

[美] 弗雷德·R. 大卫 著
李东红 陈宝明 徐玉德 等译

PEARSON
Prentice
Hall

战略管理 (上)

概念部分

Pearson
Education

清华大学出版社

战略管理

上

概念部分

[美] 弗雷德·R. 大卫 著
李东红 陈宝明 徐玉德 等 译

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

该书是美国高等院校经济管理学院战略管理专业本科生、研究生的经典教材。500多所院校长期使用该书的第7版作为教材,本书是在第7版基础上再版的更新教材。该书共分上下两册,上册是概念部分,共计四部分9章内容,主要讲述战略管理的基本理论,包括战略管理的概念、战略的制定、实施与评价。下册是案例部分,分别讲述服务业公司和制造业公司共计41个生动的案例。

正如该书作者所说,本书的第8版贯穿了三条主线,即全球视野对所有战略产生影响、电子商务是一种重要的战略管理工具、保护自然环境是一个重要的战略问题,这三条主线确保了该书的时效性、信息性、趣味性和价值性。相信该书会对中国的广大读者尤其是对高等院校管理专业的师生了解美国的战略管理教育现状有所裨益。

该书不仅适合高等院校管理专业本科生、研究生阅读,还可以作为企业、政府等机构的领导者研究学习。

Strategic Management: Concepts and Cases, 8th ed. / Fred R. David

Copyright(c)2001, 1999, 1997, 1995, 1993 by Prentice-Hall, Inc.

Simplified Chinese edition copyright (c) 2001 by Pearson Education North Asia Limited and Tsinghua University Press.

Published by arrangement with Prentice Hall, a Pearson Education Company.

This edition is authorized for sale only in People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau, and Taiwan).

All Rights Reserved.

北京市版权局著作权合同登记号:01-2002-0425

版权所有,翻印必究。

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。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:概念部分(上)/(美)大卫著;李东红等译. —北京:清华大学出版社,2003.9

书名原文:Strategic Management

ISBN 7-302-06975-1

I. 战… II. ①大…②李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 070832 号

出 版 者:清华大学出版社

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

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

封面设计:常雪影

印 刷 者:清华大学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所\清华大学出版社出版发行

开 本:195×280 印 张:23 字 数:661 千字

版 次:2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-06975-1/F·583

印 数:1~5000

定 价:39.00 元

前 言

新千年已经来临,与两年前本书第7版出版时相比,商界已然发生了深刻而复杂的变化。新近出现的电子商务,彻底改变了商务活动的本质和内核。欧洲公司对上百家美国公司的收购,企业规模小型化与适度化,业务流程再造,以及不胜枚举的资产重组、兼并、清算,共同促成了公司竞争格局和成长态势翻天覆地的巨大变革。在过去短短两年间,数以千计的公司走上了国际化的道路,大批公司遭遇并购。在数以万计的公司获得成功的同时,数量更多的公司却走向了衰败。许许多多的制造业企业,摇身一变成成为电子商务供应商;很多竞争对手居然成了合作伙伴。一些公司拥有的长期竞争优势迅速消逝,而新的优势则开始形成。今天,不论规模大小,所有各类企业遇到的挑战和机会,比从前任何时候都要大。

我们编写《战略管理》第8版的使命在于:“向市场提供一本内容最新、编写得体的经营战略教科书,推出一部让学生和教师都为之兴奋、颇具价值的教科书。”为了完成这一使命,我们对书中的每一页都做了相应的改动,以确保所有章节都能紧跟时代步伐,不断趋于完善。第7版的第10章“国际战略管理”,已经被分散在相关章节,约占各章篇幅20%的新的全球化内容所取代。同时,电子商务的时代主旋律贯穿本版各章。第7版的第2章改为第8版的第5章。最新的战略管理研究与实践成果充斥全书,其中包括了穿插其中的数百个最新实例,新增加的综合分析案例——美国在线(America Online, 2000)。经过精心筛选的最新案例还包括案例部分的eBay公司、电子交易公司(E* Trade)、亚马逊网站(Amazon. com)、康柏计算机公司(Compaq Computer Corporation)、第一联合公司(First Union Corporation)、瓦克维尔公司(Wachovia Corporation)等。第8版所有案例的时间界限都是截止到2000年,这一特色使本书成为案例最新的经营战略教科书。

给教授的特别提示

本教科书符合美国高等商学院联合会(AACSB)制定的所有针对本科生、研究生经营政策与战略管理课程的方针要求。有500多所学院和大学选择本书第7版作为教科书。Prentice Hall出版公司还在www.prenhall.com/davidsm网站上专门为本书设立了网页。本书作者坚持在www.strategyclub.com网站上设立战略管理在线俱乐部,以方便教师和学生开展网上讨论。

尽管第8版的体系结构和前一版基本相同,但全书的可读性、实时性和知识覆盖面都大大提高了。为了实现所提出的使命——成为市场上时效性最强、编写得当的经营战略教科书,我们逐页推敲是否做到语言流畅、紧跟前沿和表述得当,并组织专家重新撰写部分内容。这一工作的一项直接效果就是每一章的篇幅都得到了浓缩,且全书从10章减少到了9章。与此同时,作者以清晰、集中和内容呼应的恰当形式将战略管理的最新理论与实践进展呈现给读者。

