

欧洲排名第一的战略教材，前5版销售量超过50万册

EXPLORING CORPORATE STRATEGY (Text)

Sixth Edition

Gerry Johnson · Kevan Scholes

第6版

战略管理

[英] 格里·约翰逊 凯万·斯科尔斯 著 王军 等译 赵媛 审校



人民邮电出版社

POSTS & TELECOM PRESS

战略管理

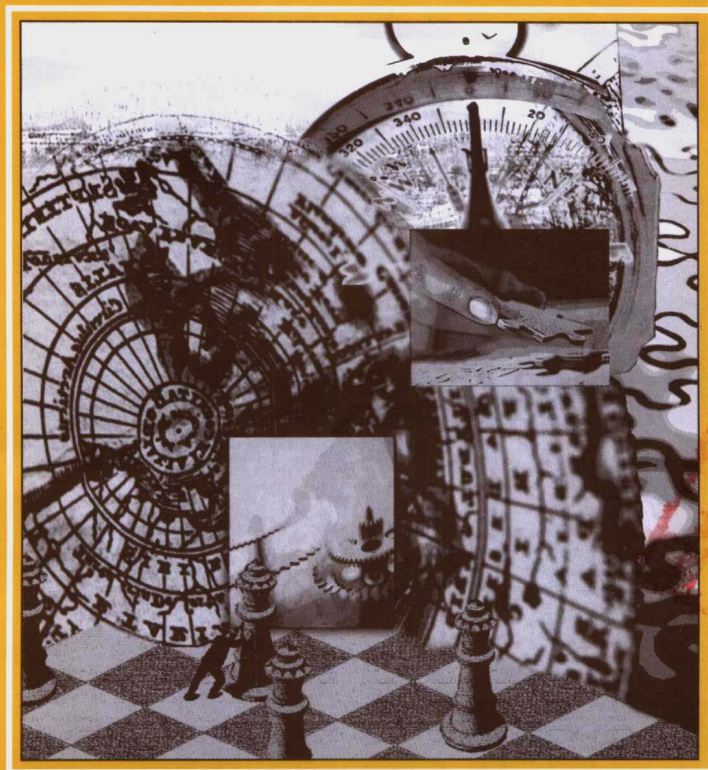
第6版

F270
612
=1

[英] 格里·约翰逊 凯万·斯科尔斯 著

王军 王红 肖远企 陈海潮 姚骁 赵媛 贾维国 译

赵媛 审校



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/(英)约翰逊(Johnson, G.), (英)斯科尔斯(Scholes, K.)著;王军等译;
赵媛审校. - 北京:人民邮电出版社, 2004.1

ISBN 7-115-11137-5

I. 战… II. ①约… ②斯… ③王… III. 管理学—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 118513 号

Exploring Corporate Strategy, Sixth Edition, by Gerry Johnson and Kevan Scholes

ISBN 0-273-65117-X

Copyright © 2002 by Pearson Education Limited.

Authorized translation from the English language edition published by Pearson Education Limited.

All rights reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由 Pearson Education Limited 授权人民邮电出版社出版发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何形式复制或抄袭。

版权所有, 侵权必究。

战略管理(第 6 版)

◆ 著 (英) 格里·约翰逊 凯万·斯科尔斯
译 王 军 王 红 肖远企 陈海潮
姚 骁 赵 媛 贾维国
审 校 赵 媛

策 划 刘 力 陆 瑜
责任编辑 周洪杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号 A 座
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-64982639 (销售部)010-64983296
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销

◆ 开本: 850×1092 1/16
印张: 27.25
字数: 890 千字 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷
著作权合同登记 图字:01-2003-2295
ISBN 7-115-11137-5/F·431

定价: 55.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010)64983296

《战略管理》中文版作者序

《战略管理》第1版于1984年在英国出版,从那以后,它就成为英国各大学首选的战略管理教材,并且在欧洲和全球被广泛使用。这本书已经被译成法语、西班牙语、捷克语和葡萄牙语,并在有关国家出版发行,现在我们又很高兴地看到中文版的推出。作为作者,我们对这本书在全球的流行感到特别自豪。我们尤其高兴的是,这本书的最新版能够被译成中文,在中国出版发行。

20年前当我们开始写作这本书的时候,在西方很少有人能够想像中国可能在新世纪成为世界上一个强有力的经济大国。当然了,那时也没有人认为,在中国商业和企业管理会受到如此重视。但是现在,大家的看法都发生了改变。今天,缺少中国的市场战略、或者没有在中国开设分支机构的西方大公司,已经是凤毛麟角了。与此同时,中国企业也开始走向全球,成为一支日益强大的力量。20年前,同样很难在一所英国大学看到中国学生,但是现在,他们随处可见。由此可见,管理在中国的国际化已经获得了突飞猛进的发展。

我们希望,《战略管理》这本书能够有助于中国管理和中国经济的发展。我们承认,此书涉及的内容大部分是西方人理解中的战略和战略管理。从我们的中国学生和中国商业朋友那里,我们知道,中国如果准备在世界上取得经济成功,就必须学习这些西方管理知识。但是我们也承认,西方也必须向中国学习。因此,我们希望本书中文版的出版也能够使我们及时获得来自中国的智慧和经验。我们认为,本书中文版的使用将是一个双向的学习过程——我们很荣幸得到这样的机会。

鉴于此,我们希望中国读者更多地进行思辨,而不要毫不批判地接受这些西方管理思想和经验。《战略管理》一直鼓励读者以一种思辨的眼光学习战略和战略管理的相关知识。我们鼓励读者结合你们所在公司、机构和文化环境来学习本书中有关的思想、概念和工具。为了帮助大家进行思辨性的阅读,本书中包含了关于战略管理实际经验的讨论,以及每编后面的评述(这些评述进行了理论上的总结和概括)。这些理论上的视角,有助于读者从各种角度来对待和理解战略以及战略管理;这些不同的理解,有助于管理者思辨性地思考本书其他部分内容的相关性和价值。

最后,特别要感谢我们的朋友们,王军、赵媛、肖远企、贾维国、陈海潮、姚骁和王红,他们为此书的翻译付出了大量心血。当格里·约翰逊教授在英国克兰菲尔德大学任教时,他们都是他的学生,翻译这本书的想法最早也始于那个时候。他们毕业后回到中国,在政府部门、中资和外资企业担任管理者;他们都非常热心于帮助他人,希望别人也能分享他们在克兰菲尔德大学的学习所得。我们也完全相信,通过翻译这本书,他们能够做到这一点。对于他们在这本书的翻译中所投入的大量工作和表现出的智慧,我们在这里要表示最诚挚的谢意!

