



科文图书

全美最新工商管理
权威教材系列

Strategic Management

战略管理

(第13版)

〔美〕

小阿瑟·A·汤普森(Arthur A. Thompson, Jr)

A·J·斯特里克兰三世(A.J. Strickland III)

著

段盛华 王智慧 于凤霞 译

徐二明 审校

MBA

中国财政经济出版社



全美最新工商管理权威教材系列

Strategic Management 战略管理

(第13版)

〔美〕 小阿瑟·A·汤普森(Arthur A. Thompson, Jr)
A·J·斯特里克兰三世(A.J. Strickland III)

著

段盛华 王智慧 于凤霞 译
徐二明 审校

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理/(美)汤普森、斯特里克兰(Thompson/Strickland)著;段盛华、王智慧、于凤霞译. —北京:中国财政经济出版社,2004. 12

书名原文:Strategic Management:Concepts and Cases

ISBN 7-5005-7480-0

I. 战... II. ①汤... ②斯... III. 企业管理-经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 075114 号

Strategic Management, 13E

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

ISBN 0-07-244371-5

Copyright©2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

English Edition Published by the McGraw-Hill, Inc. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or distributed by 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., Science & Culture Publishing House (Hong Kong) Co., Ltd., and China Financial & Economic Publishing House.

本书中文简体字翻译版由科文(香港)出版有限公司、中国财政经济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。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

著作权合同登记图字:01-2005-0639 号

中国财政经济出版社出版

(北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036)

发行处电话:88190406 财经书店电话:64033436

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

北京科文剑桥图书有限公司承销

(北京市安定门外大街 208 号三利大厦四层 邮政编码:100011)

编辑热线:51236215 购书热线:64203023

网上购书: www.dangdang.com.cn

中国纺织出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 27.25 印张 677 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

定价:49.00 元

感谢

中国人民大学副校长	袁 卫	教授
台湾政治大学商学院院长	林英峰	教授
纽约大学商学院副院长	Fred Choi	教授
《财务报表分析》杂志主编、 纽约大学会计系	Paul Brown	教授
纽约大学商学院高级经理 培训中心主任	Michael Darling	教授
纽约大学商学院策略系	Ari Ginsberg	教授

在选书上给予的支持

中译本序

战略管理介绍到中国并不晚，正是在北美形成战略管理定位学派的时候。算起来，至今也有 20 年的历史了。目前，很多各类企业开始注重或关注企业战略的思考，实在令人振奋，说明我们的企业开始真正理性地运行了。

但是，在教书或咨询过程中，我仍然感到所谓“洋”的战略管理与中国的企业管理有很大的文化冲撞。到底什么是战略管理？什么是公司战略？什么是竞争战略？什么是核心能力？每个管理者与研究者都会有自己的界定。有的将其看得很大、很高、很远，结果束之高阁，成为一纸空文。有的又过于零碎，洋洋洒洒，不得要领。为什么呢？我想这主要是个实践与文化的问题。讲实践，是因为我们的市场经济运行的历史还不长，企业成为真正意义上的企业的时间还不长，管理者还来不及真正思考企业的战略问题，只是用“目标”取而代之。讲文化，是“洋”的管理理论来源于“洋”的实践，构筑在“洋”的理念上。他们认为习以为常的一些概念，到了东方就要费些时间来解释。比如“使命”这个词，在北美的公司里本是很简单的概念，都会出现在他们的公司报告或网页上。看是信手拈来，实际上是在管理中借用了宗教的使命的概念，以强调我们是谁、要做什么等问题。为什么能够借用？就是这个词已经存在于管理者与员工的生活中，人们可以比较轻易地理解这个词的真正含义。正像北美战略管理新星迈克尔·希特教授在其教科书的思考题中所问得那样：“在你的个人生活中，使命是否有意义？如果有，请说明。你目前的行动受到任何使命的指导吗？如果没有，为什么？”凡此种种，可以举的例子很多。那么，既然有文化的冲撞，我们是否还要引进这些概念呢？要的。因为我们的企业已经不是在一个封闭的经济环境下从事生产活动了，而是在更激烈的国际竞争环境下生存与发展了。

进入 21 世纪以来，经济全球化速度明显加快，其主要表现就是商品、资本、服务、技术、人才及信息超越了国界，在全球范围内流动。经济全球化由三个有机部分组成，即贸易自由化、金融全球化和生产一体化。经济全球化限制了政府对国内产业和企业的保护能力，使各国企业之间的竞争日趋激烈。

中国加入世贸组织，将进一步加速参与全球经济一体化的进程，逐渐成为开放的新兴市场国家，国际竞争力也越来越强。中国出口占经济的比重不断提高，高于包括像巴西、印度等人口大国的水平。中国占世界总出口的比重不断提高，从 1978 年不足世界总额的 1%，提高到目前占世界出口总额的 5%。据估计，中国的潜在竞争力和世界消费模式的变化将拉动出口强劲增长，到 2010 年，中国占世界出口的总额将增加到 7%。中国已经成为东亚地区经济增长、贸易增长的重要来源，有力地促进了该地区的经济复苏。

在经济全球化环境下，中国企业所面临的挑战主要有：



(1) 外商直接投资市场在中国初步形成, 中国企业获得融资及学习良机。经过改革开放二十年来的潜心营造, 一个世界规模的外商直接投资 (FDI) 市场已在中国初步形成。自 1993 年起, 中国的外资流入量跃居亚洲第一位, 世界第二位, 仅次于美国。这些外资为中国企业进行资产重组和企业再造提供了充裕的资源、先进的技术和科学的管理经验, 伴随着外商投资而来的国外行之有效的运行机制和管理模式也将为中国企业的发展提供可以学习和借鉴的经验。

