

# 迈克尔·A·希特

## 战略管理：概念与案例

### （全美顶级MBA权威教材）

第 I 篇：战略管理的输入  
第1章：战略管理和战略竞争力

# 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](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto: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）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

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.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



# 第1章：战略管理和战略竞争力

- 概要：八大领域
  - 战略竞争力的特性
  - 21世纪的竞争格局
  - 超额利润的行业组织模型
  - 超额利润的资源基础模型
  - 战略愿景和使命
  - 利益相关者
  - 战略领导者
  - 战略管理过程

# 竞争力的特性：波音与空中客车

## ■ 波音

- 历史上飞机生产的全球领先者
- 收入主要来源于商用飞机生产和政府合同
- 2006年重新夺回霸权：波音787超大型飞机 vs. 空中客车的A-380飞机
- 改变战略和设计
  - 不同的生产过程
  - 生产更小的飞机 (787 梦想系列飞机)

## ■ 空中客车

- 欧洲政府拥有所有权并为其提供补贴
- 2001-2005年赢得与波音公司的竞争
- 用更具效率的A-380飞机来满足顾客的需求

# 竞争力的特性：基本概念

## ■ 战略竞争力

- 当一个公司成功地制定和执行价值创造的战略时获得

## ■ 战略

- 设计用来开发核心竞争力、获取竞争优势的一系列综和的、协调的约定和行动

## ■ 竞争优势 (CA)

- 实施的战略竞争对手不能复制或因成本太高而无法模仿

## ■ 超额利润

- 一项投资的利润超过投资者预期能从其他相同风险的投资项目获得的利润

# 战略管理特性：基本概念

## ■ 风险

- 一项特定投资的盈亏的不确定性

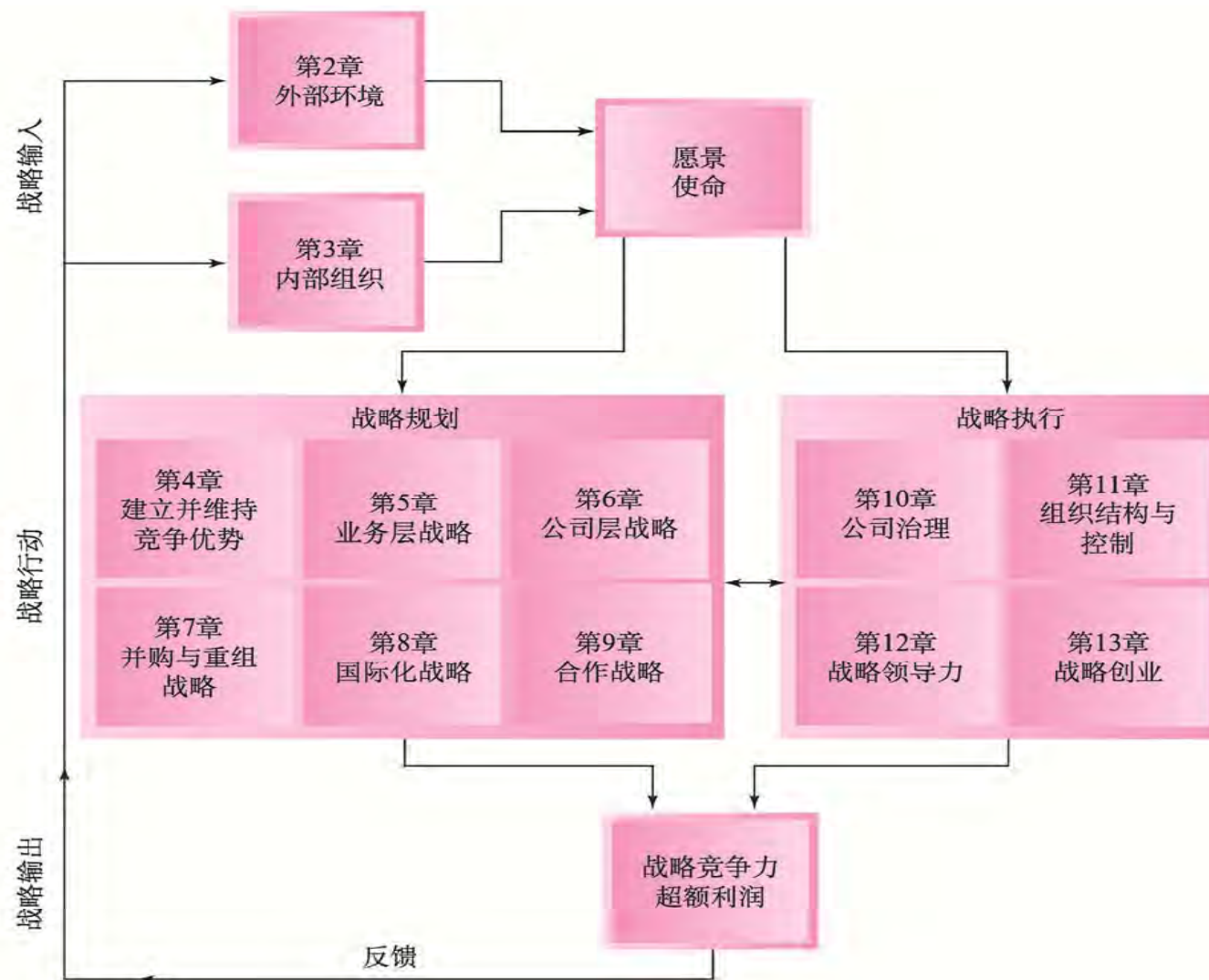
## ■ 平均利润

- 一项投资的盈利水平与投资者预期从其他形同风险的项目获得的利润相同的情况下产生的利润

## ■ 战略管理过程 (SMP)

- 一家公司想要获取竞争力和超额利润而采用的一整套约定、决策和行动

# 战略管理过程







# 第1章：战略管理和战略竞争力

- 概要：八大领域
  - 战略竞争力的特性
  - 21世纪的竞争格局
  - 超额利润的行业组织模型
  - 超额利润的资源基础模型
  - 战略愿景和使命
  - 利益相关者
  - 战略领导者
  - 战略管理过程

# 21世纪竞争格局

## ■ 概述：竞争格局 (CL)

- 变化速度快
- 通过合并和购买形成合作关系 (M&As)
- 竞争格局的其他特点：经济规模, 广告语段已经不想以前那么有效, 管理思维模式从“传统”向更加灵活和创新性转变

# 21世纪竞争格局

## ■ 概述: 竞争格局(CL)

- 超级竞争 – 竞争公司之间的异常激烈的较量, 特征包括:
  - 不断提升和增加的具有侵略性的竞争推动力
  - 市场稳定的假设已经被不稳定和变化的观念所取代
- 竞争格局的两个主要推动力:
  - 经济全球化
  - 技术进步

# 21世纪竞争格局

## ■ 全球经济

- 货物、服务、人员、技术和观念超越地理界限自由流通
- 欧洲, 欧盟 (EU) 成为世界上最大的单一市场
  - 欧盟和其他西欧国家的GDP超过美国35%
- 新生的主要竞争力: 中国 & 印度
- 总之: 全球化是指反映在产品、服务、金融资本和知识跨国界流动中的国家间日益增长的经济相互依赖性

# 21世纪竞争格局

## ■ 技术和技术进步

### ■ 三种趋势:

- 1. 技术扩散和突破性技术
- 2. 信息时代
- 3. 不断增加的知识密度

# 21世纪竞争格局

## ■ 技术和技术进步

### ■ 技术扩散

- 持续创新: 形容信息密集型的新技术如何快速和有效地替代旧技术
- 进入市场的速度几乎成为最主要的竞争优势
- 只要12 – 18 个月同行企业就能收集到竞争者的研发和产品决策信息

### ■ 突破性技术

- 突破性技术是指:
  - 破坏原有技术的价值
  - 产生新的市场

# 21世纪竞争格局

- 技术和技术进步
  - 1. 技术扩单和突破性技术
  - 2. 信息时代
  - 3. 不断增加的知识密度

# 21世纪竞争格局

## ■ 技术和技术进步

### ■ 信息时代

- 过去几年，信息技术发生翻天覆地的变化
- 主要技术发展：个人电脑,手机，人工智能，虚拟世界
- 互联网提供了一个允许信息在世界任何地方的电脑间传递的平台

### ■ 不断增加的知识密度

- 知识也可以称为信息、智能、经验，是技术以及技术应用的基础
- 通过观察、经验和推论得到
- 战略柔性－公司用来应对不断变化的竞争环境所带来的各种需求和机遇的一系列能力





# 第1章：战略管理和战略竞争力

- 概要：八大领域
  - 战略竞争力的特性
  - 21世纪竞争格局
  - 超额利润的行业组织模型(**AAR**)
  - 超额利润的资源基础模型
  - 战略愿景和使命
  - 利益相关者
  - 战略领导者
  - 战略管理过程

# 超额利润的行业组织模型 (AAR)

(1) 研究外部环境，尤其是行业环境

外部环境

- 总体环境
- 行业环境
- 竞争环境

(2) 选择超额利润潜力巨大的市场

有吸引力的行业

- 行业的结构特点预示着超额利润

(3) 找出在此行业赚取超额利润所需的战略

战略设计

- 选择在某一特定行业中可获取超额利润的战略

(4) 发展或购买实施战略所需的资产和技能

资产和技能

- 实施所选战略所需的资产或技能

(5) 利用公司优势（发展或购买的资产和技能）实施战略

战略实施

- 选择战略行动以有效实施所选战略

超额利润

- 赚取超额利润

# 超额利润的行业组织模型(AAR)

- 基本前提 – 揭示*外部环境*对公司战略行为的决定性影响

# 超额利润的行业组织模型 (AAR)

## 基本假设

- 外部环境表现为影响超额利润战略决定的压力和限制
- 大多数在同一行业或行业内相同领域竞争的公司
  - 掌握着类似的相关战略资源
  - 并因此采取相似的战略
- 实施战略所需的资源在公司间具有高度的流动性
  - 因此公司间的资源差异不会维持太久
- 组织的决策者都是理性的，并致力于为公司谋取最大的利益，正如他们追求利润最大化的行为

# 超额利润行业组织模型(AAR)

- 竞争的五力模型 (Michael Porter)
  - 5种力量包括
    - 供应商、顾客、行业内现有竞争者、替代产品和潜在进入者
  - 增强了经济理论的重要性
  - 已有的分析工具缺乏对战略领域的分析
  - 决定竞争的层次和一个行业的潜在利润
    - 指出一个行业的收益性是五种力量相互作用的结果

# 超额利润行业组织模型（AAR）

## ■ 限制

- 只表明两种战略：
  - 成本领先
    - 成本领先战略
  - 差异化战略
    - 顾客愿意支付高价的差异化产品
- 整体的资源 & 能力没有被考虑

# 超额利润的资源基础模型

(1) 找出公司资源，研究其较之竞争者而言的优势与劣势

资源

- 企业生产过程的投入

(2) 确定公司的能力，以及这种能力可以让公司做些什么以战胜竞争对手

能力

- 将众多资源结合起来运用以完成一项任务或活动的的能力

(3) 确定公司的资源和能力能够在多大程度上增强其竞争优势

竞争优势

- 企业在经营业绩上超越竞争对手的能力

(4) 定位于有吸引力的行业

有吸引力的行业

- 利用公司资源和能力能够发掘出机会的行业

(5) 选择能使公司最大限度利用其资源和能力来发掘外部环境机会的战略

战略设计和实施

- 采取能够获取超额利润的战略行动

超额利润

- 超额利润的赚取

# 超额利润的资源基础模型

- 基本前提 - 任何一个组织都是独特的资源和能力的**组合**, 这种独特性是企业战略和超额利润的基础
  - 企业间经营业绩的差异主要来源于它们的资源和能力 (而不是行业结构特征)
  - 如何整合这些资源和能力决定一个企业的战略行动
  - 资源可分为有形和无形



# 超额利润的资源基础模型

## ■ 资源

- 企业生产过程的投入部分
  - 包括资本设备, 员工技能, 专利技术, 有才干的管理人员, 融资等.
- 竞争优势的基础: 当资源是有价值的、稀缺的、难以模仿的并无法替代的时候
- 内部的/公司的资源 (N=3)
  - 实物资源
    - 可以触摸或感受到的东西 = 有形的
  - 人力资源
    - 人 / 员工
  - 组织资本
    - 与公司自身相关的

# 超额利润的资源基础模型

## ■ 能力

- 将众多资源结合运用以完成一项任务或活动的才能

## ■ 核心竞争力

- 为企业战胜其竞争者提供竞争优势来源的资源和能力

## ■ 总结

- 一个企业拥有良好的业绩是因为
  - 独特的资源和能力, 以及整合这些资源使得它们不同于并且强于竞争者— 即形成竞争优势



# 第1章：战略管理和战略竞争力

- 概要：八大领域
  - 竞争力的特性
  - 21世纪竞争格局
  - 超额利润的行业组织模型 (AAR)
  - 超额利润的资源基础模型
  - 愿景和使命
  - 利益相关者
  - 战略领导者
  - 战略管理过程

# 愿景和使命

## ■ 愿景

- 描绘企业期望成为什么样子
- 企业最终想实现什么
- 一个有效地愿景描述应当由企业领导者与其他员工共同合作形成
- 使命的基础

## ■ 使命

- 一家企业意图参与竞争的一个或多个业务，以及所要服务的顾客
- 比愿景更加具体

# 利益相关者

- 基本前提 – 一个企业能够有效地处理利益相关者之间的关系来形成竞争优势，并且业绩超过其他公司
- 利益相关者是个人或群体
  - 他们能够影响企业的愿景和使命，同时受企业战略产出的影响
  - 分为三类

# 三类利益相关者

利益相关者 → 受企业业绩影响的个人或群体，  
他们也可以对公司业绩施加压力

## 资本市场利益相关者

- 股东
- 主要的资金供应者（如银行）

## 产品市场利益相关者

- 主要顾客
- 供应商
- 所在社区
- 工会

## 组织利益相关者

- 员工
- 管理人员
- 非管理人员

# 利益相关者

## ■ 分类

### ■ 资本市场利益相关者

- 预期收益与风险程度成正比
- 依赖关系越紧密，公司的反应就会越直接，越重视

### ■ 产品市场利益相关者

- 四类群体从企业的竞争中获得利益

### ■ 组织利益相关者

- 员工



# 第1章：战略管理和战略竞争力

- 概要：八大领域
  - 战略竞争力的特性
  - 21世纪的竞争格局
  - 超额利润的行业组织模型
  - 超额利润的资源基础模型
  - 战略愿景和使命
  - 利益相关者
  - 战略领导者
  - 战略管理过程



# 战略领导者

- 存在于企业不同位置，利用战略管理过程帮助企业达成愿景和使命的人
  - 有决断力，能够帮助周围的人成长
  - 创造和维持组织文化
  - 组织文化由领导者塑造和维持
    - 一套复杂的思想体系、企业标志、核心价值观的系统
    - 影响战略领导者以及他们所作的工作，其反过来也会塑造企业的文化
    - 影响企业如何进行商业活动

# 战略领导者

## ■ 卓有成效的战略领导者的工作

- 长时间工作
- 必须能够“严肃而深入地思考他们领导的组织和他们行使的职能的目的，以及企业的战略、战术、技术、系统和达成这些目的所需要的成员，还有那些总是需要被问及的重要的问题”

## ■ 结果预测：利润池 (PP)

- 评估与PP相关的决策
- 包括行业价值链上每个节点能够赚取的利润总和

# 战略管理过程

- 企业用于获取战略竞争力，赢取超额利润的理性途径
- 图 1.1 (章节关系概要)
  - Part 1: 战略输入
  - Part 2: 战略行动: 战略规划
  - Part 3: 战略行动: 战略执行
  - Part 4: 案例

# 战略管理： 概念和案例

第 I 篇：战略管理的输入

第2章：外部环境：

机遇, 威胁, 行业竞争和竞争对手分析

# 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](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto: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）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

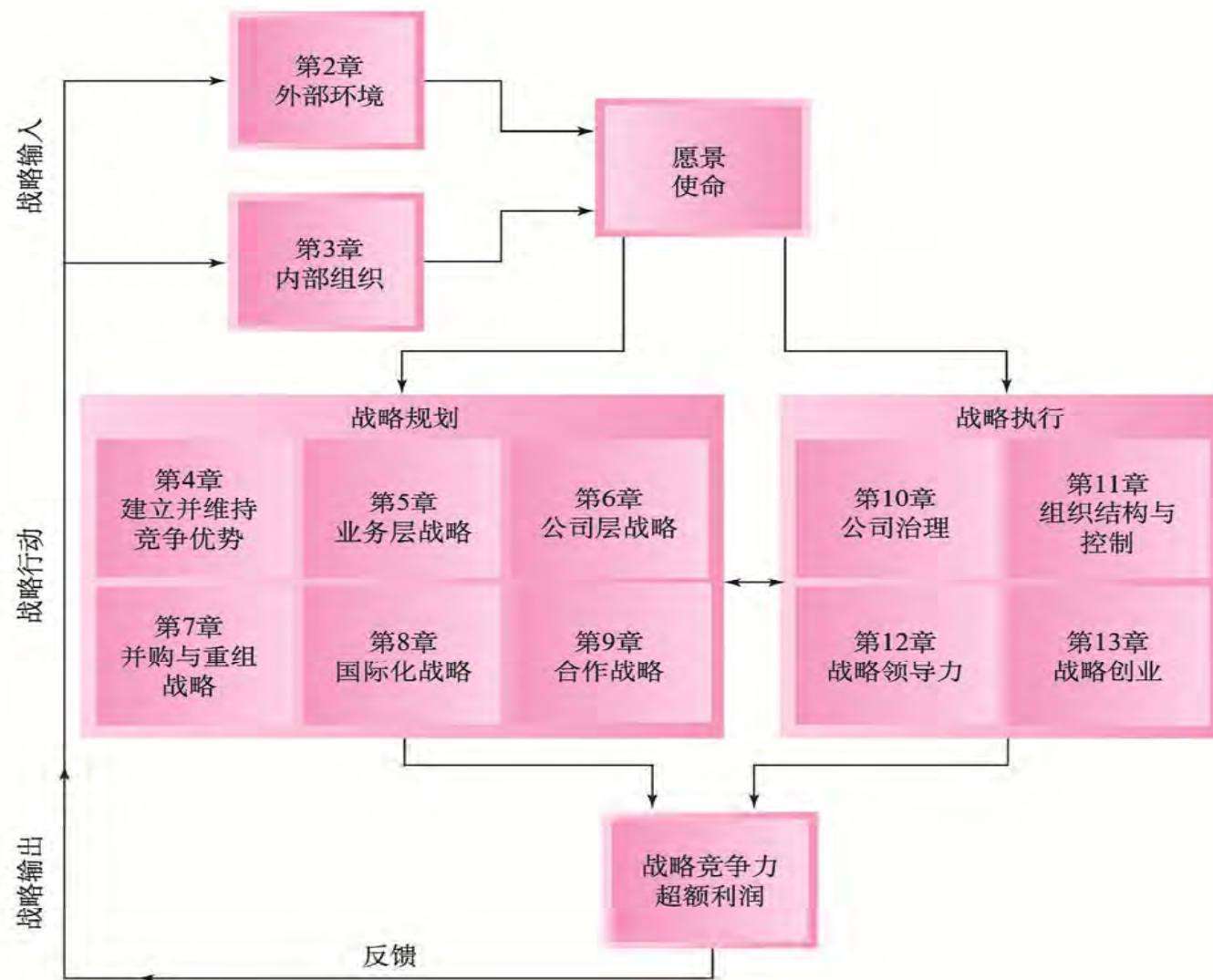
精品课程 火热招生

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.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 战略管理过程





## 第2章：外部环境：机遇，威胁，行业竞争和竞争对手分析

- 概要：七大领域
  - 企业外部环境
  - 总体环境和行业环境
  - 外部环境分析过程的活动 (N=4)
  - 总体环境的细分 (N=6)
  - 竞争5力模型
  - 战略群组：定义与影响
  - 竞争对手和情报收集策略



# 环境压力：沃尔玛 (WM)

- 来自于美国阿肯色州的一个小镇
- 标识：天天低价
  - 基于成本领先战略
- 自2005年开始销售额增长下降
  - 2006年，美国公司的同店销售额增长仅为1.9% – 有史以来最糟的业绩
  - 为什么？竞争对手 (塔吉特, 克罗格, 好市多, 西夫韦) 增长速度是沃尔玛的2-5倍
- WM 面临很多问题，包括 (不仅仅限于此) 雇员相关问题, 环境保护者和外部政府组织和政治性实体



## 第2章：外部环境：机遇，威胁，行业竞争 和竞争对手分析

- 概要：七大领域
  - 企业外部环境
  - 总体环境和行业环境
  - 外部环境分析过程的活动 (N=4)
  - 总体环境的细分 (N=6)
  - 竞争5力模型
  - 战略群组：定义与影响
  - 竞争对手和情报收集策略

# 外部环境: 总体环境, 行业环境和竞争环境

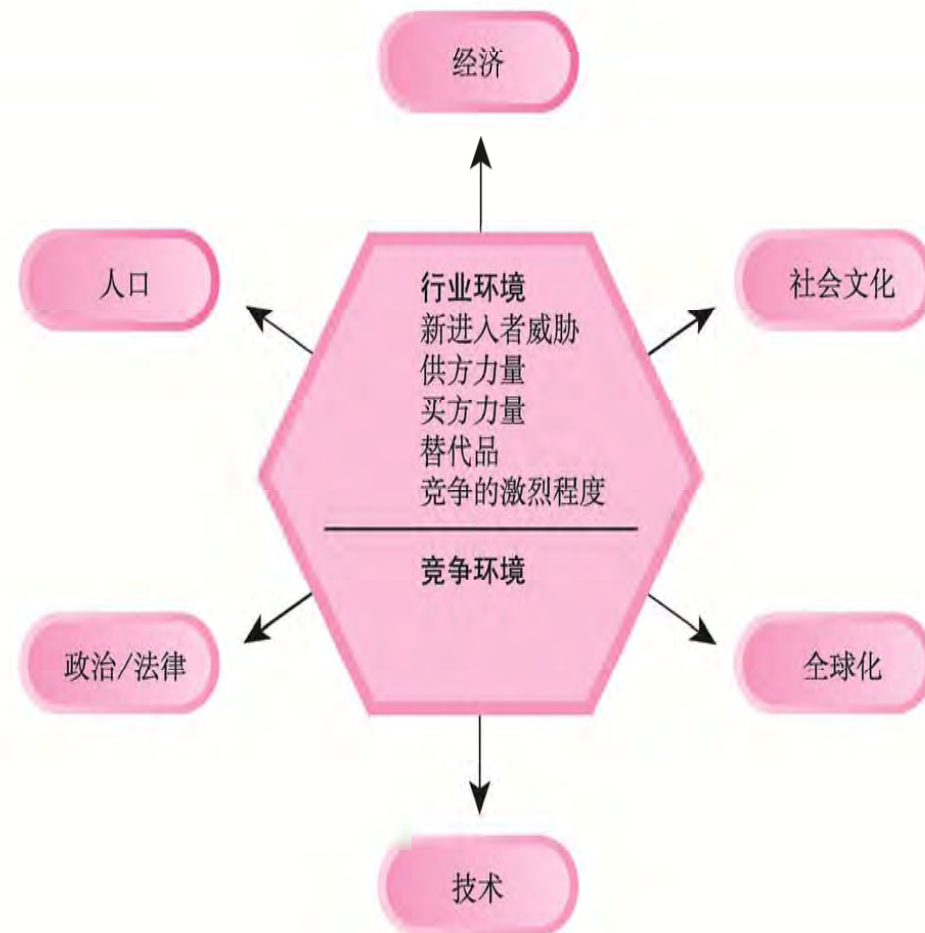
- 外部环境三个主要层次:
  - 总体环境
  - 行业环境
  - 竞争环境

## 外部环境: 总体环境, 行业环境和竞争环境

### ■ 总体环境

- 包括那些在广阔的社会环境中影响一个行业和业内企业的各种因素
- 细分为六个方面及每个环境因素包含的具体环境要素

# 外部环境



# 外部环境:

## 总体环境，行业环境和竞争环境

### ■ 行业环境

- 一系列直接影响企业的因素：
  - 企业及其竞争行为和反应
  - 与竞争五力模型相关的因素 – 决定行业的盈利潜力
  - 竞争对手分析：收集并解读竞争对手信息的过程

### ■ 竞争环境

- 需要分析
  - 一个企业直接和间接的竞争对手
  - 能够推动企业产生超额利润的竞争动力



## 第2章：外部环境：机遇，威胁，行业竞争和竞争对手分析

- 概要：七大领域
  - 企业外部环境
  - 总体环境和行业环境
  - 外部环境分析过程的活动 (**N=4**)
  - 总体环境的细分 (**N=6**)
  - 竞争5力模型
  - 战略群组：定义与影响
  - 竞争对手和情报收集策略

# 外部环境分析

## ■ 机会

- 存在于总体环境中，如果能够开发出来，便能帮助企业获得竞争优势的情形和条件

## ■ 威胁

- 存在于总体环境中，可能妨碍企业获得竞争优势的情形和条件



# 外部环境分析

## ■ 4个构成部分

- 扫描
- 监测
- 预测
- 评估



## 第2章：外部环境：机遇，威胁，行业竞争和竞争对手分析

- 概要：七大领域
  - 企业外部环境
  - 总体环境和行业环境
  - 外部环境分析过程的活动 (N=4)
  - 总体环境的细分 (N=6)
  - 竞争5力模型
  - 战略群组：定义与影响
  - 竞争对手和情报收集策略



## 第2章：外部环境：机遇，威胁，行业竞争和竞争对手分析

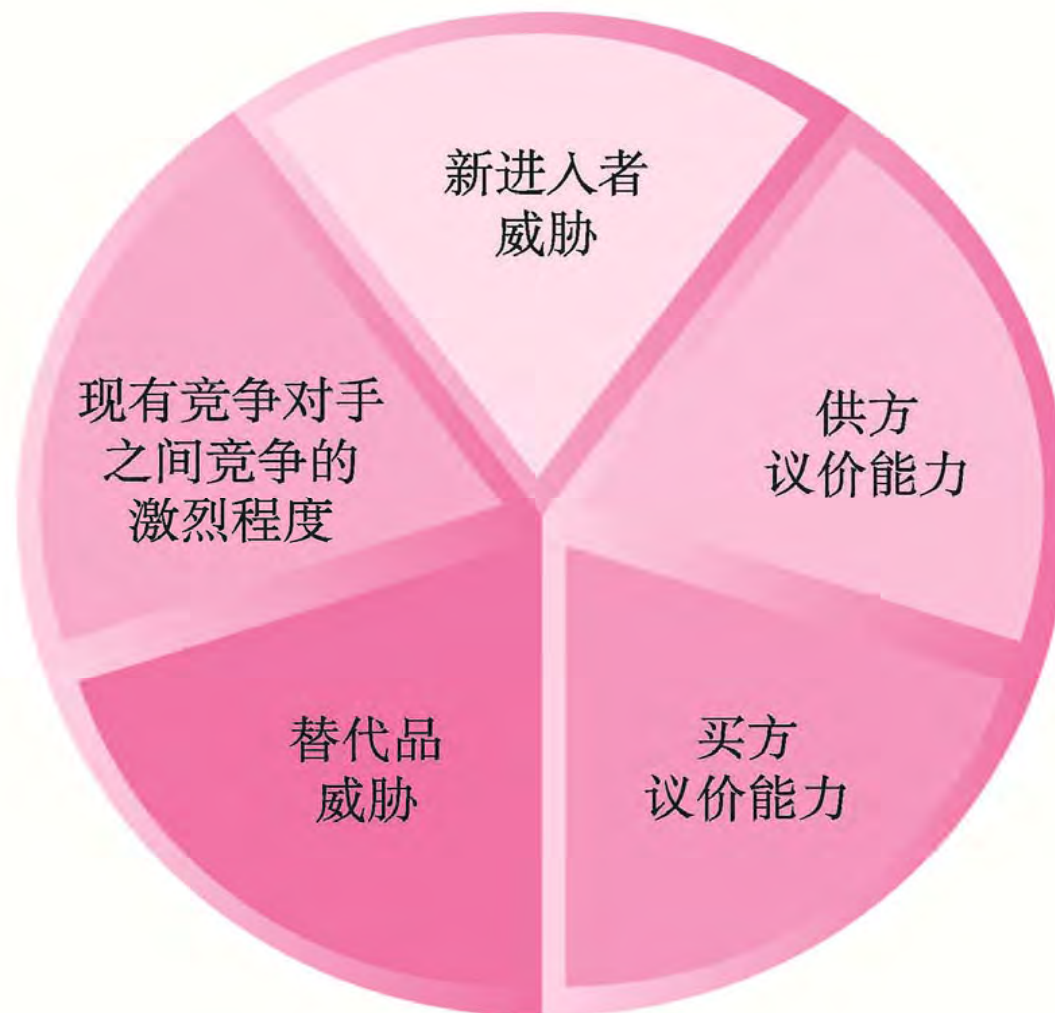
- 概要：七大领域
  - 企业外部环境
  - 总体环境和行业环境
  - 外部环境分析过程的活动 (N=4)
  - 总体环境的细分 (N=6)
  - 竞争**5**力模型
  - 战略群组：定义与影响
  - 竞争对手和情报收集策略

# 行业环境分析

## ■ 行业

- 定义：行业有一组生产非常接近、可以相互替代的产品企业组成
- 行业环境和总体环境相比，对企业的以下方面有更直接的影响：
  - 战略竞争力
  - 超额利润
- 行业的竞争强度和利润潜力由五方面的竞争力量共同决定 (见下页)

# 竞争的五力模型



# 行业环境分析

## ■ 5种竞争力量

### ■ 1/5: 新进入者威胁

- 可能威胁现有竞争者的市场份额
- 可能带来额外的行业产能
- 决定因素:
  - 1: 进入壁垒
    - 规模经济
    - 产品差异化
    - 资本需求
    - 转换成本
    - 分渠道的获得
    - 与规模无关的成本劣势
    - 政府政策
  - 2: 预期的报复

# 行业环境分析

## ■ 5种竞争力量

### ■ 2/5: 供方议价能力

#### ■ 供应商在以下情况下将更具有议价能力

1. 供应掌握在少数几个大公司手中，其所在行业跟他们销售对象所在的行业相比行业集中度更高
2. 没有很好的替代品
3. 供应行业中的企业不是供应商的重要客户
4. 供应商的产品对买方而言非常关键
5. 供应商的产品已经给行业企业制造了很高的转换成本
6. 供应商向前整合，进入买方企业所在行业将制造一个可信的威胁

# 行业环境分析

## ■ 竞争的5种力量

### ■ 3/5: 买方议价能力

#### ■ 买方在以下情况下更具有议价能力

1. 购买量占行业产出很大的比重
2. 购买产品产生的销售收入占卖方年收入的大部分
3. 低转换成本 (向其他行业产品转换)
4. 行业产品差别不大或标准化, 并且存在可信的买方向后整合进入卖方行业的可能性



# 行业环境分析

## ■ 竞争的5种力量

### ■ 4/5: 替代品威胁

- 来自于特定行业以外的产品和服务，而且这些产品和服务与现有行业提供类似或相同的功能(例如，食糖 vs. 纽特公司提供的食糖替代品)

### ■ 5/5: 现有竞争对手之间竞争的激烈程度

- 大量或均衡的竞争对手
- 行业增长缓慢
- 高额固定成本或库存成本
- 缺少差异化或转换成本低
- 高额战略利益
- 退出壁垒高

# 行业环境分析

## ■ 竞争的5种力量

### ■ 5/5: 现有竞争对手之间竞争的激烈程度

#### ■ 退出壁垒高

1. 专门化的资本
2. 退出的固定成本 (i.e., 劳工合同)
3. 战略相关性 (i.e., 一种业务与其他业务之间相互依存)
4. 情感障碍 (i.e., 对员工忠诚等)
5. 政府和社会约束



## 第2章：外部环境：机遇，威胁，行业竞争和竞争对手分析

- 概要：七大领域
  - 企业外部环境
  - 总体环境和行业环境
  - 外部环境分析过程的活动 (N=4)
  - 总体环境的细分 (N=6)
  - 竞争5力模型
  - 战略群组：定义与影响
  - 竞争对手和情报收集策略

# 战略群组

## ■ 战略群组

- 强调相似战略维度并采用相似战略的一组企业
- 含义
  - 由于同一战略群组内企业之间的竞争非常激烈（销售相似的产品）。竞争越激烈，每个企业的利润受到的威胁就越大
  - 行业五种竞争力量的强度在不同的战略群组中各不相同
  - 战略群组之间采取的战略越相近，它们之间产生竞争的可能性就越大



## 第2章：外部环境：机遇，威胁，行业竞争和竞争对手分析

- 概要：七大领域
  - 企业外部环境
  - 总体环境和行业环境
  - 外部环境分析过程的活动 (N=4)
  - 总体环境的细分 (N=6)
  - 竞争5力模型
  - 战略群组：定义与影响
  - 竞争对手和情报收集策略

# 竞争对手分析

- 竞争对手分析与组织回应:
  - 是什么驱动竞争对手
    - 即它的 *未来目标* 是什么
  - 竞争对手正在做什么，能够做什么
    - 其 *当前战略* 所揭示的
  - 竞争对行业是怎么看的
    - 即其假设是什么
  - 竞争对手的能力是什么
    - 即它的 *强项* 和 *弱项* 在哪里

# 竞争对手分析的构成

## 未来目标

- 我们的目标与竞争对手的目标相比怎么样？
- 未来将把重点放在哪里？
- 对待风险的态度怎样？

## 当前战略

- 目前我们如何竞争？
- 如果竞争结构发生变化，这个战略站得住脚吗？

## 假设

- 我们是否假设未来将是不稳定的？
- 我们是否正保持现状？
- 竞争对手对它们自身和行业的假设是怎样的？

## 能力

- 我们的强项和弱点是什么？
- 相对于竞争对手，我们如何评价？

## 反应

- 我们的竞争对手未来会做什么？
- 我们在哪些方面比竞争对手更有优势？
- 这会如何改变我们与竞争对手的关系？

# 竞争对手分析

## ■ 竞争对手情报

- 有效的信息和数据结合在一起，企业借以更好的了解和预测竞争对手的目标、战略、假设和能力



# 情报收集

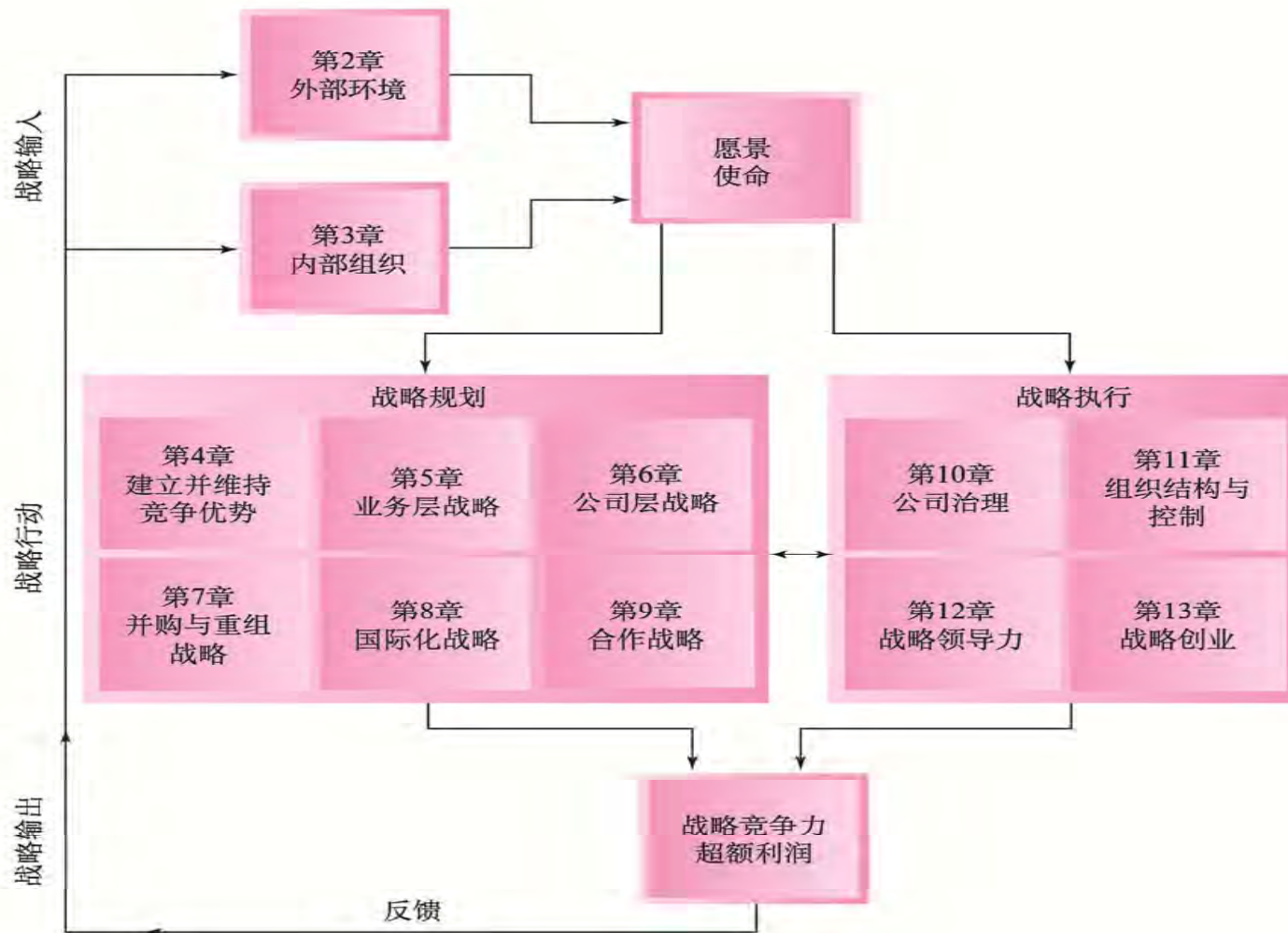
- 收集情报时企业应当遵守的伦理准则
  - 获取公开的可获得信息
  - 通过参加贸易会和展览会得到竞争对手的宣传册, 参观其展台, 聆听关于其产品的讨论
- 一些活动是合法的, 但被认为是不道德的
- 不道德的行为包括
  - 勒索
  - 非法侵入
  - 窃听
  - 偷取图样、样品和文件

# 战略管理： 概念与案例

第 I 篇：战略管理输入

第 3 章：内部组织：  
资源, 能力, 核心竞争力 和竞争优势

# 战略管理过程





## 第3章：内部组织： 资源，能力，核心竞争力和竞争优势

- 概要：八大领域
  - 理解内部组织的重要性
  - 价值：定义和重要性
  - 有形 **vs** 无形资源
  - 能力：定义和发展
  - 核心竞争力：标准 (N=4)
  - 价值链分析
  - 外包：定义和原因
  - 内部组织评估的重要性

# 创新 vs. 效率: 3M公司

- 将技术划分为六个业务部门
- 有史以来: 致力于创新
  - 标识: 创新精神, 这就是**3M**.
  - 凭借科学家和工程师的技术能力
  - 每年都要从最近五年里推向市场的新产品中获得至少**3/1**的销售额
  - 以**30**多项核心技术为基础生产出**5500**多种产品
  - 时代改变: **2007**年中期, 公司仅仅从最近五年推向市场的新品种获得**25%**的年销售额 – 为什么?