* 译者注:本版概念部分一些专业术语的翻译,经李克宁先生同意,采用了原书第六版中译本给出的译法,特此致射。

章节主线

第8版贯穿始终的三条主线确保了本书的时效性、信息性、趣味性和价值性。每条主线都插入了新的专栏文章,并且每一章都展现了务实新颖的叙述风格。这三条主线分别是:

1. 全球视野对几乎所有战略决策产生影响

全球化主题在第8版中得到大幅度加强。对大部分行业来说,全球化已经不再是一种时髦,而是公司发展的必然选择。今天,几乎所有的公司战略决策都要受到全球问题的影响。出于这一考虑,前一版第10章“国际战略管理”被分散在各章的全新国际战略分析内容所取代。随着全球范围内、国与国之间、公司与公司之间的相互依赖性不断增强,不同国家之间的政治、经济和文化差异直接影响着战略管理决策。

2. 电子商务是一种重要的战略管理工具

电子商务为企业提供了巨大的商机,也提出了新的挑战。适应这一要求,第8版把电子商务主题贯彻到了每一章。如今,几乎所有产品都可以通过互联网购买。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。自第7版问世以来,数以百万计的公司纷纷建立了自己的网站,并在全球范围内开展电子商务业务。

3. 保护自然环境是一个重要的战略问题

区别于其他战略管理教科书,第8版增强了对自然环境主题的阐述,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。世界各国已经出台了减少企业污染河流、空气、土壤和海洋的相关法案。在世界贸易组织(World Trade Organization, WTO)制定政策和推动贸易发展过程中,环境已经成为新的焦点问题。第8版分析了企业 and 国家如何从战略高度保护自然环境。更进一步,保护环境已经成为消费者、工商企业、社会公众和美国高等商学院联合会共同关注的重要事项。

本书经得起时间检验的特色之处

本书有许多经受住了时间检验的特色之处,这些特色使本书在过去十多年间获得了巨大的成功,第8版继续保持并发扬了这些特色。本书的特色之处主要有:

章节安排的时间检验特色

- 本教科书满足了美国高等商学院联合会制定的重视实践操作要优先于重视理论阐释和研究的

指导方针。本教材突出对如下技能的培养:制定使命陈述,进行外部环境分析,开展内部条件分析,制定、实施和评价战略。

- 全球化主线贯穿各章,使“全球视野”在战略管理理念中生根发芽。
- 全书各章都给出了简洁、综合的战略管理模型。
- 美国在线(2000)的综合案例出现在第一章末,并在以后各章末尾反复出现。该案例使学生能够将全书各章提供的战略管理概念、方法应用于现实公司。这种综合分析有利于学生掌握案例分析方法。
- 每章末尾的实践练习题以富于挑战、有意义和有趣的形式有效应用书中讲述的原理与技术。18个习题将教材内容应用于综合案例分析;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、紧跟时代步伐。
- 每章开头给出了学习要点、格言和学习目标,章尾给出了关键术语、最新阅读文献、讨论题和实践练习。
- 书中对商业伦理的精辟分析远远超过了美国高等商学院联合会制定的标准。
- 书中包含了对战略实施事项的独到分析,如公司文化、组织结构、营销观念和财务工具与技术。
- 第6章系统地提供了战略分析方法,如威胁-机会-劣势-优势(TOWS)矩阵、波士顿(BCG)矩阵、内外部(IE)矩阵、大战略(GRAND)矩阵、战略位势与行动评价矩阵(SPACE)和定量战略计划矩阵(QSPM)等。
- 网址 www.prenhall.com/davidsm 提供了原理和案例的最新资料、在线学习指导和相关资料。

案例的时间检验特色

- 案例全部采用2000年最新资料,这在市面上的所有经营战略教科书中是最新的。
- 案例选择了正在进行战略方向转变的著名公司。所有案例都是真实的,绝大部分案例是为本书专门撰写的,能够如实反映当前战略管理实践中的问题。
- 案例的特色还在于按不同行业划分,涵盖了小企业、国际企业 and 不以盈利为目标的组织。
- 几乎所有案例都给出了公司的财务信息和组织结构图。
- 前言部分以矩阵的形式对比分析了书中所有案例的讨论主题、公司规模、案例难易程度等。

本版新增加的内容

除了上述经受住时间检验的特色之外,为了使本书成为同行中领先的教科书和读者首选的经营政策与战略管理教材,本版还精心增加了一些令人兴奋的新内容。这主要包括:

案例调整

- 14个在本书第一次出现的2000年全新公司案例。

美国在线公司(AOL)——全新的综合案例	康柏计算机公司(Compaq Computer Corporation)
电子交易公司(E*Trade)	戴尔计算机公司(Dell Corporation)
eBay 公司	移动研究公司(Research in Motion)
亚马逊网站(Amazon.com)	M. D. 安德森生物医疗服务部(M. D. Anderson Biomedical Services Department)
第一联合公司(First Union Corporation)	公众健康集团(Quorum Health Group)
瓦科维尔公司(Wachovia)	读者文摘联合公司(Reader's Digest Association)
洛克希德·马丁公司(Lockheed Martin Corporation)	锐步国际公司(Reebok International)

