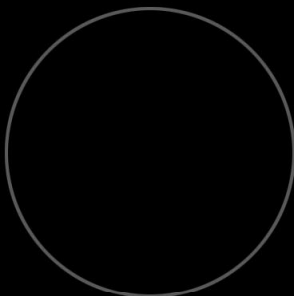
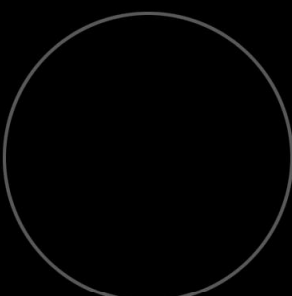
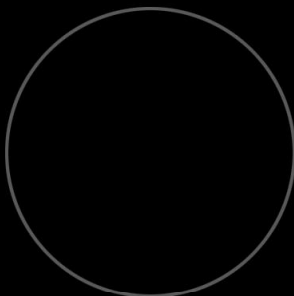
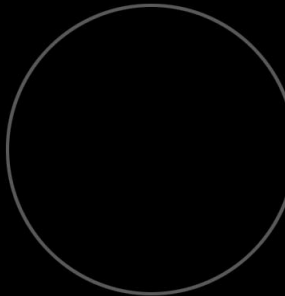
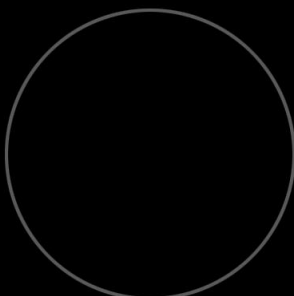
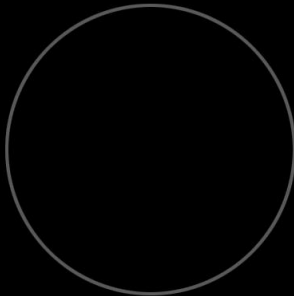
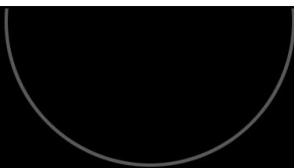
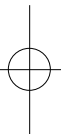
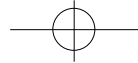


如何准备一个有效的案例分析





简介

在许多战略管理课程中，案例作为一种教学工具得到了广泛的运用¹。这主要是因为案例能为主动型学习者（active learner）提供机会来使用战略管理流程定义和解决组织问题。这样，通过分析案例所描述的环境和呈现的结果，学习者可以熟练掌握如何使用由工具、技巧和概念等整合形成的战略管理流程。

书中的案例都是有关现实中的企业。每个案例都反映了一些管理者及其工作人员必须分析的现状和问题。我们会发现，战略管理的案例可以关注整个行业、单个组织，或者是一个大型多样化企业的一个部门，包括非营利性组织的战略管理问题也可以通过用案例分析的方法来检验。

总体而言，案例分析方法要求分析者对组织现状（包括其内部环境和外部环境）进行仔细的研究，这样才能基于企业的战略目的和战略使命来选择合适的战略行动。战略行动是为了提高并发挥一个企业的核心竞争能力来选择和采取的不同战略，包括事业层面和企业层面，收购和重组，甚至国际合作。如此看来，合适的战略行动保证了企业的长期生存和稳定发展，因为它创造并使用企业的竞争优势作为基础，来为企业获得竞争优势和高额回报。我们将要推荐的案例教学法是一种有效的教学法，它可以引导读者更好地研究和理解管理效率²。

作为一名主动型学习者，你的准备工作对于能否有效地运用案例分析方法至关重要。如果没有仔细的研究和分析，主动型学习者便会缺少一种必要的洞察力，也就不能完全地参与到关于企业环境和合适的战略行动的讨论中。

教授在案例分析法的实际应用中采用了不同的方式。有的要求学生用专门的分析流程来检验一个组织；有的教授则提供较少的固定模式，而期望学生能培养自己独有的一套分析方法；还有一些教授认为应该采用适度的固定框架来分析企业的环境并做出合理的建议。你的教授将会决定你采用哪种特定的方式。这里采用的是适度的结构框架的方式。

我们把适度的结构框架的案例分析法分为三个部分。首先，我们描述了学生通过有效的案例分析法以获得有用的技巧的重要性。在第二部分，我们提供了一种以过程为导向的分析模式。在你分析案例并需要演示你的分析成果时，这种模式将会很有价值。在课堂环境中使用这样一种框架，能够提供宝贵的经验，这些经验将会帮助你顺利地完



的任务。在第三部分中，我们将简单地介绍在课堂环境的案例讨论中我们可能遇到的情形。在这部分中，我们可以发现，在案例讨论过程中师生之间的互动关系和在讲座时是有区别的。在最后一个部分中，我们展示了一个适度的固定模式，我们相信这对于准备一个有效的口头和书面的演示有很大的帮助。书面和口头沟通技巧在很多商业场合都很有价值，所以，对这些能力的培养对你的将来会很有帮助。

使用案例分析方法的收获

案例分析方法是基于这样一种普遍的理念：知识的获得和学生的参与结合起来至关重要。用怀特海 (Alfred North Whitehead)的话来说，这种理念可以有如下的表述：学生首先是被动地学，然后，学的东西才到达应用阶段³。相对于这种思想来说，案例分析方法则是基于约翰·戴维 (John Dewey) 详细阐述过的一种原则：

