

管理教材
译丛

Mc
Graw
Hill

Education

HZ BOOKS
华章教育

战略管理

获取竞争优势

Strategy: Winning in the Marketplace
Core Concepts, Analytical Tools, Cases



小阿瑟 A. 汤普森 (Arthur A. Thompson, Jr.)

亚拉巴马州立大学

约翰 E. 甘布尔 (John E. Gamble)

南亚拉巴马州立大学

(美)

著

A. J. 斯特里克兰三世 (A. J. Strickland III)

亚拉巴马州立大学

蓝海林 李卫宁 黄嫚丽 等译



机械工业出版社
China Machine Press

管理教材
译丛

战略管理

获取竞争优势

Strategy: Winning in the Marketplace
Core Concepts, Analytical Tools, Cases



小阿瑟 A. 汤普森 (Arthur A. Thompson, Jr.)

亚拉巴马州立大学

约翰 E. 甘布尔 (John E. Gamble)

南亚拉巴马州立大学

A. J. 斯特里克兰三世 (A. J. Strickland III)

亚拉巴马州立大学

蓝海林 李卫宁 黄嫚丽 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书围绕如何获取竞争优势这一论题展开,分为四个部分进行讨论:概论;核心概念与分析工具;战略制定;战略执行。相较于其他战略管理教材包含太多细节、涉及范围过大的特点,本书更加简洁、生动、易于读者掌握,陈述更加令人信服、更加中肯,对读者的指导意义也更大。

本书可用做高校本科高年级学生、研究生、MBA 和 EMBA 战略管理教材,也可用做企业管理人员在职培训的参考书。

Arthur A. Thompson, Jr., John E. Gamble, A. J. Strickland III. Strategy: Winning in the Marketplace: Core Concepts, Analytical Tools, Cases.

ISBN 0-07-284770-0

Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc..

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. 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.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。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。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,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:01-2004-0611

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:获取竞争优势/(美)汤普森(Thompson, A. A.)等著;蓝海林等译. - 北京:机械工业出版社, 2006.7

(管理教材译丛)

书名原文: Strategy: Winning in the Marketplace: Core Concepts, Analytical Tools, Cases

ISBN 7-111-19164-1

I. 战… II. ①汤… ②蓝… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 050021 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:洪海山 版式设计:刘永青

北京京北制版印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm · 26.25 印张

定价:52.00 元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010)68326294

投稿热线:(010)88379007

译者序

1990年至今,我一直从事企业战略管理的教学、咨询和科研工作,期间自己也编著过一两本适合研究生和MBA使用的战略管理教材,但是的确没有产生从事专著或者教材翻译的想法。当机械工业出版社的编辑将《战略管理:获取竞争优势》一书给我,并且提出希望我能够翻译这本教材的时候,我的想法因为这本教材的创新性与适用性而发生了根本的改变。

一本好的企业战略管理教材总是能够根据当时企业所处的环境特点,选择一种独特的视角去综合反映战略管理的基本理论、方法以及有利于解决当时企业面临问题的最新研究成果。而一个好的译者应该根据自己对本土企业所处环境及其面临问题的判断,选择一个有利于满足本土企业需要的教材。例如,整个20世纪90年代,我国企业还处在经济转型与对外开放的初级阶段,帮助企业经营管理者掌握科学管理的理论和方法是这个时期的主要任务,所以我国学者所翻译和推荐的战略管理教材具有比较强的理性主义导向,所选择的视角主要是强调战略管理的概念、过程和方法。随着中国加入WTO,我国企业开始在一个更加市场化和全球化的环境下经营,帮助企业经营管理者树立全球化概念和掌握应对动态竞争成为这个时期的主要任务,所以我国学者在这个时期所翻译和推荐的战略管理教材具有比较强的全球化导向,所选择的视角主要是强调了市场全球化与竞争动态化对战略管理的影响。《战略管理:获取竞争优势》的作者根据自己对企业经营环境变化趋势和企业面临问题的判断,确定了一个独特和全新的视角——通过为顾客创造独特的价值而获取竞争优势,并且根据获取竞争优势的需要综合反映了前人所提出的战略管理的基本理论与方法以及与解决这个问题有关的最新研究成果与方法。我认为,这本教材的作者们所选择的视角恰巧适合我国企业当前的经营环境和解决企业当前面临的战略问题:

(1) 考虑到全球化与技术进步所带来的竞争环境动态化的趋势,这本教材的作者们强调战略既是一种预定行为,也是一种应变行为,从而使全书各个章节都凸现了应变、创新与速度在战略管理中的重要性。

(2) 考虑到企业竞争越来越聚焦于顾客价值感受的增加,这本教材的作者们非常强调顾客需求、核心竞争力以及价格与成本分析的重要性,从而使所有战略选择的依据重新回归于企业战略的核心——价值创造。

(3) 考虑到竞争优势可保持性的下降与创新和速度重要性的上升,这本教材的作者们非常强调战略实施的重要性,组织能力、运营能力和创新能力被认为是动态环境中战略执行力的保证。

目前我国市场上流行的绝大多数企业战略教材都是针对EMBA、MBA、研究生和企业高层管理者而编写的。这可能有二个可以理解的原因:一是我国工商管理教育开始于企业高层管理者的培训,然后在MBA教育开展后达到了高峰;二是因为针对这类对象的教材可能具有更好的赢利性。但是,工商管理本科教育的特点(包括本科学生与从事本科教育的教师的需求)的确被长期地和明显地忽视了。阅读了《战略管理:获取竞争优势》这本教材之后,我注意到这本教材的作者们非常明确地表示,这本教材是以工商管理学科的本科生为使用对象的。正是这种对象的聚焦和清楚的取舍使这本教材有效地克服了当前本科战略管理教材普遍缺乏针对性的问题:

