



清华 MBA 核心课程英文版教材

PEARSON
Prentice
Hall

战略管理

概念与案例

Tenth Edition

Strategic Management

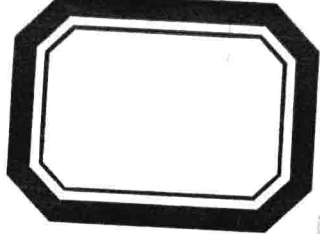
Concepts and Cases

(美) 弗雷德·R. 戴维 (Fred R. David) 著

第10版

清华大学出版社





PEARSON
Prentice
Hall

第一 M B A 核 心 课 程 英 文 版 教 材

战略管理

概念与案例

Tenth Edition

Strategic Management Concepts and Cases

(美) 弗雷德·R. 戴维 (Fred R. David) 著

第10版

清华大学出版社

北 京

EISBN: 0-13-150349-9

English reprint edition copyright © 2006 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: Strategic Management: Concepts and Cases, 10e by Fred R. David, Copyright © 2005.
All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

This edition is authorized for sale and distribution only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong, Macao SAR and Taiwan).

本书影印版由 Prentice Hall 授权给清华大学出版社出版发行。

For sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macao SAR).

仅限于中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)销售发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2005-4800

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:概念与案例(第10版)/(美)戴维(David, F. R.)著. —影印版. —北京:清华大学出版社, 2006.5
(清华 MBA 核心课程英文版教材)

书名原文: Strategic Management: Concepts and Cases

ISBN 7-302-12680-1

I. 战… II. 戴… III. 企业管理—研究生—教材—英文 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 020339 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机: (010) 6277 0175

责任编辑: 梁云慈 江 娅

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市金元印装有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 203×260 印张: 45.25

版 次: 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-12680-1/F·1475

印 数: 1~5000

定 价: 68.00 元

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: (010) 6277 6969

出 版 说 明

为了适应经济全球化的发展趋势,满足国内广大读者了解、学习和借鉴国外先进的管理经验和掌握经济理论的前沿动态,清华大学出版社与国外著名出版公司合作影印出版一系列英文版经济管理方面的图书。我们所选择的图书,基本上是已再版多次、在国外深受欢迎、并被广泛采用的优秀教材,绝大部分是该领域中较具权威性的经典之作。在本书的审阅过程中,我们得到了清华大学李东红老师的支持、帮助和鼓励,在此表示谢意!

我们根据国内的教学实际,删去了本书的部分案例。我们在对原版图书进行删节的同时仍采用了原书的页码,因此读者在阅读过程中可能会发现有跳页的现象,而且文中提到的页码或内容有可能已被删掉而无法找到。由此给读者带来的诸多不便,我们深表歉意。

由于原作者所处国家的政治、经济和文化背景等与我国不同,对书中所持观点,敬请广大读者在阅读过程中注意加以分析和鉴别。

我们期望这套影印书的出版对我国经济科学的发展能有所帮助,对我国经济管理专业的教学能有所促进。

欢迎广大读者给我们提出宝贵的意见和建议;同时也欢迎有关的专业人士向我们推荐您所接触到的国外优秀图书。

清华大学出版社经管事业部

2006. 2

世纪之交，中国与世界的发展呈现最显著的两大趋势——以网络为代表的信息技术的突飞猛进，以及经济全球化的激烈挑战。无论是无远弗界的因特网，还是日益密切的政治、经济、文化等方面的国际合作，都标示着 21 世纪的中国是一个更加开放的中国，也面临着一个更加开放的世界。

教育，特别是管理教育总是扮演着学习与合作的先行者的角色。改革开放以来，尤其是 20 世纪 90 年代之后，为了探寻中国国情与国际上一切优秀的管理教育思想、方法和手段的完美结合，为了更好地培养高层次的“面向国际市场竞争、具备国际经营头脑”的管理者，我国的教育机构与美国、欧洲、澳洲以及亚洲一些国家和地区的大量的著名管理学院和顶尖跨国企业建立了长期密切的合作关系。以清华大学经济管理学院为例，2000 年，学院顾问委员会成立，并于 10 月举行了第一次会议，2001 年 4 月又举行了第二次会议。这个顾问委员会包括了世界上最大的一些跨国公司和中国几家顶尖企业的最高领导人，其阵容之大、层次之高，超过了世界上任何一所商学院。在这样高层次、多样化、重实效的管理教育国际合作中，教师和学生与国外的交流机会大幅度增加，越来越深刻地融入到全球性的教育、文化和思想观念的时代变革中，我们的管理教育工作者和经济管理学习者，更加真切地体验到这个世界正发生着深刻的变化，也更主动地探寻和把握着世界经济发展和跨国企业运作的脉搏。

