

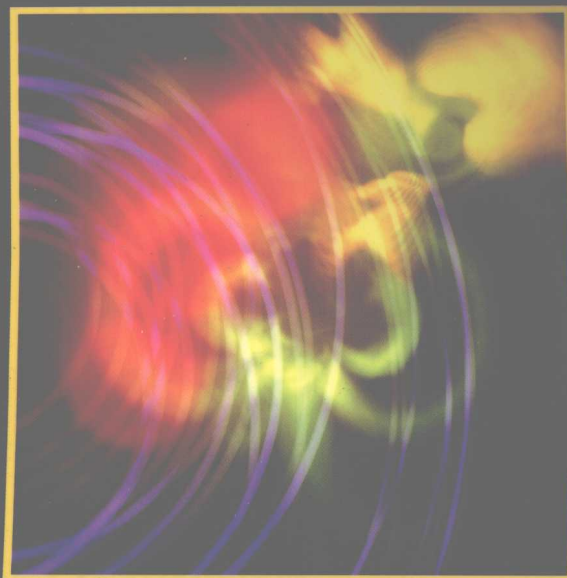


教材精品译丛

PEARSON
Education

HZ BOOKS
华章教育

*Strategic
Management:
A Dynamic Perspective
(Concepts and Cases)*



战略管理 动态观点

(美) 梅森·卡彭特 (Mason A. Carpenter) (威斯康星-麦迪逊大学) 著
杰瑞德·桑德斯 (Wm. Gerard Sanders) (杨百翰大学)

王迎军 韩炜 肖为群 等译



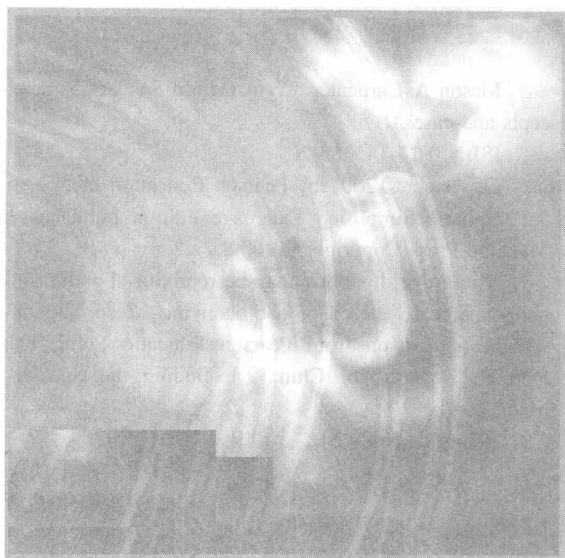
机械工业出版社
China Machine Press



教材精品译丛

F27
2009
254

***Strategic
Management:
A Dynamic Perspective
(Concepts and Cases)***



战略管理 动态观点

(美) 梅森·卡彭特 (Mason A. Carpenter) (威斯康星-麦迪逊大学) 著
杰瑞德·桑德斯 (Wm. Gerard Sanders) (杨百翰大学)

王迎军 韩 炜 肖为群 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书旨在将战略管理领域已成形的及最新的观点全面、深刻地呈现在读者面前。书中采用了一种全新的方法——动态的竞争环境及企业、内部与外部竞争优势的整合、战略制定与实施的紧密关联、战略制定与实施过程中（管理的多层级）领导层角色的外在整合等。本书强调了竞争环境的整合与整体性的观点，帮助学生了解企业与环境之间的相互依赖性，从头至尾，学生都能体验到战略制定与实施的动态特性。

本书适用于经济类专业的大学本科生、MBA 学生及教师使用，也可以作为研究人员以及企业经营管理者们的参考用书。

Mason A. Carpenter, Wm. Gerard Sanders. Strategic management: a dynamic perspective (concepts and cases).

ISBN 0-13-145353-X

Copyright © 2007 by Pearson Education Inc.

Chinese Simplified Language edition published by Pearson Education Asia Ltd., and China Machine Press Copyright © 2009.

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

All rights reserved.

本书中文简体字版由机械工业出版社和 Pearson Education（培生教育出版集团）合作出版。此版本仅限于在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）销售。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2007-1212

图书在版编目（CIP）数据

战略管理：动态观点/（美）卡彭特（Carpenter, M. A.），桑德斯（Sanders, Wm. G.）著；王迎军等译. —北京：机械工业出版社，2009. 2
（MBA 教材精品译丛）

书名原文：Strategic Management: A Dynamic Perspective (Concepts and Cases)

ISBN 978-7-111-24866-8

I. 战… II. ①卡… ②桑… ③王… III. 企业管理—研究生—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 002638 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：李欣玮 版式设计：刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2009 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 27.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-24866-8

定价：78.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

如果把战略的本质概括为几个字，“赢的逻辑”或许是最为贴切的表述之一。的确，战略是一种纲领性、导向鲜明的计划，而计划的核心又是什么呢？如果计划没有灵魂，即使数据非常翔实，目标非常清晰，也难免显得苍白单调。在我们看到的形形色色的计划、各种战略思路或战略规划中，有些非常出色，有些却单调苍白。计划的灵魂就是逻辑，就是要完成一项任务所必须依据的一组道理。如果我们能够把道理讲明，人们对“为什么”而不只是“做什么”了然于心，计划也就具有了可操作性。

