

CENGAGE
Learning

HZ BOOKS
华章教育

(原书第11版)

战略管理

竞争与全球化 (概念)

迈克尔 A. 希特 (Michael A. Hitt)

得克萨斯 A & M 大学

[美]

R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland)

著

得克萨斯 A & M 大学

罗伯特 E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)

莱斯大学

焦豪 等译 魏江 审校



机械工业出版社
China Machine Press



Strategic Management:

Competitiveness & Globalization (Concepts)

(11th Edition)

(原书第11版)

战略管理

竞争与全球化 (概念)

迈克尔 A. 希特 (Michael A. Hitt)

得克萨斯 A & M 大学

[美] R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland) 著

得克萨斯 A & M 大学

罗伯特 E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)

莱斯大学

焦豪 等译 魏江 审校

Strategic Management: Competitiveness & Globalization (Concepts)
(11th Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理: 竞争与全球化 (概念)(原书第 11 版)/(美) 迈克尔 A. 希特 (Michael A. Hitt),(美) R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland),(美) 罗伯特 E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson) 著; 焦豪等译. —北京: 机械工业出版社, 2016.10

(MBA 教材精品译丛)

书名原文: Strategic Management: Competitiveness & Globalization (Concepts)

ISBN 978-7-111-55181-2

I. 战… II. ①迈… ②R… ③罗… ④焦… III. 企业战略—战略管理—研究生—教材
IV. F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 243083 号

本书版权登记号: 图字: 01-2016-1459

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. Strategic Management: Competitiveness & Globalization (Concepts), 11th Edition.

Copyright © 2015 by 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。

本书全面涵盖了战略管理课程的教学内容, 加入了最新的研究成果; 更换了全部的“开篇案例”和“战略聚焦”专栏, 极力贴近管理实践的最新动态; 囊括了大量企业案例, 揭示了企业在当今市场环境 中应如何有效地进行战略管理。本书详细介绍了如何运用战略管理的工具和技术, 实践性强, 向读者展示了战略管理的全貌。

本书适用于管理类专业本科生、研究生, MBA、EMBA 和 MPA 等学员, 也可以作为企业管理人员和相关学者的参考书。

战略管理: 竞争与全球化 (概念)(原书第 11 版)

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: 岳小月

责任校对: 董纪丽

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2016 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 185mm×260mm 1/16

印张: 20

书号: ISBN 978-7-111-55181-2

定价: 50.00 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

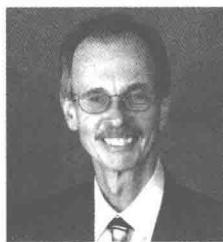
本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

迈克尔 A. 希特



美国战略管理协会和美国管理学会的前主席。得克萨斯 A&M 大学 Joe B. Foster 讲席教授、西安交通大学名誉教授及名誉院长。希特在科罗拉多大学获得博士学位，在马德里卡洛斯三世大学获得荣誉博士学位。他发表的作品有 260 余种，包括 26 部合著或合编的著作。他在《管理学报》(*Journal of Management*) 2008 年卷的一篇文章使他成为过去 25 年里被引用次数最多的十位管理学学者之一；曾被《泰晤士高等教育》评为经济学、金融学和管理学领域的顶尖学者之一。他是许多期刊的编审委员会成员，包括《管理学会学报》(*AMJ*)、《应用心理学杂志》(*JAP*) 等，还是《管理学会学报》的顾问编辑和编辑、《战略创业杂志》(*SEJ*) 的创刊人及顾问编辑。他曾获欧文卓越教育家大奖、管理学会杰出服务奖，以及《管理学会学报》等期刊的“最佳论文奖”。

R. 杜安·爱尔兰



得克萨斯 A&M 大学梅斯商学院教授，曾任管理系主任。他为本科生、硕士生、博士生和 EDP 学员等讲授战略管理课程。他的研究集中于多元化、创新、公司创业以及战略创业，发表的作品有 200 余种，包括 10 多部著作。他正在或曾经任职于许多期刊的编审委员会，如《管理学会评论》(*AMR*)、《商业风险杂志》(*JBV*) 等。他是《管理学会学报》的主编，还担任《管理学会评论》《战略管理杂志》(*SMJ*) 等期刊特刊的合作编辑。他曾获《管理学会学报》等期刊的“最佳论文奖”，以及美国小企业和企业家联盟 (USASBE) 颁发的“公司创业最佳期刊论文奖”。

