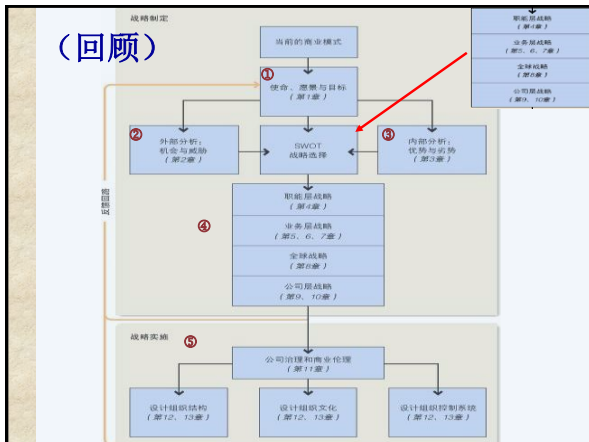


第8章 战略评价与选择

目录

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

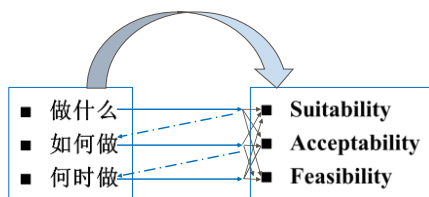


8.1 战略评价标准

- 战略就是一种选择，没有那一种选择是完全正确的，关键是不能首鼠两端甚至是多端
- Success Criteria for Strategic Options
 - Suitability (战略方案适合于内外部环境)
 - 用未来定义现在，用未来定义未来 (贾跃亭)
 - Acceptability
 - Feasibility

(思考)

- 只能对完整的战略进行评价吗?

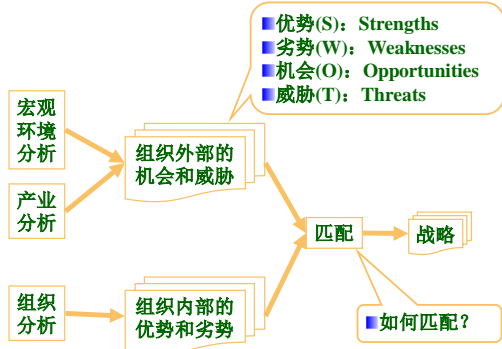


8.2 战略适用性评价与选择

8.2.1 SWOT分析

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

1) SWOT矩阵原理



SWOT矩阵

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

(对市场机会的理解)

■ 市场机会的特点

■ 客观性和偶然性

■ 时效性与不确定性

■ 成功概率

■ 认识上的差异性

■ 对吸引力的认识

■ 市场机会的捕捉

■ 研究市场机会出现的一般规律

■ 独具慧眼，大胆联想

■ 善于反向思维，独辟蹊径

成功概率

高 低

吸引力

大 小

机会1 机会2

机会3 机会4

机会矩阵

■ 市场机会的几个层次

- 策略
- 机会
 - 美国政客看100天
- 趋势（风口）
- 大势
 - 没有成功的企业，只有时代的企业
 - 中国政府看100年
- 机会与优势的区别

(资料)

- 几年前有30万，可以买一套房，没有买，抓住机会创业，经过努力和坚持，如今赚了300万，然后买了一套房，花了300万。
- 上个世纪五六十年代，香港的来料加工业兴起，欧美的生产转移到香港，这是我（指李嘉诚）的机会。现在回头看来，我成为所谓的“塑胶花大王”，并不是因为我多厉害，只是顺应了时势而已。即使没有我，也有其他人能够享有此名。事实上，我只是“塑胶花大王之一”，擅自称王，是对其他成功同行的不敬。

匹配分析

SWOT矩阵

组织内部

优势 (S)

劣势 (W)

机会 (O)

威胁 (T)

SO匹配方案

WO匹配方案

ST匹配方案

WT匹配方案

SO匹配方案

匹配原则：发挥优势，利用机会

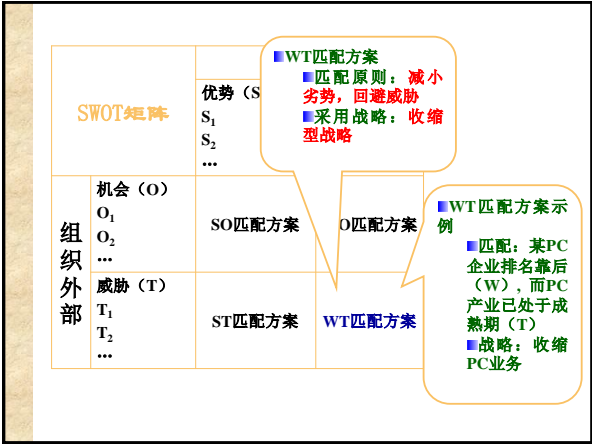
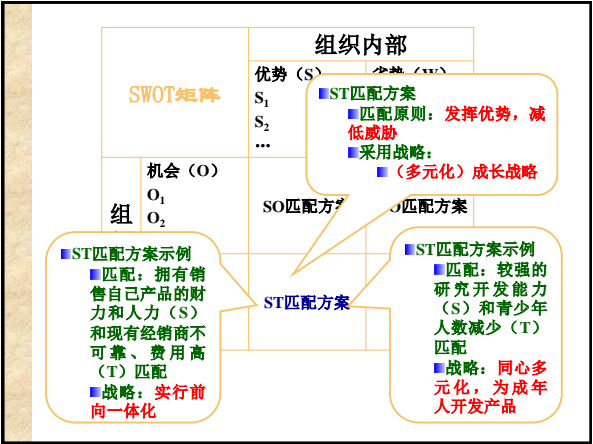
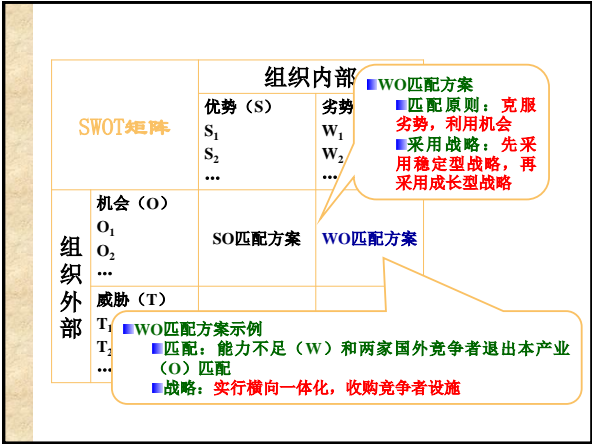
采用战略：成长型战略（采用什么战略不是绝对的，只是最可能的，应具体情况具体分析，下同）

SO匹配方案示例

匹配：能力过剩 (S) 和有线电视产业20%的年增长率 (O)

