

清华 M B A 核心课程英文版教材

PEARSON

战略管理

概念与案例

Eleventh Edition

Strategic Management Concepts and Cases

(美) 弗雷德·R. 戴维 (Fred R. David) 著

第11版

清华大学出版社



PEARSON

清华 M B A 核 心 课 程 英 文 版 教 材

战略管理

概念与案例

Eleventh Edition

Strategic Management Concepts and Cases

(美) 弗雷德·R. 戴维 (Fred R. David) 著

第11版

清华大学出版社

北 京

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2009-1218

Original edition, entitled STRATEGIC MANAGEMENT: CONCEPTS AND CASES, Eleventh Edition, 0131869493 by FRED R. DAVID, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, copyright © 2007.

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.

China edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright 2009

This edition is manufactured in the People's Republic of China, and is authorized for sale only in the People's Republic of China excluding Hong Kong, Macao and Taiwan.

For sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macao SAR).

仅限于中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区）销售发行。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。
版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理: 概念与案例 = Strategic Management: Concepts and Cases: 第 11 版: 英文 / (美) 戴维 (David, F. R.) 著.
—北京: 清华大学出版社, 2009.5
(清华 MBA 核心课程英文版教材)
ISBN 978-7-302-19729-4

I. 战… II. 戴… III. 企业管理—研究生—教材—英文 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 038976 号

责任编辑: 梁云慈

责任印制: 李红英

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

发 行 者: 全国新华书店

开 本: 203×260 印张: 46.25

版 次: 2009 年 5 月第 1 版

印 次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 69.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: 010-62770177 转 3103 产品编号: 032363-01

出 版 说 明

为了适应经济全球化的发展趋势,满足国内广大读者了解、学习和借鉴国外先进的管理经验和掌握经济理论的前沿动态,清华大学出版社与国外著名出版公司合作影印出版一系列英文版经济管理方面的图书。我们所选择的图书,基本上是已再版多次、在国外深受欢迎、并被广泛采用的优秀教材,绝大部分是该领域中较具权威性的经典之作。在本书的阅读过程中,我们得到了清华大学李东红老师的支持、帮助和鼓励,在此表示谢意!

我们根据国内的教学实际,删去了本书的部分案例。我们在对原版图书进行删节的同时仍采用了原书的页码,因此读者在阅读过程中可能会发现有跳页的现象,而且文中提到的页码或内容有可能已被删掉而无法找到。由此给读者带来的诸多不例,我们深表歉意。

由于原作者所处国家的政治、经济和文化背景等与我国不同,对书中所持观点,敬请广大读者在阅读过程中注意加以分析和鉴别。

我们期望这套影印书的出版对我国经济科学的发展能有所帮助,对我国经济管理专业的教学能有所促进。

欢迎广大读者给我们提出宝贵的意见和建议;同时也欢迎有关的专业人士向我们推荐您所接触到的国外优秀图书。

清华大学出版社

2009. 2

世纪之交，中国与世界的发展呈现最显著的两大趋势——以网络为代表的信息技术的突飞猛进，以及经济全球化的激烈挑战。无论是无远弗界的因特网，还是日益密切的政治、经济、文化等方面的国际合作，都标示着 21 世纪的中国是一个更加开放的中国，也面临着一个更加开放的世界。

教育，特别是管理教育总是扮演着学习与合作的先行者的角色。改革开放以来，尤其是 20 世纪 90 年代之后，为了探寻中国国情与国际上一切优秀的管理教育思想、方法和手段的完美结合，为了更好地培养高层次的“面向国际市场竞争、具备国际经营头脑”的管理者，我国的教育机构与美国、欧洲、澳洲以及亚洲一些国家和地区的大量的著名管理学院和顶尖跨国企业建立了长期密切的合作关系。以清华大学经济管理学院为例，2000 年，学院顾问委员会成立，并于 10 月举行了第一次会议，2001 年 4 月又举行了第二次会议。这个顾问委员会包括了世界上最大的一些跨国公司和中国几家顶尖企业的最高领导人，其阵容之大、层次之高，超过了世界上任何一所商学院。在这样高层次、多样化、重实效的管理教育国际合作中，教师和学生与国外的交流机会大幅度增加，越来越深刻地融入到全球性的教育、文化和思想观念的时代变革中，我们的管理教育工作者和经济管理学习者，更加真切地体验到这个世界正发生着深刻的变化，也更主动地探寻和把握着世界经济发展和跨国企业运作的脉搏。

