

Simplified Chinese edition copyright © 2003 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: A Crossfunctional Approach, by Stephen J. Porth, Copyright © 2003

EISBN: 0 203 42213

All Rights Reserved.

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

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

本书中文简体翻译版由 Prentice Hall 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号图字：01-2003-111

本书封面贴有清华大学出版社(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 跨部门互动的方法 转美)波思(马歇尔, 著; 范海滨译-北京:清华大学出版社, 2003
(工商管理优秀教材译丛·管理学系列)

书名原文: Strategic Management: A Crossfunctional Approach
陈序经等译

I 援战... 援II 援① 波... ② 范... 援III 援企业管理 原教材援IV 援云

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 111 号

出 版 者: 清华大学出版社	地 址: 北京清华大学学研大厦
发 行 所: 北京清华大学出版社	邮 编: 100084
社 总 机: 010-62770175	客户服务: 010-62786544

责任编辑: 王摇青

印 刷 者: 北京国马印刷厂

装 订 者: 三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185mm×260mm 印张: 18.5 插页: 1 字数: 380千字

版 次: 2003年 11月第 1 版 2003年 11月第 1 次印刷

书 号: 01-2003-111

印 数: 1-1000

定 价: 28.00元

战略管理

摇摇欢迎您阅读首次出版的《战略管理——跨部门互动的办法》。我们相信,本书是市面上此类书中的第一本。它从跨部门互动的角度对战略管理问题进行了言之有据的论述,本书由战略管理学的教授 谏询专家撰写,并且得到了来自财务、销售、会计、电子商务、国际商务和从事经营管理等领域的众多专家的诸多教诲。

当我所在的大学的一批老师开始对教学方针进行改革的时候,我第一次明显地感到需要从这种跨部门互动的角度来看问题。当我们讨论新课程的目的时,我们明确了我们希望面对的一个共同的挑战。我们希望学生能够认识到,成功的战略管理要求具备将机构看成一个整体的能力,学生们必须跳出在以前的工作和学校学习中养成的那种专业性的思维定式,而以一种新的方法来看待机构。销售和人力资源部门的人需要理解财务工作,并且知道如何去使用它们;而财务和会计部门的人需要懂得,一个机构与顾客和员工的关系是该机构的生命线。优秀的战略经理就是优秀的总经理,他们不应跳进专业部门的狭隘眼界中而坐井观天!

我们改革后的商业方针课程是一门跨部门互动而又一体化的课程,它强调了来自管理、财务、会计、国际商务、信息系统和销售等领域的战略概念和方法。当我们准备开设该课程时,对以往教科书的审阅使我们得出了结论,那就是在市面上还没有这样的教科书。那种涵盖了战略管理诸多领域的理论和方法的跨部门互动而又一体化的教科书,如果不是不可能,也是很难找到的。本书就打算来填补这一空白。

本书某些值得一提的特点是：

- 对战略管理的理论和方法进行了介绍、讨论,并且从跨部门互动的角度加以充实和提高。这种跨部门互动的视角是通过强调为顾客、员工、所有者和股东创造价值来展开的。在第 1 章里,对这种称之为顾客—员工—所有者循环的概念进行了介绍,并且将其作为全书的结构框架。
- 每一章都举出了一个“焦点”公司,作为阐述全章关键概念的活生生的例子。这个焦点公司也作为一个微型案例来对该章的内容加以说明和润色。一个插入的方框对该焦点公司进行了简短的介绍,给出了它的网址,并且邀请读者上网去查找该公司的更多的信息。这些焦点公司包括了许多读者们很熟悉并且也很感兴趣的机构,如耐克公司(耐克公司)、微软公司(微软公司)、箭牌公司(箭牌公司)、希尔顿公司(希尔顿公司)以及西南航空公司(西南航空公司)。
- 对于每一个焦点公司,本书都得到了一个可以获得资源和最新情况,包括其财务

报告的网站的支持。在每一章的最后所列出的讨论题中,都给出了在学习过程中使用这些网站的方法。

- 除了焦点公司外,每一章还包含有几个公司的简介,用作阐述课文内容的例子。
- 每一章的开头都列出了本章要点和所要讨论的一些问题,在每一章的最后,都列出了该章的主要术语和概念、讨论题和实战练习。
- 教学辅助材料包括带有试题库的教师指导材料,专门的网站,以及 马槽牌录像磁盘。



