

THE MANAGEMENT OF STRATEGY (CONCEPTS)

9th Edition

战略管理

竞争与全球化 (概念)

(英文版·原书第9版)

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) 莱斯大学

吕巍◎等译注



NLIC2970802223



机械工业出版社
China Machine Press

高等学校经济管理英文版教材·管理学系列

THE MANAGEMENT OF STRATEGY (CONCEPTS)

9th Edition

战略管理

竞争与全球化 (概念)

(英文版·原书第9版)

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)



NLIC2970802223



机械工业出版社
China Machine Press

本书全面而详尽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 bilingual 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。本书英汉双语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：01-2011-4793

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理：竞争与全球化（概念）（英文版·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；吕巍等译注. —北京：机械工业出版社，2012.6

（高等学校经济管理英文版教材）

书名原文：The Management of Strategy (Concepts)

ISBN 978-7-111-38673-5

I. 战… II. ①希… ②爱… ③霍… ④吕… III. 企业管理—战略管理—高等学校—教材—英文 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 118767 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

北京京北印刷有限公司印刷

2012 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

214mm × 275mm · 23.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38673-5

定价：49.00 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

前 言

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. 本书全面而详尽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·努伊以及许多其他人）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 5 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 6 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 6 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 7 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 9 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。

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（人名略），同时，我们也对为本书第 9 版补充材料的准备投入时间和关注的人士表示感谢（人名略）。

