

东方通信集团有限公司

企业战略规划流程手册

安达信（上海）企业征询有限公司

目 录

第一章	企业战略规划概览	3
第二章	诊断与分析	5
第一节	外部分析	5
第二节	内部原因分析	18
第三章	形成战略	29
第一节	愿景、使命和价值观	29
第二节	企业战略目的与衡量指标	31
第三节	重要战略	32
第四章	战略实行计划成文与执行	38
第一节	制定实行计划	38
第二节	执行实行计划	40
第五章	战略评估与改善	41
第一节	战略评估与控制	41
第二节	战略改善	42

第一章 企业战略规划概览

1. 企业经营战略定义

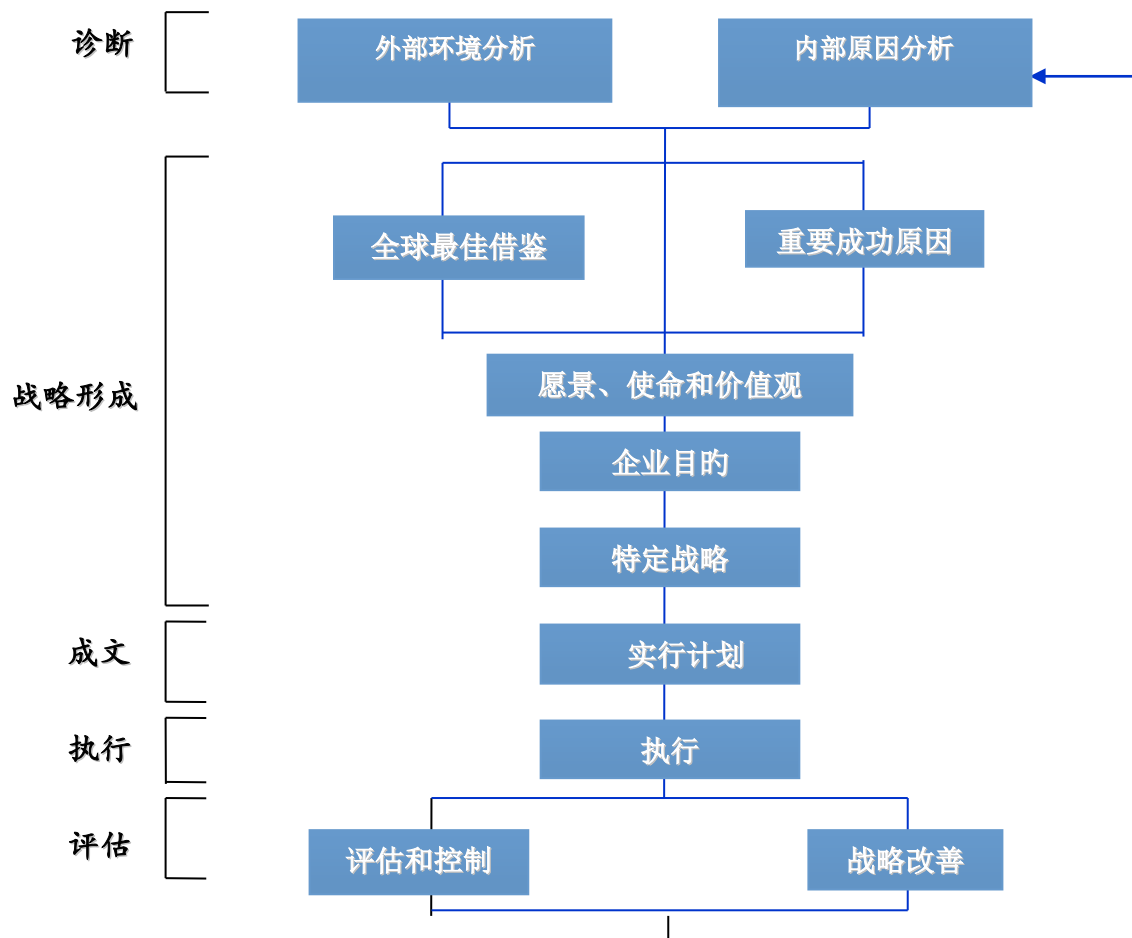
企业经营战略是指通过系统化和全面化的商业规划和实行，以加强企业的竞争地位的指导方针。

