

第三部分 战略制定

第5章 业务层战略

Chapter 5 Business Level Strategy

Strategic Management

目录

5.1 概述

5.2 基本的业务层战略

5.2.1 三种一般的竞争战略（波特）

5.2.2 The Strategy Clock

5.2.3 竞争定位模型

5.2.4 方向战略

5.2.5 发展方法

案例讨论

小组练习

报告

5.1 概述

- 京东自面市以来，多次发动价格战。淘宝网、当当网、苏宁易购均成为它的狙击目标。目前较少发动价格战了。
- 问题
 - 京东的业务是什么？
 - 京东的业务层战略是什么？
 - 京东能否获得持续竞争优势？



5.1.1 业务

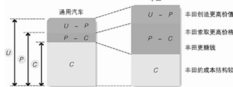
■ 业务必须决定：

- 顾客需求 – 企业应当满足什么需求
- 顾客群体 – 企业应当满足哪些顾客的需求
- 独特竞争力 – 如何满足顾客的需求



这些决策决定着企业如何制定和实施业务层战略

顾客需求



❖ 顾客需求

可以通过产品——商品或服务——的特点和属性来满足的欲望、愿望或渴望

↳ 顾客对产品的选择基于：

1. 产品与同类产品的差异
2. 产品的价格

❖ 产品差异化

设计产品，以竞争对手做不到的方式满足顾客需求的过程：

- 实现独特性的不同方式
- 在差异化和成本间进行平衡
- 有能力收取更高的价格或溢价



顾客群体

❖ 市场细分

根据需求和偏好方面的重大差异对顾客群体进行的分类

↳ 以获得竞争优势

❖ 市场细分的主要方法

1. 忽略顾客细分群体间的差异—

只为典型的或普通的顾客生产产品

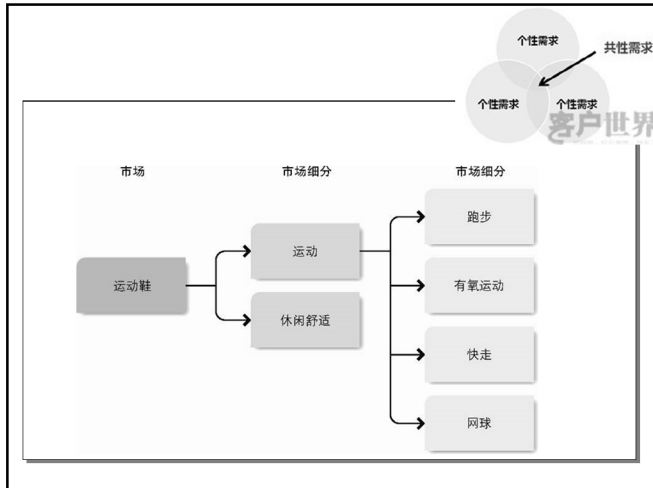
2. 注意到顾客群体间的差异—

生产满足所有的或绝大多数顾客群体的需求

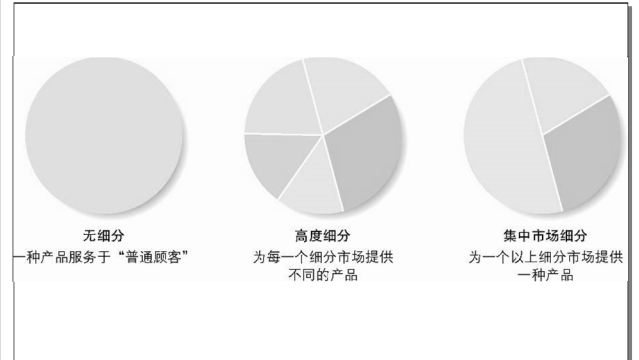
3. 面向特定的市场细分—

选择专注于或服务于一或两个经过选择的市场





三种市场细分的方法



5.1.2 战略业务单元(SBU)

■ Strategic Business Unit的提出

- SBU的概念首先于20世纪70年代在美国通用电器公司中发展起来。
- 通用电器公司原本是一家电力公司，经过逐步发展，提供的产品包括发电设备和输配电设备、电子产品、塑料制品等，另外还涉足提供贷款、出租、广播电台、电视台、信息服务、家电维修等服务产业。
- 从20世纪40年代初开始，通用电器公司按传统的组织结构实行权利下放、分散管理，将公司分成10个集团，下分45个产品分部，45个产品分部下设175个部门。在这种分权管理的组织模式下，175个部门都采用增长战略，造成相互之间争夺公司资源，彼此重叠，使公司的重要资源相当紧张。结果造成管理层对整个公司缺乏控制，公司利润下降。
- 针对这种情况，通用电器公司于20世纪70年代将175个部门改组成43个SBU。

- A strategic business unit is a part of an organization for which there is a distinct external market for goods or services that is different from another SBU.