# 创新 vs. 效率：3M公司

- ...领导层
  - CEO 麦克纳尼 (以前在GE) 执行六西格玛计划, 一系列旨在减少产品缺陷、提高企业效率的管理方式
    - 六西格玛计划不会产生创新,在 R&D领域更加迫切需要解决
- 六西格玛计划
  - 关注定义, 衡量, 分析, 改进和控制等管理行为 – 效率
  - 效率 vs. 创新 – 选择其一
- 新 CEO 巴克利 – 对R&D的重新关注



## 第3章：内部组织： 资源，能力，核心竞争力和竞争优势

### ■ 概要：八大领域

- 理解内部组织的重要性
- 价值：定义和重要性
- 有形 vs 无形资源
- 能力：定义和发展
- 核心竞争力：标准 (N=4)
- 价值链分析
- 外包：定义和原因
- 内部组织评估的重要性

# 内部组织的分析 (IO)

---

- 内部分析的背景
- 价值创造
- 内部组织分析中的挑战



# 内部组织的分析 (IO)

## ■ 内部分析的背景

### ■ ‘全球性思维模式’

- 企业对内部组织进行分析时，不应当依赖于某一个国家、某一种文化或背景的前提假设

### ■ 考察企业创造出的资源组合以及异质性资源和能力的组合

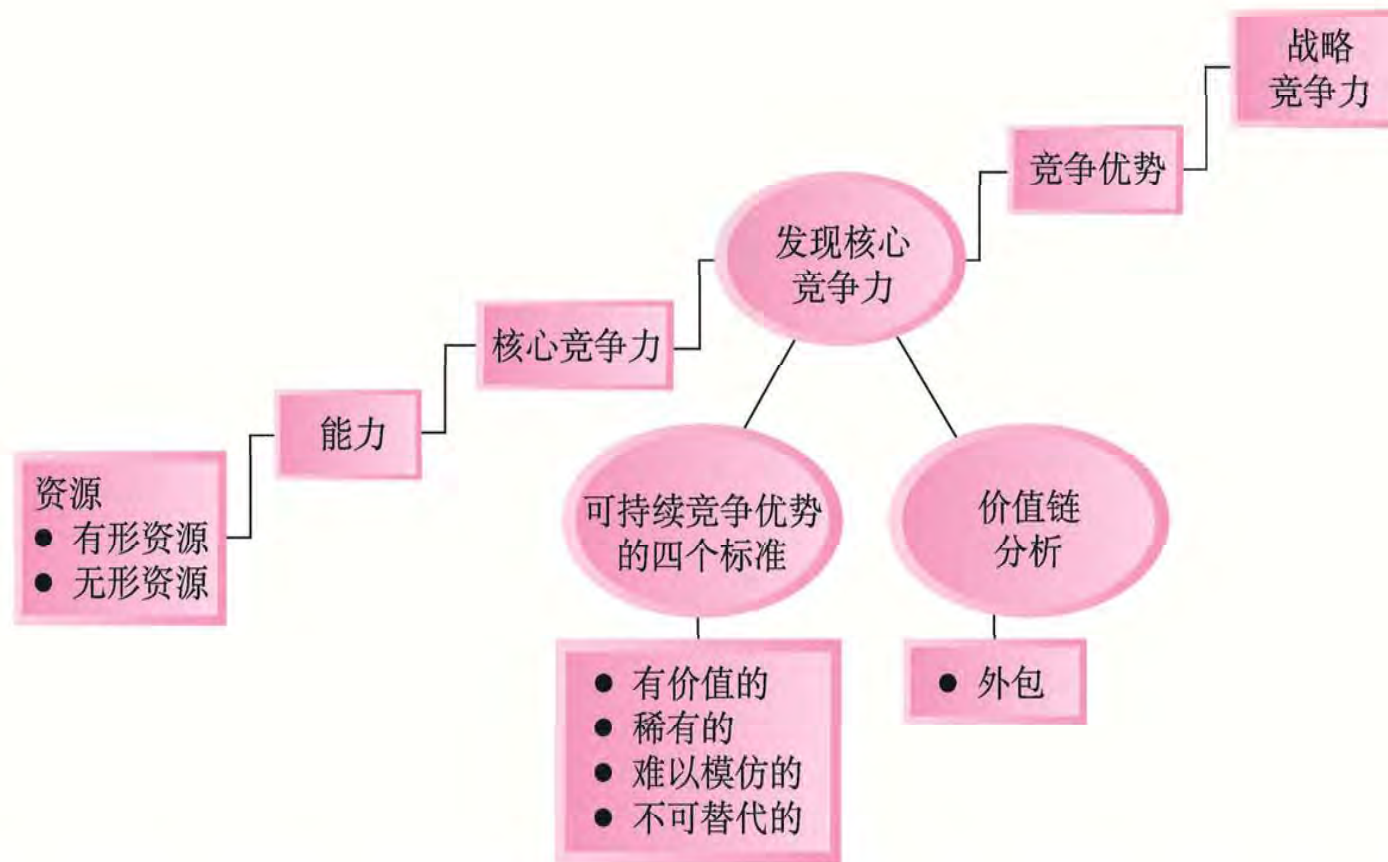
- 理解如何运用杠杆原理利用企业的资源组合

### ■ 一个组织的核心竞争力创造和持续了它的竞争优势

## ■ 价值创造

## ■ 内部组织分析中的挑战

# 内部分析中能带来竞争优势和战略竞争力的组成部分



# 内部组织的分析 (IO)

- 内部分析的背景
- 价值创造
  - 利用核心竞争力或竞争优势
  - 价值: 由一项产品的功能特性和顾客愿意为之支付的产品属性来衡量的
- 内部分析中的挑战

# 内部组织的分析 (IO)

- 内部分析的背景
- 价值创造
- 内部分析中的挑战
  - 战略决策时非例行性的, 具有伦理意义并且影响企业超额利润的获得
    - 涉及识别、发展、分配并保护企业的资源、能力和核心竞争力
  - 经理人在很多方面面临不确定性 --
    - 新的专利技术
    - 瞬息万变的经济和政治形势、社会价值观的转变及顾客需求的转移
    - 环境 – 增加了复杂性
  - 组织内部冲突
    - 产生于企业决定开发什么样的核心竞争力以及如何开发时

# 影响关于资源、能力及核心竞争力的管理决策的一些情形





## 第3章：内部组织： 资源，能力，核心竞争力和竞争优势

- 概要：八大领域
  - 理解内部组织的重要性
  - 价值：定义和重要性
  - 有形 **vs** 无形资源
  - 能力：定义和发展
  - 核心竞争力：标准 (N=4)
  - 价值链分析
  - 外包：定义和原因
  - 内部组织评估的重要性

# 资源、能力和核心竞争力

- 竞争优势 (CA) 的基础包括
  - 资源
    - 创造组织能力的而一些组合
    - 有形和无形 (见表 3.1)
  - 能力
    - 企业核心竞争力的源泉和竞争优势的基石
    - 专门对资源进行组合来完成一项或一组具体的任务
  - 核心竞争力
    - 企业相对于竞争对手而拥有的竞争优势的来源
    - 将一个企业与它的竞争对手区分开 – 个性

# 资源、能力和核心竞争力

## ■ 有形资源

- 可见的、能够量化的资产
- 例如生产器械、制造设备、销售中心以及正式的报告系统
- 四种具体类型

## ■ 无形资源

- 深深根植于企业历史之中，长期积累下来的资产
- 与有形资源相比，它们通常不可见或不能被感触到
- 例如知识、管理者和员工之间的信任和联系、管理能力、组织制度、科技能力、创新能力、品牌、企业声誉
- 三种具体类型





## 第3章：内部组织： 资源，能力，核心竞争力和竞争优势

- 概要：八大领域
  - 理解内部组织的重要性
  - 价值：定义和重要性
  - 有形 vs 无形资源
  - 能力：定义和发展
  - 核心竞争力：标准 (N=4)
  - 价值链分析
  - 外包：定义和原因
  - 内部组织评估的重要性

# 建立核心竞争力: 标准和价值链分析

- 企业识别并建立核心竞争力的两种工具
  - 可持续竞争优势的四个具体标准
  - 价值链分析

# 建立核心竞争力: 标准和价值链分析

- 可持续竞争优势的四个具体标准
  - 有价值的能力
  - 稀有的能力
  - 难以模仿的能力
  - 不可替代的能力
- 衡量结果
  - 竞争无优势、竞争对等性、暂时的优势、可持续的优势
- 业绩评价
  - 高于、低于、等于平均回报

# 建立核心竞争力: 标准和价值链分析

## ■ 价值链分析

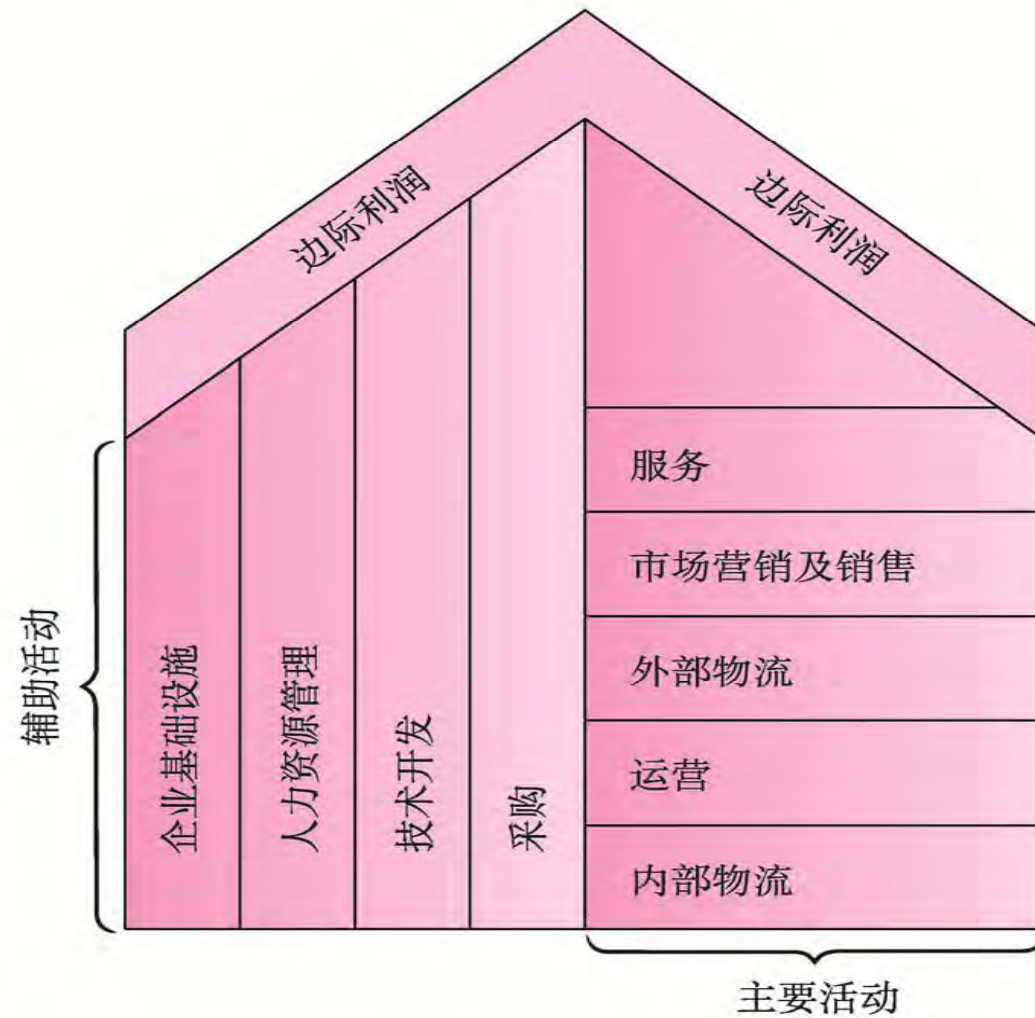
### ■ 主要活动

- 包括产品的实物生产、销售、配送以及售后服务
  - 服务，市场营销及销售，外部\内部物流，运营

### ■ 辅助活动

- 为主要活动提供必要的支持
- 包括企业基础设施，人力资源管理，技术开发，采购

# 基本价值链





## 第3章：内部组织： 资源，能力，核心竞争力和竞争优势

- 概要：八大领域
  - 理解内部组织的重要性
  - 价值：定义和重要性
  - 有形 **vs** 无形资源
  - 能力：定义和发展
  - 核心竞争力：标准 (N=4)
  - 价值链分析
  - 外包：定义和原因
  - 内部组织评估的重要性

# 外包

- 定义:从外部供应商那里购买一种可创造价值的服务
  - 有效的外包可以使企业提高灵活性，降低风险，并减少它们的投资资本量
  - 发展趋势不断加快
  - 当企业无法创造价值或进行与竞争者相比具有劣势的活动时必须外包
- 带来的问题
  - 通常与创新能力的缺失和工作职位的减少有关

# 竞争力、优势、劣势和战略决策

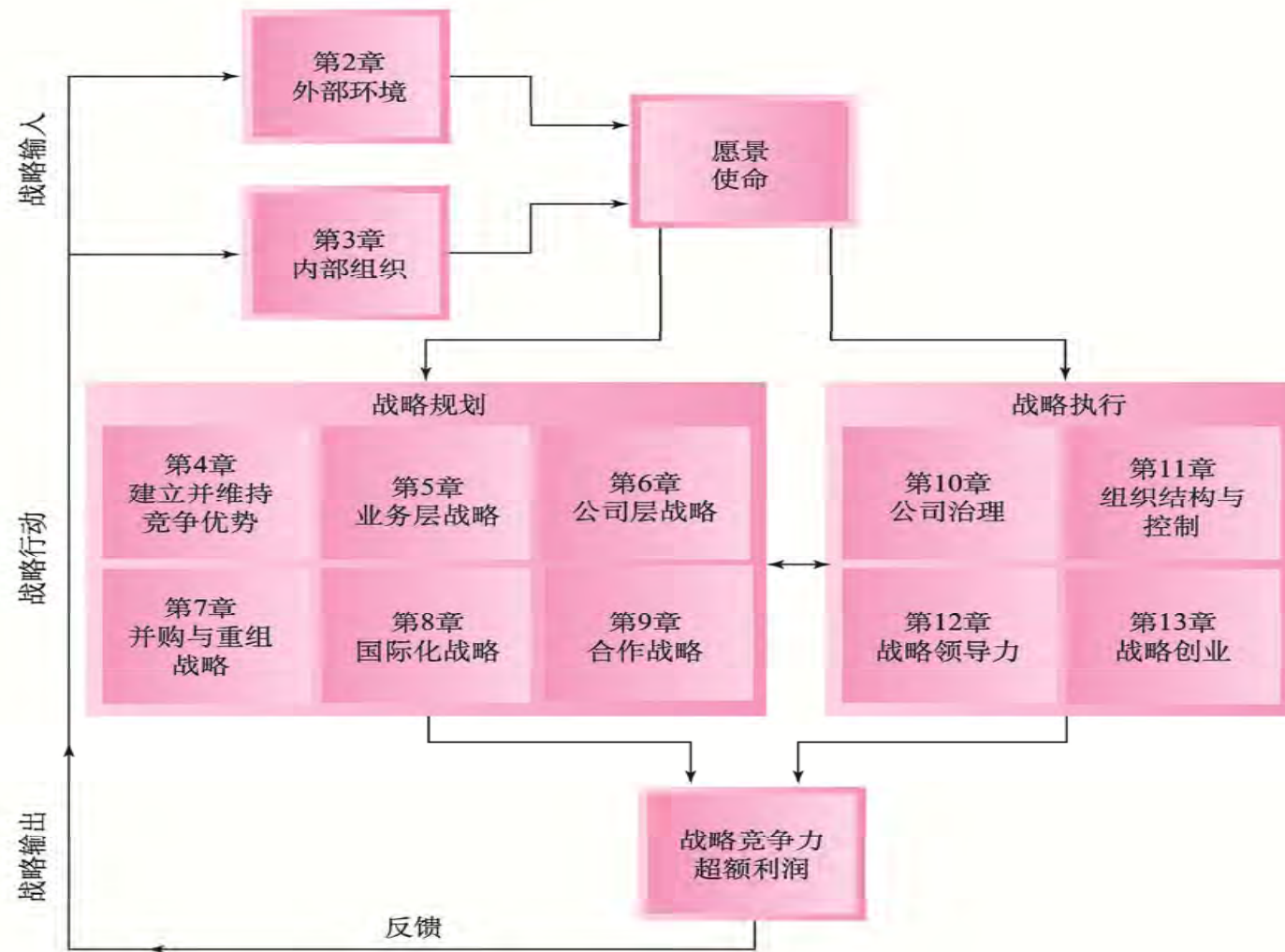
- 企业必须认清自己的优势和劣势
- 企业需要合适的资源和能力来制定合理的战略，并为顾客和其他利益相关者提供价值和回报
- 工具 (i.e. 外包) 能够帮助企业集中精力使核心竞争力成为竞争优势的来源
- 核心竞争力有潜力成为核心刚性
  - 核心竞争力不再具有竞争优势，企业对其过分强调会变成一种劣势
- 外部环境和事件会影响企业的核心竞争力



# 战略管理： 概念与案例

第 II 篇：战略行动：战略规划  
第 4 章：业务层战略

# 战略管理过程





## 第4章：业务层战略

- 概要：五大领域
  - 定义业务层战略
  - 顾客和战略之间的关系
  - 业务层战略的差异
  - 竞争的**5**种力量
  - 业务层战略的风险

# 从 Pet Food 到 PetSmart

- PetSmart 一只在宠物护理行业保持领先地位，尽管与PETCO (第二名) 和重要客户服务的沃尔玛和塔吉特之间的竞争很激烈
- 侧重：顾客服务
- 战略
  - 于1987年开张，以‘宠物食品仓库’为名 (仓储式)
  - 1989 转变仓储式的战略，变成“很明智的宠物商店”
    - 侧重：以最优的价格提供最好的产品选择
  - 市场研究表明平均每个宠物狗主人在宠物的一生中会花费超过15000美元 -- 因此，在2000年公司做出改变....
    - ...新的战略：“成为狂热者”
    - ...新的愿景：“...为每一个宠物，每一个主人，每一个时刻提供完善的终身服务”

# 从 Pet Food 到 PetSmart

- 2001: 为它的合作人提供广泛的顾客培训项目
- 到 2005: 新重点
  - 高层管理者决定放弃“商店”的概念
  - 转向提供“明智”的解决方案和信息
  - 公司名称改为“PetSmart”，同时使用新的标识



## 第4章：业务层战略

- 概要：五大领域
  - 定义业务层战略
  - 顾客和战略之间的关系
  - 业务层战略的差异
  - 竞争的5种力量
  - 业务层战略的风险

# 概述

- 战略：对企业的成功越来越重要，它涉及企业在两个或两个以上的备选方案中进行决策. 做出选择受到以下的影响
  - 外部环境
  - 内部资源、能力和核心竞争力
- 业务层战略：公司使用的通过对某一特定产品市场的核心竞争力的利用以获得某种竞争优势的一整套相互协调的使命和行动

# 概述

- 顾客是成功业务层战略的基石
  - 为 *谁* 服务
  - 满足目标顾客的 *哪些* 需求
  - *如何* 满足这些需求
- 5种 *广义的* 业务层战略
  - *广义的* = 可以被应用于任何行业的任何企业
  - 遵循关于顾客的讨论



# 顾客：与业务层战略的关系

- 当企业通过竞争优势来满足顾客的需求时，战略性竞争才有效果
- 赚得利润是组织的立命之本
- 最成功的企业都能够满足现有，并且\或者新顾客的需求

# 顾客：与业务层战略的关系

- ...顾客关系的五个组成部分
  - 1. 有效地管理与顾客之间的关系
    - 提供最高的价值
    - 牢固的互动关系是基础
  - 2. 可接触性、丰富性和密切关系
    - 接触并与顾客建立关系
    - 公司向顾客传递信息及从顾客那里收集信息的深度和详细程度
    - 促进与顾客的有意义的互动

# 顾客：与业务层战略的关系

- ...顾客关系的五个组成部分
  - 3. 谁：确定所要服务的顾客
    - 市场细分
      - 根据需求的差异性将顾客划分为不同的组群
      - 按照相似的需求将把顾客聚类成独特的但是可识别的组群
      - 例如，顾客和行业市场

# 顾客：与业务层战略的关系

## ■ ...顾客关系的五个组成部分

### ■ 4. 什么：决定所要满足的客户需求

#### ■ 什么 = 需求

- 与产品的利益和特性有关
- 必须预测并且有所准备：(l.e., 高质量? 低价格?)

#### ■ 转化为产品的特性和性能

### ■ 5. 如何做：确定满足顾客需求所必需的核心竞争力

- 核心竞争力：使企业区别于竞争对手的为其带来竞争优势的资源和能力

#### ■ 如何做 = 核心竞争力



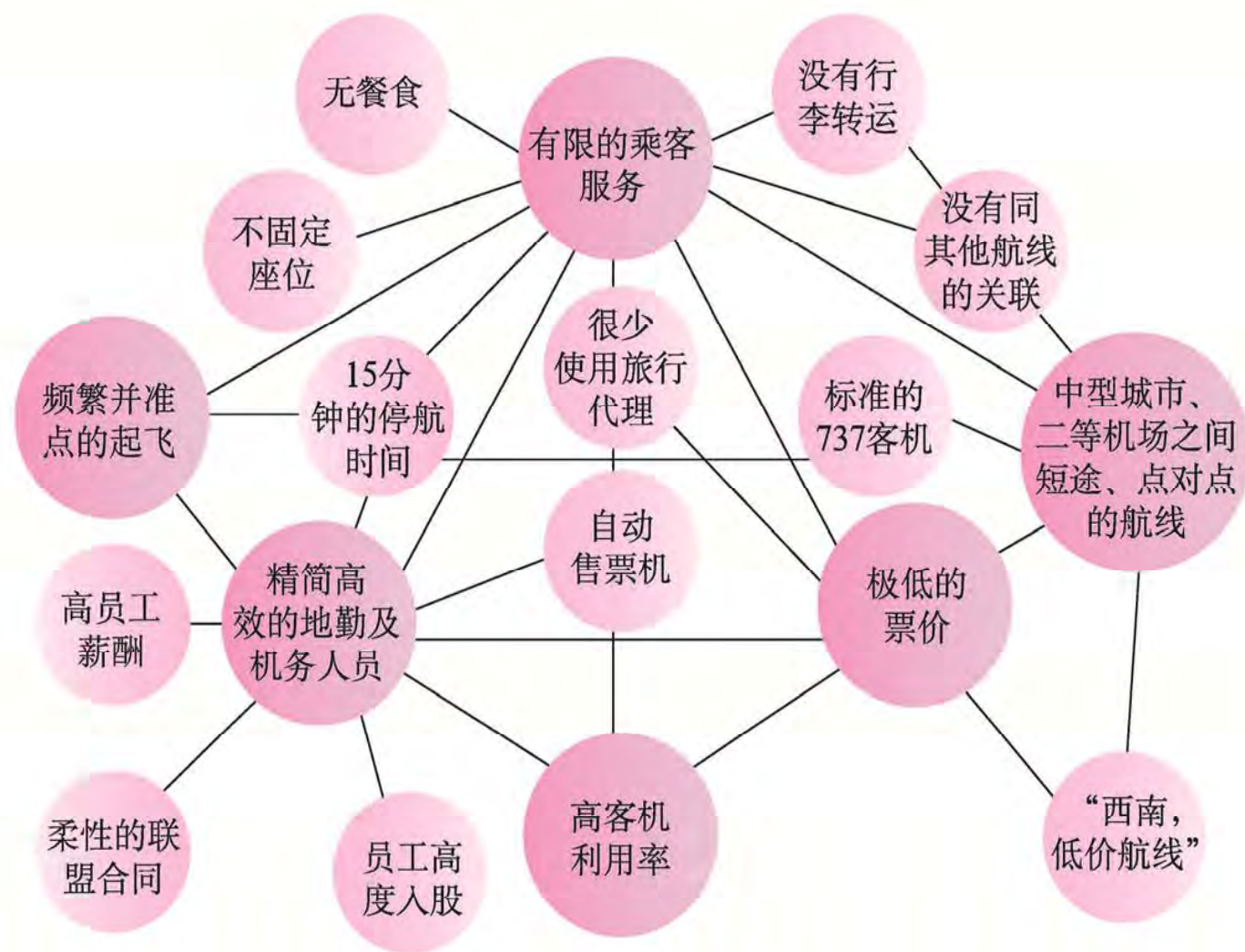
## 第4章：业务层战略

- 概要：五大领域
  - 定义业务层战略
  - 顾客和战略之间的关系
  - 业务层战略的差异
  - 竞争的**5**种力量
  - 业务层战略的风险

# 业务层 (BL)战略的目的

- 目的:在公司与其竞争对手的定位之间形成差异
- 公司必须做出谨慎的选择
  - 与众不同地采取行动
  - 采取与众不同地行动
- 活动地图展示了一个公司
  - 业务活动
  - 如何整合其业务活动
  - 西南航空的业务活动地图: 展示主要的 (N=6) 和次要的业务活动以及活动的匹配或盈利
  - 盈利是竞争优势持续的关键

# 西南航空公司的业务活动系统

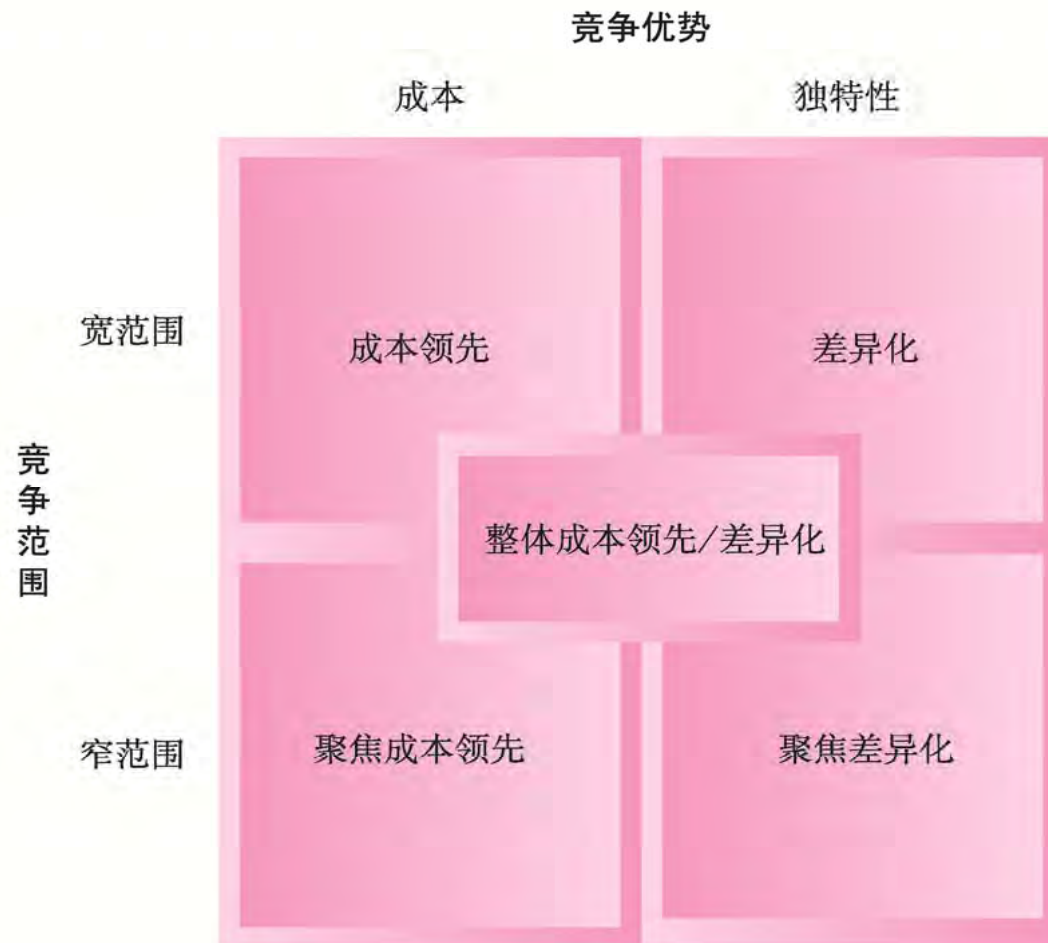


# 业务层 (BL)战略的目的

- 公司必须在两类竞争优势中选择
  - 成本 (是否低于其他公司?)
  - 独特性 (我们是否是不一样的? 如何做到?)
- 公司必须在两类竞争范围中选择
  - 宽范围
  - 窄范围
- 这些相结合形成五种业务层战略



# 五种业务层战略



# 业务层战略的类型 (N=5)

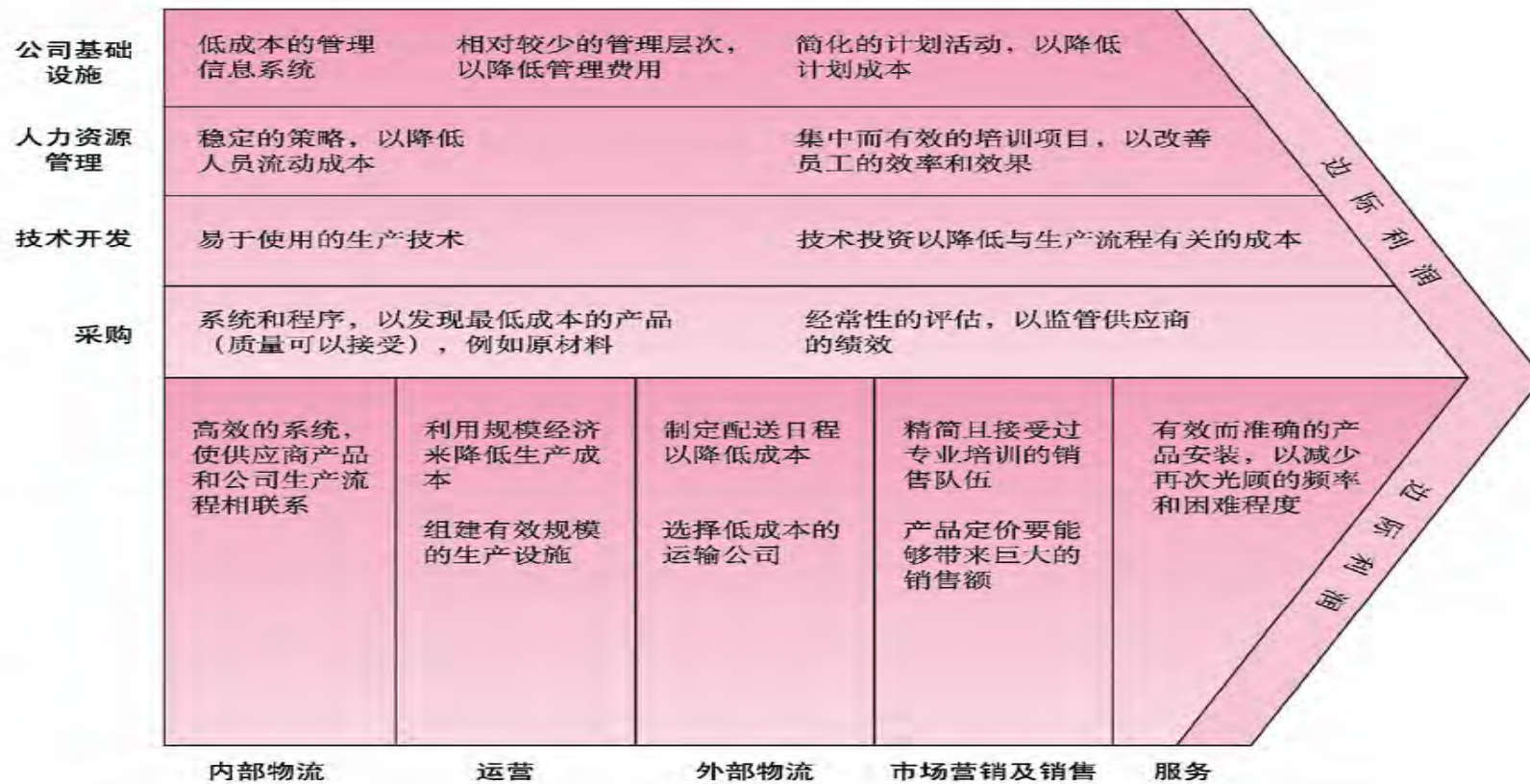
## ■ 1. 成本领先战略 (CL)

- 竞争优势: 成本领先者获得比其他竞争者更高的利润
- 竞争范围: 宽
- 通过一整套行动, 与竞争对手相比, 以最低的成本提供具有某种特性的产品或服务, 这些特性是被消费者所接受的
- 无修饰的, 标准化的产品
- 持续地降低价值链活动的成本
  - 内部\外部物流占据了总成本的大部分
- 处于低成本的位置可以有效低于竞争对手的进攻
- 强有力的买方可以要求成本领先者降低价格

# 业务层战略的类型 (N=5)

- 1. 成本领先战略 (CL)
  - 成本领先者处于这样一个位置
    - 可以消化供应商的提价
    - 迫使供应商维持原价
  - 不断地提高效率及降低成本
    - 很难被复制
    - 成为潜在竞争者的重要进入壁垒
  - 成本领先者在替代品方面占据了比较有吸引力的位置, 通过降低价格的灵活性来留住顾客
  - 例如: Greyhound Bus, Big Lots Inc., Wal-Mart

# 与成本领先战略相关联的增值活动



# 业务层战略的类型 (N=5)

## ■ 1. 成本领先战略 (CL)

### ■ 与5种力量相关:

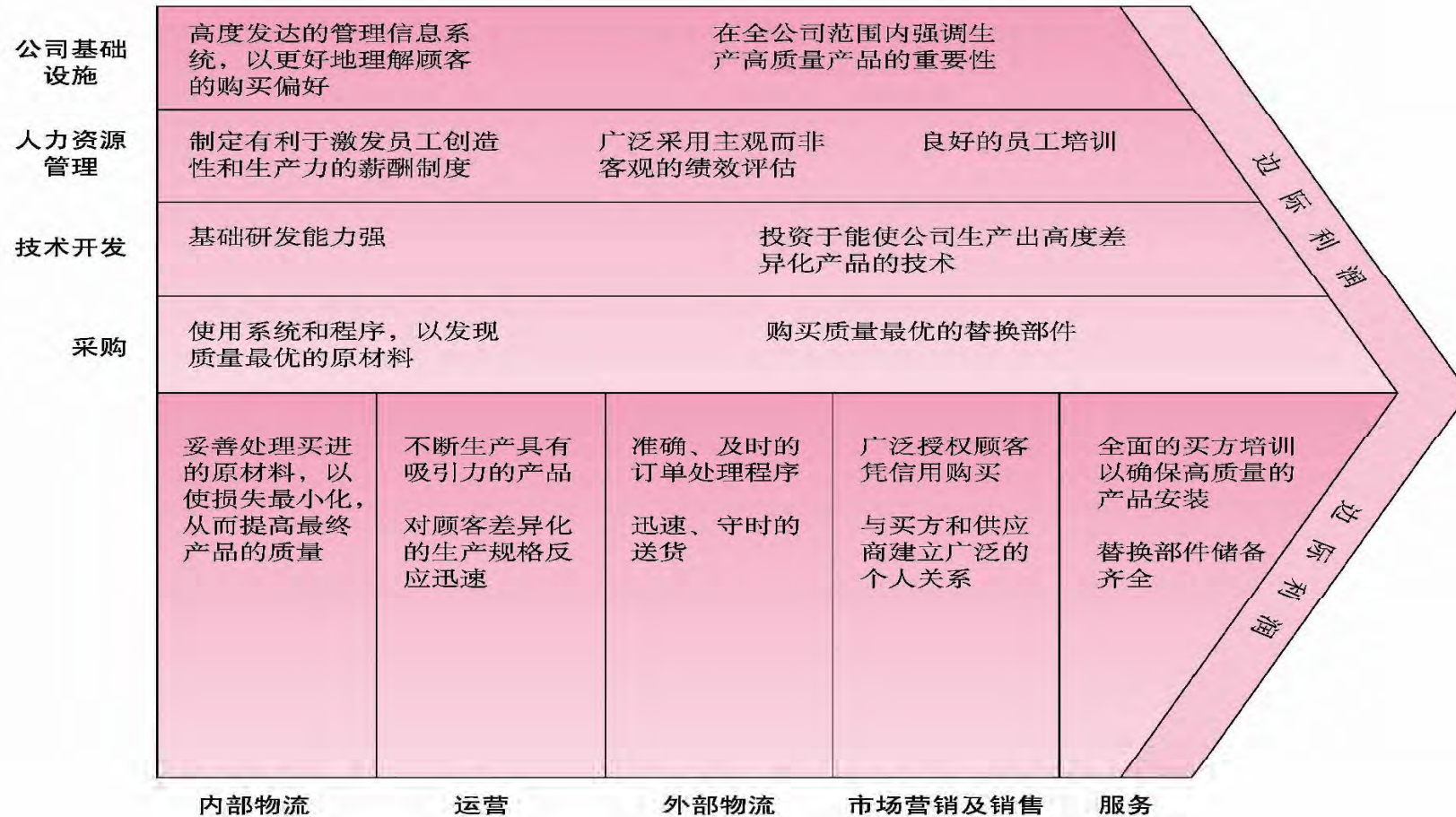
- 与现有竞争对手的竞争: 竞争对手很难在价格上与其竞争
- 买方议价能力 (顾客)
- 供应商的议价能力
- 潜在进入者
- 替代产品

# 业务层战略的类型 (N=5)

## ■ 2. 差异化战略

- 竞争优势: 差异化
- 竞争范围: 宽
- 集成的一系列行动, 一对顾客来说很重要的方式向他们提供不同的产品或服务 (可以接受的成本)
- 目标顾客认定的产品价值
- *顾客化产品* – 在特征上尽可能的差异化
- 例如: Apple's iPod

# 与差异化战略相关联的增值活动





# 业务层战略的类型 (N=5)

## ■ 2. 差异化战略

### ■ 与5种力量相关:

- 与现有竞争对手的竞争
  - 顾客是差异化产品的忠实购买者
  - 例如, **Bose**
- 买方的议价能力(顾客)
  - 忠实度和产品成反相关: 顾客对某一产品的忠实度上升, 对价格上涨的敏感度就降低
  - 例如, **Callaway** 高尔夫球俱乐部
- 供应商的议价能力
  - 提供高质量的原材料驱动公司的成本上升
  - 成本转嫁给消费者
- 潜在进入者
  - 大量的进入壁垒 (如上) 要求大量的资源投入
- 替代产品
  - 顾客的忠诚可以有效抵御替代产品



# 业务层战略的类型 (N=5)

## ■ 两种聚焦战略 (# 3 and 4)

- 当企业想利用其核心竞争力以满足某一特定行业细分市场的需求而不考虑其他需求时，采用聚焦战略。
  - 可能缺乏资源在更广阔的市场中竞争
  - 能够比行业内竞争者更加有效地服务于细分市场
  - 企业可以指定某些资源用于特定的价值链活动来形成竞争优势
- 大型企业可能忽视了小用户群

# 业务层战略的类型 (N=5)

- 聚焦战略例子
  - 买方群体
    - 年轻人或老年人
  - 产品线的特定部分
    - 专业印刷群体
  - 地理统计变量市场
    - 西海岸和东海岸

# 业务层战略的类型 (N=5)

## ■ 3. 聚焦成本领先战略

- 竞争优势: 低成本
- 竞争范围: 窄行业划分
  - 例如, 宜家 ( **IKEA** ): 低价完美设计 (家具)
    - 注意: 低成本的产品, 同时具有多样化的款式 (l.e., 家具设计)

# 业务层战略的类型 (N=5)

## ■ 4. 聚焦差异化战略

- 竞争优势: 差异化

- 竞争范围: 窄行业划分

  - 例如, 宜家 ( **IKEA** ): 低价完美设计 (家具)

    - 注意: 低成本的产品, 同时具有多样化的款式 (i.e., 家具设计) v

- i.e., 互联网家具企业 **Casket furniture** (产品可以订制)

# 业务层战略的类型 (N=5)

## ■ 聚焦战略的竞争风险

- 竞争对手可能会集中在一个更加狭窄的细分市场上，使原来的聚焦战略不再聚焦
- 在整个行业内竞争的企业可能会认为由执行聚焦战略的公司所服务的细分市场很有吸引力，值得展开竞争
- 狭窄的竞争性细分市场中的顾客需求可能会与一般顾客的需求趋同

# 业务层战略的类型 (N=5)

## ■ 5. 整体成本领先/差异化战略

- 高效地生产差异化的产品
  - 效率：低成本的来源
  - 差异化：独特价值的来源
- 可以对新技术以及所处外部环境的变化做出及时调整
- 同时关注于创造两种竞争优势：成本和差异化 – 结果...
- ...在主要活动及辅助活动中很有竞争力
- 战略柔性的三种主要来源

# 业务层战略的类型 (N=5)

## ■ 柔性的来源包括

### ■ 柔性制造系统(FMS)

- 计算机控制的流程，可在人工干预最少的情况下生产出数量适中而又灵活多样的产品
- 目标：消除传统生产工艺所固有的“产品多元化和低成本”之间的冲突

### ■ 信息网络

- 用技书把供应商、分销商、顾客连在一起

### ■ 全面质量管理体系(TQM)

- 企业通过提高管理雇员团队的能力，使用数据驱动和解决问题的办法，不断改进每个工作流程，实现组织对客户的全​​面承诺



## 第4章：业务层战略

- 概要：五大领域
  - 定义业务层战略
  - 顾客和战略之间的关系
  - 业务层战略的差异
  - 竞争的5种力量
  - 业务层战略的风险



# 业务层战略的类型 (N=5)

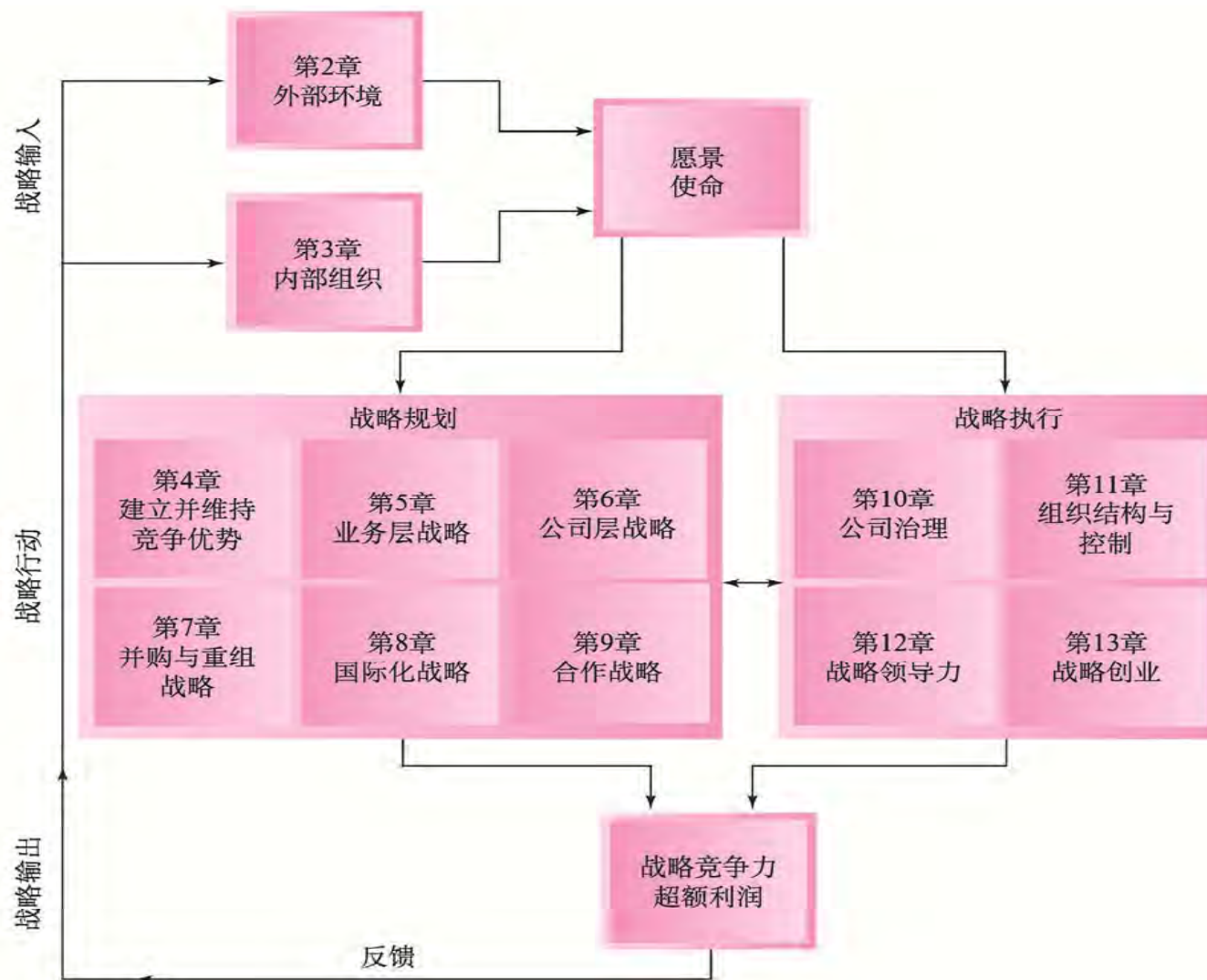
## ■ 整体成本领先战略的竞争风险

- 尽管这一战略非常流行，风险也更加明显
  - 企业的成本结构没有低至可以为其产品制定有吸引力的而价格并且产品也没有实现足够的差异化满足目标顾客的需求—因此，不能成功的执行低成本或产异化战略
  - 结果：不能赚取超额利润