学生对手头的问题进行探索，并找出解决的方法，只有通过这样一种奋力的“搏斗”，学生才真正思考了。如果，他没能形成自己的解决之道（当然，他不是孤军奋战的，而是与老师和同学合作），那么，他就没有真的学到，哪怕他能够用百分之百的精确度背诵出一些正确答案。⁴

案例分析能够将真实的环境带到课堂上。一旦案例能够被有效地展开，丰富和有趣的细节得以很好地呈现，那么就能维持一种基于事实的概念性讨论。经验证明，一个简单的虚构的情景描述，或者是一些真实的企业数据和公开性文章的简单堆砌，效果远比不上学习一个完整的案例。一个综合的案例能够提供给你一种客观公正的分析研究，它让你接触到一些经理、雇员及其他相关人员会真正遇到的现实环境。一个叙述型的案例可以提供一种参与和对具体情况进行分析的契机。通过整理可行性战略行动的框架，以及面对现实事件的复杂性和模糊性，案例分析使得你能够将自己的学习经历融合进去。表0-1总结了一些使用案例方法的潜在好处。

表0-1 学生参与案例分析的结果

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 案例分析要求学生锻炼重要的管理技能，包括分析、做决策、观察、倾听以及说服能力，这一点在准备案例讨论时得到了实现2. 案例要求学生能够将分析和行动联系起来。虽然案例本身具有复杂性，而且研究的环境描述并不完整，案例还是要求能够得到现实和值得推敲的方案3. 学生不可避免地要面对棘手的现状，包括缺少必要的信息，可获资源和需求之间的不均衡，目标之间的冲突等4. 学生将获得一种全面的管理视角，这种视角将帮助他们在多变的环境下做出快速的反应 |
|---|

资料来源: C.C. Lundberg and C. Enz, 1993, A framework for student case preparation, Case Research Journal, 13(Summer): 134

战略管理：竞争与全球化（亚洲案例）

从表0-1可以看出，案例分析方法可以帮助主动学习者形成他们的分析和判断能力。案例分析同样帮助你学会如何提出正确的问题，所谓正确问题，是指那些针对案例中包含的核心战略事务的问题。具有管理抱负的主动学习者，通过培养自己提出具有探索性且适当的问题的能力，可以不只是关注到一些表面的现象，而且有能力去挖掘一些潜在的问题。

你的导师选择布置给你们的案例集可以让你们去面对不同的组织决策情形。这个方法可以让你们如同身临其境一般，能够增加你的经验，让你在面对不同类型的管理环境、人物和责任时具有更多的洞察力。这样一种间接的经验还可以帮助你做出更可靠的事业决策，包括制造业和管理领域的，做出这些决策是有挑战性但最终的结果是令人满意的。最后，案例分析的经历肯定能提高你们解决问题的能力，研究证明在课堂教学中，案例分析方法比单纯的讲课要好。⁵

此外，当你的导师要求口头和书面准备时，通过使用案例分析方法，你的沟通能力能够得到很好的训练。当然，这些额外的收获需要建立在你精心准备和导师帮助的基础之上。不过，学习的主要责任还在于你自己。一个案例讨论的质量好坏一般体现在是否对案例所陈述的基本事实有一个准确的掌握，能否针对这些事实提出自己独到的分析。案例分析方法首先要求你对于每一个案例都能仔细地阅读和思考。关于如何准备一个有效的案例讨论将在下一节中进行详细的讨论。

案例讨论准备（学生）

如果你对案例分析方法经验不足，你可能需要改变你的学习习惯。一门以讲座为主的课程并不需要你对每节课都精心准备。在这种课程中你可以按照个人时间表来自由完成要求的课堂笔记。然而，一个特定的案例在上课前需要不断的和仔细的准备。没有这些准备，你将在课堂讨论中一无所获。所以，仔细阅读和思考案例事实，理性的分析，提出对案例的不同解决方法是必要的。通过学习，不同解决方法在核心问题的逐步明确中得以逻辑的推导。表0-2显示的一系列步骤，可以帮助你熟悉案例，分析问题，进而提出战略行动以增加一个企业提高战略竞争力和取得高额回报的可能性。

表0-2 案例分析过程

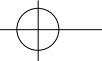
步骤一：

熟悉案例

- a. 总体上——确定时间、地点、人物、事件、方式（案例的重要事实）
- b. 具体的——明确具体的场所、当事人、活动和当时的情况
- c. 认定取得的资料的可信度

步骤二：

认识症状



(续)

-
- a. 列出所有同预期或要求不一致的指标（包括已声明有“问题”的）
 - b. 确保这些症状不会发展成为问题（症状应该是帮助辨别问题的）

步骤三：

确定目标

- a. 辨别目标公众（major parties）的批评（例如：个人、团体、工作小组等）
- b. 列出所有存在或能合理推断出的目标公众的要求

步骤四：

进行分析

- a. 选择出有用的理念、模型和理论
- b. 在具体环境中运用这些概念性的工具
- c. 随着新信息的反馈，重复这一步骤中的 a 及 b

步骤五：

做出诊断

- a. 鉴别困境（目标不一致）
- b. 鉴别问题（目标和表现的不符合）
- c. 按时间、重要性等方面给困难和问题分出主次

步骤六：

做行动计划

- a. 指出选择解决方法的标准，并分出主次
 - b. 找出或创造可行的解决方法
 - c. 检查可能的实施结果
 - d. 选择一个行动方案
 - e. 设计一个完成任务的计划或时间表
 - f. 制定一个行动未完成时的应变计划
-