2. 进行企业战略规划的重要目的

- 剖析企业外部环境
- 理解企业内部优势和劣势
- 协助企业迎接未来的挑战
- 提供企业未来明确的目的及方向
- 使企业每个组员明白企业的目的
- 拥有完善战略经营体系的企业比没有该体系的企业有更高的成功机率

战略制定的基本框架

制定战略的一般环节是先进企业外部分析，理解企业所处的宏观环境和市场行业环境，包括市场规模与潜力、行业发展趋势、客户和竞争者状况等；然后通过价值链分析、业务组合分析等模型分析企业内部能力，结合与竞争对手的标杆比较，得出自身的优劣势；在综合分析内外部环境之后，明确企业发展的战略方向以及市场定位，并辨析自身资源存在的差距，由此制定出企业整体战略。一般为保证总体战略的实行，还需要制定出战略行动计划，保证资源，并以一定的评估方式进行监控和调整。



第二章 诊断与分析

第一节 外部分析

1. 外部分析定义及范围

外部分析即指对诸多影响企业的行动方向、采用的经营手段，以及更基本的组织构造和内部流程的外部原因进行分析。外部原因一般包括：宏观外部环境与市场及行业环境，因此外部分析可分为宏观环境分析和市场及行业环境分析。

1.1 宏观环境分析

宏观环境即指产生于企业操作范围之上，不受企业运行状况影响的原因。进行宏观分析时一般应理解如下原因：

— 政治环境

一般包括国际关系、对经济发展的态度、产业发展政策、政治不确定性等；这些原因不仅会对企业和产业的发展产生直接影响，并且会通过影响供应商、客户等对生产企业产生间接影响。例如：美国轰炸中国驻南斯拉夫使馆事件影响了中美关系，直接导致联通暂停CDMA项目，因此影响企业在CDMA资源投入的决策。

— 经济环境

一般包括产业构造、经济增长、市场利率、人民生活水平、消费倾向等；经济环境的多种原因对于企业运行会产生影响，例如：中国人均收入持续增长，消费能力随之增长，为移动通信设备行业提供了广阔的前景。

- 法律环境

一般包括政府优惠政策、行业进入限制、从事行业的详细资质规定等。以上原因将直接影响企业与否可以进入运行并获得盈利。例如：中国企业假如想进入 生产领域，必须向国家申请许可证；

- 文化环境

一般包括文化气氛、民众教育程度等；文化环境的特点会影响市场消费者的生活方式，以及对产品和服务的需求和期望，导致其消费行为的变化。

例如：在中国

产品日渐成为一种消费性产品乃至时尚的标志，年轻人成为消费的主流。

- 科学技术环境

一般包括社会总体科技水平、科技发展趋势等。这些方面的变化会对影响产品生命周期以及研发技术发展趋势。例如：宽带通信和移动互联网技术发展，会影响企业加强技术研究，以增长产品竞争力。

1.2 市场及行业原因分析

市场及行业原因是指可以影响企业的竞争行为和在一定行业中的获利性原因，进行市场及行业分析时一般应考虑如下原因：

- 市场供需状况

包括市场规模大小，市场细分状况，以及市场增长趋势和潜力；这些原因的变化会导致企业调整生产规模或扩大及消减产品线。例如：中国

顾客正在以39%的年增长率迅速增长并将于2023年到达2.21亿。因此市场将会很大，企业假如想在 市场占的一席之地，就必须加强企业在 方面的能力。

— 行业发展趋势

包括行业增长现实状况、行业的增长趋势、以及行业增长原因等；行业发展趋势原因的变化会影响企业选择与否进入该行业，以及决定进入该行业确实定期间。

— 行业特性和构造

包括行业进入壁垒、买方侃价能力、供方侃价能力、市场竞争剧烈程度等；行业特性及构造原因将直接影响企业进入行业的也许性及盈利的也许性。

— 消费者行为

包括客户群分类、重要消费领域、产品购置决定过程、重要考虑原因等。消费者的购置行为将影响到企业的投资、产品设计、营销等关键性经营活动；例如：目前大部分

顾客集中于1.2亿大都市和沿海省市，销售量占总销量的50%，因此在这些区域投入更多资源是加强 生产的竞争力的必要手段。

— 竞争对手

理解竞争对手的基本状况及其经营特点、成功原因、经营方略方向等状况，可以预知各竞争对手在一定范围内的战略行动倾向，同步对于企业自我分析和未来经营有一定的借鉴意义，可以指导企业作出更具针对性的竞争战略。一般进行竞争对手分析时应着重考虑如下原因：

