

● 郭焱 陈丽然 杨建泽 张茜 编著

Enterprises Strategic
Analysis, Forecast, Evaluation
Models and Cases

企业战略 分析、预测、评价 模型与案例

本套丛书以目前学术界和企业界共同关注的战略和能源为主题

关键词：战略管理 战略联盟 车用能源 战略规划 新能源

循环经济 节能减排 本套丛书会陆续上市



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

企业战略分析、预测、 评价模型与案例

郭焱 陈丽然 杨鸿泽 张茜 编著

内容简介

本书是一本帮助企业实现战略分析、战略选择以及战略评价与控制的实用工具,有助于中国企业通过战略管理途径实施企业快速的发展壮大以及提升企业核心竞争力。本书将企业在战略分析、预测以及评价中经常需要使用的一些模型或工具以及案例整合在一起,具有方便、适用、可操作性强的特点,可以成为企业管理人员、各类咨询公司研究人员以及高等院校工商管理、财务管理和国际贸易等专业的高年级学生和研究生等的必备书籍。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略分析、预测、评价模型与案例/郭焱等编著. 一天
津:天津大学出版社,2012.8
ISBN 978-7-5618-4447-2

I. ①企… II. ①郭… III. 企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 198782 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨欢
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
电 话 发行部:022-27403647
网 址 publish.tju.edu.cn
印 刷 河间市新诚印刷有限公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 169mm × 239mm
印 张 24.25
字 数 503 千
版 次 2012 年 9 月第 1 版
印 次 2012 年 9 月第 1 次
定 价 45.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

作者简介

郭焱,女,1963年生人,管理学博士,产业经济学博士后,天津大学管理与经济学部副教授,硕士生导师,博士生导师联合导师,兼任天津大学中国汽车战略发展研究中心常务副主任。主要研究方向:产业(企业)发展战略规划、企业国际化经营与管理、战略联盟与兼并收购、企业技术经济及管理。社会兼职有:教育部科研基金和科技奖励评审专家,教育部学位与研究生教育专家,天津市政府采购评审专家,天津市商务决策咨询专家,天津市国民经济信息化专家委员会专家,中国汽车工业协会政策研究专家,《国际航空时报》特约评论专家,《中国汽车产经报道》特约专栏专家,《中国汽车报》专论与访谈专家。在《管理科学学报》以及《中国汽车报》等杂志与报纸上发表论文近50篇。出版《跨国公司管理理论与案例分析》论著一本。完成国家级、省部级以及企业课题30余项。

前 言

20 世纪 80 年代以来,跨国公司的经营管理进入到一个新的阶段,许多跨国公司经营管理的重点开始放到战略管理上,而战略管理的基本特征是面向全球市场,谋求长远利益,强化内部协调发展。面向全球市场是现代跨国公司战略发展中最重要,也是对世界经济最有影响的特征,它使现代跨国公司进入全球战略管理阶段,既谋求向全球市场扩张,充分利用每一个国家和地区的资源,又加强内部联系,将分散在不同国家和地区的公司组成一个战略性的全球战略体系,使跨国公司及真正的国际化垄断组织出现在国际竞争之中。

本书是一本帮助企业实现战略分析、战略选择以及战略评价与控制的必备有力工具,有助于中国企业通过战略管理途径实施企业快速的发展壮大以及企业核心竞争力的提升。本书分上下两篇,上篇是企业战略分析、预测、评价常用模型与案例,下篇是企业战略分析、预测、评价常用辅助模型与案例。附录部分是实用案例。

上篇包括五章,下面分别介绍其主要内容。

第一章 环境分析矩阵模型。主要用于进行企业外部政治、经济、科技、社会以及生态方面的分析,帮助企业找到影响企业所关注目标的最关键的宏观环境影响因素。本章主要介绍内部因素评价矩阵和外部因素评价矩阵、IE 矩阵、PEST 分析模型、PESTEL 分析模型以及环境不确定性分析方法。

第二章 竞争力分析模型。主要用于进行企业所在行业的竞争者以及市场结构等方面的分析,帮助企业找到影响企业所关注目标的最关键的行业环境影响因素。本章主要介绍波特五力模型、基于波特五力模型的战略工具(安迪·格鲁夫的六力分析模型与九力分析模型)、波特钻石理论模型、波特竞争战略轮盘模型、波特行业竞争结构分析模型、行业内的战略群体分析矩阵以及行业内战略集团分析矩阵。

