

MBA

2000年修订版
必修核心课程

经营战略



**CORPORATION
STRATEGY**

MBA必修核心课程编译组 中国国际广播出版社

MBA必修核心课程

经营战略

2000年修订版

MBA必修核心课程编译组

中国国际广播出版社

责任编辑:王先豫

封面设计:吴进

版式设计:刘录正

图书在版编目(CIP)数据

经营战略/MBA 必修核心课程编译组编译. - 北京:中国国际广播出版社,1999.11

(MBA 必修核心课程 1)

ISBN 7-5078-1547-1

I. 经… II. M… III. 企业管理:经济战略-教材 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 15213 号

《经营战略》

MBA 必修核心课程编译组编译

中国国际广播出版社出版发行

(北京复兴门外国家广播电影电视总局内 邮编:100866)

新华书店经销

北京市京安达明印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 22.125 印张 543 千字

1997 年 9 月北京第 1 版 1999 年 11 月北京第 2 版

1999 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5078-1547-1/F.157 定价:35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

MBA(工商管理硕士)这一简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家,目前正强烈地吸引着中国的有识之士特别是青年人的注意。

MBA 诞生于美国。经过近百年的探索和努力,它培养了为数众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA。这一惊人的事实,是对 MBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌。

MBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯彻于 MBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教材里面。因此,学习和阅读 MBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国 MBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译的这套“MBA 必修核心课程”,包括《经营战略(CORPORATION STRATEGY)》、《新产品开发(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)》、《市场营销(MARKETING)》、《生产作业(PRODUCTION)》、《理财:资金筹措与使用

(FINANCE))、《人力资源:组织与人事(HUMAN RESOURCE))》、《管理创新(MANAGEMENT INNOVATION))》、《MBA 管理方法》、《MBA 情景案例》、《MBA 必修核心课程学习大纲》。所依据的都是当今欧美工商管理各个领域最著名、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。

“MBA 必修核心课程”于 1997 年出版后,获得社会各界好评,被广大读者誉为内容最完整、最深入的 MBA 教材。为适应国际上管理理论和我国管理实践的发展,在世纪之交,我们郑重推出 2000 年修订版。“MBA 必修核心课程”2000 年修订版吸收世界最权威工商管理大师截至 1999 年的最新成果,对第一版进行了全面修订,其中增加和重写的字数达 $\frac{1}{4}$ 左右,体系更加完善,阐述更加透彻。2000 年修订版的出版,必将有力地促进我国 MBA 教育的提高和普及,推动我国企业管理人才的培养。

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉、全新的视野、全新的理念、全新的境界、全新的体验。

MBA 必修核心课程编译组

1999 年 11 月



第一篇 经营战略管理导论

第一章 经营战略管理	(3)
第一节 经营战略概述	(3)
第二节 企业战略的构成要素和层次	(13)
第三节 企业战略管理过程	(21)
第四节 战略管理系统模式	(24)
第二章 企业外部环境分析	(26)
第一节 外部环境的特征和内容	(26)
第二节 企业宏观环境	(27)
第三节 企业微观环境	(39)
第四节 企业未来环境状况预测	(45)
第三章 企业内部条件分析	(54)
第一节 内部条件的分析程序	(54)
第二节 企业内部战略要素的确定	(55)
第三节 内部战略要素评价	(64)
第四章 目标整合和战略制订方法	(73)
第一节 长期目标和短期目标	(73)
第二节 战略目标整合	(76)
第三节 战略形成	(79)
第五章 战略方案识别	(82)
第一节 战略方案	(82)
第二节 稳定增长战略	(83)
第三节 增长战略	(84)

第四节	企业购并	(96)
第五节	合资经营	(111)
第六节	收割战略	(119)
第七节	紧缩战略	(122)
第八节	战略组合	(127)
第六章	战略选择	(129)
第一节	认识战略变革的需要	(129)
第二节	评价战略方案	(130)
第三节	战略选择	(142)
第四节	企业的战略选择实践	(150)
第五节	选择最富有吸引力的战略方案	(153)
第六节	战略误区	(155)
第七章	战略实施	(167)
第一节	战略实施的前期分析	(167)
第二节	企业战略实施的资源配置	(173)
第三节	企业组织的战略调整	(176)
第四节	战略与企业文化	(181)
第五节	战略实施过程中的领导作用	(187)
第八章	战略控制	(193)
第一节	战略控制概述	(193)
第二节	战略控制的类型与过程	(199)
第三节	战略控制方法和控制系统	(203)
第四节	战略控制的设计	(206)

第二篇 竞争战略:一般性分析技术

第九章 竞争战略概述	(213)
第十章 行业的结构分析	(217)
第一节 决定竞争强度的结构性因素	(219)
第二节 结构分析与竞争战略	(243)
第三节 结构分析与行业的定义	(245)
第十一章 一般性竞争战略	(247)
第一节 三个一般性战略	(247)
第二节 进退维谷	(254)
第三节 一般性战略的风险	(257)
第十二章 竞争者分析的结构	(261)
第一节 竞争者分析的组成部分	(263)
第二节 竞争者反应的轮廓——四个组成部分的结合	(280)
第三节 竞争者分析和行业预测	(284)
第四节 建立竞争者信息系统的必要性	(284)
第十三章 竞争行动	(288)
第一节 行业不稳定性——发生竞争的可能性	(289)
第二节 竞争行动	(291)
第三节 承诺	(300)
第四节 焦点	(305)
第五节 信息和商业秘密的重要性	(306)
第十四章 针对买方和供应商的战略	(308)
第一节 选择买方	(308)
第二节 购买战略	(322)
第十五章 行业内的结构分析	(326)

