

57

世界权威教材精要译丛

7-2-5
H38

Essentials of Strategic Management

2nd Edition

战略管理精要

(第2版)

J·戴维·亨格

(J. David Hunger)

爱荷华州立大学

(美)

托马斯·L·惠伦

著

(Thomas L. Wheelen)

南佛罗里达大学

王毅 应瑛 译



A0965395

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

J.David Hunger, Thomas L. Wheelen: Essentials of Strategic Management, 2nd ed.

Copyright © 2001 by Prentice-Hall, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2002 by Publishing House of Electronics Industry and Pearson Education North Asia Limited.

All rights reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由培生教育集团北亚有限公司授权电子工业出版社在中国境内独家出版发行, 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。版权所有, 侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理精要: 第2版/(美)亨格(Hunger, J.D.), (美)惠伦(Wheelen, T.L.)著; 王毅, 应瑛译. —北京: 电子工业出版社, 2002.1

(世界权威教材精要译丛)

书名原文: Essentials of Strategic Management(2nd Edition)

ISBN 7-5053-7100-2

I.战… II.①亨…②惠…③王…④应… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第081367号

丛 书 名: 世界权威教材精要译丛

书 名: 战略管理精要(第2版)

著 作 者: (美)J·戴维·亨格 托马斯·L·惠伦

译 者: 王 毅 应 瑛

责任编辑: 赵建宏

印 刷 者: 北京东光印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 13.75 字数: 250千字

版 次: 2002年1月第1版 2002年6月第2次印刷

书 号: ISBN 7-5053-7100-2
F·204

定 价: 22.00元

版权贸易合同登记号 图字:01-2001-4215

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺页、倒页、脱页、所附磁盘或光盘有问题者,请向购买书店调换; 若书店售缺,请与本社发行部联系调换。电话 68279077

译者序

在翻译的过程中，除了深刻体会到作者所说的“简短”、“精雕细凿”之外，凭借我们对战略管理领域的研究和了解，还体会到本书的以下优点：

- 新：本书不仅很好地概括了战略管理自产生以来的一些经典概念与方法，如结构追随战略、波士顿矩阵、SWOT分析、五种竞争力量模型等，而且还很好地总结了20世纪90年代以来的一些新观点，如企业资源观、核心能力、流程再造等。这些概念90年代中后期引进我国，引起理论界与实践界的广泛关注。但是，目前尚没有一本书能精炼、准确、全面地整合这些新概念，本书正好填补了这一空白。而且，书中一些例子都是2000年发生的事情，可见本书之新。
- 全：首先是内容全面，无论从整体框架还是从细节内容上，作者都没有遗漏战略管理中的重要概念；其次是涉及的战略管理主体全面，战略管理的参与主体从董事会、高层管理、中层管理直到普通员工全部涉及。这正好同美国著名战略管理专家迈克尔·波特、盖里·哈默尔（Gary Hamel）近年强调的战略管理从少数人参与的精英主义转向全体员工参与的群众主义的观点一致。
- 实：本书非常强调可操作性，从环境分析、战略制定、战略实施到评估与控制都非常强调实用。读者完全可以根据这一本书学会这些过程，并且在实际中运用。而且，作者对经理人选择、流程再造、全面质量管理、目标管理、高标定位、财务分析、案例分析方法等讲述得非常清楚，无论是经理、MBA、研究生还是本科生都可以遵照作者的讲述，把这些操作方法运用于实践。

正是因为这些特点，所以，我们在庆幸得到一本很好的讲课教材之后，特向以下读者郑重推荐：

- 如果您是教师，您就得到了一本很好的教案。基本上不用过多加工，可以直接把这些有条有理、新而全的东西列成讲课提纲，加上您在教学实践中积累的案例与讲课经验，您不但备课轻松，而且一定会条理清晰、内容新颖，大受各界学员与学生欢迎。
- 如果您是公司经理或员工，您想在工作之余轻松、快捷地掌握战略管理的框架、概念与最新进展，这本书显然会使您满意。
- 如果您是一名MBA、研究生或者本科生，阅读本书无疑会使您的学习效率大增，而且不落后于时代，不脱离实践。

感谢电子工业出版社世纪波文化发展有限公司刘露明、赵建宏编辑对本书翻译工作

的大力支持!

