



公司高管MBA必读核心课程

企业战略 管理

【中】郭成教授 【英】John Brown博士

总策划/北京中哈管理研究院

郑州大学出版社



公司高管MBA必读核心课程

企业战略 管理

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/《MBA 必读核心课程》编写组编.
郑州:郑州大学出版社,2003. 12
(MBA 必读核心课程)
ISBN 7-81048-708-6

I. 企... II. M... III. 企业管理—经济发展战略—
研究生—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 017660 号

MBA 必读核心课程

企业战略管理

本书编写组

出 版:郑州大学出版社
经 销:全国新华书店
印 刷:北京泰山兴业印务有限责任公司
开 本:720×1010mm 1/16
字 数:2900 千字
印 张:184
版 次:2004 年 2 月第一版
印 次:2004 年 2 月第一次印刷
书 号:ISBN 7-81048-708-6/F·18
总 定 价:312.00 元(本册:39.00 元)

本书如有质量问题,由经销店负责调换

前 言

MBA 即工商管理硕士,在我国开展至今已有十多年的历史,由此推动了国内一轮又一轮的学习企业管理的高潮。迄今为止,国内有数十所大学开设了 MBA 课程专业课,MBA 的相关教材也五花八门。当今我国的市场经济发展比较成熟,MBA 的人才成了人才市场的“抢手货”,而我国培养 MBA 人才的学校非常有限,大多数的人无缘接受大学里的正规训练,他们只能通过自修来学习这方面的专业知识。因此,对于这些人来说,一本好的教材就至关重要,而以往的 MBA 课程十分专业,语言也晦涩难懂。读者除了借助于老师讲授之外,很难自修。有的甚至是完全从国外照搬翻译而来,语病和文法错误十分常见,特别是欧化句子太多,这些都影响了读者的阅读。在这种情况下,我们推出文字简洁、内容通俗的 MBA 课程自修本,向广大读者展现一个“大学围墙”之外的 MBA。

目前推出的这本教材具有如下特点:

1. 中西合璧。结合我国的具体国情,又注重借鉴发达国家最具代表性、最新版教材之长。MBA 教学在国内已进行了较长时间,这方面的教材也五花八门,良莠不齐。有的教材内容过于老化、陈旧,甚至过于本土化;有的教材论述很随意,没有覆盖本门课程应该掌握的基本知识点。当然,经过专家学者多年的教学研究,在该领域内也取得了可喜的成果。目前国外有关 MBA 的母版教材也很多,而真正权威的最新的東西却不多。我们在北航、北邮、上海交大等一些高校 MBA 教师的帮助下,寻找到国外最新版本、最新资料,并在此基础上加工。本教材本着体现第一时间、第一手资料、第一权威的原则,一方面十分重视总结我国多年的教学实践经验,将其提升到理论的高度,另一方面又充分借鉴了发达国家一些最具代表性和普适性的战略理论,力求做到既博采众长,又独树一帜。

2. 通俗实用。本教材内容具有通俗化、大众化、实用化的特点。MBA 的战略管理课程理论性较强,有的理论比较抽象晦涩。针对此特点,我们在专



业 MBA 人士的指导下,在充分融会贯通整个学科体系的基础上,采取口语化的风格;对该学科进行深入浅出的阐述。同时,我们用了大量的案例对理论进行具体地分析。全书通俗易懂,是 MBA 入门学员比较理想的读本。

3. 内容加精神。战略管理学科理论性强,专业知识多,许多现行教材论述很随意,读者很难把握该学科的知识要点。我们在编写过程中注意以原则为纲,以精细阐述的要点为目,使每一个章节的内容平衡,好像将大面包切细,有利于读者消化吸收。

4. 宽、新、实并举。该教材在编写过程中,具有宽、新、实并举的特点。所谓宽就是教材的涉及面宽,所谓新就是教材充分反映了最新的 MBA 教学动态和国际工商管理最新发展,所谓实就是本着实用的原则将材料中所涉及的知识落到实处,能够拿来为我所用。在编写过程中,我们还注意扩大学生的知识面,开发学生在思考问题和创意方面的能力。

