



21世纪
高等院校工商管理精品教材



省级精品课程教材

Strategic Management

战略管理

——新常态与新思维

(第四版)

陈忠卫 主编

本书致力于面向以崇尚网络改变生活，喜欢个性张扬，充满叛逆心理为典型特征的新生代大学生，面向正在攻读经济管理类专业学位研究生，以培养在经济新常态下应有的战略型思维。

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



21世纪
高等院校工商管理精品教材

省级精品课程教材

Management

战略管理

——新常态与新思维

(第四版)

陈忠卫 主编

本书致力于面向以崇尚网络改变生活，喜欢个性张扬，充满叛逆心理为典型特征的新生代大学生，面向正在攻读经济管理类专业学位研究生，以培养在经济新常态下应有的战略型思维。

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 陈忠卫 2015

图书在版编目(CIP)数据

战略管理 / 陈忠卫主编. —4版. —大连: 东北财经大学出版社, 2015.9

(21世纪高等院校工商管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-2099-3

I. 战… II. 陈… III. 企业管理-战略管理-高等学校-教材 IV. F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第196297号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连理工印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 436千字 印张: 21 1/4 插页: 1

2015年9月第4版

2015年9月第10次印刷

责任编辑: 孙平 吉扬

责任校对: 贝鑫

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 36.00元

作者简介

陈忠卫，1997年毕业于安徽财经大学，获经济学硕士学位，2005年毕业于南开大学，获管理学博士学位，2007—2009年在南京大学工商管理博士后流动站从事研究工作。现为安徽财经大学副校长、教授，山东大学企业管理专业博士生导师，兼任安徽财经大学创业与企业成长研究所所长、创业创新与企业成长学科特区首席专家，中国企业管理研究会副理事长，安徽省科学家企业家协会副会长，兼任山东大学、西北师范大学等4所高校兼职教授，安徽省省级精品课程“企业战略管理”、“管理学”项目负责人。曾先后主持完成国家自然科学基金1项、国家社会科学基金1项、省部级课题近20项，参与完成国家自然科学基金、国家社会科学基金、教育部人文社科规划课题8项，公开发表学术论文150多篇，出版著作《创业团队企业家精神的动态性研究》、《可雇佣型心理契约及管理策略：以新创企业为例》等6部，译著《创业管理》、《创业计划书：从创意到执行》等2部，先后获得安徽省优秀教师称号、省哲学社会科学优秀成果奖、省优秀教学成果奖等省级以上奖励6项。

创业创新与企业成长研究所网址：<http://qycz.aufe.edu.cn>

联系邮箱：czwancai@sohu.com

2008年美国次贷危机引发全球性经济萧条，后来全球经济的复苏又显得如此之缓慢，直到2015年7月，具有3000年文明史的希腊仍深处欧债危机的阴云之下，这一切让我不得不开始反思战略管理理论的应用价值，反思究竟应该采取什么样的有效方法才能提高“战略管理”课程的教学质量？2013年，中国政府提出了“经济新常态”的基本判断，这种新常态之所以“新”，因为它不同以往；之所以“常”，意味着这种环境条件和经济发展速度将相对稳定一阵子。从宏观角度看，国家层次战略将体现为追求经济增长速度的合理区间，产业结构的调整优化，可持续发展的社会和谐关系；而从微观角度看，企业层次战略将体现为产业升级与产品创新并存，自身企业规模扩张与网络资源共享，以及巩固竞争优势与弘扬创业精神相统一。基于上述背景，第四版《战略管理》教材的修订，致力于面向以崇尚网络改变生活、喜欢个性张扬、充满叛逆心理为典型特征的新生代大学生，面向正在攻读经济管理类专业学位研究生，以培养在经济新常态下应有的战略型思维。

