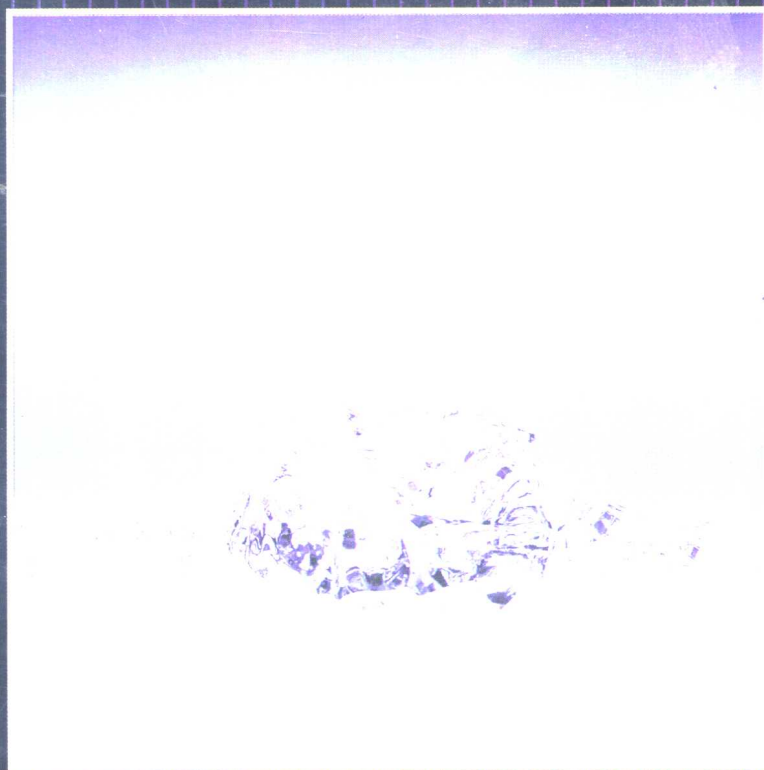


(英文版 · 原书第4版)

战略管理

竞争与全球化

迈克尔·A·希特 (Michael A. Hitt)
(美) R·杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland) 著
罗伯特·E·霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)



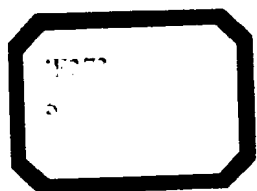
Strategic Management

Competitiveness and Globalization



机械工业出版社
China Machine Press

THOMSON
SOUTH-WESTERN

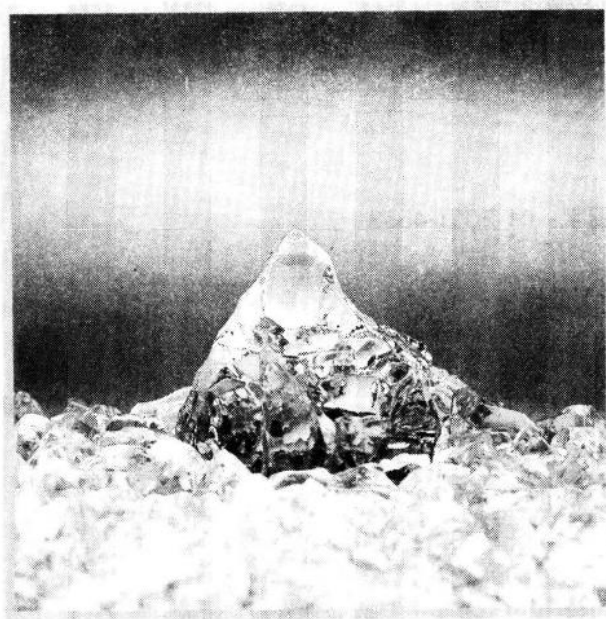


(英文版·原书第4版)

战略管理

竞争与全球化

(美) 迈克尔·A·希特 (Michael A. Hitt) (亚利桑那州立大学)
R·杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland) (里士满大学) 著
罗伯特·E·霍斯基森 (Robert E. Hoskisson) (俄克拉何马大学)



Strategic Management

Competitiveness and Globalization

北方工业大学图书馆



00728933



机械工业出版社
China Machine Press

THOMSON
SOUTH-WESTERN

本书共分为四个部分。从战略管理的概念和行动两方面讲述了战略管理过程,讨论了公司间动态竞争及其对公司战略结果的影响;公司取得战略竞争优势的具体做法;战略领导者在战略管理中的重要作用;通过内部创新、战略联盟与外部收购和风险资本来实现公司创业和创新;新环境下的战略思考,如全球化战略、商业伦理和电子商务等。书中还配有大量完整案例,向读者展示了战略管理过程的概念和方法在不同组织中的应用。

本书适用于管理类专业本科生、研究生、MBA学生及企业高级管理人员。

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson: Strategic management: competitiveness and Globalization, 4th ed.