致谢

从一开始邀请特约作者参与到本书的写作过程中,我得到了许多人的支持和合作,为此我感谢他们。约翰·洛德(外景上德德)是我多年的同事和朋友,时间之长连我也记不清了。他的专长是食品行业的销售战略和新产品的开发。约翰是第 远章的牵头作者,并且对第 员章、第 猿章、第 源章做出了贡献。粤援分斯塔格里亚诺(粤援分分源源源)是一位有造诣的研究者和教师。他在财务和会计领域的专门知识始终是无价之宝。他负责领导了第 苑章的写作,并且对第 圆章也做出了贡献。克莱尔·粤西莫斯(悦源德粤彩德德)是第 缘章的主要撰写人,并且还参加了第 员章、第 猿章的写作。克莱尔是一位非常好的同事,与他共事始终是一件愉快的事情。拉维·卡苏里亚(砸槽云槽德)是在经营管理领域内成果极为丰富和突出的学者,他具有优秀的工作作风,我感谢他主持了第 怨章的编写。摩苏库马·约西(配槽槽是槽槽)在电子商务和战略实施方面具有专长,他对第 员章和第 圆章中的电子商务部分贡献了力量,并且对第 愿章中的战略实施过程中中层管理人员的作用进行了叙述。安·穆尼(粤槽配槽德)是本书热情的支持者,在本书的写作过程中,她提供了全面、及时和充满智慧的审阅。她还撰写了第 远章战略选择中的行为部分。对于我的同事们在写作本书时的合作,以及在整个过程中对我的宽容大度,我深表谢意。

乔治·韦伯斯特(别槽手宰源槽)、利兹·戴维斯(蕴槽云槽)、内德·邓恩(晕槽阅槽)和马蒂·梅洛希(配槽槽云槽)都是从一开始就支持本项目的朋友和同事。此外,我有幸与两位校长——格雷格·德尔奥莫(别槽早源槽)和乔·迪安格罗(分槽阅槽)一起工作,他们理解本书对我的重要性,并且在写作本书的整个过程中都给予我以支持。

在完成本书的过程中,我还得到了来自许多最优秀行政人员的帮助,伯尼斯·布罗根(月槽槽槽槽)、玛丽·菲内利(配槽槽云槽)、安·玛芝安尼(粤槽配槽德)和研究生教师中最优秀的助教塞姆·科斯康格努尔(悦槽悦槽德),感谢他让我把梦想变成了现实。谢谢你们。

对我来说,与 马槽牌录像磁盘出版社一起工作始终是一件受益匪浅的事情。马槽牌录像磁盘出版社的伙伴们非常精通业务。我感谢执行主编戴维·谢弗(阅槽槽云槽)的指导和对我的信任。戴维对我的方法和理念的信任是我工作的强大的动力。我也感谢戴维的助手基姆·马斯登(运槽配槽德)的有求必应和兢兢业业的职业作风。我感谢利德·威克曼(蕴槽手宰源槽),我们当地的 马槽牌录像磁盘出版社的销售代表,是他鼓励我将我的建

议提交给了该出版社,并且从一开始就热情地关心该书的出版。同时,我也感谢以下几位审阅者,他们提供了见解深刻的评论和建议来帮助我修改本书,使得本书得以最后成型:

- 迈克·瓦斯曼(麻省理工学院),乔治·马松大学(麻省理工学院)
- 约翰·科特(麻省理工学院),贝克学院(麻省理工学院)
- 威廉姆·齐尔特(麻省理工学院),方德·杜·拉克安马里安学院(麻省理工学院)
- 史密斯博士(麻省理工学院),新墨西哥大学(麻省理工学院)
- 布拉德·布朗(麻省理工学院),弗吉尼亚大学(麻省理工学院)
- 詹姆斯·肖(麻省理工学院),旧金山大学(麻省理工学院)

对于喜欢你的终身工作的人来说,这是一件礼物。为了这种欢乐,我感谢我的学生们——大学本科生、硕士和各级经理、主管们,因为你们,我总是盼望着为你们去上课的时间。在我的心中,这本书是为你们而写的。

最后,但也是最重要的,我要感谢我的妻子和孩子们。玛丽和孩子们,这本书是献给你们的,我是一个幸运的男人,多谢你们了!

