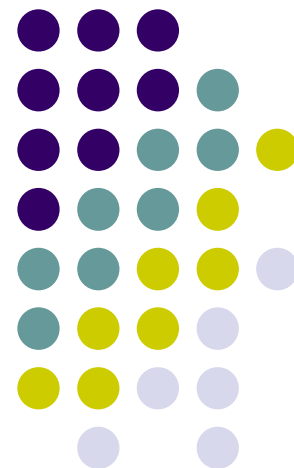


战略与商业模式



2、什么是战略？

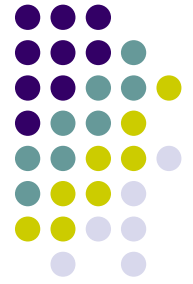




“If you don’t have a strategy you will be . . . part of somebody else’s strategy.”

- Alvin Toffler





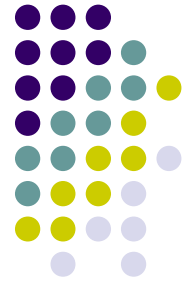
传统中国企业的战略

- 西南航空、沃尔玛、三星、丰田汽车、**IKEA**。。。。
- 海尔、联想、**TCL**、中兴通讯、格兰仕。。。
- 一招鲜+撞大运



？ ？ ？

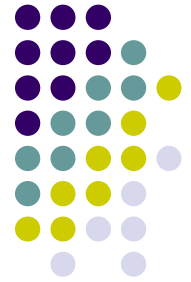
- 为什么一些组织成功但另一些组织失败？ 海尔 vs 雪花、沃尔玛 vs Kmart、在航空业，为什么西南航空无论经济形势好坏都能取得收入与利润的增长，而联合航空和美国航空公司却在为避免破产而奋斗？ 在韩国，为什么金融危机后，三星公司能够脱胎换骨而大宇却被迫解体？



....因为战略

- 战略使一个公司取得了卓越的绩效。如沃尔玛坚持”天天平价“的战略方针，获得供应链管理上的优势，比竞争对手更赚钱。

Michael Porter(1996)的定义



- 定位
- Trade-off
- match

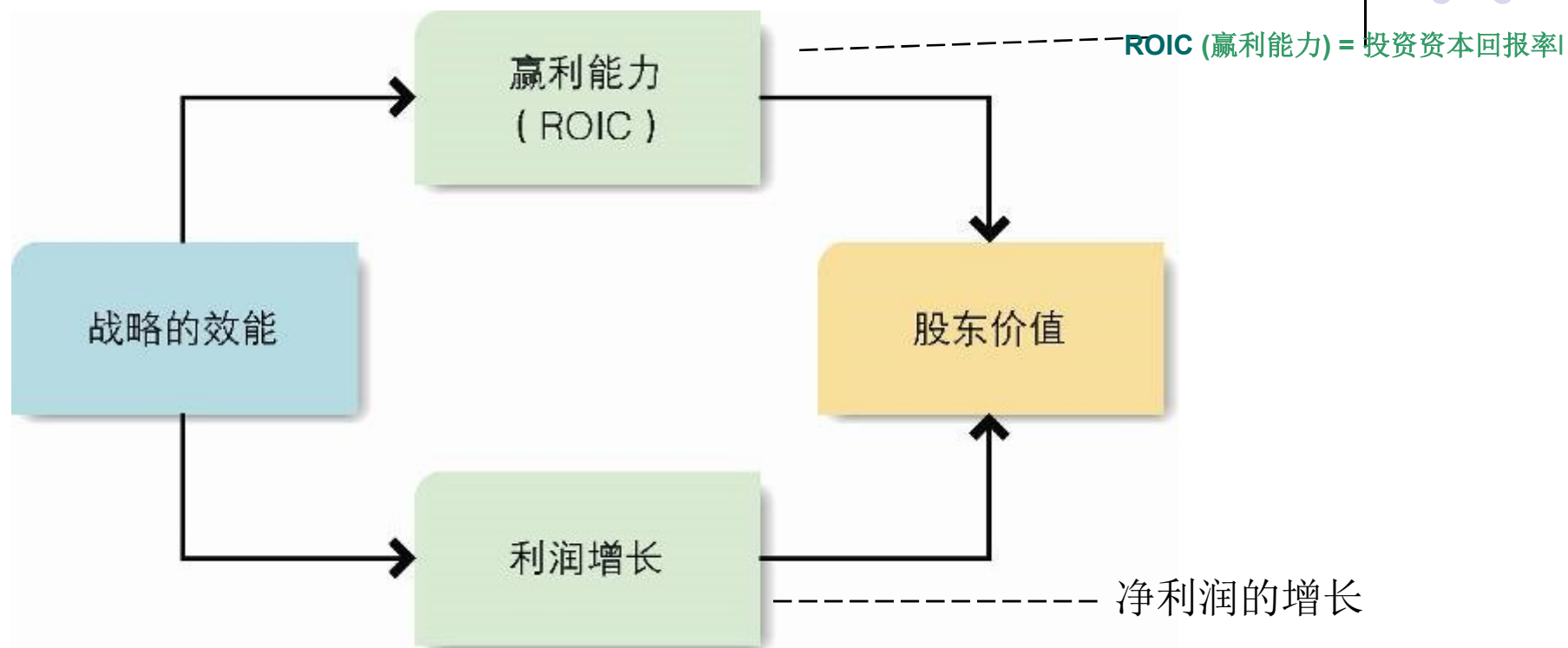
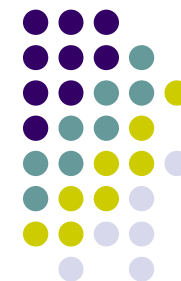
3、战略与商务模式的关系





