

企业战略管理

军事战略（“战略”起源）

- 战略“strategy”起源于希腊语“strateous”，原意指“将军”，指将帅本身，之后强调将帅指挥军队的艺术和科学；
- 战略思想演变：
 - 《孙子兵法》被公认为最早的战略著作；
 - 《战争论》，19世纪，普鲁士，卡尔·冯·克劳塞维茨，战略是为达到战争的目的而对战略的运用，必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。

战略的概念——企业战略

- 钱德勒：战略是决定企业的基本长期目标，以及为实现这些目标采取的行动和资源分配。
- 安索夫：战略是企业为了适应外部环境，对目前从事的以及将来要从事的经营活动进行的战略决策。
- 安德鲁斯（一种决策模式）：战略是目标、意图或目的，以及为达到目的而制定的主要方针或计划的一种模式
- 波特（目标和方法）：企业为之奋斗的目标，以及为达到目标而寻求的方法

企业战略

- 彼得·德鲁克：战略是决定组织将要干什么以及如何干的问题
- 明茨伯格：Plan计划、Ploy（竞争获胜的）策略、Pattern（行为模式）、Position定位（产品/市场关系）、Perspective观念愿景（企业的远景目标）
- 企业战略：企业在市场经济、竞争激烈的环境中，在总结历史、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。

战略的特征

- 竞争性（保密性）：应付环境的威胁、压力和挑战。
- 全局性（复杂性）：企业战略最根本的特征。
- 长远性（风险性）：谋求企业的长远利益。

创新性（差异性）：
企业根据自身条件和环境采取独特的战略

纲领性：洞察方向，
原则性和概括性



为什么STR很重要？？？

- 我们需要商业方法
- 我们需要比竞争对手做得更好
- 我们必须让顾客满意
- 我们必须生存
- 我们想要成长
- 我们必须遵循我们的目标
- 我们必须能够主动和再主动
- 我们必须走向全球
- 我们需要一个明确的长期目标

战略管理的学科特征

- 1、较新学科，思想悠久
- 《周易》
- 《孙子兵法》、《战争论》
- “战略”一词最早是一个军事概念
- 战略管理理论的主要构成却是产业经济学、组织理论与战略管理**实践**直接生成的知识。



战略管理的学科特征

- 2、**综合性**学科，**协调**各职能部门、各利益相关者关系
- 将经济学、管理学、应用统计学、市场营销学、生产运作管理、财务管理、人力资源管理等的综合；
- 战略管理是多种职能的融合；
- 战略管理必须考虑到广泛的利益相关者；
- 战略管理所要实现的目标是组织整体目标；
- 战略管理需要考虑多重时间维度（考虑长远）；
- 研究和解决企业全局性、长远性的战略问题。

战略管理的学科特征

- 3、企业战略管理是一门**不精确**的学科，强调逻辑和思想，通常不重视精确性；
- 4、企业战略管理既是科学又是艺术，主要是艺术；
- 5、启发性：
- 战略管理理论不能，也不可能为企业提供唯一正确的抉择。它的主要作用是启发管理者的**理性决策思维**，启发战略管理者注意到**今后可能发生的事情**，丰富并在一定程度上检验自己的战略思路。

战略管理的学科特征

- 6、实践性：实践是理论的来源，也是理论的应用对象。
- 7、竞争环境、成功导向
- 战略管理是研究组织在**对抗性（高强竞争）**环境中如何获取成功的一门学问。
- 战略管理是**成功导向**十分鲜明的学科，以探求成功的原因作为学习和研究的目标。

战略管理研究学派

- 设计学派（The Design School）
- 计划学派（The Planning School）
- 定位学派（The Positioning School）
- 企业家学派（The Entrepreneurial School）
- 认识学派（The Cognitive School）
- 学习学派（The Learning School）
- 权势学派（The Power School）
- 文化学派（The Cultural School）
- 环境学派（The Environmental School）
- 结构学派（The Configuration School）

明茨伯格，《战略历程：纵览战略管理学派》

企业战略管理要回答的关键问题！

- 1、企业为什么活着；（企业的使命、目标）
- 2、企业做什么而活着；（顾客价值创造）
- 3、企业如何活的更好。（竞争优势构筑）

企业战略管理

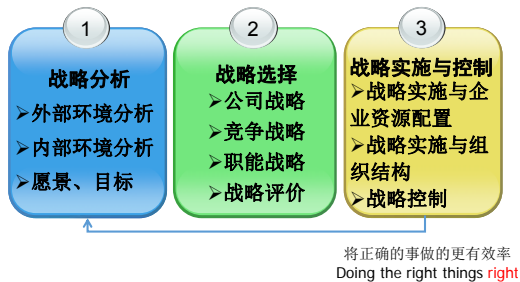
- 企业战略管理
 - 企业为实现战略目标，制定战略决策、实施战略方案、控制战略绩效的动态管理过程
- 战略管理任务：（个人战略选择）
 - 想做？可做？能做？该做？敢做？
 - 拟做什么？？？

战略管理与经营管理的区别

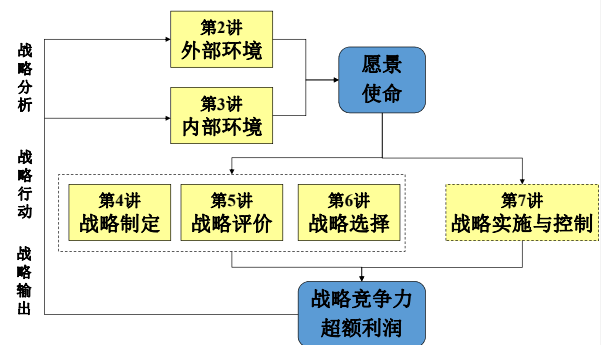
战略管理	经营管理
同时考虑企业内外条件 复杂性、不确定性、风险大 整个组织范围 重大变化 以环境或期望为动力	注重企业内部管理 相对简单、风险小 局部领域、关注专业职能 小范围变化 以资源为动力

战略管理过程

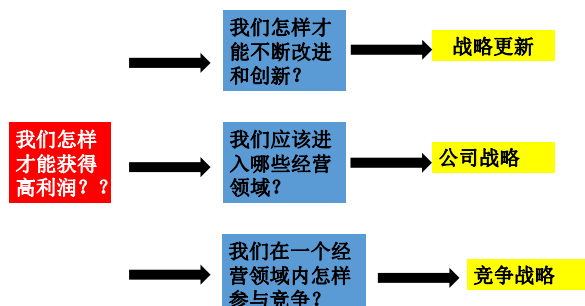
做正确的事（Doing the **right** things）



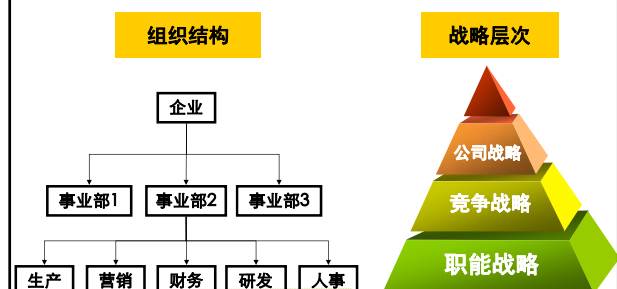
战略管理过程



战略分析的不同层面



组织结构与战略层次



企业战略管理实践的发展

- 美国在20世纪上半叶，经历了两个时代：
 - 大批量生产时代（前30年）
 - 大批量销售时代（后20年）
- 从50年代起，美国的经济在经过高速发展之后，进入了一个高度竞争的阶段
 - 科技水平不断提高；
 - 资源短缺；
 - 全球性竞争日趋激烈；
 - 需求结构、消费结构发生变化；
 - 突发事件不断。

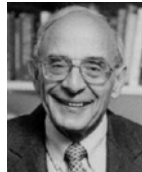
战略管理理论的演变过程

战略管理理论大体上经过了如下三个阶段的演变：

1. 以环境为基础的 *经典战略管理理论*
2. 以产业（市场）结构分析为基础的 *竞争战略理论*
3. 以资源、知识为基础的 *资源基础理论和核心能力理论*

1、以环境为基点的经典战略管理理论

- 时间：20世纪60年代
- 主要代表人物：钱德勒、安德鲁斯、安索夫



以环境为基点的经典战略管理理论

- 特点：
 - 1、战略基点是适应环境。
 - 2、企业战略的实施要求组织结构变化与适应。
 - 3、战略被看作是模式、计划、决策、组合等。
 - 4、企业战略的目标在于提高市场占有率。

以环境为基点的经典战略管理理论

- 不足：
 - 忽视了对企业的竞争环境进行分析与选择
 - 缺乏对企业内在环境的考虑，只是从企业的外部环境来考察企业战略问题。
 - 战略制定强调内部尤其是高层经理的观点。
 - 最致命的弱点是它假设环境是可预测的。
 - 它是一种非主动的、非创造性的战略思想，并不注重创造机遇与创造资源与能力以实现企业的战略目标。

2、以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论

- 时间：20世纪80年代
- 主要代表人物：波特

迈克尔·波特
(Michael E. Porter)



哈佛商学院终身教授
当今世界上竞争战略和竞争力
方面公认的第一权威

竞争战略——特点

- 认为产业组织比一般性的经济、社会因素更能够影响企业的经营绩效（**行业的选择是战略的关键**）。
- 将企业战略理论动态化，突出了在竞争战略的制定过程中要考虑**竞争对手**的反应。
- 强调从**降低成本**及**差异化**两方面来赢得竞争优势。

竞争战略——局限性

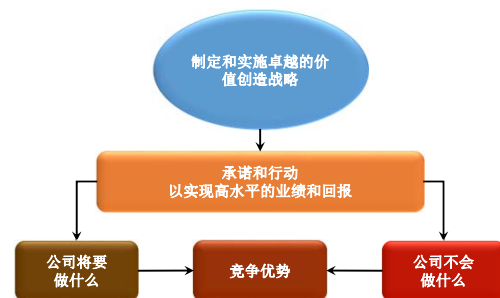
- 缺乏对企业内在环境的考虑；
- 不能解释为什么在无吸引力的产业中仍然有盈利水平高的企业存在，而在吸引力很高的产业中却存在经营状况很差的企业？

3、以资源、知识为基础的核心能力理论

- **时间**：20世纪80——90年代
- **核心思想**：企业战略的关键在于培养和发展企业的**核心能力**。
- 代表人物：
普拉哈拉德（C.K.Prahalad，密歇根大学商学院）
哈默（G.Hamel，伦敦商学院）



竞争优势 Competitive Advantage



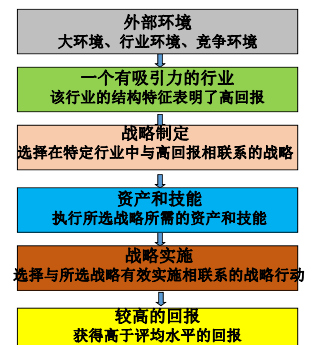
一个公司如何才能击败竞争对手？

战略制定的两种理论：

- （1）来自于工业组织经济学——称为I/O模型
- （2）来自更现代的经济学概念以及战略管理——基于资源的观点(RBV)

高于平均水平回报的I/O模型

1. 研究外部环境，特别是行业环境
2. 定位在一个具有高回报潜力的行业
3. 找出有吸引力行业所需要的战略，以获得高于平均水平的回报
4. 开发或获取实施战略所需要的资产和技能
5. 利用公司的优势（公司开发或获取的资产和技能）实施战略



I/O模型的基本假设

1. 外部环境是决定能够获得高于平均水平回报战略的主要因素。
2. 在某一特定行业内竞争的公司被假定要控制类似的资源，可以采取类似的战略。
3. 用于实施战略的资源在公司之间具有高度的流动性。
4. 组织决策者是“理性的”，他们试图最大化利润，以实现公司的最大利益。

因此，企业战略在于选择行业和市场定位！

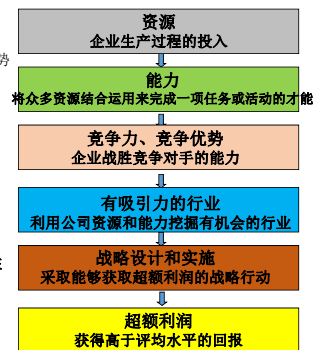
资源基础理论



© 2017 Cengage Learning. All rights reserved. May not be copied, scanned, or duplicated, in whole or in part, except for use as permitted in a license distributed with a certain product or service or otherwise on a password-protected website for classroom use.

高回报的资源基础模型

1. 识别公司的资源
对比竞争者研究本公司的优势和劣势
2. 决定公司的能力
哪些能力使得本公司比竞争对手做的更好
3. 从竞争优势的角度确定公司资源和能力的潜力
4. 聚焦于一个有吸引力人的行业
5. 选择一个最佳战略使得公司能够在外部环境中利用其资源能力

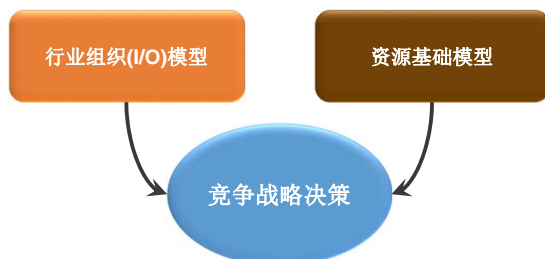


资源基础理论的基本假设

1. 公司追求不同的资源。
2. 公司开发独特的能力是基于他们如何组合和使用资源。
3. 资源和某些能力在公司之间的流动性并不高。
4. 资源和能力的差异是竞争优势和企业绩效的基础，而不是行业结构特征。

因此，企业的战略在于资源整合产生的能力！

战略决策制定



© 2017 Cengage Learning. All rights reserved. May not be copied, scanned, or duplicated, in whole or in part, except for use as permitted in a license distributed with a certain product or service or otherwise on a password-protected website for classroom use.