格里·约翰逊
凯万·斯科尔斯
2003年11月10日

译者序

这本欧洲最好的战略管理著作，从它的第1版问世以来，就好评如潮；也正因为其独有的品质，市场表现也一直非常好——前五版一共卖出了50多万册，成为欧洲最畅销的战略管理著作。对于一本专业性较强的教材来说，取得这样的成绩不能不令人称奇。事实上，该书新版本的不断推出，也是受其已经取得的市场效果的鼓舞。

本书作者与时俱进，不断推陈出新，尤其注意对新的学术研究成果和管理经验的吸收，还紧跟新经济、全球化、跨境并购等新的宏观环境和市场竞争的变化，调整战略管理的框架、内容和思维。可以说，每一个新版本都对前一版进行了较大的改动和调整，包括框架结构。现在推出的第6版就是一个非常好的例证，书中的理论、分析工具和例子都尽量结合这些新的变化进行了相当大胆的改动。这种不断更新自己理论和方法的思维，其实也深深地贯穿于本书中。敢于反思和批判自己，这本身就是战略管理中战略创新的必然过程。

本书的第一作者是格里·约翰逊(Gerry Johnson)教授，2000年8月加入位于苏格兰的斯特拉斯克莱德大学商学院之前，他在英国著名的克兰菲尔德大学商学院讲授战略管理。格里·约翰逊是该学院的大牌教授之一，他的战略管理课程是该学院的核心课程之一，也是MBA学生最为推崇的课程之一。MBA的教学实践性要求高，所以真正好的教师除了必要的学术造诣外，一般还具有丰富的实践管理经验。欧美的商学院一般都对外提供管理咨询专业服务，这样教师就能够从实践中不断获得“鲜活”的管理经验和案例，从而保证课堂上讲授的东西至少不会过时和老套。约翰逊教授也不例外，他除了具有丰富的教学经验外，还具有相当长时间的管理咨询经验。他对英国乃至欧洲的公司和政府机构的战略管理都很熟悉，也与这些机构的管理层建立了很好的关系，正如他自己在英文版前言中所说的，他甚至在全球都有很多好朋友。与商业界领导人大量的交流，给他提供了对战略管理不断进行思索的很多素材和源泉，也给他提供了很多成功的经验。同时，他也能够深刻、清晰地了解到战略管理实践中新的趋势和变化，这对于他的理论总结和对战略管理持续不断的探索，具有相当重要的意义。在书中，他多次强调战略管理中“实践出真知”的重要性，也举出了很多例子来进行说明，这都是这本书与其他战略管理著作的明显区别。所以，我们认为，开放的态度、理论与实践相结合并偏重实践总结，是本书最大的优点。

在人才济济的机构中，人才受到重视的程度与他外在的声望之间，可能有不小的差距。虽然克兰菲尔德大学商学院在欧洲甚至在全球的排名非常高(比如2003年10月在英国《经济学家》的排名表上列英国第一、全球第十)，其一年的收入也高得惊人，但是也难以让每个教授都感到满意。2000年7月的一天下午，格里·约翰逊为MBA战略管理课程进行总结，将战略管理的精髓提高到了一个准哲学的高度，那也是他在克兰菲尔德大学的最后一课。没有感伤的告别，同学们目送感慨万千的他走出教室，他回头挥挥手说的那句话，我们至今记忆犹新——“Bye-bye, Cranfield”。是的，我们也是。

我们这个7人翻译小组的成员，都是1999~2001年三年间从克兰菲尔德大学毕业的MBA学员，当时使用的战略管理教材都是这本《战略管理》，虽然是不同的版本。我们有幸在学习战略管理课程中得到格里·约翰逊教授的面授——可以很自信地说，对

这本书领会得比较透彻和全面。

该书第6版在英国发行后,北京新曲线出版咨询有限公司就非常敏锐地联系到英方出版公司和作者,购买了中文版权。也许我们这些中国MBA学生当时在克兰菲尔德大学给格里·约翰逊教授留下的印象还不错,他首先提出该书最好让他的学生来翻译。而我们这些克兰菲尔德大学的中国MBA们也一直在将他的书译成中文在国内出版的想法,双方一拍即合。

翻译工作由王军组织,赵媛负责审校,她还负责书后词汇表和索引的翻译。前言、使用介绍、第一章、第二章由肖远企翻译,第三、第四章由王军翻译,第五章、第六章由贾维国翻译,第七章、第八章由陈海潮翻译,第九章由姚骁翻译,王红翻译了第十章和第十一章。

我们日常的工作都非常多,大家能够抽出时间、尽我们最大的努力、精益求精地完成这本书的翻译相当不易。不过,我们刚开始翻译时,北京也开始了SARS的恐慌,在那种人人自危的特殊气氛中,我们有了更多的时间坐下来做这项特殊的工作。由于情势特殊,我们相互约定:翻译完一部分后必须做好备份,以防我们这个团队有人被送进小汤山“疗养”。面对面讨论在那个时期当然就不合时宜了,所以惟一不足的是在翻译中我们的讨论不够多,这给负责审校的赵媛留下了很大的工作量,而她又是我们中间最忙碌的人之一;是她的负责、敬业与勤奋,在审校时不断与我们沟通,弥补了上述不足,使这部译稿得以比较放心地交给出版社。

正因为我们对该书的领会和理解更准确和全面,在翻译中我们总想找到最恰当的词汇和句子,将我们的理解准确地表达出来;但是,由于战略管理中涉及的很多词汇都非常抽象,甚至作者用英文表达时,也不得不偶尔借用一些词汇的引申含义,还要特别加上引号,因此,我们在翻译过程中有时很难找到恰当的、现成的词汇。为了更好地供读者理解与参考,主要名词第一次出现时,我们在其后都加上了英文。我们尽量做到译文的准确和流畅。书中翻译不尽如人意的地方及不当之处,恳请指出。

王军的电子邮件是: junwangbj@vip.sina.com。

译者

2003年10月26日

前言

《战略管理》一书第1版出版至今已有18年，在这段时间里，企业界和公共服务行业都发生了巨大的变化。在过去的18年里，“战略管理”这一学科也有了很大变化，其中最主要的一点就是：这一学科对公共和私营部门中的管理者的重要性得到了广泛认同；这种对战略管理重要性的认同也体现在：该学科被广泛包含于大学课程中——本科生、研究生和专业研究者都将战略管理作为一门课程；此外，短期培训课程和管理咨询服务都将战略管理作为内容之一。需要了解战略原理和实务的不只是公司高层管理者，不同层次的管理人员都必须了解（尽管他们各自的侧重点有所不同）。我们一直呼吁战略问题应引起广泛重视，所以这样的变化让我们感到欣慰。

