

工商管理经典译丛·简明系列

STRATEGY 战略管理

G·佩奇·韦斯特三世 (G. Page West III) 查尔斯·E·班福德 (Charles E. Bamford) 著
栾玲 译 魏杰 校



NLIC 2970701355

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

 CENGAGE
Learning



中国人民大学出版社

 CENGAGE
Learning™

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



工商管理
经典译丛

STRATEGY 战略管理

G·佩奇·韦斯特三世 (G. Page West III)
查尔斯·E·班福德 (Charles E. Bamford)

著
译
校
栾玲
魏杰



NLIC 2970701355

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/韦斯特三世, 班福德著; 栾玲译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 5
(工商管理经典译丛·简明系列)

ISBN 978-7-300-13607-3

I. ①战… II. ①韦…②班…③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 (2011) 第 076692 号

工商管理经典译丛·简明系列

战略管理

G·佩奇·韦斯特三世 著

查尔斯·E·班福德

栾玲 译

魏杰 校

Zhanlue Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 20 插页 1

字 数 456 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2011 年 5 月第 1 版

印 次 2011 年 5 月第 1 次印刷

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

如果说企业进行战略管理的目的是取得卓越绩效，那么战略管理的核心就是识别可以帮助企业产生超额利润的来源，制定和执行利用这些来源获得超额利润的战略，从而保持可持续的竞争优势，获得卓越绩效。佩奇·韦斯特和查尔斯·班福德合著的《战略管理》一书摆脱了此类著作理论繁冗的通病，展现在读者面前的是简洁的语言和生动的案例。书中案例耐人寻味，说理画龙点睛，书中参考的文献是最新的研究成果。作者以简练的文字概括精辟的结论，以活泼的形式讨论严肃的问题，以浅显的语言表达深刻的哲理，以生动的案例证明枯燥的定律，既具有理论上的先进性和创新性，又具有实践上的指导性和可操作性，是一本给人以启迪、促人思考的优秀教材，是理论性与实践性的完美结合。

本书主要有以下特点：

首先，内容高度整合。作者将重要的战略概念（价值链、资源优势）作为首要的整合机制；每部分内容都以第1章中介绍的机会识别与价值创造这两个当代战略的基本要素为纽带；将战略管理的新内容整合进传统框架，而不是另起新的篇章。

其次，以崭新的视角考虑战略管理问题。本书从第2章就开始讨论绩效问题，确立了绩效在战略管理中的重要地位，提出了以绩效为首要目标和终极产出进行战略管理的观点。到目前为止，还没有其他战略教材如此搭建结构。同时，鼓励培养学生在战略管理概念和实际之间自由穿梭的能力，强调学生必须明白战略决策和行动最终将转化为财务结果。

最后，在写作方法上，力图避免枯燥空洞的说教，配有大量的图表，并结合具体的案例，深入浅出地分析战略的相关概念、原理和方法，引导读者一步步地深入了解战略的相关知识。

全书共分12章，各章的译者为：第1、4、5、7、8、9、10、11章由栾玲（中国农业大学经济管理学院）翻译；第3、6、12章由王宇（北京师范大学经济管理学院）翻译；第2章由曲天野（武汉华中科技大学）翻译。全书由栾玲主译，清华大学魏杰教授负责校译工作。在成书过程中，栾树贵和栾泽廷为翻译文字更加汉语化、口语化进行了创造性劳动，中国人民大学出版社的同志提出了许多建设性意见，使本书增色不少，在此深表谢意。

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

如果你是战略领域的一名教授、讲师或学生，你可能会问自己，“市面上战略管理方面的教材多如过江之鲫，本书的独特之处又是什么呢？”当我们开始撰写这本教材时，也认真考虑过这个问题。我们想创造一些特别的内容，确保教师在授课时具有战略有效性，同时帮助学生在在学习时获得现实和实用的信息。

具体来说，我们将以下几个关键的创新点纳入本书：

- 全书的内容整合依赖于将重要的战略概念（价值链、资源优势）作为整合的首要机制。
- 每部分内容都以第1章中介绍的机会识别与价值创造这两个当代战略的基本要素作为纽带。
- 以完整的一章介绍绩效。
- 将战略管理的新内容整合进传统框架，而不是另起新的一章。
- 为重要的战略观念提供实际使用和应用的指导（例如，进行行业分析的步骤，如何进行资源分析）。
- 在选择案例时，既有小企业，又有大公司，选择学生们所熟悉和感兴趣的案例。
- 使用新近发生的例子，大量借鉴时事。
- 采用学生喜欢并容易接受的写作风格。

