

工商管理经典译丛·战略与组织管理系列

获得与保持竞争优势

员鄂鼻鼻部粤鼻闻奈战奈鄂鼻鼻部怙强云奈未强鼻未云粤闻穴粤鼻强陈云

(第 圆版)

[美] 杰恩·巴尼 (角赠月厚强赠) 著

王俊杰摇杨彬摇令启华摇等译

王俊杰摇审校

清 华 大 学 出 版 社
北摇京

策 划 人 语

每个成功的企业都有一个好的战略，失败的企业背后也往往隐藏着错误的战略。好战略对企业健康发展的重大意义，我们毋庸置疑。在竞争性的市场环境中，在变革的时代，经营性组织必须时刻关注竞争对手，关注市场变化，关注技术变革。正因为此，在成熟的市场经济国家，大企业的首席执行官（CEO）无一不是战略家，他们殚精竭虑地思索着如何增强自己企业的核心能力，如何应对市场变化。西方的每个商学院都将“公司战略”作为学生必修课，战略管理成为最热门的培养方向。从20世纪70年代开始，战略管理研究硕果累累。但必须申明的是，战略管理自始至终都是致用之学，战略理论研究的进步不断地推动着管理实践的发展。波特工具（一种常用的战略分析工具）可以帮助我们了解企业的内外部环境；波特提出的五种竞争力量可以透彻地分析产业状况；波士顿矩阵为我们理解业务多元化奠定了基础；哈默尔和普拉哈拉德提出的核心竞争力理论揭示了企业持续成长的原因。

组织管理一直都是管理学研究的核心所在，自马克斯·韦伯以来，几乎所有的管理学大师都擅长于组织理论。不断优化组织结构来应对组织成长和持续提高组织绩效，对于管理学家和实践者都是一个永恒的话题，他们从未懈怠已有的成绩，精益求精地追求最完美的组织能力。此外，组织研究不断地寻求着革命性的突破，学习性组织、虚拟组织和组织职能外包等新鲜话题让组织持久地保持着蓬勃的活力。在现实中，每个优秀的企业都必然是一个适应变化、高效运行、不断追求完善的组织，每个企业家都梦想自己企业的组织能力卓尔不群，无法被竞争者仿效。

战略是实现组织目标的手段，战略的执行和落实又需要组织能力的支

撑。管理大师德鲁克很早就明确地指出，组织结构与经营战略具有密不可分的关系，他认为：“建立一个组织结构首先应该考虑这个组织结构必须达到的要求，管理者必须明白该结构承担的任务和压力，以及该结构应该取得的绩效。”

中国的企业一般都很年轻，它们大多是因为体制改革过程中的各种机遇在很短时间内发展壮大起来的。因而，中国企业家普遍缺乏管理大型经营性组织的经验，企业也很少认真思考组织发展和组织未来等战略性问题。但我们必须明确看到，中国企业面对的市场竞争日益激烈，组织发展甚至组织存亡问题已经摆在所有中国企业的面前。如何应对组织快速增长，建立何种组织文化，如何面对全球竞争，以及是否进行多元化……，企业家必须对各种各样的战略和组织命题进行不断的思考和决策。遗憾的是，目前国内此类出版物大多比较分散，没有从战略与组织管理的高度进行整合。为此，我们经过一年多的艰辛努力，在许多国内外管理专家的帮助和支持下，遴选出畅销全球的优秀战略与组织管理教材和参考书，组成了国内第一套框架比较完整的《工商管理经典译丛·战略与组织管理系列》。现在，在这套丛书即将面世之际，作为具有强烈时代责任感的管理类图书策划人，我们真诚地希望通过这套经典译丛的引进和出版，能为中国的企业改善战略与组织管理水平，以及为 酝粤教育事业的发展，做出自己应有的贡献。

本套丛书在引进和出版的过程中，得到了国内外许多管理专家的帮助；国际著名的培生教育出版集团和麦格劳·希尔教育出版公司在版权方面给予了鼎力支持。我们在此表示衷心地感谢。

清华大学出版社·闻洁工作室

圆园园年 员月

译者前言

在浩瀚的人类历史长河中，我们可以随时随处地感受到“战略”的存在。从战国时期的《孙子兵法》到三国的《隆中对》，都显示着人类对“战略”的重视。但是，这些战略的研究都是较为原始和简单的。自 20 世纪五六十年代以来，战略管理学逐渐成为一门科学，逐渐为大众所接受。在这短暂的发展过程中，特别在公司战略方面，取得了比较突出的成就。

