

公司战略

南京大学管理学院工商管理系

主讲人：刘海建



一、企业发展战略与商业模式

1.1 什么是公司层战略

公司层战略应当能够让一家企业或它的一个或数个业务部门能够以低成本或差异化的方式履行价值链活动或职能。

公司层战略要解决的问题是，为了实现长期赢利能力最大化：

1. 企业应当经营哪些业务，在哪些产业中竞争
2. 在这些业务中它应当完成的价值创造活动
3. 如何进入或退出业务或产业

*企业必须采取长期的观念，考虑产业、产品、技术、消费者和竞争对手的变化如何影响当前的商业模式和未来的战略----重新定位

*决定如何实施具体的业务层战略，从新定义商业模式---重新定义商业模式

公司层战略与多元业务模式

- 公司层战略是战略制定过程的最后部分，在长期中驱动企业的商业模式并且决定了长期赢利能力最大化的业务层战略和职能层战略。
- 因此，公司层战略必须能够让一家企业或它的一个或者数个业务部门能够以低成本或差异化的方式履行价值链职能，然后企业可以组出收入和赢利能力最大化的定价选择。

公司层战略必须可以促使其商业模式的成功，而使它在业务层次上实现可持续的竞争优势。

- 企业如果要不局限于单一产业，必须在两个层面上建立商业模式：
 - 1、在每一个产业中竞争的业务单位或分部建立商业模式和战略
 - 2、发展出更高层次的多元业务模式（**multibusiness model**）来支持进入其它业务和产业的合理性。因此该模式必须要能解释企业当前的战略为什么能够以及如何提高对新产业价值链的回报。如新闻集团把它从报纸经营中学到的感情营销的专长应用到**FOX**电视网，创造出真人秀节目和活泼的情景剧。

另外，多元化业务模式还必须解释企业通过介入一种以上业务或产业提高赢利能力的其它方法。如新闻集团进入卫星广播产业是因为它可以让更多的观众看到电视节目。

1.2 水平整合：单一产业的战略

尽管很多公司经常仅仅在单一产业中进行经营。。。。

- 运用公司层战略来确定在哪些产业中竞争才能实现长期赢利能力最大化。有的在单一产业中成功，如麦当劳，专注于全球快餐业务。**WM** 专注于全球折扣零售业。
- 单一产业经营的好处：
 - **资源集中：** 企业将全部的管理、技术、财务、职能资源 and 能力投入单一业务领域的竞争。
 - **专注于最擅长和最了解的业务：** 而不是进入现有资源和能力很难增加价值的业务领域

- 但是.....
- 考虑电信行业的发展，如很多电信服务公司在本地和长途电话市场中竞争时，无线电话出现了。
- 随着互联网的普及，很多人通过**VOIP**技术在网络上通话。
- 因此，即使在单一产业中经营，管理者很可能见木（当前产品的竞争定位）不见林（新机会/新市场出现）。公司管理者必须分析这样的技术如何影响其商业模式，如何改变客户需求以及为什么会这样改变，需要具备哪些竞争力？

水平整合的现实

- 一项帮助管理者加强竞争地位的公司层战略是水平整合---水平整合是收购或兼并产业竞争对手的过程，目的是实现大规模和大范围所带来的竞争优势。
- 收购是一家企业购买另一家企业，而合并是双方协议共同通过它们的运营来创立一个新的实体。如**Crysler**与**Demler-Benz**合并，**Boeing**与**MD**合并，辉瑞与华纳兰伯特合并；**CITIBANK**与旅行者集团合并。**Compaq**收购**DEC**，又被**HP**收购。
- **A&M**的结果提高了产业集中度。如**2002**年三家电视企业控制了**2/3**的分额，到**2004**年**3**家大型出版社教材占有**65%**的分额，而在**DRAM**产业到**2002**年**4**家企业拥有全球**83%**的分额。

水平整合的经济利益

■ 削减成本：

- 提高了规模经济---如**SBC**和**Verizon**收购其它电信企业以利用设备的利用率；而辉瑞收购华纳兰伯特公司是为了实现销售和营销的规模经济，如让销售人员在拜访医生时可以介绍更多产品。
- 减少企业之间的重复。如取消另一个总部、多余的销售人员等。如**HP**收购**Compaq**的一个理由是取消多余职能部门可以节省**25**亿美元的开支。

