

M

现代竞争战略

Modern Competitive Strategy (第3版)

【美】戈登·沃克 (Gordon Walker) ◎著

黄丹◎译

D
O
E
R
C
N
M
P
V
E
S
T
I
T
R
T
A
Y
E
G

现代竞争战略

Modern Competitive Strategy (第3版)

【美】戈登·沃克 (Gordon Walker) ◎著

黄丹 ◎译

清华大学出版社
北京

Gordon Walker

Modern Competitive Strategy, 3rd

ISBN: 0-07-338138-1

Copyright © 2009 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Tsinghua University Press Limited. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education and Tsinghua University Press Limited.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和清华大学出版社有限公司合作出版。

此版本经授权仅限于中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区）销售发行。

版权 © 2016 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与清华大学出版社有限公司所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2010-0590

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

现代竞争战略：第3版 / (美) 戈登·沃克 (Gordon Walker) 著；黄丹译. —北京：清华大学出版社，2016
ISBN 978-7-302-46039-8

I. ①现… II. ①戈… ②黄… III. ①企业管理—市场竞争—研究 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第311223号

责任编辑：邓 婷 王 威

封面设计：刘 超

版式设计：刘艳庆

责任校对：王 颖

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京国马印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm

印 张：17.25

字 数：406 千字

版 次：2016 年 12 月第 1 版

印 次：2016 年 12 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：45.00 元

| 译者序 |

当清华大学出版社的编辑邀请我翻译这本书时，我犹豫了很久。一是本人水平有限，二是教学、科研工作太过繁忙，担心无法胜任此工作。但我多年为 MBA 和研究生教授“竞争战略”这门课，一直没有找到一本合适的教材。迄今为止，国内商学院讲竞争战略，基本上都沿用波特的体系，采用波特的专著作为教材。客观地说，波特的《竞争战略》《竞争优势》《国家竞争力》这三本书作为专著，其对竞争战略的理论与实践的贡献无疑是巨大的，但作为教材，则存在明显的缺陷。究其原因，主要有三个：一是缺乏完整的理论脉络，学生将这几本专著作为教材使用，有如在沙滩上盖房子，缺乏地基，波特的理论大厦在他们的心中就不牢固，我在教学实践中也发现，学生在运用波特的分析工具时往往不得要领，缺乏明确的目的；二是波特的专著实际上主要是针对充分竞争的行业来研究的，对垄断竞争、寡头竞争、高度同质化竞争的行业的分析却没有深入的分析，理论的残缺使其无法应对更为复杂的企业竞争问题；三是这些专著不是针对教学而撰写的，理论的跳跃性和空白点使得教学安排非常困难。另外两本书——《动态竞争战略》和《合作竞争》也是我在“竞争战略”课程中常使用的教材，但总感觉将这几本书的体系整合进教学中仍是困难重重。国内的工商管理教学确实亟待一本相对成熟的教材。

考虑再三，我还是接受了这个邀请。拿到沃克教授的这本书，立即感觉这是我想要的、适合于“竞争战略”课程的教科书。传统的竞争战略书籍与课堂教学仅限于业务层面的战略，这会使得学生有很强的理论孤立感，而沃克教授的教材把多业务企业战略问题、业务边界管理问题等公司层战略的问题巧妙地糅合进来，为读者描绘了一幅关于企业战略管理的全景图，也有助于整合企业各方面的业务活动，整体感更强了。另外，该书显然更面向产业实践，引入了垄断竞争、寡头竞争等重要的行业结构分析，而这些分析对于现在来说是非常必要的，像百度、阿里巴巴、腾讯这样的互联网巨头层出不穷，竞争战略管理非常需要这些理论的支撑。本书还引入了许多竞争方面新的研究成果，如价值网模型、战略定位理论等，极大地丰富了竞争战略的理论内容，这对竞争战略实践来说无疑是非常重要的。另外，本书新增加的企业法人治理结构的内容，对中国企业走向规范来说也非常的切题、应景。