我国管理教育的发展，闭关锁国、闭门造车是绝对不行的，必须同国际接轨，按照国际一流的水准来要求自己。正如朱镕基同志在清华大学经济管理学院成立十周年时所发的贺信中指出的那样：“建设有中国特色的社会主义，需要一大批掌握市场经济的一般规律，熟悉其运行规则，而又了解中国企业实情的经济管理人才。清华大学经济管理学院就要敢于借鉴、引进世界上一切优秀的经济管理学院的教学内容、方法和手段，结合中国的国情，办成世界第一流的经管学院。”作为达到世界一流的一个重要基础，朱镕基同志多次建议清华的 MBA 教育要加强英语教学。我体会，这不仅因为英语是当今世界交往中重要的语言工具，是连接中国与世界的重要桥梁和媒介，而且更是中国经济管理人才参与国际竞争，加强国际合作，实现中国企业的国际战略的基石。推动和实行英文教学并不是目的，真正的目的在于培养学生——这些未来的企业家——能够具备同国际竞争对手、合作伙伴沟通和对抗的能力。按照这一要求，清华大学经

济管理学院正在不断推动英语教学的步伐,使得英语不仅是一门需要学习的核心课程,而且渗透到各门专业课程的学习当中。

课堂讲授之外,课前课后的大量英文原版著作、案例的阅读对于提高学生的英文水平也是非常关键的。这不仅是积累相当的专业词汇的重要手段,而且是对学习者思维方式的有效训练。

我们知道,就阅读而言,学习和借鉴国外先进的管理经验和掌握经济理论动态,或是阅读翻译作品,或是阅读原著。前者属于间接阅读,后者属于直接阅读。直接阅读取决于读者的外文阅读能力,有较高外语水平的读者当然喜欢直接阅读原著,这样不仅可以避免因译者的疏忽或水平所限而造成的纰漏,同时也可以尽享原作者思想的真实表达。而对于那些有一定外语基础,但又不能完全独立阅读国外原著的读者来说,外文的阅读能力是需要加强培养和训练的,尤其是专业外语的阅读能力更是如此。如果一个人永远不接触专业外版图书,他在获得国外学术信息方面就永远会比别人差半年甚至一年的时间,他就会在无形中减弱自己的竞争能力。因此,我们认为,有一定外语基础的读者,都应该尝试一下阅读外文原版,只要努力并坚持,就一定能过了这道关,到那时就能体验到直接阅读的妙处了。

在掌握大量术语的同时,我们更看重读者在阅读英文原版著作时对于西方管理者或研究者的思维方式的学习和体会。我认为,原汁原味的世界级大师富有特色的表达方式背后,反映了思维习惯,反映了思想精髓,反映了文化特征,也反映了战略偏好。知己知彼,对于跨文化的管理思想、方法的学习,一定要熟悉这些思想、方法所孕育、成长的文化土壤,这样,有朝一日才能真正“具备国际战略头脑”。

以往,普通读者购买和阅读英文原版还有一个书价的障碍。一本外版书少则几十美元,多则上百美元,一般读者只能望书兴叹。随着全球经济合作步伐的加快,目前在出版行业有了一种新的合作出版的方式,即外文影印版,其价格几乎与国内同类图书持平。这样一来,读者可以不必再为书价发愁。清华大学出版社这些年在这方面一直以独特的优势领先于同行。早在1997年,清华大学出版社敢为人先,在国内最早推出一批优秀商学英文版教材,规模宏大,在企业界和管理教育界引起不小的轰动,更使国内莘莘学子受益良多。

为了配合清华大学经济管理学院推动英文授课的急需,也为了向全国更多的MBA试点院校和更多的经济管理学院的教师和学生提供学习上的支持,清华大学出版社再次隆重推出与世界著名出版集团合作的英文原版影印商学教科书,也使广大工商界人士、经济管理类学生享用到最新最好质优价廉的国际教材。

祝愿我国的管理教育事业在社会各界的大力支持和关心下不断发展、日进日新;祝愿我国的经济建设在不断涌现的大批高层次的面向国际市场竞争、具备国际经营头脑的管理者的勉力经营下早日中兴。

赵纯均 教授

清华大学经济管理学院

与两年前出版本书第10版时相比,如今的商界已然发生了巨大而复杂的变化。两年以来,消费者负债日益加重,油价不断上涨,企业广泛使用外包,大量工作机会逐渐流向发展中国家,企业道德更受重视,联邦预算赤字迅速上升,全球化趋势日益加强,行业内部大规模合并,欧盟宪法争议不断,全球气候逐渐变暖,所有行业内的竞争也日益激烈。同时,电子商务进一步改变了商务活动的本质和核心。

