

CENGAGE
Learning



| MBA教材精品译丛 |

(原书第9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)

著

得克萨斯 A & M 大学

罗伯特 E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)

莱斯大学

吕巍 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Management of Strategy (Concepts)
(9th Edition)

| MBA教材精品译丛 |

(原书第9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

R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland)

得克萨斯 A & M 大学

罗伯特 E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)

莱斯大学

著

吕巍 等译

The Management of Strategy (Concepts)
(9th Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

本书全面地涵盖了战略管理课程的教学内容。第9版加入了作者的最新研究成果，深刻揭示了企业对于如何在复杂的全球化商业环境中有效运用战略管理的新认知。

本书的两大特色在于：详细介绍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、技术和思想多来自该领域内权威研究者的成果；同时，本书具有浓厚的应用导向色彩，向读者展示了大量关于战略管理思想、技术和工具的范例和应用。本书将大量不同类型组织的应用与深刻的研究相结合并完整地呈现给读者。

本书适用于管理专业本科生、研究生、MBA、EMBA 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) 9th Edition.

Copyright © 2011, 2009 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。

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：02-2011-3214

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理：竞争与全球化（概念）（原书第9版）/（美）希特（Hitt, M. A.），（美）爱尔兰（Ireland, R. D.），（美）霍斯基森（Hoskisson, R. E.）著；吕巍等译. —北京：机械工业出版社，2012.3

（MBA教材精品译丛）

书名原文：The Management of Strategy (Concepts)

ISBN 978-7-111-37570-8

I. 战… II. ①希… ②爱… ③霍… ④吕… III. 企业管理；战略管理—研究生—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 031039 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：岳小月 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 24.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-37570-8

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

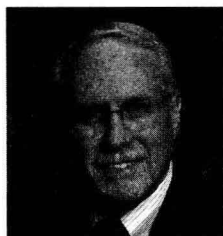
购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

■ 迈克尔 A. 希特

迈克尔 A. 希特是一位著名教授，他在得克萨斯 A&M 大学任 Jos B. Foster 讲席教授。希特在科罗拉多大学获得博士学位。他已有 260 多部作品出版，包括 26 部合著或合编的专著。他于 2008 年在《管理期刊》上发表的一篇文章被评为过去 25 年管理学领域被引用次数最多的 10 篇文章之一。

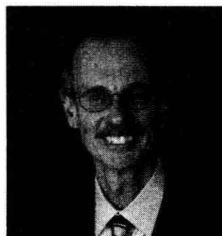


他的部分著作如《紧缩范围：如何治理多元化的企业》（牛津大学出版社，1994）、《兼并和收购：为股东创造价值的指南》（牛津大学出版社，2001）、《为优势竞争》（South-Western，2008）、《理解商务战略》（South-Western Cengage Learning，2009）。另外，他还与人合作编辑了一些书籍如《互联世界的战略性管理》（1998）、《新管理思想：组织变革和战略实施》（1998）、《动态战略资源：发展、传播和整合》（1999）、《分解世界的取胜战略》（John Wiley & Sons，2000）、《战略管理手册》（2001）、《战略企业家精神：创造新的整合思想》（2002）、《创造价值：新商业环境的胜利者》（Blackwell，2002）、《为持久竞争优势管理知识》（Jossey-Bass，2003）、《管理中的伟大思想：理论发展的过程》（牛津大学出版社，2005），以及《全球性思想》（Elsevier，2007）。他曾在许多杂志的编辑审查委员会任职，包括《管理学术杂志》、《管理人员期刊》、《应用心理学期刊》、《管理期刊》、《世界商业期刊》和《应用行为学期刊》。此外，他曾任《管理学术杂志》顾问编辑和编辑，是《战略性创业杂志》的现任合作编辑，以及美国战略管理协会的前会长和美国管理学会的前会长。

希特是管理学会和战略管理协会成员。由于在这个领域的贡献，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、美国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·爱尔兰是得克萨斯 A&M 大学梅斯商学院的 Foreman R. 和 Ruby S. Bennett 讲席教授。此前，他曾在那里担任管理系主任。他教授各级别学生（本科生、硕士、博士和高级主管人员）的战略管理课程。