前五版的总销量超过了50万册。第6版付梓之时，适逢很多（如果不是绝大部分的话）组织感觉到全球化、信息技术和商业环境飞速变化的联合冲击之际。尽管本书的结构与前几版大致相同，我们还是尽力突出了“新经济”问题（虽然新旧界限的划分是人为的）。本书更多地讨论了知识、学习和创新、超竞争、战略反应速度、新的组织模式以及这些问题之间的联系，同时更新和修改了一些概念与方法。这些变化是根据本书读者和使用者提出的意见和建议做出的——在此我们对他们深表感谢！

我们保留了第5版在版面和设计方面所做的较大改动并有所提高，使本书更加清楚和容易查找，让阅读本书成为一种享受。每一章都有清楚的学习目标和小结，而且对实例和案例尤其重视。该版中绝大部分实例和案例是新的——在这些例子的选取上，我们充分考虑到要能反映上面提到过的主要问题。所有87个实例都附有习题，教师可将其当做“小案例”，学生可用其检查自己对本书内容的理解程度。本书第5版一个特点是：每一章末尾增加了一个案例——它有助于学生对本章涉及的主要内容进行复习，了解自己的掌握程度，这受到了大家的欢迎。

本书一个新的特点是：每编的末尾增加了客观性评述——这样做的目的有三个：首先，指出每一编各个章节不同主题之间的联系；其次，帮助读者对战略问题培养一个全面的视野（例如对一个组织的战略定位，见第二编）。这两个问题（不同主题之间关系的重要性和大局观的重要性）是战略本质的基础；引入评述的第三个目的是，通过三个不同视角回顾每编所涉及的内容（这三个视角是设计视角、经验视角和创意视角，我们会在下面进行介绍）。我们认为这些评述对管理者和研究生尤为重要。总之，我们的目标是进一步丰富本书内容并改进本书风格，希望大家对此感到满意。在前言之后的“如何使用《战略管理》”中，我们就如何从本书中获得最大的学习效果提出了建议。

《战略管理》介绍的不是企业的战略规划技巧，而是战略管理这个领域中研究人员和专业人员所熟悉的管理实践和做法。本书主要供大学和学院中工商管理专业的研究生和本科生课堂学习之用，需要学习《公司战略》、《业务策略》、《战略管理》、《组织策略》和《公司策略》之类课程的学生，都可以使用本书。我们知道，这些学生中很多人现在其实已经是管理者了，他们参加学习只能利用业余时间，因此，这本书是写给现在和未来的管理者们的。

这本书的风格体现了我们作为积极的教学者和咨询人员的长达25年的个人经验，是理论与实践的结合，这种有机的结合对于出色的战略管理尤其重要，对战略问题的学

习应该利用这些经验(如案例研究,它可以让学理论联系实际,同样重要的是,它还能让学生形成自己的观点)。另外,不断增强的研究力量和不断丰富的理论,大大促进了对战略问题和战略管理的更深入的了解。我们的方法正是以这些研究和理论的重要部分为基础的,同时我们还鼓励读者参考更广泛、更深入的研究和理论知识。当然,我们也认为读者有机会利用案例研究或项目来处理战略问题(如果读者是管理者,则可通过其在组织中的工作处理战略问题);在这个问题上,我们的观点与医学或工程学教科书的作者完全一样,我们鼓励读者也采取同样的态度:好的理论有助于指导好的实践,但是纸上谈兵却非常有害(尤其当你正在医治一个病人或者建造一座桥,抑或只是根据本书中的理论去管理一个组织时)。突出理论和实践之间的联系,是我们增加上述评述的原因之一,也是我们引入下面将要提到的三个战略视角概念的原因之一。

因此,我们在第6版中所做的一个较大改变,就是引进了三个战略视角的概念,旨在强调用多种角度研究和认识战略的重要性。“传统”的设计视角之外,我们讨论了战略如何源自经验和文化,也讨论了它作为创意的结果是怎样从纷繁复杂的组织内外环境中出现的。这三个战略视角在第2章中被充分讨论;就像真正的透镜一样,这三个视角认识战略和战略管理的方法尽管不同,却是互补的;所有这三种视角都与战略研究有关,并在书中得到体现。

例如,贯穿本书的主题之一,是对组织所面对的战略形势进行清晰分析和对未来战略选择进行理性评估的重要性。在涉及这些问题时,本书讨论了以下问题的价值:环境评估、竞争环境的结构与战略集团分析、价值链分析、战略选择模型以及组织的战略定位与财务状况之间的关系。简言之,主题之一就是:在组织中运用理性模型进行分析和选择,对战略管理是很重要的。

当然,本书也注意到,一些研究和文献更多地强调决策过程脱离不了组织所处的政治与文化背景,并研究了如何了解这些影响以及在这样的环境中进行战略管理需要何种机制的问题。

创意视角也在本书中有所体现,例如阐释创新的重要性,以及知识是如何在组织内外被创造和共享的。计划和体制并不能完全解释组织是如何从自身知识中获得竞争优势的——组织内外的非正式流程同样是非常重要的。

本书也认为,战略管理与公共部门、非营利组织有关,就像它与工商业中的私营部门有关一样。事实上,第1版出版后的这段时间,对公共部门战略管理的认知发生了前所未有的变化(包括战略管理的作用以及运行方式的显著变化),这个“新时代”反映在本书的讨论和案例中。我们也提供了关于公共部门战略管理的大量参考文献和实例。自上一版以来,我们还编辑出版了另一本关于公共部门战略的书(见前言之后的“如何使用《战略管理》”)。公共部门的很多变化也出现在较大的私营组织中,本书关于组织结构和业务流程重要性的相关章节,反映了这些变化。

第1章对本书结构有较为详细的介绍,但最好在这里简单交代一下——本书分为四编:

第一编是战略管理概论。首先是战略特点和战略管理的要素(第1章),然后通过不同的方式理解组织的战略制定(第2章)。

第二编是关于组织的战略定位。第3章阐述了组织在其所处商业环境中的定位(包括竞争定位);第4章分析了决定组织战略能力的因素,即资源和能力,重点突出了知识的重要性;第5章是关于组织的目标,中心问题是组织为谁提供服务,这包括公司治理结构、与利益相关方的关系、商业道德以及文化等问题。

第三编分析了战略选择。第6章关注公司层次战略,即公司总部是如何为业务单位增加价值的(或者反过来,如何减损价值);第7章讨论了业务单位战略(或竞争战略)、主要问题是竞争优势的基础以及如何在瞬息万变的环境中更好地竞争;第8章讨论了战略方向和方法的更为具体的选择方式,然后讨论了评估战略成败的标准。

最后一编——第四编——是关于战略实施的。第9章关注要使战略实施成功需如何进行组织,该章还介绍近来在组织结构关系、组织流程、建立和保持内外部联系和界限的重要性方面的一些研究成果;第10章从一个全新的角度分析了组织整体战略与四个关键资源领域(人才、信息、资金和技术)中战略的关系;第11章探讨了变革管理的方法,介绍了该章与前面第2章和第5章之间的重要联系。

