

第一部分 战略回顾

第1章 领导、战略和竞争优势
Chapter 1 Leadership, Strategy, and Competitive Advantage

1

目录

- 1.1 引言
- 1.2 战略
- 1.3 战略管理
- 1.4 战略管理者
- 1.5 战略管理中的若干问题
- 1.6 战略概念的延伸
- 案例讨论
- 小组练习
- 报告

2

1.1 引言

- 企业的价值创造活动
 - 三重价值：顾客价值、企业价值、员工价值

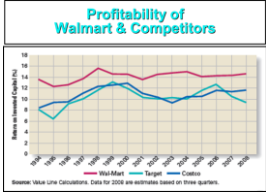
牵引性活动	战略管理	目标： 三重价值
	年度计划与预算管理	
增值性活动	价值流	
	人力资本流	
要素性活动	资金流	
	技术流	
	信息流	
支持性活动	财务管理	
	其他支持性管理活动	

3

- 说出企业中有哪些控制层次？
 - 使命、愿景、价值观
 - 战略意图
 - 商业模式
 - 战略
 - 公司层
 - 业务层
 - 职能层
 - 运作计划
 - 执行

4

- 为什么有些组织/企业能够成功，或比其竞争对手更成功？
 - 如美国零售业的Walmart、Target、Costco：Walmart拥有更为持续的竞争优势。但Walmart现在也面临着很大的挑战。



5

- 又如美国个人电脑行业的戴尔、苹果、捷威（Gateway）、惠普：戴尔曾经拥有10年的高盈利期，比竞争对手拥有更为持续的竞争优势
- 又如中国的互联网企业阿里巴巴、腾讯、京东、奇虎360等
-（大家举例）
- 成功企业的竞争优势源于什么？

6

(解释)

- 戴尔的竞争优势源于
 - 戴尔**定制化地生产**顾客所需要的电脑系统
 - 戴尔**用有效的方式管理供应链**，用信息代替存货，最小化持有存货的成本
 - 戴尔向零售客户进行**直接销售**
- 在本课程中，我们认为公司追求的**战略(Strategy)**会对公司相对于竞争对手的业绩产生重大的影响。

7

1.2 战略

1.2.1 战略的概念

- 解放战争中的若干战略
 - 以歼灭敌人有生力量为主要目标,不以保守或夺取城市和地方为主要目标
 - 先打分散和孤立之敌，后打集合和强大之敌
 - 先取小城市、中等城市和广大乡村，后取大城市
 - 每战集合绝对优势兵力(两倍、三倍、四倍、有时甚至是五倍或六倍于敌之兵力)，四面包围敌人，力求全歼，不使漏网。
 -

8

■ 马化腾

- 腾讯将专注于做互联网的连接器
- 从PC互联网到移动互联网，人和人之间的双向连接越来越重要。现在QQ有8.2亿月活跃用户，手机QQ有5.42亿月活跃用户，微信则有4.68亿月活跃用户，每个人使用互联网的时间比过去长得多，这其中就产生了很多新的机会。
- 马化腾强调，互联网对人、服务和硬件的连接才刚刚开始，不可能由腾讯一家提供所有服务，必须与尽可能多的合作伙伴一起才能打造一个更高级的互联网生态。现在腾讯已经将很多非核心业务交给合作伙伴去做，比如搜索和电商业务就分别与搜狗和京东合作。

9

■ 李彦宏

- 百度用两年完成移动转型
- 差不多两年前我们突然意识到移动大潮势不可当，当时百度并没有准备好，百度头十几年一直是聚焦于PC搜索。其实从十年前开始，不断有人跟我讲你一定要关注手机，关注移动搜索。
- 在2012年底到2013年初时，我们突然意识到智能手机在中国迅速开始普及，人们越来越多通过手机上网，3G甚至4G，为用户带来越来越多的方便。那时我们突然意识到我们发力已经晚了，我们要做的事情非常多。

10

■ 我们自己

-
-

11

■ 战略有什么特征？

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)
-

12

（战）（略）

■ 战

- 对抗、竞争、合作、竞合
- 利用能力：能力建设、能力配置
- 应对环境：匹配协调、创造环境
- 获得优势

■ 略

- 方略、谋略
- 高层的、长远的、方向性的、划定范围的
- 受价值观和期望影响的
- 影响术（方法，运营）

13

（解释）战略有什么特征？

- (1) **战略**决策在于使组织在竞争中（通过合作）获得某些**优势**；
- (2) **战略**是一个组织的资源和经营活动与其经营环境的**匹配协调**；（应对环境的变化）
- (3) **战略**是以组织的**资源和能力为基础**或对二者加以**延伸**，以充分**利用机会**或**创造机会**；
- (4) **战略**有时需要对组织中的**主要资源**作出改变；（建立资源和能力）
- (5) **战略**是顶层的、概要的（向上看，向下看）
- (6) **战略**考虑的是组织长期**发展的方向**；（站在高处向前看）
- (7) **战略**决策关注组织活动的**范围**；（向左看，向右看）
- (8) 组织**战略**不仅受环境因素和可用资源的影响，还受公司内外有**权力**的人的**价值观和期望**的影响。
- (9) **战略**决策可能影响**运营决策**；

14

（补充：合作竞争）

- 竞争（Competition）
- 竞合（Co-opetition）
- 囚徒困境

	甲沉默	甲背叛
乙沉默	二人同服刑1年	乙服刑10年，甲即时获释
乙背叛	甲服刑10年，乙即时获释	二人同服刑8年

15

- 在商业界，这一窘境在销售方面表现得最明显，既体现在折扣上也体现在广告活动方面。无论可口可乐和百事可乐的广告如何铺天盖地，在其他条件不变的情况下，它们各自所占的市场份额总是趋于稳定。一家公司总是对另一家的活动反应强烈。但正如在囚徒困境中，如果两者都保持沉默，利益都会最大化。
- 假设你的公司不在竞争中与自己的同行拼得头破血流，而是与它们理性合作使行业竞争力变得对你公司有利，这难道不值得一试吗？
- 大多数企业只有在同行成功时才会成功。这就是所谓共同成功而非相互毁灭。这是双赢。这也是战争与和平并存。

16

（思考）即便占尽优势，也不能为所欲为



17

■ 对战略的理解

- **战略**是一个组织长期的**发展方向和范围**，它通过在不断变化的环境中调整**资源的配置**来取得**竞争优势**，从而实现**利益相关者**的期望。
- Strategy is the **direction and scope** of an organization over the **long term**, which achieves **advantage** in a **changing environment** through its **configuration of resources and competences** with the aim of fulfilling **stakeholder** expectations.

18

(对战略的更多理解)

- 公司**战略**就是一家公司通过改变其对稀缺资源的分配方式来获得持续竞争优势，从而达到公司目标的方式。
 - 经济学研究对国家稀缺资源的最佳配置方式
- **战略**是管理者们采取的旨在提高企业绩效的一系列相互关联的**行动**。

19

(“战略”的内容)

- **战略**是一个组织长期的**发展方向**和**范围**.....
 - 做什么
-调整**资源的配置**来取得**竞争优势**.....
 - 如何做
-它通过在不断变化的环境中.....
 - 何时做
-从而实现**利益相关者**的期望.....
 - 为谁做

20

通用技术集团发展战略

21

集团的发展战略

立足于贸易和服务领域，在全面提升专业化经营水平和为客户提供全方位增值服务的基础上，通过战略投资和业务延伸，培育和发展贸易、医药和金融等核心业务，成为具有综合实力和竞争优势的国际化经营的大型企业集团。

22

贸易和服务业务是集团发展的立足点

做什么

集团外部环境

- 包括贸易和相关服务在内的第三产业是中国国民经济的“朝阳产业”
- WTO的到来将进一步扩大中国外贸和相关服务市场的增长空间
- 国内企业，依然需要外贸中介的支撑，以开展国际营销和采购活动
- 国外企业，包括跨国企业集团，依然需要国内流通中介的帮助，加大对中国市场的营销开发和在中国采购的力度

集团内部现状

- 外贸业务目前无论是从规模还是从利润贡献看，都是集团主业，是集团今后相当长时期赖以生存的基础
- 集团已拥有一些良好的公司品牌、客户关系、人员队伍以及银行融资信用，贸易和相关服务领域的进一步发展具备内部资源优势
- 产品的生产制造和专有技术的发明创造不是集团的强项

集团的总体定位是**服务性企业**，业务发展“**从下游做起**”，投资将优先用于**强化和完善自己的服务功能**

23

贸易业务是集团今后相当长时期内赖以生存和发展的基础

做什么

贸易业务是集团目前最成熟的业务，在中期依然是集团的经营主体

- 集团目前经营收入的四分之三以上和经营利润的40%以上来自贸易业务
- 集团目前70%以上的人员和资产投入在贸易业务领域

贸易业务为其他核心业务提供资金、信息和管理资源上的支持

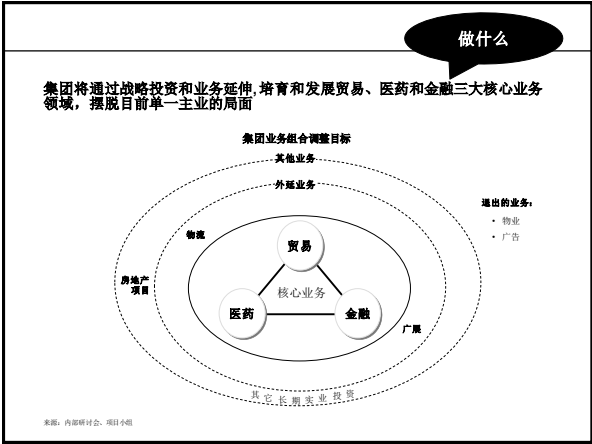
- 集团金融业务中的短期金融运作所需的现金流，绝大部分来自贸易业务（比如客户的预付款和银行的授信额度以及过去贸易业务中形成的资金沉淀）
- 集团医药业务的发展也得益于集团整体融资、信息和管理资源实力情况