由于译者水平有限,书中错误在所难免,请各位读者批评指正

王 毅 应 瑛

wangyi@em.tsinghua.edu.cn

2001年10月

译 者 简 介

王毅,2000年于浙江大学获得管理学博士学位,现为清华大学经济管理学院博士后,主要从事企业战略管理、技术创新管理、科技政策等方面的研究与咨询。曾经作为主要研究人员参与国家自然科学基金“九五”重点课题“我国国有企业经营管理基本规律研究”,负责其中战略子课题的研究,主要成果反映在博士论文《以能力为基础的战略管理》中,并与课题组成员共同总结出“需求导向、以核心能力为基础的优势战略制胜规律”。目前,正在进行国家自然科学基金课题“基于复杂理论的企业动态核心能力研究”除此之外,还主持和参与过博士后基金课题、企业咨询课题、部委咨询课题、国际合作课题等10余项。在以上研究的基础上,发表文章40多篇,并参与《企业经营管理基本规律与模式》的撰写工作,专著《以核心能力为基础的企业技术创新战略》即将出版。

应瑛,2000年于浙江大学获得管理学硕士学位,现为北京海沃德软件科技有限公司人力资源经理。曾参与部级课题一项、企业咨询课题若干项,发表文章10余篇。

前 言

把战略管理中最重要概念与方法简明、扼要地呈现在您面前，是我们撰写本书的初衷。本书不包含任何一文不值的东西。这本《战略管理精要》显然比其他任何战略著作都要短得多，但我们并不会因此使本书成为“含糊不清”或者“矫揉造作”之物。本书对战略管理关心的诸多主题作了非常严谨的阐释。我们把战略管理领域的内容浓缩，经过精雕细凿成为本书的11章内容，其中包含所有关键的概念和工具。我们引用的案例刚好够您理解本书的相关材料。虽然本书内容是以非常严谨的学术研究为基础的，但是，我们既不想汇报每一项研究，也不想提供无穷无尽的注脚。那些想了解更多的研究细节和说明例子的人，请阅读我们编写的另一本教材——《战略管理》（第8版）。至于教材和案例的组合，请阅读《战略管理与经营政策》（第7版）。如果您想伴随这本《战略管理精要》运用一些案例，可以考虑阅读我们的《战略管理案例》（第7版）一书。

首次出版以来一直都保留的特色内容

《战略管理精要》一书第1版和第2版都包含以下特色内容：

- 基于环境分析、战略制定、战略实施、评估与控制过程战略决策模型，第1章就对该模型予以阐释，并给出本书的整体框架；
- 迈克尔·波特的产业分析方法与竞争战略（含竞争战术），这些在第3章和第5章中重点讲述；
- 企业资源观，第4章予以阐释，这是进行组织分析的基础；
- 职能分析和职能战略是第4章和第7章重点关注的内容，关于研究开发职能以及研究开发战略的部分强调了技术对战略和产品市场决策的重要性；
- 战略实施不仅涉及到组织设计与结构，也涉及到领导、经理人选择、流程再造、全面质量管理、目标管理、行动计划等内容，这些都在第8章和第9章予以阐释；
- 第10章是关于评估和控制的，讲述测评与激励对企业业绩的重要性，重点内容是高标定位和经济增加价值的测评；
- 国际化思想贯穿于全书各章，特别是在第3、第8、第9、第10各章的相关节中重点讲述；
- 环境分析与预测在第3章予以阐释，与产业分析内容得到同等程度的重视；
- 外部因素分析总结表、内部因素分析总结表、战略因素分析总结表分别见于第3、

第4、第5各章，它们能让读者更好地识别和评估战略因素；

- 高层管理和董事会作为战略管理者所承担的职责在第2章中予以详尽探讨；
- 社会责任对于战略决策的重要性在第2章中探讨；
- 关于深入的案例分析，第11章给出了完整的财务比率列表以及口头与书面分析的一些建议，第11章也给出了进一步分析的设想，战略审计有助于案例分析，本章对那些把《战略管理案例》作为补充教材的人特别有用；
- 每一章的开头和结尾部分都有一个简短的真实公司的情景描述，这有助于说明本章的材料；
- 每一章末尾都有一个关键名词术语列表（文章中也以黑体字突出）以及一组讨论题。