综上所述，在竞争激烈的市场中，一个组织只有两种方式可以在可接受的风险水平下获得持续的高于平均水平的回报，那就是：

- (1) 利基市场 (niche market)，其它组织难以进入
- (2) 拥有稀有的、有价值的资源和能力，而这些资源和能力是无法被模仿或替代的。

教学目的

- 了解企业战略管理过程
 - 掌握战略管理的基本概念、基本理论
 - 把握战略分析、战略制定和战略实施等各个阶段所运用的逻辑和工具
- 培养战略性思维：系统思维、辩证思维、创新思维、博弈思维
- 开发战略管理的能力

参考文献

- 钱德勒，1962，《战略与结构：工业企业考证》
- 安索夫，1965，《企业战略》
- 安德鲁斯，1971，《公司战略概念》
- 希特Hitt，2012，《战略管理：概念与案例》第10版，人大
- 战略管理，魏江、邬爱其等编著，机械工业出版社
- 要充分利用网上资源，例如学校图书馆的文献期刊



环境分析

宏观环境分析——PEST



政治/法律 (Political)
垄断法律；环境保护法；
税法；外贸法规；
对于外来企业态度；
政府稳定性

经济 (Economic)
GDP趋势；利率；
货币供给；
通胀；失业率；
可支配收入；
能源供应；成本



PEST



社会文化 (Social)
人口统计；收入分配；
生活方式演变；
工作期望水平；
教育水平；消费者

技术 (Technological)
政府对研究的投入；
政府对技术的重视；
新技术开发；
知识产权与保护；
折旧



政治和法律环境

- 政治制度、体制
- 路线、方针、战略、规划
- 决定、政策（尤其产业政策）
- 政府的稳定性、政治风险
- 法律、法规：环保立法、反垄断法、专利法、商标法、公司法、合同法、就业立法、贸易立法等。



经济环境

- 1、汇率与进出口
- 2、存款利率与消费
- 3、工资水平

实际收入与名义收入（货币收入）

可支配的个人收入 与 **可随意支配的个人收入**

- 4、消费者储蓄与信贷
- 5、消费者支出模式

恩格尔，1875年提出：“**恩格尔定律**”（Engel's Law）

社会和文化环境

- 人口增长、人口规模
- 人口分布、人口迁移
- 人口质量、受教育程度、劳动力资源
- 人口结构（家庭、年龄、性别、产业）
- 生活方式、价值观念
- 风俗习惯、宗教信仰
- 文化及亚文化



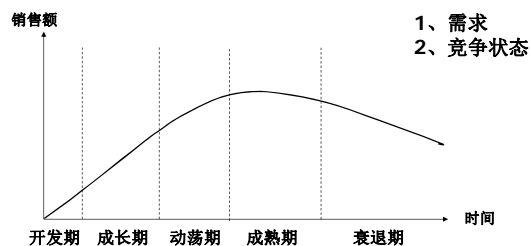
技术环境

- 2016年3月，AlphaGo击败世界围棋冠军李世石。
- 微软 小娜 个人智能助理
- 云计算，云存储
- 智能机器人
- 可穿戴设备：apple watch、智能手环、谷歌眼镜
- 3D打印



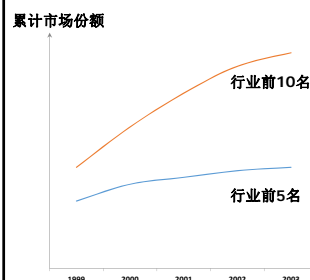
产业环境分析

产业生命周期（Industry Life Cycle）是一个产业从出现直至完全退出社会经济领域所经历的时间。



集中度分析

集中度分析图



集中度分析指南

√ 行业集中度反映一个行业的整合程度，如果集中度曲线上升迅速表明行业竞争激励，优势企业纷纷采用渠道扩张，降价等方式来扩大市场，而稳定的集中度曲线则表明市场竞争结构相对稳定，领导厂家的优势地位也已建立。

√ 一般而言处于集中度迅速上升中的行业蕴含发展机会，此时加大市场投入，加快渠道建设往往能获取一定的成效。

√ 而处于集中度稳定中的行业机会不高，企业扩张的努力会受到领先厂商的集体抵制，此时细分化、差别化的发展策略才能见效。

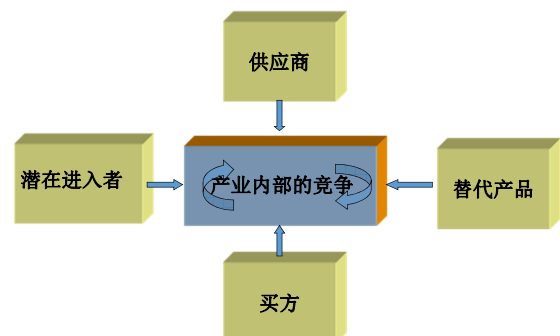
产业竞争状况分析



Michael E. Porter

波特提出的**行业竞争分析模型**是最为流行的一种分析工具
广泛应用到企业战略分析过程中

波特的五力模型（5-forces）



五力之一：潜在的进入者

- 当某一行业，尤其是某一新兴行业获得高额利润时，会刺激行业内现有企业个投资，个生产能力，会吸引行业外企业的进入。
- 这样，可能会导致行业内竞争加剧，↓价格，↓行业的利润率（潜在进入者威胁）。
- 从行业现有企业角度，总希望少一些新的进入者。

潜在进入者的威胁

进入威胁的大小取决于两个因素：

1. 原有企业预期的报复：即反击力度。下列情况时反击力度大：
 - （1）有报复的历史
 - （2）充裕的资源条件
 - （3）行业发展缓慢
 - （4）深深陷入该行业

潜在进入者的威胁

进入威胁的大小取决于两个因素：

2. 进入障碍：也叫做进入壁垒（Barrier to entry），行业外的企业进入本行业时必须付出的各种代价。

- 规模经济
- 专利技术
- 经验曲线
- 销售渠道
- 差异化
- 资金需求
- 转换成本
- 政策和法律

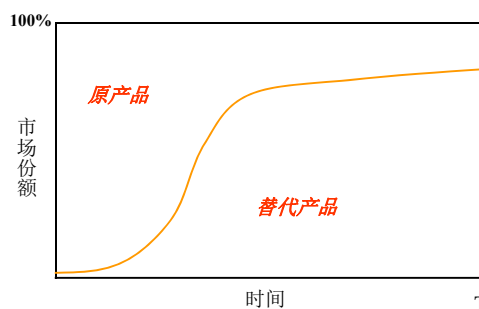
五力之二：替代产品

- 替代：能够满足同一顾客同一种需求的不同产品
- （狭义替代、产品替代）
 - 替代产品限定了原产品价格、性能的变化范围，并有可能从根本上取代原产品。
 - 替代分析也可以用于分析新旧产品的替换过程。
 - 在高科技领域，替代往往是企业面对的主要竞争。

广义替代

- 概念：除产品替代之外，可能引起产品需求减少的其它各种因素。
- 广义替代和产品替代的相同作用：使顾客对本产业产品需求的减少。
- 波特提出的四种广义替代：
 - 二手产品对原产品的替代；
 - 产品消耗率的下降；
 - 顾客自己完成了一部分生产任务；
 - 顾客购买倾向的变化。

替代过程



决定替代的因素

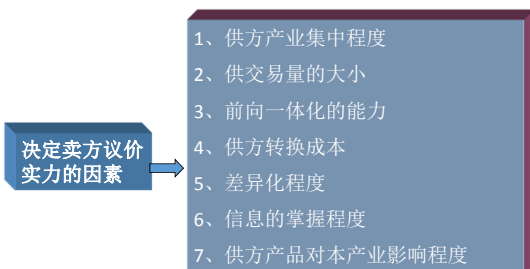
- 相对价值价格比（relative value versus price，简称RVP）
- 转换成本：指顾客由使用原产品转而使用替代产品时付出的代价。
 - 转换成本越高，越可以减缓替代过程。
- 顾客的替代欲望（替代倾向）
 - 顾客需求的变化
- 替代品发展趋势

面对替代威胁的对策

- 替代是一个渐进过程，是可识别的威胁。
1. 如果原产品与替代产品处在“均衡”状态，通过改变相对价值价格比可以对替代产品进行反向替代。
 2. 提高顾客转换成本
 3. 面对历史性的、不可逆转的替代
 - 加入到生产替代品的行列。
 4. 整个行业面临因技术进步所带来的替代，寻求与替代品的共存与联合可能是更明智的策略。

五力之三：卖方的议价能力

作为卖方（供应方），必然希望提高其产品的价格或适当降低产品质量和服务质量来牟利。



应对策略

- 后向一体化策略：采购
 - 获得可靠的原材料、零部件供应商
 - 使供应商成为企业竞争力的组成部分
 - **目的**是为了保证物资供应来源，以发展自己的产品。
- 时机
 - 企业目前的供货方不可靠、供货成本太高或不能满足企业需要时
 - 供应商数量少而需方竞争者数量多
 - 现在利用的供应商利润丰厚

T 型生产结构

下游企业具有一定的上游生产能力可以提高谈判地位，
注意：下游企业可以采用参股的方式，以少量的资本投入来控制上游。



五力之四：买方的议价能力

作为买方（顾客、用户）通过压低价格、要求提高产品质量和服务质量而同该企业竞争。

- 采购的数量
- 买方盈利情况、转换成本
- 买方后向一体化的能力
- 产品占买方成本结构的比率
- 产品对买方的质量性能的影响程度
- 产品的差异化程度、产业的集中度
- 价格敏感性

应对策略

- 前向一体化策略：合理选择买方
可口可乐，收购国内外分装商，帮助他们提高生产和销售效率。
- Porter，企业需要制定顾客策略，战略能够创造出好的顾客
- 选择顾客的四项标准：
 - 顾客需求内容与企业产品性能一致性
 - 顾客需求量不断增长潜力
 - 顾客议价能力低
 - 供货成本合理

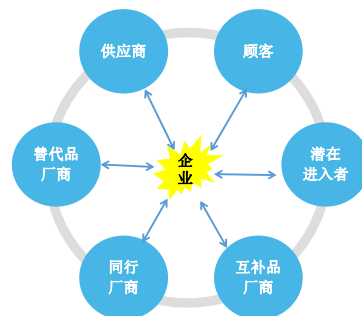
五力之五：现有企业的竞争

- 影响现有企业间竞争强度的主要因素：
 - 市场总体状况
 - 产业集中度（现有企业的数目）
 - 利润/成本结构（高固定成本）
 - 产品差异化和转换成本（家用电器）
 - 退出障碍

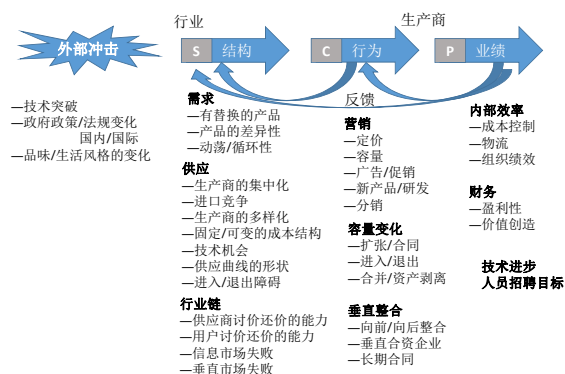
互补产品

- **互补产品**是指顾客使用一种产品时必须或经常要使用的另一类产品。如果两类产品的互补关系很密切，顾客对一类产品的需求就会影响到另一类。
- 例：
 - 光学相机和胶片
 - 数码相机和存储卡
 - 智能手机和存储卡

六力互动模型



结构—行为—业绩模型（S-C-P）



SCP模型注释

SCP模型使用要点

- 模型简介**
 - SCP（structure, conduct, performance）分析在行业或者企业受到外来冲击时，可能的战略调整和行为变化。SCP模型通过对一个特定行业结构、企业行为变化和经营结果三个角度来分析外部冲击的影响。
 - 通过SCP分析，可以建立对所在行业的基本理解，并帮助判断公司是否优于竞争对手为客户创造价值并获利。
- 模型应用**
 - 需要审慎定义客户所竞争的产业，SCP分析框架对行业的假设基本上是静态的，需要注意从动态角度进行分析。
 - 缺乏吸引力的外部环境没有必要排除有利可图的战略。比如一个炸药制造商打算成为这个呈下降趋势行业的唯一幸存者，农夫山泉在竞争激烈的饮用水市场上通过卓越的战略而快速增长。
- 与五力模型的区别**
 - 与五力模型相比，SCP模型在行业分析上更加有力；
 - SCP要求一个更加严格的战略分析过程，而不仅是定性的和描述性的；
 - 若重把行业作为取得业绩的关键；
 - 实际上，五力模型描述的是SCP模型中的“S”；
 - 由于五力模型的影响力，建议结合五力模型来使用SCP模型

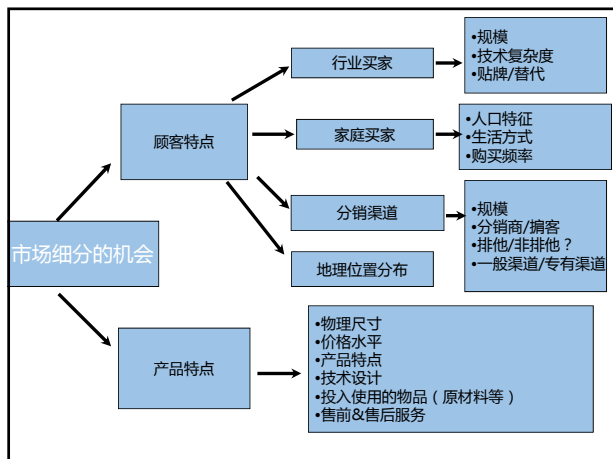
掌握**市场细分**(Segmentation)的方法，选择**目标市场**(Targeting)，制定**市场定位**战略(Positioning)，又称**STP**（营销）策略。

它是正确制定（市场营销）战略（4Ps）的前提和基础。

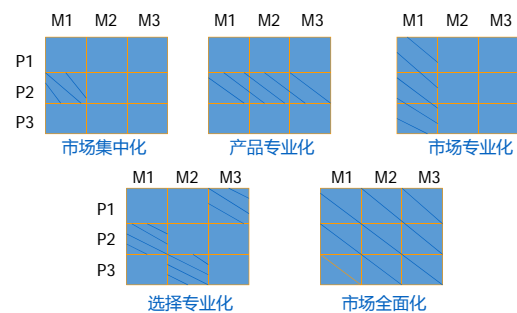
市场细分原理与理论依据：**需求偏好差异**

市场细分步骤

1. 识别主要的因素和分类
 - 识别影响市场细分的因素
 - 选择2-3个核心因素
 - 识别每个因素可能的分类
2. 构建市场细分矩阵
3. 分析细分市场的吸引力
4. 识别每个细分市场的KSFs（Key Success Factor）
5. 分析收益
 - 不同细分市场可能的范围经济
 - KSFs的相似性
 - 细分市场的产品差异化收益



选择目标市场的五种方案



产品定位、品牌定位、企业定位比较

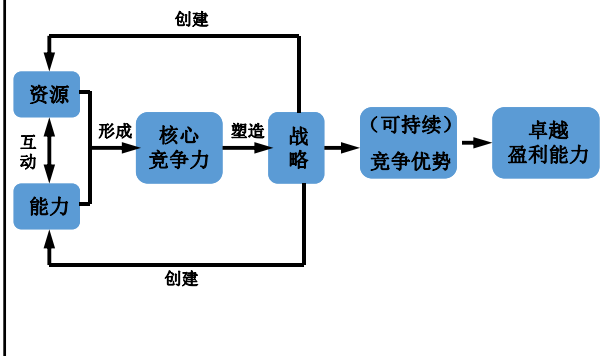
	产品定位	品牌定位	企业定位
范围	产品属性与特征	品牌个性	全方位
目标	产品的差异性	品牌的差异性	企业形象
手段	营销策略	品牌战略	企业战略

