《工商管理硕士（MBA）研究生核心课程指南》

**课程名称：战略管理**

**课程编码：10**

**一、课程概述**

《战略管理》是工商管理学科领域中最具综合性的一门跨职能管理课程，强调对学科领域核心课程中基础知识的综合运用。该课程需要以工商管理核心专业课程为前置课程，在国际主流商学院的课程体系中通常都被作为最后一门教学科目。鼓励任课教师根据本校MBA发展的特色定位、项目特点、学生背景对教学方式和内容进行创新，引导学生建设性思维的形成。

本课程所要回答的一个基本问题是：企业如何在动态环境中赢得持续竞争优势。为帮助学员们充分理解和回答这个问题，本课程将在融合中西方经典及前沿管理思想与战略理论的基础上，采用基于企业战略实践过程导向的授课思路，围绕企业成长中可能遇到的各种战略难题组织讨论，希望为各类组织中的管理人员提供进行战略性创新思考与行动的理论构架、分析工具、思路启迪与操作对策。

**二、预修课程**

建议学员在学习本课程前，预先学习过工商管理学科领域的基础性课程和核心的职能性管理课程，其中：

工商学科基础课程主要包括：经济学原理、管理学原理、组织行为学等；

核心职能管理课程主要包括：运营管理、财务管理、市场营销、人力资源管理等。

**三、课程目标**

战略管理作为一门综合性管理课程，旨在塑造和提升学员们的系统思维和全局意识，让他们可以站在公司高层管理者的角度，去系统地思考和分析公司运营过程中在组织层面可能遇到的管理难题和挑战，并通过对所学管理职能知识和技能的融会贯通与整合运用来提出问题解决思路和方案。

通过本课程的学习，学员们可以形成有远见的战略视野，同时掌握企业战略问题分析的基本框架、工具和技能，能够对企业的具体战略问题进行分析并制定简单的战略规划方案，同时能够清楚企业战略执行的难点和要点，形成战略执行管理的基本能力。本课程结束后，预期学员们能够：

* 理解公司战略管理的本质与过程；
* 熟悉中西方战略管理的经典思想；
* 洞悉公司运营与外部环境的关系；
* 掌握公司战略分析的方法与工具；
* 通过团队协作进行公司战略分析；
* 具备公司战略落地与变革的技巧。

**四、适用对象**

本指南适用于工商管理专业硕士学位的研究生。

**五、授课方式**

本课程的讲授适合采取基于深度互动的案例研讨式课堂教学。由于本课程具有很强的综合性和一定的抽象性，故适合采取基于现实案例的互动研讨式教学，同时在每个模块结束的时候能够进行提纲挈领式的总结和升华。鉴于国内MBA项目的学员以在职为主，不适合采取冗长的大案例，而是“系列剧”式的短案例，最好能够辅以恰当的TED类演讲和影视剧等视频材料。同时，建议课程中安排至少2个课时请企业高管参与讲授和研讨。

具体而言，可以用一个通篇案例贯穿整门课程，但是需要根据每个模块的主题进行有针对性地分解和深度地导读与研讨。同时，在每个模块可以再适度配备简短的独立案例，这样可以增进学员对理论知识的深刻理解，同时又能够在互动研讨中，培养起学员们独立的发现问题、分析问题和解决问题的综合能力。

在每个模块的授课过程中，先由通篇案例的节选片段切入引出核心问题，然后导入独立的短案例（最好是来自商业实践中的案例或影视剧中的精选片段），让学员理解问题的普遍性，在此基础上引导学员进行深度的分析和互动研讨，逐步形成并分享自己的观点，最后再由授课教师进行提纲挈领式的总结提炼，帮助学员们逐步形成完整的知识体系。

课堂之外，本课程还希望学员们能够选择一家案例企业进行深度追踪分析，或是以行动学习（Action Learning）的方式在实际工作项目中通过理论联系实践，实现对课程核心知识的融会贯通，充分激发学员的结构化战略思维、创造性思维，并提升他们的战略领导力和战略执行能力。

**六、课程内容**

围绕上面设定的教学目标，本课程的核心内容可以分八个模块展开，每个模块4个学时，标准总学时为32（各学校可以根据实际情况做适度延长）。具体如下。

**第1模块：战略管理概述**

**主要内容**：战略管理的课程定位及与其它工商管理类课程之间的关系；有代表性的企业战略形成与管理过程模型以及围绕这些模型形成的课程内容体系。战略管理的基本概念和命题、企业战略问题的性质与特征；介绍使命和愿景的内涵与意义，并就战略目标的构成维度及其主要特点进行分析和讨论。

**模块重点**

* 什么是战略？什么是战略管理？
* （高层）管理者为何需要战略管理思维？
* 使命与愿景的意义

**阅读材料**

* 迈克尔 A.希特、R. 杜安·爱尔兰、罗伯特 E. 霍斯基森，战略管理：竞争与全球化（概念）（中译本，原书第11版），第一章；
* 格里·约翰逊、凯万·斯科尔斯，《战略管理》，第一章、第二章；
* 阿诺尔多、哈克斯，《战略实践：如何系统制定企业战略》，第一章，第二章；
* 亨利·明茨伯格，《战略历程》，机械工业出版社；
* 伊戈尔·安索夫，《战略管理》，机械工业出版社。
* Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
* 马克·利普顿，《愿景引领成长》，广东经济出版社，2004。

**第2及第3模块：企业战略环境分析**

**主要内容**：以资源依赖理论、制度理论、种群生态理论、产业定位学派等的核心理论观点为切入点，明确企业战略与外部环境的关系，讲解和讨论企业战略环境的构成层次及主要分析框架，帮助学员形成对外部战略环境的系统认知，并能识别产业中蕴含的战略性机会与威胁。

**模块重点**

* 企业战略环境分析框架及不同层次战略环境间的互动关系
* 企业战略与外部环境的动态匹配关系
* 战略群组与竞争对手识别和分析
* 产业生命周期不同阶段的机会与威胁

**阅读材料**

* 迈克尔 A.希特、R. 杜安·爱尔兰、罗伯特 E. 霍斯基森，战略管理：竞争与全球化（概念）（中译本，原书第11版），2016，第二章；
* (美)迈克尔·波特(Michael Porter)，(美)加里·哈默(Gary Hamel)等著，《未来的战略——22位大师对竞争战略本质与策略的思考》，四川人民出版社，2000。
* Henry Mintzberg. The strategy concept 1: five Ps for strategy. California Management Review, 1987, 30(1), 11-24.
* 蓝海林著，《企业战略管理（第3版）》（普通高等教育十二五国家级规划教材），科学出版社，2018。

**第4模块：企业资源能力分析**

**主要内容**：从资源观、能力观、知识观等理论视角阐述企业内部环境分析的基本思路，并结合价值链和行动地图等框架或工具着重介绍企业竞争优势识别与分析的基本思路和方法。

**模块重点**

* 企业竞争优势的来源与基础
* 价值链与价值网络分析

**阅读材料**

* 迈克尔 A.希特、R. 杜安·爱尔兰、罗伯特 E. 霍斯基森，战略管理：竞争与全球化（概念）（中译本，原书第11版），2016，第三章；
* [美]迈克尔•波特，《竞争优势》，北京：华夏出版社，1997，第二至第五章。
* (美)加里·哈梅尔、(美)C.K. 普拉哈拉德著，王振西译，《竞争大未来》，1998，昆仑出版社。

**第5模块：基本业务竞争战略**

**主要内容**：战略方案的可选方向、战略方案的选择和战略评价，着重讲解业务层面的三种基本竞争战略及其适用条件，并介绍相应的分析工具和方法。

**模块重点**

* 认识顾客价值与基本业务竞争战略的关系
* 基本业务竞争战略的动因、支撑要素与适用边界

**阅读材料**

* （美）迈克尔·A·希特 等著，吕巍 等译，《战略管理：竞争与全球化(概念)》(原书第9版)，机械工业出版社，2012，第四章。
* （英）格里•约翰逊，凯万•斯科尔斯：《战略管理》，人民邮电出版社，2004，第七章。
* [美]迈克尔•波特，《竞争战略》，北京：华夏出版社,1997。
* 迈克尔·科特 著，《未来的战略》，四川人民出版社，2000。
* 徐飞著，《战略管理（第三版）》（教育部经济管理类核心课程教材），中国人民大学出版社，2016。

**第6模块：多元化战略**

**主要内容**：着重讲述和讨论企业选择业务聚焦或多元化的动机、类型及实现策略、以及企业业务聚焦和多元化过程中可能会碰到的主要挑战及应对策略。

**模块重点**

* 公司业务聚焦和多元化的动因与组合方式
* 公司业务聚焦和多元化的实现方式及利弊
* 公司内创业战略的障碍与对策

**阅读材料**

* （美）杜安·爱尔兰 等著，赵宏霞 等译，《战略管理：竞争与全球化(概念)》(原书第10版)，机械工业出版社，2013，第六章;
* 康荣平、柯银斌著，《企业多元化经营》，经济科学出版社，1999。
* 尹义省著，《适度多元化：企业成长与业务重组》，三联书店，1999。

