



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



教育部经济管理类核心课程教材

Strategic Management

战略管理

(第二版)

▶▶ 徐 飞 编著

013063513

F272. 1-43
02-2



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



教育部经济管理类核心课程教材

Strategic Management

战略管理

(第二版)

▶▶ 徐 飞 编著



北航 C1664869

中国人民大学出版社
· 北京 ·

F272.1-43
02-2

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/徐飞编著. —2 版.—北京: 中国人民大学出版社, 2013. 7.

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材 教育部经济管理类核心课程教材

ISBN 978-7-300-17649-9

I. ①战… II. ①徐… III. ①企业管理-战略管理-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 130423 号

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
教育部经济管理类核心课程教材
战略管理 (第二版)
徐 飞 编著
Zhanlie Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京密兴印刷有限公司

版 次 2009 年 7 月第 1 版

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

2013 年 8 月第 2 版

印 张 26.75 插页 1

印 次 2013 年 8 月第 1 次印刷

字 数 586 000

定 价 42.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师教学，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，82501704

传真：010-62515732，62514775 电子邮箱：rdcbjsj@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓名	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					



教育部经济管理类核心课程教材

出版说明

按照购买力平价标准衡量，中国已被世界银行列为世界第二大经济体，仅次于美国。但是，我们不能因此沾沾自喜。成为经济大国并不意味着就是经济强国，中国的强国之路依然漫长而曲折。我们应该清醒地认识到，面对新的发展形势，我们自身还存在着许多短板，如果不能及时将这些短板补齐，我们将会在前进的道路上失去平衡而摔跤。最重要的短板之一，是我们在经济管理高等教育与实践方面的落后和不足。中国现代经济管理实践比西方国家晚几十年甚至上百年，很多理论知识和实践经验最初是从西方“拿来”的，这导致中国的经济管理类人才在知识储备上总是落后于人，缺乏领先的理念来引导实践。

基于以上认识，中国人民大学出版社近年来不断深化教材的层次和结构，无论是引进版还是本版，都从多个维度进行开发和建设，以适应新的发展要求。作为国内最早引进国外优秀经济管理类图书的出版社之一，我们最初引进的一批经典欧美经济管理类图书造就了一大批成功的管理者。借鉴引进版的成功经验，在本土教材开发方面，除了及时吸纳国内外经济管理领域的先进思想和理念，还提供尽可能多的案例，特别是本土案例。这一点在“教育部经济管理类核心课程教材”系列中体现得十分充分。

本套教材的开发思路得到了全国许多经济管理类高等院校的优秀教师的极大认同和支持。感谢这些教师投入极大的热情，与我们共同设计整套教材的方案，制定教材开发原则和体例，并积极承担各自领域教材的编写工作。每位参编教师都是各自领域的佼佼者，并且无论其身居何职，都依然站在教学第一线。我们尽力做到教材从内容到形式都具有独特的风格；同时，我们还为许多教材配备了案例集或学习指导书，并提供一些教学辅助资料供教师免费下载，为使用教材的教师和学生们提供尽可能周到的服务。

作为新中国成立后最早建立的一家大学出版社，中国人民大学出版社一直秉承“出教材学术精品，育人文社科英才”的宗旨。如今同类经济管理类教材充斥市场，我们更觉得有责任紧跟时代脉搏，不断推出精品，提升教材的质量和层次，一方面，为选择教材的广大师生节约选书的时间成本，另一方面，也希望为提升中国的经济管理教育和实践水平作出贡献。我们期待着广大使用者的建议和鞭策，促使我们不断对本套教材进行改进和完善，使之长远传承，经久不衰。

中国人民大学出版社

第二版前言

《战略管理》于2009年出版以来，被国内众多高等院校经济和管理专业及相近专业作为教材并广受好评，为深入贯彻落实教育部“十二五”普通高等教育教材建设意见，根据学科、行业的发展，《战略管理》（第二版）在保持第一版体系结构、内容呈现和写作风格的基础上，进行了必要的补充和修订。

与第一版相比，第二版有以下不同：

1. 引例和战略实践。对全书的引例和战略实践（案例）进行了更新。案例的选择体现新颖性、典型性和多样性，涉及金融保险、房地产、航空、服装、零售、石油能源、快递物流、汽车制造、家电、电子产品、通信与信息服务业、自助旅游、管理咨询、电子商务、制药等多个行业。包括的企业主要有苹果、诺基亚、三星、戴尔、淘宝网、百度、奇虎360、海尔、松下、IBM、联想、华为、标致雪铁龙、奥迪、沃尔玛、国美、京东商城、宝洁、碧桂园、平安保险、春秋航空等。