- 竞争对手基本背景

包括经营历史、投资者背景、重要服务的地区范围、分企业状况及员工基本数量等原因；通过理解这些基本背景，可形成对竞争对手的基本认识，从中也许探寻出竞争对手的经营方略本源，为进行深入的竞争对手分析提供基础。

- 竞争对手经营概况

包括竞争对手市场定位及目的市场、客户群、重要提供的服务或产品、价格等原因；通过理解经营概况，企业可有针对性地分析竞争对手的经营特点，发掘其经营成功的原因和原因，理解对手的重要强项和弱项。

- 竞争对手未来目的及发展方向

包括竞争对手的经营目的、战略走向及决策过程中考虑的重要原因，通过这些原因的分析，可预测对手对其目前经营状况和财务状况的满意度，其与否将变化自身战略及其应变其他企业战略变化的反应，甚至于其母企业与否会支持其行动，这些分析首先可认为企业在决定自

身未来的发展方向提供借鉴，另首先可有助于制定出更长远的竞争性战略。

- 竞争对手对自己和产业的假设

这种认识，会对竞争对手的行为有很大的影响。错误的假设会给我们很好的契机。例如：当对手对产品的顾客忠诚度估计过高，对我们采用的刺激性降价措施不认为然，在发现丢失了一大片市场时才反应过来，那么积极权就在我们手里了。

— 替代品

进行替代品分析时应考虑价格、毛利率、功能、技术发展、重要生产厂家及生产动因等原因；分析目前市场上的替代品及替代品生产厂家有助于企业作出产品发展方向的重要决策，例如：

替代寻呼机是大势所趋，则在寻呼机领域应当考虑收割战略。

2. 外部分析详细环节和措施

2.1 通过市场调查进行原始信息搜集

进行外部分析的前提是需要掌握以上提及的各类必要的信息，其自身必须是精确的、可量化的。如下就外部分析所需要的信息及对应的分析措施作详细阐明。

2.1.1 外部分析所需的信息

信 息	用 途
有关政策法规信息 — 运行资质 — 运行法规	外部环境—法律环境分析
行业基本信息 — 市场细分 — 竞争状况 — 重要参与者	市场细分、竞争对手、供方侃价能力分析
行业增长信息 — 增长率	行业发展趋势

- 增长形式 - 决定原因	
行业竞争状况 - 类型 - 来源 - 比率 - 规模经济	竞争对手分析、行业特点分析
互补产品、替代产品信息	替代品分析
客户信息 - 客户基本背景 - 购置行为特点	买方侃价能力分析
竞争对手信息 - 基本信息 - 经营管理状况 - 产品特点 - 市场份额及市场细分 - 营销方略 - 增值服务 - 强项弱项 - 战略发展目的	竞争对手分析 供需状况分析
供应商信息 - 供应商数量 - 供应商供货状况 - 供应商供货价格	供方侃价能力分析
分销商信息 - 分销商数量 - 分销渠道覆盖面	行业构造和特点