# 战略管理： 概念与案例

第 II 篇：战略行动：战略规划  
第 5 章：竞争性对抗和竞争动态

# 战略管理过程





## 第5章：竞争性对抗与竞争动态

- 概要：六大领域
  - 竞争者, 竞争性对抗, 竞争性行为和竞争动态
  - 市场共性和资源相似性：竞争者分析的基础
  - 竞争性行动：知晓,动机和能力
  - 竞争性行动的驱动因素
  - 竞争者对于竞争性行动的反应
  - 慢周期市场，快周期市场和标准周期市场的竞争动态

# 惠普和戴尔的竞争： 战斗正酣

■ 戴尔丢掉了全球最大个人电脑销售商的位置

- 2006年底：惠普占 18.1% 的市场份额 vs. 戴尔是 14.7%
- 2005 至 2006：股票总市值下降32%

■ 戴尔方式：绕过中间人，直接把消费者订制的计算机卖给消费者

- 这种商业模式降低了成本进而降低了产品价格，但是这种方法不再像过去那样创造如此大的价值 ....
- ... 为什么？ 竞争性行动/反应
  - 惠普：寻找方式进行自我创新和再创造 – 自从惠普在直销模式领域中不能与戴尔竞争，它便集中力量与零售商建立紧密的联系

■ 戴尔决定进军零售业务领域 – 对惠普的一种竞争性反应！



## 第5章：竞争性对抗与竞争动态

- 概要：六大领域
  - 竞争者, 竞争性对抗, 竞争性行为和竞争动态
  - 市场共性和资源相似性：竞争者分析的基础
  - 竞争性行动：知晓, 动机和能力
  - 竞争性行动的驱动因素
  - 竞争者对于竞争性行动的反应
  - 慢周期市场，快周期市场和标准周期市场的竞争动态

# 概述和定义

## ■ 竞争者

- 在形同市场种运行，提供相似产品，并针对相似目标顾客群的企业

## ■ 竞争性对抗

- 在竞争者为了获取有利的市场地位是，各自采取的竞争性行动以及随之产生的竞争性反应

## ■ 竞争性行为

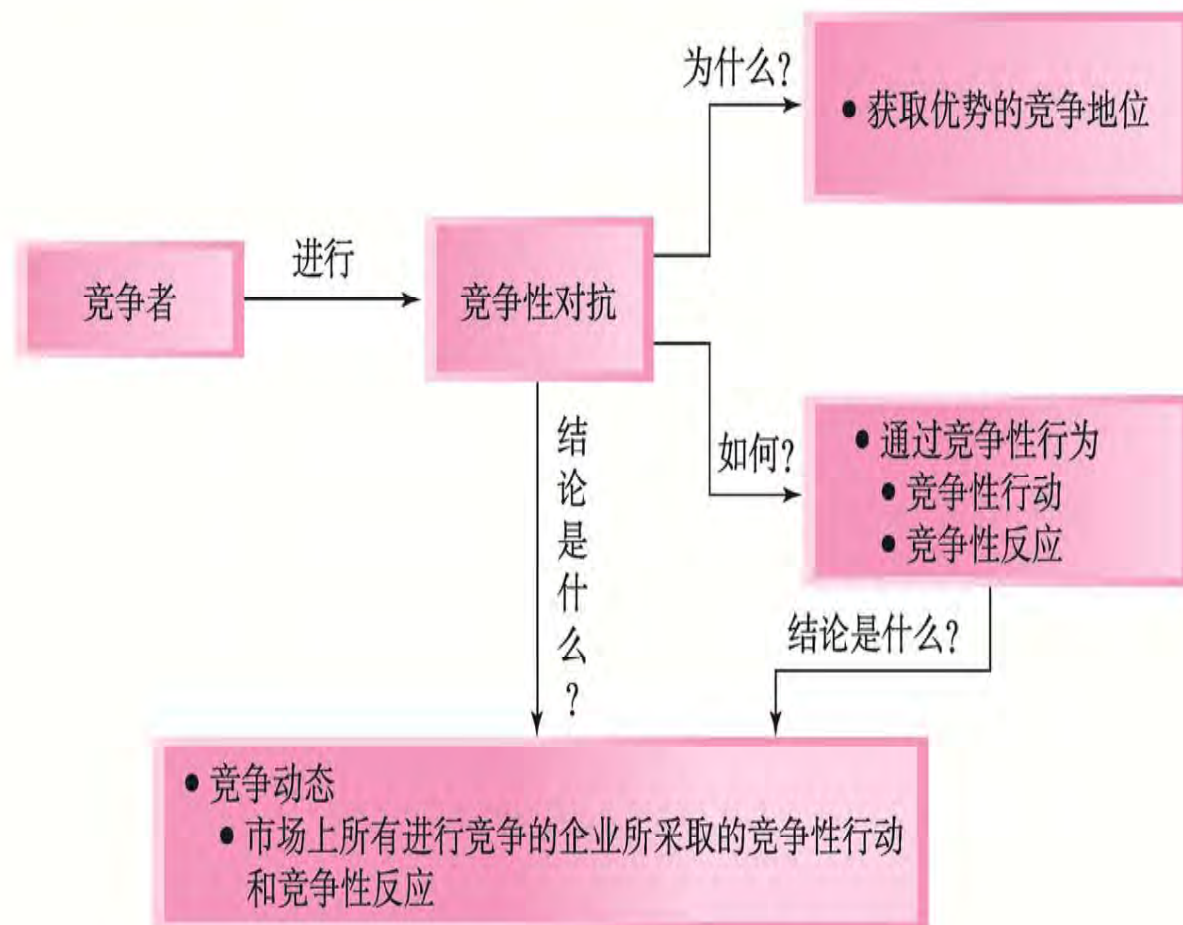
- 企业采取竞争性行动以及竞争性反应，来建立或保持企业的竞争优势，提高市场地位

# 概述和定义

- 多元市场竞争
  - 在几种系列产品或区域市场中，展开互相竞争的企业
- 竞争动态
  - 在一个市场中的所有企业进行竞争所采取的所有行动和反应



# 从竞争者到竞争动态





## 第5章：竞争性对抗与竞争动态

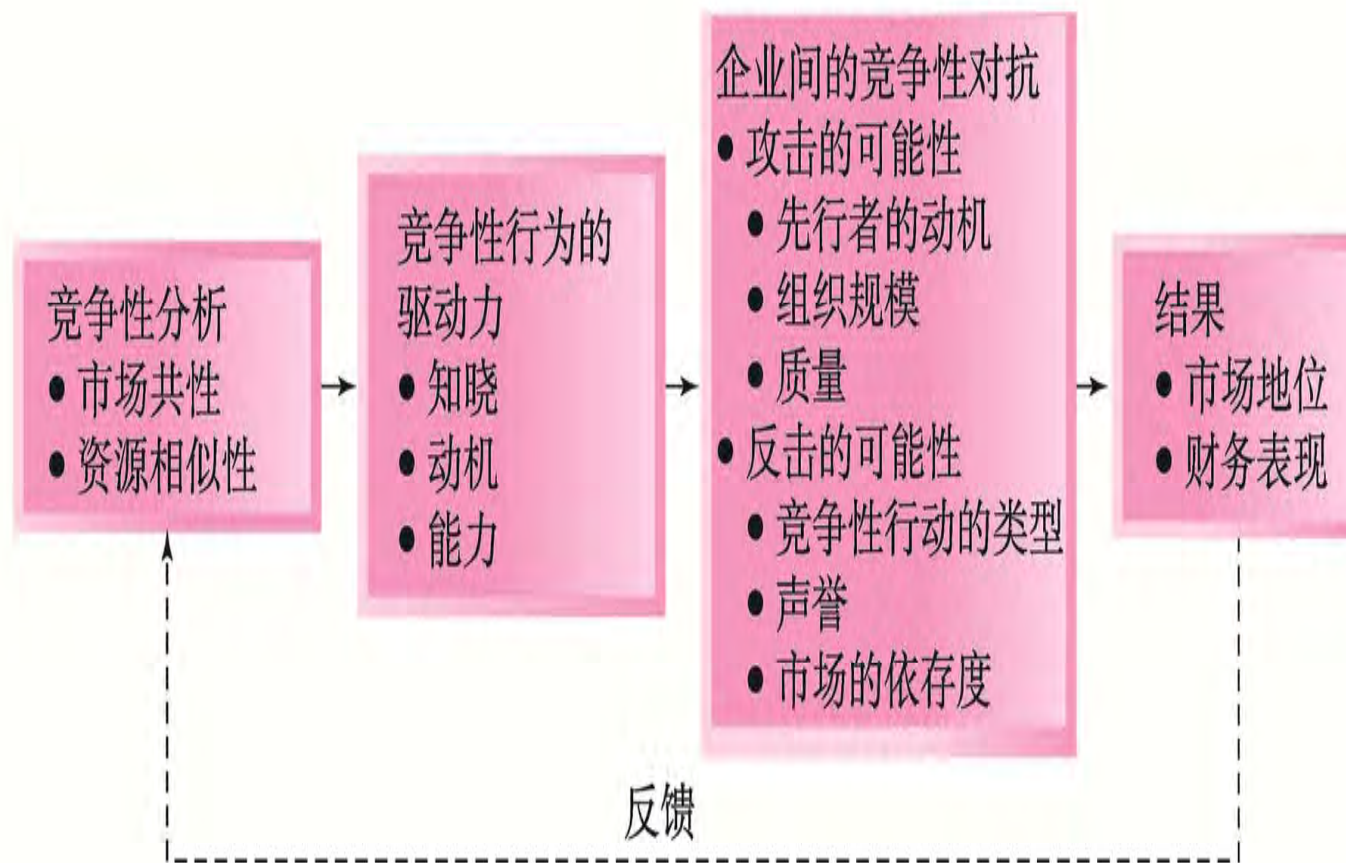
- 概要：六大领域
  - 竞争者, 竞争性对抗, 竞争性行为和竞争动态
  - 市场共性和资源相似性：竞争者分析的基础
  - 竞争性行动：知晓, 动机和能力
  - 竞争性行动的驱动因素
  - 竞争者对于竞争性行动的反应
  - 慢周期市场，快周期市场和标准周期市场的竞争动态

# 竞争性对抗模型

## ■ 竞争性对抗模型

- 一直以来企业采取多种竞争性行动和反应
- 行动显示企业是相互影响的
- 企业层面的对抗通常是动态的和复杂的
- 企业采取的竞争性行动和反应时成功创建并利用企业能力和核心竞争力的基础，从而获取市场中的竞争优势地位
- 模型因子(图5.2)

# 一个竞争对抗模型



# 竞争者分析

## ■ 竞争者分析

- 2 个问题需要解决：市场共性和资源相似性
- 问题是：‘何种程度上企业会成为一个竞争者’？
  - 企业在行业中进行相互竞争的市场数目
  - 竞争者：高市场共性&资源相似性
  - I.e., 戴尔和惠普是直接竞争者
- 直接的竞争并不总是意味着强烈的对抗

# 竞争者分析

## ■ 市场共性

- 每个行业都有各类市场组组成，这些市场还可以进一步细分
- i.e., 金融业

## ■ 资源相似性

- 企业的有形资源、无形资源与竞争对手相比在类型及数量上的相似程度
  - i.e., 联邦快递和 UPS – 都致力于提高效率和降低成本

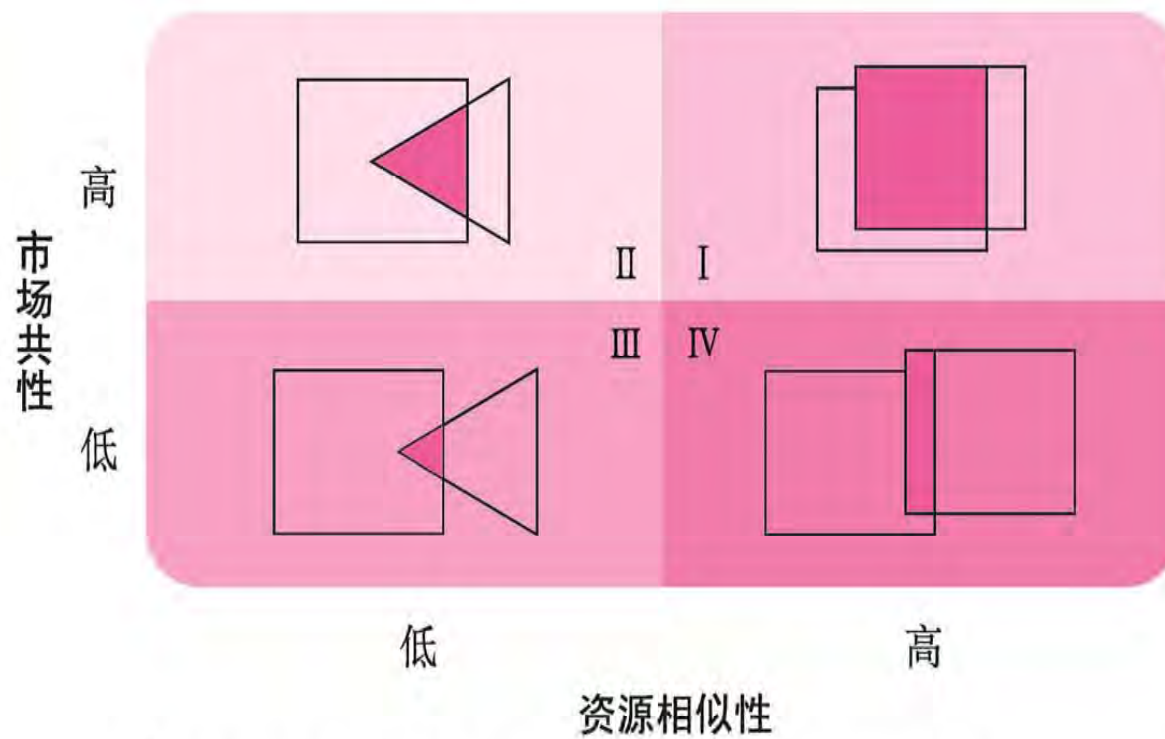
## ■ 市场共性 & 资源相似性的结合表明企业的直接竞争者

# 竞争者分析

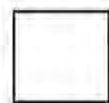
## ■ 案例

行业	市场	市场细分	市场细分	地域市场
财务	保险业	商业,消费者	健康,人身	东部, 西部
	经纪业			
	银行业			
运输	商业			
	地产业			

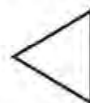
# 竞争者分析模型



阴影部分面积代表两家企业的市场共性的程度



表示A的资源组合



表示B的资源组合





## 第5章：竞争性对抗与竞争动态

- 概要：六大领域
  - 竞争者, 竞争性对抗, 竞争性行为和竞争动态
  - 市场共性和资源相似性：竞争者分析的基础
  - 竞争性行动：知晓,动机和能力
  - 竞争性行动的驱动因素
  - 竞争者对于竞争性行动的反应
  - 慢周期市场，快周期市场和标准周期市场的竞争动态

# 竞争性行为和竞争性反应的驱动力

## ■ 市场共性 & 资源相似性影响企业采取竞争性行动的三种驱动力(知晓、动机、能力)

### ■ 知晓

- 任何竞争性行为的先决考虑因素
- 竞争者要认识企业彼此相互依存的程度，这种依存性源于市场共性和资源相似性

### ■ 动机

- 企业采取行动和回应竞争对手攻击的意向，这与企业感知到的收益损失相关

### ■ 能力

- 企业的资源能够允许竞争性行为和灵活的竞争反应<sup>34</sup>

# 竞争性行为和竞争性反应的驱动力

## ■ 其他影响包括资源相似性

- 资源越不相似，资源处于劣势的竞争对手延迟反应的可能性越大

- i.e., 沃尔玛最初的小城镇采用成本领先战略发起竞争
- 利用成熟的物流体系和效率极高的采购优势，创造了竞争优势



## 第5章：竞争性对抗与竞争动态

### ■ 概要：六大领域

- 竞争者, 竞争性对抗, 竞争性行为和竞争动态
- 市场共性和资源相似性：竞争者分析的基础
- 竞争性行动：知晓, 动机和能力
- 竞争性行动的驱动因素
- 竞争者对于竞争性行动的反应
- 慢周期市场，快周期市场和标准周期市场的竞争动态

# 竞争性对抗

- 了解竞争者的知晓、动机和能力，将有助企业预测竞争对手发动进攻的可能性 – “进攻的可能性”因素研究
- 什么是战略性和战术性行动？
  - 战略性行动/反应: 以市场为基础，涉及对组织资源的重大承诺
    - 难以执行和改变
  - 战术性行动/反应: 以市场为基础，用来调整战术，涉及较少的资源
    - 相对容易执行和改变

# 竞争性对抗

## ■ 什么是战略性和战术性行动?

### ■ 竞争性行动

- 企业为了建立或保护企业的竞争优势或提高其市场地位所采取的战略性或战术性行动

### ■ 竞争性反应

- 企业为了抵消竞争对手的竞争性行动造成的影响所采取的战略性或战术性行动

### ■ 战术性行动 (或反应)

- 以市场为基础，用来调整战术

# 企业间对抗：攻击的可能性

- 三种引发企业反应的行为
  - 1. 先行者动机
  - 2. 组织规模e
  - 3. 质量

# 企业间对抗: 攻击的可能性

## ■ 三种“攻击可能性”因素

### ■ 1. 先行者动机

- 率先采取竞争性行动的企业，其目的是建立或维持企业的竞争优势，提高企业的市场地位
- **Must have readily available resources**
  - 资源富余 – 实际可获得资源的多余储备，这些资源当前用不着并且超过了限定的组织产出所需要的最低限度



# 企业间对抗：攻击的可能性

## ■ 三种“攻击可能性”因素

### ■ 1. 先行者动机

- 通常以高超的研究和反战技术为战略性基础
- 野心勃勃，并且愿意进行创新性实验
- 愿意承担较高的但是合理的风险
- 需要流动性资源，被合理的分配以支持竞争性行动
- 利益是客观的，但要注意其中的风险!

# 企业间对抗：攻击的可能性

## ■ 三种“攻击可能性”因素

### ■ 1. 先行者动机:

#### ■ 跟进者

- 通过模仿，对先行者的行为做出反应
- 比先行者更为谨慎
- 会对消费者对产品创新的反应进行研究
- 寻找先行者的错误，以降低风险
- 有时间进行技术、生产流程的开发，比先行者更有效率，降低成本
- 不能从先行者收益中获利，降低了潜在的利润

#### ■ 后期行动者

- 在先行者采取行动而跟进者做出反应后，经过相当长的一段时间才做出反应的企业
- 大量的降低的风险和收益

# 企业间对抗：攻击的可能性

## ■ 三种“攻击可能性”因素

### ■ 2. 组织规模

#### ■ 小企业

- 作为敏捷、灵活的竞争对手
- 依靠速度和出其不意的方式来维持竞争优势
- 可以采取各种各样的竞争性行动

#### ■ 大企业

- 具有更多的富余资源
- 在一定时期内可以采取更具战略性和竞争性的行动
- 依赖于有限数量或类型的竞争性行动，最终会减少企业的成功几率

# 企业间对抗：攻击的可能性

## ■ 三种“攻击可能性”行动

### ■ 3. 质量

- 消费者认为，企业的产品或服务以对消费者重要的方式做出，满足或超出了消费者的预期

# 企业间对抗：攻击的可能性

- 影响企业对其竞争对手的竞争性行为做出反应的其他因素：
  - 1. 竞争性行动的类型
  - 2. 行动者的声誉
    - 行动者：采取行动或做出反应的企业 (在竞争性对抗的背景下)
    - 声誉：基于过去的竞争性行为，竞争者所获得的正面的或负面的评价
  - 3. 市场的依存度
    - 企业从特定市场获得而收入或利润的程度
- 最后，这一行为能否增强或降低企业的竞争地位<sub>45</sub>



## 第5章：竞争性对抗与竞争动态

- 概要：六大领域
  - 竞争者, 竞争性对抗, 竞争性行为和竞争动态
  - 市场共性和资源相似性：竞争者分析的基础
  - 竞争性行动：知晓, 动机和能力
  - 竞争性行动的驱动因素
  - 竞争者对于竞争性行动的反应
  - 慢周期市场，快周期市场和标准周期市场的竞争动态

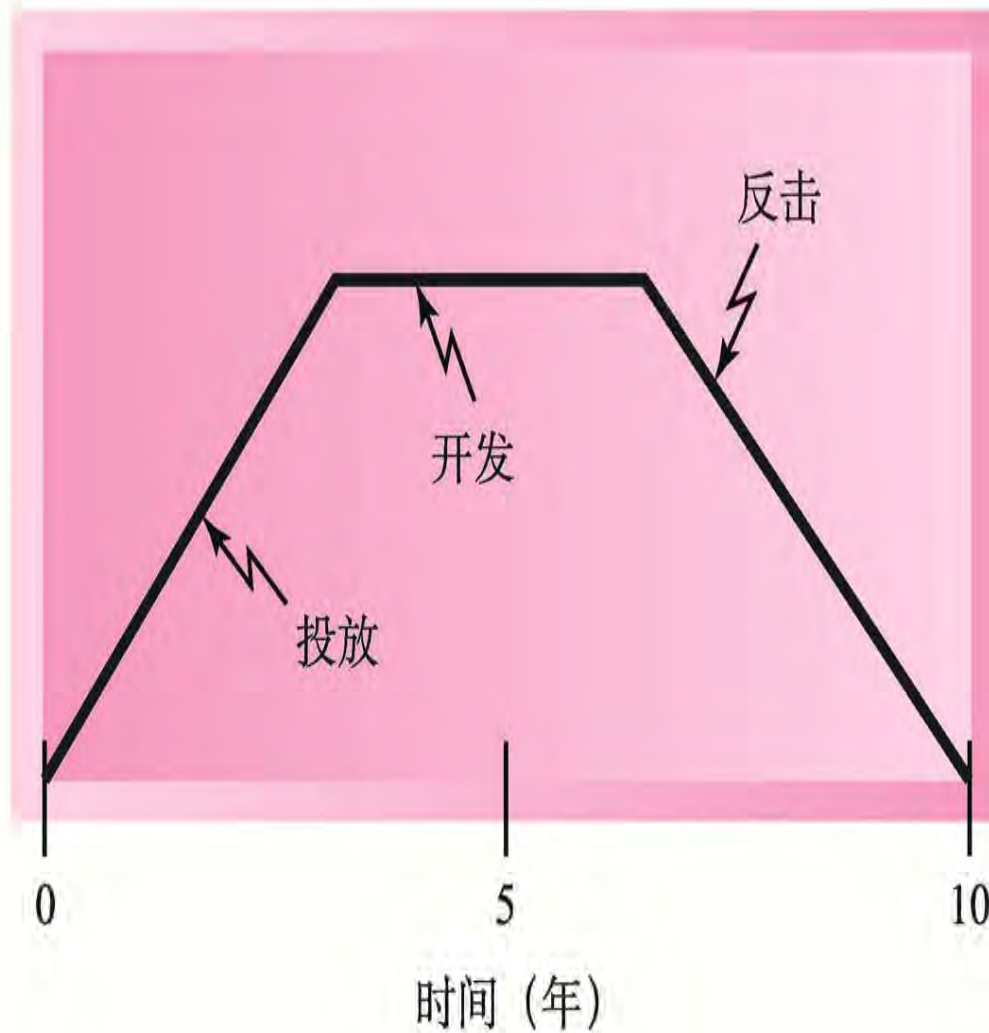
# 竞争动态: 三种市场周期

## ■ 1. 慢周期市场

- 企业的竞争性优势无法被模仿, 因为模仿通常需要较长时期且代价高昂
- 创建一种独特的竞争优势, 能够创造持续性(*i.e.*, 竞争者很难理解的而独特的竞争优势)
- 一旦形成独特的竞争优势, 所采取的竞争性行动就是力求保护、维持和扩大竞争优势
- 组织结构必须能都被有效地利用以支持战略性行动

# 持续竞争优势的逐渐侵蚀

持续竞争优势  
所获回报





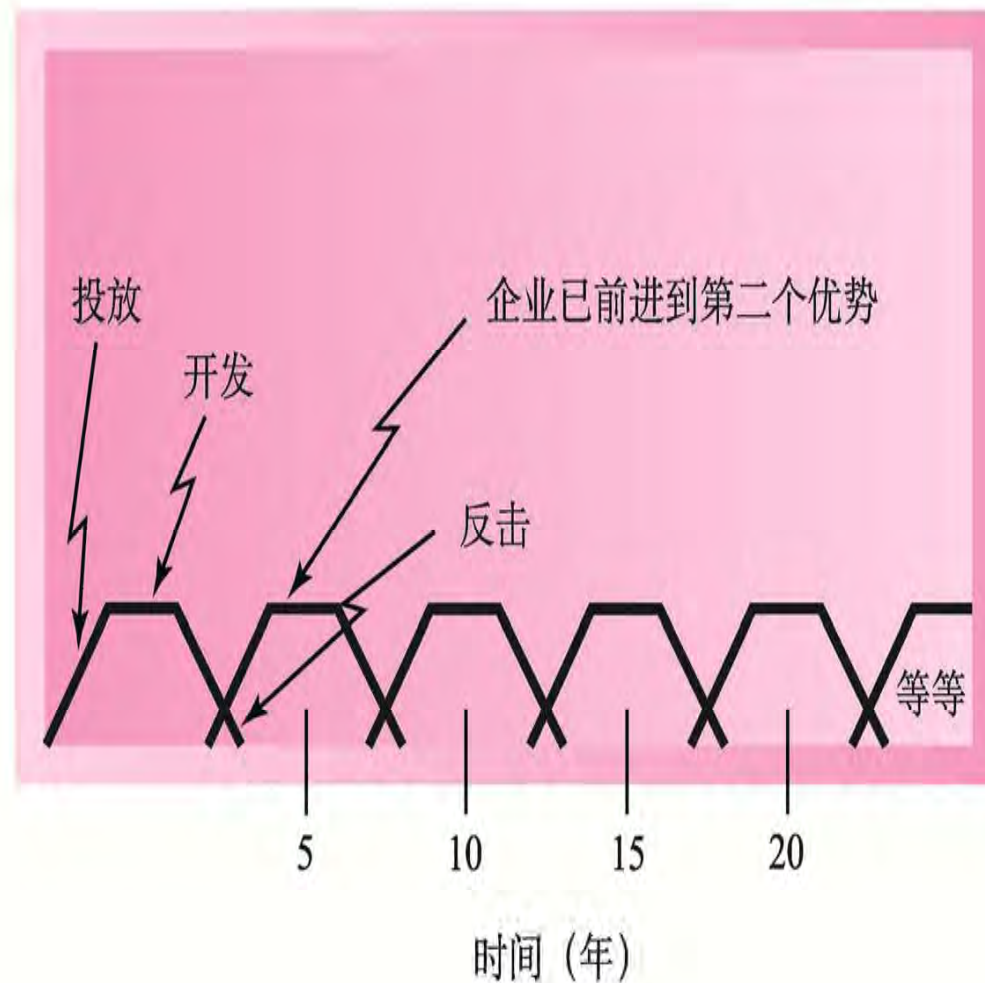
# 竞争动态: 三种市场周期

## ■ 2. 快周期市场

- 市场中对于企业竞争优势起作用的能力不能免于被模仿, 而模仿通常是迅速且不昂贵的
- 聚焦: 学习如何快速和持续的发展新的优于以往的竞争优势
- 避免终于任何一种商品, 在竞争对手成功的对产品进行模仿之前, 企业要对产品进行更新换代
- 必须在竞争对手对第一个产品做出竞争性反应之前, 尝试发展另一种暂时的竞争性优势

# 发展暂时优势以创造持续优势

一系列可复制  
行动所获回报



# 竞争动态：三种市场周期

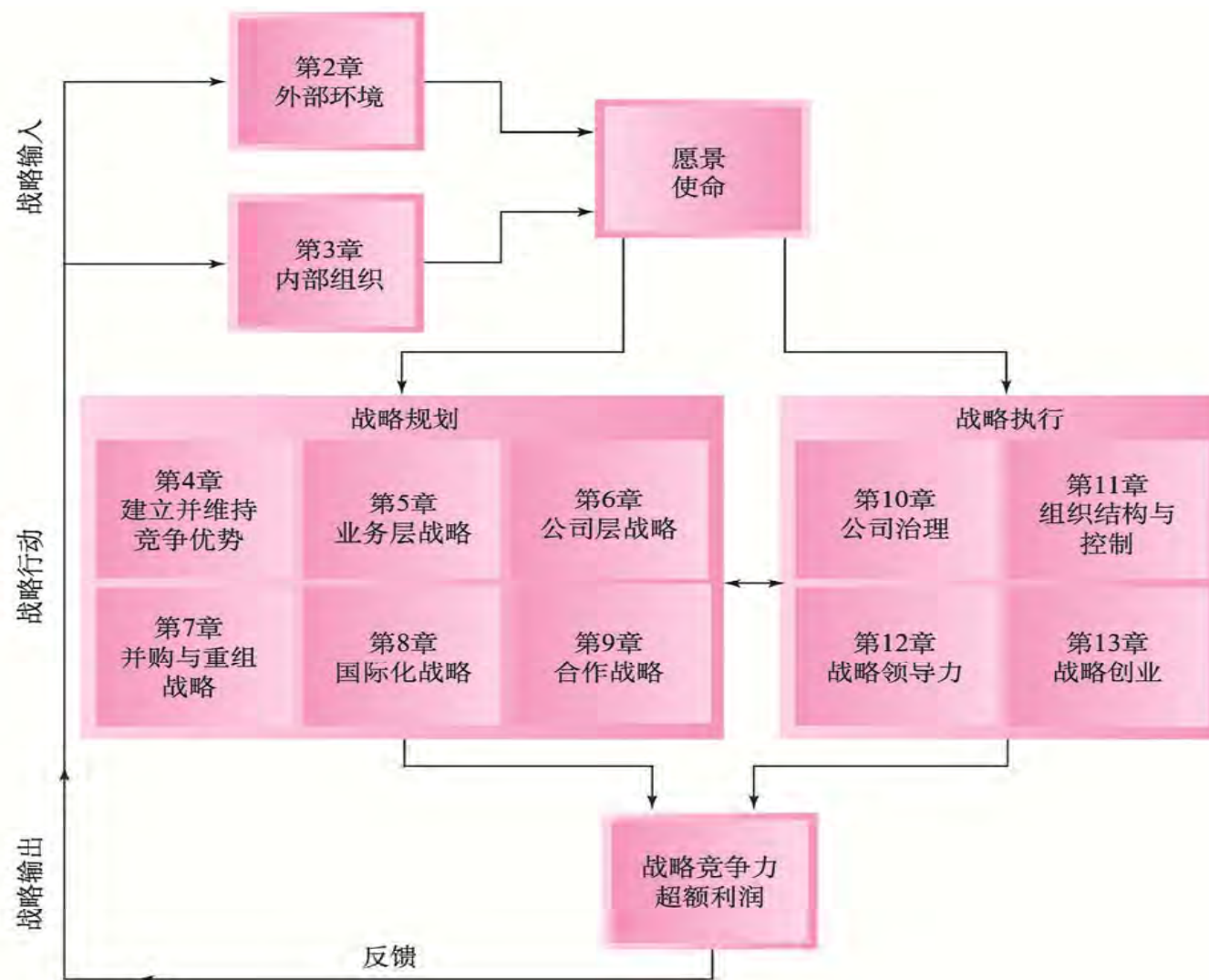
## ■ 3. 标准周期市场

- 该市场中企业的竞争优势被适当的保护以防止被模仿，并且采取模仿行为需要适当的成本
- 企业不断升级其能力，从而竞争优势能都被部分地维持
- 寻找服务更多的顾客，从而获得更大的市场份额
- 通过品牌赢取顾客的忠诚度
- 密切控制企业运作，为顾客提供持续相同的积极体验

# 战略管理： 概念与案例

第 II 篇：战略行动：战略规划  
第 6 章：公司层战略

# 战略管理过程





## 第6章：公司层战略

- 概要：七大领域
  - 定义公司层战略并讨论其目的
  - 不同层次的多元化 (N=3)
  - 公司多元化的三个主要原因
  - 价值创造:与多元化战略相关
  - 价值创造: 非相关多元化战略
  - 促进多元化的动机和资源
  - 管理人员过度实施多元化的动机

# 宝洁 & 高露洁的多元化战略

- 多元化的目的: 将某一业务中获得的专业技术和知识多元化, 运用到另外一些涉及这些知识的业务之中
  - 创建协同关系: 一旦公司将已有的专业技术多元化地运用到其他业务中, 那么公司的总价值将比各个业务分别独立运营时的总价值更大
- 宝洁 & 高露洁 (P&G)
  - 产品: 女性美容及育婴产品
  - 2005: 吉列 (消费保健品) 关注男性市场

# 宝洁 & 高露洁的多元化战略

## ■ 宝洁 & 高露洁 (P&G) (Cont'd)

- 将牙刷与牙膏业务合并以创建协同关系
  - 两家公司必须出售另一些产品线, 失掉一些潜在的市场力量
  - 对零售商有利 (货架空间)
  - 尽管战略看起来具有潜力, 但是在不同的产品之间创建运作联系更加困难
    - 员工合并要求重新安排职位, 导致人才流失
    - 做出业务决定的不同方法
    - 对抗组织文化





## 第6章：公司层战略

- 概要：七大领域
  - 定义公司层战略并讨论其目的
  - 不同层次的多元化 (N=3)
  - 公司多元化的三个主要原因
  - 价值创造:与多元化战略相关
  - 价值创造: 非相关多元化战略
  - 促进多元化的动机和资源
  - 管理人员过度实施多元化的动机

# 概述

- 公司层战略：通过管理和选取一组不同的业务来赢得在不同产品市场上的竞争优势的行为
  - 期望帮助公司获得超额平均利润
  - 公司层战略的价值最终由这样一个指标决定，即“某一业务在其所在公司下的价值要大于被任何其他公司掌控是的价值”。
    - 产品多元化 (PD)：公司层战略的主要形式



## 第6章：公司层战略

- 概要：七大领域
  - 定义公司层战略并讨论其目的
  - 不同层次的多元化 (**N=3**)
  - 公司多元化的三个主要原因
  - 价值创造:与多元化战略相关
  - 价值创造: 非相关多元化战略
  - 促进多元化的动机和资源
  - 管理人员过度实施多元化的动机

# 不同层次的多元化 (N=3)

## ■ 1. 低层次

### ■ 单一业务的多元化战略

- 当企业**95%**的销售收入都来自于某一核心业务时所使用的公司战略

### ■ 主导业务多元化战略

- 当企业**70%--95%**的销售收入都来自某一单一业务是的情况

# 多元化层次(N=3)

## ■ 2. 中层次多元化

### ■ 相关约束性多元化战略

- 低于 70% 的收入来自于主导业务
- 公司业务间的直接联系(l.e., 共享产品, 技术和分配)

### ■ 相关联系型的多元化战略 (混合相关型或非相关型)

- 低于70%的收入来自于主导业务
- 混合型: 多元化企业的各业务之间仅仅存在较少联系时(与相关约束性相比),集中于各业务间知识和核心竞争力的传递

# 多元化层次 (N=3 )

- 3. 高层次多元化战略：非相关型
  - 低于 70% 的收入来自于主导业务
  - 业务之间无联系

# 多元化的层次及类型

## 低层次多元化

单一业务型： 95%以上的收入来自某一单一业务。

主导业务型： 70%~95%的收入来自某一单一业务。

## 中高层次多元化

相关约束型： 来自主导业务的收入低于70%，且所有业务共享产品、技术、分销渠道。

相关联系型（混合相关型和非相关型）： 来自主导业务的收入低于70%，且各个业务间只存在有限的联系。

## 特高层次多元化

非相关型： 来自主导业务的收入低于70%，各个业务间不存在联系。



# 多元化的原因

- 多元化的原因包括
  - 价值创造
    - 经营层面相关性: 业务间共享行为
    - 公司层面相关性: 传递公司核心竞争力
  - 价值不确定
  - 价值降低



# 价值创造的多元化战略: 经营层面和公司层面的相关性





## 第6章：公司层战略

### ■ 概要：七大领域

- 定义公司层战略并讨论其目的
- 不同层次的多元化 (N=3)
- 公司多元化的三个主要原因
- 价值创造:与多元化战略相关
- 价值创造: 非相关多元化战略
- 促进多元化的动机和资源
- 管理人员过度实施多元化的动机

# 创造价值的多元化(VCD): 相关战略

- 目的: 获得与竞争者相关的市场影响力
- 通过相关多元化战略来提高各业务的规模效应
  - 规模经济: 企业通过资源和能力共享或者将一个部门已有的一个或多个核心竞争力传递到其他部门的节省成本的方式, 可应用于复杂的产品市场和工业生产中
- VCD: 由相关联系型多元化战略组成, 包括经营层面的相关性和公司层面的相关性

# 创造价值的多元化(VCD): 相关战略

- 1. 经营层面相关性: 行为共享
  - 形成规模经济
  - 分享主要的或辅助活动 (价值链上)
    - 业务之间建立联系会带来风险
  - 企业实施相关约束型多元化战略, 通过行为共享来创造价值
  - 行为共享并非易事, 通常最终实现的协同作用于计划的不同

# 创造价值的多元化(VCD): 相关战略

## ■ 2. 公司层面相关性: 传递核心竞争力

- 关系到不同业务的资源和技术综合, 主要包括管理和技术知识、经验和专门技术
- 价值创造的两种途径
  - 开发核心竞争力所需的资源已经在第一个业务部门产生, 将这一竞争力传递给下一部门将不需要耗费资源
  - 无形资源很难被竞争对手模仿和理解, 因此企业可以通过传递获得竞争优势
- 运用相关联系型多元化战略

# 创造价值的多元化(VCD): 相关战略

## ■ 市场影响力

- 当一家公司能以高于现有的价格水平出售产品或通过减少主要和辅助活动成本来降低产品在市场上的价格水平是，它就具有市场影响力
- 多点竞争
  - 当两个或两个以上的公司同在一个产品市场或地理市场竞争时，多点竞争就产生了
- 相关多元化战略包括
  - 纵向一体化
  - 实际一体化

# 创造价值的多元化(VCD): 非相关战略

- 通过两种类型的财务经济来创造价值
  - 借助公司内部或外部的投资，进行财务资源的优化配置以实现成本节约
    - 有效的内部资本配置
  - 资产重组
    - A公司购买B公司，进行资产重组以是其更有效率的运作, 然后A为了收益在外部市场中将B卖出