2. 改进与增加的部分。改写了PESTEL分析部分，强调生态环境（E）和法律（L）因素的影响；增写了情境分析和红海与蓝海，旨在说明在竞争者分析中不能仅盯住当下既有竞争者和竞争格局，要把目光放得更远大些，设法跳出设定的竞技场，超越现有竞争；补充了战略集团、雷达图、战略钟和波特钻石模型等有关内容。结合当前移动互联网、信息技术和相关支撑产业的特征，探讨了“云时代”电子商务的演化趋势和以消费者为中心的C2B模式，C2B模式的登场预示着定制化消费时代的到来。

第二版特别增加了博弈论与合作战略的内容。博弈论现已成为经济学和战略管理的标准分析工具之一，从2012年诺贝尔经济学奖第6次授予博弈论领域的学者，就足见博弈论的重要性和前沿性。在这一部分重点揭示博弈论的主要思想和竞合理论的核心逻辑，简要讨论了双寡头削价竞争的一次博弈和多次重复博弈，介绍了基于博弈PARTS的竞合分析。鉴于创新日益成为企业生存和持续发展的必然选择和必备能力，因此加写了创新战略一节，深入辨析了决策者在实施创新战略时常会遭遇的诸多抉择困境。

在本版编写过程中，宋波博士和博士生任政亮、刘娴、特日昆及硕士生陆悦、朱

宏印、单保颖、王雯等积极贡献他们的真知灼见,同时拨冗查找资料文献,遴选案例和引例,推荐延伸阅读材料,绘制图表,校对书稿等,对他们的辛勤付出表示由衷的谢意。由于时间紧迫,作者水平有限,恳请有识之士不吝指教。希望同行特别是使用本书的教师和广大同学提出批评建议,以便不断完善提高。

徐 飞

上海交通大学

第一版前言

本书力求实现系统性与针对性、全球化与本土化、思辨性与操作性、严谨性与前瞻性的有机结合，致力于展现战略管理最新的理论研究成果，并充分关注企业战略管理实践中的操作问题；同时，对有关的理论、工具、方法和模型尽可能提供多视角的解析，并辅以这些年来国内大量涌现的鲜活管理案例。丰富的案例有助于学生理解真实企业面临的战略挑战，以及学会如何在相互冲突的选择中进行权衡取舍。本书在教学方法上强调概念的整体性和关联性，体现教材的科学性和系统性，突出战略管理的时代性和实用性。所有这些努力，旨在为本科生、MBA、EMBA 和工商管理专业的研究生、战略管理领域的学者和其他对战略管理研究感兴趣的读者，以及企业的中高层管理人员提供有益的参考。

一、系统性与针对性

本书注重学科的系统性和条理性，全书的结构遵循战略管理概念和主题的传统顺序，主要内容有四部分，分别是战略分析、战略制定、战略执行和战略评价。书中内容涵盖了本学科所有的核心主题，包括 SWOT 分析、五力分析、价值链分析、竞争优势、核心能力、组合分析和组织变革等，这些主题和体系经受了时间的检验，历久弥新，其理论价值、实践价值尤其是教学价值得到充分认可。书中对早期战略管理的起源、近代经典战略理论和当代竞争战略的趋势做了较为全面的梳理，给出了战略管理十大学派综述，旨在对战略管理的理论和方法有一个总体的把握，以便汲取不同观点的思想精髓，帮助战略管理人员更好地考虑战略管理的诸多问题。

本书也特别强调战略管理在实践中的针对性，突出问题意识，力求在“面上覆盖”的同时实现“点上说透”。比如，针对实践中存在的将战略绝对化、片面化、狭隘化、僵化、功利化、工具化和时尚化等诸多问题，在第一章第二节专门讨论了“战略不是什么”，希望能更深入更辩证地揭示战略的本质和精要。又如，针对现实中相当数量的企业把社会责任看作一种负担或一种约束的现状，书中指出，社会责任不是成本而是

资本,是一种在金融资本、实物资本、人力资本、智力资本之上的社会资本和关系资本。企业承担社会责任不是被动的、消极的付出,而是一种回报很高值得投入的投资。第六章第五节针对“多元化经营是陷阱”、“鸡蛋不要装在一个篮子里”等说法,进行了深入分析以澄清这些似是而非的认识。