贸易业务是集团未来新核心业务的孵化器

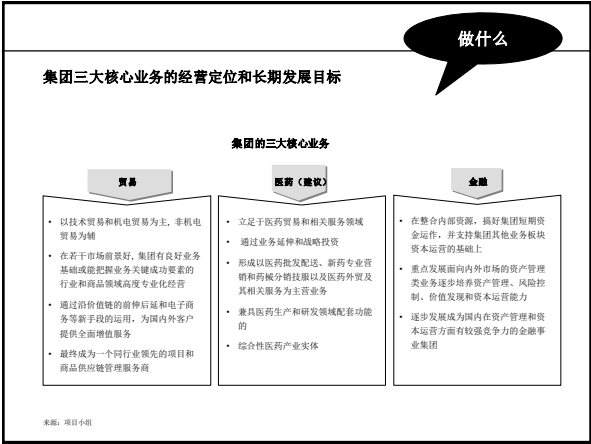
- 集团将通过贸易业务的延伸、培育和发展未来新的核心业务

来源：项目小组

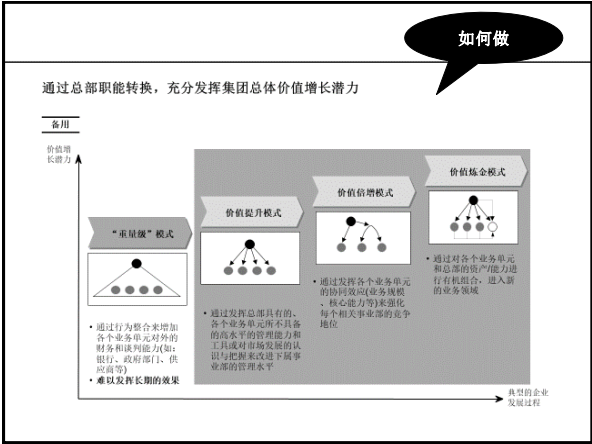
24



25



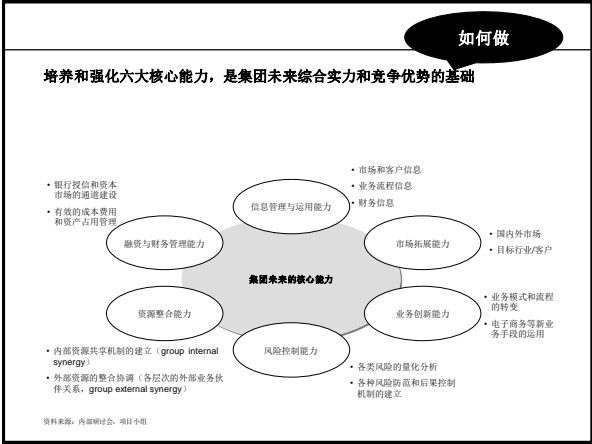
26



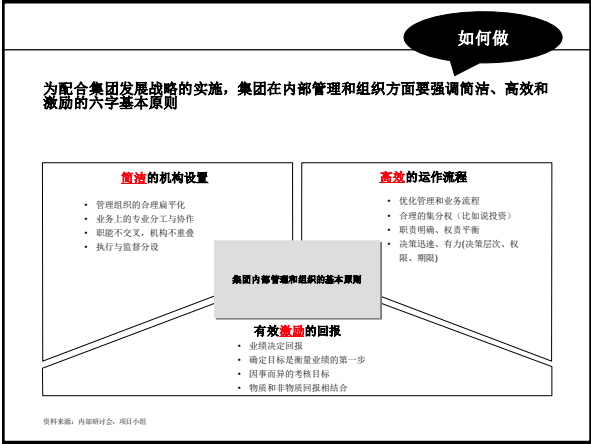
27



28



29



30

何时做

集团将分两步实施未来发展战略，其中*****—*****年的战略转型期是集团为实现未来高速增长打好基础的关键阶段（一）

*****，战略转型期

*****，高速增长期

业务发展

集团内部金融业务得到全面提升，原有的简单业务模式得到根本改造，新的核心业务得到培育

集团内部金融业务得到全面提升，外部金融业务的平台搭建完毕，并成为金融板块利润的重要来源

组织结构

在集团总部与各业务单元之间，以及各职能部门之间建立职权明确的高效管理体系，集团总部逐步形成“价值倍增”和“价值链金”能力

海外网络与各业务板块进行有效整合，初步建成海外业务平台

注释1：，价值倍增，价值链金解释见22页

31

何时做

集团将分两步实施未来发展战略，其中*****—*****年的战略转型期是集团为实现未来高速增长打好基础的关键阶段（二）

*****，战略转型期

*****，高速增长期

内部管理

建成规范的、高效的决策机制和管理流程

财务和成本核算监控系统更加规范

建设集团内部的资源共享机制，促进各业务单元间的协同与资源

人力资源管理能力大幅提高，初步形成先进的人力资源管理体系

完成系统内的薪酬体系改革

集团内部信息系统集成完毕，形成一个统一先进的信息管理平台

集团风险管理初步形成一个规范的体系，风险透明度大大提高

员工状况

人员结构得到比较彻底的优化

员工的薪酬水平与市场水平相匹配，人员培训和再学习形成制度，个人价值得到充分发挥和体现

企业文化整合完毕，集团新的核心价值观得到普遍认同

集团能用同行业最好的物质和非物质激励手段，以吸引并留住最优秀的人才

集团的核心价值体现在全体人员的行为中得到自觉体现，企业文化朝气蓬勃

在集团和主要业务单元中建立一流核心团队

注释1：，先进人力资源管理体系说明见13页

32

为谁做

集团最高的经营理念是要在客户、股东和员工之间形成一个价值的良性循环

股东权益最大化

客户满意度最大化

个人发展空间最大化

通用技术集团

客户价值 (Customer Value)

员工价值 (Employee Value)

股东价值 (Shareholder Value)

33

（战略制定的依据）

（4）想做什么（远景）

（5）敢做什么（魄力）

（6）决定做什么.....（战略）

（1）正在做什么（业务）

（2）有能力做什么（资源）

（3）有机会做什么（环境）

投入

活动

产出

（可口可乐/360/滴滴打车/摩拜单车）做什么

34

■ 可口可乐

■ 可口可乐公司 (Coca-Cola Company) 成立于1892年，目前总部设在美国乔亚州亚特兰大，是全球最大的饮料公司。

■ 可口可乐在200个国家拥有160种饮料品牌，包括汽水、运动饮料、乳类饮品、果汁、茶和咖啡，亦是全球最大的果汁饮料经销商(包括 Minute Maid品牌)。

35

没有实力的强盛
毫无意义
当你的才能
还赶不上你的野心时
请静下心来
好好学习

机遇不等人，
不学不抢是庸人，
错过机会是罪人

仲夏梦入睡
等月目标醒来
the perfect day
going to bed with a dream
waking up with a purpose

36

- 本课程整合战略管理领域的两大观点（定位理论和资源基础观），主要聚焦到以下两个战略制定的依据，强调一个企业的战略不仅要与外部市场环境相匹配，还要与企业内部的资源和能力相匹配
 - 有机会做什么：定位理论
 - 有能力做什么：资源基础观

37

- (管理研究的两种主导范式)
- 范式1
 - 根植于亚里士多德“形而上学”的哲学思想，关注探索实体（例如个人、团队、组织等）内部稳定特征的内涵以及特征之间的相关性
 - 如企业环境、企业能力、企业竞争优势都可以看作企业内部的稳定特征

38

- 范式2
 - “形而上学”的哲学思想存在缺陷，其过于关注实体内部稳定特征的内涵与关系，而忽视事件对实体的动态影响
 - 实体以过程的形式存在，过程是理解实体的最好方式，而不是依赖内生于实体的稳定特征来理解实体；而研究实体过程的着眼点是实体所经历的动态事件而非实体内在稳定特征
 - 如突发事件对企业竞争优势的影响

39

- (与之相关的两种战略思维方式)
- 以环境为主导的战略适应(Strategic Fit)
 - 发现现有的市场机遇来充分发挥现有的组织资源优势（可能需要补充）以获取更大的价值，即战略匹配
 - 海尔从白色家电到黑色家电
 - 以资源为主导的战略延伸(Strategic Stretch)
 - 为了充分发挥现有的组织资源优势，去发现新的（潜在的）市场机遇，甚至是创造市场机遇，从而获取更大的价值
 - 海尔的小小神童洗衣机，微博、微信的出现
 - 实践中公司制定战略时两者都要考虑

40

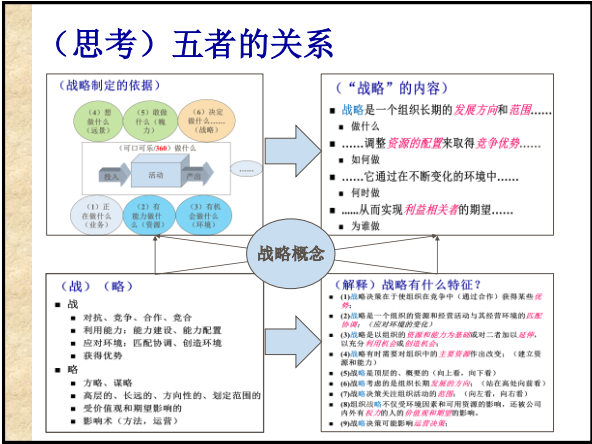
- 扩展

	具有一定资源 优势的企业	初创企业
发现现有的市场机遇	战略适应	？
发现新的（潜在的）市场机遇，甚至是创造市场机遇	战略延伸	？

41

- (解释)
- 为什么可口可乐收购汇源是战略问题？
 - 长期方向的决策
 - 活动范围的决策
 - 获得竞争优势
 - 应对变化的环境
 - 战略适应
 - 战略延伸
 - 建立资源和能力
 - 实现利益相关方的价值和期望

42



43

(资料)

■对战略的8种理解

战略是一种计划 (Plan)

战略的内涵

- 德鲁克(Drucker)强调：战略是一种统一的综合的一体化的计划，用来实现企业的基本目标。
- 明茨伯格(Mintzberg)指出：大多数人认为战略是一种计划，它有两个基本特征：一是具有**前瞻性**，即战略形成在经营活动发生之前；二是具有**主观性**，即战略是人们有意识有目的制定的，更多地反映了人们对未来行动的主观愿望。

44

(计划的层次)

■ 战略规划 (战略)

- 计划所包含的时间跨度长，涉及范围宽广；计划内容抽象、概括，不要求直接的可操作性；不具有既定的目标框架作为计划的着眼点和依据，因而设立目标本身成为计划工作的一项主要任务；计划方案往往是一次性的，很少能在将来得到再次或重复的使用；计划的前提条件多是不确定的，计划执行结果也往往带有高度不确定性，因此，战略计划的制定者必须有较高的风险意识，能在不确定中选定企业未来的行动目标和经营方向。

45

■ 战术计划 (战术)

- 计划所涉及的时间跨度比较短，覆盖的范围也较窄；计划内容具体、明确，并通常要求具有可操作性；计划的任务主要是规定如何在已知条件下实现根据企业总体目标分解而提出的具体行动目标，这样计划制定的依据就比较明确；另外，战术计划的风险程度也远比战略计划低。

■ 作业计划

- 作业计划只涉及较短的时期，主要研究如何在**已知条件下**实现企业总体目标

46

战略是一种模式 (Pattern)

战略的内涵

- 钱德勒(Chandler)在《战略与结构》一书中认为：战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动、以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。
- 无论企业是否事先对战略有所考虑，只要有具体的经营行为，自然就会形成一种决策模式，即战略。

47

(模式有什么特点?)

