

汉 · 译 · 工 · 商 · 管 · 理 · 经 · 典 · 教 · 材 · 丛 · 书

(第三辑)

Strategic Management

战略管理

(第三版)

Alex Miller

[美] 亚历克斯·米勒 著

理论部分：何 瑛 史晓峰 孙慧凌 译

案例部分：张培丽 李国栋 徐芬丽 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

汉 · 译 · 工 · 商 · 管 · 理 · 经 · 典 · 教 · 材 · 丛 · 书

(第三辑)

Strategic Management

战略管理

(第三版)

Alex Miller

[美] 亚历克斯·米勒 著

理论部分：何 瑛 史晓峰 孙慧凌 译

案例部分：张培丽 李国栋 徐芬丽 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2002—2310号

Strategic Management, 3/e By A. Miller.

Copyright © 1998, 1996, 1993 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Chinese(Simplified Characters) Trade Paperback Copyright © 2003 by Economy
& Management Publishing House.

This translation of Strategic Management (3/e) is published by arrangement with
The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理 (第三版) / (美)米勒著; 何瑛等译.
—北京: 经济管理出版社, 2011.5
ISBN 978-7-5096-1440-2

I. ①战… II. ①米… ②何… III. ①企业战略—战
略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第090152号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

选题策划: 杨世伟

责任编辑: 杨世伟 骆 珊 张 艳

技术编辑: 晓 成

责任校对: 叶 子

880mm × 1230mm/16

56.5印张 1326千字

2011年7月第2版

2011年7月第1次印刷

定价: 98.00元

书号: ISBN 978-7-5096-1440-2

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

作者简介

亚历克斯·米勒 (Alex Miller) 是诺克斯维尔市田纳西州立大学 William B. Stokely 的管理学教授。他在 Dartmouth 大学 Amos Tuck 商学院获得 MBA 学位，并在华盛顿大学获得博士学位。1989 年，他以访问学者的身份访问了英国 Cranfield 技术学院。他的名字经常出现在《商业投资周刊》的编辑栏中，而且他的文章也经常在以下杂志上发表：《管理学院期刊》、《公司环境战略》、《商业研究期刊》、《商业投资周刊》、《高新技术管理研究期刊》、《管理研究期刊》以及《战略管理期刊》等。亚历克斯·米勒教授也是一位积极的咨询专家，他的客户包括花旗银行、多佛公司、伊斯曼化学公司、弗雷迪计算机公司、国际税收服务公司、Lockheed Martin、Mercy Healthcare Systems、Navistar、飞利浦消费电子产品公司、洛克威尔国际公司、Sea Land、田纳西州山谷管理局以及联合碳化物公司，此外还有许多规模较小的公司。他是田纳西州惟一的一个 MBA 和执行 MBA 项目课程设计和案例教学导师组的一员。他曾经被五次授予教学奖，并且是第一位两次获得由田纳西州 MBA 机构组织的学生评出的“优秀教师奖”的人。除了他的学术和赏务职业外，亚历克斯·米勒教授还是一个职业养牛场场主。你可以通过亚历克斯·米勒教授的个人主页与他联系：

<http://funnelweb.utcc.utk.edu/amiller2>

教师前言

致新读者

本书有何不同？

欢迎使用本书。目前，战略方面的教科书四处泛滥，你刚买到的一本与你之前看过的几本书很可能大同小异。但是，由于本书具备以下这些特征，使得它与别的战略管理教材相比显得比较独特。

综合水平

在这个倾向行为带有政治色彩的年代，通常的教科书为了避免任何一个部门的责难都采取了中间的立场，但本书却表明了一个非常明确的立场。自始至终，本书都非常注重开发一种基于优秀财务绩效的竞争优势。这一中心思想形成了贯穿本书的综合主题。本书从“战略结构”框架开始论述，把“战略结构”框架作为贯穿本书的地图，并通过它直接与教学要点以及案例联系起来。在本教科书的每一章都解释了对于建立竞争优势和产生高经济绩效的战略至关重要的一系列概念，而且都选择了相关案例，这些案例都在实践中验证了这些概念。

