

高等院校精品课程系列教材

HZ BOOKS
华章教育



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

战略管理

思维与要径

第3版

Strategic Management

黄旭 主编



机械工业出版社
China Machine Press

高等院校精品课程系列教材



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

战略管理

思维与要径

第3版

Strategic Management

黄旭 主编



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理：思维与要径 / 黄旭主编. —3 版. —北京：机械工业出版社，2015.8
(高等院校精品课程系列教材)

ISBN 978-7-111-51141-0

I. 战… II. 黄… 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 190244 号

本书以“传播知识、拓展思路、开发潜能、提高修养”为编写宗旨，奉行“以学生为本、问题导向和思考学习”的教学理念，基于后金融危机背景及全球化视角，立足中国企业战略发展，强调对战略思维与方法路径的诠释。本书选编了国内外最新的、最具代表性的战略案例，更具有时代性，体现了国际化与本土化交融的特点，适用于国内教学。同时，本书随学科发展与与时俱进，增加了许多最新的战略管理理论与方法研究，理论阐述较第 1 版更加简明扼要，理论与方法体系的完整性更强。

本书可供经济管理类本科生使用，也可供工商管理及其他相关专业的研究生使用，还可供有志于从事企业管理工作的人士学习参考。

出版发行：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：程 琨

责任校对：董纪丽

印 刷：三河市宏图印务有限公司

版 次：2015 年 9 月第 3 版第 1 次印刷

开 本：185mm×260mm 1/16

印 张：21

书 号：ISBN 978-7-111-51141-0

定 价：39.00 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

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前 言

欢迎阅读《战略管理：思维与要径》第3版！

战略管理课程，是20世纪后半叶在美国逐步发展起来的一门着眼于培育管理者战略性思维，开发战略管理能力的高度综合性的高级课程。国外许多商学院都将其作为最重要、最核心的一门专业必修课程。

笔者从事战略管理教学实践迄今已22个年头。早在1986年，王德中教授便以他从美国带回的原版教材为我们85级企业管理专业研究生开设了“战略管理”课程。在我1988年硕士研究生毕业留校任教之后，便为企业管专业本科四年级开设了“战略管理”选修课，并选用该教材的中文版（即L.L. 拜亚斯著，王德中译，《战略管理——规划与实施》，机械工业出版社1988年版）。非常感谢我的硕士导师王德中教授和博士导师蒋明新教授的培育与指导，是他们带领我让我有幸进入了战略管理这一研究领域，该领域由此成为了我一生最喜爱的教学与科研方向。自1998年我开始承担西南财经大学MBA“战略管理”课程教学任务并担任该课程组长以来，面对战略管理研究的“盲人摸象”（明茨伯格，1999）局面，曾选用了多本国外优秀教材，拣选、整合与提炼了其中的章节内容，结合中国企业现实背景与实践，累计制作了1000多页的PPT课堂教学资料。笔者多年来的教学实践，也似乎有一些感悟与体会，进而萌生了将其整合提炼、编撰教材的想法，于是在2007年出版了《战略管理：思维与要径》教材。

该教材自2007年出版以来，受到了广大教育同人以及读者的支持和厚爱，作为作者，我为此深表感谢。随着时间的流逝，全球政治、经济环境发生了剧变，尤其是2008年的金融危机对全球经济造

成了巨大的损失，同时也对我国经济产生了深远的影响。因此，本书于2012年进行了再版，以适应学科的发展和时代的进步。转眼三年过去了，变动的政治、经济环境为中国企业的发展带来了许多不确定性，竞争态势也日趋激烈，因此，企业的战略制定者需要重新审视企业，需要更多地关注企业外部环境的变化，从而为企业制定出适合自身发展的战略。在这样的背景下，我们立足于现状，放眼未来，运用最新的战略管理理论知识展开了本书的第3版工作，以期能够更适应新的经济形势和更为复杂多变的竞争环境。