(1) 这本教材的内容简约、重点突出、繁简与深浅取舍得当,从而使授课教师能够比较从容地完成教学的内容,又有足够的发挥空间和进行案例讨论的时间。

(2) 为了提高本科生的学习兴趣,作者在每一章的开头引用了许多著名政治家、学者和企业家的名言;所选择的实例和案例都是来自非常著名的企业。

(3) 考虑到本科生在理解战略管理的概念和方法上普遍存在的困难,全书对重要的概念进行了明确的提示;对关键教学点采用大量的实例进行说明;对关键的方法采用了程序性的叙述方法。

在整个工商管理本科生的培养方案中,企业战略管理是一门“最后和关键”的课程,我衷心希望我

们在翻译此书的工作中所做出的努力,有利于帮助更多的本科生掌握这门系统性、理论性和艺术性高度统一的课程,提高战略思维的能力。

本书的翻译是在华南理工大学工商管理学院蓝海林教授的主持下,由一批优秀的青年教师、研究生共同努力完成的。翻译工作的具体分工为:

蓝海林(第6章);黄山(作者简介、第1章、第5章、案例B);刘跃所(第2章、第7章、案例E);唐启勇(第3章、第8章、案例H);王月平(第4章、第9章、案例D);范容慧(案例J);宋旭琴(案例A、案例I);王海源(案例C);侯竞(案例F、案例M);李黎(案例G)、吴泽桐(案例K)、冯社浩(案例L)。全书由蓝海林教授总纂,正文部分由蓝海林教授校对、修改和定稿,案例部分由李卫宁副教授校对、修改和定稿,黄嫚丽参与了全书的组织工作。

在本书的翻译过程中,机械工业出版社华章分社给予了大力支持和精心指导,在此表示深切的感谢。

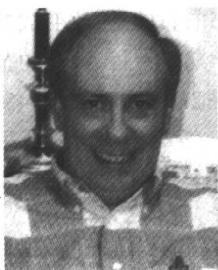
由于时间仓促和译者水平所限,不当之处在所难免,欢迎读者批评指正。

蓝海林

华南理工大学工商管理学院教授

2006年6月于石牌

作者简介



小阿瑟 A. 汤普森

分别于 1961 年和 1965 年从田纳西大学获得了经济学学士学位和博士学位;在弗吉尼亚理工大学的经济系花费了 3 年时间;并在亚拉巴马州立大学的工商管理学院担任了 24 年的教员。1974 年和 1982 年,汤普森博士再次花费一个学期的休假时间,在哈佛商学院做访问学者。

他的专业领域是企业战略、竞争和 market 分析以及商业企业的经济学。他已经在大约 25 个不同专业和贸易出版物上发表了近 30 篇文章,并创作或与人合著了 5 本教科书和 4 本基于计算机的模拟练习。



约翰 E. 甘布尔

南亚拉巴马州立大学米切尔(Mitchell)商学院管理系主任,管理学副教授。他在美国的教学专业是战略管理,另外他还通过位于德国莱茵兰-威斯特伐利亚州(Rhineland Westphalia)路德维希港/沃尔姆斯(Ludwigshafen/Worms)的应用科学大学(University of Applied Sciences)和南亚拉巴马州立大学发起的合作 MBA 项目,指导德国的一门战略管理课程。

甘布尔博士的研究兴趣集中在企业家(entrepreneurial)、卫生保健和制造设置方面。他的著作被发表在诸多学者杂志上,例如《商业风险》(*Journal of Business Venturing*)、《劳动研究杂志》(*Journal of Labor Research*)、《卫生保健管理评论》(*Health Care Management Review*)和《劳动研究》(*Labor Studies Journal*)。在出版的各种战略管理和战略营销课本中,他是二十多篇案例研究的作者或合作者。他为公共事业、技术、非营利单位和商业企业的委托人提供针对行业和市场分析,以及战略阐述和实施问题的咨询。

甘布尔教授于 1995 年从亚拉巴马州立大学获得管理学博士学位。甘布尔博士还从亚拉巴马州立大学获得了理学士学位和文学硕士学位。



A. J. 斯特里克兰三世

佐治亚州人,于 1965 年在佐治亚州立大学获得了数学和物理学学士学位。后来他进入了佐治亚州技术(研究)所(Georgia Institute of Technology),在那里他获得了工业管理中的理科硕士学位。他于 1969 年从佐治亚州立大学获得了商业管理博士学位。目前,他是亚拉巴马州立大学商业研究所的战略管理教授。

前言

本书是战略管理或商业政策在大学本科阶段的核心课程。我们写这本书的目的是,改变战略管理课程的授课现状:当前大批主要的介绍性教科书包含太多细节,对于一个学期的课程,涉及的范围过大。在同教师和学生交谈时,一个反复出现的主题是课程过于拥挤。教师抱怨他们在处理 450—500 页的课本章节时,难以发现有附加值的作业,例如案例和大量模拟练习。考虑到快速的课程进度、主题的混乱以及过重的工作负担,学生抱怨他们在融会贯通那些主要的战略思维和战略分析要素时有很多麻烦。