融合前沿——经过实证

战略管理作为一般管理和战略相结合的产物，它从许多不同的学科分支中获益良多。一般管理可以追溯到组织中的领导活动，而且一般管理也提供了许多的工具和概念，而这些工具和概念对于管理有效融合简单性的能力又非常有价值。无论谁要讲授战略管理课程，他都不能略过一些经过验证并且是正确的概念，如 SWOT 分析；他也必夹描述不同职能范围之间的融合。这些从一般管理中借鉴过来的概念对于战略管理是一个非常好的补充，但在战略管理中要从自身角度出发去研究它们。而且，在战略研究中，最近也出现了一些作为学院派定律的概念，如超竞争、从资源角度来审视企业以及学习型组织。把这些从一般管理和战略研究中借鉴过来的优秀的概念融合到一起，就形成了本书所要阐明的战略管理。

战略制定和战略实施之间的平衡

毫无疑问，描写战略分析和战略制定要比战略实施容易得多。但是，在实践中，任何一

个有经验的管理者都会告诉你战略管理中真正的挑战在于战略实施。本书对于这一难题进行了全面的讨论，我们用四个章节来讨论这个主题，这比现在市面上任何一本战略管理方面教科书对这个主题的讨论都多。第一部分我们首先对进行战略改变所涉及的问题进行综合论述，在接下来的三个章节里，我们详细地讨论了三种不同范畴的战略改变工具是如何来支撑及妨碍想要达到的预期的变化。学生们经常抱怨说，他们不知道频繁地挖掘一些“活生生”的材料来讨论战略实施这样有什么价值。但是，经验表明，学生们还是非常喜欢本书中战略实施部分的那些实际的、结果导向的材料。

有助于学生“消化”

本书所涉及的论题很广，要求的思考水平也很高，而且，还需要理论和实践相结合，这正是战略管理这门课程的特色。而对于学生而言，战略管理并不是一门很容易掌握的课程。为了解决这个难题，本书使用了两种办法。一种是“虚构”一部分篇幅以避免使用挑战性较强的一些材料，但是，这种方法也伴有一种风险，那就是，“虚构”的课文有可能不能很好地培养学生们在现实世界当中、真正的组织中进行实践的能力。那么，我们在这里采取这种方法的原因是：我们想把实践中战略管理所必需的一些概念都包含到这些材料中去，而且，尽可能地使得这些概念更容易被学生接受。本书采用了邀请式的、学生喜欢的写作风格。对概念的解释也非常谨慎，尽量使它们符合逻辑顺序并有助于课堂测试。而且还通过大量的例证来找出关键点。本书的目的是介绍所有对课程非常关键的概念，而且我们尽可能采用有助于学生们有效学习的方式来介绍它们。

配套教材的质量

不但学生在本课程学习过程中所面临的挑战是巨大的，而且，指导老师所要应对的挑战也是非常大的。战略管理已经被证明是发展最快的、最具革命性的商业规则，因此，保证概念能一直跟上时代发展的步伐是我们不懈的责任。而且我们不应该仅仅局限于概念，每一位新同学都期望案例讨论的主题是现今的头条新闻，而不是昔日课本中的历史题材。为了应对这些挑战，引发了一系列的“军备竞赛”，即教材销售商们所筛选的一些“轰动因素”。在这场售书竞赛中，促使你做出购买决定的因素是要看哪本书的“辅助装备”能引起最大的轰动效应。开发本书的配套教材的过程中，正好与这种趋势相反，我们所重视的是质量而不是数量。与其让口哨声和喝彩声去分散边际效用，还不如把精力放在章节（第一册）和案例（第二册）的教师注释和教学帮助上，这样对学习才真正有助益。

第一册是由 Ram Subramanian（大山州立大学）准备的，包括整章概要、教学提示、本书中没有出现的一些案例和图表以及一个庞大的试题库。第二册是由我编辑的，包括所有的案例注释，它呈现出一副案例大纲、案例教学法中的讨论、如何将案例和课本中的章节联系起来的一些建议、仔细讨论每一个案例问题、通过幻灯片表述案例分析中的要点，以及案例更新。在旁栏中还补充了一些材料来强调案例的主要特色和别的一些概括案例中心思想的材料。每一个案例不但配有一个学习计划单，而且它还尽可能与外部的一些资源如论文和音像制品联系起来。如果你之前认为没有好的教师参考书而且从来不去翻它们，那么我希望这次您例外一次，去看一看那两本与本书配套的教师手册。它们与别的教师用书完全不同，不过是否真正完全不同还得由您自己来判定。