由于不同的学派在不同的历史时期，适应了当时的环境，从而取得了令人瞩目的成就。在这一过程中以钱德勒的“结构跟随战略”理论和迈克尔·波特的“竞争定位理论”最为著名。但是，到了 20 世纪 80 年代初期，随着技术创新步伐的进一步加快，国际竞争的加剧，顾客需求的变化等多种因素的影响，以资源和能力为特征的战略理论迅速崛起。传统的战略管理学派更关注对企业外部环境的研究，对企业内部环境的研究则比较少，至于二者之间的匹配关系就更少了。相对而言，资源战略学派更成为一个体系，它从公司整体和经营单位两个层次来研究企业的战略问题，注重战略理论与战略实践相结合，因而更能适应变化着的环境。

本书内容丰富，作者将战略管理的内容分为三篇，共 15 章。

第 I 篇（第 1~ 第 5 章）主要讲述战略分析的逻辑。其中第 1 章讨论了战略的概念；第 2 章讲述了什么是企业的绩效。在掌握了这两个概念之后，就能够理解战略管理的含义和目标。第 3 章、第 4 章和第 5 章则详细的讲述了如何评价企业在竞争中优势和劣势的原理和方法。这一篇的内容告诉读者如何认识企业的优势和劣势，如何进行战略分析。

第 II 篇（第 6~ 第 10 章）的主要内容是经营战略，主要讲述企业在某些局部经营领域中应该和如何采取战略行为。第 6 章讲述了垂直一体化

战略的意义，以及如何组织实施一体化战略；第 苑章主要讲述如何判断和实施成本领先战略；第 愿章讨论了产品差异化战略以及产品差异化战略与成本领先战略的联系；第 怨章讨论了灵活性战略的竞争意义，以及如何组织实施灵活行战略；第 员园章讨论了企业间如何在某一产品或者服务领域实施串谋战略。

第Ⅲ篇（第 员员~ 第 员缘章）的主要内容是公司战略，主要从整体上分析企业的竞争环境，并针对不同的具体环境提出和讨论公司应遵循的战略。其中第 员员章讨论了战略联盟的价值和如何组织战略联盟；第 员圆章和第 员猿章讨论了公司如何实施多元化，如何在多元化的情况下保持企业的整体竞争优势，以及在多元化的情况下，公司应该采取何种形式的组织结构和激励机制，以提高公司的整体竞争力；第 员源章的内容是公司并购，讨论了并购能够给公司带来什么样的价值，以及如何并购；本书的最后一章（第 员缘章）则讨论了公司的国际化战略，在全球经济日益一体化的今天，国际化战略对于公司的重要性显得更加重要。本章详细讨论公司国际化的价值、如何在国际化的条件下维持公司的竞争优势，以及国际化在什么样的组织结构条件下能够取得较好的成果。

在本书的翻译过程中，与国内已有的战略管理教材相比，译者认为本书最大的特点是内容更为丰富。本书内容不仅包括了企业在国内的竞争策略，还包括了企业在国际环境下的战略选择问题。此外，对于如何在不同性质的行业中选择不同的竞争策略，本书所进行的分析相对比较系统和新颖，并具有很强的逻辑性。

与国内已有的战略管理教材相比，本书的论述更为翔实生动，原书的作者生动地将理论和实际管理联系在一起，通过具体的实例向读者剖析战略管理的相关理论，不仅降低了本书的阅读难度，而且使读者在阅读的过程中不至于感到枯燥，在很大的程度上提高了本书的可读性。

在本书的翻译过程中，我们发现，原书作者的部分理论和观点十分新颖。在综合本学科的最新研究成果方面，原书的作者做了大量系统的工作，本书不仅引用了最新的研究成果，而且还将这些最新研究成果组合成了脉络清晰的体系。

本书由中国人民大学商学院管理学博士王俊杰负责翻译和审校工作。杨彬、李启华、刘炳歌、李光宗、杨学成、王玉杰、沈峰等参加了本书的翻译工作。具体的分工如下：

- 李启华、王俊杰：负责前言和第 员~ 第 苑章的翻译工作；
- 刘炳歌、王俊杰：负责第 愿~ 第 怨章的翻译工作；
- 刘炳歌、王俊杰、沈摇峰：负责第 员园章的翻译工作；
- 李光宗、杨摇彬、王玉杰：负责第 员员章的翻译工作；
- 李光宗、杨摇彬：负责第 员圆~ 第 员猿章的翻译工作；
- 杨学成、杨摇彬：负责第 员源章、第 员缘章的翻译工作。