很多人对本书第6版的出版提供了帮助:首先和最重要的就是上一版的使用者(在我们的年度教学研讨会上,我们有幸与他们中的很多人相识);他们中的很多人给了我们建设性的批评意见,对新一版的编写提出了一些建议,我们希望他们对现在这个版本能够满意。同样提供帮助的,还有我们在谢菲尔德大学、克兰菲尔德大学、斯特拉斯克莱德大学和其他很多地方的学生与用户,他们不断提出新的创意和挑战,没有他们的直接反馈,就不可能完成此书。这本书使我们大大拓展了自身的工作和对外联系:我们两人现在的朋友遍布世界各地,他们一直是促使我们不断努力的动力之一。我们尤其看重与爱尔兰、荷兰、丹麦、瑞典、法国、加拿大、澳大利亚、新西兰和新加坡的联系。

感谢那些为本书无私提供案例的人们,以及那些敢于将自身经历写入案例的组织;《战略管理》一书的日益普及,也使案例中涉及的公司经常受到教师和学生的直接询问,从而给它们带来了一些实际问题——我们希望读者能尊重这些公司的意愿,不要为了获取更多的信息而直接与它们联系(谢菲尔德剧院在提供案例时附带了这个条件)。

还要感谢很多帮助我们对战略管理某方面或相关领域加深认识的同事。战略管理是一个非常广阔的领域,所以,如果要使本书与时俱进,这些帮助是非常必要的;要感谢 John Bessant、Julia Balogun、Graham Beaver、Tony Clayton、Andrew Coleman、John Ellis、Jan Horwath、Phyl Johnson、Greg Parrish、Richard Schoenberg、Jill Shepherd、Steve Tallman、Joe Tidd 和 Katarina Wass;另外还要特别感谢那些提供和帮助编写实例的人们,我们在实例的末尾列出了他们的名字——斯特拉斯克莱德大学的 Urmilla Lawson 也在这一项工作中帮助了我们;还要感谢斯特拉斯克莱德大学和谢菲尔德哈勒姆大学图书馆的工作人员,他们在文献资料方面提供了宝贵的帮助,也感谢那些参与了本书手稿准备工作的人们,尤其是斯特拉斯克莱德大学的 Lesley Nixon 和谢菲尔德大学的 Jenny Scholes。

格里·约翰逊(Gerry Johnson)

凯万·斯科尔斯(Kevan Scholes)

2001年11月

如何使用《战略管理》

读者一直要求增加本书的内容——在保证本书的大小方便读者使用的同时，通过《战略管理》不同版本的出版，我们一直努力满足这些要求。这些要求包括深化某些主题、增加某部分的篇幅或者为学生提供更多的案例和作业。我们已经推出了辅助学习材料和书籍，并且完善了与本书某一部分有关的参考文献。本部分主要提供一些实用的建议，即如何从这些广博多样的内容中获取最大的价值。

使用《战略管理》

为了从《战略管理》和相关学习材料中取得最大的收获，我们对学生和管理者的建议是，确保你们已经实现了三个目标：

- ◆ 理解概念；
- ◆ 能够将这些概念用于实践(如果你是一名管理者，将这些概念用于你自己的工作尤为重要)；
- ◆ 在本书之外进行广泛的阅读。

本书特点

- ◆ 每章的开始都有一个学习目标，它表明了你在完成本章学习之后应该掌握的东西——可以用它来检验你是否理解了有关内容。
- ◆ 重要术语在文中都被重点标出，而且本书最后的索引对它们按照字母顺序进行了排列。
- ◆ 实例每章中都有，它们包含一些问题，因此可被用做小案例。确定你读过并且回答了问题，以检验你是否理解了理论与实践之间的联系。若你是一名管理者，你应该一直问自己另外一个问题：“从这个案例中我和我的组织能够学到什么？”如果可能的话，对每个案例都这样做。最优秀的战略管理者能够将所学知识举一反三。
- ◆ 本章小结帮助你回顾该章的主要知识点。
- ◆ 重点推荐读物列在每一章的结尾，确定你熟悉这些与课程学习有关的内容，有一些参考文献是供你进行更详细的学习和更深入的研究的。
- ◆ 作业按照难度分为两个等级，教师可能将其中的一些用于课堂测验，在任何情况下你都要将其当成考卷来完成，以检测你对概念和应用的掌握程度。如果你是一名管理者，找机会将这些作业应用于你自己的组织，并尽量让你的团队中的其他成员也加入进来。
- ◆ 每一章最后的案例帮助你巩固所学的主要内容；回答案例后面的问题。
- ◆ 每一编后面都有评述，它们可以使你明白该编中不同章节所涉及问题之间的联系，使你能够用不同的方法（通过第2章中介绍的战略视角）来分析该编中的问题。

虽然本编分为3章,但应该强调的是,对战略有着不同影响的各要素之间存在着密切的联系。外部环境对组织变化的推动力将受到有限的可用资源的制约,或者受到组织变化的组织文化的约束;组织能力所创造的机会也只有在识别出所处环境中的机会后才有价值。各种影响要素间的相对重要性将随时间推移而变化,对不同的组织也会表现

每编起始页简要解释该编各章中涉及的有关主题。

3
环境

- 使用 PESTLE 模型来描述组织宏观环境中的各种影响因素；
- 识别关键的结构性和变革驱动力及其对组织的不影响；
- 进行战略规划，并识别出各种情景的影响；
- 进行行业定义，并举例说明什么是行业竞争；
- 使用五力模型来解释为什么各业务单位识别竞争来源；
- 解释什么是竞争策略机制，说明超竞争的影响；
- 定义战略集团，说明战略集团的概念如何有助于理解竞争；
- 解释组织市场的概念；
- 解释细分市场，说明细分市场如何有助于理解客户偏好；
- 解释为什么以组织带来商机而细分市场是截然不同的类型。

本卷的《管理思维》(不管是商业还是非商业类)的读者如果能够了解如何能够了解这个组织所在的不确定性的世界(即商业环境),正如2.3节所讨论的那样,从这几方面的角度,首先,“环境”包含很多不同的国家因素,其高低有助于了解这些国家因素的好坏——找出很多不同的国家因素可能有用,但也不可能是所有的,因为可能“见树不见林”,不能看清到底是哪些国家因素的重要性因素和次要因素;其次,为了解这些国家因素的重要性因素——管理思维的重要部分,为技术不断进步的步伐和与之相随的迅速提高要求更多的变化;最后,了解组织环境的变化还在于其复杂,在商业复杂时,组织管理其他人员,对于在变化的世界管理更简单组织,总是管理其他人员只是过去管理过其他组织所具有的一些组织因素上,重要的是,了解组织环境时,找别国是了解组织环境的关键,毕竟,了解所处环境的目的就是为了更好地了解本国。

