

(英文版·原书第12版)

战略管理学

概念与案例

(美) 小阿瑟·A·托马森 (Arthur A. Thompson, Jr.) 著
A·J·斯特里克兰三世 (A. J. Strickland III)



Strategic Management

Concepts and Cases



机械工业出版社
China Machine Press



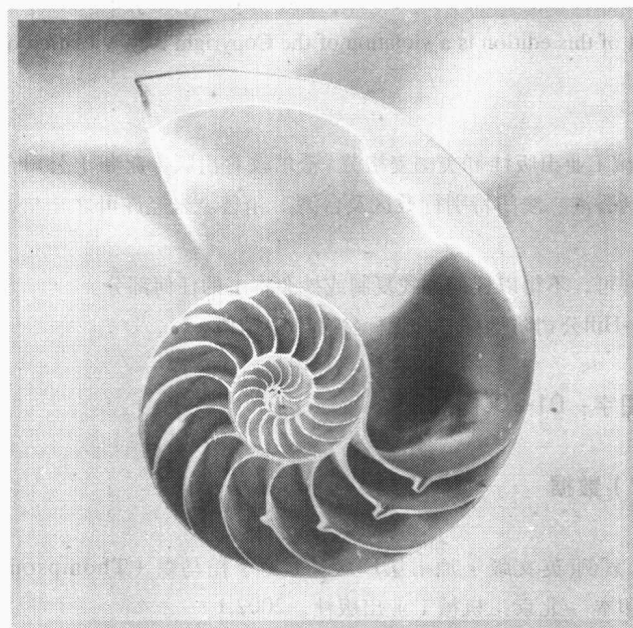
Education

(英文版·原书第12版)

战略管理学

概念与案例

(美) 小阿瑟·A·托马森 (Arthur A. Thompson, Jr.) (阿拉巴马大学) 著
A. J. 斯特里克兰三世 (A. J. Strickland III) (阿拉巴马大学)



Strategic Management
Concepts and Cases



机械工业出版社
China Machine Press



Education

本书在第11版的基础上,在内容、协作、重点等方面有重大改进,如关于全球市场条件下的战略管理和关于电子商务的商业模式和战略,以试图反映经营环境的变化对企业战略管理的影响,为读者提供一本必须掌握的关于战略制定、实施和执行的教材。27个教学案例,将实践与理论紧密结合。读者学习后,定会对自己企业战略的制定有所启发。

Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III

Strategic Management: Concepts and Cases, 12th Edition.

ISBN: 0-07-231499-0

Copyright ©2001, 1999, 1998, 1996, 1995, 1993, 1992, 1990, 1987, 1984, 1981, 1978 by the McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Authorized English language reprint edition jointly published by McGraw-Hill Education(Asia)Co. and China Machine Press.

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. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书英文影印版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司合作出版。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)销售。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

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McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号:图字:01-2001-4891

图书在版编目(CIP)数据

战略管理学:概念与案例(英文版·原书第12版)/(美)托马森(Thompson, A.), (美)斯特里克兰(Strickland, A. J.)著. 影印本 - 北京:机械工业出版社, 2002.1

ISBN 7-111-09654-1

书名原文: Strategic Management: Concepts and Cases

I. 战… II. ①托… ②斯… III. 企业管理-英文 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第088878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:石会敏 版式设计:赵俊斌

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年1月第1版第1次印刷

889mm × 1194mm 1/16 · 68.75印张

定价:108.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

编
委
会

主任委员 赵纯均

副主任委员 陈国青 陈章武 李维安

常务委员 钱小军 杨 斌

委 员 陈国权 陈 剑 陈涛涛

冯耕中 韩 焱 刘冀生

刘 力 刘丽文 刘 昕

宋逢明 宋学宝 吴维库

夏冬林 谢德仁 杨 忻

原毅军 朱宝宪 赵 平

郑晓明

总序

2001年,对于中国而言,是新世纪的开门红。这一年中所发生的很多事情,无论是加入WTO,还是获得2008年的奥运会主办权,都提示着我们,21世纪的中国是一个更加开放的中国,也面临着一个更加开放的世界。中国的日益开放,大背景是当今世界发展所呈现出的最显著的趋势——经济全球化,这也是为越来越多的事实揭示与验证的。当然,这当中也有以网络为代表的信息技术突飞猛进的重要影响。在今天的中国,任何企业、任何组织,想谋求发展,想自我超越,恐怕都很难脱离日益密切的政治、经济、文化等方面的国际合作大舞台,当然这同时也意味着更加激烈的全球范围的挑战。