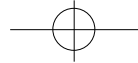
资料来源：C.C. Lundberg and C.Enz, 1993, A framework for student case preparation, Case Research Journal, 13(Summer): 144

熟悉案例

一个有效的案例分析的第一步要求你对案例的事实特点和当事企业的情况熟悉。首先，你应对当事企业的总体情况有一个了解（例如：时间、地点、人物、事件、方式）。充分地熟悉要求对主要的差别和细小的不同都能做出判断。

对环境的熟悉要求你调查不同的层次，包括团体、商业集体、公司、社区，还有整个社会中人与人之间的互动关系。认识各层次内部及相互间的关系有助于更深入地认识具体案例的环境。

在一个确定的范围内来评估信息也是很重要的。从不同渠道来的和被不同方面证实的消息可以被认为是事实。一个人对特定情况感性判断的信息可以作为一个推论（inference），而从尚未证实的情况中得来的信息归于猜测一类。最后，不是从可靠渠道得来的信息以及个人和团体讨论所得的信息只能作为假设。显然，案例分析者和组织决策者愿意通过推论、猜测及假设来获得事实。



战略管理：竞争与全球化（亚洲案例）

在你分析一个案例的过程中，个人感觉、判断和意见将逐渐形成。还有一点也很重要，明确你自己对案例的看法，并对收集到的“事实”的准确性做出估计，以保证你工作的客观性最大。

认识症状

认识症状是一个有效的案例分析的第二步。症状是事情未达到预期效果的迹象。你可能倾向于改正（correct）症状而不是寻找真正的问题。真正的问题是组织、企业部门和个人情况得到改善前必须要求解决的环境或形势。在案例分析之初辨别并列出现状，有助于避免把症状当做问题的倾向。分析的重点应该是那些造成问题的根本原因，而不是问题的表现。所以，你必须记住症状只是问题的表象，后继的工作将使发现导致问题的根本原因变得容易，根本原因是你在案例介绍中必须提及的问题。

确定目标

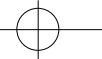
一个有效案例分析的第三步要求你确定案例中主要的组织、部门及个人的目标。适当的，你还应该定出每个公司的战略意图和战略使命。一般来说，这些决定方向的论断（如目标、战略意图和战略使命）是从组织、部门或案例中的高层管理组中的核心人物的言语中得到的，这些也可以从公共文件中得到（例如年报）。

成功的完成这一步骤有些时候并不容易。然而，这一步骤的结果对于有效的案例分析十分必要。因为明确目标、意图和使命能帮助你明了案例的主要问题并评估这些问题的可行解决办法。确定目标的论断并不总是公开发表或规范地以书面格式写出。当这种情况发生时，你必须从其他可获得的数据及信息中推断出公司的目标。

进行分析

案例分析的第四步要求对形势做出系统性的理解。案例有时没有被彻底地分析，这种情况可能是由于紧张的时间安排或案例本身的复杂和困难所造成。有时你要面对时间不足的压力，有时你可能认为理解案例的情况，可以不必系统分析所有事实。但是，经验表明，要想找到一个能提高公司战略竞争力的有效解决方案，对案例的熟悉是必要的，但这还是不够的。事实上，一个不彻底的分析经常造成对症状的强调而不是对问题及其起因的关注。要有效地分析一个案例，你应该质疑过于简单和快速得到的答案。

系统的分析可以帮助你认识形势，明确什么是可行的，什么是不可行的。通过系统的



分析，建立在公司历史背景基础之上的关键的联系和潜在的因果关系都可以变得清晰。这样，你可以从表象中区分出因果联系。

同时，由于案例分析的质量取决于合适的分析工具，所以采用能够评估和解决特定情况的概念、模型和理论就很重要。当你在考察事实和表象时，一个有效的理论可能就会出现。当然，对模型概念的熟悉在对形势的分析中也很重要。成功的学生和组织战略家会不断将他们自己的有用的工具加入到分析方法中。

做出诊断

案例分析的第五步诊断，是一个通过比较现实和目标来辨别和明确问题本质的步骤。在这一步骤中，有必要找出困境。困境就是目标与已知事实间不符合的情形。当你评估一个组织、部门或者个人的表现时，你可以鉴别他们是未达到还是超过了要求（联系既定目标）。当然，只有一个问题的情况是不多见的。相应的，你应该意识到你所研究的案例有可能本质上会是复杂的。

有效的诊断要求你明确区分有长期影响的问题和需要及时解决的问题。明白这些问题能帮助你在有限资源和条件约束的情况下，排出解决问题和困境的优先次序。

做行动计划

案例分析的最后一步是做行动计划。行动计划是确定合适的可行行动的过程。在这一步骤中，你先要选择评估特定方案所用的准则。你可以从分析中得到这些准则，通常，它们与当事组织的战略形势相联系。而且，更重要的是你将这些准则排出优先顺序，从而保证对可行方案的行动过程进行理性和有效的评估。

一般来说，管理者在选择行动方向会“要求满意”。也就是说，他们会选择那些最能满足评估准则的行动方向。一种对战略决策者而言有价值的最佳方案是做出这样的决策：就算当前的选择失败，也还留有余地给其他备选方案。