第一节	竞争战略的各个方面	(327)
第二节	战略集团	(329)
第三节	战略集团与一个企业的获利能力	(341)
第四节	用于制定战略的一些推论	(348)
第五节	以战略集团分布图作为分析工具	(351)
第十六章	行业演变	(355)
第一节	行业演变的基本概念	(355)
第二节	演变过程	(361)
第三节	行业演变的关键性关系	(379)
第四节	企业对行业结构的影响	(382)

第三篇 竞争优势的原则

第十七章	价值链和竞争优势	(385)
第一节	价值链	(387)
第二节	竞争范围和价值链	(403)
第三节	价值链和组织结构	(409)
第十八章	成本优势	(412)
第一节	价值链与成本分析	(413)
第二节	成本行为	(419)
第三节	成本优势	(446)
第四节	战略性成本分析的步骤	(467)
第十九章	差异化	(468)
第一节	差异化的来源	(469)
第二节	差异化的成本	(477)
第三节	买方价值和差异化	(480)
第四节	差异化战略	(501)
第五节	差异化的步骤	(511)

第二十章 多样化	(514)
第一节 多样化战略的分类.....	(514)
第二节 多样化的利弊分析.....	(516)
第三节 多样化战略实施效果的影响因素.....	(520)
第四节 多样化的原则.....	(522)
第二十一章 技术与竞争优势	(524)
第一节 技术与竞争.....	(525)
第二节 技术战略.....	(535)
第三节 技术演变.....	(553)
第四节 技术战略的制定.....	(557)
第二十二章 企业核心能力	(561)
第一节 企业能力理论的兴起.....	(561)
第二节 核心能力内容体系.....	(563)
第三节 企业核心能力的评估.....	(569)
第四节 企业核心能力的培育与管理.....	(572)
第二十三章 对竞争者的选择	(579)
第一节 来自竞争者的战略利益.....	(580)
第二节 好的竞争者的特征.....	(590)
第三节 选择竞争者时常犯的错误.....	(605)

第四篇 进攻性和防御性竞争战略

第二十四章 防御战略	(611)
第一节 进入或改变地位的过程.....	(612)
第二节 防御战术.....	(615)
第三节 评价防御战术.....	(628)
第四节 防御战略.....	(632)
第二十五章 向行业领先者进攻战略	(643)

第一节	进攻领先者的条件·····	(644)
第二节	进攻领先者的途径·····	(648)
第三节	阻止领先者报复·····	(661)
第四节	领先者脆弱性的信号·····	(664)
第五节	进攻领先者与行业结构·····	(667)
第二十六章	国际化经营战略 ·····	(668)
第一节	目的和战略类型·····	(668)
第二节	国际化经营的环境分析·····	(671)
第三节	国际化经营战略的模式·····	(672)
第四节	战略控制·····	(678)
第二十七章	战略联盟 ·····	(682)
第一节	战略联盟概述·····	(682)
第二节	联盟战略的制定·····	(686)
第三节	战略联盟的成立程序·····	(689)
第四节	组建战略联盟应注意的问题·····	(692)
参考文献	·····	(694)

第一篇

经营战略管理导论

第一章 经营战略管理

第一节 经营战略概述

一、战略的内涵

战略,古称韬略,原为军事用语。顾名思义,战略就是作战的谋略。《辞海》中对战略一词的定义是:“军事名词,指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”

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以不同的含义。有的认为企业战略应包括企业目的与目标,即广义的企业战略;有的则认为企业战略不应该包括这一部分内容,即狭义的企业战略。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. 奎因(J. B. Quinn)的定义

美国达梯莱斯学院管理学教授奎因认为,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。奎因对此定义作过进一步的解释,认为战略应包括以下内容:

①有效的正式战略包括三个基本因素:a.可以达到的最主要的目的(或目标);b.指导或约束经营活动的重要政策;c.可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。在奎因的定义中,确立一个组织的目标是战略制定过程中一个不可缺少的部分。

②有效的战略是围绕着重要的战略概念与推动力而制定的。所谓战略推动力是指企业组织在产品和市场这两个主要经营领域里所采取的战略活动方式。不同的战略概念与推动力会使企业的战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。

③战略不仅要处理不可预见的事件,也要处理不可知的事件。战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势,为企业提供若干个可以实现自己目标的选择方案,以应付外部环境可能出现的例外情况,不管外部力量可能会发生哪些不可预见的事件。

④在大型组织里管理层次较多,每一个有自己职权的层次都应有自己的战略。这种分战略必须在一定程度上或多或少地实现自我完善,并与其他分战略相互沟通互相支持。

总之,魁因的定义与安德鲁斯的定义有类似之处,它们都属于广义的战略定义。

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。例如,一个自称为“交通运输的企业”,便找不到共同的经营主线。首先这类企业的经营范围愈来愈会广泛,如市内交通、城市间交通、空中运输、水上运输等。其次,用户的范围相当广泛,如个人、家庭、企业、机关单位等。最后,产品范围也相当广泛,如汽车、火车、轮船、飞机等。这种变量可以形成无数个组合,产生出无数条共同的经营主线,使企业无所适从。

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魁因的不同,应该是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。

(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