2.1.2 信息搜集措施

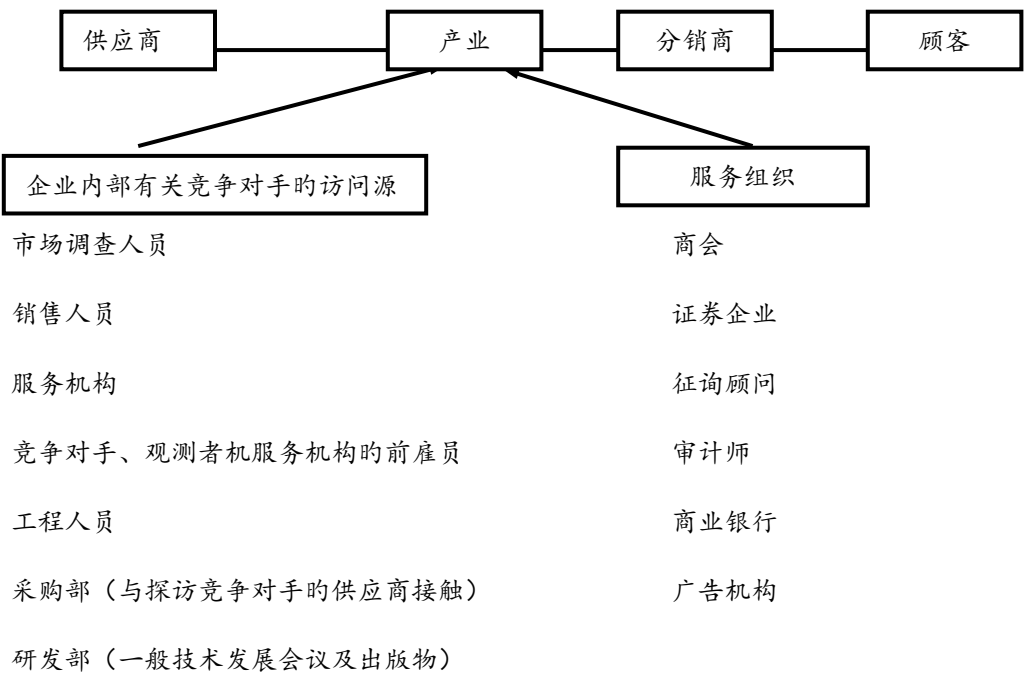
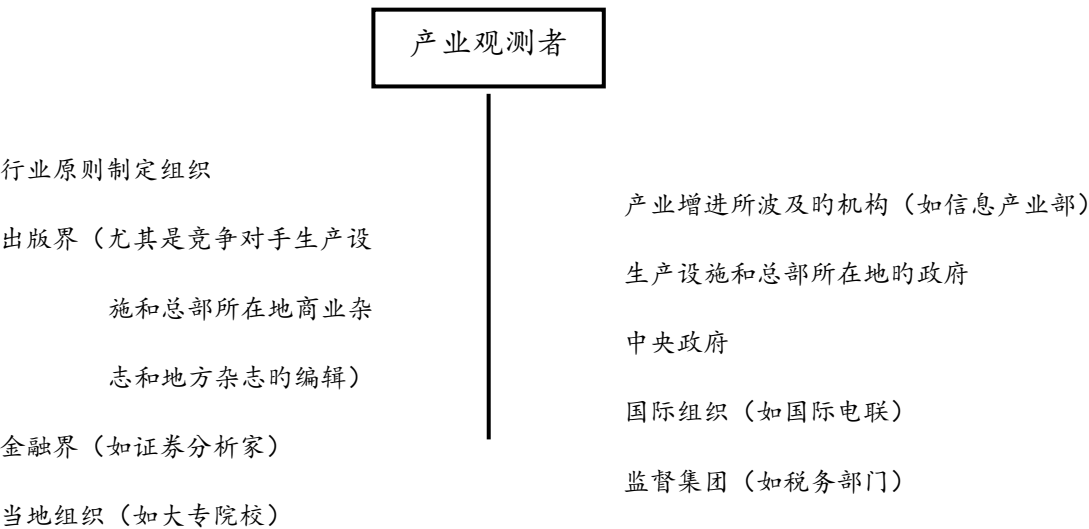
一般信息搜集措施包括调查访谈和出版资料搜集两种，针对不一样的信息和对象可以采用不一样的搜集措施，一般两者应当同步进行，互相补充。

- 调查访谈

调查访谈有助于调查者和被访者之间进行更直接的交流，调查者可以更快地查明问题，但缺陷是需要进行一定的事前安排工作，同步调查访谈的对象也较难选择精确，并且需要占用调查者和被访者的时间，限制性原因较多。一般进行访谈的基本措施如下：

