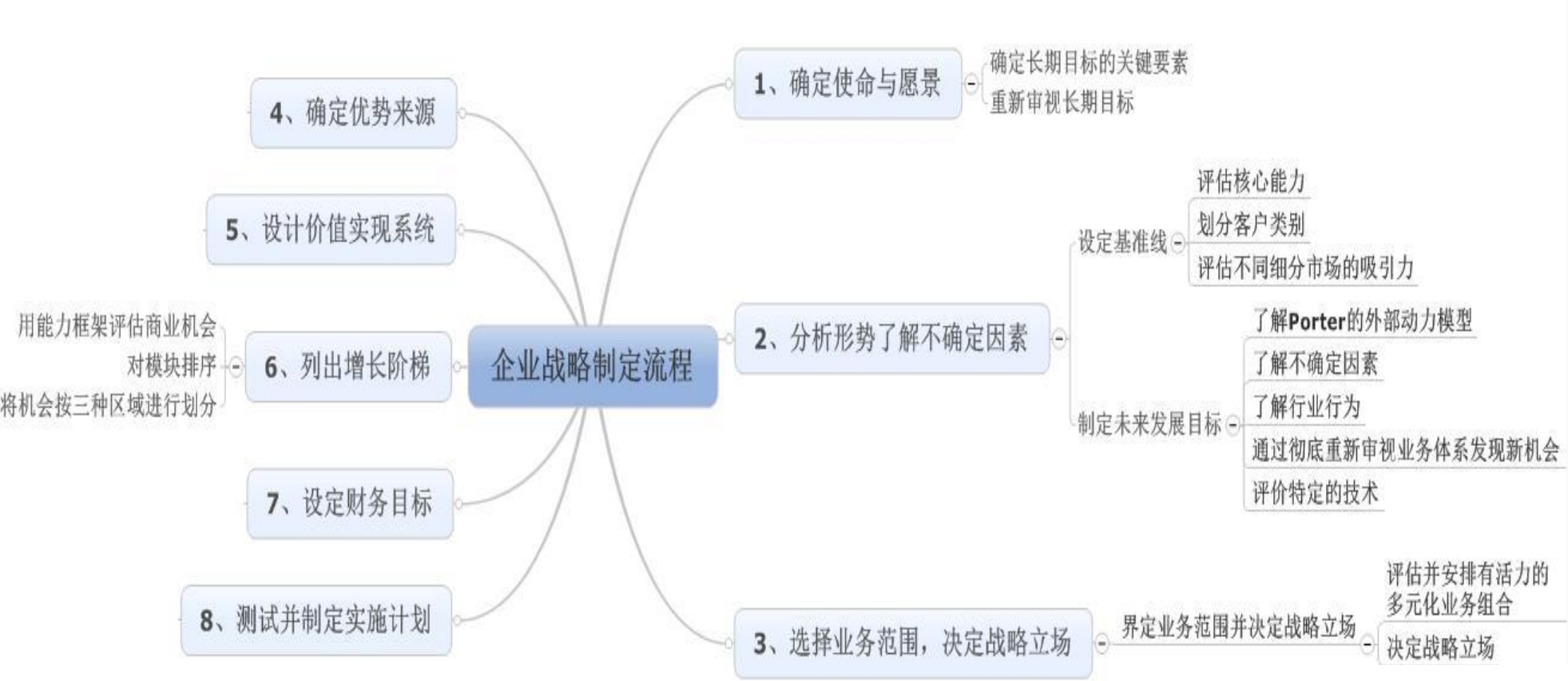
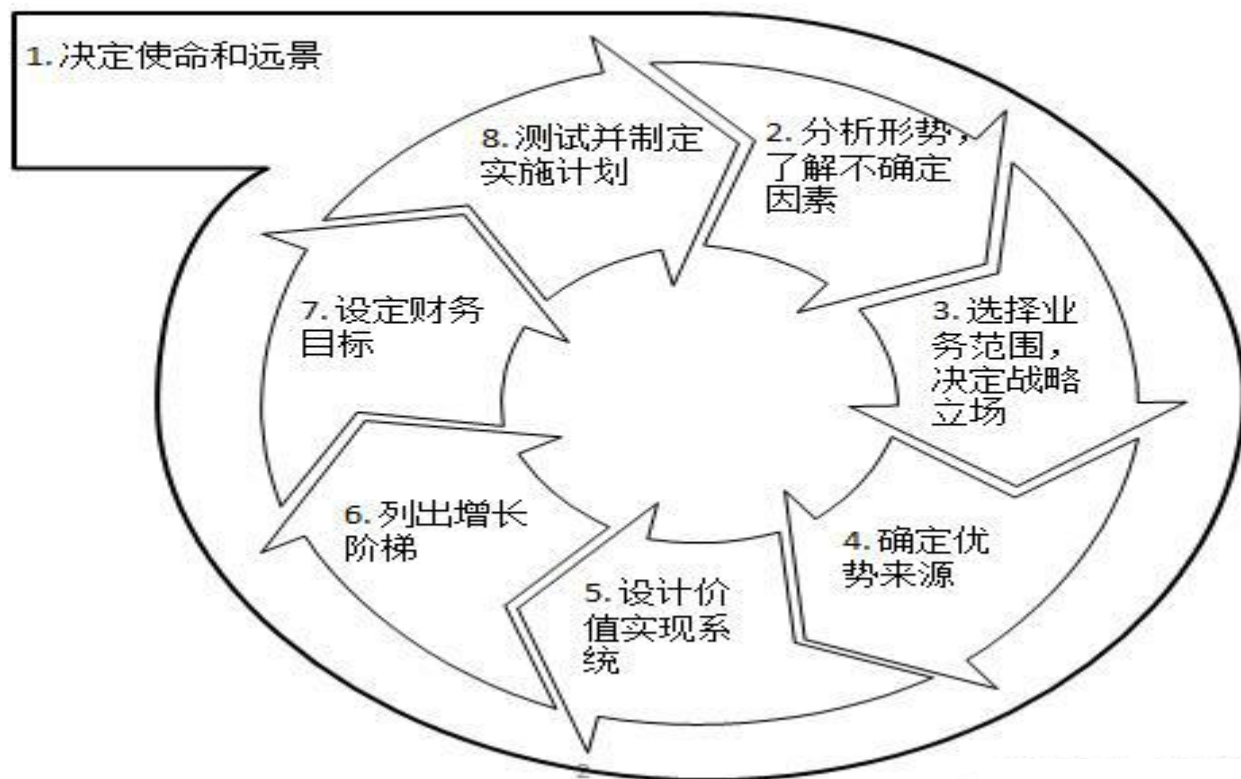


