

高等学校经济管理英文版精编教材

战略管理

概念与案例

英文版·原书第15版

Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases

15th Edition

小阿瑟 A. 汤普森 (Arthur A. Thompson Jr.)

阿拉巴马大学

(美) A. J. 斯特里克兰三世 (A. J. Strickland III)

阿拉巴马大学

著

约翰 E. 甘布尔 (John E. Gamble)

南阿拉巴马大学

高增安 改编



机械工业出版社
China Machine Press

高等学校经济管理英文版精编教材

战略管理

概念与案例

英文版 · 原书第15版

Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases

15th Edition

小阿瑟 A. 汤普森 (Arthur A. Thompson Jr.)

阿拉巴马大学

(美)

A. J. 斯特里克兰三世 (A. J. Strickland III)

阿拉巴马大学

著

约翰 E. 甘布尔 (John E. Gamble)

南阿拉巴马大学

高增安 改编



机械工业出版社
China Machine Press

本书是美国最新、最权威的战略管理教材《战略管理：概念与案例》(第15版)的精编版，不仅保留了原书的理论体系和精华内容，而且切实贯穿了精讲多练、学以致用原则，适于高年级本科生和MBA学生的使用。

在单一经营战略和多元化战略的制定中，本书融入了以资源为基础的企业理论，这是其他同类书籍无法比拟的。本书特别修订或增补了关于企业的社会责任、商业伦理、文化价值观以及蓝海战略、实施跨国多元化经营之后的拓展、剥离、收缩、重组战略等。本书的理论与案例分析涉及到新兴行业、快速成长行业、成熟的低速成长行业、停滞或衰退行业、动荡和快速变化行业、零散行业等六大板块，研究对象涵盖快速成长、处于行业领导地位、处于行业亚军地位、处于竞争劣势的公司等四种类型，兼顾到不同国家、地区、行业、企业规模的实际情况。

Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases*, 15th Edition.

ISBN 978-0-07-296943-1

Copyright © 2007 by McGraw-Hill Companies, Inc.

This authorized English adapted edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, taping, or any information and retrieval system, without the written permission of the publisher. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

All Rights reserved.

本书英文改编版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得用任何方式复制或抄袭本书的任何内容。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2007-2457

图书在版编目(CIP)数据

战略管理：概念与案例(英文版·原书第15版)/(美)汤普森(Thompson, A. A. Jr.), (美)斯特里克兰三世(Strickland, A. J. III), (美)甘布尔(Gamble, J. E.)著;高增安改编. —北京:机械工业出版社, 2008.3

书名原文: *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases*

(高等学校经济管理英文版精编教材)

ISBN 978-7-111-23663-4

I. 战… II. ① 汤… ② 斯… ③ 甘… ④ 高… III. 企业管理—高等学校—教材—英文
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第028210号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:程天祥

三河市明辉印装有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008年3月第1版第1次印刷

184mm×260mm · 46.5印张

标准书号: ISBN 978-7-111-23663-4

定价: 88.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

出版说明

教育部在2001年颁布了《关于加强高等学校本科教学工作、提高教学质量的若干意见》，明确要求高校要积极开展双语教学。为适应经济全球化的挑战，培养现代社会需求的高级管理人才，推进高校“教育面向现代化、面向世界、面向未来”的发展，双语教学逐渐在我国大学教育中推广开来。

机械工业出版社华章分社为了满足国内广大师生了解、学习和借鉴国外先进经济管理理论、经验，开展双语教学的迫切需求，与国外著名出版公司合作出版了“高等学校经济管理英文版精编教材”系列。我社出版的该系列教材都是在国际上深受欢迎并被广泛采用的优秀教材，其中大部分教材是在国外多次再版并在该领域极具权威性的经典之作。为了让该系列教材更好地服务于读者，适应我国教学的客观需求，针对读者反映外版教材存在部分内容与我国的教学需要不符的问题，我社专门邀请国内在该学术领域有一定研究的专家学者，结合国内教学的实际对原版图书进行了必要的删节和调整，因此读者在阅读过程中可能会发现跳页的现象，因为文中提到的页码或内容有可能已被删掉，由此给读者带来的诸多不便，我们深表歉意。

在此我们需要提请广大读者特别注意的是，由于我社所选择出版的该系列图书其原书作者均来自先进管理思想比较集中的欧美国家，他们所处国家的政治环境、经济发展状况、文化背景和历史发展过程等与我国社会发展状况之间存在着显著差异；同时，作者个人的人生观、价值观以及对待各种问题的认识也仅代表作者本人的观点和态度，并不意味着我们完全同意或者肯定其说法。敬请广大读者在阅读过程中，立足我国国情，以科学分析为依据，仔细甄别，批判吸收，客观学习和借鉴。

