

第三章 战略管理



第一节 战略管理概述



- ❖ 发达国家的企业领导一年中要花大约 40% 的时间去研究战略。美国通用电气公司的韦尔奇说：“我整天没有做几件事，但有一件做不完的工作，那就是规划未来。”
- ❖ 在美国有 90% 以上的企业家认为：“最占时间、最为重要、最为困难的事就是制订战略规划。”
- ❖ 没有制定战略的企业就相当于一条小船，在茫茫大海中，没有罗盘，没有指南针，随时有被大海吞没的危险



战略的概念

❖ 战略一词原为军事术语

- ◆ 《辞海》：军事名词。对战争全局的筹划和指挥。
- ◆ 《中国大百科全书·军事卷》：战略是指导战争全局的方略。
- ◆ 《韦氏新国际英语大词典》：军事指挥官克敌制胜的科学和艺术。
- ◆ 《简明不列颠百科全书》：在战争中利用军事手段达到战争目的科学和艺术。

兵战与商战的比较

兵战	商战
对抗双方是敌人	竞争双方不一定是敌人，也可能是朋友
遵守某些国际公约，但基本没有规则与公平，只有胜负	有竞争规则与国际惯例，反对不正当竞争
对抗形式是武装力量的对抗	对抗形式是科技、智慧、投入的较量
战争的结果必然造成生命、财产与生产力的破坏	竞争的结果有利于经济、社会、科技与生产力的发展

一、企业战略的涵义和特征

❖ 学者对企业战略的不同定义

- ❖ 本书定义：**企业战略**是企业充分了解市场环境和分析自身条件的基础上，为求得长期发展，通过适应未来环境的变化，对企业发展目标、实现目标的途径和手段所进行的总体谋划。

战略解决的三个基本问题

(1) 我们的企业是一个什么样的企业?

- 确定企业宗旨、目的与服务对象，企业经营范围，现状与前途

决定企业的使命及工作领域

(2) 我们企业要实现什么样的目标?

- 确定企业经营活动的预期成果：目标设置，目标的优先范围，经营工作控制的标准与范围

决定企业的工作目标

(3) 怎样实现既定的目标?

- 寻求实现企业战略目标途径与方法：市场定位与制胜措施

决定企业的工作策略

（二）企业战略的基本特征

- ❖ 1、高度的全局性
- ❖ 战略是基于企业内外部各种资源和潜能进行全方位分析、评估后所得出的企业总体方面，是指导企业和各局部一切活动的总纲。

（二）企业战略的基本特征

❖ 2、目的长期性

- ❖ 企业战略着眼于未来相当长的一段时间，而不是在短期内起作用，同时，着眼于长远利益的最大化，能对本行业及社会经济的未来有一准确的认识。

传统的认识：

今天有什么，
决定
明天
干什么。

现代的认识：

明天将怎样？
决定
今天
怎么干。

（二）企业战略的基本特征

❖ 3、竞争性

- ❖ 企业战略源于市场竞争的必然性，其目的就是为了使企业在资源稀缺市场的搏击中处于主动地位，是一系列谋略的综合体现，这体现了企业战略的竞争性特征。

❖ 4、相对的稳定性

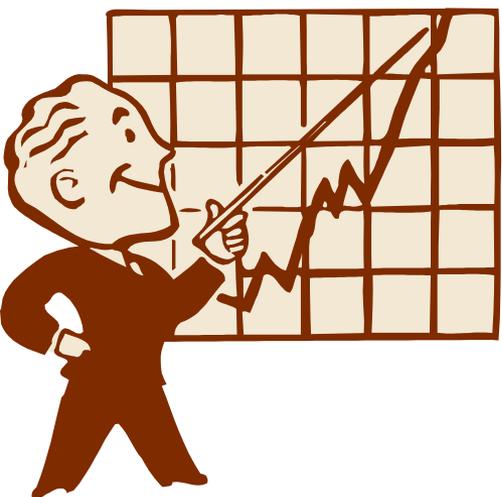


5. 系统性

- ❖ 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。
- ❖ （木桶效应）



第二节 战略实施



一、战略分析

- 知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。

《孙子兵法》攻谋篇

战略分析就是要认清企业的战略地位。环境正在发生什么样的变化，对企业和它的活动有何影响？什么是该企业的资源的能力，它能提供特别的优势或产生新的机遇？谁是组织的利害相关者，经理、股东或所有者、客户、供应商、工会及其他有影响力的人，他们追求什么，如何影响组织未来的发展期望？

一、战略分析

(一) 外部环境分析

1. 宏观的政治、经济、科技和社会文化环境
2. 产业环境：产业性质、产业演化和市场状况
3. 竞争环境：潜在进入威胁、替代品威胁、行业内竞争、买方和卖方的讨价还价能力

(二) 内部环境分析

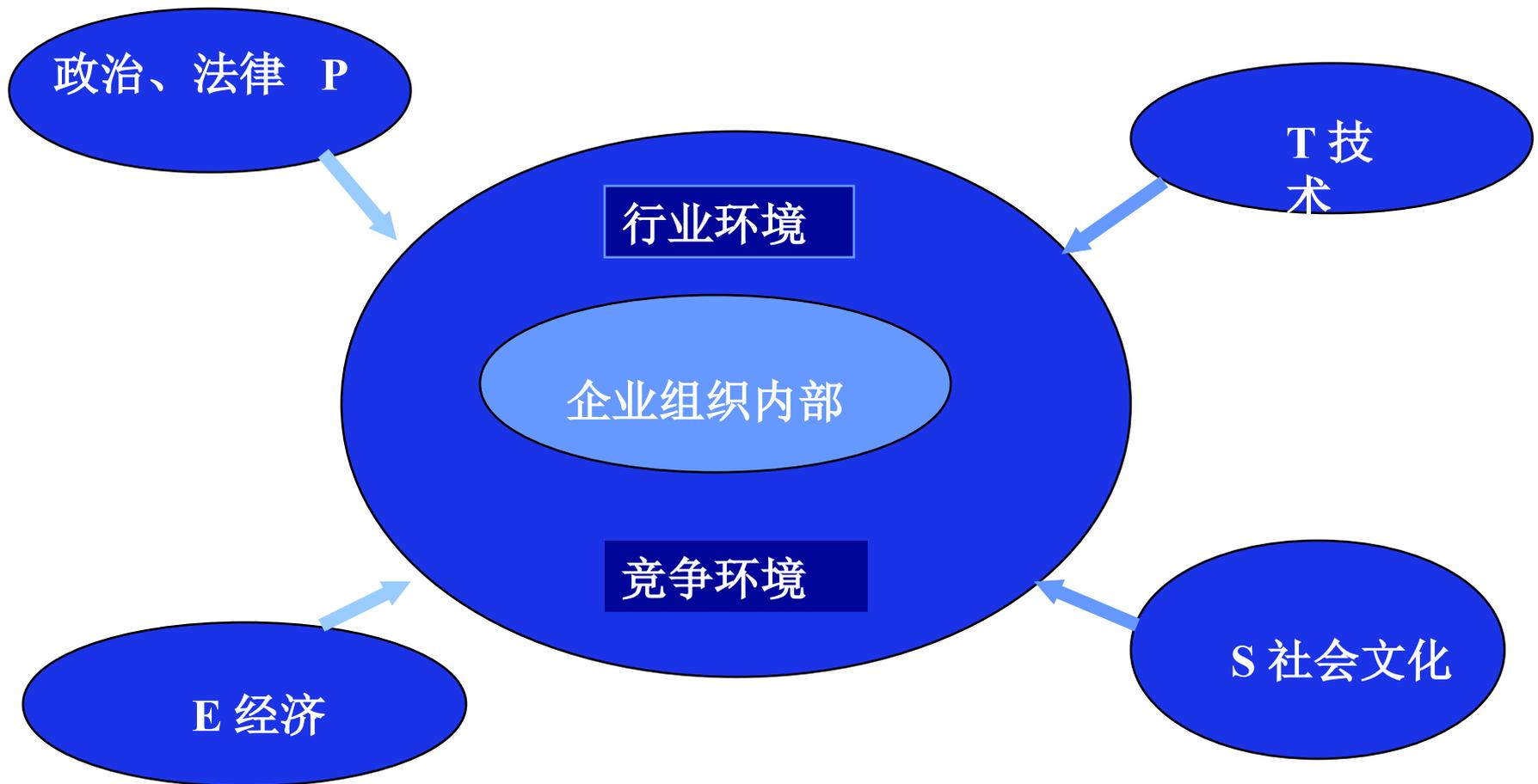
1. 企业资源条件
2. 企业的战略能力
3. 企业的核心能力

(三) 战略目标的设定

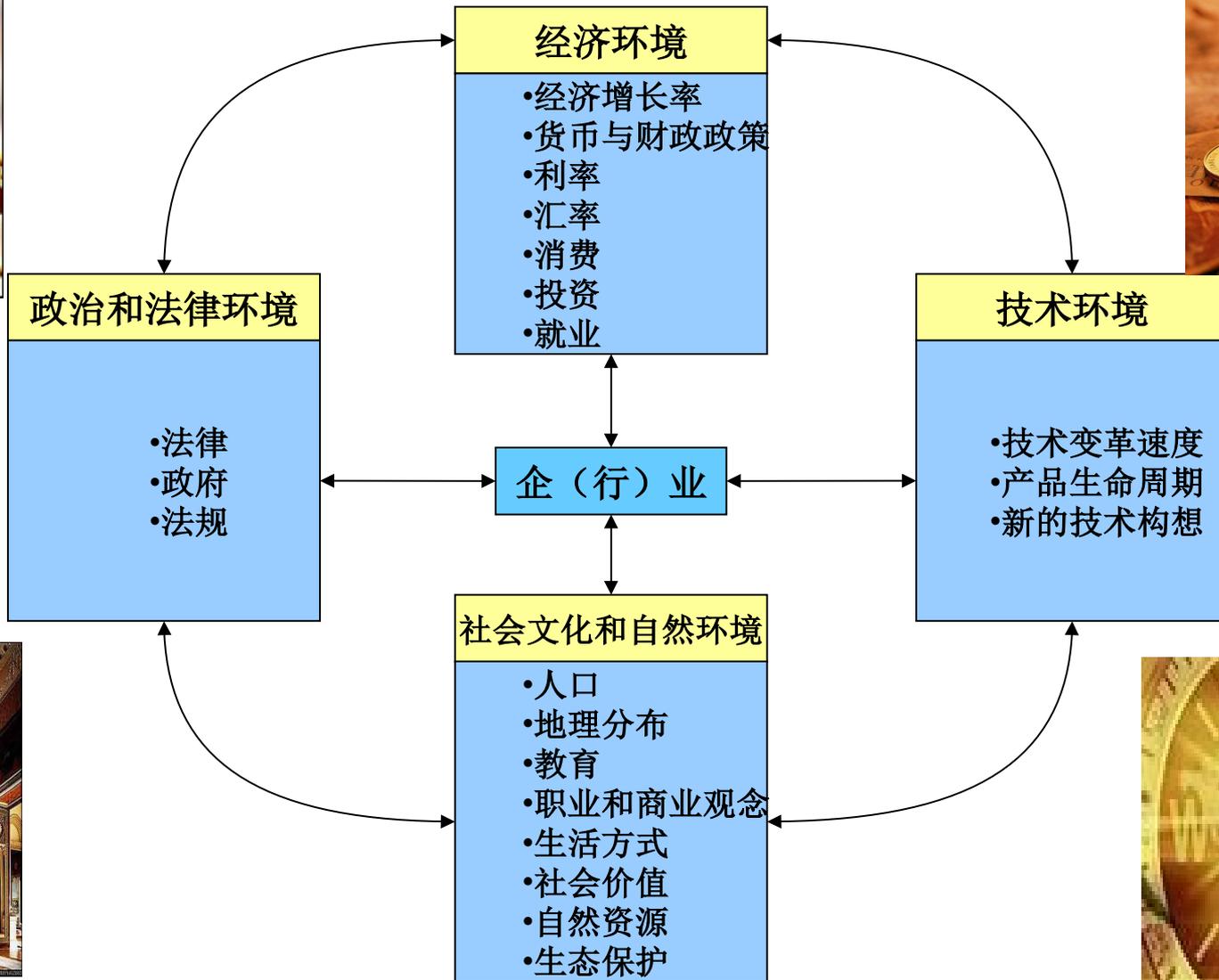
1. 企业使命（为什么做？）
2. 经营范围（做什么和做多少？）
3. 市场目标（在哪里做？）

