

工商管理 经典译丛

(第四版)
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

Fourth 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

工商管理 经典译丛

(第四版)
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

Fourth 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

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

大连

CENGAGE
Learning

© 东北财经大学出版社 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理精要/ (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, 2009. 6

(工商管理经典译丛)

书名原文: Foundations in Strategic Management

ISBN 978 - 7 - 81122 - 693 - 5

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 (2009) 第 104955 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06 - 2008 - 08 号

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

Copyright © 2008 by South - Western, a part of Cengage Learning Corporation.

Dongbei University of Finance and Economics Press is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. 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 Cengage Learning and DUFEP.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由圣智学习出版集团授权东北财经大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾) 销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。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)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm × 260mm 字数: 240 千字 印张: 12 插页: 1
2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙冰洁 王 莹

责任校对: 何 群

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 693 - 5

定价: 26.00 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，在术语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

作者简介

杰弗里·S. 哈里森 (Jeffrey S. Harrison)

杰弗里·S. 哈里森在里士满 (Richmond) 大学罗宾斯商学院任战略管理方向的 W. David Robbins 讲席教授。在此之前，他曾在康奈尔大学担任教职。哈里森博士的研究方向包括战略管理、战略伦理，尤其在并购、多元化、战略联盟和利益相关者管理领域见长。他的许多成果发表在一些享有盛誉的学术期刊中，如 *Academy of Management Review*、*Strategic Management Journal* 和 *Journal of Business Ethics*。他编写或合著了六本教材，并在数十家公司担任顾问或培训师。

卡伦·H. 圣约翰 (Caron H. St. John)

卡伦·H. 圣约翰是克莱姆森 (Clemson) 大学管理学教授，研究生院课程与创新的临时副院长、工商管理硕士课程主任、Spiro 企业家领导研究所负责人。她的研究方向是创业企业和已设立企业的竞争战略、技术战略和运营战略。她的论文曾发表在 *Academy of Management Review*、*Organization Research Methods*、*Journal of Operations Management* 和 *Production and Operations Management*。她与哈里森合著了两部战略管理教材，并在战略型创业和创新管理领域积极开展经理人培训和研究生教育。

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量身定做。

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。这一方法主要基于产业组织经济学和该领域先驱的经典著作的应用。强调战略态势分析（SWOT），以及战略形成、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。对这些关系以及利益相关者网络本身的有效管理，能够强化竞争绩效。

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，包括全球竞争、基于资源的理论、组织间利益相关者的关系、伦理、交易费用理论、代理理论、重构、战略控制、战略联盟。得益于环境分析、组织分析、合资、并购、杠杆收购、制定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。服务业和技术导向业务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章涉及战略管理过程。第2章讨论外部环境，包括宏观环境和任务环境。第3章涉及能形成竞争优势的内部环境和内部资源。第4章涵盖了战略方向各要素，包括使命、愿景、组织价值观和目的。第5章讨论事业部层面的战略。公司层面的战略归到第6章。第7章关注执行问题，包括领导力、组织文化、职能战略和组织结构。第8章论述战略控制和战略重构。全球战略的重点问题通过国际观念和实例加以阐述，并贯穿至全书各章。

致教师

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。我们对这一挑战很有心得，并相信我们已写出了对此有独特帮助的教材。本教材包含案例、练习、模拟训练和研究项目等内容广泛的补充材料。我们还提供与本教材相配套的标准教学资源，包括试题库和幻灯片。

附有试题库的教师手册 (ISBN 0-324-36225-0)

附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、每章开篇的实例注解和试题库。请登录网站 <http://www.thomsonedu.com/management/harrison>。

致学生

尽管我们明白，大多数学习过战略管理课程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。

PPT 幻灯片 (ISBN 0-324-36223-4) 150 余张幻灯片可作为学生了解课程内容的补充。如要下载，请访问《战略管理精要》的支持网站 <http://www.thomsonedu.com/management/harrison>。

[致谢]

我们要感谢 Thomson/South-Western 出版公司各位出色员工的辛勤劳动，以及许多审读者、学生和同事为本书的完善做出的贡献。我们还要感谢家人始终如一的支持，正是这份支持使得本书的完稿成为可能。

感谢 Marie 的无限热情和永无止境的支持。

——Jeff

献给我的女儿 Ashley 和 Kimberly。

——Caron

目 录

第1章

战略管理过程	1
--------------	---

1.1 什么是战略管理	3
1.2 战略发展的选择观	6
1.3 战略思考	11
要点总结	13
注释	14

第2章

外部环境	17
------------	----

2.1 宏观环境	19
2.2 任务环境	24
2.3 全球商业环境	32
要点总结	36
注释	36

第3章

组织资源和竞争优势	41
-----------------	----

3.1 内部资源和能力的战略价值	43
3.2 人力资源	46
3.3 物质资源	50
3.4 财务资源	51
3.5 知识和学习资源	52
3.6 一般组织资源	54

