

工商管理经典译丛·简明系列

ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT

# 战略管理精要

(第5版)



J·戴维·亨格(J. David Hunger) 托马斯·L·惠伦(Thomas L. Wheelen) 著  
栾玲 译

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

PEARSON



中国人民大学出版社

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛·简明系列



工商管理  
经典译丛

ESSENTIALS OF STRATEGIC MANAGEMENT

# 战略管理精要

(第5版)

J·戴维·亨格(J. David Hunger)

托马斯·L·惠伦(Thomas L. Wheelen)

栾玲

著  
译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理精要/亨格等著; 栾玲译. —5 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 3  
(工商管理经典译丛·简明系列)  
ISBN 978-7-300-15161-8

I. ①战… II. ①亨…②栾… III. ①企业管理: 战略管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 020978 号

工商管理经典译丛·简明系列

战略管理精要 (第 5 版)

J·戴维·亨格 著  
托马斯·L·惠伦 著  
栾玲 译  
Zhanlüe Guanli Jingyao

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2012 年 3 月第 1 版

印 张 15 插页 1

印 次 2012 年 3 月第 1 次印刷

字 数 226 000

定 价 45.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 《工商管理经典译丛·简明系列》 出版说明

中国人民大学出版社长期致力于经济管理类优秀教材的引进和出版工作。20世纪90年代中期，中国人民大学出版社开业界之先河，组织策划了两套精品丛书——《经济科学译丛》和《工商管理经典译丛》，在国内产生了极大的社会影响。其中，《工商管理经典译丛》是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，收录的都是国际权威作者的经典版本，一经推出，便受到国内管理学界和企业界的普遍欢迎和一致好评，并被许多高等院校选为教材。

在《工商管理经典译丛》的后续跟进和完善过程中，我们注意到，由于国外经济管理类教材具有自己的独特体系和教学模式，通常篇幅较大，内容较多，形式也较多样，有益于读者全面的学习，但对于课时有限的教学来说并不完全适合。于是，我们又精心遴选了一些篇幅相对较小、内容简明实用的教材。这些教材在编写形式上，通常以案例开始，引出本章学习要点，章后配有思考练习题，便于教学；同时，与国外许多经典教材一样，这些书大都配有丰富的教学辅助资料，教师在使用时非常方便。而且，这套丛书体系简明，实用性强，也可用作企业培训教材。此外，对这套丛书中的部分教材，我们还会同时出版其英文影印版或英文改编版，便于读者对照阅读，并可满足国内双语教学的实际需要。

本套丛书的选择，得到了国内许多院校教师、专家、从业人员的帮助，很多书的选定得益于他们的推荐和认定，在此深表谢意。我们希望搭建起这样一个平台，更好地服务于各领域的读者，把最新的管理图书引入国内，将各种管理思想展现给读者，以推动我国管理教育教学、科研及实践的更快发展。

中国人民大学出版社

# 译者序

不能很好地制定和实施战略的组织，就像一艘没有船长掌舵的轮船，会在茫茫商海中迷失前进的方向。制定和实施战略，已经成为公司管理的核心与灵魂所在。本书从战略管理的基本知识入手，详细介绍了制定使命与规划愿景等战略管理的前提，然后按照战略管理的基本逻辑“战略分析—战略制定—战略实施和控制”来展开外部分析、内部分析、战略制定、战略实施和控制等方面的内容。

本书将战略管理中最重要概念和方法，以最简明扼要的方式呈现在读者面前。有赖于作者丰富的商业阅历和完善的战略构想，对战略管理领域的各种观点和概念进行了严谨的阐述，以简明、实用、系统的独特方式帮助企业人士更好地实现企业的发展。本书同样适合管理专业的学生及其他管理实践者。

全书共分为五篇：

第1篇：概论。主要介绍战略管理的基本概念，战略管理的相关研究，战略的触发事件，战略管理的基本模型，战略性决策，以及公司治理和战略性决策过程中的社会责任和伦理道德等主题。

第2篇：环境扫描。使用外部因素分析汇总表（EFAS）和内部因素分析汇总表（IFAS）将环境扫描、行业分析和组织分析等内容绘制成简明、直观、便于分析的表格。

第3篇：战略制定。根据内外部分析的结果，选择公司战略、业务战略和职能战略。

第4篇：战略实施和控制。探讨如何为战略实施构建组织结构，进行人员配备和领导。

第5篇：案例分析简介。也是本书最具特色的部分，全面介绍了战略管理的内容和步骤。主要包括案例分析方法、案例分析框架、案例形势研究、财务分析，以及使用战略审计进行案例分析。

