

“首席战略官”(CSO)

职业经理战略管理研修教材



全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

学校网站：www.mhjy.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学

承办单位：中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费下载网址** www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

0451——88723232



【咨询教师】

王海涛 王耀辉 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

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

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费

学校网站：www.mhjj.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学 **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一章 战略管理导论

伴随着经济全球化的进程，技术日新月异，新的经营方式不断涌现，信息交流过程发生着根本性的变革，在这种超竞争环境下，越来越多企业逐渐认识到了战略管理的重要性。

但是人们对于什么是战略？成功企业战略是什么样的？如何做好战略？并没有清晰地认识。所以我们从认识战略开始。

1.1 战略与公司战略

一、战略概念 (Strategy Concept)

1. 战略的演变 (Evolution)

战略一词，我国自古就有，先是“战”与“略”分别使用，“战”指战斗、交通和战略；“略”指谋略、策略、计划，后来才合二为一。

在西方，“战略”一词来源于希腊语“Strategos”，它由“Stratos”和“eg”构成的，其含义是指“将军指挥军队的艺术”。

毛泽东同志在《中国革命战争中的战略问题》中指出：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”“凡属带有要照顾各方面和个阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务”。

在军事上，战略与战术 (tactics) 有很大区别：

✧ 战略是指为了获得有利的军事地位而调度兵力的总体计划和部署。——战争胜利。

✧ 战术则是有关特定军事行动的具体方案。——战术胜利。

到了现代，人们将战略引申到政治活动中。一个政府或政党制定的一定历史时期的全局性的路线、方针，包括预定实现的总体目标和为实现目标所作的力量部署、采用手段等，都可视为战略。

“一个中心，两个基本点”——我国社会主义初级阶段的总体发展战略。

大约从 20 世纪 60 年代开始，企业界开始明确引进战略概念。

1965 年，美国的安索夫 (H. L. Ansoff) 发表《企业战略论》以来，企业战略一词获得了越来越广泛的应用。随着人们对企业战略理论研究的不断深入，其内涵也不断丰富和完善，并进而有效地指导企业的战略管理实践。

1971 年，美国通用公司 (GE) 首先编制出战略规划；我国的海尔集团制定了“名牌战略”、“多元化战略”、“国际化战略”等。现在，企业战略管理已受到中外企业的普遍关注。

2. Different Comprehensions

(1) Ansoff: 战略管理包括四个要素：

- ✧ 产品与市场范围 (product and market range)
- ✧ 发展方向 (develop orientation)
- ✧ 竞争优势 (competitive strength)
- ✧ 协同作用 (affection of coordination)

(2) Lloyd L. Byars 拜亚斯

战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价，以及最终选定将要实行的方案。

拟定方案、评价方案、最终优选——制定战略的过程就是决策的过程。

(3) 美国学者霍弗和申德尔

他们进一步认为，企业在制订自己的战略时，应该考虑企业资源配置和外部环境的相互作用。他们

为战略下的定义是：“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。

（4）加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格

他把战略定义为一系列行为方式的组合。他借鉴市场营销学中营销四要素（4P's）的提法，创立了企业战略的 5P's 模式，即计划、计策、模式、定位、观念来对企业战略进行描述。其中，“计划”强调战略作为一种有意识、有组织的行动方案；“计策”强调战略可以作为威慑和战胜竞争对手的一种手段；“模式”强调战略最终体现为一系列具体行动及其实际结果；“定位”强调战略应使企业根据环境的变化进行资源配置，从而获得有利的竞争地位和独特的竞争优势；“观念”强调战略作为经营哲学的范畴体现其对客观世界的价值取向。

明茨伯格的定义与传统定义最大的不同在于，他认为战略作为一系列的决策或行动方式，既包括刻意安排的（或计划性）战略和任何临时出现的（或非计划性）战略。事实上，企业大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。许多学者开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。所以，传统定义与现代定义的本质区别在于，现代化概念更强调企业战略的另一方面属性，即应变性、竞争性和风险性。

