

CENGAGE
Learning

HZ BOOKS
华章教育

| MBA教材精品译丛 |

(原书第3版)

战略管理

竞争与全球化 (亚洲案例)

库林特·辛格 (Kulwant Singh)

新加坡国立大学

尼汀·潘加卡 (Nitin Pangarkar)

新加坡国立大学

著

洛伊佐斯·赫拉克莱厄斯 (Loizos Heracleous)

华威大学

张国萍 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Business Strategy

in Asia: A Casebook

(3rd Edition)

| MBA教材精品译丛 |

(原书第3版)

战略管理

竞争与全球化 (亚洲案例)

库林特·辛格 (Kulwant Singh)

新加坡国立大学

尼汀·潘加卡 (Nitin Pangarkar)

新加坡国立大学

著

洛伊佐斯·赫拉克莱厄斯 (Loizos Heracleous)

华威大学

张国萍 等译

Business Strategy in Asia: A Casebook
(3rd Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

本书汇集了23个案例,这些案例均选自亚洲的国家或地区,如中国、新加坡、印度和马来西亚等,涉及行业广泛、企业类型众多,从汽车制造到快餐、运输及电信,不管私营公司还是国有企业,国际化大公司还是本地小企业,都尽在其中。每个案例结构清晰、资料全面,并且有相应的核心理论作为支持,真实反映了在亚洲经营的公司所要面临的种种战略问题,对读者应用战略理论分析具体问题有很大帮助,是一本实用的战略管理理论辅导学习教材。

本书适用于管理专业本科生、研究生、MBA学生、EMBA学生、企业经营管理人员以及相关领域研究人员。

Kulwant Singh, Nitin Pangarkar, Loizos Heracleous. Business Strategy in Asia: A Casebook, 3rd Edition.

Copyright © 2010 by Cengage Learning Asia Pte Ltd, a part of 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。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。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-4832

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:竞争与全球化(亚洲案例)(原书第3版)/辛格(Singh, K.),潘加卡(Pangarkar, N.),赫拉克莱厄斯(Heracleous, L.)著;张国萍等译. —北京:机械工业出版社,2011.10

(MBA教材精品译丛)

书名原文:Business Strategy in Asia: A Casebook

ISBN 978-7-111-36186-2

I. 战… II. ①辛… ②潘… ③赫… ④张… III. 企业管理:战略管理-案例-亚洲 IV. F279.303

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第214215号

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:洪海山 版式设计:刘永青

中国电影出版社印刷厂印刷

2012年1月第1版第1次印刷

185mm × 260mm · 14.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-36186-2

定价:58.00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

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

近年来，在针对 MBA、公司治理科学硕士等开设的公司治理、战略管理、管理心理学、高管激励与神经决策课程的教学过程中，常常津津乐道地与学员分享公司治理与战略管理的专家顾问或咨询评鉴项目中，以及政策调研与建议课题中改编的最新真实案例，乐此不倦地激发并讲评着实践经历颇丰的学员们的行业经验和决策经历报告，总是希冀在系统逻辑而又开放创意的学科知识体系下，鼓励领悟和创新的思辨，培育设定治理与管理情景下分析问题和科学决策的能力。案例的传授和研讨，诠释着商学院教学中管理科学性与艺术性的完美统一，在激励参与者学习兴趣和认知的同时，也不乏有付诸实践之后成功或失败的妙趣，更时常得悉学员们因教学案例的触类旁通和交流，得以在职业面试中取胜并获得炙手可热的高端理想职位。但是不断寻找翔实深刻、可辅助模拟决策的高质量教学案例确非容易之事。

为此，国内各大 MBA 培养院校案例中心相继成立，全国 MBA 教育指导委员会案例刊物出版发行，都从不同程度上推动了中国 MBA 管理教学案例资源的共享。另外，中国管理现代化研究会公司治理专业委员会（The China Association of Corporate Governance）作为第一个获国家批准成立的公司治理专业学会，标志着公司治理已经作为成熟学科在中国学术研究和实践应用领域、国际科学研究与合作中发挥重要的价值。公司治理专业委员会发展规划之一，即以促进重要的公司治理与战略科研领域发展为基础，总结中国公司治理与战略管理模式，撰写中国典型行业和类别（国有大型集团、上市公司、家族企业、中小企业等）代表性治理与管理案例，翻译系列海外 MBA 教学案例手册。例如，译著《向世界最好的医院学管理》、《精益医院》等讲述了“百年梅奥”等口口相传的医疗组织的精典治理与运营案例。此次受到邀请主译的《战略管理：竞争与全球化（亚洲案例）》一书，是涉及跨国公司战略管理领域的亚洲案例手册。