战略群组定义

战略群组是行业内执行同样或类似战略，并具有类似战略特征的一组企业



内部环境分析



资源的分类

- 有形资源 (tangible resources)
 - 包括财务资源、实物资源、技术资源等
- 无形资源 (intangible resources)
 - 人力资源：员工的知识、技能、管理能力、工作态度、信任和团队精神，积累的学识和经验
 - 创新资源：组织的调控体系、合作关系模式等
 - 声誉资源：包括公司声誉、品牌、形象

企业能力分类

企业能力一般分为以下五类：

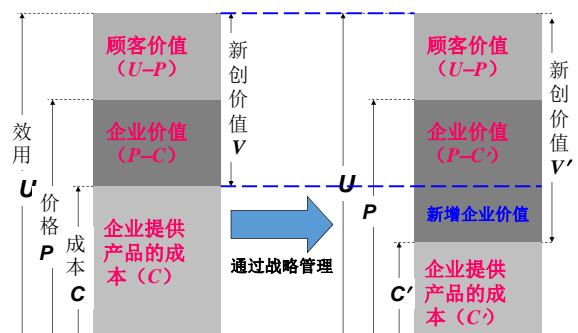
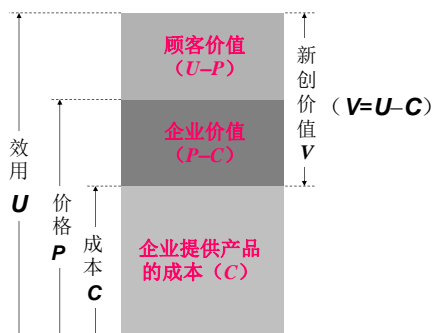
- ◆ 营销能力
- ◆ 生产能力
- ◆ 财务能力
- ◆ 组织能力
- ◆ 技术开发能力

能力分析的目的：

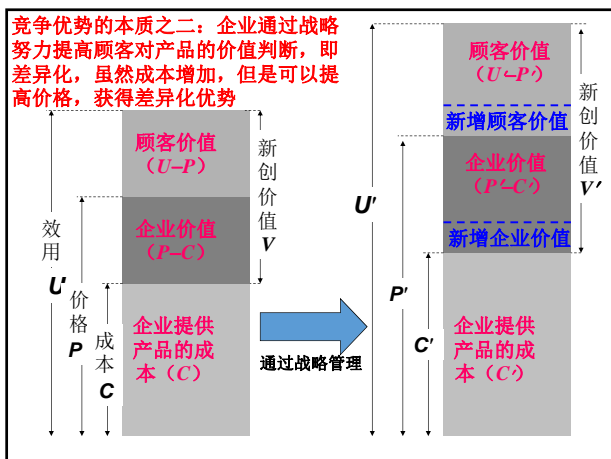
通过与竞争对手对比来认识企业的优势和劣势

企业价值

- 战略管理的基本目的是建立竞争优势，提高企业价值。
- 企业价值最大化是营利性企业的最终目标
- 企业价值，又称为股东价值。表现在两个方面
 - ✓ 现实利润——股息和红利——的增长
 - ✓ 盈利能力（未来获取利润的能力）的增强，也称企业资本的升值。
- 战略管理所面对关键的挑战就是提高企业的盈利能力。



竞争优势的本质之一：企业在保持U不变的情况下，通过战略，努力降低成本，获得低成本优势



从资源到竞争优势

资源的独特性

- 偷不去（不可模仿性：产品与工艺不同）
- 买不来（不可交易性）（明星不再是北影的竞争优势）
- 拆不开（资源的互补性）（firm-specific assets）
- 带不走（资源属于企业而不是个人）

©张维迎教授

竞争优势始终面临挑战

- 由于竞争者试图模仿或创新
- 由于客户需求的变化
- 由于规则的改变
- 由于技术的变革

成功的竞争者不能依赖他们现有的地位

- 他们不安于现状
- 他们必须永远寻找新的价值概念
- 他们必须挑战现有的战略设想

如何持续发展您的竞争优势

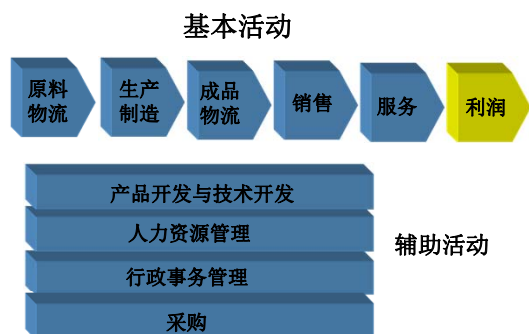
价值链分析

价值活动：组成价值链的企业价值创造活动。

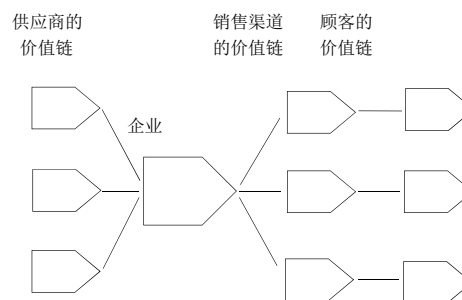
基本活动： 主要涉及如何将企业的输入有效地转化为输出，这部分活动直接与顾客发生各种联系。

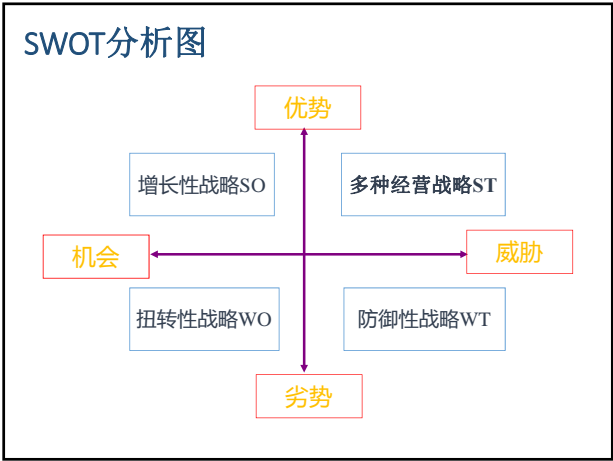
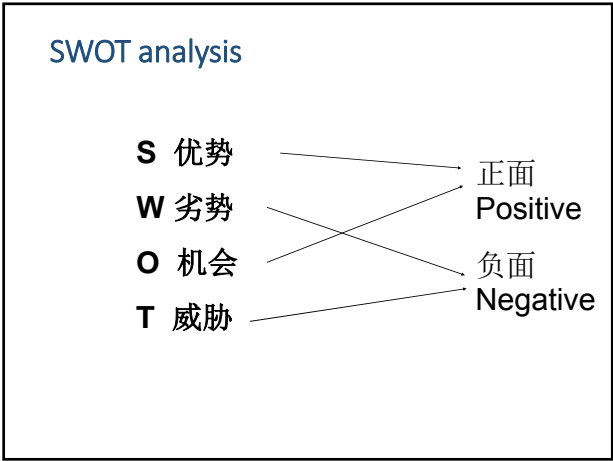
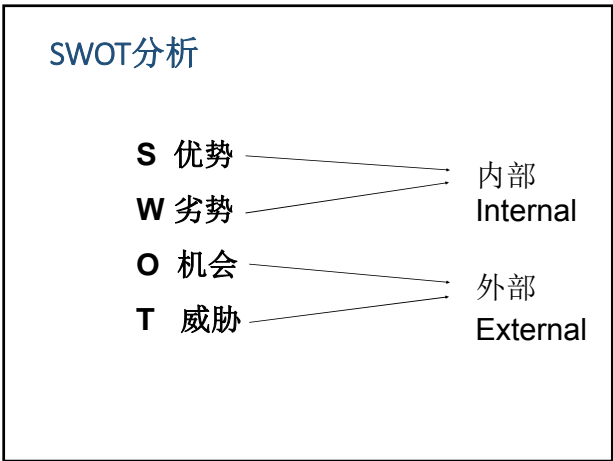
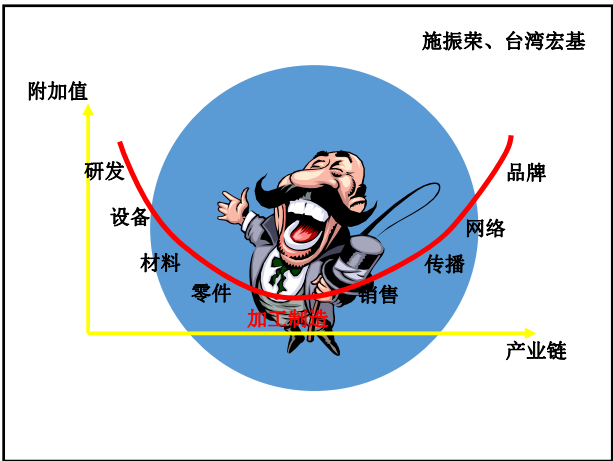
辅助活动： 主要体现为一些内部管理活动。

价值链的构成



产业价值链（产业链、价值系统）





- ### SWOT分析的步骤（1）
- 识别S、W、O、T
1. 识别企业的战略目标2-3条
 2. 识别企业面临的环境变化5-9条
 3. 识别企业具备的资源条件5-9条，主要弱点5-9条
 4. 战略和内部资源条件列于纵坐标，环境列于横坐标
 5. 打分（正、负）分析行列因素的作用，识别真正的 S、W、O、T

- 对组织有利的打成+
 - 实力能够利用环境变化所带来的好处
 - 实力能够抵消环境变化所产生的问题
 - 弱点能被环境变化所补偿
- 对组织不利的打成-
 - 实力被环境变化所削弱时
 - 弱点阻碍企业克服环境变化引起的问题
 - 环境变化使弱点变得更脆弱时
- 对组织没有明显影响的打成0

关键的环境问题	行业能力过剩	零售日渐集中	保健品运动	临时餐饮增加	市场增长缓慢	人口老化	竞争日益强大	+	-
现行战略目标 合理化 扩大市场份额	+	-	0	0	+	0	+	3	1
	-/+	+	-	+/-	-/+	0	-	4	5
主要优势 资金可得 研究开发/技术/创新 知名商标 强销售网 良好的职工关系	+	+	+	+	+	+	++	8	0
	+	0	-	+	+	-	-	3	3
	0	-	-	+	+	+	-	3	3
	+	+	0	+	+	0	+	5	0
	+	+	0	0	+	0	+	4	0
主要劣势 某优质产品市场占有率低 领先商标少 太传统 生产范围太宽 信息系统差	-	-	-	+	-	-	-	1	6
	-	-/+	0	0	-	0	-	1	4
	-	-	-	-	-	0	-	0	6
	+	-	-	+	-	+	-	3	4
	-	-	0	0	-	0	-	0	4
+	7	5	1	7	7	3	5		
-	5	7	6	2	6	2	8		

SWOT分析的步骤（2）

- 构造SWOT矩阵

	优势（S） 资金可得 强销售网	劣势（W） 太传统 信息系统差
机会（O） 临时餐饮增加 行业能力过剩		
威胁（T） 竞争者日益强大 零售业日渐集中		

SWOT分析的步骤（3）

SWOT分析可能存在四种战略选择：

- SO战略：利用企业内部优势去抓住外部机会
- WO战略：利用外部机会改进内部劣势
- ST战略：利用企业的优势去避免或减轻外部威胁打击
- WT战略：直接克服内部劣势和避免外部威胁

战略制定

战略制定的主要组成因素

1. 使命	<ul style="list-style-type: none"> 主营业务定位、策略的内容和范围 业务领域与核心技能 	5. 核心能力 —独有的， 而不容易被竞争对手模仿的竞争优势	6. 怎么做（如何竞争） <ul style="list-style-type: none"> 业务方式 <ul style="list-style-type: none"> —策略联合 —自营生产/外购/合作 主要流程的最佳模式 信息技术的策略应用 组织内涵： <ul style="list-style-type: none"> —结构 —人员规模/主要技能
2. 目标、愿景 —整体目标 —各业务线和市场空间子目标	<ul style="list-style-type: none"> 经济效益目标 <ul style="list-style-type: none"> —营业收入 —成本结构 —市场份额 —成长进度 —利润 —投资 		
3. 往哪里走（在哪里竞争）	<ul style="list-style-type: none"> 优先市场区间与优先客户 机会市场区间与机会客户 		
4. 做什么（在哪里竞争）	<ul style="list-style-type: none"> 差异性 产品/服务 市场定位（品牌、价格、...） 产品组合计划、产品周期计划 新产品选择原则 研发策略 		

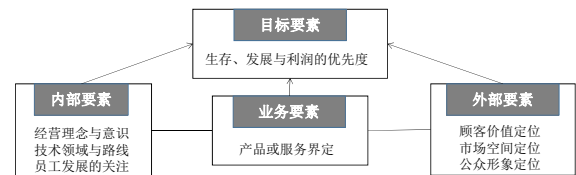
一、使命 Mission

- 对公司未来发展的一种战略性思考
- 使命是企业存在的目的和理由，企业目前和未来将要从事的经营业务范围，完成任务的基本行为规范和准则
 - “组织为何而存在”？“我们的业务是什么？”
 - 组织达成目的完成任务的基本行为规范和准则是什么？

组织使命的特点

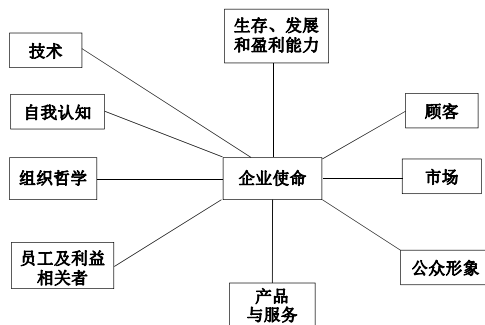
- 不可度量性：是对态度、愿景和方向的描述。
- 广义性：促进发展
- 独特性：区别于其他组织
- 简洁性：便于理解
- 长期性：较长的时间段

企业使命表述四要素



生存、发展与利润的优先度界定：在未来一段时间内，企业优先关注的是生存、发展还是利润？具体应采用哪些经济指标来衡量业绩？企业在初期、增长期、成熟期、衰退期等不变通阶段，经济目标侧重点有所不同。

使命表达的九个元素



二、企业目标（object）

- 企业在一定时期内，依据企业使命，考虑到企业的内外条件和可能，依其经营方向所要预期达到的理想成果。
- 目标不能含糊和抽象，它是**特定的、具体的和可以衡量的**结果，如果组织要成功地实现它的使命，就必须取得这些成果。

企业长期目标（战略目标）

- 企业的目标是一个体系
 - （1）长期目标
 - （2）短期目标
- 长期目标是企业在战略管理过程中所要达到的结果。

长期目标

- 一般从以下11个大方面考虑建立长期目标
 - 盈利能力
 - 物质设施
 - 市场
 - 研究与创新
 - 生产率
 - 组织结构与活动
 - 产品
 - 人力资源的开发
 - 财力资源
 - 顾客服务
 - 社会责任的目标