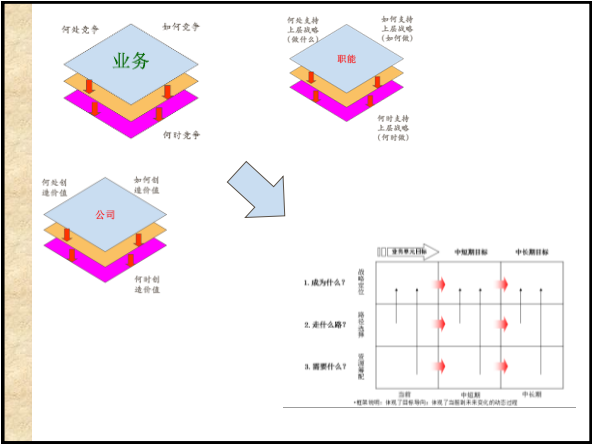
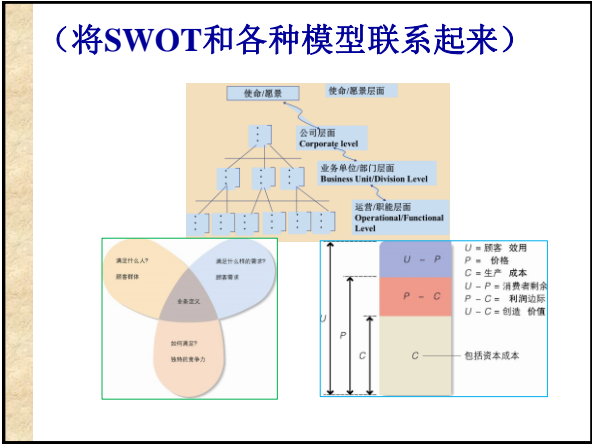
匹配

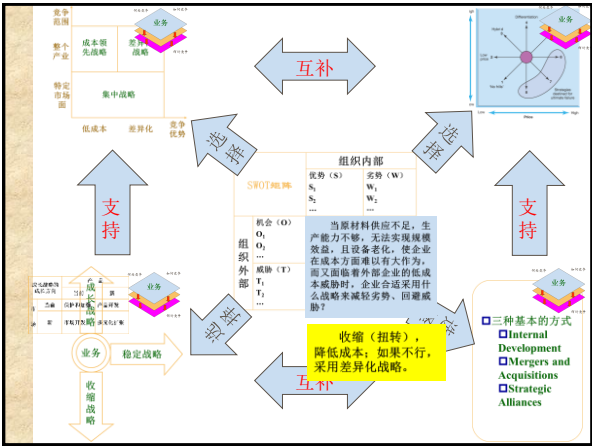
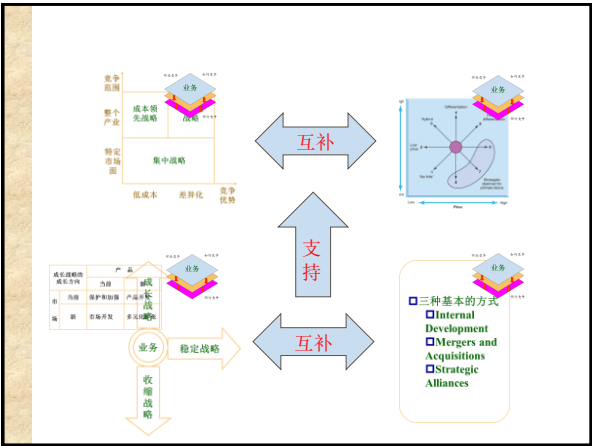
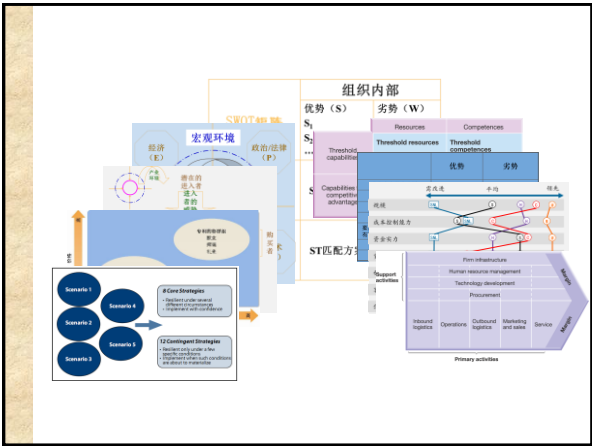
战略：多元化，收购有线电视公司



(问题)

- 当企业有良好的产品市场前景和竞争对手有财务危机等外部条件，配以企业市场份额提高等内在优势时，企业合适采用什么战略来发挥优势、利用机会？
 - 采用横向一体化，收购竞争对手
- 当原材料供应不足，生产能力不够，无法实现规模效益，且设备老化，使企业在成本方面难以有大作为，而又面临着外部企业的低成本威胁时，企业合适采用什么战略来减轻劣势、回避威胁？
 - 收缩（扭转），降低成本；如果不行，采用差异化战略（SWOT还可以和竞争战略模型联系起来，重新定位）
 - 怎么才能选择出更好的战略？





(战略思想)



■ 亨利·基辛格的《论中国》

- 通过对中西方战略思维的审视，基辛格推断两者之间存在一个显著的区别：“中国的理想战略强调精巧、迂回以及耐心地积累相对优势”，而“西方的传统则注重决定性的力量碰撞”。
- 他概括了中国围棋与西洋象棋之间的差异。西洋象棋所体现的是力量的碰撞、“决定性的战役”，其目标是“大获全胜”，而这些都取决于棋盘上每一颗棋子的部署；可是围棋讲究的是相对利益和长期围困。围棋从一张空白的棋盘开始，只有当棋盘上“布满双方势力相互交错相互牵制的区块”时才能分出胜负。

- 宋·陈亮《酌古论·先主》：“以攻为守，以守为攻，此兵之变也。”
 - 防御是最好的进攻，进攻是最好的防御
- 《三十六计》或称“三十六策”，是指中国古代三十六个兵法策略，语源于南北朝，成书于明清。它是根据我国古代卓越的军事思想和丰富的斗争经验总结而成的兵书，是中华民族悠久文化遗产之一。
 - 空城计
 - 实者实之，虚者虚之
- 小战靠武器，中战靠国力，大战靠战略思想

- 做好战略管理，需要
 - 战略思想（“略”）
 - 战略分析（“战”）
 - 内外部分析
 - 评价选择分析
 - 经验

（性格）



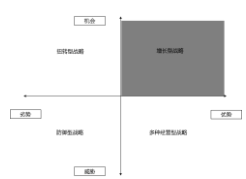
- 蒋介石非常**注重细节**，难免就影响到他在战略在大局方面的决策的能力，一个最高领袖一个统帅如果**太注重这些小节，他就忽视了大节了**。
- 毛泽东是**不讲细节**的，他不像蒋介石那样关注那么多的细节，他**更关注的就是大局**，就是战略的布局，而且在这方面他善于出奇兵，这样的话我们从后来中国的战场上毛和蒋两个人的战略眼光战略布局的不同，**跟他们的性格，当然也有很大的关系**。
- 性格影响到**“想做什么”和“敢做什么”**

