

## 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

# Strategic Management

## 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

## 1.1 引言

- 为什么有些组织能够成功，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



- 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
  - 定制化生产
  - 直销
  - 供应链管理
- 又如中国的互联网企业阿里巴巴、腾讯、京东、奇虎360等
- 成功企业的竞争优势源于什么？

## 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
  - 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。
  - 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
  - .....

### ■ 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，人與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。

### ■ 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。

### ■ 战略有什么特征？

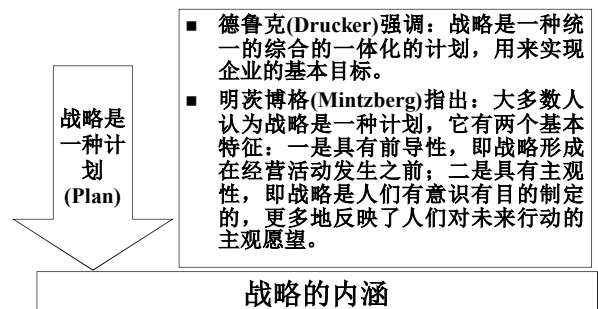
- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)
- .....

### ■ 对战略的理解

- 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。
- 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.

### (资料)

#### ■ 对战略的8种理解



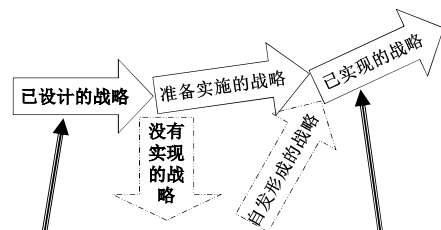
策略是一种模式 (Pattern)

