

双语教学丛书



现代竞争战略

Modern Competitive Strategy


戈登·沃克 (Gordon Walker) 著

双语教学丛书

现代竞争战略

Modern Competitive Strategy

戈登·沃克 (Gordon Walker) 著

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代竞争战略/沃克著

北京:中国人民大学出版社,2004

(双语教学丛书)

ISBN 7-300-06145-1/F·1970

I. 现…

II. 沃…

III. 企业管理-发展战略-双语教学-教材-英文

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 114774 号

双语教学丛书

现代竞争战略

Modern Competitive Strategy

戈登·沃克 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室)

010-62511239(出版部)

010-82501766(邮购部)

010-62514148(门市部)

010-62515195(发行公司)

010-62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 中煤涿州制图印刷厂

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2005 年 2 月第 1 版

印 张 19.75 插页 1

印 次 2005 年 2 月第 1 次印刷

字 数 459 000

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

◆ 本书特色 ◆

本书吸取产业经济学、进化经济学、主流战略理论及组织社会学的精华，提出了一个严谨的、可读性很强的有关战略理论和实践的综合框架。产业实践与教学方面丰富的经历使作者能够提出一个平衡的视角，包容众多不同的观点，并将每个观点提炼为学生易于掌握的最本质的原理。

- 创造性地提出“持续的竞争”理论，讨论企业怎样才能确保长期经营成功，怎样才能渡过经济不景气时期；

- 鉴于治理是当前美国大型企业破产的一个日益重要的原因，用一整章的内容讨论企业治理问题；

- 不仅分析业务单位的战略，而且分析了整个企业的战略，指出作为大型多元化企业的一部分，业务单位的绩效如何得以改进。

教辅资料

PowerPoints

Instructor's Manual

Test Bank

如果您需要了解更多的信息，请直接与我们联系：

邮箱：service@bonck.cn

网站：www.bonck.cn

电话：010-82665724 / 010-82665836

传真：010-82665943

地址：北京市海淀区知春路111号理想大厦418室
中国人民大学出版社博克教育公司

邮编：100086

◆ 作者简介 ◆

戈登·沃克

南方卫理公会大学科克斯商学院战略与创业系教授和主任。沃克博士曾经在麻省理工大学斯隆学院、宾西法尼亚大学沃顿学院和耶鲁大学任教。他发表了很多论文，是《管理科学季刊》、《战略组织》的编委会成员，曾数次获得美国国家科学基金会的资助。

沃克博士为众多企业提供过咨询，包括查帕拉尔钢铁公司、斯普林特、施乐、通用汽车、强生、卡尔森餐饮集团、得克萨斯仪器、哈里伯顿、UICI和EDS等大型企业和众多的小型企业。他主持的高层经理培训项目包括南方卫理公会大学、沃顿学院、耶鲁大学、欧洲工商管理学院的高级经理研修班。他于1994年和1998年被《商业周刊》评为美国最优秀的企业政策教师，于1999年在南方卫理公会大学获得总统大学教育奖。沃克教授曾入选《美国名人录》、《世界名人录》。

策 划：博克教育
责任编辑：石 岩
封面设计：博艺工作室

双语教学丛书

总序

随着国际贸易、国际投资的进一步深入,世界经济正朝一体化的方向加速发展。我国已跨入世贸大门,国际交流更加频繁,同时面对来自世界各国竞争对手的挑战,这对21世纪的人才提出了更高、更新的要求。为了适应社会的需要,双语教学近年来逐渐进入了学校和课堂。我国教育部更是在2001年颁布了《关于加强高等学校本科教学工作提高教学质量的若干意见》,明确要求高校要积极开展双语教学。

正是看到了这一市场形势,中国人民大学出版社博克教育公司与培生教育集团及麦格劳-希尔公司等合作推出了一套优秀的双语教学丛书。本套丛书的读者对象主要是高等院校、财经类院校经管专业的本科生、研究生和MBA学生,其主要特点如下:

