

全美最新工商管理权威教材译丛

Crafting and Executing Strategy the Quest for Competitive Advantage

Concepts and Cases

战略管理 概念与案例

第14版

小阿瑟·A.汤普森 (Arthur A. Thompson Jr.)

[美] A. J.斯特里克兰 (A. J. Strickland III) 著

约翰·E.甘布尔 (John E. Gamble)

王智慧 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

全美最新工商管理权威教材译丛

Crafting and Executing Strategy the Quest for Competitive Advantage

Concepts and Cases

战略管理 概念与案例

第14版

小阿瑟·A.汤普森 (Arthur A. Thompson Jr.)

〔美〕 A. J.斯特里克兰 (A. J. Strickland III) 著

约翰·E.甘布尔 (John E. Gamble)

王智慧 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2005-0586号
图书在版编目(CIP)数据

战略管理:概念与案例:第14版/(美)汤普森等著;王智慧译. —北京:北京大学出版社,2009.8
(全美最新工商管理权威教材译丛)
ISBN 978-7-301-13810-6

I. 战… II. ①汤… ②王… III. 企业管理-研究生-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第066539号

Arthur A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble

Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage: Concepts & Cases, 14th edition

ISBN 0-07-11220-0

Copyright © 2005 by the McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. 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 the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Peking University Press.

本书中文简体字翻译版由北京大学出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

书 名: 战略管理:概念与案例(第14版)

著作责任者: 小阿瑟·A. 汤普森 A. J. 斯特里克兰 约翰·E. 甘布尔 著 王智慧 译

责任编辑: 何耀琴

标准书号: ISBN 978-7-301-13810-6/F·1929

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经销者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 23.75印张 635千字

2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

定 价: 48.00元(附光盘)

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

译者前言

经历了艰苦的努力,这本书终于与大家见面了。由阿瑟·A. 汤普森、A. J. 斯特里克兰和约翰·E. 甘布尔三位美国教师编写的这本战略管理教科书在我国已经被很多高校研究生、MBA 学生和企业管理人员使用多年,反响很好,也正是由于这个原因,继第 10 版和第 13 版以后,我继续承担了本书第 14 版的翻译。

第 14 版中,作者除了对主体架构有所调整以外,还涉及更多的章节内容和案例。全书内容丰富,并有涉及几十个行业的企业的经营例子,以及书后的三十多个案例,增加了本书的使用价值,使读者能够更加容易地理解战略管理的本质。

本书的翻译工作也凝聚了很多人的汗水和努力。其中,从第 1 章—第 13 章以及部分案例由王智慧翻译并校订。译者的硕士研究生在案例部分的翻译中提供了重要帮助,他们是:李剑凤、张冬梅、许鹏程、田时雨、邢艳飞、王晨源、魏文婷、胡腾飞,每个人分别负责了 4 个案例的翻译,韩光以及徐源生、许雅婷、吕丹在一些表格的制作上提供了很大的帮助。王智慧负责对全书进行了总校订。

北京大学出版社的张迎新和何耀琴两位编辑更是在本书的编辑和修改全程中给予了充分理解和有力的支持,她们的耐心促成了本书的最终完成。在此,为她们提供的帮助表示深深的感谢!

由于本书翻译工作量相当大,同时受译者自身知识范围所限,难免会有疏漏,翻译中存在的错误和不当之处,敬请各位读者批评指正。

王智慧

2009 年 7 月 20 日

前 言

第14版的战略管理教科书拥有与以前不同的外观和感觉,它更加生动、清晰地传递了商业和竞争战略基础课程的核心期望。我们给这版书带来的新元素包括:修订后的章节安排,更直观的章节展示,对于某些章节内容更多或更少的展示,并增加了全新但非常具有时代性的一章内容“战略、道德和社会责任”。同时,我们原样保留了在过去多年中使得这本教材取得成功的基本特点。基本概念和分析工具的介绍具有极强的主流特征,与理论和实践的步伐紧紧相随,并且能够紧密地与我们能够收集到的最佳例子相结合。就像我们传统的历年新版本书籍一样,这本书也运用了大量最佳的和最具有时代性的案例。我们还准备了一套综合的支持材料以满足课堂教学的需要,也可以满足不同的特殊需要和偏好,为改编课程提供了最大限度的灵活性。

具有完备和准确内容的教科书

我们认为,一本具有完备和准确内容,针对高级管理人员/MBA的合格的战略教科书必须拥有以下一些内容:

- 解释核心概念,提供与这些概念相关的例子,通过实际的公司案例来展示其应用。
- 清晰解释基本的分析工具的特点,它们的使用方法,以及它们在制定和执行战略过程中适合使用的管理阶段。
- 具有时效性和综合性,全面包含由于全球化和互联网技术驱动的竞争市场和公司战略的重大变化。
- 集中于当今每名学生都需要了解的在当今市场环境中制定、实施和执行企业战略需要学习的多个知识要点上。
- 包括大量新鲜的能够增加价值的案例。这些案例涉及有趣的产品和公司,展示管理者们面临的各种各样的重要的战略挑战,并且能够包含有价值的教学点,启发学生的兴趣。