■ 提高产品差异化

- 把合并企业的产品线整合到自己的产品线中，可以向顾客提供捆绑产品（**product bundling**）向顾客提供一组产品，但提供单一价格，因为客户只需要为他们的产品付一次钱，只跟一个企业打交道。如微软的**Office**提供了各种功能。在计算机产业，公司设法提供客户需要的全部硬件和服务来增加其价值，实现“一揽子解决方案”（**total solution**）。
- 交叉销售。如花旗和旅行者的合并，既能向银行客户销售保险产品，又能向保险客户销售银行产品。

■ 复制商业模式

- 如果能把企业成功的模式复制到新的市场上，则可以拥有更大的价值，实现差异化和低成本的优势。如**WM**，在零售产业中，**WM**公司把低成本/低价格的模式导入价格更低的仓储式市场。在产品类别上，进入超市业务和全国性的**WM**超级商店连锁，销售食杂。在其它国家收购超级市场连锁店在全球复制。另外，还在试验新的、称为“临家小铺”的小型超市来扩大它在超市业的存在。

■ 控制产业竞争

- 消灭了过剩的产能。
- 减少了参与者的数量，容易实施战术协调。

■ 提高谈判能力

- 有助于获得相对于供应商或者购买者的谈判能力，对消费者提高价格，通过讨价还价压低投入品价格，获得市场支配力（**market power**）

水平整合的缺陷和局限

- 然而，许多证据表明，大多数兼并和收购没有创造价值，相反却破坏了价值。毕马威对**1996-1998年700**项大宗收购之后发现，大约**30%**为收购创造了价值，**31%**破坏了价值，其余的几乎没有影响。



不能产生预期收益的原因

- 企业文化的巨大差异
- 恶意收购来到企业中管理人员的更替。
- 经理人员过高估计收益而低估产生的问题。

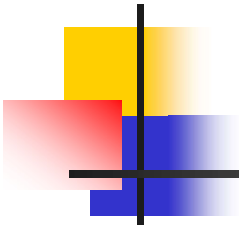
还有一个局限是可能引起企业与负责执行反托拉斯法律的政府机构的冲突。如世通收购 Sprint 公司时政府担心会使美国主要长途电话供应商从3家减少到2家，引起担心的市场集中度和竞争不足。

1.3 垂直整合：进入新产业以加强“核心”商业模式

- 公司垂直整合可以令企业进入能够增加其核心产品价值的产业，提高差异化和降低成本结构。

垂直整合的利益：加强其在原先的业务方面的竞争力

- 1、促进专用性资产投资。
- 专用资产为完成特定任务而设计，在下一次利用时将打折扣。
- 可以是专门用途的设备，或者是个人与企业通过训练和经验获得技能。
- 企业和个人投资专用资产，可以促进高价格定价（**premium price**）。企业投资专用设备，是为了降低制造成本，或者研发高度专业化的技术知识，开发出品质上优于竞争对手的产品。因此，专业化能够成为业务层竞争优势的基础。



- 供应商可以投资于专用资产，获得高品质的投入品或实现低价格。但现实中，企业往往难以说服从原材料到客户的生产链中相邻阶段的其他企业来投资专用资产。为实现这种利益，企业往往不得不把相邻阶段垂直整合近来，由自己来投资。

举例

- **Ford**开发出了一种高性能、高质量、设计独特的增加燃油效率的喷油系统，有助于增强竞争优势。该产品需要大量专用性设备投资，由于设计独特，该设备无法生产其他制造商的喷油系统。该设备的投资形成了专用性资产投资。
- 供应商立场：会投资吗？ ---一旦投资，将全面依赖**Ford**，因为后者是唯一客户，处于强有力讨价还价地位，可以利用这一地位来压低价格。 ---不会。
- **Ford**立场：自己生产（垂直整合）+与独立供应商签约让他们去制造（外包）？？ ---一旦外包给一家供应商，可能过分依赖那家供应商提供非常重要的投入品，因为需要专用设备，**FORD**不能转向其它没有这些设备的供应商，认为将增加供应商的谈判能力。

问题的实质是什么？？

- 问题在于缺乏信任（来自受要挟的风险），双方都不信任。
- **FORD**认为，唯一安全的方式就是自己生产。---受挟制的风险成为一种威慑，因此这一投资不会发生。
- 因此来自专业化的潜在比较高的赢利能力会丢失。为此，企业要垂直整合相邻阶段的价值链。汽车产业向后垂直整合进入零部件生产、钢铁企业向后垂直整合进入生铁生产、计算机产业垂直进入芯片生产，铝土企业垂直整合进入矿产开采。