春江水暖鸭先知。教育,特别是管理教育,作为一个前瞻性的事业,在学习、借鉴与合作中扮演着先行者的角色。改革开放以来,尤其是20世纪90年代之后,为了探寻中国国情与国际上一切优秀的管理教育思想、方法和手段的完美结合,为了更好地培养高层次的“面向国际市场竞争、具备国际经营头脑”的管理者,我国的教育机构与北美、欧洲、大洋洲以及亚洲一些国家和地区的大量的著名管理学院和顶尖跨国企业建立了长期、密切与实质性的合作关系。以清华大学经济管理学院为例,2000年,学院顾问委员会成立并于10月举行了第一次会议,2001年4月又举行了第二次会议。这个顾问委员会包括了世界上最大的一些跨国公司和中国几家顶尖企业的最高领导人,其阵容之大、层次之高,超过了世界上任何一所商学院。此外,在同外方合作的过程中,我们始终坚持“以我为主,博采众长”,能够主动地实施国际化战略,而不是被动地“守株待兔”。同外方合作,就是要增强我们办学的综合实力,加强我们成为一流学院的力量。在这样高层次、多样化、重实效的管理教育国际合作中,教师和学生,特别是教师,与国外学术机构和企业组织的交流机会大大增加,管理教育工作者和经济管理学习者,越来越深入到全球性的教育、文化和思想观念的时代变革中,真切体验着这个世界上正发生着的深刻变化,也能够更主动地去探寻和把握世界经济发展和跨国企业运作的脉搏。

我们清楚地知道,要想建设一流的大学、一流的管理学院、一流的MBA项目,闭关锁国、闭门造车是绝对不行的,必须同国际接轨,按照国际先进水准来严格要求自己。正如朱镕基总理在清华大学经济管理学院成立10周年时所发的贺信中指出的那样:“建设有中国特色的社会主义,需要一大批掌握市场经济的一般规律,熟悉其运行规则,而又了解中国企业实情的经济管理人才。清华大学经济管理学院就要敢于借鉴、引进世界

上一切优秀的经济管理学院的教学内容、方法和手段，结合中国国情，办成世界第一流的经管学院。”作为达到世界一流的一个重要基础，朱镕基总理多次建议清华大学的MBA教育要加强英语教学。我个人体会，这不仅因为英语是当今世界交往中重要的语言工具，是连接中国与世界的重要桥梁和媒介，而且更是中国经济管理人才参与国际竞争，加强国际合作，实现中国企业的国际战略的基石。推动和实行英文教学并不是目的，真正的目的在于培养学生——这些未来的企业家——能够具备同国际竞争对手、合作伙伴沟通和对抗的能力。若英文学习同专业学习脱钩，那么培养高层次的面向国际市场竞争、具备国际经营头脑的管理者是不可能的。按照这一要求，清华大学经济管理学院正在不断推动英语教学的步伐，使得英语不仅是一门需要学习的核心课程，而且渗透到各门专业课程的学习当中。

根据我们的师生在培养工作中的体会，除了课堂讲授外，课前课后大量阅读英文原版著作和案例对于尽快提高学生的英文水平是相当关键的。这不仅是积累一定专业词汇的必由之路，而且是对学习者思维方式的有效训练。就阅读而言，学习和借鉴国外先进的管理经验和掌握经济理论动态，或是阅读翻译作品，或是阅读原著。前者属于间接阅读，后者属于直接阅读。直接阅读取决于读者的外文阅读能力，有较高外语水平的读者当然喜欢直接阅读原著，这样不仅可以避免因译者的疏忽或水平所限而造成的纰漏，同时也可以尽享原作者思想的真实表达。而对于那些有一定外语基础，但又不能完全独立阅读国外原著的读者来说，外文的阅读能力是需要加强培养和训练的，尤其是专业外语的阅读能力更是如此。如果一个人永远不接触专业外版图书，他在获得国外学术信息方面就永远会比别人慢半年甚至一年的时间，就会在无形中减弱自己的竞争能力。因此，我们认为，只要有一定外语基础的读者，都应该尝试着阅读外文原版，只要努力并坚持，就一定能过这道关，到那时就能体验到直接阅读的妙处了。