• 28 个在第 7 版中已经列入、在本版中得到更新的案例。

利米德公司(Limited)	阿尔金斯湖浸礼教教堂(Elkins Lake Baptist Church)
沃尔玛公司(Wal-Mart Stores)	哈里—戴维森公司(Harley-Davidson)
塔基特公司(Target Corporation)	温尼巴格实业公司(Winnipeg Industries)
曼德莱旅游度假集团(Mandalay Resort Group)	雅芳公司(Avon Products)
哈里娱乐公司(Harrah's Entertainment)	露华浓公司(Revlon)
奥德堡研究所(The Audubon Institute)	UST 公司
河畔动物园(Riverbanks Zoological Park and Botanical Garden)	皮尔格瑞姆·普赖德公司(Pilgrim's Pride Corporation)
美国古典汽车俱乐部(The Classic Car Club of America)	H. J. 海恩兹公司(H. J. Heinz Company)
得克萨斯铁路公司(RailTex)	好时食品公司(Hershey Foods Corporation)
灰狗汽车运输公司(Greyhound Lines)	波音公司(The Boeing Company)
嘉年华公司(Carnival Corporation)	苹果计算机公司(Apple Computer)
西南航空公司(Southwest Airlines Co.)	斯特拉克公司(Stryker Corporation)
中部联合卫理会派教堂(Central United Methodist Church)	拜尔米特公司(Biomet)
	花花公子公司(Playboy Enterprises)
	耐克公司(Nike)

章节特别调整

第一章：“战略管理的性质”。其中，新设的三级标题和主题包括：战略规划的历史、战略规划的缺陷、为什么有些公司没有战略规划、进行战略规划的准则、互联网的道德问题、全球竞争的性质、国际化经营的优势和劣势。

第二章：“企业使命”。所有最新的使命陈述形式在该章中都提供了实例，并给出了相应的评述。而且，本章还提供了大量最新的公司远景陈述实例。新的讨论主题还包括公司国际化使命的陈述，使命与远景的对比分析等。实例和相关分析则可以帮助读者掌握使命和远景的表述方式。

第三章：“外部分析”。突出了对网络工具提供的最新资料的使用，并对最新实例进行了分析。本章新设的标题包括：全球挑战，墨西哥的政治、俄罗斯的政治、中国的政治，互联网革命对穷人和少数民族造成什么样的影响，什么样的国家的全球无线网络最完备，并对竞争者之间的竞争能力和合作关系给出了更加丰富的分析。同时增加了最新的人口统计与趋势预测资料。

第四章：“内部分析”。新增加的三级标题和讨论主题包括：美国与其他国家的文化对比；日本女性作用的变化；网上商店取代实地商店，并相应地提供了最新实例。原先采用内部评价问题列表的方式，现在则将相关问题贯穿全章的分析中，并提供了更多的公司最新广告宣传资料、全球化资料等。

第五章：“战略类型与内容”。以前版本将该部分内容列在第二章。新增加的标题有：网上销售应该免税吗，美国是小企业崛起的发祥地吗，以及长期目标的性质和无目标管理。每项内容都有全新的实例，如最近出现的产权交易、合资经营、收购等。原先以列表方式对特定战略类型最适合的情形做出描述，现在则将有关内容贯穿全章。合资经营不再归入防御战略中。对迈克尔·波特关于一般战略的分析内容也做了调整和充实。

第六章：“战略分析与选择”。新增加的标题包括：受到在线销售影响的产业；欧洲的收购浪潮；董事会的作用。有关长期目标的内容移到了前面的有关章节。通篇提供了 2000 年的最新案例，增加了对政府干预的分析，并给出了战略分析和选择的矩阵模型。

第七章：“战略实施：管理问题”。新增标题包括：组织重构对国家的改变；墨西哥的文化；俄罗斯的文化；中国的文化；CEO 成为电子商务先驱的新气象。并增加了女性参与高层管理、自然环境问题、电子工程、全球化问题和电子商务等内容。相关内容均有最新实例。

第八章：“战略实施：营销、财务与会计、研究与开发、计算机信息系统问题”。新增内容包括：网络营销、网络广告、市场细分。新增标题有：欧洲大量收购美国公司、对全球变暖的商业反应、企业公众化的新趋势。通篇都有最新案例，对全球化和电子商务的相关内容进行了扩展。

第九章：“战略评价与控制”。新增标题有：英国、法国和德国的最佳公司，使用虚拟生成器评价战略（Virtual Close）。所有部分都有新实例，对全球化和电子商务方面的内容进行了扩展。

模拟战略管理

模拟战略管理是模拟经营战略系列中的第一套。该模拟向学生提供互动的多媒体训练，让学生体验一家名为坎格（Cango）的小型网络公司成员的行为模式和管理问题。教科书、录像和互动练习为学生提供了模拟进行战略规划和为坎格公司制定未来发展蓝图的机会。

模拟战略管理环境

坎格公司，一家假想的网络公司，经营重心是电子商务领域的娱乐业务。学生通过模拟学习，能够深刻领悟战略管理的基本原理。该公司最初通过互联网售书，后来增加了 CD 唱片、录像带、MP3 音乐和根据顾客要求提供的媒体播放器。坎格公司主要雇佣在校大学生负责在线业务，努力寻求业务拓展机会。最近，坎格公司获得了较大的增长，不过公司几乎没有盈利。