(2) 国际分工的深化为中国企业参与国际经济大循环和全球竞争提供了契机。经济全球化促进了世界资源自由流动、资源最优配置, 带动了国际分工的大发展。中国企业应充分重视这种由于国际分工深化所带来的技术集约化、生产集中化、市场全球化的世界经济形势, 积极参与到国际经济大循环和全球竞争中去, 利用世界经济发展的机遇来发展一批外向型企业, 特别是大型跨国企业, 实现外向生产要素的优化组合。

(3) 跨国直接投资诱发了中国产业结构更新和升级。跨国直接投资对东道国和投资国双方的产业结构都会产生重大影响。在全球化推动的国际生产大转移的背景下, 中国企业一方面应通过对外直接投资将国内较为成熟甚至衰退的产业部分外移, 从而获得低成本生产要素和新市场空间, 继续发挥企业的竞争优势; 另一方面, 中国应适时利用先进国家的跨国公司通过直接投资向中国转移的、在中国仍有广泛应用前景的其成熟产业中积累的资产和技术, 调整现有产业结构, 进行产业结构更新和升级。

(4) 国际竞争压力导入, 对中国企业以并购方式扩大规模提出要求。20 世纪 90 年代以来, 代表国际大资本集团的跨国公司对中国产业和市场进行战略性渗透。在世界经济全球化大背景下, 随着要素资源流动更加自由化、全球化, 使中国企业利用并购这种外部扩张方式来迅速扩大集团规模、为企业的发展寻求新的竞争优势创造了条件。

(5) 世界信息产业的迅猛发展成为中国企业追求网络经济性、提高快速反应能力的动力。在现代经济效率的四大范畴中, 网络经济性最为重要。经济全球化的进程推动了信息产业的发展、信息技术的传播和网络经济社会的形成, 这为中国企业通过网络联结、低成本获取信息、高效率组织生产经营活动、快速作出市场反应创造了条件。

(6) 市场全球化促发了中国企业跨国经营发展的动机。但随着世界经济格局的变化和全球产业、全球市场的出现, 不同国家的企业进入不同的东道国市场的相对优势会变得更加明显。在技术、服务、生产、市场全球化的环境中, 中国企业跨国经营发展是为适应环境变化所要作出的战略反应, 具有较强的自发性。

但是, 要看到, 中国仍旧处于一个经济转型期, 是一个新型经济的市场。这种市场状态不同于发达国家的市场状况。其市场的表现形式为产品市场激烈的竞争, 而资本市场基础结构并不完善。这就更需要我们的企业从一个较新的角度思考其自身的战略管理问题。

在欧美, 战略管理的产生从来没有离开当时社会与经济背景。正是市场经济的不断进步与发展, 才促成了在战略管理领域里由 20 世纪 50 年代的战略概念, 到 60 年代的战略规划、70 年代的战略热潮、80 年代定位学派的形成、90 年代资源学派的涌现。特别是 70 年代初的全球性的石油危机, 使得管理的学界与实践界都在思考如何使自己在动荡的经济环境中立于不败之地, 从而也促使了战略管理的理念更深入学界与实践界。在随后的 20 多年里, 战略管理基本为迈克尔·波特为代表的定位学派与普拉哈拉德为代表的资源学派所左右。近年来, 开始出现战略创业以及社会资本等方面的战略理论的探讨。引进这些先进的管理理论是为了提升我国管理的理念, 真正解决中国自己的管理问题, 逐步形成

具有中国特色、中国风格的管理理论。

为了满足企业实践的需求,满足院校教学的需要,译者们经过反复调查和斟酌,挑选了这本由 Irwin McGraw-Hill 公司出版、汤普森和斯特里克兰两位专家学者所著的《战略管理》(第13版),以尽量帮助大家了解战略管理的全貌和最新发展。之所以选择这本教科书是因为它详尽地介绍了以产业组织为基础的战略管理定位学派的观点,以及以资源为基础的资源学派的观点,并辅之以丰富的阅读材料和新颖的启发式的架构。这无论对于管理学专业的学生还是企业高层管理人员,都是一本值得阅读的很好的教材。希望读者能够从中获得更大的感悟。

说起来,我对战略管理的认识可以追溯到1984年6月。当时,来自加拿大蒙特利尔大学高等商学院的高狄野教授在给我们讲授《管理经济学》一课时,曾将哈佛大学商学院迈克尔·波特的《竞争优势》一书送给我,让我认真阅读其中的前三章。读后,我感受颇新、体会颇深,便试着译出前三章,发表在《管理世界》的创刊号上,以期引发学术界对战略管理的重视。1988年我远赴加拿大麦吉尔大学,在管理学院听了本科以及MBA的三门有关战略管理课程,又师从明茨伯格教授,参加了他的博士生研讨课,对当时处于战略管理领先地位的明茨伯格的战略管理观点有了较深的认识。此后,我多次远赴重洋,到加拿大、美国、澳大利亚作访问学者并任教,不断更新自己对企业战略的认识,思考着战略管理的学术问题。细想起来,仍感到明茨伯格对战略管理认知程度的判断的正确性:“我们对战略的认识就如同盲人摸象。每个人都紧紧抓住战略的某一部分,而对认识不到的其余部分一无所知。”我们不能空谈,要尽快认识战略这只大象的整体形象。