一旦你选择了最好的方案，你应该明确制订出一个实行计划。制定行动计划是对你的方案可行性的检验。然后，你应该对所有与方案推行有关的事情进行仔细的考虑。

课堂案例讨论目的

课堂案例讨论与讲课有很大的不同。案例分析方法要求老师引导讨论，鼓励学生参与

战略管理：竞争与全球化（亚洲案例）

并引出可行的方案。如果学生没有备选的方案，老师通常会提出一个观点作为一种挑战，让学生仔细考虑。一般情况下，学生成绩将从在课堂案例讨论的数量和质量两方面进行评估，而学生在与其他同学的反对意见交锋和回应同学及老师的发问中，也能获得极大收益。

在案例讨论中，老师倾听、提问并引导展开对案例中问题的分析。在这一过程中，其他同学或老师也会对某个同学提出的观点的有效性提出质疑。但这些质疑是建设性的，他们的目的是帮助学生提高分析及交流的技巧。老师应鼓励学生在形成和提出自己的观点时的创造性和原创性。在一个单独的讨论完成后，学生能得出对这一案例更深入全面的认识，并从同学及老师提出的多种意见中受益。至于学生的其他收获，多个案例讨论的经验能使学生增加他们对团体决策（group decision-making）优劣势的认识。

老师和同学都很看重对讨论有帮助的评论。要对案例分析做出贡献，你需要有独立的思想，以及通过课外与同学的讨论来不断推敲自己的想法。同时，我们希望你尽量避免使用“我想”，“我认为”和“我觉得”一类语言来提出你的意见。相反，多用那些感情色彩不那么浓的词语，比如“我的分析显示”，这样更能突出你通过六个步骤完成有效的案例分析的逻辑必然性。

在准备课堂案例讨论时，你应该准备使用案例数据来解释你对情况的估计，前提是你的同学和老师知道案例的事实。另外，在课前准备好笔记，并在阐明观点时运用它们是对你的一种很好的锻炼。有效的笔记向老师和同学显示出你对案例讨论已经做好了充分准备。更重要的是，详细的笔记也避免你费力去记住案例讨论过程中所需的事实和数据。

刚才描述的案例分析过程能帮助你准备一个有效的课堂案例分析。通过这样一个完整的过程，我们将能考虑并定义与当事公司相关的问题，也将提出能使公司提高战略竞争力的战略行动。

在某些时候，你的老师会要求你准备对特定案例的口头或书面分析。通常，这个作业需要对案例内容进行更深入的研究。根据你的老师的要求，口头或书面分析可以由个人或一个多人小组完成。如果能完成表0-2中所示的六个步骤，我们将得到对口头或书面分析很有帮助的信息和洞察力。然而，在准备口头或书面分析之前，你还必须先拟定一个完整的大纲，合理安排案例信息和你自己的观点。如何拟出这个大纲就是下一节的重点。

准备口头或书面案例战略计划

经验表明，两种类型的思路对准备一个有效的口头或书面报告是必要的（见图0-1）。图0-1的上部描述了案例准备的分析阶段。

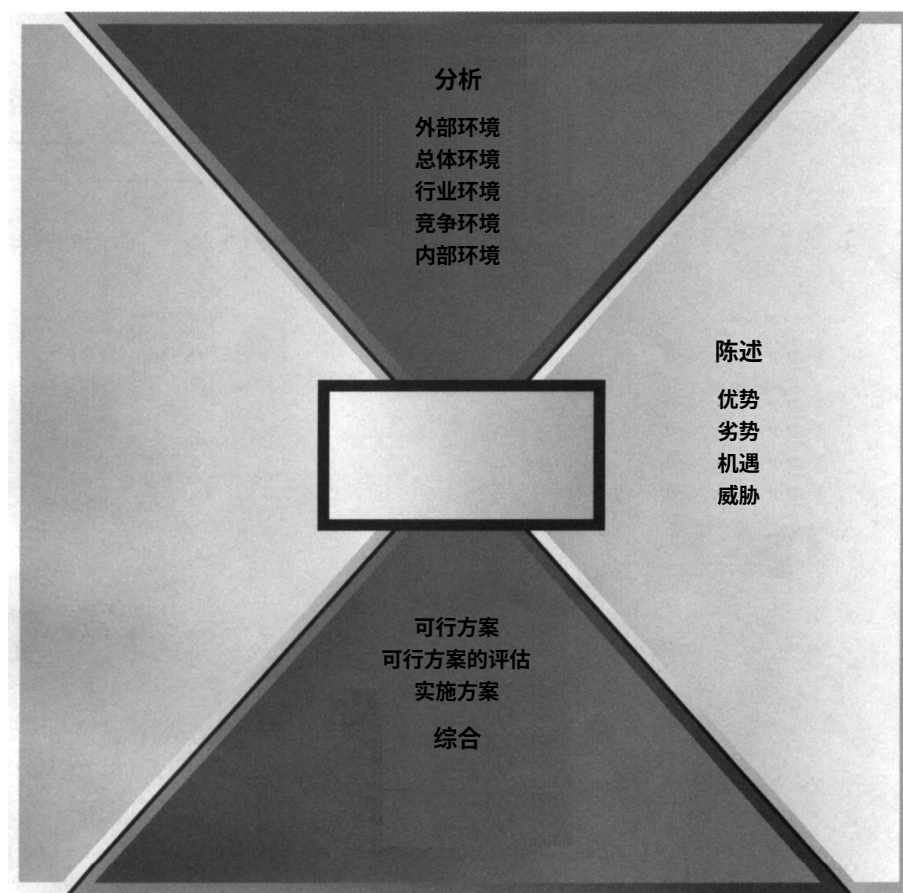
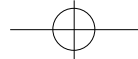


