



剑桥商务管理百科全书

*An Encyclopaedia of Cambridge
Business Management*

剑桥战略企划管理

R.R.AROW

韩 枫

编译



光明日报出版社

剑桥商务管理百科全书·第七分册

剑桥战略企划管理

R.R.ARROW 编 译
韩 枫

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

剑桥商务管理百科全书/R. R. ARROW, 韩枫编译.
—北京: 光明日报出版社, 2002.10

ISBN 7-80145-622-X

I. 剑… II. ①R. …②韩… III. 企业管理—基本知识
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076325 号

剑桥商务管理百科全书
光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

电话: 63082642

新华书店北京发行所经销

华北油田廊坊华星印刷厂印刷

※

787×1092 毫米 1/16 印张: 258 字数: 4680 千字

责任编辑: 汪 滨

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1-1000 套 ISBN 7-80145-622-X/F

定价: 2380.00 元 (全十二卷)

编译委员会

- 项目主办** 剑桥大学应用经济学院
- 项目协办** 剑桥商务研究项目信托公司
- 专家顾问团** 约翰·丹西 (John Dancy) 教授
迈克尔·克拉彭 (Michael Clapham) 爵士
大卫·戴尔 (David Dyer) 爵士
尼古拉斯·古德森 (Nicholas Goodison) 爵士
大卫·迈德尔顿 (David Myddelton) 教授
奥斯汀·罗宾逊 (Austin Robinson) 爵士
彼得·泰尼斯伍德 (Peter Tinniswood) 爵士
- 主任委员** 尼尔·M·格拉斯博士 (毕业于剑桥大学与华威大学商学院)
J·H·塔格特教授 (剑桥大学应用经济学院)
M·C·麦克德莫特研究员 (经济学家情报社 EIL)
- 编委会主任** R.R. ARROW (中国人民大学工经系教授 全国 MBA 教育考试
指导委员会委员 中国企业管理研究会常务委员)
韩枫 (中国高等院校市场学研究会副会长 黑龙江商学院教授)
- 编 译** (按姓氏笔划为顺)
文长春 (黑龙江大学哲学与行政管理专业讲师, 博士)
冯 哲 (中国人民大学经济学院工商管理专业硕士 信息市场
报主编)
吕建忠 (武汉大学计算机系硕士 清华大学经管学院国际经济
专业博士)
汪玲玲 (西南联合大学计算经济专业博士)
何银虎 (中国人民大学国际贸易与市场营销学双学士)
张春雷 (清华大学经管学院博士 助理研究员)
李双丽 (中国人民大学 MBA 国际金融专业博士)
杨述兴 (中国人民大学法律学博士)
杨怀旭 (北京大学光华管理学院硕士)
周 文 (中央民族大学国际金融学专业博士)
韩冬辉 (中国人民大学财金学院博士)
韩泰伦 (北京师范大学历史系硕士 英语专业博士)

鸣谢：

本书参考美国同行以下项目的实践研究成果

1. 科罗拉多大学 (University of Colorado) 与《广告时代》杂志 (Advertising Age) 共同对 240 个美国企业所做的研究。
2. 西北大学 (Northwestern University) 与美国广告代理商协会 (American Association of Advertising Agencies) 合作研究以美国为据点的超大型企业。
3. 任教于克兰菲尔德大学管理学院 (Cranfield's School of Management) 的海伦·米切尔教授 (Helen Mitchel) 对英国企业进行的研究。
4. 印度孟买奥直销广告公司 (Ogilvy & Mather Direct) 的斯里德 (R.Sridhar) 对印度企业的研究。
5. 哈佛大学商学院罗伯特 F. 迈格斯 (Robert F.Meigs)、简 R. 威廉姆斯 (Jan R. Williams)、苏珊 F. 哈卡 (Susan F.Haka) 和马克 S. 贝特纳 (Mark S.Bettner)，四位作者在国际财经领域的教学和研究的经验成果。

特此鸣谢！

总 序

本丛书为国际工商管理及商务决策的学习者展示了一套新颖的方法。经过全球化商务时代近 20 年的发展、充实和完善,该丛书不仅可以帮助人们认识国际商务活动的性质和目的,而且也有助于激发人们的智慧。它适用于具有卓越管理智慧与杰出管理才能的跨国公司总裁、大型商务组织 CEO、遍布全球各地的生产与制造企业经营管理人员及具有或正在取得 MBA 学历的相关人员。