短期目标

- 短期目标是执行性目标，其时限常在1年以内，是管理者用来实现组织的长期目标的。
- 短期目标应来自对长期目标的深入评价，这种评价应按照各目标的**轻重缓急顺序**进行。
- 顺序一旦确定，即能建立短期目标，以实现长期目标。

制定目标的原则

- 为了更好的是实现和评估企业制定的目标，制定组织目标都必须遵循
 - 现实性原则
 - 数量化原则
 - 一致性原则

三、愿景（Vision）

- **企业愿景**：企业对未来的期待、展望、追求与梦想。
- 愿景，两层含义：
 - “愿望”，有待实现的意愿；
 - “景象”具体生动的图像

共同愿景（shared vision）

- 共同愿景：由组织中个人愿景互动成长而形成的，组织成员普遍接受和认同的共有的愿景。
 - 展示企业目标
 - 汇聚全体成员的力量
 - 提供企业前进的动力

愿景理论的意义

2.1 管理思想的更新

- 传统的组织目标的提出暗含着一个基本的前提假设，这就是**人要以组织目标服务、以目标为中心和归宿**。组织目标的制定者是高层管理人员，普通员工对它只能被动接受。
- 共同愿景则要求得到组织成员的认同和真心向往，它建立在个人愿景的基础之上，是**个人愿景和组织愿景的有机结合**。提出愿景的人虽然可能也是高层管理者，但他要充分考虑员工的个人愿景，他只起着从众多个人愿景中提炼、综合出合适的共同愿景的作用。这充分体现出**组织存在的目的是为人服务、以人为管理出发点和归宿**的现代管理哲学思想。

愿景理论的意义

2.2 包含内容的更新

- 传统的组织目标一般只是一些**数字指标**。传统的组织目标**对每个组织成员来说一般是不同的**。
- 共同愿景则**丰富和生动**得多，关键是刻画目标实现的状态共同愿景是每个人个人愿景的有机结合，它对每个人来说可能并不一致，但通过组织成员的沟通，**大家形成共识**，则会形成强大的凝聚力。

愿景理论的意义

2.3 所起作用的更新

- 传统的组织目标可能只起着一个**导向的功能**。
- 共同愿景由于是大家的共识，所以它起着**内在的激励**作用。

愿景理论的意义

2.4 检验手段的更新

- 传统的组织目标一般**比较容易测度**，一般都是一些具体的数字指标。只要根据现实中企业的情况，就可以知道原定的目标有没有被实现。
- 共同愿景的实现，一般来说就**不是那么容易被测度**，很多时候，目标的实现不能保证共同愿景和个人愿景的实现，在这种情况下，作为高层领导，更应该注重员工的心理和精神状态，以免挫伤员工的工作积极性和士气。

5

制定愿景遵循的原则

- 显出共同目标/利益（**Creditable** 可信）
- 具有挑战性、有意义的未来事业（**Attractive** 吸引力）
- 以共同的价值观为基础（**Realistic** 现实）
- **CAR原则**

公司战略

公司战略

- 公司层战略，也叫总体战略，是指公司在多个行业或产品市场上，需要进行战略业务组合的选择及管理行为；
- 公司层战略是由企业的使命产生的；
- 公司层战略关注两个关键问题：
 - 公司应该经营哪些业务；
 - 公司应该如何管理这些业务。

战略态势（Strategic Posture）

- 战略态势：在目前的战略起点上，决定企业的各战略业务单位（**Strategic Business Unit**）在战略规划期限内的资源分配、业务拓展的发展方向。
- 战略态势：稳定型、增长型、紧缩型、混合型。

战略态势应用

德鲁克对358家公司15年战略选择研究

- 增长型战略54.4%；（除萧条时期外，一般都用）
- 混合型战略28.7%。（繁荣时期用）
- 稳定型战略9.2%；（次不受欢迎）
- 紧缩型战略7.5%；（最不受欢迎）

一、增长型战略

- 增长型战略，是一种使企业在现有的战略水平上向更高级目标发展的战略。
- 导向目标：
 - 企业发展、更高目标
 - 新产品、新市场、新管理方式和生产方式
 - 扩大产销规模、增强竞争实力

增长型战略：特征

- 公司定期地开发新产品、新市场、新工艺及老产品的新用途。
- 公司总是获得高于行业平均水平的利润率。
- 公司试图延缓甚至消除其行业中价格竞争的危险。
- 公司不是去适应外界的变化，它们试图通过创新和创造以前未存在的新的需求，来使外界适应它们自己。

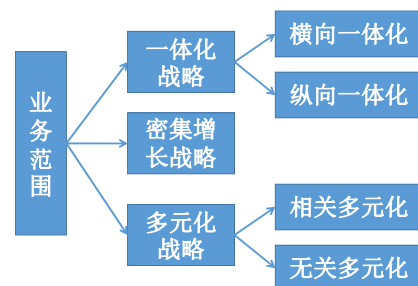
增长型战略的优势

- 获得更多的利润，扩大自身价值
- 在动态的环境中竞争，增长是一种求生存的手段
 - 保持企业的竞争实力
 - 逆水行舟 不进则退
- 规模经济（降低成本），提高效率 and 效益

增长型战略的弊端

- 盲目发展，破坏企业资源平衡
- 表里不一（内部危机和混乱）
- 忽视产品的质量和服务
- 波导

增长型战略的分类



增长型战略的分类

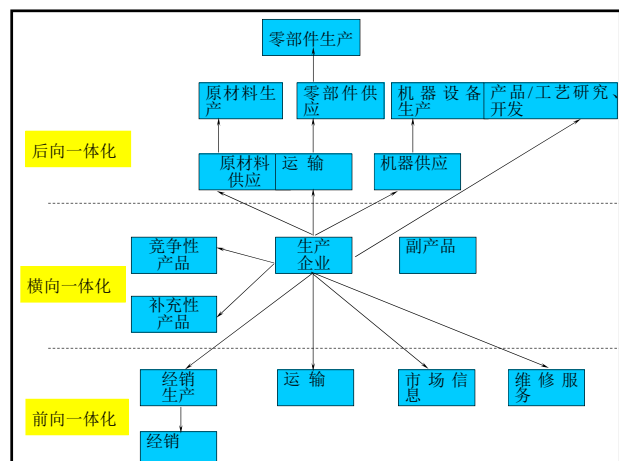
- **一体化增长战略**：企业经营范围：
 - 上下游企业（纵向一体化）
 - 同类企业（横向一体化）
- **密集增长战略**：扩大原来生产范围，充分利用在产品和市场方面的潜力
- **多元化增长战略**：是相对于集中化、专业化增长战略而言的一种常用增长战略。
 - 不能把鸡蛋放到一个篮子里

一体化增长战略

- 一体化增长战略是研究企业如何确定其**经营范围**，主要解决与企业当前活动有关的竞争性、上下游生产活动的问题。
- 它主要涉及“**交易费用**”在决定企业边界以及企业内、外部关系时的作用。

采用一体化战略的条件

- 企业所属的行业有广阔的前景
- 企业经过一体化后能够提高活力、效益、效率和控制力。



(1) 纵向一体化增长战略

- 纵向一体化战略：将企业的活动范围在同行业中向后扩展到供应商或者向前拓展到顾客。
- 战略利益：
 - 范围经济，降低成本
 - 规避价格波动、提高利润
 - 提高差异能力、降低不确定性、提高进入障碍
- 分类：
 - 前向一体化 (Forward Integration)
 - 后向一体化 (Backward Integration)

纵向一体化影响因素

- **核心问题**：企业要想取得成功，哪些能力和活动应该在自己内部展开，哪些可以安全地转到外部的企业。
- 是否会提高某些活动的业绩、降低成本或加强差异化。
- 对于协调更多阶段之间活动有关的投资成本、灵活性和反应时间以及管理费用所产生的影响。

纵向一体化战略存在的问题

- 提高企业在本产业的投资，**增大风险**。
- 迫使企业依赖自己的内部活动而不是外部供应源，而随着时间的推移，这样做有可能变得比外包更昂贵，同时**降低企业满足顾客产品种类方面需求的灵活性**。
- 保持在价值链的各阶段**生产能力的平衡问题**。
- 需要企业**拥有完全不同的技能和业务能力**。
- **需要更多的资金**。

(2) 横向一体化战略

- 横向一体化，是指将生产相似产品的企业置于同一所有权控制下，兼并与同行业的竞争者进行联合。
- 战略利益：
 - 规模经济、降低成本
 - 减少竞争对手，提高企业实力
 - 扩张生产能力
- 战略成本
 - 管理协调难度增大、政府法规限制

横向一体化适用情境

- 企业希望在某一地区或市场中减少竞争，获得某种程度的垄断，以**提高进入障碍**。
- 企业在一个**成长性的行业**中竞争。
- 需要扩大**规模经济效益**来获得竞争优势
- 企业具有成功管理更大的组织所需要的**资本和人力资源**，而竞争者则由于缺乏管理经验或特定资源停滞不前。
- 企业需要从购买对象身上得到某种**特别的资源**。

多元化增长战略

- 多元化战略：企业面对不同的市场和顾客，在多个领域和行业开展活动，提供不同的产品和服务的战略
- 多元化增长战略的类型：
 - 相关多元化战略
 - 非相关多元化战略：电子公司投资房地产

多元化增长战略类型（1）

多元化程度	公司类型	某一行业产品占销售额比重	关系
低程度多元化	单一业务经营	≥95%	①
	主导行业经营	≥70%；<95%	②①
中等程度多元化	相关多元化经营	<70%；各项业务间有协同性	③①②
高程度多元化	无关、相关多元化经营	<70%；部分业务间有协同性	④①②③
极高程度多元化	无关多元化经营	<70%；	⑤①②③④

多元化增长战略类型（2）

分类	子类	特点
相关多元化战略	相关产品多元化战略	技术上相关的产品群的销售额大于企业总额的70%
	相关市场多元化战略	市场相关的产品群的销售额大于企业销售总额的70%。
非相关多元化战略		某一主导产品的销售额、市场相关产品群、技术相关产品群的销售额均低于企业销售总额的70%。例如首钢，其经营范围涉及钢铁、电子、船运、金融、机械等行业。

多元化的动因

环境因素	企业因素	个人因素
现有业务产业停滞衰退 现有业务竞争压力增强 新的外部机会出现 政府法规政策限制企业现有业务发展 政府鼓励或强制企业接管新业务	分散和降低风险 核心业务绩效持续下降 增进市场强权 利用内部资金市场 利用冗余资源（或核心竞争力） 业务互补（协同效应）与范围经济 遏制与打击对手 技术与商业模式创新	超级王国情结：500强 臆想症 满足个人权力欲和实现感 个人情结与私欲喜好 降低管理者失业风险 为各级管理者提供更多的升迁机会 增加管理层薪酬 资本运作的傀儡 追随潮流、跟风模仿

资料来源：战略管理：商业模式创新，马浩，北京大学出版社

多元化战略的风险

- 企业资源分散；
- 管理成本上升；
- 行业进入风险和退出壁垒大；
- 有可能导致企业核心能力的缺失或削弱。

多元化战略的实施方式

企业内部发展		兼并	
潜在益处	潜在缺陷	潜在益处	潜在缺陷
完全控制	速度较慢	速度较快	组织文化冲突
内部匹配与和谐	资源束缚	成本相对较小	耗费成本过高
循序渐进	沉没成本风险	获取关键与互补资源	信息不对称
学习和知识能力积累	进入规模次优	更新企业资源组合	资产与债务负担
隐性知识的利用	被后进入者挤走	超越进入壁垒	总体承诺巨大
鼓励内部创新	提高产业供给能力	减少竞争对手	核心空壳化

资料来源：战略管理：商业模式创新，马浩，北京大学出版社

多元化战略的三大检验

波特提出了一套关于多元化战略方向的三大检验问题：

产业吸引力检验：要进入的产业是否具有吸引力？如果现在不具有吸引力，企业进入以后是否可以使之具有吸引力。

进入成本检验：企业进入一个产业所支付的成本是否足够低从而不至于冲抵所有未来的利润？

竞争优势检验：新进入业务是否可以为现有业务带来竞争优势？或者现有业务是否能够为新进入业务带来竞争优势？

多元化战略六问

基础稳：在当前市场上，比对手做的更好的是什么？

进得去：为在新市场上取得成功，必须具备什么优势？

站得住：进入新业务领域能否迅速超越其中的现有竞争者？

能取胜：在新业务领域中，公司是否有可能成为优越者？

无冲突：多元化是否会破坏公司现有整体战略优势？

有发展：多元化是否能为公司进一步发展打下基础？

“馅饼”还是“陷阱”？

• 多元化增长战略是一把“双刃剑”，不能简单说是“馅饼”还是“陷阱”。

• 选择一个恰当的时机和合适的行业

• 要依靠经理人的管理水平

• 还要依靠企业内部有效控制和协调机制

“馅饼”还是“陷阱”？

- 把所有鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好那个篮子。
- 通百艺不如精一业。
- 不要将全部鸡蛋放到一个篮子里。
- 人们只知道把鸡蛋放到不同的篮子里，却不知道哪个篮子底下有洞。
- 装鸡蛋的篮子本身也需要钱。

密集增长战略的分类

- 密集增长战略是指企业在原有生产范围内，充分利用在产品 and 市场方面的潜力来求得成长的战略。
- 密集增长战略主要有三种形式：
 - 市场渗透
 - 市场开发
 - 产品开发

市场 \ 产品	现有产品	新产品
	现有市场	新市场
市场渗透	市场开发	产品开发
市场渗透	市场开发	全方位创新（多元化）

资料来源：Ansoff, H. I. 1965, Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill

密集增长战略优缺点

- 优点：
 - 经营目标集中
 - 管理简单方便
 - 有利于集中资源
 - 有利于实现生产专业化
- 缺点：
 - 适应变化能力差
 - 长期经营风险大

稳定型战略

- 稳定型战略：在企业内、外部环境的约束下，企业准备在战略规划期，使企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。
- 稳定型战略的经营风险相对较小，企业目前所遵循的经营方向、产品、市场领域、产销规模、市场地位都大致不变，或增长幅度较小（或减少）。

稳定型战略的缺点

- 缺点：
 - 以外部环境的基本稳定为前提
 - 使企业减弱风险意识，甚至形成惧怕风险、回避风险的企业文化
 - 降低企业对环境的敏感性和适应性
- 煮青蛙效应：居危思进，迅速变化的环境能调动机体的反应机制，缓慢变化的环境是最危险的。

紧缩型战略

- 紧缩型战略是指企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩或撤退、且偏离战略起点较大的一种战略。
- 特点：
 - 资源有限、环境变化，紧缩经营活动
 - “以退为进”、“退一步、进两步”

紧缩型战略分类

- 1. 抽资转向战略（重组战略）
- 企业在现有的业务领域不能维持原有的市场规模，或发现新的更好的发展机遇的情况下，对原有业务领域进行**压缩投资、控制成本**的战略方案。
 - 压缩：压缩企业的生产规模和经营范围
 - 强化：采取各种措施稳定企业局面
 - 重建：通过组调整、技术改造、开发新产品等措施，使企业得到恢复并重新进入发展阶段。