“战略管理”是哈佛大学商学院最早应用案例教学的课程之一。战略管理涉及管理要素的整合，其教学注重战略思维能力的培养提升。运用理论知识和实务经验，通过案例讨论中的观点交锋，与传统课程讲授相比，案例教学更能有效地演练和提升解决复杂管理问题的能力。本译著中的案例涉及电信业、航空业、个人计算机和 IT 业、餐饮零售业、船运业、酒业、金融业、汽车业、物流业、消费和电子业等多个典型行业，案例样本公司来自新加坡、中国、日本和印度等亚洲国家，关注的战略主题包括战略定位与价值观、全球化与跨国战略、区域战略、多元化与并购战略、战略策略调整、盈利模式、组织架构、危机策略、财务战略、战略适应性

和社会责任等诸多领域。

本书翻译团队由南开大学公司治理研究中心、南开大学商学院、南开大学外国语学院、中国管理现代化研究会公司治理专业委员会等相关研究人员组成。具体分工如下：初译成员包括孙甜甜（前言、课前准备）、王伟（第1、5、10、13章）、巫辉（第3、4章）、赵家军（第2、6章）、陈晓骞（第7、8、9章）、刘迎春（第11、12章）、苏景野（第14、15、23章）、胡伟（第16、17、18、22章）、赵文玉（第19、20、21章）；校译成员包括李慧玲（第9章）、孙甜甜（第2、7、8章）、魏巍（第7、8、9章）、王维刚（第6、18章）、段春生（第5章）、王泽瑶（第10、15章）、范亚晶（课前准备及第1、4章）、张静斐（第5、13章）、宋好（第18、19、20、21章）、王伟（第3章）、任雪（第3章）、徐建（第10、14、15章）、王振宇（第23章）、李翼（第12章）、徐赛（第11、16章）、王凯（第17、22章）、李玮（第22章）、陈冠宇（第6章）等通读和修校了相关章节。本人组织和参加了全部阶段的翻译工作，着重细致地校译了第1、2、4、7、8、9、13、14、19、20、21章，并统校全书。

译著得到本人主持的国家自然科学基金“公司治理中高管层决策神经机制与治理评价研究”（71172216）、国家自然科学基金重点项目“我国集团企业跨国治理与评价研究”子课题“我国集团企业国际化进程治理风险研究”（71132001）、教育部社科研究规划基金“高管层治理评价与优化研究”（07JA630073）、南开大学科研基金（J02031），以及中国博士后科学基金（20100470156）的资助。

案例的研读与深入认知需以相关理论积累为前提，仅仅从观察到经验的表层分析会削弱案例学习的价值。一般案例研讨不存在所谓的标准答案，通过辨析，得出基于假设的具有创造性、独特性、有限理性甚至是挑战性的结论，才有可能产生借鉴意义或创新启发。本译著可作为战略管理教材的案例手册及参考书辅助使用。

因时间和能力限制，译稿难免存在疏忽和文误，欢迎对管理与公司治理案例的撰写、翻译、教学和应用有共同意愿的专家学者及实践管理者来信交流（nkcorgov@yahoo.com.cn）。

张国萍

2011年10月于南开园

作者简介

库林特·辛格

新加坡国立大学商学院教授。他从新加坡国立大学获得了 BBA 和 MBA 学位，从密歇根大学获得了博士学位。辛格的主要研究和教学方向是，快速变革环境下的企业战略与竞争。在该领域中他又更加侧重于研究亚洲企业的战略联盟、竞争力及经营战略。其研究成果曾发表于《管理学会杂志》(Academy of Management Journal)、《战略管理杂志》(Strategic Management Journal)、《组织科学》(Organization Science)、《管理学杂志》(Journal of Management)、《产业和公司变革》(Industrial and Corporate Change)、《经济行为与组织杂志》(Journal of Economic Behaviour and Organization) 等。其中两篇分别被管理学会的企业政策与战略部分和管理科学协会的政策部门评为最佳论文。他还是 *Strategy for Success in Asia and Surviving the New Millennium: Lessons from the Asian Crisis* 的合著者之一。辛格如今任新加坡国立大学商学院副院长，是新加坡国立大学教学会的一员，担任《战略管理杂志》的副主编。

尼汀·潘加卡

1993 年从密歇根大学获得公司战略博士学位。在新加坡国立大学为 BBA、MBA 和 EMBA 课程讲授战略和国际化经营。他还在美国的明尼苏达大学和芬兰的赫尔辛基经济学院任教。他的研究方向为战略管理和国际化经营，尤其侧重于跨国战略联盟和全球战略。潘加卡的研究成果曾发表于《战略管理杂志》、《管理研究杂志》(Journal of Management Studies)、《世界经营杂志》(Journal of World Business)、《国际营销杂志》(Journal of International Marketing) 和《英国管理杂志》(British Journal of Management) 等。他还任职于《战略管理杂志》和《世界经营杂志》的编辑评审委员会，是亚洲管理学会的副主席，还是《展翅高飞：新加坡航空公司的经营之道》(Flying High in a Competitive Industry) 一书的合著者之一。他的教学材料与所撰案例被许多大学采用，包括麻省理工学院、香港中文大学、麦考瑞大学、西澳大利亚大学、哥本哈根商学院和南洋理工大学。他在新加坡国立大学商学院因其卓越的教学而多次获奖。