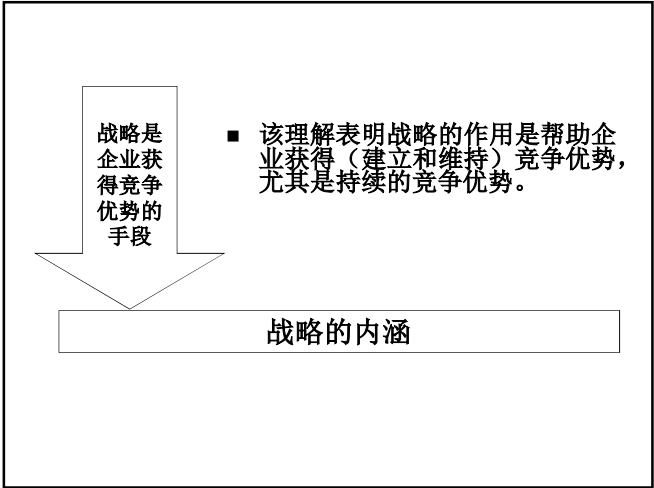
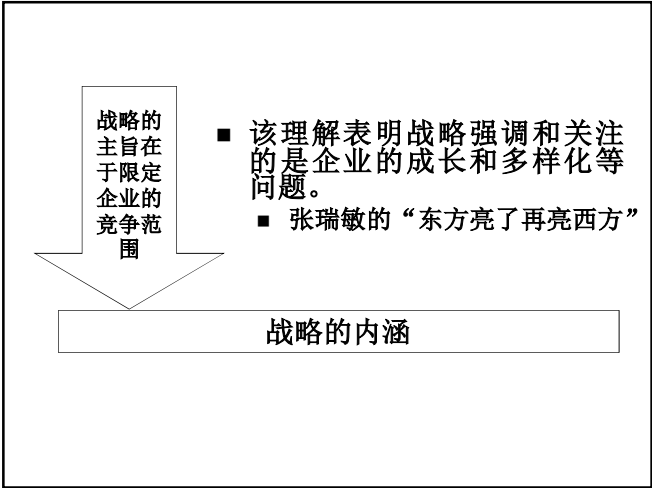
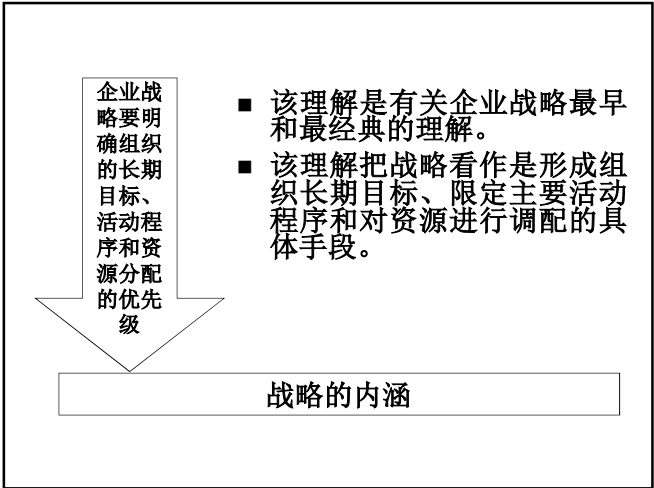
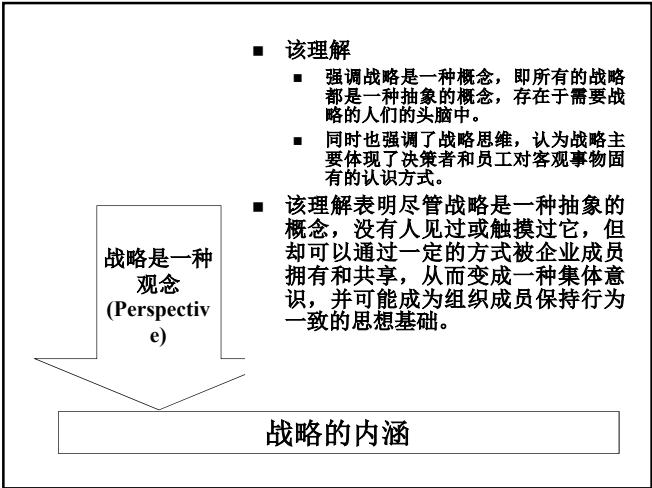
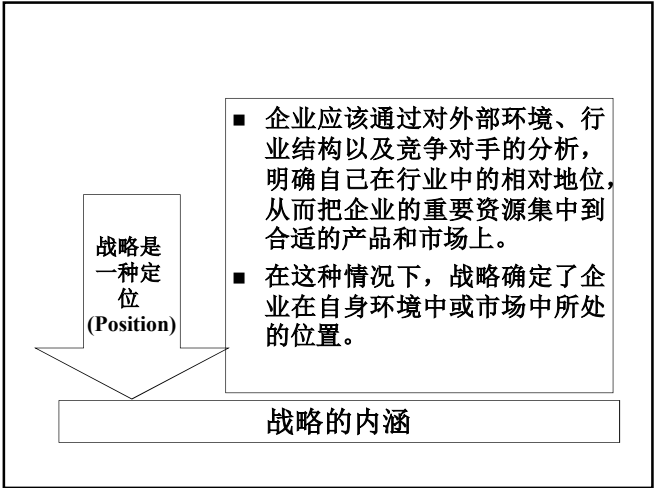
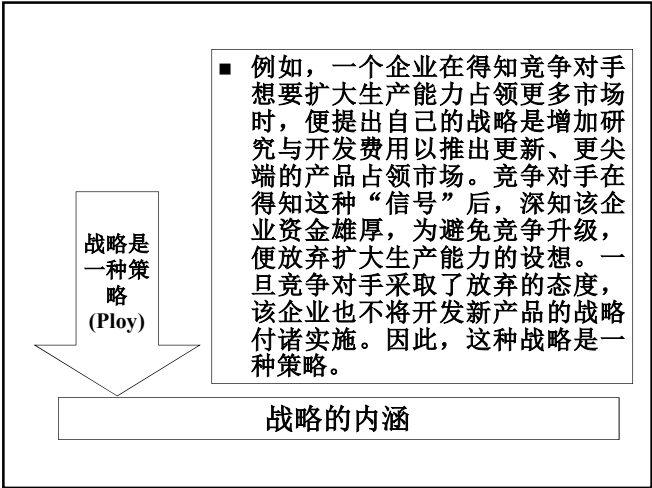
- 钱德勒(Chandler)在《战略与结构》一书中认为：战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动、以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。
- 无论企业是否事先对战略有所考虑，只要有具体的经营行为，自然就会形成一种决策模式，即战略。

