

## 第8章 战略评价与选择

# Strategic Management

## 目录

- 8.1 战略评价标准
- 8.2 战略适用性评价与选择
- 8.3 战略可接受性和可行性评价
- 案例讨论
- 小组练习
- 报告

### 8.1 战略评价标准

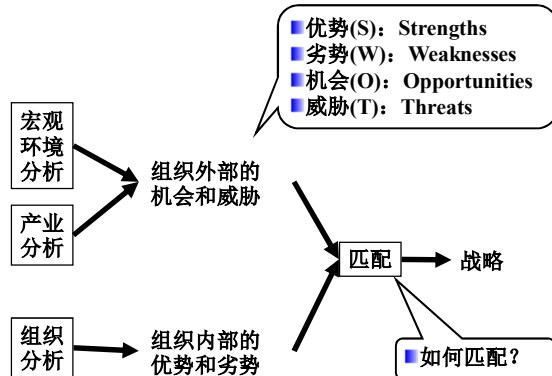
- 战略就是一种选择，没有那一种选择是完全正确的，关键是不能首鼠两端甚至是多端
- Success Criteria for Strategic Options
  - Suitability
  - Acceptability
  - Feasibility

### 8.2 战略适用性评价与选择

#### 8.2.1 SWOT分析

- 适用于各层次战略的评价与选择
  - 职能层战略
  - 业务层战略
  - 公司层战略

### 1) SWOT矩阵原理



### SWOT矩阵

SWOT矩阵		组织内部	
		优势 (S) S <sub>1</sub> S <sub>2</sub> ...	劣势 (W) W <sub>1</sub> W <sub>2</sub> ...
组织外部	机会 (O) O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> ...	SO匹配方案	WO匹配方案
	威胁 (T) T <sub>1</sub> T <sub>2</sub> ...	ST匹配方案	WT匹配方案

## 匹配分析

SWOT矩阵		组织内部	
		优势 (S) S <sub>1</sub> S <sub>2</sub> ...	劣势 (W) W <sub>1</sub> W <sub>2</sub> ...
组织外部	机会 (O) O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> ...	SO匹配方案	WO匹配方案
	威胁 (T) T <sub>1</sub> T <sub>2</sub> ...	ST匹配方案	WT匹配方案

**■SO匹配方案**  
**■匹配原则：**发挥优势，利用机会  
**■采用战略：**成长型战略（采用什么战略不是绝对的，只是最可能的，应具体情况具体分析，下同）

**■WO匹配方案**  
**■匹配原则：**克服劣势，利用机会  
**■采用战略：**先采用稳定型战略，再采用成长型战略

**■ST匹配方案**  
**■匹配：**能力过剩 (S) 和有线电视产业20%的年增长率 (O) 匹配  
**■战略：**多元化，收购有线电视公司

SWOT矩阵		组织内部	
		优势 (S) S <sub>1</sub> S <sub>2</sub> ...	劣势 (W) W <sub>1</sub> W <sub>2</sub> ...
组织外部	机会 (O) O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> ...	SO匹配方案	WO匹配方案
	威胁 (T) T <sub>1</sub> T <sub>2</sub> ...	ST匹配方案	WT匹配方案

**■WO匹配方案**  
**■匹配原则：**克服劣势，利用机会  
**■采用战略：**先采用稳定型战略，再采用成长型战略

**■WO匹配方案示例**  
**■匹配：**能力不足 (W) 和两家国外竞争者退出本产业 (O) 匹配  
**■战略：**实行横向一体化，收购竞争者设施

SWOT矩阵		组织内部	
		优势 (S) S <sub>1</sub> S <sub>2</sub> ...	劣势 (W) W <sub>1</sub> W <sub>2</sub> ...
组织外部	机会 (O) O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> ...	SO匹配方案	WO匹配方案
	威胁 (T) T <sub>1</sub> T <sub>2</sub> ...	ST匹配方案	WT匹配方案

**■ST匹配方案**  
**■匹配：**拥有销售自己产品的财力和人力 (S) 和现有经销商不可靠、费用高 (T) 匹配  
**■战略：**实行横向一体化

**■ST匹配方案示例**  
**■匹配：**较强的研究开发能力 (S) 和青少年人数减少 (T) 匹配  
**■战略：**同心多元化，为成年人开发产品

SWOT矩阵		组织内部	
		优势 (S) S <sub>1</sub> S <sub>2</sub> ...	劣势 (W) W <sub>1</sub> W <sub>2</sub> ...
组织外部	机会 (O) O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> ...	SO匹配方案	WO匹配方案
	威胁 (T) T <sub>1</sub> T <sub>2</sub> ...	ST匹配方案	WT匹配方案