《战略管理：思维与要径》第3版，仍然本着“传播知识、拓展思路、开发潜能、提高修养”的编写宗旨，奉行“以学生为本、问题导向和思考学习”的教学理念，立足中国企业的现实背景，坚持理论与实践结合、教学与科研相结合、继承与创新结合，引进国外企业战略管理发展的最新成果，彰显现代企业战略管理的现实背景与时代要求，研究企业持续竞争优势的源泉，探讨企业生存与发展的动因与本质。

本书的目的

专门为有志于从事战略实践的财经及其他专业本科生战略管理课程所设计，专注于战略思维的培养与战略决策和实践技能的开发，关注与企业现实相关的战略问题，以加深对课程内容的理解、提高对战略方面的敏锐度与洞察力。

- 培养和提升战略性思维及洞察力，使其能从高层管理者高瞻远瞩、纵览全局的视角审视与把握企业面临的机遇和挑战。
- 掌握战略制定与实施的基本理论与工具方法，并利用其解决企业实际面临的战略问题，提高战略决策和实践能力。
- 提供战略思考，注重愿景使命的内化与社会责任感凝练。

本书的特色

《战略管理：思维与要径》第3版被设计成为一个体现理论整合、有效战略实践与技能开发的有机整体。本书所强调的是战略思维洞察与技能开发，以及对源自古老理论的战略管理进行实践的思想，融汇了理论介绍、思维培养、技能开发、实践训练等方面的指导。

在第1版和第2版的基础上，新版基于后金融危机背景及全球化的视角，立足中国企业战略发展，强调对战略思维与方法路径的诠释。本书选编了国际国内最新的、最具代表性的战略案例，更具有时代性，体现了国际化与本土化的特点，适用于国内教学。同时，本书理论方法的介绍随学科发展与与时俱进，增加了许多最新的战略管理理论与方法研究，理论阐述较第1版更加简明扼要，理论与方法体系的完整性更强。本书主要有以下特色。

- **古典与现代**：古代兵法哲学与现代商战思想与理论方法的融合。
- **国际与国内**：国际化视野与本土企业实践及国内经济热点的结合。
- **理论与实践**：战略分析与选择的基本方法和操作工具的介绍及中外最新经典案例。

在每一章中还有如下特征。

- **学习目的**：帮助读者将注意力专注于重要的内容与结果。
- **兵法提示**：引用中外古代兵法及名人经典绝句。
- **篇章案例**：每章开篇与末尾均有中外经典战略实践案例。
- **专栏视点**：插入许多真实的相关战略视角与视点。
- **战略行动**：插入许多战略管理实践与行为。
- **章末总结**：整合了该章中的所有关键主题与知识点。
- **思考问题**：专门供读者分析思考与讨论。

新增的内容与本书架构

随着战略管理学科的不断发展和、更新与完善的研究，基于对战略管理关键主题的全面把握的执着与追求，本书第3版进行了修订，并紧随时代的发展，更新了开篇案例与应用案例，案例涉及内容广泛而新颖，包括移动互联网、大数据、云计算等。

本书共分为10章，主要以导论、战略分析、战略选择和战略实施四大部分为主线，侧重于战略分析和战略选择，即战略制定部分，具体包括构建企业愿景规划，宏观、产业与竞争环境分析，资源、能力与核心竞争力分析，总体战略、竞争优势与竞争战略以及战略选择等。每章有开篇案例与篇末案例，共有20个案例。同时，每章还设计了丰富的专栏视点、战略行动、战略视角及战略实践等栏目。案例采取中外结合，精选国外经典案例的同时，强调以中国本土企业战略实践为主，采用了大量的本土案例与原创案例。这样便于学生能够联系自己的环境背景与工作经验及感受，发挥主观能动性，对知识点有更好的理解和把握。

本书不仅适用于本科教学，还对工商管理以及其他财经专业的本科及研究生有较好的适用性，也可供高级经理人员培训、高级公务员培训以及有志于从事企业管理工作的人士学习参考。

