

工商管理 经典译丛

(第三版)
经典教材

“十一五”国家重点图书出版规划项目

战略管理精要

Foundations in Strategic Management

third edition

(美) 杰弗里·S.哈里森
卡伦·H.圣约翰 著

Jeffrey S. Harrison *Caron H. St. John*

陈继祥 主译

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

THOMSON


工商管理 经典译丛

F270
634

(第三版)
经典教材

“十一五”国家重点图书出版规划项目

战略管理精要

Foundations in Strategic
Management

third edition

(美) 杰弗里·S.哈里森
卡伦·H.圣约翰 著

Jeffrey S. Harrison Caron H. St. John

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

THOMSON
★

© 东北财经大学出版社 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理精要 (第三版) / (美) 哈里森 (Harrison, J. S.), (美) 圣约翰 (St. John, C. H.) 著; 陈继祥主译. —大连: 东北财经大学出版社, 2006. 3

(工商管理经典译丛)

书名原文: Foundations in Strategic Management

ISBN 7-81084-811-9

I. 战… II. ①哈… ②圣… ③陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 156739 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2005-85 号

Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. John: Foundations in Strategic Management, Third Edition

Copyright © 2004 by South - Western, a division of Thomson Learning, original ISBN 0-324-20607-0, local ISBN 981-265-562-x.

First published by South - Western, a division of Thomson Learning, United States of America. Authorized Simplified Chinese Edition by Thomson Learning and Dongbei University of Finance & Economics Press. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of Thomson Learning and Dongbei University of Finance & Economics Press.

All rights reserved.

本书简体中文翻译版由汤姆森学习出版集团授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连海事大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 200mm × 270mm 字数: 208 千字 印张: 10 1/4 插页: 1
2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 刘贤恩
封面设计: 冀贵收

责任校对: 梁 丹
版式设计: 钟福建

定价: 20.00 元

译者序

战略管理是20世纪70年代兴起的经营者之学，它涉及企业所有的重要活动，并不断地被赋予新的时代内涵，管理大师们的相关论著也是汗牛充栋。康奈尔大学的《战略管理精要》这本书以轻快的笔触将传统和现实有机地结合起来，对当前该领域的核心主题和热点问题均有所论述，使读者能够在较短的时间内掌握战略管理的精华内容和最新进展。该书不仅很好地概括了经典的战略管理过程，而且还结合企业资源、交易费用、代理理论、战略联盟等新理念，对战略管理领域的问题进行了深入而全面的探讨。书中还结合经济全球化、电子商务、新经济的发展趋势，对全球化背景下的企业战略进行了研究。《战略管理精要》着眼于培养学生的洞察力，提供了不少真实而深刻的案例。读者可根据自身的要求挑选教学项目，进行互动式的模拟仿真或体验练习，接受良好的训练。

由于本书内容简洁扼要，涉及理论面广博，时间跨度大，有关公司资料翔实，因而给本书的翻译校对带来些困难。翻译过程中面临英文原词的多义性，有时确实找不到与之十分对应的中文词汇，故而不得不主观地选择一个较为妥帖的翻译方式，希望能真实地反映作者光辉的学术思想。

参加翻译工作的有上海交通大学现代企业管理研究中心的陈继祥、田红云、周莉娜、郭政、刘芹。在此也向东北财经大学出版社和支持本书翻译出版的同事表示感谢。由于译者的水平有限，在翻译的理解与表达两个环节难免有疏漏之处，恳请读者和专家不吝指正。

陈继祥

2006年1月

前言

【课程规划】

《战略管理精要》一书在不影响读者认知的情况下，简洁、明了地讨论了该领域的核心主题和当前的热点。全书文风轻松活泼，篇幅也仅有八章。虽然只有标准教材的一半篇幅，但是它涵盖了所有主要的战略管理主题，囊括了现代和古典理论，提炼了该领域代表性学者的观点，将当前的分歧、观点和实例有机地编纂在一起。《战略管理精要》提供了战略管理最核心的内容，并且读者可根据自身特殊的课程需要选择一些项目，如增加阅读材料、进行模拟仿真、选取所需案例、进行体验练习，总之，所有一切可按照你的教学风格和目标对象度身定做。

