项目三 战略管理

[学习目标]

知识目标

1、掌握战略管理、企业核心竞争力、企业战略类型的基本概念

2、熟悉企业战略环境的分析方法

3、掌握常见的企业总体战略和基本竞争战略的类型及特点

技能目标

1、具备运用所学原理进行企业战略环境分析的基本能力

2、具备运用所学知识对某一特定企业选择总体战略和基本竞争战略类型的能力

[开篇案例]

“老牌”企业的竞争

海清啤酒成功地在中国西部一个拥有300万人口的C市收购了一家啤酒厂，不仅在该市取得了95%以上市场占有率的绝对垄断，而且在全省的市场占有率也达到了60%以上，成了该省啤酒业界名副其实的龙头老大。

C市100公里内有一金杯啤酒公司，3年前也是该省的老大。然而，最近金杯啤酒因经营不善全资卖给了一家境外公司。

金杯啤酒在被收购后，立刻花近亿元的资金搞技改，还请了世界第四大啤酒厂的专家坐镇狠抓质量。但是新老板清楚的很，金杯啤酒公司最短的那块板就是营销。为一举获得C市的市场，金杯不惜代价从外企挖了3个营销精英，高薪招聘20多名大学生，花大力气进行培训。

省内啤酒市场的特点是季节性强，主要在春末和夏季及初秋的半年多时间。一年的大战在4、5、6三个月基本决定胜负。作为快速消费品，啤酒的分销网络相对稳定，主要被大的一级批发商控制。金杯啤酒没有选择正面强攻，主要依靠直销作为市场导入的手段，由销售队伍去遍布C市的数以万计的零售终端虎口夺食。

金杯啤酒的攻势在春节前的元月份开始了，并且成功地推出了1月18日C市要下雪的悬念广告，还有礼品附送。覆盖率和重复购买率都大大超出预期目标。但是，金杯在取得第一轮胜利的同时，也遇到了内部的管理问题。该公司过度强调销售，以致把结算流程、财务制度和监控机制都甩在一边。销售团队产生了骄傲轻敌的浮躁，甚至上行下效不捞白不捞。公司让部分城区经理自任经销商，白用公司的运货车，赊公司的货，又做生意赚钱，又当经理拿工资。库房出现了无头帐，查无所查，连去哪儿了都不知道。

面对竞争，海清啤酒在检讨失利的同时，依然对前景充满信心。他们认为对手在淡季争得的市场份额，如果没有充足的产量作保障，肯定要跌下来；而且海清的分销渠道并没有受到冲击，金杯公司强人零售网点不过是地面阵地的穿插。

如今，啤酒销售的旺季，也就是决胜的时候快到了，您认为海清啤酒应该怎样把对手击退，巩固自己的市场领导地位呢?

导入问题：

1、如何评价金杯啤酒的竞争战略？

2、如何运用SWOT分析法，分析海清啤酒面临的环境？

3、海清啤酒应采用什么样的战略？

[基本原理]

任务一 战略管理概述

一、战略的基本概念

（一）战略的含义

英文中，战略“Strategy”一词来源于希腊语 “Strategos”，其含义是将军。到中世纪，这个词演变为军事术语，指对战争全局的筹划和谋略。战略对于战争的意义在于它可以帮助决策者掌握战争全局的动态，运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。能使自己在战争中处于主动，充分利用天时、地利、人和的条件，赢得战争的胜利。军事战争史中已经雄辩地证明了战争的胜负首先取决于战略的正确与否。

除军事领域之外，战略的价值同样适用于政治、经济等领域。后来演变为泛指重大的、全局性的、左右胜败的谋划。将战略思想运用于企业经营管理之中，便产生了企业战略这一概念。

（二）企业战略的含义

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践。不同的管理学家或实际工作者由于自身的管理经历和对管理的不同认识，对企业战略给予了不同的定义。

1．安索夫的观点

安索夫指出，战略管理与以往经营管理的不同之处在于战略管理是面向未来动态地、连续地完成从决策到实现的过程。因此，安索夫把经营战略定义为企业为了适应外部环境，对目前从事的和将来要从事的经营活动而进行的战略决策。企业战略的核心应该是弄清你所处的位置，界定你的目标，明确为实现这些目标而必须采取的行动。不论是以产品系列的性质还是按照构成产品系列的技术来确定企业的经营，企业目前的产品和市场与企业未来的产品和市场之间一定存在着一种内在的联系，安索夫将这种内在的联系称为“共同的经营主线”，通过分析这种共同的经营主线可以把握企业运行的方向，寻找企业发展的新天地。

2．安得鲁斯的观点

安得鲁斯（K.Andrews）是美国哈佛大学商学院的教授。他认为企业总体战略是一个决策模式，决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文企业类型，决定企业应当对员工、顾客和社会作出的经济的与非经济的贡献。

3．明茨伯格的观点

明茨伯格是加拿大麦吉尔大学的管理学教授，他认为，在企业经营活动中经营者可以在不同的场合下以不同的方式给企业总体战略赋予不同的定义。他借鉴市场营销学中营销四要素（4P’s）的提法，创立了企业战略的5P’s模式，即计划、计策、模式、定位、观念来对企业战略进行描述。其中，“计划”强调战略作为一种有意识、有组织的行动方案；“计策”强调战略可以作为威慑和战胜竞争对手的一种手段；“模式”强调战略最终体现为一系列具体行动及其实际结果；“定位”强调战略应使企业根据环境的变化进行资源配置，从而获得有利的竞争地位和独特的竞争优势；“观念”强调战略作为经营哲学的范畴体现其对客观世界的价值取向。

归纳以上以企业战略的认识，结合理论与实际，对企业战略可做如下表述：企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业为实现其宗旨和目标而确定的组织行动方向和资源配置纲要，是制定各种计划的基础。

二．企业战略的构成要素

一般认为，企业战略主要包括以下四个要素：

（一）经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域。它反映出企业与其外部环境相互作用的程度，也反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。企业应该根据自己所处的行业、自己的

产品和市场来确定自己的经营范围。

（二）资源配置

资源配置是指企业过去和目前对资源和技能进行配置、整合的能力与方式。资源配置的优劣差异极大地影响企业战略的实施能力。企业只有注重对异质战略资源的积累，形成不可模仿的自身特殊能力，才能很好地开展生产经营活动。如果企业的资源匮乏或缺乏有效配置，企业对外部机会的反应能力会大大削弱，企业的经营范围也会受到限制。因而，战略资源学派强调资源配置是企业战略最重要的构成要素。

（三）竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策，在市场上所形成的优于其竞争对手的竞争地位。竞争优势既可以来自企业在产品和市场上的地位，也可以来自企业对特殊资源的正确运用。

（四）协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。协同作用常常被描述为 1+1>2 的效果，这意味着企业在各经营单位联合起来所产生的效益要大于各个经营单位各自努力所创造的效益之和。它可被看作资源配置与整合的规模优势。

三．企业战略的特征

企业战略是设立景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划，属宏观管理范畴，具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性风险性六大主要特征。

（一）指导性

企业战略界定了企业的经营方向、远景目标，明确了企业的经营方针和行动指南，并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策，在企业经营管理活动中着导向的作用。

（二）全局性

企业战略是以企业全局为研究对象，根据企业的总体发展需要而制定的，它规定了企业的总体目标与行为。从全局实现对局部的指导，使局部达到最优的结果，使全局目标得以实现。

（三）长远性

企业的战略立足于未来，对较长时期内企业的生存和发展问题进行通盘谋划，从而决定企业当前的行动。凡是为适应环境的变化所确定的、长期基本不变的目标和实现目标的行动方案，都是企业战略。而那种针对当前形式灵活适应短期变化、解决基本问题的方法都是企业战术。企业战略要实现战略与战术的有机统一。

（四）竞争性

竞争是市场经济不可回避的现实，也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争，企业战略需要进行内外环境分析，明确自身的资源优势，通过设计适体的经营模式，形成特色经营，增强企业的对抗性和战斗力，推动企业长远、健康的发展。

（五）系统性

立足长远发展，企业战略确立了远景目标，并需围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略，以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时，根据组织关系，企业战略需由决策层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级构成一体。决策层战略是企业总体的指导性战略，决定企业经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素，是战略的核心。本书讲解的企业战略主要属于决策层战略；事业单位战略是企业独立核算经营单位或相对独立的经营单位，遵照决策层的战略指导思想，通过竞争环境分析，侧重市场与产品，对自身生存和发展轨迹进行的长远谋划；职能部门战略是企业各职能部门，遵照决策层的

战略指导思想，结合事业单位战略，侧重分工协作，对本部门的长远目标、资源调配等战略支持保障体系进行的总体性谋划，比如：策划部战略、采购部战略等。

（六）风险性

企业做出任何一项决策都存在风险，战略决策也不例外。市场研究深入，行业发展趋势预测准确，设立的远景目标客观，各战略阶段人、财、物等资源调配得当，战略形态选择科学，制定的战略就能引导企业健康、快速的发展。反之，仅凭个人主观判断市场，设立目标过于理想或对行业的发展趋势预测偏差，制定的战略就会产生管理误导，甚至给企业带来破产的风险。

