

The Portable

MBA

经典全集

随身管理学院



The Portable MBA 企业策略 in Strategy

Ed. By Liam Fahey & Robert M. Randall

莱恩·费伊 罗勃·蓝道

◎陈绣里 译

汕头大学出版社

The Portable **MBA** 经典全集
随身管理学院

The Portable MBA in Strategy **企业策略**

Ed. By Liam Fahey & Robert M. Randall

莱恩·费伊 罗勃·蓝道 著

陈绣里 译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业策略 / (美) 费伊著; 陈绣里译. - 汕头: 汕头大学出版社, 2003.6

ISBN 7-81036-535-5

I. 企... II. ①费... ②陈... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 010996 号

•The Portable MBA in Strategy

Copyright © John Wiley & Sons, Inc.

© Chinese Simplified Characters language edition, Shantuo University Press 2003

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition

published by John Wiley & Sons, Inc.

The Portable MBA 经典全集

企业策略

作 者: 莱恩·费伊 (Liam Fahey)、罗勃·蓝道 (Robert Randall)

译 者: 陈绣里

责任编辑: 蒋惠敏 潘梅芳 叶思源

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 深圳市普加彩印务有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话: 020-85250482 邮 编: 510075

开 本: 890×1168 1/16 印 张: 38.75

字 数: 559 千字

版 次: 2003 年 6 月第 1 版

印 次: 2003 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 8000 册

定 价: 78.00 元

ISBN7-81036-535-5/F·47

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换



The Portable MBA

经典全集

随身管理学院



编辑顾问群

总顾问

许士军

元智大学远东管理讲座教授，台湾管理科学学会理事长，
台湾大学商学研究所、“政治大学”企业管理研究所兼任教授；
曾任台湾大学管理学院首任院长

编辑顾问

(按姓氏笔画依次排列)

吴思华

“政治大学”科技管理研究所所长

吴惠林

台湾经济研究员，长庚大学兼任教授；
辅仁大学、台湾大学兼任教授

吴静吉

学术交流基金会执行长，“政治大学”企业管理研究所、
科技管理研究所、教育研究所兼任教授

李存修

台湾大学财务金融系教授，台湾期货交易所董事，财经证期会顾问，
投信公会共同基金绩效评比共同负责人

林英峰

“政治大学”企管系教授；
曾任“政治大学”商学院院长，台湾品质奖评审召集人、评审委员

林信义

台湾区车辆工业同业公会理事长

黄俊英

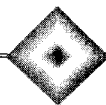
台湾“中山大学”企管系教授；
曾任台湾“中山大学”管理学院院长

郭昆谟

台湾“政治大学”、中兴大学企管研究所教授；曾任中兴大学企管系主任、
所长暨法商学院院长，台北大学筹备处主任

蔡扬宗

台湾大学会计系系主任



总 序

怎样做好现代专业经理人

近年来，所谓MBA这一学位突然成为一个炙手可热的标志，也是众多年轻人所向往追求的目标。这一潮流的形成固然和美国（MBA发源地）的强大国际影响力有关，但也代表现代市场经济下一种专业主义（professionalism）的制度化发展结果。尤其随着二次大战后长期冷战时代之结束，举世各国莫不冀望经由市场经济力量的发扬以增进己身之国力与国民福祉，在这背景下，以MBA所代表的企业经营人才，也就自然而然地跃登各国社会的主流角色地位。突然间，MBA这三个英文字母所代表的意义，也获得国际上的认识和重视。

实际上，MBA（Master of Business Administration，在中国一般称为“商学硕士”或“企业管理硕士”）的发展历史，即使在美国也是十分短暂的。依美国学制，“硕士”学位是属于一种“学士”后之高层次学位。据称，最初是由美国达特茅斯学院（Dartmouth College）之Amos Tuck School of Business and Finance于1900年开始授予的。不过当时学业的年限为大学3年加上研究生2年（此即所谓“前三后二制”）与目前所流行的大学后两年的哈佛模式不同。同时，在20世纪中期以前，这一学位也并不十分普遍。据称，截至1958年止，在600所企管学院中，仅有125所开设此种学位课程。甚至MBA这一学位名称，迟至1961年方出现于AACSB之认可标准中。换言之，在此以前，各大学间并无共同遵守的MBA课程标准。

