

MASTERING STRATEGY
THE COMPLETE MBA COMPANION IN STRATEGY

把握战略

MBA 战略精要

芝加哥大学商学院
欧洲管理学院
密歇根大学商学院
牛津大学赛德商学院

联合编辑

王智慧 译

北京大学出版社

著作权合同登记图字:01-2001-4579

图书在版编目(CIP)数据

把握战略:MBA 战略精要/[美]芝加哥大学商学院等联合编辑;王智慧译. —北京:北京大学出版社, 2003.1

ISBN 7-301-05832-2

I. 把… II. ①美…②王… III. 企业管理—高等学校—教学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 057746 号

First published in Great Britain in 2000

© University of Chicago Graduate School of Business

© INSEAD

© University of Michigan Business School

© Saïd Business School, Oxford University

All rights reserved; no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise without either the prior written permission of the Publishers or a licence permitting restricted copying in the United Kingdom issued by the Copyright Licensing Agency Ltd, 90 Tottenham Court Road, London W1P 0LP. This book may not be lent, resold, hired out or otherwise disposed of by way of trade in any form of binding or cover other than that in which it is published, without the prior consent of the Publishers.

This translation of Mastering Strategy is published by arrangement with Pearson Education Limited.

中文简体字版版权©2002 北京大学出版社/科文(香港)出版有限公司

丛 书 名: 全美工商管理权威教材辅助读物系列

书 名: 把握战略:MBA 战略精要

著作责任者:[美]芝加哥大学商学院等联合编辑 王智慧 译

策 划 者: 科文图书·许云翀

责 任 编 辑: 黄健英 林君秀

标 准 书 号: ISBN 7-301-05832-2/F·0545

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 出版部 62754962 发行部 62754140 编辑部 62752027

电 子 信 箱: zpup@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 兴盛达打字服务社

印 刷 者: 北京大学印刷厂

承 销 者: 北京科文剑桥图书有限公司(64203023)

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 31 印张 590 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 56.00 元

凡购买北京大学出版社图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

内 容 简 介

本书带给你来自世界顶级商学院的最新思想。这些领导潮流的丰富的新思想涵盖了从合并与收购、风险、技术和联盟,到知识、公司治理、全球化和领导的所有最重要的战略问题。本书的撰稿人都是世界顶级的战略专家,包括普拉哈拉德(C.K.Prahalad),亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg),约翰·凯(John Kay),诺埃尔·蒂奇(Noel Tichy)和金灿(W. Chan Kim)等,他们将战略的新思维和一流公司的战略实践充分结合在了一起。对战略管理领域中最重要原理和有关其在21世纪发展的新方向提供了一种多维的视角和细致的解释。

本书适合作为《战略管理》课程的辅助读物,16个单元的划分反映了世界顶级商学院在授课时进行的题目安排。每个单元中的简短的导言概括了该部分的主题,每篇文章后面的总结可以帮助读者迅速地识别感兴趣的内容。建议阅读材料的列出会对那些想进一步研究或者查阅参考文献的人有所助益。

译者序

在 21 世纪的企业竞争中,战略管理成为一个最为引人注目也是讨论最为热烈的领域。经济区域的融合、管理体制的变化和各行业科学技术的飞速发展,使得企业在进行战略的制定、实施和调控时面临着更多的复杂性。从研究角度来看,变化也导致了更多新的研究课题,原有的理论和工具被进一步地完善和创新,新的灵感和创意不断在闪现,而这些也就形成了今天呈现在大家面前的,这本由来自全球顶尖商学院的教授和大师们头脑汇聚的新世纪的战略思维。

这些文章大部分是发表于英国金融时报的文章,正是因为如此,每篇文章都与实际企业的运作紧密相关,而不是纯粹的学术理论或者枯燥的方法、教条。内容简明、鲜活的特点使这本书无论对于学术界还是实践界都有着重要的参考价值。