为此,我要感谢段盛华、王智慧、于凤霞三位译者,感谢他们为企业管理和教学所做的大好事。

同时,我要向科文(香港)出版有限公司的谢志宁,编辑单靖华、何琳表示诚挚的谢意。正是他们的耐心与细心,才能使本书得以顺利出版。

最后,我还是想说一句话,任何移植过来的东西都有其局限性。我们可以借用外来的知识,但要结合我们中国自己实践的需求“博学之,审问之,慎思之,明辨之,笃行之”。

中国人民大学商学院院长 徐二明博士
于战略管理介绍到中国20周年(2004)岁末

《战略管理》(13版)使用说明

本书是《战略管理：概念与案例》(第10版)的最新修订版。本版内容完全覆盖第10版，并更具时代性和创新性，编排更合理，使用更方便。这一版的突出特点是，全面讨论了由全球化和因特网技术的发展所引发的公司战略和竞争性市场方面的历史性变化。与第10版相比，第13版的变化体现在：

一、内容新增2章，即第6章《全球市场中的竞争战略》和第7章《互联网时代的商业模式和战略》，紧跟时代的发展，凸显了这些课题在当代战略管理课程中的重要性，更有时效意义。其他11章的标题和章节标题有所调整，但基本内容与第10版相近。

二、全书13章的阅读材料全部更新。以第1章为例，第10版原有3篇，第13版改变了2篇，更新了1篇，增加了2篇，总共为5篇。

三、各章内容有小的增删调整和叙述方式的变化，例如各章中有一些节和小节的增加，第13版在讲解某一问题时先介绍“基本概念”等。

四、本书原理和案例分两部分出版，第13版的全部34个案例都是最新编写的，围绕着管理者们始终最关心的问题，包含了重要的、最新的教学意义，展示了管理者在解决问题时所体现出来的智慧。案例出版情况可登陆www.beijingkewen.com 查阅，或按照读者的个性化需求单独定制。具体事宜敬请致电010—51236215。

五、若需要第10版案例，请登陆www.beijingkewen.com 查阅或致电51236215。

六、教战略管理的高校教师需要第10版英文教师用书，请登陆www.beijingkewen.com，填写大学教师登记表后，我们将免费寄赠；您的其他需求和疑问，欢迎登陆www.beijingkewen.com 或致电51236215。

本书编辑

英文版前言

继 2000 年末《战略管理：概念与案例》一书第 12 版面世后，现又推出了第 13 版；这一版的特色主要有：(1) 包括 35 个最新、最好的案例；^{* 1}(2) 对有关电子商务的一章进行了全面修订调整，集中讨论了公司如何利用互联网技术重新塑造其价值链活动、为什么互联网日益广泛的应用使得竞争日益激烈以及公司可以用来确定自己在市场上地位的战略选择等问题；(3) 更新了全书 13 章中所有的阅读材料。与第 12 版一样，第 13 章的突出特点就是全面讨论了由全球化和互联网技术的发展所引发的公司战略和竞争性市场方面的历史性变化。这一版中，你将随处都可以发现有关“全球化”和“电子商务”的问题、有针对性的章节内容、最新的实例以及趣味无限并且适合于教学所用的案例，并且还附有光盘。我们竭尽全力满足市场对内容全面的教材的迫切需要，目的就在于使学生们能够具备在今天的市场环境中制定、实施和执行公司战略所必需的知识。

满足市场对最新案例的需求

阅读战略教材的读者都迫切希望能够发现大量新的、分析深入的案例，以反映出一些最新的、饶有兴趣的问题；这是可以理解的。尽管许多商学院每个学期都会开设一些战略管理的课程，但一版书中所提供的案例过不了几个学期就会不合时宜。有些情况下，快速变化的行业和公司环境使得在其他条件下相当精彩的案例都会失去其吸引力（因为后来发生的事件已经向人们展示了案例的结果或者使案例中所提出的问题不再有任何意义）。如果教材中提供的案例是最新的，并且提出了那些公司管理者们仍然在苦苦寻找解决方案的问题；或者如果案例讨论者对于管理者解决问题的过程中所体现出来的智慧仍然感到不解的时候，课堂讨论总是会更为令人兴奋。正是读者对最新、最好的案例兴趣浓厚，以及每年所出现的大量的一流案例，都促使我们努力为课堂讨论提供最新的、最适合的案例。第 13 版中，只有有关罗宾汉公司的案例（两页长的篇幅）与第 12 版中的相同，其余的 34 个案例都是最新编写的，并且包含着重要的、最新的教学意义。

对有关电子商务一章的全面修订以及最新调整的实例

尽管战略管理教材的修订速度通常不可能保证每 18 个月都对每一章节的内容进行修订，但这一版教材的编写稍稍有所不同——我们把有关电子商务一章（第 7 章）做了全面的修订和调整。与 20 世纪 90 年代末所出现的令人欣喜若狂的互联网淘金热的浪潮相比，

* 本书原理和案例分两部分出版，案例可登陆 www.beijingkewen.com 查阅。



现在,由电子商务所提供的机会似乎大大不同了。从24个月以前我们开始准备第12版中首次出现的有关电子商务模式和战略的章节内容以来,网络公司的业务模式和战略已经出现了使人越来越清醒并且更为引人深思的深刻变化;实践中出现了许多具有战略意义的教训,新一代网络战略逐步出现——已经没有更多的时间来权衡哪些是有效的、哪些是无效的。并且,世界各地的公司都在积极地采取各种措施将电子商务技术应用到其价值链上的各种活动过程中,使得供应链管理、内部运作和分销渠道重点等方面出现了根本性的变化。因此,我们决定,第13版中应当有一章——与上一版不同的第七章——全面反映电子商务领域所出现的根本性变化,描述现实中公司所采用的电子商务模式以及现实中不断出现的新战略。重新修订后的第七章主要围绕下述核心问题展开:互联网技术如何改变了公司完成其价值链上各种活动的方式?互联网对竞争有哪些影响?事实是否会证明互联网是一种可以提高或降低行业赢利能力的工具?互联网技术将会为公司建立竞争优势的努力助一臂之力,还会起到阻碍作用?本章中还讨论了一些早期的网络公司所出现的战略方面的失误,以及从第一次互联网革命浪潮中总结出的一系列战略方面的教训。本章最后探讨了一个重要的问题:为了在市场上确定自己的地位,公司在利用互联网技术方面必须做出怎样的决策——是否/何时将互联网技术作为公司惟一的接触顾客的渠道、作为主要的分销渠道、作为几种重要的分销渠道之一、作为次要的或者不重要的渠道、作为传递产品信息的一种工具(通过传统的分销渠道,合作伙伴将所有已售商品送给最终用户)。此外本章还描述了一些适用于下述公司的一般战略:纯粹的网络公司、采用鼠标加水泥战略的公司以及力图充分利用互联网技术的传统公司。