如果本书能够使读者对战略管理形成更深入的理解和认识，并能够帮助读者释疑解惑，我们将会备感欣慰，因为这是我们组织翻译本书的初衷。

此外，还要感谢我国战略信息系统和运营管理专家，我的博士生导师——汪星明教授，本书工作的顺利完成，离不开她的大力支持。

最后，非常感谢本丛书的策划和组织者闻洁女士和熊妍妍女士给我一次接触和理解原文作者的机会。由于译者的水平和时间方面的原因，在本书的翻译过程中难免会出现某些不当之处。敬请读者能够原谅和指正，以便我们在今后的工作中能够做得更好。

译者摇王俊杰

英文版序言

为什么还要有经营政策和战略管理方面的专著？与其他的书籍相比，这本书会给读者带来哪些不同？在回答这些问题之前，有必要理解以下内容：（员）商学院里的教育是如何演进的；（圆）战略管理在商学院的学术地位。

商学院中的教学和研究

员缘年出版了两部有关商学院研究生水平和研究生水平以下的教育状况的评估报告。第一部评估报告得到了卡耐基基金（悦则基基金云慈世福基）的赞助，该报告得出的结论是“在高等教育方面，这门学科的中心问题是学术水平需要得到实实在在的提高。”〔员〕第二部评估报告是福特基金（云慈世福基）赞助的，这一报告提出了更加详细的学术标准，“越来越多的商务教育者认识到只传播和应用现有知识是不够的，高等教育的职能还包括提高知识水平，那些希望获得学术地位的专业商学院必须满足这一标准”。〔圆〕

圆世纪缘年代对商学院的这些评估，对商学院的结构和功能产生了深刻的影响。在卡耐基基金和福特基金的研究之前，商学院的教授通常是退休的经理人，商学院的课程基本上是讨论如何把书本中的各项经营职能的不同的非正规的大拇指原则应用于实践。如今，许多商学院教授具有经营学科或者相关学科的博士学位，而且，商学院的课堂上主要讨论各种学术研究中发展出来的模型、概念、理论的应用。在以前，经营实践方面的讨论与基础学

术没有较好地联系起来；现在，教学和研究的对象直接来源于经济学、心理学、社会学和数学等基本学科，并常常促进这些学科的发展。

在商学院的全部职能中，金融学和组织行为学是最先以理论为基石的学科。早在 19 世纪 40 年代，组织行为学的研究者们就试图应用严格的社会心理学得出的方法论研究组织中的个体和群体行为。在新泽西州霍桑西屋电器工厂进行的著名研究说明：社会科学的研究方法不仅可以应用于组织环境中，它们还可以用于描述工厂里复杂的社会现象。^[30]在金融学中，莫迪格利安尼（~~阿尔弗雷德·莫迪格利安尼~~）和米勒（~~弗兰科·莫迪格利安尼~~）致力于研究资本结构和资本成本，马可威茨（~~哈里·马可威茨~~）和托宾（~~詹姆斯·托宾~~）对于资产组合选择方面进行了研究，并促使厂商们运用经济理论进行金融决策。^[31]在此之后，金融学实际上已经成为了微观经济学的一个分支。另外，金融理论和金融研究经验通常对微观经济学领域具有重要的影响。

商学院的许多学科具有与此类似的演进经历。以前，商学院的营销课程通常由退休的市场总监来教授，课堂上主要关注于这些市场经理们的经历。现在，市场营销通常由获得市场营销或相关学科博士学位的教师来教授，课堂上主要关注于经济学、心理学和统计学中的概念和模型的应用。生产和作业管理课程以往通常没有确定的学科基础，现在它将心理学、社会学、数学和统计模型应用于质量管理、物流、工厂选址等关键运营活动中。会计活动以往习惯于仅仅关注大家普遍接受的会计准则，现在的会计研究则广泛关注经济、心理学以及计算机科学，以寻求会计准则的发展和它们对厂商的意义。

