

世纪高教·工商管理经典教材译丛



PEARSON



Jay B. Barney

【美】杰伊·B. 巴尼 著 朱立 张颖 张肖虎 朱芮影 译

战略管理

获得与保持竞争优势

Gaining and Sustaining Competitive Advantage

欧美著名商学院
广泛使用的战略管理经典教材

格致出版社  上海人民出版社

世纪高教·工商管理经典教材译丛



PEARSON



Jay B. Barney

【美】杰伊·B. 巴尼 著 朱立 张颖 张肖虎 朱芮影 译

战略管理

获得与保持竞争优势

Gaining and Sustaining
Competitive Advantage

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:获得与保持竞争优势:第3版/(美)
巴尼(Barney, J. B.)著;朱立等译. —上海:格致
出版社:上海人民出版社,2011

(世纪高教·工商管理经典教材译丛)

书名原文:Gaining and Sustaining Competitive
Advantage, 3E

ISBN 978-7-5432-1891-8

I. ①战… II. ①巴… ②朱… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第254610号

责任编辑 王 萌
美术编辑 人马艺术设计·储平

世纪高教·工商管理经典教材译丛

战略管理

——获得与保持竞争优势(第3版)

[美]杰伊·B.巴尼 著

朱立 张颖 张肖虎 朱芮影 译

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 浙江临安曙光印务有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 29.25
插页 1
字数 717,000
版次 2011年8月第1版
印次 2011年8月第1次印刷
ISBN 978-7-5432-1891-8/F·376
定价 62.00元

前言

为什么我们需要另一本关于经营政策和战略管理的书呢？本书与其他书相比有什么差异？要回答这些问题，重要的是要了解：(1)商科教育在商学院是如何演进的；(2)战略管理在商学院的学科地位。

商学院的研究和教学

1959年，两份关于本科生及研究生商业教育状况的评估公布于世。第一份评估报告由卡内基基金会赞助，其评估结果显示“高等教育中的这一学科所面临的首要问题是其学术理论标准亟待在本质上得到提高”。¹第二份评估报告由福特基金会支助，该报告更为详细地描述了这类学术理论标准的定位，认为：“越来越多的商学教育者开始认识到，在教育中对现有知识的传播和应用是不充分的，提升现有的知识水平是高等教育的基本功能。渴望全面提升学术地位的专业商学院必须满足这一要求。”²

20世纪50年代的这些评估报告，对商学院的结构和功能产生了深刻的影响。在卡内基和福特基金会的研究之前，商学院的教授通常是退休的管理者，而商学院的课程设置主要由关于各种非正式规则的讨论和应用构成，这些规则适用于对不同企业职能的管理。今天，大部分的商学院教授都具有商业或与商业相关学科的博士学位，并且商学院的课程集中在那些已通过学术研究而建立的各类模型、概念和理论的讨论和应用上。早期关于商业实践的讨论没有与基础学科紧密联系，而现在商科的教学和研究工作直接来源于这些基础学科，包括经济学、心理学、社会学和数学等，同时也促进了这些学科的发展。

在商学院的所有学科领域中，组织行为学和金融学是最早过渡到以理论为根基、以研究为基础的学科。早在20世纪30年代早期，组织行为学的研究者就试图将源于社会心理学的严谨的研究方法应用到组织中个体和团体行为的研究中。现在著名的关于新泽西州霍桑西屋电气工厂的研究表明，社会科学的研究方法不仅适用于组织环境，而且也可以被用来描述公司内部复杂的社会现象。³在金融学中，莫迪利安尼(Modigliani)和米勒(Miller)在资本结构和资本成本方面的研究，以及马科维茨(Markowitz)和托宾(Tobin)的投资组合选择研究，开创了将经济理论运用于企业财务决策的方法。⁴从这一类早期的研究工作开始，金融学已经在真正意义上成为了微观经济学的—个子域。并且，

金融学的理论与实证工作已经广泛地对微观经济领域发挥了重大的作用。

商学院的许多其他学科也经历了类似的发展历程。市场营销学过去经常由退休的营销管理人员来教授,并且营销学课程的重点放在了这些管理者的经验上,但现在的市场营销课程通常都由在营销学或与之有关的领域拥有博士学位的教师讲授,而且市场营销课的重点也放在从经济学、心理学及统计学衍生出的模型和概念的理解和应用上。运营管理的学科基础过去是不确定的,然而现在也成为了一个综合运用心理学、社会学、数学、统计学模型等来管理企业的质量、工厂选址、物流及其他关键业务活动等的学科。会计学过去单一地强调通用的会计原则,而现在会计学的研究更广泛地吸取了经济学、心理学、计算机科学来发展完善那些会计原则并作用于企业。