我们相信这一版教科书能够符合以上五个方面的要求。章后的讨论把学生们需要掌握的知识点清晰地标示出来。我们对于核心概念和分析工具的解释从深度上已经足够保证其可理解性和可使用性,因为我们认为肤浅的解释通常缺乏重点,几乎没有教学价值。我们选择了一些学生们易于联系的例子,也努力结合了一些与战略领域的第一门课程相关联的最新的研究成果。我们

也很幸运地收集到了不少有趣的、相关的并具有挑战性的真实案例,以在为什么以及如何成功地制定和执行战略方面获得有价值的经验和教训。

本版各章内容的组织、内涵和特色

这一版本共 13 章内容,不仅反映了通常在章节题目和内容覆盖上的更新和调整,并且可以视为是对于章节和题目的适当的重新组织。介绍战略概念和制定与执行战略的管理过程的两章内容有了明显的改善,第 3 章和第 4 章展示了分析一个公司的外部环境、内部资源和能力时所需要的概念和工具。在单一业务公司的战略方面设置了连续 4 章的一个模块,并且有单独一章涉及多业务公司的多元化战略。有关互联网战略的内容体现在本书第 3、4、6 章很突出的部分。全新的第 10 章“战略、道德和社会责任”弥补了本书在覆盖范围上的不足,其内容可以被应用在这门课程很多地方。此外,我们继续使用了 3 章的篇幅来解释有效执行战略时所需要的管理行动。

贯穿全书的是,我们坚持与战略管理领域的最新的理论和实践发展相结合。我们尽最大努力将战略管理的最新概念基础进展体现在本书中,清晰地描述由于全球化进程的持续和全世界企业迅速采用互联网技术而带来的企业战略、价值链运作、商业实践和竞争条件等方面的变化。每章后的讨论描述和反映了协作性联盟迅速成长的范围和战略重要性,在更多行业和公司环境中持续蔓延的高速的变革,以及最近的将战略和运作实践与社会可接受性和伦理标准相结合的高度的紧迫性。这一压力绝大部分来自于企业战略必须同时满足外部市场环境和其内部的资源、竞争能力的要求。在讨论制定单一业务和多元业务公司的战略时特别结合了企业资源观(RBV)。有关战略执行的 3 章的模块也采用了企业资源观,强调了内部智力资本、核心能力和竞争能力的重要性。

以下内容总结了本版教科书的值得关注的特色和重点:

- 第 1 章集中于“什么是战略”以及“为什么战略是重要的”这两个核心问题上。解释了战略这一术语的含义,描述了一个公司的战略的可识别的要素,为什么公司的战略会随着时间进展倾向于不断变化和演进,为什么一个公司的战略部分是计划性的部分是反应性的,以及为什么经理人员在制定一个公司战略方面的举动会引发对于竞争优势的追求。除此以外,还有部分内容讨论了制定战略时结合道德因素考虑的重要性,一个公司的战略如何与它的“商业模式”相结合,为什么“好的战略+好的战略执行=好的管理”。第 1 章的任务是在战略意味着什么方面帮助读者形成正确的理解,激发他们的兴趣,使他们了解和掌握制定和执行有效战略的前因后果。

- 第 2 章进入到了实际制定和执行一个战略时的管理过程的介绍——它给本门课程的第二堂课带来了大量的作业。这一章是围绕制定和执行战略时的五个管理过程来设计的:(1) 形成指导和解释公司前进方向的战略愿景;(2) 建立目标和业绩目标以衡量公司取得的进步;(3) 制定一项战略以实现这些目标,并使公司获得其市场地位;(4) 实施和执行公司战略;(5) 关注战略执行进展并进行必要的修订。这一章内容本质上仍属于介绍性的,展示了战略愿景、企业使命、战略和财务目标、战略计划和战略意图等核心概念。其中有一部分内容强调了公司的战略计划来自于组织层级中不同层次的不同管理人员的战略思考。我们在解释以下问题时遇到了很大的挑战,这些问题包括:为什么所有的管理人员都是公司战略执行和战略实施团队中的一员?为什么管理人员总被建议将战略管理的概念和技巧作为其工具箱的基本部分?为什么最佳的公司希望其员工能够成为真正的“商科的学生”?最后,本章以公司治理的内容结束。

• 第3章介绍了标准的产业和竞争分析工具,并通过一个案例解释了管理层将战略与一家公司的产业环境和竞争环境紧密结合的重要性。本章内容的突出特色是对迈克尔·波特的五种竞争力量模型进行了显著加强和更加直观的展示。我们认为在该领域的教科书中,这是最清晰、最简单易懂的关于五力模型的讨论。全球化和互联网技术被认为是塑造产业竞争的最有力的驱动力——它们作为变革代表的角色使得它们成为大多数产业中的多数公司在制定战略时必须认真考虑的因素。