Copyright © 2001 by South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning.

All rights reserved. Jointly published by China Machine Press/Thomson Learning. This edition may be sold in the People's Republic of China only. This book cannot be re-exported and is not for sale outside the People's Republic of China.

ISBN 0-324-01731-6

本书英文影印版由机械工业出版社和汤姆森学习出版集团合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,翻印必究。

本书版权登记号:图字:01-2001-4553

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:竞争与全球化(英文版·原书第4版)/(美)希特(Hitt, M. A.),爱尔兰(Ireland, R. D.),霍斯基森(Hoskisson, R. E.)著.-北京:机械工业出版社,2002.3

书名原文:Strategic Management: Competitiveness and Globalization

ISBN 7-111-09773-4

I. 战… II. ①希… ②爱… ③霍… III. 企业管理-研究-英文 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第097811号

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:吴颖洁 版式设计:赵俊斌

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年3月第1版第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·79.25印张

定价:120.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

编委会

主任委员 赵纯均

副主任委员 陈国青 陈章武 李维安

常务委员 钱小军 杨 斌

委 员 陈国权 陈 剑 陈涛涛

冯耕中 韩 焱 刘冀生

刘 力 刘丽文 刘 昕

宋逢明 宋学宝 吴维库

夏冬林 谢德仁 杨 忻

原毅军 朱宝宪 赵 平

郑晓明

11/11/95/54

总 序

2001年，对于中国而言，是新世纪的开门红。这一年中所发生的很多事情，无论是加入WTO，还是获得2008年的奥运会主办权，都提示着我们，21世纪的中国是一个更加开放的中国，也面临着一个更加开放的世界。中国的日益开放，大背景是当今世界发展所呈现出的最显著的趋势——经济全球化，这也是为越来越多的事实揭示与验证的。当然，这当中也有以网络为代表的信息技术突飞猛进的重要影响。在今天的中国，任何企业、任何组织，想谋求发展，想自我超越，恐怕都很难脱离日益密切的政治、经济、文化等方面的国际合作大舞台，当然这同时也意味着更加激烈的全球范围的挑战。

春江水暖鸭先知。教育，特别是管理教育，作为一个前瞻性的事业，在学习、借鉴与合作中扮演着先行者的角色。改革开放以来，尤其是20世纪90年代之后，为了探寻中国国情与国际上一切优秀的管理教育思想、方法和手段的完美结合，为了更好地培养高层次的“面向国际市场竞争、具备国际经营头脑”的管理者，我国的教育机构与北美、欧洲、大洋洲以及亚洲一些国家和地区的大量的著名管理学院和顶尖跨国企业建立了长期、密切与实质性的合作关系。以清华大学经济管理学院为例，2000年，学院顾问委员会成立并于10月举行了第一次会议，2001年4月又举行了第二次会议。这个顾问委员会包括了世界上最大的一些跨国公司和几家顶尖企业的最高领导人，其阵容之大、层次之高，超过了世界上任何一所商学院。此外，在同外方合作的过程中，我们始终坚持“以我为主，博采众长”，能够主动地实施国际化战略，而不是被动地“守株待兔”。同外方合作，就是要增强我们办学的综合实力，加强我们成为一流学院的力量。在这样高层次、多样化、重实效的管理教育国际合作中，教师和学生，特别是教师，与国外学术机构和企业组织的交流机会大大增加，管理教育工作者和经济管理学习者，越来越深入到全球性的教育、文化和思想观念的时代变革中，真切体验着这个世界上正发生着的深刻变化，也能够更主动地去探寻和把握世界经济发展和跨国企业运作的脉搏。

