

PEARSON  
Prentice  
Hall

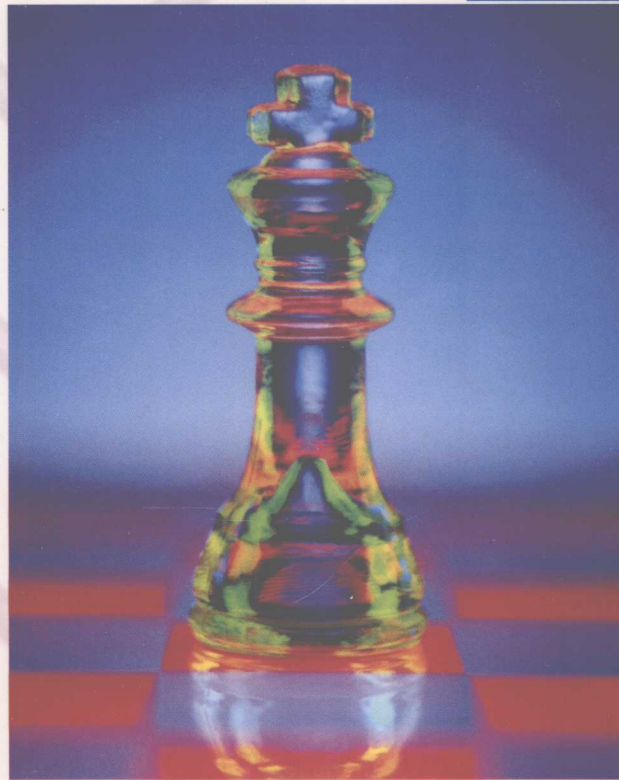
世界权威教材精要译丛

Essentials of Strategic Management

4th Edition

# 战略管理精要

(第4版)



J·戴维·亨格  
(J. David Hunger)

(美)

著

托马斯·L·惠伦  
(Thomas L. Wheelen)

刘浩华 译



电子工业出版社

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

世界权威教材精要译丛

Essentials of Strategic Management

4th Edition

# 战略管理精要

(第4版)

J·戴维·亨格

(J. David Hunger)

(美)

托马斯·L·惠伦

(Thomas L. Wheelen)

刘浩华

著

译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Authorized translation from the English language edition, entitled Essentials of Strategic Management 4E, 9780131485235 by J. David Hunger, Thomas L. Wheelen,, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

Copyright © 2007 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.

Chinese simplified language edition published by Pearson Education Asia Ltd., and Publishing House of Electronics Industry. Copyright © 2008. This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China, excluding HongKong, Macau and Taiwan.

本书中文简体字版由电子工业出版社和培生教育出版集团亚洲有限公司合作出版。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。本书封面贴有电子工业出版社和培生教育出版集团激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2007-5377

#### 图书在版编目(CIP)数据

战略管理精要: 第4版 / (美)亨格(Hunger,J.D.), (美)惠伦(Wheelen,T.L.)著; 刘浩华译.  
北京: 电子工业出版社, 2008.4

(世界权威教材精要译丛)

书名原文: Essentials of Strategic Management

ISBN 978-7-121-06198-1

I. 战… II. ①亨… ②惠… ③刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第032997号

责任编辑: 刘露明 马晓云

印刷: 北京市顺义兴华印刷厂

装订: 三河市双峰印刷装订有限公司

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: 787×980 1/16 印张: 13.75 字数: 257千字

印次: 2008年4月第1次印刷

定价: 28.00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 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

# 译者序

《战略管理精要》第4版在作者的辛勤耕耘和多方面的推动下终于与新老读者见面了。几年前，我曾仔细阅读过第3版。现在再把那本书找出来，只见上面用红蓝水笔写下和标志着许多注释、感想和横杠，这可能是我进入大学后十年求学生涯中唯一一次如此认真阅读的非自己所学专业的一本书。那时，我虽然攻读的是军队管理学专业的博士，但这本书之于我却有如战争之于将军一样有着特别的魔力，一旦拥有，便爱不释手，恨不能一气读完。如今，新版书在手，通读并细细品味之后，我认为本书具有如下特点。