- 战略业务单位是组织制定战略的一个单位

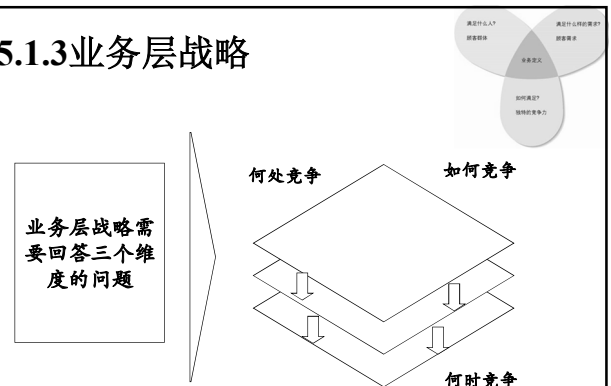
■ Criteria for Identifying SBUs

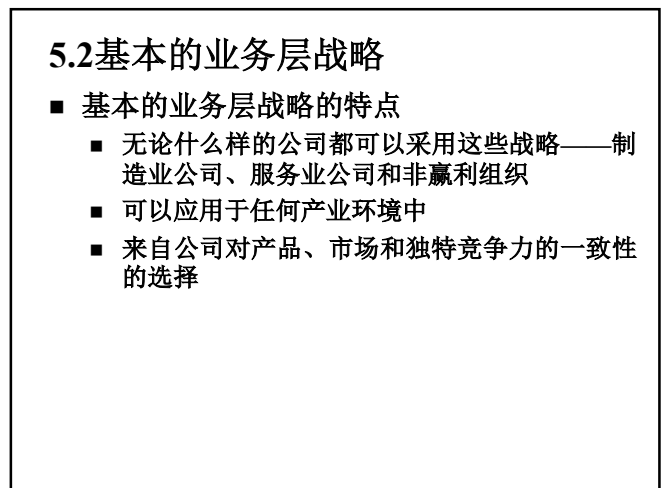
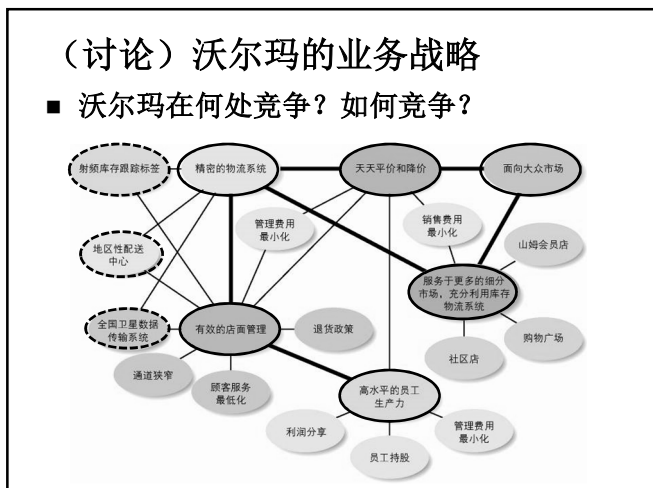
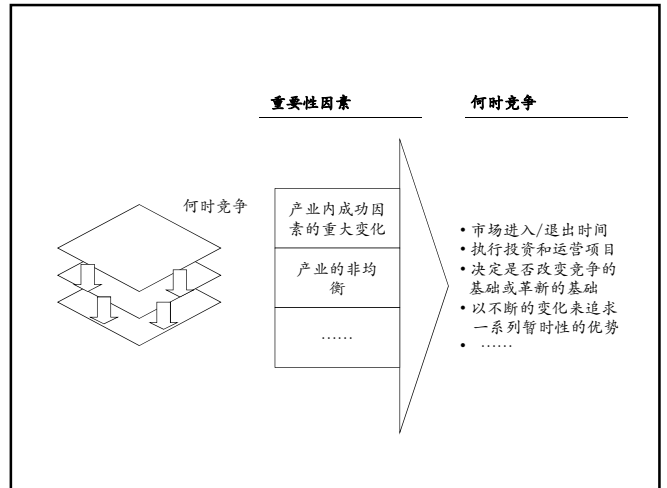
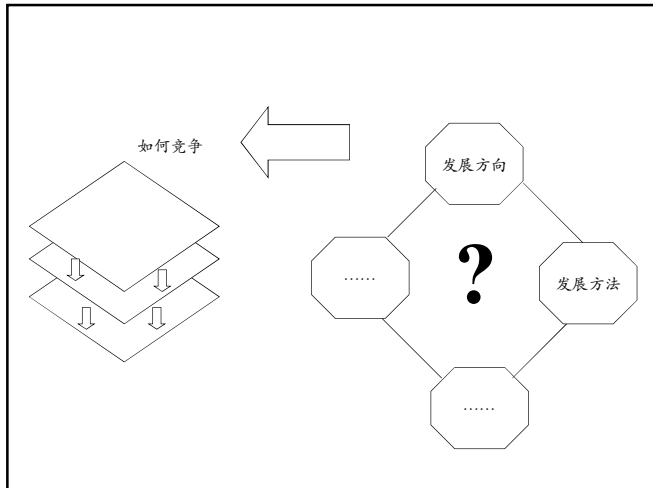
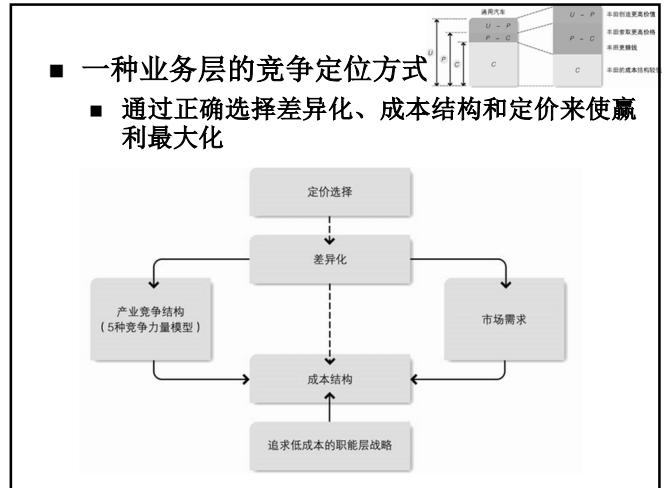
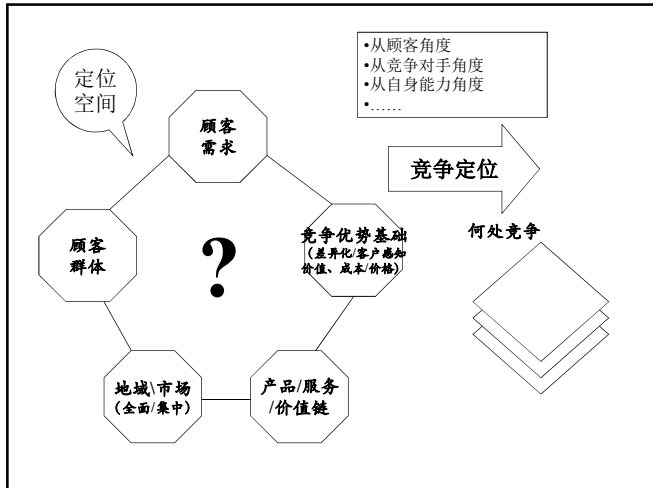
External	Internal
Same customer types	Similar products/services
Same channels	Similar technologies
Similar competitors	Similar resources and competences

■ 一个理想的战略业务单位应该具备以下特点

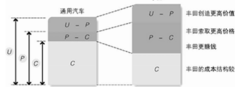
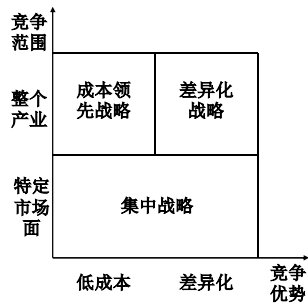
- 有独立的业务：是一项独立业务或相关业务的集合体，在计划工作中能与其他业务分开而单独计划
- 有不同的任务：它有区别于其它业务单位的具体任务，尽管大目标相同
- 有自己的竞争者：在各自的领域都有现实的或潜在的竞争对手
- 掌握一定的资源：具有公司分配的资源控制权
- 有自己的管理班子：往往有一位经理，负责战略计划、利润业绩，并且控制影响利润的大多数因素
- 能从战略计划中得到好处