如果您是一位新读者而且想更详细地了解有关本书一些情况，你一定会对以下的部分非常感兴趣，这些部分主要提供了一些老读者对本书的第二版和第三版之间变动的讨论。

致老读者

本版有何不同？

欢迎再次使用，以下是第三版与第二版相比的不同之处：

- 根据部分调查、访谈和一些老读者所提供的建议，本版为同学们新增了一些学习帮助的内容。本书共有五个部分，在每部分结束之后，都用一个简短的部分来介绍接下来的课文是如何与前面部分相衔接，并简要介绍了如何来学习它们。每一章都有三个引言，是在上一版两个引言的基础上扩展而来。这些引言都包括一个本章概要、本章回顾和学习要点列表。在引言之后，还会有一个战略小插图，它呈现出一个活生生的例子，告诉学生们下面要讨论的问题对一家大家都熟悉的企业的成功起什么关键作用。为满足广大读者的需要，每一章的末尾都有一个本章可运用的管理实践列表。而且，每章的最后还增加了一些供学习/讨论的问题。
- 第三版的第一章已经被删掉了。其中的一些材料，尤其是那部分给学生介绍课程学习动机的一些材料，已经被移到了紧接着本部分的学生前言当中。第二版的第二章和第三章被融合成一个独特引言，并命名为战略管理观点，它包含所有这两部分的内容，即内容观点和过程观点，通常把它们组织起来就形成了本学科的内容。
- 新版第一章主要讲述的是战略的内容。它解释了本书的中心前提——战略应该能促使形成竞争优势并产生优良的财务绩效——并通过战略体系结构框架的介绍说明了这样一个问题，即后面章节所覆盖的主题是如何有助于形成和保持竞争优势。在解释一些基本概念，如经济增加值（EVA）和竞争优势的过程中，贯穿本章的主题始终是“战略是什么”，也就是说，在获得预期结果的过程中是什么在发挥着作用。这部分内容对第一部分当中的第二章也是一个很好的补充。
- 新版的第二章主要阐述战略管理过程。本章中把战略管理看成是一系列相互联系的过程，详细介绍了战略计划，并对其优缺点进行了讨论。在第二章中，我们鼓励同学们在后面的讨论战略内容的章节中去寻找有关战略过程的描述。为了与引言相呼应，我着重强调一种新的风格，即在后面所有章节中，都融合贯穿了战略的内容观点和过程观点。
- 本书的第二部分把外部分析和内部分析作为一枚硬币的两个方面来分析。第三章和第四章作为理解竞争优势源泉必不可少的部分，分别介绍了结构位置和过程实施。
- 关于第三章的外部分析部分我们已经做了大范围的修正。它仍然包括对五种力量分析的讨论，同时，在此基础上添加了一些新的概念，如超竞争和竞争。第三章还广泛地讨论了竞争环境是如何影响战略形成，以及反过来战略又是如何影响竞争环境的。
- 第四章关于内部环境的分析着重强调从资源角度来审视企业。还介绍了平衡计分卡，这是一种非常有用的企业分析方法，它从许多重要并相互支撑的角度来分析一个企业。