一些人担心对严格的经营研究的重视会降低经营教育的质量。^[32]这些观察家主张，尽管我们现在有更多的用于分析厂商经营情况的严格模型，但是我们失去了和厂商们接触和沟通的机会——以前和他们的接触主要通过到学校教书的退休总监在课堂向学生们传授。诚然，这一批评中包含着许多真知灼见。如果一个经理人所做的全部就是在公司中应用这些模型的话，公司肯定不会运转得很好，这种批评是正确的。管理一个真实的组织并非像管理计算机那么简单。有学科基础的教师必须努力使学生和厂商广泛接触。这就是商学院为什么聘用有案例（~~教学案例~~）教学经验的教师的原因。这些教师不仅可以使学生学习理论模型，而且还可以使学生模拟这些模型的实际应用的社会复杂环境。

许多严格的经营研究与经营管理无关也是事实。在一本学术期刊中，也许只有一两篇论文具有在实际组织中应用的可能性。其他的研究都是基础研究，基础研究的目的是用来解决具有应用前景的理论问题。但是，在做应用研究之前基础研究通常是必要的。更何况，当严格的经营研究成果能够用于实际的公司时，其意义是非同一般的。例如很少有人怀疑这一观点，即，今天的公司管理和三十年前的公司管理基本上是不同的；而且许多此类变化都在组织行为学和相关学科的研究中有迹可寻。^[33]也很少有人怀疑金融理论的演进对现代经济的结构和职能产生着巨大的影响。杠杆收购、期货市场、衍生证券和资本预算等都是金融经济学根本改变了经济现象的实例。同时，很少有人怀疑 19 世纪 80 年代和 90 年代席卷全球的质量运动，在运营管理学者的研究中奠定了其知识基础和开发出了许多新的

管理工具。实际上，没有任何事情比好的理论更具实践意义。

战略管理的学术地位

在这一革命性的过程中战略管理学科处于什么地位？说战略管理是商学院中发展最短和最不成熟的学科可能是比较合适的。20世纪 50年代，金融学和组织行为学在一向以严格为基础的学科道路上健康发展；市场营销、会计以及运营管理也在 20世纪 50年代走上这条路。但是，直到 20世纪 70年代和 80年代，战略管理领域的理论才开始得以巩固。在这段时间之前，战略管理经常由退休的经理来教授，而且课程主要描述组织中总经理的活动和决策。

在许多方面，战略管理领域在较短的时间走向成熟是可以理解的。在公司中，战略管理是连续的综合活动——迫使经理将不同经营职能的专门知识和技能糅合到一起，来构思和实施战略。因此，战略管理研究就要涉及到许多学科。为了成为一门成熟的学科，战略管理研究所依赖的各个专业也必须成熟。因此，战略管理要等到其他经营职能变成更具学科基础、研究导向的专门学科后，才开始进化。尽管战略管理的成熟延迟了，但是它确实发生了。

两起事件标志着战略管理演变为现代的、有学科基础的研究领域：迈克尔·波特（~~迈克尔·波特~~ 迈克尔·波特）出版了《竞争战略》和理查德·罗米尔特（~~理查德·罗米尔特~~ 理查德·罗米尔特）出版了《战略、结构和经济绩效》。这些内容将在第 3章和第 4章中进行说明，波特采用产业组织经济学中的概念来分析企业面临竞争环境中的机遇和威胁。在波特之前，对企业竞争环境的分析不太理想，没有包括企业面临的机遇和威胁的长期特性。在波特之后，可以利用投入产出经济学衍生出来的方法来描述企业环境的主要威胁，也可以用企业所处行业的结构来推导出企业的机遇。波特提供了一个分析经营层次上战略表述和战略实施问题关键部分的理论结构。

如我在第 5章中指出的一样，罗米尔特运用经营历史学家和经营学者已经探索过的观点，形成了一种解释公司在什么样的条件下可以使用多元化战略增加企业价值的理论；还形成了一个实现多元化企业需要采用什么样的组织结构的模型。^[1]在此之前，关于公司战略的讨论陷入了一个集权和分权的怪圈。而罗米尔特清楚地描述了达到范围经济企业需要什么样的产品之间的关联度，并且详细说明了实现范围经济的具体组织结构。罗米尔特为分析公司层次上战略表述和战略实施问题的关键部分提供了一个理论结构。

在波特和罗米尔特完成了他们的研究的同时，其他学科逐步开始出版注定要给战略管理领域进化带来重要影响的著作。在组织行为学方面，乌奇（~~乌奇~~ 乌奇）致力于日本的管理体系研究，这对开展战略实施问题的研究具有重要意义。^[2]在经济学领域，交易成本经济学和企业进化理论为分析

