

全美最新工商管理权威教材系列

战略管理

第十版

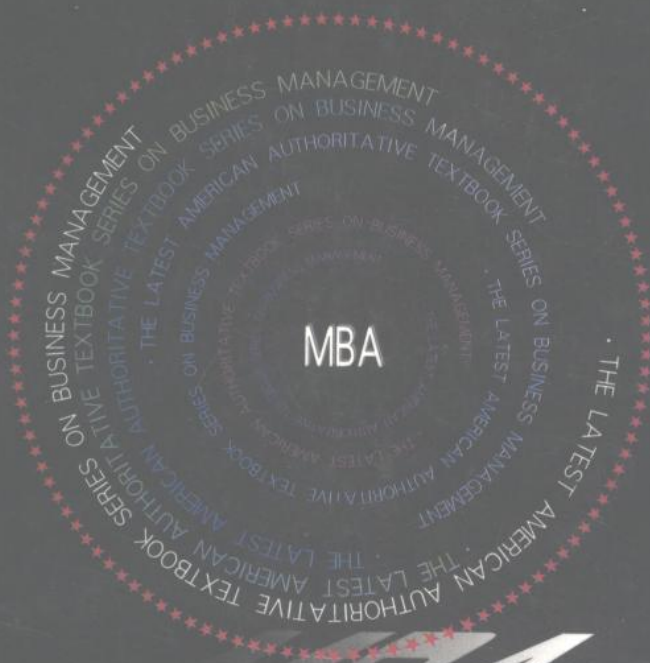
STRATEGIC MANAGEMENT

概念与案例
(Concepts and Cases)

[美] 汤姆森 斯迪克兰德

著

段盛华 王智慧 主译 徐二明 审校



北京大学
出版社



PEKING
UNIVERSITY PRESS



科文(香港)
出版有限公司

SCIENCE
&
CULTURE PUBLISHING HOUSE(H.K.)

全美最新工商管理权威教材系列

Strategic Management Concepts and Cases

战略管理

概念与案例

(第10版)

[美] 亚瑟·A. 汤姆森 A. J. 斯迪克兰迪 著
段盛华 王智慧 主译
徐二明 审校

北京大学出版社
科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记 图字: 01-98-2555 号

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:概念与案例/(美)汤姆森(Tomson,S.)著;段盛华译. —北京:北京大学出版社,2000.2
ISBN 7-301-04449-6

I. 战… I. ①汤… ②段… I. 公司-经济发展战略-研究②公司-经济管理-研究 N.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 77374 号

©Richard D. Irwin, Inc., 1998

Publishing by arrangement with The McGraw-Hill Companies, Inc.

中文简体字版权© 2000 北京大学出版社/科文(香港)出版有限公司

31-98/26

全美最新工商管理权威教材系列

总 策 划:李国庆 张晓秦 谢志宁 林君秀

书 名:战略管理:概念与案例

著作责任者:段盛华 王智慧 主译

责任编辑:兰永宏

标准书号:ISBN 7-301-04449-6/F·0331

出版者:北京大学出版社/科文(香港)出版有限公司

地 址:北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址:<http://cbs.pku.edu.cn/cbs.htm>

电 话:出版部 62752015 发行部 62754140 编辑部 62752027

电子信箱:zpup@pup.pku.edu.cn

排版者:兴盛达激光照排中心

印刷者:北京市京东印刷厂

发 行 者:北京大学出版社

北京科文图书有限公司(64203023)

(北京安定门外大街208号主楼4层 邮编 100011)

经 销 者:新华书店

850×1168毫米 16开本 67.5印张 1680千字

2000年2月第一版 2000年2月第一次印刷

定 价:110.00元

编委会

主任:	厉以宁	赵纯均	
编委:	徐二明	韩伯棠	魏法杰
	张国华	俞 渝	彭松建
	荆 新	王光远	吕一林

感谢

中国人民大学副校长	袁 卫	教授
台湾政治大学商学院院长	林英峰	教授
纽约大学商学院副院长	Fred Choi	教授
《财务报表分析》杂志主编、 纽约大学会计系	Paul Brown	教授
纽约大学商学院高级经理 培训中心主任	Michael Darling	教授
纽约大学商学院策略系	Ari Ginsberg	教授

在选书上给予的支持

中译本序

我对战略管理的认识,可以追溯到1984年6月。当时,来自加拿大蒙特利尔大学高等商学院的高政野教授在给我们讲授《管理经济学》一时,曾将哈佛大学商学院迈克尔·波特的《竞争优势》一书送给我,让我认真阅读其中的前三章。读后,感受颇新,体会颇深,便试着译出前两章,发表在《管理世界》的创刊号上,以期学术界能对战略管理引发重视。1988后,远赴加拿大麦吉尔大学,在管理学院听了本科以及MBA的三门有关战略管理课程,又师从明茨伯格教授,参加了他的博士生研讨课,对当时处于战略管理领先地位的明茨伯格的战略管理观点有了较深的认识。同时,在研究的过程中,也涉猎了其中的相关流派。

简言之,在欧美,战略管理产生的背景离不开当时社会与经济的发展。正是市场经济的不断进步与发展,才促成了在战略管理领域里由20世纪50年代的战略概念,到60年代的战略规划、70年代的战略热潮、80年代定位学派的形成、90年代资源学派的涌现。这一切都反映和促进了企业实践的迫切需要。