2) SWOT矩阵应用
应用步骤

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

（如何进行匹配）

(1) 遵循“情景导向”原则



- (2) 遵循战略思想
- (3) 培养性格

■ （案例）美国某食品公司的SWOT分析

		组织内部	
		优势 (S)	劣势 (W)
SWOT矩阵		1. 流动比率增长到2.52 2. 盈利率上升到6.94 3. 员工士气高昂 4. 拥有新的计算机信息系统 5. 市场份额提高到24%	1. 法律诉讼尚未了结 2. 工厂设备利用率已下降到74% 3. 缺少一个战略管理系统 4. 研发支出增加了31% 5. 对经销商的激励不够有效
		SO匹配方案	WO匹配方案
组织外部	机会 (O)	1. 收购欧洲的食品公司 (S1、S5、O1) 2. 在墨西哥建立生产厂 (S1、S2、S5、O5) (市场开发) 3. 开发新的健康汤料 (S3、O2) (产品开发) 4. 组建在亚洲销售汤料的合资企业 (S1、S2、S5、O3) (市场开发)	1. 建立在欧洲销售汤料的合资企业 (W2、O1) 2. 开发新的Pepperidge Farm产品 (W1、O2、O4)
	威胁 (T)	ST匹配方案 (见下页)	WT匹配方案 (见下页)

续上表

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

(西元集团)

西元集团创立于1993年4月, 其前身是西元电子管厂。早在上世纪60、70年代, 西元电子管厂就是中国最有名气的电子元器件厂之一。但随着改革开放的到来, 技术革命悄然席卷世界, 半导体技术早已被电真空技术所取代, 这时的西元电子管厂早已风光不再, 企业业绩径直走下坡路, 几乎步入绝地, 到了濒临破产的境地。西元集团就是在这样的背景下创立的, 创立初期集团推行“**先求生, 再发展**”的战略, 一方面生产与市场相结合, **创造生产符合市场需求的产品**, 在依赖固有资源的基础上生产与原有的电真空技术具有技术连续性的CRT产品, 并形成相应的配套服务; 另一方面着手**建立合资企业**, 引入新的生产技术、新的管理理念, 为开创事业新纪元积累技术经验和储备人才, 同时开始放眼国际培养国际化的管理团队。西元集团顽强的度过技术替代危机, 企业经受住了技术替代的折磨。

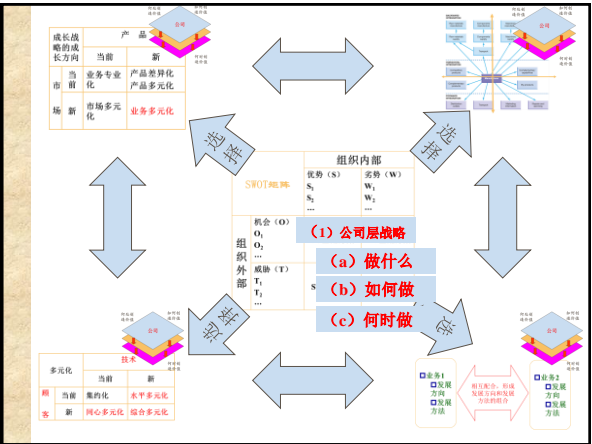
在度过艰难的五年后, 1997年, 西元集团成功实现深交所B股上市, 接着又在2000年在深交所增发A股。西元集团实现拥有可以投资的资本, 并初步完成市场化生存到竞争性组织的转型。然而仅仅相距十年, 西元集团再次遭遇技术替代危机, 原有CRT技术被新兴技术TFT-LCD技术所替代。与上一次遭遇危机不同, 当时西元集团已具备一定的管理能力和技术基础, 因此西元集团**迅速调整战略将目光预见性的投在液晶显示产业上**, 在这个战略选择的方向上, 开始逐步淘汰CRT的传统显示产品的生产, 进而转向新型显示产业。为快速获得技术资源、技术团队、专利资源等重要的战略资源, 西元集团通过**并购方式**获得日本某企业的液晶面板业务, 进而正式迈入液晶显示产业, 而后又经历了05、06年产业持续的低迷和08、09年的席卷全球的金融危机的双重洗礼。

到目前为止, 西元集团是中国大陆少数完整掌握TFT-LCD核心技术, 并且能够生产全系列半导体显示产品, 同时还自主拥有和掌握显示行业**完整技术能力**的本土企业。

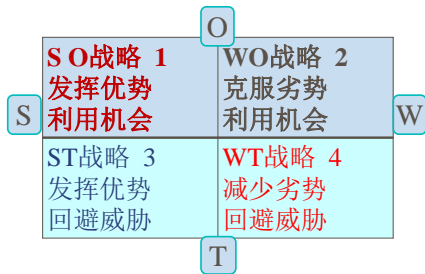
内部能力	劣势	优势
	✓ 核心技术仍落后 ✓ 成本居高不下 ✓ 陷入红海竞争	✓ 具备良好的危机意识 ✓ 技术创新动力十足 ✓ 相对完善的技术合作体系 ✓ 优质的客户和良好的客户认同 ✓ 完整的产业布局
外部因素	WO	SO
机会	✓ 凭借技术革新、管理创新, 细分市场, 开拓自身蓝海 (市场开发) ✓ 通过技术革新和伙伴支持, 淘汰落后技术引进、研发新技术 (产品开发) ✓ 控制成本 (竞争优势基础)	✓ 持续产品创新、生产技术创新、流程创新, 与全球领先技术同步并超越 (产品开发) ✓ 与合作伙伴共同搭建创新体系, 参与制定全球面板行业标准 (高新技术特点) ✓ 借助回暖大环境, 完善产业布局, 进一步提高全球市场占有率 (多元化)
威胁	WT	ST
✓ 行业经营风险初露端倪 ✓ 产品周期缩短 ✓ 人才流失较为严重	✓ 通过 放弃 落后技术, 避免同质化竞争 (收缩) ✓ 淘汰 低品质产品, 控制整体经营成本 (收缩)	✓ 通过完整产业结构吸引 高端人才 与 并致力于培养人才 (职能) ✓ 利用完善的技术体系, 提高产品品质, 缩短产品周期 (竞争优势基础) ✓ 利用良好的客户资源与产业规模参与全球竞争, 树立积极的市场战略 (职能)

(SWOT能够自动给出系统的战略方案?)