紧缩型战略分类

- 2. 放弃战略（剥离）
- 将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。可以是一个经营单位、一条生产线、或者一个事业部。
- 3. 清算战略
- 卖掉其资产或统治整个企业的运行（终止企业的存在）。

紧缩型战略的适用性

- 当**大企业战略重组**时，为了筹措所需资金，改善企业投资回报率，开发新的市场领域，会将整个企业的业务集中，发展有潜力的明星业务，放弃衰退业务和问题较多前途渺茫的业务。
- 由于**经济形势、行业周期、技术发展**的变化，市场饱和、竞争等使行业发展停滞或下滑，造成行业经济不景气，此时企业可采用撤退战略，缩小规模或退出本行业
- 由于**企业内部决策失误、管理不善及经营机制**等问题，削弱了企业在业务领域的竞争优势和竞争实力，不得不采取紧缩战略

紧缩型战略的优势

- 帮助企业在外部环境恶劣的情况下，**节约开支和费用**，顺利度过难关。
- 在企业经营不善的情况下最大限度的**降低损失**。
- 帮助企业更好的**实现资产最优组合**，否则当企业面临一个新的机遇时，会因资源缺乏而错失良机。

紧缩型战略的劣势

- **实施紧缩型战略的尺度难以把握**，如果使用不当，会**扼杀具有发展前途的业务和市场**，影响企业利益和发展。
- 实施撤退战略会不同程度的**裁员和减薪**，从而引起员工情绪低落。

混合型战略

- 较大型的企业，拥有较多的战略业务单位，可能分布在不同的行业和产业群中，外界环境和资源条件不完全相同，需采用混合型战略。

混合型战略

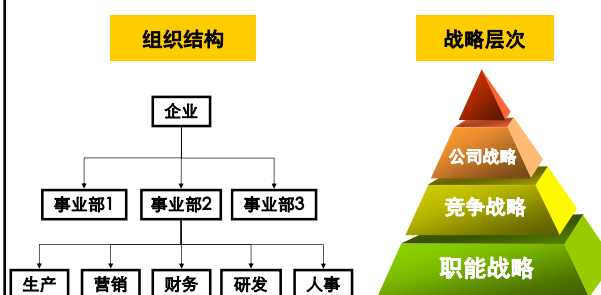
- （一）同时性战略组合
- 采取放弃或**清算战略**的同时，实行**增长战略**：在撤销某一战略经营单位、产品系列或经营部门的同时，增加其他一些战略经营单位、产品系列或经营部门。
- 在某些领域或产品中施行**抽资转向战略**的同时，在其他领域或产品中实施**增长战略**。
- 在某些产品或业务领域中施行**稳定战略**，而在其他一些产品或部门中实施**增长战略**。

混合型战略

- （二）顺序性战略组合，先后采用不同的战略方案
- 某一特定时期实施增长战略，然后在另一特定时期使用稳定战略。
- 先使用抽资转向，在情况好转时再实施增长战略。
- 不少企业既可采用**同时性战略组合**，又可采用**顺序性战略组合**。对大多数企业的管理层而言，可采用的战略选择的数量和种类都相当宽泛。

竞争战略分析

组织结构与战略层次



业务层竞争战略

- **本质、目的：**与竞争对手在“定位”上形成差异
- **公司必须慎重选择**
 - 以不同方式执行活动
 - 执行不同的活动

竞争优势

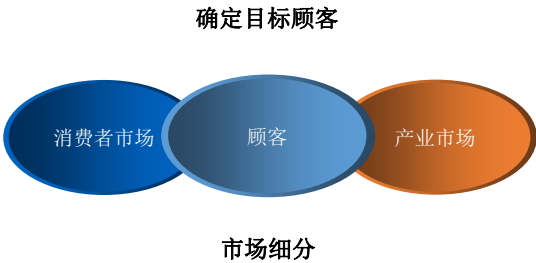
竞争优势，就其根本而言，来源于一个企业所能够为买主提供的，并高于企业为之付出之成本的价值。价值才是买主愿意支付的。

——迈克尔·波特

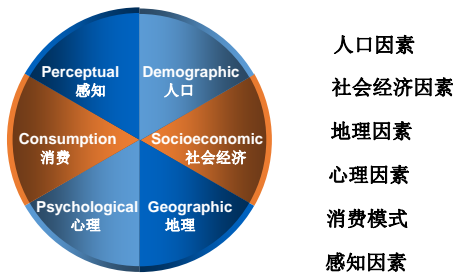
由于与顾客直接相关，
因此业务层面竞争战略营销主导

顾客满意是成功的竞争策略的基础
管理好与顾客关系
接触、巩固加深、友好关系
为谁服务
满足他的什么需求
如何满足他们的需求

顾客需求——谁？



市场细分: 消费者市场



市场细分: 产业市场

最终用途细分
产品细分
地理细分
常见的购买因素细分
客户规模细分



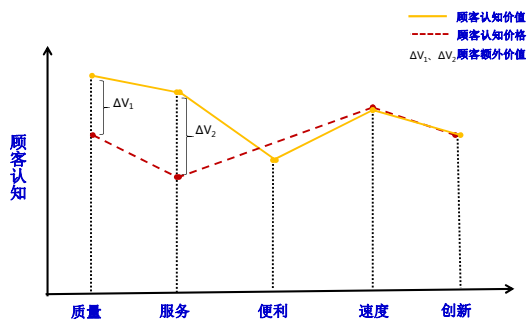
顾客市场细分的基础

消费品市场	工业品市场
人口统计因素（年龄、收入、性别）	终端用户细分（根据SIC编码分类）
社会经济因素（社会阶层、家庭生命周期阶段）	产品细分（以技术差别和产品经济学为基础）
地理因素（文化、地域及国家间差异）	地理细分（以国与国或地区与地区的界限来划分）
心理因素（生活方式、个性特征）	共同购买要素细分（融合产品细分与地理细分）
消费模式（高用量、适度和低用量使用者）	顾客规模细分
感觉因素（利益细分、感觉定位）	

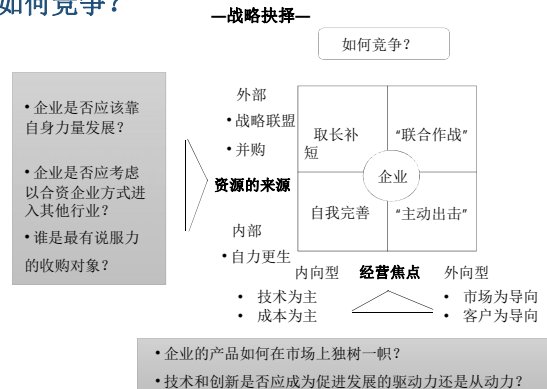
目标所在

- 理解顾客是企业业务战略成功的基石
- 顾客价值分析：顾客真正需要什么？
 - 顾客价值认知偏差
- 顾客市场细分
- 增加顾客认知价值

增加顾客价值



如何竞争？



基本战略态势分类体系

四种基本战略类型	三种调整变化周期		
	外部定位	运行操作	组织管理
守成者	定位较窄 变化较少 市场渗透型增长 检测本领域内动态	注重单一核心技术 强调技术精益性 强调运行操作效率	分工明确、集权控制 强调组织运作效率 计划缜密细致、事前制定 技术和财务专家掌权
前瞻者	定位较宽 变化较多 市场开发型增长 检测广泛市场动态	保持多种技术 强调普适性强的基数 强调技术的灵活性	正规化程度较低 控制体系松散 计划宽松灵活、适时改变 营销与研发专家掌权
分析者	定位宽窄适中 既稳定又变化 开发与渗透并重 检测有限市场动态	双重技术核心 庞大的应用研究队伍 适度的技术效率	协调机制广泛复杂 适度集中的控制体系 技术缜密、亦注重市场变化 营销和应用研究专家掌权
被动者	定位不够明确 增长模式不一致 被动应变、反映僵化	缺乏明显的技术规则 核心技术不够明显 灵活性和效率都不高	组织体系复杂分散 控制体系紊乱失败 高层团队更换频繁

资料来源：Miles, R. E., and Snow, C. C. 1978. Organization Strategy, Structure, and Process. New York, NY: McGraw-Hill

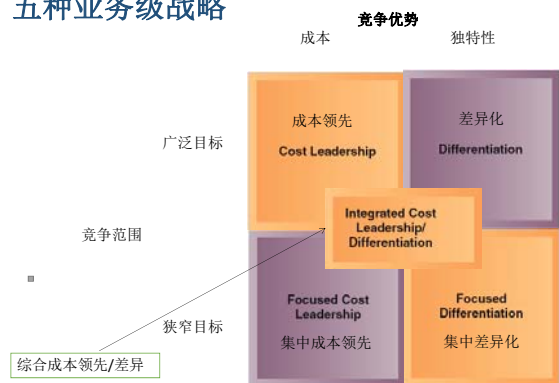
基本战略态势分析的意义

- 战略是连接企业与外部环境的桥梁。
- 企业应对内外连接的基本战略，可以通过企业如何管理主要经营活动（三种循环）来考察
- 企业经营绩效，不仅取决于企业如何与外部环境相连接，而且取决于企业的战略、组织结构和管理过程是否匹配以及如何匹配。
- 同时关注、强调企业的战略选择与战略实施，各部分互相支持的有机整体，强调内在的一致性。
- 理想类型
- 殊途同归

业务层竞争战略的目的

- **目的：**与竞争对手在“定位”上形成差异
- **公司必须慎重选择**
 - 以不同方式执行活动
 - 执行不同的活动
- **活动地图例证了一家公司的**
 - 活动
 - 他们如何整合
 - 适合“fit”是竞争优势可持续性的关键

五种业务级战略



波特的三种竞争战略

全产业范围	成本领先战略 Cost Leadership	差异化战略 Differentiation Strategy
特定细分市场	重点集中战略 Focus Strategy	
	价格集中	差异化集中

一、成本领先战略

- 成本领先战略，低成本战略，是通过设计一整套行动，以最低的成本生产并提供为顾客所接受的产品和服务。
 - 使公司在激烈的市场竞争中赚取超过平均水平的利润
 - 使公司更好地抵御五种竞争力量

成本领先战略

- 采用成本领先战略，意味着企业可以通过其低成本地位来获得持久的竞争优势，从而成为行业中高水平经营单位。



成本领先战略的适用性

- 市场中有很多对价格敏感的客户。
- 实现产品差别化的途径很少，使购买者对价格的差异特别敏感。
- 购买者不太在意品牌间的差别。
- 卖方竞争厂商之间的价格竞争非常激烈。
- 存在大量讨价还价的购买者。

成本领先战略实施动因

- 实施动因：
 - (1) 企业成本优势形成进入障碍
 - (2) 增强讨价还价能力
 - (3) 抵御替代品的威胁
 - (4) 保持领先的竞争地位

实现成本领先的途径

1. 建立注重成本的企业文化
2. 准确地把握成本驱动因素
3. 积极地投资建立那些低成本所需的资源和能力
4. 严格的成本控制组织体系和管理
5. 有效管理企业价值链活动的成本（原材料、生产、销售）
6. 改造公司的价值链，省略或跨越一些高成本的价值链活动

成本领先战略的风险

- 成本领先者的生产设备可能因竞争对手的技术创新而过时，导致产品落后。
- 生产技术变化/新技术出现打破已有竞争格局
- 可能会导致公司忽视顾客需求，顾客需求的变化
- 其它企业仿效采取成本领先战略，新进入者通过模仿，后来者居上，成本更低

二、差异化战略

- **概念：**提供与众不同的产品或服务
- 企业产品或服务的溢价价格超过因其独特性所增加的成本，那么企业获得竞争优势。
- **案例：**
 - (1) 微软视窗和办公软件，一系列的特色
 - (2) 亚马逊、阿里巴巴，广泛的选择和轻松的购买
 - (3) 劳力士：声誉、名望
 - (4) Intel和Apple：技术领先

差异化的构成

实用功能	附加功能	心理功能	社会功能
产品特点： 尺寸、形状 颜色、重量 材质、复杂程度 技术含量、设计构思 工艺水准、加工质量 产品性能： 有效性、易用性 稳定性、一致性 可靠性、耐久性 安全性、舒适性 速度、效率、多功能性	特适性： 量身定制 配套性： 配套产品 系统集成 售后服务 技术支持 周到性： 购买的便利 处理的便利	认知方面： 文化理念 价值情操 审美方面： 个性特点 审美取向	符号性： 身份地位 财富成功 信赖可靠 符合规范 炫耀性： 极端奢华 过度张扬

资料来源：战略管理学精要，马浩，北京大学出版社

差异化战略分类

- 差异化战略应该是顾客感受到的、对其实际价值的产品或服务的独特性，而不是企业自我标榜的独特性。
 1. 思维差异
逆向思维，找准市场的“空白点”，并及时去填补
 2. 功能差异：满足消费者需求差异
 3. 质量差异
“零缺陷”的产品质量无疑是消费者所追求的。
 4. 品牌差异
品牌是一种知识产权，更是企业宝贵的无形资产。

差异化战略的适用性

1. 可以有很多的途径创造公司的产品与竞争对手的产品之间的差异，而且购买者认为这些差异有价值。
2. 对产品的需求和使用多种多样（手机）。
3. 采用类似差别化战略的竞争对手很少。
4. 技术创新很快，竞争主要集中在不断推出新的产品。

实施差异化战略的要求

- **对企业要求：**
 - R&D的能力强、能不断开发新的系统及工艺流程
 - 企业能够吸引人才、要有一批较固定的人才
 - 要能实现持续的差异化
 - 企业市场营销能力强
 - 通过广告或其它信息渠道使消费者了解
 - 产品质量和技术领先、质量要保证
 - 企业职能部门间协作性强

差异化战略动因

- 动因：
 - 顾客忠诚、形成进入障碍
 - 顾客忠诚，价格敏感度降低
 - 竞争对手推出更具差异性的产品
 - 消费者提高对差异化的需求

差异化战略实施风险

- 差异化产品功能超过顾客所需，导致成本过高，失去部分顾客
- 差异化方向失误，不了解顾客需求和顾客偏好（饮料）
- 成熟期，竞争对手通过模仿，减少差异性（赝品）
- 竞争对手推出更具差异性的产品
- 顾客对产品价值不了解
- 消费者可能会降低对差异化的需求
- 低成本战略击败了差异化战略

重点集中战略概念

- 重点集中战略：企业把经营战略的重点放在一个**特定目标市场**上，为特定区域、特定购买者群体提供特殊的产品或服务
- 采用集中战略的逻辑依据：
 1. 企业比竞争对手更有效地为**较窄范围的目标顾客群**服务。
 2. 从总体市场上看，也许集中战略并未取得成本领先或差异化优势，但是，它却**能在较窄的市场范围内**，取得成本方面或差异化方面的竞争优势。