## 第6章：公司层战略

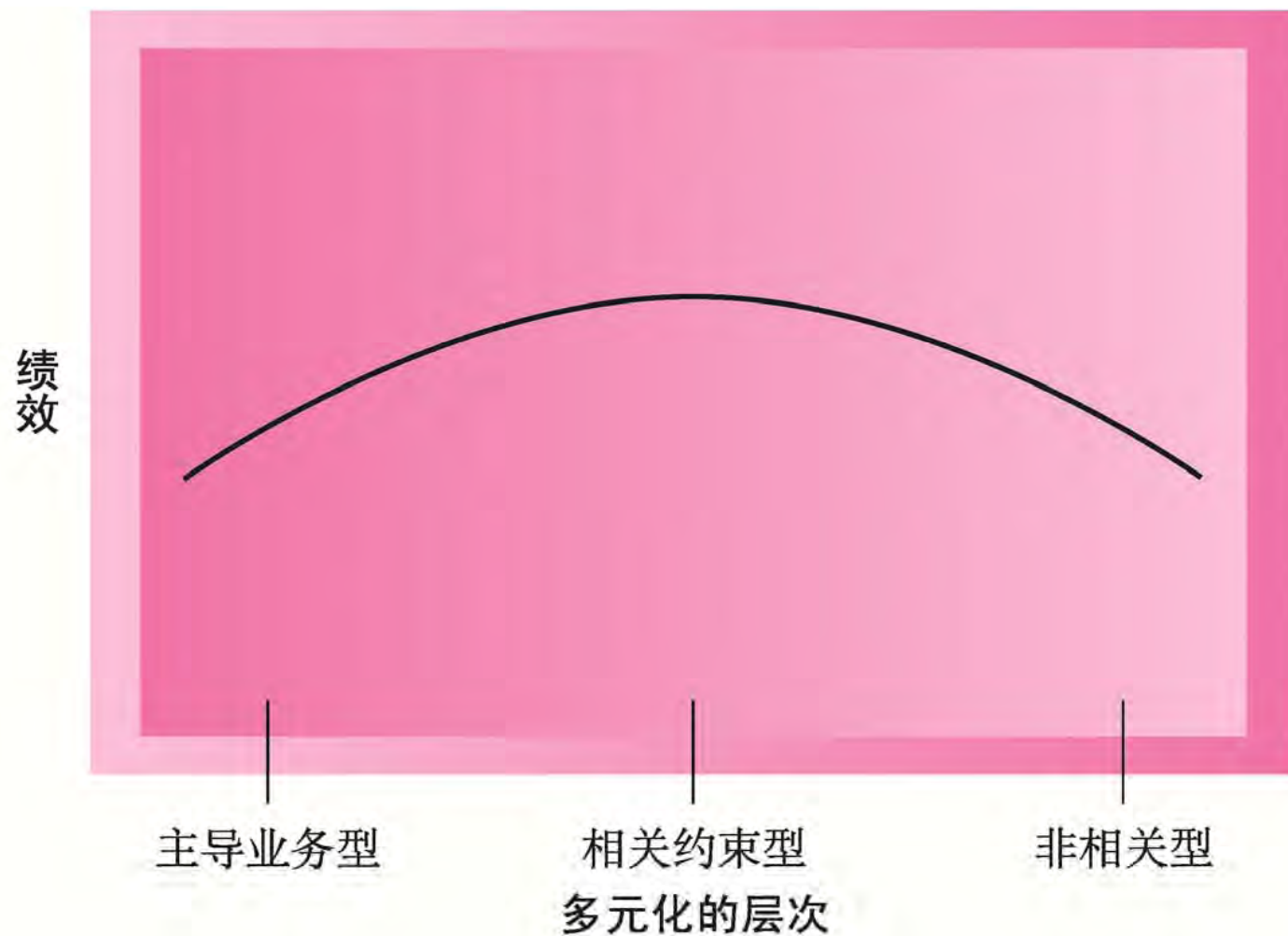
- 概要：七大领域
  - 定义公司层战略并讨论其目的
  - 不同层次的多元化 (N=3)
  - 公司多元化的三个主要原因
  - 价值创造:与多元化战略相关
  - 价值创造: 非相关多元化战略
  - 促进多元化的动机和资源
  - 管理人员过度实施多元化的动机



# 价值不确定的多元化: 动机和资源

- 多元化的动机
  - 反垄断条例和税法
  - 低绩效
  - 不确定的未来现金流
  - 协同效应和企业风险的降低
  - 资源与多元化

# 多元化与绩效的曲线关系





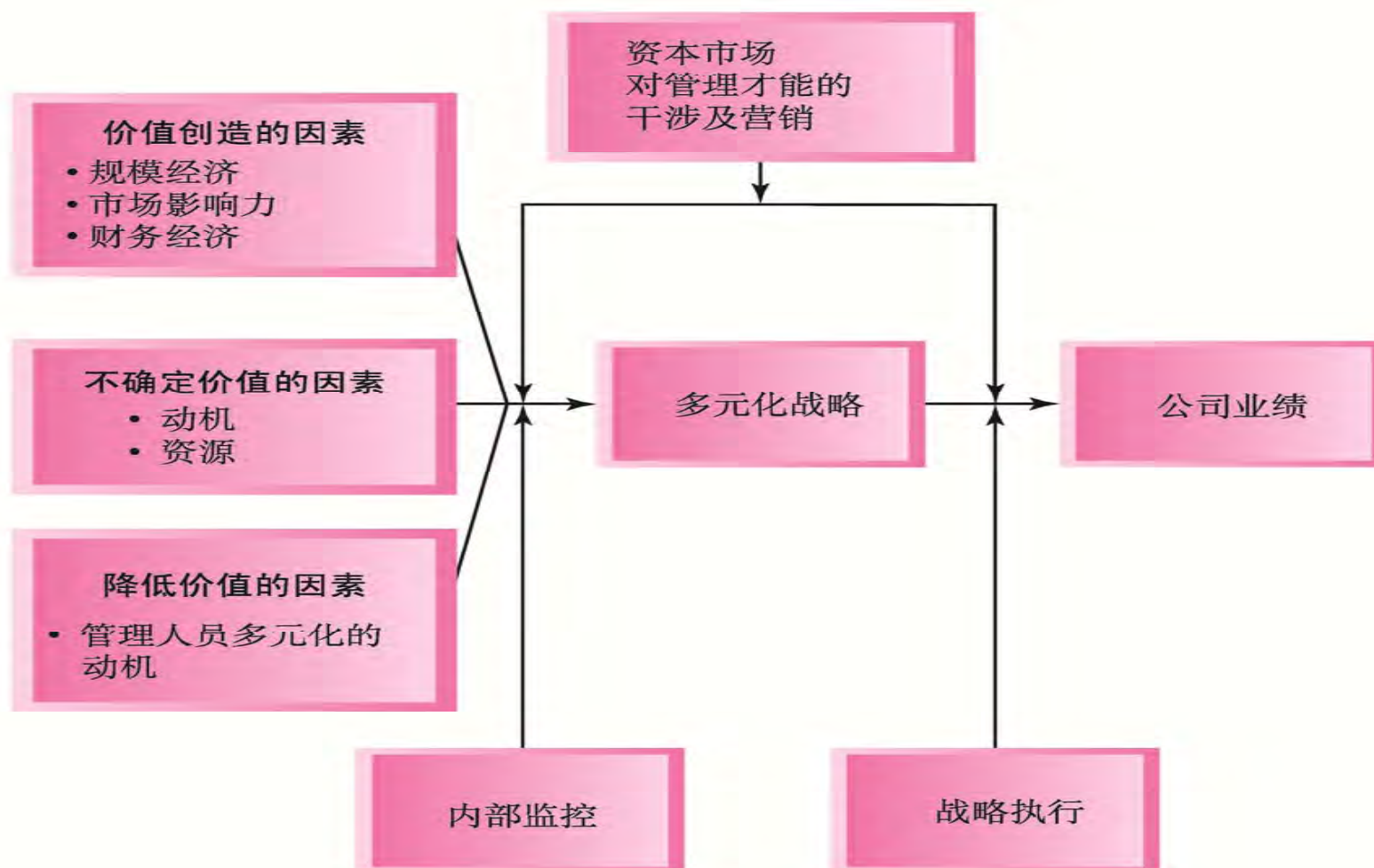
## 第6章：公司层战略

- 概要：七大领域
  - 定义公司层战略并讨论其目的
  - 不同层次的多元化 (N=3)
  - 公司多元化的三个主要原因
  - 价值创造:与多元化战略相关
  - 价值创造: 非相关多元化战略
  - 促进多元化的动机和资源
  - 管理人员过度实施多元化的动机

# 降低价值的多元化： 管理人员的多元化动机

- 只要利润不受过多的影响，高层管理人员就可以通过公司的多元化来分散自己的工作风险
  - 多元化让公司的管理者享受到股东们享受不到的好处
  - 这种战略会受到公司规模或管理者对声誉担心的限制

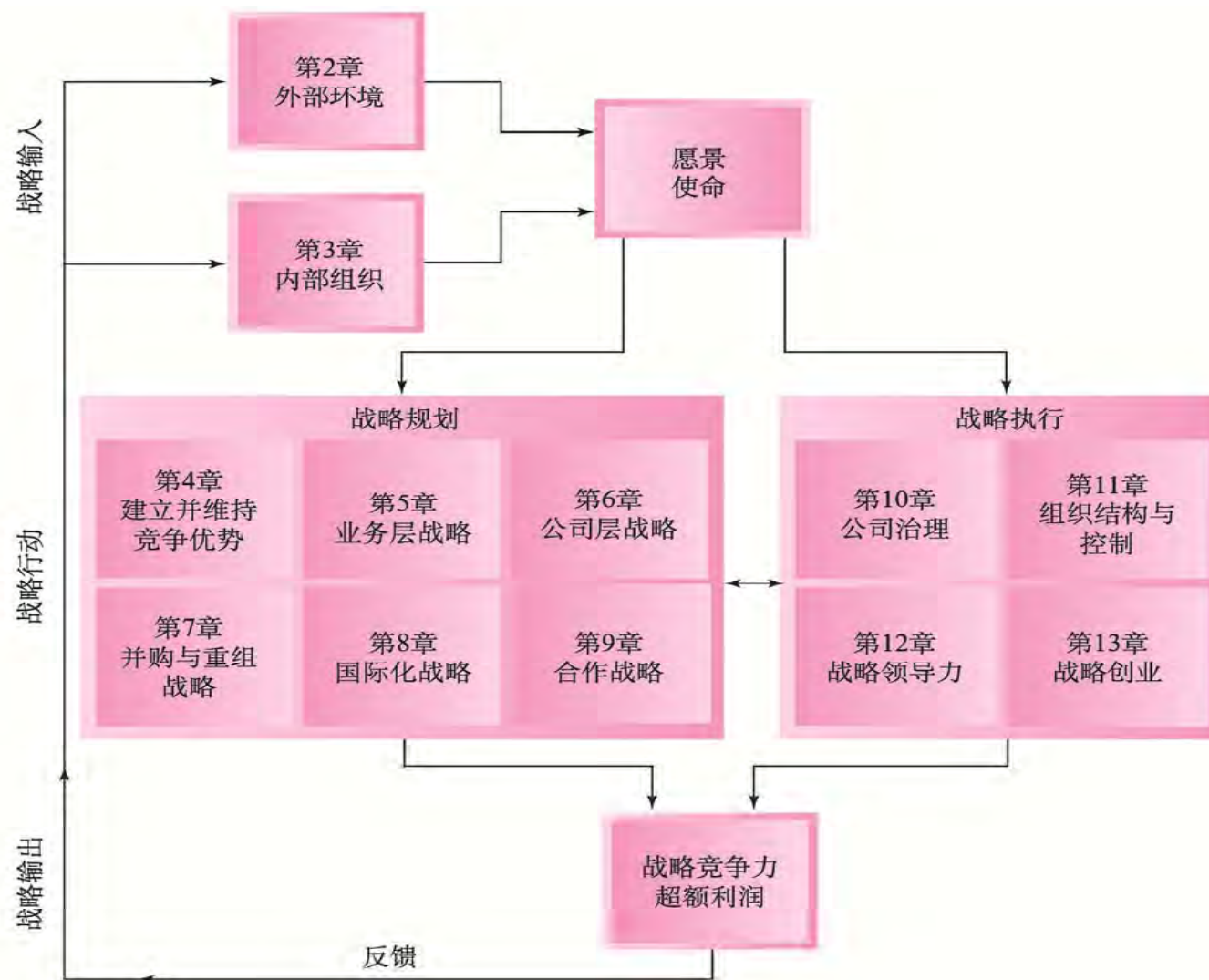
# 公司业绩与多元化关系的总结模型



# 战略管理： 概念与案例

第 II 篇：战略行动：战略规划  
第 7 章：收购与重组战略

# 战略管理过程



# 第 7 章: 收购与重组战略

- 概要: 六大领域
  - 企业在全球经济中将收购作为竞争手段的普遍性
  - 企业使用收购战略的原因
  - 企业用收购战略取得竞争优势的过程中所面临的七个主要问题
  - 有效收购战略的性质
  - 重组战略 **vs.** 常见形式
  - 不同类型的重组战略所带来的短期和长期效果



# 跨国界收购趋势：愈演愈烈

- 在世界的各个角落，跨国界收购案例的数量日益增多
- 很多新兴国家的企业收购了发达国家的企业，尤其是在美国、英国及欧洲地区国家
  - 发达国家有很好的政策鼓励新兴国家的企业在当地进行投资，尤其是一些很成熟的业务，如钢铁、铝、水泥，或航空运输业管理、铁路运输业管理、基础设施管理等。

# 第 7 章: 收购与重组战略

- 概要: 六大领域
  - 企业在全球经济中将收购作为竞争手段的普遍性
  - 企业使用收购战略的原因
  - 企业用收购战略取得竞争优势的过程中所面临的七个主要问题
  - 有效收购战略的性质
  - 重组战略 **vs.** 常见形式
  - 不同类型的重组战略所带来的短期和长期效果

# 概述:

## 合并和收购战略的风行

- 在美国公司之间流行多年的战略
- 因为竞争格局的不确定，所以可以使用
  - 通过收购提高市场占有率
  - 分散不确定环境带来的风险
  - 将核心业务转移到其他市场
    - 由于行业或规则的变化
- 目的：增加企业的战略竞争力和价值 – 事实上，盈利回报经常接近于零

# 概述:

## 合并 vs. 收购 vs. 接管

### ■ 合并

- 两家公司在相对平等的基础上将相互的业务进行整合

### ■ 收购

- 一家公司通过购买另一家公司的部分或全部股权将被收购公司的业务纳入其战略投资组合

### ■ 接管

- 收购战略的一种，但被收购的目标公司往往并非主动出于自愿与收购者达成交易协议
- 恶意接管：非友好的接管，被接管公司并不愿意自己的公司被其他公司接管

# 第 7 章: 收购与重组战略

- 概要: 六大领域
  - 企业在全球经济中将收购作为竞争手段的普遍性
  - 企业使用收购战略的原因
  - 企业用收购战略取得竞争优势的过程中所面临的七个主要问题
  - 有效收购战略的性质
  - 重组战略 **vs.** 常见形式
  - 不同类型的重组战略所带来的短期和长期效果

# 实施收购的原因 (N = 7)

## ■ 1. 增强市场影响力

### ■ 市场影响力的来源

- 企业规模, 及其所拥有的能够在市场中竞争的资源 and 能力

### ■ 横向收购

- 企业收购与其处于同一行业的竞争者的行为
- i.e., 麦当劳收购波斯顿的市场

### ■ 纵向收购

- 企业收购其某一种或多种产品和服务的供应商或分销商以及配送渠道等的行为
- i.e., Disney 公司收购 Fox

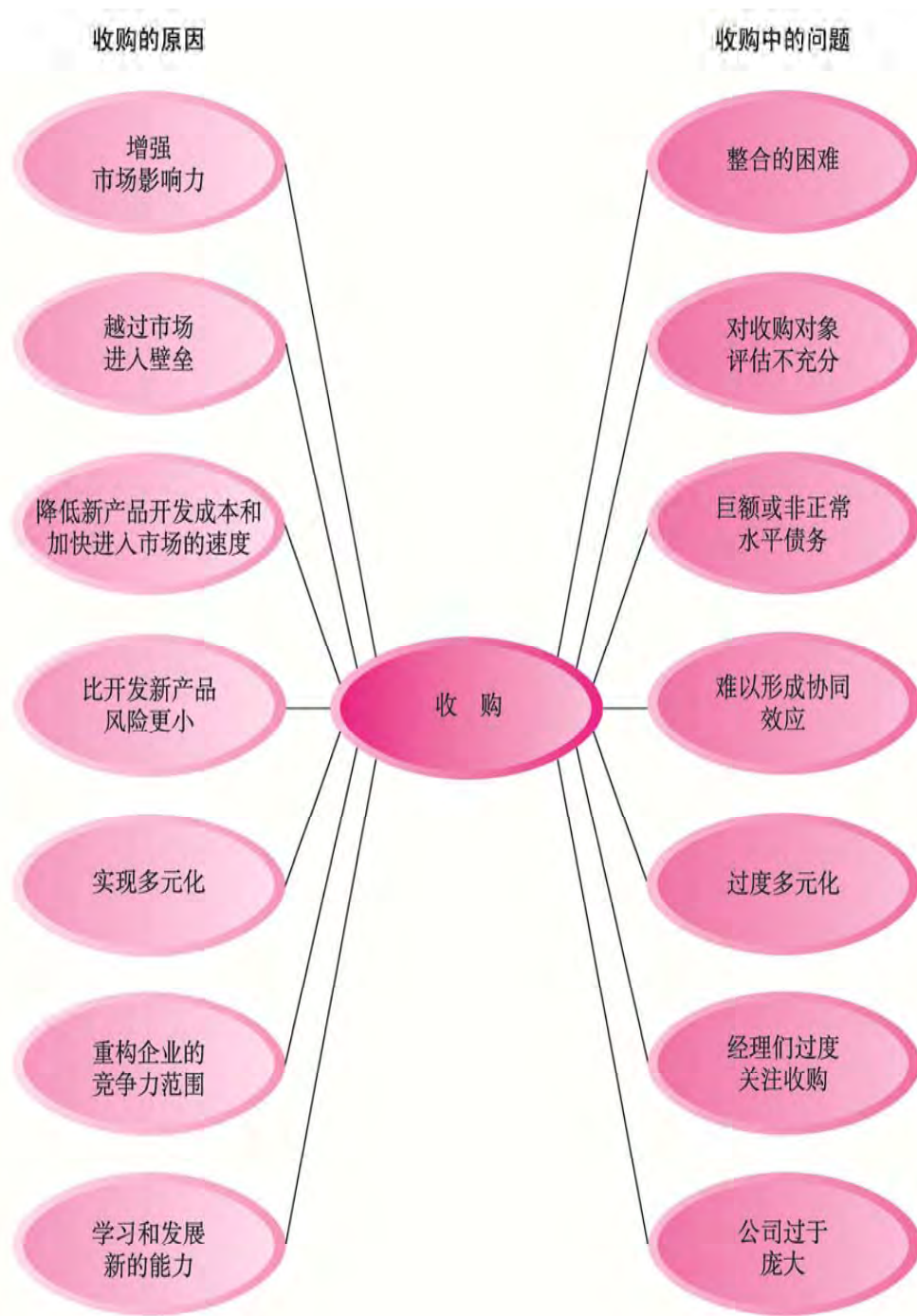
### ■ 相关收购

- 企业收购预期行业高度相关的公司的行为

# 实施收购的原因(N = 7)

- 2. 越过市场进入壁垒
  - 跨国界收购: 总部设在不同国家
- 3. 降低新产品开发成本和加快进入市场的速度
- 4. 比开发新产品风险更小
- 5. 增加多元化
- 6. 重构企业的竞争力范围
- 7. 学习和发展新的能力

# 实施收购的原因和阻碍收购获得成功的问题





# 第 7 章: 收购与重组战略

- 概要: 六大领域
  - 企业在全球经济中将收购作为竞争手段的普遍性
  - 企业使用收购战略的原因
  - 企业用收购战略取得竞争优势的过程中所面临的七个主要问题
  - 有效收购战略的性质
  - 重组战略 vs. 常见形式
  - 不同类型的重组战略所带来的短期和长期效果

# 阻碍收购获得成功的因素 (N = 7)

- 1. 整合的困难
- 2. 对收购对象评估不充分
- 3. 巨额或非正常债务
  - 垃圾债券：一种融资手段，通过向投资者（债券持有者）借钱并允诺支付高额回报来实现风险性投资

# 阻碍收购获得成功的因素 (N = 7)

## ■ 4. 难以形成协同效应

- 协同效应：各单位一起工作产生的价值超过他们独立工作的成果之和时
  - 产生于公司的资产具有独特的互补性
  - 产生难以理解或模仿的竞争优势
- 独有的协同效应：收购双方的资产通过联合和整合所产生的能力和核心竞争力是其中任何一家公司与其他公司整合所达不到的

# 阻碍收购获得成功的因素 (N = 7)

## ■ 5. 过度多元化

- 实施多元化的公司要处理更多的多元化的信息
- 多元化后业务范围的扩展使经理们更多地依赖于财务指标而不是战略控制来评估各业务部门的表现
- 收购可能取代创新

# 阻碍收购获得成功的因素 (N = 7)

## ■ 6. 经理们过度关注收购

### ■ 一项收购战略的必要活动

- 寻求各种收购对象
- 完成有效地尽职调查工作
- 准备谈判

### ■ 收购完成后，管理整合过程

- 将注意力转移到与公司取得长期竞争优势相关的活动 (l.e., 考虑其他的活动, 与外部利益相关者沟通, 解决公司内部的基本问题)

# 阻碍成功获得成功的因素(N = 7)

## ■ 7. 公司过于庞大

### ■ 官僚式控制

- 制度化的监管机制，行为准则和相关政策，通常被用来保证跨部门之间的相互一致

### ■ 额外的管理成本可能会超过规模经济所带来的收益和市场影响力

### ■ 规模越大导致更多的官僚控制

### ■ 追求一致的控制模式会导致僵化的管理模式

### ■ 公司减少创新

# 第 7 章: 收购与重组战略

- 概要: 六大领域
  - 企业在全球经济中将收购作为竞争手段的普遍性
  - 企业使用收购战略的原因
  - 企业用收购战略取得竞争优势的过程中所面临的七个主要问题
  - 有效收购战略的性质
  - 重组战略 vs. 常见形式
  - 不同类型的重组战略所带来的短期和长期效果

# 有效的收购

- 资产和资源互补
- 善意的收购有利于公司间的整合
- 有效的尽职调查工作 (对目标公司的评估, 包括财务, 文化等)
- 松散的财务状况
- 低水平的负债
  - 高负债能够...
    - 增加破产的可能性
    - 导致公司信用度的降低
    - 阻止某些活动中的而必要投资有利于公司的长期成功
- 创新
- 灵活性和适应性



# 第 7 章: 收购与重组战略

- 概要: 六大领域
  - 企业在全球经济中将收购作为竞争手段的普遍性
  - 企业使用收购战略的原因
  - 企业用收购战略取得竞争优势的过程中所面临的七个主要问题
  - 有效收购战略的性质
  - 重组战略 **vs.** 常见形式
  - 不同类型的重组战略所带来的短期和长期效果

# 重组

- 重组的定义: 公司对其业务体系或财务框架进行改变的策略
- 三种重组战略
  - 1. 精简
    - 减少了公司的雇员有时甚至是运营部门的数量, 但它可以改变或不改变公司业务组合的成分
  - 2. 收缩
    - 剥离、分立或者其他一些削减公司非核心业务的方法

# 重组

## ■ 三种重组战略

### 3. 杠杆收购 (LBOs) –

- 一方为了将公司私有化而买下公司全部资产的一种重组战略 (公司的股票不再上市公开交易)
- 私募公司: 参与帮助上市公司或者部门私有化的机构
- 杠杆收购的三种方式
  - 管理层收购
  - 职工收购
  - 公司整体收购
- 为什么进行公干收购?
  - 保护公司免受反复无常的金融市场的影响
  - 允许业主集中发展创新并将其引入市场
  - 便于企业家获得成就的一种重生

# 重组

## ■ 重组效果

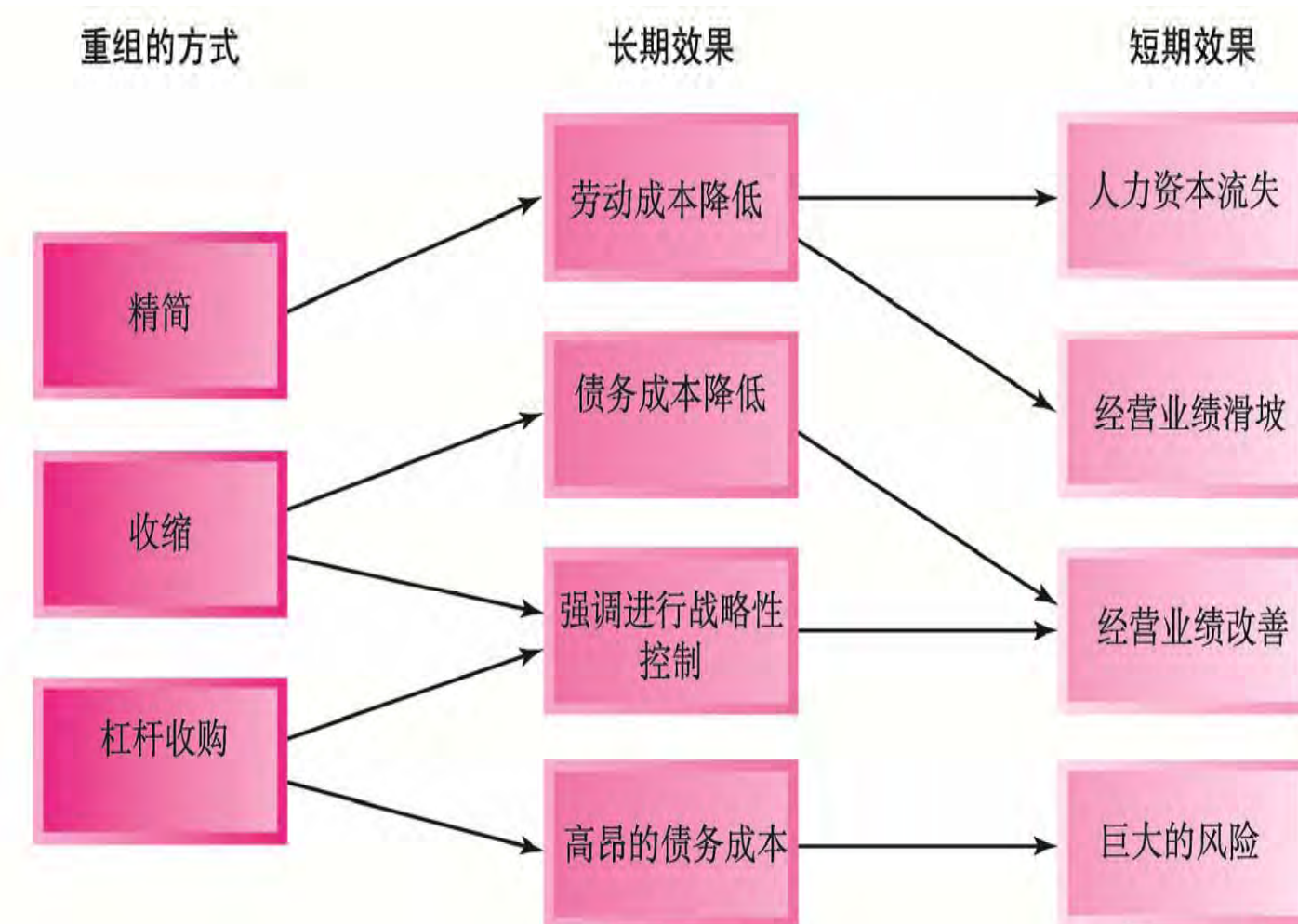
### ■ 短期

- 降低成本：劳动力和债务
- 强调进行战略控制

### ■ 长期

- 人力资本的流失
- 业绩：提高/降低
- 巨大的风险

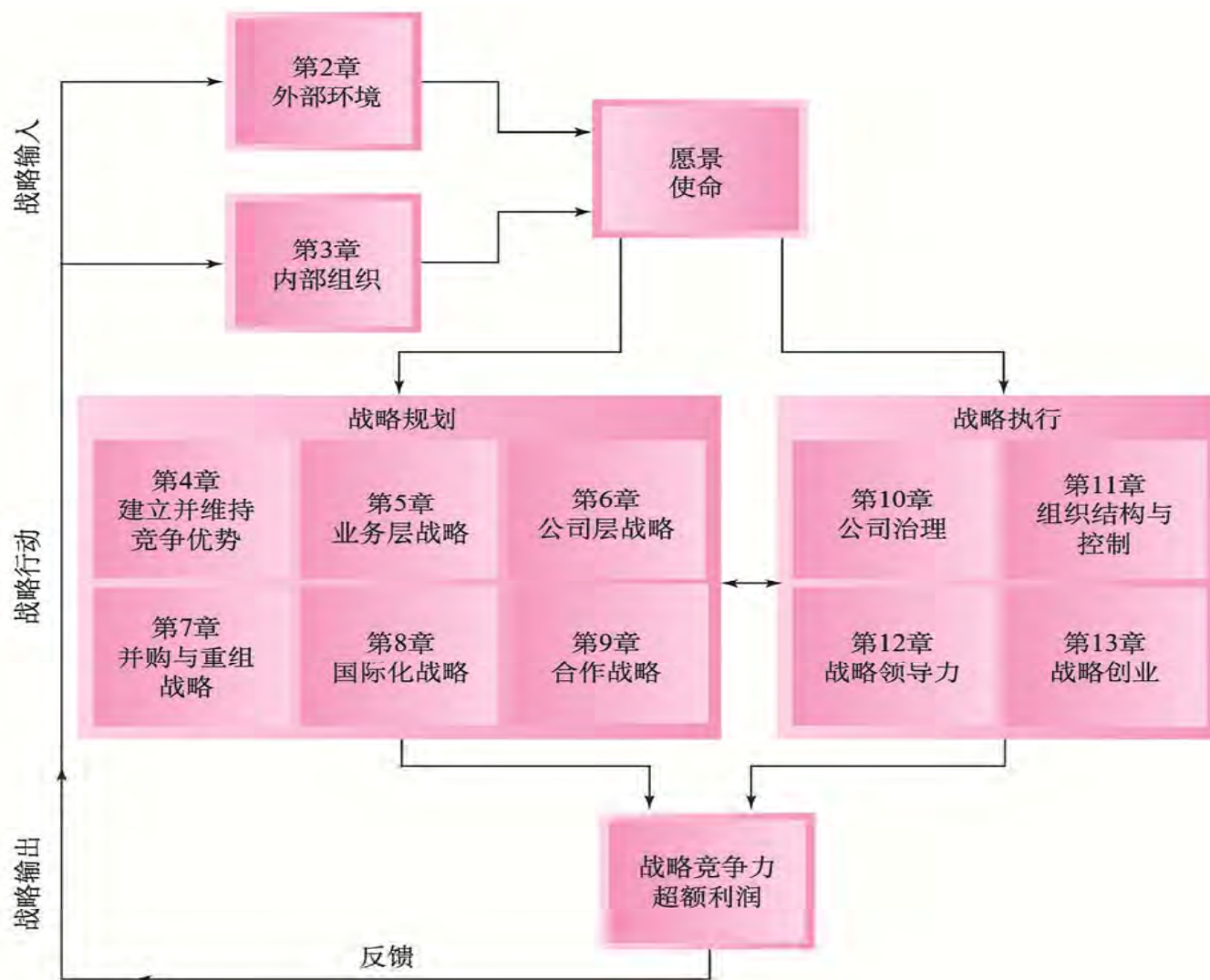
# 重组战略及其效果



# 战略管理： 概念与案例

第 II 篇：战略行动：战略规划  
第 8 章：国际化战略

# 战略管理过程





## 第 8 章: 国际化战略 (IS)

- 概要: 八大领域
  - 传统与新兴动机
  - 国际化战略的四种主要收益
  - 构成业务层国际化战略基础的四个要素
  - 三种公司层国际化战略
  - 影响企业国际化战略的环境变化趋势
  - 进入国际市场的五种模式
  - 国际多元化战略对企业收益及其创新性的影响
  - 采用国际多元化战略所面临的两类风险



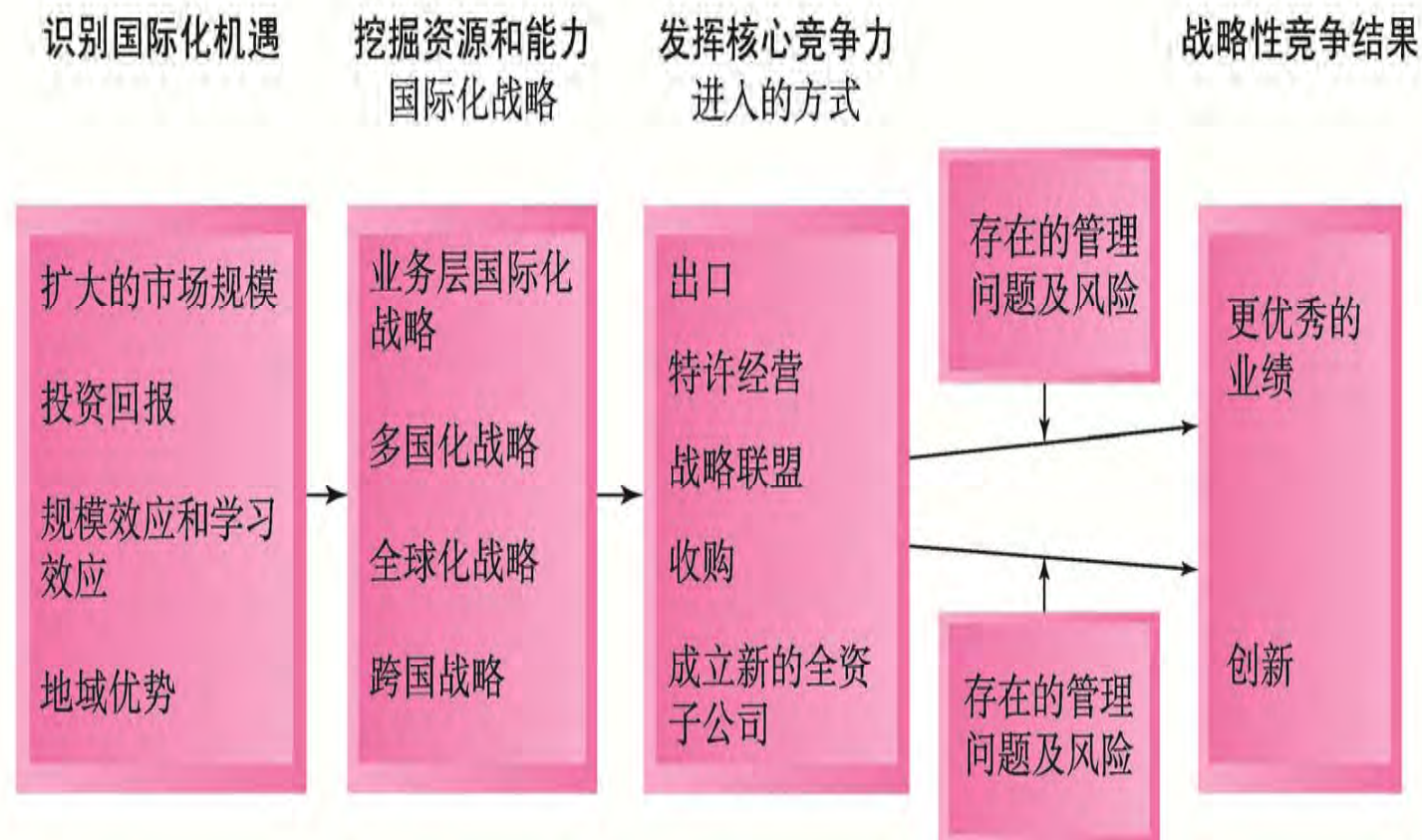
# 上海汽车工业集团 (SAIC): 迈向全球市场

- 是中国劳力士最悠久的汽车生产厂商之一，在中国汽车公司中排名前三位
  - 目标: 进入汽车行业的全球前十名
  - 为此，要在美国汽车市场是进行有效的竞争
- 生产小轿车、拖拉机、摩托车、卡车，业务还涉及汽车租赁与融资租赁
- 与通用汽车、德国大众成功合作
- 持有韩国汽车制造商双龙公司 (SsangYong) 约51%的股份，拥有Rover车型的知识产权
- SAIC从合作中收获颇多，并拥有许可转让技术，因此决定生产和促销自有品牌的汽车

# 概述

- 许多公司选择直接投资而不是间接投资
  - 更好的保护它们的资产

# 国际化战略的机遇和结果





## 第 8 章: 国际化战略 (IS)

- 概要: 八大领域
  - 传统与新兴动机
  - 国际化战略的四种主要收益
  - 构成业务层国际化战略基础的四个要素
  - 三种公司层国际化战略
  - 影响企业国际化战略的环境变化趋势
  - 进入国际市场的五种模式
  - 国际多元化战略对企业收益及其创新性的影响
  - 采用国际多元化战略所面临的两类风险

# 识别国际化战略: 开展国际化战略的动力 (IS)

- 国际化战略 (IS): 企业在本国以外销售产品或服务
- 实施国际化战略的原因
  - 国际市场产生新的潜在机遇
  - 国际多元化: 公司在本国（尤其是发达经济体）市场上推出一项新的产品, 其他国家对该项产品的需求随之产生, 于是企业开始将本地制造的产品出口
  - 跨国经营战略: 获取所需资源
  - 其他动机 (i.e., 全球一体化的压力, 国际化品牌产品的无差异需求)

# 识别国际化战略: 开展国际化战略的动力 (IS)

## ■ 四个主要原因

### ■ 1. 扩大市场规模

- 国内市场规模不能支撑高效的生产设备

### ■ 2. 投资回报 (ROI)

- 大的投资项目需要全球市场来获得投资回报
- 许多国家比较弱的专利保护，使得公司要在模仿者之前迅速扩大海外市场

# 识别国际化战略: 开展国际化战略的动力 (IS)

## ■ 四个主要原因

### ■ 3. 规模经济和学习效应

- 扩大市场规模或范围有助于实现规模经济，特别是在制造业，销售业，研发和分配领域
- 成本在一个更大的基础上扩散
- 单位利润上升

### ■ 4. 地域优势：低成本市场会...

- ... 有助于发展竞争优势
- ... 更容易获取重要的资源
  - i.e., 原材料，低成本的劳动力，重要客户，其他资源



## 第 8 章: 国际化战略 (IS)

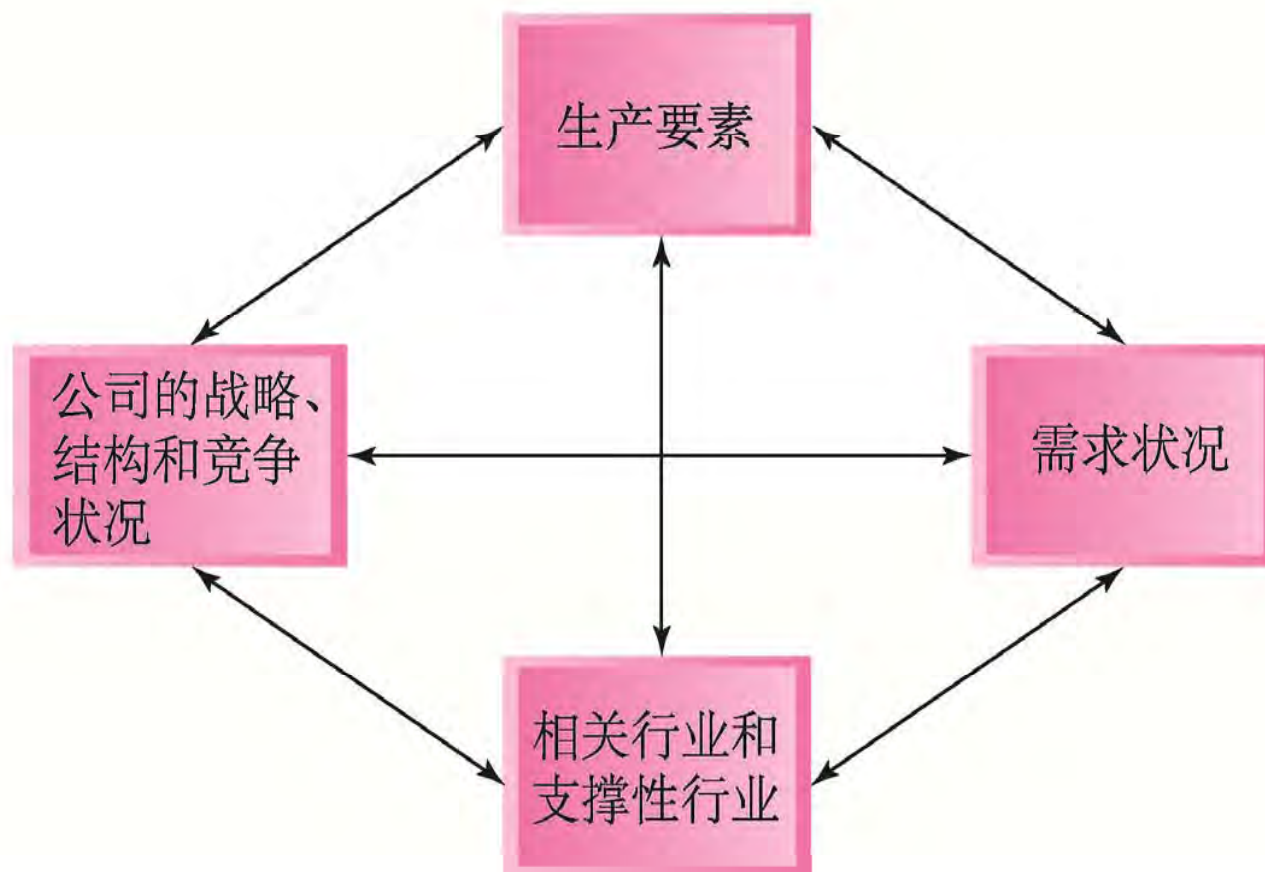
- 概要: 八大领域
  - 传统与新兴动机
  - 国际化战略的四种主要收益
  - 构成业务层国际化战略基础的四个要素
  - 三种公司层国际化战略
  - 影响企业国际化战略的环境变化趋势
  - 进入国际市场的五种模式
  - 国际多元化战略对企业收益及其创新性的影响
  - 采用国际多元化战略所面临的两类风险



