

管理教材
译丛

战略管理

赢得竞争优势

Competing for Advantage

(原书第2版)

(2nd Edition)



迈克尔 A. 希特 (Michael A. Hitt)

得克萨斯 A&M 大学

罗伯特 E. 霍斯克森 (Robert E. Hoskisson)

亚利桑那州立大学

(美)

R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland)

得克萨斯 A&M 大学

杰弗里 S. 哈里森 (Jeffrey S. Harrison)

里士满大学

著

薛有志 张世云 等译



机械工业出版社
China Machine Press

管理教材
译丛

战略管理

赢得竞争优势

Competing for Advantage

(原书第2版)

(2nd Edition)



迈克尔 A. 希特 (Michael A. Hitt)

得克萨斯 A&M 大学

罗伯特 E. 霍斯克森 (Robert E. Hoskisson)

亚利桑那州立大学

(美)

R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland)

得克萨斯 A&M 大学

杰弗里 S. 哈里森 (Jeffrey S. Harrison)

里士满大学

著

薛有志 张世云 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书首先给出了战略管理和战略领导力的核心概念,在分析企业外部环境(机会、威胁、行业竞争和竞争对手分析)、内部环境(资源、能力和核心竞争力)的基础上,研究如何制定企业的经营层战略、如何应对竞争。接下来,本书还研究了如何制定公司层战略、并购和重组战略、合作战略。最后,提出了公司治理问题,并对战略柔性、创业机会等问题进行了深入分析。

本书适用于管理类专业本科生、MBA 及企业管理人员和研究相关领域的学者。

Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson, R. Duane Ireland, Jeffrey S. Harrison. *Competing for Advantage*, 2nd Edition.

Copyright © 2008 by Cengage Learning Asia Pte Ltd, 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。

封底无防伪标均为盗版

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:01-2008-4358

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:赢得竞争优势(原书第2版)/(美)希特(Hitt, M. A.)等著;薛有志等译. —北京:机械工业出版社,2009.11

(管理教材译丛)

书名原文:Competing for Advantage

ISBN 978-7-111-29071-1

I. 战… II. ①希… ②薛… III. 企业管理—教材 IV. F 270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第209055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:刘斌 版式设计:刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·20印张

标准书号:ISBN 978-7-111-29071-1

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

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

献给我父亲克劳德 W. 霍斯克森，一位诚实与勤劳的伟大典范。

——罗伯特 E. 霍斯克森

献给我至爱的家人，我爱你们每一位。

——迈克尔 A. 希特

献给我至爱的妻子玛丽。多年来，你为我和孩子付出太多。感谢你的恩惠与善良，我爱你。

——R. 杜安·爱尔兰

献给玛丽，感谢她那颗纯真之心，感谢她愿意接纳我。

——杰弗里 S. 哈里森

译者序

在经济全球化与技术变革不断推进的背景下，战略管理的理论、概念与方法也在不断地修正与更新。由霍斯克森等人合著的《战略管理：赢得竞争优势》一书较好地体现了这一趋势和变化。本书的合著者都是战略管理方面的著名专家，他们不仅学术造诣精深，而且所撰写的教材也都具有新意和影响力。在翻译本书之前，我从本书作者此前出版的著作和教材中受益良多。例如，迈克尔 A. 希特、R. 杜安·爱尔兰和罗伯特 E. 霍斯克森合著的《战略管理：竞争与全球化》一书基于全球化背景阐述的战略管理过程的新标准，以及杰弗里 A. 哈里森等所著的《战略管理精要》精炼而全面地整合了战略管理领域中的新概念与新理论等，都给我留下了深刻印象。他们的合作引起了浓厚的兴趣，使我们下决心承担起这本书的翻译任务。