近年来,整个商界发生了翻天覆地的变化。成千上万的战略联盟和战略合作伙伴不断形成,甚至许多竞争对手之间也逐渐建立起战略合作伙伴关系。数百家企业宣布破产,大量的公司丑闻使得对改善企业道德状况和公开公司金融交易信息的需求更加迫切。企业规模缩减及优化,企业再造以及不胜枚举的资产重组、收购和清算等使企业界的面貌发生了前所未有的变化。其中,数以千计的公司走上国际化经营的道路,而被并购的公司更是数不胜数。大批的制造商已经摇身一变,成为电子商务供应商,在他们的长期竞争优势消逝的同时,新的优势已逐渐形成。

对于所有企业而言,不论规模大小,他们目前所面临的机遇和挑战都更胜从前。中国已经迅速发展成为一支强大的经济力量,印度的经济发展紧随其后。然而,欧洲的经济急剧下滑,反恐怖主义战争仍在延续,美墨边境非法越境现象几近猖獗。在当今的战略计划制定和实施中,允许犯错的空间已经越来越小。本书为如何拟订明确的战略计划提供了一种系统而有效的方法。

第11版中所作的改动主要是为了举例说明新的国际秩序对战略管理理论及实践的影响。对于战略管理理论、研究及实践的大幅度改变以及公司、文化及国家等方面所发生的变化,为了保证本书的实时性,此版本已经全部予以更新。本书的第一版出版于1986年,并且自那以后,被认为是世界上阅读最为广泛的战略管理丛书之一。目前,除英语以外,本书还以另外9种语言出版。这一版比以往增加了更多的新案例,而且在各章中均涵盖了战略管理概念、理论、研究和技巧。为了使内容的陈述更加通俗易懂,我们对本书的内容逐句逐段进行相应的检查、改动、整理、删除、组织以及更新。该版本的结构和上一版本相同,共包括9个章节和一个综合案例,但其可读性和知识覆盖面都大大提高了。此外,本书的每一章节都以清晰、准确、重点突出的形式向读者呈现了战略管理的最新理论与实践。

实用性和实践性一直以来都是本书的基础,并在该版本中得到了进一步的提高和

加强。本书中新增加的战略管理理论及研究反映了企业对一些新概念的使用情况,如价值链分析(VCA)、平衡计分卡、企业资源观(RBV),以及外包等。为了在新千年里继续生存并且繁荣昌盛,公司必须创造并保持其竞争优势。本书目前已经在世界范围内得到认可,它向目前以及未来的管理人员们提供了有效制定并实施战略计划所需要的最新技巧与概念,它可以帮助各种不同性质的企业赢得长期竞争优势。

在准备第11版时,主要目的是“创作市场上紧跟时代潮流并编写良好的优秀战略管理教材,受到学生和专家的喜爱,并对他们有所帮助”。为了达到这个目标,我们对每一页都予以修正更新和改进。新的战略管理研究及实践,例如产业组织(I/O)模式、市场共通性、价值链分析、平衡计分卡以及先发优势,都被编入本书,另外还附有许多新的实践练习。新综合案例以Google为中心(代替了第10版中的Krispy Kreme甜甜圈案例)。Google是积极向全世界扩展业务的公司典范。学生们将会喜欢通过每章最后的练习来分析Google案例。该教学工具在本版中得到进一步改进,而且得到大力推荐。学生们将会和Google产生联系,尤其是因为他们可能经常利用Google进行网络搜索,甚至还可能开通Gmail账户。每章后面都设有有关Google的实验练习。

在这一版中,新案例包括百事公司、利兹-克莱伯恩公司、捷蓝航空公司、XM卫星广播公司、百思买公司、富国银行以及其他著名的、学生感兴趣的公司和组织。这一版中所有案例的时间都是2005年,所有案例都提供了公司截至2004年底的财务报表。在第11版中,仅有7个案例是第10版原有的,而且这7个案例都进行了更新。

笔者和一些审读者都相信读者会发现第11版是最好的战略管理教材,它适用于战略管理的刺激因素以及其价值两方面的交流。由于内容简练,构思精巧,本书已经以10种语言出版,包括英语、汉语、西班牙语、泰语、德语、日语、波斯语、印度尼西亚语、印地语以及阿拉伯语。俄语的版本正在商谈中。在五大洲中,这本书广泛应用于研究生及本科水平的学院与大学中。此外,许多公司、机构及政府机关都把此书当做管理手册。

本书符合研究生和本科生水平商业政策与战略管理课程的AACSB指南,而且之前的版本已经在500多个学院和大学中得到应用。11版是全新的版本,它展现了21世纪的面貌、时事观察以及当今的商业环境。