- SWOT是一个很大的框架
- 并不能保证S、W、O、T四种要素形成层次性、体系性的结构, 会很乱
- 因此, SWOT并不能自动地给出系统的战略方案



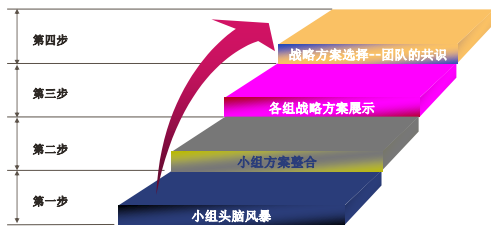
- 分组：分为四组



（思考）

- 使命、愿景、价值观是怎么落实的？
- 公司层（班级层）、业务层、职能层是怎么落实的？
- 战略思想和模型是怎么使用的？

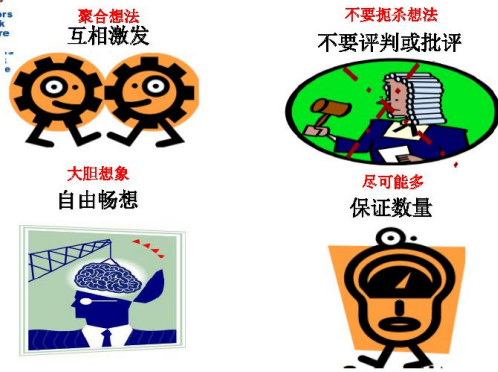
■ 步骤



第一步：小组头脑风暴

- 尽可能多地提出战略方案（为了节约时间，两个维度分别提最多3个因素）
- 这些战略方案不分前后，不要求严密的逻辑
- 将每个战略方案缩写为8字以内

头脑风暴的原则



第二步：小组方案整合

- 每个人阐述自己提出的战略方案，相互倾听
- 对战略方案进行整合，合并同类项，不排斥争议比较大的
- 最后形成本组的战略方案集合，写在一张纸上

机会(O)	O ₁ 航空航大 输入加大	O ₂ 高校建设 输入加大 (双一流建设)	O ₃ 新兴交叉学 科发展迅速 趋势	O ₄ 一带一路
劣势(W)				
W ₁ 学科门类少 偏理工科			O ₁ W ₁ 加强各交叉学科	
W ₂ 引进人才少 来源单一				
W ₃ 中高层次人才缺乏			O ₁ W ₃ 引进高层次人才	
W ₄ 管理经验相对薄弱				
W ₅ 基础研发薄弱	O ₁ O ₄ W ₅ 大力提升管理水平			

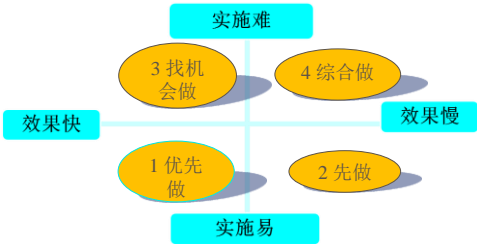
第三步：各组战略方案展示

- 每个组选派一名代表介绍自己组总结出的方案

第四步：战略方案选择—团队的共识

- 每个组把自己的纸质方案放到第一排
- 每个同学选择3个战略方案，在相应的战略方案上画一个圈

选择的依据



机会(O)	O ₁ 航空航大 输入加大	O ₂ 高校建设 输入加大 (双一流建设)	O ₃ 新兴交叉学 科发展迅速 趋势	O ₄ 一带一路
劣势(W)				
W ₁ 学科门类少 偏理工科			O ₁ W ₁ 加强各交叉学科	
W ₂ 引进人才少 来源单一				
W ₃ 中高层次人才缺乏			O ₁ W ₃ 引进高层次人才	
W ₄ 管理经验相对薄弱				
W ₅ 基础研发薄弱	O ₁ O ₄ W ₅ 大力提升管理水平			

MB16082班 SWOT分析

W	T	人才竞争加剧	市场快速 机会	校企合作 机会	学校不注重 学科建设
地域过偏僻					① 建设重点
人事制度 缺乏激励					② 加强
缺乏经验					③ 沟通
行业竞争激烈 不利于集中力量					④ 合作
人才相对较少					⑤ 继续增加 知识储备
					⑥ 增加机会
					⑦ 成功招募

Handwritten SWOT matrix for a company. The matrix is divided into four quadrants: Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O), and Threats (T). The company name is 'Midea' (美的). The matrix contains various handwritten notes and numbers, such as '01 经济因素', '02 传统家电产品', '03 品牌优势', '04 渠道优势', '05 技术创新', '06 品牌优势', '07 品牌优势', '08 品牌优势', '09 品牌优势', '10 品牌优势', '11 品牌优势', '12 品牌优势', '13 品牌优势', '14 品牌优势', '15 品牌优势', '16 品牌优势', '17 品牌优势', '18 品牌优势', '19 品牌优势', '20 品牌优势'.

(补充) 战略适用性定量评价

■ 定量战略计划矩阵

■ Quantitative Strategic Planning Matrix, QSPM矩阵

		策略1	策略1	策略2	策略2
因素	权重	AS	TAS	AS	TAS
O1					
O2					
T1					
T2					
S1					
W1					
TOTAL					

- QSPM顶部一行包括了从SWOT矩阵、波士顿矩阵、大战略矩阵等中得出的备选战略
- QSPM的左栏包括了从EFE矩阵（外部因素矩阵）和IFE矩阵（内部因素矩阵）中得到的信息，实质是外部环境和内部能力分析的结果
- 备选战略的吸引程度（Attractiveness Score, AS）。TAS=权重*AS
- QSPM中包括的备选战略的数量和战略组合的数量均不限，分析的结果并不是非此即彼的战略取舍，而是一张按重要性和最优程度排序的战略清单
- 良好的直觉判断对QSPM仍然是必要且极为重要的

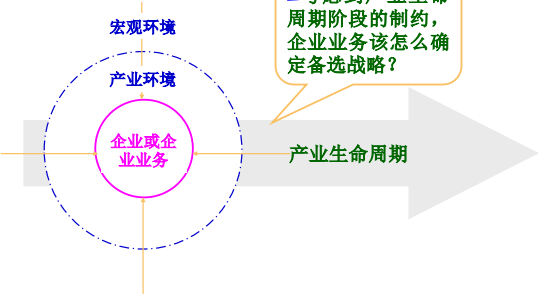
■ 实例

关键因素	权重	AS	TAS	AS	TAS
1. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	3	0.15	3	0.15
2. 国家在技术、人才、资金、信息等方面的支持	0.1	3	0.3	3	0.3
3. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
4. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
5. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
6. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
7. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
8. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
9. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
10. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
11. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
12. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
13. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
14. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
15. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
16. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
17. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
18. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
19. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2
20. 中国对经济、产业政策的扶持	0.05	4	0.2	4	0.2

