

美国著名
商学院

MBA核心课程

MBA Kernel courses of famous Business Institutes in U.S.A



MBA

企业战略管理
精华读本

MBA Kernel courses of famous Business Institutes in U.S.A

于文明 侯书森 / 编著

安徽人民出版社

美国著名
商学院 MBA核心课程

MBA Kernel courses of famous Buisness Institutes in U.S.A

侯书森 / 主编

MBA

企业战略管理

精华读本



HARVARD BUSINESS SCHOOL
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

于文明 侯书森 / 编著

安徽人民出版社

责任编辑:白 明

装帧设计:翟树成

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理精华读本/于文明,侯书森编著. —合肥:安徽人民出版社,2002.7

ISBN 7-212-02127-X

I. 企… II. ①于 ②侯… III. 企业管理-经济战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 043621 号

企业战略管理精华读本

于文明 侯书森 编著

出版发行:安徽人民出版社

地 址:合肥市金寨路 381 号九州大厦 邮编:230063

发 行 部:0551-2833066 0551-2833099(传真)

经 销:新华书店

制 版:合肥市中旭制版有限责任公司

印 刷:合肥学苑印刷厂

开 本:880×1230 1/32 印张:13.5 字数:350 千

版 次:2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 7-212-02127-X/F·388

定 价:25.00 元

印 数:00001-10000

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

序 言

这是一个不断地出现经济神话的时代，而神话的制造者往往就是那些受过 MBA 教育的企业精英。工商管理学院毕业的 MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”，正是他们推动着经济的发展，创造着经济的繁荣。

中国的经济正在突飞猛进地发展，中国的企业越来越需要 MBA，正因为如此，我们组织编写了这套《美国著名商学院 MBA 核心课程》。

美国商学院风靡全球、屡创神话的 MBA 早已被人们所熟知。MBA 是一个博大的体系，其精髓在于：培养一种追求成功的冲动和创造力；塑造一种充满个性的意识和自命不凡的超前理念；锻造一种超群的能力、胆识和品质；创造一种与财富、权力、荣誉共生的理想和毅力。

毕竟，对于中国广大的企业经营管理者来说，能够到高等学校的课堂上去深造 MBA 课程的，只能是少数。对于大多数人来说，需要的是在繁忙的工作之余，自学 MBA 课程。为了适应他们的要求，就迫切需要编写一套适合于他们阅读的 MBA 教程。这就是我们编写这套教程的初衷。

这套教程的编著者都是高校长期从事 MBA 教学的教师，他们以其丰富的教学经验使这套教程富有特色。首先，继承了美国一些著名商学院 MBA 的精华之处，将博大精深的 MBA 理论浓缩在若干册书中，同时，在理论阐述上，将美国著名商学院的课程精华和中国传统经营思想结合起来，内容简明扼要，重点突出，条理清晰，并继承了富有 MBA 特色的案例教学，从而使全书成为融知识性、实用性、可读性于一体的中国人的读本。

市场经济需要广大工商管理者接受一流的 MBA 教育，一流的 MBA 教育需要切实可读的知识读本。打开这本凝结着众多学者辛勤劳作的书，定会让你有所知、有所悟和有所获，从而达到新的境界，成为中国的管理精英。

郭国庆

中国人民大学工商管理学院

副院长，博士生导师

2001 年 3 月 10 日

致读者

《美国著名商学院 MBA 核心课程》丛书中的《工商管理学精华读本》和《市场营销学精华读本》两个分册和《人力资源整合精华读本》、《现代财务管理精华读本》、《MBA 典型案例评析精华读本》三个分册，自 2001 年 4 月和 12 月分别出版发行以来，在广大读者中引起了强烈的反响，很多学校将它们列为 MBA 培训教材，出版社和作者还不断地收到众多的读者来信，他们在对该丛书给予很高的评价，称赞该书的学术质量的同时，也提出了不少中肯的学术意见，这使作者和出版者深为感动。应广大读者的要求，我们又组织北京著名高校长期从事 MBA 教学的教师，编写了这套丛书中的另六个分册，即《企业战略管理》、《管理经济学》、《组织行为学》、《生产运营管理》、《会计学》和《管理信息系统》，值此六个分册出版之机，特向广大读者表示衷心的感谢。