诚然，中国的竞争战略问题要远比西方发达的、完善的市场来得复杂。在中国做企业，就像在丛林中作战，需要打破一些规则与定式，这是任何西方主流教科书均不能解决的问题。但沃克教授的《现代竞争战略（第3版）》为我们提供了一个相对完整的竞争战略理论体系，只有在一个相对扎实的理论基础上，我们才能找到调整与创新的方向。可以说，这本书为中国企业的竞争战略实践提供了一个分析的基础。当然，我们更期待在中国企业竞争战略实践基础上形成的新的理论体系与教材，这样会对中国乃至新兴经济体国家的企业战略实践更有助益。

感谢我的研究生程斐斐、殷文馨、方天舒和吴晓为本书翻译所做的大量前期工作，也感谢清华大学出版社的编辑们的辛勤付出。没有他们的努力，这本书无法顺利出版。

译者

2016年11月于上海

| 关于作者 |

作者戈登·沃克是美国南卫理公会大学埃德温 L.Cox 学院战略和创业系主任，大卫·B. 米勒讲席教授。沃克博士本科就读于耶鲁大学，获得宾夕法尼亚大学沃顿商学院 MBA 和博士学位，曾任教于 MIT 斯隆商学院、宾大沃顿商学院和耶鲁大学。沃克博士著述颇丰，并担任《管理科学季刊》（*Administrative Science Quarterly*）和《组织科学》（*Organization Science*）杂志的编委，目前主要负责战略组织理论方面的文章。他还负责多项国家科学基金项目。

沃克博士为许多机构提供过咨询和实证研究，如查帕拉钢铁公司、Sprint 电信公司、施乐、通用汽车、强生、卡尔森酒店集团、德州仪器、The Associates 网站、哈里伯顿公司、UICI 保险公司、联合健康集团和 EDS 公司等大型企业，以及大量的小型企业。此外，他还在南卫理公会大学、沃顿商学院、耶鲁大学和 INSEAD 为企业高层管理者授课。沃克博士曾于 1994 年和 1998 年被《商业周刊》评为美国最佳讲师，并于 1999 年在新加坡管理大学获得校长教学奖，入选美国名人录和世界名人录。他还担任美国人寿公司董事，并担任战略规划委员会、提名和治理委员会主席。沃克教授还曾于 1967—1970 年在美国海军陆战队任军官职位，并获青铜星章。

| 前 言 |

本书的写作基于本人多年讲授“战略学”的经历。在过去的27年里，我在许多很好的MBA项目为学生讲授“核心战略管理”课程。在我刚开始做助理教授时，迈克·波特的《竞争战略》一书刚刚出版，我便采用了这本书作为教材。这本书用一种学生和实践者能够理解和喜欢的方式，把产业经济学的概念和观察引入企业策略管理领域。在波特的书被引入的阶段，在战略管理领域很少有可应用的研究，他的书为战略管理教学提供了严密的、可用的一系列分析框架。

然而，在过去的二十年，战略管理领域出现了许多具有价值的、各种战略主题的，更复杂、更强大的理论。在早期的教科书中，对这些主题的研究主要建立在产业经济学的基础之上。但是，近期的思想、概念和理论，与传统的产业分析的关系很小。此外，实践工作者持续创新出许多产业分析无法涉及的方法来解决他们的战略问题。这一学科的基本要素仍保留着，但这些要素已无法涵盖战略问题的所有领域。

随着这一领域的发展，我的教学转向更多地通过阅读来学习，我相信这种转变会在许多商学院战略课程中变得越来越普遍。但由于许多有效的阅读材料来自实践类的期刊，它们更多的是倾向于应用。这种应用导向对许多战略问题来说是有贡献的，但经常被认为是缺乏足够的理论内容和内在关联性。

我们所需要的一本同时包括理论概念和战略管理主题的教材，近二十年来已经得到了很大的发展。此外，当我在为所有层面学生——本科生、MBA、EMBA——授课时发觉，教科书不得不考虑那些缺乏实践经验的学生，以及为一线管理者和高层管理者提供帮助。因此，教科书必须有可读性，而且要在一个单元或一个学季中（7~10周）或一个学期的课程中保持内在的关联性。这是一本我试图要写的书。