尽管本书保留了传统战略管理过程的基本思路，即战略分析、战略选择和制定、战略执行，但它并没有对其进行简单的罗列，而是将战略的制定与实施结合得更为紧密。在简单介绍了战略管理的基本概念的基础上，本书对战略领导进行了详细论述，分析了战略实施主体的基本责任及在实施战略过程中可能出现的问题，强调了战略实施的重要性，避免了传统战略管理教材中“重制定、轻实施”的问题。接下来的内容，作者基于战略与竞争优势关系的内在机理，同时阐述了各层面战略的基本内容及其实施方法，使得战略实施方法更具有针对性，从而令读者更加清晰地看到每一种战略的具体实施过程及注意的问题。

本书不仅将传统的产业组织经济学与资源基础理论作为公司战略分析的主要工具，强调了公司内外部环境分析的基本内容与方法，而且把利益相关者理论纳入到战略管理的分析框架，突出了利益相关者对于提升竞争优势的重要作用。本书将公司业绩评价标准的单一财务绩效扩展为利益相关者的综合绩效，使得伦理和战略得到了有效的融合。此外，在本书每章后面作者均提出了与该章内容相关的伦理思考，这不仅对于防止实务工作者出现伦理问题具有重要的作用，而且为理论学者在战略层面探索伦理问题提供了很好的研究课题。该书的另一个特点是将全球化和技术变革这一背景贯穿于该书的分析。例如，关于竞争性对抗、竞争性行为和竞争原动力以及国际化战略的章节中所阐述的基本内容均体现了新环境下公司战略内容所发生的变化。

尽管该书的第二篇和第三篇论述了战略分析、战略类型及其实施的基本方法，但是作者意识到，由于委托代理问题的存在，管理者在制定和实施战略的过程中可能出现扭曲行为。因此，作者在第四篇中论述了公司治理的基本理论，从内部治理与外部治理两个层面，分析了战略实施的保障机制，并且比较了国际上典型的公司治理模式。

此外，本书在第四篇还论述了关于“战略型创业精神”的基本理论。尽管这是传统战略管理教材中较少涉及的内容，但它的确是在全球化和技术变革不断呈现的环境中进行战略管理不可缺少的知识。在当今公司经营环境经常变化、经营周期不断缩短的背景下，战略领导如何快

速适应环境、大胆地识别和利用创业机会进行战略变革是公司获得持续竞争优势的关键之一，而战略性创业精神正是实现这一过程的基础。因此，作者在该部分中论述了战略型创业精神的基本概念及其形成过程。这部分内容的介绍会使我们清楚地了解动态地进行战略管理的基本思路，从而使得本书对战略管理方法的论述更具系统性。

本书所阐述的内容在突出系统性的同时，还广泛吸取了战略管理领域学术研究的最新成果，融合了多学科的专业知识，使本书具有了一定理论深度和理论前沿性。此外，作者还利用大量的经典案例帮助读者更加清晰地理解各部分所阐述的理论与知识。因此，无论是对于希望了解战略管理知识的本科生与 MBA 的学生，还是对于理论研究人员，抑或战略领域的实务工作者，本书都有重要的参考价值。

由于我们的水平有限，书中一些术语和语句的译法可能存在不准确的地方，在此敬请广大读者批评指正。

本书的翻译是团队工作的结果，参与翻译成员完成的章节如下：张世云负责作者简介、前言以及第 1、2 章，薛有志负责第 3 章，李国栋负责第 4、5 章，刘素负责第 6、7、8 章，马雯负责第 9、10 章，周杰负责第 11、12、13 章及附录。翻译初稿完成后，周杰、张子峰进行了初步校译，最后由薛有志、张世云负责完成全书的校审和统稿工作。

薛有志

2009 年 8 月于南开大学

作者简介

罗伯特 E. 霍斯克森 (Robert E. Hoskisson)