• 第4章展示了缜密的公司形势分析具有同等的重要性,它们是将战略与组织资源、核心能力和竞争能力相匹配的基础。在讨论公司的优势和劣势时,核心能力、组织资源以及组织才能在创造顾客价值和帮助建立竞争优势方面处于核心地位。SWOT分析被作为评估公司资源和整体形势的一种简单易用的方式。本章还涉及一些标准工具,例如价值链分析、标杆学习和竞争力量评估等——所有这些,我们相信,提供了对于公司的相对成本水平和相对于对手的市场地位的深刻理解。本章也有相当篇幅的内容涉及互联网技术的应用正在改变公司和产业的价值链,以及某些具体的价值链活动的绩效。

• 第5章谈到了公司对于竞争优势的追求,围绕五种基本的竞争战略——低成本领先、差异化、最佳成本提供商、集中差异化和集中低成本进行了架构。

• 第6章扩展了前面一章的内容,集中于公司可以采取哪些其他的战略行动来补充其基本的竞争战略选择。强调了以下内容:如何使用战略联盟和协作性伙伴关系;如何使用兼并收购加强公司的竞争力;何时通过前向和后向一体化进入产业价值链的更多阶段;将某些价值链活动外包给外部专家的好处;是否以及何时采取挑战性的或者防御性的行动;公司将互联网作为分销渠道来定位自己市场地位的多种方式。

• 第7章研究了一个公司超出自己的国家界限,在几个或者很多其他国家开展业务时面临的战略选择,这些选择包括从出口、特许经营、技术许可到多国战略、全球战略,以及对于战略联盟和合资企业的高度依赖。进行多国竞争时有四个方面的问题应当引起特别的注意:(1) 是否是需要在每个不同的国家市场提供与当地顾客口味和偏好相符的产品或服务,抑或是在全世界提供标准化的产品和服务?(2) 是否需要在所有的国家采取根本上相同的基本竞争战略,还是为了针对每个国家市场特殊的市场条件和公司遇到的特别的竞争环境来调整公司的竞争战略?(3) 如何安置生产设施、分销中心和顾客服务运营来最大化公司的竞争优势?(4) 如何将公司建立竞争优势所需要的资源力量和能力跨国界有效率地转移?此外,本章还介绍了利润庇护所和跨市场补贴的概念;公司进入新兴国家市场时面临的特殊的问题;在诸如印度、中国、巴西和墨西哥这样的新兴国家,本土公司可以采取怎样的战略抵御正在寻找机会的资源雄厚的全球巨头的侵犯。

• 第8章研究了在五种不同的行业环境下进行竞争的企业可以采取的广泛的战略选择:(1) 未来的新兴行业;(2) 剧烈变革的行业市场;(3) 成熟的、缓慢增长的行业;(4) 停滞的、衰退的产业;(5) 分散的产业。内容上覆盖了正在追求迅速成长的公司、处于行业领先地位的公司、处于后起之秀的公司,以及危机四伏的公司在战略制定方面所面临的挑战。这几种情况在战略课程中值得特别关注,因为它们强化了在第3章和第4章中所讲的有效战略必须同时与产业和竞争条件以及公司的资源和能力相匹配。

• 第9章中有关多业务公司的多元化战略首先展示了成为多元化企业的多种路径,解释了一家公司可以如何利用多元化创造或者加强其业务单元的竞争优势,并介绍了一家已经多元化的公司在提升其整体绩效时可以拥有的战略选择。在本章的中段,介绍了评估一家多元化公司业务组

合战略吸引力的技巧和过程——公司多元化进入的每项业务的相对吸引力,多业务公司在其每项业务领域的竞争力,以及一家多元化公司不同业务之间的战略匹配和资源匹配程度。在本章最后,研究了多元化以后的公司所面临的四项战略选择:(1)扩展多元化基础;(2)剥离某些业务,收缩业务范围;(3)重组公司的业务组合;(4)多国多元化。

● 第10章探讨了一些有争议的问题,一个公司的战略是否以及为什么应当通过道德审查。学生们通常会认为公司和它们的员工具有遵守法规的法律义务,应按照公平的竞争法则从事经营。但是今天的学生们似乎在以下问题上并不是特别清楚:(1)公司是否有义务按照它经营所在的社会道德习俗进行经营?(2)公司是否具有义务或责任为独立于其顾客需求和偏好之外的社会改良做出贡献?一家按照社会道德标准以及/或者用一种承担社会责任方式进行经营的公司是否代表了股东的最佳利益?本章的焦点就在于,如果存在这种联系,那么,一个公司在制定和执行一项有效战略方面的努力与其以下的义务之间具有怎样的联系?这些义务包括:(1)用道德的方式开展活动;(2)通过坚持作公司公民和考虑到非所有者身份的利益相关者(雇员,公司所在的社区,处于劣势的利益相关者,以及整个社会)的需求来展示承担社会责任的行为。本章内容反映了这方面的最新成果,并且包含了有关道德、不道德和非道德范畴的管理行为的专题内容,以及强调“企业的业务就是商业,不是道德”的观点,有关社会责任概念的内容,并探讨了按照道德标准经营和富有社会责任感行为的企业案例。这一章是作为独立的一章来编写的,可以用于课程的开始、中间阶段或者晚些时候讲授。