(一) 外部环境分析

环境的分类构成



宏观环境分析：PEST 的核心描述



硅谷

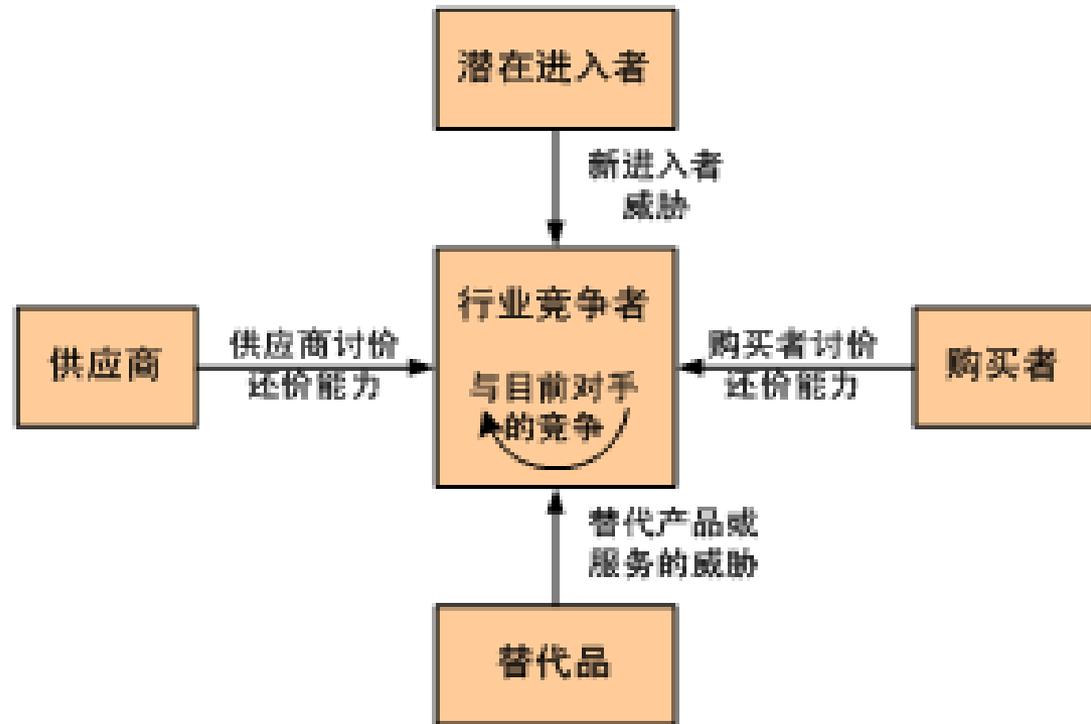
- ❖ 1912年，第一个电子技术公司在硅谷诞生后，硅谷逐渐发展成为70年代美国最主要的半导体工业制造基地，特别是80年代后期，伴随着个人计算机工业成为本区具有支配地位的产业，新一轮创新公司衍生活动的发展，硅谷的产业结构迅速国际化。硅谷已不仅变成美国而且是世界微电子和计算机的研究和制造中心。1997年，硅谷企业的市值超过4500亿美元，一跃成为美国经济新的发动机。现在，平均每5天有1家硅谷公司挂牌上市，每24小时增加62个新的百万富翁。

- ❖ 目前，世界上的诺贝尔奖金获得者有近 1/4 在这里工作。该地区有 6000 多名博士，占加州博士总数的 1/6。区域内有著名的斯坦福大学、加州大学伯克利分校、圣克克拉大学等大学。
- ❖ **世界一流大学（研究机构）和众多智力人才的地域集中，对硅谷地区的经济发展作用不可估量。** 硅谷发展初期，大部分公司是在斯坦福工业园周围集聚的基础上迅速发展的。而在发展过程中，大学与企业密切合作，大学不仅为小企业提供重要的技术成果、高科技人才，并且帮助其培养和培训人才，以应付快速变化的技术环境。更重要的是，大学、科研人员、风险投资家直接投资办企业。据统计，目前硅谷一半的销售收入来自斯坦福大学的附属公司。

- ❖ 而且，技术产业在地理上的集中，使得企业之间的面对面协作更为便捷。研究表明，即使在信息技术高度发达的今天，适时发生的面对面交流，对于企业发展的意义深远。在硅谷，最新的生物科技领域有 600 家公司集中在直径 50 英里的范围内，每天他们互相打电话或一起吃一顿饭，就可获得许多世界同行业的最新消息，如新的趋势、好的想法等。

行业环境分析：迈克尔·波特五力模型

迈克尔·波特在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁。在其经典著作《**竞争战略**》中，他提出了行业结构分析模型，即所谓的“五力模型”



波特五力模型

小资料

- ❖ 1979年，《哈佛商业评论》发表了年轻的经济学家、副教授迈克尔·波特的文章“*How Competitive Forces Shape Strategy*”，这是他在《哈佛商业评论》上发表的第一篇文章，这篇文章点燃了战略研究领域的一场革命。“波特五力模型”影响了整整一代人的学术研究和商业实践。
- ❖ 五力模型提供了一个分析框架，用于发现最重要的行业发展趋势，并预测这些发展对行业吸引力的影响。
- ❖ 波特指出，了解决定行业竞争状况的力量，是制定战略的起点

五种力模型的理论假设

- ❖ 行业的获利能力不是由产品属性或产品的技术含量决定的；是由行业的市场结构决定的。

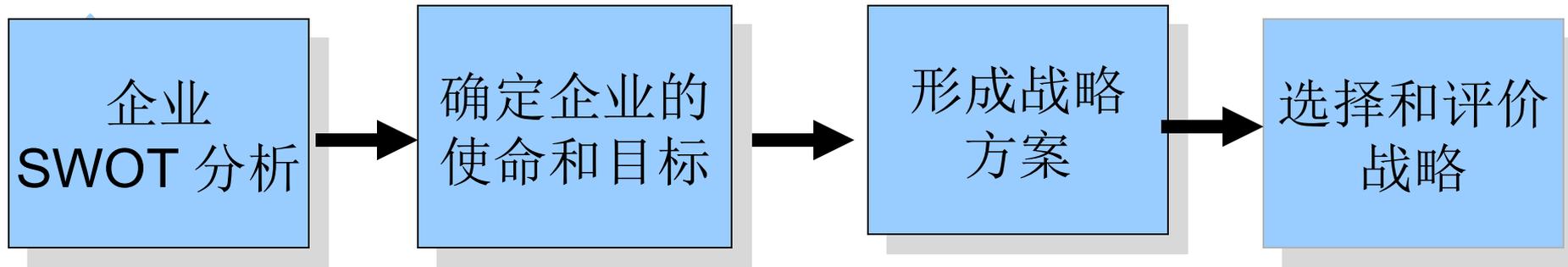
五种力量会导致何种结果？

- ❖ **新竞争者** 进入通过低价格将价值转移到消费者身上，或者通过提高竞争成本导致价值损失
- ❖ 强大的**购买者** 将为自己争得价值
- ❖ **替代品** 为产品的价格确定最高价格极限
- ❖ 强大的**供应商** 将为自己争得价值
- ❖ **竞争对手** 的作用与新进入者相同，将价值转移给消费者或通过提高竞争成本导致价值损失



❖ 任务三 企业战略的制定与类型

一、企业战略的制订过程



（一）SWOT 分析法

- ❖ SWOT 是战略管理中环境分析的常用方法，就是将企业的各种主要**内部优势因素**（strength）、**劣势因素**（weakness）和**外部机会因素**（opportunity）及**威胁因素**（threat），通过调查罗列出来，并依照一定的次序按矩阵形式排列起来，然后运用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出的一系列相应的结论。

SWOT 分析内容

优势 (Strengths)

处于有利的竞争态势
充足的财政来源
良好的企业形象
精通技术奥秘
达到了规模经济
成本优势
广告攻势强
... ..

劣势 (Weaknesses)

设备老化
管理混乱
缺少关键性技术
科研开发工作落后
产品范围太窄
成本过高
缺乏资金
... ..

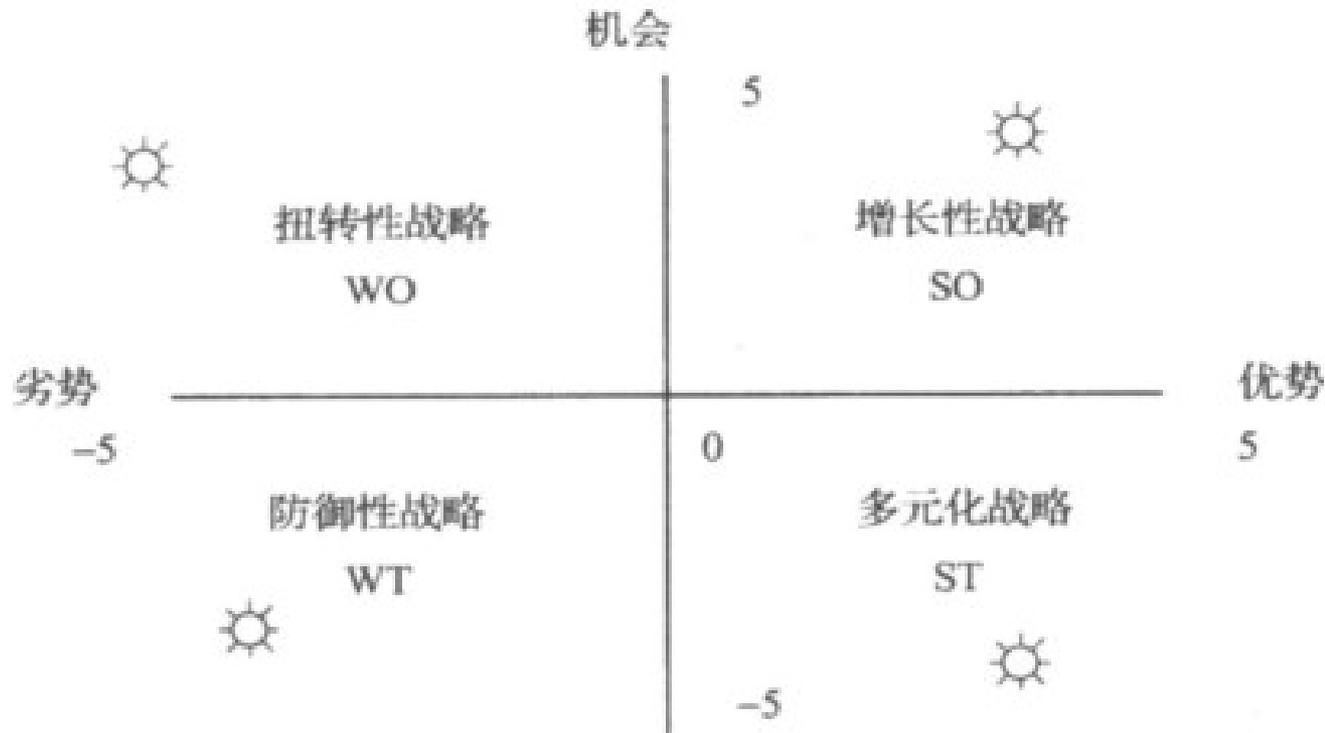
外部机遇 (Opportunities)

打入新市场
扩大产品范围满足顾客需要
具有吸引力的外国市场壁垒下降
对手自满
市场增长速度快
... ..

外在威胁 (Threats)

低成本的外国竞争者进入市场
替代品产量上升，价格下降
市场增长缓慢
顾客偏好变化
经济衰退
... ..