我们清楚地知道，要想建设一流的大学、一流的管理学院、一流的MBA项目，闭关锁国、闭门造车是绝对不行的，必须同国际接轨，按照国际先进水准来严格要求自己。正如朱镕基总理在清华大学经济管理学院成立10周年时所发的贺信中指出的那样：“建设有中国特色的社会主义，需要一大批掌握市场经济的一般规律，熟悉其运行规则，而又了解中国企业实情的经济管理人才。清华大学经济管理学院就要敢于借鉴、引进世界上一切优秀的经济管理学

院的教学内容、方法和手段，结合中国国情，办成世界第一流的经管学院。”作为达到世界一流的一个重要基础，朱镕基总理多次建议清华大学的MBA教育要加强英语教学。我个人体会，这不仅因为英语是当今世界交往中重要的语言工具，是连接中国与世界的重要桥梁和媒介，而且更是中国经济管理人才参与国际竞争，加强国际合作，实现中国企业的国际战略的基石。推动和实行英文教学并不是目的，真正的目的在于培养学生——这些未来的企业家——能够具备同国际竞争对手、合作伙伴沟通和对抗的能力。若英文学习同专业学习脱钩，那么培养高层次的面向国际市场竞争、具备国际经营头脑的管理者是不可能的。按照这一要求，清华大学经济管理学院正在不断推动英语教学的步伐，使得英语不仅是一门需要学习的核心课程，而且渗透到各门专业课程的学习当中。

根据我们的师生在培养工作中的体会，除了课堂讲授外，课前课后大量阅读英文原版著作和案例对于尽快提高学生的英文水平是相当关键的。这不仅是积累一定专业词汇的必由之路，而且是对学习者思维方式的有效训练。就阅读而言，学习和借鉴国外先进的管理经验和掌握经济理论动态，或是阅读翻译作品，或是阅读原著。前者属于间接阅读，后者属于直接阅读。直接阅读取决于读者的外文阅读能力，有较高外语水平的读者当然喜欢直接阅读原著，这样不仅可以避免因译者的疏忽或水平所限而造成的纰漏，同时也可以尽享原作者思想的真实表达。而对于那些有一定外语基础，但又不能完全独立阅读国外原著的读者来说，外文的阅读能力是需要加强培养和训练的，尤其是专业外语的阅读能力更是如此。如果一个人永远不接触专业外版图书，他在获得国外学术信息方面就永远会比别人慢半年甚至一年的时间，就会在无形中减弱自己的竞争能力。因此，我们认为，只要有一定外语基础的读者，都应该尝试着阅读外文原版，只要努力并坚持，就一定能过这道关，到那时就能体验到直接阅读的妙处了。

在掌握了大量术语的同时，我们更看重读者在阅读英文原版著作时对于西方管理者或研究者的思维方式的学习和体会。我认为，原汁原味的世界级大师富有特色的表达方式背后，反映了思维习惯，反映了思想精髓，反映了文化特征，也反映了战略偏好。对于跨文化的管理思想、方法的学习，一定要熟悉这些思想、方法孕育、成长的文化土壤，这样，有朝一日才能真正“具备国际战略头脑”。

当然，在学习和研究管理问题的时候，一定要兼顾全球化与本土化的均衡发展。教师要注意开发和利用相当数量的反映中国企业实情的案例，在教学过程中，要启发学生“思考全球化，行动本地化”。我们希望在这样的结合中能够真正培养出具备“全球视野，国情感觉，规范训练，务实手段”的中国MBA。

机械工业出版社华章公司与 McGraw-Hill、Thomson Learning、Pearson Education等国际出版集团合作，从1998年以来出版了100余种MBA国际经典教材，为我国MBA教育教材的建设做出了很大贡献。这些出版物大都是在国外一版再版的成熟而经典的教材，同时，该公司向任课教师提供的教师手册、PowerPoint、题库等教辅材料非常完备，因此，这些教材也在国内大学中广为采用，并赢得了不错的口碑。

华章公司特别注意教材的更新，其更新频率也争取与国际接轨。这次，清华大学经济管理学院与华章公司联合策划并陆续推出的英文版教材中，也有一部分是已出版教材的更新版本。我们在审读推荐的

VI

部分教材甚至是国外公司出版前的清样 (Pre-publication Copy), 所以几乎能够做到同步出版。

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”祝愿我国的管理教育事业在社会各界的大力支持和关心下不断发展、日新月异；祝愿我国的经济建设在不断涌现的大批高层次的面向国际市场竞争、具备国际经营头脑的管理者的勉力经营下早日振兴。