战略如何提高企业绩效

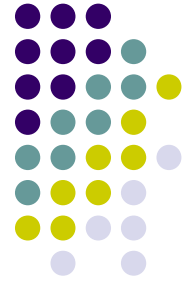
- 股东价值最大化是盈利性企业的最终目标（股东为企业提供了风险资金，而且他们是公司法律上的所有者）
---1970年1000美圆的WM股票2002年变为500万美圆（年复利增长率30%。）
- 而股东价值来源于：企业的资本升值+股利。如假设一位投资者在2001年茅台上市时买下40万股（当时价格徘徊在30-40元左右），而后来经过5次送股，50万变成200万股，到2006年底上涨到100元以上。则该投资者手中的股票达到2个多亿。1994年沃尔玛的股票交易价格11亿美元/股，2004年12月上升到55美元。回报率达到500%。
- 之所以一直持有，上因为这家公司的管理者实行能够提高长期盈利能力和大幅度提高未来利润。



管理者们只有采取能够实现企业赢利能力和利润增长的战略，才能提高股东的价值。

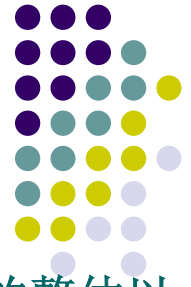


- 盈利能力：取决于管理者运用自己所掌握的资本生产满足顾客需求的产品和服务时的效率和效能。
- 净利润的增长。以沃尔玛为例，1994年到2004年，净利润从26.8亿美元增加到101亿美元。来源于（1）从Kmart夺取市场份额（2）在9个海外国家建立商店，2004年实现410亿美圆的销售。（3）进入食杂业。每股收益从0.59美圆增加到2.35美圆。



管理者的挑战

- 同时实现：赢利+赢利能力。
- 高赢利能力+持续性利润增长的结合。



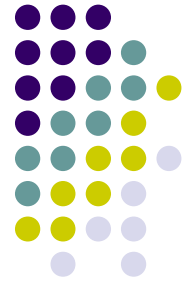
战略与商业模式

Business mode: 管理者把企业所实行的一组战略编织成具有内在一致性的整体以获得竞争优势和实现卓越绩效的理念。

商业模式帮助企业解决以下问题：

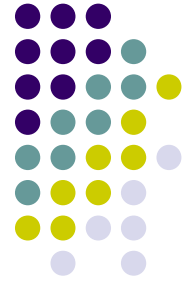
- 顾客的选择
- 产品的定义和差异化
- 为顾客创造价值
- 获得和保留顾客
- 产品和服务的生产
- 产品和服务如何向市场投放
- 企业内部活动的组织
- 资源的配置
- 实现和保持高水平的赢利能力
- 长期增长

如微软以**Xbox**产品进入电视游戏市场时，它必须选择在市场上进行竞争的最佳商业模式。利用**SWOT**分析来对比各种选择，最后选择了一种“剃刀加刀片”的商业模式，把**Xbox**的定价低于生产成本以扩大销售（“剃刀”），而从销售**Xbox**游戏的版税中获利（“刀片”）



产业间组织的差异

- 有些产业增长迅速，有些缓慢；
- 有些有过剩的产能和价格战，有些是过多的需求和价格上涨；
- 有些的技术进步带来了竞争方式的革命，有些则缺乏技术创新；
- 有的企业高赢利吸引新企业的进入，这种进入导致价格和利润的下降。有些进入的门槛可能很高，高利润的现状也得以维持。