本章介绍了用于分析组织所面临环境的一些框架模型（见图表 3.1），旨在帮助大家识别关键问题，并找出应对变革和复杂性的方法。按照图表 3.1 中所示的不同层次，在此将框架模型介绍如下：

宏观环境
行业环境
战略集团
具体环境
各种资源
组织层

学习目标列出每章学习结束后你所应该理解或掌握的东西。

实例说明理论与实践间的关系。

重要术语在文中都以黑体字标出，并后缀英文。

导读 (续)

116 第二编 战略定位

性知识的过程,这可能非常困难,还可能影响同时使用几种不同的方法,如建立模型、明确或类推法等。

- 概念 (combination) 是得概念加以系统化,使之成为“知识体系”的一部分的过程。例如,将不同的显性知识结合起来,个人可以通过正规的方式,如会议、文件或计算机网络等来完成这个过程。

● 内化 (internalization) 是将显性知识转化为隐性知识的过程。这与“下中学”密切相关。

实例 4.7 事例说明了知识创造的过程及该过程与知识管理的互动和联系 (通过对四个过程和管理) 的重要性。

4.8 优势和劣势

前几节讨论的问题有助于我们更好地理解组织的战略能力。第 3 章 (商业环境) 和本章传递的主要“战略信息”通常可以采用 SWOT 分析的形式进行总结。

SWOT 代表优势 (strengths)、劣势 (weaknesses)、机会 (opportunities) 和威胁 (threats)。SWOT 分析总结了商业环

境和组织战略能力方面,最有可能影响战略制定的主要问题。SWOT 还是一个基础,可用于帮助组织判断将采取的行动。这将在第 4、第 7 和第 8 章中详细讨论。SWOT 分析的目的是了解组织当前的优势和劣势在多大程度上与商业环境的变化相关及在多大程度上能够应对这种变化。SWOT 分析还可用于评估是否有机会进一步利用组织已有的独特资源和核心能力。例如实例 4.8 说明,雷诺公司已经具备了应对市场变化和取得更多能力。特别是在创新和开发新车型方面 (如多倍客和共同汽车),雷诺有良好的记录;它还具有,雷诺公司与合作伙伴方赛车也受益匪浅——但是考虑到商业环境中的某些重要发展,雷诺公司也面临着一些劣势,例如,雷诺公司过多地依赖于已成熟的、竞争相当激烈的欧洲市场。而欧洲市场的财政预算削减和生态问题正给汽车制造商带来越来越大的压力;有趣的是,尽管雷诺公司的上述优势可以用于开发新的市场并帮助公司克服市场进入障碍,但雷诺在发展中国家市场 (如亚洲和拉美市场) 尚有很大的发展空间。

总之,SWOT 分析能够帮助组织力量集中在未来的选择上以及雷诺公司在多大程度上有能力支持这些战略。

- 组织能力 (即难以模仿) 的原因有多种,如稀缺性、复杂性、竞争优势如何获得等方面的不确定性 (因果模糊性),或是能力嵌入在组织文化 (隐性知识) 中。

重点推荐读物

- The importance of analysing and understanding knowledge is discussed in: I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995. V. von Krogh, K. Ichijo and I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, 2000. K. Fisher and M. Fisher, *The Distributed Mind: Achieving high performance through the collective intelligence of knowledge work teams*, AMACOM, 1997. Also, a collection of articles can be found in *Harvard Business Review on Knowledge Management*, HBR Press, 1998.
- There are a number of books and articles about the importance of understanding core competences. For example: G. Hamel and C.K. Prahalad, *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3 (1990), pp. 79-91; G. Hamel

第 4 章 战略能力 117

and A. Heene (eds), *Competence-based Competition*, Wiley, 1994.

- A number of the chapters in V. Ambrosini with G. Johnson and K. Schuler (eds), *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, 1998, provide further discussion of concepts introduced in this chapter. Specifically: M. Tampore on core competences; A. Shepherd on the value chain; G. Tomlinson on benchmarking; T. Jacobs, J. Shepherd and G. Johnson on SWOT.
- An extensive discussion of the value chain concept and its application can be found in M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.
- J. Kay, *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, 1995, discusses many aspects of the links between strategic capability and competitive success.

参考文献

1. The concept of resource-based strategies was discussed by B. Wiersehn, *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2 (1984), pp. 171-180. The idea of driving strategy development from the resources and competences of an organisation is discussed in G. Hamel and C.K. Prahalad, *Strategic intent*, *Harvard Business Review*, vol. 67, no. 3 (1989), pp. 63-76. G. Hamel and C.K. Prahalad, *Strategy as stretch and leverage*, *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 3 (1993), pp. 78-84, and D.J. Teece, P. Pisano and A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, *Harvard Business School Working Paper*, 1992.
2. The importance of analysing and understanding knowledge is discussed in: I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995. V. von Krogh, K. Ichijo and I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, 2000. K. Fisher and M. Fisher, *The Distributed Mind: Achieving high performance through the collective intelligence of knowledge work teams*, AMACOM, 1997. D. Neef,

- A Little Knowledge is a Dangerous Thing: Understanding the global knowledge economy, Butterworth-Heinemann, 1998. Also, a collection of articles can be found in *Harvard Business Review on Knowledge Management*, HBR Press, 1998.
3. See M. Petrari, *The consequences of competitive advantage: a resource-based view*, *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 3 (1993), p. 179.
4. See R. Draven, *Hypercompetitive Realities*, Free Press, 1995, Chapter 2.
5. See M. Hardaker and B. Ward, *Getting things done*, *Harvard Business Review*, vol. 65, no. 6 (1987), pp. 112-120. For a full discussion of how critical success factors can be identified.
6. A systematic way of assessing the resources of an organisation would be a resource audit. This topic is covered in a number of papers and texts, for example, K. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 3rd edition, Blackwell, 1998, Chapter 4, and B. Bachevalier, *How to evaluate a firm*, *California Management Review* (Fall 1982). The latter provides extensive checklists under functional areas.
7. Intangible resources have become increasingly recog-

本章小结

- 战略能力是指向客户或市场他们从有价值的产品或服务中获得的利益。那些通过难以模仿的方式将这一工作做得比竞争对手更好或更便宜的组织才能获得竞争优势。
- 了解客户重要的价值 (或将来可能重要的价值) 是很重要的。这包括了解客户的需求,即所有的潜在需求,但更重要的是,客户对最低限度的要求会随着时间的流逝而不断变化。不能提高,还包括了解成本的关键要素,即客户特别关注的因素。因此,就是组织必须超越竞争对手的水平。
- 战略能力源于组织资源,缺乏足够的资源要求组织向某些市场提供资源。有些资源可能是组织的独特资源,并成为竞争优势的来源。
- 资源相当重要,因为组织需要资源“配置”到可以创造组织利益的各活动中,组织从事的所有活动都必须达到最低能力要求才能生存。而这些最低能力要求也随时间的推移而不断变化。