Prentice Hall仍然为本书在www.prenhall.com/david上保留了独立的站点。而且作者也继续在www.strategyclub.com上保留战略管理在线俱乐部,它为主修战略管理及商业政策的学生提供了很多便利条件。

章节主线

本版中始终贯穿各章的3条主线保证了本书的时效性、信息性、趣味性和价值性。各章中插入了3种加框的“视野”专栏,它们与每条主线的概念相连。所有专栏中的内容都是全新的。

1. 全球视野

全球视野几乎对所有战略决策产生影响,因此全球化主题在本版中得到强化,因为开展全球

化商业已成为大多数产业的必然选择，而不是所谓的时髦。今天，几乎所有的公司战略决策都受到全球问题的影响。各章中全新的国际战略分析内容与全球范围内，国家与国家之间以及公司与公司之间不断增强的相互依赖性相吻合。不同国家之间政治、经济以及文化差异的变化直接影响着战略管理决策。开展全球化商业比过去更具风险，也更复杂。全球化主题向人们揭示如今的组织机构怎样有效地在相互依赖的世界整体中开展商业。

2. 电子商务视野

电子商务是一种重要的战略管理工具，因此为了响应组织机构在今天所面临的巨大机遇与挑战，电子商务主题贯穿每一章。如今，几乎所有产品都可以通过互联网购买，随之而来的是，B2B的业务量已经超过B2C业务量的10倍多。运用互联网收集、分析、发送和接收信息的进程不断加速，这种变革已经彻底改变了战略决策的方式。自本书的第10版出版后，数以千计的公司都建立了自己的网站并在进行全球电子商务业务。

3. 自然环境视野

保护自然环境是一个重要的战略问题，本书中提到的独特的自然环境主题在本版中得到强化，并借此促进和鼓励公司以符合保护环境要求的方式从事经营活动。现在，该主题包括社会责任及商业道德问题。世界各国已经出台了减少污染河流、空气、土壤和海洋的相关法案。在世界贸易组织（World Trade Organization, WTO）制定政策及推动贸易发展过程中，环境问题已经成为新的焦点。公司及国家为保护自然环境所做出的战略努力都在此得到阐述，包括国际标准化组织（ISO）14001标准和贝尔年会（BELL）项目。

第11版的设计特色

一些有价值的设计特色已在本版中得到体现。本书的前面部分展示的是通用的战略管理模式。在每章开始之前，通用战略管理模式的部分将被重点提出并详细叙述，因此学生们很容易在该模式中看到每章的重点。

本书的第11版在视觉上尤其吸引人。本书中的图片都被更换，而且更加符合Google的案例以及全球化、电子商务和自然环境主题。

文前部分增加了一个案例的表格，简要介绍了各案例公司的基本情况和所侧重的主题。

经过时间考验的特色

这一版继续保留了很多经过实践考验的、使得本书在近20年里持续成功的特色和内容。在这一版中得到强化的本书的标志性特色包括：

章：经过时间检验的特色

- 本教科书符合美国高等商学院联合会的指导方针的要求，即重视实践操作高于理论及研究方法阐述。本书中提供了培养洞察力及使命感的技能培训方法；进行外部环境分析的技能培训方法；开展内部评价的技能培训方法；以及制定、实施和评价政策的技能培训

方法。

- 全球化、自然环境和电子商务主题贯穿各章，并对这些重要视野中的战略管理概念进行检测。
- 作者的写作风格简练，通俗易懂，有趣，逻辑性强，活泼，并有许多当今实例做支撑。
- 本书的每一章和正文前都向读者呈现了一个简单的综合战略管理模式，该模式在全世界范围内的咨询机构以及企业中被广泛应用于战略规划。一位审读者说：“大卫的书是一件值得表扬的事情是他遵循战略形成、实施以及评价的基本顺序。仔细浏览战略发展、选择、实施及评价过程，你会发现从任务/目标到内部/外部环境之间有一个基本的流程。这已经成为并将继续作为大卫教科书的一个特点。许多其他战略教科书的介绍都是支离破碎的，容易使一些学生产生误解，尤其是本科生。”
- 新的综合案例（Google 取代了 Krispy Kreme 甜甜圈）在紧随第1章之后，而且在每章末尾都会提及该综合案例。在该综合案例中，学生们可以将每章资料中所包含的战略管理概念和技巧应用到实际的组织机构中。这个整体的（连贯的）方法为学生进行案例分析做好了准备。
- 每章末尾的实践练习题以富于挑战、有意义和生动的形式有效应用书中所讲述的原理与技术。其中，在18个习题将教材内容应用于综合案例分析中；10个习题应用于学院或大学的战略分析；另外10个习题将学生带入商界并探讨重要的战略问题。所有习题相互关联、趣味性强并且紧跟时代步伐。
- 每章开头叙述了该章节的学习要点、格言和学习目标，每章末尾为读者列出了该章节的关键术语、最新阅读文献、讨论题和实践练习。
- 战略形成所涵盖的精彩内容包括商业道德，全球化发展与国内发展，远景/使命，矩阵分析，合伙关系，合资企业，竞争性分析，管理以及进行内外部战略评价的指导方针。
- 战略实施所涵盖的精彩内容包括企业文化，组织结构，外购，营销理念，财务分析以及商业道德。
- 第6章提供了系统的战略分析方法，包括优势-劣势-机会-威胁（SWOT）矩阵，波士顿咨询集团（BCG）矩阵，内部-外部（IE）矩阵，大战略（GRAND）矩阵，战略地位与行动评价（SPACE）矩阵和定量战略计划矩阵（QSPM）。
- 页边的“Visit the Net”因特网练习可以在www.prenhall.com/david或www.strategyclub.com上得到。作者推荐的站点提供了额外的信息，课本的这一特色极大地提升了因特网环境下的课堂演示效果。这也为学生提供了大量的关于文中概念的材料。
- 站点 www.prenhall.com/david 提供了章节内容和案例的更新和支持材料。
- 共有9章，与上一版的组织方式相同。
- 对于章节内容，有辅助材料包，包括《老师手册》和计算机题库。

