

案例：联邦快运公司的业务

- 联邦快运公司的管理者把一个小型的包裹邮递服务社改变成一家速递行业的生力军，现在他们正在考虑着公司的未来发展方向。
- 管理者们把它看作是一种更大的、更复杂的产业——被称之为“信息递送服务业”——的一部分。
- 联邦快运公司除了必须和传统的速递服务公司竞争，如联合包裹运输公司、美国邮政服务公司等，他们还必须和微波通讯公司（MCI）、AT&T和其他电信公司竞争。
- 公司的管理者必须考虑到所有这些公司的未来发展方向。

联邦快运公司的业务扩展

- 联邦快运公司历来是以走在世界潮流的前列而著称，在人们意识到速递业务将要发展成为一个非常重要的行业前，公司已经在很早以前就开展了这项业务。
- 联邦快运公司目前是该行业中发展最快的公司。公司由起初的每夜处理40件包裹到现在能处理170万件，这样的改革创新技术和观念是公司的一笔重要财富。
- 邮政业务很明显地影响着联邦快运公司的隔夜速递业务，“速递”包裹面临严重的挑战。
- 邮政局可以在价格和服务上挑战隔夜快运业务。
- 联合包裹服务公司由于定价比联邦快运低，而且很明显在不断提高服务质量，因此它也是一个直接的竞争对手，它的未来发展方向又如何？

联邦快运公司面临的挑战：

- 此外，联邦快运公司更关心的是来自能提供其他信息传递服务的企业的威胁。比如，MCI公司近来开办了MCI电子邮件系统，通过计算机，它用比联邦快运少得多的时间把文件传输到另一台计算机上。联邦快运怎样对新的情况做出反应？
- 自从1979年以来，商业运作过程发生了翻天覆地的变化。一封商业信函如果还需要一周时间跨越大洋彼岸，这是不可接受的。
- 对于重要文件，是用小时而不是天数来处理的。
- 由于全球商业市场的发展影响了信件邮递业务，随着国际商业的普及，信息传输系统也必须跟上变化。
- 互联网和传真机已经实现了信息的实时传送。

第六章 战略制定与实施

- 联邦快运公司怎样制定战略？
- 公司目前的竞争对手？
- 公司潜在的竞争对手？
- 公司的优势何在？
- 公司今后的发展有哪些可能的选择？
- 如果你是公司的高层管理者，会提出什么样的建议？

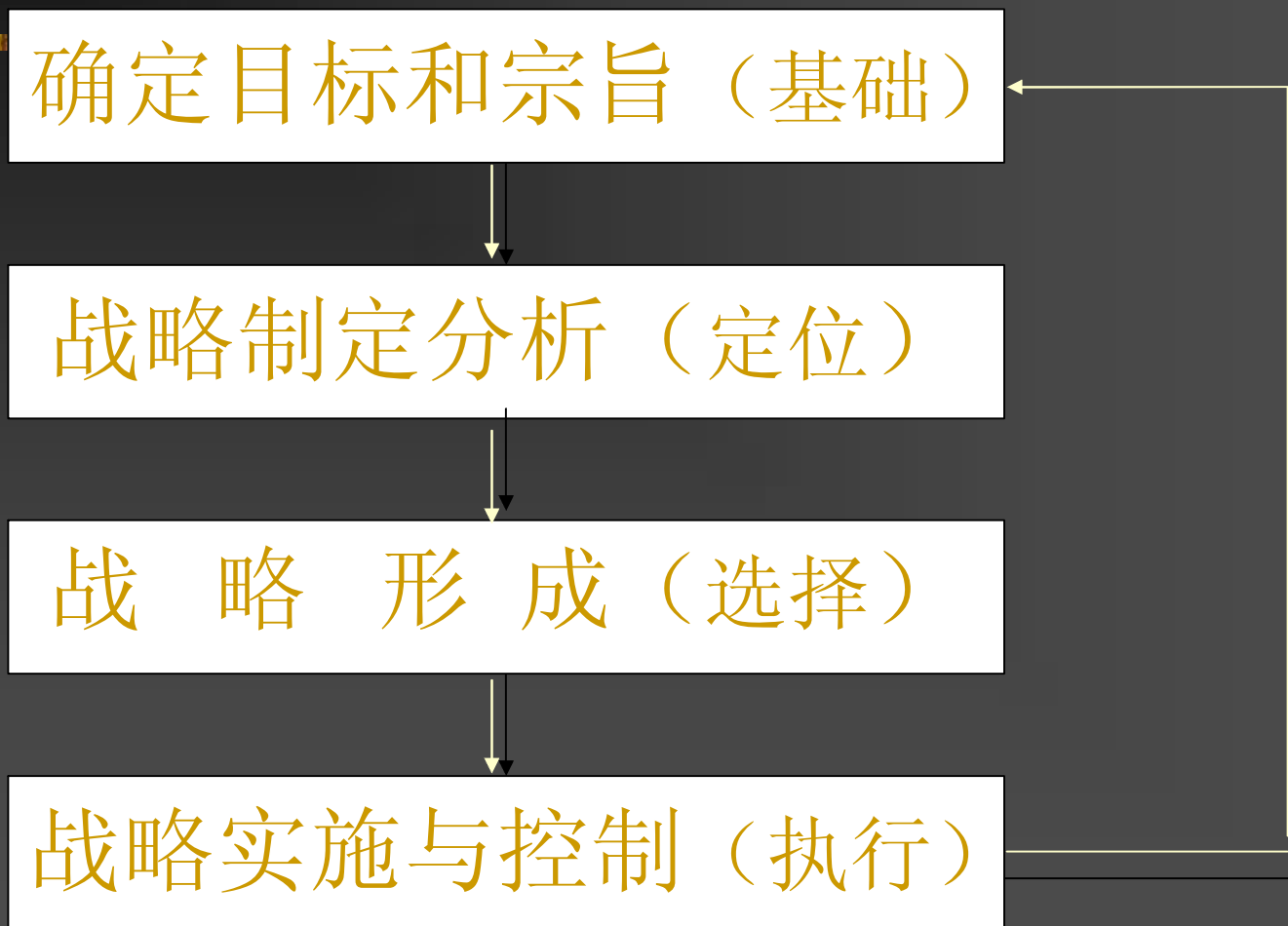
战略计划的重要性

- 80年代以来,全球竞争的加剧以及其它方面的环境冲击,迫使人们开始认识到战略计划的重要性,这导致了战略管理的出现、发展及广泛应用。
- 据调查,现有69%的企业制定战略计划,其中有89%的企业认为战略计划是有效的且重要的。
- 如:阿拉莫租车公司的低价格-低成本-高营业额的战略。

一、战略及战略规划（129——131）

- 战略的含义：
- “战略是一种决策模式并决定和揭示企业的目标”；
- “战略是一种计划，它将企业的主要目标、政策和活动按照一定的顺序连接成一个有效的整体”；
- “战略是计划（Plan）、计策（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective）这5P的有效组合”等等。
- “战略是通过有效地组合组织内部资源，以在动态的环境中确定组织的发展方向和经营范围，从而获取竞争优势，满足市场需求，实现股东利益最大化目标”。

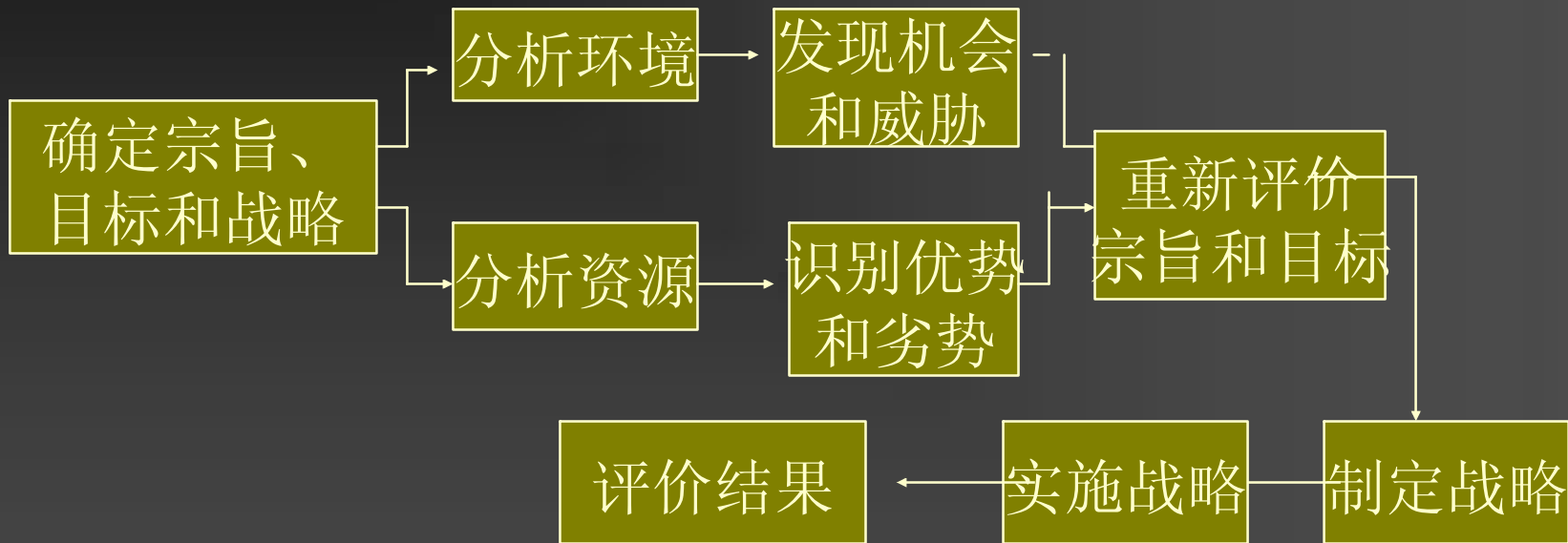
战略规划是把制定和实施战略结合起来的管理过程



意义？

图示：战略规划过程

战略管理过程



战略层次

- **公司层战略**:经营多种事业的组织的总体战略,解决:我们应当拥有什么样的事业组合?
- **事业层战略**:每一个SBU(战略事业单位)的经营战略,解决:在我们的每一项事业领域里如何竞争?规定该事业部提供的产品或服务,向哪些顾客提供,如何提供,等等。
注:只经营一种事业的小企业,或从事专业化经营的大企业,事业层战略等同公司层战略
- **职能层战略**:职能部门的战略,如研发部门、制造部门、营销部门等.解决:我们怎么支撑事业层战略?