导语：企业战略不是口号，是根据企业自身的发展状况，结合市场竞争环境而制定的可落地的战略规划。

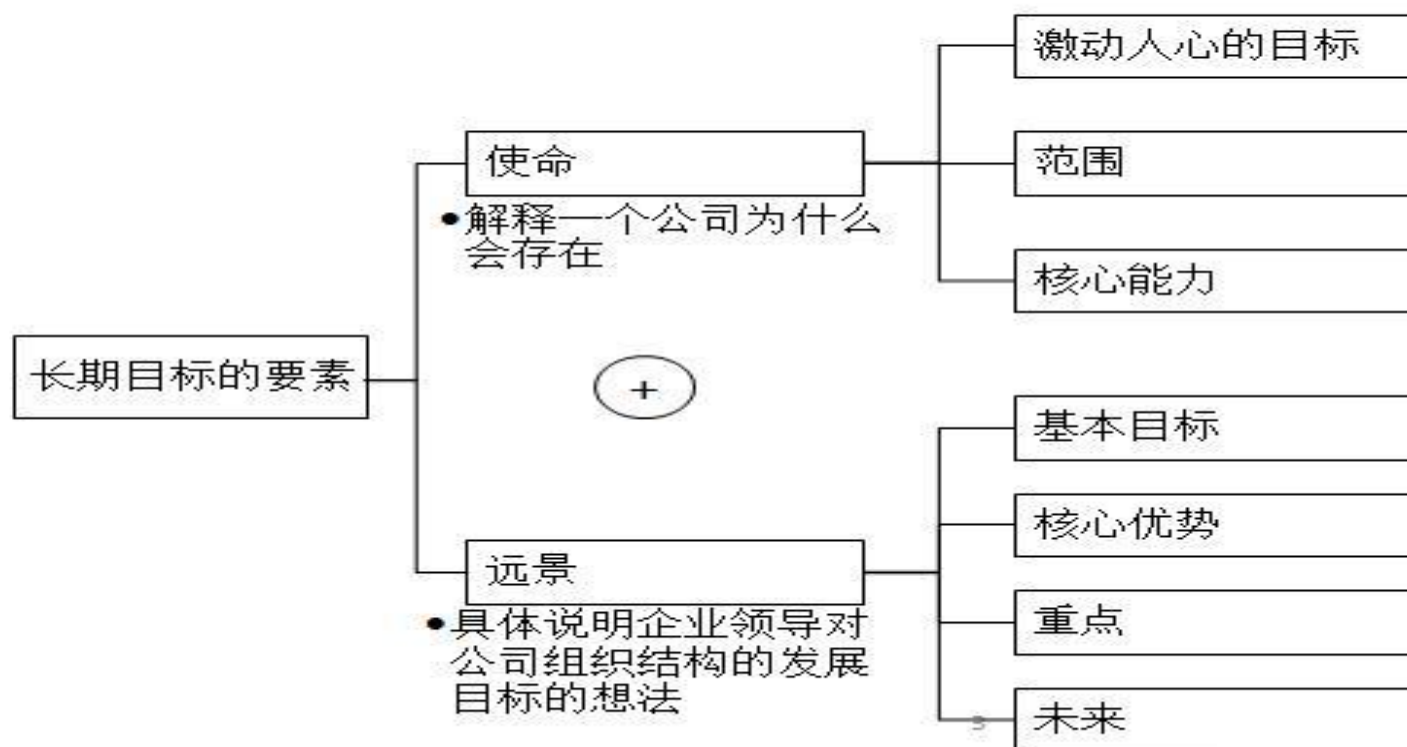


企业战略制定流程

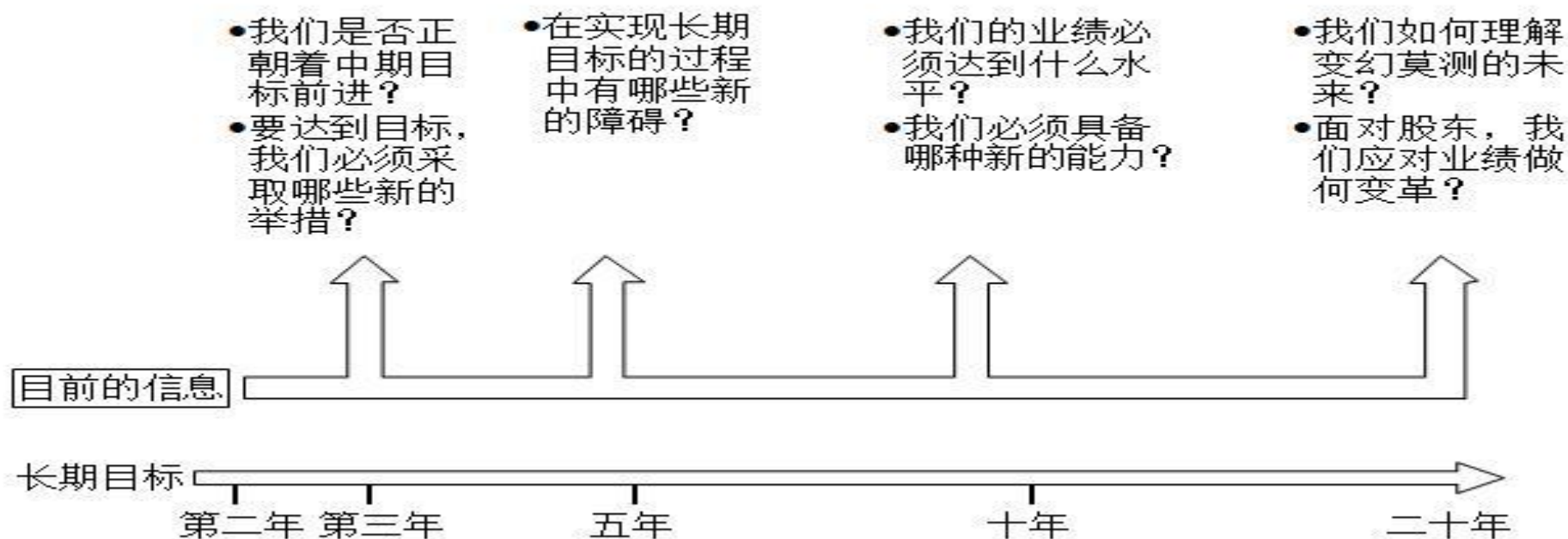
战略制定流程综述



1.1 确定长期目标的要素



1.2 重新审视长期目标



2. 分析形势，了解不确定性

2.2 建立未来的观点

2.1 设定基点

- 公司
- 竞争对手
- 顾客

2.2.1 理解外部力量

- 需求
- 法规
- 技术

2.2.2 估计不确定性

- 不确定程度
- 不确定分析的工具和框架

2.2.3 检查行业结构/产品