图0-1 案例准备的思考方法：分析和综合

在分析阶段中，你应该首先分析总体的外部环境。其次你的环境分析应该着重于公司从事的特定的行业(或一个多样化企业的多个行业)。最后，你应该检查当事公司所处的竞争环境。通过对外部环境的三个层次的认识，你可以明确公司的机遇与威胁。接着就是公司的内部环境分析，这将明确公司的优势及缺点。

如同在图0-1所显示的，接着你必须把注意力从分析改到综合（synthesis）。特别的，你必须综合从外部及内部分析得来的信息。信息的综合将使你能够提出能使公司解决面临的重大问题或挑战的办法。一旦你从对事先确定的准则和目标的评估中找出了最好的解决办法，下一步就应该着手推行的工作。

图0-2和表0-3列出了一个口头或书面战略计划陈述中应当包括的部分：简要介绍（战略目标和使命），形势分析，使用SWOT分析法对优劣势和机遇威胁的判断，战略陈述（strategic formulation）和实施计划。这些部分只能通过图0-1中所示的两种思路来完成，我们将在后面的讨论中做详细描述。熟悉《战略管理：竞争与全球化（概念）》的第13章将对你很有帮助，因为表0-3中所示的口头或书面战略计划的主要过程（outline），是建立在对这一章中仔细描述的战略管理过程有充分了解的基础之上的。

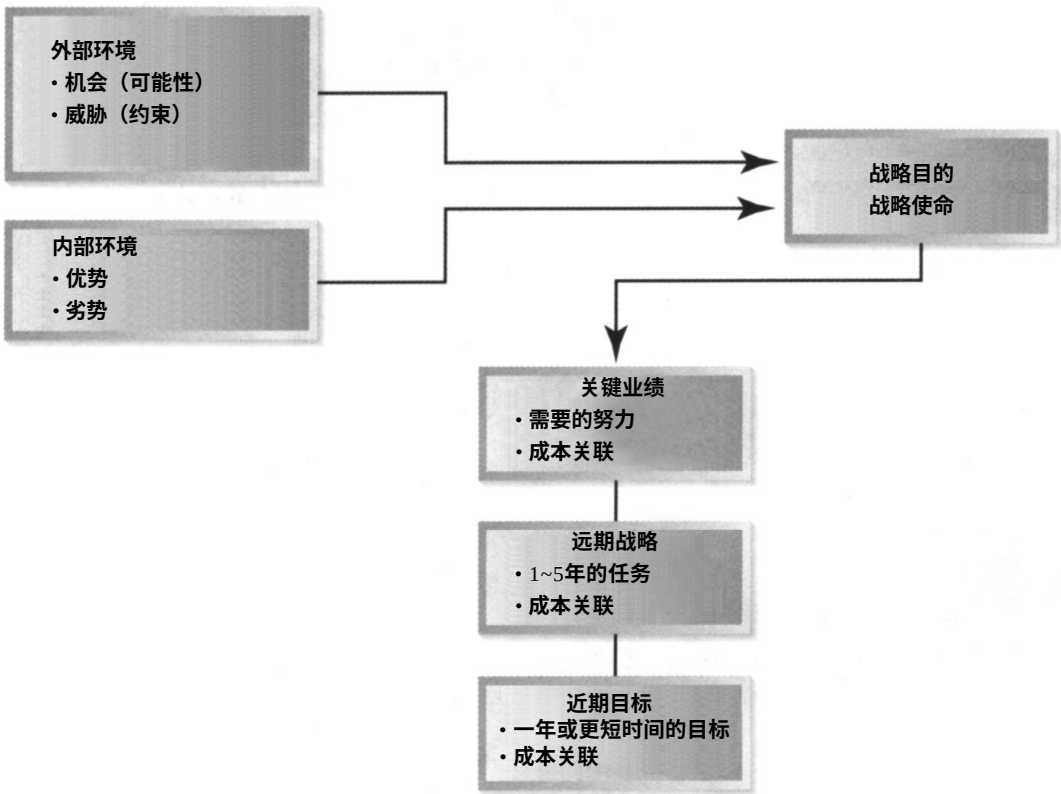
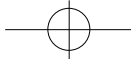


图0-2 战略计划过程

表0-3 战略计划及其组成

• 战略计划是一个公司明确它追求的目标和结论的过程 √ 于是，战略计划是我们用来明确是什么（要达到的目标）和怎么做（达到目标需要的行动）的过程
• 有效的公司战略计划应该包括以下的细节和陈述： √ 机会（可能性）和威胁（约束） √ 优势（我们做得特别好的地方）和劣势（缺点） √ 战略目标（公司的理想状态） √ 战略任务（提出并检查一个公司的产品 and 市场项目） √ 关键业绩（Key Result Areas，KRA）（必须加大力来完成目标和使命的一类活动） √ 战略（在1~5年内完成每一个KRA的行动） √ 目标（为实现战略，在一年或更短时间内完成的具体行动指示） √ 成本关联(cost linkages)（行动和经济资源间的关系）

外部环境分析

正如在表0-3中所示的那样，对情况的分析通常是从外部环境开始的。外部环境是由对公司的表现有影响的条件所组成的，你对环境的分析应该考虑总体环境对当公司的影响。按照这一估计，你应该分析该行业环境和竞争者的发展趋势。



