

高等院校精品课程系列教材

战略管理

(项目教学版)

刘平◎编著



Strategic Management



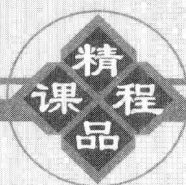
机械工业出版社
China Machine Press

高等院校精品课程系列教材

战略管理

(项目教学版)

刘平◎编著



*Strategic
Management*



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理/刘平编著. —北京:机械工业出版社, 2013.3

(高等院校精品课程系列教材)

ISBN 978-7-111-41767-5

I. 战… II. 刘… III. 企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 047221 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书是国内第一部真正以项目教学方式展开的战略管理教材,根据应用型人才的培养目标和“应用为本、学以致用”的办学理念,在学习和借鉴 CDIO 国际工程教育理念与方法的基础上,通过多年的项目教学实践,建立了“教学内容与实际工作相结合、校内培养与企业培养相结合、学生角色与员工角色相结合”的项目教学内容体系,其最大特点在于用项目驱动教学,用任务引领学习。本书以一个完整的课程项目“为家乡企业制定战略”发端,分为6个子项目,将相关知识点有机融入各个子项目中,最后以“为自己制定人生发展规划”收尾。

本书适合作为战略管理课程项目教材,也可作为人生发展规划的参考书。

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:王金强 版式设计:刘永青

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2013年4月第1版第1次印刷

185mm×260mm·19.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-41767-5

定 价:35.00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:hzzj@hzbook.com

作者简介

刘平
高级战略规划师
中国保险与保障中心主任
中国自动识别技术协会常务理事
省部共建辽宁省自动识别产业技术创新战略联盟秘书长
中国未来研究会理事

刘平，1966年生，四川德阳人，教授，高级战略规划师，历任沈阳理工大学应用技术学院金融保险专业带头人、工商管理专业带头人、经济与管理学院副院长，现任信息与控制学院院长，目前兼任中国保险与保障中心主任、中国自动识别技术协会常务理事、省部共建辽宁省自动识别产业技术创新战略联盟秘书长、中国未来研究会理事。拥有清华大学和美国哥伦比亚大学双硕士学位，熟悉中外管理理论，并富有从基层到高层的管理实践经验；在《现代经济探讨》《江西财经大学学报》《企业管理》《中国改革》《中外管理》《销售与市场》《当代经济管理》《光明日报》《云南财经大学学报》《重庆工商大学学报（社会科学版）》《湖南财政经济学院学报》《中国教育报·高等教育》《湖北经济学院学报》《现代营销》《金融时报》《21世纪经济报道》《第一财经日报》《经理人》《中国保险》《上海保险》等核心期刊和国家期刊近百种重点期刊上发表文章30余万字；其中《高成长企业的长赢基因》《对传统供需理论的反思》《再看破坏性创新》《家世界的“显形”危机》《三洋脱困之路》《我国新兴寿险公司的战略选择》《中国保险业60年发展历程综述》《中国需要什么样的软件人才》《如何成为标准的创造者》《西部欠发达地区保险业发展思路与策略的研究》《过快扩张使企业面临巨大不确定性》《快速成长型企业的危机基因》《以需求为导向培养技术应用型人才——对独立院校发展建设与人才培养的思考》（2010年获辽宁省教育科学“十一五”规划优秀成果三等奖，其核心观点已被采用并产生积极效果）等文章被广泛转载；其中多篇文章被人大报刊复印资料全文转载，部分文章收录于全国优秀保险论文集、国际学术年会论文集；《民生中的若干问题——养老金缺口债务责任和偿还的研究》（研究报告）2011年荣获由辽宁省委宣传部、省发展与改革委员会和省教育厅等单位联合主办的辽宁省第三届哲学社会

科学学术年会优秀成果一等奖；《借力国际品牌，深化校企合作，立足学以致用，培养应用型卓越计算机工程人才》获 2012 年辽宁省普通高等教育本科教学成果二等奖。

作者在高等教育出版社、中国经济出版社、中国金融出版社、电子工业出版社、机械工业出版社、清华大学出版社、中国人民大学出版社、东北财经大学出版社、中国发展出版社等国家一级出版社已出版 10 余部著作和教材，包括：《保险学概论》（获辽宁省人力资源和社会保障科学研究成果二等奖，2011 年）、《保险战争》《华尔街之痛：一个个倒下的金融巨擘》《世界大行动：救市进行时》《移民美国》《就业新思维：自主创业》《证券投资实训手册》《保险学：原理与应用》（辽宁省“十二五”普通高等教育本科省级规划教材）、《创业学：理论与实践》（第 2 版，21 世纪管理学精品教材、辽宁省“十二五”普通高等教育本科省级规划教材、2012 年被辽宁省推荐参评国家级“十二五”规划教材）、《战略管理：流程、方法与工具》（普通高等院校经济管理类“十二五”应用型规划教材）、《企业经营管理综合实训》《创业管理：理论与实践》（2009 年度辽宁省社会科学规划基金项目成果）、《企业经营沙盘模拟实训手册》《中教景程模拟企业经营（沙盘对抗）实训手册》《金蝶企业经营沙盘模拟实训手册》等，其中《拯救 AIG：解读美国最大的金融拯救计划》《解密友邦：友邦保险中国攻略》《用友 ERP 企业经营沙盘模拟实训手册》（第 3 版）、《创业攻略：成功创业之路》（2010 年获辽宁省自然科学学术成果奖二等奖）等已成为畅销书。

作者还是 2009 年辽宁省社会科学规划基金项目《大学生创业教育通俗读本》（课题编号：L09DJY068）的负责人，2009 年度辽宁经济社会发展课题《促进我省大学生群体创业、就业的新思路和新举措研究》（课题编号：2009ls1ktshx-11）的联合主持人，辽宁省教育科学“十二五”规划 2011 年度立项课题《跨学科复合型应用人才培养模式研究》（课题编号：JG11DB232）的负责人，省教育厅 2012 年度辽宁省普通高等教育本科教学改革研究立项《电信专业“满足学生就业、升学、个性化发展”的分类培养、分级教学的多元化人才培养模式探索与实践》课题负责人，《工商管理示范专业建设项目》主持人，《工商管理专业以就业为导向应用型人才培养模式的研究》项目主持人，实验技术基金项目《证券投资实训系统与教材开发》项目主持人，省级精品课程《企业战略管理》负责人和主讲教师（2010 年），省级优秀教学团队工商管理专业教学团队带头人（2011 年），2011 年省级综合改革试点专业、2012 年被推荐为国家级综合改革试点专业电子信息工程（自动识别技术方向）联合负责人。主要研究方向：企业发展战略、行业发展战略、创业理论与实务、电子信息工程。

作者交流邮箱：liuping661005@126.com。

前言

CDIO国际工程教育联盟

在课堂教学越来越难以吸引学生注意力的高校课堂，越来越多的教师开始引入项目教学，用以激发学生的学习兴趣和内在潜力。然而，真正适应项目教学的实用教材却非常匮乏，许多冠以项目教学或任务驱动型的教材，仅仅是在原教材的体系基础上，在每章或部分章的后面增加一个项目或任务而已。

为此，我们贯彻“应用为本、学以致用”的办学理念，在学习和借鉴 CDIO 国际工程教育理念与方法的基础上，通过多年的项目教学实践，建立了“教学内容与实际工作相结合、校内培养与企业培养相结合、学生角色与员工角色相结合”的项目教学内容体系，同时开发了这本项目教学版战略管理教材。其最大特点在于用项目驱动教学，用任务引领学习。本书以一个完整的课程项目“为家乡企业制定战略规划”发端，分为“知彼——分析外部的机会与威胁，知己——找出自身的优势与劣势，定位——确定企业使命与战略目标，路径之选——确定企业的总体战略，短兵相接——确定企业的竞争战略，全力以赴——关键任务与配套政策”6个子项目，将相关知识点有机融入各个子项目中，最后由“为自己制定人生发展规划”收尾。

虽然，CDIO 项目教学引入我国已经有一段时间，但仍处于探索推广阶段，需要广大的教育工作者共同努力，勇于探索，积极交流。为此，我们热切欢迎广大读者提出宝贵的意见和建议，同时也欢迎有志于项目教学探索与推广的老师参与到系列教材的编写开发中来。

本书的编辑出版得到了机械工业出版社华章公司总经理周中华和策划编辑高伟的热情鼓励和大力支持，也得到了相关院校领导与老师的积极支持和密切配合，在此一并表示衷心的感谢！本书的编写也参阅了有关的文献资料，在此向原作者表示诚挚的谢意！

刘平

2013年2月于李石开发区

教学建议

教学建议

教学目的

本课程的教学目的是通过做项目激发学生的学习热情和求知欲望，使学生在做项目的过程中对战略管理的核心观念、基础知识、基本原理及在企业中的应用有较深的理解，熟悉基本的战略分析、制定和实施的方法与工具，具备良好的战略管理实际应用能力，树立全局观念并提升学生的战略思维与决策能力；使学生学会观察和分析影响企业经营的社会经济环境的变化，时刻关注战略发展的新动向，明确战略规划方案的基本组成部分，能够制订出与实际企业相结合的战略方案，同时能为自己做人生规划。

先修、后续课程及关系

对于工商管理类专业的学生来说，本课程是核心专业课，是在学习市场营销、财务管理、人力资源管理、生产运作管理等课程的基础上综合培养学生市场经济意识、创业创新意识、全局和长远观念、战略思维能力和综合管理与实践能力的重要课程，在课程体系

中居于重要地位。

本课程的先修课程是“微观经济学”“管理学原理”“财务会计”“市场营销”“人力资源管理”“生产运作管理”等，后续课程则是管理综合实训、毕业实习、毕业设计等综合实践课程。

教学方式、方法及手段建议

核心方法与手段：项目教学。教师由传统的授课角色转为项目发包人兼项目导师的角色，通过发包实际任务激发学生的学习热情，

挖掘学生的内在潜力；通过指导学生亲自完成实际任务来掌握相关知识要点，掌握项目实施的理念和方法。

这种以项目为核心的教学方式打破了教室和实验室的界限，实现了理论教学与实践教学的高度融合，学生的工程实践能力得到显著加强。通过做项目，培养了学生的创新精神与团队合作意识，使学生通过做项目学会做事，也学会合作，使学生毕业时真正成为“懂专业、技能强、会合作、善做事”的可以直接上岗的技术应用型人才。

在项目实施的过程中，还可以采取案例引导教学法（二次开发案例、自编案例）、启发式教学和讨论式教学法（情境教学）、仿真加全真体验式教学法（模拟企业经营）、学生分享教学法（学生讲解相关知识）等多种教学方法和手段，通过整合多种方法与手段，充分发掘学生的潜力，锻炼学生的实际动手能力，突出应用能力培养。

学时分配如下表所示（供参考）。

序号	内 容	课内学时	课内辅导	课内操作	课外学时
1	项目导入：为了家乡企业的腾飞——为家乡企业制定战略规划	4	4	—	2
2	子项目1：知彼——分析外部的机会与威胁	6	2	4	4
3	子项目2：知己——找出自身的优势与劣势	6	2	4	2
4	子项目3：定位——确定企业使命与战略目标	6	2	4	2
5	子项目4：路径之选——确定企业的总体战略	4	2	2	2
6	子项目5：短兵相接——确定企业的竞争战略	6	2	4	4
7	子项目6：全力以赴——关键任务与配套政策	4	2	2	4
8	项目总结：为了我们未来的成功——为自己制定人生发展规划	6	4	2	8
9	课程复习与总结、机动	3	2	1	—
合 计		45	22	23	28

目 录

浙江工商大学出版社

作者简介 前 言 教学建议

项目导入：为了家乡企业的腾飞——为家乡企业制定战略规划	1
0.1 项目任务与项目团队组成	2
0.2 项目的提出	4
导入案例：百年柯达成也战略，败也战略——柯达百年沉浮录	4
0.3 本项目的构成	9
0.4 实施项目的预备知识	12
0.4.1 战略的基本概念	13
0.4.2 战略管理的内涵	19
0.4.3 战略管理的过程	23
0.4.4 战略管理的利益相关者	29
0.5 本项目的实施	31
0.6 本项目实施过程中可能出现的问题	32
0.7 后续项目	32
0.8 阅读材料	33
0.8.1 战略管理理论的演进	33
0.8.2 战略管理主要学派简介	35
0.8.3 新华 VS 友邦，条条大路	

通罗马	38
子项目 1：知彼——分析外部的机会与威胁	41
1.1 子项目 1 任务	41
1.2 子项目 1 的提出	41
导入案例：变革中的招商银行	42
1.3 实施子项目 1 的预备知识	43
1.3.1 宏观环境分析	44
1.3.2 行业（产业）结构分析	48
1.3.3 竞争对手分析	54
1.3.4 客户分析	57
1.3.5 外部环境分析方法	62
1.4 子项目 1 实施	67
1.4.1 任务 1：外部环境中存在的机遇	67
1.4.2 任务 2：外部环境中存在的威胁	68
1.4.3 任务 3：撰写外部分析报告	68
1.5 子项目 1 实施过程中可能出现的	

问题	68	3.2 子项目3的提出	106
1.6 阅读材料	69	导入案例：联想，从中国品牌到国际品牌	107
1.6.1 全面认识战略和战略决策	69	3.3 实施子项目3的预备知识	110
子项目2：知己——找出自身的优势与劣势	72	3.3.1 企业愿景与使命	111
2.1 子项目2任务	72	3.3.2 企业功能的定位	115
2.2 子项目2的提出	72	3.3.3 企业战略目标体系	118
导入案例：极度扩张理论与现实的悖论	72	3.3.4 战略选择方法	126
2.3 实施子项目2的预备知识	75	3.3.5 战略方案的评价及选择	136
2.3.1 企业资源分析	76	3.4 子项目3实施	140
2.3.2 企业能力分析	82	3.4.1 任务1：明确企业的宗旨、使命和价值观	140
2.3.3 企业核心能力分析	88	3.4.2 任务2：确定企业的战略目标	140
2.3.4 内部环境分析方法	92	3.4.3 任务3：撰写企业使命与战略目标报告	141
2.4 子项目2实施	94	3.5 子项目3实施过程中可能出现的问题	141
2.4.1 任务1：内部环境中存在的优势	94	3.6 阅读材料	141
2.4.2 任务2：内部环境中存在的劣势	95	3.6.1 海尔战略 VS TCL 思维	141
2.4.3 任务3：撰写内部分析报告	95	3.6.2 社会责任与企业公民行为	144
2.5 子项目2实施过程中可能出现的问题	95	3.6.3 联想是如何决定收购IBM PC 的	147
2.6 阅读材料	96	子项目4：路径之选——确定企业的总体战略	150
2.6.1 基础管理是缔造联想的基石	96	4.1 子项目4任务	150
2.6.2 高成长企业的长赢基因	101	4.2 子项目4的提出	150
子项目3：定位——确定企业使命与战略目标	106	导入案例：波导，手机黑马何去何从	150
3.1 子项目3任务	106	4.3 实施子项目4的预备知识	154
		4.3.1 稳定型战略	154

4.3.2	发展型战略I: 战略类型	157	5.4.1	任务1: 选择适合本企业的竞争策略	216
4.3.3	发展型战略II: 实现方式	162	5.4.2	任务2: 撰写竞争策略分析报告	216
4.3.4	防御型战略	166	5.5	子项目5实施过程中可能出现的问题	216
4.3.5	战略选择实践	169	5.6	阅读材料	217
4.4	子项目4实施	173	5.6.1	让竞争对手变成合作伙伴	217
4.4.1	任务1: 选择适合本企业的战略态势	173	5.6.2	诺基亚三打苹果, 智能手机“空战”升级	219
4.4.2	任务2: 确定战略实现途径	174	5.6.3	寿险公司发展战略的若干模式	222
4.4.3	任务3: 撰写企业总体战略分析报告	174	子项目6: 全力以赴——关键任务与配套政策	226	
4.5	子项目4实施过程中可能出现的问题	174	6.1	子项目6任务	226
4.6	阅读材料	174	6.2	子项目6的提出	227
4.6.1	快乐购的全媒体销售模式	174	导入案例: 德隆系倒塌, 母子公司管控之败	227	
4.6.2	走出去的挑战	176	6.3	实施子项目6的预备知识	228
4.6.3	腾讯多元化之险	180	6.3.1	平衡计分卡	228
子项目5: 短兵相接——确定企业的竞争战略	184		6.3.2	EVA 管理与标杆管理	234
5.1	子项目5任务	184	6.3.3	企业战略实施	238
5.2	子项目5的提出	184	6.3.4	企业战略控制	247
导入案例: 比亚迪的低成本策略	184		6.4	子项目6实施	253
5.3	实施子项目5的预备知识	186	6.4.1	任务1: 确定关键任务	253
5.3.1	基本竞争战略	186	6.4.2	任务2: 制定配套政策与考核政策	253
5.3.2	不同产业结构下的竞争战略	196	6.4.3	任务3: 撰写关键任务与配套政策报告	253
5.3.3	不同市场竞争地位下的竞争战略	207	6.5	子项目6实施过程中可能出现的问题	253
5.3.4	竞合战略与蓝海战略	213			
5.4	子项目5实施	216			

6.6 阅读材料.....	254	7.3.3 讨论案例：宏碁再造	266
6.6.1 贝塔斯曼中国之必然	254	7.4 改进工作的思路.....	268
项目总结：为了我们未来的成功——为		7.5 项目参与者总结.....	268
自己制定人生发展规划 ...	260	7.6 项目总结交流.....	269
7.1 项目参与者的日常记录.....	260	7.7 项目导师的点评与分析.....	270
7.2 提交为家乡企业制定的战略规划 ...	261	7.8 为自己制定人生发展规划.....	270
7.3 对发展规划的再思考.....	262	7.9 阅读材料.....	271
7.3.1 联想“二次革命”全面进军		7.9.1 为了前进必须付出的	
移动互联网	263	代价	271
7.3.2 环宇集团持续成长		附录 A 新华人寿的“二五”规划 ...	279
“四要素”	265	参考文献	302

项目导入

为了家乡企业的腾飞 ——为家乡企业制定战略规划

思路决定出路，格局决定结局。

企业为什么需要战略？根本原因是因为资源有限。

战略没有好坏，只有适合和不适合，适合自己的战略就是最好的战略。

有战略不一定能成功，但没有战略一定很难成功。企业战略就是描述一个企业在资源有限的情况下，打算如何实现自己的目标和使命。

你是否正在寻求更强大有效的方法来应对眼前的压力和挑战？你是否还在用原始固有的模式经营你的事业？你是否需要脱胎换骨式的改变和疾风暴雨式的突破？

世界在变小，竞争在加剧。许许多多的企业始终挣扎在生存的边缘。由美国次贷危机引发的全球性经济危机还在继续，企业的生存环境从来没有像今天这样艰难。许多正义的企业家和富有使命感的名师在高呼：这是十年来中国企业所遭遇的最糟糕的经济前景。如果你不立即做出痛苦的改变，你就始终无法突破被禁锢的自己，始终在苦海无边的事业中碌碌无为地漂泊。是在危机中衰退沉沦，还是逆流而上？是成为行业的守业者，还是破局者？

- 未来 20 年，如何去把握新时代突如其来的财富？
- 如何才能像 20 世纪八九十年代一样淘金？

把握未来，无疑是企业与政府都同样关注的话题。

战略决定成败——运筹帷幄，方能决胜千里。

1. 未来的利润在哪里

思想力：思维决定企业的命运，只有超前才有未来，眼光决定政府的能量，只有预见未来方能促进经济发展。

预见力：每个时代都会出现一批富翁，只要你能把握企业发展的大趋势。

2. 企业如何寻求战略突破

思想力：企业家的战略性思维模式是决定企业成败和商业社会发展的关键。

预见力：从中国企业战略性运作案例，预见企业未来竞争的制胜之道。

- 企业竞争战略——凭什么战胜对手？
- 企业扩张战略——凭什么成功扩张？
- 企业危机战略——凭什么摆脱困境？

3. 为什么有些企业成功，有些企业失败

什么样的思维成就什么样的企业。

- 企业如何转型升级商业模式？
- ① 开创无人竞争的全新市场。
 - ② 避免企业发展中的致命“死穴”。
 - 大环境下企业家如何寻求“严冬”后的生机？
 - ① 突破成长瓶颈，快速做大做强。
 - ② 中小企业规模发展与二次创业。
 - 借力资本做强做大。
 - ① 企业家如何把握天时、巧借地利、汇聚人和？
 - ② 如何选择和创造有利于财富的企业环境？

0.1 项目任务与项目团队组成

1. 项目任务

为家乡××企业制定发展规划。

2. 项目指标

- (1) 分析该企业的外部环境，得出符合该企业实际的外部分析结论。
- (2) 分析该企业的内部环境，得出符合该企业实际的内部分析结论。
- (3) 在企业价值观的指引下，结合内外部分析结论，确定企业的使命和战略目标。
- (4) 选择确定为实现企业使命和战略目标的企业总体战略模式。
- (5) 根据总体战略要求，选择确定企业的竞争战略和赢利模式。
- (6) 选择确定为了实现战略目标的关键任务和主要配套政策。
- (7) 最终形成符合该企业发展实际的战略规划文本，字数在1万~1.5万字。
- (8) 制作简明扼要的PPT进行汇报交流，自述10分钟，提问5分钟。

