

## 第7章 公司层战略

### Chapter 7 Corporate Level Strategy

## 目录

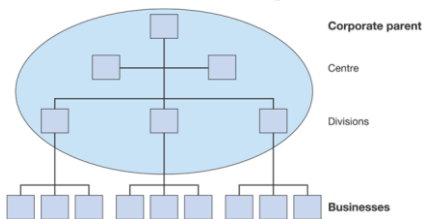
- 7.1概述
- 7.2公司多元化
- 7.3公司的业务组合
- 7.4公司多业务发展方向组合和方法组合
- 7.5公司总部的作用
- 案例讨论
- 小组练习
- 报告

## 7.1概述

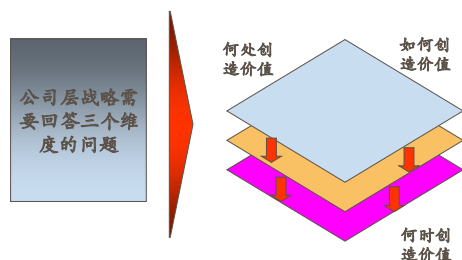
### 7.1.1多业务组织

#### ■ The Multi-Business Organization

- Corporate parent: the levels of management above that of business units and therefore without direct interaction with buyers and competitors.



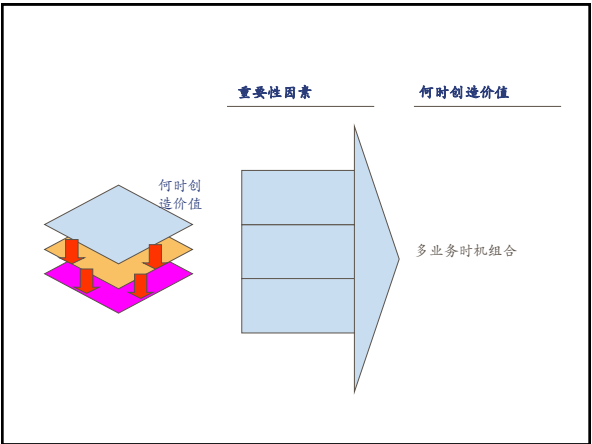
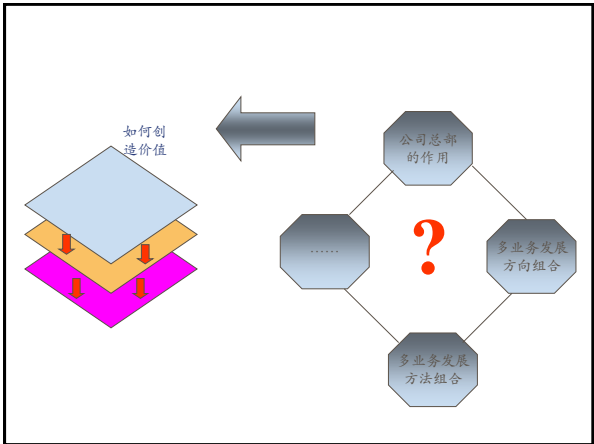
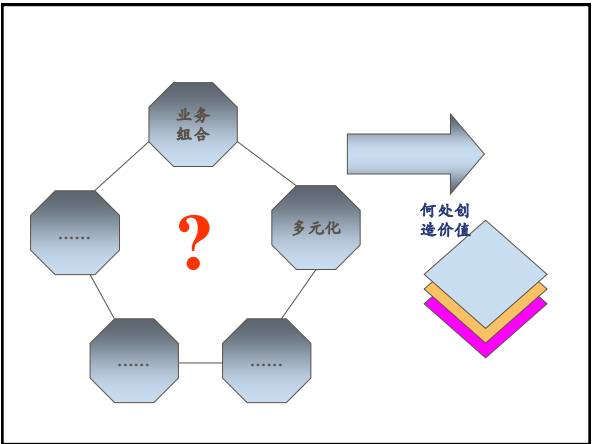
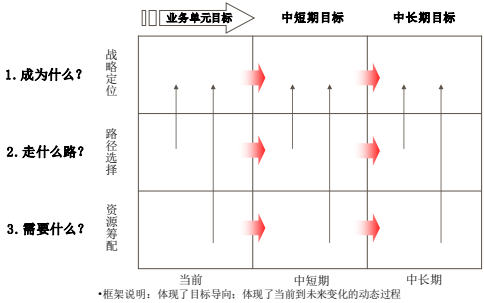
### 7.1.2公司层战略要考虑的问题



#### ■ 总部要考虑什么问题？

(咨询层次资料)

■ 进行企业战略规划需要回答好三个关键问题



7.2 公司多元化  
(思考)

■ 1984年，海尔集团的前身——青岛电冰箱总厂引进德国利勃海尔生产设备的技术，从事电冰箱的生产和销售。到2010年海尔集团销售收入1357亿元，利润62亿元，主要产品有电冰箱、电冰柜、空调器、洗衣机、微波炉、彩电、小家电、整体厨房和卫生间等27个门类，7000余个规格品牌。在**海尔集团成长历程中，多元化是最重要的成长方式，而且海尔的多元化经营堪称中国企业的成功典范。**

1、**单一产品**——电冰箱。自1984年到1991年底7年的时间内，海尔只生产一种产品——电冰箱，是一个专业化经营的企业。1991年海尔集团销售收入7.24亿元，利润3118万元，“海尔”牌电冰箱成为中国电冰箱史上第一枚国产金牌，是当时中国家电唯一驰名商标，并通过美国UL认证出口到欧美国家。同时，海尔集团OEC管理法基本形成，全国性销售与服务网络初步建立起来。

2、**制冷家电**——电冰箱、电冰柜、空调。  
1991年12月20日，以青岛电冰箱总厂为核心，合并青岛电冰箱总厂、空调器厂组建海尔集团公司，经营产业**从电冰箱扩展到电冰柜、空调器**。到1995年7月前，海尔集团主要生产上述制冷家电产品，即海尔集团用3年时间进入电冰柜、空调产业，并成功经营成为中国的名牌产品。

3、**白色家电**——制冷家电、洗衣机、微波炉、热水器等。1995年7月，海尔集团收购名列全国三大洗衣机厂的青岛红星电器股份有限公司，大规模的进入洗衣机产业。其后通过内部发展生产微波炉、热水器等产品。1997年8月，海尔与莱阳家电总厂合资组建莱阳海尔电器有限公司，进入小家电产业，生产电熨斗等产品。

4、**全部家电**——白色家电、黑色家电。1997年9月，海尔集团与杭州西湖电子集团合资组建杭州海尔电器，生产彩电，VCD等产品，正式进入黑色家电领域。到此，海尔集团几乎涉足了全部的家电产业，成为中国家电产业产品范围最广、销售收入超过100亿元的企业。

5、与此同时，海尔集团控股青岛第三制药厂，进入医药产业；向市场推出整体厨房、整体卫生间产品，进入家居设备产业。

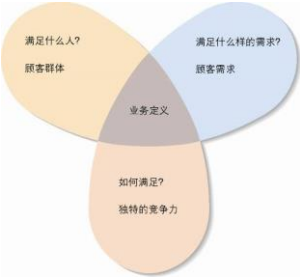
■ Diversification

- A strategy which takes the organization away from its current markets or products or competences.
- Related Diversification
- Unrelated Diversification



- 可能的多元化情况
  - 冰箱-冰柜-彩电
  - 咖啡-茶
- 偏离产品：产品多元化（与产品差异化相区别）
- 偏离市场：市场多元化
  - 尼龙（降落伞）-尼龙（袜子）
  - 保健品（青少年）-保健品（老年）
- 偏离能力：能力多元化
- 偏离市场、产品和能力中的两个或三个要素
- 如果偏离导致业务变化，则有业务多元化
- 这是一个宽泛的理解。具体情况要具体分析，原则是便于进行战略管理
- 从多元化关联性
  - 相关多元化
  - 非相关多元化

（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.

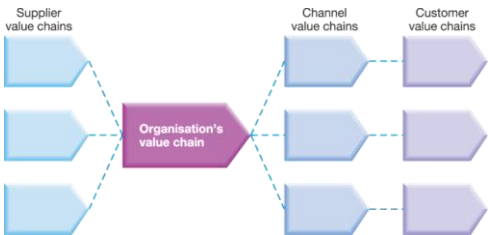
(1) Related Diversification

- Related Diversification
  - Strategy development beyond current products or markets, but within the value system or “industry” in which the company operates.
  - 一体化
    - Vertical integration
    - Horizontal integration

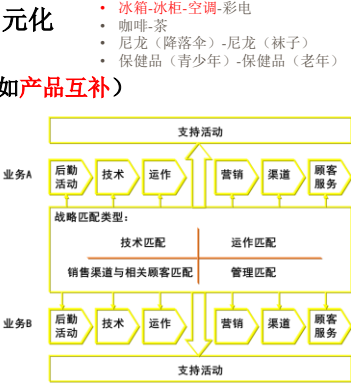
- 多元化
  - 偏离市场
  - 偏离产品
  - 偏离市场和产品
  - 具体情况具体分析

- 狭义的、典型的相关
  - 在一个价值系统内，从而相关（垂直一体化）
    - 市场相关：共同为最终市场服务
    - 产品相关：供应关系；组装成为最终产品
  - 在一个产业内，从而相关（往往是水平一体化）
    - 产品相关：产品相似，近似可替代，竞争关系；
    - 市场相关：顾客群体、顾客需求

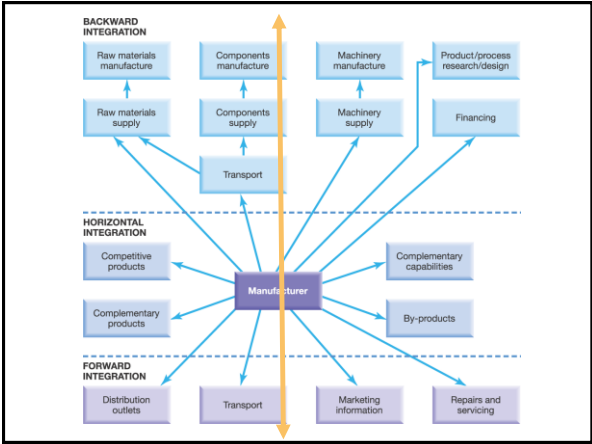
- 价值系统（行业价值链）
  - 若干价值链共同创造最终客户所需要的价值
  - 从价值形成角度对企业或业务进行的汇总



- 广义的相关多元化
  - 技术相关
  - 产品相关（如产品互补）
  - 市场相关
  - 渠道相关
  - 顾客相关
  - 管理相关
  - 能力相关
  - .....

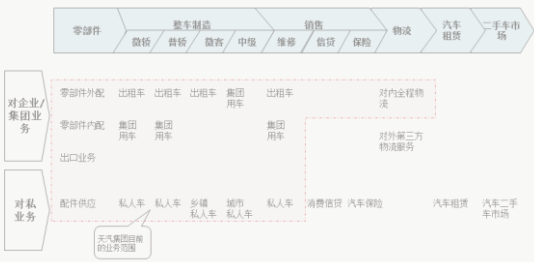


- 1) Vertical integration
  - 纵向一体化又叫垂直一体化，包括后向一体化和前向一体化
  - Backward integration
    - 将公司活动延伸到现有业务的输入活动中
    - 例如企业自己生产现有产品所需要的全部或部分原材料或半成品
  - Forward integration
    - 将公司活动延伸到现有业务的输出活动中
    - 例如对本企业产品做进一步深加工，或建立自己的销售组织来销售本企业的产品



(回顾：行业价值链分析)

在汽车行业的价值链中，天汽集团目前进入的主要是与制造有关的领域



(思考)

- 美国的福特汽车公司拥有一个牧羊场，出产的羊毛用于生产本公司的汽车坐垫。
- 美国的一些产业（如汽车和制铝业）正减少采用历史上曾实行的后向一体化战略，而是与数家外部供应商进行采购谈判，如福特汽车公司所需要的零件中有半数以上购自外部供应商。通过外购，企业利用供方间的竞争可以得到最优惠的价格。
- HP在上个世纪90年代以前，为了制造自己的产品，自己弯曲所有金属片和制造每一个塑料零件。到了上个世纪90年代，HP开始缩减规模，不再做这些事情了，而由其他企业提供。
- 问题：为什么这些公司以前采用纵向一体化，现在减少纵向一体化？

(思考)

- 使用纵向一体化的条件是什么？
  - 从业务自身看
    - 能够抓住业务外部环境中的机会，回避威胁
    - 能够发挥业务自身的优势，克服劣势
  - 从纵向一体化的自身特点看
    - 纵向一体化的优势能得到充分发挥
    - 纵向一体化的劣势不太可能出现，或出现了能很好应对

■纵向一体化的优势

- 后向一体化可使企业对原材料的成本、质量、可获得性等具有更大的控制权
- 如果一个企业的原材料供应商能获得较大的利润，则通过后向一体化企业可将成本转化为利润
- 前向一体化可使企业能够控制销售渠道
- 当企业产品的经销商具有很大的毛利时，通过前向一体化企业可增加自己的利润
- 纵向一体化的劣势
  - 企业纵向规模的变大，提高了企业的退出壁垒
  - 企业纵向规模的发展，使得企业需要较多的投资，掌握多方面的技术，并使企业的管理复杂化
  - 由于前向和后向产品的相互关联和相互牵制，不利于新技术和新产品的开发

■ 自制或外购问题：纵向一体化与市场交换

- 任何产品的生产都涉及到相当多的活动，从获取原材料开始到最终产品的分配销售过程被称为纵向链条（Vertical Chains）
- 纵向链条中哪些活动应该自己完成（实现纵向一体化），哪些活动应该交由市场上的独立厂商去完成（市场交换）。这类问题被称为自制或外购问题，也就是纵向一体化与市场交换的关系问题。

### ■ 自制或外购决策的理论依据

- 交易是与生产相对应的范畴。使用市场，通过交易实现生产合作，就一定会产生成本——交易费用。
- 为了降低市场交易费用，以费用较低的内部管理协调代替市场协调，也就是用纵向一体化代替市场交换。所以，纵向一体化的动因源于降低市场交易费用。

### （把纵向一体化打造成生态模式）



#### ■ 贾跃亭:乐视向生态型公司进化

- 乐视集团成立于2004年，创始人贾跃亭，乐视集团致力打造基于视频产业和智能终端的“平台+内容+终端+应用”完整生态系统，被业界称为“乐视模式”。乐视垂直产业链整合相当于乘法效应，在产业链上下游做全面覆盖，包括乐视网、乐视致新、乐视影业、网酒网、乐视控股、乐视投资管理等多家子公司。
- “平台+内容+终端+应用”的乐视生态
  - 平台：乐视网云视频平台、乐视致新电商平台、网酒网电商平台
  - 内容：乐视网影视剧库、体育频道、网络院线、高画质视频、轮播频道、乐视影业发行的影视剧
  - 终端：LetvUI、乐视盒子、乐视超级电视机
  - 应用：为智能电视打造的中国第一智能电视应用市场

#### ■ 乐视电视

- 不赚电视（超级电视）的钱
- “我们会采取多重的盈利模式，不会是单纯依靠硬件盈利。”贾跃亭解释说，乐视TV的主要盈利点会来自于内容付费收入、广告收入和应用分成收入。
- 通过对用户大数据的分析和挖掘，将实现广告的精准投放。如果你经常收看动画片和幼儿节目，乐视就会将母婴类产品广告精准地推送给你。这是传统电视台无法实现的
- 贾跃亭表示，现在乐视这种生态模式在美国还没有出现，除了苹果具备一定的特征之外，在视频行业、电视行业还是工业时代的那套，在美国还看不到一个特别整合的打法。

#### ■ 互联网所带来的最深刻变革——专业化分工被垂直整合所替代

- 经济学家约瑟夫·熊彼特曾提出“创造性破坏”，现在流行叫做“颠覆式创新。”贾跃亭认为经济创新就是一场不断从内部使经济结构优化，打破旧结构，创造新结构的“过程颠覆”
- 贾跃亭认为，工业化大规模生产要提高效率，产品同质化是必然的选择。但是大幅度牺牲了用户体验和用户价值，“环节创新代替整体创新，自然形成创新壁垒和鸿沟，环节间互相制约，难以协同。”
- 而当价值链垂直整合后，创新的壁垒和鸿沟被颠覆，在保证产品可以大规模复制的同时，也可以向用户提供个性化的产品服务、更好的用户体验以及更精准的用户价值呈现，“价值链各环节协同共鸣，环节间产生化学反应，整体产生聚变效应，企业业务模式、盈利模式多样化，生存能力大大增强。

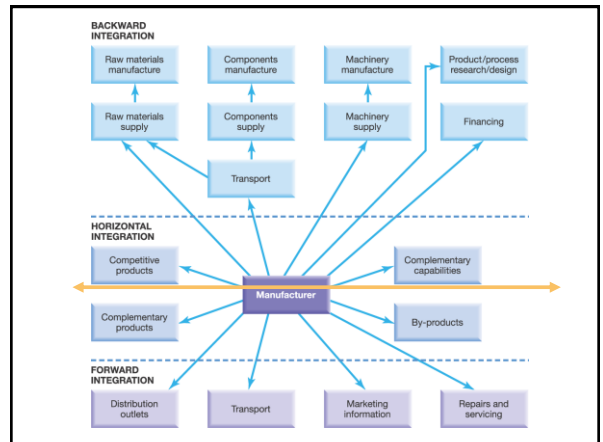
- 在进行价值链垂直整合之前，贾跃亭首先着手对内部中高层人员的思想进行了动员，“乐视将建立两套并行的组织架构：管理型组织架构与项目型组织架构，以消解山头主义、办公室政治、部门墙等现象，这些现象已经严重影响了乐视前进。”

#### ■ 把“纵向一体化”这种战略提高到一个新的境界，取一个名字：

- 纵向一体整合化
- 纵向一体生态化
- 纵向生态化
- .....