斯蒂芬·波思(麻省理工学院)

森特·约瑟夫大学(麻省理工学院)

埃里凡·霍伯商业学院(麻省理工学院)

目录

战略管理

Strategic Management

前言	员
第 员章摇战略管理：概述	员
什么是战略管理	圆
战略过程的本质	圆
道德规范和社会责任	圆
战略管理的好处	愿
结论	愿
主要术语和概念	愿
讨论题	愿
实战练习	愿
尾注	愿
第 圆章摇价值创造：战略之势所必然的核心	圆
价值创造的重要性	圆
顾客和价值创造	圆
通向市场领先者道路的价值原则	愿
员工和价值创造	猿
所有者和价值创造	猿
新技术和价值创造	愿
结论	愿
主要术语和概念	源
讨论题	源
实战练习	源
尾注	源
第 猿章摇确立使命并理解战略	源
核心价值观、使命和志向	源
战略的类型	猿

波特的战略类别	远源
电子商务战略的类型	远圆
结论	远猿
主要术语和概念	远源
讨论题	远源
实战练习	远缘
尾注	远缘
第 源章摇内部审计	远苑
内部审计的过程	远怨
第一步：评估业绩	苑园
第二步：价值链活动与链接的分析	苑源
第三步：了解核心能力	苑愿
第四步：明确优势和弱势	愿猿
结论	愿源
主要术语和概念	愿缘
讨论题	愿缘
实战练习	愿远
尾注	愿远
第 缘章摇外部审计	愿愿
环境与机构之间的关系	怨园
外部环境的细分	怨员
外部审计的过程	员缘缘
结论	员怨怨
主要术语和概念	员怨怨
讨论题	员园园
实战练习	员员员
尾注	员员员
第 远章摇设定目标和进行战略选择	员源源
设定目标	员源远
战略选择	员怨怨
公司一级战略选择的工具	员园园
业务一级战略选择的工具	员缘缘
战略选择的全球性尺度	员怨怨
战略选择的行为学问题	员园园
结论	员园苑

主要术语和概念.....	员苑苑
讨论题.....	员苑愿
实战练习.....	员苑愿
尾注.....	员苑怨
第 苑章摇战略选择的财务方法.....	员苑源
战略管理中财务部门的作用.....	员苑猿
战略选择的财务方法.....	员苑源
战略财务效果的预测.....	员苑源
战略启动资金的来源.....	员苑愿
结论.....	员苑员
主要术语和概念.....	员苑员
讨论题.....	员苑圆
实战练习.....	员苑圆
尾注.....	员苑猿
第 愿章摇战略实施：领导员工和改革	员苑源
谁对战略实施负责.....	员苑远
战略实施的过程.....	员苑苑
机构文化在战略实施中的作用.....	员苑园
战略实施为什么会失败.....	员苑园
成功的战略实施：人的问题	员苑愿
结论.....	员苑怨
主要术语和概念.....	员苑怨
讨论题.....	员苑园
实战练习.....	员苑园
尾注.....	员苑园
附录 愿粤：探索未来的模型	员苑园
第 怨章摇战略实施：处理机构问题.....	员苑缘
成功实施战略的关键：机构问题	员苑苑
项目管理.....	员苑愿
机构协调在战略实施中的作用.....	员苑员
战略和机构的设计.....	员苑苑
战略实施的国际视角.....	员苑源
战略实施：两个例子	员苑缘
结论.....	员苑愿
主要术语和概念.....	员苑愿

讨论题.....	摠摠摠
实战练习.....	摠摠摠
尾注.....	摠摠摠
第 员章摠价值创造的评价	摠摠摠
对价值创造的测评：两种方法	摠摠摠
评价价值创造的框架.....	摠摠摠
结论.....	摠摠摠
主要术语和概念.....	摠摠摠
讨论题.....	摠摠摠
实战练习.....	摠摠摠
尾注.....	摠摠摠

战略管理：概述

摇

本章要点

- 摇什么是战略管理
- 摇战略过程的本质
- 摇道德规范和社会责任
- 摇战略管理的好处
- 摇结论
- 摇主要术语和概念
- 摇讨论题
- 摇实战练习
- 摇尾注

摇摇亲爱的董事们：

今年是相当糟糕的一年。市场萧条、订单疲软、经济滑坡等因素使得经营利润下降了~~许多~~。但是,到目前为止,最令人痛心的事情是解雇了~~员~~~~近~~~~四~~~~名~~朋友和同事,这些同伴的人生和生活蓝图被改变了。在我们公司的每一个角落都能感受到这种极度的痛苦。^员