除了其他方面，三个理论基础影响了该书的格调：

1. 传统的战略管理过程模型。强调战略态势分析（SWOT）、形成、执行和控制。
2. 基于资源的战略管理模型。强调获取能够形成可持续竞争优势的资源并对之进行管理。
3. 利益相关者理论。强调组织是关系网络的中心，其间形成了互利互惠的关系。

我们的讨论一直遵循着上述三个原则。为学生设定的相关目标应该极具挑战性，我们努力表达与之相关的内容，寻求更有助于理解战略管理的方法，并有理由相信我们能够找到这一方法。某些战略管理教材重视篇幅甚于重视内容，因此极易受到人们的轻视。我们认为培养学生洞察力的价值大大超过了任何书所包含的知识，而篇幅长短是次要的。

【目前的议题】

我们深入、全面地讨论了目前相关的议题及其最新进展，包括基于资源的理论、组织间利益相关者的关系、伦理和企业战略、交易费用理论、代理理论、重构、全球竞争、战略联盟。得益于环境分析、组织分析、合资、并购、杠杆收购、制造战略和危机管理等较为传统的理论研究的帮助，这些领域的最新进展和我们所关注的战略管理的焦点相关联，即以长期的战略规划开创未来的这类组织所提供的战略及战略决策。电子商务和新经济的话题也贯穿于全书的实例、概念、假设和结论中。

【学术基础扎实兼具全球视野】

《战略管理精要》特别关注战略管理的基本原理，并用传统的方法去研究现时的组织。第1章包括战略管理过程。第2章讨论了外部环境，包括任务环境和宏观环境。第3章涉及内部环境、内部资源和战略方向。第4章讨论了事业部层面的战略。公司层面的战略归到第5章。第6章着重讨论了职能战略的实施和组织结构。第7章是战略控制和战略重构。第8章在更深层次上讨论了全球战略这一重要话题。

每一章都涉及全球性企业以及公司所面临的具体的全球性战略课题，这些公司处于不断变化的环境之中。第8章单独讨论了全球战略的执行问题，以确保全球观点的讨论不只停留在表面，当然这些议题也已被整合到其他相关的章节中。具有国际风险项目的国内企业和非美国的组织不仅被用作战略管理理论的案例，同时也被作为只在国内运营的企业的参照。许多战略形成的议题包括全球执行策略，在第2章和第3章均有涉及，在这两章里我们将战略形成活动和执行一并加以阐述。

正如我们间接提到的，战略管理的教师正面临一个重大挑战，就是将他们所掌握的资料变成一门顶级课程。对这一挑战我们很有心得，并相信我们已写成了对此有独特帮助的教材。也许由于以前遭受过挫折，一些教师不再使用正式出版的教科书，但是我们希望通过灵活的战略管理教学方式将简洁的概念和教师丰富的支持性资源结合起来，以此重新得到他们的信任。

致教师

附有试题库的教师手册。带有试题库的教师手册包括课堂即时讨论的问题、章节材料纲要、补充演讲材料、视频介绍、每章开头的实例注解和问题库。

PPT 幻灯片。带有纲要的幻灯片超过150张，作为课程内容的补充。如要下载请访问《战略管理精要》的支持网站 <http://harrison.swlearning.com>。

致学生

制定战略——战略管理中的体验性练习。由西新英格兰大学的 Julie I. Siciliano 和苏弗克大学的 C. Gopinath 编写的《战略制定》(ISBN 0-324-25912-3) 一书，提供了一系列“战略讨论会”，通过这些讨论会，学生运用战略管理理论解决战略业务案例问题，从而能够渐进地、有组织地评估这些理论。《战略制定》围绕17个行为导向的战略讨论会来构建，并提供了一些可供课堂内外使用的体验性练习和项目（附有《教师手册》，ISBN 0-324-28823-9）。

