

战略管理课程辅导教材

HZ BOOKS
华章教育

战略管理的体验式训练



Strategize! Experiential Exercises in Strategic Management

(美) 朱莉·西西利亚诺 C. 戈普纳斯 著 狄瑞鹏 译



机械工业出版社
China Machine Press

战略管理的体验式训练

Strategize! Experiential Exercises in Strategic Management

(美) 朱莉·西西利亚诺
(Julie Siciliano)
西新英格兰学院

C.戈普纳斯 著
(C. Gopinath)
萨福克大学

狄瑞鹏 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书通过17个战略单元案例的演练,循序渐进地介绍了战略的概念、制定战略的方法及实施战略面临的挑战。本书一个突出的特点就是强调学习过程的参与性和团队合作,同时考虑了课堂教学的趣味性和多样性。案例都来源于欧美近年来各行业代表性企业的实践,颇具实战感和启发性。书后的行业调查模板还为管理者提供了收集整理相关信息、掌握行业发展趋势的参考分析框架。

本书适用于管理类专业本科生、研究生, MBA、EMBA学生以及企业经营管理人员。

Julie Siciliano, C. Gopinath . Strategize! Experiential Exercises in Strategic Management.

Copyright © 2002 by South-Western, a division of Thomson Learning.

All rights reserved.

First published by Thomson Learning, United States of America. Reprinted for People's Republic of China by Thomson Learning Asia and CMP under the authorization of Thomson Learning. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and CMP.

本书中文简体字版由机械工业出版社和汤姆森学习出版集团合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2003-1372

图书在版编目(CIP)数据

战略管理的体验式训练 / (美)西西利亚诺(Siciliano, J.), 戈普纳斯(Gopinath, C.) 著; 狄瑞鹏译. - 北京:机械工业出版社, 2003.7

书名原文: Strategize! Experiential Exercises in Strategic Management

ISBN 7-111-12326-3

I. 战… II. ①西… ②戈… ③狄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第046243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:杨熙越 版式设计:刘永青

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年7月第1版第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·11.5印张

定 价:29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

译者序

战略管理是大学商科教育中最为重要的学科之一，对于企业高层（EMBA学员）更具有决定性意义。战略的正确与否决定了企业的发展方向和生存之道。在我国经济向市场化过渡的过程中，在国际化潮流风起云涌的今天，越来越多的企业面临新的竞争形势，急需从战略角度为企业做出更准确的定位。国有企业如何搞活，民营企业如何做大做强，跨国公司如何更好地适应中国国情等等一系列问题，都是战略管理关注的焦点。

目前，在国内大学商学院的课程体系中，战略管理更多的还是借鉴国外特别是欧美的研究成果，突出表现在一些核心理论与模型的介绍上。这对于尽快建立我们自己的战略管理理论体系无疑具有重要的意义。但是在众多理论与模型中究竟选择哪种作为决策依据，选择的标准又是什么，《战略管理的体验式训练》一书为我们提供了操作性极强的答案。本书通过17个战略单元案例的演练，循序渐进地介绍了战略的概念、制定战略的方法及实施战略面临的挑战。

本书一个突出的特点就是强调学习过程的参与性和团队合作，同时考虑了课堂教学的趣味性和多样性。案例都来源于欧美近年来各行业代表性企业的实践，颇具实战感和启发性。书后的行业调查模板还为管理者提供了收集整理相关信息、掌握行业发展趋势的参考分析框架。

教师可以将本书作为“战略管理”课程的补充案例教材，学生也可以将它作为课外练习，企业管理者还能通过这种体验训练，结合本企业的实际情况，领悟战略对企业的重要作用，并学会全面考虑制定、实施战略的各种因素，从而在竞争中立于不败之地。

译者简介



狄瑞鹏，现任教于清华大学经管学院国际贸易与金融系，兼EMBA项目副主任。美国新奥尔良大学经济学博士（1997年），北京大学国际经济学硕士（1989年），北京大学国际经济学学士（1986年）。主要研究兴趣：公司财务，投资管理，体育管理与体育资本市场，证券市场研究。讲授课程：公司理财，国际贸易，国际金融。

前言

“战略管理与产业政策”是商科教程中最具挑战性的课程之一，因为该课程的设计旨在传授战略思维与分析的技巧，需要学生整合从所有商科课程中学到的知识。该课程的目标同样具有挑战性，即通过学习战略管理理论和概念，达到“制定”战略的目的。