本书由清华大学经济管理学院魏杰教授校译，中国农业大学经济管理学院教师栾玲负责主要章节的翻译和全书的统稿工作，其中，中国农业大学经济管理学院学生何畅承担了第7章和第8章的翻译工作，北京师范大学经济与工商管理学院MBA学生王宇承担了第9章和第10章的翻译工作，在此深表感谢！

由于译者水平有限，书中难免有不当、疏漏甚至错误之处，敬请读者批评指正！

栾玲

# 前言

我们写这本书的目的是为战略管理最重要的概念和技术提供简明的解释。书中没有冗余的内容，虽然其篇幅明显比我们的其他教材短，但我们并没有刻意让这本书显得“浅显”或“讨巧”。本书对战略管理的许多问题作出了严谨的解释。我们将该领域的所有内容进行提炼，精心设计成11个章节，涵盖了所有的关键概念和工具。我们所引用的例子可以帮助读者理解材料的内涵。虽然本书的内容建立在严谨的研究基础上，但我们并不是报告每一项研究，提供源源不断的注脚。我们的目标是将本书的篇幅控制在200页以内，以便所有人都买得起。对于那些想要了解更多研究细节和举例说明的读者，请参阅我们的另一本教材：《战略管理和商业政策》。

## 本书创新之处

---

《战略管理精要》（第5版）包含许多新的内容主题，以及最新的数据和图表。在本书中，我们用较新的案例替代了陈旧的案例，在适当的地方更新了信息，并纠正了一些错误。此外，添加了以下内容主题：

- 在第1章和第3章讨论社会和任务环境的时候，增加了自然环境。
- 在第2章讨论公司治理的时候，增加了委托代理理论与管家理论的对比。
- 在第2章讨论社会责任和伦理道德的时候，增加了可持续性和道德相对主义，以及企业战略和社会资本的信息。
- 在第3章环境扫描中增加了PESTEL分析。
- 在第4章营销资源中增加了对品牌的讨论。
- 在第6章将投资组合的优势和劣势替换成战略联盟的投资组合分析。
- 在第6章新增了对研发战略开放式创新的讨论。
- 在第7章新增了采购战略和物流战略等职能战略。
- 在第7章外包讨论中新增了离岸外包。

## · 2 · 战略管理精要（第5版）

- 在第7章讨论风险的时候，增加了实物期权。
- 在第8章讨论组织生命周期的时候，增加了核心刚性的概念。
- 在第9章增加了对管理合并与收购的整合经理的解释。

## 本书的特点

---

《战略管理精要》（第5版）包含了以前版本的成功之处，部分特点如下：

- 在第1章，基于环境扫描、战略制定、战略实施、评估和控制等基本程序的战略决策模型为本书提供了综合框架。

- 在第3章和第5章，重点讨论了迈克尔·波特的行业分析方法和竞争战略（以及竞争战术），还讨论了超级竞争和合作战略，例如战略联盟。

- 在第4章，以基于资源的观点扫描公司（包括巴尼的VRIO架构）作为组织分析的基础之一。商业模式和价值链分析被用来评估一个公司的优势和劣势，并确定其核心竞争力和独特竞争力。

- 第4章和第7章，重点关注职能分析和职能战略。有关研发和研发战略的章节强调技术对战略和产品市场决策的重要性。

- 在第8章和第9章，战略实施不仅处理组织设计和结构等事宜，还解决行政领导和继承、再造、六西格玛、全面质量管理、目标管理以及行动规划等问题。

- 在第10章，在评价和控制中解释了衡量标准和激励机制对组织绩效的重要性，突出强调了标杆管理与经济增加值等衡量方法。

- 对国际因素的关注贯穿所有的章节，在第3，6，8，9，10章中着重进行了讨论。

- 给予环境扫描和预测与第3章中的行业分析同等的重视。

- 在第3，4，5章中所建议的外部因素分析汇总表、内部因素分析汇总表和战略因素分析汇总矩阵，有助于读者更好地识别和评估战略因素。

- 在第2章，将高层管理者和董事会作为战略管理人员进行详细研究。

- 在第2章，基于对战略决策的重要性讨论了社会责任和伦理道德。

- 在第11章，为了支持深入的案例分析，介绍了财务比率的完整列表，进行口头和书面分析的建议，以及进一步研究的思路。提出战略审计可以用于支持案例分析。对于希望将本章作为本书案例分析补充内容的读者来说，这是最有用的。

