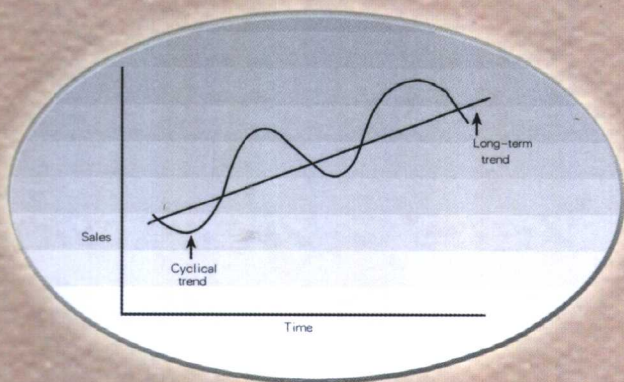


MASTERING
STRATEGIC
MANAGEMENT

(英) 蒂姆·汉纳根◎著

掌握

战略管理



中国商务出版社

掌握战略管理

MASTERING STRATEGIC MANAGEMENT

【英】蒂姆·汉纳根（著）

北京世纪英闻翻译有限公司（译）

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

掌握战略管理/ (英) 汉纳根著; 北京世纪英闻翻译有限公司 译. —北京: 中国商务出版社, 2004. 1

书名原文: Mastering Strategic Management

ISBN 7-80181-156-9

I. 掌... II. ①汉... ②北... III. 企业管理—经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 065339 号

版权出让方: © 2002 by Palgrave Macmillan

版权代理: 万达版权代理中心

京版权登记号 图字: 01—2002—5233

掌握战略管理

[英] 蒂姆·汉纳根 (著)

北京世纪英闻翻译有限公司 (译)

中国商务出版社出版

(原中国对外经济贸易出版社)

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010-64269744 (编辑室)

010-64220120 (发行二部)

Email: cfertph@caitec.org.cn

网址: www.cfertph.com

新华书店北京发行所发行

中国农业出版社印刷厂印刷

890×1240 毫米 32 开本

7.875 印张 205 千字

2004 年 3 月 第 1 版

2004 年 3 月 第 1 次印刷

印数: 5000 册

ISBN 7-80181-156-9

F·661

定价: 25.00 元

前言及本书梗概

本书主要面向研习经营管理课题的学生和管理者，介绍了战略和战略管理，目的是为这方面知识有限的读者全面提供关于管理和战略形成的基础知识与评价，同时还提供了一系列例子和案例研究以说明所讨论的概念及其应用。本书列举理论、实例及图示，目的是使读者理解本书介绍的理论和管理技术的实践性效果。它通过战略分析程序，通过组织面临的战略选择和战略转变的应用，引导读者去理解战略管理对管理者的重要作用。

本书集中讨论战略的形成问题，以及如何结合基本管理技术、实际技巧和相关理论来有组织地制定战略等问题。本书各章节谈到了在战略形成中势必会遇到的问题并给予了解答。其中有“什么是战略管理？”“如何分析战略需求？”“战略选择有哪些？”以及“如何应对战略变化？”等问题。但由于战略并不是一系列的问题与答案或者经常有效的技巧，因而并不是每个问题都有正确答案。这不过是处理问题的方法，得出的解决方案也有好有坏。管理者必须给自己“定位”，就像他们必须为“定位”其组织及其产品与服务而做出战略决策一样。

对组织资源的理解以及对组织结构的考虑是战略管理中的一个关键因素。它们形成了公司战略选择的一部分，如同近年来发生的合并、接管、缩编，外购以及重组所反映的那样。为了解现在所处的地位以采取相应的改革措施，公司必须了解市场，了解客户需求，必须知道如何才能保持竞争优势。

尽管可以对企业管理、职能管理、单位和小组管理予以分析，战略分析主要还是针对经营管理方面。本书将就其背景、内容和程

序对战略尺度进行讨论，这样就可以将某个具体步骤应用到实际情况中。战略选项是同战略选择问题一起来考虑的，强调战略和战略规划之间的区别则是为了引导战略方案的制定。营销战略被视为战略管理中的关键因素，因此需要关注客户需求战略以及保持竞争优势的战略。战略领导的影响和不同组织文化中的战略是同战略变革的整个管理过程放在一起研究的。

本书面向主攻经营管理课程的学生，面向基于其他课程，如工程学、社会科学和工商管理等等而研究经营管理者，也面向具体管理者和将要成为管理者的人。它适用于个人，也适用于公共部门和民间组织。本书中频繁使用“组织”这一术语，目的在于明确一点，即战略不仅仅适用于赢利性组织，尽管战略是其管理中的关键因素。为了给深入阅读提供参考，本书还列出了有助于学习讨论的思考题。

