

工商管理经典译丛·简明系列

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

Mc
Graw
Hill



现代竞争 战略

MODERN COMPETITIVE STRATEGY

戈登·沃克(Gordon Walker) 著

刘刚 译

中国人民大学出版社

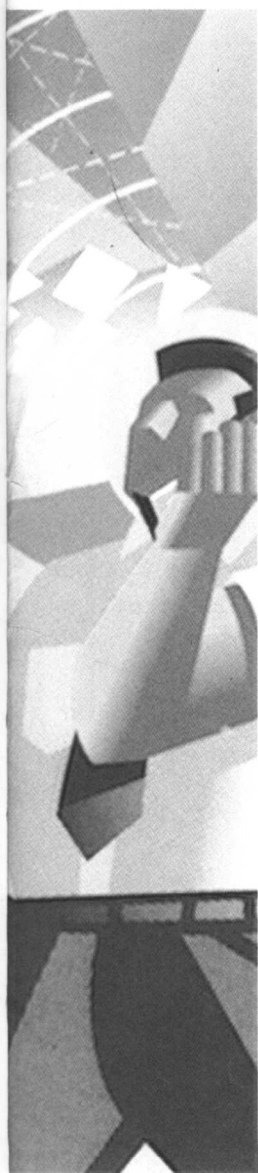
工商管理经典译丛·简明系列
BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

现代竞争战略

MODERN COMPETITIVE STRATEGY

戈登·沃克(Gordon Walker) 著

刘刚 译



 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;刘刚译
北京:中国人民大学出版社,2004
(工商管理经典译丛·简明系列)
ISBN 7-300-06142-7

I. 现…

II. ①沃…②刘…

III. 企业-市场竞争-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114801 号

工商管理经典译丛·简明系列

现代竞争战略

戈登·沃克 著

刘 刚 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)

010-62511239 (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 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 720×1000 毫米 1/16

版 次 2006 年 3 月第 1 版

印 张 18.75 插页 1

印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷

字 数 343 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

内容简介

本书吸取产业经济学、演化经济学、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。作者在产业实践与教学方面的丰富的经历使他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需要了解的最基本的原理。

- 创造性地辟出“持续的竞争”一章，讨论企业怎样才能确保长期成功，度过经济不景气时期。

- 鉴于治理的重要性（它是当前美国大型企业破产的一个日益重要的原因），用一整章的篇幅讨论企业治理问题。

- 不仅分析业务单位的战略，而且分析整个企业的战略，指出：作为大型多元化企业的一部分，业务单位如何改进绩效。

教辅资料

登录www.mhhe.com/walker1e可获取丰富的教辅资料，包括：教师手册、题库库、PPT幻灯片等。

作者简介

戈登·沃克 美国南部卫理会大学埃德温·L·科克斯学院 (Edwin L. Cox School, Southern Methodist University) 战略与创业系教授、主任。拥有耶鲁大学学士学位，宾夕法尼亚大学沃顿商学院MBA和博士学位。曾执教于麻省理工学院斯隆管理学院、宾夕法尼亚大学沃顿商学院和耶鲁大学。发表论文多篇，担任《管理科学季刊》和《战略组织》编委。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 (Chaparral Steel)、斯普林特 (Sprint)、通用汽车、强生、施乐、卡尔森餐馆 (Carlson Restaurants)、得州仪器、the Associates、哈里伯顿 (Halliburton) 等大企业和众多的小企业。他主持的高层经理培训项目包括南部卫理会大学、沃顿商学院、耶鲁大学、INSEAD的高级管理者研修班。沃克博士被美国《商业周刊》评为1994、1998年度“美国最优秀的企业政策教师”，并获得南部卫理会大学1999年度“总统大学教学奖”。他还入选《美国名人录》和《世界名人录》。

策划编辑：熊鲜菊
责任编辑：钱伟
版式设计：王坤杰
封面设计：耀午书装

工商管理经典译丛·简明系列

出版说明

中国人民大学出版社长期致力于经济管理类优秀教材的引进和出版工作。20 世纪 90 年代中期，中国人民大学出版社开行业之先河，组织策划了两套精品丛书——“经济科学译丛”和“工商管理经典译丛”，在国内产生了极大的社会影响。其中，“工商管理经典译丛”是当时国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，收录的都是国际权威作者的经典版本，一经推出，立即受到国内管理学界和企业界的一致好评和普遍欢迎，并被许多高等院校选为教材。