- 每章的开篇都会介绍一个实际公司的简要情况，帮助说明该章的内容。

- 每章的结尾列出了关键术语（在正文中以黑体形式表现）和一组讨论题。

## 补充材料

---

教师可从 [www.pearsonhighered.com/irc](http://www.pearsonhighered.com/irc) 下载补充材料。注册方法很简单。网站还向教师即时提供新产品和新版本。培生出版公司的专业技术支持团队在教师手册中准备了题库。补充材料包括：

- 精心构建的教师手册作为本书的辅助材料。包括每章最重要的概念、讨论题的答案、一系列多项选择题，以及用于考试的一套额外讨论题/简答题。
- PowerPoint 幻灯片。PowerPoint 幻灯片突出强调教材的学习目标和重点问题，可以帮助进行课堂演示和讲座。

## CourseSmart

---

CourseSmart 教材在线是想要节约成本的学生们的一个令人兴奋的新选择。作为购买纸质版教材的备选方案，学生可以在线订阅同一内容的教材，比纸质版的建议零售价节省高达 50%。使用 CourseSmart 电子教材，学生可以搜索正文，在线记笔记，打印包含文献注释和重要内容书签的阅读作业备用。有关此项的更多信息，请访问 [www.coursesmart.com](http://www.coursesmart.com)。



# 目 录

## 第 1 篇 概 论

<b>第 1 章 战略管理的基本概念</b> .....	(3)
战略管理研究 .....	(5)
战略的萌生：触发事件 .....	(7)
战略管理的基本模型 .....	(8)
制定战略决策 .....	(14)
<b>第 2 章 公司治理和社会责任</b> .....	(20)
公司治理：董事会的作用 .....	(21)
公司治理：高层管理者的作用 .....	(28)
战略决策过程中的社会责任和伦理道德 .....	(30)

## 第 2 篇 环境扫描

<b>第 3 章 环境扫描和行业分析</b> .....	(39)
环境扫描 .....	(40)
行业分析：分析任务环境 .....	(46)
竞争情报 .....	(57)
预测 .....	(58)
外部因素合成——EFAS .....	(60)
<b>第 4 章 内部扫描：组织分析</b> .....	(64)
以基于资源的观点扫描企业 .....	(65)
商业模式 .....	(68)
价值链分析 .....	(69)
扫描内部资源和能力 .....	(70)

内部因素合成——IFAS ..... (82)

### 第 3 篇 战略制定

**第 5 章 战略制定：形势分析和业务战略** ..... (89)

形势分析 (SWOT 分析) ..... (90)

重新审视使命和目标 ..... (94)

使用 TOWS 矩阵制定备选战略 ..... (94)

业务战略 ..... (95)

**第 6 章 战略制定：公司战略** ..... (108)

公司战略 ..... (109)

定向战略 ..... (109)

投资组合分析 ..... (117)

企业母合 ..... (122)

**第 7 章 战略制定：职能战略和战略性选择** ..... (127)

职能战略 ..... (128)

外包决策：职能和竞争力的位置 ..... (133)

应该避免的战略 ..... (133)

战略选择：选择最好的战略 ..... (134)

制定政策 ..... (140)

### 第 4 篇 战略实施和控制

**第 8 章 战略实施：设计组织结构** ..... (145)

什么是战略实施? ..... (146)

谁是战略实施者? ..... (146)

必须做什么? ..... (147)

如何实施战略? 设计组织结构 ..... (148)

战略实施过程中的国际问题 ..... (159)

**第 9 章 战略实施：人员配备和领导** ..... (161)

人员配备 ..... (162)

领导 ..... (167)

**第 10 章 战略评价和控制** ..... (176)

战略管理过程中的评价与控制 ..... (177)

衡量绩效表现 .....	(178)
战略信息系统 .....	(186)
正确控制的指南 .....	(187)
战略性激励管理 .....	(188)

## 第 5 篇 案例分析简介

<b>第 11 章 案例分析的几点建议</b> .....	(195)
案例分析法 .....	(195)
案例分析框架 .....	(195)
研究案例背景 .....	(196)
财务分析：开始着手的地方 .....	(196)
在案例分析中使用战略审计 .....	(202)
附录 11—A 案例分析和演示推荐工具 .....	(204)
附录 11—B 案例研究资源 .....	(207)
附录 11—C 公司战略审计 .....	(211)