本丛书对组织机构内部人们所遇到的疑难问题及他们的行为进行了分析认知。丛书的正文部分讨论了这些疑难问题的性质,并探索了有助于解决这些问题的概念和原理;练习内容则选自工商业组织、公营和私营部门以及非营利机构的案例。学完本丛书,会对企业团体和组织机构的运作有一个全面的了解,为从事商务工作的人员或专业人士提供帮助。

作为解决问题的一种方法,决策分析需要集思广益,形成切合实际的有效解决方案,并使人们明确解决问题的目的和所面临的挑战。任何企业组织唯有通过决策分析决定怎样在不断变化的环境中,实施和控制各种活动,才能力求达到大体上经过缜密规划的目标。本丛书仔细考察了决策分析的过程,为人们提供了全面实质的认识。

全书共分为《剑桥商务哲学经典》、《剑桥商务组织管理》、《剑桥营销生产管理》、《剑桥财务会计管理》、《剑桥资本运营管理》、《剑桥人力资源管理》、《剑桥战略企划管理》、《剑桥国际商务管理》、《剑桥投资金融管理》、《剑桥教育培训管理》、《剑桥电子商务管理》、《剑桥沟通控制管理》等十二册。汇集了各种商务决策理念,以考察实际运用决策技巧的能力。

根据剑桥大学和商务研究项目信托公司最新材料,重新修改编译出版的本套丛书,经精心设计以满足商务专业人士和师生的需求。所选材料内容新颖,联系实际,形式多样。管理类专业可使用本丛书向从业人员介绍和分析概念;高等教育的管理课程则可用它作为基本教材,也可选用其中的经过反复验证的时新案例;研究生和具有研究生

同等学历的学生可以选择使用本丛书中的任何一册，也可使用全套十二册。为满足不同的需要，丛书中的每一册既可配套使用，又可单独使用。

丛书具有相同的章节格式：

- 各章列出学习纲目和内容提要，以便学习目的和章节内容清晰明了；
- 每篇课文联系实际，解释透彻，并附有适用性强的案例；
- 各课的案例部分为学习、应用和讨论提供了详尽的材料。

本丛书的原理、方法和内容是在与商界人士和教师们进行探讨后编写而成的，而取得的教学经验又使正文内容和大部分练习更为完善。同时感谢沃尔芬森基金会、艾斯梅·费尔巴恩信托公司、壳牌国际、B.P. 润滑油公司和中国图书进出口总公司给予的慷慨帮助；也同样感谢本丛书参考的美国同行有关研究资料的作者，他们将丰富的专业知识与睿智的创新思想融入了本套丛书。

丛书编译主持人 R.R. ARROW

2002 年 10 月

前

言

欢迎学习战略管理。这是一门令人兴奋的、具有挑战性的课程，它将给你做各类企业主或经理所应当具有的本领。在这门课程的学习中，你的主要任务是学会进行战略决策并通过口头和书面的交流论证和捍卫你的决策。战略决策决定了一个企业的长远发展方向和竞争地位。经营地域的扩张和多元化经营便是战略决策内容的例子。它所导致的结果往往决定企业的生死存亡。面临全球信息化时代的时候想要管理企业简直难于上青天。从前的管理手段无一奏效，管理者将失去对企业的控制，而且不知如何控制它。最终，在工业上将达到一个新的平衡点。一些企业强盛起来，另一些衰败下去。不是所有的人都能安全地到达彼岸，那些无法幸存的人将面临与从前迥然不同的生活。

正是有如上述，所以我们不妨引用以“偏执狂”著称的前英特尔公司总裁安迪·格罗夫（他也是《时代》周刊1997年年度世界风云人物）的话来概括：

“穿越战略转折点为我们设下的死亡之谷，是一个企业组织必须历经的最大磨难。”

在这一过程中，人们都在采取不同的方法，它们将在竞争发展过程中修正自己。当你真正进入其中时，会发现商务活动是一个大实验，一个巨大而不断进行的实验。

总 目 录

- 第一分册 剑桥商务哲学经典
- 第二分册 剑桥商务组织管理
- 第三分册 剑桥营销生产管理
- 第四分册 剑桥财务会计管理
- 第五分册 剑桥资本运营管理
- 第六分册 剑桥人力资源管理
- 第七分册 剑桥战略企划管理**
- 第八分册 剑桥国际商务管理
- 第九分册 剑桥投资金融管理
- 第十分册 剑桥教育培训管理
- 第十一分册 剑桥电子商务管理
- 第十二分册 剑桥沟通控制管理

