

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·凯瑟 (David J. Ketchen, Jr)

艾伦·伊斯纳 (Alan B. Eisner)

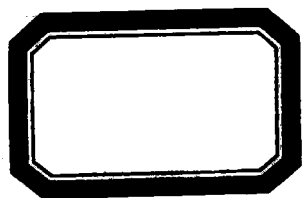
著

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

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不地方普及一套“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 Ablassmeir, 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

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
第3章 企业内部环境分析	65
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
第4章 企业外部环境分析	101
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

第 5 章 公司层面战略	139
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



第 6 章 事业层面战略	179
从错误中学习	180
竞争优势的类型及可持续性	181
综合成本领先战略	182
差异化战略	188
聚焦战略	193
组合战略：综合低成本与差异化整合	196

第三部分 战略实施与控制

第 7 章 创建有效的组织结构设计	201
从错误中学习	202
传统的企业组织结构类型	204
简单结构	205
职能制结构	205
事业部制结构	208
矩阵制结构	213
企业组织结构如何影响战略制定	216
无边界组织结构设计	217
无障碍组织	219
模块化组织	224
虚拟组织	226
无边界组织：让其运转起来	230
第 8 章 战略控制	235
从错误中学习	236
确保信息控制：有效应对环境变化	238
战略控制的传统方法	238
战略控制的当代方法	241
实施行为控制：平衡文化、薪酬与激励、边界与制约	244

打造强大有效的文化	245
用薪酬与激励来调动积极性	247
设置边界与制约	249
组织内行为控制：情景因素	254
从边界向文化和薪酬演进	255

第四部分 案例分析

第 9 章 战略管理案例分析	257
为什么要分析战略管理案例	258
如何进行案例分析	261
熟悉材料	264
确定问题	265
进行战略分析	265
提出可选解决方案	267
提出建议	269
如何从案例分析中学到最多东西	271

案例

案例 1 安然：天使与我们同在	275
案例 2 QVC	296
案例 3 捷蓝航空公司：蓝在褪色吗？	307
案例 4 强生公司	322
案例 5 雅虎	334
案例 6 世界摔角娱乐	346
案例 7 任天堂 Wii	359
案例 8 福特汽车公司濒临破产？	374

译后记	391
编辑手记	392



第1章 什么是战略管理

本章学习目标

学习目标 1 战略管理的定义及其四个基本特征。

学习目标 2 战略管理流程及其三个相互关联的主要步骤。

学习目标 3 企业资源观（又称资源基础理论），有形资源、无形资源和组织素质的不同类别。

学习目标 4 维持可持续优势企业资源需具备的四个基本特征。



战略管理是指一个组织为了创造并保持竞争优势而采取的分析、决策和行动的综合过程。战略管理研究的核心问题是：为什么有的企业能够超越其他企业以及如何超越。因此，管理者面临的挑战是：制定可使企业长时间保持优势的战略决策。战略管理有四个基本特征：以组织的总体目标为指导；涉及各相关者的利益；统合近期目标和长远规划；权衡效率与效益。我们将在本章第一节讨论该定义及其四个基本特征。

第二节讨论的是战略管理流程。战略管理的三个主要步骤是战略分析、战略制定和战略实施。这三个步骤与上文定义中的分析、决策、行动是一致的。我们将介绍对这三步的讨论在本书的9章中是如何分布的。

第三节和最后一节分析了企业资源观，这是管理者设计管理战略时的一个流行方法。企业资源观的核心是企业的有形资源、无形资源和素质。能持续较长时间的竞争力主要源自符合四个标准且整合在一起的资源与素质：它们是有价值的、稀缺的、难以模仿的和不可替代的。

从错误中学习

战略管理研究之所以能引起人们的兴趣，是因为存在这样一种现象：一个挣扎中的企业可以变成明星，而一些踌躇满志的企业也可能迅速陨落谷底。例如，福特汽车公司（Ford Motor Company）。在其成长的第二个百年刚刚开始时，这个汽车业的开拓者却不得不为一系列问题而苦苦挣扎。

仅2006年一年，福特汽车公司的亏损就高达127亿美元！即便是公司自己的预测也表示2009年之前仍无法实现赢利。随着亏损的进一步恶化，公司市场份额逐渐缩小，多年来股票价格的上升也从未超出过个位数！根据摩根士丹利（Morgan Stanley）的分析师预测，2007年初雷诺—日产将可能超过福特而成为世界第三大汽车制造商。

公司在亏损的汪洋中自救时，人们不禁会问：这个曾多年保持着产品创新和赢利的汽车业的先驱，现在怎么会在财务上跌入旋涡？虽然导致这种衰退的错误可能是多种多样的，但他们停产广受欢迎的金牛星（Taurus，又名“特使”）轿车的决策比其他的一切都更能说明他们的战略是多么低劣，管理是多么失败。

1986年投产的福特金牛星被看做是美国汽车业复兴的象征。光滑又符合空气动力学原理的流线型设计备受青睐，这在当时堪称是革命性的。金牛星因其未来主义的设计风格，经常被称做“软糖豆”或“飞翔的土豆”，在美国引起极大轰动，投产当年的销量便达到26.3万辆。福特的设计师注意到在北美购车者中出现了一个有趣的变化趋势：他们开始远离大而舒适的美国车而转向易操控的欧洲车。为了迎合这种趋势，他们加固了汽车的悬挂系统，扩大了车内空间和后备箱空间，加牢了座椅，使其更符合人体工程学原理。他们还增加了几项让人“眼前一亮”的设计，例如后备箱里挂杂物袋的货网、后排座椅的靠枕和加热管。1989年，金牛星SHO型投产。

大获成功后6年，汽车于1992年改型。保留了整体上椭圆形的设计，但是使用了新的车身外壳、平滑的车身侧面和更小的头灯，使其更符合大众口味，设计也更优雅。这使金牛星一跃荣登美国最畅销轿车的宝座，当年便销售近50万辆。1992—1996年，金牛星一直是美国最畅销的汽车，这给美国制造业带来一种荣耀感，使他们相信自己实际上有能力和日本对手一搏并获胜。该车也帮助福特公司摆脱了20世纪80年代的财务亏损，并带来巨额利润。

金牛星衰落的迹象出现于20世纪90年代。1997年，丰田凯美瑞（Toyota Camry）在轿车市场超过金牛星而跻身第一的位置。到2006年，每卖出两辆凯美瑞才能卖出一辆金牛星，金牛星的年销量已经下滑到20万辆。2006年10月，21年卖出750万辆后〔不包括其姊妹车水星黑貂（Mercury Sable）〕，福特宣布了停产金牛星的决定。

显然，数百万忠实用户想的一个问题是：这个辉煌了20多年的品牌怎么会落得如此灰溜溜的下场？20世纪90年代中期金牛星的销售