- 有效性
- 系统性
- 可重复

48

已设计的战略 → 准备实施的战略 → 已实现的战略

没有实现的战略

自发形成的战略

- “战略是一种计划”与“战略是一种模式”两种观点的着眼点的不同
 - 前者强调战略是人类设计的结果，是已设计的战略；后者强调战略是人类行为的结果，是已实现的战略

49

战略是一种策略 (Ploy)

- 例如，一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时，便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后，深知该企业资金雄厚，为避免竞争升级，便放弃扩大生产能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度，该企业也不将开发新产品的战略付诸实施。因此，这种战略是一种策略。

战略的内涵

50

战略是一种定位 (Position)

- 企业应该通过对外部环境、行业结构以及竞争对手的分析，明确自己在行业中的相对地位，从而把企业的重要资源集中到合适的产品和服务上。
- 在这种情况下，战略确定了企业在自身环境中或市场中所处的位置。

战略的内涵

51

战略是一种观念 (Perspective)

- 该理解
 - 强调战略是一种概念，即所有的战略都是一种抽象的概念，存在于需要战略的人们的头脑中。
 - 同时也强调了战略思维，认为战略主要体现了决策者和员工对客观事物固有的认识方式。
- 该理解表明尽管战略是一种抽象的概念，没有人见过或触摸过它，但却可以通过一定的方式被企业成员拥有和共享，从而变成一种集体意识，并可能成为组织成员保持行为一致的思想基础。

战略的内涵

52

企业战略要明确组织的长期目标、活动程序和资源分配的优先级

- 该理解是有关企业战略最早和最经典的理解。
- 该理解把战略看作是形成组织长期目标、限定主要活动程序和对资源进行调配的具体手段。

战略的内涵

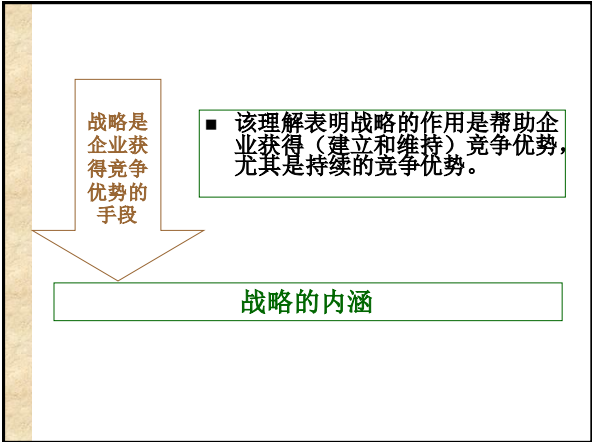
53

战略的主旨在于限定企业的竞争范围

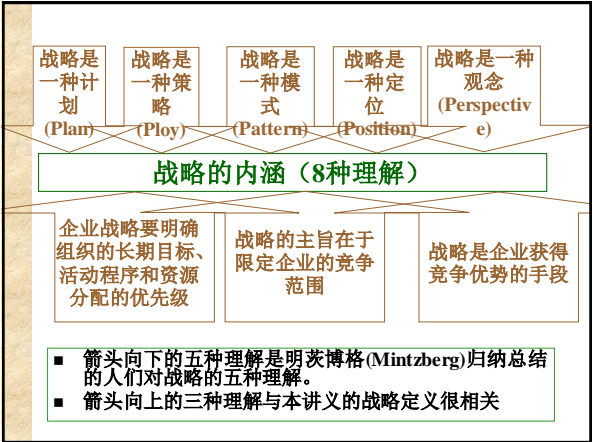
- 该理解表明战略强调和关注的是企业的成长和多样化等问题。
 - 张瑞敏的“东方亮了再亮西方”

战略的内涵

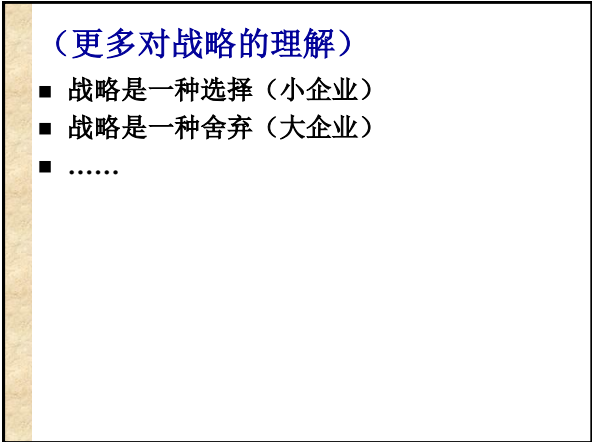
54



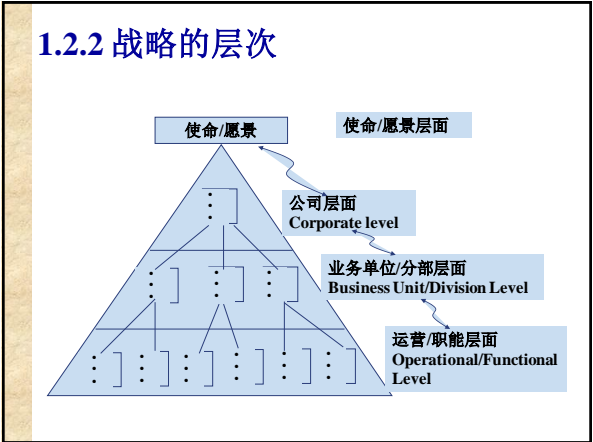
55



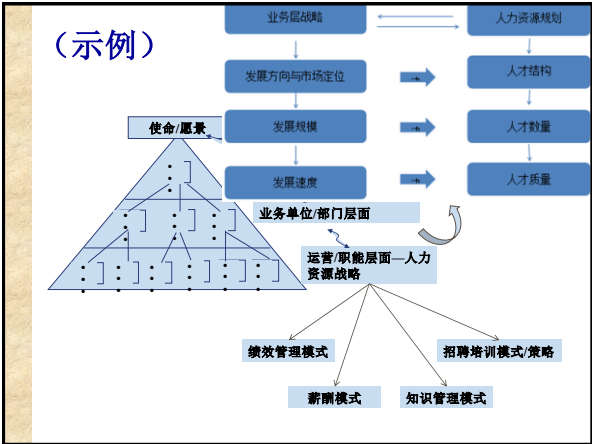
56



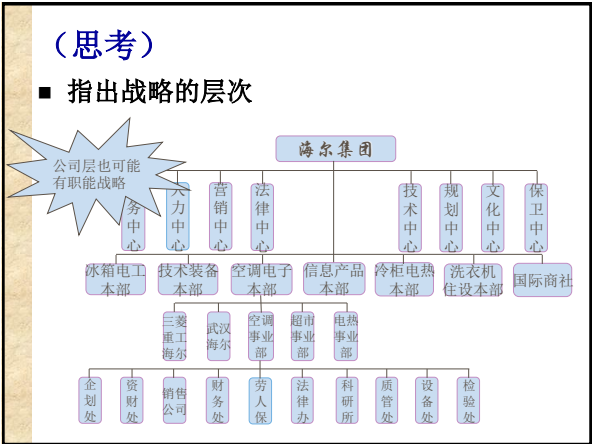
57



58



59



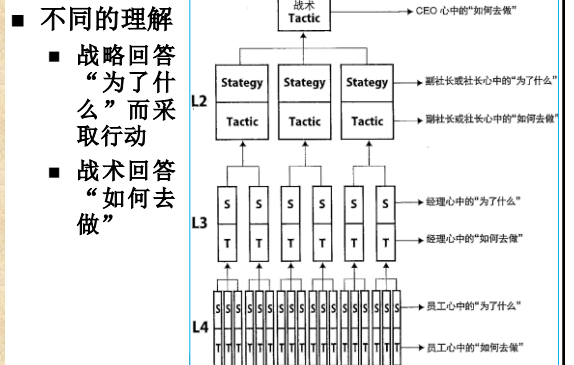
60

(更多的层次)

- 是否还有更多的层次？
 - 更小的部门战略
 - 团队战略
 - 个人战略
 -
- 如何理解这种不断增多的层次？
 - 战略和战术是相对而言的
 - 在我们关注的层面(Focus Level)上，称为战略；在其下，称为战术
 - 战略是对全局的筹划和谋略——全局、总体
 - 战术是解决局部问题的原则和方法——局部、部分

61

(补充)



62

- Corporate level
 - Corporate Strategy (公司战略)
 - Corporate-level Strategy (公司层面战略)
 - Determine overall scope of the organization
 - 通用的“数一数二”战略；潘宁的“不熟不做”
 - Add value to the different business units
 - Meet expectations of stakeholders

63

- Business level
 - Business Strategy (经营战略)
 - Competitive Strategy (竞争战略)
 - Business Unit Strategy (业务单位战略)
 - How to compete successfully in particular markets (Strategic Business Unit, SBU)
 - DELL如何在PC领域竞争

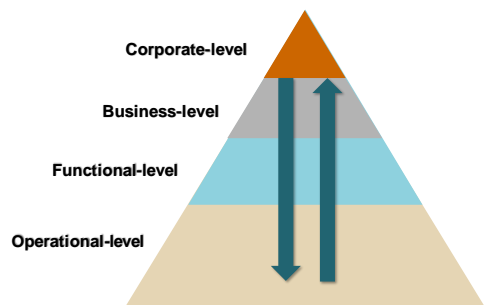
64

- Operational/Functional level
 - Functional Strategy (职能战略)
 - Operational Strategy (运营战略)
 - How different parts of organization to deliver strategy
 - DELL的直销

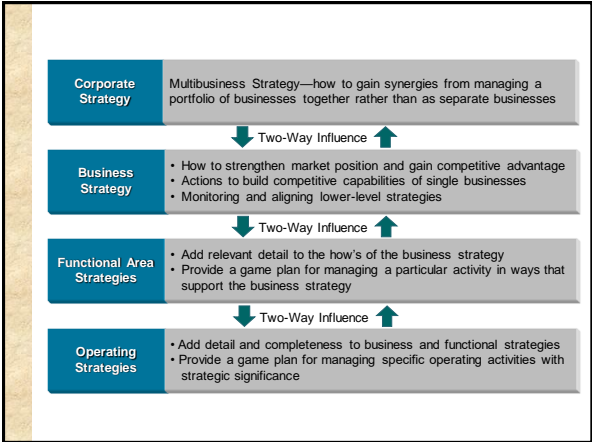
65

(补充)