在这本书里,不仅会看到很多建筑在世界知名企业实践基础上的真知灼见,而且,由于这些文章是来自于不同领域、地域的学者和管理者所撰写的,他们迥异的实践、咨询经历和不同的研究专长使这本书的视角变得异常宽阔。这本丰厚的文集覆盖了从企业战略的历史与未来、全球化和区域经济联盟,到企业的组织结构、并购战略、公司治理、领导、战略联盟、知识管理和运作管理等诸多方面的最新思考。通读全书,让人感觉似乎看到了一片浩瀚和波涛汹涌的战略管理海洋。

我们国内的战略管理研究和实践水平目前还处于上升阶段,学习借鉴仍然是当前的主要任务。在从事战略管理的研究和教学中,我发现,虽然借助于各种引进版的教材和案例,能够让 MBA 和研究生们了解战略管理的一般内容,但是,要想真正能够把握战略管理“因势而变”的本质,仅仅通过一本教科书是无法做到的。否则的话,大部分人就都能成为高超的战略家,而现实是,我们很多企业还在急切盼望着真正的企业战略家的诞生。在这个学习和锤炼的过程中,切实的管理实践经验和全方位的战略视角可以帮助管理人员在观察、比较、思考、判断和尝试中形成自己独具个性的战略观。而这正是这本书的目的。如果说战略管理教科书的作用是引导你看到一条波涛汹涌的大河,那么,这本书对你的作用就像是更加贴近的观察汇聚成这条大河的涓涓细流。只有这样,你才能对河流形成真实、整体的认识。总之,这本书为人们提供了一个非常好的开阔眼界,能够加深对战略管理的理解。

本书得以完成,得到了多人的无私帮助。其中,韩光、刘彤、卢山、余恩海、邱利平承担了部分文章的初稿翻译,研究生柳钢、滕文志进行了相关资料的查询和考证,我本人负责了本书绝大部分内容的翻译和全书的审校工作。由于本书中

文章的作者背景不一,尤其是内容丰富,跨度很宽,几乎涉及到企业经营管理的方方面面,这为本书的翻译增加了不少难度。尽管译者始终谨慎动笔,仔细求证,但难免还会有所疏漏,恳请读者指正。

王智慧

2002年10月于北京

前言

蒂姆·狄克森 (Tim Dickson)*

《金融时报》的“把握”系列丛书为《金融时报》和世界上一些卓越的国际商学院搭起了独特的合作桥梁。

《把握战略》(Mastering Strategy)就是这种合作产生的丛书中的第七本。这本书以一种崭新的风格,集录了在1999年末的12个星期中,首次出现在报纸上的一些相关文章。

如同丛书前面的几本一样,《把握战略》融合了这一管理领域中最重要原理和有关其在21世纪发展方向的新思维。

在过去的40年中,业界出版了不少有关企业战略的书籍,但是其中很少能够像本书的内容一样,提供读者一种多维的视角和细致的解释。如今的企业必须努力航行在自由化、全球化和电子商务这三股奔涌的激流中,新千年到来之际确实是企业首脑们反省和考虑战略艺术理论和实践的一个绝佳时机。

过去那种集权式长期规划所依据的确定性早已不再成立,但又是什么真正代替了它们呢?是否公司应当主要将眼光转向外边,观察它们的外部环境,还是向内关注自己的特殊能力?管理人员们如何在相互纷争的战略流派中进行选择?有没有可能将过去已经被验证的各种不同的方法和观点综合为一个整体?

对于这类问题没有可以信手拈来的答案,但是,我们希望这本书中的认识能够帮助读者理解,并启发他们在各自的环境中建立最合适的战略模式。

《把握战略》划分了16个单元,部分原因是为了反映世界顶级商学院在授课时进行的题目安排,部分原因是出于编辑的方便。然而,如同研究当今所有的管理课题时一样,读者们理解时应当避免进行过于整齐的职能区分。这16个单元覆盖了战略及其相关的领域:历史,微观经济,一般企业环境,全球化,组织结构,技术,并购,股东价值/公司治理,风险管理,领导,人员,行业战略,联盟,知识,运作与制造,以及未来的挑战。

