

The Complete Core MBA Training Course



MBA核心课程 解读

■ MBA核心课程解读 编译组 编译

竞争 战略

Master of
Business Administration

中国档案出版社

MBA 核心课程解读

竞争战略

《MBA 核心课程解读》编译组 编译

中国档案出版社

责任编辑/郭京君 李霞

封面设计/翟树成

图书在版编目(CIP)数据

MBA 核心课程解读/《MBA 核心课程解读》编译组编译.
北京:中国档案出版社,2002

ISBN 7-80166-275-X

I .M… II .M… III .企业管理-研究生教育-教学参考资料 IV .G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 088542 号

MBA HEXIN KECHENG JIEDU

出版/中国档案出版社(北京西城丰盛胡同 21 号)

发行/中国档案出版社

印刷/北京秋豪印刷有限公司

规格/880×1230 1/32 印张/73.5 字数/1230 千字

版次/2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数/6000 册

定价/140.00 元(全套五册)

MBA核心课程解读



The Complete Core MBA Training Course

本书适合的读者

- 职业经理人
- 想继续深造的人员
- 企业中高层管理人员
- 渴望取得事业成功的人员
- 渴望提高管理水平的人员
- 准备创业或正在创业的人员
- 在校的大学生、研究生

本书
适合的
读者

- ◎ 职业经理人
- ◎ 想继续深造的人员
- ◎ 企业中高层管理人员
- ◎ 渴望取得事业成功的人员
- ◎ 渴望提高管理水平的人员
- ◎ 准备创业或正在创业的人员
- ◎ 在校的大学生、研究生

Master of Business Administration



责任编辑 / 郭京君 李霞

封面设计 / 翟树成

The Complete Core MBA Training Course



MBA核心课程解读

■ MBA核心课程解读 编译组 编译

竞争 战略

Master of
Business Administration

中国档案出版社

前言

随着全球经济一体化时代的到来,越来越多的企业
在世界范围内组织生产和开展营销。参与国际合作的
国际竞争已是各国企业的共同发展道路。随着企业
竞争范围的越来越广,竞争的强度也愈演愈烈。那么
怎样才能在这场激烈的竞争中取胜呢?丰富的资源,
先进的技术,雄厚的资本……等等,这些都不是取胜
的关键所在。最根本最关键的取胜条件是:人。拥有一
支数量充足、质量优秀的人才队伍是企业竞争中
取胜的前提和根本。企业的竞争,市场的竞争,归根
结底,是人才的竞争。那么优秀的人才从哪里来的
呢?人才是靠教育和培养得来的。

在我国,随着改革开放的进一步深入,国民经济
保持持续高速的发展势头。伴随经济的高速增长,我
国企业对高级管理人才的需求呈现出强劲的势头,当
前企业界急需一大批具备广博的知识基础,掌握高超
的管理技能,懂得市场经济一般规律,熟悉国际国内
市场运作,并具有创新能力、决策能力和开拓精神的
管理人才。人才的短缺已成为制约我国国民经济高速
发展的“瓶颈”。这是目前国内管理教育界所面临的
最紧迫的问题。虽然近年来国家对教育的投入逐年增
大,同时大力发展教育产业化和鼓励民间力量办学,



前

言



1



在一定程度上缓解了教育产业（主要指高等教育）的供需矛盾。但这些还远远不够，要真正做好我国的人才教育与培养工作，以满足社会经济发展的要求，还需要社会各界共同努力并假以时日方能完成。

MBA (Master of Business Administration) 译成中文即：工商管理硕士。MBA教育源于美国，由哈佛大学于1910年首创，经过近100年的发展，现在已成为世界各国培养高层次管理人才的重要形式，它代表了现代大学管理教育的主流，全球以美国授予的MBA学位最多，目前美国每年授予的MBA学位占世界的1/4左右。MBA一直受到各国工商界的青睐。数十年来，MBA毕业生一直被视为工商界待遇最好和最受尊重的人。在美国，哈佛商学院MBA毕业生的平均年薪已达10万美元，由于MBA的价值在工商界得到普遍认同和推崇，MBA毕业生在工商界拥有比其他专业毕业生更多更好的发展机会。美国《财富》杂志对全美500家最大工业企业和50家商业服务企业的抽样调查表明：这些大公司的最高领导层有3成以上接受过MBA教育，高级主管中有半数以上有MBA教育背景，几十年来，他们一直经营和管理着全美国乃至全世界的声名卓著、实力超群的跨国企业集团。攻读MBA被视为跻身工商界精英的必经之途，MBA证书成了工商界职务晋升的阶梯和通行证。

