



# 战略管理与企业家精神

高级行政管理干部培训中心

# 目 录

## 第一章 战略管理

1、竞争战略的概念 .....	1
2、战略分析的要点——SWOT .....	2
3、产业竞争结构分析 .....	3
4、价值链分析 .....	5
5、确认成功的关键因素 .....	8
6、竞争战略的基本类型 .....	9
7、资源分配原则 .....	12

## 第二章 服务战略管理

1、服务的类型 .....	14
2、服务的性质 .....	15
3、服务战略管理的难点和要点 .....	16
4、服务利润链的运作机制 .....	18
5、服务利润链的审计 .....	22

## 第三章 企业家精神与创新

1、企业家理论的演进 .....	24
2、创新机会的七个主要来源 .....	28

# 第一章 战略管理

## 1、竞争战略的概念

竞争战略就是以最有效的方式努力提高相对于竞争对手的实力。

竞争战略的目的是如何实现竞争优势。

竞争战略的性质：对抗性、创新性、决策、承诺

孙子曰：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。……故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”

《孙子兵法 形篇第四》

孙子曰：“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；……是故百战百胜，非善之善者；不战而屈人之兵，善之善者。”

《孙子兵法 谋攻篇第三》

## 2、战略分析的要点——SWOT

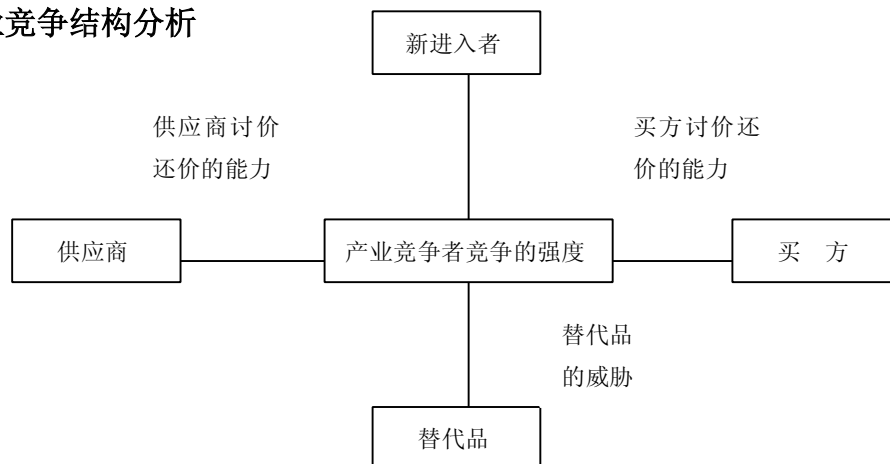
优势（Strength）

劣势（Weakness）

机会（Opportunity）

威胁（Threat）

## 3、产业竞争结构分析



## 产业竞争结构的组成因素

### **3.1 决定产业内部竞争激烈程度的因素**

产业增长率

产业集中度

产品差异

商标知名度

转产成本

### **3.2 决定买方地位的因素**

客户的购买量

价格弹性

