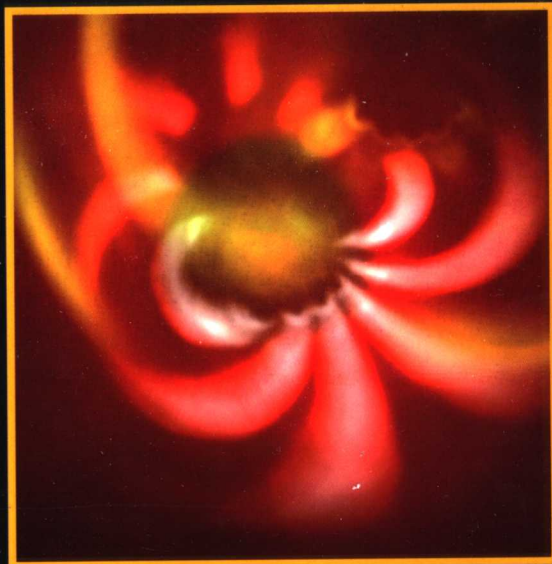




教材精品译丛

THOMSON  
SOUTH WESTERN



*Strategic  
Management:  
Competitiveness and  
Globalization (Concepts)  
(6th Edition)*

# 战略管理

## 竞争与全球化 (概念)

(原书第6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) (俄克拉何马大学)

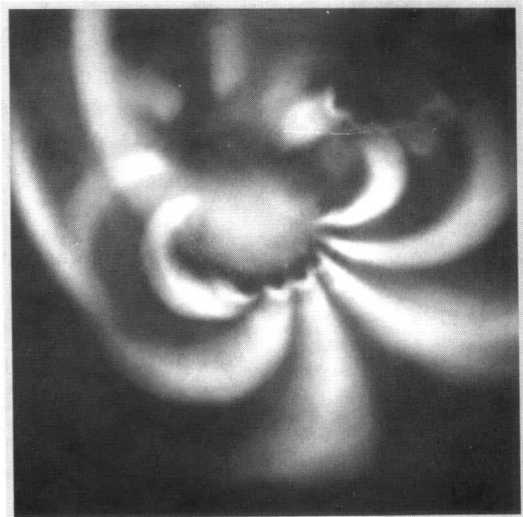
吕巍 等译



机械工业出版社  
China Machine Press



教材精品译丛



*Strategic  
Management:  
Competitiveness and  
Globalization (Concepts)  
(6th Edition)*

# 战略管理

## 竞争与全球化（概念）

（原书第6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) (俄克拉何马大学)

吕巍 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

本书第6版仍沿袭陈述已有的和最新的战略管理观念和建立新的标准,并以生动友好的方式,对战略管理概念和工具作翔实而全面的探讨。

本书首先给出了战略管理和战略竞争力的相关概念,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,本书主要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,并对组织结构、战略领导力、战略企业家等问题进行了深入的分析。

本书适用于管理专业本科生、研究生、MBA及企业管理人员和研究相关领域的学者。

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts)(6th Edition).

ISBN 0-324-27530-7

Copyright © 2005 by South-Western, a division of Thomson Learning.

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Asia Pte Ltd).

CMP is authorized by Thomson 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.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团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。

**版权所有,侵权必究。**

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

981-254-910-2

本书版权登记号: 图字: 01-2004-5156

图书在版编目(CIP)数据

战略管理: 竞争与全球化(概念)(原书第6版) / (美)希特(Hitt, M. A.)等著; 吕巍等译. -北京: 机械工业出版社, 2005.7

(MBA教材精品译丛)

书名原文: Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts)

ISBN 7-111-16476-8

I. 战… II. ①希… ②吕… III. 企业管理-研究生-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第037230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: 李欣玮 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第4次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 20.25印张

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

把战略管理最重要的内容以最简洁的方式呈现在读者面前，是我们翻译此书的主要目的。对中国的学者和企业经营者来说，战略管理是一个非常重要的课题，而发展日益迅速的全球化则更突出了它的重要性。企业的战略管理成功与否，企业战略灵活性如何，几乎决定了现代中国企业今后发展的命脉。中国企业要为长期的可持续发展寻求新的道路，就必须在新形势下重新审视其战略管理的各项要素，反思自己的战略规划过程，重新构建自己的经营哲学。本书英文版在美国得到了广大工商界人士、教授、MBA学生的极大认可，销量居同类书籍前列。