小案例

露得清香皂的独特战略定位

露得清公司（Neutrogena Corporation）的战略是基于产品品类的定位，建立在“对皮肤温和”、无残留皂剂、平衡PH值配方的香皂上。露得清有一支庞大的销售队伍去拜访皮肤科医生，因此其营销策略看上去更像是医药公司采用的，而非制皂商所为。它在医学杂志上刊登广告，向医生寄送直邮广告，参加医学会议，并且在自己的皮肤护理研究中心开展研究工作。为了强化自己定位，露得清公司最初把经销渠道集中在药店，而且避免降价促销。它采用一种速度较慢而花费高的生产流程，以生产此种质地较为细腻的香皂。

为了选定这个定位后，露得清公司拒绝在香皂中添加许多消费者喜欢的除臭剂和皮肤柔润剂。它放弃了通过超市销售和降价促销所能带来的大量销售潜力。它牺牲制造效率以换取香皂的理想品质。在原始定位上，露得清虽然牺牲不少，但是这种取舍保护了公司免受模仿者的抄袭。

任务二　企业战略环境分析

创立什么样的企业，不是取决于企业自身的意愿，而是由企业所处的外部环境和内部条件决定的。通过外部环境分析，可以了解市场机会与威胁；通过内部条件分析，可以认清企业创办者自身的优势和劣势。

一、宏观环境分析

宏观环境（Macro-Environment）又称一般环境或社会环境，是指在国家或地区范围内对一切产业部门和企业都将产生影响的各种因素和力量。对企业而言这些因素和力量都是不可控制的，而只能去适应。他一般包括政治法律、经济、社会文化和科学技术等四个方面。

（一）政治法律环境

政治法律环境指同企业有关的政治制度和法律制度的总称。不同的国家有着不同的社会制度，不同的社会制度对企业生产经营活动有着不同的限制和要求，同时政府在不同的时期的基本路线、方针、政策也是在不断变化的。对于这些变化，企业必须进行分析研究。另外，随着社会法律体系的建立和完善，企业必须了解与其活动相关的法制系统及其运行状态。通过对政治法律环境研究，组织可以明确其所在的国家和政府目前禁止企业干些什么，允许企业干什么以及鼓励企业干什么，以便使企业活动符合社会利益并受到有关方面的保护和支持。

（二）经济环境

对于企业来说，经济环境是影响组织行业诸多因素中最关键、最基本的因素。经济环境主要指构成企业生存和发展的社会经济状况有国家的经济政策，包括社会经济结构、经济体制、宏观经济发展水平、宏观经济政策等要素。其中影响最大的是宏观经济的发展状况和政府所采取的宏观经济政策。

衡量宏观经济发展的指标有国民收入、国民生产总值及其变化情况，以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。宏观经济的发展和繁荣显然会为企业的生存和发展提供有利机会，而萧条、衰退的形势则可能给所有企业带来生存的困难。宏观经济的发展又会导致企业所在区域和所服务市场区域的消费者收入水平、消费偏好、储蓄情况和就业程度等因素的变化，这些因素直接决定着企业目前及未来的市场规模。

政府的宏观经济政策主要指国家经济发展战略、产业政策、国民收入分配政策、金融货币政策、财政政策、对外贸易政策等，往往从政府支出总额和投资结构、利率、汇率、税率、货币供应量等方面反映出来。例如，国家实施信贷紧缩会导致企业流动资金紧张，周转困难，投资难以实施；而政府支出的增加，则可能给许多企业创造良好的销售机会。

（三）社会文化环境

社会文化环境包含的内容十分广泛，如人口数量、结构及地理分布、教育文化水平、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、风俗习惯等。其中，人口因素是一个极为重要的因素。人口数量制约着个人或家庭消费品的市场规模，如我国的移动电话起步较晚，但现在移动电话的用户为世界第一位。人口的地理分布决定消费者的地区分布，消费者的地区分布范围越广，消费者的嗜好也越多样化，这就意味着会出现多种多样的市场机会。年龄分布决定以某年龄层为对象的产品的市场规模，如我国有大量的独生子女和老年人，这些都分别形成了独特的消费市场。中国乳制品业在近年来发展十分迅速，生产规模不断扩大。这有多方面的原因，人们的可支配收入增多、人口结构的变化、消费观念和习惯的改变等都在起着作用。

社会文化环境中还包括一个重要的因素是企业所处地理位置的自然资源与生态环境，包括土地、森林、河流、海洋、生物、矿产、能源、水源等自然资源以及环境保护、生态平衡等方面的发展变化对企业的影响。

（四）技术环境

技术环境是指与企业生产经营活动相关的科学技术要素的总和，它既包括导致社会巨大发展的、革命性的产业技术进步，也包括与企业生产直接相关的新技术、新工艺、新材料的

小案例

非典带来的机遇

修正药业针对儿童的体弱多病现状推出了一个新药品，而此时强大的竞争对手是海王牛初乳。为了与海王牛初乳进行竞争，在设计这个产品时加多了一倍的含量，在输出产品时，包装上直接标出了含量，把这个产品的胶囊形象放大，放在货架上，广告宣传较为突出。正准备上市时，非典出现了，面对突如其来的环境变化，公司陷入困境：是沿着以往的思路继续走下去，还是要改变思路？

在这种情况下，修正药业果敢地出击，在很多保健品没有做好非典这张牌时，暂停原有的计划，借力非典为该产品确定以传播健康知识为主题的公益广告。在广东公布全国第一例非典后，公司就推出了系列广告。主题是：聪明的妈妈，请谨慎用药。企业站在教育民众的角度，把科学的观念输送给民众，广告着重于宣传增强免疫能力，用老百姓熟悉的方式教育老百姓，给他们输送观念，并结合一系列的营销活动，这是针对非典不惜重金打造的一个应急方法。事实证明，在非典结束后，修正药业打了一个大胜仗。

可见，修正药业面临“非典”这一意外环境，可以说，对企业的经营活动既造成了威胁又带来了机遇。一方面，浪费了为实施原计划而发生的大量费用，影响原计划的执行；另一方面，又要花费资金重新设计广告等各项目，确实增加了企业负担。但是企业若能充分利用环境变化所带来的市场机会，激活消费者，同样也能转危为安甚至创造奇迹。这就要求企业强化领导力，在多变的、不确定的营销环境中有力地出击。

前，兴是争

二、行业环境分析

行业是影响企业生产经营活动最直接的外部因素，是企业赖以生存和发展的空间。行业是由一些企业构成的群体，它们的产品有着众多相同的属性，以至于它们为了争取同样的一个买方群体而展开激烈的竞争。一个行业的经济特性和竞争环境以及它们的变化趋势往往决定了该行业未来的利润和发展前景。因此，深入分析行业的竞争过程从而挖掘出竞争压力的源泉和确定各个竞争力量的强大程度，这是行业及竞争分析的一个重要组成部分。

哈佛大学商学院迈克尔•波特(M • E • Perter) 教授指出，在一个行业中，存在着五种基本的竞争力量，即行业中现有的竞争者、替代品、潜在的加入者、购买者和供应者之间的抗衡。如图 3—1 所示，一个行业中的竞争状态是各个竞争力量共同作用的结果。

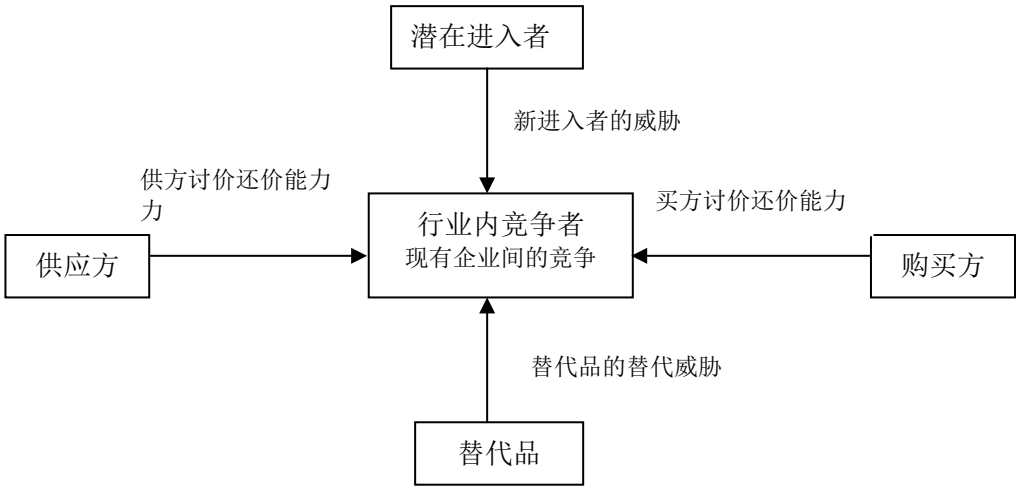

图 3 － 1　驱动产业竞争的力量

（一）新进入者的威胁

行业外有可能并准备进入该行业的企业称为潜在进入者。事实上，当一个行业和企业获利丰厚时，都会有潜在进入者。这些潜在进入者一旦加入，既可能给行业经营注入新的活力，促进市场的竞争和发展，也势必给现有厂家造成压力。因为潜在进入者在加入到某一新领域时，会向该行业注入新的生产能力和物质资源，以获取一定的市场份额，其结果可能导致