这本书努力为基础战略教科书设立一个吸引人的标准。本书对战略管理问题提供了一个简洁、生动、读者容易掌握的描述,比以前的课本章节更少,案例更加短小精练。我们力求使本书做到:1)在重要的概念和分析工具部分,要能够被读者充分理解;2)深度和内容达到适宜的层次;3)充满在实际中令人信服的战略案例;4)从一章到下一章,保持直接易懂的、全面综合过渡;5)理论联系实际,并以专业手段引起学生对该门学科的兴趣。

本书包含了大量的最新核心概念和分析工具陈述。更简短的案例非常适用于案例分析和良好战略思维的需要。教师和学生同样会发现,在一个学期的课程中还有大量问题需要思考。

针对目标的内容

为了有充足的针对目标的内容,战略教材必须:

- 解释核心概念,并提供与之相关的案例。
- 对于基本的分析工具是什么、如何使用以及这些分析工具适合制定和执行战略管理过程的哪个阶段,提出可以理解的说明。
- 将竞争性市场与全球化、互联网技术驱动的公司战略紧密相联,全面而广泛。
- 明确地集中于每个学生在当今市场环境中,了解制定和执行企业战略的需要。
- 包含新颖、有价值、以有趣的产品和公司为特色的案例,描述经理们面对的重要战略挑战类型。

所有这些,这本教科书都做到了,没有使教师在一个学期完成这本书感到艰难,没有用不必要的页数增加学生的阅读和吸收负担。章节讨论直接紧跟学生要了解内容的真实需要。然而,我们对核心概念和分析工具的解释涉及了足够的深度,使它们容易被理解和运用,因为浅显解释的基本原理几乎没什么效力,也几乎没什么价值。我们选择的案例都是学生容易涉及的。

章节特色和安排

章节陈述反映了战略管理理论和实践上的许多发展:合作联盟范围的日益扩大和战略上的重要性;行业和公司向着更广阔的全球化继续前进;公司基于资源的观点所包含的内容作为战略分析的标准部分;更多行业和公司环境高速变化的蔓延;以及互联网应用技术在全世界公司中的实施如何驱使战略和内部经营发生基本变化。课本的各章节强调公司战略必须同它的外部市场环境和内部资源与竞争能力相匹配。公司基于资源的观点被显著结合到我们制定单一业务和多业务战略中来;执行战略的章节中有 2/3 表明了强烈的基于资源的观点,强调了智力资本、核心竞争力和竞争能力。

以下纲要总结了本书中显著的章节特色和论题重点:

- 第 1 章介绍和定义了许多核心概念——战略、业务模式、战略愿景和企业宗旨、战略目标和财

务目标、战略计划、战略意图、制定战略和执行战略。在公司战略和业务模式之间有清楚的差别。战略愿景和宗旨陈述部分不断深入强调,清晰的方向设定和一个有激励作用战略愿景的重要性;这里有一个伴随而来的讨论,核心价值和道德如何与公司的愿景和经营意图融为一体。另外还强调了公司为什么必须对最新出现的市场环境迅速调整战略,为什么战略的生命循环周期经常很短。跟随亨利·明茨伯格的先行者研究,我们强调了公司战略如何以及为什么出现于:1)故意的和有目的的管理行动;2)对新发展和变化的竞争压力做出必需的反应。公司的战略计划是由处于不同组织等级的不同经理设计的一系列战略的集合体。我们不厌其烦地解释为什么所有经理都是公司战略制定、战略执行团队中的一分子,为什么每个经理都被一再劝告把战略管理概念和技术作为自己管理工具包中的一个基础部分,以及为什么最好的公司想让其员工成为企业的真正学生。

- 第2章提出了如今被大家熟悉的行业及竞争分析的分析工具和概念,并展示了使战略适应公司行业和竞争环境的重要性。本章的突出特点是,极大地增强了对迈克尔·波特的“五力模型”的陈述——我们认为在该领域的任何教科书中,这是最清晰、最简单易懂的“五力模型”讨论。全球化和互联网技术被认为是有力的驱动力,能够重新塑造行业竞争——它们作为变化代理人(agents)的角色,已经成为多数行业中的大多数公司,在铸造成功战略过程中必须认真应付的因素。
- 第3章强调公司环境分析具有同样的重要性,是使战略同组织资源、竞争力和竞争能力相匹配的基础。核心竞争力、组织资源与能力有助于创造顾客价值,建立竞争优势。SWOT分析被认为是评价公司资源和整体环境的一种简单、容易使用的方式。
- 第4章谈到了公司对竞争优势的寻求——主要是一些选择,为了制定同时很有希望建立竞争优势的战略,还要与行业和竞争环境,以及自身的资源与竞争情况非常适应。当本章围绕着五种竞争优势——低成本领先、差异化、最佳成本提供者、集中差异化和集中低成本——进行设计时,它还包含了以下重要内容:如何利用战略联盟和合作伙伴;在加强公司竞争力时如何利用合并与收购;什么时候要进行后向一体化,什么时候要前向一体化;从外部专业厂商处外购某部分价值链活动的优点;是否、什么时候应采取进攻和防御行动;以及公司使用互联网作为分销渠道,在市场中定位自己的不同方式。
- 第5章探索了公司越过国内边界,向外扩张,在几个或许多国家市场中竞争的战略选择——这些选择包括出口战略、许可证、特许经营、多国战略及全球化战略。专门针对多国竞争的四个战略问题被给予特别的关注:1)在每个不同的国家市场,使公司的产品定制化,以适应当地购买者的口味和偏好,还是在全世界提供几乎标准化的产品;2)在公司运作的所有国家市场中运用本质上完全相同的基本竞争战略,还是根据需要在不同国家之间修改公司的竞争方式,以适应特殊的市场状况和竞争环境;3)如何安置生产设施、分销中心和顾客服务运营,使竞争优势最大化;4)如何运用公司资源优势和能力的跨国界有效传递来建立竞争优势。此外,还涉及利润庇护所和跨市场补贴;同进入新兴国家市场相联系的一些特殊问题以及在新兴国家中,例如印度、中国、巴西和墨西哥,当地公司能够运用哪种战略来抵御寻找机会、资源丰富的全球巨头的入侵。
- 第6章针对多重业务的企业,提出了多元化战略,它为多元化展示了各种途径,解释了公司如何运用多元化为其业务单元创造或增加竞争优势,并检验已经多元化的公司的战略来提高它的整体绩效。在前面的章节部分,分析的重点在于,评价已经多元化公司投资组合战略吸引力的技术和过程——公司多元化进入的各种业务的相对吸引力、多种经营的公司在每个业务中的竞争优势以及在多元化公司不同业务之间的战略匹配与资源匹配。
- 执行战略(第7~9章)的三章围绕着一个坚实、引人注目的概念框架展开:1)以适当的方式建