迈克尔 A. 希特

R. 杜安·爱尔兰

罗伯特 E. 霍斯基森

目 录

出版说明
导 读
作者简介
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 3

战略聚焦 电路城：一个公司战略
实施无效的失败案例 7

1.1 竞争格局 8

1.2 超额利润的行业组织模型 13

1.3 超额利润的资源基础模型 15

1.4 愿景和使命 16

战略聚焦 有效的愿景和使命宣言：
为什么企业需要它们 19

1.5 利益相关者 20

1.6 战略领导者 23

1.7 战略管理过程 25

小结 26

复习题 27

练习题 27

第 2 章 外部环境：机遇、威胁、 竞争与竞争对手分析 30

学习目标 30

开篇案例 菲莫国际：外部环境的影响 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

战略聚焦 购买名牌产品时消费者希望
获得额外的价值 38

2.3 总体环境的细分 39

2.4 行业环境分析 46

战略聚焦 企业保护自然环境的努力 47

2.5 解读行业分析 54

2.6 战略群组 55

2.7 竞争对手分析 55

2.8 伦理思考 57

小结 58

复习题 58

练习题 59

第 3 章 内部环境：资源、能力、 竞争力和竞争优势 62

学习目标 62

开篇案例 带着创新精神，苹果强势增长 63

3.1 内部组织的分析 65

战略聚焦 通用电气打造并分享其管理才能 69

3.2 资源、能力和核心竞争力 70

3.3 建立核心竞争力 74

战略聚焦 瑞安：让人又爱又恨的激情
成本削减者 76

3.4 外包 81

3.5 竞争力、优势、劣势和战略决策 82

小结 83

复习题 83

练习题 84

第二篇 战略行动：战略规划

第4章 业务层战略 88

学习目标 88

开篇案例 宏碁集团：运用成本战略在全球
PC市场获得成功 89

4.1 顾客与业务层战略的关系 91

4.2 业务层战略的目的 95

4.3 业务层战略的类型 97

战略聚焦 向仿造者宣战保卫产品的诚信
和收益 107

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 109

小结 113

复习题 114

练习题 114

第5章 公司层战略 116

学习目标 116

开篇案例 福斯特集团：葡萄酒领域的
多元化 117

5.1 多元化的层次 119

5.2 多元化的原因 121

5.3 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 123

战略聚焦 甲骨文公司的相关约束型
多元化战略 125

5.4 非相关多元化 128

战略聚焦 强生公司经营层面与公司
层面相关性的结合 129

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 132

5.5 价值不确定的多元化：动机与资源 133

5.6 降低价值的多元化：管理人员
的多元化动机 137

小结 139

复习题 139

练习题 140

第6章 并购与重组战略 142

学习目标 142

开篇案例 世界危机时期的全球
并购活动 143

6.1 合并和收购战略的风行 144

6.2 实施收购的原因 146

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 150

战略聚焦 辉瑞收购惠氏会成功吗 152

6.3 阻碍收购获得成功的因素 154

6.4 有效的收购 159

6.5 重组 161

小结 164

复习题 165

练习题 165

第7章 国际化战略 168

学习目标 168

开篇案例 选择中国：开拓全球市场 169

7.1 识别国际化机遇：开展国际化
战略的动力 171

7.2 国际化战略 175

战略聚焦 在新兴市场，国家条件催生
成功的高技术企业 178

7.3 环境趋势 182

7.4 国际市场进入模式的选择 183

7.5 战略竞争结果 189

7.6 国际环境中的风险 190

战略聚焦 假冒伪劣产品对合法公司的威胁 193

小结 194

复习题 195

练习题 196

第 8 章 合作战略	198	练习题	248
学习目标	198	第 10 章 组织结构与控制	252
开篇案例 IBM 公司的合作战略.....	199	学习目标	252
8.1 战略联盟	201	开篇案例 思科战略和结构的演化	253
8.2 业务层合作战略	206	10.1 组织的结构和控制	254
战略聚焦 全球经济低迷如何影响 互补型联盟.....	208	10.2 战略和结构的关系	257
8.3 公司层合作战略	212	10.3 战略和组织结构的发展模式	258
8.4 国际合作战略	214	战略聚焦 惠普实施相关约束型多部门 结构.....	265
8.5 网络合作战略	216	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.....	275
8.6 合作战略带来的竞争风险	217	10.4 实施业务层的合作战略	277
8.7 对合作战略的管理	218	10.5 实施公司层的合作战略	278
战略聚焦 俄罗斯石油合资企业—— TNK-BP 的麻烦.....	219	10.6 实施国际化合作战略.....	278
小结	221	小结	279
复习题	221	复习题	280
练习题	222	练习题	280
第三篇 战略行动：战略执行		第 11 章 战略领导力的内涵	282
第 9 章 公司治理与伦理	224	学习目标	282
学习目标	224	开篇案例 选择新 CEO：战略领导者 的重要性.....	283
开篇案例 CEO 是薪酬过高、不负责任、 贪婪的吗.....	225	11.1 战略领导力及其类型	284
9.1 所有权和经营权的分离	227	11.2 高层管理者在公司的角色	286
9.2 所有权集中	232	11.3 管理者继承与接替	290
9.3 董事会	233	战略聚焦 施乐公司的继任典范	292
战略聚焦 优秀的董事在哪里	236	11.4 关键战略领导行动	293
9.4 公司控制权市场	239	战略聚焦 “世界零售商杜克”：沃尔玛的 新战略领导者	302
9.5 国际公司治理	242	小结	303
战略聚焦 萨蒂扬的真相：CEO 的欺诈 以及公司治理的失败	245	复习题	304
9.6 治理机制和伦理行为	246	练习题	304
小结	247	注释	306
复习题	248		

Contents

Part 1: Strategic Inputs

1: Strategic Management and Competitiveness 2

- Opening Case: McDonald's Corporation: Firing on All Cylinders while Preparing for the Future 3
 - Strategic Focus: Circuit City: A Tale of Ineffective Strategy Implementation and Firm Failure* 7
- The Competitive Landscape 8
 - The Global Economy 9
 - Technology and Technological Changes 11
- The I/O Model of Above-Average Returns 13
- The Resource-Based Model of Above-Average Returns 15
- Vision and Mission 16
 - Vision 17
 - Mission 18
 - Strategic Focus: Effective Vision and Mission Statements: Why Firms Need Them* 19
- Stakeholders 20
 - Classifications of Stakeholders 20
- Strategic Leaders 23
 - The Work of Effective Strategic Leaders 23
 - Predicting Outcomes of Strategic Decisions: Profit Pools 24
- The Strategic Management Process 25
- Summary 26 • Review Questions 27 • Experiential Exercises 27
- Video Case 28