● 有关战略执行的3章内容(第11—13章)围绕着一个坚实的、引人注目的概念性框架展开:(1)从竞争力的角度,建设执行战略所需要的资源力量和组织能力;(2)对战略性的活动配置足够的资源;(3)保证政策和流程能够促进而不是阻碍战略的实施;(4)在开展价值链活动的方式上实施最佳实践活动,并追求持续改善计划;(5)安装信息操作系统,使公司员工能够更好更熟练地执行他们的战略任务;(6)将报酬和激励直接与绩效目标的完成情况和好的战略实施行为相联系;(7)塑造与战略相匹配的工作环境和公司文化;(8)实施能够推动战略实施的内部领导。这3章中重现的主题是,实施战略需要识别出能够有助于顺畅战略支持性运营所需要的具体的活动、行为和条件,然后坚持完成这些事情并产生结果。这里的目标是保证学生们能够理解战略实施/执行阶段是一项使事情发生并且使事情正确发生的管理实践。

我们最优先考虑的是确保教材从内容上能够击中靶心,展示这一领域的最核心的内容,并能够代表学术和实践家们的最佳的观点。所有的章节都包含了足够的相关例子以使内容更具有说服力、更加中肯,并能够为读者未来在管理和商业领域的职业生涯带来价值。每章中的阅读材料包括了一些故事,旨在告诉和劝导学生,战略学科值得他们全身心的关注。我们相信,我们对于这门学科的热情和付出也将会给读者们留下深刻的印象。

案例的收集

本版中的37个案例(见本书所附光盘)是我们能够发现的最新的也是最好的案例。它们包括了大量令学习制定和实施战略艺术与科学的学生兴奋不已的实务例子以及富有价值的教训。而且,从长度考虑也有很多很好的案例——接近1/4的案例长度为15页以下,可以供学生们反复咀嚼,还有1/3是中等长度的案例,其余的是较长的、细节丰富的案例。37个案例中的至少23个涉

及高度公开的公司、产品或者人物,它们可能是学生们曾经听到过、在个人经历中了解到过,或者能够很容易就识别出来的一些企业、产品和人物。有四家网络公司的案例以及其他一些案例会让学生认识到,在一个技术发展成为每日常态,产品生命周期越来越短,对手之间的竞争日益快速和激烈的产业环境中进行竞争的特殊需要。至少 27 个案例涉及在战略执行和实施中,公司的资源和竞争能力与企业的产业和竞争条件一样,具有同等重要的角色。散落于这 37 个案例当中的有 16 个非美国公司,处于全球性的竞争产业,以及涉及跨文化问题的案例。这些案例,连同这本书的全球化的章节内容为读者提供了将公司战略制定和执行方面的研究与世界经济全球化发展紧密相连的丰富的材料。你也会发现有 5 个案例涉及家族企业或者相对小型的新创企业,还有 22 个案例涉及上市公司,学生们可以借助于网络围绕它们作进一步的研究。有 11 个案例附带了视频的材料。我们相信,你会发现这 37 个案例非常具有吸引力,具有非比寻常的可教授性,非常适合引导学生们在其中应用所学到的概念和分析工具。

此外,还有 5 个由本书作者编写和完成的近期的案例,读者可以借助购买新书所获得的唯一代码,在网上下载这些案例。这使本书的案例数量从 37 扩展到了 42 个。

教辅资料

本书为教师和学生提供了形式多样、生动丰富的教学辅助资料,可以直接向出版社索取。

目 录

第 1 章

什么是战略及其为什么重要

- 1.1 什么是战略 2
 - 1.1.1 识别一个公司的战略 4
 - 1.1.2 战略以及对于竞争优势的追求 4
 - 1.1.3 战略部分是主动性的,部分是反应性的 6
 - 1.1.4 战略与伦理:通过道德审查检验 8
- 1.2 公司战略和商业模式之间的联系 9
- 1.3 什么使得一个战略得以成功 11
- 1.4 为什么制定和实施战略如此重要 11
 - 好的战略制定 + 好的战略执行 = 好的管理 12
- 本章要点 13
- 练习 13

第 2 章

战略制定和实施的管理过程

- 2.1 制定和执行战略的过程包括哪些阶段 14
- 2.2 制定战略愿景:战略制定和执行过程的第一阶段 15
 - 2.2.1 将愿景与公司价值观相联系 20
 - 2.2.2 传达战略愿景 20
- 2.3 确立目标:战略制定和执行过程的第二阶段 23
 - 2.3.1 设立哪种目标:平衡记分卡的需要 23
- 2.4 战略制定:战略制定和执行过程的第三阶段 28
 - 2.4.1 战略制定金字塔 30

- 2.4.2 战略制定工作的统一 32
- 2.4.3 将战略愿景、目标和战略合并成战略计划 32
- 2.5 执行战略:战略制定和执行过程的第四阶段 33
- 2.6 评估绩效并进行调整:战略制定和执行过程的第五阶段 34
- 2.7 董事会会在战略制定和执行过程中的作用 34
- 本章要点 35
- 练习 36