在这套丛书的后续跟进和完善过程中，我们也注意到，由于欧美经济管理类教材具有自己的独特体系和教学模式，这些教材一般都在五六十万字以上，甚至八九十万字，因此比较适用于本科高年级、研究生和 MBA 层次的教学，而对于本科低年级或课时有限的教学来说，它们显得篇幅过大，学生购买有困难。另一方面，对于工作繁忙的企业界人士来说，过大的篇幅和过多的理论知识也不便于他们阅读和实际应用。

为满足更大范围的学生学习国外原汁原味的管理理论的需要，近年来，我们又从国外选择了一些篇幅短小精悍，内容简明实用的教材翻译出版。这些教材的字数一般不超过 40 万字，定价也比较低。同时这些教材的编写形式更利于读者接受，一般以案例开始，引出本章学习要点，章后配有思考练习题，方便教学使用。此外，本套丛书因其体系简明，实用性强，也非常适合繁忙的企业经理人阅读参考。

本套教材的选择，得到国内许多院校教师的帮助，在此深表谢意。我们也希望搭建起这样一个平台后，更多的专家、教师、企业培训师不断向我们提出需求，推荐好的教材，我们将一如既往地做好服务工作，为推动管理教学的提升做出贡献。

中国人民大学出版社

序 言

本书起源于笔者作为一位讲授战略的教授的经历。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。当我刚开始做副教授的时候，迈克尔·波特（Michael Porter）的专著《竞争战略》（Competitive Strategy）刚刚出版，我采用了这一教材。该书以一种能够让同学们和实际工作者理解的方式，将产业经济学家的概念和视角引入企业政策的领域。当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，战略已经发展为一个较为健全的拥有自己的兴趣和方向的研究领域。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，实际工作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覆盖战略的整个领域。

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，我认为这种方法适用于众多商学院的战略课程。许多有用的读物过去一直发表于实际工作者所阅读的杂志中，现在这种情况也仍存在，这些读物通常主要定位于实际操作。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，基于较严格的研究基础，撰写出一本教科书就显得很有必要了。在教科书中，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、EMBA,这本教科书必须能够被从未在企业中工作过的同学所理解,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1个模块(7~10周)或1个学期的教学要求。

这就是我努力撰写的教科书。它由5部分组成:

- 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,每个部分涉及一系列相对独立的战略问题。

第1部分说明了战略的概念,认为战略的目的在于持续地获得更有利的绩效。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全书。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,简短地描述了后面各章的内容。

第2部分的各章描述了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部分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部分将企业的范围扩展到全球市场和多元化业务上。最后,第5部分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,详细描述了战略规划这一将战略的逻辑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,使同学们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,同学们应该看到: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战略问题与多元化经营企业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。根据我对本书框架的经验，它们特别适合教学环境，涉及案例库中各个时期的案例，从 Head Ski 滑雪场到 Microsoft 2002。同时，当同学们阅读商业报刊时，他们能够感受到自己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。我们可以很高兴地看到：对于 EMBA 学生出于其他原因所喜欢的几乎同样的内容，本科生的反映也很好、很积极。本科生喜欢本书所提出的战略方法的清晰、连贯性和一致性，而 EMBA 学生可以使用其中的大多数素材，将它们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享用这些素材。