最后，这套英文版精编教材从引进到定稿出版得到了清华大学、北京大学、南开大学、南京大学等高校很多专家学者的大力支持和帮助，对他们的辛勤劳动和精益求精的工作态度在此深表谢意！能为我国经济管理学科的理论教育与实践发展以及推动国家高校双语教学计划略尽绵薄之力是我们出版本套教材的初衷，也实为我们出版者之荣幸。

欢迎广大读者对我社出版的这套教材和各类经济管理类读物多提宝贵意见和建议，您可以通过hzjg@hzbook.com与我们联系。

导 读

在战略管理领域，小阿瑟A. 汤普森的名声可谓如雷贯耳，单凭他在学界和业界的影响力，就使得一切推荐和介绍显得多余。甚至，我在私下里想，汤普森是否可以成为战略管理的一个代名词？

坦率地说，从华章公司领命缩编汤普森的巨著，首先打动我的是“第15版”三个字。时下，各种各样的评估指标体系多如牛毛，关于图书也有发行量、码洋等为圈内人士所津津乐道的排名。窃以为，对教科书来说，版次更是不可小视的一个指标。因为，某一本书一时的热销完全可能是其切中时尚或热点使然，但这不足以确保其拥有可持续发展的卖点，比如，我们身边的某些红极一时的著作，现在却鲜有人问津了。然而，倘若一本书一再修订，那就耐人寻味了。至少，在笔者看来，以下这些是最起码的必要条件：

第一，首版著作的高水准和良好的社会反响，为后续的修订版奠定了坚实的基础；

第二，作者长期一贯、满怀激情地关注自己所描写、记述或研究的问题的发展动态，这需要作者具备高度的敬业精神和锲而不舍的工作作风；

第三，作者强烈的社会责任感和使命感，促使其从内心深处意识到，自己有责任、有义务把自己曾经引起读者关注的问题、话题、课题的最新进展情况交代清楚，以尊重读者和社会公众的知情权；

第四，作者具有正视现实、与时俱进、敢于解剖自己的宽广胸襟，在后续研究中不断修正自己的认识，甚至纠正自己曾经妄下的结论和断言，对新事物、新理念、新现象持开放、容忍、欢迎的态度，而不是故步自封、唯我独尊，在取得稍许成就之后就封刀易辙、“激流勇退”，以树立“永久的丰碑”；

第五，作者对自己选择的研究领域充满一如既往的热情、兴趣与执着，而不是赶时髦、抢热点的机会主义者或投机分子。

图书渐臻完美的修订与一劳永逸的重印有着本质的区别，这似乎昭示了严谨治学的学者与追求书本外利益的作者之间的不同。本书能够一路修订至第15版，并且我们有理由相信汤普森等作者还将持之以恒地修订、完善下去，这至少在公众的心目中树立了一座不朽的丰碑，它不但凝聚着作者的敬业与执着，而且折射出作者的智慧与良知。

本书是美国最新、最权威的战略管理教材《战略管理：概念与案例》的精缩版，不仅保留了

原书的理论体系和精华内容，而且切实贯穿了精讲多练、学以致用原则。

在单一经营战略和多元化战略的制定中，本书全面融入了以资源为基础的企业理论，这是其他同类书籍无法比拟的。本书特别修订或增补了关于企业的社会责任、商业伦理、文化价值观以及蓝海战略、实施跨国多元化经营之后的拓展、剥离、收缩、重组战略等。在作者看来，卓越的管理取决于优秀的战略以及战略的成功实施，所有的管理者都是战略制定与实施团队的一分子。

任何构思巧妙、便于执行的竞争战略，只要它不被竞争对手的战略所压倒，或者不被太多的、旨在稀释其效力的克隆战略所击败，都是能够成功的。但是，如果一种战略不具有独特性，那就应该被废弃。

本书的理论与案例分析涉及到新兴行业、快速成长行业、成熟的低速成长行业、停滞或衰退行业、动荡和快速变化行业、零散行业等六大板块，研究对象涵盖快速成长的公司、处于行业领导地位的公司、处于行业亚军地位的公司、处于竞争劣势的公司等四种类型，精选的案例兼顾到不同国家、地区、行业、企业规模的实际情况。可以说，任何企业及其管理者都能比较容易地从本书中找到自己的影子。

本书适合大学本科高年级学生、工商管理专业研究生、工商管理硕士（MBA）和在职工商管理硕士（EMBA）研究生及相关培训“战略管理”课程使用。此外，本书也是企业管理人员不可多得的一本战略管理指南。

高增安

2008年2月25日

作译者简介

小阿瑟 A. 汤普森 (Arthur A. Thompson Jr.)