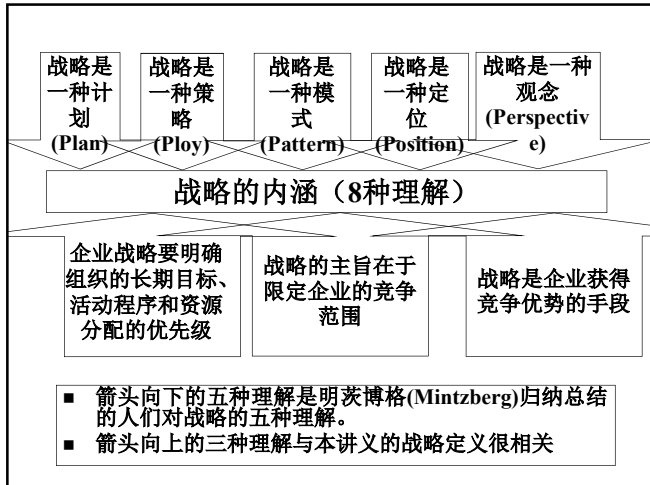
策略的内涵

### ■ “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

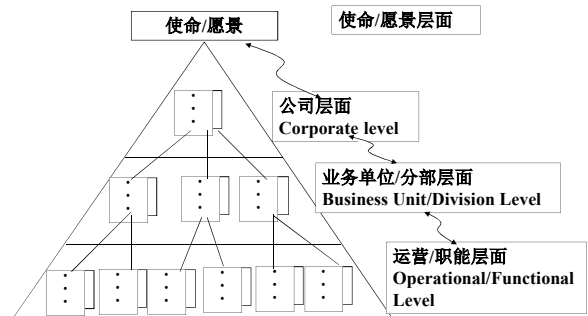
- 前者强调战略是人类设计的结果，是已设计的战略；后者强调战略是人类行为的结果，是已实现的战略







## 1.2.2 战略的层次



### ■ 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

### ■ 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

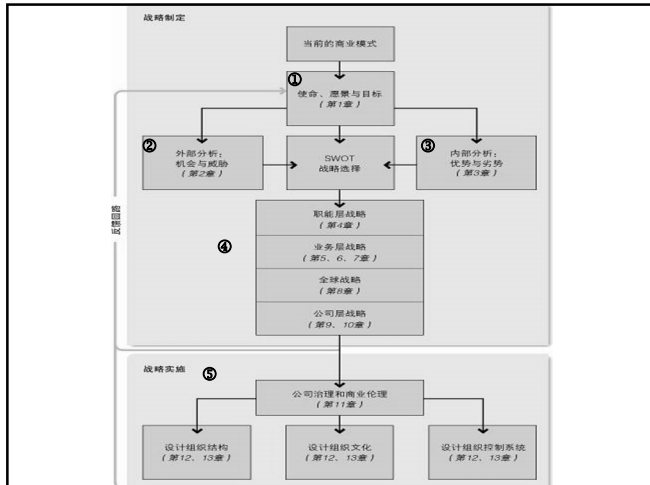
### ■ Operational/Functional level

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

## 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



## ① 确定组织的使命、愿景等

提供战略制定的框架支持和背景，包括：

- ❖ 使命Mission – 组织存在的意义——组织是做什么的
- ❖ 愿景Vision – 关于期望的未来状态的陈述
- ❖ 价值观Values – 组织所承诺的关键价值的陈述
- ❖ 主要目标Major Goals – 组织试图在未来实现的、可测量的期望状态