编写分工与致谢

本书由黄旭教授担任主编。黄旭教授承担了拟订修订大纲和写作思路，内容的撰写，书稿总纂与审定等工作。此外，西南财经大学一批优秀教师以及硕博士研究生也参与了该书案例部分的修订等工作。编写组成员承担章节修订工作的具体分工为：第1、9章，黄

旭、叶思好；第2、8章，黄旭、陈青；第3、6章，黄旭、王艳霞；第4、5章，黄旭、徐姗；第7章，黄旭、代艳花；第10章，黄旭、朱策。同时感谢徐乾老师，他为本书的大纲修订提供了许多建议。

在编写过程中，本书学习、借鉴和参考了国内外大量相关文献资料及研究成果。我们对所引用的数据及资料，通过加注释及参考文献的方式尽可能详尽地加以标注。在此，谨向这些作者表示诚挚的感谢！

我也要感谢机械工业出版社华章公司的编辑与制作团队，尤其要感谢吴亚军编辑。他对本书的前期及书稿的审阅做了大量细致的工作，使本版得以完成并顺利出版！

限于编写者的学识水平，书中错漏在所难免，恳请各位同人及读者批评指正，使之日臻完善。

黄旭

2015年7月

教学建议

教学目的

本课程的教学目的在于培养和提升学生的战略性思维能力，使其能从高层管理者的视角看待企业面临的环境挑战及各项经营管理问题。通过学习本课程，学生将了解战略管理中战略分析、战略选择、战略评价和战略实施各阶段的主要工作内容及其方法，进而在熟练掌握上述内容的基础上，能利用有关理论和方法，分析企业战略管理中的具体问题，并能够提出初步的解决方案。学生通过学习战略制定和实施的基本理论与方法，提高战略决策和实践能力，成为面向 21 世纪并适应中国企业管理实际的新型管理人才。

前期需要掌握的知识

管理学、管理经济学、市场营销学、组织行为学、运作管理等课程相关知识。

课时分布建议

教学内容	学习要点	课时安排			案例使用建议
		MBA	研究生	本科生	
第 1 章 战略管理导论： 战略与战略思维	(1) 理解战略的含义与特征 (2) 明确战略管理的过程、任务及层次 (3) 了解战略管理的兴起与发展 (4) 知晓战略管理的主要流派 (5) 领会两种战略思维模式	3	2	3	开篇案例和应用案例

(续)

教学内容	学习要点	课时安排			案例使用建议
		MBA	研究生	本科生	
第2章 战略导航： 使命、愿景与目标	(1) 理解企业使命的重要性及内涵 (2) 了解企业使命确立的基本要求和使命陈述要素 (3) 领会企业愿景的含义与构成 (4) 明确企业战略目标体系的类型	3	3	3	开篇案例和应用案例
第3章 外部环境分析： 机会、挑战与产业竞争	(1) 了解外部环境分析的重要性及目的 (2) 领会宏观及行业环境分析的主要内容 (3) 定义并描述企业宏观环境和行业环境的各项因素 (4) 鉴别竞争力量，明确其对企业赢利潜力的影响 (5) 理解关键成功因素对企业竞争行为的影响 (6) 了解市场结构和市场需求分析以及消费者行为分析的主要内容 (7) 掌握外部环境分析的基本方法	3	3	4	开篇案例和应用案例
第4章 内部环境分析： 资源、能力与核心竞争力	(1) 了解内部环境分析的目的及重要性 (2) 定义与区分资源、能力的概念 (3) 了解有形资源与无形资源的内涵 (4) 领会企业核心竞争力的内涵和标准 (5) 理解掌握 VRIO 框架的基本内容及其应用 (6) 熟练掌握内部环境分析的 IFE 矩阵分析法	3	3	4	开篇案例和应用案例
第5章 公司层战略：配置与 构造创造价值的方式	(1) 了解企业战略的主要类型及其联系 (2) 知晓集中化战略的利弊 (3) 区分一体化战略的类型 (4) 领会多元化战略动因、风险与管理重点 (5) 掌握成功进行并购战略的要领 (6) 理解战略联盟的主要形式及管理要旨 (7) 掌握国际化经营动因及实施国际化战略的要点	8	8	8	开篇案例和应用案例
第6章 竞争战略：价值创造与 构筑可持续竞争优势	(1) 了解企业、顾客、竞争者三者的关系 (2) 理解顾客矩阵和生产矩阵 (3) 领会可察觉收益和消费者剩余的概念及其与企业价值创造的关系 (4) 掌握并灵活运用四种基本竞争战略 (5) 了解竞争优势与可持续竞争优势的定义 (6) 明确可持续竞争优势与企业长期赢利之间的关系 (7) 熟练掌握企业可持续竞争优势的构筑路径和维持策略	6	6	6	开篇案例和应用案例
第7章 战略选择的方法： 战略匹配与选择	(1) 了解战略选择的影响因素 (2) 理解战略选择的分析框架 (3) 熟练掌握战略选择的基本方法	3	3	3	开篇案例和应用案例