供求关系

### **3.3 决定供应商地位的因素**

供应商的集中度或专有性

采购量的大小

供求关系

### **3.4 进入障碍**

规模经济

商标知名度

销售渠道

专利保护

政府政策

### **3.5 替代威胁**

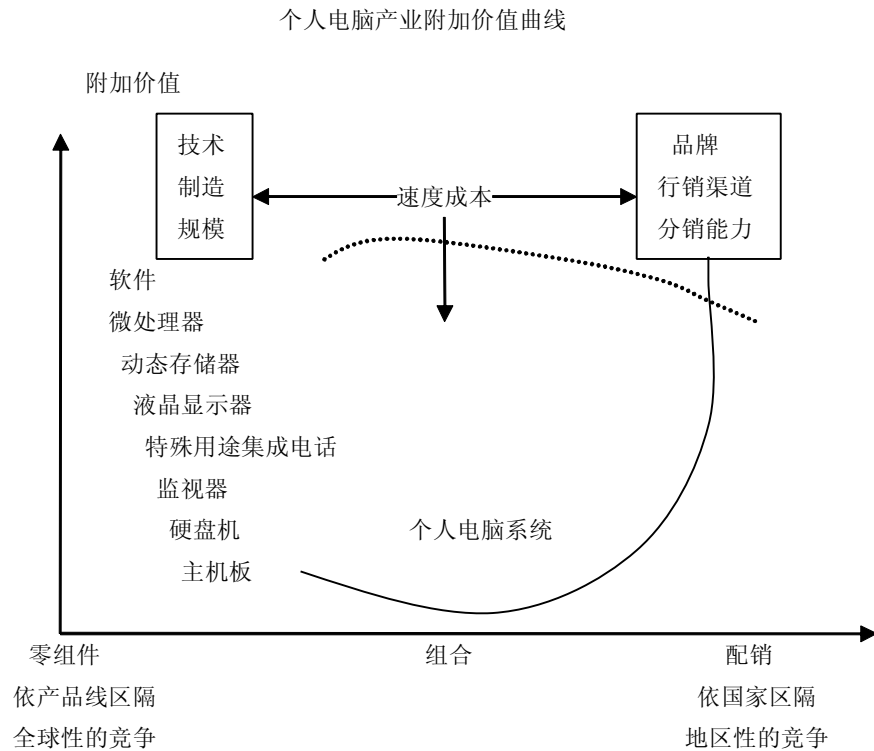
技术进步

性能价格化

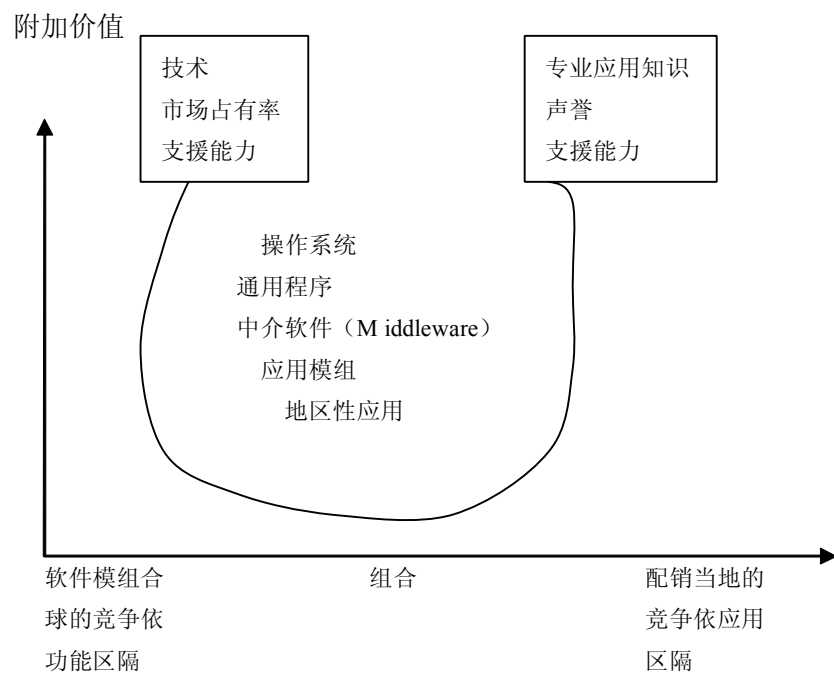
转换成本

#### 4、价值链分析

不同的价值链位置，是竞争优势的一个重要来源，例：个人电脑产业的附加价值曲线——微笑曲线。



#### 微笑曲线



## 二十一世纪软件产品的附加价值曲线

### 企业内部的价值链



### 通用价值链

#### 例：华为公司的价值链

抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术领先的优势，通过大规模的席卷式的市场营销在最短的时间里形成正反馈的良性循环，摆脱在低层次市场上的价格竞争，利用技术优势带来的产品的高附加值，推动公司高速度、高效益的增长。

## 5、确认成功的关键因素

为什么在同一个市场上，不同的公司之间差异如此悬殊？一个重要的原因是，是不是将企业有限的资源集中使用在成功的关键因素上。

### 5.1 确定成功关键因素的方法

- (1) 比较法
- (2) 列举法

### 5.2 核心技能理论

核心技能的概念：

- (1) 核心技能提供了进入多样化市场的可能性
- (2) 核心技能是向最终产品附加巨大价值的技能

- (3) 核心技能应当是竞争对手难以模仿的技能

## 6、竞争战略的基本类型

### 6.1 以成功关键因素为基础的战略

- (1) 细分市场，辨认出哪一个市场区域具有战略上的重要性。
- (2) 找出成功者和失败者之间的关键差别。
- (3) 理清整个经营模式，将资源集中到一个具有战略影响的领域中。
- (4) 失败的原因：
  - 没有正确认识什么是成功的关键因素，在非成功关键因素上耗费了大理资源
  - 虽然认识了成功的关键因素，但缺乏充分开拓它们的彻底性和持久性。