对于本书的采用者，可以获得一些教学辅助材料：教师手册（包括讲课笔记、多项选择题、每章推荐的案例），计算机化的试题库，包含本书关键图片的 Powerpoint 幻灯片，其他讲课材料等。这些选择性的辅助材料或附加资源可以从本书的网址（www.mhhe.com/walkerle）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，Steven Postrel 和 Tammy Madsen 对我的帮助很大，他们的付出对于全书选择和组织内容很关键。Bente Lowendahl 和 Andy Spicer 对全书的各个部分作出了很好的评价。Dave Mauer 对于确保本书的各个细节符合财务领域当前的思维具有很重要的帮助。Roger Kerin 和 Ed Fox 在市场营销方面承担了同样的角色。David Hoopes 和 Gary Moskowitz 对部分内容提出了很关键的意见。Glenn Carroll、Stanislav Dobrew 和 Ken Simons 很慷慨地让我共享数据，而我对货币市场基金产业的所有了解都与 Richard Makadok 的合作有关。在本书的构思过程中，Bruce Kogut 始终是对各种问题有趣且有帮助的评论的来源。IBM 公司的 Chuck Armstrong、Strategian 公司的 Raymond Herpers、UICI 公司的 Greg Mutz、必胜客的 Barry Mike、查帕拉尔钢铁公司的 Tommy Valenta 以及 Heidi Ryback 对于各章的一些操作性问题提供了重要的意见。他们富有鼓励性、洞察力的评论对于树立我对本书对具体管理问题具有实用性的信心非常重要。

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直观：

密歇根大学，Jaideep Anand

华盛顿大学圣路易斯分校，Jackson Nickerson

佛罗里达大学，Heather Elms

得克萨斯大学达拉斯分校，Steven E. Phelan



纽约大学, Michelle Gittelman
伊利诺伊大学香槟-厄巴纳分校, Anju Seth
INSEAD, Bruce Kogut
宾夕法尼亚大学沃顿学院, Nicolaj Siggelkow
加州圣塔克莱拉大学, Tammy L. Madsen
北伊利诺伊大学, Sarah J. Marsh
弗吉尼亚理工大学, Linda Tegarden
波士顿大学, Anita M. McGahan
伍斯特专科学校, Gregory Theyel
密歇根大学, Anuradha Nagarajan
加州大学伯克利分校, Paul Tiffany

我觉得,对于他们优秀的评论,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材料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很明确了。

本书能够得以出版,出版社提供了很大的帮助。麦格劳-希尔/欧文出版社(McGraw-Hill/Irwin)的编辑 John Biernat、Ryan Blankenship,特别是 Laura Spell 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 Susanne Riedell 对于本书的顺利推进自始至终提供了很大的帮助。

最后,我的家人值得我送上最诚挚的谢意。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大度予以回报。

戈登·沃克

目 录

第1部分 导论

第1章 什么是战略	3
什么决定企业的盈利能力	4
战略理论的渊源	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部分 建立竞争优势

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	19
对竞争者的防御	35
第3章 产业分析	45
产业力量导致利润下降：五种力量	49
可能增加利润的产业力量	58
战略群体	62
第4章 持续的竞争：产业及企业的发展	67
阶段1：成长阶段	71
阶段2：震荡阶段	78
阶段3：成熟阶段	82