(续)

教 学 内 容	学 习 要 点	课 时 安 排			案 例 使 用 建 议
		MBA	研 究 生	本 科 生	
第 8 章 公司治理：委托 - 代理 关系与利益相关者需要	(1) 掌握公司治理的概念 (2) 明确公司治理与战略管理的相互关系 (3) 掌握影响公司治理的因素及公司治理机制 (4) 熟悉公司治理中存在的几种博弈行为 (5) 了解董事会在公司治理中的意义 (6) 了解董事会产生的原因及职责 (7) 熟悉董事会的构成 (8) 掌握董事会规模、领导结构与企业绩效之间的关系 (9) 明确高级管理人员在公司战略管理中所扮演的角色 (10) 了解高管激励机制 (11) 了解美国与日本两种高管薪酬体系的异同	3	3	4	开篇案例和 应用案例
第 9 章 战略实施：组织保障、 职能战略及战略领导者	(1) 了解战略实施的概念 (2) 掌握战略实施的主要任务和基本原则 (3) 理解战略实施的模式和资源配置 (4) 了解组织结构与战略的关系以及组织结构的发展模式 (5) 掌握不同的组织结构的优缺点 (6) 理解职能制组织结构与业务层战略的匹配 (7) 理解多部门组织结构与公司层战略的匹配 (8) 明确国际化经营组织结构的发展方式及匹配的组织结构 (9) 了解组织结构调整和变革的相关内容 (10) 理解职能战略的相关内容 (11) 了解战略领导者的素质、管理任务以及与 企业战略类型匹配的原则	4	4	4	开篇案例和 应用案例
第 10 章 战略变革： 企业永续经营要旨	(1) 定义战略变革的基本内涵 (2) 理解企业进行战略变革的动因 (3) 领会企业战略变革的主导逻辑模式 (4) 了解战略变革的主要类型及主要方式 (5) 明确组织变革的流程和方向 (6) 了解成功变革的主要因素 (7) 了解战略变革的阻力	2	2	2	开篇案例和 应用案例
课 时 总 计		38	37	41	

说明：(1) 本书包括阅读与理论介绍以及案例讨论两个部分。

(2) 对于阅读与理论介绍，建议对 MBA 安排 38 个学时；对研究生安排 37 个学时；对管理类专业本科生和非管理类专业本科生安排 41 个学时，标注课时的内容建议讲，其他内容不一定讲，或者选择性补充，而对非管理类专业的本科生建议安排 48 个学时以上，以便补充相关的专业知识。