【致谢】

在成书过程中，我们要感谢来自西南出版公司的编辑人员的辛勤劳动，尤其是执行编辑 John R. Szilagyi、发展编辑 Jennifer Baker、生产编辑 Stephanie Blydenburgh。我们还要感谢一些同事的帮助，他们提出了深刻的见解并针对教师的当前需要提出一些忠告。衷心感谢他们参与该项目。

我们真诚希望您使用该书并希望该书能够满足您的需要。

Jeff Harrison
Caron St. John

【给学生的最后一点建议】

尽管我们明白，大多数战略管理的学生不会马上成为大公司的主管，但是，你应该认识到战略不仅仅是为得到高层领导职位的人服务的。这门课中的决策工具和所有组织层次都相关，包括开始职业生涯的初始职位和你自身职业生涯的规划。在你学会诸如将产业和组织分析结合在一起等战略管理的技巧之前，未必要求你有长期的工作经验，这些技巧对各种类型的组织都适用，包括小企业和非营利企业。此外，本书所包含的内容将会帮助你理解、欣赏和评判当前的趋势以及所有高超的技巧对企业未来的重要性。

不管你担任何种职位或从事于何种行业，学习战略管理将有助于在日趋复杂和日渐全球化的企业环境下更好地进行事先谋划和通盘处理重要问题。我们鼓励你在职业和事业规划的决定中使用战略管理的理念。许多同学告诉我们，他们对战略管理的理解给招聘者留下了深刻的印象，这使招聘者在面试中能够问一些敏感性问题。你对战略管理的理解不应该视之为课堂上的纸上谈兵，不能那样对待它。

目 录

第1章

战略管理过程

1.1 什么是战略管理	3
1.2 战略发展的选择观	6
1.3 伦理和社会责任	10
1.4 走向全球化的案例	11
要点总结	12
注释	13

第2章

外部环境

2.1 宏观环境	17
2.2 任务环境	21
2.3 战略集团	27
要点总结	29
注释	29

第3章

内部环境与战略方向

3.1 内部环境	33
3.2 确立战略方向	42
要点总结	45
注释	46

第4章

事业部战略

4.1 增长战略·····	53
4.2 基本竞争战略·····	57
4.3 战略随时间的变化·····	62
要点总结·····	64
注释·····	65

第5章

公司战略

5.1 公司战略的形成·····	71
5.2 组合管理·····	80
要点总结·····	83
注释·····	83

第6章

战略实施

6.1 职能战略·····	91
6.2 事业部结构·····	97
6.3 公司层结构·····	101
要点总结·····	106
注释·····	106

第7章

战略控制与战略重构

7.1 战略控制系统·····	111
7.2 战略重构·····	118
要点总结·····	123
注释·····	124

第8章

国际背景下的战略

8.1 企业的全球化	129
8.2 国家竞争优势	131
8.3 全球性业务	132
8.4 全球业务战略	133
8.5 全球公司战略	136
8.6 执行全球战略	136
8.7 未来的挑战	137
要点总结	139
注释	140

附录

如何准备战略分析

构造环境分析	144
构造组织分析	147
形成战略计划	149
学生注意	152

1

战略管理过程

什么是战略管理

- 外部和内部环境分析
- 战略方向
- 事业部战略和公司战略的形成
- 战略执行与控制
- 战略重构

战略发展的选择观

- 决定主义对行动主义
- 深思熟虑和应急战略的形式
- 利益相关者分析和管理
- 基于资源的企业观

伦理和社会责任

走向全球化的案例

要点总结

Samuel J. Palmisano 是真正对 IBM 实施变革的人。20 世纪 90 年代后期，Louis V. Gerstner 领导了 IBM 的成功转型，但是 Palmisano 作为其后继任的首位首席执行官（CEO），面临的压力依旧。然而，他并未被挑战吓倒。事实上，他想通过不同的管理方法和勇敢的创新战略使 IBM 恢复到昔日的辉煌。