在田纳西大学 (The University of Tennessee) 获得经济学学士和博士学位，在弗吉尼亚理工大学 (Virginia Tech) 经济系工作了3年，在阿拉巴马大学 (The University of Alabama) 工商管理学院 (College of Commerce and Business Administration) 工作达24年之久。在1974年和1982年，汤普森博士在学期休假期间两度赴哈佛商学院 (Harvard Business School) 做访问学者。

他的研究领域涉及商业战略、竞争、市场分析以及商业企业经济等领域。除此之外，他在25种专业期刊上发表了30多篇学术论文，独撰或合著了5本教材和6本基于计算机的模拟练习册，为全世界各高校所广泛应用。

在校园之外，汤普森博士将其大部分时间用于演讲、推动管理开发程序、与企业合作，并作为主要参与者帮助企业进行商业模拟。

汤普森博士与妻子共同生活了45年，膝下有2个女儿和2个孙子，还有2条约克郡猎犬。

A. J. 斯特里克兰三世 (A. J. Strickland III)

北佐治亚州人，1965年在佐治亚大学 (University of Georgia) 获得数学物理学士学位。之后进入佐治亚理工学院 (Georgia Institute of Technology)，并获得工业管理硕士学位。1969年，在佐治亚州立大学 (Georgia State University) 获得工商管理博士学位。他目前是阿拉巴马大学商学院研究生院战略管理学教授。

他的咨询和高级管理者开发方面的经验主要是在战略管理领域，尤其集中在行业和竞争分析方面。他为很多公司制定了战略规划，包括南方公司 (Southern Company)、贝尔南方公司 (BellSouth)、中南贝尔公司 (South Central Bell)、美国电话电报公司 (American Telephone and Telegraph)、Gulf States纸业公司、Carraway卫理公会医疗中心、Delco Remy公司、Mark IV实业公司、Amoco石油公司、美国集团 (USA Group)、通用汽车公司 (General Motors)、金伯利·克拉克公司 (Kimberly Clark Corporation) 等。他在实施战略性转变方面的演讲非常受欢迎，同时还任职于几个公司的董事会。

约翰 E. 甘布尔 (John E. Gamble)

现任南阿拉巴马大学 (University of South Alabama) 米切尔商学院 (Mitchell College of Business) 副院长、管理学教授。他在美国教授的专业是战略管理。同时, 他还在德国开设战略管理课程, 该项目是由应用科学大学 (University of Applied Sciences) 发起并赞助的。

甘布尔博士的研究兴趣主要集中在企业、卫生保健和制造业的战略问题上。他的研究成果发表各类学术期刊上。同时, 他还是战略管理与战略营销领域30多个案例的作者或合作者。另外, 他还为许多行业的客户提供产业与市场分析方面的咨询服务。

甘布尔教授在阿拉巴马大学获得理学学士学位和文学硕士学位, 并于1995年获得管理学博士学位。

高增安

管理学博士, 西南交通大学经济管理学院副教授, 澳大利亚昆士兰大学商学院 (UQ Business School) 访问学者, 四川省成都市中级人民法院专家陪审员。

曾长期在外贸公司从事外销及管理工作, 并为中石油、中国平安、深圳TCL、国家发改委、通威集团、宜宾丝丽雅集团等多家机构提供管理培训与咨询服务。

主要研究领域涉及战略管理、国际贸易、WTO与公平贸易、跨文化沟通、反洗钱与反恐融资等。

主持、主研多项国家级及省部级课题, 发表学术论文二十余篇。主要著 (译) 作有《交易洗钱与反洗钱研究》、《营销英语》、《商务英语导航》、《MBA商务英语》、《人力资源管理精要》(Robert L. Mathis & John H. Jackson著, 第2版)、《管理学原理》(Richard L. Daft & Dorothy Marcic著, 第4版、第5版)、《最佳员工成长法则》(Steven R. Webber著)、《唐 E. 舒尔茨论品牌》(Don E. Schultz & Heidi F. Schultz著)、《跨文化沟通》(Iris Varner & Linda Beamer著, 第3版)、《经济学手册》(William Lazonick著) 等。

前言

第15版是一个全新的产品，每一章的阐述都很精确，并且收集了大量的案例。我们对每一章的内容都进行了修改甚至重写，对有些内容进行了删减，也增加了一些新内容。我们重新探讨第14版里的每一页、每一段，进行了或大或小的改动。我们煞费苦心地修改有关关键概念和分析工具的表述，并力图使之栩栩如生。文献研究和前沿战略实践的结果均显示，公司治理需要理论联系实际，于是我们补充了大量的新案例，并不断更新解释性案例。这使得本版的论述更加清楚，并且使课堂教学更加有效率。但是，本书的主要特点并没有改变，它介绍的仍然是主流研究的成果，并且非常注意权衡各方面，力求反映目前最权威的学术思想和活生生的战略管理实践。