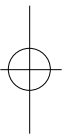
这些外部环境的趋势和条件将影响公司的战略目的和任务。外部环境的分析实质上暗示了一个公司的可能选择范围。外部环境分析，通常称为外部环境扫描，使公司能够定义一些不能由他们控制的关键的情况。研究外部环境的目的是明确一个公司的机会和威胁。机会就是那些外部环境提供给公司的一些条件，它有可能帮助公司成功。从本质上说，机会代表可能性。威胁就是那些在外部环境中有可能会妨碍公司成功的因素。从本质上说，威胁代表潜在的约束。

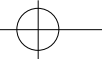
在你研究外部环境时，你的注意力应集中在预测未来（包括本地的、区域性和国际性的趋势）和预测公司行动的预期效果。外部环境就是那些在更广阔的社会和行业（竞争环境）环境中对公司的发展起到制约或促进作用的因素。表 0-4列举了一些在研究外部环境时需要考虑的方面（以明确机会和威胁），很多问题在案例2中将得到更充分的阐述。

表0-4 研究总体环境要考虑的因素

科技	· 信息技术成本继续下降，应用更加广泛 · 数据库技术提供复杂数据和分布信息管理的可能性 · 通信技术和网络技术提供数据源的快速传递，包括声音、书面材料和视觉信息
人口趋势	· 计算机辅助设计制造技术不断提高统计质量和灵活性 · 居民迁徙造成地区人口数量变化 · 总人口中种族比例的变化 · 人口年龄结构 · “婴儿潮”年龄段公民的情况
经济趋势	· 利息率 · 通货膨胀率 · 存款率 · 贸易赤字 · 预算赤字 · 兑换比率
社会法律环境	· 不信任案 · 税收政策改变 · 环境保护法律 · 调整的范围 · 发展中国家垄断专卖权 · 国有工业
社会文化环境	· 工作岗位上妇女人数的增加 · 对健康的关注 · 对环境保护的关注 · 对顾客利益的关注
全球环境	· 当前兑换比率 · 自由贸易协定 · 贸易赤字 · 新开发的市场

当你分析总体环境的趋势时，你应该研究总体环境对当前行业的影响。通常相同的环境趋势不仅会在不同的行业中造成完全不同的冲击，而且对同一行业中的不同公司会产生不同的影响。举例来说，随着对航空业的放松管制，老的、僵化的航空公司收益明显减少，





与此同时很多具有更低的成本结构和更多灵活性的小型航空公司，例如西南航空，开辟了新的市场空间。

波特(Porter)的5种能力模型对分析特定的行业是一个有效的工具（见案例 2）。仔细研究5种竞争力（例如：供应能力、采购能力、新行业竞争力、产品更新换代的能力和与对手的竞争能力）如何影响一个公司的战略非常重要。这些能力可能对正在实施的商业等级战略（例如：不一致、领导成本、焦点），增加机会或加以约束。往往一个战略团体的分析揭示了环境趋势对行业竞争者影响的不同。战略团体的分析对理解行业竞争结构和公司在这种结构下的优势和劣势很有效。

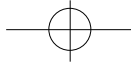
公司仍然需要分析它的每个主要的竞争对手。这个分析将显示竞争对手目前的战略目标、任务、能力、核心竞争力和对竞争的响应。这些信息对于当事公司提出适当的战略目标和任务很有用。附录0A中列出了一些当事公司的竞争对手、总体环境和工业信息的来源。其中包括很多网站的网址；出版物，比如期刊、报纸、参考书目和公司目录；工业比率(industry ratio)；预测；等级划分和其他一些有用的数据。

内部环境分析

内部环境是由影响一个企业的战略竞争力的内在优势及劣势构成的。分析一家企业的内部环境的目的在于辨别出它的优势及劣势。以此勾勒出企业的战略意图和战略使命。企业的内部环境也表明了企业能做什么。使得一家企业做其他企业不能做的事或使它做得比其他企业更好的能力或技术称做优势。优势可以被概括为一家企业做的尤其好的某些地方。优势帮助一家企业抓住外部机遇或战胜外来威胁。而妨碍一家企业与其他企业一样完成一项重要的活动的的能力缺陷称做劣势。劣势有可能阻碍一家企业把握外部机遇或在消除外界威胁的努力中成功。由此，劣势可以被认为是企业尚需改进的地方。

对价值链的基本和辅助活动的分析提供了了解外部环境趋势对一家企业特定活动的影响的机会。这样的分析有助于找出企业的优势和劣势（关于价值链的解释详见案例 3）。为了准备一个口头或书面的报告，指出优势是企业有潜力发展核心竞争力的内部动力是很重要的。与之相反，弱点则可能将一家企业置于较它的对手不利的竞争地位。

在评价一家企业的自身特色时，你对重点职能活动（functional activities emphasized）的分析至关重要。举例来说，如果一家企业的战略主要根据技术制定，则评价它的 R&D 活动就很重要。如果战略是根据市场制定的，市场职能活动就具有无比的重要性。如果一家企业有金融问题，关键的金融利率则需要仔细评估。事实上，由于金融健康的重要性，绝大多数案例需要做金融分析。附录 0B 列举和可操作地定义了一些常用的金融比率。录入的条目描述了收益、流动比率、杠杆利率、周转率和股权人的回报率。其他的为有效掌握企