本书的结构如下：

- 战略和战略管理的定义；
- 战略分析和战略选择；
- 制定营销战略的过程；
- 满足客户需求；
- 保持可持续性竞争优势；
- 文化和领导的重要性；
- 对于持续变革的期望。

(略)

导 言

案例研究

为帮助读者理解和领会战略管理的实际应用，本书中列举了两个公司做为案例。案例中的一家公司是随着信息技术的迅速发展建立起来的新型的服务公司；另一家是成立已久的老牌制造公司，正面临现代经济的挑战。

如果感到与这两家公司有差距，读者可以通过自己的理解和想像予以补充。

“通讯公司”

通讯公司成立时，并没有仔细考虑相关战略。有关人员只知道他们有市场需要的高质量的产品，但在公司成立之前，他们并没有进行市场调查。由于并不知道市场需求究竟是怎样的，他们决定“摸着石头过河”，首先成立公司，然后再看进展情况如何。尽管知道有可能将所有的投入，包括他们的积蓄，都赔进去，他们还是认为会赚到很多钱，而且预感到产品会有很好的销路。

他们的想法在一段时间内是正确的。后来，由于其他公司，包括更多已成立的公司，开始意识到通讯公司发现的这一市场机会，于是市场力量开始发挥作用。竞争对手们引进了最新版的产品，其中包含更多特色，更好更直接地满足了顾客的需求。结果是，通讯公司若想要继续生存下去，就必须进行改革和调整。这就意味着，该公司必须引进一套经过周密考虑的经营方案，该方案应基于一个能使其开发出新产品并满足更多顾客需求的战略。这就需要着手进行市场调查，制定营销战略，开发新产品，并寻找新的竞争优势。

这一过程要求通讯公司发展其战略管理能力和领导能力，分析

各种选择，成长为一个学习型组织，另外还要完善公司结构。思考通讯公司和一些网络公司及电子商务公司在发展过程中的相似之处，思考通讯公司是如何在竞争中生存下来的并预测其发展前景，这些都是很有趣很有益的。

“工程公司”

该公司是一家成立已久的制造厂，主要生产机械设备并供应许多工业领域。一位企业家创立了这家公司。开始他只是在业余时间用车库做厂房来生产一台机器，并最终卖掉了这台机器。在从中获得的收益以及该行业中其他公司业绩的激励下，他搬进了当地工商业区的一座工业厂房，并将全部时间用于生产该机器。为了满足订货需求，他雇用朋友和熟人一起进行生产。一开始他们还是兼职，后来就成了全职员工。紧接着，他又在该行业其他领域中发现了许多机会。几年以后，这个小公司扩展成了一家工厂，雇用的员工也达到了400人。

创办人退休后，他的儿子接管了该公司。在接管之前，他在公司做过清洁工、熟练技工、行政长官，在各个岗位都得到了锻炼。尽管还保留有多数股权，他将公司改革为一家上市公司，并引进了投资项目和新技术以实现公司的现代化。尽管精通公司业务，他的兴趣逐渐减弱。在几年前，他将公司的日常事务交给了总经理助理，也就是现在的总经理，而他则成了公司的董事会主席。他的子女对公司也兴趣不大。

现任总经理已任职多年，他倾向于按照与前任相似的方针经营该公司。由于公司创立者之子任董事会主席，而且仍参与制定重要的经营决策，公司好像还是一个家族企业。很多员工都为公司服务了很多年，许多人还记得公司创办人的名字。

直到最近，公司才以渐进方式进行了改革。如今所有指标，例如利润和销售额、股东收益和工业指标，都表明了公司若想生存下去就必须进行重大改革。面临日益加剧的国内竞争和国际竞争，总

经理使董事会确信：要进行改革就必须改变公司的战略。公司想要继续生存就必须进行改革，而且是战略上的改革。

目 录

前言及本书梗概	1
导言	1
第1章 什么是战略管理	1
第一节 战略管理的性质	1
第二节 管理者的职责	3
第三节 运作管理和战略管理	4
第四节 确定战略事宜	7
第五节 “范围”、“协调”和“扩张”	9
第六节 战略分析	11
第七节 战略的范畴	14
第八节 战略的层次	15
第九节 什么是战略管理	17
第2章 战略分析	19
第一节 战略模式	19
第二节 战略选项	23
第三节 检验战略路线	30
第四节 可持续性	32
第五节 可采纳性	33
第六节 战略决策	34
第七节 基于市场的战略选项	35
第八节 基于资源的战略选项	36
第九节 战略分析	37