把握内外环境变化，优化资源配置，寻求整体发展

(corporate strategy)

公司层战略

整体性和长期性

事业层面着眼于经营和竞争策略选择的战略

获取竞争优势、发现新商机

(business strategy)

事业层战略1

事业层战略2

事业层战略3

职能层面着眼于执行的战略

生产

财务

销售

人力资源

明确责任要求、提高运作效率和公司能力 (functional strategy)

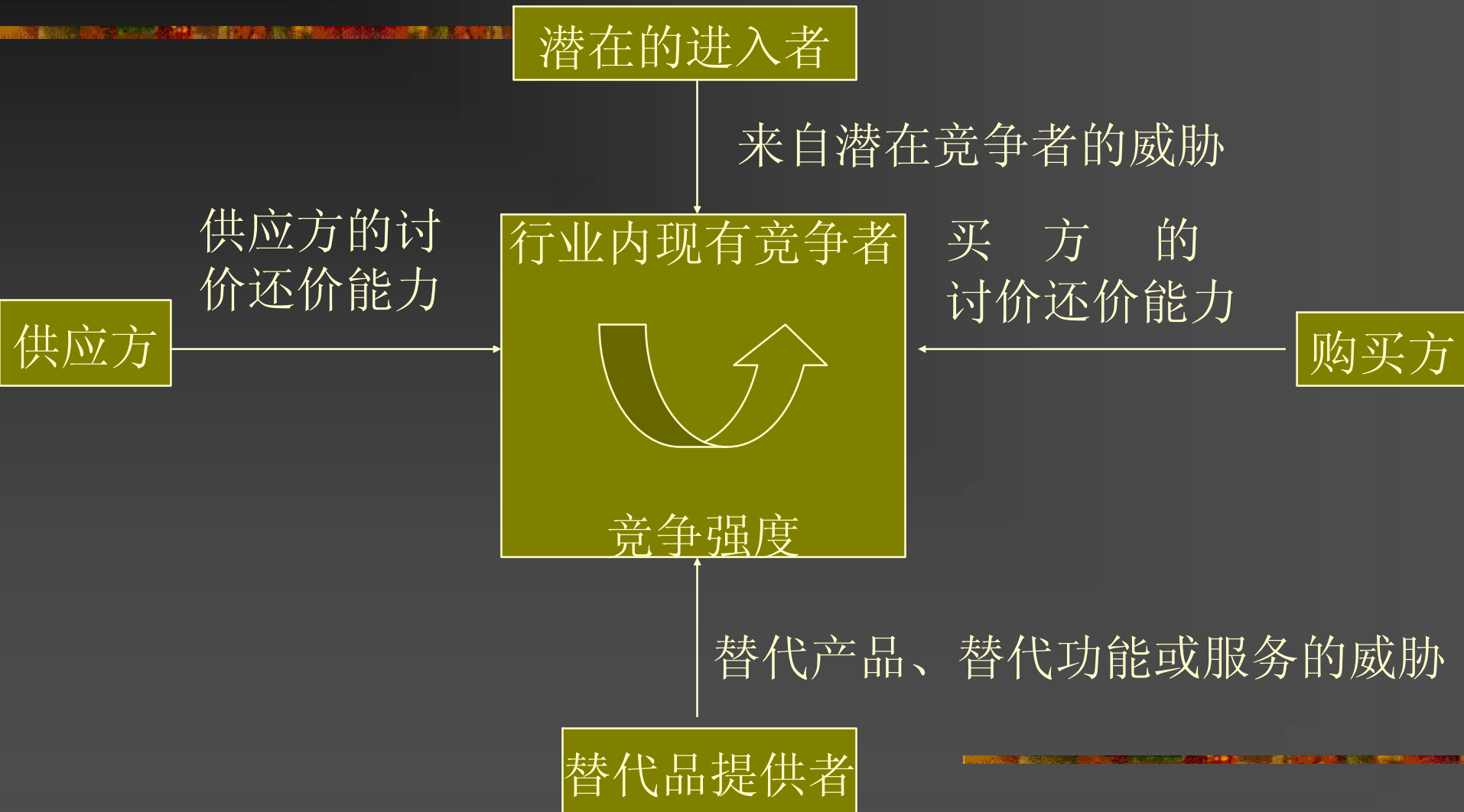
图示：战略层次

二、战略制定的分析工具：

- 1、产业竞争分析
 - 2、公司状况分析（**SWOT**分析）
 - 3、公司业务组合分析
 - 4、产品生命周期分析
-

1、产业竞争分析

五种竞争力模型



产业分析中的五种力量：

- 进入障碍；
- 替代威胁；
- 购买者的讨价还价能力；
- 供应商的讨价还价能力；
- 现有竞争者之间的竞争强度。
- 上述五种力量共同决定某产业的盈利性，管理者通过分析这 5 种力量来评价某个产业的吸引力。
- 案例：格兰仕成功实现战略转型

(1) 现有竞争者之间的竞争强度分析

- 竞争者数量多少、产业增长率、产品差异化程度、退出障碍等因素的综合决定企业间竞争的激烈程度。
- 竞争对手数量多且规模大致相同，缺少具有明显优势的企业将加剧竞争强度。如中国服装行业。
- 行业固定成本高，或者产品或服务难以耐久，竞争对手常常通过降价活动来维持客户数量。如：航空运输业、旅游业。
- 行业成熟且增长放缓。这种市场环境下，竞争者之间必须抓住额外的市场份额以增加自己的销售额，如零售业、电信的固话业务、邮政的普通通信业务。
- 产品或服务的差异化程度或进入成本高低。如快递业务、信息行业。
- 退出障碍大小：设备的专用性、转换成本高低、政策因素等。退出障碍大的企业往往会由于退出而造成重大的损失，设备浪费、人员失业、转型困难等迫使它积极的开展竞争而获取自己的一席之地。

一次成功的退出

- 林可霉素的全国总产量在1997至1999两年内增长了65%，实际生产能力达到近2000吨，国内市场需求规模约为900—1000吨。99年5月林可霉素原料药价格为725元/十亿单位，年底为450/十亿单位，2000年7月降到400元以下，2000年末为300元。
- 华北制药林可霉素销售成本为471元/十亿单位，以300元销售价格计算全年产量将亏损2000万元。
- 药用中间体青霉素钾的国内市场需求在98、99、00年分别比前一年增长30.5%、20.1%、13.5%，华北制药在99年的市场份额分别为34%、38%。
- 药用中间体青霉素钾的市场价格稳定、略有回升。华北制药的产品全部销售一空，库存和生产能力不足。
- 原生产林可霉素的车间需投资300万元即可在一个月內实现转产要用中间体青霉素钾。

企业竞争实力强弱的衡量指标：

- **销售增长率**：指当年销售额与上年相比的增长幅度。只有与行业发展速度和国民经济发展速度进行对比分析才有意义。
- **市场占有率**：指市场总容量中企业所占份额，其数额为企业某产品销售数量占该类产品总销售量的比值。是反映企业综合竞争能力的横向对比指标。
- **产品获利能力**：用利润额和销售利润率表示的企业是否具有持续竞争能力的支持性指标。反映企业的收益与财力状况是否具有可持续发展的后劲。

(2) 潜在的新进入者

- 行业特点决定的进入障碍：规模经济、商标知名度、资本需求等因素制约着新进入者的难易程度。（门槛）
- 现有企业的防御能力：价格、成本、市场准入限制等。
- 先入者优势：“在位”优势，拥有产品专利、特种原材料、拥有特殊技能的劳动力、销售渠道控制等。
- 进入壁垒客观上限制了潜在竞争者的进入，行业间进入壁垒的高低存在明显差异。
- 3欧元的差距——中国鞋城西班牙遭焚。
- 申请手机投资项目的项目申报单位注册资本不低于2亿元人民币；申请移动通信系统投资项目的项目申报单位注册资本不低于3亿元人民币。其中，申报单位应拥有研发中心，具有完善的开发平台和研究环境，具备完整的整机、单元电路硬件设计能力，基于芯片组的软件开发能力和结构外观设计能力。

(3) 替代威胁分析：

- 企业向市场提供的是能满足人们某种需要的实用价值和功能。
- 外观形状、物理性能差异很大的产品完全可能具备同样的功能，如各种交通工具都具有实现空间位移的功能。
- 能满足消费者同种需要的同类商品或具有相同功能和使用价值的其他商品都可看成“替代品”。
- 替代威胁分析包括确定哪些产品可以替代本企业产品和哪些类型的产品可能造成威胁。
- 替代品是否在价格上具有吸引力；替代品在质量、性能以及其他一些重要属性方面的顾客满意度怎样；购买者转向替代品的难易程度如何等。

（4）供应商的力量：

- 企业受制于供应商的程度：上游企业的产品规模和质量、行业集中度、可供选择的替代品等因素决定其对企业的影響力大小。

- 供应商通过提高供货价格和降低产品或服务的质量等手段影响产业内企业的盈利能力。

- 供应商的行业集中程度高、参与竞争的供应商数量少，产品独特而且转换成本高，其控制价格的力量就强。典型的例子是英特尔公司。

- 供应商前向一体化或企业后向一体化的可能性。供应商自身向产业链条的下游扩展业务，或者企业为了打破供应商的垄断而转向自己生产的能力。如汽车零部件生产商造整车或农产品加工企业建立原料基地。

- 企业是否有其他的进货渠道，用后备渠道遏制提价。

(5) 购买者的力量:

- 从购买该行业产品或服务的顾客方面来分析和研究行业环境包括两个方面。
- **A.需求潜力分析:** 顾客对产品或服务的总需求决定着行业的市场潜力, 从而影响行业内所有企业的发展边界。
- **B.顾客的讨价还价能力分析:** 不同顾客的讨价还价能力影响到提供这种产品和服务的企业的获利状况。
- 买方的讨价还价能力大时, 会迫使业内企业降低价格, 提供更高质量的产品或服务并使同一行业内的企业相互竞争。
- 此种情况的发生会降低整个行业的获利能力, 因而进行产业分析时要分析购买者的力量。
- 比如“国美”“苏宁”等家电零售连锁企业, 以其强大的销售网络和销售量压低采购价格。

A.需求潜力的分析:

- **总需求分析:** 市场容量有多大? 其中有支付能力的需求和潜在需求各有多少?
- **需求结构分析:** 需求的类别和构成情况如何? 顾客类型、各地区比重。
- **顾客购买力分析:** 购买力水平、购买力怎样变化、影响购买力的因素、市场需求变化的方向?

