

# THEORY OF STRATEGIC MANAGEMENT WITH CASES

10th Edition

# 战略管理

## 概念与案例

(原书第10版)

[美] 查尔斯 W. L. 希尔 (Charles W. L. Hill) 著  
加雷思 R. 琼斯 (Gareth R. Jones)

薛有志 李国栋 等译

# THEORY OF STRATEGIC MANAGEMENT WITH CASES

10th Edition

# 战略管理

## 概念与案例

(原书第10版)

[美] 查尔斯 W. L. 希尔 (Charles W. L. Hill) 著  
加雷思 R. 琼斯 (Gareth R. Jones)

薛有志 李国栋 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

战略管理：概念与案例（原书第10版）/（美）查尔斯 W. L. 希尔（Charles W. L. Hill），（美）加雷思 R. 琼斯（Gareth R. Jones）著；薛有志等译。—北京：机械工业出版社，2017.4（华章教材经典译丛）

书名原文：Theory of Strategic Management with Cases

ISBN 978-7-111-56580-2

I. 战… II. ①查… ②加… ③薛… III. 企业战略—战略管理—教材 IV. F272

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第061854号

本书版权登记号：图字：01-2012-8906

Charles W. L. Hill, Gareth R. Jone. Theory of Strategic Management with Cases, 10th Edition.  
Copyright © 2013, 2010 by South-Weatern, a part of Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. CMP 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 the publisher.

All rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有，盗印必究。本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）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。

本书封底贴有Cengage Learning防伪标签，无标签者不得销售。

本书是目前市场上最受教师、学生以及企业界人士欢迎的战略管理教材，力图帮助学生理解企业管理中的两个基本问题：企业竞争优势的来源是什么，以及企业如何获得持续的竞争优势。本书中丰富的案例可以帮助学生理解真实企业面临的战略挑战以及如何相互冲突的选择中进行权衡取舍。每一章均以开篇案例导入本章讨论的战略管理分析的背景和现实问题，以结尾案例帮助学生通过案例分析和案例问题的解答回顾本章分析的要点与方法。为了帮助学生把握企业战略管理问题的整体概念，本书以戴尔公司作为贯穿全书的案例，以使读者对战略管理有一个整体性的认识。

本书可以作为管理类专业本科生、研究生和MBA学员的战略管理教材，还可以作为企业管理人员的培训教材，供相关从业人员工作参考。

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码：100037）

责任编辑：董凤凤

责任校对：李秋荣

印刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版次：2017年5月第1版第1次印刷

开本：185mm×260mm 1/16

印张：26.25

书号：ISBN 978-7-111-56580-2

定价：79.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88379210 88361066

投稿热线：（010）88379007

购书热线：（010）68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

## THE TRANSLATOR'S WORDS

全球竞争环境的深刻变化和技术的不断进步,使得持续完善战略管理理论、方法和实践操作性成为一项极富挑战性的工作。希尔和琼斯合著的《战略管理:概念与案例》在此方面的尝试,开拓了国内外学术界和企业界对战略管理的认知视野与应用空间。两位作者均是战略管理理论研究与实践应用方面的权威专家,他们不仅学术造诣精湛,更重要的是所撰写的教材通俗易懂,具有较强的可读性和操作性。在翻译本书之前,我们从作者先前出版的战略管理著作、教材和学术论文中受益颇多,这对指导翻译本书起到了很好的启迪和借鉴作用。

作者在写作过程中一方面遵循了传统的环境分析、战略选择与制定、战略执行与控制等战略管理过程理论框架;另一方面则重点介绍了战略执行过程中各层次领导者或管理人员所扮演的角色,以及所应发挥的作用,特别强调了战略领导对企业获取竞争优势的重要意义。此外,针对企业界高度关注的竞争优势问题,本书进行了深度剖析和研究,作者认为效率、品质、创新和客户响应等四部分构成了企业竞争优势的基石,而竞争优势的持续程度取决于模仿壁垒的强度、竞争对手的能力和环境的动态性。企业之所以无法获取高额利润甚至亏损主要受阻于面临环境变化的组织惯性、公司先前的战略承诺的性质以及伊卡洛斯悖论三个因素,而要避免失败则需要持续关注构成竞争优势的基石,即持续改进、识别与应用最佳生产实践以及克服组织惯性。