在 CEO 的位置上，Palmisano 裁减了主管公司战略行动将近一个世纪的 12 人执行经理团队。Palmisano 坚信这个团队降低了效率。他也大幅度降低了自己的奖金并根据绩效将之用于补偿其他执行经理。为了使经理能够更好地领导下级，他让经理们接受培训，以此来培育平等的企业文化。他的信条是创新来自于实验室，产生于顾客或制造车间，而不是管理高层。

Palmisano 制定了所谓“有关需求的电子商务”战略，以此对 IBM 的传统进行挑战。其基本的思想是，IBM 必须帮助顾客将其计算需求标准化。这样顾客的大多数计算可以在 IBM 的系统中心得到处理，而无须增加更多的内部功能。系统像电力或水利设施那样进行工作。IBM 在该项目上的投资预算已经超过了 10 亿美元。¹

最成功的组织能够获取或管理那些能够提供竞争优势的资源和能力。CEO 在此过程中扮演着关键的角色，因为他们领导了战略的发展并且监督其执行。在 IBM 的案例中，我们看到一个 CEO 是如何大幅度变更人力资源和其他资源管理的方式，并推动使公司获得竞争对手难以模仿的优势的战略。这个过程就是所谓的战略管理的一部分。

1.1 什么是战略管理

战略管理是一个过程，其间组织通过对内部和外部环境的分析和学习，建立战略方向、制定有助于实现目标的战略并且执行这些战略，所有的努力都是为了满足关键的组织支持者，即所谓的利益相关者。图 1—1 描述了一个简单的战略管理过程，模型不是固定不变的，这里简要地表明了构建战略管理中心议题的有用次序。对一个进行正式战略规划过程的企业来讲，这些活动很可能按照模型表明的次序进行。在某些情况下，这些活动也可能以其他次序或同时进行。此外，在战略管理过程中，图 1—1 中的虚线箭头标明组织返回到早先的活动。

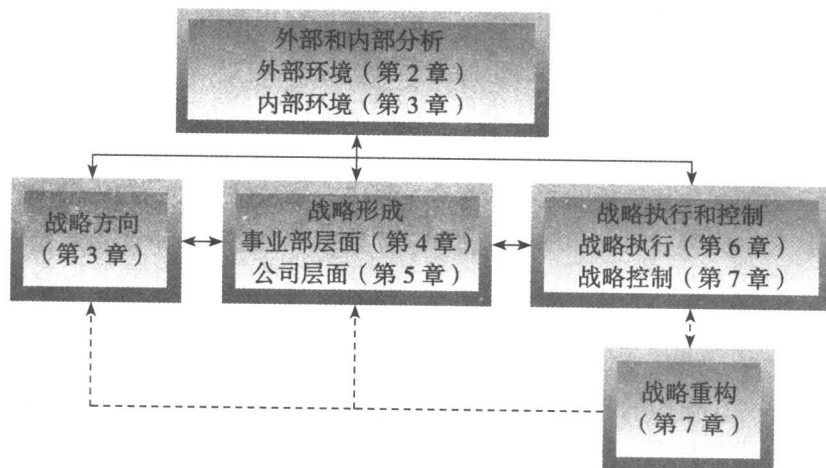


图 1—1 战略管理过程

1.1.1 外部和内部环境分析

第2章讨论外部环境分析，包括决定态势、威胁、机会和为战略方向提供基础的宏观环境与任务环境的评估。宏观环境由诸如社会文化的、技术的、政治的、经济的态势等国内和全球的环境力量构成。宏观环境形成了企业及其任务环境存在的背景。任务环境由外部利益相关者构成。外部利益相关者是组织外部受组织的显著影响或对组织有较大影响的集团和个人。² 外部利益相关者的例子有：顾客、供应商、竞争者、政府机构和管理者、其他与组织利益相关的外部集团。图 1—2 表明了潜在的对组织极为重要的利益相关者和力量。所有外部利益相关者应该在国内和国际两个层面上进行分析。在企业运作的所有国家中，经理必须与政府机构、竞争

