

“十二五”国家重点图书出版规划项目

当代财经管理名著译库

工商管理经典译丛

# FOUNDATIONS IN STRATEGIC MANAGEMENT

Jeffrey S.Harrison Caron H.St.John

*Sixth Edition*

## 3 战略管理 原理与案例



第6版

(美) 杰弗里·哈里森 卡伦·H. 圣约翰 著

陈继祥 胡文华 王志文 译

# FOUNDATION STRATEGIC MANAGEMENT

Jeffrey S. Harrison Caron H. St. John

*Sixth Edition*

# 战略管理 原理与案例



第6版

(美) 杰弗里·哈里森 卡伦·H. 圣约翰 著

陈继祥 胡文华 王志文 译

辽宁省版权局著作权合同登记号：图字 06-2013-296 号

Strategic Management: Principles and Cases, 6e

ISBN: 978-1-285-05739-2

Copyright © 2015 by South-Western, a part of Cengage Learning Asia Pte Ltd.

Original edition published by Cengage Learning. All rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有，盗印必究。

Dongbei University of Finance & Economics Press is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权东北财经大学出版社独家出版发行。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）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Cengage Learning Asia Pte. Ltd.

5 Shenton Way, # 01-01 UIC Building, Singapore 068808

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理：原理与案例：第6版 / (美) 哈里森 (Harrison, J.S.) 等著；陈继祥等译。

—大连：东北财经大学出版社，2016.1

(工商管理经典译丛)

ISBN 978-7-5654-2135-8

I. 战… II. ①哈… ②陈… III. 企业管理—战略管理 IV. F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第255150号

东北财经大学出版社出版发行

大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025

教学支持：(0411) 84710309

营 销 部：(0411) 84710711

总 编 室：(0411) 84710523

网 址：<http://www.dufep.cn>

读者信箱：[dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连永盛印业有限公司印刷

幅面尺寸：185mm×260mm 字数：248千字 印张：10 3/4

2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

责任编辑：刘东威 刘 佳 责任校对：孙 萍

封面设计：冀贵收 版式设计：钟福建

定价：39.00元



版权所有 侵权必究 举报电话：(0411) 84710523

## 译者序

战略管理是20世纪70年代兴起的经营者之学，它涉及企业所有的重要活动，并不不断地被赋予新的时代内涵，管理大师们的相关论著也是汗牛充栋。哈里森教授的这本《战略管理：原理与案例》以轻快的笔触将传统和现实有机地结合起来，对当前该领域的核心主题和热点问题均有所论述，使读者能够在较短的时间内掌握战略管理的精华内容和最新进展。该书不仅很好地概括了经典的战略管理过程，而且还结合企业资源、交易费用、代理理论、战略联盟等新理念，对战略管理领域的问题进行了深入而全面的探讨。书中还结合经济全球化、电子商务、新经济的发展趋势，对全球化背景下的企业战略进行了研究。《战略管理：原理与案例》着眼于培养学生的洞察力，提供了不少真实而深刻的案例。读者可根据自身的要求挑选教学项目，进行互动式的模拟仿真或体验练习，接受良好的训练。

由于本书内容简洁扼要，涉及理论面广博，时间跨度大，有关公司资料翔实，因而给本书的翻译校对带来一些困难。翻译过程中面临英文原词的多义性，有时较难找到与之十分匹配的中文词汇，故而不得不主观地选择一个较为妥帖的翻译方式，希望能真实地反映作者光辉的学术思想。

相较于之前的版本，第6版的修订比重较大。不仅增添了一些包括企业绩效、战略领导、企业家精神等更具时代意义的理论，也对部分理论的框架进行了更为系统的调整，如事业层战略和竞争策略等。同时，第6版更新了书中所涉及的全部案例，使本书更加贴合现实，紧扣时代脉搏。

参加第6版翻译工作的主要有上海交通大学现代企业管理研究中心主任、教授、博士生导师陈继祥，大连理工大学外国语学院胡文华，沈阳师范大学国际商学院王志文，大连理工大学外国语学院任瑞妮、马泽军也参与了部分章节的翻译。在此也向东北财经大学出版社和支持本书翻译出版的同事表示感谢。由于译者的水平有限，在术语的理解与表达两个环节难免有疏漏之处，恳请读者和专家不吝指正。

陈继祥 胡文华 王志文

## 课程规划

《战略管理：原理与案例》一书在不影响读者认知的情况下，简洁、明了地讨论了该领域的核心主题和当前的热点。全书文风轻松活泼，篇幅也仅有8章。虽然只有标准教材的一半篇幅，但是它涵盖了所有主要的战略管理主题，囊括了现代和古典理论，提炼了该领域代表性学者的观点，将当前的分歧、观点和实例有机地编纂在一起。《战略管理：原理与案例》提供了战略管理最核心的内容，并且读者可根据自身特殊的课程需要选择一些项目，如增加阅读材料、进行模拟仿真、选取所需案例、进行体验练习，总之，所有一切可按照你的教学风格和目标对象量身定做。