### 6.2 以相对优势为基础的战略

- (1) 基本的竞争优势
  - 先入为主的优势
  - 成本领先的优势
  - 差别化的优势
  - 专一化的优势
- (2) 强化公司的市场定位
  - 定位：在顾客心目中树立的公司形象或产品形象
- (3) 避免在同一个战场上，做与竞争对手相同的事情
- (4) 非成功关键因素上的优势，不能替代成功关键因素上的劣势

### 6.3 以改变竞争规则为基础的战略

- (1) 产业的竞争规则
  - 竞争规则：产业优胜者获取优势地位和超额利润的主要途径

<u>典型的竞争规则</u>	<u>代表产品</u>
专业化分工	个人计算机
市场份额	交换机、飞机
规模经济	石油化工、汽车

市场标准	计算机软件，多媒体
创新速度	计算机芯片
品牌差异	饮料、化妆品

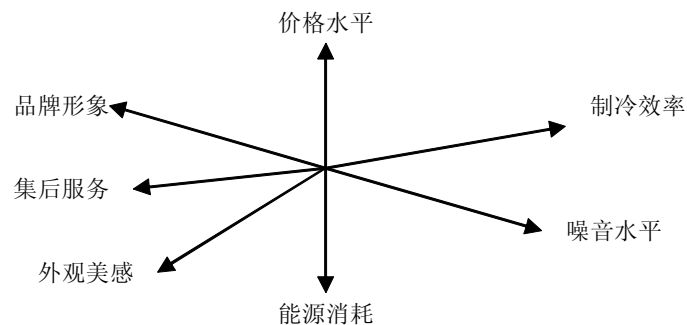
- (2) 搞清产业或市场竞争规则的决定因素
- (3) 向制约因素挑战，改变竞争规则，打破僵局
- (4) 重建市场竞争规则

## 6.4 以开拓战略自由度为基础的战略

### 1、战略自由度的概念

战略自由度：围绕一个成功关键因素方向上的可能的战略选择

例子：提高家用空调机竞争力的战略自由度



### 2、延伸战略自由度，评价各种战略选择的可能效果

### 3、开拓新的战略自由度

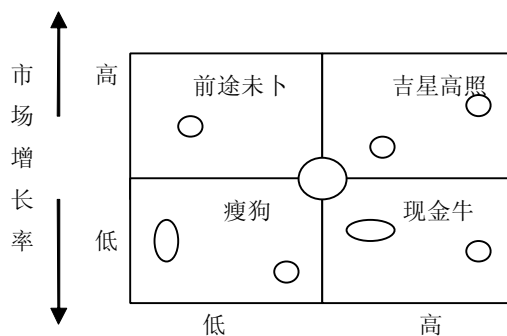
## 7、资源分配原则

“无所不备，则无所不寡。”

《孙子兵法 虚实篇第六》

资源分配的“压强原则”

资源分配的研究方法——波士顿矩阵法





## 第二章 服务战略管理

### 1、服务的类型

服务的定义（Philip Kotler）

服务是一个组织能够向他人提供的任何行动或实效，它基本上是无形的和不引起任何所有权的，它的生产可以或无须与具体的产品有关。

服务普遍存在于服务业企业、非盈利性组织、甚至制造企业中。

服务的分类：

1. 只提供纯粹的有形产品，不附带任何服务。
2. 提供有形产品，同时附带服务。
3. 主要提供服务，同时附带少量产品。
4. 提供纯粹的服务，不附带任何产品。

如果纯粹从资源配置的角度来考察，许多制造企业毋宁说是服务企业。

### 2、服务的性质

服务具有四个主要特征，它们影响着服务战略的设计。

#### （1）无形性（Intangibility）

商品可以经试用后再购买，而服务则一般不行，往往是在购买了以后才能享用。

为了减少购买服务的不确定性，顾客就要通过各种途径获取有关服务质量的证据。

从这个意义上说，服务提供者的任务实际是“管理证据”，“从无形变有形”。

#### （2）不可分性（Inseparability）

服务往往是在生产的同时即被消费。而且服务提供者与顾客往往同处于生产服务的现场，二者之间的交互作用是服务的一种特殊性质。

### (3) 可变性 (Variability)

服务具有很高的可变性，其质量取决于提供服务的人，以及提供服务的时间和地点。

服务企业通常采取三种方式控制服务质量：

- (1) 大量投资于人员的甄选和培训。
- (2) 使服务过程标准化。
- (3) 关注顾客的满意度，通过建议和投诉系统，顾客调查，以及“微服私访”评估顾客满意度。
- (4) 时效性 (Perishability)