罗伯特 E. 霍斯克森是亚利桑那州立大学 W.P. 凯里商学院的凯里管理学教授。他在加州大学欧文分校获得博士学位。霍斯克森教授的研究领域包括公司治理、收购与剥离、国际多元化战略、私有化、合作战略等。霍斯克森教授曾任过几家期刊的编委，如《管理学会杂志》(顾问编辑及专题客座编辑)、《战略管理杂志》(现任副主编)、《管理学杂志》(副主编)、《国际商业研究杂志》(现任顾问编辑)、《管理学研究杂志》(专题客座编辑)和《组织科学》。

霍斯克森教授与他人合作撰写了几部著作，其中包括《战略管理：竞争与全球化》(第 8 版)(即将由 Thomson/South-Western 出版)、《理解企业战略》(Thomson/South-Western)和《缩小范围：如何掌控多元化企业》(牛津大学出版社)。他还是牛津大学出版社关于战略管理问题的研究生系列教材的顾问编辑。霍斯克森教授的研究见于众多期刊，其中包括《管理学会杂志》、《管理学会评论》、《战略管理杂志》、《组织科学》、《管理学杂志》、《管理学研究杂志》、《管理学会经理》和《加利福尼亚管理评论》。

霍斯克森教授目前是美国管理学会的会员和《管理学会杂志》名人堂的创始成员。1998 年，他荣膺美国竞争力协会颁发的竞争力杰出学术贡献奖。他还荣获了伯明翰·扬大学 Marriott 管理学院的杰出校友奖，目前是《战略管理杂志》董事会的成员。

迈克尔 A. 希特 (Michael A. Hitt)

迈克尔 A. 希特是一名杰出的管理学教授，担任得克萨斯 A&M 大学的福斯特企业领导学教授。他在科罗拉多大学获得博士学位。他独著和与他人合著了多部著作，最近他出版了 4 部著作，分别是：《缩小范围：如何掌控多元化企业》(牛津大学出版社)、《战略管理：竞争与全球化》(Thomson/South-Western)、《理解企业战略》(Thomson/South-Western)和《并购：为利益相关者创造价值》(牛津大学出版社)。

他的论文见于众多杂志，如《管理学会杂志》、《管理学会评论》、《战略管理杂志》、《应用心理学杂志》、《组织科学》、《管理学研究杂志》、《管理学杂志》等。他还在几家杂志任过评论编委，其中包括《管理学会杂志》、《管理学会经理》、《应用心理学杂志》、《世界商业杂志》和《应用行为科学杂志》。此外，希特教授曾经担任过《管理学会杂志》的顾问编辑(1988 ~ 1990 年)和编辑(1991 ~ 1993 年)。他还担任过以下期刊的专题联合编辑：《战略管理杂志》、《管理学会评论》、《工程和技术管理杂志》和《管理学会经理》。他目前是《战略创业杂志》的联合编辑。

希特教授是美国管理学会的前会长和战略管理协会的现任会长。他分别于1996年和1999年荣获美国竞争力协会颁发的竞争力杰出学术贡献奖和竞争力研究杰出智力奖。他是《管理学会杂志》名人堂的创始成员，美国管理学会和战略管理协会的会员。他因为在战略管理领域的杰出贡献而荣获马德里卡洛斯三世大学的名誉博士学位。