- 传统范围
- 关系优势
- 相互依赖的体系

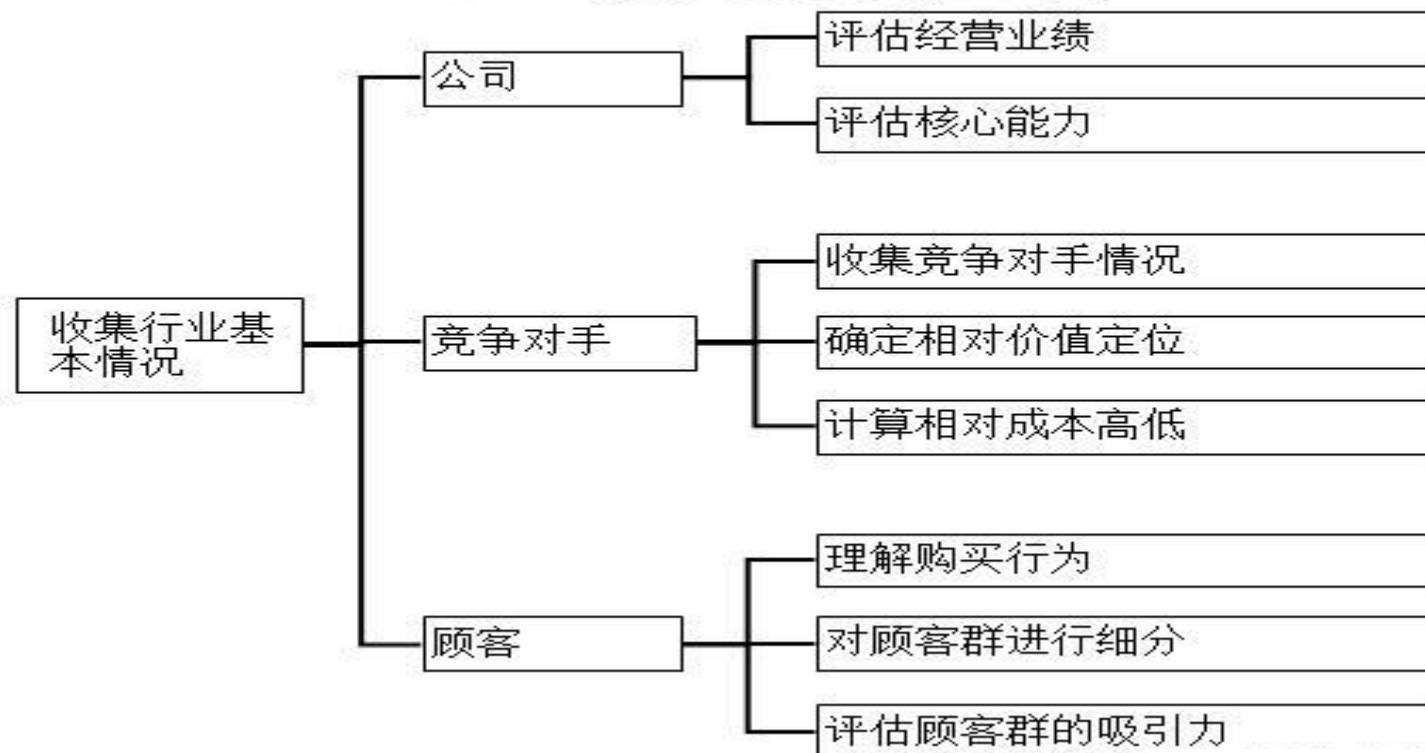
2.2.4 制定竞争优势的基础

- 结构优势
- 前端执行
- 洞察力/预见能力

情况分析

- 整合的案例研究

2.1 设定基准线

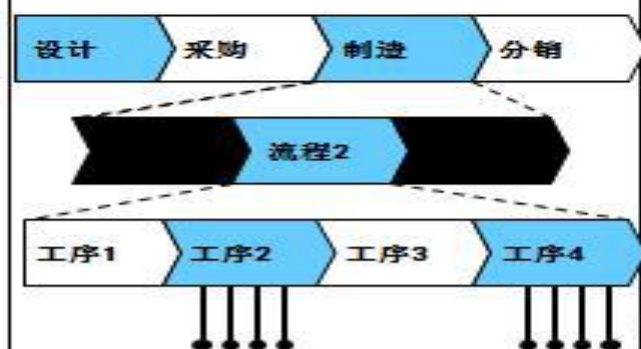


评估核心能力－营运技能

产生

验证

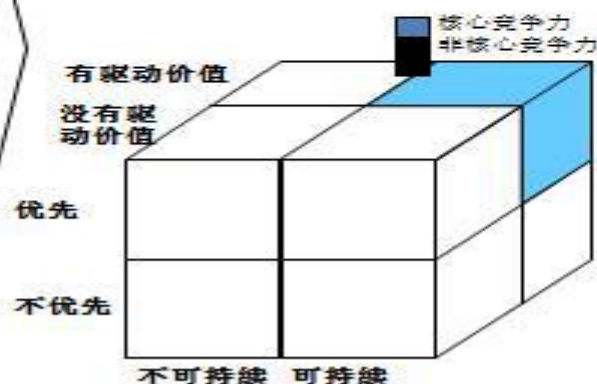
1. 列出价值链，确定含营运能力的步骤
2. 分解流程，确定创造价值最多的环节
3. 分解为子流程
4. 确定驱动子流程的特定技能和知识



LCS000818BJ(GB)