值得注意的是，一般我们所熟悉的硕士学位，在英文为MA（Master of Arts）或 MS（Master of Science），而非MBA。主要原因在于后者属于专业性（professional）学位，而非学术性（academic）学位。在此，所谓“专业”，一般是指在社会中具有下列特色的职业：

- 所需之技能并非一成不变之机械程序，而有赖执业者之判断与灵活应用；

- 上述判断乃建立在科学或有系统的知识基础上，此种知识是可以学习，也可以改进的；

- 所做判断，获得社会与主顾的尊重与信任：此种尊重与信任又建立在执业者之资格条件与伦理规范上。

- 执业者为顾客或其雇用者提供上述专业服务，收取一定的合理酬劳。一般而言，此种专业报酬较为丰厚，但不可视为执业之唯一目的。

一般言之，现代社会中合乎上述意义之专业，包括有医师、律师、建筑师、会计师等。但自本世纪之初开始，随着美国企业之蓬勃发展，尤其随着经营规模之扩大与复杂化，经营企业已非一般人凭借常识所能胜任，逐渐变为具有上述特色的一种专业工作。尤其由于企业所有权与经营权之分离，提供了具有这种专业能力者以发挥的机会，这种由专业经理人（professional managers，而非资本主）负责企业经营的趋势，在30年代的美国，被称为“经理人革命”（managerial revolution），创造了社会对于这种专业经理人的大量需要，这是导致美国管理或企业教育高度发展的背后原因。据资料显示，在1962年至1986年间，美国大学授予企管学士（BBA）学位，自5万人增至24万人，增幅近5倍；但同一时期内，所授MBA学位，却自5千余人增达6.7万余人，增幅高达13倍。从整体而言，企管学院学生约占大

学学生总人数1/4，企管学院在许多大学中往往也是学生人数最多的学院之一。这种趋势，不但代表这种专业教育已获原属学术殿堂的高等学府之接纳，同时也显示企管人才专业化之高度发展。

有趣的是，企管人才之培育，自最先被认为依靠自修或经验累积的途径，发展到经由大学提供结构化的学位课程予以大量训练之后，近年来又发生改变。首先，由于经营和管理的观念、理论和方法不断改变，原来学校所传授的那一套很快被发现已经过时落后了，有待不断更新。其次，随着经营者本身生涯发展阶段不同，或职位升迁结果，所关心的问题与能力也因之改变，希望能有再学习的机会，不过此时所要学习的内容与学习方式，已和原有学位课程之设计不同。诸如这些需求的大量出现，导致大学发现，它们必须在原有学位计划之外设计不同课程予以满足，这就是今日世界上所流行的“高级经理发展课程”（executive development programs）。这类课程内容繁多，具有弹性，主要针对已有多年的实际经营管理经验者的需要而设计。由于这类课程一般成本较高，收费也因而较高，对于许多企管学院而言，它们不但成为其主要新增服务项目，同时也对学校财务收入有显著的挹注。

再者，企业发现，它们所需要的企管教育训练未必全靠大学提供，也可以由企业内自办，最著名的有摩托罗拉公司自办的企业内MBA课程。公司当局发现，这种自办课程在内容方面也更能配合公司的需求，在授课或学习方式方面更具弹性。

介于上述两种趋势之间的，还有社会上许多形形色色的组织或团体（有属营利性质，有属非营利机构）也纷纷针对不同的对象提供不同的企管课程或训练计划。这一切的发展，无非反映在学习性社会中对于企管知识和能力的需求的普遍性和多元性。诚如杜拉克多年前所指出，随着机构性社会的出现，如何使这些机构产生绩效乃是社会生存和进步的重要任务。为有效达成这种任务，社会需要大量拥有经营管理知识和能力的专业人才，乃属极其自