R. 杜安·爱尔兰 (R.Duane Ireland)

R. 杜安·爱尔兰是得克萨斯 A&M 大学梅斯商学院弗尔曼——班尼特管理学教授，曾任该院管理系主任。他在得克萨斯工业大学获得博士学位。在进入得克萨斯 A&M 大学前，他曾任职于里士满大学、贝勒大学和俄克拉荷马州立大学。

他的研究兴趣集中于创业和战略管理。他与他人合著了多部著作，其中包括《战略管理：竞争与全球化》（第8版）、《创业：成功开创新事业》（第2版）和《理解企业战略》。他的成果见诸于多种期刊，如《管理学会评论》、《管理学会杂志》、《行政科学季刊》、《战略管理杂志》、《管理学会经理》、《管理学杂志》、《管理学研究杂志》、《决策科学》、《人际关系》、《企业经纬》、《英格兰管理杂志》、《企业创业杂志》和《创业：理论与实践》。与同事合作，他曾担任《管理学会评论》、《管理学会经理》、《战略管理杂志》、《企业创业杂志》和《工程和技术管理杂志》的专题客座编辑。他还任职于很多编辑职位，如《管理学会评论》、《管理学会杂志》、《管理学会经理》、《管理学杂志》、《企业创业杂志》和《创业：理论与实践》的评论编委成员。此外，他曾担任《管理学会经理》的副主编、《创业：理论与实践》的顾问编辑和《管理学会杂志》的副主编。他还是管理学会董事会成员。

他曾荣获美国竞争力协会颁发的1999年竞争力研究杰出智力奖。他是美国管理学会的会员。他的两篇论文分别荣获2000年度《管理学会杂志》和1999年度《管理学会评论》的最佳论文奖。

杰弗里 S. 哈里森 (Jeffrey S.Harrison)

杰弗里 S. 哈里森是里士满大学罗宾斯商学院的罗宾斯战略管理教授。在任现职以前，他曾担任科内尔大学的皮伦全球环境治理战略教授。他曾担任几家杂志的评论编委，如《管理学会杂志》和《管理学会经理》。

哈里森博士的研究兴趣包括战略管理和企业伦理，尤其对并购、多元化战略、战略联盟和利益相关者管理颇有研究。他的大部分成果发表于权威的学术期刊，如《管理学会杂志》、《战略管理杂志》和《企业伦理杂志》。他独著或合著了多部著作，包括《战略管理基础》（第4版）、《组织和利益相关者的战略管理》以及《并购：为利益相关者创造价值》。哈里森博士还为许多公司就战略、创业和其他企业问题提供了咨询和经理培训服务。

前 言

本书的目的

本书的目的在于对战略管理的核心概念做一个全面而简要的介绍，以帮助企业迎接当前变化迅速的全球竞争环境下的竞争挑战。本书旨在满足本科生、全日制和在职 MBA 学生以及攻读 EMBA 学位学生的教育需要。本书还适用于那些在为赢得超过竞争对手的竞争优势而努力时面临全球经济挑战的实践界的管理者、管理顾问或企业培训者。企业中负责开发和实施战略创意的 CEO 们、中层经理，尤其是战略的执行者，在阅读和学习本书时会发现，书中有许多会引起他们思考、推动他们突破传统习惯的内容。

本书对战略管理的审视在几个重要方面与众不同。首先本书对多种观点进行了详细论述，包括传统的产业组织经济学、资源基础论和利益相关者论。这三种观点成为建立其他重要战略思想和战略工具的基础。本书综合运用上述三种观点，论证企业如何同时做到既能符合伦理又能保证高效，既承担社会责任又能实现盈利，既能使利益相关者有所回报又能维持长期的高财务绩效。

本书的另一显著特点是将战略及战略的实施方法融入同一章。例如，在论述业务层战略的第 5 章，我们把实施每种经营战略所需的组织结构都放在那里加以探讨。这种方法让学生对选择一种特定战略的组织含义有了更加全面的了解。我们还介绍了竞争性对抗行为和动态竞争的模式，因为企业在实施经营战略以便在选定市场进行竞争时会出现这些现象。在考虑这些重要话题的第 6 章里，我们简要而全面地讨论了在长周期、短周期和标准周期市场里竞争的动态性。

为了确保对战略管理核心概念的描述准确并反映最新研究成果，我们广泛地吸取了当前及经典的学术研究，参考了经济学、财务学、市场营销学、企业伦理学、创业学、社会心理学及战略管理学方面的文献。与此同时，为了达到提供当代洞见和分析的目的，我们使用了许多来自企业界的最新案例来阐述企业如何利用本书的概念去实现多种目标，尤其是改进企业绩效。我们讨论了时下的重要问题：战略领导、公司治理、企业伦理、竞争性对抗行为和动态竞争、战略创业和实物期权。事实上，本书是分章节单独讨论公司治理、战略创业和实物期权分析的唯一一本 MBA 层次的领先战略管理教材。