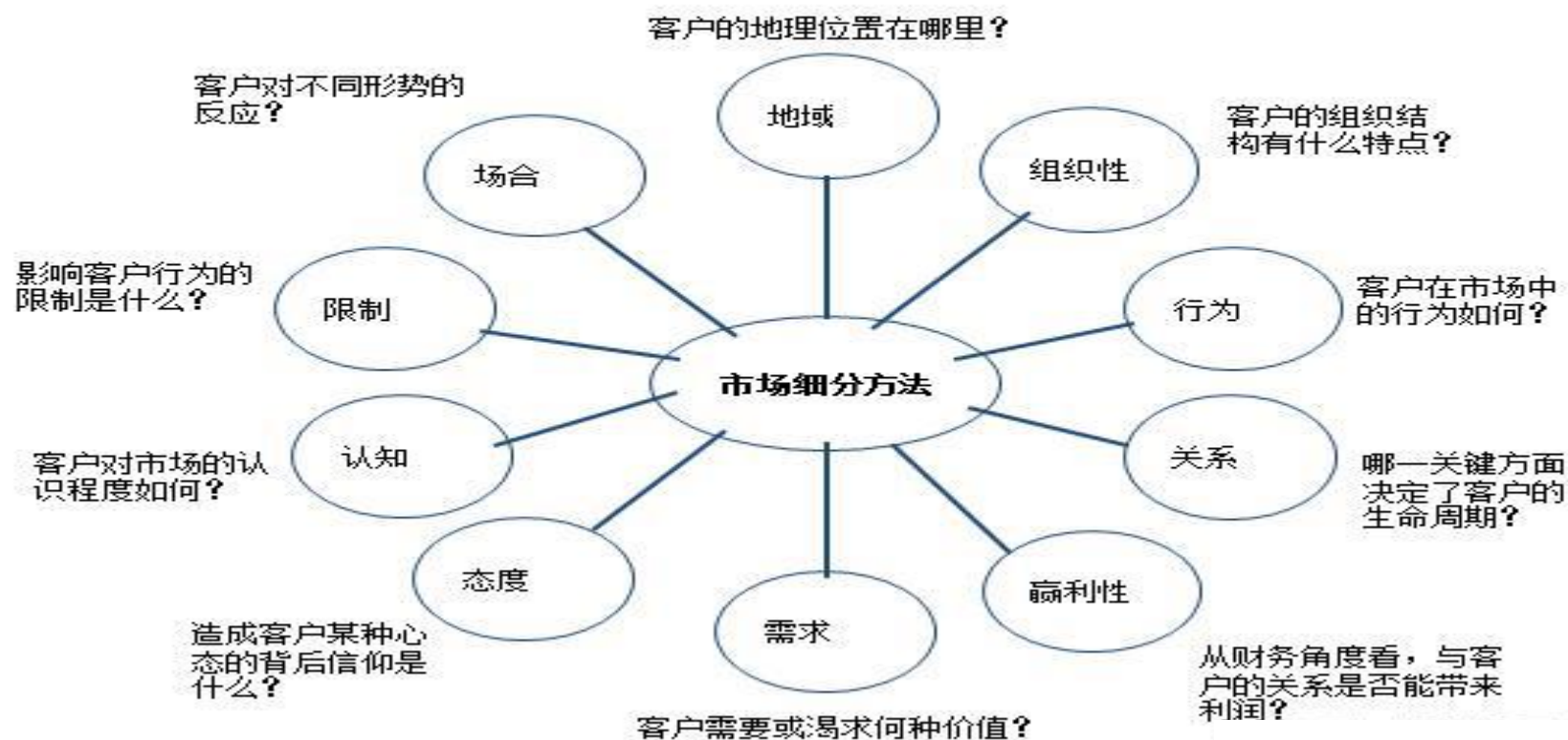
把初步的能力清单按下列标准测试

1. 其他竞争力/结构因素创造的驱动价值必须与公司的价值定位一致
2. 优于竞争的基准参照
3. 至少在中期有可持续性

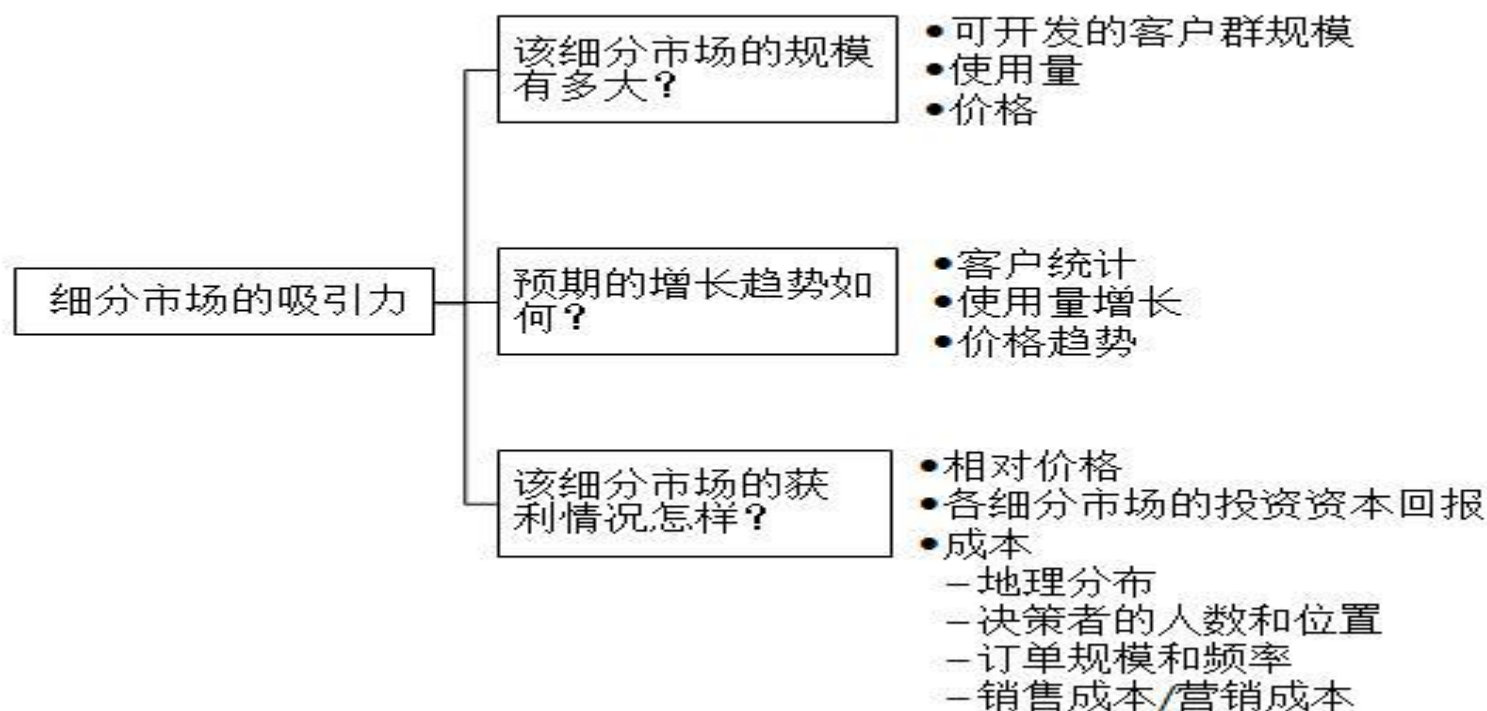


3-4 个核心
营运能力

划分客户群类别



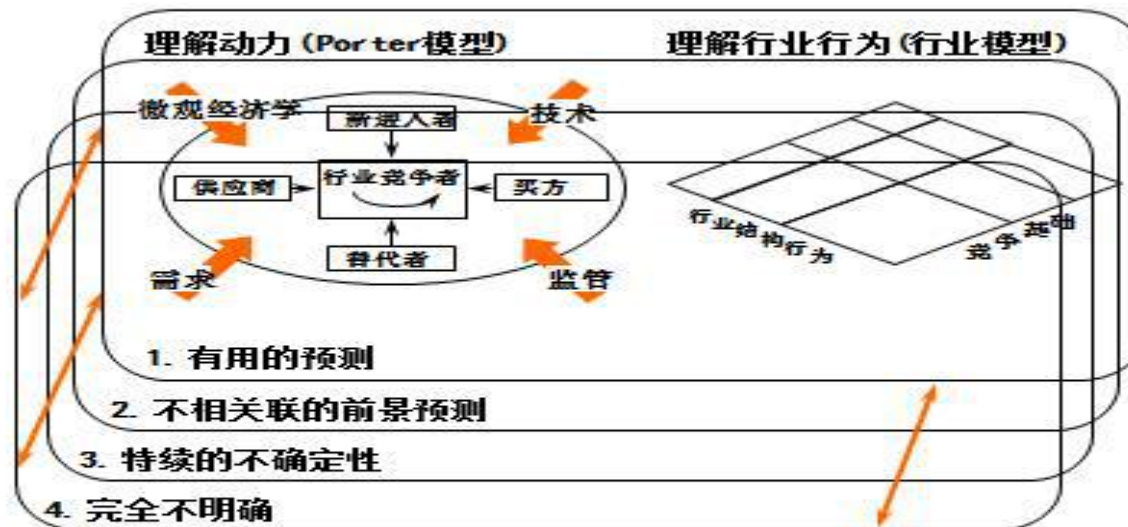
评估不同细分市场的吸引力



2.2 制定未来发展目标

Porter模型

- 行业的微观经济学模型
- 建立一系列的动力-在行业内外
- 说明这些动力如何影响行业经济效益



行业模型

- 行业结构/行为
 - 描述行业结构，如完全竞争或本地公司享有特权
- 竞争基础
 - 描述利润来源，如：结构优势与对中国政府决策的洞察力

不确定性模型

- 理解不确定性的层次，比如：准确的预测未来与完全不明确的未来(“没有人知道，任何分析都无法得出”)

2.2.1 了解Porter的外部动力模型

1. 供应商能力的决定因素

- 投入的区分
- 行业内供应商与公司的转换成本
- 替代投入的出现
- 供应商的集中程度
- 销量对供应商的重要性
- 与行业总购买有关的成本
- 投入对成本或区分度的影响
- 行业内公司前向整合与后向整合的威胁的比较

1. 供应方

5. 竞争的决定因素

- 行业增长
- 固定(存储)成本/增值
- 产品差异
- 品牌知名度
- 转换成本
- 集中与平衡程度
- 信息复杂程度
- 竞争对手的多样性
- 公司股份
- 退出障碍

2. 新进入者

5. 行业竞争对手

竞争激烈程度

4. 替代者

4. 替代产品威胁的决定因素

- 替代者的相对价格表现
- 转换成本
- 购买者使用替代品的习性(倾向)

2. 进入障碍的决定因素

- 规模经济