## 1. 简明性

本书将战略管理领域的内容高度浓缩，经过精雕细刻后成为11章内容，将最重要的概念与方法简明扼要地呈现在读者面前，使读者能在很短的时间内全面了解战略管理的基本理论与方法。本书突出一个“精”字，书中的每一句话、每一个观点和每一种方法都是经过反复推敲而形成的，没有任何多余的东西。读完全书后，你必会有“大珠小珠落玉盘”之感。

## 2. 系统性

首先体现在总体框架上，本书先从战略管理的基本概念入手，按照逻辑发展，依次分析了公司治理与社会责任、内外部环境，然后重点阐述了战略的制定、实施、评估与控制；其次体现在具体内容上，作者尽可能将战略管理中的重要概念与方法包括进去，使读者一览此书便知战略管理全貌。

## 3. 前沿性

本书不仅继承了前一版大多数已经时间和实践检验的概念方法、真知灼见，如SWOT分析、六种竞争力模型、企业资源观、核心能力、流程再造等，而且在原来基础上，增加或扩充了许多新的内容，包括萨班斯-奥克斯利法案对美国公司治理的影响、战略决策中道德的角色、资源和能力的使用、经营模式、技术脱节、虚拟团队、供应链管理、360度绩效评价、战略方案评估的应用准则、有效政策影响、六西格玛和精益六西格玛、ISO14000环境影响标准等。这些理论无论在学术研究中还是在实践应用中都

处于前沿地位。

#### 4. 实践性

本书的一个显著特点就是采用了大量案例。一是用新的案例替换第3版的案例，体现案例的新颖性；二是每一章的一开始都先从案例谈起，引起读者的思考，然后在后面的内容中穿插对案例进行多角度分析；三是在本书的第五部分专门就案例分析的方法、框架、调研等进行了阐述；四是书中的许多分析方法是结合案例进行的，而且不需要大量深奥的数学或数理统计方面的知识，使得这些方法非常具有可操作性，如外部因素和内容因素的分析。你只要对这些方法稍加改变，就可以很容易地将其应用于你的公司。

#### 5. 适用性

本书具有广泛的适用性。如果你是一位大学战略管理课程的教师，那么，本书就是你教材的最佳选择。如果将其选作教材，可以说，你备课时基本上不用过多地补充资料就可以写出很好的教案，就可以将课讲得生动有趣、引人入胜，理论中穿插案例，案例中蕴涵理论。如果你不将它选作教材，那么，它就是你的必备教学参考书。有了它，你的教学内容将更加丰富多彩。

“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”如果你是公司的高管或经理，敏锐的战略思维能力和高超的战略管理能力是你在复杂多变的环境中驾驭大势而不迷失方向的必备素质。读了这本书，你的视野将为之一新。你可以将书中的某些理论与你公司的战略实践相结合，对现行的若干战略进行重新审视和评估，纠正“战略近视症”，使你不致发生导致整个“战局”失利的战略性错误。

“不想当元帅的士兵不是好士兵。”大凡有理想有抱负的人，绝不会甘于久居人下。如果你是公司的一名员工，本书将有助于培养你今后成为一个经理人所具备的战略意识、战略思维和管理能力。

如果你是一名在读的研究生或本科生，你会发现，本书不仅能让你在较短的时间内快速掌握战略管理的理论框架和最新进展，而且在同类书籍中，它具有明显的价格优势，让你感到物有所值。

臧克家曾说：“读一本好书，就像交了一个益友。”我的观点是，有好书就应告诉朋友，就应与朋友分享。正是因为本书有这些特点，所以，我在这里郑重地向各位读者朋友们推荐。快快读它吧，它是你走向成功的阶梯！

本书能在较短的时间内顺利翻译完成，在很大程度上得益于清华大学经济管理学院博士后王毅同志和北京海沃德软件科技有限公司应璞同志的帮助，在此表示万分诚挚的谢意。我还要感谢江西财经大学统计学院的刘芳老师，是她帮助我完成了全书的校对工作。