然而合理的趋势。

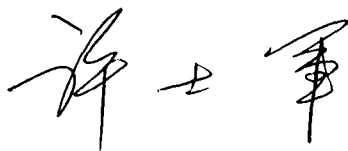
广义言之，企管教育的目的，不在培育某一学科的学术人才，而是能够为机构创造绩效的专业人才。凡是与绩效创造有关的知识 and 能力，都是企管教育的内涵。使得后者包含多种知识领域和多种能力层面而且随时代环境之改变而改变，因此企图建立一个简明扼要的体系是相当困难的一件事。不过，大略言之，企管教育的内容包括以下各方面：

- 企业经营功能：如行销、财务、人力资源、生产及作业、投资、产品开发等；
- 管理功能：如规划、组织、领导、沟通、控制等；
- 策略功能：如环境分析、市场机会发掘和选择、核心资源和竞争力、市场/产品组合、策略联盟与购并等；
- 基础学科：如经济学、心理学等；
- 专业学科：如会计、电脑、统计、数量分析等；
- 公共政策和法律：如公平交易法、劳工和工会有关法规、商事法规、智慧财产权、消费者保护法、环保法规等。

特别在此提出的是近年来在企管课程中对“企业家精神”（entrepreneurship）与“企业伦理”（business ethics）之重视。就前者而言，由于传统上是假定企管专业人才主要在已成立之企业工作，并不参与事实上之创业过程，故未视为主要探讨领域。然而，随着今后外界环境之变动不居，创业已成为企业活动之经常而普遍的现象，而即使是在已存在之企业内，为了保持其生存所必须的弹性与活力，也有赖内部工作者都能发挥企业家精神；所谓内部创业已成为今后经营管理上所亟待培育的一种能力。其次，就“企业伦理”而言，由于今后企业乃企图以文化控制取代传统的层级权威的监督和控制；一方面，可以减少种种不必要的牵制和官样文章，另

一方面，给予工作者更大的弹性和自主空间。但是这种文化控制有赖建立组织成员（甚至往来关系者）之间的互信，这种互信必须由企业伦理的培养，方可有成。

从以上的说明，我们就可以大致了解这一套《The Portable MBA经典全集》的背景。基本上，这一系列专题的问世，乃配合社会上广大的读者的迫切需要，他们由于种种原因不可能重返校园修读MBA课程，如今透过这一系列经典之作，仍然能够以最方便的方式获取“怎样做好现代专业经理人”的知识。这一系列书籍之主题可说已涵盖MBA课程之精华所在，尤其原著出自各领域内之名家手，相信如能细心研读，不啻进入一所顶尖管理学院接受一流学者之教诲。

A handwritten signature in black ink, consisting of three stylized Chinese characters: 许士珍 (Xu Shizhen).

The Portable MBA 经典全集

企业策略 | 市场导向管理 | 投资学 | 项目管理 | MBA 企业案例研究

企业策略

Liam Fahey/Robert M.Randall 编 吴思华 / 导读

策略管理是一门快速成长的学科，它可以引导公司，在现在快速变化的市场里，攫取致胜的决定。本书集合学界权威，联合撰写策略管理的实务，他们告诉你如何应用在世界最先进的公司里所采用的策略；如何回应且主导竞争的环境；如何发展和评估策略的选择；如何建立一套可以管理革新策略的组织，并在每一章里，指引所有主管如何为其组织做最大的贡献。