有学者认为商科如果过于强调严谨的研究将降低商科教育的质量。⁵他们认为,虽然我们现在有了大量更为严谨的方法来分析公司的运作情况,但我们失去了管理现实世界的企业所需要的人情味,而这种人性化的观念过去是由退休的管理人员在课堂上传达给学生的。当然,这些批评也有一定的道理。毋庸置疑,如果管理者所做的一切就是把研究得来的这些模型套搬到企业,那么该企业大概不会运作得很好。真正的组织管理并不能轻易地简化到像电脑运算法则一样。以学科为基础的教师必须力求使学生深切地体会到人性化。这就是基于案例的教学方法在商学院里持续受到欢迎的原因之一。案例教学不仅为学生提供应用他们所学的理论模型的机会,而且可以模拟出实际运用这些理论模型时必然会产生的复杂的社会背景。

诚然,多数严谨的商业研究与真正的商业管理是不相干的。在研究性杂志所涉及的问题中,也许仅有一两篇文章确实有适用于实践的潜力。其余的文章都是基础性研究。它们用于回答理论问题,而一般都是应用潜力不大的理论问题。然而,基础性研究往往是应用型研究的基础条件。此外,当严谨的商业研究可以应用于现实企业时,其影响是十分惊人的。举例来说,毫无疑问企业今天的管理方式和30年前相比有着本质上的不同,这种变化很大程度上起源于组织行为学及相关的商业学科的发展。⁶再者,金融理论的进步对现代经济的结构和功能所产生的巨大影响也是毋庸置疑的。杠杆收购、期货市场、衍生工具和资本预算,都是在金融经济学中发生根本性变革的经济现象的实例。此外,20世纪80年代到90年代席卷世界的质量运动,其智力根源和管理工具都来自于运营管理的研究成果。

战略管理的学术地位

那么,在这样的演进过程中战略管理这门学科处于何种地位呢?毫不夸张地说,战略管理是商学院所有学科中最不成熟和最亟待发展的学科。金融学和组织行为学到20世纪50年代已进入严谨的以学科为基础发展的领域;到20世纪60年代市场营销学、会计学和运作管理也进入了该领域。然而,直到20世纪70年代末和80年代初,严谨的战略管理学理论基础的研究工作才刚刚起步。在此之前,战略管理往往是由退休的管理人员来讲授,而课程内容重点是描述总经理在组织内部的各类活动和决策。

在许多方面,战略管理学科领域的延迟成熟是完全可以理解的。在企业中战略管

理是一项天生的综合性活动,需要经理人将不同的业务职能技能和专业技术结合起来以形成某一策略并付诸实施。因此,战略管理的研究天生就是一项跨学科的任务。要想成为一门完全成熟的学科,研究战略管理的每一位学者自身的专业技能就必须十分成熟。因此,战略管理的演进被推迟也就不足为奇了,它的学科发展必须等到其他的商业职能从它们的学术预备状态发展到更为成熟的以学科为基础、以研究为导向的专业化程度之后才行。不过,尽管战略管理学成熟的时间被拖延了,但其走向成熟的趋势是必然的。

有两个事件标志着战略管理领域开始从学术预备阶段演进到现代的以学科为基础的研究领域阶段:迈克尔·波特(Michael Porter)的《竞争战略》(*Competitive Strategy*) (1980年)和理查德·鲁梅尔特(Richard Rumelt)的《战略、结构与经济绩效》(*Strategy, Structure, and Economic Performance*) (1974年)的出版。本书的第3章和第4章描述了波特将产业组织经济学概念应用于竞争环境下机遇与挑战的分析。在波特之前,对一个公司竞争环境的分析,没有系统的结构,只是长长地罗列出公司面临的机遇与挑战的特质。在波特之后,公司竞争环境中存在的源于产业组织经济学的关键性威胁便能够被描述,并且能够由公司的产业结构来推断出公司面临的机遇有哪些。波特已开始为分析经营层面的战略制定的要素问题提供了理论框架。