罗伯特 E. 霍斯基森



莱斯大学杰西·琼斯商学院教授、战略管理系主任，诺丁汉大学特聘教授，西安交通大学名誉教授。他在加利福尼亚大学欧文分校获得博士学位。他的研究方向主要是公司并购和剥离、多元化、公司创业以及合作战略等，研究成果发表在 120 余种刊物上，曾被《泰晤士高等教育》评为经济学、金融学和管理学领域被引用最多的学者之一。他现在是《战略管理杂志》的副主编和《管理学会学报》的编审委员会成员，还是一些刊物的编辑委员会成员（包括顾问编辑和客座编辑），如《管理学会学报》和《组织科学》等。他曾获美国战略管理协会杰出学术贡献奖、杨百翰大学 William G. Dyer 杰出校友奖等。

我们不断更新《战略管理》的每个版本，致力于呈现给读者最新、最前沿的学术标准，用以阐述战略管理的过程。为达此目的，本书作为占据市场主导地位的优秀教材，对战略管理领域的研究和实践进展将再次专业且详尽地呈现给大家。

本书的每个新版本都旨在用简单易懂的语言讲解战略管理的相关知识，我们始终热衷于此并为此不懈努力。通过仔细分析最前沿的学术研究，第11版的选材具有浓郁的时代气息且篇章之间高度相关。我们持续关注各大商业出版物（如《华尔街日报》《商业周刊》《财富》《金融时报》《快公司》和《福布斯》）上的优秀文章，以及社交媒体（如博客）上发表的文帖。作为信息传播的途径，这些社交媒体正在被越来越多的人使用。通过研究大量的文献，我们找出了能说明公司是如何运用（或不运用）战略管理的例子。本书中所讨论的公司大部分都是人们熟知的，但是也有一些较为陌生，原因之一在于我们选材的公司来自世界各地，这样能说明全球化公司是怎样运行的。为使读者在阅读、思考公司究竟是如何运用战略管理工具、技术和概念（基于最新研究）的过程中收效最大，我们注重使用最为生动、最易理解的编写方式。

第11版有以下三个优点：

- 本书对战略管理知识的论述最为详尽且易懂。
- 本书所选的战略管理文献，既囊括了经典著作，又包含了前沿研究。具有历史重要意义的经典著作提供了战略管理领域的基础知识，而前沿研究则揭示了如何在当今这个复杂多变的全球化环境中有效运用战略管理知识。本书还呈现了有关公司如何运用战略管理工具、技术和概念的最新案例。尽管此书基于相关理论和研究，但它同时也具有很强的实用性，包含了大量运用战略管理工具、技术和概念的案例。例如，在第11版中，我们通过分析500多家公司来描述战略管理的应用。总的来看，再没有第二本战略管理教材能像本书一样将多种多样选材中的理论与实践融为一体。

选材的公司既有总部设在美国的大型企业，如苹果、亚马逊、波音、星巴克、沃尔玛、迪士尼、通用电气、戴尔、金宝汤、可口可乐、惠普、福特、UPS、摩根大通、默克等，也有总部设在美国以外的商业巨头，如家乐福、雀巢、爱立信、诺基亚、维珍集团、东京电力公司、力拓矿业集团、西麦斯、吉百利、宜家、芬莎、武田制药、阳狮集团、三一重工、和记电讯、和记黄埔、Zara等。由此可知，本书所选的这些公司活跃在各大领域，提供着多种多样的产品和服务。