(3) 对案例讨论建议安排 13~17 个学时，可以采用案例分析、课堂讨论、教学演示、专项研究、邀请企业 CEO 介绍实战经验、小组实践等方式进行。

目 录

前言

教学建议

第1章 战略管理导论：战略与战略

思维 1

学习目标 1

开篇案例 抢占移动互联网战略制高点
腾讯布局微信平台 1

1.1 战略的内涵与特征 3

1.1.1 战略的内涵 3

1.1.2 战略的特征 7

1.1.3 商业模式 10

1.2 战略管理的含义、过程、任务及
层次 13

1.2.1 战略管理的含义 13

1.2.2 战略管理的过程 13

1.2.3 战略管理的任务 15

1.2.4 战略管理的层次 17

1.3 获取超额利润的基本战略思维
模式 18

1.3.1 产业结构模式 19

1.3.2 资源结构模式 19

1.4 战略管理学科的发展 21

1.4.1 战略管理的兴起与发展 21

1.4.2 战略管理的主要流派 26

本章小结 30

复习思考题 31

应用案例 苹果商业战略三密码 31

注释 32

第2章 战略导航：使命、愿景与

目标 35

学习目标 35

开篇案例 “福来鸡”的成功之道 35

2.1 企业使命 37

2.1.1 企业使命的重要性 37

2.1.2 企业使命的内涵 38

2.1.3 企业使命的确立 40

2.2 企业愿景 43

2.2.1 企业愿景的内涵 43

2.2.2 创建企业愿景 49

2.3 企业战略目标 51

2.3.1 企业目标 51

2.3.2 企业战略目标的含义和特点 52

2.3.3 企业战略目标体系的建立 54

本章小结 56

复习思考题 56

应用案例 阿里巴巴的生态圈战略 57

注释 58

第3章 外部环境分析：机会、挑战

与产业竞争 59

学习目标 59

开篇案例 4G 为国内通信产业格局 带来什么影响	59	开篇案例 阿里腾讯角力 O2O	110
3.1 外部环境分析的重要性的目的	62	4.1 内部环境分析的重要性的目的	112
3.1.1 外部环境分析的重要性的	62	4.1.1 内部环境分析的重要性的	113
3.1.2 外部环境分析的目的	62	4.1.2 内部环境分析的目的	113
3.2 宏观环境分析	63	4.2 企业资源与能力	114
3.2.1 政治法律环境	63	4.2.1 企业资源	114
3.2.2 经济环境	64	4.2.2 企业能力	114
3.2.3 社会文化环境	67	4.3 企业核心竞争力	117
3.2.4 科技环境	69	4.3.1 核心竞争力的含义及对企业的 价值	117
3.2.5 自然环境	71	4.3.2 核心竞争力的评价标准	120
3.3 产业与竞争环境分析	72	4.3.3 VRIO 框架	121
3.3.1 产业主要经济特征分析	72	4.3.4 核心竞争力构建流程	123
3.3.2 产业竞争结构分析	72	4.4 企业价值链	125
3.3.3 主要竞争对手分析	80	4.4.1 企业价值链的概念	125
3.3.4 产业驱动力分析	83	4.4.2 基本活动	126
3.3.5 战略群组分析	85	4.4.3 辅助活动	127
3.3.6 关键成功因素分析	87	4.4.4 价值链分析的步骤	128
3.3.7 产业链及价值网分析	89	4.5 内部环境分析的方法	129
3.3.8 产业吸引力分析	94	4.5.1 IFE 矩阵分析法	129
3.4 市场环境分析	94	4.5.2 CPM 矩阵分析法	130
3.4.1 市场结构分析	94	本章小结	132
3.4.2 市场需求分析	96	复习思考题	132
3.4.3 消费者行为分析	98	应用案例 海底捞的管理智慧	132
3.5 外部环境分析的方法	99	注释	133
3.5.1 环境预测方法和技术	99		
3.5.2 EFE 矩阵分析法	101	第 5 章 公司层战略：配置与构造	
本章小结	102	创造价值的方式	134
复习思考题	102	学习目标	134
应用案例 恒力公司的兴衰	102	开篇案例 跨界者乐视，能否成功逆袭 传统电视	134
注释	108	5.1 战略类型架构	136
第 4 章 内部环境分析：资源、能力 与核心竞争力	110	5.2 战略发展的方向	138
学习目标	110	5.2.1 市场渗透战略	138
		5.2.2 市场开发战略	140