企业的竞争地位提供了强有力的工具。^[10]在组织理论方面，人口生态理论开始为企业面临的竞争过程提供了新的工具。^[11]在金融学和会计学方面，代理理论和积极的会计理论为组织结构经济学和组织过程提供了有效的工具。^[12]在我和乌奇 1984 年合作出版的一本名为《组织经济学》^[13]的书中对许多这方面的理论发展做了描述。

在战略管理领域和相关学科中的这些理论突破性的结果迅速促进了战略管理学科的成长。在近几年里，研究组织中战略现象的人数急剧增加。现在，在商学院中，有关经营政策和战略研究的部门是学院最大的部门。学者们具有广泛学术背景，从金融学到组织行为学，大家都在出版战略管理方面的文献。新观点正在不断的发展和接受检验。

此外，对于战略管理的兴趣并不只限于商学院的学术圈内。许多实践中的经理们都拜读了波特的著作《竞争战略》和《竞争优势》，^[14]霍耶普哈拉德（~~马列维奇~~）和哈梅尔（~~则德仁~~）在《哈佛商业评论》发表的关于核心竞争力的论文——一篇牢固的建立在战略管理学术研究基础上的论文——一直是战略管理学的热点。如早期的金融研究一样，组织行为、经营管理和战略管理研究一直对管理实践具有深刻的影响。^[15]



本书的目的

不幸的是，许多战略管理的学生——不论是全日制的，还是业余的或者实践中的经理人员——都发现，使自己的思想跟上这个迅速发展的领域不是一件容易的事情。单纯的书（或论文）通常只能够形成单一的观点，而且很难提供应用于实践的整体框架。大多数课本并不包括战略管理研究的最新信息，它们也不为学生和创业者提供如何应用这项研究的引导。这本书的目的是以学生及创业者可以接受和便于应用的方式，来整合战略管理研究领域和相关学科的最新成果。



本书的独特性

我采取了几个措施来考核本书是否达到这一目的。



整合战略管理研究

我的目的之一是向人展示一个整合的战略管理体系。为了方便这一整合，本书的前 缘章形成了一个框架（在第 缘章进行概括）；然后，剩余章

节的安排以此框架为蓝本。此外，这一框架认识到：把握企业所处竞争环境中的机遇和威胁，理解企业自身的优势和劣势，在战略表述和实施中都很重要。

因此，和波特等管理学家的著作不同，这本书不是围绕着企业可能面临的竞争环境展开的，因为这种结构过度强调环境决定因素对企业绩效的影响。在组织框架形成之后，本书的章节集中于企业为获得竞争优势进行的特定战略选择。在经营层次上，这些选择包括垂直一体化（第 远章）、成本领先（第 苑章）、产品差异化（第 愿章）、灵活性（第 怨章），以及默契的串谋（第 员园章）。在公司层次上，这些选择包括战略联盟（第 员员章）、多元化（第 员圆章）、并购（第 员源章），以及国际化战略（第 员缘章）。在每一章中，逐一展开讨论了这些战略选择如何应对环境的威胁和机遇；并讨论了组织自身的优势和劣势如何影响企业获得竞争优势的能力。

本书促进整合战略管理领域研究的另一方法是，本书中没有单独就准确战略表述和战略实施展开讨论。许多著作（或论文）似乎都接受了战略表述和实施研究可以相互独立的假设。很明显，这种假说是不正确的。企业在制定战略时不考虑未来如何去实施战略明显是错误的。此外，用独立于企业的战略去评估企业战略实施的质量是不可能的。然而，许多战略学者既不关注战略的明确表述，也不关注战略实施；而且许多战略课本将这些问题分开讨论，分散于课本的不同部分中。

在本书中，把企业面临的每一个战略选择的战略表述和战略实施放在一起讨论。因此，从第 远章开始讨论，在什么样的条件下寻找一个将来会有经济价值的战略，以及在什么样的条件下追逐会成为维持竞争优势的战略。在明确表述战略之后，紧跟着讨论企业为实施这一战略必须继续进行的的活动。除了一个企业所面临的战略选择（公司多元化战略）之外，所有战略选择的明确表述和实施都在同一章中讨论。由于多元化的文献瀚如烟海，对于公司的多元化战略的明确表述在一章中进行（第 员圆章），对其实施的讨论在后一章中进行（第 员猿章）。

