

工商管理经典译丛

STRATEGIC MANAGEMENT

战略管理

概念与案例 (第10版)

第10版 · 全新版

10e Strategic Management

迈克尔·A·希特 (Michael A. Hitt)

R·杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland) 罗伯特·E·霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)

刘刚 吕文静 雷云等

著
译

Michael Hitt

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛



工商管理
经典译丛

STRATEGIC MANAGEMENT

战略管理

概念与案例

(第10版)

迈克尔·A·希特 (Michael A. Hitt)

R·杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland)

罗伯特·E·霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)

刘刚 吕文静 雷云等

著

译



中国人民大学出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理：概念与案例：第 10 版/希特等著；刘刚等译. —北京：中国人民大学出版社，2012. 12
(工商管理经典译丛)
ISBN 978-7-300-16621-6

I. ①战… II. ①希…②刘… III. ①战略管理 IV. ①C931. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 258007 号

工商管理经典译丛

战略管理：概念与案例 (第 10 版)

迈克尔·A·希特

R·杜安·爱尔兰 著

罗伯特·E·霍斯基森

刘刚 吕文静 雷云等译

Zhanlue Guanli: Gainian yu Anli

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 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 34.5 插页 2

字 数 920 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2012 年 12 月第 1 版

印 次 2012 年 12 月第 1 次印刷

定 价 59.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

随着中国改革开放的深入发展，中国经济高速增长，为中国企业带来了勃勃生机，也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要，从1997年开始就组织策划《工商管理经典译丛》，这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，该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血，一经推出，立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎，并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生，以及全国MBA教育指导委员会的专家们，都对这套丛书给予了很高的评价，认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作，为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本，并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计，本丛书现已成为国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中加里·德斯勒的《人力资源管理》获第十二届“中国图书奖”；斯蒂芬·罗宾斯的《管理学》获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后，随着经济全球化和信息化的发展，国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革，从20世纪80年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究，到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容；并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外，管理教育的国际化趋势也越来越明显，主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近年来，随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展，国内管理类引进版教材的品种越来越多，出版和更新的周期也在明显加快。为此，我们这套《工商管理经典译丛》也适时更新版本，增加新的内容，同时还还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书，以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选图书，都是世界著名的出版机构，如培生教育出版集团、美国麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等畅销全球的工商管理教材，被世界各国（地区）的著名大学商学院和管理学院所普遍选用，是国际工商管理教育界最具影响力的教材。本丛书的作者，皆为欧美管理学界享有盛誉的著名教授，他们的这些教材，经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验，被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，大多是各大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和实践中积累了丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译稿质量的严格把关和控制，到版式、封面和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的MBA和工商管理专业核心课程的设置，并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置，以及企业管理培训的要求，故适应面较广，既可用于管理各专业不同层次的教学，又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版，我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会，德高望重的袁宝华同志、黄达教授和纪宝成教授，都给了我们强有力的支持，使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授，参与了原著的推荐、论证和翻译工作，原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此，谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国MBA和工商管理教育事业的发展，为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

前言

我们编写每一新版的目的在于，展现一种全新的、紧跟时代潮流的解释战略管理过程的方法。为了让第10版能够达到这一目的，我们将再次向你展示睿智的并极具实用性的战略管理分析。

对于每一个新的版本，我们都深感面临的挑战，我们的目标是以具有可读性的方式来讲述战略管理的知识。为了准备每一个新版本，我们仔细地研究学术界的最新成果，以保证展示给读者的内容是最新的，并且与组织实践高度相关。此外，我们还阅读了大量不同商业出版物的文章（如《华尔街日报》、《商业周刊》、《财富》、《金融时报》、《福布斯》等，在此只列举了其中的一小部分），这样做的目的是识别出有价值的案例，这些案例都与公司如何真实地运用（或不运用）战略管理过程相关。尽管我们在书中涉及的上百个公司你已经耳熟能详，但仍有一些公司会给你全新的感觉，这是因为我们从世界范围内选取案例，以阐述商业全球化是如何形成的。在阅读和思考的过程中，为了让读者能更好地了解现实中的公司是如何使用战略管理的工具、技术和思想的（基于最新的研究），我们使用了一种生动的和友好的写作方式。

