



21世纪经管权威教材译丛

PEARSON
Prentice
Hall

战略管理： 实践导向

——(第4版)——

(美) 玛丽·库尔特 著
杨坤 等译



Strategic Management in Action (4th Edition)



电子工业出版社

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



战略管理： 实践导向

第2版

（英）约翰·A·迈尔斯 著
陈国权 译



Strategic Management

Practical Perspectives on Strategy and Change

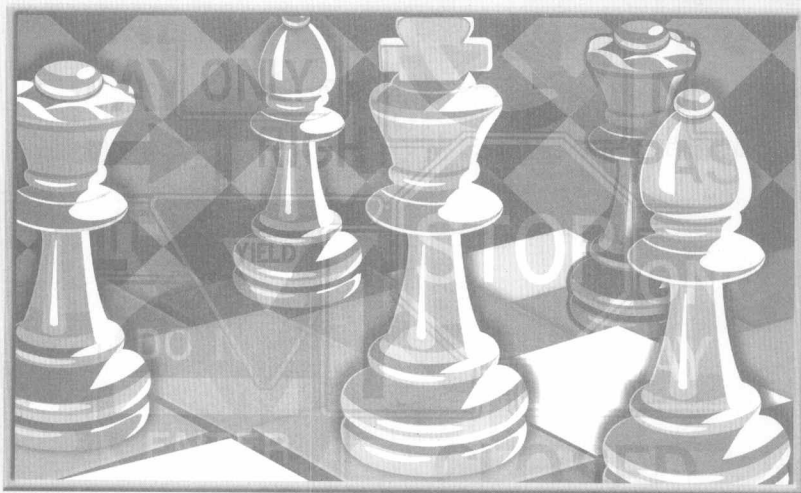


21世纪经管权威教材译丛

战略管理： 实践导向

(第4版)

(美) 玛丽·库尔特 著
杨坤 等译



Strategic Management in Action (4th Edition)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Authorized translation from the English language edition, entitled Strategic Management in Action, 4e, 9780132277471 by Coulter, Mary, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright ©2008 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese language edition published by Pearson Education Asia Ltd., and Publishing House of Electronics Industry Copyright © 2009

本书简体中文版由 Pearson Education 培生教育出版亚洲有限公司授予电子工业出版社。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。

版权贸易合同登记号 图字：01-2009-3606

图书在版编目（CIP）数据

战略管理：实践导向：第4版 / （美）库尔特（Coulter, M.）著；杨坤等译. —北京：电子工业出版社，2009.7

（21世纪经管权威教材译丛）

书名原文：Strategic Management in Action, 4e

ISBN 978-7-121-08895-7

I. 战… II. ①库… ②杨… III. 企业管理—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 080132 号

责任编辑：韩玉宏

印 刷：北京智力达印刷有限公司

装 订：北京中新伟业印刷有限公司

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

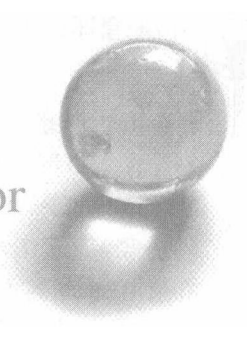
开 本：787×1092 1/16 印张：20.25 字数：455 千字

印 次：2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。服务热线：（010）88258888。



From Translator

译者序

“战略”一词来源于军事。从军事角度看，战略是指对战争全局的策划和指挥，即依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，遵从战争规律，照顾战争全局的各方面，所制定和采取的有关战争方针、政策和方法。这些军事战略概念在被运用于企业后，便成为指导企业根据经营环境和企业自身实力确定经营目标、分配关键资源、组织企业活动的方针、政策和方法。

1947年美国企业制定经营发展战略的只占20%，到1970年便达到了100%，绝大多数日本企业也有长期经营规划，可见在商战中战略的重要性。如今，市场竞争已经到了战略制胜的时代，没有战略的组织就像一艘没有舵的船，只能在原地打转。企业如何在竞争中立于不败之地？如何获得健康的持续增长？这些重大的战略问题对企业家提出了新的挑战。