本版新增特色内容

这本《战略管理精要》(第2版)包含以下新的特色内容：

- 介绍学习型组织的概念，并把它作为实现人人参与战略管理的一种方式；
- 关于产业分析和竞争战略，讨论了超竞争的影响；
- 提出产业矩阵，并把它作为比较产业中的关键竞争者的工具；
- 讨论怎么用价值链分析来评价公司优势与劣势；
- 扩充了经营战略的内容，既包括竞争战略，也包括合作战略；
- 扩充了公司战略的内容，使它包括公司对事业部的家教；
- 强调核心能力与独特能力；
- 在第10章“评估与控制”中，新增ISO9000和作业成本分析的内容。

教师手册

本书有配套的、非常认真编写的教师手册。它包括一系列多项选择题、讨论题及其答案，以及一系列附加讨论题和用于考试的问答题。

致谢

我们非常感谢罗约拉·马里山大学（Loyola Marymount University）的William E. Lindsey、德利克塞大学（Drexel University）的Malika Richard与福德翰大学（Fordham University）的Nicholas C. Georgantzias审阅了本书。谢谢他们的建设性批评和建议。正因为他们的思想和努力，使本书超越了第1版。我们非常感谢 Prentice Hall

出版社的主任编辑Jennifer Glennon，正是她促成了这一版的面世。没有她的支持与鼓励，这一版也不可能写出来。我们也非常感谢Prentice Hall出版社的Gail Steier de Acevedo，以及英谱里森图书杂志服务社（Impressions Book and Journal Services）的员工，感谢他们在本书编排和制作过程中所奉献的热情和专业技能。我们还非常感谢Lori 和 Betty Hunger，他们帮助编写了词汇表。

除此之外，我们还感谢爱荷华州立大学管理学院的Ben Allen 院长和Brad Shrader系主任对我们在精神上的支持。没有南佛罗里达大学给予的支持，本书也绝不可能付梓。我们俩都非常感谢Addison Wesley出版社的Mary Clare McEwing和Michael Payne对本书第1版的帮助。无论你们俩在哪里，我们都给予最美好的祝愿。

最后，感谢那些曾向我们抱怨现在的教材篇幅不断扩充、价格日益昂贵的战略与政策课程的讲师与学生，我们已应你们的要求，尽力以市场上其他书籍的一半篇幅和价格提供一本内容全面、值得使用的教材。我们不是提供（让您心跳的）包含五道菜的大餐，而是“精致美味”。本书“卡路里”含量更少，而味道更佳，请您尽情享用吧！