产业裂变阶段	87
第 5 章 战略实施	98
资源	99
能力	100
将资源与能力联系起来	101
建立能力	104

第 3 部分 管理企业的边界

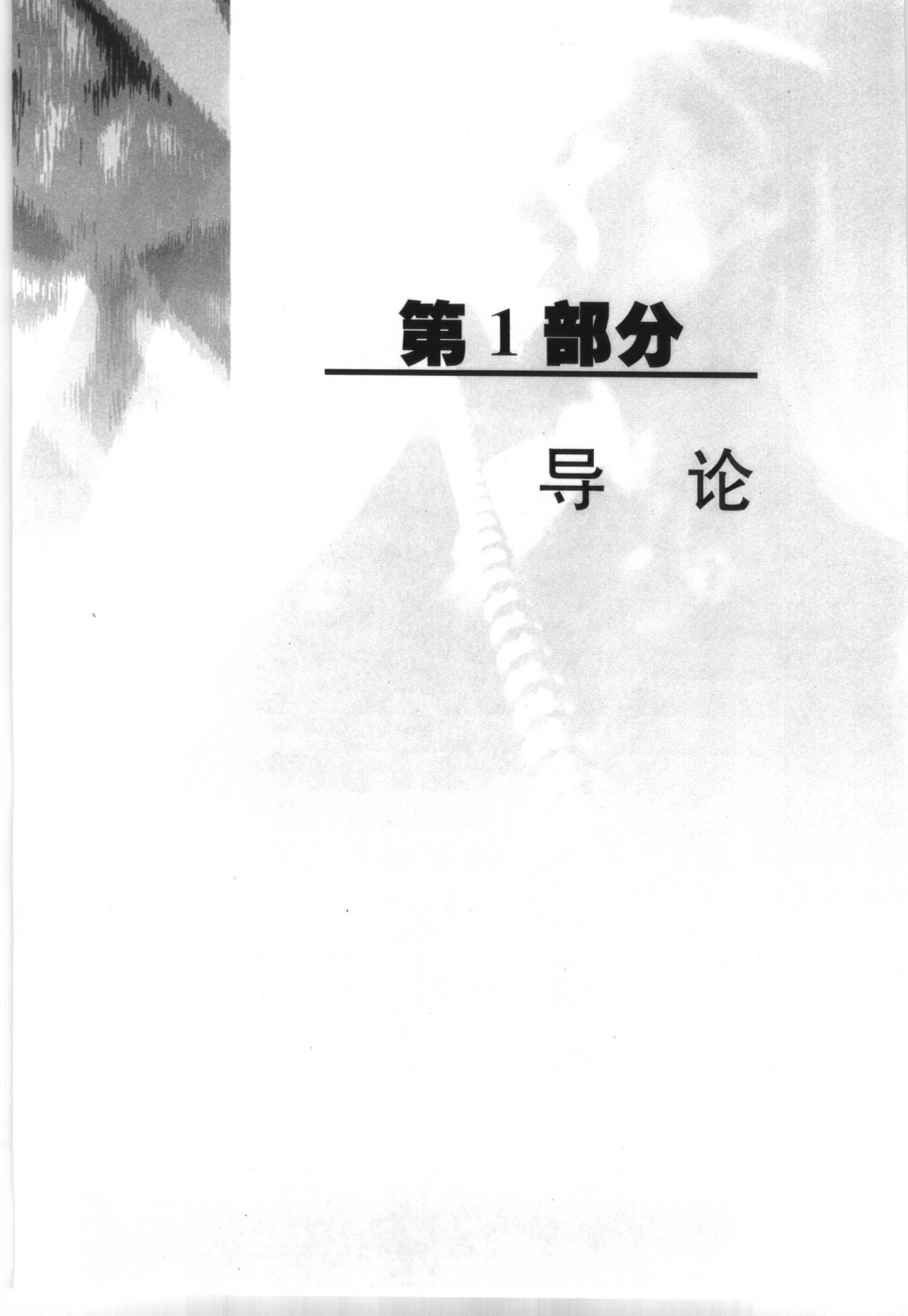
第 6 章 纵向一体化与外包	127
纵向一体化的理论	128
战略性资源来源框架	134
其他问题	139
应用软件的生产或购买：一个扩展的案例	141
第 7 章 结盟	149
与战略伙伴关系的形成相关的最新趋势	149
战略伙伴关系的动机	152
战略伙伴关系的不利之处	158
战略伙伴的选择	160
战略伙伴关系的形式	162
战略伙伴关系的管理	164
战略联盟的动态发展	167

第 4 部分 扩展企业的范围

第 8 章 在全球市场开展竞争	177
为什么地区因素很重要	178
为什么国家因素很重要	181
波特的钻石模型	183
科格特的全球竞争框架	185
进入外国市场的模式	193
全球竞争的组织结构	194



第 9 章 新业务开发	200
新业务开发的流程	201
多元化的动机	202
新市场的特征	209
管理新业务	209
不同国家之间企业的多元化	212
 第 10 章 管理多元化经营企业	216
管理内部资本市场	217
管理业务投资组合	219
业务单位之间的关系：转移和集中	223
自上而下的首创精神：通用电气公司集权化的流程创新	229
开发企业的基础设施	231
 第 5 部分 对企业进行治理	
 第 11 章 企业治理	239
什么是企业治理	239
董事会	242
董事会的有效性	249
CEO 的薪酬	250
不同国家的治理	253
附录 纽约证券交易所关于董事会结构和构成的规定（节选）	256
 第 12 章 战略规划与决策	264
什么是战略规划	264
单一业务的规划	267
多元化经营企业的规划	279
 译后记	285