8.2.2业务层战略的评价与选择

(1) 生命周期矩阵

1) 生命周期矩阵原理

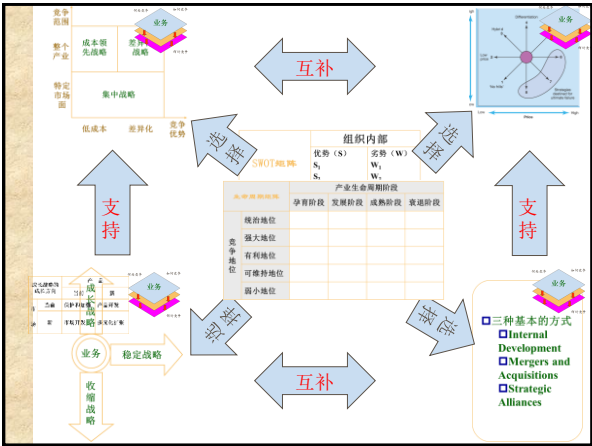


生命周期矩阵

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

■ 企业业务可在生命周期矩阵中定位，从而确定备选战略

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



生命周期矩阵的分析

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

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

生命周期矩阵的分析

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

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

生命周期矩阵	产业生命周期阶段			
	孕育阶段	发展阶段	成熟阶段	衰退阶段
统治地位				
强大地位				
有利地位				具体策略 ■收缩 ■减产 ■等
可维持地位			具体策略 ■寻找细分市场 ■收缩 ■减产 ■等	
弱小地位				

■一般而言, 以下区域采用选择性成长战略

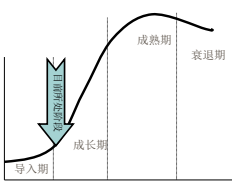
生命周期矩阵	产业生命周期阶段			
	孕育阶段	发展阶段	成熟阶段	衰退阶段
统治地位				
强大地位				
有利地位				具体策略 ■收缩 ■减产 ■等
可维持地位			具体策略 ■寻找细分市场 ■收缩 ■减产 ■等	
弱小地位				

■一般而言, 以下区域采用抽资转向或扭转战略

■一般而言, 以上区域采用放弃战略

(咨询层次资料)

数码相机作为电脑的附属品其市场潜力容量巨大, 国内企业纷纷进入

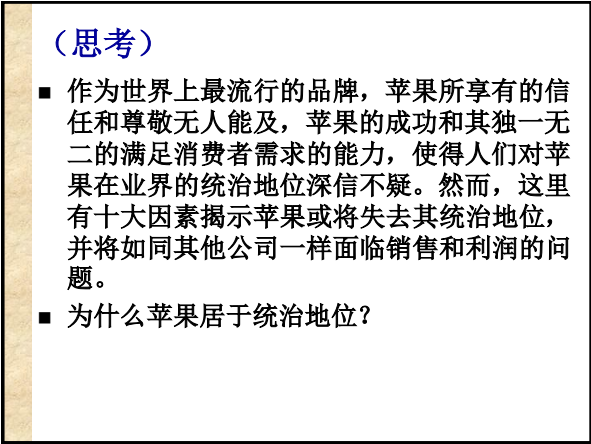
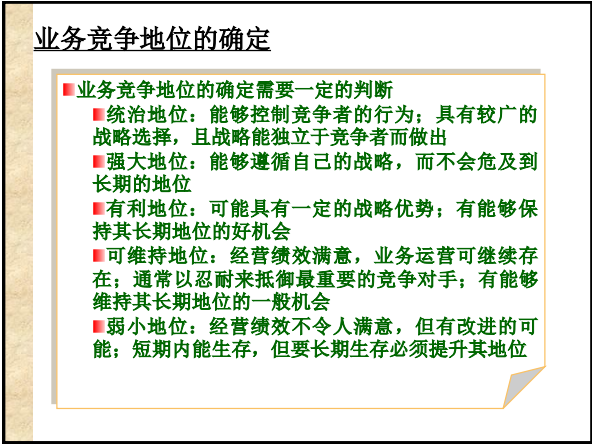
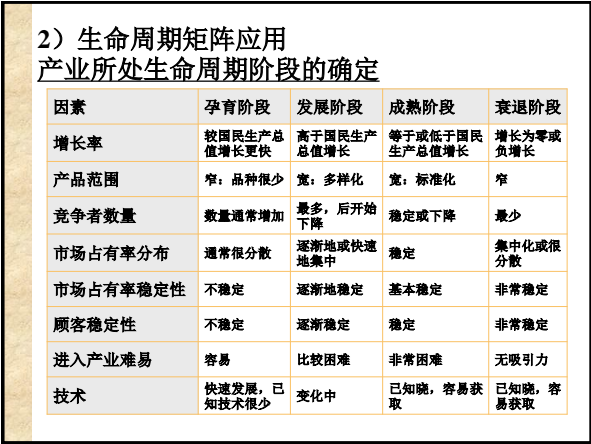
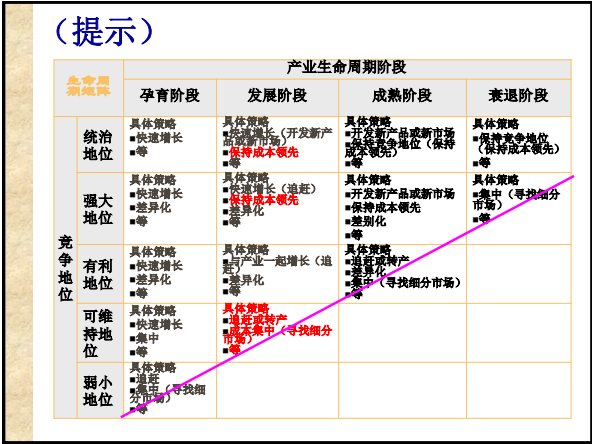
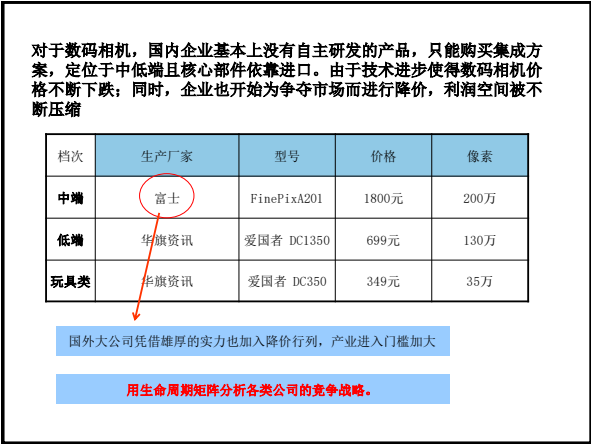
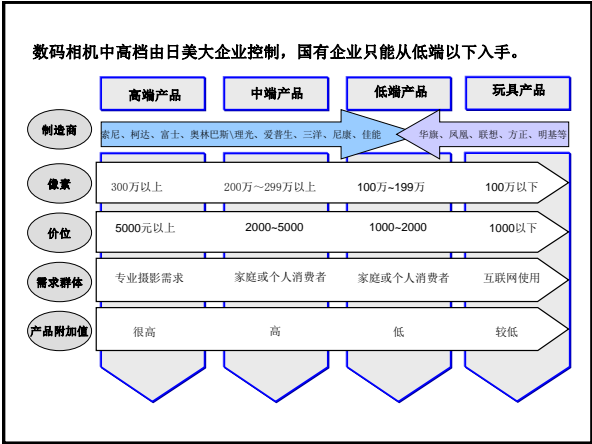