一、企业面临多重压力：战略性挑战

1. 经济全球化。2001年12月11日，中国正式成为世界贸易组织(WTO)的成员。这是一个值得中国人牢记的日子。当时许多企业家的心态异常矛盾，既急切期待“入世”带给中国与世界开放交流的平台，又十分担忧国际市场的残酷竞争会使中国汽车制造业、家电制造业、金融业、日化业等传统产业面临倒闭和破产的巨大风险。近15年的发展结果表明，如今既是一个中国不断迈向世界的年代，也是一个世界不断需要中国的年代。虽然中国面临着传统廉价的劳动力优势逐步丧失的客观形势，但是，在经济新常态下，鼓励企业创业创新、重视提高质量正在成为一种社会文化，“全球化思维、本土化行动”也正在成为越来越多的国内企业家迎接全球化挑战的自觉行为。

2. 信息化。当我们进入数字化办公的时代，网络技术的创新有助于提高公司数字办公应用的协作性、移动性、安全性和可控制性，达到快速、高效而充满现代化的效果。但是，应对信息化的挑战并非让企业管理层采用计算机手段去实现企业管理运作，或者简单地模拟现有流程管理那么简单，其最大压力在于如何从战略高度，消除企业核心竞争力刚性，重新去审视新出现的创业机会，重新去改进现有业务流程，重新去设计内部管理模式，重新去构建企业与其外部利益相关者联结网络等，以达到培育全新竞争优势之效果。

互联网思维的关键概念在于“连接（connectivity）”一词。从最初的人与机连接，进一步发展到人与人连接、人与物连接、物与物连接等多种方式，进而可以实现推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业相结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融等产业的健康发展，引导互联网企业拓展国际市场的效果。可以说，“互联网+”的概念，并不是以互联网名义，简单地与各个传统行业发生叠加的问题，而是利用移动互联网信息通信技术平台，让互联网与传统行业深度融合的问题；并不是对传统产业的否定，而是赋予传统产业发展一种全新的生态。也正是因为如此，“互联网+”已经上升到了国家层次战略问题。

3. 环境动态化。在以不确定性为典型特征的超强竞争环境条件下，要求企业高层能够充分意识到从“牛顿式”管理范式向“量子式”管理范式转型的紧迫性。具有战略思维的企业家，必须坚持“这个世界唯一不变的就是变”这么一条公理，提高企业灵活适应环境的能力。其实，在相对稳定的竞争环境下，更加容易让那些“后起之秀”获得养精蓄锐和誓志赶超的机会，更加容易引发一些模仿者混迹市场，相反，在动态化的商业竞争环境之中，层出不穷的创业机会，倒是更能让充满创业精神的企业或者企业家获得弯道超速的可能，所以，从战略机遇利用角度看，环境动态性并不总是件坏事。

就特定新产品开发而言，其产品生命周期变得越来越短，企业从过去简单地关注产品导入、成长、成熟、衰退期产品特征和营销策略选择，转向对产品研发、知识产权、专利、新事业开发等环节的高度关注。动态化的环境压力迫使战略竞争的焦点不断沿着产品生命周期曲线向后移动。未来的创业研究不应当只停留在小企业层次，从大公司战略角度看，保持创业型导向以实现基业长青是一个重大的战略问题。

4. 管理柔性化。从20世纪80年代德鲁克提出“知识型员工”概念以来，“以人为本”的管理思想不断得到强化，如何有效地将法治、人治与德治实现有机统一，如何创造性地把中国传统文化精髓与西方先进管理理念有机结合，如何妥善地化解企业利润目标与社会责任目标的矛盾，进而最大限度地发挥员工的积极性、主动性和创造性，是提高战略绩效的现实难题。