- 专利产品区别
- 品牌知名度
- 转换成本
- 分销渠道的获得
- 绝对成本优势
 - 专利学习曲线
 - 必要投入的获得
 - 专利、低成本产品设计
- 政府政策
- 预期报复

3. 买方

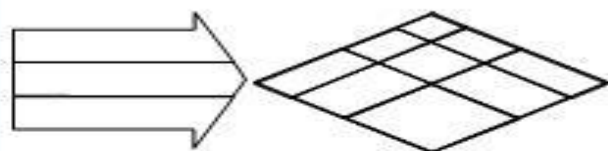
3. 购买力的决定因素

- 讨价还价手段(因素)
 - 买方集中程度与公司集中程度
 - 购买数量
 - 买方转换成本与公司转换成本比较
 - 逆向整合能力
- 替代产品
 - 价格敏感度
 - 价格/总购买
 - 产品差异
 - 品牌知名度
 - 对质量认识的影响
 - 买方利润

2.2.2 了解不确定程度

不确定的4个方面

1. 有用的预测



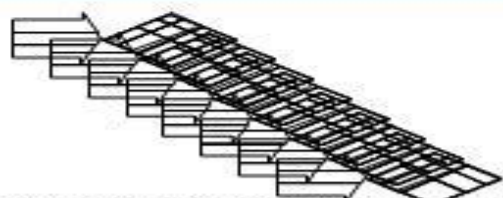
- 可以对未来做出有用的、准确的单一预测
- 如：预测手持移动设备的市场规模

2. 互不关联的前景预测



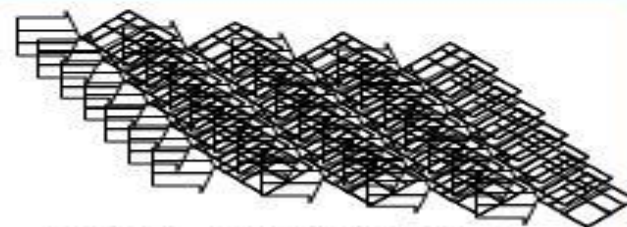
- 可以对未来做出几个互不关联的预测，但无法确定具体哪一个正确
- 如：竞争对手对容量投资的反应

3. 持续的不确定性



- 仍旧存在不确定性的几个方面，但是通过分析并不能减少几个互不关联的预测之间的结构的连贯性
- B2B市场的交易费用

4. 真正的不明确性



- 包含持续不确定性的多个方面
- 如：苏联解体后，在该国的早期投资

了解行业行为

行业结构/行为

相互依赖的系统

- 联盟、网络和互联网等系统把从业者直接联接在一起(比如：东信与摩托罗拉)

优先关系

- 同一市场的不因公司待遇不同(例如：华为，大唐)

传统上互不干涉的关系

- 传统上合理的结构，接近于完全竞争(例如中国VCD市场)

竞争基础

洞察力/预见能力

- 通过建立或拥有他人不具备的知识创造财富(比如：对监管的变化和客户需求的了解)

