



金占明 编著



清华大学出版社  
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

# 战略管理

——超竞争环境下的选择



中财 B0113450

# 战略管理

## ——超竞争环境下的选择

金占明 编著

C0110/07

中央财经大学图书馆藏

登录号 74985

分类号 F270/390

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

## 内 容 简 介

本书介绍了战略的概念和特征,重点讨论了行业结构、企业的资源和战略能力及其在决定企业经营绩效方面的重要作用。

本书深入分析了企业的基本竞争战略及其适用条件,企业成长战略的类型和特点,一体化和多样化战略选择过程中可能遇到的问题,还简要介绍了在世界经济全球化和一体化的大背景下国际市场进入战略的选择问题。最后,本书讨论了企业战略的实施过程、战略与组织结构的关系及影响组织结构设计的因素。

本书不仅有清楚的脉络,即战略的概念及其演进→战略分析→战略评价→战略实施→管理战略变革,而且有广泛的横向拓展,如不同类型的企业的战略管理等。本书的最大特点是结合中国的案例进行分析,重点突出,层次分明,颇具启发性。

本书既可作为 MBA、管理类研究生和本科生的战略管理教材,也可供有关专业人员和广大企业家参考。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理:超竞争环境下的选择/金占明编著. —北京:清华大学出版社,1999

ISBN 7-302-03667-5

I. 战… I. 金… III. 企业管理 N.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 34582 号

出版者:清华大学出版社(北京清华大学校内,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑:魏荣桥

印刷者:清华园胶印厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开 本:850×1168 1/32 印张:13.5 字数:350 千字

版 次:1999 年 10 月第 1 版 1999 年 10 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-03667-5/F·233

印 数:0001~5000

定 价:19.80 元

# 前 言

党的十一届三中全会以后的 20 年时间里,我国的政治、经济、文化和社会生活的各个领域都发生了巨大变化,其中尤为引人瞩目的是中国企业的地位和作用发生了历史性变迁,由传统计划经济体制下执行生产任务的大车间,逐渐转变为自主经营和自负盈亏的法人实体和微观竞争主体,这样一种变化不仅深刻地影响我国经济生活的各个方面,使我国的综合国力和国际竞争力大大提高,而且也对企业自身的经营机制及未来的前景产生了深远的影响。一方面,在摆脱了经济体制羁绊以后,企业可以根据外部环境的变化和自身的资源和条件选择适当的战略,从而抓住机遇促进自身的发展,但另一方面,随着经济体制改革的不断深入和经济全球化和一体化过程的加快,尤其是伴随跨国公司大量进入中国所带来的国际竞争的加剧,逐渐失去政府各种保护的中国企业在面临众多发展机会的同时也面临越来越多的威胁,它们不得不在超竞争环境下考虑生存和发展问题,而不像在计划经济体制下只要完成国家的指令性计划就可以高枕无忧了,因此,当一些企业为它们抓住机遇,市场不断扩大,利润大幅度提高而感到欢欣鼓舞的时候,另外一些企业可能正在忍受经济萧条和市场不断萎缩的痛苦。

过去,人们习惯于认为我国企业,尤其是国有大中型企业竞争力不强和效益低下的唯一原因是政府对它们的限制太多和我国的市场经济体制不健全。后来人们逐渐了解到,即使在市场经济体制非常完善的西方发达国家,仍然有为数众多的企业因各种各样的原因而不得不面对破产和倒闭的厄运。据 Dawitt 等人估计,从创业开始,大约 55% 的小企业在 5 年内失败,81% 将在 10 年内

失败。以美国为例,在1989年,失败和破产的企业数分别达到49 719和62 449家。上述事实迫使人们不得不进一步思考,为什么一些企业尽管创建时实力有限,却能抓住有利的市场机遇快速发展,在短短的几年内由名不见经传的小企业,迅速发展为实力雄厚的大型企业集团,并奠定了长期稳定发展的基础;为什么另有一些企业产品开发出来还未上市就胎死腹中;为什么一些企业经过短暂的繁荣以后就在市场上销声匿迹,只能留下昙花一现的遗憾。从美国蓝色巨人IBM的长盛不衰到王安公司的破产,从海尔走向国际市场到巨人“大厦”的倾覆;这些公司成功和失败的原因究竟是什么?