我国管理教育的发展，闭关锁国、闭门造车是绝对不行的，必须同国际接轨，按照国际一流的水准来要求自己。正如朱镕基总理在清华大学经济管理学院成立十周年时所发的贺信中指出的那样：“建设有中国特色的社会主义，需要一大批掌握市场经济的一般规律，熟悉其运行规则，而又了解中国企业实情的经济管理人才。清华大学经济管理学院就要敢于借鉴、引进世界上一切优秀的经济管理学院的教学内容、方法和手段，结合中国的国情，办成世界第一流的经管学院。”作为达到世界一流的一个重要基础，朱镕基总理多次建议清华的 MBA 教育要加强英语教学。我体会，这不仅因为英语是当今世界交往中重要的语言工具，是连接中国与世界的重要桥梁和媒介，而且更是中国经济管理人才参与国际竞争，加强国际合作，实现中国企业的国际战略的基石。推动和实行英文教学并不是目的，真正的目的在于培养学生——这些未来的企业家——能够具备同国际竞争对手、合作伙伴沟通和对抗的能力。按照这一要求，清华大学经济管理学院正在不断推动英语教学的步伐，使得英语不仅是一门需要学习的核心课程，而且渗透到各门专业课程的学习当中。

课堂讲授之外,课前课后的大量英文原版著作、案例的阅读对于提高学生的英文水平也是非常关键的。这不仅是积累相当的专业词汇的重要手段,而且是对学习者思维方式的有效训练。

我们知道,就阅读而言,学习和借鉴国外先进的管理经验和掌握经济理论动态,或是阅读翻译作品,或是阅读原著。前者属于间接阅读,后者属于直接阅读。直接阅读取决于读者的外文阅读能力,有较高外语水平的读者当然喜欢直接阅读原著,这样不仅可以避免因译者的疏忽或水平所限而造成的纰漏,同时也可以尽享原作者思想的真实表达。而对于那些有一定外语基础,但又不能完全独立阅读国外原著的读者来说,外文的阅读能力是需要加强培养和训练的,尤其是专业外语的阅读能力更是如此。如果一个人永远不接触专业外版图书,他在获得国外学术信息方面就永远会比别人差半年甚至一年的时间,他就会在无形中减弱自己的竞争能力。因此,我们认为,有一定外语基础的读者,都应该尝试一下阅读外文原版,只要努力并坚持,就一定能过了这道关,到那时就能体验到直接阅读的妙处了。

在掌握大量术语的同时,我们更看重读者在阅读英文原版著作时对于西方管理者或研究者的思维方式的学习和体会。我认为,原汁原味的世界级大师富有特色的表达方式背后,反映了思维习惯,反映了思想精髓,反映了文化特征,也反映了战略偏好。知己知彼,对于跨文化的管理思想、方法的学习,一定要熟悉这些思想、方法所孕育、成长的文化土壤,这样,有朝一日才能真正“具备国际战略头脑”。

以往,普通读者购买和阅读英文原版还有一个书价的障碍。一本外版书少则几十美元,多则上百美元,一般读者只能望书兴叹。随着全球经济合作步伐的加快,目前在出版行业有了一种新的合作出版的方式,即外文影印版,其价格几乎与国内同类图书持平。这样一来,读者可以不必再为书价发愁。清华大学出版社这些年在这方面一直以独特的优势领先于同行。早在1997年,清华大学出版社敢为人先,在国内最早推出一批优秀商学英文版教材,规模宏大,在企业界和管理教育界引起不小的轰动,更使国内莘莘学子受益良多。

为了配合清华大学经济管理学院推动英文授课的急需,也为了向全国更多的MBA试点院校和更多的经济管理学院的教师和学生提供学习上的支持,清华大学出版社再次隆重推出与世界著名出版集团合作的英文原版影印商学教科书,也使广大工商界人士、经济管理类学生享用到最新最好质优价廉的国际教材。

祝愿我国的管理教育事业在社会各界的大力支持和关心下不断发展、日进日新;祝愿我国的经济建设在不断涌现的大批高层次的面向国际市场竞争、具备国际经营头脑的管理者的勉力经营下早日中兴。

赵纯均 教授

清华大学经济管理学院院长
全国工商管理硕士教育指导委员会副主任

Contents

Preface x

PART 1

Overview of Strategic Management 2

CHAPTER 1

THE NATURE OF STRATEGIC MANAGEMENT 2

What Is Strategic Management? 5

- Defining Strategic Management 5
- Stages of Strategic Management 5
- Integrating Intuition and Analysis 7
- Adapting to Change 7

Key Terms in Strategic Management 8

- Competitive Advantage 8
- Strategists 9
- Vision and Mission Statements 9
- External Opportunities and Threats 10
- Internal Strengths and Weaknesses 11
- Long-Term Objectives 11
- Strategies 12
- Annual Objectives 12
- Policies 13

The Strategic-Management Model 13

Benefits of Strategic Management 15

- Financial Benefits 16
- Nonfinancial Benefits 16

Why Some Firms Do No Strategic Planning 17

Pitfalls in Strategic Planning 18

Guidelines for Effective Strategic Management 18

Business Ethics and Strategic Management 20

Comparing Business and Military Strategy 24

The Nature of Global Competition 25

- Advantages and Disadvantages of International Operations 27

Cohesion Case: Krispy Kreme Doughnuts, Inc.—2004 32

EXPERIENTIAL EXERCISES 44

- Experiential Exercise 1A: Strategy Analysis for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 44

