

EDP · 管理者终身学习项目

**STRATEGY** 2003-2009



Education

# 战略

基于全球化和企业道德的思考

大卫·凯琴 (David J. Ketchen, Jr)

艾伦·伊斯纳 (Alan B. Eisner)

著

孔令凯 译



中国人民大学出版社

EDP·管理者终身学习项目

# 战 略

基于全球化和企业道德的思考

Strategy 2008—2009

大卫·凯琴 (David J. Ketchen, Jr)

艾伦·伊斯纳 (Alan B. Eisner)

著

孔令凯 译



中国人民大学出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

战略——基于全球化和企业道德的思考/凯琴, 伊斯纳著; 孔令凯译

北京: 中国人民大学出版社, 2009

EDP·管理者终身学习项目

ISBN 978-7-300-10751-6

I. 战…

II. ①凯… ②伊… ③孔…

III. 企业管理-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 085681 号

EDP·管理者终身学习项目

战略——基于全球化和企业道德的思考

大卫·凯琴 艾伦·伊斯纳 著

孔令凯 译

---

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)

010-62511398 (质管部)

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 北京山润国际印务有限公司

规 格 160 mm×235 mm 16 开本

版 次 2009 年 9 月第 1 版

印 张 25.75 插页 1

印 次 2009 年 9 月第 1 次印刷

字 数 362 000

定 价 48.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

EDP 是英文 The Executive Development Programs 的简称，即“高层管理者培训与发展项目”，是为高层管理者设立的非学历（non-degree）教育项目。EDP 在国外的商学院中非常普遍，几乎每所著名的商学院都有此项目。目前在全球 EDP 市场中，领跑公开课程的是哈佛商学院、达顿商学院和法国 INSEAD 等，领跑公司内部培训课程的有美国杜克企业教育学院、瑞士 IMD、法国 INSEAD 和西班牙 IESE 等。中国的 EDP 教育正处于起步阶段，但近年来中欧国际商学院、长江商学院、人大商学院、北大光华管理学院和清华经管学院等都开出了十分有特色的 EDP 课程，受到企业、政府、医院、学校等机构的广泛关注。

EDP 基于现代企业的特点，开设了一整套具有针对性的短期强化课程，其内容可以偏重综合管理技能，也可以偏重某一具体管理领域的知识与技巧。在教育理念和教育模式上已经完全超越了传统的管理教育，它的系统化培养模块均依据领导者、决策者的特点与需求设计，是一种全新的领导力发展模式。

EDP 不同于 MBA 和 EMBA，它属于非学历教育，更强调终身学习、在职学习，具有更强的灵活性和针对性。是一个管理者不断提升和完善管理素养的平台。基于对 EDP 项目的这一认识，我们策划了“EDP·管理者终身学习项目”系列出版物。希望这套书能够作为 EDP 课堂教学的补充，也可以作为企业内训时的导入读本。通过这套书能够在企业等存在管理的地方普及一套“行话”，用管理的概念和术语来认识和分析管理问题，指导管理实践，提升管理水平。

本套出版物具有如下特点：（1）以 EDP 课堂讲授内容为主线，适当补充部分课堂上难以讲到的背景知识，并将之系统化；（2）紧扣企业管理实践，注重知识的实用性，并介绍相关的管理工具，使之具有更强的可操作性；（3）使用真实生动的案例，特别是中国案例，使管理学理论在现实的管理情境中发挥光彩；（4）内容精简，一般在 15 万~20 万字之间；（5）语言通俗易懂，适合自学。这套出版物不仅有图书，还包括一些 EDP 课堂的音频、视频资料，并逐步开发网上学习资料，还将不定期地为读者邀请优秀的 EDP 项目教师组织面授讲座。

当前，中国企业面对着前所未有的世界经济大动荡，有人说，中国企业

家经历过严苛的竞争环境，但没有经历过经济萧条。如何使企业度过严冬，是今天每一个管理者要思考的问题。但做一个好的企业——一个善于学习、管理精良、勇于创新、为消费者创造价值、有高度社会责任感的企业——是企业存在的意义，也是企业不败的基石。