下面，我们简要地介绍一下这些创新的内容。

■ 本书的创新

☐ 各个章节的整合

本书采用价值链和资源优势作为核心整合机制。这两个方面要求学生考虑企业如何在可持续的基础上创造价值。这有几个好处，两个方面的结合更广泛地讨论了组织的利益相关者、企业的社会责任和组织的目标。经济价值和社会价值都是对法定组织目标的认知，因此，本书的整合方法包含了广泛的各種组织，包括非营利组织和具有特定社会目标的组织，有助于将战略管理课程应用于这些行业部门，而且学生对这些行业部门的兴趣正在迅速增长，这些更现代的思想不能孤立于战略管理的可持续性目标的本质。

以价值链作为关注焦点，加强了进入行业途径的讨论，也加强了一个行业或公司在发展的不同阶段以不同的方法创造价值的讨论。价值创造问题被视为行业一个关键的并长期存在的战略性挑战，具有动态性和变革性，因此，可以强调存在于强制性变革与连续性需求之间的紧密程度。我们强调贯穿于整个价值链的日常活动和其他无形维度的协调机制的重要性，从而促进基于资源的优势更具操作性，也更容易理解。行业分析得出的结论可以评估价值增加活动和基于资源的能力的情况，可以评估业务层次战略、竞争态势、多元化、组织结构、内部控制和绩效监控。本书的所有内容都以价值链和资源优势这两个战略概念作为整合的纽带。

对于学生来说，我们也在第1章明确提出了战略的两个基本要素：价值创造和机会识别，并将它们贯穿全书。我们将今天的战略管理定位为发生在动态变化的背景下。可持续发展的真正挑战在于现在和未来都实现卓越的绩效。

□ 绩效的介绍

本书把绩效作为战略管理的关键成果（事实上是着重强调），还没有其他的战略教材这样做。我们努力倡导战略需求是理论与实践之间一种循环往复的能力，包括绩效结果。学生必须明白，战略决策和行动会通过财务绩效表现出来。我们的观察表明，教师希望学生在课程讨论和项目中进行公司的财务分析，然而教材和教辅资料并没有提供详细的财务数据以及其他财务比率。通过在本书的前面部分（第2章）就提出绩效这一话题，教师能够尽早提出财务分析这个观点，并贯穿整个课程，要求学生在课堂讨论过程中考虑绩效的影响。

□ 新内容的融合

战略管理领域的新内容已经被整合到现有的框架中。例如，本书没有把国际战略单列一章，而是将这些内容整合进论述增长的一章，因为国际战略是企业追求业务发展的多种选择之一。你也不会找到单独论述企业家精神的章节，因为在任何组织中这都不是单一的职能或者过程。相反，创造新价值的挑战可以帮助教师处理企业或者行业在任何一个发展阶段都需要面对的企业家挑战问题。其他章节涵盖的内容，例如进入战略、竞争态势、企业战略和执行等，都涉及在前面几章所论述的关于价值链和资源的基础知识。我们认为，这种整合方法可以帮助学生更容易理解战略管理领域的知识，并帮助教师更容易发现教学的关键基础。

□ 从理论到实践

本书阐述的都是非常基础的战略管理理论，但也很具有实践性。学生不断感受到来自公司将教育转化为实践的压力，以及成长导向的努力。由于许多学生还是希望为多元化的大公司工作，即使这些公司希望雇用更具有实践经验和创新导向的员工。这种现实使得本书有责任满足学生的实际需要：战略作为一个实际使用和应用的手段，让大学毕业生（以及高级管理人员）可以立即应用于实践，而且本书所论述的内容也适用于所有企业。

我们希望学生能够接受这些思想并在实践中运用自如。你会发现，大多数章节

都通过实例提供了实际应用指导（例如，进行行业分析的步骤，如何进行资源分析）。我们在课堂测试中已经完成了这些工作！

□ 采用的风格

最后，本书克服了学生经常抱怨的一个大问题，那就是很多教材都枯燥乏味，缺乏阅读乐趣。本书在积极的理论讨论和鼓励学生之间寻求一定的平衡，形成了独特的风格。我们把对战略管理的学习当作一个旅程，与我们的学生一起甩开膀子，共同努力，了解这个迷人的领域。我们还利用学生可以接触到的企业和行业作为实例（例如，音乐行业、XBox 360、星巴克、塔吉特），让学生能充分练习。我们是如何确定作品风格的？我们已经进行了两年的课堂测试，绝大多数学生都积极响应了本书的写作风格。