特别是在过去的10年里,经济全球化现象、地域经济合作的增强、金融行业的风起云涌、信息技术令人惊叹的更新换代速度、企业兼并收购案的轮番浪潮等因素对作为社会经济主体的企业产生了巨大影响,也带来了机遇。这时,十分需要运用某种战略,未雨绸缪,适时地积累、运筹自己的资源和能力,避开威胁,把握可能获得竞争优势的机会。因此,战略分析、战略制定、战略实施和控制成为企业灵活运作资产、通过环境因素与企业间寻求匹配而谋取优势的关键,也就使得企业高层管理必须认真地将战略管理放到议事日程上来。

其中,最值得注意的是,管理学科中的整合管理理论——战略管理理论的地位得到了进一步的突出,有的学者甚至称“战略管理成为九十年代企业管理理论的新思维”。企业界和理论界越来越重视研究战略管理,研究关于新时代背景下的企业竞争战略,保持长期的竞争优势、协作型竞争、企业能力与核心能力的建设和运用、动态能力、战略性资产、组织结构与战略等热点。

经过数十年的努力,在对战略管理不断认知的过程中,理论界已经形成了设计学派、文化学派、计划学派、认知学派、学习学派、环境学派、权力学派、定位学派、资源学派等数家流派。其中,尤其是九十年代资源学派观点的形成,打破了传统的以产业定位作为决定企业竞争优势的首要因素的模式,开始将视角转向企业内部,注重从企业自身资源和能力的状况出发制定企业战略。目前,理论界又在对企业先动模式极为关注,但从发展趋势来看,这些学派逐渐呈现出一种交叉和共融。

目前,我国的知名企业也在探讨自己的发展战略,提出具有自己特色的战略,进行相应的战略管理。但仍需要进一步从理论上加以推动,让企业真正在战略管理中得到收益。为了满足企业实践的需求,满足院校教学的需要,译者们经过反复调查和斟酌,挑选了这本由Irwin McGraw-Hill公司出版、汤姆森和斯迪克兰德两位专家学者所著的《战略管理——概念与案例》,以尽量帮助大家了解战略管理的全貌和最新发展。

这本书自1978年初版以来,随着战略管理理论的不断进展,已经进行了九次修订,如今已出到第十版,一直受到读者的欢迎。主要原因在于,它能够像战略管理理论的发展一样,不断的

推陈出新。二十多年的修订和完善,使得这本书始终能够反映战略管理的最新进展,同时它也融合了传统学派与新出现学派的观点,对书中一些阅读材料和案例进行了更新。与其他的战略管理教材所不同的是,在第十版中,两位作者以 90 年代形成的资源学派的观点为主导,解释了企业如何分析环境,进行战略制定、实施和控制的整个过程。强调了企业要获得竞争优势,必须在战略管理的整个过程中注重完备资源,提高能力和竞争力。从整体来看,这本书充分体现了战略管理的最新趋势。并且,其丰富的阅读材料和案例、生动详细的论述、新颖的启发式的架构、以及对融合理论和应用性的注重都表明,无论对于管理学专业的学生还是企业高层管理人员,这都是一本值得参考的很好的教材。

为此,我要感谢段盛华与王智慧两位主要译者,感谢他们为企业管理和教学所做的大好事。段盛华翻译了本书的前 6 章、序言、案例分析指南和部分案例,王智慧翻译了本书的后 5 章。同时,也要感谢宋振、马国秋、王文斌、彭光顺、尹隆、李响、吴剑锋,谢谢他们将十分有益的案例准确地译出。

再次,还要感谢本书的编辑兰永宏先生,感谢他使本书得以顺利出版。

最后,我还是想说一句话,任何移植过来的东西,都有其存活的局限性。要想在我们这片土地上生根发芽,还需要我们去培育自己的优良品种。

中国人民大学工商管理学院院长 徐二明 博士

千禧年初于中国人民大学红楼

致 学 生

许多企业管理课程都只是非常狭窄地集中于企业管理的某一领域——会计、财务、市场营销、生产、人力资源或者信息系统,而战略管理这门课程却是一副宏大的图景,同上述课程有着很大的区别。企业战略管理跨越了公司经营和管理的整个范畴。这门课程的中心焦点是整个事业——公司的外部经营环境,公司的内部环境,公司成功的前景。

在整个战略管理教程中,聚焦点是公司经营最前沿最重要的问题:要想使公司在市场竞争这场游戏中力克群雄,公司的管理者应该做些什么?应该在何处做出优秀的业绩?这个问题的答案实际上也就是这门课程的主旋律:成功地制定和实施卓越的公司战略永远是卓越管理最可靠的信号。这门课程的任务是探索这个问题,为什么卓越的战略管理会带来优秀的公司业绩;同时,对您进行训练,使您学会各种方法,制定缜密周全的战略,并成功地实施已经制定的战略。

您必须对公司的内外部环境进行深入的探索,提出问题,做出评价。您必须能够准确地测评公司在市场上的地位,准确地测评公司在市场上同竞争对手进行激烈竞争的能力,学会区别能够在市场上获取竞争胜利的战略和平庸战略之间的区别,并且通过学习掌握各种方法,准确地寻找到恰到好处的方式和途径改善公司战略的制定和执行。

除此之外,本教程还有另外一个目标,帮助您综合运用您此前所学的所有企业管理知识。一位公司的管理者究竟应该如何管理一个公司业务的所有层面呢?对这个大问题的解决实际上就使得战略管理成为一个总揽全局、具有决定意义的教程了;在这样一门企业管理教程中您可以追溯从前,全面地运用以前所学课程中的原理和分析工具。这样一来,您或许会第一次发现企业魔方的各个板块原来是这样神奇地拼合在一起!您也会发现整个公司要想成功地对公司业务的各个不同部分进行管理为什么必须具有战略协调性。

前面的旅程将令人兴奋,将是一次趣味之旅,将使您受益匪浅!不管您所学的专业是什么,这个教程所包含的内容都覆盖了您所学的最好的课程的所有营养成分——培养您一种最好的意识,对商业运作能知之甚多,使您自始至终趣味盎然,大大提高您的商业判断力。在您学习本教程的过程中,仔细品味拉尔夫·沃尔多·爱默森(Ralph Waldo Emerson)的名言:商业是一场游戏,需要精湛的技艺;在这场游戏中,有很多人在玩,但玩得得心应手的人却寥寥无几!本教程的所有目的非常明显,就是要帮助您成为一个更加明智的游戏者。祝您好运!

