

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

Mc
Graw
Hill Education
跟大师学经典系列

跟大师学 战略管理

经典，大众化解读

**Experiencing Strategic Management
with Great Masters**

【美】约翰·甘布尔 (John E. Gamble)

【美】小亚瑟·汤普森 (Arthur A. Thompson, Jr.) 著

刘学元 编译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



跟大师学 战略管理

Experiencing Strategic Management
with Great Masters

【美】约翰·甘布尔 (John E. Gamble)

【美】小亚瑟·汤普森 (Arthur A. Thompson, Jr.) 著

刘学元 编译

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

跟大师学战略管理 / (美) 甘布尔 (Gamble, J. E.),
(美) 汤普森 (Thompson, A. A.) 著; 刘学元编译. —北
京: 人民邮电出版社, 2012. 3
ISBN 978-7-115-27316-1

I. ①跟… II. ①甘…②汤…③刘… III. ①企业管
理: 战略管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 275889 号

内 容 提 要

本书的两位作者在战略管理方面有着多年的研究和实践经验, 他们对一个庞杂的领域进行了通俗、权威的讲解。本书分为四大部分, 首先讲解了战略管理对企业竞争优势的重要性和战略管理的基本过程; 然后介绍了企业战略环境的分析方法; 接下来, 详细阐释了战略制定的方法和各种战略选择方案; 最后, 具体分析了如何高效地执行已制定的战略方案。本书内容全面、清晰, 配图形象, 案例新颖、切题, 便于读者迅速了解大师观点及当前最实用的战略管理方式。

本书是企业中高层管理人员和高校相关专业师生学习战略管理的权威指导用书。

跟大师学战略管理

-
- ◆ 著 【美】约翰·甘布尔 (John E. Gamble)
【美】小亚瑟·汤普森 (Arthur A. Thompson, Jr.)
编 译 刘学元
责任编辑 姜 珊
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 13 2012 年 3 月第 1 版
字数: 150 千字 2012 年 3 月北京第 1 次印刷
- 著作权登记号 图字: 01-2011-1159
ISBN 978-7-115-27316-1
-

定 价: 30.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

译者序

“战略”一词最早为军事术语，20 世纪 50 年代末开始应用于商业领域。从当下的商业环境看，战略管理是管理的最高层次，其核心在于帮助企业应对竞争。在战略管理诞生之前，生产管理和经营管理已广泛应用于管理工作。生产管理的特征是现场管理，重点关注生产效率的提高；经营管理的特征是以市场需求为基础，重点关注市场目标的实现；而战略管理与二者均不同，其特征是以适应环境变化为基础，适当地配置和调整企业的各类资源，重点关注如何为企业获取竞争优势以及争取可持续发展的机会。

这本由约翰·甘布尔和小亚瑟·汤普森合著的《跟大师学战略管理》，与图书市场中其他关于战略管理的书籍有所不同，繁杂的理论在这里都做了系统的归纳，便于读者了解战略管理的经典理论和当下最新的观点。

本书分为四大篇，第一篇讲解了战略管理对企业竞争优势的重要性和战略管理的基本过程，让读者了解使企业立于不败之地最重要的莫过于制定与执行适合的战略；第二篇对战略制定的前提——企业战略环境分析，从内外两方面进行了详细的阐述；第三篇作为本书的重点，系统阐释了战略制定的方法和各种战略选择方案，如战略联盟、并购、纵向一体化等，并且为了适应全球化趋势，还分别介绍了国际市场竞争战略和多元化经营战略；最后一篇则将关注点放在了战略执行上，高效、卓越的战略执行是企业获取竞争优势的关键。总体来说，本书具有以下三个特点。

- 内容全面、简洁、清晰

本书几乎涵盖了战略管理领域的所有核心主题，每个部分都会依照基本概念（是什么）、理论依据（为什么）、实施方法（如何做）的结构讲解，环环相扣、条理清晰。知识点的介绍非常简洁，但整体信息量很大，并且都经过了反复推敲提炼。因此，本书非常适合读者迅速了解战略管理这一学科的基本框架和主要内容，为进一步深入研究打好基础。