- 本书的第三部分从四个层面来研究战略的制定：作业、经营、公司整体和全球化。由于关于竞争优势的材料被移到了第一章，这样，我才得以做出一些读者所要求的改动：操作层面战略实施的章节能够移到商务层面战略实施的章节之前，这样更符合逻辑顺序，而且，覆盖范围也从一个较窄的范围（操作）到最广的范围（国际）。在还没想出这个不足，并实施弥补措施之前，我对你们的容忍表示非常感谢。
- 新版的第六章介绍了企业经营层战略的一些材料，这里对第二版的部分作了比较大的修改。读者相对比较熟悉的市场生命周期模型，我们仍然进行了介绍。但是一些指导教师提出，要求对业务定位和竞争战略进行更多地介绍。因此，我们增添了大量的新材料来对竞争理论进行描述，但在介绍过程中采取了一种更富教导性的方式，而没有采取传统的定量方法。我想，你会发现新的 PARTS（竞争者、附加价值、规则、战术和机会）框架对你现有的战略常备模型是一个有用的补充。本章还介绍了已变得越来越重要的补充者这一竞争因素作为对波特的五种力量的补充。同时，本章还把对事业的定义以及事业使命的材料融入到更广泛的事业定位当中。
- 本书的第四部分仍集中讲述组织变革和战略实施。这一部分最大的改变是有关不同计划和实施过程的概念移到了前面的过程观点一章，也就是新版的第二章。这样就使得战略实施的这四章脉络更加清楚，而且顺序更易于管理，同时也没有损失任何重要的材料。
- 第九章解释了为什么战略实施和组织变革要比许多同学预计的还要困难，而且，还介绍了组织学习，这种能成功改变组织运行方式的、最有前途的方法。本章还介绍了成功的变革一个组织需要使用的多种不同的变革方法，而不是仅仅依靠一两种“魔法弹”。
- 第十、十一和十二章详细讨论了三种不同类型的变革杠杆，包括：背景杠杆、系统杠杆和行动杠杆。我承认这几章里的信息量对你来言可能是一个挑战——当你的教学进程是一个季度而不是一个学期时更加明显。但是，这些对战略实施非常关键的领域一直需要更有意义的教学材料，而且，我也意识到仅仅用一两章的篇幅来充分介绍这一复杂的主题是不现实的。在准备下一学期课程的时候，可以看一看第一册的教师手册来寻找一些有关这方面的建议。
- 第五部分介绍了本版教材的案例。我已经把一些关于案例分析的学生材料移到了本部分的引言部分，所以，你要看的话就不必像第三版那样到第一章的附录去找。每一个案例都提供了相关的网址。本版的案例挑选要非常感谢许多批评家在此方面所提出的意见。正是因为有了他们的批评，在新版的 36 个案例中，只有 3 个案例是从第二版中搬过来的，其余的全都是第二版中案例的升级版本或者是全新的案例。

致谢

这样一本教科书需要团队的通力协作，有机会和商界、学术界以及出版界的优秀专家共事使我感到非常幸运。

对本书作出重要贡献的各个学院和大学的同事们，你们又一次使我受益良多。同时，我

还从一群优秀的、有洞察力的批评家那里获得了许多非常有帮助的建议：

Janice Black, 密歇根州立大学；

William Darrow, Towson State University；

Alan Hoffman, Bentley College；

Alan Krigline, University of Akron；

Robert Lynch, Rowan College of New Jersey；

Patricia Nemetz – Mills, Eastern Washington University；

Alan Patz, University of Southern California；

Abdul Rasheed, The University of Texas at Arlington；

J. L. Stimpert, Michigan State University；

Charles Waston, Miami University.

挑选案例也是一项困难的工作，在此过程中，我受到了以下同事的帮助，正是由于他们极具帮助性的注释和建议，本版这些吸引人的案例才得以及时地完成。

Kamal Abouzeid, Lynchburg College

John Bates, Georgia Southwestern College

Joe Benson, New Mexico State University

Sylvia Black, University of North Carolina

Bill Bogner, Georgia State University

Richard Brandenburg, University of Vermont

Karen Byers, University of California, Riverside

Michael Camp, James Madison University

John J. Casson, Kean College

Hung Chu, West Chester University

Gary Clark, Saginaw Valley State University

John Clarry, Montclair State University

Jerilyn Coles, Arizona State University West

David Deeds, Temple University

Victor Doherty, Wayne State University

Richard Fabris, Jersey City State College

James F. Fairbank, The Smeal College of Business Administration

Renata Geurtz, Arizona State University West

Neil Humphreys, Longwood College

Helaine J. Korn, Texas Tech University

George Murphy, Fitchburg State College

Kevin O'Mara, Elon College

Michael Moch, Michigan State University

Laura Poppo, Virginia Polytechnic Institute and State University

George M. Puia, University of Tampa

Kannan Ramaswamy, Florida International University

Stanley Ross, Newbury College

Michael V. Russo, University of Oregon
 Rakesh Sambharya, Rutgers University – Camden Campus
 Paul Short, Montclair State University
 Donald Siegel, Arizona State University West
 Melanie Trevino, University of Texas at El Paso
 Marion White, James Madison University
 Shaker A. Zahra, Georgia State University

案例编写是一项很费力的工作，但对战略管理的学习和研究却是必不可少的，对这些编者的重要贡献无论怎样感谢都不为过。能够出版以下这些优秀案例的作者所准备的案例我十分高兴：