战略的逻辑性已经引起了许多学者的重视，塞隆纳、谢帕德和波多尼教授所著的《战略管理》中就把逻辑称为是“战略中最重要的要素”。他们认为，战略明确了一些对企业及其环境的假设，并提出了企业能够获得成功的核心论据。事实上，我们正是在翻译本书时，第一次接触到“赢的逻辑”的观点。波特则把战略的逻辑归结为一组因果关系链，而在卡普兰和诺顿倡导的战略地图中，也不难察觉出其中隐含的战略逻辑的思想，本书则用另一种方式诠释了战略的逻辑性。

这本书中至少从三个层面上展现了战略的这种特性。在战略的构成要素层面，作者把“经济逻辑”放在了核心位置。虽然作者在书中没有频繁地使用逻辑一词，但书中对规模经济、范围经济以及时间、竞合、创新等企业战略中常用的经济逻辑，还是给出了简明的解释。诚然，这些经济逻辑只相当于塞隆纳等人强调的战略逻辑中的一些“核心论据”，但这些逻辑在企业制定具体的战略决策时是否成立，的确应该作为管理者认真思考和求证的问题。

进一步，作者在书中提出的“战略钻石”，从战略的整体结构层面展现出了战略的逻辑性。“战略钻石”是书中别具新意的一项内容。作者把领域、特色、工具、进程和经济逻辑看做是战略的五个构成要素，强调在一个出色的战略中，这些要素之间应该形成一致的逻辑关系，彼此相互支持、相互促动。这一见解深刻地揭示了战略的内在特征。事实上，正是书中的这颗钻石引起了我们浓厚的兴趣，使我们下决心（或许有些不自量力）承担起这本书的翻译任务。特别需要指出，在市场上可以买到的战略管理教材中，大多是把经营领域和竞争优势的驱动因素作为重点，而很少

谈及战略的工具。相应的，在企业的战略实践中也有类似的现象。不少企业把战略目标当做战略的全部内容，而全然不考虑以什么方式来实现目标。当然，作者对战略钻石中工具与进程这两个要素的具体介绍可能有些简单，但这个架构毕竟为我们进一步的探索提供了一个很好的基础。

书中对战略、战略实施和战略领导的论述，则是从战略管理过程的层面强调了三者之间的逻辑关系。正如作者指出的那样，无论在理论研究还是在战略实践中都存在着重视战略制定，轻视战略实施的倾向。我们注意到，这种逻辑的断裂导致了企业领导片面地迷信战略，认为一旦构想出好的战略就可以高枕无忧；或者相反，抛开战略去研究如何运用战略实施工具，比如在一些企业中出现的组织文化建设神话化的倾向。毋庸置疑，这些倾向对企业害处极大。企业领导如何担负起战略领导的责任，如何在战略和战略实施之间形成一种紧密互动的联系，是企业领导应该不断思考的问题。

这本书还有许多特点。战略管理是一门研究组织在对抗环境中如何走向成功的学科，我们认为，探索性是这门学科的一个基本属性。作者将这一学科的许多新研究成果，如实物期权、母子公司的护佑关系、创业管理、企业转型、二元组织等编入教材，将近年来战略管理领域研究的许多热点问题呈现在读者面前，恰恰彰显了战略管理学说的探索性。作者尝试从动态视角审视战略和战略管理过程，也很好地反映出了当代企业竞争的演化趋势。而作者把不同学派、不同方向的研究成果整合在一个体现架构之下，介绍了从战略构成、环境分析到平衡计分卡和公司治理等几乎所有与战略管理有关的方法和观点，内容之全超过了我们见过的任何一部教材。当然，将如此丰富的内容汇集在一起，对一些内容的介绍就难免过于简单。我们建议读者在阅读到这样一些内容时（如实物期权、市场乘数等部分），不要将这些内容简单地看做答案，而是作为寻找答案的线索。可以肯定地说，作为一部 MBA 的教材或参考书，这是一部不可多得的好书。

由于我们的水平有限，书中一些术语和语句的译法可能很不准确。特别令我们苦恼的是，书中出现的许多公司名称，在国内都没有标准的译法。我们希望保持中国语言的纯洁性，但要把这些公司的名称译成中文，又要让读者了解公司的大致情况，实在难以做到。无奈之下，不得不借助网络上的译法。其中一些恐怕读者无法认同，但这至少为读者查询公司背景提供了一点线索。

本书的翻译是团队工作的成果。首先由如下成员独立完成各自任务，杜运周、田莉、马东俊、李晓庆、韩炜、方琳、孙辽、张敬伟、朱雅彦、薛红志、肖为群、李保明、秦剑完成初译，再由王迎军、韩炜、肖为群完成第 2 稿翻译，最后由王迎军、韩炜、肖为群完成第 3 稿，并由韩炜对全书格式进行了统一编排。如果书中还有错误，自然应该由我们三人负责。在此预请各位读者谅解。

王迎军 韩炜 肖为群

2009 年 1 月于南开大学

梅森·卡彭特 (Mason A. Carpenter)

卡彭特教授在加州州立大学（洪保德校区）与哥本哈根大学获得了企业管理学士学位，在加州州立大学（贝克斯菲尔德校区）获得工商管理硕士学位。他还在法国的波尔多大学葡萄酒酿造专业完成了研究生的学习。在位于奥斯汀的得克萨斯大学获得战略管理专业的博士学位之前，他曾经在银行业、咨询业、软件开发行业任职。他的研究方向包括公司治理、高层管理团队和跨国企业的战略管理，并在《战略管理杂志》、《管理学术期刊》、《管理学术评论》、《高层管理者学术期刊》、《管理杂志》和《人力资源管理》等期刊上发表文章。他现任《管理学术期刊》、《管理学术评论》、《管理杂志》、《战略管理教育期刊》和《组织科学》的编辑组成员。他曾被 MBA 学生评选为“年度教授”，并在《商业周刊》的 MBA 调查中获得最受欢迎教授之一的称号。他最近获得了商学院拉尔森优秀教学奖以及威斯康星大学史泰格（Emil H. Steiger）卓越教学奖。