这些单元构成了本书丰富的内容,读者们会在其中发现从价格竞争的动态性、资源边际核算到收购后行为以及公司“思想控制”的危险等诸多知识。新的思维模式中包括了很多有关网络外部性、战略互补和图景分析等概念的有益界

* 蒂姆·狄克森是欧洲商业论坛(European Business Forum)的执行编辑,欧洲商业论坛是一家提供印刷和网上发行的新的出版机构,它是由欧洲管理学院委员会和普赖斯-沃特豪斯-库珀斯公司(Price Waterhouse Coopers)合作建立的,其目的是展现欧洲对于全球管理问题的视角。可以通过电子邮箱 tim.dickson@europeanbusinessforum.com 与蒂姆取得联系。

定和讨论,这些概念虽然被人们所熟悉但并不是总能得到很好的理解。如同《金融时报》“把握”系列丛书中的其他作品一样,本书强调了案例分析,运用诸多实例,以保证与现实的商业世界保持密切的联系。

每个单元中的简短的导言概括了该部分的主题,每篇文章后面的总结可以帮助读者迅速地识别感兴趣的内容。建议阅读材料的列出会对那些想进一步研究或者查阅参考文献的人有所助益。

如同该系列丛书中的其他作品一样,本书中文章选材的灵感和整书的编辑是团队工作的结果,包括来自四家参与了本书工作的商学院的代表,这些商学院包括:芝加哥大学商学院、欧洲管理学院(巴黎附近)、密歇根大学商学院、牛津大学赛德商学院。在扉页中提到的所有的合作者们都为本书提供了巨大的支持。但是,特别需要提出的是罗布·泽纳(Rob Gerner)和威尔·米切尔(Will Mitchell),他们在全过程中,提出了大量敏锐而又鼓舞人心的建议,并承担了大量繁重的个人写作工作。当然,其他的合作者包括那些商学院的教授和职员专家们,他们为这60多篇文章慷慨地贡献了大量的时间,这些文章是《把握战略》成书的依据。他们按照时间规定完成了繁重的任务,并且欣然接受了编辑队伍对他们提出的各种特殊的编辑要求。

目 录

1 战略的历史与现在	1
战略与蓝图设计的错觉	3
——约翰·凯(John Kay), 伦敦经济咨询公司主任	
战略不再只是研究有关如何制定计划、规划远景或者预测未来,而是要研究有关新技术在市场中的影响。	
战略,盲人与大象	10
——亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg), 麦吉尔大学(McGill University), 欧洲管理学院	
布鲁斯·阿尔斯特德(Bruce Ahlstrand), 特伦特大学(Trent University), 安大略省	
约瑟夫·拉姆佩尔(Joseph Lampel), 诺丁汉大学商学院	
有 10 类影响深远的观点主导了当前的战略思维,但是,企业经理们应当努力看到更宽的视野。	
2 战略与微观经济学	19
为什么网络效应如此引人注目	21
——奥斯汀·古斯比(Austan Goolsbee), 芝加哥大学商学院	
网络行业处于一种新型的、受信息技术驱动的强大经济的中心,在这种经济中,速度和规模是最为首要的。	
为什么经济学在战略领域硕果累累	27
——菲奥纳·斯科特·摩根(Fiona Scott Morton), 耶鲁大学管理学院	
许多战略研究者评述认为,那些忽略经济学的人一定会作出错误的战略。但是,并不存在一种“最佳”战略。	
博弈论:如何使其生利	34
——路易斯·加利卡诺(Luis Garicano), 芝加哥大学商学院	
不应当只把博弈论作为为问题提供数值答案的方法,而要利用它来深入洞察参加者在市场互动中的行为方式。	
价格竞争的动态性	43