把国际上先进的管理书籍引进中国，是我国管理学教授的责任。我很高兴上次翻译的《战略管理：竞争与全球化》第4版得到了广大读者的认可，这给了我继续翻译的勇气和动力。本书以生动友好的方式编写，对战略管理的概念和工具进行了翔实而全面的探讨。以下是本书的一些重要特色：

- 本书的主要风格是在经典战略理论的学术基础上务实，脱离教条地说教，注重对现实问题提出战略上的崭新视角和思考方式。在这一风格下，本书结合美国主要战略管理流派有关战略理论来作为学术基础。
- 本书全面而详尽地涵盖了市场上可见的战略管理内容，与其他关于战略管理的书相比，本书中给出的研究结果都是在该领域研究中最前沿的，在实践中也是最新的。虽然是在当前的研究基础上编写的，但与其他同类书籍比较，本书选取了更多的例子并以战略管理的概念、技巧和工具的应用实例为导向，更具实用性。
- 在新的版本中，作者提供了超过100个公司的案例来阐述作者的观点，而且在本书的各章节中介绍了近600家公司的实际运作情况。从国内外市场看，很少有关于战略管理的书籍既结合了当前最前沿丰富的理论知识，又采用了如此多公司的案例。

本书不但可以作为工商管理人士、管理类教师日常工作的参考书，而且也可以作为广大MBA、EMBA和学生的课堂用书。

本书的翻译是在上海交通大学安泰管理学院吕巍教授的主持下，由一批优秀的青年教师、研究生共同努力完成的。承担翻译的具体分工为：盖丽英（第1、2章）；蔡鹭新（第3、4章）；蒋波（第5、6、8章）；乔峰（第7、9章）；朱启红（第10、11章）；李娟（第12、13章）。全书由

吕巍教授总纂、修改和定稿，蒋波和李恩参与了全书的修改和排版工作。

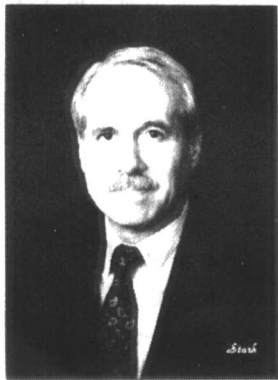
在本书的翻译过程中，机械工业出版社华章分社给予了大力支持和精心指导，在此表示深切的感谢。

由于时间仓促和译者水平有限，译著中难免有不当之处，希望读者多多指正。

上海交通大学安泰管理学院

吕巍教授

2005.06



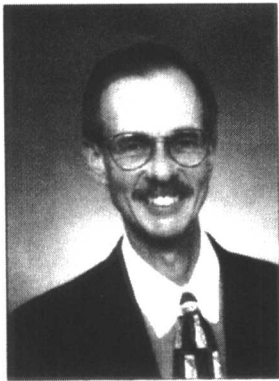
### 迈克尔 A. 希特

迈克尔 A. 希特 (Michael A. Hitt) 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，在新投机方向任C.W. 和Dorothy Conn教席。他从科罗拉多大学获得博士学位。其独自撰写以及与人合著有多本著作，书中部分章节以及大量的文章，曾发表在诸如《管理学术期刊》(Academy of Management Journal)、《管理学术评论》(Academy of Management Review)、《战略管理期刊》(Strategic Management Journal)、《应用心理学期刊》(Journal of Applied Psychology)、《组织科学》(Organization Science)、《组织研究》(Organization Studies)、《管理研究期刊》(Journal of Management Studies) 以及《管理期刊》(Journal of Management) 等一系列杂志上。

他的书籍有：《减小规模：如何治理多元化公司》(Downsizing: How to Tame the Diversified Firm) (牛津大学出版社，1994)；《兼并和并购：为利益相关者创造价值的指南》(Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders) (牛津大学出版社，2001)；《为优势竞争》(Competing for Advantage) (西南学院出版社，2004)；《互联世界的战略化管理》(Managing Strategically in an Interconnected World) (1998)；《新管理思维模式：组织转型和战略实施》(New Managerial Mindsets: Organizational Transformation and Strategy Implementation) (1998)；《动态战略资源：发展，传播和整合》(Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration) (1999)；《分解世界的取胜战略》(Winning Strategies in a Deconstructing World) [约翰·威利父子出版公司 (John Wiley & Sons), 2000]；《战略管理手册》(Handbook of Strategic Management) (2001)；《战略企业家精神：创造新的整合思想》(Strategic Entrepreneurship: Creating a New Integrated Mindset) (2002)；《创造价值：新商业环境的胜利者》(Creating Value: Winners in the New Business Environment) (布莱克韦尔出版社，2002) 以及《获得持续竞争优势的管理知识》(Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage)