集中战略

- 针对特定细分市场
 - 特定的买方群体（例如青年或老年人）
 - 产品线的不同细分环节（例如自己动手 DIY）
 - 不同的地理市场（例如 东部&西部）

重点集中战略分类

- 有两种表现形式：
 1. **成本集中战略**，即企业在所处的目标市场中寻求低成本的优势；
 2. **差异化集中战略**，即寻求企业在目标市场的独特的差异化。

重点集中战略适用条件：

- 前提是**选好战略目标市场**
- 对中小型企业（创业企业）更为适合
 1. 目标市场具有吸引力：市场足够大，可以盈利；目标小市场具有很好的成长潜力。
 2. 目标市场上没有其他竞争对手使用类似战略
 3. 公司能比竞争对手更好地满足目标市场需求。
 4. 购买群体之间需求上存在差异；
 5. 公司能凭借其建立的顾客商誉和服务来防御挑战者

重点集中战略动因

- 防御行业内竞争；
- 目标集中明确、便于信息收集；
- 便于企业管理控制

重点集中战略弱点

- 竞争对手采用相同战略，竞争对手集中在一个更加狭窄的细分市场上；
- 顾客偏好发生变化、技术进步、替代品出现
- 产品销量少、更新快，增加成本
- 狭小的目标市场难以支撑必要的市场规模，集中战略带来高成本

“夹在中间”

- 波特认为，对于一个公司来说，要保证长期的利润率，就一定要十分清楚三种基本战略；
- 很多公司由于没有在这三种战略之间做出合理的选择，结果“夹在其间”（stuck in the middle）而失败。
- 选择恰当的竞争战略！！

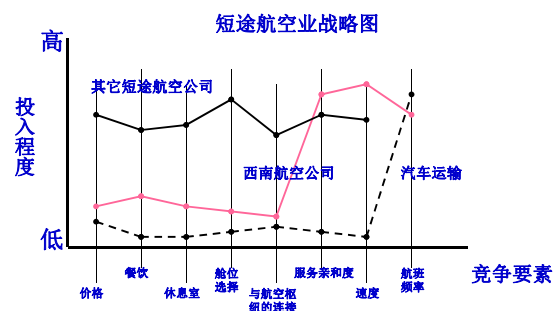
选择竞争战略的原则

- 不能同时追求三种战略。这是由三种战略所要求的条件所决定的。
- 美国学者霍尔（W. K. Hole）1980年发表“关于在逆境中争取生存的战略”的论文，从美国的八个行业中选择了64个大型企业，研究分析了它们的竞争战略极其竞争地位的变化，从而得出结论：**成功的企业都是在成本领先战略和差异化战略二者之中择一，全力以赴直到全面胜利，一定要避免由于同时追赶两个目标而造成企业的资源分散。**

综合成本领先/差异化战略的优势

- 提高适应环境变化的速度
- 提高学习新技能和新技术的速度
- 在与竞争对手竞争的同时提高核心竞争力的杠杆作用

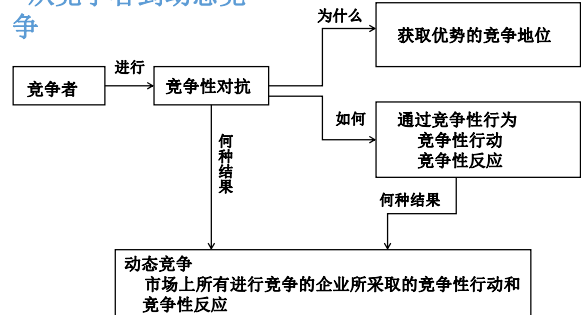
西南航空差异化与低成本整合战略



竞合（Co-opetition）战略

- **竞合战略**，泛指通过与其他企业合作来获得企业竞争优势或战略价值的战略。
- **战略联盟**是竞合战略的主要实现形式。

从竞争者到动态竞争



资料来源：Chen, 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. Academy of Management Review, 21, 100-134.

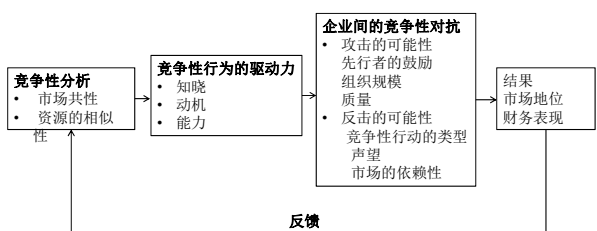
• 2

动态竞争

➤ “意识-激励-能力”分析框架

- “意识”指的是竞争对手对攻击者的存在、行动以及行动的影响与后果的关注和在在程度。
- “激励”指的是促使竞争对手做出反应的理由与动机，是诱发报复和反击行为的导火索与催化剂。
- “能力”指的是竞争对手是否有实力回应与报复，是否有足够的资源和能力与对手展开厮杀，甚至进入持久战、阵地战。

一个竞争性对抗模型



资料来源：Chen, 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. Academy of Management Review, 21, 100-134.

竞争战略选择

- **概述**：战略与企业的内外部条件相匹配
- **外部**：产业结构与竞争条件
- **内部**：企业的竞争能力、市场地位

不同产业结构下的竞争战略

- **新兴产业**中的企业竞争战略
- **成长产业**中的企业竞争战略
- **成熟产业**中的企业竞争战略
- **衰退产业**中的企业竞争战略

新兴产业中的企业竞争战略

■ 新兴产业中的特点与面临的问题

- 1) 缺乏获得原材料和零部件的能力;
- 2) 缺乏基础, 协作关系不确定;
- 3) 缺乏产品或技术标准, 产品质量不稳定;
- 4) 顾客困惑;
- 5) 在金融界的形象和信誉度;
- 6) 有关政府部门的批准;
- 7) 机会和风险同时较大

新兴产业中的企业竞争战略

■ 新兴产业中的竞争战略选择要点

- 1) 尽快地使产业结构成型;
- 2) 改变行业进入障碍(行业变化快, 现有进入障碍会很快消失。技术、材料、销售渠道、质量须不断创新, 形成新的进入障碍)。

成长行业的竞争战略

■ **成长行业描述:** 1) 消费群体快速增长; 2) 供不应求

■ 战略思路:

- 1) 快速、低成本、产能迅速扩张;
- 2) 低成本战略为主

■ 战略措施:

- 1) 追求规模经济;
- 2) 提高市场占有率
- 3) 技术体系和组织体系完善;

成熟产业中的企业竞争战略

■ **成熟产业:** 该行业经过了迅速增长的时期而进入到一个适度增长、平稳发展的时期

■ 特点:

- 1) 低速增长导致竞争加剧
- 2) 行业盈利能力下降
- 3) 职能战略面临调整
- 4) 行业竞争趋向国际化
- 5) 企业间的收购与兼并增多

成熟产业中的企业竞争战略

➢ 竞争战略选择要点:

- 1) 调整产品结构, 缩减或淘汰利润低的产品, 将资源集中在利润高或有竞争优势的产品上;
- 2) 正确定价;
- 3) 改革工艺和革新制造方法, 降低成本;
- 4) 选择适当的顾客;
- 5) 低成本战略, 如购买廉价资产;
- 6) 促销战略, 以提高现有顾客的购买量为主
- 7) 开发国际市场(国际化战略)

成熟产业中的企业竞争战略

➢ 成熟产业中企业应注意的问题

- 1) 防止盲目投资;
- 2) 应避免过多地使用过剩生产能力
- 3) 为了短期利益而轻易地放弃市场份额;
- 4) 坚持以“高质量”为借口, 而不去适应竞争者进攻性的价格和市场行为;
- 5) 过于强调开发新产品, 而不是改进和进取性地推销现存产品;

衰退产业中的企业竞争战略

- **衰退产业**：是指在相当长的一段时间里，产品的销售量持续下降的产业（主要是替代品或顾客的需求和偏好发生了改变造成的产品需求的下降）
- **特点**：
 - 1) 行业需求下降；
 - 2) 衰退的方式和速度不确定；
 - 3) 形成新的需求结构；
 - 4) 退出障碍的影响

衰退产业中的企业竞争战略

- **战略选择**：
 - **领先战略**，利用在衰退产业的优势，企业通过面对面的竞争，成为产业中的保留下来的少数或唯一的企业（仍是不可缺少的行业）。着重做好三件事：1) 及时压缩或控制生产规模；2) 将资源集中在研发能力上；3) 加强市场开拓
 - **坚壁战略**，对产业中那些能保持稳定需求或需求下降很慢的部分，进行投资，建立起自己的生产地位（总体衰退，但某些细分市场未衰退）

衰退产业中的企业竞争战略

战略选择：

- **抽资转向战略**，减少产品数量，减少销售渠道，放弃小的顾客，减少因销售而引起的各种服务
- **快速放弃战略**，其依据是，在衰退阶段的早期出售这项业务，企业能够从这项业务中最大限度地得到最高卖价。及早考虑将其整体出售，以收回投资。

不同竞争地位下的企业战略

- 行业领导者的战略
- 二流公司（跟随者）的战略
- 弱势企业的战略

行业中领导者

特点	战略
<ul style="list-style-type: none">■ 在行业中的领导地位强大■ 享有盛誉■ 企业关注的是维持持续的行业中领导地位	<ul style="list-style-type: none">■ 采取攻势战略（主动出击）■ 加强防御战略■ 跟随领导者的战略（鼓励其它企业跟随）

二流公司（跟随者）的战略

- **二流公司**（Runner-Up Firm）指市场份额小于行业领导者的公司。
- **二流公司的战略选择**
 - 采取进攻战略，夺取市场份额：以低成本或差异化战略挑战行业领先者、进攻弱小企业
 - 满足于当前盈利，保持跟随地位
 - 退出行业

弱势企业的战略

- 弱势企业指竞争地位薄弱的公司。
- 四种战略选择：
 - 低成本或差异化战略逐步增大市场份额
 - 保持市场竞争地位的防御战略
 - 被（领先企业）购并战略
 - 放弃战略

国际化战略

一、国际化战略

- 国际化战略（Internationalization Strategy）
 - 企业产品与服务在本土之外的发展战略。
 - 随着企业实力的不断壮大以及国内市场的逐渐饱和，有远见的企业家们开始把目光投向本土以外的全球海外市场。

企业国际化战略动因（1/4）

- 扩大市场规模
 - 利用技术优势，为自己的产品或服务寻求新市场，延长产品生命周期（外资进入中国）
 - 国内市场可能缺乏可支持高效地规模化生产设施的规模
 - 扩大市场以分散企业经营风险（海尔、华为）

企业国际化战略动因（2/4）

- 投资回报
 - 进一步发挥自身核心竞争力和资源优势的作用，例如专有商标等（三星、微软）
 - 一些国家专利保护弱，这意味着企业应该迅速拓展海外市场，在模仿者之前抢占市场，获得新兴国家的顾客

企业国际化战略动因（3/4）

- 规模经济和学习效应
 - 企业可以通过扩大产品市场来取得规模经济，尤其是在制造运营中。如汽车行业
 - 利用规模经济优势，充分降低成本，国际纵向一体化的市场规模>国内（海尔、华为）
 - 通过不同国家企业间的知识共享，发掘核心竞争力。

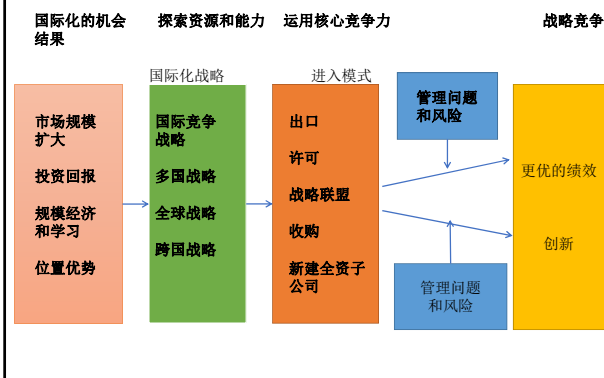
企业国际化战略动因（4/4）

- 地域优势: 在外国获得有价值的天然资源或竞争优势（中海油）
 - 降低所提供产品或服务的成本
 - 得到更好的获取关键资源的途径
 - 例如，原材料，廉价劳动力，重要客户，能源

国际竞争特有的形势性因素

- 国家之间的成本变动
- 外汇汇率的波动
- 东道国贸易政策的变化
- 东道国政治、经济稳定性

国际化战略的机遇和成果



国际化经营的三个典型阶段（1/3）

- 第一阶段（19世纪中期-第二次世界大战）
- 现代企业国际化经营的萌芽和初步发展时期
 - 1865年，德国拜耳化学公司在美国纽约州投资开设了一家苯胺工厂。
- 主要特点：
 - 活动方式以进出口贸易为主；
 - 跨国投资的方式较少，被当作是发达国家保卫各自海外市场的防卫手段；
 - 跨国投资所涉及的国家 and 行业十分有限。

国际化经营的三个典型阶段（2/3）

- 第二阶段（二战后-20世纪80年代）
- 现代企业国际化经营活动空前大发展时期
 - 国际化经营的产物——跨国公司成为世界的核心组织和主要经济活动主体。
- 主要特点：
 - 活动方式以对外直接投资为主导方式；
 - 发达国家的现代公司在国际化经营中保持领先地位；
 - 新兴工业化国家和发展中国家的跨国公司兴起，成为国际化经营中的重要新兴力量。

国际化经营的三个典型阶段（3/3）

- 第三阶段（20世纪80年代-目前）
- 现代企业进入“无国界经营、全球竞争”的时代
 - 形成全球一体化的生产经营体系。

二、国际市场进入模式的选择 (1/5)

- 公司在选择了国际化战略以及是否将这些战略运用到区域或世界级市场后，必须选择市场进入模式
- 五种主要方式
 - 出口
 - 特许经营
 - 战略联盟
 - 收购
 - 新建全资子公司

国际市场进入模式的选择 (1/5)

- 出口 (Export)
 - 在本国市场花费少量资金进行运营
 - 通常需与进口国公司签订协议
 - 高运输成本
 - 有些需缴纳进口关税
 - 对市场的掌控力较低
 - 适用于小型企业

国际市场进入模式的选择 (2/5)

- 特许经营 (Franchising)
 - 成本低
 - 低风险
 - 几乎无控制
 - 低回报
 - 许可者通常对每件生产和销售的产品收取一定的特许权使用费
 - 灵活性不强

国际市场进入模式的选择 (3/5)

- 战略联盟 (Strategic Alliance)
 - 一种合作战略，企业通过该战略组合它们的资源和产能，从而创造竞争优势。
 - 成本分担，资源共享，共担风险
 - 有利于企业未来的战略，竞争力
 - 不需要太多的资源和资金
 - 整合中易出现冲突，文化冲突，对合作者缺乏信任等
 - 较难管理