SWOT 分析矩阵



WO--- 通过外在方式弥补企业弱点来利用机会

WT--- 选择合并或缩减生产规模

ST----- 巧妙利用自己的长处

SO----- 理想的情形，凭借长处抓住机会

金融风暴下的中国飞机制造及修理企业 SWOT 模型

- 全球制造业向中国转移，国内市场扩增
- 金融危机减少了国内优势飞机制造及修理企业对外兼并成本，并购机会增加
- 国家飞机制造及修理产业扶持政策出台
-

增长型发展战略

扭转型发展战略

- 技术存在差距
- 产业效益偏低
- 产品附加价值低
- 国内原材料价格上涨
-

- 相对稳定的国内经济
- 新兴市场已形成一定的产业基础
- 劳动力优势
-

防御型发展战略

- 产业中结构升级压力不断增大
- 下游产业受金融危机影响导致需求下降
- 金融危机下各国加剧了贸易保护
- 贸易摩擦加剧
-

多元化经营战略



二、企业使命和目标

- ❖ 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。企业区别于其他类型组织而存在的原因或目的；
 - 绝大多数的企业使命是高度抽象的；
 - 它不是企业经营活动具体结果的表述，而是为企业提供了一种原则、方向和哲学。

- **“ 我们的使命，就是为包括我们的股东、顾客、员工乃至商业伙伴在内的所有人提供创造和实现他们美好梦想的机会” （ SONY 公司）**
- **“ 一张有限的菜谱，质量一致的的美味快餐食品，快速到位的服务，超值定价，便利的定位和选址，全球的市场覆盖。” （麦当劳公司）**

❖ **家乐福的使命：**

❖ 我们全部的努力都围绕着满足顾客需求这一核心。我们的使命是在我们的每一个市场中成为现代零售业的楷模。

❖ **华为的使命：**

❖ 华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

❖ **松下电器使命：**

❖ 松下电器的使命是“制造像自来水一样丰富而价廉物美的产品。我们以此摆脱贫困，给人们的生活带来幸福，使世界变得更加美好”

战略目标的设定

- ❖ 组织目标是组织执行使命时预期达到的效果。组织目标有长期目标和短期目标两类。
- ❖ 特性：具体的，可以衡量的

目标

❖ —— 目标表述 SMART

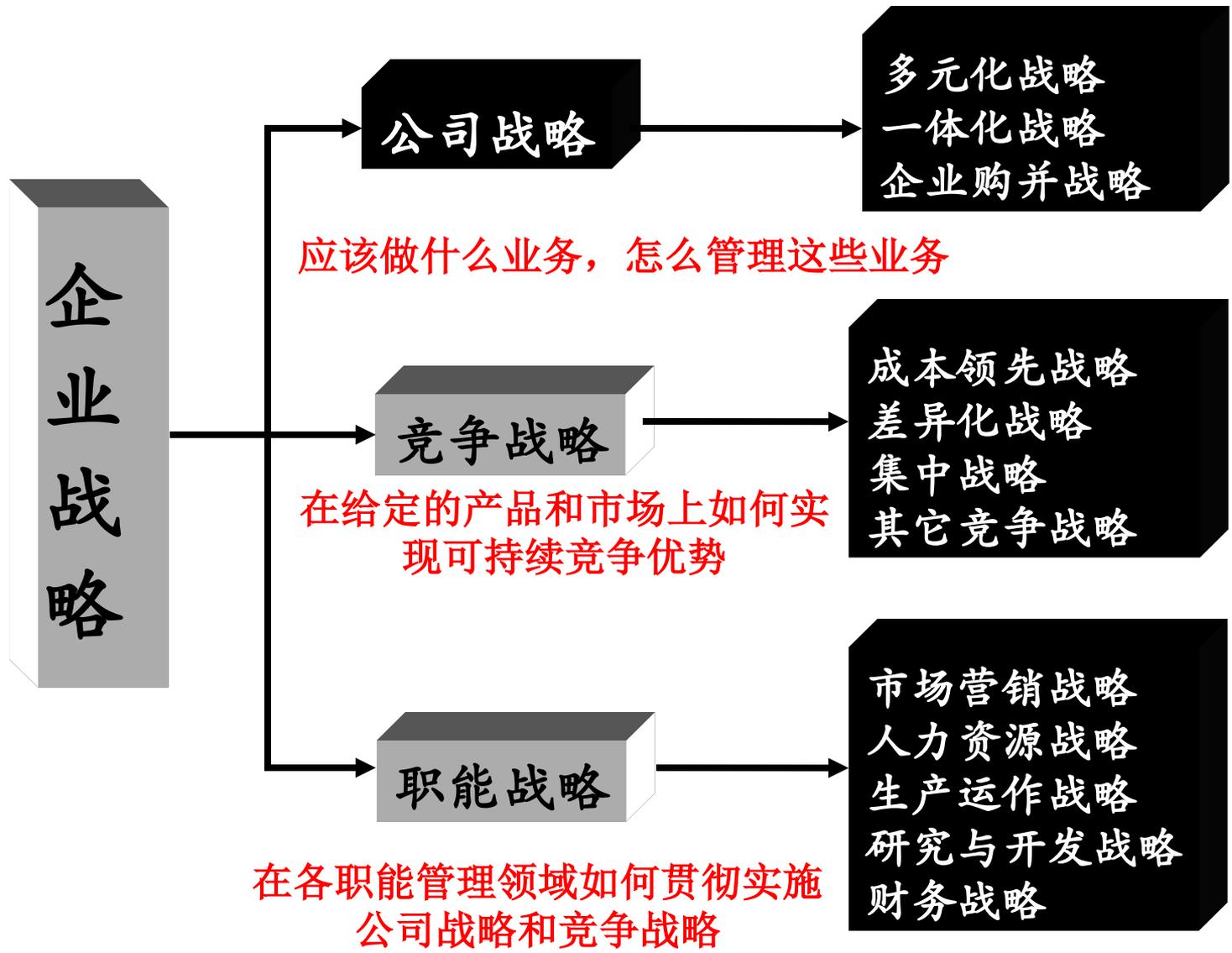
- ❖ S 明确 Specific、可拓展 Stretching
 - ❖ M 可衡量 Measurable
- ❖ A 能达到 Attainable、可接受 Accepted
- ❖ R 有关联 Relevant、能记录 Recorded
- ❖ T 可追踪 Traceable、有时限 Time-bound

—— 目标表述实例剖析

- ❖ “实现利润最大化”：标准与期限不清，无法衡量考核。
- ❖ “增加销售收入与销售量”：目标不单一，产品需求弹性不足时两目标有矛盾。
- ❖ “2001 年增加 15% 的广告费支出”：广告费支出增加只是活动而不是目的。
- ❖ “成为行业研究开发领域先驱及技术领先者”：范围太宽不明确而难以操作。
- ❖ “成为行业中最盈利企业”：最盈利的标准与水平是什么？

二、战略方案的制定与选择

战略体系的主要内容



多元化战略

- ❖ 1、同心多元化（与原业务相关）
- ❖ 2、横向多元化（非相关，但可利用原顾客与渠道）
- ❖ 3、混合多元化（非相关，也无法利用顾客与渠道）

一体化战略

- ❖ 1、前向一体化（控制下游销售渠道）
- ❖ 2、后向一体化（控制上游供应渠道）
- ❖ 3、横向一体化（控制同类型企业）

比亚迪的多元化

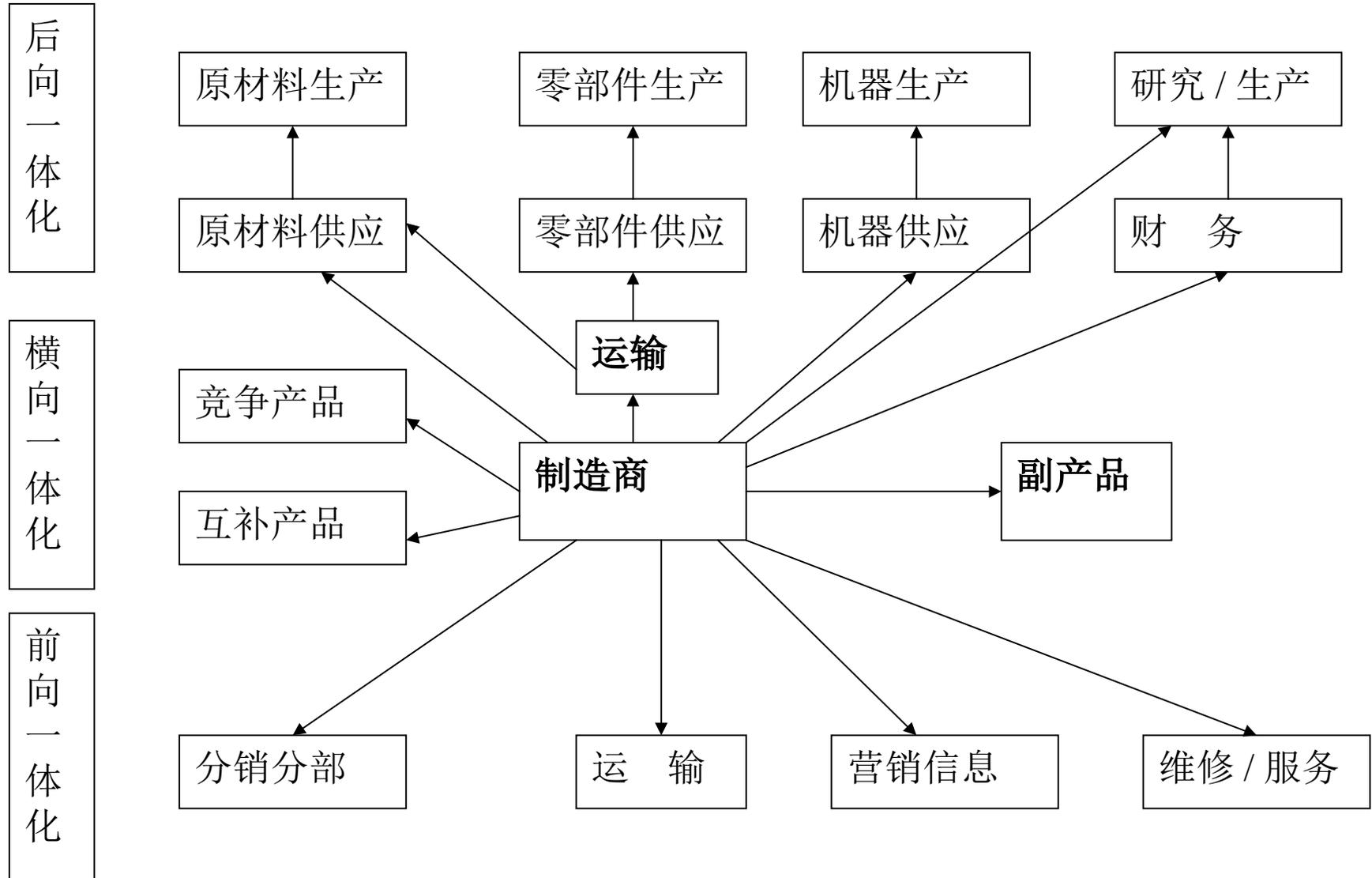
- ❖ 深圳比亚迪股份有限公司从1995年20人的电池小作坊起家，现在已发展为员工三万多人、市值一百多亿港元、年销售额六十多亿元、净利润十亿元、中国第一大、世界第二大充电电池生产厂家。比亚迪公司发展过程中经历了三次多元化发展，第一次是从镍电池发展至锂离子电池；第二次是从锂离子电池发展至手机其它零配件；第三次是从充电电池行业跳跃发展至汽车行业。比亚迪公司经过三次多元化发展已拥有充电电池、IT零部件制造和汽车制造三大产业。



比亚迪汽车
BYD AUTO



一体化战略（制造企业为例）



企业购并战略

- ❖ 企业购并是指一个企业购买另一个企业的全部或部分资产或产权，从而影响、控制被收购的企业，以争强企业的竞争优势，实现企业经营目标的行为。
- **横向购并。**指处于同行业。生产同类产品或生产工艺相似的企业间的购并。这种购并实质上是资本在同一产业和部门内集中，迅速扩大生产规模，提高市场份额，增强企业的竞争能力和盈利能力。
- **纵向购并。**生产和经营过程相互衔接、紧密联系的企业之间的购并。其实质是通过处于生产同一产品的不同阶段的企业之间的购并，从而实现纵向一体化。纵向购并除了可以扩大生产规模，节约共同费用之外，还可以促进生产过程的各个环节的密切配合，加速生产流程，缩短生产周期，节约运输、仓储费用和能源。
- **混合购并。**是指处于不同产业部门，不同市场，且这些产业部门之间没有特别的生产技术联系的企业之间的购并。