## 2) Horizontal integration

- 横向一体化也叫水平一体化
- 将公司活动延伸到与公司现有业务有**竞争性**或**互补性**的活动中
  - 例如获得竞争企业的所有权或对其加强控制，其程度可以从全部所有、到部分所有、直至长期合同
- 竞争者之间的合并、收购和接管可以提高规模经济和资源的流动性



### (思考)

- 在2004年联想收购了IBM的个人电脑业务，为什么要收购？

### (思考)

- 使用横向一体化的条件是什么？
  - 从业务自身看
    - 能够抓住业务外部环境中的机会，回避威胁
    - 能够发挥业务自身的优势，克服劣势
  - 从横向一体化的自身特点看
    - 横向一体化的优势能得到充分发挥
    - 横向一体化的劣势不太可能出现，或出现了能很好应对

## ■ 横向一体化的利弊

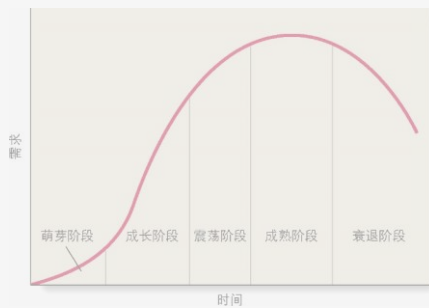
- 横向一体化的好处
  - 能够吞并或减少竞争对手
  - 能够形成更大的竞争力量去与竞争对手抗衡
  - 能够取得规模经济效益
  - 能够取得被吞并企业的技术及管理等方面的经验
- 横向一体化的缺点
  - 企业要承担在更大规模上从事某种经营业务的风险
  - 由于企业过于庞大而会出现机构臃肿、效率低下的情况

## ■ 企业一般在下列情况下采用横向一体化战略

- 企业希望在某一地区或市场领域中减少竞争，获得某种程度的垄断。
- 企业在迅速增长的产业中竞争。
- 需要扩大规模经济效益来获得竞争优势。
- 企业的资本和人力资源丰富。
- 企业需要从购买对象身上得到某种特别资源。



## （回顾）



## （思考）

### ■ 厦新的3C战略

- 厦新的最初业务是生产录音机，意识到VCD将是录音机的终结者，从而成为众多VCD淘金者中的一员，但最终VCD还是将厦新拖入了亏损的泥潭。在2002年，向手机领域转型，造就了“一款手机救活一个企业”的故事。
- 2003年，厦新确定以3C（Communication 通讯, Consumer Electronics 消费电子, Computer 计算机）产业融合为核心的相关多元化战略，并初步完成了3C产业布局，已形成厦新移动、通信、家用系统、便携系统、IT、电子装备等六大事业部体系。

### ■ 问题

- 厦新的战略为什么是相关多元化？
- 厦新的战略是纵向一体化还是横向一体化？

## 3) Some Reasons and Problems for Related Diversification

### ■ Reasons

- **控制供应链**，保证供应的数量、质量和更低的价格
- **拥有自己的分销渠道，控制市场**
- **获取信息**，如汽车制造商拥有汽车信贷服务、汽车租赁公司和汽车维修服务公司，可获得客户偏好的信息
- **节省成本**，一体化的钢铁厂可节省再加热成本和运输成本
- **充分利用核心能力**
- **分散风险**
- **获取想要的资源**，如通过横向一体化
- **方便总部发挥作用**
- **.....（更多，在案例2中补充）**

### ■ Problems

- **Underestimating new capabilities required**
  - 酿酒厂开设酒吧，收购旅馆，建立连锁餐馆，开设旅游公司和图书出版社
- **Overestimating synergies**
- **Time and cost of top manager attention**
- **Difficulties for business units to share resources**

## 4) 对相关多元化的相关性的进一步考虑

- 仅强调 Value System(价值体系)或 Industry(产业)上的相关性，不强调组织能力上的相关性
  - 组织对价值体系中更多价值活动的所有权的掌握并不一定能保证组织业绩的改善
- 既强调 Value System(价值体系)或 Industry(产业)上的相关性，又强调组织能力上的相关性

## （小米的相关多元化-提到一个新境界）

### 小米公司简介

- 北京小米科技有限责任公司成立2010年3月，是一家专注于智能硬件和电子产品研发的移动互联网公司。“为发烧而生”是小米的产品概念。小米公司创造了用互联网模式开发手机操作系统、发烧友参与开发改进的模式。小米还是继苹果、三星、华为之后第四家拥有手机芯片自研能力的科技公司。
- ① 公司愿景
  - “让每个人都能享受科技的乐趣”是小米公司的愿景。小米公司应用了互联网开发模式开发产品的模式，用极客精神做产品，用互联网模式干掉中间环节，致力让全球每个人，都能享受来自中国的优质科技产品。
- ② 公司最新动态
  - 小米于5月2日递交香港上市申请，最快6月底至7月初挂牌，即约6月中旬招股。据报道，小米为港交所中“同股不同权”新股打头阵，预计集资至少100亿港元（785亿港元），成为今年集资额最大新股。



小米公司简介

公司概况					
公司名称	北京小米科技有限责任公司	外文名称	MI	公司规模	约14000人 (2017年)
所属行业	互联网和相关服务	法定代表人	雷军	成立日期	2010-03-03
注册资金	185,000万人民币	年营业额	1146亿人民币元 (2017年)	公司性质	有限责任公司
注册地址	北京市海淀区清河中街68号华润五彩城购物中心二期13层				
经营范围	手机技术开发；手机生产、手机服务；（限海淀区水碓北路2号二层经营）从事互联网文化活动策划；技术开发；货物进出口、技术进出口、代理进出口；销售通讯设备；维修仪器仪表；维修办公设备；承办展览展示活动；会议服务；筹备、策划、组织大型庆典；设计、制作、代理、发布广告。				

小米公司发展历程



小米公司的商业模式

**“铁人三项”的商业模式**

小米独创的“铁人三项”商业模式包括：硬件+新零售+互联网服务。小米至今的成就说明了这一模式强大的生命力。创业仅7年时间，小米的年收入就突破了千亿元人民币，这一成长速度是许多传统公司无法企及的。

**构建“小米”生态系统**

苹果公司的“软件+硬件+互联网服务”真正融合好的典型范例。小米方因学习苹果，将小米的商业模式简化为“软件+硬件+互联网服务”铁人三项。图从应用软件到系统层再到硬件层，试图在一个大的安卓生态系统中构建一个由小米手机、MIUI、小米盒子、商城、云服务及开发者组成的生态圈。

**以高质量的硬件为基础，发展互联网服务**

雷军认为，尽管硬件是我们重要的用户入口，但我们并不期望它成为我们利润的主要来源。我们期望设计精良、性能卓越的产品是贴硬件成本定价，通过自有或采购的高性价比、线下新零售渠道直接交付到用户手中，然后持续为用户提供丰富的互联网服务。

并购战略

小米公司的商业模式



小米公司的盈利模式

**“硬件综合净利率永不超过5%”**

**硬件筑基，服务盈利**

小米的盈利模式是：硬件维持不亏钱，通过互联网应用与服务盈利。具体而言，小米对自己的盈利模式在传统模式上进行了颠覆性的创新：在不赚钱的模式（即手机硬件）上发展手机品牌，实现软硬件一体化，将价格定位为中档手机市场（2000元），基本配置在高端机上原齐甚至领先。

**真材实料、定价厚道**

在这个产品空间以及利润空间下，其他厂商不太好进入。因此，小米通过“舍”弃高利润从而“得”到存活机会，这正是小米盈利模式的精髓之所在。雷军表示：我们始终坚信，相比追求一次性硬件销售利润，追求产品体验更有前途；相比霸道黑屏加价，真材实料、定价厚道终究更得人心。

并购战略

小米公司的运营模式



## (2) Unrelated Diversification

- 非相关多元化：组织的活动超出了其现有的 value system(价值体系) 和 industry(产业)
  - GE的业务多种多样，如灯泡、家用电器、喷气发动机、金融服务等

## 1) Some Reasons and Problems for Unrelated Diversification

- Reasons
  - 分散风险，不把所有鸡蛋都放在同一个篮子里
  - 淡出没有前景的现有业务，非相关多元化可能是唯一的“逃离”方式
  - 充分利用闲置资源和能力
    - 如农民将空闲的田地改成露营地
    - 如富余的资金
  - 消除产业的周期性影响
  - 当权人物的个人价值观或目标
- Problems
  - No economies of scope
  - Cost of headquarters

## 2) 对非相关多元化的非相关性的进一步考虑

- 价值体系或产业上是非相关的，组织能力上是相关的
  - 组织利用现有能力进入新的市场和新的产品领域
- 价值体系或产业上是非相关的，组织能力上也是非相关的
  - 组织在新的市场中发展新的能力

## (思考)

- 联想进入手机产业
  - 2002年联想集团董事长杨元庆宣布联想移动通信科技有限公司正式成立，并定下了“三年主流、五年一流”，最终成为世界性品牌的目标。
  - 杨元庆认为，通过借助PC业务在全球范围内打造的业务模式和竞争力，联想的手机业务完全有希望在未来的全球市场大放光彩。
  - 自2005年4月1日起至2006年3月31日止，联想移动手机销售604万台，实现赢利2.82亿港币。市场份额排名稳固于整体第四名。
  - 联想手机的崛起，预示着中国手机市场格局正在从国际巨头“三国鼎立”（诺基亚、摩托罗拉、三星）转变为中外品牌“四强争霸”。

- 联想移动公司总经理刘志军认为：“联想手机2005财年市场份额的高速增长主要得益于长期的自主研发积累、05财年‘SPEED’(加速领跑)战略的成功以及对中国市场的专注。而在成功背后，联想移动团队出色的学习和创新能力，以及全体员工艰苦创业的精神、坚忍不拔的毅力和超常的付出也是关键因素。”

- 联想在当时手机成功的原因是什么？
  - 媒体认为，联想拥有的知名品牌、强大的技术后盾以及成熟的渠道，是其做手机的最大资本。
- 联想从PC业务扩展到手机业务是相关多元化还是非相关多元化？

## (注意)

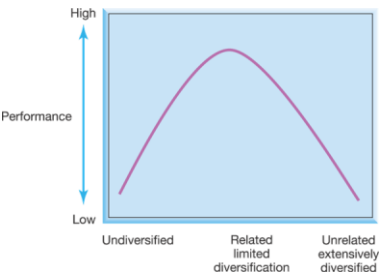
- 相关多元化和非相关多元化不是绝对对立的，有程度上的区别（海尔）
  - 专业化
  - 很强相关的多元化
  - 强相关的多元化
  - 相关多元化
  - 一般相关的多元化
  - 不太相关的多元化
  - 非相关多元化

■ 海尔的多元化

海尔自 1984 年到 1991 年的 7 年间，坚持专业化生产，只生产电冰箱一种产品；通过对电冰箱的专注经营，海尔在管理、品牌、服务及企业文化等方面形成了自己的核心能力。以这些能力为基础，首先选择相关多元化之路，从高相关，到中相关，再到低相关发展。1992 年，海尔进入与主业电冰箱高度相关的电冰柜和空调行业；1995 年海尔再进入与电冰箱存在较高的相关性的洗衣机行业；1997 年海尔开始涉足彩电等黑色家电行业及家居设备行业，这些行业仍与海尔的四大主业电冰箱、洗衣机、空调、冰柜存在中度的相关性。这一系列多元化经营的成功，使海尔决定是更大规模的多元发展计划，因而从 95 年进入药业领域开始，海尔大跨度地进行非相关多元化，陆续进入了保健品、餐饮、电脑、手机、软件、物流、金融等十多个领域。

(3) Diversity and Performance

■ 目前关于多元化与组织业绩之间关系的各种调查研究尚不能做出任何定论，一般而言有如下结果。



■ 多元化是“馅饼”还是“陷阱”？

- 多元化是一把“双刃剑”，不能简单说是“馅饼”还是“陷阱”。**要选择一个恰当的时机和合适的产业，不仅要靠经理人的管理水平，还要靠企业内部有效控制和协调机制。**
- “**适合我的就是最好的**”

(多元化总结)

- 主要在现有业务的基础上考虑潜在可进入业务
- 对业务关系的考虑：产品、市场、能力等方面的相关性
- 业务组合和多元化问题可综合考虑

市场增长率	高	明星	问号
低	金牛	瘦狗	
波士顿矩阵	高	低	
	相对市场占有率		

产业吸引力	高	A	B	D
中	C	E	G	
低	F	H	I	
产业-业务矩阵	高	中	低	
	业务竞争能力			

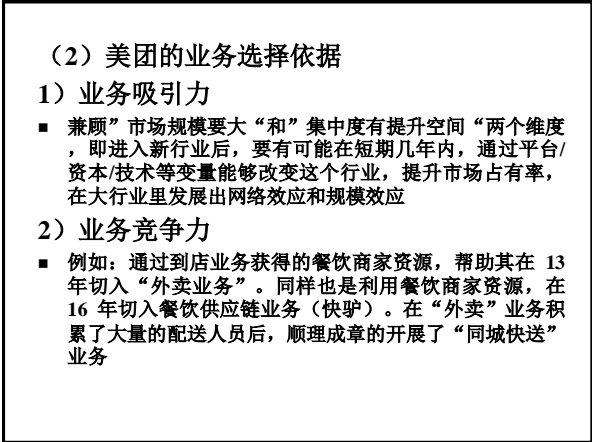
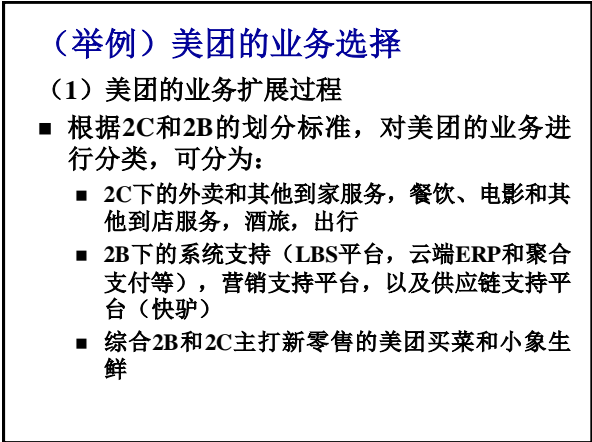
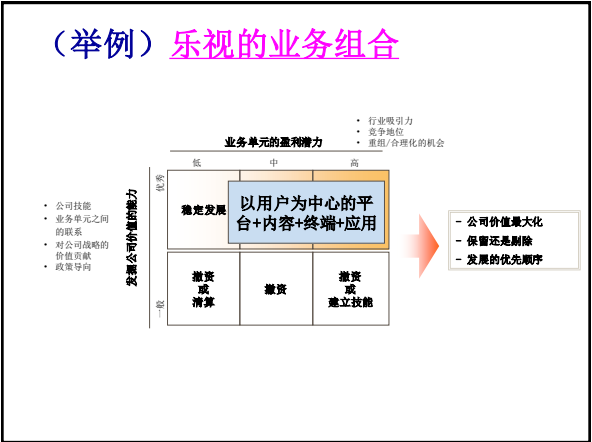
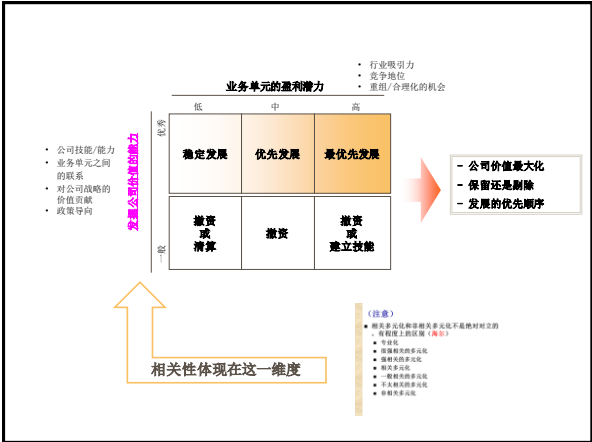
(思考)

- 使用多元化的条件是什么？
  - 从业务自身看
    - 能够抓住业务外部环境中的机会，回避威胁
    - 能够发挥业务自身的优势，克服劣势
  - 从多元化的自身特点看
    - 多元化的优势能得到充分发挥
    - 多元化的劣势不太可能出现，或出现了能很好应对

(咨询层次资料) 业务评估方法

评估业务主要考虑以下方面的因素...





■ 业务与战略定位的匹配性和协同性（发掘公司价值的的能力）----举例1

■ 业务的选择要符合企业核心能力战略规划

	现有市场	新的市场
新的核心能力	10年后领先 (1) 形成哪些核心能力? (2) 占领哪些现有市场? (3) 为了扩大现有市场, 还需要发展哪些核心能力? (4) 怎样提升这些能力?	抓住未来的诱人商机 (1) 未来市场前景与机会是什么? (2) 为了参与未来的市场竞争, 需要发展哪些核心能力? (3) 发展这些能力的措施是什么
现有的核心能力	填补现有市场空白 (1) 企业现有核心能力是什么? (2) 企业的现有市场机会是什么? (3) 如何利用现有能力达到提高企业市场竞争地位的目的?	占领新市场空白 (1) 这种市场空白是什么? (2) 企业现有核心能力能占领哪些空白? (3) 通过调整、重组现有能力, 能够拓展哪些新产品、新服务?