本书以下几个特点将更有助于你的学习：

- 本书全面、详尽地涵盖了市场上所能见到的战略管理的内容。
- 本书的研究内容既包括经典理论，又涵盖战略管理的最新成果。传统的经典理论为我们提供了理解战略管理的基础，而最新的研究成果则向我们揭示了在复杂的、全球化的商业环境中，应如何有效地运用战略管理过程。本书还向你展示了公司如何运用战略管理的工具、技术和思想的最新案例，这些工具、技术和思想都是该领域的最新研究成果。事实上，尽管本书是以相关理论和最新的研究成果为基础的，但也具有很强的应用导向色彩，向读者展示了大量关于战略管理的思想、技术和工具的范例和应用。在这一版本中，为了描述战略管理的运用，我们考察了600多家公司。总体来说，没有任何一本战略管理的书籍能够像本书这样，通过范围如此之广的组织实践，来向你展现兼具实用性 with 深刻性的研究与应用的完美结合。书中涉及的案例范围从位于美国的大型公司，如苹果、星巴克、沃尔玛、迪士尼、辉瑞、戴尔、百事可乐、可口可乐、惠普、福特以及通用汽车，到全球其他公司，如英国石油公司、日产汽车、诺基亚、沃尔沃、富士通、LG电子、西门子、海尔、俄罗斯石油公司、百度、宜家、联合利华以及华为。我们还介绍了一些中型公司，如赛维 LDK 太阳能公司、晶澳、Sementes Guerra（巴西）、Edu-Science（中国香港）、Green Mountain 和 Groupon。

- 我们精心整合了在战略管理领域内最流行和最著名的两大理论思想：工业组织经济

学和企业资源基础观。之所以这样做是因为研究和实践经验表明，这两种理论在理解战略管理与组织成功之间的联系方面起着重要的作用。我们将这两种理论的观点加以整合，以便更有效地解释战略管理过程及其在各种组织中的应用。

● 我们引用了很多杰出学者的观点（如 Ron Adner, Rajshree Agarwal, Gautam Ahuja, Raffi Amit, Jay Baum, Paul Beamish, Ming-Jer Chen, Russ Coff, Rich D' Aveni, Kathy Eisenhardt, Javier Gimeno, Luis Gomez-Mejia, Ranjay Gulati, Don Hambrick, Connie Helfat, Amy Hillman, Michael Lennox, Marvin Lieberman, Yadong Luo, Shige Makino, Costas Markides, Danny Miller, Will Mitchell, Margie Peteraf, Michael Porter, C. K. Prahalad, Nandini Rajagopalan, Jeff Reuer, Richard Rumelt, David Sirmon, Ken Smith, David Teece, Mary Tripsas, Wenpin Tsai, Michael Tushman, Oliver Williamson, Anthea Zhang, Maurizio Zollo 以及 Ed Zajac）来进行关于战略管理是什么的探讨。我们还描述了许多杰出的首席执行官和从业者的实践活动（如 Ursula Burns, Jeff Immelt, Jack Ma, Indra Nooyi 等），以帮助我们描述战略管理是如何在各种不同类型的组织中运用的。

本书的作者都是非常活跃的学者。我们的研究涵盖了战略管理的不同领域。我们要为战略管理方面的著作做出贡献，并且为更好地理解战略管理的工具、技术和思想应如何有效地运用才能提高组织的绩效提供帮助。因此，在一些章节中，我们将自己的研究成果与大量其他学者（前面提到了其中的一部分）的研究成果进行了整合。