- 一些组织活动或流程可以成为构成组织竞争优势的核心能力。判断活动或流程是否是组织的核心能力,有三项标准:第一,必须能够在根本上增加客户认可的“物有所值”的产品特性;第二,必须比竞争对手做得更好;第三,必须相对难以模仿。
- 提供有价值的产品或服务需要管理成本和产品特性。成本和产品特性这两方面都有几项潜在的优势来源。
- 产品或服务是否物有所值也取决于组织之外的工作,即价值链的活动 (供应商或渠道)。需要管理价值链各活动之间的协调和整合。
- 客户重要的价值会随时间而变化,所以核心能力会逐渐消失。但是,可能还有机会利用核心能力开发新的战略增长点。
- 了解了解竞争对手所需资源的能力标准是很重要的——用以使用标杆比较法,但不应用于局部,狭小的范围使用。

本章小结概括和回顾了每章的主要知识点。

258 第三编 战略选择

24. Useful texts on financial analyses for both strategic analysis and strategy evaluation are: A.N. Grundy with G. Johnson and K. Schuler, *Exploring Strategic Financial Management*, Prentice Hall, 1998, and J. Ellis and D. Williams, *Corporate Strategy and Financial Analysis*, Pitman, 1993.
25. Cost-benefit analysis is discussed in: A. Williams and E. Gardella, *Efficiency in the Public Sector: The theory and practice of cost-benefit analysis*, Edward Elgar, 1993. (Despite the title, the book covers the private sector too.)
26. T. Luthans, *Strategic as a portfolio of real options*, *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 5 (1998), pp. 89-99.
27. The main purpose of shareholder value analysis was A. Rappaport, *Creating Shareholder Value: The new standard for business performance*, Free Press, 1986. See also: J. Kay, *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, 1993, Chapter 13, and A. Grundy, *Breakthrough Strategies via Growth*, Pitman, 1993. See also B. Miles's chapter, *Understanding and using shareholder value analysis*, in V. Ambrosini

- with G. Johnson and K. Schuler (see reference 23), Chapter 15.
28. See Ellis and Williams (reference 24 above), Part III.
29. Computer spreadsheets are ideally suited for accurate analysis. Ellis and Williams (reference 24 above) give an example on pp. 548-549 in relation to share price.
30. See Ellis and Williams (reference 24 above), pp. 180-195, for a discussion of the handling of strategies.
31. Break-even analysis is covered in most standard accountancy texts. See, for example, E. McLaney and P. Atoll, *Accounting: an Introduction*, Prentice Hall, 1999.
32. This relates to the idea of 'resource-based strategies' discussed in Chapter 4. Useful references are: B. Wiersehn, *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2 (1984), pp. 171-180, and D. Collins and J. Montgomery, *Competing on resources: strategy in the 1990s*, *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 4 (1995), pp. 118-128.
33. M. Petrari, *The consequences of competitive advantage: a resource-based view*, *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 3 (1993), p. 179.

作业

● 表示本书正文案例中的实例, ● 表示较复杂的作业。

- 8.1 从下列公司中选择一个公司,从发展方向和发展方法的角度,分析该公司的战略选择。
(a) 巴克利银行 (Barclays)
(b) 库迪 (Cusack)
(c) 泰任达公司
- 8.2 为威星公司 (Lonsdale Plaster) (见接下来的案例),巴克利银行 (Buckley) 的竞争对手提供一个简要的说明。解释案例 4.2 中的 PIMS 数据如何影响它的战略选择。
- 8.3 ● 参考 8.2 和 8.3.3 节,运用你身边的案例,对“协同效应是战略的基础”的观点进行评价。
- 8.4 公司的首席执行官让你对公司是否应该通过收购的方式实现发展提出建议,写一个简短的说明 (一个段落),解释你的观点,写一段类似的话给一家报纸的编辑,他在考虑与其他报纸合并的事项。
- 8.5 ● 如果战略制定是单独被设计为从组织资源或能力中产生的方法,那么战略制定将永远无法进行,结合最近你读过的商业案例,对这一点进行讨论。

- 8.6 对库迪、威星、巴克利银行、WU、Smith 或库迪的竞争对手,以实例 4.5 类似的方式组织选择的排列。
- 8.7 ● 以你对实例 4.7 所提问题的答案为基础:
(a) 你对成本-收益分析的总体“有效性”有何评价?
(b) 如何改善?
- 8.8 参考 8.6 和 8.7 节,如果下列组织分别进行战略选择,你将为每个组织分别提出哪些重要考虑的因素和参数?
(a) 新闻集团
(b) 康卡斯特
(c) 巴克利银行
(d) 泰任达公司
- 8.9 ● 有一种观点认为,“战略制定选择是一件非常主观的事情,如果从组织中产生,那么它将是主观的,因此,它将是主观的。”你对此有何看法?你同意吗?你反对吗?你如何评价? (可参考本书第三编案例的评论)。

案例

孤星公司出版物: 从个人热情到商业成功

本书, “哈特, 一个新人伙伙人”

1980 年对于孤星公司来说是一个重要的年份。基勒夫妇的朋友吉姆·哈特 (Jim Hart) 曾有过出版的经验, 他离开澳大利亚南澳大利亚州的一家出版商, 加入孤星公司。有了吉姆的帮助, 基勒夫妇的小生意逐渐呈现持久的状况。夫妇两人开始进行长时间的实地考察。

当第 1 版《印第安人的手》在 1981 年出版时, 它代表了孤星公司一个重要的转折点。以前书的每本价格为 3.95 美元, 最多出售 3 册; 到了 1981 年, 书的每本价格为 14.95 美元, 出售了 10 万册。印度出版商为基勒夫妇提供了稳定的收入, 从而解决了公司经营的迫切需求。到吉姆加入公司时, 托尼和基勒已经为公司取了“孤星”这个名字, 并建立了一个积极的国际分销系统。吉姆的到来和印度出版商的出版, 让托尼和基勒可以有一段稳定的时间。

在 1984 至 1985 年期间, 他们设立了美国办事处, 经历艰辛, 花费高昂。尽管如此, 办事处最终实现了正常运转。1991 年, 他们准备进一步进行国际扩张, 因为同样是英语国家, 美国成为自然的选择, 而且它也是接近欧洲市场。