特别是针对内外部环境复杂性和动荡性的不断增加,本书对环境变化可能导致的战略决策制定和战略执行失败给予了高度关注,并进行了深度分析和探讨。在此基础上,本书进一步深化了企业应该面向未来进行战略决策和战略制定的认知,从而提高了战略管理的实践操作性,并且增加了有效应用空间。

本书部分观点对指导企业实践也有重要的参考价值。如针对以利益相关者理论为基础的公司治理,作者认为公司必须识别出最重要的利益相关者并给予最高优先权来满足他们的需要,但最大化长期盈利能力和利润增长是满足相关利益各方的基础与前提。

本书另一个重要特点就是紧密结合当下内外部利益方对企业利益诉求的回应,突出强调伦理决策在企业战略管理决策中的重要意义。此外,为便于读者更清晰地理解伦理决策在企业中的具体表征,在设计每一章结篇案例时,作者都介绍了现实商业环境中可能出现的特定概念的道德困境问题。

本书的翻译工作是研究团队共同努力的结果，参与翻译的成员所完成的章节分别如下：薛有志负责第1、2章，吴超负责第3、4章，严子淳负责第5、6章，李国栋负责第7、8章，彭华伟负责第9、10章，赵洪瑞负责第11、12章，尚志文负责第13章。翻译初稿完成后，李国栋进行了初步校译，最后由薛有志负责完成全书的审校和统稿工作。

在本书的翻译过程中，机械工业出版社华章公司的编辑吴亚军做了大量的组织协调工作，并提出了很多宝贵的意见和建议，在此一并表示感谢。

由于我们的水平有限，书中一些术语和语句的译法可能存在不准确的地方，在此敬请广大读者批评指正。

薛有志于南开园

2017年1月

在本书中，我们沿着为学生提供经营战略和管理方面发生的最新、最前沿的变化这一使命而不断努力。国内及全球环境的快速变化促使组织及其管理者必须去寻求新的、更具适应性的方式进行应对，以维持和提升业绩表现。在修订本书的过程中，我们始终坚守让内容更贴近学生、激发学生兴趣的宗旨。本书倡导学生要激发内在潜能以消化吸收书中的内容，并且他们也将发现本书非常实用、贴切。我们将在书中继续通过增加最新的重要趋势，以及通过提供知名企业管理者如何应对 21 世纪以来竞争环境中出现的剧烈变化，来反映战略管理实践中正在发生的新动向。

自第 9 版面世以来，本书作为市场上使用范围最广的战略管理教材的地位得到进一步巩固。这启迪我们应该继续努力以满足现有读者的期望，同时也必须吸引新的不同的读者选择此书。显而易见的是，大多数战略管理教育者和我们一样有一个共同的担忧：本书所涉及的内容和案例是否能持续解决战略管理过程中出现的前沿问题与新挑战。

正如第 9 版，我们撰写第 10 版的目的是要确保和之前的版本一样卓越。当我们稳步迈入 21 世纪第二个 10 年时，我们将进一步讨论现有战略管理问题的方法，并增加新的素材以便能对战略管理有一个更加完整、更加清晰、更加前沿的陈述。我们相信，一本更加满足当今学者、学生的需要，更加符合新的全球环境和竞争世界的书会展现在读者面前。

## 深度与前沿性的内容

我们对各章节的诸多特色内容进行了更新，包括全新的开篇案例和结篇案例，并且对戴尔公司给予了更多的聚焦。在本版中，我们虽然没有在章节数量及顺序方面进行调整，但是，我们在每一章进行了重大调整以进一步重新厘定、更新我们对战略管理的介绍。在战略管理实践中，现实世界的变革持续进行，诸如全球资源外包等应用日趋广泛的低成本战略、伦理问题、精益生产、持续强调作为差异化和竞争优势驱动力量的商业模式，所有这些变革都推动了我们方法的改变。