或许,很多人认为一个企业能否成功,主要取决于机会,或者说幸运,但为什么有些企业总是与机会失之交臂,而另外一些企业却处变不惊,并一次次转危为安?诚然,影响企业经营绩效的因素非常之多,除了产品的质量 and 价格,销售渠道和促销手段外,还有企业的形象和信誉及竞争对手的反应等,但从长期的角度看,一个企业的兴衰荣辱更多地取决于其所处的行业结构和企业本身的核心竞争能力,尤其是适应环境变化和预测未来的能力。而且,随着环境的变迁,所要求的核心能力也是不同的。大量的研究说明,在急剧变化的市场环境下,尽管很多企业有完善的内部管理体系和优异的生产技术,并付出了巨大的营销努力,但有时还是难以适应环境的变化,无法回避环境带来的威胁,而另外一些企业却在市场竞争中游刃有余,表现出对迅速变化的环境很强的适应能力,后者恰恰是那些有明确战略的企业。换句话说,企业能否建立和保持长期的竞争优势,关键在于其能否制定一个适合自身实力和环境要求的战略,并有效地加以实施。随着世界经济全球化和一体化过程的加快和伴之而来的国际竞争的加剧,这一特点也越来越明显。如果说劳动生产率比较低,产品供不应求,因而,人们的注意力是集中在能否买到产品,而不是更多地关注产品质量和功能,这时企业

成功的关键在于其生产效率和由此决定的产品成本的高低;劳动生产率有了很大提高,而人们购买力并没有同步提高,因而造成商品积压,这时企业成功的关键在于其销售渠道的完善程度和促销水平;生产力水平和广告以及促销水平都有很大提高,同时消费者对产品质量和特色有更高要求,这时企业成功的关键在于准确识别并满足消费者的欲望和需求。那么,20世纪80年代以后的超竞争时代则是战略制胜的时代。

企业战略的优劣不仅决定了单个企业能否取得和维持竞争优势,而且还深刻影响行业结构、市场竞争态势和总体格局。显而易见,市场竞争的激烈程度不仅取决于工业增长速度,产品市场的总体需求状况,而且与每个企业的战略管理水平,即能否制定符合本企业实际的战略有密切的联系。在多数企业没有明确战略目标的情况下,最容易使多家企业将目标集中在一个狭小的市场,形成一哄而上的竞争局面。由于在上述情况下生产能力大量过剩和缺少差异化,购买者选择的是价格和服务,所以常常导致促销战和价格战,如我国近几年的洗衣机大战、冰箱大战、化妆品大战、空调器大战。这样一种竞争状况严重削弱了这些行业的获利能力,并导致人、财、物的巨大浪费,与此同时另外一些消费者的需求却得不到满足。相反,若每个企业都能根据环境的变化,本身的资源和实力选择合适的经营领域和产品,通过差异化来满足不同目标市场上的需求,则不仅可以避免在某些产品市场上的过度竞争,而且有利于企业发展自己的核心能力。可见,企业制定好的战略不仅是其自身生存和发展的需要,也是一个国家改善行业结构和提高国际竞争力的客观要求。

企业战略的研究在西方发达国家已有几十年的历史,并在80年代后形成战略研究热潮,公司关注的重点从50年代的年度财务预算,60年代的长期计划,70年代的多方案规划矩阵,逐步过渡到80年代的行业结构和竞争分析,以及90年代的独特内部资源

和能力的评估,而且随着理论认识的深入,西方公司在市场竞争中表现出很强的竞争能力和适应性。相比之下,目前我国成功进行战略管理的企业尚属凤毛麟角,还有相当一部分企业领导人不知何为企业战略。我国企业战略管理的实践严重滞后的原因有:第一,由于多年来一直实行计划经济,企业缺乏经营自主权,生产和销售任务由国家计划部门统一下达,企业只是一个大车间,因而无需制定战略;第二,近几年来虽然企业的自主权逐步落实,但由于许多企业产权不明晰,领导人仍然由上级主管部门任命,并且考核他们的标准在很多情况下并不是他们的经营绩效,所以企业领导人并不关注环境的变化和长远的发展;第三,一些企业家虽有强烈的事业心和责任感,但对企业战略的认识比较模糊,认为现在环境和政策变化很快,而企业战略在多变的环境下是无效的,即把战略与计划等同起来。殊不知企业战略正是在长期计划难以适应环境变化后产生的,因而更具灵活性和指导意义;最后,我国企业进入市场的时间不长,许多企业领导人习惯于按过去的思维方式考虑问题,并且往往将精力用在具体的管理事务上,未能认识到对于高层管理者来说,战略管理才是最重要的。