第三章 价值链分析模型。主要用于进行企业所在行业的竞争者以及市场结构等方面的分析,帮助企业找到影响企业所关注目标的最关键的行业环境影响因素。本章主要介绍价值链分析法的思想与内容、横向

价值链分析、纵向价值链分析、内部价值链分析以及价值网模型。

第四章 绩效评价模型——平衡计分卡。主要用于从财务角度、顾客角度、内部经营流程、学习和成长方面考察企业绩效,帮助企业找到运营过程中影响企业所关注目标实现的问题。本章主要介绍平衡计分卡发展历程、平衡计分卡发展阶段划分、平衡计分卡工具解析、平衡计分卡的优点与缺点、平衡计分卡案例分析(对×航空公司绩效的分析)。

第五章 重要的战略综合分析模型。主要用于将外部环境和内部条件因素整合在一起以及把战略规划和资本预算紧密结合起来进行战略分析与选择。本章主要介绍 SWOT 模型、基于 SWOT 模型的战略工具、波士顿矩阵、GE 矩阵、基于 BCG 矩阵的其他战略模型(新波士顿矩阵、ADL 矩阵、战略聚类模型)。

下篇包括八章,下面分别介绍其主要内容。

第六章 误差修正模型。如果变量间存在协整关系,即表明这些变量间存在长期稳定的关系,而这种长期稳定的关系是在短期动态过程的不断调整下得以维持。任何一组相互协整的时间序列都存在误差修正模型,主要用于调节过程,防止长期关系的偏差在规模或数量上的扩大。本章主要介绍时间序列的平稳性和虚假回归、单位根检验、协整、误差修正模型以及案例分析(我国城镇居民人均可支配收入与人均消费水平的关系、我国城镇居民人均可支配收入与人均生活费支出的关系)。

第七章 聚类分析模型。聚类分析是通过数据建模简化数据的一种方法。用它把所有样本或指标间的亲疏程度表示出来。本章主要介绍聚类分析模型、聚类分析模型概念、层次聚类法简介以及案例分析(城镇居民消费结构的实证分析、聚类分析在农村家庭出售主要农产品中的应用研究、聚类分析在中国地方猪种分类中的应用)。

第八章 数据包络分析模型(亦称 DEA 模型)。该模型主要用于使用数学规划模型比较决策单元之间的相对效率,对决策单元做出评价。本章主要介绍 DEA 评价模型以及案例分析(基于 DEA 的汽车工业企业投资有效性分析、基于 DEA 的商业银行综合效率分析、基于 DEA 的不同地区健康投入产出有效性分析)。

第九章 主成分分析模型(亦称 PCA 模型)。该模型是将多个变量通过线性变换以选出较少个数重要变量的一种多元统计分析方法。本章主要介绍 PCA 评价模型基本原理、优点、软件使用流程以及案例分析(汽车上市公司综合实力分析;16 地区农民生活水平分析;家电制造业上市公

司赢利能力分析)。

第十章 层次分析法。该方法主要用于将复杂问题分解成各个组成因素,又将这些因素按照支配关系分组形成递阶层次结构,最后通过两两比较的方式确定层次中各因素的相对重要性的总排序。本章主要介绍层次分析法基本原理、主要步骤、特点以及案例分析(运用层次分析法对新能源产业融资方案进行抉择评价、天津工业区污染物对环境的影响评价)。

第十一章 模糊层次分析法。该方法是将模糊逻辑的概念带入层级分析法,用来处理在准则衡量与判断等过程中所产生的模糊性问题。本章主要介绍模糊层次分析与模糊聚类分析以及案例分析(区域湖泊水资源可持续发展决策、模糊评价在企业招聘中的应用、评价班级管理质量)。

第十二章 偏最小二乘法模型。该模型可以同时实现回归建模(多元线性回归)、数据结构简化(主成分分析)以及两组变量之间的相关性分析(典型相关分析)。本章主要介绍偏最小二乘法独特优势、与主成分分析法的区别及结构方程、建模思路及算法推导以及案例分析(红酒评价案例、服务贸易出口影响因素分析、诚信调查中的应用)。

第十三章 二元选择模型。该模型中的因变量是有限多个离散值,并且只有两种选择。本章主要介绍二元选择模型中三种基本模型(包括 Probit、Logit 和 Extreme value 模型)的优点和缺点、适用范围、使用流程以及案例分析(商业银行贷款评估)。