第 3 章

分析公司的外部环境

- 3.1 公司外部环境的战略相关因素 38
- 3.2 从战略上考虑公司所处行业及其竞争环境 39
- 3.3 问题 1:公司所处行业最主要的经济特征是什么 39
- 3.4 问题 2:行业成员面临的竞争力有哪些 41
 - 3.4.1 卖方竞争厂商之间的角逐 42
 - 3.4.2 作为潜在进入者的新竞争对手 46
 - 3.4.3 来自替代品的竞争压力 48
 - 3.4.4 来自供应商的竞价能力和供应商—销售商合作关系方面的竞争压力 50
 - 3.4.5 来自于买方的讨价还价能力和卖方—买方之间的合作关系的竞争压力 53
 - 3.4.6 判断五种竞争力量的综合力量是否能提高利润 55
- 3.5 问题 3:哪些因素导致行业竞争结构发生变化?它们将会产生什么影响 56

- 3.5.1 驱动因素的概念 57
 - 3.5.2 识别一个行业的驱动因素 57
 - 3.5.3 评估驱动力的影响 61
 - 3.5.4 驱动因素与战略之间的关系 62
 - 3.6 问题4:行业中竞争对手的市场地位如何?谁是竞争地位最强的,谁不是最强的 62
 - 3.6.1 利用战略群体图来评价主要竞争厂商的竞争地位 62
 - 3.6.2 战略群体图可以提供哪些信息 64
 - 3.7 问题5:行业中竞争厂商最可能采取的战略行动会是什么 65
 - 3.7.1 识别竞争对手的战略及其资源优势和劣势 65
 - 3.7.2 预测竞争对手的下一轮行动 66
 - 3.8 问题6:未来竞争成功的关键因素是什么 67
 - 3.9 问题7:行业的前景是否呈现有吸引力的机会 69
- 本章要点 70
练习 72

第4章

评价公司的资源和竞争能力

- 4.1 问题1:公司目前所采用的战略的运行效果如何 74
- 4.2 问题2:公司所拥有的资源优势和劣势及其所面临的外部机会和威胁是什么 75
 - 4.2.1 识别公司的资源优势和竞争能力 76
 - 4.2.2 识别公司的资源劣势和竞争缺陷 79
 - 4.2.3 识别公司所面临的市场机会 81
 - 4.2.4 识别危及公司未来赢利能力的威胁 81
 - 4.2.5 SWOT分析的真正价值 81
- 4.3 问题3:公司的价格和成本是否具有竞争力 83
 - 4.3.1 公司价值链的概念 84
 - 4.3.2 竞争厂商之间的价值链为什么会有差异 85

- 4.3.3 行业整体的价值链系统 86
 - 4.3.4 为战略成本分析收集数据 87
 - 4.3.5 关键活动成本的标杆学习 89
 - 4.3.6 改变成本劣势的战略选择 91
 - 4.3.7 从高绩效的价值链到竞争优势 92
 - 4.4 问题4:公司的竞争地位有多强大 93
 - 4.5 问题5:哪些战略问题值得管理者优先考虑 96
- 本章要点 96
练习 97

第5章

五种竞争战略

- 5.1 五种基本竞争战略 100
- 5.2 低成本供应商战略 101
 - 5.2.1 取得成本优势的途径 102
 - 5.2.2 成功获得低成本领导地位的关键因素 107
 - 5.2.3 什么情况下低成本供应商战略最有效 108
 - 5.2.4 低成本供应商战略的陷阱 109
- 5.3 差别化战略 109
 - 5.3.1 差别化主题的类型 110
 - 5.3.2 在价值链的什么地方创造差别化属性 111
 - 5.3.3 获得以差别化为基础的竞争优势 111
 - 5.3.4 感知价值的重要性 112
 - 5.3.5 控制差别化的成本 112
 - 5.3.6 什么情况下差别化战略最有效 113
 - 5.3.7 差别化战略的陷阱 113
- 5.4 最优成本供应商战略 114
 - 最优成本供应商战略所面临的最大的风险 115
- 5.5 聚焦(或利基市场)战略 115
 - 5.5.1 低成本聚焦战略 116
 - 5.5.2 差别化聚焦战略 117
 - 5.5.3 聚焦何时具有吸引力 118
 - 5.5.4 聚焦战略的风险 118
- 5.6 五种竞争战略的对比:总结 119

本章要点 120

练习 121

第 6 章

竞争战略之外:其他重要的战略选择

- 6.1 战略联盟和合作伙伴关系 123
 - 6.1.1 应用日益普遍的联盟 124
 - 6.1.2 战略联盟为什么会有优势,这种优势如何形成 125
 - 6.1.3 与国外公司建立的联盟与合作伙伴关系 126
 - 6.1.4 为什么许多联盟不稳定或者以解体而告终 127
 - 6.1.5 过度依赖联盟和合作伙伴关系的战略危险性 127
- 6.2 兼并与收购战略 127
- 6.3 纵向一体化战略:应用到行业价值链的更多阶段 131
 - 6.3.1 纵向一体化的战略优势 131
 - 6.3.2 纵向一体化的战略劣势 132
- 6.4 业务分类与外包战略:使业务范围更窄 133
 - 6.4.1 外包的优势 134
 - 6.4.2 外包的陷阱 136
- 6.5 利用进攻性战略来获得竞争优势 136
 - 6.5.1 进攻性战略的基本类型 137
 - 6.5.2 选择进攻对象 140
 - 6.5.3 选择进攻的基础 140
- 6.6 运用防御性战略来捍卫公司的地位 141
 - 6.6.1 阻止挑战者可能的行动 141
 - 6.6.2 向挑战者表明很有可能采取报复性行为 141
- 6.7 应用互联网作为分销渠道的战略 142
 - 6.7.1 仅仅利用互联网来传递产品信息 142
 - 6.7.2 互联网作为次要的分销渠道 143
 - 6.7.3 “砖头加鼠标”战略:富有吸引力的“中间道路” 143