包含最近的研究

我的另一个目的是概括战略管理和相关学科的最新研究发现。为达到这一目的，我做了几件事。例如，在每一章中，目前的思考和研究——其中的某些内容目前还没有出版——也被收编在讨论之中。在第 圆章企业绩效的讨论中，一系列新出现的衡量企业绩效的战略文献亦在讨论之列，包括垂尼尔（~~劫~~）指数、夏普（~~劫~~）方法、詹森（~~劫~~）方法以及托宾 择值。此外，还介绍了在其他战略著作中已经广泛讨论过的流行的衡量绩效的方法，包括分析企业绩效的方法。并且，第 缘章中对企业优势和劣势的讨论是对资源基础观点的企业的艺术性概括。^[圆]第 员园章讨论默契的串谋战略时采用了博弈论的最新成果。在第 员员章中，关于战略联盟的讨论运用了最近出版的专著的观点。在第 员圆章中，关于多元化战略的讨

论较好地建立在目前的战略和金融著作的基础之上。在第Ⅴ章中，关于国际化战略分析运用了目前文献中的最新成果。

每一章都反映了战略管理理论的最新发展，并且，我在第Ⅱ篇（经营层次的战略）和第Ⅲ篇（公司层战略）所关注的战略是战略管理领域当前的重要话题。

许多著作将战略管理的讨论仅限为取得竞争优势（包括成本领先战略和产品差异化战略）的经营战略层。而本书内容包括垂直一体化战略、灵活性战略（也就是说，在不确定的环境下制定战略决策）和合作经营层次战略。此外，还讨论了两种类型的合作战略——默契的串谋战略和战略联盟。在缩小企业规模和业务外包的领域里，企业保存哪些经营职能的决策极其重要。在第Ⅶ章中展现了这些问题以及相关垂直一体化问题的最新思考。快速变化的全球市场提升了在不确定环境下的战略决策的重要性。默契的串谋战略（第Ⅴ章）在当今商务新闻中有着很大的分量，是值得学生和业界人士注意的现象。战略联盟（第Ⅴ章）——包括非权益联盟、权益联盟和共担风险——对于企业尤其是那些寻求在境外扩张商业机会的企业来说越来越重要。

在经营层，本书包括一章战略联盟内容（第Ⅴ章）。此外，尽管其他的战略管理著作都用专门的章节阐述差异化和国际化战略，但是很少涉及到合并和收购战略——即使并购是实施差异化战略和全球战略的常用手段。第Ⅷ章清晰地说明了关于合并与收购战略的最新研究成果。

为保证本书能够包括全面战略管理和相关学科的最新的研究成果，本书对《战略管理期刊》（*Strategic Management Journal*）、《管理学术评论》（*Management Science Review*）、《管理学术期刊》（*Management Science Journal*）、《管理学术执行》（*Management Science Executive*），以及《兰德经济期刊》（*Rand Economic Journal*）上以往十年的主要文章都进行了概括。因此，如果一篇文章具有战略焦点，在本书中，这篇文章就会在一章或者几章中被分类讨论。^{〔1〕}本书并没有引用全部这类文章，但是，我对本书的内容很有信心。例如，除少数关于小企业战略管理的论文之外，我可以将《战略管理期刊》出版的每一篇论文与本书中的章节联系起来。

保证理解和应用

如果学生和业内人士不能够读懂、理解和应用，这些研究对他们的用处就非常有限。因此，仅仅包含战略管理和相关学科的研究流派是不够的，使这些研究能够为人所理解和应用也很重要。为了做到这一点，我做了几个方面的努力。首先，本书中有丰富的实例。大多数实例要么来自《财富》，要么来自《华尔街日报》。实际上，为了搜寻讨论的现象，我阅读了过去的十年里的每一期《财富》和《华尔街日报》的多数版面。如果在所读的研究文献中没有战略的独特实例，本书中一般都忽略了这类文献的讨论。这里的逻辑非常直接：如果在流行的经营文献中找到一个战略

