

战略概述

回顾一个卓越企业的成长

杰克韦尔奇在GE

第一阶段: 大刀阔斧的公司重组

- 对公司业务领域和子公司的整顿:
1981年对子公司提出数一数二标准, 资本运作;
1981年-1990年, 多次出售业务、并购、整合;
- 推行扁平化管理, 缩减管理层级

杰克韦尔奇在GE

第二阶段：第一波革新举措

- 群策群力、最佳实践
- 推进全球化
- 人力资源管理、人才培养

杰克韦尔奇在GE

第三阶段：第二波革新举措

- 打造无边界公司
- 追求拓展、挑战极限
- 向服务业转变

杰克韦尔奇在GE

第四阶段：第三波革新举措

- 全面推行六西格玛质量管理体系
- 改革人才评估体系和考核标准（271）

杰克韦尔奇在GE

第五阶段: 卸任前革新举措

- 全面推行电子商务的预期与改造

杰克韦尔奇在GE

GE获得的优势：

- GE的股票市值升值**50**倍；
- 为GE打造了一个以优胜劣汰和积极进取为导向的、有活力的操作系统；
- GE成为从个体到整体的学习型组织；

Why Strategy?

为什么需要战略：问题与挑战

战略管理的起源

- 起源于军事战略

希腊语：军事和领导两个词的合成

Strategy: stratos (army) – ag (to lead)

- 孙子兵法：最老、最完善的一部兵法

- 研究战争全局性、规律性的东西

-----毛泽东

- 运用军事力量以达到政策所确定之目标的一种艺术。

-----李德·哈特

- 使用战役来作为达到战争目的的手段

-----克劳塞维茨

约米尼

所谓战略，其研究范围包括下列各点：

- 选择战场，以及这个问题的各种组合变化
- 决定最有决定性的点，以及最有利的作战行动方向
- 选择和建立固定的基地和作战区域
- 无论是攻势或守势都要选择目标点
- 研究军队的调度和行动
- 补给中心的位置和军队行动的关系

孙子兵法

- 兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也；
- 夫未战而庙算胜者，得多算也；
为战而庙算不胜者，得算少也；
多算胜少算，而况于无算乎！

对战略管理的理解(一): 手段



现代战略理论演进：波特的模型

- 三种竞争战略：

成本领先战略

差异化战略

集中化战略

迈尔斯特和斯诺的战略分类

- 探索型战略：创新、冒险、需求新的机会以及成长
- 防御型战略：更关注稳定甚至收缩
- 分析型战略：试图维持一个稳定的企业，同时在周边领域创新
- 反应型战略：以一种随机的方式对环境的威胁和机会做出被动的反应

亨利·明茨伯格

- 战略管理的十大流派：

设计学派、计划学派

定位学派、企业家学派

认识学派、学习学派

权力学派、文化学派

环境学派、结构学派

战略的定义

在变化和对抗性的环境中确定目标、配置资源、选择手段以实现企业目的。

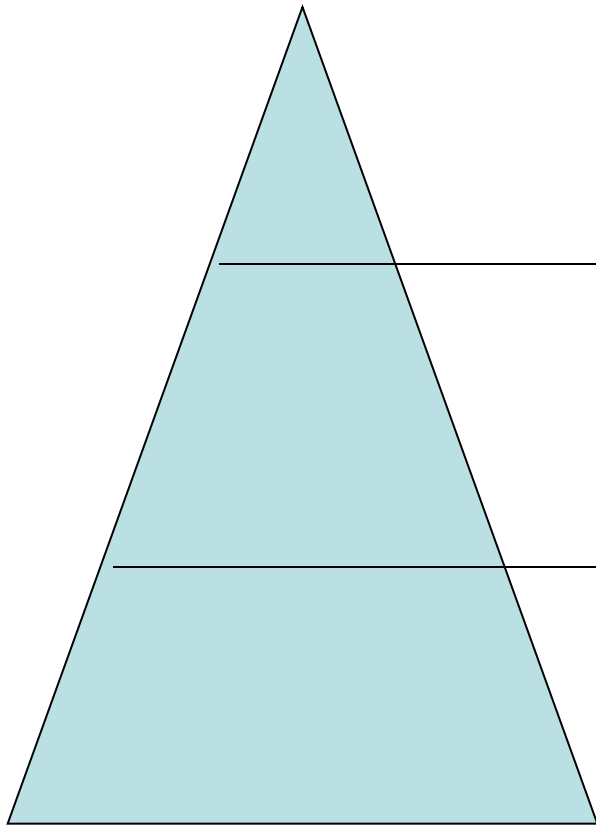
长远性；全局性；简略性

彼得·杜拉克名言

- Do right things
- Do things right

南辕北辙！

战略管理的层次



- 公司战略
corporate strategy

- 业务战略
business strategy

- 职能战略
functional strategy

1、公司战略：

以公司整体为研究对象，研究整个企业生存和发展中的一些基本问题，是企业总体的最高层次 的战略，是整个企业发展的总纲， 是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领

2、业务战略：

是在公司总体战略指导下经营某一特定经营单位所制定的战略计划，是公司战略的子战略。

3、职能战略：

为实施和支持公司战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略，包括生产战略、市场营销战略、财务战略、人事战略、研发战略等。由一系列具体详细方案和计划构成。

战略选择的分类

- 规模：大、中、小企业战略
- 产品—市场：产品—市场的组合战略
- 组织：环境—战略—组织的选择
- 态势：进攻、退却、守持战略的选择
- 职能：市场、技术等职能战略
- 区域：区域、全国、全球性战略选择

企业战略选择

- 专业化战略

纵向一体化：前向一体化，后向一体化

横向一体化：扩张（产能、区域、业绩）

规模经济、范围经济

- 学习曲线-规模效应

原料药（VC）

制剂（磷霉素钠、整肠生.....）

范围经济：

片剂生产线

企业战略选择

- 多元化战略：关联多元化、非关联多元化

联想、海尔、三九

（房地产、进出口贸易、食品、酒业、金融、汽车）

东药集团也曾经多元

战略头脑

- 彼得.杜拉克

如果你理解管理理论但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；

反之，如果你具备管理技巧和能力而不掌握管理理论，那么充其量你只是一个技术人员。

战略思想及其基础

哲学

历史

军事

专业知识

经验

.....

企业战略家需要战略智慧

- 未来意识与预见性—直觉,悟性,哲理.
- 风险意识与勇敢性—果断,执着,耐心.
- 领导意识与驾驭性—技巧,应变,调控.
- 品德意识与感召性—道德,修养,激情.

理想的企业战略家

《孙子兵法》

将者——

- 智：战略智慧
- 信：信用、信誉
- 仁：宽容与爱护
- 勇：勇敢、坚毅
- 严：令行禁止

思考

- 东药未来要成为什么样的企业，选择哪些业务；

目标：

业务：原料药、制剂
细分市场选择

谢谢！