非营利组织的战略

- 如商学院、慈善机构、政府机构目的不是盈利，但同样有绩效。
- 同样需要战略。

4、战略的制定过程





战略制定的两个视角

- 规划设计的视角：许多行业作家强调，战略是一套规范的规划过程的产物，由最高管理者在其中扮演重要角色。如艾科卡。
- 学习的视角：但现实中，我们发现，有价值的战略往往来自组织深处，而不是预先规划的产物。
- 但规划的视角依然比较重要。

(1) 规划设计的视角





战略实现过程的五个步骤

- ① 确定公司的**愿景、使命和价值观**以及主要的公司目标和目的。
- 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 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、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。
 - 适当的并且能够支持有效的商业模式
- ⑤ 实施战略



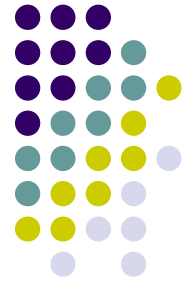
- 过程2、3、4的任务称为战略制定。
- 而把选定的战略付诸行动的工作则称为战略实施。包括在公司层、业务层和职能层采取同选定的战略相一致的行动（通过设计恰当的组织结构）在经理之间分配角色和职责、分配资源（资本和货币）、设定短期目标以及设计组织的控制和奖励系统。



① 组织使命陈述的制定

提供战略制定的框架支持和背景，包括：

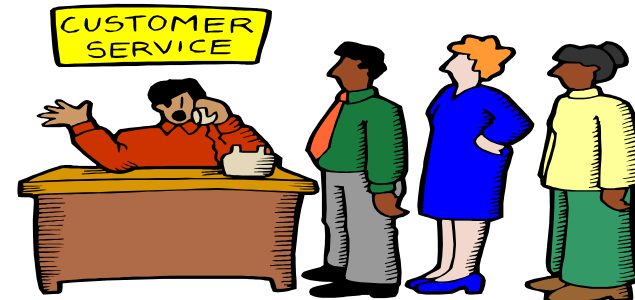
- 使命**Mission** –
组织存在的意义——组织是做什么的
- 愿景**Vision** –
关于期望的未来状态的陈述
- 价值观**Values** –
组织所承诺的关键价值的陈述



使命（The Mission）

使命是意义关于公司存在意义的陈述

- 本公司是做什么的？
- 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



公司的使命应当明确以顾客为导向的业务定义。

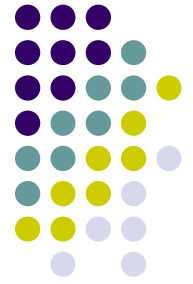


愿景

公司期望实现的状态是什么？用非常大胆的语言说明公司想要实现的目标。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

1、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

2、价值观被看作组织文化的基石。

- 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 and 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



公司的扁平化管理

- 相比其它公司10个以上的管理层级,公司只有5个层级:董事长(副董事长\总裁)、执行副总裁、厂长（总经理）、部门经理、管理员（专业工程师）
- 前CEO—“公司的组织是倒金字塔形状，员工不是为我工作，而是我为全体员工工作。”
- 所有问题，不用逐层上报给公司总部，而工厂总经理直接和员工沟通，来迅速解决问题。
- 前董事长（F. Kenneth Iverson）：“好的管理者也会做出坏决策。一个普通的管理者可能好坏决策各半，一个好的管理者可能有60%的好决策、40%的坏决策。我不止一次告诉员工：让管理者40%的决策变的更好，是每个员工的责任。而且，坏的决策不能出现2次。”



规划视角其它步骤

- 外部分析
- 内部分析
- **SWOT**分析与商业模式
- 战略实施

战略规划是一个持续动态的过程。战略一旦进入实施阶段，管理层必须时时关注其执行情况。确定实现了哪些目标和在多大程度上创造并保持了竞争优势。这方面的信息反馈回路传达到公司层，成为下一轮制定和实施的原始资料。