的实例，尽管在理论上可能有趣，但它在实践上可能并不重要，因此忽略它也就不会带来什么损失。

另外，在每一章的结尾都有小结和复习题。小结强调了该章内容中所讨论的主要问题，复习题迫使读者使用书中的知识去理解并运用于实际的企业管理，以求超越该章的内容。

为了增强课本的可理解性和实用性，许多战略管理课本中使用了案例，本书没有使用案例。没有案例并不意味着案例对战略管理教学中并不重要。实际上，我认为案例教学在任何战略管理教学中都是非常重要的组成部分。向学生和经理提供一系列的观点、模型和技巧，并将之应用于战略分析和战略决策，案例是最为有用的。在本书中，我集中于这些观点、模型和技巧，我假设教师在教学中会选择能够应用这些观点、模型和技巧的案例。

与本书有联系的案例材料非常多。另外，本书的结构使得选择案例相对容易。因为本书多数情况都是围绕企业面临特定的战略选择展开的；集中讨论是否要追逐特定的战略，来帮助说明章节中的观点和模型如何应用于实践。例如，为了帮助讨论成本领先战略能够尽量生动，对于关注成本领先的企业来说，~~最理想~~钢铁公司和沃尔玛公司的案例就是很好的选择。为了使战略联盟的讨论尽量生动，对于那些全力追寻战略联盟的企业来说，即使由于不同的原因采取了不同的方式，通用汽车公司、~~粤裁~~裁公司以及科宁公司的案例就是很好的选择。通过关注实行外包决策的企业的案例，进一步强化了对垂直一体化的讨论。

第 圆版的变化

与第 员版相比，尽管本书的基本目的没有改变，但在第 圆版中有几个重要的变化。这些变化中的某些变化不是很重要的。例如，学生们反应，与在课文中的做出角注相比，他们更偏好尾注，于是在第 圆版中我们采取了尾注的方式。这也给了我在引用中加入评论的机会。实际上其他的变化更具意义。

例如，我一直都不满足于第 员版第 员章中给战略下的定义。在大量阅读和思考之后，在第 圆版中我采用了另一个战略定义。在逻辑上，这一定义与第 员版的定义具有连续性；但是，我认为第 圆版中的定义更有见地、更强有力。

在第 员版的第 圆章，我介绍了利用净现值评估企业绩效的技术。用行话说，这些是精确的方法，但在应用这一方法对一家真实企业的战略进行分析时，通常不需要如此之多的信息；此外，这一技术在其他的地方已经有了足够的描述。在第 圆版的第 圆章中，主要讨论如何调整企业的会计人员，以更准确地描述企业的经济绩效替代了净现值技术。第 圆章中充分利用了汤姆·科普兰德（~~裁是悦裁~~裁）和他的同事们对资本投资回报（~~硬约~~约）以及经济利润（~~耘孕~~孕）的研究成果。第 圆章中还讨论了用市场增加值（~~配则则~~则）方法评价企业的绩效。

第 猿章中，对产业结构和企业绩效的影响的讨论大大充实了第 圆版。讨论了定义产业结构的更为传统的方法（如完全竞争、垄断竞争、寡头和垄断）以及它们的绩效含义。这为波特的五种力量模型奠定了广泛的基础。

在第 源章中，增加了关于其他产业环境的机遇的内容，包括回报不断增加、网络产业带来的机遇、过度竞争产业中的机遇，以及空心产业中的机遇。

本书第 圆版最大的变化之一是将垂直一体化战略从第 Ⅲ 篇（公司战略）转移到第 Ⅱ 篇（经营战略）。这样做的原因是：我认为决定企业边界——企业应该和不应该运行哪些职能——在逻辑上先于企业的任何经营战略的选择或决策。为此，当一个企业可能由垂直一体化战略转变成公司多元化战略时，我断定，在讨论公司的经营层战略之前讨论垂直一体化是重要的。

对第 远章——新的讨论垂直一体化战略的章节——做了重大的修改。第 员版中，在做垂直一体化战略分析时仅仅包括了交易成本经济学的概念性框架。在新版中，通过讨论决策能力（即以资源为基础的垂直一体化理论）对垂直一体化的影响，以及不确定性对垂直一体化影响的讨论，扩展了交易成本经济学内容。有时，这三种垂直一体化方法可能存在相互冲突的管理含义；因此，本章中讨论了调和这些差异的方法。这一章还提出了与实施经营层战略的相关的组织问题，讨论了对 哉形结构的某些关键内容，也讨论了实施经营层战略某些最为关键的管理措施和补偿政策。本章对补偿的决定因素的描述以及补偿和经营层战略的实施之间的关系予以了特别的关注。