5.1.3 业务层战略

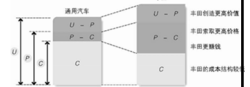
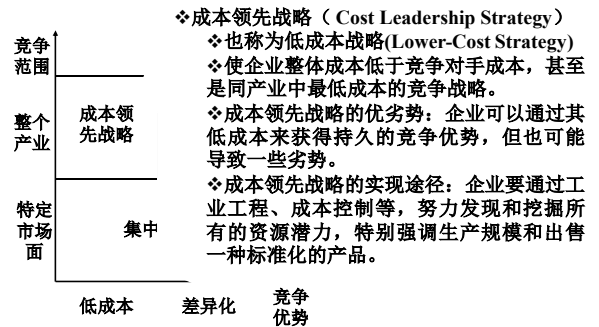




5.2.1 三种一般的竞争战略（波特）



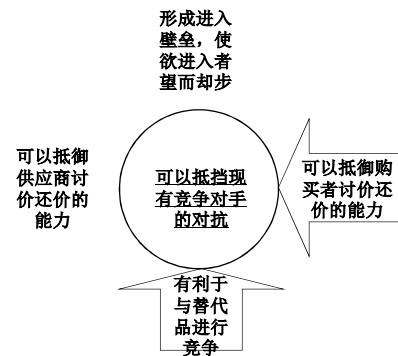
(1) 成本领先战略



■（资料）松下电器公司在生产电熨斗上的低成本战略

- 松下电器公司在1927年新设电热部准备生产电熨斗时，日本全国一年的电熨斗销售量还不到10万个，而且零售价是4-5日元，一般家庭购买不起。
- 为此，松下幸之助希望开发和生产出价格比当时市场售价低30%的电熨斗。但要使价格降低30%，月产必须达到1万个。
- 松下公司在正确分析市场需求的基础上，开发出了售价为3.2日元的新产品，月产一万个不仅没有积压，而且还供不应求。

成本领先战略的优势



成本领先战略的劣势

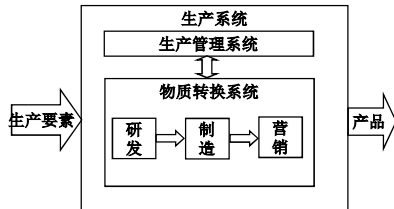
- 技术的迅速发展可能使得过去的设备投资或产品学习经验变得无效
- 企业将力量集中于降低产品成本，可能不能预见产品的市场需求的变化
- 为了降低成本，采用过于专业化的大规模生产技术和设备，使得生产系统适应性差

■（资料）20世纪20年代福特汽车公司成本领先战略的风险

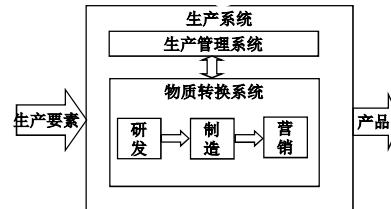
- 福特汽车公司曾经通过对汽车型号和品种的限制、采用高度自动化的设备、通过各种措施严密控制成本等，取得了所向无敌的成本领先地位。
- 然而，当许多收入高、同时已购置了一辆车的买主在买第二辆车时，市场开始更偏爱具有风格的、车型有所变化的、舒适的和封闭型的而非敞篷型的T型车。通用汽车公司注意到这种变化并迅速开发出型号齐全的各种汽车。而福特公司适应这种变化付出了很大的代价。

成本领先战略的实现途径一：从产品价值链的各环节上降低成本

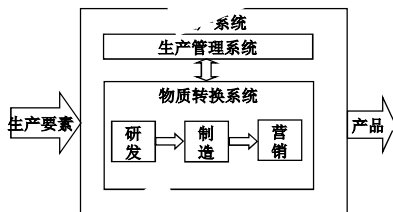
- ❖降低输入生产要素的成本
 - ❖包括劳动力成本、原材料成本、运输成本等
 - ❖具体措施
 - ❖靠近生产要素供应地建厂
 - ❖增强和供应商讨价还价的能力
 - ❖稳定与供应商的关系等等



- ❖对生产系统进行合理的设计
 - ❖实行规模生产
 - ❖采用先进的工艺技术，降低制造成本
 - ❖增强生产线的柔性，以充分利用生产能力
 - ❖建立职责分明的组织结构，以便自上而下地实行有效地控制
 - ❖建立严格的以数量目标为基础的成本控制系统
 - ❖等等



- ❖对生产运行进行合理的管理
 - ❖合理安排生产任务，实行均衡生产
 - ❖实行准时化生产，以降低库存成本
 - ❖等等



- ❖努力降低生产过程各项活动的费用
 - ❖如研究与开发、广告、推销、服务等等的费用

❖对产品进行合理的设计和再设计，使之便于制造、维修等

成本领先战略的实现途径二：从产品的“功能”入手降低成本

■应用“价值工程”（Value Engineering）原理，用“功能分析”的方法达到节约资源、降低成本的目的。

■价值工程是通过对产品进行功能分析，力求以最低的寿命周期成本，可靠地实现产品的必要功能，为提高产品的价值而进行的有组织的活动。它是一种以提高产品功能，降低成本为目的的技术与经济相结合的现代管理方法。

■ 为达到提高价值的目的，企业可有以下五种途径供选择

- 功能不变，成本降低；
- 成本不变，功能提高；
- 功能提高，成本降低；
- 成本略有提高，功能有更大提高；
- 功能略有下降，成本大幅度下降。

■ （资料）

- 企业为了赢得总成本最低，往往要求每个部门、每个环节都以同样比例降低成本。事实上，在企业中有的部门增加投入反而会引起总成本的下降。一个企业要赢得总成本最低，通常要求有较高的购买先进设备的前期投资、激进的定价和承受初始亏损的能力，以获取较高的市场份额。

(2) 差异化战略

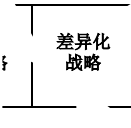
❖ 差异化战略

❖ Differentiation Strategy

❖ 是企业使自己提供的产品或服务在产业范围内独具特色的竞争战略。

❖ 独特性或差异化必须是顾客所需要的

低成本



集中

❖ 差异化战略的实现途径：差异化不仅可以在产品的物理特性方面实现，而且可以扩展到很多方面，只要提供的差异能为顾客创造价值

❖ 差异化战略的优劣势：如果差异化所创造的价值超过它所增加的成本，那么拥有这种差异化的企业将取得竞争优势，但差异化战略也可能导致一些劣势



差异化战略的优势

顾客对产品的信赖和忠实形成了强有力的产业进入壁垒

差异化产生的高边际收益增强了企业对付供应商讨价还价的能力

差异化为企业在同产业竞争中形成一个隔离带，避免竞争对手的侵袭

差异化产品是其他竞争对手不能提供的，差异化提高了顾客的转换成本，由于顾客缺乏可比较的对象，因而对价格敏感性降低，而且更容易形成品牌忠诚，从而削弱了顾客讨价还价的能力