- 案例丰富、新颖

本书提供了多样化的案例，涵盖了不同行业的企业所面临的不同问题，并且都比较新颖，紧跟时代，便于读者深入理解战略大师们的观点。

- 观点与时俱进

本书涉及了一些当下的流行观点，如商业模式、组织资本等“热门”话题，使读者紧跟时代，这无疑是本书的一个亮点。

本书并不是对原版书的完全翻译，而是在原书基础上，根据实际的管理工作和我国的商业环境进行了通俗的改编，更适合广大读者阅读。

译者在翻译的过程中得到了雷昊、张珊珊、苗婷婷、杨励耘、王劲松、曾文超、刘畅、吴松、姜汇阳和张鑫的大力支持，没有他们的帮助，翻译工作难以迅速完成，在此表示真挚的感谢。

由于时间紧迫、译者水平所限，书中难免会出现不当之处，敬请读者批评指正。

Contents

目 录

第一篇

战略管理与竞争优势 / 1

第一章 战略和寻求竞争优势 / 3

企业经营的三大关键问题 / 3

企业经营战略的关键——竞争优势 / 5

获得可持续竞争优势的四大战略方法 / 7

经营战略为何需要与时俱进 / 8

战略的制胜保证——企业的商业模式 / 9

什么样的战略才是成功的 / 11

第二章 战略管理过程 / 13

战略管理过程 / 13

战略管理过程的第一阶段：构建战略愿景 / 15

战略管理过程的第二阶段：设置目标 / 19

战略管理过程的第三阶段：制定公司战略 / 21

战略管理过程的第四阶段：战略执行 / 23

战略管理过程的第五阶段：评估绩效及启动调整措施 / 27

董事会的战略领导职责 / 28

第二篇

战略环境分析 / 31

第三章 公司外部环境分析 / 33

公司绩效和宏观环境 / 33

公司所在行业及竞争环境的评估 / 34

行业分析之一：行业的主导经济特性 / 35

行业分析之二：行业的竞争强度 / 37

行业分析之三：行业发生变化的驱动力及其影响 / 51

行业分析之四：行业竞争对手定位如何 / 55

行业分析之五：竞争对手的下一步行动 / 59

行业分析之六：行业的关键成功因素 / 60

行业分析之七：行业是否具有产生诱人利润的良好前景 / 62

第四章 公司内部现状分析：公司资源、成本定位和竞争力评估 / 65

现状分析之一：公司战略的运转状况 / 65

现状分析之二：公司的内部优势与劣势以及外部机遇和威胁 / 69

现状分析之三：公司的成本和定价有何竞争力 / 73

现状分析之四：相对于主要竞争对手，公司的竞争优势是什么 / 80

现状分析之五：哪些战略议题和问题必须通过管理层来解决 / 83

第三篇

构建战略 / 85

第五章 基本竞争战略 / 87

竞争战略与行业定位 / 87

低成本领先战略 / 89

广泛差异化战略 / 91

聚焦战略（市场利基战略）	/ 97
成本最佳战略	/ 100
成功的竞争战略应与公司的资源和能力相匹配	/ 102
第六章 既定竞争战略的补充——其他重要经营战略的选择	/ 105
战略联盟和合作伙伴关系	/ 106
并购战略	/ 108
纵向一体化	/ 111
提高公司市场地位的战略选择——进攻型战略的应用	/ 114
保护市场地位和竞争优势的战略选择——防御型战略的应用	/ 118
公司战略行动的时机	/ 118
第七章 国际市场竞争战略	/ 123
为何向国际市场扩张	/ 124
国际市场战略的选择因素	/ 125
进入及在海外市场竞争的战略选择	/ 128
通过国际运营来提高整体竞争力	/ 137
在新兴国家市场竞争的战略	/ 140
第八章 多元化公司的战略	/ 145
多元化经营的条件	/ 146
缔造股东价值：经营多元化的终极合理化	/ 147
经营品种多元化的途径	/ 148
确定公司战略：相关多元化或非相关多元化	/ 149
相关多元化的吸引力	/ 150
非相关业务领域的多元化	/ 152
结合相关多元化和非相关多元化的企业战略	/ 156
评价多元化公司的企业战略	/ 156