# 第 1 篇

## 概 论





# 第1章

## 战略管理的基本概念

一个公司如何取得并长期保持成功？绝对不是力求稳妥并依赖传统的经营方式！勇于迎接战略风险的挑战，正是福特汽车公司的高层管理人员在新任首席执行官（CEO）艾伦·穆拉利（Alan Mulally）的领导下所做出的选择——他们决定改变福特公司制造汽车的方式。穆拉利曾经担任波音公司的 CEO，而且非常成功。2006 年，经过精心挑选，穆拉利被小威廉（比尔）·克雷·福特（William (Bill) Clay Ford, Jr.）选中，接替自己成为福特公司 CEO。这是一个极不寻常的选择，因为穆拉利没有汽车行业的从业经验。在董事长比尔·福特的带领下，董事会希望任命一位能够采取一种全新方式的 CEO，打破福特汽车公司的官僚体制。幸亏有金融服务业务，福特公司 2006 年才能依旧保持盈利状况。但是，自 2000 年以来，公司在汽车业务上就没有获得任何收益。高层管理人员制定了一份振兴计划，希望通过裁员、关闭工厂以及实现工厂现代化等方式重振福特雄风，但这些举措对于推动公司迅猛前进是远远不够的。公司需要一个新的方向。

作为福特公司的新 CEO，穆拉利希望集中力量生产更小型、更省油的经济型汽车，并将生产与消费者需求相匹配。他支持工厂重新设计计划，推动每个工厂生产多种型号而不是单一型号的汽车。他还采取全球战略为全球多个市场提供同一型号的汽车，而不是根据不同国家或地区的偏好生产多种型号的汽车。公司曾经试图打造一款“世界车”，但由于各地区间的冲突而流产。为了资助这些战略性转变，穆拉利抵押了公司所有的房地产、股票、知识产权、海外汽车制造分支机

构的股权，甚至是福特著名的蓝色商标，向 40 家银行融资 2 350 万美元。作为 CEO，他不顾内部反对，剥离了一直亏损但颇具声望的捷豹、路虎和阿斯顿·马丁等品牌。

在穆拉利就职之时，福特公司的营销、制造和产品开发仅仅是一种能力，需要进行一番“改头换面”才能转变为竞争力。例如，水星和林肯等品牌已经失去自身独特的身份识别，需要进行重新定位。基于分销商的建议，林肯强调高端轿车和 SUV 的品牌形象，而水星定位为优质小型车和跨界车型。不满于福特金牛轿车“瘪足球”的式样，穆拉利责成设计团队在 24 个月内完成利用现有平台、面貌全新的新金牛轿车。穆拉利选择德里克·库扎克（Derrick Kuzak）作为全球汽车开发部的负责人，与公司的海外分支机构合作进行整车开发和内饰改善；建造小型、燃油高效的发动机；通过使 SUV 和卡车共享更多的零部件，节约成本。德里克希望将建造汽车的底盘数量降低 40%。

截至 2009 年，公司采取的诸多变革措施日渐收获回报。当通用汽车和克莱斯勒向政府申请援助并宣布破产的时候，福特公司不需要借助政府的帮助却拥有足够的现金继续保持运作。虽然公司仍处于亏损状态，但在 2009 年 J. D. Power and Associates 公司进行的汽车可靠性调查中，福特公司的三个国内品牌全都“高于平均水平”。借助中型混合动力轿车福特 Fusion 的大获成功，福特已成为美国国内最大的混合动力汽车制造商。“世界车”战略在 2010 年进行测试，届时公司将在北美和欧洲同时开始销售同样的汽车。其中，第一款亮相的是电动货车全顺，其次是小型车嘉年华，以及欧美两大洲合作设计的小型车福克斯。这些举措是否足以帮助公司咸鱼翻身，再次盈利？这些举措是否足以帮助福特汽车公司赶超业界领袖丰田公司和本田公司？营销与沟通集团副总裁吉姆·法利（Jim Farley），这位被穆拉利挖来的丰田公司元老指出，“今天的福特让我想起 20 年前的丰田”。在福特公司，“有一个自始如一的业务计划和产品执行方案”。<sup>[1]</sup>