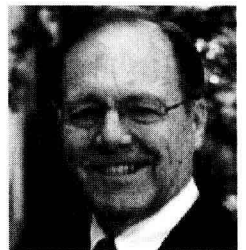


爱尔兰已有 175 部作品出版，包括一些专著。他的研究专注于多元化、创新、公司创业和战略性创业。研究成果发表在许多杂志上，包括《管理学术杂志》、《管理学会评论》、《管理人员学刊》、《管理科学季刊》、《战略管理杂志》、《管理期刊》、《战略性创业杂志》、《人类关系》、《创业理论与实践》、《商业投机期刊》、《管理研究杂志》以及其他一些杂志。他最近出版的著作包括《理解业务战略：概念和案例》（South-Western, 2009），*Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*（Prentice-Hall, 第 3 版, 2010），《为优势竞争》（South-Western, 2008）。他正在或曾经任职于许多杂志的审稿委员会，比如《管理学术杂志》、《管理学会评论》、《管理人员学刊》、《管理期刊》、《商业风险期刊》、《创业理论与实践》、《商业战略期刊》以及《欧洲管理期刊》等。他是《管理学术杂志》的现任编辑，也曾担任过《管理学术杂志》、《管理人员学刊》以及《创业理论与实践》的副主编。他还任《管理学会评论》、《管理人员学刊》、《商业风险期刊》、《战略管理杂志》、《高科技和工程管理杂志》以及《组织研究方法》（即将担任）等刊物特刊的合作编辑。他 1999 年在《管理人员学刊》和 2000 年在《管理学术杂志》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《管理人员学刊》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。

爱尔兰是美国管理学会会员，还是 21 世纪创业研究的学者。他担任过三年管理学会董事会管理者的职务。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，他获得 USASBE 颁发的 USASBE 公司创业奖。

■ 罗伯特 E. 霍斯基森

罗伯特 E. 霍斯基森是莱斯大学杰西·琼斯商学院战略管理系主任。他在加州大学伊里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 120 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》、《组织科学》、《管理期刊》、《国际商务研究期刊》、《管理研究杂志》、《管理人员学刊》和《加州管理评论》，以及 26 部专著的合著者。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》（包括专栏的顾问编辑和客座编辑）、《管理期刊》（包括副主编）、《组织科学》、《国际商务研究期刊》（顾问编辑）、《管理研究杂志》（专栏客座编辑），以及《创业理论与实践》。他同时是一些管理书籍的合著者，包括《理解商务战略》（South-Western, 2009），《为优势竞争（第 2 版）》（South-Western, 2008）以及《紧缩范围：如何治理多元化的企业》（牛津大学出版社，1994）。





霍斯基森是诺丁汉大学特聘教授，同时也是西安交通大学的名誉教授。他是美国管理学会会员，也是《管理学术杂志》Hall & Fame 协会的发起人之一。他是美国战略管理学会会员。1998 年，由于他对竞争战略研究的杰出贡献，获得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，当前在战略管理协会理事会任职。

译者序 | Translator's Words

这是我和我的团队第四次翻译迈克尔 A. 希特等人的《战略管理》一书。坦诚地讲，由于我和我的团队在其他学术上的研究工作非常繁忙，当受邀翻译此书时，我们对自己是否有足够的时间完成翻译工作还心怀疑虑。但是，当我们重新阅读本书最新第9版的时候，还是被这本书所吸引。

本书的几位作者都是现代战略管理理论发展的前沿研究者和战略管理理论的积极践行者。同时，本书结合了对当前经济危机以及中国经济形势的思考，特点鲜明。

1. 更新内容充分反映了当前热点。作者的更新速度非常快，第9版在内容上不仅与时俱进地融入了战略管理最新的理论，而且每章的“开篇案例”和“战略聚焦”都充分反映了当前的最新热点，如IT业与互联网以及中国的崛起。理论与实践在本书的紧密结合，使读者能通过本书全面了解战略管理的理论框架及其最前沿的实践应用。

