

【企业管理实务丛书 管理实务操作工具箱①】

战略管理

工具与案例

王璞◎主编

马瑞民 肖立中◎编著

alipku
北大纵横

HZ BOOKS
卓越管理

Strategic
Management



机械工业出版社
China Machine Press

企业管理实务丛书
管理实务操作工具箱①

战略管理

工具与案例

王璞◎主编

马瑞民 肖立中◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书涵括战略管理领域常见且实用的工具，包括战略思维、战略分析、战略制定与选择、战略执行、战略评价、战略组织变革等内容，共计超过100个工具；每个工具都有简介，并说明如何理解与运用，以及使用该工具需要注意的问题，每章后附有使用频度较高工具的案例，能很好地帮助读者掌握与使用该工具。

本书可供企业高层管理人员、咨询公司工作人员使用，也可供与MBA相关的金融、经济、管理、人力资源专业的学生使用。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

战略管理工具与案例 / 马瑞民，肖立中著. —北京：机械工业出版社，2009.7
(企业管理实务丛书)

ISBN 978-7-111-27239-7

I. 战… II. ①马… ②肖… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第079181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：张 杨 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009年7月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 16.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-27239-7

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007



前言

制定战略规划，已经成为企业每年必须完成的重大任务之一。然而，不同企业的战略规划报告质量则参差不齐。战略报告对于企业的生存和发展，有着相当重要，甚至是致命的影响。因此，制定一个好的战略规划，就是所有企业追求的共同目标了。

而我国企业在战略制定方面，往往是定性多、定量少；设想多、结论少；口号多、措施少。这样就会导致战略规划成“诡话”、成“空谈”，无法落实。

并非企业不想拥有一流的战略报告，而是企业存在一个很重要的问题——缺乏工具和方法论。贝恩公司（Bain & Company）所做的全球管理工具调查发现，全球企业平均使用13种管理工具，而中国公司使用的管理工具平均只有7.5种。

我国在近代史上之所以被列强欺辱，很重要的一个原因，就是没有“洋枪洋炮”。而我国企业的战略规划，同样需要汲取吸收西方的战略分析、制定和管理工具。这些工具，相当于战争指挥中的“望远镜”和“放大镜”。

众所周知，战略就是对企业未知世界进行认识、判断并做出重要决策。如果没有合适的工具，一方面不知道从哪个角度来寻找数据支持；另一方面，面对众多的数据、信息，

也没有办法加工、整理。此时，企业的战略更多的是设想、猜想，是主观的臆断。

相反，如果有合适的工具，我们就能够通过详细的分析来预测企业未来的前景、趋势，通过更多的约束条件来缩小决策的范围，减少判断的难度，能够在“混乱”中寻找一条企业的发展之路。

或许有人会问，工具是不是一种“高精尖”的武器呢？是不是企业不使用就一定会失败呢？其实，工具并不神秘，也不复杂，它只是在解决问题时提供一种思路或一个方法。把一个复杂的问题用一幅图、一张表来展示，从而让我们更清楚地看到问题的全面或另一面。因此，每个人都可能会“创造”一两种工具。

笔者在3年前就搜索了近50种战略工具，得到了不少咨询顾问的好评。其出发点是想要做成“大夫的出诊箱”，当我们去为一家企业做战略规划时，从中掏出几件“工具”，就能够检测企业的体质。近两年来，笔者又收集了不少新的工具，于是汇编成本书，相当于《新华字典》一样的工具书，备查备用。其优势是：

1. 本书目前是国内最全的战略工具书。描述管理工具的图书比较多，但专业论述战略工具的图书则并不多见。而能够将如此众多的战略工具汇集出版，在国内也是领先的。

2. 方便实用，工具配有图和说明，一目了然。战略工具的好处就在于，不是通过文字而是通过图表来解决问题。每个战略工具的论述篇幅不长，但基本上能够做到一看就懂。

本书在写作过程中参阅了国内外有关论著、最新研究结果，也引用了国内外著名管理咨询公司，如北大纵横、麦肯锡、罗兰贝格、新华信正略钧策的大量实用资料，并得到中国科学院研究生院霍国庆教授等众多良师益友的指点、支持和帮助，在此一并表示感谢。