J·戴维·亨格
托马斯·L·惠伦

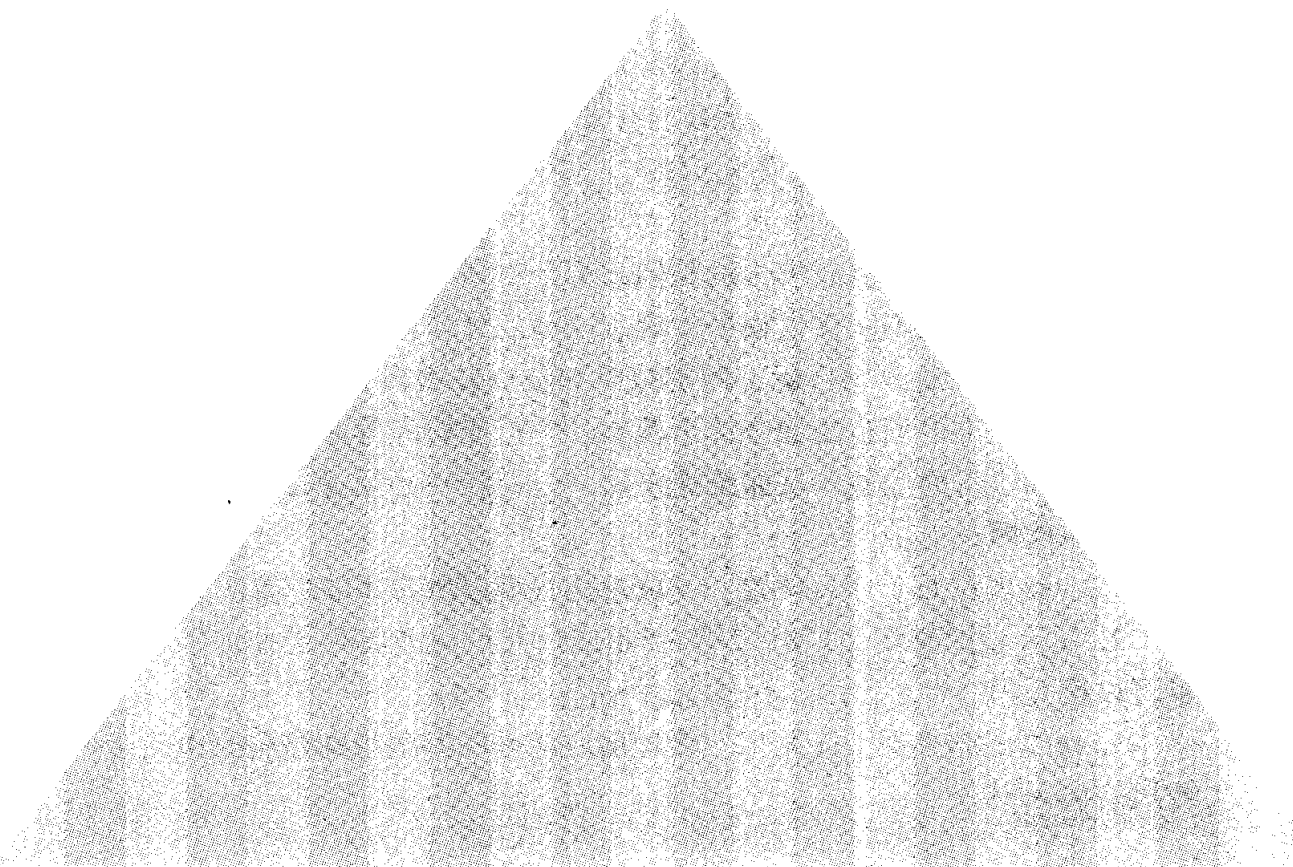
目 录

第1章 战略管理基本概念	1
1.1 战略管理研究	3
1.2 启动战略：触发事件	5
1.3 战略管理基本过程	6
1.4 战略决策	12
第2章 公司治理和社会责任	17
2.1 公司治理：董事会的角色	18
2.2 公司治理：高层管理的角色	25
2.3 战略决策者的社会责任	26
第3章 环境分析与产业分析	33
3.1 环境分析	34
3.2 产业分析：分析任务环境	40
3.3 竞争情报	50
3.4 预测	51
3.5 外部因素合成：EFAS	52
第4章 内部分析：组织分析	57
4.1 企业资源观	58
4.2 价值链分析	60
4.3 分析内部资源	62
4.4 内部因素合成：IFAS	73
第5章 战略制定：形势分析与经营战略	77
5.1 形势（SWOT）分析	78
5.2 评价使命与目标	82
5.3 用TOWS矩阵生成战略方案	82
5.4 经营战略	83
第6章 战略制定：公司战略	99
6.1 方向战略	101
6.2 组合分析	107

6.3 公司家教	112
第7章 战略制定：职能战略与战略选择	117
7.1 职能战略	118
7.2 要避免的战略	124
7.3 战略选择：最佳战略抉择	125
7.4 制定政策	130
第8章 战略实施：组织行动	133
8.1 什么是战略实施	134
8.2 由谁实施战略	135
8.3 什么是必须做的	136
8.4 如何实施战略组织行动	137
8.5 战略实施中的国际问题	148
第9章 战略实施：人事与领导	153
9.1 人事	155
9.2 领导	159
第10章 评估与控制	169
10.1 战略管理中的评估与控制	171
10.2 测评业绩	171
10.3 战略信息系统	178
10.4 适当控制原则	179
10.5 战略激励管理	180
第11章 案例分析建议	185
11.1 案例方法	186
11.2 案例分析框架	186
11.3 图书馆与因特网调研	186
11.4 财务分析：从这里开始	187
11.5 在案例分析中运用战略审计	192
附录11.A 案例分析与陈述方法推荐	194
附录11.B 案例资料文献调研资源	196
附录11.C 公司战略审计	199