[乔西·巴斯出版公司 (Jossey Bass), 2003]。

他曾在许多杂志社的审稿委员会任职, 这些杂志包括《管理学术周刊》、《管理人员学刊》(*Academy of Management Executive*)、《应用心理学期刊》、《管理期刊》、《世界商业期刊》(*Journal of World Business*) 和《应用行为学期刊》(*Journal of Applied Behavioral Sciences*)。另外, 他在1988~1990年间和1991~1993年间分别担任《管理学术期刊》的顾问编辑和编辑。他是战略管理协会的主席团成员, 管理学会的前主席。该学会是一个拥有超过13 000名成员并致力于提升管理知识和实践的国际性组织。1996年, 他获得对竞争领域的杰出学术贡献奖, 1999年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。他是管理学会的成员, 全国企业家联盟的研究成员。由于他在这个领域的贡献, 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。他是《管理学术期刊》名人堂的一员。他凭借1999年在《管理人员学刊》和2000年在《管理学术期刊》发表的文章获得最佳论文奖。2001年, 他获得欧文杰出教育者奖及管理学会颁发的杰出服务奖。



#### R. 杜安·爱尔兰

R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland) 在里士满大学罗宾斯管理学院任战略管理方向的W. David Robbins教席。2004年7月起, 他将在得克萨斯A&M大学梅斯商学院任Foreman R. 和Ruby S. Bennett教席。

他目前作为管理学会的管理委员会代表已工作了3年。他教授各级别的课程: 本科、硕士、博士以及在职课程。他的研究专注于多元化、创新、公司的企业家精神和战略企业家精神, 研究成果发表在许多杂志上, 包括《管理学术期刊》、《管理学术评论》、《管理人员学刊》、《行政管理季刊》(*Administrative Science Quarterly*)、《管理期刊》、《人际关系》(*Human Relations*) 和《管理研究期刊》等。他出版的著作有《为优势竞争》(西南学院出版社, 2004) 和《兼并和并购: 为利益相关者创造价值的指南》(牛津大学出版社, 2001)。他还与人合作编辑了《布莱克韦尔企业家能力百科全书》(*The Blackwell Entrepreneurship Encyclopedia*) (布莱克韦尔出版社, 2004) 以及《战略企业家能力: 开创新的思维模式》(*Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*) (布莱克韦尔出版社, 2001)。他正在或曾经任职于许多杂志社的审稿委员会, 比如《管理学术期刊》、《管理学术评论》、《管理人员学刊》、《管理期刊》、《商业风险期刊》(*Journal of Business Venturing*)、《企业家理论和实践》(*Entrepreneurship Theory and Practice*)、《商业战略期刊》(*Journal of Business Strategy*) 以及《欧洲管理期刊》(*European Management Journal*) 等。他为《管理学术评论》、《管理人员学刊》、《商业风险期刊》、《战略管理期刊》、《高科技和工程管理期刊》(*Journal of High Technology and Engineering Management*) 担任某些特刊的合作编辑。1999年在《管理人员学刊》和2000年在《管理学术期刊》上发表的文章获得最佳论文奖。2001年, 他与人合著的文章发表在《管理人员学刊》上, 获得美国小型企业与创业协会 (U. S. Association for Small Business & Entrepreneurship, USASBE) 颁发的公司企业家最佳期刊论文奖。他是全国企业家联盟的研究成员, 1999年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与创业协会颁发的公司企业家学者奖。



### 罗伯特 E. 霍斯基森

罗伯特 E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson) 从加州大学尔湾分校获得博士学位。霍斯基森教授的主要研究方向是国际多样化、私有化和合作战略、产品多元化、公司治理以及兼并和股权剥离。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等。霍斯基森教授同时在很多出版物的编辑委员会任职，例如《管理学术期刊》(包括任顾问编辑和某些特刊的特约编辑)、《战略管理期刊》、《管理期刊》(包括担任副主编)和《组织科学》。他与人合著了多本著作，包括有：《战略管理：竞争与全球化》(*Strategic Management: Competitiveness and Globalization*) (第5版) (西南/汤姆森学习出版社)；《为优势竞争》(西南/汤姆森学习出版社)和《减小规模：如何治理多元化公司》(牛津大学出版社，1994)。霍斯基森教授的研究成果发表在超过85份刊物上，其中包括《管理学术期刊》、《管理学术评论》、《战略管理期刊》、《组织科学》、《管理期刊》、《管理人员学刊》以及《加州管理评论》(*California Management Review*)。他是管理学会的成员，也是《管理学术期刊》名人堂的发起人之一。他也作为管理学会的管理委员会代表工作了3年。他还是国际商业企业学会和战略管理协会的成员。