本书的作者是密苏里州立大学的玛丽·库尔特（Mary Coulter）教授。值得一提的是，本书在国外还是很畅销的，目前已经出版到第4版了。希望本书在被翻译成中文后，能在我国的战略管理领域的教学和研究中，特别是在战略管理实践中，发挥更大的作用，产生更深远的影响。

本书的特点是突出了战略管理理论与实践的有效结合，分析了大量新颖的案例，同时每一章都有重要内容的总结，而且语言诙谐幽默，使读者学习起来思路更加清晰、兴趣盎然。

下面具体介绍本书的特点。首先，理论紧密联系实际。理论与实践的有效结合是本书最突出的亮点。任何作者都强调理论与实践结合，但真正做到并不容易。本书每章都有若干案例，针对问题，层层展开，可读性很强。在行文中，还穿插“实践中的战略管理者”、“实践中的战略管理”、“战略管理——全球视角”等若干栏目。在每章的各个栏目中都有许多深入研究、复习及讨论的建议。“灰色区域”阐述了战略决策制定者经常面临的一些伦理道德困境，要求读者跟进这些战略决策制定者，并对如何处理这种困境给出更好的建议。本书利用了丰富的表现形式，能给读者以身临其境的感觉。

其次，内容新颖。本书的案例绝大部分发生在本世纪。同时，涵盖了战略管理的诸多方面，不但有一般的战略管理理论，同时还增加了职能战略，以及专题形式的国际战略、创业公司战略和非营利组织的战略等内容。在本书的最后，作者编写了进行综合案例分析需要注意的事项及步骤，可以指导读者有效地完成案例分析。

最后，可读性强。阅读本书，会感觉是在听作者讲课，也会感觉是在与作者聊天。作者不时会提醒读者把握重点，并按章总结要点。书中每章的最后都有总结，只要看这些关键点，就可以把该章内容回忆起来。同时，书中引用的大量案例，更加贴近读者，就像作

者在用我们身边的事情讲道理。

在本书即将出版之际，特别感谢电子工业出版社为我们团队提供了这样一次很好的学习和锻炼机会。本书的翻译工作是由杨坤副教授主持完成的。包立杰、刘思颖、陈银姝、陈惠君、王彦洁对前两章进行了初步的翻译并校订了术语表，然后由刘思颖（负责第3章、附录B）、陈惠君（负责第4章、第8章前两节）、陈银姝（负责第5章、附录C）、王彦洁（负责第6章、第8章后两节）、包立杰（负责第7章、附录A）分别完成各章的初译。在翻译过程中，杨坤副教授对各章的初稿提出修改意见，再由包立杰、刘思颖、陈银姝、王彦洁完成二稿，最后由杨坤副教授完成三稿的审校。由于我们的水平有限，书中一些语句的翻译可能会有不妥，敬请读者批评指正。

杨 坤

2009年5月于南开园

译者简介

杨坤 1989年毕业于中国科技大学管理班（管理科学系前身）；后在天津国际展览中心、天津津利华大酒店（四星级）、意大利联合贸易公司天津办事处等单位从事项目管理、服务管理和国际贸易工作；1997—2003年在南开大学攻读MBA及博士学位，主修战略管理和服务管理；毕业留校后主要从事战略管理、生产运作管理、项目管理、服务管理等课程的教学工作；先后出版译著5部，撰写专著2部，发表论文20余篇，并多次荣获中国质量协会、中国质量报社及亚洲质量网学术论文奖。目前为南开大学商学院企业管理系副教授、硕士生导师，南开大学项目管理工程硕士中心主任助理，国家级项目管理精品课和国家级项目管理双语课骨干成员，国家自然科学基金项目、教育部重点项目和一般项目骨干成员或主持人，中国质量协会理事，瑞典延雪平大学访问学者。

前言

竞争优势，它是学习战略管理的基础概念，同时也是你读完本书后非常熟悉的一个概念！那么，什么是竞争优势呢？它是指那些可以使一些东西（组织、团队、求职人员、一本书等）具有区别性的特点。那么是什么使这本书具有区别性呢？它的竞争优势是什么？这是一本有关战略管理的书，它有效地整合了战略理论和战略实践。作为一位使用本书的教授，可以简明扼要地说：“它提供了简洁、清晰的素材。”《战略管理：实践导向（第4版）》，继续以它最好的方式——用有趣、生动、易于阅读的形式介绍当前的战略管理理论和实践。