- 四层次战略体系



66



67

1.3 战略管理

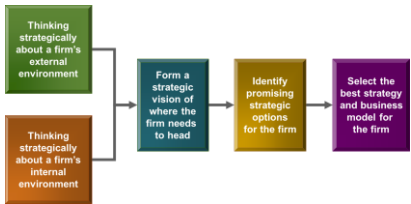
■ 战略管理的5个步骤

- ① 确定公司的**愿景、使命和价值观**以及主要的公司目的和目标。
- ② 分析外部竞争环境，把握**机会和威胁**。
- ③ 分析组织的内部环境，把握**优势和劣势**。
- ④ 选择战略，所选择的战略应当：
 - 基于组织的**优势**并且能够克服其**劣势**，利用外部的机会并能够反击外部的威胁
 - 与组织的愿景、使命、价值观和主要的目的与目标保持一致。
 - 能够支持有效的商业模式
- ⑤ 实施战略

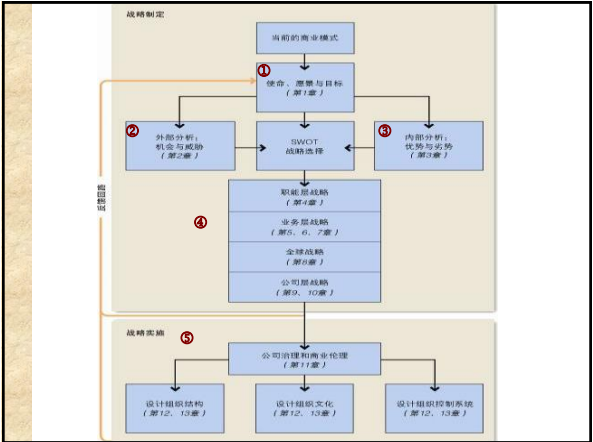
68

(思考)

- 为什么公司的愿景、使命的确定是在外部环境分析之前，而不是之后？
 - 也有这样的逻辑：



69



70

(战略管理的对象是战略吗?)

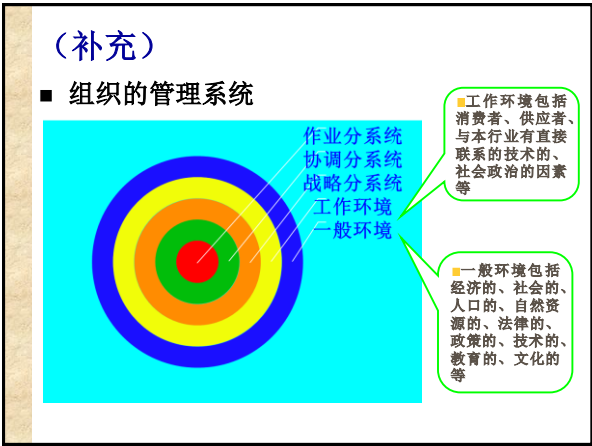
- 战略管理(Strategic Management)
 - 为什么是“Strategic”，而不是“Strategy”？
 - 是战略层面的管理，管理的对象是企业，即站在战略层面对企业进行管理

71

■ Strategic Management and Operational Management有什么区别？

Strategic Management	Operational Management
Organisation-wide, holistic	Operationally specific
Conceptualisation of issues	Techniques and actions
Creating new directions	Operating within existing strategy
Developing new resources	Managing existing resources
Ambiguous/uncertain	Routinised
Long term	Day to day issues

72



阿贝尔的公司业务定义模型



Source: D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980), p. 7.

79

(思考)

- 乐语通讯，了解吗？
 - 乐语通讯（简称“乐语”）始创于2003年，是国内领先的专业通讯连锁企业，中国联通、中国电信全国战略合作伙伴；拥有1900家零售店面，员工约15000名，每周为90万人次顾客提供服务，拥有注册会员近800万名；零售网络覆盖全国26个省份210个城市，经营总面积20多万平米，年销售手机近700万台。
- 给出乐语通讯的使命：



80

(乐语通讯使命)

- 让**每一个人**享受沟通的快乐，分享快乐生活；
- 我们不断发现**高品质和有趣的新产品**；
- 我们把对产品的喜爱之情，通过**周到细致的服务**与顾客一一分享；
- 我们希望顾客像我们一样喜欢它们，**与家人、朋友、商业伙伴更密切的沟通**；
- 享受**真挚深切的关爱**，**心灵交流的愉悦和共同发展的快乐**。

——使命的要素可以更多，更宽泛

81

(咨询层次资料) 使命陈述的构成要素

- **用户(customer)**
- **产品或服务(products or services)**
- **市场(markets)**
- **技术(technology)**
- 对生存、增长和盈利的关切(concern for survival, growth and profitability)
- 观念(philosophy)
- 自我认知(self-concern)
- 对公众形象的关切(concern for public image)
- 对雇员的关心(concern for employees)

82

使命陈述应有足够的宽泛性—— 顾客导向的使命陈述



充满激情地向全世界的顾客提供个人移动工具……预测顾客的需求，提供改善人们生活的出色的产品和服务。

公司的使命应当明确以顾客为导向的业务定义。

83


(思考)

- 怎么使命陈述具有足够的宽泛性？
 - 采用顾客导向型使命，而不是产品导向性使命，
 - 如福特的个人移动需求，而不是汽车
 - 满足顾客的信息处理需求，而不是打字机或计算机
 - 乐语的让每一个人享受沟通的快乐，分享快乐生活，而不是卖手机
 - 产品只是实现顾客需求的一种方法
 - 顾客需求可以通过许多方法得到满足，顾客导向性使命可以广泛地识别这些方法

84

使命>>>>>> 愿景

公司期望实现的状态是什么？
好的愿景用大胆而又可实现的未来状态激励全体成员



成为世界上消费汽车产品与服务方面的领导企业

85

(乐语通讯的愿景)

- 我们要成为移动通讯产品销售与服务的领导品牌
- 我们要成为行业的领导者，实现规模和盈利的持续增长，保持和扩大行业领先地位；以整合优势资源、推动商业变革为己任，成为行业标准的制订者、新商业模式的创造者和跨越式发展的实践者
- 我们要让乐语成为员工热爱的事业平台和价值平台；成为合作伙伴选择的诚信经营、共生共赢的典范企业；热心公益事业，积极履行企业公民的义务以回报社会；创造股价持续增长，以回报股东利益
- 我们要让乐语真正成为一家受到社会普遍尊重的卓越企业

86

(咨询层次资料) 构思愿景的思路与内容

构思愿景的思路

愿景的主要内容

- 围绕人类的基本需求—使公司更有能力或更高效地满足已有的需求
- 引导需求，公司的社会责任
- 思维张力，独特而可行的构思
- 预见力—对外部环境因素变化的敏感和变化规律的预见能力
- 获取资源与挖掘潜力—资源的战略性运用

- 我们是“干什么的”
- 未来我们将成为什么类型的企业
- 我们目的是
- 我们企业在未来的形象和特征是
- 在未来5-10年或更长一些时间，我们哪些方面将在同行业中领先
- 走向未来我们的战略道路是

87

价值观

公司的价值观应当说明：

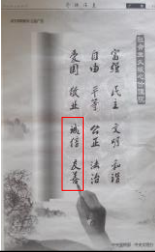
- 管理层和雇员应当如何行动
- 应当怎样开展业务
- 应当建立什么样的组织来帮助公司实现使命
- 组织文化
 - 一系列控制员工在实现公司使命和目标时工作行为的价值、规范和标准
 - 通常被视为竞争优势的一项重要来源

高绩效企业的价值观尊重关键利益相关人的权益

88

(思考)

- 价值观，即有关价值的看法
 - Who: 给谁创造价值？应该由谁创造价值？
 - What: 什么有价值？做什么才有价值？
 - How: 如何做才有价值？
 - Why: 为什么是这样的？
- 一个小例子



89

Nucor钢铁公司的价值观

NUCOR

- 公司管理层有义务保证员工获得同其生产力相符的报酬。
- 员工应当相信，只要努力工作，他们将不会失去工作。
- 员工有权利要求公平对待而且必须相信自己能够得到公平对待。
- 如果感到受了不公平的对待，员工必须有申诉的途径

Nucor钢铁公司的价值观强调的是业绩与报酬和工作稳定性挂钩，还有公平对待员工从而在公司内部形成有利于提高员工生产力的气氛

90

Core Values for Amazon	
♦ Customer Obsession	We start with the customer and work backward.
♦ Innovation	If you don't listen to your customers you will fail. But if you only listen to your customers you will also fail.
♦ Bias for Action	We live in a time of unheralded revolution and instrumental opportunity—provided we make every minute count.
♦ Ownership	Ownership matters when you're building a great company. Owners think long – term, please passionately for their projects and ideas, and are empowered to respectfully challenge decisions.
♦ High-Hiring Bar	When making a hiring decision we ask ourselves: "Will I admire this person? Will I learn from this person? Is this person a superstar?"
♦ Frugality	We spend money on the things that really matter and believe that frugality breeds resourcefulness, self-sufficiency and intention.

91

（乐语通讯的核心价值观）

■ 以“持续引领变革”和“超越客户期望”为核心价值观，乐语通过对手手机零售连锁企业的持续并购和自建店面相结合的方式，构建了国内最大的手机零售连锁网络，实现了对分散的市场格局的初步整合，并且建立了公司在行业内的领先地位。

持续引领变革

在不断变化的市场环境中，以积极的创新应对不断变化的市场环境，高瞻远瞩、勇于挑战，以领导者的视野及气势引领行业变革；在活跃的思维、创新的意识的变革氛围中塑造发展的动力，实现企业的长期持续发展。

超出客户期待

超出客户期待的产品和服务，是我们获得胜利的商业法宝。聆听客户的细微需求，切身体验客户的微妙感受，不止步于满足客户期待，而是满怀热情之心，创造更多一点的惊喜以及令人惊喜的感动。

92

（价值观与使命、愿景的关系）

■ 使命

- 应该做什么

■ 愿景

- 应该成为什么样的

■ 价值观

- 应该如何做

93

主要目标

对公司的一种未来状态的简要的和可衡量的描述，是为完成使命与愿景而必须确实要做的工作

好的公司目标应当包括四个特点：

- ❖ 简明和定量。为经理们的工作提供标准和指向。
- ❖ 切中要害。仅限于关键的和重要的事项。
- ❖ 既有挑战性又有现实性。
- ❖ 时限的要求。

专注于长期绩效和竞争力

94

（补充）

■ 两类目标

♦ Financial Objectives

- Communicate top management's goals for financial performance.
- Are focused internally on the firm's operations and activities.