原有企业因与其竞争而出现价格下跌、成本上升、利润下降的局面。但是她们能够真正进入行业并不完全取决于他们的主观愿望，而是取决于该行业进入壁垒的高低。

进入壁垒也称进入障碍，是指那些能起到阻止行业外企业进入的因素。进入障碍的存在使新进入者的进入成本提高，加大了一个企业进入某行业的难度。进入障碍越大，对欲进入行业的企业来说就会越困难，这时即使该行业的收益较高，也会将许多企业挡在门外，对行业内现有的企业来说，进入威胁就小一些；反之，进入威胁就会增大，这时该行业内企业的好日子就会很快过去。决定进入障碍的因素主要有以下几点：

1.规模经济。在一个规模经济明显的行业中，新进入者不得不面临两难选择：或者以很能大的规模进入该行业，承担巨大的初始投资，更为严重地是致使市场供给大幅度增大，压低了产品价格，招致该行业现有企业的激烈报复；或者以小的生产规模进入该行业，结果是产品成本过高，在竞争中处于劣势。

2.品牌偏好与客户忠诚。产品的购买者往往忠于一定的既有品牌。品牌忠诚度很高就意味着：一个潜在进入者必须建立一个分销及特约经销网，然后愿意并有能力花足够的资金用于产品广告和产品促销来克服客户的品牌忠诚，然后建立自己的客户群。建立客户对品牌的认知和忠诚可能是一个缓慢的、代价高昂的过程。而且，如果一个客户转换品牌的难度较大或成本较大，那么新进入者就必须说服购买者相信它的品牌值得他付出这个成本。要超越克服转换成本壁垒，新进入者必须给予购买者一定的价格折让或者给予额外的质量和服务。所有这一切都意味着，新进入者的利润率比较低，这就提高了新进入的企业在早期利润方面所承受的风险。

3.资源供应。成功进行某一市场所需的总资本投入额和其他资源条件越高，符合的条件的进入者就越有限，最明显的资本要求体现在以下一些方面：制造工厂及设备、分销设施、为存货及用户信用提供资金的营运资本、为新产品建立客户群的支出（新产品推出的广告和促销费用）、为弥补业务起步时产生的亏损而设置的现金储备。其他资源壁垒还有：技术、专业技能和诀窍、科研要求、劳动力要求、客户服务要求。

4.分销渠道。企业在进入一个新的行业时，如果没有自己的产品分销渠道，也会面临着进入障碍。原有的分销渠道一般都是为已有的企业服务，他们往往不愿意接受尚未被顾客认知的产品。新加入者必须通过让利、合作、广告津贴等方式让原有的分销渠道接受其产品。这样必然减少新加入企业的利润，并且这种状况一直要到其产品赢得分销商和零售商足够的接受度之后才会有所改善。

5.与规模无关的成本劣势。现有厂家可能拥有潜在进入者不可企及的成本优势。这些优势可能是：可以获取最好的最便宜的原材料，可以获得专利和专有技术，拥有学习及经验曲线效应所带来的利益，现有厂家的生产工厂和设备在几年前就以低成本建立，选址有利购买成本低等等。

（二）供应商的讨价还价能力

企业生产经营所需的生产要素通常需要从外部获取，提供这些生产要素的企业就对企业具有两方面的影响：一是这些企业能否根据本企业要求按时、按质、按量地提供所需的生产要素，这影响着企业生产经营规模的维持和扩大；二是这些企业提供供应品时要求的价格在相当程度上决定着企业生产成本的高低，从而影响企业的获利水平。一旦供应商能够确定它所提供商品的价格、质量、性能、交货的可靠度，那么这些供应商就会成为一种强大的力量。供应者的压力主要取决于以下几个因素：

1．供应者的集中程度和本行业的集中程度。如果是集中的少数供应者供给本行业中分散而众多的企业，那么将对本行业构成较大的竞争压力；反之，则竞争压力就小。

2．供应品的可替代程度。如果供应品的可替代程度高，即使供应者再强大，对行业也不会构成较大的竞争压力；反之，则会形成较大的竞争压力。

3．本行业对供应者的重要程度。如果本行业是供应者的重要用户，供应者对本行业有很大的依赖性，则来自供应者的压力会较小；反之，则会形成较大的压力。

4．供应者对本行业的重要程度。如果供应品对本行业的产品起关键作用，则来自供应者的压力大；反之，则小。

5．供应品的差异性和转变费用。如果供应品具有特色并且转变费用很大时，供应者讨价还价的能力就会增强，会对本行业施加较大压力；反之，如果供应品是标准商品，或容易得到替代品时，供应者的压力就较小。

6．供应者前向一体化的可能性。如果供应者有可能向前发展，进入本行业，就会增强它们对本行业的压力。

7．行业内企业后向一体化的可能性。如果行业内的企业有可能向后发展，自己生产供应品，就会降低他们对供应者的依赖程度，从而减弱了供应者对本行业的压力。

（三）买方讨价还价能力

对行业中的企业来讲，购买者也是一个不可忽视的竞争力量。购买者所采取的手段主要有：要求压低价格，要求较高的产品质量或更多的服务，甚至迫使行业中的企业互相竞争等。所有这些都会降低企业的获利能力。来自购买者的压力主要取决于以下因素：

1．购买者的集中程度。供应商行业只有大量的小企业，而购买者只有少数大企业，这时购买者比供应商强大。

2．购买者购买产品的数量。购买者购买产品的数量很大时，它可以把它们的购买力当作要挟的手段，为降低价格讨价还价。这种情况在购买者的订单占供应商订单总数的较大比例时，更为突出。

3．购买者购买的产品对其产品的重要程度。如果企业的产品对购买者的产品质量影响很大时，购买者一般在价格上不太敏感。

4．购买者从本行业购买的产品的标准化程度。如果产品标准化程度高，差别小，购买者常常确信自己总可以找到可以挑选的供应者，并使供应企业互相竞争而获利。

5．购买者的转换费用。购习者转向购买其他行业产品的选择余地越大，则对本行业形成的压力越大。

6．购买者的赢利能力。如果购买者的盈利能力很低，则这些用户对价格就会很敏感，这一点在购买者所购产品占其成本的比重较大时，更为突出。

7．购买者采取后向一体化的威胁。如果买方已部分一体化或形成可信的后向一体化的威胁，那么他们会在讨价还价中处于有利的迫使对方让步的地位，增加对本行业的竞争压力。（四）替代品的威胁

其他行业的产品可以与该行业的产品一样满足消费者的相同需求，即替代品的威胁。例如，我国铁路运输业虽然近乎独家经营，但仍要面对公路运输、航空业的竞争；电视、报纸、英特网展开竞争。来自替代品的竞争压力的强度取决于三个方面的因素：

⑴是否可以获得价格上有吸引力的替代品？容易获得并且价格上有吸引力的替代品往往会产生竞争压力，替代品会给行业中的企业定出一个最高限价，超过这一限价，就会冒着已有顾客转向替代品的风险。

⑵在质量、性能和其他一些重要属性方面的满意程度如何？替代品的易得性会不可避免地刺激顾客去比较彼此的质量、性能和价格。例如，人们在购买热水器时，往往对电热水器、太阳能热水器和燃气热水器进行全面的比较。

⑶购买者转向替代品的难度。来自替代品的竞争强度的另一个决定因素是本行业中的客户转向替代品的难度和成本。最常见的转换成本有：可能的额外价格、可能的设备成本、测试替代品质量和可靠性的时间和成本、断绝老供应关系建立新供应关系的成本、转换时获得技术帮助的成本、职员培训成本。如果转换成本不高，那么替代品的生产商说服购买者转向它

们的产品就容易得多。

因此，一般来说，替代品的价格越低，替代品的质量和性能越高，用户的转换成本越低，替代品所带来的竞争压力就越大。测评替代产品竞争优势的指标有销售额及利润的增长速度、所渗透进入的市场以及其产品生产能力的扩大计划等。

(五)行业内现有竞争者的竞争程度

行业内的竞争者往往是五种竞争力量中最强大的竞争力量，为了赢得市场地位和购买的青睐，它们通常不惜代价，“无计不施”。在有些行业中，竞争的核心是价格，如在某些情况下会爆发全面的价格战，致使产品的价格低于单位成本，从而导致绝大多数竞争者亏损。

但是不论在什么行之中，影响行业内现有企业之间的竞争强度的因素主要有以下几点。

1．竞争结构。竞争结构是指一个行业中企业的数量和规模的状况。不同的竞争结构决定了不同的竞争强度。在行业市场容量一定的情况下，行业中同一价值环节上竞争对手的数量较多，而且对手的力量对比差距很小时，在共同的行业活动规律性的支配下，各企业在获取的能力、为了争夺市场所能支配的资源量、可能采取的竞争方式、能够利用的行业协作体系，甚至企业对市场的影响力和影响方式等方面都是相近的，此时的行业竞争强度一定较高。特别在行业处于其相对成熟阶段后，市场容量扩大的可能性逐渐消失，在行业中，如果企业较多，常常会有一些表现特殊的企业，引发竞争。如果行业中企业在规模与资源上比较均衡，也会产生不稳定的现象。