**■WT匹配方案**  
**■匹配原则：**减小劣势，回避威胁  
**■采用战略：**收缩型战略

**■WT匹配方案示例**  
**■匹配：**某PC企业排名靠后 (W)，而PC产业已处于成熟期 (T)  
**■战略：**收缩PC业务

## 2) SWOT矩阵应用 应用步骤

- 进行企业外部环境分析，列出企业的外部机会和威胁
- 进行企业内部分析，列出企业目前所具有的优势和劣势
- 绘制SWOT矩阵
- 进行匹配分析
- 评估选择
  - 匹配产生的战略只是备选战略 (Suitability 合适)，并不一定都要被采用和实施，还要进一步评估选择 (Acceptability、Feasibility)

## ■ (案例) 美国某食品公司的SWOT分析

SWOT矩阵		组织内部	
		优势 (S) 1. 流动比率增长到2.52 2. 毛利率上升到6.94 3. 员工士气高昂 4. 拥有新的计算机信息系统 5. 市场份额提高到24%	劣势 (W) 1. 法律诉讼尚未了结 2. 工厂设备利用率已下降到74% 3. 缺少一个战略管理系统 4. 研发支出增加了31% 5. 对经销商的激励不够有效
组织外部	机会 (O) 1. 西欧的联合 2. 用户选购商品时对健康因素的关切 3. 亚洲自由经济市场的兴起 4. 对汤料的需求每年增长10% 5. 美国与墨西哥自由贸易协定	SO匹配方案 1. 收购欧洲的食品公司 (S1、S5、O1) 2. 在墨西哥建生产厂 (S1、S2、S5、O5) (市场开发) 3. 开发新的健康汤料 (S3、O2) (产品开发) 4. 组建在亚洲销售汤料的合资企业 (S1、S2、S5、O3) (市场开发)	WO匹配方案 1. 建立在欧洲销售汤料的合资企业 (W2、O1) 2. 开发新的Pepperidge Farm产品 (W1、O2、O4)
	威胁 (T) (见下页)	ST匹配方案 (见下页)	WT匹配方案 (见下页)

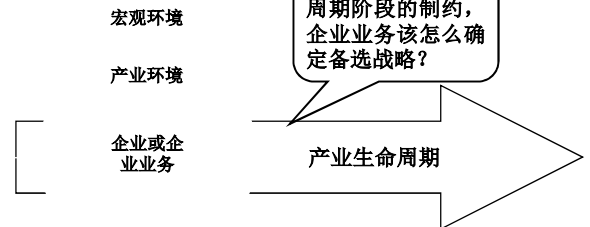
续上表

SWOT矩阵		组织内部	
		优势 (S)	劣势 (W)
		1. 流动比率增长到2.52 2. 盈利率上升到6.94 3. 员工士气高昂 4. 拥有新的计算机信息系统 5. 市场分额提高到24%	1. 法律诉讼尚未了结 2. 工厂设备利用率已下降到74% 3. 缺少一个战略管理系统 4. 研发支出增加了31% 5. 对经销商的激励不够有效
组织外部	机会 (O) (见上页)	SO匹配方案 (见上页)	WO匹配方案 (见上页)
	威胁 (T)	ST匹配方案 1. 开发新的微波炉加热电视食品 (S1、S2、S5、T2) (产品开发) 2. 开发新的可生物降解的汤料包装 (S1、S2、T4) (产品开发)	WT匹配方案 1. 停止在亚洲的不营利业务 (W3、T3、T5) 2. 多元化经营, 进入非汤料食品市场 (W5、T1)
		1. 食品销售收入每年仅增长1% 2. ConAgra's Banquet牌电视食品以27.4%的市场份额居于领先地位 3. 不稳定的亚洲经济 4. 罐头盒不能被生物降解 5. 美元贬值	

## 8.2.2 业务层战略的评价与选择

### (1) 生命周期矩阵

#### 1) 生命周期矩阵原理



### 生命周期矩阵

■ 生命周期矩阵用产业成熟度和竞争地位两个参数把业务分为20个类, 每类具有自己的特点, 这些特点对其备选战略的确定具有影响

■ 企业业务可在生命周期矩阵中定位, 从而确定备选战略

生命周期矩阵		产业生命周期阶段			
		孕育阶段	发展阶段	成熟阶段	衰退阶段
竞争地位	统治地位				
	强大地位		备选战略		
	有利地位				
	可维持地位				
	弱小地位				