业内部环境而需要进行调查的企业特征包括了领导艺术、组织文化 (organizational culture)、结构和控制系统。

战略意图和使命的认定

战略意图是与经理们力图在企业内部激起的信念相联系的。本质上，一种信念概括了我们怎么看待我们周围的世界和我们在其中要扮演的角色。战略意图反映或表明了一家企业的理想状态。战略意图由一家企业遇到的机遇、威胁和它的优势及劣势引出。然而，对战略意图的主要影响来自于一家企业的实力。战略意图应当反映一家企业有意发展的特色，并反映一种信念去“伸展”可获得的资源和力量以达到那些在关键业绩里也许看似不可能实现的战略和目标。当战略意图有效地建立起来之后，它可以使每一个员工以过去不可想象的方式工作。战略意图可以反映出也许是最有价值的目标：去击败最好的或去做一个地区、国家或甚至国际上最好的公司。战略意图的例子包括：

- 对完美的不懈追求。(Lexus)
- 使世界各地的顾客把我们看做他们最有价值的健康伙伴是我们的战略意图。(Eli Lilly)
- 在我们做的每一件事上成为第一。(Phillips Petroleum)
- 做一家优秀的跨国能源公司——不是最大的，但是最好的。(Unocal Corporation)
- 我们致力于成为世界上最能把人们团结在一起的企业。(AT&T)
- 我们致力于创造和宣布一个新公司概念——共同繁荣。(Ben & Jerry's)
- 我们的目标是比最好的更好。(Best Products)
- 保护儿童基金会存在的目的是为那些不能代表自己投票、争取政治支持或发表意见的儿童发出有力的呼吁。
- 我们建造人们梦想中的家园。(Kaufman & Broad)
- 我们将挑战传统观念，以安全和对环境负责的方式创造更高级的价值，以此成为正在突起的能源服务产业中的领导者。(PSI Energy公司)
- 我们力图成为家庭信息科技惟一的源泉。(戴尔计算机公司)
- 成为有利于人们健康和幸福的服务和产品的卓越来源。(MDS Health Group Limited)
- 我们致力于成为公共事业产业中杰出、领导能力和正直的标准。(纽约州电气公司)

战略使命从一家企业的战略意图中引发出来，用来描述一家企业独特的意图和对产品与市场的操作模式的一种陈述。在最基本的形式下，战略使命向股权人暗示了一家企业想要实现的目标。一个有效的战略使命反映了一家企业的个性并显露出它的领导才能。有意义的战略使命表明一家企业与众不同的地方并界定出这个企业有意运作的范围。战略使命的

战略管理：竞争与全球化（亚洲案例）

例子包括：

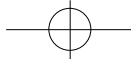
- 制造、运输和销售质量最好的由佛蒙特州 (Vermont) 乳产品制成的全天然冰淇淋及相关产品，它们有着丰富多样的新口味。（Ben & Jerry's）
- 在优化克利尔沃特市的总增长、顾客满意度、财政收入和克利尔沃特天然气系统公司的股票价值的同时，最大可能地以安全、可靠和经济的方式，为克利尔沃特和佛罗里达阳光海岸周边的顾客服务以满足他们的各种需要。（克利尔沃特天然气系统公司）
- 科罗纳多公共服务公司是一家主要为当前和潜在市场提供天然气、电力和相关服务的能源公司。
- 我们的使命是理解并满足顾客对质量和能源及能源相关产品和服务的期望，并且有利润地服务于俄克拉何马市场。（俄克拉何马公共服务公司）
- 儿童医护中心致力于为婴幼儿和青少年的健康护理需要提供服务，并提供教研项目以保证最高级的儿科医护传播到我们的社区、国家和世界。（儿童医护中心）
- 为医生、康复机构、公司、政府机构和社区提供辅助产品和服务，使得他们负责的人群的身心健康得到提高。（MDS Health Group Limited）
- 威廉·潘基金会是一家私有扶助金发放组织，由奥托·哈斯和他的妻子佛比在 1945 年创建。该基金会的主要使命是帮助提高戴拉威尔山谷居民的生活质量。（威廉·潘基金会）

关键业绩

一旦战略意图和使命定义完成，分析就可以转向定义关键业绩以帮助实现意图和使命。关键业绩是公司要实现它的战略意图和战略使命就必须关注的多种活动。每一个 KRA 的理论基础根据以及特定的行动进程应当被指明。一般来说，一家企业应该建立不超过 6 个 KRA。关键业绩应该表明一家企业（在广泛的意义上）的关注点和有意方向。

由一家企业的关键业绩的本质可知，战略是必须满足每一个 KRA 所提出的要求的行动进程。一般来说，战略有 1 年、2 年或 3 年的时间跨度（尽管它也可以长达 5 年）。战略是用来描述为达到战略意图和战略使命（由关键业绩表明的）而采取的举措或遵循的方法。战略反映了一个集体的行动意图。由个体战略可知，目标是具体而可测量的声明，它描述了为贯彻个体战略而必须完成的行动。目标，在本质上比战略更具体，一般时间跨度在 1 年或更短。

战略规划也应该考虑行动相关的成本。一旦关键成本被假定，这些金融需求就可以与战略和目标相联系。一旦与战略和目标联系起来，成本或预算要求就可以回溯到关键业绩。



做有效战略计划的建议

你可能会忍不住把你口头或书面案例分析的主要部分放在分析的结果上。然而很重要的一点是你要花费同样多的努力去开发和评估备选关键业绩，并设计选定变通方案所需的实现办法。在你的报告中，对一个案例的分析不应当比对分析成果进行综合强调得更多（参看图0-1）。