2．需求条件。决定现有企业的竞争强度的另一个因素是行业的需求条件。在一个迅速扩张的市场上，每个企业都可以增长。这时企业无需从其他企业夺取市场份额，竞争自然趋缓。相反，需求下降的结果是企业间更加激烈的竞争。因为，当市场增长缓慢或市场需求下降时，急需扩张的企业或生产能力过剩的企业常常会降低价格，采用其他提高销售的策略，从而点燃一场争夺市场份额之战，其结果可能会将那些比较弱小和效率低下的企业淘汰出局。

3．成本结构。当一个行业固定成本较高时，企业为降低单位产品的固定成本，势必采用增加产销量的措施。企业的这种发展趋势，会使生产能力急剧膨胀，直至过剩，而且还会导致产品价格竞争，从而使现有竞争者的竞争激化。这种情况在民用航空、高档宾馆、纸张、铝等行业都会发生。某种与高固定成本有关的情况是，产品一旦生产出来，要加以储存是十分困难的，或者要花费很大资金。在这种情况下，为了确保销售，诸厂商还将容易受到略减价格的引诱。在某些行业中，如捕虾业、危险化学品制造业和有些服务性行业中，这种压力会使利润保持很低的水平。

4．产品差异和用户转变费用。若用户从购买一个企业的产品转到购买另一个企业的产品的转变费用较低时，则竞争激烈；相反，如果转变费用高，行业内不同企业的产品各具特色，各企业有各自不同的用户，则竞争不剧烈。

5．规模经济的要求。在规模经济要求大量增加企业生产能力的行业，新的生产能力不断增加，就必然会经常打破行业的供需平衡，使行业产品供过于求，降价竞争在所难免。这类情况在我国的农用车、玻璃等行业都产发生过。

6．退出障碍。退出障碍是指那些迫使投资收益低、甚至亏损的企业仍然留在行业中从事生产经营活动的各种因素。主要包括：

⑴固定资产高度专业化。在特定的经营业务或地理位置上，企业拥有高度专业化的资产，但其清算价值低或转让费用高。

⑵退出成本过高。这类成本包括：劳动合同、重新安置费、已售出产品的维修等。

⑶战略上的相互关系。企业内的经营单位之间的协同关系是企业战略的重要因素。如果其中某一经营单位退出现有行业，就会使原有的协同关系遭到破坏。

⑷感情障碍。企业在制定经济合理的退出决策时，常常受到管理者和员工情绪上的抵制，

如：对多年所从事业务的感情；对自己个人职业生涯的担心；对员工的忠诚心理等。

⑸政府和社会的限制。政府考虑到就业问题或对地区经济的影响，有时会出面反对或劝阻企业合理的退出决策。

五种竞争力量模型深入透彻地阐述了某一给定市场的竞争模式。最无情的竞争情形是：进入障碍很低，从而每一个新进入者都可以获得一个市场立足点；替代品的竞争很强烈；供应商和顾客都有相当的谈判优势；行业内竞争白热化，但退出障碍又很高。那么从利润的角度来看，行业是没有吸引力的。

最理想的情况是：供应商和顾客都处于谈判劣势，没有很好的替代品，进入壁垒相对较高，现有企业间的竞争也比较温和。那么从利润的角度来看，行业就是有吸引力的。但是，即使其中几类竞争力量很强大，对于那些市场地位和战略可以防御竞争压力的企业来说，该行业仍旧可能是有吸引力的。

要想成功地与竞争力量展开竞争，管理者所制定的战略必须做到：⑴尽可能地摆脱这五种竞争力量的影响；⑵影响竞争压力，使其向着有利于本企业的方向改变；⑶建立强大的安全的优势。

三、内部条件分析

“知己知彼，百战不殆”，通过外部环境分析，可以明确企业的发展机会，但要做到扬长避短，充分发挥自身优势，还必须分析企业具体的内部条件和经营要素。

(一)企业资源

每个企业都拥有或可以拥有一定的资源，以及有效地协调这些资源以满足特定市场需求的能力，企业资源的差异性和企业利用这些资源的独特方式就成为企业竞争优势的最重要的来源。

通常，可以把资源分为以下四类：

1.实物资源。对企业的实物资源进行评估，不仅要列出设备的数量和生产能力，而且还应该对这些资源的自然状况，如寿命、状态、能力和位置等进行了解。

2.人力资源。对人力资源进行分析需要调查和研究许多相关的问题。既要了解对企业中不同技能的人员的数目和人员类型，还要分析人力资源的适应性等其他方面。

3.财务资源。包括货币的来源和使用，如资金的获得，现金管理，对债权人和债务人的控制，处理与货币供应者（如股东、银行等）的关系。

4.无形资产。无形资产是企业重要资产的组成部分，包括专利、专有技术和“商誉”等。商誉主要来源于商标、品牌、公司形象及其他。应该重视无形资产的价值，因为企业出售的商品和服务中的有一部分价值就是“商誉”，尤其是一些服务行业的企业。

(二)企业能力

企业能力来源于资源的有效整合，通常采用价值链作为分析企业能力的有效工具。价值链分析是从企业内部条件出发，把企业经营活动的价值创造、成本构成同企业自身竞争能力相结合，与竞争对手经营活动相比较，从而发现企业目前及潜在优势与劣势的分析方法，是指导企业战略制定与实施活动的有力分析工具。基本原理如下：

企业生产经营活动可以分成主体活动和支持活动两大类：

第一类主体活动，是指生产经营的实质性活动，一般分成原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务等五种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接相关，是企业基本的价值增值活动，又称基本活动。每一种活动又可以根据具体的行业和企业的战略再进一步细分为若干项活动。

1．原料供应是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动，如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等。

2．生产加工是指将投入转换成最终产品的活动，如机加工、装配、包装、设备维修、检测

等。

3．成品储运是指与产品的集中、存储、转移给客户有关的活动，包括产成品的收集、入库、保管、客户定单处理、送货等活动。

4．市场营销是指与促进和引导购买者购买企业产品有关的活动，如广告、定价、促销、市场调查、分销商支持和管理等。

5．售后服务是指与为保持或提高产品价值有关的活动，如安装、调试、修理、使用人员培训、零部件供应等。

第二类支持活动，是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动，包括企业投入的采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础结构。企业的基本职能活动支持整个价值链的运行，而不分别与每项主体活动发生直接的关系。

1．采购管理是指获取各种资源输入主要活动的过程，而不是输入资源本身。在企业的许多部门都会发生采购活动管理。改进采购管理活动，对提高采购物的质量和降低费用有着重要意义。

2．技术开发是指可以改进价值活动的一系列技术活动，既包括生产技术，也包括非生产技术。企业的每项生产经营活动都包含着不同性质、开发程度和应用范围的技术，因此技术开发活动不仅与最终产品直接相关，而且支持着企业的全部活动，成为反映企业竞争实力的重要标志。

3．人力资源管理是指企业的员工招聘、雇用、培训、考核、激励等各项管理活动。这些活动支持着企业中每项主体活动和支持活动，以及整个价值链。在任何一个企业中，都可以通过人力资源管理在员工的素质、技能和动力方面以及聘用和培训成本方面的作用来影响竞争优势。

4．企业的基础结构是指与企业总体管理相关的活动，包括企业计划、财务、质量管理、组织结构、控制系统、文化建设等活动。

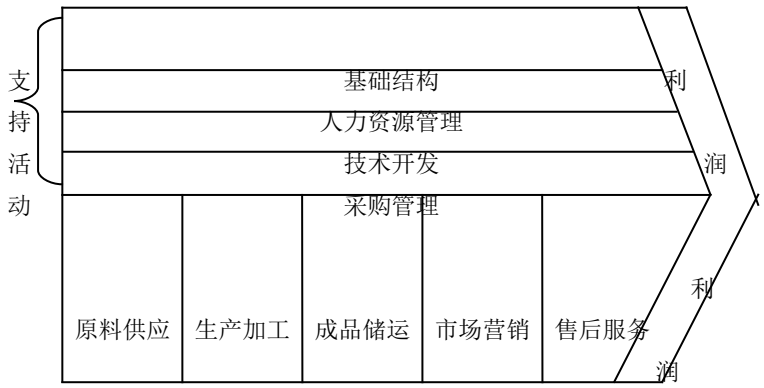

图3－2　价值链

从图3—2中可以看出，企业价值链不是独立价值活动的集合，而是相互依存的活动构成的一个系统。在这个系统中，主体活动之间、主体活动与支持活动之间以及支持活动之间相互关联，共同成为企业竞争优势的潜在源泉。

小知识

2011年1月，宝钢集团公司于美的集团和格兰仕集团签订了战略合作协议，共同致力于完善和发展钢铁、家电企业上下游供应链体系，进一步巩固和发展长期稳定和供货关系，并在钢材采购、产品开发和技术合作等方面开展更加深入广泛的合作。此次宝钢与美的、格兰仕签订战略合作协议，主要是进一步拓宽在产品采购、开发和技术合作以及加工增值服务等方面的合作广度和深度，实现互利共赢，共同应对当前的市场变化。

(三)核心竞争力

核心竞争能力（Core Competences）的英文原意是核心能力或核心技能，由于这一概念往往是一个企业与其竞争对手相比较而言的，因此用核心竞争能力更为贴切。根据普拉哈拉德和汉默的定义，核心竞争能力是“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”。所以，核心竞争能力是某一企业内部一系列互补的技能和知识的组合，这种组合可以使企业的业务具有独特的竞争优势。说它是组合，是指它既包括科学技术，又包括管理、组织和营销方面的技能。这些技术和知识的结合方式决定着核心竞争能力的强弱，决定着企业开发新产品、服务市场、挖掘新的市场机会的潜力，体现着竞争优势。