强调实践中的战略

这本书阐述了战略管理者及实践中的战略管理。如何做到这一点呢？它是通过对那些运用战略管理知识的真实管理者和真实组织进行描述来实现的。这些实践中的战略案例以不同的形式分布在每个章节。举例来说，“实践中的战略管理者”这个栏目，描述那些处理实际战略问题的真实管理者；“实践中的战略管理”这个栏目，描述各种类型和各种规模的组织及其所使用的独特战略。“战略管理——全球视角”这个栏目，描述全球性的组织、它们所面临的独特挑战，以及它们所运用的独特战略。此外，各个章节都广泛讨论了战略管理这个概念，对组织正在使用的这个概念，或者在组织业务中所运用的这一概念进行了生动的描述。

实践战略管理的机会

我相信组织中的每一个人（不仅是高层管理团队）都与战略打交道，正因如此，更需要了解战略管理都包含了哪些内容。有什么比“实践”这种方式更好地做到这一点呢？这本书就为学生提供了做到这一点的机会！

案例分析在绝大多数战略课程中都是重要的组成部分，但并非所有的案例都需要是综合性的案例才能使学生从中学到知识。在每一章的开篇，都有一个实践中战略管理的小案例，描述了一个公司（这些公司包括 MTV、Zara、捷蓝航空、Netflix、1-800-Got-Junk）所面临的战略决策。运用每章后面的问题讨论，学生可以更好地分析这个公司。这是一种通过讨论这些公司应该做些什么来让学生实践战略管理的方式，同样也是实践战略管理过程中不同部分的方式。此外，每章最后还有其他3个小案例及相应的问题讨论。利用每章的这4个小案例，为学生运用每章所介绍的概念与理论并将其应用于组织环境提供了充分的机会。

另外，在每章的相应栏目中还有许多深入研究、复习及讨论的建议。另一个特色——

灰色区域——关注战略决策制定者经常面临的一些伦理道德困境，要求学生跟进这些战略决策制定者，并对如何处理这种困境给出更好的建议。

最后，在每章的结尾部分，有许多“塑造你的技能”这样的练习，这为学生提供了通过继续深入研究、分析与写作来实践战略管理的机会。

战略讨论

当战略决策制定者必须改变组织的战略方向，选择另外的战略时，仅对决策进行制定是不够的。完成这一过程还有许多步骤。这些战略需要被付诸实践（实施），而且需要对该战略的结果进行评估。这本战略教材讨论了所介绍的各个层面战略（职能战略、竞争战略、企业战略）的制定、实施和评估过程。举例来说，当讨论竞争战略时，你会找到一些信息，包括战略决策制定者可以选择哪些战略（如成本领先、差异化等），如何实施这些战略（运用组织的资源有能力、运用进攻性和防御性举措），如何评估战略实施的结果（可以运用哪些绩效衡量方法来评估竞争战略的有效性）。因为学生需要了解战略从制定到结束的全方面信息——从制定到实施，再到评估，所以，这种方法是非常有意义的。

写作风格

本书虽是一本教材，但是读起来并不枯燥，其写作风格使得学习战略管理变得有趣。在写这本书的时候，我确实尽量做到使战略与战略管理的概念与理念清晰易懂，同时使读者在读的时候有一种享受的感觉！我的教学理念是：学习可以是非常有趣的！我有25年以上的教学经验，在所属的大学获得过教学奖励，而且在学生评价中一直是本部门最高的。因此，我的写作也和我的讲课一样。当然，只有读者，可以对我的写作作出最终的评价。