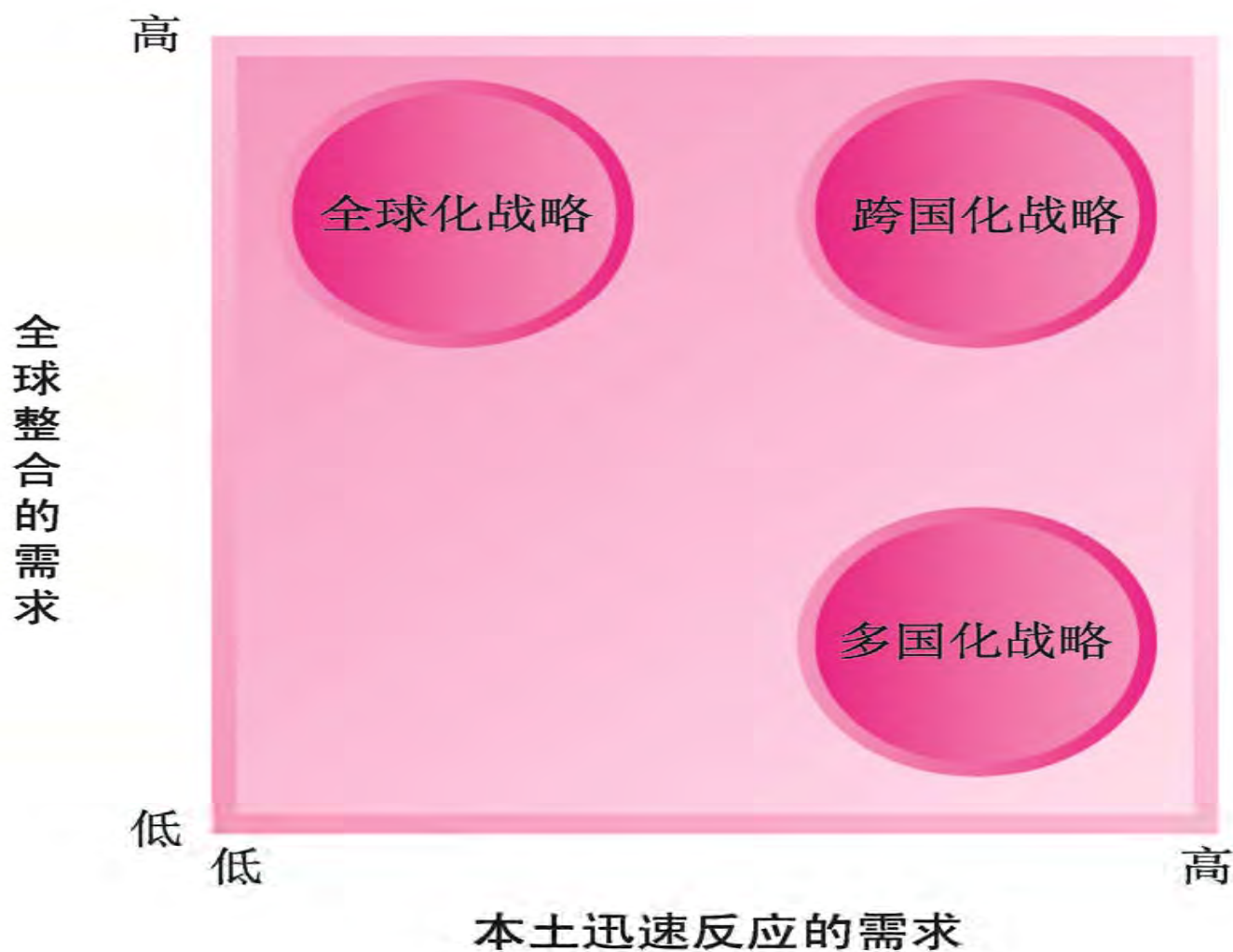
# 国际化战略 (IS)

- 公司选择两种基本的国际化战略：业务层国际化战略和公司层国际化战略
- 业务层国际化战略
  - 遵循范用的战略：成本领先战略，差异化战略，聚焦战略或整体战略
- 公司层国际化战略 (N=3)
  - 母国拥有重要的竞争优势来源
    - 资源和能力允许公司追求其他国家的市场
    - 国际优势的四个决定因素

# 国际优势的決定因素



# 公司层国际化战略



# 国际化战略 (IS)

## ■ 公司层国际化战略 (N=3)

### ■ 1. 多国化战略

- 企业将战略和业务决策权分配到各个国家的战略业务单元(SBU)，由这些单元向本地市场提供本土化的产品
- 注重每个国家或地区之间的竞争
- 个性化的产品来满足本地消费者的需求和爱好
- 采取措施使公远离全球竞争冲力
  - 建立受保护的市场地位
  - 行业细分中的竞争大多收到本地市场差异化的影响
- 各个市场的差异性导致交易的不确定性

# 国际化战略 (IS)

## ■ 2. 全球化战略

- 不同国家的市场销售标准化的产品并有总部确定竞争战略
- 重视规模经济
- 全球报告标准化有助于这种战略(i.e., 会计和财务)
- 战略和运营决策集中在公司总部

# 国际化战略 (IS)

## ■ 2. 全球化战略

- 涉及一个国家独立的战略业务单元
- 总部试图将业务单元整合，增加了管理成本
- 降低风险
- 对本地市场的一些发展机遇反应迟钝
- 更少的有效学习过程 (统一和标准化的压力)

# 国际化战略 (IS)

## ■ 3. 跨国化战略

- 企业可以实现全球化的效率和本土化的敏捷反应 – 竞争目标!
- 战略结构的整合要求全球的协调和本地化的灵活性
  - 弹性协调：通过一体化的网络来建立共同的远见和各自的职责
- 具有挑战性，但是在国际市场竞争中的必要性越来越明显
- 全球竞争者的增多，增加了对成本削减的需求，对个性化产品的需求要求企业将产品差异化甚至是对本地市场进行本土化
- 越来越多的企业使用



## 第 8 章: 国际化战略 (IS)

- 概要: 八大领域
  - 传统与新兴动机
  - 国际化战略的四种主要收益
  - 构成业务层国际化战略基础的四个要素
  - 三种公司层国际化战略
  - 影响企业国际化战略的环境变化趋势
  - 进入国际市场的五种模式
  - 国际多元化战略对企业收益及其创新性的影响
  - 采用国际多元化战略所面临的两类风险



# 环境趋势

- 跨国化战略很难实施
- 两种新趋势
- 1. 外来者劣势
  - 在恐怖袭击和伊拉克战争以后，这种趋势增强
  - 全球化战略现在并不普遍，是相当难以执行的，即使在运用基于互联网的战略也是如此
  - 关注区域市场可以使企业在区域市场内合理安排资源进行有力竞争
- 2. 区域化
  - 集中在特定一个区域
    - 增加市场理解力
    - 实现规模效应
    - 贸易条约 (l.e., 欧盟，美洲国家组织，北美自由贸易协定) 促进区域中各国家及地区间的贸易往来



## 第 8 章: 国际化战略 (IS)

- 概要: 八大领域
  - 传统与新兴动机
  - 国际化战略的四种主要收益
  - 构成业务层国际化战略基础的四个要素
  - 三种公司层国际化战略
  - 影响企业国际化战略的环境变化趋势
  - 进入国际市场的五种模式
  - 国际多元化战略对企业收益及其创新性的影响
  - 采用国际多元化战略所面临的两类风险

# 国际市场进入模式 (N = 5)

- 遵循国际化战略的选择
- 五种主要模式
- 1. 出口
- 2. 特许经营
- 3. 战略联盟
- 4. 收购
- 5. 新建全资子公司

# 国际市场进入模式 (N = 5)

## ■ 1. 出口

- 低成本的在邻近国家建立运作
- 涉及合作协议
- 高运输成本
- 缴纳关税
- 对营销和分配控制较少

# 国际市场进入模式 (N = 5)

## ■ 2. 特许经营

- 低成本国际扩张
- 被许可者承担风险
- 较少控制生产和营销
- 较少的潜在回报 (许可者和被许可者共同分享)
- 存在被许可者模仿技术和产品的风险
- 灵活的所有权模式

# 国际市场进入模式 (N = 5)

## ■ 3. 战略联盟

- 分享风险和资源
- 有利于核心竞争力发展
- 进入新市场需要更少的成本和资源
- 可能存在不协调，对抗或者合作者之间的不信任
- 难于管理

# 国际市场进入模式 (N = 5)

## ■ 4. 收购

- 迅速进入新的市场
- 可能存在整合困难
- 成本高
- 需要协商和交易

# 国际市场进入模式 (N = 5)

- 5. 新建全资子公司
  - 成本高
  - 过程复杂
  - 组要最大限度的控制
  - 具有最高的潜在回报
  - 高风险
  - 绿地投资: 新建全资子公司



# 国际市场进入模式 (N = 5)

- 进入模式动态:选择适合当前状况的模式; 受很多因素的影响
  - 出口, 特许经营和战略联盟: 有利于早期市场发展的策略
  - 战略联盟: 用于更加不确定的环境
  - 全资子公司更加很适合当:
    - 知识专利权在新兴市场中没有受到很好的保护
    - 行业中企业数量增长迅速
    - 全球整合的需求高
  - 收购或者绿地投资: 在国际市场中具有较强的持续力



## 第 8 章: 国际化战略 (IS)

- 概要: 八大领域
  - 传统与新兴动机
  - 国际化战略的四种主要收益
  - 构成业务层国际化战略基础的四个要素
  - 三种公司层国际化战略
  - 影响企业国际化战略的环境变化趋势
  - 进入国际市场的五种模式
  - 国际多元化战略对企业收益及其创新性的影响
  - 采用国际多元化战略所面临的两类风险

# 战略竞争结果 (N = 3)

- 国际多元化: 公司跨越国家或地区界限, 到不同的地区或市场销售产品或提供服务的战略
- 遵循国际化战略选择和进入模式 (N=3)
  - 1. 国际多元化和回报
  - 2. 国际多元化和创新
  - 3. 管理跨国公司的复杂性

# 战略竞争结果 (N = 3)

## ■ 1. 国际多元化和回报

- 国际多元化程度上升时, 企业的回报首先是降低, 但是随着企业渐渐学过国际扩张的管理方式, 收益立即迅速增加

## ■ 2. 国际多元化和创新

- 不断发展新的产品和服务
- 将新技术融合到运营中的机遇
- 提供资源维持创新

# 战略竞争结果 (N = 3)

## ■ 3. 管理跨国公司的复杂性

- 地理分布
- 物流成本
- 管理成本
- 贸易壁垒
- 文化多元性
- 政府不稳定性



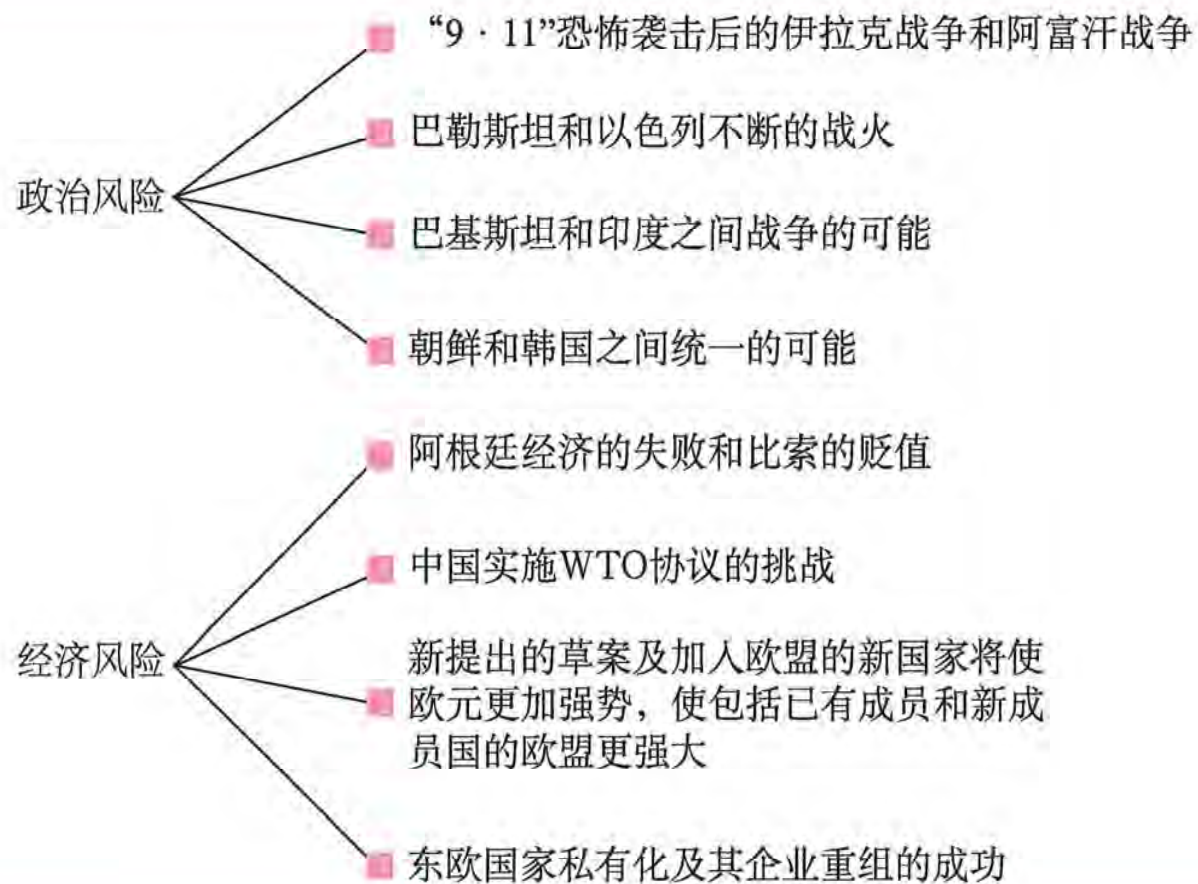
## 第 8 章: 国际化战略 (IS)

- 概要: 八大领域
  - 传统与新兴动机
  - 国际化战略的四种主要收益
  - 构成业务层国际化战略基础的四个要素
  - 三种公司层国际化战略
  - 影响企业国际化战略的环境变化趋势
  - 进入国际市场的五种模式
  - 国际多元化战略对企业收益及其创新性的影响
  - 采用国际多元化战略所面临的两类风险

# 国际环境中的风险

- 两大主要风险
  - 1. 政治
  - 2. 经济
- 国际扩张的限制：管理问题

# 国际环境中的风险





# 国际环境中的风险

## ■ 1. 政治风险

- 政府不稳定
- 冲突或战争
- 政府规则
- 多样化并且存在中途的法律机构
- 可能的私有财产国有化
- 政府腐败
- 政策的变化

# 国际环境中的风险

## ■ 2. 经济风险

- 不同货币汇率的差异和波动
- 政治风险导致的投资损失

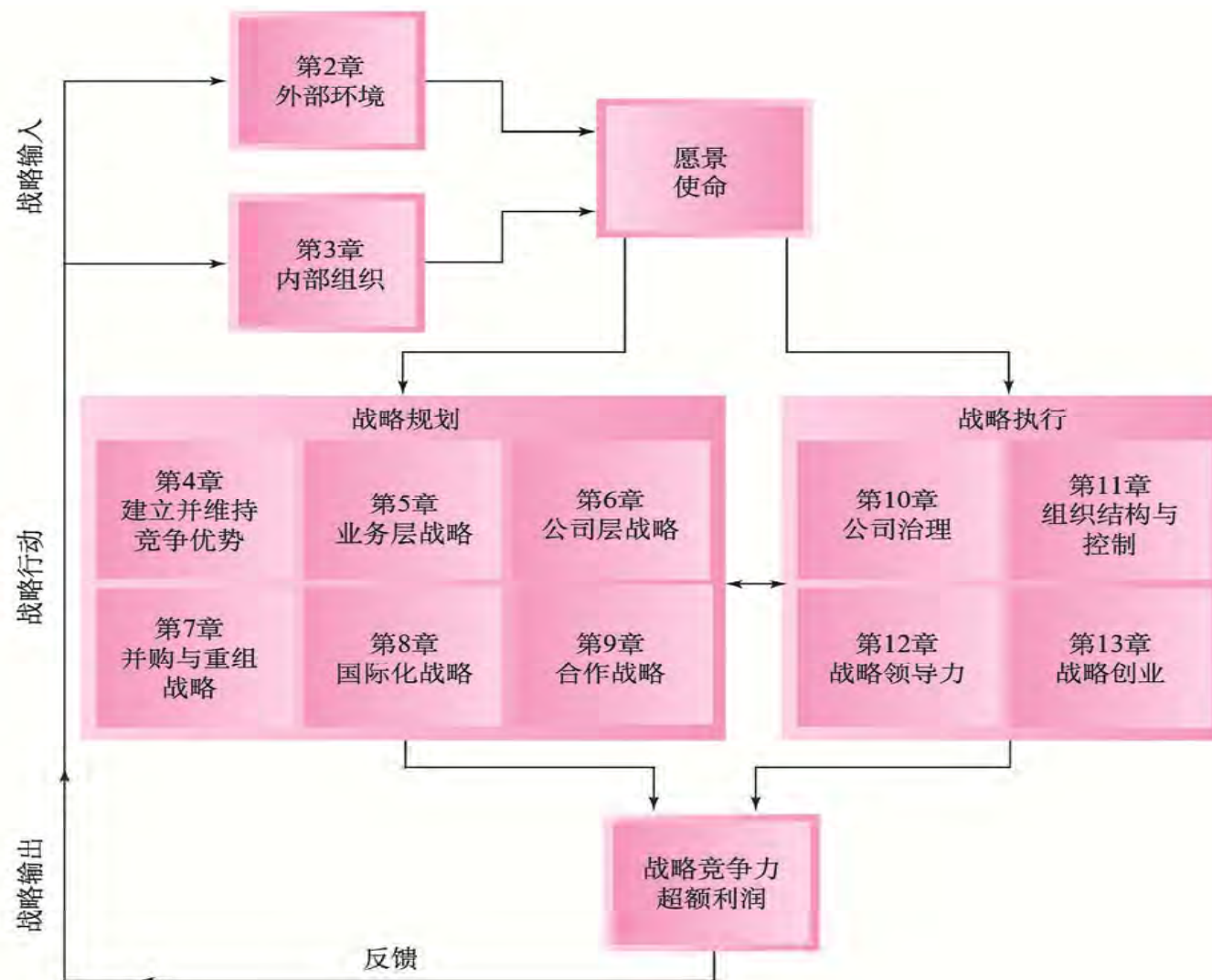
## ■ 国际扩张的限制：管理问题

- 地理分布
- 贸易壁垒
- 物流成本
- 文化多元性
- 不同国家的其他差异
- 公司和东道国之间的关系

# 战略管理： 概念与案例

第 II 篇：战略行动：战略规划  
第 9 章：合作战略

# 战略管理过程





## 第 9 章: 合作战略

- 概要: 七大领域
  - 合作战略和公司为什么使用它们
  - 三种不同的战略联盟
  - 业务层战略联盟及其使用
  - 多元化公司中公司层合作战略
  - 跨国战略联盟作为合作战略的重要性
  - 管理合作战略的两种基本方法

# IBM公司的合作战略

- 350,000 多名员工设计、制造并销售了很多高级的信息技术，比如计算机系统、存储系统、软件以及微电子
- 3 大核心业务单元：系统与财务；软件；服务
- 3种增长方式：内部发展 (主要通过创新)；并购；合作战略
- 通过与其他公司合作，能够使其具有核心竞争力的业务不断发展，并提升业绩

# IBM公司的合作战略

- 合作战略主要包括战略联盟和合资企业 (JVs); 与竞争者合作 (l.e., 太阳微系统公司); 合作 (l.e., SAP); 全球联盟 (l.e., Lenovo)

# 概述

- 合作战略
  - 通过企业间的合作实现共同目标





## 第 9 章: 合作战略

- 概要: 七大领域
  - 合作战略和公司为什么使用它们
  - 三种不同的战略联盟
  - 业务层战略联盟及其使用
  - 多元化公司中公司层合作战略
  - 跨国战略联盟作为合作战略的重要性
  - 管理合作战略的两种基本方法

# 合作战略的主要类型： 战略联盟

- 概述：战略联盟
  - 是一种合作战略，企业间通过战略组合它们的资源和产能，从而创造竞争优势
- 三种战略联盟形式
  - 1. 合资企业
  - 2. 产权战略联盟
  - 3. 非产权战略联盟，包括
    - 特区经营协议
    - 分销协议
    - 供应合同
    - 外包承诺

# 合作战略的主要类型： 战略联盟

## ■ 1. 合资企业

- 两家伙或两家以上的企业拿出它们的部分资产来共同成立一家独立的企业

## ■ 2. 产权战略联盟

- 两家或两家以上的企业在它们建立的合资企业中拥有一部分产权

## ■ 3. 非产权战略联盟

- 两家或两家以上的企业通过发展企业间的契约关系，以实现它们之间共享独特资源和产能，实现竞争优势提升目标的一种联盟

# 合作战略的主要类型： 战略联盟

- 企业实行合作战略有很多原因，尤其是战略联盟
- 竞争市场包括
  - 1. 慢周期市场
  - 2. 快周期市场
  - 3. 标准周期市场

# 合作战略的主要类型： 战略联盟

- 企业为什么发展战略联盟
  - 大多数企业缺少完整的资源和产能实现它们的目标
  - 可以使合作者创造单独行动无法获得的价值
  - 利益相关者（组织内部和外部）可以减少环境的不确定性
  - 联盟能够 ...
    - 提供新的收入来源
    - 促进企业成长
    - 加快对市场机遇，技术变化，全球环境反应的速度
    - 使企业获得新的知识，经验来增强竞争力

# 合作战略的主要类型： 战略联盟

- 总之，战略联盟 ...
  - 减少竞争和增强企业的竞争能力
  - 创造收入使企业获得更多的资源
  - 是企业充分利用机遇创造战略灵活性和进行创新
- 竞争形势
  - 1. 慢周期市场
  - 2. 快周期市场
  - 3. 标准周期市场

# 合作战略的主要类型： 战略联盟

## ■ 1. 慢周期市场

- 产业与经济私有化
- 互联网快速传播信息能力的提升
- 信息传播的加快
- 快速模仿复杂产品的技术进步步伐加快

## ■ 2. 快周期市场

## ■ 3. 标准周期市场



## 第 9 章: 合作战略

- 概要: 七大领域
  - 合作战略和公司为什么使用它们
  - 三种不同的战略联盟
  - 业务层战略联盟及其使用
  - 多元化公司中公司层合作战略
  - 跨国战略联盟作为合作战略的重要性
  - 管理合作战略的两种基本方法



# 业务层合作战略

- 概述
- 互补型战略联盟 (CSA)
- 两种类型的CSA: (1) 纵向 (2) 横向
- 竞争性反应战略
- 降低风险战略
- 减少竞争战略
- 业务层合作战略评估

# 业务层合作战略

- 概述：帮助企业提高其在单个产品市场中的绩效.

# 业务层合作战略

## ■ 互补型战略联盟 (CSA)

- 联盟中的企业以互补的方式实现资源和产能的共享来创造竞争优势
- 合作伙伴具有差异在
  - 学习速度
  - 平衡互补资源的能力
  - 市场声誉
  - 可以合法采取的行为类型
- 许多企业更能有效地管理联盟和从中获得利益
- 包括纵向和横向两种形式

# 业务层合作战略

- 两种类型的 CSA: (1) 纵向 (2) 横向
  - 1. 纵向 CSA
    - 企业之间通过各个层面共享价值链中的技术和产能来创造竞争优势
  - 2. 横向 CSA
    - 联盟中的企业共享一部分机制连中的同一层面的资源和产能来创造竞争优势
    - 通常用于长期的产品开发和销售

# 业务层合作战略

## ■ 竞争性反应战略

### ■ 竞争者

- 发起竞争性行为反击对手
- 对竞争者的行为做出竞争性回应

### ■ 战略联盟 (SA)

- 响应竞争对手的进攻
- 响应对手的战略行为而不是战术活动
- 逆转难度大
- 运作成本高

# 业务层合作战略

## ■ 降低风险战略

- 例如, 进入新产品市场和新兴国家, 降低了与新产品开发或者构建技术标准有关的风险
- 通过整合知识和能力降低风险

## ■ 减少竞争风险

- 共谋战略 (CS) 与其他战略联盟不同, 共谋是违法的
- 两种类型的共谋: 1. 显性 2. 隐性

# 业务层合作战略

## ■ 减少竞争战略：2两种共谋战略

### ■ 1. 显性共谋

- 出现在企业之间就产出量和价格直接谈判并达成协议以减少竞争的情况下

### ■ 2. 隐性共谋

- 出现在若干公司之间进行非直接的产量和价格决策的情况下，影响行业所面临的竞争程度
  - **双向忍让** – 企业间可以避免来自对手的竞争性攻击，而攻击在多元化市场中却是常见的行为

# 业务层合作战略

## ■ 业务层合作战略

- 提高自身竞争力，对其特定产品市场的成功定位和绩效提升有积极作用
- 为了形成竞争优势，企业采用整合资源和产能的方式进行合作，这些资源和产能是有价值的，稀有的，难以模仿和难以替代的
- 纵向联盟更有可能创造竞争优势；横向联盟通常难以维持，因为它们毕竟发生在竞争对手之间
- 为了减少竞争、降低风险而形成的战略联盟有利于创造竞争优势，但其优势往往比互补型战略（无论纵向还是横向）产生效果的时间短
- 减少竞争战略创造竞争优势的可能性最小





# 第 9 章: 合作战略

- 概要: 七大领域
  - 合作战略和公司为什么使用它们
  - 三种不同的战略联盟
  - 业务层战略联盟及其使用
  - 多元化公司中公司层合作战略
  - 跨国战略联盟作为合作战略的重要性
  - 管理合作战略的两种基本方法

# 公司层合作战略

## ■ 概述

- 公司层合作战略 (CLCS) 有助于企业促进产品及市场的多样性
- CLCS的主要形式 (N=3)

# 公司层合作战略

## ■ CLCS的主要形式 (N=3)

### ■ 1. 多元化战略联盟

- 企业共享资源和产能以获得产品和市场的多元化

### ■ 2. 协同战略联盟

- 企业共享资源和能力以实现规模经济

### ■ 3. 特许经营

- 公司把特许经营作为一种契约关系来描述和控制它与合作伙伴（特许经营者）对资源与产能的共享
  - 特许经营: 由两家法律上独立的企业签订的契约协议，在一定的时期内，其中一家企业允许另一家企业销售授权企业的产品或使用授权企业的商标进行商业活动

# 公司层合作战略

## ■ 公司层合作战略的竞争优势评估

### ■ 不可避免的产生成本

- 监控成本!

### ■ 与业务层合作战略相比

- 范围上更广

- 更加复杂

- ...因此成本更高

### ■ 获得有用的知识...

- 为了最大化这些知识的价值，企业必须集中所有联盟成员的知识并利用恰当的方法将知识在成员内部传递



# 第 9 章: 合作战略

- 概要: 七大领域
  - 合作战略和公司为什么使用它们
  - 三种不同的战略联盟
  - 业务层战略联盟及其使用
  - 多元化公司中公司层合作战略
  - 跨国战略联盟作为合作战略的重要性
  - 管理合作战略的两种基本方法

# 国际合作战略

## ■ 跨国战略联盟

- 是一种国际合作战略，总部在不同国家的企业为了达到资源和产能的最佳匹配和获得竞争优势而进行合作

## ■ 为什么使用跨国战略联盟？

- 跨国企业的经营业绩比局限于国内业务的企业更为出色
- 国内发展机会相对匮乏，企业走出国门扩大业务
- 很多外国政府政策规定要想进入它们国家的市场，投资企业必须与当地企业合作

# 国际合作战略

## ■ 为什么使用跨国战略联盟？

- 是一种国际合作战略，总部在不同国家的企业为了达到资源和产能的最佳匹配和获得竞争优势而进行合作
- 通过合并和收购 (风险更大)实现

# 国际合作战略

## ■ 风险

- 合作者可能会投机取巧
- 合作者的能力可能被歪曲
- 合作者不能提供承诺的资源和能力
- 一方合作者向联盟提供特定的投资而另一方合作者不能



# 网络合作战略

## ■ 网络合作战略

- 若干企业通过合作战略形成多重合作关系，以实现共同目标
- 由不同地域的公司形成是作为有效 (l.e.思科)
  - 合作者之间有效的社会关系和互动, 通过分享资源和能力增加成功的可能性，包括创新
  - 日本的 *keiretsus*
- 缺陷 - 企业局限于合作者而放弃其他潜在的战略联盟的拓展

# 网络合作战略

## ■ 网络联盟类型: 利用网络合作战略形成一系列的合作伙伴关系 (N=2)

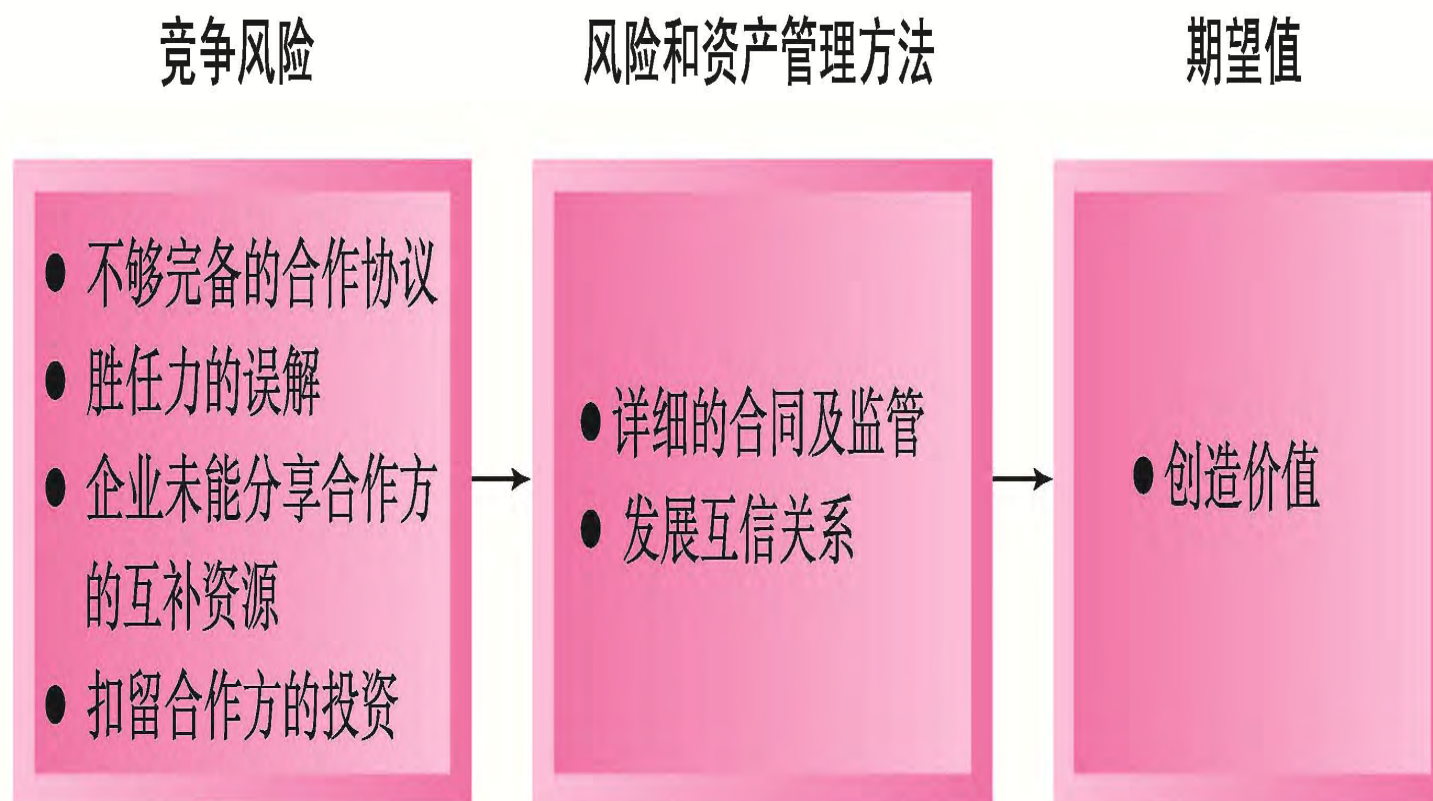
### ■ 1. 稳定的联盟网络

- 形成于成熟的行业中，其中市场需求相对持续并且可预测
- 主要针对以较低的成本发展新产品

### ■ 2. 动态的联盟网络

- 主要用于环境不确定的行业中，频繁的产品创新，产品周期较短
- 主要针对持续性地开发对消费者具有独特吸引力的产品

# 应对合作战略中的竞争风险



# 合作战略带来的竞争风险

- 风险：合作者可能 ....
  - 机会主义行为
  - 错误地估计合作伙伴的能力
  - 合作一方没有将互补资源和能力与另一方共享
  - 联盟一方进行专有资产投资而另一方却没有



## 第 9 章: 合作战略

- 概要: 七大领域
  - 合作战略和公司为什么使用它们
  - 三种不同的战略联盟
  - 业务层战略联盟及其使用
  - 多元化公司中公司层合作战略
  - 跨国战略联盟作为合作战略的重要性
  - 管理合作战略的两种基本方法

# 管理合作战略

- 两个主要途径
  - 1. 成本最小化
  - 2. 机会最大化

# 管理合作战略

## ■ 1. 成本最小化

- 合作伙伴之间通过合同形成关系
- 协议中明确整个合作将如何进行监控，以及合作双方的行为如何进行控制
- 目的是成本最小化和防止合作企业的投机行为
- 监控合作战略的成本越来越大
- 正式的合作协议制约企业最大限度开发合作战略的创造性价值

# 管理合作战略

## ■ 2. 机会最大化

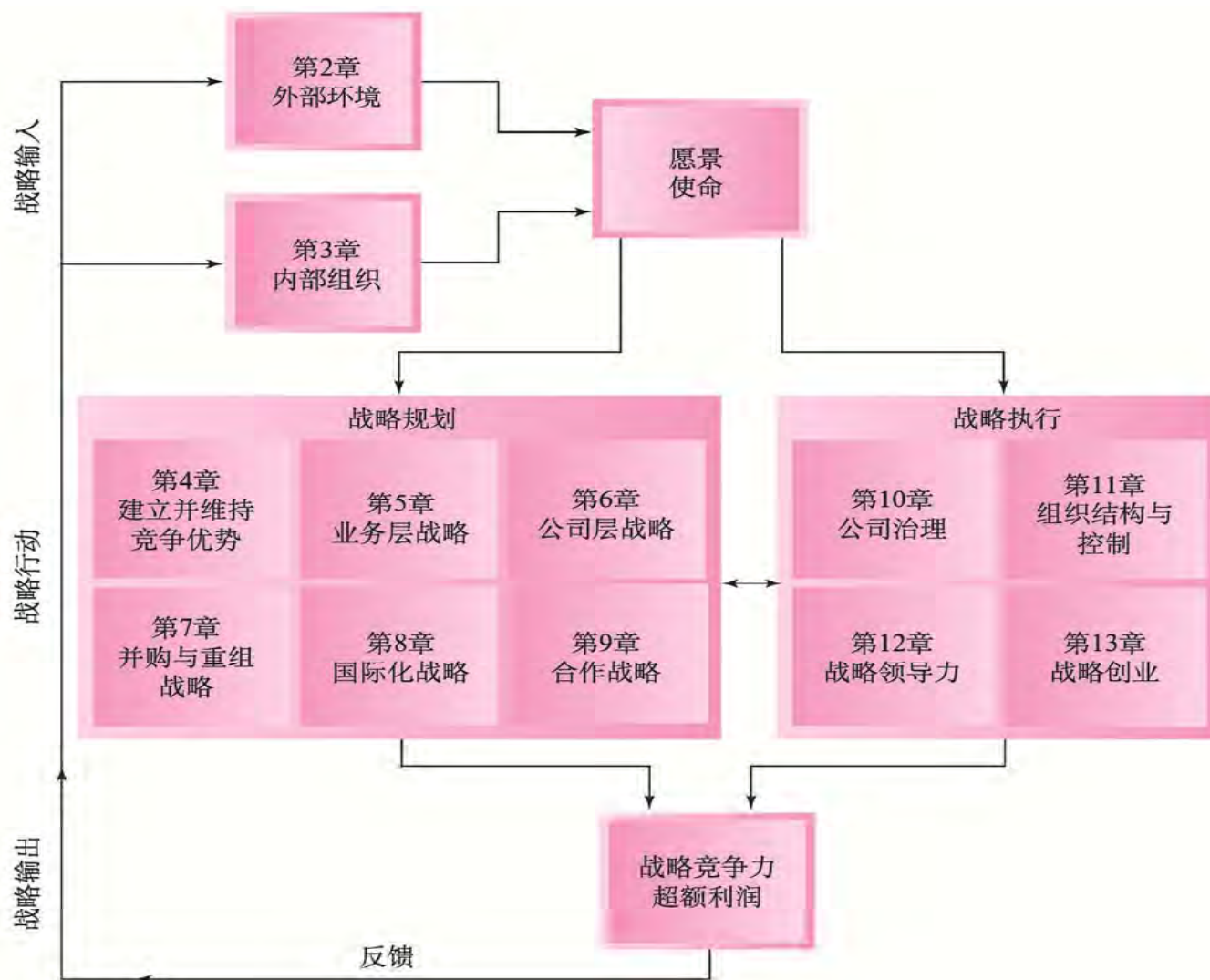
- 重点: 最大化合作伙伴的价值创造机会
- 非正式的关系和较少限制使得合作者能够
  - 充分利用一切可能的意外机会
  - 互相学习
  - 共同开发以获得更多的市场空间
- 联盟企业之间必须相互信任，必须以双方利益最大化为导向， 这在国际战略联盟中更加困难



# 战略管理： 概念与案例

第 III 篇：战略行动：战略执行  
第 10 章：公司治理

# 战略管理过程





## 第 10 章: 公司治理 (CG)

### ■ 概要: 八大领域

- 定义公司治理以及用它监管和控制管理者的决策
- 所有权与经营权的分离
- 代理关系和管理机会主义
- 用来监管和控制管理决策的三种内部治理机制
- 外部公司治理机制: 如何制约管理者
- 管理者报酬 - 类型和效果
- 在国际背景下使用外部公司治理机制
- 公司治理机制如何促进伦理战略决策

# 不断加强公司治理如何影响CEO的生活

- 2006年破纪录数量的CEO离开公司因为
  - 解雇
  - 退休
  - 被其他公司聘用
- 部分是由于监管来自
  - 董事会
  - 治理激进主义者
  - 公司控制权市场的压力
  - 媒体
- 趋势：平均任期降低 (目前: 18-24 个月)
  - 结果：CEOs关注短期vs. 长期

# 不断加强公司治理如何影响CEO的生活

- CEOs 较少在外面的董事会任职
- CG: 双刃剑
  - 阻止丑闻
  - 限制CEOs (i.e., 他们减少冒险行为)



## 第 10 章: 公司治理 (CG)

### ■ 概要: 八大领域

- 定义公司治理以及用它监管和控制管理者的决策
- 所有权与经营权的分离
- 代理关系和管理机会主义
- 用来监管和控制管理决策的三种内部治理机制
- 外部公司治理机制: 如何制约管理者
- 管理者报酬 - 类型和效果
- 在国际背景下使用外部公司治理机制
- 公司治理机制如何促进伦理战略决策

# 概述

## ■ 公司治理(CG)

- 用来管理利益相关者之间的关系，决定并控制战略方向和业绩的一套机制

## ■ 有效的公司治理反映了社会标准

- 股东是公司的法定所有者，他们被看成是公司主要的利益相关者



## 第 10 章: 公司治理 (CG)

### ■ 概要: 八大领域

- 定义公司治理以及用它监管和控制管理者的决策
- 所有权与经营权的分离
- 代理关系和管理机会主义
- 用来监管和控制管理决策的三种内部治理机制
- 外部公司治理机制: 如何制约管理者
- 管理者报酬 - 类型和效果
- 在国际背景下使用外部公司治理机制
- 公司治理机制如何促进伦理战略决策



# 所有权和经营权的分离

## ■ 概述

- 历史上，公司有创立者兼所有者和他们的后代管理
- 所有权和经营权的分离让股东能通过购买股票获得公司的经营收益 – 要求他们承担公司亏本的风险
- 股票的价值反映股东的利益

# 所有权和经营权的分离

## ■ 概述

- 小公司，经营者持有的所有权往往较高，意味着所有权和经营权没有真正分离
  - 常常是家族控制的公司
    - 这种公司主要面临两个问题
      1. 随着公司的发展，他们可能不具备有效管理公司，是家族回报最大化所需要的技能，因此可能需要家族以外的人
      2. 可能需要外部资本 (因此要放弃一些所有权)