流行观点贯穿全书

我们前面强调将利用价值链和资源优势作为整合所有内容的机制，贯穿全书。这可以帮助教师据此安排不同学期的教学计划，把稍后出现的概念和以前学习过的内容联系起来，让学生更好地系统掌握战略管理知识，而不只是一系列离散的战略管理框架。

本书的如下内容跨越不同章节，可以帮助教师安排教学计划。

- 战略动向。几乎在每一章中都会出现，并作为该章的讨论基础，向学生提出需要做出长远思考的问题。该章的其余部分，旨在进一步提供相关信息，以帮助学生找到问题的答案。这些战略动向可以激励学生积极参与，帮助他们深入挖掘，提出解决问题的方案，也是后续课堂讨论可以利用的很好材料。

- 如何。几乎每章结束时都会有一部分内容就如何实际应用该章阐述的框架或内容进行讨论。例如，实施行业分析的步骤是什么？如何绘制战略地图？如何进行价值链分析？在实际中，如何进行资源分析？并购有哪些步骤？

- 领导与伦理。通常在战略教材的每一章都要处理与战略领导能力和职业道德相关的问题，但本书中不会出现。领导和伦理在战略管理的所有方面都很明显，例如，考虑战略形势的类型，或者合成或模拟这些思想的分析架构。

辅助材料

建立个性化的案例教学方案。本书的每章我们都安排了大量引导案例，并且通过作者自身的研究，为战略教学开发了最常用和值得推荐的案例。根据以下列表，教师可以轻松创建一个全面有效和经济的案例教学方案，请登录下面的网址，浏览和选择相关方案：www.cengage.com/custom/makeityours/BamfordWestl。

全套的辅助材料适用于学生和教师，旨在为学习、教学和测试提供方便。

1. 教师资源。教师在使用本书时,可以随手找到用于计划、教学、分级、评估学生的理解和进度所需的教学资源,这些资源包括:

- 教师手册——宝贵而且节省时间的教师手册,包括章节大纲、教学建议和讲义,并提供了所有章节问题的答案,简化了课程准备。

- 试题库——教师可以利用 ExamView 软件中的本书题库,包括判断题、多项选择题、简答题,创建全书 12 章的个性化试题。所有试题按照难易程度排序,指向学习目标和国际高等商学院协会(AACSB)的各种标准,确保学生达到课程标准的要求。

- 幻灯片——一整套综合全面的幻灯片可以协助教师准备教案,帮助学生抓住关键概念。

2. 额外网站。学生将免费获得本书的额外学习支持和自我评价工具。学生可获得的资源包括演示幻灯片、关键术语的教学卡片和互动测验,以及案例分析指导,加深学生对学习材料的即时了解。互动测验与学习目标和 AACSB 的标准相关联。

3. 产品支持网站。本书的支持网站 www.cengage.com/international 帮助教师下载教师手册、幻灯片、视频指南以及教学资源中心提供的强大案例支持。通过产品支持网站,学生可以访问学习目标和教学卡片。

4. BlackBoard 上的 WebTutor 和 WebCT 上的 WebTutor。本书同时出现在两个不同的平台上,帮助学生理解开篇案例和视频案例以及电子教案,专业术语和学习卡片。

5. DVD。利用本书提供的当前和相关的视频案例 DVD,教师可以把理论概念带进生活。每个视频案例都与本书的各章相关,讨论问题和答案可以在教师手册中找到。

目 录

第 I 篇 概论：战略、绩效和方向	(1)
第 1 章 战略	(3)
战略性基本要素	(4)
什么是战略	(6)
战略领域的历史演变	(14)
愿景、伦理道德和领导	(18)
战略管理的过程	(19)
第 2 章 绩效	(26)
关注绩效	(27)
财务绩效和竞争优势	(31)
财务分析的具体内容	(33)
经济逻辑和经营特征	(39)
战略规划	(40)
第 3 章 愿景和使命	(45)
战略方向	(46)
愿景和愿景宣言	(48)
使命陈述	(52)
沟通愿景和使命	(59)
第 II 篇 分析	(65)
第 4 章 外部环境	(69)
市场特征和竞争优势的机会来源	(70)
结构、实施和绩效	(72)
定义行业	(74)
总体环境分析	(77)
行业结构分析	(80)
扩展行业分析	(91)
第 5 章 价值链	(104)
内部分分析和外部分分析的关系	(105)
SWOT 分析	(106)
价值链	(111)