如果你曾经使用过第12版教材,在下述情况下你有必要考虑采用第13版:(1)一旦你感到有必要在课堂教学中引进大量新案例的时候;和/或(2)如果你发现了在课堂教学中使用经过大幅度调整的第7章以及那些全部更新的阅读材料的价值。如果你以前并没有使用过第12版教材,我们希望你能仔细审视一些第13版的内容,看看本书的特色(后述讨论)是否符合你的需要。

第13版中的精选案例

本书中的35个案例中,有28个案例是我们以前所推出的任何一个版本的教材中所没有的,有6个案例是对原有版本中的案例进行了全面的修订和调整,还有一个案例——篇幅仅有两页的罗宾汉公司的案例——仍然是第12版中的案例。本书仍然采用我们常用的做法,将这些分成与前面五章及其主题相关的几组,重点突出这些案例与前面具体某一章节中所提到的战略管理概念和工具之间的密切联系。A部分包括四个案例,重点分析管理者作为主要的战略制定者和实施者所扮演的角色及其面临的任务;这些案例——安德鲁·荣格重振雅芳公司、太阳能鸟类进料器、世界拳击联合会(A)和派·卡帕·斐兄弟会——都以向人们有力地证明了为什么说第一章和第二章中所论述的内容与一个公司的长期的市场成功来说至关重要;紧接着是世界摔跤联合会和派·卡帕·斐兄弟会两个案例的后续部分,课堂讨论时可以略过这部分。B部分有17个案例,其核心是分析公司所处的行业和竞争形势以及制定业务层次的战略等问题;这些案例将引导学生学习如何利用原理部分的第3章到第8章中讲述的概念和分析工具。C部分的三个案例涉及到多元化或者多行业公司所面临的战略评价和战略制定问题,使学生有机会掌握第9章和第10章中提到的概念和工具。D部分中的9个案例讨论的是战略执行和实施过程中所面临的管理挑战等问题,所有



这些案例都是反映第 11 章到第 13 章所讨论的有关管理问题的重要意义的极好素材。E 部分包括两个案例，一个是有关耐克公司的，一个是有关 Doubleclick 公司，重点突出了战略、道德和社会责任等因素之间的联系。

与第 12 版一样，第 13 章中所列的这些案例反映了我们对下述案例的明显倾向性：那些具有有趣特色的产品案例以及能够激发学生们的兴趣和激烈的课堂讨论的公司案例。在这 35 个案例中，至少有 24 个案例中都涉及到那些学生们已经听说过、通过个人经验有所了解或者很容易得到他们认同的多样化的公司、产品和人物。书中有四个有关网络公司的案例，此外还有其他一些案例都使学生们进一步深刻认识下述问题——在技术进步日新月异、产品生命周期短、竞争对手之间的竞争节奏快而且激烈的市场环境中进行竞争所面临的特殊要求。至少有 20 个案例都反映了这样的情形：公司所拥有的资源和竞争能力与公司所处的行业和竞争条件一样，对战略决策和战略制定具有重要影响。

在本书的案例部分中，还有 8 个案例是关于非美国公司、全球竞争行业中的公司以及跨文化环境中的公司；这些案例以及第 10 章中有关全球化的内容都为学生们提供了足够的素材，将有关战略管理的研究与世界经济的全球化发展趋势密切联系起来——紧跟 AACSB 水平的要求。你还将看到 10 个讨论有关家族企业或者规模相对较小的企业、非赢利组织（派·卡帕·斐兄弟会）所面临的战略问题，还有 19 个与上市公司有关的案例，学生们可以通过互联网或图书馆所提供的材料对这些案例进行进一步的深入研究。有 7 个案例（雅芳公司、易卖网、西南航空公司、德克塔·格劳尔斯面制品公司、DoubleClick 公司、互联网上的音乐和耐克公司）都可从发行商那里得到相应的光盘材料。世界摔跤联合会（A）的有关光盘材料也可以从那些拥有发行版权的发行商那里订购。

本书的案例编写者们在案例准备方面所做的工作绝对是一流的，这些案例中都包含着有重要价值的教学点，描述了管理者所面临的几种重要的战略挑战，并且使学生们能够切实利用书中所讲到的战略分析工具。我们相信，你将发现第 13 版中所列举的这 35 个案例是相当吸引人的、相当适合于用作教学材料以及引导学生们使用第 1 章到第 13 章中所列举到的分析工具。这是一个旨在激发学生从头到尾的学习兴趣的极有吸引力的案例集。

