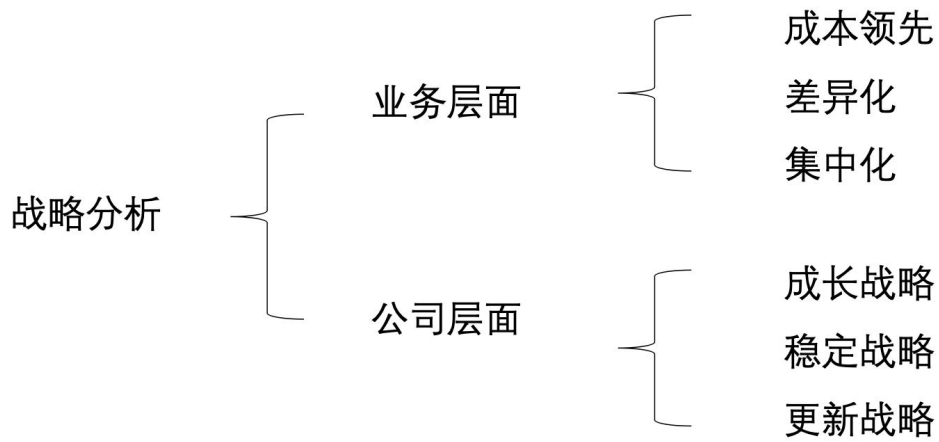
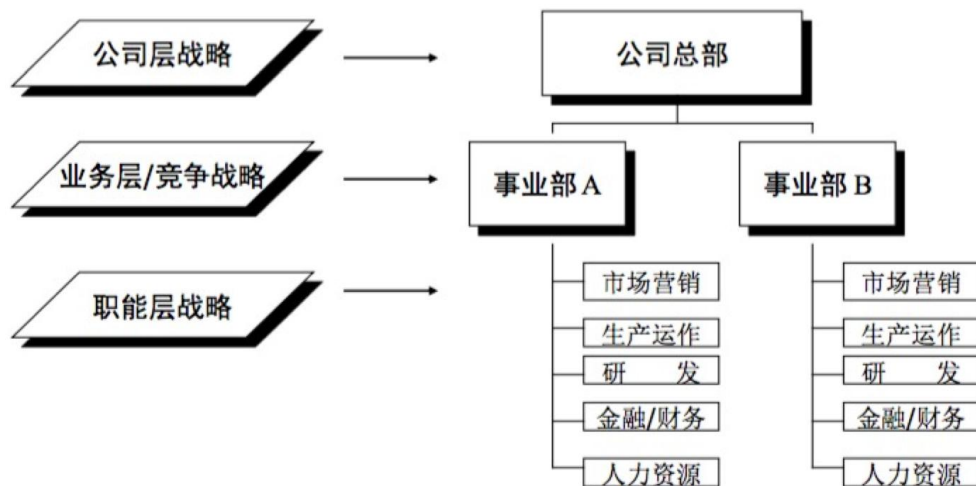