一是汇集名师之作。本套丛书主要选择了一些文化背景、法律结构与国内冲突不大的优秀经管类著作,有些著作几经市场考验,再版了七八次,如世界上管理学与组织行为学领域最畅销教材的作者斯蒂芬·P·罗宾斯的最新力作《组织行为学精要》(第7版),它涵盖了组织行为学中所有的关键概念,从个体、群体与组织系统三个层面探讨了组织中人的工作行为,揭示了组织绩效与人的行为、态度之间的关系。还有广告业中的市场营销和研究专家威廉·威尔斯所著的《广告学原理和实务》(第6版),它内容丰富,体例新颖,包括业内故事、有效性问题讨论、原则问题讨论、实用技巧、案例练习和追踪案例,生动地解释了什么是有效的广告以及如何制作有效的广告。此外,菲利普·科特勒、迈克尔·所罗门等大师的著作也囊括在本套丛书中。

二是并非全文双语。考虑到有些学生的英语阅读能力有限,但又迫切需提高英语水平,因此本套丛书不同于影印版教材,通过对书中的重点和难点加以解释,尤其是一些关键术语,帮助学生迅速理解和掌握书中的知识点,提高学习的积极性和主动性;同时,它也不同于一般的双语教材,除重点和难点有中文解释外,其他地方基本以英文形式出现,这样既可以避免翻译不到位的情况,又可以让学生阅读到原汁原味的英文,不断提高英文阅读水平和理解能力。

三是丰富的教辅资源。一直以来,教辅资源都是外版教材的核心资源,而国内出版物经常会忽略这一点。为了帮助教师更好地使用这些教材,每本教材均配有教师辅导手册,部分教材还配有多媒体教学辅助软件和题库等资料。其中教师辅导手册包含教材中各章的大纲和主线,还有书内练习的答案,有些还提供了额外的练习及答案。多媒体教学辅助软件包括教材中涉及的图表和教师辅导手册中的教学提示及有关建议资料,可以让教师在课堂上进行演示。题库更是教辅资源的核心内容,一般含有多种类型的习题,包括多选题、判断题、数字计算题、填空题、简答题和论述题。教师可以根据需要将它们整理成多套试题,作为考核不同专业学生学习水平的依据。

双语教学丛书首次出版约有二十余本,大致包含管理类、经济类、金融与财务类、电子商务类、信息系统类和保险类。我们真诚地希望这套双语教学丛书能够得到大家的认可,并成为我们结交教育界和管理界朋友的桥梁。

徐二明

中国人民大学商学院

2004年初夏

前 言

本书起源于本人作为讲授战略课程的教授的经历。在过去的 19 年中,我在一些非常优秀的 MBA 项目中讲授了这门核心的战略管理课程。当我开始任副教授的时候,迈克尔·波特的专著《竞争战略》(*Competitive Strategy*)刚刚出版,我就采用了这一教材。该书以一种能够让学生和管理者理解的方式,将产业经济学家的概念和视角引入企业政策的领域。波特的书刚刚问世时,对于战略管理的研究非常少,他的书为战略方面的教学研究提供了一系列严谨的框架。

然而,在过去的 20 年中,战略已经发展成为一个较为健全的拥有自己的方向的研究领域。许多研究方向建立在早期战略研究对产业经济学初步综合的基础上。然而,当前的许多观点、概念和理论与传统的产业经济分析的关系并不紧密。而且,管理者持续不断地、创造性地解决了许多战略问题,这些问题是产业分析框架所无法解决的。产业分析的主要观点依然非常重要,但这些观点并不能像以前那样涵盖战略的整个领域。

随着战略领域的拓展,我更多地采用结合文献开展教学的方法,我认为这种方法对于众多商学院的战略课程都具有适用性。但由于许多读物过去一直发表于管理者所阅读的杂志中(现在这种情况依然存在),这些读物通常主要是定位于实际操作。强调这一点对于有些专题是有帮助的,但容易使这门课程缺乏充分的理论基础或连贯性。