提出战略：选择关键业绩

一旦你明确提出（formulate）了一个战略意图和使命，在所有备选KRA中选择一个则往往是准备一次口头和书面报告最困难的步骤之一。每一个备选方案都应当是可操作的（例如，它应当与企业的实力、能力，特别是核心竞争力相匹配），并且其可操作性应当被明确提出。还有，你应当说明每一个备选方案如何利用环境机遇或规避环境威胁。提出经过深思熟虑的备选方案要求对你的分析进行综合，这样能够在口头或书面案例报告中创造更大的可信度。

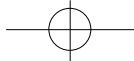
一旦你提出了有力的备选关键业绩，你必须对它们作出评估以选择最佳方案。你应当有充分的理由说明该方案能够比其他备选方案更多的利益。因此，充分开发备选方案和评估备选方案都是很重要的。最好的备选方案的确定应当有充分的理由。

贯彻关键业绩

在选择出最合适的关键业绩之后（即指，那些最具提高一家企业的战略竞争力的可能性的关键业绩），你必须考虑有效的实现方法。有效的综合对保证你已经考虑和评估了所有关键的执行事务很重要。你可能考虑的事务包括贯彻每个KRA相关的新战略和目标所必要的结构变动。还有，领导层变动和新的控制手段或激励机制可能是实现这些战略决策所需要的。这些你推荐的实现方法应当是清晰明了并需要对它们进行充分的解释。有时，对实现方法仔细评估之后你才会发现战略计划原来不如你最初想的那样吸引人。一个战略计划至多只能和这家企业有效实现它的能力一样优秀。所以，花功夫确定有效的实现方法是十分重要的。

流程问题

你应当保证你的报告（口头或书面）从头至尾有着逻辑上的连贯性。例如，如果你的



战略管理：竞争与全球化（亚洲案例）

报告指明了一个目的，但你的分析却关注与该目的不同的事务，那么逻辑不连贯性则显而易见。类似的，你的备选方案应当由你在对内部和外部分析中指出的优势、劣势、机遇和威胁的通盘考虑中引出。

充分性和清晰性也对一个有效的报告至关重要。充分性表现在分析的复杂性和备选方案的提出上。更进一步，分析结果的清晰、对最佳备选关键业绩的选择和实现方法的设计都十分重要。例如，你对优势和劣势的陈述应当由已提出的对内部环境的分析清楚而符合逻辑地引出。

显示出逻辑连贯、内容充分、目的明确、分析有效和推荐方法可操作的报告（口头或书面）更为引人注目并且会得到更多肯定的评价。当成功回答了同行们对你提出的各种刁钻问题之后，你就为你的战略计划报告树立了可信性。更进一步，培养为做这样的报告所需的技能将使你未来的工作表现更加出色、事业更加成功。

附录0A 产业与竞争者分析资源

0A.1 战略管理网站

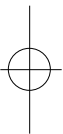
搜索引擎（这或许是公司和企业最广泛的信息来源）

Alta Vista <http://www.altavista.digital.com>
Excite <http://www.excite.com>
InfoSeek <http://www.infoseek.com>
Lycos <http://www.lycos.com>
WebCrawler <http://www.webcrawler.com>
Yahoo! <http://www.yahoo.com>

专业协会

• Academy of Management (管 理 学 会)
<<http://www.aom.pace.edu>> 出版《管理学会杂志》(*Academy of Management Journal*)、《管理学会评论》(*Academy of Management Review*) 和《管理学会决策》(*Academy of Management Executive*) 三种经常发表关于战略管理研究、理论和实践的文章的刊物。管理学会是最大的管理研究和教育的专业协会，他拥有一个大的商业政策和战略划分部门

• Strategic Management Society(战略管理协会)
<http://www.smsweb.org>



出版《战略管理杂志》(Strategic Management Journal) (战略管理顶级学术杂志)

公司的信息和数据的政府资源

• Census Bureau(人口统计局)<http://www.census.gov>

提供关于社会、人口统计学和经济学方面有用的链接和信息

• Federal Trade Commission(联邦贸易委员会)

<http://www.ftc.gov>

包含了对寻找有关商业条例精确信息的企业有用的关于一些反托拉斯和保护消费者权益的法律的讨论

• Free EDGAR <http://www.freeedgar.com>

提供无偿、完全开放的途径获取存档于安全与交易委员会(Securities and Exchange Commission, SEC)的实时公司数据

• Better Business Bureau <http://www.bbb.org>

为消费者和企业提供丰富而有益的刊物、信息和其他资源,帮助他们在知情的情况下做出市场决策

刊物网站

• Business Week 《商业周刊》 <http://www.businessweek.com>

businessweek.com

允许通过行业或话题对《商业周刊》杂志的文章进行搜索。例如“战略”

• Forbes 《福布斯》 <http://www.forbes.com>

提供《财富(福布斯)》中商业文章和数据的搜索

• Fortune 《财富》 <http://www.fortune.com>

允许搜索《财富》及其他大量的关于战略话题的文章

• Financial Times 《金融时代》 <http://www.ft.com>

提供查找《金融时代》中文章、数据、和调查的捷径

• Wall Street Journal 《华尔街日报》 <http://www.wsj.com>

《华尔街日报》互动版提供了一系列极好的连续的战略导向文章和消息

0A.2 摘要和索引

期刊

ABI/Inform