我国企业在战略管理实践上的落后,既是我们在战略管理理论研究方面比较落后的原因,也是企业战略管理理论研究相对滞后的结果。坦率地说,尽管目前我国的管理学界已开始关注对战略管理的研究,并对企业这方面的实践加以总结,间或也有一些介绍战略管理的书籍出版和文章发表,但大都比较零散,系统性较差,缺少对战略管理过程的深入了解和把握,尤其是用战略管理理论深入分析我国企业典型案例的力作更不多见。因此,作者希望在以下两方面做些努力,一是努力反映国内外战略管理方面的最新研究成果,一是尽可能多地用这些理论对我国企业的典型案例进行分析。如果本书的写作和出版能使读者系统地了解企业战略管理,对企业管理者有所裨益的话,那将是作者的莫大欣慰!

如果把商场比作战场,那么,企业战略则是“不战而屈人之兵”的制胜谋略。可以说,企业战略就是市场竞争的战略,而在现代环境下,市场竞争在某种意义上就是企业战略的竞争。因此,从现在起我国企业家必须对企业实行战略管理,只有如此,才能在市场竞争的海洋中畅游。

早在两千多年以前的春秋战国时代,我国著名古代军事家孙武就曾留下“孙子兵法”这一不朽巨著,并且在今天还深刻影响着世界。在即将来临的 21 世纪,伴随着中国经济的崛起和中华民族的伟大复兴,以中国企业家的伟大实践为基础,我们也一定会在企业战略管理理论方面做出无愧于民族和时代的成就。

作者

于北京清华园



# 目 录

|           |       |
|-----------|-------|
| 前 言 ..... | ( I ) |
|-----------|-------|

|                  |       |
|------------------|-------|
| 第一章 战略管理概论 ..... | ( 1 ) |
|------------------|-------|

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 第一节 企业战略的概念和特征 ..... | ( 1 ) |
|----------------------|-------|

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 第二节 企业的战略管理 ..... | ( 15 ) |
|-------------------|--------|

|                     |        |
|---------------------|--------|
| 第三节 企业战略分析的发展 ..... | ( 28 ) |
|---------------------|--------|

|                     |        |
|---------------------|--------|
| 实 例 亚新“囤积居奇”记 ..... | ( 40 ) |
|---------------------|--------|

|                  |        |
|------------------|--------|
| 第二章 宏观环境分析 ..... | ( 43 ) |
|------------------|--------|

|                 |        |
|-----------------|--------|
| 第一节 环境的性质 ..... | ( 43 ) |
|-----------------|--------|

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 第二节 PEST 分析 ..... | ( 48 ) |
|-------------------|--------|

|                     |        |
|---------------------|--------|
| 第三节 评估环境的可能影响 ..... | ( 69 ) |
|---------------------|--------|

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| 实 例 我们凭什么发展——透视民营企业家<br>生存空间 ..... | ( 71 ) |
|------------------------------------|--------|

|                  |        |
|------------------|--------|
| 第三章 行业结构分析 ..... | ( 76 ) |
|------------------|--------|

|              |        |
|--------------|--------|
| 第一节 概述 ..... | ( 76 ) |
|--------------|--------|

|                    |        |
|--------------------|--------|
| 第二节 潜在的进入者分析 ..... | ( 79 ) |
|--------------------|--------|

|                     |        |
|---------------------|--------|
| 第三节 竞争对手之间的抗衡 ..... | ( 96 ) |
|---------------------|--------|

|                 |         |
|-----------------|---------|
| 第四节 替代的威胁 ..... | ( 110 ) |
|-----------------|---------|

|                 |         |
|-----------------|---------|
| 第五节 供应商分析 ..... | ( 116 ) |
|-----------------|---------|

|                     |         |
|---------------------|---------|
| 第六节 顾客的讨价还价能力 ..... | ( 119 ) |
|---------------------|---------|

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| 实 例 VCD 产业“裂变”的启示 ..... | ( 122 ) |
|-------------------------|---------|