2. 写作风格非常适合阅读学习。无论是对战略管理理论的阐述，还是对企业案例的分析，本书总是力求用最简洁易懂的行文风格贴近读者。对于有管理经验的MBA与EMBA学员以及高级管理人员来说，这是一本很好的战略管理教科书。同样，对于从事战略管理的商界精英来说，本书亦可以使他们更深入地理解战略管理的理论，更全面地了解其运用的现状，为他们做出战略决策提供理论依据和实践借鉴。

我和我的团队在翻译了本书的前几版之后，收到了国内很多同行教授的反馈，他们既表达了对这本书的喜欢，也提出了很多好的建议。而且，本书作为国内各院校教材的选用率也非常之高。这些迫使我和我的团队继续努力完成好最新一版的翻译工作，一方面是希望能尽快与大家分享这些最新、最前沿的战略管理理论与实践，另一方面也是为了使本书的风格与前几版保持一致。

正是在这样的压力和动力之下，我和我的团队尽了最大的努力在原来第8版的基础上进行了第9版的翻译工作。让中国整个战略管理界能分享到世界最经典的教材和作品，是我们翻译这本书的最大心愿。

本书由我主持翻译工作，由我的硕士研究生吕婧同学负责全书的统稿工作。各章具体的翻译工作分工如下：郭冰（第1章），曾世强（第2章），吕婧（第3、11、12和13章），史婧祎（第4章），吴佳（第5章），刘正臣（第6章），李进龙（第7章），刘颖超（第8章），左璐（第9章），盛雯晴（第10章）。同时，我与吕婧同学对全书的翻译做了几次编辑与修订，并最终定稿。

由于出版周期非常紧，时间也有限，其中难免有翻译的错误与遗漏，敬请读者批评指正。在这里还要感谢机械工业出版社的编辑吴亚军等人对这本书的重视以及对我们翻译工作过程中提供的帮助，没有他们的支持，这本书也不会这么快与大家见面。

我自己始终认为大学一个根本性的使命是教书育人，其中好的教材，应该就是这个过程中最重要的基础之一。迈克尔·A·希特等大师级的学者，愿意花这么多时间和精力对自己的教材不断加以更新和提升，这种精神正是大师的风范，同时也给我们中国的学界提供了榜样。这本书实际上也是一位大师杰出的学术成果。

最后，我衷心希望读者不仅能在学习中吸取这本经典教材关于战略管理理论知识的精华，而且在实践中也能以此书作为参考，为企业打造出好的发展战略，让企业在好的战略的引领下走向成功。

吕巍

于上海交通大学

2011年12月



前言 | Preface

对于本书的每一版，我们编写的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9版达到这个目标，我们再次为你展示充满睿智并兼具实践性的战略管理分析。

在每一版，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的最新成果，以确保我们展示给你的是最新的并且与组织高度相关的内容。此外，我们还阅读了许多商业出版物（如《华尔街日报》、《商业周刊》、《财富》、《金融时报》、《福布斯》等，在此仅列举出很少的一部分），这样可以确认我们需要的案例，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，但对你而言，仍然可能有一些是全新的。一个原因在于，我们选择作为案例的公司来自世界各地，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9版的几个特点将使你有更好的学习效果。

1. 本书全面地涵盖了市场上可见的战略管理的内容。

2. 本书中采用的部分研究成果是“经典的”，同时也包含许多战略管理文献最新的贡献。经典的研究成果为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。同时，本书也向你展示了公司如何运用领先研究者的战略管理工具、技术和思想的诸多案例。实际上，本书带有强烈的应用导向色彩，同时向读者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，在本版中，我们考察了超过600家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公司，如沃尔玛、IBM、强生、好时、惠普、戴尔、百事可乐和思科，到美国以外的公司如丰田、诺基亚、英国石油公司、瑞安航空、大众汽车和华为。我们也在案例中加入了许许多年轻的、新成立的公司，如Dylan's Candy Bar、Facebook、Honest Tea、MySpace、Yandex和尚德电力（Sun Tech Power）；以及中小家族企业，如Sargento Foods。

3. 我们精心整合了战略管理领域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，往往强调两种理论思想中的一种（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。