除了以上这几个特点之外，第10版还具有以下几个独特之处：

● **全新的引导案例和“战略聚焦”专栏。**我们延续了为读者提供全新的引导案例和“战略聚焦”专栏的传统。此外，每一章中都穿插了新的公司案例。通过这些案例，我们形象生动地展示了现实中公司是如何运用战略管理过程来战胜竞争对手、提高公司绩效的，这其中有很多是在国内和国际两个市场上竞争的公司。

● **全新的案例。**本书的案例部分将美国和其他国家的组织的案例有效地组合在一起，其中有很多案例都附有完整的财务数据。这些最新的案例为读者提供了应用战略管理过程、理解组织条件和背景，以及对主要的关注点提出适当建议的机会。

● **众多的注释。**本书的注释为本书添加了新内容，为最新战略管理思想提供了有力的支撑。注释除了说明本书中汇集的经典的和最新的研究成果外，还可以证明一点，本书参考了当今战略管理领域最前沿的思想。

● **新颖的概念。**本书在几个章节中加入了当今最新的战略管理思想。例如，多元文化管理（第1章），云计算（第5章），战略联盟中的公私合作（第9章），开放式创新（第13章）。

● **新内容的加入。**我们在几章中加入了新的内容。例如，知识外溢与创新之间的联系，85%的股东价值是由无形资源创造的（第1章）；移动生态系统的设想（第9章）；聚焦于规范财务服务的《多德-弗兰克华尔街改革和消费者保护法》（第10章）；激励性报酬对有才华的管理者可以产生积极影响，但对平庸的管理者则会造成负面影响（第12章）；对管理者继任计划，尤其是对高层管理者的继任进行更深入的探讨（第12章）。

● **最新的信息。**我们还在几章中提供了最新的信息。例如，中国以及其他新兴国家的公司发起的挑战性行动（第1章），日本地震造成的影响（第2章），中东国家的政治动荡（第2章），政治风险和经济风险的界定（第8章），还有一些其他最新信息包含在18个全新的或修订的图表中（如第3，4，8，9和10章）。

● **完美的平衡。**本书保持了在当前研究成果和现实组织应用之间的完美平衡。本书的内容不仅涵盖了最佳的研究文献，而且包括大量真实世界的案例，以帮助读者更好地理解组织为了实现愿景和使命而采取的不同类型的战略。

R · 杜安 · 爱尔兰
罗伯特 · E · 霍斯基森
迈克尔 · A · 希特

目 录

第 1 篇 战略输入	(1)
第 1 章 战略管理和竞争力	(3)
引导案例 曾经的巨人 Borders 变成难以为继的弱者	(3)
竞争格局	(6)
战略聚焦 在美国,华为同样需要建立关系	(7)
战略聚焦 苹果的核心——技术和创新	(10)
超额利润的产业组织模型	(12)
超额利润的资源基础模型	(14)
愿景与使命	(16)
利益相关者	(17)
战略领导者	(20)
战略管理过程	(22)
第 2 章 外部环境:机遇、威胁、竞争和竞争对手分析	(29)
引导案例 英国石油公司及其外部环境:深海地平线钻井 平台事件对战略的影响	(29)
总体环境、行业环境和竞争者环境	(31)
外部环境分析	(33)
总体环境因素	(35)
战略聚焦 公司为保护自然环境而付出的努力	(41)
行业环境分析	(42)
战略聚焦 多个行业对移动技术、家庭数字设备和娱乐业的竞争	(47)
解读行业分析	(50)
战略集团	(51)
竞争对手分析	(51)
道德思考	(53)
第 3 章 内部环境:资源、能力、竞争力和竞争优势	(59)
引导案例 赛百味餐厅成功的基础——核心竞争力	(59)
内部环境分析	(61)
战略聚焦 有效地分析内部环境并决定如何最好地利用 公司资产——这是很难的工作!	(65)
资源、能力和核心竞争力	(66)
战略聚焦 宝洁公司:利用能力和核心竞争力为顾客创造价值	(70)