本书字字句句虽经仔细推敲，但限于译者水平，难免有翻译或表述不当甚至错误之处，敬请读者批评指正。

刘浩华

goodserviceman@sina.com

2007年12月31日于江西财经大学枫林园

# Contents

## 目 录

### 第 1 篇 战略管理导论

第 1 章 战略管理基本概念 .....	2
1.1 战略管理研究 .....	4
1.2 启动战略：触发事件 .....	6
1.3 战略管理基本模式 .....	6
1.4 战略决策 .....	13
讨论题 .....	16
关键名词术语（按出现顺序排列） .....	16
第 2 章 公司治理与社会责任 .....	18
2.1 公司治理：董事会的角色 .....	19
2.2 公司治理：高层管理的角色 .....	27
2.3 战略决策中的社会责任和道德 .....	28
讨论题 .....	32
关键名词术语（按出现顺序排列） .....	32

### 第 2 篇 环境分析

第 3 章 环境分析与产业分析 .....	36
3.1 环境分析 .....	37
3.2 产业分析：分析任务环境 .....	42
3.3 竞争情报 .....	53
3.4 预测 .....	54
3.5 外部因素合成：EFAS .....	56

讨论题	57
关键名词术语 (按出现顺序排列)	58
<b>第4章 内部分析: 组织分析</b>	<b>59</b>
4.1 企业资源观	59
4.2 经营模式	62
4.3 价值链分析	63
4.4 分析内部资源和能力	65
4.5 内部因素合成: IFAS	76
讨论题	78
关键名词术语 (按出现顺序排列)	79
<b>第3篇 战略制定</b>	
<b>第5章 战略制定: 形势分析与经营战略</b>	<b>82</b>
5.1 形势 (SWOT) 分析	83
5.2 评价使命与目标	85
5.3 用 TOWS 矩阵生成战略方案	85
5.4 经营战略	87
讨论题	97
关键名词术语 (按出现顺序排列)	98
<b>第6章 战略制定: 公司战略</b>	<b>99</b>
6.1 公司战略	100
6.2 方向战略	100
6.3 组合分析	107
6.4 公司母合	112
讨论题	114
关键名词术语 (按出现顺序排列)	114
<b>第7章 战略制定: 职能战略与战略选择</b>	<b>116</b>
7.1 职能战略	117



7.2	外包决策: 职能与能力的定位	121
7.3	要避免的战略	121
7.4	战略选择: 最佳战略抉择	122
7.5	制定政策	127
	讨论题	128
	关键名词术语(按出现顺序排列)	128

## 第4篇 战略实施与控制

第8章	战略实施: 组织行为	132
8.1	什么是战略实施	133
8.2	由谁实施战略	133
8.3	什么是必须做的	134
8.4	如何实施战略	135
8.5	战略实施中的国际问题	146
	讨论题	147
	关键名词术语(按出现顺序排列)	147
第9章	战略实施: 人事与领导	149
9.1	人事	150
9.2	领导	154
	讨论题	161
	关键名词术语(按出现顺序排列)	161
第10章	评估与控制	163
10.1	战略管理中的评估与控制	164
10.2	测评业绩	164
10.3	战略信息系统	172
10.4	适当控制原则	173
10.5	战略激励管理	174
	讨论题	176
	关键名词术语(按出现顺序排列)	176

## 第 5 篇 案例分析入门

第 11 章 案例分析建议 .....	180
11.1 案例方法 .....	180
11.2 案例分析框架 .....	180
11.3 案例情景研究 .....	181
11.4 财务分析：从这里开始 .....	181
11.5 在案例分析中运用战略审计 .....	187
讨论题 .....	188
关键名词术语（按出现顺序排列） .....	188
附录 11.A 案例分析与陈述方法推荐 .....	189
附录 11.B 案例资料文献调研资源 .....	192
附录 11.C 公司战略审计 .....	195

# 第 1 篇

## 战略管理导论

第 1 章 战略管理基本概念

第 2 章 公司治理与社会责任

# 第 1 章

## 战略管理基本概念

一个公司是如何取得成功并保持成功的呢？当然不是靠安于现状和循规蹈矩！2004年，著名的美国军用和民用飞机制造商波音公司（Boeing Company）就面临着这一两难困境。在全球机体制造业中长期保持领导地位的波音公司，20世纪90年代慢慢地将市场份额丢失，给了欧洲的空中客车公司（Airbus Industrie）——现已被合并成为欧洲航空航天公司（EADS）的一部分。