人性化的工作环境、人性化的产品设计、人性化的服务模式等主题，赋予了战略管理活动全新的内涵，提出了新的挑战。这是因为，如今的劳动力市场充满开放性和流动性，企业内部雇员也不再像从前那样，片面地追求从一而终的稳定雇佣关系，他们越来越多地主张把可雇佣性（employability）作为心理契约的重要内容。先前那种“以忠诚换取就业保障”的传统观念已经被“以绩效换取可雇佣性”的新型就业观念悄然取代。随之而来的显著变化是，雇员与组织间发生心理契约违背和破裂现象时有发生。由于管理柔性化将渗透到战略目标选择、战略实施方案、战略控制过程、战略绩效评价中，所以，无论在存续时间不久的新创企业，还是在规模相对较大的公司里，如果发生可雇佣性心理契约违背，那么，它对企业发展战略的可持续性将是一场灾难。从一个更加宏观的角度看，柔性化管理同样也是中国构建和谐社会的具体要求。

二、第四版教材编写的特色

从2001年第一版教材正式面市，先后经历了2006年、2011年的两次重大修改。每一次的努力都充分考虑到国内企业战略管理实践的新特点、战略环境的新变化、教材使用对象的新要求以及战略管理理论的新进展。第四版教材的修订继承了第三版教材内容设计框架，维持了从“开篇导读”、“战略聚焦”、“本章小结”、“复习思考题”、“比较研究”到“推荐阅读文献”的编写模式，具有以下四大鲜明的特色：

1. 管理情境逼真性。简单地复制或者移植西方战略管理理论体系，来指导中国企业战略管理实践往往会出现“水土不服”现象。考虑到中国企业目前面临的现实管理环境，第四版教材对相关知识的分析，特别注重与经济新常态相结合，与网络经济相结合，与工业化4.0时代对企业内部管理模式的深刻影响相结合。在部分章节中，适当穿插一些当今企业所面临的真实管理情境的分析内容，以扩充读者对战略管理环境的认知，以及增加读者置身这种生动逼真的环境进行创新型思维的机会。

2. 案例材料针对性。从第二版教材使用以来的反馈信息看，不少高校教师和学生均认可本教材所选择案例，兼顾了相关章节知识巩固与系统思维能力拓展的双重需要，我们继续坚持了这一做法。与此同时，本版教材入选的所有案例原则上均取自21世纪以来的最新材料，案例涉及的行业面变得更宽，既包括传统的商品流通业、制造业、地产业和金融业，也涉及近些年才得到快速发展的电子商务、影视制作、在线医疗、快递业等新型业态，并且，所选择案例还兼顾了国内企业（如海尔、联想、横店影视等）与国外企业（如英特尔、佳能、索尼等）在战略管理上的差异性，以及国内企业国际化和国外企业来华本土化并存的战略管理实践。

3. 知识传授渐进性。第四版教材按战略管理过程设计相应篇章结构，以强化读者对战略管理内在逻辑的深刻认识。具体到各章内容设计上，“开篇导读”突出激发学习兴趣，“学习目标”与“本章小结”前呼后应，始终在提醒读者应当掌握和是否已经掌握本章的关键知识点，“战略聚焦”补充的是一些耐人寻味的战略实践和最新动向。如果说“复习思考题”旨在检验读者对相关内容的理解程度的话，那么，对于那些对战略管理产生浓厚兴趣的读者而言，“案例分析题”提供了理论与实践相结合研究的素材，“推荐阅读文献”指明了进一步研读的方向，以满足读者对所传授战略管理知识仍感到“不解渴”的求知欲望。

4. 战略思维启发性。本版教材中专门设计的“比较研究”栏目，一般会要求读者对比性地查阅两家公司的官方网站，或者补充搜集相关公开信息，并围绕3~5个问题有所侧重地开展比较和研讨。其目的在于两个方面：一是培养读者利用网络工具搜集可靠数据的能力，学会对竞争情报的鉴别和筛选技能；二是让读者借助团队讨论的作业方式，锻炼在案例比较研究中发现战略管理真谛的能力。多数比较研究的讨论题设计均强调战略思维的启发性，并不可能存在唯一标准的答案。

三、致谢

此版教材编写是在陈忠卫教授主持下修订完成的。参与教材编写的教师具有丰富教学经验，独自或者一起承担过许多企业委托的关于企业战略规划、企业其他方面的横向课题，这种理论与实践相结合的经历，使本书具备更接“地气”的可能性。具体