市场导向管理

Frederick E. Webster,Jr 著 吴惠林 / 导读

在《市场导向管理》里，作者对于全球产业做了地毯式的研究，提出了划时代的贡献。他整合了所有企业策略、结构和文化的各层面，包括研发、制造，到理财、人力资源和销售，融入行销概念中。最重要的是，他告诉你如何成功地应用这些概念，让经理人能够对于目前管理学院最新的学说创见一目了然。读者不需要有行销学的专业知识，就可以轻松获得 MBA 最顶尖的专家建议。

投资学

Peter L. Bernstein 编 李存修 / 导读

过去，华尔街流行“逢低买入，逢高卖出”、“不要把鸡蛋放在同一个篮子里”的教条。但是投资人再也不能依赖它们生存了。今天，华尔街赢家把逻辑、心理学和统计学整合成一套理论体系，作为成功投资的系统性原则。在今天充满资讯、新兴策略和令人眼花缭乱的财务工具的理财世界里，这套理论是投资人重要生存依据，《投资学》是投资理财的完备指引，强调如何把理论转化为实际的获利应用，是认真的投资人、投资顾问公司、企业经理人、专家教授和学生的理想读物。本书汇集了当代最有经验的投资学教授和权威的理论，从设计目标、选择策略，到资产配置、估价，风险管理、税务和绩效管理等等，都有详尽的介绍。

项目管理

Eric Verzuh 著

多数有关项目管理的书籍关注的只是单一项目管理的细枝末节，《项目管理》则与众不同，它着重于从以项目驱动为核心的成功企业的三个层面——项目、机构以及运作程序，发掘真谛，融会贯通各种成功要素，把项目管理提升到艺术与科学相结合的更高境界，为读者提供了一个全新视觉。

MBA 企业案例研究

William D.Bygrave/Dan D'Heilly 编著

在《企业案例研究》一书中，我们将探讨开办经营企业中理论如何用于实践，企业家将现身说法，讲述他们的创业故事。一个企业的孕育、发展、经营，从商业计划书的撰写，到财务预测，再到企业融资，全在真实世界里展开。这些案例研究包罗万象：零售与批发，生产与服务，行业涉及广泛，从网购到互联网。无论开办旅游公司、制作清洗玻璃设备，还是开设时尚网站，失败与成功相伴相生。案例还包括电脑、餐饮、咨询及汽车销售。

经济学

Philip K. Y. Young, John J. McAuley 著

MBA 经典系列自出版以来很受欢迎，为使读者了解经济营商环境，更好地作出决策，我们出版了《经济学》一书，在经济理念与技巧方面作出补充。本书告诉读者如何评测经济新闻，并将此评测应用于商业预测中。例如，商品定价，营销策略，解释了经济风向标，联邦储备局的作用，外汇交易价格，以及如何分析市场需求定价评估，并附有大量的案例分析。

行销学

Charles D. Schewe/Alexander Hiam 著 黄俊英 / 导读

处在经济景气里的公司，可能会有忘记企业成功的基础的危险。过度偏重盈亏结算、竞争优势以及理财目标，会分散了公司对顾客的注意力。《行销学》告诉我们，持续成功的唯一保证，是谨记顾客的需求、偏好和期待。本书介绍行销学里最新的概念，包括如何压倒竞争者、预期未来趋势、改善广告和销售、建立顾客的忠诚度，以及国际网络的市场，涵盖了现代行销学的最新动态，同时也分析最新的行销观念和手法：行销人员的谈判技术；目前的行销策略；品管研究的改革措施；热门的题目，如团销、传销和网络行销等。

财务与会计

John Leslie Livingstone 著 蔡扬宗 / 导读

对于没有时间正式修习 MBA 课程的经理人和专家而言，《财务与会计》提供了完整的“数字科学”的课程。本书由一群商学院的专家教授组成阵容鼎盛的执笔团队，介绍公司日常业务会遇到的财务和会计概念、策略、工具以及技巧。读者不需要有财务和会计的专业知识，便可以学习到：如何解读财务报表、发展利用复杂的成本分析工具、进行财产预报和预算、制订合理的企业计划，利用策略减少企业所得税、掌握消费者动向、评估合并和购并、管理汇兑的风险等等。

