

Enterprise Strategic Management



21世纪高等院校经济管理类规划教材

江西省第五届全省普通高等学校优秀教材二等奖

企业战略管理 (第2版)

□ 舒辉 主编

□ 张必风 朱力 副主编

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 二维码加深立体化阅读体验
- 案例、习题等营造多方位学习环境
- 提供课件、补充案例、模拟试卷等素材



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Enterprise Strategic Management



21世纪高等院校经济管理类规划教材
江西省第五届全省普通高等学校优秀教材二等奖

企业战略管理 (第2版)

□ 舒辉 主编

□ 张必风 朱力 副主编

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 舒辉主编. -- 2版. -- 北京: 人民邮电出版社, 2016.8
21世纪高等院校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-43139-4

I. ①企… II. ①舒… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第166480号

内 容 提 要

全书共分4篇11章。第I篇介绍企业战略和战略管理的基本概念;第II篇介绍战略管理过程第一阶段“战略分析”的内容,主要包括外部环境分析、企业内部条件分析、企业使命与目标;第III篇介绍战略管理过程第二阶段“战略选择及制订”的内容,主要包括公司战略、竞争战略、战略制订与选择、战略要素与战略文件;第IV篇介绍战略管理过程第三阶段“战略实施与控制”的内容,主要包括战略实施要点,领导、组织和文化,战略评价与控制。

本书按战略管理过程组织内容,追求教材结构与战略管理过程的一致性。各章内容主要包括学习要点及目标、关键概念、引导案例、教学内容、本章小结、复习与思考、案例分析。正文内配有一定数量的视野拓展、案例、补充阅读、名人名言等栏目。

本书提供多媒体课件、习题参考答案、补充习题集(含参考答案)、文字及视频教学案例、模拟试卷等资料,索取方式参见“配套资料索取说明”。

本书可作为经济管理类专业本科生的教材,还可作为企业管理人员的培训教材和自学参考书。

-
- ◆ 主 编 舒 辉
 - 副 主 编 张必凤 朱 力
 - 责任编辑 万国清
 - 责任印制 沈 蓉 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
 - 邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 三河市潮河印业有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
 - 印张: 18.25 2016年8月第2版
 - 字数: 437千字 2016年8月河北第1次印刷
-

定价: 45.00 元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

第2版前言

本书第1版出版于2010年12月,并于2012年12月获得江西省第五届全省普通高等学校优秀教材二等奖(赣教高字〔2013〕54号)。在经历了近一年的酝酿与写作工作之后,本次修订终于成稿,现就以下三个方面做出说明。

一、为什么进行修订

1. 外部环境发生了巨大的变化,对战略管理的相关理论与实践提出了新的课题,从而使企业战略管理的相关理论、研究与实践发生变化,这在客观上要求对本教材进行修订。本书第1版出版至今已5年有余。这在5年间,无论是国际经济形势,还是国内经济形势都已经发生了变化,从而使企业的竞争环境更加复杂。在当今网络经济蓬勃兴起的时代,尤其是在进入“互联网+”的时代,战略决策与战略管理已经成为企业把握时代发展脉搏,寻找发展机遇的重要手段,这无论是对实体经济体而言,还是对虚拟经济体来说,都是不可或缺的。

2. 在5年间的教学使用过程中发现第1版教材有待进一步完善之处,需要进行修订。“为学生和教师提供一本有价值、内容最新和编写得体的企业战略管理教材”是本次修订的目的与准则。为实现这一目标,我们对第1版教材逐页进行了修改、更新、补充与完善。第2版中加入了新的企业战略管理研究成果和实际做法,以及大量新鲜企业战略管理案例。

二、第2版的特色及新增、调整的内容

本次修订对第1版教材进行了全面的梳理、校勘,纠正了存在的问题,并对各章内容进行了必要的增加与删减,以求表述更为简洁、流畅,内容更为充实,编排更为合理。第2版的特色及新增、调整的内容主要体现在以下四个方面。

1. 第2版继续采用第1版的框架结构和逻辑安排,即依然采用由绪论、战略分析、战略选择及制订、战略实施与控制四大板块组成的结构体系。

2. 根据教学需要,调整了某些章节的内容,提高了全书内容的递进性和可操作性。主要包括以下几方面。

(1) 对原“第二章 外部环境分析”的内容进行了重新编写,并补充了一些新内容。即按“外部环境分析基础、宏观环境分析、行业环境分析、竞争对手分析、战略环境分析技术”五模块的结构编排,以便更加符合现实中对外部环境分析的思路——宏观大环境分析、中观行业环境分析、微观竞争对手分析。