服务不能被储存。服务的时效性在需求稳定的情况下还不致引起大的问题，而当需求发生大幅度波动时，问题就严重了。

可以从需求与供给两方面采取措施，使服务能力尽可能满足顾客需求。

## 3、服务战略管理的难点和要点

### 3.1 服务创新很容易被竞争对手模仿。

### 3.2 服务企业很难与竞争对手形成差异。

### 3.3 服务企业提供服务的三种主要途径。

员工 (People)

设施 (Physical environment)

过程 (Process)

### 3.4 服务战略的关键之一：管理服务质量

衡量服务质量的主要指标：

- (1) 获取：在方便的地点和方便的时候容易地得到所需的服务
- (2) 沟通：采用顾客语言准确地描述服务内容
- (3) 技能：员工拥有必备的技能 and 知识

- (4) 礼貌：员工是友好的、礼貌的和体谅他人的
- (5) 信任：公司和员工是值得信任的和以顾客利益为重的
- (6) 可靠：服务的提供具有一致性和准确性
- (7) 响应：员工快速地和主动地响应顾客的要求
- (8) 安全：服务一点不使人感到危险和顾虑
- (9) 明确：服务明确地反映出服务标准和质量
- (10) 理解：员工尽力理解顾客的需要并提供针对性的服务

### **3.5 服务战略的关键之二：管理服务效率**

改善服务效率的六个途径：

- (1) 提高服务人员的技能和工作强度
- (2) 牺牲次要的服务质量标准以增加服务业务量
- (3) 使服务“工业化”
- (4) 为某些服务创造产品的解决方式
- (5) 重新设计服务过程
- (6) 奖励顾客实行自助服务