# 所有权和经营权的分离

## ■ 代理关系

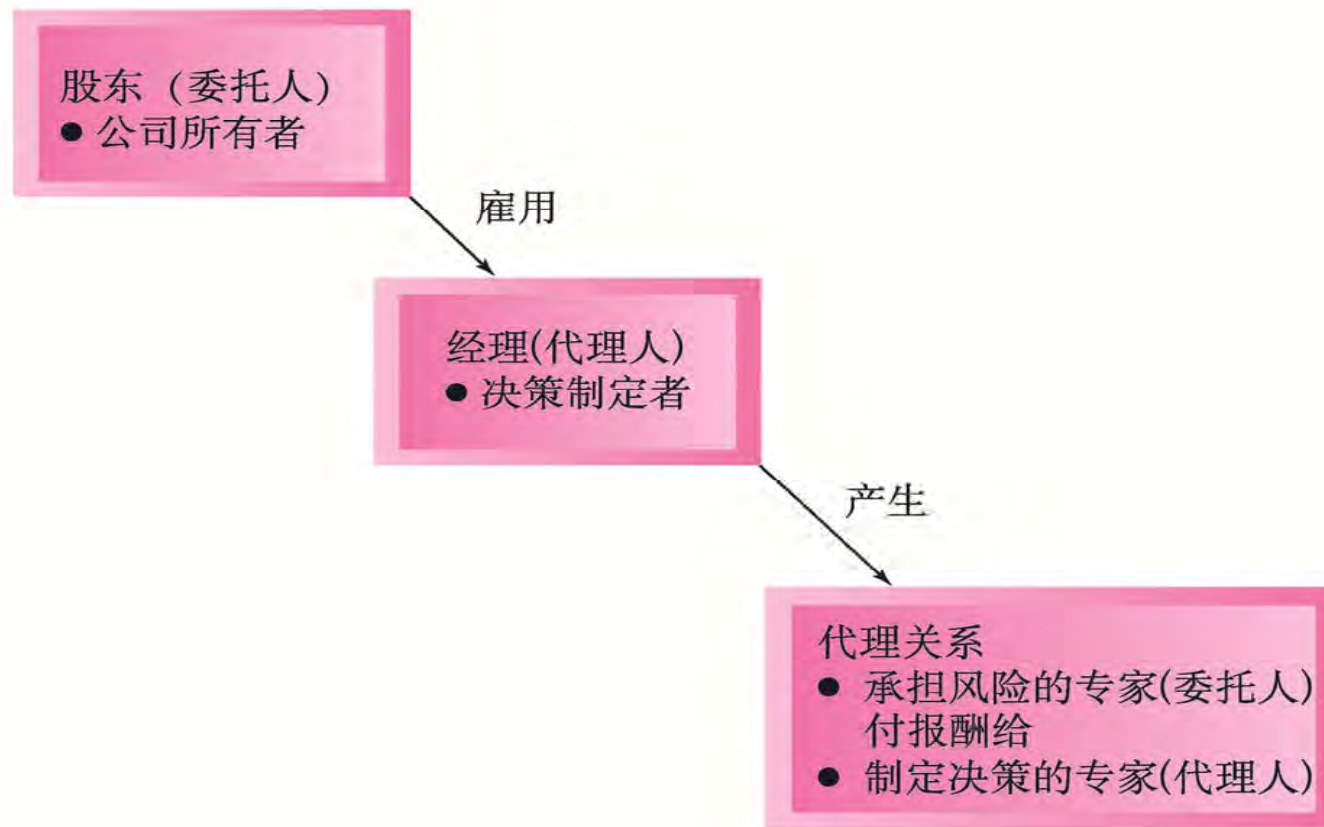
- 所有者（委托人）雇用代理人作为决策专家为其提供服务，使委托人的业绩和投资收益最大化
- 其他代理关系的例子：顾问/顾客；被保险人/投保人；管理者/员工

# 所有权和经营权的分离

## ■ 代理关系

- 管理机会主义：通过欺骗寻求个人利益 (i.e., 狡猾或欺诈)
  - 机会主义：一种态度和行为
    - 管理者不知道哪个代理人会做出机会主义行为
- 委托人建立监督和控制机制来防止代理人做出机会主义行为

# 代理关系



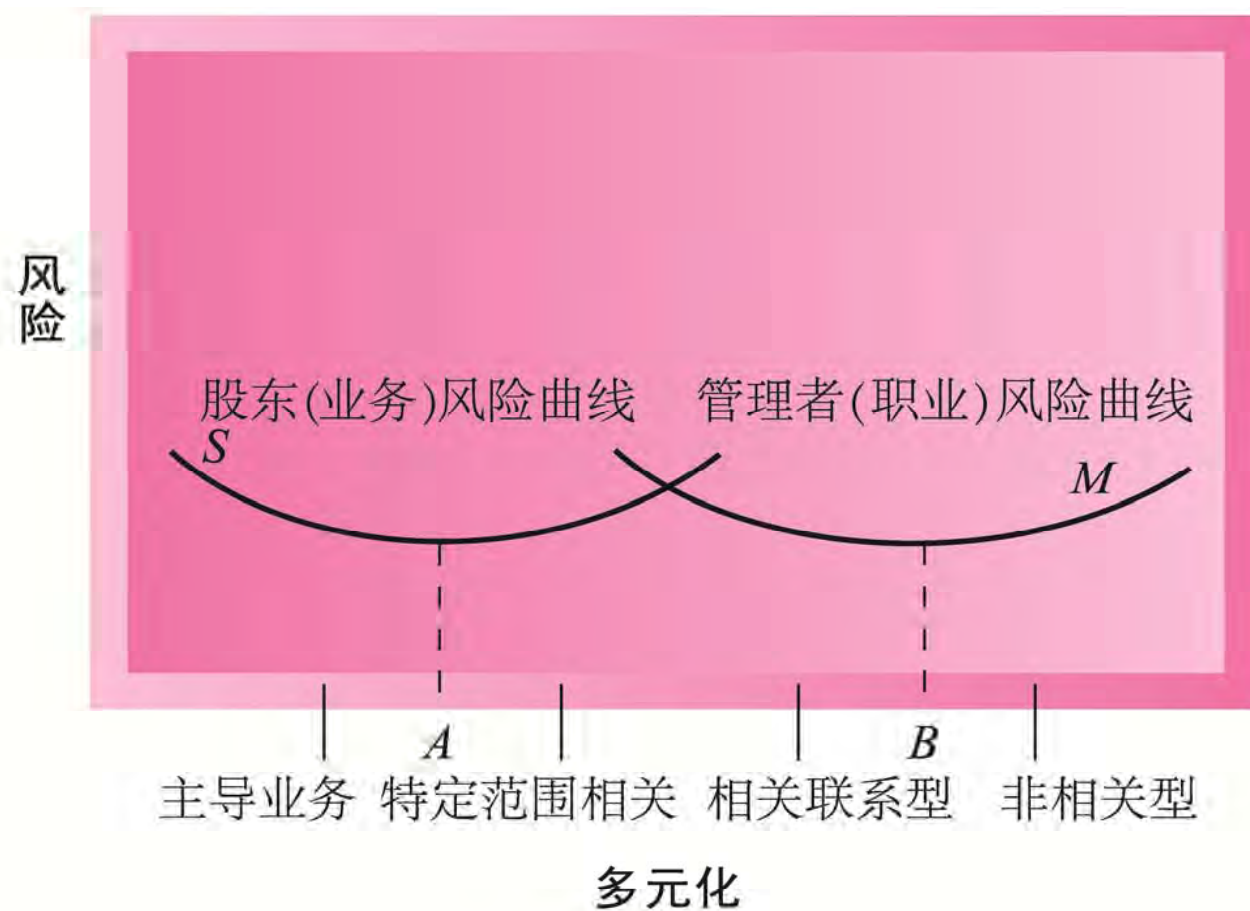
# 所有权和经营权的分离

- 代理问题: 产品多元化
  - 会给管理者带来两种股东享受不到的利益
    - 1. 扩大公司规模
    - 2. 公司业务多样化能降低高层管理者的职业风险 (i.e., 失业, 报酬减少, 管理名声受损等)
  - 当公司更加多元化时, 某一种或有限几个产品线或业务需求下降给公司和管理者带来的影响会下降, 从而降低高层管理者的职业风险

# 所有权和经营权的分离

- 代理问题: 公司自由现金流
  - 公司投资于目前业务中所有有正净现值的项目之后剩余的资源
  - 可利用现金流
    - 使公司过度多元化的管理倾向
    - 股东更倾向于将自有现金流用于红利分配，这样他们就能控制现金的投资方向
- S曲线描述了股东的最佳多元化水平，股东更倾向于点A，而高层管理者倾向于点B

# 管理者与股东风险和多元化函数





# 所有权和经营权的分离

## ■ 代理成本和治理机制

- 激励成本、监控成本、强制成本和委托人所承受的因公司治理机制不能够保证代理人完全“听命”而遭受的财务损失的总和
  - 成本与代理关系有关, 有效地治理机制能够提高管理决策的制定和战略有效性
  - 萨班斯-奥克斯利法案

# 所有权集中

## ■ 概述：关键概念

- *所有权集中*: 治理机制由大股东的数量以及他们持有的所有权比例来决定
- *大股东*: 拥有公司发行的所有权的5%以上
- *机构所有者*: 拥有公司大量所有权的金融机构，如股票共同基金或养老金

# 所有权集中

## ■ 概述:关键概念

### ■ 机构所有者

#### ■ 机构所有者日益扩大的影响

- 机构所有者的投资规模使他们有动机去规范效率低下的高层管理者
- 日益增加的股东活动增加了股东的参与和对管理决策的控制

# 董事会(BOD)

## ■ 概述

- 董事会由股东选出的一些人组成，他们的主要责任是为了股东的最佳利益正式地监督和控制公司高层管理者

# 董事会(BOD)

- 为公司提供资源，结构合理并有效运作的董事会能够影响公司的业绩
  - 为了股东的最佳利益正式地监督和控制公司高层管理者
  - 指挥组织的活动
  - 奖惩管理者
  - 保护股东的权利和利益
  - 保护所有者免受管理机会主义的危害
- 三种类型：内部董事，相关董事，独立董事

# 董事会(BOD)

- 董事会历来主要由内部董事主导
  - 管理者被怀疑利用他们的权利来选择和奖励主管
  - 纽约证券交易所提议要求审计委员会由独立董事组成 (作为证券交易委员会提议要求审计委员会由独立董事组成的回应)
  - 萨班斯-奥克斯利法案通过关于董事会变化的规定
  - 通过董事会机制公司治理变的更加严密
  - 董事会丑闻促使将董事会主席和**CEO**的角色分开

# 董事会(BOD)

## ■ 独立董事

- 提升内部董事较弱的管理监督和控制
- 独立董事不容易获得关于日常运营、管理者和战略有关的信息，他们更加重视运用财务控制而不是战略控制获得评估管理者表现的信息

# 董事会(BOD)

## ■ 独立董事

### ■ 过多的外部独立董事可能带来的问题

#### ■ 不参与公司的日常运作，关于管理者的信息不完整

- 对管理决策和动机的无效评估
- 重视运用财务，而不是战略控制来获得评估管理者和业务单元表现的信息，可以降低研发投入，提高多元化程度和追求高额报酬



# 董事会(BOD)

- 提高董事会的有效性 (N=5 )
  - 增加董事会成员背景的多样性
  - 建立并持续运用正式的董事会表现评估流程
  - 设立“领导董事”职位，在制定董事会日程并监督董事会成员方面有很大权力
  - 董事报酬的修改
  - 要求董事持有公司大量的股票，以保证他们关注股东的利益



## 第 10 章: 公司治理 (CG)

### ■ 概要: 八大领域

- 定义公司治理以及用它监管和控制管理者的决策
- 所有权与经营权的分离
- 代理关系和管理机会主义
- 用来监管和控制管理决策的三种内部治理机制
- 外部公司治理机制: 如何制约管理者
- 管理者报酬 - 类型和效果
- 在国际背景下使用外部公司治理机制
- 公司治理机制如何促进伦理战略决策

# 管理者报酬 (EC)

## ■ 管理者报酬 (EC):

- 定义: 试图通过工资、奖金, 以及股票奖励和期权之类的长期激励性报酬使管理者和所有者利益一致的公司治理机制
- 被认为是激进的并且与业绩无关
- 报酬和业绩的分配: 与董事会责任一致
- 报酬计划作为一种治理机制的有效性得到怀疑

# 管理者报酬 (EC)

- 管理者报酬的有效性
  - 很复杂，尤其是长期激励报酬
    - 高层管理者制定的战略决策通常是复杂且非常规的，很难进行评估
    - 决策通常影响公司较长时间的财务结果，所以很难评估现有的决策对公司业绩的影响
    - 除了高层管理者的决策和行为，还有很多其他的因素影响公司的业绩

# 管理者报酬 (EC)

## ■ 管理者报酬的有效性

- 以业绩为基础的报酬使高层管理团队有动力做出最利于股东利益的决策，但仅有这种报酬计划是不能监督和控制管理者的
- 以激励为基础的报酬会像股东希望的那样提升公司的价值，却容易受到管理者的操控使管理者的利益最大化
- 很多计划都是用来使管理者的利益最大化，而不是保证高的股票价值使管理者与股东的利益一致

# 管理者报酬 (EC)

## ■ 管理者报酬的有效性

### ■ 股票期权很普遍

- *重新定价*: 将期权行使价格从原来的位置降低
- *回溯行为*: 为了保证有吸引力的价格, 期权通常早于合同规定的时间

# 公司控制权市场

## ■ 公司控制权市场

- 定义: 外部治理机制由一系列潜在的所有者组成, 他们寻找被低估的公司, 通过投资赚取超额平均利润
  - 当公司的内部治理机制失败时起作用
- 需要存在来
  - 解决内部治理机制弱的问题
  - 治理业绩相对较差的公司
  - 监管无效的管理者和管理机会主义者
- 内部治理机制比外部治理机制更加准确

# 公司控制权市场

- 管理防范策略
  - 恶意接管是其主要活动
    - 并不仅仅针对业绩较差的公司
- 导致管理防范策略





## 第 10 章: 公司治理 (CG)

### ■ 概要: 八大领域

- 定义公司治理以及用它监管和控制管理者的决策
- 所有权与经营权的分离
- 代理关系和管理机会主义
- 用来监管和控制管理决策的三种内部治理机制
- 外部公司治理机制: 如何制约管理者
- 管理者报酬 - 类型和效果
- 在国际背景下使用外部公司治理机制
- 公司治理机制如何促进伦理战略决策

# 国际公司治理

## ■ 德国的公司治理

- 所有权集中
- 银行是公司融资的重要来源
- 双线董事结构,需要更多的雇员,将监督和控制管理决策和行为的责任分别交给不同的人
- 权力分配包括社区和工会的代表

# 国际公司治理

## ■ 日本的公司治理

- 对公司治理的态度受到责任、家庭和认同观念的影响
- 通过交叉持股使股东和公司之间保持密切的联系,可能会对效率造成负面的影响
- 银行对大型上市公司的融资和监控起重要的作用
- 尽管公司接管者具有反文化的特性,公司治理机制的变化促使了这种趋势

# 国际公司治理

- 全球的公司治理
  - 相对不一致的治理结构逐步发展
  - 这些结构逐渐趋近于美国公司的治理模式
  - 在跨国经济体中，与美国公司相融合的实践正在逐步发生，尽管进程缓慢



## 第 10 章: 公司治理 (CG)

### ■ 概要: 八大领域

- 定义公司治理以及用它监管和控制管理者的决策
- 所有权与经营权的分离
- 代理关系和管理机会主义
- 用来监管和控制管理决策的三种内部治理机制
- 外部公司治理机制: 如何制约管理者
- 管理者报酬 - 类型和效果
- 在国际背景下使用外部公司治理机制
- 公司治理机制如何促进伦理战略决策

# 治理机制和伦理行为

- 需要满足公司多个股东群体的利益
- 在美国, 股东是公司最重要的利益相关者
- 聚焦于管理决策控制的治理机制是为了保护股东的利益

# 治理机制和伦理行为

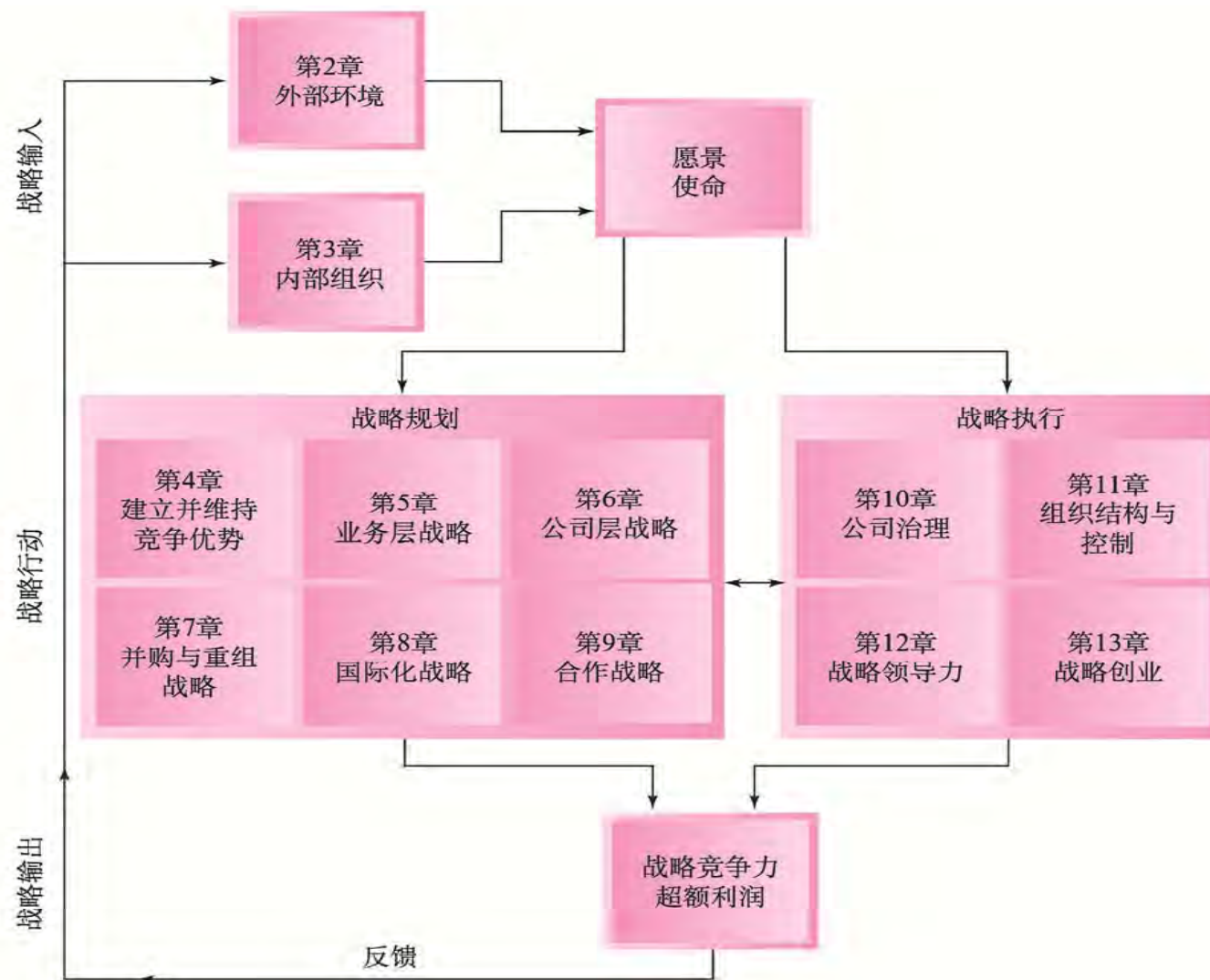
- 产品市场利益相关者 (顾客、供应商、社区) 和组织中的利益相关者(管理和非管理员工)也是重要的股东
- 机关这种观点有争议，但人们相信有伦理责任的公司应为所有利益相关者的利益涉及和运用公司的治理机制
- 通过治理机制维持公司的伦理行为的重要性 – 记住 Enron 和 Arthur Andersen的教训!

# 战略管理： 概念与案例

第 III 篇：战略行动：战略执行  
第11章：组织结构与控制



# 战略管理过程



# 通用电气: 可能会有战略和结构改变吗?

- 唯一一家同时在**1896**您的原始指数和现今道琼斯工业指数中的上市公司
- **2005**年中期, 杰夫里 伊梅尔特(从杰克 韦尔奇手中接过**CEO**近**4**年时), 对公司结构进行改变, 将**11**各业务集团缩减为**6**个 (**SBU**s)
  - 为什么? “...加快通用电气在关键产业的发展”并同时帮助公司将重点放在具有巨大商业潜力的新型技术上
- 在重组之后, 通用电气仍在公司层面使用相关联系型多元化战略, 事业部型的战略业务单元形式仍在此结构中推动此战略

# 通用电气: 可能会有战略和结构改变吗?

- 2007年年中, 许多同行要求通用出售旗下一个或更多的业务集团 (i.e., NBC Universal 和消费者金融). 这将使通用的公司层战略从相关联系型向相关约束型转变, 其结构也将从事业部型的战略业务单元转为是事业部型结构的合作形式

# 概述

- 所有企业的都至少运用一种业务层战略
- 一旦选定，战略就必须实施!
- 组织结构和控制搭建了战略运用的框架



## 第11章: 组织结构 (OS)和控制(OC)

### ■ 概要: 六大领域

- 定义组织结构和控制, 讨论战略控制和财务控制之间的差异
- 描述战略和结构之间的关系
- 讨论利用职能型结构实施业务层战略
- 利用三种形式的事业部型组织结构实施不同的多元化战略
- 用于实施三种国际战略的组织结构
- 战略网络及战略中心企业如何实施该网络

# 组织结构（OS)和控制(OC)

## ■ 组织结构 (OS)

- 企业正式的报告关系机制、程序机制、监督 and 治理机制及授权过程 (i.e., 需要做什么工作及如何完成!)
- 当组织结构要素能够适当的配置时，这种结构就推动企业战略的有效实施
  - 结构的稳定性: 使企业具备持续、稳定管理日常工作的能力
  - 结构灵活性: 给公司提供了探究竞争可能性的机会，是公司在未来获得成功
- 开创者 **Alfred Chandler** 发现组织结构只在效率极低这样的压力下才会改变

# 组织结构（OS)和控制(OC)

## ■ 组织控制 (OC)

- 支配战略的使用，指明该如何比较现实结构和期望结果，并在上述两者差别较大时，建议采取正确的行动
- 包括战略控制和财务控制两种形式

# 组织结构（OS)和控制(OC)

## ■ 组织控制 (OC)

- 1. *战略控制*: 主要指一些主观标准，利用这些标准来评价企业在外部环境和竞争优势的条件下，战略运用是否恰当
  - 关注企业应该做的和企业可以做的
  - 用来对战略执行所需要条件的集中程度做出评价 (i.e., **SUB**: 主要业务和辅助业务; 公司层: 贯穿业务的知识，市场和技术)
  - 关注战略行动的内容
  - 鼓励做出关于合作程度和可接受的风险层次的决策



# 组织结构（OS)和控制(OC)

## ■ 组织控制(OC)

### ■ 2. 财务控制

- 用一些客观标准来比对之前制定的量化标准(用于非相关多元化)
- 关注短期的财务成果
- 做出无风险的管理决策

# 战略和结构的关系

- 交互作用的关系
- 一方的变化引发其他方面的变化
- “研究表明战略对结构的影响远比结构对战略的影响来的重要。”



## 第11章: 组织结构 (OS)和控制(OC)

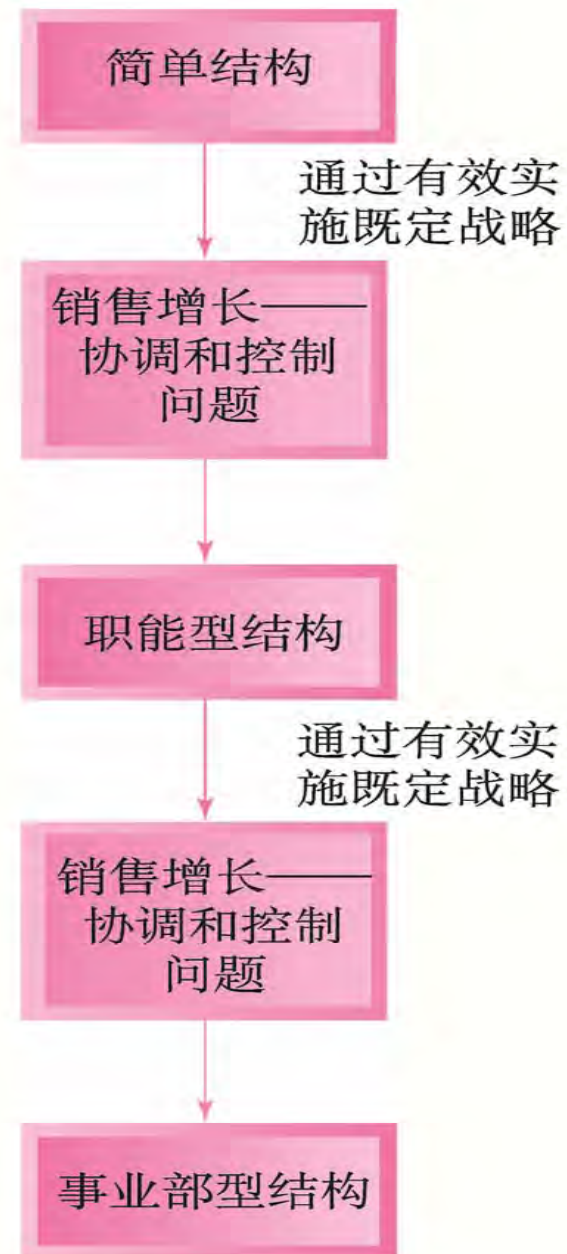
### ■ 概要: 六大领域

- 定义组织结构和控制, 讨论战略控制和财务控制之间的差异
- 描述战略和结构之间的关系
- 讨论利用职能型结构实施业务层战略
- 利用三种形式的事业部型组织结构实施不同的多元化战略
- 用于实施三种国际战略的组织结构
- 战略网络及战略中心企业如何实施该网络

# 战略和组织结构的发展模式

- **Chandler**企业趋向于通过一些可预知的模式发展，包括数量，地域，整合 (横向和纵向) 产品和业务的多元化
  - 发展模式决定机构的改变!
- 执行战略的三种主要组织结构是
  - 1. 简单结构
  - 2. 职能型结构
  - 3. 事业部型结构

# 战略和结构发展模式



# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 三种主要结构

### ■ 1. 简单结构

- 所有者兼经营者直接做出所有主要决定，并监控企业所有活动，而员工只是为经理人监控权力的延伸服务
- 非正式的关系、很少的规则、有限的工作专业化和并不复杂的信息系统
- 随着企业更加复杂，需要更对的组织层次和监管者

# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 三种主要结构

### ■ 2. 职能型结构

- 由一名**CEO**及有限的公司员工组成，在重点职能领域配备智能层次的经理
- 允许职能分工，方便了各个职能内部的知识共享
- 不同职能存在的差异会阻碍沟通和协调
- 从简单型结构转为职能型结构时，企业要力图避免限制创新、破坏价值的官僚制度

# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 三种主要结构

### ■ 3A. 事业部

- 每一个运营部门都代表着一个独立的业务或利润中心，其中公司的高层管理者承担着公司日常运作的责任，由部门经理执行关于业务单元的战略

### ■ 3B. 事业部型结构

- 由各运营部门组成，每个部门代表一项独立的业务或利润中心。公司总部将各部门负责日常运作和部门决策的权力授予部门经理。每一部门代表一项独特的、自我约束的业务单位，并拥有自己的职能层次。



# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 三种主要结构

### ■ 3B. 事业部型结构

- 公司经理更能精确地监控每一个业务单位的业绩，简化控制问题
- 部门间的联系比较便利，利于改进资源配置的过程
- 激发业绩较差的部门经理去寻求提高本部门业绩的方法

# 战略和组织结构的发展模式

- 没有哪种结构（简单结构，职能结构，事业部结构）先天优于其他结构

# 战略和组织结构的发展模式

- 业务层战略&职能型结构的匹配 (N=3):
  - 1. 成本领先战略(CL)
  - 2. 差异化战略 (D)
  - 3. 整体成本领先/差异化战略
- 不同的结构特征决定组织形式的差别 (N=3)
  - 1. 专门化
  - 2. 集权化
  - 3. 规范化

# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 结构特征

### ■ 1. 专门化

- 完成工作所需专业职位的形式和数量

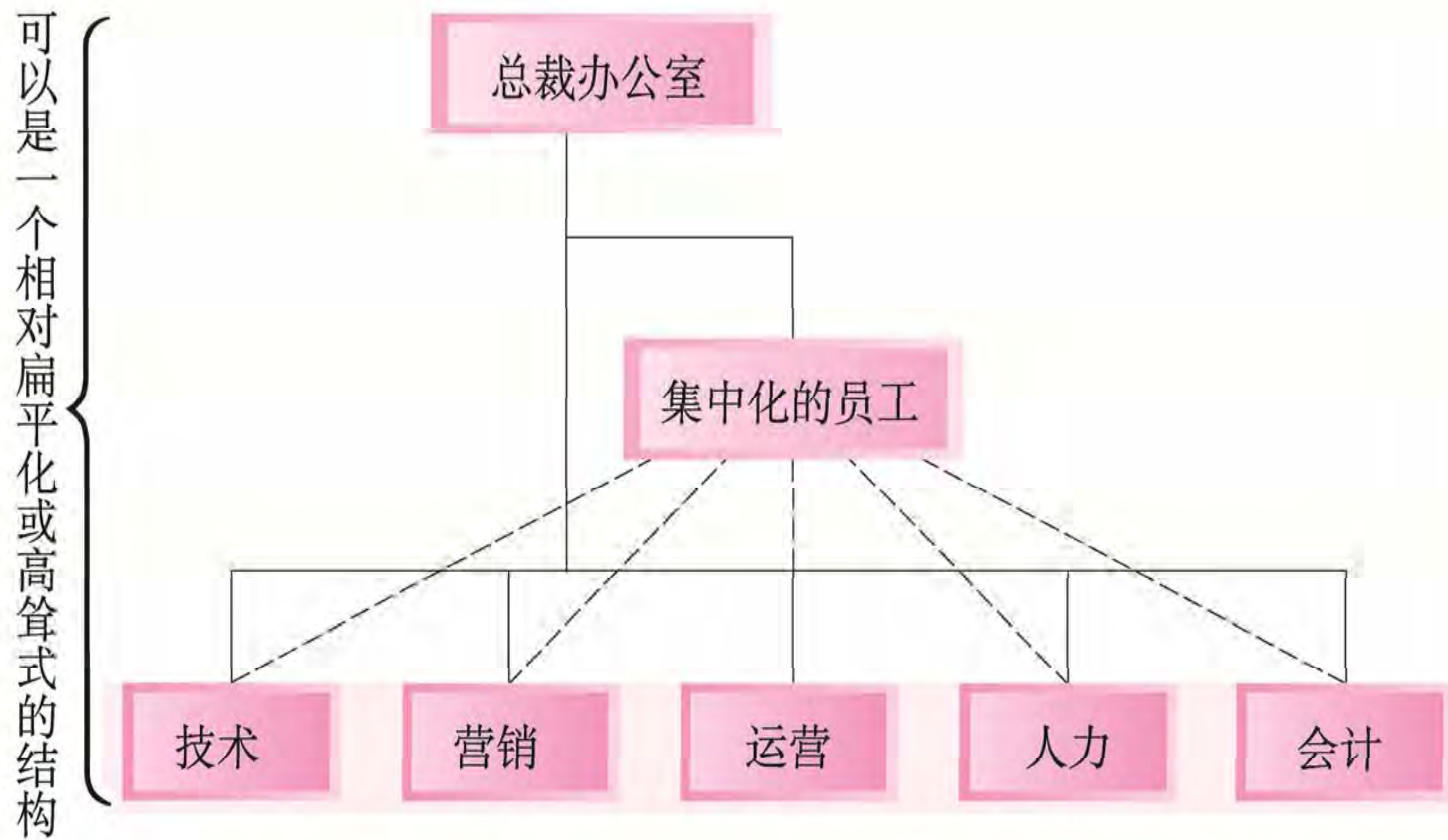
### ■ 2. 集权化

- 决策权保留在公司高层经理人手中的程度

### ■ 3. 规范化

- 公司通过正规制度和程序管理组织活动的程度

# 实施成本领先战略的职能型结构



# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 业务层战略和职能型结构的匹配:

### ■ 1. 成本领先战略 (CL) & 竞争5力

- 低成本可以有效的对抗竞争对手
- 有影响力的顾客可以要求降低价格
- 成本领先者可以消化供应商价格的提高，并且要求供应商压低价格
- 不断地提高效率好降低成本，使得潜在的竞争对手很难模仿，并成为竞争对手重要的进入壁垒
- 成本领先者在产品更新换代方面处于有利地位，因为他们灵活地降低价格来保留顾客

# 战略和组织结构的发展模式

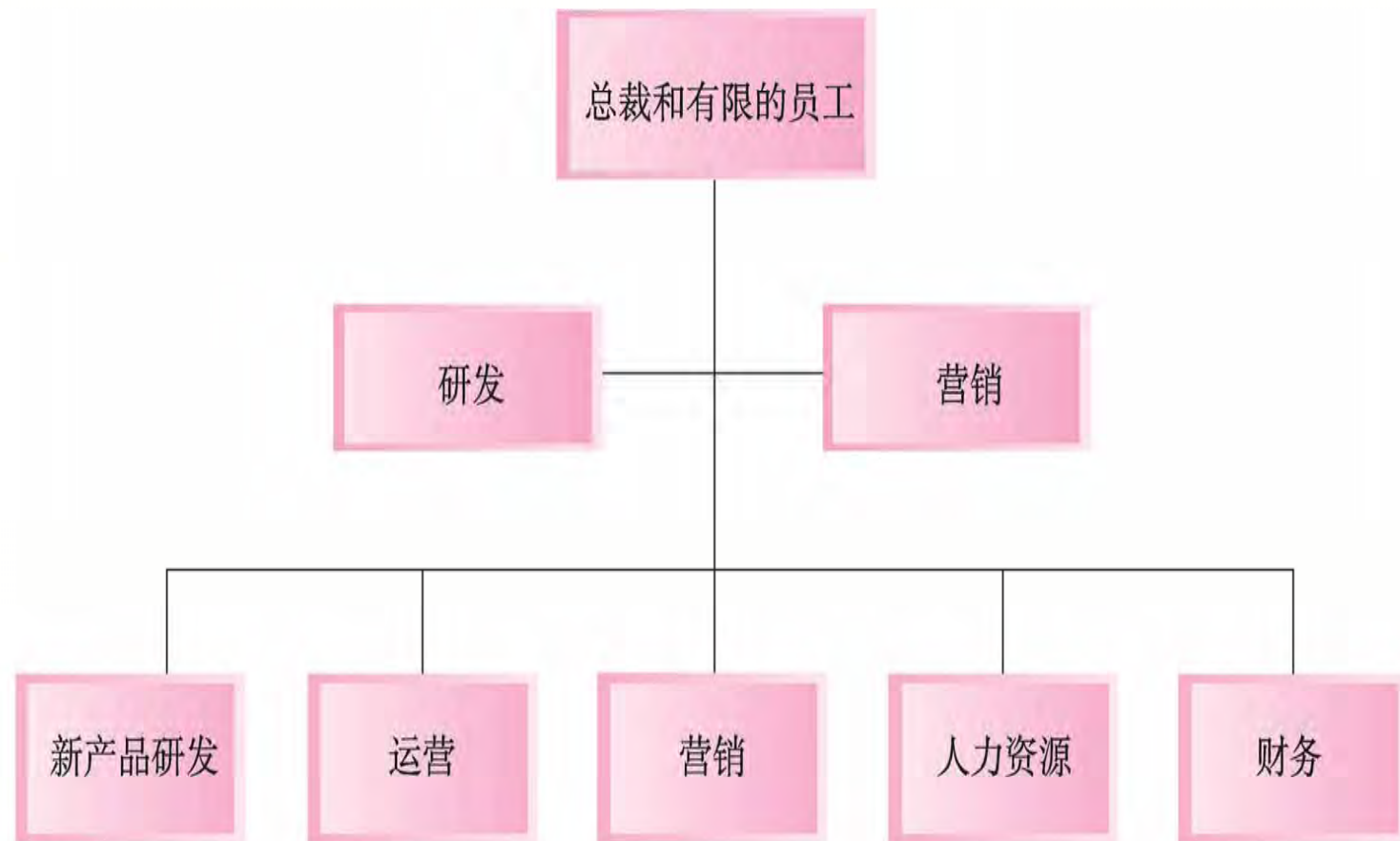
- 业务层战略和职能型结构的匹配:
  - 1. 成本领先战略 (CL) 和职能型结构
    - 简单的报告关系机制
    - 较少的决策层和权力结构
    - 集中化的公司员工
    - 强调生产过程优化
    - 低成本文化
    - 决策权在集中化的员工手中
    - 工作专门化
    - 规则和程序的高度正式化

# 战略和组织结构的发展模式

- 业务层战略和职能型组织结构的匹配:
  - 1. 成本领先战略(CL) 的风险
    - 产品过时
    - 过度关注成本降低而忽视顾客的需求
    - 战略可能会被模仿，要求企业增加价值留住顾客



# 实施差异化战略的职能型结构



# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 业务层战略和职能型结构的匹配:

### ■ 2. 差异化战略(D)

- 企业以顾客可以接受的成本向其提供产品和服务，使客户感觉企业是以对他们非常重要的方式为他们创造价值
- 目标顾客 – 关注产品价值
- 非标准化产品 – 在特性上尽可能不同:
  - 独特的外观，回应性服务，快速产品创新，技术领先，威信和地位，不同的感觉，业绩

# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 业务层战略和职能型结构的匹配:

### ■ 2. 差异化战略 (D) & 竞争五力

- 顾客忠实: 对竞争对手最有力的对抗
- 产品的独特性减少了顾客对于价格提高的敏感度
- 高额利润 (对于不同的产品)使企业免受供应商的影响
- 重要的进入壁垒: 顾客忠实 & 展品独特性
- 由于顾客的忠实, 企业可以有效的防范产品的更新换代

# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 业务层战略和职能型结构的匹配:

### ■ 2. 差异化战略 (D) 职能型结构

- 复杂且灵活的报告关系
- 交叉职能的产品开发团队
- 关注产品研发和营销
- 开发导向文化
- 决策制定分散化
- 工作描述宽广
- 非正式的规则和程序

# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 业务层战略和职能型结构的匹配:

### ■ 2. 差异化战略(D)的风险

- 不同产品的价格差别太大
- 企业差异化的方式可能会停止提供顾客愿意支付的价值（竞争对手成功的模仿）
- 减少顾客关于产品差异化价值的观点
- 市场中出现假冒的产品

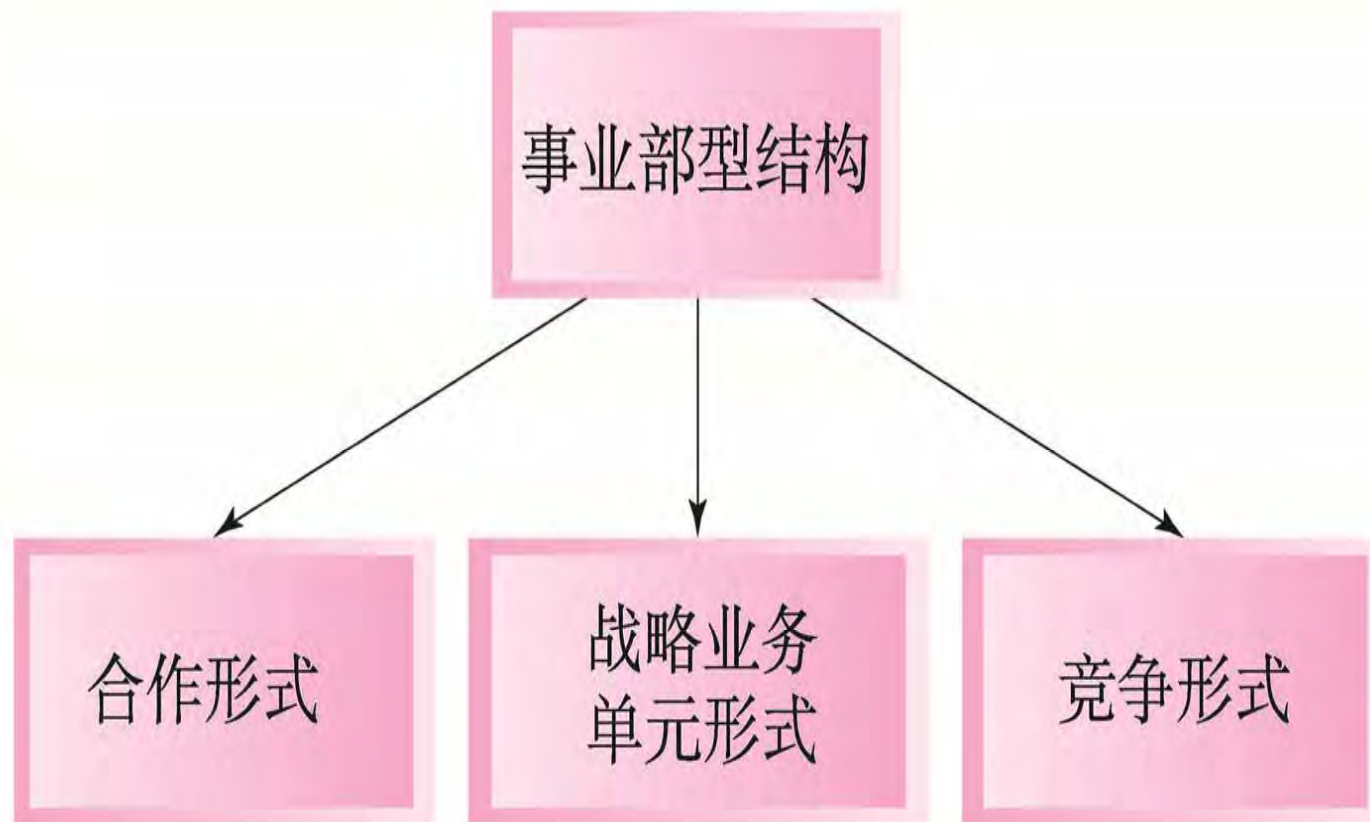
# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 业务层战略和职能型结构的匹配:

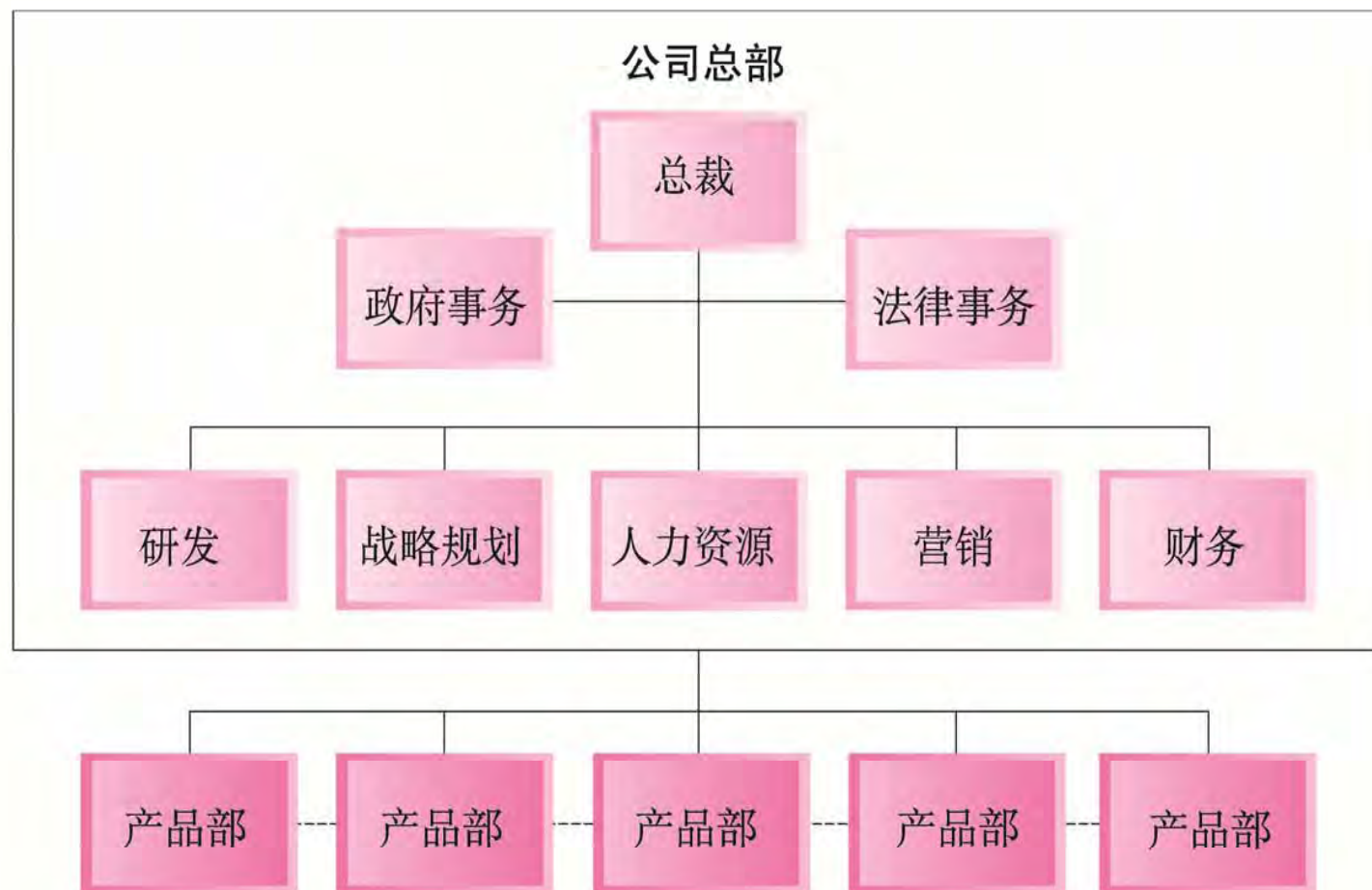
### ■ 3. 整体成本领先/差异化战略

- 公司出售产品，因为相对较低的成本和差异化的合理资源而创造价值
- 难于执行，但是在全球经济体中频繁使用
- 主要和辅助活动带来的挑战
- 需要结合专门化，集中化，和集权化

# 事业部型结构的不同形式



# 事业部型结构的合作形式（用于实施相关约束型战略）





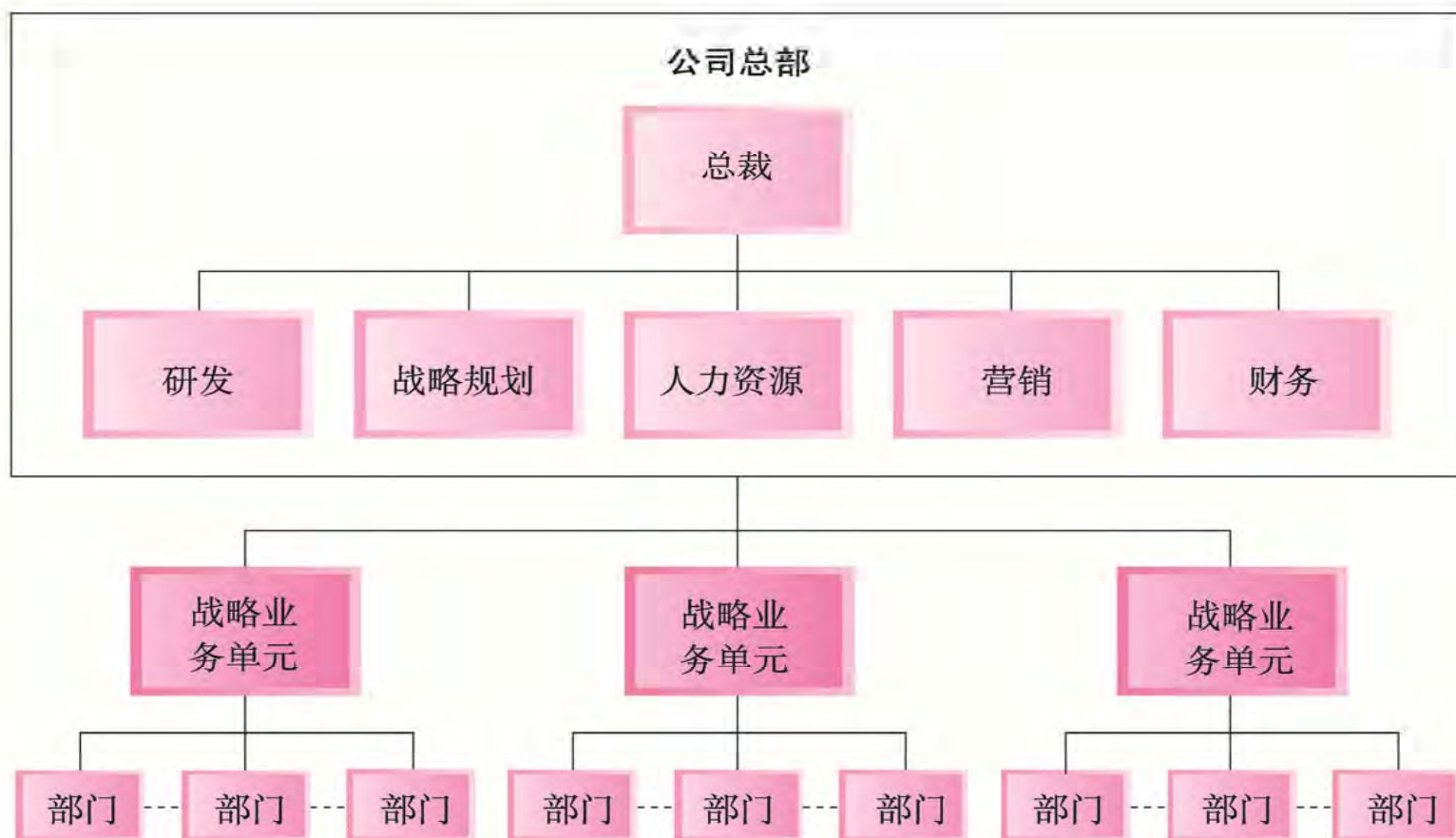
# 战略和组织结构的发展模式

- 公司层战略和事业部型结构的匹配：**合作形式/相关约束型战略**
  - 合作形式：运用水平整合，使公司各事业部之间相互合作的机构
  - 围绕产品，市场或两者兼有来形成不同的部门
  - 所有的部门都共享一种或多种企业优势
  - 部门之间的共享依赖于合作
  - 整合机制的有效运用支持共享有形和无形的资源
  - 集权化是一种联接各部门活动的整合机制，允许企业开发共同的力量和共享能力

# 战略和组织结构的发展模式

- 公司层战略和事业部型结构的匹配：**合作形式/相关约束型战略**
  - 是否成功受到信息在部门中如何被处理
  - 受到管理投入的程度和对于管理自主权丧失的响应的影响
  - **矩阵组织**
    - 即包含职能专门化又包含产品或项目专业化的二元组织结构

# 实施相关联系战略的业务单元结构



# 战略和组织结构的发展模式

- 公司层战略和事业部型结构的匹配：战略业务单元形式/相关联系型战略
  - 相关联系型：企业不同的业务之间分享较少的资源和财产，而是集中于知识和能力的传递
  - **战略业务单元 (SBU)**：事业部型结构的三个层次支持实施多元化战略
    - 1. 公司总部
    - 2. 战略业务单元 (SBUs)
    - 3. 部门群

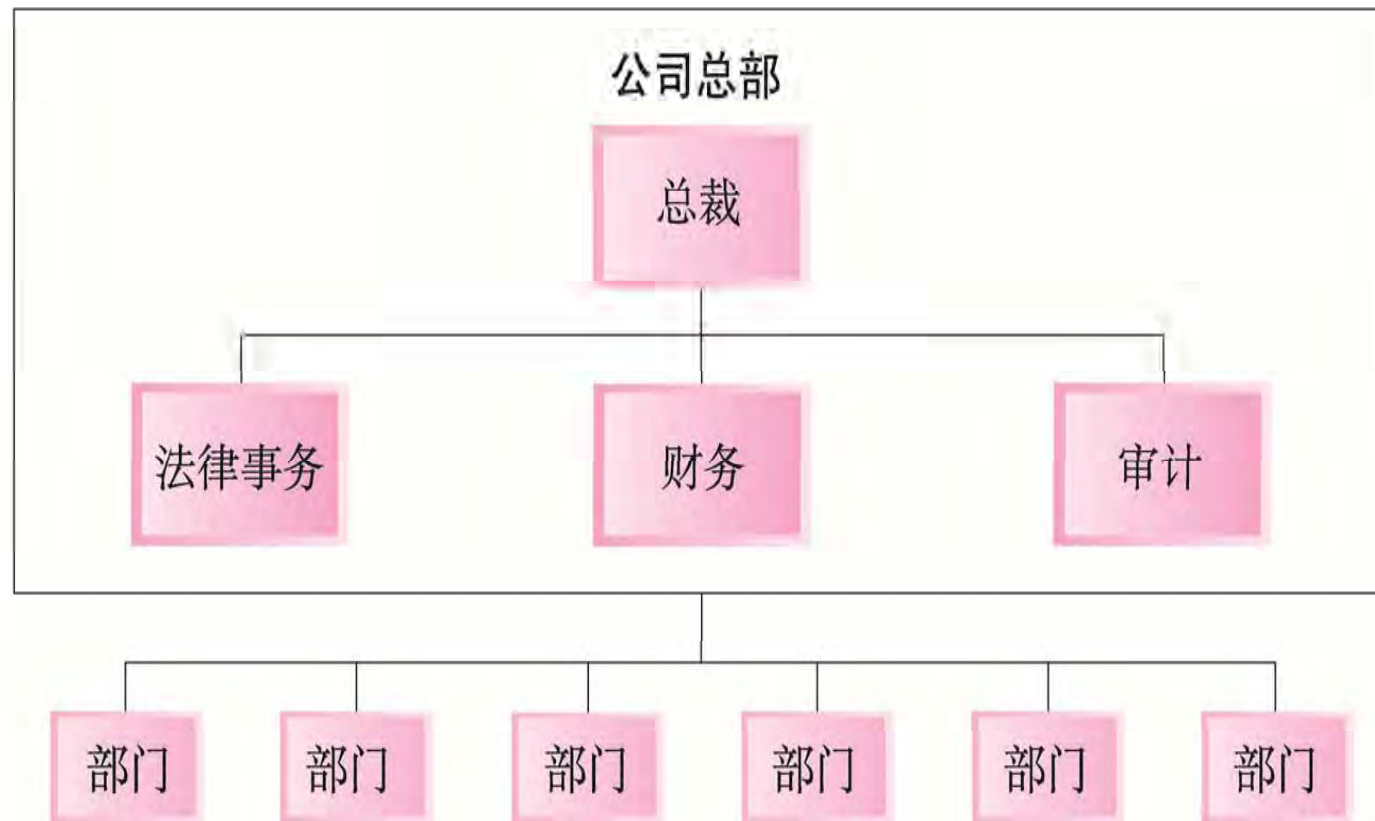
# 战略和组织结构的发展模式

## ■ 公司层战略和事业部型结构的匹配：战略业务单元形式/相关联系型战略

### ■ 战略业务单元形式

- 战略业务单元内的部门分享产品或市场
- 一个战略业务单元内的部门往往与其他战略业务单元的部门鲜有相似之处
- 一个战略业务单元内的部门群分享产品 and 市场来发展规模经济
- 在一个组织中事业群所使用的整合机制同样可以很好的被应用于独立的战略业务单元
- 每一个战略业务单元都是一个利润中心
- 财务控制对于业绩考评更加重要

# 实施非相关多元化战略的竞争形式



# 战略和组织结构的发展模式

- 公司层战略和事业部型结构的匹配：竞争形式/非相关多元化战略
  - 竞争形式：公司部门间完全独立的机构形式
  - 部门之间不共享合作力量
  - 竞争结构的部门不再发展整合策略
  - 高效的内部资本市场是战略的基础，它使得组织在安排上强调部门间的竞争甚于合作
  - 不同部门专有的业绩期望和责任促使了对于资源的内部竞争

# 战略和组织结构的发展模式

- 公司层战略和事业部型结构的匹配：竞争形式/非相关多元化战略
  - 公司总部与各部门之间保持一定的距离以避免干涉部门事务
  - 战略控制用来监督与目标利润相关的业绩
  - 公司总部负责现金流分配，业绩评价，资源分配和业务汇报相关的规划



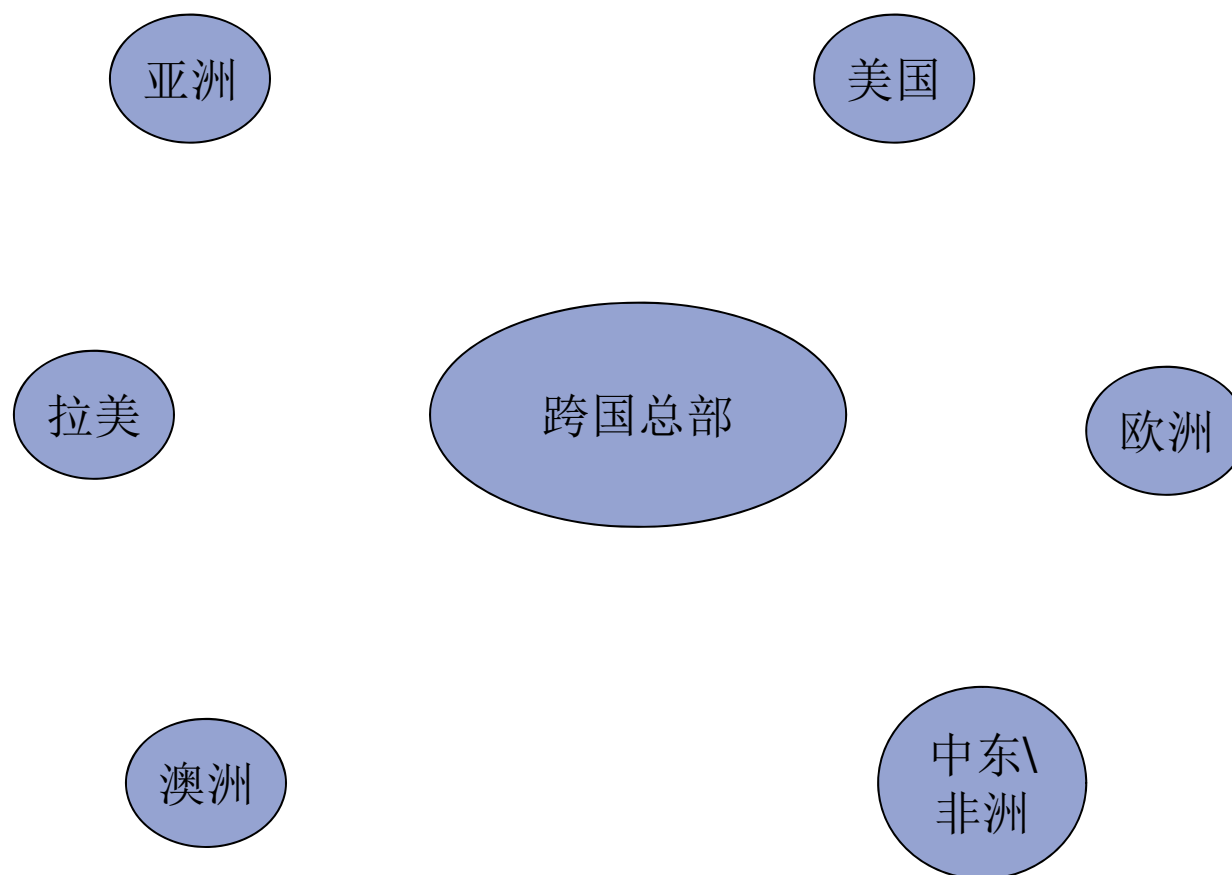


## 第11章: 组织结构 (OS)和控制(OC)

### ■ 概要: 六大领域

- 定义组织结构和控制, 讨论战略控制和财务控制之间的差异
- 描述战略和结构之间的关系
- 讨论利用职能型结构实施业务层战略
- 利用三种形式的事业部型组织结构实施不同的多元化战略
- 用于实施三种国际战略的组织结构
- 战略网络及战略中心企业如何实施该网络

# 实施多国化战略的地理区域结构



# 国际化战略(IS) 与全球结构 (WW)

## ■ 三种主要的国际化战略:

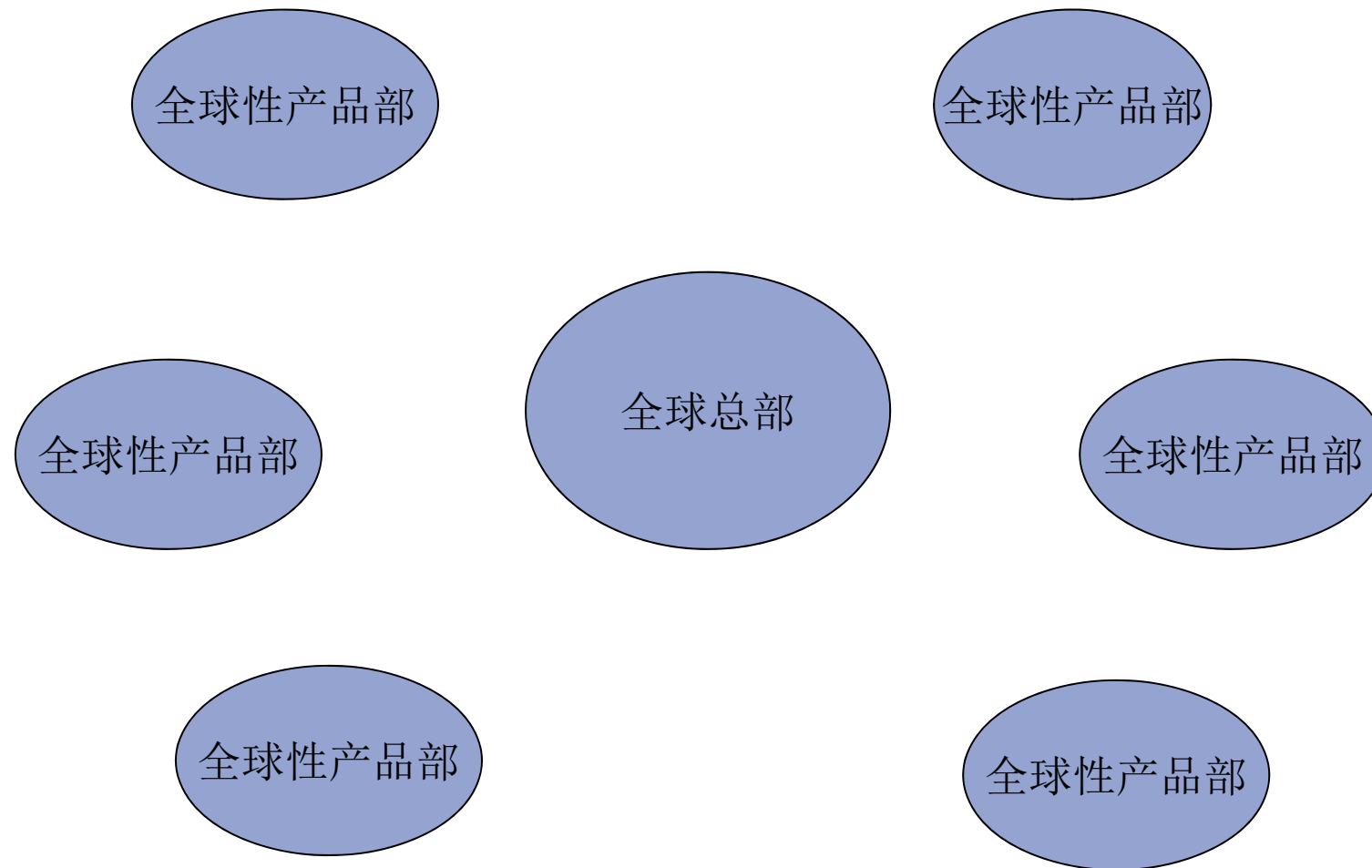
### ■ 1. 运用全球地理区域结构实施多国化战略

- 多国化战略: 每个国家市场的各部门实施各自的战略和运营决策以使产品能适应当地市场
- 全球地理区域结构: 强调当地国家的利益并有利于区域公司致力于满足当地文化差异 (用于实施多国化战略)

# 国际化战略(IS) 与全球结构 (WW)

- 三种主要的国家化战略:
- 1. 运用全球地理区域结构实施多国化战略
  - 关注一个国家竞争的多样性
  - 非标准化的产品来满足特有的需求和当地顾客的需求
  - 将公司的战略和运营决策分散为不同的业务单元
  - 采取措施使企业远离全球竞争
    - 建立保护性的市场位置
    - 行业细分中的竞争受到国家间差异化的影响
  - 市场的差异化导致交易的不确定性

# 实施全球化战略的全球产品分区性结构



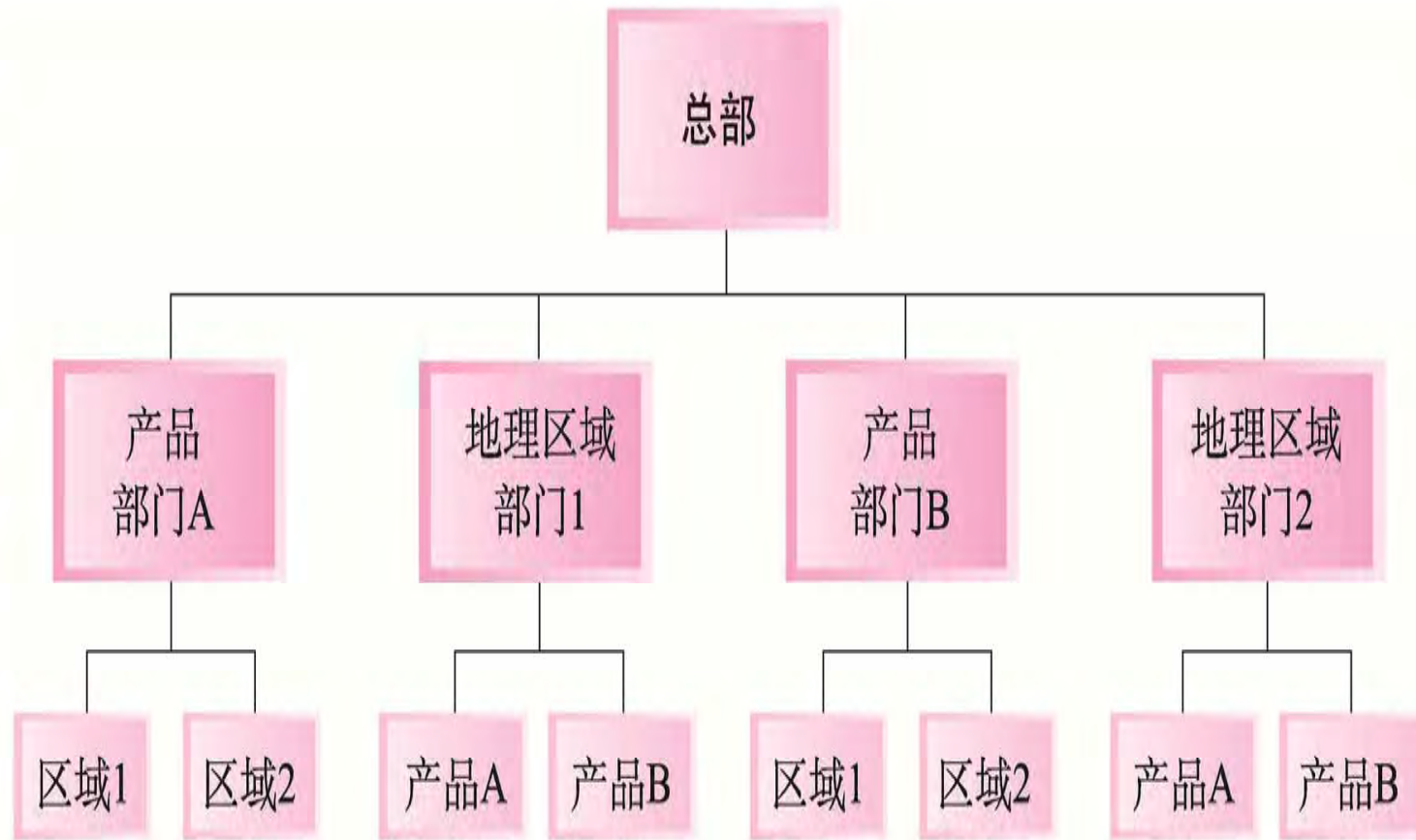
# 国际化战略(IS) 与全球结构 (WW)

- 三种主要的国际化战略:
- 2. 运用全球产品分区性结构实施全球化战略
  - 全球化战略: 向各个国家市场提供标准化产品, 并由公司总部规定相应的竞争战略
  - 全球产品分区性结构: 公司总部以决策权来协调和整合各个分离的业务部门的决策和行动 (用于执行全球化战略)

# 国际化战略(IS) 与全球结构 (WW)

- 三种主要的国际化战略:
- 2. 运用全球产品分区性结构实施全球化战略
  - 强调规模经济
  - 全球会计和财务报告标准的提高利于其实施
  - 公司总部集中公司的战略和运营决策
  - 各个国家涉及公司运作的战略业务单元是相互独立的
  - 公司总部试图整合各个战略业务单元, 增加了管理的复杂性
  - 降低风险
  - 减少了对当地市场需求的反应
  - 由于统一化和标准化的压力, 有效学习的过程减少

# 用于实施跨国化战略的混合结构之混合形式





# 国际化战略(IS) 与全球结构 (WW)

## ■ 三种主要的国际化战略:

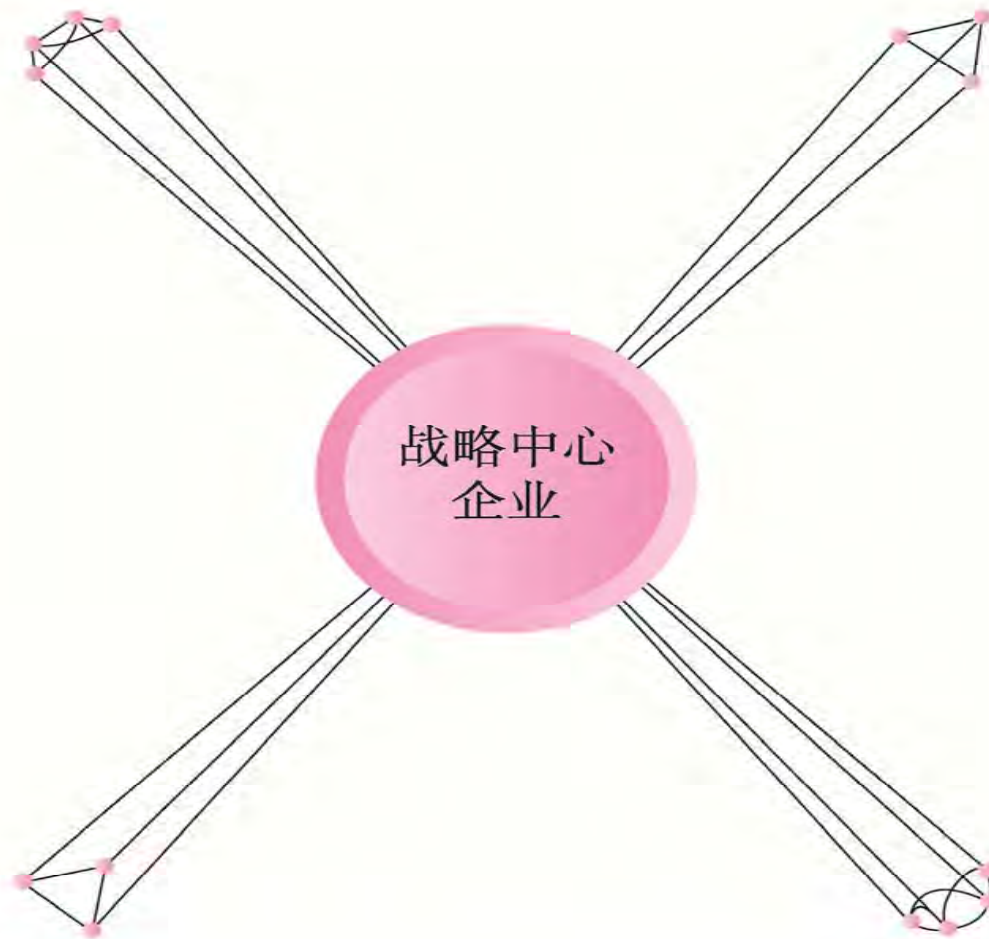
### ■ 3. 运用混合结构实施跨国化战略

- *跨国化战略*: 公司既寻求多国化战略所具有的当地优势，由注重全球化战略带来的效率。因为，企业在本土化响应和全球效率上都能获得优势。这种战略有两种可行的结构：全球矩阵结构和混合全球设计
- *柔性协调*: 通过整合网络建立共享的愿景和个人承诺
- *混合结构*: 具有强调地理和产品结构的特点和机制，因而它即强调地理区域，由强调产品分区 (用于实施跨国化战略)

# 国际化战略(IS) 与全球结构 (WW)

- 三种主要的国际化战略:
- 3. 运用混合结构实施跨国化战略
  - 资产和日成功运作被集权/分权
  - 职能被整合/非整合
  - 正式/非正式的关系
  - 协调机制平衡效率和灵活性
  - 强制补助可以是全球性/专门捐赠/当地执行
  - 执行跨国化战略的全球混合结构是相互竞争的对象

# 战略网络



# 国际化战略(IS) 与全球结构 (WW)

## ■ 公司战略和网络结构的匹配

- 网络战略: 当合作公司形成一些联盟, 并通过实施合作战略提高联盟网络的业绩时产生
- 战略网络: 由参与一系列合作协议的一群企业形成, 为了提高共同价值的战略联盟
  - 核心: 战略中心企业有四个主要任务

# 国际化战略(IS) 与全球结构 (WW)

- 战略中心企业的主要任务
  - 1. 战略外包
  - 2. 竞争力
  - 3. 技术
  - 4. 学习的速度



## 第11章: 组织结构 (OS)和控制(OC)

### ■ 概要: 六大领域

- 定义组织结构和控制, 讨论战略控制和财务控制之间的差异
- 描述战略和结构之间的关系
- 讨论利用职能型结构实施业务层战略
- 利用三种形式的事业部型组织结构实施不同的多元化战略
- 用于实施三种国际战略的组织结构
- 战略网络及战略中心企业如何实施该网络

# 实施业务层的合作战略

## ■ 业务层互补型联盟 (N=2)

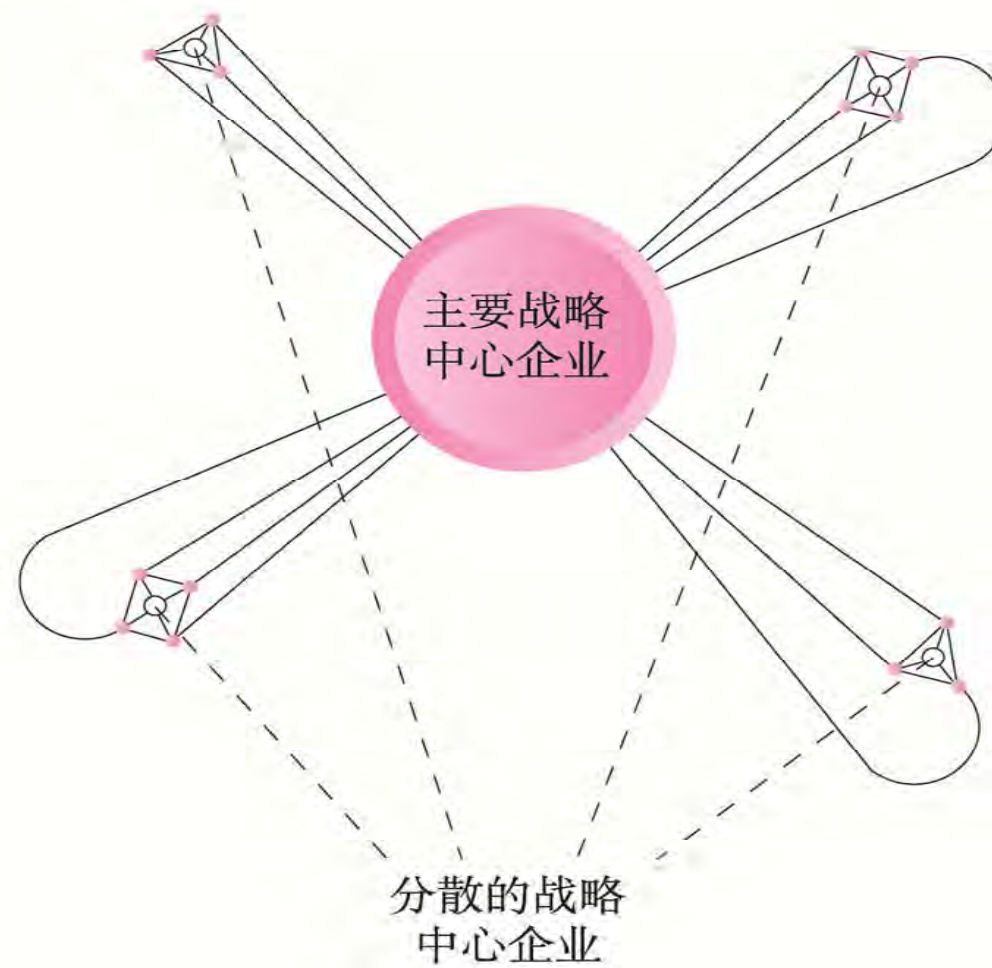
- 纵向: 在价值链不同阶段的公司通过分享资源 and 能力形成竞争优势
- 横向: 在价值链同一阶段的公司通过分享资源 and 能力形成竞争优势 - 通常用于长期的产品开发和销售

# 实施公司层的合作战略

- 用于推进产品和市场的多元化
  - i.e., 特许经营: 描述和控制与合作伙伴进行资源  
和能力共享的合同关系
    - 允许企业用自己的竞争力去扩展或多元化产品或市  
场, 而不使用合并或收购



# 分散式战略结构



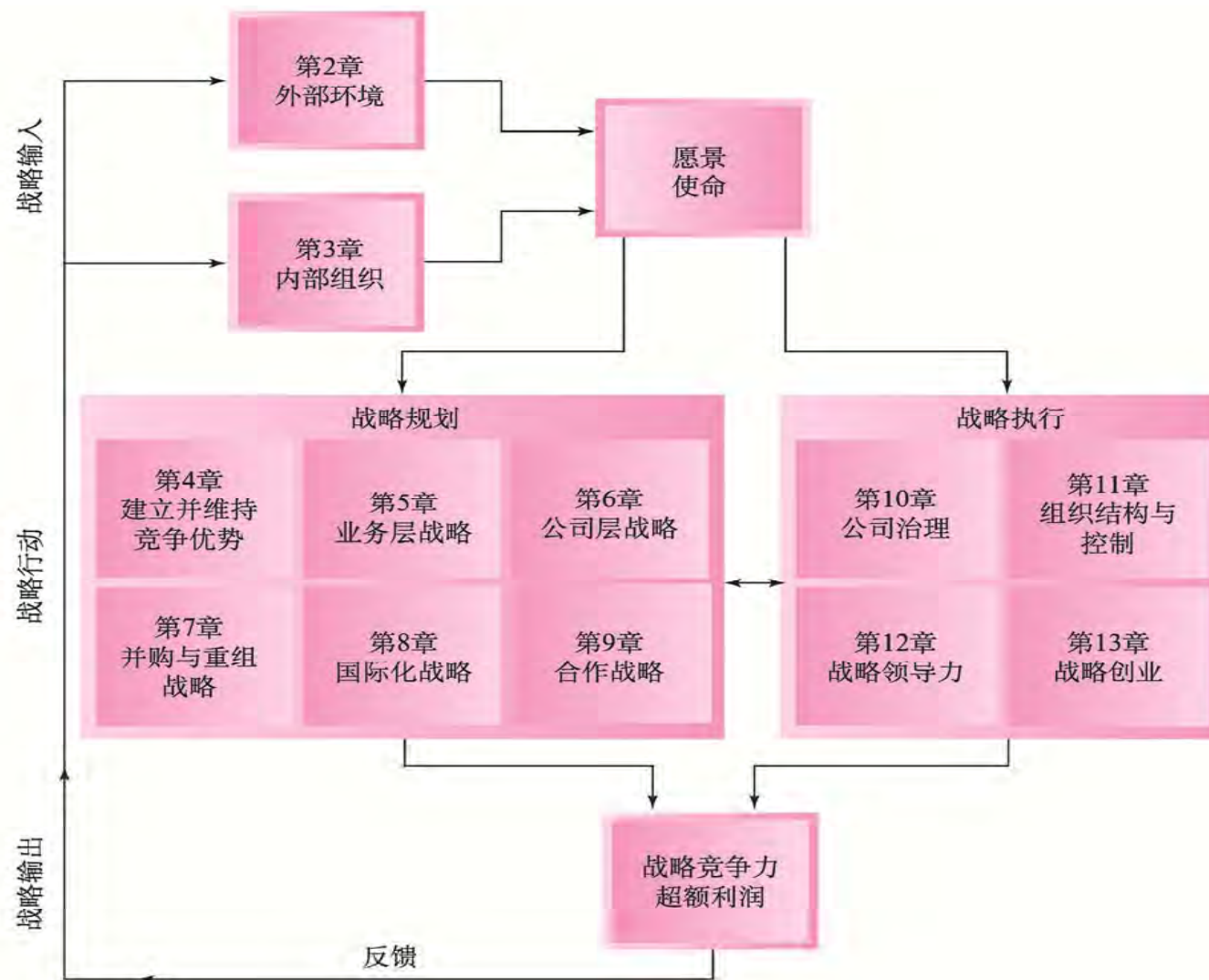
# 实施国际合作战略

- 实施国际合作战略而形成的战略网络导致企业在许多不同的国家竞争
  - 分散式战略网络：用来管理国际合作战略的组织结构
    - 许多大型的跨国公司在各个主要的全球区域设立多个战略中心来协调它们与伙伴合作企业的多元合作关系

# 战略管理： 概念与案例

第 III 篇：战略行动：战略执行  
第 12 章：战略领导力

# 战略管理过程



# CEO和高层战略领导者的短暂任期

- CEO的平均任期从 9.5 年 (1995) 降低到7.3 年 (2005)
- 为什么？
  - 高强度工作
  - 高业绩期望
  - 董事的反对
  - 缺少行业知识

# 概述

- 战略领导者在任期内可以使公司的运作发生很大的改变
- 有效的战略领导力是成功应用战略管理方案的基础
- 战略领导者推动了战略行动的制定并且决定如何执行他们 – 这些行动是概述具有战略竞争力和获得产额利润的必经途径
- 注意：本章提到很多知名**CEO**的案例来说明他们的领导方式



# 第12章:战略领导力 (SL)

## ■ 概要: 八大领域

- 战略领导力和高层管理者的重要性
- 高层管理团队及其对公司绩效的影响
- 利用内部和外部管理者人才市场进行管理模式演变的过程
- 战略领导力在确定企业战略方向时的价值
- 战略领导者在管理公司资源中的重要性
- 组织文化以及如何维护它
- 道德准则: 建立和强化
- 组织控制的重要性及应用

# 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](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto: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）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校