Experiential Exercise 1B: Developing a Code of Business

Ethics for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 44

Experiential Exercise 1C: The Ethics of Spying on Competitors 45

Experiential Exercise 1D: Strategic Planning for My University 46

Experiential Exercise 1E: Strategic Planning at a Local Company 46

Experiential Exercise 1F: Does My University Recruit in Foreign Countries? 47

Experiential Exercise 1G: Getting Familiar with SMCO 47

PART 2

Strategy Formulation 48

CHAPTER 2

THE BUSINESS VISION AND MISSION 48

What Do We Want to Become? 50

What Is Our Business? 53

- Vision versus Mission 53
- The Process of Developing a Mission Statement 54

Importance of Vision and Mission Statements 55

- A Resolution of Divergent Views 56

Characteristics of a Mission Statement 58

- A Declaration of Attitude 58
- A Customer Orientation 60
- A Declaration of Social Policy 62

Components of a Mission Statement 63

Writing and Evaluating Mission Statements 63

EXPERIENTIAL EXERCISES 69

Experiential Exercise 2A: Evaluating Mission Statements 69

Experiential Exercise 2B: Writing a Vision and Mission Statement for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 70

- Experiential Exercise 2C: Writing a Vision and Mission Statement for My University 70
 Experiential Exercise 2D: Conducting Mission Statement Research 71

CHAPTER 3

THE EXTERNAL ASSESSMENT 72

The Nature of an External Audit 74

- Key External Forces 75 ■ The Process of Performing an External Audit 75

The Industrial Organization (I/O) View 76

Economic Forces 77

- Russia's Economy 79

Social, Cultural, Demographic, and Environmental Forces 79

- The U.S.–Mexican Border 81

Political, Governmental, and Legal Forces 83

Technological Forces 86

Competitive Forces 87

- Competitive Intelligence Programs 89 ■ Cooperation Among Competitors 91

Competitive Analysis: Porter's Five-Forces Model 92

- Rivalry Among Competing Firms 94 ■ Potential Entry of New Competitors 94 ■ Potential Development of Substitute Products 95
 ■ Bargaining Power of Suppliers 95 ■ Bargaining Power of Consumers 95

Sources of External Information 96

Forecasting Tools and Techniques 96

- Making Assumptions 97

The Global Challenge 97

- Multinational Corporations 98 ■ Globalization 98
 ■ China: Opportunities and Threats 99

Industry Analysis: The External Factor Evaluation (EFE) Matrix 101

The Competitive Profile Matrix (CPM) 104

EXPERIENTIAL EXERCISES 109

- Experiential Exercise 3A: Developing an EFE Matrix for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 109
 Experiential Exercise 3B: The External Assessment 109
 Experiential Exercise 3C: Developing an EFE Matrix for My University 109
 Experiential Exercise 3D: Developing a Competitive Profile Matrix for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 110
 Experiential Exercise 3E: Developing a Competitive Profile Matrix for My University 110

CHAPTER 4

THE INTERNAL ASSESSMENT 112

The Nature of an Internal Audit 114

- Key Internal Forces 114 ■ The Process of Performing an Internal Audit 115

The Resource-Based View (RBV) 117

Integrating Strategy and Culture 118

- American versus Foreign Cultures 120

Management 123

- Planning 123 ■ Organizing 125 ■ Motivating 126
 ■ Staffing 127 ■ Controlling 127 ■ Management Audit Checklist of Questions 128

Marketing 128

- Customer Analysis 128 ■ Selling Products/Services 129
 ■ Product and Service Planning 129 ■ Pricing 129
 ■ Distribution 130 ■ Marketing Research 130 ■ Opportunity Analysis 132 ■ Marketing Audit Checklist of Questions 132

Finance/Accounting 132

- Finance/Accounting Functions 132 ■ Basic Types of Financial Ratios 134 ■ Finance/Accounting Audit Checklist of Questions 137

Production/Operations 139

- Production/Operations Audit Checklist of Questions 141

Research and Development 141

- Internal and External R&D 143 ■ Research and Development Audit Checklist of Questions 144

Management Information Systems 144

- Strategic-Planning Software 145 ■ Management Information Systems Audit Checklist of Questions 146

The Value Chain 146

The Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix 147

EXPERIENTIAL EXERCISES 154

- Experiential Exercise 4A: Performing a Financial Ratio Analysis for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 154
 Experiential Exercise 4B: Constructing an IFE Matrix for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 154
 Experiential Exercise 4C: Constructing an IFE Matrix for My University 154

CHAPTER 5

STRATEGIES IN ACTION 156

Long-Term Objectives 158

- The Nature of Long-Term Objectives 158 ■ Financial versus Strategic Objectives 159 ■ Not Managing by Objectives 159 ■ Levels of Strategies 160