(2) 对原“第三章 企业内部条件分析”的内容进行了重新编写,并补充了一些新内容。按“企业内部条件分析的性质、企业内部关键条件审视、企业价值链与竞争优势、标杆管理、企业内部条件分析技术”的顺序编排。除“企业内部条件分析技术”一节的内容没有变化外,其他四节的内容都与第一版有很大的变化。

(3) 在“第四章 企业使命与目标”中对“企业使命”一节内容按“企业使命的含义与层次、企业使命陈述的内容、企业使命陈述的核心要素、企业使命陈述应注意的几个问题”进行重新编排,并补充了一些新内容。

3. 增加了一些新内容,主要有以下几项。

(1) 在“第一章 企业战略与战略管理”中,增加了“企业战略管理面临的挑战”一节内容。

(2) 在“第二章 外部环境分析”中,增加了“外部环境分析基础”和“竞争对手分析”两节内容;同时在“战略环境分析技术”一节中补充了“战略环境预测方法和技术”方面的内容。

(3) 在“第三章 企业内部条件分析”中,增加了“企业内部条件分析的性质”和“标杆管理”两节新内容;在“企业内部关键条件审视”一节中增加了“企业资源和能力”“企业核心能力的概念和标准”和“企业内部资源审视的关键要素”等方面的新内容。

(4) 在“第四章 企业与目标使命”的“企业使命”一节中,新增了“企业使命的层次”“企业使命陈述的核心要素”等方面的内容,同时对“企业使命陈述的内容”进行全新的表述;在“战略目标”一节中,对“战略目标的特征”进行全新的表述。

(5) 在“第五章 公司战略”中,对“多元化战略”一节的内容进行了补充,新增了“多元化战略的利弊及适用条件”方面的内容。

(6) 在各章的复习与思考中,以“名词解释”“单选题”“多选题”“判断题”“简答题”“论述题”“计算题”的模块结构全面取代了第1版中“复习与思考”的单一模块形式,同时新增了大量的复习题,以帮助读者更好地理解、掌握与巩固所学习的知识要点。

(7) 针对第1版中存在的学生/读者无法准确判断复习与思考题答案正确与否的问题,第2版特为书中“复习与思考”部分配套了相应的参考答案,为提高学生/读者的学习效率提供帮助。

4. 大量更新与补充了案例导入、视野拓展、案例分析、补充阅读等栏目内容,并进一步提高了案例内容的针对性和指导性。

经过以上的修改、补充与调整,本版的结构更加符合现实中企业战略管理的基本规律。

本书的修订大纲由舒辉拟定,并经全体作者共同商讨后确定,全书共十一章。舒辉组织策划并统筹协调编写工作,具体分工为:舒辉承担第七至第十一章的修订工作;张必风承担第一至第六章的修订工作;此外,朱力承担了第四至六章的前期修订工作;书稿最后由舒辉总纂、修改、审阅定稿。

在修订过程中,我们力求严谨、新颖,突出本书的特色;同时,还参阅、汲取和引用了大量国内外有关企业战略管理方面的书刊资料和业界的研究成果,并尽可能地在书中参考文献中加以引注。在此向有关专家学者一并表示感谢,同时对人民邮电出版社的大力支持表示感谢;对徐健、杨晓玲曾经为本书所做出的贡献表示感谢,他们是本书第1版的主要合作者,他们的工作在第2版中仍有所体现。

由于编者水平有限,书中难免存在疏漏与不足之处,恳请读者给予批评指正。

舒 辉

2016年6月

于江西财经大学

第1版前言

“企业战略管理”课程是管理类专业的专业基础课,是工商管理专业的核心专业课,是一门系统研究战略管理全过程的基本原理和方法的课程。对管理类专业的高年级学生开设“企业战略管理”课程,是为了达到以下四个目的:一是希望通过本课程的学习,使学生深入了解企业经营战略的基本构成和具体知识,掌握企业战略管理活动所涉及的基本内容与工作程序,能从战略层面上考虑企业的总体发展;二是希望通过本课程的学习,有助于学生充分融合所学的专业知识、能力,深刻理解管理的内涵,从战略高度看待管理;三是希望通过本课程的学习,帮助学生学会从战略角度规划自己的发展生涯,从而有利于学生在未来的人生发展历程中,正确规划就业与创业;四是希望通过本课程的学习,确保学生能做到灵活运用本课程所学到的理论知识与相关分析工具,为企业制订出一份规范的战略报告。本书借助针对特定企业制订战略报告的全过程模拟训练,一方面可使学生对战略管理课程的理论体系有一个较为完整的理解和认识,另一方面有助于学生把握“企业战略管理”课程的精髓,同时学到一项有效的辅助未来实际工作的技巧。

为了有效地实现上述课程教学目的,本书在广泛参考国内外相关资源的基础上,结合国内外研究成果编排出了以绪论、战略分析、战略选择及制订、战略实施与控制四大板块为主体的教材体系。本书从介绍企业战略与战略管理基本概念出发,遵循战略分析、战略选择、战略制订、战略实施、战略评价、战略控制的思路,分析了企业战略管理过程中的各个阶段所涉及的相关问题、理论、技术与方法等方面的知识。本书的内容具有以下几方面的特色。

(1) 结构严谨。本书在编写过程中,对所讨论的内容按战略管理过程来进行组织,即依据战略管理活动过程的逻辑关系对各章节作了精心安排,努力使各章节之间实现有机联系,环环相扣,全书体系构成一个和谐的整体,并力求实现教材结构与战略管理过程的一致性。

(2) 通俗易懂,实用性强。书中各章配有案例分析、阅读材料、复习思考题,以帮助学生和读者理解,更好地学会战略管理的分析方法并灵活运用,从而为解决企业战略管理过程中的一些现实问题提出有效的思路及方案。此外,在组织案例时,力求使案例的内容与教学重点密切联系,并为每一个案例安排了引导性分析题。

(3) 为帮助学生掌握制订规范企业战略报告的方法,本教材特编写了“战略要素与战略文件”一章,介绍了规范的企业战略报告所必须涉及的基本内容与框架结构,以及战略文件的标准体系,这是现有绝大多数战略管理教材中所没有涉及的内容。

本书主要参考文献是我们在编写过程所借鉴、引用或修改引用的各类资料,由于在编写过程所借鉴、引用或修改引用的各类资料数量较大,所以在本书的各章节中未能全部做到采取直接标注的方法来标出所引用相关参考文献的出处,仅在书后用参考文献的方式来表明我们在编写中所借鉴、引用的他人成果。

本书提供有多媒体课件、电子教案、习题集及教学案例集,读者可参照本书封底“配套资料索取说明”的说明索取。

全书的撰写大纲由舒辉提出，并与徐健、杨晓玲共同商讨后确定。全书共分 11 章，具体分工如下：舒辉承担了第七章、第八章、第九章、第十章、第十一章的撰写工作；徐健承担了第一章、第五章、第六章的撰写工作；杨晓玲承担了第二章、第三章、第四章的撰写工作。全书由舒辉具体组织实施并负责最后的统稿、定稿。

在编写过程中，我们力求严谨、新颖，突出本书的特色；同时，还参阅引用了大量国内外有关企业战略管理方面的书刊资料和业界的研究成果，在此一并致谢。由于编者水平有限，书中难免存在疏漏与不足之处，恳请读者给予批评指正。

编者

2010 年 8 月

教学与学习建议

【教学目的】

本课程教学与学习的目的在于通过本课程的学习，使学生（读者）树立战略管理观念，谙熟战略管理的基本理论，了解企业经营战略的基本构成和具体内容，牢固掌握战略管理各项工作的重要技能，进而培养学生（读者）自觉运用战略管理的基本理论、各类方法、工具，去解决企业战略管理中的各类问题，并能有效地为企业制订战略报告的能力。

【前期需要掌握的知识】

管理学原理、公司组织与管理、生产运营管理、市场营销学、人力资源管理、财务管理等课程相关知识。

课时分配建议

教学内容	学 习 要 点	课时安排
第一章 企业战略与 战略管理	1. 了解企业战略管理面临的挑战 2. 理解企业战略管理理论的演进过程 3. 熟悉企业战略管理的过程 4. 掌握企业战略的含义、关键要素 5. 掌握企业战略的类型	2
第二章 外部环境分 析	1. 了解战略环境分析的基础、行业生命周期 2. 熟悉行业结构-行为-绩效模型（SCP） 3. 掌握宏观环境分析及波特五种力量模型 4. 掌握竞争对手分析的内容及主要步骤 5. 掌握外部因素评价矩阵和竞争态势矩阵的构建与分析方法	4
第三章 企业内部条 件分析	1. 了解内部条件分析的目的及重要性 2. 理解企业价值链的概念、价值活动的内涵及联系、价值链的关联与延伸 3. 理解标杆管理的内涵及应用实施 4. 熟悉企业资源要素分类、企业能力的内涵、企业内部关键因素的识别及协同效果分析 5. 熟悉企业竞争优势的构成，了解寻求竞争优势的途径 6. 掌握企业核心能力的概念、判断标准及企业核心能力分析的内容 7. 掌握几种企业内部条件战略分析技术	6
第四章 企业使命与 目标	1. 理解企业使命的概念和层次 2. 理解企业战略目标的内容 3. 熟悉企业战略目标的内涵和特点 4. 掌握企业使命的核心要素及影响因素 5. 掌握企业战略目标的制订方法	2
第五章 公司战略	1. 理解多元化战略、纵向一体化战略、业务外包和并购的动机 2. 熟悉多元化战略、纵向一体化战略、业务外包和并购的风险 3. 掌握多元化战略、纵向一体化战略、业务外包和并购的含义 4. 掌握多元化战略的类型和适用条件 5. 掌握纵向一体化战略的类型	6
第六章 竞争战略	1. 了解成本领先战略、差异化战略的作用 2. 理解基本竞争战略的类型与选择 3. 熟悉成本领先战略、差异化战略和聚焦战略的风险 4. 掌握成本领先战略、差异化战略和聚焦战略的内涵 5. 掌握聚焦战略的实施要点	4
第七章 战略制订与 选择	1. 了解战略选择的过程、方法，以及战略进化的历程 2. 理解构建 GS 矩阵的要点 3. 熟悉战略制订的三阶段框架、工作程序 4. 掌握如何构建 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵、BCG 矩阵、IE 矩阵和 QSPM 矩阵	8

教学内容	学 习 要 点	课时安排
第八章 战略要素与 战略文件	1. 了解五种典型战略报告的结构模式 2. 理解六个标准战略文件系统的适应条件 3. 理解制订和批准战略文件的五步骤 4. 熟悉六个战略要素的基本内涵 5. 掌握使命陈述、公司战略、业务战略（事务战略/职能战略）、战略项目和分析报告五类战略文件的基本结构	4
第九章 战略实施要点	1. 了解战略制订与战略实施的区别 2. 了解战略实施的支持系统 3. 理解并掌握资源配置的三个基本问题、配置方法以及战略与资源的动态组合 4. 理解战略实施的阶段及其基本原则 5. 熟悉战略实施活动的三个中心任务、实施战略的三个基本问题 6. 掌握战略实施的模式	4
第十章 领导、组织和 文化	1. 了解几种典型组织结构的特点及战略优劣 2. 了解企业文化与战略的匹配基本思路 3. 理解战略与组织结构的关系 4. 理解企业文化与战略的关系 5. 熟悉战略领导行为的三大战略管理的基本内容 6. 熟悉企业文化与战略的匹配方式 7. 掌握组织结构的战略性调整与变革的基本内容 8. 掌握企业文化的构成与基本功能	4
第十一章 战略评价与 控制	1. 了解平衡计分卡法和战略审计这两种战略评价方法 2. 理解战略评价的目的及标准、战略控制的方法以及实施途径 3. 熟悉战略评价的内涵、类型和战略控制的内涵 4. 掌握战略评价的流程与主要内容	2
机 动		2
课时总计		48

说明:

(1) 在课时安排上,对工商管理类专业的本科生建议安排 48 课时,非工商管理类专业的本科生及工商管理类专业的专科生可以安排 32 课时或 48 课时。

(2) 在学习安排上,学生(读者)应把重点放在各章节中所提出的需要“掌握”和“熟悉”的内容上,这些方面的内容将是学生(读者)正确学习和掌握企业战略管理核心知识要点的主体内容。在时间安排上,学生(读者)可针对各章学习要点所提出的“掌握”>“熟悉”>“理解”>“了解”的优选层级安排学习时间。

(3) 在各章的“复习与思考”中,按“名词解释、单选题、多选题、判断题、简答题、论述题、计算题”的模块结构提供了大量的复习题,学生(读者)可以以此为基础进行自我练习。练习过程最好能够做到不对照书本进行,以便更好地理解与巩固所需要掌握的知识要点。为更好地帮助学生(读者)提高学习效果,本书配套提供“复习与思考”的电子版参考答案。

(4) 每章的案例导入既可作为本章的课堂讨论之用,也可作为学生(读者)学习本章时引导思考之点,而每章最后的案例分析则可以作为学生(读者)课后的作业之用,以帮助学生(读者)进一步掌握所学内容。如果时间充足,也可以寻找一些相关书籍中的对应内容及思考题来学习,这将有助于学生(读者)更好地掌握“企业战略管理”这门课程的精髓。

(5) 讨论、案例分析等时间已经包括在各个章节的教学时间中。

目 录

第 I 篇 绪 论

第一章 企业战略与战略管理..... 3

第一节 企业战略管理面临的挑战..... 4

- 一、国际经济秩序调整带来的挑战..... 5
- 二、环境问题带来的挑战..... 5
- 三、人文环境带来的挑战..... 5
- 四、国际政治秩序带来的挑战..... 6

第二节 企业战略的含义与内容..... 6

- 一、企业战略的含义..... 6
- 二、企业战略的类型与内容..... 7

第三节 企业战略管理的过程..... 12

- 一、战略管理的含义..... 12
- 二、企业战略管理的过程模型..... 12
- 三、环境分析..... 12
- 四、战略制订..... 14
- 五、战略实施..... 14
- 六、战略控制..... 15

第四节 战略管理理论的演进过程..... 15

- 一、战略管理理论的演进阶段..... 15
- 二、战略规划理论..... 16
- 三、环境适应理论..... 16
- 四、竞争战略理论..... 17
- 五、资源与能力理论..... 17
- 六、动态竞争与动态能力理论..... 18

本章小结..... 18

复习与思考..... 19

案例分析..... 20

第 II 篇 战略分析

第二章 外部环境分析..... 25

第一节 外部环境分析基础..... 26

- 一、环境分析的意义..... 26
- 二、环境分析的内容..... 27
- 三、环境分析的过程..... 28

第二节 宏观环境分析..... 28

- 一、政治法律因素..... 29

二、经济因素..... 29

三、社会文化因素..... 30

四、技术因素..... 31

第三节 行业环境分析..... 32

- 一、行业结构-行为-绩效模型..... 33
- 二、行业生命周期..... 35
- 三、行业竞争结构..... 37

第四节 竞争对手分析..... 44

- 一、竞争对手分析的含义与内容..... 44
- 二、竞争对手分析的主要步骤..... 46

第五节 战略环境分析技术..... 46

- 一、产业分析：外部因素评价矩阵..... 47
- 二、竞争态势矩阵..... 47
- 三、外部因素评价矩阵和竞争态势矩阵的
比较..... 48
- 四、战略环境预测方法和技术..... 48

本章小结..... 49

复习与思考..... 50

案例分析..... 51

第三章 企业内部条件分析..... 53

第一节 企业内部条件分析的性质..... 54

- 一、企业内部条件分析的目的..... 54
- 二、企业内部条件分析的重要性..... 55

第二节 企业内部关键条件审视..... 55

- 一、企业资源和能力..... 55
- 二、企业核心能力的概念和标准..... 60
- 三、企业核心能力分析的内容..... 61
- 四、企业内部资源审视的关键成功因素..... 64

第三节 企业价值链与竞争优势..... 65

- 一、价值链的基本概念和原理..... 65
- 二、价值链的内在联系..... 67
- 三、价值链间的联系..... 67
- 四、价值链的延伸..... 68
- 五、企业竞争优势..... 69

第四节 标杆管理..... 70

- 一、标杆管理的基本含义..... 70
- 二、标杆管理的核心思路..... 71

三、标杆管理的实施	71	三、企业并购的风险	116
第五节 企业内部条件分析技术	72	本章小结	118
一、“雷达图”分析法	72	复习与思考	118
二、产品评价法	74	案例分析	120
三、内部战略要素评价矩阵法	77	第六章 竞争战略	122
本章小结	78	第一节 基本竞争战略	123
复习与思考	79	一、三种基本竞争战略	123
案例分析	80	二、基本竞争战略的选择	123
第四章 企业使命与目标	82	第二节 成本领先战略	126
第一节 企业使命	83	一、成本领先战略的含义	126
一、企业使命的含义与层次	84	二、成本领先战略的作用	127
二、企业使命陈述的内容	85	三、成本领先战略的风险	129
三、企业使命陈述的核心要素	85	第三节 差异化战略	130
四、企业使命陈述应注意的几个问题	87	一、差异化战略的含义	130
第二节 战略目标	88	二、差异化战略的作用	131
一、战略目标的特征	88	三、差异化战略的风险	132
二、企业战略目标的内容	89	第四节 聚焦战略	134
三、企业战略目标的制订过程	91	一、聚焦战略的含义	134
本章小结	92	二、聚焦战略实施的关键	135
复习与思考	93	三、聚焦战略的风险	136
案例分析	95	本章小结	137
第Ⅲ篇 战略选择及制订		复习与思考	137
第五章 公司战略	99	案例分析	139
第一节 多元化战略	100	第七章 战略制订与选择	140
一、多元化战略的含义	100	第一节 战略制订	141
二、多元化战略的类型	100	一、综合的战略制订框架	142
三、多元化的动机	101	二、战略制订的工作程序	142
四、多元化战略的利弊及适用条件	104	三、战略方案制订程序	148
第二节 纵向一体化	106	第二节 战略选择	149
一、纵向一体化的含义与类型	106	一、战略选择的过程	149
二、纵向一体化的动机与收益	107	二、战略选择的方法	152
三、纵向一体化的风险	109	三、战略进化的历程	153
第三节 业务外包	110	第三节 战略制订与选择的分析工具	154
一、业务外包的内涵及其发展背景	110	一、优势-劣势-机会-威胁矩阵	154
二、业务外包的动机	111	二、战略地位与行动评价矩阵	156
三、业务外包的风险	112	三、波士顿矩阵	158
第四节 企业并购	113	四、内部-外部因素矩阵	162
一、并购的含义与方式	113	五、大战略矩阵	164
二、企业并购的动机	115	第四节 战略决策阶段的分析工具	165

一、定量战略规划矩阵的基本结构.....	165	复习与思考	221
二、建立定量战略规划矩阵的步骤.....	166	案例分析	223
三、定量战略规划矩阵的优点与局限性...	167	第十章 领导、组织和文化	225
本章小结	168	第一节 领导行为	226
复习与思考	169	一、战略赋能管理	227
案例分析	172	二、战略激励管理	229
第八章 战略要素与战略文件	174	三、战略变革管理	232
第一节 战略要素	176	第二节 组织结构	235
一、战略思想	176	一、组织结构的内涵	235
二、战略定位	177	二、战略与组织结构的关系	236
三、战略目标	180	三、不同组织结构战略优势与劣势....	239
四、战略重点	181	四、组织结构的战略性调整与变革	241
五、战略阶段	182	第三节 企业文化	243
六、战略措施	182	一、企业文化概述	244
第二节 战略文件	184	二、企业文化与战略的关系	246
一、战略文件的基本类型	184	三、企业文化与战略的匹配方式.....	247
二、企业战略文件总汇	185	四、培育企业文化与战略的匹配.....	248
三、战略文件的结构	190	本章小结	250
四、制订与批准战略文件的步骤.....	193	复习与思考	250
本章小结	194	案例分析	253
复习与思考	195	第十一章 战略评价与控制	255
案例分析	196	第一节 战略评价	256
第IV篇 战略实施与控制		一、战略评价的内涵与类型	256
第九章 战略实施要点	201	二、战略评价的目的及标准	257
第一节 战略实施的过程	202	三、战略评价的流程与内容	259
一、战略实施与战略制订	203	四、战略评价的决策矩阵	261
二、实施战略的基本问题	203	五、战略评价的方法	262
三、战略实施的阶段	205	第二节 战略控制	267
四、战略实施的基本原则	206	一、战略控制的内涵	267
第二节 战略实施活动的中心任务	207	二、战略控制的方法	270
一、建立年度目标	208	三、战略控制的实施途径	271
二、制定政策	209	本章小结	273
三、资源配置	211	复习与思考	273
第三节 战略实施的模式与支持系统	217	案例分析	275
一、战略实施的模式	217	参考文献	277
二、战略实施的支持系统	220	配套资料索取说明	279
本章小结	221		

第 I 篇

绪论

内容概要

- 企业战略管理面临的挑战
- 企业战略的含义、内容
- 企业战略管理的过程
- 战略管理理论的演进过程

*Enterprise Strategic
Management*

“战略”一词出现在我们日常生活中已经很长时间了，企业管理人员现在也能熟练地使用它，战略被看成现代管理活动的至高水平，以及现代企业管理的时髦用语。正因如此，“战略管理”已被全球各所大学的商学院作为一门最重要、必需的课程，在本科、硕士、博士等不同学历层级中开设。

实际上，战略或战略管理是一个内涵广泛而又逻辑严密的概念范畴。为了能灵活而又有效地制订战略、实施战略，企业的管理者不仅需要具有全局观，还应具有创造性。要做到这些，我们就必须对战略管理的基础理论问题进行深入挖掘和探索，因为只有建立在扎实理论基础之上的开拓与创新，才能确保企业战略的执行力与有效性。