6.7.4 网络公司采用的战略 145

6.8 选择合适的职能战略 147

6.9 首先行动者的优势和劣势 148

本章要点 150

练习 152

第 7 章

在国外市场中竞争

- 7.1 公司为什么要向国外市场拓展 154
 - 国际竞争和全球竞争的区别 154
- 7.2 文化、人口组成和市场条件等因素的跨国差异 155
 - 7.2.1 地区性优势的潜力 156
 - 7.2.2 不利的汇率波动带来的风险 156
 - 7.2.3 东道国政府的政策 157
- 7.3 跨国竞争与全球竞争 157
- 7.4 进入国外市场并参与国外市场竞争的战略选择 159
 - 7.4.1 出口战略 159
 - 7.4.2 许可证战略 160
 - 7.4.3 特许权战略 160
 - 7.4.4 跨国战略还是全球战略 160
- 7.5 在国外市场中寻求竞争优势 163
 - 7.5.1 利用地区优势 164
 - 7.5.2 通过国家之间的能力转移建立竞争优势 165
 - 7.5.3 协调国家之间的活动以获得竞争优势 166
- 7.6 利润保护所、跨市场补贴和全球战略进攻 167
 - 7.6.1 利用跨市场补贴发起战略进攻 168
 - 7.6.2 全球战略进攻 168
- 7.7 与国外合作者的战略联盟和合资 169
 - 7.7.1 与国外合作者结成战略联盟的风险 169
 - 7.7.2 充分利用与国外合作者的战略联盟 172
- 7.8 在新兴的国际市场竞争 172
 - 7.8.1 战略含义 173

7.8.2 当地公司在新兴市场上的战略 174

本章要点 176

练习 177

第8章

使战略与具体的行业和公司形势匹配

- 8.1 在新兴行业中的竞争战略 179
 - 8.1.1 在新兴行业中竞争遇到的挑战 179
 - 8.1.2 在新兴行业中竞争的战略途径 180
 - 8.2 在动荡的、高速发展的市场上竞争的战略 181
 - 8.2.1 应对快速变革的战略姿态 182
 - 8.2.2 快速变化的市场中的战略行动 183
 - 8.3 在正在成熟的行业中竞争的战略 185
 - 8.3.1 市场成熟导致行业变化 185
 - 8.3.2 在正在成熟的行业中的战略行动 186
 - 8.3.3 成熟行业中的战略缺陷 187
 - 8.4 在停滞或衰退行业中竞争的战略 187
 - 8.5 在零散行业中竞争的战略 190
 - 8.5.1 供应方零散的原因 190
 - 8.5.2 零散行业中的战略选择 191
 - 8.6 公司持续快速成长的战略 192
 - 追求多层面战略的风险 193
 - 8.7 行业领导者战略 193
 - 8.8 二流公司的战略 196
 - 8.8.1 市场份额小的公司遇到的障碍 197
 - 8.8.2 二流公司的战略选择 197
 - 8.9 弱小公司和危机重重的公司的战略 199
 - 8.9.1 危机业务的转变战略 199
 - 8.9.2 清算:最后的战略 202
 - 8.9.3 终结战略 203
 - 8.10 制定成功战略的10条戒律 204
 - 8.11 战略要与行业和公司形势相匹配 205
- 练习 206

第9章

多元化——管理一组业务的战略

- 9.1 何时进行多元化经营 209
 - 9.1.1 标志何时多元化时机已到的因素 210
 - 9.1.2 创造股东价值:多元化经营的根本原因 210
- 9.2 进入新业务领域的战略 211
 - 9.2.1 购并一个已经存在的公司 211
 - 9.2.2 内部创业 212
 - 9.2.3 合资和战略伙伴 212
- 9.3 选择多元化经营战略:相关或不相关业务 213
- 9.4 相关多元化经营战略 214
 - 9.4.1 价值链中的跨业务战略匹配 215
 - 9.4.2 战略匹配、范围经济和竞争优势 218
- 9.5 不相关多元化战略 219
 - 9.5.1 不相关多元化的正面作用 222
 - 9.5.2 不相关多元化的负面作用 223
- 9.6 联合相关—不相关多元化战略 225
- 9.7 评价多元化经营公司的战略 226
 - 9.7.1 第一步:评估行业吸引力 226
 - 9.7.2 第二步:评估业务单元竞争力 228
 - 9.7.3 第三步:跨业务竞争优势潜力的战略匹配 232
 - 9.7.4 第四步:资源匹配分析 233
 - 9.7.5 第五步:按照绩效和资源分配的优先权对业务单元进行排名 235
 - 9.7.6 第六步:制定新的战略以改进公司的整体绩效 236
- 9.8 公司多元化以后:四个主要的战略选择 237
 - 9.8.1 扩展一家多元化公司业务基础的战略 238
 - 9.8.2 旨在收缩至更窄多元化基础的剥离战略 239
 - 9.8.3 业务重组战略 240
 - 9.8.4 跨国多元化经营战略 241

