

目 录

contents

企业战略分析与规划案例

第一章 战略管理总论

| | |
|-----------------------|----|
| 第一节 企业战略涵义 | 3 |
| 第二节 企业战略特征 | 11 |
| 第三节 企业战略管理过程 | 13 |
| 实用案例1 | |
| 索尼：为何你的品牌套路开始失效 | 17 |
| 实用案例2 | |
| 麦当劳：有效实施管理控制 | 22 |
| 实用案例3 | |
| 古井酒厂：实施PPSP战略 | 26 |



企业战略分析与规划案例

| | |
|----------------------|----|
| 实用案例4 | |
| 春兰公司：大胆决策，周密部署 | 31 |
| 实用案例5 | |
| 福特汽车：经营战略控制过程 | 35 |
| 实用案例6 | |
| 海尔：优势企业经营战略 | 41 |

第二章 企业战略分析

| | |
|----------------------|----|
| 第一节 企业内部条件分析 | 47 |
| 第二节 企业外部环境分析 | 57 |
| 实用案例1 | |
| 柯达：与机遇失之交臂 | 66 |
| 实用案例2 | |
| 摩托罗拉：从集权到分权的演绎 | 70 |
| 实用案例3 | |
| 福特汽车：系统的外部环境分析 | 75 |
| 实用案例4 | |
| 梅赛德斯：面向市场，赢得竞争 | 87 |
| 实用案例5 | |
| 长虹：捍卫民族彩电的价格战 | 92 |

第三章 企业战略规划

| | |
|--------------------|-----|
| 第一节 企业总体战略 | 97 |
| 第二节 单一经营发展战略 | 101 |
| 第三节 多样化发展战略 | 104 |
| 第四节 一体化发展战略 | 108 |

目 录

| | |
|------------------------|-----|
| 实用案例1 | |
| 福特汽车：一个世纪的辉煌 | 111 |
| 实用案例2 | |
| 福特汽车：“优秀中心”的全球战略 | 121 |
| 实用案例3 | |
| 联想集团：独具特色的海外发展战略 | 126 |
| 实用案例4 | |
| 青岛啤酒：在困境中崛起 | 131 |
| 实用案例5 | |
| 长虹：跻身“世界500强”的梦想 | 138 |

第一章

战略管理总论

第一节

企业战略涵义

一、企业战略的涵义

由于在企业战略理论的发展中，出现了众多的理论流派，从而对于企业战略的概念从不同的方面进行描述。认识下面几种主要的概念描述，有助于加深对企业战略的理解。

1. 安索夫的企业战略理论

安索夫是美国战略理论中资源配置战略学派的代表人物，他在《从战略计划走向战略管理》一书中，首次提出了“企业战略管理”的概念。

安索夫指出：企业战略管理是把企业的战略发展问题作为一个多因素和多层次的整体复杂系统来处理。既重视技术经济方面的环境因素，也重视企业自身的内部结构条件以及文化、政治和法律等各方面



的变化发展可能产生的各种影响，并且还把战略计划的制定、控制与实施结合成一个统一的动态管理过程。

安索夫从企业战略计划在实施阶段怎样才能获得成功着手，以环境—战略—组织三者为支柱，建立起了企业承包经营战略管理的基本框架模式。

安索夫认为，企业等组织在作用于环境的活动中，扩大产品——市场范围等企业家的活动和市场活动，统称为“战略活动”。战略活动可分为若干类型和模式，并称之为“战略的推动力”，也可称为“战略模式”。“战略模式”可分为五类：稳定型、反应型、先导型、探索型、创造型。与环境的湍流测评情况相结合，可用表1-1反映各种战略模式应对环境变化的情况。

表 1-1 环境的湍流与战略模式

| 类型 测评结果 尺度 | 稳定型 | 反应型 | 先导型 | 探索型 | 创造型 |
|------------------|---------------|----------------|----------------|--------------|---------------|
| 预测不可能性 | 小 ←————→ 小 | | | | |
| 结合强度 | 弱 ←————→ 强 | | | | |
| 速度 | 慢 ←————→ 快 | | | | |
| 奇特性 | 以现有能力 可以应付 | 调整现有能 力才能应付 | 扩大现有能 力才能应付 | 更新能力才 能应付 | 开发新能力 才能应付 |