4. 我们引用了很多杰出学者（如 Raphael Amit、Kathy Eisenhardt、Don Hambrick、Constance Helfat、Ming-Jer Chen、Michael Porter、C. K. Prahalad、Richard Rumelt、Ken Smith、David Teece、Michael Tushman、Oliver Williamson）和众多年轻的新生学者（如 Rajshree Agarwal、Gautam Ahuja、Javier Gimeno、Amy Hillman、Michael Lennox、Yadong Luo、Jeff Reuer、Mary Tripsas 和 Maurizio Zollo）以及许多其他学者的观点，以形成战略管理是什么的探讨。我们还描述了杰出的执行官和从业者（如麦克·杜克、杰夫·伊梅尔特、史蒂夫·乔布斯、英德拉·诺伊以及许多其他人）的实践活动，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。

5. 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的不同主题。我们的兴趣在于将众多的研究成果形成著作，为读者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表现提供帮助。因此，我们自己的研究成果，与其他学者的研究成果一起，也整合在适当的章节中。

本书第9版除以上特点，还有其他一些具体特征。

1. 全新的“开篇案例”和“战略聚焦”专栏。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”专栏。此外，在每一章中都有全新的、独特的公司案例。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。

2. 全新的案例。我们特别选取了总部位于美国和其他国家的组织。这些案例有许多附上了完整的财务数据（对此的分析在案例注释中）。这些颇具时效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。

3. 全新加强的经验练习。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需要应用战略管理过程某些内容的环境中。

4. 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。

5. 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。

6. 持续更新的战略管理重要课题。如竞争性对抗和动态竞争、战略合作、并购与重组、国际化战略、公司治理与伦理等。同时，本书也是市场上唯一将战略性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9版中予以了探讨。

在第2章，我们将自然环境增加为总体环境的第七部分，对自然环境的讨论强调了可持续性的重要性。可持续性已成为许多公司（如 Honest Tea 和戴尔）的“口号”。例如，戴尔设立了一个碳中和的目标。这些讨论与第4章关于公司如何建立以“绿色”战略为其竞争战略核心部分的解释是相吻合的。沃尔玛投入了大量的资金和精力努力成为一个“绿色”的公司，其他公司如宝洁和塔吉特也是如此。我们在第2章的一个“战略聚焦”专栏中描述了一些企业针对自然环境所采取的行动。

在第6章，我们探讨了同样由全球经济危机引起的一种新的战略趋势。在20世纪80年代和90年代末期，由于过度多元化经营，许多公司因绩效问题而收缩了公司规模，经济衰退作为一种新的多元化趋势的催化剂，能帮助公司跨越几个市场分散风险（以避免破产）。在第7章，我们对跨国收购展开了讨论。实际上，跨国收购在全球经济收购中依然十分流行，这主要是由于一些公司在财务困境中低估了其资产。中国公司的表现尤为活跃，这在第7章特别突出的“战略聚焦”专栏中的部分内容里进行了详细讨论。第8章包括以中国（如商用太阳能电力行业的尚德电力以及网络设备行业的中兴通讯和华为）和俄罗斯（如谷歌竞争对手之一的 Yandex）的新兴跨国公司为例的全新内容。

在第10章，我们增加了有关公司治理新的行为和政策的内容。例如，为了对公司财务问题进行更严格的监管，美国证券交易委员会实施了一些新的政策。美国证券交易委员会还建立了允许拥有大量股份的所有者推举新董事人员的新规则，这些新规则可能会使公司董事会之外的独立董事得到特别优待而变得更加平衡。在这一章中我们插入新的一节阐述中国的公司治理。中国作为新的重要的全球性经济力量拥有一些世界最大规模的公司，中国公司治理已成为一个重要的议题。有趣的是，中国公司实施的许多新的公司治理条例与美国的治理条例很相似。

在第13章，我们阐释了创新对公司在全球市场有效竞争中是如何变得如此重要的。同样，还有一些提升美国和中国公司创新性的主要驱动力。通过强调可持续性（见第2章和第4章）和公司根据消费者不断增长的需求生产销售含有“优质”价值的商品和服务（见第2章），创新的重要性得到了强化。