3.7 资源分析和战略开发.....	55
要点总结	56
注释	57

第4章

战略方向	63
------------	----

4.1 对战略方向的影响.....	65
4.2 组织使命和愿景陈述.....	67
4.3 业务界定.....	68
4.4 组织价值观和目的.....	70
要点总结	76
注释	77

第5章

事业部层面的战略	81
----------------	----

5.1 增长战略.....	83
5.2 竞争战略.....	88
5.3 国际背景下的战略.....	93
5.4 战略随时间的变化.....	95
要点总结	98
注释	98

第6章

公司战略	103
------------	-----

6.1 公司战略的形成	105
6.2 多元化方法	110
6.3 组合管理	114
要点总结.....	118
注释.....	118

第7章

战略实施 125

7.1 领导	127
7.2 组织文化和动力	129
7.3 职能战略	129
7.4 执行全球战略	136
7.5 组织结构	137
要点总结.....	143
注释.....	144

第8章

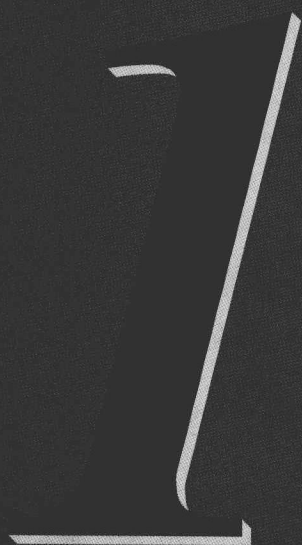
战略控制与战略重构 149

8.1 战略控制系统	151
8.2 战略重构	159
8.3 未来的挑战	164
要点总结.....	165
注释.....	166

附录

如何准备战略分析 171

构造环境分析.....	172
构造组织分析.....	175
形成战略计划.....	177
学生注意.....	180



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
- 基于资源的企业观
- 利益相关者分析和管理
- 全球战略管理
- 一种组合方法

战略思考

要点总结

注释

战略聚焦

西麦克斯公司

总部位于墨西哥蒙特雷的西麦克斯公司（Cemex）是世界第三大水泥公司，美国第二大水泥制造商。该公司成立于 1906 年，创始人是 Lorenzo H. Zambrano，Zambrano 先生在墨西哥的蒙特雷科技大学取得机械工程工学学士学位，在斯坦福大学取得 MBA 学位。1999 年，西麦克斯公司在纽约证券交易所上市。与刚上市时相比，该公司标准普尔 500 指数的上涨幅度超过 200%。Zambrano 先生把这一业绩表现归因于一些基本业务原则：

这一业绩的背后并无任何神奇之处，仅仅是一份持续的承诺——我们向股东承诺，通过谨慎地执行我们的业务战略来确保盈利增长。从本质上讲，这意味着，我们要不断努力以最低的可能成本来实现卓越运营，并向我们的顾客提供具创新性的解决方案，以满足他们的建筑材料需求。

除了这一运营战略之外，西麦克斯公司还运用各种公司战略来实现增长，包括并购和合资。2000 年，该公司与委内瑞拉的 Cybermedia 公司、巴西的 Mlab 公司、阿根廷的 Amtec 公司以及西班牙的 Intec 公司合资，提供企业之间和企业与市场之间的咨询服务。合资后，该企业现已成为拉丁美洲第三大 IT 咨询企业。2001 年，西麦克斯公司收购美国第二大水泥制造商 Southdown 公司。另一项重要收购发生在 2005 年，西麦克斯公司以 58 亿美元收购了 RMC 集团，该集团不仅是欧洲最大的水泥制造商，而且是世界最大的钢筋混凝土供应商。

西麦克斯公司还极具前瞻性地运用可持续管理系统（SMS）服务于更大范围的外部顾客。SMS 的构成包括一套清晰的持续要求和若干全球运营的指示。它们涉及环境、健康、安全、福利和社会问题。西麦克斯公司将这一系统与业务运营相结合，集中关注于关键业务领域。该公司把业务战略维度看做是可持续的，并找到了公司维持长期生存能力的关键所在。西麦克斯公司每年在可持续发展报告中报告本年度的可持续性计划的进展状况。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 and 能力。而且，它们还能够管理更大范围的外部顾客，称之为股东，并令其满意。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。在西麦克斯公司的案例中，我们看到一家处于传统的商品生产行业中的公司，通过将基本业务战略、战略收购和合资相结合，成功地实现收入增长和利润增加。这一与收购、对资源加以管理以及开发和执行战略相关的过程，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。