赵纯均 教授

清华大学经济管理学院院长

全国工商管理硕士教育指导委员会副主任

推 荐 序

21世纪，所有的公司都面临着日益激烈的全球竞争，公司再也不是经营在相对安全的国内环境中了。公司普遍在一个复杂的、高度不确定性的、不可预测的全球经济下竞争。公司面临的是更加富有挑战性的、更加复杂的环境，这个环境同时充满了机会。在新的竞争格局下获得成功，要具备特殊的能力，其中包括聪明地使用稀缺资源以保持尽可能低的成本，不断预测顾客偏好的改变，适应科技的迅速变化，识别、强调、有效地管理公司比竞争者做得更好的方面，通过不断改造公司的运营结构，高效率地实现目标，成功地管理多种文化背景的员工，并取得他们的认同。

因此，21世纪是战略制胜的时代，谁能够领先于对手领悟到战略的精髓，谁就能够执市场之牛耳，领时代之风骚。战略性思考能力是战略的核心内容，战略思考胜过战略规划，因为战略规划是程序性的，在其每一个程序阶段是否有闪光的智慧出现，则需要有战略思考能力。读一本好的战略书籍，犹如与一位大师交流，像春雨润物一样给人以睿智的启迪，培养人战略思考的能力。读这本《战略管理：竞争与全球化》，就像与一位智慧大师谈话，其战略思想似涓涓细流，让人如饮甘露，启迪战略思考的智慧。

纯粹的战略管理理论深奥晦涩、难以理解。如何深入浅出解释战略理论并能够用实例来说明，是战略管理思想传播中的难点，这一难点在本书中得到了妥善的解决。

本书每章都以小案开头，同时还有战略聚焦分析和许多应用举例，并对应每章的内容配有大量的完整案例。用案例分析和理论研讨的方式传授战略管理知识。

书中所引用的资料包括学术研究型文献和经营实践文献。学术研究型文献有助于准确描述战略管理过程，而经营实践类文献提供了实战的案例，向读者展示了战略管理过程的概念与方法在不同的组织中是如何应用的。书中解释了如何识别与开发公司的资源、能力与核心竞争力创造价值的潜力，指出战略行动是对公司资源、能力与核心竞争力理解的结果，与公司建立竞争优势、取得竞争优势地位和获得超额利润的能力有着直接的联系。

在复杂的全球经济环境下，战略是动态变化的。书中讨论了公司间的动态竞争，及其对公司战略结果的影响。在绝大部分行业中，公司的战略行为受到它的竞争者的行为和反应的影响。因此，全球经济中的竞争是流动的、动态的、快节奏的。如果一个公司要取得战略竞争优势，获得超过平均水平的利润，其战略制定与战略实施必须认真整合。

VIII

本书讲授和分析了具体的做法。由于不同的公司管理机制会影响战略的实施，所以公司可以通过有效的使用合适的组织结构来获得竞争优势。战略需要领导者去开发和实施，所以战略领导者在战略管理中的重要作用是不可忽视的。本书也介绍了如何通过内部创新、战略联盟与外部收购和风险资本实现公司创业和创新，并对联盟战略进行了详细的阐述。

与其他类书不同的主要特点是该书注重中国市场的特点，如ABB公司和四通公司两个案例涉及的是中国的环境，可以让我们从中领会外国人是怎样看中国的。

全书注重新环境下的战略思考特点，如全球化战略、动态竞争、兼并与收购、商业伦理和电子商务，并在每章的后面都配有网上练习。

本书每章开头都清楚地列出了学习目标，后面有复习题，促使读者能够重新回顾一下自己的学习结果。每章后面都有一个小结，回顾了学习目标中提到的概念。

本书的写作特点是语言易懂，思路清晰，索引方便。

相信这本书所介绍的战略管理知识会给那些致力于成功地迎接21世纪挑战的人们提供有价值的工具，提高战略洞察力和思考力，并进而增加组织获得战略成功的可能性。

吴维库

清华大学经济管理学院

2001年10月10日

前言

本书第4版在延续前面几版写作风格的基础上，加入了最新的研究结果，并以极具吸引力的方式写成。同时，书中还加入了35个全新的完整案例。书中的五个经典案例是读者从第2版和第3版中挑选出来的。因此，在第4版中，我们给大定提供了一个经典案例与新案例的最优组合。