目 录

绪 论 战略管理概述	(1)
------------------	-------

本篇主要讲述战略规划的历史、战略规划中容易出现的错误、进行战略规划的准则与操作步骤、与网络时代战略规划相关的职业道德问题以及全球竞争的性质、国际经营的优势与劣势等等问题。

第 1 章 战略管理的性质	(3)
本章纲目	(4)
内容提要	(4)
1.1 什么是战略管理?	(5)
1.1.1 先行案例:生存竞争,保持优势	(5)
1.1.2 战略管理的定义	(5)
1.1.3 战略管理阶段	(5)
1.1.4 将直觉与分析相结合	(7)
1.1.5 适应变化	(8)
1.2 战略管理中的关键术语	(9)
1.2.1 战略制定者	(9)
1.2.2 目标与任务陈述	(10)
1.2.3 外部机会与威胁	(11)
1.2.4 内部优势与弱点	(11)
1.2.5 长期目标	(12)
1.2.6 战 略	(12)
1.2.7 年度目标	(13)
1.2.8 政 策	(13)
1.3 战略管理模型	(14)
1.4 战略管理的益处	(15)
1.4.1 财务收益	(16)
1.4.2 非财务收益	(16)

1.5 否定战略规则的悖论.....	(17)
1.6 战略规划过程中容易出现的错误.....	(18)
1.7 进行有效战略管理的准则.....	(19)
1.8 商业道德与战略管理.....	(21)
1.9 经营战略与军事战略之比较.....	(24)
1.10 全球竞争的特征	(25)
本章小结	(27)
案例分析	(28)

第1篇 战略制定 (29)

本篇将给你做各类企业主或经理所应当具有的本领。在这门课程的学习中,你的主要任务是学会进行战略决策并通过口头和书面的交流论证捍卫你的决策。战略决策决定了一个企业长远发展方向和竞争地位,经营地域的扩张和多元化经营就是战略决策内容最恰如其分的阐述。

第2章 企业任务陈述.....	(31)
本章纲目	(32)
内容提要	(32)
2.1 目标及任务陈述范例.....	(33)
2.2 我们的业务是什么?	(36)
2.2.1 目标与任务.....	(37)
2.2.2 制定任务陈述的过程.....	(37)
2.3 制定目标与任务陈述的重要性.....	(38)
2.4 企业任务陈述的特性.....	(41)
2.4.1 态度宣言.....	(41)
2.4.2 用户导向.....	(42)
2.4.3 社会政策宣言.....	(43)
2.5 任务陈述要素.....	(44)
2.6 撰写和评价任务陈述.....	(46)
本章小结	(47)
案例分析	(48)
案例1 评价任务陈述目的	(48)
案例2 为美国在线公司撰写目标及任务陈述	(49)
案例3 为自己的大学撰写目标及任务陈述	(50)
案例4 进行任务陈述研究	(50)

2 剑桥战略企划管理

第3章 外部分析	(51)
本章纲目	(52)
内容提要	(53)
3.1 外部分析的性质	(54)
3.1.1 先行案例: 关键外部因素与企业的关系	(54)
3.1.2 外部分析过程	(55)
3.2 经济因素	(56)
3.3 社会、文化、人口及环境因素	(57)
3.4 政治、政府及法律因素	(61)
3.4.1 墨西哥的政治经济状况	(63)
3.4.2 俄罗斯的政治经济状况	(64)
3.4.3 中国的政治经济状况	(66)
3.5 技术因素	(68)
3.6 竞争因素	(70)
3.6.1 竞争情报活动	(72)
3.6.2 竞争者之间的合作	(73)
3.7 竞争分析: 波特的五种力量模型	(75)
3.7.1 企业间竞争	(76)
3.7.2 潜在新竞争者的进入	(77)
3.7.3 潜在替代产品的开发	(77)
3.7.4 供应商议价力量	(77)
3.7.5 购买者议价力量	(78)
3.8 外部信息来源	(78)
3.9 预测方法与技术	(82)
3.10 全球性挑战	(84)
3.10.1 各种产业政策的影响	(85)
3.10.2 全球化	(86)
3.10.3 中国: 机会与威胁	(87)
3.11 产业分析: 外部因素评价 (EFE) 矩阵	(89)
3.12 竞争态势矩阵 (CPM)	(90)
本章小结	(91)
案例分析	(92)
案例1 为美国在线公司建立一个 EFE 矩阵目的	(92)
案例2 Internet 及图书馆研究	(92)
案例3 为你的大学建立一个 EFE 矩阵	(92)
第4章 内部分析	(94)

