

CENGAGE  
Learning



华章教育

F272.3  
280

| MBA教材精品译丛 |

(原书第8版)

# 战略管理

## 竞争与全球化 (概念)

迈克尔 A. 希特 (Michael A. Hitt)

得克萨斯 A & M 大学

(美)

R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland)

得克萨斯 A & M 大学

著

罗伯特 E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)

亚利桑那州州立大学

吕巍 等译

*Management of Strategy (Concepts)*  
(8th Edition)



机械工业出版社  
China Machine Press

| MBA教材精品译丛 |

(原书第8版)

# 战略管理

竞争与全球化 (概念)

迈克尔 A. 希特 (Michael A. Hitt)

得克萨斯 A & M 大学

(美) R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland)

得克萨斯 A & M 大学

著

罗伯特 E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)

亚利桑那州州立大学

吕巍 等译

*The Management of  
Strategy & Concepts (8th Edition)*



机械工业出版社  
China Machine Press

本书第8版仍沿袭陈述已有的和最新的战略管理理念和建立新的标准,并以生动友好的方式,对战略管理概念和工具做了全面而翔实的探讨。

在以往版本的基础上,本书丰富了全文的内容,增加了很多生动实际的案例,其中有很多案例是关于亚洲企业,包括中国国内企业的经营发展战略。因此这既是一本全球视野的教材,又是一本符合中国实际国情的教材。

本书适用于管理专业本科生、研究生、MBA以及企业管理人员和相关领域的学者。

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. The Management of Strategy (Concepts), 8th Edition.

Copyright © 2009, 2007 by South-Western, a part of Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. CMP Press is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. 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.

All rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封底贴有 Cengage Learning 防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

**本书版权登记号:图字:01-2009-2203**

**图书在版编目(CIP)数据**

战略管理:竞争与全球化(概念)(原书第8版)/(美)希特(Hitt, M. A.)等著;吕巍等译. —北京:机械工业出版社,2009.9

(MBA教材精品译丛)

书名原文:The Management of Strategy (Concepts)

ISBN 978-7-111-28227-3

I. 战… II. ①希… ②吕… III. 企业管理-研究生-教材 IV. F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第158922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:顾煦 版式设计:刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2009年9月第1版第1次印刷

184mm×260mm·22.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-28227-3

定价:48.00元

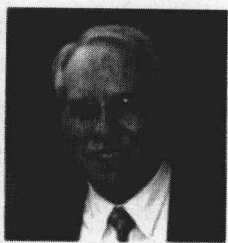
凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010)68326294

投稿热线:(010)88379007

### ■ 迈克尔 A. 希特

迈克尔 A. 希特是一位著名教授，在得克萨斯 A&M 大学的商业领导力方向任 Joseph Foster 教席，在科罗拉多大学获得博士学位。他独自撰写以及与人合著的书籍多达 26 本，并且发表了 150 余篇学术论文，其著作有《为优势竞争》（第 2 版，2008）、《理解商务战略》（2006）、《兼并和收购：为股东创造价值的指南》（2001）。另外，他还与人合作编著了一些书籍如《全球化思想》（2007）、《管理中的伟大思想：理论发展的过程》（2005）、《为持久竞争优势的管理知识》（2003）等。他曾在许多杂志的编辑审查委员会任职，这些杂志包括《管理学术杂志》、《管理人员期刊》等。另外，他曾经在《管理学术杂志》担任顾问编辑和编辑。他现在是《战略创业杂志》的合作编辑。他是战略管理协会的主席，管理学会的前主席。

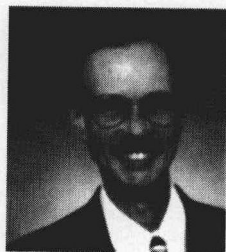


他是管理学会和战略管理协会成员。由于在该领域的贡献，迈克尔 A. 希特还获得马德里卡洛斯三世大学的荣誉博士头衔。他同时也是西安交通大学的名誉院长。他在学术研究方面获得了很多奖项，如欧文杰出教育者奖，以及管理学会的杰出服务奖。他发表在《管理学术杂志》、《管理人员期刊》以及《管理期刊》上的文章多次获得最佳论文奖。