正如我们在下面要解释的，许多新的特点提高了我们这本书引领市场的价值。就像前面三版一样，我们综合了已有的研究发现和最新的研究结果来准备第4版。

新的特点

- 全新的开章案例（共13个）；
- 全新的战略聚焦部分（每章3个，共39个）；
- 相应于每章题目给出了很多新的特定公司的例子；
- 全书特别强调了因特网与电子商务的应用；
- 40个完整的案例，代表了当今实战中的战略；
- 21世纪战略竞争展望，特别强调了电子商务的风险与创业方面的竞争；
- 扩展了全球战略的篇幅，在篇章和案例中更加强调了国际性；
- 最新的回顾性问题、应用讨论性问题和商业伦理问题，同时在问题中增加了电子商务现象下的专题；
- 每章最后都有网上练习，这些练习鼓励读者把网络作为信息的资源和解决问题的工具；
- 扩大的最新版案例分析指导。

这些新的特点给本书提供了一个独特的竞争优势。在这本书中，我们一共提供了52个小案例，其中包括每章开头的13个案例和39个战略聚焦案例，并且75%以上的小案例都是全新的。35个完整的案例和5个读者挑选出来的案例，囊括了很广泛的行业和公司规模。本书还谈到了兼并与收购、网上银行、动态竞争和全球化营销等战略方法。

这一版保留了前三版所论述的核心问题，并且，我们也使用了大量的公司案例来讨论电子商务在战略管理过程中的应用。大量的电子商务案例也显示出因特网和电子商务在全球经济竞争中的广泛影响。通过这些例子，我们可以看出，这本书与其他讨论电子商务在战略管理过程中的应用的书是非常不一样的。

这一最新版也强调了全球优势这一概念，除了在第8章中讲到的全球战略，在其他的章节中也都提到了全球性的概念。开章案例、战略聚焦部分和个人案例都覆盖了国际专题。在40个完整的案例中，有60%重点描述了国际市场（例如，中国的ABB公司：1998年；中美洲酒业公司；英国航空公司；拉丁美洲）。

最重要的是我们这本书的研究优势。例如，每章都有100多个参考文献，平均有60%的参考文献是全新的。我们用商业文献和学术研究来准确地描述目前公司运用战略管理过程的情况。我们准备第4版的目标是：针对全球经济中正在使用的战略管理过程，给我们的读者提供一个完整、准确、最新的解释。

本书的重点

这本教科书主要讨论战略管理过程。第1章组织（包括利润主导型公司和非利润主导型公司），描述了用战略管理过程来理解竞争力量，发展竞争优势。现在这个挑战的难度要比过去大得多了。科技创新（特别是电子商务）和不断全球化导致21世纪出现了新的竞争格局，科技创新使得产品创新与迅速向市场推出新产品和服务的能力变得十分重要。全球化的市场意味着商品和服务在国家间可以相对自由地流通，这不断迫使公司必须变得更加有竞争力。竞争中的公司通过向顾客提供有价值的商品或者服务，就可能增加获得高于平均水平利润的可能性。因此，战略管理过程能够帮助组织认识到他们要得到什么，以及如何去。

这本书主要用于战略管理和经营政策课程。13章中所引用的资料都是经过仔细研究的，对学术研究型文献与经营实践文献经过仔细的研究而整合到本书中。学术研究型文献为准确描述战略管理过程提供了基础，经营实践类文献提供了当地与全球的案例，展示了战略管理过程的概念与方法在不同组织中的应用。

战略管理过程

我们对战略管理过程的讨论既是传统的又是时代的。在保留传统的基础上，我们考察了一些对于理解战略管理非常重要的资料。例如，我们彻底考察了如何分析公司的外部环境和内部环境。

时代化的处理 为了解释前面提到的重要活动，我们试图使我们的处理能够跟上时代的发展。例如，在第3章中，我们强调了识别与决定公司的资源、能力与核心竞争力创造价值的潜力。战略行动作为对公司资源、能力与核心竞争力理解的结果，与公司建立竞争优势、取得竞争优势地位和获得超额利润的能力有着直接的联系。

时代化的处理还表现在复杂的全球经济环境下的战略动态变化当中。例如，在第5章中，我们讨论了公司间的动态竞争（这种动态常常是“超竞争”的）是如何影响公司战略结果的。第5章的讨论认为在绝大部分行业中，公司的战略行为受到它的竞争者的行为和反应的影响。因此，全球经济中的竞争是流动的、动态的、快节奏的。同样，在第7章中，我们解释了公司层面上的战略变化，特别是全球经济中的兼并、收购与重组（例如撤资）的动机和结果。