另外,本教材还具有思路简洁,观点鲜明,风格流畅的特点。总之,阅读本书能让你茅塞顿开,恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉,全新的视野,全新的理念。本书是一本不可多得的企业管理者、公司白领、创业者以及有志于从事企业经营人士的重要参考书,更是一本经济管理入门著作。

企业战略管理涉及的知识面广泛,由于作者水平有限,书中错漏之处在所难免,恳请广大同行和读者批评指正。



目 录

第一章 企业战略与战略管理 /1

战略是致胜之道,它指导着管理决策,使管理层可以通过竞争优势来获得卓越的绩效,同时,它又可作为一个组织进行协调和沟通的一种手段。本章旨在引导我们认识到战略在企业中的重要地位,通过对企业战略的特征、类型和战略这程的阐述为我们全面了解企业战略奠定基础。

第一节 企业战略概述 /1

- 一、企业战略的内涵 /1
- 二、企业战略的特征 /2
- 三、企业战略的产生 /3
- 四、战略管理的意义 /4
- 五、企业战略的层次 /5

第二节 企业战略的类型 /7

- 一、企业战略的主要分类方法 /7
- 二、企业的一般竞争战略 /10
- 三、多元化战略 /11
- 四、一体化战略与企业集团战略 /13
- 五、企业战略联盟 /16
- 六、企业国际化战略 /17
- 七、稳定型战略 /19
- 八、紧缩型战略 /19

第三节 战略管理过程 /22

- 一、企业战略管理的思维模式 /23
- 二、企业战略管理的要素 /23



- 三、战略管理过程的阶段 /26
- 四、战略管理过程的特点 /29
- 五、战略管理者 /30
- 六、战略规划的含义 /31
- 七、企业缺少战略规划的原因 /31
- 八、战略规划中出现的错误 /32
- 九、战略规划的开展 /33

第二章 企业战略分析 /41

任何企业都是在特定的环境中活动和生存,因此必须遵循“物竞天择,适者生存”的规律,接受环境的选择。当企业的活动与环境特征和发展趋势一致时,企业就容易发展成长;当企业的活动与环境不能匹配时,企业就难以生存下去。因此,了解企业的环境,包括宏观方面和微观方面,内部方面和外部方面,是确定企业战略目标,实施企业战略管理的关键环节。

第一节 企业宏观环境分析 /41

- 一、政治环境 /41
- 二、经济环境 /43
- 三、技术环境 /43
- 四、文化环境 /45
- 五、自然环境 /46

第二节 企业微观环境分析 /47

- 一、行业的特点 /47
- 二、竞争状况 /48
- 三、顾客 /49
- 四、供应商 /49
- 五、利益集团 /49
- 六、行业寿命周期分析 /50
- 七、行业环境其他方面的分析 /50
- 八、企业竞争对手分析 /50

第三节 企业内部环境分析 /51

- 一、企业核心能力分析 /51
- 二、内部战略要素的确定方法 /52
- 三、内部战略要素的评价方法 /56

第四节 企业战略目标的确定 /61

- 一、企业的角色定位 /61
- 二、企业使命的说明书 /62
- 三、企业任务陈述的重要性 /63
- 四、任务陈述要素 /65
- 五、企业使命的内容 /68
- 六、企业战略目标制定的原则和内容 /70

第三章 企业战略选择 /75

战略选择是战略管理的重要任务之一。恰当的战略选择方法和全面地对影响战略的各种因素的考虑,可以使我们以多种战略备选方案中挑选出最适合自己的企业的战略类型,同时也为战略的有效实施奠定了合理和坚实的基础。本章就战略选择过程中的方案拟订、方案评价、决策和选定等各个步骤进行了深入的分析。

第一节 企业战略方案的拟订 /75

- 一、稳定战略 /75
- 二、增长战略 /75
- 三、企业购并 /77
- 四、合资经营 /77
- 五、收割战略 /78
- 六、紧缩战略 /78
- 七、战略组合 /79