编写一套质量较高的 MBA 丛书，绝非是一件容易的事情。几位作者都是长期从事 MBA 教学工作的教师，一直在不断地跟踪学术界的研究成果，并努力将那些学术成果反映在教材中，尽管如此，我们仍然感到学术的浅薄，以至书中存在着这样或那样的缺点。为此，衷心希望专家和广大读者提出宝贵的批评意见。我们将继续努力，在适当的时候，我们将对本书予以修订。

《美国著名商学院 MBA 核心课程》

编委会

2002 年 7 月 18 日

前 言

一

《企业战略管理》是美国各著名商学院 MBA 教学中的核心课程之一。

企业战略是企业管理学的一个重要范畴，早在 20 世纪 60 年代，美国管理学界即开始了关于企业战略管理的研究。如今，“战略管理”已成为企业经营管理中的核心问题，受到广大企业家越来越多的重视，并且在各商学院的课程中占据着非常重要的地位，是广大 MBA、商界人士必学、必知的一门核心课程。企业战略管理学所揭示的许多管理理念、理论与方法在企业经营中正在得到广泛的运用。

二

管理与社会同在。战略自古有之。

管理是什么？管理就是协调集体活动以实现组织目标的实践过程。战略是什么？战略就是确定组织的基本的长期目标、选择行动途径和为实现这些目标而进行的资源分配。美国著名的战略管理学家安德鲁斯指出：“重要的不是怎么做事，而是努力去做正确的事。”中国古老的军事战略著作《孙子兵法》提供了许多军事战略思想和经典理念，千百年来流传不衰，为后人的军事、政治、经济活动提供了极为有用的指导。

物竞天择，适者生存。

现代社会的竞争无所不在，无时不有。严酷的竞争迫使

任何一个竞争参与者都必须竭尽全力地应对挑战。作为社会经济细胞的企业，更是面临复杂多变的竞争环境，企业之间的竞争不断升级，来自外部的压力不断加大，寻找应对的良策已成当务之急。

谁在竞争中掌握了正确的发展战略，谁就能在竞争中领先一步，占据不败之地。

一个战略管理的时代到来了！

企业的规模的日益壮大，企业与社会联系日益密切，企业竞争的日益国际化、全球化，一句话，企业经营环境的高度复杂化，直接催生着企业战略管理的潮流。

战略管理的灵活运用，直接决定着一个企业是否能在残酷的竞争中胜出。因为，战略管理的运用可以保证企业利用各种资源生产出符合社会需要的产品和服务。“二战”后创造令世人震惊的经济奇迹的日本，其重要经验之一即是日本企业实施了独特的战略管理。

在美国企业界，战略管理已成为企业管理中的一个重要方面。许多著名的大公司现在均已将战略管理作为企业管理的重心，是企业管理的“重头戏”，而它们也从中获益匪浅。跨国公司由于业务领域的日益扩大，加之规模膨胀，产业之间的相互关联及波及效果，势必影响到企业的发展前景，只有从战略的角度对企业的经营进行运筹谋划，才能不断巩固自己的竞争优势。如波音公司针对市场萎缩的情况，及时行动，为它的未来发展制定了一个清晰明了的战略计划，并正确实施计划，最终渡过难关，重新成为世界飞机制造业的领先者。战略管理，在美国企业的经营管理活动中，正发挥着举足轻重的作用。

企业的战略管理，强调不仅要确定正确的方向，而且还要选择沿着正确方向前进的正确的方法与途径。它不只是一个理论问题，更是一个实践问题。对于迫切需要战略管理的企业来说，掌握实际可行的管理思路、方法尤为重要。