■ 2、提高产品品质

- 控制部件（如化油器）的可靠性可以提高汽车企业在豪华市场上的竞争优势。**STARBARK**在非洲与东南亚有自己的种植园；

■ 3、改善作业调度。

- 在组织的规划、协调和相临工序方面实现更快、更方便和更大的成本效益。如**FORD**公司内部的运输协调：铁矿石在**Great Lakes**市福特的铸钢厂卸下后，在**24**小时内转化为发动机组件。

垂直整合的缺陷

- 成本结构上升。
 - 当低成本的外部供应源存在的时候，如果企业承诺从企业自身的供应商那里购买投入品，就可能增加成本。如**1990'S, GM90%**的零部件外购，成本最高。**1992**年支付给自身供应商雇员的工资和福利为**34.6**美圆/小时，是对手的**2**倍。
 - 内部供应商成本高的原因：（**1**）拥有“俘获”顾客，缺乏压力。（**2**）官僚主义成本。由于管理效率低下（或者为消除内部供应商失去提高效率动机而做出的努力）和为了在业务单位之间管理交换和交接活动（以增加差异化或降低成本）而引起的交易成本增加。
 - 实行锥形整合可以减少这一成本。
- 技术变革的威胁。当新技术出现时，老技术过时，但企业不会注销原来投资而继续生产。但新企业没有这一负担。
- 需求不可预测的威胁。当需求不可预测时，垂直整合会增加库存。这时，锥形整合比完全整合的风险要小。



二、多元化战略与商业模式



2.1 超越单一产业的扩张

- 公司层战略必须识别出企业应该在哪些产业中竞争，使其长期盈利能力最大化。有的企业仅仅集中在单一产业，如**McDonald**、**WM**。这些企业一般是水平整合和战略外包的形式来强化其商业模式，提高赢利能力。
- 如果仅仅依赖单一产业，一旦单一产业陷入衰退，则非常危险。
- 证据表明，躺在桂冠上不再继续从事持续学习来迫使自己发展潜在能力的企业可能会输给新的、敏捷的、具有卓越商业模式的竞争对手。



2.2 企业多元化战略的优势

- 多元化即增加区别于核心产业的新业务的过程，意味着利用独特竞争力在新进入的产业中增加产品的价值。因此涉及两个或者多个产业。
- 多元化的目的---使一家企业或者其中的一个多个业务单位，能够：
 - 以比较低的成本完成一个或者多个价值创造职能；
 - 以实现差异化、赋予企业价格选择的方式完成一个或者多个价值创造职能；
 - 有助于该企业更好地管理产业竞争。