因此,基于较严谨的研究基础撰写一本教科书就显得很有必要了。在教科书中,需要将各种概念以及过去 20 年里发展的各种战略研究专题一并包括在内。另外,由于我的教学涉及各个层次,包括本科、MBA 和 EMBA,这本教科书必须能够被从未在企业中工作过的学生所理解,同时,又需要为产品线管理者和高层经理提供实用性较强的帮助。另外,它需要具有可读性,并且适合一个模块(7~10 周)或一学期的教学要求。

这就是我努力撰写的教科书。它由五篇组成:

- 导言;
- 建立竞争优势;
- 管理企业的边界;
- 扩展企业的范围;

• 对企业进行治理。

随着企业从单一产品线扩展到多条产品线,每篇涉及一系列相对独立的战略问题。

第1篇说明战略的概念,认为战略的目的在于持续地获得更好的绩效。企业可以采用不同于产业发展的方式实现这一目标。但在这种差异的背后,必须贯穿一个主题:优秀企业能够以更低的成本为顾客提供更多的价值,并保护这种优势的来源,即资源和能力不被模仿。这种传统但有效的界定竞争优势的方法贯穿于整本书之中。第1章介绍了战略从一系列领域的起源,包括产业经济学、进化经济学、组织社会学等。我们区分了单一业务企业的战略以及多元化经营企业的战略,这是本书的一条主线。在该章的结尾,简短地描述了以后各章的内容。

第2篇描述成功的企业如何在各产业因素的约束条件下,随着时间的演变建立起自己的竞争优势,对企业的战略实施进行了专门的讨论。第3篇专注于企业如何通过纵向一体化和外包实施其战略,对战略伙伴关系进行了专门的讨论。第4篇将企业的范围扩展到全球市场和多元化业务上。最后,第5篇详细地描述了企业治理的主要问题,包括法律及制度框架,同时,介绍了战略规划这一将战略的逻辑思维系统地运用于整个企业的实用工具。

我认为以上的研究方法具有三方面优势:

1. 它为讨论重要的战略问题提供了一个严谨的框架,使学生可以在课程的进展过程中建立起这些问题之间的联系。到课程结束时,学生应该看到,许多战略问题只需利用少数一些理论框架就可以理解。因此,战略课程是一个整合的过程。
2. 它提供了一个明确的方法,用于理解单一业务企业与多元化经营企业的战略问题之间的相似之处及不同之处。一项业务如何作为大型多元化经营企业的一部分得以改进,是一个核心的管理任务。然而,如果未能运用通用的战略框架将单一业务企业与多元化经营企业联系起来,这一任务就难以实现。
3. 本书的内容涉及一系列当前所关注的问题,将当前的理论与管理实践联系在一起。本书涉及案例库中各个时期的案例,从 Head Ski 到 Microsoft 2002,根据我的经验,这非常适合教学。同时,当学生阅读商业报刊时,他们能够感受到所学内容的实用价值。

无论对于哪个层次的课程而言,这些好处都很明显。我们高兴地看到,对于 EMBA 学生出于其他原因所喜欢的内容,本科生反映也很好、很积极。本科生喜欢本书所提出的战略方法的清晰性、连贯性和一致性,而 EMBA 学生可以使用其中的大多数素材,将其直接运用于自己的工作。不用说,普通 MBA 学生可以同时从这两个方面使用这些素材。

本书的采用者可以获得一些教辅资料:包括授课讲义、多项选择题、每章推荐案例的教师手册,计算机化的试题库,包含本书关键图片和其他授课材料的 PowerPoint 幻灯片。这些选择性的教辅资料或附加资源可以从本书网站 www.mhhe.com/walker1c 获得。