第四篇

战略执行 / 173

第九章 卓越的战略执行 / 175

战略执行过程的主要管理要素 / 175

构建具有优秀战略执行力的组织 / 177

为具有战略重要性的活动配置资源 / 181

将战略支持性政策和程序制度化 / 182

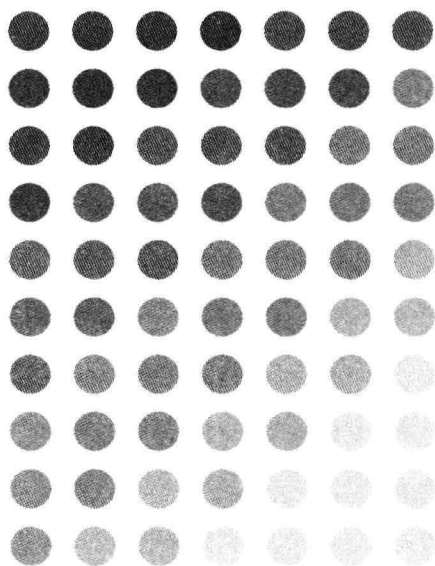
追求内部流程的持续改进 / 183

建立公司信息 and 运营体系 / 185

用奖励和激励来促进更好的战略执行 / 186

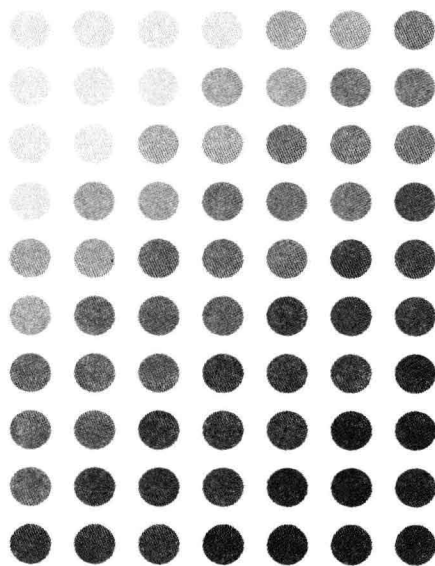
企业文化和卓越的战略执行 / 188

领导战略的执行过程 / 195



第一篇

战略管理与竞争优势



第一章 战略和寻求竞争优势

企业经营的三大关键问题

无论你是小型家族企业、快速发展的创业型企业、非营利性组织还是世界级跨国企业的管理人员，你都必须解答以下三个关键问题。

- 我们现在身处何处？
- 我们将向何处前进？
- 我们如何到达该处？

我们现在身处何处，又将向何处前进

要想解答“我们现在身处何处”这个问题，我们必须清楚地了解公司现在的财务状况、市场定位、资源优势 and 经营能力，以及自身的竞争劣势和多变的行业环境可能会对公司造成的影响。“我们将向何处前进”这个问题的答案，则依赖于管理层对企业未来发展方向的愿景。只有管理层才知道企业现有的结构需要什么样的变革。同样，解答“我们如何到达该处”也是管理层的责任。在解决“我们将向何处前进”的问题后，管理层必须制定并执行一项战略，以引领企业朝既定的方向前进，实现战略目标和具体的经营目标。

我们如何到达该处

明确解答“我们如何到达该处”是战略管理的核心。战略管理并不是仅仅依靠一张由现状勾勒出的路线图就可以应对未来出现的新机遇或新威胁的，管理人员需要建立一个完善的商业竞赛计划。这个商业竞赛计划必须回答几个“如何”：如何在与竞争对手的竞争中胜出；面对变幻莫测的市场状况应该如何反应；如何管理相关业务的每个职能部门；如何构建重要的竞争力和能力；如何利用成长的机遇以及如何实现战略目标和财务目标。

管理层应该确定企业经营战略的具体内容，也就是考虑如何在所在行业中竞争、如何确定管理业务的职能区域、如何开发新的能力以及如何整合资源以增强企业的持久竞争力。事实上，公司中没有哪一个部分的运营活动是不涉及经营战略和“我们如何到达该处”这个问题的。管理层必须制订一份详尽的计划来应对以下九个问题：

- 不断变化的市场状况；
- 公司的产品或服务所包含的特征和属性；
- 为公司的产品或服务定价；
- 为公司的产品精选分销渠道；
- 对竞争对手的攻击性行为做出适当回应；
- 分配公司的财务资源；
- 收购新的有形资产和资源；
- 开发内部竞争力、经营能力和资源优势；
- 组建商业联盟和合资企业以弥补自身竞争力和能力的不足。

这里最重要的是，我们要意识到企业提供商业产品和服务时的每一个环节都必须由战略性的思考来指导，没有任何一个活动、流程、部门或职能区域可以放任自流。图 1-1 列出了制定企业经营战略的基本要素。