在线案例集和在线学习中心

作为使老师能够更方便、简单地利用书中所包含的 35 个案例的另外一个途径，我们还推出了一个可以通过下载方式得到的案例系列，其中包括我们在第 11 版和第 12 版中所引用过的 33 个备受欢迎的案例。在线案例集中的部分案例同时还有光盘资料。这些在线案例加上本书中所包含的 35 个案例，使得你可以从 68 个案例中选择用于课后讨论的案例。并且，我们的计划是，我们将以尽可能快的速度找到那些达到一定的质量和内容要求的最新推出的案例，及时更新在线案例集，将其制作成令人满意的形式；并努力争取得到能够进入在线学习中心的许可权。我们相信，你会发现，充分利用我们的这个不断完善并持续更新的在线案例集（你可以登陆 www.mhhe.com/thompson 上的教师中心预览这些案例）是得到书本中的案例的补充材料、确保案例讨论多样化并紧跟市场形势的重要途径。

我们的目的就是，使这个在线案例集能够包含 65~70 个最新最好的、我们认为最适合于教材所用的案例，并且你可以充满信心并富有成效地完成课堂教学。我们努力以一种使得老师能够方便、快速地找到那些最符合课堂所需的案例的方式组织这个在线案例集。与所有这些案例相关的教学要点都可以通过下载得到，也可以供教师们通过浏览的方式进行



深入研究和讨论。如果利用在线案例这种观念对你来说有吸引力的话,我们建议你们浏览网站 (www.mhhe.com/thompson) 上的教师中心阅读全文,并浏览有关的案例列表。

学生们可以通过下述方式得到老师留下来的有待于讨论的在线案例:登陆 www.mhhe.com/thompson 上所设立的更便于用户使用的在线教学中心;或者设立一个信用卡账户,然后在即时将符合他们要求的在线案例下载到他们自己的电脑上或者磁盘里。学生们也可以通过在线案例文件将他们想要的案例复制下来(或直接通过在线的方式阅读案例)。发行商已经对原版的在线教学中心进行了彻底的改造,彻底排除了少数用户在下载电子版案例时所遇到的令人反感的问题。

案例分析与互联网使用指南

在本书的第13章和案例1之间,还有一个“案例分析指南”的部分;这一部分向同学们介绍了什么是案例教学法,介绍了一些进行案例分析的方法并且列出了一些对评价一个公司的财务方面的优势有用的情况综述。这一指南的重点就在于如何利用互联网来(1)对一家公司和一个行业进行更深一步的研究;(2)获得有关一家公司最新的财务成果的信息;(3)得到案例撰写完以后实践中所出现的情况的最新信息。通过互联网可以得到的有关行业和公司的信息量剧增,已经达到这一程度:学生们现在所面临的挑战,就是如何利用搜索引擎迅速筛选出那些真正与自己的问题相关而且有趣的案例材料。尽管越来越多的学生都可以熟练地通过互联网找到有用的信息;我们认为,对那些尚且还不能熟练地利用互联网的搜索引擎技术的学生来说,他们会发现,我们有关推荐使用的网站的列表是一种既节省时间又有助于找到他们所感兴趣的信息的途径。

第13版中各章节的内容特色

除了第7章经过大幅度的调整以及对有些阅读材料进行了最新修订(其中有些阅读材料是全新的)之外,这一版中的各个章节与第12版中的章节都是相同的。从第六版开始,我们是按照这一原则进行修订的:逢偶数版就增加新的章节和案例,奇数版则保持原有的章节并增加新的案例。这一版是奇数版,因此除了我们前面所指出的差异及其原因之外,其余章节都与第12版相同。但是,因为与第10版和第11版相比,第12版的内容有了根本性的修改和更新,因此第13版中各章节的内容仍然可以说在一定程度上反映了最新的发展趋势。当然,我们对第7章以及有些阅读材料做了必要的调整,使得这一版中有关内容的处理方面具有适合时宜和趋势的特色。对于那些对第12版教材的内容不太熟悉的读者来说,下面有关全书内容的简要介绍是很有用的。

我们第12/13版教材各章节的内容都反映了战略管理研究领域所出现的一些最新的发展:商业模式术语的使用日益广泛、企业家精神的战略重要性有了新的内涵、合作性联盟在范围和战略方面的重要性日益突出、公司的经营运作进一步走向全球化、全球竞争的影响更为深远、基于资源的企业观已经成为战略分析中的一个常见部分、高速变化已经成为更多的公司和行业的环境特征、互联网已经引发了公司战略和内部经营等领域的革命。我们努力将所有这些方面的变化都融合进教材中。这一版中,你将发现大量有关商业模式及其与战略的关系的讨论;有相当大的篇幅用来讨论合作和联盟的作用以及它们是如何影响竞争的——的确,销售商与其供应商之间、买者与卖者之间的合作现在已经被包括进五种

竞争力模型，作为分析合作与联盟协议对竞争的影响。本书还用大量的笔墨分析在高速变化的市场环境中参与竞争的要求——在这样的市场上，快节奏的变化（不管来自于哪些因素）迫使公司必须对其战略及其资源能力等方面进行经常性的、有时候是根本性的变革和调整。书中各个章节都强调，公司战略必须与其所处的外部市场环境和其内在的资源及竞争能力这两个方面相匹配。关于全球市场环境的章节（第6章）和有关电子商务战略的章节（第7章）都论证了这些课题在当代战略管理课程中的重要意义，但你会发现，有关全球化和电子商务的内容贯穿于全书13章中的每一部分，因为全球化和互联网技术的影响已经渗透到公司的战略制定和战略实施活动的全过程，而不应当将其作为独立的一个章节。你会发现，基于资源的企业观明显地渗透到公司战略制定（从第2章到第8章）和多元化战略（第9章和第10章）的所有环节；并且你还会注意到，第11章和第12章在讨论有关智力资本、核心能力、竞争能力和组织资源在战略制定和实施过程中的作用等问题时，也突出强调了以资源为基础的战略观。