在本书的写作过程中,很多人提供了帮助,没有他们的帮助,本书不可能完成。在材料的取舍

方面,史蒂文·波斯特尔和塔米·马德森提供的帮助很大,他们的辛勤工作对于全书的内容组织很关键。本特·洛温达尔和安迪·斯派塞对于全书的各个部分作出了很好的评价。戴夫·莫尔对于确保本书的内容符合财务领域当前的观点有很重要的帮助。罗杰·凯琳和埃德·福克斯在市场营销方面担当了同样的角色。戴维·胡普斯和加里·莫斯科维茨对于部分内容提出了关键性的意见。格伦·卡罗尔、斯坦利斯拉夫·多布瑞夫和肯·西蒙斯无私地提供数据,而我对货币市场基金产业的所有了解都与理查德·马卡达克的合作有关。在本书的构思过程中,布鲁斯·科格特始终是关于各种问题有趣且有帮助的评论的来源。IBM公司的查克·阿姆斯特朗、Strategian公司的雷蒙德·赫佩斯、UICI公司的格雷·穆茨、必胜客的巴里·迈克、查帕拉尔钢铁公司的汤米·瓦伦塔以及海迪·瑞贝克对于各章的一些操作性问题提供了重要的意见。他们富有洞察力的评论令我树立起对于本书对具体管理问题具有实用性的信心。

以下是几年来本书的评论者,他们给予了我很大的帮助,使本书的语言和概念更为直观:

杰迪普·阿南德(密歇根大学)	杰克逊·尼克森(华盛顿大学圣路易斯分校)
希瑟·埃尔姆斯(佛罗里达大学)	史蒂文·E·费伦(得克萨斯大学达拉斯分校)
米歇尔·吉塔曼(纽约大学)	安吉·塞斯(伊利诺伊大学香槟分校)
布鲁斯·科格特(欧洲工商管理学院)	尼古拉耶·西盖尔考(宾西法尼亚大学沃顿学院)
塔米·L·马德森(加利福尼亚圣克拉拉大学)	林达·特加登(弗吉尼亚理工大学)
萨拉·J·马什(北伊利诺伊大学)	格雷戈里·塞耶(罗塞特综合技术学院)
阿妮塔·M·麦加恩(波士顿大学)	保罗·蒂法尼(加利福尼亚大学伯克利分校)
安尤瑞达哈·纳加拉杰(密歇根大学)	

对于他们优秀的评论,我觉得我未能作出很好的改进。但如果没有他们,就无法实现使本书的内容服务于战略研究的任务。

对于我的学生们,我心存感激,是他们使我在一系列的教学过程中得以验证各种观点。这一经历非常重要,有助于评价本书的思想是否适合课堂教学。在很多情况下,这些思想的适用范围并不清晰,直到在课堂教学之后才变得明确。

本书能够得以出版,出版社提供了很大的帮助。麦格劳—希尔/欧文公司的编辑约翰·比尔耐特、瑞安·布兰肯希普,特别是劳拉·斯佩尔自始至终支持着这一项目,对于项目的发展非常有耐心。我的项目经理苏姗尼·里德尔对于本书的顺利出版提供了很大的帮助。

最后,我对我的家人致以最诚挚的谢意。在本书的构思过程中,他们对我非常有耐心,对于我投入写作而不是陪他们娱乐或参与正常的家庭生活给予了很大的理解。将来,我将对他们的慈爱与关怀予以回报。

戈登·沃克

Preface

The genesis of this book lies in my experience as a strategy professor. Over the past 19 years, I have taught the core strategic management course in some very good MBA programs. When I began as an assistant professor, Michael Porter's book, *Competitive Strategy*, had recently been published, and I adopted it. The book brought the concepts and observations of industrial economists into the realm of business policy in a way that students and practitioners could comprehend and appreciate. At the time Porter's book was introduced, there was little research in strategic management, and his book presented the most rigorously developed set of frameworks available to academics teaching and doing research in strategy.

Over the past two decades, however, the strategy field has developed into a robust discipline with its own interests and research topics. Many of these topics build on the original synthesis of industrial economics in early strategy texts. However, many current ideas, concepts, and theories are only loosely related to traditional industry analysis. Practitioners, moreover, have continuously innovated to solve strategic problems in ways that the frameworks of industry analysis do not address. Its major points remain essential, but these points do not cover as much of the territory of strategy as they once did.