立执行战略所需的资源优势和组织能力;2)将大量资源分配到战略上很关键的活动上;3)确保政策和程序促进,而不是阻碍战略实施;4)在如何运作价值链活动方面,创立最好的实践,并推动进行不断改善;5)安装信息操作系统,使公司员工能够更好、更熟练地执行他们的战略任务;6)对绩效目标的完成和好的战略实施直接给予报酬和激励;7)塑造同战略相适应的工作环境 and 公司文化;8)施加为推动实施向前进行所必需的内部领导权。这三个章节重现的主题是,执行战略必须提出明确的行动、行为,以及一个顺利的、战略支持的运营所要求的环境,然后坚持做完这些事情并产生结果——这里的目标是确保学生理解,战略执行阶段是一个使事情发生并正确发生的管理实践。

我们最优先考虑的是确保课本的9个章节在内容上能击中靶心,并代表了学术和从业者最好的思维。但是同时,我们向前多走了几步,不仅仅用清楚、干脆的解释继续停留在一些信息上,而是用足够相关的例子使陈述更加令人信服、更加中肯,而且对于学生准备他们的管理和企业生涯很有价值。我们相信对这个主旨所付出的热情会给读者留下深刻印象。而且,在每个章节中的专栏中讲述了一些故事,旨在告诉并劝导学生,战略学科值得他们全神贯注地学习和关注。

致谢

我们衷心感谢案例研究工作者做出的贡献,他们在案例写作上呈现的努力以及公司的合作,共同造就了这些案例。在此,对每一位工作者表示最特殊的感谢。我们不能夸大及时、认真的案例研究在对战略管理问题和实践的大量研究做出贡献的重要性。从研究的观点来说,同战略有关的案例在揭露公司所面对战略问题的一般种类,获悉战略行为的假设,从战略管理实践中提取基于经验的一般性概念时,是非常有价值的。从教育的观点来说,战略案例在诊断、评价公司和组织的战略环境,运用概念和战略分析工具,衡量战略选择和制定战略,处理成功战略执行所遇到的挑战时,给学生最基础的实践。没有经过认真研究、良好构思的最新案例,战略管理学科同那些专门研究战略活动和行为的机构做出的解释将失去紧密的联系。因此,毫无疑问,一流的案例研究对战略管理理论和实践做出了有价值的学术贡献。此外,各种大学中的大量同僚和学生、企业同仁、麦格劳-希尔的编辑们在这个项目进行期间,提供了灵感、鼓励和建议。像战略领域中所有的课本作者一样,我们在智力上感谢许多学者的帮助,他们的研究和写作激发了新的思路,推动战略管理学科不断前进。以下评论家提供了经验丰富的建议和意见,进一步指导我们对各个章节的准备工作:Seyda Deligonul, St. John Fisher College and Michigan State University; David Flanagan, Western Michigan University; Esmeralda Garbi, Florida Atlantic University; Mohsin Habib, University of Massachusetts-Boston; Kim Hester, Arkansas State University; Jeffrey E. McGee, The University of Texas at Arlington; Diana J. Wong, Eastern Michigan University。

小阿瑟 A. 汤普森

约翰 E. 甘布尔

A. J. 斯特里克兰三世

目 录

译者序
作者简介
前言

第一部分 概 论

第 1 章 什么是战略及其为什么重要	2
1.1 什么是战略	2
1.2 战略制定和执行过程需要什么	8
1.3 提出战略愿景：战略制定和执行过程的第一阶段	8
1.4 设立目标：战略制定和执行过程的第二阶段	11
1.5 制定战略：战略制定和执行过程的第三阶段	15
1.6 执行战略：战略制定和执行过程的第四阶段	20
1.7 评估绩效并进行调整：战略制定和执行过程的第五阶段	21
1.8 董事会在战略制定和执行过程中的角色	21
1.9 战略为什么重要	22
本章要点	23
练习	24

第二部分 核心概念与分析工具

第 2 章 企业外部环境分析	26
2.1 企业外部环境的战略相关要素	26
2.2 战略性思考企业所处的行业与竞争环境	27
2.3 识别战略上的相关行业形态	27
2.4 分析竞争力的特征与强度	28
2.5 变化的驱动力：它们有什么影响	40
2.6 判断行业内竞争者的市场地位	44