B. 顾客讨价还价能力的分析：

- 顾客购买量大小：客户数量少而购买量大，产品固定成本高，生产商保持高生产量的动机强烈，客户的价格谈判能力就强，如我国在世界飞机市场和美国农产品市场上就具有较强的影响力。
- 企业产品的性质：如果产品差异很小或是标准化产品，客户可以较容易找到新的供货商，并可运用这种威胁来要求更优惠的采购价格。
- 产品本身的重要程度：产品对客户产品的质量 and 功能有重大影响，价格敏感度相对降低。
- 客户后向一体化的可能性：客户不能从供应商得到满意的价格时，他们实现后向一体化的可能性制约着讨价还价能力。如电子行业某些细分市场中的公司能够设计自己的集成电路，并且与铸造厂联系生产这些部件。这种发展趋势就给一些半导体公司造成很大的压力。

2、公司状况分析（SWOT分析）

- SWOT分析是战略管理过程中帮助决策者综合考虑企业内部及外部环境中的多种因素，通过对其动态结合状况的分析，识别组织机会、选择和确定相应的生存和发展战略的方法。
- S和W指通过对组织拥有的内部资源进行分析来评价组织的优势(Strengths)和劣势(Weaknesses)，以便识别本组织有哪些与众不同的能力与长处，以及存在哪些方面的不足与局限。
- O和T指在外部环境分析的基础上评估有哪些可以挖掘的机会(Opportunities)以及组织可能面临的威胁(Threats)。
- 环境的变化提供的究竟是机会还是威胁，受组织资源的制约，也受组织能力的影响。

环境的机会

扭转型战略

增长型战略

II

I

内部的劣势

内部的优势

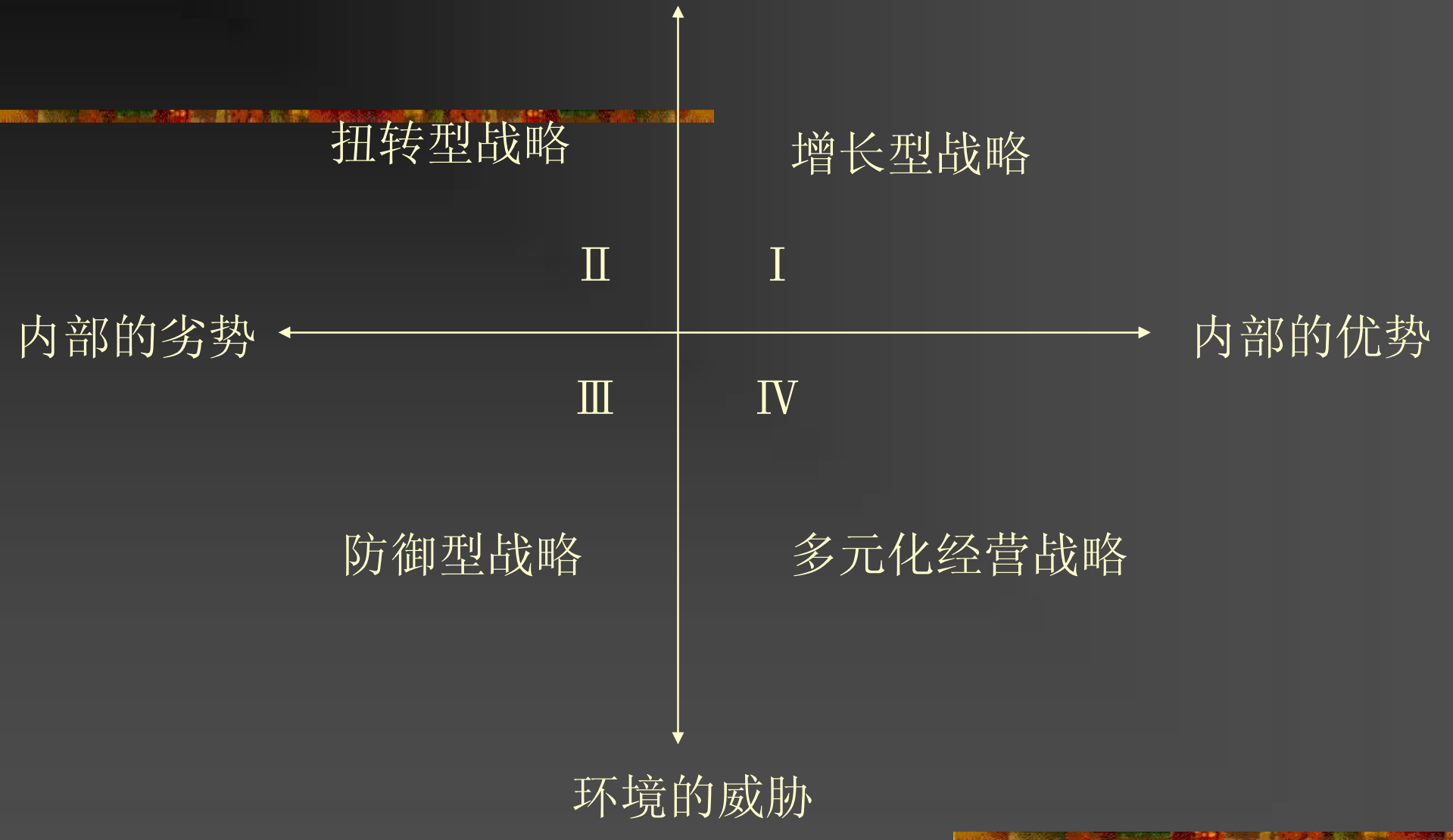
III

IV

防御型战略

多元化经营战略

环境的威胁



SWOT分析法:

- 决策者要成功地制定出指导企业生存和发展的战略，必须在组织目标、外部环境和内部条件之间取得动态的平衡。
- 过度强调外部环境因素可能使企业制订的战略缺乏内部实力的支持，导致盲目扩张的无关多元化经营行为。
- 外部环境状况决定企业“可以”做什么，内部条件决定企业真正“能够”做好什么。
- 外部环境分析一般可从宏观经济环境和行业背景两个层面入手。前者着重分析本组织所在的行业在产业结构中的地位，后者着重分析本组织在行业中的相对地位。

资源与能力

- 识别企业所拥有的资源、能力、核心竞争力是内部条件研究的主要任务。
- 资源：指企业生产经营过程的投入。包括财务、实物、技术、劳动力等有形资源和员工知识、智慧、信任协调的人际关系、营销方式、企业社会声誉等无形资源。
- 资源不能直接构成企业的竞争优势但却是企业独特能力的来源。
- 能力：是一组资源的有机组合，企业中各种有形资源和无形资源在生产经营过程中的不断融合会逐步形成与众不同的能力。

企业的核心竞争力

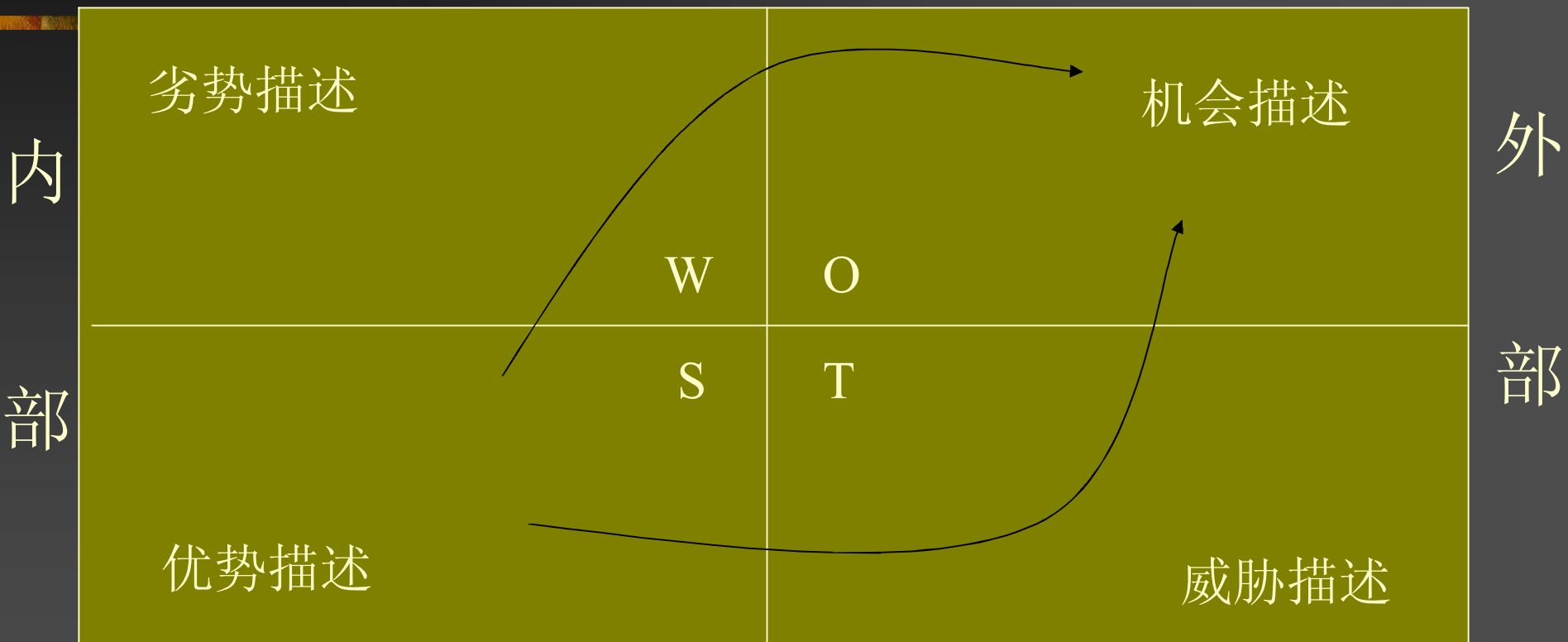
- 能为企业带来相对于竞争对手的持久优势的资源和能力成为核心能力，又被称为核心竞争力。
- 核心竞争力不仅使企业现有的业务经营产生超额利润，还能够使相关的或新创的业务在延伸运用该能力后取得溢出效应。
- 企业战略决策应该有助于最大限度地培育、发展和运用自身的核心竞争力。

企业核心竞争力的作用与判断标准

- 企业以核心竞争力为支撑点可以从已有业务领域中衍生出许多以其为中心的技术、产品和行业，为进入新的业务领域并获得竞争优势提供坚实的基础。
- 企业的最终产品是果实、最终服务是叶子、结合产品和服务的战略业务单位是树枝、核心产品是树干、核心能力是树根。
- 基本判断标准：从顾客的角度看是具有价值和不可替代的；从竞争者的角度看，是稀有、独特、不可模仿的。

核心竞争力是企业持久竞争优势的源泉

- 能够满足“有价值性”、“稀缺性”、“不可模仿性”、“不可替代性”四个标准的能力才是真正的核心能力。
- 核心能力具有延展性，可以运用于多种产品和服务。
- 佳能公司在光学透镜、微处理器和超微摄影术经营中形成的核心能力帮助公司在照相机、显微摄影装置、复印机和印刷设备等领域独树一帜。
- 请举出其他的公司实例！