杰瑞德·桑德斯 (Wm. Gerard Sanders)

桑德斯是杨百翰大学麦里特（Marriott）商学院的一名副教授，现任组织领导与战略系主任。他在位于奥斯汀的得克萨斯大学获得了战略管理专业的博士学位。1996 年，桑德斯教授到杨百翰大学任职，教授战略管理课程，他还曾做过宾夕法尼亚州立大学的访问教授。他的研究方向主要是公司治理及其对企业战略与绩效的影响。他在《管理学术期刊》、《战略管理杂志》、《管理杂志》、《人力资源管理》等期刊上发表过多篇文章。他关于股票期权支付的影响的研究成果发表于《纽约时报》、《经济学家》、《商业周刊》、《CFO》以及《美国公用无线电市场》等报刊上。桑德斯教授现任《管理学术期刊》的编辑组成员。2001 年，他获得了麦里特商学院加瑞特（J. Earl Garrett）奖，2003 年他又获得了学校的青年学术奖。在开始研究生学习之前，桑德斯博士曾在业界从事商业地产的融资与并购。

动态视角下的战略

动态视角下的战略是什么？

动态视角下的战略为学生提供了一种工具，把内部资源与能力，不断变化且变化速度日益加快的外部条件，以及企业乃至产业生存与盈利性这三者之间联系在一起。

为什么这很重要？

从动态的视角观察战略，使得学生能够认识到战略变革是不可避免的，仅仅是变革速度的快慢不同而已。

参见哪些章节？

1. 第6章直接探讨了战略的动态分析工具，并将近来关于动态视角的探究式研究引导至学生可用的概念与模型。

2. 利用第1章介绍的“战略钻石”，学生要学会在变化的外部环境中寻求内部一致性与连贯性。

战略领导

什么是战略领导？

战略领导是指高层与中层管理者在战略制定与实施中所扮演的角色。

为什么这很重要？

由于管理者时常是企业动态能力的关键来源，而这种动态能力将促使企业在快速变化且动荡的竞争环境中参与竞争，因此战略领导对动态战略来说非常重要。

1. 学生们将能够更好地学习到企业如何在高层形成战略的氛围，而依赖像我们的学生这样的个体进行成功的战略实施。

2. 老师能够就他们所引用的案例中高层主管的个性特征，以及这些特征如何在战略制定与实施中发挥作用进行探讨。

参见哪些章节？

第1章（战略管理引论）中首次引入了战略领导，进而第2章（愿景、使命与战略领导）对此进行了更为深入的探讨。所有章节还包含对行动领导者的研究。

战略制定与实施间的互赖关系

什么是战略制定与实施间的互赖关系？

在这一部分内容的基础上，学生们将会对战略制定与战略实施间的相互依赖性，以及战略制定会在战略过程中的早期阶段就考虑到实施细节的观点，有更为清晰的认识。

为什么这很重要？

高层管理者时常说：“我更倾向于制定一个有强大的实施保证的普通战略，而不愿意制定一个实施方案普普通通的伟大战略。”

参见哪些章节？

每章的专栏内容对战略制定与实施的相互依赖性做出了最为清晰的展示。这种教学工具每章都有，且每章结尾的团队活动资料与教师手册中的资料是对这种工具的支持与补充。第1章（捷蓝航空），第2章（特里泰克公司）以及第6章（黄尾葡萄酒）介绍了这方面的典型例子。

动态视角的不同之处

本书的写作意图在于，完成一部兼有战略管理领域中永久性话题与新兴话题的全面而易懂的书籍。我们运用了一种崭新的工具，基于动态的视角审视动态环境与企业，提出竞争优势的内外部驱动力量整合的观点，同时在战略制定与战略实施间建立了紧密的关联，并将战略领导（各个管理层级）的角色显性地融入于战略制定与实施之中。

基于对那些战略制定必须预测并适应变化，必须同时关注战略制定与实施，必须在战略过程中融入战略领导的组织的经验，以及我们在课堂上的教学经验和同事们的反馈，才使得这本书最终能够诞生。传统的战略观偏向于认为产业结构决定绩效，或者独特的企业特征是竞争优势的源泉。在本书中，我们针对竞争环境持一种更为综合性与整体性观点，以帮助学生发现企业与环境的相互依赖性。战略制定与战略实施的这些动态本质将贯穿学生学习经历的始终。

我们将战略管理过程视为“随着时间的推移管理企业的战略制定与实施的过程”，这一观点促使管理实践向战略的回归。通过在战略教学中引入战略领导的内容，不同层次的学生都能够更容易地识别出其在战略管理过程中的重要作用。

致谢

我们写作这本书是为了帮助学生及教师改进战略管理的教与学。因为我们采取的是管理实践者视角，所以我们首先要感谢那些直接或间接为本书的写作做出贡献的学生、教师和管理者。这些人不仅包括我们在威斯康辛-麦迪逊大学以及杨百翰大学的学生和同事、我们所咨询的和引入课堂的各级管理者，还包括我们在过去四年写作本书的奔波过程中与之共事的那些人。