——路易斯·加利卡诺(Luis Garicano), 芝加哥大学商学院 罗伯特·格特纳(Robert Gertner), 芝加哥大学商学院	
定价在经济学中有着重要的战略作用。	
何时是破釜沉舟的好时机	52
——朱迪思·谢瓦利埃(Judith A. Chevalier), 芝加哥大学商学院	
不能撤销的承诺具有重要的战略价值。	
进入一个市场的利与弊	57
——朱迪思·谢瓦利埃(Judith A. Chevalier), 芝加哥大学商学院	
公司应该如何决定是否应当进入一个新市场?	
战略互补与替代	64
——菲奥纳·斯科特·摩根(Fiona Scott Morton), 耶鲁大学管理学院	
了解竞争和如何影响它能够极大地改进对特定市场所做的决定。	
整合战略与公司的范围	73
——托马斯·哈伯德(Thomas N. Hubbard), 芝加哥大学商学院	
整合是一个危险的战略, 因为公司常常会绕过市场机制, 而且会发生管理资源的过度铺展。	
3 战略与一般企业环境	81
竞争战场中的变化	83
——C.K. 普拉哈拉德(C.K. Prahalad), 密歇根大学商学院	
在过去 10 年中, 出现了一种新的竞争图景, 竞争规则也发生了改变。	
知识经济中战略的新动态性	90
——W. 金灿(W. Chan Kim), 欧洲管理学院	
雷内·莫鲍格奈(Renée Mauborgne), 欧洲管理学院	
当经济由传统生产转向以知识工作为基础的新模式时, 大量的新机会和新威胁出现了。	
扩张市场和创造价值的 5 种方式	96
——安尼尔·卡纳尼(Aneel G. Karnani), 密歇根大学商学院	
在经历了像重组和缩减规模等这样的浪潮之后, 公司现在需要集中于增长和价值创造。	
可持续发展的需要	104
——托马斯·格拉德文(Thomas N. Gladwin), 密歇根大学商学院	
对于持续发展的一种充满热情的渴望, 提醒企业领导人必须直面迎接挑战, 以避免严酷的未来。	
欧元与市场集中	113

	——保罗·弗丁(Paul Verdin), 欧洲管理学院	
	是否欧洲的最新货币有某种战略含义?	
4	战略与全球化	117
	美妙的横向世界	119
	——托马斯·金内尔(Thomas C. Kinnear), 密歇根大学商学院	
	纵向市场的时代快要过去了, 全球企业赢家将集中于顾客定义的细分市场。	
	为什么研究和开发越来越国际化	124
	——琼·彭内尔-哈恩(Joan Penner-Hahn), 密歇根大学商学院	
	研究和开发日益成为国际性的行动。	
	如何在无序的年代进行管理	128
	——阿里埃·莱文(Arie Y. Lewin), 杜克大学福夸商学院	
	米切尔·科扎(Mitchell P. Koza), 克兰菲尔德管理学院	
	管理全球跨国企业对国际管理者是极大的挑战。	
	关于全球战略的 7 种误解	133
	——萨伯雷梅涅恩·兰根(Subramanian Rangan), 欧洲管理学院	
	实行全球化既有吸引力也有缺陷。	
5	战略与组织结构	141
	协同何时会创造真正的价值	143
	——兰德尔·莫克(Randall Morck), 阿尔伯塔大学(加拿大埃德蒙顿市)	
	伯纳德·也恩(Bernard Yeung), 斯特恩商学院	
	在某些公司决策中, 是否存在协同这一考虑变得越来越突出。	
	组织设计中的权衡	150
	——马克·克奈日(Marc J. Knez), 芝加哥大学商学院	
	对于两种基本权衡的考察——专业化与协调, 可靠性与灵活性。	
	特许经营的力量和有关它的误解	156
	——弗朗辛·拉封登(Francine Lafontaine), 密歇根大学商学院	
	特许经营是建立和组织某些类型企业的一种有用的和值得采用的方式——	
	但是, 它绝对不总是一种双赢的建议。	
	纵向整合: 自制或购买的决策	164
	——罗伯特·格特纳(Robert Gertner), 芝加哥大学商学院	
	马克·克奈日(Marc J. Knez), 芝加哥大学商学院	
	没有一个简单的公式可以帮助企业决定, 是通过外包还是纵向整合方式来	
	满足自己的经营活动需要。	
	组织“匹配”的新含义	170