亚瑟·A. 汤姆森
A. J. 斯迪克兰德

英文版前言

对一本教科书来说,第十版往往具有一定的转折意义。对教科书未来的改编者来说,教科书的第十版象征着该教科书的教学方法体系卓有成效,在市场上具有恒久的接受程度。对于该教科书的作者来说,第十版实际上就使作者承担下列责任:重铸和再现课本的内容,保持学科的一致性,将学科的内容提高一个层次,使其内容更清晰、更易于理解。我们竭尽全力秉承上述责任,赋予这一版以新的活力,市场上广大读者热切地渴望有一套完整的学习与教学的课程完全定位于他们所需的有关商业战略的制定、实施和执行的知識,我们不辞劳苦,企盼完全满足这种需求。如果我们确实已经做到了我们想要做到的事情,那么您将会发现这第十版实际上在各个方面都获得了不断的进步。

这一版的各个章节中,有的进行了较大的改版,而有的章节则主要进行了大的改进。这一版最大的变化是我们非常彻底地将公司的资源学说方面的观点引入了战略的制定和战略的执行中来了。这一版中所收集的 34 个案例不但能够激起读者的极大兴趣而且具有很大的可教性,其中,有 22 个案例是最近编辑的,有 12 个案例是前两版中颇受人欢迎的案例。第十版所提供的一整套内容还包括:一个升级的软件,为学生提供章节学习自测和案例准备指导;所辑录的最新综合性阅读材料,共 34 篇;为教学改编者所提供的一系列教授辅助工具;其中,所提供的升级软件是一个国际化竞争模拟指南——商务战略游戏的最新版本。我们认为,第十版是最好的,而且在很大程度上确是如此。

第十版的内容特色

在本书的前几版中,从一版到另一版,在课本的内容和着重点方面都有一些重大的变化。第十版也不例外,一如既往,提出了许多新的概念、新的分析工具、新的管理方法。在本书的上一版和这一版之间的这一段时间内,公司资源学说的观点在理论基础和理论表述两个方面都有了巨大的发展。一般来说,SWOT 分析方法以及建立和培育公司核心能力的观点主要强调在制定公司战略时制定者必须就公司内部的优势—劣势进行缜密的分析。但是,最近有关学者对这一领域的贡献却清晰地表明,公司的资源学说所包容的内容远比单独地去分析公司优势和劣势的观点所包容的内容要丰富得多。我们齐心协力,进行第十版的改编工作,使战略的制定和战略的实施同下列目标有着密切的相关性:强化公司的资源,更新公司的战略能力和公司的竞争能力,从而满足市场竞争的需要,为公司创造竞争优势。本教程的这一版均衡地论述了这样一个主题:公司的战略必须满足两个方面的限制——公司外部的市场环境,公司内部资源和竞争能力。正因为如此,您将发现公司资源学说涉及下面几个方面的论述:制定业务战略(第二章和第四章),多元化战略的制定(第七章和第八章)。同时您还会发现第九章和第十章也采用了很多公司资源学说方面的观点,从公司资源学说的角度来论述在战略的制定和执行过程中下列因素的作用:公司的核心能力,公司的竞争能力,公司的组织资源。

除了在很大程度上定位于公司资源学说之外,我们还编写了许多全新的材料来论述合作战略、合作联盟、以及如何在“高速”市场上竞争,因为“高速”市场上变化(这种可能起源于各种因素)的速度很快,从而要求公司不断调整它的战略和资源能力以满足不断变化的市场需要。

另外,在这一版中我们还全面地论述了战略管理中的国际性问题,突出地论述了战略管理中的伦理和社会问题,并在每一章中都提供了一些注解,重点阐释一些基本的概念、战略管理原则和一些智慧秘诀。对本教程进行全面的改编,使每一章都变得更加精简,这一点使我们一方面能够将新颖的观点和材料融入书中,另一方面还能用不到 365 页(编者注:英文)的篇幅论述所有的内容——这大概是读者和教学改编者所欢迎的。这样一来,实际上就使得本教程变得精巧了。

章节修改和内容改编

这一版的所有章节组织依然和以前的版本保持一致,不过我们还是对一些章节内容和重点主题做了很大的改动,我们认为要特别提出来的:

- 第一章和第二章重新从一种全新的角度论述了下述活动的重要性:制定清晰、明了、激励人奋进的战略展望,提出弹性目标体系,对最新的市场态势和顾客期望做出快速的调整。我们依然突出地论述了在下面两种情况下制定公司战略的原因和方式:(a)战略作为一种精心策划和有特定目的的管理行动方案;(b)战略作为一种对未预期到的发展态势和新的竞争压力的一种必需的反应。第一章的内容着重论述了下述观点:公司的战略计划是一个战略集合,这其中的每一个战略都是由公司层级结构中不同层次的不同管理者制定出来的,因此,所有的管理人员都必须参与公司战略的制定和公司战略的执行。全球的组织重点都在转变,在转向对公司的职员和管理者进行授权,这一点就使得公司的所有人员都必须是一名“商务管理学生”,都必须能够娴熟运用战略管理理论和工具。