本书新补充的一组形形色色的案例都是刚刚发生的，并且非常有创意。这些案例涉及了各种各样的公司，它们所遇到的问题和所处的环境，都与本书13个章节中的内容紧密联系在一起。我们相信，这些案例给教学带来的好处，以及它们所激发起来的学生的学习热情，将会给您留下深刻的印象。

本书的目标

我们认为，大学四年级学生或者MBA水平的人士阅读的战略类书籍必须具备以下内容：

- 用学生能够领会的文字阐释核心概念，并提供相关的、能够为企业所实际应用的案例。
- 关注透彻地描述战略分析的工具，例如，它们是怎样使用的，在战略制定和实施的过程中它们应该用在什么地方。
- 用大量的篇幅全面阐述全球化和互联网技术在推动市场竞争和公司战略方面的重要作用。
- 我们最为关注的是每一个学生在制定、实施、完成企业战略方面所需要的知识。
- 用最新的研究和极具特色的案例，阐明管理者要面对的种种战略挑战；教材的内容不仅要包含重要的教学点，而且要易于引发热烈的课堂讨论。

我们相信第15版符合这些标准。我们进行了大量的删减，只保留学生们真正需要掌握的内容。同时，关于核心概念和分析方法的阐述深度足以让学生们理解，并且非常便于使用。所有的章节都包含有大量极具说服力的案例。章与章之间过渡自然，关联紧密。我们有意采用平实、不加渲染的写作风格，这有利于我们与学生（他们中的大多数将成为真正的管理者）交流，并且可以触

及现实中的公司治理，使读者更加信服。

同时，本版包含了一组非常有趣的案例——我们感谢优秀的案例研究者和战略管理同行们的辛勤劳动。大量的案例使学生们很容易掌握书上的内容，并且能够成功地在现实中制定和实施战略。

本书的结构、内容和特点

本版前13章的安排与第14版是一样的，基本论述了同样的问题，但每一章都有令人耳目一新的改变，如更加详尽的阐述、最新的思想和论证，并且包括很多最新的案例。战略管理理论与实践的最新发展都蕴含于每一章的内容之中，使其与当代战略的主流思想紧密结合在一起。你会发现，本书涉及到了时下最新的一些内容，如行业和公司全球化进程的加快、合作联盟范围的日益扩大和战略重要性的日渐增强、产业与企业环境的急速变化以及网络技术如何在全世界范围内改变公司的战略和内部运营，等等。

本书阐述了以资源为基础的企业理论，这是其他战略类书籍无法比拟的。本书在单一经营战略和多元化战略的制定中，全面融入了以资源为基础的企业理论。第3章到第9章都强调了公司的战略必须与其外部市场环境、内部资源状况以及竞争能力相匹配。此外，第11、12、13章从各个方面阐述了战略的执行，并且从以资源为基础的观点出发，清楚地阐述了如何整合智力资本、创造核心竞争力与竞争能力，以及为什么这些方面是战略执行和顺利运作的最为关键的因素。

本书涉及到了商业伦理、价值观和社会责任。我们增加了非常重要的第10章——“战略、伦理与社会责任”，运用新的论述和材料更好地实现以下目的：（1）提醒学生们在决策时应当考虑商业伦理和社会责任；（2）强调美国管理教育协会（AACSB）已将商业伦理全面纳入了核心课程体系。另外，第1、2、11和13章有很多关于价值观和伦理重要性的讨论，进而使你懂得：在制定和执行公司战略中，应该考虑到商业伦理和企业的社会责任。

下面的纲要概括了第15版中每章的特点和重点：

- 第1章，继续关注“什么是战略”、“为什么战略很重要”这个重要的问题。本章详细阐述了战略的意思，区分了公司战略中不同的要素，并且解释了为什么管理层要努力制定公司战略以赢得竞争优势。接下来是亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）的开拓性研究，我们强调为什么公司战略有一部分是计划性的、一部分是反馈性的以及计划和反馈的过程是怎样的，为什么公司的战略要随时间而变化。本章还深入讨论了商业模式的含义以及它与战略这个概念相联系的部分。第1章就是让学生们相信“优秀的战略+成功的实施=卓越的管理”。本章是个好的开头，告诉你本门课程所要探讨的问题及其重要性。
- 第2章，深入研究实际制定和实施战略的过程。本章的焦点是制定和实施战略的五个步骤：（1）从战略角度审视公司的发展方向及其依据；（2）设定目标与绩效指标，以衡量公司的成就；（3）制定战略，以促使公司实现这些目标，并确保公司朝着既定的目标前进；（4）实施和执行战略；（5）过程控制，并在必要时纠正偏差。我们向学生们介绍战略视野、愿景、使命、战略目标与财务目标以及战略意图等关键概念。本章专门有一节强调，所有的管理者都