案例：经过时间考验的特色

- 这一版包括市面上战略管理教科书中通用的案例组。所有案例基于截至 2004 年底的财务数据和信息。
- 案例聚焦于引发战略转变的新闻中的知名企业。所有案例都未经伪装，而且其中大部分专门为本书编写，以反映当前战略管理问题和实践。
- 按照行业组织（通常每个行业有两个竞争企业），案例中还包括一些小企业、国际企业和非营利企业。
- 所有案例都经过课堂检验，确保它们是有趣的、有挑战性的，并能有效说明战略管理概念。
- 所有案例都提供了企业的完全财务信息、组织结构图，如果可能，还有组织的愿景和使命陈述。
- 对于案例，辅助材料包括精心准备的《案例教师手册》、Powerpoint 以及 www.strategyclub.com 站点的其他支持。

本版中新的章节特征、变化及内容

除了上述特殊经过时间检验的特征外，第 11 版中包括许多令人感到惊喜的新特征、变化及内容，这些精心设计的内容将本教科书定位于讲授商业政策及战略管理课程的权威刊物和最好的选择。

第一，关于 Google, Inc. (GOOG) 的新综合案例将注意力放在一个典型的企业上，并取代了以前的 Krispy Kreme 甜甜圈综合案例。Google 是由 Larry Page 和 Sergey Brin 在 1998 年联合创立的，它是一个迅速成长的全球化公司，其总部位于加利福尼亚州的山景城 (Mountain View)。通过为每位用户提供拥有 10 亿字节自由存储的 Gmail 以及电子邮件 (e-mail) 搜索功能和相关广告，许多学生利用 Google 的电子邮件 (e-mail) 服务。许多学生都对 Google 非常了解，Google 通过其网站提供广告方案及全球网络搜索方案，并通过企业搜索工具提供企业内部互联网方案。该公司的产品和服务包括 Google.com, Google AdWords, Google AdSense 以及 Google 搜索工具。广告商利用 AdWords 和 AdSense 项目，通过目标确定的广告在网络上对其产品和服务进行宣传。Google 还通过 Google 搜索工具提供对企业系统进行搜索的工具的方法。

每章后面的实践练习将概念应用到新的 Google 综合案例中，这为学生们在结束一章的学习后进行案例分析做好了准备。在过去 20 年里，本教科书的综合案例已从第 1~2 版本的庞德罗莎牛排馆 (Ponderosa Steakhouse) 变为第 3~7 版的好时食品公司 (Hershey Foods)，第 8 版的美国在线 (AOL)，第 9 版的美国航空 (American Airlines)，第 10 版的 Krispy Kreme 甜甜圈，直到变为现在的 Google，Google 是一家非常著名的公司，整个学期学生们都要关注它。