Mary Ackenhusen, INSEAD
 Dean Aluzio, University of Connecticut
 Katherine A. Auer, Bentley College
 Christopher K. Bart, McMaster University
 Christopher A. Bartlett, Harvard Business School
 Thomas M. Begley, Northeastern University and Nanyang Technological University, Singapore
 Bernard A. Deitzer, University of Akron
 John B. Gallagher, University of Tennessee
 Donna M. Gallo, University of Massachusetts at Amherst
 Gamewell Gantt, Idaho State University
 Sumantra Ghoshal, INSEAD
 Barbara Gottfried, Bentley College
 Peter G. Goulet, University of Northern Iowa
 Lynda L. Goulet, University of Northern Iowa
 Jean M. Hanebury, Texas A&M University
 Todd Himstead, Georgetown University Business School
 Alan N. Hoffman, Bentley College
 George Johnson, Idaho State University
 Michael J. Keeffe, Southwest Texas State University
 John Kilpatrick, Idaho State University
 Raymond M. Kinnunen, Northeastern University
 Daniel G. Kopp, Southwest Missouri State University
 Nicholas V. Kovalenko, Brigham Young University
 Alan G. Krigline, University of Akron
 Jeffrey A. Krug, University of Memphis
 Joseph Lampel, New York University
 Sharon Ungar Lane, Bentley College
 Andrew Libuser, Georgetown University Business School
 Thomas L. Lyon, Rockhurst College
 Michael Lubatkin, University of Connecticut and Groupe ESC Lyon

Bill J. Middlebrook, Southwest Texas State University

James F. Molloy, Jr., Northeastern University

Ashish Nanda, Harvard Business School

Charles O'Reilly, Stanford University

Lee T. Perry, Brigham Young University

Thomas C. Peterson, University of Akron

Jeffrey Pfeffer, Stanford University

Robert A. Pitts, Gettysburg College

Valerie Porciello, Bentley College

Ravi Ramamurti, Northeastern University

John K. Ross, III, Southwest Texas State University

我十分感激拉姆·萨布瑞姆 (Ram Subramanian), 他为准备教学材料做了大量的工作。

出版商的任务是将收集的来源不同的各种材料提供给读者, 需要投入大量的时间和精力, 但是麦克劳希尔出版公司学院部专家团队的所有成员却能够做到彬彬有礼, 保持适度的幽默, 以及在专业方面表现得相当出色。这些专家与学院和大学的教授的通力合作, 既满足了教授和专家的教学需求, 也为麦克劳希尔出版公司奉献了精品教材。

同时, 我也要感谢编辑同仁们, 对《战略管理》的第三版负责审校的团队成員包括: Curt Berkowitz & Ira Roberts, 编辑部经理; Michael Campbell, 营销经理; Adam Knepper & Karen Mellon, 责任编辑; Karen Quigley, 设计师; Terry Varveris, 助理编辑; Leroy Young, 资深制作监督人。这支团队的成员还包括: Susan Joseph, 校对员; Trish Tayler, 版式编辑; Gretlyn Cline, 图片制作编辑等等。

最后, 我要衷心地感谢我的妻子香农 (Shannon), 在整个项目的实施过程中, 她给予我大量的支持和帮助。我还要感谢我的四个孩子: 布瑞登 (Brandon), 艾琳 (Eli), 温迪 (Wyndie) 和伊恩 (Ian), 因为在创作期间我牺牲了大量的和他们在一起玩耍的时间。

亚历克斯·米勒 (Alex Miller)

如果你对本书或者关于战略管理的教材有任何问题、评论或者建议, 请通过我的网页与我进行探讨。网址如下:

<http://funnelweb.utcc.utk.edu/amiller2>

学生前言

战略管理的必要性

我们为什么应该学这门课程？

如果你希望将来成为一个成功管理者，你今天就应该学习战略管理。这个世界已经变得越来越复杂，而且市场环境瞬息万变。如果一个公司只有少数的管理者和专家能涉入战略的制定和实施，那么它不可能再次获得成功。在各个行业较为领先的公司当中，所有传统的职能部门和组织层级当中的管理者们和员工都已经承担起新的战略责任。贯穿本书的观点是，我们希望每一个管理者都能运用战略管理过程或至少能对此过程有所贡献。战略管理的本质是，所有的管理者，无论是哪一个职能部门或组织层次，都应该越来越多地参与整个公司战略的制定和实施。