Types of Strategies 161

The Balanced Scorecard 162

Integration Strategies 164

Forward Integration 164 ■ Backward Integration 165

■ Horizontal Integration 166

Intensive Strategies 167

Market Penetration 167 ■ Market Development 167

■ Product Development 168

Diversification Strategies 169

Concentric Diversification 169 ■ Horizontal

Diversification 171 ■ Conglomerate Diversification 171

Defensive Strategies 172

Retrenchment 172 ■ Divestiture 174

■ Liquidation 175

Michael Porter's Generic Strategies 176

Cost Leadership Strategies 177 ■ Differentiation

Strategies 177 ■ Focus Strategies 178

Means for Achieving Strategies 178

Joint Venture/Partnering 178 ■ Joint Ventures in

Russia 181 ■ Merger/Acquisition 181

First Mover Advantages 184

Outsourcing 184

Strategic Management in Nonprofit and Governmental Organizations 185

Educational Institutions 185 ■ Medical Organizations 186

■ Governmental Agencies and Departments 187

Strategic Management in Small Firms 187**EXPERIENTIAL EXERCISES 192**

Experiential Exercise 5A: What Strategies Should Krispy Kreme Doughnuts (KKD) Pursue in 2004–2005? 192

Experiential Exercise 5B: Examining Strategy Articles 192

Experiential Exercise 5C: Classifying Some Year 2004 Strategies 193

Experiential Exercise 5D: How Risky Are Various Alternative Strategies? 193

Experiential Exercise 5E: Developing Alternative Strategies for My University 194

Experiential Exercise 5F: Lessons in Doing Business Globally 195

CHAPTER 6**STRATEGY ANALYSIS AND CHOICE 196****The Nature of Strategy Analysis and Choice 198**

The Process of Generating and Selecting Strategies 200

A Comprehensive Strategy-Formulation Framework 200**The Input Stage 201****The Matching Stage 202**

The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT)

Matrix 202 ■ The Strategic Position and Action

Evaluation (SPACE) Matrix 207 ■ The Boston Consulting

Group (BCG) Matrix 212 ■ The Internal-External (IE)

Matrix 214 ■ The Grand Strategy Matrix 218

The Decision Stage 220

The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) 220

■ Positive Features and Limitations of the QSPM 224

Cultural Aspects of Strategy Choice 224**The Politics of Strategy Choice 225****Governance Issues 226****EXPERIENTIAL EXERCISES 234**

Experiential Exercise 6A: Developing a SWOT Matrix for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 234

Experiential Exercise 6B: Developing a SPACE Matrix for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 234

Experiential Exercise 6C: Developing a BCG Matrix for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 234

Experiential Exercise 6D: Developing a QSPM for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 235

Experiential Exercise 6E: Formulating Individual Strategies 235

Experiential Exercise 6F: The Mach Test 236

Experiential Exercise 6G: Developing a BCG Matrix for My University 238

Experiential Exercise 6H: The Role of Boards of Directors 238

Experiential Exercise 6I: Locating Companies in a Grand Strategy Matrix 239

PART 3 ■**Strategy Implementation 240****CHAPTER 7****IMPLEMENTING STRATEGIES: MANAGEMENT AND OPERATIONS ISSUES 240****The Nature of Strategy Implementation 242**

Management Perspectives 243

Annual Objectives 244**Policies 246****Resource Allocation 248****Managing Conflict 249****Matching Structure with Strategy 250**

The Functional Structure 251 ■ The Divisional

Structure 251 ■ The Strategic Business Unit (SBU)

Structure 253 ■ The Matrix Structure 254

Restructuring, Reengineering and E-Engineering 255

Restructuring 256 ■ Reengineering 257

Linking Performance and Pay to Strategies 257

Managing Resistance to Change 259

Managing the Natural Environment 261

Creating a Strategy-Supportive Culture 264

The Mexican Culture 265 ■ The Russian Culture 265
■ The Japanese Culture 266

Production/Operations Concerns When Implementing Strategies 268

Human Resource Concerns When Implementing Strategies 269

Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) 271
■ Balancing Work Life and Home Life 271 ■ Benefits of a Diverse Workforce 273

EXPERIENTIAL EXERCISES 278

Experiential Exercise 7A: Revising Krispy Kreme Doughnuts' (KKD's) Organizational Chart 278
Experiential Exercise 7B: Do Organizations Really Establish Objectives? 278
Experiential Exercise 7C: Understanding My University's Culture 279

CHAPTER 8

IMPLEMENTING STRATEGIES: MARKETING, FINANCE/ACCOUNTING, R&D, AND MIS ISSUES 280

The Nature of Strategy Implementation 282

Marketing Issues 282

Market Segmentation 283 ■ Does the Internet Make Market Segmentation Easier? 287 ■ Product Positioning 287

Finance/Accounting Issues 288

Acquiring Capital to Implement Strategies 290
■ Projected Financial Statements 293 ■ Financial Budgets 295 ■ Evaluating the Worth of a Business 297
■ Deciding Whether to Go Public 299

Research and Development (R&D) Issues 299

Management Information Systems (MIS) Issues 301

EXPERIENTIAL EXERCISES 306

Experiential Exercise 8A: Developing a Product-Positioning Map for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 306
Experiential Exercise 8B: Performing an EPS/EBIT Analysis for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 306
Experiential Exercise 8C: Preparing Projected Financial Statements for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 306

Experiential Exercise 8D: Determining the Cash Value of Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 307

Experiential Exercise 8E: Developing a Product-Positioning Map for My University 307