企业具备多种资源，但是，并不是所有的资源都能形成核心竞争力，相反有的可能会消弱企业的竞争能力。因此每一种核心竞争力都是能力，但并非每一种能力都是核心竞争力。一般来说，能够建立企业核心竞争力的资源主要包括如下五种：

1．建立竞争优势的资源。这时只能帮助企业利用外部环境中的机会、降低潜在威胁并建立竞争优势的资源。例如两家提供类似食物的饭店，地理位置成为决定竞争优势的重要资源;而其他(如饭店菜单等)资源则属于正常经营所必需的资源，对于建立竞争优势的贡献比较小。

2．稀缺资源。企业占有的资源越稀缺，越能满足顾客的独特需求，从而越有可能变成企业的核心竞争力。

3．不可模仿的资源。如果企业的某种资源能够很容易地被竞争对手模仿，这种资源所能创造的价值将是有限的，企业难以据此获得持久的竞争优势。不可模仿的资源主要包括独特的实物资源(如旅游景点、矿山等)、企业文化、商标、专利、公众的品牌忠诚度等。

4．不可替代的资源。波特的五力模型指出了替代产品的威胁力量，同样，企业的资源如果能够很容易地被替代，即使竞争者不能拥有或模仿企业的资源，它们也仍然可以通过获取替代资源而改变企业的竞争地位。

5．持久的资源。资源的缺乏速度越慢，越有利于形成核心竞争力。一把来说，有形资源往往都有自己的损耗周期，而无形资源和组织资源则很难确定资源的贬值速度。一些品牌资源实际上不断地升值;而通信技术和计算机技术迅速的更新换代却对建立在这些技术上的核心竞争力构成了严峻挑战。

总的来说，企业只有运用那些能够建立竞争优势、稀缺的、不可模仿的、不可替代的和持久的资源，才能形成自己的核心竞争力，从而持久地获取有利的竞争地位。企业在战略分析时应当排除那些缺乏独特机制、并非稀有、能够模仿、存在替代品和贬值较快的资源，而将注意力集中在那些能够建立企业核心竞争力的资源上。

任务三　企业战略制定与类型

一、企业战略的制定过程

制定企业战略是战略管理过程中的核心部分，也是一个复杂的系统分析过程。因此，一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程。加拿大著名的管理学者亨利.明茨伯格认为，战略决策是解决战略问题过程，战略是由管理、组织和环境三者之间的相互作用而形成的。战略的形成过程如图 3—3 所示。

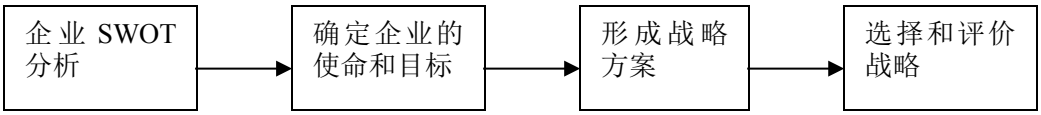

图 3－3　战略形成过程图

(一)SWOT 分析法

SWOT 分析法是一种对企业外部环境中存在的机会、威胁和企业内部条件的优势、劣势进行综合分析，据此对备选的战略方案做出系统的评价，最终选择出最佳的竞争战略的方法。SWOT 中的 S 是指企业内部的优势（Strengths）；W 是指企业内部的劣势（Weaknesses）；O 是指企业外部环境中的机会（Opportunities）；T 是指企业外部环境的威胁（Threats）。

企业内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言的，一般表现在企业的资金、技术设备、职工素质、产品、市场成就、管理技能等方面。判断企业内部的优势和劣势一般有两项标准：一是单项的优势和劣势。例如企业资金雄厚，则在资金上占优势；市场占有率低，则在市场上占劣势。二是综合的优势和劣势。为了评估企业的综合优势和劣势，应选定一些重要因素，加以评价打分，然后根据其重要程度按加权确定。

企业外部的机会是指环境中对企业有利的因素，如政府支持、有吸引力的市场上进入障碍正在降低、市场需求增长势头强劲等。企业外部的威胁是指环境中对企业不利的因素，如新竞争对手的出现、市场增长率缓慢、购买者和供应者讨价还价能力增强、不利的人口特征的变动等。这是影响企业当前竞争地位或影响企业未来竞争地位的主要障碍。

SWOT 分析法为企业提供了四种可供选择的战略，如图 3-4 所示

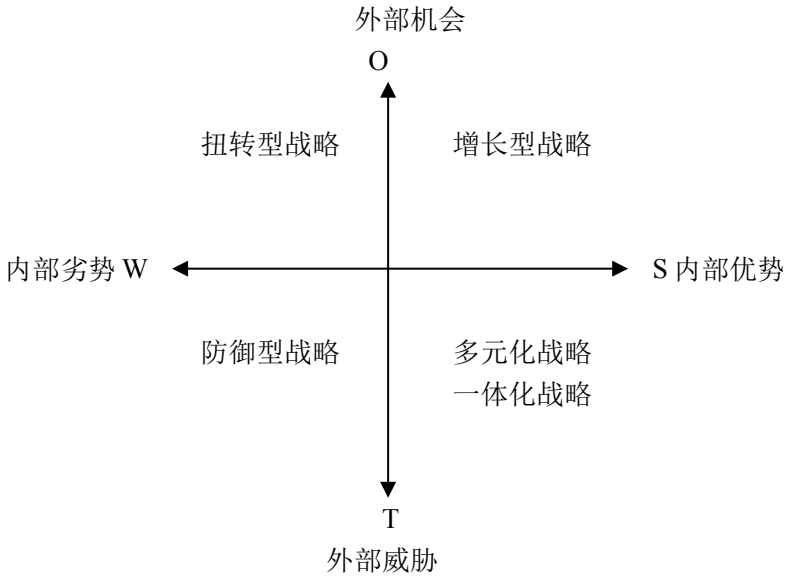

图 3－3　SWOT 战略选择图

SO 象限内的区域是企业机会和优势最理想的结合。这时的企业拥有强大的内部优势和众多的环境机会，可以采取增长型战略。WO 象限内的业务有外部市场机会但缺少内部条件，可以采取扭转型战略，尽快改变企业内部的不利条件，从而有效地利用市场机会。WT 象限

是最不理想的内外部因素的结合状况。处于该区域中的经营单位或业务在其相对弱势处恰恰面临大量的环境威胁。在这种情况下，企业可以采取减少产品或市场的紧缩型或防御型战略，或是改变产品或市场的放弃战略。ST 象限内的业务尽管在当前具备优势，但正面对不利环境的威胁。面对这种情况，企业可以考虑采取多元化经营战略，利用现有的优势在其他产品或市场上寻求和建立长期机会。另外，在企业实力非常强大、优势十分明显的情况下，企业也可以采用一体化战略，利用企业的优势正面克服存在的环境设立的障碍。

小案例

内部优势和外部环境机会的有效配合

青岛海尔集团，针对夏季洗衣量少的特点，开发出“小小神童洗衣机”；针对川渝地区农村居民用洗衣机洗地瓜常常发生堵塞的现象，开发出可洗 2 公斤地瓜的“大地瓜洗衣机”，全国第一家推出星级服务体系等。海尔集团将内部优势与外部环境机会做到了有效的配合，从而占据了适当的市场位置。试分析在海尔的经营战略中，体现出哪些与其家电行业相关的成功因素?

提示：①创新。根据洗涤对象的不同（衣服或地瓜），洗涤数量的不同（多或少），开发不同类型的洗衣机。

②良好的服务。星级服务体系的推出正是该因素的体现。

由于以上两个主要因素，海尔集团在中国市场上始终保持领先定位，并通过市场竞争建立了独特的产品优势、营销优势、管理优势等。

(二)确定企业的使命和目标

企业使命是贯穿于企业各种活动的主线，是企业的统一主题。国内经济界一般根据产品、顾客需求和市场等方面来确定企业的使命。企业使命过窄，会限制企业的发展，忽视相关的市场机会；企业使命过宽，又会分不清企业经营的主要特点以及现在与未来的经营范围。

组织目标是组织执行其使命时预期要达到的成果。组织的目标有长期目标和短期目标两类，但不论是哪一类都应当有具体的和可以衡量的结果。组织的目标因组织的类型与使命的不同会各不相同，但不外乎包括盈利能力、服务、员工福利和社会责任四类目标是企业的前进的路标。制定组织的目标，需要注意几个问题：(1)目标应当起领导和激励作用；(2)目标应当是积极的、可以实现的；(3)目标之间应彼此相关并互相支持；(4)目标应符合社会道德标准。

总之，组织战略目标的设定，原则上应以适应环境变化的需要和企业的能力为依据。在具体确定目标值时，应根据企业的需要和考虑企业的努力程度，而不是只依据可能性来确定目标。此外，在确定组织的使命和目标的同时，还必须确立组织的战略方针，战略方针应根据组织的经营哲学来形成。在制定方针时，要考虑到环境状况、组织目标的调整、竞争对手的方针和政府的政策。一个良好的战略方针有助于组织中各单位按相同的基本准则来行动，有助于组织内部各单位之间的协调和信息沟通。

