

世界权威教材精要译丛

Essentials of Strategic Management

3rd Edition

战略管理精要

(第3版)



J·戴维·亨格

(J. David Hunger)

爱荷华州立大学

托马斯·L·惠伦

(Thomas L. Wheelen)

南佛罗里达大学

著

王毅(清华大学) 译

PEARSON
Prentice
Hall



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

世界权威教材精要译丛

Essentials of Strategic Management (3rd Edition)

战略管理精要

(第3版)

J·戴维·亨格

(爱荷华州立大学)

(美) 托马斯·L·惠伦 著

托马斯·L·惠伦

(南佛罗里达大学)

王 毅 译

(清华大学)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

J. David Hunger, Thomas L. Wheelen: Essentials of Strategic Management, 3rd ed.

ISBN: 0-13-046595-X

Copyright © 2003 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2003 by Pearson Education Asia Limited and Publishing House of Electronics Industry.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the SAR of Hong Kong and Macau).

本书中文简体字版由电子工业出版社和培生教育出版集团亚洲有限公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有电子工业出版社和 Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-4180

图书在版编目(CIP)数据

战略管理精要: 第3版 / (美)亨格(Hunger, J.D.), (美)惠伦(Wheelen, T.L.)著; 王毅译.
—北京: 电子工业出版社, 2004.3

(世界权威教材精要译丛)

书名原文: Essentials of Strategic Management

ISBN 7-5053-9147-X

I. 战… II. ①亨… ②惠… ③王… III. 企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第081867号

责任编辑: 赵建宏

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

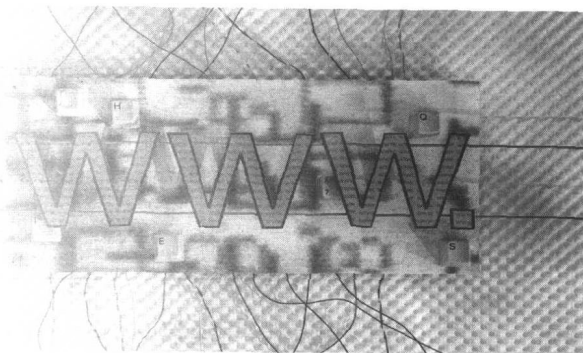
经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 13.75 字数: 184千字

印次: 2004年3月第1次印刷

定价: 23.00元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



Preface from the Translator

译者序

在翻译的过程中，除了深刻体会到作者所说的“简短”、“精雕细凿”之外，凭借我本人对战略管理领域的研究和了解，还体会到本书的以下优点：

- 新：本书不仅很好地概括了战略管理自产生以来的一些经典概念与方法，如结构追随战略、波士顿矩阵、SWOT、五种竞争力量模型等，而且还很好地总结了20世纪90年代以来的一些新观点，如企业资源观、核心能力、流程再造、战略转折点、蜂窝组织、平衡记分卡等。这些概念90年代中后期引进我国，引起理论界与实践界的广泛关注。但是，目前尚没有一本书能精炼、准确、全面地整合这些新概念，本书正好填补了这一空白。而且，书中一些例子都是2002年发生的事情，可见本书之新。
- 全：首先是内容全面，无论从整体框架还是从细节内容上，作者都没有遗漏战略管理中的重要概念；其次是涉及的战略管理主体全面，战略管理的参与主体从董事会、高层管理、中层管理、直到普通员工全部涉及。这正好同美国著名战略管理专家迈克尔·波特、盖里·哈默尔（Gary Hamel）近年强调的战略管理从少数人参与的精英主义转向全体员工参与的群众主义的观点一致。这也与知识经济时代人人能通过计算机网络参与管理的发展趋势一致。
- 实：本书非常强调可操作性，从环境分析、战略制定、战略实施到评估与控制都非常强调实用。读者完全可以根据这一本书学会这些过程，并且在实际中运用。而且，作者对经理人选择、国际市场进入策略、国际人事任命、流程再造、全面质量管理、目标管理、高标定位、财务分析、案例分析方法等讲述得非常清楚，无论是经理、MBA、研究生还是本科生都可以遵照作者的讲述，把这些操作方法运用于实践。

