



MBA自学教材 (核心课程系列)

The MBA Teach-Yourself Textbooks
(A Series of Core Curricula)
STRATEGIC MANAGEMENT COURSE

战略管理速成

MBA自学教材编写组

主编/甘华鸣

The MBA Teach-Yourself Textbooks
(A Series of Core Curricula)
STRATEGIC MANAGEMENT COURSE



这套囊括工商管理最普遍、最适用知识的教材，根据自学特点专门制作，特别适合自学，便于自学者抓住重点，把握关键。

MBA

系统研读这些教材，就能掌握MBA课程的精髓要义，打下成为企业家和职业经理人的知识基础。

企业管理出版社

77 1000 32

■ MBA 自学教材(核心课程系列) ■

战略管理速成

(上 册)

MBA 自学教材编写组

企业管理出版社

编者的话

MBA(Master of Business Administration,工商管理硕士),被誉为“管理精英”和“商界英雄”,创造了并正在继续创造着工商管理的神话和奇迹。MBA 长期以来广为人所瞩目,现在也强烈地吸引着我国的有识之士,特别是青年人的注意。

随着世界经济的一体化和国际竞争的加剧,我国企业对高级管理人员的需求显示出强劲的势头,在“十五”期间就需要约 150 万高级管理人员。而 MBA 教育已成为我国培养高层次管理人才的重要渠道,希望接受 MBA 教育的人日益增多。据统计,2001 年光是报考 MBA 的人就超过 4 万。

但是,我国 MBA 教育仅有 10 年左右历史,到目前为止,全国只有 56 所正规院校具备授予 MBA 学位的资格,每年只能培训大约 8000 名 MBA。受现有的教育资源等客观条件的限制,大多数有志于 MBA 的人不可能脱产进入正规院校攻读 MBA。

他们只能在职自学 MBA 课程。

他们渴望一套适合自学的 MBA 教材。

为满足广大有志者的迫切需要,我们专门组织编写了这套“MBA 自学教材(核心课程系列)”,包括《财务管理速成》、《人事管理速成》、《新产品管理速成》、《营销管理速成》、《生产管理速成》、《采购管理速成》、《战略管理速成》、《项目管理速成》、《管理方法速成》、《管理创新速成》、《知本创业》、《MBA 核心课程自学大纲》。

这套囊括工商管理最普遍、最适用知识的教材,根据自学特点专门制作,特别适合自学。

为便于读者自学,书中对重要定义、定理、原则、原理等重点内容做了标记,在重点语句下划有着重号~~~~,在重点图表旁划有着重号{,并且着重号都用红色印刷。这样做能帮助自学者抓住重点,把握关键,从而加深理解,巩固记忆,促进应用,激发创新。

时代呼吁优秀的企业家,企业渴求出色的职业经理人。MBA 教育是当今世界培养企业家和职业经理人最有效的教育。通过自学,掌握 MBA 课程的精髓要义,就可拓展才能,提升自我,成就事业,完美人生。

MBA 自学教材编写组

MBA 自学教材(核心课程系列)

——《战略管理速成》——

编辑委员会

主 编 甘华鸣

副主编 (以姓氏笔画为序)

王礼明 尹海刚 刘彦敏 许志峰

李伟明 李晶明 黄 河 彭 衡

总 目 录

上册目录

	第一篇 经营战略管理概述
3	第一章 经营战略管理
20	第二章 企业外部环境分析
44	第三章 企业内部环境分析
61	第四章 战略制定
69	第五章 战略类型
105	第六章 战略选择
136	第七章 战略实施
158	第八章 战略控制
	第二篇 竞争战略
177	第九章 竞争战略概述
181	第十章 行业的结构分析
201	第十一章 一般性竞争战略
213	第十二章 竞争者分析
233	第十三章 竞争行动
248	第十四章 选择买方战略和购买战略
265	第十五章 战略集团

下册目录

291	第十六章 行业演变
	第三篇 竞争优势
317	第十七章 价值链和竞争优势
342	第十八章 成本优势
385	第十九章 差异化
424	第二十章 多样化
434	第二十一章 技术与竞争优势
461	第二十二章 企业核心能力
473	第二十三章 如何选择竞争者
	第四篇 进攻性和防御性竞争战略
495	第二十四章 防御战略
523	第二十五章 进攻战略
541	第二十六章 国际化经营战略
553	第二十七章 战略联盟
562	参考文献