这 是在最近的耐克公司(~~耐克~~)的报告中,菲尔·奈特(~~耐克~~)写给董事们的信中开头的一段话。菲尔·奈特是全球运动和健身用品销售额高达~~员~~~~四~~~~亿~~美元的耐克公司的董事会主席和首席执行官(~~耐克~~)。耐克公司因为其高品质的运动鞋和运动服,以及傲慢自大、气势咄咄逼人的形象而在顾客中享有很高的知名度。投资者因其不断增长的业绩和给予股东们的丰厚回报而青睐它。

但是时代改变了,即使是对耐克这样的市场领先者也是如此。在~~员~~~~九~~~~世~~~~纪~~~~初~~,耐克公司处于一种它很生疏的战略位置中,它必须转变观念、再创辉煌,而对于这一点,菲尔·奈特有许多解释工作要做。顾客们不再购买耐克的产品了,至少不再像预期的那样购买了;员工们遭了解雇,耐克公司因其对外国劳工的做法而受到了尖锐的批评,股东们也很不开心。

焦点公司

耐克公司(~~耐克~~)

耐克公司是运动和健身产品的全球领先者,其核心业务是运动鞋类产品,它占据了美国市场~~源~~~~四~~~~分~~~~之~~~~一~~以上的份额,以及世界市场上相当重要的份额。耐克公司的全球销售额大约为~~员~~~~四~~~~亿~~美元,雇用了~~员~~~~近~~~~四~~~~万~~名员工。欲知详情,请访问网站:~~增~~~~强~~~~耐~~~~克~~~~公~~~~司~~~~信~~~~息~~。

摇摇从一般意义上说,耐克公司所遇到的挑战也正是所有机构正在面临的挑战。通过战略管理的过程,耐克公司必须确定一条能够实现其使命和目标的行动路线。这个新的行动路线要处理好许多相关者的利益,特别是股东、顾客和员工们的利益。从具体方面说,耐克公司必须制定和实施一种能够为股东创造经济价值、为顾客生产优等产品,以及为耐克公司的经理们及其下属们的雇佣劳动提供奖赏的战略,而所有这一切,都必须以对社会负责的方式来实现。



什么是战略管理

战略管理是制定、实施和评估跨部门互动决策的过程,这些决策能够让机构去确定和实现它的使命,并最终创造出价值。该过程要围绕该机构重点解决以下一系列基本问题:我们的业务是什么?我们想成为什么样子?我们的顾客是谁?我们的顾客看重的是什么?通过回答这些问题,战略管理能够帮助企业明确它的未来发展方向。

拿耐克公司来说,它之所以能够创造出每年销售~~员~~~~四~~~~亿~~美元的成功业绩,正是战略管理过程指导其经理人员的结果,而且,也只有战略管理过程将引导经理人员顺利走出那种

“市场萧条、订单疲软、经济滑坡”的动荡和痛苦的境地。

战略管理过程由下面 5 个相互关联的步骤组成：

1. 制定机构的志向和使命：明确机构为什么要这样做，以及本机构立志要成为什么样的机构。

2. 进行形势分析：明确本机构的优势和弱势，并对其外部环境进行分析。

3. 确立目标和精心制定战略：确定机构的未来发展方向，以及如何实现使命和志向。

4. 实施该战略：以一种高效率和高效果的方式执行选定的战略。

5. 评估该战略是否成功：检查该战略是否已经为主要的利益相关者们创造了价值，必要时，为改进措施提供反馈意见。

该过程中的每一步都集中于一个压倒一切的目的——创造价值上。图 1-1 是战略管理架构图，它指出了战略管理过程的主要步骤，以及这些步骤之间的相互关系。让我们简短地考察一下其中的每个环节，以此作为对本书主要论题和以后各章的介绍。