第1章

战略管理基本概念



1997年,一个非常重要的战略决策摆在美国任天堂公司总裁Minoru Arakawa面前。尽管他的公司在影像游戏领域曾经相当成功,但目前,其产品日益落伍。在这个追求时尚的行业里,产品生命周期相当短暂。为了在这个日新月异的行业里继续保持领先地位,任天堂必须开发出新的游戏、新的概念,以保持年轻消费者对公司产品的兴趣。

这并不是任天堂第一次面临重大挑战。1985年,美国任天堂经营的、放置于走廊的游戏机日趋衰落,公司陷入困境。随着影像游戏行业的衰落,游戏制造商如阿塔里(Atari)、柯乐卡(Coleco)等都陷入了困境。为了重振公司,Arakawa从日本进口了任天堂的家用游戏机。任天堂游戏机的引进取得了巨大成功。许多业内人士都认为,Arakawa重振了美国的影像游戏市场。

时至1997年,任天堂再次面临公司产品品种的调整,否则会丧失对顾客的吸引力的局面。Arakawa总裁一直在犹豫,一种在日本疯狂流行的新型影像游戏是否要引进北美市场。该游戏的特点是有150个可以收集的小精灵,深受日本儿童喜爱。Arakawa知道,尽管在日本市场状况如此好,但适合日本的不一定会受到美国市场的接受。他还记得,日本汽车第一次引进美国市场时,被嘲笑为怪物和丑八怪。直到针对北美市场重新设计、重新命名之后,才最终取得市场地位。这些独特的日式精灵会被北美接受吗?

市场研究显示,美国儿童讨厌日本游戏。Arakawa的同事们认为这个游戏太混乱了,不能采用,一致认为需要针对美国青少年重新设计。但是,Arakawa相信自己的直觉,力排管理层众议,决定引进该游戏——Pokemon。而且,不论美国市场如何,不作任何修改——多么冒险的决策!任天堂成为该游戏在美国的独家代理商。不久,该游戏如龙卷风一般横扫北美大陆!

美国任天堂公司的故事告诉我们,为什么如今的公司经理必须对公司实施战略性管理。他们不能仅仅根据常规、以前的经验或简单的趋势类推来制定决策。相反,在规划组织目标、制定战略和设立政策时,他们必须着眼于未来。他们一定要跳出他们在诸如会计、营销、生产或财务等职能和运营领域方面所受的训练和已有的经验,从而统观全局。公司经理必须经常乐于回答下列三个关键战略问题:

1. 企业现在处于什么位置?(决不是管理层所希望的位置)
2. 如果不加改变,1年、2年、5年或10年后企业将处于什么位置?这个结果可以接受吗?
3. 如果不能接受上述结果,管理层应该采取哪些特别措施?由此会带来哪些风险和回报?

1.1 战略管理研究

战略管理是一系列决定公司长期绩效的管理决策和措施。它包括（外部和内部）环境监测、战略制定（战略性或长期规划）、战略实施以及评价和控制。战略管理研究强调从公司优势和劣势出发，来监测、评估外部的机会和威胁。一开始，战略管理被叫做经营政策，包含长期规划、战略等主题。但是，经营政策着眼于综合管理，倾向于关注公司内部，关心的是公司内多个职能的恰当整合。作为一个研究领域来说，战略管理包含经营政策的内容，但是环境和战略性得到更多的重视。所以，战略管理有替代经营政策的趋势，成为这一研究领域更为偏爱的名词。

1.1.1 战略管理是如何演进的

一些公司，如通用电气和波士顿咨询公司，已经成功地开发和运用了许多有关长期（现在称为战略）规划和战略管理的概念和工具。尽管如此，并不是所有企业都使用这些工具或进行战略性管理的尝试。在不明确陈述目标和直觉战略的条件下，许多公司都取得了短暂成功。例如，在卡尔·贝斯（Karl Bays）担任公司首席执行官之前，美国医院供给公司（American Hospital Supply, AHS）就是这样的公司。卡尔·贝斯向以销售为主导的管理方式注入了战略规划。一位AHS前任执行官员回忆道，以前公司对长期规划的概念是“也许在12月，我们应该看一看下年度的预算”。²