(三)战略方案的形成

战略规划的基本任务是根据企业内外所有有关方面的情况分析，制定出实现长期和短期战略目标的详细的行动计划，也就是描绘出实现战略目标，巩固组织地位的行动蓝图。一个战略规划通常由下面几方面的内容组成：

(1)如何对变化的条件(如新的市场机会、顾客需求、竞争压力、企业经营组合等)做出反应？

(2)如何配置企业的资源(资本、人力资源开发等)？

(3)如何在现有的行业开展竞争？

(4)在企业的每一个经营单位内，在主要的经营部门和职能领域内采取什么行动方法，可以使整个经营单位形成一致有力的战略力量？

根据企业的战略目标，战略规划可以是多样化的，也可以是立体型的。例如，企业的总体战略(公司战略)可以依据不同的条件制定为成长战略、稳定战略、紧缩战略和混合战略。同时，相应地形成公司战略、事业部战略(经营战略)和职能战略。需要注意的是企业各个层次的战略计划应该是相互衔接、协调一致的，防止相互冲突而导致经营的混乱。

(四)战略方案的评价与选择

战略方案评价是在对战略分析的基础上，论证战略方案可能性的过程。当企业选定了未来的经营领域及具体的战略目标后，就可以有多重途径和发放，依靠各种资源组合的支持来达到战略目标，由此形成多个可能的战略决策，必须对这些方案进行论证，选择其中最优方案作为决策。战略选择是选择备选方案中最适合企业外部环境与内部条件的战略方案。这就决定了战略评价要把重点放在评价企业经营战略目标同企业的总体目标是否一致，企业的战略同企业的环境是否一致，战略方案本身所包含的目标和方针是否一致，预期取得的经营成果与战略假设的基础是否一致等方面。

约翰逊和斯卡勒才曾在著作中，提出了要从适宜性、可行性和接受性等三个角度来评价战略方案的准则。在这三个准则之下，对所选择的战略来说，其评定分数都要大于零，并且要限制在公司可以接受的风险范围之内。

1. 适宜性

判断所考评的战略是否符合适宜性，首先要求这个战略具有实现公司既定的财务和其他目标的良好的前景。因此，适宜的战略应处于公司希望经营的领域，必须具有与公司的经营哲学相协调的文化，如果可能的话，必须建立在公司优势的基础上，或者以某种人们可能确认的方式弥补公司现有的缺陷。

2. 可行性

可行性是指公司一旦选定了战略，就必须认真考虑企业能否成功的实施。公司是否有足够的财力、人力或者其他资源、技能、技术、诀窍和组织优势，换言之，企业是否有有效实施战略的核心能力。如果在可行性上存在疑问，就需要将战略研究的范围扩大，并将能够提供所缺乏的资源或能力的其他公司或者金融机构合并等方式包括在内，通过联合发展达到可行的目的。特别是管理层必须确定实施战略要采取的初始的实际步骤。

3. 可接受性

可接受性强调的问题是：与公司利害攸关的人员，是否对推荐的战略非常满意，并且给与支持。一般来说，公司越大，对公司有利害关系的人员就越多。要保证得到所有的利害相关者的支持是不可能的，但是，所推荐的战略必须经过最主要的利害相关者的同意，而在战略被采纳之前，必须充分考虑其他利害相关者的反对意见。

以适宜性、可行性、可接受性三个标准评论备选方案，其前提应是对一个备选方案的风险程度有所把握。一般而言，方案要求公司偏离它已经在其中建立了良好信誉的经营领域越远，方案的风险越大。如果风险战略能够实现预定目标，就不必选择更具有风险的战略。

二、企业总体战略

企业总体战略是通过企业的内外部环境分析，根据企业宗旨和战略目标，依据企业在行业内所处的地位和水平，确定其在战略规划期限内的资源分配方向及业务领域发展战略。企业总体战略是涉及企业经营发展全局的战略，一般有以下几种类型：

(一)单一经营战略

单一经营战略是指企业把自己的经营范围限定在某一种产品或服务上的经营战略。这种战略使企业经营方向明确，力量集中，能强化竞争能力和优势。比如，我国四川的长虹电器

股份有限公司，其生产领域就主要以电视机为主，成为我国最大的电视机生产基地。单一经营战略把企业有限的资源集中在同一经营方向上，形成较强的核心竞争力；有助于企业通过专业化的知识和技能提供满意和有效的产品和服务，在产品技术、客户服务、产品创新和整个业务活动的其他领域开辟新的途径；有利于各部门制定简明、精确的发展目标；可以使企业的高层管理人员减少管理工作量，集中精力，掌握该领域的经营知识和有效经验，提高企业的经营能力。世界上许多企业都是通过单一经营而成为某一领域的主导者。但是，单一经营战略的风险也是显而易见的。它把所有的鸡蛋都放进一个篮子里。当单一经营所在的行业发生衰退、停滞或者缺乏吸引力时，实行单一经营战略的企业将难于维持企业的成长。

(二)多元化战略

多元化战略是企业最高层为企业制定多项业务的组合，是为公司涉足不同产业环境中的各业务制定的发展规划，包括进入何种领域，如何进入等。当企业拥有额外的资源、能力及核心竞争力并能在多处投入时，就应该实施多元化。同时，采用该种战略的企业的经理层应具备独特的管理能力，能同时管理多项业务，并且能增强企业战略竞争能力。

多元化公司各项事业的关联程度不同，造成多元化类型不同，表 4—1 列示了随着多元化层次的不同产生的五种类型的业务关系。

表 3—1　多元化的类型

多元化程度	多元化类型	各项事业的关联程度
低层次多元化	单一事业型	超过 95%的收入来自于某一项业务
	主导事业型	70%—95%的收入来自于某一项业务
中高层次多元化	相关约束型	不到 70%的收入来自主导业务，所有业务共享产品、技术、分销渠道
	相关型（相关和不相关的混合型）	不到 70%的收入来自于主导业务，事业部之间联系是有限的
极高层次多元化	不相关型	不到 70%的收入来自主导业务，事业部之间通常无联系

多元化战略有相关多元化和非相关多元化两种形式。相关多元化是指企业的各种业务活动之间存在着技术的或生产的关联性的一体化。这里的关联性可以是相关的技术、共同的劳动技能和要求、共同的分散渠道、共同的供应商和原材料来源、互补的市场营销渠道和为共同的客户服务等。实施这一战略不仅能使企业挖掘现有资源，利用潜力，而且能把企业原有的经验运用到新的领域，通过资源共享和经营匹配，迅速建立起比单一经营企业更强的竞争优势，获得更多利润。

非相关多元化是没有资源共享和经营关联的多元化。实行非相关多元化的企业，各业务活动之间没有一定的关系性，经营风险和管理控制的难度都比实施相关多元化企业要多，因此只有实力非常雄厚的企业才会采用这一战略。

(三)纵向一体化战略

纵向一体化战略是指企业在同一行业内扩大企业经营范围，后向扩大到供给资源和前向扩大到最终产品的直接使用者。如一个制造公司投资自己生产某些零配件而不是从外部购买，该公司在本行业的价值链体系中就向前跨越了一个阶段，涉足两个业务单元。纵向一体化可以是全线一体化，即参与行业价值链的所有阶段，也可以是部分一体化，即进入行业价值链的某一个阶段。纵向一体化战略的优势是以其成本节约保证额外的投资，或产生以差别化为基础的竞争优势，增强公司的竞争地位。前向一体化的好处是保证企业分销渠道的畅通，维护生产的正常秩序。纵向一体化战略的不足是：需要的投资资本较大。

三、企业基本竞争战略

在激烈的市场竞争中，企业能够长时间维持高于平均水平的经营业绩，其根本基础是持久性竞争优势。美国哈佛商学院教授迈克尔•波特从企业一般竞争的角度，提供了三种使企业获得成功机会的基本战略方法，即成本领先战略、差异化战略和集中化战略。当企业对基本战略做出选择后，这个战略应适用于企业的所有活动。

(一)成本领先战略

成本领先战略是指企业在提供相同的产品或服务时，其成本或费用明显低于行业平均水平或主要竞争对手水平的竞争战略。或者说，企业在一定时期内为用户创造价值的全部活动的累计总成本，低于行业平均水平或主要竞争对手的水平。

1．成本领先战略的优势

⑴设置进入的障碍。企业在成本领先的基础上，可以实施较低的价格，这就为行为的潜在进入者设计了较高的进入障碍。

⑵降低替代品的威胁。企业具有成本领先的优势在与替代品进行竞争时仍旧可以凭借其低成本的产品或服务稳定和吸引原有的顾客群体，降低或缓解替代品的威胁。

⑶增强讨价还价的能力。企业具有成本领先的优势可以增强对顾客讨价还价的能力。因为顾客的讨价还价能力只能使价格下降到效率居于其次的竞争对手的水平即使如此成本领先的企业仍可收回成本或者还可能获利。

⑷保持领先的地位。由于企业成本领先优势主要体现在与行业内的竞争对手的比较上，这样的优势确保企业在行业发展前景看好时能获得较大的利润；在行情一般时亦能获利；在行情低迷时仍有较强的生存能力。