### ■ R. 杜安·爱尔兰

R. 杜安·爱尔兰拥有得克萨斯 A&M 大学梅斯商学院的 Foreman R. 和 Ruby S. Bennett 教席。此前，他曾在那里担任管理系主任。为本科生、硕士、博士和经理主管人员教授战略管理课程。

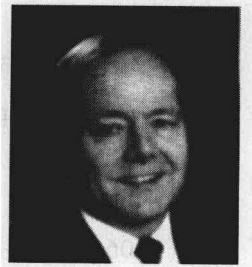
他的研究专注于多元化、创新、公司创业和战略型创业。研究成果发表在许多杂志上，包括《管理学术杂志》、《管理学会评论》、《管理人员期刊》等杂志。他最近出版的著作包括《理解业务战略：概念和案例》（2006）、《创业：成功创建新企业》（第 2 版，2008）、《为优势竞争》（第 2 版，2008）。他曾经任职于许多杂志社的审稿委员会，如《管理学术杂志》、《管理学会评论》以及《欧洲管理期刊》等。他曾在《管理学术杂志》、《管理人员期刊》、《创业理论与实践》担任合作和顾问编辑。他现在是《管理学术杂志》的编辑。他也曾担任《管理学会评论》等刊物某些特别主题和栏目的合作编辑。他 1999 年在《管理人员期刊》和 2000 年在《管理学术周刊》发表的文章获得了最佳论文奖。2001 年，他与人合著的文章发表在《管理人员期刊》上，获得美国小企业和企业家联盟（USASBE）颁发的公司创业最佳期刊论文奖。他是管理学会的会员，还担任了三年管理学会董事会管理者的职务。



他是全国创业联盟的研究成员。1999年，他获得“杰出智力贡献奖”，奖励他对美国社会的竞争问题研究做出的贡献。2004年获得美国小型企业创业协会（USASBE）颁发的“公司创业奖”。

#### ■ 罗伯特 E. 霍斯基森

罗伯特 E. 霍斯基森是亚利桑那州立大学凯瑞商学院的教授。他在加州大学伊利诺伊分校获得博士学位。霍斯基森教授的主要研究方向是公司治理、并购和剥离，公司和国际多元化，公司企业家精神，私有化以及合作战略。他教授的课程有公司和国际战略管理、合作战略和战略咨询等。霍斯基森教授的研究成果发表在超过90种刊物上，其中包括《管理学术杂志》、《管理学会评论》、《战略管理杂志》等。他现在是《战略管理杂志》的副主编，《国际商务研究期刊》的顾问编辑，以及《管理学术杂志》编辑审查委员会成员。霍斯基森教授同时也是一些刊物的编辑委员会成员，如《管理学术杂志》和《管理期刊》等。他同时是一些管理书籍的合著者，包括《理解商务战略》（2006）、《为优势竞争》（第2版，2008）以及《紧缩范围：如何治理多元化的企业》。



他是诺丁汉大学的特聘教授，同时也是西安交通大学的名誉教授。他是管理学会的成员，也是《管理学术杂志》Hall & Fame协会的发起人之一，还是战略管理学会的成员。在1998年，由于他对竞争战略的杰出贡献，受到美国竞争战略协会的“杰出学术贡献奖”。他还获得了杨百翰大学Marriott管理学院授予的“William G. Dyer杰出校友奖”。他已经完成了在管理学会管理委员会三年的任职，现在在战略管理协会理事会任职。

当前，全球经济正遭遇前所未有的经济危机重创。曾经被称为“基业常青”的企业，也出乎意料地面临着战略紧缩，甚至有些企业变卖资产，选择了破产。这使得人们不得不重新思考和审视企业战略问题。

对于中国企业，除了受到国际大环境的影响之外，还经受着国内的经济形势骤然发生变化的考验。过去30年中国经济的高速发展有目共睹，但是当前正在经历着经济危机洗礼的中国经济发展趋势存在着很大的不确定性。经济危机只是暂时的拦路虎，还是预示着中国经济将进入沉稳发展阶段？随着产业结构的调整，中国企业是否需要重新调整战略？

