



快速充电文库

通勤大学丛书

通勤大学
MBA 7
MBA STRATEGY

经营战略

[日]庆应义塾大学商学院教授青井伦一 ◆ 主编 全球工作组股份有限公司 ◆ 著

张虹 侯宗谊 ◆ 译

学会战略性思考
与对手拉开差距

如果掌握了经营战略的知识……

- 了解不同类型市场
- 在企业竞争中获胜

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



快速充电文库

通勤大学丛书

通勤大学

MBA 7

MBA STRATEGY

经营战略

庆应义塾大学商学院教授青井伦一◆主编 全球工作组股份有限公司◆著

张虹 侯宗谊◆译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

责任编辑 谭 伟
技术编辑 晓 成
责任校对 叶 子

通勤大学 MBA7

经营战略

[日]庆应义塾大学商学院教授

青井伦一 主编

全球工作组股份有限公司 著

张 虹 侯宗谊 译

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京宏伟胶印厂

787×960 毫米 1/32 7.5 印张 84 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:1—8000 册

ISBN 7-80162-561-7/F·491

定价:18.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

通讯地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836

联系电话:(010)68022974

著作权合同登记号：图字 01 - 2002 - 6723 号

Chinese translation copyright © 2002 by

Economic Management Publishing House

CHUKIN DAIGAKU MBA STRATEGY By
GLOBAL TASKFORCE KABUSHIKIKAISYA

Copyright ©2002 GLOBAL TASKFORCE K. K.

All rights reserved.

Originally published in Japan by SOGO HOREI
PUBLISHING Co. , Ltd. Tokyo.

Chinese translation rights arranged with SOGO
HOREI PUBLISHING Co. , Ltd. , Japan through
HOUREI MEDEIA NET Co. , Ltd. , and BEIJING JI-
AGURAN KEJI Co. , Ltd. .

图书在版编目 (CIP) 数据

经营战略/(日)青井伦一主编;张虹等译.

—北京:经济管理出版社,2002

(通勤大学 MBA;7)

ISBN 7 - 80162 - 561 - 7

I . 经 ... II . ①青 ... ②张 ... 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 100845 号

前言

■面向才能时代 ~首先要武装自己~

现在，日本经济迎来了巨大的转换时期。在经济成熟化、人口老龄化、市场全球化等环境变化中，以前的经济结构变得日益不适应形势的需要，企业在生存竞争、改变经营、重组企业的过程中不断地分出“赢家”和“输家”。对于实业家来说也同样，今后将被区分为“即使在现存的体制中也无法生存的群体”和“无论何种公司都需要的活跃群体”两种。也就是说，个人也面临着被区分为“赢家”和“输家”的命运。但是，他们的思考方式不同，前者群体考虑的是“为了生存应该做什么”，而后者群体考虑的是作为日益 War for Talent

(获得才能的战争)时代的主角，如何磨砺自己，不断强化自己的武装，掌握在广泛的商务世界通用的才能，这才是最最重要的。

■为什么要学习 MBA 的战略（经营战略）

～世界实业家的共同语言——经营战略～

本书所谈的主题“战略”（经营战略），是 MBA 课程中具有代表性的必修课，在广泛的全球化商务世界也已成为通用语言。说到战略（经营战略）这一通用语言，并非只有担任董事等经营层和经营企划部门的人才需要，对以营业部为首的研究开发部、生产部、经理部、财务部等所有的部门的负责人来说，都是需要而不可缺少的。

本公司现在及将来以什么方向为目标？今后将以什么方针策略求发展？个人在其中应起到什么样的作用？了解这些是非常重要的。另外，熟悉本公司竞争对手的战略，研究出对策，自然是公司级领导的责任。但作为部门的