安索夫认为，组织的基本要素有：组织的开放性、能力、文化修养、渴望或目的、权力结构以及战略领导等六项。

2. 明茨伯格关于企业战略的论述

明茨伯格教授认为，在企业的经营活动中，管理者在不同的场合

以不同的方式赋予企业战略以不同的内涵。明茨伯格提出企业战略的五种定义，即计谋、计划、定位和观念、模式。

(1) 战略是计谋

明茨伯格主要是指通过公布企业的战略或战略意图，向对手宣布本企业的竞争意愿和决心，以及相应将采取的竞争性行动，从而对竞争对手形成一种威慑作用，阻止对手正在准备实施的、有可能对本企业产生不利影响。在迈克尔·波特发表《何为战略》一文，引起了企业战略理论界的重视。

迈克尔·波特指出“竞争性战略就是要做到与众不同。它意味着要仔细地选择一组不同的经营活动来表达一种独特的价值理念。”战略就是创造一个惟一的、有价值的、涉及不同系列经营活动的地位。如果最理想的地位仅有一个，那就根本不需要战略。公司面对一件简单而又紧要的事，就是发现并抢先占有战略以赢得竞赛。战略定位的实质就是选择与竞争对手不同的经营活动。迈克尔·波特的论述中特别强调战略的定位，强调要做到与众不同，而经过战略上的深思熟虑，确立与众不同的战略定位，往往可以出奇制胜，获得竞争优势。

(2) 战略是计划

战略是强调战略为一种实现特定目标而进行的有意识的活动。根据这个定义，战略具有两个本质属性：一是战略是在企业开展经营活动之前制定的；二是战略是有意识有目的地开发的。

(3) 战略是一种定位

明茨伯格指出，战略最重要的是，战略应对一个组织在环境中正确确定自己的位置，从而使上述各项行为在正确的定位之下来进行。

根据这一概念，战略过程包括：

要确定企业应该进入的经营业务领域。

战略需要确定在选定的业务领域内进行竞争或运作的方式。



通过战略的实施，使组织能处于恰当的位置，保证自身的生存和发展。

(4) 战略是一种观念

作为一种观念，强调的是企业最高层管理人员和董事会成员，必须具备战略的头脑，并通过其战略思维，产生各种适应环境发展或引导环境发展的观念，从而保证企业的活力。这种观念往往体现在上述人员对环境及其发展的正确认识上。这种认识通过一系列活动渗透到组织中的全体成员中，形成共享，就会从根本上影响企业的经营活动。

(5) 战略是一种模式

明茨伯格强调，战略体现为一系列的行为，战略反映了企业长期行为的连贯性，由企业长期行为模式所导向，并强化企业的行为模式。实际上，企业有两种战略行为：计划好的战略行为和突发的战略行为。

那么战略模式实际上有以下几种情况：设计好的战略，通过战略实施，最终实现了战略目标；原来设计的战略，由于种种原因没有能够实现；由于环境中出现了原先没有考虑到的情况，采取了种种突发的战略，而且最终得以实现。总之，其将整个战略看做是一种‘行为流’的运动过程。

3. 加里·哈梅尔和C·K·普拉哈拉德的战略概念及有关的战略理论

他们的论文《战略意图》和《竞争核心能力》赢得了麦肯锡奖。

按照他们的观点，战略的制定应该是由未来倒推到现在，要确保自己不被想象力更强的竞争对手所取代，最好的办法就是首先构想出创造商业价值的新方法，首先奔向未来。

4. 迈克尔·波特的战略概念及有关理论

加里·哈梅尔和C·K·普拉哈拉德在论述战略意图这一概念时指出：战略意图是战略发展框架的核心，“战略框架可以指明通向未来之路，而为旅途提供情感和知识能量的却是战略意图。方向感、探索感和使命感，这三者是战略意图的显著特征。

二、企业战略的构成要素

安索夫认为，企业战略是由经营范围、增长向量、竞争优势和协同作用这四个要素构成的。其所产生的合力，就成为企业的“共同的经营主线”。

1. 经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域。其所要解决的主要是两方面的问题：

(1) 企业目前所处的经营领域是否有充足的机会，保证企业的生存和发展，因而对是否仍应处在这一经营领域作出决策。

(2) 企业应进入何种经营领域，以获得充分发展的空间。

在确定企业的经营范围时，对企业的产品和市场范围应该按分行业来描述，因分行业则是大行业中具有共同特征的产品、市场、技术和使命的集合，能够较明确地为企业确定经营范围提供分析的基础。