在第 11 版中，9 个章节所共有的新特征，变化及内容包括：

- 新全球化、电子商务及自然环境视野（加框的专栏）。

- 全版都是更新过的实例。
- 在每页的空白处提供了新的访问网站。
- 商业道德的内容扩展。
- 每章末尾的所有最新阅读资料传达了最新的且相关的战略管理研究。
- 全球化的意味比以前更浓。美国市场上的教科书中应该包含有关国家间商业职能是怎样不同于彼此的实质性内容,因此在精彩的最新资料中包含了国家间文化及概念上战略管理的区别。
- 影响深远的思想家(例如安索夫、钱德勒、波特、哈梅尔、普拉哈拉德、明茨伯格和巴尼)有关战略管理的新研究和新理论包含在本版中。那些学者把战略管理推动到其在现代商业中的当前位置。战略管理的实用性仍然是本教科书的重点和标志。
- 扩充章节内容的新的优秀网站列在页边空白处。现在许多大学都在有计算机设备的教室教学,并在讲课过程中利用网站。这些网址都可以在 www.prenhall.com/david 和 www.strategyclub.com 上获得链接。
- 有关商业道德的重大且新颖的资料贯穿本版。企业诈骗、丑闻以及非法行为不计其数,因此在学术领域,人们更应该注重“良好道德是企业成功的重要因素”。这一理念与本版中的自然环境主题紧密相连。

第 11 版中的另外几个显著的新特征、变化及内容包括:

第 1 章

- 有关美国公司控制产业领域的程度或范围的最新全球视野专栏表明许多外国公司在许多领域占主导地位。
- 动作表 (Action table) 中的新战略勾画出了 Walgreens、澳拜客牛排店 (Outback Steakhouse)、Nucor 及 Autodesk 的特点。

第 2 章

- 新全球视野。
- 新电子商务视野。

第 3 章

- 有关俄罗斯、墨西哥、中国及欧洲商业条件的最新报道。
- 关于市场公平和资源相似性的新论题与讨论。
- 新电子商务视野。
- 有关波特 5 要素模式的新信息。
- 有关 Pilgrim's Pride Corporation 的外部因素评价矩阵。

第 4 章

- 财务比率分析的新讨论。
- 将股份红利作为财务和投资工具的最新资料。

- 有关价值链分析 (VCA) 的 2 个新图表及辅助资料。
- 基准测试的新主题和信息。
- 电子交易金融公司 (E* Trade Financial Corporation) 的内部因素评价矩阵 (IFE)。

第 5 章

- 关于目标与平衡计分卡的新讨论。
- 相关多元化与非相关多元化 (代替水平多元化, 同心多元化及跨行业多元化) 的新主题及讨论。
- 有关整顿与合并的新平台。
- 波特的一般性战略充分延伸的新资料以及新图表, 其一般性战略主要集中于 5 个而不是 3 个一般性战略。
- 出现新的图 5-4: 迎接高速率变化的挑战。
- 新全球化视野及电子商务视野。

第 6 章

- 波士顿咨询集团 (BCG) 矩阵和内部 - 外部 (IE) 矩阵的新例子。
- 新全球化视野。
- 关于 SWOT 矩阵局限性的新讨论。
- 企业管理的新信息。

第 7 章

- 新增章节: 绘制组织结构图时允许及禁止做的事情。
- 关于组织结构的新的实质性讨论。
- 矩阵结构的新图表。
- 增加了有关大型企业中高级经理人员头衔的新列表, 为学生们更好地绘制组织图提供方便。
- 新增了表格: 2005 年最适合女性工作的 10 个公司。
- 增加了很多有关女性和少数民族经理人员的实例。

第 8 章

- 有关财务报表分析的新增以及改进内容, 并与财务报告的道德及法律管理的最新想法相匹配。
- 新增每股盈利 (EPS) / 息税前利润 (EBIT) 及公司价值的分析、表格和图表。
- 《2002 年萨班斯 - 奥克斯利法案》中新增的首席执行官 (CEO) 和首席财务官 (CFO) 在财务报表中的责任。
- 新全球化、自然环境及电子商务视野 (加框专栏)。

第 9 章

- 提供了新全球化、自然环境及电子商务视野 (加框专栏)。
- 贯穿本章的新增更新材料及实例。

本版中新的案例特征、变化及内容

在第 11 版的案例中，只有 7 个案例在第 10 版中出现过，且这 7 个案例已由新的作者重新编写。这 7 个案例是：

苹果电脑

哈雷 - 戴维森

卡拉威高尔夫

弗莱森电信

皇家加勒比邮轮集团

美国邮政管理局

美国红十字会

根据第 9 版重新编写了 4 个案例：

百思买

好时

戴尔电脑

摩绅库尔斯酿酒公司

在第 11 版的案例中，有 2 家公司的总部不在美国，它们分别是：

墨西哥沃尔玛公司，其总部在墨西哥的 Delegación Miquel Hidalgo

国际预订网站，其总部在爱尔兰的都柏林

在第 11 版的案例中，许多分析都是针对各种行业中作为竞争对手的公司展开的，例如：

默克和辉瑞

家乐氏和好时

苹果电脑和戴尔电脑

捷蓝航空和航空运输公司

美国卡车运输公司和耶路公司

美国富国银行和骏利投资

弗莱森电信和 XM 卫星广播

新秀丽箱包和默霍克工业公司

教会越来越注重战略规划，因此在第 11 版中，有一个案例是关于教会的：

位于纽约市的大都会事工团

第 11 版涉及许多非营利性组织，包括美国红十字会和美国邮政管理局。本书也涉及酒店业的一些案例，包括皇家加勒比邮轮集团和国际预订网站。Hostelworld.com 是在国际预订网站的基础上创建的。学生们（或其他旅客）在组织环欧洲和环球徒步旅行时，可以在此住宿。