本书第12章指出,鲁梅尔特汲取了商业历史学家和商业学者的理论思想,用于解释企业多元化战略为企业增加经济价值的条件,以及用以描述企业要实现多元化努力的潜在价值所需要的组织结构模型。⁷在鲁梅尔特之前,公司战略的讨论陷入了不严谨的关于协同作用和集权与分权的度的讨论之中。鲁梅尔特之后,用以实现规模经济的产品关联能够被描述,用以实现规模经济的特定组织结构也能够被详述。鲁梅尔特已经提供了一个理论架构来分析公司层战略在制定和执行中的一些关键问题。

正值波特和鲁梅尔特完成他们的研究工作之际,其他学科的研究成果也陆续得到出版,这注定对战略管理学科的演进产生重大的影响。在组织行为学方面,威廉·大内(William Ouchi)对日本管理制度的研究开拓了战略实施的重大课题。⁸在经济学方面,交易成本和公司演化论为分析公司的竞争定位提供了强有力的分析工具。⁹在组织理论方面,生态学理论为公司所面临的竞争过程提出了真知灼见。¹⁰在金融学和会计学方面,代理理论和实证会计开拓了组织结构和组织过程的经济视野。¹¹这些学科理论的发展都收录在我和大内于1986年出版的《组织经济学》(*Organizational Economics*)一书中。¹²

战略管理学及其相关学科领域理论的突破发展,促使了战略管理学理论的成熟。在过去几年中,研究组织中战略现象的人数急剧攀升。目前,管理学研究生院中的商业政策和战略系是研究生院所有系中最大的。从金融学到组织行为学,拥有各类专业背景的学者都在发表战略管理领域的论文。新的思想正在持续不断地出现并得到验证。

此外,这种对战略管理兴趣不断增长的现象并不仅仅局限于学术人士。这项工作的重大意义在于,它对于如何管理真正的公司具有很重要的影响。波特《竞争战略》和《竞争优势》(*Competitive Advantage*),已经被很多在职的管理人员阅读并加以应用。C. K. 普拉哈拉德(Prahalad)和加里·哈梅尔(Gary Hammel)发表在《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)中关于核心竞争力的文章,是一篇扎扎实实地植根于战略管理领域学术研究的文章,它在《哈佛商业评论》中是空前畅销的再版文章。像金融学、组织行为学和运营管理的早期研究工作一样,战略管理学的研究已经开始并将继续在管

理实践中发挥深远的影响。¹³

本书的目的

不幸的是,许多学习战略管理的学生,无论是全日制学生、兼职式学生或是在职管理人员,都发现很难真正让他们的思想融入这一迅猛发展的领域。个别的文章或著作通常只提出一个单一的观点,并没有提供把战略管理的概念运用到真正的组织中所必需的整体综合框架。尽管也有一些例外,但大部分的教科书并未涵盖最前沿的战略管理研究成果,也没有为学生和实践者提供有关如何运用这些研究的指导。本书的目的是,以一种学生和实践者都易学易用的方式来总结和整合战略管理及相关学科的最新研究成果。

本书的特色

我采取如下措施以确保上述目的的实现。

整合战略管理研究

本书的目的之一是为战略管理领域呈现一个整合的视角。为了推动这一整合,本书的前五章制定了一个框架(概述在第5章),这一框架结构在其余的章节中被用来作为组织框架。因此,与波特和其他作者的书不同,本书不是根据公司面临的不同竞争环境状况来做脉络的。那种结构过于强调环境因素对公司绩效的影响,而非组织因素。相反,在建立组织架构后,本书的章节着重于具体的企业可获取的竞争优势的战略选择上。在经营层战略上,这些抉择包括成本领先(第6章)、产品差异化(第7章)、柔性管理(第8章)和默契的串谋(第9章)。在公司层战略上,这些选择包括纵向一体化战略(第10章)、多元化战略(第11章、第12章)、战略联盟(第13章)、兼并与收购战略(第14章)和国际化战略(第15章)。这些战略选择如何帮助消除环境威胁和拓展机遇在每一章都会涉及,并且与组织的优势和劣势如何影响企业获取持续竞争优势能力的讨论相衔接。

促使战略管理领域整合的另一种方式是,不把战略规划和战略实施分成不同的部分来讨论。许多著作和文章似乎都采取虚构的方式,从而使战略规划和战略实施的独立研究成为可能。这显然是不对的。企业制定自己的战略而不考虑如何去实施,这明显是错误的。此外,不考虑公司战略实施的意图而去评估公司战略实施的质量是不可能的。然而,许多战略管理的教科书都将这些主题分散在教材的不同部分来介绍。