第4版的新内容

第4版的一个主要改变，就是对有关职能战略章节的总体修订。现在，我们从每个组织都要面对的3个职能（即产品、员工及流程）的角度来讨论职能战略。通过这种结构，更便于学生了解职能战略包括什么内容，以及它们是如何相互关联的。另一个改变，就是这一版本对国际战略进行了扩展讨论。因为对战略性地管理组织来说，全球化仍旧是非常重要的考虑因素，所以，本书通过有关国际战略的单独章节及贯穿各个章节的对全球性案例的关注，对国际战略进行了扩展讨论。此外，在第4版中，增加了案例分析的实例，以便于学生了解案例分析应该是什么样的。这样的案例分析实例，可以指导学生去分析更为综合的案例。最后，在这一版本中，继续介绍最新的战略管理理论与实践，如企业形象、利润伦理、全球公司治理、离岸外包、沙漏现象等。当然，也讲述了传统战略概念，如竞争优势、SWOT分析、企业发展及战略实施等。

辅助教学资料

- 教师手册和测试题

在教师手册中，每一章都包括了学习目标、讲课大纲、与 PPT 有关的参考资料，以及所有栏目和章后小案例的答案与建议。

在为每章准备的测试题中，有 55~60 道问题，包括多项选择题、判断题和问答题。

- 光盘上的教师资源中心

光盘上刻有教师手册的电子版、测试题及 PPT。PPT 是对本书主要内容的综合性表述，还包括了教学要点。

- 教学辅助专用网站

Prentice Hall 教学辅助专用网站以交互的学生在线学习指导为特色。学生可以做为书中每章补充的多项选择题、判断题及在线讨论问题。同时，在这里还可以找到更多的综合案例进行分析。你还可以下载有密码保护的教师资源。

- MP3 格式的 VangoNotes

学生可以跟着 VangoNotes 进行学习，可用 MP3 格式下载得到。它是对每章的总结，提供了每章重要内容的音频信息。

基本概念：每章的重要概念。

实践测试：让学生了解他们是否需要继续学习。

关键术语：音频“闪存卡”对关键概念与术语进行了复习。

快速复习：快速训练，在考前非常有帮助。

学生在 www.vangonotes.com 上可以学到更多。

（采用本书作教材的授课老师，可填妥书后所附表格，与培生公司北京办事处联系索要教辅资料。——编者注）

鸣谢

我要感谢许多为这本书作出贡献的人。没有他们的贡献，就不会有本书第 4 版。首先，我要感谢我的学生——现在的和过去的。通过讲授战略管理课程（它们大部分是很有趣的！）我获得了许多经验，让我能够了解哪些内容是有用的，哪些是无用的。每学期我都会从学生那里获得新的知识，而且非常喜欢他们就某一个话题与我展开激烈的讨论（即使我是本书的作者！）。同时，我也希望他们能从我这里学到一些东西。我还要感谢我的部门主管 Barry Wisdom，以及我的校长 Ron Bottin，谢谢你们对我写这本书长久以来的支持与鼓励。当然，还要感谢部门秘书 Carole Hale 和 Anita Looney，感谢你们所做的一切，使我的学校生活既充实又轻松。

玛丽·库尔特

密苏里州立大学



目 录

第1章 概念介绍1	塑造你的技能.....123
1.1 战略管理为何重要.....3	从数字中看战略管理.....124
1.2 什么是战略管理.....5	案例讨论.....124
1.3 谁与战略管理有关.....14	
1.4 当今世界的战略管理.....18	第5章 职能战略130
本章小结.....23	5.1 职能战略和战略管理过程.....132
塑造你的技能.....25	5.2 什么是职能战略.....134
从数字中看战略管理.....25	5.3 现在做什么.....141
案例讨论.....26	本章小结.....143
第2章 战略性管理的背景31	塑造你的技能.....144
2.1 战略性管理与竞争优势.....33	从数字中看战略管理.....146
2.2 新的商业环境.....40	案例讨论.....146
本章小结.....56	
塑造你的技能.....57	第6章 竞争战略151
从数字中看战略管理.....58	6.1 什么是竞争优势.....153
案例讨论.....59	6.2 什么是竞争战略.....158
第3章 评估机会和威胁：外部分析64	6.3 实施、评估和改变竞争战略.....170
3.1 什么是外部分析.....66	本章小结.....175
3.2 怎样进行外部分析.....69	塑造你的技能.....176
3.3 为什么要进行外部分析.....89	从数字中看战略管理.....178
本章小结.....91	案例讨论.....178
塑造你的技能.....93	
从数字中看战略管理.....94	第7章 企业战略184
案例讨论.....94	7.1 企业战略的介绍.....186
第4章 评估优势和劣势：内部分析100	7.2 企业战略——组织发展.....188
4.1 什么是内部分析.....102	7.3 企业战略——组织稳定.....202
4.2 怎样进行内部分析.....108	7.4 企业战略——组织更新.....204
4.3 为什么要进行内部分析.....121	7.5 评估和改变企业战略.....210
本章小结.....122	本章小结.....218
	塑造你的技能.....221
	从数字中看战略管理.....222
	案例讨论.....222