2.7 预测竞争对手可能采取的下一步战略行动	45
2.8 辨认未来竞争中关键成功因素	47
2.9 识别行业是否提供了有吸引力的机会	48
本章要点	49
练习	50
第 3 章 公司资源和竞争地位分析	52
3.1 评价公司目前战略起多大的作用	52
3.2 进行 SWOT 分析	54
3.3 分析公司的价格和成本是否具有竞争力	60
3.4 评估公司的竞争优势	66
3.5 识别值得管理层关注的战略问题	68
本章要点	69
练习	69

第三部分 战略制定

第 4 章 战略制定：发挥与建立竞争优势	72
4.1 五个最普遍的竞争战略	72
4.2 战略联盟与合作	85
4.3 兼并与收购战略	87
4.4 垂直一体化战略：跨越行业价值链上多个环节	89
4.5 外包战略：缩小公司业务范围	91
4.6 攻击和防御战略	92
4.7 利用因特网作为分销渠道的战略	94
4.8 选择合适的职能战略	98
4.9 公司价值观与伦理标准对战略的重要性	98
4.10 先行者的优势和劣势	101
本章要点	102

练习	104
第5章 在国外市场中竞争	105
5.1 企业为什么向国外市场扩张	105
5.2 不同国家在自然、人口统计和市场 环境方面的差异	106
5.3 多国竞争和全球竞争	108
5.4 进入国外市场并进行竞争的 战略选择	110
5.5 在国外市场中探寻竞争优势	113
5.6 利润庇护所、跨市场补贴和全球 战略进攻	116
5.7 与国外合作者的战略联盟 和合资	117
5.8 在新兴的国外市场中竞争	120
5.9 新兴市场中当地企业的战略	121
本章要点	122
练习	123
第6章 多元化：业务组合的战略	124
6.1 多元化的时机	125
6.2 增加股东价值：多元化战略的 理论依据	126
6.3 进入新行业的战略	127
6.4 选择多元化的路径：相关多元化 还是不相关多元化	128
6.5 相关多元化的案例	129
6.6 不相关多元化的案例	133
6.7 相关多元化与不相关多元化的 混合战略	137
6.8 评估多元化公司的战略	137
6.9 公司多元化后：四种主要 战略选择	147
本章要点	154
练习	156

第四部分 战略执行

第7章 构建适合的组织	158
7.1 执行战略的框架	159
7.2 构建一个适合的组织	160
7.3 组织人员配备	160
7.4 构建核心竞争力和竞争能力	163
7.5 使组织结构适应战略	165

7.6 未来的组织结构	173
本章要点	174
练习	176
第8章 管理内部流程：有利于战略 执行的活动	177
8.1 整合资源以支持战略执行	177
8.2 制定政策和程序推动战略执行	178
8.3 采取最优策略，努力获得 持续改进	180
8.4 建立信息和操作系统	183
8.5 建立与绩效挂钩的激励机制	185
本章要点	190
练习	191
第9章 企业文化和领导能力	192
9.1 建立促进战略执行的企业文化	192
9.2 领导战略的执行过程	205
本章要点	210
练习	211

第五部分 案 例

案例 A 西尔斯·罗巴克公司	214
案例 B 瓶装水行业中的竞争	228
案例 C 2003 年的戴尔公司：为成为行业 领导者而奋斗	242
案例 D 2001 年的美国出版业 (A)： 行业动态	268
案例 E 2001 年的美国出版业 (B)：电子 图书和电子出版业	287
案例 F Alltrista 公司进入匈牙利的 家庭罐头市场	296
案例 G 帝亚吉欧公司	301
案例 H LVMH 的奢侈品的多元化 战略	320
案例 I BP 公司的转型	340
案例 J 枫叶食品引领六西格玛变化	354
案例 K 凯马特：绝地反击	365
案例 L 西南航空公司：企业文化、 价值观、运作机制	381
案例 M 惠而浦金融国民银行和亚拉巴 马的电视天线销售	401

第一部分



概 论

第1章 什么是战略及其为什么重要

第 1 章

什么是战略

及其为什么重要

当改不改，死路一条。

——中国古谚语

如果我们能够知道自己目前所处的位置 and 如何达到这一位置，我们可能会看到自己正在发展的趋势——如果存在于这个过程的趋势是不可接受的，那么就要及时更新。

——亚伯拉罕·林肯

如果你不知道要去哪里，任何道路都会把你带到那儿去。

——《古兰经》

一个组织没有战略，就像一艘轮船失去了方向舵。

——乔尔·罗斯和迈克尔·卡米

管理者的工作不是保持公司一成不变，而是预见公司能够变成什么样子。

——约翰 W. 特茨

Greyhound 公司前 CEO

所有公司的管理者都面临着三种基本而关键的问题，那就是战略性地考虑公司目前的境况和发展前景：我们目前处于什么位置？我们想去哪里？我们如何才能实现目标？对于“我们目前处于什么位置”的回答，必须探索性地考虑公司的市场地位、公司面临的竞争压力、公司的资源和能力、竞争劣势、产品和服务对顾客的吸引力以及公司当前的绩效；对于“我们想去哪里”的回答，要求管理者依据公司目前的情况和市场变化的风向，判断公司应该朝什么方向前进，包括公司应当如何定位自己所服务的新市场和顾客群体、应当如何创造新的或差异化的能力、如何争取竞争力和市场地位的改善以及在未来几年中如何扩充业务地理范围和产品线。最后，“我们如何才能实现目标”关注的是战略制定和执行的细节问题，使公司实现从当前的位置向目标位置的过渡。