2. 增长向量

增长向量又可称为成长方向，规定了企业在产品和市场的结合方面的移动方向。

表1-2是企业增长向量矩阵。

(1) 市场渗透战略



表 1-2 企业增长向量矩阵表

| | | |
|------|------|------|
| | 现有产品 | 新产品 |
| 现有市场 | 市场渗透 | 产品开发 |
| 新市场 | 市场开发 | 多样化 |

市场渗透战略是由企业现有产品和现有市场组合而产生的战略，其要点在于扩大现有产品的销售量。通过扩大产品使用者的数量、扩大产品使用者的使用频率、改进现有产品的特性以吸引新用户几种方法达到上述目的。这种战略表面上看风险最小，但如果市场发展对企业产生一些不利因素时，可以成为风险最大的一种战略。这些因素有：该企业在市场上只有微弱优势，出现了多个强有力的竞争对手；管理者把精力集中在现有事务的处理上，可能错过了更好的投资机会；顾客需求的改变导致现有目标市场需求的缩减；某项重大技术突破使原有产品的销路化为乌有。

(2) 市场开发战略

市场开发战略由现有产品开辟新市场组合而成。它至少包括两个方面：

扩大市场半径，即企业在巩固原有市场基础上千方百计使产品从某一地区走向全国，由城市深入农村，甚至打入国际市场等。

在原有市场上挖掘潜在的需求，主要是根据消费者的需要，对产品结构、性能等方面的因素进行改进或提高。这种战略比市场渗透战略的风险大。

由于这种战略不能降低因客户减少或技术上落后而导致的风险性，因此，只能作为一种短期战略。

(3) 产品开发战略



产品开发战略是在原有市场上，改进产品、增加品种、以新产品取代老产品。

实施这一战略时，当企业推出的新产品不适合原有市场顾客的需要时，会产生较大的风险。因此，当企业决定采取这一战略之前，一定要对顾客是否会接受新产品进行市场调查，作出较准确的判断。

(4) 多样化战略

多样化战略是用新开发出的产品去占领新开拓的市场。采用这种战略应考虑：

现有的资源及市场情况，要深入研究应采用哪种类型的多样化战略，企业领导要高瞻远瞩，坚决抵制某些经营领域的短期利益诱惑。

要处理好多样化经营与专业化生产的关系。

3. 竞争优势

企业在市场竞争中与竞争对手发生激烈的对抗，而决定输赢的关键就在于何者拥有强大的竞争优势。

战略学家迈克尔·波特的三种基本竞争战略即成本领先、别具一格和集中一点提出了企业竞争优势的基本框架。

4. 协同作用

协同作用是指企业在战略的制定和实施的过程中，必须努力寻求各种类型的共同努力。一般来讲，企业战略的协同作用可分为四类：

(1) 投资协同作用

投资协同作用产生于企业内各经营单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同研究开发的新产品、以及分享企业专用的工具和专有技术。

(2) 作业协同作用



作业协同作用产生于充分地利用已有的人员和设备，共享由经验曲线造成的优势等。

(3) 销售协同作用

销售协同作用产生于企业的产品使用共同的销售渠道、销售机构和推销手段。

(4) 管理的协同作用

管理的协同作用是贯串于上面三种协同作用之中的、涉及企业素质和能力的核心协同作用。



第二节

企业战略特征

一、长期性

企业战略应从企业的长期生存和发展为出发点，研究众多战略问题。

企业战略的长期性特征，要求企业把战略的制定和实施的定位放在未来。

二、全局性

企业战略的突出特征是对全局的把握。以战略的全局性为出发点，企业战略必须根据企业总体发展的需要而制定，其所追求的是企业的整体效果，因而是一种总体决策。局部决策和行动是企业总体决策的有机组成部分，企业应谋求短期效率和长期效能的结合。



三、竞争性

企业在激烈的市场竞争中，必须参与两极对抗或多极对抗，企业战略的竞争性就是非常显著的特征。如果在双方已经制定了某种战略，尚未开始正式进入竞争的局面时，也许竞争的胜败可能在那时已经决定了。企业经营者必须时刻关注战略的竞争性特征，以防在对手采用意料之外的奇招或怪招时措手不及。