As the field developed, I moved more to teaching with readings, a shift that I believe has been fairly common for strategy courses in many business schools. But because many effective readings were (and are) written in practitioner journals, they were often oriented primarily toward application. This emphasis was beneficial for particular topics, but the course was often perceived as lacking sufficient theoretical content or coherence.

What was needed then was a book founded on disciplinary research which at the same time included the concepts and topics of strategy that have been developed over the past 20 years. Moreover, since I teach at all levels—undergraduate, MBA, and EMBA—the book had to be understandable by students who had never been in business and yet offer immediate practical benefits to line managers and executives. And it had to be readable and fit within the confines of a module or quarter (7 to 10 weeks) or a semester-long course.

This is the book I have tried to write. It is organized in five parts:

- Introduction.
- Building Competitive Advantage.
- Managing the Boundaries of the Firm.
- Expanding the Scope of the Firm.
- Governing the Firm.

Each part deals with a separate set of strategic issues as the firm grows from one to multiple lines of business.

Part I lays out the concept of strategy and argues that strategy is about achieving superior performance over time. Companies can accomplish this goal in ways that look very different across industries. But a single theme underlies these differences: The superior firm produces more value for the customer at a lower cost than competitors and defends the sources of this advantage—the firm's resources and capabilities—from imitation. This traditional but robust approach to defining competitive advantage pervades the book. The first chapter then outlines the origins of strategy as a discipline of inquiry drawing from a variety of fields, including industrial economics, evolutionary economics, and organizational sociology. And the distinction is made between strategy in a firm with a single business and one with multiple businesses, a central organizing theme in the book. The end of this chapter briefly describes the content that will follow in later chapters.

The chapters in Part II describe how successful firms build competitive advantage within the constraints of industry forces as they evolve over time, with a separate discussion of strategy execution within the organization. Part III focuses on how the firm executes its strategy by managing its boundaries through vertical integration and outsourcing and takes a separate look at partnerships. Part IV expands the scope of the firm to global markets and multiple businesses. Last, Part V outlines in detail the major issues of corporate governance, including its legal and institutional frameworks, and of strategic planning, the practical tool that brings the logic of strategy systematically to the whole organization.

I believe this approach has three main advantages:

1. It provides a relevant, discipline-based underpinning to the discussion of important strategy topics and allows the student to make connections among these topics as the course proceeds. By the end of the course, the student should see that many strategic problems can be understood as elaborations of a small number of theoretical frameworks. Thus, the course is an integrated experience.
2. It provides a clear way to understand the similarities and differences between single and multibusiness strategic issues. Identifying how a business can be improved as part of a larger multibusiness enterprise is a central management task. However, without linking single and multibusiness firms through common strategic frameworks, the task can be obscured.
3. The text covers a wide range of current strategy topics and links current theory to management practice. My experience with the frameworks in the book is that they are especially well suited for teaching cases, from any era currently in the case archives—Head Ski to Microsoft 2002. Also, when students read the business press, they will be able to see the applicability of what they're being taught.

These benefits can be palpable no matter what level the course. It can be gratifying to see undergraduates respond appropriately and enthusiastically to almost the same material that executive MBAs like for somewhat different reasons. The undergrads like the clarity, coherence, and consistency of the approach to strategy, while EMBA's can take much of the material and apply it di-

rectly to their work. Needless to say, regular MBAs can experience the material in both ways.

Several teaching supplements are available to adopters of this text: an instructor's manual including lecture notes, multiple-choice questions, and suggested cases for each chapter; a computerized test bank; and PowerPoint slides with key figures from the book and other lecture materials. Select supplements and additional resources are also available from the book website at www.mhhe.com/walker1e.