图示： SWOT分析模型

3、公司业务组合分析（BCG矩阵 Boston Consulting Group）

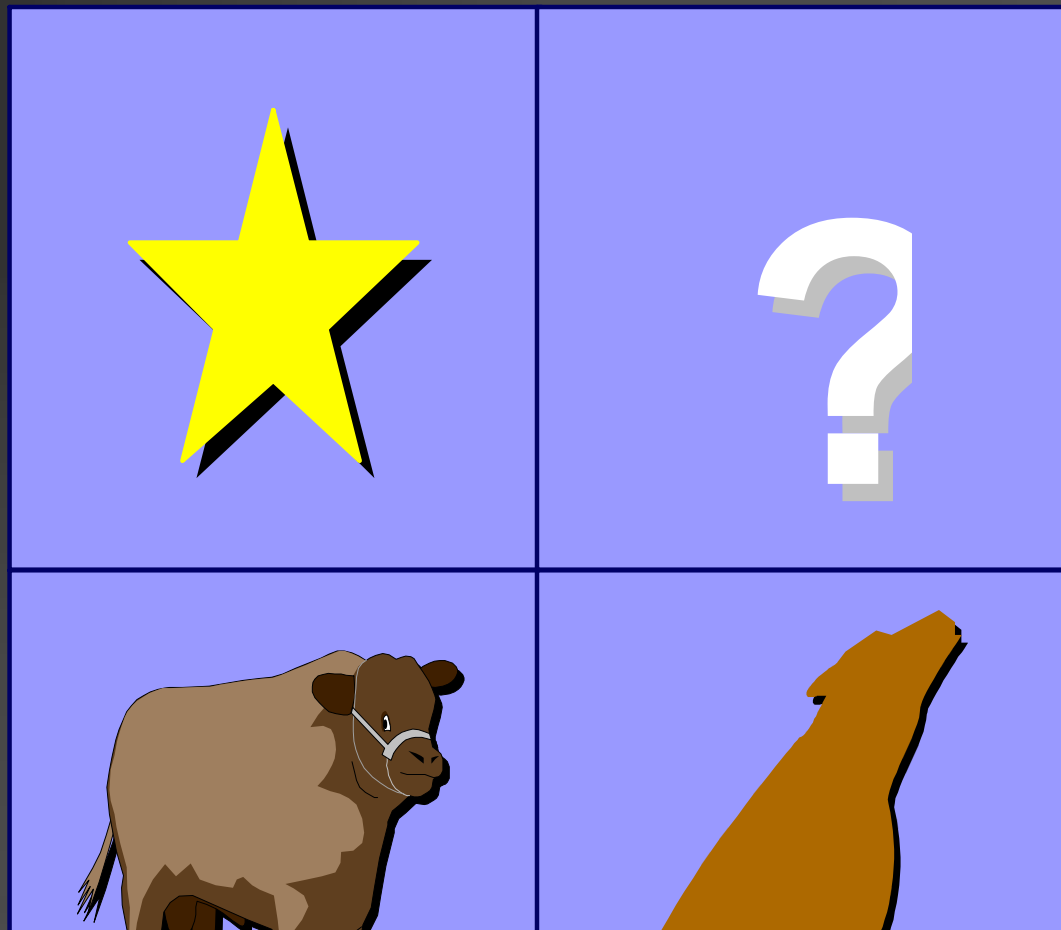
高

低

•使用预计的增长率作纵轴、市场份额作横轴，对各个独立核算的业务进行分析以确定投资重点的方法。将高市场增长定义为销售额至少达到10%的年增长率。

高

低



BCG矩阵

- BCG方法主要通过三方面来衡量每个部门的情况，即它的销售量、市场的发展情况和这个部门在运作中是吸收现金还是产出现金。
- 它的目标就是平衡消耗现金和产出现金的各个部门。
- 现金牛（**Cash cows**，指低增长、高市场份额）：能产生大量现金流量但增长潜力有限，不再大量投资。
- 明星（**Stars**，指高增长、高市场份额）：产品处于快速增长的市场中并占有支配地位的市场份额，销售额高但也需要继续投资，现金流不确定。

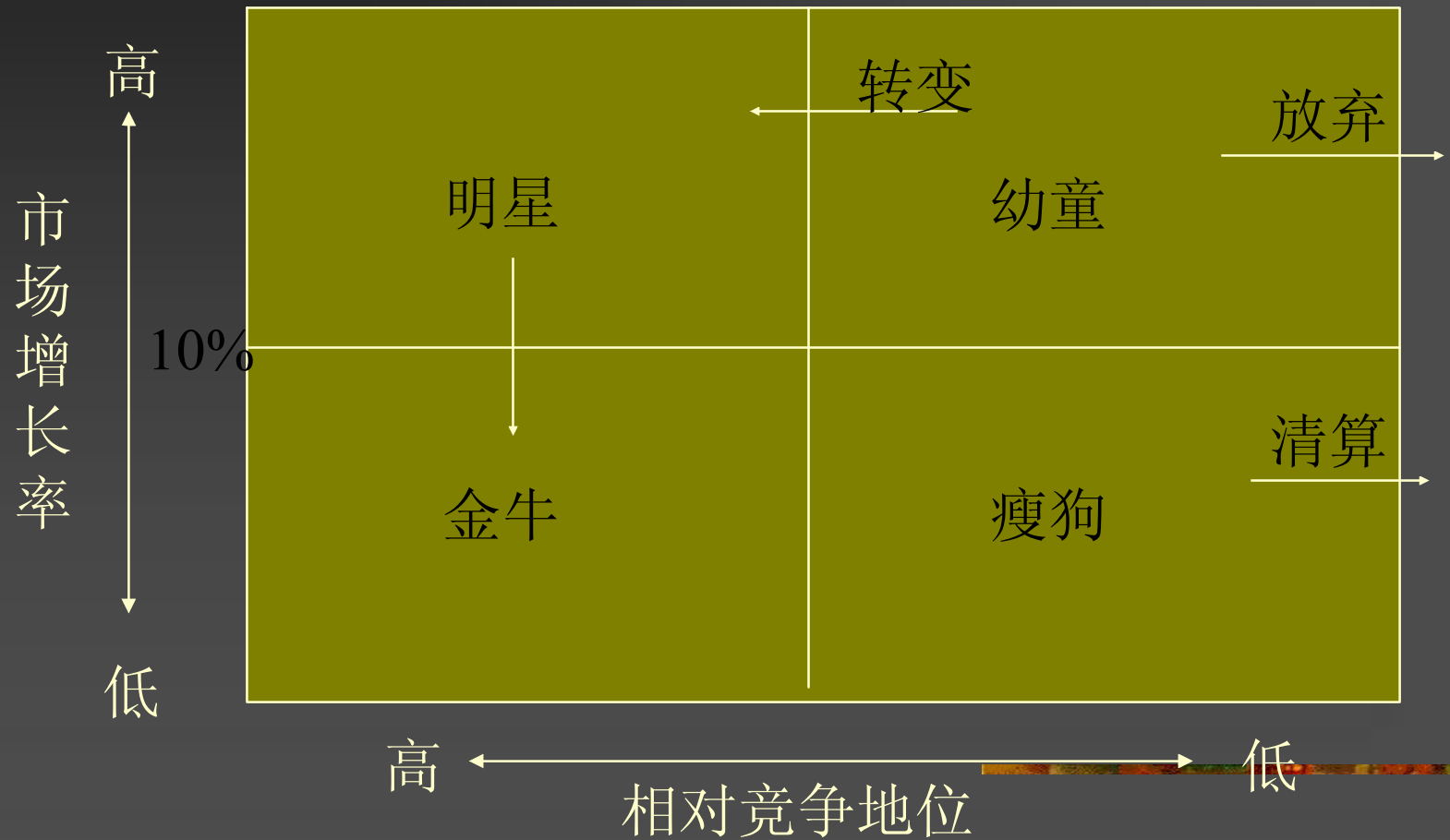
BCG矩阵中有争议的业务领域：

- 幼童（Question Marks，指高增长、低市场份额）：指某些新开发的业务需要大量资源投入来扩大生产规模，促使其向“明星”转变。但有较大风险，如果对其前景没有把握应及时采取放弃策略。
- 瘦狗（Dogs，指低增长、低市场份额）：既无潜力又无竞争优势的不景气业务，一般采取收缩、清算或放弃的策略。

理想的经营业务组合：

- 比较理想的经营业务组合是：有较多的“金牛”和“明星”保证收入；同时有一定量的“幼童”作为今后发展的准备，极少量的“瘦狗”不至于拖企业后腿，以保证企业有较好的现金流量平衡。
- 切忌不加区分地对所有业务用“一刀切”的办法配置资源和资金，导致企业发展后劲不足。
- 单一业务公司用于产品组合分析
- 缺点：利润率指标不突出。

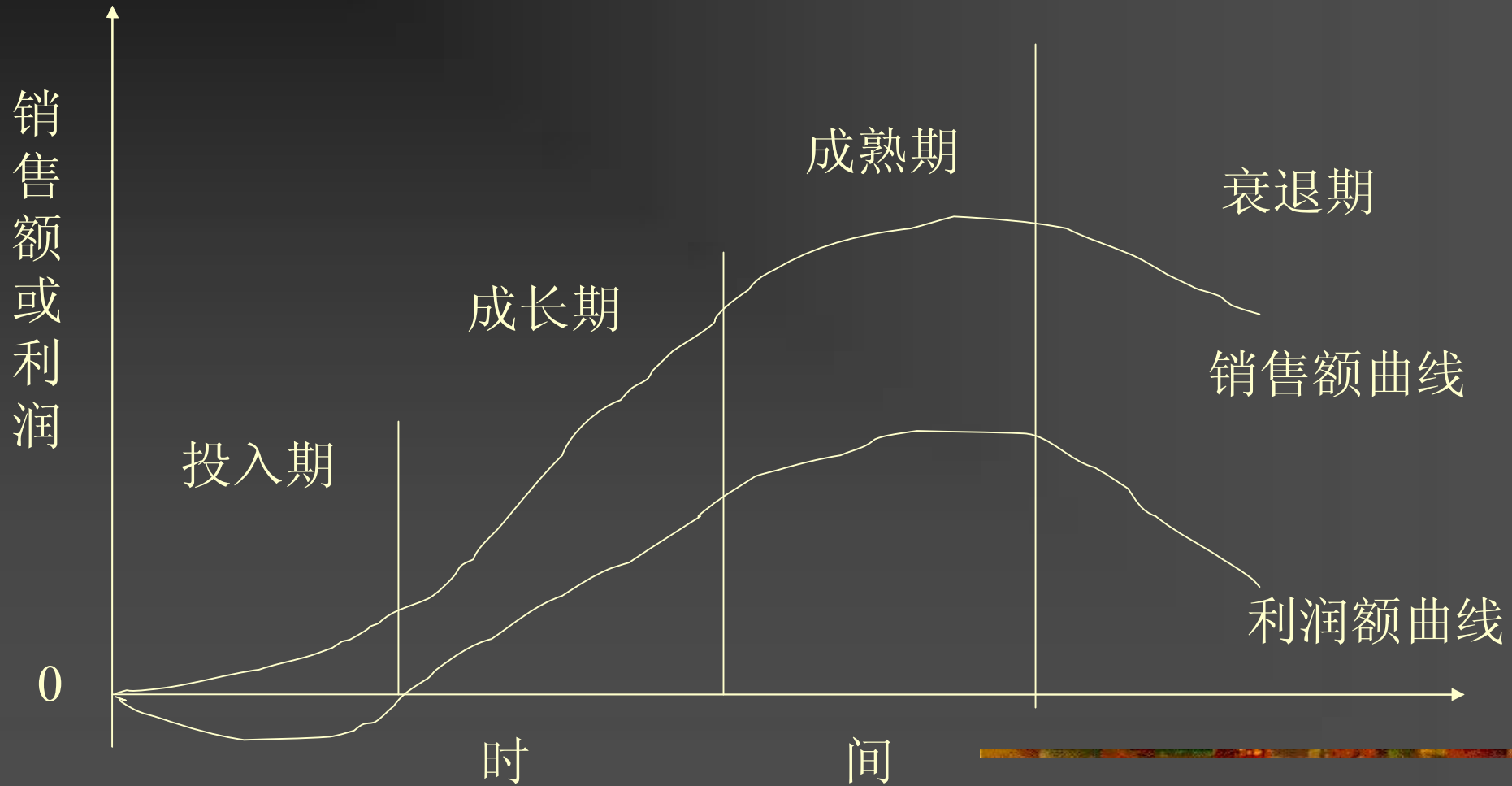
经营业务组合矩阵



4、产品生命周期分析

- 产品生命周期是指某一种产品从完成试制、投放市场开始，直到最终被市场淘汰并退出市场的过程。
- 产品生命周期是分析所在行业成长性的重要工具。
- 不同类别产品的生命周期长短有明显差别，一些流行性的产品，如时装等，往往只能维持数月的寿命，有的产品很快被换代产品淘汰，也有些产品历久不衰。
- 不同产品在各个阶段的速度也有差异。有些产品停留在某个阶段长达好几年，如汰渍洗衣粉。
- 产品在各阶段的时间长短是可以通过努力有所改变的。