本章要点 245

练习 246

第 10 章

战略、道德和社会责任

- 10.1 战略和道德 248
 - 10.1.1 什么是商业道德 248
 - 10.1.2 三种道德管理者 248
 - 10.1.3 不道德的战略及商业行为的驱动力是什么 249
 - 10.1.4 全球环境下的商业道德 253
 - 10.1.5 控制公司的道德行为的方法 257
 - 10.1.6 为什么公司的战略应该是道德的 260
 - 10.1.7 将公司战略与道德准则及核心价值联系起来 262
 - 10.2 战略与社会责任 263
 - 10.2.1 社会责任的含义是什么 263
 - 10.2.2 将战略与社会责任联系在一起 265
 - 10.2.3 公司的社会责任在道德方面的理由 267
 - 10.2.4 社会责任行为方面的商业案例 267
 - 10.2.5 有关优秀管理者的争论 270
 - 10.2.6 对社会责任应给予多大程度的关注才合适 271
 - 10.2.7 将社会绩效目标与管理者的报酬联系起来 272
- 本章要点 272
练习 274

第 11 章

建设资源力量和组织能力

- 11.1 战略实施框架 278
- 11.2 战略实施过程中的主要管理任务 279
- 11.3 建设一个有能力的组织 281
- 11.4 组织人员配备 281
 - 11.4.1 建立一支强有力的管理团队 282
 - 11.4.2 招募和保持有能力的雇员 283
- 11.5 建立核心能力和竞争能力 285

- 11.5.1 建立、加强核心能力和竞争能力的三个阶段 285
 - 11.5.2 从竞争力和能力到竞争优势 287
 - 11.5.3 雇员培训的战略角色 288
 - 11.6 将组织结构与战略相匹配 288
 - 11.6.1 决定哪些价值链活动应该在内部进行,哪些应该外包出去 289
 - 11.6.2 使具有战略关键意义的活动成为组织结构的基石 291
 - 11.6.3 决定给予每个单位和每名雇员的职权程度和独立性 294
 - 11.6.4 提供内部的跨单位协作 297
 - 11.6.5 与外部的供应商和战略联盟合作 298
 - 11.6.6 构建工作编排的观点 299
 - 11.7 未来的组织结构 299
- 本章要点 300
练习 302

第 12 章

管理内部运营以促进更好的战略实施

- 12.1 在更好的战略实施的驱动下对资源进行配置 303
- 12.2 建立支持战略的政策和程序 305
- 12.3 开展最佳实践并坚持持续改善行动 307
 - 12.3.1 识别和协调最佳实践的过程 307
 - 12.3.2 全面质量管理和六西格玛质量管理:提升运作绩效的工具 308
 - 12.3.3 获取最佳实践和持续改善计划的潜在利益 312
- 12.4 建立信息和操作系统 314
 - 12.4.1 安装适当的信息系统,进行业绩追踪和控制 315
 - 12.4.2 对授权雇员进行适当的控制 316
- 12.5 设计与战略相联系的薪酬和奖励制度 317
 - 12.5.1 支持战略的激励活动 317

- 12.5.2 正确平衡奖赏和惩罚 320
- 12.5.3 将奖励制度与取得的战略相关性业绩挂钩 320

本章要点 324

练习 325

第 13 章

公司文化和领导:有效 实施战略的关键

13.1 创建一种能促进更好地执行战略的公司文化 327

- 13.1.1 怎样识别一个企业的公司文化 328
- 13.1.2 文化:对战略执行有益还是有碍 330
- 13.1.3 强文化对弱文化 332
- 13.1.4 不健康的文化 333

- 13.1.5 适应性的文化 335
- 13.1.6 在战略和文化之间建立匹配关系 336
- 13.1.7 使文化植根于核心价值观和道德准则 340
- 13.1.8 在多国公司和跨国公司中建立起战略与文化的匹配 345

13.2 领导战略实施过程 346

- 13.2.1 对事情运行的现状保持了解 347
- 13.2.2 对组织施加建设性的压力以取得较好的结果 348
- 13.2.3 使组织内部关注于表现更卓越 349
- 13.2.4 领导更好的竞争力和能力的开发 350
- 13.2.5 展现道德诚信并引领社会责任举措 350
- 13.2.6 领导纠正性调整的过程 352