建立核心竞争力	(71)
外包	(76)
竞争力、优势、劣势和战略决策	(77)
第2篇 战略规划	(83)
第4章 业务层战略	(85)
引导案例 星巴克的改变	(85)
顾客：与业务层战略的关系	(87)
业务层战略的目的	(91)
业务层战略的类型	(92)
战略聚焦 沃尔玛、Dollar Stores 和亚马逊：谁是成本领先者	(95)
战略聚焦 李宁公司：直指全球市场的领先地位	(103)
第5章 竞争性对抗与竞争动态	(111)
引导案例 破坏性创新：战胜竞争对手的法宝	(111)
竞争性对抗模型	(114)
竞争者分析	(115)
战略聚焦 全球汽车制造业中的市场共性与资源相似性	(115)
竞争性行动和竞争性反应的驱动力	(119)
竞争性对抗	(120)
攻击的可能性	(121)
反击的可能性	(125)
竞争动态	(126)
战略聚焦 销售云计算资源的竞争	(129)
第6章 公司层战略	(138)
引导案例 通用电气：典型的多元化公司	(138)
多元化的层次	(140)
战略聚焦 阳狮集团业务相关性带来的丰硕成果	(142)
多元化的原因	(143)
创造价值的多元化：相关约束型多元化和相关联系型多元化	(145)
战略聚焦 谷歌的经济影响力和竞争的衍生物	(147)
非相关多元化	(149)
价值不确定的多元化：动机与资源	(151)
降低价值的多元化：管理人员的多元化动机	(155)
第7章 战略性收购与重组	(162)
引导案例 科技巨头的收购战略以及取得的成果	(162)
合并和收购战略的流行	(164)
实施收购的原因	(165)
战略聚焦 新兴经济体公司进行的跨国收购：利用资源将足迹 踏遍全球并获得更大的市场影响力	(167)

阻碍收购获得成功的因素	(172)
战略聚焦 收购和合并而成的花旗集团：剥离与“金融超市” 这一错误概念相关的资产	(176)
有效的收购	(178)
重组	(180)
第 8 章 国际化战略	(189)
引导案例 国际化战略：星巴克未来成功的关键	(189)
识别国际化机遇	(191)
国际化战略	(195)
环境趋势	(199)
国际市场进入模式的选择	(201)
战略聚焦 沃尔玛：通过多种途径进入国际市场	(206)
国际环境中的风险	(207)
战略竞争的结果	(209)
国际化战略面临的挑战	(210)
战略聚焦 海尔集团：一个产品和地域多元化的传奇	(211)
第 9 章 合作战略	(219)
引导案例 雷诺-日产联盟：为成功而合作	(219)
合作战略的主要类型——战略联盟	(221)
战略联盟的类型	(221)
战略聚焦 富士通西门子电脑公司——从开始到结束	(222)
战略聚焦 微软和诺基亚为了塑造未来而建立合作关系	(225)
业务层合作战略	(227)
公司层合作战略	(231)
国际合作战略	(233)
网络合作战略	(234)
合作战略的竞争风险	(235)
合作战略的管理	(237)
 第 3 篇 战略实施	 (243)
<hr/> 第 10 章 公司治理和道德	<hr/> (245)
引导案例 公司治理：有什么可忙乱的？	(245)
所有权和经营权的分离	(247)
所有权集中	(252)
董事会	(254)
战略聚焦 管理者报酬：存在的问题是什么，未来的前景如何？	(257)
公司控制权市场	(258)
国际公司治理	(260)
治理机制和道德行为	(263)

