

侯章良 刘立新 编著

最重要的5个工具

战略管理

战略管理

最重要的5个工具

管理工具箱丛书

侯章良 刘立新 编著

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理最重要的 5 个工具 / 侯章良, 刘立新编
著. —广州: 广东经济出版社, 2008. 2

(管理工具箱丛书)

ISBN 978 - 7 - 80728 - 825 - 1

I. 战… II. ①侯…②刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 005050 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	16.5 1 插页
字数	260 000 字
版次	2008 年 2 月第 1 版
印次	2008 年 2 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 825 - 1
定价	31.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: (020) 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 37601950

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

Foreword

在《哈佛商业评论》创刊八十周年华诞之际，评选推出了“过去八十年来最具影响力的十大管理理念”，它们分别是：①破坏性技术；②平衡计分卡；③业务流程再造；④核心竞争力；⑤关注企业长远发展；⑥“五力”分析模型；⑦管理与领导；⑧防止营销短视；⑨沟通以人为本；⑩公司治理结构。其中，平衡计分卡、业务流程再造、核心竞争力、“五力”分析模型、关注企业长远发展、管理与领导、公司治理结构七个都可以归为战略管理，由此可见战略管理的重要性。

笔者前些天与一位民营企业老板聊天时，他说：“现在企业做大做强了，却不知道怎样制定自己的发展战略。”这是一种典型的战略迷失、困惑和战略恐慌。在咨询工作中，我们发现很多民营企业家在他们创业的不同阶段也遇到过同样的问题。因此我们有必要对企业战略的制定进行分析和总结，这不仅对于战斗在企业一线的企业家（特别是中小企业老板），而且对于管理专业的学生、MBA，以及所有对战略管理有兴趣的人员都是很有益处的。

著名管理大师迈克尔·波特曾经说过：“世界上有三类企业：不知道发生了什么的企业；看着事情发生的企业；使事情发生的企业。”那么，怎样才能做一个使事情发生的企业呢？——制定企业发展战略！

怎样才能制定出科学的企业发展战略？

——正确运用战略管理工具。

现在管理工具名目繁多，从 20 世纪 70 年代首次提出企业战略管理概念以来，在其近 30 年的发展历程中，出现了众多的工具，在帮助、支持高层管理人员对企业进行合理、全面的战略管理方面起着不同的作用。然而，企业管理人员不是专科教授，不是咨询师，不可能对这些工具全面熟悉和了解，也没有这个必要。

为此，本书选择了五个比较典型的战略管理工具——PEST 分析、“五力”模型分析、价值链分析、SWOT 分析、平衡计分卡。我们对每个工具的概念、作用、特点、应用方法进行了系统的介绍，并以实际案例加以阐述说明。每个企业可以根据自己的特点，找到适合自己的管理经验来勾画最符合自身实际的发展蓝图。

相信通过这一工作，加上全体员工的创造，一定可以形成并逐渐增强自己的核心竞争力，在日趋激烈的国际国内竞争中勇立潮头，创造非凡的业绩，并做到基业长青。

作者

2008 年 1 月

目 录

Contents

第一章 企业外部环境分析工具：PEST 分析	(1)
第一节 PEST 分析的概念	(1)
一、PEST 分析的定义	(1)
二、外部环境的特点	(2)
【案例】用 PEST 分析指导企业实施信息化	(3)
第二节 PEST 分析的理论框架及作用	(6)
一、PEST 分析的四大组成部分	(6)
二、PEST 分析的作用	(7)
【案例】政策环境影响战略选择	(8)
第三节 政治法律环境分析	(9)
一、政治法律环境分析的内容	(9)
二、政治法律环境分析的方法	(10)
【案例】具体政策制约企业发展	(12)
第四节 经济环境分析	(13)
一、经济环境分析的内容	(13)
二、经济环境分析的方法	(14)
【案例】西南航空公司的经营战略	(16)