附录部分包括三个实用案例,下面分别介绍其主要内容。

案例1 联想:借船出海——机会还是陷阱?(该案例入选第二届百篇优秀教学案例)。本案例主要描述了2004年联想并购IBM-PC机业务这一事件。案例中客观地反映了联想并购IBM-PC业务的背景、实施并购的过程、并购后联想面临的各种整合问题以及联想的做法。

案例2 吉利收购沃尔沃——高攀的跨国姻缘(该案例入选第三届中国管理案例研究共享国际论坛—2012)。本案例从吉利总经理安聪慧的角度直视引起业内巨大地震的吉利收购沃尔沃事件。文中讲述了吉利控股公司并购沃尔沃的背景、实施收购的过程以及吉利在成功收购沃尔沃之后面临的整合问题。

案例3 奥迪——低调品牌的高调战略(该案例参评第二届百篇优秀教学案例)。本案例主要描述了奥迪汽车在华的发展历程以及最新经营状况。案例中客观描述了奥迪汽车在华的战略演变过程以及从2010年

的100万辆到200万辆战略销量目标所面临的机遇和挑战。奥迪汽车向租赁行业拓展产业链是其实现战略目标的第一步。

本书主要由天津大学管理与经济学部、天津大学中国汽车战略发展研究中心的老师 and 研究生合力完成。本书由郭焱总体策划与统稿。

上篇由杨鸿泽和张茜协助完成。杨鸿泽负责第一、二、四章,张茜负责第三章和第五章。下篇由陈丽然协助策划完成。陈丽然负责第七、九、十二章,利娜负责第六章,徐晨负责第八章,张驰负责第十和第十一章,崔文婷负责第十三章。附录部分的案例一、二、三部分由郭焱、杨鸿泽、杨跃虎和张茜分别完成。

本书是在参考了众多国内外学者撰写的论文和著作的基础上完成的,在此谨向各位专家学者表示深深的感谢,没有你们的辛勤劳动,也就没有本书的问世。

本书的出版还要感谢陈炳炎先生,谢谢他为本书提出宝贵意见。

由于作者水平有限,书中可能有不少观点和问题值得进一步商榷和探讨,敬请各位专家和读者批评指正。

编 者

2012年3月于天津大学

目 录

上篇 企业战略分析、预测、评价常用模型与案例

第一章 环境分析矩阵模型	(3)
第一节 内部因素评价矩阵和外部因素评价矩阵	(3)
一、内部因素评价矩阵与外部因素评价矩阵简介	(3)
二、建立内部因素与外部因素评价矩阵的操作步骤	(4)
三、案例分析——基于 IFE 矩阵的可口可乐与百事可乐竞争分析	(5)
第二节 IE 矩阵分析法	(9)
一、IE 矩阵分析法简介	(9)
二、IE 矩阵分析的操作方法	(9)
三、对 IE 矩阵的几点说明	(10)
四、案例分析——重庆 HD 电梯工程有限公司内外部因素评价	(11)
第三节 PEST 分析模型	(13)
一、PEST 分析模型简介	(13)
二、PEST 分析模型要素分析	(14)
三、案例分析——对重庆 HD 电梯工程有限公司 PEST 分析	(15)
第四节 PESTEL 分析模型	(19)
一、PESTEL 分析模型简介	(19)
二、PESTEL 分析模型要素分析	(19)
三、案例分析——啤酒行业 PESTEL 分析	(20)
第五节 环境不确定性分析	(23)
一、环境不确定性分析简介	(23)
二、环境不确定性分析操作方法	(23)
第二章 竞争力分析模型	(27)
第一节 波特五力模型	(27)
一、波特五力模型简介	(27)
二、波特五力模型要素分析	(28)
三、波特五力模型的缺陷	(31)
四、案例分析——我国造船产业五力模型分析	(32)