费小琳 唐奇

2008年12月

## 前言

每一本好书的背后都有一个好故事。《战略——基于全球化和企业道德的思考》也不例外。2006年春天，麦格劳-希尔出版社邀请了一群优秀的战略管理学教师参加一个教学座谈会。该小组的任务之一是设计一本教科书，使之既能满足迅速发展的市场需求，又能严谨而详细地介绍战略管理领域的核心知识。经过与各位同事的深入讨论，诸位教授希望这是一本以现实生活中的案例和学术研究为基础、重点介绍战略管理核心问题的书，还应该是一本学生能买得起的书。在两天的座谈会上，针对既能达到这些标准又能包含这些内容的理想图书应该是什么样子的的问题，教授们进行了激烈的讨论与辩论。大家认识到，适合该书的优秀原始材料可以从戴斯、兰普金和伊斯纳（Dess, Lumpkin, and Eisner）合著的《战略管理：教材与案例》（*Strategic Management, Text and Cases*）中借鉴。到座谈会结束时，出版一本能引领市场的图书这一计划就成形了。你现在手里拿的这本书就是该小组集体智慧的结晶。

戴斯等作者认识到，市场上已经有很多介绍战略管理的好书了，但是他们感觉到，应该有这样一本书：它既切题又适合学生阅读，还具有一定的挑战性。换句话说，他们的口号是：“为学生出版的，又适合教授使用。”

在书中，戴斯等作者努力通过生动的语言全面介绍基础知识，既避免使用专有词汇，又在全书中融入了理解当今世界经济必需的重要主题。这些主题包括全球化、技术、道德和创业精神等。作者运用商业实践中的短小例子使这些概念活灵活现，既说明了本书中的每一个战略概念又通过详细案例深入介绍了每一个知识点。另外，他们还给出了一些优秀的案例来帮助学生分析、综合、运用战略管理知识。

戴斯领导的小组也为教师上课提供了很多补充材料。各种版本的

书，重点都一样，但是，戴斯等作者组织内容的特点是增加价值（与战略管理理念一致）。作者反复向自己提问：还有没有新的特色能增强教学效果？

我们对格雷格·戴斯和汤姆·兰普金允许我们把他们的著作引入此书表示感谢。我们同时对参加座谈会的人员表示感谢，在帮助本书成形时，他们提供了诸多创意与实际教学经验。他们是：

David Flint, 犹他州立大学 (Utah Valley State College)

Scott Latham, 本特利学院 (Bentley College)

Hun Lee, 乔治梅森大学 (George Mason University)

Jim Marshall, 加州理工大学波莫那校区 (Cal Poly Pomona)

Kathryn Martell, 蒙特克莱尔州立大学 (Montclair State University)

Richard Mpoyi, 中田纳西州立大学 (Middle Tennessee State University)

Don Neubaum, 俄勒冈州立大学 (Oregon State University)

David A. Page, 罗伯特莫里斯大学 (Robert Morris University)

Doug Polley, 州立圣克劳德大学 (St. Cloud State University)

Annette Ranft, 佛罗里达州立大学 (Florida State University)

Gary Robert, 肯尼索州立大学 (Kennesaw State University)

Phillip Stoeberl, 圣路易斯大学 (St. Louis University)

Ray Van Ness, 纽约州立大学奥尔巴尼分校 (State University of New York at Albany)

Page West, 维克森林大学 (Wake Forest University)

本书的其他特色还有：第一，《战略——基于全球化和企业道德的思考》用简短的章节介绍了核心概念。通过向著名战略管理教授进行问卷调查，才决定下来每章都应该包括哪些内容，结果使这本书成为了市场真正需要的一本书。不仅所用材料非常新，而且也不繁杂冗长，老师和学生可以自己选择对相关案例进行更深入的讨论，也可以使用BSG或GLO-BUS等模型进行更加灵活的教学。调查也明确了案例的