致谢

我们在此对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（South-Western）。我们尤其要感谢高级组稿编辑 Michele Rhoades、我们的拓展编辑 John Abner、我们的营销经理 Nate Anderson 以及我们的内容项目经理 Jaci Featherly。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奉献、承诺和出色的贡献。

我们也非常感激在准备第 9 版内容时对本书第 8 版进行修订的评论人士：

Erich Brockmann

University of New Orleans

Scott Elston

Iowa State University

Carol Jacobson

Purdue University

Consuelo M. Ramirez

University of Texas at San Antonio

Deepak Sethi

Old Dominion University

Len J. Trevino

Washington State University

Marta Szabo White

Georgia State University

Diana J. Wong-Mingji

Eastern Michigan University

Bruce H. Charnov

Hofstra University

Susan Hansen

University of Wisconsin-Platteville

Frank Novakowski

Davenport University

Manjula S. Salimath

University of North Texas

Manisha Singal

Virginia Tech

Edward Ward

Saint Cloud State University

Michael L Williams

Michigan State University

Wilson Zehr

Concordia University

最后，我们对为本书第 9 版补充材料的准备投入时间和关注的下列人士表示感谢：

Charles Byles

Virginia Commonwealth University

Richard H. Lester

Texas A&M University

Paul Friga

University of North Carolina

Paul Mallette

Colorado State University

Kristi L. Marshall

迈克尔 A. 希特

R. 杜安·爱尔兰

罗伯特 E. 霍斯基森

目 录 | Contents

作者简介
译者序
前言

第一篇 战略管理的输入

第1章 战略管理与竞争 2

学习目标 2

开篇案例 麦当劳：开足马力，为
未来做好准备 2

战略聚焦 电路城：一个公司战略
实施无效的失败案例 6

1.1 竞争格局 7

1.2 超额利润的行业组织模型 12

1.3 超额利润的资源基础模型 14

1.4 愿景和使命 15

战略聚焦 有效的愿景和使命宣言：
为什么企业需要它们 17

1.5 利益相关者 18

1.6 战略领导者 20

1.7 战略管理过程 22

小结 24

复习题 25

练习题 25

第2章 外部环境：机遇、威胁、竞争与竞争对手分析 27

学习目标 27

开篇案例 菲莫国际：外部环境
的影响 27

2.1 总体环境、行业环境和
竞争环境 30

2.2 外部环境分析 31

战略聚焦 购买名牌产品时消费者希
望获得额外的价值 34

2.3 总体环境的细分 35

战略聚焦 企业保护自然环境的
努力 41

2.4 行业环境分析 42

2.5 解读行业分析 48

2.6 战略群组 49

2.7 竞争对手分析 49

2.8 伦理思考 51

小结 52

复习题 52

练习题 53

第3章 内部环境：资源、能力、竞争力和竞争优势 55

学习目标 55

开篇案例 带着创新精神，苹果
强势增长 55

3.1 内部组织的分析 58

战略聚焦 通用电气打造并分享其
管理才能 62

3.2 资源、能力和核心竞争力 63