- 我们运用著名学者的观点来讨论何谓战略管理，如 Ron Adner、Rajshree Agarwal、Gautam Ahuja、Raffi Amit、Africa Arino、Jay Barney、Paul Beamish、Peter Buckley、Ming-Jer Chen、Russ Coff、Rich D'Aveni、Kathy Eisenhardt、Gerry George、Javier Gimeno、Luis Gomez-Mejia、Melissa Graebner、Ranjay Gulati、Don Hambrick、Connie Helfat、Amy Hillman、Tomas Hult、Dave Ketchen、Dovev Lavie、Michael Lennox、Yadong Luo、Shige Makino、Costas Markides、Danny Miller、Will Mitchell、Margie Peteraf、Michael Porter、Nandini Rajagopalan、Jeff Reuer、Joan Ricart、Alan Rugman、Richard Rumelt、David Sirmon、Ken Smith、Steve Tallman、David Teece、Michael Tushman、Margarethe Wiersema、Oliver Williamson、Mike Wright、Anthea Zhang 以及 Ed Zajac。同时，我们也用著名高管及从业者（如 Michael Corbat、Jamie Dimon、Carlos Ghosn、Heinrich Hiesinger、Marilyn Hewson、Jeff Immelt、Elon Musk、Paul Pullman 等）的实践经历来说明战略管理是如何在不同组织中发挥作用的。

本书的作者也是活跃的学者。我们研究战略管理领域的各种课题，以此为战略管理文献做出贡献，并更好地理解如何有效运用战略管理工具、技术和概念，最终提升公司业绩。因此，我们将自己的研究与上述诸多著名学者的研究有机地结合在了一起。

本书除了上述优点外，还具有以下特点，并做了些许校正：

- 全新的“开篇案例”及“战略聚焦”单元。我们保持了一贯的传统，更新所有的“开篇案例”及“战略聚焦”（少数几篇仍选用了相同公司的案例，但内容已全部更新），许多案例中谈到的公司都不位于北美洲；另外，每章中的公司案例都是全新或更新过的。由此，你能接触到大量新颖的案例，从中看出这些同时在本土及国际市场上竞争的组织是如何运用战略管理过程提升业绩、超越竞争对手的。
- 30 个全新案例。这些案例选材于总部设在美国和其他多个国家的组织机构，其中的许多案例都有完整的财务数据。这些实时案例使积极学习的学生有机会运用战略管理过程，理解组织情况及所处环境，提出合适的建议应对重大事件。
- 1 000 余篇新的参考文献。各章注释总共包含 1 000 余条参考文献的信息，这些参考文献是本书加入的新材料和最新战略管理概念的来源，它们不仅显示了我们参考的经典和最新文献的信息，还表明了与时俱进的精神。
- 一些章节加入了新的概念。例如，第 1 章中的双边管理灵敏度和双边文化管理；第 2 章中的非正式经济；第 9 章中的公私合营的战略合作模式（这在工业园区中能够体现出来），以及战略改变。
- 一些章节加入了新的内容。例如，A-S-P 框架（第 1 章和其他章节均有提及）；又如，新兴经济

体的重要性，以及新兴经济体的跨国公司所带来的影响（第1章和第8章）；再如，第2章提到的非正式经济的规模大小和范围；第4章的创新者困境，全面质量管理在成本领先和差异化战略方面的应用；第6章的行业内部多元化。

- 一些章节涵盖了新的信息。例如，第1章提到的股东掌控社区；第2章介绍的当前全新的人口数据，包括种族融合、地理分布等，以及经济环境的相关数据；第7章讨论的私人直接投资公司的一般合伙人战略；第8章介绍的世界经济论坛《全球竞争力报告》中所涉及的有关国际投资政治风险的相关信息，地理集聚的产业集群和产业区中的一系列互联公司和社会团体（第9章）；有关不同国家的公司治理的新资讯和更新的信息（第10章）；关于在线零售商如何改变货仓式零售商结构的讨论（第11章）；以及当前发生在公司中有关内部和外部 CEO 选拔的新数据（第12章）。
- 新修订的“实践练习”安排在每章的最后，以供学生理解战略管理过程中的相关应用。这些“实践练习”将主动学习者置于不同的情境下，要求他们运用战略管理过程来应对这些不同情境。
- 当前研究及其在实际组织中的实时运用，二者保持均衡。本书不仅涵盖了最优秀的研究成果，还包括许多有效的真实案例，以帮助主动学习者理解不同类型的战略，这些战略也是组织机构为完成愿景和使命而运用的。