者、行动者团体打交道，并管理处于国家社会文化、政治、经济和技术背景下的组织。因此，图 1—2 包含了全球和国内维度。

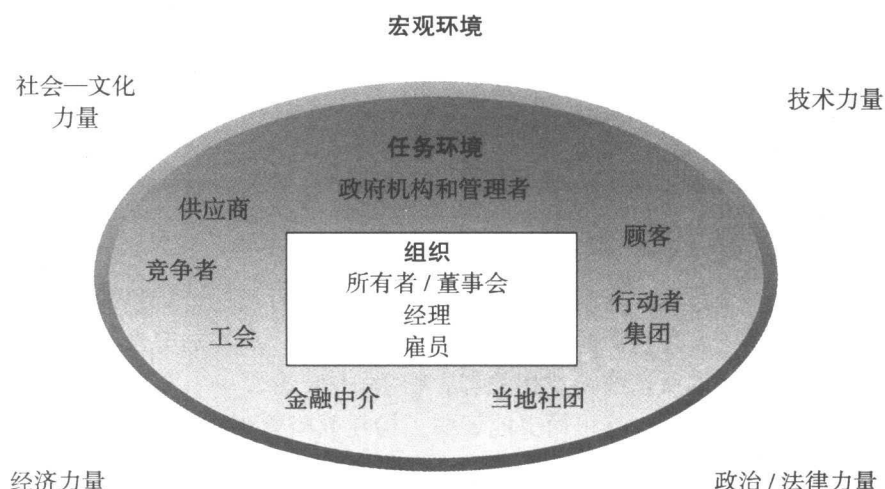


图 1—2 组织及其环境

内部利益相关者，包括经理、雇员和所有者及其代理人（即董事会），与组织的产出有着利益关系。一个全面改进的内部分析包括了对所有组织资源和能力的更广泛的评估，为获取组织的竞争优势来决定组织的优势、劣势和机会，去识别需要改进的组织弱点。内部分析是第 3 章的内容。

来源于内部和外部分析的结果通常和 SWOT 分析法结合在一起，SWOT 分析法是建立在优势、劣势、机会和威胁之上的。优势是能够导致竞争优势的企业的资源和能力。劣势是企业必备但却没有的资源和能力，将导致竞争劣势。机会是在宏观环境和任务环境中的条件，该条件能够使企业运用组织优势，克服组织劣势，和/或化解环境威胁。威胁是阻碍组织竞争和取得利益相关者满意成就的宏观环境和任务环境中的条件。组织的管理者视这一分析为战略形成。一般的观点是战略的形成必须利用内部优势和来自外部环境的机会去克服内部劣势或化解外部环境的威胁。

正如图 1—1 中下方箭头所表明的，内部和外部分析的分析奠定了组织所有其他战略管理任务的基础。例如，战略方向是将关键的组织利益相关者与现实环境相结合的结果。

1.1.2 战略方向

战略方向关系到组织长期的大小目标。在更为基本的水平上，战略方向定义了组织存在和运作的大目标，通常包括在使命陈述中。与短期目标和战略不同，使命是组织内计划过程的长久部分。使命通常描述了组织运作的领域或产业。例如，纽约证券交易所的使命陈述如下：

通过为金融工具的交易提供最高的质量、最高的成本效应和自律的市场来支持融资和资产管理过程；推动对上述过程的信任和理解；作为研讨相关国家和国际政策问题的论坛。³

订立一个好的战略管理方向会给经理和员工一个好的指导，他们在很大程度上对战略的执行负责，同时也有助于与组织交互作用的外部利益相关者更好地理解组织。由于战略方向是内部组织的一个重要部分，因此我们在第3章也将对其进行讨论。