第二节 基于波特五力模型的战略工具	(37)
一、安迪·格鲁夫的六力分析模型	(37)
二、九力分析模型	(39)
第三节 波特钻石理论模型	(43)
一、钻石理论模型简介	(43)
二、钻石理论模型的要素分析	(43)
三、案例分析——新疆牛肉产业竞争力分析	(46)
第四节 波特竞争战略轮盘模型	(50)
一、竞争战略轮盘模型简介	(50)
二、竞争战略轮盘模型要素分析	(51)
三、案例分析——建筑企业市场竞争分析	(51)
第五节 波特行业竞争结构分析模型	(54)
一、行业竞争结构分析模型的提出	(54)
二、行业竞争结构分析模型操作方法	(54)
第六节 行业内的战略群体分析矩阵	(57)
一、行业内的战略群体分析矩阵简介	(57)
二、行业内的战略群体分析矩阵原理	(57)
三、案例分析——电器行业战略群体分析	(58)
第七节 行业内战略集团分析矩阵	(61)
一、行业内战略集团分析矩阵简介	(61)
二、行业内战略集团分析矩阵原理	(61)
三、行业内战略集团分析的不足	(62)
四、案例分析——中国空心胶囊行业内战略集团分析	(63)
第三章 价值链分析模型	(66)
第一节 价值链分析模型简介	(66)
一、价值链的特征	(66)
二、波特价值链分析模型	(67)
三、案例分析——钢铁企业中的价值分析链模型	(69)
第二节 横向价值链分析	(70)
一、横向价值链分析简介	(70)
二、横向价值链分析内容	(71)
第三节 纵向价值链分析	(72)
一、纵向价值链分析简介	(72)
二、影响价值分配的因素	(72)

三、纵向价值链分析的基本步骤	(73)
第四节 内部价值链分析	(74)
一、内部价值链分析简介	(74)
二、内部价值链分析内容	(75)
三、三类价值链分析间的关系	(75)
四、案例分析——综合运用价值链分析模型提升战略成本管理水平	(76)
第五节 价值网模型	(77)
一、价值网模型简介	(77)
二、价值网的特征	(78)
三、价值网与价值链的比较	(79)
四、案例分析——价值网模型在京东方 TFT-LCD 产业中的应用	(80)
第四章 绩效评价模型——平衡计分卡	(83)
第一节 平衡计分卡发展历程	(83)
一、平衡计分卡的萌芽时期(1987—1989 年)	(83)
二、平衡计分卡的理论研究时期(1990—1993 年)	(84)
三、平衡计分卡的推广应用时期(1994 年至今)	(85)
第二节 平衡计分卡发展阶段划分	(86)
一、平衡计分卡时期	(86)
二、平衡计分卡 + 战略图时期	(86)
三、平衡计分卡 + 战略图 + 战略中心组织时期	(87)
第三节 平衡计分卡工具解析	(87)
一、平衡计分卡基本理论	(87)
二、平衡计分卡的基本内容	(90)
三、平衡计分卡与企业战略管理关系	(93)
第四节 平衡计分卡的优点与缺点	(94)
一、平衡计分卡的优点	(94)
二、平衡计分卡的缺点	(95)
第五节 案例分析——对 × 航空公司绩效的分析	(96)
一、关于 × 航空公司	(96)
二、基于 × 航空公司战略图的战略性绩效管理体系的构建	(99)
三、基于 × 航空公司战略图的战略性绩效管理体系的实施	(107)
四、平衡计分卡及绩效管理体系的后期建设与维护	(115)
第五章 重要的战略综合分析模型	(118)
第一节 SWOT 模型	(118)

一、SWOT 模型的基本思想	(118)
二、SWOT 模型的分析步骤	(120)
三、SWOT 矩阵在 IBM 战略决策中的应用	(123)
四、SWOT 模型的局限性	(125)
第二节 基于 SWOT 模型的战略工具	(126)
一、高级 SWOT 分析法(Power SWOT 模型)	(126)
二、战略选择矩阵	(128)
三、战略地位与评价矩阵(SPACE 矩阵)	(129)
四、案例分析——SPACE 矩阵在农业银行上市战略中的应用	(132)
第三节 波士顿矩阵	(134)
一、波士顿矩阵(BCG 矩阵)简介	(134)
二、四种业务及相应战略对策	(135)
三、波士顿矩阵分析的基本步骤	(137)
四、波士顿矩阵的应用法则	(138)
五、案例分析——和记黄埔经营组合分析	(139)
六、波士顿矩阵的局限性	(141)
第四节 GE 矩阵	(143)
一、GE 矩阵简介	(143)
二、GE 矩阵的用途	(143)
三、GE 矩阵分析的步骤	(145)
四、案例分析——华锡集团产品分析	(147)
五、GE 矩阵的局限	(149)
第五节 基于 BCG 矩阵的其他战略模型	(149)
一、新波士顿矩阵	(149)
二、ADL 矩阵	(150)
三、战略聚类模型	(153)