第 1 部分

导 论

第1章

Chapter 1

什么是战略

战略的核心问题是：为什么一些企业长期以来做得比其他企业好？没有两家企业完全一样，即使在同一个产业中也是如此。企业在规模、产品、员工、地理位置、组织和历史等方面都存在差异。在几乎所有的产业中，企业之间存在的这种差异导致它们在绩效上明显不同。如何对此做出解释呢？管理者又如何运用这种解释制定更好的战略决策呢？

所有的企业通向成功的路径绝对不可能是一模一样的。有些企业，像微软，之所以取得主导地位，原因在于开发了产业普遍接受的标准（Windows，Microsoft Office），并且与销售互补产品的企业（英特尔）建立了战略伙伴关系。另外一些企业，像沃尔玛和纽克（Nucor），之所以成为业界第一，归功于在实践中有效地实现了低价。达能（Danon）酸奶虽然不能提供最高的价值，也不能确保最低的成本，却提供了最佳的价值与价格的组合。应如何设计战略才能确立这种差异呢？

有效的战略对企业有三个好处：第一，它是经济收入的来源；第二，它提供了资源配置的框架；第三，它指导着企业管理及组织方面的决策。

1. 战略使得企业的市场定位与资源及能力相协调。市场定位决定提供给顾客的价值的大小和类型，也决定企业生产该价值所花费的成本。如果企业能够以比竞争者更低的成本让顾客获得更多的价值，生产效率就较高。当然，企业还必须防止竞争者模仿自己的价值及成本驱动因素。否则，当竞争者复制了企业的各项长处时，企业就失去了竞争优势。既然市场领导地位与较高的经济回报相关，



战略就是经济收入的一个决定变量。

2. 战略为企业提供了资源配置的框架。由于资源的有限性，企业必须在不同的投资方案中进行抉择，而不同的投资方案又意味着不同的竞争方法。清晰地确定企业的战略有助于排定这些投资机会的优先次序，以便确定和保持前后一致并能够自我强化的投资计划。
3. 战略思想指导企业的管理和组织结构。对企业中各层级的战略的理解能够形成决策的主要标准，这种决策标准在不明确或不确定的环境下非常有用。如果缺乏对战略的这种理解，解决冲突所依赖的组织结构就显得很随意，主要取决于高层管理者的个性特征，而不是基本的经济原则。

由于新的挑战会不断出现，企业战略需要变化以应对各种挑战。为了成功地开展竞争，企业必须通过增加或减少产品、业务和员工的数量来不断改变规模、形态。与体育比赛不同，企业之间的竞争不存在每个赛季的冠军；与战争不同，企业之间的竞争没有最后的决战。除了法律和政府政策规定的情形之外，企业之间的竞争没有严格的时间限定。以营利为目的的企业竞争没有片刻的休息时间，也没有终止点。

制定企业战略的工作一直由高层经理承担。他们努力将各种政策、产品和服务统一到一个整体中来，以便实现企业的经济目标。同时，战略必须在企业内部予以沟通，并传达给企业之外的利益群体，如投资分析家和股东。

什么决定企业的盈利能力

宏观经济因素、产业因素和企业市场定位这三大因素影响着盈利能力。这些因素的影响程度各不相同，取决于企业所在的产业和领域。但最终，竞争优势主要来源于企业建立和保护比竞争者更高效的资源及能力的技能。企业在资源及能力上所开展的各种有形或无形的创新是获得长期绩效的最直接途径。

首先，全球和国内的经济状况影响利润。当全球市场增长时，许多产业中的企业都能赚取更多的利润，原因只是市场需求旺盛，产品能以较高的价格出售。相反，当全球市场萧条时，每个企业的顾客都大为减少，企业不得不降价以吸引顾客，利润也随之下降。国内市场具有类似的情形，遵循同样的规律。

其次，产业状况也对企业的盈利能力产生明显的影响。任何时候都存在这样的情况——一些产业成长迅速，而其他产业则停滞不前。同样，在某一产业中，顾客能够消化企业生产的所有产品；而在其他产业中，企业却为销售产品而大伤脑筋。在某一产业中，企业为了争夺市场份额相互之间的竞争异常激烈；而在其他产业中，企业生存得很好。另外，一些产业的进入成本相对很