在掌握了大量术语的同时，我们更看重读者在阅读英文原版著作时对于西方管理者或研究者的思维方式的学习和体会。我认为，原汁原味的世界级大师富有特色的表达方式背后，反映了思维习惯，反映了思想精髓，反映了文化特征，也反映了战略偏好。对于跨文化的管理思想、方法的学习，一定要熟悉这些思想、方法孕育、成长的文化土壤，这样，有朝一日才能真正“具备国际战略头脑”。

当然，在学习和研究管理问题的时候，一定要兼顾全球化与本土化的均衡发展。教师要注意开发和利用相当数量的反映中国企业实情的案例，在教学过程中，要启发学生“思考全球化，行动本地化”。我们希望在这样的结合中能够真正培养出具备“全球视野，国情感觉，规范训练，务实手段”的中国MBA。

机械工业出版社华章公司与 McGraw-Hill、Thomson Learning、Pearson Education等国际出版集团合作，从1998年以来出版了100余种MBA国际经典教材，为我国MBA教育教材的建设做出了很大贡献。这些出版物大都是在国外一版再版的成熟而经典的教材，同时，该公司向任课教师提供的教师手册、PowerPoint、题库等教辅材料非常完备，因此，这些教材也在国内大学中广为采用，并赢得了不错的口碑。

华章公司特别注意教材的更新，其更新频率也争取与国际接轨。这次，清华大学经济管理学院与华章公司联合策划并陆续推出的英文版教材中，也有一部分是已出版教材的更新版本。我们在审读推荐的

VI

部分教材甚至是国外公司出版前的清样 (Pre - publication Copy), 所以几乎能够做到同步出版。

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”祝愿我国的管理教育事业在社会各界的大力支持和关心下不断发展、日新月异；祝愿我国的经济建设在不断涌现的大批高层次的面向国际市场竞争、具备国际经营头脑的管理者的勉力经营下早日振兴。

赵纯均 教授

清华大学经济管理学院院长

全国工商管理硕士教育指导委员会副主任

推 荐 序

今天的企业外部环境已经发生了很大变化，全球信息化、全球经济一体化及人们对高科技发展、自然环境的关注极大地改变了企业管理者的思维方式。知识经济在世界范围内的崛起，跨国公司并购高潮，世界产业结构及竞争结构的调整，极大地改变了企业的行为方式。中国国民经济在完成工业化的同时还要进行信息化，以信息化带动工业化。中国加入WTO，使中国企业在建立现代企业制度的同时，还要实现与国际接轨，走向国际化。国际国内环境变化的速度越来越快，促使我国企业管理者在转变思维和行为方式的同时，认识到企业必须进行战略管理，中国企业已进入到战略管理制胜的时代。

战略管理这门学科还比较年青，20世纪60年代，人们才把战略思想运用于商战中，并与达尔文“物竞天择”的生物进化思想共同成为战略管理学科的两大学说源流。战略管理是一门不成熟的学科，至今还没有形成统一的或者主流的研究方法，它吸收并应用了众多其他学科的研究方法，如用历史学、人类学、政治学、经济学等方法来推动战略管理学科的发展，取得了显著的成果。战略管理是一门开放的学科，它需要众多学科的参与和支持，需要借鉴并创造新的理论来指导战略管理学科的发展。20世纪70年代以来，战略管理学科开始向实证科学(positive science)的方向发展，并逐渐形成两个分支，即战略管理过程的研究和战略管理内容的研究。战略管理是科学同时又是艺术，说它是一门科学，是因为它确实具有科学的特点，即它具有客观性、实践性、理论系统性和真理性，但战略管理仍处于不断发展完善的过程中。说它是一门艺术，是因为战略管理学科与其他某些学科不同，学会了数学分析，就能注解微分方程；背熟了计算机的应用规则，就能使用计算机，而战略管理则不然，背会了所有战略管理的原则，不一定能够有效地进行战略管理，重要的是培养灵活运用战略管理知识的技能。这种技能在课堂上很难培养，需要到实际管理工作中去锻炼掌握。对同一个企业，不同的管理者由于价值观不同，战略管理的实践也不相同，因此目前实地研究(field study)、案例研究(case study)也已成为重要的研究方法。