洛伊佐斯·赫拉克莱厄斯

任职于华威大学战略与组织系，同时在格林坦普顿学院、牛津大学赛德商学院授课。他从剑桥大学 Judge 管理研究所获得了博士学位。他著有 *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management* 和 *Discourse, Interpretation, Organization*，并与人合著了《展翅高飞：新加坡航空公司的经营之道》。赫拉克莱厄斯是《组织研究》（*Organization Studies*）杂志的高级编辑，并任职于《应用行为科学杂志》（*Journal of Applied Behavioral Science*）、《管理研究杂志》和《亚太管理杂志》（*Asia Pacific Journal of Management*）编委会。他的研究论文有 45 篇之多，曾发表于《管理学会杂志》、《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）、《麻省-斯隆管理评论》（*MIT Sloan Management Review*）、《管理研究杂志》、《人际关系》（*Human Relations*）杂志和《应用行为科学杂志》。美国管理学会 1999 年和 2004 年曾授予其最佳论文奖，2006 年授予其卓越论文奖。他曾在许多大型企业为高级管理人员讲授诸如战略思考与规划、企业治理、企业社会责任、组织文化诊断与管理以及战略变革实施等领域的课程。

译者简介

张国萍

管理学博士，南开大学公司治理研究中心、南开大学商学院副教授，高级统计师，北京大学脑科学与神经认知科学中心心理学博士后研究员。中国管理学会公司治理专业委员会（CACG）秘书长、社会神经科学学会中国分会理事。《经济研究》、《南开管理评论》等期刊匿名评审人。主要研究方向包括公司治理与战略管理、高管激励、系统评价、认知神经与行为决策以及神经经济（治理）学等。作为主持人和子课题负责人承担的国家自然科学基金课题，教育部、国资委、发改委、中国博士后基金等省部级和国家科研项目七项，核心参与国家自然科学基金及重点项目、国际合作项目的研究工作，主持大型企业集团顾问咨询课题多项。参与的团队合作研究相关成果在《经济研究》、《管理世界》等期刊发表和合作发表，译著三部，参编学术著作和教材两部，参编外文专著一部，撰写研究报告十余篇。研究成果获得全国优秀博士学位论文提名奖，合作论文和专著获得“第四届教育部人文社会科学研究优秀成果二等奖（2006 年）”、“第五届教育部人文社会科学研究优秀成果二等奖（2009 年）”。团队教学成果“公司治理学”获评 2008 年度国家精品课程。入选教育部 2009 年度“长江学者和创新团队发展计划”创新团队成员。

要想透彻地学习企业战略，必须以案例教学的方式结合真实的经营背景来进行分析，这样才能使学生完全掌握抽象的战略概念和框架。案例教学法的引入是企业战略学习的重要组成部分之一，因为战略研究本身就产生于对经营环境的分析，而且本书的撰写也是以此为基础的。

在亚洲，对企业战略的研究尤其需要将其放在特定的经营背景来进行。这主要是因为，第一，许多亚洲经济体的经营环境与多数发达国家有着显著的区别，如制度环境、文化氛围、产业发展状况以及政府的作用等。第二，许多亚洲国家的宏观经济环境与行业环境变化之剧烈程度，是其他国家无法比拟的。第三，关于亚洲企业的案例要么质量不高，要么过于陈旧，这严重影响了该地区的企业战略教学。当然，第三种情况自本书第1版出版以来已有所改观，但我们仍然认为有必要结合更新的材料才能使我们提供的案例可以反映在亚洲经营企业所面临的复杂性与挑战。

尽管企业战略理论体系已经成熟，对大部分企业都适用，但环境的变化也不断影响着该理论的教学与实践。出于此原因，《亚洲案例研究杂志》(*Asian Case Research Journal*)在新加坡国立大学创刊，以促进亚洲案例研究的撰写与推广。许多本书所录案例的早期版本都曾发表于该杂志，经过了严格的同行评审的检验。

在亚洲地区教授及研究企业战略，关于本地企业如何开展经营的案例是必不可少的。编写、更新并出版案例集本身就极具挑战性，而在经营环境急剧变化的亚洲从事这项工作尤其如此。我们相信这本案集定能有助于学生饶有兴趣地学习和理解企业战略，也能方便教师引导学生将知识学以致用。

本案例集汇集了亚洲进行经营的企业所面对的诸多问题，内容之广泛，可以在整个学期的战略管理课程中使用。为了能够反映亚洲地区的多样性，也为了反映企业战略领域所面临问题的广泛性，本书所载案例力求覆盖多个国家（包括中国、印度、印度尼西亚和日本等国家），横跨各个行业（包括汽车、计算机和运输等行业），涉及不同的产业周期阶段（包括成熟的食物行业，也包括新兴的服务行业），讨论不同的企业类型（包括私人创办的小企业，也包括政府支持的全球巨头）。

我们并不打算刻意赞美亚洲或夸大亚洲企业的成功，因而在本书中既有成功的案例也有失败的案例，这也使得本书更为完整。当然，案例中涉及的企业要么在亚洲创办，要么在他处创办而在亚洲经营，书中所描述的也是这些企业现在所面临的情况，它们都在为各自的业务领

域取得成功而努力奋斗。另外，我们并没有刻意求“新”，而是本着最有利于学习过程的原则，保留了一少部分发生得相对较早的案例。总之，在本书中所呈现的诸多问题将有助于激发学生在学习过程中深入地思考从而透彻地掌握企业战略知识。

本书所载案例已被应用于本科生、研究生以及 MBA 课程。由于本书提供了精彩纷呈的成功或失败的故事，描述了在企业急剧变化的亚洲环境中开展经营所面临的各种艰难选择与行动，从而也能够为企业管理者以及其他战略实施者提供关于如何在该地区取得成功的颇有助益的见解。

本书能够得以完成，我们要感谢许多人。Cengage Learning 的 Paul Tan 和 Pauline Lim 在本书撰写过程中给予了我们很大的帮助，尤其是 Paul，正是在他的提议下才有了本书的创作。我们的研究助理 Debasish Basak、Shivdat Tripathy、Anand Agarwal、Shilpa Marodia、Abhinav Singh、Angeliki Papachroni 和 Eric Yang 帮助我们收集数据，并提供了其他方面的协助。我们也要对我们的诸位同事表示感谢，他们提供了颇有见地的想法，甚至与我们合作完成了某些案例。

最后，也是最重要的，我们尤其要感谢我们各自的夫人 Usha、Ashwini 和 Fiona，没有她们的理解与支持，本书是不可能面世的。

译者序

作译者简介

前言

课前准备	1
案例 1 新加坡电信：战略挑战	6
案例 2 亚洲航空业	18
案例 3 亚航：现在人人都能飞	30
案例 4 IPC 公司	41
案例 5 時計钟表的公司战略	52
案例 6 班轮运输业	66
案例 7 中国啤酒产业(A)：外国竞争者的终结	74
案例 8 中国啤酒产业(B)：乐观重现	82
案例 9 傲胜收购布鲁克斯东：当全球梦想遭遇当地市场现实	88
案例 10 汇丰银行的国际化战略	104
案例 11 德加拉集团(A)：全球发展	107
案例 12 德加拉集团(B)：德加拉公司进军中国	113
案例 13 合发公司：从身陷危机到收购阿斯特拉	121
案例 14 塔塔汽车(A)：收购大宇商用车公司	131
案例 15 塔塔汽车(B)：整合大宇商用车公司	141
案例 16 东方海皇集团和美国总统轮船公司(A)	147
案例 17 东方海皇集团和美国总统轮船公司(B)	154
案例 18 麦当劳在印度：战略适应性的探讨	162
案例 19 索尼公司(A)：明日愿景	172
案例 20 索尼公司(B)：前景展望	190
案例 21 索尼公司(C)：企业社会责任	201
案例 22 恒天然与中国牛奶业污染危机	205
案例 23 亚太酿酒有限公司的区域化战略	212

课前准备

课堂案例讨论能获得什么

通过学习这门课程你会了解到，课堂案例讨论与讲座大不相同。当进行案例分析时，需要指导老师引导讨论，鼓励积极的参与以获得不同的观点。当无人发表不同意见时，老师也许会向你和你的同学提出质疑，启发你们通过不同的方式思考以获得新的看法和观点。老师通常会根据课堂案例讨论中你的积极性及所提观点的价值来评估你的表现。课堂讨论的重要意义在于，通过将你的观点和建议与同学甚至老师的意见相对照，便可以使自己的想法得到检验。

在进行案例讨论时，老师可能会聆听、提问，并尝试引导学生对案例进行更深入的探讨。在这些环节中，你的同学以及老师可能会对你个人的意见或者其他观点发起挑战。这些挑战具有建设性意义，其目的在于帮助案例分析的各方提高分析和沟通技能，而这些技能对你未来在各种组织中的工作都是十分重要的。通常，老师会鼓励你和你的同学在原有意见的基础上有所创新和拓展。经过这样的讨论，并且听取和思考同学与老师的多方面意见后，你可能会对案例形成更复杂的观点。此外，案例讨论的经验也有助于你提高对群体决策过程中优缺点的认识。

你的同学和老师将提供有助于识别并解决问题的有价值的意见。同时，你也应该独立思考，并与同学在课外讨论，以此来深化理解。在案例分析的过程中应避免“我认为”、“我相信”或“我觉得”之类的语气；相反，应尽可能使用带有较少感情色彩的语言，如“我的分析表明”，这表明你的分析具有逻辑性。在准备课堂案例讨论时，应假设你的同学和老师只熟悉案例的基本情况，所以还应使用数据来辅助分析。此外，课堂讨论之前可以对案例中的事实和数据做好笔记，并将其用于解释你的观点。有效的笔记能够向你的同学和老师说明，你已经做好了参加深入的案例讨论的准备。此外，全面详细的笔记可以令你不必去记忆案例讨论所需的事实和数据。

上述案例分析过程将有助于你准备班上的案例讨论，考虑诸如案例公司所处的地位之类问题，并提出一些战略措施以使公司超越竞争对手。在某些情况下，老师可能会要求你准备口头或书面的案例分析陈述。通常情况下，这项工作需要对案例内容进行更深入的研究和分析。这种陈述可能由个人独立完成也可能由多人小组完成。按照如表 0-1 所示的六个步骤，你能获得相关的一些信息和见解，从而帮助你完成案例分析，另外，你还必须考虑如何构建案例信息和内容展现的整体框架，接下来将重点讨论该内容。

表 0-1 有效案例分析的步骤

第一步 熟悉情况	a. 基本信息：确定谁、做什么、怎么做、地点和时间（案例的关键要素）等 b. 具体信息：识别地点、人员、活动和背景情况等 c. 识别信息获取的确定或者不确定度
----------	---

(续)

第二步 识别症状	a. 罗列出所有的症状, 即可能会导致问题的因素 b. 确保症状不是假设或者臆断的问题 (是要通过症状来发现问题的)
第三步 确定目标	a. 识别主要参与方 (如人员、小组、工作单元等) 的关键性陈述 b. 罗列主要参与方存在的或者可以合理推断的全部目标
第四步 进行分析	a. 确定可以适用什么思想、模式以及理论 b. 将这些适用的概念性工具应用于这个案例 c. 当有新的信息出现时, 可以返回并重复步骤 a 和步骤 b
第五步 做出诊断	a. 确定困境 (目标不一致) b. 确定问题 (目标和表现不一致) c. 根据时间、重要性等来确定困境/问题的优先性
第六步 制定行动计划	a. 具体阐明并优先考虑用于选择行动方案的准则 b. 发现或创建可行的行动方案 c. 检查行动方案的可能后果 d. 选择行动方针 e. 设计一个实施计划/时间表 f. 创建用于评估实施行动的计划

资料来源: C. C. Lundberg and C. Enz, 1993, A framework for student case preparation, *Case Research Journal*, 13 (Summer): 144.

准备一个案例陈述

经验表明, 有效的口头或书面陈述需要运用“分析与综合”这两种思维模式 (见图 0-1)。在分析阶段, 首先你应该分析企业的一般外部环境, 接下来将环境分析集中在企业所在的特定行业, 最后找出该公司的竞争焦点。通过分析这三个层次的外部环境 (一般环境、行业环境和竞争环境), 你将能确定公司面临的机会和威胁。分析完外部环境, 接着对公司的内部组织进行分析, 这能帮助你明确该公司的优势和劣势。

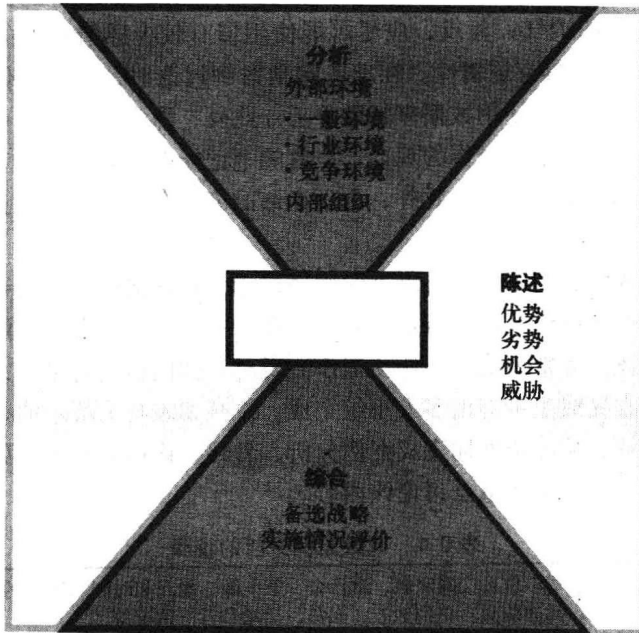


图 0-1 案例准备的思维模式：分析与综合

如图 0-1 所示，接下来需要你将重点从分析转向综合，具体来说，是将分析得到的公司外部环境和内部组织的信息进行综合。信息整合过程将使你找到解决问题或面对竞争的办法。一旦在预先设定的标准和目标中确定了备选战略，就应该开始研究其执行方案。

在表 0-2 中，我们列出了口头或书面陈述中需要包含的内容，包括战略概况和案例分析的目的、形势分析、优势和劣势、机会和威胁、战略制定以及战略的实施。下面会对此进行讨论。您要充分熟悉战略管理过程的相关知识。接下来的内容将对表 0-2 的部分内容进行讨论，来向你介绍在案例分析中“过程”的运用。

表 0-2 案例分析提纲

<ol style="list-style-type: none"> 1. 战略概况和案例分析的目的 2. 形势分析 <ol style="list-style-type: none"> A. 宏观环境分析 B. 行业分析 C. 竞争对手分析 D. 内部分析 3. 鉴别企业面临的机会和威胁，以及企业的优势和劣势（SWOT 分析法） 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 制定战略 <ol style="list-style-type: none"> A. 备选战略的制定 B. 备选战略的评估 C. 备选战略的选择 5. 备选战略的实施 <ol style="list-style-type: none"> A. 行动项目 B. 行动计划
--	---

战略概况及案例分析的目的

战略概况可以用来简单地介绍案例中影响企业历史战略方向和绩效的关键要素。概况中不需要再重申案例事实，而是列出一些引导你的分析的关键要素并加以解释。这些关键要素应该在此处的总结中呈现出来。此外，此处还应说明你的分析所依托的重要假设。

形势分析

如表 0-2 所示，形势分析通常从宏观环境分析开始。

宏观环境分析 对宏观环境的分析应集中在六个方面的趋势（见表 0-3）。评价这些趋势的目的在于，你可以据此来预测未来的 3~5 年对目标公司产生重要影响的关键要素，并解释你做出预测的原因。

表 0-3 宏观环境分析样本

<p>技术趋势</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 大规模的应用使得信息技术的使用成本越来越低 ● 数据库技术使复杂的数据更具条理性 ● 通信技术和网络应用实现了所有信息源（包括语音、书面沟通和视频信息）的快速传递 ● 电脑设计和制造技术持续提高了质量和灵活性 <p>人口发展趋势</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 移民导致区域人口发生变化 ● 人口的民族构成发生变化 ● 人口老龄化 ● “婴儿潮”一代老龄化 <p>经济趋势</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 利率 ● 通货膨胀率 ● 存款利率 ● 汇率 ● 贸易赤字 ● 预算赤字 	<p>政治 - 法律趋势</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 反垄断法 ● 税收政策的变化 ● 环境保护法 ● 管制/解除管制的程度 ● 国有垄断企业私有化 ● 国有产业 <p>社会文化趋势</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 劳动女性 ● 健康和健身意识 ● 关注环境 ● 关注客户 <p>全球趋势</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 货币汇率 ● 自由贸易协议 ● 贸易赤字
---	--

行业分析 波特的“五力模型”是分析企业所在行业竞争力的有效工具。在分析的这个阶段，你要确定企业所在行业（或行业的部分）的吸引力。若吸引力增加，你的公司有可能根据选择的战略赚取利润。评估与目标企业相关的“五力”后，你应该能够判断出行业是否有吸引力。

竞争对手分析 企业还需要对其主要竞争对手进行分析，这种分析可以帮你找出竞争对手的现行战略、战略意图、战略任务、能力、核心竞争力以及可能做出的竞争回应。这些信息在企业制定适当的战略和预测竞争对手的可能反应时是非常有用的。可用于收集有关行业和企业信息的资源包括各种出版物，如期刊、报纸、文献目录、公司目录、预测、排名以及其他有价值的统计数字。

内部分析 通过价值链分析评估企业的优势和劣势，这时分析重点从外部环境分析转移到了内部组织分析。对价值链基础和支持活动的分析能够使你了解到外部环境趋势怎样影响企业的具体活动。这种分析有助于突出企业的优势和劣势。

准备口头或书面陈述时，要注意记录作为企业优势或者可能成为核心竞争力的内部资源和能力，而劣势是那些可能使企业处于不利局面的内部资源和能力。一家企业的资源和能力有的是优势，有的则是劣势。