# 前言

编写本书的目的是为陈述现有的和最新的战略管理观念并建立新的标准。这一目的已经达到，在这本销量极高的书的第6版中更是显而易见。本书以生动易读的方式编写，对战略管理概念和工具进行了翔实而全面的探讨。以下是本书的一些重要特色。

- 本书全面而详尽地涵盖了这一领域上可见的战略管理的内容。
- 与其他关于战略管理的书相比，本书中给出的研究结果都是在该领域研究中最前沿的，在实践中也是最新的。虽然是在当前的研究基础上编写的，但与其他同类书籍比较，本书选取了更多的案例，并以战略管理的概念、技巧和工具的应用实例为导向，更具实用性。
- 本书整合了战略管理研究领域中最流行、最著名的两个理论概念：一些作者如迈克尔·波特（Michael Porter）在其作品中提到的“工业组织经济学”（industrial organization economics），和其他一些作者如杰伊·巴尼（Jay Barney）在其作品中提到的“企业资源基础观”（resource-based view of the firm）。
- 本书引用了很多杰出学者例如迈克尔·波特（Michael Porter）、理查德·罗曼尔特（Richard Rumelt）、凯西·埃森哈德（Kathy Eisenhardt）、加里·哈默尔（Gary Hamel）、C.K. 普拉哈拉德（C.K.Prahalad）、大卫·蒂斯（David Teece）、奥利弗·威廉姆森（Oliver Williamson）、唐·汉布里克（Don Hambrick）、唐·山道（Dan Schendel）、理查德·贝蒂斯（Richard Bettis）、苏曼特拉·戈沙尔（Sumantra Ghoshal）、凯西·哈里根（Kathy Harrigan）、罗萨贝斯·坎特（Rosabeth Kanter）、科斯塔斯·马凯斯（Costas Markides）和众多其他学者以及杰出的执行官和实践家，例如卡莉·费奥瑞纳（Carly Fiorina）、约翰·钱伯斯（John Chambers）、安迪·格罗夫（Andy Grove）、赫伯·凯莱赫（Herb Kelleher）、史蒂夫·乔布斯（Steven Jobs）、梅格·惠特曼（Meg Whitman）、杰弗里·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）、安妮·马尔卡希（Anne Mulcahy）和众多其他人的观点，以便读者更好地理解战略管理的理论基础及其在组织中的应用。
- 我们（本书的作者）也是活跃于指导战略管理研究领域和应用这些研究概念的学者。因此，我们自己的研究成果也整合在适当的章节中。

- 新的版本中，在开篇案例和战略聚焦部分提供了超过100个公司的例子。此外，战略管理概念的应用也在本书各章节中出现的600多家不同公司的实际运作中得以体现。市场上没有其他关于战略管理的书既结合当前研究，又因为采用这么多公司的例子而具有这么强的实用导向。

本书新版的亮点包括：

- **新的开篇案例和战略聚焦部分**：我们维持传统，继续为读者提供全新并且丰富翔实的首篇案例和战略聚焦，以及在各章节中描述公司在该章节主题背景下的案例。
- **前沿研究及其在实际组织中的应用有着非凡的平衡**。内容不仅包括最佳的研究文件，而且有大量有助于学生理解所讨论战略的案例。
- **增强的应用讨论题练习**，为学习者尝试理解战略管理在各类企业中的应用提供帮助。
- **生动、准确的写作风格**，吸引读者的注意力并引发他们对相关主题更浓厚的兴趣。
- **持续、适时地涵盖了战略管理的重大话题**，如竞争行为和动力学、战略联盟、合并和并购、国际化战略、公司治理与伦理以及战略企业家。
- **12章新增内容，战略领导力**：“有效管理公司的资源组合”，“发展人力资本和社会资本”以及“强调道德规范”，同时，对当今很多公司采用平衡计分卡的管理方法展开讨论。
- **13章新增内容，战略型企业家能力**：这一章对战略型企业家的能力进行讨论，这些内容是本版新增的，在同类书籍中无法找到。正文对此进行了充分讨论，并展现了这一越来越重要的适时话题的战略聚焦部分。