■ 业务与战略定位的匹配性和协同性（发掘公司价值的的能力）----举例2

- 业务选择要符合特定的商业模式
- 商业模式种类补充如下

（（商业模式种类））--可以用商业模式画布详细描述

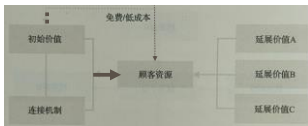
■ 价值链型商业模式

- 通过价值链运动，为目标顾客提供价值，在此基础上获取收益
- 针对制造型企业的各种生产模式，如大规模制造分销、规模化定制、个性化定制、长尾模式（范围经济）等都受价值链型商业模式指导



■ 用户资源型商业模式

- 通过一种产品或服务提供价值，积累用户资源，在此基础上延伸产品服务种类，从而获取多元收益
- 如腾讯的微信服务业务
- 如小米的手机低价，通过互联网服务盈利
- 是价值链型的组合

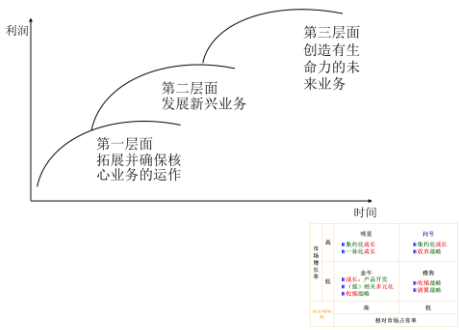


■ 平台型商业模式

- 通过服务平台向多类顾客群提供服务
- 如高速公路、机场、购物中心、淘宝
- 也是价值链型的组合
- 顾客群种类越多，平台模式就会越接近于生态模式



（何时创造价值---多元化时机的选择）



## 案例：海尔集团的发展战略

利润

时间

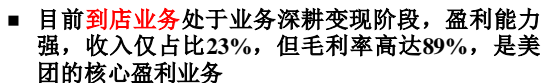
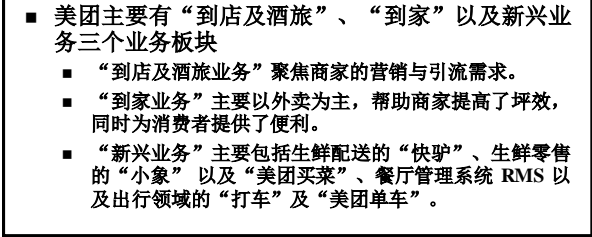
第一层面  
电冰箱、强大品牌、市场占有率高、利润良好

第二层面  
家电多元化  
空调、洗衣机、信息家电（电视机、手机等）

第三层面  
• 生物制药技术  
• 成立软件公司  
• 投资9000万购得80%青岛第三制药厂的所有权

## （举例）美团的业务选择时机

- 根据2C和2B的划分标准，对美团的业务进行分类，可分为：
  - 2C下的外卖和其他到家服务，餐饮、电影和其他到店服务，酒旅，出行
  - 2B下的系统支持（LBS平台，云端ERP和聚合支付等），营销支持平台，以及供应链支持平台（快驴）
  - 综合2B和2C主打新零售的美团买菜和小象生鲜



经营利润

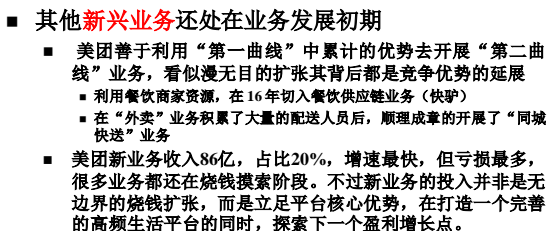
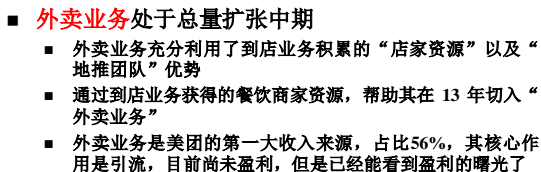
到店业务

外卖业务

新业务

时间

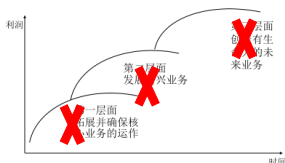
- 其他**新兴业务**还处在业务发展初期
  - 美团善于利用“第一曲线”中累计的优势去开展“第二曲线”业务，看似漫无目的扩张其背后都是竞争优势的延展
    - 利用餐饮商家资源，在16年切入餐饮供应链业务（快驴）
    - 在“外卖”业务积累了大量的配送人员后，顺理成章的开展了“同城快送”业务
  - 美团新业务收入86亿，占比20%，增速最快，但亏损最多，很多业务都还在烧钱摸索阶段。不过新业务的投入并非是无边界的烧钱扩张，而是立足平台核心优势，在打造一个完善的高频生活平台的同时，探索下一个盈利增长点。





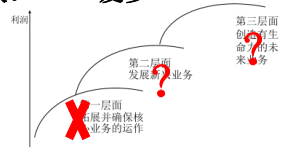
### (1) 把握不当：第1种

- 第一层面的业务业绩欠佳，面临衰亡。没有新业务来挽回败局。三个层面无一健全。这是最糟糕的情况。



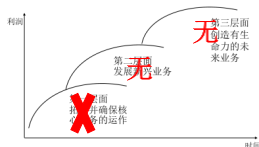
### (2) 把握不当：第2种

- 第一层面的核心业务业绩欠佳，或受到竞争者威胁，直接面临死亡时，经理们都把目光投向第二层面及第三层面，因而分散了公司的财务能力及管理能力，但第二、三层面是需要大量资金支持的，而第一层面的获利能力又很差，因而不能支持第二、三层面的发展而失败。——爱多



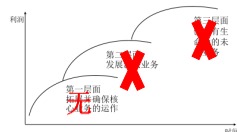
### (3) 把握不当：第3种

- 公司把眼光仅局限在当前的核心业务上，但当第一层面的业务已趋成熟，而又没有新的第二、三层面的业务来取代它时，则该公司不久就会被淘汰出局，危机就在身边。——希捷



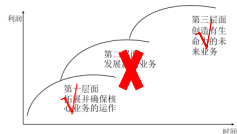
### (4) 把握不当：第4种

- 有的公司吹嘘它有大有前途的第二、三层面的项目，但公司却没有获得利润的第一层面业务，这在新公司中最为常见，公司的经营要在几年以后才能见到利润或建立市场价值。——许多一般性的网络公司



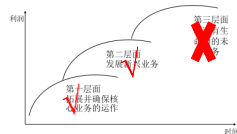
### (5) 把握不当：第5种

- 当公司拥有强大的第一层面业务，也有第三层面具有令人鼓舞的项目，但是没有人把这些待上的项目变成公司的实际业务，因为公司没有第二层面的业务。这些公司往往被第三层面备选项目大有前途所哄骗，产生虚假的安全感，有时甚至自欺欺人，于是市场预期值会升高，随着市场预期值和公司真正价值之间差距的扩大，公司价值会严重贬值。——谭木匠拍电视剧涉足娱乐业教训深刻



### (6) 把握不当：第6种

- 公司在第一层面有较好的收入，在第二层面也有很有希望的业务，这为公司今后几年的发展打下了很好的基础，但如果公司在第三层面不能提出新的待开发的项目，则第二层面的业务也会枯竭，企业在增长几年之后就陷入停滞。





7.3 公司的业务组合



- 业务组合分析
  - 前提：把各业务视为分离的、各自独立的业务
  - 考虑的问题：为提高公司总体业绩，公司应该拥有哪些业务？
  - 常用的分析工具
    - 波士顿矩阵
    - 产业吸引力—业务竞争能力矩阵
    - 等

- 业务组合分析工具或多或少关注以下三个方面中的一个
  - Portfolio balance
  - Attractiveness of business units
    - Profitability
    - Growth rates
  - Portfolio ‘fit’
    - Synergies between business units
    - Synergies with corporate parent

(思考)

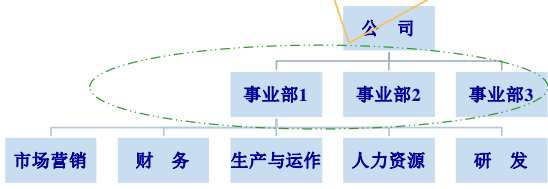
- 从单业务角度，怎么考虑各个业务的竞争战略？
- 从多业务角度，怎么考虑各个业务的发展战略？
- 宝洁公司 (Procter & Gamble)，产品包括洗发、护发、护肤用品、化妆品、婴儿护理产品、医药、食品、饮料、织物、家居护理及个人清洁用品。
- 第一、沙宣。该品牌有着很高的市场渗透率和占有率，强势品牌特征非常明显，占绝对优势、拥有了稳定的顾客群。
- 第二、飘柔、海飞丝。上述两个品牌产品低销量增长率，相对市场占有率高，已进入成熟期。
- 第三、伊卡璐。伊卡璐是宝洁为击败联合利华、德国汉高、日本花王，花费巨资从百时美施贵宝公司购买的品种，主要定位于染发，此举为了构筑一条完整的美发护发染发的产品线。它“出生”的较其它洗发产品晚，市场占有率低，产生的现金流不多。但是公司对它的发展抱有很大希望。
- 第四、润妍。该品牌销售增长率低，相对市场占有率也偏低。

(1) 波士顿矩阵

- 波士顿矩阵由波士顿咨询集团公司 (Boston Consulting Group, BCG)于1970年提出
- 也称为市场增长率-市场占有率矩阵
- 或市场增长-市场份额矩阵

1) 波士顿矩阵原理

- 业务组合 (Business Portfolio)：公司事业部的组成结构
  - 业务组合该如何确定？在业务之间如何分配资源？
  - 业务组合中的每一业务应采取什么样的战略？
- 波士顿公司主张：决定业务组合及其中每一个业务采用什么战略的两个基本参数是
  - 业务的市场增长率
  - 业务在产业中的相对竞争地位

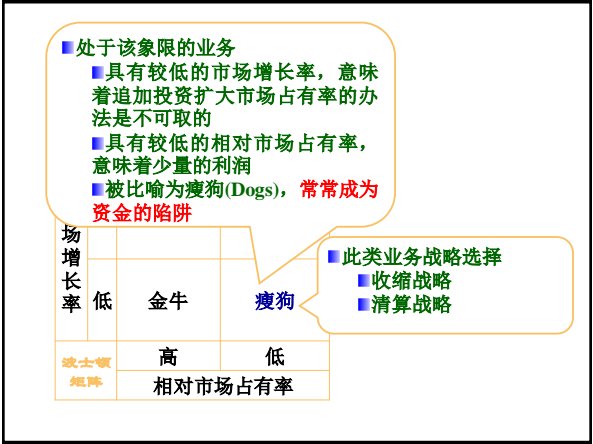
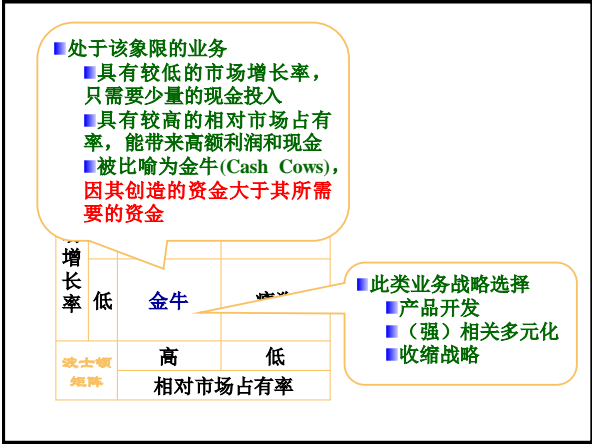
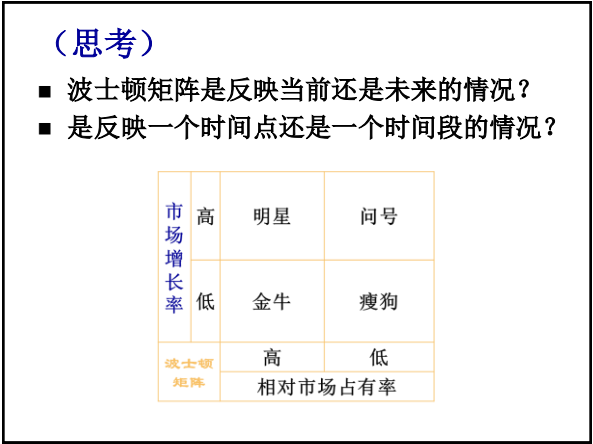
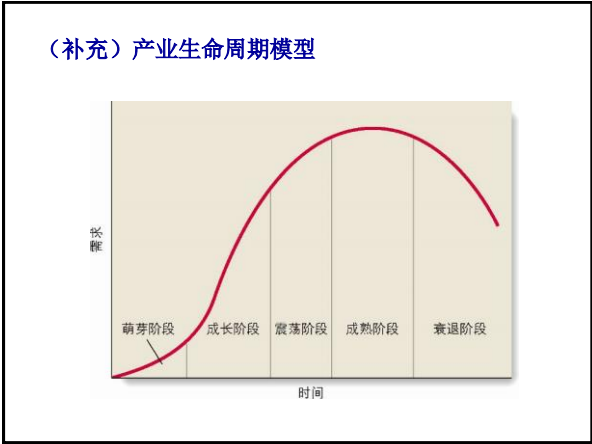
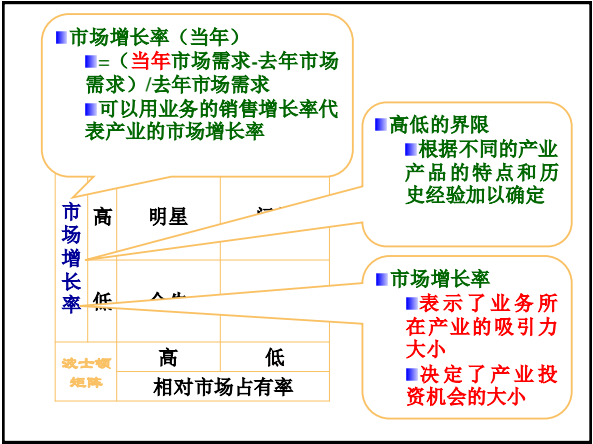
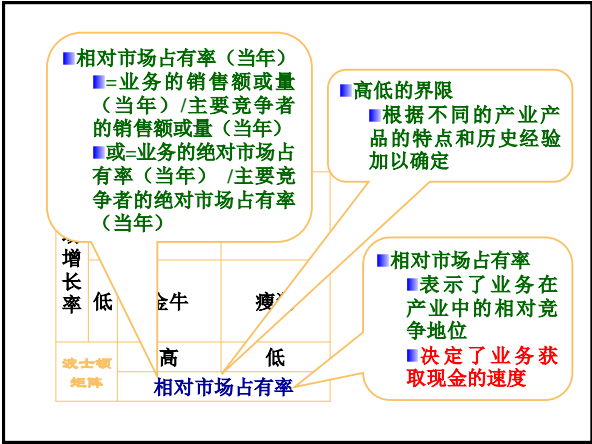


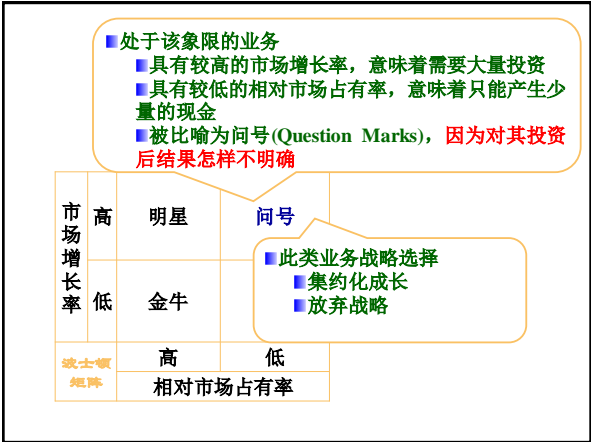
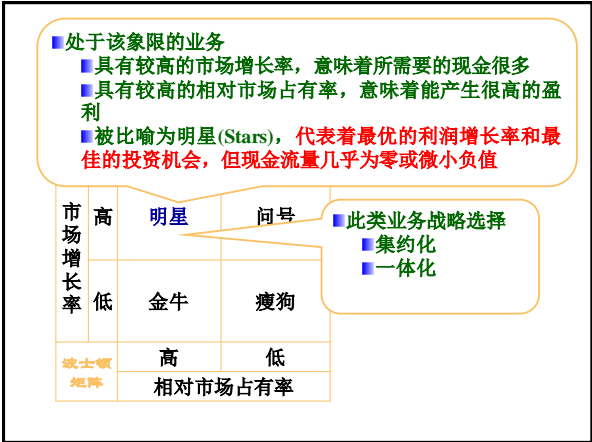
波士顿矩阵构成

■ 波士顿矩阵根据业务的相对市场占有率和市场增长率将业务分为四类，每类业务有其自己的特点，这些特点决定了每类业务应该采取的战略

市场增长率	高	明星	问号
	低	金牛	瘦狗
波士顿矩阵		高	低
		相对市场占有率	

■ 企业的业务组合中的每一个业务都可定位于波士顿矩阵四个象限中的某一个，企业可以据此管理其业务组合





(思考)

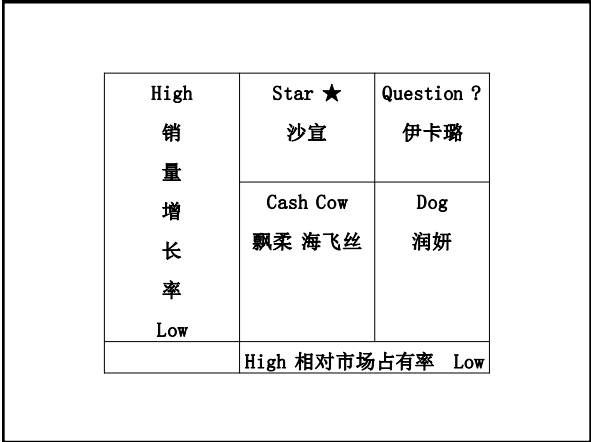
■宝洁公司（Procter & Gamble），简称P&G，是一家美国消费日用品生产商，也是目前全球最大的日用品公司之一。其产品包括洗发、护发、护肤用品、化妆品、婴儿护理产品、医药、食品、饮料、织物、家居护理及个人清洁用品。

■第一、\*\*\*产品--沙宣。我们把沙宣定为\*\*\*产品是因为该品牌有着很高的市场渗透率和占有率，强势品牌特征非常明显，占绝对优势。而且拥有了稳定的顾客群，这类产品可能成为企业的\*\*\*产品，因而需要加大投资以支持其迅速发展。

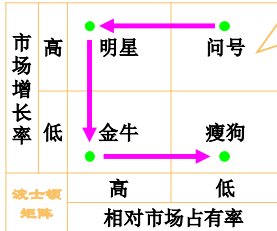
■第二、\*\*\*产品--飘柔、海飞丝。上述两个产品低销量增长率，相对市场占有率高，已进入成熟期。可以为企业提供资金，因而成为企业回收资金、支持其他产品尤其\*\*\*产品投资的后盾。

■第三、\*\*\*产品--伊卡璐。伊卡璐是宝洁为击败联合利华、德国汉高、日本花王，花费巨资从百事美施贵宝公司购买的品种，主要定位于染发，此举为了构筑一条完整的美发护发染发的产品线。把它定位\*\*\*产品，主要是它“出生”的较其他洗发产品晚，市场占有率低，产生的现金流不多。但是公司对它的发展抱有很大希望。

■第四、\*\*\*产品--润妍。该品牌销售增长率低，相对市场占有率也偏低，采用撤退战略，首先应减少批量，逐渐撤退，对那些销售增长率和市场占有率均极低的产品应立即淘汰。其次是将剩余资源向其它产品转移。



业务位置在波士顿矩阵中的动态变化

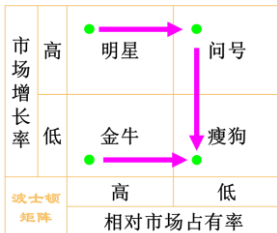


- 业务位置成功的动态变化
- 从问号转向明星，然后成为金牛，最终成为瘦狗，走向生命周期的终点
- 方向战略：成长、稳定、收缩

- 业务位置失败的动态变化
- 由于投资不足，问号转变为瘦狗，未转变为明星
- 由于投资不足，明星转变为问号，进而转变为瘦狗
- 由于维护不当，金牛过早地转变为瘦狗

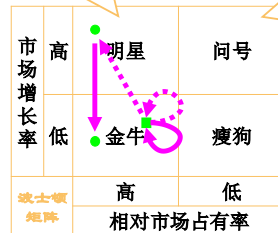
(思考)