领导心理学

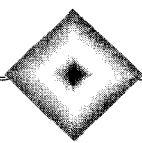
Dean Tjosvold/Mary M. Tjosvold 编 吴静吉 / 导读

每个成功的领导者都应该是半个心理学专家，在 90 年代快速发展的企业里，每个经理人都应该扮演起领导者的角色，而最成功的领导者也应该具备心理学的洞察力和技巧，使他们的员工充分发挥其工作效能，整合团队朝向一致的目标迈进。本书带领你进入心理学的世界，告诉你如何在各种类型的团体组织里做好领导的工作，如何刺激和统合各方意见、强化企业结构、发展自我管理的组织、增进沟通技巧、表达能力、管理冲突，使冲突转化为绩效助力。本书作者也访问十几位世界各大企业的领导人，从他们的经验里，读者更能够把心理学的理论实际运用在工作上。

MBA 百科全书

Nitin Nohria 编 林英峰 / 导读

《MBA 百科全书》是一本精简、实用的商业导览书。它协助企业人士在资讯漫天飞舞的商业资讯世界里，以最快的时间找到所需的资讯。本书包含两大部分：第一部，依照英文字母顺序，从 A 到 Z 依序条列重要的商业术语，并附上简明扼要的文字说明，广及管理、会计、经济、财务、国际贸易、生产制造、市场行销与策略等领域。第二部，则提供读者重要的商业资讯指南，包括相关的书籍、期刊与网路资讯，范围涵盖广告，市场人口统计数据、工商业的财务与经济资讯、国际商务等。附录还收集了重要的商业数据与名录，并依本土所需，特别增列许多本土化资料。

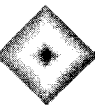


企业策略

The Portable MAB in Strategy

莱恩·费伊 (Liam Fahey) &
罗勃·蓝道 (Robert M. Randall) / 编著
陈绣里 / 译

许士军/总序 吴思华/导读



导 读

掌握策略的本质

企业策略是一个古老的管理课题，但是在管理教育的范畴中，从未改变它的重要性，几乎所有的企管教育课程中，均将策略管理视为必修课，有的学校甚至将它放在第一门课，以建立学生全面整体的思考逻辑。考其原因，一方面是因为企业所拥有的资源有限，如何将有限资源做最佳的运用，本是企业经营的关键课题；另一方面则是因为策略理论多年来融合社会学与经济学的相关理论，加上本身不断的成长，已有较完整之知识体系，对实务问题能够产生更直接的回应。当然，由于知识的不断成长，策略理论本身亦呈现出一种完全不同的风貌，对初学者而言，如何找到一本适当的教科书，以掌握最完整的知识，是大家关心的议题。

学习策略可以从结构面、类型、程序、逻辑等不同的角度切入，每一个角度都有不同的内涵与重点，其中，程序学派说明策略规划的具体执行步骤，让企业主管能够按部就班的模仿学习，最具有实用的价值。当然，由于程序描述的重点在于格式与做法，欠缺理论的讨论，对于前后因果的逻辑掌握仍感困难。因此，如何在介绍策略规划程序之外，加入实质的讨论，让学习者能够更进一步掌握策略的本质，便是一本好的教科书所应具备的基本条件。

在《Portable MBA 经典全集》系列中，由费伊和蓝道两位教授主编的《企业策略》一书大致上符合这样的要求。从章节安排上来看，这本书共分成 5 篇，依序是导论、策略界说、内外部环境分

析、策略拟定及策略性改变的管理，从名称看大致可知全书是依策略规划的程序逐一介绍策略理论的内容，但是在每一个阶段中，作者还深入介绍相关的议题，例如：策略界说一篇中针对公司策略、事业单位策略、全球策略与政治策略各主题有深入之讨论；又如管理策略性改变一篇中亦针对组织重组、流程改造及文化重塑等主题加以介绍，让读者不仅可以掌握作业的程序，同时对策略理论能有更深入一层的了解。