# 目 录

译者序  
作者简介  
前言

## 第一部分 战略管理的投入

### 第1章 战略管理和战略竞争力 .....2

开篇案例 变革：企业生存的救生索 ...3

1.1 战略管理面临的挑战 .....5

1.2 当前的竞争格局 .....6

1.3 赚取超额利润的行业组织模型 ...10

1.4 超额利润的资源基础模型 .....13

1.5 战略意图和战略使命 .....14

1.6 利益相关者 .....15

1.7 战略决策者 .....18

1.8 战略管理过程 .....20

本章小结 .....21

复习题 .....21

应用讨论题 .....22

注释 .....22

### 第2章 外部环境：机会、威胁、行业 竞争和竞争对手分析 .....26

开篇案例 高科技的经济后果：我们  
能预见衰落吗？ .....27

2.1 总体环境、行业环境和竞争  
环境 .....28

2.2 外部环境分析 .....29

2.3 总体环境的细分 .....31

2.4 行业环境分析 .....37

2.5 解读行业分析 .....43

2.6 战略群组 .....43

2.7 竞争对手分析 .....45

本章小结 .....46

复习题 .....47

应用讨论题 .....47

注释 .....47

### 第3章 内部环境：资源、能力和 核心竞争力 .....51

开篇案例 技术和交易服务：卡特彼勒  
的竞争优势来源 .....52

3.1 内部环境分析的本质 .....53

3.2 资源、能力以及核心竞争力 .....57

3.3 建立核心竞争力 .....60

3.4 外包 .....66

3.5 核心竞争力：注意和提示 .....68

本章小结 .....68

复习题 .....69

应用讨论题 .....69

注释	70	6.5 多元化: 动机与资源	135
<b>第二部分 战略行动: 战略形成</b>		6.6 管理多元化的动机	140
<b>第4章 业务层战略</b>	74	本章小结	141
开篇案例 脆奶油多纳圈公司——油炸 圈饼制作业的米开朗基罗? ...	75	复习题	142
4.1 顾客: 谁、什么和如何做	77	应用讨论题	142
4.2 业务层战略的种类	80	注释	142
本章小结	94	<b>第7章 并购与重组战略</b>	147
复习题	95	开篇案例 比较新闻集团和美国在线— 时代华纳的并购战略	148
应用讨论题	95	7.1 合并和并购战略之风	149
注释	96	7.2 实施并购的原因	150
<b>第5章 竞争性反抗和竞争原动力</b>	99	7.3 阻碍成功并购的因素	154
开篇案例 捷蓝公司和Song公司: 对低 成本航线进行竞争性反抗 ...	100	7.4 有效的并购	159
5.1 竞争反抗模型	102	7.5 重组	161
5.2 竞争者分析	103	本章小结	164
5.3 竞争性行为和竞争性反应的 驱动力	105	复习题	165
5.4 竞争性反抗	107	应用讨论题	165
5.5 攻击的可能性	109	注释	166
5.6 反应的可能性	113	<b>第8章 国际化战略</b>	169
5.7 竞争原动力	114	开篇案例 中国: 世界的加工厂	170
本章小结	119	8.1 识别国际机会: 追求国际化战略 的动力	171
复习题	120	8.2 国际化战略	174
应用讨论题	120	8.3 环境趋势	179
注释	121	8.4 国际市场进入方式的选择	181
<b>第6章 公司层战略</b>	123	8.5 战略竞争结果	184
开篇案例 索尼公司主席出井伸之寻求 促进相关多元化	124	8.6 国际环境中的风险	186
6.1 多元化层次	125	本章小结	188
6.2 多元化原因	127	复习题	189
6.3 相关多元化	128	应用讨论题	189
6.4 无关多元化	133	注释	190
		<b>第9章 合作战略</b>	196
		开篇案例 联手向竞争对手反击: 电信 公司和有线电视公司	197