我们也强调，如果一个公司要取得战略竞争优势，获得超过平均水平的利润，它的战略行为，即战略制定与战略实施（见图1.1）必须认真地整合在一起。因此，本书表明竞争取得成功的条件是公司的战略实施行为要与前面提到的经营层（第4章）、公司层（第6章）、收购（第7章）、国际层（第8章）和合作层（第9章）的战略保持一致。

时代化的概念 时代化的题目与概念是我们深入分析公司战略实施行为的基础。例如，在第10章中，我们描述了不同的公司管理机制（例如，董事会、所有者、经理人员报酬等等）如何影响战略的实施。第11章解释了公司如何通过有效地使用合适的组织结构来获得竞争优势。第12章描述了战略领导者的重要作用。第13章描述了通过内部创新、战略联盟与外部收购和风险资本实现公司创业和创新等重要专题。

主要特点

本书为了增加使用价值，包括了以下一些特点：

学习目标 每章开头都清楚地列出了学习目标。目的是在学习本章的时候给出需要掌握的重点内容，为了验证学习效果，你也可以在准备回答每章后面问题的时候重新看一遍学习目标。

开章案例 紧跟学习目标后面的是每章的开章案例。这些案例描述了当前一些公司的战略，如沃尔玛、索尼、通用公司、克莱斯勒、戴尔计算机公司和其他一些公司。这些案例用于证实公司是如何应用每章中提到的战略管理概念的。因此，开章案例直接将理论与战略管理在不同组织和行业中的应用联系起来。

关键术语 章节中的黑体字，对于理解战略管理过程有非常重要的作用。这些术语的定义在文中都有。其他一些概念和短语是用斜体字列出的，以表示他们的重要性。

战略聚焦部分 每章都有三个全新的战略聚焦部分。同开章案例一样，这部分重点描述了组织、现状与概念。每个部分都描述了与公司战略相关概念的运用。

每章后的小结 每章后面都有一个小结，回顾了学习目标中提到的概念。这些小结以公告的形式给出，强调了每章的概念、工具和技术。

复习题 复习题与学习目标是对应的，促使读者能够重新回顾每章中提到的重要概念。

应用讨论题 这些问题让读者直接应用每章中重点强调的战略管理过程。问题的设计是要激发出课堂讨论，帮助读者培养思维技巧。

商业伦理问题 在每章的最后，这些问题要求读者对商业伦理问题进行详细的思考和分析，回答这些问题能够帮助读者认识到目前管理者所遇到的商业伦理问题。课堂讨论这些难题能够强化当今全球化组织和市场所遇到的伦理挑战意识。

互联网问题 互联网是世界范围内交换信息的宝贵资源。在这一版中，我们在每章的最后都给出了一系列的互联网练习。练习的设计是为了帮助读者培养认识有助于解决问题的信息资源的能力。e-项目是一个更加全面的作业，让学生从战略的目的来使用互联网。

案例 除了开头的案例和战略聚焦部分，每章都有现实世界中公司的案例。这些案例解释了战略管

理过程的主要概念，提供了战略管理的实际应用。

索引 除了传统书后主题和人名索引外，我们还提供了一个公司索引。这个索引包括了文中提到的所有公司，便于查找。

战略优势

战略管理过程对组织的成功起着很重要的作用。就像在第1章中所描述的，公司的竞争地位是通过开发和利用持续的竞争优势获得的，获得这样的竞争优势会导致公司取得高于平均水平的业绩，即在同样风险水平下，投资者从中获得的收益大于从其他项目投资中获得的收益。

例如，Intel就开发并且保持了一种竞争优势，因为它即使是在高度竞争、变化不断的高科技行业中，也特别强调创新。

竞争优势

要想在21世纪竞争格局下获得成功，需要具备一些特殊能力，其中包括：（1）聪明地使用稀缺资源以保持尽可能低的成本；（2）不断预测顾客偏好的改变；（3）适应迅速的科技变化；（4）识别、强调并有效地管理公司比竞争者做得更好的方面；（5）不断构建公司的运营结构，使得目标能够更有效地被实现；（6）成功地管理多种文化背景的员工，并取得他们的承诺。