分工如下：

陈忠卫教授撰写第1、2、15章，以及附录1和附录2。

王晶晶教授撰写第9、12章。

戴强副教授撰写第3、4、7章。

焦晓波教授撰写第8、10、11章。

胡登峰教授、李宏贵博士撰写第5、6、14章。

陈汉辉博士撰写第13章。

我们要特别感谢以下专家、教授和同仁们曾给予的学术指导和悉心帮助：南开大学商学院张玉利教授、王迎军教授，南京大学商学院陈传明教授，中国人民大学徐二明教授，山东大学徐向艺教授、陈志军教授和钟耕深教授，首都经济贸易大学高闯教授，山西财经大学赵国浩教授，四川大学揭晓纹教授，内蒙古河套学院李兴旺教授，南京审计学院李乾文教授，山东财经大学陈寒松教授，以及安徽财经大学校长丁忠明教授、宋思根教授。

这些年来，在我主持国家自然科学基金和国家社会科学基金项目，以及承担地方政府与企业委托的横向课题研究和管理咨询活动中，许许多多企业界高管成员、地方政府官员提供给我了解战略实践、商讨战略方案的机会。尤其是在2012—2014年，中央统战部选派我挂职甘肃省白银市人民政府副市长，对基层企业拥有近距离接触，以及和众多企业家的深度访谈，使我更加真切地感受到辽阔的祖国大地上企业生存和发展条件的巨大差异性，感受到中西部地区资源禀赋因素对企业战略管理实践的深远影响。没有这段刻骨铭心的经历，没有大家的意见反馈，本书就不可能以如此面貌奉献给广大读者。在此，我要向曾给予我关心的甘肃省经济与信息委员会汪海洲主任、安徽省科技厅兰玉杰厅长、甘肃省白银市委张智全书记、白银市人民政府副市长陈其银、卜发生、李嘉岩和吴震等同志表示衷心的感谢。值得说明的是，在本教材编写过程中，我们曾参考了国内不少专家、学者的思想观点，选用了不少公开出版物的案例背景材料，虽然尽力注明出处，但限于编者的理解能力和篇幅，可能有误解或者未加注明之处，在此也深表感谢并致歉意！

作为省级精品课程，我们还特别重视利用网络条件来辅助教学，专门配套设计了供战略管理课程教学和科研使用的网络平台，广大读者可以经常性地浏览以下网站：创业创新与企业成长研究所网址：<http://qycz.aufe.edu.cn>，以补充更加丰富的教学资源，弥补教材无法及时更新的缺陷。在此书使用过程中，如果您发现问题，包括可能存在偏颇的事实、失当的评论、错误的观点以及所忽略的细节，请及时反馈给我们，以便使本教材日臻完善。

陈忠卫

2015年7月

第一部分 战略基础

第1章 导论	3
学习目标	3
开篇导读 万&万联盟：地产史上最强“双打梦之队”	4
1.1 战略的概念与性质	5
1.2 战略的构成要素	9
1.3 战略的层次性	11
1.4 战略管理过程	14
1.5 竞争优势	18
本章小结	21
复习思考题	22
案例分析题 移动互联网医院	22
比较研究	23
推荐阅读文献	23
第2章 愿景与使命	24
学习目标	24
开篇导读 部分知名企业的愿景与使命表述	25
2.1 企业愿景	25
2.2 企业使命	27
2.3 利益相关者	30
2.4 社会责任与企业公民行为	33
2.5 目标体系	35
本章小结	38
复习思考题	38
案例分析题 TCL启动电视院线	39
比较研究	40
推荐阅读文献	40