1.1.3 事业部战略和公司战略的形成

战略是试图推动组织实现短期目标并最终实现根本目标的行动规划。战略形式通常被分成三类——公司战略、事业部战略、职能战略，如图1—3所示。

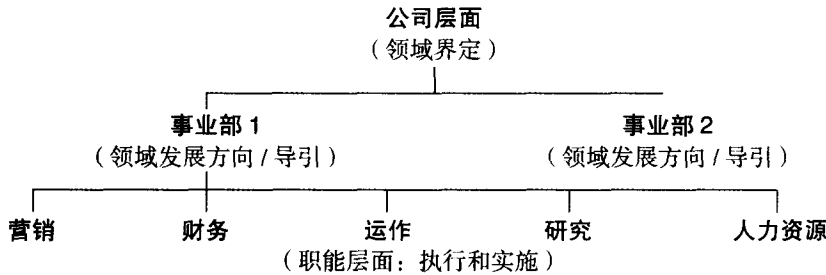


图1—3 多业务组织中的战略形成

第4章讨论事业部战略的形成，涉及相关领域的发展方向及其操控，或事业部如何在选定的领域内参与竞争。公司战略的形成是第5章的议题，主要是指界定范围或选择组织将要参与竞争的业务领域。尽管一些企业，如西南航空，只有一项基本的业务，但仍然有使组织多元化的企业，例如，通用电气从事不同的业务并为不同的顾客群体服务。职能战略的形成包含诸如营销、运作、财务、研究应该怎样相互协作以实现事业部层面的战略。因此，职能战略是与战略的执行关系最密切的，这一点将在第6章讨论。

另一个区别三种战略的方法是确定制定决策的组织水平。通常来说，公司战略决策是由组织高层的CEO和/或董事会做出的，尽管这些人可能从其他层次的经理那里获取信息。如果一个组织只有一个领域的业务，那么事业部战略决策很可能由同样的人做出。在许多领域多样化的公司，不同领域代表不同的运作部门或业务行业。在这些情况下，事业部战略决策由部门的领导或事业部的经理做出。职能决策是由职能经理做出，它代表了诸如运作、财务、人事、会计、研发或信息系统等组织领域。

1.1.4 战略执行与控制

战略形式导致组织的行动计划和功能、业务单元及部门。另一方面，战略执行代表了执行计划的决定和行动的形式。战略执行(第6章)包括组织在获取战略结果时所必须产生的职能战略、系统、结构和过程。职能战略勾勒了将事业部和公司战略转变为行动时所必须执行的功能。如果不将计划转变成具体的行动，那么公司的一切将照旧。

组织系统是用来培训和激励员工、有助于计划的展开、增加组织价值，并收

集、分析、传递信息的。结构反映了人与工作组织的方式，包括在工作小组、团队和部门之间，它反映了组织的关系与构成。过程，如标准化操作步骤，是用来形成组织之间的一致性和提高效率的。当组织一度寻求新战略时，战略执行也许要求这些因素中的某些因素发生变化。

良好的控制对组织的成功至关重要。第7章的主题是战略控制，它指导战略方向、战略或必要的执行计划进行调整的过程。经理们会收集新的信息，这些信息会引导他们对环境进行重新评估。他们也许决定组织使命不再合适，或组织的战略不能导致期望的结果。另外，战略控制系统会告诉经理们环境的假设、使命和战略仍然适合，但是战略并没有得到很好的执行。这时，执行过程必须进行调整。

如前所述，战略管理过程通常与先前讨论所暗示的序列或线性不同。随着新的信息的获取和进行新的评估，需要不断对假设、方向、战略和过程进行调整，战略管理过程的各项活动通常也同时随之形成。

1.1.5 战略重构

在组织生命的一些节点，增长将变得较缓慢，从而导致某些利益相关者开始感到不满。沃尔玛就是一个极好的例子。在经过了20年的销售额、收益和股票价值的增长后，沃尔玛饱受无法避免的市场饱和之苦。无论什么原因，组织最终觉得需要对战略及执行方式重新进行评估。第7章讨论的重构，主要包括对组织做的成功事情的重新强调，以及能够使组织重生并加强其竞争地位的各种策略。目前，常用的重构策略包括将公司资产重新归集到一系列有限的活动、收缩、按照联邦破产法第11章进行重组、杠杆收购，以及组织结构变换等上。