除了其他方面，三个理论基础影响了该书的格调：

1. 传统的战略管理过程模型。这一方法主要基于产业组织经济学和该领域先驱的经典著作的应用。
2. 基于资源的战略管理模型。强调获取能够形成持续竞争优势的资源并对之进行管理。
3. 利益相关者理论。强调组织是关系网络的中心，其间形成了互利互惠的关系。对这些关系以及利益相关者网络本身的有效管理，能够强化竞争绩效。利益相关者理论本身也具有伦理基础，这为基于经济的理论提供了平衡。

## 目前的议题

我们深入、全面地讨论了目前相关的议题及其最新进展，包括全球互联性、经济周期、超优势竞争、合作战略和社交网络、重构、企业首创和企业家精神、企业管治、商业道德和可持续性。得益于环境分析、组织分析、战略思考、战略领导、战略方向、战略制定和战略实施等较为传统的理论研究的帮助，这些领域的最新进展和我们所关注的战略管理的焦点相关联，即以长期的战略规划开创未来的这类组织的战略及战略决策。服务业和技术导向业务的话题也贯穿于全书的实例、概念、假设和结论中。

## 学术基础扎实，兼具全球视野

《战略管理：原理与案例》特别关注战略管理的基本原理，并用传统的方法去研究现时的组织。第1章涉及战略管理过程和战略思考。第2章讨论外部环境，包括宏观环境和任务环境。第3章涉及能形成竞争优势的内部环境和内部资源。第4章涵盖了战略方向和战略领导各要素。第5章讨论事业部层面的战略。公司层面的战略归到第6章。第7章关

注执行问题，包括组织文化、职能战略、组织结构及培育首创精神和企业家精神的创造与融合。第8章论述战略控制和战略重构。全球战略的重点问题通过国际观念、应用和实例加以阐述，并贯穿全书各章。

### 致教师

正如我们间接提到的，战略管理的教师正面临一个重大挑战，就是将他们所掌握的资料变成一门顶级课程。我们对这一挑战很有心得，并相信我们已写出了对此有独特帮助的教材。本教材包含案例、练习、模拟训练和研究项目等内容广泛的补充材料。我们还提供与本教材相配套的标准教学资源，包括试题库和幻灯片。

附有试题库的教师手册，包括课堂即时讨论的问题和一些测试题。

幻灯片，超过150页的幻灯片可以作为课堂内容的补充，下载请登录网站：<http://harrison.swcollege.com>。

### 致学生

这门课中的决策工具和所有组织层次都相关，包括开始职业生涯的初始职位和你自身职业生涯的规划。在你学会诸如将产业和组织分析结合在一起等战略管理的技巧之前，未必要求你有长期的工作经验，这些技巧对各种类型的组织都适用，包括小企业和非营利企业。此外，本书所包含的内容将会帮助你理解、欣赏和评判当前的趋势以及所有高超的技巧对企业未来的重要性。

不管你担任何种职位或从事何种行业，学习战略管理将有助于在日趋复杂和日渐全球化的企业环境下更好地进行事先谋划和通盘处理重要问题。我们鼓励你在职业和事业规划的决定中使用战略管理的理念。许多同学告诉我们，他们对战略管理的理解给招聘者留下了深刻的印象，这使招聘者在面试中能够问一些敏感性问题。

### 致谢

我们要感谢 Thomson/South-Western 出版公司各位出色员工的辛勤劳动，以及许多审读者、学生和同事为本书的完善做出的贡献。我们还要感谢家人始终如一的支持，正是这份支持使得本书的完稿成为可能。