最后，坎格公司的员工只好找寻新的风险投资。公司正准备考虑拓展录像带、电子图书和图书浏览器业务，并希望与其他公司合伙经营。如公司准备推出网上电影摄影棚，以便满足独立电影制片人的需要，并希望促进家庭影院硬件和软件的发展。

公司的目标是规模不断壮大，素质不断提高，有一天能获得巨额利润。在战略管理模拟中，通过模拟经营，该公司从一个小型的单一公司转变成为纳斯达克上市公司。在这一过程中，公司创始人和管理层必须对各种变化做出决策。所有决策必须依据公司自身条件和外部投资者、董事会及潜在竞争者等共同形成的经营环境。

里兹（Liz）是坎格公司的创始人。她是一位聪颖、充满激情和富于创新精神的 CEO。她对一些员工具有威慑作用，同时也获得了这些员工的极大钦佩。五年前，她获得 MBA 学位，并获得音乐学士学位。在意识到互联网带来的巨大商机之后，她离开原来服务的传统公司，创办了坎格公司。里兹在同行

中被认为是元老人物,她喜欢对每一项决策发表自己的看法,并成为具有神秘色彩的传奇式人物。

最初,坎格公司一共只有 32 位员工,其中 6 位管理人员组成公司的高层管理团队。

安德鲁(Andrew)是一位刚刚毕业的营销学本科生,担任坎格公司营销经理一职。他工作热情,富于创新精神。同时,他也是一位非常有趣的经理,在衣着和行为方面都比较前卫。其他同事,只要是需要获得一些创意启发,都求助于他。他时刻密切关注着公司的竞争态势,喜欢对新思维进行冷处理,只要是和坎格公司有关的事情,他都要深入思考,总喜欢想“明天我们应该做些什么”的问题。

沃恩(Warren),公司的运作经理,具有良好的经济学功底。他关注的是产品市场供求态势、定价、资金利息率和生产成本如何影响公司新的投资业务。沃恩是公司元老,公司一成立就加盟其中。他是一位现实主义者,公司所有人都知道,只要是美好的设想变成了现实,其中必然有沃恩的功劳。沃恩是一个体育爱好者,他经常把公司的发展同体育竞技作比较,他的目标是确保公司走上正轨。

公司的人力资源主管是玛丽亚(Maria)。她拥有人力资源管理 MBA 学位和哲学学士学位。她需要对有关人员聘用和解聘的重大决策做出决定。许多员工都愿意同她讨论一些私人问题,从她那里得到有益的建议或反馈信息。她发现,不管在什么时候,公司出现新的思维或大的变革,她的作用都始终围绕这样一个重要问题展开:“这将如何影响员工的工作效率?”

克拉克(Clark)是公司的财务总监,他经常和公司当前的及潜在的投资者打交道。无论什么时候,只要公司有新的想法出现,他都会考虑这样一个问题:“这一想法能增加股东的收益吗?”克拉克已经成家,而且有很强的家庭观念。他在这一岗位上干得非常出色。他倾向于从“该想法将如何增加公司的价值”这一角度评判新的机会。

公司的会计主管是伊瑟尔(Ethel),她工作非常细致,且有记账员和注册会计师(CPA)的工作背景。公司主要靠伊瑟尔对令人兴奋的新想法的潜在成本做出评估。她可能会提出一些公司其他人都不愿意讨论的重要问题。她的大部分时间用来处理公司相关的法律和审计事务。坎格公司的经理人员常常不愿意听她的一些评述,但经理们也不得不承认,在很多时候,她是正确的。

在公司的其他员工中,还有几个辅助性的重要角色。每一位员工都在自己的岗位上为这一年轻公司的成长贡献力量。推动员工努力工作的动力是如何使公司获得成功。每一个角色如何做出决策和对各种问题如何处理,是该战略管理模拟项目的基础。

坎格公司的运作过程

在前一部分模拟情景中,学生的主要任务是帮助坎格公司制定远景和使命陈述、确立承担的社会责任、并进行详细的优势—劣势—机会—威胁(SWOT)分析。在后一部分情景模拟中,学生根据前面对竞争环境和内部条件分析的结果,从多个不同的战略方案中选择最佳方案,并提出战略实施政策。

坎格公司的资金储备

在整个分析中加入一些变化因素将使模拟过程更加激动人心。激烈的现实竞争环境使坎格公司必须考虑充分利用手中的资金储备。这促使管理团队必须对不同的战略项目投资做出选择,其中包括是否需要进行多元化和如何进入新业务领域。

公司面临着被大企业兼并的危险。在市场需求预测不充分的情况下,有效管理公司的价值链非常重要。同时,公司 CEO 要避免遭遇来自华尔街的收购威胁和实现董事会提出的业绩目标而努力。在所有模拟过程中,在对有形资源和无形资源的配置做出决策时,必须考虑人力资源因素以及相关的业绩

衡量和人际关系问题。

战略管理模拟中的场景设计

录像中给出了管理团队在办公室、仓库、餐厅、公园、公共停车场和其他场景下的不同行为活动。下面是战略管理模拟中 12 个主要场景的故事梗概。

场景之一：战略管理理念

伊丽莎白(Elizabeth)是该年度的公司业务标兵,她正在就她本人以及坎格公司如何获得成功做精彩演讲。这是公司有史以来第一次对发展道路进行全面思考,坎格公司的管理人员正处于如下决策困境之中:公司是否应该进入在线游戏市场。