尽管我们对于本书有一个特别的愿景，但我们不能独享为支撑这一愿景的书稿内容所带来的全部好评。我们尤其要感谢那些研究者，他们的工作帮助管理者理解并解决动态环境中制定和执行战略所带来的挑战。你会看到，对他们的观点的引用遍布全书。我们还鼓励你去阅读为本书内容奠定基础的各类原著（包括我们自己的）。我们还要感谢那些管理者，他们的观点和经常性的质疑有助于我们开发

一部理论严谨，但密切联系实践、可读性强的战略管理著作。在写作过程中，以上的这些同事们总会挑战我们的观点，比如，“那个观点不错，但是你怎么才能做到呢？”，并迫使我们不断地修改和完善，以便把那些从概念到行动的点联结起来。

在这些研究者和管理实践者当中，有两个人特别值得我们感谢。他们是宾夕法尼亚州立大学的唐·汉姆布里克（Don Hambrick）和得克萨斯大学奥斯汀校区的吉姆·弗雷德里克森（Jim Fredrickson）。他们是才华横溢且多产的研究者，也是获奖的优秀教师，曾经引领着管理者致力于战略工作，而且他们还是我们的杰出导师。你能够在我们早期的著作中、在本书中，以及把本书所有章节联系起来的“战略钻石”中看到他们的印记。这个战略钻石将能够承受时间的考验，它会为学习战略的学生们创造一个丰富的、理论联系实际的学习环境，它还能够为管理者提供一个认真思考并得出肯定结论的工具，“是的，我确实有战略”。

最后，我们感谢 Prentice Hall 出版公司的团队，是他们使本书成为现实。我们需要一个能够分享和支持我们愿景的，并且渴望新一版的本科生和 MBA 战略教科书的出版商。我们确信，Prentice Hall 出版公司是产品开发的领导者，而且最重要的是，它也是出版后销售这些产品的领导者。毕竟，这是本书所传达的一条信息：在动态环境中战略的制定与执行的相互依赖性。我们二人都回味过与他们交往的过程，显然，Prentice Hall 出版公司的销售代表是在我们各自大学中所见到的最好的。正是卓越的编辑、营销及销售等工作的组合，为本书画上了圆满的句号。

译者序
作者简介
前言

第 1 部分 动态环境中的 战略和战略领导

第 1 章 战略管理引论	1
1.1 三条主线	3
1.2 什么是战略管理	4
1.3 战略的制定和实施	6
1.4 什么是竞争优势	12
第 2 章 愿景、使命与战略领导	17
2.1 战略领导	18
2.2 战略领导的印记：愿景和 使命	25
2.3 战略意图和战略一致性	29
2.4 利益相关者与利益相关者 分析	30
2.5 伦理、偏见和战略决策的 制定	34

第 2 部分 战略的内外部环境

第 3 章 内部环境：资源、能力与 活动	43
3.1 战略的内部驱动因素与竞争 优势	44

3.2 资源和能力	47
3.3 动态能力	52
3.4 价值链	54
3.5 战略领导：将资源和能力与 战略联接	57

第 4 章 外部环境：宏观环境与 产业动态演化	62
4.1 战略的外部环境	64
4.2 宏观环境	65
4.3 产业分析	68
4.4 外部环境的动态特征	79
4.5 运用情景分析方法预测 未来	83

第 3 部分 经营战略、公司 战略与全球战略

第 5 章 经营战略	89
5.1 经营战略引言	90
5.2 战略的类型——寻找一个 有效的定位	91
5.3 战略定位的经济驱动因素	95
5.4 成功的竞争性定位的威胁	100
5.5 战略对产业环境的适应性	103
5.6 检验一个战略的质量	105

第 6 章 动态环境中的经营 战略	110
6.1 战略与动态环境	111

6.2	持续竞争优势面对的挑战	112
6.3	经营战略与竞争互动	113
6.4	应对产业演变战略	119
6.5	应对技术变革战略	121
6.6	动荡与超强竞争环境 下的战略	125
6.7	制定并实施动态战略	129
第7章 公司战略		
7.1	公司战略	136
7.2	多元化的经济逻辑: 协同	139
7.3	范围和多元化的形式	143
7.4	谁应该拥有这些事业	146
7.5	竞争优势和公司战略	147
7.6	稳定和动态环境下的 公司战略	148
第8章 国际化战略		
8.1	国际化战略	156
8.2	国际化战略和竞争优势	158
8.3	跨国扩张的工具	164
8.4	国际化战略布局	168
8.5	在稳定或动态环境下的 国际化战略	171
第4部分 新趋势下的战略工具		
第9章 联盟与合作		
9.1	战略联盟	178
9.2	联盟的形式与结构	180
9.3	为什么结盟	181
9.4	作为战略工具的联盟	184
9.5	稳定和动态环境中的联盟	189
9.6	如何使联盟获得成功	190
第10章 合并和收购		
10.1	合并和收购的动机	200
10.2	合并、收购与战略	202
10.3	合并和收购的类型	205
10.4	定价与溢价	207

10.5	收购过程	210
10.6	整合和实施收购	212
10.7	在不同产业环境中的收购 ..	214

第5部分 动态环境下的战略 实施、新事业和公司治理

第 11 章	战略实施工具	219
11.1	战略制定与战略实施之间的相互依赖	220
11.2	战略实施工具	224
11.3	战略领导与战略实施	233
11.4	全球化企业和动态环境中的战略实施工具	235
第 12 章	新事业和公司复兴	244
12.1	从新企业创建到公司复兴 ..	245
12.2	创业和创业过程	246
12.3	新企业创建和公司新事业开发	248
12.4	首次公开发行和管理专业化 ..	251
12.5	为什么组织会失败	253
12.6	战略变革和组织复兴	258
第 13 章	21 世纪的公司治理	265
13.1	什么是公司治理	266
13.2	公司治理和竞争优势	267
13.3	所有权和所有者的作用	271
13.4	董事会	272
13.5	高层管理者的薪酬	275
13.6	公司控制权市场	279
13.7	世界各国公司的治理概况	280