迈克尔 A. 希特

R. 杜安·爱尔兰

罗伯特 E. 霍斯基森

目 录 | Contents

作者简介

前言

第一篇 战略管理的输入

第1章 战略管理与竞争力 2

开篇案例 金色拱门的全球冲击力 ... 2

1.1 竞争格局 6

战略聚焦 星巴克：一家新经济时代的跨国公司 7

1.2 超额利润的产业组织模型 ... 12

战略聚焦 航空业例证了产业组织模型中的模仿与不良业绩 13

1.3 超额利润的资源基础模型 ... 14

1.4 愿景和使命 16

1.5 利益相关者 17

1.6 战略领导者 20

1.7 战略管理过程 22

小结 23

复习与思考 24

实践练习 1-1 利益相关者分析、战略计划和战略领导力 25

实践练习 1-2 将超额利润置于产业组织模型试验中 25

第2章 外部环境：机会、威胁、行业竞争与竞争对手分析 27

开篇案例 可口可乐与百事可乐：在极具挑战的环境中激烈竞争的对手 27

2.1 总体环境、行业环境和竞争环境 29

2.2 外部环境分析 30

2.3 总体环境的细分 33

战略聚焦 非正式经济的内涵及其重要性 39

2.4 行业环境分析 40

2.5 解读行业分析 46

2.6 战略群组 47

战略聚焦 德国高性能豪华轿车 48

2.7 竞争对手分析 49

2.8 伦理思考 50

小结 51

复习与思考 52

实践练习 2-1 制作汽车行业的五力模型 52

实践练习 2-2 未来看起来像什么 52

第3章 内部环境：资源、能力、核心

竞争力和竞争优势 54

开篇案例 Zara：西班牙“快时尚”