场景之二：远景与使命

伊丽莎白正在考虑公司公开上市事宜。她已经认识到,要争取上市,公司必须有清晰的远景和使命陈述。她把自己对公司的思考写在了一张纸上,然后召集下属就此进行讨论。

场景之三：外部分析

传闻一家新兴网络公司正准备收购坎格公司。管理层经分析后认定,这是一桩恶意收购(hostile takeover)。在会上,高层管理人员还讨论了另外一项威胁的影响:政府对电子商务网站进行的管制。

场景之四：竞争者分析

坎格公司的管理层了解到,一家大型企业计划通过并购方式将一些对手挤出互联网娱乐业。坎格虽然不是对方的打击对象,但是必须对这一行为做出反应。管理层将该公司称为“同行巨兽”,并借此机会全面盘点主要竞争对手,对不同竞争对手进行等级划分。

场景之五：内部分析

在公司股价下跌之后,董事会对里兹的领导能力提出质疑。一位外部咨询顾问提交报告,证实了董事会成员的疑虑。里兹努力说服董事会成员相信她能够改变领导方式,并在这一岗位出色地工作。

场景之六：战略分析与选择

公司的资金储备已经增加到 1.3 亿美元,管理层必须考虑如何使用这笔资金。一些人认为公司应该开发新市场,另外一些人认为应该谨慎从事。最终结果是公司转向刚刚兴起的在线游戏市场。

场景之七：单一业务或主导产品层次的战略

里兹和安德鲁分析了公司在已经进入的在线游戏业务中应当选择的竞争战略(包括成本领先、差异化和聚焦)。一家 MP3 公司和坎格签订了一份数额巨大的合同,并授权坎格在网上经营其产品。

场景之八：公司层战略

坎格公司的管理层考虑如何迅速、便捷地进入在线游戏领域。基本思路是公司和另外一家在市场上知名的游戏公司结盟。这一想法引发了公司内部激烈的争论。

场景之九：战略实施

坎格兼并了网枪有限公司(Webjoust, Inc.), 这是一家专业互动娱乐媒体公司。双方的文化发生冲突, 并影响到员工的工作效率和对公司的满意度。这一问题的解决方案正在讨论之中。

场景之十：战略控制

财务数据显示, 公司经营业绩平平。尽管里兹认为公司在其他许多方面已经取得成功, 但这一信息的披露仍会在董事会成员中产生不良影响。

场景之十一：领导与治理

坎格公司董事会决定“提拔”伊丽莎白为董事会主席, 并且着手聘任经验丰富的 CEO。在充满激情的演讲中, 里兹努力说服董事会让她留任。她发誓要从繁琐的日常工作中解脱出来。

场景之十二：国际战略管理

沃恩发现, 公司网上销售业务主要集中在美国境内, 公司管理层讨论是否进入国际市场。他们发现, 坎格公司中没有一个人有从事国际业务的经验。

小结

战略管理模拟软件可以单独订购, 也可以在另付一部分费用后同本教科书或其他教材捆绑销售。具体事宜, 请与当地的 Prentice Hall 销售代表联系。

给学生的特别提示

欢迎你们学习经营战略。这是一门充满挑战、令人兴奋的课程。它将赋予你担当各类企业业主和 CEO 的本领。在课程学习中, 你的主要任务是: 通过口头和书面沟通, 做出战略决策并论证之。战略决策决定了一个企业的长远发展方向和竞争位势, 如地域扩张和多元化战略决策等, 都是典型事例。

从通用汽车公司(General Motors)到一家小五金店, 无论规模大小, 各类组织都存在着战略决策。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课程令人振奋和富于挑战性。在该门经营战略课程中, 你还能获得如何成功地实施战略的技能。

在本门课程学习中, 你既可以以个人的身份, 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, 如果不能有效做出战略决策, 任何组织都会身陷困境。做正确的事(效能)比正确地做事(效率)重要得多。例如, 康柏公司(Compaq)在 20 世纪 90 年代中期兴旺发达, 但无效的战略使它在 90 年代末出现上百万美元的亏损。康柏公司的 CEO 普费菲尔(Pfeiffer)先生也因对互联网预见不足而被解职(参见: Del Jones, “Are Company Chiefs Paying Heed to Web?” *USA Today*, July 2, 1999, p. 5B)。

在课程学习过程中, 你将有机会做出真实的战略决策, 也许, 这在你的学术生涯中是第一次。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特定战略。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, 对于一个给定的组织来说, 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,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。正是由于这一原因,经营战略经常被称为“纲领性课程”,你也一定愿意将本书作为个人藏书。

这本教材注重实践和现实应用。书中提供的战略管理原理将使你能够为各类营利或非营利组织制定、实施和评价战略。章末的实践练习题,帮助你运用各章所学知识对美国在线(AOL)综合案例及你所在的大学进行战略分析。

请访问 www.strategyclub.com 上的战略管理在线俱乐部。网上提供的模板和链接有利于你节约分析时间,并使你的工作更具专业化特征。在这一学期,努力学习并从中获得乐趣吧。祝你好运!