Experiential Exercise 8F: Do Banks Require Projected Financial Statements? 307

PART 4 ■

Strategy Evaluation 308

CHAPTER 9

STRATEGY REVIEW, EVALUATION, AND CONTROL 308

The Nature of Strategy Evaluation 310

The Process of Evaluating Strategies 313

A Strategy-Evaluation Framework 314

Reviewing Bases of Strategy 315 ■ Measuring Organizational Performance 317 ■ Taking Corrective Actions 318

The Balanced Scorecard 320

Published Sources of Strategy-Evaluation Information 320

Characteristics of an Effective Evaluation System 323

Contingency Planning 324

Auditing 325

The Environmental Audit 326

Twenty-First-Century Challenges in Strategic Management 326

The Art or Science Issue 326 ■ The Visible or Hidden Issue 327 ■ The Top-Down or Bottom-Up Approach 328

EXPERIENTIAL EXERCISES 332

Experiential Exercise 9A: Preparing a Strategy-Evaluation Report for Krispy Kreme Doughnuts (KKD) 332

Experiential Exercise 9B: Evaluating My University's Strategies 332

Experiential Exercise 9C: Who Prepares an Environmental Audit? 332

PART 5 ■

Strategic Management Case Analysis 334

HOW TO PREPARE AND PRESENT A CASE ANALYSIS 334

What Is a Strategic Management Case? 336

Guidelines for Preparing Case Analyses 336

- The Need for Practicality 336 ■ The Need for Justification 336 ■ The Need for Realism 336 ■ The Need for Specificity 337 ■ The Need for Originality 337 ■ The Need to Contribute 337

Preparing a Case for Class Discussion 337

- The Case Method versus Lecture Approach 338 ■ The Cross-Examination 338

Preparing a Written Case Analysis 338

- The Executive Summary 339 ■ The Comprehensive Written Analysis 339 ■ Steps in Preparing a Comprehensive Written Analysis 339

Making an Oral Presentation 340

- Organizing the Presentation 340 ■ Controlling Your Voice 340 ■ Managing Body Language 341 ■ Speaking from Notes 341 ■ Constructing Visual Aids 341 ■ Answering Questions 341 ■ Tips for Success in Case Analysis 342 ■ Content Tips 342 ■ Process Tips 343 ■ A Sample Case Analysis Outline 344

SAMPLE CASE ANALYSIS OUTLINE 345**SUBJECT INDEX 352****SERVICE COMPANY CASES****TELECOMMUNICATIONS, INC.**

1. Verizon Communications, Inc.—2004 Melissa Birch and Fred R. David 2
2. Nextel Communications, Inc.—2004 J. Brian Barbour 12

AIRLINES

3. Southwest Airlines Co.—2004 Amit J. Shah, Charles R. Sterrett, and William L. Anderson 24
4. AMR Inc.—2004 Andrew Graaff 34

INTERNET COMPANIES

5. E *TRADE Financial, Corp.—2004 William Doulaveris 42
7. Amazon.com, Inc.—2004 Corina San-Marina 62

RETAILERS

9. Limited Brands—2004 M. Jill Austin 88
10. Wal-Mart Stores, Inc.—2004 Amit Shah, Evan Offstein, and Tyra Phipps 102

ENTERTAINMENT

12. Mandalay Resort Group—2004 John K. Ross III, Mike Keeffe, and Bill Middlebrook 124
13. Royal Caribbean Cruises Ltd.—2004 Robert L. Stevenson 134

SMALL FOR-PROFIT BUSINESS

14. The Quarry, Inc., Indoor Climbing Center—2004 Harold L. Koch 148
15. First Reliance Bank—2003 Benjamin R. Lanier Jr. 160

NONPROFIT ORGANIZATIONS

20. The United States Postal Service—2004 Lori L. Lyerly 210
21. American Red Cross—2004 Stephanie Schaller 220
23. Utah Valley State College—2004 Lowell M. Glenn, David W. Johnson, and Bradley A. Winn 244