**第7模块：公司兼并收购战略**

**主要内容：**企业通过并购战略来取得竞争优势的原因；企业采用并购战略来取得竞争优势过程中面临的主要挑战及应对策略；企业并购战略实施的关键成功因素。

**模块重点**

* 企业并购的类型及其决策过程
* 决定企业并购成败的关键因素
* 并购中的人力资源与企业文化整合策略

**阅读材料**

* （美）杜安·爱尔兰 等著，赵宏霞 等译，《战略管理：竞争与全球化(概念)》(原书第10版)，机械工业出版社，2013，第七章;
* 约瑟夫·克拉林格，《兼并与收购：交易管理》，2000，中国人民大学出版社；
* （美）杰伊·巴尼，（美）威廉·赫斯特里，（中）李新春与（中）张书军著，“战略管理”, 2017，机械工业出版社；

**第8和第9模块请各校综合考虑项目定位、培养方案、课程设置、教学导向等，选择其中一个模块进行教学。**

**第8模块：全球运营与竞争优势**

**主要内容：**认识企业追求全球化战略的动机；明确全球化战略对于竞争优势构建与持续的意义；了解全球化战略的实现方式及各自的优缺点；了解全球化战略的多重风险及应对策略。

**模块重点**

* 国际市场评估的主要思路与指标
* 企业进入国际市场的主要模式及风险

**阅读材料**

* （美）杜安·爱尔兰 等著，赵宏霞 等译，《战略管理：竞争与全球化(概念)》(原书第10版)，机械工业出版社，2013，第八章;
* 魏江、邬爱其等编著，《战略管理》，机械工业出版社，2018，第十一章。

**第9模块：价值链与商业模式创新**

**主要内容：**通过企业价值链中的活动单元，把握商业模式的本质；学会运用商业模式创新帮助企业解决实际经营中的问题；学会运用商业模式画布进行分析；了解“互联网+”、“数字经济”、“新零售”时代商业模式创新的机遇与挑战。

**模块重点**

* 价值链与商业模式的逻辑关系
* 商业模式的主要分析维度
* 企业商业模式创新的主要方式

**阅读材料**

* [美]迈克尔•波特，《竞争优势》，北京：华夏出版社，1997，第二章。
* （瑞士）亚历山大·奥斯特瓦德,、（比利时）伊夫·皮尼厄著，王帅 等译，《商业模式新生代》，机械工业出版社，2011。

**第10模块：战略执行与变革管理**

**主要内容：**讲述企业战略规划的落地步骤，着重介绍平衡计分卡以及在此基础上发展出来的战略地图作为推动战略落地的框架性工具。对于在位企业而言，新的战略规划的落地执行意味着新一轮战略变革过程的开启，因而本模块还将探讨企业战略变革的类型、实施阻力及应对策略。

**模块重点**

* 理解战略中心型组织的基本原则
* 理解战略地图四个层面的内在逻辑
* 掌握企业战略地图的绘制步骤与技巧

**阅读材料**

* Hitt et al. Strategic Management, 第十、十一、十二章;
* 卡普兰，诺顿.《平衡计分卡战略实践》，[中国人民大学出版社](http://book.jd.com/publish/%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E4%BA%BA%E6%B0%91%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E5%87%BA%E7%89%88%E7%A4%BE_1.html)，2009。
* 卡普兰, 诺顿.《战略地图——化无形资产为有形成果》，广东经济出版社，2005。
* 卡普兰, 诺顿.《战略中心型组织: 平衡计分卡的致胜方略》，中国人民大学出版社，2008。
* RS Kaplan, DP Norton. [Using the balanced scorecard as a strategic management system](https://noppa.tkk.fi/noppa/kurssi/tu-22.1500/luennot/TU-22_1500_pre-reading__1__kaplan___norton__1996_.pdf). Harvard business review, 1996。

**七、考核要求**

本课程注重学员战略思维的训练、团队协作能力和战略执行能力的提升，需要学员有全程的深度卷入，不仅需要用心聆听和学习经典战略管理理论思想，还要积极参与课堂案例讨论，并努力完成课外小组作业。具体的考核方式主要有以下四类：

**（1）课堂参与（占10%）**

全程参与课堂，积极参与课内案例讨论，注意倾听他人发言，能广泛分享自己的经验感悟与直觉洞见。

**（2）案例分析（占20%）**

小组讨论积极、合作融洽，能运用合理的理论知识对案例进行解读、分析与汇报。

**（3）研究报告（占30%）**

以小组形式，选择一家案例企业进行随堂跟踪分析，期末撰写完成战略分析报告，促进理论与实践的更好结合，实现对课内所学知识的融会贯通，并借助联系实际的创新思维与战略行动，改善所在单位的经营业绩。