购买差异化产品的顾客对价格不很敏感，更注重品牌，一般情况下不愿意接受替代品

差异化战略的劣势

- 如果采取差异化战略的产品成本与追求成本领先战略的竞争者的产品成本差距过大，可能会使购买者宁愿牺牲差异化产品的性能、质量、服务和形象等，而去购买低价产品。
- 随着消费者的成熟或购买力的降低，对差异化的要求可能会降低
- 随着产业发展进入成熟期，差异产品的优点可能为竞争对手所模仿，削弱产品的优势

差异化战略的实现途径

□ 产品设计的差异化：

- 产品的尺寸、形状、颜色、体积、材料等方面的差异化
- 产品的可靠性、耐用性、安全性等方面的差异化
- 产品所涉及技术方面的差异化

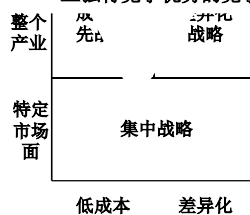
□ 顾客服务的差异化：售前售后的服务、交货的速度等方面的差异化

□ 销售渠道的差异化等等

(3) 集中战略

❖ 集中战略(Focus Strategy)

❖ 是将目标集中在特定的顾客或特定的地理区域上，在产业内很小的竞争范围内建立独特竞争优势的竞争战略



低成本 差异化

❖ 集中战略的两种形式

- ❖ 成本集中 (Cost Focus)：在目标市场内采用低成本战略
- ❖ 差异化集中 (Differentiation Focus)：在目标市场内采用差异化战略

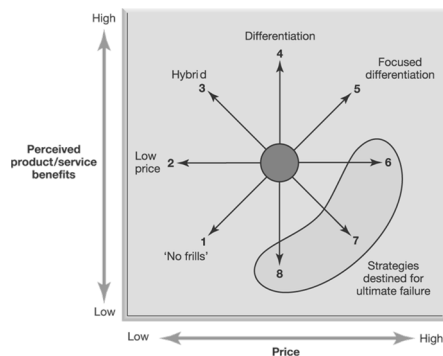
□ 集中战略的优势

- 便于集中使用整个企业的力量和资源，更好地服务于某一特定目标
- 将目标集中于特定的部分市场，企业可以更好地调查研究与产品有关的技术、市场、顾客以及竞争对手等各方面的情况

□ 集中战略的劣势

- 如果狭小的市场难以支撑必要的生产规模，企业将面临高成本风险
- 如果顾客偏好发生变化或出现替代品时，目标市场需求下降，企业会受到很大冲击

5.2.2 The Strategy Clock



(1) “No Frills” Strategy

- Low price
- Low perceived product/service benefits
- Focus on price-sensitive market segment

(2) Low Price Strategy

- Lower price than competitors
- Maintain similar product/service benefits

- Pitfalls of low price strategy
 - Margin reduction (competitor reaction)
 - Inability to reinvest
- Need a low cost base
 - Low cost itself not a basis for advantage
 - Low cost achieved in ways that competitors cannot match to give sustainable advantage

(3) Differentiation Strategy

- Offering benefits different from competitors
- Widely valued by buyers
- Better products/services at same or higher price

- Success depends on
 - Knowing the competitors
 - Identification of strategic customers and knowing what they value
 - 差异化难以模仿

(4) Hybrid Strategy

- Simultaneously achieving differentiation and a price lower than competitors

- The hybrid strategy could be advantageous in the following circumstances
 - If much greater volumes than the competition can be achieved
 - If it is possible to be clear about the core competences on which differentiation can be built, and then reduce costs on other activities
 - 宜家能够实现高标准、低成本的生产，同时在市场营销、产品种类、物流和店铺运作方面形成差异化
 - If there is a market segment with particular needs
 - 宜家提供高质量的产品，但针对的是准备自己动手组装和运输其产品的客户细分市场
 - As an entry strategy in a market with established competitors
 - 日本汽车公司的全球新市场开发

(5) Focused Differentiation

- High perceived product/service benefits to selected market segment (niche)
- Premium products

- Some issues raised by this strategy
 - New ventures start off focused, but need to grow
 - Choice to be made between focused differentiation and broad differentiation if growth required
 - Possible conflict with stakeholder expectations
 - Market situation may change, reducing differences between segments

(6) Failure Strategies

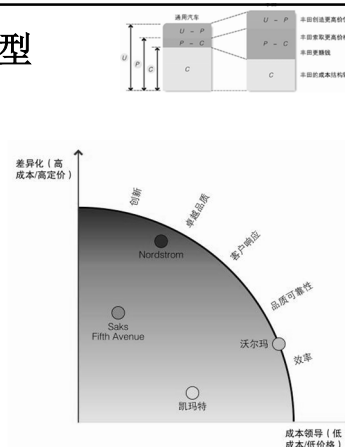
• Do not provide perceived value-for-money in terms of product features, price or both

- Increase price without increasing product/service benefit
- Increase price whilst reducing product/service benefit
- Reduce benefits whilst maintaining price

5.2.3 竞争定位模型

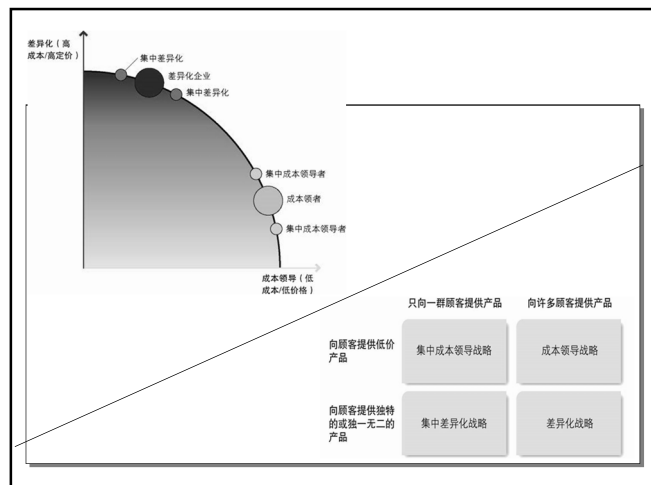
■ 价值创造边界

- 价值创造边界：在产业内部某一特定时刻上不同的商业模式下的企业所能创造的最大价值
- 位于价值创造边界上的企业代表着某一产业内最成功的商业模式



4种基本竞争战略

1. 成本领导
相对竞争对手最低的成本结构，从而获得定价灵活性和更高水平的赢利能力
2. 集中成本领导
在选择的利基(Niche)市场上拥有本地化或独特的成本优势的成本领导战略
3. 差异化
通过选择顾客眼中重要的特性或区别于竞争对手的能够收取溢价的产品特性而获得竞争优势
4. 集中差异化
在选择的利基市场上创造出比差异化企业更好地满足顾客需求的独特性



成本领导战略

成本领导者建立一种成本结构，能够以低于竞争对手的单位成本提供产品和服务

战略选择

- 成本领导者无意尝试成为产业创新者
- 成本领导者将产品定位于吸引“普通的”或典型的顾客
- 成本领导者的最高目标是提高效率、降低成本

成本领导战略的优势

- ❖ 通过成本优势在产业竞争中保护自己
- ❖ 较少受强大供应商提价的影响
- ❖ 较少受强大购买者投入品价格下降的影响
- ❖ 大宗采购提高了相对于供应商的讨价还价的力量
- ❖ 有能力降低价格与替代产品竞争
- ❖ 低成本和价格是阻止竞争者进入的壁垒



成本领导者有能力收取较低价格，或在同行价格水平下能够实现高于竞争对手的赢利能力

成本领导战略的缺陷

- ✖ 竞争对手可能降低成本结构
- ✖ 竞争对手可能模仿领导者的做法
- ✖ 成本降低可能会影响需求

集中战略

集中战略企业服务于目标利基市场细分的需求，在这些市场上拥有 差异化优势或低成本优势



战略选择

- 具体的市场选择的依据可能是：
 - 地理因素
 - 顾客的类型
 - 产品线的细分
- 集中企业将自己定位为：
 - 低成本企业或
 - 差异化企业

集中战略的优势



- ❖ 集中战略企业通过提供竞争对手所不能提供的产品和服务保护自己
- ❖ 集中战略企业对于购买者拥有权力，因为购买者从其他地方买不到相同的产品
- ❖ 新进入者的威胁受到顾客忠诚度的限制
- ❖ 顾客忠诚减少了替代产品的威胁
- ❖ 集中战略企业与顾客保持密切接触了解其需求的变化

集中战略的缺陷



- ❖ 集中战略企业对于强大的供应商表现出缺陷，因为它的购买量不大，但它有可能将成本转嫁给忠诚的顾客。
- ❖ 由于产量不高，集中战略企业的成本高于低成本企业
- ❖ 集中战略企业的利基可能由于技术变革或顾客口味的改变而消失
- ❖ 差异化企业可能与集中战略企业竞争利基市场

差异化战略

差异化战略企业创造出一种在重要方面与竞争对手不同的或独特的产品。

战略选择

- 差异化企业追求尽可能地差异化
- 差异化企业专注于品质、创新和客户响应
- 差异化企业在众多市场细分中竞争
- 差异化企业专注于提供独特优势来源的组织职能

差异化企业的优势

- ❖ 顾客会形成品牌忠诚
- ❖ 强大的供应商不再是威胁，因为企业更关注它所收取的价格而不是生产的成本
- ❖ 差异化企业可以将涨价转嫁给顾客。
- ❖ 强大的购买者也不再是威胁，因为产品具有独特性
- ❖ 差异化和品牌忠诚构成了产业进入壁垒
- ❖ 替代产品的威胁取决于竞争对手满足顾客需求的能力

差异化企业可以为独特的产品创造需求、收取溢价，带来更高的收入和赢利能力

差异化战略的缺陷

- ❖ 很难长期保持在顾客眼中的独特性
 - 敏捷的竞争对手可以快速模仿
 - 专利和先行者优势都是有限度的
- ❖ 很难保持溢价的水平



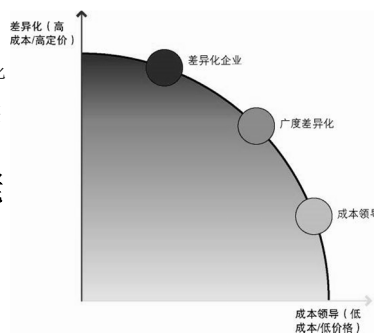
广度差异化：成本领导与差异化

广度差异化企业的商业模式是指成功的差异化企业所采取的战略能够同时降低其成本结构:

- ❖ 通过机器人和柔性制造单元降低成本，同时生产出差异化的产品
- ❖ 差异化终端产品中采用的标准化部件实现规模经济
- ❖ 限制顾客选择的品种降低了制造和营销的费用
- ❖ JIT库存管理能够降低成本和改进品质与可靠性
- ❖ 利用互联网和电子商务向顾客提供信息，降低了成本
- ❖ 低成本和差异化产品都在劳动力成本低的国家中生产

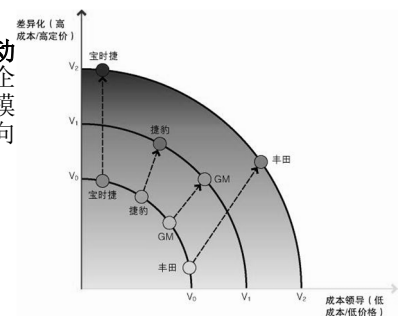
广度差异化企业 广度差异化企业占据着价值创造边界的中间部分，它们试图实行能够同时改善差异化和成本结构的战略。

长期来看，广度差异化企业可能对成本领导者和差异化企业构成威胁



竞争定位的动态性 运用商业模式将价值创造边界向外推移

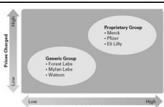
价值创造边界的动态性和变化：企业持续改进商业模式，将价值边界向外推移。



战略群组是进行动态竞争定位的有用工具。
产业内追求类似商业模式的企业构成战略群组

竞争定位:

1. 战略管理者必须对竞争对手进行归类:
 - 根据商业模式进行归类
 - 运用这一知识将自己定位于更接近顾客的位置
 - 与竞争对手实现差异化
2. 运用归类更好地理解产业
 - 找出机会与威胁
 - 找出来自战略群组之外的企业的潜在威胁
3. 确定成功的战略
4. 对商业模式和战略进行微调或激烈变革以改进竞争定位



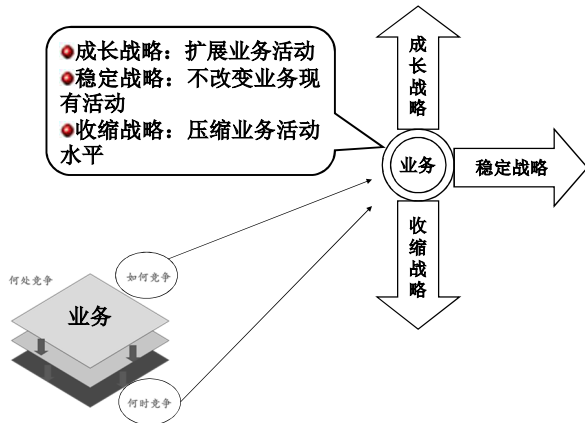
失败的竞争定位

- ❖ 由于无知、疏忽或错误，许多企业:
 - 没有持续地改进自己的商业模式
 - 没有进行战略群组分析
 - 往往未能找出或对改变中的机会和威胁作出反应
- ❖ 从而，在价值边界中丧失了位置
 - 丧失了竞争优势的来源
 - 竞争对手找出了将价值创造边界向外推进的方法，将它们甩在后面