数码相机经日美大企业的培育, 在中国市场已处于成长初期, 各个企业纷纷进入

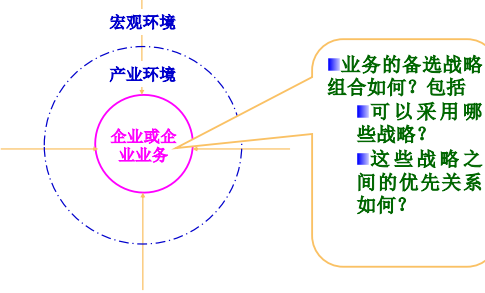
目前数码相机消费的主要群体还是单位, 配合PC机作为日常存储资料, 办公使用, 最庞大的家庭、个人消费市场还远远没有打开

国家计委:力争到“十五”末, 使我国数码相机整机生产达到500万台, 国内占有率提高50%

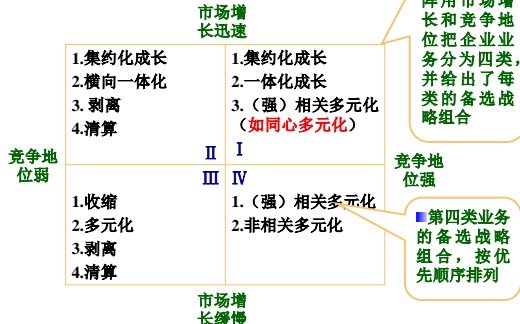
联想、方正、紫光、朝华科技、华旗 等已批量推出产品价格非常便宜



(2) 大战略矩阵(Grand Strategy Matrix)



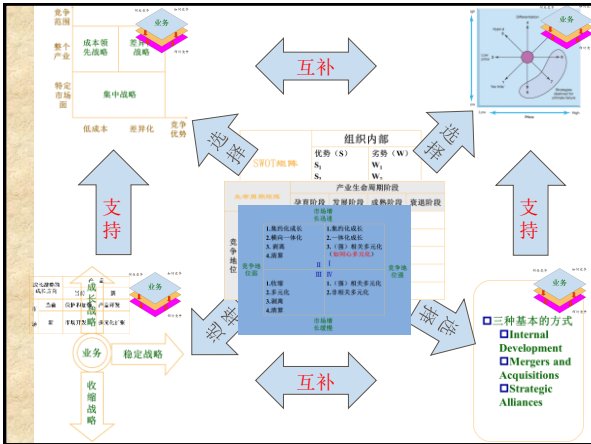
1) 大战略矩阵



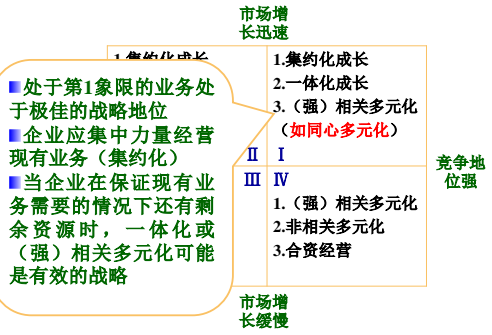
- (扩展) 大战略矩阵与波士顿矩阵
 - 大战略矩阵建立于波士顿矩阵的基础上
 - 两者有相似之处，都用市场增长和竞争地位作为分类的参数
 - 波士顿矩阵侧重于多个业务的组合分析，大战略矩阵侧重于业务的备选战略组合分析
 - 大战略的“大”体现为“备选战略组合”，为此大战略矩阵也被称为战略聚类模型

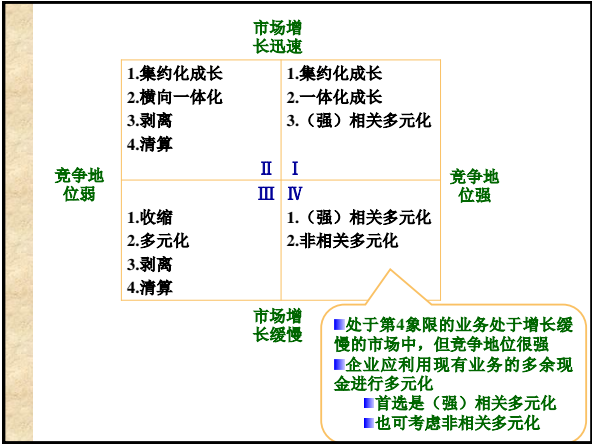
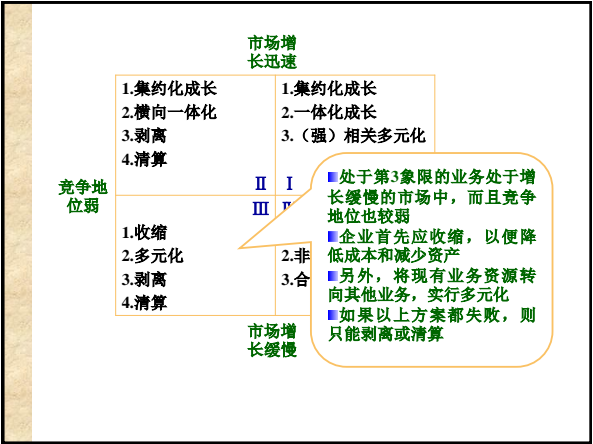
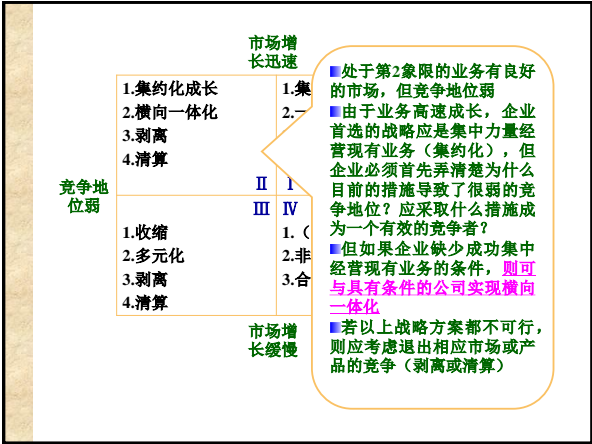
- (扩展) 生命周期矩阵与大战略矩阵
 - 所用基本参数类似，但生命周期矩阵对基本参数的分级比大战略矩阵更细一些

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



2) 大战略矩阵的分析







（思考）三九集团

- 2006年8月11日，经过一轮长达40分钟的激烈竞价，浙江中耀药业集团有限公司以1710万元的竞拍价，成功拍得三九集团旗下三九医药连锁公司股权。2006年号称斥资10亿元的“三九万店连锁计划”却“寿终正寝”，原因是错综复杂的，如体制因素、企业决策因素、对产业理解的因素等等，但更重要的根源则是经营战略方面的问题——公司实施的多元化经营战略给集团带来了灭顶之灾。