本章要点 353

练习 354

第1章

什么是战略及其为什么重要

战略不是别的,而是坚持采取某一系列活动的决心。

——Sharon Oster, 耶鲁大学教授

一个卓越战略的开发过程包括部分的计划活动、部分的尝试和错误,直到你忽然遇到能够起作用的一些做法。

——Costas Markides, 伦敦商学院教授

没有了战略,组织就像是一艘没有舵的船。

——Joel Ross, Michael Kami, 商业撰稿人和咨询顾问

所有的公司经理人员在战略性地考虑公司的现在局面和未来前景时都会面临三个核心的问题:我们现在处于什么位置?我们要去哪里?我们如何到达那里?“我们现在处于什么位置”这一问题关心的是公司现在的内外部局势——它的市场地位,产品或服务对顾客的吸引力大小,面临的竞争压力,公司的优势和弱点,以及目前的业绩。“我们要去哪里”这一问题关心的是经理人员确信的以后年度中公司应当遵循的方向,这一方向将用来指导公司的业务增长,以及强化市场地位和财务绩效的行动。“我们如何到达那里”这一问题关心的是如何制定和执行一项战略使公司从现在的位置到达想去的地方。

在本书的开篇第1章中,我们对战略的概念进行了界定,并介绍了战略包括的很多元素和不同方面。我们将会解释战略是如何产生的,什么样的行动决定了战略的内容,为什么战略部分是主动的,部分是应变的。以及为什么公司战略会随着时间变化和演进。我们将会看到一个成功战略和一个平庸战略以及一个失败的战略之间的差异,为什么一个公司的战略水平的高低决定了它是否会获得一种竞争优势,或是受到战略劣势的拖累。本章的最后,你将会对为什么制定和实施战略是公司的核心管理职能,以及为什么卓越的战略制定和实施能力是使公司转变为一个业绩出色企业的最可靠的秘方,有非常清楚的理解。

1.1 什么是战略

一个公司的**战略**是指公司管理层所制订的竞争计划,其目的在于:发展自己的业务,建立公司的市场地位,吸引并满足顾客的需求,成功地同竞争对手进行竞争,组织和实施运营,以达到预定的目标。在制定战略时,管理者会说:“在我们可以选择的所有经营途径中,我们已决定聚焦于这些市场和顾客的需求,以这种方式展开竞争、配置我们的资源和工作精力,并依靠这些方法来展开我们的业务。”因此,一个公司的战略意味着管理人员已经决定的关于如何吸引和取悦顾客,如何对变化的市场条件进行反应,如何成功地进行竞争,如何发展业务,如何管理公司业务的各个职能方面并建立起其所需要的能力,如何获得业绩目标的举措。战略将重点集中在产品/服务、顾客细分、地理区域以及公司管理层打算强调的业务措施上。

通常,市场的宽泛性可以使公司在战略内容上有足够的战略自由度。^①有的竞争对手有很宽泛的产品线,而其他对手则聚焦在较窄的产品线上,有的是以高端市场为目标,有的则是聚焦在中低端市场。有的公司会以低成本作为竞争优势,有的则会以产品的优良品质或者个性化的个人服务以及更大的便利性作为竞争优势。有的竞争对手将自己仅定位于某个产业由生产/分销活动构成的链条中的某个环节上(倾向于只做生产制造或者批发分销或者零售),而有的对手则对该链条进行部分或者全部的一体化,其运营范围覆盖零部件的生产、产品的制造和装配、批发分销,或者公司自己建立零售店铺等各个环节。有的对手将自己的运营范围谨慎地界定为本土或者区域性的市场,而其他对手则会选择在全国、国际或者全球市场上竞争。有的竞争对手只在一个行业内进行经营,而其他对手则追逐广泛的或有限的多元化,通过收购、合资、战略联盟或者内部新建进入相关或者不相关的很多行业。

有的公司的意图是为了打击和削弱对手,扩大自己的销售额和市场份额,这种公司内的管理人员大多倾向于选择挑衅战略,接二连三地采取这样那样的新举措使得公司的产品具有更鲜明的特点,更能吸引购买者。而保守的、风险规避性的公司则会选择一个可靠的、能够对挑衅性的进攻进行防卫的策略;他们的战略强调逐步获取市场地位和收益,强化公司的市场地位,对于最近的来自对手的行动以及其他威胁到公司财富的行动进行反击。

要做到使公司战略紧密贴合公司自身的特殊情况,并能够与对手的战略有清楚的差异,可以说不乏机会。在同一行业内的公司相互复制对方的战略属于例外情况,而不是规律。

要做到使公司战略紧密贴合公司自身的特殊情况,并能够与对手的战略有清楚的差异,可以说不乏机会。在同一行业内的公司相互复制对方的战略属于例外情况,而不是规律。

有关战略包含的行动和手段的具体例子,请参阅阅读材料 1.1 中有关西南航空公司战略的描述。

核 心 概 念

一个公司的**战略**是指公司管理层所制定的竞争性活动或者业务方法的组合,其目的在于:发展自己的业务,建立公司的市场地位,吸引并满足顾客的需求,成功地同竞争对手进行竞争,组织和实施运营,以达到预定的目标。

^① 有关公司在市场上进行定位的不同方法的讨论,参见 Michael E. Porter, “What Is Strategy?” *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November-December 1996), pp. 65—67。