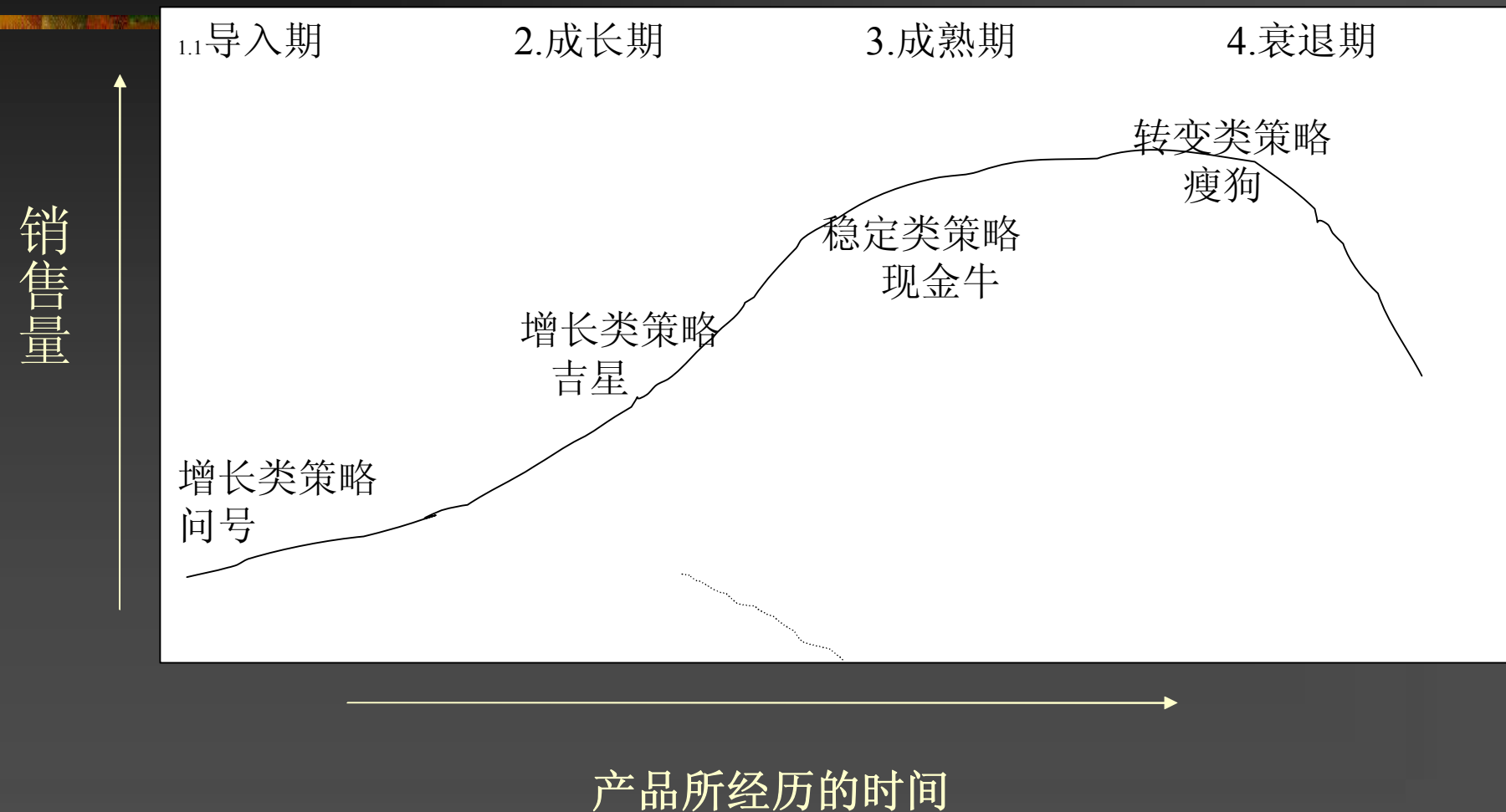
产品生命周期曲线



产品生命周期

- (1) 投入期：新产品试制成功投放市场试销阶段。销售额增长缓慢、生产成本低、销售费用高，出现经营亏损或低盈利。
- (2) 成长期：新产品试销成功后批量生产并扩大市场销售的阶段。产销量达两位数以上的增长，利润上升，是企业经营的黄金阶段，吸引新竞争者加入。
- (3) 成熟期：销售额增长趋缓乃至停滞、下降的阶段，靠原有消费者的重复购买维持，竞争激烈。
- (4) 衰退期：产品在市场上的寿命趋于结束的阶段。销售额和利润都急剧降低，原市场萎缩，是产品的更新换代期。

产品生命周期各阶段及相应战略



三、不同层次的战略选择

■ (一) 公司层战略:

- 1. 增长战略: 集中、扩展、分散战略
- 2. 稳定战略
- 3. 转变与节流战略
- 4. 组合战略

■ (二) 事业层战略: 1.适应型战略 2.竞争战略

- 1.适应型战略:探索性、防御性、分析性战略
- 2.竞争战略: 成本领先、差异化、目标集聚战略

■ (三) 职能层战略: 包括营销、生产、财务、人力资源和其他部门的战略。

(一) 公司层战略 (Corporate-level strategy)

- 1. 增长战略：集中、扩展、分散战略
 - 2. 稳定战略
 - 3. 收缩战略（转变与节流）
 - 4. 组合战略
-

1. 增长战略（Growth strategy）： 集中、垂直一体化、多元化

- 增长战略是企业不断追求扩大总体经营规模的战略。销售额、市场份额、员工人数等是主要的衡量指标。
- 增长途径可以通过原有业务的直接扩张（加大投资力度、增加产量），合并同类企业（合并、收购、接收、联合）实现。
- 或者通过合资和战略联盟等方式进行前后向一体化或多元化经营（进入其他产业领域）实现。

增长战略对企业和对企业家都极富 有诱惑力:

- 西方企业尤其美国，喜欢选择此战略，因为：
 - （1）增长的企业能够容易地掩盖错误和低效。
 - （2）增长的企业会有更多的机会。
 - （3）大企业为企业家提供了更广阔的舞台。
- 中国企业大多都具有增长的冲动。

实现增长的方式：集中战略

- 集中战略(Concentration Strategy)：集中于一个产品、一个产业、一个市场、一种技术积极扩张经营规模。
- 最简单的经营方式就是以扩大现有事业线经营的地理区域从而占领更多的市场份额实现增长目的。
- 如：家乐福、沃尔玛等超市；
麦当劳、肯德基等快餐经营业。

实现增长的方式：集中战略

- 增加某一产业、某一细分市场的产品种类，或利用同一技术开发同系列产品都属于集中性扩张。
- 长虹：作彩电业的领导者。直接扩张的典型。
- 海尔：通过兼并迅速扩大实力的低成本扩张之路；集中于家电领域的增长。

实现增长的方式：一体化战略

- 垂直一体化战略（**Integration Strategy**）以现有的事业线为基础向产业链的上下游扩展整合以增大经营规模。
- 当企业向前进入接近最终消费者领域时，它就是在执行前向一体化(**Forward Integration**)。如家电生产企业建立自我品牌的专卖店就是这种战略的体现。
- 后向一体化(**Backward Integration**)则是指企业向后进入原材料（或另配件）生产的领域。如造纸企业进入速生林种植的领域就是后向一体化战略的实现。
- 产业链长的行业，前后向一体化增长的机会更多。

实现增长的方式：分散战略

- 多元化经营战略：企业从当前的事业线扩展到其他有关联或无关联的产业与部门。
- 分散战略或是为了降低主营业务的风险，或是为了捕捉新的机会。
- 相关性分散：如联想生产计算机、打印机、手机、数码设备可以视为相关性分散，这些看起来不相关的产业却围绕着一个基本的核心——信息技术。
- 非相关性分散：象春兰公司进入制冷、汽车、贸易等行业，首钢进入软件开发、芯片的设计加工和生产等电子信息 and 光机电一体化产业。
- 基于核心能力的多元化。

中信公司：成功的多元化经营和海外投资

- 业务涉及投资、金融、贸易、电讯、矿业、原材料工业、制造业等10多个行业。
- 到1997年底公司资产总额2208亿元，净资产326亿元，税后利润112.15亿元。
- 海外资产占总资产的三分之一，收益占总收益的80%。

企业实现增长战略的途径：

- 合并是指两家公司合而为一，成为一个企业整体。
- 收购则是由一家公司买下其他公司的全部或部分，使得某家公司成为另一家公司的部分。
- 企业通常利用收购的方式进入新的产品线，所以它们会买下市场上现有的企业组织，而不是另起炉灶。
- 合资是指两家或两家以上的公司合作投资成立一个独立的公司，各方投资者在新公司中均拥有股权。
- 战略联盟是一种松散的协议式合作，不需要参与联盟的各方共同持有某个资产，在互惠互利相互信任的环境中针对价值链上的某一活动合作。

2. 稳定战略（Stability strategy）：

- 稳定战略：维持现有市场份额和收入水平，保持一贯的投资收益率，很少发生重大变化。
- 绩效良好又不谋求扩张的企业。
- 实施稳定战略的条件是有60%-70%的忠诚客户或者是在近乎独占的细分市场上缺乏强有力的竞争者。
- 不是普遍适用的战略。
- 在公司发展的特定阶段采用。

不变化战略

- ◆ 利润策略:如减少广告、削减研发费用

- ◆ 暂停策略:出现失效和管理不当时

- ◆ 小心发展的策略:环境不明

※注:当组织的绩效令人满意而环境看上去将保持稳定的时候,实施该战略是可行的.