在本书中,对于公司所面临的每项战略选择、战略规划和战略实施都是放在一起来

综合讨论。因此,从第6章开始,将对获得经济价值的战略条件与获取持续竞争优势来源的战略条件的问题进行讨论。战略规划后,将讨论企业实施战略规划的行动。企业所面临的所有战略选择(除多元化战略外)中,战略规划和战略实施的讨论都放在同一章节。对于企业多元化战略,战略规划的讨论在第11章,战略实施的讨论在第12章,因为关于多元化战略实施的文献非常丰富。

涵盖最新的研究

本书的另一目的是,总结战略管理及相关学科的最新研究成果。为实现此目的,本书做了多方面工作。譬如,每一章中都涵盖并讨论了前沿的观点和研究,甚至其中的一些还尚未发表。在第2章关于公司绩效的讨论中,收录了最近才出现在战略管理文献中的关于公司绩效评估的多种方法,包括特雷诺指数(Treynor index)、夏普测度(Sharpe's measure)、詹森 α (Jensen's alpha)和托宾 q 值(Tobin's q)等。对在其他战略管理书籍中未被广泛讨论的一些流行绩效评估方法也进行了介绍,包括用事件研究法来分析公司绩效等。此外,第5章中关于组织优势与劣势的讨论是对企业的资源基础观的当前研究的总结。¹⁴第9章中关于默契的串谋讨论,吸取了博弈理论的最新发展成果;第13章关于战略联盟信任问题的讨论吸收了最近发表的文献观点。第11章企业多元化战略的讨论是植根于当前最新的战略管理理论和金融理论之上的。第15章国际化战略的分析也汲取了大量最新的研究成果。

为确保本教材全面地涵盖战略管理及相关学科的前沿研究成果,作者对近15年的 *Strategic Management Journal*、*Academy of Management Review*、*Academy of Management Journal* 等杂志每一期的每篇文章都进行了阅读和总结。如果某篇文章有战略重点,该文章就会恰当地归类于本书的一章或某几章中。虽然不是所有的文章都在本书中有引用,但我相信任何发表在期刊上的当今最重要的研究思想都会反映在本书的内容中。举例来说,除了几篇关于小公司战略管理的文章之外,在 *Strategic Management Journal* 中发表的每一篇文章都能同本书中的某一个章节联系起来。

确保易学易用

如果学生和实践者们不能读懂并应用所有的这些研究,那么其价值就十分有限。因此,仅仅涵盖战略管理及相关学科的主要研究成果是不够的,确保这些知识的易学易用也是非常重要的。为实现此意图,本书做了几方面的工作。首先,本书实例丰富。这些实例大部分来自《财富》、《商业周刊》和《华尔街日报》。如果在研究性文献中讨论的特定战略现象找不到一个实例,那么这种战略现象的讨论往往被本书删略。其直接的逻辑原因是:如果我们不能在流行的商业文献中发现某一现象的实例,那么这种现象,尽管理论上也许有意义,但实际上可能毫无价值,删略了也无大碍。

另外,每一章结束都有本章小结和复习题。本章小结中概括了这一章的关键问题,复习题能促使读者超越书本的内容去领会管理真实公司的内涵。

我认为案例教学是战略管理课程非常重要的组成部分。然而,为了发挥最大效用,

案例教学应该为学生和管理者们提供一种机会,让他们领会一套理念、一个模型或一种方法是如何实际应用到战略分析和战略决策中。本书着力强调这些理念、模型和方法,我相信老师们能够选择他们自己的案例来运用这些分析工具。

有很多的案例资源可以被用作本书的辅导材料。此外,本书的篇章结构使得相关案例的选取更为容易。本书是按照公司面临的具体战略选择来进行编排的,关于公司进行战略抉择的众多案例能进一步阐明各章节的理念和模型在现实环境中是如何应用的。举例来说,为使关于成本领先战略的讨论变得生动,把重心集中在成本领先的纽柯钢铁(Nucor Steel)和沃尔玛的案例就很好。为活跃纵向一体化战略的讨论,寻求纵向一体化战略的 Crown Equipment、Pennzoil 和 Nucleon 等公司的案例就是较好的选择。Newell-Rubbermaid、柯达和库柏工业(Cooper Industries)等公司的案例,就是企业多元化问题讨论的优选案例。