MANUFACTURING COMPANY CASES**TRANSPORTATION**

24. Harley-Davidson, Inc.—2004 Richard A. Cox 256
25. Winnebago Industries—2004 Eugene M. Bland and John G. Marcis 264

COSMETICS

26. Avon Products, Inc.—2004 James W. Camerius 274
27. Revlon, Inc.—2004 M. Jill Austin 284

FOOD AND BEVERAGE

28. Pilgrim's Pride Corporation—2004 James L. Harbin 296
29. Anheuser-Busch Companies, Inc.—2004 Michelle Ghovens 306

AEROSPACE

30. Boeing—2004 Carolyn R. Stokes 314
31. Lockheed Martin Corporation—2004 Jim Meshaw 326

COMPUTERS

32. Apple Computer, Inc.—2004 K. Suzanne Harrington 338

33. Gateway, Inc.—2004 Xiwu (Ben) Zhang 350

MEDICAL

34. Stryker Corporation—2004 Henry H. Beam 360

35. Biomet, Inc.—2004 Satish P. Deshpande 368

SPORTING GOODS

36. Nike—2004 M. Jill Austin 380

37. Reebok International, Ltd. (RBK)—2004
Todd Butler 396

TOBACCO

39. UST Inc.—2004 Marilyn M. Helms 416

40. R.J. Reynolds Tobacco Company—2004 Cleat
Weaver 426

与两年前本书第9版出版时相比,商界已然发生了深刻而复杂的变化。当前,我们的经济在发展,利率在上升,外包更加广泛,工作机会在向发展中国家转移,商业伦理受到更多关注,联邦预算赤字不断膨胀,全球化仍在持续,失业率在上升,欧盟已发展到24个成员国而不是原来的12个,几乎所有行业的竞争都在增强。电子商务也改变了商业的本质与内核。最近几年,成千个战略联盟及战略伙伴(即使是竞争者之间)已经形成。大量公司宣布破产,公司丑闻使得对提升商业伦理以及财务交易披露的需求更加迫切。在过去两年,企业规模小型化与适度化,业务流程改造,以及不胜枚举的资产重组、兼并、清算,促成了公司格局的巨大变革。在短短两年间,数以千计的公司发展壮大,也有数以千计的公司日益衰败。许许多多的制造业企业,摇身一变成为电子商务供应商,随着新公司的成立,原来长久保持的竞争优势已不复存在。中国已成为第三个把人类送上太空的国家,反恐战争威胁到美国经济的稳定。今天,各种规模的组织所面临的挑战更大,机遇也更大。在战略计划的制定和实施中,允许犯错的余地越来越小。

第10版的变化旨在阐明新的世界秩序对战略管理理论与实践的影响。由于战略管理理论、研究及实践的巨大变化,以及企业界、文化、国家的变化,这一版比以往有了更大的调整。本书第1版于1986年出版。第9版的13个审阅者作了非常出色的工作,他们的建议使第10版有很大提升。这一版比以往增加了更多新案例,而且在各章中均涵盖了战略管理概念、理论、研究和技巧。每一句、每一段都经过仔细推敲、润色,以更好地表达内容和框架。这一版的结构与上版相同,共包括9章和一个综合案例(Cohesive Case),但在可读性和涵盖范围的广度上均有巨大提升。每一章新的战略管理概念和实践都以一个清晰、合适、强调的方式来表达。

一直作为本书基石的技能导向和实践视角在这一版中得以强化。新的、广泛涵盖的战略管理理论和研究,反映了企业对诸如价值链分析(VCA)、平衡计分卡、基于资源的观点、外包等概念的应用。为了在新千年生存和发展,组织必须建立和保持竞争优势。本书在全球广受信赖,它会向未来及现在的管理者提供有效制定、实施会为各类企业带来持久竞争优势的战略计划(如果你愿意,也可以是游戏计划)所必需的最新技能和概念。

在为《战略管理》第10版做准备时,我们的目标是“创作一部市场上最新、写得最好的教科书,同时也是一部对学生和教授都有吸引力和价值的书”。为达到这一目标,每一页都进行了修订和提升。新的战略管理研究和实践,例如产业组织(I/O)模型和先行优势,以及上百个新的实践案例被收录进来。有一个全新的综合案例Krispy Kreme Doughnuts(KKD)——2004,一家在全球快速扩张的、令人兴奋的公司。学生会愿意通过每章后面的练习来分析该案例。如果你以前没有用过本书中的综合案例,这

次请试一下，因为在新版中这一教学工具得到了改进。每一章后面还有新的关于KKD的实践练习。

在这一版中，新案例包括Verizon Communications、R. J. Reynolds烟草公司、美国邮政服务、盖特威电脑公司、美国红十字会，以及其他著名的、学生感兴趣的公司和组织。这一版中所有案例的时间都是2004年，绝大多数案例都提供了公司2003年底的财务报表。这表明以往战略管理课本中包括的案例大多进行了最新的编排。这一版包含了更多的有关技术公司、非营利企业、小企业以及全球公司的案例。

审读者与我本人相信你会发现《战略管理》第10版是现今最能体现战略管理精彩和价值所在的教科书。由于写作简明及结构合理，本书已经以9种不同语言出版，包括英语、汉语、西班牙语、德语、日语、Pharsi、印度尼西亚语、印度语、阿拉伯语。在五大洲，本书在大学的本科和研究生层次受到广泛采用。除此之外，成千的企业、组织以及政府机构将本书作为管理指南，使它成为全球采用最广泛的战略计划书籍。

本书符合研究生和本科水平商业政策与战略管理课程的AACSB指南，而且先前的版本有500多家大学采用。本书现在被更新以在形式、章节内容等方面反映21世纪的商业环境。

Prentice Hall仍为本书保留了单独的站点：www.prenhall.com/david。作者维护在线战略管理俱乐部：www.strategyclub.com，它为战略管理和商业政策学生提供了很多好处。

第十版的设计变化

这一版也有一些很好的设计方面的变化。

在每章的开头，综合战略管理模型中该章所涉及的部分被强调和放大了，由此学生可以看到每章的中心和焦点。

“How to Analyze a Business Policy Case”部分从“章前”移到了“案例前”。扩充了案例分析的导读材料，并且分成了两部分：(1) “How to Prepare and Present a Strategic Management Case”和(2) “A Sample Case Analysis Outline”。案例分析实例部分是全新的。而且在案例分析的导读材料中，“成功案例分析的55个技巧”现在重组为内容技巧(Content Tips)和程序技巧(Process Tips)。

