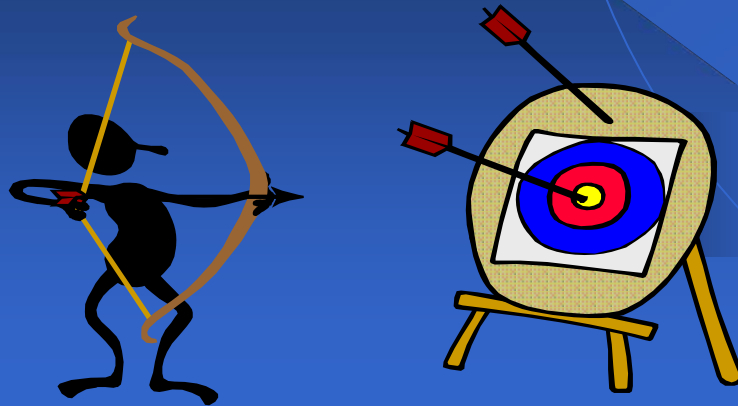


企业战略管理

张文松

博士 教授 博导



◆ 全国迷你型MBA职业经理双证班

◆ 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

◆ 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、
◆ 采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。

◆ 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

◆ 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

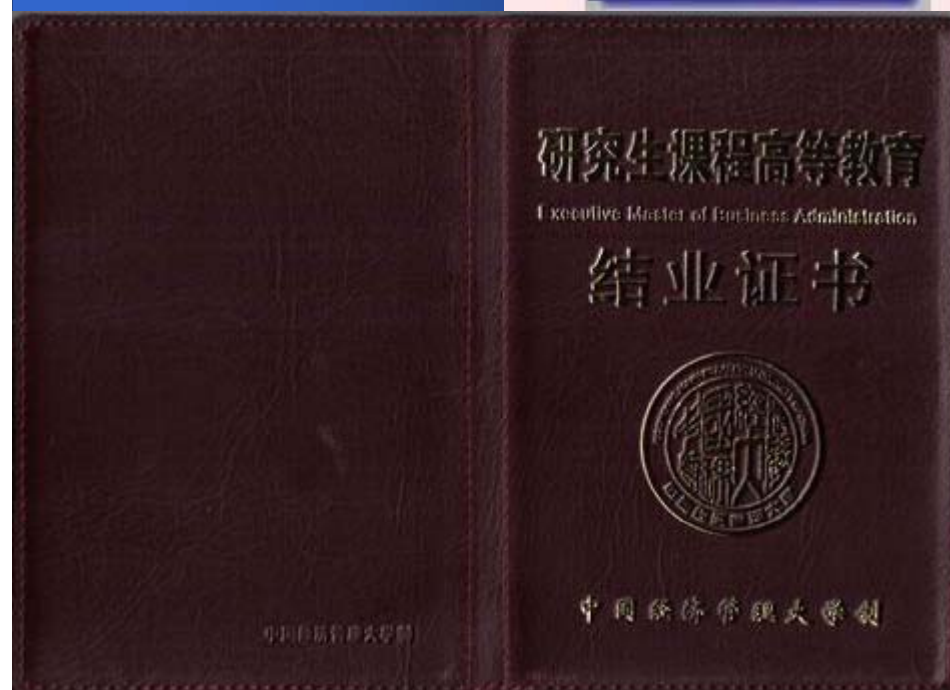
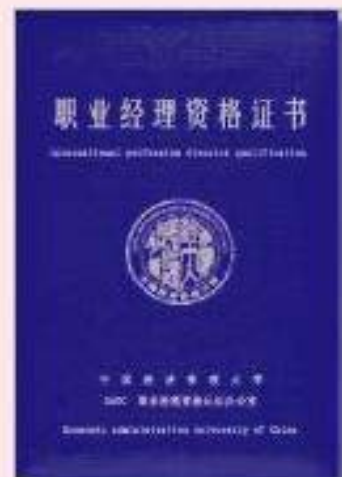
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

◆
◆ 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）

◆ 颁证单位：中国经济管理大学
主办单位：美华管理人才学校



美华论坛
www.mhjy.net



美华论坛
www.mhjj.net

全国职业经理MBA双证班

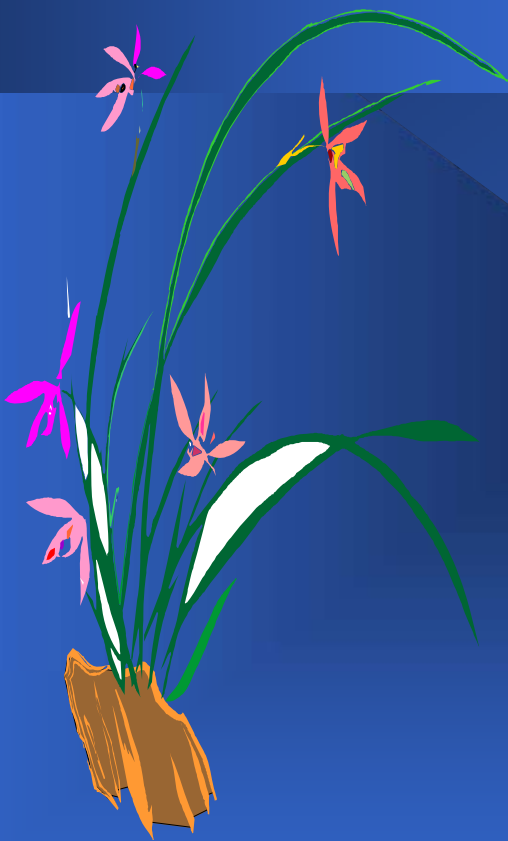
精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- ◆近千本MBA职业经理教程免费下载
- ◆-----请速登陆: www.mh jy.net

主要内容



- ◆ 企业战略管理概论
- ◆ 企业战略理论演进
- ◆ 企业使命和目标
- ◆ 企业外部环境分析
- ◆ 企业经营能力分析
- ◆ 企业战略选择
- ◆ 企业战略实施
- ◆ 企业战略评价和控制

教学手段

- ◆多媒体课堂教学
- ◆案例分析讨论
- ◆观看VCD



上课要求

- 📖 开放的心态,主动的态度
- 📖 积极发言,全心投入
- 📖 跟上思路,用心感悟
- 📖 随时欢迎提问题
- 📖 排除干扰,关闭你的通讯工具

成绩评定

出勤 10%

作业 20%

案例 10%

考试 60%

教材和参考书

- 1、张文松 战略管理——获取竞争优势之道，机械工业出版社，2010
- 2、小阿瑟·A·托马森Arthur A.Thompson, Jr.
A·J· 斯托里克兰三世A·J.Strickland III 《战略管理学——概念与案例》 Strategic Management Concepts and Cases
- 3、迈克尔·A·希特Michael.Hitt R. 杜安·爱尔兰R.Duane Ireland 罗伯特·E·霍斯基森Robert E.Hosjisson
《战略管理——竞争与全球化》
<Strategic Management Competitiveness and Globalization>
- 4、戴维·J·科利斯David J·Collis 辛西娅·蒙哥玛利Cgnthia A·Montgomery
<公司战略> <Corporate Strategy-A Resource-Based Approach>
- 5、戴维·贝赞可D.Besanko 戴维·德雷诺夫D.Dranove 马克·尚利M.Shanley, <公司战略经济学><Economics of Strategy>

需阅读的文献

1. 迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，华夏出版社，1997
2. 迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争优势》，华夏出版社，1997
3. 亨利·明茨伯格 布鲁斯·阿尔斯特兰德 约瑟夫·兰佩尔 著，刘瑞红 徐佳宾 郭武文 译，战略历程—纵览战略管理学派，机械工业出版社，2002.1
4. 王迎军 编著，战略杠杆—企业实现跨越成长的力量，天津人民出版社，1997.12
5. 安德鲁·坎贝尔等 著，核心能力战略，东北财经大学出版社，1999
6. C·鲍曼 战略管理，中信出版社，1997.1
7. D·福克纳 C·鲍曼 竞争战略，中信出版社，1997.1

需阅读的文献

- ①刘庆元，刘宝宏 编著，战略管理:分析、制定与实施，东北财经大学出版社，2001.12
- ②赵国杰，于海洋 著，企业发展战略的选择，天津大学出版社，2000.1
- ③宝贡敏 编著，现代企业战略管理，河南人民出版社，2001.9
- ④邹昭唏 著，企业战略分析，经济管理出版社，2001.7
- ⑤康荣平，柯银斌 著，企业多元化经营，经济科学出版社，1999.9
- ⑥小乔治·斯托尔克 等著 企业成长战略，中国人民大学出版社，哈佛商学院出版社，1999.12
- ⑦加里·哈梅尔，C·K·普拉哈拉德 著，竞争大未来，昆仑出版社，1998.4
- ⑧殷建平 著，大企业持续发展，上海财经大学出版社，1999.4

需阅读的文献

- ① 史占中 著，企业战略联盟，上海财经大学出版社，2001.7
- ② 芮明杰 余光胜 著，产业致胜—产业视角的企业战略，浙江人民出版社，1999.11
- ③ 蓝海林 著，迈向世界级企业—中国企业战略管理研究，企业管理出版社，北京，2001.3
- ④ 季如先 编著，赢得竞争优势，经济管理出版社，2000.2
- ⑤ 费洪平 著，中国企业组织战略行为，经济管理出版社，1998.7
- ⑥ 项保华，战略管理——艺术与实务，华夏出版社，2001
- ⑦ 吴永林 著，缔造强者—中国跨国公司成长的现实选择，经济管理出版社，2000.4
- ⑧ 陈良猷 编著，系统管理与企业战略，北京航空航天大学出版社，1998.12
- ⑨ 霍国庆 编著，企业战略信息管理，科学出版社，2001.8
- ⑩ 李朝霞 著，企业进化机制，北京图书馆出版社，2001.9

需阅读的文献

- ①强志源：《现代企业战略管理》，北京理工大学出版社，1993
- ①刘冀生：《企业经营战略》，清华大学出版社，1995
- ①王方华、吕巍：《企业战略管理》，复旦大学出版社，1997
- ①韩德昌：《公司战略管理》，山西经济出版社，1999
- ①芮明杰、余光胜：《产业致胜——产业视角的企业战略》，浙江人民出版社，1999
- ①陈继祥、吴振震：《企业经营战略——集成整合途径与案例》，上海交通大学出版社，2000
- ①陈建、甘少浩：《寻求战略优势》，海天出版社，1998
- ①宋云、陈超：《企业战略管理》，首都经济贸易大学出版社，2000
- ①李令德、郭伟民：《企业战略管理》，华东理工大学出版社，1998
- ①杨锡怀：《企业战略管理：理论与案例》，高等教育出版社，1999
- ①谭劲松、张阳：《战略管理》，中国水利水电出版社，1998
- ①解培才、徐二明：《西方企业战略》，中国人民大学出版社，1992

需阅读的文献

- ①王磷康、于翔：《企业经营战略》，中国物资出版社，1996
- ②蒋明新：《企业经营战略》，西南财经大学出版社，1995
- ③刘仲康：《企业经营战略概论》，武汉大学出版社，1997
- ④胡建绩：《企业经营战略管理》，复旦大学出版社，1995
- ⑤蒋运通：《企业经营战略管理》，企业管理出版社，1996
- ⑥徐二明：《企业战略管理》，机械工业出版社，1993
- ⑦项保华：《企业战略管理——概念、技能与案例》，科学出版社，1994
- ⑧何伟、聂德林：《现代企业战略学》，中国人民大学出版社，1991
- ⑨于森、孙宏伟：《企业经营战略与市场定位》，经济管理出版社，1997
- ⑩程兆汾：《中国企业经营战略》，上海科学普及出版社，1993
- ⑪蔡世馨、史若玲：《商贸企业战略管理》，东北财经大学出版社，1998
- ⑫周立公：《企业经营战略与策略》，经济科学出版社，1994
- ⑬王玉：《企业进化的战略研究》，上海财经大学出版社，1997
- ⑭王超：《竞争战略》，中国对外经济贸易出版社，1998
- ⑮刘莉：《战略管理启示录》，海天出版社，2000

需阅读的文献

- ① 罗锐韧、曾繁正：《经营战略与方针》，首都对外经济贸易出版社，1997
- ② 天津企业管理培训中心人现代企业经营战略》，企业管理出版社，1990
- ③ 王德中：《企业战略管理》，西南财经大学出版社，1999
- ④ 康荣平、柯银斌：《中国企业评论——战略与实践》，企业管理出版社，1999
- ⑤ 汪应洛、席酉民：《战略研究理论及企业战略》，西安交通大学出版社，1999
- ⑥ 曾忠禄：《公司战略联盟组织与运作》，中国发展出版社，1999
- ⑦ 毛蕴诗、施卓敏：《公司重构与竞争优势》，广东人民出版社，2000
- ⑧ 尹义省：《适度多角化——企业成长与业务重组》，北京三联书店，1999
- ⑨ 康荣平、柯银斌：《企业多元化经营》，经济科学出版社，1999
- ⑩ 陈幼其：《企业战略管理案例》，立信会计出版社，1998
- ⑪ 芮明杰：《中国企业发展的战略选择》，上海，复旦大学出版社，2000

需阅读的文献

- ✧ Chandler, A.D., Jr., Strategy and Structure: Chapters in the history of the Industrial Enterprise, Cambridge, Mass: MIT Press, 1962
- ✧ A. Chandler, Jr. Strategy and Structure, MIT, 1962.
- ✧ B. H. Ansoff, Corporate Strategy, McGraw—Hill, 1965.
- ✧ Ansoff, H.I., Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York: McGraw-Hill, 1965
- ✧ M. Porter: Competitive Advantage, The Free Press, 1995.
- ✧ David F. R. Concepts of Strategy Management, Prentice Hall Inc, 1997

需要看的杂志

科研管理、中国软科学、中国管理科学、管理世界、管理科学学报、经济研究、中国工业经济、经济管理、研究与发展管理、政策与管理、数量经济技术经济研究、预测、学术研究、经济学动态、外国经济与管理、企业经济、系统辩证学学报

《 **Harvard Business Review** 》

《 **Strategic Management Journal** 》

《 **Sloan Management Review** 》

主要战略人物

安索夫H.I.Ansoff 安东尼R.N.Anthony

安德鲁斯K.R.Andrews 钱德勒
A.D.Chandler

波特M.E.Porter 明茨伯格H.Mintzberg

鲁梅尔特R.P.Rumelt

普拉哈拉德C.K.Prahalad 哈默尔G.Hamel

周三多、苏东水、刘冀生、蓝海林 项保华

康荣平、徐二明、张明玉、芮明杰、金占明

第一部分 战略管理导论

- ◆企业为什么要制定战略？
- ◆什么是企业战略？
- ◆企业如何进行战略管理？



病因

- ◆ 脑病：经营能力不足、经营战略缺乏、独裁专制；
- ◆ 神经疾病：管理制度不健全或执行不力、制度流于形式，信息传递扭曲；
- ◆ 心脏病：资金周转失灵、不良资产肥大；
- ◆ 骨骼病：没有正式的组织结构、职能不清、权责不明；
- ◆ 肠胃病：人、财、物运用不良，即消化不良；
- ◆ 肝病：收益外流的“吸收资源排除症”、不把钱花在刀刃上的“问题解决不当症”；
- ◆ 肾脏病：妨碍新经营者运作的“元老干部障碍症”、无法适应时代潮流的“赤字中毒症”；
- ◆ 肺病：换气机能失调，“人”不能能进能出；
- ◆ 贫血病：不善于对外融资，当然也与国有商业银行的体制歧视有关。

三点启示

◆ 观念创新

找准确性发展的道路要不断审时度势，更新观念。否则，没有思路便没有出路。虽竭尽全力，依然南辕北辙或事倍功半

◆ 积小胜为大胜

即便是思路对头，也要时时努力，不能懈怠，更不能企图一蹴而就或等待天上掉馅饼。认认真真做好每天的每一件事是从量变到质变的前提和基础。

◆ 胜人者有力，自胜者强

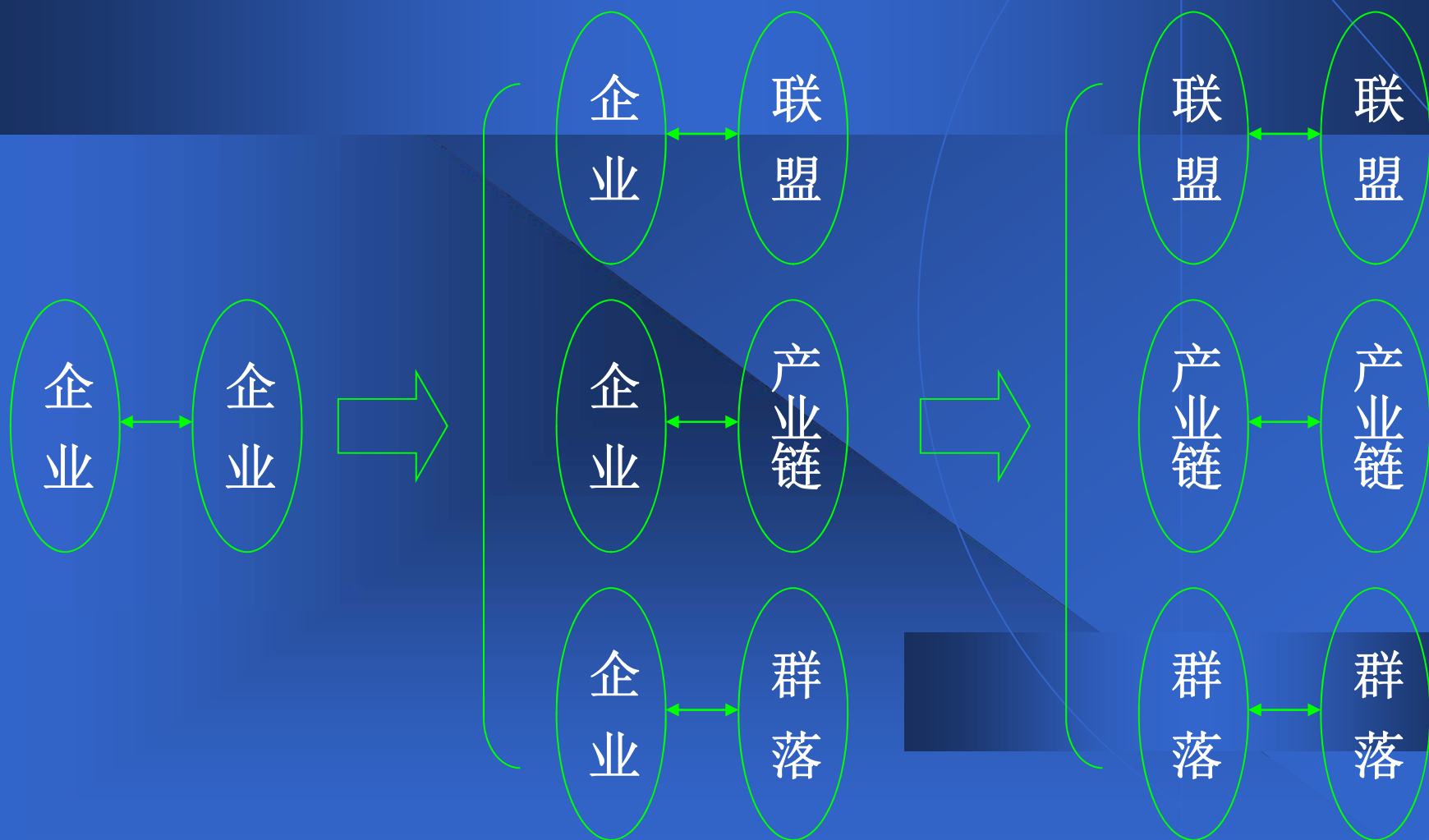
先哲老子的话告诉我们，战胜自我是痛苦的。应视名利为身外物，视挫折为财富，得意不忘形，失意不失态，顽强拼搏，以成大业。

为什么要制定战略？

- ◆ Customer, “顾客” ➡ 来自顾客的挑战
- ◆ Competent, “竞争” ➡ 来自竞争的挑战
- ◆ Change, “变化” ➡ 来自变化的挑战

“Do right things” is better
than “do things right”

为什么要制定战略？



为什么要制定战略？

- ◆ 企业倒闭85%在于战略决策失误
- ◆ 美国邓恩·布拉德斯里特公司：
 - ※ 企业高层领导不了解自己企业的目标和竞争优势，不了解企业的经营原则，决策变化无常
 - ※ 主管人员不了解企业经营环境，缺乏战略远见
 - ※ 企业资源分配不当造成财务危机”



警钟长鸣
时不我待

为什么要制定战略？

中国

- ◆ 1998年，700家上市公司30%有战略规划部门
- ◆ 15%为其他部门代管、
- ◆ 55%根本没有。
- ◆ 战略偶然从公司决策层产生



中国CEO——
干不完的活，忙死了！

为什么要制定战略？

美国

- ◆ 1947年， 20%；
- ◆ 1970年， 100%

将军赶路， 不追小兔



美国CEO——
身处日光浴
胸怀企业大计

为什么要制定战略？

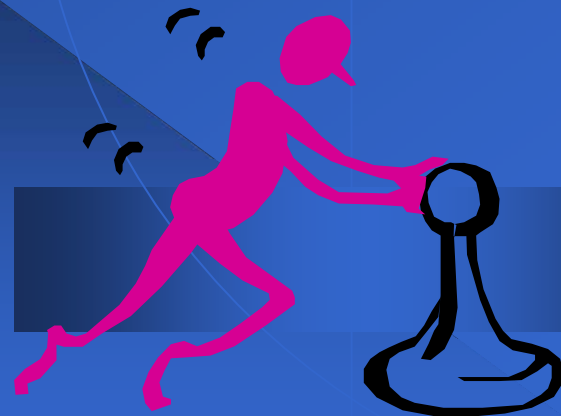
- ◆ 凡事预则立，不预则废；
- ◆ 所预越长，结果越佳。
- ◆ 下棋比赛
——战略的较量。
- ◆ 摸着石头过河
——下下之策！



我为什么老是被动？

为什么要制定战略？

- ◆ 企业如同载物自行车，没有速度就会倒下
经营如同一场攻防战，没有战略就要失败
- ◆ 市场是海，企业是船，战略是导航仪



为什么要制定战略？

- ◆ 企业缺乏战略，
等于没有头脑！
- ◆ 高层没有战略，
企业必无前途！
- ◆ 中层不懂战略，
员工一盘散沙！



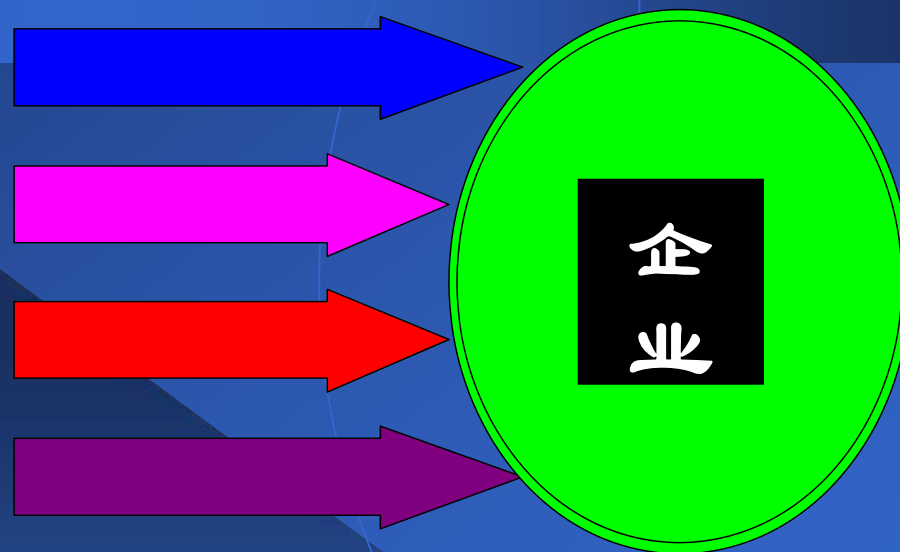
我该怎么办？

为什么要制定战略？

- ◆ 企业战略就是企业的发展蓝图。没有战略的组织就好象没有舵的船，会在原地打转。
- ◆ 对发展战略已不是“是否需要”重视，而是“如何重视”及“重视程度”的问题。——德鲁克
- ◆ 一个企业没有发展战略，就是没有发展思路，没有思路也就没有出路。——张瑞敏
- ◆ 战略是企业前进道路上的航灯！

为什么要制定战略

- ◆ 共同设定的目标
- ◆ 共同构筑的愿景
- ◆ 共同制定的计划
- ◆ 共同实现的愿力



错误观点：

企业有战略也在管理，没有战略也在管理

为什么要制定战略

- ◆ 对决策的支持作用，战略是关键的成功要素
- ◆ 作为合作和交流的工具，为整个组织确定一个共同的方向
- ◆ 增强组织的适应性、灵活性，密切关注外部环境的变化，预防某些不利事件发生。
- ◆ 作为目标或通向目标的桥梁，体现了企业的价值观和员工的精神追求。

1.2 企业战略的概念

- ◆ 又称：韬略。指将军指挥作战的艺术
- ◆ 如何利用“韬”中有限的箭，达到最好的作战效果。
- ◆ 现有资源最佳利用。

- ◆ 战略在希腊语Strategos的含义是：将军指挥军队的艺术。
- ◆ 战略一词原是军事术语，是指在一定时期内确定战争攻击的主要方向、兵力的总体部署和所要达到的基本目标。亦即根据对战争全局的分析判断所做出的谋划。
- ◆ 《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》：“是指导战争全局的方略。即……”
- ◆ 《韦氏新国际英语大词典》：“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术。”
- ◆ 《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的科学和艺术。”

- ◆ 由Julius Caesar和Alexauder发表的军事学原理，还可以进一步追溯到孙武的《孙子兵法》（公元前360年撰写）
- ◆ 克劳塞维茨：“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用。”
- ◆ 毛主席：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”

- ◆ 《孙子兵法》
- ◆ 《三国演义》
- ◆ 《三十六计》
- ◆ 《资治通鉴》

- ◆ 竞争观：死生之道，存亡之道，不可不察也。非利不动，非得不用，非危不战。主不可怒而兴军，将不可愠而致战
- ◆ 战略原则：慎战、利害、谋攻、主动、先知、速胜、专一、奇正、良将
- ◆ 战略目标：上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城
- ◆ 战略环境分析：经之以五事——道、天、地、将、法
- ◆ 战略方案：兵贵胜，不贵久；出奇制胜；并敌一向；以迂为直；胜可知，胜可为；胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜；
- ◆ 战略实施：知胜有五，制人而不致于人，造型、创势，通九变之利；十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。

《三十六计》

◆ 第一套 胜战计

瞒天过海、围魏救赵、借刀杀人
以逸待劳、趁火打劫、声东击西

◆ 第二套 敌战计

无中生有、岸度陈仓、隔岸观火
笑里藏刀、李代桃僵、顺手牵羊

◆ 第三套 攻战计

打草惊蛇、借尸还魂、调虎离山
欲擒故纵、抛砖引玉、擒贼擒王

◆ 第四套 混战计

釜底抽薪、浑水摸鱼、金蝉脱壳
关门捉贼、远交近攻、假道伐虢

◆ 第五套 并战计

偷梁换柱、指桑骂槐、假痴不癫
上屋抽梯、树上开花、反客为主

◆ 第六套 败战计

美人计、空城计、反间计
苦肉计、连环计、走

兵战与商战的区别

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，但基本没有规则和公平，只有胜负	遵守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

什么是企业战略？

- ◆ 对企业发展目标的总体谋划；
- ◆ 对达成目标的途径和手段的总体谋划；
- ◆ 对企业资源配置的谋划。



谋事在人

什么是企业战略？

- ◆ 安索夫：把企业的日常业务决策同长期计划决策结合而形成的一系列经营管理业务。贯穿于企业经营与产品 and 市场之间的一条“共同经营主线”，决定着企业目前所从事的、或者计划要从事的经营业务的基本性质。
- ◆ 钱德勒：经营战略就是企业的战略性决策。
- ◆ 安东尼：从经营计划体系的角度来理解企业战略。
- ◆ 霍弗和申德尔：战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式。该模式表明企业将如何实现自己的目标。

什么是企业战略？

- ◆ 格卢克：制定一种或几种有效的战略，以达到企业目标的一系列决策和行动。
- ◆ 安德鲁斯：“战略是目标、意图或目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。
- ◆ 斯坦纳：企业确定使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实，并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

什么是企业战略？

- ◆ 企业战略是一种事先（行动前）的计划，对未来行动方案的解释和要求——明茨伯格（H.Mintzberg）
- ◆ 企业战略是一种完整的计划，旨在说明在每一种情况下应该做出怎样的选择——冯·纽曼（Von Newman）
- ◆ 企业战略是企业的资源、技术与企业面临的环境、社会风险及企业目标之间取得平衡的过程——赫发·舒恩德尔（Hofa.schendel）
- ◆ 企业战略是一种统一的综合的一体化计划，用来实现企业的基本目标——德鲁克（Glueck）

什么是企业战略？

- ◆ 企业战略是一种连续一致的决策模式（pattern）
- ◆ 把企业的重要资源集中到合适的产品和服务上，形成一个有利的“生长圈”。
- ◆ 战略是在变化的环境中获得竞争优势的手段（韬略）
- ◆ 企业战略是一种观念和意向（perspective）
- ◆ 企业战略是为获得持久竞争优势而对外部机会和威胁以及内部优势和劣势的积极反应。

什么是企业战略？

企业以未来为基点，在分析外部环境和内部条件的现状及其变化趋势的基础上，为寻求和维持持久竞争优势而做出的有关全局的重大筹划和谋略。

- 未来的生存和发展问题是制定企业经营战略的出发点和归宿。
- 战略应为企业确定一个简单、一致和长期的目标。
- 企业战略应是在经营活动之前有目的、有意识地制定的，应体现一种主动精神。
- 战略的实质是帮助企业建立和维持持久的竞争优势，即帮助企业保持一种强大而灵活的态势。

何为企业的战略管理？

在西方被誉为企业管理的顶尖石
回答问题：

- ◆ 如何对环境作出反应？
- ◆ 如何对资源进行配置？
- ◆ 是否选择正确的业务领域？



战略管理 = 战略 + 管理既定方法的实施过程



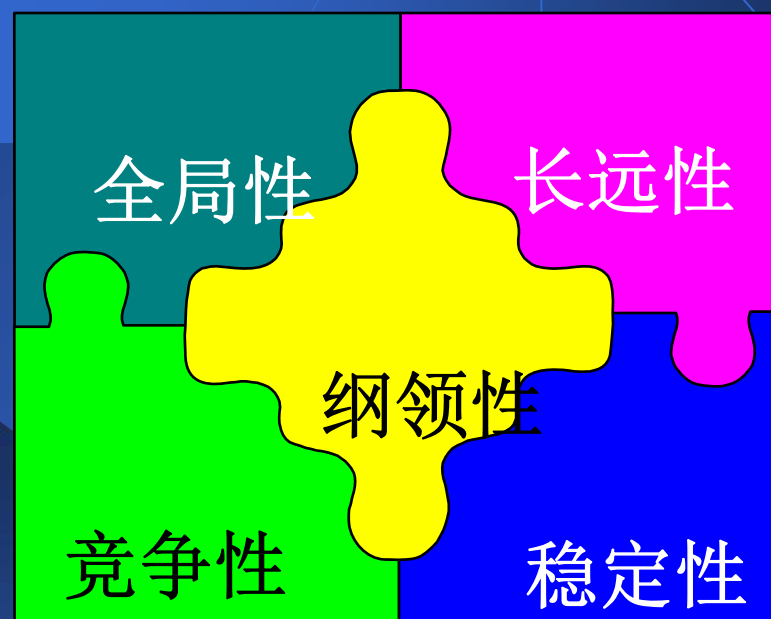
一系列决策和行动，由此将开发出实现企业战略目标的一个或多个有效的战略规划。

战略管理是“决定企业基本的长期目标与任务，制定行动方案，配置必要的资源以实现这些目标。”

——钱德勒

1.3 企业战略的特征

- ◆ 全局性
- ◆ 长远性
- ◆ 竞争性
- ◆ 纲领性
- ◆ 相对稳定性

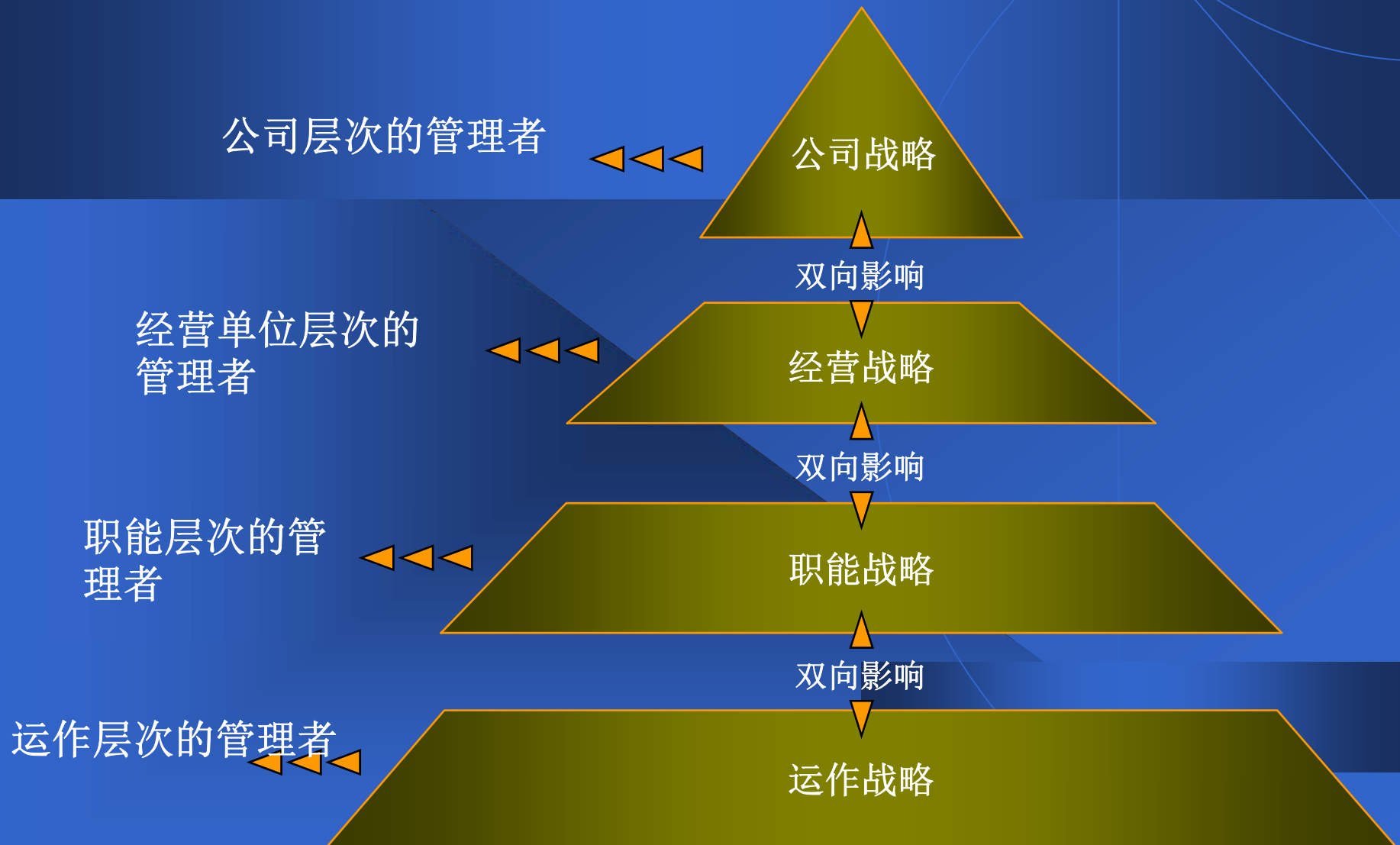


战略具有保密性

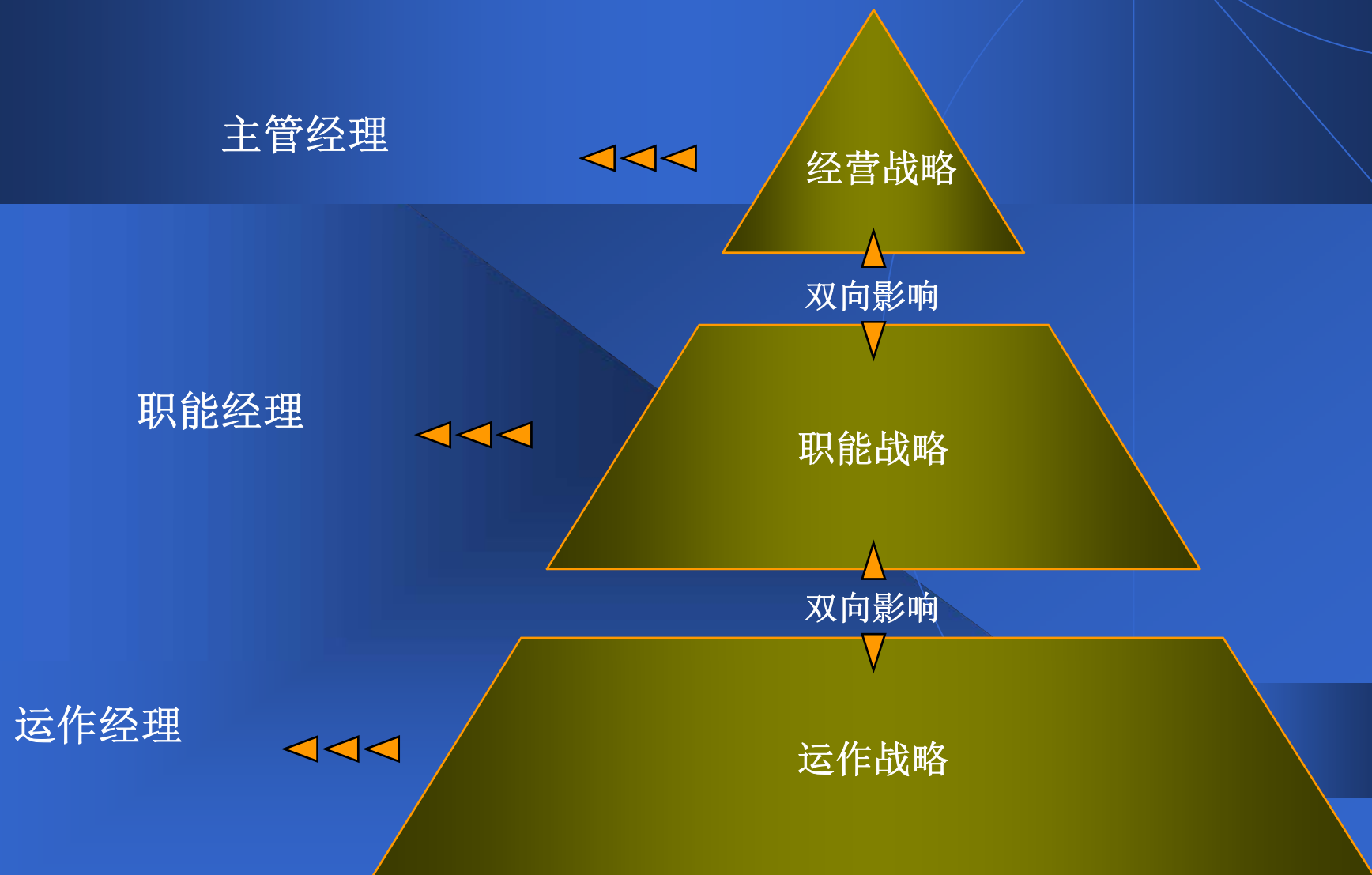
- ◆一部分是公布于众的；
- ◆一部分是对外界保密的；
- ◆对于竞争对手，保密是至关重要的。

1.4 企业战略结构及内容

多元化企业的战略的层次

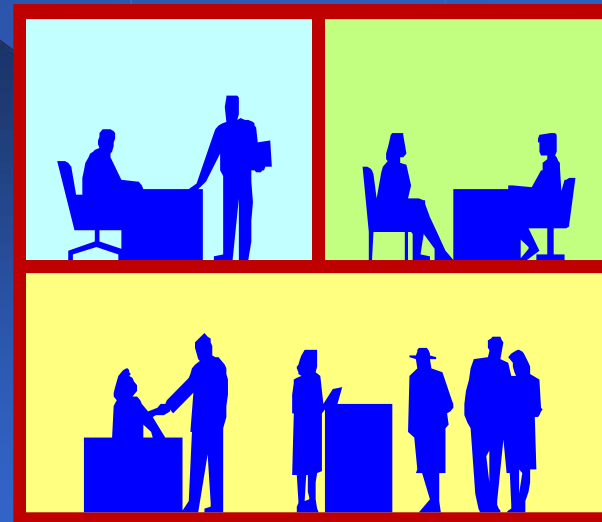


单一业务企业的战略层次



公司战略的任务

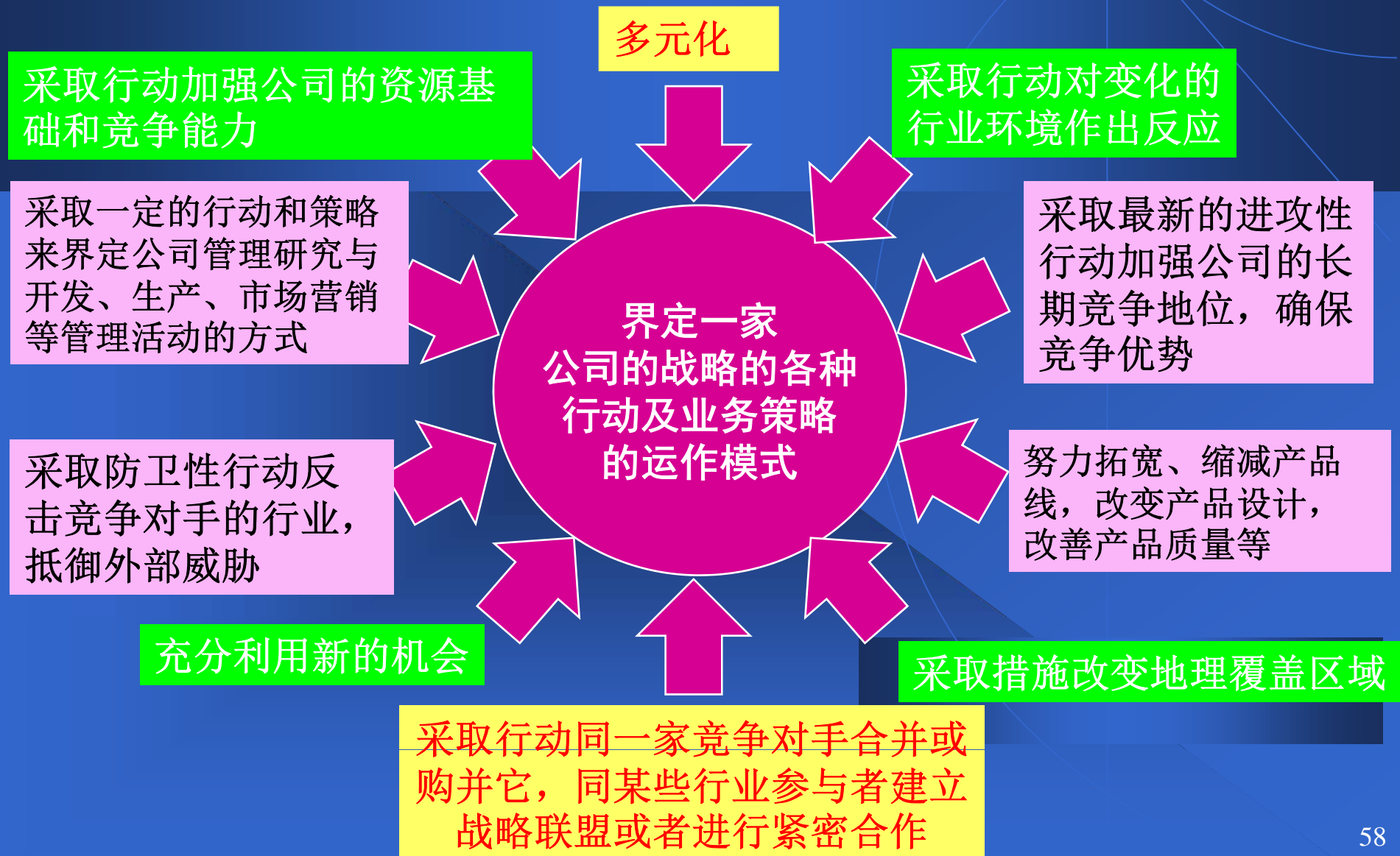
- ◆ 采取行动达到多元化
- ◆ 改进各项业务的经营业绩
- ◆ 获得各项业务之间的协同效应（ *synergy effects* ）
1+1>2
- ◆ 确立投资重点，把资源配置到最有吸引力的业务单位中



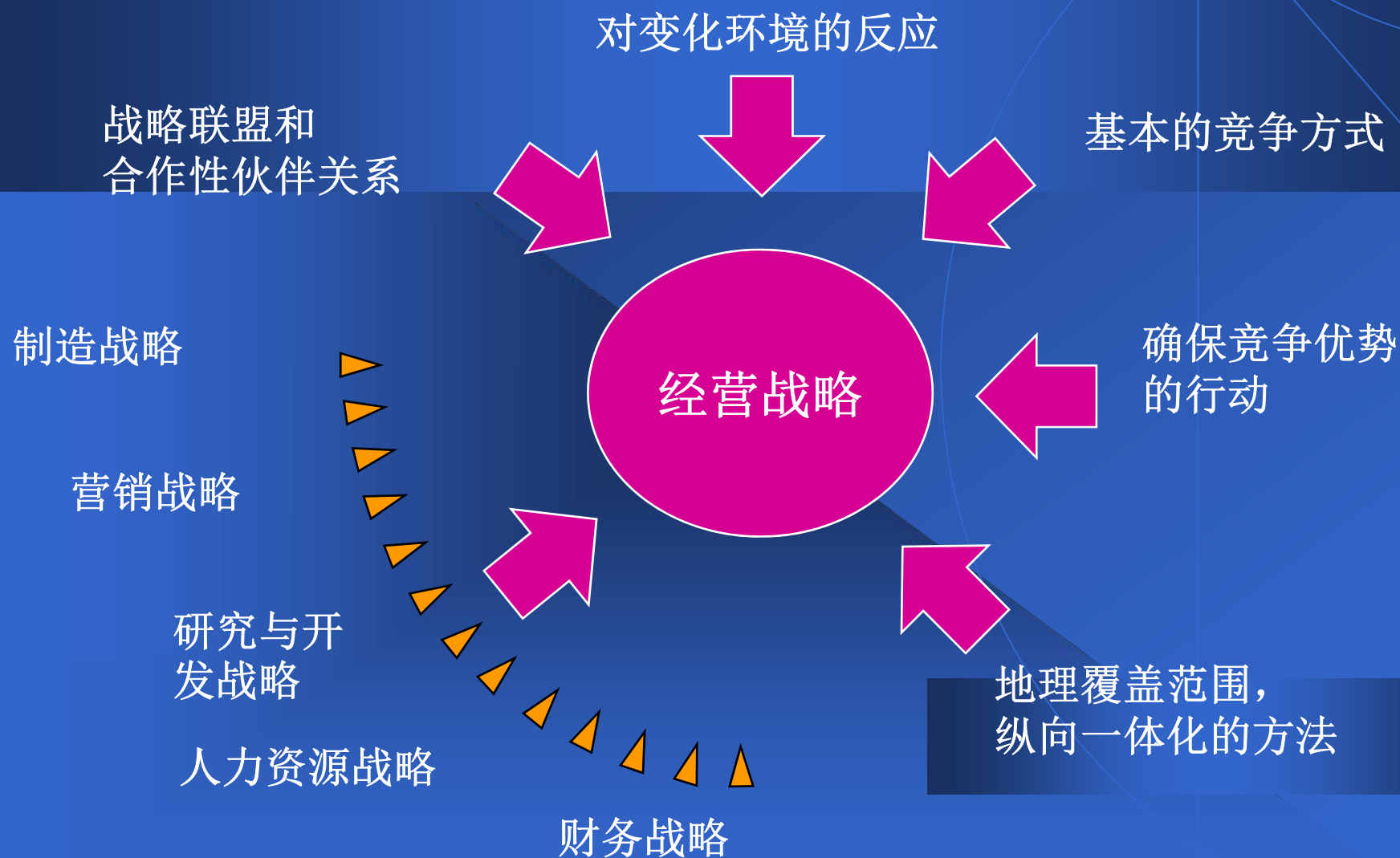
公司战略的主要内容

- ◆ 公司战略又称总战略，是一个企业的整体的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行动的最高行动纲领。公司战略强调两个问题：
 - (1) 做什么业务；
 - (2) 怎样去发展这些业务。
- ◆ 公司战略的侧重点表现在以下三个方面：
 - (1) 企业使命的制定；
 - (2) 战略经营单元的划分及战略事业的发展规划；
 - (3) 关键的战略经营单元的战略目标。

公司战略的主要内容—寻觅的是什么



单一业务企业战略的内容



◆ 全国迷你型MBA职业经理双证班

◆ 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

◆ 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、
◆ 采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。

◆ 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

◆ 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

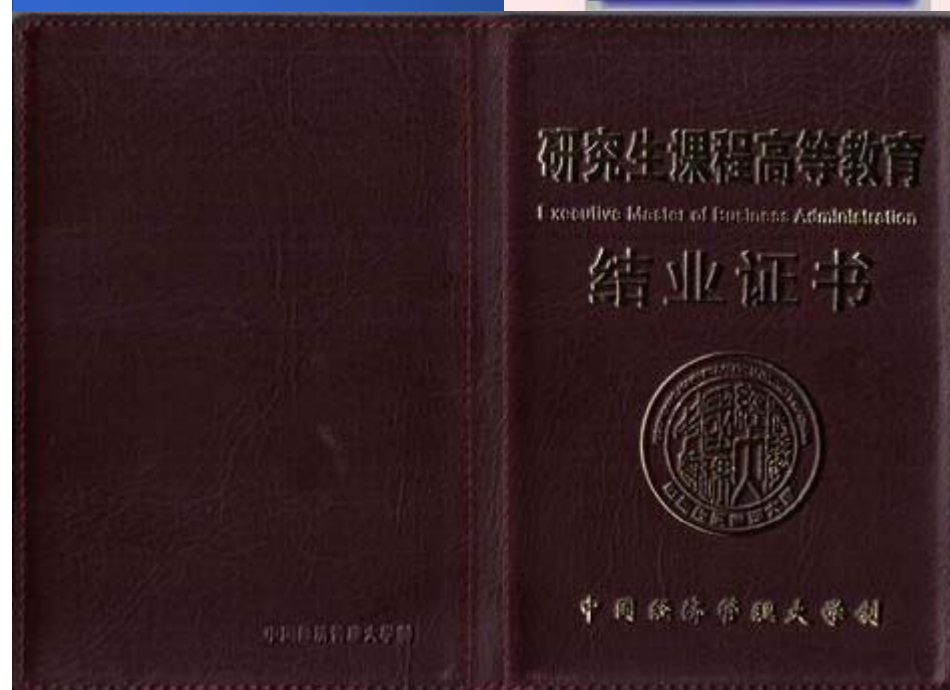
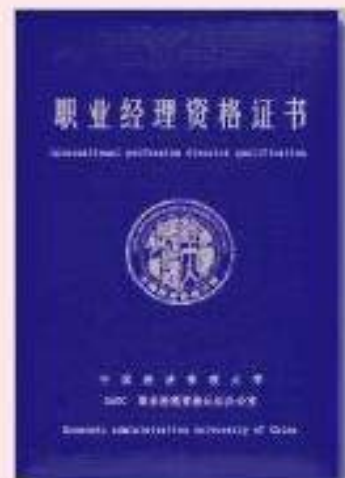
◆
◆ 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）

颁证单位：中国经济管理大学

◆ 主办单位：美华管理人才学校



美华论坛
www.mhjy.net



美华论坛
www.mhfy.net

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



◆近千本MBA职业经理
教程免费下载

◆-----请速登陆:

事业部战略的主要内容

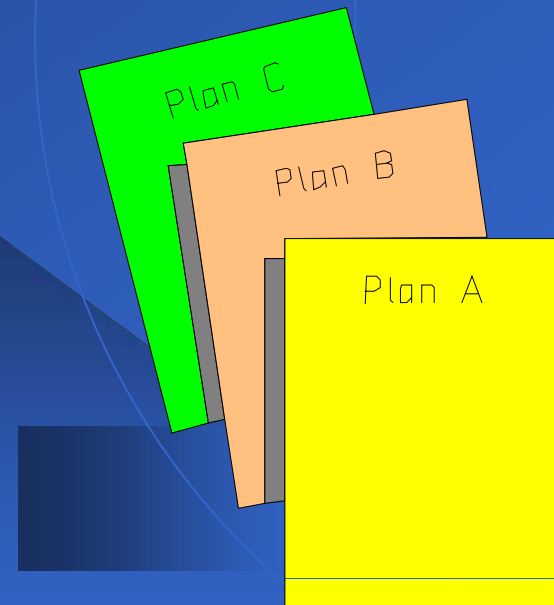
- ◆ 事业部是指分权型组织结构中的一个管理层次，该层次主要根据地理区域、产品或服务、用户、工艺等四个方面的因素归并组织而成，每个事业部作为企业内部的一个独立经营部门，自行开展营销、生产制造、研究开发、财务管理、计划组织等职能活动。事业部战略考虑的是在一个特定的产品市场上如何增强产品的竞争地位，实现可持续的竞争优势。

战略经营单位（SBU）

- ◆ 大型企业或具有某种相似经营特征的事业部组成，从属于整个企业的最高主管直接领导，通过授权与分工，具有相对独立的经营实力与决策权力，并承担相应的经营风险与责任。

职能战略

- ◆ 与战略相关的职能、活动或经营过程的策略
- ◆ 详细说明如果管理关键性
- ◆ 对经营战略提供支持
- ◆ 明确职能目标如何实现



运作战略

- ◆ 为管理基层活动和战略相关的运作单位而关心较为狭窄的战略
- ◆ 为经营战略和职能战略增加细节，但考虑的范围较小



运作战略的例子

提升工人的工作能力

为提高**10%**的工作效率，低价格、高产量战略的企业管理者可以采取以下行动：

- ◆ 招聘管理者形成选择机制聘用高素质的员工
- ◆ 管理者利用信息系统来提高办公人员的工作效率
- ◆ 补偿管理者设计激励性补偿计划
- ◆ 采购经理获得新的提高效率的工具和设备

三个层次战略的比较

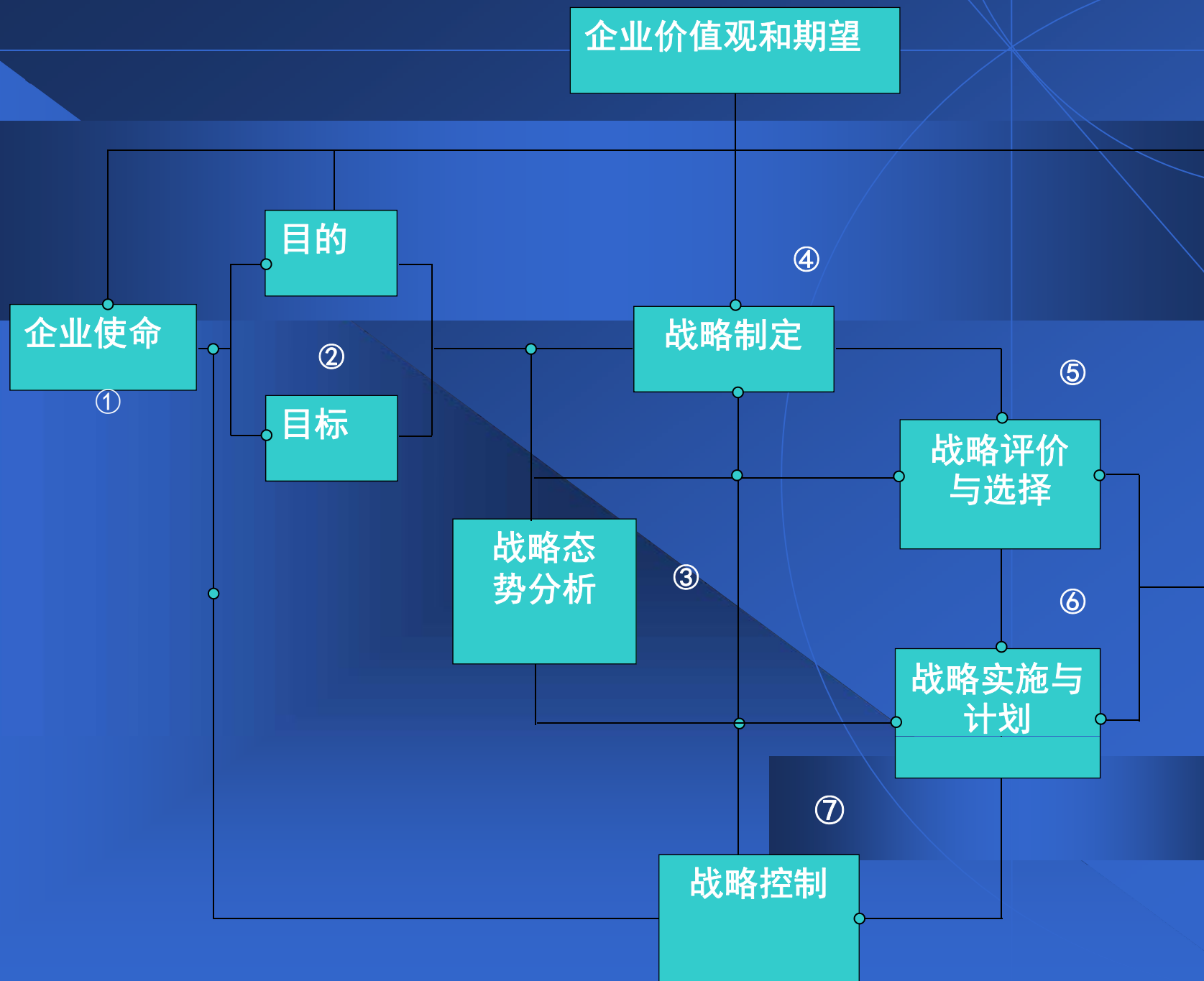
特点	战略层次		
	公司级	事业级	职能级
性质	观念型	中间	执行型
明确程度	抽象	中间	确切
可衡量程度	以判断评价为主	半定量化	通常可定量
频率	定期或不定期	定期或不定期	定期
时期	长期	中期	短期
所起作用	开创性	中等	改善增补性
承担的风险	较大	中等	较小
盈利潜力	大	中	小
代价	较大	中等	较小
资源	部分具备	部分具备	基本具备