第8章 专题：国际战略、创业公司和

非营利组织的战略.....228

8.1 国际战略.....230

8.2 创业公司和小型企业.....235

8.3 非营利组织和公共部门组织...243

本章小结.....253

塑造你的技能.....255

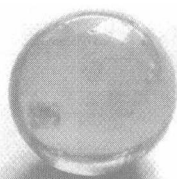
从数字中看战略管理.....256

案例讨论.....256

附录 A 怎样进行综合案例分析.....261

附录 B 案例分析实例.....267

附录 C 综合案例分析.....278



第 1 章 概念介绍



学习概要

战略管理为何重要

- 说出战略管理之所以重要的 4 个原因。
- 描述哪些研究表明了战略管理对组织绩效的影响。

什么是战略管理

- 定义战略和战略管理。
- 描述战略管理的过程。
- 描述 3 种组织战略。
- 说明战略管理的历史发展过程。

谁与战略管理有关

- 说明战略管理中董事会的作用。
- 讨论高层管理者如何才能成为有效的战略领导者。
- 描述其他管理者和组织成员在战略管理中的作用。

当今世界的战略管理

- 讨论全球化对战略管理的影响。
- 解释说明公司治理的概念及公司治理是如何影响战略管理的。
- 描述电子商务 3 种不同的战略方法。



引导案例

MTV 的真人秀

MTV，如今的大学生，还会有哪个没有听说过 MTV？有线电视“证明了一件事

情……它永远知道年轻人在哪里”。有线电视发展的早期（这家公司成立于1981年），在这个常规方法充斥的行业，MTV显然是一个激进的新进入者。它以意味深长的语言、冲击性的图像和新颖直接的内容和表达方式，迅速地赢得了年轻人的青睐。身兼CEO和董事长的朱迪·迈克格拉斯（Judy McGrath）（从MTV创立伊始一直任职至今，她的第一份工作是做无线电推广策划）那时就已经预见到了战略创意的重要性。

这家公司在1992年具有创见性地推出了“The real world”，这是一个描述7个陌生年轻人共同生活的节目，其间有美妙的时光，也有糟糕的时刻，还有非常不可思议的事情，都被录制下来。MTV的真人秀节目模式现在还在广泛地使用着。虽然MTV频道一直难登大雅之堂，但它还是拥有大量的观众。

广播电视网始终“无法成为18~34岁年龄层观众的梦寐以求的广告客户的首选”。作为Viacom（一家影片制作和有线电视公司）的子公司，MTV Networks拥有和经营有线广播MTV、VH1、Nickelodeon、CMT（国家音乐电视）、Spike TV和其他频道，包括Comedy Central、TV Land和LOGO。它也和Paramount Pictures（Viacom的另一家子公司）共同经营着MTV films。MTV Networks依然是Viacom的“财务引擎”。2006年它为公司贡献了70%的年利润，几乎占公司15.9亿美元利润的全部。虽然它有善于发现难以捉摸的观众兴趣所在的光辉历史，但是在找到持续的成功方法的道路上，迈克格拉斯必须面临以50亿美元资金加上公司前途为赌注的战略挑战。