上册目录

第一篇 经营战略管理概述

3	第一章 经营战略管理
3	第一节 经营战略
10	第二节 经营战略的构成要素和层次
15	第三节 经营战略管理过程
20	第二章 企业外部环境分析
20	第一节 外部环境概述
21	第二节 企业宏观环境分析
30	第三节 企业微观环境分析
37	第四节 企业外部环境预测方法
44	第三章 企业内部环境分析
44	第一节 企业内部环境分析的步骤
45	第二节 企业内部环境分析的战略要素
53	第三节 企业内部战略要素分析
61	第四章 战略制定
61	第一节 企业战略目标
64	第二节 企业战略目标的整合
67	第三节 战略形成
69	第五章 战略类型
69	第一节 稳定增长战略
70	第二节 增长战略
77	第三节 购并战略
90	第四节 合资经营战略

98	第五节 收割战略
100	第六节 紧缩战略
105	第六章 战略选择
105	第一节 战略评价
116	第二节 战略选择过程
122	第三节 战略选择实践
125	第四节 战略选择方法
126	第五节 战略选择中的误区
136	第七章 战略实施
136	第一节 战略实施分析
142	第二节 战略资源的配置
144	第三节 企业组织的调整
147	第四节 企业文化的培育
152	第五节 战略实施和领导
158	第八章 战略控制
158	第一节 战略控制概述
163	第二节 战略控制的类型与过程
167	第三节 战略控制方法和控制系统
169	第四节 战略控制的设计
	第二篇 竞争战略
177	第九章 竞争战略概述
181	第十章 行业的结构分析
182	第一节 结构分析的要素
198	第二节 结构分析与竞争战略
201	第十一章 一般性竞争战略
201	第一节 三个一般性战略

207	第二节 进退维谷
210	第三节 一般性竞争战略的实施风险
213	第十二章 竞争者分析
215	第一节 竞争者分析的内容
226	第二节 竞争者反应分析
230	第三节 竞争者信息系统的建立
233	第十三章 竞争行动
234	第一节 竞争行动概述
241	第二节 承诺
246	第三节 焦点
248	第十四章 选择买方战略和购买战略
248	第一节 选择买方战略
261	第二节 购买战略
265	第十五章 战略集团
266	第一节 竞争战略的种类
267	第二节 战略集团分析
278	第三节 战略集团与企业的获利能力
283	第四节 战略制定的指导原则
287	第五节 战略集团分布图

第一篇

经营战略管理概述

第一章 经营战略管理

第一节 经营战略

一、战略的内涵

战略,最初多应用于军事领域。在英文中,战略一词为strategy,它来源于希腊语的 stratagia,也是一个与军事有关的词。《简明不列颠百科全书》称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”许多著名军事家都对战略一词做过精辟的解释。著名的德国军事战略家冯·克劳塞维茨将军曾说过:“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位著名的德国军事战略家毛奇也曾经说过:“战略是一位统帅为达到赋予他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”

除军事领域之外,战略的价值同样适用于诸如政治、经济等其他领域。将战略思想运用于企业经营管理之中,便产生了企业战略这一概念。

二、企业战略理论丛林

关于企业战略,由于其含义丰富因而在西方战略管理文献中没有有一个统一的定义,不同的学者与管理人员赋予企业战略的含义也不同。下面将介绍一些西方有代表性的有关企业战略的定义。

1. 安德鲁斯(K. Andrews)的定义

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经营业务,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。

因此,从本质上讲,安德鲁斯的战略定义是要通过一种模式,把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易地着手解决这些问题。

2. 魁因(J. B. Quinn)的定义

美国达梯莱斯学院管理学教授魁因认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化,以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。

3. 安索夫(H. I. Ansoff)的定义

美国著名战略学家安索夫指出,企业在制定战略时,有必要先确定自己的经营性质。企业无论怎样确定自己的经营性质,目前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系,安索夫称这种现象为“共同的经营主线。”通过分析企业的“共同的经营主线”可把握企业的方向,同时企业也可以正确地运用这条主线,恰当地指导自己的内部管理。

企业如果将自己的经营性质定义得过宽,则会推动共同的经营主线,也就无法制定合适的战略。当然,企业也不能将自己的经营性质定义得过窄。经济发展的现实对管理学家和经理人员提出了客观的要求,即企业的战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动,一方面能够为企业的发展提供空间。