- 失败的变化是否可以反向？



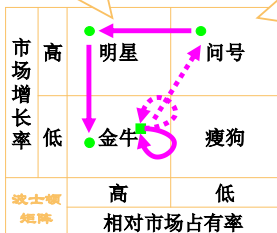
业务组合在波士顿矩阵中的动态变化

- 实线为业务位置转换
- 虚线为资金投向



- 业务组合成功的动态变化
- 将金牛产生的现金（除去维护原有业务所需部分）投资到明星上，促使明星向金牛转变，但原有金牛不变

- 实线为业务位置转换
- 虚线为资金投向

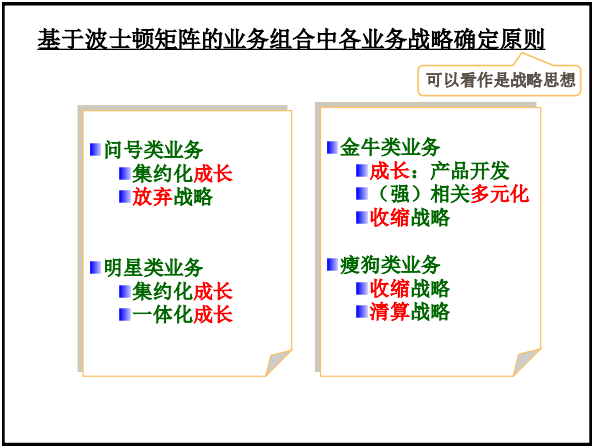
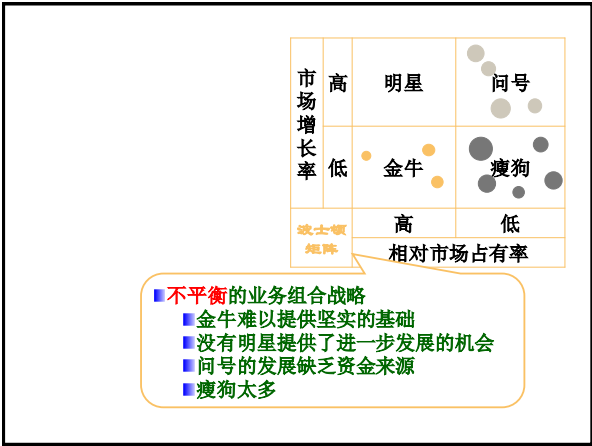
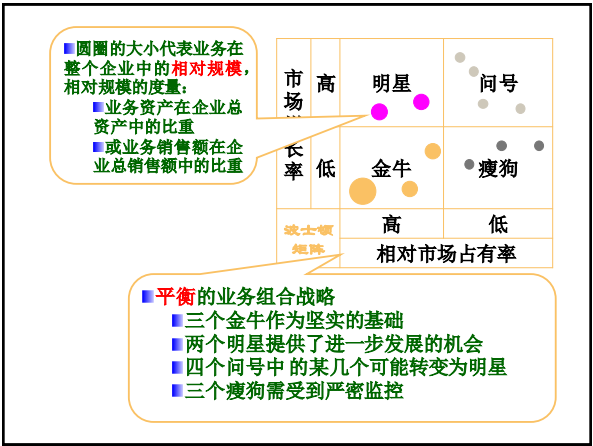
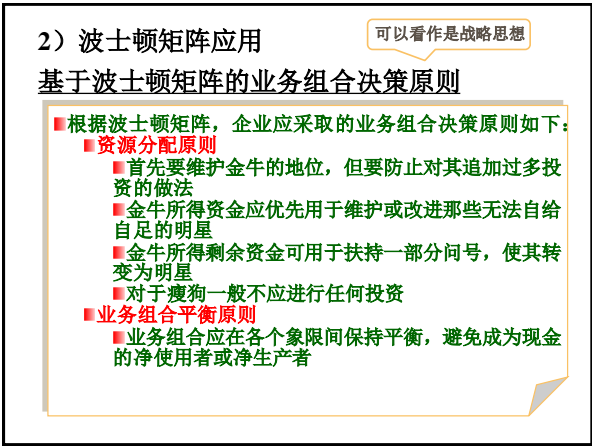
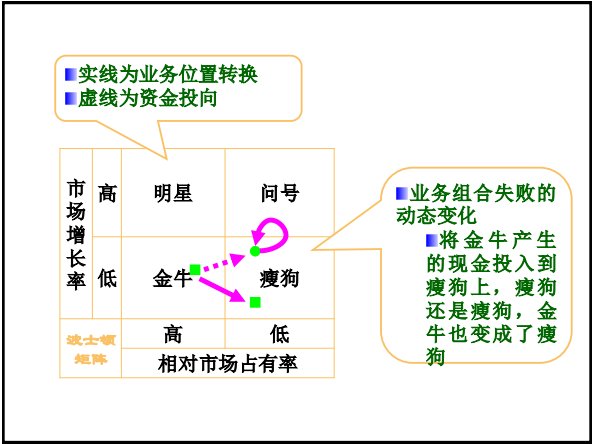
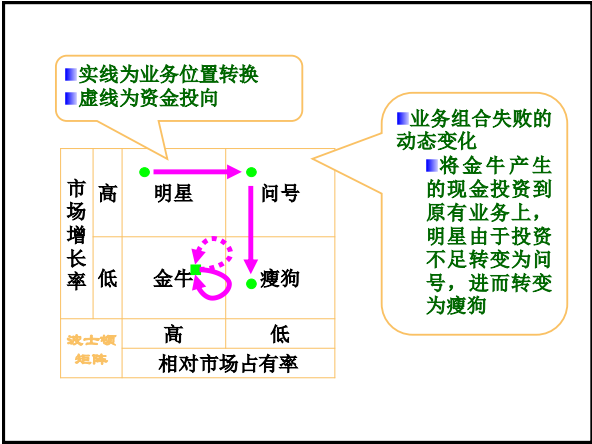


- 业务组合成功的动态变化
- 将金牛产生的现金（除去维护原有业务所需部分）投资到问号上，促使问号向明星和金牛转变，但原有金牛不变

- 实线为业务位置转换
- 虚线为资金投向



- 业务组合失败的动态变化
- 将金牛产生的现金重新投入到原有业务上，问号由于投资不足变成瘦狗

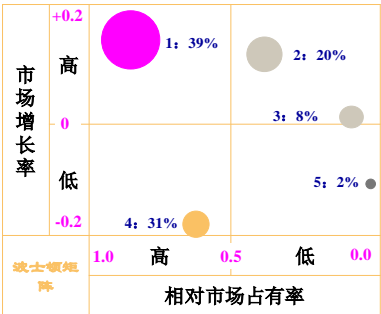


应用步骤

- 将企业分成不同的业务（经营单位）
- 确定业务在整个企业中的相对规模
- 确定每一业务的市场增长率
- 确定每一业务的相对市场占有率
- 在波士顿矩阵上为每个业务定位
- 依据业务定位进行业务组合决策（判断业务组合是否合理，确定每个业务的策略）

■ （示例）某公司的业务组合包括五个业务，**去年**该公司五个业务的有关数据如下表。请将该公司的业务组合在波士顿矩阵中定位，并做适当分析。

业务	业务销售额（\$）	销售额占总额百分比	盈利（\$）	盈利占总额百分比	相对市场占有率	市场增长率
1	60000	0.37	10000	0.39	0.8	0.15
2	40000	0.24	5000	0.2	0.4	0.1
3	40000	0.24	2000	0.08	0.1	0.01
4	20000	0.12	8000	0.31	0.6	-0.2
5	5000	0.03	500	0.02	0.05	-0.1
总计	165000	1	25500	1		



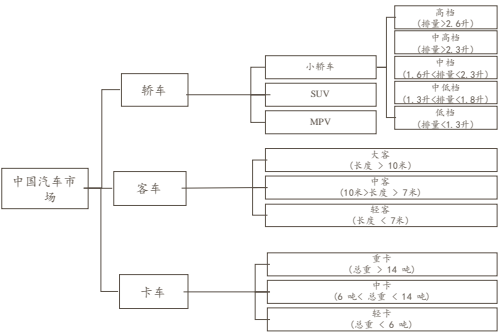
- 圆圈大小表示业务在整个公司中的相对规模
- 用业务销售额或盈利占总额百分比计算

■ 分析

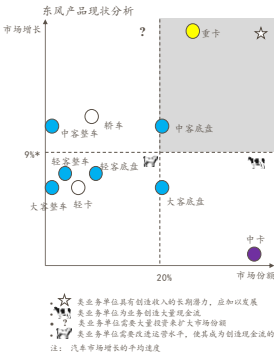
- 业务4处于金牛位置，规模小，但盈利相对多，可为明星或问号提供资金支持，但业务在萎缩，需要尽快发展新的金牛业务
- 业务1处于明星位置，规模大，但盈利相对也多，似乎自己可以供应资金需求，并具有转变为金牛的趋势
- 业务2和3处于问号位置，规模中等，盈利相对较少，但相比较来看，业务2比业务3更具有盈利性且市场增长率也相对较高，具有转变为明星的趋势，似乎应该获得来自业务4的资金的支持
- 业务5处于瘦狗位置，规模不大，盈利也不多，且业务在萎缩

（咨询层次资料）

■ （案例）东风汽车公司的业务组合分析



在产品组合上应集中资源，大力培养明星产品，在竞争的细分市场占有不少于20%的市场份额和不低于前3名的领导地位



- 东风目前的产品组合状况
- 东风所在的所有细分市场中，仅有重卡属于高增长、高市场份额的明星产品
  - 中卡业务的市场增长率低，东风的竞争能力弱，应当为东风创造大量的现金流，但目前中卡的盈利状况不尽如人意
  - 东风对客车业务的资源投入分散，轻卡的产能利用率低，必须分别采取整合资源、改造营运的方式，使其成为东风创造现金流的产品
- 东风应集中和整合资源，大力培养明星产品，争取在主要细分市场占领领导地位

3) 波士顿矩阵的局限性

- 假设企业不得不进行内部自我融资，如果资本市场有效，假设不具有合理性
- 仅以市场增长率和相对市场占有率来决定业务的地位及其战略未免过于简单化
- 不能精确地为业务定位
  - 不能准确地确定市场增长率或相对市场占有率是高或低
  - 将业务分为问号、明星、金牛和瘦狗未免过于简单，很多位于波士顿矩阵中部的业务不易被明确地归类

- 波士顿矩阵没有反映时间，只是企业业务组合在某一时刻的快照，不能反映业务及其所在产业在一定时期的变化
- 没有考虑退出市场造成的后果
  - 轻易去掉瘦狗，可能将该业务拱手送给了更强大的竞争对手，使其更强
  - 瘦狗尽管利润很低，但可能获得有价值的经验，有助于明星或金牛降低成本

■ 在使用这种方法时要尽量占有更多资料，审慎分析，避免因方法的缺陷造成决策的失误。

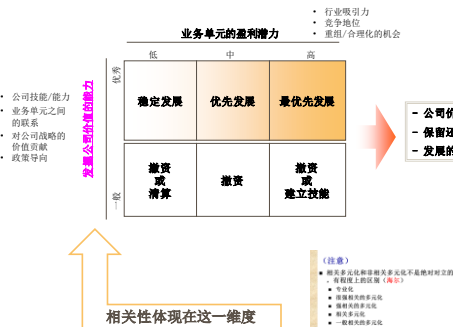
(波士顿矩阵总结)

- 潜在可进入的业务可归入问号或瘦狗
- 主要是对现有业务组合的考虑，实际上也考虑了业务多元化的问题
- 对业务关系的考虑：主要是财务角度

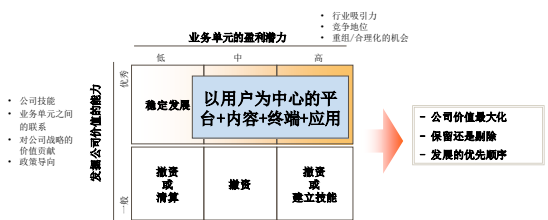
市场增长率	高	明星	问号
	低	金牛	瘦狗
波士顿矩阵	高 低		相对市场占有率

(咨询层次资料) 业务评估方法

评估业务主要考虑以下方面的因素...



乐视的业务组合



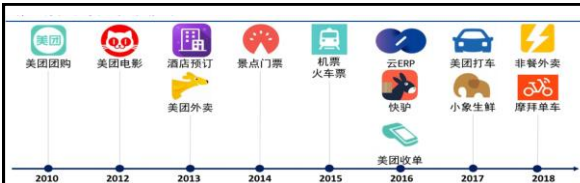


- 业务与战略定位的匹配性和协同性（发掘公司价值的的能力）----举例3
  - 业务选择可符合波士顿矩阵：从财务角度考虑业务组合关系

市场增长率	高	明星	问号
	低	金牛	瘦狗
波士顿矩阵		高	低
		相对市场占有率	

### （基于波士顿矩阵的美团的多业务协同）

- 根据2C和2B的划分标准，对美团的业务进行分类，可分为：
  - 2C下的外卖和其他到家服务，餐饮、电影和其他到店服务，酒旅，出行
  - 2B下的系统支持（LBS平台，云端ERP和聚合支付等），营销支持平台，以及供应链支持平台（快驴）
  - 综合2B和2C主打新零售的美团买菜和小象生鲜



- 美团点评主要有“到店及酒旅”、“到家”以及新兴业务三个业务板块
  - “到店及酒旅业务”聚焦商家的营销与引流需求。
  - “到家业务”主要以外卖为主，帮助商家提高了坪效，同时为消费者提供了便利。
  - “新兴业务”主要包括生鲜配送的“快驴”、生鲜零售的“小象”以及“美团买菜”、餐厅管理系统 RMS 以及出行领域的“打车”及“美团单车”。



- 美团的**金牛业务**都保持了较高的业务增长率，从2019的年报也可看出这类业务为公司收入增长所作出的贡献。业务战略：
  - 针对以美团点评平台为基础的到店业务，美团可以在原本的以抽佣为主的商业模式上进一步加强广告营销，强化流量变现能力。（商业模式创新）
  - 对于酒旅类业务，美团可以继续深耕长尾市场的需求（市场渗透、市场开发）
  - 挖掘酒旅和餐饮上的联系，加强流量聚合能力（多元化业务协同）

- 美团的**明星业务**是其外卖业务。因为外卖业务的商业模式，美团需要持续投入大量的现金进行补贴，但同时外卖业务也为美团带来了较高的利润。业务战略：
  - 美团需要通过持续提升用户体验，把握高忠诚度的用户需求，提升产品的竞争壁垒（产品/服务开发）
  - 同时通过在B端的布局获得更有效的数据，形成更好的商家推荐算法（产品/服务开发）



- 美团在B端布局的几大业务以及新零售业务都属于其**问题型业务**。业务战略：
  - 这类业务具有良好的发展前景，同时美团具备大量的商家资源，这是其发展问题业务的优势。在未来不短的一段时间内，美团还需要在这类业务上投入一定量的现金，且由于大量的竞争者也在争抢这一片市场，美团无法在短时间内取得较大的市场份额，竞争地位较低。（集约化成长）
  - 这类业务如果能得到较好的发展，一方面将为美团带来新的业务增长，另一方面将反过来为美团已有的C端业务提供价值。（相关多元化的业务协同）



- 美团的**瘦狗业务**是其出行业务。其收购的摩拜在2018年为公司带来了巨大的亏损，且美团出行发展非常缓慢。业务战略：
  - 该业务的布局具有战略性的意义，是其LBS服务的重要一环，因此美团公司不能砍掉该业务模块，而是应该调整业务战略。（相关多元化的业务协同）
  - 现在公司已经将摩拜单车转为了美团单车，未来美团单车和美团打车都可以和外卖业务进行进一步的联合，形成业务闭环。（相关多元化的业务协同）



- 基于波士顿矩阵分析，美团需要在维持明星业务和金牛业务的基础上，进一步试验并发展问题业务，并调整瘦狗业务
- 美团通过积极提供更丰富的本地生活服务内容，提升平台用户的活跃度，提高用户粘性和使用时长，努力打造出一个包含“吃喝玩乐”各个生活层面的生活服务O2O超级入口，这是美团的阶段性成功。
- 从中长期看，美团将大概率持续切入餐饮之外的其他垂直生活服务品类（如健身、招聘、家政、医疗美容等），并纵向拓展供应链2B业务和云计算等基础设施建设，向**赋能型生态企业**进化。
  - 将相关多元化上升到生态战略
  - 将横向一体化和纵向一体化上升到生态战略

- 业务与战略定位的匹配性和协同性（发掘公司价值的的能力）----举例4
- 业务选择可符合企业优势全景图
  - 从波士顿矩阵到企业优势全景图
  - 从“财务生态”（从财务角度考虑业务组合关系）到“全方位生态”（生态战略、生态优势）



■ 企业优势全景图补充如下

## （（企业优势全景图））——理论创新层次

- （1）经典战略框架下的利润来源
- ①经典战略框架认为企业利润率主要由两个部分决定
  - 一是行业结构。波特的“五力模型”对产业结构进行了系统描述，五力的合力最终决定行业的平均利润率。



- 第二个决定因素是企业拥有和控制的资源，这可以帮助企业保持成本领先或差异化的竞争优势，获得好的定位。
- 如果企业拥有的资源是有价值、稀缺、不可模仿和难以替代的，就构成了核心竞争力。它决定了企业是否能持续获得高于行业平均的超额利润。



②经典战略框架背后的两个重要假定

- 其一，是“零和博弈”。因为核心资源非常稀缺、非此即彼，企业必须你争我夺。这体现在与竞争对手的关系上，是短兵相接、互不相让；体现在与上下游合作伙伴的关系上，是提高谈判力量，争抢利润池中更大的份额。
- 其二，核心竞争力非常强调对内部资源的占有和控制。核心竞争力是内生的。也就是说，竞争优势来源于企业价值链活动上所拥有的资源。

③两个假定带来两个局限

- 第一是核心竞争力的单一性。对于任何一个企业而言，资源永远是有限的，不可能面面俱到，因此无法在价值链的方方面面都形成可持续的竞争优势。事实上，能够真正培养起一个核心竞争力的企业已经相当优秀了，能有多个核心竞争力的企业几乎不存在。
- 另一个局限是：核心竞争力往往会变成核心刚性。核心竞争力需要结构、流程、文化等系统性组织体系的支撑。核心竞争力越强，组织流程、文化和人等方面系统性的耦合也越强，从而形成组织的路径依赖。
  - 柯达公司就是受制于核心刚性的经典案例。柯达公司首先发明了数码相机，但是由于数码技术的普及会损害其核心业务胶卷的销量，柯达对于数码技术的推进一直踌躇不前，最终反受其害，错过了数码时代的新机会。

- 在大工业时代的背景下，产业结构在相当长的时间内可以保持稳定，消费者对产品诉求也相对简单、单一。因此，核心竞争力的刚性和单一性局限表现得不突出。企业在固定的价值链环节上发展核心竞争力是获取竞争优势最通用、稳妥的方法。这也是经典战略框架在相当长时间内得以经久不衰的原因。

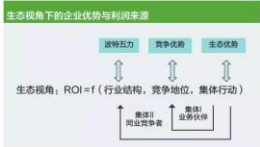
(2) 生态视角下的利润来源

①企业面临的新竞争环境

- 一方面，整合性的需求提高：消费者不再满足于单一的产品功能，而是希望通过简单、极致的交互，从极小的接触点上获得一揽子的个性化解决方案。
- 另一方面，行业跨界增加了竞争的不确定性。移动互联网诞生后，行业环境进一步变得复杂和模糊。对于身处其间的企业来说，竞争对手和合作伙伴可能来自意想不到的跨界领域，它们必须时刻准备进入陌生领域、应对跨界异业者的挑战。
- 在今天，核心竞争力的刚性和单一性问题成为了主要矛盾。产业的融合和动荡不允许企业固步自封，消费者的需求升级也迫使企业必须保持开放、灵活。显然，经典理论的适用条件发生了变化，我们必须重新思考新背景下企业竞争优势的来源

