

<<战略管理>>

图书基本信息

书名：<<战略管理>>

13位ISBN编号：9787300103389

10位ISBN编号：7300103383

出版时间：2009-3

出版时间：中国人民大学出版社

作者：中国人民大学商学院组织

页数：339

译者：刘刚

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<战略管理>>

### 内容概要

在短短的十几年间，在各相关院校的努力下，中国的管理教育经过引进和消化吸收，为满足经济发展对管理人才的迫切需求作出了应有的贡献。

管理是一门源于实践又用于实践的学问，因此，以培养应用型管理人才为目标的工商管理教育是否贴近管理实践，培养出来的学生是否具有应对快速变化的环境解决实际问题的能力，应当是衡量管理教育水平高低的主要标准。

自1900年美国达特茅斯大学授予商学硕士学位和1908年哈佛大学设立工商管理硕士(MBA)项目以来，西方的现代管理教育已经历了上百年的发展。

在美国管理教育上百年的发展历程中，对管理教育的内容、方法和方向的争论从未停止过。

近年来，对管理教育过分学术化的批评越来越多。

历史不长的中国工商管理教育应该认真学习和借鉴国外管理教育发展过程中的经验和教训。

书籍目录

行业的演变 (701—008) 医药行业：21世纪的挑战 (703—489) 欧洲空战：瑞安航空 (A) (700—115)  
欧洲空战：瑞安航空 (B) (700—116) 欧洲空战：瑞安航空 (C) (700—117) 创造竞争优势  
(798—062) 与戴尔较量 (A) (799—158) 与戴尔较量 (B)：1998—2003年 (704—476) 2005年的  
苹果电脑 (705—469) 三星电子 (705—508) 英国卫星广播公司与天空电视公司的竞争 (794—031)  
菲律宾蓝美仁公司：挑战跨国巨人 (704—405) 公司战略的要点 (705—449) 纽威尔：公司战略 (799  
—139) 泰科国际公司 (A) (798—061) Arcor集团：全球战略与本国危机 (704—427) Atlas Electrica  
公司的国际化战略 (704—435) 译后记