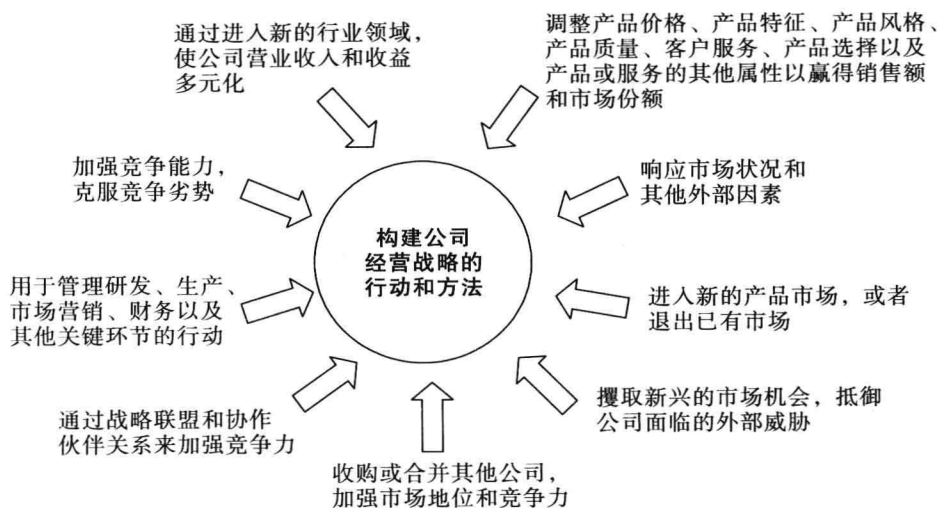


图 1-1 公司经营战略的基本要素

企业经营战略的关键——竞争优势

企业的经营战略中最重要的是它在市场中的竞争方法。也就是说，经营战略应该加强企业的长期竞争地位，使企业获得可以超越竞争对手的竞争优势。

下面的案例描述了全食超市所使用的经营战略，这个战略使全食超市成为北美最大的天然和有机食品零售商。该案例明确简述了经营战略中的各种具体规划，如产品展示和店面选址等，这些细节决定了企业的竞争力。

全食超市经营制胜的法宝

全食超市（Whole Foods Market）成立于 1980 年，那时它还只是美国德克萨斯州奥斯丁市的一家天然有机食品超市。2007 年，它已成长为世界上最大的天然有机食品零售连锁超市，在美国、加拿大和英国共设有 194 家店面。2006 年，它的销售额就已达到 56 亿美元，从 2002 年起，其营业额以平均每年 20% 的复合增长率上升。公司的联合创始人兼首席执行官约翰·麦基（John Mackey）认为，全食超市的快速成长和市场成功，主要源于公司“保持了独特的使命导向，高度注重销售产品的选择，

(续)

忠于自身的核心价值观和严格的质量标准，并且致力于可持续发展的农业”。公司的既定使命是通过提供可获取的最高品质、最少处理、最美味以及可自然储存的食品，提升每一个消费者的活力和福祉。

在其 26 年的历史中，全食超市一直是美国天然有机食品运动的领导者，帮助所在行业获得了越来越多消费者的认同。它的店面是非常具有吸引力的购物场所。全食超市非常重视店面的吸引力、丰富多彩的装饰和诱人的商品展示。从明亮的色彩、手工叠放的水果到食品质量、客户服务，再到宽敞整洁的过道，超市的内部设计和产品陈列获得了营销专家和客户的极高评价。大部分连锁店都有以手工叠放的产品、开放式厨房、现场烘烤的面包房和熟食台，以及欧式风格的肉食部门。全食超市的产品营销技能被认为是使顾客流连忘返且重复购买的主要因素。

其经营战略的主要内容如下。

- 大部分连锁店设在人流量极大的购物区或繁华地段。
- 全食超市强调其可以提供天然有机食品的广泛选择，以吸引爱好天然食品的消费者和美食家——公司的产品线包括大约 26000 种食品和非食品项目，如新鲜食品、一系列当天烘烤的食品、熟食和橄榄油等。
- 由于全食超市还储备了常用的家庭用品，因而它也可以作为一个一站式的杂货购物终端，消费者通常可以买到他们购物清单上的所有产品。
- 在全食超市购物时，消费者可以感受到有竞争力、指导清晰和友好的服务。其目的就是将高度满意的顾客转化为全食超市的推广者，由他们向朋友和熟人讲述其在全食超市购物时的愉快经历。