是公司战略制定与实施团队的一分子，公司战略是在组织的层级结构中位于不同层面的不同管理者所制定的战略的总和。本章的结尾实质上是对公司治理理论的拓展。

- 第3章，讲解目前常见的行业与竞争分析工具及概念，同时阐明战略与公司所处的行业环境和竞争环境相适应的重要性。本章突出的特点是，阐述了迈克尔 E.波特（Michael E. Porter）的“五力竞争模型”。我们认为，这是目前此类书籍中最为浅显易懂的阐述。全球化和互联网技术被认为是重塑行业竞争力的最有力的驱动因素。
- 第4章，强调分析公司所面临的形势，使战略适应公司的资源、核心能力以及竞争能力是同等重要的。核心能力、组织资源和竞争能力在创造客户价值、帮助建立竞争优势等方面的作用是有关公司资源优势与劣势讨论的核心议题。SWOT分析法是一种评估公司资源和总体状况的简易方法。显然，SWOT分析包含了价值链分析、标杆管理或对标（benchmarking）及竞争优势评估等内容，这是评价一个公司相对于其竞争对手的成本状况及市场地位的标准方法。本章新增了一个重点内容——用表格的形式说明如何计算关键的财务和营运比率，并且给出了详细的解释；学生们将会发现，这些表格在我们评估公司的战略是否提高其财务业绩的时候是非常有用的。
- 第5章，讨论公司的竞争优势，并围绕下列5种竞争战略来展开全部内容：低成本领先战略（low-cost leadership）、差异化战略（differentiation）、最佳成本供应商战略（best-cost provider）、集中差异化战略（focused differentiation）、集中低成本供应商战略（focused low-cost provider）。
- 第6章，扩展前面章节的内容，论述一家公司可以采取什么战略来补充其基本竞争战略。本章的重点内容是：怎样利用战略联盟和合作伙伴、兼并与收购战略、纵向一体化战略、外包战略、进攻性战略和防御性战略。我们已经彻底修改了进攻性战略的内容，并且加入蓝海战略这一新的内容。
- 第7章，探究海外市场竞争战略的选择：出口战略、许可证协议、特许经营协议、跨国经营战略、全球化战略，以及严重依赖战略协作和战略联盟的合资企业。本章聚焦于参与跨国竞争所特有的两个战略问题：（1）公司是向不同国家的市场提供符合当地消费者品味和偏好的产品，还是向全世界所有国家的市场提供标准化的产品；（2）公司应当在所有国家的市场上都采取同样的基本竞争战略，还是在不同国家根据其具体的市场条件和竞争环境来修改公司的竞争战略。本章还包括下列内容：利润庇护（profit sanctuary）和跨市场补贴（crossmarket subsidization），通过跨国经营赢得竞争优势的方法，在新兴市场国家参与竞争会遇到的特殊问题，新兴市场国家的本地企业用以抵御全球化的大型公司入侵的战略，等等。
- 第8章，本章的任务是提炼第3、4章的观点，以指导公司制定与其行业环境、竞争态势、资源条件、能力水平相匹配的战略。本章首先分析了处于6种具有代表性的行业和竞争环境中的公司可以选择的战略，这6种行业分别为：（1）新兴行业；（2）快速成长行业；（3）成熟的低速成长行业；（4）停滞或衰退行业；（5）动荡和快速变化行业；（6）零散行业。本章第二节探讨4种典型的公司如何制定与其资源和能力状况相匹配的战略，这4种公司分别是：（1）

快速成长的公司；(2) 处于行业领导地位的公司；(3) 处于行业亚军地位的公司；(4) 处于竞争劣势的公司。本章希望借助10个具体的案例让学生们相信一个事实，那就是，制定符合公司内外环境条件的战略是管理人员的职责。