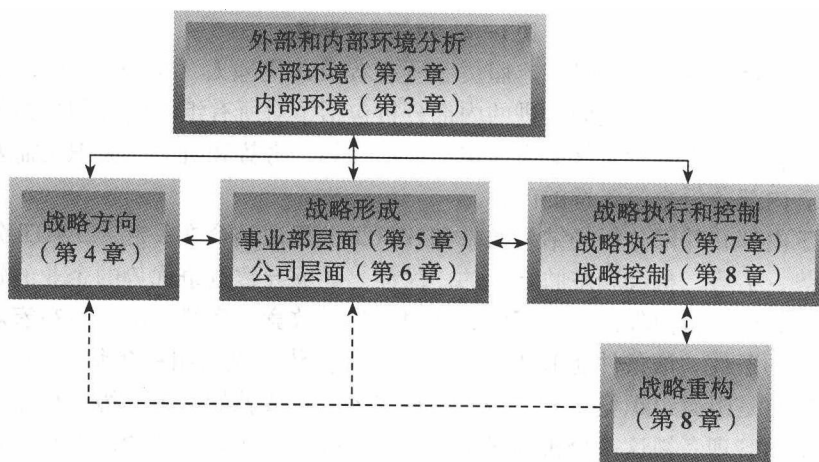


图 1—1 战略管理过程

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和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/法律、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。

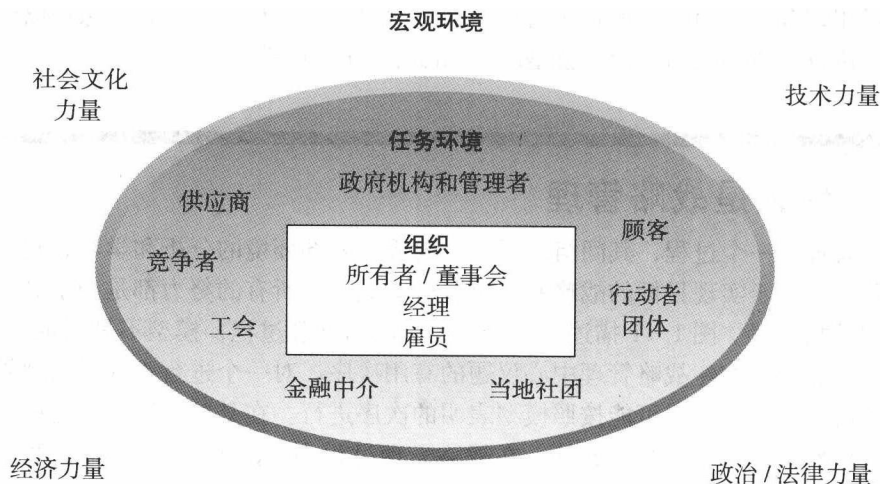


图 1—2 组织及其环境

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确定备选战略战略形成。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，内部和外部环境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（见下一小节的讨论）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，可能在某种程度上包括在使命陈述中。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，谷歌（google）依据其在信息流动中所扮演的角色来定义其使命：“Google 的使

命是整合全球范围内的信息，使人人皆可访问并从中受益。”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。它还会指导公司确定其核心价值和中心目的。鉴于战略方向是组织的战略规划过程的重要组成部分之一，我们将在第 4 章对此作详细讨论。

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。

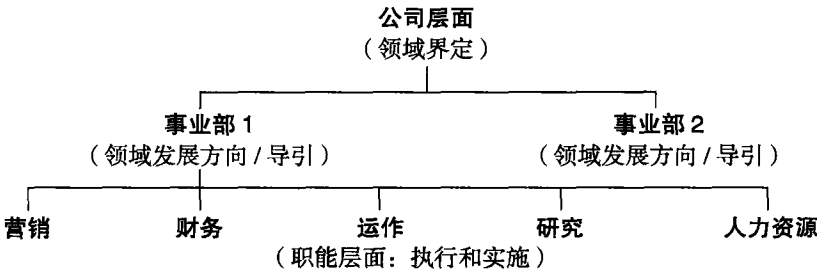


图 1—3 多业务组织中的战略形成

第 5 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 6 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、运营、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 7 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 7 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层和公司层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 8 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。例如，福特公司和通用汽车都面临着来自外国汽车制造商的严峻挑战。转而外国汽车的顾客日渐增多，加入工会的工人因频繁的工厂关闭与薪资和收益的减少而担心，股东回报也少得可怜。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 8 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 XI 章进行重组、杠杆收购，以及组织结构变换等。

战略管理过程现在已经描述过了，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。例如，我们已经介绍过广为流传的公式化的战略分析技术，即 SWOT 分析（优势、劣势、机会和威胁）。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 SWOT，传统的战略发展过程由组织的内部和外部环境分析构