

21世纪经典原版经济管理教材文库

(英文版·原书第2版)

战略管理

赢得竞争优势

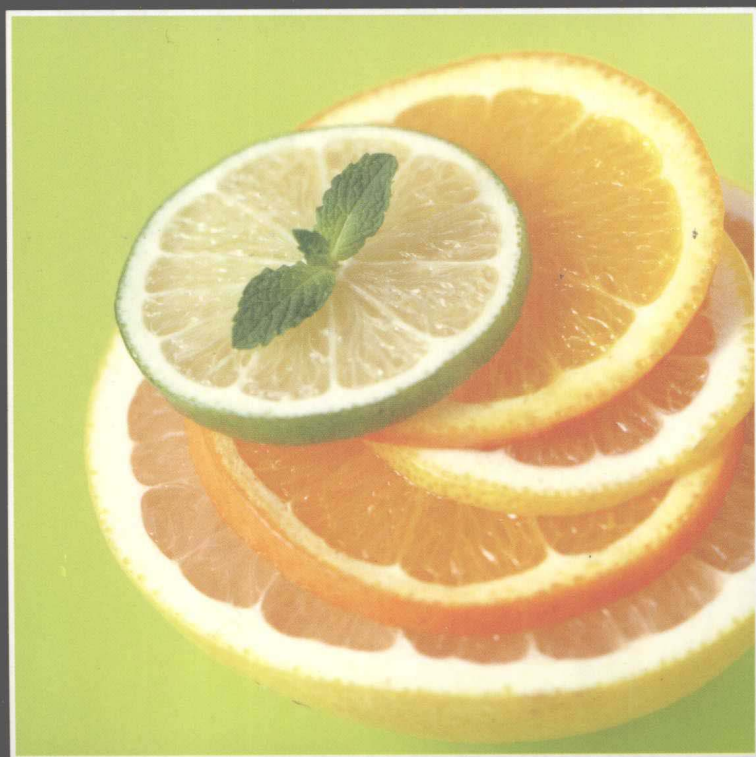
罗伯特 E. 霍斯克森(Robert E. Hoskisson) (亚利桑那州立大学)

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)

杰弗里 S. 哈里森(Jeffrey S. Harrison) (里士满大学)

著



Competing for Advantage

(2nd Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

21世纪经典原版经济管理教材文库

(英文版·原书第2版)

战略管理

赢得竞争优势

罗伯特 E. 霍斯克森(Robert E. Hoskisson) (亚利桑那州立大学)
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
杰弗里 S. 哈里森(Jeffrey S. Harrison) (里士满大学)

Competing for Advantage
(2nd Edition)



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业务层战略,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,本书又提出了公司治理问题,并对战略弹性、战略型企业家等问题进行了深入的分析。

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。

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

ISBN 1424070457

Copyright © 2008 Cengage Learning Asia Pte Ltd.

Original edition published by Cengage Learning. CMP Press is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this custom reprint 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,此客户订制影印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)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:01-2009-2204

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:赢得竞争优势(英文版·原书第2版)/(美)霍斯克森(Hoskisson, R. E.)等著.
—北京:机械工业出版社,2009.6

(21世纪经典原版经济管理教材文库)

书名原文:Competing for Advantage

ISBN 978-7-111-27283-0

I. 战… II. 霍… III. 企业管理-教材-英文 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第080014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

北京慧美印刷有限公司印刷

2009年6月第1版第1次印刷

184mm×260mm·24印张

标准书号:ISBN 978-7-111-27283-0

定价:45.00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

21世纪经典原版经济管理教材文库

出版说明

教育部在2001年颁布了《关于加强高等学校本科教学工作，提高教学质量的若干意见》，明确要求高校积极开展双语教学。为适应经济全球化的挑战，培养现代社会需求的高级管理人才，推进高校“教育面向现代化、面向世界、面向未来”的发展，双语教学逐渐在我国大学教育中推广开来。