正是因为这些特点，所以，本人在庆幸得到一本很好的讲课教材之后，特向以



下读者郑重推荐：

- 如果您是教师，您就得到了一本很好的教案。基本上不用过多加工，可以直接把这些有条有理、新而全的东西列成讲课提纲，加上您在教学实践中积累的案例与讲课经验，您不但备课轻松，而且一定会条理清晰、内容新颖，大受各界学员与学生欢迎。
- 如果您是公司经理或员工，您想在工作之余轻松、快捷地掌握战略管理的框架、概念与最新进展，这本书显然会使您满意。
- 如果您是一名 MBA、研究生或者本科生，阅读本书无疑会使您的学习效率大增，而且不落后于时代，不脱离实践。
- 如果您已经有了第 2 版，并且想迅速了解战略管理在 2 年内有哪些发展，那么本书显然会使您满意。

感谢电子工业出版社世纪波文化发展有限公司刘露明副总编、赵建宏编辑对本书翻译工作的大力支持！

最后，感谢应瑛女士的支持，她不仅参与了第 2 版的翻译，而且作为第 3 版的首位读者进行了认真校对。

由于译者水平有限，书中错误在所难免，请各位读者批评指正。欢迎 Email 联系。

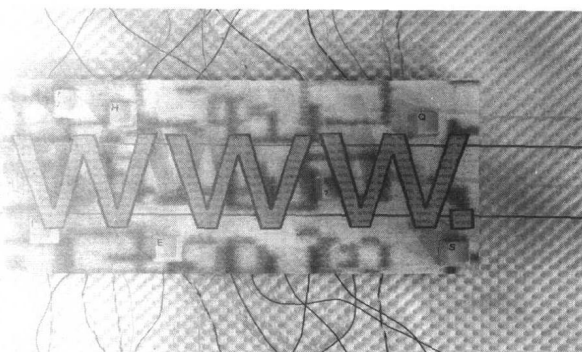
王毅

wangyi@em.tsinghua.edu.cn

2003 年 6 月于清华园

译者简介

王毅，浙江大学管理学博士，现为清华大学经济管理学院讲师，主要从事企业战略管理和技术创新管理等方面的研究与咨询。曾经作为主要研究人员参与国家自然科学基金“九五”重点课题“我国国有企业经营管理基本规律研究”。目前，正在进行国家自然科学基金课题“基于复杂理论的企业动态核心能力研究”。除此之外，还主持和参与过博士后基金课题、企业咨询课题、部委咨询课题、国际合作课题等 10 余项。在以上研究的基础上，发表文章 50 多篇，并参与《企业经营管理基本规律与模式》的撰写工作。



Preface

前言

把战略管理中最重要的概念与方法简明、扼要地呈现在您面前，是我们撰写本书的初衷。本书不包含任何一文不值的东西。这本《战略管理精要》显然比其他任何战略著作都要短得多，但我们并不会因此使本书成为“含糊不清”或者“矫揉造作”之物。本书对战略管理关心的诸多主题作了非常严谨的阐释。我们把战略管理领域的内容浓缩，经过精雕细凿成为本书的11章内容，其中包含所有关键的概念和工具。我们引用的案例刚好够您理解本书的相关材料。虽然本书内容是以非常严谨的学术研究为基础的，但是，我们既不想汇报每一项研究，也不想提供无穷无尽的注脚。那些想了解更多的研究细节和说明例子的人，请阅读我们编写的另一本教材——《战略管理与企业政策》（第8版）。如果您想伴随这本《战略管理精要》运用一些案例，可以考虑阅读我们的《战略管理案例与企业政策：案例》（第8版）一书。

经过时间考验的特色内容

本版《战略管理精要》包含了给以前各版带来成功的特色内容。这些特色内容包括：

- 基于环境分析、战略制定、战略实施、评估与控制过程战略决策模型，第1章就对该模型予以阐释，并给出本书的整体框架。
- 迈克尔·波特的产业分析方法与竞争战略（含竞争战术），这些在第3章和第5章中重点讲述。还讨论了超竞争和战略联盟之类的合作战略。
- 企业资源观，第4章予以阐释，这是进行组织分析的基础。价值链分析用于评价公司优劣势和识别核心能力、独特能力。