战略管理过程现在已经描述过了，在对现代组织的社会责任进行简要的讨论之后，我们将建立本书剩余部分的理论基础。然后把我们的注意力转向企业迅速进入全球舞台这一趋势。

1.2 战略发展的选择观

——战略管理糅合了反映企业诸多职能领域的各种观点。这种多样化的原因是理论者和实践者未能就指导该领域的理论标准达成一致。当然，一些观点比其他观点更能被人们所接受。下面几部分包含主要理论和观点的简要解释，这些理论和观点构成了我们战略管理过程模型的基础。这些理论总结在表1—1中。其他重要的理论被编入最适于应用它们的章节之中。

1.2.1 决定主义对行动主义

为了得出组织的优势、劣势、机会和威胁（SWOT），传统的战略发展过程由组织的内部和外部环境分析构成。这种过程有时称为态势分析，其结论是发展使命、目标和战略的基础。⁴一般而言，一个组织应该选择如下战略：（1）利用组织

优势和外部机会；(2) 化解和克服内部劣势与外部威胁。

表 1—1

关于战略管理模式观点和理论

态势分析	战略形成的传统过程由组织内外部环境分析以得出组织优势、劣势、机会和威胁 (SWOT) 组成。其结果构成企业发展使命、目标和战略的基础
环境决定主义	管理层的任务就是确定在特定时点上什么战略最适合环境、技术和人力, 然后执行之
行动主义原则	组织不必屈从于环境中的现存力量。一定程度上, 它们能够通过 与利益相关者结成战略联盟、广告、政治游说和其他各种活动来 创造环境
深思熟虑的战略	经理们计划去探寻有目的的战略过程。战略是深思熟虑的
应急战略	战略只是简单的决策流的涌现。经理通常边干边学
利益相关者管理	组织被视为由与组织有利害关系的内部和外部支持者构成。利益 相关者分析经常被用来指导战略过程。利益相关者管理是与外部 利益相关者发展互惠互利关系及与其联盟的核心
基于资源的观点	一个组织就是一个资源束。最重要的管理职能就是以能使组织取 得持续竞争优势的方式获取和管理资源, 这种优势能让组织取 得优良绩效

战略管理发展的传统方式在概念上和环境决定主义相关。按照这种观点, 好的战略是与下述决定相联系的, 即在特定时刻战略要最能适应环境、技术和人力, 并且能够得到执行。⁵ 从这一观点出发, 最成功的组织一定是最能够适应既存力量的组织。换句话说, 环境是战略的基本决定力量。在批判地回顾了环境决定主义观点之后, 一个著名的学者说道:

从过去的分析可以得到一个最基本的结论: 企业的战略是不可预测的, 也是不可预定的。经理制定的战略不能被假设为是他们所处环境这一决定力量的产物……相反, 战略概念的本质假定能够采取行动的人试图将企业与竞争者区分开来。⁶

行动主义的原则假设组织不必顺从环境中的既存力量——在一定程度上, 它们能够通过
与利益相关者的战略联盟、广告、政治游说以及其他各种活动来塑造它们的环境。⁷ 当然, 较小的组织在影响诸如国家政府机构、管理者等外部环境因素时, 会受限于自身的能力, 但是, 它们能够对当地任务环境, 如县级机构和当地的商会施加影响。

没有必要全盘否定决定主义和组织应该适应环境的观点或更现代的组织能够通过行动改变环境的观点。事实上, 运行良好的公司通常两个过程同时实施, 影响企业能够控制的环境部分和适应企业不能控制或影响的成本比较大的环境条件。例如, 2001 年 9 月的恐怖袭击之后, 所有的航空公司包括西南航空公司, 都被迫适应航空旅行的价格暴跌及更高的保险和航空安全成本。但是西南航空在成本及结构的控制上比其他航空公司的竞争者要成功得多。据航空咨询企业——航空预测的一位专家说, 公司拥有其他竞争者永远无法匹敌的长期的系统的优势。⁸ 在整个 2002 年中, 西南航空能在整个行业面临困难的时候增加飞机和航线, 从而提高了市场份额。