本书还全面融合了全球化和技术变革的概念。在 21 世纪，全球化的不断深入和日益加快的技术变革使得战略管理过程给管理者带来了高度的挑战性。这些趋势为战略开发过程带来了高度的复杂性和动荡性，而且增加了战略决策的速度要求。我们将有关全球化和技术变革的问题融入到了本书的所有章节。为了强调它们的重要性，我们还在关于国际战略的第 10 章中单独讨论了全球化和技术变革。

此外，由于战略管理过程在植根于伦理实践时最为有效，每章的结尾都提供了伦理问题。这些问题要求读者将每章所特有的战略管理实践置于伦理背景之中。

战略管理的过程篇

战略思考是有效使用战略管理的基础，也是本书的首要主题。我们接着在第二篇集中讨论战略分析的原理和技巧。第三篇讨论创造竞争优势的问题，旨在揭示企业如何通过制定和实施有效的业务层战略、合作战略、公司层战略及国际化战略来创造竞争优势。在第四篇监督和创造企业家精神的机会中，我们强调了后安然时代出现的日益重要的公司治理趋势。由于更深入的公司治理容易使企业变得更保守，因此我们将战略创业融入到了本篇。

第一篇 战略思考

战略思考及其战略领导是有效的战略管理过程的重要投入。在第1章，我们讨论了战略思考及其与有效战略管理的关系。这种关系在全球化及技术变革节奏日益加快的竞争环境中更为重要。第1章还探讨了战略管理作为一门学科的出现，回顾了该领域前人的一些重要研究以及当代的著名思想。

第1章介绍了影响战略思考的主要观点。基于产业组织经济学的价值创造的产业组织（IO）模型重在研究企业外部环境中的竞争力量如何影响企业的战略。竞争创造的资源基础模型重在研究企业的异质、有价值的资源、能力和核心竞争力如何影响企业的战略。具有社会责任的企业行为和企业绩效的利益相关者模型使企业处于一个利益相关者网络的中心。根据该模型，能够识别到利益相关者的需要并有效地管理与众多利益相关者之间关系的企业更有可能赢得长期的高绩效。第1章的结尾部分讨论了战略思考的关键要素以及如何有效地将战略思考融入战略管理过程。第1章描述的战略管理模型是本书后面部分的概括。

由于管理者在战略管理过程中扮演着重要的角色，第2章使用了一个综合模型来描述作为战略领导者的管理者如何在组织内培养更好的战略思考。本章首先讨论了个体战略领导者及其决策风格以及影响其战略决策的因素；然后讨论了高管团队，包括团队异质性的影响、团队力量及高管继任过程；最后解释了关键的战略领导责任和行为，这包括保证企业处于有利的经济地位、管理战略资源、管理与外部利益相关者的关系、确定战略方向、监督特定战略的制定和实施以及建立平衡控制。

第二篇 战略分析

在本书第二篇，我们重点讨论了企业如何分析其外部环境和内部组织。管理者面向战略思考并了解了有效战略领导的原理后，这些分析的结果提供了通过选择和使用特定战略来赢得竞争优势所必需的信息和知识。

第3章重在内部分析，其目的在于识别帮助企业赢得竞争优势的资源、能力和核心竞争力。第4章重在分析根据外部环境企业可能做什么，以及根据内部资源、能力和核心竞争力企业能够做什么。

企业的资源基础论是第3章讨论的潜在理论框架。本章讨论了企业赖以识别核心竞争力的4条标准——价值性、稀缺性、不可模仿性和不可替代性。此外，我们根据主要活动和支持活动考查了价值链，以揭示企业如何确定那些它们能或不能赖以创造价值的活动。该分析也阐明了企业应该何时将价值链中的某种活动外包给供应商。最后，本书告诫企业应该保持灵活性以防止核心竞争力演变为核心刚性。源自战略分析的观点是集中于企业可以赖以赢得竞争优势的战略所必需的基础。