1.1 什么是战略

制定和执行公司战略是管理一个企业并在市场中获胜的核心与灵魂。公司战略是管理人员使用的一种策略，用来保持市场地位，吸引并取悦顾客，成功地竞争，管理经营，并实现组织的目标。在精心设计一个战略时，有效的管理即是：“在我们可能会选择的所有途

公司的战略是一系列竞争策略和经营方法的联合体。管理者运用这些竞争策略和经营方法来取悦独特的顾客，成功进行竞争，创造和保持经营特色，并实现组织目标。

径中,做出决定来集中于特定的市场和顾客需求,以这种特定的方式进行竞争,在特定的领域持续地分配我们的资源和力量,并运用这些独特的方法来盈利。”因此,一个公司的战略显示出经理人在目标市场、经营方式和竞争手段的一系列选择之中做出的抉择。一定程度上来说,这些抉择是关于什么在过去发生作用,什么没有发生作用这种组织学习反复试验的结果,也是对与公司有关的所有环境因素进行系统分析和战略思考的产物。

1.1.1 建立竞争优势

公司战略的核心是采取一系列步骤来加强公司的长期竞争地位和财务绩效。杰出公司的战略通常同时包含了进攻和防御的元素——一些行动对竞争者的市场地位直接提出了挑战,并试图建立竞争优势;另外一些行动旨在防御来自竞争压力的威胁、竞争对手的策略以及其他威胁到公司安宁和发展的活动。强大战略与普通或薄弱战略之间的最大区别在于,管理者在市场和企业内部打造一系列行动步骤的能力,这些行动步骤能够产生可持续的竞争优势。具有竞争优势的公司会有良好的发展前景,能够赢得市场并实现高于平均水平的利润,而没有竞争优势的公司,将冒着被对手战胜的风险,并且/或者受困于表现平庸的财务业绩。

构筑竞争优势最常使用的四种战略方法是:

1) 争取成为行业中的低成本提供者,由此获得相对于竞争对手的成本领先竞争优势。沃尔玛和西南航空公司就是因为它们取得了领先于竞争对手的低成本优势而赢得了市场领先地位。

2) 基于差异化特色战胜竞争对手,例如高质量、广泛的产品选择、可靠的性能、优质的服务、吸引人的款式、技术领先或者高性价比。差异化战略成功的采用者包括强生(产品可靠性)、香奈儿和劳力士(声誉和独特性)、奔驰和宝马(工程设计和性能)、L.L.Bean(高性价比)以及亚马逊(广泛的选择和便利性)。

3) 集中于一个狭窄的利基市场,并通过比竞争对手更好地满足该市场中购买者的特殊需求和偏好来获得竞争优势。在一个专业化利基市场中享受到竞争成功喜悦的著名公司包括 eBay 在线拍卖,快速换油的 Lube International 以及 Whole Foods Markets 的天然有机食品。

4) 发展专门技术和资源力量,它们能带给公司竞争能力,这种能力是竞争对手靠自身能力无法轻易模仿或超越的。联邦快递拥有在第二天送到小型包裹的卓越能力;迪士尼在主题公园管理和家庭娱乐方面有难以击败的才能;IBM 在支持大型企业需要的信息系统和信息技术方面拥有广泛的能力。

许多公司认识到,相比其拥有优质的产品而言,要想获得优于竞争对手的持久的竞争优势,更多的是依靠构筑有竞争价值的专门技术和能力,因为竞争对手几乎总是能够模仿一项流行或创新的产品。但是对那些经验相当的竞争对手来说,一个公司长期发展并日益完善的技术秘诀和专有的竞争能力(在短时间内)是很难被模仿复制的,这需要花费相当长的时间。例如,凯马特、西尔斯和其他折扣零售店以及超级市场连锁店已经发现,尽管已经尝试了很多年,要想同沃尔玛复杂的分销系统和受过良好训练的销售规划专门技术相抗衡简直是不可能的。公司积极地构筑竞争对手不具备而且不容易抗衡的资格和能力,这种主动性涉及比竞争对手更快地将改革的新产品推向市场(3M 公司);更好地掌握一项复杂的技术程序(制作子午轮胎的米其林);在无缺陷制造方面的专门技术(丰田和本田);专门的营销和推销秘诀(可口可乐);全球销售和分销能力(在动力设备方面的百得);卓越的电子商务才能(戴尔电脑);个性化的顾客服务(丽嘉和四季旅馆);或者在设计、生产、分配、销售公司的产品或服务方面能形成竞争力的其他任何东西。

1.1.2 识别公司的战略

除了在保密中、计划阶段和一些即将发起行动的细节之外,通常关于一个公司目前的战略内容没有什么秘密或神秘的。它在市场中的竞争方式和行动对那些仔细的观察家通常是可见的,并且在股份制企业的案例中,这些竞争方式和行动常常被公司的管理者公开讨论,或在新闻稿中和其他随处可得的公司文件中进行概述。因此,一个公司的战略内容通常能够从它在市场中的行动和公开可得的信息中获得。一些战略特征可能由于竞争的敏感或法律原因仍旧隐藏着,直到公司的行动公