波士顿咨询公司的布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）从他在战略管理领域的大量工作经验中得出结论：如果公司规模扩大、公司管理层次增加、外部环境急剧变化，公司就不可能仅依靠直觉战略持续获得成功。由于过失带来的风险、错误带来的代价越来越大，甚至造成经济崩溃，促使职业经理更加重视战略管理，以使他们的公司在愈加变化多端的经营环境中保持竞争力。一般来说，随着高层经理更好地应对不断变化的世界，企业内的战略管理要经历以下四个阶段的演变：

第一阶段：基本的财务规划。通过努力做到与预算相符，寻求更好的运营控制。

第二阶段：以预测为基础的规划。通过预测下一年度以后的情况，寻求更有效的成长规划。

第三阶段：外部导向的规划（战略规划）。通过战略性思考，寻求对市场和竞争作出更快反应。

第四阶段：战略管理。管理所有资源，寻求竞争优势，取得未来的成功。³

第四阶段的战略管理除了强调第三阶段的战略规划之外，还包括战略实施、评估与控制。

20世纪80年代，作为战略规划的先锋之一，通用电气率先从战略规划过渡到战略管理。到20世纪90年代时，全球大部分公司都开始转换到战略管理阶段。

1.1.2 学习成为战略管理的一部分了吗

现在，经过不断演变，战略管理的主要价值是帮助企业成功地在动态、复杂的环境中运营。例如，内陆钢铁公司（Inland Steel Company）运用战略规划作为驱动组织变革的工具。各个层次的经理，都希望持续地分析不断变化的钢铁工业，以在全年都可以建立或修订战略规划。为了在动态的环境中获得竞争力，公司的层级日益减少，柔性不断增加。而在以往的稳定环境中，竞争战略只是简单地确定一个竞争地位，然后守住它。因为一个产品或技术被更替的时间越来越短，公司发现，再也不存在永久的竞争优势。很多人都同意里查德·德爱芬尼（Richard D' Aveni）（见他的《超竞争》一书）的观点，任何持续竞争优势都不在于固执死板地执行一个集中的五年计划，而是一系列互相嵌套的短期战略冲动的结果（例如英特尔，周期性地推出新产品，不断更替自己系列产品的销售）。⁴

这就是说，公司必须发展战略柔性——从一个主导战略切换到另一个战略的能力。战略柔性要求公司长期致力于开发和培育关键资源。它也要求公司成为学习型组织——一个既具有创造、获取和转移知识的技能，又能根据新的知识来调整行为的组织。学习型组织通过不断的自我检验和试验来避免僵化。不只是总经理，各个层次的人都参与到战略管理中来：分析环境，获取关键信息；提出战略与项目规划的修订意见，以更好地利用环境变化；与其他人一道，持续改进工作方法、过程与评估技术。例如，在施乐公司，所有员工都要接受小组活动与问题解决技巧的训练。公司希望他们能把这些技巧运用于各个层次、各种会议，解决各种问题。

1.1.3 战略管理对公司业绩有何影响

研究表明，实施战略管理的公司业绩一般要超出不实施的公司。在公司环境与它的战略、结构以及过程之间获得适当匹配或“协调”有利于公司业绩。

例如，一项关于放松管制对铁路公司影响的研究发现，那些根据环境变化调整战略的铁路公司比那些不调整战略的公司业绩要好。⁵

但是，这并不是说，为了使战略管理有效，必须要有一个正规过程。对实际企业的规划实践研究认为，战略规划的真正价值更多地在于规划过程本身的未来导向，而不是那个成文的战略规划。特别是小公司，可以不定期、非正式地进行规划。总裁和为数不多的几位高层经理，偶尔聚在一起，就可以解决战略问题，规划未来的行动步骤。

然而，在包含多个业务部门的大型公司，战略规划更为复杂，要花费大量的时间。对于一个大公司来说，从现状分析开始，到获得最终决策，常常需要12个月以上。因为战略决策影响到更多的人，大公司必须要有正规的、更高明的体系来确保战略规划引导公司获得成功。否则，高层管理者会脱离各个部门，低层经理则看不到公司使命。