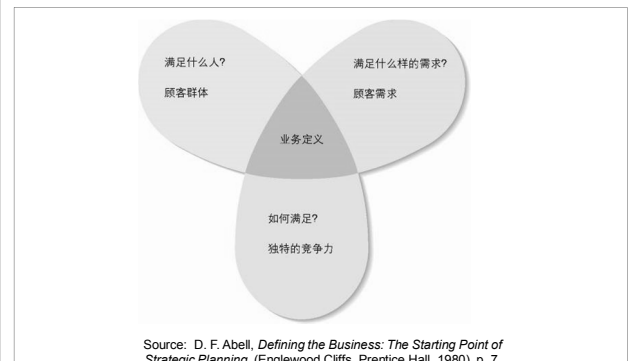
## 使命（The Mission）

使命是关于公司存在意义的陈述

- ❖ 本公司是做什么的？
- ❖ 或公司的业务是什么？
  - 公司业务满足的对象？
    - » (哪一类顾客)
  - 满足什么样的需求？
    - » 顾客需求
  - 如何满足
    - » 技术、知识或独特竞争力是什么



## 阿贝尔的公司业务定义模型



## 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。

## 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

## 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

## 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

## 主要目标

对公司的一种未来状态的简要和可衡量的描述，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

## （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。腾讯希望给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。

## 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

## 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能力或独特竞争力的方法

#### 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

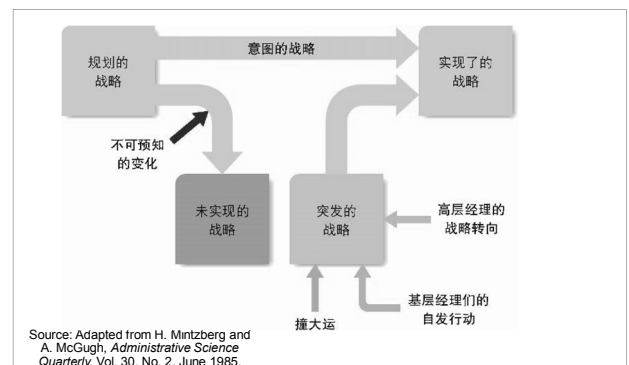
#### ⑤ 战略实施

- ❖ 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

#### （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到的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

#### 规划的、意图的、突发的和实现了的战略



#### ■ 突发战略产生的原因

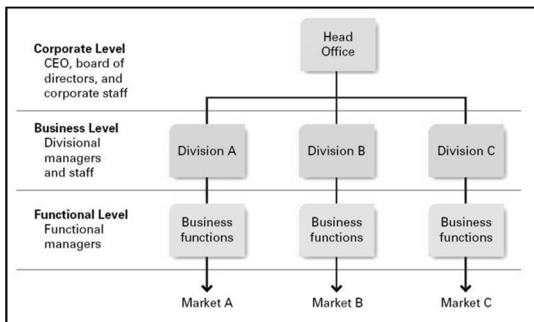
- 环境的不可预测性
  - 环境是不确定的、复杂的和模糊的，在这样的环境中中小概率事件也会对最终结果造成重大的且不可预知的影响。在这样的情况下，即使最完整的战略计划也会由于快速和不可预知的变化而变得毫无用处。在不可预测的环境中，对变化的环境做出快速反应才是出路。
- 柯达的破产、诺基亚的衰落
- 谷歌最初的快速成长源于其采用了付费点击商业模式，这是与当时（2003-2004）的在线广告模式不同的，没有人对此进行规划。随后，雅虎等具有在线广告优势的公司也迅速调整了战略来应对谷歌的威胁。

#### ■ 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

## 1.4 战略管理者(Strategic Managers)

### (1) 战略管理者的层次



#### ■ 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

### (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

## 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

### 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。

#### (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

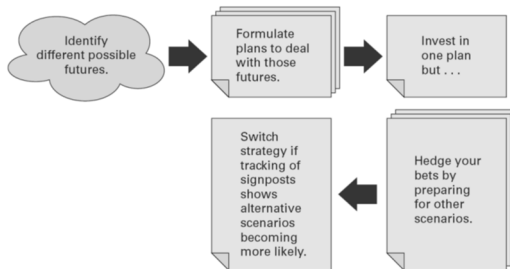
- 公司层面的计划者应该是帮助业务层和职能层经理完成计划的推动者
- 邀请职能层经理参与, 避免象牙塔方法
- 在决策中保证程序正义

#### (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



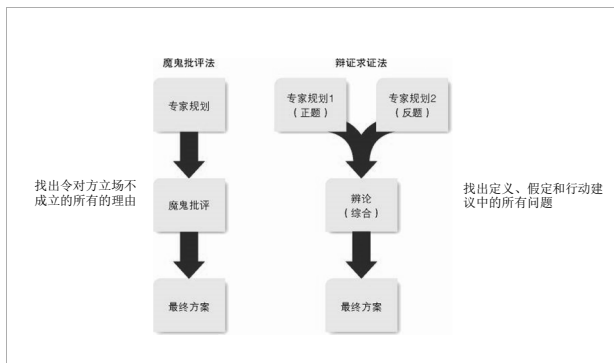
## Scenario Planning



### 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

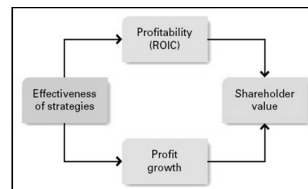
### 改进决策的技术



### 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

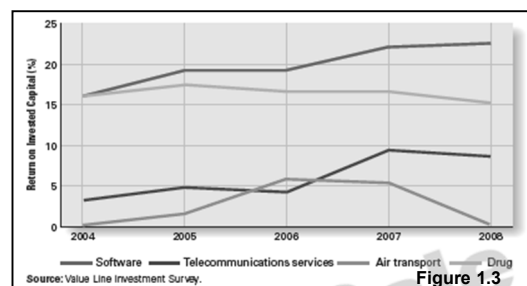


赢利水平= 投资资本回报率 (ROIC, Return on Invested Capital)=税后净利润/投资资本=税后净利润/(权益+负债)

#### (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

### ROIC in Selected Industries (2004–2008)



#### ■ 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能地运用资源
- 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

#### (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)

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

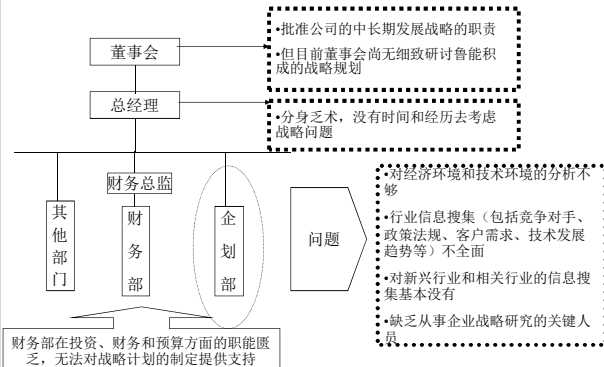
#### 案例讨论 (1)

- 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规划缺失？
  - 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？

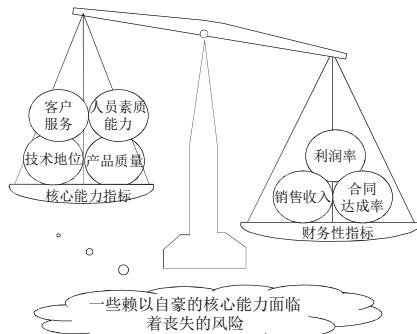
#### 目前，鲁能积成在计划的三个层面都存在不同程度的欠缺

	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

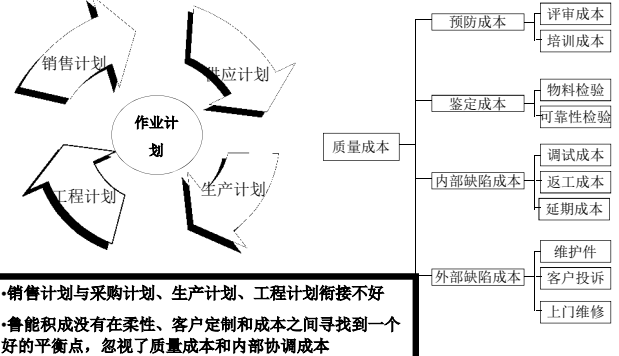
#### 首先，鲁能积成的战略部门职能薄弱，总经理和董事会也无暇考虑公司的战略规划问题



其次，公司的经营计划制定重视财务业绩指标，在核心能力的建设上考虑不多



另外，作业计划中各环节的衔接度低，没有形成统一的计划，忽视了质量成本和内部协调成本



## 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）

## 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

## 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)