案例传统上一直是战略管理课程的重要组成部分。案例的确是使学生感受在特定情境中制定决策的复杂性的最好工具。然而，案例讨论教学中经常缺少从理解战略模型到活学活用模型之间的关键性联系。当然还可以利用电脑模拟给学生提供许多制定战略管理决策的练习，但是这些练习也同样具有局限性，因为学生们很少有机会在试图将模型或概念应用到模拟细节之前对究竟应该选择哪种模型或概念进行试验。《战略管理的体验式训练》一书正好搭建起这样一座桥梁，它通过一系列“战略单元”的演练，使学生可以在将理论应用到解决战略管理难题之前对这些理论进行循序渐进的、有章可循的评估。

这17个新颖独特的以行动为导向的战略单元可以在课内或课外作为体验式练习或专题作业使用：可以作为平铺直叙的理论讲授的调剂，作为案例讨论的延续，作为个人家庭作业，作为小组课后任务，作为讲课的导入部分，作为课前预习的材料和许许多多其他类似的用途。练习的使用可以等到理论介绍完毕之后，也可以安排在学期中其他时间，以强化前面学过的内容。

每个战略单元都包含一个完整的主动学习循环，即思考——行动——反馈——评估。在我们看来，如果学生能够提高学习效率、保持学习动机，并且积极探索潜在的相关理论，将大大增加他们成功完成像战略管理这样的高难度关键课程的可能性。所以我们把这些目标融入了练习中。图1描述了我们所采用的体验式学习循环。

如图1所示，体验式学习法包括了从反思、实验到评估的连续过程。本书中的练习着重于培养学生应用适当的战略理论和模型得出有意义结论的能力，顺带地加强学生批判式思维的技巧，分析技巧，以及制定防御性决策的能力和提出有说服力的论点的能力。

作为案例学习法的重要补充，应该检验理论的效力和局限性，并不断获取人们对理论理解的反馈。本书中每个战略单元的设计都集中了若干元素，用来支持主动学习循环的思考——行动——反馈评估等要件：

1. 相关概念的简介或阅读，对每个练习的学术目的都加以明示。

2. 结构化的应用。
3. 讲师授课。
4. 个人参与和效果评估。
5. 整体学习效果评估。

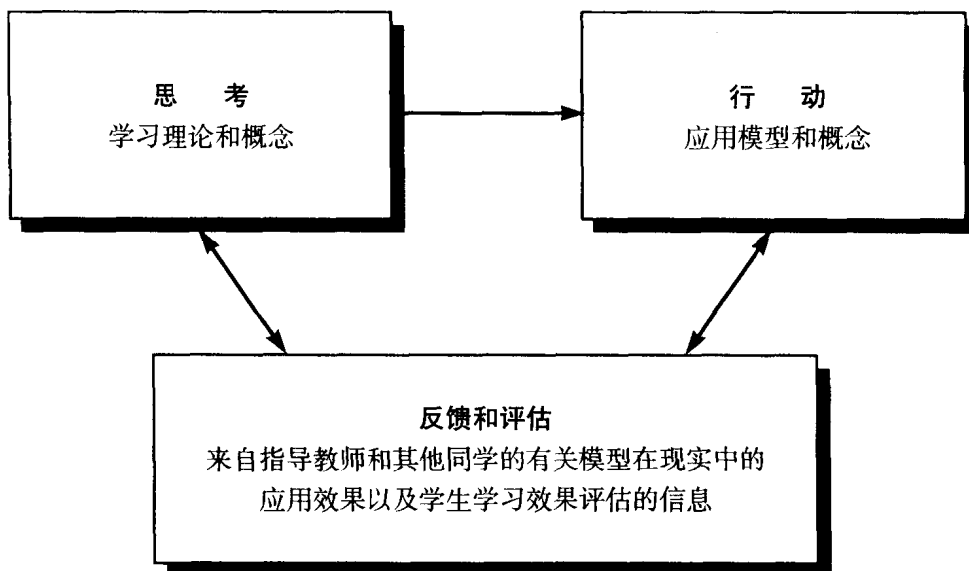


图1 体验式学习循环

有些“战略单元”需要组成小组，其他的则可以个人独自完成或者团队合作。为了培养个人责任感，许多单元都在学生行动之前配有表格以记录学生对任务的理解如何。每个单元在练习后面都有评估要做。表格形式各异，有的是为了解学生把战略概念和工具结合到特定问题上的程度，有的则是给授课者提供有关课程单元一般情况的反馈（评估文献显示每个单元的做法都不一样）。