2: The External Environment: Opportunities, Threats, Competition, and Competitor Analysis 30

- Opening Case: Philip Morris International: The Effects of Its External Environment 31
- The General, Industry, and Competitor Environments 33
- External Environmental Analysis 35
 - Scanning 36
 - Monitoring 36
 - Forecasting 37

Assessing	37
<i>Strategic Focus: Consumers' Desire to Receive Additional Value When Purchasing Brand-Name Products</i>	38
Segments of the General Environment	39
The Demographic Segment	39
The Economic Segment	41
The Political/Legal Segment	42
The Sociocultural Segment	42
The Technological Segment	43
The Global Segment	44
The Physical Environment Segment	45
Industry Environment Analysis	46
<i>Strategic Focus: Firms' Efforts to Take Care of the Physical Environment In Which They Compete</i>	47
Threat of New Entrants	48
Bargaining Power of Suppliers	51
Bargaining Power of Buyers	52
Threat of Substitute Products	52
Intensity of Rivalry Among Competitors	53
Interpreting Industry Analyses	54
Strategic Groups	55
Competitor Analysis	55
Ethical Considerations	57
Summary	58
• Review Questions	58
• Experiential Exercises	59
Video Case	60

3: The Internal Environment: Resources, Capabilities, Competencies, and Competitive Advantages 62

Opening Case: Apple Defies Gravity with Innovative Genius	63
Analyzing the Internal Organization	65
The Context of Internal Analysis	65
Creating Value	66
The Challenge of Analyzing the Internal Organization	67
<i>Strategic Focus: GE Builds Management Capabilities and Shares Them with Others</i>	69
Resources, Capabilities, and Core Competencies	70
Resources	70
Capabilities	72
Core Competencies	72
Building Core Competencies	74
Four Criteria of Sustainable Competitive Advantage	74

Strategic Focus: Ryanair: The Passionate Cost Cutter That Is Both Loved and Hated 76

Value Chain Analysis 77

Outsourcing 81

Competencies, Strengths, Weaknesses, and Strategic Decisions 82

Summary 83 • Review Questions 83 • Experiential Exercises 84

Video Case 85

Part 2: Formulation of Strategic Actions

4: Business-Level Strategy 88

Opening Case: Acer Group: Using a “Bare Bones” Cost Structure to Succeed in Global PC Markets 89

Customers: Their Relationship with Business-Level Strategies 91

Effectively Managing Relationships with Customers 91

Reach, Richness, and Affiliation 92

Who: Determining the Customers to Serve 93

What: Determining Which Customer Needs to Satisfy 94

How: Determining Core Competencies Necessary to Satisfy Customer Needs 94

The Purpose of a Business-Level Strategy 95

Types of Business-Level Strategies 97

Cost Leadership Strategy 98

Differentiation Strategy 102

Focus Strategies 106

Strategic Focus: Declaring War against Counterfeiters to Protect Product Integrity and Profitability 107

Strategic Focus: Kazoo Toys: Crisp Differentiation as a Means of Creating Value for a Certain Set of Customers 109

Integrated Cost Leadership/Differentiation Strategy 110

Summary 113 • Review Questions 114 • Experiential Exercises 114

Video Case 115

5: Corporate-Level Strategy 116

Opening Case: Foster's Group Diversification into the Wine Business 117

Levels of Diversification 119

Low Levels of Diversification 119

Moderate and High Levels of Diversification 120

Reasons for Diversification 121

Value-Creating Diversification: Related Constrained and Related Linked Diversification 123