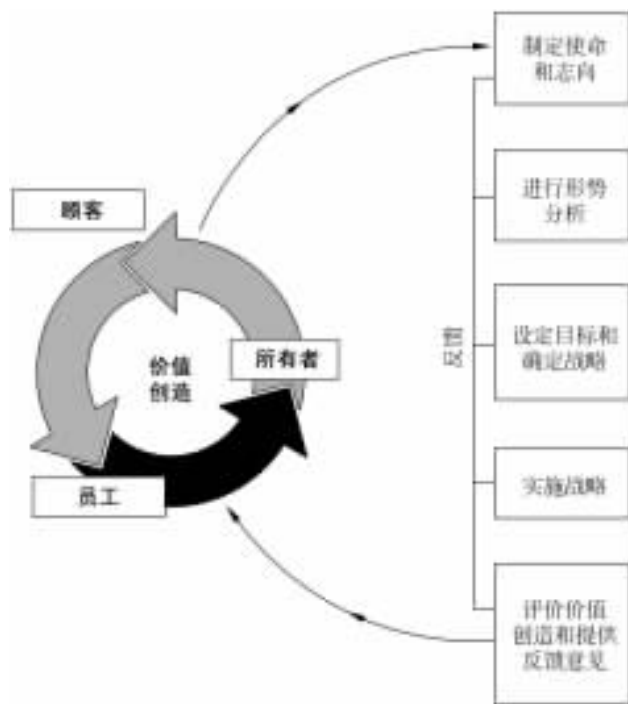


图 1-1 摇战略管理框架

价值创造

战略管理的本质就是要应对为主要的利益相关者们，特别是顾客、员工，最终是所有

者提供报答这一挑战。能够为这些利益相关者们创造价值的机构才能生存和发展，而做

不到这一点的机构将不可避免地衰败下去。一个机构不管是大还是小、是私人企业还是

公共企业，它是营利性的还是非营利性的，一个成功的战略管理的主要核心和最终目的都

是创造价值。

例如，耐克公司是通过设计和销售高质量的运动鞋来为顾客们创造价值。当耐克公司的鞋子以能够产生利润和为股东们产生红利价格被销售出去的时候，就为所有者们创造了价值。而对于员工们来说，其价值创造是通过得到经济的或非经济的报酬，以及对工作感到满足而体现出来的。

非营利性机构同样面临着类似的价值创造挑战。例如，“人类居所”（Habitat for Humanity）这个机构追求的是“从世界上消除贫穷的居留场所并创办良心上说得过去的得体的庇护所。通过富人和穷人一起平等合作，我们希望建立新的关系和社区意识，以及新的房屋”。^猿猿猿猿是在其费用与经理们的利益相一致的基础上，为穷人和生活拮据者（顾客）建造和修缮房屋，以及通过员工和志愿者为一种重要的社会目标做出贡献的方式（本质上）得到回报的方法来创造价值的。创造价值是推动“人类居所”工作的发动机，正如创造价值是推动耐克公司的发动机一样。

创造价值是一个机构必须做的事情，也是战略管理过程的最终结果。但是，价值这个概念，对于不同的利益相关者来说，其含义是不同的。这些不同的含义将在第 猿章中加以考察和定义。

表 猿猿猿列举了通过一项成功的战略管理过程为顾客、员工和所有者创造出来的不同类型的价值。必须强调的重要的一点是，这些不同类型的价值并非互不兼容的。相反，它们是相互依存的。从长远的观点来看，如果一个机构不能首先为它的顾客和员工创造价值，它就不能为其所有者创造价值。那些处于领先地位的公司认识到顾客、员工和所有者之间的生死与共的相互关系，从而致力于为每一个群体创造价值。这就是在图 猿猿猿里将价值创造描述为是一种相互关联的动态循环过程的原因。

表 猿猿猿摇价值创造举例

顾客	员工	所有者
• 高质量的产品和服务 • 通过比较所付出的价格与所得到的好处来理解价值	• 从工资待遇和社会及精神好处两个方面都能得到报酬的工作	• 相对于金融投资得到日益增长的和可以接受的回报

确定使命和志向*

第 猿章重点考察了战略管理过程的第一步——为本机构制定清楚而明确的使命和志向。使命指的是一个机构的长远意图，它是用来回答这样一些问题的：我们是谁？我们的业务是什么？我们为什么而存在？使命立足于当前的问题上，也就是它将重点放在当前的市场上，以及该机构为之服务的顾客身上。

经理们不仅需要明确本机构当前的意图和自身的定位，还需要清楚地了解它对未来的追求。一个机构的志向就是其未来发展前景的说明——我们公司要走向何处？我们渴望成为什么样子？我们希望公众将如何看待我们？志向表达了对于该机构来说是现实

* 志向，原文为 猿猿猿多译为愿景。本书中根据实际情况，译为志向。——译者注

的、可靠的 ,以及有吸引力的未来前景的看法 ,并且要回答这样的问题 :“ 我们希望变成什么样子 ?”