图2简明介绍了每个战略单元对应补充若干顶尖教材的哪些章节。

本书结构

《战略管理的体验式训练》一书分为五个部分。前三个部分分别是理解战略管理、设计战略和实施战略，这三部分构成了主要在课堂上应用的“战略单元”系列。各个“战略单元”的顺序十分重要，因为它模拟了本领域多数教科书常用的战略管理的步骤。“战略单元”的主要目的是让学生们积极体验这些概念。各个“战略单元”都以一段陈述准确的学习目的开篇，之后是一篇简短的关于概念和理论的阅读材料，其后是最突出的真实案例——有特色的练习。如前所述，练习设计的初衷是要求学生独立完成或小组共同完成。然而，我们在设计时同样也考虑到了增加课堂教学的多样性和趣味性。

第四部分介绍了成熟的旅馆行业以及变革迅速的信息系统业的行业分析。行业数

战略单元	David 7th ed. 1999	Hill & Jones 5th ed. 2001	Hitt & Ireland 4th ed. 2001	Wheelen & Hunger 7th ed. 2000	Harrison & St. John 1998 (Foundations)	Pitts & Lei 2nd ed. 2000	Thompson & Strickland 12th ed. 2001	Grant 3rd ed. 1998	Bourgeois, Duhaime & Stimpert 2nd ed. 1999
1 战略和操作层面上的决策	Ch. 1, 8	Ch. 1, 5	Ch. 5	Ch. 1, 7	Ch. 1, 3, 6	Ch. 1	Ch. 2	Ch. 1	Ch. 1, 2
2 理解战略的概念	Ch. 6	Ch. 1		Ch. 1	Ch. 1		Ch. 1, 2	Ch. 1	Ch. 2
3 用公司使命宣言传递公司目标	Ch. 3	Ch. 2	Ch. 1	Ch. 5	Ch. 3	Ch. 1	Ch. 2	Ch. 2	Ch. 6
4 公司治理中董事会的作用	Ch. 6	Ch. 2	Ch. 10	Ch. 2	Ch. 3		Ch. 1	Ch. 6	Ch. 11
5 从利益相关者的角度看战略	Ch. 1	Ch. 2	Ch. 1	Ch. 2	Ch. 1	Ch. 1	Ch. 2	Ch. 2	
6 影响竞争战略的力量	Ch. 4	Ch. 3	Ch. 4	Ch. 3	Ch. 2	Ch. 2	Ch. 3	Ch. 3	Ch. 4
7 制定行动计划: SWOT分析	Ch. 6	Ch. 1	Ch. 2, 3	Ch. 3, 4, 5	Ch. 1	Ch. 1, 2, 3	Ch. 4	Ch. 1	Ch. 4
8 开发一般战略	Ch. 2	Ch. 6	Ch. 4	Ch. 5	Ch. 4	Ch. 4	Ch. 5	Ch. 8, 9	Ch. 7
9 从核心竞争力角度看公司战略	Ch. 5, 6	Ch. 4, 10	Ch. 3, 6	Ch. 6, 7	Ch. 1, 5	Ch. 6	Ch. 4, 11	Ch. 5, 15, 16	Ch. 3, 9
10 全球战略联盟	Ch. 10	Ch. 9	Ch. 9, 13	Ch. 5, 13	Ch. 4, 5	Ch. 8	Ch. 5, 9	Ch. 11, 14	
11 确定跨国战略	Ch. 10	Ch. 8	Ch. 8	Ch. 13	Ch. 8	Ch. 7	Ch. 6	Ch. 14	
12 理解逆转管理	Ch. 2	Ch. 10	Ch. 7	Ch. 6, 10	Ch. 7	Ch. 5, 6	Ch. 8, 9	Ch. 12	Ch. 9, 12
13 成功规划和实施战略	Ch. 6, 9	Ch. 6, 9, 11	Ch. 12	Ch. 10	Ch. 4, 5, 7	Ch. 12	Ch. 11	Ch. 1, 12	Ch. 3
14 组织结构上支持战略	Ch. 7	Ch. 11	Ch. 11	Ch. 7	Ch. 6	Ch. 9	Ch. 11	Ch. 6	Ch. 10
15 运用7-S模型实施战略	Ch. 7, 8, 9	Ch. 11, 12, 13	Ch. 12	Ch. 8, 9, 10	Ch. 7	Ch. 10, 12	Ch. 12	Ch. 12	Ch. 12
16 战略管理中的合作角色	Ch. 4	Ch. 9	Ch. 9	Ch. 5		Ch. 6, 11	Ch. 5	Ch. 3	
17 企业的社会责任	Ch. 1	Ch. 2	Ch. 12	Ch. 2	Ch. 1	Ch. 1	Ch. 2, 13		