第二部分 战略环境评价

第3章 外部环境与投资组合评价	43
学习目标	43

开篇导读 快递业迎来大发展	44
3.1 外部环境分析概述	45
3.2 宏观环境分析法	47
3.3 行业结构分析原理	52
3.4 投资组合分析技术	62
本章小结	70
复习思考题	70
案例分析题 晶科能源走出暗淡光伏业的怪圈	71
比较研究	72
推荐阅读文献	72
第4章 内部资源与核心竞争力	73
学习目标	73
开篇导读 苹果的核心竞争力	74
4.1 企业资源分析	74
4.2 企业活力评价	78
4.3 核心竞争力	82
4.4 价值链理论	86
4.5 SWOT分析	90
本章小结	92
复习思考题	93
案例分析题 财富管理公司核心竞争力	93
比较研究	94
推荐阅读文献	94

第三部分 战略模式设计

第5章 基本竞争战略	97
学习目标	97
开篇导读 家具建材热销不再依赖爆破价	98
5.1 概述	98
5.2 总成本领先战略	101
5.3 差别化战略	103
5.4 重点集中战略	106
5.5 竞争对手分析	108
本章小结	112
复习思考题	112
案例分析题 屈臣氏的差异化竞争战略	113
比较研究	114
推荐阅读文献	114

第6章 行业经营战略	115
学习目标	115
开篇导读 “互联网+”将改变什么	116
6.1 行业生命周期与企业战略	116
6.2 新兴行业及其经营战略	118
6.3 成熟行业及其经营战略	123
6.4 衰退行业及其经营战略	127
本章小结	131
复习思考题	131
案例分析题 《华盛顿邮报》换东家	132
比较研究	133
推荐阅读文献	133
第7章 多元化战略	134
学习目标	134
开篇导读 茅台进军旅游地产	135
7.1 多元化战略类型	136
7.2 多元化战略诱因与风险	137
7.3 相关多元化战略	141
7.4 不相关多元化战略	143
7.5 归核化战略	146
本章小结	149
复习思考题	150
案例分析题 “不务正业”的洗衣店	150
比较研究	152
推荐阅读文献	152
第8章 并购战略	153
学习目标	153
开篇导读 三一重工并购德国普茨迈斯特	154
8.1 概述	154
8.2 并购战略的动因	161
8.3 并购风险评价	164
8.4 并购后管理整合	169
本章小结	171
复习思考题	172
案例分析题 联想集团三次跨国并购案	172
比较研究	173
推荐阅读文献	173

第9章 合作型战略	174
学习目标	174
开篇导读 国际“喵”	175
9.1 竞争与合作	176
9.2 战略联盟	179
9.3 集群化发展战略	183
9.4 虚拟经营战略	187
本章小结	191
复习思考题	191
案例分析题 开放式创新	191
比较研究	193
推荐阅读文献	193
第10章 国际化战略	194
学习目标	194
开篇导读 德国中小企业国际化之路	195
10.1 竞争无国界化	196
10.2 国际市场进入方式	198
10.3 国家竞争优势	200
10.4 国际化战略选择	203
10.5 国际化战略实施	209
本章小结	211
复习思考题	211
案例分析题 华为的国际化战略	212
比较研究	213
推荐阅读文献	213

第四部分 战略选择与执行

第11章 战略制定与战略实施	217
学习目标	217
开篇导读 联想集团“双模式”战略实施过程	218
11.1 战略问题的识别	219
11.2 战略制定与战略实施间关系	221
11.3 战略选择模型	223
11.4 战略计划系统和战略任务说明书	227
11.5 战略实施模式	232
本章小结	235
复习思考题	235
案例分析题 陕鼓动力的服务转型之路	236

比较研究	237
推荐阅读文献	237
第12章 组织结构与战略	238
学习目标	238
开篇导读 新海尔无边界	239
12.1 组织结构的设计要素	240
12.2 组织结构设计的影响因素	242
12.3 企业战略与组织结构的关系	245
12.4 公司治理与战略	250
本章小结	252
复习思考题	252
案例分析题 马化腾给全体员工的一封信	253
比较研究	254
推荐阅读文献	255
第13章 企业文化与战略	256
学习目标	256
开篇导读 携程的企业文化	257
13.1 企业文化概念	258
13.2 企业文化构成要素	262
13.3 企业文化类型	264
13.4 企业文化与战略匹配关系	266
本章小结	272
复习思考题	273
案例分析题 与时俱进的工商银行文化	273
比较研究	275
推荐阅读文献	275