关于第 11 版中的案例

- 本版本包括 31 个案例。其中 16 个案例针对服务公司展开分析，15 个案例针对生产公司展开分析。
- 本版本中所有案例都是 2005 年的最新案例。所有案例中都包含 2004 年的财务报表。
- 学生们可以针对企业在 2005 年或以后的财政状况进行战略规划。
- 所有的案例都是综合性的，它们集中分析了多个行业的业务功能，而不是只分析某一个

行业问题。本书要求学生为案例涉及的每一家公司制定3年战略规划，而并非要求学生解决某一个业务问题。

- 本书中包含五个纯粹的电子商务案例：弗莱森电信、XM卫星广播、Hostelworld.com、苹果电脑和戴尔电脑。
- 本书中包括三个非营利机构的案例：大都会事工团、美国邮政管理局和美国红十字会。
- 基于全球化主题，案例涉及的每个公司都有其网址，并进行全球性商务活动。这有助于同学们对商务活动的国际影响进行评价和思考。
- 第11版中的所有案例都未经伪装，并且都是现实产业中的真实组织，用的是真实名称和地点。
- 所有案例都涉及了某个组织的战略变动，这为同学们进行评价和思考提供了具体内容。
- 所有案例涉及的组织机构都有着相似或者有趣的背景。
- 所有案例都涵盖了公司的内部弱点和外部威胁，而不是集中阐述某个公司的优点和机遇。
- 所有案例的编写风格都是生动、简洁的，可以引起读者的兴趣。通常在首段说明其时间。
- 案例向我们提供了大量的有效信息，例如数量、比率、百分率、美元价值、图表、数据和相关图示。所以学生们可以为组织机构制定更加具体、合理、有效的战略规划。
- 每个案例都涵盖了相关行业及其竞争者的有效信息。
- 每个案例都涵盖了相关公司的远景陈述。
- 每个案例都配有精彩的注释，这为教师的课堂讲解提供了便利。

辅助材料

- www.prenhall.com/david 提供了更新的Google综合案例。面对专家及学生，Google综合案例保持全面的在线更新。www.prenhall.com/david 还提供了许多有关Google案例的精彩网站推介。
- 有一个显著改善的www.prenhall.com/david 站点。该站点专门为本教材所设立，并根据老师和学生的需要进行修订。
- 新的PowerPoint文件为老师提供了方便的课内演示框架。本版中每一章有超过80页的PowerPoint幻灯片。
- 《案例教师手册》。为所有案例提供了一个综合性的教师注释。教师手册包括详细的分析、附带答案的课堂讨论题、外部和内部评价、明确的建议、战略实施材料、每一案例的尾声。
- 《教师手册》。提供讲课笔记、教学技巧、所有章节后实践练习和复习题的答案、课本以外的额外的实践练习、一个有定义的包含所有章节后关键术语和概念的术语表、课程提纲范本，以及最新修订的测试库，包括约1500道附答案的习题。
- 完全修订的、印刷和计算机化测试库(Fully Revised, Printed and Computerized Test Bank)。该测试库包括425道是非题、450道多选题、250道申论方式测验和250道讨论题。此外，该测试库还提供了第1~5章和第6~9章的综合测试范例，以及所有客观题的答案。《教师手册》中的测试题也可在计算机测试软件中找到，以方便测试和评分。
- www.prenhall.com/david 为教授提供在线辅助材料。

给学生的特别提示

无论这门课程在学校被称做什么，商业政策或战略管理或者其他，这都是一门充满挑战，令人兴奋的课程。它将教你怎样行使各类企业业主和 CEO 的职责。在课程学习中，你的主要任务是通过口头和书面交流做出战略决策并对其进行论证。战略决策决定了一个企业的长远发展方向和竞争优势，如地域扩张或多元化战略决策都是典型事例。