9.1 合作战略的主要类型之一： 战略联盟 .....	198	11.5 公司层合作战略的实施 .....	263
9.2 业务层的合作战略 .....	202	11.6 国际合作战略的实施 .....	264
9.3 公司层的合作战略 .....	207	本章小结 .....	264
9.4 国际合作战略 .....	209	复习题 .....	265
9.5 企业网络合作战略 .....	211	应用讨论题 .....	265
9.6 合作战略带来的竞争风险 .....	212	注释 .....	267
9.7 合作战略管理 .....	214	<b>第12章 战略领导力</b> .....	270
本章小结 .....	215	开篇案例 战略领导者：好处、坏处 和內疚感 .....	271
复习题 .....	216	12.1 战略领导力 .....	273
应用讨论题 .....	216	12.2 组织资源的管理者 .....	274
注释 .....	217	12.3 管理者人力资源市场 .....	277
<b>第三部分 战略行动：战略实施</b>		12.4 关键战略领导行为 .....	279
<b>第10章 公司治理</b> .....	222	本章小结 .....	287
开篇案例 公司治理和CEO的报酬： 争论改变报酬机制了吗？ .....	223	复习题 .....	288
10.1 所有权和经营权的分离 .....	225	应用讨论题 .....	288
10.2 所有权集中 .....	228	注释 .....	289
10.3 董事会 .....	230	<b>第13章 战略型企业家</b> .....	293
10.4 执行官报酬 .....	233	开篇案例 企业家的成功：可以在任何 地点、任何时间发生 .....	294
10.5 公司治理市场 .....	235	13.1 战略型创业和创新 .....	295
10.6 国际公司治理 .....	237	13.2 企业家和企业家能力 .....	297
10.7 治理机制和伦理行为 .....	239	13.3 国际创业 .....	298
本章小结 .....	240	13.4 新产品研发和企业内部风险 .....	299
复习题 .....	240	13.5 实施新产品开发和企业内部 创业 .....	300
应用讨论题 .....	241	13.6 企业家的合作战略和创新 .....	302
注释 .....	242	13.7 通过兼并获得创新 .....	303
<b>第11章 组织结构和控制</b> .....	246	13.8 创业风险资本 .....	303
开篇案例 Amaze娱乐公司：将视频 游戏娱乐直接带给你！ .....	247	13.9 通过战略企业家创造价值 .....	305
11.1 组织结构和控制 .....	248	本章小结 .....	306
11.2 战略和结构的关系 .....	250	复习题 .....	306
11.3 战略和组织结构的发展模式 .....	250	应用讨论题 .....	306
11.4 业务层合作战略的实施 .....	263	注释 .....	307

# 战略管理的投入

第1章 战略管理和战略竞争力

第2章 外部环境：机会、威胁、行业竞争和竞争对手分析

第3章 内部环境：资源、能力和核心竞争力

# 第 1 章

## 战略管理和战略竞争力

### 本章学习目标

- 1) 定义战略竞争力、竞争优势和超额利润;
- 2) 描述21世纪的竞争环境,并解释全球化和技术进步对其造成的影响;
- 3) 利用行业组织(I/O)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) 描述战略意图和战略使命,以及它们对战略管理的意义;
- 6) 定义利益相关者,描述它们对组织的影响力;
- 7) 描述战略领导者的工作;
- 8) 解释战略管理过程。

## 开篇案例

### 变革：企业生存的救生索

“传统观点认为应该回到基础，传统观点还认为应该缩减成本，但是传统观点注定要失败。成功者是那些在每天的经营中都敢大胆思考不断创新的人们。”

——加里·哈默尔，2002

创新已经成为几乎每个行业生存和发展的必要条件。现在的竞争前景要求创新。著名作家和管理顾问加里·哈默尔提出公司不能依靠过去的成功获得现在的发展，他进一步认为现在的成功也不能保障公司的未来。管理者们必须有持续创新的远见和勇气。因此，公司战略必须包含持续创新。

杜邦公司曾经是一个高度创新的公司，但是现在已经不是了。正如一位作家曾指出的，这个公司在过去的十年里几乎没有任何创新之举。分析家们认为杜邦把太多的资源从发展创新产品转到了提高现有业务的生产力上。另外，杜邦的管理者们也因为错误地估计了市场而错过了大好机会并受到指责（比如在农业生物技术领域）。由于它无法再和业内更大的并更具创新性的公司竞争，杜邦不得不出售了它的制药业务。因为市场表现不好，高层们还在考虑剥离一些占较大销售份额的其他业务。它的研发部门必须从改进现有产品转向重点开发新产品。杜邦的主管们正在调整研发投资比例，从1/3的资金用于开发新产品2/3改进现有产品转变为将2/3的投资用于开发创新型产品上。