Many people have helped in preparing this book. Without their assistance, it could not have been written. Steve Postrel and Tammy Madsen have been remarkably helpful in commenting on the material. Their input has been critical for choosing and organizing content throughout the book. Bente Lowendahl and Andy Spicer gave me excellent comments on parts of the text. Dave Mauer was highly instrumental in ensuring that the nuance in the text was consistent with current thinking in finance. Roger Kerin and Ed Fox served in the same role for marketing. David Hoopes and Gary Moskowitz provided key feedback on separate sections. Glenn Carroll, Stanislav Dobrev, and Ken Simons were generous in sharing their data, and all of my understanding of the money market fund industry I owe to my collaboration with Richard Makadok. Bruce Kogut has been a constant source of interesting and helpful commentary on various problems throughout the book's gestation. Chuck Armstrong of IBM, Raymond Herpers of Strategian, Greg Mutz of UICI, Barry Mike of Pizza Hut, Tommy Valenta of Chapparal Steel, and Heidi Ryback provided important feedback on the practical side of various chapters. Their encouraging and insightful comments were very important in shoring up my confidence in the book's applicability to management problems.

The following reviewers of the book over several years were enormously helpful in keeping my language and concepts straight:

Jaideep Anand
University of Michigan

Heather Elms
University of Florida

Michelle Gittelman
New York University

Bruce Kogut
INSEAD

Tammy L. Madsen
Santa Clara University, California

Sarah J. Marsh
Northern Illinois University

Anita M. McGahan
Boston University

Anuradha Nagarajan
University of Michigan

Jackson Nickerson
Washington University in St. Louis

Steve E. Phelan
University of Texas at Dallas

Anju Seth
University of Illinois Champaign-Urbana

Nicolaj Siggelkow
Wharton School, University of Pennsylvania

Linda Tegarden
Virginia Tech

Gregory Theyel
Worcester Polytechnic Institute

Paul Tiffany
University of California, Berkeley

I don't think I have done justice to their excellent comments. But without them the task of steering this material through the shoals of the strategy field would have been impossible.

I am indebted to my students who allowed me to experiment with the book's concepts as they applied to a wide range of teaching cases. This experience was essential for helping me appreciate how the book's ideas worked in the classroom. In many cases, the linkages between the ideas and their range of applicability were not clear until the ideas were taught.

My publisher has provided invaluable assistance in putting this book together. My editors at McGraw-Hill/Irwin—John Biernat, Ryan Blankenship, and especially Laura Spell—have been constantly supportive of this project and remarkably patient about its development. Susanne Riedell, my project manager, has been consistently helpful as the book has progressed.

Finally, my family deserves the greatest thanks. They were very patient with me during the book's gestation and have forgiven the many times I have pulled away to write instead of play or participate in normal family life. It will take me some time to repay their kindness and generosity.