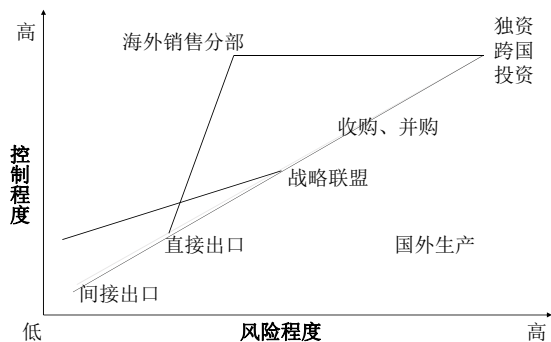
国际市场进入模式的选择 (4/5)

- 收购 (Acquisition)
 - 快速进入新市场
 - 高风险
 - 成本高
 - 谈判复杂，与本地运作合并中易出现问题

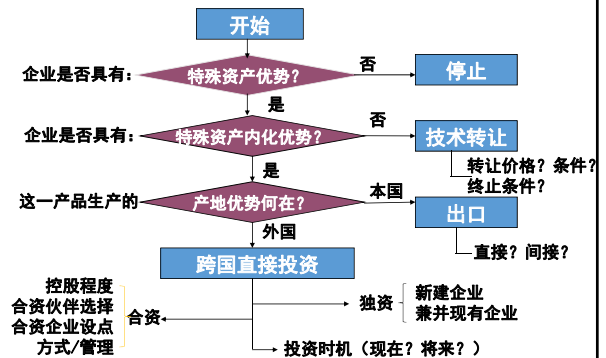
国际市场进入模式的选择 (5/5)

- 新建全资子公司 (Green Field Investment)
 - 成本高
 - 复杂
 - 费时
 - 需要最大控制
 - 潜在的超额利润
 - 高风险
 - 绿地投资：复杂且成本很高的过程

国际市场进入的战略模式演变



国际市场进入战略选择流程图



战略评价与选择

战略选择概念

- **战略选择**，就是战略决策者通过**比较和优选**，从可能的两种或两种以上的备选方案中选定一个合理的战略方案的决策过程。
- 选择战略方案并非是一个理性的公式化决策，**它需要决策者考虑多种因素，进行多方面权衡**，在必要时借助一些选择分析工具。
- 战略决策者专业知识、工作能力、业务水平、实际经验、领导作风和决策艺术

战略选择的影响因素

- 影响战略选择的因素：
 1. 领域因素：社会领域、经营领域和竞争领域
 2. 行为因素：过去战略和现行战略、企业对外界的依赖性、企业对待风险的态度、竞争者的反应
 3. 个人因素：高管的价值观、行为偏好、评价工具和方法、所掌握的信息与资料、战略评价的时效

战略选择的基本分析工具

- 一个企业可供选择的战略方案可能有若干个，如何选择一种战略或战略组合？

(一) 波士顿矩阵（市场增长率-占有率分析法）

(二) GE矩阵（行业吸引力-竞争能力分析法）

什么是波士顿矩阵？

市场增长率-占有率矩阵

1970年,由美国大型商业咨询公司——

波士顿咨询集团 (Boston Consulting Group)

首创的一种**规划企业产品组合**的方法。

BCG矩阵分析法。

波士顿咨询集团使命: Helping leading corporations create and sustain competitive advantage.

BCG矩阵

➤分析目的:

- 协助企业分析与评估其现有产品线
- 利用企业现有资金进行产品的有效配置与开发

➤BCG矩阵

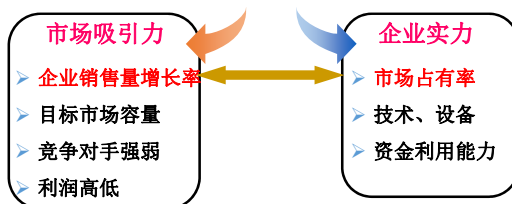
➤四象限分析法

➤BCG增长/份额矩阵

➤市场增长率-占有率矩阵

BCG矩阵基本思想

决定产品结构的因素



波士顿矩阵分析法

• BCG矩阵两大指标:

- 市场增长率 (销售增长率)
- 市场相对占有率 (绝对占有率)

- 市场增长率 = (本期本产业总销售额 (量) - 上期本产业总销售额 (量)) / 上期本产业总销售额 (量)
- 相对市场占有率 = 本公司某项业务本期销售额 / 该项业务主要竞争对手本期销售额
- 绝对占有率 = 该产品本企业销售额 / 该产品市场销售总额

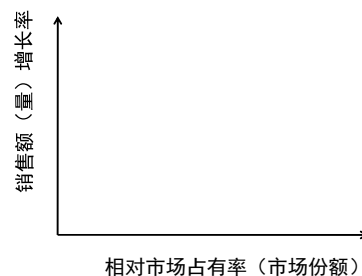
建立BCG 矩阵基本步骤 (1/3)

① 核算企业各种产品市场增长率和相对市场占有率

市场增长率 = 产品销售额或销售量增长率

时间是1年或是3年或更长时间

市场相对占有率

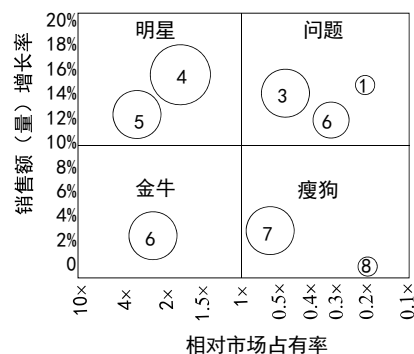


建立BCG矩阵基本步骤（2/3）

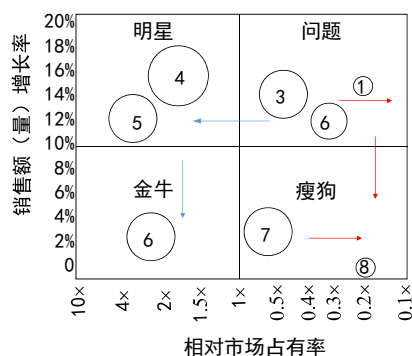
② 绘制四象限图

- I. 纵坐标表示该业务的销售量或销售额的年增长率，用数字0-20%表示，市场成长率超过10%就是高速增长。
- II. 横坐标表示该业务相对于最大竞争对手的市场份额，用数字0.1-10表示，并以相对市场份额为1.0 为分界线。
- III. 圆圈代表公司的业务单位，位置表示这个业务的市场增长和相对市场份额的高低；面积的大小表示各业务的销售额大小。

BCG矩阵



BCG矩阵



建立BCG矩阵基本步骤（3/3）



BCG矩阵的适用范围

- BCG特别适用于**多元化企业**在规划其各种业务结构时分析各业务的地位和相互关系，从而在企业内部进行资源分配。

BCG方法的特点：

- 强调不同类型业务的财务（现金流）特征
- 把多元化企业看做现金流入与流出
- 企业资源配置：不同领域拥有不同的优先权
- 目标：
 - 好结果：问题产品发展为明星产品，瘦狗产品发展为现金牛产品。
 - 坏结果：明星产品堕落为问题产品、瘦狗产品；现金牛堕落为瘦狗产品

BCG矩阵的优点

- 直观、生动、简单明了
- 含有较少主观因素
- 用于战略研究初期阶段的分析，使集团在资源有限的情况下，合理安排产品系列组合，收获或放弃萎缩产品，加大在更有发展前景的产品上投资。

BCG方法的局限性

- 用市场增长率和相对市场份额来代表行业的吸引力和企业竞争地位，**过于简单化**
- 把企业经营领域划分为四类，过于简单
- 无法反映企业**尚未涉足的领域**，是否有有价值的投资机会
- 市场增长缓慢，即使处于领导地位，也无法保障现金流

麦肯锡矩阵的提出

- 针对波士顿矩阵所存在的问题，美国通用电气公司（GE）于70年代开发了新的投资组合分析方法。
- 对企业进行业务选择和定位具有重要的价值和意义。

麦肯锡矩阵分析法

- 麦肯锡矩阵（G E. Mckingsey）
 - GE矩阵
 - 九盒矩阵法
 - “行业吸引力-竞争地位”矩阵
- 使用**行业吸引力**和**相对竞争地位**两个指标对每个领域的吸引力和企业在每个领域的竞争地位进行评价，并给出系统评估内容，使企业在分析公司的总体战略时更切合实际，具有操作性。

GE矩阵分析步骤

- **行业吸引力**：可以通过行业的规模、市场增长率、竞争结构、盈利性、技术环境的影响、经济周期的影响、政治因素的影响等因素综合判断。
- **竞争地位**：可以通过市场份额、销售增长率、产品线宽度、营销策略的有效性、生产能力和生产率、相对产品质量、研发的优势、总体形象等因素综合判断。

行业吸引力影响因素

- 市场容量、增长率、收益水平
- 竞争强度、季节性波动、技术与资本、社会影响
- 由于外部环境因素众多，企业往往需要识别哪些是关键因素，并以此来评价行业吸引力。

行业吸引力评价步骤

- Step 1: 选择一组指标用以比较各行业的吸引力
- Step 2: 给出每个因素的权重
- Step 3: 给出每个因素的量度，最好是从 1到 5变化
- Step 4: 根据每个领域的具体情况，计算出吸引力的加权平均值。

行业吸引力评价步骤

行业吸引力的等级值

评价因素	权数	评分	加权值
政府补贴	0.20	4.00	0.20
汇率	0.08	2.00	0.16
零件供应	0.10	5.00	0.50
工资水平	0.10	1.00	0.10
技术	0.10	5.00	0.50
人员来源	0.10	4.00	0.40
市场容量	0.15	4.00	0.60
市场增长率	0.12	4.00	0.48
行业盈利能力	0.05	3.00	0.60
合计	1.00		3.54

- 通常划分为
高、中、低三个
层次

相对竞争地位影响因素

- 市场份额、核心竞争力、相对于竞争对手利润水平、
- 价格/服务竞争能力、相对成本水平、知识、技术能力、管理才能
- 由于内部因素众多，企业需要识别哪些是关键因素，并以此与主要竞争对手相比较，以评价企业的竞争地位。

相对竞争地位评价步骤

- Step 1: 选择一组指标用以比较经营单位的竞争地位
- Step 2: 给出每个指标的权重
- Step 3: 给出每个因素的量度，最好是从 1到 5变化。
- Step 4: 根据每个经营单位的具体情况，计算出竞争地位的加权平均值。

相对竞争地位评价

➤ 通常划分为

高、中、低三个层次

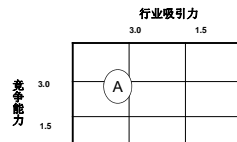
竞争地位的等级值

评价因素	权数	评分	加权值
研究与开发	0.10	1.00	0.10
生产	0.05	3.00	0.15
营销	0.30	3.00	0.90
财务	0.10	4.00	0.40
分配	0.05	2.00	0.10
管理能力	0.15	5.00	0.75
利润率	0.25	4.00	1.00
合计	1.00		3.40

构造GE矩阵

- 行业吸引力的三个等级和竞争能力的三个等级构成一个具有**九个象限**的矩阵，
- 企业中的**每一经营单位都可放置于矩阵中的一个位置**。

- 我们这里假定行业吸引力或竞争地位的强、中、弱三个等级的分界点为3.0和1.50
- 行业吸引力总分为3.54，竞争地位总分为3.40，则经营单位处于矩阵图的左上方，是一个比较理想的经营单位

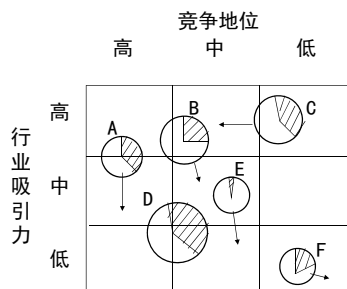


多个经营单位的总分值

如果企业有多个经营单位，则分别对各个经营单位的行业吸引力和竞争地位进行评分

经营单位	行业吸引力	竞争地位
A	3.38	3.40
B	1.05	2.50
C	2.45	0.75
D	3.50	2.20
E	2.35	3.60
F	1.10	0.75

构造GE矩阵



GE矩阵战略选择

	竞争地位		
	强	中	弱
高	力保优势	争取好转	加倍投资或撤退
中	争取领先	维持现状	分阶段撤退
低	收回投资	分阶段撤退	放弃

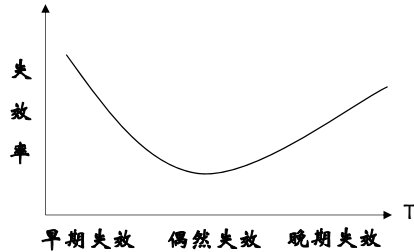
GE矩阵的特点

1. 用市场增长速度、行业规模、产品价格的稳定性、市场的分散程度、行业内的竞争结构、行业利润水平、行业技术环境、社会因素、环境因素、人文因素等指标取代行业吸引力指标；
2. 用生产规模、市场占有率、增长情况、营利性、技术地位、产品线宽度、产品质量及可靠性、单位形象、造成污染的情况及人员状况等指标取代相对市场地位；
3. 一般选用5个（7个）等级的里克特等级度量法对各因素进行赋值，再对各指标进行加权汇总；
4. 增加了中间等级，增多了战略的变量。

战略实施

战略实施的必要性！

没有一劳永逸的战略



战略制定与战略实施

成功的战略制定并不保证成功的战略实施。

二者虽然相互依赖、不可分离，但却有着不同的特性。

战略制定与战略实施的区别如下：

战略制定	战略实施
在行动之前部署力量	在行动中管理和运用力量
注重目标	注重效率
主要是一种思维过程	主要是一种行动过程
需要良好的直觉与分析技能	需要特殊的激励与领导技能
只需要对少数人进行协调	需要对众人进行协调

战略实施

- 战略实施概念：企业执行达到战略目标的战略计划或战略方案，是将**战略付诸实际行动的过程**。
- 如果将一个设计完好的战略方案束之高阁不予实施，则可谓“纸上谈兵”，无任何实际意义。企业一旦选择了合适的战略方案，战略管理的重点就转向了战略实施。

战略实施常会遇到的问题和困难

1. 比原计划需要更多的时间	6. 对基层雇员缺乏培训
2. 出现意料之外的问题	7. 外部因素不可控
3. 协调不好	8. 部门经理缺乏领导才能和引导
4. 出现危机、公司中心偏离	9. 关键任务和活动缺乏明确说明
5. 雇员能力不足	10. 信息系统不够

战略实施的模式

1. **指挥型** 理性行动者——强制执行
2. **变革型** 设计者——通过变革推动战略的实施
3. **合作型** 协调者——发挥集体智慧
4. **文化型** 指导者——运用文化手段建立共同的价值观和行为准则
5. **增长型** 评价者——激发全体员工执行战略的积极性和主动性

实际上在战略实施中应当是“五种模式”综合

指挥型模式（1）

- 指挥型模式：高管制定战略执行计划、并指令下属执行
- 主要应用严密的逻辑分析方法，重点考虑战略制定的问题
- 主要做法：由**权威的高层管理人员制定**出一个能指导日常工作决策的战略执行计划，并**靠其权威发布指令**要下属执行。
- 实施条件：战略易于实施、信息准确及时、规划人员客观
- 主要缺点：下属缺乏积极性、创造性，甚至抵制在他们看来是不能接受的战略方案和具体措施。