感谢 Marie 的无限热情和永无止境的支持——杰夫。

献给我的女儿 Ashley 和 Kimberly——卡伦。

## 第1章 战略管理过程/1

- 1.1 什么是战略管理/2
- 1.2 战略发展的选择观/6
- 1.3 全球动荡环境下的战略思维/9
- 要点总结/12
- 注释/12

## 第2章 外部环境/18

- 2.1 宏观环境/19
- 2.2 任务环境/24
- 2.3 全球商业环境/31
- 要点总结/33
- 注释/34

## 第3章 组织资源和竞争优势/38

- 3.1 内部资源和能力的战略价值/39
- 3.2 价值链分析/48
- 3.3 企业绩效/50
- 要点总结/52
- 注释/53

## 第4章 战略领导和战略方向/58

- 4.1 战略领导/59
- 4.2 战略方向/64
- 4.3 组织价值观和目的/67
- 要点总结/70
- 注释/71

## 第5章 事业部层面战略/77

- 5.1 一般事业部层面战略/79
- 5.2 竞争战略/84

5.3 国际背景下的战略/88

5.4 战略随时间的变化/90

要点总结/92

注释/93

## 第6章 公司战略/97

6.1 公司战略的形成/98

6.2 多元化方法/104

6.3 组合管理/107

要点总结/110

注释/111

## 第7章 战略实施/118

7.1 职能战略/119

7.2 组织结构/125

7.3 组织文化和动力/129

7.4 扶植创新与创业/130

要点总结/131

注释/132

## 第8章 战略控制与战略重构/136

8.1 战略控制系统/137

8.2 战略重构/144

8.3 应对经济周期/147

要点总结/148

注释/149

## 附录 如何准备战略分析/154

1.1 构造环境分析/155

1.2 构造组织分析/158

1.3 形成战略计划/160

1.4 学生注意/162



## 第1章

# 战略管理过程



### 什么是战略管理

- ◆ 外部和内部环境分析
- ◆ 战略领导和战略方向
- ◆ 事业部战略和公司战略的制定
- ◆ 战略执行与控制
- ◆ 战略重构

### 战略发展的选择观

- ◆ 产业组织经济学
- ◆ 企业资源基础观
- ◆ 利益相关者观点
- ◆ 一种综合的方法

### 全球动荡环境下的战略思维

#### 要点总结

#### 注释

#### 战略聚焦

#### 战略重点

#### 全食食品超市

约翰·麦基是全食食品超市的首席执行官，他和他的女友于1978年开设了素食商店，其房屋结构为老式维多利亚建筑，地点位于得克萨斯州的奥斯汀市，但约翰·麦基想象不出他今天将要做什么。全食食品现有300多家连锁超市以及56 000多名员工，他们也被称为团队成员。

全食公司的核心可以简单概述为利益相关者哲学。

我们的“底线”从根本上取决于我们能够满足所有利益相关者的能力。我们的目标是使顾客的需求和期望保持平衡，团队成员、股东、供应商、社区环境等同时将为我们创造价值或总体福利。由于集体利益的逐渐增长，我们将对其利益相关者创造更多的利润分红。我们的核心价值反映出集体主义的责任感，并且这也是我们公司的灵魂所在。<sup>1</sup>

这种哲学是由销售高质量产品、愉悦顾客、支持团队成员等一系列核心价值观所支撑，从而实现幸福感以及卓越感，通过关注社区以及周边环境，打造并创建与供应商长期双赢的合作关系。此外，通过教育方式改善健康。

全食公司已经非常成功地做到了对团队成员的爱护。事实上，该公司已连续14年被《财富》杂志列为最值得为其工作的公司。其团队成员在该商店购物会享受很大折扣，并

且他们也会有各种各样的福利。他们每三年进行一次投票表决，福利包括按摩疗法、瑜伽和语言课程等。相对于大多数公司会保守机密信息，如每个团队成员的工资，全食食品超市是一家非常开放、坦诚的公司。该公司的经理和高管都是由同事组织的评判小组筛选而出，地区经理是按市政府选拔方式筛选出来的。

虽然自从2007年底开始出现“大萧条”，但公司的财务仍然蓬勃发展，营业收入不断增长，每股收益也在增长。收入除了2009年持平，一直在连年增长。全食公司在这样做的同时也在其店内提供健康饮食教育，开设一种新型儿童全食基金会并致力于促进孩子的营养搭配，开设健康俱乐部，并支持和提供有关发展中国家穷人的小额贷款服务项目，帮助他们摆脱贫困。该公司还推行一种新式评级标准，从而识别生产者对动物福利的改善并且将其信息发给顾客。此外，公司品牌家居产品以环境影响为依据。<sup>2</sup>

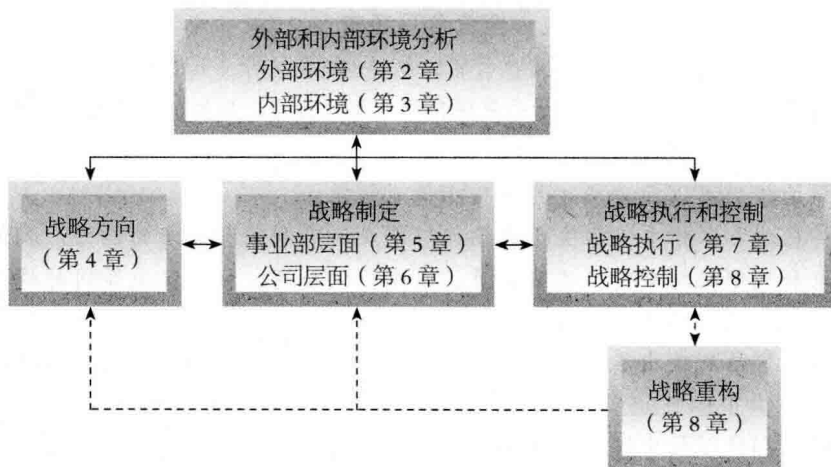
最成功的组织能够获取或管理那些能够提供竞争优势的资源 and 能力。而且，它们还能够管理更大范围的外部顾客——股东，并令其满意。上层管理人员在此过程中扮演着关键的角色，因为他们领导了战略的发展并且监督其执行。从全食公司的实例中，我们可以看出这家公司是以价值为取向、并由一位有远见的领袖约翰·麦基所主导，并且他已经成功地指引公司渡过经济非常困难的时期。通过评估一家公司的竞争形势，获取和管理资源以及开发和执行战略相关的过程，就是所谓的战略管理的一部分。

## 1.1 什么是战略管理

战略管理是一个过程，其间组织通过对内部和外部环境的分析和学习，建立战略方向、制定有助于实现目标的战略并且执行这些战略，所有的努力都是为了满足关键的组织利益相关者。图表1-1描述了一个简单的战略管理过程，模型不是固定不变的，这里简要地表明了构建战略管理中心议题的有用次序。对一个进行正式战略规划过程的企业来讲，这些活动很可能按照模型表明的次序进行。在某些情况下，这些活动也可能以其他次序或同时进行。此外，在战略管理过程中，图表1-1中的虚线箭头标明组织返回到早先的活动。