章节主题

本版中，所有章节都渗透着三个主题。每章都包括有关三个主题的“Perspectives”框。但是，这一版的“Perspectives”在数量上减少了，而且与章内材料联系更紧密。三个主题如下：

1. 全球因素在实质上影响所有战略决策

全球主题在这一版被强化了，因为对大多数行业，在全球经营企业已成为必需，而不再是奢侈品。今天，几乎所有的战略决策都受到全球问题和全球化考虑的影响。每一章都有与日益增强的全球范围内国家之间和企业之间的相互依赖关系相一致的全球化内容。国家之间政策、经济和文化差别的动态变化直接影响战略管理决策。全球化经营比以往更有风险性，也更加复杂。全球主题表明当今的组织如何在相互牵制、相互依赖的全球社区有效地经营。

2. 电子商务是至关重要的战略管理工具

电子商务主题贯穿于各章，以反映当今组织面临的极大的电子商务机遇和挑战。几乎所有的产品都可以在因特网上购买。企业间(business-to-business)电子商务的规模已10倍于企业与消费者间(business-to-consumer)电子商务。因特网日益广泛地用于搜集、分析、发送和接收信息，这改变了战略决策制定的方式。自从上一版以来，数百万家企业建立了网站，并在国际上

经营电子商务。过去两年科技企业的复兴正在影响所有的其他企业。

3. 保护自然环境是关键的战略议题

这是在战略管理课本中独一无二的。为了促进和鼓励企业以一种环境友好的方式经营，本版强化了自然环境议题。这一主题包括社会责任和商业伦理议题。世界范围内各国已颁布法律以控制对江河湖海、土地、空气的污染。环境考虑已成为世贸组织（WTO）政策和实践的新论点。企业和国家保护自然环境的战略努力在 ISO14001 和 BELL 项目的新内容中有所描述。尊重自然环境已成为消费者、企业、社会和 AACSB 的重要考虑因素。

经过时间考验的特色

这一版继续保留了很多经过实践考验的、使得本书在近 20 年里持续成功的特色和内容。在这一版中得到强化的本书的标志性特色包括：

章：经过时间考验的特色

- 本书符合 AACSB 指南，该指南支持时间导向而不是理论 / 研究方法。该书提供规划使命陈述、开展外部审计、进行内部评估以及制定、实施和评估战略的技能导向的方法。
- 全球、自然环境和电子商务主题渗透到所有章节，并从这些重要角度考察战略管理概念。
- 作者的写作风格简明、通俗、风趣且符合逻辑，而且在全书贯穿大量鲜活的案例。
- 在所有章和本书开头有简化的、综合的战略管理模型。这一模型在世界范围内广泛用于咨询界和企业界的战略计划。一个审阅者说道：“关于 David 的书，令我佩服的一件事是，他能够遵循战略制定、战略实施和战略评估的顺序”。从使命 / 目标到内部 / 外部环境扫描，再到战略制定、筛选、实施和评估，这是一个基本的流程。这曾经是，而且继续是这本教科书的特点。其他很多战略教科书在表述上不太连贯，因此会使学生感到困惑，尤其是本科生。
- 第 1 章后面的综合案例（Cohesion Case, Krispy Kreme Doughnuts——004）也出现在每一章的末尾处。这一精彩的新案例使得学生能够将战略管理概念和技巧应用到现实的组织中。这一方法使学生更易于进行案例分析。
- 章后的实践练习（End-of-chapter Experiential Exercises）以有挑战性的、有意义的、令人愉快的方式有效应用了概念和技巧。其中，有 18 个练习将书中材料应用于综合案例，有 10 个将本书的材料应用于学院或大学，其他 10 个练习将学生引入商业世界探索重要的战略课题。这些练习是相关的、有趣的和当前的。
- 有一些优秀的教学方式，包括每章开篇时的“著名的引证”（Notable Quotes）、“目标”（Objectives），以及章末的“关键术语”（Key Terms）、“当前阅读材料”（Current Readings）、“讨论题”（Discussion Questions）和“实践练习”（Experiential Exercises）。
- 有一些极好的战略制定议题，如商业伦理、全球与本地经营、愿景 / 使命、矩阵分析、合伙、合资、竞争分析、治理和进行内部 / 外部战略评估的指南。
- 有很好的战略实施议题内容，如企业文化、组织结构、外包、营销概念、财务分析和商业伦理。
- 第 6 章阐述了系统的、解析的方法，包括 SWOT（原来叫作 TOWS）、BGG、IE、GRAND、SPACE 和 QSPM 矩阵。

- 页边的“Visit the Net”因特网练习可以在 www.prenhall.com/david 或 www.strategyclub.com 上得到。作者推荐的站点提供了额外的信息，课本的这一特色极大地提升了因特网环境下的课堂演示效果。这也为学生提供了大量的关于文中概念的材料。
- 站点 www.prenhall.com/david 提供了章节内容和案例的更新和支持材料。
- 共有9章，与上一版的组织方式相同。
- 对于章节内容，有辅助材料包，包括《教师手册》和计算机题库。