由于笔者水平有限，书中难免存在一些问题，敬请读者、同行不吝指正。

目 录

前 言

第1章 战略基本理论及战略工具

1.1 战略的定义	1
1.2 战略的5P概念	5
1.3 战略流派	8
1.4 战略工具总图	13

第2章 战略思维工具

2.1 战略思维逻辑及常用辅助工具	15
工具1 系统分析法	15
工具2 可行性分析法	17
工具3 因果分析法	19
工具4 趋势外推法	22
工具5 逻辑树分析法	23
工具6 定量决策方法	26
工具7 KT决策法	28
工具8 PDPC法	30
工具9 市场调研法	32

工具10 麦肯锡七步分析法	34
工具11 5W2H法	37
工具12 矩阵分析法	39
工具13 数学辅助工具	40
2.2 团队思维战略形成工具	41
工具14 德尔菲法	41
工具15 头脑风暴	43
工具16 亲和图法	44
工具17 哥顿法	47
工具18 思维导图	48
工具19 六顶思考帽	50

第3章 战略分析工具

3.1 外部环境分析工具	53
工具20 外部环境分析框架	53
工具21 PEST分析	56
工具22 PEST的扩展变形	60
工具23 外部因素评价矩阵	61
工具24 环境不确定性分析矩阵	63
工具25 脚本法	66
工具26 行业生命周期	69
工具27 行业集中度	72
工具28 三四规则	76
工具29 战略集团	78
工具30 竞争对手分析框架	80
工具31 五力模型	85
工具32 五力模型的扩展	91

工具33 市场细分分析	92
工具34 利润池	94
3.2 内部环境分析工具	95
工具35 内部因素评价矩阵	95
工具36 企业内部分析框架	97
工具37 企业资源分析	98
工具38 企业能力分析	100
工具39 企业核心竞争力	102
工具40 麦肯锡7S模型	103
工具41 雷达图	105
3.3 内外部综合分析工具	110
工具42 SWOT分析	110
工具43 ASEB分析法	114
工具44 内部-外部矩阵	115
工具45 利益相关者分析	116
工具46 竞争态势矩阵	120
工具47 关键成功因素分析法	122
工具48 价值链分析	125
工具49 结构、行为、绩效模型	128
工具50 标杆分析法	130

第4章 战略制定与选择工具

4.1 总体战略工具	133
工具51 使命	133
工具52 愿景	135
工具53 企业战略目标	139
工具54 战略陈述	142

工具55	愿景、使命与战略的关系	143
工具56	基本竞争战略	144
工具57	竞争优势因果关系模式	147
工具58	战略发展形态	148
工具59	战略轮盘	151
工具60	战略钟模型 (SCM)	153
工具61	竞争战略三角模型	154
工具62	资源基础模型	156
工具63	行业组织模型	157
工具64	三层面战略	158
工具65	定量战略规划矩阵	161
工具66	麦肯锡5C模型	163
工具67	新7S模型	165
4.2	公司层战略工具	166
工具68	多元化战略	166
工具69	一体化战略	169
工具70	并购	170
工具71	重组	171
工具72	战略选择矩阵	173
工具73	扩张方法矩阵	174
4.3	业务层战略工具	175
工具74	波士顿矩阵	175
工具75	GE矩阵	179
工具76	产品-市场演变矩阵	184
工具77	ADL矩阵	186
工具78	市场吸引力矩阵	187
工具79	新业务进入方式矩阵	188

工具80	大战略矩阵	189
工具81	安索夫产品-市场矩阵	191
工具82	定向政策矩阵	193
工具83	V矩阵	195
4.4	国际化战略工具	198
工具84	国际化进入战略模型	198
工具85	钻石模型	200
工具86	双钻石模型	201
4.5	合作战略工具	203
工具87	战略联盟	203
工具88	业务层合作战略	205
工具89	公司层合作战略	206
工具90	企业合作网络战略	207
工具91	四链模型	209

第5章 战略执行与实施工具

工具92	六西格玛管理	212
工具93	平衡计分卡	214
工具94	绩效棱柱模型	218
工具95	战略地位和行动评估矩阵	220
工具96	企业家与企业战略匹配矩阵	224
工具97	战略态度与情景矩阵	225
工具98	战略实施的五种模式	227
工具99	业务流程再造	228
工具100	战略与组织结构实施匹配模型	230
工具101	全面预算管理	233
工具102	变革五因素	235

第6章 战略评价与控制工具

工具103 现金流量折现法	237
工具104 SVA管理	238
工具105 EVA管理	239
工具106 战略与绩效分析	240
工具107 伊丹敬之优秀战略评价标准	242
工具108 最受尊敬企业评选标准	243
工具109 差距分析	245
工具110 企业控制系统	248

参考文献

战略基本理论及战略工具

战略管理是企业管理中最重要、最有挑战性的内容。战略的制定、实施与评价都离不开战略工具。战略工具是企业家的望远镜和显微镜，是现代管理必不可少的要素。

战略工具产生于对战略的研究以及战略的实践活动，了解战略的基本理论对理解和使用战略工具是很有必要的。

1.1 战略的定义

20世纪初，亨利·法约尔提出了管理的五项职能，并认为计划职能是企业的首要职能，这或许是企业战略理论最初的萌芽。

1938年美国经济学家切斯特 I. 巴纳德在《经理人员的职能》^①一书中首次使用了战略概念。其后也陆续出现了一些涉及企业战略的论述，但并未明确、系统地形成战略管理的概念。

直到1962年，艾尔弗雷德 D. 钱德勒发表了《战略与结构》，明确地提出了战略的概念，他认为战略是：企业长期基本目标的决定，以及为实现这些目标所必须采纳的行动和资源配置。继钱德勒之后，同时代的伊戈

^① 该书中文版已由机械工业出版社于2007年出版。

尔·安索夫出版了《企业战略》一书，首次将战略分为企业总体战略和经营战略。自此，战略管理的研究全面拉开了序幕，并雨后春笋般出现很多从不同角度研究战略的流派。

究竟什么是战略？

目前对战略并没有普遍认可的定义，以下是一些战略管理专家及著作对战略的描述或定义：

战略是关于一家企业如何不同于其他企业，意味着有意识地选择一系列不同的活动来提供独特的价值组合。

——迈克尔·波特

战略是关于客户、价值增值、差异化和工作方式的系列关键选择，以确定企业的形态和特性。

——迈克·哈默

战略简单地说就是对变化进行管理——对市场的明智适应和精确地创造一个期望的未来。

——《战略和领导力》

洞察未来的市场状况，然后扩展企业的技能，重新定位，以从未来获益。

——盖瑞·哈美

战略意图——扩展和方法：战略意图的根本概念在于战略形成必须设定“扩展”公司的雄伟目标，然后设法建立必要的资源和能力以达到这些目标，而不是设定目标以适应公司现有的资源。

——普拉哈拉德和哈默

影响和决定企业的基本长期目标与目的，选择企业达到既定目标所遵循的路线途径并就实现这些目标和途径对企业已有资源进行优化配置。

——艾尔弗雷德 D. 钱德勒

将企业的主要目标、政策和行动顺序综合成为一个紧密结合的整体模式和计划。一项制定得好的战略能有助于调度和分配企业的资源，使企业

能根据其内部的相对能力、预期的环境变化以及竞争对手的行动，采取一个独特而可行的姿态。

——奎因

组织基本使命、目标的形成，实现使命、目标的政策和程序，以及保证战略实施以达到组织目标的方法。

——斯坦纳

保证企业基本目标实现的统一、综合、总体的计划。

——格鲁克

选定目标，决定并维系企业与环境之间的联系，通过能保证企业及其所属单位高效和有效行动的资源分配，力图达到理想状态的过程。

——申德尔

考察目前与将来的环境，形成组织目标，并且制定、执行和控制在目前和将来环境下实现这些目标的决策的过程。

——史密斯·阿诺德

一个组织的战略是由这样一些决策共同构成，它们是确定或反映了组织目标的决策，规定组织从事的业务或服务范围的决策，确定组织将要成为何种经济或人力组织的决策，关于组织将要为其股东、雇员、顾客和社会所做的经济或非经济贡献的决策。