战略聚焦 公司治理的方方面面：力拓的经验	(264)
第11章 组织结构和控制	(271)
引导案例 又一个公司倒下了：Borders 宣布破产	(271)
组织结构和控制	(273)
战略和结构之间的关系	(275)
战略和组织结构的发展模式	(276)
战略聚焦 思科：合作走向极端后又回头	(281)
战略聚焦 大型企业集团的绩效评价：LG 公司	(286)
业务层合作战略的实施	(292)
公司层合作战略的实施	(292)
国际合作战略的实施	(293)
第12章 战略领导力	(299)
引导案例 惠普的继任：新 CEO 能拯救公司的灵魂吗？	(299)
战略领导力及领导风格	(301)
高层管理者的角色	(302)
管理者的继任	(305)
战略聚焦 取得巨大成就的领导者能被成功地 替代吗——继任计划的重要性	(308)
关键的战略领导行动	(309)
战略聚焦 电子商务公司成功的关键是信任——阿里 巴巴的欺诈行为	(315)
第13章 战略性创业	(324)
引导案例 开放式创新：将外部的技术和思想与内部的 研发能力结合在一起	(324)
创业和创业机会	(326)
创新	(327)
创业者	(328)
国际化创业	(328)
内部创新	(329)
战略聚焦 3M 公司致力于打造创新型文化	(330)
内部创新的实施	(333)
通过合作战略进行创新	(335)
战略聚焦 用社交网站推动创新：应用程序软件的创新	(336)
通过收购获得创新	(337)
通过战略性创业创造价值	(337)
第4篇 案例研究	(345)
案例 1 苹果，保持创新	(347)
案例 2 AT&T	(372)

案例 3 百思买	(388)
案例 4 DPS 2011: 在竞争中奋力向前	(402)
案例 5 福特汽车	(414)
案例 6 从低成本到全球领导者	(443)
案例 7 谷歌	(452)
案例 8 麦当劳: 从巨无霸到迷你快餐	(467)
案例 9 微软	(479)
案例 10 耐克的全球女性健身业务: 驱动战略整合	(494)
案例 11 保时捷	(514)
案例 12 推特	(524)
译后记	(531)

第 1 篇

战略输入

Strategic Inputs

- ▷▷▷ 第 1 章 战略管理和竞争力
- ▷▷▷ 第 2 章 外部环境：机遇、威胁、竞争和竞争对手分析
- ▷▷▷ 第 3 章 内部环境：资源、能力、竞争力和竞争优势

第1章

战略管理和竞争力

学习目标

1. 定义战略竞争力、战略、竞争优势、超额利润以及战略管理过程
2. 描述竞争格局，解释全球化和技术变革对竞争格局的影响
3. 利用产业组织模型解释公司如何获取超额利润
4. 利用资源基础模型解释公司如何获取超额利润
5. 描述愿景和使命，讨论其价值
6. 定义利益相关者，描述其对组织的影响力
7. 描述战略领导者的工作
8. 解释战略管理过程

引导案例

曾经的巨人 Borders 变成难以为继的弱者

Borders 不仅改变了图书的销售方式，而且是世界上最大的图书零售商。它曾经一度拥有超过 1 300 家大型书店和近 35 000 名员工，但是 2011 年 2 月 Borders 正式宣布破产。此时，它的书店数量已减至 674 家，雇员也仅剩 19 500 名。Borders 经历了一段困难的时期，为它的领导团队所采用的无效战略付出了沉重的代价。20 世纪 90 年代，在它的鼎盛时期，其股票价格曾一度超过每股 35 美元，而在它宣布破产时，其股票价格已经跌至每股 23 美分。

出了什么问题呢？虽然现在有很多商品都是由大型连锁零售店销售的，但消费者的购买方式和购买的商品正在发生变化，尤其是图书的零售。从 1995 年亚马逊（Amazon）成立，图书就开始了网上销售。随着电子技术的进步，电子图书及其阅读工具越来越流行。显然，图书已不再需要通过实体书店进行销售了，而 Borders 没有对市场的这些变化做出迅速的调整并采取有效的措施。与此同时，它还需要与巴诺（Barnes & Noble）、沃尔玛、好市多（Costco）以及其他一些图书零售商竞争。它既没有对亚马逊的进入做出及时的调整，也跟不上巴诺的行动，而后者花费了两年多的时间去运作其网