- 职能分析和职能战略是第4章和第7章重点关注的内容,关于研究开发职能以及研究开发战略的部分强调了技术对战略和产品市场决策的重要性;
- 战略实施不仅涉及到组织设计与结构,也涉及到领导、经理人选择、流程再造、全面质量管理、目标管理、行动计划等内容,这些都在第8章和第9章予以阐释;
- 第10章是关于评估和控制的,讲述测评与激励对企业业绩的重要性,重点内容是高标定位和经济增加价值的测评;
- 国际化思想贯穿于全书各章,特别是在第3、第6、第8、第9、第10各章的相关节中重点讲述;
- 环境分析与预测在第3章予以阐释,与产业分析内容得到同等程度的重视;
- 外部因素分析总结表、内部因素分析总结表、战略因素分析总结矩阵分别见于第3、第4、第5各章,它们能让读者更好地识别和评估战略因素;
- 高层管理和董事会作为战略管理者所承担的职责在第2章中予以详尽探讨;社会责任对于战略决策的重要性在第2章中探讨;
- 关于深入的案例分析,第11章给出了完整的财务比率列表以及口头与书面分析的一些建议,第11章也给出了进一步分析的设想,战略审计有助于案例分析,本章对那些把《战略管理案例》作为补充教材的人特别有用;
- 每一章的开头和结尾部分都有一个简短的真实公司的情景描述,这有助于说明本章的材料;
- 每一章末尾都有一个关键名词术语列表(文章中也以黑体字突出)以及一组讨论题。

本版新增特色内容

这本《战略管理精要》(第3版)包含以下新的特色内容:

- 第1章增加战略转折点作为启动战略的触发事件。
- 在第3章中,把互补者补充进波特产业分析模型中的其他利益相关者。
- 第5章提供了对SWOT分析的批评。
- 在第6章中,讨论横向成长战略时,增加了国际市场进入策略选择。
- 第8章列出了6类融合,扩展了对融合的讨论。
- 第8章把格雷纳的“成长危机”扩展为公司又一个发展阶段。
- 第8章把蜂窝组织作为新型组织形式进行介绍。
- 第9章讲述了成功跨国公司的最佳人事实践。



- 第10章在行为控制和产出控制基础上增加了投入控制的讨论。
- 第10章增加了平衡记分卡这种重要的公司业绩测评方法。
- 第11章扩充了对财务分析的讨论，使之包括财务报表分析的5个步骤。

教师手册

本书向采用此书做教材的任课老师提供配套的、非常认真编写的教师手册。它包括一系列多项选择题、讨论题及其答案，以及一系列附加讨论题和用于考试的问答题。相关事宜敬请访问 www.pearsoned.com、www.prenhall.com 或与培生教育出版集团北京办事处联系（010-68916659），E-mail: service@pearsoned.com.cn。

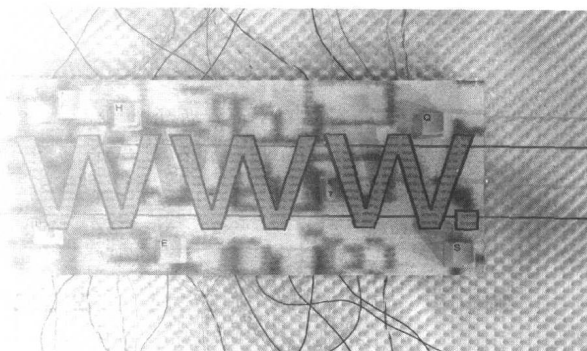
致 谢

我们非常感谢 Prentice Hall 出版社的主任编辑 Jennifer Glennon，正是她促成了这一版的面世。没有她的支持与鼓励，这一版也不可能写出来。我们也非常感谢 Ann Imhof 和卡利塞尔传播（Carlisle Communications）公司的员工，感谢他们在本书编排和制作过程中所奉献的耐心、专业技能和好脾气。我们还非常感谢 Betty Hunger 帮助编写了词汇表。我们特别感谢 Aluisio Affonso 和 Roberto Meireles 对改进本书的建议。为葡萄牙语版祝福！