②生态视角下企业利润率的新来源——生态优势

- “生态”指具有异质性的企业在相互依赖和互惠的基础上形成共生、互生和再生的价值循环系统
- 生态优势
  - 企业的优势不仅仅来源于内部价值链活动的优化和资源能力的积累，还来源于对外部资源的有效利用，也就是企业组合商业生态圈元素，协调、优化生态圈内伙伴关系的能力。
  - 与内生的竞争优势相反，生态优势强调的是“外部关系”，不仅仅关注自身的价值链，还要重新定义和优化价值网上的活动，管理好不拥有的资源



③生态优势背后的两个重要假定

- 生态优势背后的假定不再是零和博弈、你输我赢了。它强调共赢——把饼做大，形成共生、互生和再生的利益共同体。生态优势不追求“为我所有”，而是“为我所用”，有效地与外部资源发生连接。
  - 腾讯并不拥有微信平台上公众大号的的所有权，但是公众号文章的阅读量会推动微信平台的繁荣
  - 亚马逊Kindle不做内容出版业务，但是优秀出版商的电子书籍下载量会惠及Kindle产品的号召力。一方的繁荣并不是以另一方的萧条为代价，而是你中有我、互惠互利

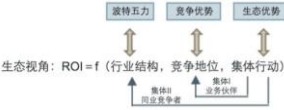
- 在经典战略框架下，企业通过占有和控制有价值的、稀缺的、难以模仿和无法替代的资源，培养核心竞争力，从而持续地提供成本领先或具有差异化的产品。在生态视角下，企业则应不断地增加生态圈内伙伴的异质性、嵌入性和互惠性。
  - 异质性的对应了“共生”，使生态的功能更加丰富多元；嵌入性对应了“互生”，使生态伙伴之间彼此依赖、相互扶持；互惠性则对应了“再生”，是整个生态在个体与集体、当前与未来利益之间的平衡和放大。
  - 异质性、嵌入性和互惠性高的生态圈具有适应能力和放大效应——灵活地组合不同企业的核心竞争力、适应不断变化的环境，并形成协同和放大竞争优势。

④两个假定带来的好处

- 生态优势的两个假定（系统观）正好弥补了竞争优势的两大不足。
- 一是超额利润的来源不再是单一的了，企业可以受益于生态系统中其他成员的优势，以强大的生态作为自身的后盾和反哺。
- 二是超额利润的可持续性更强了。因为生态圈的结构更灵活，可以迅速地吸纳和组织新生的资源，使整个系统的优势不断迭代更新，更具有可持续性。

⑤生态优势是如何产生的

- 直接生态优势的产生
  - 通过生态圈伙伴的集体行动，可以直接创造生态优势，也就是不同主体之间的联合与渗透会比各自为战产生更大的价值，形成1+1>2的协同效应。
  - 额外的价值可以来源于企业与企业、企业用户之间的资源互补、相互学习、信任建立、相互锁定等。
  - 例如：单独的**地图定位服务**和**商户点评**给用户带来的价值有限，但是如果将商户点评与地图定位服务嵌为一体，就能够帮助用户在外出场景中迅速找到周边的优质商户，从而促进消费。地图定位服务商与商户点评平台都可以分享其中的价值增值。



■ 间接生态优势的产生

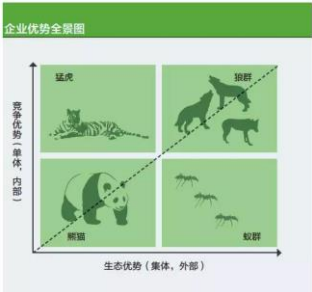
- 生态圈伙伴的集体行动也可以**优化行业结构**，以及**巩固竞争优势**。在图中，表现为集体行动通过两条线分别影响企业的竞争地位和产业结构。这里的集体行动发生在两个层面上。。
- 一个层面是与企业发生业务关系的伙伴（如上下游伙伴、互补品生产商、用户、相关机构等）构成的集体。通过与合作伙伴、消费者等建立良好的关系，企业可以吸收新的知识、增进对用户的理解，从而内化成为自身的核心资源，巩固竞争优势。
- 第二个层面是与企业有竞争关系的同业者所构成的集体。这一层面的集体行动往往可以改变行业结构；通过彼此联合，减少价格战、提高对上下游的议价能力、向政策制定者施加影响等，从而改善行业参与者的共同生存空间。
  - 如电动自行车的发展



⑥竞争优势与生态优势的比较

竞争优势 vs. 生态优势		
	竞争优势	生态优势
竞争的目的	零和博弈	共赢—共生、互生、再生
价值的创造	内生的	外生的
价值的获取	价值链活动	价值网活动
优势的来源	管理好所拥有的资源	管理好所拥有的资源
优势的评判标准	有价值、稀缺、难以模仿、无法替代	异质性、嵌入性、互惠性
优势的表现形式	持续地提供（1）成本领先或（2）差异化的产品	生态圈具有（1）适应能力或（2）放大效应
优势的数量	单一的	多个的
优势的可持续性	核心刚性	动态能力

⑦企业优势全景图



### ■ 熊猫

- 自然界的大熊猫对环境适应能力很差，只能在自然保护区才能延续种群的生存。
- 与此类似，熊猫型企业指的是那些自身核心资源较弱、也无法调动和充分利用商业生态圈内合作伙伴能力的企业，通常只能依靠低廉的劳动力成本、政策保护等因素模仿跟进，以求生存。
- 例如，我们国家的很多产业园区、孵化器内和享受垄断地位的企业就属于这种情况：它们的生存依赖较低的要素价格（有时候以牺牲环境为代价）、与相关方的特殊关系或政策保护下的垄断地位，并没有真正建立起竞争优势和生态优势



### ■ 猛虎

- 老虎凶猛异常，独来独往，是山林里的王者。但如果在开阔地带面对行动敏捷的群居猎物，单兵作战的老虎胜算寥寥无几
- 类比到企业，猛虎型企业指的是具有核心竞争力，能够在既定的轨道上不断创新、实现突破，但是不善于连接外部资源和伙伴、生态圈优化能力较弱的企业。
- 如果猛虎型企业所处的行业结构相对稳定、产业的发展轨迹主要由渐进式创新来推动，那么它们的竞争地位很难受到撼动。如果所在的产业在技术应用、消费需求等要素的影响下发生巨变，发展路径被非连续创新（discontinuous innovation）所推动时，猛虎型企业就会面临相当大的挑战
  - 索尼作为电子消费品领域的领先者，推出的电子书阅读器和MP3分别被亚马逊的Kindle和苹果的iPod打败，原因是电子消费品行业的价值不仅仅是技术，还在于与内容提供方的联合，从而提供一体化（同时包括硬件、平台和内容）的解决方案。亚马逊和苹果公司抓住了机会，与电子书/音乐内容提供商一起构建了生态圈。索尼公司尽管硬件设计与工艺一流、核心竞争力强大，但是因为不善于构建生态圈，不得不在竞争中甘拜下风



### ■ 蚁群

- 蚂蚁的特点是虽然身躯弱小，但是有极强的协同组织能力，因此作为一个群体，蚁群的力量不容小觑。
- 蚁群型企业也是如此：尽管作为个体，自身的核心竞争力不强，但是它们对产业变迁的趋势有灵敏的洞察力，对生态圈伙伴有强大的号召力，善于调动和利用外部资源为己所用。这样，凭借生态优势，蚁群企业很有可能在复杂、动态的环境下超越以核心竞争力见长的猛虎型企业。
  - 亚马逊在推出第一代电子书阅读器Kindle的时候，硬件的性能和设计都不算顶尖；小米手机发布时，也只是对一些现有模块整合和系统优化，并没有独一无二的核心资源。但是凭借对用户需求的理解和业内资源的组合，亚马逊和小米以生态圈取胜，产生了很大的影响
- 生态优势只是企业优势的一个方面，无法取代核心竞争力带来的竞争优势。长期来看，产业环境的变化是间歇性的，在相对稳定的阶段主要还是依靠核心竞争力。生态圈再完美，也不能放弃核心竞争力的培养，否则很可能是昙花一现



### ■ 狼群

- 狼的速度、耐力都很出众，难能可贵的是协作能力也极佳。
- 对应到企业，狼群型企业指的是同时具备竞争优势和生态优势的企业。
- 今天异常动荡、不确定、复杂、模糊的环境越来越要求企业具有“狼群”的特征
- 亚马逊正是因为具备生态优势，才能在索尼的竞争中取得胜利；也正是因为迅速培养了竞争优势，才能在之后与苹果公司等巨头企业的竞争中立于不败之地。



### ⑧基于企业优势全景图的战略思想及应用

- 既可以用在公司层，也可以用在业务层
- 企业优势的来源可能来自内部，也可能是外部，是竞争优势与生态优势的组合
- 当竞争激烈，但产业结构稳定、渐进发展时，基于核心竞争力的竞争优势更为重要；当产业结构发生非连续的变化、跨界融合成为主旋律时，基于集体行动的生态优势更为重要；当产业环境同时具有高强度竞争和结构性变化时，则竞争优势与生态优势缺一不可
- 在政策、技术等因素的推动下，适合熊猫的“珍稀动物保护区”（稳定的环境）将会越来越少

- 当企业处于左上角，具有“猛虎”的特征时，相对于缺乏核心竞争力的“熊猫”，能够更有效地构建生态圈
- 当企业处于右下角，具有“蚁群”的特征时，相对于缺乏生态优势的“熊猫”，也可以更充分地利用生态圈的力量发展竞争优势
- 竞争优势与生态优势是相辅相成的：竞争优势是维系生态优势的基础；生态优势是放大竞争优势的系统
- 无论是先发展竞争优势，再借助其力量撬动生态优势，还是先发展生态优势，再借助其资源建立竞争优势，都是殊途同归。但是路径的选择与产业环境息息相关；当竞争环境异常激烈时，竞争优势的紧迫性会比较高；当产业融合与跨界合作兴起时，生态优势的重要性会特别明显
- 聪明的企业应当时刻关注产业的变化动向，调整自身的优势组合。在这一过程中，如果善于利用竞争优势与生态优势相互促进的关系，形成良性循环，将让企业事半功倍

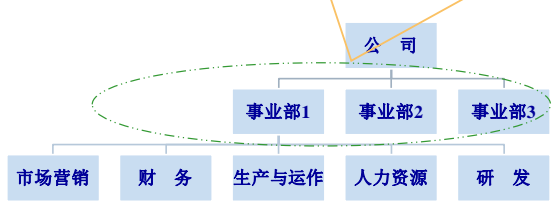


(2) 产业吸引力—业务竞争能力矩阵

- 为简便起见，后面简称为产业—业务矩阵
- 也称为
  - 通用电器公司的业务组合矩阵
  - Directional Policy Matrix
  - Market Attractiveness/SBU Strength Matrix
- 对该方法作出贡献的有
  - 美国通用电器公司
  - 麦肯锡咨询公司

1) 产业—业务矩阵原理

- 业务组合(Business Portfolio)：公司事业部的组成结构
- 业务组合该如何确定？在业务之间如何分配资源？
- 业务组合中的每一业务应采取什么样的战略？
- 产业—业务矩阵认为：决定业务组合及其中每一个业务采用什么战略的两个基本方面是
  - 产业吸引力
  - 业务竞争能力



产业—业务矩阵构成

■ 产业—业务矩阵根据产业吸引力和业务竞争能力将业务分为九类，每类业务有其自己的特点，这些特点决定了每类业务应该采取的战略

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	G
	低	F	H	I
		高	中	低
		业务竞争能力		

■ 企业的业务组合中的每一个业务都可定位于产业—业务矩阵的九个区域中的任一，企业可以据此管理其业务组合

(思考) 为什么童装产业有吸引力？

**童装业成为市场上最有吸引力的赚钱行业**

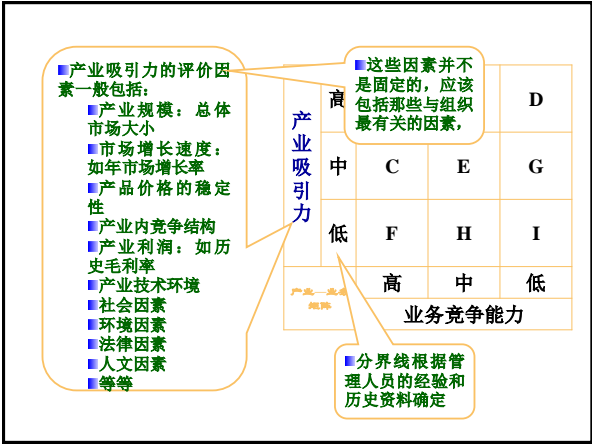
每个孩子都是父母心中一颗闪亮耀眼的星，父母心中的宝贝，每个家长都费尽心思来打扮自己的孩子，使自己的孩子人见人爱，成为人群中的聚焦点。随着计划生育的开展，四个老人，两个年轻人，一个孩子的家庭越来越普遍。童装业成为了市场上最受欢迎的，最有潜力的行业！



随着中国经济的快速发展，家庭的生活水平也在不断的提高，两代人都把全部的爱倾注小孩子身上。致力于给孩子吃最好的，玩最好的，穿最好的。而健康环保的面料，时尚新颖的款式，舒适柔软的质感，品质得到保证的童装成为每个家庭的首要之选。这也给童装市场带来了赚钱商机！

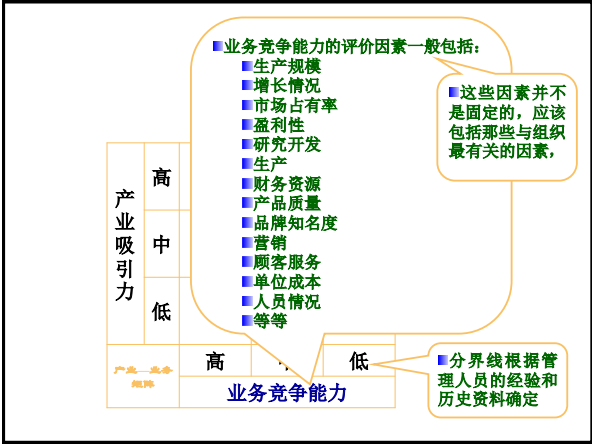
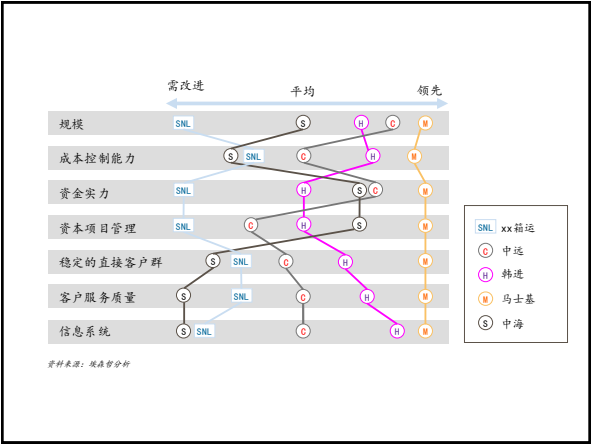
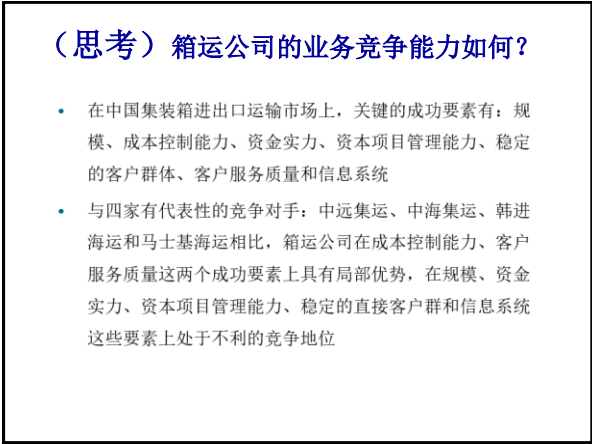
据《中国童装产业发展研究报告》研究说明，目前我国年童装消费约 500 亿元。新生儿的出生率再次达到高峰，城镇居民对童装的消费呈明显的上升趋势，年增长率为 26.5%！这也证明了童装行业，已经成为中国最赚钱的行业之一，市场广阔，前景一片光明。

- 千万种童装品牌顺势而生，隆重登场装扮孩子。众多童装企业为打造新生代精英儿童而诞生，为改变中国儿童形象而努力。把各种时尚元素巧妙的融入设计风格中，把健康环保理念注入产品理念中，使得孩子永远是健康漂亮的，大人永远是满意开心的，童装业永远是火爆兴隆的。
- 宏观环境：PEST
  - 产业状况：产业技术、规模、增长率、集中度等
  - 产业五力
  - .....



(思考)

- 当前有哪些有吸引力的产业？
  - 空气净化器产业
  - 自恋产业



(业务竞争能力的更多理解)

- 业务的业绩
- 业务的顾客价值
- .....



9类业务分析

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	
	低	F	H	I
产业—业务矩阵		高	中	低
		业务竞争能力		

- ABC三类业务
- 特点：最具发展前途，又具有较强的竞争地位
  - 采取策略：投资发展策略，常使用
  - 集约化成长战略
  - 一体化成长战略

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	
	低	F	H	I
产业—业务矩阵		高	中	低
		业务竞争能力		

- DEF三类业务
- 特点：发展前途和竞争地位处于中等状态
  - 采取策略：
    - 选择其中条件较好的进行投资，常使用
    - 市场渗透
    - 产品开发
  - 对其余的采取抽资转向或放弃策略

- GHI三类业务
- 特点：发展前途和竞争地位都较低
  - 采取策略：采取不发展策略
    - 对不盈利又占用资金的业务采取放弃策略
    - 对目前还有盈利的业务采取逐步回收资金的抽资转向策略

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	G
	低	F	H	I
产业—业务矩阵		高	中	低
		业务竞争能力		

(思考)

- 目前，高端饮用水消费人群已经形成，市场发展到了一个临界点，并将引发新一轮的市场热潮。需求催生市场，高端水品牌的出现是消费从低端向高端发展的必然。近两年中国高端水市场每年都以80%的速度扩容，市场前景非常可观。
- 中国高端饮用水的产业吸引力如何？

- 随着国内高端矿泉水消费市场的形成，跨国企业巨头如依云、洛斯巴赫等加大了高端水市场的推广力度，纷纷加大了进军中国市场的步伐。同时，国内矿泉水厂商也逐渐加大针对高端市场的产品开发和市场建设投入，涌现出了一批诸如西藏5100冰川矿泉水和昆仑山天然矿泉水为代表的国内高端矿泉水品牌。高端矿泉水来势汹汹，投资高端矿泉水也成了很多企业新的选择。
- 将依云、洛斯巴赫、西藏5100冰川矿泉水和昆仑山天然矿泉水在矩阵中定位，并指出其采取的策略。

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	G
	低	F	H	I
产业—业务矩阵		高	中	低
		业务竞争能力		

2) 产业—业务矩阵应用

应用步骤

- 将企业分成不同的业务（经营单位）
- 确定每一业务的产业吸引力
- 确定每一业务的竞争能力
- 在产业—业务矩阵上为每个业务定位
- 依据业务定位进行业务组合决策（确定业务组合及每个业务的策略）

● 成功的企业应能使业务组合中的各业务均位于产业—业务矩阵的A区或其附近

用多因素综合评价法确定产业吸引力和业务竞争能力

■以业务竞争能力的确定为例，某公司某业务的竞争能力确定结果如下表所示

因素	权重	等级	计分
研究与开发	0.10	1	0.10
生产	0.05	3	0.15
推销	0.30	3	0.90
财务	0.10	4	0.40
分配	0.05	2	0.10
管理能力	0.15	5	0.75
利润率	0.25	4	1.00
总计	1.00		3.40

■业务竞争能力的量化值

■第一步  
■明确评价业务竞争能力需要考虑的因素

因素	权重	等级	计分
研究与开发	0.10	1	0.10
生产	0.05	3	0.15
推销	0.30	3	0.90
财务	0.10	4	0.40
分配	0.05	2	0.10
管理能力	0.15	5	0.75
利润率	0.25		
总计	1.00		

■第二步  
■确定每个因素的权重（权重之和为1）

■第四步：计算分值

因素	权重	等级	计分
研究与开发	0.10	1	0.10
生产	0.05	3	0.15
推销	0.30	3	0.90
财务	0.10	4	0.40
分配	0.05	2	0.10
管理能力	0.15	5	0.75
利润率	0.25	4	1.00
			3.40

■第三步  
■确定每个因素的等级，方法如下

等级	很不吸引人	有些不吸引人	一般	有些吸引人	很吸引人
赋值	1	2	3	4	5

■ 因素等级的具体确定方法

- 在确定产业吸引力时，若产业竞争结构是需要考虑的一个因素，请设计评定产业竞争结构的等级的标准。
- 在确定业务竞争能力时，若市场地位是需要考虑的一个因素，请设计评定市场地位的等级的标准

■ 产业竞争结构的评定标准示例

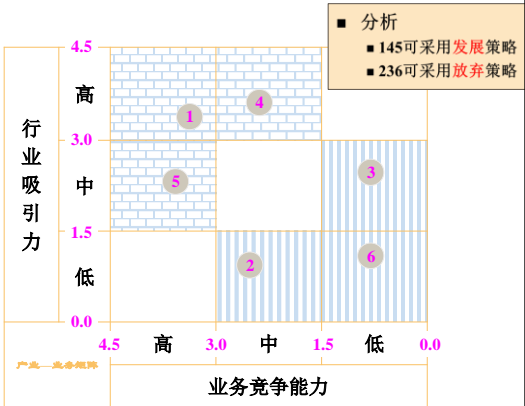
- 供应商的讨价还价能力：市场供应商相对较少吗？
- 购买者的讨价还价能力：市场上不存在具有占统治地位的客户群吗？
- 替代品威胁：该业务的产品没有被替代的风险吗？
- 进入者威胁：由于以下原因使进入更困难吗？
  - 需要特殊的专门知识和技术
  - 需要专门的许可证明
  - 需要很多资金
- 现有竞争者之间的竞争程度：现有竞争者之间是否竞争不激烈？
- 以上问题的答案是“对”越多，得分越高

■ 市场地位（可用相对市场占有率和这种占有率保持的程度来反映）的评定标准示例

- 5分：领导者，在有10个竞争者的市场中占有25%的市场的公司是领导者，但在有2个竞争者的市场中占50%的市场的公司则不是
- 4分：主要生产商：市场上没有领导者，但有几个公司分占市场，这些公司的地位就是主要生产商
- 3分：在市场中占有一定的固定份额，但比领导者要少
- 2分：较小的市场份额
- 1分：当前在市场中的地位可忽略，很微弱

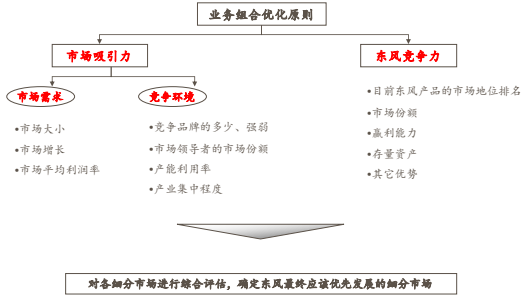
■（示例）某公司的业务组合有六个业务，有关数据如下表所示。请将该公司的业务组合在产业—业务矩阵中定位，并做适当分析

业务	产业吸引力	业务竞争能力
1	3.38	3.40
2	1.05	2.50
3	2.45	0.75
4	3.50	2.20
5	2.35	3.60
6	1.10	0.75



（咨询层次资料）

■（案例）东风汽车公司的业务组合分析



业务组合优化原则

市场需求评估

市场吸引力

东风竞争力

5 市场提供较好的机会  
1 市场机会较小

项目	2006年市场规模 (亿元)	市场增长率* 2006-2009	市场平均利润率	综合评估
轿车	1258	12%	高	5
重卡	500	22%	高	5
中卡	138	-1%	低	2
轻卡	362	7%	低	3
大客	90	7%	中	2
中客	235	12%	中	4
轻客	380	8%	低	3
微车	340	6%	低	2

\*销量增长

竞争环境评估

5 竞争环境对东风有利  
1 竞争环境对东风不利

细分市场	主要竞争对手的市场份额	市场集中度	厂商总数*	产能利用率	综合评估
轿车	上汽: 36% 一汽: 18% 丰田: 13%	前3家市场份额67%	约20家	低	3
重卡	一汽: 60% 东风: 24%	前2家市场份额84%	约20家	中	4
中卡	一汽: 47% 东风: 47%	前2家市场份额94%	约15家	低	5
轻卡	北汽: 25% 跃进: 10%	前7家市场份额67%	约50家	低	4
大客	东风: 20% 黄海: 15% 上海客车: 12%	前5家市场份额70%	约40家	中	4
中客	一汽: 34% 东风: 19% 亚星: 16%	前5家市场份额65%	约100家	中	4
轻客	金杯: 28.7% 跃进: 14.8% 江淮: 12.8%	前5家市场份额50%	约200家	较低	4
微车	长安: 25% 哈飞: 23% 五菱: 21%	前4家市场份额85%	约15家	中	2

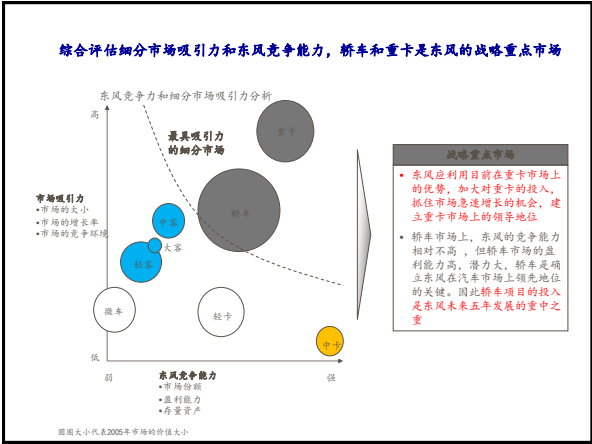
注: 指主要的厂商, 客车的厂商包括客车改装企业 来源: 汽车工业协会年鉴

东风竞争力评估

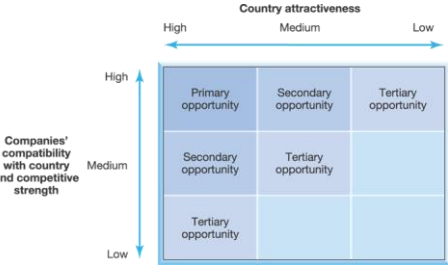
5 竞争力强  
1 竞争力弱

细分市场	市场份额 (2006年)	盈利能力 (%)	产能利用率 (%)	其它优势	2006年东风整车销售收入占销售收入的比重*	综合
轿车	8%	高	33%	优良的轿车生产线	33%	2
重卡	24%	高	90%	国内相对较强的技术实力, 特别在关键总成: 如桥、发动机	16%	4
中卡	47%	低	47%	有一定技术优势	38%	5
轻卡	6%	低	20%	优良的轻卡生产线及能力	7%	2
大客	底盘: 21% 整车: 0%	低 中	30%	成熟的底盘产品	整车业务占总销售收入60%	2
中客	底盘: 19% 整车: 1%	低 中	30%	成熟的底盘产品		3
轻客	底盘: 7% 整车: 2%	低 低	-	-		2
微车	-	-	-	-		1

注: 指主要的整车



### 3) International investment opportunities based on the directional policy matrix



### (思考)

#### ■ 金龙是赴美扶贫吗？

河南铜管制造商赴美国贫困县投资设厂

<http://nidechina.xinhuanet.com/> 2014-06-20 来源：经济参考报

近日，作为全球最大的空调铜管制造商，河南金隆精密铜管集团（下称金龙集团）在美国“贫困县”阿拉巴马州威尔克斯县的9万吨精密铜管项目再一投产，便引来网民对金龙集团“赴美扶贫”的一片质疑。

记者调查发现，从濒临破产的村办集体企业到世界铜管巨头，金龙集团赴美设厂的背后却是中国制造“走出去”遭遇的种种困难。而依靠技术创新、产品质量和对国际规则的熟练运用，金龙集团不仅打破国际巨头的围追堵截，还实现了企业的国际化布局，其经验令人深思。

#### 技术创新和产品质量成就行业巨头

5月28日，金龙集团斥资1亿美元打造的9万吨精密铜管项目在美国南部阿拉巴马州的“贫困县”威尔克斯县竣工投产，当天，两车满载空调铜管的卡车奔往毗邻的休斯敦等美国主要空调制造商所在地。

作为我国首个铜加工企业在美国投资的项目，同时也是迄今为止我国在美投资最大的项目之一，技术创新和产品质量对金龙成功赴美设厂至关重要。据金龙集团董事长李长杰介绍，截至金龙赴美前，金龙空调铜管已占据国内50%、国际30%以上的市场份额，其单条精密铜管生产线的效率接近同企业的一倍，技术创新引领的产品革新成为金龙在市场的杀手锏。

技术和产品的重要性从金龙集团的发展壮大中可见一斑。1990年的金龙集团还是一家以铜杆铜线产品为主的村办集体企业。正是从1991年金龙从芬兰引进铸轧法铜管生产线开始，金龙开始意识到技术的重要性。

1994年，引进国外生产线长达两年的金龙，由于不掌握核心技术和对技术引进缺乏判断，当年年底，全厂亏损4400万元、负债率高达110%，“车间废铜管堆积如山、拉拔油横流”。

为了“自救”，1996年，金龙成立铜管研究所，决定走技术创新之路，同年便在轧机生产、拉拔、盘拉等多个技术环节取得创新，创历史地实现了单条生产线6000吨/年的设计生产能力。

2001年，中国科学院与金龙集团合作成立了当时唯一一个设在企业的工程中心——“中国科学院精密铜管工程研究中心”。此后，金龙加快创新步伐，自主开发出超细径、瘦高齿等系列高效传热铜管，成为空调产业的一项重要技术革命，使空调能耗减小了四分之一，能效提高15%，节约铜管用量20%左右。

同时，金龙在设备创新方面取得了大直径铜管坯水平连铸及其电磁改性技术、大直径铸坯大变形三辊轧制方法、铜合金管材水平连铸连轧生产技术的开发等一系列新技术。

技术上的创新和高质量的产品，成就了金龙集团。目前，金龙集团以年精密铜管产量40余万吨，牢牢占据世界空调铜管业龙头的位置，比美日德等多国铜管业巨头的产量总和还多。金龙单条生产线高达3万吨的年生产能力，超同业水平近一倍。

2010年，美日德等国铜管企业对中国铜管提起反倾销诉讼，而正是凭借技术创新和产品的不可替代，金龙集团的美国用户做了件国际贸易中罕见的事：一边是美国商务部派人收集金龙铜管倾销的事实证据；另一边却是美国空调制造业的巨头跑到中国河南的新乡要求金龙继续供货，并主动提出全额承担反倾销保证金和因反倾销而产生的费用。

#### 利用规则破除壁垒打通国际市场

然而，仅凭技术创新和过硬的产品质量还不足以立足国际市场。2004年，已经占据国内市场一份额、拥有亚洲六成以上市场份额的金龙集团成为了国际巨头围追堵截的对象。当年9月，由世界铜管制造技术“鼻祖”芬兰奥托昆普公司在美国提起的金龙专利侵权案，令金龙危机重重。

早在1991年，金龙集团从芬兰奥托昆普公司引进了号称当时世界最先进的铜管生产线，然而引进后才发现这条生产线在国外并未“走出实验室”。尽管金龙最终凭借自身的创新实现了工业化生产，但由于对专利保护认识不足，也为自己埋下了隐患。2014年9月，奥托昆普公司在美国提起诉讼，以金龙的3条生产线侵权为由，要求美国方面扣押金龙首批出口美国的产品；同时，金龙在美的代理商也宣称，如果金龙不能按时交货，也将提起对金龙违约的巨额赔偿。

当时金龙聘请的美国律师认为，金龙可以赢得这场侵权纠纷的国际官司，但需要两到三年的诉讼期。这意味着金龙有可能赢了官司却输掉市场，甚至企业破产。最后，权衡再三，金龙以“支付对方720万美元赔偿”换取“奥托昆普公司退出北美市场”的决定和解。

2009年，扫清专利障碍的金龙开始加快国际化布局。当年10月，专门供应北美市场的金龙墨西哥项目投产。这再次招致了国际铜管巨头对金龙的“围堵”。2010年，美日德等国铜管巨头达成“默契”，对包括金龙在内的中国出口美国的铜管提起反倾销诉讼，而金龙设在墨西哥的工厂也未能幸免。

交过“学费”、开始熟悉国际规则的金龙此次选择主动出击，聘请国际专业团队，动用国外代理商资源展开游说，积极抗辩。2013年，美国商务部做出了金龙铜管“倾销幅度0.008%”的裁定。

然而，萦绕在金龙头上的反倾销阴影并未消散。金龙集团董事长李长杰说，金龙赴美设厂的决策从长远看，也正是基于反倾销的国际背景。

抓住机遇步步推进实现“走出去”

对于金龙集团“赴美扶贫”的质疑，金龙集团董事长李长杰认为，这只是网民的误读。按照金龙集团的测算和设想，抓住美国“制造业回归”的政策机遇，赴美设厂不仅能规避国际反倾销的市场壁垒，还能得到国外一揽子的优惠政策，加上更加靠近市场，金龙铜管产品在本地将更具竞争力。

金龙集团的资料显示，该项目占地约670亩，项目总投资9800万美元，其中基建支出5000万美元，设备投资共4800万美元，为当地创造就业岗位200余个，年设计精密铜管生产能力6万吨，约占美国空调铜管市场的1/3。

事实上，2012年，中国铜管巨头赴美设厂的消息传出，曾引发美国阿拉巴马州、德克萨斯州、阿肯色州等美国南部三州的“哄抢”。而阿拉巴马州提供的优惠政策成为金龙落户当地的重要原因之一。

据悉，为了争抢中国铜管巨头，阿拉巴马州向金龙集团提供了包括税收优惠和项目资本支出享受补偿在内的一系列优惠政策，甚至所在地为此修改了市县两级的“减税法案”。其中，670亩土地仅象征性收取了10美元的地价，州所得税及非教育部分的财产税、登记税均获得减免；此外，州政府还承诺分8期对项目建设给予约2000万美元的现金补偿。

另据李长杰介绍，阿拉巴马州虽然经济发展水平不是很高，相对其他一些经济发达的州甚至堪称“贫困”，但因该州具有毗邻美国制冷企业集中的休斯敦地区，距离用户近，接受信息快，靠近港口便于智利、秘鲁等地的铜原料进口等优势，使得金龙更倾向于阿拉巴马州。

此外，企业“走出去”的成败关键还取决于能否为企业带来经济利益。据金龙集团测算，单从经济利益看，赴美设厂将大大降低企业在水电费用等方面的成本，基本可以抵消人工工资增加的支出，而以每年金龙出口美国6万吨铜管、每吨铜管海运和报关费用200美元计算，每年可节省费用1200万美元；同时，国内空调铜管均价远低于美国市场，赴美设厂的经济收益远高于国内。

4) 波士顿矩阵与产业-业务矩阵的比较

- 两者都用矩阵对业务进行分类，用以反映企业业务组合中各业务的地位，进行业务组合分析，因此他们都被称为组合矩阵
- 在产业吸引力和业务竞争能力的评价因素中包含了波士顿矩阵中的两个重要因素，说明产业—业务矩阵是波士顿矩阵的扩充和完善
- 波士顿矩阵能够将潜在的现金供给者和现金使用者联系起来

(产业吸引力-业务竞争能力矩阵总结)

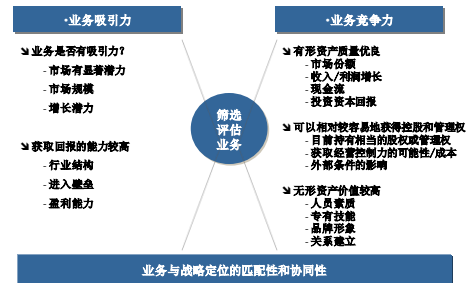
- 潜在可进入的业务可归入D、G或I
- 主要是对现有业务组合的考虑，实际上也考虑了业务多元化的问题
- 对业务关系的考虑：缺乏
- 业务组合和多元化问题可综合考虑

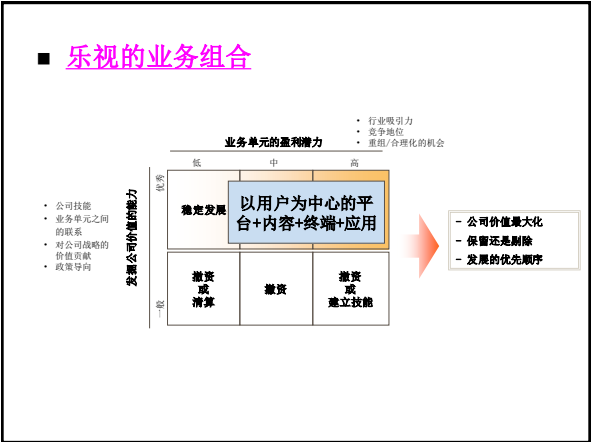
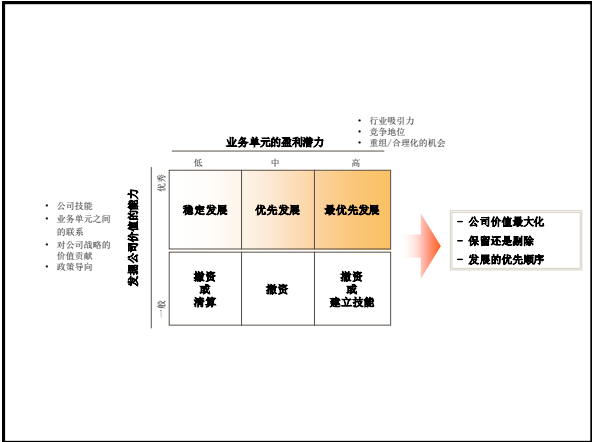
市场增长率	高	明星	问号
	低	金牛	瘦狗
波士顿矩阵		高	低
相对市场占有率			

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	G
	低	F	H	I
产业吸引力		高	中	低
业务竞争能力				

(咨询层次资料)

评估业务主要考虑以下方面的因素...