一线实施

- 通过在日常任务(比如：渠道管理)的实施中连续一贯的优于竞争对手的表现赢得胜利

结构优势

- 通过拥有结构优势(比如：市场进入，全球性规模，技术等)增加财富

通过彻底重新审视业务体系发现新机会

由：

今天一体化的公司职能重点

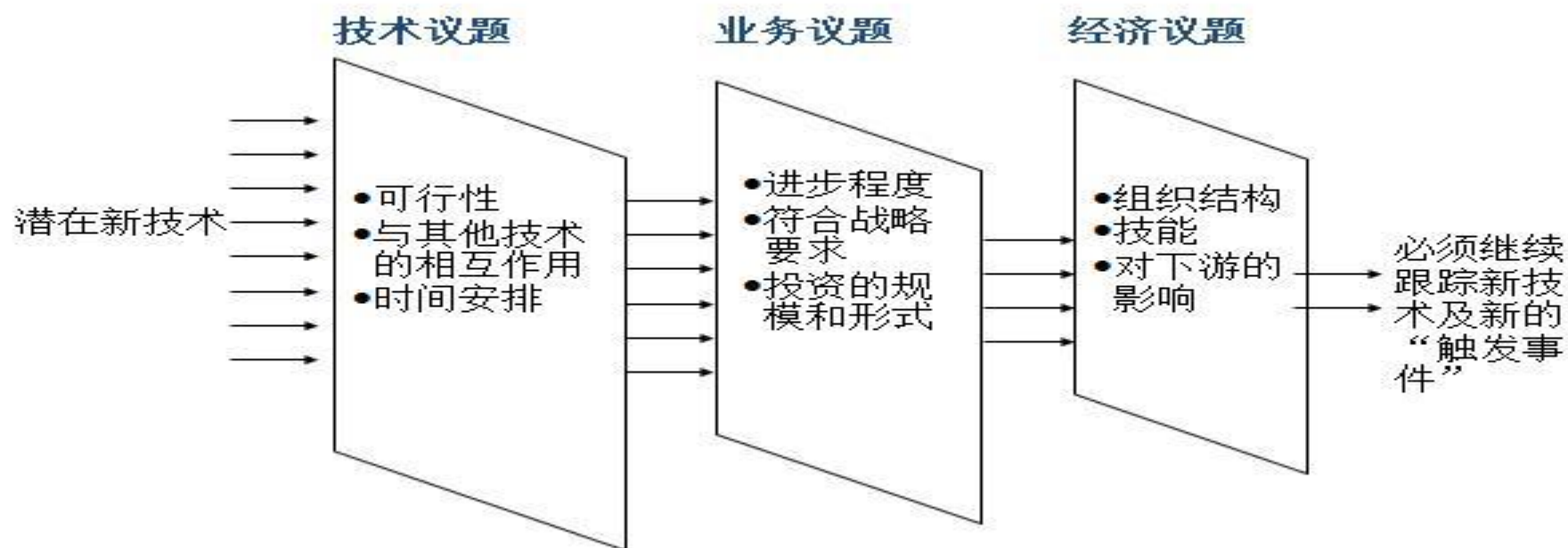
到：

将公司拆分成三个不同的业务体系



- 更大的解决方案空间并充分发挥创造力
- 更适合业务赢利的要求

评价特定的技术

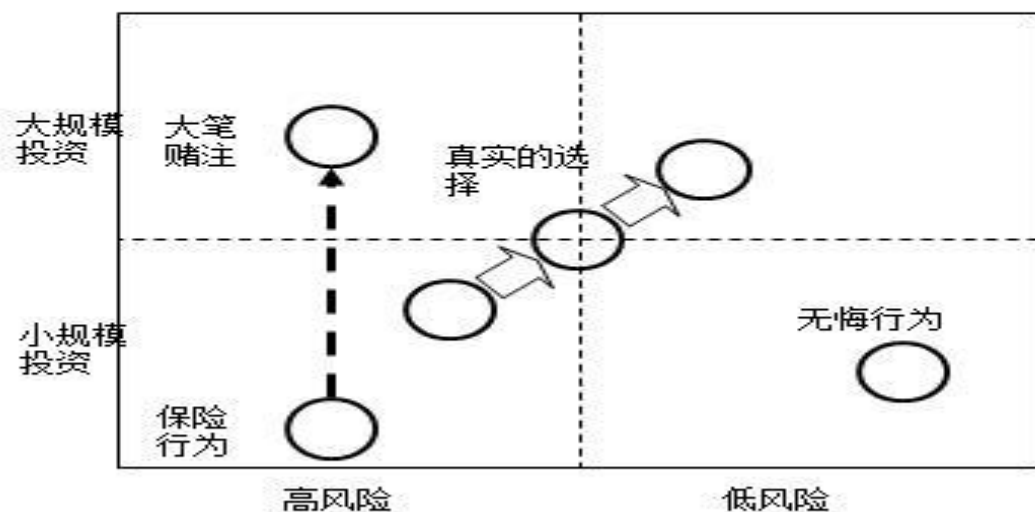


3. 界定业务范围并决定战略立场



- 事业部战略规划
- 根据对行业现状和公司现实的评估，整理出的一系列战略选项。一般说来，不确定性因素多的情况下需要更多的选择方案，而不确定性少的情况下所需选择方案不用太多
- 企业潜在行动方案，管理人员一方面积极进取地实施被批准的方案，另一方面剔除因行业新发展/竞争态势而不可行的方案

界定业务范围- 评估并安排有活力的 多元化业务组合



大笔赌注

- 对某一行动做出重大承诺，该行动可能产生极高回报，但也可能产生严重后果
- 如，建设一家大型合资企业；大量投资于一家网络新创公司；主营服务业务而退出产品业务

真实选择和财务选择

- 运营选择，如工厂的灵活性和应急财务安排
- 如，拓展电脑业务

无悔行为

- 无论行业最终如何变化都合理的行动
- 如，充分开发现有的硬件业务

保险行为

- 专门设计出来防止一个大赌注失败的选择

决定战略立场

扩展解决
方案的空间

改变未来



- 在确定行业如何运作的过程中起到领导作用
 - 战略/行为
 - 流程/体系
 - 产品/服务

处理
不确定性

保留参与的权利



- 大手笔投资，以赢得竞争游戏的胜利，但避免过早投入

对照长期目
标及可行性
评估

迅速适应

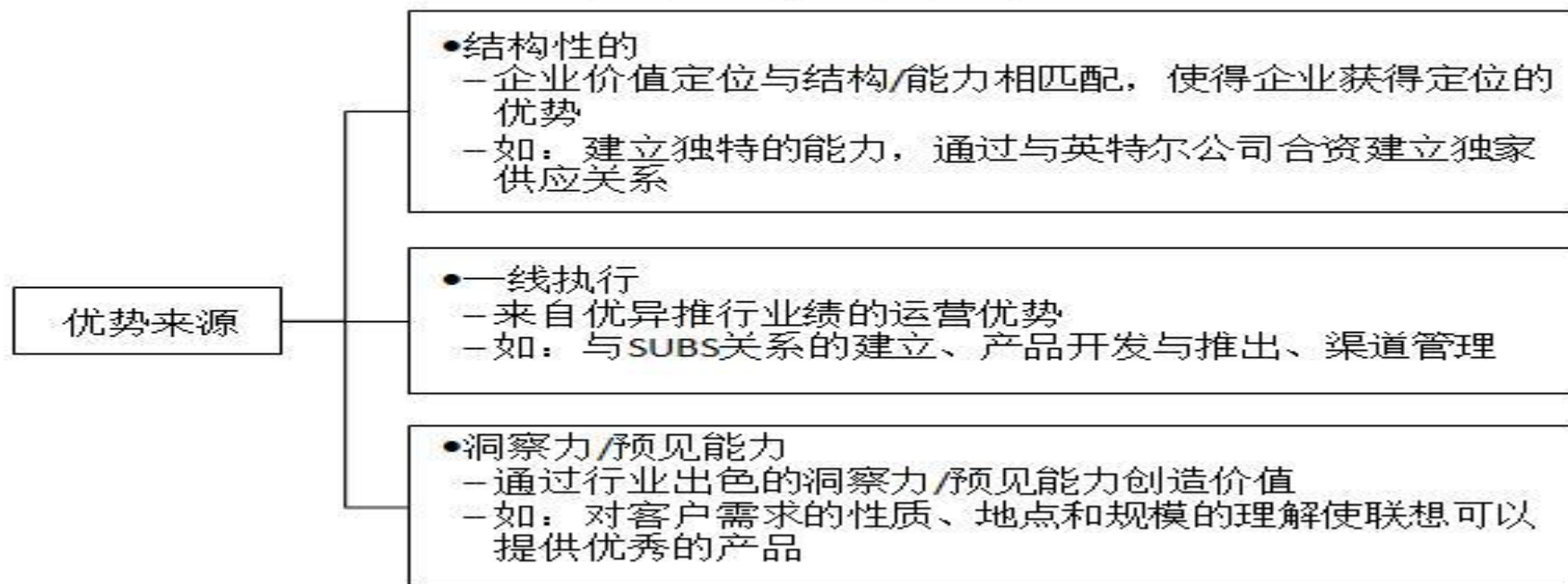
- 以捕捉机遇的速度性、机敏性和灵活性取胜
- 接受现实并回应发展潮流，适应现实