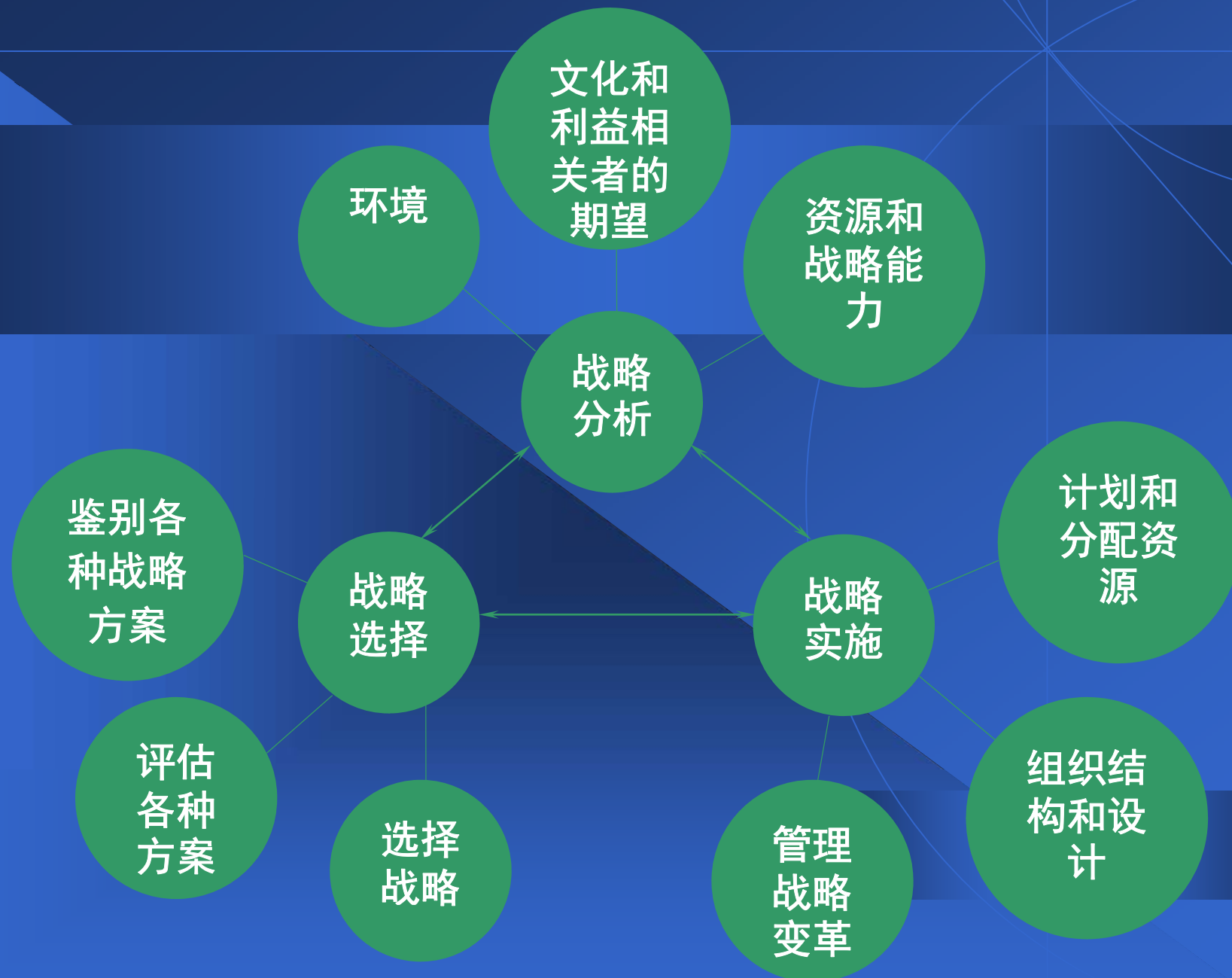
1.5 战略管理任务——确定拟做什么

- ◆ 阐明企业存在理由，考虑动态、灵活、整体。
 - ◆ 可做：机会
 - ◆ 该做：约束
 - ◆ 能做：实力
 - ◆ 想做：偏好
 - ◆ 敢做：魄力
- ◆ 拟做：战略

战略管理五项任务

- ◆ 确定企业使命；
- ◆ 设置目标体系；
- ◆ 制定战略；
- ◆ 实施战略；
- ◆ 战略评价。

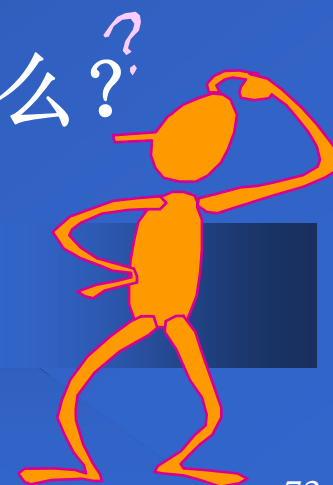




制定公司的战略远景和业务使命

战略管理的第一项任务

- 公司的管理者需要解决的问题：
 - 我们公司的战略远景是什么？
 - 我们将去向何方？
 - 公司竭尽全力所要进入的事业是什么？
 - 公司未来的业务组合是什么？



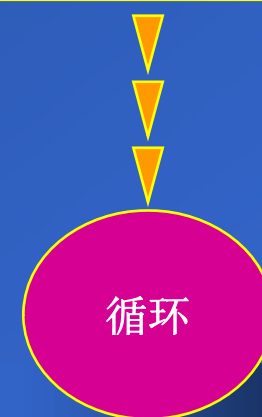
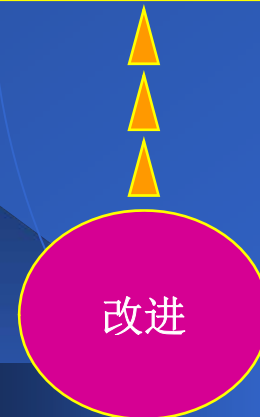
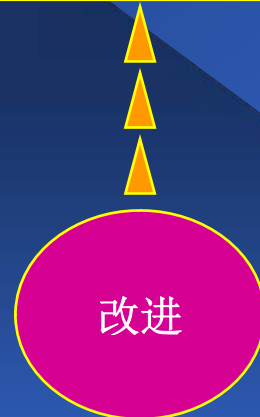
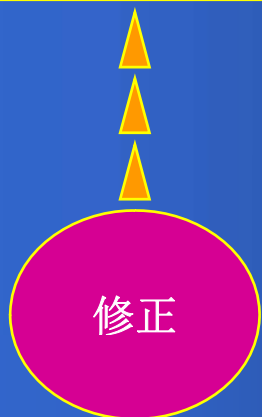
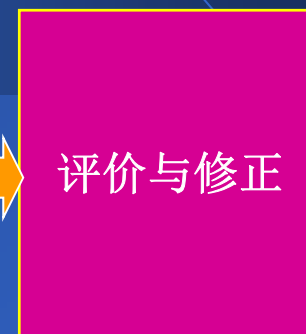
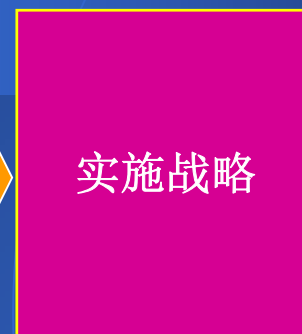
任务1

任务2

任务3

任务4

任务5



建立目标

战略管理的第二项任务

- 建立目标体系
 - ◆ 改善和提高公司的财务业绩和市场位置
 - ◆ 使公司更有创造性
 - ◆ 在采取行动时，目标更加明确、精力更加集中

设立企业目标

- ◆ 设立目标
 - ◆ 把使命和远景转化为特定的业绩目标
 - ◆ 使得企业善于创造和目标集中
 - ◆ 如果目标具有挑战性就能够避免企业业绩下滑与自满

制定战略

战略管理的第三项任务

- 公司管理层对如下关键的业务问题的回答：
 - 建立单业务组合还是建立多业务组合
 - 满足广泛范围的顾客的需求还是聚焦于某一特定的小市场
 - 发展狭窄的产品线还是发展广阔的产品线
 - 将公司的竞争优势建立在低成本之上还是产品特质优越性之上，还是建立于独特的组织能力之上

制定战略

- ◆ 决定如何：
 - ◆ 对买方偏好的变化做出反应
 - ◆ 打败竞争对手
 - ◆ 对新的市场条件做出反应
 - ◆ 长期发展业务
 - ◆ 实现业绩目标

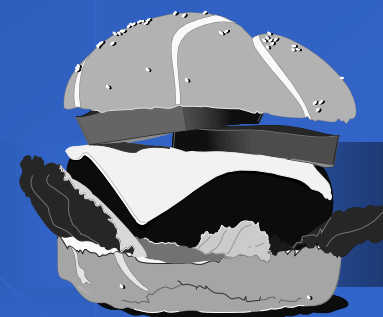


麦当劳的战略示例

◆ 战略重点

- ◆ 持续增长
- ◆ 提供特别的顾客服务
- ◆ 保持效率和高质量
- ◆ 提供高价值和好口味的产品
- ◆ 在全球有效营销

McDonald's 品牌





麦当劳战略的核心因素



- ◆ 每年增加 **2500** 家餐馆
- ◆ 通过有吸引力的菜单品种、低价格的特别品种、附加价值的膳食来提高顾客光顾次数
- ◆ 在授予特许权时具有高度的选择性
- ◆ 在便利顾客和有赢利增长潜力的区位选址
- ◆ 关注有限的菜单、保持质量的一贯性
- ◆ 密切关注店铺效率
- ◆ 广泛地做广告，使用**Mc-**作为前缀
- ◆ 聘用有礼貌的员工，支付公正的工资，提供好的培训

战略实施

- ◆ 在从事业务的方法与有效的战略实施之间建立匹配性
- ◆ 使得企业能够熟练有效地实施战略
- ◆ 适时地得到卓越的结果



战略实施

战略实施是一个内部的、经营驱动的活动，包括组织、预算、激励、文化建设、监督以及领导等活动，使战略按照预期得以实施。

战略实施的内容

- ◆ 建立一个有效的组织结构
- ◆ 向战略性活动配置资源
- ◆ 设立支持战略的政策
- ◆ 激励人们追求目标
- ◆ 使业绩结果与报酬相结合
- ◆ 创立支持战略的企业文化
- ◆ 安装需要的信息、通讯和运作系统
- ◆ 制定持续改进的最佳模板
- ◆ 发挥战略领导作用

评价业绩

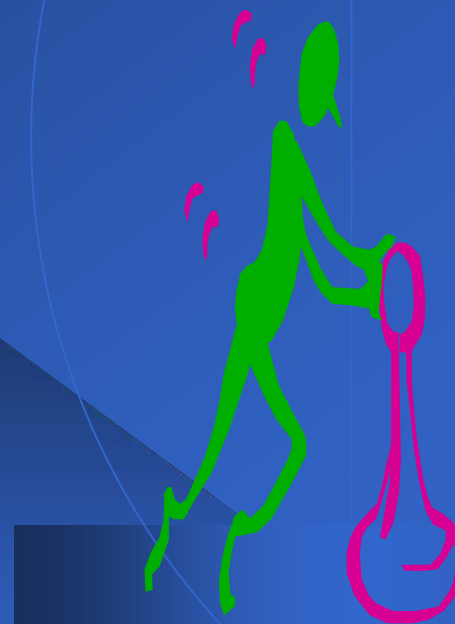
◆ 战略任务不是一种一次性的行动，因为：

- ◆ 时间和条件不断变化
- ◆ 新事件不断出现
- ◆ 出现更好地从事行动的方法
- ◆ 具有不同观点的管理者出现



评价业绩

- ◆ 修正性的调整：
 - ◆ 重新界定业务
 - ◆ 提高或降低业绩目标
 - ◆ 修正战略
 - ◆ 改进战略实施



1.6 谁从事五种战略管理任务？

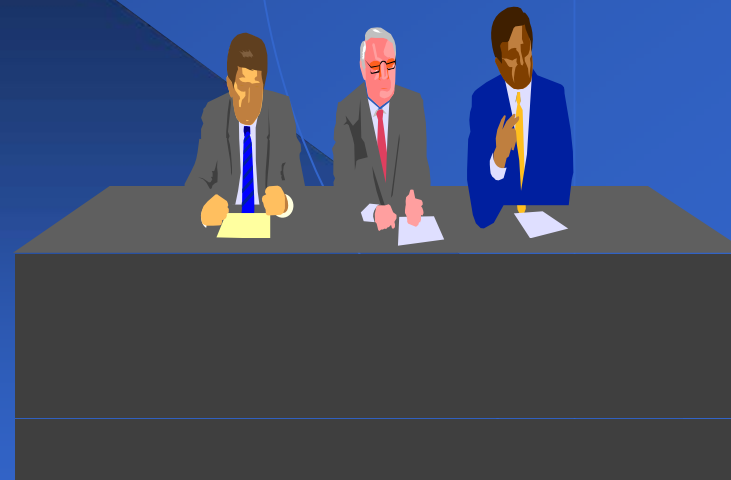
- ◆ 企业高层管理者
- ◆ 附属的经营单位的管理者
- ◆ 职能部门的管理者
- ◆ 操作层次的管理者



企业管理者与战略管理过程

◆ 董事会的战略角色

- ◆ 不断审查公司长期方向和战略的正确性
- ◆ 对**CEO**及继任的候选人的战略领导能力进行评价



企业管理者与战略管理过程

- ◆ 企业高层管理者
 - ◆ 制定公司的任务和战略
 - ◆ 确定公司各事业部的任务
 - ◆ 按照任务给各部门分配资源
 - ◆ 批准各事业部的计划、预算和主要投资
 - ◆ 考核各事业部的工作，保证整个公司按照战略规划顺利运作

企业管理者与战略管理过程

- ◆ 事业部主要管理者
 - ◆ 向公司高层管理者提出本事业部执行公司总体战略的事业部战略
 - ◆ 制定本事业部的经营计划并获得上级的批准
 - ◆ 为取得最佳利润率和业务增长率而经营
 - ◆ 按照公司方针、政策与程序进行管理

企业管理者与战略管理过程

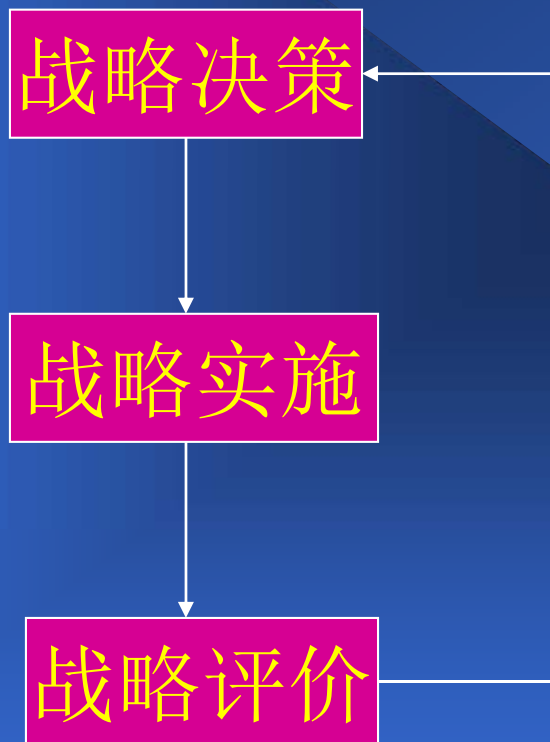
- ◆ 职能部门管理者
 - ◆ 参与制订公司战略
 - ◆ 制订公司范围的方针、政策与标准，通过考核与监督，保证执行的一致性
 - ◆ 就各事业部的任务、战略、经营计划与预算问题，向公司高层管理者提出建议
 - ◆ 就各事业部的职能部门工作，向公司高层管理者提出专门性的意见
 - ◆ 制订职能部门系统的战略、目标与职责
 - ◆ 对于关键岗位的任命、工作标准的设置，以及考核评价，提出建议
 - ◆ 在需要的地方提供职能方面的服务

战略活动是团体的责任

- ◆ 日益需要团队，因为：
 - ◆ 战略性问题跨越部门的界限
 - ◆ 可以利用不同背景的人的思想
 - ◆ 更多的人能够对战略作出贡献



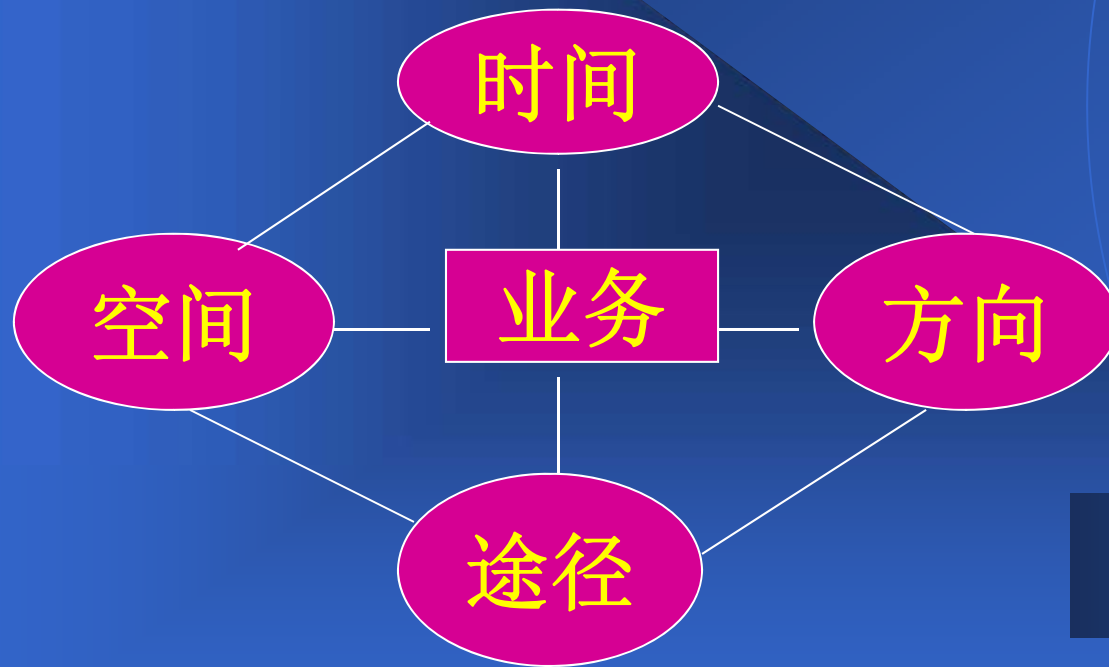
1.7 企业如何进行战略管理？



战略决策的过程



企业战略如何选择？



业务：利润之源

- ◆业务规模：大小、多少
- ◆业务范围：业务种类多少。

空间战略

业务所涉及的地域：

- ◆地区性；
- ◆全国性；
- ◆国际性；
- ◆全球性。

时间战略

业务进入的时间或所处的时期：

- ◆ 萌芽期；
- ◆ 成长期；
- ◆ 成熟期；
- ◆ 衰退期。

途径选择

- ◆自我积累;
- ◆合资;
- ◆合作;
- ◆兼并;
- ◆重组;
- ◆联盟。

发展方向

- ◆ 增长；
- ◆ 稳定；
- ◆ 撤出。

战略实施

制度、组织结构调整



资源合理配置



战略目标年度分解



年度目标再分解



战略评价

度量业绩



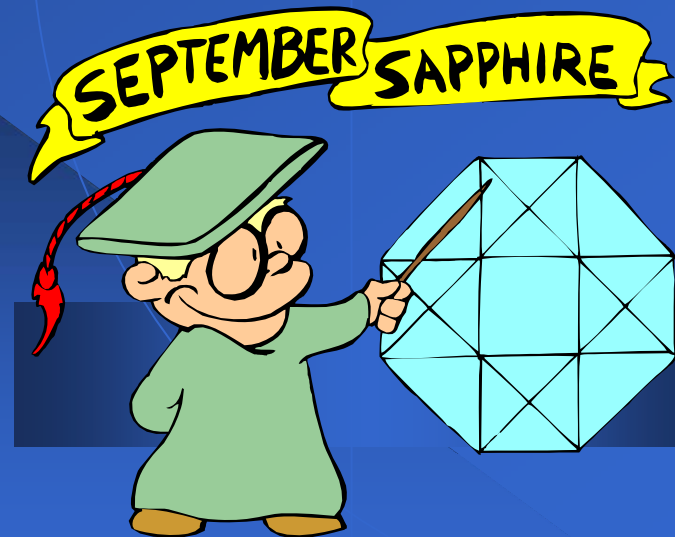
与战略目标比较



评价业绩



重大失误分析



1.8 正确理解战略 (一)

- ◆ 战略并不是企图消除风险；
- ◆ “当明天真正来临的时候，你和你的企业已作好了准备”。
- ◆ **巴威克定律：**
更大的风险==更大可能的成果
- ◆ **成功的战略规划：**
就是提高承担更大风险的能力。



根深叶茂
区区小风
岂能撼我

正确理解战略（二）

- ◆ 战略并非策划
- ◆ 战略不是点子



正确理解战略（三）

- ◆ 战略是分析和判断；
- ◆ 总体战略不能量化；
- ◆ 计划和目标必须量化。



- ◆ 许继集团：中国电力装备业的最优、最强、最大。
- ◆ 创维集团：创中国籍的的世界名牌。
- ◆ 长虹集团：振兴民族工业

正确理解战略（四）

战略并不涉及未来决策：

- ◆ **不是**：“明天应该做什么”，**而是**：“今天必须为不确定的明天做什么”。
- ◆ **不是**：明天会发生什么，**而是**：“目前的思想 and 行动必须包括怎样的未来性”。

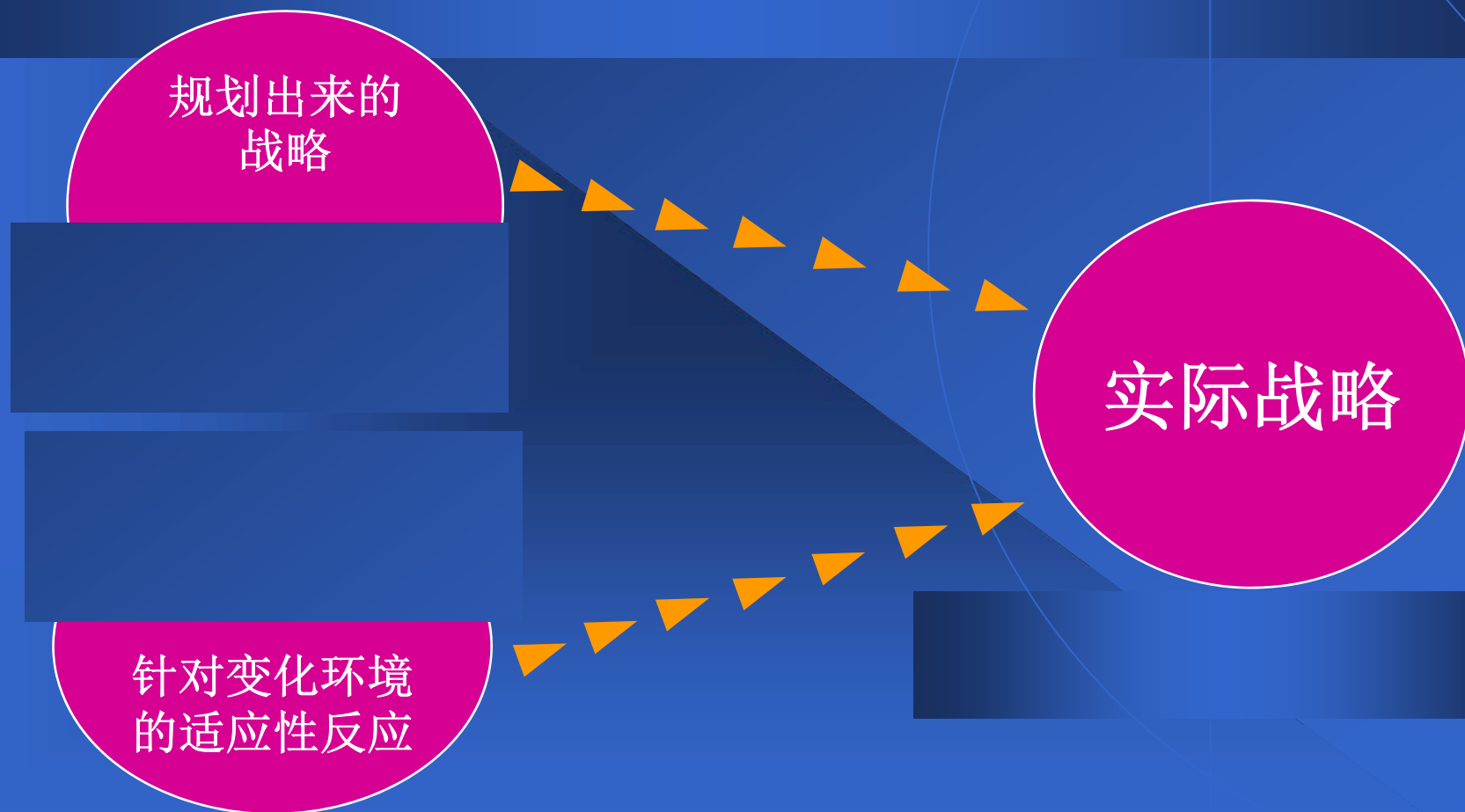
◆ **战略** ~~≠~~ **预测**；

◆ **具有**“前瞻性”，**而非**“先知性”。



1.9 与战略相关的

企业战略的组成



战略与企业家精神

- ◆ 冒险精神；
- ◆ 具有创造性；
- ◆ 具有发现新市场的眼力；
- ◆ 具有承担风险的兴趣。

策略与战略的关系

- ◆ 策略是实现战略的手段；
- ◆ 策略必须服从于战略；
- ◆ 策略注重当前和局部；
- ◆ 策略时间跨度短于战略；
- ◆ 高层决策战略，中层决策策略。



老兄，你知道
什么是策略，
什么是战略吗？

战略—策略—战术

- ◆ 是否研制原子弹
——战略部署；
- ◆ 是否真的使用
——策略规划；
- ◆ 应怎样使用
——战术计划。



战略、规划与计划

	战略	规划	计划
范围	全面	全面或部分	全面或部分
期限	长期	长期或中期	短期
特点	原则性	轮廓性	详细性
方法	定性为主	定性与定量	定量为主

战略战术运营层次

	战略规划	战术计划	运行管理
层次	上层	中层	基层
项目			
主要关心的问题	是否上马 什么时候上马	怎样上马	怎样干好
时间幅度	3-5年	半年-2年	周或月
视野	宽广	中等	狭窄
信息来源	外部为主,内部为辅	内部为主,外部为辅	内部
信息特征	高度综合	中等汇总	详尽
不肯定的冒险程度	高	中	低

企业案例分析

- ◆ 飞龙
- ◆ 三株
- ◆ 秦池
- ◆ 王安
- ◆ 奥斯本

作业

- ◆从飞龙、三株、秦池的成功和失败，你悟到了什么？要保持企业的长盛不衰，企业最需要的是什么？
- ◆从你最熟悉的企业，谈谈你对企业战略的认识。

战略案例

- ◆ 春兰公司的“三级跳”
- ◆ 泛美航空公司的轻率决策
- ◆ 雀巢公司—婴儿奶粉危机的经验与教训

第二部分

战略管理的演进

- ◆ 战略规划学派
- ◆ 环境适应学派与逻辑改良主义
- ◆ 产业组织学派与波特的战略思想
- ◆ 资源基础学派与核心能力理论

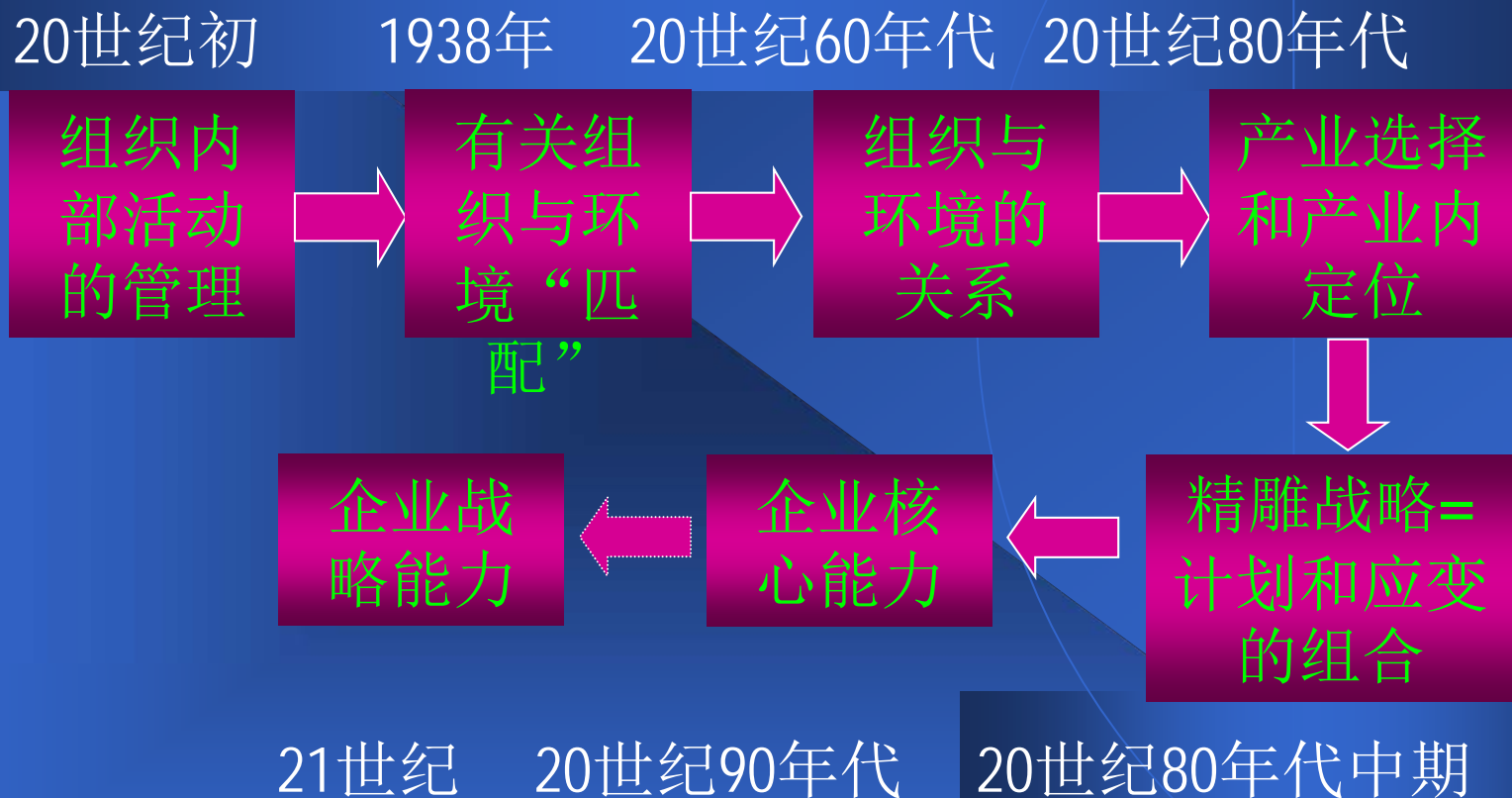
◆ 理论重点：十大流派

- ◆ 设计、计划、定位、创业、认知、学习、权力、文化、环境、结构（**Design, Planning, Positioning, Entrepreneurial, Cognitive, Learning, Power, Cultural, Environmental, Configuration**）。

◆ 历史演变：战略九论

- ◆ 过程论、产业论、资源论、能力论、博弈论、风险论、环境论、竞合论、生态论等，涉及政治、经济、人类、生态、社会、历史等众多领域。

企业战略理论演进



2.1 战略管理的四阶段

（一）60年代——战略管理的兴起

小阿尔福莱德·D·钱德勒 Alfred D.Chandler Jr.

- ◆ 详细、全面地分析了环境、战略和组织结构之间的互动关联。结论：企业战略应当适应环境变化（满足市场需求），而组织结构又必须适应企业战略的要求。研究环境—战略—结构之间的相互关系。
- ◆ 形成了战略构造中的基本学派——设计学派 Design School，代表人物哈佛商学院安德鲁斯。将战略构造区分为两大部分：制订与实施。制订过程采用SWOT分析法。通过一种模式，将企业的目标、方针政策、经营活动和不确定的环境结合起来。
- ◆ 同时产生计划学派 Planning School代表人物安索夫。将战略区分为企业总体战略和经营战略两大类。

（二）70年代——战略管理的热潮

- ◆ 1971 Kenneth R.Andrews 《公司战略思想》，首次提出公司战略思想问题。制订实施的分析方法，高层管理者是制订战略的设计师、指导者并督促实施。
- ◆ 1972年安索夫“战略管理思想”一文，正式提出“战略管理”的概念。1979年出版《战略管理》，系统地提出了战略管理模式。
提出了八大要素：外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权力、权力结构、战略领导、战略行为。

（三）80年代——战略管理的回落

- ◆ 企业管理的“软化”

80年代是“热带丛林”，81年威廉·大内的《Z理论》，在美国掀起了“向日本学习”的狂潮。把“战略”“制度”“组织”等都作为“硬性”因素，把其他因素称作“软性”因素。认为传统的管理强调“硬性”，应提倡软化成分

- ◆ 各种战略分析方法的应用使企业走向以财务分析预测为主导的盲区

往往只关注自我可见的财务指标，而不是从环境与企业的相互作用中去发掘新的战略机会，拾一漏万。如GE为了财务指标的健全性，根据PPM分析，从计算机和半导体事业中撤退，虽然保证了财务利润，但丧失了技术领域中的机会。

- ◆ 实际应用战略管理不当，使声誉日衰

例如采用不恰当的多角化经营战略

（四）90年代——战略管理的重振

- ◆ 科技使大家生活在“地球村”，环境更加多变、复杂，企业如何在国际市场上扬长避短、制定有效的竞争方略？如何抢先设计新产品、投产、抢占市场、转移市场？如何充分了解、掌握需求变化，及时调整经营方向、竞争策略、灵活主动？
- ◆ 战略管理以预测和分析未来环境为基石，以寻求长期竞争优势为目标，是企业成功的宝典。

2.2 战略管理的四流派

“请问我该从哪走？”

“这要看您想到哪里去。”

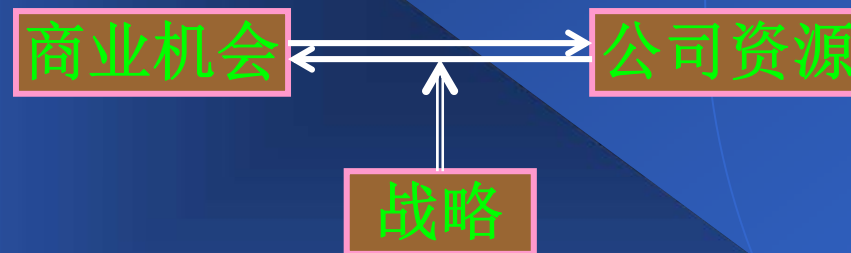
“我该怎么走？”

- ◆ 规划学派：你应先订好计划再走。
- ◆ 适应学派：你可摸索着走，有错就换一条路。
- ◆ 产业组织学派：你为什么要去那？是否换一个目的地。
- ◆ 核心能力学派：你能走到吗？你应先培养走路的能力，然后再去。

一、战略规划学派

代表人物：安德鲁斯、安东尼、安索夫、克里斯滕森

三安范式：战略乃是如何匹配（match）公司能力（capability）与其竞争环境的商机。

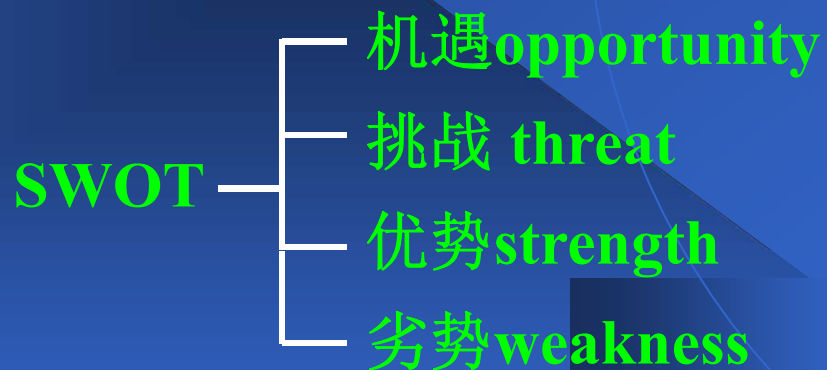


伦德（learned）等的SWOT分析

波士顿矩阵 Boston Consulting Group Matrix BCG

战略规划的步骤

1. 研究外部环境条件、发展趋势、组织内部的独特能力。
2. 识别外部机遇与风险，识别组织内部的优势、劣势。
3. 决定机遇与资源的匹配。
4. 战略选择



安索夫要素矩阵

产品 市场	现有产品	新产品
	老市场	开发新产品
新市场	市场开发	多元化经营

波士顿矩阵 (Boston Consulting Group Matrix)



明星业务：一体化，市场与产品开发

问号：市场渗透、产品开发、市场开拓

奶牛：相关多元化

瘦狗：清算、剥离、收缩

战略位置与行动评价（SPACE）矩阵 (strategic position and action evaluation matrix)

内部因素：财务优势和竞争优势

外部因素：环境稳定性与产业优势

- ◆ 进取战略
- ◆ 保守战略
- ◆ 防御战略
- ◆ 竞争战略

战略规划学派批判

- ①假设环境可预测：而环境是在不断变化而且部连续，使预测不可能。
- ②战略具有可分离性：企业实践中战略制定和实施不可分离。战略制定过程往往是一个学习过程，战略家要亲自思考挖掘才能形成战略。
- ③要确定明确的目标：企业往往对目标模糊化
- ④注重现有资源与未来资源匹配：没有创新意识

明茨伯格（H.Mintzberg）指出：

战略规划学派也不注重企业的长期竞争优势的培养，对企业如何通过创新打破游戏规则来获得优势没有提出有效的建议。

二、环境适应学派：逻辑改良主义

1970年代，世界经济环境大幅变化（73年石油危机）
打破了三安范式的基石：环境可预测性。

而以环境不确定为基础的“环境适应学派”应运而生，这一学派强调“战略的动态变化”，即最合适的战略制定与决策过程依赖于环境波动的程度。

适应学派的代表人物：奎因、明茨伯格、伊丹敬之、西蒙、柯林斯等

（一）代表人物及主要思想

1. 奎因（J.B.Quinn）：提出逻辑改良主义（Logic Incrementalism）

决策者知道自己的局限性及未来环境变化的不可测性，所以他会自觉地去尝试获取环境的相关信息，他还会让最初的承诺保持为初步的、框架式的以接受未来的修正。这种渐进改良有助于消除局限性，有助于形成共识，从而实施其战略。

2. 自然选择与适应进化论

- ✖ 林德布罗姆：“摸着石头过河”（**Muddling Through**）
- ✖ 沃特斯（**J.Waters**）：应急战略（**Emergent Strategy**）
- ✖ 明茨伯格：战略是意外的产物，是企业应对环境变化所采取应急对策的总结。管理不确定性成了企业的核心能力。
- ✖ 伊丹敬之：战略成功的本质在于战略的适应性。
- ✖ 钱德勒：“组织结构随战略而改变”（**Structure follows Strategy**），钱德勒认为企业战略应当适应环境，即满足市场需要，而组织结构则应适应企业战略的改变。

3. 学习模型与学习型组织

吉尔斯（William Giles）通过研究壳牌公司，提出了“战略规划是一个学习的过程（Planning as Learning）”
企

业唯一持久优势是比竞争对手学的更快的能力。

圣吉（P.Senge）则在1990年代进一步发展了这种理论，提出“学习型组织”战略。

“学习型组织”的前提是：外界环境在不断变化，组织要通过不断学习来更新知识以赶上时代发展的步伐（即适应市场）。当然，这种学习不能只为适应与生存而学习，而要进行创造性的学习，并进行系统思考才行。

“学习型组织”发展它的员工，使员工热衷于并有能力适应环境变化与变革自身；这种理论还强调组织内应有“共同愿景”，公开沟通，使组织利益高于个人和部门利益。

（二）环境适应学派的分析工具

适应学派的重点放在对不确定性环境的分析上，它最具代表的思想是“试错性”。

1. SMFA法

S（Scanning） 审视：早期讯号、预警

M（Monitoring） 监控：观察趋势

F（Forecasting） 预测：预测可能发生的结果

A（Assessing） 评估：环境变化对企业的影响

2. 战略不确定性评估矩阵

重要性和紧迫性——用以评价环境事件策略组合

- ①影响大，紧迫性强——深入分析并制订战略；
- ②影响大，紧迫性弱——监控、分析、应变；
- ③影响小，紧迫性强——监控
- ④影响小，紧迫性弱——监控与分析

3. 脚本分析（Scenario Analysis）

确定脚本：对环境变化做出评估

制定脚本战略：应对脚本制定应对措施

估计脚本发生可能性：估计事件发生的概率

悔过分析（Regret Analysis）：试错

（三）适应学派的局限

1. 由于战略规划学派注重对环境的分析，而环境适应学派则弥补了规划学派关于环境是可测的缺陷，所以战略规划学派把环境适应思想纳入了自身的体系。如规划学派三安范式之一的安索夫（Ansoff）同时也是环境适应学派的重要人物。
2. 环境适应学派缺少有效的分析工具，人们觉得适应学派的思想有道理，但却无法操作。

3。适应学派只强调要求组织采用适应性的态度对待环境，而对企业究竟要如何选择行业，如何积累和形成持久竞争优势，如何与同行竞争，针对不同的环境应采取何种对策等都没有予以回答。

而此时已进入1980年代：企业对多变的环境已有了一定程度的适应，企业家们越来越发现市场结构对企业盈利影响巨大，同时哈佛大学市场营销研究所开发了分析工具PIMS（Profit impact of marketing Strategy）及SCP分析框架（Structure-Conduct-Performance），使得战略的研究有了一个提高的机遇。

三、产业组织学派——战略新范式

1970年代末期及至1980年代初期，世界经济形态发生了非常大的变化，其标志是：

- ◆ 市场结构越来越集中，产业组织的力量超越政治、经济环境的力量。
- ◆ 大企业在行业内形成垄断，自由竞争转向垄断竞争。
- ◆ 产业资本密集、技术密集导致行业进入障碍加大。
- ◆ 成功的企业大多来自有吸引力的行业。

（一）S-C-P与PIMS为新范式提供了可靠工具

1. 核心思想：

企业战略必须与其环境相联系，而行业则是企业经营的最直接环境，每个行业的结构又决定了企业竞争的范围，从而决定了企业的潜在的利润水平。

企业战略的核心是获得竞争优势，而决定竞争优势的因素有两个：一是行业的盈利能力，二是企业在行业中的地位。

第一次把企业挤出了战略分析的中心

第一次把产业分析放到了战略分析的中心

2. S-C-P分析框架

梅森的弟子贝恩在其老师的著作《大企业的生产与价格政策》一书指导下，于1959年出版了《产业组织》，第一次提出S（结构）-P（绩效）分析工具，而后谢勒（F.M.Scherev）1970年出版了《产业市场结构与绩效》，确定了S-C-P框架。

他们的重点是：大多数市场是不完全竞争的，市场结构决定了厂商的行为，而这些行为又决定了企业的业绩。

3. PIMS

Profit Impact of Market Strategy

这种方法列出37个战略要素：市场份额、营效开支、产品质量、R&D开支、投资密度等等。他们认为：企业的业绩差异的原因80%以上可由上述因素来解释。

PIMS的战略分析框架：

市场结构→战略+策略→绩效+竞争地位

（二）波特的竞争战略思想

- ①创立了行业结构分析的哈佛广场模型（五要素分析）
- ②总结了三种企业一般竞争战略，后又归纳四种战略
- ③提出“脚踏两只船战略必然导致低利润”
- ④针对后人对其理论缺乏对企业内部因素的考虑指出，
在《竞争优势》一书提出了“价值链分析”。
- ⑤波特分析了进入壁垒和移动壁垒的构筑方法。
- ⑥波特提出战略行动方向

（三）产业组织范式的局限

1. 芝加哥学派的质疑

行业集中度与利润率、价格是否呈正相关？

贝恩认为：行业集中度提高，但芝加哥学派的重要人物布里曾（Y.Brozew）则否定了这一断言，从而从根本上动摇了产业组织范式的基础。

2. 批量顾客化（mass Customization）对“战略选择不能

脚踏两只船”的质疑。

批量顾客化方式通过零存货降低了成本，同时通过个性化，差异化的生产满足了顾客的需求。

3. 1990年对美国西南航的研究发现同行业不同业间的业绩差异远大于行业间的差异，使产业组织范式的着重于对行业的选择而轻视对企业内部因素分析的重点陷入窘境。

四、资源基础论与核心能力理论

（一）资源新范式的理论准备与实践

1. 经济理论的新发展，如契约理论、激励理论、不对称信息理论、战略联盟理论使得管理学家可从企业内部寻找企业业绩的理论解释。
 2. 日本企业得成功使人们感到内因在竞争中具有重要作用。另外，1980年代以后，许多企业感到无法在众多领域里成为世界级竞争者，纷纷清理非核心业务，出现“归核化”（Refocusing）趋势。
 3. 进入1990年代以后，经济全球化，世界经济一体化使国家边界模糊化；信息化浪潮又使行业界限模糊化；创新成为新经济竞争的主要手段。
- 这一切都促使战略学者寻找新的战略范式以不变应万变。

（一）资源基础论的基本假设

- ①企业具有不同的有形与无形的资源，这些资源可能转变为独特的能力；
- ②资源在企业间是不可流动的且难以复制的，这些独特的资源与能力是企业获得持久竞争优势的源泉；
- ③当一个企业具有独特、不易复制，难以替代的资源时，它就能比其他企业更具有竞争优势。
- ④RBV将企业看成是一系列独特资源的组合而不是同质的“黑箱”。

核心能力理论也基本如此，但它更强调：战略管理的主要任务是培植企业对自身拥有的战略资源的独特的运用能力——核心能力。

（二）资源基础论的主要内容

1. 资源、能力、核心能力

资源（Resources）可以有形的，也可以是无形的；能力（Capabilities）却总是无形的，或者说资源是可以交换的，而能力却不可交换。

核心能力（Core Competence）

RBV认为：成功的企业依赖能产生经济租的资源；经济学区分了李嘉图租（稀缺性资源租金）和熊彼特租（创新性租金）。但当今社会没有任一种资源永远处于稀缺或新颖状态，所以企业必须不断持续地创新。

3. 核心能理论

核心能力是：组织中的累积性学识，特别是运用企业资源的独特能力。

企业的核心能力让别的企业难以模仿的原因主要有：

具很强的隐匿性，竞争对手感到难以言表，即只可意会不可言传；它是人与物，人与人关联的复合体，它是长期积累的产物，包括许多不可逆转的专用投资。

（三）资源基础论的局限

- ◆ 人们无法正确评估企业众多资源中，哪种或哪个组合对企业的成功起决定作用；
- ◆ 不可操作性：缺乏分析工具，只提供了一个视角；
- ◆ 忽视对外部环境的分析，毕竟外部环境是影响企业能的一个重要因素；
- ◆ 忽略了如何创造新的资源；

核心能力局限

- （1）核心能力论述的多是生产性技能和知识，侧重于从技术过程角度
- （2）该理论是以某行业全球前列企业（或以此为目标的大企业）为服务对象的
- （3）缺乏对企业核心能力和企业绩效之间关系的研究
- （4）核心能力需要长时间的建立和培育，注重的仅仅是企业的长远利益
- （5）核心能力理论没有给出可行的用以识别核心能力的方法，也没有对如何对核心能力的积累和使用进行管理提出有效的操作性强的途径。

各流派总结

- ◆ 战略规划思想占主流时，战略就是规划未来；
- ◆ 环境适应学派占主流时，战略就是讨论企业如何适应环境；
- ◆ 产业组织论占主流时，战略就是讨论如何定位于有吸引力的行业并通过成本领先和差异化来赢得竞争优势。
- ◆ 资源基础论流行时，战略就变成挖掘和培养公司有价值的、无法仿制的、又难以替代的资源

战略创新

◆ 大规模定制 (mass customization)

- ※ 以个性化客户为中心

- ※ 以灵活和快速反应实现产品或服务的定制化

- ※ 电脑、网络、电子商务等信息技术是新战略的支撑，使制造商、客户与供应商形成一种新的关系

- ※ 注重整个过程的效率而非生产效率

◆ 归核化(refocusing)

- ※ 把公司的业务归拢到最具竞争优势的行业上

- ※ 把经营重点放在核心行业价值链上自己优势最大的环节上

- ※ 强调核心能力的培育、维护和发展

- ※ 重视战略性外包这种新兴的战略手段

战略创新

- ◆ 时序竞争(time-based competition)
- ◆ 虚拟组织(virtual organization)
- ◆ 竞合(competition & cooperation)
- ◆ 学习型组织(learning organization)

战略创新

- ◆ 企业再造 (Re-engineering)
- ◆ 价值管理 (Value Management)
- ◆ 学习型组织 (Learning Organization)
- ◆ 知识管理 (Knowledge Management)
- ◆ 竞争力优势 (Competitive Edge)
- ◆ 远景管理 (Vision)
- ◆ 人力资源管理 (Human Resource Management)
- ◆ 全球运筹管理 (Global Logistics Management)
- ◆ 外包 (Outsourcing)
- ◆ 供应链管理 (Supply Chain Management)

战略创新

- ◆ 企业资源规划（Enterprise Resource Planning）
- ◆ 顾客关系管理（Customer Relationship Management）
- ◆ 电子商务（Electronic Commerce）
- ◆ 标杆管理（Benchmarking）
- ◆ 企业流程再造（Business Process Re-engineering）
- ◆ 高绩效组织（High Performance Organization）
- ◆ 财务资讯共享管理（Open-Book Management）
- ◆ 结果取向管理（Results-Based Management）
- ◆ 平衡计分卡（Balanced Scoreboard）
- ◆ 大量客制化（Mass Customization）

战略创新

- ◆ 一对一行销 (One on One Marketing)
- ◆ 风险管理 (Risk Management)
- ◆ 体验行销 (Experiential Marketing)
- ◆ 直效行销 (Experiential Marketing)
- ◆ 核心能力 (Core Competence)
- ◆ 团队建立 (Team Building)
- ◆ 情境领导 (Situational Leadership)
- ◆ 变革管理 (Change Management)

第三部分

企业使命与战略目标

- ◆什么是企业使命？如何制定？
- ◆什么是企业战略目标？如何制定？

3.1 为什么需要使命？



企业使命的概念

- ◆ 企业的使命就是公司的基本任务，即公司的经营业务范围、提供的服务对象、技术、市场、对生存和盈利的关切、经营理论、自我认知、对公众形象的关切、对雇员的关心等。
- ◆ 企业使命必须解决两个问题：
 - ✖ 企业存在的理由是什么？
 - ✖ 业务应该是什么？



定义企业使命

- ◆ 战略性思考：
 - ◆ 企业的未来业务组合
 - ◆ 企业向何处发展
- ◆ 任务是：
 - ◆ 明确企业的未来发展方向
 - ◆ 确定未来的经营地位
 - ◆ 增强企业的识别度



企业使命范围

- ◆ 企业目的
- ◆ 企业宗旨
- ◆ 经营哲学

使命定位的内容

- ◆ 企业生存目的的定位：说明企业要满足顾客某种需求，而非某种产品。德鲁克认为：企业生存的目的就是创造顾客。
- ◆ 企业经营哲学定位：对企业经营活动本质性认识的高度概括，包括企业的价值观，企业内共同认可的行为准则及企业共同的信仰等在内的管理哲学。
- ◆ 企业形象定位：通过理念识别（**MI**）、视觉识别（**VI**）、行为识别（**BI**）三个部分来体现。

企业使命的作用

- ◆ 用以指导企业确定经营思想、经营目标及企业战略，保证整个企业经营目的的一致性。
- ◆ 为企业资源的优化配置提供基础或标准。
- ◆ 保证企业员工对企业生产经营方向认识一致，便于协同运动。
- ◆ 在企业中便于形成共同语言和企业文化。



企业使命的产生

客户



提供物超所值的商品或服务，满足客户的需求

员工



满足员工薪酬及自我成长的需求

股东



满足股东股利的需求

供应商



满足供应商合理利润的需求

代理商



满足代理商合理利润的需求

政府



满足政府税收的需求

企业使命定义取向

公司	产品导向	市场导向
化妆品公司	我们生产化妆品	我们出售美丽和希望
复印机公司	我们生产复印机	我们帮助改进办公效率
化肥厂	我们出售化肥	我们帮助提高农业生产能力
石油公司	我们出售石油	我们提供能源
电影厂	我们生产电影片	我们经营娱乐
空调器厂	我们生产空调器	我们为家庭及工作地点提供舒适的气候

形成使命

- ◆ 开始战略性地思考有关：
 - ◆ 企业未来的业务组合
 - ◆ 企业发展的方向
- ◆ 任务是：
 - ◆ 设立企业未来发展的路标
 - ◆ 决定未来的经营地位
 - ◆ 提供长期的发展方向
 - ◆ 给予企业一个强烈的识别度



战略陈述——使命与战略的关系



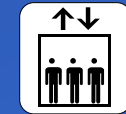
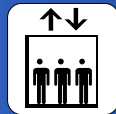
- 要成为什么样的企业？
- 未来的特征和关键指标是什么？
- 如何能达到企业的战略目标？



使命陈述示例

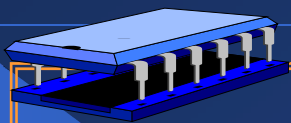


Serving a limited menu of hot, tasty food quickly in a clean, friendly restaurant for a good value to a broad base of fast-food customers worldwide.