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| <b>第四章 企业的资源,战略能力和市场地位分析</b> | (132) |
| 第一节 企业的资源                    | (133) |
| 第二节 企业的能力                    | (137) |
| 第三节 企业的资源、能力与竞争优势            | (144) |
| 第四节 市场份额和市场地位分析              | (149) |
| 第五节 SWOT 分析                  | (159) |
| 实 例 中国企业家生命周期探秘              | (164) |
| <b>第五章 文化与利益相关者的期望</b>       | (170) |
| 第一节 文化与战略管理的关系               | (172) |
| 第二节 利益相关者分析                  | (183) |
| 第三节 商业伦理                     | (190) |
| 实 例 职工为何反对这次兼并               | (192) |
| <b>第六章 企业的一般战略</b>           | (196) |
| 第一节 成本领先战略                   | (198) |
| 第二节 差异化战略                    | (208) |
| 第三节 集中战略                     | (214) |
| 第四节 “战略钟”                    | (215) |
| 实例一 格兰仕招惹是非                  | (223) |
| 实例二 “万和”“万家乐”相逢市场决胜负         | (227) |
| <b>第七章 企业的成长战略</b>           | (234) |
| 第一节 密集性成长                    | (234) |
| 第二节 一体化成长                    | (240) |
| 第三节 企业集团                     | (254) |
| 第四节 多角化战略                    | (268) |

|                    |                                      |              |
|--------------------|--------------------------------------|--------------|
| 实例一                | 巨人集团·····                            | (287)        |
| 实例二                | 非常可乐——中国企业的非常选择·····                 | (289)        |
| <b>第八章</b>         | <b>国际市场进入战略及其选择·····</b>             | <b>(300)</b> |
| 第一节                | 国际市场进入战略·····                        | (302)        |
| 第二节                | 影响国际市场经济机会和政治风险的<br>因素·····          | (304)        |
| 第三节                | 母国经济环境和竞争结构对企业竞争力<br>和国际化战略的影响·····  | (313)        |
| 第四节                | 多国公司的组织结构演化·····                     | (318)        |
| 实例一                | 在国际媒体关注的目光背后——从美国<br>《财富》报道海尔谈起····· | (322)        |
| 实例二                | 八佰伴集团及其海外经营战略介绍·····                 | (326)        |
| <b>第九章</b>         | <b>战略评价与选择·····</b>                  | <b>(329)</b> |
| 第一节                | 评价标准·····                            | (329)        |
| 第二节                | 适用性分析与战略选择矩阵·····                    | (332)        |
| 第三节                | 评估可接受性和可行性的模型和<br>方法·····            | (346)        |
| 实  例               | 上海大众——市场宠儿·····                      | (370)        |
| <b>第十章</b>         | <b>组织结构与战略·····</b>                  | <b>(379)</b> |
| 第一节                | 一般的组织结构类型·····                       | (380)        |
| 第二节                | 战略与结构的关系和战略组织类型·····                 | (391)        |
| 第三节                | 企业组织结构和管理模式的选择·····                  | (396)        |
| 实  例               | 谢圣明论猴经虎道·····                        | (410)        |
| <b>主要参考文献·····</b> |                                      | <b>(418)</b> |

# 第一章 战略管理概论

在经济全球化,技术日新月异,新的经营方式不断涌现以及信息交流过程发生根本性变革的超竞争环境下,越来越多的企业逐渐认识到战略管理的重要性。然而,人们对什么是企业战略?一个成功的企业战略应具备哪些基本要素和特征?对战略管理与业务管理的联系和区别等并没有清晰和一致的认识,这在一定程度上限制了战略管理作为一种科学分析方法的应用。为此,本章将首先介绍战略的概念和特征以及有关的争论,然后将讨论战略管理的一般过程及其与日常管理和业务计划的联系和区别;最后,本章将着重阐述国内外企业战略分析的发展以及我国企业进行战略管理的必要性和迫切性。

## 第一节 企业战略的概念和特征

### 一、企业战略的概念

虽然企业战略是一个非常新的学科,甚至在管理科学领域里也是一个相对年轻的学科,但在军事上却可以很容易找到类似的概念及其应用的先例,这可以追溯到由 Julius Caesar 和 Alexauder 发表的军事学原理,还可以进一步追溯到我国伟大的军事家孙武早在公元前 360 年撰写的《孙子兵法》。“战略”一词来源于希腊语 strategos,它是由 stratos 和 ag 构成的,其含义是指“将军指挥军队的艺术。”克劳塞维茨(Clauswitz)在其理论巨著《战争论》中指出:“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用”。毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中提出“战略问题是研

究战争全局的规律性的东西”，“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务。”尽管不同的军事家或战略学家对战略这一概念的表述有所不同，但主要含义是指“对战争全局的筹划和谋略”。