巨人的实力 54

3.1 内部组织分析 57

3.2 资源、能力和核心竞争力 ... 60

战略聚焦 从有形资源和无形资源

看价值创造的重要性：金德摩

根公司和可口可乐公司 61

战略聚焦 三星智能手机销量赶超

苹果：模仿能力的胜利 65

3.3 建立核心竞争力 67

3.4 外包 72

3.5 竞争力、优势、劣势和战略

决策 73

小结 73

复习与思考 74

实践练习3-1 是什么造就了一个

成功的外包公司 75

实践练习3-2 竞争优势与职业

活动 75

第二篇 战略行动：制定战略

第4章 业务层战略 78

开篇案例 杰西潘尼正在因失败的

战略自我毁灭吗 78

4.1 顾客与业务层战略的关系 ... 81

4.2 业务层战略的目的 84

战略聚焦 持续创新，满足顾客

需求 85

4.3 业务层战略的类型 86

战略聚焦 苹果 VS 三星：苹果

的差异化与三星的不完全

模仿 90

小结 99

复习与思考 100

实践练习4-1 通过品牌进行市场

细分 100

实践练习4-2 产业是如何在三个

业务层战略上相互区别的 100

第5章 竞争性对抗和动态竞争 ... 102

开篇案例 特易购：竞争性

行为的案例分析 102

战略聚焦 快时尚市场的竞争性

对抗：一系列的竞争性行动

和反应 104

5.1 竞争性对抗模型 106

5.2 竞争者分析 107

战略聚焦 联邦快递和UPS：在激

烈的竞争中屹立不倒 109

5.3 竞争性行动和竞争性反应的

驱动力 111

5.4 竞争性对抗 112

5.5 攻击的可能性 113

5.6 反应的可能性 116

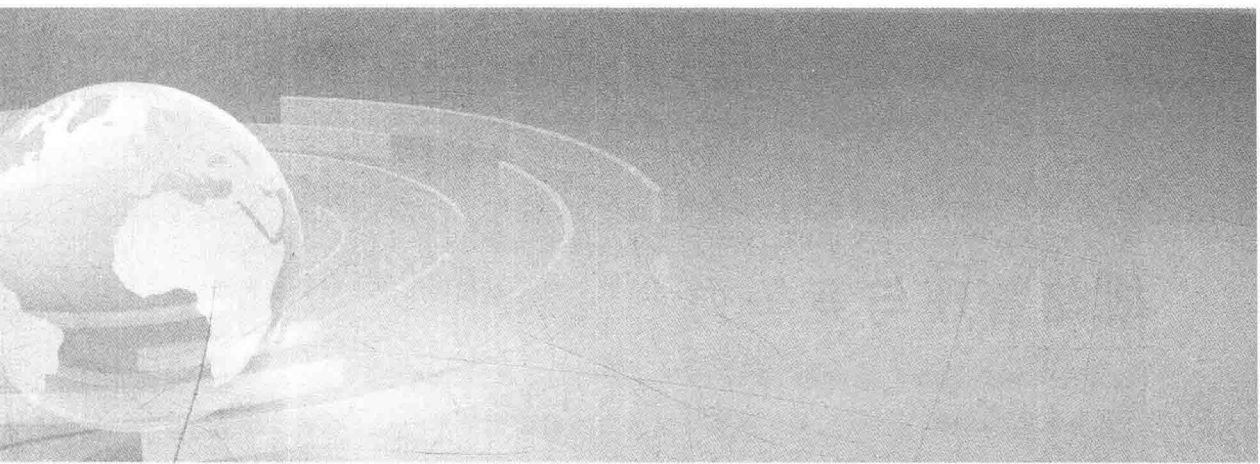
5.7 动态竞争	118	实践练习 6-2 这个公告意味着 什么	143
小结	121	第7章 并购与重组战略	145
复习与思考	123	开篇案例 战略性收购和迅速整合 是思科的核心竞争力	145
实践练习 5-1 公地悲剧	123	7.1 合并和收购战略的风行	147
实践练习 5-2 先行者就真的有 优势吗	123	7.2 实施收购的原因	149
第6章 公司层战略	125	战略聚焦 企业在新兴经济体开展 跨国收购：利用现有资源获得 市场占有率和市场影响力	151
开篇案例 通用电气：典型的多元 化公司	125	7.3 阻碍收购获得成功的 因素	155
6.1 多元化的层次	127	7.4 有效的收购	161
战略聚焦 三一集团业务间的高度 相关性	128	7.5 重组	162
6.2 多元化的原因	130	战略聚焦 私募股权公司（普通 合伙人）的战略定位	164
6.3 价值创造的多元化：相关 约束型多元化和相关联系 型多元化	131	小结	168
战略聚焦 爱立信的巨大市场影 响力	134	复习与思考	168
6.4 非相关多元化	135	实践练习 7-1 这项交易是如何达 成的	169
6.5 价值不确定的多元化：动机 与资源	137	实践练习 7-2 什么应该被列入尽 职调查的清单当中	169
6.6 降低价值的多元化：管理者 的多元化动机	140	第8章 国际化战略	170
小结	142	开篇案例 国际化战略：为 ABB 集 团的未来提供动力	170
复习与思考	143	8.1 识别国际化机遇	172
实践练习 6-1 我的公司层战略是 什么？我该通过什么方式来实 现这个战略	143	8.2 国际化战略	175

战略聚焦 亿滋国际公司：全球零	合作伙伴关系·····	209
食市场的领先者·····	179	
8.3 环境趋势·····	180	
8.4 国际市场进入模式的		
选择·····	182	
战略聚焦 墨西哥饮料公司芬莎：		
打造在国际市场上的威力·····	186	
8.5 国际环境中的风险·····	187	
8.6 战略竞争结果·····	188	
8.7 国际化战略的挑战·····	189	
小结·····	191	
复习与思考·····	192	
实践练习 8-1 跨国扩张·····	192	
实践练习 8-2 下一步该往		
哪儿走·····	193	
第9章 合作战略·····	194	
开篇案例 全球汽车工业中形成的		
全球联盟和本地联盟·····	194	
9.1 合作战略的主要形式：		
战略联盟·····	196	
9.2 业务层合作战略·····	201	
9.3 公司层合作战略·····	205	
战略聚焦 三星利用多元化联盟		
来减少对谷歌安卓操作系统		
的依赖·····	206	
9.4 国际合作战略·····	208	
9.5 网络合作战略·····	209	
战略聚焦 产业集群：地理中心的		
合作伙伴关系·····	209	
9.6 合作战略带来的竞争		
风险·····	212	
9.7 对合作战略的管理·····	213	
小结·····	214	
复习与思考·····	216	
实践练习 9-1 战略联盟管理		
职业·····	216	
实践练习 9-2 航空公司和		
联盟·····	216	
第三篇 战略行动：实施战略		
第10章 公司治理·····	218	
开篇案例 摩根大通 CEO 发问：		
公司治理的时代结束了吗·····	218	
10.1 所有权和经营权的分离·····	221	
10.2 所有权集中·····	225	
10.3 董事会·····	226	
战略聚焦 CEO 薪酬和绩效：花		
旗集团董事会变革·····	230	
10.4 公司控制权市场·····	231	
战略聚焦 酬赏世界绩效最差食品		
公司高管：中国接管史密斯菲		
尔德公司·····	234	
10.5 国际公司治理·····	235	
10.6 治理机制和伦理行为·····	236	
小结·····	237	
复习与思考·····	238	