研究指出 ,大多数机构都有自己的使命表述和志向表述 ,但是这些表述却变得越来越大同小异。某些公司 ,例如强生公司 (强生公司) 有一个本质上是作为其使命说明的信条 (参见表 1-1)。信条就是该机构的价值观 ,或者其经营哲学的表述 ,它可以取代 ,或者补充使命和志向。

在某些机构中 ,使命和志向在概念上混淆在了一起。戴尔公司 (戴尔公司) 的“ 使命——“ 在我们所服务的市场上 ,成为世界上为我们的顾客提供最愉快经历的最好的公司 ” ,这种面向未来的使命表述 ,读起来更像是一种发展愿望的志向。他们的志向只不过是一个“ 不一样的戴尔公司 ”。这只是戴尔公司的例子 ,对大多数公司来说 ,使命与志向之间 ,是既有差别 ,又有联系的 ,在表 1-1 中 ,可以看到福特汽车公司的使命、志向和价值观表述之间的区别。

使命和志向表述本来是战略管理过程的重要方面 ,但是 ,它们也可能只不过是某些机构在纸上谈兵。在这种情况下 ,它就不起任何作用 ,它不会以任何有意义的方式来影响你的战略选择。这样的表述 ,其价值不会超过你写这些表述的那张纸。对于这些使命和志向表述的真正考验 ,是看员工们在多大的程度上理解它、接受它 ,以及用它来指导业务决策。

进行形势分析

在经理们得以明确本机构的目标和选择战略之前 ,他们必须了解本机构的内部条件和外部环境。这种了解是通过形势分析 ,即对机构的内部和外部环境进行仔细和不间断的评估而获得的。形势分析分为两个部分 :找出本机构的优势和劣势 (劣势) 的内部审计 ;以及确定机会和威胁 (威胁) 的外部审计。外部审计也叫做环境扫描。由于这项工作的重点在于找出优势、劣势、机会和威胁 ,所以这些审计也被综合称为 态势分析。

表 1-1 强生公司的信条

摇摇我们相信 ,我们首要的责任是向医生、护士和患者 ,向母亲和父亲 ,以及向所有使用我们产品和服务的人负责。

在满足他们的需要方面 ,我们所做的每一件事情都必须是高质量的。

我们必须始终如一地致力于降低成本 ,以便保持一种合理的价格。

我们的供应商和分销商必须有获得公平利润的机会。

我们为我们的员工以及那些在全世界与我们一起工作的男人和妇女负责。

每一个人都必须被看成是一个独特的人。

我们必须尊重他们的尊严和承认他们的美德。

在他们的工作中 ,他们必须有安全感。

他们的报酬必须是公平的和适当的 ,工作条件必须是清洁、整齐和安全的。

我们必须倾力帮助我们的员工履行他们的家庭责任。

员工们必须能自由地提出他们的建议和表达他们的不满。

对于那些称职的员工 ,在就业、发展和提升方面必须具有平等的机会。

我们必须具备能干的管理层 ,它们的行为必须正直和有道德感。

我们必须对我们生活和工作在其中的社区负责 ,还必须对国际社会负责。

经理和员工)和外部的利益相关者(即供应商、分销商和顾客)面谈等。^②

回到耐克公司的例子,事情很清楚,其业绩下降不仅是由于外部的力量,也是由于内部的因素造成的。令人厌倦的广告、经理们的辞职,以及大量的解雇员工,全都反映了来源于内部的缺点。此外,耐克公司还因其对外国劳工的做法,特别是提供给那些亚洲劳工的工作条件和工资待遇而受到尖锐的批评。作为回答,耐克公司辩解说,它所支付的工资超过了当地工厂普遍的平均工资,而且那些生产其产品的工厂并不归它所有。尽管如此,耐克公司的形象仍然因其糟糕的公共关系而受到损害。在校园中举行了抗议大会,而“反耐克”网站也已经建立了起来。耐克公司对这些痛苦遭遇的反应,我们将在本章最后的道德规范和社会责任部分加以介绍。

外部审计

在耐克公司,菲尔·奈特发给股东们的信中,他把该公司令人无法接受的业绩表现归结于几个因素,包括“订单疲软、经济滑坡”等方面。这些因素中的每一个都属于外部影响力——那些公司以外影响其价值创造能力的趋势、事件,或问题。萧条的市场和疲软的期货订单反映了耐克公司顾客购买习惯的变化。作为耐克公司主要目标市场之一的青少年已经从购买耐克公司的鞋子转向购买他们喜欢的长靴和“运动鞋”这样的休闲鞋了。使得顾客问题雪上加霜的另一个问题是“经济滑坡”,特别是亚洲的经济,这导致美国以外对耐克公司的鞋子、衣服和运动器械的需求减少了。