图表1-1

战略管理过程

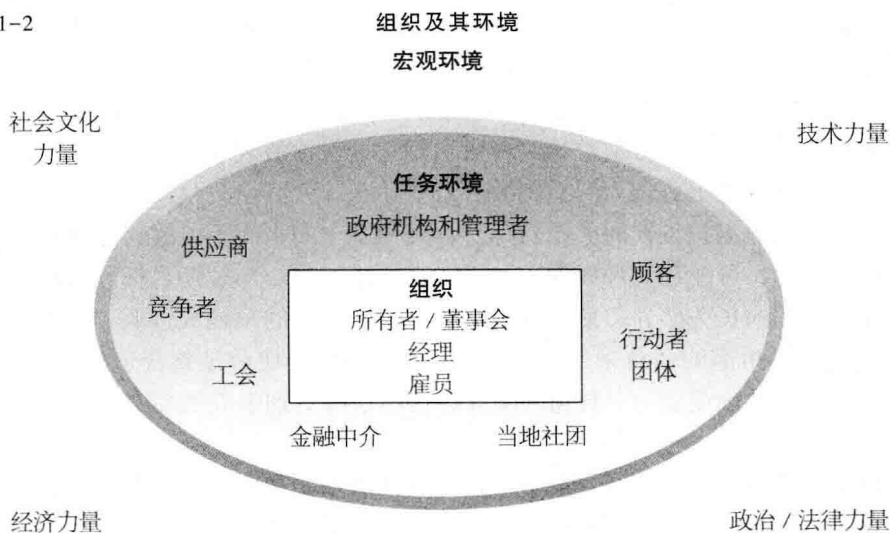


### 1.1.1 外部和内部环境分析

第2章讨论外部环境分析，包括决定态势、威胁、机会和为战略方向提供基础的宏观

环境与任务环境的评估。宏观环境由诸如社会文化的、技术的、政治的、经济的态势等国内和全球的环境力量构成。宏观环境形成了企业和其任务环境存在的背景。任务环境由外部利益相关者构成。外部利益相关者是组织外部受组织的显著影响或对组织有较大影响的集团和个人。<sup>3</sup>外部利益相关者的例子有：顾客、供应商、竞争者、政府机构和管理者、其他与组织利益相关的外部集团。图表1-2表明了潜在的对组织极为重要的利益相关者和力量。所有外部利益相关者应该在国内和国际两个层面上进行分析。在所有的国家中，企业运行其中，企业经理必须与政府机构、竞争者、行动者团体打交道，并管理处于国家社会文化、政治/法律、经济和技术背景下的组织。因此，图表1-2包含了全球和国内维度。

图表1-2



内部利益相关者，包括经理、雇员和所有者及其代理人（即董事会），与组织的产出有着利益关系。一个全面改进的内部分析包括了对所有组织资源和能力的更广泛的评估，以确定组织竞争的优势、劣势和机会，识别需要改进的威胁。内部分析是第3章的内容。

来源于内部和外部分析的结果通常和SWOT分析法结合在一起，SWOT分析法是建立在优势、劣势、机会和威胁之上的。<sup>4</sup>优势是能够导致竞争优势的企业的资源和能力。劣势是企业必备但却没有的资源和能力，它们将导致竞争劣势。机会是在宏观环境和任务环境中的条件，该条件能够使企业运用组织优势，克服组织劣势，和/或化解环境威胁。威胁是阻碍组织竞争和取得利益相关者满意成就的宏观环境和任务环境中的条件。组织的管理者视这一分析为备选战的制定。一般的观点是战略的制定必须利用内部优势和来自外部的机会去克服内部劣势或化解外部环境的威胁。

正如图表1-1下方箭头所表明的，内部和外部环境的分析奠定了组织所有其他战略管理任务的基础。例如，战略方向（见下一小节的讨论）是将关键的组织利益相关者与现实环境相结合的结果。

### 1.1.2 战略领导和战略方向

战略领导者对公司战略和功绩有深远的影响。<sup>5</sup>例如，彭明盛作为美国国际商用机器公司（IBM）的首席执行官，通过着重改革快速增长的领域，如分析和超级计算以及国际

经济增长使美国国际商用机器公司（IBM）再次复兴。“他憧憬 IBM 未来会在利用更智能技术以帮助节约能源和时间方面大有作为。他经常提到更智慧星球“智慧灌输实际上是世界的运作方式：系统和流程使实体产品得以开发、制造、买卖、交付；服务得以实现；一切来自人类的金钱转移到石油、水和电子移动技术，数以亿计的人们以这种方式工作和生活”。例如，一组有 70 名科学家和工程师组成的 IBM 团队已工作 5 年，并研发了公司内称为“流”的计算技术。这项技术可用于公司分析刚接收的数据，而不用等到传入数据库中。