除此之外，我们还感谢爱荷华州立大学管理学院的代理院长 Labh Hira 院长和 Rus Lacznia 系主任对我们精神上的支持。我们俩都非常感谢 Addison Wesley 出版社的 Mary Clare McEwing 和 Michael Payne 对本书第1版的帮助。无论你们俩在哪里，我们都给予最美好的祝愿。

最后，感谢那些曾向我们抱怨现在的教材篇幅不断扩充、价格日益昂贵的战略与政策课程的讲师与学生：我们已应你们的要求，尽力以市场上其他书籍的一半篇幅和价格提供一本内容全面、值得使用的教材。我们不是提供（让您心跳的）包含五道菜的大餐，而是“精致美味”。本书“卡路里”含量更少，而味道更佳，请您尽情享受吧！

J·戴维·亨格
托马斯·L·惠伦



译者序.....	IV
前 言.....	VI
第1篇 战略管理导论	1
第1章 战略管理基本概念	3
1.1 战略管理研究.....	4
1.2 启动战略：触发事件.....	7
1.3 战略管理基本过程.....	8
1.4 战略决策.....	13
第2章 公司治理和社会责任	19
2.1 公司治理：董事会的角色.....	20
2.2 公司治理：高层管理的角色.....	26
2.3 战略决策者的社会责任.....	28
第2篇 环境分析	33
第3章 环境分析与产业分析	35
3.1 环境分析.....	36
3.2 产业分析：分析任务环境.....	42
3.3 竞争情报.....	52
3.4 预测.....	53
3.5 外部因素合成：EFAS.....	55
第4章 内部分析：组织分析	59
4.1 企业资源观.....	60

Ack 53/08



4.2 价值链分析	62
4.3 分析内部资源	64
4.4 内部因素合成: IFAS	75

第3篇 战略制定79

第5章 战略制定: 形势分析与经营战略	81
5.1 形势 (SWOT) 分析	82
5.2 评价使命与目标	86
5.3 用 TOWS 矩阵产生战略方案	86
5.4 经营战略	89

第6章 战略制定: 公司战略	101
6.1 方向战略	102
6.2 组合分析	110
6.3 公司家教	114

第7章 战略制定: 职能战略与战略选择	119
7.1 职能战略	120
7.2 要避免的战略	126
7.3 战略选择: 最佳战略抉择	126
7.4 制定政策	132

第4篇 战略实施与控制135

第8章 战略实施: 组织行动	137
8.1 什么是战略实施	138
8.2 由谁实施战略	139
8.3 什么是必须做的	139
8.4 如何实施战略——组织行动	141
8.5 战略实施中的国际问题	152

第9章 战略实施: 人事与领导	155
9.1 人事	156
9.2 领导	161

第10章 评估与控制	169
10.1 战略管理中的评估与控制	171



10.2	测评业绩	171
10.3	战略信息系统	178
10.4	适当控制原则	179
10.5	战略激励管理	180
第 5 篇 案例分析入门		183
第 11 章 案例分析建议		185
11.1	案例方法	185
11.2	案例分析框架	186
11.3	图书馆与因特网调研	186
11.4	财务分析：从这里开始	187
11.5	在案例分析中运用战略审计	192
附录 11A 案例分析与陈述方法推荐		195
附录 11B 案例资料文献调研资源		197
附录 11C 公司战略审计		200

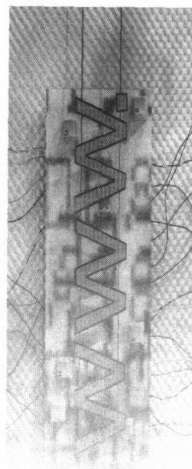


第 1 篇

战略管理导论

第1章

战略管理基本概念



2002年初，惠普公司的CEO卡莉·费奥里纳（Carly Fiorina）处境艰难。去年夏天，她刚刚一手策划了对康柏计算机公司的收购。但是，关键投资者和董事会现在开始质疑她的决策。她应该勇往直前进行收购、还是尽可能全身而退？