### 生命周期矩阵的分析

生命周期矩阵	产业生命周期阶段			
	孕育阶段	发展阶段	成熟阶段	衰退阶段
竞争地位	统治地位 具体策略 ■ 快速增长 ■ 等	具体策略 ■ 快速增长 (开发新产品或新市场) ■ 保持成本领先 ■ 等	具体策略 ■ 开发新产品或新市场 ■ 保持领先地位 (保持成本领先) ■ 等	具体策略 ■ 保持领先地位 (保持成本领先) ■ 等
	强大地位 具体策略 ■ 快速增长 ■ 差异化 ■ 等	具体策略 ■ 快速增长 (追赶) ■ 保持成本领先 ■ 差异化 ■ 等	具体策略 ■ 开发新产品或新市场 ■ 保持成本领先 ■ 差异化 ■ 等	具体策略 ■ 集中 (寻找细分市场) ■ 等
	有利地位 具体策略 ■ 快速增长 ■ 差异化 ■ 等	具体策略 ■ 与产业一起增长 (追赶) ■ 差异化 ■ 等	具体策略 ■ 追赶或停产 ■ 差异化 ■ 集中 (寻找细分市场) ■ 等	
	可维持地位 具体策略 ■ 快速增长 ■ 集中 ■ 等	具体策略 ■ 追赶或停产 ■ 集中 (寻找细分市场) ■ 等		
	弱小地位 具体策略 ■ 追赶 ■ 集中 (寻找细分市场) ■ 等			

■ 一般而言, 以上区域在方向战略上采用成长战略  
■ 从左到右: 成长-稳定-收缩  
■ 从上到下: 成本领先-差异化-集中; 快速增长-追赶

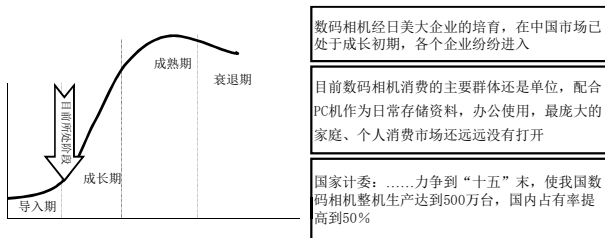
生命周期矩阵	产业生命周期阶段			
	孕育阶段	发展阶段	成熟阶段	衰退阶段
竞争地位	统治地位	■ 一般而言, 以下区域采用选择性成长战略		
	强大地位			具体策略 ■ 收缩 ■ 转产 ■ 等
	有利地位		具体策略 ■ 寻找细分市场 ■ 收缩 ■ 转产 ■ 等	
	可维持地位			
	弱小地位			

生命周期矩阵	产业生命周期阶段			
	孕育阶段	发展阶段	成熟阶段	衰退阶段
竞争地位	统治地位			
	强大地位			
	有利地位	■ 一般而言, 以下区域采用抽资转向或扭转战略		
	可维持地位			具体策略 ■ 收缩 ■ 等
	弱小地位	具体策略 ■ 收缩 ■ 转产 ■ 等	具体策略 ■ 退出 ■ 等	具体策略 ■ 退出 ■ 等

■ 一般而言, 以上区域采用放弃战略

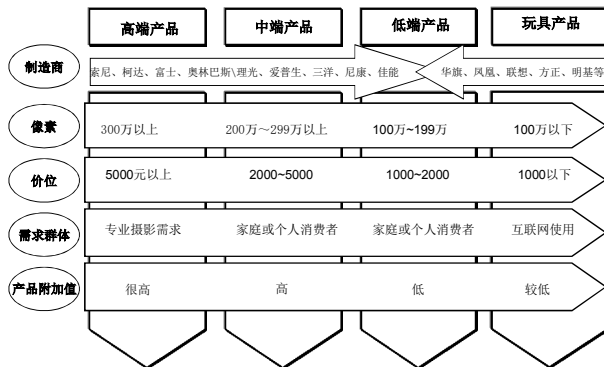
## (咨询层次资料)