重点，可以帮助学生提高学习效率。尽管每章都很简洁，但是每章都通过丰富的启发性案例来阐释观点，这也为课堂讨论提供了大量的原始材料。

第二，介绍当今最重要两个问题所使用的方法让本书独具特色。在对战略管理流程进行全面介绍（第1章）之后，第2章重点介绍了当今管理者在制定战略决策时必须牢记的两个情景特征：战略的国际性和战略的道德性。这也是座谈会强烈推荐的方法。

畅销书作者约翰·奈斯比特（John Naisbitt）用“大趋势”来描述影响当今世界的主要方向。对于今天的管理者来说，全球化与道德为战略的实施提供了一个背景。通过第2章对这两个问题的分析，老师可以让学生明白这非常重要。在第3章到第8章，每个话题（如内部分析、外部分析、战略选择等）都与全球化和道德联系起来，使这一点再次得到了强化。这样安排的目的是：通过使用本书，希望学生不仅能掌握战略管理的一般知识，还能特别了解全球化与道德问题。

使本书与众不同的第三个特色是切题的内容，组织语言时避免了一些深奥的词汇，尽量使用学生喜欢的对话语调。本书运用大量的案例来阐明重要概念。成功和失败两种案例都有，因为这两者对学习和掌握技巧都很重要。本书也强调学生感兴趣的行业，这样可以保证学生的学习兴趣。

第四个特色是选取案例的方法。座谈会的参会人员都认为，他们喜欢与战略管理课程有紧密关系的中等长度案例。要求一个本科生浏览30页的案例材料是勉为其难，10页长的案例其教学价值与更长的案例是一样的。身为经验丰富的案例作者，艾伦·伊斯纳搜集整理了十套著名公司的优秀案例材料，这可以极大丰富课堂教学。案例涉及的公司有：安然、QVC、捷蓝航空公司、强生公司、雅虎、世界摔角娱乐、任天堂Wii和福特汽车公司。

最后，我们对麦格劳-希尔出版社最终使此书付梓的工作人员表示感谢。麦格劳-希尔前编辑总监 John Biernat，前责任编辑 Ryan Blankenship，前拓展编辑 Natalie Ruffatto，执行编辑 Doug Hughes，



高级责任编辑 Michael Ablastmeir, 高级市场经理 Anke Braun Weekes, 拓展编辑 Laura Griffin, 高级项目经理 Harvey Yep 都对本书给予了巨大支持。

大卫·J·凯琴

奥本大学

艾伦·B·伊斯纳

佩斯大学

## 译后记

战略并不是“空东西”，它能直接左右企业的发展与赢利能力。《战略》是奥本大学教授大卫·凯琴和佩斯大学教授艾伦·伊斯纳合作完成的一部极具创意的战略管理专著。本书是介绍战略管理基础知识和应用的。两位作者都是战略管理领域的优秀学者。依作者原意，本书是写给学生的，以指导他们在学习如何掌握战略管理的基本知识，并加以灵活运用。

本书内容不局限于僵硬地介绍战略管理发展历史、流派、定义等，而是将战略管理的精髓，通过大量内容丰富翔实的案例，融汇于整部教材中，形成一个完整的整体，帮着学生进一步体会战略管理的各种思想是如何应用到企业实践中的。

我在翻译本书的这段时间，恰逢自己的人生大事；感谢新婚夫人窦津津女士和家人的理解与支持。翻译时，我除了尽量吃透原文、注意文采之外，在形式上，稍微照顾了中国读者的阅读习惯。对于这种博大精深论著，尽管我已尽了最大努力，译文中仍不免会失去很多东西。这既是翻译工作的“原罪”，又与译者素养有很大关系，在此要先请读者谅解，同时也衷心希望读者能提出一些批评、建议，以资探讨。

孔令凯

lingkaikong@163.com

2009年初 于北京

## 编辑手记

每一本好书的诞生背后都有一段鲜为人知的故事。编写《战略》这本书的最初意向要追溯到2006年春天麦格劳-希尔出版公司组织的一次教学座谈会，参加座谈会的一群优秀战略管理学教师决定设计一本既全面介绍战略管理核心知识又不陷入长篇大论和死板说教、篇幅适当、深入浅出的战略管理教科书。