二、全球化与本土化

全球化是本书强调的四大观念之一。全球化不只是一种现象,也不只是一种短暂的趋势,而是一种取代冷战体系的国际体系。新千年以来,交通和通信的极大便利,互联网的强力渗透,使地球村村民——不管是自然人还是法人紧紧相连。企业、地区及国家之间的联系和合作无论在广度还是在深度上都与以往不可同日而语,信息网络化、资本国际化、经济一体化、经营虚拟化和机制趋同化的趋势得到空前加强,全球化达到前所未有的高度。在经济一体化的时代,企业面临的已不是要不要全球化的问题,而是如何全球化,如何在全球化中趋利避害。全球化主题在全书反复出现,为全书增加了时代性和综合性,全球化问题对于理解企业战略的制定和执行至关重要。

本土化是本书的一大特色,著者历来推崇全球视野,本土功夫。本书注意把西方理论放在中国语境下考察,审视现当代战略管理理论与中国的市场特征、文化特质、发展阶段及消费偏好等因素的契合和调适问题,高度关注中国企业的管理实践并大量采用本土案例。在教材中注意渗透中国的战略思想,提炼东方人的管理智慧。书中将《孙子兵法》博大精深的战略思想,如“将者,智、信、仁、勇、严”,“攻其不备,出其不意”,“以正合,以奇胜”,“知己知彼,百战不殆”,“不战而屈人之兵”,“上兵伐谋,其次伐交,其次伐兵,其下攻城”等,适时融入相关章节的内容中,读者若仔细研读体悟这些箴言,必将受益良多。

三、思辨性与操作性

本书的另一特色是发扬思辨性,对一些经典的观点和方法不是简单地接受和承认,而是注意探究其产生背景、适用范围和运用领域。检讨、反省、追问成为本书的一种自觉。对一些常用的重要管理和分析工具,如SWOT分析、BCG矩阵等,书中十分注意指出它们在理论上的不足和应用中的局限。又比如,一般认为,差异性和低成本水火不相容。波特也曾言,低成本与差异化战略是一个“两难”选择,既追求低成本之“势”,又渴望差异化之“利”,必然遭遇“骑墙”的尴尬。然而,笔者指出,在低成本和差异化之间其实可以走出第三条道路,企业完全可以通过不同的价值链组合,兼顾低成本与差异化。实际上,戴尔的“规模化定制”就是对低成本和差异化兼顾融合的最好诠释。

纸上得来终觉浅。战略不是纸上谈兵,不是坐而论道,战略必须落地,理论必须与实践对接。书中一方面注重传播理念,树立观念;另一方面突出战略管理的实践品格,强调学以致用。书中相当的篇幅用于操作性方面,如第八章的战略分析与选择,

主要解决的就是战略决策的工具问题和操作问题；第九、十章则涉及解决战略实施中的若干现实问题，如战略评价、战略控制和战略变革等。回归分析、德尔菲法、头脑风暴法、情境法以及关键事件等分析工具亦受到重视并予以介绍。此外，书中大量使用来自不同产业及不同国家和地区的不同规模企业的真实案例来阐释理论和方法，希望读者有现场感和在位感，并从中获得具有挑战性和满足感的体验。

四、严谨性与前瞻性

全书秉承言之有理、持之有据、治学严谨之精神，注重一门核心课应有的科学性和逻辑性。在介绍相关知识和方法时，除了重点阐述主要观点、关键结论和使用方法，还言简意赅地介绍相关的学科背景、理论渊源、经典著作、历史沿革和适用条件，注意揭示知识间的内在逻辑和关联。对一些重要的结论，书中注意从历史的、经验的、事实的、逻辑的和伦理的层面多维度地进行剖析，并尽量提出学理上的支撑。如在第六章第六节谈及全球化最根本的动因时，对“理论上企业在全球市场获得的利润比在国内市场更丰厚”这一论断，给出了简明而不失严谨的数学证明。