2．实现成本领先战略的途径

实现成本领先战略的途径包括：①扩大生产规模实现规模经济。②采用简单的产品设计，通过减少产品的功能但同时又能从分满足消费者需要来降低成本。③采用最新的技术（或）改进生产力，或在可行的情况下采用廉价的劳动力。④专业于生产力的提高。

3．成本领先战略的风险

成本领先战略给公司带来要保持这一地位的沉重负担。意味着要为设备现代化投资，坚决放弃陈旧的资产，避免产品系列扩展以及对技术上的进步保持敏感。成本领先战略的风险包括：①成本领导者的生产设备可能因竞争对手的技术创新而过时。②过于强调削减成本可能会导致公司忽视顾客需求或对有关问题的担心。③仿效成为成本领先战略的风险。

4．成本领先战略的适用情况

成本领先战略主要适用以下情况：①市场中有很多对价格敏感的客户。②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。③购买者不太在意品牌间的差别。④卖方竞争厂商之间的价格竞争非常激烈。⑤存在大量讨价还价的购买者。

(二)差异化战略

差异化战略是通过设计一整套行动，生产并提供一种顾客认为很重要的与众不同的产品或服务,并不断地使产品或服务升级以具有顾客认为有价值的差异化特征。差异化战略的重点不是成本，而是不断地投资和开发顾客认为重要的产品或服务的差异化特征。差异化战略的企业可以在很多方面使自己的产品不同于竞争对手。而且企业的产品或服务与竞争对手之间的相似性越少，企业受竞争对手行动的影响也就越小。

1．差异化战略的优势

⑴由于差异化的产品和服务能够满足某些消费群体的特定需要而这种差异化是其他竞争对手所不能提供的因而顾客将对这些差异化产品产生品牌忠诚并降低对价格的敏感性他们不大可能转而购买其他的产品或服务。

⑵差异化可以给企业产品带来较高的溢价这种溢价不仅足以补偿因差异化所增加的成本而且可以给企业带来较高的利润从而使企业不必去追求成本领先地位。产品的差异化程度越

大所具有的特性或功能越难以替代和模仿顾客越愿意为这种差异化支付较高的费用企业获得的差异化优势也就越大。

⑶由于差异化产品和服务是其他竞争对手不能以同样的价格提供的因而明显地削弱了顾客的讨价还价能力。

⑷采用差异化战略的企业在对付替代品竞争时比其竞争对手处于更有利的地位。这是因为购买差异化产品的顾客对价格的敏感性较低更注重品牌和形象一般情况下不愿意接受替代品。

2．实现差异化战略的途径

实现差异化战略的途径包括：①产品能够充分实现差异化，且为消费者所认可。②消费者的需求是多样化的。③企业所在茶叶技术变革较快，创新成为竞争的焦点。

3．差异化战略的风险

执行差异化战略有时会与扩大市场份额相矛盾。差异化战略具有一定程度的排他性，与提高市场份额两者不可兼得。因为差异化战略不可避免地以高成本为代价，有些客户不一定愿意或根本没有能力支付高价格，公司将不得不损失一部分市场份额。具体有：①顾客可能认为差异者与成本领导者的价格之差过于悬殊，此时企业所提供的差异化特征就可能不再是顾客所需要的了。②企业差异化的方式已不能为顾客创造价值，顾客不愿为次多付钱。③不断学习可能降低顾客对一家公司差异化特征的价值的评价。

4．差异化战略的适用情况

差异化战略主要适用以下情况：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。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。

(三)集中化战略

集中化战略是通过设计一整套行动来生产并提供产品或服务，以满足某一特定竞争性细分市场的需求。包括某一特定的购买群体，某一特定的产品细分市场，或某一特定的地理市场。与采用成本领先战略和差异化战略的企业不同，执行集中化战略的企业寻求通过利用其核心竞争力以满足某一特定行业细分市场的需求。所有集中化战略的精髓在于比竞争对手更好地服务于目标细分市场的购买者，成为小市场中的巨人。

1．集中化战略的优势

企业可以采用两种集中化战略：以低成本为基础的集中成本领先战略和以差异化为基础的集中差异化战略。集中成本领先战略是从某些细分市场上成本行为的差异中获取利润，企业要做到服务于某一细分市场的成本比竞争对手低，此战略取决于是否存在这样一个购买者细分市场，满足他们的要求所付出的代价要比满足整体市场其他部分的要求所付出的代价要小。集中差异化战略是从特定细分市场中客户的特殊需求中获得利润，此战略取决于是否存在这样一个购买者细分市场，他们想要得到或需要特殊的产品属性。

2．实现集中化战略的途径

集中化战略的基础在于一家企业可以比业内的其他竞争对手更好、更有效率地服务某一特定细分市场，且服务于小市场的成本比竞争对手的成本低，或者能够更好地满足用户的需求。此战略的成功需要企业去发现需求非常独特并且专业化，以至于业内一般竞争对手根本未去服务的细分市场，或者找到业内竞争者做得很差的细分市场。

3．集中化战略的风险

采用任何一种集中化战略，企业都面临着与在整个行业范围内采用成本领先战略或差异化战略的公司同样的一般性风险。同时还有以下风险：①竞争对手可能会集中在一个更加狭窄的细分市场上而使本来的集中不再集中。②在整个行业内竞争的企业可能会认为由执行集中化战略的公司所服务的细分市场很有吸引力，值得展开竞争，并实施竞争战略，使原

来集中战略的企业失去了优势。③由于技术进步、替代品的出现、价值观念更新、消费偏好变化等多方面原因。

4．集中化战略的适用情况

实际上，绝大多数小企业都是从集中化战略起步的，企业实施集中化战略的关键是选好战略目标小市场。一般的原则是，企业要尽可能选择那些竞争对手最薄弱的目标和最不易受替代产品冲击的目标小市场。在选择之前，企业必须确认：①目标小市场足够大，可以盈利。。②小市场具有很好的成长潜力。③小市场不是行业主要竞争厂商成功的关键，也没有其他竞争对手试图采取集中化战略。④公司有相应的资源和能力，能够比竞争对手更好地满足目标市场的。技术创新很快，竞争主要集中在不断推出新的产品。

小案例

格兰仕的总成本领先战略

格兰仕前身为桂洲羽绒制品厂，1991 年，格兰仕看到微波炉在中国是一个朝阳产业，微波炉市场将是一个潜力巨大、增长速度快的大市场，于是决定战略转移，进入微波炉市场。格兰仕之所以能够在微波炉领域成功，是因为其从一开始就注重培养和提升自身的竞争力，选择了适合自己的总成本领先的发展的正确战略，并为之努力奋斗。成本领先要真正转化为竞争优势的一个基本前提是在差异化方面创造的价值必须与竞争厂商相等或相近。格兰仕人清醒的认识,格兰仕的规模经济不是仅仅局限于生产规模,而是基于质 量的全方位的实践。其举措包括:

第一 产品细分化

从微波炉产品生命周期来看,现在单一品种、单一款式 单一功能者已很难在市场上立脚,市场已经开始进入产品细分阶段。格兰仕于是针对不同消费层面的消费需求开发适销对路的新产品。

第二 成本促销

为降低促销费用,格兰仕动了大脑筋,主要利用新闻和报纸软性广告来提升自己的形象,保持一种与消费者的亲和力。格兰仕善于创造性地制造新闻,使自己的知名度在短期内迅速提高。格兰仕一年总有两三次成为媒体爆炒的热点,而且每年在报刊上专题报道的次数都在 1000 次以上。相对于那些不惜血本大做广告的企业来说,格兰仕的策略可谓成本极低,另辟蹊径,谨慎明智。

第三 国际采购

格兰仕非常重视企业间尤其是国际间的分工与合作。有些辅件,若自己生产成本更高,就从国内采购;有些关键部件,为确保高质量,降低相应成本,格兰仕就自己不生产而依赖进口或合作生产。格兰仕通过与相关企业建立采购上长期的合作 关系,既降低了相互间的交易成本,又形成了整合经济。

第四 多层次管理

为降低内部的交易成本,提高劳动效率,格兰仕采取增强与其他企业的合作、引入竞争机制、塑造企业文化、减少管理层次等措施。平均来说,其工人的劳动生产率要比同类企业高 50%以上,而其管理费用却只有同类企业的一半左右。格兰仕通过严格

任务四　企业战略实施与控制

一、战略实施

当一个企业战略形成之后,战略管理的工作重点就开始转移到战略的实施上来。有效的战略实施可以使适当的战略走向成功，弥补不太恰当的展露的不足；反之，也会使一个适当的战略面临困境。企业战略的实施包括：建立相应的组织，发挥领导在战略实施中的关键作用，合理的配置企业的战略资源，形成有效的战略预算和规划等内容。

（一）根据战略实施的要求建立和调整企业的组织机构

战略实施很大程度上依赖于一个健全的企业内部组织和高素质的管理人员。设计组织结构的原则是围绕固有的战略成功因素和关键的活动来进行。美国著名的战略专家钱德勒通过对美国一些大公司的研究，提出了“结构服从战略”的论点。他指出：公司战略的改变会导致公司组织机构的改变。企业结构之所以会发生变化是由于旧机构的效率变得明显低下，已经到了使企业不能继续经营下去的地步。