由于瞄准一些受年轻人青睐的流行网站，如MySpace和Facebook等，MTV的电子化战略受到行业分析师的批评，他们认为MTV锁定年轻人文化的市场定位方式将会面临威胁。然而当MTV没有成功收购MySpace，而是被Rupert Murdoch的公司——News Corporation以5.8亿美元的价格抢先收购时，对MTV的批评也升级了。然而，迈克格拉斯把这些批评当做认识MTV进军数字化创意的体现，特别是它通过许多真人秀节目创立的虚拟世界。在2006年9月，作为3个虚拟世界之首的MTV，推出了Virtual Laguna Beach，成为与MySpace和YouTube争夺观众的有力武器。然而，随着传媒行业竞争的不断变化，迈克格拉斯仍对她的公司充满信心。她说：“我们拥有天才，我们拥有计划，我们一直在前进。”

由于拥有135家频道，MTV在世界传媒市场有着广泛的影响力。通过运用关注各种各样需求频道的市场占先战略（MTV亚洲频道、MTV拉丁美洲频道和它最新建立的MTV土耳其频道），MTV是世界上覆盖最广的电视网络，已经覆盖了至少10亿人。现在公司正在以更多的MTV网络品牌向世界的一些重要市场扩张，如利用如电缆、卫星和手机等高科技的Nickelodeon。对于MTV国际化战略的关键，分析师们警告：“要坚持一种能够融合世界各地年轻人爱好的地方特色的成功模式，这样公司才不会被当做文化帝国主义来对待”。尽管MTV拥有诸多国际化成就和20%的年世界增长率，但美国分

部的利润仍占总利润的80%以上,这意味着世界市场仍然有巨大的潜力。迈克格拉斯和她的高级管理层早已准备好应对全球化和数字化媒体环境的双重战略挑战。

这段开篇案例描述如今许多经理人员在战略管理中面对的复杂性及挑战(即如何进行战略性管理)。MTV的战略创意对整个组织的管理者和员工都有借鉴意义。甚至其他娱乐传媒公司(如Fox Entertainment、Turner Broadcasting,或者Disney ABC Cable)的经理人员也需要就如何应对MTV的战略行动做出决策。对于所有类型和规模的公司来说,这样的战略决策在今天的竞争环境下看来都是最常见不过的了。理解如何运用和为什么运用战略管理就是本书的主旨所在。通过了解和学习实践中的战略管理,你可以开始理解不同的员工需要如何处理各种各样的战略问题和挑战。随后,不管你是芝加哥的一位销售助理,还是西雅图的电子商务经理,或者是孟买的客户经理,或者是纽约MTV总部的人力资源高级经理,你都可以认识和理解战略决策的内涵。什么样的战略变化是必需的?这些决策将会如何影响你的工作和工作团队?

在这一章中,你会对战略管理的内涵有一个初步的了解。它可以分为3个主要部分:战略管理为何重要,什么是战略管理,谁与战略管理有关。也许你会注意到,如何进行战略管理还没有包含在内。不要着急!那是余下的章节所要阐述的问题——如何进行战略管理。首先,需要知道战略管理为何重要。

1.1 战略管理为何重要

你也许会问自己,“这个概念为什么对组织这样重要,甚至,为什么它对于我来说也是重要的?我的专业是会计,我的职业生涯目标是想在会计师事务所成为一名合伙人。我要看重战略管理的哪些方面呢?”或者,你是一位计算机画图专业人员,你想要设计出网上零售电子商务的应用模式,你也许觉得战略管理和战略性管理与你关系甚微。然而,我们在此书中所作的一个重要假设就是:每一个人在组织中都扮演着一个战略性管理的角色。

因为对于你们中的绝大多数人来说,毕业以后的生活意味着找到一份工作并获得报酬,这意味着你将会为某个组织工作。(即使你选择创业,想成为一位创业者,战略性管理也是十分重要的,这将在第8章予以讨论。)你将会为某个组织工作,这个事实意味着你需要对战略管理有所了解。原因何在呢?因为了解如何及为何做出战略决策决定你能否做好自己的工作、使你的工作获得正面评价并获取相应的报酬。但是,战略管理之所以重要的其他一些原因与组织有着更为直接的联系。