- 第9章，第一节提出公司实现多元化的各种方法，解释公司如何利用多元化来创造或者整合其竞争优势，进而分析一个选择多元化经营战略的公司如何提高其整体业绩的案例。接下来的焦点是，评估多元化公司实施不同业务组合战略的吸引力的方法与过程，包括公司多元化经营的不同业务的相对吸引力、多行业公司在每一个行业的竞争优势、多元化公司不同业务的战略协调性 (strategic fit) 与资源协调性 (resource fit)。本章最后简要总结了公司实现多元化经营后的4种主要战略选择：(1) 拓展多元化经营的范围；(2) 通过剥离和削减业务，收缩多元化经营范围；(3) 重组公司的多元化业务；(4) 跨国多元化经营。
- 第10章，反映最新的研究成果：(1) 公司是否有义务并且为什么要按照伦理规范来运作；(2) 公司是否有义务或者责任并且为什么要对社会的改良做出贡献，而不论其所服务的客户的需要和偏好如何。能够找到可信的、按照伦理标准运作或者以对社会负责任的方式来运作的企业案例吗？本章的开头部分集中论述伦理标准是普遍适用的（如伦理普遍主义学派所提出的）还是依赖于当地风俗习惯和具体情境的（如伦理相对主义学派所倡导的），或者是以上二者的结合（如集成社会契约理论所主张的）。接下来阐述了管理道德观的3个范畴（道德、不道德、超道德），分节讲述种种不道德、不光彩的战略与商业行为、公司伦理行为的管理方法、将公司的战略与其伦理准则和核心价值观联系起来的方法、“社会责任战略”的概念、合乎伦理规范且对社会负责任的企业案例分析。本章将让学生们思考一些非常严肃的问题，并且希望他们培养更强烈的伦理意识。这些内容单独成章，目的是便于教师在授课时灵活安排，在课程开始、中间或最后讲授均可。
- 第11~13章，论述的是战略的实施，这是围绕一个务实的、令人信服的概念框架来展开的：(1) 建设资源优势与组织能力，这是以适当方式实施战略所必需的；(2) 为影响战略实施的关键活动配备足够的资源；(3) 确保政策和程序促进而非阻碍战略的实施；(4) 制定最好的实施方案，并且推动价值链创造活动的持续改进；(5) 把奖励和激励与实现业绩目标及良好的战略实施行为挂钩；(7) 使工作环境及企业文化与战略相适应；(8) 在必要的时候充分发挥内部领导的作用，进一步推动战略的实施。

我们重写并更新了这三章。你将看到一系列详尽的论述，包括组织人员的配备、能力的培养、企业文化的灌输、战略的执行过程以及保障公司顺利运营的六西格玛方法，等等。

我们已竭尽所能，使本书的内容能够满足大学四年级和MBA学生战略课程的需要，并向他们传递学术界和业界的思想。我们在每一章增加了很多案例。每章都有更新的“战略行动”，将关键概念与实际的管理实践联系起来。我们在每章后面提供了大量有趣的练习，你可以用它们来做课堂讨论、书面作业或者是小组讨论。我们坚信这13章的论述在全面性、可读性以及可信性方面将优于前面的版本。如果本版教材能够使教师的授课更加有效率，并使学生们相信战略学习值得他们投入极大的精力，那么，本书的目的就达到了。

致谢

我们由衷地感谢撰写案例的研究者和在案例写作中予以配合的各个公司。对每一个人、每一家公司，我们都要特别说一声“谢谢”。及时、细致的案例分析为战略管理研究和战略实施做出了非常重大的贡献。从研究的角度看，战略方面的案例在揭示公司面临的战略问题的种类、形成有关战略行为的假说、总结基于经验的战略管理实务等方面都是非常有价值的。从教学的角度看，战略方面的案例为学生们提供了重要的实践机会——诊断和评估公司或组织目前的战略形势，运用概念和工具进行战略分析，权衡战略的选择并制定战略，应付成功实施战略所面临的各种挑战。如果没有源源不断的、新鲜的、令人信服的案例，战略管理的训练将脱离实际情况。因此，毫无疑问，案例研究在学术上为战略管理的理论和实践做出了非常有价值的贡献。

另外，在本书写作的过程中，许多同行、大学生、商业伙伴为我们提供了很多灵感和建议，并且给予了极大的鼓励。许多学者的研究、著述为我们的思想注入了新鲜的血液，并推动了战略管理学科的发展，正如所有写作战略领域教科书的作者一样，我们对他们的辛勤劳动表示深深的谢意。

同时，我们非常重视你对本书的意见和看法。你对本书内容和涉及范围的批评意见，我们将慎重考虑。同时，我们非常感激读者指出我们的印刷错误、缺陷以及其他的不足之处。请通过下列方式将你的意见和建议反馈给我们：

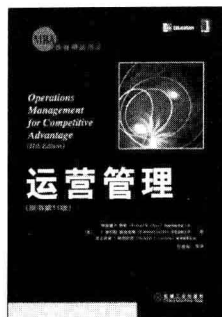
电子邮箱：athompso@cba.ua.edu, astrickl@cba.ua.edu, jgamble@usouthal.edu

传真：（205）348-6695

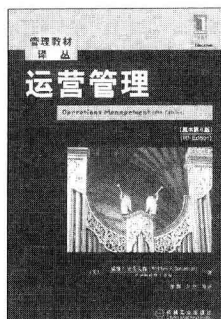
通信地址：P. O. Box 870225, Department of Management and Marketing, The University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama, 35487-0225