总之,安索夫的企业战略定义与安德鲁斯和奎因的不同,它属于一种狭义的战略定义。

4. 明茨伯格(H. Mintzberg)的定义

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格对于企业战略的定义有着他自己的独到之处。他指出,生产经营活动中,人们在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。在这种观点的基础上,明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P'S)的提法,即产品(product)、价格(price)、地点(place)、促销(promotion),提出了企业战略是由五种规范的定义阐明的,即计划(plan)、计策(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective)构成了企业战略的5P'S。这五个定义是从不同角度对战略这一概念加以阐述。

战略是一种计划,战略是一种计策,战略是一种模式,战略是一种定位,战略是一种观念。

(1) 战略是一种计划

从本质上讲,战略具有“行动之前”的含义。明茨伯格指出,战略是一种有意识的有预计的行动,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略具有两个本质属性:一是战略是在企业发生经营活动之前制定的,以备人们使用;二是战略是有意识有目的地制定的。在实践中,企业战略是公开而明确的,是作为一种计划写进企业正式文件中的。

(2) 战略是一种计策

这是指在特定的环境下,企业把战略作为威慑和战胜竞争对手的一种“手段”。例如,一个企业得知竞争对手想要扩大生产能力时,便提出自己的战略是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异,竞争对手无力竞争下去,便放弃扩大生产能力的设想。然而,实际情况却是,一旦竞争对手采取了放弃的态度,该企业并没有将扩大能力的战略付诸实施。因此,这种战

略只能称为是一种计策,使之对竞争对手构成威胁。

(3) 战略是一种模式

明茨伯格认为:战略是一种模式,它反映企业的一系列行动。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。

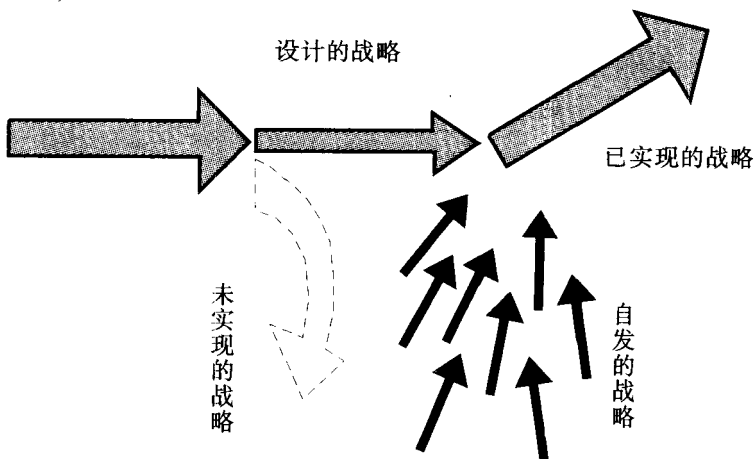


图 1-1-1 战略的形式

图 1-1-1 表明,战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略在战略设计结束之后,通过一个单独的渠道消失,脱离准备实施的战略的渠道。此外,准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道,流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点,它将整个战略看成是一种“行为流”的运动过程。

(4) 战略是一种定位

战略的范围很广,它可以包括产品及生产过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。不过,最重要的是,战略应是一种定位,是一个组织在自身环境中所处的位

置。对企业来讲,就是确定自己在市场中的位置。这就是战略的第四种定义。在这里,战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量,使得企业的内部条件与外部环境更加融洽。换句话说,战略就是要把企业的重要资源集中到相应的地方,形成一个产品和市场的“生长圈”。

总之,把战略看成一种定位的概念是通过正确地配置企业的资源,形成企业有力的竞争优势。

(5) 战略是一种观念

这一定义把战略看成为一种观念,它体现组织中人们对客观世界固有的认识方式。例如,有些企业是进取型的,创造出新的技术,开拓了新的市场;而有的企业则一成不变,固守在早已建成的市场上。企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。

由此可以看出,战略是一种观念的定义,强调了战略都是一种抽象的概念,只存在于需要战略的人的头脑之中。战略是一种观念的重要实质在于,同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有,战略的观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享。在这个定义里,还需强调的是集体的意识。个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此,研究一个组织的战略,要了解和掌握该组织的期望如何在成员间分享,以及如何在共同一致的基础上采取行动的。

以上所举出的战略观点仅仅是战略理论丛林中的“几棵树木”,不足以覆盖所有研究成果。应当指出,每一种理论都有其独到之处,都能给我们一些有益的启示。

三、企业战略的特征

尽管战略学者和管理人员们对企业战略的内涵各有不同的认识,但是对于企业战略的特征,人们的认识却没有太大的分歧。

概括起来,企业战略具有如下特征: