

CENGAGE
Learning

HZ BOOKS
华章教育

(原书第12版)

战略管理

竞争与全球化 (概念)

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)

著

得克萨斯 A & M 大学

罗伯特·E·霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)

莱斯大学

焦豪 等译 魏江 审校



机械工业出版社
China Machine Press

12th Edition

Strategic Management: Competitiveness & Globalization (Concepts)

(原书第12版)

战略管理

竞争与全球化 (概念)

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) 著

得克萨斯 A & M 大学

罗伯特·E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)

莱斯大学

焦豪 等译 魏江 审校

Strategic Management: Competitiveness & Globalization (Concepts)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理: 竞争与全球化 (概念)(原书第 12 版)/(美) 迈克尔·A. 希特 (Michael A. Hitt), (美) R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland), (美) 罗伯特·E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson) 著; 焦豪等译. —北京: 机械工业出版社, 2018.10

(管理教材译丛)

书名原文: Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts, 12th Edition

ISBN 978-7-111-61134-9

I. 战… II. ①迈… ②R… ③罗… ④焦… III. 企业管理—战略管理—高等学校—教材
IV. F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 228303 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-2471

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts, 12th Edition.

Copyright © 2017 by Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. CMP Press is authorized by Cengage 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.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有, 盗印必究。本书中文简体字翻译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。

本书封底贴有 Cengage Learning 防伪标签, 无标签者不得销售。

本书全面涵盖了战略管理课程的教学内容, 加入了作者最新的研究成果, 更换了全部的“开篇案例”和“战略聚焦”专栏, 极力贴近管理实践的最新动态; 囊括了大量企业案例, 揭示了企业在当今市场环境应如何有效地进行战略管理。本书详细介绍了如何运用战略管理的工具和技术, 实践性强, 向读者展示了战略管理的全貌。

本书适用于管理类专业本科生、硕士生、MBA、EMBA, 也可以作为企业管理人员和相关学者的参考书。

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: 岳小月

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2018 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 185mm × 260mm 1/16

印张: 23.75

书号: ISBN 978-7-111-61134-9

定价: 59.00 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

在经营过程中，企业面临的市场环境不同，自身拥有的资源和能力也有所差异，因此导致了不同的企业在市场中不同的竞争地位。同样地，不同的企业面对复杂多变的竞争环境该如何生存、如何发展，也面临着多种发展路径的取舍和组合。从战略管理的视角来看，企业需要持续重组其内外部资源以构建适应新环境的能力体系，这将有助于企业抓住发展环境中存在的机会，同时规避环境中存在的威胁。在此基础上，选择适合自身资源和能力的战略路径并将其贯彻实施，则是将战略规划落地的重要过程。全球战略管理大师迈克尔·A. 希特教授在战略管理领域形成了一整套完善的思想，他多年积淀的理论成果为我们学习战略管理奠定了坚实的基础。在迈克尔·A. 希特教授的战略管理框架下了解战略管理，大有“不畏浮云遮望眼，自缘身在最高层”的意味。希特等教授的《战略管理：竞争与全球化》不仅在理论上至臻至善，其中丰富而前沿的案例也能够为企业 provide 战略指导和借鉴。

《战略管理：竞争与全球化》第12版基本上沿袭了第11版的逻辑框架，不同之处在于，第12版不仅在理论知识上融入了战略管理的最新成果，而且还对“开篇案例”和“战略聚焦”进行了更新，融入了充分反映当前热点的案例素材，这样既能够让读者了解到最前沿的实践动态，也充分体现了理论和案例与时俱进的特点。

《战略管理：竞争与全球化》第12版分为三篇：第一篇为战略管理的输入，主要介绍了企业的战略管理与竞争力的联系，以及内外部环境对企业战略管理的影响；第二篇为制定战略，主要介绍了不同层次的战略类型，在竞争与全球化的视角下剖析了企业竞争的战略格局；第三篇为实施战略，主要介绍了企业的公司治理问题，从组织结构与控制、战略领导力、战略创业等方面探讨了战略落地实施的相关条件。全书逻辑结构清晰，理论与实际紧密结合，行文简洁易懂，适合读者阅读学习。

《战略管理：竞争与全球化》第12版的翻译原则是严格遵从原作者的战略管理思想框架，同时在语句表达上尽量本土化、顺畅化、简洁化。为了提升此次的翻译效果，我们也收集了多方的意见，力求实现翻译用语的精准性和生动化。但由于时间紧迫，其中可能还存在一些需要完善的地方，恳请各位同行、读者批评指正。

《战略管理：竞争与全球化》第12版的翻译工作得到了很多学生的支持。一些学生参与了初译，具体分工是：张楚韵（第1～4、11章）、方嘉慧（第5～8章）、赵晟宇（第9、10、12、13章）。此外，为了保证文字的可读性和准确性，也请学生参与了校译，具体分工是：吴

越(第1、2章)、潘琴琴(第3、4章)、张月遥(前言、第5~7章)、马迪馨(第8~10章)、杨莉(第11~13章)。同时,我们对全书进行了反复的编辑和修订,最终定稿。

在《战略管理:竞争与全球化》第12版的翻译过程中,我们也得到了同行学者和出版社的大力支持。北京大学光华管理学院武亚军教授为本教材的翻译提供了富有洞察力的真知灼见,机械工业出版社华章公司的吴亚军、岳小月编辑多次参与翻译的讨论和校对,为我们提供建设性意见,为翻译工作的顺利进行提供了强有力的支持。在此,我们表示衷心的感谢。

最后,衷心地希望此书不仅能够指导企业可持续发展以实现基业长青,还能够使得每一位读者能从这本战略管理的经典教材中汲取知识并由此受益,从优秀走向卓越。

焦 豪

于北京师范大学

我们不断更新《战略管理：竞争与全球化》的每个版本，致力于呈现给读者最新最前沿的知识，用以阐述战略管理的过程。为达此目的，作为占据市场主导地位的优秀教材，第12版再次将战略管理领域的学术和实践进展专业且详尽地呈现给大家。

本书的每个新版本都旨在用简单易懂的语言讲解战略管理的相关知识，我们始终热衷于此并为之不懈努力。我们仔细分析最前沿的学术研究，以保证第12版的内容紧跟时代且是精确、准确的。除此之外，我们持续关注各大流行商业出版物（如《华尔街日报》《商业周刊》《财富》《金融时报》《快公司》和《福布斯》）上的优秀文章，以及社交媒体（如博客）上发表的文帖。作为信息传播的一个主要途径，这些社交媒体正在被越来越多的人使用。通过收集整理大量资料，我们找出了能说明企业是如何使用（或不使用）战略管理过程的有价值的例子。尽管本书中所讨论的公司大部分都被读者所熟知，但是也有一些较为陌生，原因之一是我们选取的公司来自世界各地，以说明企业运营的全球化特性。为了使读者在阅读、思考企业究竟如何运用战略管理工具、技术和概念（基于最新研究）的过程中收效最大，我们注重使用最为生动、最易理解的编写方式。为了便于学习，我们使用了环境分析—战略制定—绩效表现的框架。该框架在第1章中进行了详细解释，其应用贯穿于全书。

为了提高你的学习体验，第12版有以下三个优点：

- 首先，本书为你呈现的战略管理知识，在编写方式方面是最易于理解的，在内容上是市场上最为全面的。
- 本书所选的战略管理文献不仅囊括了经典著作，还包含了前沿研究。具有重要历史意义的经典著作提供了战略管理领域的基础知识，而前沿研究则揭示了如何在当今这个复杂多变的全球化环境中有效运用战略管理知识。本书还呈现了许多关于企业如何运用战略管理工具、技术和概念的最新案例。尽管本书基于相关理论和研究，但它同时也具有很强的实用导向性，包含了大量运用战略管理工具、技术和概念的案例。例如，在第12版中，我们通过分析600多家企业来描述战略管理的应用。总的来看，再也没有第二本战略管理教材能像本书一样将富有洞察力的理论与丰富且多样化的现实相结合，使理论与实践融为一体。

在本书中，选取的企业既有总部设在美国的大型公司，如苹果、亚马逊、麦当劳、星巴克、沃尔玛、迪士尼、通用电气、英特尔、美国运通、可口可乐、谷歌、塔吉特、

联合科技、家乐氏、杜邦、万豪和全食超市等，也有总部设在美国之外的商业巨头，如索尼、阿尔迪、本田、塔塔咨询、阿里巴巴、宜家、联想、陆逊梯卡和三星等。由此可知，本书所选的这些企业活跃在各大行业与领域，并提供着多种多样的产品和服务。

- 我们也引用了著名学者的观点来讨论何谓战略管理，这些学者包括 Ron Adner、Rajshree Agarwal、Gautam Ahuja、Raffi Amit、Africa Arino、Jay Barney、Paul Beamish、Peter Buckley、Ming-Jer Chen、Russ Coff、Rich D'Aveni、Kathy Eisenhardt、Gerry George、Javier Gimeno、Luis Gomez-Mejia、Melissa Graebner、Ranjay Gulati、Don Hambrick、Connie Helfat、Amy Hillman、Tomas Hult、Dave Ketchen、Dovev Lavie、Yadong Luo、Shige Makino、Costas Markides、Anita McGahan、Danny Miller、Will Mitchell、Margie Peteraf、Michael Porter、Nandini Rajagopalan、Jeff Reuer、Joan Ricart、Richard Rumelt、David Sirmon、Ken Smith、Steve Tallman、David Teece、Michael Tushman、Margarethe Wiersema、Oliver Williamson、Mike Wright、Anthea Zhang 和 Ed Zajac。同时，我们也借鉴了著名高管及从业者（如 Mary Barra、Jack Ma、Reed Hastings、Howard Schultz、John Mackey、Yang Yuanqing、Angela Ahrendt、Marilyn Hewson、Jeff Immelt、Ellen Kullman、Elon Musk、Paul Pullman、Li Ka-Shing、Karen Patz 等）的实践经历，来说明战略管理是如何在不同的组织中发挥作用的。

本书的作者也是活跃的学者，我们研究战略管理方向的各式课题，以此为战略管理学科的发展做出贡献，并更好地理解如何有效地运用战略管理工具、技术和概念，最终提升组织绩效。因此，我们将自己的研究与上述诸多著名学者的研究有机地结合在了一起，这些有机的结合会在本书中得以体现。

本书除了上述优点外，第 12 版还具有以下特点：

- 全新的“开篇案例”和“战略聚焦”专栏。我们保持了一贯的传统，更新了所有“开篇案例”和“战略聚焦”的内容。许多案例中涉及的企业都不位于北美洲；另外，每章中的企业特定案例都是全新或更新过的。由此，你能接触到大量丰富的案例，并从中看出这些同时在美国本土及国际市场上竞争的组织，是如何运用战略管理提升绩效、超越竞争对手的。
- 全新的讨论案例。增加了新的讨论案例（微案例），以展示企业如何处理本书中突出强调的主要问题。这些案例共有 13 个（每章一个），尽管其中一些会与其他章节的内容产生重叠，但是相信学习者会喜欢这些简洁的案例。这些微案例同样提供了丰富的内容，可以帮助个人或小组分析以及进行课堂讨论，并且每个讨论案例后面都有一组问题来指导分析和讨论。
- 1 200 多个前沿参考资料。这些是 2014 年和 2015 年的前沿参考文献。这些参考文献是本书加入的新材料和最新战略管理概念的来源。除了展示来自这些文献的经典的和最新的研究来构建本书的内容框架外，大量的参考文献也使本书能够将前沿的研究和思想融

入战略管理工具、技术和概念的演示中。

- 新内容。例如，第 1、4 章中的苹果公司使用的“应用程序开发者的战略生态系统”；第 3 章中的基于可持续发展的自然环境；第 12 章中的如何指导 CEO 以及家族企业的战略领导力；第 4、13 章中的收购与创新、开放创新与管理创新的组合。
- 更新信息与数据。例如，第 1 章提到的股东社区；第 2 章中描述经济环境的最新人口统计数据（包括种族构成、地理分布等），以及经济环境的相关数据；第 7 章中的私人直接投资公司的一般合伙人战略；第 8 章中的《世界经济论坛竞争力报告》中所涉及的关于国际投资政治风险的相关信息；第 10 章中有关不同国家的公司治理的新资讯；第 12 章中对当前发生在公司中有关于内部和外部 CEO 选拔的数据；第 13 章中对国家在创业活动数量方面的排名以及企业创新产出总量的排名。
- 当前研究与世界范围内组织对战略管理概念最新实际应用的平衡。本书内容不仅涵盖了最优秀的研究成果，还包括了大量有效的真实案例，以帮助积极主动的学习者理解不同类型的战略，这些战略也是组织为完成愿景和使命而使用的。
- 20 个典型案例。书中案例选材于总部设于北美洲或其他几个国家的组织，这些案例涉及的话题非常贴合当代且十分重要。这些最新案例使积极的学习者有机会运用战略管理过程，理解组织情况及所处环境，做出合适的建议来应对重大事件。

迈克尔·A. 希特

R. 杜安·爱尔兰

罗伯特·E. 霍斯基森

作者简介 | About the Authors

迈克尔·A. 希特

美国得克萨斯 A&M 大学荣誉退休教授和得克萨斯基督教大学杰出研究员，博士毕业于科罗拉多大学。他与人合著或合编了 27 本著作，撰写或共同撰写了许多论文。近期的一篇文章将他列为过去 25 年里文章被引用次数最多的 10 位管理学学者之一。2010 年，《泰晤士高等教育》因其文章的高引用量，将他列为经济学、金融和管理学方向的顶尖学者之一。结合其在学术界内部（如学术期刊引用量）与外部的综合影响，*Academy of Management Perspective* 在最近的一篇文章中将他列为管理学界最顶尖的两名学者之一。他还是多种期刊的编辑委员会成员，曾任 *Academy of Management Journal* 主编和 *Strategic Entrepreneurship Journal* 的共同主编。1996 年，他获得“竞争力杰出学术贡献奖”；1999 年，他获得对美国社会竞争问题研究的“竞争力研究杰出智力贡献奖”。他是美国战略管理协会及管理学会的会员、全球企业家联合会会员，并获得了马德里卡洛斯三世大学荣誉博士。他还是美国战略管理协会和管理学会前主席以及 *Academy of Management Journal* 名人堂的成员。他获得了 *Academy of Management Executive* (1999)、*Academy of Management Journal* (2000)、*Journal of Management* (2006) 和 *Family Business Review* (2012) 的“最佳论文奖”。2001 年，他获得“欧文杰出教育家奖”和美国管理学会的“杰出服务奖”。2004 年，他获得了战略管理协会的“最佳论文奖”。2006 年，他获得了锡拉丘兹大学的“法尔科内杰出企业家学者奖”。除此之外，在 2014 年和 2015 年，希特博士入选汤森路透“高被引科学家”（世界上最具影响力的研究人员名单），还被列为“世界上最具影响力的科学头脑”（全球科学界最受欢迎的研究人员名单）之一。

R. 杜安·爱尔兰

美国得克萨斯 A&M 大学梅斯商学院杰出教授，并担任新创企业领导力的主席职务。他教授本科生、硕士、博士和高级主管人员等各层次学生的战略管理课程。他发表的出版物有 200 多种，其中包括 25 本专著。研究重点集中于多元化、创新、公司创业、战略创业以及非正式经济，研究结果已经发表在多种期刊上。他是多种期刊的编辑委员会成员，曾任 *Academy of Management Journal* 主编，还是 12 个特刊的客座主编。他是美国管理学会的前主席，也是美国管理学会和战略管理协会的研究员。1999 年，他获得了“竞争力研究杰出智力贡献奖”，奖励他对美国社会竞争问题研究做出的贡献；2004 年，他获得了 USASBE 颁发的“USASBE

公司创业奖”；2014年，他获得了俄克拉何马州州立大学的“杰出创业学者奖”。他还获得 *Academy of Management Executive* (1999)、*Academy of Management Journal* (2000) 和 *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* (2010) 的“最佳论文奖”。由于出色的研究，他获得了得克萨斯 A&M 大学的“杰出校友奖”。除此之外，在2014年和2015年，爱尔兰博士入选汤森路透“高被引科学家”，还被列为“世界上最具影响力的科学头脑”之一。

罗伯特·E. 霍斯基森

美国莱斯大学杰西·琼斯商学院战略管理系主任。他在加州大学欧文分校获得博士学位，主要研究方向是公司管理、并购和剥离，公司多元化和国际多元化，以及合作战略。他教授的课程包括“公司和国际战略管理”“合作战略和战略咨询”等。霍斯基森教授出版了26本专著，内容包括企业战略和竞争优势。他是多种期刊的编辑委员会成员，如 *Strategic Management Journal* (副主编)、*Academy of Management Journal* (顾问主编)、*Journal of International Business Studies* (顾问主编)、*Journal of Management* (副主编) 和 *Organization Science*。他的研究成果发表在130多种刊物上，其中包括 *Strategic Management Journal*、*Academy of Management Journal*、*Academy of Management Review*、*Organization Science*、*Journal of Management*、*Academy of Management Perspectives*、*Academy of Management Executive*、*Journal of Management Studies*、*Journal of International Business Studies*、*Journal of Business Venturing*、*Entrepreneurship Theory and Practice*、*California Management Review* 和 *Journal of World Business*。他是美国管理学会的研究员和 *Academy of Management Journal* 名人堂的成员。他获得对美国社会竞争问题研究的“竞争力研究杰出智力贡献奖”，还获得了杨百翰大学万豪管理学院授予的“William G.Dyer 杰出校友奖”。他已经完成在管理学会管理委员会三年的任职，当前在战略管理协会理事会任职。

目 录 | Contents

译者序
前言
作者简介

第一篇 战略管理的输入

第1章 战略管理与竞争力 2

开篇案例 阿里巴巴：中国电子商务
巨头站上国际舞台 2

1.1 竞争格局 5

战略聚焦 1-1 技术创新给星巴克
带来了超额的单店
收入 8

1.2 超额利润的产业组织
模型 11

1.3 超额利润的资源基础模型 13

1.4 愿景和使命 14

1.5 利益相关者 16

战略聚焦 1-2 黑莓公司开发利益
相关者生态系统的
失败经历 16

1.6 战略领导者 20

1.7 战略管理过程 21

小结 22

关键术语 23

复习思考题 23

讨论案例 航空业的竞争 24

第2章 外部环境：机会、威胁、 产业竞争与竞争对手分析 26

开篇案例 金拱门上是否有裂痕 26

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 32

战略聚焦 2-1 塔吉特失去了它的
统治地位 38

2.4 行业环境分析 39

2.5 解读行业分析 46

2.6 战略群组 46

战略聚焦 2-2 江山代有才人出，
亚马逊还能独领
风骚多少年 47

2.7 竞争对手分析 48

2.8 伦理思考 50

小结 50

关键术语 51

复习思考题 51

讨论案例 非正式经济：是什么，
为什么重要 51

第3章 内部组织：资源、能力、核心 竞争力和竞争优势 53

开篇案例 数据分析、大型制药公司
和核心竞争力：一个美丽
新世界 53

6.3 创造价值的多元化：相关 约束型多元化和相关联系 型多元化	130	关键术语	162
6.4 非相关多元化	133	复习思考题	162
战略聚焦 6-1 通用电气和联合 技术公司：致力 于内部资本市场 配置和重组战略	135	讨论案例 思科的核心能力：战略性 收购和迅速整合	162
6.5 价值不确定的多元化：动机与 资源	136	第 8 章 国际化战略	165
战略聚焦 6-2 可口可乐公司的 多元化战略：应 对衰退的软饮料 市场	138	开篇案例 网飞公司的国际化 战略	165
6.6 降低价值的多元化：管理者的 多元化动机	141	8.1 识别国际化机会	167
小结	142	8.2 国际化战略	170
关键术语	143	战略聚焦 8-1 家具巨头宜家的全球 化战略	174
复习思考题	143	8.3 环境趋势	175
讨论案例 三一重工	143	8.4 国际市场进入模式的选择	177
第 7 章 并购战略	145	8.5 国际环境中的风险	181
开篇案例 并购：追求业绩提升的 公司所采取的重要战略	145	战略聚焦 8-2 国际足球产业以及 国际足联丑闻所带 来的影响	182
7.1 并购战略的风行	146	8.6 战略竞争结果	185
战略聚焦 7-1 平等合并：并非 易事	147	8.7 国际化战略的挑战	186
7.2 实施收购的原因	149	小结	187
战略聚焦 7-2 决定进行跨国收购的 不同战略依据	151	关键术语	188
7.3 阻碍收购获得成功的因素	154	复习思考题	188
7.4 有效的收购	158	讨论案例 国际化战略：ABB 集团 的发展引擎	188
7.5 重组	159	第 9 章 合作战略	190
小结	161	开篇案例 谷歌、英特尔与泰格豪雅： 合作生产智能手表	190
		9.1 合作战略的主要形式：战略 联盟	192
		9.2 业务层合作战略	196
		战略聚焦 9-1 战略联盟：特斯拉 汽车的运营基础	198

12.1 战略领导力及其类型	261	13.2 创新	284
12.2 高层管理者在公司中的 角色	262	13.3 创业者	284
12.3 管理者的继任与接替	266	13.4 国际创业	285
战略聚焦 12-1 浴火重生：通用 汽车公司的 CEO 继任	268	13.5 内部创新	286
12.4 关键战略领导行动	269	战略聚焦 13-1 奇异公司的创新 之路	288
战略聚焦 12-2 这些方式都可以 让你失败	273	13.6 实施内部创新	290
小结	277	战略聚焦 13-2 什么导致美国运通 公司缺乏创新：骄 傲自大、懒惰倦怠 还是能力欠缺	292
关键术语	278	13.7 通过合作战略进行创新	292
复习思考题	278	13.8 通过收购实现创新	293
讨论案例 宝洁公司管理层变动： 一个关于 CEO 重要性 的启示	279	13.9 通过战略创业创造价值	294
第 13 章 战略创业	281	小结	295
开篇案例 迪士尼成功的关键要素： 创业激情与创新	281	关键术语	296
13.1 创业和创业机会	283	复习思考题	296
		讨论案例 杰西潘尼的失败创新： 原因和结果	297
		注释	299



Part 1 | 第一篇

战略管理的输入

- ▶▶▶▶ 第 1 章 战略管理与竞争力
- ▶▶▶▶ 第 2 章 外部环境：机会、威胁、产业竞争与竞争对手分析
- ▶▶▶▶ 第 3 章 内部组织：资源、能力、核心竞争力和竞争优势

战略管理与竞争力

学习目标



1. 定义战略竞争力、战略、竞争优势、超额利润和战略管理过程。
2. 描述竞争环境和条件，并解释全球化和技术进步如何促使竞争格局的形成。
3. 利用行业组织模型（输入/输出模型）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. 描述愿景和使命，并讨论其价值。
6. 定义利益相关者，并描述其影响组织的能力。
7. 描述战略领导者的工作。
8. 解释战略管理过程。

开篇案例



阿里巴巴：中国电子商务巨头站上国际舞台

目前，中国网民数量位列世界第一，而阿里巴巴则是中国位列第一的电子商务公司（雅虎控股 23%，日本软银集团控股 36%）。2014 年，阿里巴巴在纽约证券交易所挂牌上市，初次公开发行（IPO）之后，它的市值一举超过亚马逊与 eBay 之和以及沃尔玛。2012 年，阿里巴巴网站商品交易额超过中国 GDP 的 2%，相比之下，沃尔玛同年的交易额只占到美国 GDP 的 0.03%。阿里巴巴的出现使中国一跃成为继美国之后世界第二大的电子商务市场。很多中国消费者在天猫（Tmall）上购物，天猫是阿里巴巴旗下一个类似于百货商场的网上购物平台，就像亚马逊一样。中国消费市场规模庞大且发展尚不完备，本土的大型购物商场或实体百货商业链为数不多，这使得阿里巴巴激发了原本无法发生在中国本土的消费。而且，阿里巴巴的出现改变了消费者的消费习惯，这在三四线城市（如小城市和偏远城市）显得尤为明显，因为他们能在阿里巴巴上买到以前买不到的商品。

淘宝是阿里巴巴旗下的又一网上购物平台，能够比肩美国 eBay，它不是用来囤积售卖阿里巴巴自己商品的，而是给制造商、经销商和其他中间商提供的线上商店平台。较大的