——理查德·惠廷顿(Richard Whittington), 牛津大学赛德商学院

安德鲁·佩蒂格鲁(Andrew Pettigrew), 沃里克商学院

温弗雷德·瑞格洛克(Winfried Ruigrok), 瑞士圣·加仑大学

公司正在尝试着各种新型的组织形式, 结构必须与战略相匹配的需要已经被广为接受。

临界裂变状态与赢者通吃的战斗 178

——卡利尔·库尔(Karel Cool), 欧洲管理学院

经理们需要清楚临界裂变状态的驱动因素, 以及如何在赢者通吃的战斗中取得胜利, 如何扭转一种败局。

6 战略与技术 187

信息时代的技术方案 189

——阿伦·阿福(Allan Afuah), 密歇根大学商学院

公司的技术战略可以定义为用一套技术行动代替另一套技术行动的行为。

超越观念的创新: 技术管理中的预期 195

——罗恩·艾德纳(Ron Adner), 欧洲管理学院

公司能够面对的最困难决策是选择既能主导现有市场又能开辟新市场的创新思想。

7 兼并与收购战略 201

董事会如何对购并说不 203

——罗伯特·格特纳(Robert Gertner), 芝加哥大学商学院

股票市场对于试图收购其他企业的公司的短期回报几乎为零, 这篇文章介绍了如何将拒绝者作为一种新的管理工具。

到底有多少是匹配的交易? 209

——杰伊·阿纳恩德(Jay Anand), 密歇根大学商学院

太多的企业在对联合缺少基础了解的情况下, 试图缔结联盟。

如何在等规模合并中寻找舞伴 215

——菲利普·哈斯佩斯拉弗(Philippe Haspeslagh), 欧洲管理学院

大型公司的合并占领了媒体的头条——但是, 许多规模处于第二层级的公司也在将它们的信心放在“同等级合并”上。

横向收购: 对于长期业绩的利益和风险 221

——劳伦斯·卡普伦(Laurence Capron), 欧洲管理学院

基于成本和收益的两类协同效果成为判断接管决策的常用标准。

学习整合 229

——莫里齐奥·佐罗(Maurizio Zollo), 欧洲管理学院

学习整合两家公司应当是一个持续的过程。

8 战略与股东价值/公司治理结构..... 235

公司治理结构是与战略相关的问题 237

——科林·迈耶(Colin Mayer), 牛津大学赛德商学院

公司治理结构对于公司获得优良业绩和避免小股东受到掠夺是一个核心问题。

创造持续的股东价值——摆脱一些误解 243

——安简·萨克(Anjan V. Thakor), 密歇根大学商学院

杰夫·德格拉夫(Jeff DeGraff), 密歇根大学商学院

罗伯特·E. 奎因(Robert E. Quinn), 密歇根大学商学院

战略是关于一个公司如何创造股东价值的问题。

超越 EVA: 资源利润核算 250

——彼得·约翰逊(Peter Johnson), 牛津大学埃克塞特学院

没有数字的战略就像是没有仪表的飞行器。如果企业以赚取金钱为目标, 那么, 任何战略决策最终都应当能够用财务上的结果来表述。

9 战略与风险管理 257

在被风险管理之前管理风险 259

——基思·克罗克(Keith J. Crocker), 密歇根大学商学院

在密执安发生的福特公司的里沃·鲁日发电厂的天然气爆炸事件是风险管理者的最糟糕的噩梦。

实际选择权如何导致更佳决策 265

——罗伯特·格特纳(Robert Gertner), 芝加哥大学商学院

安德鲁·罗森菲尔德(Andrew Rosenfield), UNEXT 网络公司的首席执行官

DCF 技术的一种替代方法。

图景分析: 讲述一个好故事 272

——罗伯特·格特纳(Robert Gertner), 芝加哥大学商学院

图景分析是克服许多传统方法缺陷的决策制定方法。

现实世界中的博弈论 278

——罗伯特·格特纳(Robert Gertner), 芝加哥大学商学院

马克·克奈日(Marc J. Knez), 芝加哥大学商学院

战略图景分析使战略家能够给甚至最复杂的竞争情形添加结构。

10 领导与战略 285