企业采用和实施的战略影响着企业的组织形式。随着企业规模、市场覆盖率和产品范围的不断扩大，其客户、技术和业务量的战略组合变得复杂，组织形式也会变得越来越复杂。企业在成长壮大过程中，一般要经历及四个阶段：数量发展阶段、地区开拓阶段、纵向深入阶段、产品多种经营阶段。每一发展阶段，企业所实施的战略是各不相同的。与各种战略相适应的企业组织形式上有：职能制组织结构、地区制组织结构、事业部制组织结构、战略经营单位和矩阵式组织结构。

（二）发挥领导在战略实施中的关键作用

合理的组织形式为企业实施战略提供了整体的结构。然而要使战略真正落实在行动上，还必须发挥领导在实施战略中的关键作用。在实施战略过程中，公司高层领导要解决两方面的问题：

1．任命关键岗位的经理人员

一个企业实施新的战略和政策需要改变人员的任用。如果实施成长战略，需要聘用和培训新的管理人员，或者将富有经验的具有必要技能的人员晋升到新设置的管理岗位上。为了选拔更多的适于制定和执行企业战略的管理人才，可以采取建立业绩评价系统的方法，以发现具备管理潜力的优秀人才。

2．领导下属人员正确地执行战略

企业高层管理者再选拔合适的经理人员，赋予他们相应的权力和责任的同时，还应采用适当的方式和方法领导他们去实现组织的目标。

⑴实施目标管理

⑵采取相应的激励措施

⑶采用文化调适，建立支持战略的企业文化。

小知识

IBM 的三条基本理念

IBM 为适应不断变化的世界环境，面对成功道路上的各种挑战，在各个方面都曾不断地进行调整和改变。但是从创业之初就确立的三条基本信念却始终不渝：第一：尊重个人，重视机构内每一成员的尊严和权利；第二，注重顾客服务，提供冠绝全球企业的服务，；第三，精益求精，无论做哪一项业务都力争完美无限。

（三）合理地配置资源，做好预算和规划

在战略实施过程中，预算和规划是必不可少的两项工作。科学的预算有利于保证战略资源的合理配置。战略资源的配置是否合理会直接影响到战略实施的过程是否顺畅。资金和人力的短缺会使各种战略经营单位无法完成其战略任务，同样的，过多的资金和人力会造成资源的浪费，减低战略实施的成果。同时，战略资源的配置必须考虑到战略的变动，要使预算有一定的弹性。

二．企业战略控制

（一）战略控制的特征

战略控制是衡量和纠正组织成员所进行的各项活动，以保证实际进程与战略目标和方案动态相适应的管理活动。具体的说，就是将每一阶段、每一层次、每一方面的战略实施结果与预期目标进行比较，以便及时发现偏差，适时采取措施进行调整，以确保战略方案的顺利实施。如果在战略实施过程中，企业外部环境或内部条件发生了重大变化，则控制系统会要求对原战略目标或方案做出相应的调整。

企业的战略控制是一个动态的过程。这个过程有如下特征：

⑴渐进性

企业面对复杂多变的环境做出了一系列决策，这些决策在和外部事件的交互作用下产生了的结果，使最高管理班子中的主要成员有了对行动的新的共同看法，管理人员积极有效地把这一系列行动和事件逐渐概括成思想中的战略。认识到这一点后，高级经理们常有意识地用渐进的方式来进行战略控制。他们制定的很多战略方案带有试验性质，随时准备在适当的时候进行复审和修正。对一些前景不太明朗的战略方案，大家希望对其先进行一定的检验，并希望借此了解外界的反应。

实践证明，为了改善战略控制过程，最好谨慎地、有意识地以渐进法加以处理，以便决策能够与新出现的和必要的信息相吻合。

⑵交互性

现代企业面临的环境控制因素的多样性和相互依赖，决定了企业必须与外界信息来源进行高度适应性的互相交流，以及去利用所获得信息的有力刺激，对企业战略来说，最起码的先决条件是有一些明确的目标，以便确定主要行动的范围，在这一问题上做到统一指挥，留有足够的时限使战略有效，要使公众形成对自己有利的观点和政治行动需要很长时间，而这需要积极地、源源不断地投入智力和资源。

战略控制要求保持高质量的工作效果、态度、服务和形象等有助于提高战略可靠性的因素。由于许多复杂因素的影响，必须进行适当的检验、反馈和动态发展，注重信息收集、分析、

检验，以唤起人们的意识，扩大集体意见，形成联合和其他一些与权力和行为有关的行动。

⑶系统性

有效的战略一般是从一系列制定战略的子系统中产生的。子系统指的是主要为实现某一重要的战备目标而相互作用的一组活动或决策。每一子系统均有自己的、与其他弥相关的时间和信息要求，但它又在某些重要方面信赖于其他子系统。

子系统各自有组织地针对全公司性的某个问题（如产品系列的布局、重大改组或国际化经营等）是企业总战略的关键组成部分，必须采取有目的的、有效率的、有效果的管理技巧把各个子系统整合起来。

（二）战略控制的原则

⑴面向未来原则

战略实施控制的重点是企业的目标和方向，管理者不能被眼前的局部得失所纠缠，只要一些小得失在允许范围内，就应坚定不移的实施既定战略，面向未来。

⑵保持弹性原则

企业战略首先是一个方向，战略的实施方法应允许多种多样，战略实施的控制也因此具有多样性，并在时间进度、数量要求等方面保持一定的回旋余地，因此战略实施控制系统具有弹性。只要能保持方向的正确性，具有弹性的控制，往往比没有弹性的刚性控制的效果更好。

⑶战略重点原则

在战略实施控制中，面对的事件非常多，战略实施控制应优先控制对战略实施有重要意义的事件，及超出预先确定的容许范围的例外事件，即抓住战略实施的重点，不能事无巨细、面面俱到。

⑷经济合理原则

战略实施的控制不同技术、工艺质量的控制，不能要求准确无误，而只求经济合理。过度追求完美会导致控制费用的急剧增长，得不偿失。

（七）战略控制的方法

为了实施有效的控制，人们在战略控制系统中使用了许多控制方法。下面介绍几种常用的控制方法。

⑴事前控制

事前控制又称前馈控制，其原理是在战略实施中，通过对那些作用于实施系统的输入量和主要影响因素进行观察分析，对战略行动将产生的实际绩效进行预测，并预测值与既定的标准进行比较分析，发现可能出现的偏差，从而提前采取纠正措施，使战略推进行动始终保持在正确的轨道上，最终保证战略目标的实现。

作为事先控制所要监控的因素主要有三类：（1）投入的资源。各种资源数量和质量将影响产出成果。常用方法有预算（包括投资预算、经营预算和财务预算）、重要人员的选聘和培养、重大合同的审批等等。（2）工作过程。为了使重要工作的过程不失控，预先制定各种政策、规程等，使过程标准化和技能标准化。（3）早期成果。依据战略活动的早期成果，可以对未来的结果进行预测。（4）外部环境和内部条件。外部环境和内部条件的变化，制约着战略的实施。

⑵随时控制

企业高层领导者要控制企业战略实施中关键性的过程或环节，随时掌握实施情况，纠正实施中产生的偏差，引导企业沿着战略的方向进行经营。

⑶事后控制

事后控制又称反馈控制，其原理是：在战略实施过程中，将行动的结果与期望的标准进行比较，然后根据差异大小及发生的原因，采取措施，对今后的活动进行纠正。审计是战

略控制中的事后控制最常用的方法。

小案例

耐克的生产政策和程序

当耐克公司决定实施由独立的制造商（出于成本考虑，所有这些制造商位于台湾、泰国、印度尼西亚和中国）在国外生产其所有的运动鞋类产品的战略时，公司制订了一系列的政策和生产规定以监督与其“生产伙伴”的工作关系。耐克的人员被安置于所有关键制造机构的现场，每一个耐克公司的代表一般要在同一个工厂呆几年的时间以详细了解合作方的人员和其生产过程。他们的作用相当于与总部之间的联络官，努力使耐克的研究开发活动和新产品的设计与工厂的生产能力相配合，并根据最新的销售预测每月进行新产品的订购。

耐克公司在每个工厂实施一项质量保证计划以不断加强其现时的有效的质量管理活动。

耐克公司在制造其享有的溢价的一流模型工厂，努力使每月生产订购量的起伏量最小化（每日产量一般为20000到25000双）；其政策是保持月度之间的订购数量变动不超过20%。这些工厂独家生产耐克的鞋类产品，并有望共同开发新的模型和合作投资新的技术。

那些大量制造商从中等到低等的耐克产品的工厂（通常每天生产70000到85000双）被为“批量生产者”，他们自己来处理每月订购数量的变动，这些工厂通常同时生产5—8家其他购买者的鞋子，这使他们能灵活地处理订货，使生产保持稳定性。

按时向生产伙伴支付购买款项，使其获得可以预测的现金流量是耐克的一项严格的政策。

小结

企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。首先，企业必须通过外部环境分析，了解市场机会与威胁；通过内部条件分析，认清企业自身的优势和劣势；其次，在战略环境分析的基础上，采用SWOT分析法，制定和设计企业的总体战略；最后，在战略实施过程中，做好企业战略的评价与控制。