5.2.3 产品开发战略	141	6.2.5 战略钟	193
5.3 战略发展的力度	142	6.3 可持续竞争优势的构筑	195
5.3.1 专业化战略	143	6.3.1 解读可持续竞争优势	195
5.3.2 一体化战略	144	6.3.2 动态竞争下的可持续性竞争 优势	196
5.3.3 多元化战略	146	6.3.3 可持续竞争优势的获取	197
5.3.4 国际化战略	150	6.3.4 可持续竞争优势的维持策略	198
5.3.5 紧缩型战略	157	6.4 动态环境下的竞争战略	199
5.4 战略发展的途径	158	6.4.1 动态环境下的竞争理念	199
5.4.1 内部发展战略	158	6.4.2 动态环境的驱动因素	199
5.4.2 并购战略	159	6.4.3 应对竞争互动的战略	200
5.4.3 联盟与合作战略	166	6.4.4 应对产业演变的战略	201
5.5 公司总部的价值与角色	169	6.4.5 应对技术变革的战略	202
5.5.1 组合管理者	169	本章小结	202
5.5.2 重组者	170	复习思考题	203
5.5.3 协同效应管理者	170	应用案例 小米科技公司的差异化竞争 战略	203
5.5.4 能力培育者	171	注释	205
本章小结	171	第7章 战略选择的方法：战略匹配 与选择	207
复习思考题	172	学习目标	207
应用案例 “三马同槽” 开创企业战略 联盟合作新模式	173	开篇案例 谷歌的成长战略	207
注释	173	7.1 影响战略选择的因素	208
第6章 竞争战略：价值创造与构筑 可持续竞争优势	175	7.1.1 战略选择的必要性	208
学习目标	175	7.1.2 影响战略选择的因素	208
开篇案例 优衣库：颠覆库存	175	7.2 战略选择分析框架	215
6.1 竞争优势和价值创造	177	7.2.1 战略的建立与选择过程	215
6.1.1 竞争优势与企业价值创造	177	7.2.2 战略制定框架	216
6.1.2 顾客矩阵	180	7.3 战略选择的方法	216
6.1.3 生产者矩阵	180	7.3.1 SWOT 矩阵分析法	217
6.2 基本竞争战略分析	181	7.3.2 SPACE 矩阵分析法	218
6.2.1 成本领先战略	182	7.3.3 BCG 矩阵分析法	220
6.2.2 差异化战略	186	7.3.4 IE 矩阵分析法	222
6.2.3 最优成本供应商战略	191	7.3.5 P/MEP 矩阵分析法	224
6.2.4 集中化战略	192		