案例：吃休克鱼

❖ 从上个世纪 90 年代初开始的近 10 年间，海尔先后兼并了 18 个企业，并且都扭亏为盈。

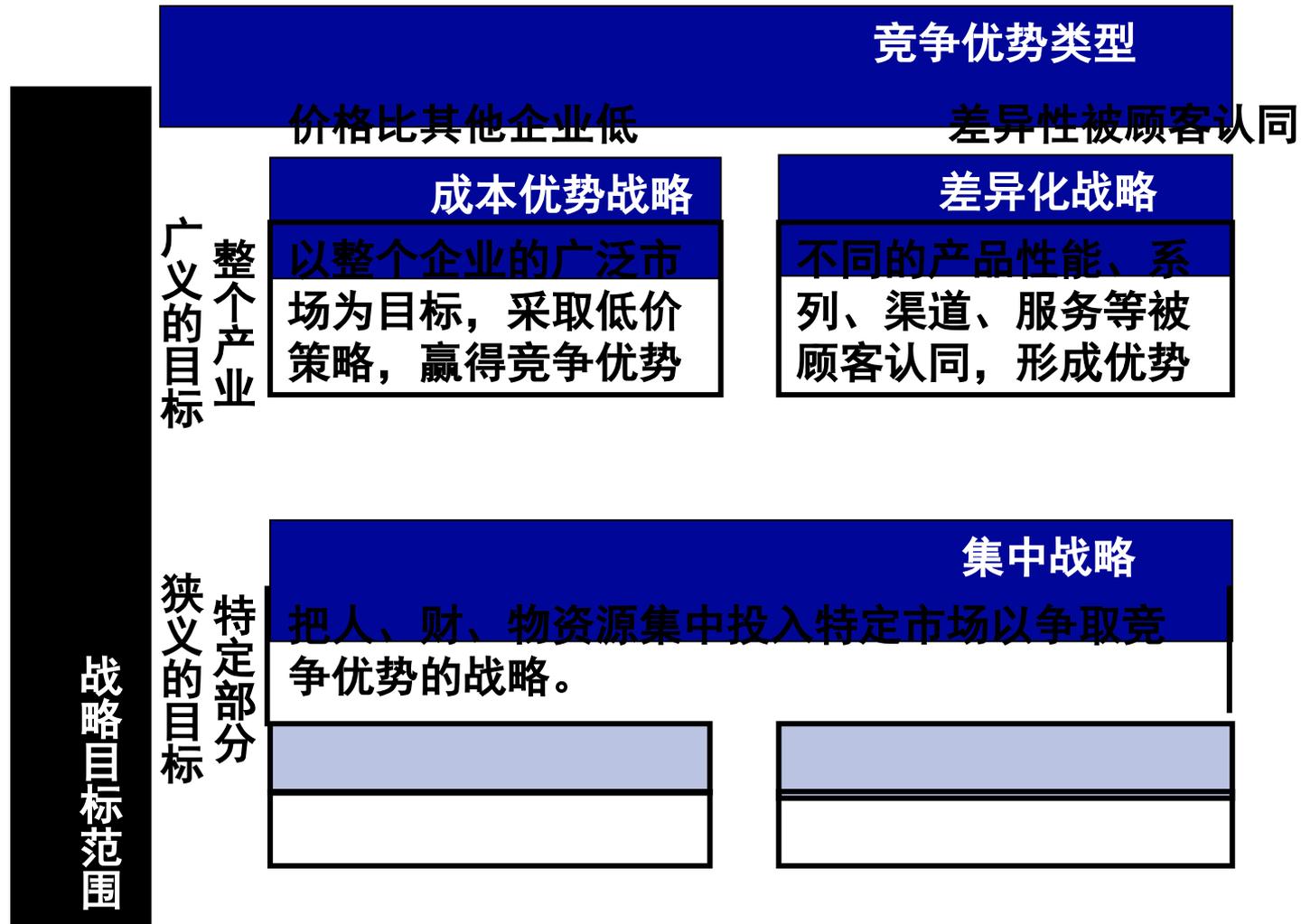
❖ 在被合并的 18 家企业中，海尔对红星电器公司的兼并是最成功的一次，并中海尔没有投入一分钱，首次用自己的品牌、管理和企业文化等无形资产，使红星厂扭亏为盈，并且成为海尔洗衣机住设本部的重要组成部分。

- ❖ 在这些兼并中，海尔兼并的对象都不是什么优质资产，但海尔看中的不是兼并对象现有的资产，而是潜在的市场、潜在的活力、潜在的效益，如同在资本市场上买期权而不是买股票。海尔 18 件兼并案中有 14 个被兼并企业的亏损总额达到 5.5 亿元，而最终盘活的资产为 14.2 亿元，成功地实现了低成本扩张的目标。
- ❖ 人们习惯上将企业间的兼并比做“鱼吃鱼”，或者是大鱼吃小鱼，或者是快鱼吃慢鱼。



- ❖ 而海尔吃的是什么呢？海尔人认为：他们吃的不是小鱼，也不是慢鱼，更不是鲨鱼，而是“休克鱼”。什么叫“休克鱼”？海尔的解释是：鱼的肌体没有腐烂，比喻企业硬件很好；而鱼处于休克状态，比喻企业的思想、观念有问题，导致企业停滞不前。这种企业一旦注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能够被激活起来。
- ❖ 而吃“休克鱼”的理论，为海尔选择兼并对象提供了现实依据。国情决定了中国企业搞兼并重组不可能照搬国外模式。由于体制的原因，小鱼不觉其小，慢鱼不觉其慢，各有所倚，自得其乐，缺乏兼并重组积极性、主动性。所以活鱼不会让你吃，吃死鱼你会闹肚子，因此只有吃休克鱼。

竞争战略



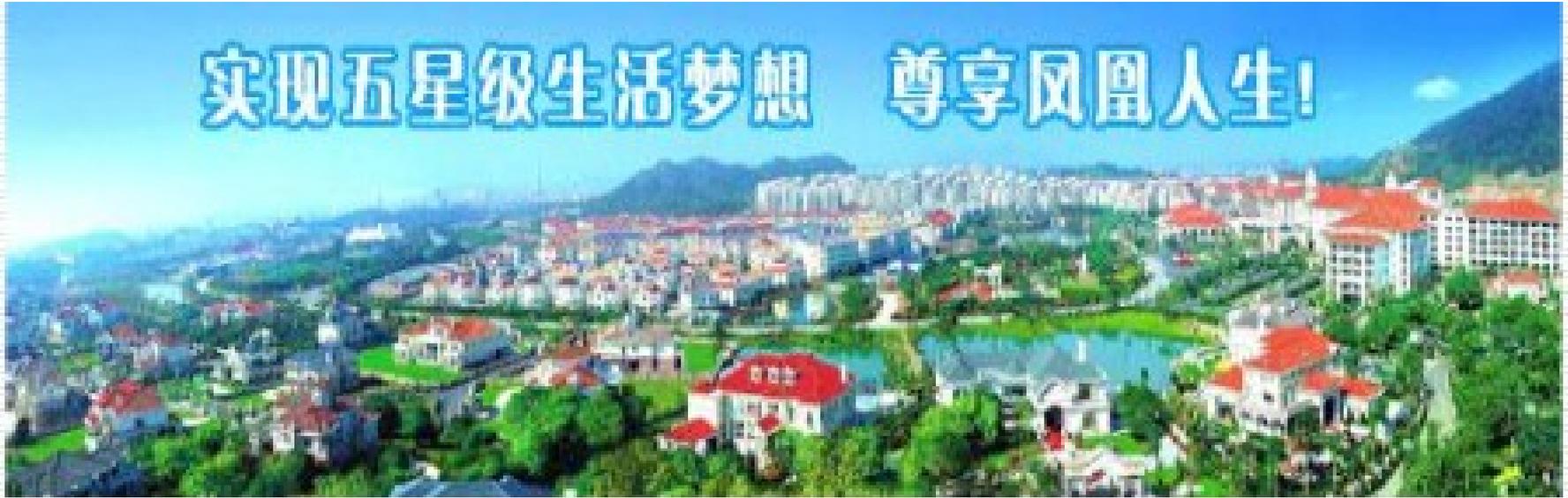
1. 成本优势战略

- ❖ 1. 公司致力于达到生产成本和销售成本最低化，这样就能以低于竞争对手的价格，赢得较大的市场份额。
- ❖ 采取这一战略的公司必须善于工程管理、采购、制造和实体分配。



碧桂园凤凰城

实现五星级生活梦想 尊享凤凰人生!



25岁女首富大手笔：像卖大白菜一样卖房子

- ❖ 土地价格低，一向是碧桂园集团引以为傲的竞争优势。有未经证实的坊间传言指称，碧桂园集团在广州增城的项目凤凰城一期土地地价低廉到每亩3万元，而华南碧桂园的地价则是每亩6.8万元。
- ❖ 根据行业惯例，土地成本往往是房地产开发企业最主要的成本构成。在过去土地未通过公开途径招标拍卖之前，广州一些大型开发企业的土地成本大约20%左右；而近年实行土地公开出让之后，土地成本往往占据整个开发成本的30%~40%。最近两年，广州市区拍出的部分住宅地块，其土地成本甚至达到总成本的50%。
- ❖ 因此，对于能够将土地成本控制在总成本的10%以内的碧桂园而言，其竞争优势不言而喻。因此有广州开发商戏称：碧桂园不是准确的“房产商”，说成是“地产商”更加合适，因为其赚钱方式是“零售土地”。

❖ 在房地产开发的链条上，碧桂园几乎亲自扮演了上下游各个产业的所有角色。设计、建筑、装修，甚至于曾经还有自己的沙场、自己的水泥厂，连砖都是自己产的。这确保该集团能够长期赚取开发链条中的每一笔利润。

❖ 鉴于多方面的成本控制，碧桂园才能够以超乎市场想象的低价格冲击市场，并赢得市场。2001年，碧桂园凤凰城项目公开销售，尽管该楼盘离广州市区有将近1个小时车程，但由于碧桂园以“价廉物美”为口号大卖别墅，当时“50万元就可以住别墅”的口号使众多客户趋之若鹜。开盘当日，“像卖白菜一样卖房子”使碧桂园增城凤凰城项目一天之内创造了销售7.5亿元的销售神话，至今这一纪录仍无开发商可以打破。

沃尔玛：实施成本优势战略

- ❖ 企业竞争优势的来源之一是低成本优势，低成本优势的标志是企业生产经营活动的总成本水平低于竞争对手，从而获得竞争优势。如果企业低成本优势令其他竞争者难以模仿、复制，那么企业低成本竞争优势就是企业的核心竞争力。降低成本，培育成本竞争优势是当今企业面临的一个大问题，也是达沃斯论坛的一个重大课题。过去，我们在沃尔玛《经营者的灵魂》一文中提出，“天天平价”是沃尔玛的经营诀窍，实现“天天平价”的重大举措是降低成本。沃尔玛在竞争中脱颖而出，与其形成低成本竞争优势有直接关系。

- ❖ 沃尔玛在上世纪 60 年代是连锁企业里的小不点，70 年代仍是被大企业看不起的只在边远小城镇具有影响力的连锁折扣店，80 年代才走出小镇有所作为，到 90 年代沃尔玛暂露头角并跃居世界首位。沃尔玛以小胜大、以弱胜强的经验是一个体系，从零售业特征看沃尔玛成功的秘诀，主要是天天平价和创造顾客的忠诚。
- ❖ 美国时代周刊专栏记者罗伯特·斯莱特在《沃尔玛王朝》中指出：“没有一种吸引顾客的做法能比得上天天平价，这是沃尔玛有别于同行的特点。顾客不管什么时候到这里购物，都会感受到这种独特差异。”沃尔玛的第三任首席执行官李·斯格特对“成本领先战略”的诠释是：“这一零售流转战略涵盖了商品购、存、销流转过程中所有环节上的成本和费用控制。这一战略往往是新兴零售连锁企业后来居上的‘杀手铜’。”

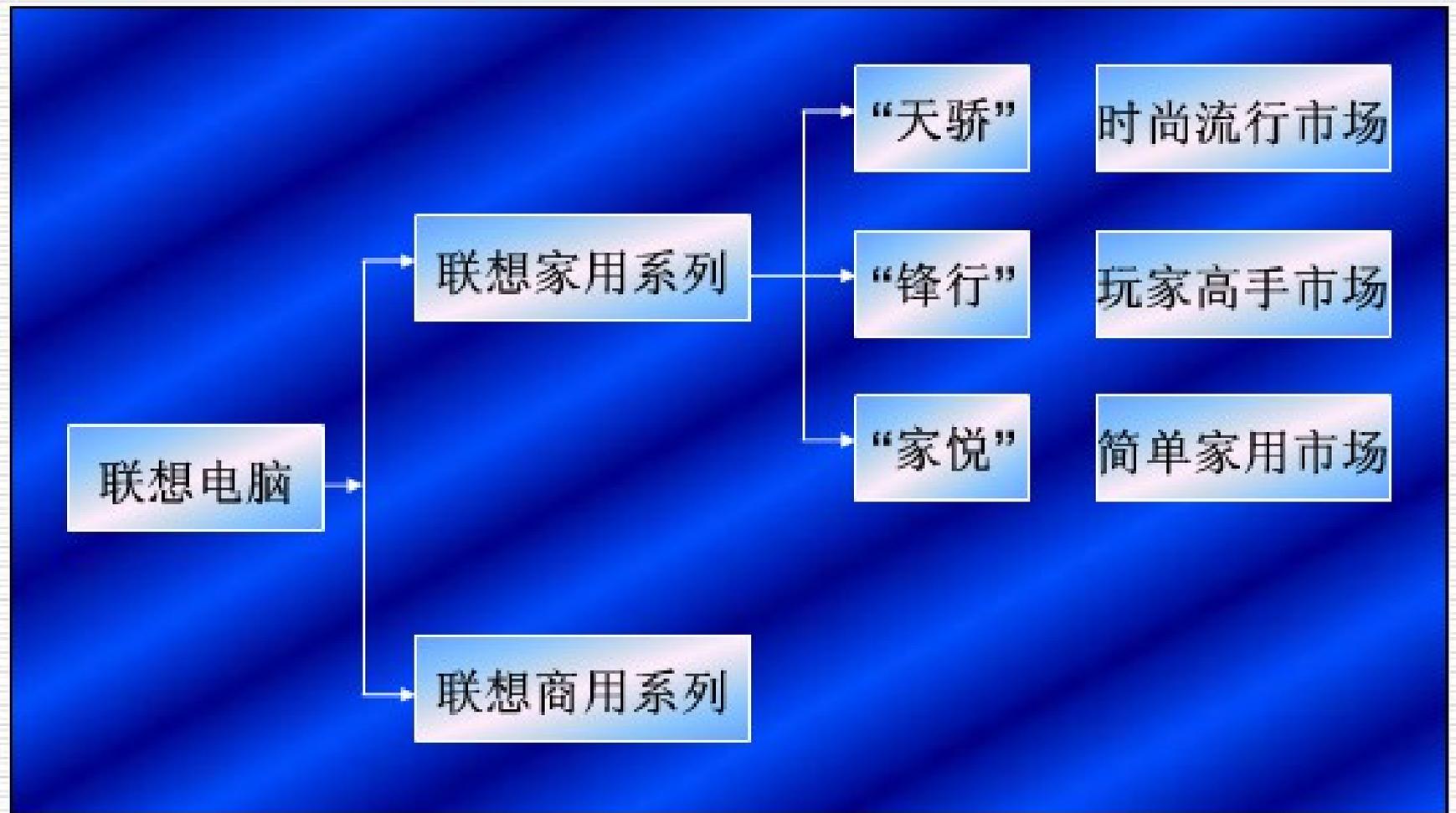
❖ 成本领先战略的适用情况：

- ❖ 1. 市场中有很多对价格敏感的客户；
- ❖ 2. 实现产品差异化途径很少；
- ❖ 3. 购买者不大在意品牌的差别；
- ❖ 4. 卖方竞争厂商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。

联想电脑市场差异化策略



案例：海尔的差异化战略案例

- ❖ 差异化战略就是企业设法使自己的产品或服务乃至经营理念、管理方法、技术等有别于其他企业，在全行业范围内树立起别具一格的经营特色，从而在竞争中获取有利地位。
- ❖ 在1984年到1991年实施品牌战略期间，别的企业上产量，而海尔扑下身子抓质量。此战略在海尔创立之初即以张瑞敏砸冰箱的戏剧化举动宣告推出。这在当时家电产品尚需凭票购买的卖方市场时代，无疑是一个极具超前意识的经营理念。此后的六七年间，海尔完善了生产过程的全面质量管理，同时在销售方面推出星级服务的概念，在消费者心目中树立起质量超群的国产品牌形象。

- ❖ 至此，海尔以其全面质量管理或O E C作法、以星级服务为特色的营销方式和顾客导向的产品改进与开发，三位一体形成了一个高效率、高品质的经营管理体系。

- ❖ 差异化战略的适用情况：
- ❖ 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. 购买者对产品的需求和使用多种多样；
- ❖ 3. 采用类似差异化战略的竞争对手很少；
- ❖ 4. 技术创新很快，竞争对手在不断推出自己新产品。

（三）集中化战略

- ❖ 集中化战略是通过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。
- ❖ 执行集中化战略的企业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。
- ❖ 实行集中化战略的企业尽可能选择那些竞争对手最薄弱的和最不易受替代产品冲击的目标小市场。

浪潮电脑的专注战略



专注商用市场：网吧、教育、证券、税务

浪潮电脑，将专注化策略进行到底

- ❖ 在浪潮集团 2003 年的庆功大会上，浪潮电脑总经理黄刚沉稳中仍不失兴奋。在他的带领下，浪潮电脑的销量再次创下新高，比去年实现了 100 % 的增长，而在网吧市场，浪潮电脑更是风头尽显，顺利荣登网吧 PC 第一品牌的宝座，成了 2003 年整个浪潮集团的亮点所在。
- ❖ 谈及 2003 年的辉煌业绩，黄刚说，成绩的背后首先得益于集团对于浪潮电脑专注商用的定位，可以说专注化策略是浪潮电脑 2002 、 2003 年彻底摆脱生存困境，冲击商用 PC 三甲以及商用市场领跑者的资本所在。

- ❖ 如今，作为浪潮集团的重要发展策略，专注化的发展策略已经深深地植入了每一个浪潮人的心，“正确地做事，更要做正确的事”几乎成为了浪潮人的座右铭。专注，已经成为整个浪潮电脑不断发展的企业DNA。
- ❖ 这其中，作为浪潮PC的三军统率，黄刚更是深谙其道。黄刚表示：所谓“专注化战略”，是指在一个充分竞争的行业里，企业通过市场细分，找到适合自己发展的两个子市场为自己的目标市场，然后集中资源去突破。因此，专注商用，且重点专注商用市场中的某几个明星行业，成为了浪潮电脑发展的关键。

- ❖ 奉行专注化策略，2003年浪潮电脑在教育、网吧、高端应用三大市场播种、耕耘，专心、志注地踏踏实实做事，也终收获累累。

- ❖ 集中化战略的使用情况：
 - ❖ 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。

战略评价

- ❖ 战略方案评价是在对战略分析的基础上，论证战略方案可行性的过程。

战略评价的准则

❖ 适用性：

- ❖ 用来评估所提出的战略对在战略分析中所确定的组织情况的适应程度，以及它如何保持或改进组织的竞争地位。

❖ 可行性：

- ❖ 一个好的经营战略必须做到既不过度耗费可利用资源，也不造成无法解决的派生问题。对战略的最终的和主要的检验标准是其可行性。即依靠自身的物力、人力、及财力资源能否实施这一战略。。

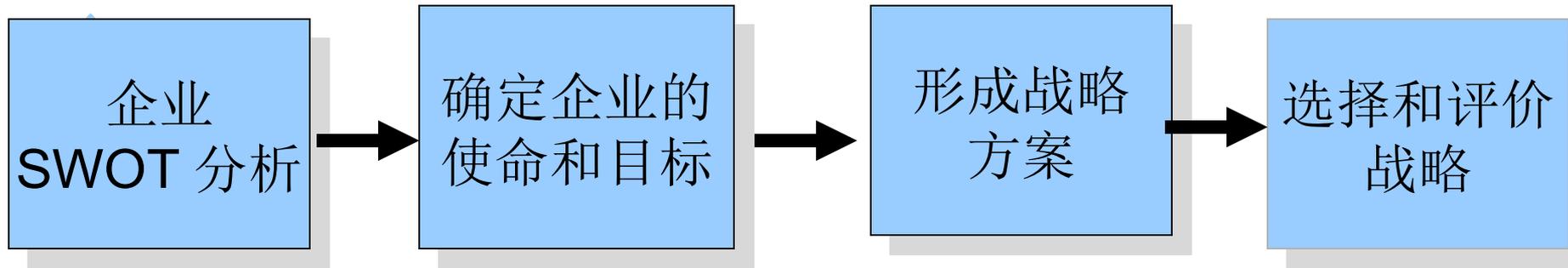
❖ 可接受性：

战略选择的影响因素

- ❖ (一) 企业对外部环境的依赖性影响
- ❖ (二) 管理者对待风险的态度
- ❖ (三) 企业过去战略的影响
- ❖ (四) 企业中的权利管理
- ❖ (五) 中层管理人员和职能人员的影响

❖ 任务三 企业战略的制定与类型

一、企业战略的制订过程



（一）SWOT 分析法

- ❖ SWOT 是战略管理中环境分析的常用方法，就是将企业的各种主要**内部优势因素**（ strength ）、**劣势因素**（ weakness ）和**外部机会因素**（ opportunity ）及**威胁因素**（ threat ），通过调查罗列出来，并依照一定的次序按矩阵形式排列起来，然后运用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出的一系列相应的结论。

SWOT 分析内容

优势 (Strengths)

处于有利的竞争态势
充足的财政来源
良好的企业形象
精通技术奥秘
达到了规模经济
成本优势
广告攻势强
... ..

劣势 (Weaknesses)

设备老化
管理混乱
缺少关键性技术
科研开发工作落后
产品范围太窄
成本过高
缺乏资金
... ..

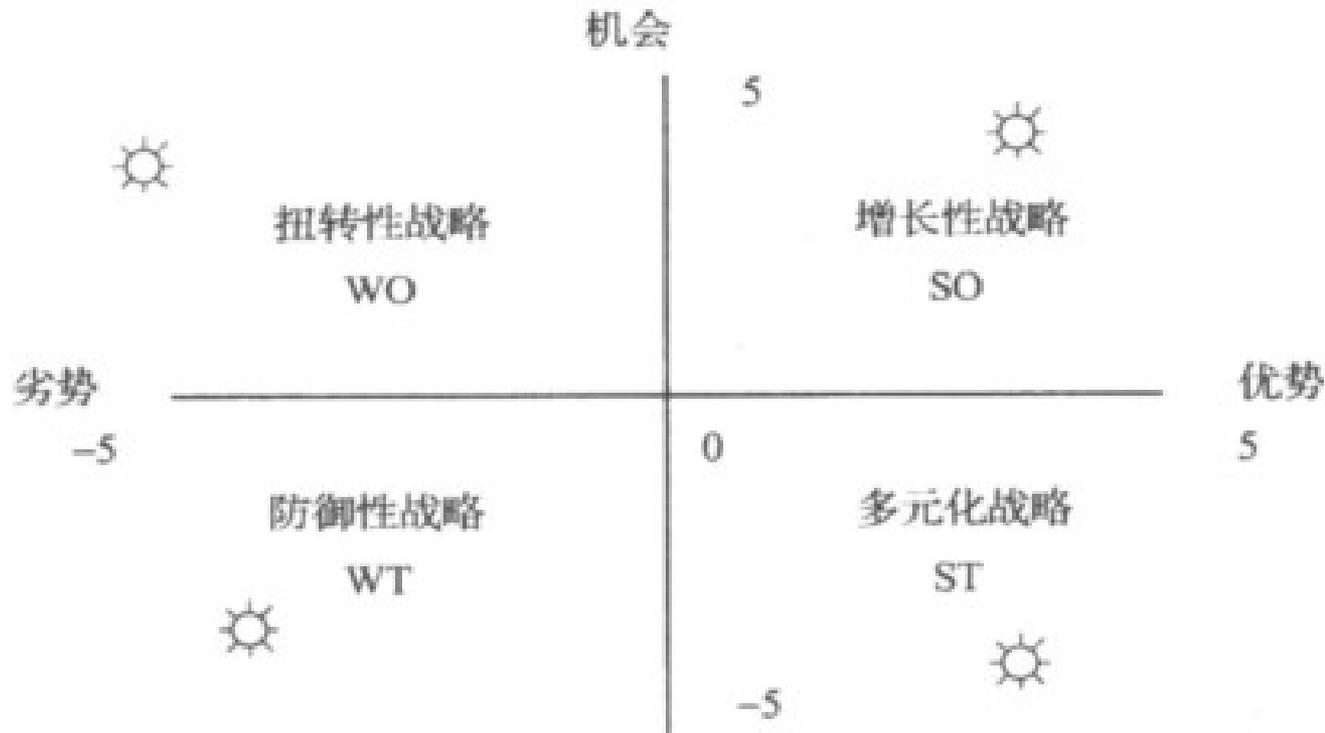
外部机遇 (Opportunities)

打入新市场
扩大产品范围满足顾客需要
具有吸引力的外国市场壁垒下降
对手自满
市场增长速度快
... ..