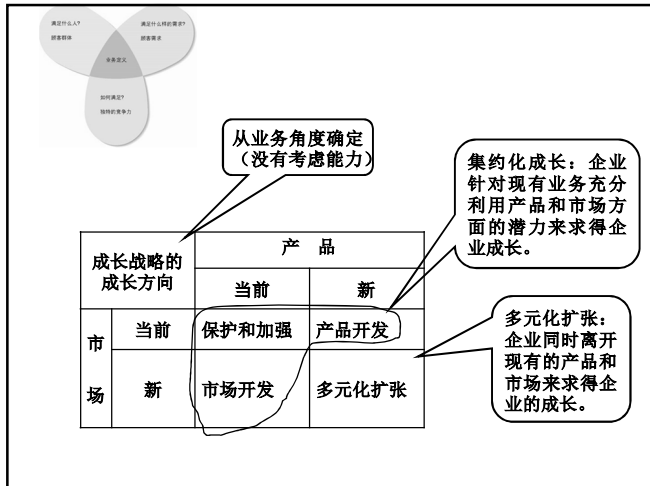
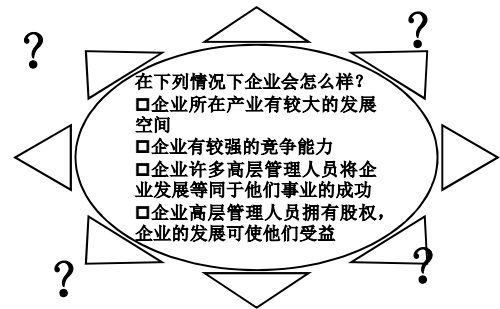


对于企业来说，最重要的莫过于找出相对于竞争对手的最佳定位

5.2.4方向战略(Directional Strategy)



(1) 成长战略



1) 集约化成长

保护和加强

巩固 (Consolidation)：保护和增强现有产品在当前市场中的地位。

成长战略的成长方向		产 品	
		当	新
市	当前	保护和加强 ■ 巩固 ■ 市场渗透	产品开发
	新	市场开发	多元化扩张

✧ 巩固的办法：
 ✧ 通过变革和创新提高产品的价值
 ✧ 调整和发展资源能力

市场渗透 (Market Penetration)：企业的当前产品在当前市场上进一步渗透，以扩大销量。

成长战略的成长方向		产	
		当前	新
市	当前	保护和加强 ■ 巩固 ■ 市场渗透	产品开发
	新	市场开发	多元化扩张

✧ 市场渗透的办法：
 ✧ 使老顾客增加购买数量
 ✧ 夺走竞争对手的顾客
 ✧ 争取潜在的新用户

□ 市场渗透战略难易程度取决于

市场渗透难易程度		市场性质	
		增长的市场	稳定或下降的市场
企业竞争地位	居领先地位的企业	容易	困难
	占少量市场份额或新进入市场的企业	相对容易一些	更困难一些

市场开发

市场开发 (Market Development): 用当前产品去开发新市场。

成长战略的成长方向		产品	
		当前	新
市场	当前	保护和加强	产品开发
	新	市场开发	多元化扩张

❖ 市场开发的办法:

- ❖ 进入具有类似成功关键因素的细分市场
- ❖ 为产品开发新的用途, 进入新的细分市场
- ❖ 将产品推广到新的地理区域
- ❖ 使用以上方法时可能还需要适当的产品开发、能力开发、超出目前的期望

□ 什么情况下采用市场开发战略

□ 从市场特征看: 在下列情况下应考虑采用市场开发的战略

- 老产品在老市场上已无渗透余地
- 新市场的发展潜力更大
- 新市场的竞争相对和缓

□ 从技术特征看: 在下列情况下应考虑采用市场开发的战略

- 企业具有专业化程度很高的固定资产和相关的服务技术
- 企业拥有技术诀窍和特殊生产配方
- 等等

产品开发

产品开发 (Product Development): 改进老产品或开发新产品以增加企业在老市场上的销售量。

成长战略的成长方向		产品	
		当前	新
市场	当前	保护和加强	产品开发
	新	市场开发	多元化扩张

❖ 产品开发的办法:

- ❖ 增加产品的规格、式样 (产品差异化)
- ❖ 使产品具有新的功能、用途 (产品差异化)
- ❖ 开发全新的产品 (产品差异化、产品多元化)
- ❖ 以上方法的使用可能基于现有的能力, 也可能需要开发新的能力, 并需要超出目前的期望

❖ 什么情况下采用产品开发战略:

- ❖ 产品生命周期很短
- ❖ 企业的研究开发能力很强
- ❖ 等等

● 市场开发与产品开发的联系

- 市场开发如果通过开发产品新的用途来进入细分市场, 则需要一定程度的产品开发
- 产品开发和市场开发往往是同步或交替进行的

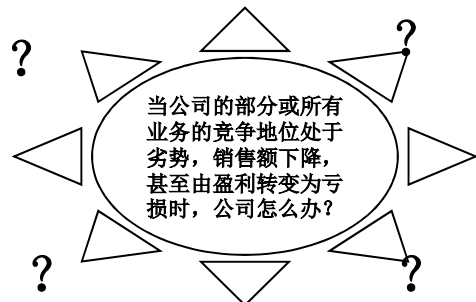
2) 多元化扩张

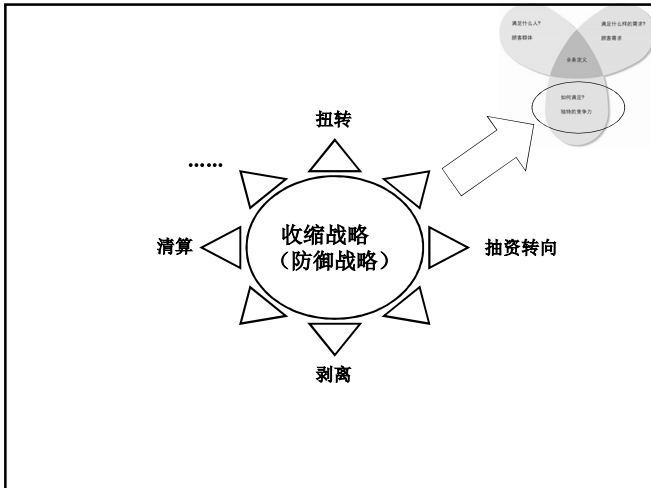
■ 多元化

- 相关多元化
- 非相关多元化
- 可能基于已有的能力或需要开发新的能力, 并需要超出目前的期望

成长战略的成长方向		产品	
		当前	新
市场	当前	保护和加强	产品开发
	新	市场开发	多元化扩张

(2) 收缩战略





1) 扭转战略

- 扭转战略(Turnaround Strategy)
 - 也译为调整战略
 - 通过减少成本和资产来扭转销售额和盈利的下降

- 扭转战略可采取的措施
 - 实行决策集中化以控制成本削减支出
 - 削减支出, 包括解雇一些人员、减少广告和支出等
 - 出售一些资产
 - 压缩产品系列, 停止几乎不赚钱的业务
 -