卡莉·费奥里纳于1999年受命把笨拙的惠普转变成网络服务强者，为那些想在因特网上经营业务的公司提供所有产品。她雷厉风行，廉价出售惠普的仪器业务部——这是公司曾经赖以创建的业务，并且把83个业务部合并为6个集中控制的分部。她渴求创新，实施激励计划，使惠普2001年的专利申请数翻了一番。

与康柏合并的想法起于2001年6月的一次会议。那次会议是讨论把惠普软件许可给康柏。两家公司合并会产生很多正面效果。譬如，到2004年，两家公司光运营成本就可以节约25亿美元。合并后的惠普/康柏年营业收入将达870亿美元，与IBM并列为最大的技术型公司。他们合在一起，将控制18%的PC市场，占有率达到第一。合并后的公司可以把各自的最新产品销售给对方的已有客户。最后，两家公司在一些关键领域互补，譬如服务器和因特网系统。



不幸的是,合并也不可避免地带来负面效果。惠普—康柏之合将成为有史以来最大的高技术公司合并案,肯定会面临一些严重的整合问题。惠普的技术型企业文化肯定会与康柏的市场型文化发生冲突。除此之外,个人计算机的营业利润将日益微薄,而且几乎不会再有营业收入增长。从低成本方面来说,戴尔更有优势,而在计算机服务方面,合并后的惠普/康柏也不敌IBM。最后,合并意味着会有更多裁员,因而造成士气低落。

2001年宣布这一合并提议之后,惠普股价猛挫38%。惠普共同创始人的儿子、董事会成员沃尔特·休略特(Walter Hewlett)表示,他将对该合并案投反对票。惠普最大的股东帕卡德基金会(Packard Foundation)也声明反对该收购。CEO除非争取到2002年3月的最终投票支持该交易,否则就要取消该收购。

费奥里纳认为,计算机产业会很快走向合并,这是支持该收购的重要理由。随着PC日益成为大路货,惠普必须变得更大,以获得规模经济优势,降低单位成本。惠普既能挟技术方面的独特能力,又能倚康柏不通过中间商、而是直销给最终用户的营销专长。费奥里纳认为,“因为我们认为这是在做正确的事,所以我们开始启动这件事。”

惠普公司的故事告诉我们,为什么如今的公司经理必须对公司实施战略性管理。他们不能仅仅根据常规、以前的经验或简单的趋势类推来制定决策。相反,在规划组织目标、制定战略和设立政策时,他们必须着眼于未来。他们一定要跳出他们在诸如会计、营销、生产或财务等职能和运营领域方面所受的训练和已有的经验,从而统观全局。公司经理必须经常乐于回答下列三个**关键战略问题**:

- (1) 企业现在处于什么位置(决不是管理层所希望的位置!)?
- (2) 如果不加改变,1年、2年、5年或10年后企业将处于什么位置?这个结果可以接受吗?
- (3) 如果不能接受上述结果,管理层应该采取哪些特别措施?由此会带来哪些风险和回报?

❖ 1.1 战略管理研究

战略管理是一系列决定公司长期绩效的管理决策和措施。它包括(外部和内部)环



境分析、战略制定(战略规划)、战略实施以及评价和控制。因此,战略管理研究强调从公司优势和劣势出发,来监测、评估外部的机会和威胁,从而为公司找到新战略方向并付诸实施。

1.1.1 战略管理是如何演进的

一些公司,如通用电气和波士顿咨询公司,已经成功地开发 and 运用了许多有关长期(现在称为战略)规划和战略管理的概念和工具。尽管如此,并不是所有企业都使用这些工具或进行战略性管理的尝试。在不明确陈述目标和直觉战略的条件下,许多公司都取得了短暂成功。