外在威胁 (Threats)

低成本的外国竞争者进入市场
替代品产量上升, 价格下降
市场增长缓慢
顾客偏好变化
经济衰退
... ..

SWOT 分析矩阵



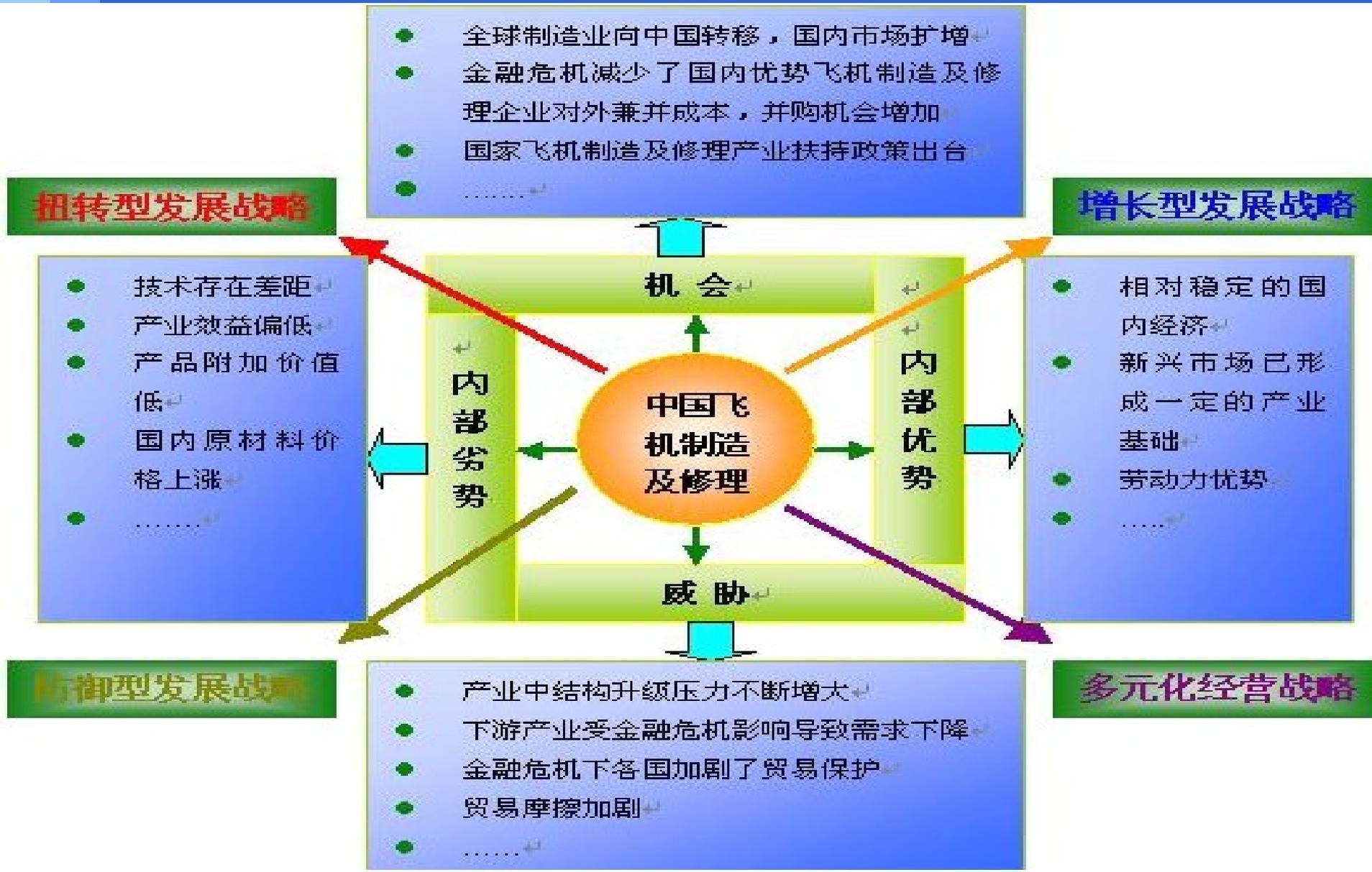
WO--- 通过外在方式弥补企业弱点来利用机会

WT--- 选择合并或缩减生产规模

ST----- 巧妙利用自己的长处

SO----- 理想的情形，凭借长处抓住机会

金融风暴下的中国飞机制造及修理企业 SWOT 模型



二、企业使命和目标

- ❖ 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。企业区别于其他类型组织而存在的原因或目的；
 - 绝大多数的企业使命是高度抽象的；
 - 它不是企业经营活动具体结果的表述，而是为企业提供了一种原则、方向和哲学。

- **“ 我们的使命，就是为包括我们的股东、顾客、员工乃至商业伙伴在内的所有人提供创造和实现他们美好梦想的机会” （ SONY 公司）**
- **“ 一张有限的菜谱，质量一致的的美味快餐食品，快速到位的服务，超值定价，便利的定位和选址，全球的市场覆盖。” （麦当劳公司）**

❖ **家乐福的使命：**

❖ 我们全部的努力都围绕着满足顾客需求这一核心。我们的使命是在我们的每一个市场中成为现代零售业的楷模。

❖ **华为的使命：**

❖ 华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

❖ **松下电器使命：**

❖ 松下电器的使命是“制造像自来水一样丰富而价廉物美的产品。我们以此摆脱贫困，给人们的生活带来幸福，使世界变得更加美好”

战略目标的设定

- ❖ 组织目标是组织执行使命时预期达到的效果。组织目标有长期目标和短期目标两类。
- ❖ 特性：具体的，可以衡量的

目标

❖ —— 目标表述 SMART

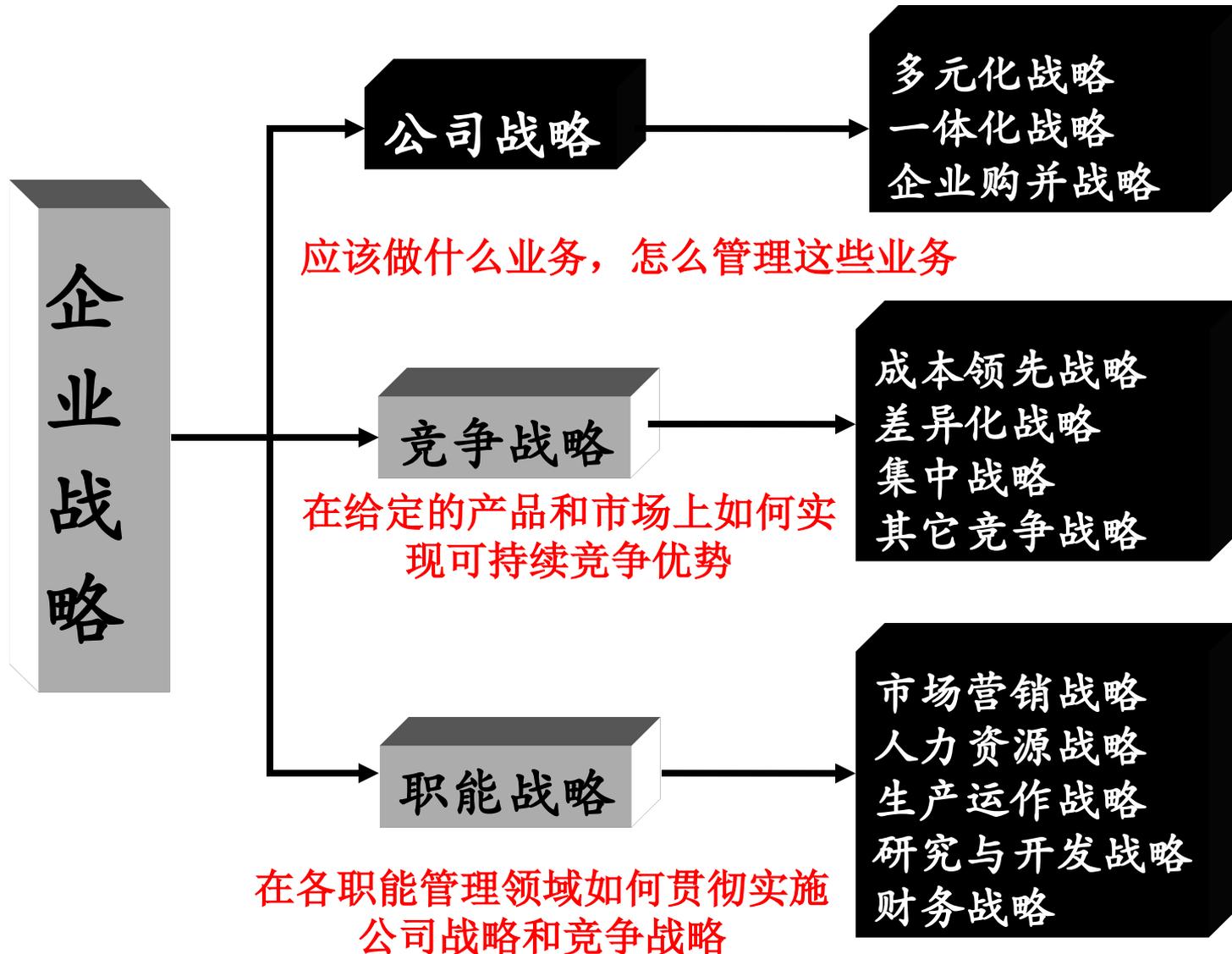
- ❖ S 明确 Specific、可拓展 Stretching
 - ❖ M 可衡量 Measurable
- ❖ A 能达到 Attainable、可接受 Accepted
- ❖ R 有关联 Relevant、能记录 Recorded
- ❖ T 可追踪 Traceable、有时限 Time-bound

—— 目标表述实例剖析

- ❖ “实现利润最大化”：标准与期限不清，无法衡量考核。
- ❖ “增加销售收入与销售量”：目标不单一，产品需求弹性不足时两目标有矛盾。
- ❖ “2001 年增加 15% 的广告费支出”：广告费支出增加只是活动而不是目的。
- ❖ “成为行业研究开发领域先驱及技术领先者”：范围太宽不明确而难以操作。
- ❖ “成为行业中最盈利企业”：最盈利的标准与水平是什么？