我们引用了大量实例和阅读材料来重点强调书中所提出的概念与现实之间的密切关系。书中还有大量的图表、彩色插图和四维图形设计。和前几版一样，本书中还重点讨论了有关道德和社会性问题，每一章中都有一些旁注，重点说明一些基本概念、战略管理原则以及一些至理名言。

每一章的特点和内容

下面我们具体描述一下本章中各个具体章节的突出特点及其讨论的核心问题：

- 第一章（从第一页开始）讨论的是有关商业模式的含义以及一家公司的商业模式是如何与其战略相关的等问题。为了使大家能够深入理解有些情况下一家公司的商业模式如何会大相径庭，本章中我们还安排了一个在操作软件领域里微软公司的商业模式与Linux公司所采用的商业模式进行对比的阅读材料。第一章和第二章中有关战略愿景和使命陈述的部分深入分析了确定公司清晰的发展方向和制定振奋人心的愿景的重要意义；讨论的重点在于为什么公司必须使战略快速适应不断出现的新的市场机会以及为什么公司的战略生命周期通常都是相当短的。我们还重点讨论了下述问题：为什么公司战略来自于（1）管理者精心策划的和有目的的活动；（2）对出乎意料的市场变化和新出现的竞争压力所做出的必要的反应；以及战略是如何来自于这两个方面的。本章中还有一部分讨论公司内部创新的问题，进一步强调公司战略计划是组织内部不同层次的不同管理者精心设计的一系列战略的集合。我们还尽力清楚地解释这一问题——为什么所有的管理者都参与公司的战略制定、战略实施团队。对公司全体成员来说，为什么成为“商业的学生”、成为战略管理有关概念和工具的熟练使用者是相当紧迫的。
- 在第三章中，我们对迈克尔·E·波特提出的传统的“五种竞争力模型”进行了改造，使其中包括了联盟与合作在竞争性市场上所扮演的角色及其重要意义。我们的观点是，有些情况下，有些竞争参与者能够与他们的供应商或者顾客或者两者建立起各种联盟合作关系，以至于使行业内的整体竞争结构都受到影响。全球化和互联网被看做是能够重塑行业竞争态势的强大的驱动因素——它们作为变革驱动因素的这一角色已经成为大多数行业中的大多数公司在制定成功的竞争战略时所必须认真考虑的因素。第三章中提出了一些现在人们都很熟悉的分析工具以及行业与竞争分析的概念，并证明了

使公司战略与公司所在的行业和竞争环境相匹配的重要性。

- 第四章的分析指出,对于制定一个与组织资源、公司能力和竞争能力等因素相匹配的竞争战略来说,全面分析公司形势也是同等重要的。与上一版一样,第四章中全面分析、讨论了理解“为什么公司战略必须预期内部资源和竞争能力相匹配”这一问题所必需的概念和分析工具。有关核心能力、组织资源和能力在创造顾客价格和培养竞争优势方面所发挥的作用这一问题,是有关公司资源的优势与劣势的讨论的核心。SWOT分析被看做是评价公司的资源优势和劣势的一个有价值的分析工具。本章中还有一部分专门讨论有关判断公司所具有的某项特定的资源和资产的竞争价值以及有意识地开发、提升那些竞争优势潜力最大的能力等问题。现在广泛使用的价值链分析、战略成本分析、标杆学习和竞争优势评价等工具,仍然在用来评价一个公司所处的形势的方法论体系中扮演重要角色——我们认为,这些分析工具是理解一个公司与其竞争对手相比所处的成本地位和竞争地位的重要部分。对于教学来说,本章所具有的一个相当有用的特色就是其中有一部分(以一些最新的实例和阅读材料为主)专门讨论网络公司的价值链与那些传统的“水泥+砖头”公司的价值链之间存在哪些差异。
- 第三章和第四章旨在使读者理解为什么公司管理者必须精心策划,努力使公司战略与公司所处的行业和竞争形势以及公司所拥有的资源和能力相匹配。第三章中分析了使公司战略与其所处的行业和竞争环境相匹配的重要性;第四章中指出,对公司所处的形势加以全面深入的分析对于使公司战略与组织资源、能力和竞争能力相匹配来说也是同等重要的。
- 第五章集中讨论了有关公司如何通过战略制定与实施以及通过其价值链管理活动来获取或维持其竞争优势等问题。其中仍然包括五种通用的竞争战略的描述、全面分析了采用联盟和合作战略构造竞争优势的有关问题、有关收购与兼并的问题以及对于互联网和电子商务技术的明智利用如何使得公司能够重新构造其价值链以加速信息流动、提高效率并降低成本等问题。
- 第六章中探讨了公司在下述几个方面所面临的问题:制定适用于多国家和全球竞争性市场环境的战略、对于跨国竞争和全球竞争加以明确的区分并分析了公司超越本国边界发展具有重要的战略意义的原因所在。本章中还讨论了在文化、人口构成和市场条件等方面的跨国差异,这一问题为究竟是存在多国家竞争还是全球竞争的问题奠定了基础。本章中还有一个重点就是描述进入国外市场并参与竞争的几种不同的战略选择——从出口战略到许可证和特许权战略、从多国家战略到全球战略到战略联盟和合资企业战略。本章中涉及了利润圣所和跨市场补贴的概念;分析了与进入新兴国家市场相关的具体问题。本章最后分析地区性公司在诸如印度、中国、巴西和墨西哥等这样的新兴市场上可以采用哪些战略来抵御那些在不停地寻找机会、资源雄厚的全球巨人的入侵问题。
- 经过大幅度调整的第七章的特点就在于,其中有一个重要的部分详细分析了公司正在通过哪些途径利用互联网和互联网技术简化其供应链管理活动并重构公司和行业价值链。另外一个重要部分讨论了互联网对五种竞争力模型中每一种竞争力量的影响,以及为什么从总体上说公司和消费者对互联网的日益广泛的应用使得竞争更为激烈。另外一部分则集中讨论了下述问题:网络公司迅速兴起的原因、早期网络公司创业者在战略方面所出现的失误以及首先行动者的吸引力所在。本章最后深入分析了公司决定