我国从20世纪80年代引入战略管理课程，1980年大连工学院与美国纽约大学布法罗分校成立了中国大连培训中心，在我国开设了“公司政策”的课程，这是我国首次引进战略管理课程。战略管理课程是我国工商管理教育的核心课程，战略管理教材也是我国工商管理教材建设的重点。经过20年的发展，我国战略管理在教学方面取得了一定的成

VIII

就。目前我国战略管理教材建设基本上形成了百花齐放的格局,从教材数量上看,战略管理教材约有百种,有关专著多达数百种。从教材的种类看,主要分为两大类,一类是国外经典教材(包括翻译版和影印版),一类是国内学者自行编写的教材。总体上看,我国自编教材质量不高,尚未形成具有我国特色的教材体系。

在当前我们应当学习、引进、吸收一切国外优秀先进的管理思想、理论、手段和方法,为建设具有中国特色的战略管理学科服务,真正做到“洋为中用,古为今用,以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”。根据这一指导思想,我想向各位读者推荐这本书:《战略管理学:概念与案例》(第12版),该书由McGraw-Hill 2001年出版,是由美国亚拉巴马大学两位教授小阿瑟·A·托马森和A.J.斯特里克兰三世合著。

通读全书,我感到本书有3个特点:

1. 内容全面。本书第一部分是教科书,共13章,主要为战略内容概述,确立公司方向,行业竞争分析,评估企业资源和竞争能力,战略和竞争优势,全球市场竞争战略,新商业模式和互联网经济条件下的战略,特定行业和企业的战略,多角化战略,战略的实施,公司文化与领导等内容,内容全面系统,涵盖了战略管理的基本内容,适合于研究生及企业管理者学习使用。

2. 内容新颖。本书充分反映当前全球化及全球经济一体化条件下,企业环境变化对企业战略管理的影响。如本书第6章主要反映了全球经济一体化情况下企业的全球竞争战略,应如何进入我国市场,如何通过多国竞争创建新的竞争优势,如何与外国企业建立战略联盟,如何建立合资企业,如何在新兴市场中建立竞争优势等。如本书第7章主要介绍了在互联网条件下的市场结构,电子商务环境下战略形成的特点,电子商务模式与战略,电子商务环境下企业的关键成功因素等。同时本书所用案例大多反映了当前世界优秀企业进行战略管理时遇到的问题及成功的战略管理经验。

3. 实践性强。本书的第1章教材内容中都穿插有小的案例,同时本书第二部分有27个教学案例,这27个案例分为5部分,即A部分:管理者是主要的战略制定者和主要的战略实施者;B部分:单一业务公司的战略制定;C部分:多角化经营公司的战略制定;D部分:实施与执行战略;E部分:战略、伦理和社会责任。作者说这27个案例有19个是全新的,有7个是以前案例的更新,还有1个是转载的案例。读者在认真学习了案例后,定会对指导自己企业的战略有所启发。

基于以上理由,我要感谢机械工业出版社的同志为我们介绍出版了一本好书,本书可供高等院校研究生、企业界的朋友们学习参考。

刘冀生

2001年10月于清华园

前言

企业的经营环境发生了一系列对其战略管理具有重大影响的变化, 诸如全球化、互联网和dot-com公司的涌现等。在这种情况下, 《战略管理学: 概念与案例》一书的第12版增加了新的章节, 提出了新的概念, 编写了新的案例, 试图反映上述变化。

第11版的绝大多数内容已经广为人知, 因而除了进行常规的升级之外, 在内容、写法、重点等方面也有重大改进。第12版最大的特点是增加了两章新内容, 其中一章是关于全球市场条件下的战略管理, 一章是关于电子商务的商业模式和战略。读者将会发现第12版本身也是彻头彻尾全球化和电子化了。