三

中国企业在加入 WTO 后的新的形势下，进行战略管理尤其必要。与“狼”共舞，必须先了解“狼”的本领，而战略管理正是外国企业之“狼”的重要本领之一。正是为了适应广大的中国企业家和管理者学习企业战略管理知识的需要，我们组织编写了这本《企业战略管理精华读本》。本书的内容十分丰富，作者在参考了美国一系列研究专著以及国内众多著述的基础上，将企业战略管理学的最主要、最核心的内容包涵在内，即企业战略的构成要素、企业战略环境、企业总体战略、企业竞争战略、企业协作战略、企业组织战略、企业财务战略、企业研发战略和企业经营战略的实施及企业战略评价与控制等。

作为《美国著名商学院 MBA 核心课程》丛书之一，本书沿袭了该丛书的独到的风格与体例。即每章分为三个部分：“核心理念”、“理论精华”、“案例评析”。这样的体例既新颖别致，又充分照顾到读者的需要。本书把新鲜的理论、思想、方法以通俗的方式表达出来，使读者在读完本书后，能把所学、所知与所思应用到具体的企业经营中去。这是读者的心愿，也是本书作者的期待。

于文明 侯书森
2002 年 7 月 8 日于北京

目 录

第一章 企业战略管理概述

核心理念

§ 1 企业战略与战略管理	(1)
1.1 企业战略	(1)
1.2 企业战略管理	(7)
§ 2 企业战略的构成要素与层次	(11)
2.1 企业战略的构成要素	(11)
2.2 企业战略的层次	(12)
§ 3 企业战略管理与管理者	(18)
3.1 企业管理者面临的基本战略问题	(18)
3.2 企业管理者与战略制定	(19)
3.3 企业管理者与战略实施	(20)
3.4 企业管理者在战略管理中的责任	(21)

理论精华

§ 1 企业战略管理思想的发展及作用	(23)
1.1 企业战略管理思想的沿革	(23)
1.2 企业战略管理的作用	(25)

§ 2 企业战略管理过程与模式.....	(27)
2.1 企业战略管理过程.....	(27)
2.2 战略管理系统模式.....	(30)

案例评析

△ 乔布斯善用战略管理让“苹果”吐新芽	(31)
---------------------------	------

第二章 企业战略环境

核心理念

§ 1 企业战略环境	(36)
1.1 政治法律环境.....	(37)
1.2 经济环境.....	(39)
1.3 技术环境.....	(41)
1.4 社会文化环境.....	(44)
§ 2 行业环境分析与行业吸引力	(46)
2.1 行业结构.....	(46)
2.2 行业推动力.....	(47)
2.3 行业特征与战略焦点.....	(48)
2.4 影响行业吸引力的因素.....	(49)

理论精华

§ 1 企业所处经济状态的战略分析	(51)
1.1 宏观经济状态	(51)
1.2 市场需求	(52)
1.3 竞争形势	(55)
§ 2 产业结构的战略分析	(57)
2.1 潜在进入者的进入威胁	(57)
2.2 替代品的替代威胁	(62)
2.3 供应者、购买者讨价还价的能力	(64)
2.4 产业内现有企业的竞争	(67)
§ 3 企业战略环境分析方法	(67)
3.1 企业未来环境状况预测	(67)
3.2 企业战略环境要素评价模型	(72)
3.3 行业关键战略要素评价矩阵	(73)

第三章 企业总体战略

核心理念

§ 1 企业进入战略	(76)
1.1 企业进入战略的分类	(76)
1.2 购并战略	(78)
1.3 内部创新战略	(82)
1.4 企业合资战略	(84)

§ 2 企业扩张战略	(85)
2.1 密集型发展战略	(85)
2.2 一体化发展战略	(86)
2.3 多样化发展战略	(88)
§ 3 企业撤退战略	(90)
3.1 撤退战略的选择形式	(90)
3.2 撤退战略的步骤	(91)
3.3 撤退战略的障碍分析	(93)