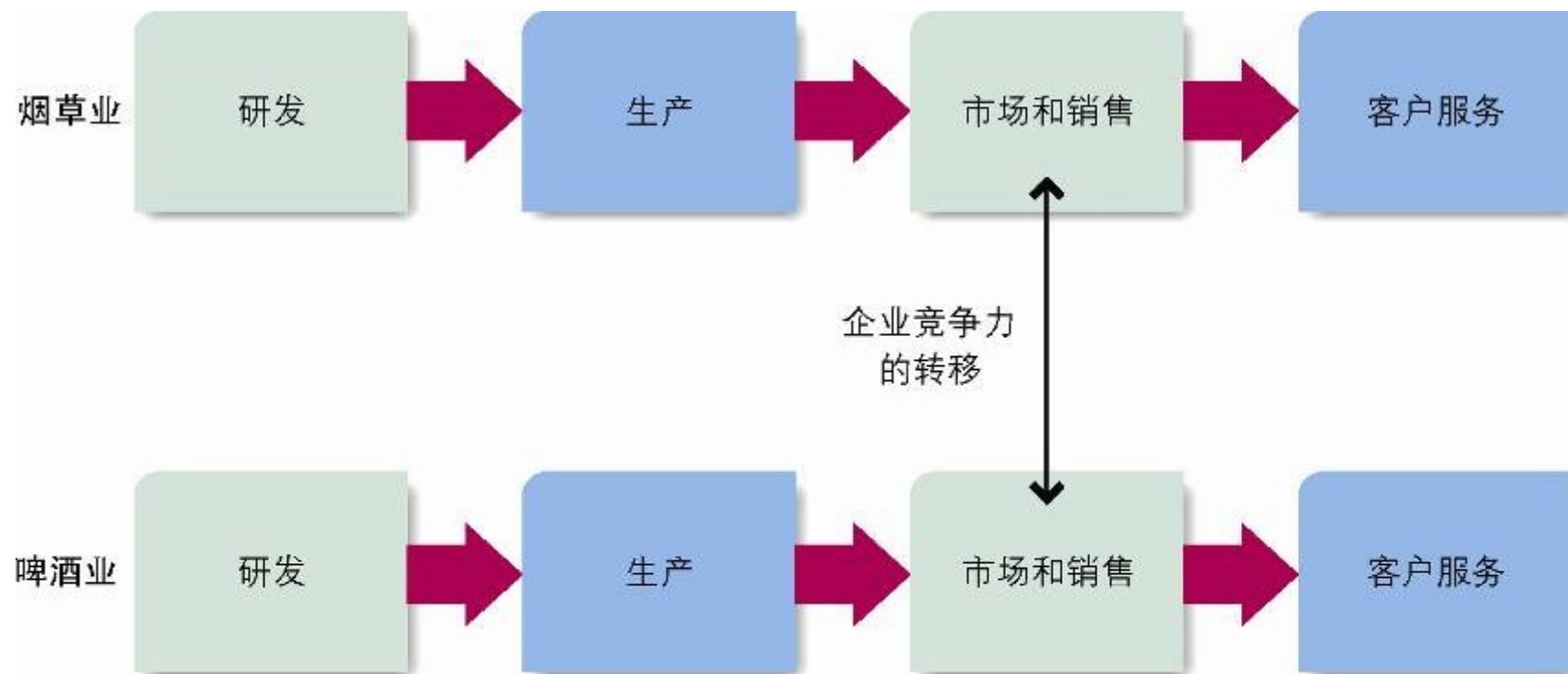
- 多元化是企业出现自由现金流时（超过现有业务投资需要和偿付所有到期债务后所剩余的现金）才出现的。此时，经理人员需要考虑：把资本以支付比较高股息的形式返还给股东呢，还是把其投入多元化。
- 从技术上说，任何自由现金流都属于企业所有者——股东。为使多元化更有意义，则必须把自由现金流转化为多元化投资的汇报（**ROIC**）必须超过把该资本投资于多元化的股票和债券组合所能够得到的回报率。否则，应该通过比较高的股息把多余的资金返还给股东才符合股东的最大利益。
- 经理人员必须证明：进入新产业能够极大地增加企业的价值。

优势1：在产业间转移企业竞争力

- 是把在一个产业中开发的竞争力应用于另一个产业中现有的业务单位。
- 见以下**Miller**啤酒的例子。
- 要使这样的战略发挥作用，要转移的竞争力必须涉及对建立企业未来竞争优势十分重要的价值链活动。
- 企业经常假定：价值链之间的任何共性都可以创造价值。但事实上，非常困难。如**GM**收购休斯飞机制造公司，但后来失败了。

菲利普莫瑞斯公司竞争力的转移

Figure 10.2

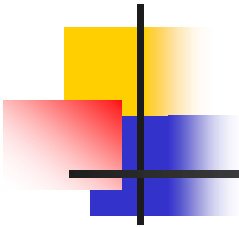


优势2：巧用企业竞争力

- 指在一项业务中建立起来的独特竞争力运用到不同产业中创建新业务。如**Canon**利用在精密机械、光学仪器、电子成像方面的竞争力来生产激光打印机，这是新产业中的新业务。
- 巧用企业竞争力与转移竞争力的区别：
- 前者创立的是新业务，后者涉及现有业务之间的转移。
- 二者涉及不同的业务流程。前者的企业往往是以技术为主的企业，主要运用研发方面的竞争力在不同产业中创造机会。而后者通过收购现有企业进入新产业，然后在涉及竞争力的转移。

3M公司的多元化实践：巧用技术

- **3M**公司有百年历史，产品从砂纸和胶带到医疗器械、办公产品和电子元器件，产品达**5**万余种。
2001年收入**160**亿美圆，利润**14**亿美圆。
- 这家企业始终通过巧用科学知识为其专利技术寻找新的应用，来创立新的业务。现在，这家企业有**40**家以上互不关联的业务单位组成，合并为交通运输、医疗保健、工业、消费和办公用品、电气和通讯以及专用材料等**6**个主要门类。
- 它总是从前**5**年内创造的产品中生产出**30%**的销售额，当前的营运目标是从前**4**年内创造的产品中生产出**40%**的销售额。