尽管广泛性和一体性是战略管理的本质，但是，有时候战略管理却被看做仅仅是高层执行官和总经理的专门职责，又或者只是专门的战略制定者的职责。我们看来，这种观点是有失偏颇的。高层管理者是应该深深地涉入到战略管理当中。与此类似，还应该有员工来支撑战略管理，尤其是在一些规模较大且组织结构较复杂的公司。但是，战略管理所涉及的管理者涵盖整个组织，而且，他们承担的是全新的职责，并且在战略管理过程当中发挥着越来越重要的作用，因此，战略管理不是一项只局限于杰出的“战略家”或一组“战略计划师”的工作，而应该是一系列能够而且应该能够被整个组织的各个职能部门所应用的管理技能。

战略管理的不同之处

如果你像大部分使用本书的同学一样，已经在职能管理方面，尤其是运营、人力资源管理、市场营销、会计、财务或其他方面进行了相当多的学习，可以认识到战略管理与这些职能管理之间存在着细微但却非常重要的差别：

■ **战略管理是多种职能的融合。**在今天竞争异常激烈的全球市场当中，在各个职能领域的卓越表现对企业成功是必不可少的。但是，虽然职能方面的卓越是成功的必要条件，但却已经不再是充分条件。必须有一个更宽广的管理形式来把各职能管理的贡献整合起来：一种支配性的力量把组织中各职能的成就融合起来。在利用各职能

部门专业技术时，战略管理是非常重要的，它有助于各职能专家作出尽可能大的贡献，那些专家必须理解怎样才能使他们的各自职能适合于整个公司的战略。

■ **战略管理所要实现的目标是建立在整个组织的基础上。**最有效的管理者是那些对他们组织的目标理解非常清晰的人。职能专家的视野都被局限在它们各自的职能部门之内，与此同时，他们很可能导致“能获得局部利益最大化却丧失了整体最优”。换句话说，他们很可能依照对他们各自职能部门最有利的方式来行动，而不是依照对公司最有利的方式来行动。理解企业所需的与理解一个职能部门所需是不一样的，一个管理者必须深入到整个企业的战略管理过程当中去，这样他才能发掘出他的部门应如何努力，才有助于整个组织目标的实现。

■ **战略管理必须考虑到广阔范围的利益相关者。**企业必须充分满足各方支持者的需要，如顾客、供应商、雇员、所有者以及社会公众。一个企业要真正兴盛起来，它的各个阶层的管理者必须了解他们各自的决策是如何影响所涉及的利益相关者的。但是，职能专家倾向于只向某一个利益相关者服务，而不会在所有利益相关者的需要之间进行平衡。例如，人力资源部的管理者只能看到雇员；采购部的管理者只能看到供应商；销售部的管理者只能看到顾客等等。战略观点要求同时考虑所有风险承担群体的利益以在它们之间进行权衡。

■ **战略管理需要考虑多重时间维度。**尽管从实际角度来看管理者们必须考虑任何一项决策的短期影响，但是，他们不可能忽视那些保持企业长期发展的需要。所以，他们的思考必须经常在短期影响和长期经营之间不断转换。而职能部门的管理者倾向于只关注短期问题，但是，如果他们能看得更远一点的话，他们将能够理解如何对他们的职能活动进行定位，才能对企业的今天和明天作出最大的贡献。

■ **战略管理不但关注效率，同时也关注效果。**这两个概念之间的差别有时候被解释为“正确地做事”（效率）以及“做正确的事”（效果）。那些目光短浅的管理者通常把他们的精力集中于改善其职能部门的效率，却忽视了企业的整体运营。他们如此努力地致力于正确地做事，很有可能忘记应不时地审视一下是否在做正确的事以保证企业正在朝着它的最终使命前进。战略管理的前景促使我们要综合关注管理工作的这两个维度，不可偏颇。

战略管理这门课程是如何组织的？

我们学习战略管理应把它当做一个过程，战略管理包含三种相互关联的活动：战略分析、战略制定和战略实施，战略分析是开发一个适当的战略所必需的事先计划；战略制定是把这一分析转化为一个计划——预期的战略；战略实施是当战略付诸实施后对它不断进行调整和改进的过程。