- 选择访谈对象，包括参与产业的竞争者；与产业紧密有关的供应商、分销商、顾客；与产业有联络的服务组织，如科研院校；产业观测者如金融分析家、政府机构等对象

访谈对象的基本类别：



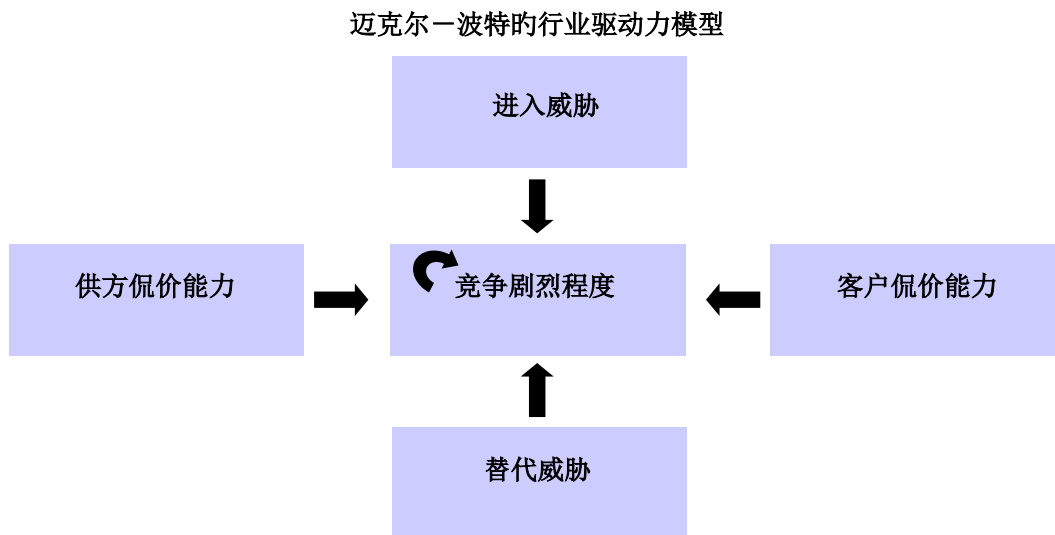
- 根据访谈对象的特点决定访谈的详细方式，包括实地访谈、访谈、发放调查问卷形式
- 根据不一样的访谈对象，分别确定调查问卷或访问提纲
- 安排调查访问，一般应由两人以上构成小组进行访谈，其中一位进行重要提问，另一位做笔记并补充提问。访谈之后应及时整顿笔记，并总结出重要观点。

— 出版资料搜集

- 安排人手对所需出版资料的基本来源进行查找：产业研究、商会、专业杂志、商业杂志、报刊、企业招股阐明书、企业指南和记录资料、新闻剪报、政府会议纪要、垂直网站、政府各部门资料源。
- 在进行资料查找的过程中进行原始资料整顿，记下资料源的详细的引文有助于在研究末期节省编辑资料目录的时间，也可防止调查组组员的反复工作和由于不能记起某些关键资料的出处而产生的苦恼。
- 小组领导定期召开交流会议，通报工作状况，使每位组员理解工作进度，从而各人调整手头工作，加紧进度，进行拾遗补缺。
- 汇总调查资料，按照一定的类别进行整顿。对重要的文献进行标注，输入电脑。

进行行业驱动力模型分析

迈克尔·波特的行业驱动力模型认为，在一种行业中，竞争的性质和程度由五项力量决定：进入威胁、客户侃价能力、供应商侃价能力、替代威胁、目前竞争剧烈程度。该模型意在通过对这五种力量的分析，理解其怎样在特定的方面影响企业，从而为企业决策与否进入一种行业提供根据，或者使企业调整自身，协调同五种力量的关系，甚至运用这些力量来形成关键能力，在目前所处的行业中立于不败之地。



2.2.1 选择五个驱动力中的重要影响者，分别加以分析

2.2.2 进入威胁方面，要考虑进入壁垒、既有对手的报复也许及辨识潜在竞争者。

— 重要的行业进入壁垒包括如下几种：

- 规模经济

大规模的经济性体现为在一定时期内产品的单位成本随总产量的增长而减少。规模经济的存在阻碍了对产业的侵入，由于它迫使进入者或者进行大规模生产并承担遭受原有企业强烈抵制的风险，或者进行小规模生产而接受产品成本方面的劣势，这两者都不是进入者期望的。