- 引用研发部门主管威廉·柯尹的话来说明：“
 - 它是从砂纸起家的：用胶把沙子固定在基底上。在作为磨料企业经营多年之后，创建了胶带业务。
 - 一位研究员去掉了沙子，留下了胶和基底创造出最早的胶带。
 - 在创造出了各种各样的胶带——消费用、电工用、医用后，研究人员创造出了世界上最早的磁带和录象带。
 - 在寻求创造更好的胶带敷层时，研究人员偶然惊奇地发现，多层胶片具有光管理性质。这种多层胶片技术正用于光度增强胶片上，而它实际撒谎功能还应用于所有笔记本和掌上计算机显示屏上。

3M如何做到呢？

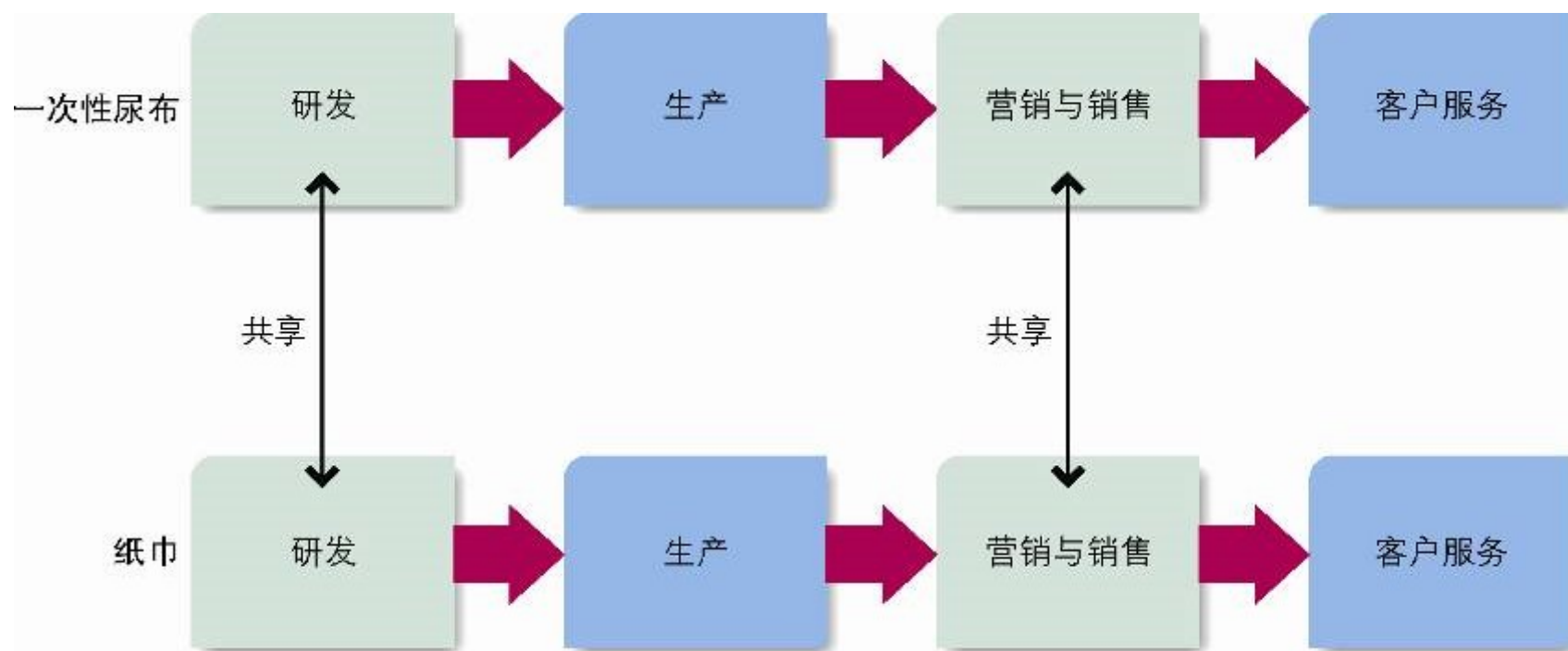
- **3M**公司是一家以科研为基础的企业，有强有力的创新和冒险的传统。冒险受到鼓励，失败不会受到乘法，而是看作创造新产品和新业务过程中的自然组成部分。
- 公司管理人员不屈不挠地关注企业的客户和他们的问题。许多产品源于为客户解决难题。
- 设定挖掘潜力的目标，要求企业以最快的步伐创造出新的产品和业务（当前目标：**40%**的销售额应当来自最近**4**年内引进的产品）。
- 授予员工大量的自主权来追求他们自己的想法。每位员工能够花费**15%**的时间来从事自己选择的项目，而不必经过管理人员的批准。许多发明来自这种自主权。
- 虽然产品属于业务单位，业务单位为利润负责，但技术却属于企业内每一个人。公司任何人都能够自主决定开发某个业务单位内研发出来的技术的新应用，而不必属于那个单位。
- 公司内部存在共享技术和知识的机制，使机会可以是被。如召开学术邀请会。
- 公司运用的多种机智来识别可奖励那些开发出新技术、新产品和新业务的人员，包括同事提名奖励、公司荣誉大厅、及金钱的奖励。

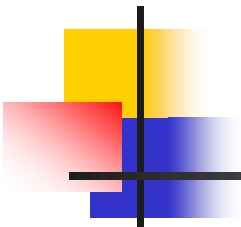
优势3、资源共享：范围经济

- 当不同产业的两个或者多个业务单位共享制造设施、分销渠道、广告宣传以及研发成本时，可以实现范围经济。
- 范围经济可以更有效地聚集、分享和利用昂贵的资源与能力，包括高技能的员工、设备、制造设施、分销渠道、广告宣传以及研发。
- 这可以降低成本。这有两个来源：
 - 1、跨业务共享资源的企业所投入的资金按照比例来说要少于不能共享的企业。如**P&G**在一次性尿布和纸巾方面，都需要同样的属性---吸水性，可以分摊研发成本，都卖给同样的客户。见下图：
 - 2、跨企业共享资源可以使企业能够更加密集地运用共享的资源，从而实现规模经济。如**1988**年花旗银行与旅行者集团的合并，是因为前者可以为后者销售保险产品和金融服务，而后者发展前者的业务。这可以更好地利用现有资产——零售银行网点，从而实现规模经济。

宝洁公司的资源分享

Figure 10.3





- 但很多情况下，到达范围经济所需要的协调造成的官僚主义常常超过这样一种战略所创造的价值。因此，只有当共享有可能在企业的一个或者多个业务单位产生重大竞争优势时，才能实行该战略。

优势4：产品捆绑

- 越来越多的企业进入相关产业以扩大产品线以满足顾客对多项相关产品的需求。正如企业希望减少零部件供应商数目一样，顾客也希望获得产品捆绑所带来的使用上的方便或者价格降低。
- 电信产业的例子：顾客希望用一个价格获得组合式的有线电话、无线电话、高速互联网接入、**VOIP**电话服务、付费电视、网络游戏、点播电视或者其它各种形式的组合。
- 医药设备行业：该产业中以前企业经常分别生产不同产品，如手术设备、超声设备、核磁成像和X射线设备。现在的趋势是合并生产向医院提供成套的完整的医药设备产品线。

优势5：管理竞争：多点竞争

- 有时候，企业通过多元化进入一个产业以达到牵制已经进入其产业，或者有进入其产业可能的竞争对手的目的，并从中受益。
- 许多多元化企业在若干不同产业中互相竞争。**Canon**与**Kodak**在复印机和数码、**Uniliver**与**P&G**在洗衣粉、个人护理产品和小包装食品方面相互竞争。当企业在不同产业中竞争时，我们称为多点竞争。
- 企业可以向对手发出信号，“在一个产业中挑起竞争将会导致企业向挑战者本身所在的产业进行报复攻击。”这种信号可以导致相互克制行为，从而使企业在产业中减少激烈的竞争而获得利润。





优势6：开发基本的组织竞争力

- 基本组织竞争力，指的是超越个别职能或业务的、企业高层经理和职能专家的技能。该竞争力使公司的每一个业务单位比原先更高的水平去完成任务，从而提高企业的赢利能力。
- 这些能力可以帮助多元化企业中所有的务单位实现更高的绩效：
 1. 创业能力 – 鼓励冒险，同时限制风险。
 2. 组织设计 – 建立激励和协调员工行为的组织结构、文化和控制系统
 3. 卓越的战略能力 – 有效管理业务单位的管理者、帮助他们思考战略问题