在整个改版过程中，针对战略管理的介绍，我们非常审慎地保留了“平衡性和综合性”的特点。在继续补充新材料的同时，我们也一直在删除或缩减一些过时的或者不太重要的模

型、概念，以便帮助学员辨别和聚焦于本领域的核心概念与问题。在保持本书的可读性方面，我们倾注了大量精力。

最后，我们需要着重强调的是我们对案例再一次进行了更新。这些案例或是本版的全新案例，或是对前一版既有案例的修正和改进。一如既往的是，我们采用了非常严格的标准将无关案例排除在外，而且我们所提供的案例是当下市场中比较典型的案例。我们向为本书贡献案例的作者表示由衷的感谢，他们是 Isaac Cohen（圣何塞州立大学）、Alan N. Hoffman（本特利大学）、Frank Shipper（索尔兹伯里大学）、Anne T. Lawrence（圣何塞州立大学）、Vivek Gupta（印度商学院）、Depapratim Purkayastha（印度商学院）。

## 实践战略管理：一种互动方法

针对本书章末的讨论问题和战略实践练习的实用性，我们已经收到了许多积极的反馈。这些练习为学生提供了范围广泛的实践和数字化的学习经历。除了本章小结和讨论问题，每章还包括如下模块：

- **道德困境**：设计此特色内容的目的是为了强调在今天的商业环境中关注伦理决策的重要性。面对当今众多不正当的决策制定（正如在 2007 ~ 2009 年全球金融危机中，美国国家金融服务公司所看到的），我们希望能用这些工具武装学生，使其成为坚强有力的道德领袖。
- **小组练习**：这个简短（20 分钟）的实验性练习将学生分成几组，并讨论战略管理某一方面的情景。例如，在第 11 章的小组练习中，我们要求学生辨识其教育机构的利益相关者，并评估利益相关者的利益诉求是什么以及如何满足。
- 在本版中，**战略调研练习**属于新增内容，这为学生提供了通过量化研究方法来分析最新数据的机会。文中的材料要求学生阅读商业文献来找寻一家正在面临某一特定战略管理问题的企业。例如，我们要求学生找到并研究一家实施低成本或差异化战略的企业，希望学生能够描述该企业的战略、优劣势，以及为了实现该战略所应该具备的核心竞争力。学生对其研究结果的陈述将有效确保课堂讨论的生动活泼。
- **战略管理项目练习**：这要求学生在本学期学习期间选择一家企业进行深入研究。在每章结尾处，学生通过结尾处提出的一系列问题对企业进行分析。例如，学生可能选择福特汽车公司，并根据每章结尾处提出的问题收集福特公司高管人员、使命、伦理定位、国内及全球战略和组织结构等信息。学生要就其所选择的企业开展案例研究，并在学期末向全班同学展示。过去，我们也要求学生在学期初介绍一个甚至多个案例，但现在在课程教学中，我们认为学生自己的项目应是最重要的课堂作业，并将他们的案例研究成果陈述作为本学期的学习经历的最精彩内容。
- **结篇案例**：简短的结篇案例提供了一个与本章相关联的主题的课堂讨论机会。

在设计这些练习活动时，我们并不希望学生在每一章都这样操作。例如，在一个学期中，教师可能会将一组含有五六个文中材料作业提到的战略管理项目，与在课堂上讲授的8~10个小组练习活动进行交叉使用。

我们发现我们教授战略管理的互动方法对学生很有吸引力，也极大地改善了学生的学习经历。

## 战略管理案例

为了帮助学生更加有效地分析和编写案例，我们专门就这一主题进行了探讨，其中包括需要考虑的维度清单和需要采用的研究工具以及财务分析的技巧。

我们认为所有的案例无论是在广度上，还是在深度上都是无与伦比的。对于在这一部分做出贡献的案例作者，我们在此表示非常感谢。



致 谢

## ACKNOWLEDGEMENTS

本书绝不单纯是两位作者的成果。我们向组稿编辑 Michele Rhoades、设计编辑 Suzanna Bainbridge、内容项目经理 Jana Lewis 以及营销经理 Jon Monahan 等在设计、改进本书，以及及时提供教授、评论人员的反馈等方面所给予的帮助表示感谢，因为这将使我们能确保本书更好地适应目标市场的需要。我们也向案例作者表示感谢，因为他们允许我们使用他们的材料。我们也向华盛顿大学、得克萨斯大学的管理部门表示感谢，因为它们给我们提供了撰写本书的场所和环境，而且我们也向两所大学中为我们的想法提供反馈以及注入新理念的学生表示感谢。除此之外，本版及先前版本的下列评论人士也在为本书从最初版本到现在的展示形式提供了诸多有价值的建议：