《战略》的内容也可以说是一个精彩的故事。在这本书里，“战略”摆脱了人们印象中的空泛、务虚或者大而无当，而是融入一个个生动、有趣、极富时效性和启发性的真实案例之中。

战略不是空东西。它可能存在于重大的财经新闻中，比如安然公司的破产案至今余波难平，其对美国股市和会计准则的打击，尤其是心理上的打击，不亚于一次恐怖袭击。这家标榜创新、被华尔街和媒体视为宠儿的旗舰型企业是如何沦为公司欺诈和堕落的象征的？战略可能存在于你观看的电视节目中，比如世界摔角娱乐（WWE）。现在中国的观众也可以在有线电视台看到这档节目了。想必不少观众最初看到WWE时，都会误以为它是一种体育竞技比赛，而不是一档经过精心策划包装、有剧情、有人物、有表演的娱乐节目。WWE是如何在铺天盖地的娱乐大潮中脱颖而出、吸引观众并且魅力长存的呢？战略存在于互联网上，谁也无法预言，未来的互联网世界会属于雅虎、微软还是谷歌？战略关系到你开的汽车、你乘坐的航班、你的度假选择、你的休闲方式，战略当然也存在于你所处的行业、你的企业、你的部门，甚至你自己的生活中。

本书作者之一阿兰·伊斯纳是经验丰富的案例作者。结合学到的战略知识，读者就可以自己理解和判断，企业是如何以及为什么做出某种战略决策的，哪些企业坚持了正确的做法，哪些企业在投机取巧，即使后果现在还没有显现出来，但是已经埋下了隐患。

战略并不空泛，而且至关重要。这本书将帮助读者将战略管理的各种思想融会贯通，应用于企业实践，掌握战略管理的精髓。

世界  
管理  
名著卖掉  
蓝象霍华德·  
莫斯科维茨等  
著

CZ

中国人民大学  
出版社

## 《卖掉蓝象》

Sell Blue Elephants

By Howard Moskowitz 等 刘宝成 译

出版时间：2009年7月 定价：38元（估）

在欧美文化中，“卖掉蓝象”是异想天开的代名词。这正是作者在本书中所强调的核心：许多突破性的产品并不是通过市场调查产生的，而是研发部门、营销人员通过一定方法“挖掘”出来的。这一方法就是RDE。通过RDE，顾客可以实际参与新产品的开发，产品开发人员与营销人员借此可以找出开启客户心扉的钥匙，科学地设计、测试、修正产品创意，有的放矢地创造出新产品，成功地将新产品推向市场。最终，即使顾客不知道自己需要什么，也能被发掘出来的产品所吸引，并实现购买。

本书摒弃了深奥艰涩的数理统计，运用世界顶尖公司的具体案例，简明易懂地介绍了RDE的实施方法，向您展示如何为顾客提供前所未有的同时广受欢迎的产品和服务，如何“卖掉蓝象”。

无论你是品牌经理、广告设计师还是产品开发人员、营销人员，本书都能够帮助你用一种全新的方法和思路了解消费者的行为，从而拓宽市场空间。对于学生们来说，也可以通过阅读本书，把RDE方法运用到自己的研究领域中。

## 《公司的灵魂》

The Soul of the Corporation: How to Manage the Identity of Your Company

By Hamid Bouchikhi 等 孙颖 译

出版时间：2009年7月 定价：39元（估）

本书认为，公司形象好比公司的灵魂。我们正置身于一个崭新的形象时代之中。在这个时代里，员工、顾客、投资者以及其他利益相关者都对公司形象高度关注。更为重要的是，公司的形象与公司文化、企业战略、品牌定位等有密切的关系，并会对公司的业绩产生重要影响。如果战略决策与公司形象相悖，再好的战略也难以发挥作用。好的形象对于公司而言是一项极其重要的资产，差的形象则会成为公司的一项沉重负债。