数码相机作为电脑的附属品其市场潜力容量巨大，国内企业纷纷进入



联想、方正、紫光、朝华科技、华旗 等已批量推出产品且价格非常便宜

数码相机中高档由日美大企业控制，国有企业只能从低端以下入手。



对于数码相机，国内企业基本上没有自主研发的产品，只能购买集成方案，定位于中低端且核心部件依靠进口。由于技术进步使得数码相机价格不断下跌；同时，企业也开始为争夺市场而进行降价，利润空间被不断压缩

档次	生产厂家	型号	价格	像素
中端	富士	FinePixA201	1800元	200万
低端	华旗资讯	爱国者 DC1350	699元	130万
玩具类	华旗资讯	爱国者 DC350	349元	35万

国外大公司凭借雄厚的实力也加入降价行列，产业进入门槛加大

用生命周期矩阵分析各类公司的竞争战略。

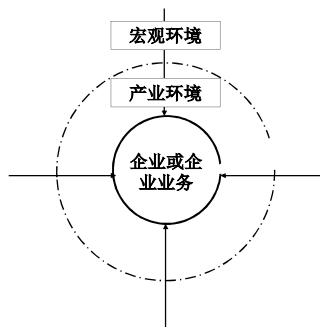
## 2) 生命周期矩阵应用 产业所处生命周期阶段的确定

因素	孕育阶段	发展阶段	成熟阶段	衰退阶段
增长率	较国民生产总值增长更快	高于国民生产总值增长	等于或低于国民生产总值增长	增长为零或负增长
产品范围	窄：品种很少	宽：多样化	宽：标准化	窄
竞争者数量	数量通常增加	最多，后开始下降	稳定或下降	最少
市场占有率分布	通常很分散	逐渐地或快速地集中	稳定	集中化或很分散
市场占有率稳定性	不稳定	逐渐地稳定	基本稳定	非常稳定
顾客稳定性	不稳定	逐渐稳定	稳定	非常稳定
进入产业难易	容易	比较困难	非常困难	无吸引力
技术	快速发展，已知技术很少	变化中	已知晓，容易获取	已知晓，容易获取

## 业务竞争地位的确定

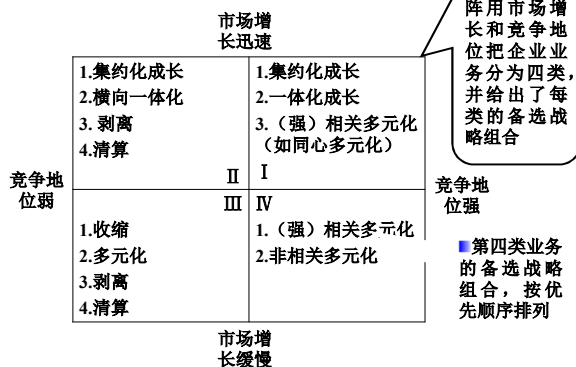
- 业务竞争地位的确定需要一定的判断
  - 统治地位：能够控制竞争者的行为；具有较广的战略选择，且战略能独立于竞争者而做出
  - 强大地位：能够遵循自己的战略，而不会危及到长期的地位
  - 有利地位：可能具有一定的战略优势；有能够保持其长期地位的好机会
  - 可维持地位：经营绩效满意，业务运营可继续存在；通常以忍耐来抵御最重要的竞争对手；有能够维持其长期地位的一般机会
  - 弱小地位：经营绩效不令人满意，但有改进的可能；短期内能生存，但要长期生存必须提升其地位