3. 收缩战略(Retrenchment strategy):

- 有意识地主动减小经营规模或多元化的经营范围,着眼于做“强”的战略。
- 当市场发生变化、遇到新问题、出现经营困难或进行战略调整时采用的战略。
- 在企业利用良好市场机会快速扩张、出现经营管理困难之时,采取收缩方式进行调整。
- 实践中,往往与企业的变革、重组相连,又被称为转变与节流战略。

收缩战略的实施方式：

- 转变策略：试图很快扭转某个正在面临衰退中的业务或企业，一般经历收缩—巩固—重建的过程。
- IBM90年代从“蓝色巨人”到“蓝色小精灵”再回归“蓝色巨人”的历程。
- 放弃策略：借助于某些资产的清除和脱手将资源集中于核心业务，通过减少资产、降低成本来改善现金流。
- 使自身成为其他企业的附属企业。
- 转包策略，如爱立信把手机生产外包
- 与其他企业交换业务，各自保留强项：如西门子与摩托罗拉

中国企业实例：

- 深赛格在92年有125个公司，经营分散、失控，剥离82个小企业后重组为8个公司，3家上市。
- “三九”总裁赵新先反思96-98年并购热中盲目多元化、跨越8个领域开展经营的原因：缺乏具有自主知识产权的核心产品。
- 提出“回归主业”重新回到制药业的口号，将战略重点定位于中药制品和生物制药方面。

4. 组合战略（Combination strategy）：

- 指企业针对不同的事业单元，同时实行两种或多种战略的情况，在公司内部结构调整时常用。
- 1992年通用汽车公司迅速扩展其电子数据系统业务，并大幅度削减它的国内汽车制造业务。
- 通用汽车公司在1997年用50亿美元收购休斯敦公司进入航空通讯领域，同时放弃一部分军用品生产。

(二) 事业层战略 (Business-level strategy)

- 有多种业务的公司所建立的战略事业单位 (SBU Strategic business unit) 都有独特的使命和竞争对手, 有独立于其他事业单位的战略。
- **1. 市场战略:** 根据各种事业领域中的不同环境、变化情况和成长率来选择既能呼应公司层大战略又能适应经营环境的战略类型。探索者 (Prospector)、防御者 (Defender)、分析者 (Analyzer)、反应者 (Reactor)。
- **2. 竞争战略:** 企业在已经选定或者已经进入的产业内, 为取得相对于竞争对手的优势而采取的战略。成本领先、差异化、目标集聚。

1. 市场战略：探索型战略

- 探索型战略追求创新，不断地推出新产品和（或）进入新市场，扮演挑战者的角色。
- 其成功要素在于发掘新产品和新市场机会的能力，在大范围环境中把握机会、变化趋势和付诸实践的能力
- 此战略非常适应于快速变化和具有高度成长潜力的环境。
- 三个条件（1）拥有一种持久的竞争优势
（2）在其它方面程度接近
（3）具备某些阻挡领先者报复的办法
- 如中国的格兰仕在微波炉和空调器市场上的表现。
- 在世界电池市场上迅速崛起的比亚迪公司。
- 进攻者的角色
- 善于扑捉环境变化中的机会。

1. 市场战略： 防御型战略

- 防御型战略寻求向整体市场中的某个狭窄的细分市场稳定提供有限的一组产品，以自身优势防止竞争者进入。
- 这种战略倾向于采用标准的经济行为，如以竞争性价格和高质量的产品或服务作为竞争手段。
- 实施防御性战略的公司一般来说不受其细分市场以外的发展和变化趋势的诱惑，凭着市场渗透和有限的产品开发获得增长。
- 经过长期的努力，真正的防御性企业能够开拓和保持小范围的细分市场，使竞争者难于渗透。
- 战术：提高结构性障碍、增加可预料的报复手段、减少进攻的诱因。
- 适应于变化缓慢和低度成长潜力的环境。

1. 市场战略： 分析型战略

- 分析性战略是一种寻求风险最小化和利润机会最大化的中庸战略，介于探索和防御之间。
- 分析者通常靠模仿生存，他们复制探索者的成功思想。有时紧跟比它规模更小但更具创新精神的竞争对手，依托具备更优越性能的同类产品或的生存空间。
- 采用分析型战略的企业必须具有快速响应领先者的能力和对竞争者的产品模仿改进的能力。
- 一般来说，分析者的边际利润低于探索者，但因少走弯路和研发成本小，其效率通常比后者高。
- 分析型战略非常适应于适度变化和适度成长潜力的环境。

1. 市场战略： 反应型战略

- 当其他三种战略实施不当时采取的一种不一致和不稳定的战略模式。
- 一般表现为对环境变化和竞争做出不适当的反应、绩效不佳、在选择或实施某种战略时犹豫不决。
- 反应型战略常常导致失败。

环境变化的速度	成长潜力的速度	适应型战略	相应的公司层战略
快速	高度	探索性战略	增长战略
适宜	适度	分析性战略	组合战略
缓慢	低度	防御性战略	稳定战略

2.基本竞争战略:

- 总成本领先战略（**Cost--Leadership strategy**）：在保证质量和服务的前提下，保持在同行企业中总成本最低的地位来取得竞争优势。
- 可通过扩大生产批量、技术创新、降低采购成本、低人工成本、提高运作效率减少管理费用等途径实现。
- 如沃尔玛、西南航空公司、杜邦公司、邯钢

成本领先战略的风险：

- 风险之一就是成本优势的基础经常有被竞争对手夺走的可能。劳动力成本低或技术优势被替代等。
- 第二个风险就是过于集中。由于过于注意降低成本，而忽略了顾客需求的重大变化。
- 第三个风险是虽然为客户提供了价格低廉的产品，但在产品性能或服务方面却远远落后于采用差异化战略的领先对手。
- 最后一个风险是此战略易于模仿。两个或者更多的公司都可能成功地使用这种方法，最后这些公司只能以一场毫无利润的价格战而告终。
- 建立在核心能力上的低成本才能具有持续性优势。

差异化战略（Differentiation strategy）：标歧立异战略

- 在质量、服务、技术、商标形象等多个方面有意识地创造与众不同的特色，让顾客感受到区别于竞争对手的差异而取得竞争优势，利用差异化带来的较高价格和收入弥补制造差别的追加成本的经营战略。
- 实现方式很多：设计或品牌形象、技术特点、外观特点、客户服务、经销网络及其它方面的独特性不寻常的特性、快速的技术革新和技术领先、与众不同的品位、工程设计和表现，等等。
- 特色的选择必须有别于竞争对手，并且足以使溢价收益 $>$ 标歧立异的成本。产品的差异可以来源于许多途径：
- 乐凯与柯达

差异化战略的风险：

- 第一个风险就是客户可能并不看重您所创造的差异性。对于以技术为导向的组织来说，这是一个主要的风险。
- 第二个风险是公司产品的差异性随着时间推移而逐渐变得相对客户不那么重要
- 第三个风险公司虽然在创造明显优势方面取得成功，但成本很高，客户有可能不愿意为这种优势支付额外的费用。
- 第四个风险是公司可能会无法继续投资以维持其差异性优势。

目标集聚战略（Focus strategy）：

- 集中力量主攻某个特定的顾客群、某特定产品、某个细分市场或某个地区市场，利用高度专业化实现更高的效率、提供更好的服务取得竞争优势的战略。
- 该战略的前提：公司能以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在更广阔范围内竞争的对手。结果是：公司要么实现了标歧立异，要么实现了低成本，或者两者兼得。
- 此战略是否可行取决于细分市场的规模和增长潜力是否足以支撑业务的长期发展。
- 对小企业有特殊意义。如长江航线的集装箱班轮。

目标集聚战略的成功要素：

- 目标集聚战略的成功依赖于企业能够发现那些顾客特殊需求根本没有满足或没有很好满足的目标市场，即成功地进行市场细分并选择和定位于一个“正确的”细分市场的能力。
- 细分一个特定市场可以把消费者的收入、教育程度、消费心理、家庭规模以及家庭生活周期等变量作为细分依据。
- 对于那些生产中间产品的企业，客户的公司规模、发展速度、地理位置、行业、潜在未满足的需求，以及其购买是为了追求产品的效益、价格、营销宣传还是产品分销等都可以成为潜在的细分依据。

选择细分市场标准:

- 1)细分市场应该具有独特的反应方式。某一市场细分的客户应该有一系列独特的需求，或者必须以独特的方式对产品或产品等级作出反应。如果这个市场细分不具有差异性，就需要寻求其他的细分市场。
- 2)要有可识别的细分市场客户。因为要使销售方案有效，细分市场的可识别性很重要。这样，就可派销售人员直接上门，可以选择合适的媒体做广告，或者可以采用直销方式。
- 3)细分市场应该大到足以有可行的目标。如果细分市场不够大，公司对此细分市场的投资就不能得到合理的回报。

目标集聚战略的三个风险：

- 第一，竞争者可能集中在更加狭窄的目标市场，使原集中者不再集中。
- 第二，在整体产业市场中运行的企业可能采用目标集聚战略的企业其服务的目标市场有吸引力，值得参与竞争。
- 第三，狭窄市场中的顾客需求可能与整体市场中的顾客需求逐渐趋同，从而使目标集聚战略的优势减弱或消失。
- 以上三种战略可以混合使用。如ABB、康柏、惠普等公司在细分市场上既是差异化战略的领先者同时也是成本领先者。
- 竞争战略中最根本的就是差异化，成本领先和目标集聚也体现为一定的差异化。

夹在中间

- 夹在中间:不能明确地凭借某一种基本战略获取竞争优势
- 夹在中间这样的组织难以获得长期的成功,它们之所以还能生存,通常因为它们所处的产业非常有利,或因为竞争对手也像它们一样处于夹在中间
- 一些成功的组织一旦超出了它们的竞争优势范围,结果就会陷入夹在中间的状态.如莱克航空公司.