Operational Relatedness: Sharing Activities 123

Corporate Relatedness: Transferring of Core Competencies 124

<i>Strategic Focus: Oracle's Related Constrained Diversification Strategy</i>	125
Market Power	126
Simultaneous Operational Relatedness and Corporate Relatedness	127
Unrelated Diversification	128
Efficient Internal Capital Market Allocation	128
<i>Strategic Focus: Johnson & Johnson Uses Both Operational and Corporate Relatedness</i>	129
Restructuring of Assets	131
<i>Strategic Focus: Danaher and ITW: Serial Acquirers of Diversified Industrial Manufacturing Businesses</i>	132
Value-Neutral Diversification: Incentives and Resources	133
Incentives to Diversify	133
Resources and Diversification	136
Value-Reducing Diversification: Managerial Motives to Diversify	137
Summary	139
• Review Questions	139
• Experiential Exercises	140
Video Case	141
6: Strategic Acquisition and Restructuring	142
Opening Case: Global Merger and Acquisition Activity during a Global Crisis	143
The Popularity of Merger and Acquisition Strategies	144
Mergers, Acquisitions, and Takeovers: What Are the Differences?	145
Reasons for Acquisitions	146
Increased Market Power	146
Overcoming Entry Barriers	148
Cost of New Product Development and Increased Speed to Market	149
<i>Strategic Focus: The Increasing Use of Acquisition Strategies by Chinese Firms as a Means of Gaining Market Power in a Particular Industry</i>	150
Lower Risk Compared to Developing New Products	151
Increased Diversification	151
<i>Strategic Focus: Pfizer's Proposed Acquisition of Wyeth: Will This Acquisition Be Successful?</i>	152
Reshaping the Firm's Competitive Scope	153
Learning and Developing New Capabilities	153
Problems in Achieving Acquisition Success	154
Integration Difficulties	154
Inadequate Evaluation of Target	156
Large or Extraordinary Debt	156
Inability to Achieve Synergy	157
Too Much Diversification	157
Managers Overly Focused on Acquisitions	158
Too Large	159
Effective Acquisitions	159

Restructuring	161
Downsizing	161
Downscoping	162
Leveraged Buyouts	163
Restructuring Outcomes	163
Summary	164
• Review Questions	165
• Experiential Exercises	165
Video Case	166

7: Global Strategy 168

Opening Case: Entry Into China by Foreign Firms and Chinese Firms Reaching for Global Markets	169
Identifying International Opportunities: Incentives to Use an International Strategy	171
Increased Market Size	173
Return on Investment	173
Economies of Scale and Learning	174
Location Advantages	174
International Strategies	175
International Business-Level Strategy	175
International Corporate-Level Strategy	177
<i>Strategic Focus: Country Conditions Spawn Successful High Tech Firms in Emerging Markets</i>	178
Environmental Trends	182
Liability of Foreignness	182
Regionalization	182
Choice of International Entry Mode	183
Exporting	184
Licensing	184
Strategic Alliances	185
Acquisitions	188
New Wholly Owned Subsidiary	187
Dynamics of Mode of Entry	188
Strategic Competitive Outcomes	189
International Diversification and Returns	189
International Diversification and Innovation	189
Complexity of Managing Multinational Firms	190
Risks in an International Environment	190
Political Risks	190
Economic Risks	192
Limits to International Expansion: Management Problems	192
<i>Strategic Focus: The Continuing Threat to Legitimate Companies from Counterfeit or Fake Products</i>	193