3.3 建立核心竞争力 67

战略聚焦 瑞安：让人又爱又恨的激
情成本削减者 70

3.4 外包 74

3.5 竞争力、优势、劣势和战略决策 75

小结	76
复习题	77
练习题	77

第二篇 战略行动：战略规划

第4章 业务层战略

学习目标	80
------------	----

开篇案例 宏碁集团：运用成本战略 在全球 PC 市场获得成功	80
---	----

4.1 顾客与业务层战略的关系	83
-----------------------	----

4.2 业务层战略的目的	87
--------------------	----

4.3 业务层战略的类型	88
--------------------	----

战略聚焦 向仿造者宣战，保卫产品的 诚信和收益	97
----------------------------------	----

战略聚焦 卡祖笛玩具商：另类差 异化为特定客户群创造 价值	99
---	----

小结	103
----------	-----

复习题	104
-----------	-----

练习题	104
-----------	-----

第5章 竞争性对抗和竞争

动态	106
----------	-----

学习目标	106
------------	-----

开篇案例 衰退中的竞争：摆脱 艰难时期	106
------------------------------	-----

5.1 竞争性对抗模型	109
-------------------	-----

5.2 竞争者分析	110
-----------------	-----

5.3 竞争性行动和竞争性反应的 驱动力	112
-------------------------------	-----

战略聚焦 大型零售商之间的战争： 沃尔玛独战群雄	114
-----------------------------------	-----

5.4 竞争性对抗	115
-----------------	-----

5.5 攻击的可能性	116
------------------	-----

5.6 反应的可能性	120
------------------	-----

5.7 竞争动态	122
----------------	-----

战略聚焦 用亲吻安抚灵魂——来自 糖果的亲吻	125
---------------------------------	-----

小结	126
----------	-----

复习题	128
-----------	-----

练习题	128
-----------	-----

第6章 公司层战略

学习目标	130
------------	-----

开篇案例 福斯特集团：葡萄酒领 域的多元化	130
--------------------------------	-----

6.1 多元化的层次	133
------------------	-----

6.2 多元化的原因	135
------------------	-----

6.3 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	136
--	-----

战略聚焦 甲骨文公司的相关约束型 多元化战略	138
---------------------------------	-----

战略聚焦 强生公司经营层面与公司 层面相关性的结合	141
------------------------------------	-----

6.4 非相关多元化	143
------------------	-----

战略聚焦 丹纳赫与伊利诺伊工具制 造公司：多样化工业制造 企业的系列收购	145
--	-----

6.5 价值不确定的多元化：动机与 资源	146
-------------------------------	-----

6.6 降低价值的多元化：管理人员 的多元化动机	150
-----------------------------------	-----

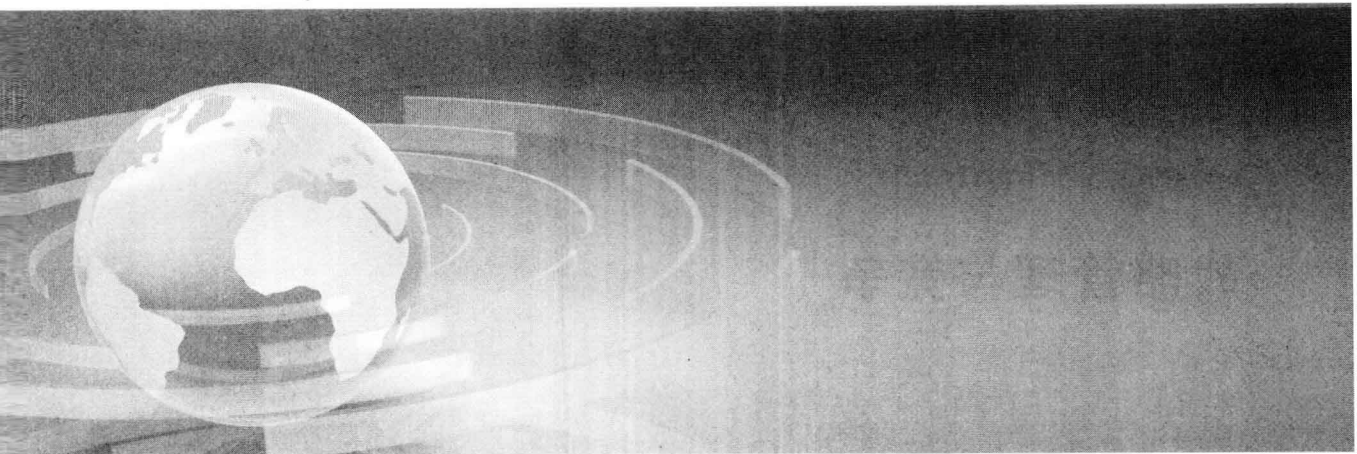
小结	151
----------	-----

复习题	152
-----------	-----