Andac Arikan, *Florida Atlantic University*

Ken Armstrong, *Anderson University*

Richard Babcock, *University of San Francisco*

Kunal Banerji, *West Virginia University*

Kevin Banning, *Auburn University- Montgomery*

Glenn Bassett, *University of Bridgeport*

Thomas H. Berliner, *The University of Texas at Dallas*

Bonnie Bollinger, *Ivy Technical Community College*

Richard G. Brandenburg, *University of Vermont*

Steven Braund, *University of Hull*

Philip Bromiley, *University of Minnesota*

Geoffrey Brooks, *Western Oregon State College*

Jill Brown, *Lehigh University*

Amanda Budde, *University of Hawaii*

Lowell Busenitz, *University of Houston*

Sam Cappel, *Southeastern Louisiana University*

Charles J. Capps III, *Sam Houston State University*

Don Caruth, *Texas A&M Commerce*

Gene R. Conaster, *Golden State University*

Steven W. Congden, *University of Hartford*

Catherine M. Daily, *Ohio State University*

Robert DeFillippi, *Suffolk University Sawyer School of Management*

- Helen Deresky, *SUNY—Plattsburgh*  
 Fred J. Dorn, *University of Mississippi*  
 Gerald E. Evans, *The University of Montana*  
 John Fahy, *Trinity College, Dublin*  
 Patricia Feltes, *Southwest Missouri State University*  
 Bruce Fern, *New York University*  
 Mark Fiegener, *Oregon State University*  
 Chuck Foley, *Columbus State Community College*  
 Isaac Fox, *Washington State University*  
 Craig Galbraith, *University of North Carolina at Wilmington*  
 Scott R. Gallagher, *Rutgers University*  
 Eliezer Geisler, *Northeastern Illinois University*  
 Gretchen Gemeinhardt, *University of Houston*  
 Lynn Godkin, *Lamar University*  
 Sanjay Goel, *University of Minnesota—Duluth*  
 Robert L. Goldberg, *Northeastern University*  
 James Grinnell, *Merrimack College*  
 Russ Hagberg, *Northern Illinois University*  
 Allen Harmon, *University of Minnesota—Duluth*  
 Ramon Henson, *Rutgers University*  
 David Hoopes, *California State University—Dominguez Hills*  
 Todd Hostager, *University of Wisconsin—Eau Claire*  
 David Hover, *San Jose State University*  
 Graham L. Hubbard, *University of Minnesota*  
 Tammy G. Hunt, *University of North Carolina at Wilmington*  
 James Gaius Ibe, *Morris College*  
 W. Grahm Irwin, *Miami University*  
 Homer Johnson, *Loyola University—Chicago*  
 Jonathan L. Johnson, *University of Arkansas Walton College of Business Administration*  
 Marios Katsioloudes, *St. Joseph's University*  
 Robert Keating, *University of North Carolina at Wilmington*  
 Geoffrey King, *California State University—Fullerton*  
 Rico Lam, *University of Oregon*  
 Robert J. Litschert, *Virginia Polytechnic Institute and State University*  
 Franz T. Lohrke, *Louisiana State University*  
 Paul Mallette, *Colorado State University*  
 Daniel Marrone, *SUNY Farmingdale*  
 Lance A. Masters, *California State University—San Bernardino*  
 Robert N. McGrath, *Embry-Riddle Aeronautical University*  
 Charles Mercer, *Drury College*  
 Van Miller, *University of Dayton*