我国从20世纪80年代开始从西方国家引进MBA理论思想，正式的MBA教育始于1991年。最初，国务院学位委员会授权北大、清华等9所高校进行工商管理硕士(MBA)教育的试点工作，到1994年，接受授权



进行MBA教育试点的高等院校达到26所，并在北京成立了全国工商管理硕士教育指导委员会。目前我国从事MBA教育的试点院校已达56所。随着我国MBA教育理论与教学实践的发展，MBA教育已成为我国培养高层次工商管理人才的重要渠道，希望接受MBA教育的人员逐步增多，据统计，2001年全国报考MBA的考生超过4万人。但由于教育资源条件的限制，目前我国的MBA教育培养能力远远不能满足社会需要，每年的招生规模约为8000人左右，这种供需矛盾导致许多的有志之士不能得到他们想得到的正规MBA教育。他们只能采取在职进修或业余自学的方式进行学习，虽然这种学习形式不能完全达到正规MBA教育的效果，但对于那些渴望提高工商管理理论水平和管理能力的好学者来说，也是大有裨益。“尽管你没有拿到MBA学位证书，但你一样可以成为工商管理高手、工商管理精英。”

为了满足社会各界人士学习和了解MBA的需要，我们参照西方各大著名商学院MBA的课程设置，并结合国内MBA教育理论的最新成果，精心编写了这套《MBA核心课程解读》。本套丛书选取了MBA专业中最核心的五门课程，采取理论解读与案例分析相结合的形式，从市场营销、竞争战略、人力资源、资本运营和管理方法五个方面对现代工商管理理论作了深入细致的阐述。值得一提的是，本套丛书完全放弃了以往传统理论教材枯燥乏味的说教模式，寓教于乐，深入浅出，生动活泼。它既是当代民营企业家和职业经理人提高工商管理技能的通俗性读本，又是攻



读MBA的辅导教材,同时也是MBA简明自修读本。

战略问题是企业面临的最重大最关键的问题,一个正确的战略可以使企业迅速发展壮大,而一个错误的战略会使企业迅速走向衰亡。竞争战略是指企业如何在激烈复杂的市场竞争中如何根据外部环境和内在条件,制定和实施如何在竞争中获胜的一系列方针、政策和措施。《竞争战略》一书详细地讲述了企业竞争战略的制定、实施和控制,是一本帮您在市场竞争中战胜对手赢得胜利的经典手册。

在此,我们需要强调,MBA代表的只是一种教育,一种资格。即使是MBA已经毕业,也并不能保证你在商海大战中一定获胜,它只是教给你一种商海搏击的方法、策略,或者说一种新的思维方式。但市场永远处在不断发展变化中,要想成为真正的业界高手、管理精英,除了要注重理论学习外,还要在工作中不断实践,勇于实践,敢于实践。只有这样,才能不断的提高你的管理水平。一个合格称职的MBA人才不应该是只会死读书读死书的书呆子,而应该是在工作实践中运用掌握的理论知识分析问题和解决问题的能手和专家。