图2 战略单元图解

据是从现实世界中决策者唾手可得的二手来源得到的。使用的公司简介，主要用作战略单元的背景信息，同时还可以作为分配给学生的案例所涉及的行业概览的样本。本部分还包括了学生在做其他类型的深入分析前所使用的收集行业信息的模板。

第五部分包括任选的两个学期大作业，以及战略管理案例的课堂讨论大纲（MICA方法），目的是促进学生的参与。大作业需要学生组成小组作实地调查并得出结论。MICA方法是标准的苏格拉底渐进式案例讨论的替代办法。在课堂中应用这样一个结构化的方式，能最大程度地发挥学生的参与积极性。它也包含一种明确评分标准的技巧。

感谢

首先我们应该感谢西南出版社（South-Western）的执行主编约翰·斯泽赖考伊（John Sziagyi）。他对战略管理系列丛书的远见和不懈努力给予了我们出版这本教材的机会。我们同样要感谢其他来自西南出版社的优秀的专家们，即朱迪·奥尼尔（Judy O'Neill），我们的开发编辑和编辑助理詹尼佛·贝克（Jennifer Baker），她为本书的编辑工作做出了主要的贡献。我们还要感谢詹姆斯·雷戴尔（James Reidel），他为编著和出版这本书提供了许多有创意的想法。

我们还要感谢我们的评论家，他们阅读了本书的草稿并提出了许多有价值的意见和建议。我们要对如下这些人表示感谢：

Melissa S. Baucus	Jerry Moorman	Phyllis Campbell
David A. O'Dell	Victor Forlani	John K. Ross III
Vipin Gupta	Srivatsa Seshadri	William Guth
Hebert Sherman	Randall S. Hanson	Anne Walsh
John Mezias	Floyd G. Willoughby	

最后，书中的练习和作业还受益于来自不同学期的学生们的反馈，他们的指正帮助我们命中主题，一并表示感谢。然而，本书仍有许多不足之处可以改进，我们欢迎您提出宝贵意见，因为它能帮助我们使本书更趋完善。请来信告诉我们您的经验或在与作者对话的网页上留下您的评论：<http://siciliano.swcollege.com>。

朱莉·西西利亚诺

西新英格兰学院

jsicilia@wnec.edu

C. 戈普纳斯

萨福克大学

cgopinat@acad.suffolk.edu

目 录

译者序

译者简介

前言

第一部分 理解战略管理

战略单元1	战略和操作层面上的决策	3
	案例：美国旅店管理者公司	5
战略单元2	理解战略的概念	7
	案例：你如何定义战略	9
战略单元3	用公司使命宣言传递公司目标	11
	案例：这些公司目标沟通得如何	15
战略单元4	公司治理中董事会的作用	21
	案例：将董事会角色转化为实战的指导通则	23
战略单元5	从利益相关者的角度看战略	31
	案例：演练微软公司的利益相关者的权益和权力	33

第二部分 设计战略

战略单元6	影响竞争战略的力量	43
	案例：赌博行业的竞争强度	45
战略单元7	制定行动计划：SWOT分析	61
	案例：为罗宾汉制定行动计划	63
战略单元8	开发一般战略	69
	案例：选择如何在旅馆业内竞争	71
战略单元9	从核心竞争力角度看公司战略	73
	案例：沃尔特·迪斯尼的公司战略	77

战略单元10	全球战略联盟	81
	案例：通用汽车与丰田汽车联盟如何成功	83
战略单元11	确定跨国战略	91
	案例：巴塔和耐克的全球运作	93
战略单元12	理解逆转管理	99
	案例：从衰退到逆转的过程	101

第三部分 实施战略

战略单元13	成功规划和实施战略	109
	案例：诊断宝洁公司的问题	111
战略单元14	组织结构上支持战略	115
	案例：Ed俱乐部的组织结构设计	118
战略单元15	运用7-S模型实施战略	121
	案例：仁科公司的转变	123
战略单元16	战略管理中的合作角色	127
	案例：走出合作困境	129
战略单元17	企业的社会责任	133
	案例：谁来负责	135