致谢

为了改进本教材的8个版本,很多人贡献了他们宝贵的时间、精力、思想和建议。本书的优势在很大程度上是汇集了众多经营战略教授、战略管理研究人员、学生和实践工作者的集体智慧、工作和经验而形成的。凡第8版中列入的参考文献的作者,都在书中的人名对照中按字母顺序列出。对所有促使本书如此流行和获得巨大成功的人士,深表谢意。

许多专业人士和审稿人为本版教材提供了有价值的资料和建议。我非常感谢我的同事和朋友,他们分别来自奥本大学(Auburn University)、密西西比州立大学(Mississippi State University)、东卡罗来纳大学(East Carolina University)和弗朗西斯·马里恩大学(Francis Marion University)。我曾在这些大学任教,这些大学的大批学生和教授对本教材的最终形成做出了贡献。同时,我要感谢如下审稿人,他们对第8版提出了许多颇有价值的建议。

安东尼·F.切尔特,西新英格兰学院(Anthony F. Chelte, Western New England College)

凯思琳·福尔克,内布拉斯加—林肯大学(Cathleen Folker, University of Nebraska-Lincoln)

莱兰德·M.卢卡斯,罗特格斯大学(Leyland M. Lucas, Rutgers University)

杰夫·J.贝利,爱达荷大学(Jeffrey J. Bailey, University of Idaho)

约苏·D.马丁,佛教大学(Joshua D. Martin, Temple University)

大卫·D.道利,佛罗里达州立大学(David Dawley, Florida State University)

鲍勃·D.卡特勒,克利夫兰州立大学(Bob D. Cutler, Cleveland State University)

J.迈克尔·赞瑞格尔,加州大学(J. Michael Geringer, California State University)

一些为如下组织编写案例的专业人士对战略管理的持续发展做出了重要贡献,这些重要的组织包括:北美案例研究协会、中西部案例研究协会、东部案例编写者协会、欧洲案例研究协会和哈佛案例服务组织。无可非议,从学术研究的角度出发,撰写经营战略案例同样是教师一项有价值的学术研究活动。为了确保案例切实反映公司经营中的战略问题、战略决策和行为活动,必须进行深入研究。从教学角度出发,案例是学生领悟基本原理、评价现状、制定战略、处理战略实施问题的基础。离开了经营战略案例连续不断的更新,战略管理课程及其提出的基本准则,都会失去活力,读者的兴致也会大减。

如下人士编写的案例被收入本教材中,他们协助编写了与本书配套的最新案例版本:

克莱尔·安德森,多米宁大学老校(Claire Anderson, Old Dominion University)

M.吉尔·奥斯汀,中田纳西州立大学(M. Jill Austin, Middle Tennessee State University)

罗伯特·巴雷特,弗朗西斯·马里恩大学(Robert Barrett, Francis Marion University)

菲利普·巴里特, 弗朗西斯·马里恩大学(Phillip Bartlett, Francis Marion University)
亨利·毕姆, 西密歇根大学(Henry Beam, Western Michigan University)
尤金·布兰德, 弗朗西斯·马里恩大学(Eugene Bland, Francis Marion University)
卡罗尔·布拉巴德, 弗朗西斯·马里恩大学(Carol Braddock, Francis Marion University)
吉姆·卡莫里斯, 北密歇根大学(Jim Camerius, Northern Michigan University)
托马斯·加里, 西密歇根大学(Thomas Carey, Western Michigan University)
强尼·坎姆巴利, 弗朗西斯·马里恩大学(Johnnie Chamblee, Francis Marion University)
弗瑞斯特·大卫, 弗朗西斯·马里恩大学(Forest David, Francis Marion University)
萨迪斯·德斯帕第, 西密歇根大学(Satish Deshpande, Western Michigan University)
玛丽·迪特曼, 弗朗西斯·马里恩大学(Mary Dittman, Francis Marion University)
特丽萨·杜拉根, 弗朗西斯·马里恩大学(Teresa Dullaghan, Francis Marion University)
罗纳德·厄尔, 山姆·休斯顿州立大学(Ronald Earl, Sam Houston State University)
朱莉·阿尔德里吉, 弗朗西斯·马里恩大学(Jule Eldridge, Francis Marion University)
卡罗琳·费舍尔, 尤拉大学新奥尔良分校(Caroline Fisher, Loyola University New Orleans)
史蒂夫·高丹奴, 弗朗西斯·马里恩大学(Steve Giordano, Francis Marion University)
大卫·格里芬, 弗朗西斯·马里恩大学(David Griffin, Francis Marion University)
克里斯第·哈尼, 山姆·休斯顿州立大学(Christie Haney, Sam Houston State University)
詹姆士·哈尔滨, 东得克萨斯州立大学(James Harbin, East Texas State University)
玛丽琳·赫尔姆斯, 道尔顿州立学院(Marilyn Helms, Dalton State College)
凯·拉里蒙, 弗朗西斯·马里恩大学(Kay Lawrimore, Francis Marion University)
菲利普·里恩, 弗朗西斯·马里恩大学(Phillip Lynn, Francis Marion University)
约翰·马瑟斯, 卡罗来纳海岸大学(John Marcis, Coastal Carolina University)
玛丽亚·马基斯, 弗朗西斯·马里恩大学(Maria Margiotis, Francis Marion University)
安吉拉·培基, 弗朗西斯·马里恩大学(Angela Page, Francis Marion University)
塔拉·菲布斯, 弗若斯堡州立大学(Tyra Phipps, Frostburg State University)
保罗·里德, 山姆·休斯顿州立大学(Paul Reed, Sam Houston State University)
约翰·罗斯, 西南得克萨斯州立大学(John Ross, Southwest Texas State University)
阿米特·萨桑, 弗若斯堡州立大学(Amit Shah, Frostburg State University)
弗兰克·西普尔, 亚利桑那州立大学(Frank Shipper, Arizona State University)
曼泰·萨菲尔德, 霍夫斯托大学(Matthew Sonfield, Hofstra University)
大卫·斯坦顿, 南卡罗来纳大学(David Stanton, University of South Carolina)
查尔斯·斯蒂利特, 弗若斯堡州立大学(Charles Sterrett, Frostburg State University)
卡罗琳·斯托克斯, 弗朗西斯·马里恩大学(Carolyn Stokes, Francis Marion University)
布赖恩·威廉姆森, 弗朗西斯·马里恩大学(Brian Williamson, Francis Marion University)