扭转

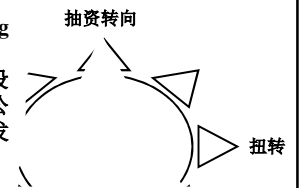
■ (资料)

- 由于通用和福特在北美的汽车业务均遭受巨额亏损, 两家公司目前正致力于扭亏为盈。
- 福特上周拟定在北美裁减44, 000名计时工和定薪工的计划, 至多占员工总数的40%。为推进“前进”计划(Way Forward), 该公司还宣布将在2012年前关闭16家北美工厂, 将福特在北美的市场占有率收缩至14%-15%之间。此举有望使得丰田汽车(Toyota Motor Corp.)赶超福特成为在美国市场占有率位居第二的汽车商。

2) 抽资转向战略

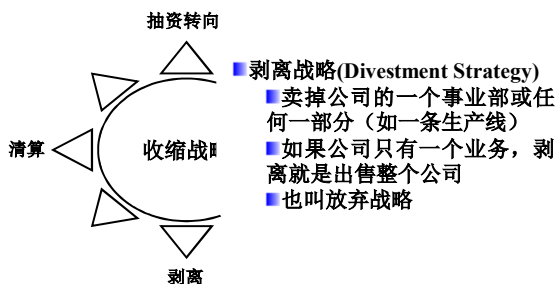
- 抽 资 转 向 战 略 (Harvesting Strategy)

- 减少公司在某一业务中的投资, 将获得的资金投入公司中更需要资金的新的或发展中的业务中



- 可采取抽资转向战略的情况
 - 公司某业务正处于衰退的市场中
 - 公司某业务的市场占有率小, 而扩大市场占有率的费用又太高; 或市场占有率很高, 但维持的费用很高
 - 公司某业务不能带来满意的利润, 甚至还带来亏损
 -

3) 剥离战略

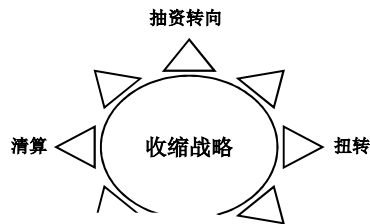


- 剥离战略(Divestment Strategy)
 - 卖掉公司的一个事业部或任何一部分 (如一条生产线)
 - 如果公司只有一个业务, 剥离就是出售整个公司
 - 也叫放弃战略

■ (资料)

母公司	被剥离的业务
U. S. Sprint	移动电话业务
太平洋联合公司 (Union Pacific)	石油、天然气和采矿
Viacom	有线电视业务
Hilton Hotels	赌博游艺场
Kimberly-Clark	烟草相关业务

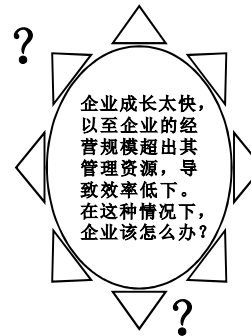
4) 清算战略



- 清算(Liquidation) 战略
- 停止经营业务，拍卖资产

(3) 稳定战略

1) 暂停与谨慎前进战略

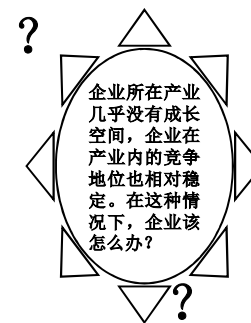


- 暂停与谨慎前进战略 (Pause and Proceed with Caution Strategy)
- 在公司迅速成长的过程中暂时维持当前活动以巩固公司资源的临时性战略

■ (资料) 戴尔的暂停战略

- 1993年，戴尔计算机公司在长期实施成长战略之后采用了暂停战略。戴尔不是想放弃原来的成长战略，只是临时过渡一下。
- 到1993年时，戴尔有5600名员工在95个国家销售个人电脑，销售额达20亿美元，公司已成长到无法控制的地步。在这种情况下，戴尔需要招聘新的管理人员、改进组织结构并将新机构建立和运行起来。

2) 无变战略

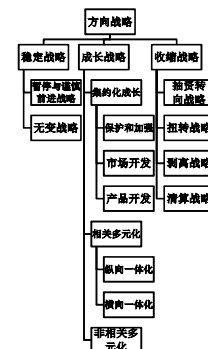


- 无变战略(No Change Strategy)
- 公司继续当前的运营，公司的未来就是当前状况的延续

3) 稳定战略长期实施比较危险

- 稳定战略在短期内运用非常有效，但长期实施比较危险
- 可能会丧失外部环境提供的一些可以快速发展的机会
- 可能导致管理者墨守成规、因循守旧、不求变革

(4) 战略组合



- 企业是否需要将几种战略组合起来使用？
- 企业怎样将几种战略组合起来使用？

●战略组合

●将相关的战略配合起来使用，使几种战略形成一个有机的整体

●战略组合方式

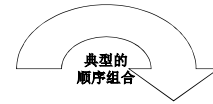
●顺序组合

●同时组合

1) 顺序组合

●顺序组合

●战略组合中的战略将按照一定的顺序顺序运用

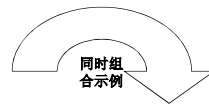


企业生命周期	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段	第五阶段
	幼儿期	成长期	成熟期	衰退期	死亡期
常用公司战略	成长战略			收缩战略	清算
	集约化	相关多元化	非相关多元化		

2) 同时组合

●同时组合

●战略组合中的几种相关战略将在同一战略时期运用，以实现企业整体的战略目标



- 企业在进入新的业务时放弃或紧缩某些业务（多元化成长与抽资转向或剥离战略同时组合）
- 为生存而挣扎的公司可能同时采用几种收缩战略，如同时采用扭转、剥离和清算战略

5.2.5发展方法



□三种基本的方式

□Internal Development

□Build on and develop an organization's own capabilities

□Organic development

□Mergers and Acquisitions

□Take over ownership of another organization

□Strategic Alliances

□Two or more organizations share resources and activities

(1) 内部发展(Internal Development)