第四部分 行业分析

旅馆行业概况	145
信息系统行业概况	151
行业调查模板	155

第五部分 学期作业

团队作业	159
作业一：对比同一行业内的两个组织	159
作业二：判定本地企业组织的战略问题	160
案例分析与讨论的MICA法	163
参考文献	167

第一部分

理解战略管理

战略单元1 战略和操作层面上的决策

案例：美国旅店管理者公司

战略单元2 理解战略的概念

案例：你如何定义战略

战略单元3 用公司使命宣言传递公司目标

案例：这些公司目标沟通得如何

战略单元4 公司治理中董事会的作用

案例：将董事会角色转化为实战的指导通则

战略单元5 从利益相关者的角度看战略

案例：演练微软公司的利益相关者的权益和权力

战略单元1

战略和操作层面上的决策

目标

在本单元中，我们通过讲述战略与操作层面的区别来展开战略这个概念。通过阅读课文与完成后面的案例练习，你要能够判别战略决策和操作层面上的决策。

在公司里，总是不断要制定决策。这些决策一般可以分为两类：一类决策涉及整个组织的战略开发。这些战略层面上的决策包括确定公司的使命和公司的整体目标，决定在什么产业进行经营以及在这些产业中如何与对手展开竞争。第二类决策是辅助战略层决策成功的决策。这些决策在各个领域通过把战略付诸实施而使得生产经营活动得以高效运行。这些领域包括人力资源，财务与会计，市场营销，研究开发以及生产。这些职能部门的管理人员选择行动方案时，从整个公司的战略发展上获得提示和线索。因此，清楚地理解战略层面与操作层面上的决策的区别是很重要的，但这却并不很容易做到。

有人指责说我们涉入太多领域，但事实上，我们否定的事情远比我们接受的事情多得多。我作为雅虎的首席执行官，很大一部分工作就是过滤和确定优先顺序，以保证我们专注主业。

——杨致远接受《财富》杂志采访时所言

在这门战略管理课程刚开始的时候，很多人典型的想法就是从操作层面上来看待问题。这和商业中专注于一个职能部门的管理专业是类似的角度（比如市场营销，会计，计算机信息系统等等）。而且，许多经验丰富的专家也往往从专业的角度在操作层面上制定决策。但是由于战略制定会影响整个公司并且涉及到能否创造和保持竞争优势，所以战略和操作之间的差别就成为了一个重要的课题。这并不令人吃惊，目前，大多数的课程设置都是围绕着职能部门展开的，理论和培训也都是在操作层面上进行。而且，有过专业实践经验的人往往更乐于去一个专注于一个职能方向的独立部门。虽然越来越多的公司鼓励各个层次的员工从董事会和战略决策家的角度上去看问题，但是多数人并没有这样的机会或根本没有受过从战略角度上考虑的培训。即使澄清了战略决策与操作层面上的决策在概念上的区别，在实际中，这两者的区别仍不总很明显。例如，从表面上看，购买一台小型机器应当被认为是操作层面上的问题，不是吗？但是如果购买这台新设备是为公司新的战略方向服务的，那么这个决策是不是就突然属于战略方面了呢？把一系列的操作层面上的决定整合到一块又如何呢？是战略的决策吗？例如在生产领域购买一些机器，如果这些装备的购买确实能够给予一个组织额外的能力并且因此改变公司的战略，那么答案也许是肯定的。

为了帮助澄清什么是战略层的决策，下面给出了一些要点，提供了一个从战略角度考虑决策的基本思路。

1. 决策是否确定了一个新的商业领域——或者公司未来的发展方向？
2. 决策是否影响着整个公司？
3. 决策是否对公司有着显著的财务上的影响？
4. 决策是否会引发来自外部环境的明显的反应？例如，来自竞争者或其他利益相关者的反应？

在战略管理课程中区分这两个层面上的决策有个好处，就是能够让人形成一种战略思维过程，这有利于战略管理者确定影响整个公司的决定，并且能够更好的理解竞争优势的重要性。尽管操作层面和战略层面的有效性对于竞争能力同样都很重要，但是关注于操作层面上的决策可以使公司做得比竞争者更好，即改善经营业绩，但这也经常很容易被模仿。