产品差异

产品差异指既有的企业由于过去的广告、服务、产品特色或由于第一种进入该产业而获得商誉及顾客忠诚度上的优势。它迫使进入者花费大量资金消除原有的顾客忠诚。一般这样做会导致初始阶段的亏损并持续一种时期，并且这样做的风险在于，假如进入失败，那么初始的亏损就无法弥补了。

- 资本需求

竞争需要的大量投资构成了一种进入壁垒，尤其是高风险或不可回收的前期广告、研发等。

- 转换成本

买方从原供应商转换到另一供应商那里时所发生的一次性成本。

- 分销渠道的建立

在某种程度上产品的理想分销渠道已为原有的企业占有，新的企业必须通过压价、协同分担广告费用等措施促使分销渠道接受其产品，而这些措施的采用均减少了利润。

- 与规模无关的成本劣势

最关键的原因包括专利技术、经验等。

— 既有对手的报复倾向则可以从如下原因中观测出来：

- 积极报复的历史
- 拥有相称雄厚的资源来支持报复
- 在此产业中深深扎根并且资产的流动性较低

- 产业自身发展缓慢
 - 新企业的进入会使先进入者业绩大幅下降
- 潜在竞争者常常可以从如下各类企业中被辨识出来：
- 毫不费力便可克服进入壁垒的
 - 进入本产业可产生明显协同效应的
 - 其战略的延伸必将导致加入本产业竞争的
 - 也许前向或后向整合的客户或供应商

2.2.3 供应商侃价能力

供应商也许通过提价或减少所购产品或服务的质量的威胁来向某个产业中的企业施加压力。这种压力可以迫使一种产业因无法使价格跟上成本的增长而失去利润。供方与买方的实力是此消彼长的，供应商与否强有力可以从下面判断：

- 供应商所在产业集中程度
 - 重要供应商数量、收入、利润
 - 所占市场份额、研发能力
- 供应商产品的独特性和其客户的转换成本
 - 产品的技术水平、拥有率
- 供应商前向一体化整合的程度
 - 供应商采用的经营战略
 - 主营业务规模

- 供应商产品对购置者业务的重要程度

- 供方产品的替代也许性、价格

2.2.4 买方侃价能力

买方的产业竞争手段是通过压价、规定较高的产品质量或索取更多的服务项目，并且从竞争者彼此对立的状态中获利。买方与否具有要价的能力可从如下方面判断：

- 客户购置的数量和批量，包括

- 销售状况分析

- 客户进货记录

购置的产品的差异性

- 客户购置的原料占据其成本比例，例如：
 - 成本、收入、利润、主营业务
- 买方后向一体化整合的程度，例如：
 - 买方所采用的战略手段
 - 主营业务规模
- 产品对客户的产品质量及服务的重大影响，例如：
 - 客户产品重要原材料构成
- 买方掌握的信息的充足状况，例如：
 - 买方市场营销能力
- 买方面临的转换成本，例如：
 - 研发能力、价格、拥有率

2.2.5 替代产品

广义而言，一种产业的所有企业都与生产替代产品的产业竞争。替代品设置了产业中企业可谋取利润的定价上限，从而限制了一种产业的潜在收益。替代品所提供的价格—性能选择机会越有吸引力，产业利润的“上盖”压的就越紧。

- 应当引起重视的替代品具有如下特点：
 - 具有改善价格—性能比的趋势。如 不停降价
 - 替代品的利润率很高，有很大的降价空间

以上分析对于决定是压制还是发展替代品是十分重要的。例如，由于提供了超过寻呼机的功能，而价格则不停下降，替代寻呼机将是大势所趋，不可逆转的。

2.2.6 竞争剧烈程度

既有竞争对手以人们熟悉的方式争夺地位，战术一般是价格战、广告战、新产品、增长服务手段等。这是由于它们感到有压力，或者看到了改善自身处境的机会。在大多数产业中，这些竞争行为对竞争者的影响是互相的，由于竞争者是互相依存的。这些竞争行为也许并不能协助发难的企业改善状况，反而也许使产业中的所有企业都受到损害。例如：中国彩电业的价格战就没有带来什么好消息。