♦ Strategic Objectives

- Are the firm's goals related to marketing standing and competitive position.
- Are focused externally on competition vis-à-vis the firm's rivals.

95

Examples of Financial Objectives

- ♦ An x percent increase in annual revenues
- ♦ Annual increases in after-tax profits of x percent
- ♦ Annual increases in earnings per share of x percent
- ♦ Annual dividend increases of x percent
- ♦ Profit margins of x percent
- ♦ An x percent return on capital employed (ROCE) or return on shareholders' equity investment (ROE)
- ♦ Increased shareholder value—in the form of an upward-trending stock price
- ♦ Bond and credit ratings of x
- ♦ Internal cash flows of x dollars to fund new capital investment

96

Examples of Strategic Objectives

- Winning an x percent market share
- Achieving lower overall costs than rivals
- Overtaking key competitors on product performance or quality or customer service
- Deriving x percent of revenues from the sale of new products introduced within the next five years
- Having broader or deeper technological capabilities than rivals
- Having a wider product line than rivals
- Having a better-known or more powerful brand name than rivals
- Having stronger national or global sales and distribution capabilities than rivals
- Consistently getting new or improved products and services to market ahead of rivals

97

(示例)

按照蓄电池行业产值标准分类，A 公司属于中型企业，与国内许多年产值超百亿的大型企业相比仍然差距甚远，根据近年来铅酸电池市场容量和发展趋势来看，A 公司仍有很大的发展空间，其未来发展目标如下：

- 10 年内不断进行产业升级和规模扩张，年产值达到 50 亿，争取成为上市公司。
- 10 年内公司年销售额平均每年递增 25%，10 年后销售额超 20 亿。
- 细分市场，专业发展，组建专业的销售和售后服务队伍以及相应的专业经销商网络。

98

(思考) 帮助腾讯设定其使命

- 马化腾说过这样的话：腾讯要打造出一个“在线生活”的新模式。就像日常生活中人们对水和电的依赖一样，腾讯要做成互联网上的水和电。腾讯希望为用户提供的是站式和全价值链的互联网服务解决方案，通过腾讯已经形成的即时通信服务、互动娱乐业务、互联网增值服务、电子商务和广告业务七大业务体系来打造“一站式”的在线生活布局。就是这样，腾讯涉足了互联网上几乎所有的产品与服务，打造了互联网的一站式在线生活平台，就像沃尔玛打造的一站式购物平台一样。出于成本的考虑，腾讯的产品往往是自己开发，自行推广。而得益于其技术力量、平台优势、用户数量、运营优势等因素，腾讯的产品除少数外，往往都是成功的。

99

(思考)

- 李宁体育用品公司致力于专业体育用品的创造，让每一个人都享受运动；成为中国体育用品市场份额第一、国际主流体育用品品牌
 - 该公司的使命是什么？
 - 愿景是什么？

100

(思考)

- 名词之间的关系（仅供思考）

Action

Mission

Component of

Strategy

Implements

Tactic

State

Vision

Amplifies

Goal

Quantifies

Objective

Mission

Makes

Operative

Goal

Drives Towards

Objective

Tactic

Formulated

To

Achieve

Objective

101

(思考)

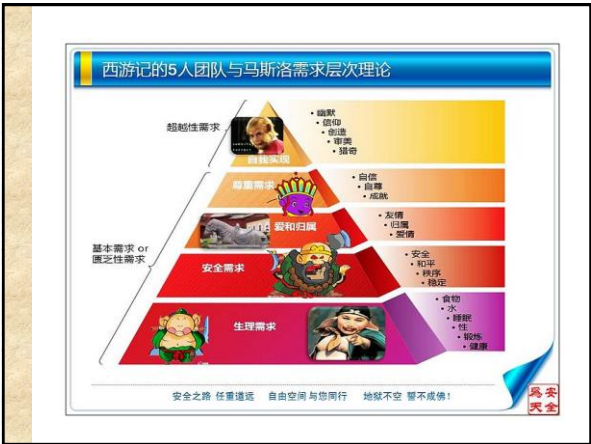
- 为什么不同企业的使命、愿景在境界上差异会很大？

北美地区丰田汽车制造公司的使命	福特汽车公司的使命
1. 身为一家美国公司，对社区及美国的经济成长要作出贡献。 2. 身为一家独立公司，对员工的稳定与福祉作出贡献。 3. 身为丰田集团的公司，通过为顾客创造价值而对丰田的整体成长作出贡献。	1. 福特在汽车、汽车相关产品与服务，及其他更新的产业如航天、通讯、金融服务等领域是全球领导者。 2. 我们的使命是持续改进产品与服务，以符合顾客之需求，使我们的事业能不断兴隆，并对我们的股东（企业的所有权人）提供合理的报酬。

102



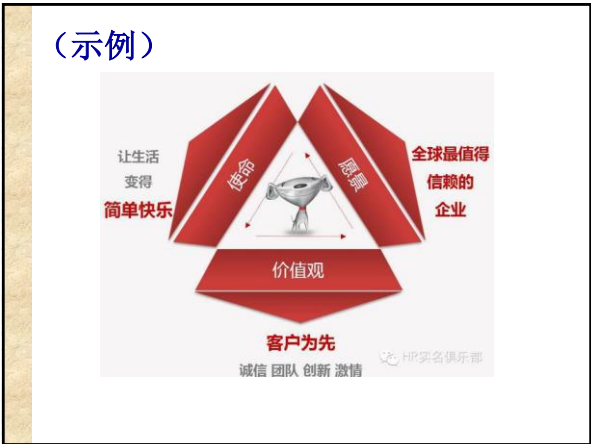
103



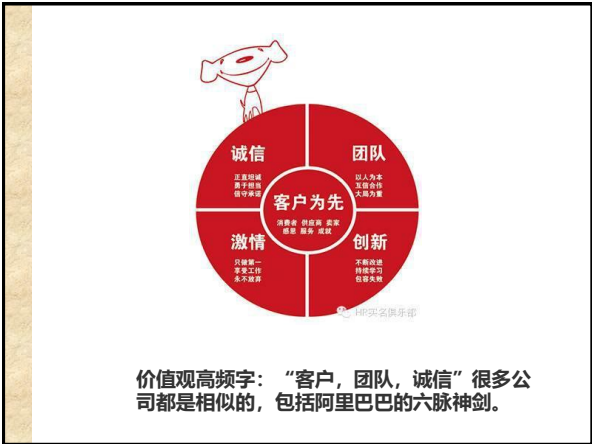
104

■ 俞敏洪开启炮轰模式，揭穿中兴科技外衣，更提出了一问题！

105



106



107

东哥对京东“国民企业”的短期目标：
第一，收入（净收入过万亿）
第二，就业过百万（全职和兼职员工）
第三，目标纳税额（过100亿美金，700亿人民币）
第四，社会责任。从2016年，每一年带领中国50000个家庭脱贫。
第五，全球化，为中国品牌崛起去呼吁、去坚持、去努力和奋斗。

108

② 外部分析

外部分析的主要目的是在企业外部环境中找出可能影响其达成使命的战略机会和威胁

外部分析要求评估:

- ❖ 产业环境
 - 产业的竞争结构
 - 公司的竞争地位
 - 主要对手的竞争力和竞争地位
- ❖ 国家或民族环境
- ❖ 宏观的社会经济环境

109

③ 内部分析

内部分析的目的旨在找出组织的优势和劣势.

内部分析包括以下评估:

- ❖ 企业资源和能力的定性和定量分析
- ❖ 创建独特技能和企业专有方法或独特竞争力的方法

110

④ 战略选择: SWOT分析与商业模式

- ❖ SWOT分析帮助企业找出能够将资源与能力与环境进行匹配的战略,以创建和保持竞争优势
- ❖ 职能层战略应当同业务层战略和全球战略保持一致并支持上述战略的实现。
 - 职能层战略,旨在改善公司内部运营。
 - 业务层战略,包括该业务的所有竞争要素。
 - 全球战略,如何将运营扩展到本国之外,如何获得全球性竞争优势。
 - 公司层战略,如何实现组织长期赢利能力和利润增长最大化

所有的战略归结起来应当导向一个有效的商业模式

111

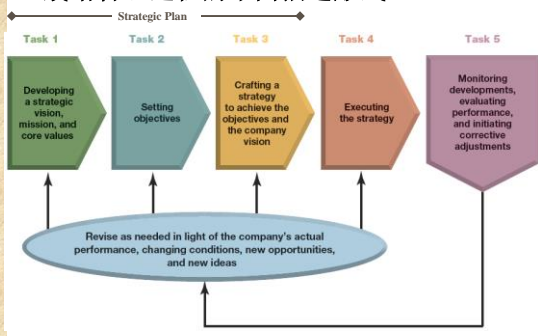
⑤ 战略实施

- ❖ 在选择了一组适合的战略之后,管理者必须将战略付诸实施:
 - 实施和执行战略规划
 - 设计最适合的组织结构
 - 保持战略与公司文化相一致
 - 建立控制系统测量和监控实施过程
 - 建立公司治理保持守法和合乎伦理
 - 与利润和利润增长最大化的目标保持一致
- ❖ 反馈回路—战略规划是持续的过程
 - 管理者们必须监控战略执行:
 - » 掌握战略目标是否实现
 - » 评估创建和保持竞争优势的努力

112

(补充)

■ 战略管理过程的不同描述形式



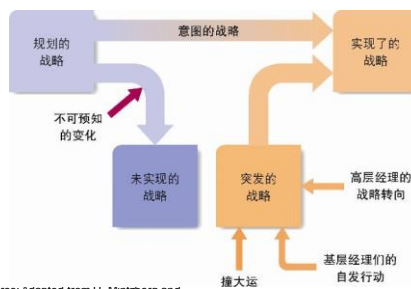
113

(思考) 对规范的战略管理的批评和突发的战略

- 战略是规范的计划过程和高管在此过程中发挥最重要作用的结果,但也不全如此。有价值的战略经常未经计划就出现于组织深层次内部。
 - 规划的战略和深思熟虑的战略(意图的战略)
 - 战略是组织的行动计划
 - 通常情况下战略是正式规划过程的产物
 - 规划制定后发生未能预见变化和事件可能导致战略无法实现
 - 突发的战略(应急战略)
 - 对事先未能预见的环境的反应
 - 撞大运的发现和事件可能为企业带来新的、未规划的机会
 - 必须评估突发战略是否适合企业的需要和能力
 - 实现了的战略
 - 意图战略或突发战略付诸实施后取得的成果

114

规划的、意图的、突发的和实现了的战略



Source: Adapted from H. Mintzberg and A. McHugh, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 2, June 1985.