小阿瑟 A. 汤普森
A. J. 斯特里克兰三世
约翰 E. 甘布尔

华章系列教材·工商管理



运营管理（原书第11版）
书号：7-111-21561-5
作者：理查德 B. 蔡斯
定价：88.00



运营管理（原书第8版）
书号：7-111-15491-6
作者：威廉 J. 史蒂文森
定价：58.00

管理教材译丛

书号	书名	作者	定价
7-111-15194-1	商务与管理沟通（原书第6版）	基蒂 O. 洛克	59.00
7-111-16482-2	组织人员配置（原书第4版）	赫伯特·赫尼曼	48.00
7-111-20029-2	领导学（原书第4版）	安弗莎妮·纳哈雯蒂	42.00
7-111-13762	领导学：原理与实践（原书第2版）	理查德 L. 达夫特	52.00
7-111-17049	管理学精要（原书第6版）	哈罗德·孔茨	36.00
7-111-21115-0	督导管理：原理与技能训练（原书第5版）	塞缪尔 C. 切尔托	69.00
7-111-11562-7	高级商务沟通（原书第4版）	约翰 M. 彭罗斯	48.00
7-111-18518	商务调研方法（原书第7版）	威廉 R. 齐克芒德	68.00
7-111-16430-X	创业管理：基于过程的观点	罗伯特 A. 巴隆	45.00
7-111-15232-8	管理学原理（原书第4版）	理查德 L. 达夫特	55.00
7-111-14268-3	企业与社会：伦理与利益相关者管理	阿奇 B. 卡罗尔	76.00
7-111-09072-1	群体与团队沟通（原书第3版）	盖伊·拉姆斯登	37.00
7-111-07894-2	管理科学（运筹学）：战略角度的审视	钟彼得	38.00
7-111-15491-6	运营管理（原书第8版） 本书第9版即将由机械工业出版社出版	史蒂文森	58.00
7-111-07379-7	国际管理：教程与案例	包铭心	45.00
7-111-07069-0	商业伦理学	戴维·弗里切	24.00
7-111-11197-7	管理学（原书第5版）	理查德 L. 达夫特	68.00
7-111-06936	管理学精要（亚洲篇）	约瑟夫 M. 普蒂	43.00
7-111-11946-0	管理技能：实战训练手册	菲利浦 L. 胡萨克尔	55.00
7-111-20038-1	服务管理：运营、战略与信息技术（原书第5版）	詹姆斯 A. 菲茨西蒙斯	58.00
7-111-11940-1	实用公共关系写作（原书第6版）	道格·纽瑟姆	46.00
7-111-11013-7	组织理论与设计精要（原书第2版）	理查德 L. 达夫特	28.00
7-111-15108-9	销售团队管理（原书第11版）	罗珊 L. 斯皮罗	55.00
7-111-15022-8	人力资源与组织行为学（第一册）	张维炯	25.00

7-111-16449-0	人力资源管理 (原书第9版)(中国版)	(美)约翰·伊万切维奇(中)赵曙明	38.00
7-111-20040-3	国际人力资源管理	保罗·埃文斯	58.00
7-111-18761-X	人力资源管理 (原书第6版)	韦恩 F. 卡肖	56.00
7-111-13989-5	战略人力资源管理 (原书第2版)	查尔斯 R. 格里尔	36.00
7-111-12949-0	人力资源管理精要 (原书第2版)	罗伯特 L. 马西斯	25.00
7-111-12949-0	跨国管理: 战略要径 (原书第2版)	约翰 L. 库伦	48.00
英文版管理教材			
7-111-15741-9	商务与管理沟通 (英文版·原书第6版)	基蒂 O. 洛克	58.00
7-111-22192-0	运营管理 (英文版·原书第11版)	理查德 B. 蔡斯	98.00
7-111-21872-2	运营管理 (英文版·原书第9版)	威廉 J. 史蒂文森	96.00
7-111-06558	管理学 (英文版·原书第5版)	理查德 L. 达夫特	89.00
7-111-09767-x	服务管理: 运营、战略与信息技术 (英文版·原书第3版)	詹姆斯 A. 菲茨西蒙斯	64.00
7-111-10527-3	组织理论与设计精要 (英文版·原书第2版)	理查德 L. 达夫特	24.00
7-111-20492-1	人力资源管理 (英文版·原书第3版)	加里·德斯勒	45.00
7-111-14274-8	人力资源管理 (英文版·第9版)	约翰 M. 伊万切维奇	78.00
华章文渊·管理学系列			
7-111-21837	管理学原理	陈传明 周小虎	36
7-111-19556	管理沟通: 成功管理的基石	魏江	42
7-111-21840	项目价值管理理论与实务 (十一五规划教材)	邱菀华	38
7-111-23168	创业管理 (十一五规划教材)	张玉利	35
	国际财务管理 (十一五规划教材)	崔学刚	即将出版
经济管理类专业规划教材·工商管理系列			
7-111-22174	企业管理控制系统 (十一五规划教材)	汤兵勇	35
	企业组织学	周小虎	即将出版
经济管理类专业规划教材·核心课系列			
7-111-21526	运营管理	马风才	36
7-111-21783	经济法	郭懿美	36
其他相关教材			
7-111-19835	管理研究方法	贾怀勤	35
7-111-15644	运筹学	熊伟	29
7-111-16431	运筹学	鲍祥霖	23