价值链和竞争优势	(116)
实施价值链分析	(120)
第6章 基于资源的分析	(128)
资源特性	(129)
资源和能力	(138)
综合运用	(140)
第7章 业务层次战略	(147)
业务层次战略的逻辑	(148)
业务层次战略的驱动力	(153)
外包、战略和价值链	(167)
第Ⅲ篇 生命周期的动态性和公司战略	(175)
第8章 生命周期	(177)
行业生命周期	(178)
分散和集中行业	(184)
组织生命周期	(187)
各阶段的战略问题	(190)
国际化战略	(195)
第9章 竞争格局	(203)
竞争情报	(204)
行业的特征和轨迹	(204)
预测竞争动向	(207)
战术和战略对策	(214)
合作	(216)
第10章 公司层次战略	(220)
公司层次战略与业务层次战略	(221)
历史视角	(222)
多元化的动因	(225)
多元化的类型	(229)
多元化的经营绩效	(233)
管理公司的业务组合	(239)
第Ⅳ篇 执 行	(249)
第11章 组织结构	(251)
保持战略和结构的一致性	(252)

理解构建组织的必要条件	(252)
关键的组织构成	(255)
协调机制	(258)
组织结构类型	(263)
第 12 章 控制和绩效	(274)
实施控制的关键	(275)
衡量标准	(276)
制定战略执行计划	(283)
战略领导	(292)
术语表	(296)

第 I 篇

概论：战略、绩效和方向

■ 战略

■ 绩效

■ 愿景和使命

看一看你周围的商业世界，读一读今天《华尔街日报》的头条，你会发现有些公司在各个领域都成绩斐然，有些公司却一败涂地，而大多数公司不好不坏地混迹其中，苦苦挣扎。为什么同在一个行业，有些公司运营良好，有些公司长盛不衰？这就是本书要告诉你的。

关于战略管理的教材林林总总，五花八门，作为一名学生，教师会要求你阅读许多教材，但是这些教材往往存在一些共同的不足，尤其是对中国学生来说更为突出。这些问题主要表现在以下几个方面：

1. 相对而言，文字枯燥乏味，单调重复，学生只好死记硬背，以便应付考试。
2. 内容往往超出现实，仅仅迎合某些高层管理人员的需要。
3. 缺乏实践性，理论与实践脱节，没有可操作性。

这也就不难理解为什么许多学生会在期末课程评价中推荐“消灭教材”了。本教材旨在努力克服上述问题。

在这本教材中我们试图以清新的写作风格，即时的公司案例，操作层面管理者推崇的优秀理论，以及真诚的态度向你展示如何在实践中应用战略理念来克服上述不足。希望你能把使用这本教材的感受反馈给我们，以便我们不断地改进提高。让我们知道你喜欢的和不喜欢的，告诉我们哪些地方让你困惑，哪些内容让你非常欣赏或者给了你新的感悟。

本书的第 I 篇涉及的是战略的开始和结束。在第 1 章里，将介绍战略本身，以及本书的结构脉络。第 2 章直奔战略管理的最终结果——绩效，这是高层管理者当然也是组织中其他人员应该努力的方向。优异的绩效是唯一的产出，是一个伟大战略的最终结果。我们在开篇就讨论战略的最终结果彰显了绩效的重要性。在第 3 章，我们重新回到开始部分，你将了解到如何通过精心构造战略的愿景和使命引导你抵达想去的地方。

我们希望和你共同努力，更好地理解战略。

第 1 章

战 略

学习目标

- 识别并讨论当前企业所面对的两个战略性基本要素的重要性。
- 定义战略的基本特征，回顾战略所包含的五个关键问题。
- 阐述当前战略领域的演变情况。
- 结合愿景、伦理道德和领导考虑战略观念。
- 描述战略制定和执行的有效过程。

天朗星卫星广播公司^[1]

今天的天朗星卫星广播公司（Sirius XM Satellite）创立于 20 年前，最初由两个独立的组织合并而来。XM 广播公司由美国移动广播公司创立于 1988 年，天朗星公司由卫星 CD 广播公司创立于 1990 年，两家公司创立的初衷都是为了向美国的消费者提供广泛的多频数字卫星广播服务。