在军事上，战略与战术(或策略)之间有很重要的区别，前者是指为了获得有利的军事地位而调度兵力的总体计划和部署，而后者则是有关特定军事行动的具体方案。如果说战术考虑的是如何赢得战斗或战役的胜利，那么，战略考虑的是如何赢得战争的胜利。换句话说，为了实现既定的战略目标，下级指挥员要服从统帅的战略部署并要制定具体的作战方案，即战术是围绕战略而制定的。

长期以来，虽然人们一直在争论军事战略原理对企业的普遍适用性，但是，越来越多的人承认：军事战略对企业管理有重要的借鉴作用。正因为如此，自从1965年美国的安索夫(H. L. Ansoff)发表《企业战略论》以来，企业战略一词获得了越来越广泛的应用，随着人们对企业战略理论研究的不断深入，其内涵也不断丰富和完善，并进而有效地指导企业的战略管理实践。

实际上，企业战略并不是一个简单的概念，或者仅仅从某一方面能加以描述。换句话说，理解这一概念需要多维的视角，它不仅涉及企业所有的关键活动，确定企业的未来方向和使命，而且需要根据环境的变化加以调整并有助于战略变革的实现。回顾在这一领域的重要研究成果，可以看到企业战略主要有以下几种定义：

1. 企业战略作为确定组织使命的手段，要明确组织的长期目标，活动程序和资源分配的优先级

以上观念是有关企业战略最早和最经典的概念，在这里，战略被作为形成组织长期目的和目标，限定主要活动程序和调配资源的具体方法。应该看到，这是一个切合实际和有用的定义。首先，企业应该确定自己的目标以反映对经营业绩的要求，只要外部环

境和内部条件变化并未要求组织改变其做出的长期承诺,企业不应轻易修改既定的目标。大量研究表明:如果一个企业的目标飘忽不定或反复调整,那么,将引起企业利益相关者,尤其是顾客和雇员的思想混乱,行为表现不佳以及其他消极反应,进而会危及企业的生存和发展。

但是,保持长期目标的稳定并不意味着不能对企业的活动做出必要而连续的调整以增强这些活动的适应性,一般说来,这种调整是短期导向的,并应与长期目标保持一致。

最后,上述战略概念说明:作为最重要的战略实施步骤之一,资源分配(如人力、财力、技术和设备)不仅要与企业的主要活动相匹配,而且要符合战略目标一致性的要求。显而易见,如果一个组织虽然确定了应达到的目标但却没有具体的活动项目,或者明确了活动项目而得不到所需要的资源或资源配置不合理,那么,实现战略目标就只是一句空话。

2. 战略是一种事先的计划,是对未来行动方案的说明和要求

明茨伯格(H. Mintzberg)指出:大多数人认为战略是一种计划,它有两个基本特征:一是具有超前性,即战略形成在经营活动发生之前;二是具有主观性,即战略是人们有意识有目的制定的,更多地反映了人们对未来行动的主观愿望。

上述定义强调战略是“行动之前的概念”,是人们主观愿望的反映和设计的结果,例如,克劳塞维茨认为军事战略主要涉及如何“起草战争的计划……部署个别的战役,并在前面的基础上决定怎样进行个别的战斗。”在博弈论中,冯·纽曼(Von Newman)认为:战略是“一种完整的计划,旨在说明在每一种情况下应该做出怎样的选择。”在管理学中,德鲁克(Glueck)强调:“战略是一种统一的综合的一体化的计划,用来实现企业的基本目标。”

应该指出的是,作为一种计划,战略既可以是一般性的,也可

以是特殊计策,后者可以作为智胜竞争对手或敌人的具体手段。例如,一个实力强大的公司在得知竞争对手想要扩大生产能力时,可以通过宣布自己的企业将大幅度扩张生产能力来威胁竞争对手,使之放弃扩大生产的计划,从而维持自己已有的优势,并不需要真的增加生产线。在这种情况下,战略仅仅是一种威胁,但却阻止了竞争对手可能的进攻。

事实上,在战略管理领域和一般谈判过程中,人们越来越多地注意到战略的这一特点,波特(Porter)在《竞争战略》一书中,用一章的篇幅讨论“市场信号”问题,而发市场信号实际上是一种竞争性策略。

### 3. 战略的主旨在于限定企业的竞争范围

长期以来,人们已认识到战略的中心议题之一就是确定企业正在哪一行业或打算进入哪一行业,这意味着战略强调和关注的是企业的成长和多样化等问题。

一般说来,管理人员在战略计划过程中首先要解决的问题之一就是进行行业细分,无论从战略制定还是从战略实施的角度上看,决定企业的业务单位都是一个重要的问题,这意味着企业必须明确其所在的是哪一种行业,为什么在那一行业而不是其他行业。换句话说,企业要做出进入哪一行业和如何开展多样化经营的决策。