3. 项目要求

- (1) 要求已经存在并经营一年以上的实际企业，企业大小不限，建议选择小企

业，便于掌握一手材料，如家乡的小工厂、小区物业管理公司、学校周边的餐馆等都可以。

(2) 要求对企业进行实地调研，要有针对性地提出个性化的企业发展规划。

(3) 能否认清本项目的意义和价值是能否做好本项目的前提，也是能否激发项目团队的热情、立志完成好本项目的关键，因此首先要特别重视项目的导入。

4. 项目团队组成

(1) 5~6人组成一个项目团队，每个团队设项目经理1人，负责对整个团队的管理，并负责组织协调团队成员完成整个项目。其余团队成员分工建议如下：1人负责企业外部环境分析，1人负责企业内部环境分析，1人负责企业使命与战略目标以及企业总体战略设计，1人负责企业竞争战略和赢利模式设计，1人负责实现目标的关键任务与主要配套政策设计。

(2) 团队组成由项目导师根据实际情况掌握，可由项目导师随机分组，也可允许学生自由组合。团队内角色分工由各团队自行协商产生，报项目导师备案。

① 我们的项目经理：_____

② 我们的团队成员：_____

③ 我们的团队名称：_____

④ 我们的团队口号：_____

⑤ 我们的团队目标：_____

⑥ 我们的成员分工：_____

5. 团队成果评定方法

(1) 流程形式占50%，考察对规划规范的理解和运用，主要体现的是态度，决定的是成绩能否通过的问题。

(2) 内容水平占50%，考察对相关知识的创造性运用能力，主要体现的是能力水平，决定的是成绩高低的问题。

6. 个人成绩评定方法

个人成绩可依据以下3个方面综合给出：

(1) 项目团队成绩，决定团队平均成绩以及项目经理的成绩。

(2) 团队内排名，由项目经理根据团队成员的参与程度和对团队的贡献给出。

(3) 个人在项目教学实施过程中的表现，如出勤情况、回答问题、项目交流等。

个人成绩可以按照优、良、中、及格、不及格五级计分制评定。

0.2 项目的提出



导入案例

百年柯达成也战略，败也战略

——柯达百年沉浮录^①

1888年，乔治·伊斯曼使照相机走入寻常百姓家，“柯达”也几乎成为摄影的代名词。此后的100年间，柯达公司曾占据过全球2/3的摄影产业市场份额，拥有超过14.5万名员工。然而数码时代的转型失败，使其市值在15年间从300亿美元蒸发至1.75亿美元，进入“破产倒计时”。

1. 战略变革成就了柯达的辉煌^②

1963年2月28日——这个世界照相史上划时代的日子，柯达公司率先推出了“傻瓜相机”。当年公司的营业额超过了20亿美元，纯利润3亿多美元，所花费的600万美元开发费带来了巨大的利润。可就在柯达的“傻瓜相机”大为走俏的时候，柯达却做出了出人意料的惊人之举：公布“傻瓜相机”的专利技术。为什么？

其实，柯达公开“傻瓜相机”技术正是该公司战略变革的体现。当时，世界上相机拥有量已有数千万只，而且日本自行研究的“傻瓜相机”也行将问世，即使不公开其技术，其他公司已模仿研制出同类产品。另外，相机是耐用品，可以重复使用，而胶卷软片是一次性使用的，其市场需求越来越大。

鉴于以上考虑，柯达公司才做此战略转变，公布了“傻瓜相机”技术。公布的结果使日本的独立开发与其他公司的模仿开发变得一钱不值，没有投入研制的公司不费吹灰之力就拥有了柯达提供的技术。此时，柯达正好集中精力，全力生产高质量的胶卷，结果成功变身为处于垄断地位的胶卷业巨头，照样财源滚滚。

2. 不能因需而变陷入困境^③

然而，柯达却在从“胶卷时代”走入“数字时代”中迷失，在20世纪初IT泡沫破裂的时候陷入严重的经营危机。究其根源，有以下几点：

(1) 投资方向单一，过分依赖传统胶片部门。对数字科技给予传统影像部门的冲击，反应迟钝。这主要是由于对现有技术带来的现实利润的依赖和对新技术带来的未来利润的不确定，造成柯达大量资金用于传统胶片业务的简单扩张上，无暇他顾。

(2) 公司高层作风保守，迷恋既有优势，忽视对新技术和替代技术的开发。化学胶片与

① 摘编自 <http://money.163.com/12/0119/13/704T5R0T00252603.html#p=7050UATF0HH40025>，《柯达正式申请破产保护，百年老店折戟数码时代》。

② 改编自杨明刚：《市场营销策划[M]》，北京：高等教育出版社，2002：25-26。

③ 改编自罗雅：《百年柯达痛苦转型，战略性危机获得软着陆》，载《中外管理》，2005（7）。