理论精华

§ 1 企业总体战略选择模型	(94)
1.1 SWOT 分析模型	(94)
1.2 企业战略选择矩阵	(98)
§ 2 影响战略选择的因素分析	(101)
2.1 目前战略的影响	(102)
2.2 内、外权势力量的影响	(103)
2.3 企业管理风格的影响	(109)
2.4 时间性影响	(112)
2.5 竞争对手反应的影响	(113)

案例评析

△ 柯达全行业收购中国胶卷市场的启示	(114)
--------------------------	-------

第四章 企业竞争战略

核心理念

§ 1 市场竞争的一般原理	(119)
1.1 市场竞争的表现形式	(119)
1.2 市场结构与竞争	(120)
1.3 价格竞争和非价格竞争	(122)
§ 2 五种竞争力量	(123)
2.1 现有竞争者	(124)
2.2 潜在竞争者	(125)
2.3 替代产品竞争者	(128)
2.4 购买者竞争力量	(129)
2.5 供应者的竞争力量	(130)
§ 3 基本竞争战略	(132)
3.1 成本领先战略	(132)
3.2 差异化战略	(135)
3.3 集中一点战略	(135)

理论精华

§ 1 竞争地位与战略选择	(137)
1.1 市场占有率与竞争战略	(137)
1.2 提高市场占有率的战略措施	(141)

§ 2 竞争战略的风险分析	(155)
2.1 竞争战略风险的产生	(155)
2.2 竞争战略的竞争导向	(159)
2.3 一种新兴面对竞争者的战略技术：定点超越	(162)

案例评析

△ 百事可乐与可口可乐的较量	(165)
----------------------	-------

第五章 企业协作战略

核心理念

§ 1 企业协作战略的意义与方式	(173)
1.1 企业协作的利益动机	(173)
1.2 企业协作的方式	(175)
1.3 企业协作战略选择的原则	(178)
§ 2 企业集团战略	(179)
2.1 企业集团的概念和特征	(179)
2.2 企业集团的类型	(182)
2.3 企业集团成员的选择	(184)
2.4 企业集团规模的选择	(185)
§ 3 企业战略联盟	(187)
3.1 战略联盟的含义和建立的动因	(187)
3.2 战略联盟的优势	(189)

3.3 战略联盟的形式	(191)
§ 4 自制或外购战略	(195)
4.1 企业自制或外购所需资源的决策	(195)
4.2 影响自制或外购战略的因素	(196)
4.3 自制或外购战略的选择	(199)

理论精华

§ 1 企业联合中的交易费用理论	(201)
1.1 资产专用性	(202)
1.2 交易的不确定性	(203)
1.3 交易的频率	(203)
§ 2 自制与外购决策的数量分析	(205)
2.1 包括差别固定成本的决策分析	(205)
2.2 考虑机会成本的决策分析	(208)
§ 3 供货商的战略选择分析	(209)
3.1 供货商数量的选择分析	(209)
3.2 供货商种类的选择分析	(211)

案例评析

△ 麦当劳、可口可乐、迪斯尼公司新结盟的启示	(213)
------------------------------	-------

第六章 企业组织战略

核心理念

§ 1 组织的概念和类型	(218)
1.1 组织结构的的基本概念	(218)
1.2 组织的结构的类型	(219)
§ 2 组织的战略类型	(225)
2.1 防御型战略组织	(225)
2.2 开拓型战略组织	(226)
2.3 分析型战略组织	(227)
2.4 反应型战略组织	(228)

理论精华

§ 1 企业战略与组织结构	(229)
1.1 钱德勒的论断	(230)
1.2 企业发展阶段与组织结构	(231)
1.3 战略的前导性与结构的滞后性	(232)
§ 2 企业战略对组织结构的影响和要求	(233)
2.1 战略环境对组织结构的影响和要求	(233)
2.2 企业规模对组织结构的影响和要求	(236)
2.3 技术发展对组织结构的影响	(239)