（三）职能层战略：

- 包括营销、生产、财务、人力资源和其他职能部门的执行策略，为事业层和公司层的战略提供支撑。
- 营销部门的主要职责就是了解顾客想要什么，如何增加顾客价值以及界定目标市场。
- 营销的4P为产品（**Product**）、促销（**Promotion**）、地点（**Place**）和价格（**Price**）。
- 营销必须决定应推出什么产品？如何包装这些产品？如何打广告？该在何处出售？价格定为多少？
- 解决上述问题的具体措施将随着事业层战略的不同而有所区别。

生产和人力资源部门的策略;

- 生产部门的职责是保证产品制造的品质和效率。在探索型战略下，要参加新产品的规划和制造。在防御性战略下，则必须竭尽所能地改善产品品质和运营效率，并减少支出。
- 人力资源部门负责与各职能部门密切地合作，为它们招聘、训练、评估和奖励员工。随公司战略的不同而改变工作重点。在公司探索性战略下，人力资源部门就要参加员工数量的规划和扩展。若使用的是转变和节流战略，人力资源部门就要进行裁员。

财务与研发部门的策略;

- 财务策略至少涉及两方面：
 - (1) 通过发行股票或贷款来募集资金，以便负担各种商业活动的经费支出；决定债务的权益比例以及清偿债务和发放股利；
 - (2) 保存交易记录、开发预算和报告财务结果。
- 研发部门的重要性视每个企业的性质而定。在小企业里，研发部门的重要性没有在企业里大，采用分析性战略的企业，仅是复制探索者的成功产品，所以对RD方面的资源需求没有探索性企业的大。

四、战略实施——将战略与执行结合起来

- 中关村在2003年有12000家企业，生存时间超过5年的只有1032家，不到十分之一。
- 企业为什么长不大？做不长？
- （一）、结构与战略
- 1. 结构追随战略
- 2. 7-S模式(Seven-S model)
- 结构 (Structure)、战略(Stratgy)、系统(System,)、风格(Style)、员工(Staff)、专长(Skills)和总目标(Shared Values)。
- （二）战略制度化
- 1. 作为一种战略武器的TQM
- 2. CEO的作用
- 3. 文化与战略

1. 结构追随战略

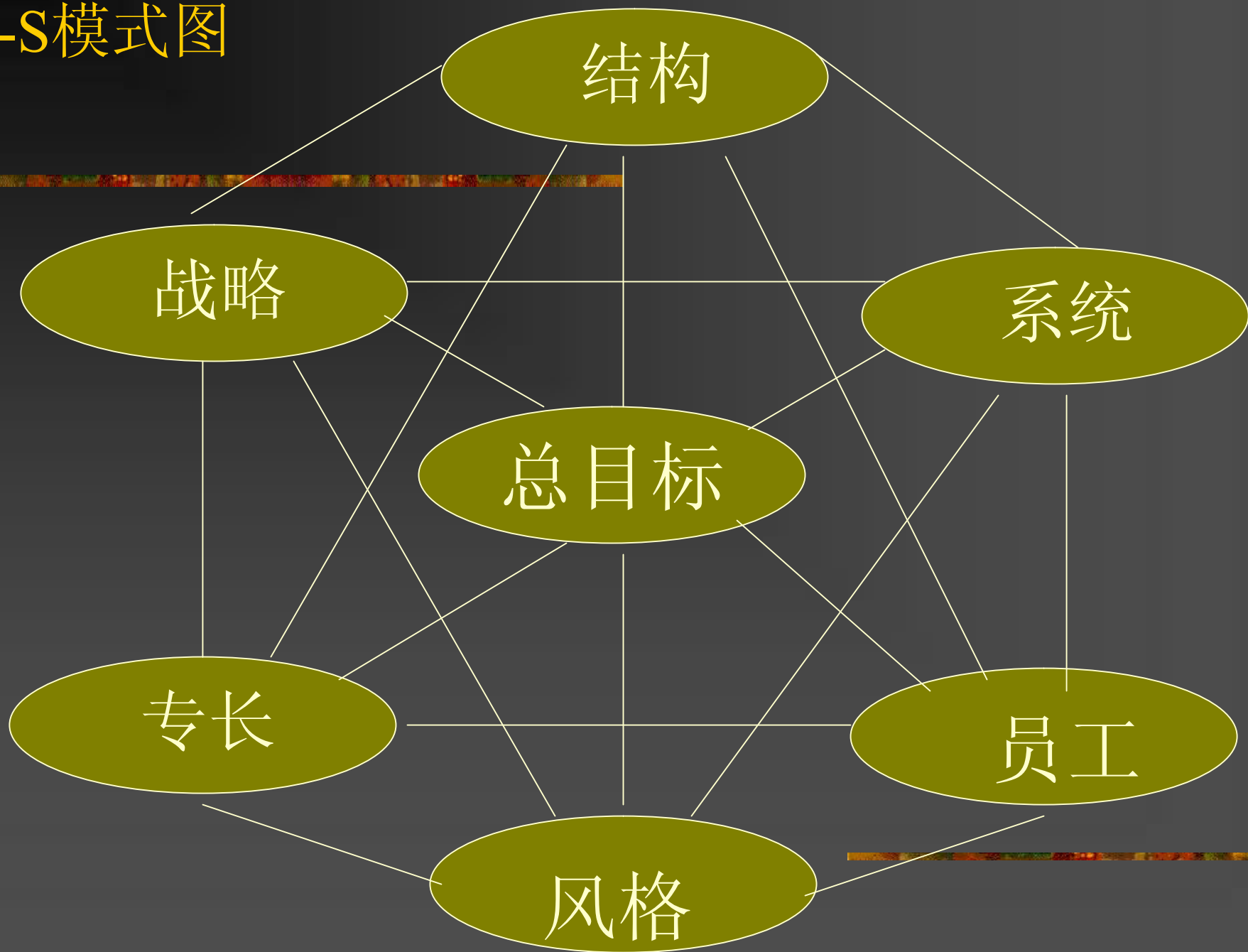
- 成功的战略实施部分取决于组织活动的分工与协调。当组织的结构与战略一致时，组织战略成功的机会要大得多。
- 随着基本战略在时间推移中的转变，组织结构也必须进行相应的调整。
- 钱德勒的结论：组织结构顺应公司战略的变化并且反映公司的成长战略。
- 学者们对企业战略、结构和管理程序之间的配合问题进行分析的结论是：成功企业的战略与市场环境时刻配合，并且以合理的结构和管理程序支持这种战略。



2. 7-S模式(Seven-S model) :

- 结构 (Structure)、战略(Stratgy)、系统(System,)、风格(Style)、员工(Staff)、专长(Skills)和总目标(Shared Values)。
- 七个因素同等重要，且每一个因素与所有其他因素互相作用，在不同的形势下，执行不同的战略，将决定哪个因素是主要驱动力。
- 在实际工作中，更容易出问题的环节不是战略的发展而是战略的执行。企业系统也可能会阻止战略实施。
- 总目标指把企业团结在某个共同宗旨周围的指导性的观念、价值观和宏伟大志。当企业其他表面化的特色发生变化时，总目标树立了一种目的性和稳定感。

7-S模式图



（二）战略制度化

- 为了使战略制度化，企业领导们必须建立一个由价值观、规范、职责和群体组成的、有利于战略目标实现的系统。
- 如果某一战略与文化、质量系统和其他驱动力联系在一起，那么就说此战略是制度化的。
- 全面质量管理、企业的社会责任、客户服务、供应链管理、企业信息化等都是战略实施的途径。

1. 作为一种战略武器的TQM (Total quality management)

- TQM的含义：
 - 1. 强烈地关注顾客，包括内部和外部顾客；
 - 2. 坚持不断地改进，全面质量管理不是一劳永逸，而是持续进行的工作。
 - 3. 改进组织中每项工作的质量，不仅是最终产品，而是所有工作的质量。
 - 4. 精确地度量，采用统计技术度量关键变量以发现问题并从根本上消除原因。
 - 5. 向员工授权，全面质量管理是全体员工参与改进的过程，广泛运用团队形式。

TQM的核心：由顾客的需要和期望驱动的管理哲学

- 采用统计方法分析生产过程的变异性。
- 用统计控制减少变异性，保证均匀的、可预见的产出质量。
- “顾客”包括每一个与组织的产品和服务打交道的人，无论内部和外部。
- TQM专注于质量和持续的改进活动，以保证和提高产品与服务的可靠性，从而建立和积累企业的竞争优势。
- 发端于制造业的TQM同样适用于其他行业，如“最终目标是办成没有任何抱怨的大学”、“成为老百姓满意的政府”等。
- 过程管理和从细节做起的思想。

2. CEO的作用

- CEO在战略形成中发挥的作用使其对战略实施特别重要。
- 第一，他们负责解释战略，并在经理们对具体实施难以达成一致时做最终裁决。
- 第二，CEO通过语言和行动决定了企业对某一项战略的投入程度。
- 第三，CEO激励员工，是工资以外的无形的动力，借助于员工的价值观、信念和忠心，CEO能调动员工支持某项战略。
- 能举出一个中国企业的实例吗？

3. 文化与战略

- 企业文化若与战略一致，那么实施战略就容易多了。
- 一个与企业文化相悖的战略，要实现几乎是不可能的。
- AT&T自其垄断时期就树立的关于全球电话服务的传统信仰在实施新的市场战略时成为绊脚石，因为以市场为中心的新战略需要区分满足不同顾客需要的不同服务。
- 要想使战略有效得到实施，管理者必须建立适应战略的文化，当旧文化阻碍战略的执行时，要及时进行文化变革，不断保证文化随战略而调整。

企业文化的魅力

- 在2003年初的一次企业界会议上，许多企业家不约而同地谈到，一个企业要创造一时的辉煌有许多途径：抓住了一个市场机会；推出了一种好产品；掌握了某种先进技术；获得了某项发明专利等等，都可能让企业在短期内迅速发展。
- 但是，一个企业要真正长期、持久的发展，不但是一个“长寿”企业，而且长期保持领先地位，必须依赖于优秀的企业文化。
- 企业文化的魅力何在呢？

华为公司企业文化管理

华为公司
企业文化的
精髓

华为公司
企业文化建
模的创式

华为公司
企业文化
的评析

华为企业文化精髓

团结

华为促进合作，激发对话、产生创意、在创新过程中能够更好地综合各人的能力和技巧。华为强调“集体奋斗”，强调资源共享，强调求助系统。华为要求员工在“集体奋斗”中实现自己的价值。华为员工的口号“胜则举杯相庆，败则拼死相救”正是华为团结文化的真实写作。华为把团结的群体称为“狼群”，在创新过程中表现出强大的威力。

开放

华为开放的文化精神表现在：
对外，华为强调要倾听顾客的意见，并与顾客结成利益共同体；对内，则强调公司的资源要向大家开放，实现资源共享。在华为，主管与一般工作人员使用同样的办公桌，坐在一起办公，随时和大家交流，不再独门独室，显得高高在上，神秘莫测。

创新

华为鼓励员工自我批评、自我否定，鼓励员工去“犯错误”，要犯因为创新，因为探索未知领域而不可避免的错误的错误。要创新，就不要犯错误。因此，在华为的内部刊物上，可以看到员工勇于暴露问题，剖析自己，把经验教训与大家分享。

华为文化创建模式

- 毋庸置疑，华为的企业文化是华为成功的一个重要原因。知其然更需知其所以然，华为是如何形成他目前的文化模式的.....