变革型模式（2）

- 变革型模式：企业高层领导重点要深入考虑如何运用组织结构、激励手段和控制系统的变革来促进战略实施，推动所属经营单位为实现战略目标而努力。
- 常采取三种方法：
 - 利用组织机构和参谋人员向全体员工传递优先考虑的战略重点；
 - 建立战略规划系统、效益评价系统以及激励补偿政策，以支持实施战略的行政管理系统；
 - 充分调动企业内各单位、各方面的积极性，激发全体员工的活力和创造性。
- 局限：可能使高管失去战略指挥的灵活性和快速性

合作型模式（3）

- 合作型模式：成立**战略研究小组**、管理团队，友好、愉快成功的合作，高层领导与其他管理者共同考虑战略制定与战略实施问题，让管理人员充分发表自己的意见。
- 实现形式比如由企业高层领导、各职能部门主要领导共同成立“战略研究小组”。
- 高层领导的工作重点是组织一支合格胜任的**管理队伍**，并使他们友好、愉快、成功地**合作**。
- 局限：合作型是具有不同观点、不同目的和利益的参与者相互协商的产物，可能会**降低战略的经济合理性**，仍然存在**战略制定者和实施者的分离**。

文化型模式（4）

- 文化型模式：是要在整个组织里灌输一种适当的文化，以使战略得到实施。它是把合作模式的参与成分扩大到了较低的层次，**打破谋略者与执行者之间的鸿沟**，力图使整个组织都支持企业的目标和战略。
- 特点：高层领导通过沟通和灌输企业使命来加强对企业实施战略的指导，并允许每个人参与设计与企业使命相吻合的自己的工作程序。
- 局限：员工学识不够、企业文化难以建设、实际效用低

增长型模式（5）

- 增长型模式：企业的战略不是从高层自上而下地推行，而是从基层经营单位**自下而上**地产生。
- 它要求企业高层领导既能**激发内部富有革新的锐气**，又能在基层提出的各种建议中，具有淘汰不适当方案的勇气。
- 要解决的几个认识问题：创造宽松环境；尊重下属意见；争取更多支持；依靠集体智慧。
- 当然集体决策也有局限性。为了减少局限和风险，高层领导必须采取针对性的措施。

战略实施模式

- 在20世纪60年代以前，企业界认为管理需要绝对的权威，这种情况下**指挥型模式**较为盛行。20世纪60年代，钱德勒指出为了有效地实施战略，需要调整企业组织结构，于是流行**变革型模式**。合作型、文化型和增长型则出现较晚。
- 指挥型、变革型、合作型侧重于战略的制定，把战略实施作为事后行为。
- 文化型和增长型则更多地考虑战略的实施问题
 - 文化型是在运用大量的时间达成一致决策后迅速进入实施阶段
 - 增长型则是在各种战略方案被它的拥护者提出来时，事实上已处在实施过程中。

企业战略实施的基本原则

1. 适度的合理性原则
2. 统一指挥，统一领导原则
3. 权变原则

战略实施的主要任务

1. 战略实施涉及大量资金、时间和人力的安排，涉及面更广，问题也更多。
2. 从战略制定到战略实施的转变需要有从**战略制定者到部门主管的责任的转移**。
3. 管理者和员工更多地是为**可预期的个人收益**而不是为企业的利益所激励。
4. 使部门管理者尽可能多地参与战略制定活动非常重要
5. 战略制定者亦应尽可能多地参与战略实施活动。

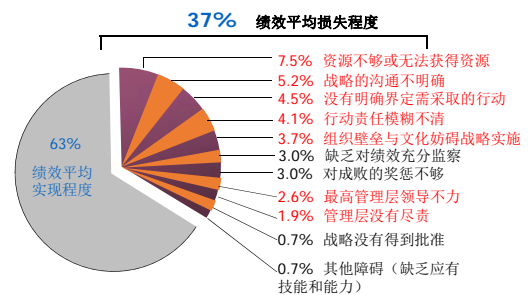
战略实施中的主要任务

制定年度目标	使管理者与员工适应新战略
制定政策	减小变革阻力
资源配置	培育支持新战略的企业文化
调整现有组织结构	调整生产作业流程
企业改组与流程再造	开发有效的人力资源管理
调整激励措施	

战略实施的基本问题

1. 谁来实施？（制定者与实施者沟通，企业上下目标协同问题等）
2. 必须做些什么？（结果目标）
3. 如何实施？（途径与方法）

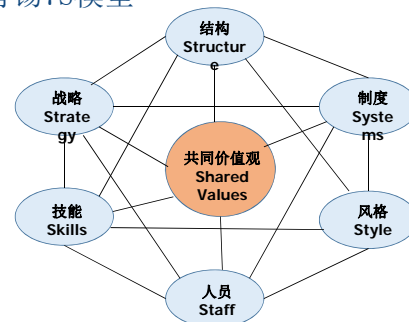
战略实施的相关因素



战略实施的相关因素

- 麦肯锡7S模型（Mckinsey 7S Model）
- 7-S模型指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况。

麦肯锡7S模型



影响战略实施的三个核心要素

- 资源规划与配置
- 组织结构
- 领导力（人员）

一、战略实施的资源配置

- 企业战略资源构成
 - 有形资源和无形资源
 - 有形资源：财务资源、实体资源、人力资源、组织资源
 - 无形资源：技术资源、商誉等
 - 流量资源和存量资源
 - 流量资源：暂时的、可以及时调整的
 - 存量资源：通过实践积累而形成的（品牌）

资源配置的基本点

战略实施所需要的资源基础，主要指**资源的供给、分配、安置及相互之间的比例关系**。资源的合理配置为战略实施提供了成功的条件。

资源配置涉及：

- (1) 类别；(2) 规模；(3) 质量；
(4) 成本；(5) 及时性；(6) 协调性

资源配置按照**战略期分阶段进行配置**，通常按年度或月度进行分配。

影响资源有效配置的因素

1. 资源保护机制：业务单位之间为了各自的责任所在而在资源分配上的保护措施。
2. 个人价值偏好：不同级别的管理者对完成目标及手段的使用方面认识的差异而导致对资源分配的不同看法。
3. 互惠的政治交易：利益及利益同盟在资源分配决策上对资源的影响。
4. 战略的不确定性：战略结果的不确定性使得战略决策人员采取保守的资源分配决策。

企业战略资源的分配

- 零基预算：不根据上一年度的预算来编制
- 规划预算：是指按规划项目而不是像传统预算那样按职能领域来分配资源
- 比例预算：是指设定一些比例指标，通过控制相对指数来灵活地实现预算的一种方法
- 产品生命周期预算：根据行业产品生命周期不同阶段的特征和对资金的不同需求，编制各项资金的支出和回收计划，满足产品市场对资金的动态需求

二、组织结构

- 组织结构与战略执行息息相关。
- 战略与结构关系的基本原则是组织的结构要服从于组织的战略。

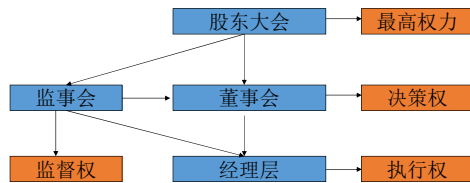


--[美]钱德勒(A.D.Chandler)

钱德勒（Chandler），1962年
《战略与结构：美国工商企业成长的若干篇章》

公司治理结构

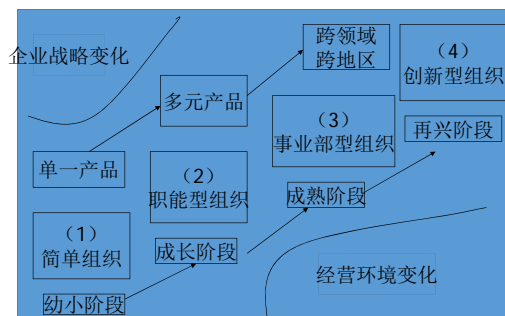
- 公司治理结构，英文是“Corporate Governance”，一般指由所有者、董事会、监事会和高层经理人员组成的一种组织结构。



组织结构设计

- 主要影响因素：战略目标和战略选择
- 次要影响因素：企业规模、所处发展阶段、面临环境状况、企业技术
- 组织结构分类：
 - 纵向分工：层级组织、扁平组织
 - 横向分工：简单结构、职能结构
 - 事业部结构
 - 战略经营单位结构
 - 矩阵结构
 - 新型组织结构

企业发展阶段与组织结构



组织结构的函数

- 一个好的组织结构需要有五大系统功能：
 - 执行 Implementation
 - 协调 Co-ordination
 - 控制 Control
 - 发展 Development
 - 政策 Policy

组织结构与战略的关系

- 钱德勒（1962）的著名结论：组织结构服从企业战略。
- 1. 企业在实施某一战略时，不同形式的组织结构有着不同的效率。
- 2. 企业的组织结构有着自己的生命周期。
- 3. 企业进入各种产品和市场后，要获得经济效益，就必须改变组织结构，这就是重新设计组织结构的必要条件。
- 4. 战略的前导性与结构的滞后性。

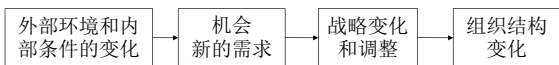
组织结构要服从组织战略

- 管理者的战略选择规范着组织结构的形式
- 只有组织结构与战略两者匹配，才能实现组织目标
- 不适当的组织结构会抑制企业战略
- 企业战略没有重大变化，则很少在实质上改变当前组织结构。

战略的前导性与组织结构的滞后性

- 相对于企业外部环境变化而言，企业战略的变化要快于组织结构的变化
- 战略的前导性：企业一旦意识到外部环境和内部条件的变化提供了新的机会与需求时，首先是在战略上作出反应，以此谋求经济效益的增长。
- 组织结构的滞后性
 - 其一、新、旧结构更替有一定的时间过程。
 - 其二、管理人员的抵制。

战略的前导性与组织结构的滞后性



- 在环境变化、战略转变的过程中，总有一个利用旧结构推行新战略的阶段，即交替时期。
- 因此，当开始实施新战略时，要正确认识组织结构有一定反应滞后性的特性，在**组织结构变革上不能操之过急**，但又要尽量努力来缩短组织结构的滞后时间，使组织结构尽快变革。

组织结构的基本原则

- 先有战略，后有组织结构
- 组织结构必须能够反映战略的意图
- 组织结构跟随战略的变化而变化
- 组织结构必须为企业战略服务
- 可执行性
- 可调整性

三、领导与战略实施

联想的管理三要素就是：定战略，搭班子，带队伍。

—— 柳传志

领导的内涵

1、领导的定义

领导就是影响**别人**，使之甘心为实现**群体目标**而努力的艺术或过程。

—— 孔茨

领导定义中的三个基本要素：**追随者**；**影响追随者的能力**；**群体目标**。

领导者和管理人员的区别与关系

- **管理者**的权力来自于职位被赋予的**正式权力**，而领导者首先必须有不运用正式权力对他人实施影响的能力；
- 好的管理者应该首先是一位领导者；
- 并非所有的领导者都会成为好的管理者。

领导理论

(1) 领导特质理论：领导主要是天生的，由遗传基因决定：

- 5项体质特征（精力、外貌、年龄、身高、体重）
- 4项智力特征（逻辑性、语言能力、判断力、知识）
- 16项个性特征（自信、适应性、独立性、冒险性.....）
- 6项工作特征（责任感、毅力、进取心.....）
- 5项社交特征（合作、正直、诚实.....）

领导理论

(2) 领导行为理论，领导是可以培养的，重要的是你怎么做才有效：

- 领导风格：专制型、民主型、放任型（Lewin）；
- 领导行为，可以落实到两个方面：
 - 关怀（以人为中心）
 - 定规（以工作为中心）；

领导理论

(3) 魅力领导理论：极高的自信、支配力和对自己信仰的高度坚持；远见卓识、环境敏感、成员需求敏感、敢于冒险、超常规行为

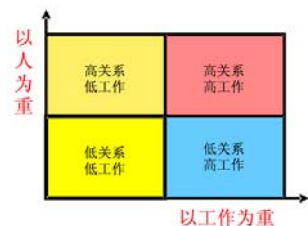
小案例：

- 刘备的领导魅力

领导理论

(4) 领导权变理论：

- 领导有效性由领导者、被领导者和环境共同决定。
- 领导方式可按关系维度和任务维度分为4种：命令型、说服型，参与型，授权型



战略领导

战略领导者概念

- 战略领导就是一种可以预测、展望、保持灵活性和必要时授权他人而产生战略变化的能力。

战略领导者一般指企业最高层管理者。

战略领导者的素质、能力

- 良好的道德和社会责任
- 高瞻远瞩的眼光
- 较高创新精神
- 较强执行力

企业战略实施能力不足的主要原因 (1/2)

(1) 只讲制定，不讲实施。

- 借助“外脑”力量是国内企业制定发展战略的主要方式
- 对咨询团队过分依赖、不能真正深入思考、对战略方案“拥有感”不足的问题
- 在对战略方案达成共识时，忽略了对战略实施的深入考虑
- 尤其是在战略制定与实施的责任主体分离时，战略目标就很难实现。

企业战略实施能力不足的主要原因 (2/2)

(2) 只讲战略，不讲战术。

- 战略是当前国内企业的一大突出进步
- 战略关注的是企业长期可持续健康发展的整体性、全局性、根本性的问题
- 需要短期的**战略措施和行动计划**来实现战略目标和发展方向
- 其实质都是**责权利的重新界定、资源和利益的重新分配**，对这个问题处理不善往往影响战略实施的成效

提高企业战略实施能力的途径 (1/3)

(1) 战略认同为战略实施提供群众基础和根本动力。

- 在战略制定及实施过程中，应尽可能地让实施战略的领导者和**全体员工深入参与**
- 确保公司上下对战略目标及措施的高度认同和充分拥护
- 为推进战略实施奠定良好的**群众基础和思想基础**。

提高企业战略实施能力的途径 (2/3)

(2) 实施计划为战略实施提供行动依据。

- 战略的本质揭示了企业现在及未来存在的根本意义，要具体落实战略方案，还要具体**制定实施计划**，包括对企业总目标、总任务在**时间上的分解**，在各事业部和职能部门等**空间上**分战略及其措施的落实，**关键的战略成功要素和重点指标的取舍**，以及**资源配置的优先顺序**等。
- 要深入考虑影响战略实施的领导风格、组织结构调整、企业文化、资源满足程度、管理变革支持等因素，以确保战略实施效果。
- 只有详实周密的实施计划才能使战略目标的实现更为坚实可靠。

提高企业战略实施能力的途径 (3/3)

(3) **战略评价机制**为确保战略实施效果及战略调整创造条件。

➤ 战略实施的效果如何，企业还需要建立跟踪和评价、考核机制。

战略实施成功的五要素

- 始终如一的顾客取向
- 持续的改善
- 员工的整体性
- 理念和价值的认同
- 执行的坚决性