第6部分 案例研究

案例讨论的准备	287
案例 1 凯玛特——零售巨人的 倒下	289

案例 2	奥美全球公司的 夏洛特·比尔斯	299	案例 9	麦当劳和麦咖啡计划	376
案例 3	三联马场	312	案例 10	可口可乐在中国的再次 进入和成长战略	382
案例 4	一级方程式赛车车队	319	案例 11	富士施乐与施乐公司： 扭转的局势？	390
案例 5	爱得华王子岛果酱 有限公司	330	案例 12	惠普 - 康柏合并的 故事	400
案例 6	家乐福和沃尔玛：全球 零售业主导地位之争	338	案例 13	实施平衡计分卡，促进公司 学习——保时捷公司	410
案例 7	中国的烟花产业	360	术语表	416	
案例 8	空中客车——从挑战者 到领导者	367			

第1部分

动态环境中的战略和战略领导

第1章

战略管理引论

学习目标

1. 理解什么是战略，识别经营单位层面战略和公司层面战略的区别。
2. 理解为什么要学习战略管理。
3. 理解战略制定和实施的关系。
4. 描述竞争优势的决定性因素。
5. 认识竞争优势的基本观点和动态观点的不同。



开篇案例

两个商店的故事

■ 1962 年沃尔玛的第一家商场在阿肯色州罗杰斯市开业。

■ 1970 ~ 1971 年 1970 年沃尔玛股票上市。第二年股票首次分割（市场价格：47 美元）。

■ 1990 ~ 1991 年 沃尔玛股票第九次分割（市场价格：62 美元）。公司进入国际市场，在墨西哥城的奥雷拉俱乐部开业。

西尔斯早期的优势地位

西尔斯和沃尔玛的传奇故事为战略行动提供了鲜明的例证。¹1891 年，西尔斯公司从邮购业务开始起步，凭着营销技能和丰富的产品供应，销售额强劲增长。本着把世界上生产的新鲜事物带给普通百姓的想法，西尔斯-罗巴克的邮购目录上提供各式各样的商品，从治疗弱智的灵丹妙药到社会精英享用的产品应有尽有。为了充分利用其快速增长，西尔斯很快就通过建立工厂网络，控制了产品的生产和分销，这些工厂可能是企业自己的，也可能是企业资助的。

到 1924 年，西尔斯将邮购目录零售模式推广到现场零售中。从那以后的 50 多年，西尔斯在零售产业一直占据着优势地位。大约在这一年，罗伯特·伍德（Robert E. Wood）将军离开竞争对手蒙哥马利-华德公司（Montgomery Ward），负责领导西尔斯公司，他建立了相互适应的公司结构、系统、过程、人员和文化，这些都长久地指导和约束着西尔斯的战略和行动。

伍德是西点军校 1900 年的学生，先后在华德和西尔斯工作。他在建造巴拿马运河期间曾经负责过后勤供应，也曾第一次世界大战期间做过美国军队的总军需官。退役后，他加入了华德公司，出任副总裁，负责商品管理。伍德着迷于统计数据，他对人口统计学和经济数据的兴趣和理解使得他能洞悉美国和拉美市场结构发生的深刻变化。

在伍德的领导下，西尔斯公司以自己的经营模式建立了零售业的竞争规则，就是把大批量、多种类的商

品库存和以大规模邮购运作与商场销售为基础的零售渠道结合起来，产品都由公司拥有或控制的工厂提供。主要的竞争者，包括华德公司和彭尼商店（JC Penney）都相信西尔斯的做法是该产业的唯一方式。一个管理领袖宣称：“没有更好的例证来说明什么是经营和什么是管理了。”在20世纪60年代，《财富》赞扬西尔斯公司是“零售业典范，美国的第一、第二、第三、第四、第五都是西尔斯”。

在20世纪六七十年代，随着销售额达到美国GDP的1%~2%，西尔斯为了寻求深度发掘美国的财富，开始转向其他领域，包括银行[发现公司（Discovery）的信用卡业务]、投资[添惠证券（Dean witter）]和房地产服务[信义房产（Coldwell Banker）]，并向1931年建立的奥尔斯泰特（Allstate）保险公司进一步投资。

沃尔玛的进入

1973年，西尔斯在世界最高的大楼——芝加哥西尔斯塔的新公司总部开始办公，公司的事业达到顶点（这项事业是伍德将军的“遗产”）。但在这时，山姆·沃尔顿在阿肯色州班顿维尔的简陋建筑（第一家沃尔玛商店所在地，现在的沃尔玛公司总部）却给零售业的未来投下长长的阴影。

萨姆·沃尔顿于1962年开办了第一家沃尔玛折扣商场，之前他曾经成功地经营了一家本·富兰克林特许经营店，长达20年之久。沃尔顿成长于大萧条时期，把努力工作和勤俭看做一种生活方式。沃尔顿在创建沃尔玛的时候，把这些理念都带入了企业文化之中，并吸纳了他的“绝不说绝不”的态度和反对认输的管理精神。虽然塔吉特和凯玛特也在同年开始营业，却是沃尔顿坚持价格低于竞争者的决心所促成的沃尔玛战略，重新划分了全球零售业的版图。到1970年，沃尔玛连锁店已经在阿肯色州、明尼苏达州和俄克拉何马州扩展到30家。沃尔玛早期的扩张计划瞄准着人口在5 000~25 000之间的乡村地区。沃尔顿解释说，“沃尔玛的主要战略是将大型的商场建在被其他人忽略的小城镇”。