Tom Morris, *University of San Diego*  
Joanna Mulholland, *West Chester University of Pennsylvania*  
James Muraski, *Marquette University*  
John Nebeck, *Viterbo University*  
Jeryl L. Nelson, *Wayne State College*  
Louise Nemanich, *Arizona State University*  
Francine Newth, *Providence College*  
Don Okhomina, *Fayetteville State University*  
Phaedon P. Papadopoulos, *Houston Baptist University*  
John Pappalardo, *Keen State College*  
Paul R. Reed, *Sam Houston State University*  
Rhonda K. Reger, *Arizona State University*  
Malika Richards, *Indiana University*  
Simon Rodan, *San Jose State*  
Stuart Rosenberg, *Dowling College*  
Douglas Ross, *Towson University*  
Ronald Sanchez, *University of Illinois*  
Joseph A. Schenk, *University of Dayton*  
Brian Shaffer, *University of Kentucky*  
Leonard Sholtis, *Eastern Michigan University*  
Pradip K. Shukla, *Chapman University*  
Mel Sillmon, *University of Michigan—Dearborn*  
Dennis L. Smart, *University of Nebraska at Omaha*  
Barbara Spencer, *Clemson University*  
Lawrence Steenberg, *University of Evansville*  
Kim A. Stewart, *University of Denver*  
Ted Takamura, *Warner Pacific College*  
Scott Taylor, *Florida Metropolitan University*  
Thuhang Tran, *Middle Tennessee University*  
Bobby Vaught, *Southwest Missouri State*  
Robert P. Vichas, *Florida Atlantic University*  
John Vitton, *University of North Dakota*  
Edward Ward, *St. Cloud State University*  
Kenneth Wendeln, *Indiana University*  
Daniel L. White, *Drexel University*  
Edgar L. Williams, Jr., *Norfolk State University*  
Jun Zhao, *Governors State University*

译者序

前言

致谢

## 第一部分 战略管理导论

### 第 1 章 领导力：实现竞争优势的战略

#### 决策过程 / 2

开篇案例 戴尔公司 / 2

1.1 概述 / 4

1.2 卓越绩效、竞争优势和战略  
领导 / 5

1.3 绩效的行业差异 / 7

1.4 战略经理 / 8

1.5 战略制定过程 / 10

1.6 主要目标 / 14

1.7 作为自发过程战略 / 18

1.8 战略计划操作 / 22

1.9 战略决策制定 / 24

1.10 战略领导 / 26

附录 1A 企业价值、ROIC 和成长 / 34

### 第 2 章 外部分析：机遇与威胁的 界定 / 36

开篇案例 美国航空业 / 36

2.1 概述 / 37

2.2 产业的界定 / 38

2.3 竞争力模型 / 40

2.4 战略群组分析 / 51

2.5 产业生命周期分析 / 53

2.6 产业分析模型的限制性 / 56

2.7 宏观环境 / 58

## 第二部分 竞争优势的本质

### 第 3 章 内部分析：独特能力、竞争 优势与盈利性 / 68

开篇案例 重塑星巴克的竞争优势：  
霍华德·舒尔茨的  
第二步 / 68

3.1 概述 / 69

3.2 竞争优势的来源 / 70

3.3 价值链 / 75

3.4 竞争优势的基石 / 79

3.5 商业模式、价值链和一般性独特  
能力 / 82

3.6 分析竞争优势和盈利能力 / 83

3.7 竞争优势的持久性 / 86

3.8 避免失败并保持竞争优势 / 89

3.9 避免失败的步骤 / 91

### 第 4 章 通过职能层战略构建竞争 优势 / 96

开篇案例 弗吉尼亚·梅森医疗中心  
的精益生产 / 96

4.1 概述 / 97

- 4.2 获取卓越效率 / 98
- 4.3 效率和规模效应 / 98
- 4.4 物料管理、准时制生产和效率 / 106
- 4.5 实现卓越品质 / 111
- 4.6 实现优异的创新 / 116
- 4.7 实现卓越的客户响应 / 120

## 第三部分 战略

### 第 5 章 通过经营层战略建立竞争优势 / 128

开篇案例 辛加发现一个在线社交  
游戏竞争的新战略 / 128

- 5.1 概览 / 130
- 5.2 竞争定位和商业模式 / 130
- 5.3 竞争定位和经营战略 / 136
- 5.4 竞争定位：一般性经营战略 / 137
- 5.5 竞争定位的动态性 / 148

### 第 6 章 行业环境和经营战略 / 158

开篇案例 高朋：线上团购的  
领导者 / 158

- 6.1 概述 / 159
- 6.2 零散型行业的战略 / 160
- 6.3 孕育型和成长型行业的战略 / 162
- 6.4 飞越产品生命周期到成熟 / 168
- 6.5 成熟行业的战略 / 170
- 6.6 衰退行业的战略 / 180