本书译者多年来一直从事企业战略的教学和研究，也曾组织翻译了美国管理学大师迈克尔·A·希特等人的《战略管理》的第4版和第6版。本书第8版的问世适逢当前这个企业战略需要重新思考的关键时刻，可谓是“好雨知时节，当春乃发生”。为了让国内的学生、经理人能从本书中及时受益，我和我的团队翻译了本书。

本书的几位作者都是现代战略管理理论发展的先驱者和战略理论实践的积极运用者。同时，由于本书结合了对当前经济危机以及中国经济形势的思考，使得本书的特色鲜明。

**1. 理论全面系统。**该书秉承了以往几版的风格，在理论上力求全面、系统，同时该版作者与时俱进地融入了战略管理的最新思想，希望帮助广大学生和实践者建立系统的战略管理理论框架。本版新增多个全新而具体的战略聚焦，以全新的视角剖析了战略管理在知名企业的实际运作情况；通过经验总结，为读者的学习和提高提供了很好的材料。即使是初涉战略管理的读者，也能通过本书的阅读全面了解战略管理的理论框架及其在企业中的应用现状。

**2. 内容简明、清晰。**在译者翻译本书的过程中，译者和本书作者以及出版社编辑进行了多次讨论和沟通，对英文版进行了必要的删减，目的是希望给广大的读者全面但又比较清晰、简明的理论框架。同时，在删减的过程中我们删除了部分与亚洲情况有出入的地方，使本书更加符合我们的实际。这或许对亚洲的读者更有帮助。

**3. 深入浅出。**本书力图用最简洁易懂的行文风格贴近读者，阐述战略管理理论，具有良好的可读性。因此，本书对于广大商学院的学生尤其是MBA学员来说，是一本很好的战略管理教材。

同样，对于从事战略管理的商界精英们来说，这本书亦可以使他们很好地理解战略管理的理论，并为其做出战略决策提供理论依据和实践借鉴。因此，本书可以作为商业专业本科生、研究生的教材，也可以在MBA、EMBA教学和企业培训中使用。

由于笔者水平所限，本版内容若有不妥或争议之处，敬请读者批评指正。

“春天里的故事，往往来自于冬天的思考”。当前，任何一个企业都在憧憬着经济复苏。但是经济复苏以后，你的企业是否还能安然无恙？是否仍然奄奄一息地处于困境中？还是经过经济危机的洗礼发生了蜕变而重新焕发生命的光彩？我们无从知道答案，关键在于你是否在这寒冷的冬天认真谋划着自己的战略。

本书的翻译由我主持，负责全书翻译的体系和体例的设计，指导翻译的方向，并对全书做了几次修订及最终定稿。我的博士生王丽丽同学负责全书的统稿工作。各章翻译具体工作分工如下：王丽丽负责第1~4章，连莲为第5章、陈力萍为第6章、尚烁徽为第7章、郑瑞娟为第8章、施晓榴为第9章；刘畅负责第10章、郭冰为第11章、向禹辰为第12章、刘真为第13章。王丽丽等同学还为书中的案例翻译做了大量的工作。在此一并表示衷心的感谢。

最后，我们衷心地希望所有的企业明天会更好。

吕巍  
于上海交通大学

对于本书的每一版，我们编写目的都在于展现并解释不断更新的战略管理过程。为了让本书的第8版达到这个目标，我们再次为你展示充满智慧并兼具实践性的战略管理分析。

在每版中我们都面临这样的挑战（并为之鼓舞），那就是建立展示战略管理知识的新标准，并且保证本书的可读性。为了准备新版本的编写，我们仔细研究了学术界最新的成果，以确保我们展示的内容是最新的，并且与组织高度相关。此外，我们还阅读了许多商业出版物（比如《华尔街日报》、《商业周刊》、《财富》、《金融时报》、《福布斯》等，在此仅列举出极小部分）；这样，我们可以确认所需要的案例，这些案例都与公司如何运用战略管理过程相关。尽管对于本书中出现的数以百计的公司，你可能已经非常熟悉；但对于你而言，仍然可能有一些是全新的。因为，我们选择作为案例的公司来自世界各地，我们以此展示全球化的商业是如何形成的。为了让你尽可能更好地了解现实中的公司是如何使用战略管理工具、技术和思想的（基于最新的研究），我们强调一种生动和友好的行文方式。