- 总体说来,第三章——“行业及竞争分析”和第四章——“测评公司的资源和竞争能力”论述了公司的管理者缜密地制定战略为什么必须既要与行业及竞争环境相匹配,又要与公司的资源和能力相匹配。第三章所论述的内容提出了目前广为人知的行业及竞争分析的原理和工具,并论述了公司所制定的战略必须要适合公司所处行业和竞争环境的原因及其重要性。第四章的内容论述了另一方面的重要性,对公司进行整体情势分析,并以此为基础,将公司的战略同公司的组织资源、战略能力和竞争能力匹配起来。

- 为什么公司制定的战略必须要很好地同公司的内部资源和竞争能力匹配起来呢?对此第四章有详尽深入的论述,第四章论述了所有做到这一点的原理和分析工具。公司的核心能力和公司的组织资源与能力能够创造顾客价值,有助于确立公司的竞争优势,因此,这一章在论述公司资源的优势和劣势时对此做了核心论述。本章赋予 SWOT 分析法以新的含义,并将它作为分析公司资源优势 and 劣势的一个工具。这一章在下面两个方面都增加了新的论述篇幅,确定特定公司资源和资产的竞争价值,选择具有最大竞争优势潜力的战略能力和竞争能力。不过,价值链分析法、战略成本分析法、业绩标杆学习、竞争力评估等经典的分析工具在公司情势评价方法体系中占据着显著的地位,这些分析工具是用来理解公司的相对成本地位和相对竞争位置的关键分析工具。

- 第五章所增加的新内容主要论述的是:运用合作战略,建立竞争优势。第六章所增加的新内容对在具有下列特色的行业中竞争做了特别的论述:技术变革迅速,产品寿命变短,频频出现各种市场行为,其中,这些市场行为往往是竞争对手采取的,或(和)是由于不断演进的客户需求 and 期望所导致的。这一章还广泛地论述了建立战略联盟,提高公司在快速变幻的市场上和国际化市场上的竞争力。

● 我们依然认为,把全球竞争和全球战略问题放到各个章节的相关内容中去进行论述,比单列出一章来进行论述要好。每一章中都有全球化问题的论述,这是前两版的特色之一,在这一版中这一特色被承接过来,并得到了强化,同时,我们还增加了更多的阅读材料来重点突出一些非美国公司的战略。

● 在第七章和第八章中,我们对公司多元化战略的分析工具进行了全新的论述,减少了对业务组合矩阵的论述,而将分析工具的着重点放在了:(1)评估行业吸引力;(2)评价公司在其业务阵容中每一块业务单元中的竞争力量;(3)评价公司在其多元化业务之间的战略适合度;(5)评价公司在其多元化业务之间的资源适合度。您会发现,在我们建议的这种评价公司多元化战略优缺点的方法体系中,融入了很多公司资源学说的观点。在第八章,我们继续运用行业吸引力/公司业务力量这个组合矩阵作为分析工具,因为这个分析工具不但在概念上很完美,而且具有很强的实用性。而舍弃了有缺点的业务增长率/市场份额矩阵和鲜为人用的寿命周期矩阵。

● 对战略实施模型的论述用了三章的篇幅(第九章到第十一章),主要提出了一个立体式的、饶有趣味的理念框架,其框架结构的建立主要围绕下列8个方面:(1)建立成功实施战略所需的资源优势和组织能力;(2)制定资源预算,对丰富的资源进行控制使其流入到对战略成功能够起到关键作用的价值链活动中去;(3)建立在战略基础上恰当的公司政策和工作及业务处理程序;(4)将最佳的惯例做法和问题处理机制进行制度化以获取更大的改善;(5)在公司内建立信息系统、交流系统和运作系统,使公司的所有成员都能够始终如一地成功表演他们的角色;(6)将奖励和激励同业绩目标和战略执行两个方面的成就尽力联系起来;(7)塑造一个对战略的执行具有支持意义的工作环境和公司文化;(8)建立内部领导制度,使战略的执行不断深入下去,不断改善战略的执行方式。

● “八项任务”框架有助于提高对战略执行的管理要素的理解,对这一框架的论述放在第九章的第一部分。第九章的其余部分集中论述如何建立一个有着战略能力、竞争能力和资源优势的组织,其中这种组织所具有的那种战略能力、竞争能力和资源优势当然是成功执行公司战略所必需的。您会高兴地发现在这一章中所包含的一些内容正是一个公司要达到下列目标所要做的一切:建立和提高公司的战略能力和竞争能力;确立公司在与公司战略能力相关的活动中的统治地位,建立公司的竞争意识;制定和建立一个制度与安排体系获得公司内部部门之间以及公司和外部的资源供应者之间的必要合作。关于通过建立合作联盟关系和伙伴关系建立公司的资源优势,这一章有相当的篇幅论述。对以下内容优缺点的论述开始于前两个版本,在这一版中我们将继续进行论述:对非关键活动建立外部寻源;减少层级结构的层次,简化层级结构;职员授权;再造核心业务过程;建立跨部门和自治工作小组。这样一来,就能强有力地建立公司的资源能力并规划组织的业务活动。当今世界各个公司在组织方面都经历了革命性的变革,而将这些公司组织变革紧密联系起来并推动这些变革,实际上恰恰是通过上述方式建立公司资源能力、规划组织业务所带来的结果;另一方面,上述建立公司资源能力、规划组织业务的途径也是从当今所有这些革命性组织变革中发掘出来的战略行动。到目前为止,全球各大公司都纷纷以小组的形式来组织公司的业务工作,再造核心业务过程,围绕组织能力(如差别化的产品属性)展开激烈的竞争,建立精细扁形的组织结构。实践证明这些做法是传统管理智慧经久不衰和至关重要的补充,是提高战略执行质量的颇有价值的手段和途径。