第二节 战略方案的评价 /80

- 一、适合性分析 /80
- 二、可接受性分析 /80
- 三、可行性分析 /81

第三节 战略决策 /82

- 一、定性决策法 /82
- 二、定量决策法 /84

第四节 影响战略决策的因素 /88

- 一、管理者对风险的态度 /88
- 二、企业过去的战略的影响 /89
- 三、企业文化与权力关系 /89

四、企业环境 /90

五、低层管理者和职能部门人员的影响 /91

六、企业外部环境 /92

七、时间因素 /92

第五节 企业战略的选定 /92

一、产品发展战略的抉择 /92

二、新产品开发战略的选择 /94

三、成长战略的模式选择 /95

第四章 企业战略的实施 /103

在企业确立战略方案之后,战略管理过程并没有结束。必须将战略思想转变为战略行动。战略的实施将由上至下地影响企业,它会影响到企业所有的部门和功能领域。本章就战略实施过程中的资源配置、组织结构调整、企业文化的管理、领导作用的发挥等系列问题进行了认真的探讨。

第一节 战略规划 /103

一、制订战略规划的意义 /103

二、编制预算 /105

第二节 企业资源的配置 /108

一、资源与战略的关系 /108

二、战略资源的内容 /109

三、战略资源的特征 /109

四、企业战略资源的分配 /110

第三节 组织结构的调整 /111

一、组织结构调整的步骤 /111

二、组织结构形式 /111

三、企业组织战略调整的原则 /113

第四节 企业文化的管理 /113

一、企业战略与文化的关系 /114

二、企业文化的要素 /114

三、企业文化的四个层面 /116

四、企业文化与战略的匹配 /116

第五节 领导作用的发挥 /118

一、战略管理对企业领导者的要求 /118

二、领导者应具备的战略素质 /118

三、对战略领导人员的激励 /119

第五章 企业战略的控制 /131

企业战略过程的最后一步就是战略控制。在实施工作过程中,由于各种原因导致战略实施的结果偏离预定的战略目标,这就需要我们实时监督战略实施进程,寻求失控的原因,设计出有效可行的战略控制方案,确保战略目标的实现。

第一节 战略控制的概述 /131

一、战略控制的涵义 /131

二、战略控制的特征 /131

三、战略控制的作用 /132

四、影响战略控制的因素 /133

第二节 战略控制的类型 /134

一、回避控制 /134

二、活动控制 /134

三、绩效控制 /135

四、人员控制 /135

第三节 战略控制的原则 /135

一、标准的原则 /136

二、控制关键点的原则 /136

三、例外原则 /136

四、灵活控制的原则 /136

五、行动的原则 /136

第四节 战略控制的过程 /137

一、列出期望结果 /137

二、战略评价标准 /137

三、工作成绩评价 /138

四、反馈 /138

五、采取纠偏行为 /139

第五节 战略控制的设计 /139

一、战略控制方法 /139

二、战略控制的设计要求 /140

第六章 基本竞争战略的制定基础 /141

企业竞争战略所涉及的问题是在给定的一个业务或行业内,经营单位如何竞争取胜的问题,即在什么基础上取得竞争优势。竞争战略是企业战略最核心的组成部分。在制定企业竞争战略之前需要进行战略分析,详细分析市场竞争力量、竞争对手、企业价值链等内外因素,为战略设计打好基础。

第一节 市场竞争力量的分析 /141

- 一、现有竞争者 /141
- 二、潜在竞争者 /143
- 三、替代产品竞争者 /145
- 四、购买者 /145
- 五、供应者的竞争力量 /146

第二节 竞争者的分析 /146

- 一、竞争者的未来目标 /147
- 二、竞争者的假设 /148
- 三、竞争者的现行战略 /150
- 四、竞争者的潜在能力 /150

第三节 企业价值链分析 /152

- 一、概述 /152
- 二、构造价值链 /153
- 三、价值链的内在联系 /153
- 四、价值链外部联系 /154

第七章 三种基本竞争战略 /159

在企业的战略选择方面,波特提出三种可供采用的一般竞争战略,他们分别是:成本领先战略、差异化战略和集中化战略。本章分别介绍这三种战略。

第一节 成本领先战略 /159

- 一、成本领先战略的含义 /159
- 二、影响成本的结构因素 /159
- 三、成本领先战略的制定 /163

四、成本领先战略的持久性	/169
五、成本领先战略的风险	/170
第二节 产品差别化战略	/172
一、产品差别化战略的含义	/172
二、影响产品差别化的结构性因素	/173
三、产品差别化战略的制定	/174
四、产品差别化战略的持久性	/177
五、产品差别化战略的风险	/178
第三节 目标集中化战略	/181
一、目标集中化战略的含义	/181
二、目标集中战略的制定	/182
三、目标集中化战略的理论基础	/183
四、目标集中化战略的实现和扩展形式	/185
五、目标集中化战略的持久性	/189
六、目标集中化战略的风险	/190