Prentice Hall 出版公司的员工和销售人员为使本书成为战略管理领域的领先教材在幕后做了大量的工作。在此,向所有付出艰辛劳动的工作人员表示谢意。

这里还要特别感谢工作出色、参与本版内容编写的作者,他们是:

《教师手册》,布鲁斯·巴林格,中佛罗里达大学(Bruce Barringer, University of Central Florida)。

《案例教师手册》,弗瑞斯特·大卫,弗朗西斯·马里恩大学(Forest David, Francis Marion University)。

试题库及网上相关内容,阿米特·萨桑,弗若斯堡州立大学(Amit Shah, Frostburg State University)。

多媒体幻灯片及彩色投影胶片,托尼·奇尔迪,新英格兰学院(Tony Chelte, Western New England College)。

案例投影幻灯片,弗瑞斯特·大卫,弗朗西斯·马里恩大学(Forest David, Francis Marion University)。

我还要感谢你——本书的读者。感谢你花费时间和精力阅读和学习本教材。在步入一个全新世纪之际,本书将帮助你为相关的组织制定、实施和评价战略。对于战略管理这一丰富学科领域和书中提出的系统学习方法,我投入极大的热情,我也衷心希望你能和我一起分享之。

最后,我欢迎并恳请你对本书和辅助材料的任何部分提出建议、想法、意见、评论和问题。联系电话:843-669-6960;传真:843-661-1432;电子信箱:Fdavid@Fmarion.edu;通讯地址:School of Business, Francis Marion University, Florence, South Carolina 29501。我真诚地感谢你对改进本书将来版本提出新的建议。请对本书中存在的具体错误和缺陷提出指正。

再次感谢你使用本书。

弗雷德·R. 大卫

Fred R. David

案例公司查询方式

	公司名称	股票代码	交易所	电 话	总 部	网 址
1	电子交易公司	EGRP	纳斯达克	650-331-6000	4500 Bohannon Dr. Menlo Park, CA 94025	www.etrade.com
2	eBay 公司	EBAY	纳斯达克	408-558-7400	2005 Hamilton Ave. San Jose, CA 95125	www.ebay.com
3	亚马逊公司	AMZN	纳斯达克	206-622-2335	1516 2nd Ave. Seattle, WA 98101	www.amazon.com
4	利米德公司	LTD	纽约	614-415-7000	3 Limited Pkwy. Columbus, OH 43216	www.limited.com
5	沃尔玛公司	WMT	纽约	501-273-4000	702 S. W. Eighth St. Bentonville, AR 72716-8611	www.wal-mart.com
6	塔基特公司	DH	纽约	612-370-6948	777 Nicollet Mall Minneapolis, MN 55402-2055	www.dhc.com
7	曼德莱旅游度假集团	MBG	纽约	702-734-0410	3950 Las Vegas Blvd. Las Vegas, NV 89119	www.mandalayresortgroup.com
8	哈里娱乐公司	HET	纽约	901-762-8600	1023 Cherry Rd. Memphis, TN 38117	www.harrahs.com
9	第一联合公司	FTU	纽约	704-374-6565	1 First Union Center Charlotte, NC 28288-0570	www.firstunion.com
10	瓦科维尔公司	WB	纽约	336-770-5000	100 N. Main St. Winston-Salem, NC 27105	www.wachovia.com
11	奥德堡研究所	—	—	504-861-2537	6500 Magazine St. New Orleans, LA 70118	www.auduboninstitute.org