115

(管理研究的两种主导范式)

■ 范式1

- 根植于亚里士多德“形而上学”的哲学思想，关注探索实体（例如个人、团队、组织等）内部稳定特征的内涵以及特征之间的相关性
- 如企业环境、企业能力、企业竞争优势都可以看作企业内部的稳定特征

116

■ 范式2

- “形而上学”的哲学思想存在缺陷，其过于关注实体内部稳定特征的内涵与关系，而忽视事件对实体的动态影响
- 实体以过程的形式存在，过程是理解实体的最好方式，而不是依赖内生于实体的稳定特征来理解实体；而研究实体过程的着眼点是实体所经历的动态事件而非实体内在稳定特征
- 如突发事件对企业竞争优势的影响

117

■ 突发战略产生的原因

- **环境**的不可预测性
 - 环境是不确定的、复杂的和模糊的，在这样的环境中小概率事件也会对最终结果造成重大的且不可预知的影响。在这样的情况下，即使最完整的战略计划也会由于快速和不可预知的变化而变得毫无用处。在不可预测的环境中，对变化的环境做出快速反应才是出路。
- 柯达的破产、诺基亚的衰落
- 谷歌最初的快速成长源于其采用了付费点击商业模式，这是与当时（2003-2004）的在线广告模式不同的，没有人对此进行规划。随后，雅虎等具有在线广告优势的公司也迅速调整了战略来应对谷歌的威胁。

118

(理论创新层次资料) 蝴蝶效应

■ 发现现象

- 一只南美洲亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可以在两周以后引起美国德克萨斯州的一场龙卷风。

■ 寻找原因

- 蝴蝶扇动翅膀的运动，导致其身边的空气系统发生变化，并产生微弱的气流，而微弱的气流的产生又会引起四周空气或其他系统产生相应的变化，由此引起一个连锁反应，最终导致其他系统的极大变化。

119

■ 更多现象

- 丢失一个钉子，坏了一只蹄铁；
- 坏了一只蹄铁，折了一匹战马；
- 折了一匹战马，伤了一位骑士；
- 伤了一位骑士，输了一场战斗；
- 输了一场战斗，亡了一个帝国。

120

- 上升到理论
 - Order and determinism: the predictable relationship between cause and effect
 - Chaos and probability: unpredictable relationship between cause and effect

standard approach:

reality:

- 混沌理论
 - 在混沌系统中，初始条件的十分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。
 - 事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件的极小偏差，将会引起结果的极大差异。

121

- 低级别经理的自发自为
 - 战略管理模型过分强调了高层管理者的作用。实际上，低级别的经理会对公司战略施加深刻影响，低级别经理往往不会对维持现状抱有很大热情，更愿意推动新战略的发展，他们往往是发现新的战略机遇并游说高层进行战略转变的第一批人。
 - 星巴克销售自己的音乐
- 意外的发现
 - 许多成功的战略并不是深思熟虑的结果，而是意外偶得。
 - 3M的Scotch Guard的创意产生就是意外偶得，把公司带入了纤维保护的领域

122

(总结)

- A Company's Strategy Is a Blend of Proactive Initiatives and Reactive Adjustments

123

(思考)

- 正规战略计划体系不符合高科技行业公司的需要，因为该行业的变化节奏是如此之快，以至于那些按部就班的计划在不可预见的事件面前显得过时。上述说法是否恰当？
- Formal strategic planning systems are not at their best in situations with rapid and unpredictable change. Formal systems are time-consuming, and may not be able to provide answers quickly enough when time is very short. Also, formal systems depend upon detailed estimates and forecasts, which are very difficult to do well when conditions are chaotic.

124

- Nevertheless, formal systems may still be useful in some ways, even in these challenging environments. For example, formal systems are often associated with detailed and directive plans, but they may also be used to prepare flexible , open-ended plans that are more appropriate for rapidly changing environments. Also, the activities of formal planning—gathering data, preparing forecasts, generating and considering multiple alternatives, and so on—are themselves good preparation for making strategic choices, and thus could be useful in any type of environment.

125

1.4 战略管理者(Strategic Managers)

(1) 战略管理者的层次

126

- **Corporate-Level Managers**
 - Oversee development of strategies for whole organization: 包括确定组织目标、决定公司要进入的业务领域、在不同业务间分配资源等，关注的焦点是发展横跨各业务单元的公司战略（构建公司的业务组合）以使公司盈利最大化
 - CEO is principle general manager who consults with other senior executives
- **Business-Level Managers**
 - Responsible for business unit that provides product/service to particular market, 把公司层面的战略转化为各自业务单元的明确战略
- **Functional-Managers**
 - Supervise particular function/operation (e.g. marketing, operations, accounting, human resources), 在其范围内发展有助于实现公司层和业务层战略的职能层战略

127

(计划类型与管理层次的关系)

128

(2) 成功战略领导者的几项关键特质

- 有愿景、有口才、始终如一
- 清晰的商业模式
- 奉献精神
- 信息灵通
- 愿意授权
- 灵活运用权力
- 情商较高
 - 自我认知、自我管理、激励、同情、社交技巧

129

(思考)

- 总经理的职责是什么？
- 总经理怎样才能更好地履行职责？

130

总经理的重要职责应该是.....

职能	具体工作
• 公司的总体战略规划	• 回顾、评价、调整公司的战略规划 • 发掘未来的公司发展机会
• 公司的经营策略制订, 完成年度经营目标	• 制定公司年度经营计划, 并进行计划分解 • 对经营计划的实施情况进行监督、控制
• 外部沟通交流	• 与外部公众的联络和沟通 • 与董事会的汇报和沟通
• 建设高效的组织团队	• 副总经理、直接下属职能部门负责人的选择和考评 • 主持、推动关键管理流程和规章制度 • 教练、指导选择人才 • 企业文化的塑造和强化

25%

30%

10%

35%

总体战略规划
经营计划制定、分解、控制
外部沟通交流
建设高效的组织团队

建议的时间分配

131

但是，目前总经理没有充分授权，呈现战略、经营、作业三层次全方位的承担现象，职责界定重点不突出，在具体事物上分散太多的精力

132

1.5 战略管理中的若干问题

1.5.1 战略思维方式（前已述及）

- 以环境为主导的战略适应(Strategic Fit)
 - 发现现有的市场机遇来充分发挥现有的组织资源优势（可能需要补充）以获取更大的价值，即战略匹配
 - 海尔从白色家电到黑色家电
- 以资源为主导的战略延伸(Strategic Stretch)
 - 为了充分发挥现有的组织资源优势，去发现新的（潜在的）市场机遇，甚至是创造市场机遇，从而获取更大的价值
 - 海尔的小小神童洗衣机，微博、微信的出现
- 实践中公司制定战略时两者都要考虑

133

1.5.2 战略规划实务(Strategic Planning in Practice)

- 研究表明，正式的战略计划体系有助于公司制定更好的战略，平均而言，这样的战略计划对公司的绩效有正向的影响
- 研究表明，正规的战略计划和应急战略都会成为战略计划的一部分，在不确定的环境中更是如此
- 为了使战略计划（包括正规的和应急的）发挥作用，制定计划时不仅要考虑当前的竞争环境，还要考虑未来的竞争环境，可能的方法如下。

134

(1) 情景规划

- 承认未来的不确定性是不可避免的
- 为可能发生的情景制定战略

(2) 分权的规划

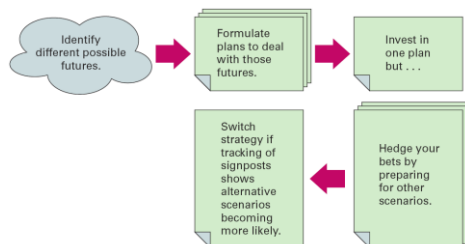
- 公司层面的计划者应该是帮助业务层和职能层经理完成计划的推动者
- 邀请职能层经理参与，避免象牙塔方法
- 在决策中保证程序正义

(3) 战略意图(Strategic Intent)（企业家的企图心）

- 具有超出自身现有资源和能力的大胆的进取心，不断扩大公司的目标，并构建新的资源和能力来实现它的执着态度
- 微软收购诺基亚手机业务、联想收购摩托罗拉手机业务
- 与战略适应、战略延伸的关系

135

Scenario Planning



136

（思考）

- 当数据显示房屋和家庭的规模都在缩小时，GE电器的规划者认为小型家电将是未来的趋势。是否如此？
- 由于他们与建筑商和零售商几乎没有接触，他们并没有意识到厨房和浴室是两个不会缩减的部分；他们也没有意识到上班族妇女需要更大的冰箱以减少她们去超市的时间。最终GE浪费了大量的时间去设计小型家电，而这些产品的需求却非常有限。
- 当初如果采用了什么方法，这种情况可能被有效避免？

137

- 某中小型国有企业在长期的发展中培育了一定的内部资源和能力，形成了一定的竞争优势。但新任总经理到任时发现，该企业没有战略规划，当然也就没有战略，就首先推进了战略规划的工作，在这个过程中，企业元老议论纷纷，搞什么战略规划，都是虚的，能拿来定单就行。

- 该企业真的就没有战略规划和战略吗？
- 元老们为什么不看好战略规划工作？
 - 战略适应，缺乏战略延伸和战略意图
- 新任总经理怎样才能通过战略规划工作超越以前的工作？
 - 战略适应、战略延伸、战略意图

138

- 德国免费公厕年赚3000万欧元
 - 用战略适应、战略延伸、战略意图解释这个案例

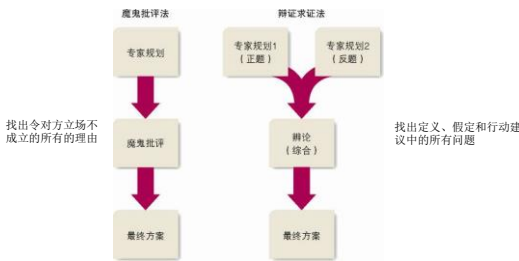
139

1.5.3 战略决策(Strategic Decision Making)

- 即使有最好的战略规划体系，如果战略管理者在决策过程中受到认知偏差和群体思维的影响，仍然可能导致错误的战略
- 认知偏差
 - 依靠直觉和经验所导致的系统性错误
 - 事先假设偏差
 - 承诺升级
 - 不当类比
 - 代表性不足：从小样本获得整体趋势的偏见
 - 控制错觉
- 群体思维
 - 决策者群体在从事行动时没有质疑其主要的假设
 - 群体通常围绕着一个核心人物或一项核心政策
 - 对使命和目标的承诺更多基于情感而不是对“正确的”行动过程的客观评估

140

改进决策的技术

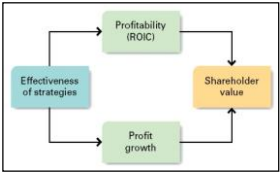


141

1.6 战略概念的延伸

(1) 股东价值

- To increase shareholder value, managers must pursue strategies that increase the profitability of the company and grow the profits