实践练习 10-1 高管薪酬到底发生了 什么.....	239	第 12 章 战略领导力	267
实践练习 10-2 治理真的那么重 要吗.....	239	开篇案例 一场在宝洁公司高层的 改变：CEO 究竟有多重要 ...	267
第 11 章 组织结构与控制	241	12.1 战略领导力及其类型	269
开篇案例 大型零售商为应对线 上竞争，正在努力改变战略 和结构.....	241	战略聚焦 CEO 作为公司重要战略 领导者的一生：广度、深度以 及复杂性.....	270
11.1 组织结构和控制	244	12.2 高层管理者在公司中的 角色	271
11.2 战略和结构的关系	247	12.3 管理者继承与接替	275
11.3 战略和组织结构的发展 模式	247	战略聚焦 将优秀人才保留在高层 领导团队中：管理者继任计划 的重要性.....	277
战略聚焦 公司战略变革要求企业 组织结构的变化.....	253	12.4 关键战略领导行动	278
战略聚焦 创建可持续发展环境， 联合利华与众多企业和非营利 组织合作以实现其战略.....	260	小结.....	284
11.4 实施业务层合作战略	262	复习与思考.....	285
11.5 实施公司层合作战略	263	实践练习 12-1 CEO 和高层管理 团队.....	286
11.6 实施国际化合作战略	263	实践练习 12-2 他们为什么要雇用 那个人.....	286
小结.....	264	第 13 章 战略创业	287
复习与思考.....	265	开篇案例 创新对成功竞争的 重要性.....	287
实践练习 11-1 有关“展厅销售” 的战略和组织结构.....	265	13.1 创业和创业机会	289
实践练习 11-2 组织结构有传染 性吗.....	265	13.2 创新	289
		13.3 创业者	290

13.4 国际创业	291	战略聚焦 利用战略创业追求竞争	
13.5 内部创新	292	成功	300
13.6 实施内部创新	294	小结	301
战略聚焦 杰西潘尼失败的创新		复习与思考	301
案例：原因和结果	296	实践练习 13-1 公司能真正实现	
13.7 通过合作战略创新	297	创新吗	302
13.8 通过收购获得创新	298	实践练习 13-2 创业的社会	
13.9 通过战略创业创造		本质	302
价值	299	注释 [⊖]	

⊖ 索取本书注释请联系我们，邮箱 hzjg@hzbook.com。



Part 1 | 第一篇

战略管理的输入

- ▶▶▶▶ 第1章 战略管理与竞争力
- ▶▶▶▶ 第2章 外部环境：机会、威胁、行业竞争与竞争对手分析
- ▶▶▶▶ 第3章 内部环境：资源、能力、核心竞争力和竞争优势

战略管理与竞争力

学习目标

1. 定义战略竞争力、战略、竞争优势、超额利润和战略管理过程。
2. 描述竞争格局，并解释全球化和技术进步如何促使竞争格局的形成。
3. 利用产业组织模型（输入/输出模型）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，并讨论其价值。
6. 定义利益相关者，并描述其对组织的影响。
7. 描述战略领导者的工作。
8. 解释战略管理过程。

开篇案例

金色拱门的全球冲击力

麦当劳在全球快餐市场的霸主地位有目共睹，这证实了它多年来所取得的巨大成就。麦当劳享有很高的品牌知名度，顾客更是数不胜数。例如，最近的一项调查发现，88%的人能识别出金色拱门标志，并将它与麦当劳联系起来。这很可能是由于许多人在一年当中都能接触到麦当劳。首先，每天大约6800万人在麦当劳就餐，这个数字几乎相当于全球1%的人口。其次，单单在美国，麦当劳每年的雇用人数就达到了100万左右。12%~13%的美国劳动者都曾在麦当劳工作（包括著名女演员莎朗·斯通、歌手仙妮亚·唐恩和喜剧演员杰·雷诺）。再次，它是全世界最大的玩具经销商，因为它销售的20%的套餐中都包含一个玩具。最后，它每年在美国市场上提供大约10亿磅[⊖]牛肉，这大约需要550万头牛。