波士顿咨询公司的布鲁斯·亨德森(Bruce Henderson)从他在战略管理领域的大量工作经验中得出结论:如果公司规模扩大、公司管理层次增加、外部环境急剧变化,公司就不可能仅依靠直觉战略持续获得成功。由于过失带来的风险、错误带来的代价越来越大,甚至造成经济崩溃,促使职业经理更加重视战略管理,以使他们的公司在愈加变化多端的经营环境中保持竞争力。一般来说,随着高层经理更好地应对不断变化的世界,企业内的战略管理要经历以下四个阶段的演变:

第一阶段:基本的财务规划。通过努力做到与预算相符,寻求更好的运营控制。

第二阶段:以预测为基础的规划。通过预测下一年度以后的情况,寻求更有效的成长规划。

第三阶段:外部导向的规划(战略规划)。通过战略性思考,寻求对市场和竞争作出更快反应。

第四阶段:战略管理。在制定战略时就考虑实施、评估与控制,以攫取竞争优势。

20世纪80年代,作为战略规划的先锋之一,通用电气率先从战略规划过渡到战略管理。到20世纪90年代时,全球大部分公司都开始转换到战略管理阶段。

1.1.2 学习成为战略管理的一部分了吗

现在,经过不断演变,战略管理的主要价值是帮助企业成功地在动态、复杂的环境中运营。例如,内陆钢铁公司(Inland Steel Company)运用战略规划作为驱动组织变革的工具。各个层次的经理,都希望持续地分析不断变化的钢铁工业,以在全年都可以建立或修订战略规划。为了在动态的环境中获得竞争力,公司的层级日益减少,柔性不断增加。而在以往的稳定环境中,竞争战略只是简单地确定一个竞争地位,然后守住它。

因为一个产品或技术被更替的时间越来越短,公司发现,再也不存在永久的竞争优势



势。很多人都同意里查德·德爱芬尼 (Richard D'Aveni) (见他的《超竞争》一书) 的观点, 任何持续竞争优势都不在于固执死板地执行一个集中的五年计划, 而是一系列互相嵌套的短期战略冲动的结果 (例如英特尔, 周期性地推出新产品, 不断更替自己系列产品的销售)。

这就是说, 公司必须发展战略柔性——从一个主导战略切换到另一个战略的能力。战略柔性要求公司长期致力于开发和培育关键资源。它也要求公司成为学习型组织——一个既具有创造、获取和转移知识的技能, 又能根据新的知识来调整行为的组织。学习型组织通过不断的自我检验和试验来避免僵化。不只是总经理, 各个层次的人都参与到战略管理中来: 分析环境, 获取关键信息; 提出战略与项目规划的修订意见, 以更好地利用环境变化; 与其他人一道, 持续改进工作方法、过程与评估技术。例如, 在安尼索-布什 (Anheuser-Busch), 采用由员工组成的战略影子委员会 (strategy shadow committee)。这些成员比经理战略委员会要低2~3个层次。影子委员会监测公司形势, 每年向董事会建议公司还应该另外做哪些事。

1.1.3 战略管理对公司业绩有何影响

研究表明, 实施战略管理的公司业绩一般要超出不实施的公司。在公司环境与它的战略、结构以及过程之间获得适当匹配或“协调”有利于公司业绩。例如, 一项关于放松管制对铁路公司影响的研究发现, 那些根据环境变化调整战略的铁路公司比那些不调整战略的公司业绩要好。

但是, 这并不是说, 为了使战略管理有效, 必须要有一个正规过程。对实际企业的规划实践研究认为, 战略规划的真正价值更多地在于规划过程本身的未来导向, 而不是那个成文的战略规划。特别是小公司, 可以不定期、非正式地进行规划。总裁和为数不多的几位高层经理, 偶尔聚在一起, 就可以解决战略问题, 规划未来的行动步骤。

然而, 在包含多个业务部门的大型公司, 战略规划更为复杂, 要花费大量的时间。对于一个大公司来说, 从现状分析开始, 到获得最终决策, 常常需要12个月以上。因为战略决策影响到更多的人, 大公司必须要有正规的、更高明的体系来确保战略规划引导公司获得成功。否则, 高层管理者会脱离各个部门, 低层经理则看不到公司使命。