1.2 启动战略：触发事件

经过大量研究之后，亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）发现，一般来说，战略形成不是一个定期、连续的过程：“它常常是一个不定期的、不连续的过程，在适配与冲动之中进行。在战略发展过程中，既有稳定时期，也有变化、摸索、局部变迁、全球变迁时期。”“这种将战略制定视为不规则过程的看法，反映了人们倾向于持续一个特定行为过程，直至遇到错误，或者一个人被迫置疑他（她）的行为。所谓的战略漂流阶段就是组织惯性的结果，它反映出，管理层认为当前战略仍然合适，只需要微小的精调。许多大企业都倾向于在15~20年的时间里保有同一个特定的战略方向，然后再做出方向上的重要改变。如果在这么长的时间里不想调整已有战略，必须要有一些冲击，以促使管理层郑重地重新评估公司的处境。

触发事件就是引发战略变革的某些事。它们可能包括：

- 新任首席执行官：通过问一系列令人发窘的问题，新任首席执行官会撕开“沾沾自喜”的面纱，迫使人们去寻找公司存在的真正原因。
- 外部机构的干涉：公司的银行突然拒绝同意给予新的信贷或突然要求全部归还原来的信贷。
- 所有权变更的威胁：其他公司可能会通过购买公司的普通股发动一场收购。
- 管理层意识到业绩差距：当业绩没有达到预期时，就会存在业绩差距。

例如，销售额和利润不再增长，甚至下降。

管理层有时会被迫从根子上重新思考经营计划，美泰公司（Maytag Corporation）就有一个例子。1978年，美泰的首席执行官丹尼尔·克鲁姆（Daniel Krumm）令三名经理组成战略规划攻关小组。克鲁姆问了这样一个问题：“如果继续维持现在所做的事情，5年以后美泰会是什么样子？”这个问题是非常具有挑战性的，尤其公司从来没有做过财务模型，这3名经理都对战略管理知之不多。这个攻关小组的结论是：美泰大部分利润（当时公司是业内盈利最好的公司）来自一些没有前途的产品和服务：零部件维修、轻便型洗衣机和干衣机、脱水洗衣机。这个报告引发了美泰的战略变革。公司进行了一系列的并购，拓宽了产品领域，巩固了在业内的地位。

1.3 战略管理基本过程

战略管理包含以下四个基本模块：（1）环境分析；（2）战略制定；（3）战略实施；（4）评估与控制。这四个模块之间的关系如图1-1所示。管理层既要分析外部环境中的机会与威胁，也要分析内部环境的优势与劣势。下列因素对公司未来最重要，被称为**战略因素**：优势、劣势、机会与威胁（SWOT）。

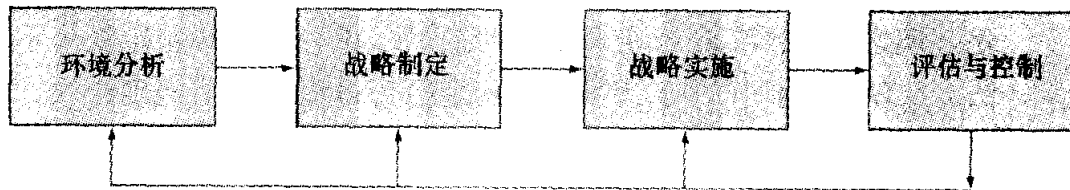


图1-1 战略管理过程基本模块

1.3.1 什么是环境分析

环境分析是从外部与内部环境中监测、评估与提取信息，交给公司的关键人员。外部环境包括机会与威胁的变量，它们存在于公司外部，而且，一般来说，公司高层管理者在短期内无法控制。这些变量组成了公司的生存环境。它们也许是宏观社会环境总的发展趋势，或者是公司经营的特定任务环境，常常是指它所在的产业（这些外部变量将在第3章中详细定义和讨论）。