——安德鲁

战略为组织找出方向，战略为组织提供途径，战略是计划、计谋、模式、定位、观念等多种用途的混合。

——纳特和巴可夫

企业战略是企业以未来为基点，为寻求和维持持久竞争优势而做出的有关全局的重大筹划和谋略。

——《战略管理——超竞争环境下的选择》

综合种种定义，企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的

总体性、指导性谋划，具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性等主要特征。

(1) 指导性。企业战略界定了企业的经营方向、远景目标，明确了企业的经营方针和行动指南，并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策，在企业经营管理活动中起着导向的作用。

(2) 全局性。企业战略立足于未来，通过对国际、国家的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析，结合自身资源，站在系统管理高度，对企业的远景发展轨迹进行了全面的规划。

(3) 长远性。企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考，确立了远景目标，并谋划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次，围绕远景目标，企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程，除根据市场变化进行必要的调整外，制定的战略通常不能朝令夕改，应具有长效的稳定性。

(4) 竞争性。竞争是市场经济不可避免的现实，也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争，企业战略需要进行内外部环境分析，明确自身的资源优势，通过设计与自身相适应的经营模式，形成特色经营，增强企业的对抗性和战斗力，推动企业长远、健康的发展。

(5) 系统性。立足长远发展，企业战略确立了远景目标，并需围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略，以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时，根据组织关系，企业战略需由决策层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级构成一体。

(6) 风险性。企业做出任何一项决策都存在风险，战略决策也不例外。仅凭个人主观判断市场，设立的目标过于理想化或对行业的发展趋势预测偏差，制定的战略就会产生管理误导，甚至给企业带来破产的风险。

1.2 战略的5P概念

明茨伯格(H. Mintzberg)指出,人们在生产经营活动中不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受多样化的战略定义。在这种观点的基础上,明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P)的提法,提出企业战略是由五种规范的定义阐述的,即计划(plan)、计策(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective),这构成了企业战略的“5P”(见图1-1)。这五个定义从不同角度对企业战略这一概念进行了阐述。



图 1-1

1. 战略是一种计划

战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序,是解决一个企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。凡事预则立,不预则废。经营企业不能过一天算一天,要考虑一年后的事情、三年后的事情、五年后的事情,甚至十年、二十年、五十年的事情。

对德鲁克来说,战略是“有目的的行动”,对摩尔来说,它是“对行动的设计”。在不同领域的大量定义强化了这一观点。比如,在军事学里,战略与以下内容联系在一起,“起草战争计划……设计各个战役,并且决定各个战役内的各个战斗”;在博弈论里,战略是“一个完整的计划,一个详细说明在每个可能情形中博弈者将做出何种选择的计划”;在管理学里,“战略是一个统一的、综合的和完整的计划……精心设计来确保企业的基本目

标得以实现”。在词典里，“战略”是“一个计划、方法或一系列为获得一个特殊目的或结果的机巧或谋略”。

战略思考必须相互协调并转化为行动计划（见图1-2）。

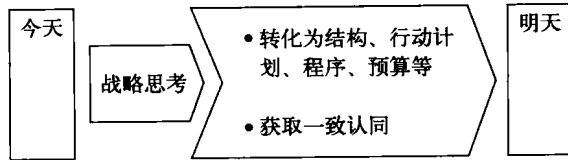


图 1-2

2. 战略是一种观念

战略就是企业家深思熟虑的过程，反映企业家的世界观和方法论，显示了企业家对客观世界固有的认知方式，体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，进而反映了企业战略决策者的价值观念。

企业战略决策者在对企业外部环境及内部条件进行分析后做出的主观判断就是战略，因此，战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外部环境的实际情况时，所制定的战略就是正确的；反之，当其主观判断不符合环境现实时，企业战略就是错误的。

战略是一种观念的定义，强调了战略的抽象性，其实质在于，同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样，战略观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享，个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此，研究一个组织的战略，要了解 and 掌握该组织的期望如何在成员间分享，以及组织如何在共同一致的基础上采取行动。

3. 战略是一种定位

战略是一个组织在其所处环境中的位置，对企业而言就是确定自己在市场中的位置。企业战略涉及的领域很广，可以包括产品生产过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。但最重要的是，制定战略时应充分考虑到外部环境，尤其是行业竞争结构对企业行为和效益