## &lt;&lt;战略管理&gt;&gt;

## 章节摘录

行业的演变（701—008） 行业是一个企业、顾客、供应商、替代品、互补品之间复杂的关系网络。

通常而言，行业结构变化相对较慢。

这些关系之间相互强化，如果试图大幅度地改变其中某种力量，将遭遇来自其他力量的抵制。

各种力量之间的关系以及竞争模式很稳定，某一行业的进入诱因将与其进入障碍趋于平衡。

变化是逐渐发生的。

《竞争与战略》这门课程中的案例说明：许多行业的结构具有稳定性。

即便在诸如半导体及个人计算机这样的高科技行业中，结构变化也需要几十年的时间。

我们可以发现：20世纪60年代以来，诸如软饮料和折扣零售业等行业的竞争模式根本没有太大的变化。

当然，有时某个行业可能发生彻底的变化。

像福特这样的大规模生产商取代了早期小作坊式的汽车生产商。

夫妻店迅速让位于像家得宝（Home Depot）这样的“品类杀手”型零售商。

工作站制造商取代了大型机与微型机制造商。

随着新进入者对市场的渗透，以及企业相对于买方与供应商力量平衡关系的变化，行业结构发生了巨大的变化。

原来居于领导地位的企业落后了，后起之秀取代了它们的位置。

复杂系统（不仅包括行业，还包括有机体、生态系统、组织等众多类型）的研究者逐渐认识到：系统具有两种自然的变化方式，包括改良型变化和革命性变化。

叫改良型变化是逐渐发生的，在某一时期，行业结构的某一两个方面发生变化。

与此形成鲜明对比的是，当革命性变化出现时，行业结构的相关因素同时发生变化。

行业结构得以“解冻”，行业内的相对地位将重新洗牌。

这样的变化发生之后，各种竞争力量将与以前大不一样。

对于企业来说，行业演变时期将面临巨大的威胁，也意味着巨大的机会。

行业中的领导者将面临地位不稳固的威胁，可能被挑战者和新进入者所取代。

相反，行业演变时期也将创造机会，可以创办新企业，并使其确立领导地位。

竞争地位的绝大多数重大的变化——不管这种变化是朝好的方向还是坏的方向——都源于行业的动态性，而不是对稳定结构或好或坏的把握。

演变时期同样给企业提供了影响未来行业结构的特殊时机。

决定行业结构的各种因素通常相互影响。

例如，竞争对手之间的竞争可能影响顾客在各个供应商之间转换的难度，或者导致新的企业进入这一行业。

由于相互影响的存在，行业演变未来的走向可能多种多样，形成某种内部具有连贯性的结构。

这种行业结构很难事先预测到。

当然，通过自身的行动，企业将影响：在未来众多的潜在结构中，哪种结构将真正出现。

例如，软饮料行业目前显现出具有吸引力的结构：品牌推广的努力削弱了顾客和灌装商的力量，提高了进入门槛；各种协议确保了灌装商处于企业的掌控之中，也提高了进入门槛；竞争对手之前围绕广告和产品的可获得性展开竞争，而不是围绕价格展开竞争。

这些特性之所以产生，是因为在19世纪末20世纪初，当这一行业开始兴起之时，可口可乐和百事可乐作出了相应的选择。

然而，人们可以想象到：如果企业之间毫无区别，提供同样的棕色糖水，软饮料行业可能出现一种完全不同的结果，企业之间将在价格上展开激烈的竞争，进入壁垒将很低，顾客可以很容易地在不同的产品之间进行转换。

总体而言，行业演变本身无所谓好坏之分。

行业发生演变之后，参与者不一定获得比以前更高的利润水平，实际上，行业的吸引力可能下降。

## &lt;&lt;战略管理&gt;&gt;

许多受互联网影响的行业其潜在的利润水平反而下降了。

一些管理者总强调从自身利益的角度来促成这种演变，但如果不统一考察演变对行业结构和竞争优势的影响后果，这种看法至少是不全面的。

本课件将分析行业的演变过程中可能面临的各种挑战。

我们首先考察演变通常需要经历的几个阶段，接下来，分析战略管理者在上述阶段可以采用的各种核心工具，以及新的工具是如何形成的。

**行业演变的特性** 我们这里关注的焦点是已有行业的演变过程，但大多数的观点同样可以适用于各种新兴行业的诞生。

事实上，当人们从更宽广的视角思考时，几乎不存在真正的新兴行业的诞生。

例如，汽车行业的诞生在很多方面是原来人力运输工具这一市场演变的结果，这一市场一直由汽车的一种替代产品——马车所统治着。

相应地，互联网正在催生一些全新的行业（例如，许多企业的礼品券销售），但更常见的是推动已有行业（如图书零售业）的演变。

演变中的行业通常经历几个可预测的阶段：诱因阶段、酝酿及试验阶段、新型稳定结构形成阶段。

**诱因** 尽管行业演变涉及系统的变化，但人们通常可以找到引发。

“大火”的“火苗”。

“火苗”或诱因将使以前不可能实现的崭新的经营方式成为可能，这种经营方式对成本或买方价值产生巨大的影响。

当企业采用新的活动系统时，竞争力量以及相对地位将发生变化。

引发这些变化的事件有三种基本类型。

第一，技术的变化将使新的活动系统成为可能，这一新的活动系统或者产生更多的买方价值，或者可以用更低的成本创造买方价值，或者同时达到这两个目标。

例如，与以前的电子机械技术相比，20世纪五六十年代电子计算技术的出现使记录、制表、计算的效率大幅度提高。

IBM这家老牌的办公机器制造商成功地运用这一新技术重塑了其活动系统。

结果，演变强化了其地位。

另一家办公机器制造商，National Cash Register勉强度过了这一演变过程，其他行业领导者，如Remington Rand和Burroughs却全体销声匿迹。