第八章 不同主体的竞争战略选择 /193

企业的规模对竞争战略有很大的影响,规模不同,在战略选择上,所选的战略类型往往有很大差别。因此,认真分析各种规模企业的特点,有助于我们选择出更有效的战略方案。

第一节 大型企业的竞争战略选择 /193

- 一、大型企业的经营特点 /193
- 二、大型企业经营战略选择 /194

第二节 中小企业的竞争战略选择 /209

- 一、中小企业的经营特点 /209
- 二、中小企业的战略选择 /210

第九章 不同姿态的竞争战略选择 /221

公司的战略选择在很大程度上受公司所处的内外环境影响着。在不同的环境背景下,企业采取不同的战略类型,以顺应环境,保护自己的生存基础,最大限度扩大自己的发展空间。从这个角度来划分,可把战略划分为三类:进攻战略、防守战略和撤退战略。

第一节 进攻战略 /221

- 一、进攻战略的含义 /221
- 二、进攻战略的原则 /222
- 三、挑战者进攻领先者的条件 /224
- 四、进攻领先者的途径 /225
- 五、阻止领先者报复的有效方法 /230
- 六、进攻战略的类型 /231

第二节 防守战略 /234

- 一、防守战略的适用范围 /236
- 二、挑战者的入侵 /237
- 三、防御战略成功的原则 /239
- 四、防御战术 /240

第三节 撤退战略 /248

- 一、撤退战略的含义 /248
- 二、退出战略 /248
- 三、清算战略 /250

第十章 发展阶段的竞争战略选择 /263

产业生命周期模型是产业进化的一种普遍模式,这个模型可以使我们根据产业的发展阶段,对不同的产业进行分类。这种分类,有助于我们更好地把握那些决定一个产业的战略特征的关键因素。本章根据产业的不同发展阶段,把产业分为新兴产业、成熟产业和衰退产业三种类型,详细分析了每种产业类型的战略选择。

第一节 新兴产业的战略选择 /263

- 一、概述 /263
- 二、新兴行业的特征 /264
- 三、新兴产业竞争战略的选择 /265
- 四、新兴行业的战略重点 /266

第二节 成熟产业的竞争战略 /268

- 一、概述 /268
- 二、成熟产业的特征 /269
- 三、成熟产业的竞争战略选择 /272

第三节 衰退产业的竞争战略 /274

- 一、衰退产业的特征 /274
- 二、衰退产业的结构因素 /275
- 三、衰退阶段的战略选择 /276

第十一章 战略变革 /281

战略管理是一个动态平衡的过程,在这一过程中,以上谈及的各项平衡都有可能因企业内外部各因素的改变而被打破,这时企业就需要进行战略变革。战略变革是企业发展的客观规律性,是任何企业都不可避免的。本章对战略变革的环境分析、策略思考和变革过程进行了深入的探讨。

第一节 战略变革的环境不确定性分析 /281

- 一、决定环境不确定性程度的因素 /281
- 二、环境不确定性类型分析 /282

第二节 战略变革过程 /284

- 一、发现战略变革动因 /284
- 二、进行战略变革评价 /286
- 三、进行战略变革调整 /288

第三节 战略变革中的策略思考 /289

- 一、树立正确的指导思想 /289
- 二、辨识经营战略的发展趋势 /290
- 三、战略变革中的文化形态 /291

第十二章 企业战略管理的发展趋势 /305

战略管理在世纪之交获得了巨大的发展,它在充分吸收其他学科精华的基础上,产生出了许多自己的理论和思想,大大推动了战略思想和战略分析的演进。同时,新的世纪的世界环境发生了许多变化,企业的经营环境也有很多变迁,这些给战略管理带来了新的机遇和挑战。本章不是提供工具和分析方法,而是通过介绍一些新的战略思想,让他们来帮助我们迎接挑战,更好地实行战略管理。