Gordon Walker

目 录

第1篇 导言 /1

第1章 什么是战略 /3

什么决定企业的盈利能力 /4

战略理论的来源 /6

专业化及多元化经营企业的战略 /8

本书的总体框架 /9

第2篇 建立竞争优势 /15

第2章 竞争优势 /17

什么是竞争优势 /17

在顾客中开展有竞争力的定位 /20

通用战略 /20

从经济贡献的角度进行的定位 /24

价值或成本优势 /25

价值和成本驱动因素 /26

对竞争对手的防御 /34

阻止对资源和能力的模仿 /35

提高留住顾客的能力 /38

小结 /40

第3章 产业分析 /43

产业力量导致利润下降:五种力量 /47

竞争对手 /47

买方力量 /51

供应商力量 /53

潜在进入者与进入障碍 /55

替代品 /55

可能增加利润的产业力量 /56

竞争对手之间的合作 /56

与买方和供应商之间的合作 /58

互补品 /59

战略群体 /59

小结 /61

第4章 持续的竞争:产业及企业的发展演变 /65

阶段1:成长阶段 /68

动态能力与企业的成长 /69

开发不断增长的价值和成本驱动因素 /72

先发优势 /75

战略性定价 /75

阶段2:震荡阶段 /76

产品生命周期 /76

主流设计 /77

震荡的持续期和严重性 /79

阶段3:成熟阶段 /80

市场增长速度的下降 /80

买方经验的增加 /81

市场份额在大致相似的大型企业之间的集中 /82

利基市场 /83

产业裂变阶段 /84

技术替代 /86

破坏性创新 /87

管制变化导致的裂变 /88

小结 /89

第5章 战略实施 /95

资源 /96

能力 /97

将资源与能力联系起来 /97

建立能力 /99

价值链 /99

活动系统 /102

能力开发的组织维度 /104

小结 /117

第3篇 管理企业的边界 /121

第6章 纵向一体化与外包 /123

纵向一体化的理论 /124

雇佣关系 /124

所有权 /125

战略和控制 /126

对供应商的控制 /126

战略及相关的能力 /128

战略性资源来源框架 /131

纵向一体化 /132

外包 /133

其他问题 /135

不确定性问题 /135

一致性问题 /136

产业的动态性 /136

应用软件的生产或购买:一个扩展的

案例 /137

改变业务流程 /138

资源来源与治理决策 /140

小结 /142

第7章 结盟 /145

与战略伙伴关系的形成相关的最新趋势 /145

全球一体化 /146

日本式战略伙伴关系的扩散 /146

供应商战略伙伴关系的扩散 /147

外包浪潮 /147

供应链管理活动的增加 /148

技术密集型产业的成长 /148

区域内合作网络的出现 /148

战略伙伴关系的动机 /148

技术转移与开发 /149

市场进入 /151

成本减少 /152

风险减少 /154

对产业结构的影响 /154

结盟的不利之处 /154

对决策控制权的弱化 /155

战略上的不灵活性 /155

组织身份的弱化 /155

反垄断问题 /156

战略伙伴的选择 /156

潜在战略伙伴当前的能力 /157

战略伙伴关系的形式 /158

技术转移和开发 /158

成本与风险的减少 /160

战略伙伴关系的管理 /160

目标的相容性 /161

不同职位的一致性 /162

对界面的管理 /162

战略联盟的动态发展 /163

项目的周期 /164

市场力量 /164

关系的动态发展 /164

小结 /165

第4篇 扩展企业的范围 /169

第8章 在全球市场开展竞争 /171

为什么地区因素很重要 /172

劳动力储备 /173

专用性的当地供应商 /173

技术的溢出效应 /173

为什么国家因素很重要 /175

法律和管制 /175

不同国家的文化 /176

自然资源和地理位置 /177

波特的钻石模型 /177	薪酬和激励 /228
科格特的全球竞争框架 /179	文化 /228
不同国家之间相互割裂的产业 /180	小结 /229
不同国家之间实施纵向一体化的产业 /182	
横向一体化的产业 /183	第5篇 对企业进行治理 /231
同时实施纵向一体化和横向一体化的产业 /184	第11章 企业治理 /233
企业的全球架构 /184	什么是企业治理 /234
架构的改变 /186	代理理论 /234
进入外国市场的模式 /187	董事会 /236
全球竞争的组织结构 /189	董事会的法定职责 /236
小结 /191	对安然破产的反应 /241
第9章 新业务开发 /195	董事会的有效性 /242
新业务开发的流程 /196	CEO 的薪酬 /244
多元化的动机 /197	在健康保险业中 CEO 薪酬的发展
新业务对企业的贡献 /198	趋势 /245
促成新业务的成功 /199	不同国家的治理 /247
新市场的特征 /204	小结 /249
管理新业务 /205	附录 纽约证券交易所关于董事会结构和
差别化和一体化 /205	构成的规定(节选) /251
新业务的治理 /206	第12章 战略规划与决策 /259
向外部市场剥离 /207	什么是战略规划 /259
不同国家之间企业的多元化 /207	单一业务的规划 /262
小结 /208	目标和业务范围的描述:愿景和使命 /263
第10章 管理多元化经营企业 /211	产业结构和发展趋势分析 /265
管理内部资本市场 /212	财务目标及相关的内容 /266
管理业务投资组合 /214	战略首创精神的开发 /269
业务单位之间的关系:转移和集中 /219	实施战略首创精神的项目 /270
不同业务单位之间产品和服务的转移 /219	多元化经营企业的规划 /273
活动的集中 /223	小结 /276
自上而下的首创精神 /225	
开发企业的基础设施 /226	索引 /279
控制和协调 /227	主题索引 /279
	人名索引 /288