通过教育赢得感情和思想 287

——约瑟夫·怀特(B. Joseph White), 密歇根大学商学院

布赖恩·塔尔伯特(F. Brian Talbot), 密歇根大学商学院

企业管理人员可以向革命家学习, 那些渴望能够领导和实现变革的首席执行官们必须赢得人们的思想和感情。

你对平衡增长是否有一种可传授的观点? 292

——诺埃尔·蒂奇(Noel M. Tichy), 密歇根大学商学院

拉姆·查兰(Ram Charan)

仅有底线利润已经不够了——平衡增长是公司如今面临的挑战。

“怎样做”比“在哪里”更重要 297

——理查德·惠廷顿(Richard Whittington), 赛德商学院

好的战略制定过程既需要鼓舞和灵感, 又需要排弃。

公司文化什么时候是一种有竞争力的资产? 301

——罗纳德·伯特(Ronald S. Burt), 芝加哥大学商学院

那些谈论着公司文化会影响底线利润的人所引用的证据并不是特别有说服力。

公司复兴的科学与艺术 308

——伊维斯·多日(Yves Doz), 欧洲管理学院

海因茨·森海塞(Heinz Thanheiser), 欧洲管理学院

21 世纪的领导需要具有新的抱负, 重新定义自己所在组织的侧重点。

11 战略与人们 315

企业必须讨论自己的社会角色 317

——詹姆斯·沃尔什(James P. Walsh), 密歇根大学商学院

公司的“思想控制”正在转向对企业的社会角色的讨论。

将社会资本建设成为一种组织竞争力 325

——韦恩·贝克(Wayne E. Baker), 密歇根大学商学院

社会资本——个人和企业关系网络的结合——今天已经成为一种难以估价的资产。

为绩效付酬 332

——坎尼斯·普兰德卡斯特(Canice Prendergast), 芝加哥大学商学院

公司正在越来越多地采用激励计划鼓励员工提高劳动生产率和效率。

情感能力与公司变革 338

——奎伊·恩盖伊恩·赫伊(Quy Nguyen Huy), 欧洲管理学院

很多组织陷入了没有尽头的转变过程, 但是, 仅仅运用自己的内部能量很难

使公司复活。

12 行业战略	345
经营一家特控企业的挑战	347
——约翰·凯(John Kay), 主任, 伦敦经济学院	
特控企业面临着一般企业所面临的大多数战略问题, 但是, 他们也还面临着与他们的特殊环境有关的一些特别问题。	
以自然科学为基础的企业战略	352
——菲奥纳·墨里(Fiona Murray), 赛德商学院	
大家广泛认为, 成功探索科学知识的企业会涉及尤其困难的挑战。	
为常青的联合式企业而赞美	359
——理查德·惠廷顿(Richard Whittington), 赛德商学院	
关于联合式企业会走向消亡的传言有些过于夸张了。	
来自专业服务公司的教训	366
——劳拉·恩普森(Laura Empson), 赛德商学院	
专业服务公司已经越来越成为其他企业的学习典范。	
13 战略联盟	375
协作战略: 联盟的逻辑	377
——杰弗里·鲁尔(Jeffrey J. Reuer), 欧洲管理学院	
许多采取联盟的理由也同样适用于收购。在实施之前, 仔细比较所有的战略选择。	
联盟: 获取长期价值和短期目标	384
——威尔·米切尔(Will Mitchell), 密歇根大学商学院	
联盟是有风险的, 但是对短期和长期战略都是基本必需的。	
以战略思维构建战略联盟	390
——米切尔·科扎(Mitchell P. Koza), 克兰菲尔德管理学院	
阿里·莱文(Arie Y. Lewin), 杜克大学福夸商学院	
联盟资本主义是一个新的时髦术语, 用来描述越来越多的对手间相互合作的自相矛盾的企业现象。	
联盟网络: 从中心来看	396
——托比·斯图尔特(Toby E. Stuart), 芝加哥大学商学院	
当公司形成许多战略伙伴关系时, 其结果常常是联盟网络。	
战略联盟中的信任和控制	403
——戴维·福克纳(David Faulkner), 赛德商学院	
在战略联盟中获得控制权更好呢? 还是建立信任更有优势?	