三星集团公司保持了它的领先地位，主要归功于创新。传统观点认为多样化经营的大公司不可能创新，而且大部分公司也没有创新。但是三星一直是一个创新型的公司而且在它很多经营领域内都保持领先地位。比方说，它是大屏幕电视、微波炉烤箱、液晶显示器和动态随机存取存储器芯片的市场领导者，它是闪存市场的第二名；手机，MP3播放器和DVD播放器市场的第三名。和其他大的集团公司不同，三星非常注重研发。要保持在以上这些市场上的领先地位，公司必须持续有创新型的产品推出。

创新在很多行业都很重要。例如，美国最大的广播电台所有者清晰频道广播公司（Clear Channel Communication）最近宣称它可以在音乐会结束后5分钟之内就把现场录音制成CD并推向市场。Verizon公司最近推出了一种可以提供上网服务的电话亭。公司的目的是成为提供宽带服务的市场领导者。作为目前视频游戏的市场领导者，索尼也没有安于现状。2003年，为了击败主要竞争者之一Nintendo公司，索尼推出了一种功能强大的掌上游戏机。这些公司都在通过创新获得或保持市场领先地位。如果没有创新，它们甚至可能都无法生存。

虽然创新很重要，但是要做到创新很困难而且花费不菲。例如，由于成本和风险太高，大型制药公司们正在考虑合作开发某些种类的新药。事实上，行业特别工作组已经建议成立一个制药公司的研究联盟，就像半导体行业的Sematech。Sematech曾使美国的半导体公司在该行业内重新获得了竞争优势。这种研究联盟可以增强在抗癌药物研发上的合作。研发的成本和风险导致一些公司采取保守的方法，集中精力于改进现有产品。改进现有产品的研究通常会获得短期回报，但是长期来看，新产品匮乏是得不偿失的。关于研发，惠普公司内部也存在争议：一方面公司中面临削减研发费用的压力，而另一方面，惠普的科学家们认为这会损害公司的创新水平。由于电脑硬件市场趋于饱和以及兼并康柏的高额成本，惠普削减了研发预算。随着时间流逝，惠普会知道这种压力是否会损害它的竞争力。

资料来源：C. Edwards, M. Ihlwan, & P. Engardio, 2003, The Samsung way, *Business Week*, June 16, 56-64; B. J. Feder, 2003, Verizon sets up phone booths to give access to the Internet, *New York Times*, May 14, <http://www.nytimes.com>; Sony takes on Nintendo with new player, 2003, *New York Times*, May 14, <http://www.nytimes.com>; A. Pollack, 2003, Companies may cooperate on cancer drugs, *New York Times*, May 14, <http://www.nytimes.com>; J. Markoff, 2003, Innovation at Hewlett tries to evade the ax, *New York Times*, May 5, <http://www.nytimes.com>; M. Mirapaul, 2003, Concert CDs sold on the spot by a radio giant, *New York Times*, May 5, <http://www.nytimes.com>; G. Hamel, 2002, Innovation now! *Fast Company*, December, <http://www.fastcompany.com>.

三星和杜邦的表现形成强烈的对比。杜邦公司曾经是一个高度创新的公司，但是后来失去了竞争力。很明显，杜邦改变了它的战略，强调生产率并改进现有产品线而不是推出创新产品。这种做法短期内可能增加



了杜邦的利润，但是长期来说，它不得不卖掉一些不再具有竞争力的部门，而且由于缺乏创新，杜邦遇到了大麻烦。相比之下，三星正在投资于创新以保持其在多个市场上的领先地位。这些都是战略的结果。三星的战略规划和实施帮助它获得了超过许多竞争者的优势。其他经营多种行业的公司都在把创新作为一种竞争武器。如Verizon公司的提供上网服务的新电话亭，纯信道通信公司的音乐会CD和索尼的新式掌上游戏机。

这些公司做法的目的都是获得战略竞争力，并取得超额利润。当一家公司成功的规划并实施一项创造价值的战略，它获得了**战略竞争力** (strategic competitiveness)。当一家公司实施了这样一项战略，而其他公司无法模仿它或者因为成本太高不能模仿，<sup>1</sup> 这家公司就获得了**持续的竞争优势** [sustained (or sustainable) competitive advantage]，简称为**竞争优势** (competitive advantage)。确切地说，只有当其他公司无法模仿它的战略时，一个组织才获得了竞争优势。另外，一家公司的竞争优势，通常也只能保持一段时间。<sup>2</sup> 竞争对手模仿一家公司战略的速度决定了竞争优势持续的时间。<sup>3</sup>