另一方面，沃尔顿的地理战略意味着沃尔玛不得不建立自己的仓储、运输和配送系统。由于沃尔玛选定地区的房地产和劳动力都便宜一些，这些投资实际上降低了购买和搬运的费用，而沃尔玛就将节省下来的费用以降低价格的方式让利于消费者。沃尔玛建造了巨大的仓库，以便能够大批量进货。公司的送货车队将存货从供应商运到仓库，从仓库运到商场，通过快速地把存货从供应商转到消费者手中，进一步减少开支。为满足20世纪80年代快速发展的需要，沃尔玛投资近五亿美元建立起先进的计算机存货管理系统。这套系统使管理者能将所有存货看做是存放在一个巨大的虚拟仓库里（这个概念可以被认为是亚马逊公司的先驱）。通过这些技术延伸至供应商，沃尔玛不仅加强了与供应商的关系，还将一些搬运和配送的费用转嫁给供应商。

西尔斯和沃尔玛的路线在20世纪80年代中期交叉在一起。在西尔斯，管理者发现愈来愈难以平衡杂乱无章的非零售业（比如奥尔斯泰特保险公司）的复杂性和竞争性要求。对非零售业的关注使得管理层忽视了零售业的运作，许多商场显得过时，又不能盈利。西尔斯忽视零售业的表现之一是迟迟未能采用新信息技术。另外，对自主生产活动的大规模投资把这家强有力的零售企业变成了行动缓慢的恐龙。不断增强的竞争和市场份额的下降让一些产业分析家为西尔斯敲起了丧钟。随后的20年里，公司持续地出售其非零售产业，并于2003年末以320亿美元的价格将其最后庞大的信用卡事业卖给了花旗集团，而西尔斯又再次成为“纯粹的”零售商。

在西尔斯的经营领域愈来愈集中的同时，沃尔玛则系统地完善和扩大着强大的、高收益的零售模式——主要是通过原有的沃尔玛商场，后来的仓储式山姆俱乐部以及积极的国际扩张。从表1-1和图1-1可以清楚地看出西尔斯和沃尔玛的竞争表现，包括公司规模、收益性及公司的市值。今天，沃尔玛是世界最大的零售商，而沃尔玛模式也已经成为世界零售业的主导商业模式。然而，有趣的是沃尔玛的全球扩张并不总是成功的。比如，沃尔玛在法国落后于家乐福，在英国落后于特斯科，在德国落后于阿尔迪（ALDI）。

同时，西尔斯曾经几次试图转型都没有成功。零售产业的专家曾建议西尔斯最好是将出售信用卡的收益用来改造过时的零售运作。也许在西尔斯的传说中，最具悲剧意味的是公司2005年被凯玛特收购，而凯玛特从破产危机中恢复过来还不到一年。

为什么有些公司能够取得难以置信的成功，有些则不能？为什么一旦成功了，很少能够维持高水平的成就？虽然西尔斯曾经是很成功的企业，但是半个世纪内无以匹敌的成就也没能阻止沃尔玛取代其位置成为世界零售商的第一。这一章将介绍一些概念，你可以用这些概念来解释商业竞争中取得和保持成就的原因。■

表 1-1 两个零售商比较

	西尔斯	沃尔玛
创立时间	1 891 年	1 962 年
商场数 (1980 年)	864 家	600 家
商场数 (2004 年)	2 026 家	5 289 家
收入 (1980 年)	2 519 400 万美元	164 300 万美元
收入 (2004 年)	3 610 000 万美元	28 522 200 万美元
净利润 (1980 年)	60 600 万美元	5 500 万美元
	(销售回报率 2.4%)	(销售回报率 3.3%)
净利润 (2004 年)	50 700 万美元	1 026 700 万美元
	(销售回报率 - 1.4%)	(销售回报率 3.6%)
市值 (1980 年)	48 亿美元	10 亿美元
市值 (2004 年)	122 亿美元	2 002 亿美元

资料来源：“Sears, Roebuck & Co.,” Hoover’s (accessed August 4, 2005); “Wal-Mart Stores Inc.,” Hoover’s (accessed August 4, 2005); Wal-Mart Stores Inc., 2004 Annual Report (accessed August 4, 2005).