全球优势

所有的公司都面临着日益激烈的全球竞争，公司再也不是经营在相对安全的国内环境中了。过去，许多公司，包括美国的公司，生产大量的标准化的产品。现在，公司普遍在一个复杂的、高度不确定性的、不可预测的全球经济下竞争。全球经济在更大的程度上奖励有效的行为，而绩效较差的组织会被迫通过重组来提高竞争力。正如前面提到的，不断增强的全球化和科技革新使得21世纪的公司面临一个新的竞争格局，这给公司提供了更加富有挑战性的、更加复杂的环境，同时这个环境也充满了机会。所以，开发和利用这种机会的能力应该受到重视。

案例

第4版中有35个全新的案例，5个经典案例。这40个案例代表了很多不同的战略问题。所涉及的行业有电子商务、制造业、服务业、消费品、工业产品等。重要的是，在21世纪竞争格局和全球经济的环境下，很多案例代表了国际化的经营问题（例如，中国的ABB公司；1998年；中美洲酒业公司；英国航空公司；拉丁美洲）。我们也给出了有关互联网的案例（例如，网上银行；德国的高级银行；电子交易：嘉信理财和雅虎；华尔街日报：印刷与互动），娱乐行业（Circus Circus公司），服务性公司（例如，亚马逊、星巴克、澳拜客牛排店走向国际化）。一些案例主要讲述了大的兼并收购活动（波音公司：与麦道的合并，美国Bancorp与Piper Jaffray公司合并），其他则强调了创业型企业与中小公司的战略问题

XIII

(例如, Beano冰淇淋店, Madd滑雪板公司——1999年)。最后, 大量的案例详细描述了公司所在行业的远景与信息(例如, Nucor公司与美国钢铁业)。

案例的挑选过程非常仔细, 是作者根据内容亲自挑选出来的。同时还有经典案例, 我们请一些读者挑选出过去两版中他们最喜欢的案例。第4版写作的目的是选择那些写得好的案例来描述重要的战略管理问题。案例中包含的一系列战略管理专题对于从事案例分析的人来说是很难得的经验。

同战略问题的实质一样, 这本书中所提到的案例本身也是多维的。为了便于读者阅读, 在目录后面列出了所有的案例和每个案例的特点矩阵。同时这一矩阵列出了与这些案例相匹配的章节内容。在绝大部分案例提及著名公司的同时, 也有一些提到了小公司和创业型企业经历的战略挑战。考虑到全球经济的挑战, 50%多的案例都是从全球的角度来考虑的。

写在后面的话

21世纪的组织面临着激烈的动态竞争, 本书第4版详细讲述了这些挑战和有效应对的方法。书中提到的战略管理过程将给予那些致力于成功地迎接21世纪挑战的人们有价值的洞察力和知识。从战略上来考虑, 就像书中教你的那样, 增加了组织获得战略成功的可能性。并且, 不断的实践与利用战略管理过程也给我们提供了有助于职业成功的技能和知识。最后, 我们希望你能获得成功。