第三版中的改变

本书第二版所做的更新,除了一例未保留以外,其他所有更新都在第三版中继续。第二版中的纵向一体化战略的章节位置做了调整。该章节在第三版中调整到第三部分公司层战略。很明显,纵向一体化战略在经营层和公司层都是很重要的。但大多数教授都视之为公司层战略,所以我做了以上调整。

第三版的其他重要改变还包括:(1)在第1章中加入了开篇导论;(2)将战略管理过程的讨论整合到第1章中;(3)在第2章中加入了“支付的意愿”和“成本”的绩效评定;(4)重新强调了竞争优势与绩效一致性的定义;(5)修订了第6章中关于产品差异化的讨论,增加了它的易读性;(6)在第8章的战略类推论证中增补了关于实用逻辑推理的讨论;(7)简化了第9章中的关于默契的串谋选择的讨论;(8)重新改写了第10章的纵向一体化战略,使它更易理解和运用;(9)修订了关于公司战略和公司绩效的实证研究的综述(第11章),归纳了“多元化折价”的文献。本版中更加努力地消除了错别字和其他方面的错误。

致谢

我于1984年开始撰写本书第一版,那时我还是加州大学洛杉矶分校(UCLA)的助理教授。多年以来,我的身份从得克萨斯农工大学的教师变成了俄亥俄州立大学费希尔商学院(Fisher College of Business)的战略管理教授,我仍持续不懈地修改完善本书。所有这些院校机构的同事、学生和朋友们,对于本书的完稿给予了极大帮助。有很长一段时间,我都将本书及其后续版本戏称为“所谓的书”(alleged book)。在加州大学洛杉矶分校,Bill McKelvey、Bill Ouchi 和 Dick Rumelt 帮助我进入学术领域并形成了学术研究的方法。与 Bill Ouchi 和 Dick Rumelt 的早期合作研究,对于我后来成为经济导向的战略研究学者有重大影响。在加州大学,我也非常幸运地得到了一批卓越的博士生的帮助,他

们是 Kathleen Conner、Bill Hesterly、Julia Liebeskind、Jim Robins 和 Todd Zenger 等。

当我到了得克萨斯农工大学,我找到了一支活跃的战略管理研究团队。那里的同事也对本书的撰写带来了深远的影响,他们是 Barry Bavsinger、Bert Cannella、Javier Gimeno、Mike Hitt、Bob Hoskisson、Tom Turk 和 Abby McWilliams 等。Lowell Busenitz、Jim Fet、Mark Hansen、Doug Moesel 和 Beverly Tyler 等博士生也对我的研究给予了帮助。建立组织架构并将之运用到战略选择分析上的大量艰苦工作,都是在得克萨斯农工大学完成的。我非常感谢我的系主任 Don Hellriegel 和 Mike Hitt 的支持,是他们的帮助使我的工作成为可能。

我来到俄亥俄州立大学费希尔商学院后,同事给予我的支持和友谊意义是非凡的。他们是 Sharon Alvarez、Jay Anand、Kate Conner、Jay Dial、Konstantina Kioussis、Michael Leiblein、Mona Makhija、Mike Peng、Oded Shenkar、Alice Stewart, 管理学系的 Sharon James Wade, 金融系的 Anil Makhija、Rene Stulz、Ralph Walkling 和 Karen Wruck 等。我的系主任 David Greenberger、副院长 Steve Mangum, 还有院长 Joe Alutto 都给予了我很大帮助,他们为我创造的研究条件使得本书的完稿成为可能。我也与那里的一批非常聪明的博士学生合作,他们对本书产生了极大的影响,他们是 Asli Arikan、Ilgaz Arikan、Doug Bosse、Naga Damaraju、Nilesh Khare、Woonghee Lee、Alison Mackey、Ty Mackey、Doug Miller、Masa Okada、Heli Wang 和 Al Warner 等。

坦白地说,如果没有极富才干并具有献身精神的得力助手 Kathy Zwanziger 的帮助,本书的第三版是无法完成的。在战略管理这一领域,每个认识我的人都认识 Kathy。

自始至终支持我的是我的家人。如果没有他们,一切都没有可能或者说毫无意义。因此,我将此书献给我的家人——我的妻子 Kim 和我的三个孩子:Lindsay(以及她的丈夫 Ryan 和他们的三个孩子 Isaac、Chloe 和 Audrey)、Kristian(以及他的妻子 Amy 和他们的两个孩子 Dylanie 和 Lucas),还有 Erin(以及她的丈夫 Dave)。