**（4）期末考试（占40%）**

**八、编写成员名单（按姓氏拼音首字母排序）**

**专家成员**：雷星晖（同济大学）、李新春（中山大学）、王宗军（华中科技大学）、吴晓波（浙江大学）、项保华（复旦大学）

**助理秘书：**窦军生、雷李楠

**九、课程资源**

**（1）讲义材料**

* 教材、大纲与PPT
* 教学案例

**（2）参考教材**

* R. 杜安·爱尔兰、罗伯特 E. 霍斯基森、迈克尔 A.希特：《战略管理：竞争与全球化（概念）》（中译本，原书第11版），机械工业出版社，2016年。
* （英）格里•约翰逊，凯万•斯科尔斯：《战略管理》，人民邮电出版社，2004。
* 项保华：《战略管理：艺术与实务》（第5版），华夏出版社，2012年。
* 魏江、邬爱其等 编著. 《战略管理》，机械工业出版社，2018。
* 希尔、琼斯、周长辉著，孙忠译，《战略管理：国际化视野和本地化关注（中国版）》，中国市场出版社，2007。
* 蓝海林著，《企业战略管理（第3版）》（普通高等教育十二五国家级规划教材），科学出版社，2018。
* 徐飞著，《战略管理（第三版）》（教育部经济管理类核心课程教材），中国人民大学出版社，2016。

**（3）其他阅读材料**

**期刊：**

* 《Harvard Business Review》
* 《MIT Sloan Management review》

**网站：**

* 哈佛商业评论（中文）：<http://www.hbrchina.org/>
* 沃顿知识在线：<http://www.knowledgeatwharton.com.cn/index.cfm?languageid=4>
* 麦肯锡季刊：<http://www.mckinseychina.com/zh>
* 商业价值杂志：<http://content.businessvalue.com.cn/>
* 环球企业家杂志：<http://www.gemag.com.cn/>

**书目：**

* 《战略历程：纵览战略管理学派》，明茨伯格、阿尔斯特兰德、蓝佩尔著，刘瑞红等译，机械工业出版社
* 《竞争战略》，波特著，陈小悦译，华夏出版社
* 《竞争优势》，波特著，陈小悦译，华夏出版社
* 《国家竞争优势》，波特著，李明轩，邱如美译，华夏出版社
* 《战略协同》，坎贝尔等著，任通海等译，机械工业出版社
* 《企业多元化经营》，康荣平、柯银斌著，经济科学出版社
* 《兼并与收购：交易管理》，克拉林格著，鲁猛等译，中国人民大学出版社
* Boutellier R, Gassmann O, Zedtwitz MV. 《未来竞争的优势：全球研发管理案例研究与分析》，广东经济出版社2002年版。
* Gay CL, Essinger J. 《企业外包模式》， 机械工业出版社2003年版。
* Hax AC, Majluf NS. 《战略实践：如何系统制定企业战略》，机械工业出版社2002年版。
* Johnson G, Scholes K. 《战略管理案例》，人民邮电出版社2004年版。
* Mintzberg H, Ahlshtrand B, Lampel J. 2001. A guide tour through the wilds of strategic management（《战略管理历程》）. The Free Press.
* 毕意文、孙永玲，《平衡计分卡：中国战略实践》，机械工业出版社2003年版。
* [吉姆·柯林斯](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%90%89%E5%A7%86%C2%B7%E6%9F%AF%E6%9E%97%E6%96%AF)（[Jim Collins](http://wiki.mbalib.com/wiki/Jim_Collins)）和[杰里·波拉斯](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9D%B0%E9%87%8C%C2%B7%E6%B3%A2%E6%8B%89%E6%96%AF)([Jerry I．Porras](http://wiki.mbalib.com/wiki/Jerry_I%EF%BC%8EPorras)). 《基业长青—企业永续经营的准则》(Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies)。
* [吉姆·柯林斯](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%90%89%E5%A7%86%C2%B7%E6%9F%AF%E6%9E%97%E6%96%AF)（[Jim Collins](http://wiki.mbalib.com/wiki/Jim_Collins).《从优秀到卓越》(《Good to Great》)。
* [韩] W.钱•金，[美] 勒妮•莫博涅 著；吉宓 译 《蓝海战略：超越产业竞争，开创全新市场》，[商务印书馆](http://book.jd.com/publish/%E5%95%86%E5%8A%A1%E5%8D%B0%E4%B9%A6%E9%A6%86_1.html)，2016.04。