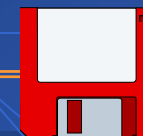


Otis Elevator

为任何顾客提供一种向上、向下和向侧面进行短距离地、比任何其他类似企业更为可靠地运输人和其他物体的方式。



Intel



英特尔为计算机行业提供芯片、主机板、系统和软件产品。英特尔的产品可以作为模块为计算机用户创造先进的计算机系统。英特尔的使命是成为全球新兴计算机行业的卓越的模块供应商。



Compaq Computer

成为为所有顾客提供个人电脑和服务服务器方面的
领先供应商



霍煤集团的企业使命

开发这片蕴藏了千百万年的“乌金”，
并把她以最有价值的形式奉献给主宰
这片美丽土地的人们。

霍煤集团的使命包含了以下四层含义：

- ◆ 煤炭资源是极其宝贵的自然资源。她是经过了亿万年的漫长岁月，才逐渐形成的，而且具有不可再生性，她是大自然赏赐给人类的“乌金”，人类没有任何理由不把这种宝贵资源用好。

- ◆ 作为煤炭的开发者——霍煤集团，必须以最有价值的形式利用煤炭，不仅要生产煤炭，更重要的是要把煤炭以更高附加值的产品形式奉献给社会，为社会创造更多的财富，实现社会的可持续发展。

◆ “主宰这片美丽土地的人们”，包含了丰富的内涵。她既包含了霍煤集团，又包含了通辽市、内蒙古自治区，还包含了整个中国、乃至全人类。

因为全人类只有一个地球，地球上的资源是全人类共有的资源，理所当然应该造福于全人类。当然，霍煤集团作为煤炭产品的直接经营者，首先应该从煤炭经营中得到应有的回报。同时，为地方、用户、员工和股东创造最大财富。

◆ 保护这片美丽的家园是霍煤神圣的职责。这片土地原本是美丽的，作为煤炭资源的开发者，霍煤集团有责任、有义务使这片土地更加美丽。

霍煤集团价值观

- ◆ 个人能力发挥和对企业贡献最大化；
- ◆ 企业经济效益和对社会贡献最大化。

齐鲁软件园的使命

- ◆ 振兴民族软件产业，成为
中国软件产业的中流砥柱
和国际知名品牌

齐鲁软件园的使命

- ◆ 我国软件产业总体上还比较弱小，还没有几个能和国外知名软件公司抗衡的大企业；产品主要是应用型软件和支撑型软件，几乎没有核心系统软件，在软件核心层面受制于国外大公司的左右；软件出口仅占世界软件出口的1%，比美国、日本、印度、爱尔兰相差很多。中国是一个有五千年文明的泱泱大国，**GDP**已排在世界第六位，综合国力得到空前提高，而软件产业现状和此极不相称。高科技产业需要振兴，传统产业需要提升，振兴民族软件产业是齐鲁软件园的神圣使命。
- ◆ 中国虽然早在**1995**年就进行了国家级软件园区（火炬基地）的认定工作，但迄今为止没有成长起来一个国内市场有份量、国际上有地位的软件基地，这是中国软件产业的悲哀。印度的班加罗尔、爱尔兰的香农，都已经成为他们所在国家的软件标志，并有了抗衡国际软件巨头的实力，齐鲁软件园完全有能力，经过缜密运做，在不久的将来成为中国软件业的中流砥柱，在中国软件业发展中发挥重要作用。
- ◆ 随着网络经济、知识经济的迅速发展，企业的发展已经不限于某一地区、某一国度范围内，产品的竞争已经超越国界，变成世界性的了，任何企业都摆脱不了世界经济一体化的潮流。如何参与国际竞争，如何在国际市场占有一席之地？应该成为每个企业家思考的问题。一流的企业靠品牌，二流的企业靠专利，三流的企业靠技术，四流的企业靠产品。齐鲁软件园的发展要实行三个面向：面向国内，面向国际，面向未来，追求国际性的成长，应该成为园区发展的目标之一，即成为国际知名品牌。

齐鲁软件园的宗旨

- ◆ 一切为了企业
- ◆ 为了企业一切
- ◆ 为了一切企业

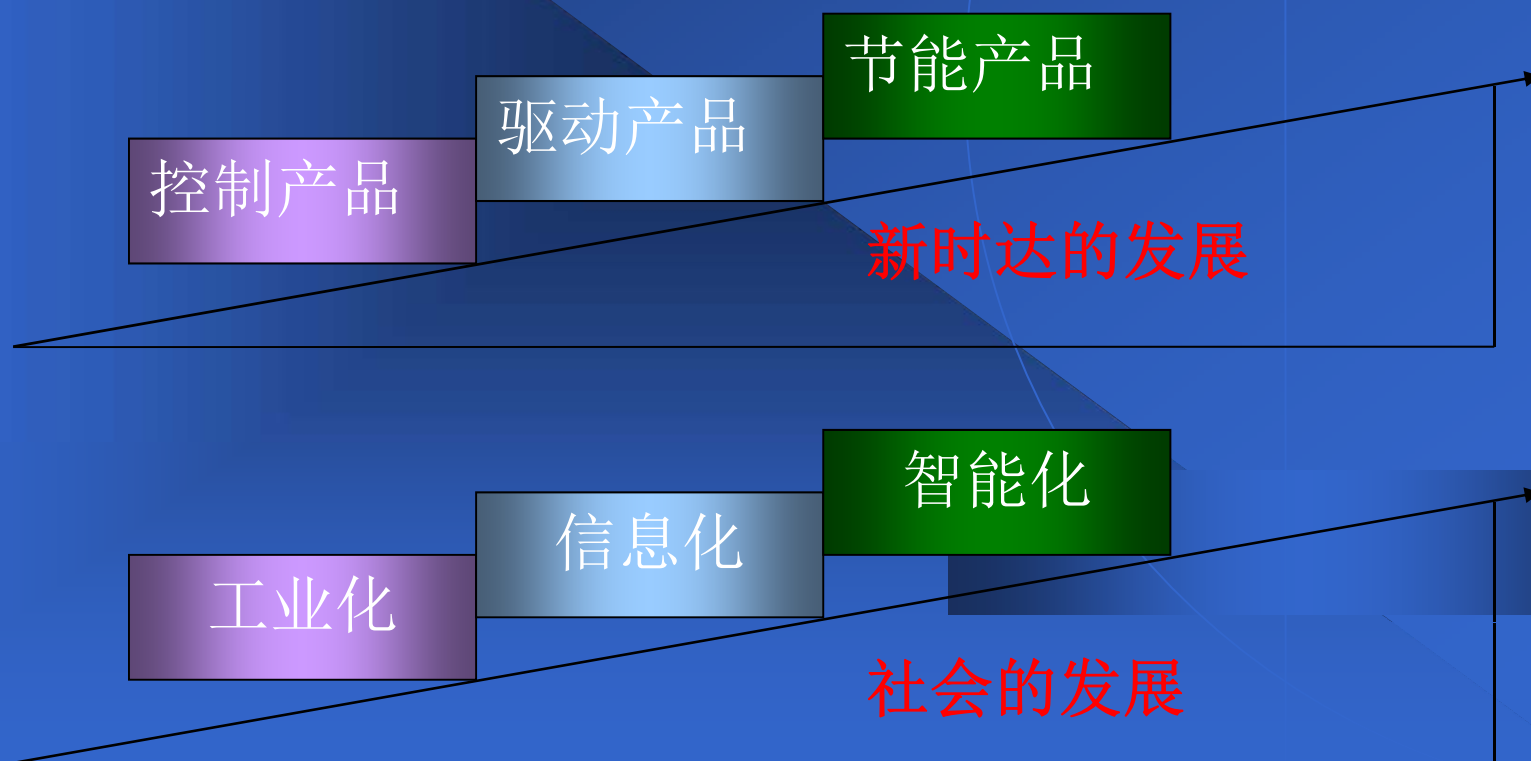
- 软件园的发展靠的是入园软件企业的发展，软件园的发展同时又会促进软件企业的发展，二者荣辱与共，相得益彰。
- 从软件园角度来说，软件园所能做的一切工作的出发点首先要对软件企业发展有力有利。
- 从软件企业角度来说，企业成长中的方方面面的问题和困扰，都可以提出来由软件园协调解决。
- 对入园软件园的所有软件企业，软件园都会给予不同程度的支持和扶持，一样享受“国民”待遇。

齐鲁软件园的价值观念

- ◆ 尊重
- ◆ 协作
- ◆ 创新
- ◆ 成功

上海A公司的企业使命

为客户提供最好的控制、驱动、节能产品，
加速社会工业化、信息化、智能化进程！



上海A公司的企业宗旨

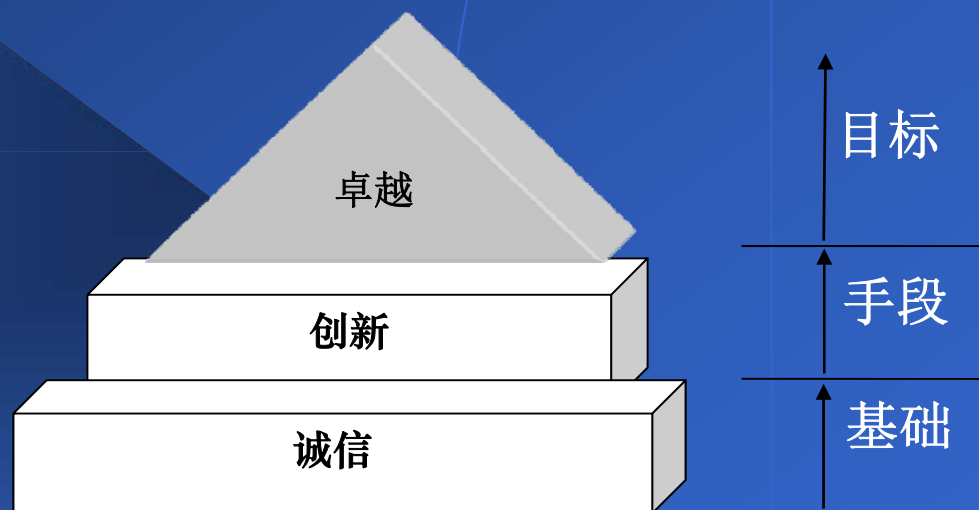
- 员工满意
- 用户自豪
- 社会得益

上海A公司的愿景

- 成为一个世界知名的高科技电气公司！

上海A公司的价值观

- 诚信
- 创新
- 卓越



GE的理念文化

- ◆ 以极大的热情全力以赴地推动客户成功
- ◆ 视“六个西格玛”质量为生命，确保客户永远是第一受益者，用质量去推动增长
- ◆ 决不容忍官僚作风
- ◆ 以无边界工作方式行事，永远寻找并应用最好的想法而无需在意其来源
- ◆ 重视全球智力资本及其提供者，我们鼓励员工向我们提供新的主意、新的创意，然后鼓励大家互相的分享视变革为可以带来增长的机会
- ◆ 确立一个明确、简单和以客户为核心的目标，并不断更新和完善它的实施
- ◆ 创建一个“挑战极限”的境界

春兰集团的理念文化

国际层

生存空间在于整个世界

国家层

发展动力在于振兴民族经济

社会层

必须竭诚为社会提供优良的服务

企业层

生命力在于适应市场

资本要素

促使资本增值

劳动要素

每个人身上都有金子，
关键要把它挖掘出来

技术要素

依靠科技进步

企业管理

精髓在于不断挖掘

海尔的理念文化

- ◆ 核心价值观：创新
- ◆ 海尔精神：敬业报国、追求卓越
- ◆ 海尔作风：迅速反应、马上行动
- ◆ 生存理念：永远战战兢兢、永远如履薄冰
- ◆ 用人理念：人人是人才、赛马不相马
- ◆ 质量理念：优秀的产品是优秀的人干出来的
- ◆ 营销理念：先卖信誉、后卖产品
- ◆ 竞争理念：浮船法，只要比竞争对手高半筹

海尔的理念文化

- ◆ 市场理念：只有淡季思想、没有淡季市场，只有疲软的思想、没有疲软的市场
- ◆ 售后服务理念：用户永远是对的
- ◆ 出口理念：先难后易
- ◆ 资本运营理念：东方亮了再亮西方
- ◆ 技改理念：先有市场、再建工厂
- ◆ 创新理念：创造新市场、创造新生活
- ◆ 职能工作服务理念：您的满意就是我们的工作标准
- ◆ 资源理念：不在于拥有多少资源，在于利用多少资源

TCL的理念文化

- ◆ 企业目标：创全球名牌、建国际企业
- ◆ 企业使命：创新科技、共享生活
- ◆ 企业宗旨：为顾客创造价值、为员工创造机会、为社会创造效益
- ◆ 企业精神：敬业、诚信、团队、创新
- ◆ 竞争策略：研制最好产品、提供最好服务、创建最好品牌
- ◆ 企业作风：全力以赴不一定能成功，不全力以赴一定不能成功
- ◆ 管理理念：变革创新、知行合一
- ◆ 学习理念：勤于思、敏于行、成于变。

联想的理念文化

- ◆ 核心理念：把员工的个人追求融入到企业的长远发展之中。办企业就是办人；小公司做事、大公司做人；我们将使全体员工与企业一起发展，使我们的员工由于他们的贡献能得到社会的尊敬
- ◆ 用人观：给你一个没有天花板的舞台；不惟学历重能力，不惟资历重业绩
- ◆ 大局观：从联想的根本利益出发考虑问题
- ◆ 好员工标准：敬业精神和上进心、有韧性、有责任感、有悟性、富有创新精神、善于沟通、既会工作又会生活
- ◆ 企业精神：求实、进取、创新

联想的理念文化

- ◆ 做事风格：认真、严格、主动、高效
- ◆ 做人风格：平等、信任、欣赏、亲情
- ◆ 企业道德：诚信为本：取信于用户、取信于员工、取信于合作伙伴
- ◆ 道德观：宁可损失金钱、绝不损失信誉；生意无论大小、一律一视同仁；待人真诚坦率、工作精益求精；光明正大干事、清清白白做人；勤勤恳恳劳动、理直气壮赚钱
- ◆ 联想天条：不利用工作之便谋取私利；不收受红包；不从事第二职业；工薪保密。

万向的理念文化

- ◆ 经营哲学：财散则人聚，财聚则人散；取之而有道，用之而欢乐
- ◆ 管理哲学：人人头上一方天，个个争当一把手；
- ◆ 人本哲学：两袋投入，使员工身心与物质受益；
- ◆ 企业宗旨：为顾客创造价值，为股东创造利益，为员工创造前途，为社会创造繁荣；
- ◆ 企业理念：使万向成长为拥有核心竞争能力和核心价值的现代大公司；人尽其才、物尽其用、钱尽其值、各尽其能；一天做一件实事，一月做一件新事；一年做一件大事，一生做一件有意义的事；
- ◆ 企业精神：务实、创新、卓越；
- ◆ 企业道德：外树企业形象，内育职业忠诚；

万向的理念文化

- ◆ 企业作风：①争做主人翁——想主人事，干主人活，尽主人责，享主人乐；②求真务实——不赶时髦，不搞形式，不讲假话，走自己的路，圆自己的梦；③重学习、实践——多看则清，多听则明，多思则准，多干则成；
- ◆ 座右铭——读万卷书，行万里路，交万人友，创万年业；
- ◆ 用人观——有德有才者，大胆聘用，可三顾茅庐，高薪礼聘；有德无才者，委以小用，可教育培训，促其发展；无德无才者，自食其力；无德有才者，坚决不用，如伪装混入，后患无穷；
- ◆ 公私观——舍己为公，大公无私，公而忘私，是先进的；先公后私，公私兼顾，是允许的；先私后公，私字当头，是要教育批评的；假公济私，损公肥私，是要制止与打击的；表面为公，暗中为私，是伪君子，不可重用，是要防止的；
- ◆ 奖罚观——奖罚分明，多奖少罚。

华为公司基本法

◆ 核心价值观 追求

第一条 我们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、持之以恒的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

◆ 员工

第二条 认真负责和管理有效的员工是我们公司最大的财富。新生知识、新生人格、新生个性，坚持团队协作的集体奋斗和决不迁就有功但落后的员工，是我们事业可持续成长的内在要求。

◆ 技术

第三条 广泛吸收世界电子信息领域的最新科研成果，虚心向国内外优秀企业学习，独立自主和创造性地发展自己的核心技术和产品系列，用我们卓越的技术和产品自立于世界通信列强之林。

华为公司基本法

◆ 精神

第四条 爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。企业家精神、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。我们决不让雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

◆ 利益

第五条 我们主张在顾客、员工和合作者之间结成利益共同体，并力图使顾客满意、员工满意和合作者满意。

◆ 社会责任

第六条 我们以产业报国，以科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区做出贡献。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。

华为公司基本法

- ◆ 基本目标
- ◆ 顾客

第七条 我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和周到的服务满足顾客的最高需求。并以此赢得行业内普遍的赞誉和顾客长期的信赖，确立起稳固的竞争优势。

- ◆ 人力资本

第八条 我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。具有共同的价值观和各具专长的自律的员工，是公司的人力资本。不断提高员工的精神境界和相互之间的协作技巧，以及不断提高员工独特且精湛的技能、专长与经验，是公司财务资本和其他资源增值的基础。

华为公司基本法

◆ 核心技术

第九条 我们的目标是在开放的基础上独立自主地发展具有世界领先水平的通信和信息技术支撑体系。通过吸收世界各国的现代文明，吸收前人、同行和竞争对手的一切优点，依靠有组织的创新，形成不可替代的核心技术专长，持续且有步骤地开发出具有竞争优势和高附加值的新产品。

◆ 利润

第十条 我们将按照我们的事业可持续成长的要求，设立每个时期的足够高的利润率和利润目标，而不单纯追求利润的最大化。

华为公司基本法

- ◆ 公司的成长
- ◆ 成长领域

第十一条 只有当我们看准了时机和有了新的构想，确信能够在该领域中对顾客做出与众不同的贡献时，才进入新的相关领域。

公司进入新的成长领域，应当有利于提升我们的核心技术水平，有利于增强已有的市场地位，有利于共享和吸引更多的资源。顺应技术发展的大趋势，顺应市场变化的大趋势，顺应社会发展的大趋势，就能使我们避免大的风险。

- ◆ 成长的牵引

第十二条 机会、技术、产品和人才是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。加大这四种力量的牵引力度，促进它们之间的良性循环，并使之落实在公司的高层组织形态上，就会加快公司的成长。

华为公司基本法

- ◆ 成长速度。我们追求在一定利润率水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强企业的实力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。
- ◆ 成长管理。我们不单纯追求规模上的扩展，而是要使自己变得更优秀。因此，高层领导必须警惕长期高速增长有可能给公司组织造成的紧张、脆弱和隐藏的缺点，必须对成长进行有效的管理。在促进公司迅速成为一个大规模企业的同时，必须以更大的管理努力，促使公司更加灵活和更为有效。始终保持造势与务实的协调发展。

我们必须为快速成长做好财务上的规划，防止公司在成长过程中陷入财务困境而使成长遭受挫折，财务战略对成长的重要性不亚于技术战略、产品战略和市场战略。

我们必须在人才、技术、组织和分配制度等方面，及时做好规划、开发、储备和改革，使公司获得可持续的发展。

中大的理念文化

- ◆ 中大理念：中大员工必须是最优秀的员工，中大企业必须是最优秀的企业，中大产品必须是最优秀的产品，中大管理必须是最合理的管理
- ◆ 中大宗旨：让用户满意、员工得意、社会得利
- ◆ 中大精神：严谨、坚毅、务实、开拓、拼搏、献身
- ◆ 中大理想：领先、一流、最好
- ◆ 中大目标：“中大”（中大企业、中大品牌、中大产品、中大文化、中大人）遍迹地球村

中大的理念文化

- ◆ 中大誓言：赶超领先，永做强者
- ◆ 中大风尚：恪尽职守，精益求精；脚踏实地，雷厉风行；不拘得失，事业为重；放眼未来，勇往直前
- ◆ 中大信条：不怕做不到，只怕想不到。不是要我做，而是我要做
- ◆ 中大纪律：不贪财、不贪色、不贪赌、不贪杯、不贪混、不贪谎
- ◆ 中大自然律：不该说的话，坚决不说；不该做的事，坚决不做；不该拿的钱，坚持不拿。坚持不懈地从我做起，从小事做起，从现在做起
- ◆ 中大管理总纲：借鉴国际、结合国情、适合中大、有利发展；情治、理治加法治

中大的理念文化

- ◆ 中大思维轨迹：想不想做？能不能做？做得对不对？结果好不好？
- ◆ 中大公关战略：“内增素质，外塑形象”双向推进，争创国际名牌
- ◆ 中大用人标准：能干、服从、贴心
- ◆ 中大用人方法：不以资格论贡献，不以阅历论现在，不以级别论能力，不以职称论称职，不以文凭论水平，不以过去论未来
- ◆ 中大考核依据：用最少的人、最短的时间、最省的费用、最佳的方法，办成最好的事

中大的理念文化

- ◆ 中大工作态度：忠心、诚心、虚心、专心、耐心、平常心、放心、关心、齐心连心
- ◆ 中大员工行为：守法敬业，为人正派圆通，做事干练圆满，处世宽容忍让
- ◆ 中大工作氛围：热爱事业主动工作练内力，沟通理解摆正位置求合力，励精图治变革创新增活力
- ◆ 中大员工禁忌：利欲熏心，见利忘义；损人利己，损公肥私；贪图虚荣，死要面子；私字当头，争名夺利；好逸恶劳，华而不实；欺上压下，阳奉阴违；居功自傲，拉帮结派；怨天尤人，忌贤妒能；伤风败俗，腐化堕落；我行我素，无法无天；小结不拘，固执己见；一意孤行，顽固不化

3.2 企业战略目标

一个公司不是由它的名字、章程和公司条例来定义，而是由它的任务来定义的。企业只有具备了明确的任务和目的，才可能制定明确的和现实的战略。

-----彼得·德鲁克

公司的远景目标可以集中企业资源、统一企业意志、振奋企业精神，从而指引、激励企业取得出色的业绩。战略家的任务就在于认定和表明企业的远景目标。

-----约翰·基恩（John Keane）

- ◆ 战略家要在所取信息的广度和深度之间做出某种权衡。他就像一只在捉兔子的鹰，鹰必须飞得足够高，才能以广阔的视野发现猎物，同时它又必须飞得足够低，以便看清细节，瞄准目标和进行攻击。不断地进行这种权衡正是战略家的任务，一种不可由他人代理的任务。

-----弗雷德里克·格卢克

- ◆ 战略家的任务不在于看清企业目前是什么样子，而在于看清企业将来会成为什么样子。

-----约翰·W·蒂兹

目标表述要求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

目标的质量标准

- ◆ 适合性
- ◆ 度量性
- ◆ 合意性
- ◆ 易懂性
- ◆ 激励性
- ◆ 灵活性

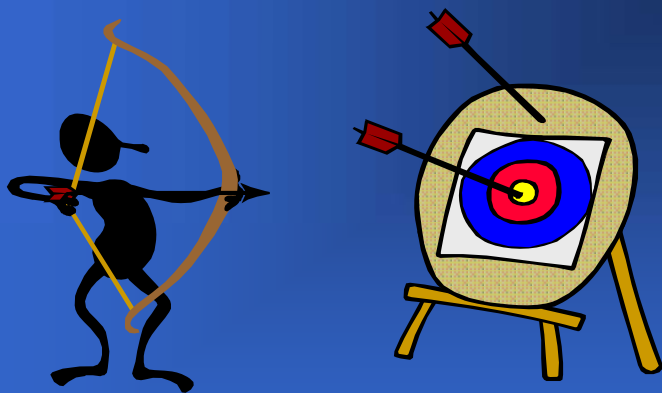
目标的层次性

制定目标的程序是由上而下的（*top-down*），
而非由下而上的（*bottom-up*）！

- ◆ 首先，设立公司层次的目标
- ◆ 然后，设立业务层次和产品线的目标
- ◆ 设立职能层次和部门层次的目标
- ◆ 最后，产生个人的目标

目标范围

- ◆ 获利能力
- ◆ 产出能力
- ◆ 竞争地位
- ◆ 技术领先
- ◆ 职工发展
- ◆ 公共责任



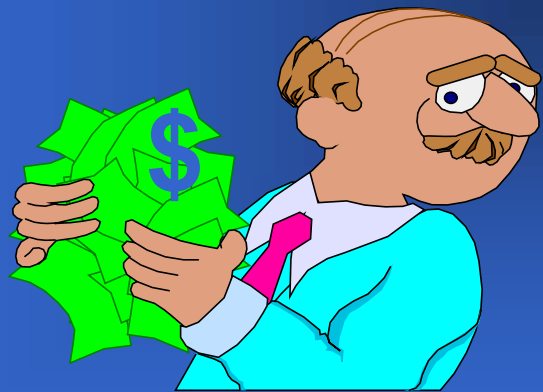
战略目标的作用

- ❖ 目标给企业的发展指明方向；
- ❖ 目标为绩效评价提供依据；
- ❖ 帮助管理者有效地从事计划、组织、激励和控制工作；
- ❖ 减少企业的不确定性；
- ❖ 减少企业内部的冲突，增加协同作用；
- ❖ 为分配企业的资源提供依据。

目标的类型

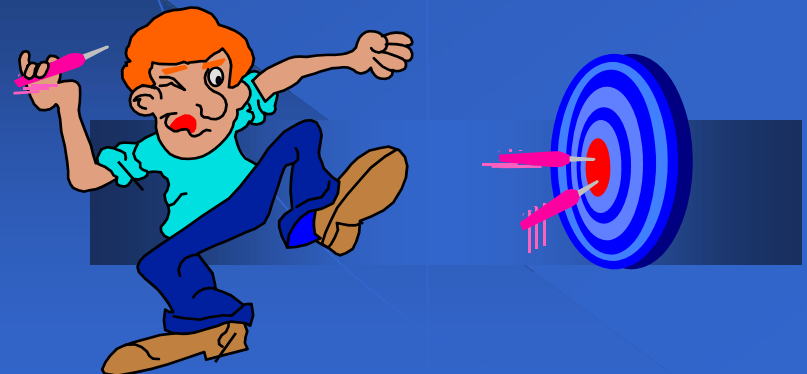
财务目标

注重改进企业的
财务业绩



战略目标

注重提高企业的
竞争能力和
长期经营地位



应注意的问题

- ❖ 目标必须全面，最好和企业使命的内容相一致，切忌只提财务方面的目标；
- ❖ 企业的目标要尽可能数量化，切忌只在可以或容易数量化的领域建立目标；
- ❖ 目标的建立要和实现目标的时间安排一起提出；
- ❖ 企业的目标要有一定的挑战性和激励作用；
- ❖ 企业的各种目标要清楚和相互一致；
- ❖ 企业不能只最高层次上建立目标，要在企业的各个层次上建立目标。

定性目标

- ◆ 企业贡献目标

产量产值、销售额、销售利润、劳动生产率、产品质量、成本与损耗

- ◆ 技术开发与进步目标

技术改造、新技术、工艺设备、性能改善、发展新产品、信息技术的影响

- ◆ 建设目标

扩大企业规模、生产能力、扩大市场份额、固定资产投资

- ◆ 经营管理目标

扩大资金来源、组织变革、销售网络、创立名牌、公共关系、改进服务、管理方法手段

- ◆ 员工福利与社会责任目标

员工培训、工资与福利、消除污染、增加就业机会

- ◆ 企业运行总资产规模达到——万元，
资产负债比率达——%产值——万元，
利润——万元
- ◆ 企业年经济增长速度——%（按产值、
收入、产量等）
- ◆ 净资产收益率达到——%，资产收益
率——%
- ◆ 劳动生产率达到人均——万元

- ◆ 集团企业总数达——家，其中控股子公司——个，关联公司——个，协作层企业——个
- ◆ 企业员工总数达——人。其中大学以上学历占——人，硕士、博士占——人，职工人均收入达到年——元
- ◆ 企业经济实力在全国排名——位
- ◆ 到——年，企业拥有——家股票上市公司；到——年，成为有全国或世界知名公司或跨国公司

◆ 到2010年，建成以钢铁业为主，多元产业共同发展的大型跨国经营的集团，实现销售额**150**亿美元，跻身于世界**500**强之列。 ---##钢铁集团

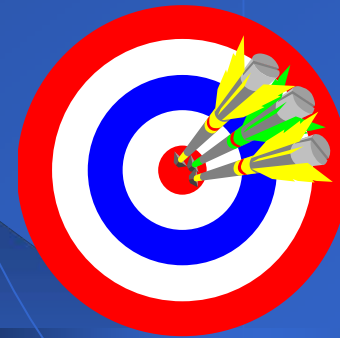
◆ 到2005年，成为以高级公寓开发建设和管理为特色的托拉斯组织。

---##房地产开发公司

◆ 力争用**8**年或更短时间，基本建成有现代化水平的、在国内市场有较强调控能力、在国际市场有较强竞争力的大型跨国公司 ---##部属物资集团

战略目标的例子

- ◆ 提高企业的市场份额
- ◆ 在质量或顾客服务或产品性能方面超过主要的竞争对手
- ◆ 实现较低的整体成本水平
- ◆ 提高企业的品牌形象
- ◆ 在国际市场上取得强有力的地位
- ◆ 达到技术领先
- ◆ 成为新产品开发的领导者
- ◆ 获得有吸引力的增长机会

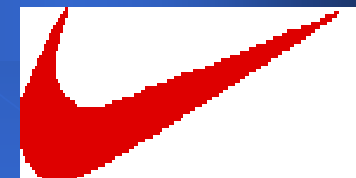




耐克公司的企业目标



- ◆ 保护和改进耐克的地位，成为美国运动品牌第一位
- ◆ 在增长的健身市场上增强发展动力
- ◆ 增强企业在妇女需求产品方面的研发努力
- ◆ 探索专门为成熟的美国人的要求所设计的产品市场
- ◆ 指导并管理企业不断增长的国际业务



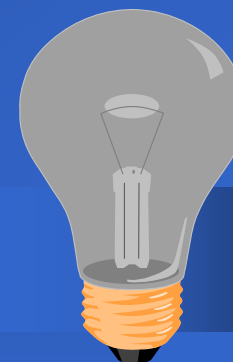
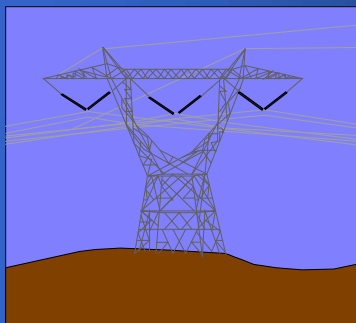
麦当劳的企业目标

- ◆ 去除那些无法产生足够收益、或与战略不匹配的业务
- ◆ 取得 **20%** 的资产收益率
- ◆ 取得每年**10%**的净销售增长率
- ◆ 每股平均收益每年保持**15%**的增长率
- ◆ 保持资产负债率低于**40%**



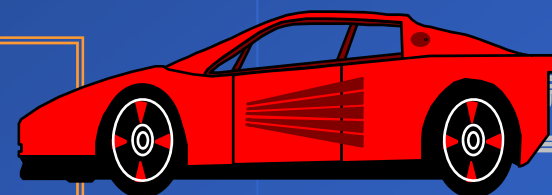
GE 的企业目标

在公司所有业务市场上成为
第一或第二位，成为全球最
具竞争力的企业。



福特汽车公司的企业目标

- ◆ 通过以下行动满足顾客：
 - ◆ 高质量的轿车和卡车
 - ◆ 开发新产品
 - ◆ 提高向市场推出新车型的频率
 - ◆ 改进工厂和生产流程的效率
 - ◆ 与员工、工会、经销商和供应商协同工作



霍煤集团的总体目标

以煤业（包括煤化工）为基础，电业为支撑，铝业为龙头，煤电铝发展一条龙，集传统产业、高新技术、风险投资、资本运营为一体，通过管理创新、制度创新、技术创新，在**2010**年把霍煤集团建成跨行业、跨地区、跨所有制、跨国经营的现代大型企业集团。

霍煤集团发展目标（单位：亿元人民币）

年份 项目	2003年		2007年		2010年	
	产值	利润	产值	利润	产值	利润
煤 炭	5. 6	0. 3	8. 4	0. 42	10. 5	0. 52
腐植酸有机 肥	4. 4	0. 3	4. 4	0. 3	8. 8	0. 6
电 解 铝			22. 5	2. 02	30	2. 7
阳 极 糊			2. 7	0. 18	3. 6	0. 25
电 厂			6	0. 7	12	1. 4
金融证券	0. 5	0. 1	2	0. 2	5	0. 5
风险投资			0. 8	0. 12	2	0. 3
总 计	10. 5	0. 7	46. 8	3. 94	71. 9	6. 27

齐鲁软件园的战略目标

- ◆ 以嵌入式软件为基础，以行业应用软件为支撑，以服务增值与产品增值为核心，以低成本、规模化为手段，通过市场运做、资本运做和品牌运做，建成集研发、设计、生产、测试、营销、服务、人才培养为一体的软件生产基地和软件出口外包基地，力争用十年时间使齐鲁软件成为中国软件园第一品牌，并逐步成为国际知名软件园区。

目标体系	目标内容
市场目标	<p>★2005年软件营业收入达到200亿元，出口创汇2.3亿美元，软件产品及服务收入比重达到60%；</p> <p>★2010年软件营业收入达到750亿元（按30%速度增长），出口创汇10亿美元，软件产品及服务收入比重达到80%。</p>
产业目标	<p>★大力发展分行业应用软件、企业管理软件、工业控制软件、金融证券软件；</p> <p>★推动嵌入式软件与传统产业的结合，创造出新的终端设备和信息家电；</p> <p>★重点开发各种软件开发平台、网络开发平台、中间件、应用软件构件、构件库、网络安全软件以及非WINDOWS平台的各种应用、支撑软件。</p>

技术目标	<ul style="list-style-type: none"> ★中间件 ★嵌入式软件 ★分行业应用软件 ★基于WEB和Java语言的系统软件
品牌目标	<p>★通过高水平的管理和高质量的软件，树立起齐鲁软件园的信誉，打造齐鲁软件园国际知名品牌，提高品牌满意度、知名度和美誉度，成为中国的“班加罗尔”。</p>
研发目标	<p>在重点应用领域，拥有自己的专有先进技术和产品，力争2005年开发13个、2010年开发20个在国内外拥有相当知名度的具有自主知识产权的软件产品（力争其销售每年递增50%）。</p>

利税目标	★2005年达到16亿元，2010年达到60亿元。
质量目标	<p>★力争2005年，基地内有30家大中型软件企业通过ISO9000，5家通过SEI—CMM三级质量认证；</p> <p>★争取2010年，基地内的软件企业，通过ISO9000的达到100-120家；通过SEI—CMM五级以上质量认证的2家、四级质量认证的5家、三级质量认证的20家，逐步实现与国际软件接轨。</p>
服务目标	<p>★建设“六大体系”：招商体系，融投资体系，规划土地建设管理体系，中介服务体系，人力资源开发引进体系，舆论宣传策划体系；</p> <p>★营造“八大环境”：创新环境，融资环境，法制环境，人才引进环境，继续教育环境，产业发展空间环境，文化生活环境，政府管理服务环境。</p>

上海A电梯配件公司的战略目标

- ◆ 以电梯行业为基础，以控制技术与变频技术为核心，以控制产品、驱动产品和节能产品为支撑，通过市场运做、品牌运做和资本运做，力争用十年时间，使**A**公司成为世界知名高科技电气企业。

战略目标分解

	2005	2006	2007	2008
项目指标				
销售收入	5	6.5	8	10
利润	0.8	1.0	1.3	1.6
资产总额	2.3	2.9	4.0	6.2
净资产	1.5	1.6	2.1	3.0

2008年A公司各业务收益情况

业务	销售收入（亿元）	百分比	利润（亿元）	百分比
控制系统	3.2	31.4%	0.4	24.7%
变频器	3.1	30.4%	0.45	27.8%
工控产品	2.8	27.5%	0.6	37.0%
曳引机	0.5	4.9%	0.05	3.1%
电缆线	0.3	2.9%	0.01	0.6%
电梯配件	0.1	0.96%	0.05	3.1%
捆绑产品	0.2	1.94%	0.06	3.7%
合计	10.2	100%	1.62	100%

总体目标定义模板

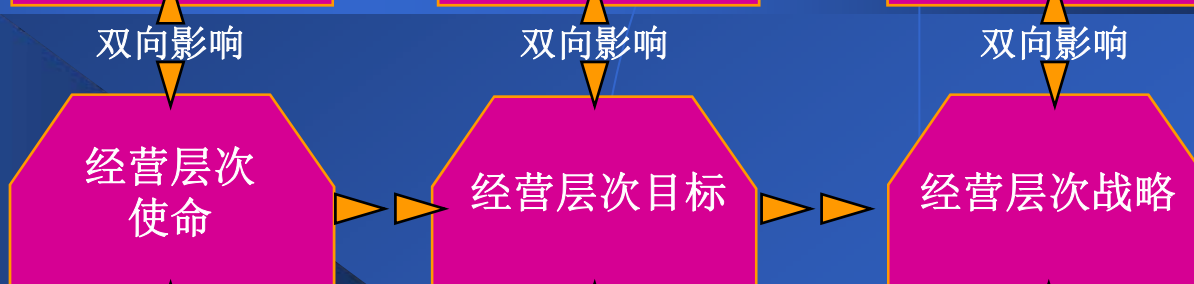
以.....为基础（核心、龙头），以.....为支撑（纽带），以.....为手段，通过.....，在.....年前，把公司建设成为..... 公司。

使命、目标和战略的网络化

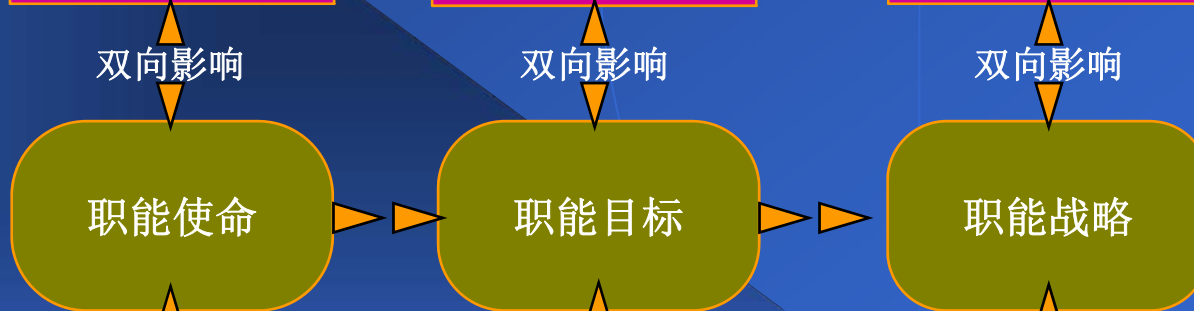
层次 1
公司层次经理



层次 2
经营层次经理



层次 3
职能经理



层次 4
工厂经理、低层次
管理人员



战略案例

- ◆ 联想的“大船结构”管理模式
- ◆ 海尔、联想、TCL企业文化建设的分析与比较

第四部分

企业战略环境分析

- ◆PEST分析
- ◆SWOT分析

什么是环境分析?

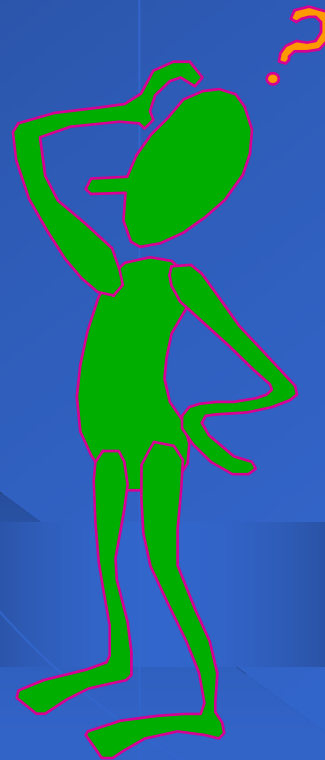
- ◆ 两种考虑:

- ◆ 企业的外部环境

- ◆ 宏观环境
 - ◆ 行业和竞争环境

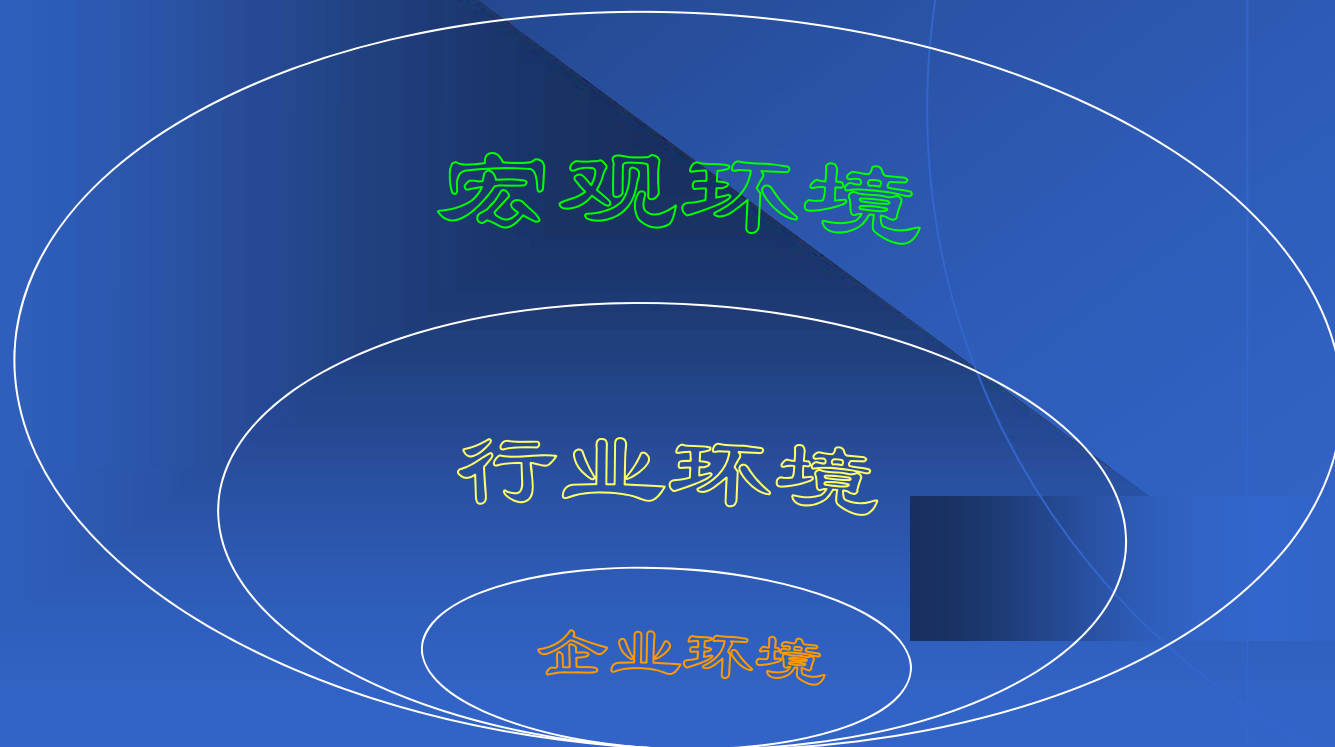
- ◆ 企业的内部环境

- ◆ 它的资源、能力、竞争力



战略环境分析

环境分析的目的，不仅是为了了解环境的性质和一般变化趋势，更重要的是要明确它们对企业可能的影响，从而帮助管理人员制定正确的战略。



环境分析步骤

- ◆ 了解企业环境的性质

它是相对静止的吗？ 它有要发生变化的迹象吗？
它会怎样变化呢？它是难于把握还是比较容易把握？

- ◆ 考察环境的影响

其目的是找出过去哪些环境影响因素影响了企业的发展；对前瞻性的可能前景及其对战略变动的影响进行分析。

- ◆ 对单个环境因素的详细分析

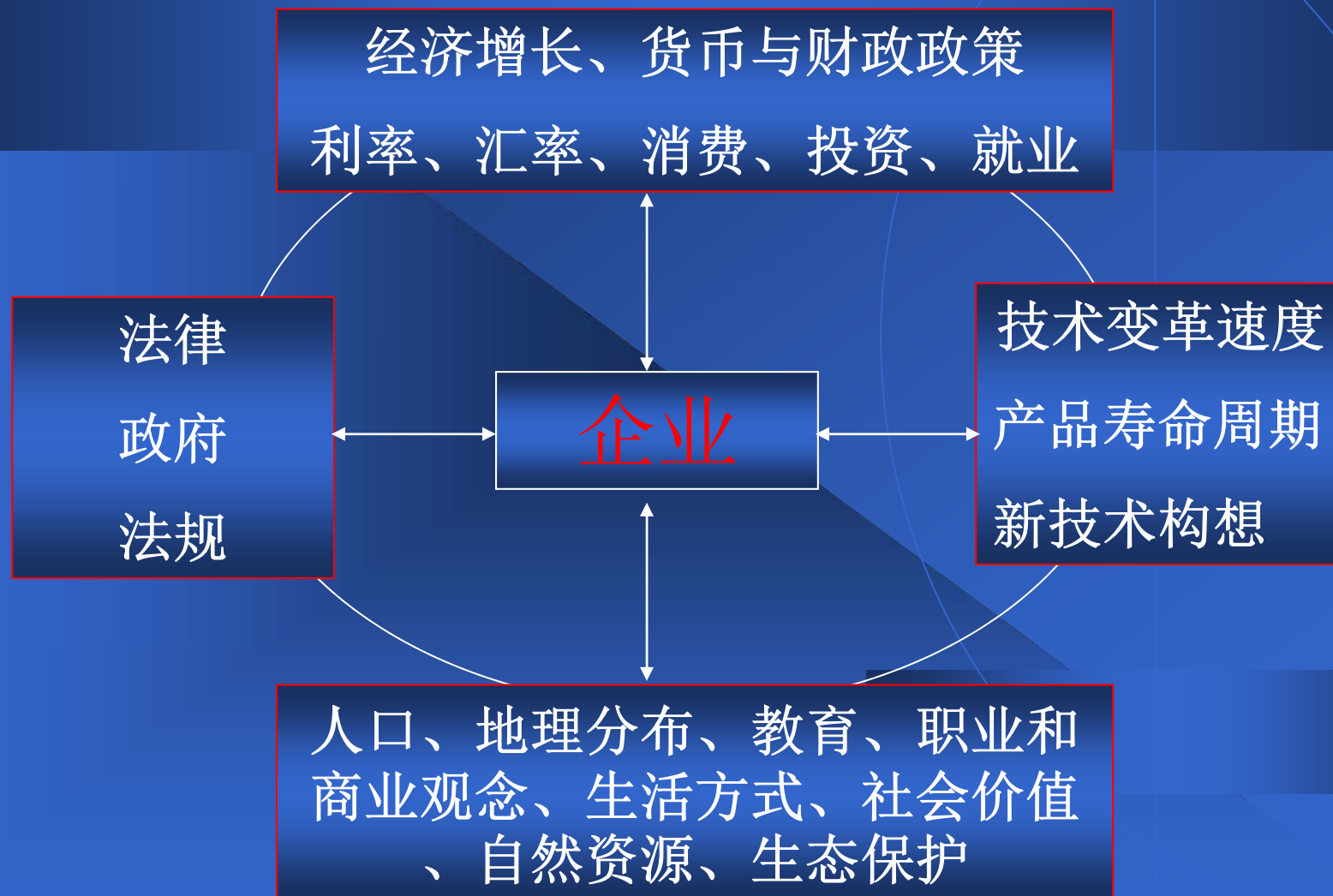
目的是要找出发生作用的关键因素，并分析为什么这些关键因素很重要。

- ◆ 分析企业的战略地位

通过行业分析、竞争分析识别企业的机会或威胁，对其战略地位做出客观评价。

4.1 宏观环境分析PEST分析

political economic social technological



宏观环境主要从以下几方面考虑（1）

市场

- ◆ 饱和或衰退
- ◆ 市场成长性
- ◆ 细分化
- ◆ 区域结构
- ◆ 流行趋势
- ◆ 竞争状况
- ◆ 消费走向
- ◆ 新产品和替代品

科学技术

- ◆ 变革趋势
- ◆ 新技术
- ◆ 信息技术影响
- ◆ 专利与技术垄断性
- ◆ 消费新理念
- ◆ 应用研究

宏观环境主要从以下几方面考虑（2）

经 济

- ◆ 经济增长率
- ◆ 产业政策
- ◆ 区域发展政策
- ◆ 体制改革
- ◆ 要素市场
- ◆ 税制改革
- ◆ 资本市场
- ◆ 行业重组
- ◆ 股票市场
- ◆ 关贸影响
- ◆ 进出口状况
- ◆ 人民币币值强弱
- ◆ 汇率变动
- ◆ 国际金融危机
- ◆ 外资进入
- ◆ 消费政策

宏观环境主要从以下几方面考虑（3）

社 会

- ◆ 政治稳定性
- ◆ 社会阶层
- ◆ 利益集团
- ◆ 消费状况
- ◆ 消费习惯
- ◆ 就业状况
- ◆ 再就业政策
- ◆ 社会保险
- ◆ 行政管理体制
- ◆ 人才市场
- ◆ 工会
- ◆ 重大自然灾害
- ◆ 基础设施
- ◆ 重大工程
- ◆ 实事工程

宏观环境主要从以下几方面考虑（4）

法 律

- ◆ 立法趋势
- ◆ 法律覆盖面
- ◆ 法规变动性
- ◆ 消费者保护
- ◆ 质量监督
- ◆ 商品检验
- ◆ 行业或产品许可
- ◆ 广告真实性
- ◆ 公害与环保
- ◆ 科技进步与成果转化

宏观环境主要从以下几方面考虑（5）

生态

- ◆ 能源
- ◆ 原料
- ◆ 包装物
- ◆ 废弃物处理
- ◆ 污染排放
- ◆ 资源再生
- ◆ 可持续发展

4.2 中观环境——产业与市场环境分析

- ◆ 产业寿命周期分析
- ◆ 产业结构分析
- ◆ 市场结构与竞争分析
- ◆ 市场的需求状况分析
- ◆ 产业内的战略群体分析
- ◆ 成功关键因素分析
- ◆ 机会和威胁分析

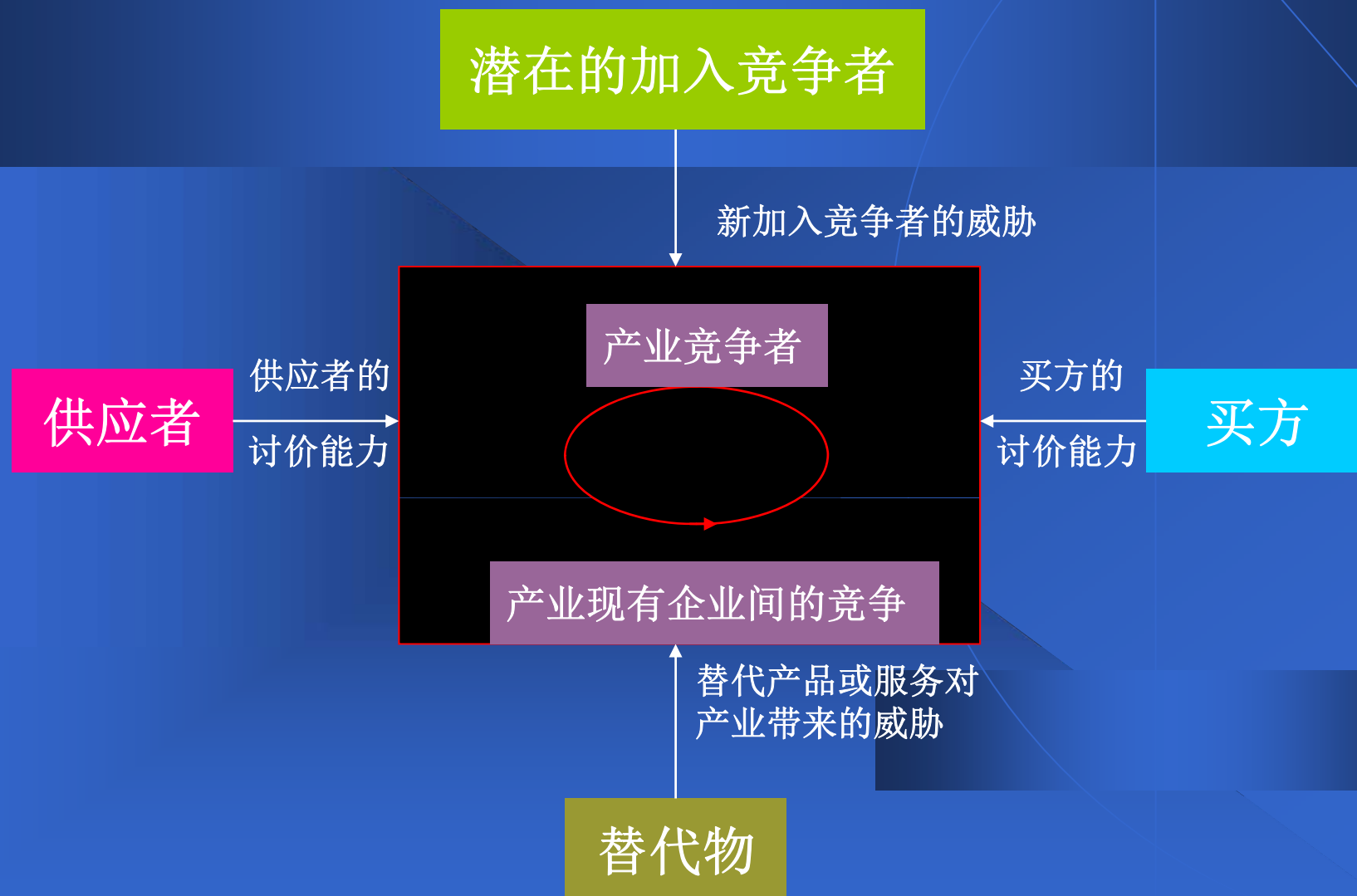
1. 产业寿命周期分析

阶段	开发	成长	成熟	衰退
市场发展	缓慢	迅速	下降	亏损
市场结构	零乱	竞争对手增多	竞争激烈、对手成为寡头	寡头或垄断
产品系列	种类繁多、无标准化	种类减少，标准化程度增加	产品种类大幅度减少	产品差异度小
财务含义	启动成本高，回本无保障	增长带来利润，大部用于再投资	巨额利润，再投资减少，形成现金来源	采取适当的战略，保持现金来源

产业寿命周期分析

阶段	开发	成长	成熟	衰退
现金使用或来源	大量使用现金	趋于保本	重要现金来源	现金来源或大量使用现金
产品含义	一次性或批量生产	经验曲线上升，成本降低	强调降低成本，高效率	行业生产能力下降
研究和开发含义	大量的用于产品和生产过程	对产品的研究减少，继续生产过程研究	很少，只有必要时进行	除非生产过程或重振产品有此需要，否则无支出

2. 产业结构分析



潜在进入者的进入威胁

- ◆ 进入障碍
- ◆ 退出障碍

进入障碍

◆ 结构性障碍

规模经济

关键资源控制

现有企业的市场优势

产品差异

资金需求

转换成本

分销渠道

学习/经验曲线效应

强烈的品牌偏好和顾客忠诚度

政府政策

◆ 行为性障碍

◆ 限制进入定价

◆ 进入对方领域

1. 保暖内衣大战告诉我们什么？
2. 格兰仕的“双面行动”
3. 格兰仕的价格战
4. 古井集团运动防御战略

退出障碍

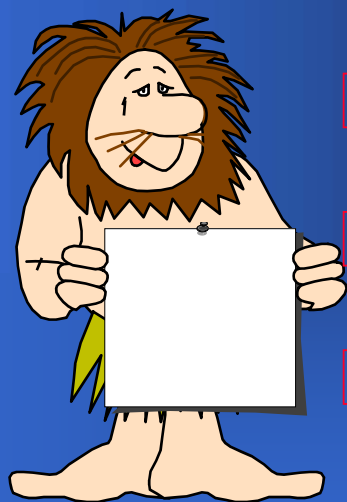
- ◆ 固定资产的专用性程度
- ◆ 退出成本
- ◆ 内部战略联系
- ◆ 感情障碍
- ◆ 政府与社会约束

障碍与盈利性

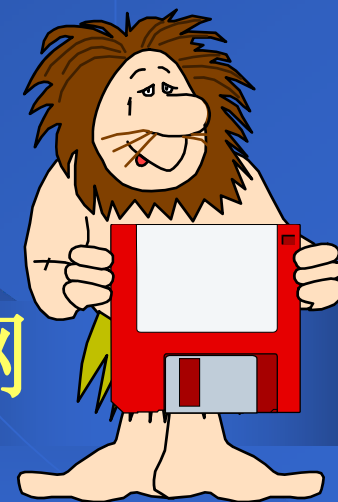
		低	高
进入障碍	低	回报低，稳定	回报低，有风险
	高	回报高，稳定	回报高，有风险
		退出障碍	

替代品的替代威胁

- ◆ 直接产品替代
- ◆ 间接产品替代



眼镜与隐形眼镜
塑料与玻璃、金属
报纸与电视、互联网



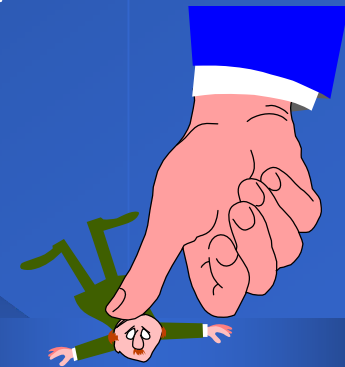
替代和防替代战略

- ◆ 针对替代品的威胁，行业内的现有企业最好采取集体主义的反击行为
- ◆ 通过降低成本或改进产品来提高（相对价值/价格）
- ◆ 通过各种办法来提高顾客的转换成本
- ◆ 为企业的产品寻找不受替代品影响的新用途
- ◆ 目标转向最少受替代威胁的细分市场

- ◆当替代品与企业产品之间有很强关联性时，不妨进入替代品产业，以获取关联优势
- ◆当整个行业面临因技术进步等环境变化所带来的替代威胁时，寻求与替代品的共存与联合可能是更明智的策略。
- ◆杜邦的尼龙保卫战
- ◆王安实验室盛极而衰

卖方的讨价还价能力

- ◆ 卖方的集中程度或业务量的大小
- ◆ 产品差异化程度与资产专用性程度
- ◆ 纵向一体化程度
- ◆ 信息掌握的程度



买方的讨价还价能力

- ◆ 相对于供应商而言，顾客的数量小，规模大，也即顾客非常集中
- ◆ 顾客的转换成本较低，较易找到其他供应商或替代品
- ◆ 顾客的产品是标准化的，缺少差别化，顾客对价格非常敏感；
- ◆ 顾客具有后向一体化的资源、能力；
- ◆ 顾客充分了解供应商的产品信息，如制造过程、成本和价格、供应商与其他竞争对手交易的时间、条件。

企业的竞争对手分析

- ◆ 价格
- ◆ 质量
- ◆ 提供产品的性能特征
- ◆ 顾客服务
- ◆ 保证/担保
- ◆ 广告/促销
- ◆ 经销商网络
- ◆ 产品创新
- ◆ 财务管理
- ◆ 个性和文化



TCL大战长虹的启示

竞争对手的选择

- ◆ 增强竞争优势
 - ◆ 改善当前的产业结构
 - ◆ 协助市场开发
 - ◆ 扼制进入
-
- ◆ 张裕核心品牌遭遇泛化危险

3.市场结构与竞争分析

- ◆完全竞争市场
- ◆垄断竞争市场
- ◆寡头垄断市场
- ◆完全垄断市场

四种市场结构和价格竞争强度

竞争性质	赫弗因德指数范围	价格竞争强度
完全竞争	<0.2	激烈
垄断竞争	<0.2	激烈或低，根据产品的差异而不同
寡头垄断	$0.2-0.7$	激烈或低，根据企业间竞争而不同
完全垄断	>0.7	通常很低，除非受到进入威胁

4.市场的需求状况分析

市场需求=人口+购买力+购买欲望

例：

5.产业内的战略群体分析

- ◆以相同的价格/质量进行销售
- ◆覆盖相同的地理区域
- ◆纵向整合程度相同
- ◆具有相同的产品线宽度
- ◆强调同类型的销售渠道
- ◆提供相似的服务
- ◆使用相同的技术方法

- ◆ 产品（或服务）差异化的程度
- ◆ 各地区交叉的程度
- ◆ 细分市场的数目
- ◆ 所使用的分销渠道
- ◆ 品牌的数量
- ◆ 营销的力度
- ◆ 纵向一体化程度
- ◆ 产品的服务质量

- ◆ 技术领先程度
- ◆ 研究开发能力
- ◆ 成本定位
- ◆ 能力的利用率
- ◆ 价格水平
- ◆ 装备水平
- ◆ 所有者结构
- ◆ 与政府、金融界等外部利益相关者的关系
- ◆ 组织的规模

6.企业成功关键因素（KSF）分析

- 特殊的战略因素
- 产品属性
- 资源
- 能力
- 竞争能力



识别行业的关键成功因素

- ◆ 在说明 **KSFs** 需要回答以下三个问题：
 - ◆ 顾客选择不同品牌销售商的基础是什么？
 - ◆ 销售商需要什么资源和能力才能成功？
 - ◆ 销售商如何实现可持续竞争优势？
- ◆ **KSFs** 由 **3 - 5** 种决定行业中财务和竞争成功的因素组成

关键成功因素的常见类型

技术相关的	科学研究技能;产品创新能力; 在某种技术方面的技能; 使用互联网从事各种经营活动的能力
生产相关的	低成本生产效率; 生产质量; 固定资产的充分利用; 低成本的工厂区位; 高劳动生产率; 低成本的产品设计; 生产多种产品的灵活性
销售相关的	完善的批发和零售商网络; 在零售商货架获得巨大空间; 具有企业自身的零售商店; 低销售成本; 快速运输
营销相关的	迅速、准确的技术支持; 有礼貌的顾客服务; 准确处理客户定单; 产品线宽度; 推销技巧; 有吸引力的式样; 担保承诺; 明智的广告
技能相关的	工人技能高; 质量控制的诀窍; 设计技能; 在某项技术上的技能; 开发创新型产品的能力; 迅速向市场推广新产品的能力
组织能力	先进的信息系统; 迅速对市场变化作出反应; 使用互联网从事经营的卓越能力; 更多的经验和管理技能
其他类型	有利的形象/声誉; 整体的低成本; 便利的区位; 接近资本市场; 有礼貌的员工; 专利保护

不同产业中的成功关键因素

工业部门类别	成功关键因素
铀、石油	原料资源
船舶制造、炼钢	生产设施
航空、高保真音响	设计能力
纯碱、半导体	生产技术
百货商场、零部件	产品范围、花色品种
大规模集成电路、微机	工程技术和技术能力
电梯、汽车	销售能力、售后服务
啤酒、家电、胶卷	销售网络

啤酒行业的 KSF

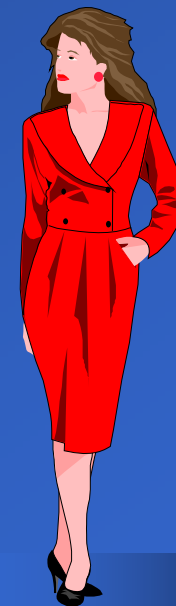
- ◆ 利用生产能力——保持生产的低成本
- ◆ 有利的批发商网络——获得零售渠道
- ◆ 明智的广告——促使喝啤酒的人购买某种品牌



服装业的KSF



- ◆ 时髦的设计——创造顾客吸引力
- ◆ 低成本的生产效率——保持销售价格具有竞争力



产品寿命周期各阶段的成功关键因素

阶段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传、开辟销售渠道	建立商标信誉、开拓新销售渠道	保护现有市场、渗入别人的市场	选择市场区域，改善企业形象
生产经营	提高生产效率，开发产品标准	改进和增加花色品种	加强和顾客的关系，降低成本	缩减生产能力，保持价格优势
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制本成本	提高管理控制系统的效率

人事	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本, 开发新品种	面向新的增长领域
关键成功因素	销售、消费者的信任、市场份额	对市场需求的敏感、推销产品质量	生产效率和产品功能、新产品开发利用	回收投资, 缩减生产能力

7.机会和威胁分析

——怎样把握机会？

- ◆机会存在，自古皆然

《孙子兵法》云：“善战者，求之于势”。古语曰：“顺势者昌，逆势者亡”。“势”指机会。

- ◆“聪明的人善于抓住机遇，更聪明的人善于创造机遇。”（莎士比亚）
- ◆“机会老人先给你送上他的头发，如果你没抓住，再抓就只能碰到他的秃头了。”（培根《论机会》）

- ◆ “这是一个绝妙的生存时代，从来没有过这么多的机遇，让人们去完成从前根本无法做到的事情。”（比尔·盖茨）
- ◆ 最有希望成功的人，并不是才华出众的人，而是善于利用每一次机遇，并全力以赴的人。（苏格拉底）
- ◆ 当经济不景气时，可能是企业投资与展开扩展计划的最好时机。“卖冰淇淋应该在冬天开业”（王永庆）

把握机会三法则

◆ 竞争法则

◆ 趋势法则

◆ 权变法则

机会类型

- ◆ 机会类型：企业可赚的有政府钱、投机钱、管理钱、金融钱，只是赚不同的钱所要求的能力不一样。
- ◆ 机会变化：有人将我国从计划经济向市场经济转轨中的“发财”分为四个轮次。
 - ◆ 第一轮次发政策财，天上掉馅饼；
 - ◆ 第二轮次发关系财，幕后抱馅饼；
 - ◆ 第三轮次发技术财，自己造馅饼；
 - ◆ 第四轮次发管理财，小饼变大饼。
- ◆ 如何把握：不断发现与抓住动态变化的机会，要求企业有很强的环境应变能力。

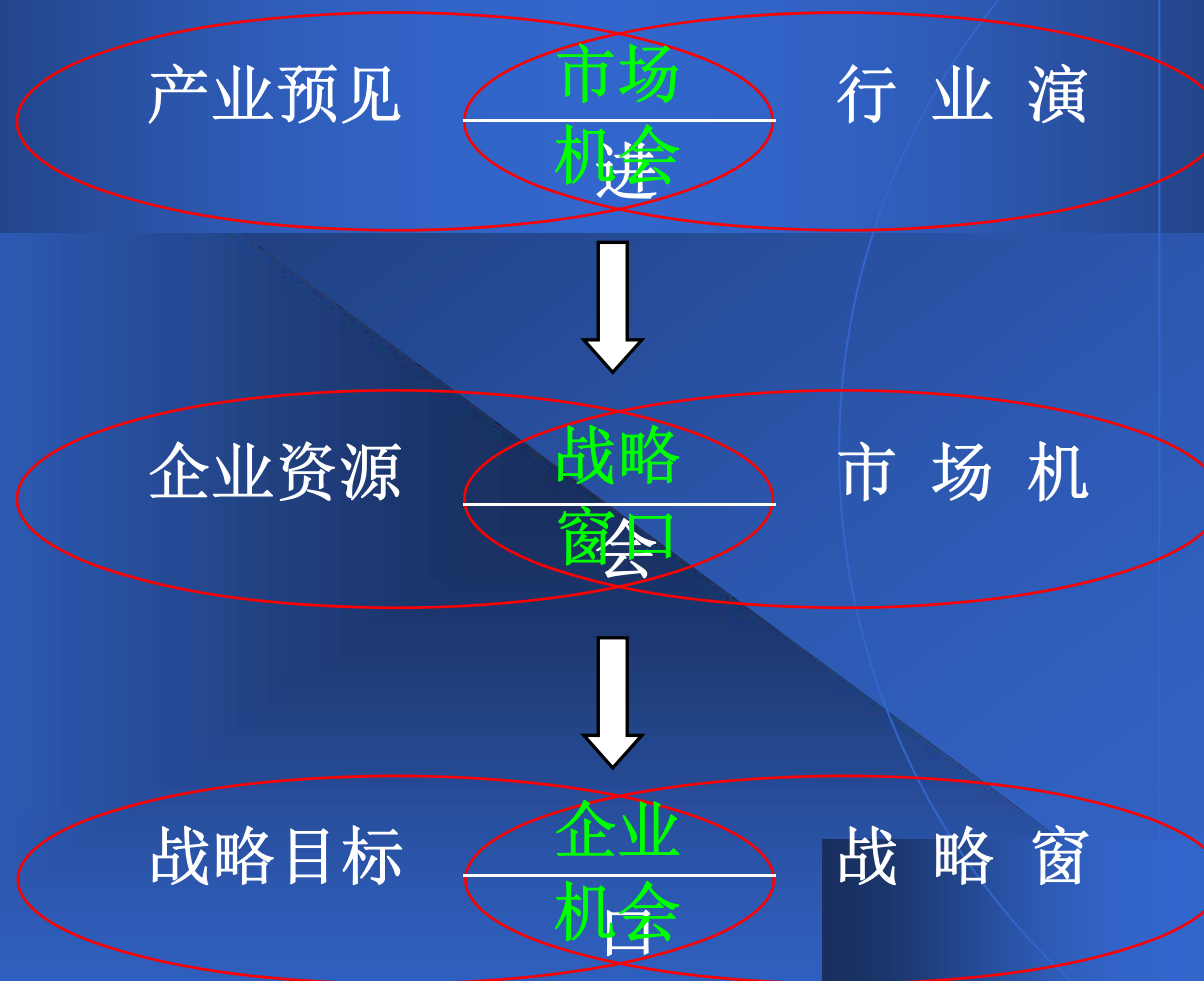
机会管理的关键课题

- ◆ 企业不要坐等机会，必须知道如何系统地对机会进行研究、选择和管理。
- ◆ 企业要注意政府对机会的态度
- ◆ 企业可以通过检讨受到忽略的顾客需要、竞争者的弱点、企业自身优势等方法，发现许多已经存在的市场机会。

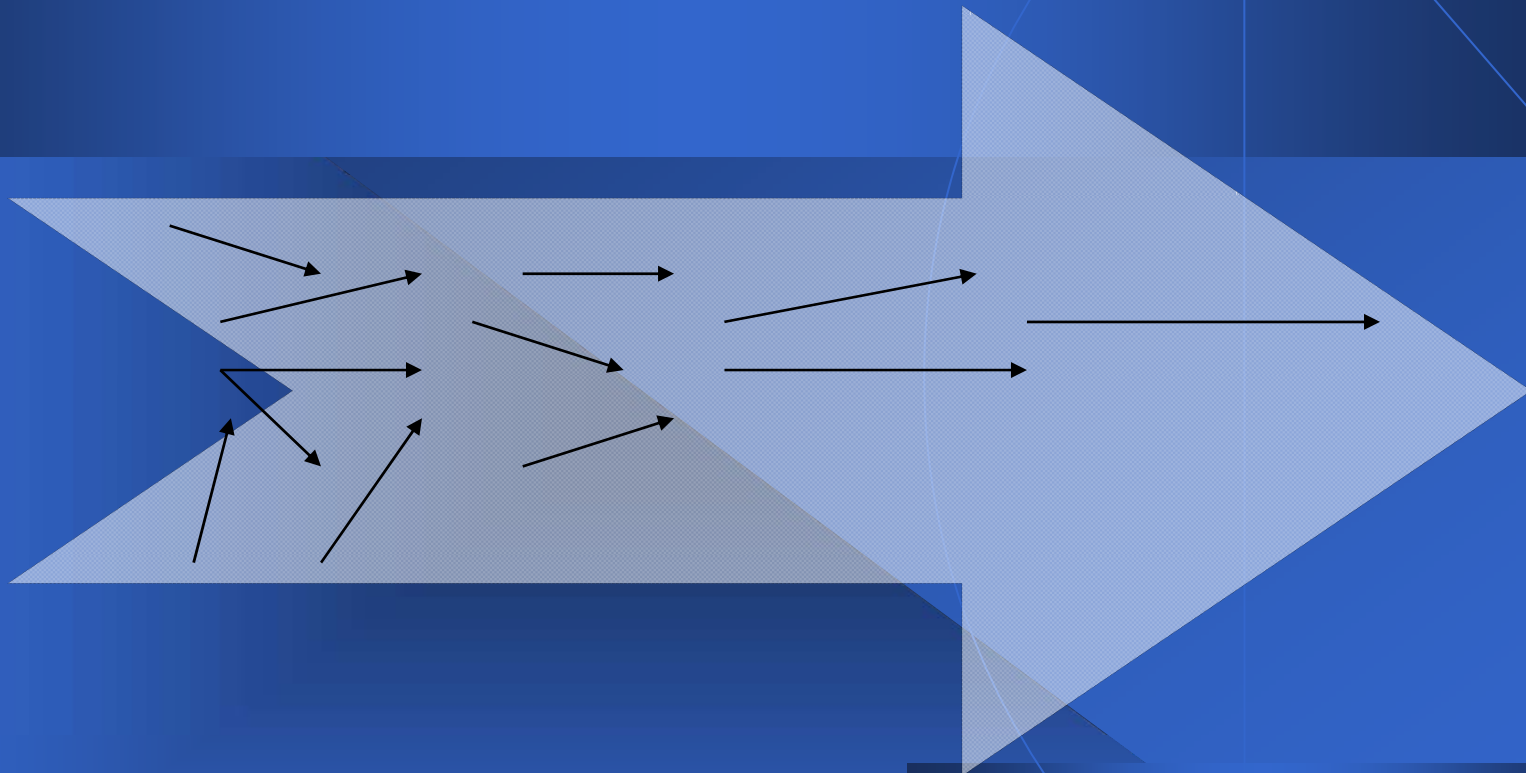
机会管理的关键课题

- ◆ 企业可以通过刺激内部创造力，以及通过积极观察对手的行踪，甚至向竞争对手学习，创造出新的市场机会。
- ◆ 建立情报网络和专家系统，是发现和评估市场机会的首要途径。

发现和利用机会



企业发展的大道定理



发现和规避威胁

- ◆ 现有竞争对手
- ◆ 供应商
- ◆ 客户 可口可乐公司“新可乐”的失败
- ◆ 潜在的竞争对手
- ◆ 替代技术
- ◆ 互助企业
- ◆ 政策或规则
- ◆ 自然状况
- ◆ 灾害与突发事件

怎样规避威胁

- ◆ 建立一支“消防队”
- ◆ 时刻提防对手
- ◆ 深入客户、深入本企业的中层和基层。
- ◆ 经常听一听以评价你为职业的人的说法。

外部因素评价矩阵

- ◆ 列出外部环境中的关键战略要素10~20个
- ◆ 为每一要素规定权重（0~1）使所有因素的权重总和为1
- ◆ 用评分值1、2、3、4分别代表企业的主要威胁、一般威胁、一般机会和主要机会
- ◆ 将每一要素权重与相应评分值相乘，从而得到各要素的加权得分值
- ◆ 加总，求得企业外部机会与威胁的综合加权评分值

外部因素评价矩阵示例

关键外部因素	权重	评分	加权分值
1、中国加入世贸组织	0.20	1	0.20
2、居民收入增长	0.30	4	1.20
3、证券市场运行良好	0.10	3	0.30
4、美国征收新关税	0.20	3	0.60
5、政府对企业的支持下降	0.10	2	0.20
6、失业率上升	0.10	1	0.10
总加权分值	1.00		2.60

竞争态势矩阵

- ◆ 由战略决策者识别行业中的关键战略要素
- ◆ 确定各个要素的权重
- ◆ 对各个竞争者在每个关键要素上所表现的力量，相对强弱进行评价，评分值取1、2、3、4，依次表示最弱、较弱、较强、最强
- ◆ 将各关键要素的评价值与权重相乘，得出各竞争者在相应的战略要素上的相对力量，对各加权平均值加总，得出各竞争者的加权评价价值，进行比较可知其力量相对强弱情况。

竞争态势矩阵示例

		ABC		对手1		对手2	
关键因素	权重	评分	加权分	评分	加权	评分	加权分
		值		分值		值	
市场份额	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40
价格竞争力	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20
财务状况	0.40	2	0.80	1	0.40	4	1.60
产品质量	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
顾客忠诚度	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
总加权分值	1.00	2.30		2.2		2.8	

4.3 微观环境分析

- ◆ 企业素质和经营能力分析
- ◆ 企业内部条件的分析

数数自己的木桶短板！



财力资源
物质资源
技术资源
人才资源
信息资源

内部环境主要从以下几方面考虑（1）

领导层

- ◆ 年轻化
- ◆ 知识化
- ◆ 经验、能力与阅历
- ◆ 年龄结构
- ◆ 知识结构
- ◆ 决策偏好
- ◆ 管理作风
- ◆ 个人抱负

人力资源

- ◆ 技能
- ◆ 素质
- ◆ 工作态度
- ◆ 敬业精神
- ◆ 人际关系
- ◆ 冗员
- ◆ 培训

内部环境主要从以下几方面考虑（2）

组织

- ◆ 企业制度
- ◆ 机构设置
- ◆ 责权利
- ◆ 授权
- ◆ 协调
- ◆ 内耗
- ◆ 组织效能

产品

- ◆ 性能
- ◆ 品质
- ◆ 寿命周期
- ◆ 成本
- ◆ 品种多少

内部环境主要从以下几方面考虑（3）

营销

- ◆ 价格
- ◆ 促销
- ◆ 渠道
- ◆ 售后服务
- ◆ 市场占有

生产

- ◆ 产能
- ◆ 工艺流程
- ◆ 设备先进性
- ◆ 工厂布局
- ◆ 劳动生产率

内部环境主要从以下几方面考虑（4）

财务

- ◆ 财务状况
- ◆ 各种财务比率
- ◆ 损益
- ◆ 资金松紧
- ◆ 银行信用
- ◆ 三角债
- ◆ 担保

研发

- ◆ 研发能力
- ◆ 创新能力
- ◆ 技术储备
- ◆ 信息系统

内部环境主要从以下几方面考虑（5）

信誉

- ◆ 品牌
- ◆ 声誉
- ◆ 知名度
- ◆ 公众形象
- ◆ 名人效应
- ◆ 公共关系
- ◆ 顾客印象

其他

- ◆ 股东背景
- ◆ 产权纠纷
- ◆ 出资真实性
- ◆ 经营理念
- ◆ 劳资关系
- ◆ 历史包袱
- ◆ 历史遗留问题
- ◆ 厂容厂貌
- ◆ 地理区位与周边环境
- ◆ 公益心

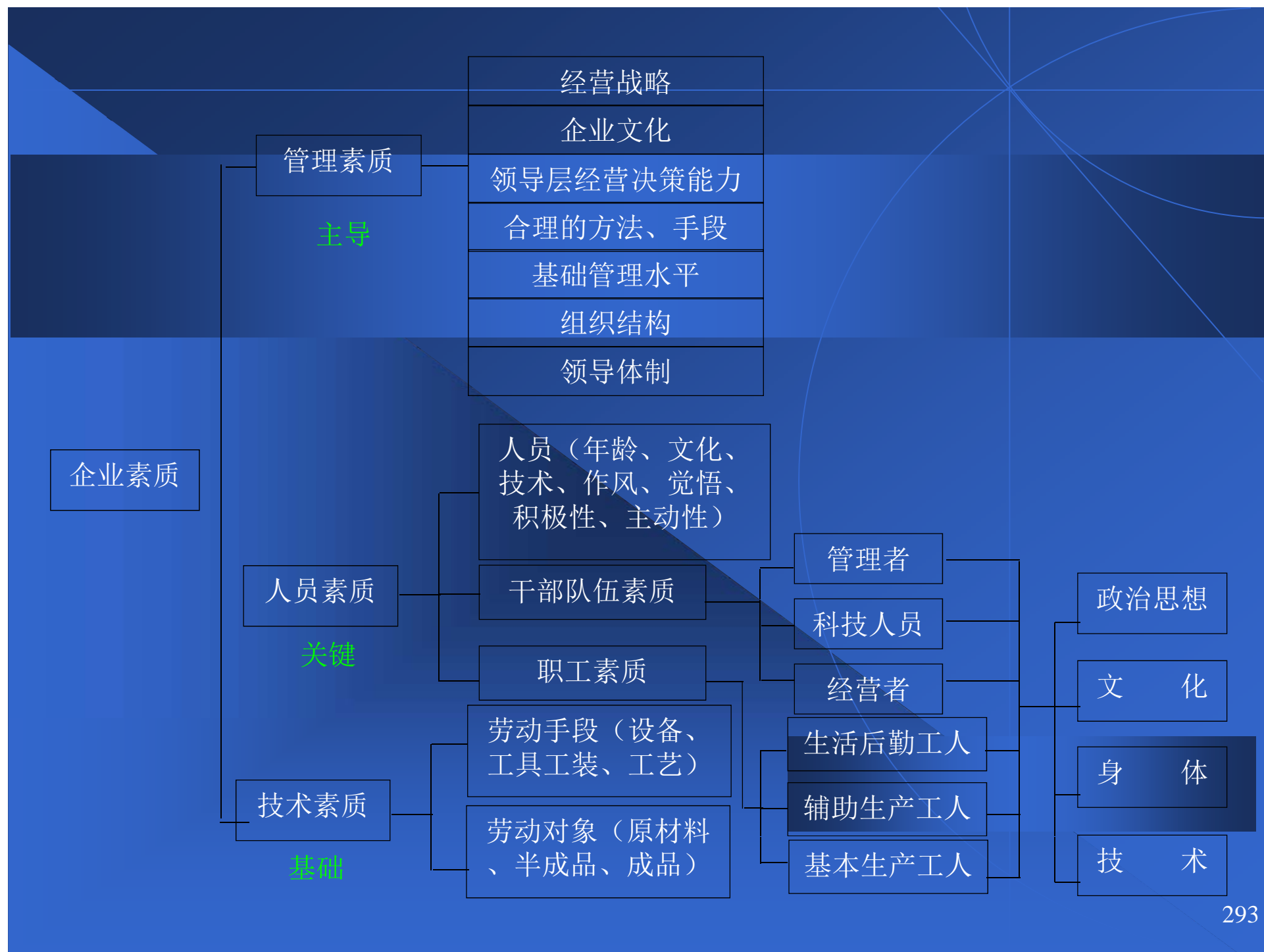
企业素质与经营能力分析

◆企业素质

企业素质是指一定的社会条件下，企业内部总体机能所具有的生存和应变能力。反映了构成企业要素的质量及其相互结合的本质特征，它是决定企业生产经营活动所发必须具备的基本要素的有机结合所产生的整体功能，是“动态”的概念，是“相对”的概念。企业素质的好坏，不仅与“先天”有关，而且与“后天”有关。

企业素质的表现形式

- ◆ 在竞争过程中所形成的各种关系，包括企业所在行业的状况，行业内本企业和其他企业间的关系，以及企业和政府的关系等；
- ◆ 拥有的各种资源，包括人力资源、资金资源、土地资源、社会关系资源等；
- ◆ 能够保证企业生存和发展以及实施战略的能力，例如企业对环境的适应性、对资源开放控制的能动性和创新性；
- ◆ 不受物质资源约束而本身能够物化为企业的资源和能力的知识，例如创意、观念、战略、团队默契等。



企业内部条件分析

- ◆企业产品与市场营销分析
- ◆企业经济效益分析
- ◆企业资源分析

市场营销分析

- ◆是适应市场变化，引导消费，争取竞争优势，实现经营目标；
- ◆是企业的决策能力、应变能力、竞争能力和销售能力的综合体现；
- ◆是决定企业经营成果优劣，影响企业的关键。

市场营销能力分析

市场环境分析

- 行业动向
- 消费者行为
- 企业形象

产品市场 强度分析

- 产品的市场地位
- 产品的收益性
- 产品的成长性
- 产品的构成

销售活动 能力分析

- 销售组织
- 销售成绩
- 销售渠道
- 促销活动
- 销售计划

新产品开发 能力分析

- 开发组织
- 开发效果
- 开发过程
- 开发计划
- 经营方针

市场决策 能力分析

- 经营计划
- 决策过程
- 信息系统

企业财务分析

企业财务分析

财务管理分析

- 筹资决策
- 投资决策
- 分配决策

变现能力比率

- 流动比率
- 速动比率
- 营业周期
- 存货周转天数

资产管理比率

- 应收账款周转天数
- 流动资产周转率
- 总资产周转率
- 资产负债率

负债比率

- 产权比率
- 已获利息倍数
- 销售净利率

财务状况分析

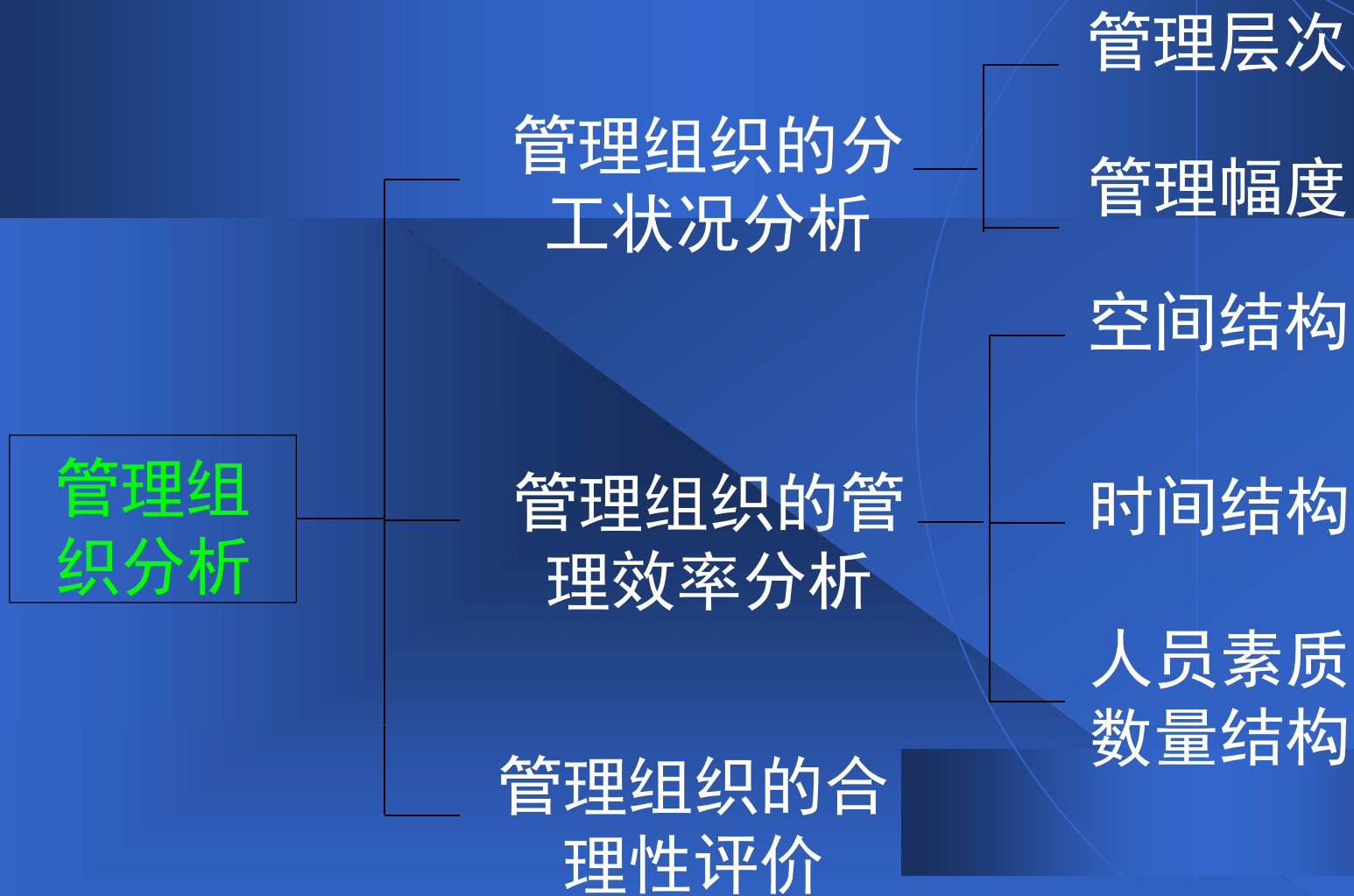
盈利能力比率

- 销售毛利率
- 资产净利率
- 净值报酬率
- 每股盈余

市价比率

- 股利支付率

管理组织分析



其他内部条件分析

其他内部因素分析

生产管理分析

加工工艺和流程

生产能力

库存

劳动力

质量

形成

企业文化分析

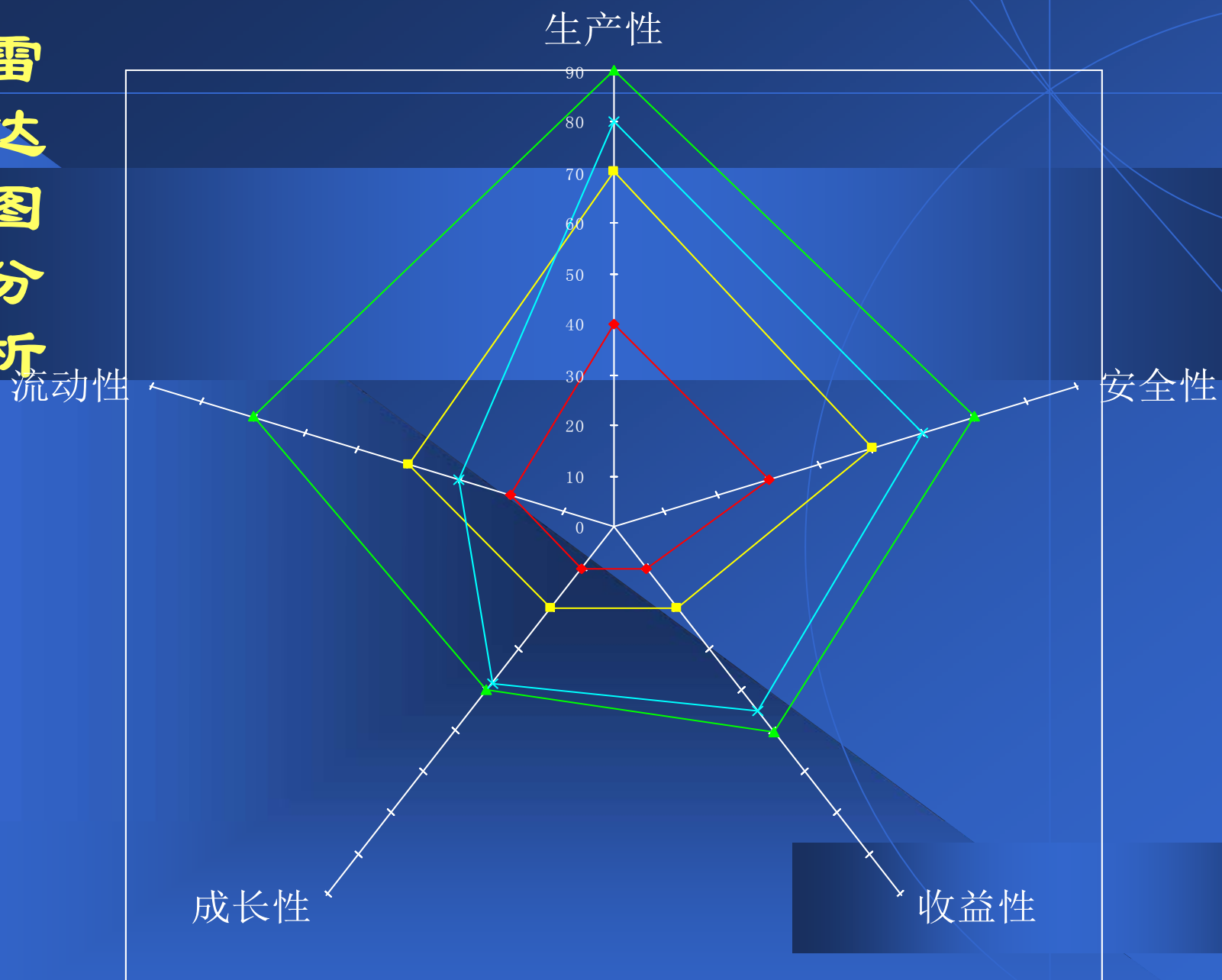
特色

调整

4.4 环境分析技术

- ◆ 雷达图分析
- ◆ SWOT分析

雷达图分析



—●— 同行最低水平
 —■— 同行中等水平
 —▲— 同行最高水平
 —x— 企业水平

识别资源优势与竞争能力

- ◆ 优势是企业做的好的方面或能增强企业的竞争能力的某种特征：
 - ◆ 有价值的能力或诀窍
 - ◆ 有价值的物质资产
 - ◆ 有价值的人力资产
 - ◆ 有价值的组织性资产
 - ◆ 有价值的无形资产
 - ◆ 重要的竞争能力
 - ◆ 能够使企业处于市场优势地位的某种属性
 - ◆ 联盟或合作性企业



识别资源劣势与竞争劣势

- ◆ 劣势是企业所缺乏的或做得不好的方面，使得企业处于某种不利状况
- ◆ 资源劣势与以下因素有关：
 - ◆ 缺乏技术、诀窍或技能
 - ◆ 缺乏重要的物质性资产、组织的或无形资产
 - ◆ 缺乏关键领域的能力



识别企业的机遇

- ◆ 与企业密切相关的机遇在于：

- ◆ 为企业提供长期赢利性增长的潜力
- ◆ 提高企业的竞争优势
- ◆ 与企业的财务状况以及组织性资源能力很好匹配

企业只有一定的
资源和能力才能
抓住市场机遇!

识别外部威胁

- ◆ 出现更便宜更好的技术
- ◆ 竞争对手推出更好的产品
- ◆ 竞争压力增强
- ◆ 不利的法规约束
- ◆ 利率的提高
- ◆ 敌对性收购的威胁
- ◆ 不利的人口统计变化
- ◆ 汇率的不利变化
- ◆ 政局变化

成功的战略旨在抓住最佳的成长机会，并对危及其竞争地位和未来业绩的外部威胁进行防御！



SWOT 分析的主要方面

资源优势	资源劣势	机遇	威胁
<ul style="list-style-type: none">• 有力的战略• 雄厚的财务条件• 良好的品牌形象/商誉• 市场领导者• 专有性技术• 成本优势• 营销能力强• 产品创新技能• 良好的顾客服务• 良好的产品质量• 联盟或合资企业	<ul style="list-style-type: none">• 战略方向模糊• 过时的设备• 财务状况恶化• 成本过高• 缺少某些关键技能或能力• 利润水平低• 内部经营问题• 研究开发不足• 产品线狭窄• 营销能力不足	<ul style="list-style-type: none">• 服务于更多的消费群体• 向新的地理区域扩张• 拓展产品线• 向新产品转移技能• 纵向一体化• 从对手处获得市场份额的机会• 收购对手• 通过联盟或合资企业拓展市场占有率• 利用新技术的机会• 延伸品牌的机会	<ul style="list-style-type: none">• 新加入的竞争者的威胁• 替代品抢占市场份额• 市场增长缓慢• 汇率或贸易政策的不利影响• 新法规增加了经营成本• 易受经济周期的影响• 顾客或供应商的影响力量增强• 买方需求的变化• 人口统计的变化

SWOT分析

- ◆ SO战略：利用企业内部优势去抓住外部机会
- ◆ WO战略：利用外部机会改进内部劣势
- ◆ ST战略：利用企业的优势去避免或减轻外部威胁打击
- ◆ WT战略：直接克服内部劣势和避免外部威胁

SO战略

依靠内部优势
利用外部机会

WO战略

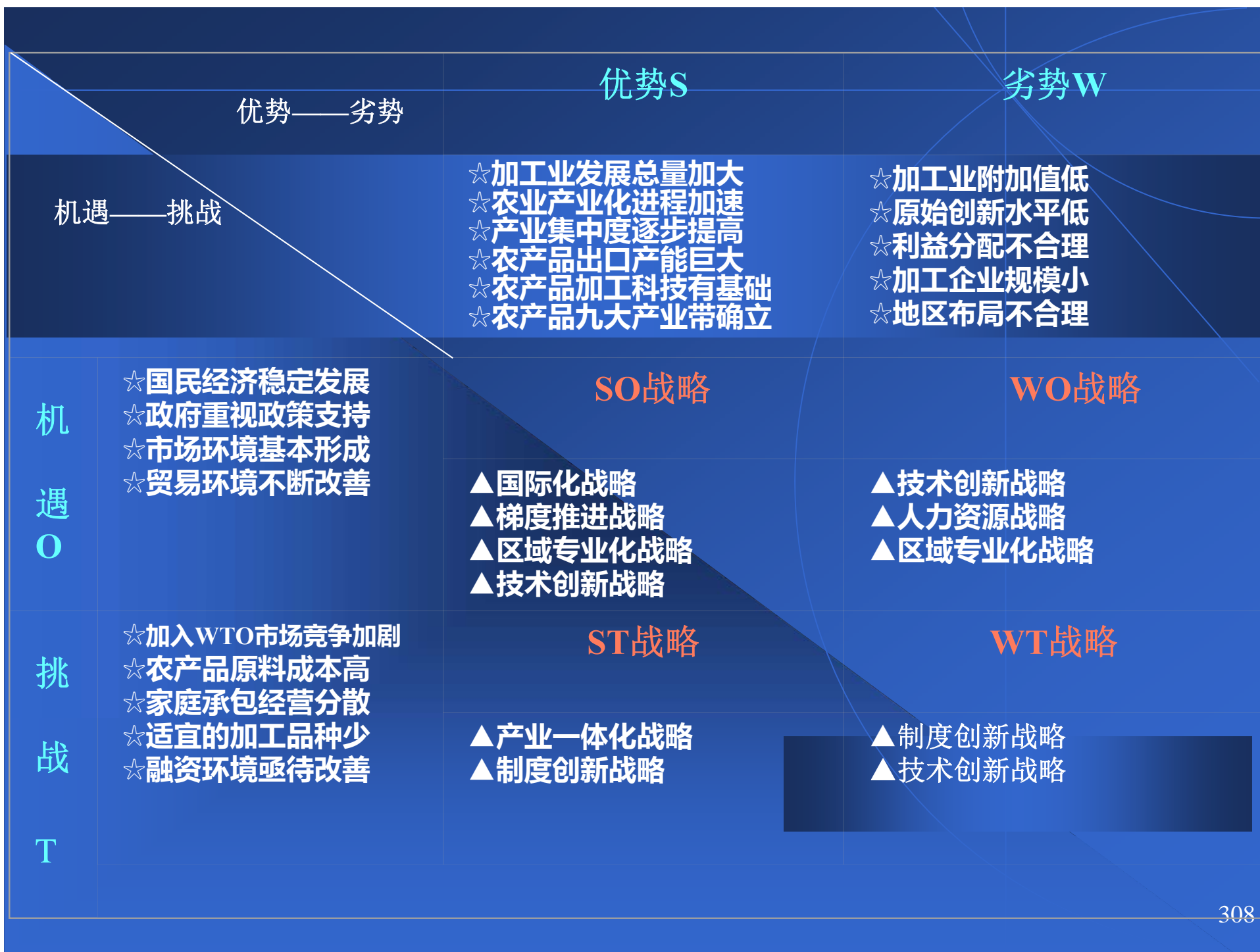
利用外部机会
克服内部劣势

ST战略

依靠内部优势
回避外部威胁

WT战略

减少内部劣势
回避外部威胁



第五部分

企业内部资源能力分析

- ◆企业资源评估
- ◆企业价值链分析
- ◆企业核心能力分析
- ◆BCG分析
- ◆PPM分析
- ◆SPACE分析
- ◆企业产品竞争力分析
- ◆大战略集合模型
- ◆企业产业选择杠杆分析

5.1 企业资源评估

有形资源

金融性资源 融资能力；
(财务) 企业内部产生现金流能力。

物理性资源 设施和设备的性能和地理位置；
(实体) 获得原材料的渠道和价格。

人力 资源 管理者及员工的素质、技术水平、
骨干 骨干队伍情况、员工忠诚感；
企业培训力量和水平。

无形资源

技术资源 专利，专有技术、贸易
秘密、商标等知识产权；
应用上述资源所需的知

识。
创新资源 高水平的管理人员及研
发人员
新思维、新概念、新组合。

商 誉 在用户中的信誉；
品牌级别和名次；
市场对质量和可靠性的印象
在供应商中的声誉。

慢周期的资源：
专利品牌
强烈的保护屏障

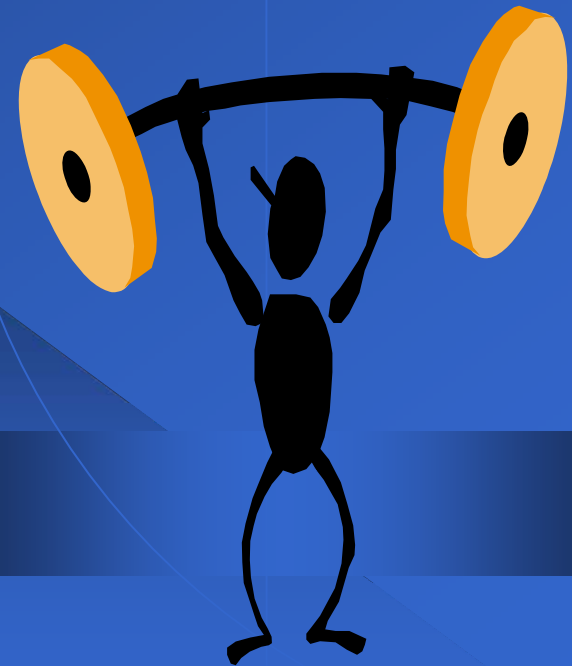
标准周期的资源：
大规模标准化生产
达到有效生产的过程

短周期的资源：
容易被模仿的技术
一定的市场知名度

强 ————— 企业资源可持续的层次 ————— 弱

确认资源的强势

- ◆ 公司的强势是某公司所擅长的东西，或公司所特有的能够提高公司竞争力的东西。
 - ✓ 一项技能或重要的专门技术
 - ✓ 宝贵的有形资产
 - ✓ 宝贵的无形资产
 - ✓ 宝贵的组织资产
 - ✓ 宝贵的人力资源



公司的资源弱势

- ◆ 公司弱势是公司缺少的某种东西或做得不好的东西。



资源的可模仿曲线

容易模仿

- 现金
- 商品

能被模仿

- 能力优先
- 规模经济

难以模仿

- 员工满意度
- 品牌忠诚
- 公平的声望

不能被模仿

- 专利
- 独特位置
- 独特资产

资源的内在特性

- ◆ 能量：一家公司拥有多少资源，资源的供应将持续多长时间。
- ◆ 专门性：多种用途还是一种用途

IBM和PC业务

- ◆ 1982年，IBM进入PC业务，资源：声望和品牌；
- ◆ 1990年，PC的需求呈几何增长，但顾客意识到诸多的复制品同样值得信赖，IBM品牌优势逐渐被削弱；
- ◆ IBM公开建立PC技术标准；
- ◆ Intel和Microsoft的竞争；
- ◆ 导致IBM公司资源价值区域的收缩。

识别有价资源

- ◆ 找出适当的资源分解标准
- ◆ 注重对资源的投资与革新

某餐厅的资源一 为顾客提供愉快的服务

- ◆ 方便顾客就餐
 - ◆ 停车
 - ◆ 大门的位置和式样
 - ◆ 外部的标志、迎候语
- ◆ 创造愉快环境
 - ◆ 地板设计
 - ◆ 吧台位置
 - ◆ 外观装璜
 - ◆ 餐桌布局
- ◆ 特殊欢迎方式
 - ◆ 欢迎问候
 - ◆ 免费饮料
 - ◆ 菜单介绍
 - ◆ 餐桌装饰
- ◆ 尽可能确保的顾客等待时间可预期、令人愉快
 - ◆ 可视查询系统
 - ◆ 营销材料
 - ◆ 消遣式排队方式

某餐厅的资源一 为顾客提供愉快的服务

- ◆ 发展侍者与餐桌的特殊关系
 - ◆ 挑选侍者
 - ◆ 培训侍者
 - ◆ 顾客培训
 - ◆ 调味品
 - ◆ 收款系统
 - ◆ 侍者的注意力
- ◆ 确保菜单设计生动活泼，投就餐者所好
 - ◆ 菜单尺寸
 - ◆ 菜单制作材料
 - ◆ 菜单中碟子尺寸
 - ◆ 菜单设计
- ◆ 提供适时所需的服务速度
- ◆ 减少顾客买单时的抱怨



联邦捷运公司资源与能力

- ◆ 顾客满意的承诺
- ◆ 高效率的速递系统
- ◆ 458架飞机
- ◆ 12000个通宵信箱、165个途中站和371个捷运商店
- ◆ 29500个世界投递箱
- ◆ 6个中心
- ◆ 计算机追踪和报单系统先进性
- ◆ 库存后勤服务系统为一些顾客提供2、4、6小时的运送服务
- ◆ 动力运输3号
- ◆ 与Kinko公司之间的联盟使其在600个Kinko的商店内布置投放区

联合包裹运输公司资源与能力

- ◆ 卓越的有效运作系统
- ◆ 所有制结构
- ◆ 221架飞机和302特许的飞机
- ◆ 11500个通宵信箱和15个空中快递服务中心
- ◆ 25000个世界投递箱
- ◆ 6个中心
- ◆ 世界最大的芝加哥地区联合中心
- ◆ 自动包裹跟踪系统
- ◆ 投资8000万美元建立全球计算机网和电子通讯中心
- ◆ 允许公司的常客使用计算机和打印机，并且公司的软件可以制成海关运输货物清单和管理报告
- ◆ 拥有发货信息获取设备

市场营销

- ◆ 用户分析
- ◆ 原材料采购
- ◆ 产品或服务销售
- ◆ 产品与服务计划
- ◆ 定价
- ◆ 分销
- ◆ 市场调查
- ◆ 机会分析
- ◆ 承担社会责任

关键财务比率

- ◆ 偿付力比率
 - ◆ 流动比率
 - ◆ 速动比率
- ◆ 杠杆比率
 - ◆ 负债对总资产比率
 - ◆ 负债对权益比率
 - ◆ 长期负债对权益比率
 - ◆ 利润利息比率
- ◆ 业务活动比率
 - ◆ 库存周转率
 - ◆ 总资产周转率
 - ◆ 固定资产周转率
 - ◆ 平均收账期
- ◆ 盈利比率
 - ◆ 毛利率
 - ◆ 经营利润率
 - ◆ 净利润率
 - ◆ 总资产收益率
 - ◆ 股东产权收益率
 - ◆ 每股收益率

关键财务比率

- ◆ 增长比率
 - ◆ 销售收入增长率
 - ◆ 净利润增长率
 - ◆ 每股收益增长率
 - ◆ 每股红利增长率
 - ◆ 市盈率

生产作业

- ◆ 生产过程
- ◆ 生产能力
- ◆ 库存
- ◆ 人力
- ◆ 质量

各种经营策略对生产管理的影响

- ◆ 以低价格商品或服务进行竞争
 - ◆ 需要更长的生产周期和更少的产品变化
 - ◆ 需要专用设备和设施
- ◆ 以高质量产品进行竞争
 - ◆ 需要更大的产品质量保证努力，导致更高的作业成本
 - ◆ 需要更加精良也更加昂贵的设备
 - ◆ 需要更熟练的技术工人，进而要支付更高的工资和进行更多的培训
- ◆ 强调用户服务
 - ◆ 需要对用户或偏好做出更快的反应，需要更高效、更准确的信息系统及更精心的协调
 - ◆ 需要更大的库存投资

各种经营策略对生产管理的影响

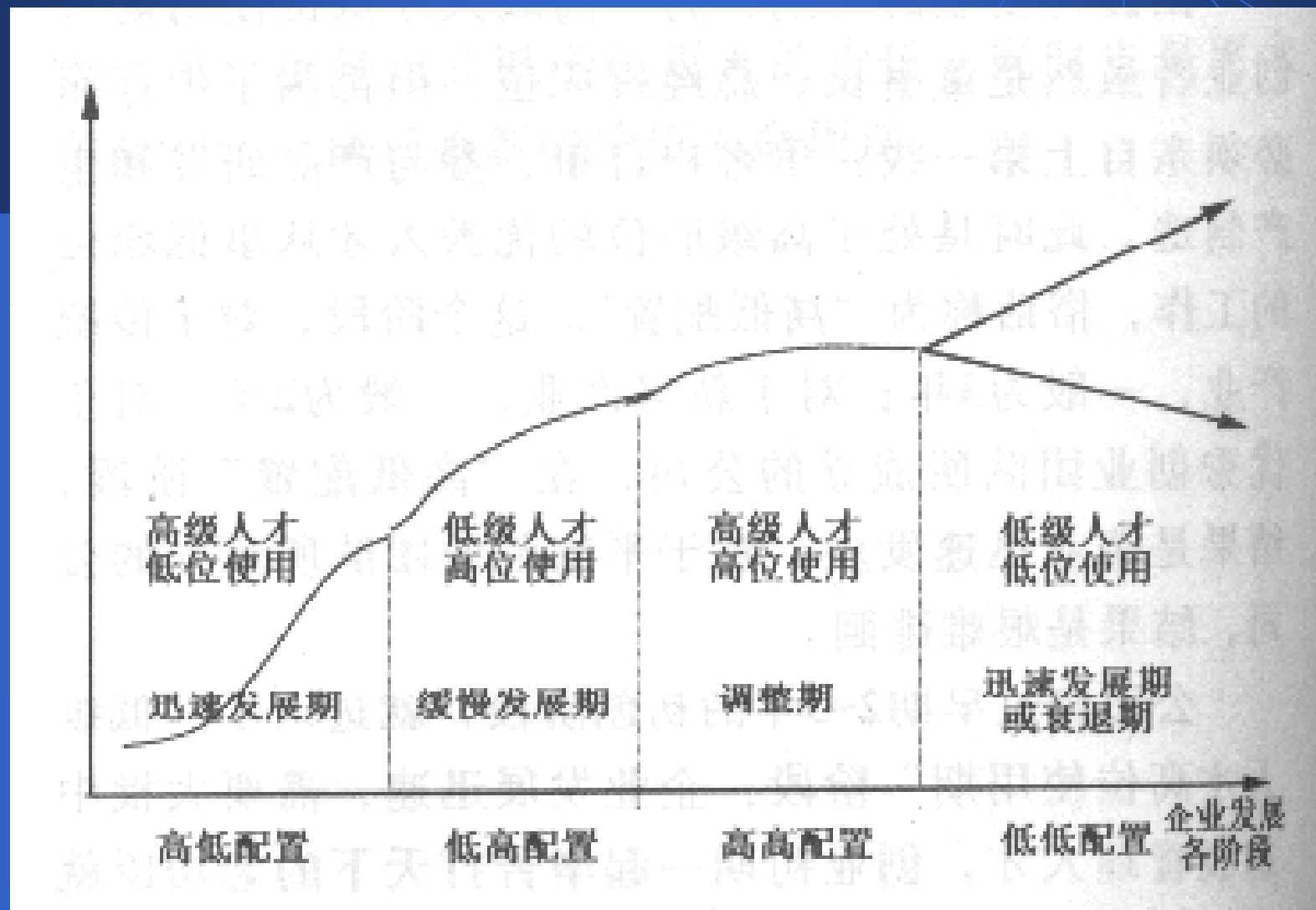
- ◆ 更快速更频繁地推出新产品

- ◆ 需要更通用的设备和人员
- ◆ 导致更高的研究和开发成本
- ◆ 导致更高的再培训成本及更频繁的生产机具的安装

- ◆ 实行纵向一体化

- ◆ 使公司能够控制更长的生产链
- ◆ 在某些生产环节可能实现不了规模经济
- ◆ 可能需要超出企业现有能力的更高的投资、技术和技能

企业人才分析



“人才” 分析

- ◆ “夫争天下者,必先争人”
- ◆ “邦之兴,由得人也;邦之亡,由失人也.”
- ◆ 人口、人力、人员、人才、人物、人杰、天才、奴才;
- ◆ 正职、副职、闲职;
- ◆ 学而优则仕;
- ◆ 这年头人才总是不够;
- ◆ 一个厂长、八个副厂长
- ◆ “孔雀东南飞”、“麻雀四面飞”、“人才成才之时,即他跳槽之日”

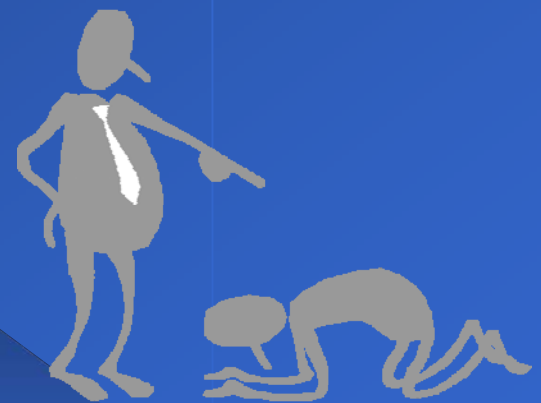


“人才”分析

- ◆ 这年头人心大大的坏了；
- ◆ “林子大了什么鸟都有”；
- ◆ 上有政策、下有对策。

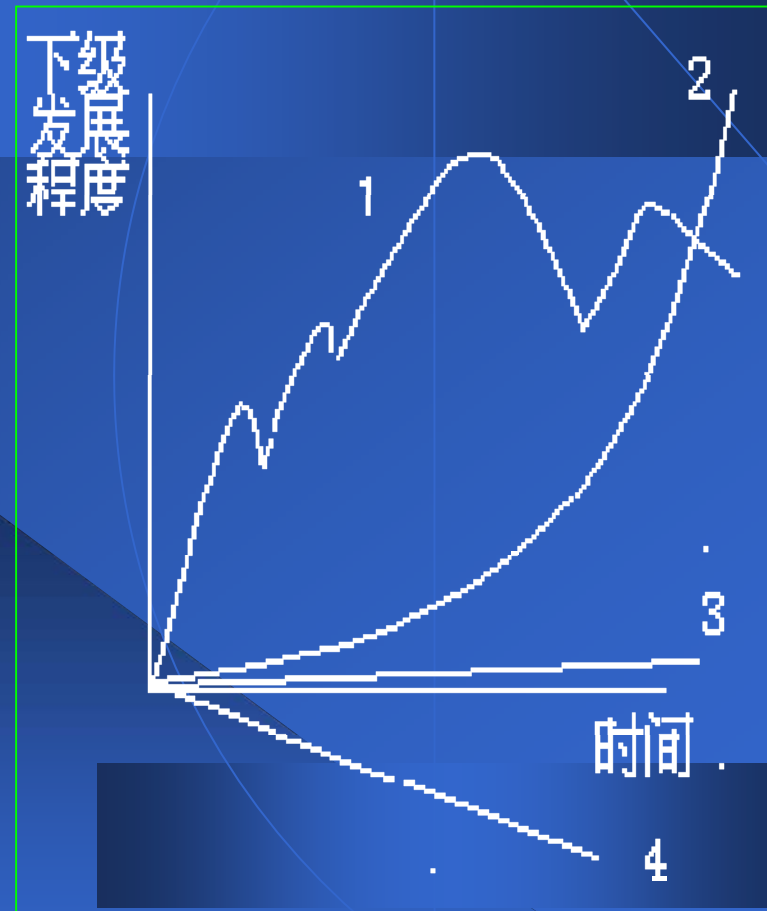
关键词：

- ◆ 人力资源管理系统！ 鞋子和枕头
- ◆ 使用、利用、不用

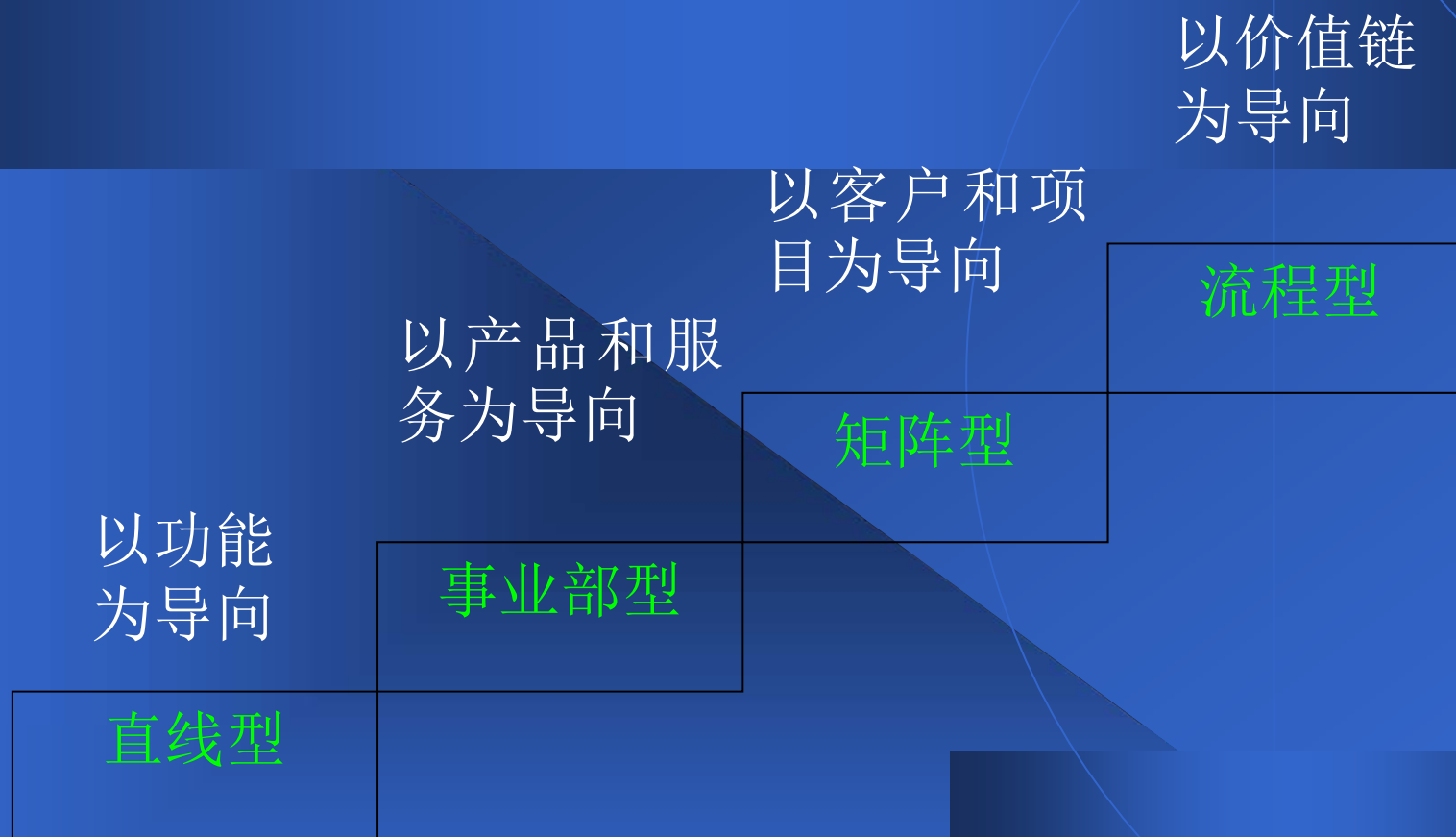


四种下属

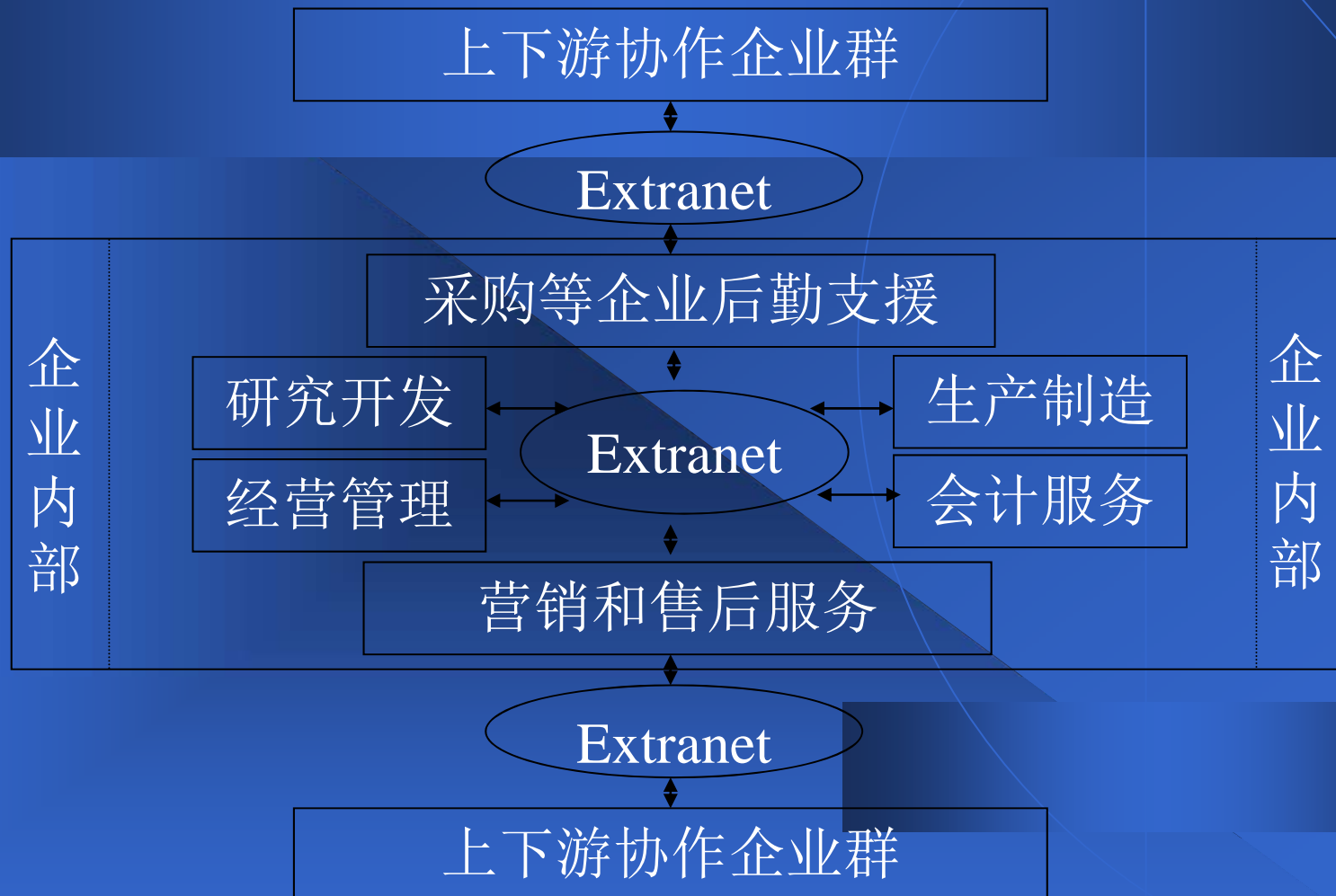
- ◆ 狮子, 有思路、有野心、有干劲、敢冒险。很容易成功, 也很容易失败。能做很多关键的事情。但要懂得控制和协调。
- ◆ 老黄牛, 兢兢业业, 脚踏实地, 吃苦耐劳, 办事让人放心。靠艰苦的积累逐步发展, 很稳妥。
- ◆ 和尚, 做一天和尚撞一天钟, 得过且过。叫他干他就干, 能敷衍就敷衍。
- ◆ 九斤老太, 称为堕落型下级, 一天不如一天, 每况逾下。



企业组织结构分析



企业信息网络分析



企业品牌分析

- ◆ 认知度
- ◆ 美誉度
- ◆ 忠诚度
- ◆ 产品品牌和企业品牌

5.2 企业价值链分析

- ◆ 一个公司的价值链包括为顾客创造价值的主要活动和相关的支持性活动。

价值链分析

价值链是企业所从事的各种活动（如设计、生产、营销、发运以及支持性活动等）的集合体。

企业的活动分为两大类：

◆**基本活动**：主要涉及如何将企业的输入有效地转化为输出。这部分活动直接与顾客发生各种联系。主要包括：

①供应活动（来料储运）：包括资源接收、储存、分配、材料处理、库存控制和运输等；

②生产活动（生产运营）：将各种输入转化为最终的产品和服务，如制造、工艺和测试等；

③销售活动（市场营销）：包括消费行为研究、广告和促销活动；

④发送活动（外部后勤）：包括产品接受、储存和分销活动；

⑤服务活动（商务支持和顾客服务）：包括安装、维修、培训、提供备件等。

◆辅助活动：主要体现在一些内部管理活动

①采购及基础性活动：计划、财务、质量控制及法律服务等；

②技术开发（技术活动）：技术开发、技术创新和发明等；

③人力资源管理与开发：人员的招聘、选拔、培训、补偿及激励等；

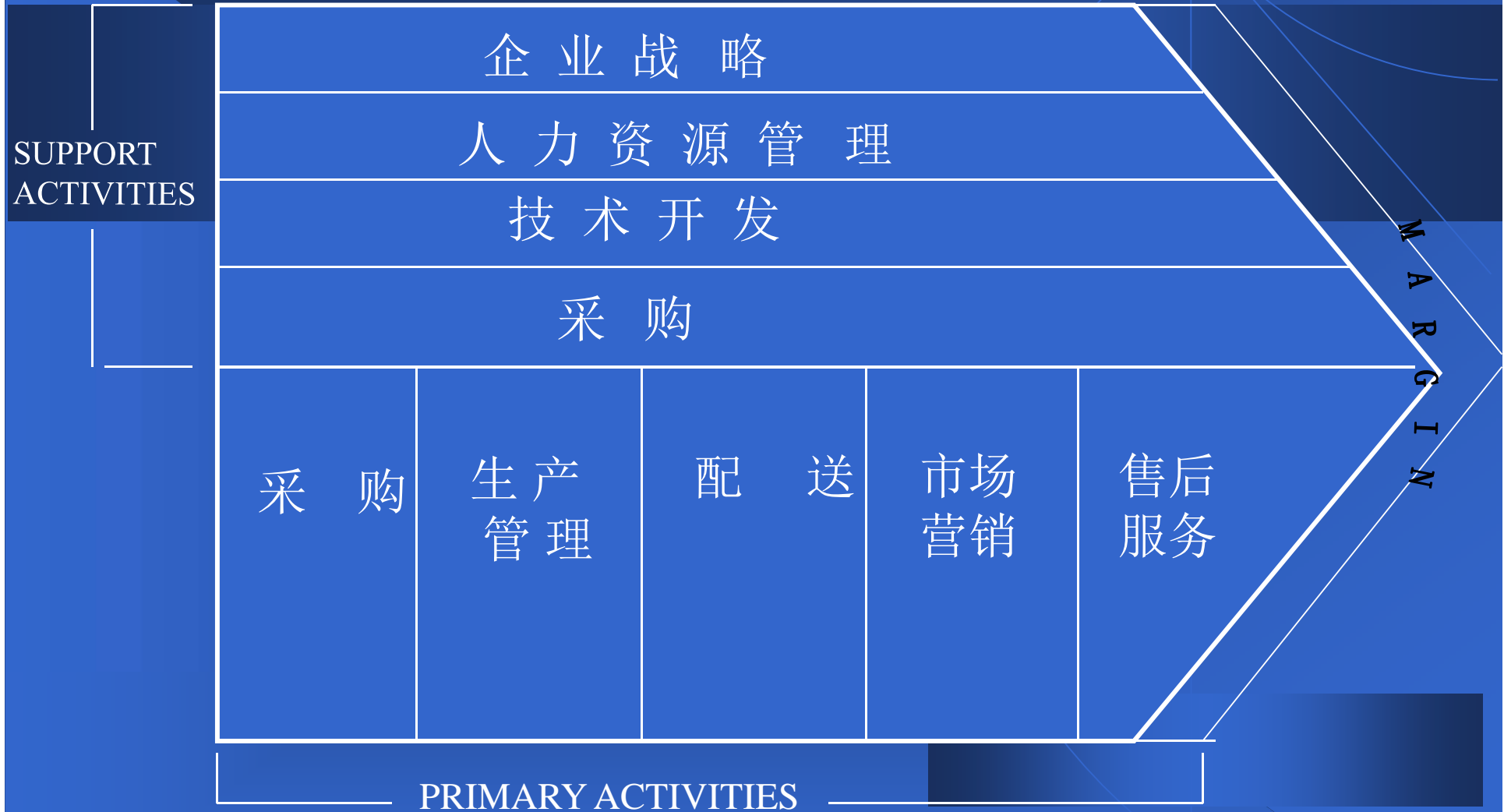
④企业基础管理。

竞争厂商之间的价值链 为什么会有差异

- ◆ 公司的战略定位不同
- ◆ 前向和后向一体化程度不同
- ◆ 运用的技术、设备不同

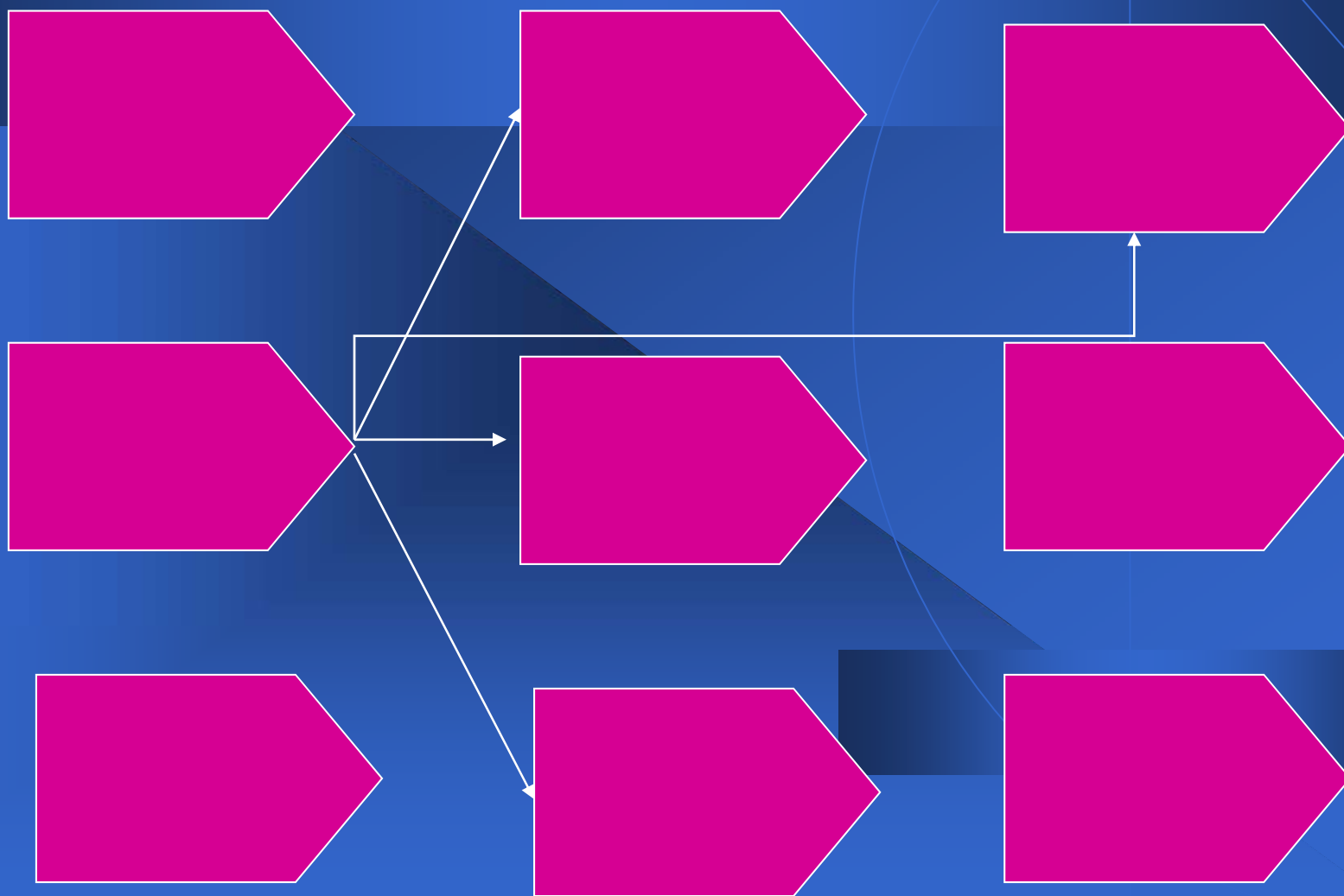


波特的价值链

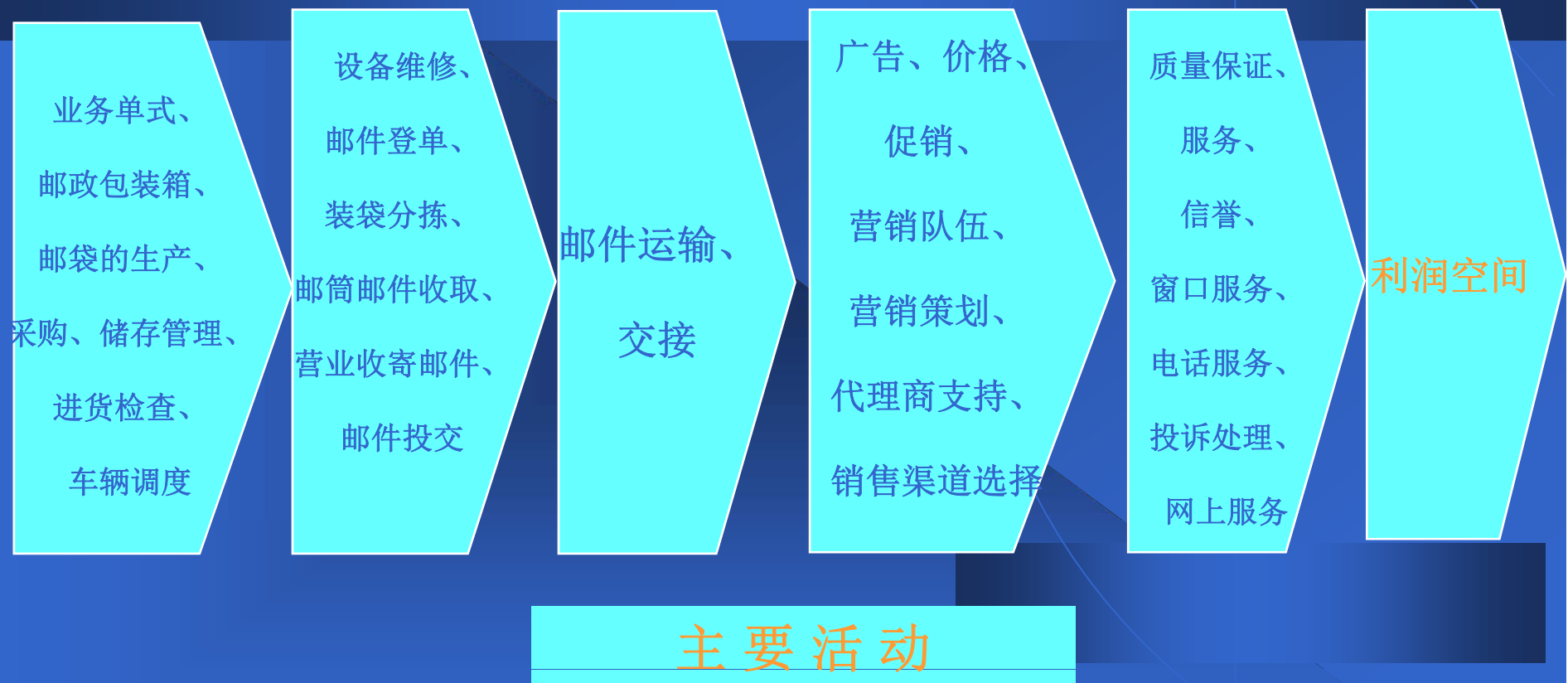




价值链的组合



北京邮政价值链



北京邮政价值链

主要活动及成本

购入供应
及入厂后勤

经营运作

分销及
出厂后勤

销售及
市场营销

服务

利润空间

仓储系统的
设计、开发、
业务单式的
设计

生产作业计算机
联网系统
市场调研、
业务开发

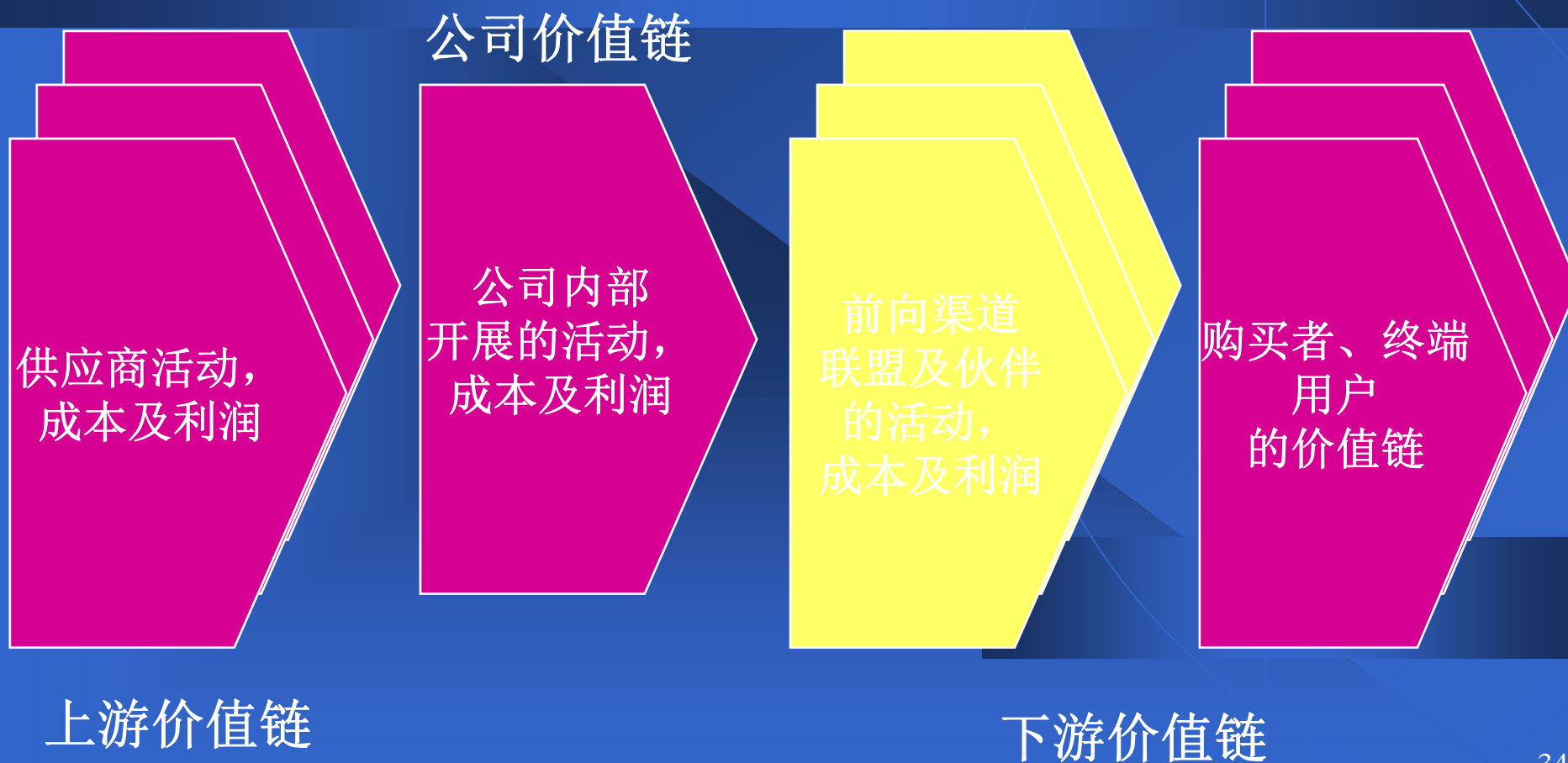
信息开发系统

市场研究、
市场营销、
业务开发、
客户关系管理

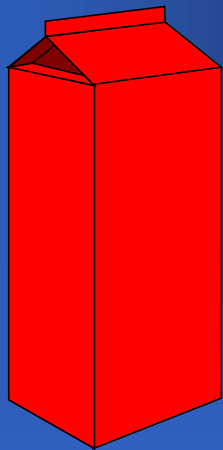
服务规范和程序
业务软件开发

支持活动

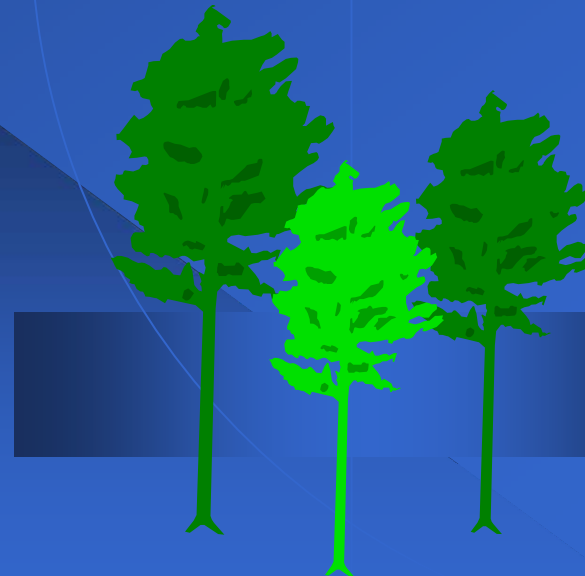
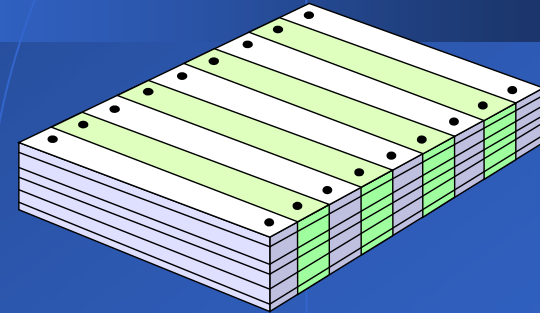
整个行业的价值链体系



价值链的例子——造纸业



伐木
搬运
纸浆制造
造纸
印刷和出版



软饮料行业

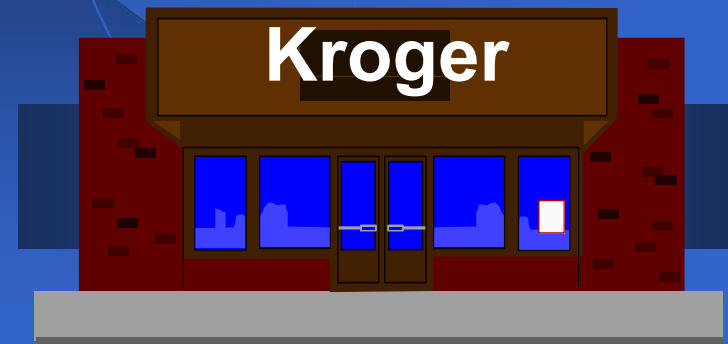
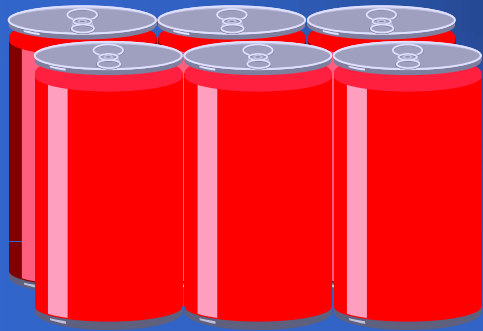
基本添加料的加工和处理

糖浆制造

瓶装及罐装

批发分销

零售



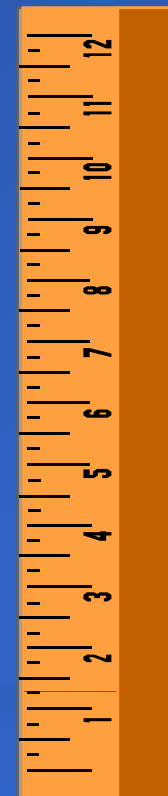
家用器具行业

零配件的制造
装配
批发分销
零售



价值链活动成本的标杆管理 (Benchmarking)

- ◆ 比较不同企业从事的价值链活动：
 - ◆ 采购原材料
 - ◆ 支付供应商
 - ◆ 库存管理
 - ◆ 培训员工
 - ◆ 处理薪水
 - ◆ 向市场推销新产品
 - ◆ 质量控制处理并运输顾客定货



标杆管理的目的

- ◆ 判断企业从事价值链活动是否高效
- ◆ 理解从事某项活动的最佳方法
- ◆ 判断成本是否能够与竞争对手相比
- ◆ 学习如何取得低成本
- ◆ 采取行动提高成本竞争力



从价值链分析到竞争优势

- ◆ 企业可以通过管理其价值链来创造竞争优势：
 - ◆ 以具有竞争价值的方式整合员工的知识和技能
 - ◆ 发挥学习和经验的经济性
 - ◆ 协调各项相关活动以建立竞争能力
 - ◆ 在价值链活动中建立达到顾客满意或市场成功的主要技能

5.3 企业核心能力分析

成功的战略利用企业的资源优势
——其专有技能、竞争能力和核
心能力!

- ◆ 组织的积累性学识，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派的知识。
- ◆ 所有能力中最核心、最根本的部分，它可以通过向外辐射并作用于其他能力、影响着其他能力的发挥和效果。
- ◆ 具有价值性、叠加性、延展性、独特性、难以模仿性
- ◆ 多种技术和能力的协调、集合。为了形成这样的能力，公司的技术人员、营销人员及各层次管理者必须对企业的与众不同的能力形成共识，以便于实践和发展它。
- ◆ 核心能力需要经过长期培育才能形成

企业核心能力的判断标准

1. 难以复制性
2. 可持续性
3. 难以替代性
4. 具有竞争能力



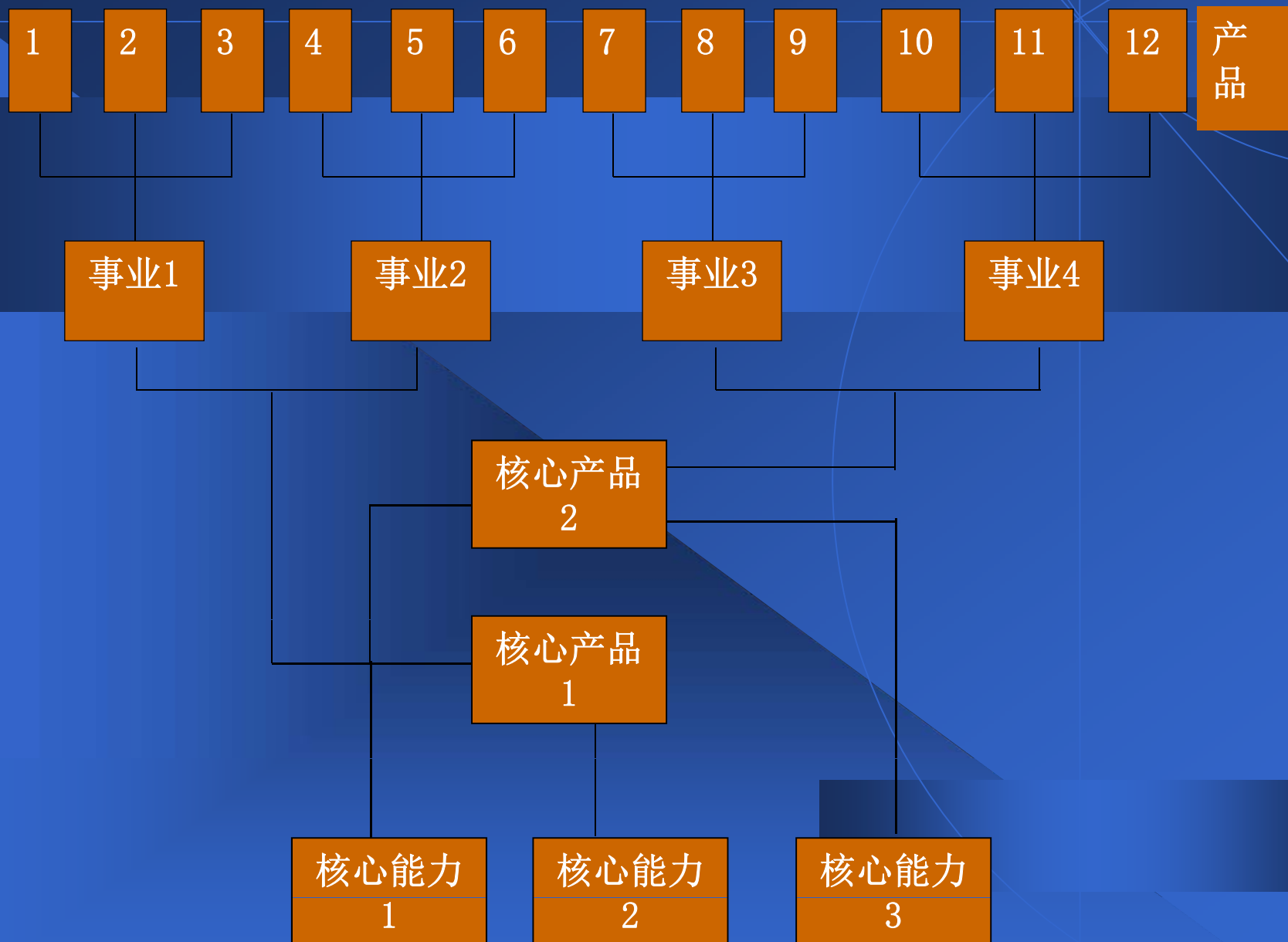
核心能力的类型

- ◆ 生产高质量产品的技能
- ◆ 准确、迅速处理顾客定货的系统
- ◆ 快速的新产品开发
- ◆ 良好的售后服务能力
- ◆ 选择零售区位的卓越能力
- ◆ 开发受欢迎的产品的创新能力
- ◆ 推销和产品展示能力
- ◆ 重要技术方面的专有技术
- ◆ 整合各种技术创造多种新产品的能力

- ◆ 生产高质量产品的技能
- ◆ 准确、迅速处理顾客定货的系统
- ◆ 快速的新产品开发
- ◆ 良好的售后服务能力
- ◆ 选择零售区位的卓越能力
- ◆ 开发受欢迎的产品的创新能力
- ◆ 推销和产品展示能力
- ◆ 重要技术方面的专有技术
- ◆ 整合各种技术创造多种新产品的能力

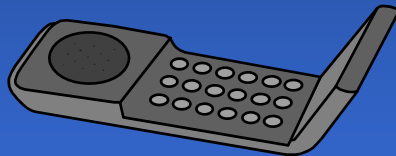
核心能力的构成要素

- ◆ 洞察、预见和抓住机遇能力；
- ◆ 战略企划能力；
- ◆ 由技术创新引导市场的能力；
- ◆ 融资及理财能力；
- ◆ 娴熟的独特的运作技巧；
- ◆ 市场营销能力；
- ◆ 品牌与企业形象；
- ◆ 政治及社会资源。



核心能力的例子

- ◆ 夏普
 - ◆ 平面显示技术方面的专有技术
- ◆ 丰田汽车
 - ◆ 低成本、高质量的制造能力和较短的设计到投入市场的周期
- ◆ 英特尔
 - ◆ 设计和制造高性能的微处理器的能力
- ◆ Motorola
 - ◆ 零缺陷制造手机



5.4 波士顿增长份额经营组合矩阵

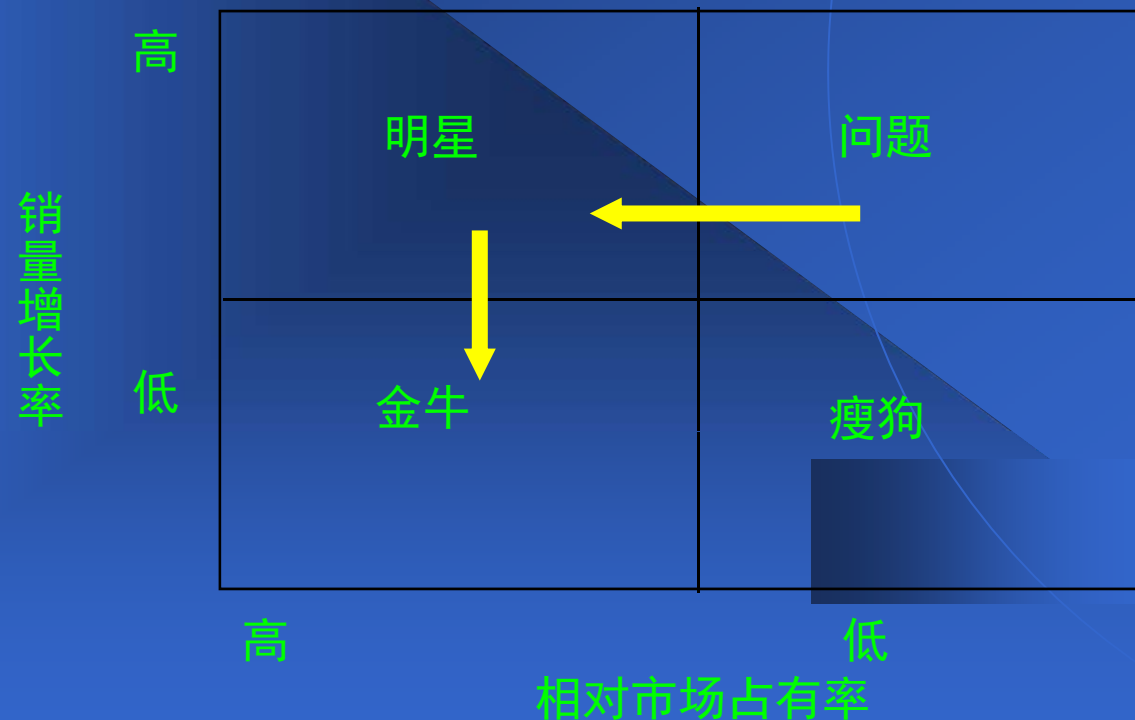
The BCG Growth-Share Business Portfolio Matrix

波士顿增长份额经营组合矩阵具体做法

- ◆ 把企业分成不同的经营单位，每个不同单位拥有不同的产品
- ◆ 通过市场调查，确定每一单位的业务增长情况
- ◆ 确定每个经营单位的经营规模，即资产占用量（应特别注意资金分配量）
- ◆ 通过与竞争对手比较，决定每个经营单位的市场占有率
- ◆ 绘制公司的整体经营组合图。图中每个圆圈代表一个经营单位，其大小不同表示各单位的经营规模
- ◆ 根据每个经营单位在图中的位置，确定不同的产品战略
- ◆ 对产品战略的实施定期进行检查，了解战略的成功状况

应用成长——份额矩阵时，要注意在产品组合发展策略上的成功路线和失败路线。

成功路线是指从现“金牛”产品赚来的钱，不是全部投资在原来的业务上，而是投资在“问题”类产品上，将“问题”类转变成“明星”类产品，同时保证“明星”类向“金牛”类产品转化。

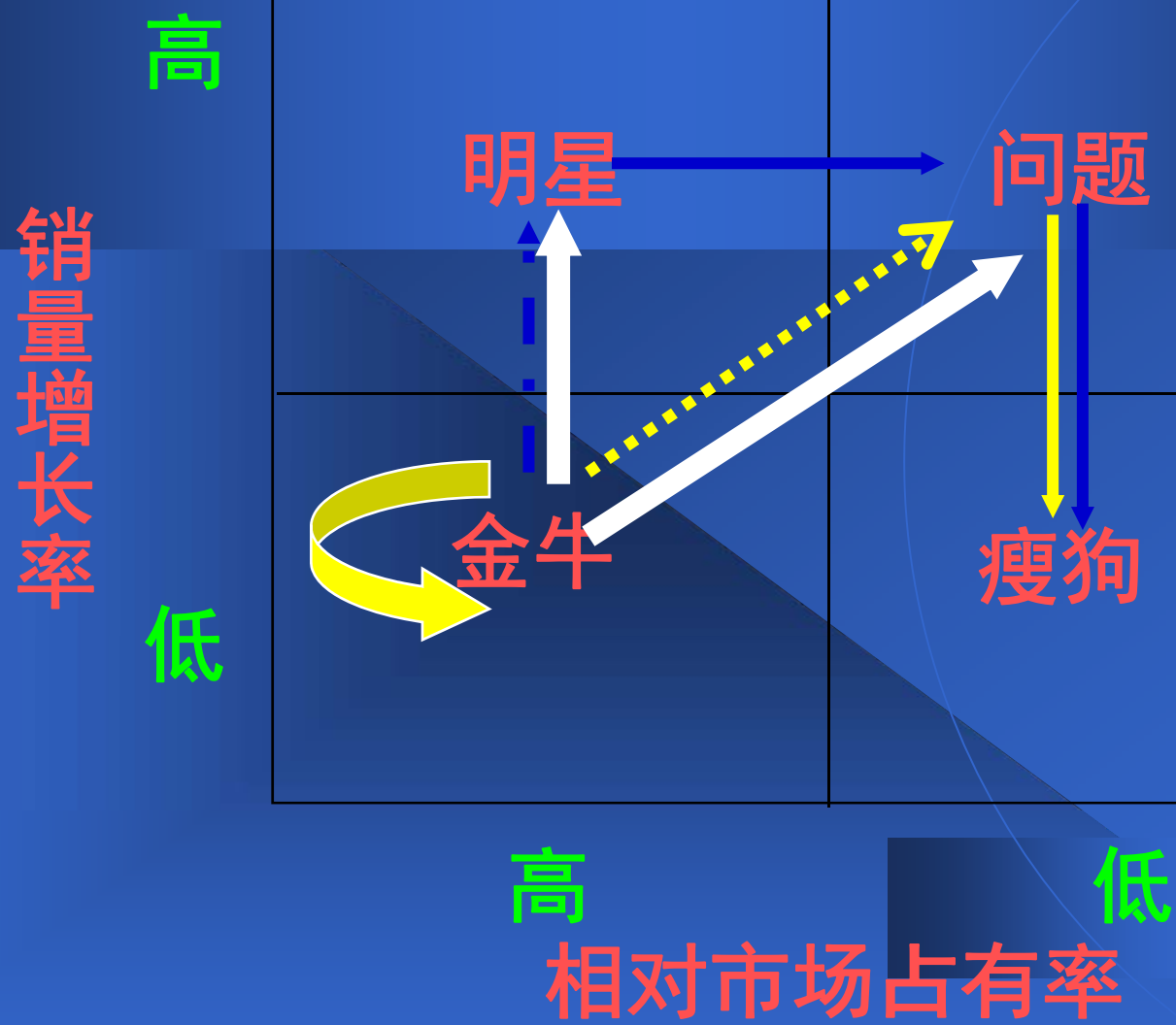


失败的路线有三条：

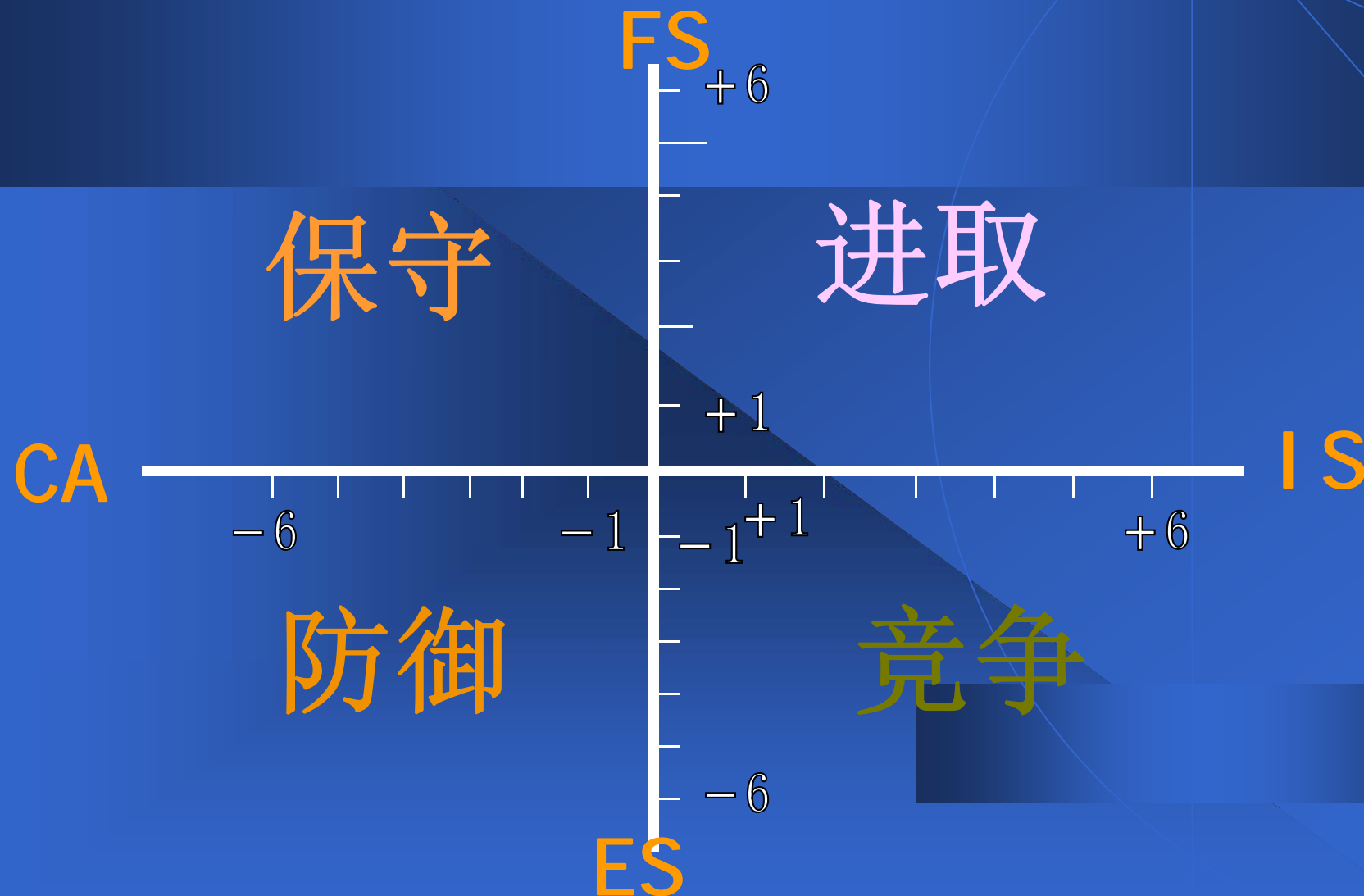
一是许多企业将从“金牛”产品赚来的钱，重新投资在该产品上，而对“问题”类产品投资不足，结果“问题”类产品营养不足变成了“瘦狗”类，而未变成“明星”类。

二是在“明星”类业务上投资不足，“明星”变成了“问题”，进而变成了“瘦狗”。

三是从“现金牛”身上挤了太多的奶，拼命地挤，结果“牛”被挤死了。



5.5 SPACE矩阵 (strategic position and action evaluation)



内部战略处境

◆ 财务优势 (FS)

- ◆ 投资收益
- ◆ 杠杆比率
- ◆ 偿债能力
- ◆ 流动资金
- ◆ 退出市场的方便性
- ◆ 业务风险

◆ 竞争优势 (CA)

- ◆ 市场份额
- ◆ 产品质量
- ◆ 产品生命周期
- ◆ 用户忠诚度
- ◆ 竞争能力利用率
- ◆ 专有技术知识
- ◆ 对供应商和经销商的控制

外部战略处境

◆ 环境稳定性 (ES)

- ◆ 技术变化
- ◆ 通货膨胀率
- ◆ 需求变化性
- ◆ 竞争产品的价格范围
- ◆ 市场进入壁垒
- ◆ 竞争压力
- ◆ 价格需求弹性

◆ 产业优势 (IS)

- ◆ 增长潜力
- ◆ 盈利潜力
- ◆ 财务稳定性
- ◆ 专有技术知识
- ◆ 资源利用
- ◆ 资本密集性
- ◆ 进入市场的便利性
- ◆ 生产效率和生产能力利用率

5.6 市场吸引力——企业实力矩阵（PPM） 通用电气公司的战略经营规划网 （The GE Strategic Business Planning Grid）

- ◆ 行业吸引力包括：

市场大小、市场增长率、利润率、市场竞争强度、技术要求、规模经济、资金需求、外部环境的影响

- ◆ 企业实力包括：

市场占有率、市场占有率增长、产品质量、品牌信誉、商业网、促销力量、生产能力、生产效率、价格竞争力、原料供应、区位优势、研究与开发能力、管理能力

行业引力-企业实力矩阵

企业实力 行业引力			
	强	中	弱
大	投资发展	择优重点发展	区别对待
中	择优重点发展	区别对待	利用/退出
小	区别对待	利用/退出	退出

投资

High
高

HL
高投资
低利润

HM
高投资
中利润

HH
高投资
高利润

Medium
中

ML
中投资
低利润

MM
中投资
中利润

MH
中投资
高利润

Low
低

LL
高投资
低利润

LM
高投资
中利润

LH
高投资
高利润

Low 低

Medium 中

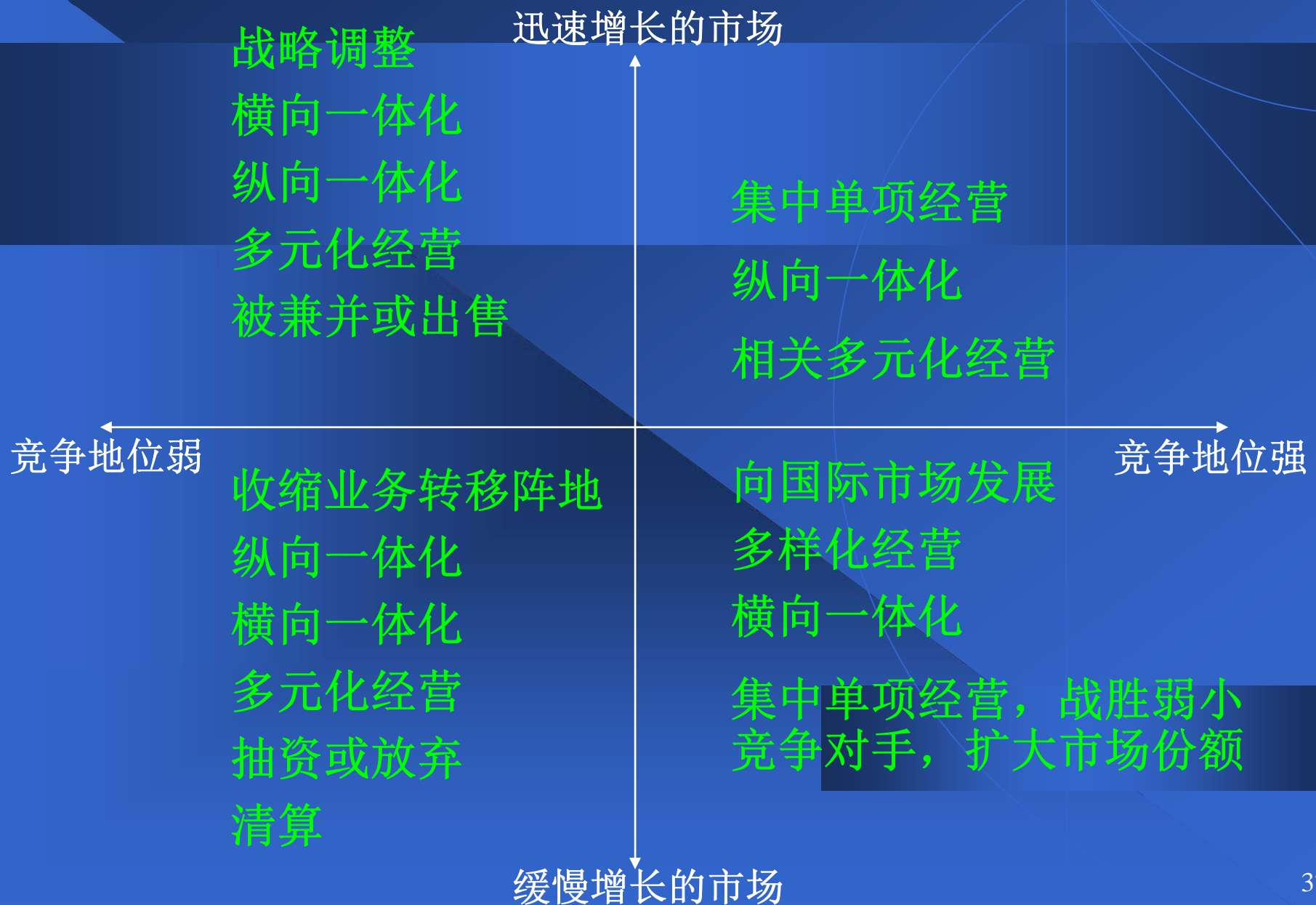
High 高

利润

5.7 企业产品竞争力分析



5.8 大战略集合模型



5.9 企业产业选择杠杆分析

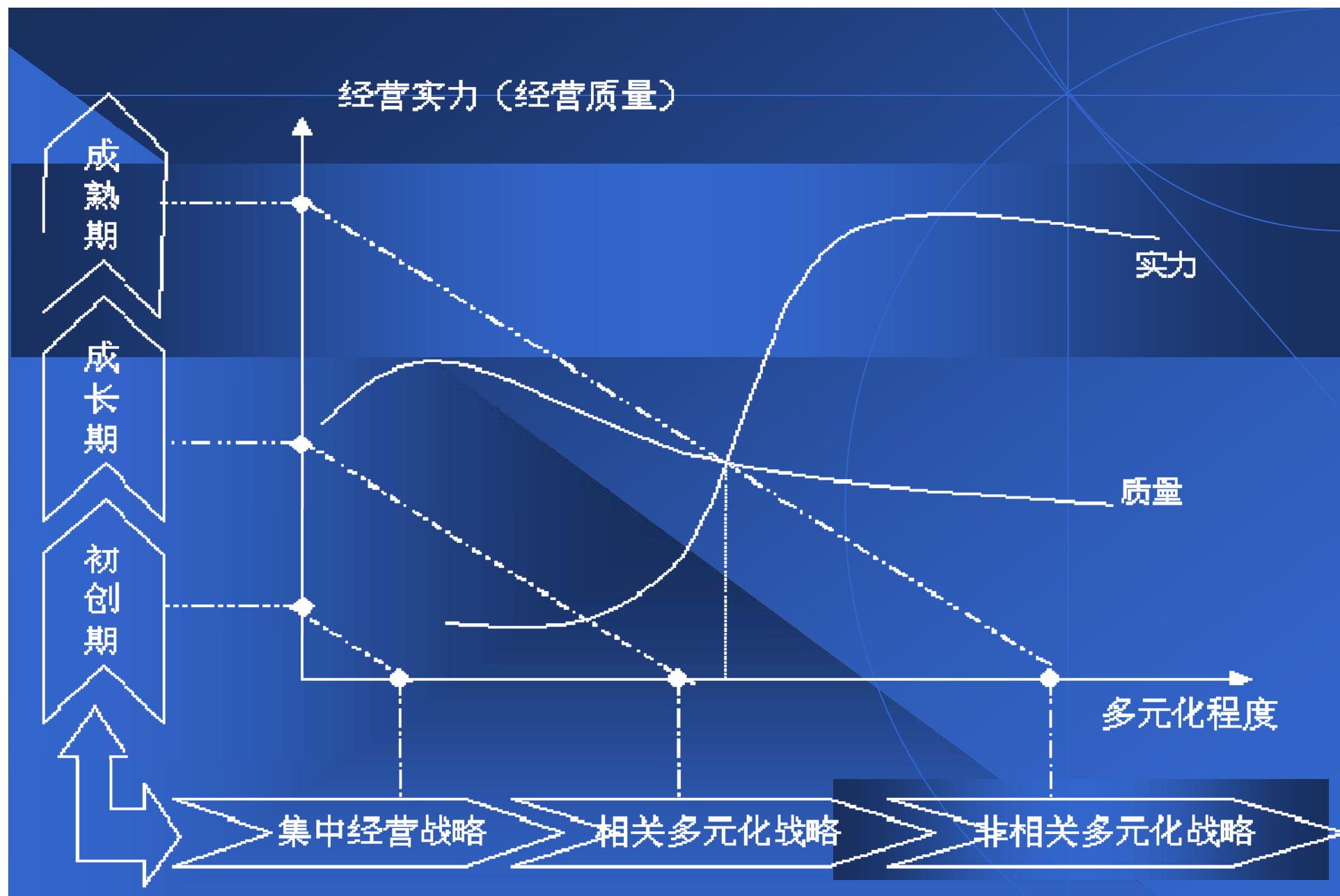


图 2 多元化程度分析图

	集中经营战略	相关多元化战略	非相关多元化战略
自我积累	一	二	三
合作	四	五	六
购并	七	八	九

战略组合	一	二	三	四	五	六	七	八	九	单位成本/收益
管理成本	1	3	4	1	2	3	1	2	4	5 0
技术成本	1	4	5	2	3	4	1	1	1	2 0 0
资金成本	3	4	5	1	2	3	2	3	4	3 0 0
渠道成本	1	3	3	2	3	4	1	1	1	2 0 0
文化成本	1	1	1	1	1	1	2	3	4	5 0
范围效益	3	5	1	4	5	1	7	6	2	5 0 0
规模效益	2	1	1	5	1	1	4	1	1	6 0 0
深度效益	4	3	2	6	5	2	7	6	3	7 0 0
总 收 益	4100	2400	-850	8000	4650	-200	9950	5250	1600	

评价企业相对于竞争对手的竞争优势

1. 罗列行业的主要成功因素以及其他衡量竞争优势的因素
2. 利用等级**1-10**（**1**弱，**10**强）给每个企业与其竞争对手的每种因素进行评分
3. 决定使用加权或非加权评分系统
4. 总结各种分值，得到各个竞争对手的总体竞争实力
5. 判断企业是否具有竞争优势

一种非加权的竞争能力评价方法

关键成功因素或竞争力度量指标	ABC公司	对手1	对手 2	对手 3	对手 4
质量/产品业绩	8	5	10	1	6
品牌/形象	8	7	10	1	6
制造能力	2	10	4	5	1
技术技能	10	1	7	3	8
经销商网络	9	4	10	5	1
新产品创新	9	4	10	5	1
财务资源	5	10	7	3	1
相对成本地位	5	10	3	1	4
顾客服务能力	5	7	10	1	4
总体优势分值	61	58	71	25	32

等级分值: 1 = 非常弱; 10 = 非常强

一种加权的竞争力评价

关键的成功要素	权重	ABC 公司	对手 1	对手 2	对手 3	对手 4
质量/产品性能	0.10	8/0.80	5/0.50	10/1.00	1/0.10	6/0.60
品牌	0.10	8/0.80	7/0.70	10/1.00	1/0.10	6/0.60
制造能力	0.10	2/0.20	10/1.00	4/0.40	5/0.50	1/0.10
技术技能	0.05	10/0.50	1/0.05	7/0.35	3/0.15	8/0.40
经销商网络	0.05	9/0.45	4/0.20	10/0.50	5/0.25	1/0.05
新产品创新	0.05	9/0.45	4/0.20	10/0.50	5/0.25	1/0.05
财务资源	0.10	5/0.50	10/1.00	7/0.70	3/0.30	1/0.10
相对成本地位	0.35	5/1.75	10/3.50	3/1.05	1/0.35	4/1.40
顾客服务能力	0.15	5/0.75	7/1.05	10/1.50	1/0.15	4/1.60
权重总数	1.00					
整体优势等级		6.20	8.20	7.00	2.10	2.90

等级分值：1 =非常弱；10 = 非常强

第六部分

企业战略选择



人类成功的关键在于选择——达尔文

企业的生存与发展

三种成长模式

1. **Intensive growth**
内在型成长（市场份额）
2. **Integrative growth**
延伸式成长（上下游企业）
3. **Diversification growth**
扩散式成长（多元化经营）

三种发展战略

1. **Overall Cost Leadership**
成本最低（运作效率）
2. **Differentiation**
性能与指标独特（拉开距离）
3. **Focus**
针对特定市场

三种赢利途径

1. **Product leadership**
产品不断创新，领导时代潮流
2. **Operational excellence**
运营效率高，成本结构好
3. **Customer Intimacy**
密切的用户联盟合作关系

不同导向的战略

- ◆ 产品导向的战略
- ◆ 用户/客户导向的战略
- ◆ 技术导向的战略
- ◆ 生产能力导向的战略
- ◆ 销售或营销方式导向的战略
- ◆ 配送方法导向的战略
- ◆ 自然资源导向的战略

6.1 公司战略

- ◆ 企业是否应扩张、收缩或维持现状不变？
- ◆ 假如企业要扩张，是通过内部发展，还是通过外部收购、合并或合资经营？
- ◆ 企业应当集中从事现有产业的经营，还是涉足于其他产业？
- ◆ 扩张型战略（Expansion strategies）又称发展战略（growth strategies,或译为成长战略、增长型战略）
- ◆ 稳定型战略（Stability strategies）
- ◆ 紧缩型战略（Retrenchment strategies）