目 录

前 言/1

第一章 竞争战略概论/1

第一节 竞争环境/3

第二节 基本竞争战略/31

第二章 竞争优势原则/55

第一节 价值链和竞争优势/57

第二节 成本优势/64

第三节 差异化/71

第四节 多样化/86

第五节 技术与竞争优势/97

第六节 企业核心能力/107

第三章 战略设计/119

第一节 顾客矩阵/121

第二节 生产者矩阵/137

第三节 顾客矩阵与生产者矩阵组合/150

第四节 对竞争者的选择/159

第四章 竞争战略制定/177

第一节 制定战略的必要性/179





第二节 制定战略准备/189

第三节 选择正确的竞争手段/197

第四节 对竞争要有充分的准备/215

第五节 一流战略规划/234

第五章 竞争战略实施/253

第一节 防御战略/255

第二节 进攻战略/265

第三节 市场跟随者和补缺者战略/278

第四节 中小企业战略/286

第六章 国际化经营战略/301

第一节 何为国际化经营战略/303

第二节 树立国际化经营观念/314

第三节 开展国际化经营的条件/324

第四节 国际化经营方式/339

第五节 国际化经营的成功理念/350

第七章 战略联盟/359

第一节 何为战略联盟/361

第二节 战略联盟——企业发展的趋势/367

第三节 战略联盟伙伴/391

第四节 组建跨国战略联盟/404

第五节 战略联盟的终止/415

第八章 战略管理者/429

第一节 强化创新意识/431

第二节 战略管理思想革新/440

第三节 进入管理新境界/451

第一章

竞争战略概论

轻易获得智力资本也许是知识经济最具破坏性的创新。企业家可以靠小额资本建立起有可能击败世界的公司,投资者可充满智慧地分散风险。同时,不断涌现的技术变革需要笨重的恐龙一夜间转变成灵巧的小动物,有些公司会做到这一点。但是,对很多除此之外的公司来说,它们惟一能谈的就是认输的条件。



第一节

竞争环境

MBA 核心课程解读

美国学者刘易斯(T.G.Lewis)在《零阻力经济》一书中说:“随着因特网兴起的新经济体系将对市场竞争策略造成重大影响,企业若不快速跟上变化的脚步,可能会沉没在时代洪流里!”

到底零阻力经济原则与过去不同之处何在?他分析说,综合归纳不外乎有:产品生命周期快又短、主流化、达维多定律(Davidow's Law)、个人市场、合资企业、敌对结盟、物竞天择,适者生存、回归农业时代族群意识等。

在现代社会,靠着快速的数字化与观念化传播,一个新产品只要几个月或几天,甚至一瞬间就变成主流化的产品,然后说不定只需三个月的时间,一个在市面上流行的产品又消失得无影无踪,产品生命周期愈来愈短。在后工业时代社会的经济运转,以一种颠倒、相反的模式前进,称之为“逆向经济学”,就是指一些产品,像移动电话、电脑、电视等,品质变得愈来愈好,速度愈来愈快,价钱却变得愈来愈便宜。

非凯恩斯学派阵营的逆向经济学,有许多与人们



的直觉大异其趣的地方,其中之一就是主流化,它是知识经济体系中有效的竞争利器,而一项产品是否能够进入主流,与它的价格、累进学习息息相关。古典经济学讲需求决定供给,有一只看不见的手企图维持供需平衡;而知识经济则是供给决定需求,即看不见的手企图主流化。后者像网景、微软就是运用此道的佼佼者。也因而有所谓的达维多定律,它是因英特尔的一位副总裁而命名的,他主张公司必须靠率先在市场推出新一代产品的方式来主导市场,即在某个范畴内,先占者可以抢得50%的市场。

微软在软件产业上也用同样一套手法,但它称作“版本升级”。很多软件发展公司志不在率先设计或写出一套功能最强饱含特色的文字处理器、通讯程式或电子试算表,反而是采取一种循序渐进、逐步演化的方法,靠不断改版、升级来抢夺市场。微软深知宁可做同业的第一快,也不要做第一好的道理。

在知识经济领域,逆向经济学强调把所有产品都变成大众化商品,迫使市场行销人员必须锁定目标对象,市场中最小的目标对象就是个人市场,这不但可行且企业非做不可。因而,个人化、个性化进一步成为知识经济中区分产品的主要关键。不过,诉诸个人市场策略的企业应切记:要及时淘汰自家产品。从网景、微软等企业的行销实战,可看出在知识经济时代,新产品、新服务、新想法必须在数年而不是数十年的时间里,就得奠定主流市场的地位。

以前在市场上所贩卖的产品,一般说来原材料的价值所占的比重非常高,可是现在的高科技产品则相