在评估公司内部特性时，对重要的职能性活动的分析至关重要。例如，如果该公司的战略主要是技术驱动的，那么重要的就是要评估该公司的研发活动；如果战略是由市场主导，就要重点对其市场营销的职能进行评估；如果一个公司有经济困难，就需要仔细评估其重要的财务比率。事实上，由于财务状况的重要性，大多数情况下都需要进行财务分析。各种财务指标的分析可参考财务管理方面的书籍。你还需要检验诸如领导能力、组织文化、结构和控制系统等其他特征，以充分理解企业“内部”状况。

鉴别企业面临的机会和威胁，以及企业的优势和劣势（SWOT分析） 形势分析的结果，是鉴别出公司的优势和劣势及环境中的威胁和机会。下一步要求你分析企业的优势和劣势、机会和威胁是否有利于公司的发展。案例分析者和组织战略家也在努力使企业的优势和环境中的机会相匹配。此外，要充分发挥优势来防止任何严重的环境威胁对公司产生不良影响。进行SWOT分析的主要目的是明确如何定位公司，利用机会带来优势，同时避免或尽量减少环境带来的威胁。SWOT分析的结果能得出对企业战略选择有价值的见解。你也许会将对案例陈述集中在对结果的分析上，然而，开发和评估备选战略，并设计所选择战略的实施方案也是十分重要的。

备选战略的制定、评估和选择 开发备选战略选择往往是准备陈述时最困难的步骤之一。通常要开发三四个备选战略，每个备选战略都应被证明具有可行性（即它应该与公司能力特别是核心能力相符）。此外，你应该展示每个备选战略如何利用机遇，如何避免或消除威胁。开发一个经过深思熟虑的备选战略，需要综合所有的分析结果才能完成，它会使你的陈述更具说服力。

一旦你开发出了备选战略，你必须评估并选择最好的一个。你的选择应该是站得住脚的，并明显优于其他备选战略。因此，备选战略的开发、各种选择的评估和最佳备选战略的选择都要进行彻底的解释和论证。

备选战略的实施 在选择最合适的战略（即最有利于提升公司盈利能力的战略）后，需要注意一些执行方面的问题。你要注意应用综合性的思维模式，来确保你已经考虑和评估了所

有重要的执行问题。应当考虑企业要做出必要的结构性转变以实施新战略。领导层的变化和新的控制或激励措施对战略的实施可能也是必要的。你推荐的实施行动需要明确而全面的解释。偶尔，对实施行动的仔细评估也可能显示战略效果会低于你的预期。战略只有在公司有能力执行时才能发挥最佳作用。

过程问题 你应该确保你的陈述具有逻辑上的一致性。例如，如果你想陈述一个观点，而你的分析却明显偏向了与之无关的论据，这就出现了逻辑矛盾。同样，你应该先分析内外部环境并对企业的优势、劣势、机会和威胁加以综合考虑后再得出战略选择。

彻底性和清晰度对好的陈述至关重要。彻底性是指分析要全面。此外，对分析结果、最佳备选战略的选择以及实施方案的设计进行清晰的表述，也非常重要。例如，对从分析组织内部得出的企业优势和劣势的说明应清晰，并符合逻辑。

具有逻辑性、全面、目的清晰、分析得当和建议可行的陈述，将使你获得老师、同学的认可和好评。此外，具备了做这些陈述的必要技能，也会在未来提高你的工作业绩，使你获得职业生涯的成功。

新加坡电信：战略挑战^①

对新加坡电信集团来说，1998~1999年是充满困难和挑战的一个时期。地区性的经济危机使得公司运行举步维艰。同时，公司还面临着来自海内外日益增长的竞争压力。¹

——新加坡电信集团主席许文辉（Koh Boon Hwee）

新加坡电信（SingTel）正在准备打一场战斗。在成功地从政府机构转变为新加坡最大的上市公司之后，它现在又面临着另一项重要的挑战——电信服务市场的竞争。2000年4月1日，提供全方位服务的电信运营商星河（Star Hub）在新加坡正式运营。此后，新加坡电信的首要目标锁定为保持高盈利水平的同时占领更大的市场份额。尽管在第一移动公司（Mobile1）于1997年4月进入市场后，新加坡电信已开始面对一些竞争，但直至星河公司的出现，它才有了在固定电话市场上的第一个竞争对手。星河公司的加入对竞争格局的影响是巨大的。这家公司在几个全球最大级别的电信服务商（诸如英国电信、日本电话电报公司，以及财大气粗的新加坡科技电信媒体和新加坡电力公司等）的支持下，试图占有利润丰厚的国际直拨业务市场和大公司的商用业务市场。