退出



- 决定不参与正在发展的业务

4. 确定优势来源



5. 设计价值实现系统

构建模块矩阵

	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

业务系统



可能的协同效应

- 利用专业知识
- 利用专利
- 谈判筹码
- 规模经济
- 规模经济
- 能力管理
- 多品牌管理
- 平衡营销费用
- 利用销售队伍
- 分销管理

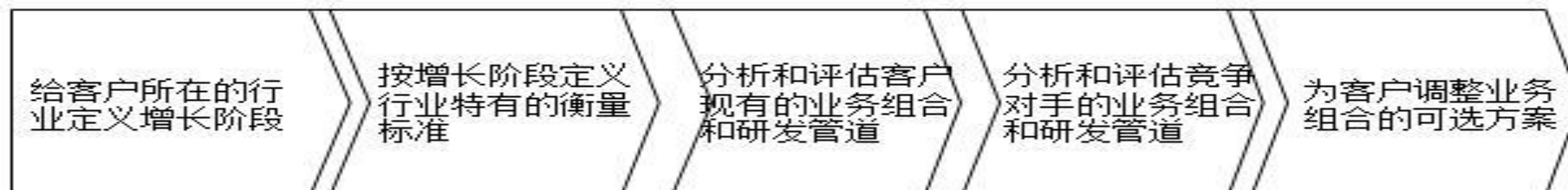
可能的矛盾

- 失去重点
- 反垄断矛盾
- 复杂性成本
- 品牌矛盾
- 渠道矛盾

• 系统地进行协作

• 自觉地解决冲突

6.按增长阶段分析业务组合



- 地区
 - 核心地区
 - 新地区
- 产品的相关性
 - 核心产品
 - 新产品

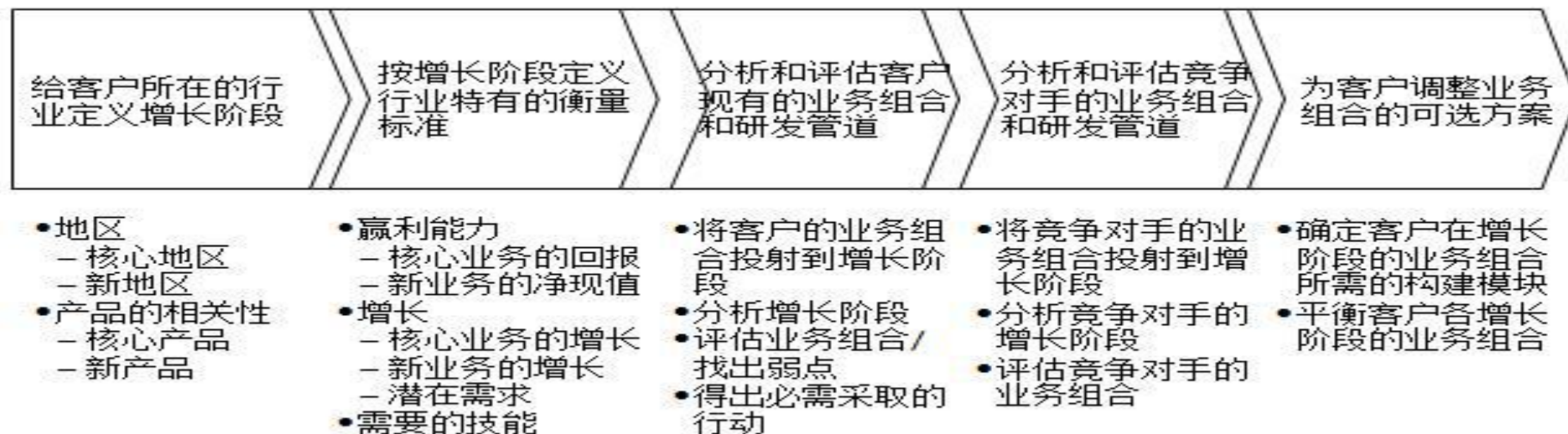
- 赢利能力
 - 核心业务的回报
 - 新业务的净现值
- 增长
 - 核心业务的增长
 - 新业务的增长
 - 潜在需求
- 需要的技能

- 将客户的业务组合投射到增长阶段
- 分析增长阶段
- 评估业务组合/找出弱点
- 得出必需采取的行动

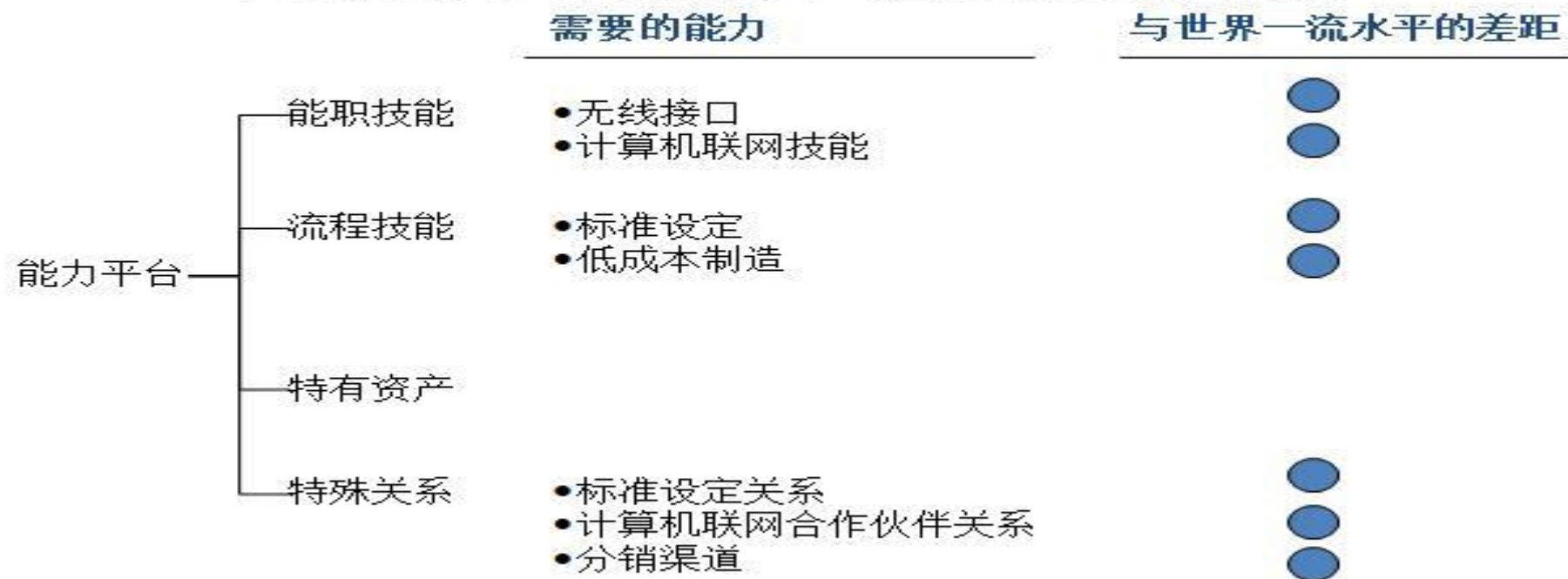
- 将竞争对手的业务组合投射到增长阶段
- 分析竞争对手的增长阶段
- 评估竞争对手的业务组合