2001年12月，EADS的董事会承诺该公司将实现以前从未实现过的目标：建造世界上最大的民用喷气飞机——空中客车A380，从波音公司手中夺取民用航空业的领导地位。A380在通常的多级座位布局下可载客481人，而相似座位布局的波音747—400机型的载客量只有416人。A380不仅可以比波音747远飞行621英里，而且航空公司花在单位旅客的运营成本要节约15%~20%。有50架A380飞机的订单在手，EADS公司宣布，新飞机将于2006年交付。EADS提出的A380制造计划使得波音公司的大型喷气式客机蒙受了巨大损失。

作为回应，波音公司的董事会批准了旨在推动新型波音787“梦幻”民用飞机销往航空公司的战略决策。波音787是一款中型机，而不是A380那样的大型喷气机。它的载客量在220~250人之间，但是与它的竞争对手相比，节约油耗20%，价格便宜10%。按计划，这款飞机在飞行高度、速度、距离、环保、噪声、效率方面都将优于任何其他中型喷气式客机。为了改善旅客的舒适性，它将安装较宽大的窗户、座位、厕所和吊挂箱。5年内的研发成本估计在80亿美元。该型飞机可能于2008年交付，也就是说在A380交付后两年交付。

波音 787 的决策是根据与 EADS 董事会批准 A380 所依据的完全不同的一组假定做出的。EADS 高层管理者认为,民用市场需要体积更大的大型喷气式客机来承担远距离的国际航线运输任务。他们认为,今后 20 年,航空公司和货运公司最少需要 1500 多架 B747 那么大的飞机。A380 是对未来格局下的一个大赌注,它将耗费 EADS 约 130 亿美元的研发成本。

相比之下,波音公司的管理层对未来的格局持不同的观点。通过对西南航空公司(Southwest)和蓝色喷气机航空公司(JetBlue)所取得成功的分析,他们得出了这样的结论:随着民航业由“中心辐射型”(中心辐射型(Hub-and-spoke)是一种典型的美国空中客运模式:乘客在大型的中心机场(hub)之间被运送,然后再转机前往靠近目的地的支线机场。——译者注)网络向小型机场间更直接飞行的转变,未来可以卖掉的超大型飞机不会超过 320 架。新的 787 飞机正在被设计成短途和长途两款。波音管理层预计市场上需要 2000~3000 架这样的飞机。

未来更需要哪一种机型呢?波音公司和 EADS 公司长期的成功取决于依据两种截然不同的市场评估而做出的两种不同的战略决策。如果 EADS 公司是正确的,那么市场还将需要体积更大的飞机;如果波音公司是正确的,那么目前大型喷气式客机的需要量将达到顶峰,不久,新一波节油、中程喷气客机将取代它们。哪个公司的战略最有可能取得成功呢?

波音公司的情况表明了为什么今天的商业公司必须从战略上去对企业进行管理。他们不能根据常规、以前的政策或对当前趋势的简单推断做出决策,而是必须在规划组织目标、启动战略和制定政策时着眼考虑未来。他们必须在会计、营销、生产、财务等职能和运作领域超越所受的培训 and 已有的经验,从而统揽全局。他们必须回答 3 个关键战略问题:

- (1) 公司现在处于什么位置,而不是管理层希望的位置?
- (2) 如果不对公司进行变革,1 年、2 年、5 年、10 年后公司将处于什么位置?这个结果可以接受吗?
- (3) 如果不能接受上述结果,管理层应该采取哪些特别措施?由此会带来哪些风险和回报?

## 1.1 战略管理研究

**战略管理**是一系列决定公司长期绩效的管理决策和措施。它包括（外部和内部）环境分析、战略制定（战略规划）、战略实施以及评估和控制。因此，战略管理研究强调从公司优势和劣势出发，来监测、评估外部的机会和威胁，从而为公司提出新的战略方针并付诸实施。

### ■ 1.1.1 战略管理是如何演进的

一些商业公司，如通用电气公司和波士顿咨询公司，已经成功地开发和运用了许多有关长期（现在称为战略）规划和战略管理的概念和工具。尽管如此，并不是所有企业都使用这些工具或进行战略性管理的尝试。在没有明确目标的情况下，凭着直觉战略，许多公司能够取得短暂的成功。