领导者来说也同样是有必要的。员工有没有这些观点的企业在业绩上是有差异的。这是因为企业的员工在思想和集团内讨论认识问题的深度上日益拉开了差距的缘故。要想对现实性的问题取得一致的理解，必须对经营有共同认识和共同语言，这是起点。只了解自己公司产品的人员，还不能说服使用其他公司产品的顾客购买自己公司的产品。而且，“不理解大批量的生产可使自己公司的产品降低成本、提高质量，只是一味地要求顾客使用自己公司的产品”，这样在日常推销工作中只会一味地强调自己公司产品优点而不成功的例子也有很多。为了更好地理解这些，不仅要深刻了解自己的公司，而且要很好地熟悉、分析顾客、广告商、股东、企业环境等因素，在此基础上提出方案。

另外，战略（经营战略）课程是MBA基本教学计划课程中最重要的课程之一。在“市场活动”、“会计”、“财务”、“人力资源管理”与“组织行动”等MBA大纲的必修课中，经营战

略也是综合了这些必修课的知识和技巧，是综合性科目。

■本书的目的和针对对象

阅读本书的读者应是实业家，他们将要学习在任何世界都通用的生动的经营法则和理论，从而提高自身的市场价值。这本书决不只是从事经营战略工作的人才需要学习的。活跃在营业部、生产部、经理部等所有部门的商务人员都应是本书的读者。他们通过学习有关经营战略的基础知识和实际应用方法，掌握战略设计能力并在此基础上思考和行动，进而以此作为共同语言，使公司内部讨论更有深度，提高经营的成功率。

实际上，忙碌的商务人员几乎没有个人时间，很多人甚至可以说只有上下班途中才是惟一的自由时间。而适合在电车中阅读的、大小合适又有用的商务图书却为数有限。很多人都曾经买过厚厚的商务书籍，却因为没时间而只

读了一章就搁置起来再也没有翻过。而本书的前提就是让各位能利用通勤时间、等待时间等零散时间来阅读，内容易懂且便于携带。

■ 本书的构成

本书按照经营战略决策过程的顺序结构成书。经营战略的决策过程共有五个程序，它们依次为：①经营环境的把握→②事业领域的确定→③事业的选择（发展战略）→④企业战略的确立（竞争战略）→⑤战略实施及管理。因此，本书也按照这个顺序构成。

第1章“什么是经营战略”，在阐释为什么需要经营战略的基础上，对经营战略进行了定义。另外，作为经营战略的上位概念，还说明了经营理念。展示了经营战略决策过程。从第2章开始，按照该决策过程的顺序分别详细说明各部分。

第2章“经营环境的把握”包括围绕企业的外部环境和本公司内部环境的分析。关于外

部环境，又包括被称为宏观环境的政治环境、经济环境、社会环境、技术环境和被称为微观环境的顾客、竞争、市场。而作为本公司的内部环境，则要学会分析其重点。在内部环境中抽出强项（S）和弱项（W）；从外部环境中抽出机会（O）和威胁（T），通过环境分析导出战略。这种手法就是将要学到的 SWOT 分析。

第 3 章“事业范围的确立”是在第 2 章环境分析的基础上定义企业的事业范围，学习如何确定企业的事业范围。并且讲解了确定事业范围时所涉及到的三个轴，即顾客群、顾客需求、独特技术。

第 4 章“发展战略”将要学习的是第三个步骤——事业的选择（发展战略）。首先，在考虑个别事业的战略之前，应该从公司全局的角度考虑今后将在什么样的市场中发展，事业的有价证券，以及如何在企业中合理分配经营资源。

第 5 章“竞争战略”是在学完第 4 章公司全局性发展战略的基础上，学习解决个别问题

的企业战略（竞争战略）。解决个别问题的战略，将要学习的是如何明确认识市场、顾客、竞争，如何在竞争中占据优势，如何定位自己的公司，确保高效益。本书不仅以从事经营战略的人员为读者对象，而且，还以活跃在营业部、生产部、经理部等所有部门的商务人员为读者群。所以，本章将进一步深入解说，以便于读者更好地理解内容和概念。

战略决策出台还不过是纸上谈兵，第6章将要学习“战略实施与管理”，即在实施战略时所必须考虑的组织、体系、价值观、技术熟练程度、人才、经营方式等。另外，还要学习实施后管理的重要性，主要是成果测评、信息反馈，用于下次战略的决策和计划，从而搞活战略。