战略领导者最重要的职责之一是创建战略方向。战略方向是关于持久的目标和组织的宗旨。它包含企业的定义、公司经营程序、公司对未来的设想以及公司目标。作为实际问题，如果没有组织道德观讨论，那么将无法讨论目标。伦理是判断人们行为是否端正的标准。商业道德伦理是关于生意中的道德义务，针对个体、团体（如利益相关者）以及社会整体。通常情况下，一个组织依据其价值取向讨论道德观。组织价值观的定义是：在做决策时什么是关键的以及什么是被奖赏和强化的。举例来说，组织可以促进价值观如诚实、服务、努力工作、品质以及对利益相关者负责等。这些价值观也被全食公司所支持，在本章开端可查阅，其专注于公司为利益相关者做些什么。

战略方向关系到组织长期的大小目标。在更为基本的水平上，战略方向定义了组织存在和运作的大目标，可能在某种程度上包括在使命陈述中。与短期目标和战略不同，使命是组织内计划过程的长久部分。使命通常描述了组织运作的领域或行业。例如，谷歌依据其在信息流动中所扮演的角色来定义其使命：“Google 的使命是整合全球范围内的信息，使人人皆可访问并从中受益。”<sup>9</sup>制药巨头默克集团推行更加全面的使命宣言，既有业务定义和组织价值观：

我们的管理层和员工争取创业成功。成功创业从人开始。我们的目标是经营全球业务从而对消费者产生益处，我们有市场合作伙伴和自己的社区。

通过高效研究与开发、生产与销售化学特性药品，我们想扩大我们客户的规模。为达到这个目标，我们凝聚我们的努力并在业务领域通过我们产品的优良品质、系统和服务获取竞争优势。我们的目标是建立长期业务关系，而不仅仅是短期成功。

在这些原则基础上，我们作为一个独立运作、以利润为导向的企业，我们期望彼此从中获得高绩效，并获得相应回报。我们希望为我们投资者获取一种可接受的资本收益。

我们注重和管理各国文化差异和国家利益。对于我们的公司和社区，我们努力取得正面的认可。默克公司特别重视对其安全负责。我们也有义务尊重环境。

我们将彼此诚恳、积极地互相交易。我们内部和外部区域以开放沟通作为基本的先决条件，并互相理解，因而用我们所做有意义的事来实现共同目标。我们不受限于商务或国家间的边界。所有员工无论男女，都有平等机会发展自己的职业生涯。

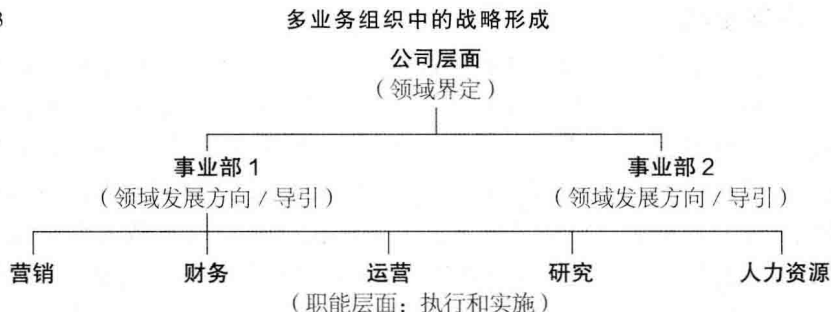
我们通过共同倡议、创造力和责任感将对公司成功创业作出自己的一份贡献。<sup>10</sup>

订立一个好的战略管理方向会给经理和员工一个好的指导，他们在很大程度上对战略的执行负责，一则读起来很简单、宗旨性的座右铭“在默克公司，按我们自己说的做，然后在此基础上评估自己”<sup>10</sup>有助于与组织交互作用的外部利益相关者更好地理解组织。它还会指导公司确定其核心价值和中心目的。鉴于战略方向是组织的战略计划过程的重要组成部分之一，我们将在第 4 章对此作详细讨论。

### 1.1.3 事业部战略和公司战略的制定

战略是试图推动组织实现短期目标并最终实现根本目标的行动规划。战略通常被分成三类——公司战略、事业部战略、职能战略，如图表1-3所示。

图表 1-3



第5章讨论**事业部战略的制定**，涉及相关领域的发展方向及其操控，或事业部如何在选定的领域内参与竞争。**公司战略的制定**是第6章的议题，主要是指界定范围或选择组织将要参与竞争的业务领域。尽管一些企业，如西南航空，只有一项基本的业务，但仍然有使组织多元化的企业。例如，通用电气从事不同的业务并为不同的顾客群体服务。**职能战略的制定**包含诸如营销、运营、财务、研究应该怎样相互协作以实现事业部层面的战略。因此，职能战略是与战略的执行关系最密切的，这一点将在第7章讨论。

另一个区别三种战略的方法是确定制定决策的组织水平。通常来说，公司战略决策是由组织高层的CEO和/或董事会作出的，尽管这些人可能从其他层次的经理那里获取信息。如果一个组织只有一个领域的业务，那么事业部战略决策很可能由同样的人做出。在许多领域实行多元化的公司，不同领域代表不同的运作部门或业务行业。在这些情况下，事业部战略决策由部门的领导或事业部的经理做出。职能决策是由职能经理做出，它代表了诸如运作、财务、人事、会计、研发或信息系统等组织领域。