特别值得一提的是，本书各章是由两位主编分别邀请知名教授撰写，受邀教授均是执笔主题的权威，例如：全球策略一章由哈佛大学波特教授执笔，智慧型企业一章由昆恩（J. B. Quinn）教授执行，成长策略一章由普拉哈拉（C. K. Prahalad）教授执笔，这些教授都具有很高的知名度，更重要的是，他们介绍的内容都是他们过去著作的摘要，读者可以透过这些浓缩版本掌握到原书的精华，确实是一个很有效率的学习渠道。

策略的制定需要同时考虑外部环境与本身资源，由于牵涉的变数非常多，本来就很难有绝对周密的逻辑，何况最好的策略主要是凭借创意与创新，才能让人有意想不到的效果，例如：台积电的芯片制造、地中海俱乐部的休闲是旅游、瑞士 Swatch 造型表等，都只是一个简单的创意构想，却能为企业带来极大的成功。因此，策略管理的学习应以逻辑思考的掌握为重点、配合情势弹性运用，而不能将课本的内容视为标准答案，如果只是死背牢记基本原则，而无法加以灵活运用，是不可能解决实务问题的，这是每一位学习策略理论的朋友们应该有的基本共识。

（吴思华 台湾“政治大学”科技管理研究所所长）

吴惠林

（台湾经济研究院研究员）

前 言

管理企业的策略

企业策略这本书的设计与发展，主要是基于一个崇高的目标：将策略性管理（或事业策略）领域中最佳的思考与案例带给广大的读者：

1. 管理者与曾获 MBA 学位的人，以及那些对策略性管理有兴趣的人。
2. 任何组织内的工作成员，有兴趣学习策略性管理的范围、内容以及程序者。
3. 不管是研究生或大学生，有意获得此领域思想先驱的概略题材者。本书可以作为任何与策略性管理相关的主流课程中的主要或辅助性教材。

为了集结策略性管理领域中一流的思考与案例，我们邀集了这方面成就显著的学者撰写本书。其中的有 16 位是著名商学院的一流教授，另 5 位则是有创新性的顾问。每一位都是该领域中的专家，也有丰富的实战组织经验，可以将原理、认知以及方法论放进每一章的案例中。其中有许多作者的理论乃国际知名。

这套 Portable MBA 中有关策略的部分论及以下几个问题：

1. 何为策略性管理？当管理者从事策略性管理时，他们通常都

- 要在做什么？如何以及为何策略性管理与其他形式的管理，如财务管理、制造管理或人力资源管理不同？
- 2.何为策略？我们要如何认定一个组织的策略？一个组织与另一个组织之策略有何差异？
- 3.当一个组织要形成或改变策略时，它应该做些什么？有哪些分析的方法可用？
- 4.执行策略时应涵盖什么？策略要如何转换成行动？组织如何才能管理得更好，以更有效率与效果的策略实行？策略发展与实行要如何才能更紧密地结合？

本书共分为五个部分：

第一篇 策略性管理简介

第一章《策略性管理：今日事业最重要的挑战》，是莱恩·费伊（Liam Fahey）所撰，对策略性管理提供了一个总览。其中强调，策略性管理的主要挑战为，虽然在今日的市场中努力求胜，但也必须奠定明日获胜的基础。这个挑战便是策略性管理的核心议题，因为，每一个组织所面对的是不断变动的环境。

第一章将策略性管理分为三个部分：（1）管理市场策略；（2）管理组织；（3）管理策略与组织之间的界面。其中市场策略包括了三个单元：（1）范畴，（2）态势，（3）目标。而管理组织方面，则包含了五个单元：（1）分析力，（2）心态，（3）营运程序，（4）基础建设，（5）领导力。而结合市场策略与组织的管理，主要取决于策略性管理。