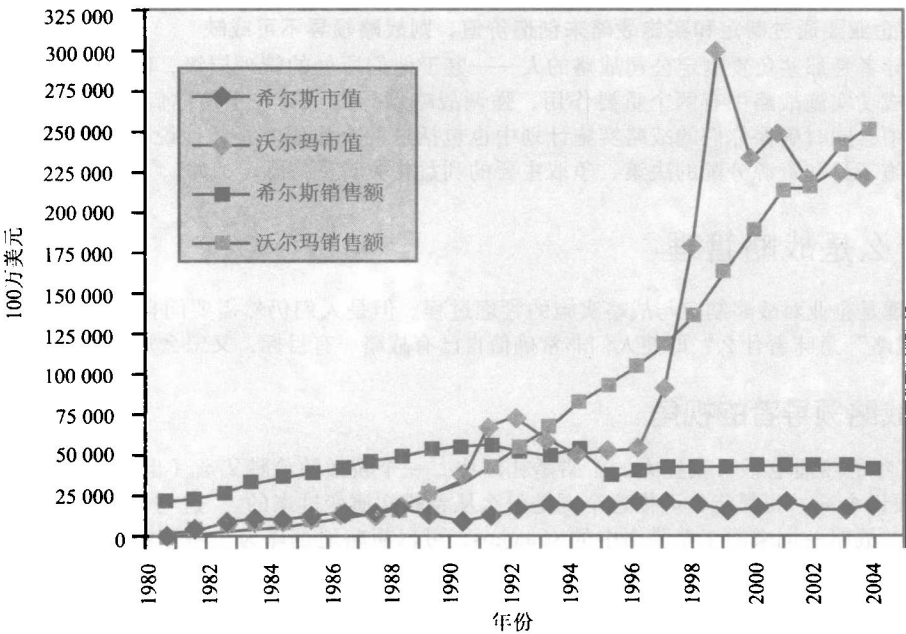


图 1-1 西尔斯与沃尔玛：财务比较

资料来源：Adapted from D. C. Hambrick and J. W. Fredrickson, “Are You Sure You Have a Strategy?” Academy of Management Executive 15:4 (2001), 48 – 59.

1.1 三条主线

你们可以从这本书的标题——战略管理来推断，企业的绩效直接与战略质量以及战略实施能力相关。你们也应该知道，对于战略的关注耗费了许多高级管理人员的精力。他们的责任是设法使企业整体大于部分之和，这些部分或者由截然不同的经营单位组成，比如西尔斯的零售业务和奥尔斯泰特保险公司，或者仅仅是服务于某一特定事业的职能性环节，比如沃尔玛的大规模配送中心和零售业务。好的战略会影响到企业的职能性环节，包括营销、会计、财务和运营等。这一章将介绍一些基本概念和工具，用以分析企业和产业的环境，制定适合的战略以及确定如何实施选定的战略。

三条贯穿于本书的主线对于开发战略管理能力至关重要。

1. 企业和产业本质上是动态的

最近几年涌现出的许多理论和研究成果，都强调动态市场以及开发动态能力以创造价值的重要性。本书的第一条主线是企业及其竞争环境的动态性。例如，人们很容易查看沃尔玛公司的财务简况，并了解这家公司博得的竞争地位。但不能把沃尔玛看做一个快照，事实上这是一部连续的电影。沃尔玛现在的地位不是某一次战略决策的结果，而是长时间以来许多决策的结果。沃尔玛现有的资源和能力是不断开发出来的，其中一些公司过去并不具备。公司对偏僻位置的选择就要求开发特殊的物流和供应链管理能力和能力。认为沃尔玛的竞争者愚笨无能的后见之明固然有诱惑力，其实这些竞争者并没有看着沃尔玛升到全球500强的首位而无所作为。为了教学的简洁性，这一章首先介绍战略管理的基本概念，然后再讨论管理者以动态观点来思考战略所需要的概念和工具。

2. 若要成功，制定一个好的战略和实施战略应该紧密连接起来

不幸的是，许多管理者只关注制定计划，很少考虑如何实施。等到他们认识到这一点时，往往为时已晚。同样，他们也无视战略领导在有效连接战略制定和战略实施的重要作用。一些研究表明，平均来看，管理者更擅长制定战略而不是实施战略。这个问题被称之为：“知一行的差距”（knowing-doing gap）。²干练的管理者认识到，成功实施一个好主意至少和产生一个好主意同等重要。为实施战略，组织的领导者需要掌握很多工具。比如组织结构、系统、过程以及人员和薪酬都是领导者进行调整的工具，为的是企业所有活动都能相互配合并支持战略。

3. 如果企业要通过制定和实施战略来创造价值，则战略领导不可或缺

战略领导者是那些负责制定公司战略的人——鉴于他们所处的管理层级，制定战略是他们的责任。战略领导在成功实施战略中有两个重要作用，强调战略领导的意义在于使你们能把这些纳入战略可行性的评估之中，同时确保你们的战略实施计划中也包括这两个作用。具体地说，战略领导的作用在于：做出运用实施工具和资源分配的决策，争取主要的利益相关者支持既定战略。

1.2 什么是战略管理

战略管理是企业对战略制定与战略实施的管理过程。但是人们仍然需要问自己：战略管理的目标是什么？“有战略”意味着什么？即使人们非常确信自己有战略、有目标，又怎么知道战略的好与坏呢？

1.2.1 战略领导者的视角

在2002年的热播电影《我盛大的希腊婚礼》中，一个骄傲的希腊父亲（也是个商人）向所有人挑战说：“随便说个词，我都能告诉你这个词是怎么从希腊文演变过来的。”³这句话也适合于战略（strategy）这个词。战略一词来源于希腊语中的 strategos，可以粗略地翻译为“将军的观点”。设想一下，军队的等级和责任可以很好地说明将军和低级军官的观点差异。低级军官可能负责后勤供应、步兵，或者是重装甲战车，他们关注特定领域的具体事情，而不会大会关心全局计划。将军不但要了解所有相互联系的要素，也必须运用这种认识来勾画出获胜的计划——战略。在企业管理中，战略使人想到企业及其环境的全局图景。本书把这种整体性视角称为战略领导者的视角。

军事战略的成功不仅要靠将军的计划质量和愿景，也要靠将军指挥的战略执行。同样，在企业管理中，不能被很好实施的战略几乎毫无用处。另外，战略的质量也与领导者听取和采用其他中高级领导者的建议有关。换句话说，一位好的领导者不能脱离下级而独自设计战略，因为下级负责执行战略。