第一节 新的经营环境 /305

- 一、概述 /305
- 二、20 世纪 90 年代的趋势 /307
- 三、影响战略的关键因素 /308



第二节 战略思想的新方向 /309

一、超越收缩规模 /309

二、关于企业的新概念 /311

第三节 建立在知识基础上的企业观 /313

一、知识利用 /313

二、知识创造 /315

第四节 新的组织形式 /316

一、基于流程的组织 /316

二、基于项目的组织 /317

三、平行结构 /318

四、网络组织和虚拟组织 /319

五、新的领导模式 /319



第一章 企业战略与战略管理

战略是致胜之道,它指导着管理决策,使管理层可以通过竞争优势来获得卓越的绩效,同时,它又可作为一个组织进行协调和沟通的一种手段。本章旨在引导我们认识战略在企业中的重要地位,通过对企业战略的特征、类型和战略过程的阐述为我们全面了解企业战略奠定基础。

第一节 企业战略概述

一、企业战略的内涵

战略一词最初应用于军事领域,就是指作战的谋略。将军事上的战略思想运用于公司经营管理之中,便产生了公司战略这一概念。

企业经营战略研究的先驱者钱德勒在《战略与结构》中是如此定义的:经营战略是决定企业的基本长期目标与目的,选择企业达到这些目的所循的途径(方针),并为实现这些目标与方针而对企业重要资源进行分配。

安索夫在《企业战略论》中把经营战略定义为:企业为了适应外部环境,对目前与将来要从事的经营活动所进行的战略决策。

美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为,企业总体战略是一种决策模式,它决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的业务,明确企业的经济类型与人文组织类型,以及决定企业应对员工,顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

综合以上阐述,可以看出,经营战略首先应包括战略目标。这是因为企业经营战略是为目标服务的,一定时期的经营目标,既是经营战略的出发点,又是经营战略的归结点。而战略目标及整个经营战略都是建立在对经营环境客观分析的基础之上的,不仅战略目标要以客观环境为基础,实现战略目标的方针与措施也必须与环境吻合,充分利用有利环境因素,唯此方能达到通过实施经营战略获取竞争优势的目标。基于此,可把企业经营战略



定义如下:在充满变化与竞争的环境里,为谋求企业长期生存与发展而确定企业长期成长目标,选择实现目标的途径和取得竞争优势的方针对策所进行的谋划。具体说来,经营战略是在符合和保证实现企业使命的前提下,在充分利用环境中现有的各种机会及创造新的机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策,合理地调整企业结构和分配企业全部资源。从其制定要求来看,经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境,用优势与劣势评价企业现状,从而选定企业的总体、长远目标,制定并选择实现目标的行动方案。

我们认为,战略是关于一个组织的长远的,全局的目标,以及组织为实现目标在不同阶段上实施的不同方针和对策。战略的实质就是人们为了控制组织在一定时期内的发展,对其各种根本趋势以及对各种根本趋势起决定作用的因果联系能动反映的结果,是指导人们实现某种根本趋势的行为准则和目标。

所谓企业战略管理,就是指企业为适应外部环境的变化,为使企业长期、稳定发展,实现既定战略目标,而展开的一系列事关全局的战略性谋划与活动。

二、企业战略的特征

一般来说,企业战略具有四个特征:

1. 全局性

企业战略的全局性特征,主要表现在如下几个方面,即:企业战略应和世界的经济、技术的发展趋势相一致;应和国家的政治、经济、文化发展趋势相一致;应和本行业的技术、经济的发展趋势相一致;应和本企业的发展趋势相一致。因此,没有全局观点,制定不了企业战略。

2. 长远性

企业经营战略不是着眼于解决企业眼前的问题,而是谋求企业长远发展,即企业对未来较长时期内如何生存与发展的统筹谋划。战略的长期性并非意味着脱离当前实际,臆造理想模式表达企业愿望,相反,它是以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,在环境分析和科学预测的基础上,展望未来,为企业制定长期发展的目标和对策。可以说,凡是为适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标,以及实现目标的行动方案都是战略;而那种针对当前形势灵活地适应短期变化解决局部问题的方法都是策略,都是战术。

3. 竞争性

制定企业战略的目的,就是为了企业能在激烈的市场竞争中发展壮大