一家公司要得到超额利润，理解如何开发竞争优势是很重要的。<sup>4</sup> **超额利润** (above-average returns) 是指一项投资的利润超过投资者预期能从其他相同风险的投资项目可获得的利润。**风险** (risk) 是指一项特定投资的盈亏的不确定性。<sup>5</sup> 利润通常用会计数据来衡量，如资产收益率，股本收益率，销售回报等。同样，利润也可以以股票市场收益为基础衡量，例如月盈利率（期末股价减期初股价再除以期初股价得到的百分比）。小的风险投资公司有时候会以增长速度衡量公司表现（例如年销售额），因为它们早期还未盈利或者因为资产基数太小无法测算回报率。<sup>6</sup>

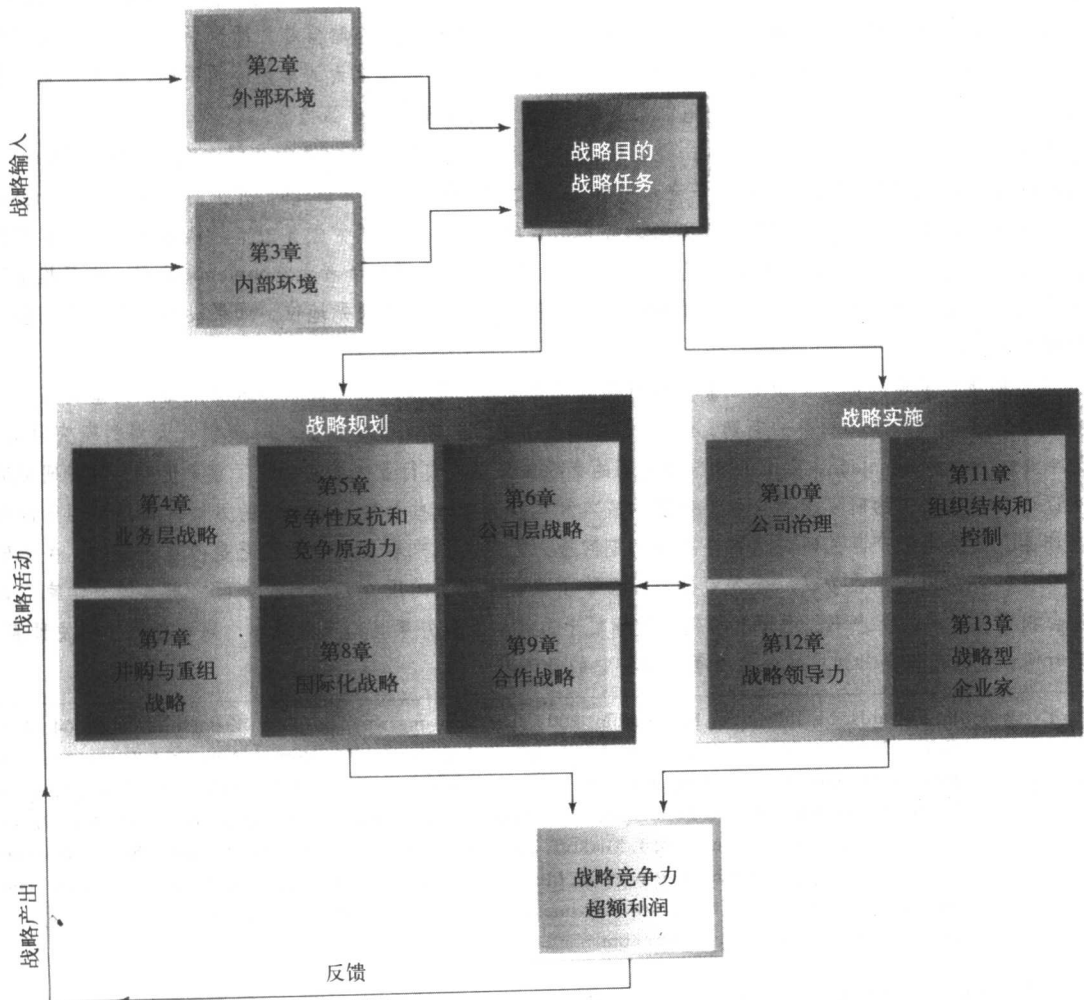


图1-1 战略管理过程