向欧洲进军是公司另一个重要的尝试。孤星公司通过出版图书 (这些书赢得了世界上许多知名人士的称赞) 和建立了自己的名字, 但并没有作为一个出版商的身份获得欧洲出版商们的注意。基勒夫妇在欧洲出版商中面临着激烈的竞争, 这个市场曾被一些欧洲出版商的主要竞争对手占据。

1993 年, 受到在美国的经验鼓舞, 孤星公司在法国设立办事处。法国办事处的设立标志着公司的重大发展, 不像其他欧洲出版商, 法国出版商的作用不仅限于提供和分销, 还创作法国图书。法国的业务还标志着公司首次尝试进入非英语国家市场, 并成功地将非英语作品推向国内。形式和语言, 在此之前, 孤星公司一直认为自己是专门从事英语图书出版的出版商, 外国的出版商可以通过获得授权的方式从事书籍的翻译工作。

案例位于每章末尾, 它有助于强化你对重要问题的理解。

作业按难度分为两类, 可以用来检测你对有关理论和概念的掌握程度。

导读 (续)

第三编评述

战略选择

第三编各章的主题是“战略选择”。各章讨论了组织需要做出的各种战略选择以及带来成功的主要因素。但是，如何做出战略选择(即某一特定战略如何成为组织未来发展的战略)却很少提及。本评述将这一问题作为主题，从三个不同的视角解释战略选择的含义。

战略选择的设计视角

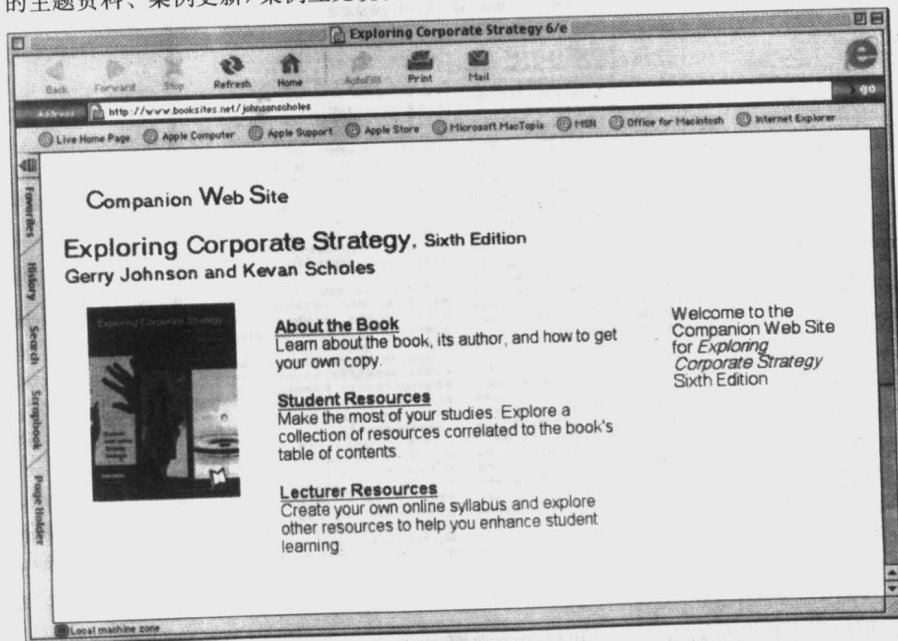
那些采用高度理性方法对待战略管理的人，倾向于对战略选择一种线性的、自上而下的观点：组织目标被尽可能量化，并据此评估战略选择的优劣(如组织战略能否实现预先设定的资源目标和市场占有率目标)；组织所面临的战略选择被一一列出，并针对组织环境(第3章)和组织能力(第4章)进行分析；然后，可能应用第8章介绍的评估标准对这些战略选择进行系统地评估——评估的目的是比较不同可行方案的优缺点，最终找到能够实现预期目标的最佳战略选择(该战略选择需通过第8章介绍的适宜性、可行性和可能受性的考验)。因此，设计视角认为战略选择是一件非常理性的工作。此外，设计视角还倾向于认为战略选择是高层管理者的事情，或是由高层管理者任命的人员的事情(如顾问或战略规划专家)。

这种观点即容易得到人们的认同，通过合乎逻辑的、认真的分析，应该得出理性、可实施的结论。但是，第二编评述中提到的问题依然没有解决：管理者无法获得完整的信息。也无法预知未来：组织也会因为多个利益相关方的影响，及管理者自己也不是完全理性的分析家，而只能设定模糊的目标。因此，更现实的做法是：采用开放的方式看待通过设计视角做出的战略选择。

正式的规划、系统的分析和战略评估不应被视为进行战略选择的唯一过程，其实它们是非常有用的工具。因此，战略管理需要的是一个关键问题：不管组织如何做出战略选择，需要向组织内部和外部利益相关方解释组织的战略选择有何帮助。例如，如果系统分析(见图4.2.2)可以帮助决策人了解某一特定战略所面临的风险和不确定性，但它并不帮助决策人选择战略。正式的规划体系如果运用得当，可以使组织内的员工介入思考组织战略，因此有助于在更多决策者或者能够影响战略制定的人群中形成对战略问题的充分讨论。决策者不仅能让人们思考不确定的未来，还能让人们对组织未来应该遵循何种战略方面的原有认识提出挑战。选择理论(Option Theory)是战略选择形成过程中，对战略选择进行评估和决策的方法——它实际上是把组织进行开放式的战略选择。许多决策者把自己放在竞争对手的位置上，设身处地地思考自己可能面对可能的战略选择——这也在某种程度上组织面临战略的原有认识提出了挑战。决策时会对使用分析工具组织未来发展方向的会议可以达到同一目的，并能让组织中更多的人参与到未来战略的思考中，从而提高战略的质量。

各编评述位于本书各编末尾，其作用在于强调各编不同章节中有关问题之间的联系以及从多种角度看待本书中的战略问题。

《战略管理》网站 (www.booksites.net/johnsonscholes) 定期更新，它包含与本书相关的主题资料、案例更新/案例互见说明、作业、多项选择题和教师参考资料。



教学与学习资源（英文）

《战略管理》一书的网站（www.booksites.net/johnsonscholles）

一个为《战略管理》（第6版，作者约翰逊和斯科尔斯）配置的网站。

浏览《战略管理》一书的网站——www.booksites.net/johnsonscholles，获取有价值的教学与学习资源；这些资源包括：



对学生：

- ◆ 帮助你提高学习效果的资料
- ◆ 每一章的学习目标
- ◆ 多项选择题，用于检测你的理解程度
- ◆ 加深你理解的小案例
- ◆ 对有关期刊、其他资源及文中提到的所有组织的链接
- ◆ 案例更新
- ◆ 在线术语表
- ◆ 重要概念的定义