#### 1.1.4 战略执行与控制

战略制定导致组织及其职能、业务单元及部门的行动计划。另一方面，战略执行代表了旨在实施计划的决策和行动的模式。战略执行（第7章）阐述了组织为获得战略结果时所创建的职能战略、系统、结构和过程。

职能战略勾勒了将事业部层面和公司层面战略转变为行动时所必须执行的功能。如果不将计划转变成具体的行动，那么公司的一切将照旧。组织系统是用来培训和激励员工、有助于计划的展开、增加组织价值，并收集、分析、传递信息的。结构反映了人与工作如何组织起来的方式，包括报告关系和形成工作小组、团队及部门。过程，如标准化操作步骤，是用来形成组织之间的一致性和提高效率的。随着时间的推移，当组织寻求新战略时，战略执行也许要求这些因素中的某些因素发生变化。良好的控制对组织的成功至关重要。第8章的主题是**战略控制**，当必要的时候，指引战略方向、战略或实施计划调整的过程。经理们会收集新的信息，这些信息会引导他们对环境进行重新评估。他们也许认为组织使命不合时宜，或组织的战略不能导致期望的结果。另外，战略控制系统会告诉经理们环境的假设、使命和战略仍然适用，但是战略并没有得到很好的执行。这时，执行过程必须进行调整。

如前所述，战略管理过程通常与先前讨论所暗示的序列或线性规划不同。随着获得新的信息和进行新的评估，需要不断对假设、方向、战略和过程进行调整，战略管理过程的各项活动通常也同时随之形成。

### 1.1.5 战略重构

在组织生命的一些节点，增长将变得较缓慢，从而导致某些利益相关者开始感到不满。例如，美国汽车制造商都面临着来自外国汽车制造商的严峻挑战。在2007年末，外国汽车的顾客日渐增多，加入工会的工人因频繁的工厂关闭与薪资和收益的减少而担忧，股东回报也少得可怜。金融公司也发现自己处于困难之中，这两种行业的许多公司需要进行重组。即使在经济大危机的情况下，无论什么原因，大多数大型和较小组织最终都觉得需要对战略及执行方式重新进行评估。第8章讨论的**重构**，主要包括对组织做的成功事情的重新强调，以及能够使组织重生并加强其竞争地位的各种策略。目前，常用的重构策略包括将公司资产重新归集到一系列有限的活动、收缩规模、按照《联邦破产法》第11章进行重组、进行杠杆收购，以及变革组织结构等。

战略管理过程现在已经描述过了，我们将建立本书剩余部分的理论基础。然后把我们的注意力转向企业迅速进入全球舞台这一趋势。

## 1.2 战略发展的选择观

战略管理糅合了反映企业诸多职能领域的各种观点。这种多元化的原因是理论者和实践者未能就指导该领域的理论标准达成一致。当然，一些观点比其他观点更能为人们所接受。例如，我们已经介绍过广为流传的公式化的战略分析技术，即SWOT分析（优势、劣势、机会和威胁）。下面几部分包含主要理论和观点的简要解释，这些理论和观点构成了我们战略管理过程模型的基础。这些理论总结在图表1-4中。其他重要的理论被编入最适于应用它们的章节之中。

图表 1-4

影响战略管理的主要视角

---

**产业组织经济学** 在某种程度上，公司之间的竞争情况体现在公司业绩上。行业绩效是指行业的结构特点和公司行为。经理可通过制定符合行业特点的战略或提升行业竞争力来提高公司绩效

**资源基础观** 一个组织是一系列资源的综合体。最重要的管理职能是获得和管理有价值的、独特的以及不可替代的资源，组织具有可持续竞争优势从而获得良好的财务业绩

**利益相关者管理** 公司管理利益相关者并创造相关价值系统。管理者的主要作用是促进与利益相关者的互利关系，引领竞争优势。公司善待利益相关者并创造更多价值，从而提升财务业绩

---

### 1.2.1 产业组织经济学

早期这一领域的发展现称为战略管理，外部环境被认为是战略成功的主要决定因素。<sup>11</sup>环境决定论认为，好的管理取决于战略在特定时刻最恰当地与环境、技术和人力相匹配，并且能够得到贯彻执行。<sup>12</sup>从这一观点出发，最成功的组织一定是最能够适应既有力量的组织。

产业组织经济学领域是研究引导一些行业比其他行业更有利可图的因素，为早期的战略管理学者提供了丰富的理论。产业组织经济学角度通常被称为结构-行为-绩效模型。基本观点是绩效依靠公司行为和产业结构。<sup>13</sup>产业结构可定义为决定市场竞争力的因素，



比如需求条件、供给条件、技术以及新公司进入壁垒。<sup>14</sup>

多年来,产业组织经济学视角在战略管理领域做出了巨大贡献,特别在了解行业环境和企业如何应对外部力量方面。因此,第2章有关外部环境引用了大量这类文献。然而,环境决定论不再被认为是绝对的甚至制定战略的重要指南。在批判地回顾了环境决定主义观点之后,一位著名的学者说道:

从过去的分析可以得到一个最基本的结论:企业的战略是不可预测的,也是不可预先定好的。经理制定的战略不能被假设为是他们所处环境这一决定力量的产物,战略概念的本质假定能够采取行动的人试图将企业与竞争者区分开来。<sup>15</sup>研究也支持这一想法,公司绩效部分取决于所处行业的特点,但这些特点不是绩效的主要决定因素。<sup>16</sup>采纳的概念由设定的原则来补充,它假设组织没有服从环境决定论——它们可在某种程度通过战略行动塑造环境。<sup>17</sup>然而,没有必要完全拒绝决定论,组织认为应适应其所在的环境或采纳更现代的观点,即通过制定战略可改变它们的环境。在现实中,运行最好的组织同时会尽力在适应的过程中修正战略,去影响企业所要控制的环境,适应于那些无法控制或影响成本太高的环境。

### 1.2.2 企业资源基础观

近年,另一个战略管理发展的观点已广为人们所接受。它被称为企业资源基础观,它根源于最早的战略管理理论家的著作。<sup>18</sup>按照这种观点,组织是一个资源束,这些资源可分为不同类别:(1)资金资源,包括企业所能筹集到的所有现金资源;(2)物质资源,如工厂、设备、区位和原材料的获取;(3)涉及企业内部技术、背景和个人培训的人力资源;(4)知识和学习资源,它有助于企业革新和保持竞争优势;(5)一般的组织资源,包括对具体组织而言比较独特的各类要素。一般组织资源的例子包括正式记载的结构、管理技巧、内部计划系统、组织内部发现的知识和有助于产生知识的系统,组织文化、组织声誉和组织内部的关系以及与外部利益相关者之间的关系。<sup>19</sup>

如果企业拥有的资源允许企业利用其产生的机会或化解威胁;如果只有一小部分企业拥有它;如果组织意识到资源的价值并加以利用;如果它不容易模仿,无论是直接模仿或是用另一种资源替代,那么这种资源就会形成可持续竞争优势。<sup>20</sup>可持续竞争优势是竞争对手很难模仿的优势,因此能在较长时间内产生高于平均水平的组织绩效。<sup>21</sup>例如,丰田公司开发并维护其高性能的知识分享网络,与供应商和利益相关者共同分享,极大地提高了效率和创新水平。<sup>22</sup>许多战略管理学者坚信能够有效获得和发展组织资源是一些组织比另一些组织更成功的最重要原因。<sup>23</sup>大量的研究证明,拥有有价值的、稀缺的、无替代品且难以被竞争者模仿的资源的公司拥有较好的财务绩效。<sup>24</sup>基于资源观念形成的内部分析将在第3章分析。

### 1.2.3 利益相关者观点

战略管理的利益相关者观点是从与组织具有密切利益关系的内外部群体的角度来认识组织的。应该按照组织实现的目的和目标的方式来管理这些利益相关者,当然这些目的与目标是由关键的利益相关者的愿望决定的。找出利益相关者分析和利益相关者管理之间的差别是很有好处的。利益相关者分析是指识别和优先考虑关键的利益相关者,评估他们的需求,从他们那里收集思想观点,将这些知识融合到战略管理过程当中去,如战略管理方

向的确立和战略的制定及执行。组织可利用它们从利益相关者那里收集来的信息来发展、修订其战略方向、战略制定和执行。组织也可用从利益相关者那里得来的信息，预测国内外利益相关者对计划执行的反应。

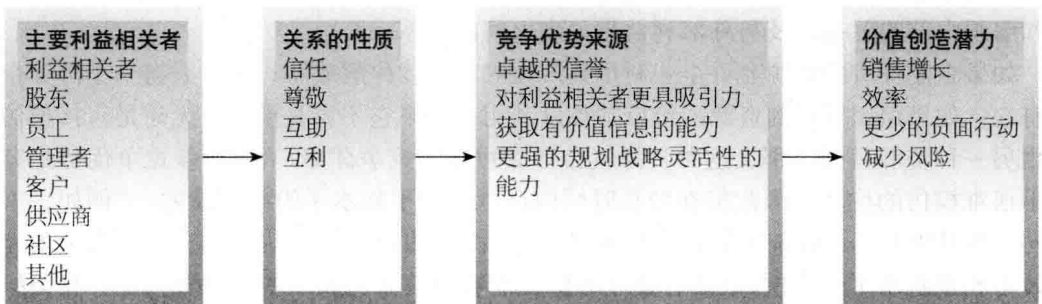
另一方面，利益相关者管理包括沟通、谈判、签约和管理利益相关者之间的关系，激发他们按照有利于组织利益和其他相关者的方式行动。在实际中，与利益相关者分析和管理的联系过程是交叉重叠的。例如，一个企业也许会就一项新的服务用调查表收集顾客需求信息和传递信息。

一个尝试从利益相关者角度回答的问题是，上市公司需要在取悦利益相关者这件事上投入多大的精力。公司管理者会更加注重那些拥有公司关键资源的股东以及那些能够通过政治等强制性手段影响公司商业结果的利益相关者。<sup>25</sup>另一方面，根据公平原则，公司应更加注重那些可以给公司贡献出最大价值的利益相关者的需求。<sup>26</sup>拥有高度优先权的“主要”利益相关者是公平原则的最大受益者，他们同时也是公司所需资源的拥有者。这些人的地位一般取决于他们所在公司以及产业的状况。这些人包括利益相关者、员工、管理人员、客户、供应商以及社会团体。例如，在有工会组织的行业中，工会就是主要的利益相关者。