下篇 企业战略分析、预测、评价常用辅助模型与案例

第六章 误差修正模型	(157)
第一节 时间序列的平稳性和虚假回归	(157)
一、时间序列的平稳性	(157)
二、虚假回归	(158)
第二节 单位根检验	(160)
一、单整序列	(160)

二、单位根检验	(160)
第三节 协整	(165)
一、长期均衡概念	(165)
二、协整概念	(165)
三、协整检验	(166)
四、协整理论的应用	(168)
第四节 误差修正模型	(171)
一、建立模型的原因及背景分析	(171)
二、误差修正模型的基本结构	(172)
三、优点	(174)
四、适用范围	(174)
五、模型构建	(174)
第五节 案例分析——我国城镇居民人均可支配收入与人均消费水平的关系	(175)
一、案例基本要素分析及模型建立	(175)
二、模型实施过程及结果	(176)
第六节 案例分析——我国城镇居民人均可支配收入与人均生活费支出的关系	(187)
一、案例基本要素分析及模型建立	(187)
二、模型实施过程及结果	(188)
第七章 聚类分析模型	(194)
第一节 聚类分析模型介绍	(194)
一、聚类分析模型概念	(194)
二、层次聚类模型简介	(194)
第二节 案例分析	(196)
一、城镇居民消费结构的实证分析	(196)
二、聚类分析在农村家庭出售主要农产品中的应用研究	(203)
三、聚类分析在中国地方猪种分类中的应用	(207)
第八章 数据包络分析模型	(210)
第一节 数据包络分析模型介绍	(210)
一、基本模型	(210)
二、优点和缺点	(213)
三、适用范围	(213)
四、软件使用流程	(213)

第二节 案例分析	(213)
一、汽车工业企业投资有效性分析	(213)
二、商业银行综合效率分析	(219)
三、不同地区健康投入产出有效性分析	(221)
第九章 主成分分析模型	(235)
第一节 主成分分析模型介绍	(235)
一、基本模型	(236)
二、模型的优点	(241)
三、软件使用流程	(241)
第二节 案例分析	(244)
一、汽车上市公司综合实力分析	(244)
二、16 地区农民生活水平分析	(248)
三、家电制造业上市公司赢利能力分析	(252)
第十章 层次分析法	(260)
第一节 层次分析法的基本原理	(260)
第二节 层次分析法的主要步骤	(260)
第三节 层次分析法的特点	(265)
第四节 案例分析	(266)
一、对新能源产业融资方案的抉择评价	(266)
二、天津工业区污染物对环境的影响评价	(275)
第十一章 模糊层次分析法	(282)
第一节 模糊层次分析法介绍	(282)
一、模糊层次分析法	(282)
二、模糊聚类分析法	(285)
第二节 案例分析	(287)
一、区域湖泊水资源可持续发展决策	(287)
二、模糊评价在企业招聘中的应用	(293)
三、评价班级管理质量	(298)
第十二章 偏最小二乘法模型	(303)
第一节 偏最小二乘法的独特优势	(303)
第二节 区别于其他类型的统计方法	(304)
一、主成分分析法	(304)
二、结构方程	(304)
第三节 建模思路	(304)

第四节 算法推导	(305)
一、标准化处理	(305)
二、成分提取	(305)
三、交叉有效性	(307)
第五节 案例分析	(308)
一、红酒评价案例	(308)
二、服务贸易出口影响因素分析	(310)
三、诚信调查中的应用	(321)
第十三章 二元选择模型	(331)
第一节 模型介绍	(331)
一、基本模型	(331)
二、优点和缺点	(332)
三、适用范围	(332)
四、使用流程	(332)
第二节 案例分析——商业银行贷款评估	(333)
一、案例背景介绍	(333)
二、Eviews 软件实现过程	(334)
三、结论	(335)

附录 实用案例

案例1 联想：借船出海——机会还是陷阱？	(339)
案例2 吉利收购沃尔沃——高攀的跨国姻缘	(354)
案例3 奥迪——低调品牌的高调战略	(365)
参考文献	(371)

上篇 企业战略分析、预测、 评价常用模型与案例