第3章 战略选项	39
第一节 运作环境	39
第二节 战略资源	45
第三节 风险管理	51
第四节 运作控制	53
第五节 利益相关者	55
第六节 成功的关键因素	59
第七节 选择一种战略	62
第4章 战略行动规划	65
第一节 战略和战略规划	65
第二节 战略的产生	68
第三节 战略规划的目的	70
第四节 渐进式战略	72
第五节 规划式和渐进式的差别	73
第六节 任务和前景	75
第七节 目的和目标	76
第八节 战略方案	78
第九节 行动方案	79
第十节 监控战略方案	81
第5章 战略营销	84
第一节 什么是营销	84
第二节 什么是销售	87
第三节 如何满足顾客	88
第四节 谁是顾客	89
第五节 了解顾客	91
第六节 顾客需要什么	92
第七节 市场调查的方法	95
第八节 预测	99

第九节 营销过程	103
第十节 营销战略	108
第6章 满足客户需求的战略	111
第一节 顾客至上	111
第二节 市场细分	113
第三节 产品与服务	114
第四节 竞争	116
第五节 消费者策略	123
第六节 产品生命周期分析	129
第七节 产品/服务的组合	133
第八节 成功的关键因素	137
第7章 保持竞争优势的战略	141
第一节 竞争优势	141
第二节 投资回报	144
第三节 产品和服务的地点与销售	147
第四节 价格策略	151
第五节 影响价格的因素	153
第六节 市场对价格的影响	157
第七节 消费者对价格的影响	158
第八节 环境对价格的影响	159
第九节 价格策略	160
第十节 促销策略	162
第十一节 广告	164
第十二节 公关与宣传	166
第十三节 保持竞争优势	168
第8章 不同组织文化的战略管理	169
第一节 定义	169
第二节 文化类型	174

第三节	文化变革	180
第四节	对文化变革的管理	183
第五节	组织文化与战略的形成	187
第六节	战略管理与组织文化的联系的重要性	189
第9章	战略领导	192
第一节	战略领导的重要性	192
第二节	战略构想	195
第三节	领导者的特点	198
第四节	领导风格	201
第五节	领导的权力来源	204
第六节	现代战略领导	205
第七节	战略领导的条件	210
第10章	掌握战略变革	212
第一节	什么是战略变革	212
第二节	战略变革的过程	214
第三节	竞争与战略变革	219
第四节	变革技巧	221
第五节	战略变革的管理	223
第六节	战略变革的管理风格	227
第七节	战略变革与组织文化	229
第八节	引入战略变革	233
第九节	利益相关者	234
第十节	变革的一致性	236

第 1 章 什么是战略管理

目标

定义并描述战略管理
对战略管理者职责的理解
考虑战略事宜的范围
介绍战略分析

战略管理的性质~战略管理和战略规划的区别~管理者的职责
~运作管理和战略管理~确定战略事宜~战略决策~战略的“范围”，“协调”和“扩张”~战略分析~战略的范畴~战略层次~战略管理的定义

第一节 战略管理的性质

战略管理 (Strategic Management) 包括用于规划和执行战略的决策和措施，它能使公司更好地适应环境，并能实现其目标。它也可以描述为一种管理过程，该过程是公司从现状发展到将来理想状况所必需的。它具有指导方针的意义，并且该方针同公司的目标结合在一起。对管理人员来说，为公司确定战略方针是最复杂的工作，原因如下：

- 战略方针是在前景未知的情况下确定的；
- 管理团队有多种选择；

- 公司是在变化的动态环境下运营的；
- 战略管理涉及人的因素，包括管理者和组织中的其他人。

尽管战略管理可能包括战略规划 (Strategic Planning)，但二者是不同的。战略规划的实施，与公司的各级管理有一些区别，并且要经过定期审查。战略规划常常和中远期规划联系在一起，该规划推断出主要经营变量的趋势和走向，并为公司的发展前景设定某种确定性。而战略管理则注重建立一种可持续的竞争优势，不仅要做法术部署，还要进行全面长期的预测。

尽管战略管理涉及管理的各个领域，它还是不同于日常管理，因为它与影响公司基础的某些事宜相关。对于高层管理者来说，为公司确定战略方针可以说是最复杂的任务了。原因就是战略关系到未知的将来，公司有很多选择途径，同时公司所处的竞争环境是动态的发展的，而不是静止不动的或完全可预测的。长时期以来，公司都保持良好的业绩，这不是靠运气，而是由管理者们做出的选择来决定的。

“工程公司”是一家成立已久的、主要为许多工业领域生产机器设备的公司。该公司的总经理和资历最深的产品部经理进行了一次会谈。

“我想讨论一些基本问题，”总经理对最富经验的产品部经理说，“现在，你知道，我们生产的机器设备供应五个不同的工业领域。你也知道我们进行多样化生产已有许多年了，在过去，这是一个正确的战略。但现在我们面临的问题是，在每个工业领域都有很多专业性公司在同我们竞争。由于是专业公司，他们的成本比我们的低，至少部分是这样，因为他们很专业。”

产品部经理点点头表示同意。

总经理又问道：“在这场竞争中，我们开始处于下风，我们必须采取措施了。你有什么建议？”