类似地，一系列技术，如条形码扫描设备、卫星通信、计算机、自动分拣机改变了美国20世纪八九十年代零售业的面貌。

诸如沃尔玛、玩具反斗城等零售商利用这些新技术，改进了其物流、商品分类、定价、采购、服务等活动，因此而产生的成本节约使这些零售商得以快速扩张，这些新技术中所固有的规模经济性也有助于零售商之间的广泛结盟，而这进一步改变了零售商与消费品制造商之间的力量关系。

第二，消费者需求的变化形成了新的成本结构，或者改变了买方价值的内容。

那些预测到这些变化并努力使其自身适应这种新变化的企业，在行业演变之后获得了更加强有力的地位。

例如，第二次世界大战以后，美国消费者变得更加富有，购买了汽车，并搬到了郊区。

因此，商场离家远近对于买方价值而言已经不再重要，而更大的停车场变得更加重要。

零售领域发生了巨大的变化，购物中心迅速取代了城市中心区的商业街。

在个人计算机领域，随着20世纪90年代的技术发展，个人消费者和企业购买者对销售人员和经销商的技能所赋予的价值越来越小。

这一买方价值概念的变化给诸如戴尔、Gateway等个人计算机直销商的戏剧性崛起铺平了道路。

需要注意的是，只有当：（1）满足新需要的活动与满足原有需要的活动具有显著的差异时；（2）新的价值概念引起五种竞争力量的一种或多种力量发生变化时，买方价值概念的变化才可能带来行业的演变。

## &lt;&lt;战略管理&gt;&gt;

某种新概念如果能够很好地适应原有的活动系统，同时不改变竞争力量的格局，那么对行业的形态产生的影响将很小。

第三，管制的变化可能影响企业所提供的买方价值与成本的组合。

通常而言，管制使某个行业维持在一种人为的结果上。

那些影响进入、扩张、产品类型、定价的管制措施尤其如此。

放松管制将释放出被压抑的经济力量，推动行业形成一种新的结构，随之而来的变化潮流将改变相对地位。

例如，美国20世纪七八十年代航空管制的放松，为众多新航空公司的进入打开了大门，使航空公司可以在价格等新的维度上展开竞争。

在放松管制以后，在业内占据统治地位的航空公司大部分是以前就开展过类似活动的航空公司，但是它们之间竞争的性质与以往相比已大不相同。

例如，一旦航空公司允许自由定价，恶性价格竞争将真正占据主导地位，这种价格竞争通常是在边际成本较低、固定成本较高的行业中出现。

在放松管制之后，一些最具盈利能力的航空公司进行了改革，如设计中心辐射式的航班路线结构以及计算机管理的订座系统，以避免激烈的价格竞争。

引发行业演变的因素可能来源于行业的上游、下游或者相关的互补行业。

例如，汽车行业的出现对于车轭、马鞭、木轮等制造商将形成可怕的影响。

技术、顾客偏好或者管制的变化将引发行业的演变，但是直到公司及其经理层看到了变化的可能性并开始实施这一变化，演变才真正发生。

缺乏管理层的洞察力和抉择，行业结构将倾向于维持原样。

在企业采取行动促使潜在的行业结构发生演变之前，更具吸引力的替代结构在几年前就具有可行性了。

例如，在弗雷德·史密斯（Fred Smith）建立联邦快递之前，通过中心辐射系统在第二天将包裹送达所必需的技术就已经可行了。

早在亨利·福特（Henry Ford）将零部件组装起来改变汽车行业（间接地也改变了许多其他行业）之前，大规模生产所需要的与零部件相关的概念和技术就已经被认为成型了。

经理们不仅在将可能的结构变化变成实际的结构变化方面起作用，而且通过诸如投资新技术、开展影响顾客需求的市场营销活动、呼吁改变管制规则等手段，影响着可能的行业结构。

人们不应该忽视每一个体在引发行业演变方面的创造力和决心。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>