## 第五讲 战略管理(下)



### 企业战略层次



### 一、业务层战略

#### 一、业务层战略（波特）

波特提出对企业竞争战略的**一般类型**或称**基本类型**进行划分

**成本领先战略、差异化战略、集中化战略**



### （一）成本领先战略

当一个企业基于在所处行业中拥有最低成本(成本或者支出,不是价格)而进行竞争时,它就是遵循一种成本领先战略。

### （二）差异化战略

当一个企业通过提供受到客户广泛认可和重视的独特产品来展开竞争时,它就是遵循一种差异化战略。

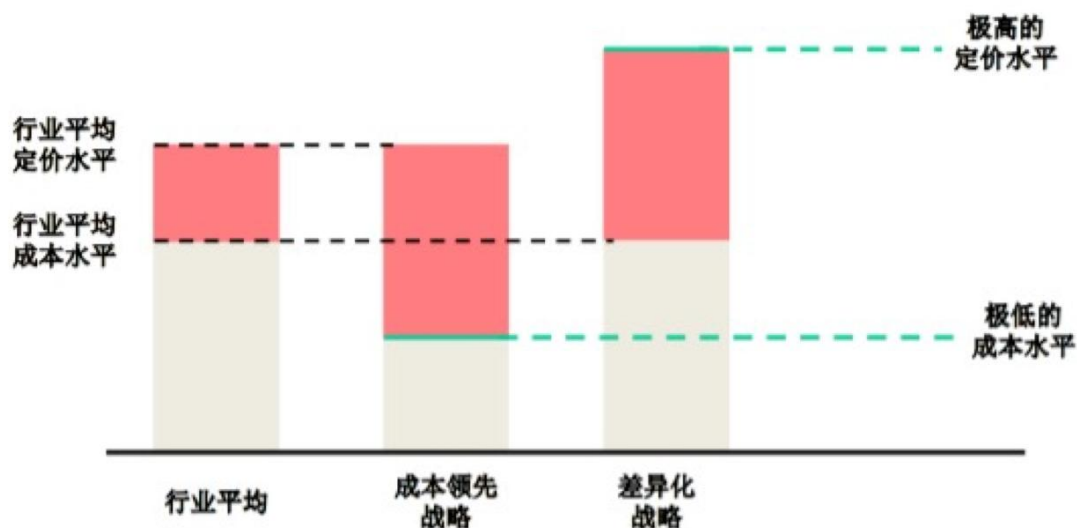
### （三）集中化战略

指的是在某个狭窄的细分市场或小市场领域获得低成本优势(强调成本)或差异化优势(强调差异化)。

### 企业业务层战略的基本类型



### 基本战略类型间的主要差异



### 典型企业实例

1. 成本领先: 沃尔玛
2. 差异化: 苹果公司

3. 集中化+成本领先：拼多多
4. 集中化+差异化：爱马仕

## 二、业务层战略——混合战略

### 反对者观点

- (1) 不同战略的一些价值主张或增值活动组合是相互排斥的。
- (2) 混合战略或中间战略更容易腹背受敌。
- (3) 混合战略执行起来更为复杂,难以确立优先目标,导致困惑、没有方向,还常要求企业采用成本更高且难以管理的组织架构。

### 支持者观点

- (1) 东方的“阴阳”辩证哲学
- (2) 悖论整合与双元能力
- (3) 但是,维持“精妙的平衡”并非易事,要求企业在管理中不断地保持警觉

### 波特的观点

- (1) 夹在中间的战略通常显示企业不愿意对如何竞争做出选择
- (2) 这样的企业为了获得竞争优势不惜采用各种办法却往往一无所获,因为竞争优势的不同来源要求企业采取的行动之间并不一致

### 混合战略的启示

- (1) 包含中小型企业的大样本研究显示:企业采用混合或中间战略时,绩效通常差于采用纯粹的基本战略类型。
- (2) 针对卓越绩效企业的小样本案例研究显示:卓越绩效企业具有战略双元能力(strategic ambidexterity)
- (3) 推论: 新创企业以及中小企业慎用混合战略或中间战略

## 二、公司层策略

### 企业战略

**企业战略**(corporate strategy)就是决定公司从事或想从事什么业务以及如何从事这些业务的战略。

### 企业战略类型

- **成长战略**——当一个组织想要通过其现有业务或者新的业务扩展所服务的市场或提供产品的市场时,使用的战略。
- **稳定战略**——指的是使组织继续从事当前各种业务的企业战略。
- **更新战略**——指的是管理者需要制定的用来解决绩效下降问题的战略。