本书第8版的几个特点将使你有更好的学习效果：

- 本书全面而详尽地涵盖了市场上现有的战略管理的内容。
- 本书中采用的部分研究成果是“经典的”，同时它也包含许多最新的战略管理文献。经典的研究成果给我们提供了理解战略管理的基础，而最新的研究成果揭示了我们对于如何在复杂的、全球化的商业环境中有效运用战略管理的新认知。在这样的环境中，每个公司都在思考如何比竞争对手表现得更出色。同样，本书也向你展示了公司如何运用战略管理工具、技术和思想的诸多案例，这些工具、技术和思想大多来自该领域内领先的研究者的成果。实际上，本书带有强烈的应用导向色彩，同时向读者们展示了大量关于战略管理思想、技术和工具的范例和应用。比如，在这一版中，我们审视了超过600家的公司以描述战略管理的运用。总的来说，没有别的战略管理书籍能够像本书这样，将对于大量不同类型的组织的实用的、深刻的研究与应用结合得如此之好并完整地呈现给你。公司案例的范围从总部设在美国的大型公司，如沃尔玛、IBM、谷歌到其他国家的公司，如丰田、诺基亚、现代以及上海汽车工业（集团）总公司（SAIC）。我们也在案例中加入了许许多年轻的、新成立的公司，如 Caribou Coffee 和 Mustang 工程公司（Mustang Engineering）。
- 我们精心整合了战略管理领域里非常流行和著名的两个理论思想：工业组织经济学（industrial-organization economics）和企业资源基础观（resource-based view of



the firm)。在其他一些出版物中，往往强调两种思想中的一种（而通过解释另一种思想来描述战略管理）。然而，这种做法是不全面的；研究和实践经验表明，两种思想在理解战略管理与组织成功之间的联系时都是非常重要的。迄今为止，还没有其他书籍有效地整合了这两种思想，以解释战略管理过程及其在各种类型组织中的应用。

- 我们引用了很多杰出学者的观点，例如拉菲尔·阿密特（Raphael [Raffi] Amit）、凯西·埃森哈德（Kathy Eisenhardt）、唐·翰布里克（Don Hambrick）、康斯坦丝·赫尔法特（Constance Helfat）、陈明哲（Ming Jer-Chen）、丽塔·麦奎斯（Rita McGrath）、迈克尔·波特（Michael Porter）、C. K. 普拉哈拉德（C. K. Prahalad）、理查德·罗门特（Richard Rumelt）、肯·史密斯（Ken Smith）、大卫·迪斯（David Teece）、迈克尔·塔什曼（Michael Tushman）、奥利弗·威廉森（Oliver Williamson），以及众多其他人，以形成战略管理是什么的探讨。我们还描述了许多杰出的执行官和从业者的实践活动，例如比尔·盖茨（Bill Gates）、杰弗里·艾曼德（Jeffrey Imment）、斯蒂芬·乔布斯（Steven Jobs）、安妮·玛卡（Anne Mulcahy）、英德拉·诺伊（Indra Nooyi）、霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）、梅格·怀特曼（Meg Whitman），以及众多其他人，以帮助我们刻画战略管理是如何在各种类型的组织中得以应用的。
- 我们作为本书的作者，也是活跃于战略管理研究和应用的学者。我们的研究领域涉及战略管理不同主题。我们的兴趣在于将众多的研究成果形成著作，为更好地理解如何有效地应用战略管理工具、技术和思想提升组织的绩效提供帮助。因此，我们自己的研究成果，与其他学者的研究成果一起，也整合在全书的章节中。