第3章结尾部分从多个视角详细考察了企业绩效，描述了多重利益相关者的需求和需要以及其影响企业的力量，介绍了企业绩效的多种措施，包括财务和非财务措施，最后讨论了可持续绩效。

第4章考察了企业赖以分析外部环境的三部分（一般环境、行业环境和竞争环境）的不同工具。通过分析一般环境，企业可以识别出机会与威胁。IO模型提供企业赖以分析行业的基础。考察这部分外部环境的主要目的在于确定一个行业或细分行业的盈利潜力。通过竞争者分析（企业外部环境的最后部分），企业在不同市场竞争时可以更加了解其竞争者以及每个竞争者可能采取的行为和反应。

第三篇 创造竞争优势

在第三篇的章节里，我们还讨论了其他书里分章节单独讨论的战略管理过程的制定、实施及组成要素。我们讨论的战略制定和实施是全面的、一体化的。譬如，在第5章的业务层战略里，我们分析了成本领先、差异化、集中成本领先、集中差异化和综合成本领先/差异化战略。在解释了每种战略的特征后，我们描述了与每种经营战略相匹配的独特的企业组织结构。通过这种方式，我们将战略制定（经营战略的选取）与实施（与单个经营战略相匹配的适宜的组织结构）联系在一起。第三篇的其他章节里继续描述这种将战略与结构联系起来独特的模式。

第6章同样集中于经营战略，介绍单个企业之间的竞争性对抗行为，以及在同一行业竞争的所有企业之间的动态竞争模式。企业了解竞争性对抗行为和动态竞争的一个重要原因在于学会预测竞争者可能采取的针对性行为以及竞争者在报复焦点企业的竞争行为时的反应。本章考察竞争性对抗行为的重要因素（即作为企业竞争行为的驱动因素的意识、动机和能力）和动态竞争的维度（即在不同市场里不同的竞争速度产生的效应）。因此，总的来说，本章对对抗行为和动态性的分析强调了其对企业的竞争行为和竞争反应的影响。

第7章重点介绍合作战略。在21世纪的竞争背景下，合作战略，如战略联盟、合资企业和网络战略，变得日益重要。造成这种趋势的一个关键原因是很少有企业（如果有的话）拥有要么从内部开发要么从外部购买的、赖以创造价值的必要资源。合作战略是企业获取和开发新资源和能力以及利用现有资源时遵循的另一路径。本章将考察针对全球化和日益加快的技术变

革所带来的机遇与挑战而发展起来的战略，并对合作战略的风险，包括契约的不完备性、机会主义和合作伙伴对竞争力的误导进行了解释。本章还探讨了管理战略联盟的主导方法，以解释企业在与他人合作创造价值时如何控制风险。

第8章首先讨论公司层战略。关于多元化企业想要参与竞争的业务以及如何管理其业务组合，本章讨论了4种主要的公司层战略。这些战略既包括低层次多元化（单一业务）战略也包括中高层次的多元化（非相关多元化）战略。此外，还描述了成功实施每种公司层战略所必需的独特的组织结构。

第9章继续分析公司层战略和多元化，其中讨论了并购。并购已经盛行了几十年，最新趋势显示，在未来并购的盛行还不可能有多大程度的下降。尽管许多并购以失败告终，但一些并购的确成功了。第9章给出了并购失败和并购成功的原因。本章还讨论了改制的主导方法（缩减规模、业务收缩和杠杆收购）。我们可以通过改制来应对并购失败，或根据外部环境中出现的机遇来调整企业的业务组合。