在上述例子中，全食超市尝试通过给消费者创造一种独特的购物体验，以获得一种超越对手的竞争优势。为了使全食超市区别于其他的天然有机食品商店，公司特意在食品精选、店面选址、卖场品种和杰出的客户服务等方面制定了一系列的准则。像全食超市这样推行一种富有创意、与众不同的战略是企业获取持续竞争优势的可靠保证。持续的竞争优势使企业在面临众多竞争者夹击时还能赢得绝大多数消费者对本企业产品或服务的持久偏爱。这种对某一企业产品或服务的需求偏爱是企业长期获取高于行业平均利润的关键。

获得可持续竞争优势的四大战略方法

方法一：开发基于成本的优势

沃尔玛公司（Walmart）和西南航空公司（Southwestern Airline）利用低成本战略在各自行业赢得了强大的市场地位。拥有低于竞争者的成本可以使企业获得持续的竞争优势，因为更低的成本往往可以帮助企业拥有比竞争者更大的降价余地或更大的利润空间。

方法二：创造基于差异化的优势

诸如哈雷戴维森（Harley-Davidson）、香奈儿（Chanel）、劳力士（Rolex）、宝马（BMW）这样的公司，已经通过极高的品质、独特的形象、诱人的风格或高超的工艺制造等差异化的特征，建立起高端品牌的形象，获得了竞争优势。亚马逊网站（Amazon.com）借助其广泛的商品选择，成功地将自己与其他网络书商和网络零售商区分开来。追求差异化战略的企业必须持续不断地寻求创新，并且付出不懈的努力以增加品牌美誉度或者创造有更高附加值的服务，以抵御竞争对手企图模仿其成功差异化的产品特征。

方法三：聚焦于行业细分的利基市场

许多公司通过服务于行业内某个特定顾客群的特殊需求和爱好，而不是满足所有顾客的需求来谋求竞争优势。在特定的利基市场取得成功的主要知名公司包括从事互联网广告、搜索等服务的谷歌（Google），从事在线拍卖的易趣（eBay），提供便捷换机油服务的捷飞络（Jiffy Lube International），研发杀毒软件的迈克菲（McAfee）以及有线电视的天气频道（Weather Channel）。

方法四：开发竞争者难以企及的资源优势和竞争能力

联邦快递（Fedex）通过发达的分销网络，实现了全美范围内的小包裹次日送达服

务，建立了基于丰富资源的竞争优势。经过多年的发展，丰田（Toyota）开发出一套精益生产方式，实现了大批量、高质量、零缺陷的低成本生产。丽兹·卡尔顿（Ritz-Carlton）酒店和四季酒店（Four Seasons）在为客户提供高度个性化服务方面拥有独特的能力。通常来说，一个企业所拥有的超越竞争者的持续竞争优势是建立在有价值的资源优势和能力上的，而不是建立在个别独特的商品上的。聪明的竞争者也许能够模仿流行产品的某些特征，却很难拥有原产品生产者在长时间发展中不断累积的产品开发与完善的经验、生产诀窍和特有资源。

经营战略为何需要与时俱进

那些能够带来可持续竞争优势的战略之所以如此备受关注，就在于其能提供一种潜能，使战略执行者比竞争对手拥有更持久的优势。然而，根据环境的变化，所有管理者必须时刻准备着调整其战略，这些环境变化包括竞争对手的意外行动、顾客需求和偏好的转变、新出现的市场机会、改进战略的新想法和现有战略已不能被良好实施的大量证据等。如果可以的话，管理者应该尽量避免过多地偏离于现有已被证实有竞争力的战略；但是也应该基于环境变化对现有战略进行微调。因此，制定公司战略不是一次性的工作，而是一项持续性的工作。

尽管大家普遍认为一家公司的战略应该是缓慢演变的，但是核心战略偶尔也需要紧急转变一下，比如，一个战略明显有问题或公司面临财务危机的时候。在某些行业中，环境的变化是非常缓慢的，因此一个战略也许可以适用很多年。但是在竞争环境变化较快的行业中，现有战略的生命周期就会非常短暂。比如，在医疗器械、电子产品、无线设备等高科技行业中，以科技高速发展为特征的环境就要求行业内的各个企业不断调整其战略。无论一家公司的战略是缓慢改变还是迅速转变，关键仍要看现行战略是否适用于当下。典型的公司战略一般包括两个方面：一是以前瞻性的积极行动来提高公司的财务绩效并保持竞争优势；二是以灵敏的反应来应对未预期的发展和新的市场条件，参见图 1-2。

一家公司的现行战略的最大部分，通常来自于已经被市场证明的合理有效的行为，以及为增强竞争优势与提高财务绩效而进行的一系列新行动，是一种前瞻性的规划战略。