## (2) 大战略矩阵(Grand Strategy Matrix)



- 业务的备选战略组合如何？包括
  - 可以采用哪些战略？
  - 这些战略之间的优先关系如何？

## 1) 大战略矩阵



## ■ (扩展) 大战略矩阵与波士顿矩阵

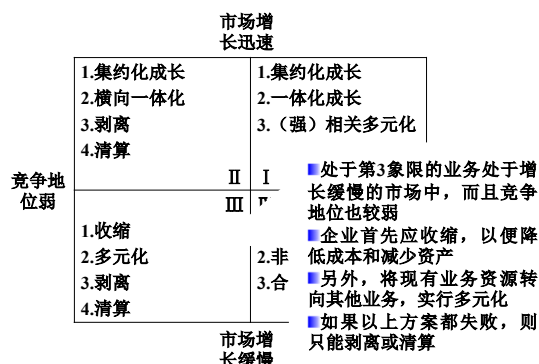
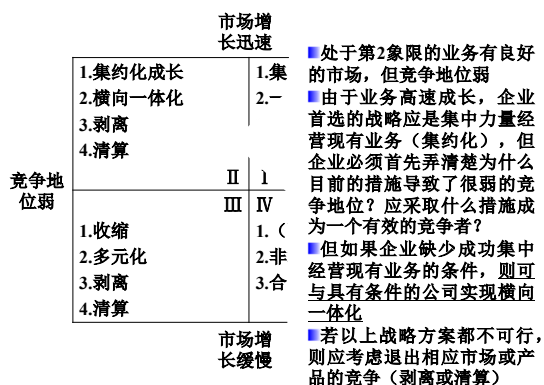
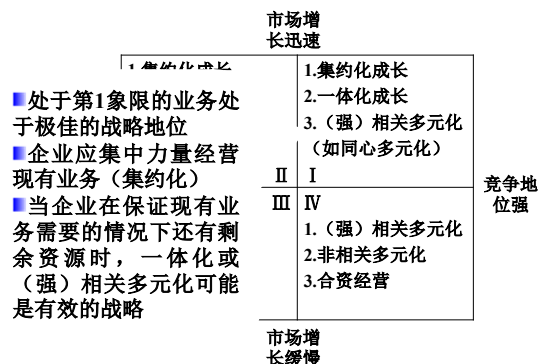
- 大战略矩阵建立于波士顿矩阵的基础上
- 两者有相似之处，都用市场增长和竞争地位作为分类的参数
- 波士顿矩阵侧重于多个业务的组合分析，大战略矩阵侧重于业务的备选战略组合分析
- 大战略的“大”体现为“备选战略组合”，为此大战略矩阵也被称为战略聚类模型

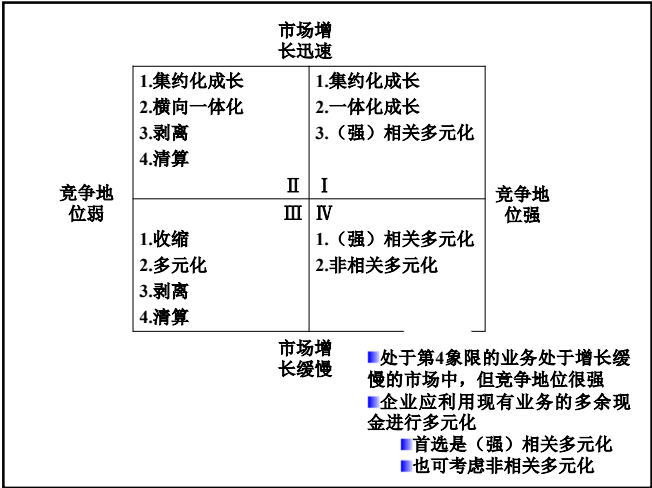
## ■ (扩展) 生命周期矩阵与大战略矩阵

- 所用基本参数类似，但生命周期矩阵对基本参数的分级比大战略矩阵更细一些

	产业类参数及分级		业务类参数及分级	
生命周期矩阵	产业成熟度	分为4级	竞争地位	分为5级
大战略矩阵	市场增长	分为2级	竞争地位	分为2级

## 2) 大战略矩阵的分析





### 8.2.3 公司层战略的评价与选择

- 大战略矩阵
- 波士顿矩阵
- 产业吸引力—业务竞争能力矩阵

### 8.3 战略可接受性和可行性评价

- 确定型决策
  - 盈亏临界点分析法
  - .....
- 风险型决策
  - 决策树法
  - .....
- 非确定型决策
  - 乐观主义决策（大中取大原则）
  - 悲观主义决策（小中取大原则）
  - .....

### 案例讨论

- 主题：宏旺公司农业产业化战略选择和实施
- 阅读要求
  - 重点阅读2.2-2.5
- 问题
  - 针对2.2，采用SWOT分析曾旺平采用了什么战略？
  - 采用产业生命周期矩阵分析宏旺在生猪养殖业务上采用了哪些竞争战略？为什么要采用这些战略？
  - 采用大战略矩阵分析宏旺公司在发展过程中采用了哪些战略？为什么要采用这些战略？

### 报告

- 推荐如下内容（但不限于，如果你所考察的公司有多种业务，仅关注其主要业务）
  - 采用SWOT对所选公司的战略进行评价与选择
  - 采用生命周期矩阵对所选公司的战略进行评价与选择
  - 采用大战略矩阵对所选公司的战略进行评价与选择