● 这一版有17个最新的阅读材料,其中有的是新编入的材料,有的是最新改编的材料。

在课本中使用旁注突出重点地阐释书中的基本概念、重要结论和“核心真理”，这个做法在以前的版本中已经受到了欢迎，在这一版中依然保留了这一个显著的特色。书中的旁注将课本中的相关内容提炼成一些精炼的原则，把原理的论述以更加明显的方式展现给读者，将重要的东西展现给读者。

第十版中的案例集

这一版中的 34 个案例，有 22 个是以前版本中未出现的，有 8 个摘自第九版，有 8 个摘自第八版。有些以前使用过的案例从案例所涉及的问题来说依然具有很好的时效性和针对性，依然可以作为最好的案例。我们尽量保留这种案例，并和最新的案例保持相对的平衡。为了重点突出案例同战略管理的原理紧密联系，我们将案例按照原理部分的章节内容分成了五个主体部分。A 组的五个案例的重点是：管理者作为战略制定和战略执行的主要角色其主要的的作用是什么，这五个案例分别是：美国在线、本·杰瑞公司、一个软糖作坊、英特尔公司、普莱克斯·奥丁影视公司。B 部分包括 13 个案例，这一部分的案例所涉及的问题主要是对行业及竞争情势的分析，制定公司的业务战略。主要要求学生运用第三章到第六章的内容。C 部分的四个案例主要涉及对多元化经营的公司进行战略评价和制定战略，这部分的案例和第七章和第八章的内容有着紧密的联系。D 部分有九个案例，主要涉及的问题是战略实施所带来的管理挑战，学生可以运用第九章和第十章的内容。E 部分的三个案例主要为了重点说明战略与道德伦理以及社会责任之间的关系。

第十版中案例的这种结构所反映的正是我们始终如一的案例偏好——我们所选的案例其特色应该是：趣味盎然的产品和公司，不但能够激起读者的兴趣，而且能够在课堂讨论案例时气氛活泼生动。其中，至少有 19 个案例所涉及的是高质量的公司、产品或者相关的人员，对于这些，作为学生的您可能听说过，或者通过一些个人的亲身经历而知道一些关于他们的信息，或者能够很容易地将他们确认出来。美国在线公司、宏碁计算机公司这两个案例能够使学生深刻地洞悉出在这种行业环境中参与市场竞争有哪些特殊的要求：技术的发展日新月异，产品的寿命周期很短，竞争厂商之间的竞争行动的执行都很快而且非常激烈。其中至少有 16 个案例所涉及的情势是这样的：对于公司的战略制定和战略实施来说，公司的资源和竞争能力起着重要的作用，同时，行业及竞争环境也起着重要的作用。实际上，我们做出了很大的努力来确保这个版本所选择的案例能够说明公司资源学说的重要性。还有 11 个案例所涉及的是一些非美国公司、竞争全球化的行业，这些案例同课本中的原理部分有着紧密的联系，它们提供了大量的资料，可以使您将对战略管理的学习同世界经济的全球化紧密地联系起来——同 AACSB 标准保持高度的一致性。您还会发现：其中有 5 个案例，它们的中心人物是妇女；其中有 9 个案例，它们所涉及的是一些家庭所有的或相对较小的企业家式的公司所面临的战略问题；其中有 18 个案例，它们所涉及的公开上市公司，对它们的进一步研究，学生可以充分利用图书馆或者英特网。其中，有 6 个案例（美国在线公司、本·杰瑞、卡罗威高尔夫公司、任天堂和世嘉、巴玛馅饼、食品王）有录像带，可以从出版商那里得到，也可以从其他的渠道得到。

这个版本的案例研究人员对案例的准备工作绝对是一流的，因为它们所准备的案例中包括宝贵的教学点，清晰地阐明了公司的管理者所面临的各种重要的战略挑战，并且指导学生能够运用各种案例分析的工具。我们相信，您将发现第十版中的这 34 个案例具有很大的吸引力，具有明显的教学价值，非常适合于训练学生从前 11 章中学到的原理和分析工具。从第一个到

最后一个,所有的案例都非常具有吸引力,能够激发人的兴趣。

公司的网站地址和使用英特网

在第 11 章和案例 1 之间,我们又插入了一个内容:“案例分析指南”,为学生就案例教学法提供一些有用的指导,并且为学生进行案例分析提出了一些建议。除此之外,我们还增加了一部分内容来论述如何运用英特网和各种在线服务:(1)来进一步研究某个行业或公司;(2)获取公司最近的财务结果;(3)获取案例撰写结束以来所发生的新情况。可以从英特网上获得的信息正在爆炸性地扩张。我们认为,学生们将会发现,在他们寻找他们感兴趣的信息时,我们所列举的那些富集信息的网址以及所附加的关于如何使用搜索引擎的建议是一种节省时间和宝贵的支持工具。为了进一步方便学生们对英特网的使用,我们还将公司的网址附于案例本身的合适位置。当然,学生也可以通过进入课文网页(www.mhhe.com/thompson)直接进入公司的网址。