### 第 7 章 战略与技术 / 187

开篇案例 云计算的兴起 / 187

- 7.1 概述 / 188
- 7.2 技术标准和格式战争 / 189
- 7.3 格式战争取胜的战略 / 195
- 7.4 高技术行业的成本 / 197

7.5 获取先动优势 / 199

7.6 技术范式转变 / 204

### 第 8 章 全球化战略 / 214

开篇案例 雅芳产品 / 214

- 8.1 概述 / 215
- 8.2 全球化和国家环境 / 216
- 8.3 通过全球扩张提高盈利能力、  
促进利润增长 / 220
- 8.4 成本压力及地区响应压力 / 224
- 8.5 选择一个全球战略 / 226
- 8.6 进入方式的选择 / 231
- 8.7 全球战略联盟 / 237

### 第 9 章 公司层战略 / 245

开篇案例 美国航空运输业的快速  
整合 / 245

- 9.1 概述 / 246
- 9.2 公司层战略和多业务模式 / 247
- 9.3 横向一体化：单一行业战略 / 248
- 9.4 纵向一体化：进入新行业以加强  
核心商业模式 / 253
- 9.5 纵向一体化的替代选择：协作  
关系 / 259
- 9.6 战略性资源外包 / 262

### 第 10 章 多元化战略 / 271

开篇案例 威富公司收购添柏岚以期  
实现相关多元化收益 / 271

- 10.1 概述 / 272
- 10.2 通过多元化提高利润率 / 273
- 10.3 两种类型的多元化 / 279
- 10.4 多元化的弱点和局限 / 281
- 10.5 战略选择 / 285
- 10.6 进入新行业：内部新投资 / 287
- 10.7 进入新行业：收购 / 290

10.8 进入新行业：合资 / 294

10.9 结构重组 / 294

## 第四部分 战略执行

### 第 11 章 绩效与治理 / 300

开篇案例 高盛欺诈了吗 / 300

11.1 概述 / 301

11.2 利益相关者与公司绩效 / 301

11.3 代理理论 / 306

11.4 治理机制 / 311

11.5 伦理和战略 / 316

### 第 12 章 在参与单一行业竞争的 企业中执行战略 / 328

开篇案例 艾伦·穆拉利改变了  
福特的结构和文化 / 328

12.1 概述 / 329

12.2 通过组织设计实施战略 / 330

12.3 组织结构构建的要素 / 331

12.4 战略控制系统 / 336

12.5 组织文化 / 341

12.6 在职能层构建独特能力 / 344

12.7 单一产业中的战略实施 / 349

12.8 结构重建和流程再造 / 359

### 第 13 章 跨国与跨行业的公司 战略 / 365

开篇案例 诺基亚调整全球组织  
架构 / 365

13.1 概述 / 366

13.2 借助事业部结构管理公司  
战略 / 366

13.3 跨国战略实施 / 375

13.4 进入模式与执行 / 381

13.5 信息技术、互联网与资源  
外包 / 385

参考文献 / 392

# PART 1

第一部分

## 战略管理导论

第1章 领导力：实现竞争优势的战略决策过程

第2章 外部分析：机遇与威胁的界定

# 领导力：实现竞争优势的战略决策过程

## 开篇案例

戴尔公司 (Dell) 是由迈克尔·戴尔 (Michael Dell) 在得克萨斯大学宿舍中发起成立的个人电脑公司，在 20 世纪 90 年代和 21 世纪早期这是一个最成功的案例。20 世纪 90 年代中期到 2007 年，戴尔公司的平均资本回报率 (ROIC) 达到了惊人的 48.3%，远远超过了其他个人电脑竞争者的盈利能力 (见图 1-1)。显然，在这一时期，戴尔公司拥有相对于其竞争对手的持续竞争优势。

## 戴尔公司

然而自 2007 年伊始，戴尔公司的盈利能力下降了，相反其竞争对手如苹果公司和惠普公司则提升了其业绩表现。更有甚者，自 2005 年起，戴尔公司的每股收益就已经停滞不前了，然而惠普公司则持续增长，苹果公司也呈现高飞趋势 (见图 1-2)。之前戴尔公司的竞争优势源自何处呢？其又为何在 21 世纪早期开始消退？戴尔公司需要采取哪些措施来避免业绩下滑呢？