四、创新性

企业战略区别于以往多年度计划或长期计划的一个重要方面就是创新性。企业为了生存和发展，就必须不断地强调开辟新的经营领域，做新的事业。

只有“创造性的毁灭”贯串于企业战略管理的全过程，企业才能在激烈的市场竞争中不断地重塑自己的未来。

五、风险性

企业战略管理必然充满着风险性。企业战略的制定是建立一种能够对风险的程度作出某种判断，并对风险的后果作出评价，然后作出是否参与冒险的决策。

六、应变性

企业战略是对未来环境作出的一种应对。

首先，在战略中设计多种应变对策。

其次，企业可能影响未来的环境，甚至以自身的创新在某种程度上引领环境的变化。这也需要在战略制定和实施过程中认真予以考虑。

第三节

企业战略管理过程

一、企业战略管理的涵义

企业战略管理是企业对于全局性的发展方向作出决策，并通过组织、领导和控制等职能，保证发展方向得到有力贯彻的一系列管理工作。

1. 由企业高层领导人负责，各级管理人员参与，以正确的战略思想为指导。
2. 通过企业外部环境分析，寻求环境中存在的机会和可能发生的威胁；通过企业内部条件分析，用优势和劣势评价企业现有的和未来能够具备的能力。
3. 选择和确定企业的长远发展方向、战略目标和企业各个层次的战略；制定和选择实现目标的战略计划和行动方案，并加以实施。



4. 在战略实施过程中，要认真地分析、评价企业战略的实施情况，进行有效地控制；当企业的环境和企业内部条件发生变化，或者发现原先制定的战略存在不足之处时，企业应及时研究和进行战略变革与战略转移。

战略问题研究判定企业中战略问题需要有一定的标准，其主要内容是：问题的重要性；问题与战略相关的程度；能否对问题采取行动；问题的紧迫性。企业高层管理人员按照这四条标准，确定企业的战略问题，并对其进行管理。战略问题管理过程一般分为六个阶段：

第一阶段判定问题：企业可以从相互依存和影响的环境因素与企业各职能领域之间的变化上找出问题，并判定其对整个企业的影响。

第二阶段评估问题的重要性：企业应将战略问题整理分类，按重要程度加以排序。最重要的战略应由企业总部作详尽分析；一般重要的战略可放在经营单位或事业部作详细分析；而一般性的问题只需加以注视即可。

第三阶段分析问题，其方法主要有：

(1) 战略问题寿命周期分析。管理人员从过去、现在和将来等方面，分析问题的发展趋势。这种方法适用于企业全面综合地描述比较大的问题。

(2) 战略问题分解。管理人员将战略问题逐层分解，以便更有针对性地收集有助于作出判断的数据，研究各个层次的问题以及其对企业战略的影响，以便更为系统和翔实地掌握企业的战略问题。

(3) 假设分析。管理人员从相关利益群体角度，对战略问题提出正反两方面的假设，然后再评定这些假设的重要程度和可靠程度，以便将注意力集中在最重要并且可靠的假设上，供管理人员制定战略时参考。

第四阶段提出与战略问题相关的战略：如果这些问题所牵涉的面

较广，则应考虑制定总体战略；如果问题只涉及职能部门，则可制定相应的职能部门的战略。

第五阶段战略实施。

第六阶段衡量与反馈。

二、企业战略管理过程

企业战略管理过程包括战略制定、实施和评价企业战略的全过程。企业战略管理致力于对于市场营销、研究与开发、生产制造、财务会计及计算机信息系统的综合管理，以实现企业的战略目标。企业战略管理由三个阶段构成，即战略制定、战略实施、战略评价和控制。

三、企业战略管理各阶段的内容

1. 企业战略管理各阶段的主要内容为：确定企业任务，分析企业环境中的机会和威胁，分析企业内部条件中的优势和弱势，建立企业战略目标，制定供选择的战略方案，以及进行战略决策。

2. 战略实施要求企业建立年度目标、制定政策、配置资源，以便使企业制定的战略能够得到落实，实现预定的战略目标。战略实施需要有一整套保障手段，包括培育支持战略实施的企业文化，建立有效的组织机构，制定预算，建立和使用信息系统，以及建立激励员工的报酬体系。

3. 战略评价与控制，是战略管理的最后阶段。战略评价包括考察企业战略的内在基础；将预期结果与实际结果进行比较；采取纠正措施以保证行动与计划的一致。在战略评价的基础上，进行有效地战略控制。首先分析战略是否按照原计划在进行；然后需要分析原定的战