制度保证

企业家精神

共同远景

文化凝练

全员参与

制度保证

企业家精神

共同远景

文化凝练

全员参与

《华为基本法》

荣誉部

华为内部刊物

- 华为将自己的企业文化以基本法的形式予以提炼和系统化，这是华为文化的最大的特点
- 综观华为的《基本法》我们可以发现，华为的企业文化是很实在的、有着很强操作性的制度性文化
- 华为虽然没有象其他公司一样设有自己的企业文化中心，但是华为的《基本法》华为员工人手一册，而且必须通读理解

- 在华为有一个非常特别的部门叫荣誉部。荣誉部主要由高校的退休专家组成
- 荣誉部的主要功能是宣传华为的企业文化，对于认真执行者给予荣誉，号召大家向其学习

制度保证

企业家精神

共同远景

文化凝练

全员参与

我们在砌墙 → 我们在盖房子 → 我们在建设一个神圣的教堂

.....在人类的活动中，很少有象共同远景那样具有强大的力量，使人难以抗拒、难以放弃(P.圣吉)。

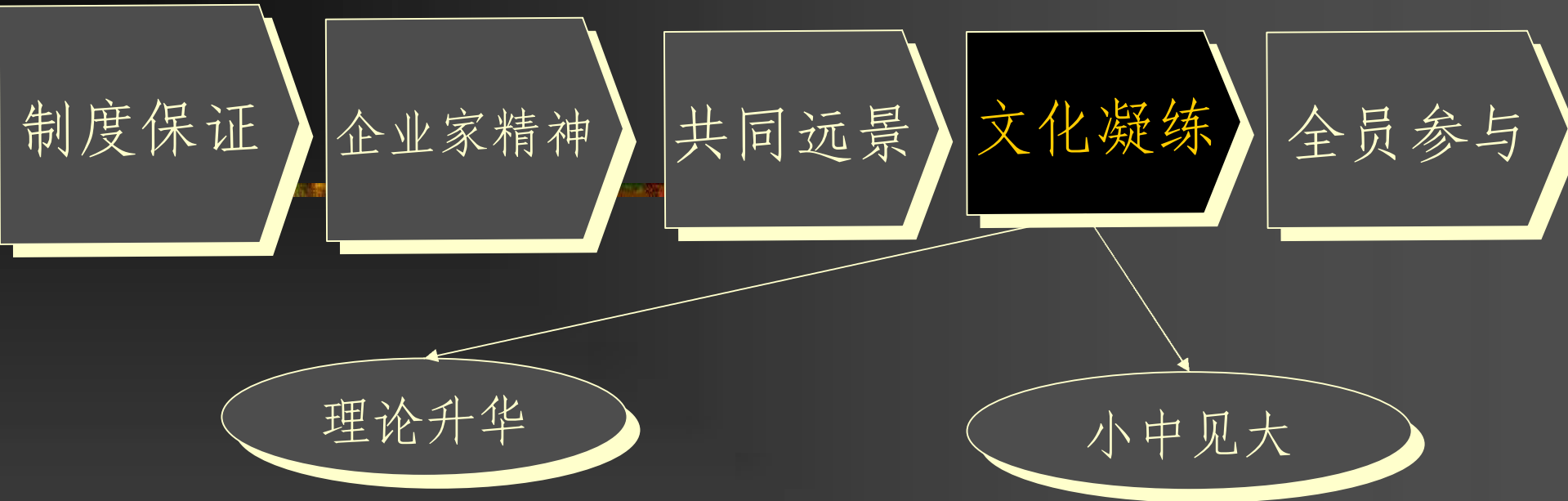
华为的《基本法》把华为人心底的呼唤明白的表达了出来。正是华为的远大抱负，吸引和凝聚了一大批优秀的有雄心壮志的人才。

建立华为共同远景：

“华为追求的是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴，锲而不舍地艰苦追求，使我们成为世界级领先企业”。

但是，仅有共同远景是不够的，他还必须内化为每个员工的远景：

“为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。”



华为《基本法》把华为的各种管理方法上升到一个理论的高度，系统化、理论化地对之进行阐述，从而使华为文化始终保持着一个清晰的框架，易于传播、易于接受、易于操作。

华为鼓励员工扎扎实实工作，崇尚“小改进，大奖励”。在小事中体现华为文化，将华为文化还原为生活中的现实。

制度保证

企业家精神

共同远景

文化凝练

全员参与

网上
全员参与

报上
全员参与

会上
全员参与

➤ 华为为全体员工提供了一个网上参与平台，在此，任何一个员工可以对企业任何一方面发表自己的监督意见和合理化建议，并一般会得到回复，如建议得到采纳，还会受到

➤ 《华为人报》、《管理优化报》等内部刊物经常就公司当前存在的问题和将要推行的管理新思想等话题提供给全体员工进行讨论，由员工发表意见和看法。在讨论过程中，企业有关高层会进行适当的引导，从而使员工在讨论过程中逐渐接受企业的观点

➤ 在华为，经常有动员会、总结会等各种会议。会上要求大家踊跃发言，发表自己的意见。例如在《基本法》的写作过程中，其中的每一条都是经过全体员工讨论，修改，然后才能成为正式的条文

对华为企业文化的评析

- 功能型文化：其核心是制度化，它更注重的是组织和上下级关系、组织的权威性和员工的专业技能。
- 流程型文化：其核心是面向客户，业务流程以客户为中心展开，他所强调的是客户满意和稳定的回报。
- 网络型文化：其核心是敢冒险、扑捉机会，它所关注的是市场的开拓和渗透。
- 基于时间型文化：其核心是市场反应速度，它所关注的是市场需求的变化，追求市场领先和最大的回报。

功能型

流程型

网络型

基于时间型

华为企业文化建设的方向选择

- 在20世纪末期，华为的文化是属于网络型的，它反映出企业家对于市场机会的敏锐把握和强烈的风险意识。
- 对于未来的企业文化，华为期望培育成基于时间型的企业文化。
- 基于时间型的企业文化强调的是产品在市场上有较大的占有率，公司在组织上保持对市场的灵敏反应，产品能够迅速上市。
- 现有文化与未来文化的差异就是企业文化建设的方向。

华为企业文化建设的要素

- 在保持华为优秀企业文化精髓的同时，从现在的网络型文化有组织地逐步转向基于时间型文化，体现科技型企业积极适应环境变化的企业文化模式。
- 这种文化模式的转变意味着在华为现有的文化中要增加基于时间型和流程型文化的属性，在外部更加贴近市场和用户，在内部强调系统化和制度化，在决策和管理中减少随意性。
- 管理层要能够准确把握外部环境的变化、充分地利用各种机会，控制风险因素。
- 在企业内部管理中要严格划分权限和责任，保持计划的严密性，保证工作程序的规范，达到预期的目标。

美泰玩具公司(Mattel Toy Company)

美泰是全球最大的玩具公司，为了让玩具项目的范围扩大，以便能在全球市场上和他人一较长短，在产业内已经进行了许多次的整合行动。

除此之外，零售渠道的整合行动也对玩具产业造成了很大的影响。大型的玩具专卖店和折扣零售店，包括美国玩具反斗城、沃尔玛超市、卡玛特超市等，都增加了和大型玩具公司之间的生意往来，因为大型玩具公司拥有稳定的财务基础，不仅能为玩具打广告，而且在全球各地都有出售。大型零售商也对标准化的玩具产品略有挑剔，它们都想让自己店里所出售的玩具产品和别家比起来稍有不同。它们要求在色泽上、产品包装上和标签上作些改变。

零售商不仅在时间上有所要求，在数量上也不马虎，既要求及时快送服务，又对不同品种规格的数量有严格要求。所以要协调制造和零售之间的需求，实在是有些困难。

美泰玩具公司的应对策略（1）

- 美泰公司为配合零售商的改变，重新改造了主要的交易过程，它设置了一家公司，聘请了几个人来进行一项计划，该计划叫订单改造管理过程（Reengineering the Order Management Process, 简称ROMP）。
- ROMP会判定出每个顾客对每项产品的分配数量多寡。而大型零售商和美泰之间的信息传输也非常重要，因为必须让零售商们知道“什么是热门的产品和什么是冷门的产品”。
- 美泰现在必须和大型零售商密切配合，通过店内的电子资料交换系统来监控和了解消费者对各特定产品的接受程度如何。这种做法可以让美泰更快地回应各零售店在快速订货上的需求。

美泰玩具公司的应对策略（2）

- 美泰的办法是把焦点集中在几个核心产品线上，这些核心产品线占了它营业利润的大半部分。其中包括：芭比娃娃、服饰和配件；陆上交通工具和配件；迪士尼产品以及Fisher-Price产品等。
- 有了这些能带来丰厚利润的核心产品群，美泰就能降低它在新产品上的依赖程度，因为新产品不仅成本高昂，而且风险很高。
- 美泰的核心产品群在成长期和成熟期都已经待了很长时间了，而其它多数产品的生命周期则往往很短。

美泰玩具公司的应对策略（3）

- 美泰的做法就是从知名公司那儿取得授权同意，确保新产品的上市成功。
- 1996年，美泰赢得了迪士尼电视和电影财产权的独占性合约，为迪士尼动画电影如风中奇缘、阿拉丁以及白雪公主创造出一系列的娃娃和玩具。这份合约带来12%的利润收入。和美泰有授权合约的还有二十一世纪福克斯公司(Twentieth Century Fox)、Turner娱乐事业公司(Turner Entertainment CO)以及Viacom。

美泰玩具公司的应对策略（4）

- 美泰深深了解到，买下Fisher-Price和积极开拓全球分销渠道是最有利于竞争的两种办法。
- 全球化提高了核心产品群的销售量，还可以延长新产品的生命周期。
- 此外，美泰也持续地把某些基本的事业性功能外包出去。它从一些独立的玩具发明家那儿买下一些设计，然后又和独立的制造商缔约，请他们进行生产。
- 美泰和Fisher-Price所拥有的国内和国际性运作资源，真是多得不胜枚举。（更多的信息见美泰玩具有限公司网站：<http://www.mattel.com>）

请为下列问题选出最佳的答案并说明理由

- 1. 此案例的内容主要是在谈：
 - A. 战略规划
 - B. 作业规划
- 2. 对美泰来说，下列哪一种竞争力量是它的重心所在？
 - A. 产业中竞争者之间的一较高低
 - B. 替代产品和服务的威胁
 - C. 潜力十足的新进入者
 - D. 供应商的力量
 - E. 买方的力量
- 3. 美泰相对它的竞争对手来说并没有什么竞争优势：
 - A. 对
 - B. 错

请为下列问题选出最佳的答案并说明理由

- 4. 美泰的全球性总战略是：
 - A. 增长战略 B. 稳定战略 C. 转变和节流战略 D. 组合战略
- 5. 美泰的公司层增长战略是：
 - A. 集中 B. 前向扩展 C. 后向扩展 D. 相关性分散 E. 非相关性分散
- 6. 美泰和Fisher-Price之间的战略方式是：
 - A. 合并 B. 收购 C. 合资 D. 战略联盟

请为下列问题选出最佳的答案并说明理由

- 7. 对于美泰来说，最适当的组合分析是：
 - A. 公司业务组合分析 B. 产品组合分析
- 8. 美泰为产品而非市场所进行的适应战略是属于：
 - A. 探索性 B. 防御性 C. 分析性
- 9. 美泰的主要竞争战略是：
 - A. 差异化战略 B. 成本领先战略 C. 目标集聚战略
- 10. 在美国，玩具产业处于产品生命周期的什么阶段：
 - A. 导入期 B. 成长期 C. 成熟期 D. 衰退期

请为下列问题选出最佳的答案并说明理由

- 11. 请利用五种竞争力分析来进行产业和竞争状况的分析。
- 12. 请为美泰执行SWOT分析。
- 13. 请为美泰写出几个可行的总目标和目标。