当然，大部分的管理者对于他们所涉及的战略管理活动不可能划分得如此清楚。他们不断的奔波于分析、制定和实施活动之间，而没有一个固定的模式。但是，如果你先以一个较有顺序——可能有一些人为的成分——方式来学习战略管理，那么，当你掌握了这些基本概念并且把他们运用到解决实际问题当中时，你就会发现它们之间的相互关联性。战略案例通

过对开发和实施战略过程中管理者所面临问题的详细描述，提供了一个学习战略管理非常有价值的机会。分析和讨论几个这样的案例很可能是你的老师对本课程教学计划最重要的部分（若你需要一些案例分析的指导，你可以在本书第五部分的引言部分找到案例分析十步法）。

通过利用你之前课程学习中学会的概念把本书的各个部分融合起来会使学习更具挑战性。但是，如果你全身心地投入来应对这些挑战，你就会发现，你新学到的概念和见地，对你从其他地方的学习和经验中所学到的是一个很有价值的补充。你还能做好充分的准备以继续前进，在今后的战略制定过程中担当一定的角色，进而决定企业未来的命运。祝你在课程学习中及今后的工作中好运。

亚历克斯·米勒（Alex Miller）

目 录

第一部分 战略管理观点

第一章 战略概论	(3)
满足多个利益相关者的需求	(5)
经济责任是承担社会责任的前提	(8)
基于价值的管理以及创造经济价值	(10)
竞争优势：战略的焦点	(13)
企业如何获得竞争优势：战略架构	(20)
附录：对经济增加值（EVA）的解释	(25)
第二章 战略管理过程	(28)
战略的不同类型	(30)
渐进主义观点	(33)
理性计划观点	(34)
组织学习观点	(52)

第二部分 战略分析

第三章 外部分析	(65)
环境分析的两个层面：一般环境和竞争环境	(67)
对竞争对手之间对抗的详细讨论	(75)
在竞争的环境中协作	(82)
对外部环境进行分析的过程	(84)
战略如何影响外部环境	(90)
附录：公司和行业信息资料来源	(97)
第四章 内部分析	(104)
内部分析的重要性	(106)
公司的资源基础的观点	(108)

辨识评价对象的架构	(112)
评估内部优势和劣势的方法	(119)
辨识适当的比较标准	(126)
附录：理解和分析财务报表	(132)

第三部分 战略制定

第五章 作业层战略	(141)
作业的战略角色	(143)
作业层的管理方法	(147)
TQM 与 CPR 的管理方针	(151)
三种主要核心过程中的最佳实务	(161)
第六章 经营层战略	(179)
竞争的要素	(181)
战术的类型	(186)
范围：定义企业	(192)
贯穿市场生命周期的竞争优势	(200)
第七章 公司整体层战略	(212)
多角化的作用	(214)
多角化的形式	(215)
多角化的手段	(220)
评估多角化的收益	(227)
限制多角化收益的管理行为	(237)
第八章 国际化战略	(247)
全球化战略的重要性	(249)
国际性扩张的进入战略	(254)
多国战略与全球化战略	(256)
国际化战略与竞争优势	(264)

第四部分 战略实施

第九章 变革和组织学习的挑战	(277)
为何战略实施如此困难	(279)
一个共同的失败模式：以作业为中心的变革方案	(283)

变革模式及其对战略实施的启示	(286)
组织学习	(289)
针对变革的工具型领导和杠杆	(299)
第十章 背景杠杆	(307)
组织背景的重要性及维度	(309)
宏观组织结构	(310)
微观组织结构	(320)
非正式网络	(325)
组织文化	(330)
第十一章 系统杠杆	(337)
系统是战略实施工具	(339)
信息—资源系统	(342)
人力—资源系统	(350)
资金—资源系统	(353)
控制系统	(356)
第十二章 行动杠杆	(368)
通过个人行动行使权力和影响力	(370)
组织政治	(377)
管理者即协商者	(379)
沟通	(383)
领导者作为角色模型	(387)

第五部分 战略管理案例

产业分类：服装业	(403)
案例 1 吉姆·汤普森泰丝公司 (JT 公司)	(403)
案例 2 凯布罗尔公司	(416)
产业分类：机器维护	(424)
案例 3 产品工程公司 (Product Engineering, Inc.)	(424)
案例 4 1996 年的温多克 (Windrock) 公司	(427)
产业分类：塑料业	(438)