本版教材的结构与之前的版本基本相同，本书包括五个部分：

- 战略和战略决策制定
- 建立竞争优势
- 管理公司的边界
- 企业业务的扩张
- 管理企业

每一个部分对应解决企业从单一业务成长为多元业务，从一个地区扩展到多个地区所面对的特殊的问题。

第一部分提出战略的概念，并讨论制定战略的目的是在一段相当长的时间内实现良好的企业绩效。一家优秀的企业能够以比竞争对手更低的成本为顾客提供更高的价值，并能维持其竞争优势——包括企业的资源与能力——不受模仿，这种传统的严格定义竞争优势的方法贯穿全书。同时，这一部分为战略规划与决策提供了明确的模型。第二部分描述了

成功的企业在发展的过程中,在产业的约束下如何建立竞争优势,并讨论在组织内实施战略的具体内容。第三部分重点讲述企业如何通过纵向一体化或外包管理其业务边界从而执行其战略,并介绍了企业的外部合作关系。第四部分内容涉及企业国际化以及多元化业务。最后,第五部分详细介绍公司治理的相关问题,包括法律框架和制度框架两个方面。

我相信,这样安排内容有以下三个主要的好处。

(1) 它为重要的战略管理问题的讨论提供了一种面向实践的学科基础,并让学生能够随着课程的进展,把各问题联系起来。在课程的最后,学生会看到,通过许多理论框架的详细阐述,许多战略问题变得可以理解。这样,使得这个课程是一种整合性的体验。

(2) 它为理解单一业务和多元业务战略问题的异同提供了一种清晰的方法。作为多元化业务的公司中的一项业务,确定它如何改进是一个核心的管理问题。然而,如果不能使用一般战略管理框架来理解这一业务以及母公司,这一任务是无法实现的。换句话说,没有清晰的和实践性的业务层战略概念,就没有公司层面的战略概念。

(3) 本书涵盖了宽泛的现代战略管理问题并把现代理论与管理实践联系起来。以本人的经验来说,书中的理论框架适用于任何时代的教学用案例——海德雪板公司、Blockbuster(英国的DVD租赁公司)、微软2002、皇冠柯克-西尔公司、默克、Zara。而且,当学生阅读这些商业文章时,他们能够看到他们所学的东西的适用性。同时,经验告诉我,高层管理者也会在其决策工作中对这些方法和框架产生共鸣。

这些好处能够在所有层面的教学中得以体现。我们可以欣慰地看到,对于几乎相同的材料,本科生能够做出正确的反应并体现出学习热情,而EMBA学生也会因为某种原因而感受到其价值。本科生喜欢清晰的、关联性和一致性强的战略管理方法,而EMBA学生则更多的是获取材料,并将其直接应用于他们的工作中。不用说,常规的MBA学生可以同时从这两个方面受益。使用本书的教师还可以获得许多教学补充材料:教师手册,包括讲课笔记、多项选择题、每一章节建议使用的案例,电子版的试题库,包含本书和其他讲课材料的关键图表的PPT。教师可以在本书的网站中找到这些教学辅助材料和资源:
www.mhhe.com/walker3e。

该版书新的内容

对第一章某些内容进行了重写,从而使读者更容易掌握战略的含义以及这本书是如何设计其关键要素的。改写第一章的目的是以多种形式介绍战略的概念,并且不失企业战略是为了赚钱这一核心。偏离了公司财务产出这一核心,只能使企业管理者和研究人员对战略概念的理解变得模糊并产生麻烦。

同时,在这一版中,我做了一点重要的改动,就是把战略规划和战略决策放到本书中。学生经常对战略决策的制定感到困惑,他们需要一种结构性的工具来理解战略的相关概念。把战略规划这一章放到教材的前面有助于解决这一问题。这一章包含了财务绩效度量,主要集中于标准普尔指数的方法。第一章中的这一节介绍了标准普尔在对公司评分时使用的竞争优势的评价方法,并证明了公司的商誉不仅取决于其财务产出,也取决于其所实施的战略。