相对于它的密切竞争对手汉堡王（Burger King）、温蒂汉堡（Wendy's）和其他大型快餐企业如赛百味（Subway）、星巴克（Starbucks）等来说，麦当劳规模更大、效益更佳。

⊖ 1磅=0.4536千克。

据估计,美国约17%的有限服务餐厅(limited service restaurant)都属于麦当劳。一份关于快餐店特色咖啡销量的评估报告证实了它遥遥领先的地位。麦当劳销售麦咖啡,而汉堡王(本产品类别的新进入者)、温蒂汉堡、赛百味和7-Eleven便利店销售“美食家”(Gourmet)咖啡,麦咖啡比“美食家”咖啡得到了更高的评分。实际上,麦咖啡甚至吸引了星巴克的一部分顾客。

麦当劳早早地做出了进入国际市场的决定,时至今日,金色拱门标志已遍布全球。然而,公司庞大的规模和广泛的涉猎范围也容易使它遭到非议。例如,2012年,麦当劳在一则广告中展现了为它提供食物的农民和大农场工人的画面,观众认为这样真实可信,早期的反响不错,但是后来舆论逐渐变得消极起来,人们开始抨击麦当劳这家公司和它提供的食物,认为它是美国肥胖问题的罪魁祸首之一。

麦当劳已经尝试做出改变来回应公众的批评和对肥胖问题的担忧。例如,提供更多的健康食物选择,像沙拉、鸡肉和鱼肉,并且在食物包装上注明卡路里含量。它甚至提供苹果片来代替薯条,在开心乐园餐里提供麦乐鸡来代替汉堡。继热销产品鸡米花之后,麦当劳最近又引进了鱼米花。除了提供新产品供顾客选择之外,麦当劳还新增了颇受学生欢迎的免费Wi-Fi服务。

即使麦当劳已经取得了巨大成功,并且积极回应了负面舆论,但它仍要时刻准备好应对不利的情况。例如,虽然麦当劳2012年全球销售收入较2011年增长了6.7%,但是2013年的早期业绩一直令人沮丧。麦当劳在亚洲、中东和非洲地区1月份的销售额大幅下降,在欧洲尤其是德国和法国的销售额也开始下滑。部分销售额下滑的情况反映了总体经济形势,身处其中的麦当劳必须定期应对日渐激烈的竞争,这些竞争来自特定区域和全球的竞争对手。这些结果表明,麦当劳的全球覆盖性从很多方面(规模经济、市场认可)帮助了它,但是这同时也意味着麦当劳必须应对地域经济差异和全球变化多端的竞争力量。

资料来源: K. Mayo & V. Wong, 2013, Who serves the best fast-food coffee? *Bloomberg Businessweek*, March 4, 76-77; C. Choi, 2013, McDonald's sales fall with tough year ahead, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, February 8; C. Choi, McDonald's to put "Fish McBites" in happy meals, *Bloomberg Businessweek*, www.businessweek.com, February 4; A. Troianovovski, 2013, The web-deprived study at McDonald's, *Wall Street Journal*, www.wsj.com, January, 28; G. Lubin & M. Badkar, 2012, 17 facts about McDonald's that will blow your mind, *Yahoo! Finance*, <http://finance.yahoo.com>, December 7; K. O'Brien, 2012, How McDonald's came back bigger than ever, *New York Times*, www.nytimes.com, May 4.

从“开篇案例”中可以看出,麦当劳取得的巨大成功应归功于它的全球化发展战略和规模经济(保持低成本)效应,这使得品牌广为流传,提升了知名度。这些属性和其他至关重要的战略决策(比如增加新的食品和饮料选择,如沙拉、鸡米花、鱼米花和麦咖啡),共同增强了麦当劳与其他主流快餐店竞争的实力。因此,我们可以得出结论,麦当劳取得了战略竞争力。虽然人们认为它加剧了美国儿童肥胖问题,但显然,它能够获得超额利润。另外,麦当劳必须继续应对全球经济问题和激烈的竞争。例如,汉堡王和温蒂汉堡如今开始供应