14 战略与知识	409
管理知识的挑战	411
——劳拉·恩普森(Laura Empson), 赛德商学院	
许多被当作知识管理出售的东西只是换了商标的信息管理。但是, 追求以知识为基础的企业应该对这个目标孜孜以求。	
再造公司: 四种发生变革的环境	419
——劳伦斯·卡普伦(Laurence Capron), 欧洲管理学院	
威尔·米切尔(Will Mitchell), 密歇根大学商学院	
乔安妮·奥克斯雷(Joanne Oxley), 密歇根大学商学院	
有四种基本方法可以变革一个企业; 认识到需要变革是其中很简单的一部分。	
战略与信息: 该向外看了	426
——安东尼·霍普伍德(Anthony Hopwood), 赛德商学院	
当谈到信息时, 太多的公司沉溺于过去——它们应该视信息为铸造未来的工具。	
15 战略与运作/生产	433
运作战略: 为什么老板必须亲自参与	435
——史蒂夫·纽(Steve New), 赛德商学院	
在今天的企业环境下, 战略和运作再也不可分离。	
汽车和计算机的模块化战略	440
——真理佐幸(Mari Sako), 赛德商学院	
菲奥纳·墨里(Fiona Murray), 赛德商学院	
如今, 许多欧洲和美国的公司致力于在设计和生产中采取模块战略。	
你应该使多少决策实现自动化?	447
——威廉·拉夫卓伊(William S. Lovejoy), 密歇根大学商学院	
企业资源计划和类似的集成商业软件无疑可以增加公司的价值。	
16 未来崭新的挑战	453
未来崭新的挑战	455
——丹·申德尔(Dan Schendel), 战略管理杂志编辑	
对于本书的总结和结束前对读者的建议。	
主题索引	461

战略的历史与现在 1

《把握战略》这本书以两篇精心撰写的有关战略的历史与意义的评论开篇。在这个领域中,广泛关注的问题是如何实现公司的内部能力与外部环境的匹配。第一篇文章的作者提出,某种程度上可以认为,人们从战略的历史中得到的是一种教训。因为人们错误地认为我们可以控制未来——而今天最好将战略理解为是一套能够影响一个公司市场地位的分析技巧。在第二篇文章中,作者确定出了有关战略的 10 种观点——从“设计观点”、“计划观点”到“认知观点”和“文化观点”——并且对于它们确实是不同的方法,还是仅仅是同一过程中的不同部分进行了讨论。学者和咨询顾问们经常将眼光集中于比较狭窄的视野,但是,如果企业的经理们能够看到更宽的领域,他们将会获得更好的业绩。

撰 稿 人

约翰·凯(John Kay)是一家名为“伦敦经济”的英国咨询公司的主任和创建者,也是牛津大学赛德商学院的首任院长。他的研究方向包括:经济学与企业,企业战略与市场的社会环境。

亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)是麦吉尔大学的管理教授,也是欧洲管理学院的访问学者。他是《战略远征》、《战略计划的兴衰》等几部书的作者。

布鲁斯·阿尔斯特德(Bruce Ahlstrand)是加拿大安大略省特伦特大学的管理学教授。他是《追求生产率》一书的作者和《事业部型公司的人力资源管理》的合作者之一。

约瑟夫·拉姆佩尔(Joseph Lampel)是诺丁汉大学商学院的战略管理教授。他的研究方向是以项目为基础的知识密集型产业。