杰伊·B. 巴尼

注释

1. 参见 Pierson, F. C. (1959). *The Education of American Businessmen: A Study of University College Programs in Business Administration*, New York: McGraw-Hill, p. ix.
2. 参见 Gordon, R. A., and J. E. Howell(1959). *Higher Education for Business*, New York: Columbia University Press.
3. 参见 Roethlisberger, F., and W. Dickson(1939). *Management and the Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
4. 参见 Modigliani, F., and M. Miller(1958). "The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment," *American Economic Review*, 48, pp. 201—297; Modigliani, F., and M. Miller (1963). "Corporate income taxes and the cost of capital," *American Economic Review*, 53, pp. 433—443; Markowitz, H. (1959). *Portfolio Selection*, New Haven, CT: Yale University Press; and Tobin, J. (1958). "Liquidity preference as a behavior toward risk," *Review of Economic Studies*, 25, pp. 65—86.
5. 参见 Hayes, R., and W. Abernathy(1980). "Managing our way to economic decline," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 67—77. 最近许多对 MBA 教育的批评观点与此类似,参见 Pfef-

- fer, J. , and C. T. Fong(2002). "The end of business schools? Less success than meets the eye," *Academy of Management Learning and Education*, 1(1), pp. 78—95.
6. 参见 Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley; and Peters, L. J. , and R. H. Waterman, Jr. (1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row.
 7. 这方面最重要的商业历史学家是 Alfred Chandler。他最有影响的著作是 Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press。从某种意义上讲,鲁梅尔特的开创性工作已经初见端倪于 Wrigley, L. (1970). "Divisional autonomy and diversification," unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School, Harvard University.
 8. 参见 Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.
 9. 参见 Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York: Free Press; and Nelson, R. , and S. Winter(1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Belknap Press.
 10. 参见 Hannan, M. T. , and J. Freeman(1977). "The population ecology of organizations," *American Journal of Sociology*, 72, pp. 267—272。
 11. 参见 Jensen, M. C. , and W. H. Meckling(1976). "Theory of the firm; Managerial behavior, agency costs, and ownership structure." *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305—360; and Watts, R. L. , and J. L. Zimmerman(1978). "Towards a positive theory of determination of accounting standards," *Accounting Review*, 53, pp. 112—133。
 12. 参见 Barney, J. B. , and W. G. Ouchi(1986). *Organizational Economics*, San Francisco: Jossey-Bass。
 13. 参见 Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press; Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, New York: Free Press; Prahalad, C. K. , and G. Hamel(1990). "The core competence of the organization." *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79—93。Prahalad 和 Hamel 的文章之前的学术研究有 Prahalad, C. K. , and R. A. Bettis(1986). "The dominant logic; A new linkage between diversity and performance," *Strategic Management Journal*, 7(6), pp. 485—501; and Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171—180。
 14. 参见 Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171—180; Barney, J. B. (1986). "Strategic factor markets; Expectations, luck and business strategy," *Management Science*, 32, pp. 1512—1514; and Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17, pp. 99—120。

∴ 目 录

第一部分 战略分析的基本原理

第 1 章 导论：什么是战略？

- 5 1.1 什么是战略
- 7 1.2 战略管理过程
- 12 1.3 突现战略
- 14 1.4 本章小结

第 2 章 公司绩效和竞争优势

- 16 2.1 公司绩效和竞争优势
- 18 2.2 竞争优势的度量
- 39 2.3 利益相关者的选择
- 40 2.4 本章小结

第 3 章 环境威胁评估

- 48 3.1 结构—行为—绩效模型
- 50 3.2 环境威胁的五力模型
- 65 3.3 五力模型的应用
- 68 3.4 另一种产业力量：互补者
- 69 3.5 国际环境中的威胁
- 71 3.6 本章小结

第 4 章 环境机会评估

- 75 4.1 机会与产业结构
- 96 4.2 环境威胁与机会的战略集团分析
- 99 4.3 以结构—行为—绩效模型为基础的环境威胁与机会分析的局限性
- 102 4.4 本章小结

第5章 评价企业的优势与劣势：资源基础观

- 108 5.1 企业优势与劣势的传统研究
- 112 5.2 分析组织的优势与劣势
- 125 5.3 VRIO 框架的应用
- 129 5.4 资源基础观的意义
- 133 5.5 VRIO 框架的局限性
- 135 5.6 本章小结

第二部分 经营战略**第6章 成本领先**

- 145 6.1 定义成本领先
- 154 6.2 成本领先的经济价值
- 157 6.3 成本领先和持续竞争优势
- 162 6.4 组织化以实施成本领先
- 165 6.5 本章小结