战略层面上的决策关注于如何把事情做得与众不同，这些决策能够给公司提供可持续的竞争优势，使得一个组织保持与对手的实质性差异。当学完这本战略管理教材时，你不仅会理解这些战略层面上的决策与操作层面的决策如何不同，而且从一种全新的角度来欣赏它。

战略在线

Yahoo!的杨致远认为决策矩阵比过去要更大，“但我们仍然面对同样的问题，我们是否要在品牌上投资？我们是否要在人力资源上投资？我们是否要去中国开展业务？或者去巴西？”如果您想了解他更多的关于战略管理和其他问题的观点，请浏览Context杂志对杨致远的采访：

<http://www.coteximag.com/archives/200004/featureothenextbighting.asp>

案例：美国旅店管理者公司

提示

读完下面这篇案例之后，阅读案例后面的决策，在属于战略性的决策前面填上S，在属于操作性的决策前面填上O。

美国旅店管理者公司是一家中等规模的全国性的宾馆连锁公司，已经在经济型旅馆行业成功运作了很多年。它的连锁宾馆提供舒适并且宽敞的房间。为了维持低成本，公司往往选址在大饭店附近，而不是自己为顾客提供餐饮服务。房间和大堂都很舒适并且配有标准设施，但不提供多余的摆设。公司自己负责保安工作，而清洁工作和环境美化工作则外包给了当地的一些其他公司。

在过去的三年时间里，几家新的竞争者采取侵略性的低价策略进入了经济型旅馆这个领域。为了应对这些新竞争者的威胁，在过去两年中，管理层采取了一系列的措施。为了与他们的竞争者的价格持平，他们去年把价格降低了10%，并决定今年继续在价格上与竞争对手持平。他们同时发动了一场广告方面的宣传活动，瞄准精打细算的顾客，发行周末入住可以享受折扣的优惠券。这次促销活动增加了其在周末的市场占有率，并计划在今年继续推行下去。在客户服务部，公司又增加了三个新的岗位并已经安排了员工。企业的员工都分得了股票作为奖金计划的一部分。此外还增加了一份大陆式早餐。顾客可以在大堂得到一份面包圈和早餐饮料，或者付一份额外的费用让侍者送到房间里去。超过50%的顾客使用了这种服务。预定房间服务已经完全电脑化，并且每一个前台工作人员都接受了四个半天的新系统专业培训。尽管做出了这么多改变，公司整体的市场份额却并没有上升，反而在过去的一个季度里面还有轻微的下降。公司的净利润也比上一年有所减少。

管理层对此十分忧虑，并专门举行了一个会议来讨论应对之道。市场部的负责人建议开设一个新的公司网站，顾客可以在网站上预订房间。主管业务的副总裁指出，随着服务人员的增加和比如大陆式早餐这样的特色服务的开展，公司的形象已经开始改变。她建议说，明年计划修建的所有的新旅馆都要设计得更更有特点，以迎合一些高消费阶层的需要。主管市场的副总裁同意这种看法并指出，高消费阶层的定位还将允许管理层对宾馆的房间制定更高的价格并以此弥补即将到来的商业战的高成本。总裁在会上宣读了一封来自经济旅店公司的信。经济旅店公司是美国旅店管理者公司的主要竞争者，他们准备与美国旅店管理者公司合并。总裁说：“这次合并将在相当程度上增加我们的市场份额，并使我们在经济型旅馆这个行业的竞争力大大加强。然而，在我们决定合并和你们建议的其他行动之前，我们应该重写公司宣言，使得我们能清楚把握我们的主要目的和我们应该采用哪种决策以达到那个目的。”

- ____1. 美国旅店管理者公司在经济型旅馆业的位置
- ____2. 选址时毗邻一家饭店而不自己提供食品和饮料
- ____3. 进一步降低价位以面对竞争

- ___4. 以周末入住打折为主的新一轮广告攻势
- ___5. 三个新的顾客服务岗位
- ___6. 公司股权以奖金形式发给公司员工
- ___7. 在大堂内提供大陆式早餐
- ___8. 客房服务（仅仅为了大陆式早餐）
- ___9. 电脑化的客房预订系统
- ___10. 前台员工的培训项目
- ___11. 可以在线预订房间的网站
- ___12. 为了迎合高消费阶层的需要，修建了更多的、更有特色的新宾馆
- ___13. 与经济旅店公司合并
- ___14. 重写公司宣言
- ___15. 将清洁和美化工作外包