第10章探讨公司层和经营层面的国际化战略。与第三篇的章节一样，我们描述实施每种公司层战略所必须的组织结构。我们还讨论了在特定国家实施经营战略的一些意义。在选定一项国际化战略后，企业必须确定在实施该项战略时应该采取何种进入方式。出口、许可、战略联盟、收购及建立独资子公司都是企业在进入市场时可以考虑的进入模式。我们还讨论了国际多元化以及与其相伴的政治、经济风险的后果。

第四篇 监督与创造创业的机会

本书最后一篇——第四篇考察了公司治理、战略性创业和实物期权分析。考虑到后安然时代的环境和许多企业所面临的挑战，公司治理变得尤其重要，因此单独拿出一章加以讨论。第11章描述公司治理的主要机制和如何有效运用它们来保证企业的代理人（关键决策者）的行为与委托人（所有者）的最大利益一致。本章考察大机构投资者、董事会和作为主要治理机制的经理层薪酬，并揭示如何有效地将其应用于目前的经营环境中。此外，我们还讨论了国际公司治理的趋势以及公司董事会的高级经理和成员持续显示伦理行为的需要。

综合第11章对有效公司治理机制的考察和第12章对成功的战略领导实践的探讨，本书全面揭示了如何运用战略管理过程通过伦理方式赢得竞争优势。此外，基于有关公司治理和战略管理的现有研究的分析，我们还提供了几个公司案例，以帮助人们更加深入地了解如何成功地将这些原理运用到当前的企业组织中。

尽管公司治理很重要，但日益严厉的治理也可能使得战略管理过程，特别是企业战略的选取和实施更加保守。战略管理过程的高度保守要求企业应该更大胆地识别和利用创业机会。相应地，第12章强调企业可以赖以创造企业家精神的机会，并从战略高度对其加以掌控以赢得并维持竞争优势的行为。创新在现有企业里司空见惯，其目的在于维持现有的竞争优势，同时改进企业为将来的成功创造新的竞争优势的能力。另外，我们还考察了如何以更具创造性的方式运用合作战略和并购战略创造竞争优势。

小结

本书全面而简要地介绍了战略管理的核心概念，阐述了战略管理过程，适合于职业经理人和攻读 MBA 及 EMBA 的学生。本书的全面性在于它考察了传统的战略管理问题（行业分析）及其他重要问题（公司治理、战略领导、竞争性对抗行为和动态竞争、战略创业和实物期权），有助于学生对成功的管理生涯做好准备。本书的四个主题——战略思考、战略分析、创造竞争优势及监督和创造创业的机会——是读者对有效的战略管理过程进行综合的传统与现代分析的基础。我们希望本书能够有助于所有读者——教师、学生和管理者——了解和成功运用战略管理概念。祝你们的职业生涯及使用战略管理过程成功！

致谢

感谢汤姆森团队对本项目的辛勤工作以及我们的学生和同事（包括许多审稿人）给本书的整体质量改进所提供的有价值的洞见。特别感谢我们的家人给我们提供的支持和鼓励以及我们所在的学术机构让我们编写本书和其他书籍项目。感谢本书里我们引用到的众多作者通过深思熟虑的观察和严谨的研究为本领域所做的贡献。没有他们，我们不可能完成本书。本书反映了无数学者的共同目标，那就是发现并传播有价值的研究，帮助认识和改进战略管理过程。我们真诚希望我们提供的材料能够对商学院的毕业生，以及其他有兴趣学习如何帮助企业“赢得竞争优势”的人有所裨益。

罗伯特 E. 霍斯克森
迈克尔 A. 希特
R. 杜安·爱尔兰
杰弗里 S. 哈里森

目 录

译者序
作者简介
前言

第一篇 战略思考

第1章 何为战略管理	2
学习目标	2
1.1 竞争前景	3
1.2 战略管理作为一门商业学科的出现	6
1.3 价值创造的三种观点	7
1.4 战略思考与战略管理过程	14
小 结	17
伦理问题	17
注 释	17
第2章 战略领导	24
学习目标	24
2.1 个体战略领导者及其对 决策的影响	25
2.2 高管团队	28
2.3 关键的战略领导责任和行动	32
小 结	41
伦理问题	42
注 释	42