本书还用独立的章节讨论了当今战略管理者面临的最新前沿问题和一些非主流的“后现代”理论，如突变视阈下的发展战略，以小搏大应对不对称竞争，企业家精神，商业伦理建设，知识资源为何成为战略资源，动态能力，战略协同，竞合演化原理，战略力量场与变革管理，多元文化管理等。这些理论以环境不确定和未来不可预测为背景，以系统复杂性、非线性和演化动态性为基础，崇尚博弈思维、多元思维和不确定性思维，尽管这些理论尚处在形成和演化过程之中，很不完善，但所提倡的“试错、应急、直觉、学习、竞合、自适应和自组织，应成为战略管理的应有之义”等观点值得高度重视。

目 录

第一章 战略管理概论	1
第一节 战略管理的历程	2
一、早期战略管理理论的起源	2
二、近代经典战略管理理论	3
三、当代竞争战略理论	4
第二节 战略内涵	6
一、战略解析	6
二、战略的构成要素	7
三、战略是什么	8
四、战略不是什么	9
第三节 战略管理者	11
一、战略管理	11
二、战略管理者的构成	12
三、战略管理者的任务	12
第四节 竞争优势	13
一、竞争优势的概念	13
二、竞争优势的类别	14
三、持续竞争优势	14
第五节 企业家精神	16
一、企业家	16
二、企业家精神	17
第六节 战略管理的流派与代表著作	20
一、设计学派	20
二、计划学派	21
三、定位学派	21
四、企业家学派	21

五、认知学派	22
六、学习学派	22
七、权力学派	22
八、文化学派	23
九、环境学派	23
十、结构学派	23
第七节 战略管理模型	24
一、战略管理全模型	24
二、战略管理层次	24
三、战略管理过程	27
第二章 愿景、使命与战略目标	31
第一节 企业哲学、宗旨、理念、核心价值观	32
一、企业哲学	32
二、企业宗旨	33
三、经营理念	34
四、企业核心价值观	36
第二节 愿景	38
一、愿景的含义	38
二、制定愿景的四要素	39
三、愿景的作用	40
第三节 使命	41
一、使命的概念	41
二、使命的构成要素	42
第四节 商业伦理和社会责任	44
一、商业伦理的要旨	44
二、商业伦理建设	46
三、企业社会责任	48
四、社会责任的动因	51
第五节 战略目标	52
一、战略目标的观念与要求	52
二、战略目标构成	54
三、战略目标分解	55
第六节 战略导向与使命驱动	56
一、战略导向	56
二、使命驱动	58

第三章 外部环境分析	61
第一节 外部环境分析概述	63
一、环境分析的目的	63
二、环境分析的意义	63
三、环境分析的内容	64
四、环境分析的层次	66
第二节 PESTEL 分析	67
一、PESTEL 分析简介	67
二、政治、经济、社会、技术、生态和法律等宏观环境因素	68
三、情境分析	73
四、外部因素评价 (EFE) 矩阵	74
第三节 行业环境分析	75
一、行业环境分析的内容	75
二、行业环境主要经济特性	76
三、行业环境分析中的预测方法与技术	77
第四节 行业生命周期分析	80
一、生命周期理论的演化	80
二、行业生命周期阶段与特点	81
第五节 波特的“五力模型”	83
一、波特的五要素竞争力模型	83
二、五种竞争力量的影响因素	84
三、“五力模型”的局限	88
第六节 竞争者分析	89
一、竞争者的界定	89
二、竞争者分析的关键问题	90
三、竞争态势矩阵 (CPM)	92
四、战略集团	93
五、红海与蓝海	95
第七节 利益相关者分析	96
一、利益相关者分析的必要性	96
二、企业的主要利益相关者及其期望	97
三、利益相关者讨价还价的行为模式	99
第四章 内部环境分析	103
第一节 价值链分析	105
一、作业链与价值链	105
二、价值链分析的意义	109
三、价值链分析的过程	110

第二节 资源与能力	111
一、有形资源、无形资源和人力资源	111
二、能力	113
三、雷达图	115
四、竞争力	118
第三节 知识资源为何成为战略资源	118
一、知识的内涵	118
二、知识资源与物质资源	119
三、知识资源成为战略资源	121
第四节 核心能力	122
一、核心能力的内涵	122
二、核心能力的基本特点	123
三、核心能力树	125
第五节 核心能力的培育与管理	126
一、核心能力培育方法	126
二、核心能力管理与开发	129
第六节 持续竞争优势	133
一、持续竞争优势的内涵	133
二、核心能力与持续竞争优势	134
三、动态能力理论	135
第七节 内部因素综合评价 (IFE) 矩阵	137
一、IFE 矩阵概要	137
二、建立 IFE 矩阵的步骤	138
第五章 战略分类与基本战略	141
第一节 顾客价值	142
一、顾客价值的含义	142
二、增加顾客价值的途径	144
第二节 总体战略	146
一、企业战略分类	146
二、总体战略概述	147
三、总体战略决策的关键问题	147
四、常用的总体战略	148
第三节 竞争战略	150
一、竞争战略的含义	150
二、五种主要的竞争战略	151
第四节 职能战略	153
一、职能战略的含义	153