机械工业出版社华章分社为了满足国内广大师生了解、学习和借鉴国外先进经济管理理论、经验，开展双语教学的迫切需求，与国外著名出版公司合作出版了“21世纪经典原版经济管理教材文库”系列教材。我社出版的该系列教材都是在国际上深受欢迎并被广泛采用的优秀教材，其中大部分教材是在国外多次再版并在该领域极具权威性的经典之作。

在此我们需要提请广大读者特别注意的是，由于我社所选择出版的该系列图书其原书作者均来自先进管理思想比较集中的欧美国家，他们所处国家的政治环境、经济发展状况、文化背景和历史发展过程等与我国社会发展状况之间存在着显著差异，同时作者的人生观、价值观以及对待各种问题的认识也仅仅只代表作者本人的观点和态度，并不意味着我们完全同意或者肯定其说法。敬请广大读者在阅读过程中，立足我国国情，以科学分析为依据，仔细斟酌，批判接受，客观学习和借鉴。

为了更好地服务于读者，适合我国教学需求，我们对原版图书进行了删节，因此读者在阅读的过程中可能会发现跳页的现象，而且文中提到的页码或内容有可能已被删掉而无法找到，由此给读者带来的诸多不便，我们深表歉意。

这套英文版影印教材从引进到定稿出版，得到了清华大学、北京大学、南开大学、南京大学等高校许多专家学者的大力支持和帮助，在此，对他们的辛勤劳动和精益求精的工作态度深表谢意！为我国经济管理学科的理论教育与实践发展以及推动国家高校双语教学计划略尽绵薄之力是我们出版本套教材的初衷，也实为我们出版者之荣幸。

欢迎广大读者对我社出版的这套教材和各类经济管理类读物多提宝贵意见和建议，您可以通过hzjg@hzbook.com与我们联系。

21世纪经典原版经济管理教材文库

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 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

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所揭示与验证的。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中国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，按照国际先进水平来严格要求自己。正如朱镕基同志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，朱镕基同志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，而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。教师要注意开发和使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分社与 McGraw-Hill、Thomson Learning、Pearson Education等国际出版集团合作，从1998年以来出版了一百余种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。

华章分社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分社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

清华大学经济管理学院教授
全国工商管理硕士教育指导委员会副主任

推荐序

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。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、全面地整合了战略管理领域中的新概念与新理论，等等，都给我留下了深刻印象。

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以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。在接下来的内容中，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，以及应注意的问题。

《战略管理：赢得竞争优势》一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，而且把利益相关者的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，在本书的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。本书的另一个特点是将全球化和技术变革这一背景贯穿于全书的分析之中。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。

尽管本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“监督与创造企业家精神的机会”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“战略型企业家精神”与“实物期权”的基本理论。尽管该部分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，而战略型企业家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企业家精神的基本概念及形成过程，并向我们介绍了如何利用“实物期权”技术评价创业机会的基本方法。这部分内容的介绍使我们能清楚地了解动态地进行战略管理的基本思路，从而使得该书对战略管理方法的论述更加具有系统性。

《战略管理：赢得竞争优势》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新成果，融合了多学科的专业知识，使该书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，该书无论是对于希望了解战略管理知识的相关专业本科生、研究生以及MBA学生，还是对于理论研究工作，抑或战略领域的实务工作者都有重要的参考价值。

薛有志

2009年4月于南开大学

作者简介

罗伯特 E. 霍斯克森

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诸于众多期刊，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

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)。

他的论文见诸于众多杂志, 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)和编辑(1991~1993)。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. 杜安·爱尔兰是得克萨斯A&M大学梅斯商学院弗尔曼一班尼特管理学教授, 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

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，本书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符合伦理而高效，既承担社会责任又能盈利，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慢周期、快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于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，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的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。本章首先讨论了单个的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、力量和核心竞争力。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、力量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、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查了企业绩效，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章考查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。考查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的独特的重要模式。

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。本章考查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，比如战略联盟、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。合作战略是企业在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。本章将考查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。