开。但是要想保持投资者和华尔街对自己的信心,许多上市公司不得不光明正大地公开其战略。

图 1-1 展示了在识别公司整体战略主旨时要分析什么。为了更好地掌握公司战略的内容,请阅读专栏 1-1 关于西南航空的战略描述。

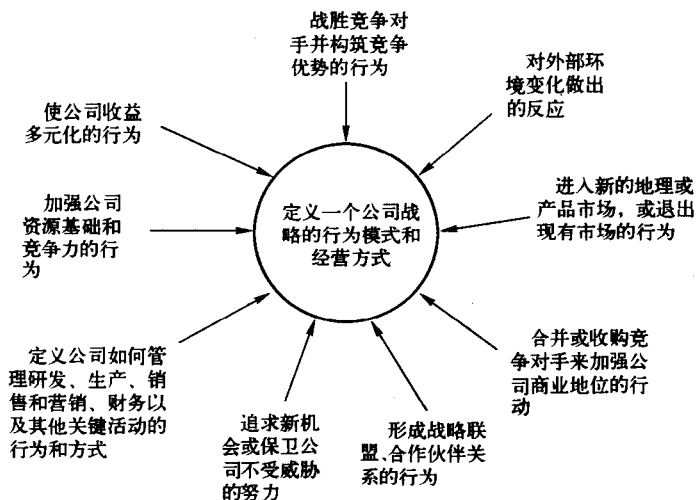


图 1-1 识别一个公司的战略：要分析什么？

专栏 1-1 一个战略实例：西南航空公司

西南航空公司是美国航空行业中惟一一家主要进行短途飞行、低费率,点对点运送的公司。它是该行业中最成功的神话故事之一,而且是过去 25 年中一直盈利的惟一的航空公司。2003 年,西南航空在 30 个国家的 58 个飞机场运营着 375 架喷气式飞机。该公司采取了取消不必要服务的战略,以尽可能低的费用向乘客提供单一级别的服务。

将空中飞行变成一件美国大多数居民都能负担得起的事情,除了它的低费用之外,西南航空公司还把友好服务作为其战略和商标的核心部分之一。公司员工努力工作为乘客营造一个积极、舒适的飞行体验;迎宾人员有时会在门口的地方用一些小问题和比赛娱乐乘客,令人愉快而诙谐;穿着休闲的飞行服务员很热情地欢迎乘客进入飞机,指导他们打开座位并帮助他们存放好行李。西南航空的服务员,都经过认真筛选,他们都有可爱有趣、对人友好的性格,能够与乘客开玩笑和交谈——一些人甚至能用歌声来宣告飞机起飞或者降落。

西南航空的目标市场是在很多个 150~700 英里^①的城市之间飞行,这样的交通距离对西南航空来说可以提供一天几次的飞行。然而最近,西南航空已经开始提供更长距离的飞行,运用它的低成本优势闯入了几个竞争对手利润最丰厚的航线,例如美利坚航空、联合航空、西北航空、Delta 航空和 US Airways。西南航空通过对现有航线增加更多的飞行和服务于新的机场来增加它的业务——它的目标是逐年稳定增长,而不是几年内迅速增长,然后变得难以维持。

认识到低票价必须积极地追求低经营成本,西南航空公司已经日益完善了许多经营战略来保持成本低于其竞争对手。

- 公司的飞机完全由波音 737 组成,这样就减少了备用零件存货,使训练保养和修理人员更加容易,提高保养程序的熟练程度和速度,并简化特殊飞行时间的安排。

① 1 英里 = 1 609.344 米

- 作为波音 737-300、737-500 和 737-700 型飞机的率先采用者，西南航空公司购买新飞机时获得了优惠的价格。
- 西南航空鼓励顾客在公司的网站预订和购买机票。在它的网站出售一张机票耗费的成本仅仅是通过旅行代理人出售机票耗费成本的 1/10，大约是通过其内部的预定系统处理一张纸质机票的一半。
- 西南航空避免飞入拥挤的机场，强调在中等规模的城市和靠近主要大都市地区的小型机场之间稳定的航线。这提高了准时性，并减少了飞机在拥挤的出租跑道上滞留，或者环绕机场、等待清理地面降落等与之有关的燃料消耗。而且，相比在高流通量的机场，如亚特兰大的 Hartsfield International、芝加哥的奥黑尔国际机场、丹佛国际机场和达拉斯-沃斯堡机场，公司还可以支付较低的降落费用和终端通道成本（terminal gate cost）。
- 同竞争对手的网络中心系统（hub-and-spoke system）相比，西南航空的点对点航线系统非常高效，同时还减少了支持航空运营所需要的飞机和终端通道数量。
- 为了加速预定过程，节省登记时间，西南航空免除了为每位乘客指派已预定坐席的惯例。相反，在登记时乘客被给予印有 A、B 或 C 的登机证，然后根据被指派的字母，乘客被安排 30 人一组登机。登机以后，乘客可以选择任何空置的座位。
- 西南航空的飞行服务员负责清扫离机乘客遗留下的垃圾，为下次班机准备（其他航运商由清洁工登机来执行这项功能）。服务员通常在最后一个乘客离开飞机的几分钟内将飞机清理好迎接下次登机。有必要时，飞行员也参与其中，提高周转速度。
- 西南航空的任何一架飞机中都没有头等舱，在终点没有昂贵的场所供其频繁飞行的机组成员休息。在飞行中没有膳食供应（仅提供乘客饮料、花生和混合的脆饼干），这样为飞机补充食品时会更简单，更快速而且更便宜。
- 尽管最初的成本较高，西南航空的飞机全皮革的座位比布料的座位更加耐用，而且更容易保养。
- 西南航空不向其他航运商提供乘客的行李转运服务。