书中选取了世界上许多著名公司的真实案例来说明如何管理公司形象，如何发挥公司形象的作用，如果利用公司形象创造出更长久的价值。本书还说明了公司在兼并收购、战略联合、分立剥离以及创新品牌等不同的情况下如何应对形象挑战。

除了丰富的案例外，本书还提出了“形象审计”这一概念，并辅之以问卷调查、培训设计等具体方法，为领导者塑造和管理公司形象提供了可操作性的指导。

世界  
管理  
名著公司  
的  
灵  
魂哈米德·  
布希基等  
著

CZ

中国人民大学  
出版社

## 《强势时代》

Powerful Times

By Eamonn Kelly 王哲 译

出版时间：2009年6月 定价：38元

本书以全球视角，精辟分析了未来十年世界所面临的变化和挑战。从恐怖主义到核扩散，从能够改变人类的新兴技术到新兴经济大国的崛起……作者指出，一些强势的“动态矛盾”将在未来几十年根本上重塑人类生活，他以非凡的洞察力来解释这些矛盾将如何相互抵触、相互作用，制造一轮我们未曾见过的变革。

- 世界上唯一的超级大国面临着前所未有的进退两难的困境。
- 无所不在的信息带来了透明，但也带来了混乱、阴谋和混沌。
- 科学技术进步是突破还是灾难？是加速发展，还是遇到伦理道德的挑战而放缓？

- 中国和印度的崛起会怎样改变世界？
- 发达国家迅速的老齡化将给世界带来哪些变化？
- 全球市场是促使所有国家繁荣，还是让一些地区陷入了衰退？
- 人类如何应对 90 亿人口给地球带来的影响？
- 如何调动个人和组织的热情与力量去创造更加美好的未来？

对于关注我们当前与未来政治、经济生活的读者，本书为你提供了一个更广阔的视角和一种更深刻的理解。

## 《经济指标解读》（第二版）

The Secrets of Economic Indicators, 2nd Edition

by Bernard Baumohl 吴汉洪 译校

出版时间：2009年6月 定价：46元（估）

这不是一本教科书，也不是关于经济方面的学术论著。这本书旨在帮助人们更好地理解：如何看待经济指标，经济指标为什么会有重要影响，它们能告诉我们多少关于未来的事情，以及人们如何最充分地利用这些信息。

在本书第1版出版后，已经出现了许多新的经济指标，有的是很好的预测工具。为了更准确地预测经济走势，原来的一些经济指标也得到了修改完善。因此作者推出了新版，在新版中将“最有影响的经济指标”的排列顺序做了更新。新的排序对于介绍预测经济活动的新方法和说明现有指标的计算路径非常有必要。同时新版列出了哪些经济指标最能预测经济走势，增加了排名前十的“领先经济指标”的介绍……

无论你是投资者、投资中介员工、研究人员、新闻工作者还是学生，本书都能帮助你认识经济指标，并独立地对经济走势做出更加客观的分析和判断。本书还将帮助有经济学背景的人士提升洞穿经济指标、预测经济走势的能力。

David J. Ketchen, Jr. ; Alan B. Eisner; Gregory G. Dess; G. T. Lumpkin  
Strategy, 2008—2009

ISBN: 0-07-338128-4. Copyright © 2009 by The McGraw-Hill Companies, Inc.  
Original language published by The McGraw Hill Companies, Inc. All Rights reserved.  
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.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia)  
Co. and China Renmin University Press.