过了一会儿，产品部经理回答道：“我不知道该怎么办，过去我们一直做得很好。”

“是的，可那是在过去。”

“我的部门效率很高，但我对整个公司的战略一无所知。”

总经理继续说道：“很好，但我们所采取的措施会影响到你的部门。你知道过去我们为什么要多样化，但我们要决定下一步做些什么？”

思 考：

工程公司产品部经理说他自己的部门效率很高，但他对公司战略一无所知。就他的这段话进行讨论。为什么他必须关心影响整个公司运转的那些因素？

第二节 管理者的职责

管理者的职责就是组织、监督和管理人员以获得生产成果。企业的类型和规模大小对生产至关重要，其原因在于，它把原材料、设备和人集中在一起以实现一系列目标。通常，把人的才能、能量和资源结合在一起要比个人单独生产更有效。独立工作的人也必须具备管理技巧，这样才能管理他们自己。例如，他们需要自律以组织并管理自己的工作，这样才能获得生产成果。管理者负责以下工作：

“规划、组织、领导并管理组织成员，利用公司的所有资源去达到既定的组织目标。”

(Mescon, Albert and Khedouri, 1985)

运作管理 (Operational Management) 提供的是组织、管理和监督，而战略管理则提供一种目的意识。公司、学校、大学、医院、足球队等都是追求目的性的组织机构，不管是为了获得利润，保持

市场份额，促进教育发展，服务于健康，还是为了赢得足球比赛。运作管理至关重要，原因在于如果没有这些基本的管理功能，就不能获得生产成果。同时，只有具备这些管理因素，组织机构才能实现其目标。足球队想要获得成功，就必须对其进行组织管理，这样每个球员的技术才能以最佳方式结合在一起。因此，像其他任何组织一样，足球队也需要这些管理因素。

第三节 运作管理和战略管理

同运作管理一样，同时还有其他可视为动态的、创新的和有风险的管理方面。对管理者来说，从头开始建立一支足球队要比接管一支现有球队冒更大的风险。他们必须把球员、设备、装置、比赛等因素集中在一起以同其他球队竞争，但即使付出了很多劳动，也不能保证球队就能成功。成立公司是一件创新和冒险的事，但是一旦球队或公司成立起来并且维持了一段时间，管理者的主要职责就不再是创新和冒险，这时候更为重要的是监督和管理。

管理者的职责部分地依赖其在公司中的职位。低层管理者主要负责监督和管理非管理职员，而中层管理人员则主要负责规划、改革和创新工作（见图 1.1）。高层管理者负责公司的整体方针，以及公司范围内的协作、规划、组织和指导。公司战略将由他们来制定。

战略管理强调，现代管理者的职责是保持一种动态的发展，原因在于如今管理技能所面临的最大挑战就是现代公司所面临的环境的变化速度。这里的公司“环境”是指公司所面临的影响其成败的一切因素。这些因素包括社会、科技、经济和政治等，即所谓的STEP因素（见第5章）。其中可能还包括来自于其他公司的竞争、原材料供应的不确定性、价格变动、政府立法和自然灾害。变化速度意味着管理者必须准备不断地重构和发展自己的公司，这样，他们必须在运作的同时进行规划、创新和领导。Marks & Spencer 公

司在 1999 年后所面临的困难正好说明了一家已成立的公司同样可能面临这些问题。

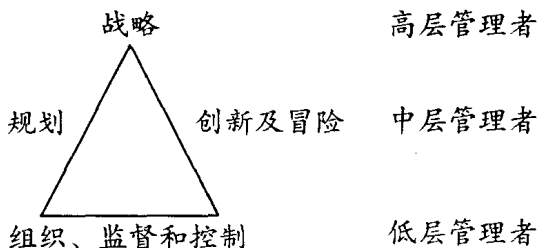


图 1.1 管 理

“‘管理意味着向前看’这句格言说明了规划在商业界的重要性。事实是，深谋远虑虽不是管理的全部，但至少是其中不可缺少的一部分。”

(Henri Fayol, 1949)

今天的战略管理是关于“向前看”的，尽管可能包含规划，但它比旅行、离开或者到达某地这类简单的行程规划要复杂得多。图 1.2 总结了运作管理和战略管理之间的差别。

一名管理者可能主要负责组织和管理工作人员，确定他们知道要做什么并正在为实现其目标而努力。可能有许多短期的和易于操作的具体策略可以实现这些目标。同时还要制定一个根本性战略，以使这些目标能帮助公司实现其整体的目标。从这个意义上来说，策略可视为一些方法，利用它们可推行特定的方针以实现既定的目标，而战略则涉及操作方案的选择。在“工程公司”一例中，产品部经理说他的部门很有效率可能是正确的，但他是否知道同竞争对手相比他们的效率有多高呢？