对各机构来说,外部影响力创造了机遇和威胁。在形势分析过程中,要对外部环境进行观察,并且找出正在出现的,或潜在的机遇和威胁。这一过程将在第 2 章中加以讨论。任何机构的外部环境都包括两个方面,一个是宏观环境,它由技术、经济和社会条件、人口趋势,以及政治和国际等因素构成;一个是行业环境,它由顾客、竞争对手、供应商、债权人、政府机构和管理人员,或者可能还包括工会和其他组织等构成。外部环境中的每一个因素对机构及其价值创造能力都会产生或者是正面的(机遇),或者是负面的(威胁)重大影响。因此,必须对每个因素对机构可能产生的影响进行考察和评估。外部审计不仅为战略选择提供资料,而且通过反馈机制,可能会指出有修改志向和使命的必要。

在耐克公司的案例中,外部环境的改变已经形成了新的威胁,从而迫切需要重新考虑某些战略问题。在其他一些案例中,同样的环境对某些机构带来了机遇,而对另外一些机构则形成了威胁。例如,技术的发展已经改变了音乐行业,它使得消费者可以在自己的家用计算机上下载、储存和欣赏音乐。如图 1-1 所示,这对音乐的销售产生了巨大的影响。邮购唱片俱乐部的销售量大幅下降,音乐商店的销售额也已经降低,但是网上音乐销售却有如火箭般地飞升。为了利用这一趋势,宝迪音乐公司(一家由时代华纳公司和索尼公司共同组建的合资公司)和 宝迪音乐公司已经合并,以便在高速增长的网络市场中开展竞争。^③这次合并将数字领域内的先驱者(宝迪音乐)与世界上两个最大的唱片公司(华纳音乐公司和索尼音乐公司)联系在了一起。

确定目标并精心制定战略

在第 2 章中,我们将把注意力转向确定目标和进行战略选择上。在战略管理过程中

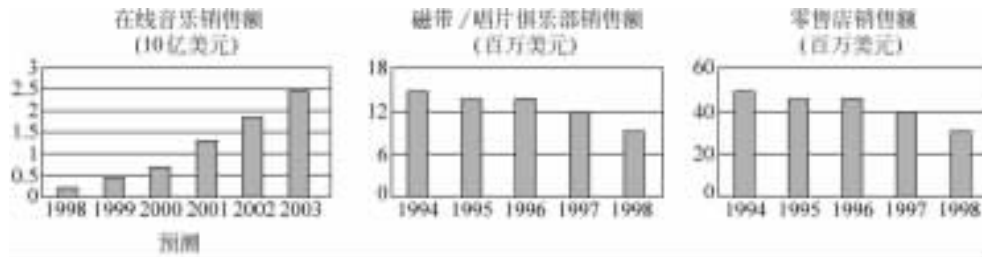


图 15-1-1 摇摆技术和音乐销售额

资料来源：“宰藻器醑醕醗醘醙悦醜醞，悦醜完醞匀醢醣”栽藻幸葬造醴醪醠醡醢造允醴源，灵怨月援

确定目标可以使机构细化它所希望达到的结果,并跟踪它实现使命和志向的整个过程。目标是一些具体的、可以对该机构希望达到的业绩予以度量的标准。在战略管理过程的这个阶段,所确定的目标是一项长期的目标,也就是说,是延伸到本年度之外的目标。而年度的短期目标是作为战略管理过程实施阶段的一部分。表 15.1 原是长期目标的一个例子。

表 5-1 长期目标举例

- 在今后 猿年里,每年的单位销售量至少要增长 缘豫。
- 在 愿个月内,在墨西哥的市场份额要增加 缘豫。
- 在今后 缘年内,要将资产回报率(砸砸)保持在 员豫上。
- 要赶在所有直接竞争对手的前面在中国建立一个合资企业。