7.4 公司多业务发展方向组合和方法组合

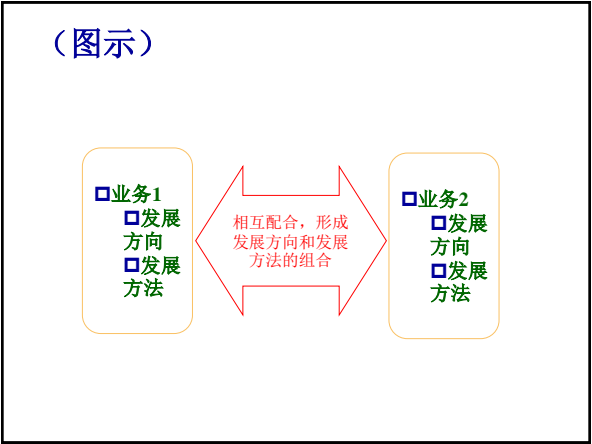
■ 方向战略

- 成长战略
- 稳定战略
- 收缩战略

■ 发展方法（从资源和能力培养角度）

- 内部发展
- 并购
- 战略联盟

■ 在业务层面有单业务的方向战略和发展方法；  
在公司层面有多业务的方向组合和方法组合



（咨询层次资料）

根据对各个细分市场的分析，并进行总体考虑，东风汽车提出以下几个关键战略措施

轿车

- 加强神龙 通过改进营销体系、拓宽产品线 and 利用价格杠杆提高产能利用率，提升神龙的竞争能力
- 日产合资 与日产合资，引入全系列产品，开辟第二条轿车产品线

卡车

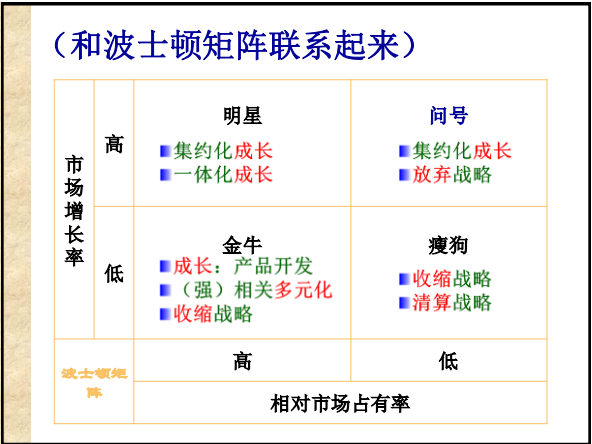
- 发展重卡 拓展和提升东风现有重卡业务，通过国际合作进入高端市场
- 保持中卡 采取紧跟战略，改善中卡的运营水平，保持中卡在市场上的地位
- 改进轻卡 改进股份公司的营销网络，同时引入国际合作伙伴，进入高端市场

客车

- 整合客车 整合山内客车资源，建立统一的东风客车公司同时提升东风产品档次，扩大整车销售比例

微车

- 兼并微车 购并微车市场的领导厂家



(和产业-业务矩阵联系起来)

■ABC三类业务

- 特点：最具发展前途，又具有较强的竞争地位
- 采取策略：投资发展策略，常使用
- 集约化成长战略
- 一体化成长战略

■DEF三类业务

- 特点：发展前途和竞争地位处于中等状态
- 采取策略：
  - 选择其中条件较好的进行投资，常使用
  - 市场渗透
  - 产品开发
- 对其余的采取抽资转向或放弃策略

■GHI三类业务

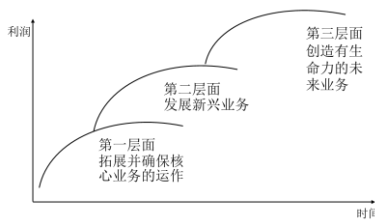
- 特点：发展前途和竞争地位都较低
- 采取策略：采取不发展策略
- 对不盈利又占用资金的业务采取放弃策略
- 对目前还有盈利的业务采取逐步回收资金的抽资转向战略

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	G
	低	F	H	I
产业-业务矩阵		高	中	低
		业务竞争能力		

(总结)

- 以上是从“时间维的截面”看公司的发展方向组合和方法组合
- 进一步从“时间维”纵向地看公司的发展轨迹，尤其是成长轨迹也是非常必要的

(从时间维看公司的发展轨迹)



业务类型	明星	问号
	■ 投资/高投入 ■ 高投入/高投入 ■ 高投入/低投入	■ 低投入/高投入 ■ 低投入/低投入
业务类型	金牛	瘦狗
	■ 低投入/低投入 ■ 低投入/高投入 ■ 低投入/低投入	■ 高投入/高投入 ■ 高投入/低投入 ■ 高投入/高投入

(思考)

- 把下列章节的内容总结成一个战略模型
  - 5.2.4 业务层面的发展方向
  - 5.2.5 业务层面的发展方法
  - 7.4 公司多业务发展方向组合和方法组合

7.5 公司总部的作用

- 公司总部增加价值(Value-Adding)的理由
  - 对资源加以合理分配，充分利用闲置资源
  - 对业务进行有效控制
  - 增强业务部门之间的相互学习、协同
  - 介入管理者的任命和个人发展

- 公司总部减损价值(Value-Destroying)的理由
  - 业务部门独立出去运作的结果可能更好
  - 总部
    - 增加了成本
    - 导致官僚
    - 延缓决策和市场反应速度
    - 将业务部门和投资现实隔离开来
    - 成为管理者个人抱负的重点
  - 管理者的个人抱负和组建帝国的构想是公司成长和发展的动力



## （思考）

百事可乐公司始建于1902年。到了20世纪40年代末，百事发展成为成功的专业软饮料企业。1963年至1986年唐纳德·肯道尔任百事的首席执行官，自此百事的战略导向发生了巨大变化：百事在软饮料业一直居可口可乐之下，肯道尔要求公司对可口可乐从被动防守转向积极进攻，从此可乐之战连绵不绝，百事饮料的市场地位也大幅度提高；另一方面，肯道尔深信“快餐薯条与碳酸饮料密不可分，往往是顾客同时购买和消费的对象”，兼并快餐业与餐馆一定程度上可以增加自己的饮料业务销售点，这种协同效应至今仍是百事集团关注的战略要点。

- 百事可乐进入快餐业是相关多元化还是非相关多元化？
- 百事集团总部的作用是什么？
- 什么资源得到共享？

## ■ 典型的公司总部角色

### ■ 协同效应管理者（Synergy Manager）

- 创造价值的方式
  - 取得协同收益
- 战略任务
  - 识别出共享或转移的机会，识别出大于合作成本的合作收益
  - 共享活动/资源，或转移技术/能力
  - 克服SBU在共享或转移过程中的抵触
- 组织要求
  - 相互合作的SBU
  - 公司总部人员是整合者
  - 激励受到公司整体业绩的影响

### ■ 组合管理者（Portfolio Manager）

- 创造价值的方式
  - 金融市场的代理人
- 战略任务
  - 识别并收购价值被低估的资产
  - 迅速剥离业绩不好的SBU，溢价出售业绩优良的SBU
- 组织要求
  - SBU较独立
  - 公司总部员工人数较少，成本较低
  - 激励依据各个SBU的业绩

### ■ 重组者（Restructurer）

- 创造价值的方式
  - 总部作为重组者在创造SBU业绩方面发挥一定的作用
- 战略任务
  - 识别重组机会
  - 介入SBU的运作并改善其业绩
  - 当重组完成或不可行时或在市场条件有利时出售SBU
- 组织要求
  - 较独立的SBU
  - 总部规模小、专业性强
  - 总部人员具有扭转不利经营局面的专长
  - 激励依据SBU的业绩

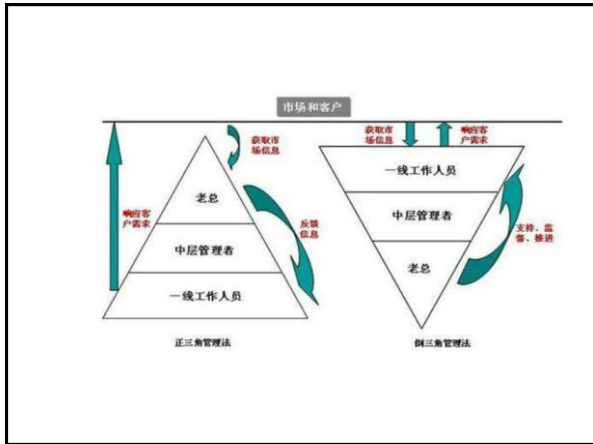
### ■ 能力培育者（Parental Developer）

- 创造价值的方式
  - 总部能力可用于为SBU创造价值
- 战略任务
  - 总部培育相关资源或能力，可用来增加SBU的潜力
  - 按总部能力专长进行业务组合
  - 总部利用其能力专长帮助SBU挖掘潜力
- 组织要求
  - 总部管理人员理解SBU的情况
  - 总部和SBU之间存在着有效的结构性联系和控制
  - 在不需要业务单位相互合作时，各个业务单位较独立
  - 激励依据SBU的业绩

## （思考）

### ■ 公司总部作用的变化趋势

- 一是总部的服务功能将大量外包，以提高总部的成本效率；
- 二是部分总部的功能将更加强化，如高管人员的选拔和培养、经验交流和战略规划；
- 三是弱化在研发、质量、营销等方面的功能，使之更加贴近市场；
- 四是通过整合内、外部资源，为下属企业提供更多的服务；
- 五是强化总部的影响力，即总部在提高整体管理水平的同时，应给下属公司带来更多的附加价值。
- 总起来说，集团总部的功能定位越来越从原来的、以“管控”为导向的角色向以“提供附加价值”为导向的角色转变。



机密

制定制胜的公司战略

上海柴油机股份有限公司

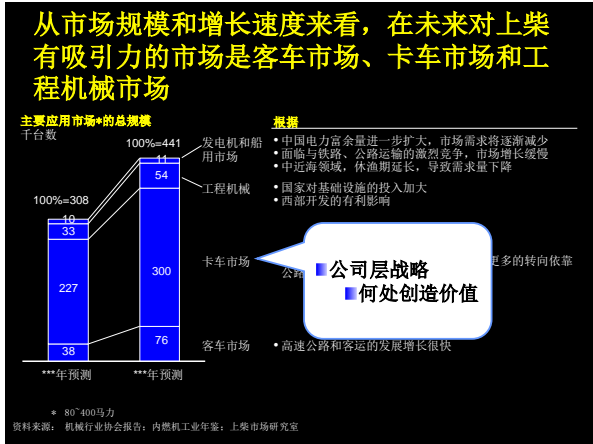
此报告仅供客户内部使用。未经书面许可，其它任何机构不得擅自传阅、引用或复制。

(公司简介)

- 上海柴油机股份有限公司（简称“上柴股份”）是上海汽车集团股份有限公司控股的上市公司，公司前身是上海柴油机厂，始建于1947年4月，1993年改制为发行A、B股的股份制公司，在上海证券交易所发行上市，是从事发动机及零部件、柴油发电机组的研发、制造和销售于一体的国家大型高新技术企业，拥有国家级技术中心和博士后工作站，技术研发力量雄厚。企业荣获“世界客车联盟最佳发动机制造商”、“上海市最佳工业企业形象单位”等称号。
- 上柴股份目前拥有R、H、D、C、E、G、W等七大系列高品质柴油、天然气发动机，功率范围覆盖50-1600马力，主要应用于卡车、客车、工程机械、农业机械、电站、船舶等设备的动力配套。上柴股份始终致力于不断提升产品品质，努力打造成为中国品质领先的全系列发动机制造商。

主要议题

- 上柴公司总体战略
- 上柴业务发展策略



发展方向（成长）

- 发展方向（成长）
  - 公司层战略
    - 如何创造价值
    - 发展方向（成长）

上柴应尽快采取一些相应的改进措施 - 业务运作

高效的业务运作

- 公司层战略
- 如何创造价值
  - 发展方法（从能力角度）（内部发展）
  - 每个业务的共性的方面提炼出来，其实很多是业务层战略的主要内容

为提升售后服务水平，提升客户满意度，提升公司美誉度，关键客户经理制度，提高对重点客户的服务水平  
- 为提高售后服务水平，重新评估现有服务站和配件供应的网络设置合理性，从投资回报及服务水平两方面综合考虑，确定新的服务站和配件供应合作方式和网络设置

(回顾)

成长战略的 成长方向	产 品	
	当前	新
市 场	当前	保护和加强
场	新	市场开发

从业务的产品和  
市场角度确定  
(没有考虑能力)

- 三种基本的方式
  - Internal Development
  - Mergers and Acquisitions
  - Strategic Alliances

上柴应尽快采取的改进措施 - 业绩文化

业绩至上的企业管理文化

建议上柴应采取的措施

- 高效、清楚的组织架构重新设计和关键岗位的制定
- 从集团最高层领导至普通员工的关键业绩指标的制定和实施
- 业绩考核为基础的激励机制

上柴应尽快采取的改进措施 - 资产和负债的划分

清晰的资产和负债划分

建议上柴采取的措施

- 明确划分主要整机产品和配件的子公司和生产车间
- 对配件子公司通过财务业绩和与柴油机主机业务的战略关系进行评估，并逐步剥离一些非战略性的、破坏价值的子公司，对其它一些子公司只通过财务控制进行管理

上柴应尽快采取的改进措施 - 产品线

少而精的产品线

建议上柴采取的措施

- 不要延伸至小缸径和大缸径的发动机领域
- 尽快利用121和114产品取代135系列产品
- 不再为G135做任何新的投资，只有在135不能满足新的排放法规，而121和114又尚未完全取代135的情况下，利用G135暂时顶替135的销售
- 在114A和114B之间只保留一种产品，并积极推进114系列产品进入工程机械市场，以充分利用114车间的生产资源，并尽量降低121产品提高产量所需的额外机器设备投资
- 对于4114产品做下一次重大投资之前，应对市场，现有设备利用率和部件通用性做详实分析，以论证产品的投资可行性
- 对于欧111发动机的开发，在未来3-5年内应把重点放在电控技术的开发，对现有机型的电控匹配及欧111发动机技术跟踪上。重点仍应放在通过与整机厂合作或许可证生产，尽量避免自己独立开发并过早做大规模投资
- 停止180的生产
- 从产品设计，销售，定价等多方面采取措施，减少变形产品

上柴应尽快采取相应的改进措施 - 合作理念

灵活的合作态度

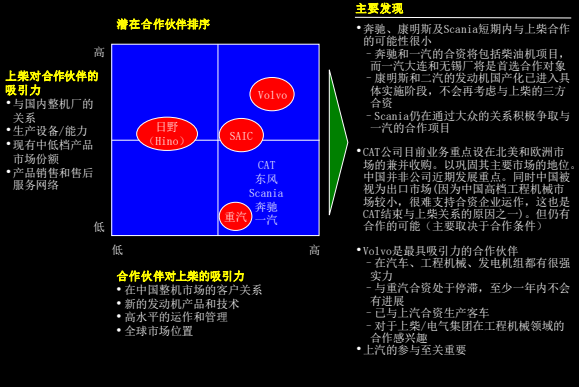
- 公司层战略
- 如何创造价值
  - 发展方法（从能力角度）（战略联盟）
  - 每个业务的共性的方面提炼出来，其实很多是业务层战略的主要内容

上柴应积极探索与整车厂的整合

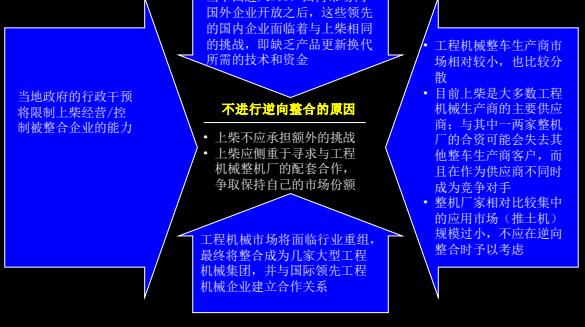
上柴与整车厂整合的机会分析

整合的原因	成功的可能性		
	卡车	客车	工程机械
成为主机厂的主要柴油机供应商	很高。因为主要整机厂都是走纵向整合的道路	不高。主要整机厂规模不足以支持一个柴油主机厂商生存	不高。主要整机厂规模不足以支持一个柴油主机厂商生存
成为整机厂商	不高。因为现有市场已高度集中	不必要。市场分散，且竞争日趋激烈	比较高。因为尽管总体工程机械市场比较分散，但主要细分市场相对集中
对上柴的启示	探索通过与国内整车厂合作共同寻找国外合作伙伴	继续积极开发客车市场，但无需通过合资或整合的方式	通过并在细分市场产品市场领先的工程机械厂，建立中国领先的工程机械

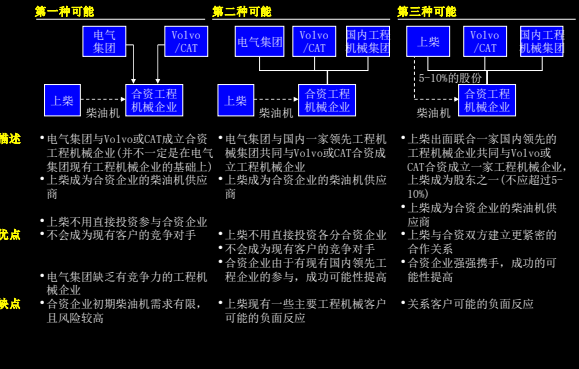
Volvo将是上柴最具有吸引力的合作伙伴



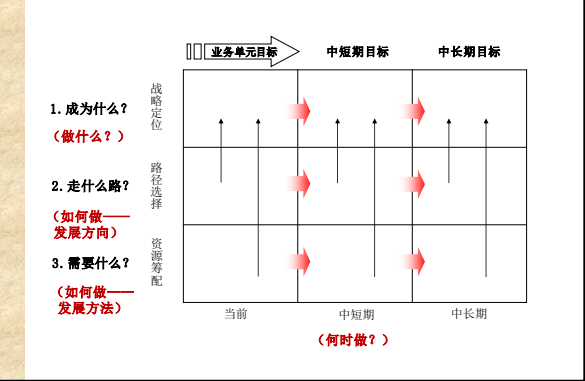
国内工程机械整车生产商面临着许多挑战，因而上柴逆向整合工程机械生产商并不是一个有吸引力的方案