第五节 社会文化环境分析	(21)
一、社会文化环境分析的内容	(21)
二、社会文化环境分析的方法	(23)
【案例】联想集团被迫变更商标名称	(23)
第六节 技术环境分析	(24)
一、技术环境分析的内容	(24)
二、技术环境分析的方法	(26)
【案例】技术环境对希捷公司 (Secgate) 的影响	(27)
第七节 对 PEST 分析方法的评价	(28)
一、PEST 分析方法的要求	(28)
二、PEST 分析方法的局限	(29)
第八节 PEST 分析方法	(30)
一、PEST 分析方法的构成	(30)
二、PEST 分析的方法	(31)
第九节 PEST 分析案例解读	(35)
【案例一】胶卷市场 PEST 分析	(35)
【案例二】中国报业外部环境 PEST 分析	(38)
【案例三】中国移动通信企业的 PEST 分析	(41)
【案例四】台湾新竹科学工业园区的 PEST 分析	(44)
【案例五】福特汽车公司的 PEST 分析	(48)
 第二章 企业竞争力分析工具——“五力”模型	(53)
第一节 “五力”分析模型的概念	(54)
一、“五力”分析模型的内容	(54)
二、“五力”分析模型的作用	(56)
【案例】深圳市房地产开发行业的“五力”分析	(57)
第二节 行业现有竞争状况分析	(59)
一、行业中现有竞争者	(59)
二、行业增长速度	(60)

三、行业固定成本或库存成本	(60)
四、行业转换成本	(61)
五、行业总体生产规模和能力	(61)
六、竞争者的差别	(61)
七、行业与企业的联系紧密程度	(61)
八、退出行业的障碍	(61)
【案例】远交近攻的通用汽车	(62)
第三节 新进入者的威胁	(65)
一、进入障碍	(66)
二、原有企业的反击	(70)
【案例】格兰仕——“摧毁产业投资价值”的保卫战	(71)
第四节 替代产品或服务的威胁	(73)
一、行业中引起替代的原因	(73)
二、替代品的种类	(74)
三、替代的经济性	(75)
四、替代品的替代途径	(76)
【案例】铁路面临替代品威胁	(79)
第五节 供应商和购买商的议价能力	(80)
一、供应商的议价能力	(80)
二、购买商的议价能力	(81)
【案例】丰田汽车打造供应商分享网络提高竞争力	(82)
第六节 对“五力”分析模型的评价	(84)
一、“五力”分析模型的不足	(84)
二、“五力”分析模型的贡献	(85)
【案例】美国的存储器（内存）项目的“五力”分析	(86)
第七节 “五力”分析模型的分析方法和应用流程	(88)
一、动态分析	(88)
二、静态分析	(89)
三、应用流程	(89)

【案例一】航空业的“五力”静态分析..... (90)

【案例二】制药业的“五力”静态分析..... (91)

第八节 “五力”模型分析案例解读 (92)

【案例一】用“五力”模型分析东方卫视的竞争力…………… (92)

【案例二】中国高档客车产业“五力”分析..... (94)

【案例三】ZY市家政服务行业“五力”分析 (96)

【案例四】广播电视报竞争力丧失的分析 (100)

【案例五】用“五力”模型分析耐克和阿迪达斯的品牌之争
..... (102)

【案例六】世界汽车巨头的“五力”分析 (108)

第三章 企业内部环境分析工具——价值链分析 (111)

第一节 价值链分析的概念 (112)

一、价值链分析的提出 (112)二、价值链分析的内容 (112)三、价值链间的关系 (116)

【案例】出版行业的价值链分析 (117)

第二节 价值链分析的作用及特点 (119)一、价值链分析的作用 (119)二、价值链分析的特点 (120)

【案例】运用企业价值链分析两国有企业的竞争优势 …… (122)

第三节 价值链活动的评价 (125)

一、价值链基本活动的评价 (125)

二、价值链辅助活动的评价 (127)三、企业与企业间的价值链 (127)

【案例】摩托罗拉与供应商“共赢” (129)

第四节 对价值链分析的评价 (130)

一、优势与长处 (130)

二、劣勢和局限 (131)



【案例】U-Haul 公司的价值链分析	(131)
第五节 价值链分析的应用流程	(133)
一、定义企业的战略经营单位	(133)
二、确认企业关键的价值创造活动	(133)
三、进行内部成本分析	(134)
四、进行内部差别化分析	(134)
五、画出行业的利润池	(134)
六、垂直关联分析	(136)
七、定期重复	(137)
【案例】宜家 (IKEA) 的价值链分析	(137)
第六节 价值链分析案例解读	(139)
【案例一】水泥生产企业价值链分析与应用	(139)
【案例二】房地产全程营销的价值链分析	(143)
【案例三】用价值链指导竞争战略调整	(147)
【案例四】从产业价值链分析企业战略外包	(153)
 第四章 战略制定工具——SWOT 分析	 (159)
第一节 SWOT 的概念及作用	(160)
一、SWOT 的概念	(160)
二、SWOT 的作用	(160)
【案例】中式快餐的 SWOT 分析	(161)
第二节 SWOT 的四个因素	(166)
一、优势 (S)	(166)
二、劣势 (W)	(167)
三、机会 (O)	(167)
四、威胁 (T)	(168)
【案例】对 Winnebago 工业公司的 SWOT 分析	(169)
第三节 对 SWOT 分析的评价	(172)
一、优势与长处	(172)

二、劣势和局限	(172)
第四节 SWOT 应用的操作流程	(174)
第五节 SWOT 分析案例解读	(177)
【案例一】我国生物医药企业的 SWOT 分析	(177)
【案例二】A 市纺织业的 SWOT 分析	(183)
【案例三】中国电信的 SWOT 分析	(193)
【案例四】福特汽车公司的 SWOT 分析	(197)
第五章 战略实施工具——平衡计分卡	(199)
第一节 平衡计分卡的概念	(200)
一、财务向度	(201)
二、顾客向度	(202)
三、内部流程向度	(202)
四、创新与学习向度	(203)
【案例】平衡计分卡在一家跨国食品公司的成功运用	(204)
第二节 平衡计分卡的核心思想及适用条件	(209)
一、平衡计分卡的核心思想	(209)
二、平衡计分卡的适用条件	(211)
【案例】平衡计分卡推行不顺利探因	(212)
第三节 平衡计分卡的作用	(213)
一、平衡计分卡平衡了什么	(215)
二、平衡计分卡的作用	(217)
【案例】可口可乐(瑞典)饮料公司在发展中推广平衡计分卡	(218)
第四节 平衡计分卡指标的设定	(220)
一、目标的衡量与关键绩效指标	(220)
二、因果关系分析	(222)
三、财务向度	(223)
四、客户向度	(225)

五、流程向度	(227)
六、学习向度	(231)
第五节 平衡计分卡的操作流程	(233)
第六节 平衡计分卡成功实施的要素	(238)
第七节 平衡计分卡分析案例解读	(242)
【案例一】平衡计分卡在美国 FMC 公司的应用	(242)
【案例二】壳牌公司的平衡计分卡	(244)
【案例三】平衡计分卡重塑敦豪 (DHL)	(246)
【案例四】沃尔沃汽车公司的平衡计分卡应用	(250)
星级管理咨询服务	(253)

第一章

企业外部环境分析工具——PEST 分析

第一节 PEST 分析的概念

一、PEST 分析的定义

对于一个特定的企业来说,企业外部环境因素总是通过影响产业环境直接或间接地对企业发生作用 and 影响。一般来说,外部环境包括政治法律因素、经济因素、社会人文因素和技术因素等。这些外部环境因素与企业的关系如图 1-1 所示。

产业环境和位于其内部的各个企业均要受到政治、经济、社会和技术等外部环境的影响。当然,这些因素也是相互联系、相互影响的。并且,外部环境的变化,对一些企业带来负面影响的同时,必然会对另一些企业

带来正面影响。

PEST 分析就是通过对企业所处的外部环境进行全面客观的分析，明确各个因素对企业的影响，找出它们为企业所提供的发展机会以及所构成的威胁，以此作为出发点、依据和限制条件制定战略，其核心是“趋利避害”。

其中“PEST”分别是四类外部环境因素的英文单词首字母：

- (1) P (Political) ——政治法律因素。
- (2) E (Economical) ——经济因素。
- (3) S (Social) ——社会文化因素。
- (4) T (Technological) ——技术因素。

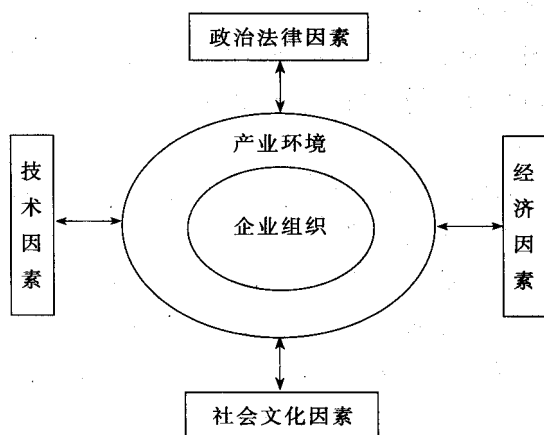


图 1-1 企业与外部环境的关系

二、外部环境的特点

企业的外部环境作为一种企业的客观制约力量，在与企业的相互作用和影响中体现出这样一些特点。

1. 唯一性

每个企业都面对着自己唯一的外部条件，即使是处于同一行业的企

业, 由于它们本身的特点和眼界不同, 对环境的认识和理解是不同的, 也不会具有绝对相同的外部环境。

外部环境唯一性的特点, 要求企业必须要具体情况具体分析。不但要把握住企业所处环境的共性, 也要抓住其个性。同时, 要求企业的战略选择不能套用现成的战略模式, 要突出自己的特点, 形成独特的战略风格。

2. 变化性

在现实世界中, 唯一不变的就是变化, 并且这种变化对一个具体的企业来说, 是唯一性和变化性的统一。任何一个企业都不会处于永恒不变的外部环境之中, 企业的外部环境总是处于不断变化的状态之中。

外部环境的变化性, 要求企业的外部环境分析应该是一个与企业环境变化相适应的动态分析过程。战略的选择也应依据外部环境的变化作出修正或调整, 企业要不断分析与预测未来环境的变化趋势, 当环境发生变化时, 为了适应这种变化, 企业就必须改变战略, 制定出适应新环境的战略, 达成企业战略与环境间的新的平衡和匹配。

3. 复杂性

外部环境的复杂性指企业在进行外部环境分析时所应当考虑到的环境因素的总量水平。如果企业外部的影响因素多, 且各因素间相互关联, 则意味着环境复杂。环境的复杂性不仅表现在环境因素的多寡上, 而且还表现在环境因素的多样化方面。

一般来说, 随着时代的发展, 企业作为一个开放系统, 它所处的外部环境因素会有越来越复杂、越来越多样化的发展趋势, 因而企业所面临的外部环境会变得更加复杂。

总之, 企业所面临的外部环境是处于经常变动之中的, 其挑战性日益增强, 环境发生的很多变化都是企业以前从未碰到过的, 这就造成了企业经营的不确定性。

【案例】

用 PEST 分析指导企业实施信息化

信息化在一定程度上体现为“主体主动论”与“环境决定论”两种状况的结合。企业信息化绝不是一个或多个企业的孤立行为, 而是企业内部

信息化与外部信息化互动的过程，外部因素的变化在很大程度上决定了企业信息建设的成败。

1. 企业信息化是内外一体的整体行为

企业信息化通常是指在企业的生产、销售、经营、管理和决策等各个层次、各个环节、各个方面，应用网络和通信等信息技术，充分开发、广泛利用企业内外信息资源，提高企业生产、经营和管理水平，增强企业竞争力和灵敏度的过程。企业信息化建设实际上就是企业主动适应信息时代的过程。它通常包括：设计及生产流程的信息化，企业内部管理的信息化以及电子商务。

企业信息化是提高企业市场竞争力的需要，能够提高管理水平，促进企业管理模式与组织模式的变革，适应全球经济一体化的要求，成为加快国民经济结构战略调整的重要力量。企业信息化是企业主动适应信息时代的举措，也是企业进行自我改造与改革的主要手段。

过去人们通常认为信息化就是企业应用信息技术的过程，也就是使用计算机和网络的过程。但是现在看来，企业信息化是一个持续、渐进、不断完善的过程。企业信息化是对外部环境变迁的主动适应与自我改造的过程。它绝不能一蹴而就，而是一个“只有起点，没有终点”的应用技术、改造自己、适应环境的过程。在这个过程中企业信息化存在许多不确定性，影响企业效益的发挥，也造成企业信息化的高失败率。

企业信息化，除了向内部要效益外，还需要向外部要效益。但是外部存在各种障碍因素，往往导致了在很多地区、很多行业中存在“技术上可行，而实际上难行”的尴尬局面。因此企业信息化绝对不是单纯企业一家之事，而是企业内外部一体化行为。没有外部信息化，企业信息化建设就不完整。

2. 阻碍企业信息化的外部因素越来越明显

制约企业信息化的外部阻碍因素过去常常被忽视，或者关注不够，结果随着信息化的深入和各企业间协调商务的需求，其负面作用越来越大，这使得企业信息化建设的外部因素必须得到高度重视。经过宏观分析发现企业信息化外部障碍因素主要有以下几个方面：

首先，外部不确定性的威胁。

网络经济的发展、信息技术等高新产业的迅猛突起，以及经济全球

化、一体化的进程日趋明显，造成了整个人类经济状况的不确定性——市场的不确定性、竞争对手的不确定性。这些问题都把企业推向快速变动的竞争潮流之中，使产业环境进入一个长期的动荡期，造成信息化的业务布局不规范、组织结构不合理和投资规划不科学等问题。传统的企业结构模式都是以组织规范流程，而信息化就要使组织服从流程，这就决定了信息化建设的进程必定是一个不断打破传统流程的过程，迫使企业信息化建设需要处理好类似“波”与“粒”的关系。

其次，标杆型企业的缺失与技术市场的不成熟。

企业信息化既是一个创新过程，也是一个经验模仿行为，特别对于许多跟随型企业来说，学习别人的成功经验非常重要，可以避免多走弯路。但是，目前很少有成功的案例适合多种类似的企业参考，信息化经验过于贫乏，企业要靠在失败中吸取教训来成长的话成本实在太高。目前在总结信息化项目失败时，的确存在技术市场不成熟的现象，例如，没有适合单个企业的信息化原料（软件、硬件和方案），可选择方案比较少、适用性较差等。

最后，外部协作性环境尚不成熟，协作机构一体化过程中的利益冲突明显。

例如，企业上下游之间通过网络合作还存在信息安全、隐私等新问题，与金融、认证、税收等环节还需要进一步合作以理顺关系；基于价值链上的各个利益主体还没有得到很好的解决。

作为环境中的个体，外部障碍还将阻碍企业信息化的动机，制约企业信息化效益的发挥。在这方面，我们经常谈论企业信息化（informazation），而西方通常称之为 e-transformation，这里的最根本的差异在于，前者认为企业信息化主要表现在内部机构之间，而后者则认为在于企业的信息化过程即企业面向网络化的转型过程。企业 E 转型比企业信息化更具有整体性和依赖外部的特性。

企业信息化建设的外部困难并非中国特色，即使在企业信息化比较成功、基础非常好的美国，企业之间开展协同商务时仍存在许多外部困难，这些困难正在制约企业信息化效益的发挥。

3. 改善企业信息化外部环境的主要措施

企业信息化外部障碍的解决是一个持续渐进的过程，不仅需要外部的