对老师：

- ◆ 一个安全可靠、有密码保护的教学资源网站
- ◆ 一个完整教师手册的下载版，包括：
 - 如何制定使用本书的计划
 - 案例研究使用指南
 - 案例分析的教学参考
 - 每一章末尾所列作业的答案（供教师参考）
 - 与实例和案例有关的问题
- ◆ 本书中所有图表的可供下载的幻灯片
- ◆ 学生网站上小案例的教学参考
- ◆ 关于订购《战略管理》录像带的信息
- ◆ 一个可用于建立和管理自己课程教学大纲的网页

《战略管理》——录像带

本书共有两盘录像带，购买地址为 Sheffield Hallman University Press, Sheffield S1 1WB(电话：0114 225 4702)。

《战略管理》——专家版

这盘录像带长 115 分钟，包括整本书的 6 个独立的主要战略问题，每个部分都包括知名的学术权威或专业人士在该问题上最新的研究成果——录像带为课堂教学或个人自学提供了非常宝贵的附加教学资源。

- ◆ 核心能力（格里·约翰逊）

- ◆ 复杂性理论 (拉尔夫·斯泰西)
- ◆ 全球化 (乔治·伊普)
- ◆ 利益相关方分析 (凯万·斯科尔斯)
- ◆ 公司总部行为 (安德鲁·坎贝尔)
- ◆ 公共部门战略 (来自四家公共服务机构的总裁)

在本书出版之时,关于第6版中重要问题的新录像带正在酝酿之中。

战略管理研究系列丛书

FT/Prentice Hall 出版社所出的这一系列书籍以读者对《战略管理》学习为基础,但在题目或行业方面增加了深度;这些书都是由格里·约翰逊和凯万·斯科尔斯共同撰写的:

- ◆ 安布罗西尼(V. Ambrosini)、约翰逊和斯科尔斯,《战略管理中的分析评估技术》,1998; ISBN: 0-13-570680-7
- ◆ 格伦迪(T. Grundy)、约翰逊和斯科尔斯,《财务战略管理》,1998; ISBN: 0-13-570102-3
- ◆ 巴洛根(J. Balogun)、霍普(V. Hope)、约翰逊和斯科尔斯,《战略变革》,1999; ISBN: 0-13-263856-8
- ◆ 约翰逊和斯科尔斯(编著),《公共部门战略》,2001; ISBN: 0-273-64687-7

对教师的建议

教师手册

为教师提供的一个全面支持资料,包括:

- ◆ 如何制定使用本书的计划;
- ◆ 如何使用案例分析;
- ◆ 对每一章末尾安排的作业、与实例和案例有关的问题的简要说明(供教师参考);
- ◆ 案例分析的教学参考;
- ◆ 一张包括书中所有图表和一些附加资料的光盘,它有助于对课堂教学或演讲的准备;
- ◆ 多项选择题(在网站上)。

从第1版发行以来,我们一直关注为教师提供高质量且可行的支持和建议(这是教学参考资料增多的动力之一),上面对学生和管理者的建议也同样与教师有关。

从1989年开始,我们每年都为教师举办一个为期一天的教学研讨会(在苏格兰从1995年开始)。事实证明,资深教师和新教师都非常欢迎这样的活动。

关于即将到来的研讨会的详细情况公布在我们的网站上——我们希望:该网站的开发利用能够使这种支持更全面、覆盖范围更广、更能与教师们的期望保持一致,不管教师们哪个国家和地区。

欢迎读者为本书提出宝贵的意见和建议——可以通过以下电子信箱与我们联系:

KScholes@ scholes. u - net. com 或者 Gerry@ gsb. strath. ac. uk

简明目录

第一编 战略管理概论	1
第 1 章 战略概述	3
第 2 章 理解战略制定	25
第二编 战略定位	59
第 3 章 环境	61
第 4 章 战略能力	93
第 5 章 期望和目标	123
第二编评述 应对复杂性：“商业创意”	161
第三编 战略选择	169
第 6 章 公司层面战略	171
第 7 章 业务单位战略	201
第 8 章 发展方向和方法	231
第三编评述 战略选择	263
第四编 战略实施	269
第 9 章 为成功而进行组织	271
第 10 章 促进战略成功	305
第 11 章 管理战略变革	341
第四编评述 战略实施	371
专业术语表	379
公司及组织机构索引	387
主题索引	390

详细目录

实例一览表	11	2.2.3 战略的创意视角	32
图表一览表	13	2.2.4 战略视角小结	38
前言	15	2.3 组织的战略制定过程	38
如何使用《战略管理》	19	2.3.1 战略规划体系	38
		2.3.2 战略领导人	41
		2.3.3 组织政治	41
		2.3.4 逻辑渐进	43
		2.3.5 学习型组织	45
		2.3.6 强迫性战略	45
		2.3.7 战略制定的多重过程	45
		2.4 对战略制定的影响	46
		2.4.1 既定战略和已实现战略	46
		2.4.2 战略偏移	47
		2.4.3 不确定和复杂环境下的战略管理	51
		本章小结	52
		重点推荐读物	53
		参考文献	54
		作业	56
		案例：20 世纪 60 年代本田公司和美国摩托车市场	57
第一编 战略管理概论	1	第二编 战略定位	59
第 1 章 战略概述	3	第 3 章 环境	61
本章简介	3	3.1 本章简介	61
1.1 战略和战略决策的本质	4	3.2 宏观环境	64
1.1.1 战略决策的特点	4	3.2.1 PESTEL 框架模型	64
1.1.2 战略的不同层次	7	3.2.2 结构性变革驱动力	64
1.1.3 有关战略的名词	8	3.2.3 环境因素的不同影响	66
1.2 战略管理	9	3.2.4 情景规划	67
1.2.1 战略定位	11	3.3 行业和部门	69
1.2.2 战略选择	12	3.3.1 竞争的来源——五要素竞争力模型	71
1.2.3 战略实施	13	3.3.2 竞争和超竞争的动态过程	75
1.3 作为研究对象的战略	13	3.3.3 战略集团	76
1.4 不同情况下的战略管理	15	3.4 组织场	79
1.4.1 小型企业	15	3.5 市场	79
1.4.2 跨国公司	15	3.5.1 细分市场	79
1.4.3 制造型企业和服务性企业	16	3.5.2 理解客户偏好	80
1.4.4 创新型企业	17		
1.4.5 公共部门的战略	17		
1.4.6 靠自愿捐助维持的组织与非营利组织	18		
1.4.7 专业服务组织	19		
本章小结	19		
重点推荐读物	20		
参考文献	20		
作业	21		
案例：浏览器之争：第一轮和第二轮	22		
第 2 章 理解战略制定	25		
2.1 本章简介	25		
2.2 战略视角	26		
2.2.1 战略的设计视角	26		
2.2.2 战略的经验视角	28		