本书中文简体字翻译版由中国人民大学出版社和美国麦格劳—希尔教育（亚洲）出版公  
司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

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：01-2008-6040

# 目录

## 第一部分 创造竞争优势环境

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第1章 什么是战略管理 .....      | 1  |
| 从错误中学习 .....           | 2  |
| 战略管理的本质 .....          | 6  |
| 战略管理的定义 .....          | 6  |
| 战略管理的四个基本特征 .....      | 8  |
| 战略管理流程 .....           | 11 |
| 设想的战略与实际实施的战略 .....    | 11 |
| 企业资源观 .....            | 14 |
| 企业资源的类别 .....          | 16 |
| 企业资源与可持续竞争优势 .....     | 19 |
| 第2章 战略管理环境 .....       | 27 |
| 从错误中学习 .....           | 28 |
| 全球经济：概说 .....          | 30 |
| 影响国家竞争力的因素 .....       | 34 |
| 要素条件 .....             | 35 |
| 需求条件 .....             | 35 |
| 关联与支持性产业 .....         | 38 |
| 企业组织战略、结构及同业竞争 .....   | 39 |
| 对影响国家竞争力因素的总评 .....    | 40 |
| 国际扩张：公司的动机与风险 .....    | 40 |
| 国际扩张的动机 .....          | 40 |
| 国际扩张的潜在风险 .....        | 44 |
| 价值链的全球分散：外包与离岸生产 ..... | 48 |



|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 公司治理与利益相关者管理 .....           | 51         |
| 治理机制：调整所有者与管理者的利益 .....      | 53         |
| 零和还是共生？利益相关者管理的两个不同视角 .....  | 57         |
| 社会责任与环境可持续性：超越当前的利益相关者 ..... | 58         |
| <b>第 3 章 企业内部环境分析 .....</b>  | <b>65</b>  |
| 从错误中学习 .....                 | 66         |
| 确保战略方向上的连贯性 .....            | 68         |
| 组织愿景 .....                   | 69         |
| 使命说明 .....                   | 72         |
| 战略目标 .....                   | 75         |
| 价值链分析 .....                  | 77         |
| 基本活动 .....                   | 79         |
| 辅助活动 .....                   | 83         |
| 组织内及组织间价值链活动之间的相互关系 .....    | 87         |
| 价值链在服务型组织中的运用 .....          | 89         |
| 企业绩效评价：两种方法 .....            | 91         |
| 财务比率分析 .....                 | 91         |
| 整合财务分析与利益相关者：平衡记分卡 .....     | 95         |
| <b>第 4 章 企业外部环境分析 .....</b>  | <b>101</b> |
| 从错误中学习 .....                 | 102        |
| 一般环境 .....                   | 104        |
| 人口 .....                     | 106        |
| 社会文化 .....                   | 108        |
| 政治 / 法律 .....                | 109        |
| 技术 .....                     | 109        |
| 经济 .....                     | 110        |
| 一般环境中各因素之间的相互关系 .....        | 111        |
| 竞争环境 .....                   | 113        |



|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 波特分析行业竞争的“五力模型” .....   | 114 |
| 互联网与数字技术如何影响五种竞争力 ..... | 125 |
| 行业分析运用：几个警告 .....       | 131 |
| 行业内战略群 .....            | 134 |
| SWOT 分析法 .....          | 137 |

## 第二部分 战略选择

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>第 5 章 公司层面战略</b> ..... | <b>139</b> |
| 从错误中学习 .....              | 140        |
| 实施有效多元化：综述 .....          | 142        |
| 相关多元化：范围经济与收入提高 .....     | 145        |
| 核心能力借用 .....              | 145        |
| 活动共享 .....                | 148        |
| 相关多元化：市场势力 .....          | 151        |
| 联合谈判能力 .....              | 152        |
| 垂直一体化 .....               | 153        |
| 非相关多元化：财务协同效应与母合 .....    | 156        |
| 公司母合与重组 .....             | 157        |
| 组合管理 .....                | 160        |
| 警告：降低风险是否为多元化的首要目标？ ..... | 163        |
| 实现多元化的手段 .....            | 164        |
| 兼并与收购 .....               | 165        |
| 战略联盟与合资企业 .....           | 169        |
| 内在发展 .....                | 171        |
| 管理者动机如何影响价值创造 .....       | 173        |
| 为增长而增长 .....              | 174        |
| 自我主义 .....                | 174        |
| 反收购策略 .....               | 175        |