练习题	152
-----------	-----

第7章 并购与重组战略	155	复习题	202
学习目标	155	练习题	202
开篇案例 世界危机时期的全球 并购活动	155		
7.1 合并和收购战略的风行	157		
7.2 实施收购的原因	158		
战略聚焦 中国公司不断通过收购 战略在一些行业获得市 场影响力	161		
战略聚焦 辉瑞收购惠氏会成功吗 ..	163		
7.3 阻碍收购获得成功的因素	165		
7.4 有效的收购	170		
7.5 重组	171		
小结	174		
复习题	175		
练习题	175		
第8章 国际化战略	177		
学习目标	177		
开篇案例 选择中国：开拓全球 市场	177		
8.1 识别国际化机遇：开展国际化 战略的动力	180		
8.2 国际化战略	183		
战略聚焦 在新兴市场，国家条件催 生成功的高技术企业	186		
8.3 环境趋势	189		
8.4 国际市场进入模式的选择	191		
8.5 战略竞争结果	196		
8.6 国际环境中的风险	198		
战略聚焦 假冒伪劣产品对合法公司 的威胁	200		
小结	201		
		第9章 合作战略	204
		学习目标	204
		开篇案例 IBM公司的合作战略	204
		9.1 战略联盟	206
		9.2 业务层合作战略	211
		战略聚焦 全球经济低迷如何影响 互补型联盟	213
		9.3 公司层合作战略	217
		9.4 国际合作战略	219
		9.5 网络合作战略	220
		9.6 合作战略带来的竞争风险	221
		战略聚焦 俄罗斯石油合资企业—— TNK-BP的麻烦	222
		9.7 对合作战略的管理	223
		小结	224
		复习题	226
		练习题	226
		第三篇 战略行动：战略执行	
		第10章 公司治理与伦理	228
		学习目标	228
		开篇案例 CEO是薪酬过高、不负 责任、贪婪的吗	228
		10.1 所有权和经营权的分离	230
		10.2 所有权集中	235
		10.3 董事会	236
		战略聚焦 优秀的董事在哪里	238
		10.4 公司控制权市场	241
		10.5 国际公司治理	244

战略聚焦 萨蒂扬的真相：CEO 的欺诈 以及公司治理的失败	247	12.3 管理者继承与接替	287
10.6 治理机制和伦理行为	248	战略聚焦 施乐公司的继任典范	289
小结	248	12.4 关键战略领导行动	290
复习题	250	战略聚焦 “世界零售商杜克”：沃尔 玛的新战略领导者	298
练习题	250	小结	299
第 11 章 组织结构与控制	252	复习题	300
学习目标	252	练习题	300
开篇案例 思科战略和结构的演化 ..	252	第 13 章 战略性创业的内涵	302
11.1 组织的结构和控制	254	学习目标	302
11.2 战略和结构的关系	257	开篇案例 亚马逊的持续创新革命 ..	302
11.3 战略和组织结构的发展模式 ..	257	13.1 创业和创业机会	304
战略聚焦 惠普实施相关约束型多 部门结构	262	13.2 创新	305
战略聚焦 百事公司：实施多国化 战略，从地域结构型转 向混合结构型	272	13.3 创业者	306
11.4 实施业务层的合作战略	274	13.4 国际化创业	306
11.5 实施公司层的合作战略	275	13.5 内部创新	307
11.6 实施国际化合作战略	275	战略聚焦 竞争力与创新：我们正在 经历一次模式转换吗	308
小结	276	13.6 实施内部创新	312
复习题	277	13.7 通过合作战略创新	314
练习题	277	战略聚焦 推特连接 MySpace； 社交网络现象	315
第 12 章 战略领导力的内涵	279	13.8 通过收购获得创新	316
学习目标	279	13.9 通过战略性创业创造价值	316
开篇案例 选择新 CEO：战略领 导者的重要性	279	小结	318
12.1 战略领导力及其类型	281	复习题	319
12.2 高层管理者在公司的角色	283	练习题	319
		注释	321



Part 1 | 第一篇

战略管理的输入

- ▶▶▶▶ 战略管理与竞争
- ▶▶▶▶ 外部环境：机遇、威胁、竞争与竞争对手分析
- ▶▶▶▶ 内部环境：资源、能力、竞争力和竞争优势