资料来源：公司文件。

1.1.3 战略：主动与应变

典型的公司战略应该是下面两种行动的混合体：（1）公司管理者一方发起主动和计划性的进攻；（2）对无法预期的发展和新市场状况做出应变性回应（见图 1-2）。公司当前战略最大部分来源于以前发起的、而且运转得足够好、值得继续的行动和经营方式以及最新发起用于加强公司整体地位和绩效的主动性进攻。这部分行动是有计划和主动的，是管理人员对公司状况分析和战略思考，以及得出的关于公司如何在市场中定位并应付竞争者的产物。但是未来商业环境的不确定性和无法预期性阻碍了公司管理者事先策划每个必需的战略行动。公司战略的一部分总是在不确定中得到发展，包括对变化的顾客偏好、对手公司最近的战略调整、顾客方面的新需要和期望、新兴的技术和市场机会、正在转变的政治或经济气候以及其他无法预见的事件做出应变性的反应（战略就这样随之而来）。因此构思一个战略不仅涉及事先把一个广泛的战略意图缝合在一起，还要随着事件的开展和围绕公司环境的变化逐步修改（适应性/反应性战略）。总之，公司的实际战略管理过程是管理者适应环境，以及管理者从经验中学习并试图改进的塑造与再塑造过程。

公司战略的演变与推进

由于不断发展的内外部活动，使管理者发起这种或那种新的战略活动和策略活动成为很平常的事情，公司战略是一项不断前进的工作。大多数时候，公司战略是由管理人员调整这项或那项战略，以及调整某些战略要素以适应事态变化的各种努力所构成的。频繁地进行大规模的战略变动会造成组织分裂并使顾客感到迷惑——而且那种变化通常是不必要的，因此持续地调整一个基本上合

理的战略，使之与变化的市场环境保持协调，要比试图在每个转折点都改动基础战略收益更大。

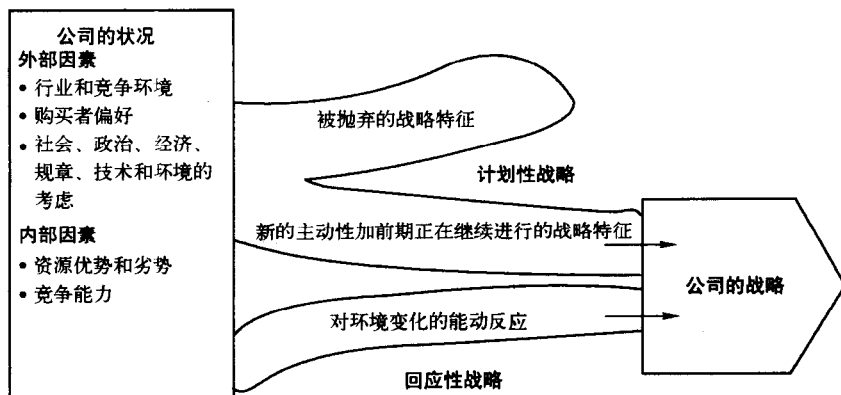


图 1-2 公司的实际战略包括主动与应变

但是，某些时候——一个战略明显是失败的，市场状况或购买者偏好正进行显著的变化，一个重大和全新的机会要求新的战略要素，需要对竞争者做一些战略回应，出现重要的技术突破或公司正遭受一场较大的财务危机——仅仅调整现有战略是不够的。此时就需要较大的战略转变。在市场动荡的时期（如 1997~2002 年出现的互联网淘金热和随后的 dot-com 崩溃），公司修正需求预测是非常重要的，它们必须动态地调整战略的关键要素，至少每季度调整一次财务计划，有时调整得更频繁。如 Bluefly.com，一个网上服装零售商，改变了它的产品供应，并实行每周预算，以此对每天的销售模式做出反应。以高速变化为特征的行业环境常常需要公司频繁地转变战略。

变化的环境要求公司战略随着时间变化进行演变与推进，因此公司战略管理就成为不断前进的过程，而不是对某一次事件的反应。

不管公司战略是逐渐变化还是快速变化，最重要的是我们应该把公司战略看成是动态的，公司战略总是在等待市场、竞争环境、管理思想以及其他任何管理者认为有理由进行战略调整的新变化出现而不断进行完善。从长期看，由于市场、竞争状况和公司环境不会一成不变，公司管理者有义务不断重新评估其战略，尽可能跟上变化的步伐，经常广泛地进行调整。

1.1.4 公司战略和经营模式的关系

同公司战略密切相关的是公司经营模式的概念。“模式”这个词常让人联想到经验主义，例如象牙塔关系，但在这里并不适用。公司的经营模式是经济学的逻辑解释，说明企业如何才能在一个可接受利润率的价格和成本水平之上将价值传递给顾客。因此公司的经营模式管理的是故事情节，包括公司产品和竞争手段如何以及为什么能产生收益，并有一个相关的成本结构，能产生有吸引力的投资收益和回报。

围绕公司经营模式的本质问题是，从赚钱的角度看，所选择的战略是否达到了良好的经营效益。因此，公司经营模式的概念比公司战略的概念更为狭窄集中。公司战略主要同它的竞争主动性和商业手段有关（不管它产生的财务结果如何），然而经营模式关注从战略中产生的收益和成本是否体现了企业的生存能力。已经运转了一段时间并获得可接受利润的公司都有一个成功的经营模式：有明显的证据表明其战略有能力盈利，而且企业有能力生存。处在创业启动和亏损阶段的公司，其经营模式就存在很大问题：其战

公司的经营模式涉及其战略的收益/成本/利润经济学是否展示了商业企业作为一个整体的生存能力。