第五部分 战略控制与变革

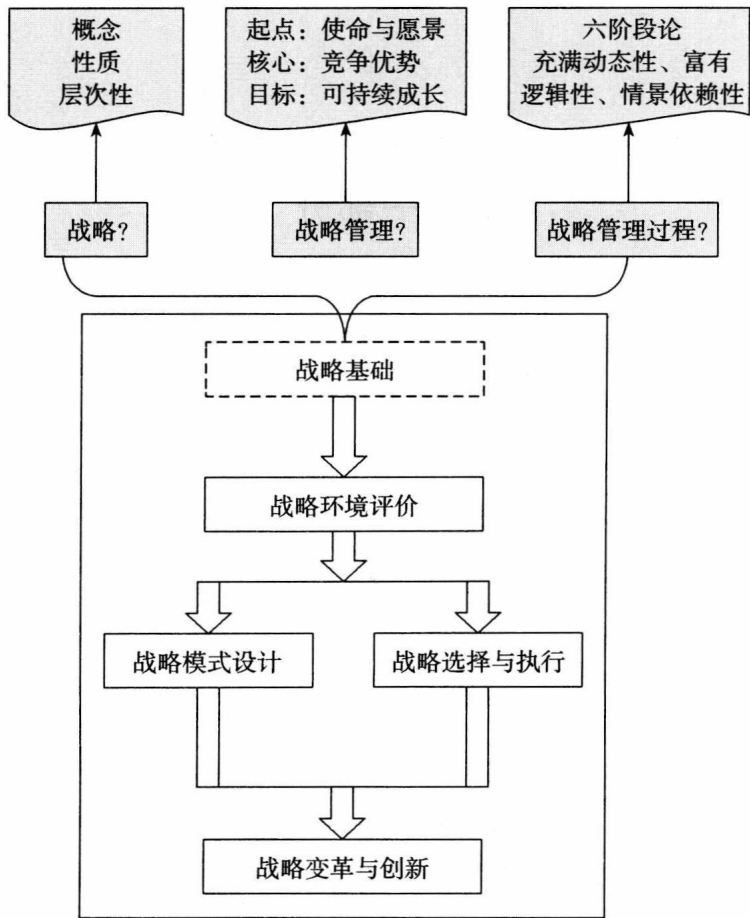
第14章 战略控制与战略变革	279
学习目标	279
开篇导读 娃哈哈的新生意	280
14.1 战略控制	281
14.2 平衡计分卡的战略应用	286
14.3 战略变革过程	290
14.4 战略变革的管理	295
本章小结	299
复习思考题	299
案例分析题 车轮上的苏宁	299

比较研究	301
推荐阅读文献	301
第 15 章 战略管理理论最新发展趋势	302
学习目标	302
开篇导读 新浪转做媒体平台	303
15.1 超强竞争：战略新背景	304
15.2 创业精神：战略新导向	307
15.3 价值创新：战略新逻辑	311
15.4 商业生态系统：战略新思维	314
本章小结	317
复习思考题	317
案例分析题 创业者 4.0：每分钟诞生 7 家公司	318
比较研究	319
推荐阅读文献	319
附录 1 “战略管理”案例教学法指南	320
附录 2 公司战略规划报告的撰写指南	323



第一部分
战略基础





战略管理知识结构图谱

学习目标

战略是组织在确保实现其使命的前提下，为了获得竞争优势而做出的一种长远性发展谋划。未来的市场竞争环境越来越充满不确定性，战略管理成为企业应对市场动态性、复杂性，进而获得市场竞争优势地位和取得满意绩效的重要任务。通过本章学习，要求准确理解战略本质内涵和构成要素，比较分析不同层次战略的差异性及其相互联系，初步理解关于竞争优势来源的不同看法。