本书第8版除了以上提到的特点，还有一些特别之处，我们希望能在此向你指出：

- **全新的开篇案例和战略聚焦部分。**我们保持传统，继续为读者提供全新的开篇案例和战略聚焦部分的内容。此外，在每一章中都有全新的、特别的公司案例。由此，我们向你展示了丰富的案例，这些案例都是关于现实中的组织（其中的绝大多数不仅在全球市场竞争，也在本国市场竞争）如何运用战略管理过程击败竞争对手，提升自身绩效的。
- **战略进行时。**这是本书第8版的新特色。在每一章中，战略进行时都会着重指出那些有效应用战略管理思想的公司。比如在第3章，大众汽车采用了全球化的思维，而这成为其成功的基础，他们的成功源于其决定早于竞争对手在斯洛伐克建立生产工厂。在第5章，西麦克斯（Cemex）和塔吉特（Target）都被特别提到，因其有效地应用了战略管理过程并创造了极佳的业务层战略。本书的这些特色内容对于读者来说是非常有用的工具，以此帮助他们快速地明确一个企业是如何有效地运用战略管理的工具、技术和思想的。通过圣智学习商业与公司资源中心，我们紧跟关于这些企业的最新研究成果和信息。与这些公司相关的、特定的文章在我们的网页（[international.cengage.com](http://international.cengage.com)）上可以找到。

- **完美的平衡。**在当前研究和现实组织的应用之间保持完美的平衡。本书的内容不仅包括最佳的研究文献，同时还有大量真实世界的案例，帮助学习者理解组织用以达成其愿景和使命的不同类型的战略。
- **全新的案例。**总部位于美国和其他一些国家的组织的有效组合。这些颇具时效性的案例为积极的学习者提供了应用战略管理过程、理解组织条件和背景，以及对关键利害关系提出合理建议的机会。
- **全新的、强化的经验练习。**支持读者对于理解战略管理过程运用所做的努力。这些练习将积极的学习者置于各种不同的需要应用战略管理过程某些内容的环境中。这一版本中的练习，相对于前面的版本更加具有创意，内容也更丰富。
- **生动、简明的写作风格。**帮助读者集中注意力，提升其对于战略管理的兴趣。
- **持续、更新的战略管理重要课题。**如竞争对抗和动态竞争、战略联盟、合并与并购、国际化战略、公司治理，以及商业伦理等。同时，本书也是市场上唯一将战略创业的内容单独成章的版本。

为了保持内容是当前最新的，一些新概念在第8版中予以了探讨。

第6章展示了一些有趣的趋势，小型非相关多元化公司趁着大型多元化公司重组其运营的时机收购其剥离的业务。大公司在通过剥离与其核心业务不相关的资产，从而提升其业绩的过程中也会感到压力。

在第8章，国际化战略中，其中一个有趣的思想是，关注国家制度环境对跨国公司战略的影响。诸如国家法律、相关管制、行政系统、经济增长以及基础设施（如道路、航线、电话网络）等因素，将会极大地影响跨国公司在某个国家的运作方式及其竞争的努力和结果。一个例子就是关于知识产权保护法及其增强机制。在中国和印度有业务的跨国公司呼吁对其知识产权应该加强立法保护。有趣的是，许多中国和印度的公司正在开始强调创新，而不是模仿其他跨国公司的产品。因此，这些公司更加强调专利权以保护其知识产权，因为这些基础创新能够带来先行者优势。

我们在第13章，战略创业中扩展了我们的讨论。这样做的原因在于国际战略创业对于单个企业以及不同国家经济在全球范围内获得成功的重要性不断增强。例如，在秘鲁，40%的成年人参与了创业活动（这个比例在全球各个国家中是最高的）。而成年人参与比例最低的是比利时（3%）。在美国，这一比例略高于10%。同样地，创业在过去那些实行计划经济的国家也变得非常重要，如中国和俄罗斯。

## 致谢

我们在此对于我们所获得的出色的支持表示由衷的谢意，这些支持来自我们的编辑和产品团队。我们尤其要感谢 Michele Rhoades，我们的高级组稿编辑；Rebecca Von Gillern，我们的拓展编辑；Kimberly Kanakes 和 Clinton Kernan，我们的营销经理；以及