创业能力 (entrepreneurial capability)

- 当企业产生多余现金流时，企业必须能够专著机会在原有的产业和新的产业中创造出新的和改进的产品。优秀的公司如**3M**、**HP**、**IBM**、**Canon**、**SONY**、**Panasonic**等公司。
- 这些企业之所以能够推动创业精神是因为它们拥有激励经理们采取创业行动的组织文化。组织必须：鼓励经理们冒险、给予他们时间和资源以实现新的想法、对失败的冒险不予惩罚、确保该企业不把资源浪费在太多的不太可能产生比较好的投资回报率的风险企业上。
---鼓励冒险，同时限制风险
- 具有创业能力必须能够作到平衡。**3M**公司从过去**4**年内引进的产品中获得年收入**40%**的公司目标。强调产品开发和新技术开发的重要性---该企业著名的**15%**自由时间给予员工时间去追求新的想法、帮助客户的长期承诺确保新的业务想法以顾客为导向、为员工创造出新业务而举行庆祝活动、有助于加强创业精神和敢于冒险的道德规范、不惩罚创新，而把其看成一次学习经历的道德规范。



组织设计能力

- 是企业建立激励和协调员工的结构、文化和控制体系的能力。组织结构赋予管理者的自主程度、组织文化中的规范和价值、甚至鼓励思想自由流动的总部建筑的设计方式，都是多元化模式成功的重要因素。
- 成功多元化的前提是企业拥有能够快速改变激励和协调其资源和能力的结构和文化。成功推进多元化过程的企业具有一些共同的特征：
 - 不同业务单位往往被放在自足的部门
 - 这些部门往往以分权的方式又高层管理人员来管理。总部不干涉分部的运营，而是设立挑战性的目标，并调查各部门是否完成了这些目标。
 - 这些内部的监督控制机制和累进的奖金系统挂钩，奖励实现或超过绩效目标的部门人员。

卓越的战略能力

- 在多元化企业的环境中，治理技能决定高层经理人员在管理业务单位以及控制这些单位经理方面的有效程度。如**Welch**把变革管理贯穿于**GE**的各个方面。
- 多元化企业的另一个重要的技能，是能够在绩效低下的业务单位诊断出问题的真正原因。
- 与这一能力相关的，是企业识别、收购、重组这类企业：
 - 首先更换管理团队
 - 鼓励被收购企业的新任经理卖掉无利可图的资产，如豪华飞机、总部等；
 - 工资通常与被收购企业的绩效挂钩。



不相关多元化

- 不相关多元化--进入与企业当前所在的产业中的任何一个价值链活动都没有明显联系的产业
- 不相关多元化企业无意于在业务单位之间转移和利用竞争力，而是基于运用基本的组织竞争力增加每个业务单位的赢利能力---与相关多元化业务模式基于竞争力的转移、巧用、资源分享和产品捆绑不同。