除了市场竞争加剧之外，亚洲经济危机也给新加坡电信的经营造成了损失，而新技术的出现（如网络电话），意味着不使用本地电话网就可以直接拨打国际长途，这也夺走了电信公司的一部分重要收入。与此同时，庇护新加坡电信的市场壁垒也濒临崩溃。

难怪新加坡电信的主席警告说：“除非该地区经济能够有实质性的好转，否则于2000年3月结束的会计年度肯定是要亏损的，运气好的话也仅是不赔不赚。”²有些观察家认为，他的这番言论预示着新加坡电信将会面临更加困难的时期。

1.1 国内背景：新加坡的发展及基建政策

新加坡电信局在其1998~1999年的年度报告中写道：“为了推动新加坡通信产业的发展以便于提升国际经济竞争力和民众生活水平，政府必须使市场环境更具活力……新加坡现在已是一个以知识为基础，通向世界和未来的网络社会。”³

新加坡的国家战略着力于通过吸引大量外资和跨国公司经营来融入全球贸易发展，从而推动本国经济的快速发展。这种战略经历了一系列的转变，从20世纪60年代的“生存观念”开始，历经70年代的“效率至上”、80年代的“强调育才、生产率和投资增值”以及90年代的

^① 本案例由华威大学的洛伊佐斯·赫拉克莱厄斯和新加坡国立大学商学院的库林特·辛格撰写。

“先发制人和拥抱变革”之后，‘90年代末期开始把目标定为“建设学习型国家”。

新加坡的战略旨在充分利用其以下优势：该国建立了世界级的运输中心和货物处理设施，通过发展高科技的通信和信息产业基础设施建设来拓展制造业、金融业和服务业；持续提高劳动力技能；关注并采用全球范围成熟的新技术。⁵ 这些战略措施是以政府制定并密切监管的复杂的工业政策为指导的。

新加坡经济取得了长足的发展。1960~1997年，新加坡GDP以超过8%的速度增长，在1998年达到了1330亿新加坡元。其人均GDP达27480新加坡元，居亚洲之首，甚至超过大多数发达国家的水平。然而，受亚洲金融风暴的影响，新加坡GDP增速由1997年的8%降至1998年的1.5%。⁶ 到1998年年底，新加坡陷入自20世纪60年代以来的首次低谷。

公共设施建设在新加坡经济发展中起到了关键作用。新加坡意识到，公共设施质量对国民经济发展十分关键，⁷ 因此政府倾力发展硬件设施。新加坡将信息产业基础设施视为国有资产，并制定了一系列高瞻远瞩的发展计划来大力建设。于1992年发表的《IT2000报告：信息岛之遐想》大力倡导构建信息设施，以期将新加坡变成商品、资金、信息和劳动力的高效集散中心，提高其生产率。⁸ 从某些方面来看，新加坡拥有世界上最高端的信息技术配套设施。新加坡政府为发展信息设施提供了财政支持、市场保护、管理精英，同时也鼓励引入竞争机制和标准。最近几年，新加坡政府对电信行业采取更加开放的市场体制，在该行业引进竞争机制，开展措施使新加坡电信慢慢私有化。

1.2 行业环境：电信业的发展趋势

过去，电信业一直被大型运营商垄断，其提供的电信服务往往不容他人讨价还价。而当失去保护，遭遇国内外的竞争时，电信业的竞争变得激烈而混乱。运营商努力寻找出路，以寻找新顾客，同时留住尽可能多的老顾客。引入竞争仅仅几年，电信市场就发生了前所未有的变化。⁹

1.2.1 全球竞争环境

撤销管制、技术升级和私有化等趋势，以及越来越精明和苛求的消费者，使得一度稳定和高收益的电信业陷入混乱。竞争机制的引入，一方面带来了持续的降价压力，边际收入随之减少，同时也促使电信运营商提供增值业务来保持盈利。这些趋势的影响波及整个世界，亚洲并未幸免。

诸如世界贸易组织和欧盟等全球性组织，以及营造更加开放和竞争的市场的趋势，都对全球电信业的环境造成了前所未有的影响。在亚洲，日本和中国香港率先将电信业市场化。1990年，35%国际电信输出业务开放竞争，到1998年，已经升至74%。¹⁰ 1990年，只有三个国家（日本、英国和美国）允许基本电信服务展开竞争，到1998年，超过30个国家或地区允许竞争，而这一数字还在增长（见表1-1）。

表 1-1 1998 年允许基础电信服务展开竞争的国家或地区

澳大利亚	德国	新西兰	中国内地	意大利	瑞典
奥地利	加纳	挪威	丹麦	日本	瑞士
比利时	中国香港	菲律宾	萨尔瓦多	韩国	乌干达
加拿大	爱尔兰	俄罗斯	芬兰	墨西哥	英国
智利	以色列	西班牙	法国	荷兰	美国

资料来源：International Telecommunications Union.