作者以极大的热情改写本书, 试图反映经营环境的变化对企业战略管理的影响, 试图为读者提供一本必须掌握的关于战略制定、实施和执行的教材。第12版教材主要包括以下几个部分:

- 包括13章内容的教科书。
- 27个教学案例。
- 商业游戏。第7章的商业战略游戏是“压轴课”, 它模拟了实践中的战略管理决策过程。

总之, 作者认为第12版与以前版本颇有不同, 在内容上进行了修改和补充, 在形式上更加方便使用。

第12版的特点

战略管理领域新的概念、分析工具和方法不断涌现, 教材的内容和重点要不断地更新。在第11版之后, 商业模式作为一个术语广为流行, 创业变得愈加重要, 合作联盟愈加普遍, 并且其影响也越来越大, 公司继续开展全球经营、全球竞争的影响日益巨大, 基于资源的观点获得越来越多的关注, 快速变化波及更多的行业, 互联网引发了企业战略及其内部运作的革命。本书试图覆盖并综合上述内容。

特定章节的修改和内容改进

关于全球化市场环境的新内容构成了本书的第6章, 关于电子商务的商业模式和战略的内容构成了本书的第7章。这两章都着重于业务层次上的讨论, 事实上全球化和互联网

的影响在本书中无处不在。

第12版搜集的案例

在本书搜集的27个案例中，有19个是全新的，有7个是以前案例的更新，还有一个转载的案例。27个案例分为5个部分。A部分：管理者是主要的战略制定者和主要的战略实施者（1~4）；B部分：单一业务公司的战略制定（5~17）；C部分：多角化经营公司的战略制定（18~19）；D部分：实施和执行战略（20~25）；E部分：战略、伦理和社会责任（26~27）。

案例分析指导和互联网的使用

在13章内容和27个案例之间，插入了案例分析指导的内容。其中，作者指出了如何使用互联网来进一步研究某个行业和企业，如何获取公司最新的财务数据，以及了解自案例编写以来公司发生的事情。

小阿瑟·A·托马森

A. J. 斯特里克兰三世

目 录

总序

推荐序

前言

第一部分：战略管理的概念和方法

第1章 战略管理过程：概述	2
一 良好管理最可信赖的标志	4
二 战略管理的5个任务：本书概览	6
建立战略愿景	6
设定战略目标	9
制定战略	10
实施和执行战略	18
评估业绩、审视变化，进行调整	19
三 为什么战略管理是过程而不是事件	20
四 5个任务的特征	20
五 谁来实施战略管理的5个任务	21
六 如何制定战略管理——过程如何以及谁将参与其中	23
七 在制定和执行战略管理时董事会担任什么角色	27
八 战略管理方法的好处	28
九 推荐读物	29
十 小案例	
1. 两种极不相同的商业模式：微软和Redhat Linux	5
2. 战略愿景和公司使命宣言的例子	8
3. 战略目标和财务目标的例子	11
4. 战略例子：麦当劳	14

5. 英国航空的内部创业	26
--------------	----

第2章 确立公司方向：建立愿景、设定目标、制定战略	30
一 建立愿景：确立方向的第一步	32
战略愿景的3个要素	32
使命宣言：形成愿景的起点	32
从使命宣言到战略愿景	38
沟通战略愿景	40
二 设定目标：确立方向的第二步	41
设定什么目标	42
战略意图的概念	45
需要长期和短期目标	46
目标要有多大弹性	46
组织的各个层次都需要战略	47
三 制定战略：确立方向的第三步	48
战略制定“金字塔”	49
公司战略	50
商务战略	54
职能战略	56
操作战略	57
各层次的共同努力	57
四 影响战略制定的因素	58
社会、政治、管制、社会责任	59
竞争与行业吸引力	61
企业的市场机会与外部威胁	62
企业资源优势、能力、竞争能力	62
管理者的雄心、哲学、伦理	62
共同价值观与企业文化对战略的影响	63
五 把战略和伦理与社会责任相连接	64
六 成功战略的检测	68