许多成功的组织业已认识到与外部利益相关者采取合作的战略会形成全球化经济中的竞争优势。<sup>27</sup>其创造的一些优势价值体现在图表1-5中。这种管理方式有时被称为“对利益相关者的管理”。管理利益相关者意味着投入更多资源以满足利益相关者需求，从而使他们参与公司的生产活动。<sup>28</sup>这种管理意味着给公司带来更大成本。例如，企业提供更高工资和员工福利、回馈经营地所在的社区，并且为客户提供优质产品或卓越服务，价格也可能比其他收费略低。

图表 1-5

管理利益相关者和价值创造



管理利益相关者经济可行的原因是它会引导利益相关者行为，从而帮助公司相比其他方面创造更多价值。这种哲学反映在全食公司的例子上。从这一章开始“通过发展形成大‘蛋糕’，我们为所有利益相关者创造更多收益。”<sup>29</sup>善待利益相关者，他们也会反哺公司。<sup>30</sup>这类行为的例子包括顾客通过购买更多产品或员工更加努力来表现他们的忠诚。此外，有潜力的技能娴熟的员工可能更容易投奔最好的雇主。<sup>31</sup>同时，当以利益相关者为导向的公司有需求时，社区领导更愿意与其合作，这可能意味着批准工厂扩张或提供税收减免。公司管理利益相关者也会享有良好声誉，从而吸引更多的潜在利益相关者，有更多的生意达成，获得更好的资源。由于公司面临更多、更好的商业机会可供其选择，因此战略灵活性增加了。<sup>32</sup>



共同的利益也会激励利益相关者透露有价值的信息，公司可用它创造更多价值。例如，供应商可能愿意为公司提供一种新技术的信息，如果它相信在某些方面将分享这一技术所创造的价值，这些信息可刺激创新，帮助公司更好地规划未来。利益相关者的合作和创新也可提高公司运营效率。最后，创建和执行合同的有关费用将最小化，因为在高度信任的基础上，双方会履行协议。<sup>33</sup>

信任是必不可少的，从而开启所有这些价值，创造效益。<sup>34</sup>敏感和潜在的利益相关者将只针对值得信赖的公司提供有价值的信息。同样，可信度、互惠行为与相关好处可增加对利益相关者的吸引力。此外，一个值得信赖的公司声誉可避免价值破坏的后果，如法律诉讼、不利监管、消费者抵制、攻击、罢工和负面新闻等。<sup>35</sup>避免负面涉众反应可减少费用以及面临的商业风险。<sup>36</sup>

由于全球竞争和技术复杂性增加，企业比以往任何时候更依赖利益相关者对其的信任。然而，依照伦理学学者的理论，利益相关者认为企业有贿赂的行为、其排放物导致疾病或其产品有欺诈嫌疑，久而久之，企业失去利益相关者对其的信任，同时需要对上述不良行为负责。<sup>37</sup>

那么底线是什么？跟管理利益相关者的收益超出了额外的费用有关吗？研究证据支持这一观点，管理利益相关者的公司有较高的财务表现。<sup>38</sup>利益相关者理论并不建议公司的这种浪费行为。对于一些特别的利益相关者，经理应审慎决定花费多长时间、投入多少关注度以及分配多少其他资源。投入过多价值于利益相关者，可导致公司无法维持主要的生产和创新过程。例如，通用汽车因其工资和福利太高（由于一种强大联盟）遇到麻烦，公司多年忽视创新，导致在价格上对消费者没有太大吸引力，因而在业务上停滞不前。

#### 1.2.4 一种综合的方法

在很大程度上，本书所立足的战略管理过程模型是基于书中各章节描述的各个理论和概念的。这些理论和概念的视角是互补的，而非相互对立的。例如，产业组织经济学对经济和工业驱动力有很好的监测，其对制定决策至关重要。在其他理论视角中，此作用阐释得却并不详尽。利益相关者理论和资源基础观是互补的，因为一个组织依赖于利益相关者及其所获取并发展的资源。<sup>39</sup>因此，公司要想获得成功，需要与利益相关者保持良好的关系，这些关系亦可以成为某种竞争优势。例如，与金融中介机构保持良好关系的公司将更快地获得所需资金。同时，与供应商保持良好关系可以帮助其获得更优厚的合同条件并更多地分享信息。综上所述，本书将为读者提供将多种理论视角整合成一系列综合的战略规划的机会。

现在你已经了解了战略规划过程以及其建立、依附的各种理论基础。然而，战略规划过程有时会变得僵化，缺乏想象力。例如，一些公司会直接提供需要经理填写的战略规划模板。显而易见，在当下日益动荡的商业环境中，诸如此类不能够适时调整变化的企业制度无法促成企业的成功。因此，下一节的主题——战略思维可帮助公司避免产生制度上的禁锢。

### 1.3 全球动荡环境下的战略思维

世界市场正变得越来越全球化。全球化意味着由于商品、服务、知识、金融资本的跨国流动，国家之间越来越多的相互依赖关系。<sup>40</sup>全球相互依赖性使商业环境更加复杂，使