战略的概念来源于军事，却并非仅能用于比拟军队事务。人们可以看到将军和低阶军官对运动、教育、个人生活和商业的看法都不相同，但希腊语“战略”一词派生出的重要意义是，它指出了全局图景与战术运作细节的根本差别。

在企业中，战略需要全局性视角。到目前为止，大多数的管理课程可能集中在某些重要但有限的经营内容上。的确，大多数管理教育课程讨论的是一些特定的管理职能，比如财务和营销。在战略管理中，人们则以一种全局的、整体的视角来关注企业与环境，以及在这种视角下管理者做出竞争决策的方式。出于这个理由，本书在研究战略管理时普遍采用了战略领导者的视角。应该承认，战略经常以自下而上的过程或是在领导者预料不到的偶然情景下形成。战略领导者的视角也并非意味着计划是由某位领导以线性方式来制定。这种视角强调对经营和环境的全盘考虑，而非对单一职能领域的近距离观察。

1.2.2 为什么学习战略

或许你会认为你的职业生涯不太可能从战略领导层开始，为什么还要学习战略呢？到本章结尾时，你会有很清楚的答案。总的来说，要认识到高级管理人员在设计 and 执行战略时可不是独自行事。他们要依靠中低层管理者收集、分析竞争和商业机会的资料。同样，雇员对企业战略知道的越多，就能更好地做出与战略一致的抉择。关键的是，每一层管理者要了解企业的战略并努力把战略付诸实施。

1.2.3 战略是什么

不同人的“战略”观念的认识亦有不同（许多观念并不特别准确）。⁴事实上，这个领域的专家们已经给出了战略的各种不同定义。本书采用了罗纳德·汉布瑞克（Donald C. Hambrick）和詹姆斯·弗雷德里克松（James W. Fredrickson）的简单而又直接的定义，即战略是关于企业如何达成目标的核心的、整体的、外部导向的计划。⁵这样，战略就包括了一个组织为了追求目标而采取的行动模式和将要采取的行动。⁶

因为企业要努力把产品或服务卖给潜在顾客，在这种情景下，战略的含义就是企业要赢得超过这些产品和服务的潜在提供者的竞争优势。事实上，所有企业都面临一定程度的竞争，战略就是要帮助一个企业在竞争中完成目标。然而，战略并不是一个企业所赢和一个企业所失的零和博弈。大多情况下，企业会在一些方面合作，而在其他方面竞争。

图1-2描绘了你在本书中将会研究和运用的战略管理过程。从图中可以看到愿景、目标、内部和外部的分析、战略实施工具等是如何帮助人们制定和实施战略的。战略勾画出了企业为顾客和其他重要利益相关者创造独特价值的途径。⁷战略的这个定义很重要。在后面你将看到，这个定义促使管理者整体地、动态地思考企业应该做什么，以及为什么这些活动会持续地使消费者对企业产品和服务的偏好胜过竞争者。

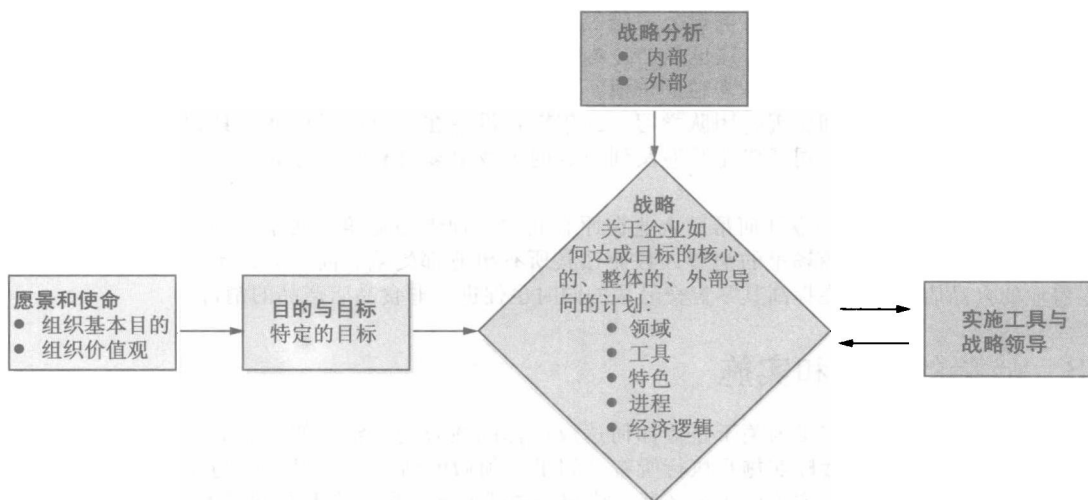


图 1-2 战略管理过程

资料来源：Adapted from D. C. Hambrick and J. W. Fredrickson, “Are You Sure You Have a Strategy?” *Academy of Management Executive* 15:4(2001), 48-59.

1.2.4 经营战略与公司战略

在研究战略时，区分开经营层面和公司层面的战略议题很有益处。一些企业尤为关注经营层面的议题，他们只在一个或很少的几个产业间竞争。另外一些企业在很多产业间竞争。本章开篇案例中讲述的西尔斯和沃尔玛描绘出一种景象：两个企业有着相似的核心事业（零售），但却沿循着截然不同的公司战略——沃尔玛固守着零售业，西尔斯则向很多不相关的产业进军，包括保险、股票经纪。有些企业如通用电气或威望迪（Vivendi）被称做企业集团（conglomerates），由于多样化程度非常高，以至于难以将这些企业归类为某个特定产业。