XII

□ 本章要点	69	前景如何	108
□ 推荐读物	70	□ 实际做一个行业及竞争分析	109
□ 小案例		□ 本章要点	111
6. Deere和公司的战略愿景	33	□ 推荐读物	113
7. 四个企业使命宣言：批判的靶子	37	□ 小案例	
8. 英特尔的两个战略转折点	40	13. 互联网及其相关技术如何改变商业境况： 驱动力量的经典例子	95
9. 花旗银行、通用电器、麦当劳、摩托罗拉以及 Anheuser-Busch, Exodus Communications, McCormick & Company的使命宣言	44	14. 视频游戏行业竞争者分析的战略集团图	102
10. 第一银行的新互联网战略	50	第4章 评估企业资源和竞争能力	114
11. Enron的愿景和价值观如何影响战略	65	□ 问题1：现行战略的效果如何	116
12. Kroger公司对利益相关者的许诺	68	□ 问题2：企业资源的优势、劣势以及外部环境的 机会与威胁	117
第3章 行业与竞争分析	72	识别企业优势和资源能力	117
□ 行业与竞争分析的方法	76	识别企业劣势和资源不足	119
□ 问题1：行业的主导经济特征是什么	77	识别企业能力和素质	120
□ 问题2：竞争状况怎么样？每种竞争力量有多强	79	识别企业的市场机会	125
行业竞争的5种力量	79	识别妨害企业盈利的潜在威胁	127
5种竞争力量的战略意义	92	SWOT分析的真正意义	127
□ 问题3：促使行业竞争结构和商业环境变化的因素 是什么	93	□ 问题3：企业的价格和成本是否具有竞争力	128
驱动力量的概念	93	战略成本分析和价值链	129
环境扫描技术	99	对关键活动的成本实行“标杆”	134
□ 问题4：哪家公司占据最强/弱的地位	100	实现成本领先的战略选择	137
使用战略集团图，确定对手的地位	100	从价值链活动，到竞争能力，到竞争优势	139
从战略集团图中学习什么	101	□ 问题4：企业的竞争地位是否强劲	140
□ 问题5：竞争对手将会采取什么战略举措	103	竞争优势评估	140
监视对手的战略	103	□ 问题5：企业面临什么战略问题	143
评估谁将是行业中的主要企业	104	□ 本章要点	146
预计对手的行动	105	□ 推荐读物	147
□ 问题6：竞争成功的关键要素是什么	106	□ 小案例	
□ 问题7：行业具有吸引力吗？超常利润的长期		15. TCI放弃其愿景、战略和资源，终被AT&T	

XIII

收购	126	□ 小案例	
16. 音乐CD录制、分销的价值链	135	19. Nucor公司的低成本战略	154
17. 福特汽车对其会计活动实行“标杆”	136	20. 电子商务技术：重构价值链以创建低成本	
18. “标杆”与伦理行为	137	优势的强大工具	161
第5章 战略与竞争优势	148	21. 品质差异化，提高企业绩效	165
□ 5种一般竞争优势	150	22. 丰田凌志系列的最优成本战略	169
低成本战略	151	23. 旅游区旅馆的集中战略：Metel 6和Rita	
差异化战略	163	Carlton	170
最优成本战略	167	24. 最近联盟的例子	176
集中战略	168	25. Clear Channel Communication如何通过并	
□ 合作战略与竞争优势	172	购而成为全球媒体行业的领袖	179
联盟日益普遍	172	26. 丰田在客户参与制造汽车中的先行者攻势	194
联盟为何以及如何创造优势	174	第6章 全球市场的竞争战略	198
□ 并购战略	177	□ 企业为何拓展国外市场	200
□ 纵向一体化战略：增强还是削弱竞争力	178	国际竞争与全球竞争的不同	200
纵向一体化战略的优点	180	□ 文化、人口、市场条件方面的国别差异	201
纵向一体化战略的缺点	181	各国成本不同带来的当地优势潜力	202
从正反两方面评估纵向一体化战略	182	浮动汇率	202
□ 外包战略：缩减商务领域	182	东道国的限制与要求	203
边界决策中的能力因素考虑	184	□ 多国竞争还是全球竞争	203
□ 使用攻击战略，保护竞争优势	185	□ 外国市场的进入和竞争战略	204
抗衡或超过对手强项的方案	186	出口战略	205
针对对手弱项投资的方案	187	许可证战略	205
在诸多方面进行模仿	188	特许战略	206
转向竞争不太激烈的区域	188	多国战略还是全球战略	206
游击战攻势	189	□ 通过多国竞争，创建竞争优势	209
抢先出手攻势	189	获取当地优势	210
选择攻击对象	190	转移能力	211
□ 使用防卫战略，保护竞争优势	191	协调跨国行动	212
□ 先行者优势与劣势	193	□ 利润提留，跨市场补贴，全球战略攻势	213
□ 本章要点	194	利用跨市场补贴，发动战略攻势	213
□ 推荐读物	197		