7.3.6 GS 矩阵分析法	226	角色分析	254
7.4 战略评价的方法	227	8.4.2 高管激励机制的类型	255
7.4.1 战略的定性评价法	227	8.4.3 高管激励机制的现实分析	258
7.4.2 QSPM 矩阵法	228	本章小结	260
本章小结	231	复习思考题	260
复习思考题	231	应用案例 解密万科合伙人持股计划	
应用案例 平安银行 “不一样”的		——公司治理的革命	260
战略升级	231	注释	262
注释	232		
第8章 公司治理：委托—代理关系		第9章 战略实施：组织保障、	
与利益相关者需要	233	职能战略及战略领导者	264
学习目标	233	学习目标	264
开篇案例 AIG 危机	233	开篇案例 华为组织架构调整业绩	
8.1 公司治理概述	236	显著	264
8.1.1 公司治理问题探讨的必要性 ..	236	9.1 战略实施概述	267
8.1.2 公司治理的定义	237	9.1.1 战略实施的概念与主要任务 ..	267
8.1.3 公司治理的原则	239	9.1.2 战略实施的基本原则	269
8.1.4 公司治理中存在的博弈问题 ..	240	9.1.3 战略实施的模式	269
8.2 公司治理与战略管理	240	9.1.4 战略实施中的资源配置	270
8.2.1 公司治理的战略意义	241	9.2 组织结构	272
8.2.2 公司治理模式	241	9.2.1 组织结构与战略的关系	272
8.2.3 公司治理机制中的平衡		9.2.2 组织结构的发展模式	274
计分卡	246	9.2.3 职能制组织结构对业务层战略	
8.2.4 我国公司治理的影响因素	246	实施的保障	277
8.3 董事会——企业战略的决策、		9.2.4 多部门组织结构对公司层战略	
评估部门	247	实施的保障	280
8.3.1 董事会与战略管理	248	9.2.5 国际化经营的组织结构	282
8.3.2 董事会职责和构成	249	9.3 职能战略	285
8.3.3 董事会规模与战略管理效率 ..	250	9.3.1 研发战略	285
8.3.4 董事会的结构特征与战略		9.3.2 生产运作战略	286
管理能力的提升	251	9.3.3 人力资源战略	288
8.4 高管激励——企业战略的实施和		9.3.4 财务战略	289
控制	254	9.3.5 市场营销战略	290
8.4.1 高级管理层在战略管理中扮演的		9.4 战略领导者	292

9.4.1 战略领导者的素质和能力	292	10.3.4 战略后应式	308
9.4.2 战略领导者的管理任务	293	10.4 战略变革的主要类型	308
9.4.3 战略领导者与企业战略类型的 匹配	293	10.4.1 战略变革的基础	308
本章小结	295	10.4.2 依据方向选择的战略变革 类型	309
复习思考题	296	10.4.3 依据力度选择的战略变革 类型	310
应用案例 京东开放平台战略部署	296	10.4.4 依据路径选择的战略变革 类型	311
注释	298	10.5 战略变革的方式	311
第10章 战略变革：企业永续经营		10.5.1 战略渐变式	311
要旨	299	10.5.2 战略突变式	312
学习目标	299	10.5.3 战略连变式	312
开篇案例 新能源汽车在中国破茧 前行	299	10.5.4 战略跳变式	313
10.1 战略变革的基本内涵	301	10.6 战略变革的过程	314
10.2 战略变革的动因	302	10.6.1 变革流程	314
10.2.1 环境动因	302	10.6.2 变革方向	315
10.2.2 企业动因	303	10.7 战略变革的阻力与成功变革的 主要因素	315
10.2.3 使命或愿景动因	304	10.7.1 战略变革的阻力	315
10.2.4 领导者动因	304	10.7.2 成功变革的主要因素	316
10.3 战略变革的主导逻辑	305	本章小结	318
10.3.1 战略先应式	306	复习思考题	318
10.3.2 战略因应式	306	应用案例 金融生态的战略变革	318
10.3.3 战略反应式	307	注释	320

第 1 章

战略管理导论：战略与战略思维

学习目标

- 理解战略的含义与特征；
- 明确战略管理的过程、任务及层次；
- 了解战略管理的兴起与发展；
- 知晓战略管理的主要流派；
- 领会两种战略思维模式。

孙子曰：知可以战与不可战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

——《孙子兵法·谋攻篇》

经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

——《孙子兵法·计篇》

管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。

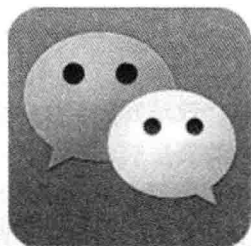
——弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）

开篇案例

抢占移动互联网战略制高点 腾讯布局微信平台

腾讯自 1999 年推出第一款即时通信软件 OICQ 以来，QQ 已经和电话号码、电子邮箱并列成为最重要的联系方式，腾讯也成为最成功的中国互联网公司。但是，移动互联网的到来，正快速地改变着中国互联网的现状。整个中国的移动社交市场当时正在经历非常迅速的产品更迭期。随着 iPhone 的流行，以米聊、TalkBox、Kik、WhatsApp 等为代表的多款基于手机的语音聊天软件正抢占移动互联网市场，对腾讯 QQ 聊天发起猛烈挑战。