《战略指导员》软件为学生的分析提供了一个有用的补充

第十版所能够获得的第二代软件叫做《战略指导员》,这个软件实际上是为整个课文提供的一个发展完全、以计算机为辅助手段及交互式的指导。《战略指导员》有两个主要的部分:

- 一系列自我测试,学生可以用来对每一章所提供的材料,测试自己的理解程度。
- 对第十版的 34 个案例,每一个都准备了学习问题。另外,还为 17 个案例具体准备了一系列案例准备指导,这些指导可以帮助学生进行必要的分析,同时,还提供了一些数据分析方面的指导,指导学生运用理论部分所学到的原理和分析工具。

一、自我测试

《战略指导员》中的测试部分包括:(1)每一章 25 个测试问题;(2)覆盖 1—6 章的自我测验,其中有 50 个问题;(3)覆盖 7—11 章的自我测试,其中也有 50 个问题。这 11 章的测试包括改错、填空以及复合多项选择问题,其中这些题目都很完整地覆盖了各自章节的所有内容。这些测试都是经过精细策划的,有一定的难度(因为这是开卷考试),所以学生必须仔细地研读和理解课文中的内容。当学生完成测试之后,《战略指导员》会自动地评判学生的每一个答案,给出一个分数,将学生所得的分数载入学生自己的“成绩册”,指出答错的问题,并提示学生在哪一页可以找到正确的答案。对于回答错误的问题,如果有必要的话,您可以试很多次以便找出正确的答案。另外,我们还设置了传统的(单选)多项选择型测试,这两套测试试卷分别覆盖 1—6 章(50 个问题)和 7—11 章(50 个问题)的内容,学生可以用它们来为老师的课堂考试做准备。

我们认为,如果学生正确地使用这些测试,并将它们彼此联系起来,那么,它们就可以为学生提供—一个受欢迎和有效的途径来测试它们为课程指导员所提供的测验准备的好坏程度——其中课程指导员的考试覆盖了全部 11 章的内容。《战略指导员》上的问题与课程指导员的考试中所包含的问题是不相同的。

二、学习问题和案例准备指南

课堂案例讨论的准备不充分、参差不齐,我们都经历过这种情况。有时,付出的努力不够,但大多数情况下是因为对需要分析什么一片含混以及在运用分析工具来得出具体的建议方面没有经验。为了给学生们在准备课堂的案例讨论时提供一些指导,《战略指导员》为第十版的34个案例提供了学习问题。为了帮助学生们学会如何正确地使用原理和分析工具,其中为17个案例提供了一个向导(而不是一个解决方案!)。每一个学习向导都是针对具体的关键点和问题以及案例本身的分析要求设计的。我们非常谨慎地避免设计一个一般化的向导,因为战略管理方面的案例设计的关键点和问题很广,需要各种各样的分析技巧和分析工具(单一业务公司情况下的战略分析同多元化经营情况下的战略分析之间有着根本的区别;焦点是制定战略的案例和焦点是战略的实施和执行的案例之间也有着根本的区别)。

《战略指导员》中的案例准备向导为您提供:

- 学习问题。这些学习问题可以激起学生进行战略性的思考,引导学生进行那些获得好建议的分析。
- 一系列交互式的屏幕,它们可以指导学生使用各种恰当的分析工具——五种竞争力量分析、战略群体定位、辨析关键成功因素、SWOT分析、价值链分析、竞争强处评估、建立业务组合矩阵、行业吸引力评估、还有战略一致性匹配。
- 引导型问题。帮助学生对这个问题进行清晰的思考:从他们的分析中就可以获得什么样的结论?
- 计算有助于评价行业数据、公司财务数据状况以及公司经营业绩的各种财务比率、复合平均增长率、实际的损益表和资产负债表以及其他的统计数据。
- 假设能力。这种假设能力有助于学生对公司的财务业绩进行预测(其前提是这种预测同案例本身有着密切的关系)。
- 提醒学生应该注意的各种战略原则和战略选择,以帮助学生提出一系列切合实际的行动建议。
- 打印分析的结果(这些可以作为学生参加案例讨论时所使用的便条)。

案例准备向导的交互式设计便于学生进行案例的分析,便于学生洞悉数据背后所掩藏的关于公司形势和业绩的内容,便于学生深刻地思考学生所要提出的建议。因此,《战略指导员》既不是一根“拐杖”,也不是案例的一张“考试答卷”,它是帮助学生使用个人电脑、引导学生进行战略性思考的工具,它是帮助学生如何使用战略管理原理和分析工具的一个工具。我们竭尽全力地设计这个案例准备向导来指导学生对公司的业务关键点和问题进行战略性的思考,训练他们对战略分析工具的运用,以及提高健全的商业判断力。对下面这一点,您完全可以放心:学生在《战略指导员》的帮助下所提出各个要点,是他们自己的工作,而不是我们的工作。

为了确定《战略指导员》是否应该成您的课程中的一个必备之物或者有价值的选择,我们建议装上课本所附带的软盘,仔细地研究1—2个章节的测试和案例准备向导,来感受一下这套软件的能量以及指导方法的一致性。《战略指导员》使用的是一个窗口式的格式(绝大多数学生对这一点都很熟悉),而且具有很好的用户友好性,该软件必须在装有Windows 3.1x或Windows 95(98)的电脑运行。

学生可以在第十版的网址(www.mhhe.com/thompson)上免费下载第一章和本·杰瑞案例的样本。如果他们对样本测试和案例准备指南的附加价值很满意,那么,就可以用信用卡在