这种竞争的剧烈程度是许多原因互相作用的成果，其中包括：

— 竞争对手数量及竞争力

当行业中存在众多的企业时，诸多企业乐意各行其是，由于有些企业习惯地认为它们也许采用行动却不被人们察觉。虽然从业企业很少的产业，假如它们在企业规模与获取资源方面相对均衡，也会产生骚动，由于这些企业互相之间动辄发生争斗并且拥有采用持续并且强劲报复措施的资源。

— 行业增长及市场份额分派

缓慢的产业增长对于那些寻求扩张的企业而言，竞争的内容就成了一场争夺市场份额的竞赛。这时的市场份额要比在市场迅速增长的产业中的状况活跃的多，由于在迅速增长的产业中，企业只要保持与产业同步增长就可获益。

— 由固定成本高下引起的价格竞争的倾向

当存在剩余生产能力时，高的固定成本对所有企业产生巨大压力，规定其充足运用生产能力并由此往往迅速导致削价行为的升级。

— 产品或服务的差异性或服务转换成本

在产品或服务属于或近乎平常消费的产业中，顾客的选择很大程度要看价格和服务。因而产生由价格与服务的剧烈竞争带来的压力。另首先，由于顾客对特定的销售品有偏好并忠诚于它们，因此产品差异对竞争战形成一种隔离带。转换成本前面已经有描述，它们也具有相似效果。

— 退出壁垒

退出壁垒的重要来源有：无法转移的专用资产、巨大的固定成本、感情障碍、政府及社会的约束。当退出壁垒很大时，过剩生产能力无法释放到该产业之外。同步，在竞争中失败的企业也不愿认输。它们顽强不屈地忍耐着，但由于它们的弱点而不得不诉诸于极端的方略。成果，整个产业的利润率就会保持在低水平上。

3. 总结外部分析并论述分析成果

通过对企业外部环境的分析，企业可以理解外部原因对自身发展的威胁，辨识

行业的发展机会，通过理解进入行业的也许性以及盈利机会，决定与否进入该行业 and 详细的市场定位。

第二节 内部原因分析

1. 内部原因分析定义及目的

企业在制定战略时须考虑即与竞争环境中的条件相对应，又符合和自身条件相匹配。由此企业应当进行内部原因分析，充足理解自身优劣势。内部原因分析一般采用的分析措施：价值链分析和企业定位/产业吸引力分析。

2. 内部原因分析范围

2.1 内部原因分析的原则

- 确定对企业也许导致关键影响的内部原因。一般的做法是通过度析一种企业过去的体现来找到导致这种成果的原因。例如：去年企业80%的利润来源于20%的产品，由此为20%的产品所做的努力，如拓展销售渠道、定价、技术含量、人员配置等即也许是关键原因。
- 在鉴别企业内部的关键原因时，对销售额、成本、利润的分析是必不可少的。并且必须将各产品线销售额、毛利或各事业部的利润奉献分别进行剖析，由于这有助于我们看清晰它们之间的互相关系。

2.2 关键内部原因范围

企业在进行内部原因分析时，关键内部原因一般包括：

- 营销
 - 市场份额
 - 分销渠道数量、覆盖面、控制
 - 搜集市场信息的能力

- 市场部门的工作效率
- 企业产品线的深度
- 对产品或客户的销售投入集中度
- 重要产品生命周期及其组合的获利能力
- 产品和服务的形象
- 促销和广告的有效性
- 定价方略和价格弹性
- 市场反馈响应能力
- 售后服务
- 品牌忠诚度

— 财务管理

- 短期资本筹集能力
- 长期资本筹集能力
- 集团资源配置
- 与产业平均和竞争者相比的资本成本
- 税收减免
- 与投资者关系
- 进入成本和进入障碍
- 市盈率
- 资本构造的弹性
- 成本、预算和利润规划的效率

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。
如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/937004023164006122>

■