站（Barnesandnoble.com）。Borders 早期的另一个失误是，与亚马逊联手进行网络销售，而不是建立自己的网站。

对电子图书来说，网络销售越来越流行。伴随着各种电子阅读器的出现，如亚马逊的 Kindle，巴诺的 NOOK 以及苹果公司的 iPad，传统的图书销售方式已不合时宜。正当图书零售市场经历这些巨大的变化时，Borders 却加大了对传统图书市场的销售投资力度，企图利用所承诺的更丰富的体验来吸引顾客。Borders 还因执行层的混乱而受到了冲击，在两年多的时间里，它有过三位常任首席执行官和一位临时首席执行官。低水平的战略决策和无效的战略领导使 Borders 在 2008—2009 年间的净损失达 3.44 亿美元。为了维持股票价格，Borders 回购了大量股票，这一行动使其积累了大量的债务。所有这些因素都对 Borders 产生了负面影响。

当面临破产时，Borders 希望与债务人达成协议，以维持其生存。它计划关闭超过 200 家书店，通过对长期租赁合同的重新谈判来降低租金。为了在这个新的图书零售市场中生存下去，它还需要采取更多、更及时的措施。目前，对于缺乏进取能力的 Borders 来说，想要在这个新的竞争环境中生存是非常困难的。

资料来源：C. Caldwell, 2011, A fate written in the stores, *Financial Times*, <http://www.ft.com>, March 4; Borders' publishers, landlords band together in bankruptcy, 2011, *The Wall Street Journal*, <http://www.wsj.com>, February 25; S. Rosenbaum, 2011, Inside the world of local books—a bright future, *Fast Company*, <http://www.fastcompany.com>, February 21; Borders bankruptcy: What went wrong? 2011, *The Wall Street Journal*, <http://www.wsj.com>, February 16; M. Frazier, 2011, The three lessons of the Borders bankruptcy, *Forbes*, <http://www.forbes.com>, February 16; M. Spector & J. A. Trachtenberg, 2011, Chapter 11 for Borders, new chapter for books, *The Wall Street Journal*, <http://www.wsj.com>, February 12.

从引导案例可以看出，Borders 的失败源于它缺乏与其他主要图书零售商展开竞争的能力，尤其是在网络图书销售领域。因此，可以得出结论，Borders 缺乏竞争性（无法获得战略竞争力），显然也无法获得超额利润。事实上，Borders 遭受巨额损失以致最终宣布破产，是由于缺乏充足的现金流量以及资产的价值小于债务。竞争者巴诺和亚马逊则更具竞争性，并且根据图书零售市场的变化进行了更有效的调整。例如，这两家公司都拥有自己的电子阅读器 NOOK 和 Kindle，并将其与电子图书一同进行销售。它们将战略管理过程（见图 1—1）作为约定、决策和行动的基础，来追求战略竞争力和超额利润。Borders 没有利用这一过程，导致在多方面遭受了损失，甚至丧失了生存的能力。接下来，我们将逐步介绍这一过程。

当一个公司成功地制定并且执行价值创造战略时，它将获得战略竞争力（strategic competitiveness）。战略（strategy）就是用来发展核心竞争力，获得竞争优势的一系列综合的、协调性的约定和行动。进行战略选择时，公司可以选择不同的竞争方式，以指导其获得战略竞争力。^[1]从这个意义上说，战略的选择表明公司能做什么，不能做什么。

正如引导案例中所介绍的，Borders 设法通过更多的销售方式来丰富其传统渠道，使书店更有吸引力，但是由于大型连锁书店的销售量已经在下滑，因此，这种战略成功的可能性微乎其微。最近，有一项旨在识别是哪些因素导致了公司高层管理者成功的研究，可用以说明 Borders 为什么会失败。该研究发现，高层管理者应具有企业家精神，以市场为导向（对顾客需求有正确认识），具备利用价值的价值，并能提供创新性的产品和服务。^[2]Borders 恰恰不具备这些特征，它显然对市场和消费者缺乏认识，并且缺少创新，因此，它的失败也就不足为奇了。另外，公司的战