案例：经过时间考验的特色

- 这一版包括市面上战略管理教科书中最通用的案例组。所有案例基于截至2003年底的财务数据和信息。
- 案例聚焦于引发战略转变的新闻中的知名企业。所有案例都未经伪装，而且其中大部分专门为本书编写，以反映当前战略管理问题和实践。
- 按照行业组织（通常每个行业有两个竞争企业），案例中还包括一些小企业、国际企业和非营利企业。
- 所有案例都经过课堂检验，确保它们是有趣的、有挑战性的，并能有效说明战略管理概念。
- 所有案例都提供了企业的完全财务信息、组织结构图，如果可能，还有组织的愿景和使命陈述。
- 对于案例，辅助材料包括精心准备的《案例教师手册》、Powerpoint 以及 www.strategyclub.com 站点的其他支持。

本版中新的章节特色 / 变化 / 内容

除了上面提到的经过长时间检验的特色外，第10版还有一些新的特色、变化和-content设计，以保持本书作为教授企业政策和战略管理课程的最优教科书的地位。

首先，新综合案例（Krispy Kreme Doughnuts, KKD）代替了原来的关于美国航空公司的综合案例。Krispy Kreme 是总部位于北卡罗莱纳州温斯顿-萨兰姆市（Winston-Salem）的一个飞速发展的全球公司（原来的美国航空公司综合案例经过更新后收入案例组中）KKD 案例出现在第1章后，被认为是战略管理教科书中最好的综合案例。每章后的实践练习将概念应用于KKD，以备学生在结束本章材料的学习后进行案例分析。在过去的20年中，本书的综合案例已经从最初第1、第2版的Ponderosa Steakhouse 到第3至第7版的好时食品公司，第8版的AOL，第9版的美国航空公司，再到现在的KKD，这是一个有趣的、学生可以在整个学期都聚焦的公司。

在这一版中，全部9章共同的新特色、变化和内容包括：

- 新的全球化、电子商务和自然环境框。
- 贯穿始终的新例子。
- 在页边提供了“New Visit the Net(VTN)”站点。
- 完善了全球议题和全球考虑的内容。
- 扩充了电子商务的内容。
- 每章后的当前新阅读材料揭示了新的、相关的战略管理研究。
- 比以往有更强的国际化味道。美国教科书作者应该加入大量有关不同国家商务功能有何不同的内容，因此有关于不同国家之间战略管理在文化和概念方面差距的新内容。

- 一些战略思想者,如Ansoff, Chandler, Porter, Hamel, Prahalad, Mintzberg和Barney等有关战略开发的新研究和新理论也包括在新版中。这些学者认为战略管理很重要,而且将其推到现代商业的重要地位。战略管理的实践角度也是本书的中心议题和重要特色。
- 扩充章节内容的新的优秀站点列在页边空白处,因为很多大学在网络课堂授课,并在授课中用到站点。这些站点也可通过 www.prenhall.com/david 和 www.strategyclub.com 链接。
- 大量关于商业伦理的新内容贯穿其中。企业欺诈、丑闻和违法已经变得如此之多,以至于我们在学术界也不得不强调“符合伦理的企业才是好企业”。这一观点在本版中与自然环境主题联系在一起。
- 平均而言,每章后都附有10道讨论题。

除了上面提到的新的特色/改变/内容外,下面是各章内容的新变化:

第1章

- 提供了获取和保持竞争优势的新信息。产业组织和基于资源的观点被首次引入,并分别 在第3章和第4章详述。
- 组织机构图中的新位置,首席战略官(Chief Strategy Officer, CSO)被引入,因为 这一职位在组织中已变得非常普遍。
- 加入了ISO 14000的新内容,因为越来越多的企业寻求自然资源标签。
- 有一个新的“实践中的战略”表,包括雀巢、联想和Krispy Kreme Doughnuts。

第2章

- 标题从“企业使命”变为“企业愿景和使命”,反映愿景和使命陈述方面的新内容。
- 加入了社会责任方面的新内容。
- 大量新例子。
- 新的B2B(Business-to-Business)电子商务观点。

第3章

- 提供了竞争优势的产业组织观点方面的新标题和新内容。
- 波特五力模型的新内容。
- 俄罗斯、墨西哥、中国和欧洲商业环境的新内容。
- 新的电子商务和自然环境观点。
- 新的EFE和CPM矩阵。

第4章

- 战略管理基于资源的观点的新标题和新内容。
- 正在作为竞争武器的存货控制的新讨论。
- 关于股利用作财务和投资工具的新材料。
- 关于价值链分析(VCA)的新标题和新材料。
- 新的IFE矩阵。
- 将财务比率分析用于非营利组织的新信息。

第5章

- 提供了有关目标的新讨论,包括财务和战略目标的比较。
- 平衡计分卡的新讨论。
- 关于“战略层级(Levels of Strategies)”的图表和叙述包含其中,表示企业中公