然而，尽管不断有许多服务创新，但服务企业始终面临的基本两难困境仍然是：如何在顾客价值与服务企业利润之间作出权衡。

问题是：使顾客价值提高真的与利润增长冲突吗？二者之间到底是一种什么关系？

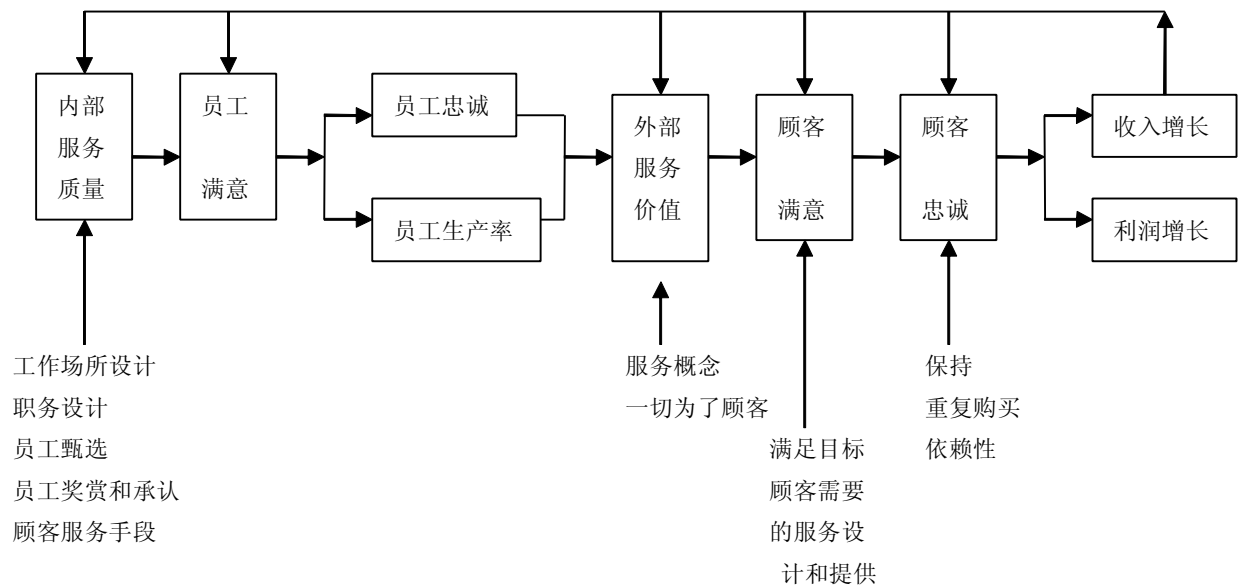
## **4、服务利润链的运作机制**

新的服务模式表明，驱动利润的因素是：

- \*投资于员工
- \*开发向一线员工提供支援的技术
- \*改进人员的甄选和培训
- \*在各级管理层次上实行报酬与绩效挂钩

重要的是创建顾客的满意和忠诚，从而使顾客不断地、重复地购买有关产品，形成终生收入流。

## 服务利润链



服务利润链还体现了一种特殊的领导方式，即强调每一位顾客和员工的重要性，领导深入现场与员工和顾客直接交流。

### 顾客的忠诚驱动盈利性和成长

过去 20 年中，管理者们曾以追求成为行业中的第一或第二来使利润最大化。近年来，许多服务行业认识到，顾客忠诚是决定利润的重要的指标。市场份额的质量比市场份额的数量更值得引起注意。

度量顾客忠诚的主要指标是：顾客保持率，每个顾客利用的服务种类数量，顾客关系的深度，以及顾客满意水平。

### 顾客的满意驱动顾客的忠诚

美国施乐公司（Xerox）采用 5 级评分法评价顾客的满意度,即 1.极不满意；2.有些不满意；3.稍有不满意；4.满意；5.很满意。经过几年的调查发现，给予施乐公司 5 分评价的顾客，其重复购买施乐公司设备的可能性 6 倍于给予施乐公司 4 分评价的顾客。

## 价值驱动顾客的满意

今天的顾客具有强烈的价值异向。顾客认为的价值意味着他们所承受的全部成本（包括价格和使用过程中的各种费用）是否值得。

## 员工的生产率驱动价值

美国西南航空公司的例子：

多任务的职务设计，别具一格的作业规定，只采用波音 737 一种型号的飞机，不租用自动订票系统。

出类拔萃的服务绩效。

## 员工的忠诚驱动生产率

传统的度量员工流动造成的损失往往只考虑招聘、甄选和培训的费用。而对于绝大多数服务职务，流动造成的真正损失是生产率损失和顾客满意度的下降。

## 员工的满意驱动员工的忠诚

员工的满意度越高，流动率就越低，忠诚度则越高。

但是，什么驱动员工的满意呢？是报酬、额外津贴或高雅的工作场所吗？

## 内部服务质量驱动员工的满意

内部服务质量可以根据员工对他们工作的感觉，对同事和公司的感觉，以及员工之间相互提供服务的方式来度量。

## 领导是服务利润链成功运作的基础

成功的服务企业的领导者花费大时间同员工和顾客在一起，亲身体验他们公司的服务过程，倾听员工对改进公司服务的建议，直接过问员工的甄选、考察和晋升。

那些真正理解了服务利润链的领导者，花大力气发展和培育一种以顾客和员工伙伴关系为中心的公司文化。

## 对服务利润链进行有效的管理

服务利润链的管理重点：

- (1) 强化对利润、满意度、忠诚、价值、生产率内部管理质量的考核。
- (2) 减少直接向顾客提供服务的员工的流动率，提高他们的任职技能。
- (3) 分析和改进影响员工满意度的内部管理因素。
- (4) 将管理者的报酬与顾客满意度评价结果挂钩。

## 5、服务利润链的审计

服务利润链的审计有助于公司管理当局决定哪些因素驱动着利润。

- (1) 我们怎么定义顾客的忠诚？
- (2) 业务开发费和刺激手段是否与保持现有顾客有关？
- (3) 为什么我们的顾客会背叛我们？
- (4) 顾客满意数据的收集是否客观、一致和定期进行？
- (5) 有关顾客满意度的信息是怎么被用于解决顾客的问题的？
- (6) 我们应当怎么度量服务的价值？
- (7) 顾客对价值的感觉怎么为产品或服务的设计人员所理解？
- (8) 用什么指标和方法度量服务质量？
- (9) 我们怎么度量员工的生产率？
- (10) 对服务质量和效率应当更强调哪一个？
- (11) 我们应当怎么培训员工的忠诚？
- (12) 什么程度的员工流动率是合理的？
- (13) 我们是否找出了员工满意度与顾客满意度之间的关系？
- (14) 员工的甄选标准和方法是否考虑了顾客的要求？
- (15) 顾客满意度、顾客忠诚度以及服务质量和数量指标在多大程度上作为员工考核及奖励的依据？
- (16) 员工知道谁是他们的顾客吗？
- (17) 员工对在履行职务时所得到的技术和管理支援感到满意吗？
- (18) 公司的职务利润链中哪些关系最重要？