1997 年，美国移动公司获得首张卫星数字音频广播的许可证，与波音卫星系统公司签订合同，制造并发射了两颗卫星。接下来的四年里，公司更名为 XM 卫星广播公司，首次公开发行了股票，与各种媒体提供商签订合作许可协议，并准备于 2001 年 3 月和 5 月，分别发射两颗卫星。2001 年 9 月，XM 公司正式开始提供服务。天朗星卫星广播公司于 2002 年 7 月正式开始提供服务后，两家公司之间的竞争相当激烈，直到 2008 年 7 月合并。

对于两家公司来说，卫星广播业务的成功上市比简单的消费者竞争更牵扯精力，例如开发新的数字信号处理技术，识别新型芯片的供应商，开发并上市完整的卫星系统。使用现有的收音机，消费者无法接收任何卫星广播，于

是两家公司与电子产品生产企业如索尼构建接收技术关系结构，并与零售企业如百思买（Best Buy）和电路城（Circuit City）等签订分销协议。XM 公司与通用汽车和宝马公司签订协议在新型车辆上安装卫星收音机，而天朗星公司与克莱斯勒、梅赛德斯—奔驰，以及 Freightliner 卡车公司建立合作关系。这些费用是难以承担的。在开始提供服务之初，XM 公司的债务增加了 15 多亿美元，而天朗星公司则增加了将近 25 亿美元。

两家公司都在认真考虑采用不同的商业模式：受理订单、销售广告，或者两者的部分结合。这是历史上从未有过的业务，因此哪种模式效果更好事先没有定论。如果允许插播广告，则可以更快速地增加收入，但是会使卫星广播类似于日常的广播，也影响了创立者最初想要为消费者提供的价值类型。如果不插播广告，公司就需要投入大量的资金，开发订单用户，与其他形式的娱乐消费业去竞争。

在 XM 和天朗星公司成立时，还没有 iPod 和 MP3 技术。消费者收听特定音乐只能选择 CD 和磁带。所谓的“自由收音机”，也只是地

方性广播,使用模拟技术,不断被商业节目打断,以便增加收入。当两家公司决定通过卫星传送节目时,这个行业被迅速彻底地改变了。《华尔街日报》报道说,“许多人只是简单地在车里安装了 iPod 和卫星接收装置,两个设备互相转化使用。当行业还很年轻时,普遍的观念是一切还远在地平线,可望而不可即。”两家公司都在尝试免费追踪定制用户,降低接收者费用,在新车里预先安装收音机,在使用的第一年提供优惠节目。

面对用户增长非常缓慢的局面,两家公司都采取了一系列战术行动,以便迅速转变状况。2004年10月,天朗星公司宣布著名主持人霍华德·斯坦将以5年5亿美元的身价离开CBS签约天朗星,紧接着是与美国橄榄球联盟(7年2.2亿美元),NBA和英格兰足球超级联赛签约转播权。同时,XM包揽了美国职棒大联盟(11年6.5亿美元),脱口秀女王奥普拉·温弗瑞(3年5500万美元),以及全美曲棍球联赛等转播权。经过六年多的割据之争,2008年,两家公司合二为一,以便创造一个更经济、更有生命力的组织。合并的提案经过联邦贸易委员会的认真审核,以避免垄断的可能。传统广播竞争者抱怨新成立的公司控制了卫星广播100%的市场份额,XM和天朗星公司反驳说所处行业的定义和竞争者相当广泛,绝不只是卫星广播。合并后的公司尝试增加一系列的电影节目,鼓励消费者转到卫星广播。天朗星卫星广播公司提供的菜单组合包括:每月7~17美元不等的套餐,新用户优惠,以及从免费站点

获得小范围选择的闲置设备激活服务。

合并之时,新公司的股票价格接近每股2.5美元。6个月之后,股价跌到0.14美元。公司需要增加将近8亿美元来偿还债务并保证2009年的运营费用。高盛公司预计,2009年,即使公司的销售额能够攀升到120亿美元,仍将亏损5亿美元。2009年初,就在公司即将进入强制性破产保护程序时,自由媒体公司(Liberty Media, DirecTV的所有者)在最后一分钟完成交易,接手天朗星卫星广播公司,获得感兴趣的业务,阻挠了控制着Dish网络的长期对手,将业务扩展到卫星广播。

天朗星卫星广播公司的案例,提出了很多与战略直接联系的话题和问题,思考一下你学习战略的目的应该是什么。

问题与思考

1. 一个“好的”战略由哪些内容组成?
2. 一个有效的战略合适的产出是什么?
3. 你如何了解一家像天朗星卫星广播公司这样规模的复杂公司?
4. 在什么样的情况下,一家公司可以兼并或收购另外一家公司?
5. 超过什么样的时间界限,战略会自己进行到底?
6. 哪些人应该参与一家公司战略方向的设定,以及进行重要的战略性决策?
7. 组织最高层的管理者所制定的战略和绩效之间会有多大的差别?