戴尔公司的竞争优势源于其商业模式：向零售客户进行直接销售。通过跳过批发和零售商的环节，戴尔公司可以得到原本被他们获取的那部分利润。戴尔公司将此部分利润以低价的形式转嫁给客户，进而提升了销售量和市场份额，同时推动了利润增长。同时，戴尔公司详细的网站信息使得顾客能够根据属性对微处理器、内存、显示器、硬盘驱动器、CD 和 DVD 光驱、键盘和鼠



标等部件进行混合与搭配，从而定制化地形成顾客自己的电脑系统。这种定制化产生订单的能力保持了顾客的回流。

戴尔公司优异业绩的另一个重要原因是它能有效地管理供应链，从而实现存货持有成本最小化。戴尔公司用互联网向供应商传输订单流的实时信息，从而使供应商了解到所生产部件的最新需求趋势的信息，以及未来4~12周内供货量的期望值。戴尔公司的供应商可以利用这些信息调整自身的生产计划，生产刚好满足戴尔公司需求量的部件，并用最合理的方式进行运输以使这些部件能够及时到达并投入生产。戴尔成功地将存货成本降低到行业最低水平。2006年，它的存货每5天周转1次；相比之下，其主要竞争对手惠普公司的存货周转平均天数为41天。在计算机行业中，这是一项重要的竞争优势来源，因为在行业中

部件成本占收入的75%，并且其价值会因为快速的更新换代而发生每周1%的下降。

然而，又是何种原因导致戴尔公司的竞争优势在2005年之后骤降呢？原因有很多。第一，戴尔公司的大部分销售收入来自商业客户，而在2008~2009年的经济萧条期，商业需求下降。第二，惠普公司同时借助个人电脑销售，以及“捆绑”经营的方式来获取商业市场份额的提升，这种经营是指将笔记本电脑、服务器、打印机、存储设备、网络设备和咨询服务进行捆绑，其中咨询服务能够帮助客户进行安装、管理以及设备服务等。换句话说，惠普公司将自身重新定位为信息技术的硬件提供商以及咨询服务机构，而戴尔缺乏对这一策略的“执行”措施。第三，为了提高其客户业务，戴尔公司需要通过类似沃尔玛和百思买（Best Buy）之类的零售

渠道进行销售，这也就使得销售毛利大幅度降低（虽然一些顾客倾向于网购，然而大部分顾客并不选择网购）。最终，苹果公司通过设计能给用户带来体验差异化的产品从戴尔公司的客户市场中获取了部分收益。苹果公司造成了一种反差对比概念，即从竞争对手（如戴尔公司）处购买的产品更像是廉价的商品，且缺乏个性和高雅性。

戴尔公司也试图回应这些挑战，即扩大产品供给来实现与诸如惠普公司等竞争对手的有效竞争。戴尔公司并购了几家公司，包括存储设备制造商和信息技术咨询企业佩罗系统（Perot Systems）公司。然而，这样做是否就足够了呢？戴尔公司曾经是行业领导者，现在却在尽力追赶其他公司。其竞争优势受到威胁，戴尔公司正在努力寻求最优战略来重塑其竞争优势。

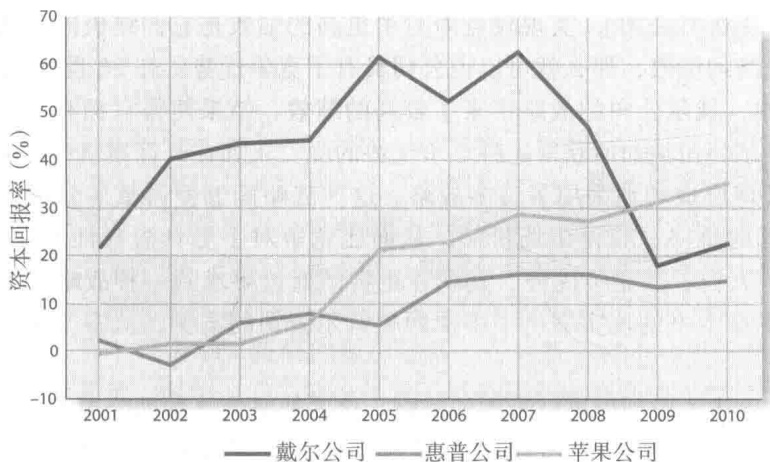


图 1-1 美国电脑公司 2001 ~ 2010 年的盈利能力