不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。

——（清）《陈澹然》

战略是定位、取舍和建立活动之间的一致性，就是企业在竞争中做出取舍，其实质是确定什么可以不做。

——迈克尔·波特

没有战略的企业，就像在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴雨中穿行，最后很可能迷失方向。

——阿尔文·托夫勒

第一章 企业战略与战略管理

【学习要点及目标】

1. 了解企业战略管理面临的挑战
2. 理解企业战略管理理论的演进过程
3. 熟悉企业战略管理的过程
4. 掌握企业战略的含义、关键要素
5. 掌握企业战略的类型

【关键概念】

企业战略、公司战略、经营战略、战略管理

引导案例

顺丰跨界电商：豪赌还是机遇

2012年前后，京东、凡客等电商企业为保证其核心业务的发展，纷纷申请快递许可、斥巨资自建物流体系，而许多物流企业也开始涉足电子商务领域。

顺丰速运成立于1993年，为中国民营快递企业巨头之一，在2015年度经营业绩最好的中国九大快递公司中排在第2位。截至2015年7月，顺丰已拥有近34万名员工，1.6万台运输车辆，19架自有全货机及遍布中国内地、海外的12 260多个营业网点。

自1993年成立开始，顺丰速运就把“速度第一”作为自己的经营理念。为提高运送速度，顺丰自行组建了运输网络，并通过业务系统全程跟踪货物在各个运输环节的安全问题。在江浙沪、京津、广东三个区域，当时顺丰成为除邮政EMS之外全国最大的快递公司，公司业务量实现了年平均40%的高增长率。

然而，进入2008年后，顺丰的营业额增长速度减慢，其利润率伴随着行业利润率的降低而降低。快递行业所处的内外部环境在不断变化，顺丰承受着宏观经济环境及竞争对手的双重压力，想要继续在传统快递市场里获取更多的份额已越来越难，对此，顺丰的当家人王卫不得不考虑顺丰的未来。

2010年，顺丰尝试跨界电子商务领域，推出了“E商圈”计划，并于2010年8月投入运营，主打健康生活网上购物，销售食品及少量3C产品。同时，顺丰率先在深圳布局便利店业务，试图尝试O2O模式，即网上下单后可到门店自提，也可到门店体验产品后再回到网上下单，实现双向互通。2011年10月16日，顺丰与7-11便利店达成合作意向。合作模式是：顺丰授权

7-11便利店为其快递业务的办理点,而7-11便利店也将从快件的收入中抽取一定比例的服务费。此外,顺丰还同广州8字连锁店的48家门店展开了合作。然而,“E商圈”在内地的运营情况并不理想,运营不久,顺丰就关闭了内地业务,收缩战线至中国香港。2012年3月,顺丰上线了高端礼品平台“尊礼会”,销售各类消费卡、保健品、工艺品等,然而上线不久就停止了运营。

2012年5月,顺丰优选业务率先在北京上线。2013年2月26日,顺丰优选业务正式推出,全称为“全球美食优选网购商城”,主营产品为高端食品类。首期开通上、广、深三地配送业务,但仅限于常温商品。该业务推出短短三周内流量大涨近100%,与此同时,其他竞争者的流量却下滑了20%~40%,可谓初战告捷。

2013年3月26日,顺丰优选新增天津、杭州、苏州、南京、武汉五大常温商品配送区。在战略调整方面着重于两个方面:第一,重新定位优选,扩充品类,继续增加最小库存单位(Stock Keeping Unit, SKU),满足消费者的多样化需求;第二,深化整合物流和配送业务,共享顺丰航空、干线等资源,强化配送队伍的“作战力量”。

顺丰优选在2012年红火开局后,面临天猫、京东等大牌电商的竞争,其电商之路并不顺畅,几乎每一个季度都会有相应的战略调整,截至2016年初,上线四年四度更换首席执行官。

2015年,顺丰宣布将独立的线上平台“顺丰优选”和独立的线下门店“嘿客”进行整合。

思考

1. 顺丰快递为什么做出“跨界电商”的战略决策?其意图是什么?
2. 你认为接下来顺丰该如何调整才能在电子商务领域持续发展?