二、职能战略的特点	154
第五节 低成本战略	155
一、低成本战略概述	155
二、传统成本管理与现代成本控制	157
三、实施低成本战略的条件	158
四、低成本战略的优势	159
五、低成本战略的陷阱	160
六、如何开发成本优势	161
第六节 差异化战略	163
一、差异化战略概述	163
二、差异化战略与低成本战略的关系	164
三、实施差异化战略的精华	166
第七节 聚焦战略	168
一、聚焦战略概述	168
二、聚焦战略的适用条件	170
三、聚焦战略的风险	171
四、实施聚焦战略的要点	172
第八节 战略钟	173
一、战略钟概述	173
二、战略钟的路径选择	174
三、战略钟与波特的三大基本竞争战略	176
第六章 扩张战略	178
第一节 并购战略	180
一、并购战略概述	180
二、并购动因	181
三、并购类型	185
四、并购战略要点	187
五、并购后的整合	192
第二节 一体化战略	196
一、水平一体化战略	196
二、垂直一体化战略	198
三、垂直一体化战略的优势与劣势	201
四、解体战略	203
第三节 多元化战略	203
一、多元化战略概论	203
二、集中多元化经营战略	204
三、横向多元化经营战略	206

四、混合多元化经营战略	206
五、安索夫矩阵	208
第四节 多元化战略的实施	209
一、选择多元化的路径	209
二、把握进入新领域的关键要素	210
三、建立战略协同	210
四、由“广而泛”转向“专而精”	211
五、铸造核心能力：多元化经营的不二法门	212
第五节 需要澄清的几种说法	213
一、多元化经营能规避风险	213
二、鸡蛋不要装在一个篮子里	214
三、多元化经营是陷阱	215
四、东方不亮西方亮	216
第六节 全球化战略	216
一、全球化的三个阶段	216
二、全球化何以可能	218
三、全球化动因	220
四、波特的“钻石模型”	221
五、全球化战略的基本定位	223
六、全球化经营的战略路径	227
七、全球化经营的挑战与风险	230
第七章 发展战略	233
第一节 电子商务战略	235
一、电子商务概要	235
二、电子商务对传统商业模式的改变	239
三、电子商务的效用	241
四、实施电子商务战略的若干关键问题	242
五、演进中的电子商务	247
第二节 虚拟经营战略	249
一、虚拟公司与虚拟经营	249
二、虚拟经营的效用	251
三、虚拟经营的运作形式	253
四、虚拟经营的要点	254
第三节 博弈论与合作战略	257
一、博弈论	257
二、竞合理论和合作战略	259
三、博弈 PARTS 竞合分析	261

第四节 战略联盟	263
一、战略联盟概要	263
二、战略联盟类型	263
三、有效的战略联盟	265
第五节 产业集群	266
一、产业集群的内涵	266
二、产业集群的运作机制	267
三、产业集群效应	268
第六节 突变视域下的发展战略	271
一、渐变论与突变论	271
二、战略管理中的突变意识	272
三、反梯度推移与突变型再造和创新	273
四、细节魔鬼与蝴蝶效应	274
五、用满意解替代最优解	275
第七节 创新战略	276
一、技术推动创新与市场拉动创新	276
二、产品创新、流程创新与商业模式创新	278
三、自主创新、合作创新与开放创新	279
四、原始创新与模仿创新	281
第八章 战略分析与选择	284
第一节 战略分析方法	286
一、SWOT 分析	286
二、BCG 矩阵	290
三、QSPM 矩阵	295
第二节 战略态势	296
一、战略态势选择的总体逻辑	296
二、稳定型战略态势	297
三、增长型战略态势	299
四、调整型战略态势	302
第三节 战略转型与战略权变	303
一、战略转型	304
二、战略权变计划	306
第四节 大企业战略	309
一、大企业的特征	309
二、大企业的战略选择原则	310
三、大企业的竞争战略	310