另外，关于本书的编辑，考虑到易读性，书中插有图表。打开书横跨左右两页的第2页有一个归纳主题的图表，这种设计使读者不管从哪一章开始都能理解内容。但是，参加MBA的学习的重要意义还在于“系统性”地

理解，因此，不要东看一点西看一点，而应按部就班地完成硕士课程。这样才能达到最佳学习效果。

■ 致谢词

在本书出版之际，承蒙各界人士的大力协助。首先，对于在监修中提出宝贵意见的庆应商务大学的青井伦一教授表示诚挚的谢意。另外，在此出版之际，还要向提出了宝贵建议的综合法令出版社代理董事仁部亨、高桥毅、竹下祐治、赫雷迈迪奈特株式会社代理董事总经理作间由美子表示由衷的谢意。并向提出了宝贵意见的 William Archer 先生、后藤真矢先生表示感谢。

通勤大学 MBA7
经营战略

■目录■

第1章 什么是经营战略

- 1. 经营战略的定义 (3)
 - 1.1 何谓经营战略 (3)
 - 1.2 经营战略的重要性 (7)
 - 1.3 经营战略的三个层次 (9)
- 2. 经营理念..... (11)
 - 2.1 经营理念① 作为经营战略
上位概念的经营理念..... (11)
 - 2.2 经营理念② 经营理念的
作用..... (15)
- 3. 经营战略的决策·实施过程 (17)

第2章 经营环境的把握

- 1. SWOT 分析..... (23)
- 2. 外部环境..... (27)
 - 2.1 外部环境 宏观环境①
~PEST~ (27)
 - 2.2 外部环境 宏观环境②
~政治 (Political) 环境~ ... (31)

2.3	外部环境 宏观环境③ ～经济 (Economic) 环境～	(35)
2.4	外部环境 宏观环境④ ～社会 (Social) 环境～	(37)
2.5	外部环境 宏观环境⑤ ～技术 (Technological) 环境～	(39)
2.6	外部环境 顾客分析① ～市场区分～.....	(41)
2.7	外部环境 顾客分析② ～分析顾客的购买动机～.....	(43)
2.8	外部环境 顾客分析③ ～分析未满足的顾客需求～	(47)
2.9	外部环境 竞争分析① ～竞争对手的确定～.....	(49)
2.10	外部环境 竞争分析② ～确定潜在的竞争对手～ ...	(53)
2.11	外部环境 竞争分析③	

~评价竞争对手 1~	(55)
2.12 外部环境 竞争分析④	
~评价竞争对手 2~	(59)
2.13 外部环境 竞争分析⑤	
~评价竞争对手 3~	(63)
2.14 外部环境 市场分析①	(67)
2.15 外部环境 市场分析②	(69)
2.16 外部环境 市场分析③	(71)
3. 内部环境 公司内部分析.....	(73)
3.1 内部环境 公司内部	
分析①.....	(73)
3.2 内部环境 公司内部	
分析②.....	(77)

第3章 事业范围的确立

1. 事业范围的确立.....	(83)
2. 核心能力	(85)

第4章 发展战略

1. 产品—市场矩阵.....	(91)
-----------------	------

1.1	产品—市场矩阵① 什么是 产品—市场矩阵.....	(91)
1.2	产品—市场矩阵② 市场浸透 战略 (现有产品—现有市场)	(95)
1.3	产品—市场矩阵③ 新产品 开发战略 (新产品—现有市场)	(99)
1.4	产品—市场矩阵④ 新市场 开拓战略 (现有产品—新市场)	(101)
1.5	产品—市场矩阵⑤ 多元化经营 战略 (新产品—新市场) 1	(105)
1.6	产品—市场矩阵⑥ 多元化 战略 (新产品—新市场) 2	(109)
1.7	产品—市场矩阵⑦ 垂直统一	(113)
2.	产品、有价证券、管理(PPM)	(115)