扩张型战略

- ◆ 单一经营（single business）战略
- ◆ 同心多样化（concentric diversification）或相关多元化（related diversification）战略
- ◆ 复合多样化（conglomerate diversification）或不相关多元化（unrelated diversification）战略
- ◆ 纵向一体化（vertical integration, 也译为垂直一体化）战略：纵向一体化（vertical integration, 也译为垂直一体化）战略：前向一体化（forward integration）和后向一体化（backward integration）
- ◆ 横向一体化（horizontal integration, 也译为水平一体化）战略

◆ 合并（merger）战略

统一（consolidation）

收购或兼并（acquisition）

控股（holding）

◆ 合资经营（joint venture）战略

产品——市场战略

市场 \ 产品	产品		
	原有产品	相关产品	全新产品
原有市场	市场渗透战略	产品发展战略	产品革新战略
相关市场	市场发展战略	多角化经营战略	产品发明战略
新兴市场	市场转移战略	市场创造战略	全方位创新战略

企业一体化战略

一体化战略

纵向一体化

横向一体化

混合一体化

企业多元化战略

多元化战略

集中多元化

横向多元化

混合多元化

企业多元化经营的目的

- ◆ 发展多种业务分散风险
- ◆ 充分利用闲置资源获得范围经济
- ◆ 业务协同效果
- ◆ 品牌家族效应

企业多元化经营的条件

- ◆ 主业在同行中已有一定的优势，拥有稳固的产业地位
- ◆ 准备进入的行业前景光明，自身的竞争优势明显
- ◆ 进入新行业的资金、人才、管理经验等有保障
- ◆ 新行业与主业有一定的关联

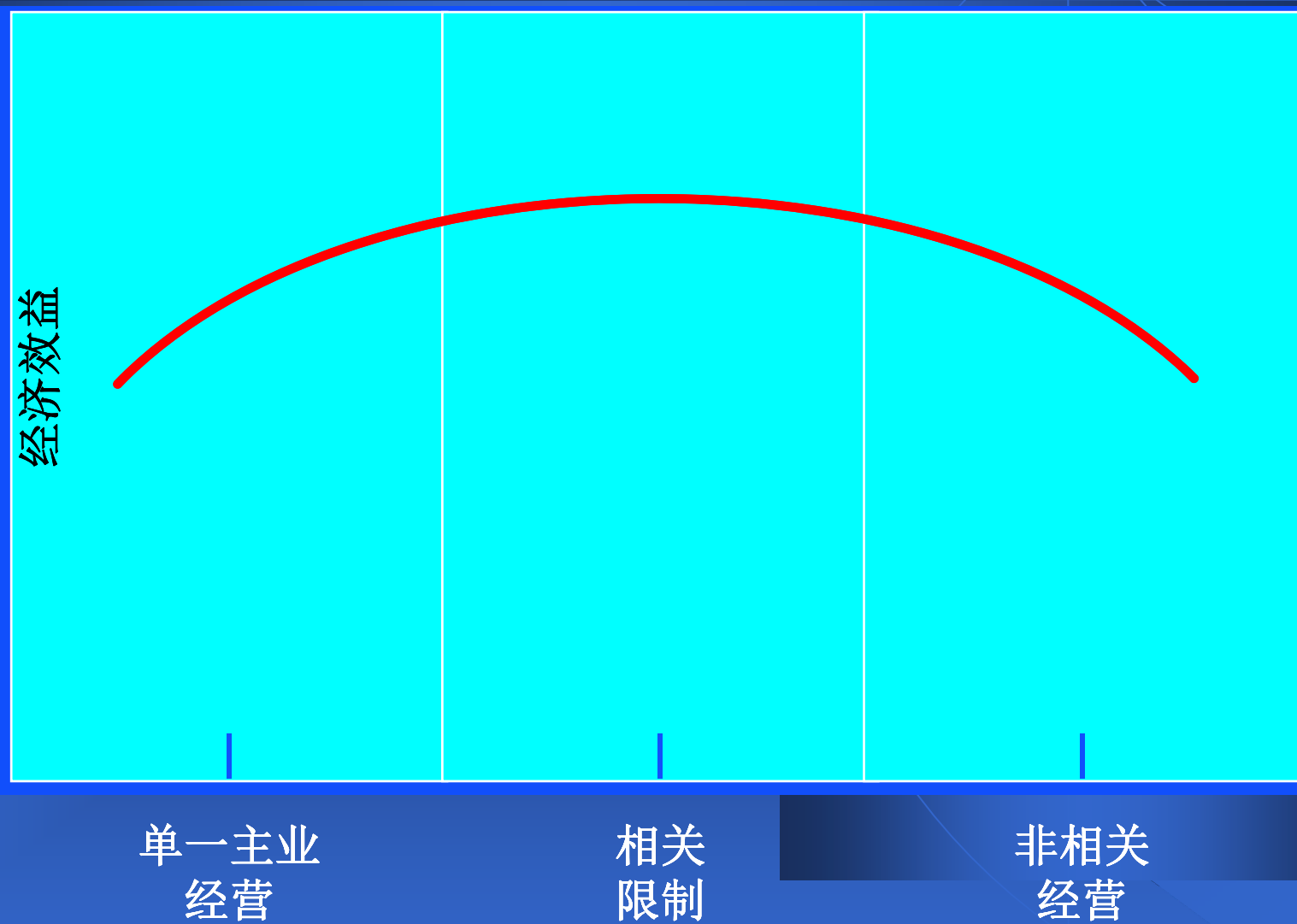
《财富》500强中各种企业所占比例

<div>年份</div> <div>比重</div> <div>企业类型</div>	1949	1969	1998
单一产品	28%	7%	7%
主导产品	38.7%	35.8	20%
多元化产品 (相关多元)	29.2%	44.5%	62%
多元化产品 (无关联)	2.9%	12.4%	11%

企业多元化经营效益

- ◆ 单一主业
- ◆ 相关多元化
- ◆ 非相关多元化

多元化与企业绩效的关系



多元化误区

- ◆ 在自己的主业立足未稳的时候，就过早多元化；
 - ◆ 盲目多元化，出现组织结构与行业组合不匹配；
 - ◆ 在资源、人才有限的情况下，过快多元化；
 - ◆ 过分多元化，不相关多元化的成本超过了不相关多元化的收益。
-
- ◆ 东方不亮西方亮？东西方全都不亮！
 - ◆ “鸡蛋不能放在一个篮子里”？
 - ◆ **1+1>2 ?**

多元化陷阱

- ◆ 资源配置过于分散；
- ◆ 运作费用过大；
- ◆ 人才难以支撑；
- ◆ 时机选择难以把握
- ◆ 西比尔（Sybil）综合症



公司力求成为一个盈利的、在全球范围内成长的、经营增值化学品的制造商和销售商，一个人寿保险和年金保险的供应商，一个在制药业实力不断增加的公司

盲目多元化成因

- ◆ 分散投资风险；
- ◆ 获得协同效应；
- ◆ 寻找新的产业增长点；
- ◆ 行业发展的限制；
- ◆ 肥水不流外人田；
- ◆ 内部职能社会化；
- ◆ 抵不住的诱惑；
- ◆ 盲目自信；
- ◆ 盲目开拓。

多元化发展战略的修正模式

- ◆ 资源相对集中，强化竞争实力；
- ◆ 核心专长形成使企业有立于不败之地的能力；
- ◆ 获得协调效益和范围经济效益；
- ◆ 具有一定的抗风险能力；
- ◆ “富生一子”、“穷生多子”

在核心专长与核心产业支撑下的有限相关多元化战略

稳定型战略

- ◆ 暂停或谨慎前进（pause or proceed with caution）战略
- ◆ 抽资（harvest or harvesting 或译为收获）战略

紧缩型战略

- ◆ 转向（turnaround）战略
- ◆ 放弃（divestment or divestiture）战略
- ◆ 依附（captive company）战略
- ◆ 破产或清算（bankruptcy or liquidation）战略

BCG战略方案图

明星

- 1、单一经营
- 2、纵向一体化
- 3、同心多样化

问号

- 1、单一经营
- 2、横向一体化或合并
- 3、放弃
- 4、清算

金牛

- 1、抽资
- 2、同心多样化
- 3、复合多样化
- 4、合资经营

瘦狗

- 1、紧缩
- 2、多样化
- 3、放弃
- 4、清算

6.2 竞争战略

经营/竞争战略的主要目的就是通过集中于一个行业，通过产品/市场的经营，实现利润和市场占有率的最大化。

- 建立竞争优势
- 培养忠诚顾客
- 以符合道德和文明的方式打击对手

五种基本的竞争战略

追求的竞争优势

低成本

差异化

广泛的顾客面

全面低成本领先战略

广泛的差异化战略

目标市场

狭窄的顾客面与细分市场

集中的低成本战略

集中的差异化战略

最佳成本战略

成本领先战略 在广泛市场领域实施标准化产品、基本性能、低价格

差异领先战略 在广泛市场领域实施独特性能、高质量、高服务、高品位、高价格

集中(聚焦)战略 在狭窄市场/具体产品上分别采用上述两种战略；

低成本领先战略

成功的关键

- ◆ 关键是取得比对手更低的成本
- ◆ 寻找年复一年降低成本的方式

低成本领先意味着整体的低成本，而不仅仅是低生产成本

成本领先类型

- ◆ 简化产品型
- ◆ 改进设计型
- ◆ 材料节约型
- ◆ 人工费用降低型
- ◆ 生产创新型及自动化型

获得成本优势的方法

方法 1

比对手更有效地从事价值链活动

方法 2

通过减少某些产生成本的活动来完善价值链



成本领先战略

目 标

- ◆ 业务的经营运作方式具有高度的成本有效性，获取相对于竞争对手持久的成本优势
 - ◆ 利用低成本优势定出比竞争对手低的产品或服务的价格，大量吸引对成本很敏感的购买者，进而提高总利润；
 - ◆ 不削价，满足于现在的市场份额，利用低成本优势提高单位利润率，从而提高公司的总利润和总的投资回报率。

“万客隆”六大成功策略

- ◆ 选址策略
 - ◆ 中心城市出口位，城乡结合部
 - ◆ 万客隆设店投资采取购买土地使用权方式
- ◆ 价格地位策略 — 三低战略
- ◆ 商品定位策略 — 品类齐全，高、中、低档兼顾，以大路货为主
- ◆ 目标市场策略 — 会员制
- ◆ 促销策略 — 万客隆快讯
- ◆ 服务定位策略 — 自助购物

低成本的战略

- ◆ 仓储式商场，仓库与商场合二为一
- ◆ 商场本身不做豪华装修
- ◆ 商场选址在非闹市区，投资方面，比在城市中心可减少费用
- ◆ 每个商场仅有员工**300**多人，又是倒班制工作，所以每班上岗人数不超过**100**人
- ◆ 顾客在商场内自行服务，大宗商品也要顾客自行选取，这就使商场减少人员、降低费用成为可能
- ◆ 商品数量起点较高，包装大
- ◆ 直接从厂家买断进货，进货量大，减少了中间费用
- ◆ 商场所销售的商品，主要是日用品、仪器等销量大的大宗性商品。

方法1: 控制成本的成因

- ◆ 取得规模经济性; 避免规模的不经济性
- ◆ 取得学习和经验曲线效果
- ◆ 管理关键资源投入的成本
- ◆ 考虑价值链中活动之间的联系
- ◆ 发现与其他经营单位共享的机会
- ◆ 比较纵向一体化与业务外包
- ◆ 评价首发者优势与劣势
- ◆ 控制生产能力的利用程度
- ◆ 制定与经营有关的谨慎的战略性选择

方法 2:完善价值链

- ◆ 简化产品设计
- ◆ 提供基本的产品和服务
- ◆ 转向更简化的、低资本密集的、更新型的技术流程
- ◆ 找到取代高成本原材料的方法
- ◆ 利用直销方式
- ◆ 重新布局生产设施以接近供应商与顾客
- ◆ 重新设计核心业务流程——发现取消有关价值链活动的创新方法
- ◆ 利用计算机技术以删减工作步骤，修正流程，消除增加成本的活动

低成本领先战略的企业特征

- ◆ 成本意识较强的企业文化
- ◆ 员工参与成本控制的努力
- ◆ 不断衡量成本水平
- ◆ 严格审查预算要求
- ◆ 持续改进成本的项目

企业达到低成本领先的途径

- ◆ 审查产生成本的每项活动，识别成本成因
- ◆ 年复一年地利用有关成本成因的知识来管理每项活动，使其成本降低
- ◆ 寻找方法以重新调整从事和协调各项活动的方法，削减不必要的工作步骤
- ◆ 创新性地把某些活动从价值链中去除，重新创造行业的价值链

低成本领先战略的竞争优势

- ◆ 比竞争对手更好地定位，以价格为基础进行进攻性竞争
- ◆ 低成本能够防御来自强有力的买方的议价能力
- ◆ 低成本能够防御来自强有力的供应商的议价能力
- ◆ 低成本厂商的定价力量能够作为一种防御潜在加入者的壁垒
- ◆ 低成本使企业能够利用低价格防御替代品的威胁

低成本战略的适用条件

- ◆ 价格竞争激烈
- ◆ 产品标准化，供应商众多
- ◆ 达到有价值的差异化方法很少
- ◆ 多数买主以同样的方式使用产品
- ◆ 买主转移成本低
- ◆ 买主规模大具有显著的议价力量



低成本战略的陷阱

- ◆ 过度降价（低价带来的收益损失，无法用销售额的提高的收益来弥补）
- ◆ 低成本的方法易受到对手的模仿
- ◆ 过于关注降低成本，而忽视
 - ◆ 买主对其他特征的兴趣
 - ◆ 买主价格敏感度的下降
 - ◆ 买主使用产品方法的改变
- ◆ 技术突破为对手带来降低成本的机会



差异化战略

目标

- ◆ 结合各种差异化特征，使得买主偏向于购买企业的产品或服务

成功的关键

- ◆ 寻找为顾客带来价值的差异化方法，这种方法是对手难以模仿和达到的
- ◆ 不要在差异化上花费过多而超过所能制定的高价格

差异化战略的要求

- ◆ 差异化在以下情形下成为一种有力的竞争方法：
 - ◆ 买方认为是有价值的
 - ◆ 竞争对手发现难以达到或复制
 - ◆ 使成本保持在顾客愿意支付的高价位以下某个地方



产品差异化类型

- ◆ 产品差异化
- ◆ 服务差异化
- ◆ 人事差异化
- ◆ 形象差异化

差异化战略的适用条件

一般来说，差异化战略在下列情况下较为有效：

- ◆ 可以有很多途径创造企业与竞争对手产品之间的差异，并且这种差异被顾客认为是有价值的。
- ◆ 顾客对产品的需求和使用要求是多种多样的，即顾客需求是有差异的。
- ◆ 采用类似差异化途径的竞争对手很少，即真正能够保证企业是“差异化”的。
- ◆ 技术变革很快，市场上的竞争主要集中在不断地推出新的产品特色。

差异化战略的收益与风险

- ◆ 建立起顾客对企业的忠诚
 - ◆ 形成强有力的产业进入障碍
 - ◆ 增强了企业对供应商讨价还价的能力
 - ◆ 削弱购买商讨价还价的能力
 - ◆ 使得替代品无法在性能上与之竞争
-
- ◆ 可能丧失部分客户
 - ◆ 用户所需的产品差异的因素下降
 - ◆ 大量的模仿缩小了感觉得到的差异
 - ◆ 过度差异化

产异化的变量

产品	服务	人事	形象
特征 性能 结构 耐用性 可靠性 易修理性 式样 设计	送货 安装 顾客培训 咨询服务 修理 其他服务	能力 言行、举止 可信度 可靠性 敏感度 可交流性	标志 传播媒体 环境 项目、事件

成功的差异化的好处

具有独特性和吸引力属性的产品或服务
使企业能够：

❏ 制定较高的价位

❏ 提高单位销售量

❏ 建立品牌忠诚度

= 竞争优势

如何保持差异化

- ◆ 最有吸引力的差异化方法：
 - ◆ 那些最难以被竞争对手赶超或模仿的差异化
 - ◆ 那些最为买方看好的差异化
- ◆ 能够获得长期的、最具赢利能力的竞争优势的选择：
 - ◆ 新产品创新
 - ◆ 技术卓越
 - ◆ 产品质量和可靠性
 - ◆ 全面的顾客服务

价值链中的差异化机会

- ◆ 购买和采购活动
- ◆ 产品研发活动
- ◆ 生产研发与技术相关活动
- ◆ 制造活动
- ◆ 向外物流与销售活动
- ◆ 营销、销售、顾客服务活动

获得差异化优势的方法

方法1

降低买方使用产品的整体成本

方法 2

能够增加买主从产品中获得的业绩

方法 3

以非经济或无形的方式增强买主的满意度

方法 4

以卓越的能力为基础进行竞争

发出价值信号并传递价值

- ◆ 买方不会为感觉不到的价值付费
- ◆ 价值信号与实际的价值同等重要：
 - ◆ 差异化的特征很难量化
 - ◆ 买方首次购买
 - ◆ 再次购买很少发生
 - ◆ 买方了解实际价值



差异化战略的竞争优势

- ◆ 买方形成的品牌忠诚度可以帮助企业打败竞争对手
- ◆ 由于其他产品吸引力不大，可以减少大买主的议价能力
- ◆ 差异化使卖方处于防御供应商提高价格的一个较好的位置
- ◆ 买方忠诚度能够作为防御潜在加入者的壁垒
- ◆ 差异化使卖主处于防御替代品的有利地位

差异化战略的适用条件

- ◆ 存在许多方法实现为顾客带来价值的差异化
- ◆ 买方的需求和使用是不同的
- ◆ 没有对手从事类似的差异化方法
- ◆ 技术变化迅速，竞争集中于改进产品特性



差异化战略的陷阱

- ◆ 在不能为顾客带来成本节约和改进福利的方面进行差异化
- ◆ 超过买主需求的过度的差异化
- ◆ 制定的价格过高
- ◆ 没有给出价值信号
- ◆ 不理解买主的需求和偏好，在不该差异化的地方进行差异化



差异化的途径

途径 1

提供能够降低购买者使用公司产品的总成本的产品属性和用户特色

途径 2

提供那种能够提高购买者从产品中得到的性能

途径 3

提供那种能够从非经济或者无形性的角度提高购买者的满意度

途径 4

在能力的基础上展开竞争

差异化的途径

- ◆ 思维差异：企业不随流俗，进行逆向思维，找准市场的“空白点”，并及时去填补，赢得消费者的青睐。
- ◆ 功能差异：功能效用是满足消费者潜在需求或显在需求的载体。企业应以产品的功能差异去满足消费者的需求差异，在两者的结合中形成、发展自己的目标顾客群。
- ◆ 质量差异：质量是产品的生命，“零缺陷”的产品质量无疑是消费者所追求的。产品质量又是具体而实在的。许多情况下，需要以质量的差异来满足顾客群的需求差异。
- ◆ 品牌差异：品牌的基本功能是辨识卖者的产品或劳务，以便同竞争者及其产品相区别。品牌是一种知识产权，更是企业宝贵的无形资产。

目标集中战略

- ◆ 集中于较狭窄的市场区间：比竞争对手更好地服务于利基顾客
- ◆ 选择一个市场利基，这里的买主具有特殊的偏好和要求
- ◆ 形成独特的能力服务于目标顾客区间的需求

集中化战略

- ◆ 集中化战略类型
- ◆ 集中化战略的适用条件、收益和风险

集中或利基（Niche）战略

- ◆ 集中于整体市场的一个狭窄的区间

目标

比对手更好地服务于利基顾客

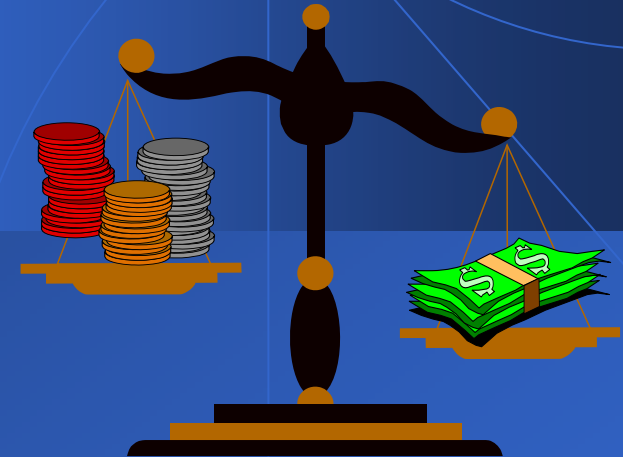
成功的关键

- ◆ 选择一个市场利基，这里的买主具有特殊的偏好和要求
- ◆ 形成独特的能力服务于目标顾客区间的需求

目标集中战略与竞争优势

方法 1

服务于细分区间的成本比对手的成本更低--低成本战略



方法 2

提供给利基买主不同于对手的商品或服务—差异化战略



利基值得集中的条件

- ◆ 利基足够大能够获利
- ◆ 增长潜力大
- ◆ 不是大的竞争对手的成功的关键
- ◆ 集中者具有有效服务于利基的资源
- ◆ 集中者可以通过服务顾客的卓越能力和顾客忠诚度来防御挑战者

集中化战略的竞争优势

- ◆ 对手不具备满足利基市场上特殊需求的能力
- ◆ 集中者的能力可以作为防御潜在加入者的壁垒
- ◆ 集中者的能力可以成为替代品的障碍
- ◆ 集中者满足买方需求的独特的能力能够降低有力的买主的议价力量

最优成本提供者战略

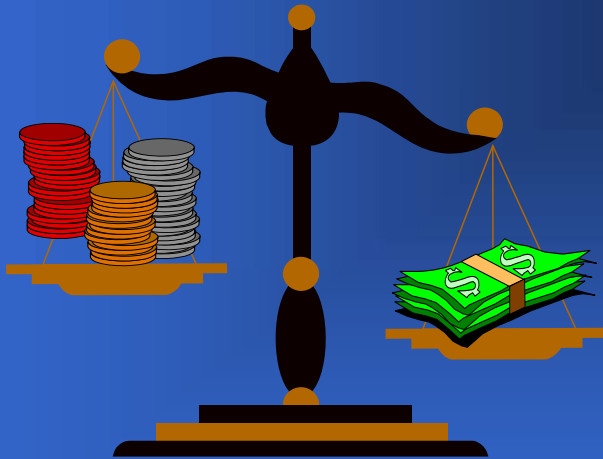
目 标

公司所追寻的最为强大的竞争策略是竭尽全力成为一家成本不断降低、同时产品质量愈来愈高的厂商，其目的是在于成为行业中绝对的最低成本生产商，同时成为总体产品最好的生产商。

集中战略

目 标

注意力集中于整个市场的一个狭窄部分。



集中战略的吸引力

- ◆ 目标小市场足够大，可以盈利
- ◆ 小市场具有很好的市场潜力
- ◆ 小市场不是主要竞争厂商成功的关键
- ◆ 采取重点集中战略的公司拥有有效服务目标——小市场的资源和能力
- ◆ 采取集中战略的公司凭借其建立起来的顾客商誉和公司服务来高防御行业中的挑战者

集中战略的适用条件

- ◆ 定位于多细分市场的竞争厂商很难满足目标小市场的专业化或特殊需求
- ◆ 没有其他的竞争厂商在相同的目标市场上进行专业化经营
- ◆ 一家公司没有足够的资源和能力进入整个市场中更多的细分市场
- ◆ 整个行业有很多小市场和细分市场



集中战略的风险

- ◆ 竞争对手可能会寻找可与集中厂商匹敌的有效途径来服务于目标小市场
- ◆ 小市场上购买者的偏好和需求可能会转向大众购买者所喜好的属性
- ◆ 细分市场非常有吸引力，以至于各个

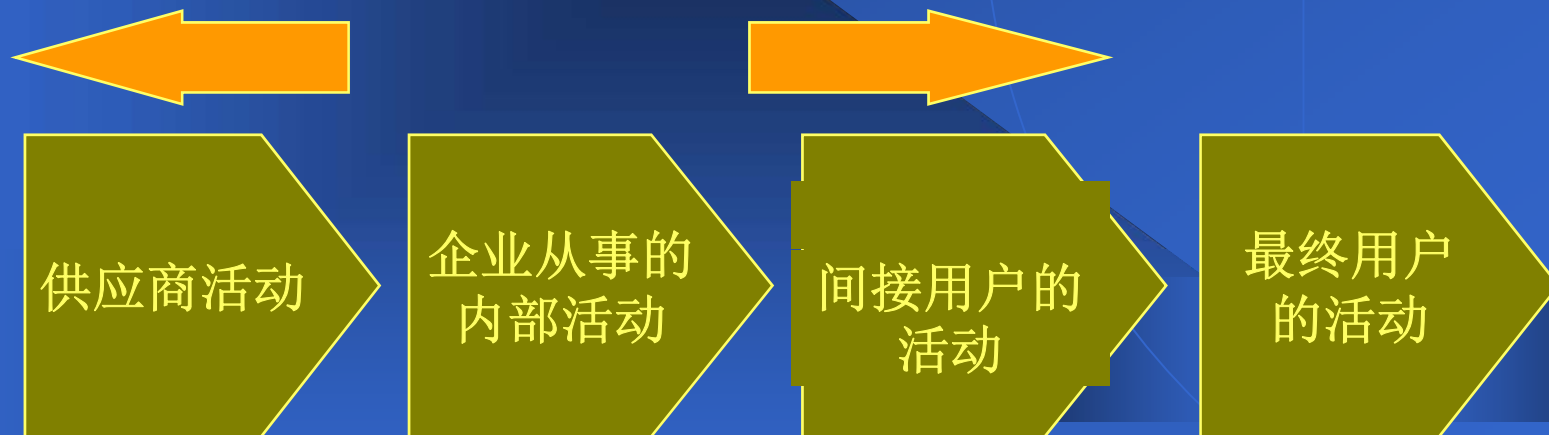


三种基本竞争战略及各自的风险

战略类型	该战略下的企业目标	风险
成本领先战略	成为其产业中的低成本生产厂商	<ol style="list-style-type: none"> 1、成本领先的地位无法保持（竞争对手模仿、技术变革等） 2、经营歧异性的地位丧失，成本集聚的企业获得细分市场上更低的成本
标歧立异战略	力求在客户广泛重视的方面在产业内独树一帜	<ol style="list-style-type: none"> 1、经营歧异性无法保持（竞争对手模仿、歧异的基础对客户的重要性削弱） 2、成本相应地位丧失标歧立异的企业在细分市场获得更具歧异性的经营
目标集聚战略	选择产业内一种或一组细分市场，并量体裁衣使其战略为它们服务	<ol style="list-style-type: none"> 1、集聚战略被效仿 2、目标市场的结构无吸引力（结构侵蚀、需求消失） 3、多目标竞争对手主宰细分市场（该市场与其他市场的差异减少、多品种生产的优势增强） 4、新的集聚战略的企业细分产业的市场

纵向一体化战略

- ◆ 纵向一体化延伸了企业在同一行业中的竞争范围
 - ◆ 后向 (**Backward**) 向供应来源方向一体化
 - ◆ 前向 (**Forward**) 向最终用户方向一体化
- ◆ 可以达到完全或部分的一体化



竞争战略法则

只有当纵向一体化能够显著地增加企业的竞争地位时，它才具有吸引力！

后向一体化的要求

- ◆ 只有当所需要的供应量足够大，能够达到供应商的效率时，才能产生成本节约
- ◆ 降低成本的潜力存在于：
 - ◆ 供应商具有巨大的利润率
 - ◆ 供应的商品是主要的成本组成部分
 - ◆ 容易满足资源的要求
- ◆ 当企业能够带来质量更好的零部件时，就能够产生差异化的竞争优势
- ◆ 降低依赖关键的原材料或零部件供应商所带来的风险

前向一体化的要求

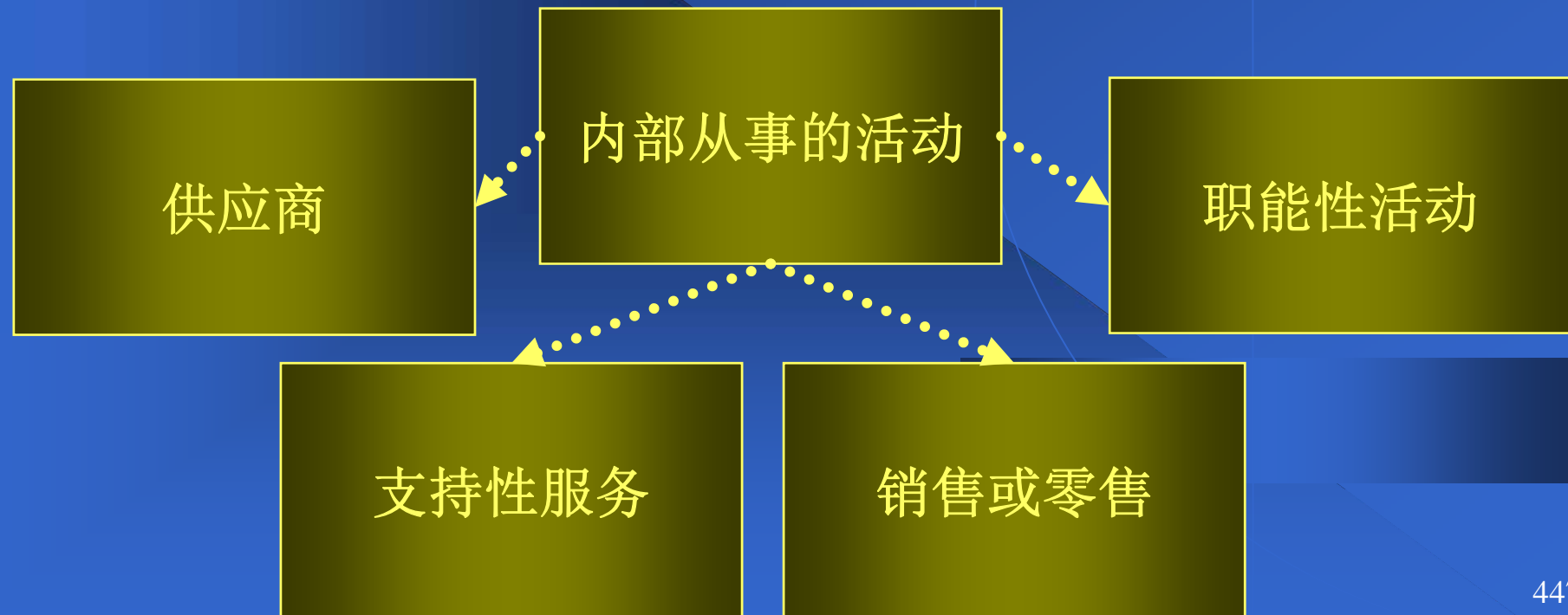
- ◆ 设立自己的销售网络对企业是有利的，如果：
 - ◆ 不可靠的销售渠道会破坏企业稳定的生产和经营
- ◆ 向前一体化自己销售或零售：
 - ◆ 也许比通过独立的经销商更为便宜
 - ◆ 可以取得更强的产品差异化，使企业免于价格竞争
 - ◆ 可以更好地接近用户

纵向一体化的劣势

- ◆ 增加了对资源的需求
- ◆ 使企业更深地锁定在同一行业中
- ◆ 导致供应的固定来源，在满足买主的产品多样化需求上缺乏灵活性
- ◆ 产生了平衡价值链的各个阶段的能力的问题
- ◆ 要求截然不同的技能和能力
- ◆ 降低了制造的灵活性，延长了设计时间和推出新产品的的时间

业务分解与外包战略

业务分解或 业务外包（*Outsourcing*）指企业经营范围的狭窄化，企业只关注于某些核心价值链活动，而依赖外部企业来从事其他价值链活动



外包战略的优势

- ◆ 外部的专业化厂商能够更好地、更便宜地从事活动
- ◆ 活动不是取得竞争优势的关键
- ◆ 降低技术变化和买方偏好变化带来的风险
- ◆ 精简经营活动，可以：
 - ◆ 缩短生产周期
 - ◆ 加快决策
 - ◆ 降低协调成本
- ◆ 使企业能够集中于核心业务



企业并购战略

- ◆ 兼并 (*Merger*) – 对等的合并，新创立一家企业
- ◆ 收购 (*Acquisition*) — 一家企业作为收购企业收购另一家被收购企业
- ◆ 并购类型
 - ◆ 行业角度: 横向并购\纵向并购\混合并购
 - ◆ 支付方式: 现金并购\股票并购\综合证券并购
- ◆ 并购动因
 - ◆ 推动快速发展(缩短企业扩张时间\降低市场进入壁垒\促进企业的跨国发展)
 - ◆ 实现协同效应(生产\经营\财务\人才\技术)
- ◆ 并购整合
 - ◆ 战略\业务\制度\人事\文化

企业战略联盟

◆ 战略联盟的形式

- ◆ 合资\研究与开发协议\定牌生产\特许经营\相互持股

◆ 战略联盟的特征

- ◆ 边界模糊\关系松散\灵活机动\运作高效

◆ 战略联盟的动因

- ◆ 增强自身实力\扩大市场份额\迅速获取新技术\进入国外市场\降低风险

战略联盟的陷阱

- ◆ 在必要的技能上长期过于依赖另一家企业
- ◆ 不同的动机和目标
- ◆ 花费时间
- ◆ 语言和文化障碍
- ◆ 在关键的竞争性敏感领域的合作会产生不信任
- ◆ 企业文化的冲突

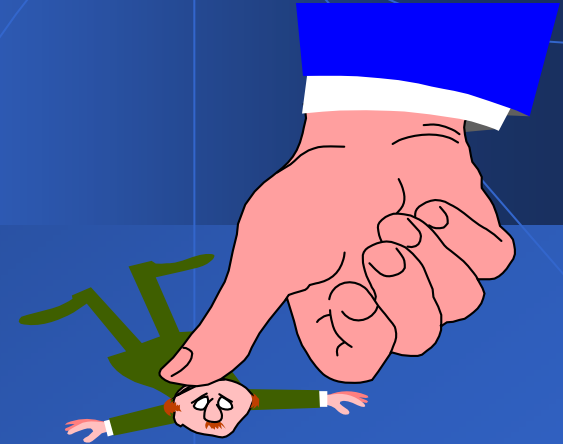
进攻与防御战略

进攻战略

为了建立新的或更强的市场地位，创造竞争优势

防御战略

保护竞争优势，很少能够作为创造优势的基础

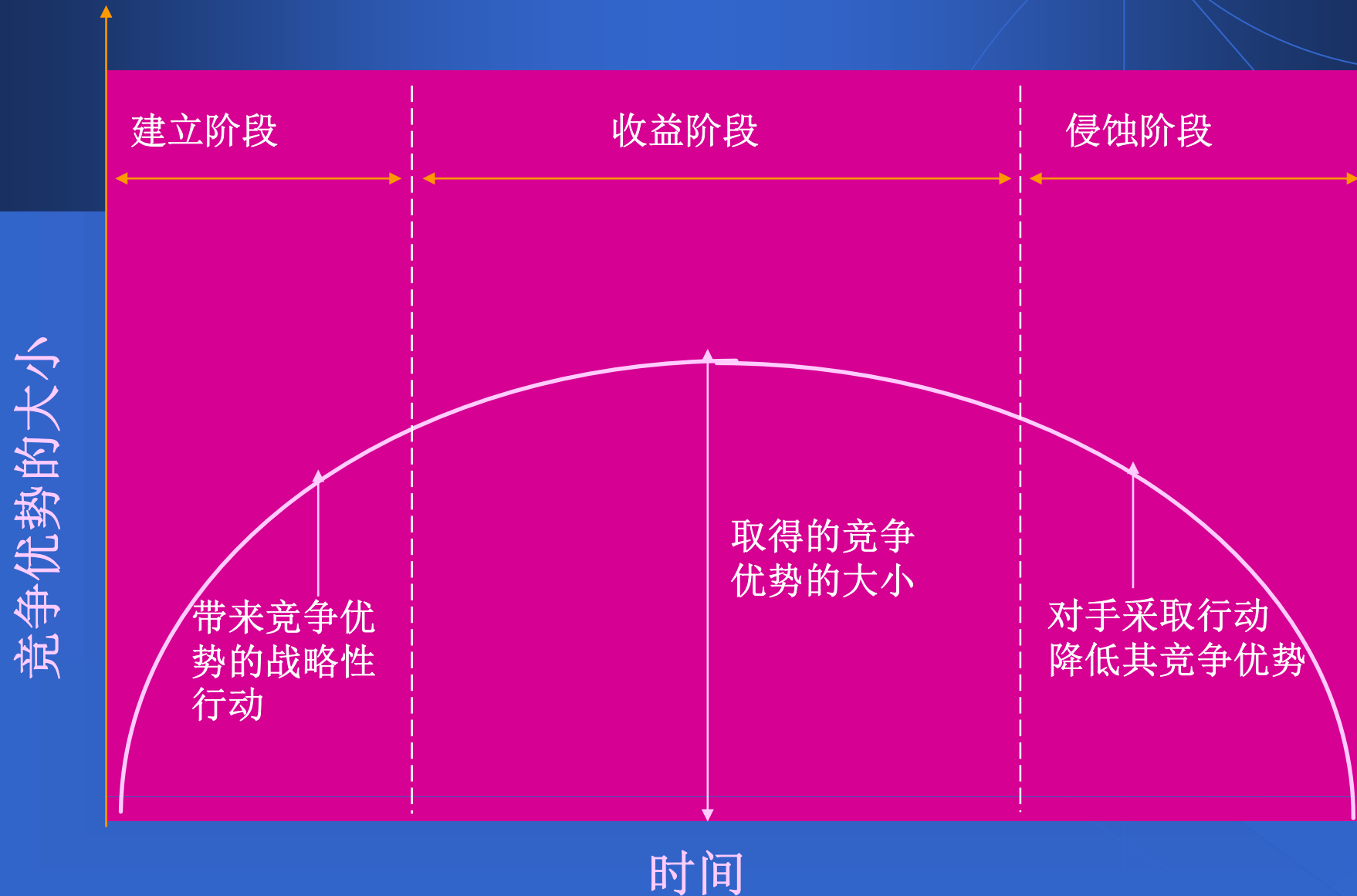


进攻战略的竞争优势

- ◆ 战略性进攻包括：
 - ◆ 形成低成本的产品设计
 - ◆ 改变生产经营活动，降低成本或增强差异化
 - ◆ 开发为顾客带来卓越价值的产品性能，或降低用户的成本
 - ◆ 对顾客服务给予更多的反应
 - ◆ 加快营销力度
 - ◆ 在新的销售渠道中占据领先地位
 - ◆ 向最终用户进行直销



竞争优势的建立与丧失



竞争战略法则

任何目前拥有的竞争优势都最终会受到对手的有力的侵蚀！

战略性进攻的选择

1. 采取行动达到或超过对手的优势
2. 采取行动利用对手的劣势
2. 在多条阵线上同时发起行动
3. 避实就虚战术
4. 游击战术
5. 抢先攻击

攻击竞争者优势的选择

- ◆ 以较低的价格提供同样质量的产品或服务
- ◆ 以同样的价格提供更好的产品
- ◆ 跳跃式发展到下一代技术
- ◆ 增加有吸引力的新特色
- ◆ 进行比较性的广告宣传
- ◆ 建立新的生产能力
- ◆ 提供更宽的产品线
- ◆ 形成更好的顾客服务能力

攻击对手劣势的选择

基本的方法

集中企业的优势和资源直接打击对手的劣势

打击的劣势种类

- ◆ 对手实力较弱的地理区域
- ◆ 对手忽视的市场区间
- ◆ 对手无法服务的顾客
- ◆ 营销能力较弱的对手
- ◆ 对手产品线的缺口



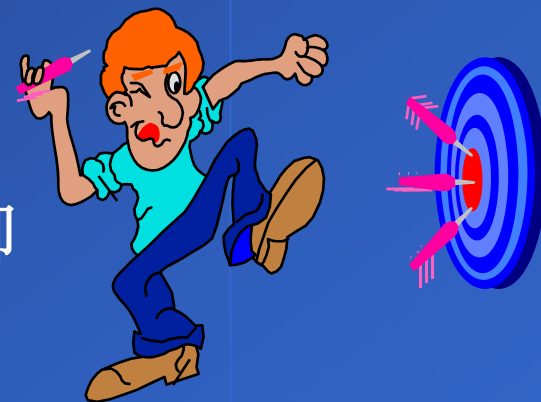
在多条战线上同时发起行动

目标

- ◆ 发起行动以：
 - ◆ 使对手陷入失衡
 - ◆ 分散其注意力
 - ◆ 迫使其利用大量的资源进行防御

要求

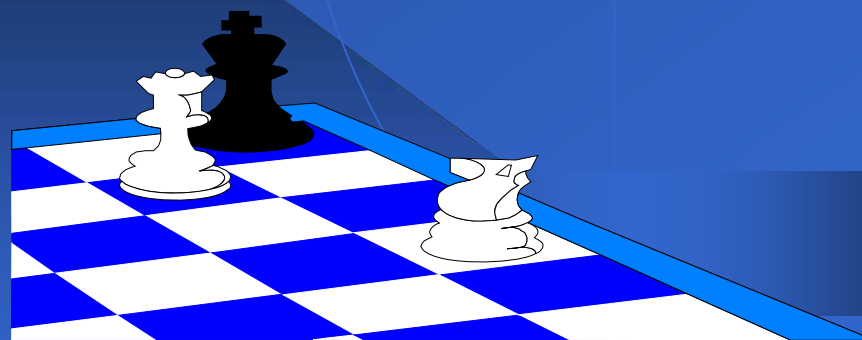
拥有卓越资源的挑战者可以通过拉长战线打败较弱的对手，成为市场领导



避实就虚战略

目标

- ◆ 避开可能加剧竞争强度和带来致命的竞争风险的正面交锋
- ◆ 在强竞争区域的外围行动，集中在那些竞争最弱的地区



避实就虚战略的选择

- ◆ 在对手没有出现的地理区域建立地位
- ◆ 推出更好满足顾客需求的不同的产品特性
- ◆ 推出新技术，跳跃发展超过对手
- ◆ 为顾客提供更多的支持性服务



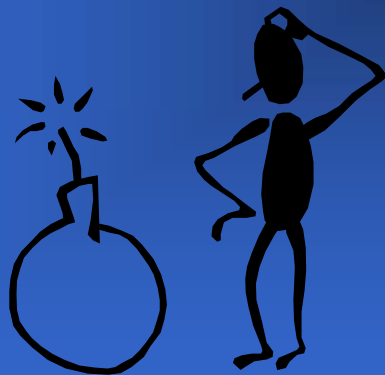
游击战术

方法

利用奇袭和打了就跑的原则在最佳行动时间和地点发起进攻

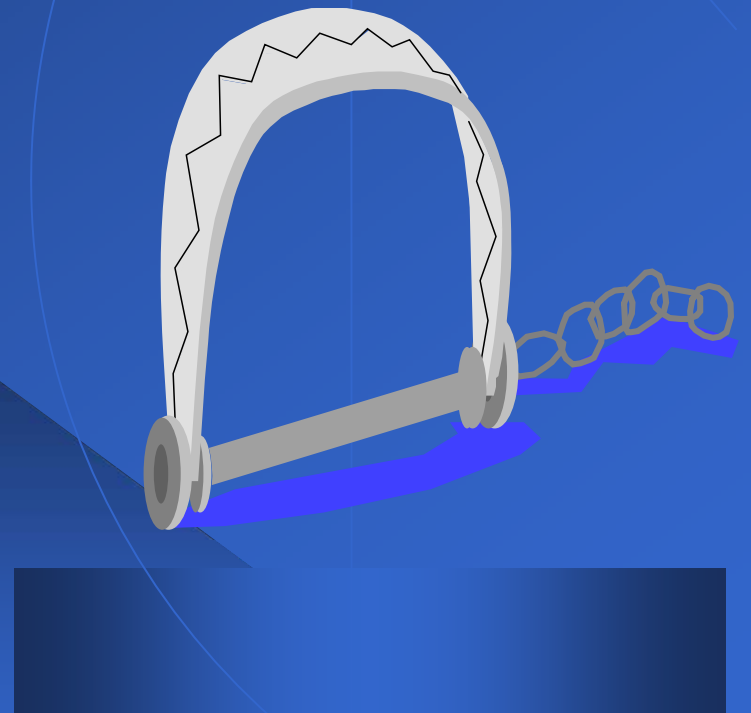
要求

更适合于具有有限资源的小的挑战者



游击式进攻的选择

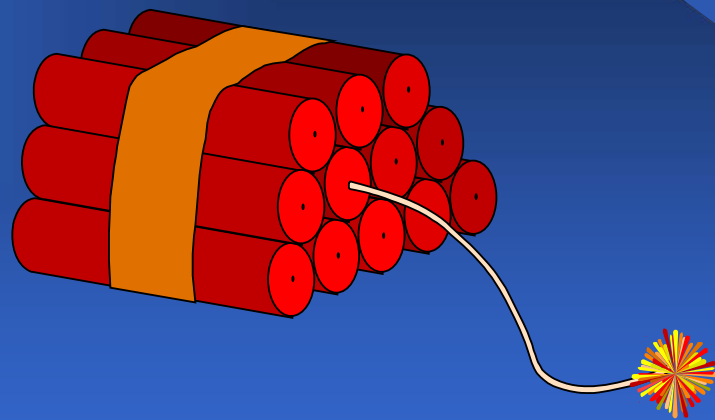
- ◆ 集中于对手防御较弱的狭窄的目标市场
- ◆ 在对手过分扩张的地方以及遇到问题的时候发起进攻
- ◆ 对领先者随意发起零散的袭击：
 - ◆ 临时性降价
 - ◆ 突发的促销活动
 - ◆ 对违背反托拉斯法、侵犯专利或不公平的广告宣传采取法律行动



抢先攻击

方法

抢先行动，确保获得有利地位，使得对手被排除在外，无法复制



抢先攻击的选择

- ◆ 在需求增加之前就拓展生产能力，使得对手难以跟随
- ◆ 密切联系关键原材料的最佳或最便宜的来源
- ◆ 采取行动获得最佳地理区位
- ◆ 获得声望高的顾客的业务
- ◆ 在顾客头脑中建立独特的难以复制的形象
- ◆ 获得独家的或主要的经销商渠道
- ◆ 收购值得买、经营不利的对手

进攻对象的选择

- ◆ 四类企业可以作为进攻的对象：
 - ◆ 市场领导者
 - ◆ 市场跟随者
 - ◆ 市场边缘苦苦挣扎的对手
 - ◆ 服务不善的地方性的或区域性小企业



进攻战略法则

当进攻性行动建立在企业的资源优势和最
强的竞争能力基础之上时，其成功的机会就
会大大提高

防御战略

- ◆ 巩固企业的现有地位
- ◆ 帮助企业保持现有的竞争优势
- ◆ 减缓被攻击的风险
- ◆ 减缓任何可能受到的攻击的影响
- ◆ 影响挑战者使其转向攻击其他对手



防御战略的方法

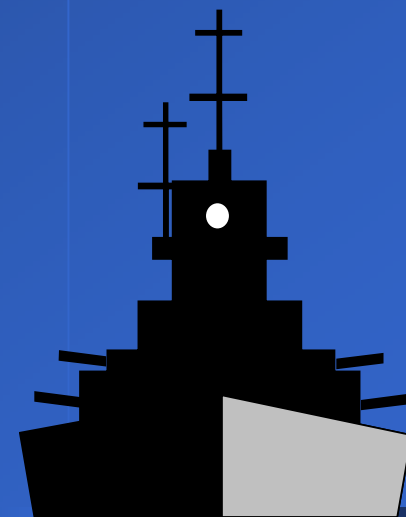
方法1

阻碍挑战者发起进攻的途径



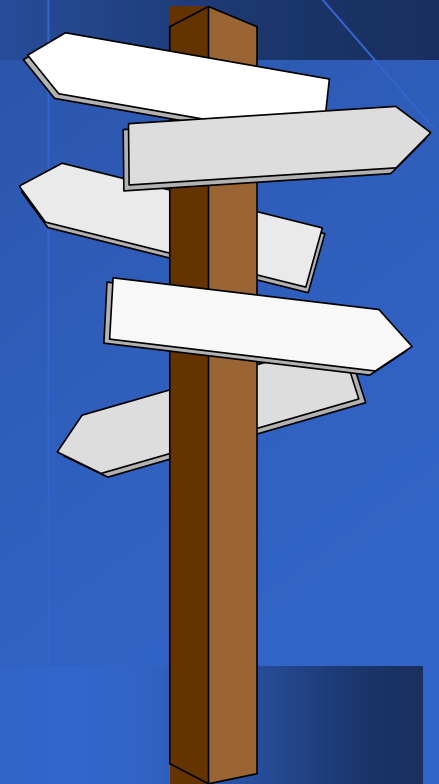
方法2

明确宣布任何挑战都会
受到强有力的反击



阻碍对手发起进攻的途径

- ◆ 拓宽产品线，以弥补对手会填补的缺口
- ◆ 保持与对手一致的低价位
- ◆ 与经销商签定独家协议
- ◆ 为买方提供免费的培训
- ◆ 为买方提供更好的信用条件
- ◆ 降低零部件送达的时间
- ◆ 增加担保范围
- ◆ 专利性技术
- ◆ 与最佳供应商签定独家合同
- ◆ 保护专有性诀窍



显示防御的决心

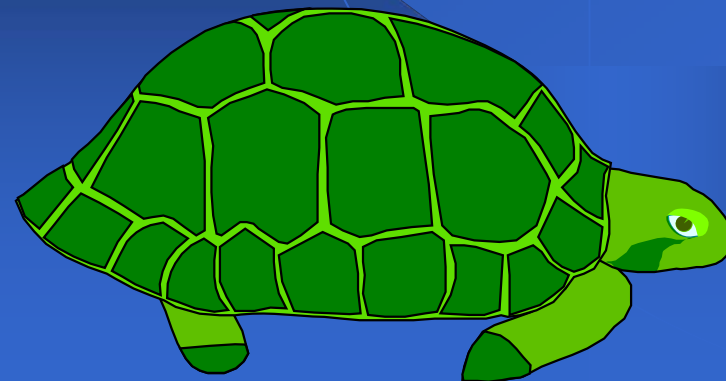
- ◆ 公开宣布企业将全力以赴地保持现有市场地位
- ◆ 公开宣布增加新的生产能力满足预期需求的计划
- ◆ 事先发布有关新产品、技术突破和其他行动的信息
- ◆ 公开承诺保持与对手提供的价格和条件一致的政策
- ◆ 保持现金储备以备竞争需要
- ◆ 经常对对手的行动做临时性反击

首发者优势

- ◆ 当做出行动本身与行动内容同等重要时，首发者就具有优势
- ◆ 首发者优势产生于：
 - ◆ 领先能够建立企业的形象和声誉
 - ◆ 早期委托原材料供应商、新技术、销售渠道可以产生成本优势
 - ◆ 首次购买的忠诚度较高
 - ◆ 首次行动可以成为抢先攻击

首发者劣势

- ◆ 行动过早可以成为劣势：
 - ◆ 领先的成本较高，买主对首发者的忠诚度较低
 - ◆ 快速的技术变化使得跟随者能够跳跃式超过领先者
 - ◆ 领先者的成绩容易受到后来者的模仿
 - ◆ 后来者相对较为容易打破市场格局



如何选择竞争战略

战略类型	对技能和资源的一般性要求	对组织的一般性要求
成本领先战略	<ul style="list-style-type: none"> ·持久的资本投入和取得资本的途径； ·工程流程管理技巧； ·严格的劳动监督； ·易于制造的产品设计； ·低成本的营销渠道。 	<ul style="list-style-type: none"> ·严格成本控制； ·频繁、详细的控制报告； ·结构严谨的组织和责任； ·基于严格控制的定量化目标的激励。
差异化战略	<ul style="list-style-type: none"> ·较强的营销能力； ·较高的工艺设计水平； ·创造性视野和魄力； ·强大的研发能力； ·在质量和技术方面享有较高的声誉 ·作业的技能传统或从其他行业吸取技巧形成的特色组合； ·营销渠道的强力配合。 	<ul style="list-style-type: none"> ·研发及营销的有力协同； ·用主观评价和激励取代定量目标 ·吸引人力资源的政策、文化和氛围。
集中战略	<ul style="list-style-type: none"> ·针对特定战略目标的以上各政策的组合 	<ul style="list-style-type: none"> ·针对特定战略目标的以上各政策的组合

6.3 功能战略



集中经营(加强型)战略

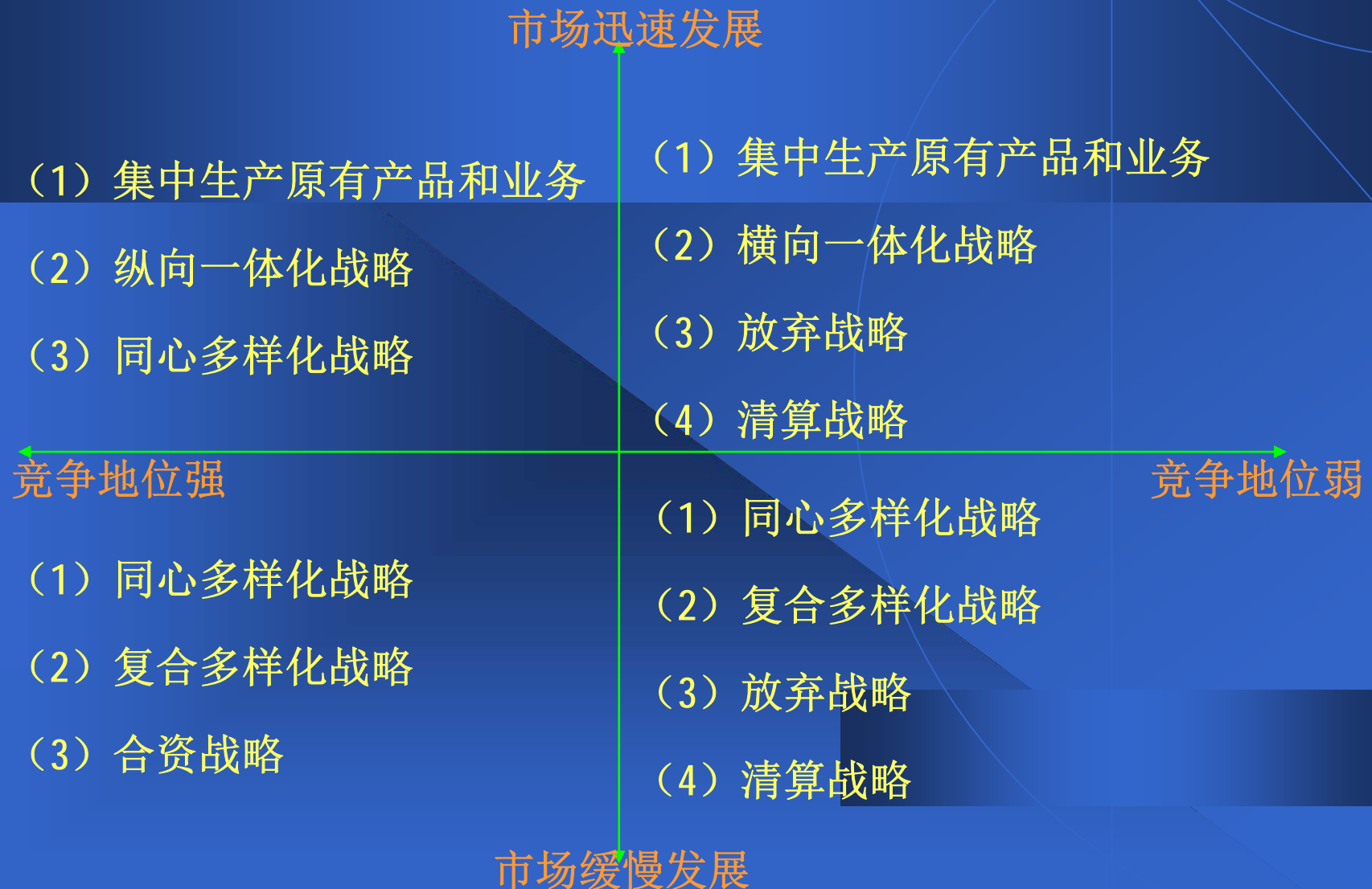
安索夫产品—市场扩展方略(2×2)

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透战略	产品开发战略
新市场	市场开发战略	多角化战略

企业发展战略表

集中经营战略 (密集型发展)	相关多元战略 (一体化发展)	非相关多元战略 (多角化增长)
市场渗透	后向一体化	同心多角化
市场开发	前向一体化	横向多角化
产品开发	横向一体化	综合多角化

战略群模型



战略定位1: (企业定位)

- ◆ “航空母舰”、“联合舰队”、“捆绑小舢板”
- ◆ “恐龙”与“大象”、“瞪羚”与“臭鼬”

企业不败的利器:

- ◆ 动态战略定位!