在第 远章中，引入与实施经营层战略相关的基本组织问题；这样在以后章节中，就可以集中讨论在实施其他经营层战略时如何采用这些基本的组织原则。在第 苑章中，对实施成本领先战略所需的组织要求的讨论大量增加。在第 愿章中，关于实施产品差异化战略的讨论也得到了充分的发展。尤其是，在实施产品差异化战略总是涉及实施产品创新这一假设下，这一章中对最近的企业创新理论进行了讨论。第 圆版中改变了第 员版忽视企业创新管理的现象。

第 怨章则完全是第 圆版新加的内容。自从第 员版出版后，学者和经理人员对于不确定环境下的决策的兴趣增加了。用于指导不确定性条件下决策的主要工具是真实期权分析。如第 怨章所说的，真实期权分析建立在金融领域形成的期权理论基础之上。第 怨章描述了真实期权为什么重要，展示了真实期权分析与期权理论如何相关，以及如何运用真实期权分析——既定量又定性——在不确定性条件下帮助企业进行战略抉择。第 怨章主要讨论的是战略期权的灵活性，以及在什么条件下灵活性会成为企业可维持的竞争优势的一个来源，此章还讨论了可维持的竞争优势。

第 苑章中关于默契的串谋战略的讨论，包括了一些已出版的博弈论和战略管理文献中的重要研究成果。读者在读了这一章之后，将不会以同样的目光看待事物。

第 5 章关于战略联盟的讨论也包含了这方面实践和研究的最新研究成果。通过将第 5 章安排在本书的第三篇，可以认识到战略联盟战略在赋予企业追逐某种形式的多元化中所起的作用。总的来讲，第 5 章和第 6 章描述的是企业可以追寻的合作战略。因此，在采用目前的顺序安排（即第 II 篇集中于经营战略，第 III 篇集中于公司战略）之外；本书还可以采用如下顺序安排：竞争战略（第 2~4 章），合作战略（第 5~6 章），和公司战略（第 7~8 章）。

在第 5 章中，关于公司多元化战略讨论的主要变化是，集中于讨论多元化对减小权益所有者风险的直接影响。本章中假设，在企业通过多元化减小风险的同时，企业的其他利益相关者更愿意对企业进行投资，因为这些投资能够成为企业利润的一个来源。多元化使企业的其他利益相关者的投资意愿增强，将使企业的权益所有者直接受益。然后继续讨论相关多元化，通常相关多元化比不相关多元化更受青睐，现在我已经认识到第 5 版中的讨论没有涉及到多元化的某些间接好处。

为了反映这些间接好处，对如何组织实施公司多元化战略（第 5 章）和并购战略（第 6 章）的讨论作了修改。

最后，对第 8 章做了适时更新和修改。曾经计划把第 8 章的内容并到其余的章节，使每章都包括如何把特定的战略选择应用于国际环境中。然而，我断定，这种方法将使书中与每一战略选择相关的基本经济和组织逻辑表述混杂不清。现在，如第 4 版一样，国际战略被认为是公司战略的特例，在国际环境下追逐公司战略独有的挑战是第 8 章的主要话题。

致谢

在很大的程度上，1989 年我还是加州大学洛杉矶分校（UCLA）的助教时就开始写作本书的第 4 版。这些年来，我致力于这项工作并不断提炼其内容，我原来是得克萨斯州 A&M 大学的教师，最近是俄亥俄大学费希尔商学院首席公司战略专家。同事、学生以及这些机构的朋友们对我完成此书有着深刻的影响。很长时间里我称此书为“宣言书”。在 UCLA，比尔·乌奇（William W. W.）、迪克·罗米尔特（Dick R. R.）以及比尔·麦凯尔维（Bill McKelvey）帮助我形成了学术和研究的方法。与比尔·乌奇和迪克·罗米尔特的共事对我成长为经济导向的战略学者有着重要的影响。在 UCLA，我很幸运受到了一些优秀博士生的影响。这些学生包括吉姆·罗宾斯（Jim Robbins）、比尔·西斯特利（Bill Westerly）、托德·曾格（Todd Zenger）和朱利亚·莱布斯金德（Julia Lebeschindt），其中最具影响的是凯瑟琳·康纳（Kathleen Connor）。

在得克萨斯州 A&M 大学，我看到了一个生机勃勃的战略小组。我的同事们也对我的工作产生了影响。这些人包括麦克·希特（Mike Hitt）、