波士顿咨询公司的布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）从他在战略管理领域的大量工作经验中得出结论：如果公司规模扩大、公司管理层次增加、外部环境急剧变化，公司就不可能仅依靠直觉战略持续获得成功。由于过失带来的风险、错误带来的代价越来越大，甚至造成经济崩溃，促使职业经理更加重视战略管理，以使他们的公司在愈加变化多端的经营环境中保持竞争力。一般来说，随着高层经理更好地应对不断变化的世界，企业内的战略管理要先后经历以下**4个发展阶段**：

**第一阶段** 基本的财务规划。通过努力做到与预算相符，寻求更好的运营控制。

**第二阶段** 以预测为基础的规划。通过预测下一年度以后的情况，寻求更有效的成长规划。

**第三阶段** 外部导向的规划（战略规划）。通过战略性思考，寻求对市场和竞争做出更快的反应。

**第四阶段** 战略管理。在制定战略时就考虑实施、评估与控制，以寻求竞争优势。

20世纪80年代，作为战略规划的先锋之一，通用电气公司率先从战略规划过渡到战略管理。到20世纪90年代时，全球大部分公司都开始转到战略管理阶段。

### ■ 1.1.2 学习成为战略管理的一部分了吗

现在，经过不断演变，战略管理的主要价值是帮助企业成功地在动态、复杂的环境

中运营。例如，内陆钢铁公司（Inland Steel Company）运用战略规划作为驱动组织变革的工具，各个层次的经理，都希望持续地分析不断变化的钢铁工业，以便在全年都可以建立或修订战略规划。为了在动态的环境中获得竞争力，公司的层级日益减少，柔性不断增强。而在以往的稳定环境中，竞争战略只是简单地确定一个竞争地位，然后守住它。

因为产品或技术更替的时间间隔越来越短，公司发现，再也不存在永久的竞争优势。很多人都同意 Richard D'Aveni 的观点（见他的《超竞争》一书），任何持续竞争优势都不在于固执死板地执行一个集中管理的五年计划，而在于将一系列短期战略互相嵌套在一起（例如英特尔公司，周期性地推出新产品，不断更替自己系列产品的销售）。

不断增强的环境不确定性意味着公司必须发展战略柔性——从一个主导战略切换到另一个战略的能力。战略柔性要求公司长期致力于开发和培育关键资源，它也要求公司成为**学习型组织**——一个既具有创造、获取和转移知识的技能，又能根据新的知识来调整行为的组织。学习型组织通过不断的自我检验和试验来避免僵化，不只是高层管理人员，各个层次的人都需要参与到战略管理中来：分析环境，获取关键信息；提出战略与项目规划的修订意见，以更好地利用环境变化；与其他人一道，持续改进工作方法、程序与评估技术。例如，惠普公司借助一个广泛而非正式的委员会网络，在公司的跨职能团队间转移知识，这一网络还有助于新知识迅速扩散。

### ■ 1.1.3 战略管理对公司业绩有何影响

研究表明，实施战略管理的公司的业绩一般要超出那些不实施战略管理的公司。在公司环境与它的战略、结构以及流程之间获得适当匹配或协调对公司业绩有着积极的影响。例如，一项关于放松管制对铁路公司影响的研究发现，那些根据环境变化调整战略的铁路公司比那些不调整战略的公司业绩要好。

但是，这并不是说，为了使战略管理有效，必须要有一个正规过程。对实际企业的规划实践研究认为，战略规划的真正价值更多地在于规划过程本身的未来导向，而不是任何成文的战略规划。特别是小公司，可以不定期、非正式地进行规划。总裁和少数几位总经理，偶尔聚在一起，就可以解决战略问题，规划未来的行动步骤。

然而，在包含多个业务部门的大型公司，战略规划更为复杂，要花费大量的时间。对于一个大公司来说，从现状分析开始，到获得最终决策，常常需要 12 个月以上。因为战略决策影响到更多的人，大公司必须要有正规的、更高明的体系来确保战略规划引