Colleen Farmer, 我们的内容项目经理。我们非常感谢他们在本书及其支持材料的编写和出版过程中给予的帮助和杰出贡献。

我们也非常感激在我们准备第 8 版内容时, 对于本书第 7 版提出批评和指正的评论家:

Brent Allred 威廉玛丽学院 (College of William and Mary)

Steve Gove 戴顿大学 (University of Dayton)

Jame Bronson 威斯康星大学白水分校 (University of Wisconsin, Whitewater)

Peggy Griffin 新泽西城市大学 (New Jersey City University)

Daniel DeGravel 加利福尼亚州立大学, 洛杉矶分校 (California State University, Los Angeles)

Franz Kellermans 密西西比州立大学 (Mississippi State University)

Frank Novakowski 德文堡大学 (Davenport University)

最后, 我们对为本书第 8 版补充材料的准备投入时间和关注的下列人士表示感谢:

Brian Boyd 亚利桑那州立大学 (Arizona State University)

Steve Gove 戴顿大学 (University of Dayton)

Judith Gebhardt 天主教大学 (Catholic University)

Dana Gray 罗杰斯州立大学 (Rogers State University)

迈克尔 A. 希特

R. 杜安·爱尔兰

罗伯特 E. 霍斯基森

作者简介

译者序

前言

## 第一部分 战略管理的投入

### 第1章 什么是战略管理 ..... 2

开篇案例：波音与空客：商用飞行器生产的全球霸权之争 ... 2

1.1 竞争格局 ..... 6

战略聚焦：苹果：用创新创造技术趋势并保持竞争优势 ..... 11

1.2 超额利润的行业组织模型 ..... 13

战略聚焦：Netflix 公司面临剧烈变化的竞争环境 ..... 13

1.3 超额利润的资源基础模型 ..... 16

1.4 愿景和使命 ..... 18

1.5 利益相关者 ..... 19

1.6 战略领导者 ..... 22

1.7 战略管理过程 ..... 24

本章小结 ..... 25

复习题 ..... 26

本章注释 ..... 27

### 第2章 外部环境：竞争与机遇 ..... 31

开篇案例：沃尔玛面临的环境压力 ..... 31

2.1 总体环境、行业环境和竞争环境 ..... 33

2.2 外部环境分析 ..... 35

2.3 总体环境的细分 ..... 38

战略聚焦：谷歌的市场力量是否强大到可以忽略外部压力 ..... 45

2.4 行业环境分析 ..... 46

2.5 解读行业分析 ..... 53

2.6 战略群组 ..... 53

战略聚焦：近距离关注竞争对手，使得IBM 始终居于游戏的顶端 ..... 55

2.7 竞争对手分析 ..... 56

2.8 伦理思考 ..... 58

本章小结 ..... 59

复习题 ..... 59

本章注释 ..... 60

### 第3章 内部组织：行动、资源和能力 ..... 64

开篇案例：应对创新与效率之间的对立 ..... 64

3.1 内部组织的分析 ..... 67

战略聚焦：现代汽车：质量上乘的汽车为什么没有销路呢 ..... 71

3.2 资源、能力以及核心竞争力 ..... 72

战略聚焦：竭尽全力挽救已受损的品牌声誉 ..... 75

3.3 建立核心竞争力 ..... 78

3.4 外包 ..... 84

3.5 竞争力、优势、劣势和战略决策 ..... 86

本章小结 ..... 88

复习题 ..... 89

本章注释 ..... 89

## 第二部分 战略行动：战略制定

### 第4章 建立并维持竞争优势 ..... 94

开篇案例：惠普和戴尔之间的竞争；  
战斗正酣 ..... 94

4.1 竞争性对抗模型 ..... 97

4.2 竞争者分析 ..... 98

4.3 竞争性行动和竞争性反应的  
驱动因素 ..... 100

战略聚焦：Netflix 企业和百事达企业  
之间的竞争，谁是  
赢家 ..... 101

4.4 竞争性对抗 ..... 102

战略聚焦：沃尔玛以侵略性价格作为  
战术行为 ..... 103

4.5 攻击的可能性 ..... 104

4.6 反应的可能性 ..... 108

4.7 竞争性动态 ..... 110

本章小结 ..... 113

复习题 ..... 115

本章注释 ..... 115

### 第5章 业务层战略 ..... 118

开篇案例：从 Pet Food 到 PetSmart ..... 118