第7章 产品差异化

- 170 7.1 定义产品差异化
- 176 7.2 识别产品差异化的基础
- 179 7.3 产品差异化的经济价值
- 182 7.4 产品差异化和持续竞争优势
- 187 7.5 组织实施产品差异化
- 197 7.6 实施产品差异化战略和成本领先战略
- 199 7.7 本章小结

第8章 灵活性：在风险及不确定情况下的实物期权分析

- 203 8.1 将风险及不确定性引入战略选择：传统方法
- 207 8.2 定义灵活性和期权
- 209 8.3 灵活性的经济价值
- 223 8.4 灵活性和持续竞争优势
- 225 8.5 组织实施灵活性
- 225 8.6 本章小结

第9章 默契的串谋：合作减少竞争

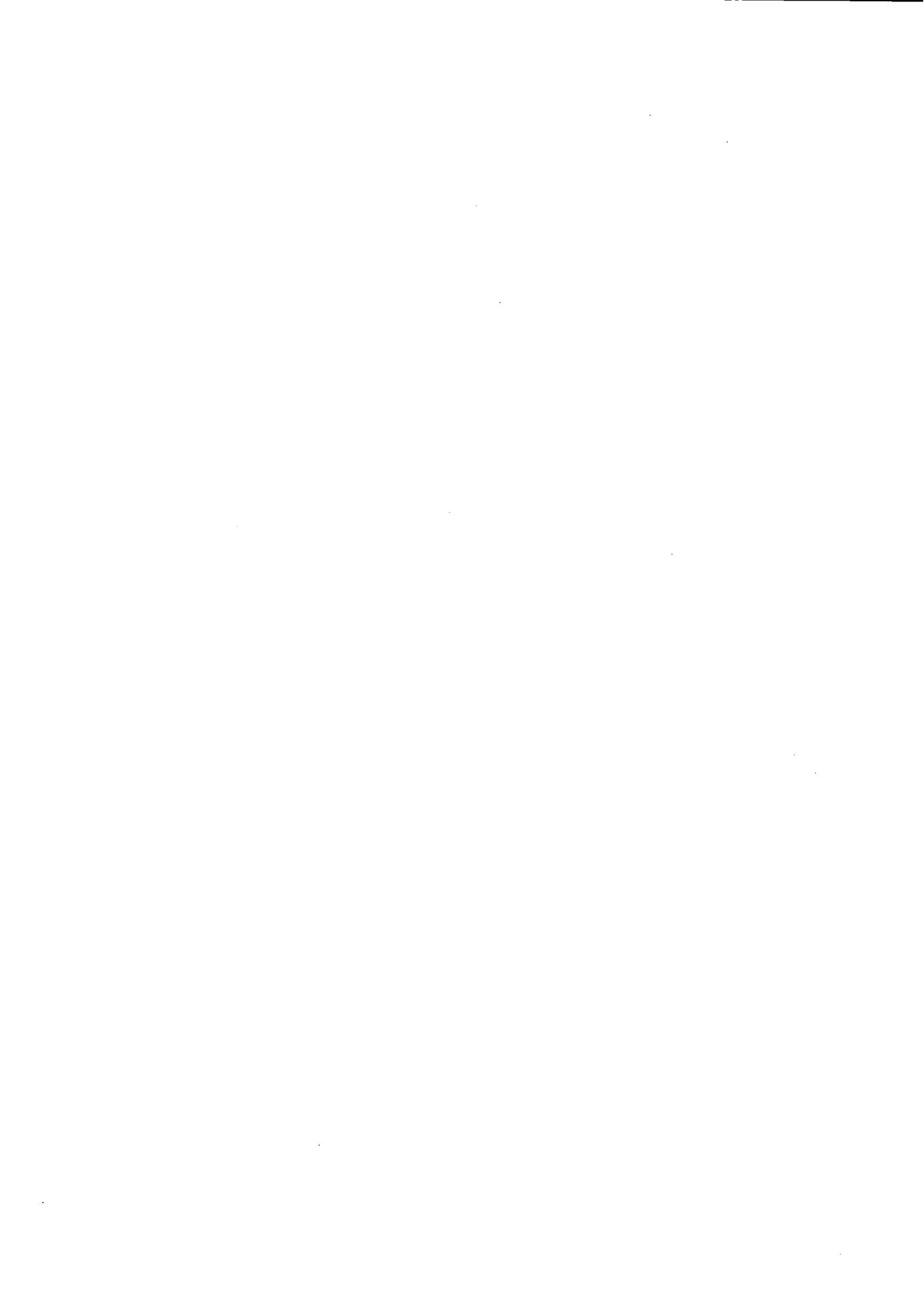
- 231 9.1 合作问题
- 233 9.2 定义串谋
- 234 9.3 串谋的经济价值
- 246 9.4 默契的串谋和持续竞争优势
- 248 9.5 组织实施默契的串谋
- 249 9.6 本章小结