- 三九集团的前身是1986年退伍军人赵新先创立的南方药厂。1991年，总后出资1亿元从广州第一军医大学手中收购了南方制药厂，成立了以三九医药、三九生化和三九发展为一体的三九集团，总资产达200多亿元。
- 三九集团的主业是三九医药，经营中药研发、生产及销售，其主要发起人赵新先一直在军队从事医药研究开发，拥有较丰富的药务经营管理经验，赵新先及其创业团队研发的“三九胃泰”、“三九皮炎平”、“三九感冒灵”、“壮骨关节丸”和“正天丸”等品牌闻名全国。
- 根据大战略矩阵，三九集团收购南方制药厂的初期的战略备选方案应该是什么？



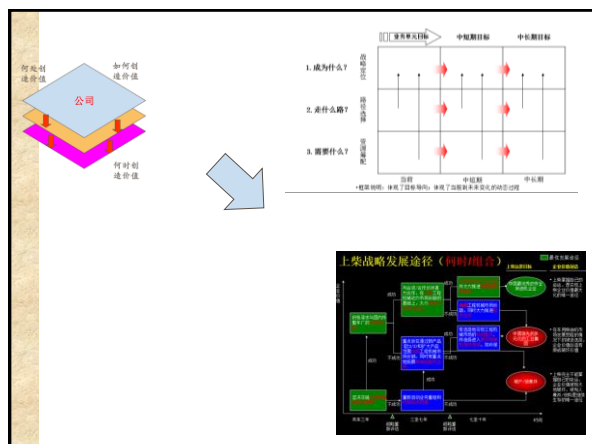
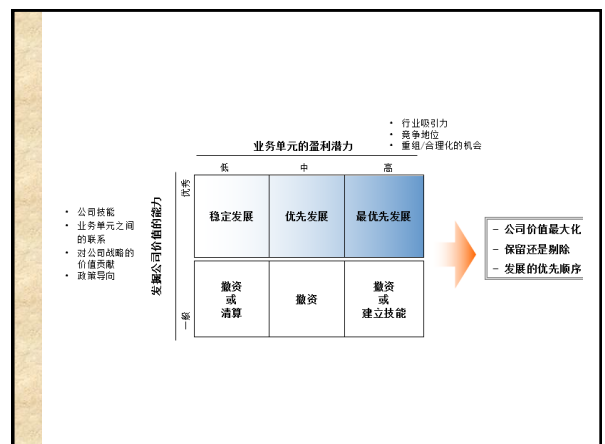
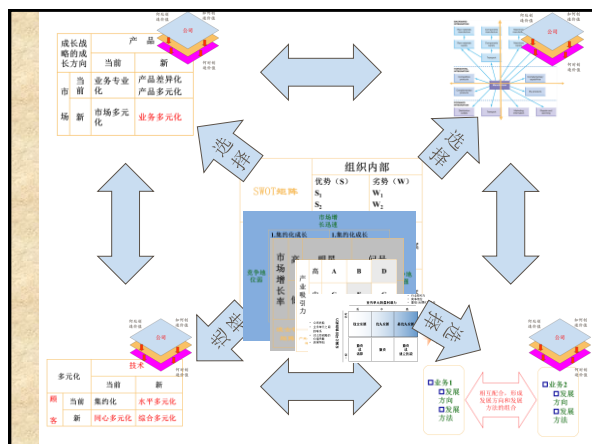
- 后来三九集团为加快发展，偏离了经营医药的主业，持巨资投向房地产、进出口贸易、食品、酒业、金融、汽车等领域，采取承债式收购了近60家企业，积淀了大量的债务风险。涉足过多陌生领域，且规模过大，难以实施有效管理，给集团带来巨大财务窟窿。截至2003年底，三九集团及其下属公司欠银行98亿元。2005年4月28日，为缓和财务危机，三九集团不得不将旗下上市公司三九发展卖给浙江民营企业鼎立建设集团，三九生化卖给山西民营企业振兴集团。自此“三九系”这一词汇从历史中消失。
- 根据大战略矩阵，三九集团失败的原因是什么？



- 为什么会陷入多元化选择的陷阱
 - 而三九集团的兴衰史向中国企业透露了一个重要信号——警惕和预防“大企业病”。
 - 近年来，我国出现了许多企业进行多元化经营失败的案例。例如，**巨人集团**涉足的电脑业、房地产业、保健业等产业，由于产业间没有关联，跨度大，新进入的领域非优势所在，结果导致了财务危机，拖垮了整个公司。**广州太阳神集团**在1993年前采取的一直是以发展保健药为主业，后来却持巨资大肆向无关领域扩张，上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、边贸、酒店等在内的20个项目。由于投资速度快，跨度大，结果导致企业垮台。
 - 实施多元化战略向来就是有利有弊，对于实行专业化管理还是多元化管理的抉择，国际上进行多年争论，很多公司有经验教训，关键在于要不要做，而是能不能做。如果企业不理性审视自己能力，经不起诱惑，盲目投资将产生巨大风险，使企业蒙受损失。在外部机会很大，但自身优势不明显或处于劣势时，明智的做法是放弃这样的项目，否则即会导致惨烈的败局。企业在战略定位和选择上，一定要扬长避短，在把握和利用机会的同时，要从自身优势入手，选择最适合企业发展的战略。

8.2.3 公司层战略的评价与选择

- 大战略矩阵
- 波士顿矩阵
- 产业吸引力—业务竞争能力矩阵



8.2.4 使命的选择

- 示例

8.3战略可接受性和可行性评价

■ 确定型决策

■ 盈亏临界点分析法

■

■ 风险型决策

■ 决策树法

■

■ 非确定型决策

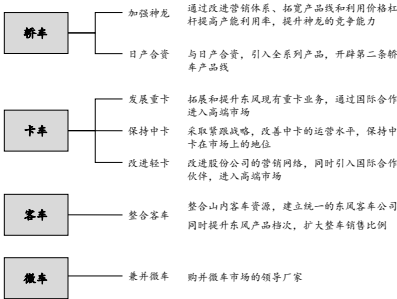
■ 乐观主义决策（大中取大原则）

■ 悲观主义决策（小中取大原则）

■

（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，项目组提出以下几个关键战略措施

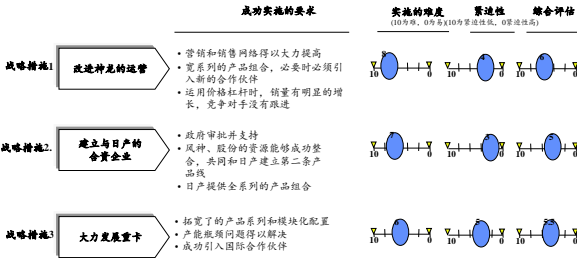


为东风创造的效益主要考虑了5年内收入、利润和竞争地位的提高，并考虑投资因素

战略措施	东风现状				2005年东风蓝图				固定资产投资 (亿元)
	收入 (亿元)	市场份额	市场地位	总税前 利润率(%)	收入(亿元)	市场份额	市场地位	总税前 利润率(%)	
提高神龙	61亿	8%	4	14.4%	144	20%	3	16%	5.5亿元
与日产 合资	4.6亿			11%	176			10%	34.5亿元
发展重卡	31亿	24%	2	5%	167	40%	2	13%	38亿元
保持中卡	73亿	47%	2	-2%	54	40%	2	3%	1.6
改进轻卡	15亿	6%	5	-3.9%	55	19%	2	4%	23
整合客车*	13亿	1%	5	2.5%	67	10%	5	6%	3.9