赢利水平= 投资资本回报率 (ROIC, Return on Invested Capital)=税后净利润/投资资本=税后净利润/(权益+负债)

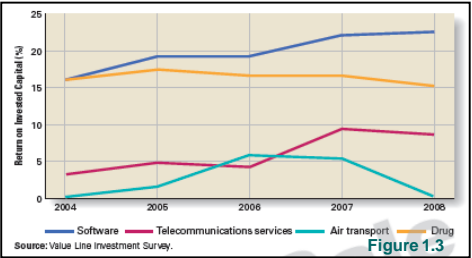
142

(2) 组织绩效

- 企业绩效取决于两项主要因素
 - 本产业相对于其它产业的总体绩效（企业绩效的产业差异）
 - 本企业相对于产业内竞争者的相对成功
- 卓越绩效(Superior Performance)：相对于同一产业或相似产业内的企业，企业的赢利能力是卓越的
- 盈利性企业的终极目标是股东价值最大化，应该追求卓越绩效

143

ROIC in Selected Industries (2004–2008)



144

■ 非营利组织的绩效

- 非营利组织包括政府部门、大学和慈善机构等
- 它们不以获取利润为目标，但具有独特目标
- 同样需要有效率和有效地运用资源
- 制定战略以实现自己的目标和同其它非营利组织竞争稀缺资源

145

(3) 竞争优势

- 在竞争的过程中，当公司展现出高于同产业所有公司的平均赢利水平和利润增长幅度的赢利能力时，就认为该公司具有竞争优势 (Competitive Advantage)
- 如果公司能够多年维持竞争优势，公司就具备了持续竞争优势 (Sustainable Competitive Advantage)

146

(4) 商业模式 (Business Model)

- 管理者将企业所实行的一组战略编织成具有内在一致性整体以获得竞争优势和实现卓越绩效。
 - 如Dell直销模式、亚马逊模式、eBay拍卖模式

商业模式的构成要素:

- 顾客的选择
- 产品的定义和差异化
- 为顾客创造价值
- 获得和保留顾客
- 产品和服务的生产
- 产品和服务如何向市场投放
- 企业内部活动的组织
- 资源的配置
- 实现和保持高水平的赢利能力
- 长期增长

147

(各种模式)

- 企业模式
- 管理模式
- 组织模式
- 生产模式/制造模式/服务模式
- 采购模式
- 商业模式

148

(基本的理解)

- 商业模式 (Business Model) :
 - 是管理层设计的通过向消费者提供有价值的产品或服务，产生足以支付成本和创造可观利润的蓝图
 - 描述了公司所能为客户提供的价值以及公司用以实现价值并产生可持续盈利收入的要素。
 - 简言之，商业模式就是一个公司通过什么方式来赚钱。
 - 制造企业通过卖产品或者收取加工费来赚钱；
 - 快递公司通过收取快递费来赚钱；
 - 网站通过点击率进而收取广告费来赚钱；
 - 超市通过平台和仓储来赚钱。

149

航空公司典型商业模式			
商业模式	产品特点	盈利点	典型公司
网络型	通达性强的航线网络	提供安全、便捷、优质服务，发展忠诚的常旅客	国内外大多数航空公司
支线型	地域性强、中转为主的运输服务	提供区域内的运输中转服务，获得与干线公司的分成	美国达美航空，国内天津航、奥凯航
低成本型	低廉价格的运输服务	降低运营成本，提高利用率，获得某一航线的绝对优势	美西南，国内春秋航
包机型	通过协议出售运力	精益运营、降低成本、与下游企业的合作	国外许多小型公司

150

Corporate Strategy

Competitive Initiatives

Business Approaches

Business Model

Value Proposition

Profit Formula

\$\$\$?

商业模式是管理层设计的通过向消费者提供有价值的产品或服务，产生足以支付成本和创造可观利润的蓝图。

151

The Customer Value Proposition

Satisfying buyer wants and needs at a price customers will consider a good value.

The greater the value provided (V) and the lower the price (P), the more attractive the value proposition is to customers.

以下商业模式如何提供更有吸引力的顾客价值主张 ($V-P$) :

制造企业通过卖产品或者收取加工费来赚钱;

快递公司通过收取快递费来赚钱;

网站通过点击率进而收取广告费来赚钱;

超市通过平台和仓储来赚钱。

152

The Profit Formula

Creating a cost structure that allows for acceptable profits, given that pricing is tied to the customer value proposition.

V —the value provided to customers

P —the price charged to customers

C —the firm's costs

The lower the costs (C) for a given customer value proposition ($V-P$), the greater the ability of the business model to be a moneymaker.

以下商业模式如何提供更有吸引力的盈利模式 (收入来源 P ,成本结构 C)

快递公司通过收取快递费来赚钱;

153

(补充)

乞丐的商业模式

家乐福”“沃尔玛”都在关店，这家超市年收入15亿!

商业模式画布

154

(补充) 魏朱六要素商业模式

根据这一理论，商业模式在本质上是利益相关者的交易结构；这里，利益相关者包括内部的利益相关者和外部的利益相关者。商业模式的构成包括六个要素：业务系统、定位、关键资源能力、盈利模式、现金流结构和企业价值（魏炜和朱武祥，2009；魏炜，朱武祥和林桂平，2012）。

①业务系统：企业选择哪些行为主体作为其内部或外部的利益相关者。这是整个商业模式的核心，强调整个交易结构的构型、角色和关系。

155

②定位：企业满足利益相关者需求的方式。

③赢利模式：收支来源及收支方式。

④关键资源能力：支撑交易结构的重要资源和能力。

⑤现金流结构：现金流在时间序列上的比例关系。

⑥企业价值：商业模式构建和创新的目标与最终实现的结果。

156

26

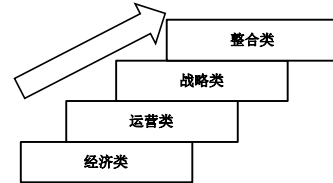
（商业模式与战略的联系与区别）

- 联系
 - 采用一些相同的要素，如客户、渠道、价值、资源等
- 区别
 - 将要素组合在一起后涌现出来的含义不一样
 - 商业模式针对“商业”，解释如何为顾客提供价值从而获利
 - 战略给企业提供相对长期的发展规划
 - 从战略中不能直接清晰地看到商业模式，从商业模式中也不能直接清晰地看到战略，各有其用处

157

（资料）

- 国内学者总结目前国外商业模式的定义总体上是从经济向运营、战略和整合递进。



158

■ 经济类的定义

- 仅仅将商业模式描述为企业的经济模式，**其本质内涵为企业获取利润的逻辑**。商业模式详细说明了企业目前的利润获取方式、未来的长期获利规划，以及能够持续优于竞争对手和获得竞争优势的途径。
- 与此相关的变量包括收入来源、定价方法、成本结构、最优产量等。

■ 运营类定义

- 把商业模式描述为企业的运营结构。重点在于说明企业通过何种内部流程和基本构造设计来创造价值。
- 与此相关的变量包括产品 / 服务的交付方式、管理流程、资源流、知识管理和后勤流等。

159

■ 战略类定义

- 把商业模式描述为对不同企业战略方向的总体考察，涉及市场主张、组织行为、增长机会、竞争优势和可持续性。
- 与此相关的变量包括利益相关者识别、价值创造、差异化、愿景、价值、网络和联盟等。目前来看，国外对商业模式的定义大部分属于这个范畴。

■ 整合类定义

- 把商业模式看作是对企业经济模式、运营结构和战略方向的整合和提升，要超越这些孤立和片面的描述，从整体上和逻辑、运营结构与战略方向三者之间的协同关系上说明企业商业系统运行的本质。

160

■ 商业模式与战略的区别，有三种观点

- **商业模式是战略的一种具体反映**
 - 由于战略较之商业模式的概念更早出现，而且从战略的概念看，它更倾向于宏观的长期规划，从商业模式的概念看则更倾向于具体价值创造规则的制定。所以，一些学者认为商业模式是**战略的一种具体表现**。
- 战略是商业模式的组成部分
 - 也有一些学者基于商业模式反映了更广泛的价值伙伴，不仅涉及某个企业，而是包含整个价值链中的每个利益相关者的价值获取与创造的概念，所以指出商业模式的范围比战略更广泛，它包括了战略。
- 战略与商业模式互补
 - 目前商业模式正日益关注企业整体运作和价值创造与获取的协调。因此，商业模式也日益增加了更多战略内容，如核心资源、价值提供、关系网络、目标市场等。这使商业模式和战略呈现互补的趋势。

161

案例讨论（1）

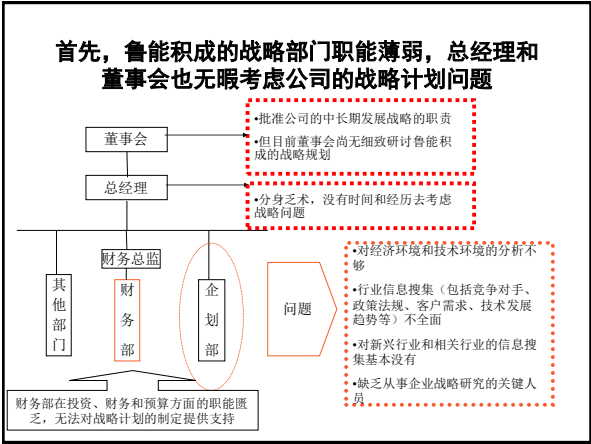
■ 问题

- 战略计划、经营计划和作业计划有什么区别？
- 为什么鲁能积成的战略计划缺失？
- 为什么鲁能积成的经营计划制定的导向性存在一定的偏差？
- 作业计划混乱的问题用什么专业的知识来解决？

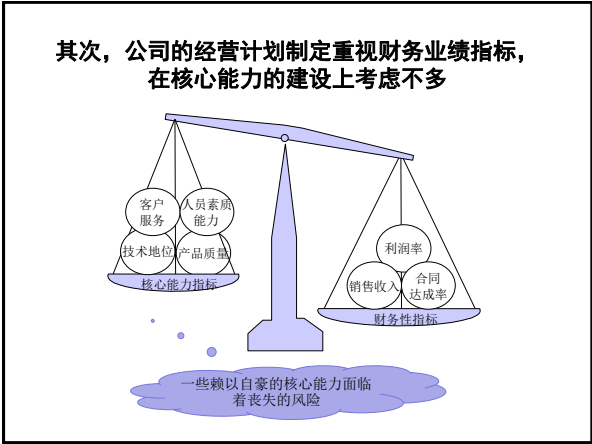
162

	定义	涉及范围	计划时间	作用	现状
战略规划	关系企业全局的、为企业设立总体目标、确立企业地位的筹划	全局性的，涉及企业的内外部	计划期间长，通常为5年以上	宏观性、方向性	缺失
经营计划	从企业目前面对的环境和拥有的资源出发，规定对战略计划的落实措施	侧重关注本企业内部经营	通常为1年或5年以下	明确和分解战略计划，使之能贯彻执行	导向性存在一定偏差
作业计划	企业内部各部门为实现经营计划而规定的实施细节	企业内部的各个作业部门	不超过1年	明晰各职能、作业部门任务、职责	计划混乱