- 确定客户在增长阶段的业务组合所需的构建模块
- 平衡客户各增长阶段的业务组合

6.按增长阶段分析业务组合



用能力框架评估商业机会

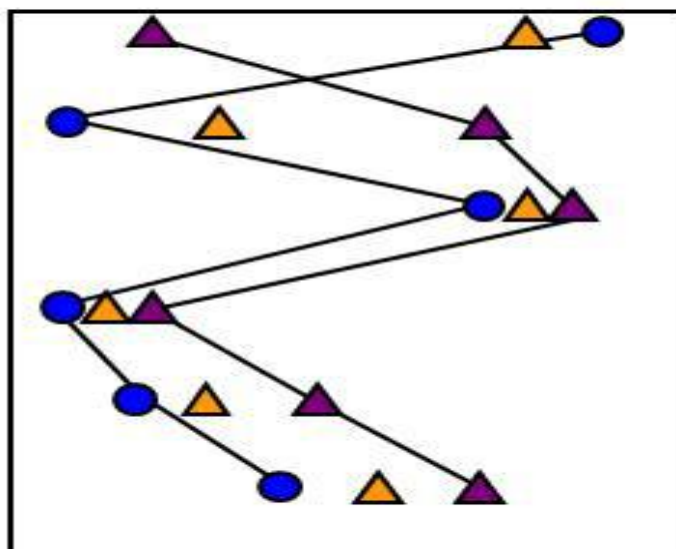


对模块排序

建立模块

- “旧” 生产线
- “新” 生产线
- 无线设备
- 全面
- 软件
- 用户终端

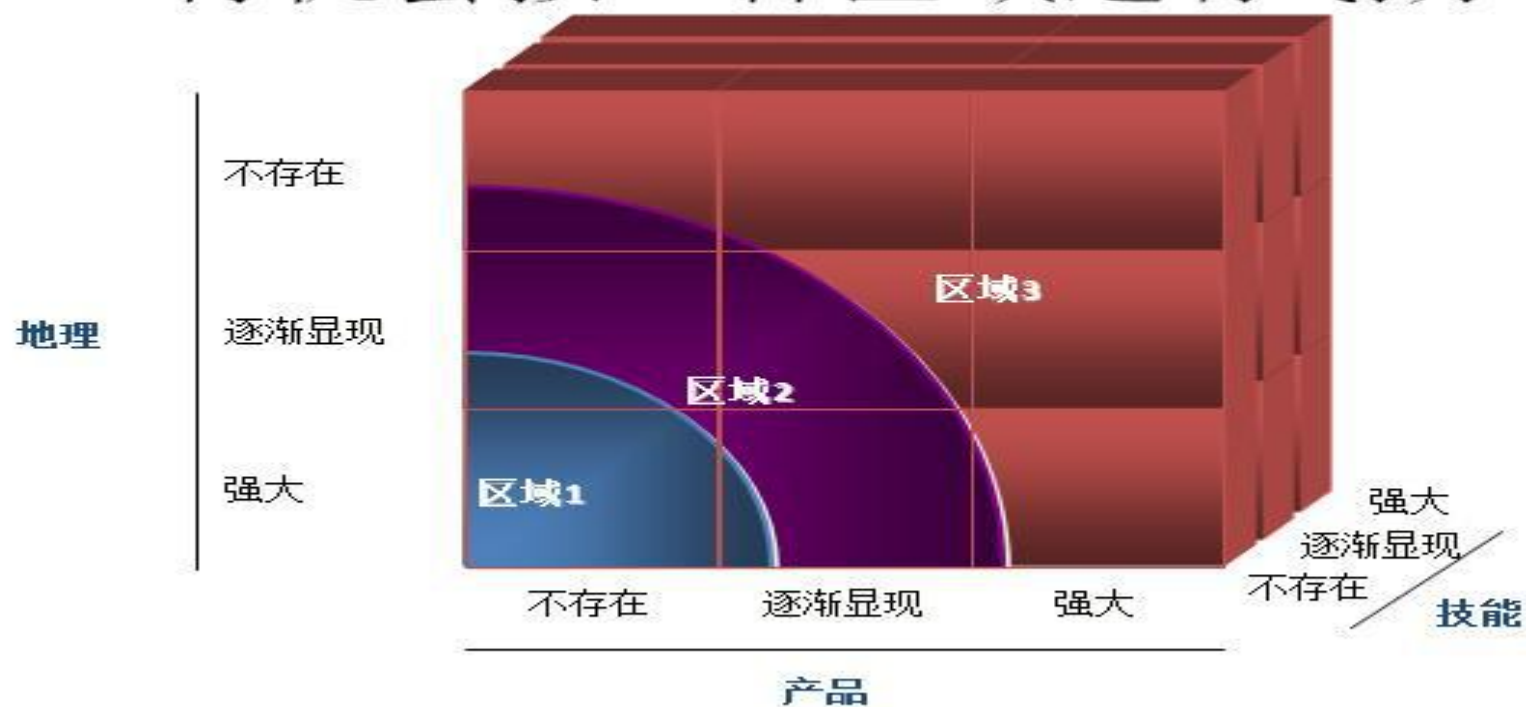
“投资水平”



- 旧优先权
- ▲ 建议列入新优先权
- ▲ 检测新优先权

基于行业发展，目标细分和能力，在各个商业领域集中了100个以上的商业机会

将机会按三种区域进行划分



7. 确定财务目标并就此达成共识

销售额和利润
百万元人民币