本章纲目	(95)
内容提要	(96)
4.1 内部分析的性质	(97)
4.1.1 先行案例：梅塔格与宝洁公司综合战略管理模型	(97)
4.1.2 关键内部因素	(97)
4.1.3 内部分析过程	(98)
4.2 将战略与文化相结合	(100)
4.3 管 理	(104)
4.3.1 规 划	(105)
4.3.2 组 织	(106)
4.3.3 激 励	(107)
4.3.4 人力资源管理	(108)
4.3.5 控 制	(109)
4.3.6 企业管理检测问题	(109)
4.4 市场营销	(109)
4.4.1 用户分析	(110)
4.4.2 产品或服务销售	(110)
4.4.3 产品与服务计划	(111)
4.4.4 定 价	(111)
4.4.5 分 销	(111)
4.4.6 市场调查	(112)
4.4.7 机会分析	(112)
4.4.8 市场营销检测	(113)
4.5 财务会计	(113)
4.5.1 财务会计功能	(113)
4.5.2 财务比率的基本类型	(114)
4.5.3 财务会计检测	(118)
4.6 生产运作	(118)
4.7 研究与开发	(122)
4.7.1 内部与外部的研究开发	(122)
4.7.2 研究与开发检测问题	(123)
4.8 计算机信息系统	(123)
4.8.1 战略规划软件	(124)
4.8.2 计算机信息系统检测问题	(125)
4.9 内部因素评价 (IFE) 矩阵	(126)
本章小结	(127)

案例分析	(128)
案例 1 对美国在线公司进行财务比率分析	(128)
案例 2 为美国在线公司建造一个 IFE 矩阵	(128)
案例 3 为你的大学建造一个 IFE 矩阵	(128)
第 5 章 战略分类与内容	(130)
本章纲目	(131)
内容提要	(132)
5.1 长期目标	(133)
5.1.1 先行安全: 阿瑟·D·利特尔: 公司层绩效考核业绩度量依据	(133)
5.1.2 没有目标的管理	(134)
5.2 战略类型	(134)
5.3 一体化战略	(136)
5.3.1 前向一体化	(136)
5.3.2 后向一体化	(137)
5.3.3 横向一体化	(138)
5.4 加强型战略	(139)
5.4.1 市场渗透	(139)
5.4.2 市场开发	(140)
5.4.3 产品开发	(140)
5.5 多元经营战略	(141)
5.5.1 集中化多元经营	(142)
5.5.2 横向多元经营	(142)
5.5.3 混合式多元经营	(143)
5.6 防御型战略	(144)
5.6.1 收缩	(144)
5.6.2 剥离	(146)
5.6.3 清算	(148)
5.7 合资经营与组合战略	(148)
5.7.1 合资经营	(148)
5.7.2 组合战略	(151)
5.8 迈克尔·波特的一般性战略	(152)
5.8.1 成本领先战略	(152)
5.8.2 差异化战略	(153)
5.8.3 专一经营战略	(153)
5.8.4 价值链	(154)
5.9 兼并	(154)