二、战略方案的制定与选择

战略体系的主要内容



多元化战略

- ❖ 1、同心多元化（与原业务相关）
- ❖ 2、横向多元化（非相关，但可利用原顾客与渠道）
- ❖ 3、混合多元化（非相关，也无法利用顾客与渠道）

一体化战略

- ❖ 1、前向一体化（控制下游销售渠道）
- ❖ 2、后向一体化（控制上游供应渠道）
- ❖ 3、横向一体化（控制同类型企业）

比亚迪的多元化

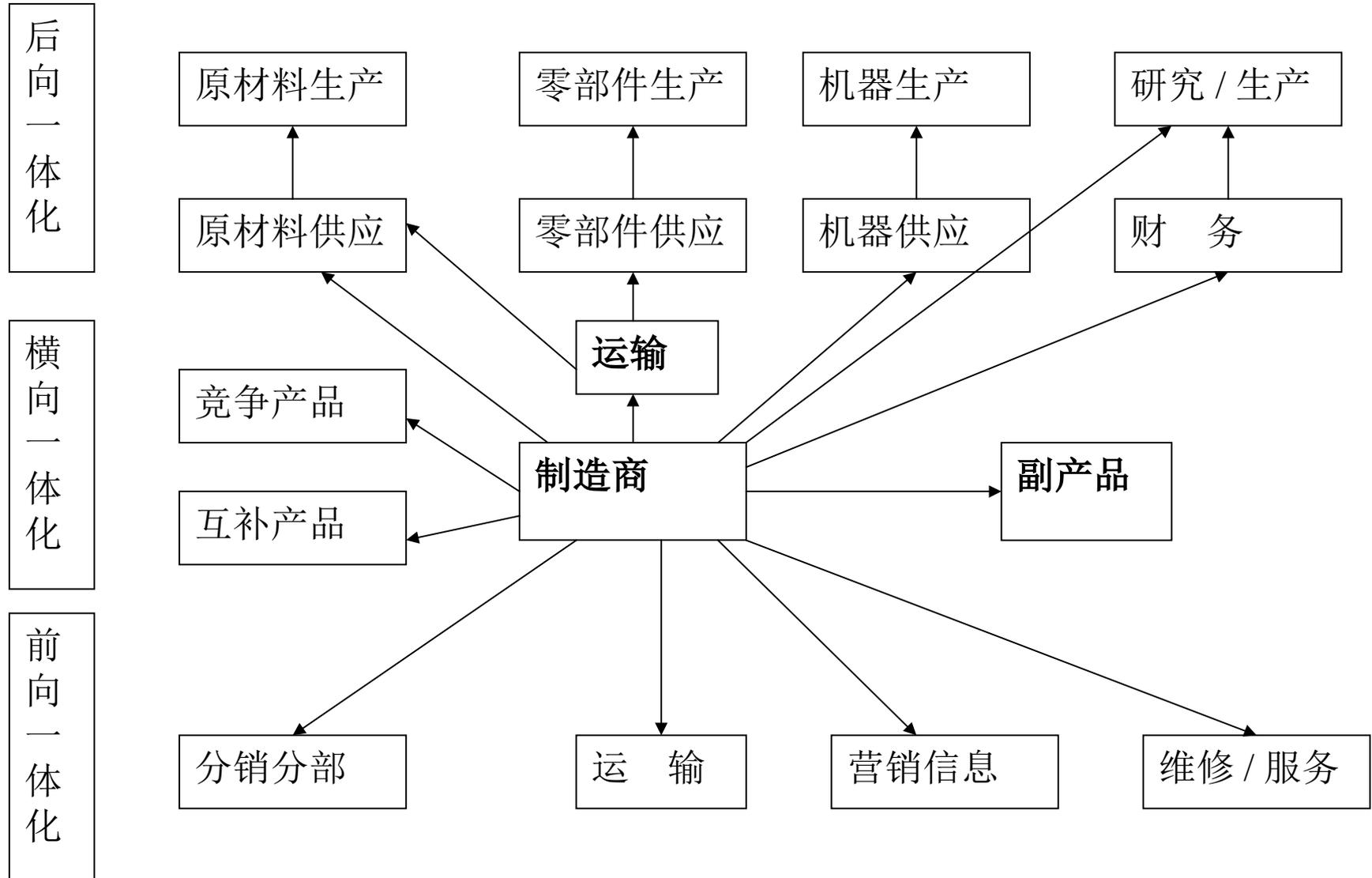
- ❖ 深圳比亚迪股份有限公司从1995年20人的电池小作坊起家，现在已发展为员工三万多人、市值一百多亿港元、年销售额六十多亿元、净利润十亿元、中国第一大、世界第二大充电电池生产厂家。比亚迪公司发展过程中经历了三次多元化发展，第一次是从镍电池发展至锂离子电池；第二次是从锂离子电池发展至手机其它零配件；第三次是从充电电池行业跳跃发展至汽车行业。比亚迪公司经过三次多元化发展已拥有充电电池、IT零部件制造和汽车制造三大产业。



比亚迪汽车
BYD AUTO



一体化战略（制造企业为例）



企业购并战略

- ❖ 企业购并是指一个企业购买另一个企业的全部或部分资产或产权，从而影响、控制被收购的企业，以争强企业的竞争优势，实现企业经营目标的行为。
- **横向购并。**指处于同行业。生产同类产品或生产工艺相似的企业间的购并。这种购并实质上是资本在同一产业和部门内集中，迅速扩大生产规模，提高市场份额，增强企业的竞争能力和盈利能力。
- **纵向购并。**生产和经营过程相互衔接、紧密联系间的企业之间的购并。其实质是通过处于生产同一产品的不同阶段的企业之间的购并，从而实现纵向一体化。纵向购并除了可以扩大生产规模，节约共同费用之外，还可以促进生产过程的各个环节的密切配合，加速生产流程，缩短生产周期，节约运输、仓储费用和能源。
- **混合购并。**是指处于不同产业部门，不同市场，且这些产业部门之间没有特别的生产技术联系的企业之间的购并。

案例：吃休克鱼

❖ 从上个世纪 90 年代初开始的近 10 年间，海尔先后兼并了 18 个企业，并且都扭亏为盈。

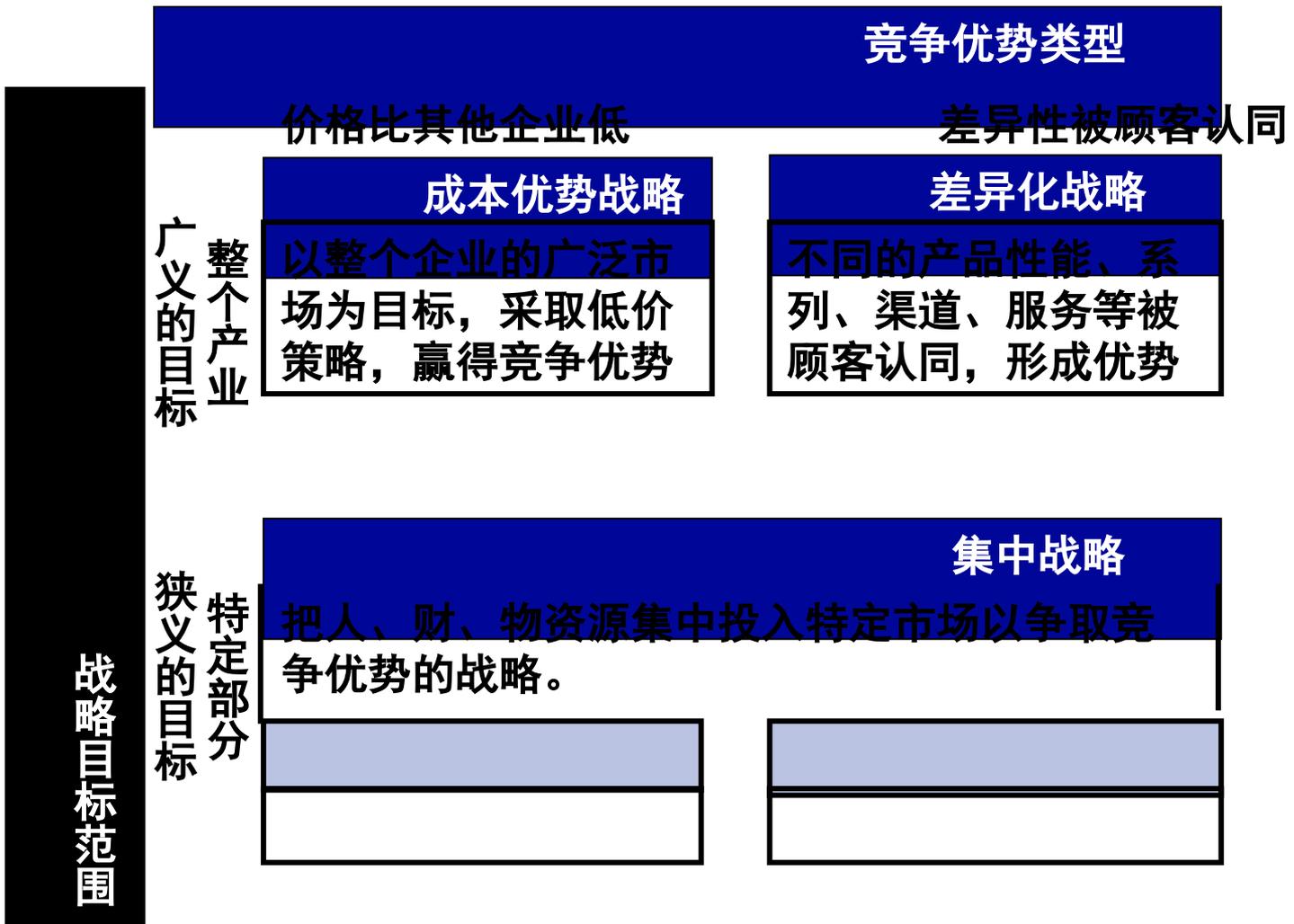
❖ 在被合并的 18 家企业中，海尔对红星电器公司的兼并是最成功的一次，并中海尔没有投入一分钱，首次用自己的品牌、管理和企业文化等无形资产，使红星厂扭亏为盈，并且成为海尔洗衣机住设本部的重要组成部分。

- ❖ 在这些兼并中，海尔兼并的对象都不是什么优质资产，但海尔看中的不是兼并对象现有的资产，而是潜在的市场、潜在的活力、潜在的效益，如同在资本市场上买期权而不是买股票。海尔 18 件兼并案中有 14 个被兼并企业的亏损总额达到 5.5 亿元，而最终盘活的资产为 14.2 亿元，成功地实现了低成本扩张的目标。
- ❖ 人们习惯上将企业间的兼并比做“鱼吃鱼”，或者是大鱼吃小鱼，或者是快鱼吃慢鱼。



- ❖ 而海尔吃的是什么鱼呢？海尔人认为：他们吃的不是小鱼，也不是慢鱼，更不是鲨鱼，而是“休克鱼”。什么叫“休克鱼”？海尔的解释是：鱼的肌体没有腐烂，比喻企业硬件很好；而鱼处于休克状态，比喻企业的思想、观念有问题，导致企业停滞不前。这种企业一旦注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能够被激活起来。
- ❖ 而吃“休克鱼”的理论，为海尔选择兼并对象提供了现实依据。国情决定了中国企业搞兼并重组不可能照搬国外模式。由于体制的原因，小鱼不觉其小，慢鱼不觉其慢，各有所倚，自得其乐，缺乏兼并重组积极性、主动性。所以活鱼不会让你吃，吃死鱼你会闹肚子，因此只有吃休克鱼。

竞争战略



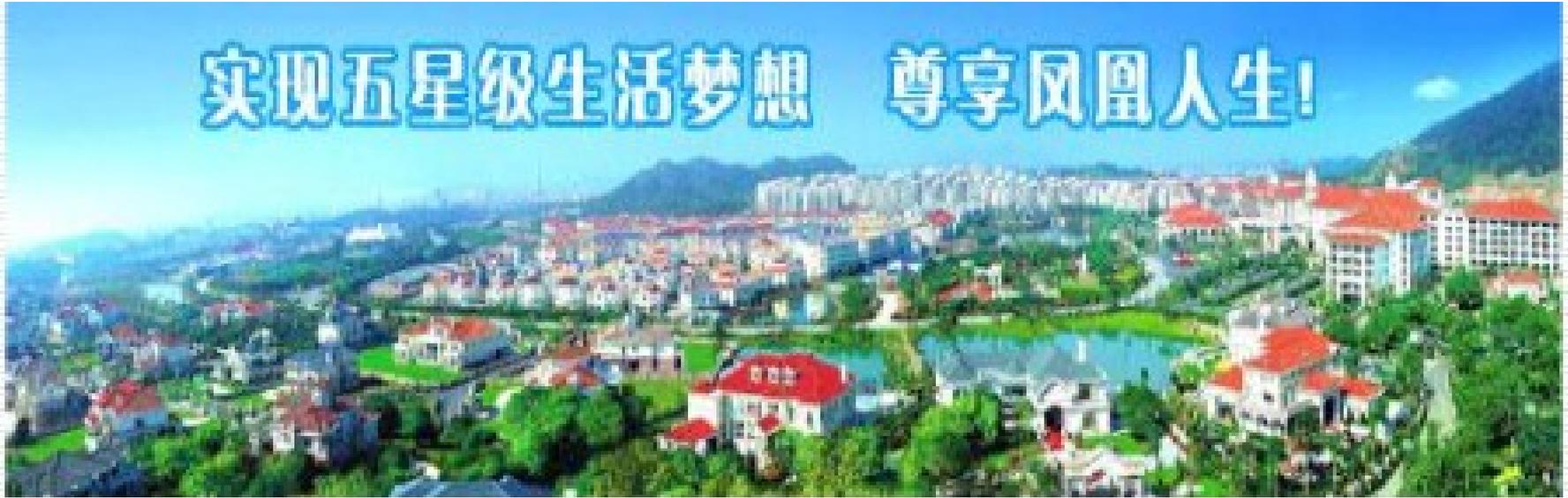
1. 成本优势战略

- ❖ 1. 公司致力于达到生产成本和销售成本最低化，这样就能以低于竞争对手的价格，赢得较大的市场份额。
- ❖ 采取这一战略的公司必须善于工程管理、采购、制造和实体分配。



碧桂园凤凰城

实现五星级生活梦想 尊享凤凰人生!