第二篇 战略分析

第3章 考察内部组织：活动、 资源和能力	50
学习目标	50
3.1 内部分析与价值创造	51

3.2 资源、能力与核心竞争力	54
3.3 核心竞争力的构建	58
3.4 企业绩效	63
小 结	67
伦理问题	68
注 释	68

第4章 探索外部环境：竞争与机会	74
学习目标	74
4.1 一般环境、产业环境和竞争环境	75
4.2 外部环境分析	76
4.3 一般环境的组成部分	78
4.4 产业环境分析	83
4.5 直接竞争者分析	89
小 结	92
伦理问题	92
注 释	92

第三篇 创造竞争优势

第5章 经营层战略	98
学习目标	98
5.1 经济逻辑和经营层战略	99
5.2 成本领先战略	103
5.3 差异化战略	107
5.4 集中化战略	111
5.5 综合成本领先 / 差异化战略	113
小 结	116
伦理问题	117
注 释	117
第6章 对抗性竞争与动态性竞争	121
学习目标	121

6.1 对抗性竞争模型	123	9.3 阻碍收购获得成功的因素	194
6.2 竞争者分析	124	9.4 有效的收购	199
6.3 竞争性活动和竞争性回应的 驱动力	126	9.5 重组	199
6.4 对抗性竞争	127	小 结	202
6.5 攻击的可能性	127	伦理问题	203
6.6 回应的可能性	130	注 释	203
6.7 动态性竞争	132		
小 结	136	第 10 章 国际化战略	209
伦理问题	137	学习目标	209
注 释	137	10.1 国际化战略的动机	210
第 7 章 合作战略	141	10.2 公司层国际化战略	213
学习目标	141	10.3 经营层国际化战略	218
7.1 合作战略的重要性	142	10.4 国际化进入模式的选择	220
7.2 提高差异化水平或降低成本的 合作战略	146	10.5 战略竞争的收益	224
7.3 应对外部环境压力的合作战略	149	小 结	227
7.4 促进成长或多元化的合作战略	151	伦理问题	228
7.5 合作战略的竞争风险	154	注 释	228
7.6 合作战略的实施及管理	155		
小 结	157	第四篇 监督与创造创业的机会	
伦理问题	157	第 11 章 公司治理	238
注 释	158	学习目标	238
第 8 章 公司层战略	163	11.1 所有权与控制权的分离	240
学习目标	163	11.2 股权集中度	244
8.1 多元化程度	164	11.3 董事会	245
8.2 多元化的原因	166	11.4 高管薪酬	247
8.3 多元化和事业部制组织结构	167	11.5 控制权市场	249
8.4 相关多元化	168	11.6 国际公司治理	251
8.5 非相关多元化	174	11.7 治理机制、利益相关者管理和 伦理行为	254
8.6 价值中性多元化：动机和资源	177	小 结	255
小 结	181	伦理问题	255
伦理问题	182	注 释	256
注 释	182	第 12 章 战略性创业	263
第 9 章 收购与重组战略	189	学习目标	263
学习目标	189	12.1 战略性创业和创新	264
9.1 并购战略的盛行	189	12.2 内部创新的内涵	267
9.2 收购的动因	191	12.3 内部创新的实施	268
		12.4 通过合作战略进行创新	271

12.5 通过收购进行创新	272	13.1 实物期权分析	280
12.6 通过战略性创业创造价值	272	13.2 实物期权的价值	289
小 结	273	13.3 实物期权实施的条件	289
伦理问题	274	小 结	290
注 释	274	伦理问题	291
		注 释	291
第 13 章 战略柔性 with 实物期权分析	279		
学习目标	279	附录 价值评估方法的详细介绍	293

第一篇



战略思考

第 1 章 何为战略管理

第 2 章 战略领导