内部发展：
公司依靠自身的人力、财力和物力来实现公司的成长战略

■内部条件

- 资金
- 技术
- 人员
- 市场
- 管理
-

■外部条件

- 产业处于不平衡状态，竞争结构还没有形成
- 原有企业的报复行为的成本高或效果不佳
- 进入壁垒不高
-

内部发展：
公司依靠自身的人力、财力和物力来实现公司的成长战略

■优点

- 可以使公司做出能够适应不断变化的环境的增长决策
- 可以充分利用公司的无形资源（企业文化、组织能力、隐性的集体知识等）
- 可以提高公司的学习能力和使公司积累丰富的知识（包括可能对公司竞争力极有用的隐性知识）

■缺点

- 需要创造公司所没有的资源，这是一个缓慢的过程
- 在早期阶段可能规模较小而遭遇风险
- 可能增加产业生产量，从而增加竞争强度
- 若不成功，投资很难得到补偿

(2) 并购(Merger & Acquisition)

并购：在市场经济的体制条件下，两个或更多的企业根据特定的法律制度签订一组市场合约而合并为一个企业的行为

■ 优点

- 可以获得互补资源（包括很难被模仿的资源）
- 可以使公司迅速进入新业务并获得一定的竞争地位
- 可以避免新业务中竞争强度的增加

■ 缺点

- 成本高
- 伴随着不必要的附属业务
- 并购后整合是具有挑战性的任务（参考后面的扩展）
- 做出重大承诺并承担大量义务

(补充) 并购(Merger & Acquisition)

■ 并购是兼并、合并、收购等概念的统称

■ 兼并(Merger)

- 通常指一家占优势的公司吸收一家或更多的公司合并组成一家公司，兼并公司的法律地位依然存在，被兼并公司的法律地位则消失

■ 兼并方法

- 可用现金或证券购买其他公司的资产
- 购买其他公司的股份或股票
- 对其他公司的股东发行新股票以换取其所持有的股权，从而取得其他公司的资产和负债
- 兼并其实就是包括我国在内的许多国家公司法中规定的“吸收合并”，即一公司吸收另一公司

■ 合并(Consolidation)

- 指两家或两家以上的公司通过法定方式重组，重组后原有公司都不再保留其合法地位，而是组成一家新的公司
- 实际上就是许多国家公司法中所称的“新设合并”

■ 收购(Acquisition)

- 指一家公司在证券市场上用现金、债券或股票购买另一家公司的股票或资产，以获得对该公司的控制权，该公司的法人地位并不消失

■ 收购的种类

- 资产收购(Asset Acquisition)：一家公司购买另一家公司的部分或全部资产
- 股份收购(Stock Acquisition)：一家公司直接或间接购买另一家公司的部分或全部股份，从而成为被收购公司的股东，同时相应地承担该公司的债务

■ 并购动因和过程

■ 并购后整合的模式

■ 战略匹配

- 目标公司在产业、市场或技术等方面增进或补充并购公司战略的程度
- 决定着并购的价值创造潜力

■ 组织匹配

- 目标公司与并购公司在管理、文化等的匹配程度
- 决定着实现并购的潜在价值创造的难易程度

并购后整合模式		战略匹配	
		低	高
组织匹配	低	保护模式 (Preservation)	共生模式 (Symbiosis)
	高	持有模式 (Holding)	吸收模式 (Absorption)

(3) 战略联盟(Strategic Alliance)

战略联盟：两个或多个组织为了追求一个战略而共享资源和活动

■ 优点

- 可迅速进入新业务
- 可以获得互补资源（包括很难被模仿的资源）
-

■ 缺点

- 难以控制和领导
- 可能援助潜在的竞争对手
- 长期有效性存在问题
- 很难把知识整合起来

■ Types of Strategic Alliance

Examples	FORM OF RELATIONSHIP		
	Loose (Market)	Contractual	Ownership
	<ul style="list-style-type: none"> Networks Opportunistic alliances 	<ul style="list-style-type: none"> Licensing Franchising Subcontracting 	<ul style="list-style-type: none"> Consortia Joint ventures
INFLUENCING FACTORS			
The Market	Speed of market change	Fast change	Slow change
Resources	Asset management	Managed separately by each partner	Managed together
	Partner's assets	Draws on 'parent's' assets	Dedicated assets for alliance
	Risk of losing assets to partner	High risk	Low risk
Expectations	Spreading financial risk	Maintains risk	Dilutes risk
	Political climate	Unfavourable climate	Favourable climate

■ Ingredients of Successful Alliances

- Trust
 - Most important for success
 - Competence based
 - Character based
- Senior management support
- Defining and meeting performance expectations
- Clear goals and organizational arrangements
- Compatibility at operational level
- Allowing the alliance to evolve and change

案例讨论（1）

- 主题：江湖气 VS 纯商业——国美电器的竞争战略
 - （提示：下次课前预习第7章案例迪安诊断）
- 问题
 - 阅读第二部分，分析国美在当前产业环境下面临的机会和威胁
 - 阅读第三部分，分析黄光裕的竞争战略
 - 阅读第四部分，分析陈晓的竞争战略
 - 分析黄陈二人竞争战略的优缺点

案例讨论（2）

- 主题：小肥羊的发展与规范之路
 - （提示：下次课前预习第8章案例宏旺公司）
- 问题
 - 从何处竞争角度，小肥羊的业务战略是什么？
 - 从如何竞争角度，小肥羊的业务战略是什么？
 - 从何时竞争角度，小肥羊的业务战略是什么？
 - 1999年底至2002年底，小肥羊的方向战略和发展方法是什么？2003年初至2007年4月，小肥羊的方向战略和发展方法是什么？2007年5月至今，小肥羊的方向战略和发展方法是什么？（注意和第二个问题联系）
 - 小肥羊为什么要采用“先发展、后规范”的方向战略组合？
 - 如何理解业务战略的组合性和动态性？

小组练习

- 主题：确定实体书店的业务战略
- 背景
 - 你们经营着一家实体书店，受到网络书店的影响，正经营惨淡。
- 问题
 - 采用什么样的业务战略，使你们的实体书店获得竞争优势？

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）
 - 所考察公司的产品的差异化程度如何？根据什么进行差异化？
 - 公司根据什么进行市场细分？细分市场的战略是什么？
 - 公司的独特竞争力是什么？公司的主要驱动力是什么？（效率、质量、创新、客户响应或这些要素的组合）
 - 公司的业务战略是什么？该战略的优势和劣势是什么？
 - 公司属于产业中的哪一类战略群组？
 - 如何改进公司的业务战略来提升其竞争优势？