## 第三章 企业家精神与创新

### 1、企业家理论的演进

#### 3.1 重商主义者理查德-坎特伦（Richard Cantillon,1730）的企业家概念：

“任何种类的自我雇佣的人，只要一个人不是受雇于他人或为工资而工作，他就是一个企业家（Entrepreneur）。”“企业家阶层与雇佣人员阶层的关键区别在于企业家生活在不确定的状况下，他们今天以确定的价格购买商品和劳务，但未来的销售价格却是不确定的。”“在自我雇佣和承担风险这一点上，企业家与乞丐和强盗有某些相的地方。”

#### 3.2 重农主义者魁奈（Quesnay,1750）的企业家概念：

“企业家不仅是风险承担者，还必须能够经济性地使商品和服务适当地结合以获取最大的利润。”“企业家承担风险，组织和监督生产，引进新方法，新产品和寻找新市场。”

#### 3.3 古典经济学家 J.B.萨伊（Jean Baptiste Say,1767-1832）的观点：

萨伊认为：“与其说是严格意义上的食利性质的资本家、土地所有者和劳动者，毋宁说是企业家（Adventurer）在指挥生产和财富的分配。”“企业家的力量对财富的分配，发押着最显著的作用。”“企业家是整个体系的枢纽，人们需要的并不是直接的劳动、土地和资本，而是这三种要素提供的效用，而正是企业家把它们结合起来以满足人们的需要。”

J.B.萨伊认为成功的企业家应具有的特征：

- 1、他必须具有筹措创办资本的能力，这些资本主要不是他本人所有的。
- 2、判断能力、毅力、生意技能和社会知识。
- 3、预见性、能够比较准确地预测产品的重要性，需求的大概数量，以及生产的方法手段。
- 4、监督和行政管理能力。
- 5、数字计算能力和核算成本价格的能力。

### 3.4 现代企业家理论之父——

约瑟夫·熊彼特（**Joseph Schumpeter,1910**）的观点：

“作为社会经济创新者的企业家不同于投机家和发明家。企业家所从事的，不是囤积任何种类的商品，不是创造前所未有的生产方法，而是以不同的方式运用现有的生产方法；以更恰当的方式，更有利的方式运用现有的生产方法。他们实现了新的生产要素结合方式。”

“企业家所面临的挑战是寻求和采用新观念去撞击经济活动，使之摆脱重复不变的循环。”“在我看业，企业家的纯粹形态是发起人（**Promoter**）。如果一个人将他的作用严格限制在新的生产要素结合方式的实现上，他就是一个纯粹的企业家。”“企业家是创造性的破坏者。”

熊彼特认为有可能发起创业活动的五种生产要素结合方式：

- 1、新产品和服务
- 2、新生产方法
- 3、新市场
- 4、新的供给来源
- 5、新的组织形式

### 3.5 管理学家霍伍德 H.斯蒂文森（**Howard H.Stevenson**）的观点：

“企业家精神（**Entrepreneurship**）是一种管理方式，追求机会而不顾手中现有的资源。“企业家是处在发起人（**Promoter**） $\longleftrightarrow$ 受托人（**trustee**，即行政管理者）连续谱上的一种管理行为现象。”

#### 使管理者更趋向于企业家的因素

- 机会导向的管理方式
- 原有生意机会的枯竭
- 市场环境迅速变化
- 抢先进入市场的竞争压力
- 决策时间紧迫
- 个人决策



- 手中拥有少量的资源
- 资源贬值的风险
- 扁平的、灵活的组织结构
- 基于增长率的绩效考核体系
- 与成果挂钩的报酬哲学
- 经营单位的规模较小
- 崇尚创新和鼓励尝试的企业文化

#### **使管理者更趋向于行政管理者的因素**

- 资源和效率导向的管理方式
- 增长的市场、较高的市场份额
- 市场环境相对稳定
- 内部的舆论压力
- 决策时间从容
- 集体决策
- 企业拥有大量的资源
- 充分利用资源的压力
- 多层的、僵化的组织结构
- 基于投资报酬率的绩效考核体系
- 与职务和责任挂钩的报酬哲学
- 经营单位的规模很大
- 从众的和不宽容失败的企业文化

## **2、创新机会的七个主要来源**

2.1 意想不到的事情

2.2 不协调的现象

2.3 过程中的需要

2.4 产业与市场结构的变化

2.5 人口变动

2.6 观念转变

2.7 新的知识