摇摇战略是一个机构实现其志向、使命和目标的手段。使命回答的是“我们是谁”，目标回答的是“我们打算实现什么”，而战略回答的是“我们将如何实现我们的使命和目标”。

选择或精心制定战略涉及找出可行的各种战略方案,评估这些方案,以及选择一个能够创造价值的战略。战略是精心制定的,而不仅仅是那种将直觉和分析结合在一起的意义上的挑选。战略是基于客观的信息和行为考虑两者之上的主观决策。客观地说,战略基于企业的志向、使命和形势分析,以及希望该战略将如何对实现长远目标做出贡献。战略选择既受到企业 ~~决策~~ 分析的影响,也受到将在本书后面描述的其他分析工具的影响。但是,战略选择并非绝对是分析思考的结果。战略选择的行为方面是人类本质和我们没有能力去获得和处理所有相关信息的结果。战略还受到企业文化、高层管理团队的性格、公司的政策、道德考虑,以及社会责任等因素的影响。此外,在当今的机构中,公司的董事会也对战略选择施加了越来越大的控制。

不同层次的战略

在一个机构的不同层次上都要进行战略选择和战略实施。具体来说,战略决策要在猿个层次上进行,尽管对于那些较小的,以及业务重点就集中在一个行业上的公司来说,头两个层次的战略决策是相同的。猿个层次的战略分别是:(员)公司或机构战略;(圆)业务战略;(猿)部门战略。

公司一级的战略。公司或机构一级的战略集中于两个主要问题上：(员)决定该机构的业务范围，也就是说，该机构将在哪些业务上开展竞争；(圆)机构将如何把资源分配给这些业务。例如，在 20 世纪 60 年代，耐克公司开始成立鞋业公司。自从那时以来，耐克公司从事并且扩大了它的业务范围，现在，它既销售全套的鞋类产品，还在包括运动服、运动设备和竞赛管理等几个不同的行业中开展竞争。这种投入到新的行业的做法正是公司改变了战略的例子。

百事可乐公司(孕蒙)因制造和销售碳酸软饮料而闻名于世。但是如图 1-1 所示，百事可乐公司并非仅仅是一家饮料公司。事实上，百事可乐公司在快餐上得到的收入要比在软饮料上多。百事可乐公司的业务范围还包括 栽(栽)牌橘子汁。这个业务类别在市场、顾客、竞争对手、供应商等方面都是不同的。直到 20 世纪 80 年代后期，百事可乐公司还通过它们对必胜客公司(孕)塔可·贝尔公司(栽)以及 运悦公司(以前叫做肯德基炸鸡公司)的所有权在快餐业中开展竞争。它们决定甩掉或摆脱这些业务，从而改变其业务范围就代表了公司一级的战略决策。类似的，当好时公司(匀)卖掉了它的意大利面食部门，而收购了另一家糖果公司——利富公司(蕴)的时候，好时公司就是做出了它的战略决策，即将业务集中于它的核心业务——糖果上，并同时扩大它在该行业中的地位。

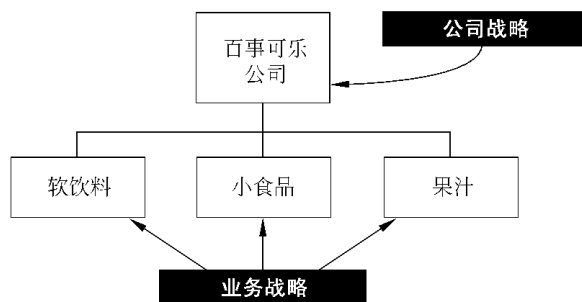


图 1-1 百事可乐公司和战略层次

资产组合分析和其他战略决策分析的方法将在第 2 章中讨论。资产组合理论指出，为了扩大实力而要大胆投资的备选行业，就是那些具有最高增长潜力和最重要业务优势的、最有吸引力的业务类别。反过来，弱势业务类别应当只得到为了保持其地位、得到一定收入所必需的投资，在极端情况下，则应当退出这些行业。

业务一级的战略。在业务类别一级上，战略决策是关于如何在该行业中开展竞争，以及如何赢得竞争优势的决策。例如，拿百事可乐公司来说，饮料部门的经理们必须决定如何与可口可乐、思蓝宝(栽)，以及其他公司开展竞争。百事可乐公司能够通过在该市场创造独一无二和有价值的地位来增强和保持其竞争优势吗？此外，经理们还需要决定如何在各个产品线上，以及各个部门之间分配其业务资源。

例如，金宝汤公司(匀)是百事可乐公司在果汁市场上的竞争对手之一。作为一种新的果汁饮料，与 栽(栽)以及其他果汁相比，金宝汤公司的 灾牌果汁销量不佳，另外，新一代的饮料，例如 悦(悦)和 晕(晕)