上述网址上购买整个软件包(如果您决定对《战略指导员》的使用要有一定的选择性,而不是作为正式课程的一个必要部分)。

商业战略游戏

同这本书一起推出的还有最近改进的《商业战略游戏》新版本。这个版本有新特色,并对老版本进行了很多的修订和改进,从而使得这个版本在1996年版本升级时能够受到人们的欢迎。这个软件的第五代版本缘于用户所提出的出色的反馈和建议,我们自己也提出了一些新创意以及改进的程序设计,因此它是对战略模拟的一个继续改进。

《商业战略游戏》有5大特色,这五大特色成为战略管理课程的一个非常有效的教与学支持:(1)产品和行业——生产和营销运动鞋就是一项业务,这一点学生们都很容易就可以辨认和理解;(2)行业环境是全球性的——为学生所提供的是最接近的全球化竞争以及在全球性行业中的管理者必须解决的战略问题;(3)模拟作业很具现实性——我们设计这个模拟游戏时尽可能地使它接近真实的全球市场、真实的竞争环境、以及真实的收入—成本—利润关系;(4)学生们管理他们的公司时所拥有的战略自由度很大——我们尽我们最大的努力使该游戏不对各种战略选择抱有任何偏见;(5)该游戏将5年期的计划和决策看作是管理一家公司所不可缺少的。这些特色作为一个整体在下列几个方面架起了一座宝贵的桥梁:概念和惯例,课堂教学和真实的管理实践,阅读管理方面沿袭下来的智慧和“边做边学”。

一、模拟所带来的价值

我们自己在模拟游戏方面的经验以及我们同使用者的探讨使我们相信:模拟游戏是可以获得的最好的一种练习方式,它可以帮助学生理解某项业务的各个职能领域是如何彼此配合的,同时它还可以给学生一个整体的巅峰经历。最重要的一点是,通过一系列的决策、管理一家模拟公司有助于开发和提高学生的商业判断力。模拟游戏提供的是一种生动的案例情势,所有的事件和环境都会随着决策的进行而改变。模拟游戏的特殊之处在于它们能够使学生亲身参与所涉及的事情。在这方面,《商业战略游戏》尤为典型。学生在每一个决策阶段制定竞争战略的时候,都将学会承担风险。他们必须对变化的市场环境做出反应,对竞争对手的行动采取反应性的措施,在好几种备选行动方案中做出选择。他们可以从下面一些行为中获得宝贵的经验:努力洞悉行业的变革信号,准确寻找市场的机会,评价公司的竞争地位所面临的威胁,在现在较高的利润和往后较高的利润之间寻找平衡,评价短期决策所带来的长期后果。他们需要制定公司的长期发展方向,建立公司的战略目标体系和财务目标体系,并且要制定出追求竞争优势的不同竞争战略。他们必须成为一名积极的战略思考者、计划者、分析者以及决策者。因为他们必须遵循自己所做出的决策,学生自己可以经历那种责任感;他们必须对自己做出的决策担负责任,并且负责获取满意的结果。所有这些都可以将学生训练成一个责任心很强的决策者,提高学生的商业洞察力和管理判断力。

第二,学生通过和同伴进行合作,仔细地权衡和探索各种选择方案,尽力将公司的产品生产战略、市场营销战略、财务战略和人力资源战略统一成一个协调一致的公司战略,可以学习到很多东西。他们开始找到了运用从以前的课本中学到的知识的途径,而且他们也可以开始在脑海中对什么能够带来真正的商业上的成功有一个大概的形象。其结果是:帮助学生将众多的资料整合统一起来,从整个公司的角度看待公司的决策,明白这样做的重要性——从战略的角

度审查公司的竞争地位和未来前景。由于模拟游戏本质上是一种很方便的练习方式,所以从其中所学到的经验教训就会深深地扎根于学生的脑海之中——其影响比从讲义中所记住的要持久得多。第三,学生企业家式的直觉会随着他们慢慢地紧紧地抓住这种游戏的竞争精神实质而不断发展起来。所获得娱乐方面的价值有助于使学生在整个学期都保持一种很高的自觉性和激情。

二、关于《商业战略游戏》

我们围绕运动鞋行业设计这套《商业战略游戏》,其原因在于:生产和营销运动鞋这项业务学生易于理解,运动鞋市场拥有很多全球性行业的特色——快速增长,对产品的使用遍及全球,市场的竞争发生在来自好几个洲的公司,产品的生产定位于低工资率的地方,而且在这个市场上可以同时存在的竞争策略和业务战略有很多。这个模拟系统允许各个公司在北美、欧洲和亚洲销售各自品牌的产品,同时各个公司还有一个选择:为北美的连锁零售商提供自有品牌的运动鞋。公司之间的竞争直接而激烈——每一组学生都必须同另一组学生在各自的战略智慧上展开角逐。公司可以将其品牌的营销努力放在其中的一个洲、两个洲或者所有的三个洲,而且它们还可以放弃对品牌营销的重视,而专门从事自有品牌的生产(对于低成本的生产商来说是一个很有吸引力的战略)。低成本领导地位、差别化战略最优成本生产商战略以及聚焦战略都是可行的竞争选择。公司可以将产品定位于价格、质量和服务的低端市场、高端市场或中端市场;它们的产品线可以很宽,也可以很窄;它们的特约经销商网络可以很大也可以很小;它们的广告可以覆盖广泛的地区,也可以只覆盖有限的区域。公司市场份额的基础是:公司相互之间所做出努力的影响效果的比例。不同地理区域之间的需求环境、关税以及工资率是互不相同的。生产运动鞋的原材料可以在全球性的商品化市场上买到,其价格会随供需情况上升或下降。如果某家公司的销量很低的话,那么,这家公司可以选择很大的折让比例清算公司过剩的存货。