5.10 非营利及政府组织的战略管理	(158)
5.10.1 教育机构	(158)
5.10.2 医疗机构	(159)
5.10.3 政府机构和部门	(159)
5.11 小企业的战略管理	(160)
本章小结	(161)
案例分析	(161)
案例 1 2000 年美国在线公司发生了什么?	(161)
案例 2 查阅战略管理文献	(162)
案例 3 对 2000 年各公司的战略进行分类	(162)
案例 4 Dynamic 计算机公司的战略管理	(163)
案例 5 不同战略的风险程度如何?	(165)
案例 6 为你的大学制定战略	(166)
案例 7 从事国际经营的经验教训	(166)
第 6 章 战略分析与选择	(167)
本章纲目	(168)
内容提要	(168)
6.1 战略分析与选择的性质	(169)
6.1.1 先行案例: 综合战略管理模型	(169)
6.1.2 战略的建立与选择过程	(169)
6.2 综合的战略制定框架	(170)
6.3 信息输入阶段	(171)
6.4 匹配阶段	(171)
6.4.1 威胁-机会-弱点-优势矩阵	(172)
6.4.2 战略地位与行动评价矩阵	(175)
6.4.3 波士顿咨询集团矩阵	(179)
6.4.4 内部-外部矩阵	(182)
6.4.5 大战略矩阵	(184)
6.5 决策阶段	(186)
6.5.1 定量战略规划矩阵	(186)
6.5.2 QSPM 矩阵的优点与局限性	(189)
6.6 战略选择中的文化因素	(190)
6.7 战略选择中的政治学	(191)
6.8 董事会的作用	(192)
本章小结	(195)
案例分析	(196)

6 剑桥战略企划管理

案例 1 为美国在线公司建立 TOWS 矩阵	(196)
案例 2 为美国在线公司建立 SPACE 矩阵	(196)
案例 3 为美国在线公司建立 BCG 矩阵	(196)
案例 4 为美国在线公司建立 QSPM 矩阵	(197)
案例 5 建立个人战略	(197)
案例 6 匹配测试	(197)
案例 7 为自己的大学建立一个 BCG 矩阵	(199)
案例 8 董事会的作用	(200)
案例 9 在大战略矩阵上为公司定位	(200)

第 2 篇 战略实施 (203)

世界各国和各公司同时相互依赖正在日益增强。各国在政治、经济、文化方面的不断变化直接影响着战略管理决策。进行全球化战略管理决策比以往更具风险,也更加复杂。本篇正是为了回答这一主题:当今的企业如何在新千年有效地进行国际化经营。

第 7 章 战略实施中的管理问题	(205)
本章纲目	(206)
内容提要	(207)
7.1 战略实施的性质	(208)
7.1.1 先行案例:综合战略管理模型	(208)
7.1.2 管理问题	(209)
7.2 年度目标	(209)
7.3 政 策	(211)
7.4 资源配置	(213)
7.5 处理冲突	(214)
7.6 组织结构与战略的匹配	(215)
7.6.1 职能结构	(216)
7.6.2 分部结构	(216)
7.6.3 战略事业部结构	(218)
7.6.4 矩阵结构	(218)
7.7 重组、流程再造与电子化工程	(219)
7.7.1 改 组	(220)
7.7.2 流程再造	(221)
7.8 将业绩与报酬挂钩	(221)
7.9 克服变革阻力	(224)

7.10 保护自然环境	(225)
7.11 培育支持企业战略的文化	(227)
7.11.1 墨西哥文化	(228)
7.11.2 俄罗斯文化	(229)
7.11.3 日本管理方式	(230)
7.12 战略实施中的生产运作问题	(231)
7.13 战略实施中的人力资源问题	(232)
7.13.1 雇员持股计划	(234)
7.13.2 协调雇员工作与家庭生活的关系	(235)
7.13.3 企业健身活动	(237)
本章小结	(237)
案例分析	(238)
案例 1 修改美国在线公司的组织图	(238)
案例 2 将管理者与经营战略相匹配	(238)
案例 3 企业是否真的建立经营目标?	(239)
案例 4 了解本大学的文化	(240)
第 8 章 战略实施中的营销、财务、R&D 和 CIS 问题	(241)
本章纲目	(242)
内容提要	(242)
8.1 战略实施的重要性	(243)
8.2 市场营销问题	(243)
8.2.1 市场细分	(244)
8.2.2 产品定位	(248)
8.3 财务会计问题	(249)
8.3.1 获得实施战略所需要的资金	(250)
8.3.2 预计财务报表	(252)
8.3.3 财务预算	(254)
8.3.4 评估企业价值	(255)
8.3.5 决定企业是否上市	(256)
8.4 研究与开发 (R&D) 问题	(257)
8.5 计算机信息 (CIS) 系统问题	(260)
本章小结	(262)
案例分析	(262)
案例 1 为美国在线公司建立产品定位图	(262)
案例 2 对美国在线公司进行 EPS 和 EBIT 分析	(262)
案例 3 为美国在线公司编制预计财务报表	(263)

8 剑桥战略企划管理