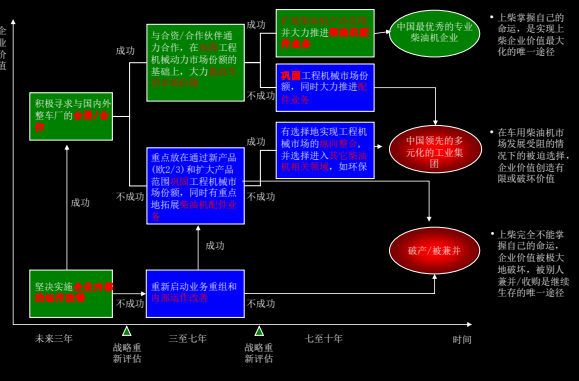
在工程机械领域与国内外整机厂的合作有几种可能的形式



(咨询层次资料)



上柴战略发展途径 (何时/组合)

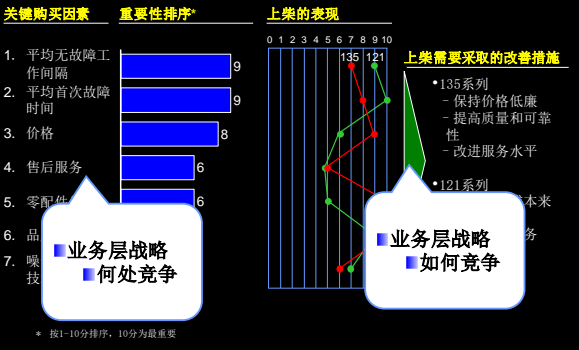


主要议题

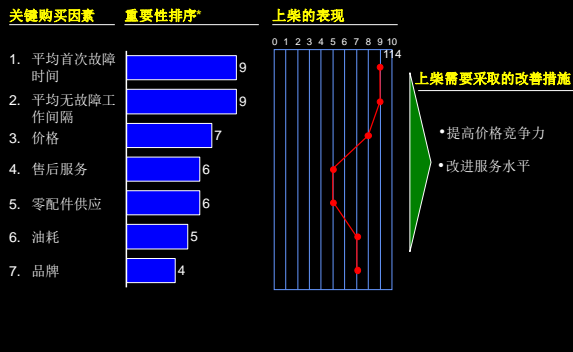
• 上柴公司总体战略

• 上柴业务发展战略

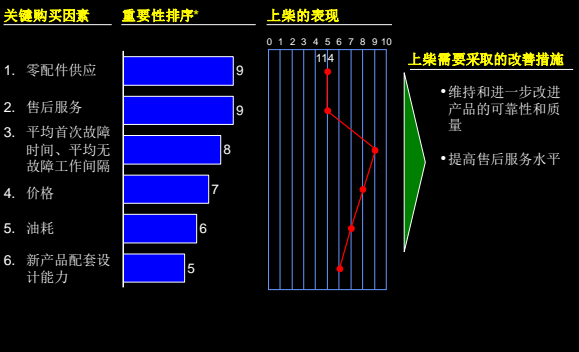
在工程机械市场，上柴应着重提高产品质量和售后服务水平



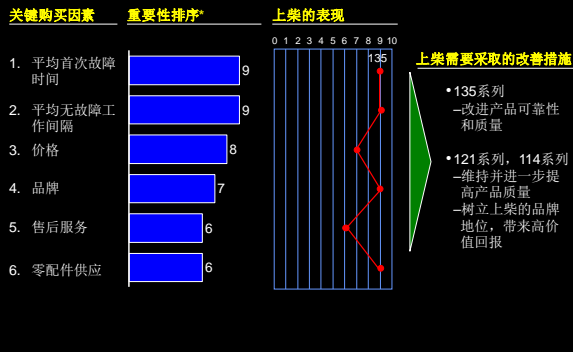
在客车市场，上柴重点应是提高售后服务水平



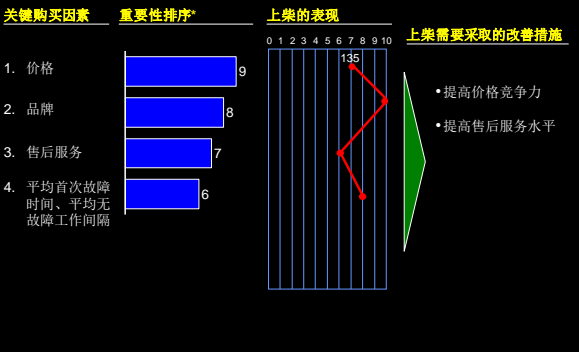
在卡车市场，上柴应注重提高售后服务水平和产品开发能力



在发电机组市场，上柴重点应是提高售后服务水平



上柴在船用市场应改进售后服务和提高价格竞争力



案例讨论（1）

- 主题：迪安诊断往何处走？
  - （提示：下次课前预习第5章案例小肥羊）
- 阅读要求
  - 快速阅读材料，识别迪安的现有业务和可能的业务，以及每种业务的市场前景或市场增长率、竞争实力或相对市场份额
- 问题
  - 用波士顿矩阵帮助迪安确定业务组合及发展策略（缺乏数据的情况下进行定性判断）

（参考）

- （1）识别出业务（将企业分成不同的业务）
- 包括现有业务和可能进入的业务
  - 体外诊断产品代理
  - 医学诊断服务（包括诊断技术创新）
  - 司法鉴定
  - 耗材试剂研发生产
  - 体检
  - 食品安全
  - 环境监测
  - 数据库应用

（2）确定业务在整个企业中的相对规模和盈利水平

- |   |  |
|---|--|
| ■ 体外诊断产品代理 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （大）（比较高）</li></ul>       | ■ 体检 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （无）（无）</li></ul>    |
| ■ 医学诊断服务（包括诊断技术创新） <ul style="list-style-type: none"><li>■ （大）（高）</li></ul> | ■ 食品安全 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （无）（无）</li></ul>  |
| ■ 司法鉴定 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （比较大）（高）</li></ul>           | ■ 环境监测 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （无）（无）</li></ul>  |
| ■ 耗材试剂研发生产 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （小）（低）</li></ul>         | ■ 数据库应用 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （无）（无）</li></ul> |

（3）确定每一业务的市场增长率

- |  |   |
|--|---|
| ■ 体外诊断产品代理 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （低）</li></ul>         | ■ 体检 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （高）</li></ul>    |
| ■ 医学诊断服务（包括诊断技术创新） <ul style="list-style-type: none"><li>■ （高）</li></ul> | ■ 食品安全 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （高）</li></ul>  |
| ■ 司法鉴定 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （高）</li></ul>             | ■ 环境监测 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （高）</li></ul>  |
| ■ 耗材试剂研发生产 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （高）</li></ul>         | ■ 数据库应用 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （高）</li></ul> |

（4）确定每一业务的相对市场占有率

- |  |   |
|--|---|
| ■ 体外诊断产品代理 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （高）</li></ul>         | ■ 体检 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （无）</li></ul>    |
| ■ 医学诊断服务（包括诊断技术创新） <ul style="list-style-type: none"><li>■ （高）</li></ul> | ■ 食品安全 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （无）</li></ul>  |
| ■ 司法鉴定 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （高）</li></ul>             | ■ 环境监测 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （无）</li></ul>  |
| ■ 耗材试剂研发生产 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （低）</li></ul>         | ■ 数据库应用 <ul style="list-style-type: none"><li>■ （无）</li></ul> |

（5）在波士顿矩阵上为每个业务定位





(6) 业务与战略定位的匹配性和协同性（挖掘公司价值的潜力）分析

■ 从投资组合角度分析

- 金牛：集约化成长，必要时稳定和收缩；在维护自身的同时，为明星和问号提供资金。
- 明星：加强投资，集约化成长。
- 问号：选择合适的问号适度投资，集约化成长，其它放弃。



明星应重点发展哪一个？问号应重点发展哪一个？

基于波士顿矩阵的业务组合中各业务战略确定原则

■ 问号类业务  
■ 集约化成长  
■ 放弃战略

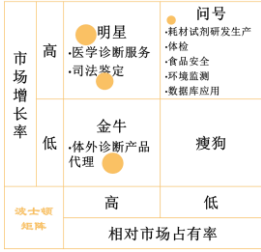
■ 金牛类业务  
■ 成长：产品开发  
■ (强) 相关多元化  
■ 收缩战略

■ 明星类业务  
■ 集约化成长  
■ 一体化成长

■ 瘦狗类业务  
■ 收缩战略  
■ 清算战略

■ 从业务关系角度分析

- 供应关系
  - 医学诊断服务与耗材试剂研发生产相关
  - 在医学诊断服务集约化成长到瓶颈后可进行一体化成长
- 互补关系
  - 体外诊断产品代理与体检
  - 医学诊断服务与数据库应用
- 技术相关
  - 医学诊断服务、司法鉴定、体检、食品安全、环境监测



综合投资组合和相关性，问号似乎都值得发展，但似乎耗材试剂研发生产应首先发展。

■ 从公司技能/能力角度分析

- 所有业务都需要：基本的医学诊断知识
- 医学诊断服务与产品代理共享渠道资源
- 医学诊断服务与体检较大程度上共享技术



进一步，明星业务中医学诊断服务似乎更应该重点发展，问号业务中体检也是值得重点发展的。

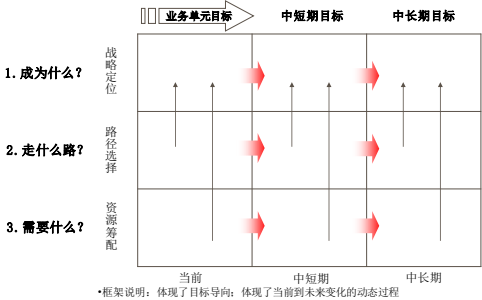
■ 从时机角度

- 对于问号，可以先发展耗材试剂研发生产，积累资金；再发展体检，积累数据；再发展数据库应用



(回顾)

■ 进行企业战略规划需要回答好三个关键问题



■ 从风险角度分析

- 医学诊断服务可能由于政府政策而终止，可通过各种途径呼吁防止此类情况发生，同时给出预案



■ 陈海斌，迪安诊断董事长、总经理

- 今天的核心业务是什么
- 明天我们要培育的业务是什么
- 后天我们的种子业务又是什么

案例讨论（2）

- 主题
  - 顺丰优选:开启中国“生鲜品类电商”元年
- 阅读提示
  - 2.3节可以略读
- 问题
  - 顺丰速运的公司层战略是什么？为什么会采用这样的战略？

（回顾）

- 3) Some Reasons and Problems for Related Diversification
- Reasons
    - 控制供应链，保证供应的数量、质量和更低的价格
    - 拥有自己的分销渠道，控制市场
    - 获取信息，如汽车制造商拥有汽车信贷服务、汽车租赁公司和汽车维修服务公司，可获取客户偏好的信息
    - 节省成本，一体化的钢铁厂可节省再加热成本和运输成本
    - 充分利用核心能力
    - 分散风险
    - 获取想要的资源，如通过横向一体化
    - 方便总部发挥作用
    - .....（更多，在案例2中补充）

（参考）

- 公司层战略
  - 相关多元化
    - 从快递跨界电商，建立顺丰优选
    - “顺丰优选”定位为“生鲜品类电商”
- 外部环境分析
  - 快递产业五力分析
    - 现有竞争者的竞争分析——竞争日益激烈
      - 快递业由于陷入价格战，再加上不断上涨的人工、土地、资金等成本，行业利润率已从 2005 年的近 30%下降到 3%至 5%。目前多数快递企业的利润率不到 5%。
      - 快递行业已经进入战国时代，初步形成高、中、低端三个竞争梯队，前四大企业市场份额不到 50%，行业可能将面临洗牌

- 潜在进入者
  - 电商向快递扩展，对公司原有业务构成威胁。
    - 马云早在2007 年便与郭台铭共同投资百世物流， 2010 年 3 月以来又入股星辰急便和汇通快递，与顺丰等民营快递企业形成正面竞争。
    - 2012 年 6 月 25 日，京东商城全资子公司“江苏京东信息技术有限公司”正式获得“快递业务经营许可证”
- 电商产业分析
  - 市场分析
    - 电子商务领域市场容量持续攀升
    - “生鲜品类”是一片很有发展潜力的蓝海
  - 五力分析——竞争对手分析
    - 大的市场格局基本已定，阿里平台占据大半江山，其余各家基本上都是某个品类的领军企业。
    - 阿里系在电子商务平台领域的主导地位以及各品类垂直电商的稳定态势，想直接推翻阿里做平台几乎不太可能，明智的选择只能是以开辟某一品类为切入，求得生机。

### ■ 内部能力分析

- 良好的品牌形象
- 优秀的配送能力。
  - 顺丰速运的经营规模、网点覆盖和市场份额仅次于中国邮政集团公司（EMS），在中国快递企业中排名第二。
  - 其拥有16000多辆自营运输车辆和 18 架自有全货运专机，是国内第一家（也是目前唯一一家）使用全货运专机的民营速递企业。
  - 顺丰速运也是国内运达速度最快，服务最好的民营快递公司。

### ■ SWOT分析（态势分析）

- 优势
  - 中高端品牌形象
  - 业界领先的配送能力
- 劣势
  - 电子商务经验不足
- 机会
  - 电子商务领域的快速发展（增量市场）
  - 生鲜品类市场空白
- 威胁
  - 电商巨头的威胁
  - 快递行业利润下降

### ■ 战略的可选方案

- 借物流优势，“逆袭”电商

### ■ 战略方案评价

- 在**协同效应**方面（**发挥优势，利用机会**）
  - 顺丰速运的优秀配送能力（国内客户体验最好及冷链物流最先进的物流公司）有助于提升顺丰优选的客户体验，以及“顺丰优选”的推广。
  - 顺丰优选“全球优质安全美食”的中高端定位和顺丰速运原本的快递业中高端形象相得益彰，有助于相互品牌形象的提升
  - 顺丰优选的全部商品都由顺丰速运进行统一配送，顺丰速运可以借此作为自身业务的增长点。
- 在**交易内部化**方面（**发挥优势，利用机会**）
  - 顺丰优选可以借由集团内协议价格降低固有的物流成本

### ■ 在**范围经济**方面（**利用机会，增强优势，回避威胁**）

- 顺丰优选主要聚焦于“全球优质安全美食”，通过海外直采方式，缩短供应链，减少中间流通环节，从而为消费者提供优质低价、地道美味的进口商品。之所以这么做，主要是借“逆向物流”优势，充分激活顺丰国际航空货运的潜力，消除货机空返造成的浪费

### ■ 在**独特资源和能力**培育方面（**利用机会，增强优势——培育核心能力，回避威胁**）

- 顺丰优选作为生鲜冷链试验田，为 B2C 企业提供一个生鲜冷链解决方案，并在快递行业建立新标准。
- 在本案例中，相关多元化的实施，促进了顺丰速运获取战略性资源，即冷链物流的经验。
- 有观点认为，只有能够允许一项业务优先获得有价值的、稀缺的、难以模仿的、难以替代的战略性资源和能力的相关多元化才能促进绩效的提升。

## 案例讨论（3）

### ■ 主题

- 海尔的多元化发展之路

### ■ 问题

- 根据第0和1部分，海尔的核心能力是什么？
- 根据第2部分
  - 海尔在白色家电领域的多元化为什么能够成功？
  - 在黑色家电领域的多元化为什么也能够取得一定的成功？为什么成功不能持续（如彩电）？
- 根据第3部分
  - 海尔在米色家电领域的多元化为什么不能那么成功？
- 海尔应该怎样推进其多元化？

## （提示）

（1）根据第0和1部分，海尔的核心能力是什么？

- 海尔的核心竞争力是在生产白色家电基础上形成的，主要适应传统制造业的要求。体现在综合管理能力、质量管理能力、品牌、质量控制、企业文化、营销网络、维修、用户需求导向的新产品开发能力以及它的服务体系上。

(2) 海尔在白色家电领域的多元化为什么能够成功？

- 海尔的核心能力在于其在家电领域强大的设计制造能力以及完善的服务体系和营销网络，海尔从冰箱进入冰柜和空调行业是基于企业在制造业的核心能力，同时新领域的扩展也强化了企业的核心能力，因为二者的核心技术是同一的即制冷技术，其他生产工艺技术亦是高度相关的，市场方面的销售渠道和用户类型是同一的，只是空调产品需提供安装服务，商用冰柜的用户稍有不同。

(3) 在黑色家电领域的多元化为什么也能够取得一定的成功？为什么成功不能持续（如彩电）？

- 这些行业仍与海尔的四大主业电冰箱、洗衣机、空调、冰柜存在中度的相关性
- 现有核心能力的延展性有限，新的核心能力没有打造出来

(4) 海尔在米色家电领域的多元化为什么不能那么成功？

- 米色家电作为一种高新技术产业，产品升级和更新换代速度很快，需要企业对技术、市场及竞争对手的快速变化作出灵敏及时的反应、以及具有强大的研发和新产品市场的开发能力。
- 现有核心能力的延展性非常有限，新的核心能力没有打造出来

(5) 海尔应该怎样推进其多元化？

- 对于计划进入的、与原主业较少相关或不相关的行业，应认真研究其特点，把握好行业生命周期，力争在投入期或成长期的早期进入，并注意培育与发展相应的核心竞争力，夺取持续的竞争优势。

## 小组练习 (1)

- 主题：大学三下时的业务组合规划
- 问题
  - 在大学三下时如何平衡你的业务组合：
    - 本科学习（包括课堂学习、社会实践等）
    - 兼职家教
    - 国内考研准备
    - 出国留学准备

## 小组练习 (2)

- 主题：比较垂直一体化战略
- 背景
  - 硬盘产业的特点：需求波动大、价格竞争激烈、技术变化快、产品生命周期在12-18个月
  - 昆腾和希捷是主要的硬盘制造商，两个公司采用了不同的战略
  - 希捷采用了垂直一体化战略，设计并制造其产品的绝大部分
  - 昆腾专注于其产品的设计，把大部分制造外包给其供应商，其中最重要的是日本的MKE。每当新产品的的设计出来后，希捷就把设计方案交给MKE的团队，由其进一步考虑产品的可制造性。
- 问题：讨论昆腾和希捷的战略的优缺点

## （提示）

- 希捷
  - 产业链管理：不同环节能更好地协调
  - 技术
    - 控制技术，不泄漏
    - 较大的技术过时的风险
  - 质量：更好地控制产品质量
  - 成本
    - 高官僚成本
    - 高运行成本，因为缺乏竞争压力
- 昆腾
  - 产业链管理
    - 专注于核心能力（技术）
    - 可能失去对计划和成本的控制
  - 技术：技术泄漏风险
  - 质量：质量风险
  - 成本：有助于降低成本
- 哪种好
  - 适合自己的就是最好的
  - 无论选哪种，要利用好优点，管控好风险

## 报告

- 推荐如下内容（但不限于）
  - 公司的公司层战略是什么？回答了哪些基本问题？
  - 公司的业务组合是否合理？
  - 公司多元化的原因是什么？效果如何？公司的多元化是相关多元化还是非相关多元化？
  - 公司总部扮演了什么样的角色？
  - 公司发展是否考虑了方向组合和方法组合？是如何考虑的？