学生所管理的公司需要经营和运作自己的生产工厂,补偿自己的职员,需要控制分销成本和存货,做出相应的资本开销决策,发动市场营销和销售运动,需要考虑自己的销售预测、外汇汇率、银行利率以及股票市场的上升和下降。学生必须将产品生产、市场营销、分销、财务以及人力资源方面的职能决策统一成一个协调一致的行动计划。他们必须对变化的市场和竞争环境做出反应,必须采取行动建立公司的竞争优势,以及确定如何对竞争对手所采取的进攻行动进行防御。他们必须尽量通过提高股票分红使股票的价格升值,从而增加股东的价值。每一个学生组成的小组都面临这样一个挑战:运用他们的企业家精神方面的技巧和管理方面的技巧,成为下一个 Nike 或 Reebok,乘风破浪爬上全球运动鞋行业的巅峰。整个游戏模拟所提供的练习所代表的是一个真实的全球竞争市场,各个公司必须尽力取得比竞争对手更加优秀的业绩,在市场竞争中打败竞争对手——我们尽量使其中所有的细节符合现实的情况,符合实际的商业惯例。

这个模拟游戏本身所包含的经营计划和分析特色有助于学生:(1)制定年度战略计划;(2)评价公司当前的决策所产生的长期财务影响;(3)进行充分的数据分析,从而使得短期和长期之间的权衡有充分的信息基础,(4)能够获得各择战略行动的“收入—成本—利润”关系方面的分析;(5)制定各种不同的战略行动方案。在学生每次输入自己的决策时,每一个决策屏底端的各种计算能够不断地更新对销售收入、利润、权益回报率、现金流量以及其他一些关键结果的

预测。通过决策屏和打印出来的预测结果,学生可以容易地看到输入的各个不同决策所带来的财务结果和经营结果之间的敏感性。由于现在的个人电脑的运算速度很快,所以,数据的计算就是“弹指之间”的事情。对整个模拟游戏的设计就是为了达到这样一个目的:引导学生在做出自己的决策时以“我的分析表明……”为基础,而避免以下决策基础的危险性:“我想”、“这听起来很不错”、“这样做可能行”,以及其他类似的自以为是的方式。

《商业战略游戏》本身的程序设计要在能运行 Windows 3.1x、Windows95(98)或者 Windows NT 的个人计算机上进行,同时,它既适合高级教程也适合 MBA 教程。这个游戏软件可以适应于各种软盘驱动器、监视器和打印机,在网络上运行其结果将会相当棒。

三、新版本的特色

在准备这个最近的版本时,我们从改编人员和使用人员的亲身经历和所提出的建议中收益非浅。我们仔细地聆听并采纳了使用者的建议,进行了大量的程序改进,其中这些程序方面的改进都是使用者所提供的,同时还增加了一些新的特色。您将发现《商业战略游戏》这个最新展示的版本对于游戏者和指导员来说在以下几个方面有很大的改进:

- 需求预测方面的新特色。其中最大的变化是增加了一个需求预测模型,通过运用这个模型,各个公司可以预测:在公司的预计努力以及公司可能从竞争对手那里所遭遇的整体竞争压力这种情况下,公司自己在每个地理区域上很可能会销售多少品牌产品。我们认为这是一个令人惊讶的工具,它能够预测未来一个年度的品牌销售量(实际上,通常同实际情况会有 5% 以内的出入,当然其前提是他们必须准确地预测竞争对手所作的努力)。

- 存货清算方面的新选择。第二个新特色是:各个公司都有这样一个选择——以很大的折让价格清算过剩的存货,从而对多余的没有销出去的品牌运动鞋或者私有品牌运动鞋进行清仓。

- 各种改进。我们还进一步改进了各种决策变量之间的关系以及公司竞争力的决定变量之间的相互关系,以更加实际地反映运动鞋行业业务的市场现实。对运动鞋行业报告和指导员报告进行了一些小的改动。我们进行了一些程序方面的变动以使这个游戏模拟从技术的角度来讲更加易于控制。

- 欧文/麦高·希尔网址。我们现在能够在本书的网址(www.mhhe.com/thompson)给使用者提供直接的软件下载服务,同时还提供一些在线技术支持(其中包括对 FAQ 的回应)——所有这些都是 E-mail 和电话所提供的技术服务的一部分,您随时都可以获得这些技术支持。如果您有一些小故障的话,下载软件升级版这个过程也没有什么痛苦,它完全是自动的。这样的话,您就没有必要重装整个软件或者重新运行这个游戏模拟。

同时,我们仍然保留了以前各个版本中所包括的新特色和改进措施:名人签名特色,选择性的经理报酬制度,广泛的在屏决策支持计算和各种情境式的能力,大大改进的 5 年战略计划格式以及增加的评分灵活度。和以前一样,游戏的指导员有很多的方式可以随着游戏的进行加剧市场之间的竞争,使整个过程保持活跃的气氛。可以提高或者降低利率,提高或者降低某些成本,发布一些特殊的新闻来公布新的关税水平、原材料的成本变动、装运困难,以及其他一些因素,使商业环境保持活力和在必要的时候“刺激一下现场的竞争”。程序本身内置的公司业绩评分板可以使学生清楚地了解公司的地位和公司的业绩。个人计算机技术的快速进步还在降低计算机的处理时间——学生或者学生的助手在一台老一点的个人计算机上处理结果的时间