战略定位2：（产品定位）

摩托罗拉：

- ◆ 汽车音响、电视机——IT行业；

诺基亚：

- ◆ 森林木材、橡胶——IT行业；

关键词：

- ◆ 碗里的、锅里的、田里的
- ◆ 并非必要，但关键时变与不变判若云泥！

- ◆ **跟随型**：成熟期或成熟后期的市场，完全失败的风险小，获平均利润，增值有限
- ◆ **边缘型**：不进入现实的主流市场，做大厂商不愿做的产品。初期投入少，利润率能保证，难以掌握核心技术，增殖有限。
- ◆ **强攻型**：在短时间内，倾注足够的资源，杀进主流核心产品，靠资金、技术等多种优势竞争。高投入、高风险、高回报。
- ◆ **机遇创新型**：争取在一个将要形成的主流市场上，与强大的竞争对手在同一起跑线上竞争。两点：一是是否有市场机遇，二是能否把握。

战略定位3：（市场定位）

- ◆ 推销梳子的故事；
- ◆ 制鞋业进入非洲的故事
- ◆ 市场分割
- ◆ 众里寻她千百度

麦当劳：

- ◆ 国内份额50%，国际份额50%；

可口可乐：

- ◆ 国内份额20%，国际份额80%。

海尔：

- ◆ 三个1/3



战略定位4：（管理定位）

两个增长点：向科技要发展；向管理要效益。

老年病：

◆ 臃肿僵化、官僚机构、过度集权

关键词：

战略管理、人本管理、危机管理

尾灯效应

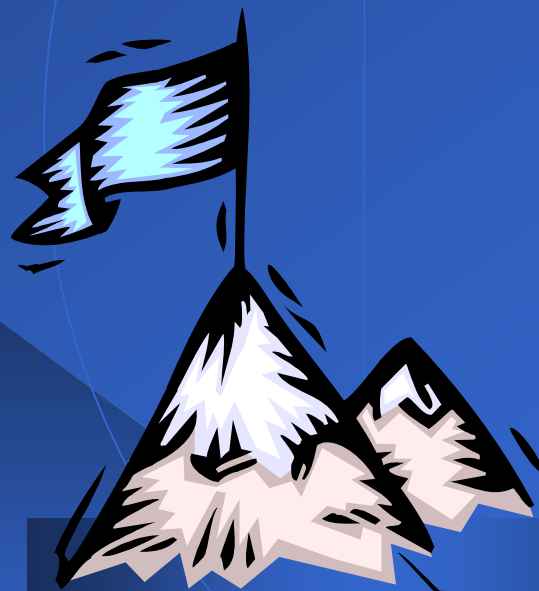
水煮青蛙

鲶鱼效应



战略定位5: (地域定位)

- ◆ 区域性战略布局;
 - ◆ 全国性战略布局;
 - ◆ 全球性战略布局。
-
- ◆ 劳动密集产业地域转向的必然性



战略案例

- ◆ 一个成功企业家的难题
- ◆ 通用电气——战略的制定与演变

第七部分

企业战略实施



◆ 如果不能得到很好的实施，再好的战略也注定要失败。-----伯纳德·赖曼

◆ 真正的问题不在于你比过去做得多好，而在于你比竞争者做得多好。-----唐纳德·克雷斯

◆ 在理想的企业结构中，思想既自上而下流动，又自下而上流动，思想在流动中变得更有价值，参与和对目标的分担比经理的命令更为重要。-----埃德森·斯潘塞

◆ 战略家的绝大多数时间不应花在制定战略上，而应该花费在实施既定战略上。-----亨利·明茨伯格

**Plan is nothing, Planning is everything.
Planning is nothing, executing is everything.**

任何变革都会面对持倡导、推动、支持、希望、观望、反对等不同心态的人群。战略的实施，必须消除既得利益者的影响，必须协调统一、齐心协力、保持高昂的斗志，才能把蓝图变成现实。

竞争最终被侵蚀

从可持续
竞争优势
所得的
回报收益

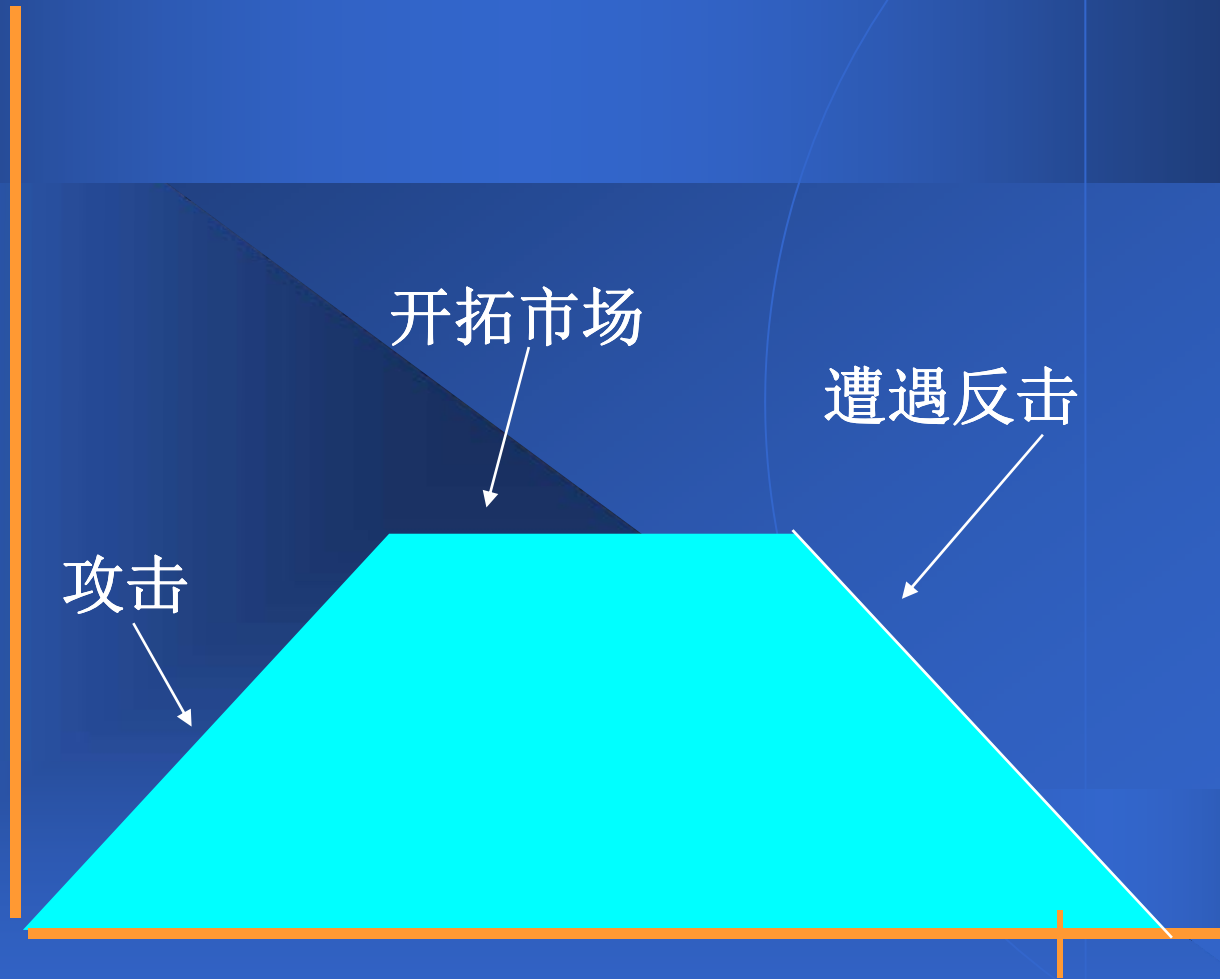
攻击

开拓市场

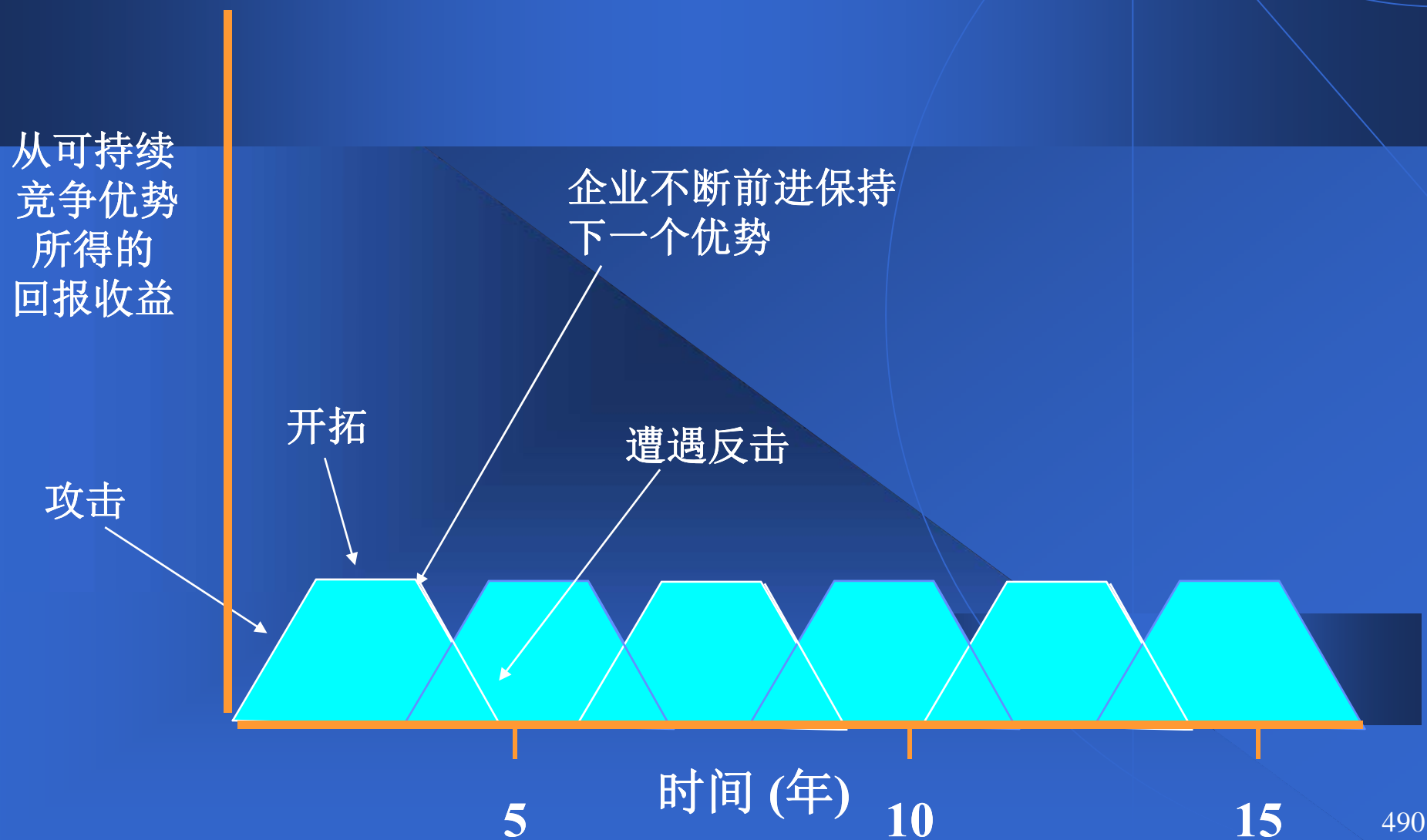
遭遇反击

时间 (年)

10



通过获取短暂优势建立持久优势



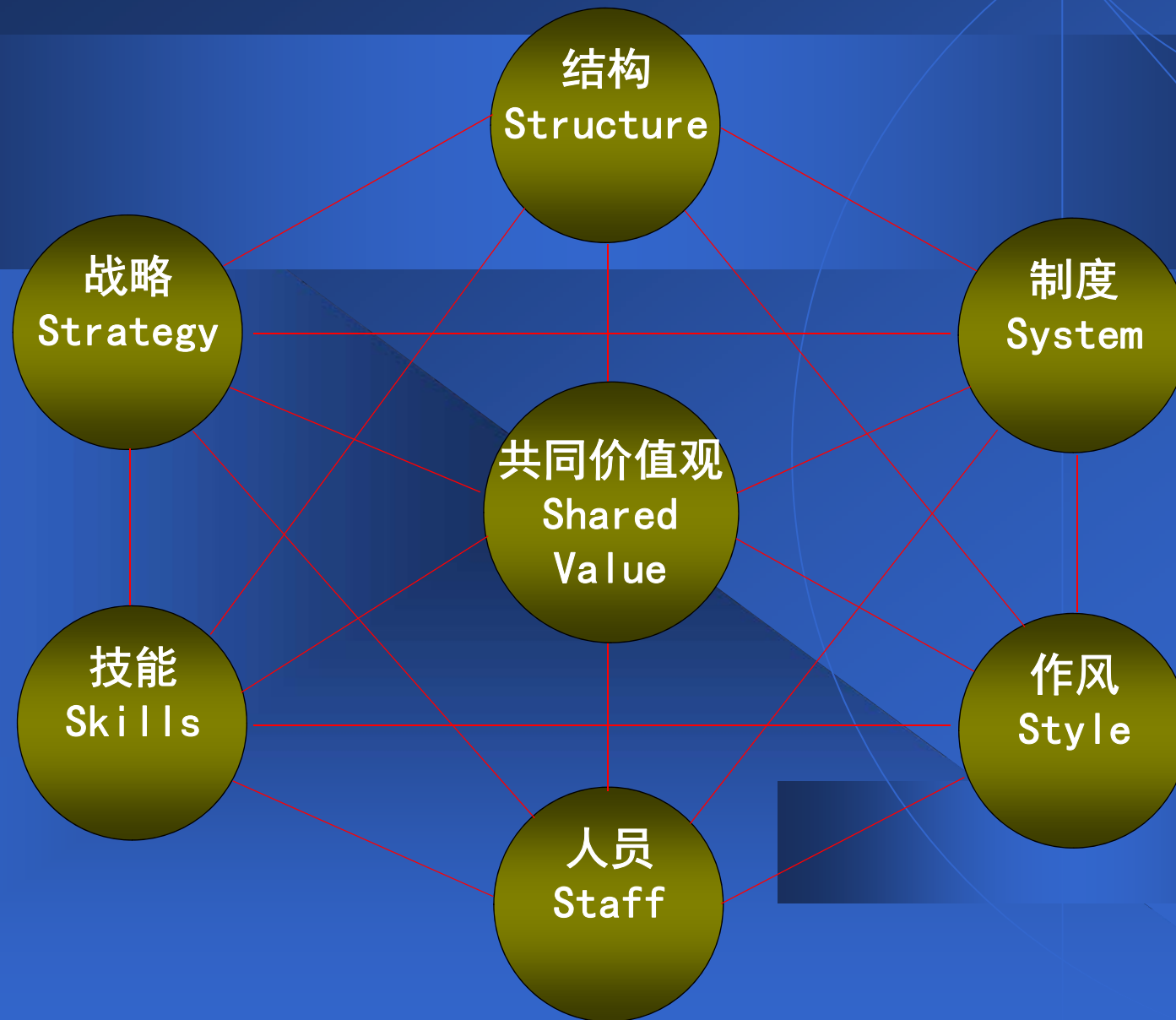
7.1 战略实施方式

- ◆ 在实施方式上面临着自己建、合资、收购的选择。
- ◆ 在资产连接的方式上，面临着另外三个类型的选择——全资、控股还是参股。
- ◆ 在营销、生产、零配件的配套、培训、研究开发等各个经营和职能领域中，企业面临着三种类型的选择：（1）自我发展，即完全依靠自己的力量，独立自主，自我配套；（2）战略联盟，即在上述领域与其他企业，包括同行业的其他企业进行资产连接或者非资产连接方式的合作，在合作中学习进步；（3）战略性外购，即完全通过市场交易的方式从专业公司购买上述职能活动，目的是提高效率和降低成本，集中资源建立核心竞争力。

战略实施方式

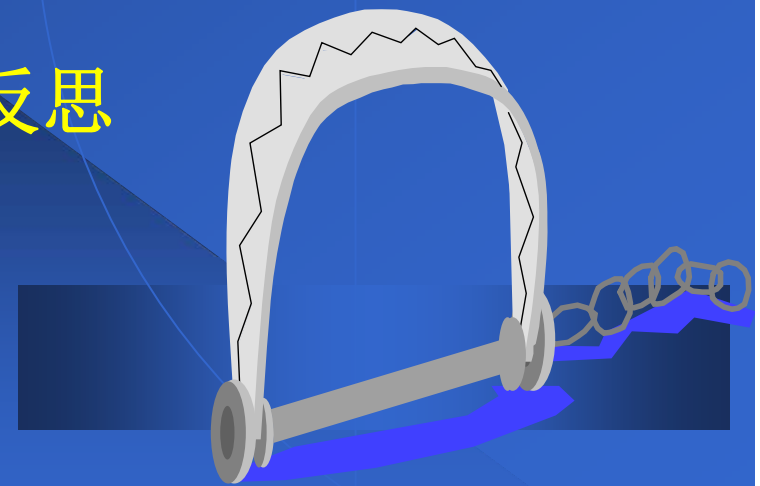
- ◆ 企业在财务管理方面有若干的原则和政策上的选择。
在融资决策方面：股票融资、负债融资；
在资产结构方面：高负债、低负债。
- ◆ 在动态竞争的过程中，无论是进入新的行业还是实施其他类型的战略，企业所面临的战略选择有三个：
 - 1) 先动战略，目的是获得先动和先入为主的优势；
 - 2) 跟进战略，目的是以低风险和高起点获得部分先动的优势，当然能否获得和获得多少这种优势取决于跟进的速度；
 - 3) 滞后战略，目的是获得一部分市场份额。在动态竞争的条件下，先动的优势是获得高利润和有利竞争地位的重要保证。

7.2 战略实施的相关因素



战略执行阶段主要问题：

- 组织形式不适应战略实施
- 企业战略没有转化为员工自觉行动
- 各职能部门没有相应政策
- 企业缺乏对战略的不断检查与反思



战略的执行与实施

- 适应经营战略的组织调整
- 经营战略实施的资源配置



组织结构调整



- 分析现有结构利弊
- 设计新型组织结构
- 匹配职能、责任和权力
- 选派关键岗位人员

战略资源配置

- 人力资源分配
- 财力分配



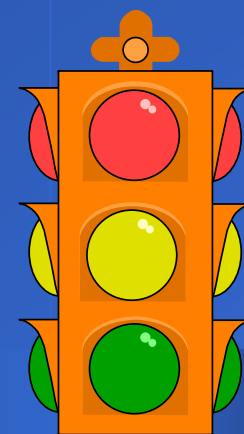
人力资源的选择与分配

为各关键岗位选派人才
建立关键人员储备机制



财力资源分配

战略行动和项目计划评级机制
财务预算机制



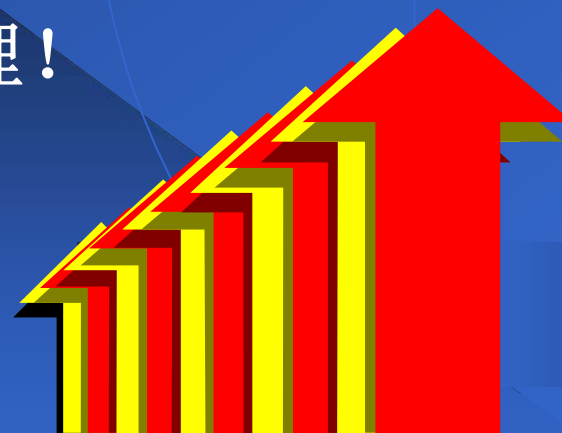
完善的战略管理机制

- 建立战略情报收集机制
- 成立企业战略制定机构
- 建立企业战略定期评价机制



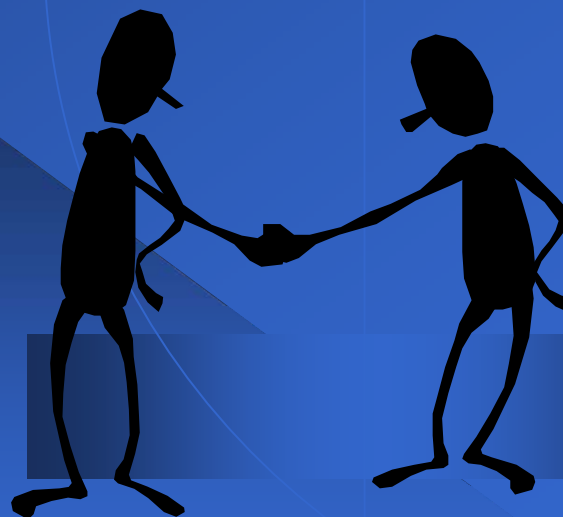
来自军队的启示 (1)

- ◆ 成立新中国——设立共同目标！
- ◆ 打土豪分田地——构筑共同愿景！
- ◆ 围点与打援——目标的分解！
- ◆ 海陆空协同——无边际管理！



来自军队的启示 (2)

- ◆ 将在外，君命有所不受——有效授权！
- ◆ 成立突击队——项目管理！
- ◆ 论功行赏——绩效考核！
- ◆ 火线提拔——竞争上岗！



来自军队的启示 (3)

- ◆ 严惩逃兵——末位淘汰
- ◆ 特种训练——企业培训！
- ◆ 参谋、作战部——人力资源部！
- ◆ 军队之魂——企业文化！



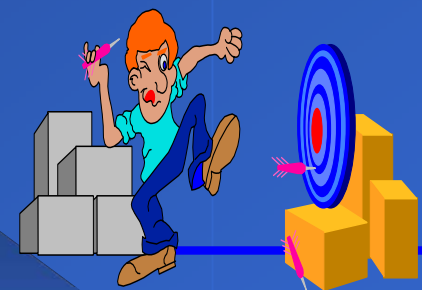
战略实施（一）

（企业管理的目标化）

- ◆ 企业运转的年度目标；
- ◆ 部门设置及目标分解；
- ◆ 岗位职责及工作承诺。

关键词：

- ◆ 没有目标，企业组织毫无意义！



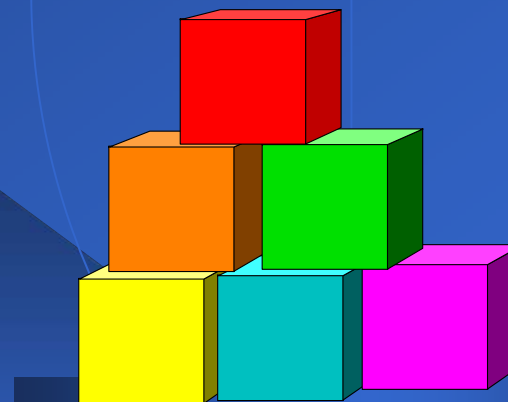
战略实施（二）

（组织结构、部门功能）

- ◆ 企业年度工作计划的明确；
- ◆ 相应组织机构部门的构成；
- ◆ 各部门功能职责的界定。

关键词：

- ◆ 组织建立是为了完成企业目标！



7.3 企业战略实施策略—— 企业创新系统

- ◆ 猴子的寓言
- ◆ 飞不出瓶口的蜜蜂

企业创新

观念创新

组织创新

技术创新

管理创新

市场创新

源泉

保证

手段

目的

思维谨防定式（一）

- ◆观念可以改变历史的轨迹（凯恩斯）
- ◆承认一分为二
- ◆但很多事物确是一分为三



思维谨防定式（二）

- ◆ 不要在没有是非的层面分是非
银行收银员：研究生与高中生
- ◆ 所有制好坏，需要看现实情况的需要
浙江的5%与95%

思维谨防定式（三）

对差距的认识：

- ◆ 贫富；城乡；东部与西部；垄断行业与竞争行业；新兴产业与传统产业
- ◆ 差距的存在是必然的；
- ◆ 差距的存在，是进步的动力；
- ◆ 差距的存在是资源配置的指示器。

观念创新来自企业家的素质

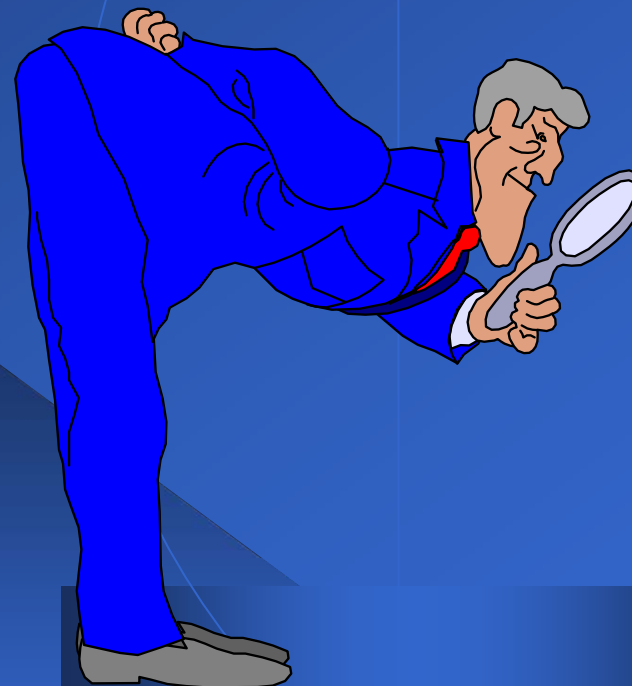
- ◆ 远见
- ◆ 胆量
- ◆ 组织能力
- ◆ 有责任感



管理创新精要（一）

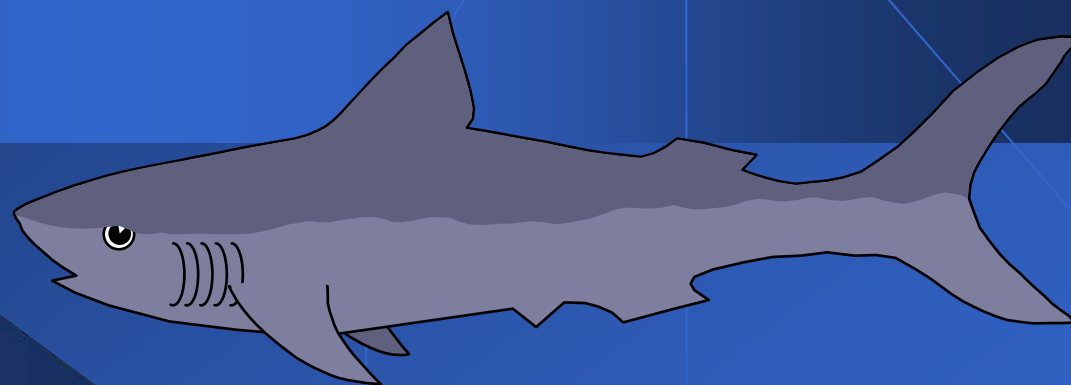
◆服务意识

◆台塑大王：王永庆



管理创新精要（二）

◆ 市场意识



- ◆ 活鱼吃死鱼（活力）
- ◆ 快鱼吃慢鱼（速度）
- ◆ 鲨鱼吃鲨鱼（效益）

管理创新精要（三）

- ◆ 共赢战略：利益共享
- ◆ 企业、关系企业、消费者
- ◆ “三方损一两”



实现管理创新的捷径

- ◆ 培训

- ◆ 管理咨询

借“外脑”，补“一脑”
同高校等部门密切合作
以最小代价获得最大收益



组织创新

- ◆ 组织创新就是创建适应环境变化与生产力发展的新组织形式的活动
- ◆ 组织创新的范围已不局限于企业内部的管理体制和组织机构，它突破了企业边界，扩展到了企业与企业之间的组织联系。例如，无边界组织、竞合思想等新的组织设计思想以及网络结构、虚拟组织、企业战略联盟等新型组织形式。
- ◆ 企业内部组织创新
- ◆ 稳定型\反应型\先导型\探索型\创造型

市场创新

- ◆ 通过活动引导消费，创造需求，开辟新市场
- ◆ 强调市场的开拓，而非现有市场的分享
- ◆ 选择有利的市场创新域和市场创新点
- ◆ 采用适合的市场创新手段，集中创新力量
- ◆ 现有产品在现有市场上的创新

技术创新的基本范畴

从构想新概念——形成生产力——进入市场——获得经济效益的全过程

- ◆创新不同于发明、创造；
- ◆创新是以市场为导向的；
- ◆创新以提高经济效益为最终目的；
- ◆创新不只是高、精、尖、奇；
- ◆没有经济效益就不是创新。

技术创新的环节

- ◆ 研究开发创新
- ◆ 产品设计创新
- ◆ 工艺创新
- ◆ 制造创新
- ◆ 市场创新

技术创新类型-1

◆领先创新

研究开发核心技术

研制新产品

首先推向市场

◆特点：利润高、风险大、投入大

发达国家采用

技术创新类型-2

◆跟随创新

跟随领先创新的企业，领先者失败，立即停止跟随；领先者成功，立即跟上，占领部分市场

◆风险较小，利润可观

战后日本一直担当的角色

技术创新类型-3

◆模仿创新

- ◆模仿已经成熟的技术，为我所用；
- ◆在发达国家成熟的技术，在发展中国家仍具有一定的先进性；
- ◆技术引进的成本低；

发展中国家经常采用的创新战略

技术创新类型-4

◆合作创新

- ◆高等学校、科研机构与企业合作进行技术创新。
- ◆可以使社会资源得到充分利用。
- ◆中小企业技术创新的理想模式

北大方正集团技术跨越

- ◆ 第一代：铅字排版
- ◆ 第二代：光机照排
- ◆ 第三代：阴极射线管式照排
- ◆ 第四代：激光照排

方正集团：从第一代一步跨越到第四代

◆ 四个因素：

需求的强烈刺激；技术本身的不足
中国人的天赋；最先进的技术平台

中大集团的技术跨越

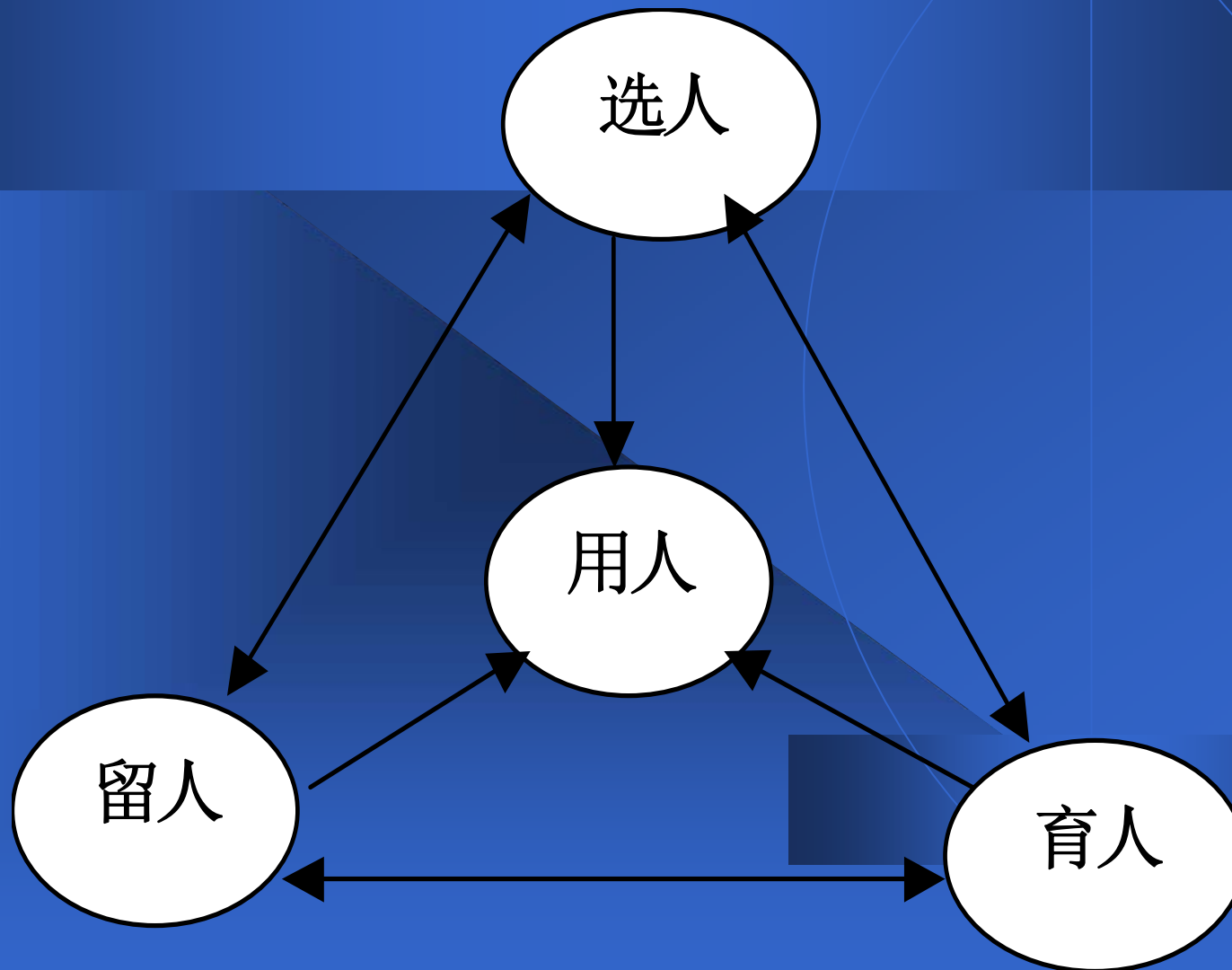
中大集团的汽车烤漆房

- ◆ 低成本引进世界上最先进的技术
- ◆ 意大利的轻油燃烧器
- ◆ 西门子的外转式风机
- ◆ 菲利浦照明系统
- ◆ 德国式箱体结构

战略要点:

- ◆ 放眼世界、博采众长、结合国情、
- ◆ 拿来最佳、集成综合、创新提高

7.4 人力资源开发与管理



H电脑公司是一家科技应用企业。公司创办时，董事会破格从地产公司电脑服务部聘任优秀员工A为公司经理。理由是：A在电脑应用及智能化工程实施方面的技术水平较高，属内行。A上任三个月，工作积极、勤奋，带领员工刻苦钻研技术业务。但他不知道怎么经营和管理，公司经营处于停滞不前。董事会决定将其撤换掉，但处理方法不当会挫伤A,并对其各方面产生负面影响。

假设你是董事长,你该怎么办?

董事们提出了各自的看法

- 董事C的看法：把他增选进董事会，然后兼任公司技术负责人。
- 董事Z的看法：让他做分管技术的副经理，享受经理待遇。
- 董事Y的看法：我们需要的是懂管理，能带领员工扩大经营规模，创造效益的经理，既然他不行，那就撤职让他专干业务，那不就行了吗？现在的企业对人的管理不必太顾虑，该咋办就咋办。
- 董事S的看法：把他调回，给他3000元苦劳奖，开个离职欢送会，大家吃顿欢送饭。

人力资源开发与管理

人力资源决策系统

包括政策决策，工资水平、工资结构、制度形式等工资决策和职位职级的决策

人力资源行为管理系统

包括对员工的考核、评价、激励、约束等

工作岗位分析与评价系统

组织和工作设计达到科学合理，适时提供职务说明书

人事招聘与任用调配系统

做好人力资源规划，选拔优秀人才及时满足企业需要

技能鉴定与培训开发系统

全面提升员工的专业技能，促进企业整体素质的提高

员工评价与绩效考核系统

全面监测员工素质状态，为招聘、培训、薪酬、晋升等服务

人力资源开发与管理

组织与劳动定额定员系统

贯彻科学合理定额定员，全面提高全员的劳动率

员工薪酬保险与福利系统

强调效率优先实现按劳付酬，建立员工的安全保护网

人工成本控制分析系统

掌握人工成本动态，提出企业减低人工成本政策建设

员工关系维系与激励系统

营造氛围鼓舞士气，保持积极主动创造性

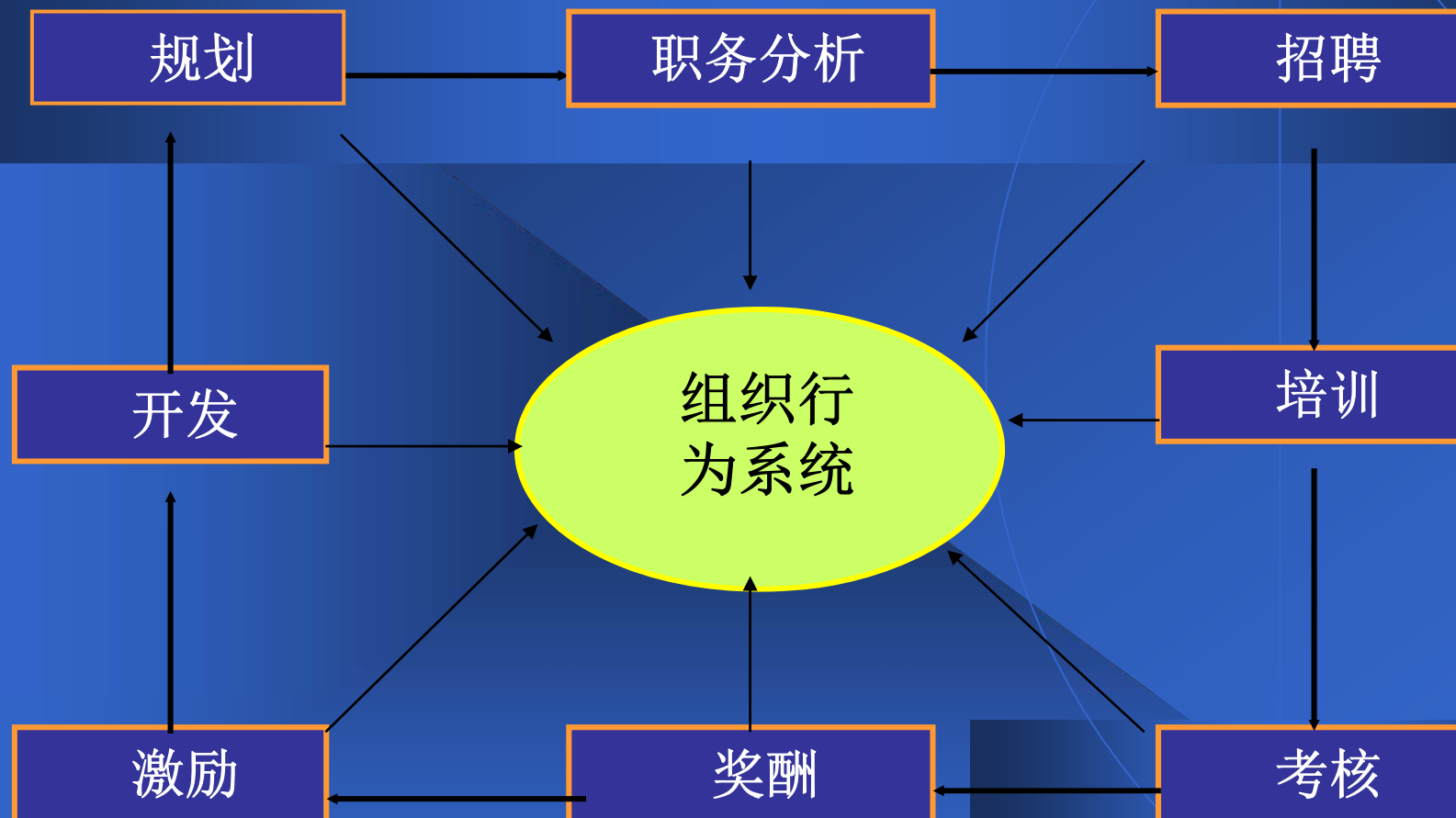
人力信息采集与处理系统

准确及时提供人力资源管理相关的数据资料

人力资源开发与管理决策

人力资源转移、激发、发展、增强等开发策略，需求分析、组织环境、自我申告、职务轮换等管理策略。

人力资源系统流程



- 有效的竞争机制、激励机制、约束机制
- 优秀的员工—诚实、信任、成就、进取
- 优秀的组织—团结、活力、创新、学习
- 科学的人力资源运作系统

人员招聘

有清晰的招聘计划、招聘流程和合理的招聘程序，使创维能吸引到所需人才。确保各部门的合作，并做好招聘后的跟进工作。

人员配置

建立公平、公开、公正的干部培养、提升和淘汰系统。在升、降职时以考核为主要考虑因素，实行“竞争、激励、淘汰”，使人尽其才，才尽其用，事得其人。

组织及岗位设计

明确工作职责，定编、定岗、定员，确保各部门之间协调配合。

吸引优秀人才
稳住优秀人才
提升优秀人才

绩效评估与报酬

全面规范地建立绩效评估和报酬体系；有效的绩效评估及报酬系统能公平、公正地评价和奖励员工，也能为员工指出明确的发展方向，使激励机制得到更好的体现。

个人发展

各级领导有责任发现和培养下属发挥潜力，并制定发展计划。挑选人才并为其提供特别培养计划或生涯设计；公司培养应更具有计划性和针对性，以发展创维所需技能。

培育企业家决策团队

- ◆ 1997年中国企业家创新的综合素质水平列世界46个主要国家的第41位。能胜任的高级管理人员及开发市场的素质能力列第46位(最末一位)。管理人员的国际经营经验列第40位。
- ◆ 从管理的绩效结果评价：如新产品进入市场的时间列第46位(最末一位)。产品价格质量比市场竞争力列第44位。质量管理水平列第30位。

三种企业家

只看眼前的经济人(生意人)

- ◆ U （此事能带来的现期经济利益） $-U$ （为此事的付出） ≥ 0

目光长远的经济人(企业家)

- ◆ U （现期经济利益+未来经济利益的折现值） $-U$ （为此事的付出） ≥ 0

有相当道德素养的理性人

- ◆ U （此事能带来的现期经济利益） $\pm U$ （坚持或违反信仰） $-U$ （为此事的付出） ≥ 0

加强团队建设

- ◆ 一条龙与三条虫；
- ◆ 聪明人与企业组织；
- ◆ 冠军队不敌明星队



本位主义的危害（囚犯困境）

王五		坦白	不坦白
张三	坦白	-3, -3	0, -8
	不坦白	-8, 0	-1, -1

夫妻之争

		丈夫	
		时装表演	足球
妻子	效用		
时装表演		1, 4	0, 0
足球		0, 0	1, 4

完善激励机制

王小二过年

- ◆ 某单位对先进工作者的奖品各年度如下：
1995年，高级棉被2条（250元）；
1996年，床单1条（70元）；
1997年，枕巾1对（40元）；
1998年，不锈钢炒锅1只（35元）；
1999年，菊花奶锅1只（18元）；

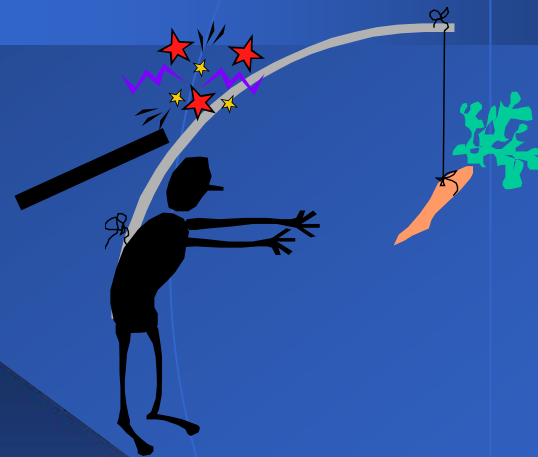
.....

明年奖什么，可能要奖手绢！

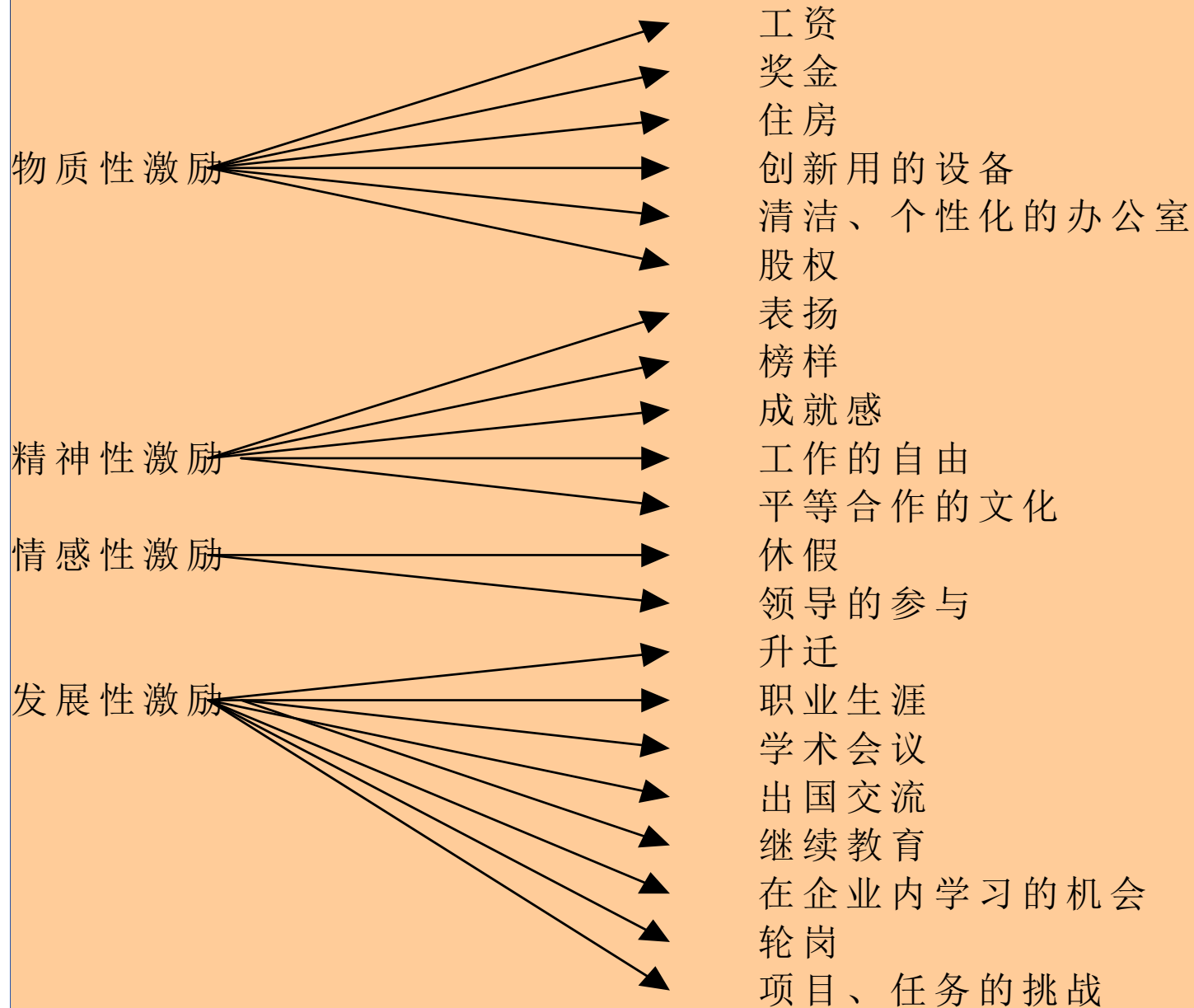
恰当的激励

- ◆ 胡萝卜加棍子；
- ◆ 空洞的鼓励和承诺；
- ◆ 排排座，吃果果；
- ◆ 奖惩与考评挂钩
- ◆ 公正、公平、合理。

- ◆ 两熊赛蜜



构建全面的员工创新激励体系



职工富裕水平



企业内创业/MBO

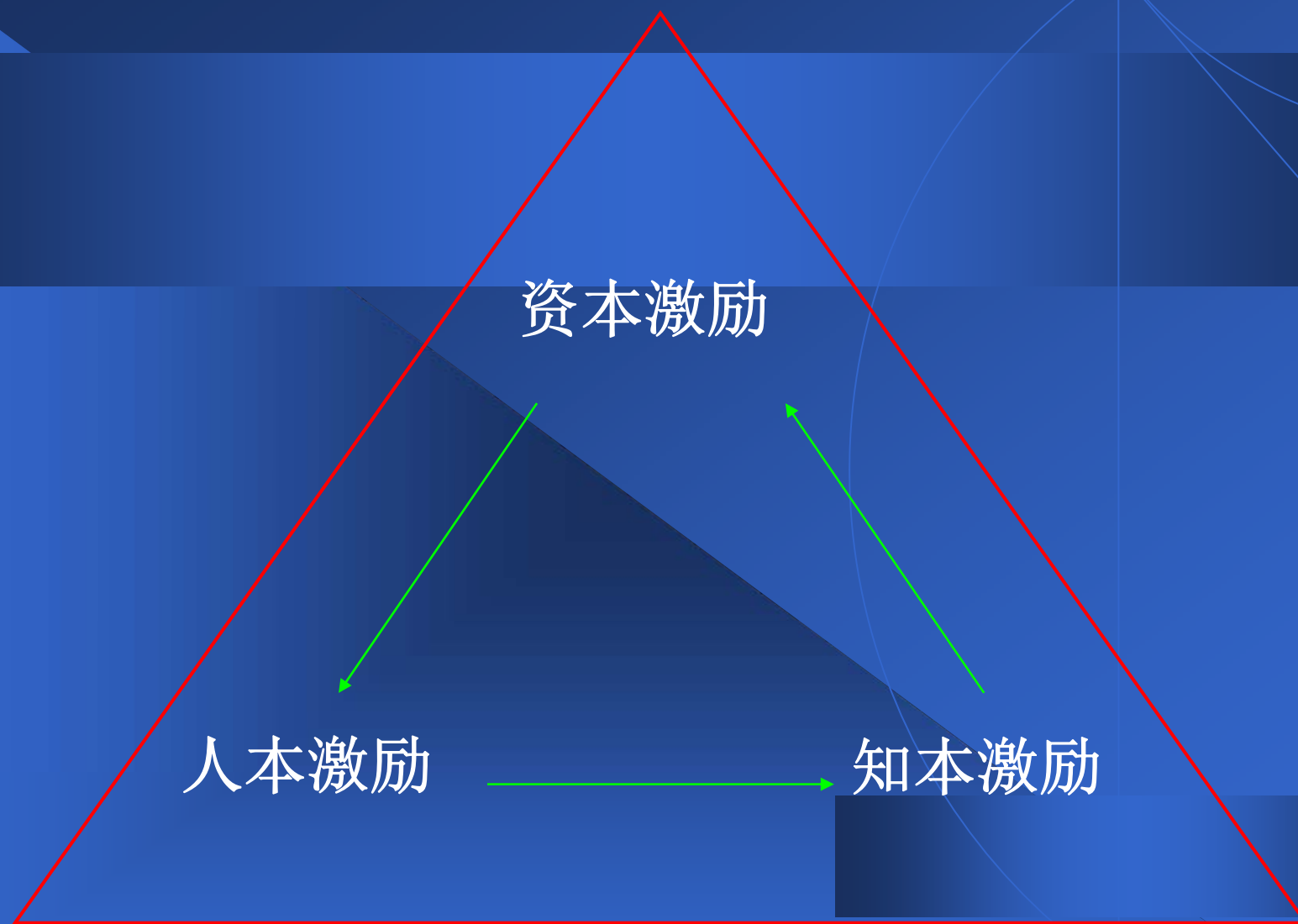
股票期权/仿真股票

职工持股/年薪制

利润/成本分享

工资+奖金/岗位技能工资

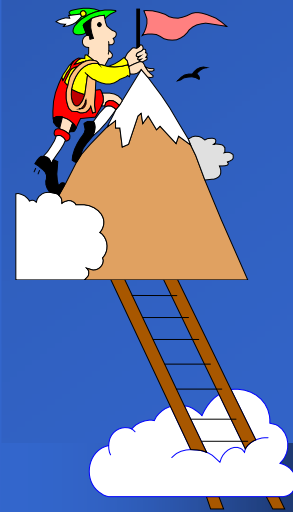
激励层次



7.5 市场营销建设

- ◆ 正确认识营销管理
- ◆ 销售计划的制定和实施
- ◆ 销售人员的管理

一、正确认识营销管理



营销成败的关键

- ◆ 产品？ 服务？ 价格？ 推销？ 广告？
点子？
- ◆ 市场营销是一个管理过程（包括分析、计划、执行和控制），少一个环节都不行；
- ◆ 市场营销不仅是一个部门的事情，它涉及人、财、物、产、供、销等所有部门，是全体员工共同的事情，即全员营销。

八种不同的基本营销策略

- ◆ 产品策略（技术导向、质量导向）
- ◆ 价格策略
- ◆ 分销渠道策略
- ◆ 人员促销策略
- ◆ 广告促销策略
- ◆ 服务导向策略
- ◆ 顾客导向策略
- ◆ 营业推广和公共关系策略

销售模式的转变

- ◆ 产品形式 单纯硬件 \rightarrow 解决方案
- ◆ 销售形式 等客上门 \rightarrow 主动推广
- ◆ 销售组织 单兵作战 \rightarrow 团队出击
- ◆ 客户管理 随机管理 \rightarrow 规范管理
- ◆ 人员定位 销售人员 \rightarrow 问题顾问
- ◆ 人员配备 熟悉硬件 \rightarrow 熟悉系统
- ◆ 销售特点 周期销售+方案销售+顾问销售

中国企业存在的营销问题

- 1、69%的企业不知道如何制定企业的总体营销战略；
- 2、65%的企业不懂得制定销售政策；
- 3、71%的企业在构建企业营销网络时，不知如何着手；
- 4、61%的企业不知营销管理；
- 5、45%的企业不知用什么样的竞争策略，竞争格局不清；
- 6、51%的企业老板对科学的市场调查认识不深；
- 7、50%的企业定位模糊，不知道自己的定位该是什么；
- 8、45%的企业，对价格难以管理与控制，窜货现象严重；
- 9、53%的企业不能处理好长期战略和短期效益间的关系；
- 10、40%的企业在应用广告、公关、促销策略上有困难。

二、销售计划管理

销售计划

- ◆ 要把什么（商品计划）
- ◆ 卖到何处（销售路径或顾客计划）
- ◆ 以什么价格（售价计划）
- ◆ 由谁（组织计划）
- ◆ 卖出去（销售额计划）



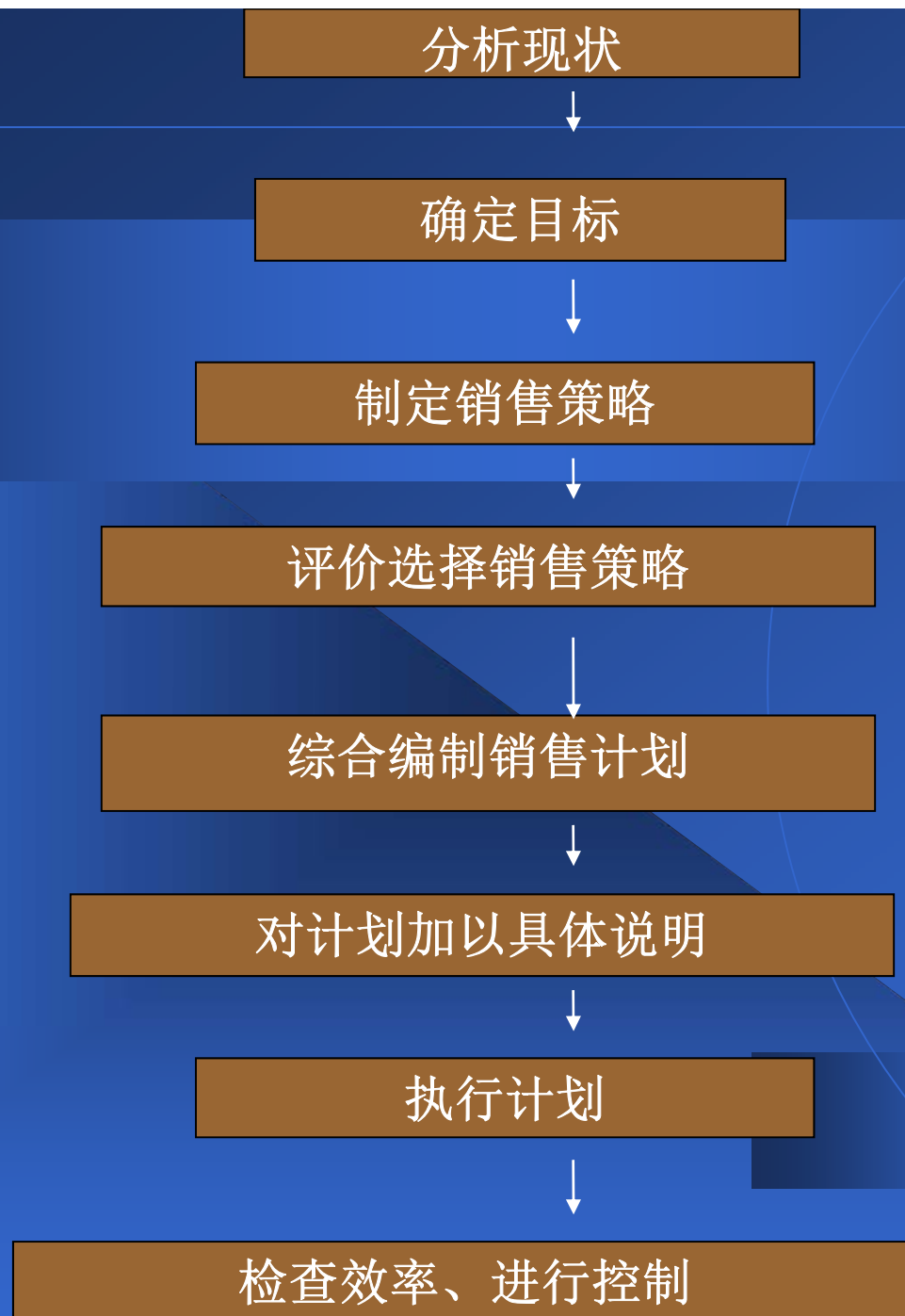
计划要素

- ◆ 目标 (定量 定性)
- ◆ 周期 (开始 结束)
- ◆ 人员 (主办 协办)
- ◆ 资源 (资金 设备 资讯 资料)
- ◆ 信息 (进展通报 简要报告 详细报告)
- ◆ 地点 (作业地点 涉及范围)
- ◆ 条件 (起始背景 先决条件)

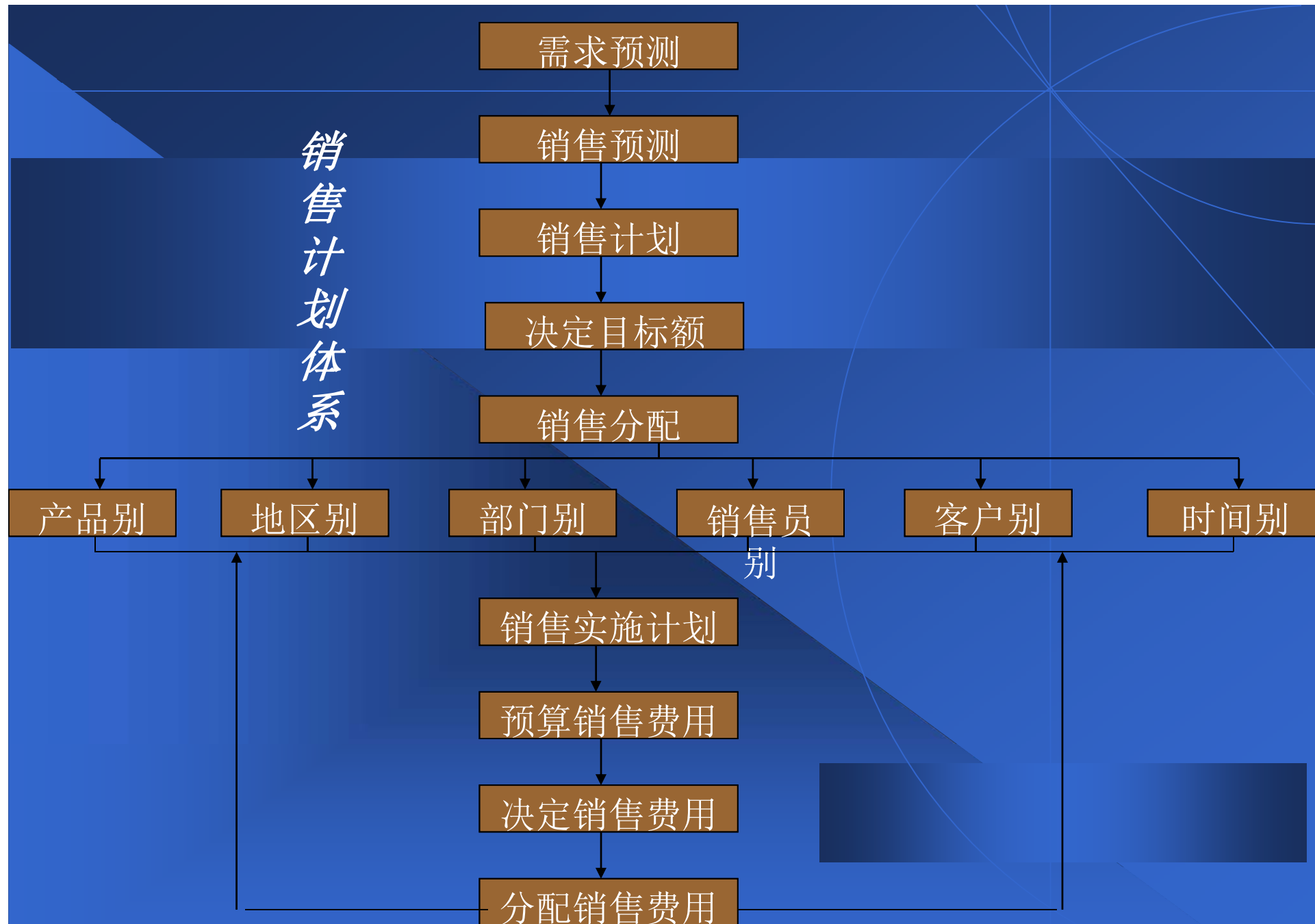
计划类别与尺度

按时间划分	按精细度划分	按管理层级划分	按管理面划分
年度计划	战略规划(规划)	公司计划	专项计划
季度计划	战术计划	总部计划	综合计划
月计划	作业计划	部门计划	
周计划		员工计划	
班组计划			

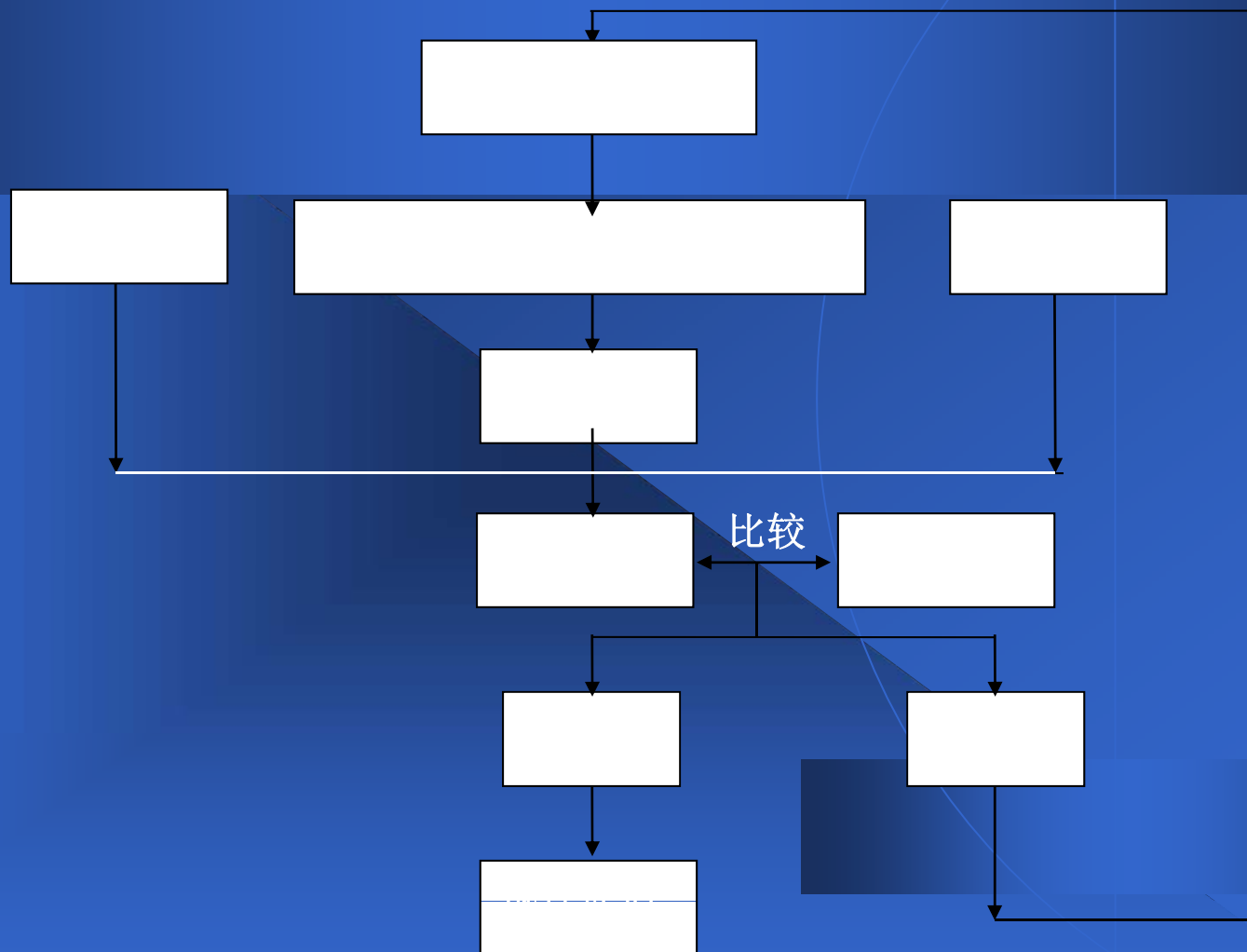
销售计划过程



销售计划体系



销售目标制定程序



工作目标与计划的实施

动态目标的把握

目标变动—快速发展企业特征。

解决方法：

- ◆ 动态目标管理；
- ◆ 目标的细分化；
- ◆ 设定阶段性目标。

计划与总结

- ◆ 总结过去，是为了明天更好的工作；
- ◆ 计划将来，可以具备更好的前瞻性。

关键词：

- ◆ 述职总结是为了明天而不是昨天！

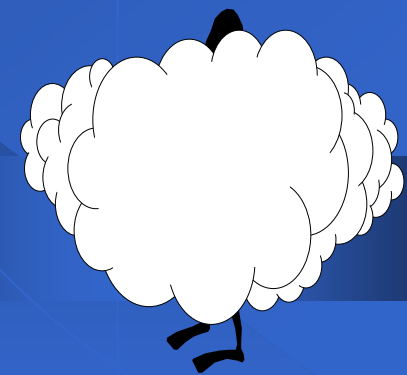
计划与总结的误区

误区1: “一地鸡毛”

- ◆ 事无巨细，平铺直述臭又长；
- ◆ 不分重点，飞流直下三千尺；
- ◆ 华而不实，革命豪情冲九天；
- ◆ 答非所需，东拼西凑大杂烩。

误区2：“八仙过海”

- ◆ 无规范格式;
- ◆ 无基本程序;
- ◆ 无标准用语;
- ◆ 无量化指标。



报告书禁忌用语

- ◆ 可能、大概、差不多；
- ◆ 尽量、全力、尽可能；
- ◆ 争取、万一、看情况.....
- ◆ 我代表个人意见.....