战略性基本要素

20世纪70年代以前,公司在相当稳定的市场中实现绩效。回到那时,市场的定义相当明确(例如,电话就是指提供声音电话服务),市场的进入壁垒相当高,竞争者基本上了解对手,尊重彼此的地盘,技术创新的干扰不经常发生,在企业里工作的人们工作时间相当固定。

今天,游戏变了,规则变了。技术日新月异,甚至讨厌地能将最小的竞争者变成巨大的顶尖企业。很难明确定义一个行业(例如,电话可以是一部相机、一

个发邮件的设备、一个便携音乐播放器、一个网络浏览器)。全球化以及相对容易建立的战略联盟关系,使得那些与你相距遥远的企业甚至都会到你的后院抢夺你的忠实顾客。消费者对企业的期待开始不断增加,促使企业以越来越低的价格提供基本价值领域的更多功能。由于我们现在处在一个全球化的环境中,工作节奏不断加快。尽管纽约的金融市场会在工作日结束时关闭,但实际上金融市场几乎一天24小时、一周7天都是开放的,因为还有东京、香港和伦敦的交易市场。当你在芝加哥参加一个贸易展,一个参观者走过你的展位,用他的手机抓拍了一张你们公司正骄傲地展示的新产品的照片,不到48小时,世界上某个遥远的地方,就可能会有一个竞争者,利用当地低廉的生产设备,仿制一个类似的新产品,并列入自己的产品价目表中。我们的同事,理查德·D·阿万尼(Richard D'Aveni)创造了极度竞争(hypercompetition)这个词来描述今天的竞争环境。^[2]杰克·韦尔奇,通用电气的前任CEO,把20世纪80年代的竞争描述为极度紧张,但认为21世纪会更加激烈。

我们处于激烈的竞争和周遭环境不断变化的环境中,这对于今天的战略管理者意义深远。我们相信,在新的竞争环境中,战略实践的每一个方面(分析、制定、执行和评估)都必须包含两个基本要素:

1. 机会识别要素。
2. 价值创造要素。

这两个要素是本教材的奠基石,也应当是你检验战略领域各个方面的放大镜。由于行业、技术、全球化以及竞争演变得非常迅速,每一个企业都必须擅长**机会识别**(opportunity recognition),这是企业判断并掌握市场发展方向的根本需要。在如此环境下,企业必须不断地进行定位,寻求、识别、接受可能最终替代现有业务的新机会。迅速转变的趋势导致新产品和新服务的出现比过去快得多。很少有企业能够躺在自己五年前所获得的荣誉之上,甚至是去年的成功之上,因为饥渴的竞争者,不管是庞然大物还是初生牛犊,都在努力寻求模仿那些获得成功的途径。日新月异的先进技术的弊端在于提高了与其他企业建立合作伙伴关系从而获得附加能力的机会。同时,国际金融机构的流动性,使得竞争对手现在拥有收购那些沉暮企业的手段,而这些企业的管理者正因为从前的绩效而奖励自己在大开曼岛的别墅晒太阳。

此类变化的好处在于创造了许多新机会。大多数成功企业的问题在于习惯使用自己设定的方式做事情,看事情,于是,对管理的挑战就是建立一个组织和流程,积极寻找并发现新机会,鼓励试验新产品和新服务。恒久不变的张力存在于管理现有业务与努力开发新业务之中,这需要优秀的管理才能。

面对不断变化的行业和竞争背景,创立新业务更需要关注**价值创造**(value creation)要素。成功的企业就像一台机器,一旦管理者发现做事的完美方法,就可以完善并习惯整个过程,长此以往,越来越好。现在,出现了一个新业务类型,就是要求以一种完全不同的方法创造价值,挑战已经存在的状态。价值创造是本书的核心术语,我们将在第5章更详细地层层揭示。公司必须认识到,当市场发生变化时,必须同时改变创造可感知价值的过程。为了实现繁荣昌盛,公司必须积极主动地致力于学习创造价值的新方法。今天的公司必须了解谁将是自己的新顾客,必须了解这些新顾客越来越喜欢什么样的新价值,必须了解通过什么途径来创造并传递这些新价值。就像我们将看到的,公司需要为很多利益相关者创造价值,绝不仅仅是消费者。在管理领域出现了很多新机会,是创造独特价值的途径,而独特的价值