理解战略管理非常重要,原因之一,就是组织绩效的好坏确实受到它的影响。战略最

基本的问题就是“为何企业会成功或失败，或者为何有各种不同水平的绩效”。多年来，这些问题一直指导着战略管理的研究。研究者在试图解答这些问题的过程中到底发现了什么？战略管理确实有效吗？是的，看来确实如此。研究表明运用战略管理的组织更有可能获得更高水平的绩效。如果它真的影响了组织的绩效（一个常用的标准是盈亏一览结算线或公司利润），那么，这将是了解战略管理的一个相当重要的原因。



相关链接

企业声誉

企业拥有声誉很重要吗？根据对金融分析师的全球调查，答案是肯定的。这些分析师中超过 90% 的人认为，如果一家公司不注重建立和维护其经营绩效的声誉，它很可能会遭遇财务上的困境。经营绩效的声誉到底指的是什么呢？它包括公司战略的执行力、信息的透明度和有效的公司治理。那么，什么样的公司才能有好的“企业声誉”呢？

一项由声誉研究所（Reputation Institute）和哈里斯互动公司（Harris Interactive）发起的年度调查基于 20 个属性评测美国知名公司的声誉。这 20 个属性被划分为 6 个声誉因素：产品和服务（对质量、创新、价值及产品和服务的可靠性的感知），财务绩效（对赢利能力、前景和风险的感知），工作环境（对公司经营好坏、企业目标和员工素质的感知），社会责任感（对通过公司处理与社区、员工和环境的关系衡量它是否能达到好市民标准的感知），愿景和领导能力（公司是否表现出一个清晰的愿景和强大的领导能力），感性吸引力（公司受欢迎、喜爱和尊重的程度）。建立在这些评价指标上，每一家公司都有一个企业声誉商数（RQ）得分。谁是 2006 年最受欢迎的公司呢？前 10 名是：微软（Microsoft）、强生（Johnson & Johnson）、3M、Google、可口可乐（Coca-Cola）、通用磨坊（General Mills）、联合包裹（United Parcel Service）、索尼（Sony）、丰田汽车（Toyota Motor）和宝洁（P&G）。位列 11~20 名的公司是：亚马逊网站（Amazon.com）、全天然食品超市（Whole Foods Market）、迪士尼（Disney）、本田汽车（Honda Motor）、联邦快递（FedEx）、英特尔（Intel）、劳氏（Lowe's）、家得宝（Home Depot）、通用电气（General Electric）和好事多（Costco）。名单中以下的 40 家公司包括从西南航空公司（Southwest Airlines）到星巴克（Starbucks）再到百思买（Best Buy）等知名公司。

2006 年，声誉研究所还扩展了它声誉研究的范围，它请 3 万普通人为他们各自所在地区大公司的声誉打分，满分 100 分。在测评榜首的是意大利烟草公司 Barilla Holding，得分为 87.79。位列 2~10 名的公司是丹麦的 LEGO Holding、德国的 Deutsche Lufthansa AG、瑞士的宜家家具、法国的 Michelin、日本的丰田汽车、丹麦的 A.P. Moeller-Maersk、意大利的 Ferrero SpA、韩国的三星电子和美国的卡夫食品。

全世界有成千上万的企业，是什么让这些公司享有“最好”的企业声誉？是什么让它们高居榜单上？尽管这些企业在其他方面也十分出色，但是战略管理显然是其成功的重要因素。

研究战略管理的另一个原因是，所有类型和规模的组织都要面临来自内部和外部环境的不断变化。具备应对这些不确定性和达到预期绩效目标的能力对任何一个组织都是一个极大的挑战。然而，这也正是战略管理之所以产生的原因。成熟的战略管理过程，迫使组织决策制定者在做出最适合的战略决策和行动时，要考虑到方方面面的重要因素。实际上，近来的战略决策过程研究表明，战略发展的方式也可以改变公司的绩效。例如，一项研究发现，善于获取信息和利用分析技巧的战略决策制定者比其他人的战略决策更加有效。这就是战略管理的所有内涵——分析情况并且开发和完善相应的战略；另一项研究发现，利用多种方法开发战略的组织的绩效明显优于那些只使用单一方法的组织。使用结构完整、系统完善的方法（这就是战略管理过程）来应对各种不确定的环境对组织绩效是有积极效果的，这些研究再次验证了这一点。