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

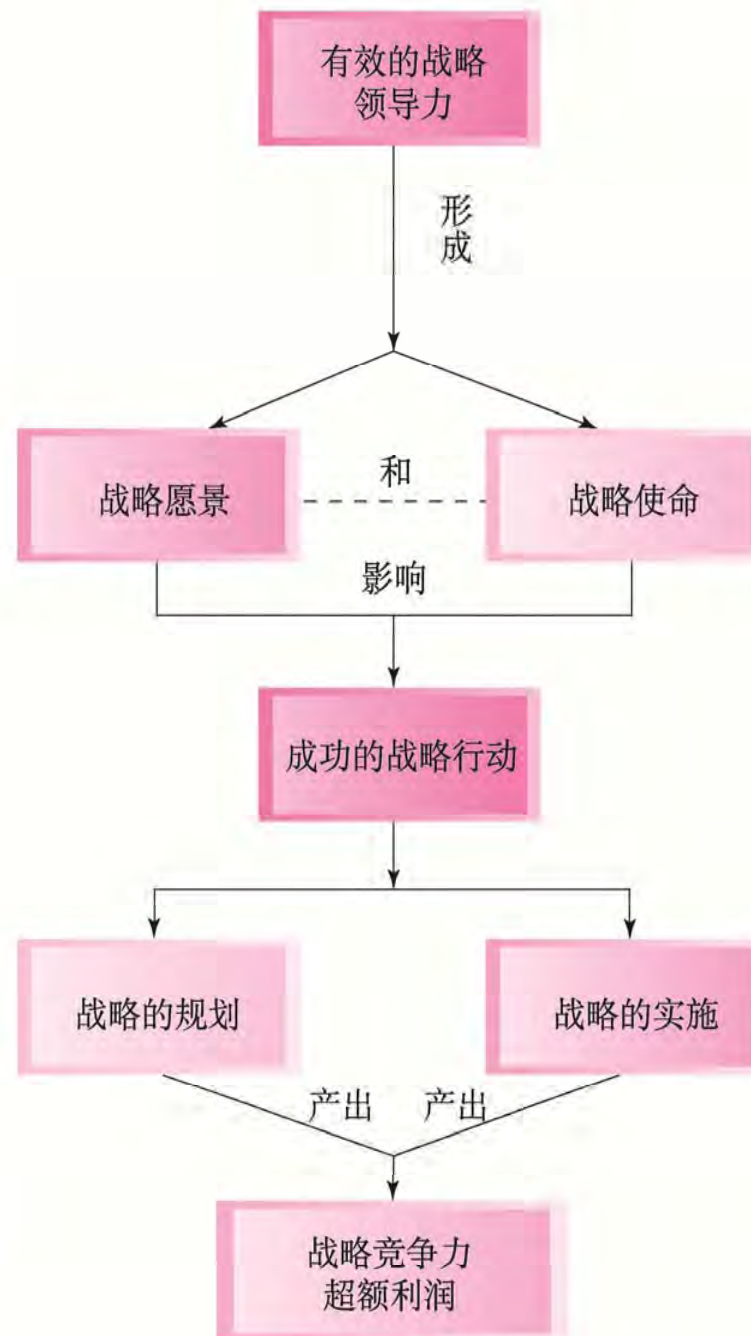


- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)

# 战略领导力及其类型

- 战略领导力: 一种可以进行预期、想象、保持灵活性并促使他人创造所需要的战略改变的一种能力
- 多种职能
  - 通过其他人进行管理
  - 管理整个企业而不是单个的业务部门
  - 应对全球经济中日益增多的变化
  - 关键技能: 吸收并管理人力资源

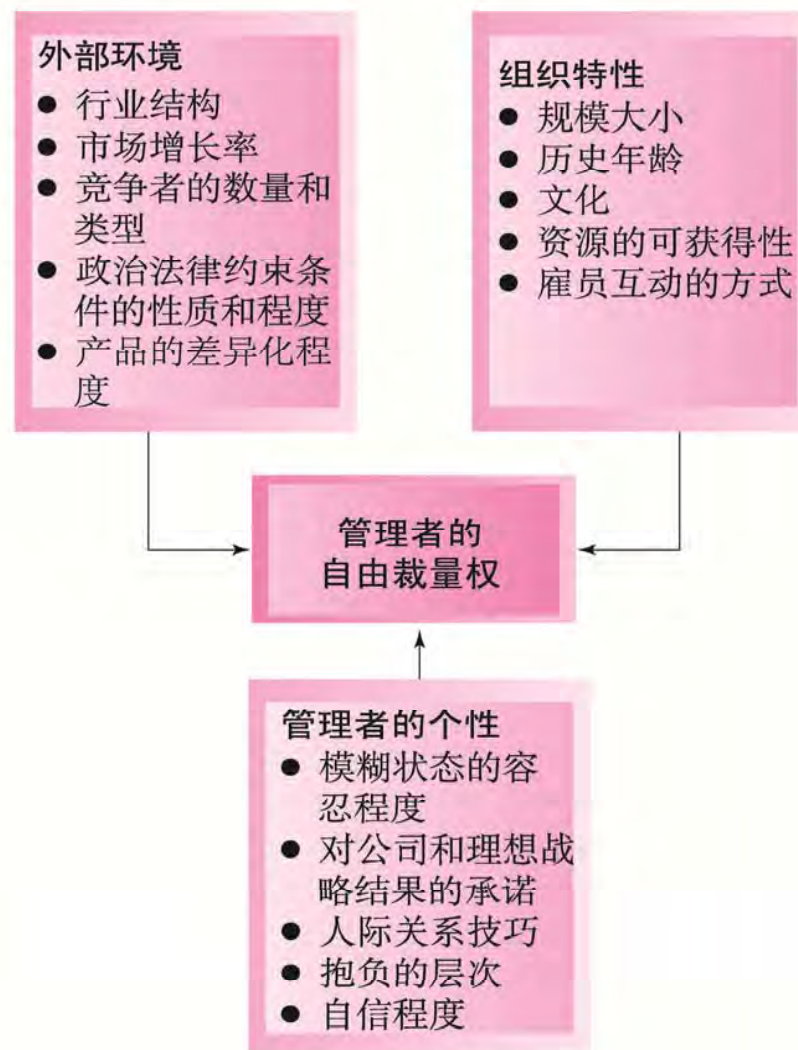
# 战略领导力和战略管理过程



# 高层管理者在公司的角色

- 管理者在制定战略决策时要使用稀有裁量权
- 决定管理者自由裁量权的主要因素
  - 外部环境资源
  - 组织特征
  - 管理者特征

# 影响管理者自由裁量权的因素



# 高层管理者在公司的角色

## ■ 高层管理团队

- 帮助避免由于**CEO**单独决策所产生的一些潜在问题：管理自负
  - 自负：过度自信导致一种不可侵犯的感觉
    - 自负能够扩大不恰当决策的负面影响
- 由核心员工组成，他们对选择和实施企业的战略负责；一般包括办公室成员和董事会

# 高层管理者在公司的角色

## ■ 高层管理团队: 企业业绩& 战略变革

- 由拥有不同背景、经历和教育的个人组成
- 高层管理团队越异质化, 就越可能具有多样化的知识和技能, 在面临复杂的环境和多重利益相关者的关系时, 能提供有效的战略领导力
  - 引入多样化的观点
  - 倾向于采取强有力的竞争措施
  - 考虑外部环境, 推动更具创造性的政策制定, 创新和战略变革
  - 提供各种各样的技巧识别机遇、威胁和变革的需要
  - 促进争论

# 高层管理者在公司的角色

- 高层管理团队: **CEO** 和高层管理团队的力量
  - 高层管理团队给予**CEO** 相当于董事会的权力, 并且影响董事会提供的战略领导力的程度
  - **CEO**双重身份– **CEO** 作为**CEO** 和 **BOD**
    - 美国更加普遍
    - 一般发生在大型公司
    - 日益增多的股东活动是**CEO**处于监控之下
    - 导致低绩效和对变化反应迟钝





# 第12章:战略领导力 (SL)

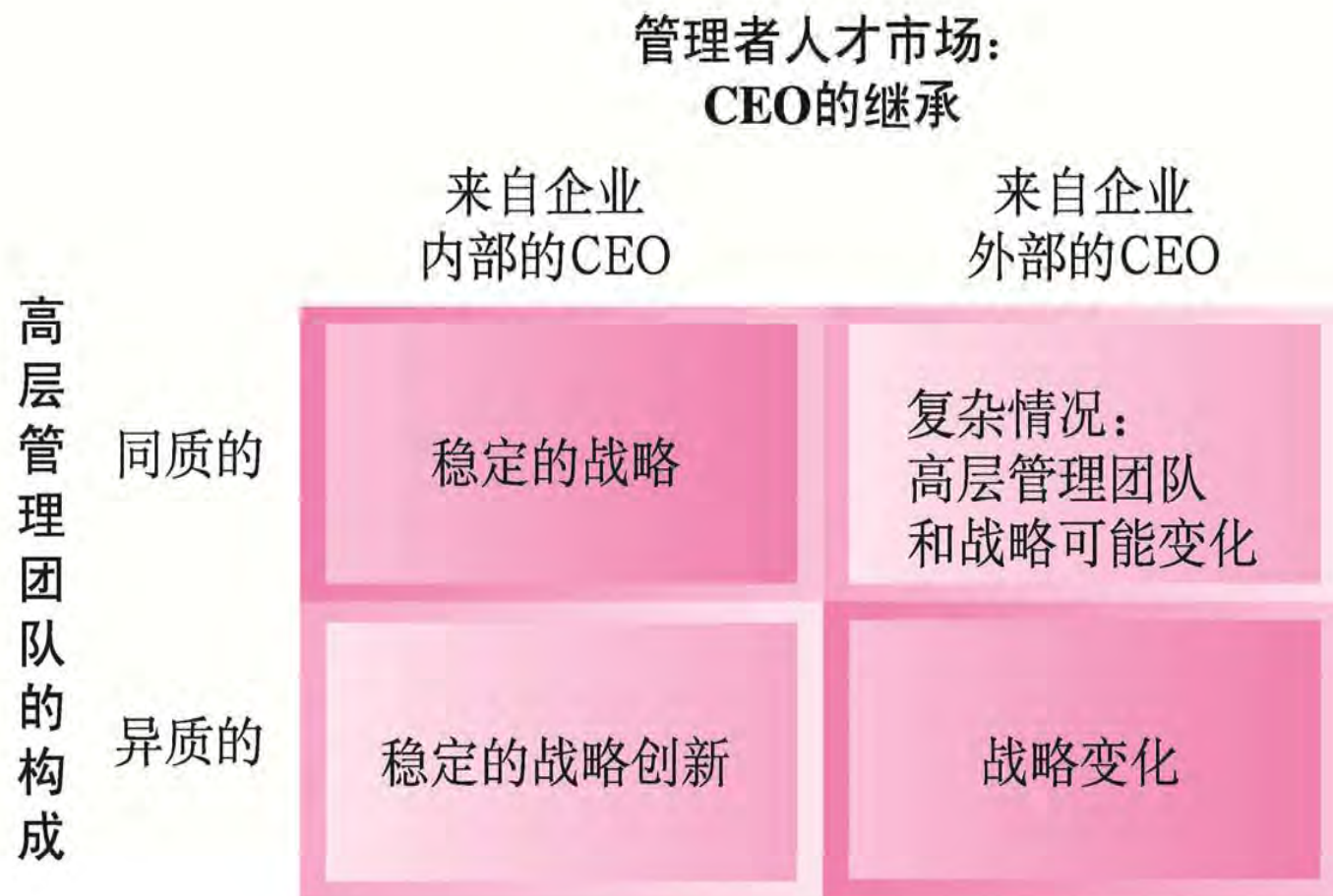
## ■ 概要: 八大领域

- 战略领导力和高层管理者的重要性
- 高层管理团队及其对公司绩效的影响
- 利用内部和外部管理者人才市场进行管理模式演变的过程
- 战略领导力在确定企业战略方向时的价值
- 战略领导者在管理公司资源中的重要性
- 组织文化以及如何维护它
- 道德准则: 建立和强化
- 组织控制的重要性及应用

# 管理者继承

- 定义: 预选和塑造未来领导者的技能
  - 内部管理人才市场 – 由公司内部人员提供管理者职务的机会组成
  - 外部管理人才市场 – 聚集了管理的职业机会和提供机会组织以外的合格人才的场所
- 决策影响公司的业绩和提高应对当前竞争格局变化的能力
- 高层管理团队的构成与CEO的继承相互作用

# CEO的选拔和高层管理团队的构成对战略的影响



# 管理者继承

- 内部管理人才市场的好处
  - 延续性
  - 连续承诺
  - 熟悉公司
  - 降低离职率
  - 保持公司的专业知识
  - 当公司运行良好时，有利于维持良好的业绩

# 管理者继承

- 外部管理人才市场的好处
  - 在一家企业中长期任职会减少创新能力
  - 外部管理者可以带来多样化的知识和社会关系网络，能够提供潜在的协作和竞争优势



## 第12章:战略领导力 (SL)

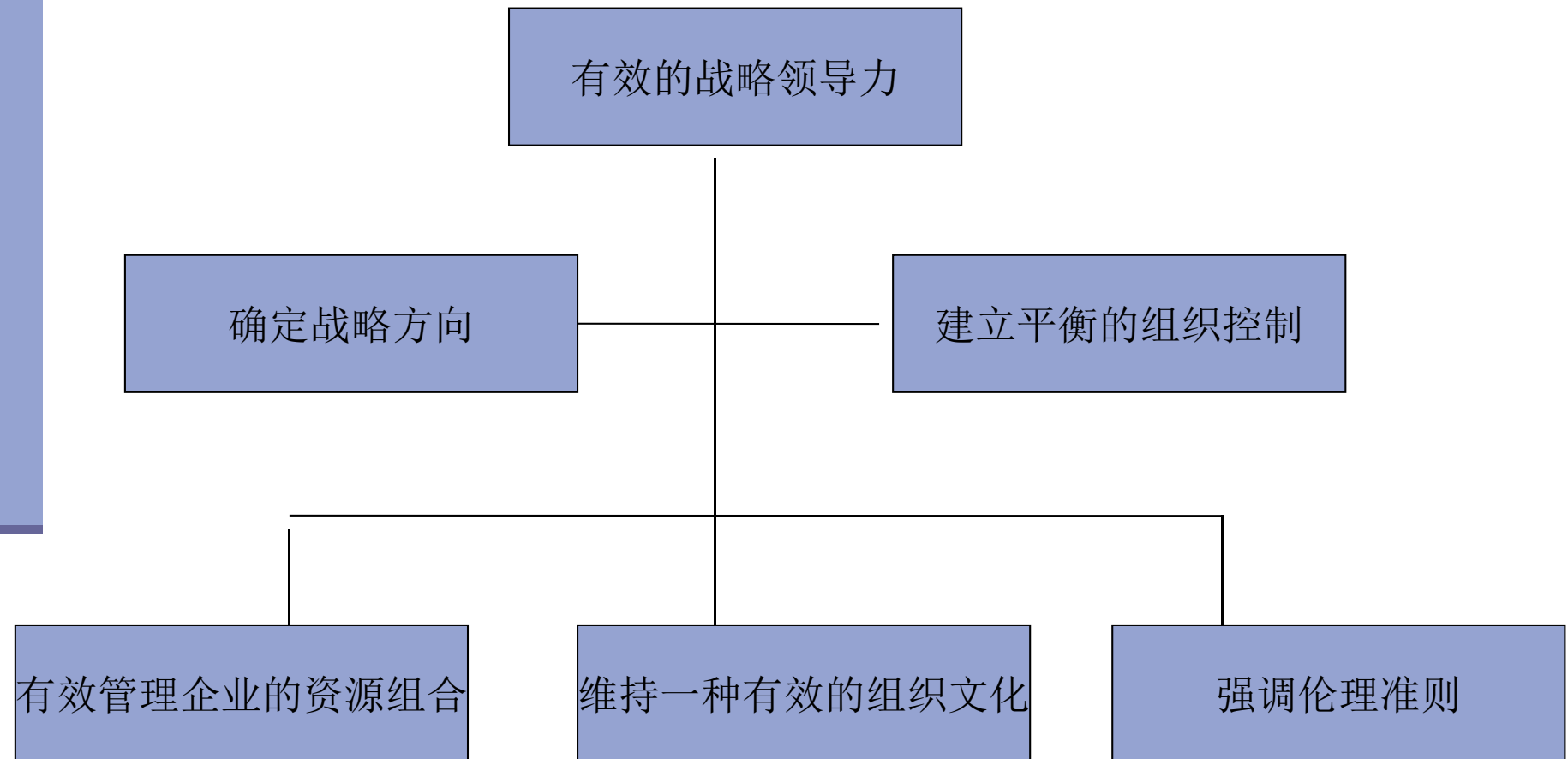
### ■ 概要: 八大领域

- 战略领导力和高层管理者的重要性
- 高层管理团队及其对公司绩效的影响
- 利用内部和外部管理者人才市场进行管理模式演变的过程
- 战略领导力在确定企业战略方向时的价值
- 战略领导者在管理公司资源中的重要性
- 组织文化以及如何维护它
- 道德准则: 建立和强化
- 组织控制的重要性及应用

# 关键战略领导行动

- 一些关键行动代表了有效战略领导力的类型(表 12.4)
  - 这些行动相互影响
  - 高效的战略领导者能够为做出有效的决策提供一些备选方案
- 确定战略方向
  - 定义: 详细说明随着时间的推移, 公司想要建立的形象和气质

# 有效战略领导力的练习





# 关键战略领导行动

## ■ 有效管理企业的资源组合

- 资源被划分为财务资本、人力资本、社会资本和组织资本
- 探索和维护核心竞争力
  - 与公司的职能技巧有关 (i.e., 生产、财务、市场和研发能力)
- 发展人力资本(HC) 和社会资本 (SC)
  - HC: 一个公司整体劳动力的知识和技能
  - SC: 包括企业的内部和外部关系, 这些关系有助于企业完成任务和为客户及股东创造价值

# 关键战略领导行动

## ■ 维持一种有效的组织文化

- *组织文化*: 整个公司共有的一套复杂的思想体系、企业标志和核心价值观的系统
- 影响企业如何进行商业活动
- 有助于管理和控制员工行为

# 关键战略领导行动

## ■ 维持一种有效的组织文化

### ■ 创业型导向

- 发展和创新的来源
- 由战略领导者鼓励和推动
- 公司创业导向的五个影响因素
  - 1. 自主权(摆脱组织束缚)
  - 2. 创新性 (公司支持开发新构思的倾向)
  - 3. 风险承受性
  - 4. 探索性 (成为市场领先者而不是追随者)
  - 5. 侵占性竞争(公司倾向于采取行动使其领先于竞争对手的能力)

# 关键战略领导行动

- 维持一种有效的组织文化
  - 变革组织的文化和企业重组
    - 变革一个组织的文化比维持它更难
    - 有时变革是必需的
      - 需要有效的沟通和解决问题的能力
      - 选择合适的人员
      - 有效的绩效评价
      - 确定目标，衡量个体绩效，以达到与新文化相适应
      - 合适的薪酬系统



# 第12章:战略领导力 (SL)

## ■ 概要: 八大领域

- 战略领导力和高层管理者的重要性
- 高层管理团队及其对公司绩效的影响
- 利用内部和外部管理者人才市场进行管理模式演变的过程
- 战略领导力在确定企业战略方向时的价值
- 战略领导者在管理公司资源中的重要性
- 组织文化以及如何维护它
- 道德准则: 建立和强化
- 组织控制的重要性及应用

# 关键战略领导行动

- 强调伦理准则：行动包括
  - 树立和沟通道德目标
  - 不断修改和更新公司的行为准则
  - 发展和实施可实现公司道德标准的方法和程序
  - 创造和使用明晰的薪酬系统来鼓励勇敢的行为
  - 创造一种人们重视自尊的工作环境

# 关键战略领导行动

- 建立平衡的组织控制
  - 控制: 正式的, 基于信息的程序, 被管理者用来维持或改变管理活动的方式
    - 财务控制
      - 重点是短期财务结果
      - 产生回避风险的管理决策
    - 战略控制
      - 重点是战略行动的内容
      - 鼓励含有较少或适度风险的决策

# 关键战略领导行动

- 建立平衡的组织控制
  - 平衡记分卡
    - 一种企业用于检测它们已确立的战略和财务控制的框架，从而评估它们的绩效



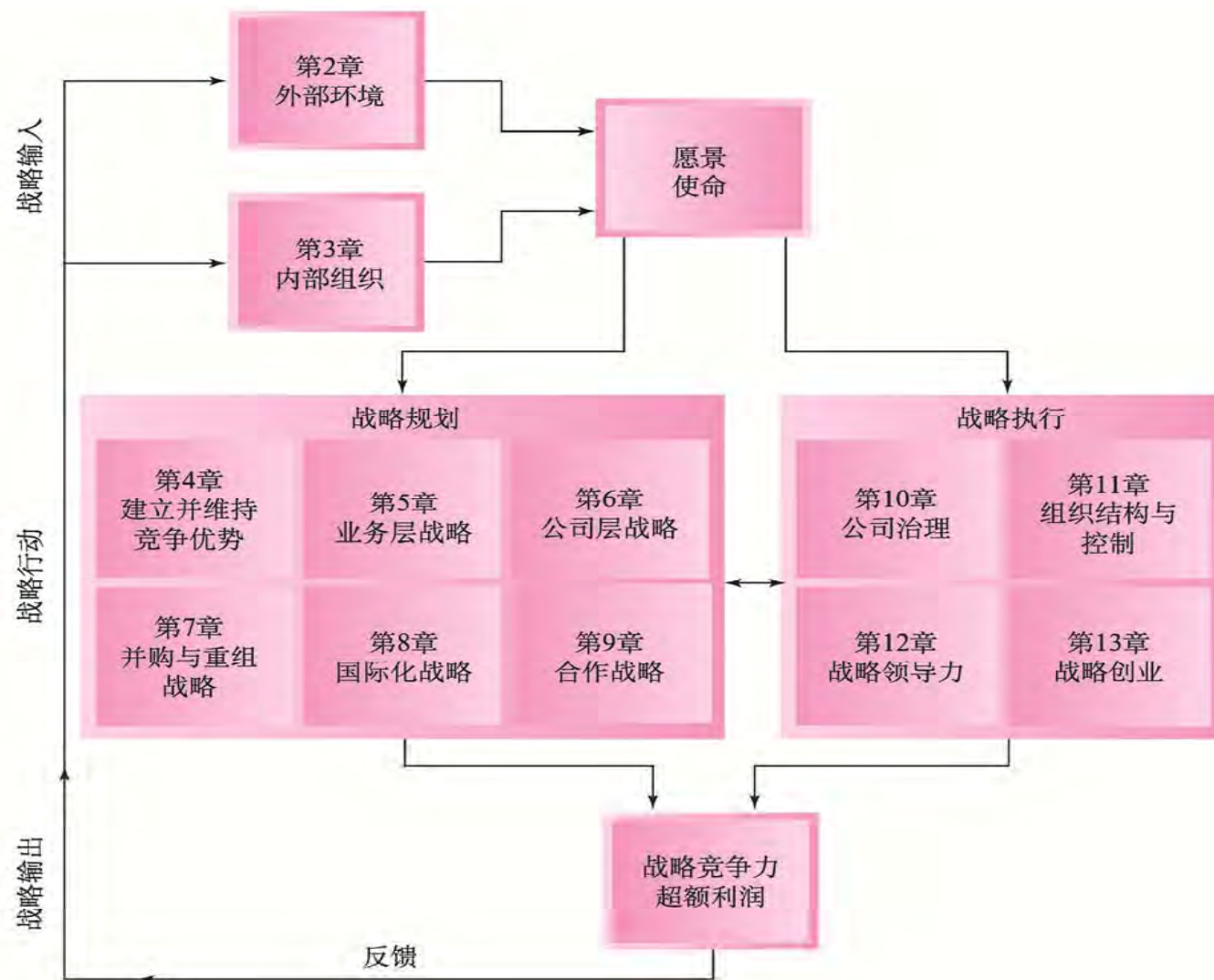
# 平衡计分卡中的战略控制和财务控制

财务	<ul style="list-style-type: none"><li>● 现金流</li><li>● 资产净增回报</li><li>● 资产回报</li></ul>
顾客	<ul style="list-style-type: none"><li>● 评估预期顾客需求的能力</li><li>● 客户服务实践的有效性</li><li>● 回头客的比例</li><li>● 与顾客交流的质量</li></ul>
内部业务过程	<ul style="list-style-type: none"><li>● 评估改善的实施</li><li>● 雇员道德方面的改善</li><li>● 周转率的改变</li></ul>
学习和增长	<ul style="list-style-type: none"><li>● 创新能力的改善</li><li>● 相对于竞争对手新产品的数量</li><li>● 雇员技能的增加</li></ul>

# 战略管理： 概念与案例

第 IV 篇：监控和创造创业机会  
第 13 章：战略性创业

# 战略管理过程





# 第13章: 战略性创业

- 概要:九大领域
  - 战略性创业和公司创业
  - 创业, 创业机会及其重要性
  - 发明, 创新和模仿
  - 创业者和创业者意识
  - 国际化创业和它的重要性
  - 公司内部如何发展创新
  - 利用合作战略创新
  - 利用收购来创新
  - 战略性创业如何帮助公司创造价值

# 谷歌创新

- 网络搜索引擎
- 迅速和巨大的成功
- 到**2007**年，谷歌在全球的用户超过**38**亿，这些用户以**35**种不同的语言访问谷歌
- 提供很多中服务
  - 搜索引擎
  - 门户网站
  - 其他工具: 交互式地图，讨论小组，比较购物和图片库
- 通过收购和战略联盟获得发展

# 谷歌创新

## ■ 以其创新性著称

- 不断的开发并介绍新的服务到市场
- 建立内部网页追踪新的点子
- 公司文化鼓励创新



# 第13章: 战略性创业

- 概要:九大领域
  - 战略性创业和公司创业
  - 创业, 创业机会及其重要性
  - 发明, 创新和模仿
  - 创业者和创业者意识
  - 国际化创业和它的重要性
  - 公司内部如何发展创新
  - 利用合作战略创新
  - 利用收购来创新
  - 战略性创业如何帮助公司创造价值

# 概述

- 组织文化: 整个企业共有的一套复杂的思想体系、符号象征、核心价值观的系统, 这套系统会影响企业如何进行商业活动
  - 驱动或阻止驱动组织的社会能量
- 战略性创业
  - 从战略角度进行创业活动 (寻找外部环境中的机会, 通过创新利用并开发机会)
- 合作创业
  - 在已建立的公司内部创业



# 创业和创业机会

## ■ 创业

- 个人或组织识别并追求创业机会的一个过程，而这些机会还不受个人或组织当前拥有的资源的直接限制
- 创业机会：市场需要新产品或新服务来满足某种需求的情形
- 作为一个过程，创业在已有产品（货品或服务）或生产方法的创造性毁灭中产生，并且以新产品和新生产方法进行替代

# 创业和创业机会

## ■ 创业机会

- 新产品或服务满足市场需求的情形
  - 由于不完全竞争和信息不对称产生
- 再单个企业的层面上研究
- 创业是一种经济引擎，帮助驱动全球竞争格局中的国家经济



# 第13章: 战略性创业

- 概要:九大领域
  - 战略性创业和公司创业
  - 创业, 创业机会及其重要性
  - 发明, 创新和模仿
  - 创业者和创业者意识
  - 国际化创业和它的重要性
  - 公司内部如何发展创新
  - 利用合作战略创新
  - 利用收购来创新
  - 战略性创业如何帮助公司创造价值

# 创新

## ■ 创新

- “创新是创业能力的特殊功能” (德鲁克)
  - “创业者借以产生创造财富的新资源或赋予现有资源扩大财富能力的方法” (德鲁克)
- 创新是企业竞争优势的来源，尤其是在动荡的，充满竞争的环境中
- 熊彼特提出有三种类型的创新行为

# 创新

## ■ 创新性行为 (熊彼特):

### ■ 1. 发明

- 创造或发展新产品或新流程的行为
- 是一些新的东西成为可能—技术标准衡量其成功与否

### ■ 2. 创新

- 使发明成为商业化产品的过程
- 是一些新的发明投入使用—商业标准衡量其成功与否

### ■ 3. 模仿

- 采用其他公司的类似创新

# 创新

- 模仿的结果
  - 产品或流程标准化
  - 产品缺乏个性
  - 产品价格更低



# 第13章: 战略性创业

- 概要:九大领域
  - 战略性创业和公司创业
  - 创业, 创业机会及其重要性
  - 发明, 创新和模仿
  - 创业者和创业者意识
  - 国际化创业和它的重要性
  - 公司内部如何发展创新
  - 利用合作战略创新
  - 利用收购来创新
  - 战略性创业如何帮助公司创造价值

# 创业者

## ■ 创业者

- 一些个体，他们独立或作为组织的一部分行动，他们发现创业机会，并敢冒险开发创新来追逐这一机会
- 创业者的特点包括积极性高，愿意为他们的项目负责并自信；往往对他们所要改革点子的价值和重要性充满热情

## ■ 创业意识

- 在市场上评估不确定性，并且寻找能够不断引起重要创新可能性的机会





# 第13章: 战略性创业

- 概要:九大领域
  - 战略性创业和公司创业
  - 创业, 创业机会及其重要性
  - 发明, 创新和模仿
  - 创业者和创业者意识
  - 国际化创业和它的重要性
  - 公司内部如何发展创新
  - 利用合作战略创新
  - 利用收购来创新
  - 战略性创业如何帮助公司创造价值

# 国际化创业 (IE)

- **IE:** 为了发展一种竞争优势，公司创造性地发现和挖掘国外市场机会的一个过程
- 国际化会提高公司的业绩，因此创业成为一种全球现象。风险包括
  - 不稳定的外币
  - 市场效率低
  - 没有足够支持企业的额基础设施
  - 市场规模的限制

# 国际化创业 (IE)

- 因为其正收益，创业成为许多国家公共政策制定议程之首
- 创业在各国的比例
- 国家文化的影响
  - 随着集体主义的增加，创业减少
  - 个人主义会阻碍创业
  - 需要个人进取心和合作行为之间价值观的平衡
- 新公司在母国外的投资水平
- 具有国际化经验的高层管理者



# 第13章: 战略性创业

- 概要:九大领域
  - 战略性创业和公司创业
  - 创业, 创业机会及其重要性
  - 发明, 创新和模仿
  - 创业者和创业者意识
  - 国际化创业和它的重要性
  - 公司内部如何发展创新
  - 利用合作战略创新
  - 利用收购来创新
  - 战略性创业如何帮助公司创造价值

# 内部创新

- 公司在组织内部努力进行发明和创新，有两种类型的创新方式并且每一种方式都有其独特的过程
- 大部分的创新来自研发 (R&D)
  - 投资不确定
  - 短期内不能完成
  - 企业通过三种方式创新
    - 1. 渐进式和突破式创新
    - 2. 自发战略行为
    - 3. 引导性战略行为

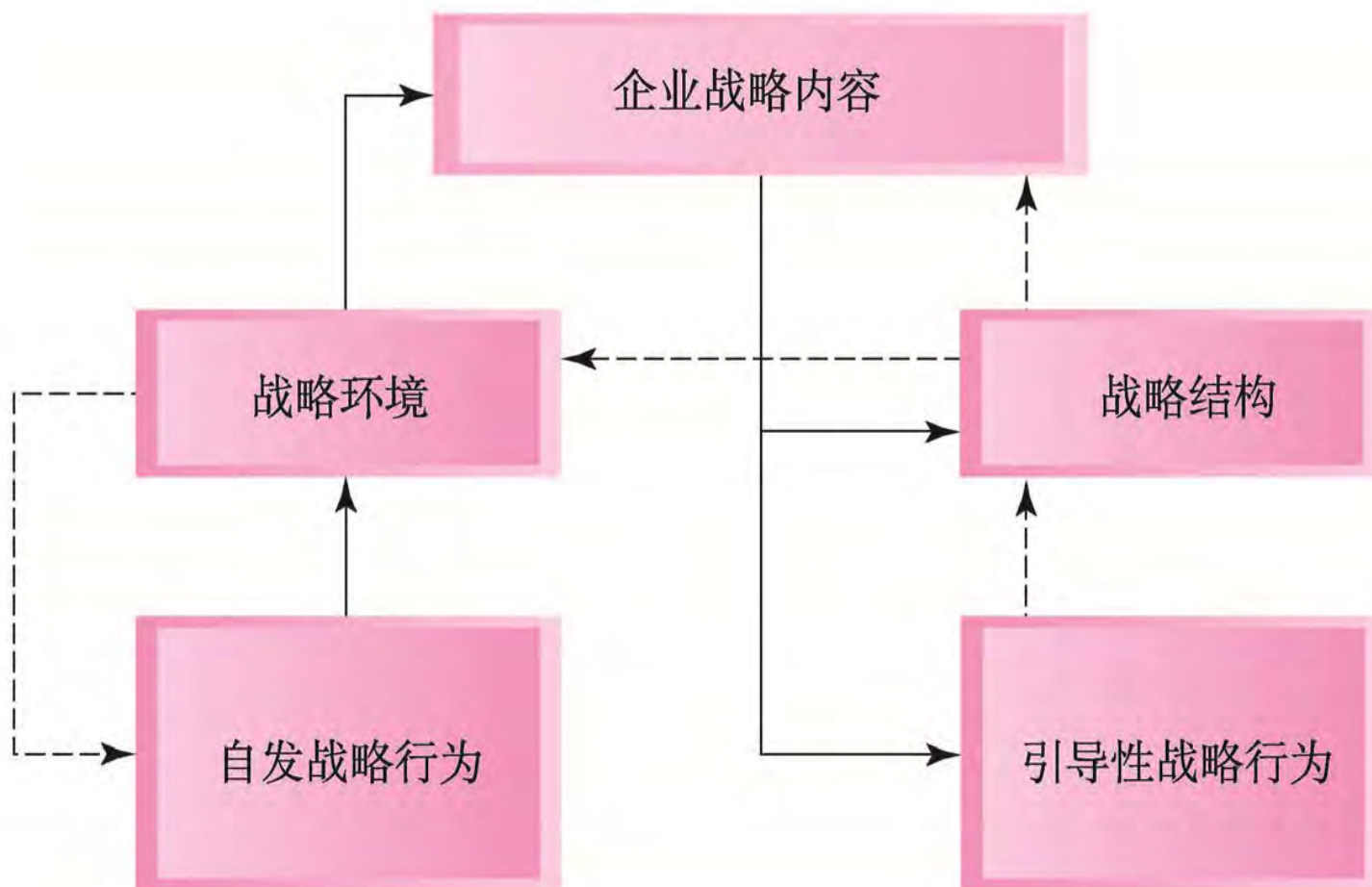
# 内部创新

## ■ 企业创新 (N=3)

### ■ 1. 渐进式和突破式创新

- 渐进式: 引导性战略行为, 建立在已有知识的基础上, 别且在当前生产线上做小的提升
- 突破式: 自发性战略行为
- 突破式创新: 带来显著的技术突破并且会创造新的知识
  - 有强大的潜力为公司带来收入和利润的显著增长
  - 稀少 – 包含很大的困难和风险
  - 来自于谨慎的努力
    - *内部公司创业*: 公司用来开发内部发明特别是创新的一系列行动

# 企业内部风险活动



# 内部创新

## ■ 企业创新(N=3)

### ■ 2. 自发战略行为

- 一个自上而下的过程，在这个过程中，产品倡议者追求新点子，然后通过官方来协调开发新产品或服务，直到在市场上取得成功
  - *产品倡议者*: 对产品或服务有着创业远见的组织成员，他们会去寻求对产品或服务的商业化支持
- 自发战略行为重视企业的知识和资源
  - 知识必须在企业内持续的传播



# 内部创新

## ■ 企业创新 (N=3)

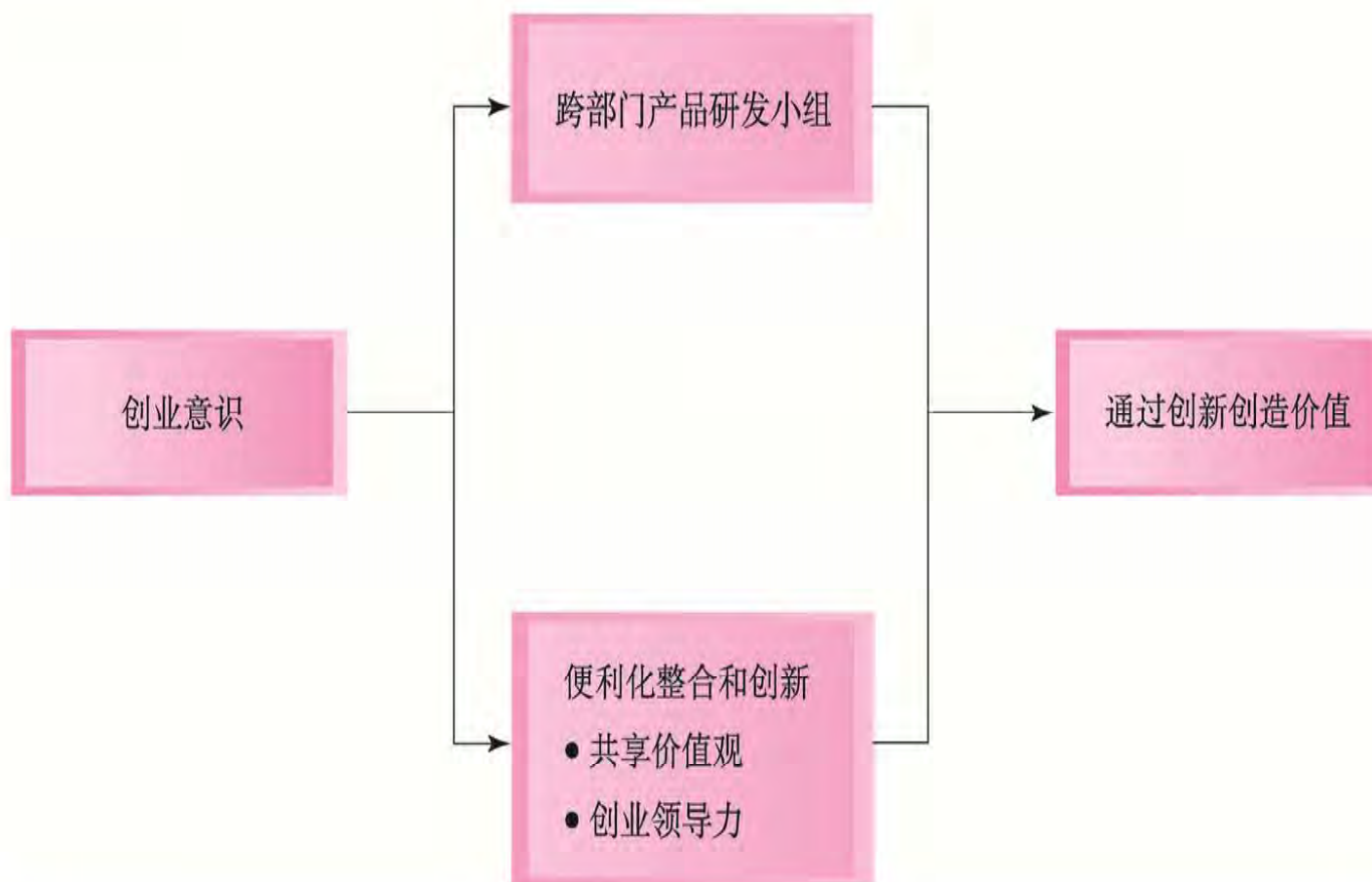
### ■ 3. 引导性战略行为

- 自下而上的过程，在过程中，公司现有的战略和结构培育出产品创新的能力

# 实施内部创新

- **创业意识:** 是开展内部创业多需要的
  - 评估市场的不确定性，持续地寻找潜在的机会，能够推动更重要的创新
- **通过内部创新活动的创造价值 (N=3)**
  - 1. 跨部门的产品研发小组
  - 2. 促进整合和创新
  - 3. 从内部创新中创造价值

# 通过内部创新活动创造价值



# 实施内部创新

## ■ 通过内部创新活动的创造价值 (N=3)

### ■ 1. 跨部门的产品研发小组

- 推动并整合不同组织部门间的活动, 将不同部门的活动与不同部门的知识相结合来最大化创新(i.e., 开发, 生产, 营销)
- 水平组织结构支持跨部门团队
- 阻碍跨部门团队的两个主要因素:
  - 团队成员参考的独立框架
  - 组织规则, 引起资源竞争和单元间的冲突

# 实施内部创新

- 通过内部创新活动的创造价值 (N=3)
  - 2. 促进创新和整合
    - 共享价值观和有效的领导力对取得跨组织的整合和创新实施是很重要的
  - 3. 从内部创新中创造价值
    - 必须具备创业意识
    - 管理者支持
    - 跨部门团队
    - 有效地领导和价值共享

# 通过合作战略创新

- 为了成功的将发明进行商业化，企业需要整合知识和资源
  - 创建新的企业需要投资资本和销售能力
  - 更多的已有公司需要创业公司所拥有的新技术
- 通过合作关系进行创新，企业必须分享他们的知识和技术 – 形式有战略联盟和合资企业



# 第13章: 战略性创业

- 概要:九大领域
  - 战略性创业和公司创业
  - 创业, 创业机会及其重要性
  - 发明, 创新和模仿
  - 创业者和创业者意识
  - 国际化创业和它的重要性
  - 公司内部如何发展创新
  - 利用合作战略创新
  - 利用收购来创新
  - 战略性创业如何帮助公司创造价值

# 通过收购获得创新

## ■ 收购

- 迅速扩展生产线
- 增加企业收入
- 主要风险:一个公司可能用购买创新的能力代替其内部产生创新的能力
- 公司可能...
  - 加强研发
  - 丧失生产专利的能力



# 通过战略性创业创造价值

## ■ 创业公司

- 更有创新性
- 拥有战略灵活性和冒险意愿
- 更多地寻找机遇

## ■ 已有的大型公司

- 寻找具有优势的创新
- 拥有更多的资源和能力开发已确定的机遇

# 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](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto: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）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

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.mhjy.net](http://www.mhjy.net)