XIV

□ 与外国企业建立战略联盟和合资企业	213	□ 本章要点	245
与外国企业建立战略联盟的风险	214	□ 推荐读物	246
与外国企业尽可能采用联盟	215	□ 小案例	
□ 进入新兴外国市场的竞争	217	29. 互联网如何翻新生产经济学和行业价值链	231
□ 新兴市场中当地企业的战略	219	30. Office Depot公司传统商务与电子商务相结合的战	240
利用主场优势, 防卫全球竞争对手	219	略	
跨国转移技能	220	31. Fingerhut公司为电子零售商提供定单履行	241
转换商业模式, 改变市场重点, 躲避全球对手	220	服务的战略	
在全球范围展开竞争	221		
□ 本章要点	221	第8章 使战略符合特定的行业和企业情况	248
□ 推荐读物	223	□ 新兴行业中的竞争战略	250
□ 小案例		□ 多变、快变市场中的竞争战略	252
27. 多国战略: 微软在PC软件, 麦当劳在快餐,		□ 成熟行业中的竞争战略	256
雀巢在速溶咖啡	209	成熟行业中的战略行动	257
28. 跨国战略联盟: 全球商务的新形式	216	成熟行业中的战略陷阱	259
第7章 新的商业模式和互联网经济条件下		□ 停滞或衰退行业中的竞争战略	259
的战略	224	□ 分割行业中的竞争战略	261
□ 互联网技术与市场结构	226	□ 保持企业快速成长的战略	263
互联网经济的供应方	226	□ 行业领先者的战略	265
□ 电子商务环境下战略形成的特点	227	□ 行业跟随者的战略	267
□ 电子商务商业模式与战略	233	□ 危机企业的战略	271
通信设备供应商的商业模式与战略	234	转向战略	271
通信服务供应商的商业模式与战略	235	清算战略——最后一招	273
计算机硬件供应商的商业模式与战略	236	关闭战略	273
专业电子商务软件开发商的商业模式与战略	236	□ 成功制定战略的10条戒律	275
电子商务零售商的商业模式与战略	237	□ 本章要点	277
传统商务与电子商务相结合的战略: 单纯传统		□ 推荐读物	279
商务战略和单纯电子商务战略的替代方案	239	□ 小案例	
电子商务服务提供商的商业模式与战略	239	32. 雅马哈在停滞的钢琴行业中的战略	261
媒体公司和内容提供商的商业模式与战略	242	33. 微软如何凭借其力量保持市场领先的地位	268
□ 传统商务的互联网战略	243		
□ 电子商务环境下的关键成功因素	244		