25岁女首富大手笔：像卖大白菜一样卖房子

- ❖ 土地价格低，一向是碧桂园集团引以为傲的竞争优势。有未经证实的坊间传言指称，碧桂园集团在广州增城的项目凤凰城一期土地地价低廉到每亩3万元，而华南碧桂园的地价则是每亩6.8万元。
- ❖ 根据行业惯例，土地成本往往是房地产开发企业最主要的成本构成。在过去土地未通过公开途径招标拍卖之前，广州一些大型开发企业的土地成本大约20%左右；而近年实行土地公开出让之后，土地成本往往占据整个开发成本的30%~40%。最近两年，广州市区拍出的部分住宅地块，其土地成本甚至达到总成本的50%。
- ❖ 因此，对于能够将土地成本控制在总成本的10%以内的碧桂园而言，其竞争优势不言而喻。因此有广州开发商戏称：碧桂园不是准确的“房产商”，说成是“地产商”更加合适，因为其赚钱方式是“零售土地”。

- ❖ 在房地产开发的链条上，碧桂园几乎亲自扮演了上下游各个产业的所有角色。设计、建筑、装修，甚至于曾经还有自己的沙场、自己的水泥厂，连砖都是自己产的。这确保该集团能够长期赚取开发链条中的每一笔利润。
- ❖ 鉴于多方面的成本控制，碧桂园才能够以超乎市场想象的低价格冲击市场，并赢得市场。2001年，碧桂园凤凰城项目公开销售，尽管该楼盘离广州市区有将近1个小时车程，但由于碧桂园以“价廉物美”为口号大卖别墅，当时“50万元就可以住别墅”的口号使众多客户趋之若鹜。开盘当日，“像卖白菜一样卖房子”使碧桂园增城凤凰城项目一天之内创造了销售7.5亿元的销售神话，至今这一纪录仍无开发商可以打破。

沃尔玛：实施成本优势战略

- ❖ 企业竞争优势的来源之一是低成本优势，低成本优势的标志是企业生产经营活动的总成本水平低于竞争对手，从而获得竞争优势。如果企业低成本优势令其他竞争者难以模仿、复制，那么企业低成本竞争优势就是企业的核心竞争力。降低成本，培育成本竞争优势是当今企业面临的一个大问题，也是达沃斯论坛的一个重大课题。过去，我们在沃尔玛《经营者的灵魂》一文中提出，“天天平价”是沃尔玛的经营诀窍，实现“天天平价”的重大举措是降低成本。沃尔玛在竞争中脱颖而出，与其形成低成本竞争优势有直接关系。

- ❖ 沃尔玛在上世纪 60 年代是连锁企业里的小不点，70 年代仍是被大企业看不起的只在边远小城镇具有影响力的连锁折扣店，80 年代才走出小镇有所作为，到 90 年代沃尔玛暂露头角并跃居世界首位。沃尔玛以小胜大、以弱胜强的经验是一个体系，从零售业特征看沃尔玛成功的秘诀，主要是天天平价和创造顾客的忠诚。
- ❖ 美国时代周刊专栏记者罗伯特·斯莱特在《沃尔玛王朝》中指出：“没有一种吸引顾客的做法能比得上天天平价，这是沃尔玛有别于同行的特点。顾客不管什么时候到这里购物，都会感受到这种独特差异。”沃尔玛的第三任首席执行官李·斯格特对“成本领先战略”的诠释是：“这一零售流转战略涵盖了商品购、存、销流转过程中所有环节上的成本和费用控制。这一战略往往是新兴零售连锁企业后来居上的‘杀手铜’。”

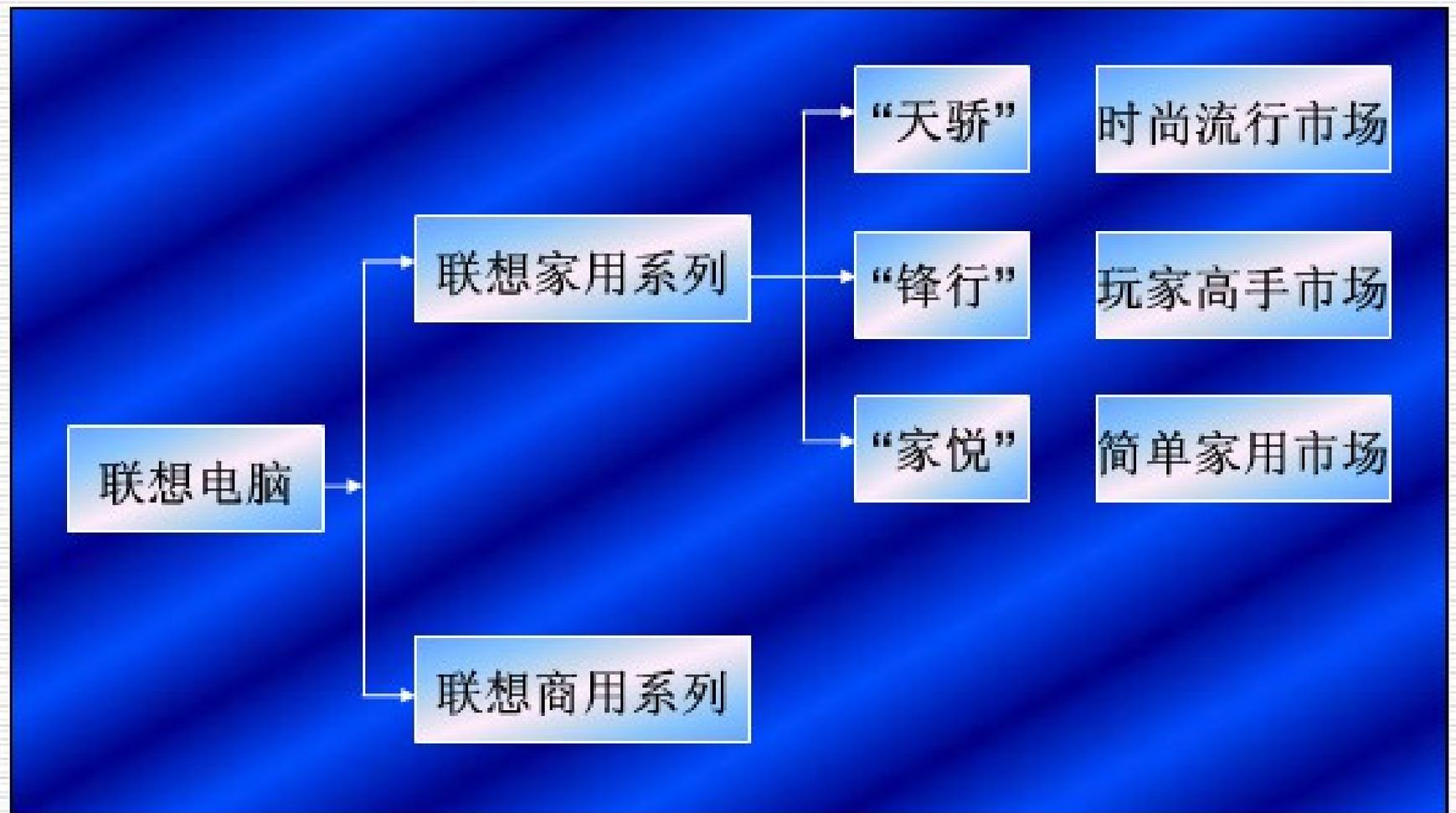
❖ 成本领先战略的适用情况：

- ❖ 1. 市场中有很多对价格敏感的客户；
- ❖ 2. 实现产品差异化途径很少；
- ❖ 3. 购买者不大在意品牌的差别；
- ❖ 4. 卖方竞争厂商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。

联想电脑市场差异化策略



案例：海尔的差异化战略案例

- ❖ 差异化战略就是企业设法使自己的产品或服务乃至经营理念、管理方法、技术等有别于其他企业，在全行业范围内树立起别具一格的经营特色，从而在竞争中获取有利地位。
- ❖ 在1984年到1991年实施品牌战略期间，别的企业上产量，而海尔扑下身子抓质量。此战略在海尔创立之初即以张瑞敏砸冰箱的戏剧化举动宣告推出。这在当时家电产品尚需凭票购买的卖方市场时代，无疑是一个极具超前意识的经营理念。此后的六七年间，海尔完善了生产过程的全面质量管理，同时在销售方面推出星级服务的概念，在消费者心目中树立起质量超群的国产品牌形象。

- ❖ 至此，海尔以其全面质量管理或O E C作法、以星级服务为特色的营销方式和顾客导向的产品改进与开发，三位一体形成了一个高效率、高品质的经营管理体系。

- ❖ 差异化战略的适用情况：
- ❖ 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. 购买者对产品的需求和使用多种多样；
- ❖ 3. 采用类似差异化战略的竞争对手很少；
- ❖ 4. 技术创新很快，竞争对手在不断推出自己新产品。

（三）集中化战略

- ❖ 集中化战略是通过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。
- ❖ 执行集中化战略的企业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。
- ❖ 实行集中化战略的企业尽可能选择那些竞争对手最薄弱的和最不易受替代产品冲击的目标小市场。

浪潮电脑的专注战略



专注商用市场：网吧、教育、证券、税务

浪潮电脑，将专注化策略进行到底

- ❖ 在浪潮集团 2003 年的庆功大会上，浪潮电脑总经理黄刚沉稳中仍不失兴奋。在他的带领下，浪潮电脑的销量再次创下新高，比去年实现了 100 % 的增长，而在网吧市场，浪潮电脑更是风头尽显，顺利荣登网吧 PC 第一品牌的宝座，成了 2003 年整个浪潮集团的亮点所在。
- ❖ 谈及 2003 年的辉煌业绩，黄刚说，成绩的背后首先得益于集团对于浪潮电脑专注商用的定位，可以说专注化策略是浪潮电脑 2002 、 2003 年彻底摆脱生存困境，冲击商用 PC 三甲以及商用市场领跑者的资本所在。

- ❖ 如今，作为浪潮集团的重要发展策略，专注化的发展策略已经深深地植入了每一个浪潮人的心，“正确地做事，更要做正确的事”几乎成为了浪潮人的座右铭。专注，已经成为整个浪潮电脑不断发展的企业DNA。
- ❖ 这其中，作为浪潮PC的三军统率，黄刚更是深谙其道。黄刚表示：所谓“专注化战略”，是指在一个充分竞争的行业中，企业通过市场细分，找到适合自己发展的两个子市场为自己的目标市场，然后集中资源去突破。因此，专注商用，且重点专注商用市场中的某几个明星行业，成为了浪潮电脑发展的关键。

- ❖ 奉行专注化策略，2003年浪潮电脑在教育、网吧、高端应用三大市场播种、耕耘，专心、志注地踏踏实实做事，也终收获累累。

- ❖ 集中化战略的使用情况：
 - ❖ 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。

战略评价

- ❖ 战略方案评价是在对战略分析的基础上，论证战略方案可行性的过程。

战略评价的准则

❖ 适用性：

❖ 用来评估所提出的战略对在战略分析中所确定的组织情况的适应程度，以及它如何保持或改进组织的竞争地位。

❖ 可行性：

❖ 一个好的经营战略必须做到既不过度耗费可利用资源，也不造成无法解决的派生问题。对战略的最终的和主要的检验标准是其可行性。即依靠自身的物力、人力、及财力资源能否实施这一战略。。

❖ 可接受性：

战略选择的影响因素

- ❖ (一) 企业对外部环境的依赖性影响
- ❖ (二) 管理者对待风险的态度
- ❖ (三) 企业过去战略的影响
- ❖ (四) 企业中的权利管理
- ❖ (五) 中层管理人员和职能人员的影响

Thank You !