然而,回答上述问题并不容易,越来越多的研究说明,经理人员在处理这类问题时遇到了很多困难,这不仅仅是因为在确定行业的标准、业务单位扩张的程度以及由谁来负责这些工作方面存在分歧,而且还会因业务划分对企业组织结构的显著影响而使问题复杂化。虽然业务细分在业务分析、战略定位和资源分配方面都是一个关键因素,但并没有一个系统科学的方法来完成这一任务,只能较多地依赖经理人员的判断和经验。随着经济的全球化和国际竞争的加剧,企业在确定其业务单位应服务于哪些顾客和将面

对哪些竞争对手方面将会遇到更大的困难。

虽然限定或明确企业的竞争范围是一件困难的工作,但其对企业的影响却是显而易见的,现实中有很多企业因业务范围过宽而形不成自己的竞争优势,同样也有很多企业因业务范围过窄而失去发展的重要机会,因此,明确竞争范围仍然是企业的一项重要工作。

4. 企业战略是为获得持久竞争优势而对外部机会和威胁以及内部优势和劣势的积极反应

按照这一定义,制定企业战略的主要目的是获得超过竞争对手的持久的竞争优势,即努力寻求有利的竞争地位。为此,企业需要对影响组织的内外部环境因素作全面的了解和分析,它是建立竞争优势的基础。例如,在外部环境分析过程中,企业必须了解所在行业的吸引力大小、未来的发展趋势以及主要竞争对手的特点,它们既可以给企业带来重要的机会,也可能给企业带来严重的危机。在分析内部条件时,尤其要注意评价企业的竞争能力如何,优劣势在哪里,以便决定怎样提高企业的核心竞争能力并弥补自身的劣势。

虽然制定企业战略的目的在于使其内部能力与外部环境相匹配,但战略不应该是对外部环境及其带来的机会与威胁的被动反应,而应该使企业积极主动地适应环境的变化和要求。为了获得持久的竞争优势,企业尤其需要深入分析业务单位的特点和内部实力,它们决定了企业能够采取怎样的战略。此外,还需密切关注外部环境因素的变化趋势和所在行业的结构,这些因素一定程度上决定了未来的市场潜力和企业的获利能力。总之,企业战略的这一定义强调从内外部环境分析入手来考虑企业的生存和发展问题,强调组织对环境的适应性。

5. 企业战略是一种连续一致的决策模式

如前所述,有很多人倾向于把战略作为一种事先的计划,但如



果战略的确只是人们的一种主观设想,那它也应该能够实现。而事实上这样一种假设并不充分,为此,明茨博格提出了战略的另一种定义:“战略是一种模式。”这一定义强调战略是一系列行为的结果。换句话说,无论企业是否事先对战略有所考虑,但只要有具体的经营行为,自然就会形成一种决策模式,即战略,通过考察企业目标的不连续性,人们可以对不同战略模式做出区分,这种方向性变化既可以是高层管理者人事变动的结果,也可能是重大外部事件诱发的产物。企业目标和方向上的阶段性可以用来分析战略模式的一致性。

战略作为一种事先计划与战略作为一种模式两种定义的着眼点有很大不同,前者强调战略是人类设计的结果;后者强调战略是人类行为的结果,是已实现的战略。无论人们如何看待战略,战略一经形成,总要留下企业过去采取的主要行动的“烙印”,而且也将影响未来的行动。

#### 6. 战略是一种定位

这一定义强调企业或组织应该明确其在自身环境中或市场中的地位,即通过战略使其与外部环境相匹配和融合,换句话说,企业应该通过对外部环境、行业结构以及竞争对手的分析,明确自己在行业中的相对地位,从而把企业的重要资源集中到合适的产品和市场上,形成一个有利的“生长圈”。

企业或组织对自身的“定位”虽然并不一定反映企业战略的全部内涵,但这种定位还是非常必要的,它有助于企业清醒地认识所处的环境、竞争对手的状况,不至于过高地估计自身的力量而盲目地“四面出击”,也不至于过低地估计自身的力量而轻易地放弃扩大市场份额和开发新市场的机会。事实上,正像对一个产品需要定位一样,企业同样需要这种定位,它可以帮助企业选择合适的细分市场和采取适当的营销组合。

#### 7. 战略是获得竞争优势的手段