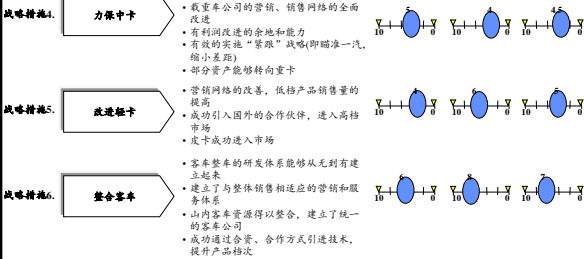
*注：包括大中型客车和微型，到2005年市场份额中客车的比重大幅增加

同时还考虑了实施难易程度和紧迫性

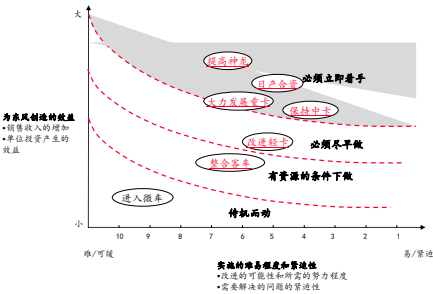


成功实施的要求

实施的难度 紧迫性
(10为0, 0为易; 10为紧迫程度, 0为紧迫性低)

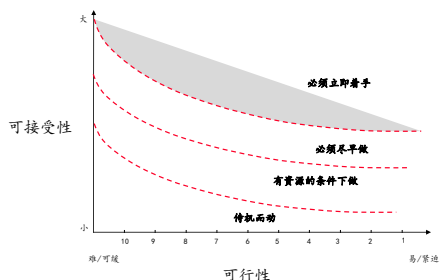


根据各战略措施对东风创造的效益、实施的难易程度和紧迫性，对各个战略措施进行了优先排序



（思考）

- 如何回答“何时做”，也就是时机如何选择
 - 由战略方案的可行性和可接受性决定



案例讨论

- 主题：宏旺公司农业产业化战略选择和实施
- 阅读要求
 - 重点阅读2.2-2.5
- 问题
 - 针对2.2，采用SWOT分析曾旺平采用了什么战略？
 - 采用产业生命周期矩阵分析宏旺在生猪养殖业务上采用了哪些竞争战略？为什么要采用这些战略？（分为孕育期和发展期两个阶段）
 - 采用大战略矩阵分析宏旺公司在发展过程中采用了哪些战略？为什么要采用这些战略？

（提示）

（1）针对2.2，采用SWOT分析曾旺平采用了什么战略？

- **PEST分析**
 - 国家以及当地政府对农业均有不少政策倾斜（机会）
 - 肉类还是一个人们生活的必需品（机会）
- **产业分析**
 - 政府出台了一系列有助于生猪养殖业发展的政策和措施（机会）
 - 生猪市场呈现出良好的发展势头（机会）
 - 国内养殖市场尚未形成产业化规模，主要以散养模式为主，产业进入比较容易（机会）

■ 内部能力分析

- 身处农村，对农业有着丰富的感性认识，也有众多农村亲朋可以帮忙和咨询，在人力资源上也占有一定的优势（优势）
- “船小好调头”（优势）

■ 公司层面战略

- 做什么：**生猪养殖**
- 如何做
 - **收缩老业务**
 - 剥离：他毅然辞掉了教职
 - **成长新业务**
 - 从产品和市场角度：生猪，当地市场，市场渗透
 - 从能力角度
 - 内部发展：勉强凑到的3万元资金
 - 战略联盟：以更大的气魄和胆识加大资金投入，并召集了不少亲朋加入公司一起创业
- 何时做
 - 先剥离，再内部发展生猪养殖，再战略联盟扩大规模

（2）采用产业生命周期矩阵分析宏旺在生猪养殖业务上采用了哪些竞争战略？为什么要采用这些战略？

- **1989-1993**
 - 产业生命周期阶段：**孕育期**
 - 宏旺竞争地位：**可维持**
 - 竞争战略：
 - 定位：**集中于当地**
 - 成长：**追赶**（扩大规模）
 - 从产品和市场角度：**市场渗透**
 - 从能力角度
 - 内部发展：1993年，南昌县专门划出了40亩地给宏旺作为养殖基地，宏旺得到了政府的大力支持

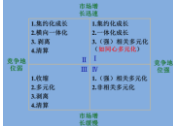
■ 1994-现在

- 产业生命周期阶段：**发展期**
- 宏旺竞争地位：**从有利地位过渡到强大地位**
- 竞争战略
 - 竞争优势基础定位：**基于质量安全的差异化**
 - 成长：**快速增长**
 - 从市场和产品角度：**市场开发**，从当地向外省市扩展；产品开发：多元化（前向一体化、后向一体化、横向一体化；同心多元化、水平多元化）
 - 从能力角度
 - 内部发展
 - 进入饲料领域
 - 在组织架构、经营思路、制度建设、营销策略、人才队伍建设等各个方面都取得了显著成效
 - 收购
 - 战略联盟：
 - “公司+基地+农户”形式
 - 2009年宏旺集团引入复星集团战略投资1.6亿元，迈出了集团积极寻求社会资本的第一步

(3) 采用大战略矩阵分析宏旺公司在发展过程中采用了哪些战略？为什么要采用这些战略？

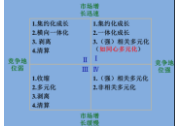
■ 1989-1993

- 市场增长：迅速
- 宏旺竞争地位：弱
- 采用的战略：集约化成长
 - 从产品和市场角度：市场渗透
 - 从能力角度：扩大规模



■ 1994-现在

- 市场增长：迅速
- 宏旺竞争地位：逐步变强
- 采用的战略（强调顺序）
 - 集约化成长：产品开发、市场开发
 - 后向一体化：进入饲料领域
 - 前向一体化：进入屠宰领域，成立连锁经营店
 - 横向一体化：收购蓝点、沼气（副产品）
 - 同心多元化：禽类养殖、鱼类养殖
 - 水平多元化：果蔬、苗木、花卉



报告

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