2.4 多元化的局限和缺陷

- **3M、UTC、Intel、GE**是成功的典型。
- 但不成功者比比皆是。很多学者得到了多元化破坏价值的结论。
- 主要是以下三种情况。



(1)产业或者企业的具体情况发生变化

- 企业可能会由于高管团队离职而发生战略上的变更。
- 产业边界可能会发生变化。如计算机产业、通讯产业。

(2) 错误的多元化理由

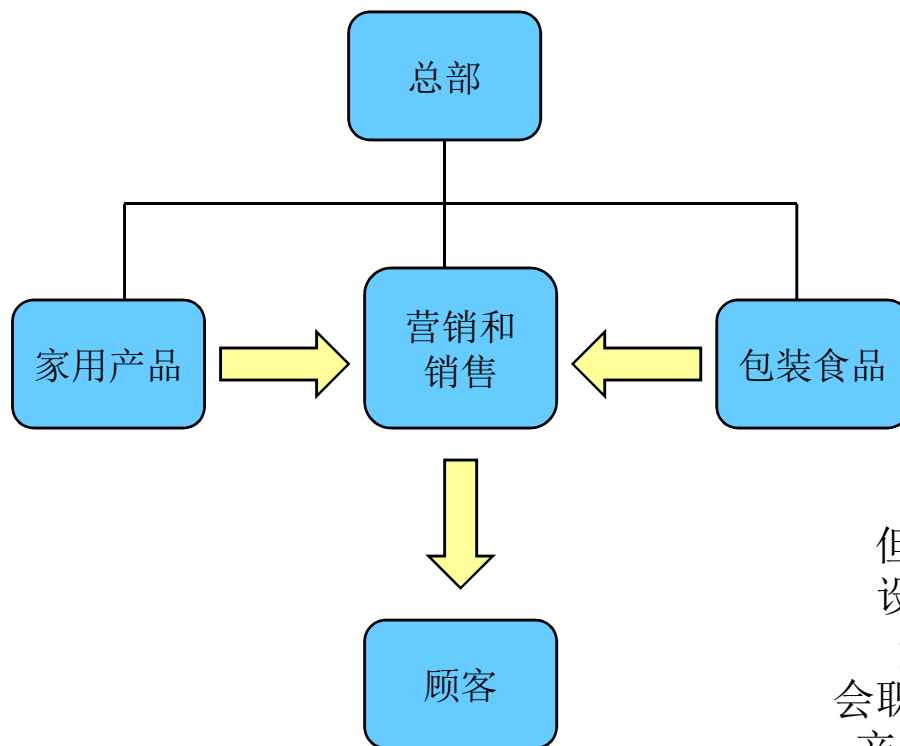
- 在实行多元化战略时，管理者必然对如何进入新产业、如何创造价值拥有清楚的愿景。但随着时间的推移，即使多元化战略赢利能力下降，管理者也不愿意剥离这些业务。反而错误地把这些业务集合起来。
- 多元化的理由之一是分散风险。认为进入不同商业周期的产业，可以为企业带来稳定的收入。但是忽略了两项事实：
 - 股东可以分散投资轻易消除个股的风险，而且这样做的成本远远低于企业自身。
 - 各个产业的商业很难预测。当经济衰退来临，任何一个企业都不可能独善其身。
- 另一个理由是新产业可以挽救陷入困难的旧业务。如**Kodak**在**1980**年代曾经受到来自日本对手的竞争，再加上数字革命的兴起，导致公司陷入困境。该公司不但不削减成本，反而寄希望于新产业，如保健、生物技术、计算机硬件，结果证明是一场灾难。在每一个新产业都有一个世界级的对手。

(3)官僚主义的负面效应

- 官僚主义的成本太高。是指当企业是试图获得转移、分享和巧用竞争力的利益时，为了解决企业业务单位之间、业务单位和公司总部之间的交易困难而产业的成本。包括利用基本组织竞争力解决管理和职能低效率的成本。是两个因素的函数：
 - **1、公司管理的业务种类。**种类约多，管理的复杂性越强。管理者根本没有时间处理客观评估每一个业务单位战略所需要的信息，
 - (1) 使公司经理层仅仅根据每一个业务单位的表面分析做出重要的资源配置决定。导致大有希望的业务部门无法获得资金。而另一些部门获得了太多的资源。
 - (2) 公司层经理对日常业务的陌生也增加了业务经理向公司层经理隐瞒低下绩效的风险。例如可以把困境归罪于困难的竞争环境，尽管实际问题在于未能开发出成功的商业模式。当然**UTC**是个例外，因为**ACE**是一套标准化的规则和程序。
- **2、业务单位之间的协作。**企业必须准备衡量绩效，从而确定转移或分享资源的义务单位的独特利润贡献。
 - 如一家拥有两个业务单位的企业：一个制造家用产品（如液体肥皂、洗衣粉），另一个制造包装食品。两个业务单位都通过超市销售。为降低成本，母公司决定合并两个单的营销和销售只能。合并令业务单位分摊销售（同一人员销售两个业务单位的商品）的成本，通过利用同一个物理分销系统获得成本经济。见下图：

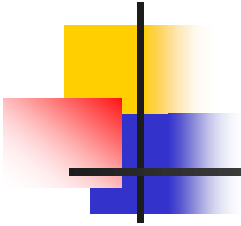
相关业务单位间协作的需求

Figure 10.5



通过利用同一个物理分销系统获得成本经济。企业分为三个部门：家用产品部门、食品部门、营销部门。

但可能导致严重的控制问题和官僚主义成本。设想，如果家用部门的绩效下降，谁应该对此负责呢？事实上可能会相互指责，如该部门会指责营销部门政策不力，而营销部门会指责家用产品部门产品低劣，成本高。尽管领导审计可以解决这一问题，但官僚主义成本（时间成本和精力成本）会非常高



谢谢大家！