福特的行动表明，为什么今天的企业管理者必须战略性地管理公司。今天的管理者不能根据长期形成的规则、历史政策或当前趋势进行简单推演来做出决策。相反，他们在构建整个组织范围内的目标、起草战略并设定政策的时候，必须着眼未来。他们必须超越其在职能和运作领域的培训和经验，例如会计、市场营销、生产或财务等方面，学会总揽全局。他们必须时刻考虑三个**关键战略问题**（key strategic questions）：

1. 我们的组织现在身处何方？（而不是管理者希望组织身处何方！）
2. 如果不进行变革，我们的组织明年将会在哪里？两年后？五年后？十年后？答案可以接受吗？
3. 如果答案是不能接受的，管理者应该采取什么样的具体行动？涉及什么样的风险和回报？

## 战略管理研究

---

**战略管理**（strategic management）是决定公司长期绩效的一系列管理决策和行动。包括环境审视（外部和内部）、战略制定（战略计划）、战略实施，以及评价和控制。因此，战略管理研究强调监控和评估外部的机会和威胁，并根据一个公司的优势和劣势，制定和实施组织的战略新方向。

### 战略管理是如何演变而来的？

现在已经开发出很多概念和工具用来解决战略规划和战略管理方面的问题，并为许多商业企业成功应用，例如通用电气和波士顿咨询集团。然而，并非所有组织都在使用这些工具，甚至有些组织未曾尝试进行战略管理。有些企业能够通过不明确的目标和直觉性的战略取得一时的成功。

波士顿咨询集团的布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）在战略管理领域开展了大量的工作，他依据自己的经验指出，如果公司成长、管理层级增加，或环境持续变化，直觉性的战略就不能确保企业获得长期的成功。错误的风险日益增加，错误的代价日渐昂贵，甚至是经济的崩溃，导致今天的职业经理人必须慎重对待战略管理问题，以便在一个不断变化的环境中保持企业竞争力。当高层管理者试图更好地应对不断变化的世界时，就必须考虑战略管理。战略管理过程在公司内部的演变分为四个连续发展阶段（phases of development）：

第1阶段：基本财务规划。通过达成年度预算寻求更好的经营控制。

第2阶段：以预测为基础的规划。通过预测未来，寻求更有效的增长计划。

第3阶段：外部导向型战略规划。通过战略性思考，寻求提高市场



反应能力和竞争力。

第4阶段：战略管理。通过在制定战略时考虑战略的实施、评价和控制，寻求竞争优势。<sup>[2]</sup>

通用电气公司是采用战略规划进行管理的先驱之一，它领导了20世纪80年代期间从战略规划向战略管理过渡的潮流趋势。到20世纪90年代，世界各地的绝大多数企业也开始向战略管理阶段转变。

## 学习是否成为战略管理的一部分？

战略管理经历了大量的演变，今天，其主要价值在于帮助各种组织在一个动态、复杂的环境中成功经营运作。战略规划是推动组织变革的一个工具。各个层级的管理者都需要坚持分析不断变化的环境，以创建或修改全年的战略计划。要在动态环境下保持竞争力，企业必须减少官僚作风，增加灵活性。在过去那些稳定环境中，竞争战略的定义仅仅涉及捍卫竞争地位。

由于替代一种产品或技术所需的时间越来越少，很多公司发现很难拥有永恒不变的竞争优势。许多人都同意理查德·戴维尼（Richard D'Aveni）在《超级竞争》（Hypercompetition）一书中的观点，即任何可持续的竞争优势不在于坚守一份集中管理的五年计划，而在于如何将一系列短期战略进行有效串联。（例如，英特尔公司通过定期推出新产品削减原有产品的销售额。）<sup>[3]</sup>

这意味着公司必须开发战略灵活性——能够从一种主导性战略转换到另一种战略的能力。战略灵活性（strategic flexibility）需要公司长期努力开发和培育关键性资源，还需要公司成为一个学习型组织（learning organization）——善于创造、获取和转换知识，并不断根据新知识和新见解调整自身行为。学习型组织通过不断的自我检查和试验避免裹足不前。绝不仅是高层管理着，各个层级的管理者都需要参与到战略管理过程中：审视环境以获得关键信息，为战略和方案的调整献计献策以便抓住环境变化的机会，发挥团队精神不断改进工作方法、流程和评价工具。例如，惠普公司使用广泛的非正式委员会网络，在跨职能团队中传递知识，在组织内迅速传播新知识的来源。

## 战略管理如何影响绩效？

研究表明，进行战略管理的组织，其绩效通常优于那些没有进行