导公司获得成功。否则，高层管理者会游离于各部门制定的规划之外，而低层经理则会忘记公司的使命。

## 1.2 启动战略：触发事件

经过大量研究之后，亨利·明茨伯格发现，一般来说，战略形成不是一个定期、连续的过程，它常常是一个不定期的、不连续的过程，在适配与冲动之中进行。在战略发展过程中，既有稳定时期，也有变化、摸索、局部变迁、全球变迁时期。这种将战略制定视为不规则过程的想法，反映了人们倾向于坚持一个行动方针，直至出了问题或者一个人被迫质疑他（她）的行为为止。所谓的战略漂移阶段就是组织惯性的结果，它反映出，管理层认为当前战略仍然合适，只需要做些微调。许多大企业都倾向于在 15~20 年的时间里保持同一个特定的战略方向，然后再做出方向上的重大变化。现行战略经过这么长时间的微调之后，系统必须要有一些冲击，以促使管理层郑重地重新评估公司的处境。

**触发事件**就是引发战略变革的某些事情。可能的触发事件包括以下方面：

- 新任首席执行官。通过问一系列令人发窘的问题，新任首席执行官会撕开自满的面纱，迫使人们去寻找公司存在的真正原因。
- 外部干涉。银行突然拒绝给予新的信贷或突然要求全部归还原来的贷款。
- 所有权变更的威胁。另一公司可能会通过购买公司的普通股发动一场收购。
- 业绩差距。当业绩没有达到期望时，就会存在业绩差距。例如，销售额和利润不再增长，甚至下降。
- 战略转折点。这是英特尔公司前 CEO 安迪·格鲁夫（Andy Grove）杜撰的新词。它指的是，由于新技术引入、管制环境变化、客户价值变化或客户偏好变化使企业发生的重大变化。

## 1.3 战略管理基本模式

战略管理包含以下 4 个基本要素：环境分析、战略制定、战略实施、评估与控制。这 4 个要素之间的关系如图 1-1 所示。管理层既要分析外部环境中的机会与威胁，也要分析内部环境的优势与劣势。下列因素对公司的未来最重要，被称为**战略因素**：优势、



劣势、机会、威胁（SWOT）。

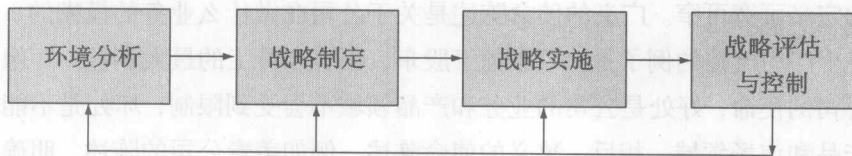


图 1-1 战略管理过程基本要素

### ■ 1.3.1 什么是环境分析

**环境分析**是从外部与内部环境中监测、评估与提取信息，交给公司的关键人员。**外部环境**包括机会与威胁的变量，它们存在于公司外部，而且，一般来说，公司高层管理者在短期内无法控制。这些变量组成了公司的生存环境，它们也许是宏观社会环境总的发展趋势，或者是公司经营的特定任务环境，常常是指它所在的产业（这些外部变量将在第3章中详细定义和讨论）。

公司的**内部环境**包括优势与劣势变量，它们存在于公司内部，通常是公司高层管理者在短期内无法控制的。这些变量构成了公司的工作环境，包括公司的结构、文化与资源（这些内部变量将在第4章中详细定义和讨论）。

### ■ 1.3.2 什么是战略制定

**战略制定**是公司为了更有效地管理环境中的机会与威胁，根据自身优势和劣势开发的长期规划。它包括确定公司使命、明确可达到的目标、形成战略、制定政策指南。

#### 1. 什么是使命

一个组织的**使命**就是其目的，也就是它存在的理由。使命表明企业为社会提供什么，比如说，是清洁房屋，还是制造汽车。一个良好构思的**使命陈述**能够使企业明确一个最基本的、独特的目的，将本企业与其他企业区别开来，规定企业提供的产品（包括服务）的范围以及所服务的市场。它不但描述公司现在是什么，也要说明公司想成为什么，即管理层对企业未来的战略愿景。它既要促进员工建立共同愿景，也要树立公司的公众形象，与企业所处任务环境的各利益团体沟通。使命陈述能反映公司是什么，在做什么。

下面这个例子是美泰公司（Maytag Corporation）的使命陈述：