5.1 业务层战略的目的 ..... 120

5.2 业务层战略的类型 ..... 122

战略聚焦：Caribou 咖啡：如果你是  
第二名，你就必须更努  
力 ..... 130

战略聚焦：Zara：整合硬币的两面 ..... 134

本章小结 ..... 136

复习题 ..... 137

本章注释 ..... 137

### 第6章 公司层战略 ..... 140

开篇案例：宝洁公司的多元化战略 ..... 140

6.1 多元化的原因 ..... 142

6.2 创造价值的多元化：相关约束型  
多元化和相关联系型多元化 ..... 143

6.3 非相关多元化 ..... 148  
战略聚焦：经营层面和公司层面的相  
关性；Smith & Wesson  
和 Luxottica ..... 148

战略聚焦：非相关战略（聚合）的复  
苏：小公司收购被大公司  
剥离的业务以求增加其价  
值 ..... 151

6.4 价值不确定的多元化：  
动机与资源 ..... 152

6.5 降低价值的多元化：管理人员的  
多元化动机 ..... 156

本章小结 ..... 158

复习题 ..... 158

本章注释 ..... 159

### 第7章 收购与重组战略 ..... 163

开篇案例：愈演愈烈的跨国界收购  
趋势 ..... 163

7.1 合并和收购战略的风行 ..... 165

7.2 实施收购的原因 ..... 166

战略聚焦：甲骨文：一系列的横向收购  
以及 CVS 的纵向收购 ..... 167

7.3 阻碍收购获得成功的因素 ..... 172

7.4 有效的收购 ..... 178

7.5 重组 ..... 180

战略聚焦：戴姆勒-克莱斯勒——一笔  
失败的收购案 ..... 182

本章小结 ..... 184

复习题 ..... 185

本章注释 ..... 185

### 第8章 国际化战略 ..... 190

开篇案例：上海汽车工业集团：

迈向全球市场 .....	190	开篇案例：不断加强的公司治理是 如何影响首席执行官生 活的 .....	246
8.1 识别国际化机遇：开展国际化 战略的动力 .....	192	10.1 所有权和经营权的分离 .....	249
战略聚焦：通用汽车是依靠国际化 市场存活吗 .....	195	10.2 所有权集中 .....	253
8.2 国际化战略 .....	196	10.3 董事会 .....	254
8.3 环境趋势 .....	201	10.4 管理者报酬 .....	257
8.4 国际市场进入模式的选择 .....	202	战略聚焦：管理者报酬越来越成为 媒体、激进主义股东和 政府监管者的目标 .....	257
战略聚焦：世界上最大的汽车制造 商在国际化战略上出错了 了吗 .....	207	10.5 公司控制权市场 .....	260
8.5 国际环境中的风险 .....	209	10.6 治理机制和伦理行为 .....	263
本章小结 .....	212	本章小结 .....	264
复习题 .....	212	复习题 .....	265
本章注释 .....	213	本章注释 .....	265
<b>第9章 合作战略</b> .....	218	<b>第11章 组织结构与控制</b> .....	270
开篇案例：IBM公司的合作战略 .....	218	开篇案例：通用电气可能会有战略 和结构改变吗 .....	270
战略聚焦：柯达的合作战略成功 之路 .....	220	11.1 组织结构和控制 .....	271
9.1 作为合作战略主要类型的 战略联盟 .....	221	战略聚焦：增加工作自主性：可以 提高业绩和工作满意度的 结构方式 .....	273
9.2 业务层合作战略 .....	225	11.2 战略和结构的关系 .....	275
战略聚焦：采用互补资源与产能在全球 汽车产业中更胜一筹 .....	227	11.3 战略和组织结构的发展模式 .....	275
9.3 公司层合作战略 .....	230	战略聚焦：施乐公司的全球地理区域 结构 .....	285
9.4 国际合作战略 .....	233	11.4 业务层的合作战略的实施 .....	290
9.5 企业网络合作战略 .....	234	11.5 公司层的合作战略的实施 .....	291
9.6 合作战略所带来的竞争风险 .....	235	11.6 国际化合作战略的实施 .....	291
9.7 对合作战略的管理 .....	237	本章小结 .....	292
本章小结 .....	238	复习题 .....	293
复习题 .....	239	本章注释 .....	293
本章注释 .....	239	<b>第12章 战略领导力</b> .....	298
<b>第三部分 战略行动：战略执行</b>		开篇案例：这份工作我能做多久？ CEO和高层决策领导者的	
<b>第10章 公司治理</b> .....	246		