目 录

总序

推荐序

前言

第一部分 战略管理概念

第1章 战略管理和战略竞争 2

□ 开章案例 电子商务战略：改变竞争的实质 3

□ 战略管理的挑战 7

□ 21世纪竞争展望 9

战略聚焦 成功的短暂性 10

全球经济 12

向全球化迈进 14

科技与技术变革 17

战略聚焦 康柏顺应互联网科技大趋势 19

□ 高于平均收益的I/O模型 21

□ 高于平均收益的以资源为基础的模型 23

□ 战略意图与战略使命 26

战略意图 26

战略使命 27

□ 利益相关人 28

利益相关人的分类 28

战略聚焦 Qwest通信公司和全球交叉公司

同时为美国西部提供供应 32

□ 组织的战略家 34

有效战略家的工作 36

□ 战略管理的过程 37

□ 小结 39

□ 复习题 40

□ 应用讨论题 40

□ 伦理问题 41

□ 网上练习 41

□ 注释 41

第2章 外部环境：机会、威胁、行业竞争和竞争者分析 46

□ 开章案例 通用电气公司的全球化 47

□ 一般环境、行业环境、竞争环境 50

□ 外部环境分析 52

扫描 53

监视 54

预测 54

评估 54

□ 一般环境的构成 55

人文环境 56

经济环境 58

政治/法律环境 60

社会文化环境 61

技术环境 63

全球环境 65

战略聚焦 戴尔直销模式在中国取得成功 67

□ 行业环境分析 68

新进入者的威胁 70

供应商的讨价还价能力 73

购买者的讨价还价能力 73

替代品的威胁 74

竞争者之间的竞争强度 75

战略聚焦 亚马逊与巴诺公司：持续的竞争	76
□ 诠释行业分析	80
□ 战略群体	80
战略群体分析的价值	81
□ 竞争者分析	81
战略聚焦 竞争性智能与互联网	84
□ 小结	86
□ 复习题	87
□ 应用讨论题	87
□ 伦理问题	87
□ 网上练习	87
□ 注释	88
第3章 内部环境：资源、能力与核心竞争力	92
□ 开章案例 商标是一种竞争优势资源	93
□ 内部分析的重要性	99
内部分析面临的挑战	103
□ 资源、能力与核心竞争力	105
资源	105
能力	108
战略聚焦 知识管理与可持续的竞争优势	110
核心竞争力	113
□ 缔造核心竞争力	114
可持续竞争优势的标准	114
战略聚焦 信任：是否有价值、稀缺、难模仿、不可替代？	118
价值链分析	120
战略聚焦 FedEx和UPS的价值创造	123
□ 外包	127
□ 核心竞争力：需要注意的问题	129
□ 战略概念和战略行动	131

□ 小结	131
□ 复习题	132
□ 应用讨论题	133
□ 伦理问题	133
□ 网上练习	134
□ 注释	134

第二部分 战略行动：战略的形成

第4章 经营层面的战略	140
□ 开章案例 互联网、顾客（买方） 购买力和经营战略	141
□ 顾客：谁是顾客、买什么、如何买	147
谁是顾客：服务的顾客目标	149
买什么：满足顾客什么样的需求	152
如何买：满足顾客需求所需要的核心竞争力	153
□ 经营层战略	153
成本领导战略	155
成本领导战略的竞争风险	160
差异化战略	161
战略聚焦 索尼公司经营层面的差异化战略	162
战略聚焦 Gap公司的成功及其被子公司蚕食的风险	166
差异化战略的竞争风险	167
集中战略	168
集中战略的竞争风险	171
综合成本领导战略/差异化战略	172
综合成本领导战略/差异化战略的竞争风险	175
战略聚焦 美林公司通过在线方式实现差异化战略	176
□ 小结	179
□ 复习题	180

□ 应用讨论题	180	□ 网上练习	223
□ 伦理问题	180	□ 注释	224
□ 网上练习	181	第6章 公司层的战略	228
□ 注释	181	□ 开章案例 CMGI：一个多元化的互联网集团	229
第5章 竞争动力学	184	□ 多元化的历史	233
□ 开章案例 全球竞争情况的变化：沃尔玛在行动	185	□ 多元化的层次	234
□ 新的竞争形势下竞争的加剧	187	多元化的低级层次	235
□ 竞争动力学与竞争模型	190	多元化的中级和高级层次	236
市场的公共性	192	□ 多元化的原因	237
战略聚焦 空中之战：航空公司之间的竞争	193	□ 相关多元化	239
资源的相似性	195	经营相关：共享活动	240
□ 进攻的可能性	196	公司相关：核心竞争力传递	242
先动者、跟随者与后动者	197	战略聚焦 威廉斯公司将其技能从天然气管道转移到互联网管道	243
□ 反击的可能性	200	市场力量	244
竞争行为的类型	200	□ 非相关多元化	248
行动者的声望	201	有效的内部资本市场分配	249
战略聚焦 汽车之战：为了生存而战	202	战略聚焦 多元化大企业集团在新经济中的战略集中	250
对市场的依赖	203	重组	253
□ 公司采取行动和进行反击的能力	205	□ 多元化：激励与资源	254
公司相对规模的大小	205	多元化的动力	254
战略聚焦 可乐之战、水之战	207	资源与多元化	260
竞争行为与竞争反应的速度	208	多元化的程度	261
创新	209	□ 管理层多元化的动力	261
质量	210	战略聚焦 美国在线与时代华纳实现多元化合并	264
□ 公司间竞争的结果	213	□ 小结	266
竞争性市场的结果	214	□ 复习题	267
快速循环市场中的竞争	216	□ 应用讨论题	267
竞争动力学和行业创新结果	218	□ 伦理问题	267
□ 小结	221	□ 网上练习	268
□ 复习题	222		
□ 应用讨论题	223		
□ 伦理问题	223		