从埃克森 (Exxon) 和 IBM 到小型硬件商店或小学，无论规模大小，各类组织都存在战略决策。许多人的生活和工作都受到战略决策的影响，因而其重要性显而易见。一个组织的生死存亡常常受制于此。战略决策的特殊重要性使本门课程异常令人兴奋并富于挑战性。在该门经营战略课程中，你还能学到成功实施战略的技能。

在本门课程学习中，你既可以以个人身份，也可以以团队成员的身份进行战略决策。无论员工多么努力，如果不能做出有效的战略决策，任何组织都会深陷困境。做正确的事（效能）比正确地做事（效率）重要得多。例如，在 20 世纪 90 年代，西尔斯罗巴克公司 (Sears Roebuck)、美国电报电话公司 (AT&T) 等都非常繁荣，但无效的战略决策造成了 2004 年两个公司的收入下降 12%，而且利润分别下降了 114% 和 446%。甚至像克罗格 (Kroger)、温迪克西超市 (Winn-Dixie)、微波通信公司 (MCI) 及华盛顿互助银行 (Washington Mutual) 最近都在实施无效的战略。美国标志性公司通用电气和福特都在努力奋斗。在这门课中，你将有机会制订真正的战略决策，或许它将是你在学术道路上的第一次尝试。请不要犹豫，果断地坚持自己的立场，并维护自认为是最佳选择的、建立在本书中提供的方法及原理基础上的战略。战略决策的依据比最终的决策更重要，因为没有人能够明确指出，在特定的时间，对于一个特定组织来说，什么是最好的战略。这一事实突出了战略管理过程的主观性和偶然性。

使用本书提供的原理和方法并结合自己的直觉，对你所研究的组织提出自认为最适当的战略。你还需要整合先前学过的其他管理课程中的知识。正因此，战略管理经常被称为“顶点课程”；因此，你一定想将本书作为个人收藏。

这本教材注重实践和实际应用。书中提供的战略管理原理将使你能够为各营利性或非营利性组织制订战略，并实施战略以及对其进行评价。每章末尾的实践练习题为你运用各章所学知识对新 Google 综合案例及你所在大学的案例进行战略分析提供机会。

一定要浏览 www.strategyclub.com 网站上的战略管理在线俱乐部。网上提供的模块和链接有利于节约你的时间，并使你的工作更具专业性。在这一学期努力学习，并从中获得乐趣。祝你好运！

致谢

为了改进本教材的 11 个版本，很多人贡献了他们宝贵的时间、经历、思想和建议。对所有促使本书如此受欢迎及获得巨大成功的人士，我深表谢意。

弗雷德·R. 大卫
Fred R. David

CASE COMPANY INFORMATION MATRIX

COMPANY	STOCK SYMBOL	WEB SITE	TELEPHONE	HEADQUARTERS ADDRESS	NUMBER OF EMPLOYEES
MANUFACTURING COMPANIES					
COMPUTERS					
1. Apple Computer	AAPL	www.apple.com	(408) 996-1010	Cupertino, CA	11,695
2. Dell Computer	DELL	www.dell.com	(512) 338-4400	Round Rock, TX	57,600
BEVERAGES					
3. PepsiCo	PEP	www.pepsico.com	(914) 253-2000	Purchase, NY	153,000
4. Molson Coors Brewing	TAP	www.coors.com	(303) 279-6565	Golden, CO	5,400
FOOD					
5. Hershey Foods	HSY	www.hersheyfoods.com	(717) 534-6799	Hershey, PA	13,700
6. Kellogg	K	www.kelloggs.com	(269) 961-2000	Battle Creek, MI	25,171
PHARMACEUTICALS					
8. Merck	MRK	www.merck.com	(908) 423-1000	White House Station, NJ	63,000
9. Pfizer	PFE	www.pfizer.com	(212) 573-2323	New York, NY	115,000
SPORTS					
10. Callaway Golf	ELY	www.callawaygolf.com	(760) 931-1771	Carlsbad, CA	3,000
11. Harley-Davidson	HDI	www.harley-davidson.com	(414) 342-4680	Milwaukee, WI	9,580
PERSONAL CARE PRODUCTS					
12. Liz Claiborne	LIZ	www.lizclaiborne.com	(212) 354-4900	New York, NY	14,500
13. Procter & Gamble	PG	www.pg.com	(513) 983-1100	Cincinnati, OH	110,000
HOUSEHOLD PRODUCTS					
14. Samsonite	SAMC.OB	www.samsonite.com	(303) 373-2000	Denver, CO	5,000
15. Mohawk Industries	MHK	www.mohawkind@mohawkind.com	(706) 629-7721	Calhoun, GA	34,300
AUTOMOBILES					
16. General Motors	GM	www.gm.com	(313) 556-5000	Detroit, MI	324,000