第三部分 公司战略

- 第 10 章 纵向一体化战略**
- 255 10.1 纵向一体化的定义
- 257 10.2 纵向一体化的经济价值
- 268 10.3 纵向一体化与可持续竞争优势
- 272 10.4 组织实施纵向一体化战略
- 276 10.5 本章小结
- 第 11 章 多元化战略**
- 281 11.1 公司多元化类型
- 283 11.2 公司多元化的经济价值
- 302 11.3 多元化与持续竞争优势
- 304 11.4 本章小结
- 第 12 章 企业多元化战略的实施**
- 312 12.1 代理成本
- 315 12.2 组织结构
- 325 12.3 管理控制系统
- 334 12.4 薪酬政策
- 335 12.5 本章小结
- 第 13 章 战略联盟战略**
- 341 13.1 战略联盟的类型
- 342 13.2 战略联盟的经济价值
- 353 13.3 战略联盟和持续竞争优势
- 357 13.4 战略联盟的组织
- 362 13.5 本章小结
- 第 14 章 兼并与收购战略**
- 370 14.1 兼并与收购战略的价值
- 378 14.2 兼并与收购以及竞争优势的保持
- 389 14.3 并购的组织与实施
- 390 14.4 本章小结
- 第 15 章 国际化战略**
- 395 15.1 国际化战略的价值
- 409 15.2 国际化战略与持续的竞争优势
- 411 15.3 国际化战略的组织
- 416 15.4 本章小结
- 422 参考文献

第一部分

战略分析的基本原理



第 1 章

∴∴

导论：什么是战略？

大部分人都知道简单的扑克游戏“黑杰克”(blackjack),有时也被叫做“二十一点”。这种游戏在全世界的赌场都盛行,其游戏规则很简单:玩家要牌使牌面点数加起来比庄家(即赌场的发牌员)更接近 21 点,但不能超过 21 点。在这种游戏里,如果抽到花牌(J、Q、K)均算作 10 点;抽到 A 可以算作 1 点,也可以算作 11 点;其余牌均按其原面值计算(方片 2 算 2 点,黑桃 9 就算 9 点,以此类推)。游戏开始时,庄家先给每位玩家和自己各发两张牌,一张牌面朝上,一张牌面朝下。然后玩家依次要牌,最后轮到庄家。各种玩法有不同的复杂规矩(双倍下注、买保险,诸如此类),但总之玩黑杰克只需要做出一个决定:你是否该继续要牌?

下一张牌究竟该不该要?关于这一点有各种不同的理论。有些玩家凭自己的直觉和运气来博弈。他们要牌是因为“感觉上好像对路”。有时这些直觉型玩家手持的牌面点数加起来已经有 18 点了,但直觉上仍感到该继续要牌——结果居然真会拿到一张 3 点!另有些玩家则用一些很简易的对策来决定是否继续要牌:如果牌面加起来达到或超过 16 点,就不再要牌;15 点或 15 点以下,就拿牌。这类简易对策法倒是易学易用,有时甚至很灵。当然,还有一些玩家使用的是更为复杂精密的博弈法来取胜。譬如说,玩家手持牌面总数达到了 16 点,但庄家亮牌如果是 10 点,就继续要牌;而如果庄家亮牌不是 10,玩家要拿牌的话,手持牌面总点数得是 14 点。这类有点“权变理论”(contingency theory)意味的策略比起那些简易对策来说就更为复杂微妙,而且是基于对黑杰克这样的博弈游戏背后隐含的概率论的部分理解之上的。

当然,通过把概率论严密精准地应用到黑杰克上,也能推导出一套复杂精妙的策略来。表 1.1 总结了这样的一套游戏策略。这类玩法规则基于两个定义:玩家的定牌(当玩家持牌点数达到 12、13、14、15 或 16)和庄家的定牌(庄家手上亮出牌的点数为 2、3、4、5 或 6)。在这种玩法中,玩