本文主要整理自《中小企业管理与科技》2011年第34期《顺丰速运跨界发展电子商务战略分析》(李建颖)一文,根据其他新闻资料改写。对于快递和电商的跨界竞争,读者还可参考《对电商与快递跨界竞争的思考》(胡凯)一文:
<http://www.chinado.cn/?p=3066>



一个企业的生存和发展在很大程度上依赖于能否选择和实施一个好的战略,尤其当整个行业的经营业绩开始下滑甚至出现危机时,行业内的每个企业都要回答“这个行业正在发生什么变化?”“企业应该如何做才能继续保持良好业绩?”企业的战略决策者在回答这些问题时可能会面临艰难的战略选择和时刻保持警惕的战略调整过程。

本章内容从战略和战略管理的本质讲起,然后介绍战略管理的过程和内容,最后阐述战略管理的理论演进及其代表性观点。

第一节 企业战略管理面临的挑战

2007年,“次级房贷债券”像亚马逊河上的蝴蝶一样,轻轻地拍动翅膀,便打破了华尔街巨大的经济泡沫,掀起了一场席卷全球的金融风暴。大量次级房贷通过金融衍生品被层层打包出售,这条看似完整的金融链给华尔街带来了虚假的繁荣。尽管多国中央银行陆续向金融市场注入巨额资金,也没能阻止这场金融危机的蔓延。危机从发达国家扩散到发展中国家,

从金融领域扩散到实体经济领域，全球资金链紧缩，融资成本上升，企业生产放缓，世界实体经济遭受了严重冲击。

一、国际经济秩序调整带来的挑战

伴随着金融危机而来的是全球经济失衡，意味着原有的世界经济秩序被打破。金融危机之后，全球性的结构调整不可避免。金融危机促进了世界经济秩序的调整，主要体现在国际力量格局演进，国际经济关系加速调整。在这个过程中，全球经济格局呈现新变化，世界经济东倾但未完全东倾，中国、印度等新兴经济体迅速成长，尤其中国的成长备受关注。

二、环境问题带来的挑战

环境问题包括能源短缺、环境污染及生态破坏等。随着人类文明的发展，高度发达工业的负面影响愈演愈烈，国际社会对此也越来越关注。2009年12月结束的哥本哈根会议，表明了国际社会对环境问题的关注，以及对低碳经济的倡导，这也预示着高排污、高耗能的行业将受到强烈的政策冲击。那些能源密集型、高排污的企业将面临来自能源价格上升和政策打压等方面的严峻挑战。即使短期内国家为保证经济发展不会全面打压这些企业，但是长期来讲，产业结构的优化势在必行。我国已经开始倡导低碳经济，控制高耗能工业发展，减少和控制高耗能产品出口；大力发展使用可再生能源技术；全面大力发展核电，特别是着重第三代、第四代先进核电技术；提高大范围的公众环保意识，使低碳生活方式成为普遍行为。

这些对传统企业的挑战，要求它们对未来的发展制订新的战略规划，寻求自己转型的机遇，不能坐以待毙。例如，丰田抓住新能源发展的机遇，通过电动汽车缓解了企业发展中的能源短缺等问题。高耗能、高污染的企业，要想长期持续生存，可以利用新能源技术，开发新能源产品，不仅仅躲过政府对这些企业的打压，更是为自己创造一个华丽转型的机会。

三、人文环境带来的挑战

人文环境对企业战略管理的挑战主要体现在两个方面：一是国内人文环境的发展变化，随着人们生活水平的提高，以及受国际文化交流的影响，各国的人文环境都在发生变化，从而影响消费者对产品的需求以及公司治理环境；二是对国际人文环境的不熟悉。随着企业国际化竞争的加剧，能否尽快熟悉目标国的人文环境，从而准确把握其消费者对产品的需求以及跨国管理的关键，这将是企业在国际市场成功的必要条件。然而，人文环境是一个复杂的社会概念，对其变化的把握本身就不容易，加之人文环境对消费者需求以及公司治理环境影响的不确定性，对企业战略管理的挑战就更加严峻了。

海尔冰箱在进入美国市场的时候，就准确把握了消费者心理，利用美国人有在车里和卧室放置小型冰箱的喜好，采取主打小型车载冰箱的战略决策，成功地打开了美国市场，成为最大的小冰箱供应商。快餐领域的两大巨头（肯德基和麦当劳）在中国本土化经营的例子，也很好说明了人文环境对企业战略的挑战。虽然在国际市场上麦当劳远胜于肯德基，但是由于肯德基在中国采取了有效的本土化战略，把握住了中国消费者的饮食习惯，在中国市场上的份额成功地超越了麦当劳。