续表

	公司名称	股票代码	交易所	电 话	总 部	网 址
12	美国古典汽车俱乐部	—	—	847-390-0443	1645 Des Plaines River Rd. Suite 7 Des Plaines, IL 60018	www.classiccarclub.com
13	M. D. 安德森生物医疗服务部	—	—	713-792-7170	Patient Care Facility M. D. Anderson Cancer Center Houston, TX 77030-4095	www.mdanderson.org
14	公众健康公司	GHGI	纽约	615-371-7979	103 Continental Pl. Brentwood, TN 37027	www.quorumhealth.com
15	灰狗汽车运输公司	LDW	纳斯达克	214-849-8966	15110 N. Dallas Pkwy. # 600 Dallas, TX 75248	www.greyhound.com www.laidlaw.com
16	嘉年华公司	CCL	纽约	800-438-6744 305-599-2600	3655 N. W. 87th Ave. Miami, FL 33178	www.carnivalcorp.com
17	西南航空公司	LUV	纽约	214-729-4000	2702 Love Field Dallas, TX 75235	www.iflyswa.com www.southwest.com
18	中部联合卫理公会教派教堂	—	—	843-662-3218	225 W. Cheves St. Florence, SC 29501	www.centralumcsc.web.com
19	阿尔金斯湖浸礼教教堂	—	—	936-295-7694	206 Highway 19 Huntsville, TX 77340	www.elbc.org
20	得克萨斯铁路公司	RTEX	纳斯达克	210-841-7600	4040 Broadway, # 200 San Antonio, TX 78209	www.railtex.com
	铁路美国公司	RAIL	纳斯达克	561-237-1437	5300 Broken Sound Blvd., N. W. Boca Raton, FL 33487	www.railamerica.com
21	哈里-戴维森公司	HDI	纽约	414-342-4680	3700 W. Juneau Ave. Milwaukee, WI 53208	www.harley-davidson.com
22	温尼巴格实业公司	WGO	纽约	515-582-3535	605 W. Crystal Lake Rd. Forest City, IA 50436	www.winnibagoind.com
23	雅芳公司	AVP	纽约	212-546-6015 212-282-5000	1345 Avenue of the Americas	www.avon.com
24	露华浓公司	REV	纽约	212-527-4000	625 Madison Ave. New York, NY 10022	www.revlon.com
25	皮尔格瑞姆·普赖德公司	CHX	纽约	903-855-1000	110 South Texas St. Pittsburg, TX 75686	www.pilgrimspride.com
26	H. J. 海恩兹公司	HNZ	纽约	412-456-5700	600 Grant St. Pittsburg, PA 15219	www.heinz.com
27	好时食品公司	HSY	纽约	717-534-6799	100 Crystal Dr. Hershey, PA 17033	www.hersheys.com
28	波音公司	BA	纽约	206-655-2121	7755 E. Marginal Way S. Seattle, WA 98108	www.boeing.com
29	洛克希德·马丁公司	LMT	纽约	800-568-9758 301-897-6000	6801 Rockledge Dr. Bethesda, MD 20817	www.lockheedmartin.com
30	戴尔计算机公司	DELL	纳斯达克	512-338-4400	1 Dell Way Round Rock, TX 78682	www.dell.com

续表

	公司名称	股票代码	交易所	电 话	总 部	网 址
31	苹果计算机公司	APL	纳斯达克	408-996-1010 800-692-7753	1 Infinite Loop Cupertino, CA 95014	www.apple.com
32	康柏计算机公司	CPQ	纽约	281-370-0670	20555 State Hwy. 249 Houston, TX 77070	www.compaq.com
33	移动研究公司	RIMM	纳斯达克	519-888-7465	295 Phillip St. Waterloo, Ontario N2L 3W8 Canada	www.rim.net
34	斯特拉克公司	SYK	纽约	616-385-2600	2775 Fairfield Rd. Kalamazoo, MI 49002	www.strykercorp.com
35	拜尔米特公司	BMET	纳斯达克	219-267-6639	Airport Intustral Pk. Warsaw, Indiana 46581	www.biomet.com
36	花花公子公司	PLA	纽约	312-751-8000	680 N. Lake Shore Dr. Chicaga, IL 60611	www.playboy.com
37	读者文摘联合公司	RDA	纽约	914-238-1000	Reader's Digest Rd. Pleasantville, NY 10570 - 7000	www.readersdigest.com
38	耐克公司	NKE	纽约	503-671-6453 800-806-6453	1 Bowerman Dr. Beaverton, OR 97005	www.nike.com
39	锐步国际公司	RBK	纽约	781-401-5000	100 Technology Center Dr. Stroughron, MA 02072	www.reebok.com
40	UST 公司	UST	纽约	203-661-1100	100 W. Putnam Ave. Greenwich, CT 06830	www.shareholder.com/ust

(译者注:该表提供的公司和本书实际提供的公司案例不完全一致,英文原书如此。)

目 录

绪 论

- 如何分析经营战略案例..... 1
 - 什么是经营战略案例..... 2
 - 准备案例分析的准则..... 2
 - 符合实际..... 2
 - 有理有据..... 2
 - 现实可行..... 3
 - 具体详细..... 3
 - 富有原创价值..... 3
 - 有所贡献..... 3
 - 为课堂讨论准备案例..... 4
 - 案例教学与课堂讲授..... 4
 - 交叉检查..... 4
 - 准备书面案例分析报告..... 5
 - 经营概要..... 5
 - 综合书面分析报告..... 5
 - 准备综合书面分析报告的步骤..... 5
 - 口头陈述..... 6
 - 组织表述..... 6
 - 控制音调..... 6
 - 使用身体语言..... 7
 - 利用要点提示..... 7
 - 制作视觉辅助材料..... 7
 - 回答问题..... 7
 - 成功案例分析的 50 项技巧 8

第一部分 战略管理概述

- 第一章 战略管理的性质 11
 - 什么是战略管理 13
 - 战略管理的定义 13
 - 战略管理阶段 14
 - 直觉与分析相结合 15