2010 年，马化腾也意识到移动互联网时代的用户体验和 PC 时代有着质的区别，而将 QQ 客户端从 PC 平移到手机的手机 QQ 并不能保证腾讯在智能手机时代高枕无忧。在这样的背景下，2010 年 11 月 18 日腾讯



资料来源：百度图片。

正式立项开发自己的移动客户端——“微信”，并对无线业务部门预算不设上限，以表示对新兴移动社交产品的重视。

微信不断迭代创新的版本如下。

1. 微信 1. X：推广阶段——基本功能

在此阶段，产品的核心思路，如同其口号一样：“能发照片的免费短信。”微信为用户提供“信息免费”的体验，主要完善了文字、图片等信息传递的基本功能，并打通QQ、邮箱、手机通讯录、微博等营销渠道，通过广告、多渠道好友互荐等形式，达到推广的目的。

2. 微信 2. X：社交多维化阶段——语音对讲、查看附近的人

在此阶段，微信完善了现有的用户功能的体验，增添人性化设计，如隐私设置、QQ 离线消息、照片滤镜等，还增添了社交服务功能，如“语音对讲”和“查看附近的人”。语音功能给微信带来了大量用户，使微信和米聊等竞争对手站在同一起跑线上。而“查看附近的人”则为用户开启了从“全封闭”到“半开放半封闭”的社交关系圈。

3. 微信 3. X：立体化社交网络阶段——摇一摇、漂流瓶

在此阶段，微信完善陌生人交友的功能，增设“摇一摇”“漂流瓶”等功能类目，使“查看附近的人”的“近距离式社交”转变为“摇一摇”的同城“远距离社交”，甚至是跨省、跨国社交。

4. 微信 4. X：移动社交平台阶段——构建了一个允许用户将文字、图片、音乐、视频等内容基于个人的私密关系链实现小范围流转的模块——“朋友圈”

“朋友圈”最早用“图片”分享作为切入点，用户在“朋友圈”中分享照片，进而养成了愿意分享一切喜欢内容的使用习惯，“朋友圈”因为好玩而迅速地被“养了起来”。通过朋友圈，大量非私密信息有更大的流转空间。微信朋友圈的兴起，为微信由通信工具变成移动社交平台创造了客观条件。

5. 微信 5. X：跨领域、“一站式”服务平台阶段——理财通、一键支付、新版扫一扫、游戏中心

在此阶段，微信正式涉足娱乐、支付和金融等领域。从理财通、一键支付等金融类产品到新版扫一扫、游戏中心等生活服务类产品的上线，微信正致力于打造一个跨领域、“一站式”的服务平台。

微信的不断迭代创新与其开放理念密切相关。随着微信 5.0 的发布，它的开放平台战略也逐渐明确。例如微信支付上已经有扫码支付、公众号支付和 App 内支付等三种形式，有易迅、当当、优酷、蘑菇街、友宝、大众点评等众多第三方企业接入，为手机充值、购买电影票、购买彩票、买咖啡等服务均可实现。

资料来源：①许扬帆，孙黎，杨晓明．迭代出来的微信[J]．清华管理评论，2014（6）．②艾瑞网：<http://column.iresearch.cn/u/james001/638181.shtml>．

改革开放至今，企业的生存环境发生了巨大的变化。在 20 世纪 80 年代改革开放初期，国内物资短缺，产品供不应求，企业只要抓住了市场空缺就能获取暴利。在暴利的诱惑下，企业如“雨后春笋”般纷纷涌现了出来。在 90 年代以后，经济的迅速发展极大地丰富了各种社会商品，“短缺经济”结束，由“卖方市场”进入了“买方市场”。进入 21 世纪后，我国的市场供求已经转变成了“全面的买方市场”，企业的微利时代已经来临。据测算，目前市场上主要