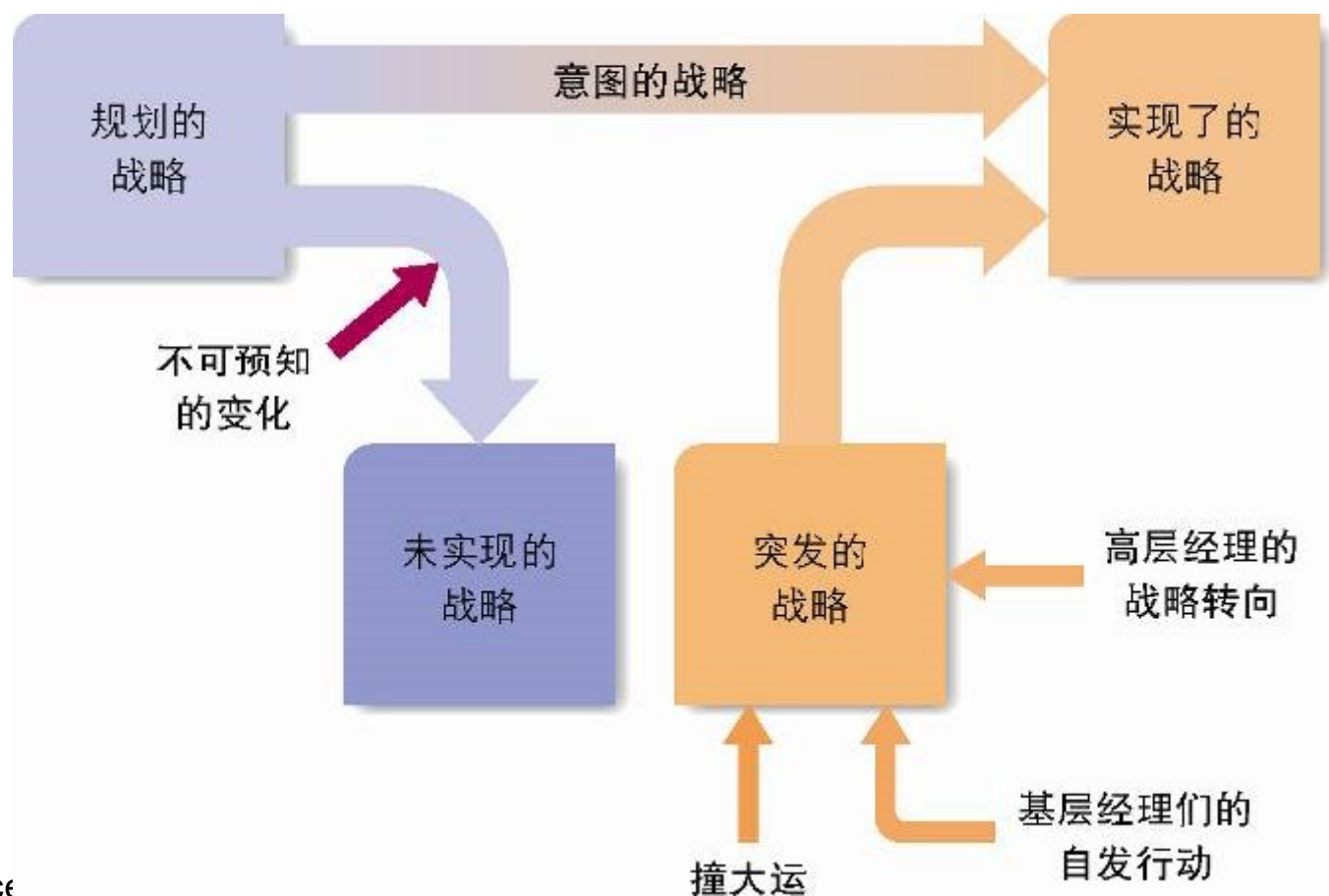
(2)学习的视角

- 基本的战略规划：假定战略是计划的产物，战略规划是理性的和高度结构化的，整个过程由最高层一手操持。
- 但很多人提出了批评：**1**、真实世界是不可预知的。**2**、基层经理也应当在战略规划过程中发挥作用。**3**、许多成功战略是撞大运的产物，而不是精心规划的结果。

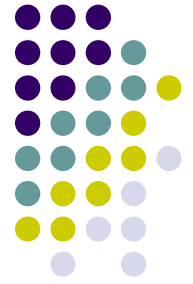


规划的、意图的、突发的和实现了的战略

Figure 1.6



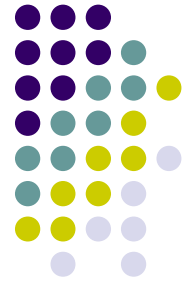
Source: Adapted from A. McGugh, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 2, June 1985.



总结：战略究竟是什么？--重新审视porter的定义

- 战略是从企业高层领导者的角度来考虑的。
- 狭义上，战略是指已经成功的企业来说；但应该包含创新。
- 即使是成长中的企业，也许眼前没有战略，但具有战略思维更为关键。
- 人无远虑，必有近忧。

5、案例分析：西南航空---战略与商业模式审查



- 什么是其最难模仿的成功竞争优势？

思考题：中国企业有能够带来持续竞争优势的战略吗？



- 中国企业正在探索---探索比不探索好。
TCL+LENOVA
- 人无远虑，必有近忧。
- 未来怎么做？政府宏观大环境下的放权、准备认清行业本质、立志舍得、培养竞争能力