34. 大陆航空公司的转向战略	274	36. 拥有相关业务组合公司的例子	291
第9章 多角化企业的战略与竞争优势	280	37. 拥有不相关业务组合公司的例子	295
二 何时多角化	282	38. 5家实行多角化经营的多国公司的全球范围	310
多角化不一定是好战略	283	39. 本田的竞争优势	314
经营单一业务的风险	283	第10章 评估多角化企业的战略	318
多角化合适时机的信号	284	□ 识别公司的现行战略	320
二 创建股东价值：多角化的最终理由	284	□ 评估行业吸引力的3条标准	321
判断多角化行动的3条标准	284	评估企业多角化经营的每项业务的吸引力	322
二 选择多角化道路：相关，还是不相关	285	评估每项业务相对其他业务的吸引力	323
二 相关多角化的情况	286	评估所有业务作为一个整体的吸引力	324
不同业务价值链之间的匹配	287	□ 评估每个SBU的竞争能力	324
战略匹配，范围经济，竞争优势	291	使用“九宫图”同时反映行业吸引力和竞争能力	327
获取战略匹配的好处	292	□ 战略匹配分析：检验跨业务的竞争优势潜力	330
二 不相关多角化的情况	293	□ 资源匹配分析：检验企业资源满足SBU要求的情况	332
不相关多角化的好处和坏处	294	提供现金的业务和吞噬现金的业务	333
不相关多角化与股东价值	298	竞争资源和管理资源的匹配	334
二 相关与不相关多角化战略的综合	299	□ 按照过去盈利能力和未来前景对SBU排序	336
二 进入新业务领域的战略	299	□ 决定资源分配的优先顺序，决定每个SBU总的战略方向	337
兼并	299	□ 制定公司战略	338
内部发展	300	绩效检测	338
合资与战略伙伴	301	识别其他的多角化机会	340
二 多角化企业的战略	302	管理公司制定战略的过程	340
拓展	302	□ 本章要点	341
抛弃	304	□ 推荐读物	343
公司重组和转向战略	306	□ 小案例	
多国多角化战略	308	40. 通用电器管理庞杂业务组合的方法	329
多国多角化为何如此迷人：成长和增加竞争优势的机会	308	第11章 建立资源优势和组织能力	344
二 本章要点	315	□ 战略执行的框架	346
二 推荐读物	317		
二 小案例			
35. Koch Industries公司的多角化战略	288		

□ 战略实施的主要任务	347	47. 最优实践从哪里来? 3家最优实践奖获得	
□ 领导战略实施和执行过程	348	企业的成就	384
□ 建立适当的组织	349	48. 摩托罗拉质量管理和持续改进的方法	387
配备人员	350	49. 建立电子商务支持系统的大潮	392
建立核心能力和竞争能力	355	50. “最优实践”公司的激励与薪酬技巧	398
使结构遵从战略	359	51. 一家大型保险公司意外险部门的薪酬笑话	401
□ 未来的组织结构	372		
□ 本章要点	374	第13章 公司文化与领导——战略得以有效	
□ 推荐读物	376	执行的关键	408
□ 小案例		□ 建立支持战略的企业文化	410
41. 通用电器如何建立天才的管理团队	352	企业文化从何而来	410
42. 思科公司如何招聘天才的雇员	354	文化: 战略执行的催化剂还是绊脚石	413
43. 再造业务流程: 公司如何实施及其结果	366	强文化和弱文化	414
44. 3M公司跨业务单位的技术协调	371	不健康的文化	416
45. 国际市场与全球市场中的组织方法	373	适应性文化	417
第12章 加强内部管理, 促进战略执行	378	建立战略与文化之间的良好匹配	419
□ 把预算与战略联系起来	380	把伦理融入文化	421
□ 建立支持战略的政策和程序	381	把取得优异成绩的精神融入文化	428
□ 建立最优做法和持续改进的决心	383	□ 实行战略领导	430
全面质量管理: 持续改进的许诺	385	洞察事态进展	431
获取最优做法的好处与持续改进项目	388	领导建立支持战略的企业文化	432
□ 建立信息支持系统	390	保持组织内部的反应能力和创新能力	434
建立适当的信息系统、绩效追踪与控制	393	领导伦理建设, 做一个好企业公民	435
□ 设计支持战略的薪酬体系	395	领导战略调整过程	437
支持战略的激励方法	395	□ 本章要点	438
把薪酬体系和绩效联系起来	399	□ 推荐读物	440
□ 本章要点	404	□ 小案例	
□ 推荐读物	405	52. 诺德斯特罗姆的公司文化	411
□ 小案例		53. 以互联网速度行动和反应的公司的适应性文化	418
46. Granite Rock公司的“少付”政策	383	54. 强生公司的信条	423
		55. Lockheed Martin, Pfizer, J.M. Smucker的	
		公司伦理和价值观陈述	424