Summary 194 • Review Questions 195 • Experiential Exercises 196
 Video Case 197

8: Cooperative Implications for Strategy 198

- Opening Case: Using Cooperative Strategies at IBM 199
- Strategic Alliances as a Primary Type of Cooperative Strategy 201
 - Three Types of Strategic Alliances 202
 - Reasons Firms Develop Strategic Alliances 203
- Business-Level Cooperative Strategy 206
 - Complementary Strategic Alliances 206
 - Strategic Focus: How Complementary Alliances Are Affected by the Global Economic Downturn* 208
 - Competition Response Strategy 209
 - Uncertainty-Reducing Strategy 210
 - Competition-Reducing Strategy 210
 - Assessment of Business-Level Cooperative Strategies 211
- Corporate-Level Cooperative Strategy 212
 - Diversifying Strategic Alliance 212
 - Synergistic Strategic Alliance 213
 - Franchising 213
 - Assessment of Corporate-Level Cooperative Strategies 214
- International Cooperative Strategy 214
- Network Cooperative Strategy 216
 - Alliance Network Types 216
- Competitive Risks with Cooperative Strategies 217
- Managing Cooperative Strategies 218
 - Strategic Focus: Troubles in the Russian Oil Joint Venture, TNK-BP* 219
- Summary 221 • Review Questions 222 • Experiential Exercises 222
- Video Case 222

Part 3: Implementation of Strategic Actions

9: Corporate Governance and Ethics 224

- Opening Case: Is CEO Pay Outrageous, Irresponsible, or Greedy? 225
- Separation of Ownership and Managerial Control 227
 - Agency Relationships 228
 - Product Diversification as an Example of an Agency Problem 229
 - Agency Costs and Governance Mechanisms 231
- Ownership Concentration 232
 - The Growing Influence of Institutional Owners 232
- Board of Directors 233

Enhancing the Effectiveness of the Board of Directors	235
<i>Strategic Focus: Where Have All the Good Directors Gone?</i>	236
Executive Compensation	237
The Effectiveness of Executive Compensation	238
Market for Corporate Control	239
Managerial Defense Tactics	240
International Corporate Governance	242
Corporate Governance in Germany and Japan	242
Corporate Governance in China	243
Global Corporate Governance	244
<i>Strategic Focus: The Satyam Truth: CEO Fraud and Corporate Governance Failure</i>	245
Governance Mechanisms and Ethical Behavior	246
Summary	247
• Review Questions	248
• Experiential Exercises	248
Video Case	249

10: Structure and Controls with Organizations 252

Opening Case: Cisco's Evolution of Strategy and Structure	253
Organizational Structure and Controls	254
Organizational Structure	255
Organizational Controls	256
Relationships between Strategy and Structure	257
Evolutionary Patterns of Strategy and Organizational Structure	258
Simple Structure	259
Functional Structure	259
Multidivisional Structure	259
Matches between Business-Level Strategies and the Functional Structure	260
Matches between Corporate-Level Strategies and the Multidivisional Structure	263
<i>Strategic Focus: Hewlett-Packard Implements the Related Constrained Strategy through the Cooperative M-form Structure</i>	265
Matches between International Strategies and Worldwide Structure	270
Matches between Cooperative Strategies and Network Structures	274
<i>Strategic Focus: PepsiCo: Moving from the Geographic Area Structure toward the Combined Structure Implementing the Transnational Strategy</i>	275
Implementing Business-Level Cooperative Strategies	277
Implementing Corporate-Level Cooperative Strategies	278
Implementing International Cooperative Strategies	278
Summary	279
• Review Questions	280
• Experiential Exercises	280
Video Case	281

11: Leadership Implications for Strategy 282

- Opening Case: Selecting a New CEO: The Importance of Strategic Leaders 283
- Strategic Leadership and Style 284
- The Role of Top-Level Managers 286
 - Top Management Teams 287
- Managerial Succession 290
 - Strategic Focus: The Model Succession at Xerox* 292
- Key Strategic Leadership Actions 293
 - Determining Strategic Direction 293
 - Effectively Managing the Firm's Resource Portfolio 294
 - Sustaining an Effective Organizational Culture 297
 - Emphasizing Ethical Practices 298
 - Establishing Balanced Organizational Controls 299
 - Strategic Focus: The "Global Duke of Retail": The New Strategic Leader of Wal-Mart* 302
- Summary 303 • Review Questions 304 • Experiential Exercises 304
- Video Case 304

Note 306