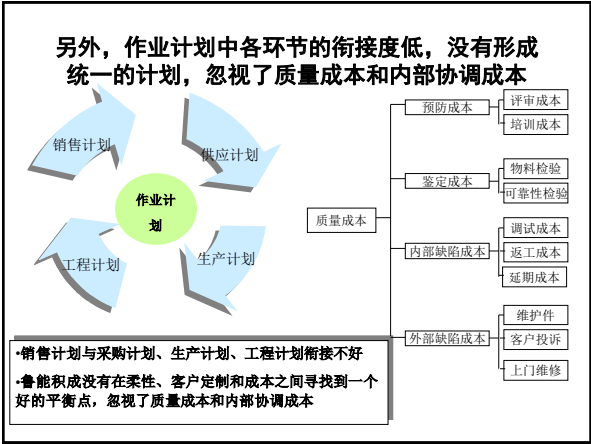
163



164



165



166

案例讨论（2）

- 案例：京东商城：电商航母成长的烦恼
 - （提示：下次课前预习第2章案例材料）
- 阅读“0京东迷失在春天里？”和“1京东的创业之路”，回答问题（适当推断）
 - 京东在不同时期的战略是什么？在不同时期的战略管理是怎么进行的？（有没有意外偶得的战略？）
 - 京东战略的变化是战略适应的结果还是战略延伸的结果？
- 阅读“4京东的经营策略”，回答问题
 - 京东在不同时期的业务层战略是什么？在不同时期，为了支持业务层战略，京东采取了哪些职能层战略？（可找一个转折点，分为前期和后期两个时期）

167

（参考提示）

- 京东在不同时期的战略是什么？在不同时期的战略管理是怎么进行的？（有没有意外偶得的战略？）（公司层、强调为什么）
 - 1.1 骑着自行车到中关村创业
 - 战略：主营业务是代理销售光磁产品，主要为刻录机、压缩卡和光盘
 - 战略管理：比较正规的战略规划

168

- 1.2 向国美学习做 IT 数码连锁店
 - 愿景：刘强东曾和当地经销商说：“京东要做全国性的连锁店，像国美一样，在全国开 1000 家 IT Small Shop，让中关村电脑城消失。”
 - 战略：刘强东对他的创业方向做出了改变，将目光锁定在 IT 产品连锁店上，主要出售声卡、键盘、鼠标等电脑产品。
 - 战略管理：比较规范的战略规划
- 1.3 由“线下”向“线上”豪赌
 - 战略：最终刘强东决定赌一把，放弃连锁，战略重心开始向电商转变。
 - 战略管理：非正规的意外偶得的战略管理+比较正规的战略规划

169

- 1.4 由 3C 向综合零售转型
 - 战略
 - 2006 年 1 月，京东宣布进军上海，成立上海全资子公司。
 - 2007 年 5 月，京东广州全资子公司成立，全力开拓华南市场。
 - 2008 年 6 月，京东商城将空调、冰洗、电视等大家电产品线扩充完毕，在公司成立十周年之际完成了 3C 产品的全线搭建，在此基础上，京东开始进军日用百货，这标志着京东开始从 IT 电商向全能百货商城转变。
 - 2010 年 3 月，京东商城收购韩国 SK 集团旗下时尚百货类电子商务网站千寻网，并于 2011 年 5 月重启千寻网，上线运营。
 - 2010 年 11 月，京东开始涉足图书业务，实现从 3C 网络零售商向综合型网络零售商转型
 - 战略管理：比较规范的战略规划
 - （战略是一种计划也是一种模式）

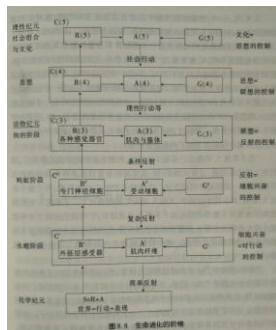
170

- 1.5 向细分市场进军
 - 战略
 - 2010 年 12 月，在京东商城探索出售特色上门服务的基础上，京东正式上线“品牌直销”频道
 - 2010 年 12 月 23 日，京东商城团购频道于 12 月 23 日正式上线
 - 2011 年 11 月，京东商城旗下的奢侈品独立购物网站 360top 正式上线
 - 2012 年 2 月 20 日，smart 流光灰特别版汽车在京东正式上线。同一天，京东宣布启动其电子书刊业务，进一步挑战当当网在中国网上图书市场的霸主地位。
 - 2012 年 3 月 30 日，京东商城网购火车票业务低调上线。但是上线一周即闪电暂停。
 - 战略管理：比较规范的战略规划

171

- 京东战略的变化是战略适应的结果还是战略延伸的结果？
 - 1.1 骑着自行车到中关村创业
 - 战略适应
 - 1.2 向国美学习做 IT 数码连锁店
 - 战略适应
 - 1.3 由“线下”向“线上”豪赌
 - 战略适应
 - 1.4 由 3C 向综合零售转型
 - 战略延伸
 - 1.5 向细分市场进军
 - 战略延伸
 - 各时期是否有战略意图？
 - 平凡的战略意图各个时期都有
 - 由“线下”向“线上”豪赌时期的战略意图是不平凡的

172



- 说出企业中有哪些控制层次？
 - 使命、愿景、价值观
 - 战略意图
 - 商业模式
 - 战略
 - 公司层
 - 业务层
 - 职能层
 - 运作计划
 - 执行

173

- 京东在不同时期的业务层战略是什么？在不同时期，为了支持业务层战略，京东采取了哪些职能层战略？（聚焦到某一业务，强调为什么）
 - 前期业务层战略和职能层战略
 - 业务层战略：以低价、正品迅速抢占市场，实现快速增长
 - 职能层战略
 - 为了持续实施低价策略，反向控制供应链成为其必然选择。随着京东规模的不断扩张，议价能力也大大增强。
 - 同时，京东也在积极与供应商合作，在仓储物流、营销资源等领域服务于供应商
 - 低价也许是零售业最大的优势，但任何企业的成功都不能忽视长远的战略规划，京东也在谋求自己的战略定位。（转折点）

174

■ 后期业务层战略和职能层战略

■ 职能层战略

■ 品牌建设

- 借助中超的高关注度以及中超观众与京东用户的高重合度，提升品牌知名度，意欲培养品牌价值，传播企业文化，挖掘潜在用户，打造“大众品牌”。
- 借助于都市情感大戏《男人帮》，在白领阶层这一目标群体中确立了时尚品牌形象

■ 物流建设

- 希望通过“直接控制物流环节”来提高服务能力、降低服务成本。
- 自主建设物流体系以及完善“最后一公里”配送，都体现了京东以客户体验为核心经营理念
- 在后端不断加大仓储中心数量和仓储面积，京东在前端也正扩大配送队伍。

175

■ 平台系统建设

- 京东根本不可能改变现有的价格体系，那么要获得利润，就只有在自己的后台成本上下工夫。
- 从这种“原始”的电商阶段到目前每天处理1.5万个订单、无线POS支付、京沪穗三地实现一日两送，其支撑能力已经有了本质的变化。这种能力的提升是在多个方面同时进行的：技术升级、流程优化、经验积累、资本投入。
- 曾有京东内部员工非常自豪的说：“现在不是系统为人服务，而是人为系统服务。”

■ 业务层战略

- 低价依然是京东的竞争优势，但已不是京东的战略核心，其战略核心已向物流、技术、服务、全品类支撑的精细化方向发展。

176

(3C)

- 3C为电子产品的大略统称，由来及出处众说纷纭，是由三个首字母为C的英文词汇所组成的简称。
- Computer：电脑；Communication：通信设备；Consumer electronics：消费电子产品
- 3C产品通常指的是电脑、数码相机、移动电话、电视机、随身听、电子辞典、影音播放之硬件设备或数字音频播放器等等。

177

小组练习(Small-Group Exercise)

■ 主题：设计一个战略规划系统

■ 背景

- 你是一家快速成长的计算机软件公司的高级经理。你们的产品是互联网上的Interactive Role-playing Games。在过去的三年里，你们的公司从初创时的10发展到250。公司发展如此之快以至于一直没有时间制定一个战略规划。现在董事会要求你设计一个战略规划系统，并满足下列要求
- 该系统尽可能把重要的员工包括进来，且是民主的
- 有助于形成共享的愿景
- 能产生3-5个重要的战略

178

(组织)

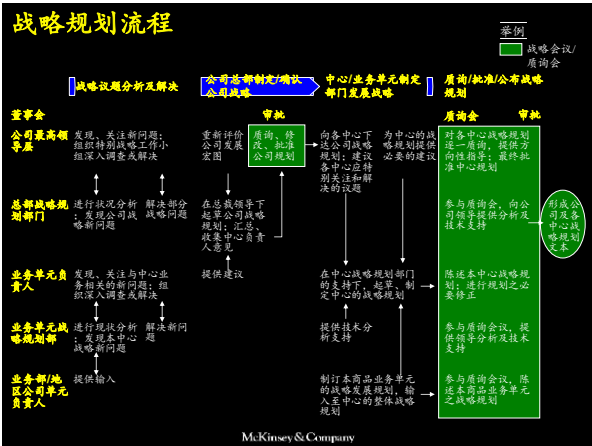
- 分组：3-5人一组
- 每个小组设计一个方案，并给出方案的优缺点
- 每个小组阐述自己的方案
- 评选最优方案

179

(解释)

- Students should emerge with two important conclusions.
 - First, there is no single “best” way to plan. Different companies and different situations require different processes.
 - Second, every approach to planning involves some tradeoffs. The key to choosing an appropriate process is understanding the tradeoffs and choosing the process that is best for the firm’s specific needs.
- 战略规划系统可包括：组织、流程、制度、文化等

180



181

报告

- 报告推荐内容（不限于）
 - 描述公司的战略规划系统
 - 识别公司的愿景、使命和主要目标
 - 描述公司的历史，追溯其战略的演化过程，分析其战略的演化是正规规划的结果，还是应急的结果，或是二者的综合
 - 评价公司 CEO 的战略领导能力 (Strategic Leadership Capabilities)

182