公司的内部环境包括优势与劣势的变量，它们存在于公司内部，通常是公司高层管理者在短期内无法控制的。这些变量组成了公司的工作环境。它们包

括公司的结构、文化与资源（这些内部变量将在第4章中详细定义和讨论）。

1.3.2 什么是战略制定

战略制定是考虑到公司的优势与劣势，为了更有效地管理环境中的机会与威胁，而开发的长期规划。它包括明确公司使命、确定可达到的目标、形成战略、确立政策指南。

1.3.2.1 什么是使命

一个组织的使命就是其目的，也就是它存在的理由。使命表明企业为社会提供什么，比如说，是房屋清洁一类的服务，还是汽车之类的产品。良好构思的使命陈述能够使企业明确一个最基本的、独特的目的，它把本企业与其他企业区别开来，规定企业提供的产品（包括服务）的范围以及所服务的市场。它不但包括公司现在是什么的描述词句，也要说明公司想成为什么，即管理层对企业未来的战略远景。它既要促进员工建立共同远景，也要树立公司的公众形象，与企业所处任务环境的各利益团体沟通。使命陈述能反映公司是谁，在做什么。

下面是美泰公司的使命陈述：

通过设计、建造和销售世界上最好的家用电器并提供良好服务，改善家庭生活质量。

使命的定义可宽可窄。广义的**使命陈述**是关于公司在做什么业务的模糊的、一般性的陈述。一个广为流传的例子是：“服务于股东、顾客和员工的最大利益。”像这样宽泛地定义公司的使命，好处是公司的业务和产品领域不会受到限制，坏处是不能明确公司的重点产品和市场领域。相反，**狭义的使命陈述**，例如美泰公司的陈述，明确表述公司的主要产品和市场，但是，它把公司的活动范围限定在某些产品或服务领域，甚至包括采用的技术，所服务的市场。

1.3.2.2 什么是目标

目标是所规划行动的最终结果。它们表达出到什么时候、尽可能保质保量完成什么任务。完成一系列公司目标，就可以实现公司使命。例如，3M公司就为自己设立了非常独特的目标：

1. 每股红利年增长10%；
2. 所有者权益回报率（return on equity, ROE）达到20%~25%；
3. 资金使用回报率达到27%。

设想一词容易与目标混淆。与目标不同的是，设想是一个开放式的陈述，它表达要达到的愿望，既没有完成质量方面的限制，也没有明确的时间框架。

公司可以在下列各个方面建立设想或目标：

- 获利性（净利润）
- 效率（低成本等）
- 成长性（总资产、销售额等的增长）
- 资源使用效率（所有者权益回报率ROE或投资回报率ROI）
- 声誉（被认定为“顶级”企业）
- 对员工的贡献（员工福利、工资）
- 对社会的贡献（税收、慈善事业、提供需要的产品或服务）
- 市场领先（市场份额）
- 技术领先（创新、创造性）
- 生存（避免破产）
- 高层管理的个人需求（把公司用于个人目标，例如为亲属提供就业）

1.3.2.3 什么是战略

公司战略是表明公司如何达到目标、完成使命的综合计划。它使竞争优势达到最大，竞争劣势减到最小。例如，当洛克威尔国际公司（Rockwell International Corporation）意识到再也不能通过多元化经营达到目标时，它把飞机和国防业务卖给了波音公司。洛克威尔选择集中于家用电子业务，管理层认为这个领域成长机会更大。

一般来说，公司要考虑三类战略：公司战略、经营战略与职能战略。

1. **公司战略**描述公司总的方向，主要是在增长、多种业务和产品种类的管理等方面的态度。公司战略包括总方向、组合分析与家教战略。例如，美泰公司采取并购其他公司的方法，以拥有全面的家用电器产品，从而获得增长。

2. **经营战略**通常发生在事业部或产品层次上，它重点强调公司产品或服务在某个产业或事业部所处的细分市场中竞争地位的提高。经营战略包括竞争战略与合作战略。例如，美泰公司美泰品牌的产品采用高质量的差异化竞争战略，而对于麦吉切弗（Magic Chef）品牌的产品，采用低成本竞争战略，销售给价格敏感的顾客群。

3. **职能战略**为营销、研究开发等职能领域所采用，它们通过最大化资源产出率来实现公司和事业部的目标和战略。它考虑如何建立和培育能力，以给公司或事业部带来竞争优势。例如，美国在线（America Online）的营销战略是采用低价产品，使整个市场饱和。