最后，战略管理之所以重要，也是因为组织的各个单元、部门和工作都需要协调，使之专注于实现组织的目标。战略管理过程满足了这一目的。任何领域的员工，无论是制造业的、营销业的、会计行业的等，还是就职于任何规模的组织和配置岗位，都可以完善和评价他们可以将组织绩效提升到预期水平的战略。并且，战略管理就是用来协调他们的这些行动的。

尽管战略管理很重要，但也要牢记：它并不是万能的。虽然，对于各种规模和类型的组织来说，实现更高水平的绩效是越来越难了，但战略管理过程的结构属性至少会提醒组织决策制定者考虑相关的影响因素。



复习思考

- 作为个人，你如何从战略管理过程中受益？
- 研究表明战略管理和组织绩效的关系是怎样的？给你的启示是什么？
- 战略管理如何帮助组织应对外部和内部环境的变化？
- 战略管理过程是怎样扮演协调角色的？



1.2 什么是战略管理

在所有传统商业研究领域，战略管理研究是最令人激动的研究之一。这是因为组织员工的每个决策都有着战略含义。无论是 NBA 想扩展它的全球市场还是柯达尝试以它的数

码技术闻名世界，无论是当地图书馆想要像沃尔玛一样运用自选程序还是 MTV 的全球扩张计划，战略管理都在其中占据一席之地。正如前面所述，本书的一个假设就是：战略管理不仅是组织高层管理者的责任，组织中各个层面的人们都在制定、实施和改变战略的过程中发挥特定的作用。但是，究竟什么是战略管理呢？这就是下面要讲述的问题。

1.2.1 战略和战略管理的基础

在开始理解战略和战略管理的基础之前，先来看一看在折扣零售业领域所发生的事情。这个行业的两个竞争者——沃尔玛（Wal-Mart）和凯马特（Kmart），从 1962 年分别成立至今，一直在争夺市场的控制权。这两家连锁集团有很多相似之处，例如，名字、店铺的环境、所服务的市场和组织目标。但是，沃尔玛的绩效（财务和其他绩效）却令凯马特望尘莫及。沃尔玛是全球最大和最成功的零售商，然而凯马特却是寻求破产保护的最大的零售商（2003 年 3 月凯马特出现破产危机）。是什么使它们的绩效具有天壤之别？回想一下先前陈述的关于战略的两个基本问题：为什么企业会成功或失败？为什么企业会有不同层次水平的绩效？为了回答这两个问题，研究者试图寻找各种各样的因素，但最终归结为：组织（如沃尔玛和凯马特）之所以有不同的绩效水平，就是因为它们的战略定位和战略管理的运用不同。

1. 战略的定义

战略有很多种定义。早期研究对战略进行了多方面的描述，将战略视为整合决策、行动，为设立和完成组织目标而设计的计划，甚至将战略仅仅看做战略形成过程的结果。而我们将组织的战略定义为：将组织的能力和资源与它所在环境的机会和威胁相匹配的目标导向的决策与行动。先来解析定义中的关键部分。首先，战略包括了组织的目标。但是仅有一个指向目标的决策是不够的，战略还必须包括指向目标的行动——这使得战略变得完备起来。即组织的战略不仅包括它想做什么，还包括如何去做。最后，组织的战略需要考虑组织的重要内部优势（能力和资源），以及外部的机会和威胁。我们认为，对于战略和战略管理的概念来说，这种“匹配”是相当重要的，读者将会在本书中多次看到这种观点。



实践中的战略管理

Ideo，一家位于美国加州帕洛阿尔托的设计公司，通过为美国一些顶尖公司进行创意设计而闻名，例如，苹果的第一个鼠标、Steelcase（著名家具公司）的弹簧座椅（Leap Chair）、宝丽来的 I-Zone 趣味相机、Lomai 生物科技公司的免注射牛痘膏药，还有宝洁公司的 Swiffer CarpetFlick 清洁剂和无须挤压可站立的牙膏管等，诸如此类不胜枚举。