最后，当这一版本付印时，许多领域的研究成果被更新到本书的许多章节中。新的参考文献见之于各章节中。对于这一版本，有几个地方是需要说明的。关于长期竞争的第五章参考了一些获得产业生命周期理论实证强烈支持的新书。关于战略执行的第六章现在包括了能力规划与学习的关系的研究成果。第七章新增了多种资源的管理问题，这是在之前的版本中没有的。第十章增加了收购与兼并的一节，这一节虽然比较简略，但我希望它更细致并反映出近年来与收购和兼并有关的研究成果。这一节也包含了战略性投资和财务投资的理论框架。这一非常有价值的框架通过亚洲收购案例的简短总结来进行说明。第十二章在现有研究的基础上，对萨班斯·奥克斯利法案所产生的一系列影响进行了更深入的讨论。战略专家将肯定会看到，这一领域的发展会更为有效，学生也不可避免地需要更多的实践案例与分析工具。我们期待下一个版本会继续更新。

致谢

本书在写作过程中得到了许多人的帮助。每一次更新版本，这个名单都会增加。没有他们的帮助，就不可能有这么一本书。Steve Postrel 对本书的材料提出了许多有益的评论，他在选择和组织材料内容方面起到了关键作用，尤其是第三章。Tammy Madsen 在本书许多方面的想法，自始至终起到了很大的作用。Cathy Maritan 也对本书哪些地方可以改进，哪些地方可以变得效果更好提出了大量有益的建议。我也在与 Nick Argyres、Jackson Nickerson、Russ Coff、Anita McGahan、Marvin Lieberman、Rich Makadok、Bruce Kogut、Margie Peteraf、David Hoopes、David 和 Rachel Croson、Gary Moskowitz、Michael Jacobides、Ron Adner、Tim Folta、Javier Gimeno、Tom Moliterno、Ed Zajac、Andy Spicer、Jordan Siegel、Pankaj Ghemawat、Gautam Ahuja、Asli Arikan、Dan Levinthal、Robert Burgelman、Michael Leiblein 以及 Jon O'Brien 的交谈中获益匪浅。我就本书的许多方面在与很多高层管理者交流的过程中，他们的观点与洞察力对我的帮助也很大。这些高管包括 Paul Passmore、Greg Mutz、John Alexander、Charles Palmer、Jack McCarty、Bill Truxal、Raymond Herpers、Chuck Armstrong、Warren Miler 及 Atul Vohra。

我也非常感谢我的学生们，在为他们讲授教学案例的过程中，让我在本书的概念方面积累了大量的经验。这些经验对如何把本书的观点有效地运用于课堂中帮助极大。在许多案例中，如果没有把其思想搞懂，战略思想就不具备实用性。

出版商对本书的整合起到了不可估量的作用。McGraw-Hill/Irwin 的编辑 Laura Spell，以及开发编辑 Diana Nam，一直支持该书的出版，并以非凡的耐心对待本书的出版。感谢 Dana Pauley，我的项目管理者，她使我能够高效地按计划完成本书的写作。

最后，我要感谢我的家人，他们值得我花很长的时间来回报他们的友善与宽容。

戈登·沃克
(Gordon Walker)

| 目 录 |

第一部分 战略和战略决策制定

第一章 战略是什么？ / 2

为什么学习企业战略？	2
如何定义成功的战略？	3
战略多么重要，是真的吗？	6
战略的起源	7
战略规划和战略执行	9
行业分析	10
始终不变的战略：成长和创新	11
外包、纵向一体化以及战略同盟	11
全球战略	13
业务多元化公司的战略	13
公司治理	13
本章小结	14
本章注释	14

第二章 战略规划与决策制定 / 16

什么是战略规划？	16
独立业务规划	19
多业务公司规划	29
本章小结	31
要点总结	31
练习题	32

本章注释.....	32
-----------	----

第二部分 建立竞争优势

第三章 竞争优势 / 36

简介.....	36
客户相关的竞争定位.....	37
隔离机制.....	52
本章小结.....	56
要点总结.....	56
练习题.....	57
本章注释.....	57

第四章 产业分析 / 61

简介.....	61
定义产业边界.....	62
产业力量如何影响盈利性.....	64
驱动利润下降的产业力量：五力模型.....	64
驱动利润上升的产业力量：价值网.....	79
战略集团.....	81
本章小结.....	83
要点总结.....	83
练习题.....	84
本章注释.....	84

第五章 无处不在的竞争 / 88

简介.....	88
产业演变的阶段.....	89
阶段一：发展.....	93
阶段二：消退.....	100
阶段三：成熟.....	103
产业重组.....	106