短暂任期 .....	298	13.3 创业者 .....	329
12.1 战略领导力及其类型 .....	301	13.4 国际化创业 .....	330
战略聚焦：道格·科南特为金宝汤公司		13.5 内部创新 .....	331
带来的有效战略领导力 .....	302	战略聚焦：Razr 手机的优势：	
12.2 高层管理者在公司的角色 .....	303	摩托罗拉的研发和创新 .....	332
12.3 管理者继承与接替 .....	307	13.6 实施内部创新 .....	335
12.4 关键战略领导行动 .....	309	13.7 通过合作战略创新 .....	337
战略聚焦：接下来是什么？未来的战略		战略聚焦：全食食品公司能否通过	
领导力 .....	317	人造食品获得创新 .....	339
本章小结 .....	318	13.8 通过兼并获得创新 .....	340
复习题 .....	320	13.9 通过战略创业创造价值 .....	340
本章注释 .....	320	本章小结 .....	341
<b>第 13 章 战略创业</b> .....	<b>325</b>	复习题 .....	342
开篇案例：谷歌创新 .....	325	本章注释 .....	343
13.1 创业和创业机会 .....	327	<b>出版致谢</b> .....	<b>347</b>
13.2 创新 .....	328		



Part 1 | 第一部分

# 战略管理的投入

- ▶▶▶▶ 什么是战略管理
- ▶▶▶▶ 外部环境
- ▶▶▶▶ 内部组织



## 第1章 | Chapter 1

# 什么是战略管理

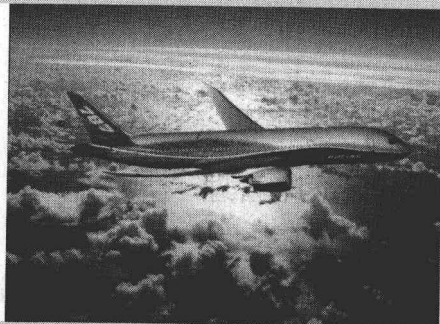
### | 学 | 习 | 目 | 标 |

学完本章后，你应该能够：

1. 定义战略竞争力、战略、竞争优势、超额利润和战略管理过程；
2. 描述竞争环境和条件，并解释全球化和技术进步如何促使其形成；
3. 利用行业组织模型（输入/输出模型）解释公司如何获取超额利润；
4. 利用资源基础模型解释公司如何获取超额利润；
5. 描述愿景和使命，并讨论其价值；
6. 定义利益相关者，并描述其对组织的影响力；
7. 描述战略领导者的工作；
8. 解释战略管理过程。

### | 开 | 篇 | 案 | 例 |

#### 波音与空客：商用飞行器生产的全球霸权之争



长期以来，波音公司一直是商用飞机生产的全球领先者。然而2001年，空中客车在其竞争历史中第一次获得了比波音更多的订单。但是，波音公司在2006年以1 044:790的商用飞机订单重新夺回了自己的霸权。显而易见，扭转局势的这次订单之争主要集中在超大型飞机系列上，即空中客车的A-380飞机和波音的787飞机。