#### (一) 成长战略

##### (1) 集中化

通过集中化来实现成长的组织聚焦于自身的主营业务,提高所提供的产品数量或者主营业务所服务的市场数量。

## (2) 纵向一体化

- 后向一体化——组织将成为自己的供应商,从而控制自己的投入。
- 前向一体化——组织成为自己的分销商,从而控制自身的输出。

## (3) 横向一体化中

公司通过与竞争者结合来实现成长。

## (4) 多元化

- 相关多元化, 通常是指一家公司与处于不同但相关行业中的其他公司的结合。
- 非相关多元化, 当一个公司结合了处于不同且不相关行业中的其他公司时。

## (二) 稳定战略

公司继续保持和维护当前业务

## (三) 更新战略

### (1) 紧缩战略

用以解决轻微绩效问题的短期更新战略, 其目的是帮助组织稳定业务经营, 使组织资源和能力得以恢复。

### (2) 转向战略

转变企业发展方向, 重新进入新的市场。

## 三、商业分析工具包

### 商业模型的核心要素

#### 步骤一: 判断商业模型的基本要素是否明确

1. 对企业经营的关键问题进行审视、提出质疑: How, Who, What
2. 就上述关键问题列出可能的选项;
3. 结合企业的经营对上述关键问题作出选择, 确定企业的商业模式。

#### 步骤二: 判断商业模型的基本要素之间是否互相增强

1. 审视商业模式中的“**What**”和“**Who**”之间是否匹配;
2. 审视商业模式中的“**How**”是否有利于增强企业“**What**”和“**Who**”之间的联系。

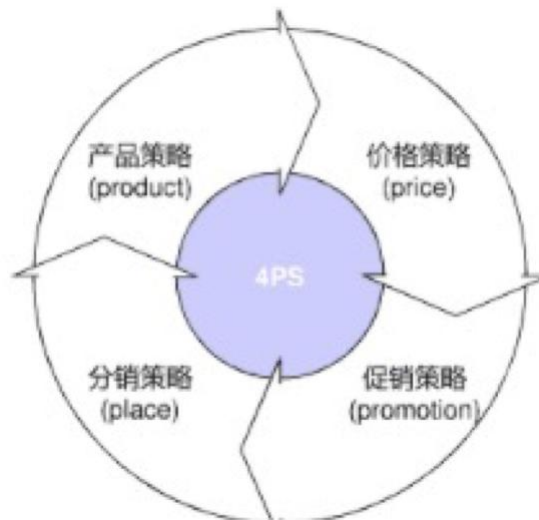
#### 步骤三: 判断商业模型各要素是否盈利

1. 综合判断三个要素之间能否促进利益的获得;
2. 商业模式是否可以改进和复制?

### 工具: 4P 分析

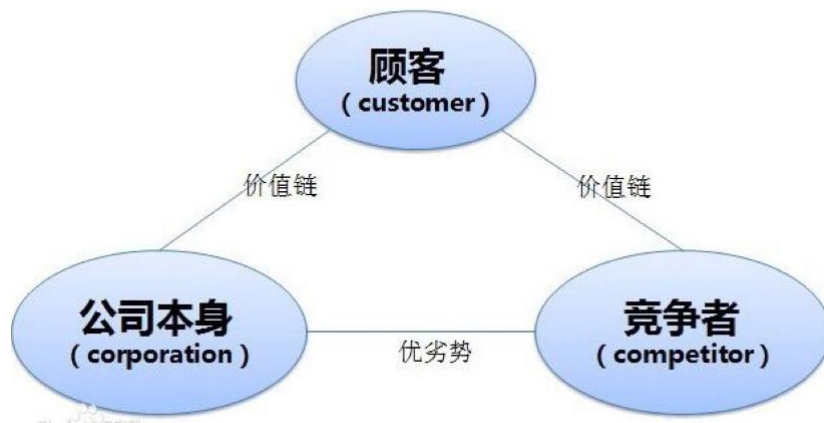
4P 营销理论被归结为四个基本策略的组合, 即

1. **产品** (Product)
2. **价格** (Price)
3. **渠道** (Place)
4. **宣传** (Promotion)。



工具: 3C 分析

## 3C战略三角



### (1) 公司本身

市场占有率、品牌影响力、技术力量/产品质量、销售率、收益率、资源

### (2) 公司客户

规模、成长性、细分市场、客户需求、结构变化

### (3) 竞争对手

供求关系、进入障碍/壁垒、优势劣势