目 录

导读

作译者简介

前言

第一部分 制定与实施战略： 概念与方法

引言与概述

第1章 战略是什么？为什么战略很

重要？2

什么是战略？3

战略与追求竞争优势6

确定公司战略7

为什么公司战略是不断进化的？8

公司战略部分是前摄的，部分是后馈的9

战略与伦理：通过道德的检验10

公司战略与其商业模式的关系12

战略取胜的因素何在？13

为什么战略的制定和实施是非常重要的？15

优秀的战略+成功的实施=卓越的管理15

解释性案例

1.1 Comcast公司电缆业革命化战略5

1.2 微软公司与红帽公司：两种差别
悬殊的商业模式14

第2章 战略决策与实施的过程18

战略决策与实施过程的含义19

制定战略愿景：战略决策与实施过程的

第1阶段20

战略愿景与使命宣言涵盖不同的领域23

沟通战略愿景25

愿景/使命与公司价值观的联系27

设定目标：战略决策与实施过程的第2

阶段29

设定什么目标：需要平衡计分卡31

制定战略：战略决策与实施过程的第3

阶段35

谁参与制定公司战略？35

公司战略的决策层次37

统一战略决策行动40

战略愿景+目标+战略=战略计划41

实施和执行战略：战略决策与实施过程

的第4阶段42

绩效评估与纠正偏差：战略决策与实施

过程的第5阶段43

公司治理：董事会在公司战略决策与实

施过程中的作用44

解释性案例

2.1 战略愿景案例——他们达标情况

如何？23

2.2 英特尔的两大战略转折点27

2.3 雅虎的使命与核心价值观的关系30

2.4 公司目标案例33

核心概念与分析工具

第3章 公司外部环境评价48

公司外部环境的战略关联因素49

从战略上思考公司所处的行业与竞争

环境51

问题1：该行业主要的经济特征是什么？52

问题2: 行业成员面临的竞争力量有

哪些?54

来自现有竞争者的竞争压力55

来自潜在进入者的竞争压力60

来自替代品销售商的竞争压力64

来自供应商讨价还价能力和供应商-销

售商联盟的压力66

来自购买方讨价还价能力和销售商-购

买方联盟的压力69

这五种竞争力量的合力有助于提高盈利

能力吗?72

问题3: 推动产业变革的因素有哪些? 它

们将会带来什么影响?74

驱动力的概念74

识别行业的驱动力74

评估驱动力的影响80

虑及驱动力的影响制定战略81

问题4: 竞争对手的市场地位如何? ——谁

处于强势? 谁处于弱势?81

用战略小组地图评估关键竞争对手的

市场地位82

战略小组地图给我们的启发83

问题5: 竞争对手下一步会采取什么战略

行动?85

识别竞争对手的战略及资源优势与劣势85

预测竞争对手的下一步行动86

问题6: 在未来竞争中取胜的关键因素

有哪些?87

问题7: 展望行业前景会给公司带来诱

人的机遇吗?89

解释性案例

3.1 对比分析选定的零售连锁店的市场

地位: 战略小组地图应用举例83

第4章 公司资源与竞争地位评估94

问题1: 公司目前战略实施效果如何?95

问题2: 公司的资源优势与劣势、外部

机会与威胁何在?97

识别公司的资源优势与竞争能力97

识别公司的资源劣势与竞争缺陷104

识别公司的市场机会104

识别公司未来盈利能力的外部威胁106

SWOT分析揭示了什么?107

问题3: 公司的价格和成本有竞争力

吗?109

公司价值链的概念110

为什么竞争对手公司的价值链往往

不同?112

整个行业的价值链系统113

活动成本法: 公司成本竞争力的评价

工具114

对标: 公司价值链成本是否一致的评

估工具116

弥补成本劣势的战略选择117

把娴熟的价值链活动转化为竞争优势120

问题4: 公司的竞争力比关键对手强

还是弱?122

解读竞争力评估124

问题5: 哪些战略问题值得一线管理者

注意?125

解释性案例

4.1 评估通过传统的音乐零售商录制

和发行音乐CD的价值链成本115

4.2 标杆管理和道德操守118

制定战略

第5章 5种通用的竞争战略: 采用

哪一种呢?132

5种通用的竞争战略134

低成本供应商战略135

赢得成本优势的两个主要途径135

成功实施低成本领先战略的关键142

低成本供应商战略何时最管用143