互联网在其战略中应当扮演怎样的角色、如何充分利用互联网帮助他们确立在市场上的地位时所面临的挑战。此外，纯粹的网络公司可以采用的战略选择、综合利用“砖头+鼠标”战略的潜在优势、传统公司在利用互联网以及与互联网相关的技术方面可以采用的战略选择等问题，本章中都有所讨论。

- 第八章讨论了在五种不同的行业环境中参与竞争的公司所面临的多种战略选择：(1) 新兴行业；(2) 高速变化的市场；(3) 成熟的、增长缓慢的行业；(4) 停滞的和正在衰退中的行业；(5) 零散行业。此外，本章还分析了追求快速成长的公司、行业领先者、二流公司和危机重重的公司所面临的战略决策挑战。在有关战略管理教学方面，有必要专门关注这九种形势——因为这九种形势具有广泛代表性，并且它们进一步证明了第三章和第四章中提出的观点：致胜战略必须与公司所处的行业和竞争条件及其所拥有的资源和能力等相匹配。
- 在第九章和第十章中，有关公司多元化战略的分析放弃了过去曾经被作为重点的业务组合矩阵，而是把分析的重点放在了(1) 评价行业吸引力，(2) 评价多行业公司在每一个业务领域所具有的竞争优势，(3) 评价多元化公司在不同的业务领域内的战略协调性和资源协调性。你将发现，有关用来评价公司多元化战略的利弊的方法的讨论中，渗透着鲜明的以资源为基础的企业观。第十章中还涉及了有关行业吸引力/业务优势组合矩阵等方面的分析讨论，因为它们在理论和实践方面都有重要意义，但我们已经删去了尚存在不足的成长份额矩阵以及应用很少的生命周期矩阵。
- 有关战略实施的三章（从第十一章到第十三章）的特点仍然是围绕下述问题建立起来的一个可靠的、富有吸引力的概念框架：(1) 以富有影响力的方式建立起战略实施所必需的资源优势和组织能力；(2) 安排预算，为那些对战略成功来说至关重要的价值链活动调配足够的资源；(3) 建立在战略方面适当的政策和程序；(4) 为实现持续性的发展和完善而摸索最佳的做法和运行机制；(5) 采用那些能够使公司全体成员始终如一地履行其战略角色的信息系统、交流系统和操作系统；(6) 将奖励和激励与绩效目标的实现情况和战略执行的良好情况紧密联系起来；(7) 创造一种有利于战略实施的工作环境和公司文化；(8) 建立推动战略实施顺利进行所必需的内部关系，使战略执行过程不断取得进步。
- 这部分的第一章（第十一章）介绍了有关战略实施的管理组成部分的八任务框架。第十一章的其余部分重点在于如何构建一个拥有为成功地实施战略所必须的能力和资源优势的组织。这里你将了解到以下内容：组织要培养和提高自己的能力、要在那些获取竞争优势所必需的与能力相关的活动领域具有更大的影响力、要努力通过某种安排以取得内部各部门之间以及与外部供应商之间必要的合作，那么需要从哪些方面着手。书中对于通过合作联盟的方式构建资源优势的问题进行了广泛的讨论，并重点强调了人力资本的重要性，突出了招募杰出人才并组建一流的管理团队的重要性。我们不再浪费时间去讨论诸如职能的、地区的以及业务单元和矩阵式组织的问题，因为在组织行为学以及有关管理的基本原则的课程上都会涉及到这些问题。但书中仍然分析了有关将非关键性活动外包出去等做法的利弊以及精简组织规模、使等级式组织结构扁平化的战略基础，给员工授权的意义所在以及组建并利用跨职能的、具有自制力的工作团队的好处。结果是，今天的许多企业都开展了革命性的组织变革，这里就深入讨论了有关培养资源能力和使组织行为具有结构性特点的问题。至此，全球各地的公司都

在试图将自己的公司组织成工作团队，对核心业务流程进行再造并围绕组织能力展开竞争（其关注程度不亚于为产品差异化而付出的努力）；并且事实已经证明，更为精简的、更为扁平化的组织结构是改善战略实施效果的持续性的、有价值的方法。

- 第十二章讨论了对战略起支持作用的预算、政策、报酬结构和内部支持系统的作用，并解释了为什么最优实践的标杆学习、全面质量管理、流程再造以及持续性的完善方案是可以用来提高组织战略实施能力的重要管理工具。
- 第十三章讨论的是有关创造一种对战略起支持作用的公司文化以及在必要的时候利用组织内部的领导能力推动战略实施的问题。其中涉及有关强势文化与弱势文化、低绩效与不健康的文化、适应性文化等问题，分析了对一个在文化方面出现问题的公司来说，需要在领导方面做出哪些努力才能改变公司这一文化。此外书中还讨论了有关道德管理的问题以及为了推动企业的战略实施管理者能够做些什么的问题。
- 本书中的 58 个事例说明中，有 20 多个都对上一版做了调整。其中大多数都涉及到全球性问题以及一些非美国公司的战略问题，每一个都加上了特殊的“全球性”的符号。

书中的脚注部分重点突出了一些基本概念、重要的结论与核心思想，这些都是各个章节中仍然保留的引人注意而且能够给读者带来一种友好感觉的图片。这些图片所具有的另外一种作用就是将书中所讨论的一些问题概括成更为精简的原则，使读者更容易把握所讨论的重点，并可以重点强调重要的问题。