本章小结..... 111

要点总结..... 111

练习题..... 112

本章注释..... 113

第六章 战略执行 / 117

简介..... 117

战略执行的基本元素：资源和能力..... 118

资源和能力的关系..... 119

能力培养..... 121

能力开发的组织维度..... 124

文化和学习..... 133

本章小结..... 135

要点总结..... 136

练习题..... 136

本章注释..... 137

第三部分 管理公司的边界

第七章 纵向整合与外包 / 142

简介..... 142

雇佣关系..... 143

交易成本理论..... 144

产权理论..... 145

战略和控制..... 145

战略和相关能力..... 147

战略采购框架..... 149

混合采购安排..... 152

其他问题..... 154

本章小结..... 156

要点总结.....	156
练习题.....	157
本章注释.....	157

第八章 合伙 / 161

简介.....	161
合作关系形成的近期趋势.....	162
合作伙伴关系背后的激励作用.....	164
合作伙伴的劣势.....	167
合作伙伴的选择.....	169
合作关系的形式.....	170
管理企业联盟.....	172
企业联盟动态.....	173
本章小结.....	175
要点总结.....	175
练习题.....	176
本章注释.....	177

第四部分 企业业务的扩张

第九章 全球战略 / 182

简介.....	182
为什么地域很重要?	183
为什么国家很重要?	185
波特的钻石模型.....	189
全球竞争框架.....	190
进入国外市场的模式.....	196
在单一业务中形成全球竞争力.....	198
本章小结.....	199
要点总结.....	199

练习题.....	200
本章注释.....	201
第十章 发展新业务 / 203	
简介.....	203
新业务的发展过程.....	204
多元化的动力.....	205
新业务对企业的贡献.....	205
成功发展新业务.....	206
新的市场特点.....	209
新业务管理.....	210
新业务收购.....	210
分拆上市.....	216
不同国家的多元化.....	216
本章小结.....	216
要点总结.....	216
练习题.....	217
本章注释.....	218
第十一章 多业务公司的管理 / 221	
简介.....	221
内部资本市场管理.....	222
业务组合管理.....	223
业务单元的关系：转移和集中化.....	227
自上而下的驱动.....	231
企业基础设施建设.....	233
本章小结.....	235
要点总结.....	235
练习题.....	236
本章注释.....	237

第五部分 管理企业

第十二章 公司治理 / 240

简介.....	240
什么是公司治理?	241
代理理论.....	241
董事会.....	242
安然公司的倒闭.....	246
董事会效率.....	247
CEO 的薪资.....	249
不同国家的公司治理.....	251
本章小结.....	252
要点总结.....	253
练习题.....	253
本章注释.....	254

Part One 第一部分 战略和战略决策制定

- ①第一章 战略是什么？
- ①第二章 战略规划与决策制定



第一章 战略是什么？

本章概要

为什么学习企业战略？	外包、纵向一体化及战略同盟
如何定义成功的战略？	全球战略
战略多么重要，是真的吗？	业务多元化公司的战略
战略的起源	公司治理
战略规划和战略执行	本章小结
行业分析	本章注释
始终不变的战略：成长和创新	

为什么学习企业战略？

在过去的数百年中，世界经济已经慢慢集中到一种如何能生产和销售商品或服务的方法上——我们称之为市场资本主义，并不是所有的国家都遵循这个模型，还是存在一些例外的。但是随着时间推移，越来越多的国家已经接纳它为治理经济的一种方式。不同的国家可以采用市场资本主义的不同版本：美国是一种，中国是另一种，俄罗斯又有一种，而法国又会有其他模式。但是对私人企业而言，它们都分享着同一个作为主要规则的承诺来确保系统运转。

市场资本主义的一个关键特征是产品市场上不同企业的竞争。企业——就像 IBM、丰田、苹果、家乐福和联想——通过提供与竞争对手相比在一个特定价格下的最好的产品来争夺消费者。在每一类市场中总有一些企业成功而另一些企业失败。在对成功的企盼中，尽管会有失败的威胁，但是资本市场中的人们不管在现有的还是新生的商业领域，总是会不断在新的产品和创意上进行竞争。这个系统之所以会运转是因为市场中存在由竞争推动的企业和产品，它们提升了一个国家中人们的总体物质生活水平，因此世界经济是向前发展的。