年度总结

办公室秘书出身的小李收到岳父来信,询问上一年的家庭生活情况,小李立即拿起笔,写下了如下的汇报:

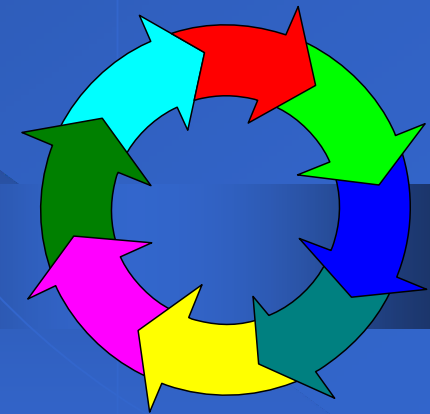
在岳父岳母两位领导的大力支持和诸位亲友的监督下,去年我们家在爱情生活上有了很大的进步和显著的提高.全年共计打架16次,其中由本人引起的3次,占18.7%.与去年同期相比减少56.2个百分点.上街累计108次,与去年同期相比上升22.6个百分点.

在今后的爱情生活中,我们将进一步贯彻“相敬如宾,互谅互让”的指示精神,抓好一个“和”字,突出一个“亲”字,强化一个“忍”字,落实一个“爱”字,力争以良好的精神风貌,促进下一步的爱情工作,并在队伍建设上下苦功夫,花大力气,争取增添一名新成员,增加一个新编制.

优秀的工作计划

实例1：工作计划书的构成

- ◆ 对工作目标的描述；
- ◆ 对工作进程的描述；
- ◆ 对使用资源的描述；
- ◆ 对人员需求的描述；
- ◆ 对问题与困难的评估；
- ◆ 对上级支援需求的描述；
- ◆ 对相关部门支援的要求；
- ◆ 对完成目标的保证。

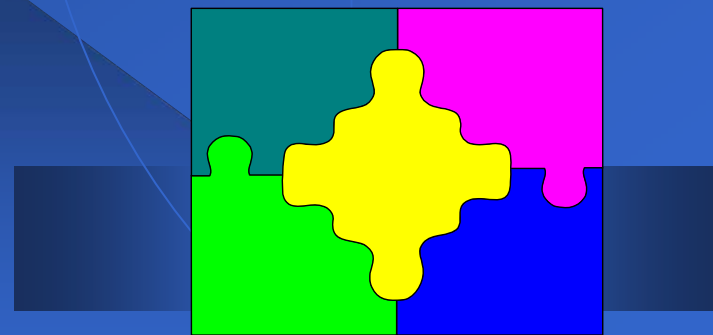


实例2：工作汇报书的构成

- ◆ 对工作目标的复述；
- ◆ 对工作推进的描述；
- ◆ 对工作的评估；
- ◆ 对问题与方案的描述；
- ◆ 对下一步工作的描述；
- ◆ 对上级支援需求的评估；
- ◆ 对相关部门支援的评估；
- ◆ 对团队成员评估及奖惩建议。

“附件”的使用

- ◆ 当需要一份相对独立的文件时；
- ◆ 对述职报告形成支持的资料；
- ◆ 相关的调研、统计、数据、图表；
- ◆ 计划、申请、建议、方案。



目标、计划与总结 实战案例模拟

计划与述职报告模拟

- ◆ 述职人：张文松 ， 职务：ABC西藏分公司经理。
- ◆ 本人于1998年2月有幸加入ABC电脑公司，初期担任潍坊分公司技术员、高级业务代表等职。于1999年1月1日受命前往西藏组建ABC电脑西藏分公司，并担任分公司经理一职，现将1年来的工作做以下述职总结：

全年工作目标

- ◆ 根据公司下达给我分公司的今年总体目标为：



必须要求目标

- ◆ 在西藏注册成立分公司；
- ◆ 前期工作必须在3月1日前完成，以配合公司电脑销售整体战略计划；
- ◆ 前期费用不超过人民币10万，（包括广告宣传）；
- ◆ 分公司定员10人，月行政等费用人民币不超过2万元；
- ◆ 全年销售电脑5000台，占领西藏电脑市场60%；
- ◆ 全年销售额人民币2500万，税后利润人民币350万元；
- ◆ 全员培训人均56小时。

愿望要求目标

- ◆ 电脑销售全年突破6000台；
- ◆ 前期费用控制在人民币8万元以下（广告宣传费用不动）；
- ◆ 月行政开支控制在人民币1.8万元以下；
- ◆ 全年销售额人民币3000万，税后利润人民币450万元；
- ◆ 全员培训人均72小时。

实际工作情况

A、第一季度

必须要求目标：

- ◆ 注册分公司，选择办公及住宿地址；
- ◆ 员工招聘，计划北京带四名，当地招六名；
- ◆ 与当地政府及两家当地传媒取得联系；
- ◆ 做好一切前期销售的策划准备工作（见附件1）

愿望要求目标

- ◆ 选择理想的办公及住宿地点；
- ◆ 与当地电视台联系以新闻形式报道ABC公司及电脑产品进藏；
- ◆ 节约开支。

实际完成情况

- ◆ 必须要求目标在全体同事努力下全部完成；
- ◆ 愿望要求目标中未能与当地电视台达成共识，但尚在努力中。



对兄弟部门及上级主管的要求

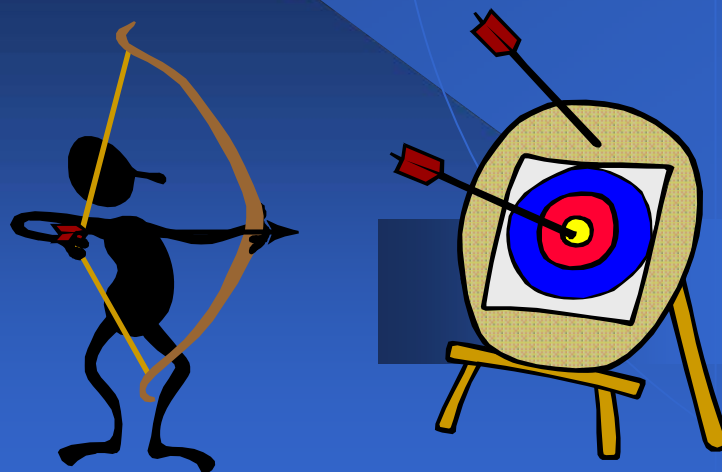
- ◆ 请总公司广告部在4月10日前派专人支援我司的宣传策划工作；
- ◆ 请总公司能够通过关系疏通当地电视台；
- ◆ 10箱方便面。

一季度总评

- ◆ 必须要求目标完成100%;
- ◆ 愿望要求目标实现90%;

关键词:

万事俱备，只欠东风，箭在弦上，令下即发！



B、第二季度

必须要求目标：

- ◆ 卖出第一台ABC电脑！
- ◆ 配合总公司的全国宣传攻势；
- ◆ 全体总动员，每人每天约见准客户4个；
- ◆ 销售人员必须完成24小时的专业培训。

愿望要求目标

- ◆ 卖出超过2台ABC电脑（目标1000台）
- ◆ 制定相关工作及销售制度，权重放在销售上，总系数设定在0.6。

实际完成情况

必须要求目标：

- ◆ 一台也未完成；
- ◆ 其余目标完成，但已微不足道！

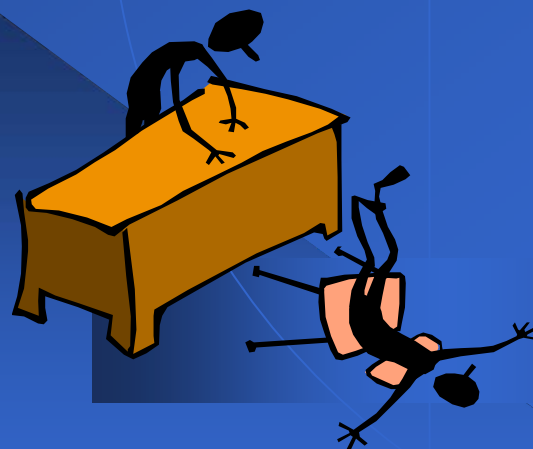
愿望要求目标

◆ 不提也罢！



对兄弟部门及上级的要求

- ◆ 急谋对策，共渡难关！
- ◆ 氧气10瓶！



我们的建议

- ◆ 可否加大宣传力度，广告投入再增加5万元（方案见附件2）；
- ◆ 可否采取买一台电脑，送一个“烧饼”的促销政策。
- ◆ 2季度奖金全部扣发。

关键词：

- ◆ 沉着冷静，全力以赴，不成功，则成仁！
- ◆ 誓与ABC共存亡！

C、第三季度

必须要求目标：

- ◆ 找到突破口，收复失地，完成电脑销售1000台；
- ◆ 主动出击，每人每天探访10家准客户（包括晚上时间）。

愿望要求目标

- ◆ 找到突破口，完成3000台电脑销售；
- ◆ 做好全体员工的思想稳定工作；
- ◆ 与总公司保持密切联系。

实际完成情况（1）

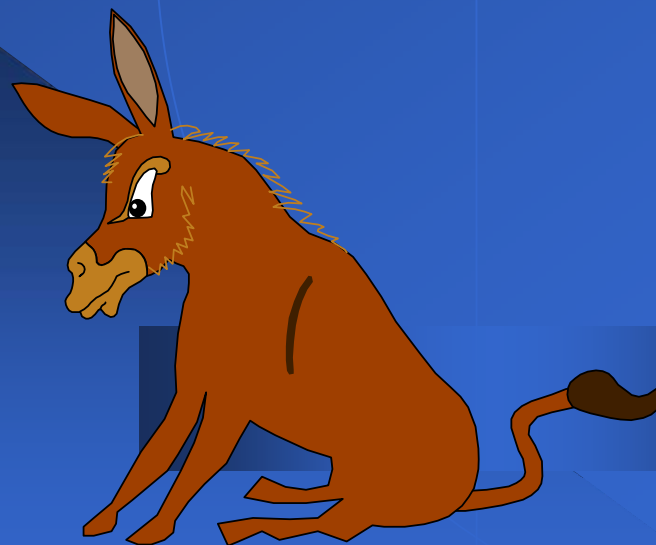
- ◆ 总公司广告部特别请到刘德华、巩俐亲临西藏，收效甚大！
- ◆ 总公司吴总带到的20箱方便面及时实用，非常感谢！
- ◆ 吴总亲自出马给分公司带来极大的鼓舞，功不可没！
- ◆ 总公司决定一台电脑送一台彩电，好过烧饼！

实际完成情况（2）

- ◆ 供不应求，2000台存货于5月15日前全部售完！
- ◆ 紧急要求供货的3000台也于季末全部售完！
- ◆ 立即调整工作权重为销售0.2，售后服务0.4；
- ◆ 销售人员全部完成专业销售培训到32小时；
- ◆ 接到客户投诉3单，全部处理；
- ◆ 客户满意率调查为90%；

对兄弟部门及上级的要求

- ◆ 再送货1万台！十万火急，5根鸡毛！
- ◆ 要求增加人员编制5人及相应费用。
- ◆ 申请配备毛驴10头。



三季度总评

- ◆ 太阳出来了！
- ◆ 超额完成并补回2季度必须要求目标；
- ◆ 感谢总公司的决策及帮助。

关键词：

- ◆ 交通运输、及时供货、售后服务、团队建设、沟通协调。

D、第四季度

必须要求目标：

- ◆ 稳定销售，数量控制在1万台；
- ◆ 售后服务，客户投诉低于2%，满意率96%
（见附件3）；
- ◆ 招聘员工5名，并完成岗前培训24小时。

愿望要求目标

- ◆ 销售1.2万台；
- ◆ 投诉率低于1.5%，客户满意率98%。



实际完成情况

- ◆ 实现电脑销售1.5万台；
- ◆ 客户投诉1%，满意率98.4%（见附件3）；
- ◆ 成功招聘5名新员工，并已上岗。

对兄弟部门及上级的要求

- ◆ 需总部加派一名技术人员。
- ◆ 买毛驴未批准， 申请藏靴15双。



全年总评

- ◆ 完成全年必须要求目标，并超额300%；
- ◆ 全年销售电脑20000台，占领西藏电脑市场80%；
- ◆ 全年销售额人民币10000万，税后利润人民币1500万元；
- ◆ 达到了总公司对我公司的基本要求。
- ◆ 组建了一支团结、优秀的ABC一线队伍。
- ◆ 总部分公司综合排名第6，
- ◆ “德、能、勤、绩”考评工作在总部人力资源部协助下完成（附件4）
- ◆ **关键词：**明年工作规划。

目前存在的问题

- ◆ 随着公司销售额的增长和人员增加，加强团队建设、工作规范、绩效考核及ABC企业文化的培训等工作日益重要；
- ◆ 运输工作有潜在危机，全年有3次断货，共计影响10天销售（附件5）；
- ◆ 电脑开箱率第一批99%，第二批98.4%，第三批97%，有下降趋势，请总公司质检部关注。

明年工作计划

必须要求目标：

- ◆ 完成电脑销售10万台；
- ◆ 全年销售额人民币50000万，税后利润人民币7500万元；
- ◆ 导入绩效考核制度（见附件6）

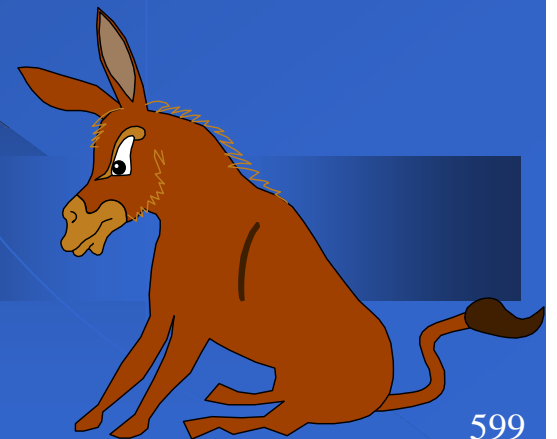
愿望要求目标

- ◆ 利用地利之便，向印度、巴基斯坦市场进军！
(方案见附件7)
- ◆ 做好手机销售的前期准备。
(策划书见附件8)



对兄弟部门及上级的要求

- ◆ 对生产部门：辛苦、辛苦！
- ◆ 对检验部门：把关、把关！
- ◆ 对研发部门：创新、创新！
- ◆ 对运输部门：供货、供货！
- ◆ 对人力资源部门：加人、买驴！
- ◆ 对公司领导：加薪、奖金！



附件部分

- ◆ 附件1：销售策划书
- ◆ 附件2：广告投入方案策划书
- ◆ 附件3：客户投诉、满意率调研表
- ◆ 附件4：“德、能、勤、绩”考评结果统计表
- ◆ 附件5：运输断货记录表
- ◆ 附件6：绩效考核制度实施方案
- ◆ 附件7：拓展印度、巴基斯坦市场方案建议书
- ◆ 附件8：拓展手机市场方案建议书
- ◆ 附件9：相关数据的图表

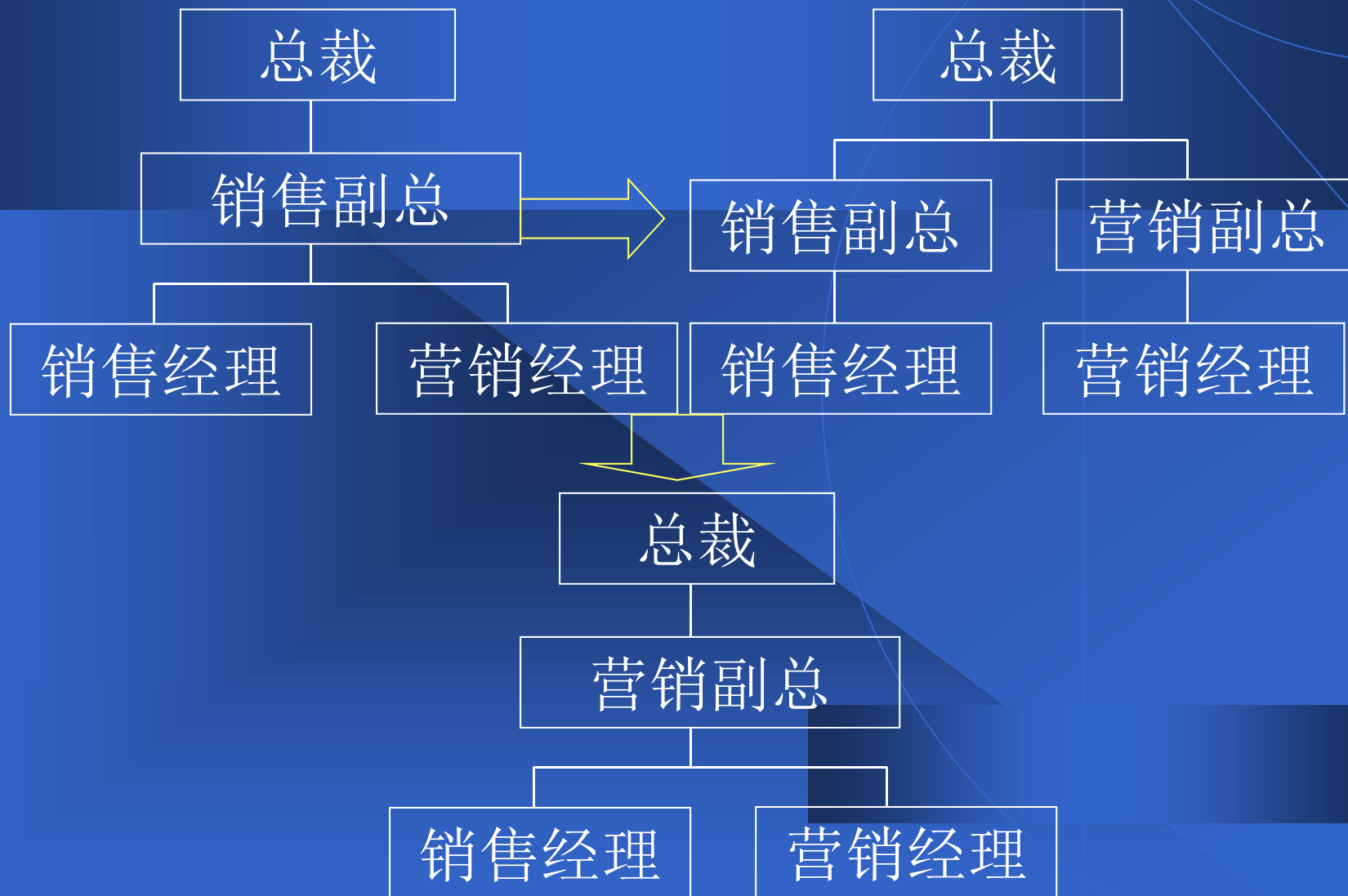
三、销售人员管理

☞ 组织的形式

☞ 人员的管理

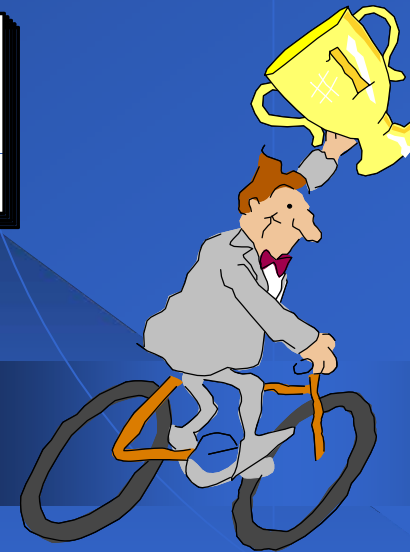
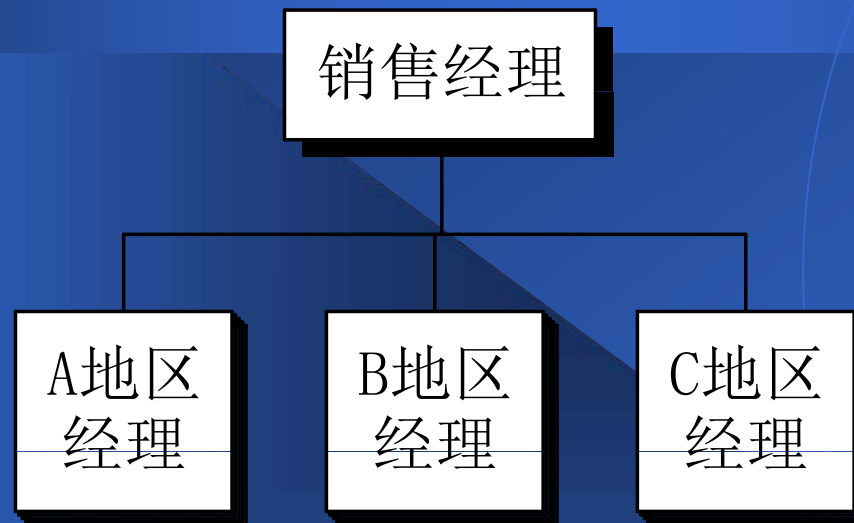


企业营销部门的发展



市场营销与其他部门之间的关系

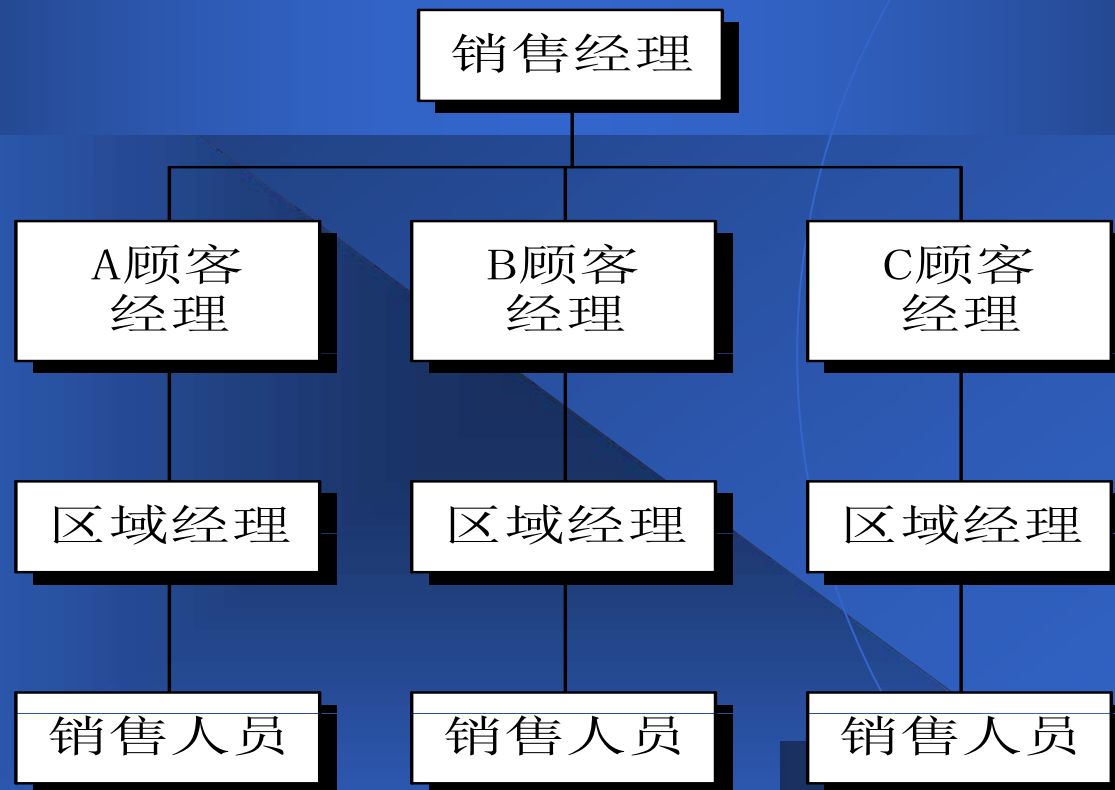
地域型组织模式



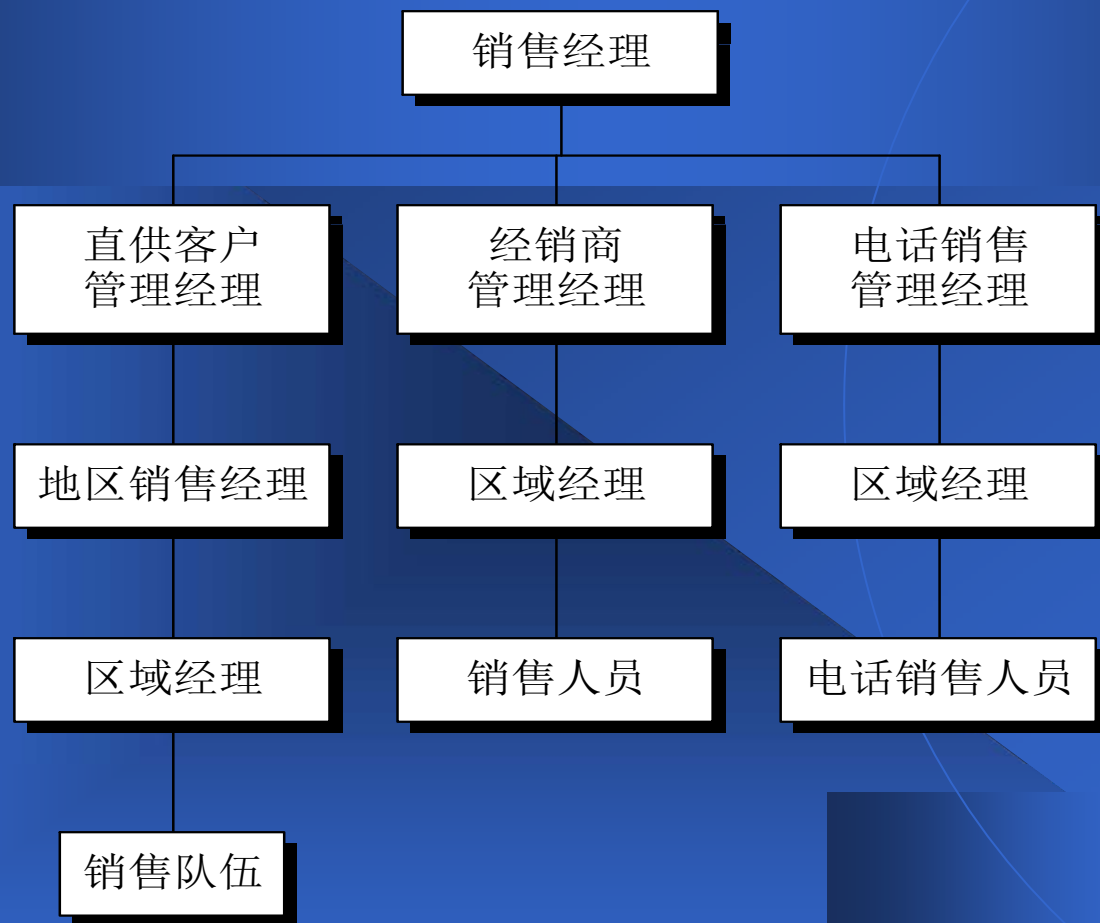
产品型组织模式



按顾客类型划分组织模式



按功能设计模式

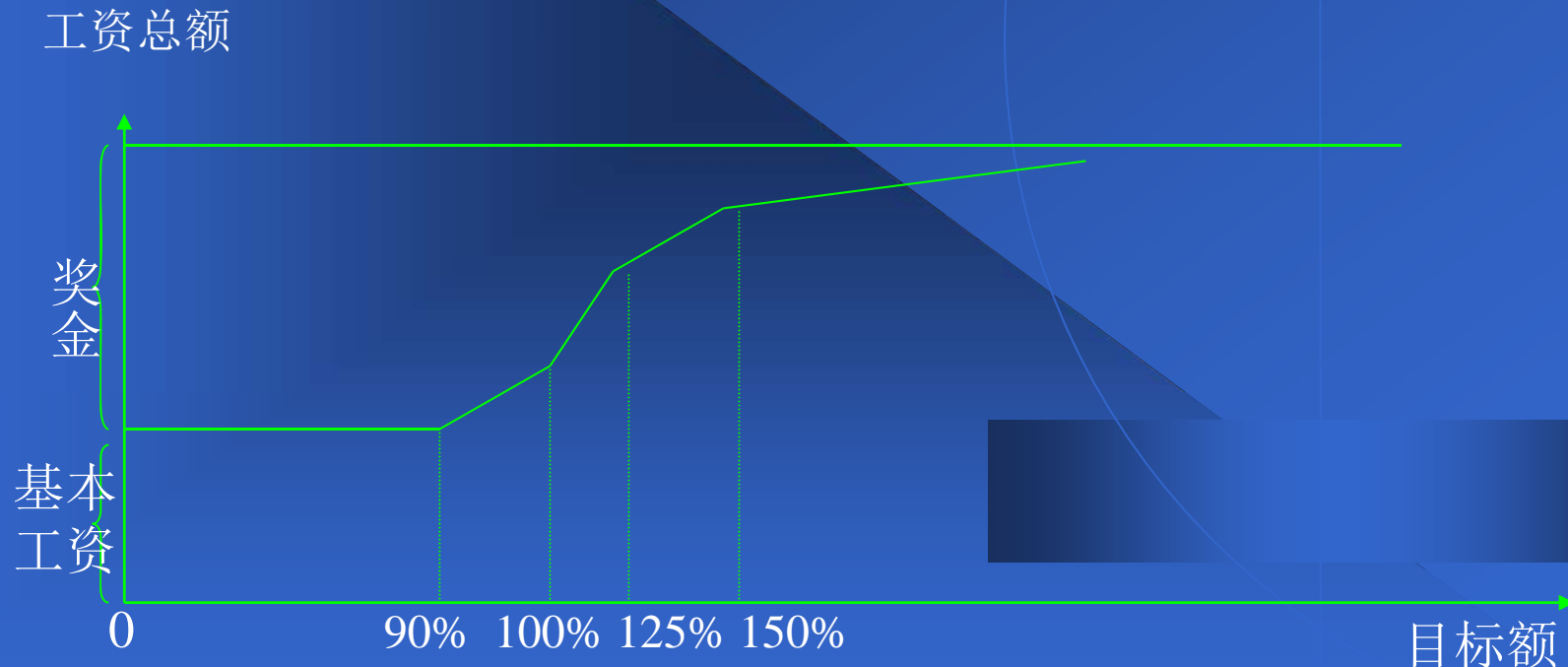


销售目标制定

- ◆ 在设计销售目标时,公司高层往往依赖于销售经理的市场预测,并参照有限的市场基础数据.
- ◆ 如果销售经理为了自身利益,故意扭曲销售预测,公司的资源分配以及战略决策将会受到重大影响.
- ◆ 销售预测的误报、错报在现实中随处可见,原因有二:一方面经营人员希望能够尽量减少销售目标,以减少所承受的压力,同时降低领导的期望值;另一方面经营人员为了保障能够得到足够的资金,又有可能高报甚至虚报销售目标。

解决办法之一：目标累进法

- ◆ 销售经理有一定的基本工资
- ◆ 完成目标额90%后，享受一定比例（1%~1.5%）的奖金
- ◆ 完成任务后，享受更高比例（1.5%~2%）的奖金
- ◆ 完成目标额125%后，享受稍低比例（1%~1.5%）的奖金
- ◆ 完成目标额150%后，享受更低比例（0.5%~1%）的奖金



解决办法之二：EVA法（Economic Value Added）经济增值算法

- ◆ 该方法沿袭了净现值的方法，试图确定公司的一切活动和资源投入对股东有增值回报。更注重销售经理的全局观念，不但要考虑一年内的收益，更要平衡公司的长远发展。

- ◆
$$\begin{aligned} \text{经济增值} &= \text{当年税后总赢利} - \text{资金投入总成本} \\ &= (\text{销售额} \times \text{税后利润率}) - (\text{资金投入} \times \text{资金的机会成本}) \end{aligned}$$

战略案例

- 万向集团的战略设计与战略管理
- 美国通用电器公司的战略管理
- 万燕、爱多的**VCD**策略
- 搭建一个管理“平台”

第八部分

企业战略评估与控制

- ◆企业战略评估
- ◆企业战略控制

企业战略评价

- ◆ 检查战略基础
- ◆ 度量企业绩效
- ◆ 采取扭正措施



检查战略基础

- ◆ 内部优势是否仍为优势？内部优势是否有所加强？如果是，体现在何处？
- ◆ 内部弱点是否仍为弱点？是否又有了其他新的内部弱点？如果是，表现在何处？
- ◆ 外部机会是否仍为机会？是否有了新的外部机会？如果是，体现在何处？
- ◆ 外部威胁是否仍为外部威胁？是否有了新的外部威胁？如果是，体现在何处？

度量企业绩效

◆ 定量比较

将公司不同时期的业绩比较；
将公司的业绩与竞争者的业绩比较；
将公司的业绩与产业平均水平比较

度量企业绩效

◆ 定性比较

战略是否与企业内部情况相一致；
战略是否与企业外部环境相一致；
从可利用资源的角度看，战略是否恰当；
战略所涉及的风险程度是否可以接受；
战略实施的时间表是否恰当；
战略是否可行。

战略评估—资源整合阶段

- ◆ 公司的战略重点是**组织调整 and 资源整合**，完成组织革新，引进现代企业运作的理念和思想，提高市场运作水平和企业竞争力，为公司的长期发展打下组织和行业基础。
- ◆ 公司领导层在日常工作中，应该把主要精力集中在**公司整体运作的水平提高，中层高层管理人员的吸收培养，新项目的论证、人员选择和资金落实**这些工作上。

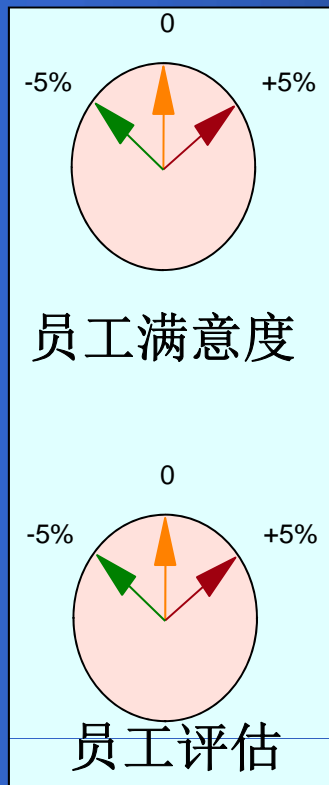
战略评估—资源整合阶段

- 通过有力度的市场开拓，提高公司品牌知名度，**建立自己的营销渠道**；
- 采用新的市场观念成功**开发新产品**，为公司下一步发展奠定切实基础；
- **改善销售管理**，建立营销、开发、财务高度协调的运作系统，提高公司高、中、低端及服务的销售额，同时降低公司运作总成本；
- 招纳、锻炼和培养一批适应新要求的经营管理干部队伍，中高层干部普遍得到锻炼，涌现出可以充实中高层管理岗位的年轻干部，**为公司稳定发展奠定人才基础**；
- 公司在提高服务质量即纵度的同时**扩大服务的广度**。

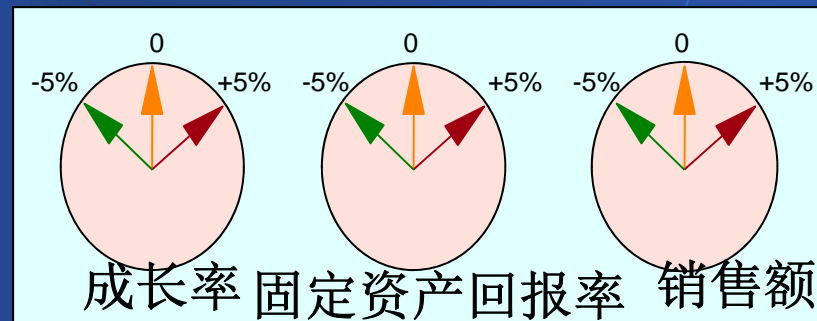
业绩评估 - 平衡记分卡

企业年度/季度业绩跟踪

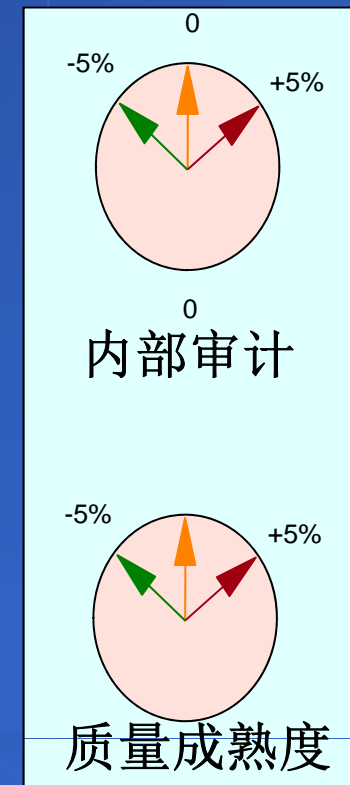
员工(people)



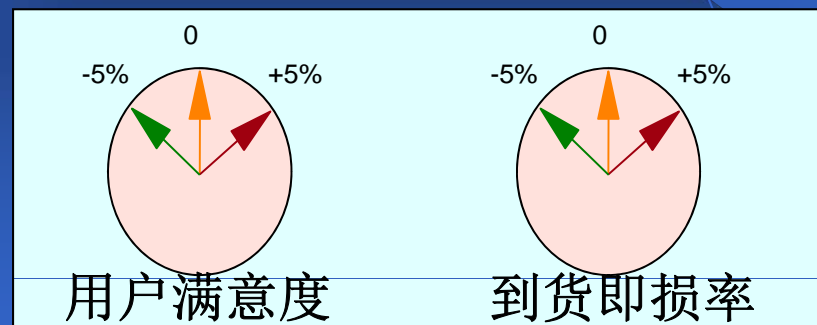
业务(financial)



流程(process)



用户(customer)



战略评估—快速发展阶段

- 公司在管理方面已经完成了从“人治”到“法制”的正式过渡，公司经营管理的制度化程度较高，决策、控制和操作三个层面的责权利分清；
- 公司文化已初步形成，一支职业化、较高素质的经营管理干部队伍已经产生，各管理岗位主要通过竞聘上岗，基础管理得到质的改善；
- 公司在社会上已经有了较为稳定的地位和声誉；
- 公司融资渠道已经建立，在银行和非银行金融机构中的商誉良好，融资能力较强；
- 企业品牌在行业具相当竞争力和知名度。

战略评估—成熟发展阶段

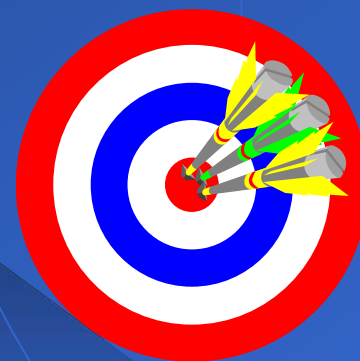
在规模发展、管理模式、干部队伍、赢利能力、市场运作、新产品开发等方面，都获得了相对稳定成熟的局面。

- 不同背景和专长的职业化经营管理队伍稳定；
- 公司在社会上已有较好的品牌效应；
- 公司自有资金较多，净资产大幅增长；
- 组织结构和管理工作已规范化和系统化，公司文化已正式形成。

战略评价（一）

企业发展战略评估：

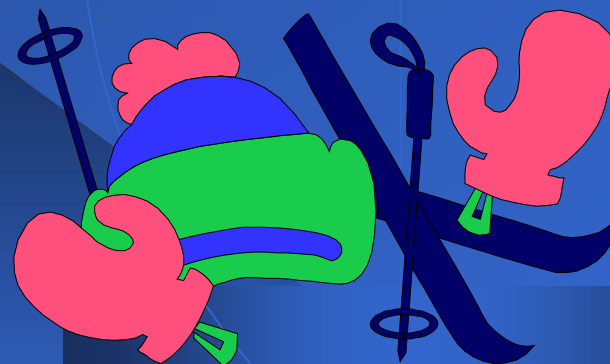
- ◆ 企业发展战略规划；
- ◆ 企业行业产品定位；
- ◆ 企业中、远期目标；
- ◆ 企业年度计划目标。



战略评价（二）

企业核心能力评估：

- ◆ 企业核心能力需求；
- ◆ 企业核心价值观确定；
- ◆ 核心能力载体素质需求；
- ◆ 载体素质需求标准确定。



战略评价（三）

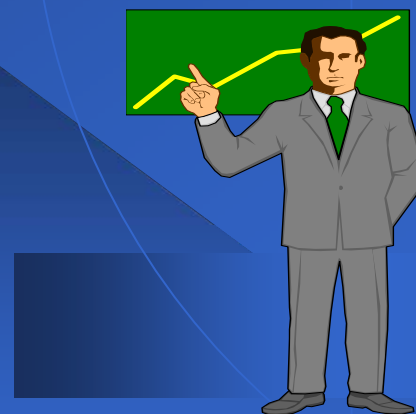
企业实际状况评估：

- ◆ 员工素质与核心能力需求的差异；
- ◆ 组织机构与企业发展需求的差异；
- ◆ 营销策略与市场拓展需求的差异；
- ◆ 规范管理与规模拓展需求的差异。

战略评价（四）

企业管理决策评估：

- ◆ 企业组织架构优化与变革；
- ◆ 企业规范化管理建立健全；
- ◆ 企业市场营销策略制定；
- ◆ 人力资源管理建立健全；
- ◆ 企业培训系统建立健全。



战略评价（五）

企业资源评估

- ◆ 公司盈利状况、现金流量分析；
- ◆ 人力资源分析；
- ◆ 信息资源分析；
- ◆ 生产能力分析；
- ◆ 技术资源分析。



战略定性评价法(1)

- ◆ 战略是否同公司的使命和宗旨保持一致？
- ◆ 战略是否适应企业的外部环境？
- ◆ 战略是否适应企业的内部优势、目标、方针、资源以及管理者和雇员的个人价值观？
- ◆ 战略是否反映潜在风险最小，能与适应公司资源和期望的最大潜在利润保持平衡？
- ◆ 战略是否适合公司市场上现在尚未被他人占领的某个细分市场？此细分市场是否可能足够长期地为公司所利用，以便收回资本投资和要求的利润水平？

战略定性评价法(2)

- ◆ 战略是否可以划分为若干相互联系合理的次战略？
- ◆ 战略是否按适当的标准、采用适当的分析工具进行过检验？
- ◆ 战略是否通过制定可行的实施计划去测验？
- ◆ 战略是否真正适合公司产品的寿命周期？
- ◆ 战略的时间安排是否正确？
- ◆ 战略是否让产品同强大的竞争对手针锋相对？果真如此，再仔细评价。
- ◆ 战略是否让公司在一家大用户面前处于脆弱地位？果真如此，再仔细考虑。
- ◆ 战略是否模仿竞争对手的战略？果真如此，再仔细考虑。

战略控制

- ◆ 按照计划标准衡量计划的完成情况和纠正计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现
- ◆ 明确而有效的控制不仅可能纠正偏差，而且还可能导致确立新的目标，提出新的计划，改变组织结构以及在指导和领导方法上作出巨大转变
- ◆ 战略控制可能会产生两种结果：一是战略的顺利进行，一是战略的结构调整或新战略方案的采用。

战略控制时机

- ◆ 一年微调
- ◆ 两年大调
- ◆ 五年大调

战略控制原则

- ◆ 领导与战略相适应；
- ◆ 组织与战略相适应；
- ◆ 执行计划与战略相适应；
- ◆ 资源分配与战略相适应；
- ◆ 企业文化与战略相适应；
- ◆ 企业要有战略控制的预警系统；
- ◆ 严格执行完整的奖惩制度。

战略控制内容

- ◆ 业务控制
- ◆ 财务控制
- ◆ 结构控制
- ◆ 权力控制
- ◆ 目标控制
- ◆ 预算控制
- ◆ 审计控制
- ◆ 事前控制
- ◆ 事后控制
- ◆ 过程控制
- ◆ 适时控制
- ◆ 开放控制
- ◆ 适度控制
- ◆ 例外控制

业务控制

- ◆ 亚星的“购销比价”；
 - ◆ 邯钢的“倒推成本”；
 - ◆ 海尔的“日清日结”；
 - ◆ 兖矿的“内部市场”。
- ◆ **关键是：**人、机、料、法、环等岗位要素的综合控制！



财务控制

- ◆ 财务会计制度；
 - ◆ 经济活动分析；
 - ◆ 财务预测和决策；
 - ◆ 财务分析报告。
-
- ◆ 企业经济活动分析是关键！



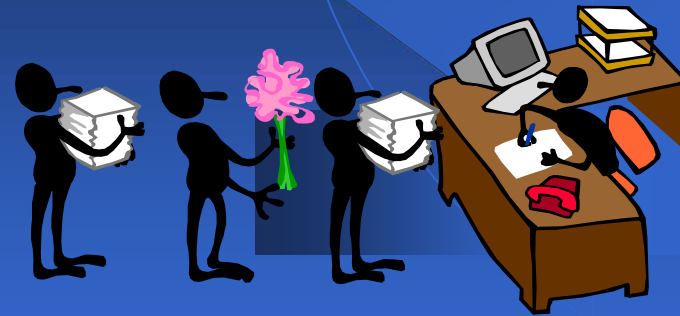
结构控制

- ◆ **行政式控制：**正式的组织结构，严格的纪律、森严的等级、严密的考核标准等，保证员工能顺从地工作；
- ◆ **有机控制：**采用小组形式，使员工产生自我控制的责任感。



权力控制

- ◆ **集权式控制：**经常向总部报告经营成果，总部管理人员时常视察各分支机构的经营状况，总部掌握战略决策权等；
- ◆ **分权式控制：**不必经常向总部汇报情况，总部很少视察各分支机构，各分公司或子公司只须每季度向总部呈送业绩总结报告。



目标控制

- ◆ 通过集体参与共同设置目标，对组织的每一战略经营单位所负责实现的目标加以明确的规定和说明，并据此评价每个战略经营单位的工作成效或贡献。
- ◆ 目标管理使得战略经营单位进行自我控制成为可能。因为各战略经营单位在实施其目标时已经清楚地了解了目标的进程和实现目标过程中所面临的各种困境，因此战略经营单位在实施目标时可以自觉地进行自我控制，有利于各经营单位的决策者充分挖掘潜力，发挥各自的优势，从而激发他们去追求更高的目标。

决策层

总体战略目标

分解

具体战略目标

分解

各部门职能目标

分解

员工层

岗位职能目标

预算控制

- ◆ 预算使企业经营各阶段具有可比性，便于衡量和评价各阶段的成效；
- ◆ 预算使企业各战略经营单位之间具有可比性，易于对比各战略经营单位的经营好坏，以便对他们进行控制。
- ◆ 利用这种量化的战略活动标准来衡量战略经营单位的战略实施，比较容易得到实施与预算之间的差异，利于提高控制的成效，利于加强对企业决策者或战略经营单位决策者的行动约束，使其更加合理，从而有利于保证企业战略目标的实施。

审计控制

- ◆ 战略控制中的审计方法（战略审计）是系统地对战略实施过程中的全部管理人员的工作成效进行评价、审核与监督。它是按照企业的战略目标来衡量战略实施的成果。战略审计人员不仅要弄清企业财经帐目的准确性、合法性，而且还要对企业文化、政策、组织结构、职能设置、职权范围、市场地位、竞争对手等企业内部环境和企业外部环境作比较全面的、客观的了解和评价。
- ◆ 战略审计改变了长期以来决策者只受上级部门的审查、监督，只对上级负责的现象，这种公正的专门机构的评价和审查使得这些决策者对国家、对社会负责；
- ◆ 战略审计改变了那种“窥探”或“小报告”的评价方式，代之以公开的商议和评价。这样就迫使决策者提高管理水平，按照经济规律办事，而不是按照上级的眼色行事；
- ◆ 战略审计的实施还能促使主管部门或高层决策者公正地评价下级人员的成效，从而使管理更有效。

◆ 事前控制

也称前馈控制，即在战略计划实施前，正确有效地设计和选择战略计划，预防可能出现的问题，将可能的偏差消除于其产生之前；

◆ 事后控制

也称反馈控制，即在部分实施战略计划后，比较结果与目标，并分析、研究、确定所采取的措施，扭正已经出现的问题；

◆ 过程控制

也称现场控制，即连续控制战略实施的过程，以过程的实施来达到目标的实现，对工作实施监督和指导，及时扭正工作中出现的问题；

◆ 适时控制

即在实际工作过程中，比较预测的最终结果与标准，以此来决定所采取的行动；

◆ 开放控制

即在活动过程中，依据某一标准来评价正在进行中的工作，以此确定工作是否继续进行。

◆ 适度控制

在进度上适当放慢或加快，在年度经营成果等方面允许有所偏差，但在总体上不会对战略目标构成较大影响。

◆ 例外控制

在现有战略目标和战略步骤所规定的范围之外出现了新的情况，影响了公司战略步骤的实施，需要更改行动措施，但是不会对公司战略目标的实现产生较大的影响，在这种情形下，公司管理执行层可以采取变通折衷的方式，对战略步骤和行动措施进行调整。

控制特性

★ 整体性：

- ◆ 从控制的主体来看：让全体成员参与到管理控制工作中来，这是现代组织中推行民主化管理思想的重要方面；
- ◆ 从控制的对象来看：各层次、各部门、各单位的工作，以及企业生产的各个不同阶段等，都是管理控制的对象。

★ 动态性：

- ◆ 管理控制应具有动态的特征，这样可以保证和提高控制工作的有效性和灵活性。

案例分析

- ◆ 海尔战略Vs TCL思维
- ◆ 长城高级润滑油公司的竞争战略
- ◆ 海尔、联想、TCL企业文化建设的分析与比较
- ◆ 海王品牌战略诊断
- ◆ 细述丰田“狡猾”的中国战略





THE END