我们最为关注的问题就是确保本书的内容丰富并且根基坚实。但与此同时，我们仍然不遗余力地满足读者对清晰、愉悦的要求。你不会感到书中有大量无用的或者是补白的内容。有关的概念讨论直切主题，并且附有充分的相关实例使这些概念解释更具有可信性、现实性和趣味性。我们的目标就是使该书主线明晰、中心突出、写作流畅，能反映那些战略管理理论研究者 and 实践者的思想精华。

第 13 版材料包中的剩余内容

这本书除了包括 13 章的课文、一项案例分析指导和 35 个案例以外，第 13 版的全部内容中还包括以下方面：

- 以前提到的从原书第 11 版和第 12 版中挑选的 33 个广受欢迎的电子版案例，加上从其他资源获得的一些适当的案例，可以供教师选择作为案例作业。学生可以访问现在新设计的界面——更加友好的网上学习中心 www.mhhe.com/thompson，采用信用卡购买以后，可以立即将教师在课程大纲中包括的电子案例下载到他们自己的电脑，或者存到一张盘上。电子案例集和课本中的 35 个案例一起，总共由 68 个与讲授内容高度融合的案例构成的案例库为教师提供了有效的案例选择的机会。
- 为 13 章课文的每章所配备的 Concept - Tutor™ 概念指导自我测试，可以让学生用来测试自己对于课文材料的理解。自我测试在 www.mhhe.com/thompson 网站上的学生中心向学生开放和以供其使用。配合每章的 25 个问题的测试包括了是非判断题、选择题和填空题，它们非常完整地涵盖了课本的相关内容。这些测试题被有意设计成有一定难度（考虑到它们都是开卷性题目），因此需要学生对于有关材料进行仔细的阅读和很好的理解。当学生完成了每项测试以后，Concept - Tutor™ 会自动评估答案，给出一个测试评分结果，并标示答案的正确和错误。学生可以根据需要多次尝试纠正那些回答错误的问题，以最终获得满分。

- 案例指导软件包括了针对所有 35 个案例和 12 个定制设计案例准备练习的研究问题，这些问题有助于指导学生进行适当的分析，帮助他们形成合理的行动建议。学生们可以访问 www.mhhe.com/thompson 网站上的学生中心，使用课本中的密码一次性地下载案例指导软件。围绕每个案例设计的研究问题为每个学生在进行课堂案例讨论前进行充分的准备提供了有价值的指导（案例指导中的研究问题与案例教学提示中所建议的指定问题大部分是相同的）。12 项案例准备练习对于学生掌握概念和分析工具有着特别的帮助。每项联系都是围绕案例的研究问题而组织的，并且指导学生通过使用任何一种适当的分析工具——不管是五种竞争力量分析、战略集团图、关键成功因素的识别、SWOT 分析、价值链分析、竞争力量评估、行业吸引力评价，还是战略匹配分析——对每个问题做出较好的答案。通过结构性的分析练习获得个人思路，以及对研究问题开发出具体的答案的过程可以推动学生思考正确的事情，尝试进行正确的分析，因而可以获得合理的、有支持依据的行动建议。12 项练习的目标是教会学生认识到一项好的案例分析都包含哪些因素，如何正确地使用和应用相关概念以及战略分析的工具。预期的结果是认真完成这些练习可以使学生以更有准备的心态来到课堂上，因此可以大大提高学生的学习效果，并更好地理解课堂上围绕案例讨论时所提出的问题。重要的是意识到，我们认真地设计案例以准备指导的内容是为了使问题能够正好处于学生的掌控之下，可以进行实际的分析，能够使数字说明公司的形势和绩效提出他们自己对于研究问题的答案，并通过思考各种备选方案而得到建议。因此，案例指导并不是采用对案例“给出答案就万事大吉”的方式，而是被设计和结构化（我们认为!!!）为一种指导学生进行战略思考和进行坚实的战略分析的方式。
- 配备了一个包含一个学生中心、教师中心、信息中心和与学生借以获得电子版案例的电子学习中心进行连接的网站。
- 为使用者提供的一套完备的讲课帮助资料。

我们认为第 13 版和它的附属补充材料将会使你的战略管理课程推进到一个更高的平台，并且可以提供学生各种所需装备，以获得有关如何在今天的商业环境中制订、实施和执行战略的知识。

与第 13 版配套的教师材料

我们提供了一套完整的教师辅助材料以帮助使用者能够成功地使用第 13 版。由两个册子组成的《教师手册》——其中包括我们对于使用课本材料的建议、各种课程设计和课程组织的方式和方法、一份作为样本的教学大纲、分别在课程按学期安排和按季度安排时适用的备用课程概览、1050 道涉及到 13 章内容的选择题和问答题，以及为 35 个案例中的每一个所配备的具体教学要点。

除了两册教师手册以外，教师支持材料还包括一套软件，可以帮助教师从 1050 道题目的试题库中选出考试内容，一套包括了 13 章内容中的图和表格的彩色投影片，还有一套彩色 PowerPoint 幻灯片演示软件是为配备有计算机、屏幕和投影设备的教室准备的。如果您使用黑白投影仪支持您介绍和讲解战略管理的概念和工具，那么这些 PowerPoint 幻灯片也可以被用于制作成黑白的投影片。这套 PowerPoint 幻灯片包括 500 多张可视图片，覆盖了所有的 13 章内容，所以您可以从中进行多样的选择以支持您的课堂演讲（我们精心为每章内容设计了足够的幻灯片，从而使您可以有一个广泛的选择范围，使您的课堂演示既