（5）企业战略的定义

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

具体而言，企业战略是在符合和保证实现企业宗旨的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和配置企业的资源，从而使企业获得某种竞争优势。

3. 企业战略特征 (Characteristics)

- （1）企业战略具有全局性
- （2）企业战略具有长远性
- （3）企业战略具有纲领性
- （4）企业战略具有抗争性
- （5）企业战略具有风险性

二、战略的层次 (Levels of Strategy)

1. 公司战略 (corporate strategy) 业务选择/进入领域
2. 竞争战略 (business strategy) 与竞争对手开展有效的竞争（产品、服务）
3. 职能战略 (functional strategy) 营销、生产、财务、人事等等。

三、Key terms with strategy

在制定企业战略的过程中，企业宗旨、目标和战略三者紧密相连、相互制约。战略方案为实现目标服务，而目标又体现了企业宗旨的要求。所以，我们的学习是从理解这些基本概念入手的。

1. 企业宗旨

（1）企业宗旨的定义

关于企业宗旨的思想主要是以彼得·德鲁克于 20 世纪 70 年代中期创立的一整套理论为基础提出的。德鲁克认为，确定企业的宗旨就是要明确这样的问题，“我们的企业是什么以及它应该是什么？”定义企业宗旨就是阐明企业的根本性质与存在的目的或理由，说明企业的经营领域、经营思想，为企业目标的确定和战略的制定提供依据。

（2）企业宗旨的内容

1) 企业愿景 (远景) (Vision)

愿景是企业对其前景所进行的广泛的、综合的和前瞻性的设想。即我们要成为什么？这是企业为自

已制定的长期为之奋斗的目标。它是用文字描绘的企业未来图景，它使人们产生对未来的向往，从而使人们团结在这个伟大的理想之下，集中他们的力量 and 智慧来共同奋斗。愿景只描述对未来的展望，而不包括实现这些展望的具体途径和方法。

愿景不一定要实现，只要有 50%到 70%的可能性就可以了，关键是要能使大家认可，激励人们前进。愿景一般包括 10 年到 30 年可见的目标，以及对这个目标实现时情景的生动描述。有四类愿景的陈述方式(表 1—1)可供借鉴。

表 1—1 愿景的陈述方式

陈述的维度	例 子	
	陈述	组织
从质和量的角度陈述	到 2000 年成为 1250 亿美元的公司	沃尔玛，1990 年
	成为在世界范围内改变人们认为日本产品质量差的看法的最知名的公司	索尼，50 年代
	成为世界商业飞机的主角并将世界带入喷气时代	波音，1950 年
从战胜竞争者的角度陈述	击败 RJR，成为世界第一烟草公司	菲利普，50 年代
	粉碎阿迪达斯	耐克，60 年代
	摧毁雅马哈	本田，70 年代
从相关角色的角度陈述	用 20 年的时间成为像今天的惠普公司一样受人尊敬的公司	一家办公设备公司
	成为西部的哈佛	斯坦福大学，40 年代
从内部改造的角度陈述	通过把大公司的优势与小公司的精干与灵敏结合起来，使公司成为所服务的市场中第一或第二位的公司	通用电器，80 年代
	将我们的公司由国防领域转变为世界上最好的多样化的高科技公司	罗可维尔，1995 年
	将这个部门由一个没有声望的内部产品提供者转变为最受尊敬的、令人兴奋的和广受欢迎的部门之一	一家电脑公司的一个产品部，1989 年

2) 企业使命(mission)

企业使命旨在阐述企业长期的战略意向，其具体内容主要说明决定企业目前和未来所从事的经营业务范围。

要想获得一个在战略的角度上清晰明了的业务界定，必须包括下面三个要素：

- ✧ 顾客的需求。
- ✧ 顾客。
- ✧ 技术和活动。

3) 经营哲学。

经营哲学是一个组织为其经营活动方式所确定的价值观、信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过以下两方面表现出来：

● 企业提倡的共同价值观

国际商用机器公司（IBM）前董事长小 T. J. 华森论述了共同价值观念的重要性。他说：“我的论点是，首先，我坚信任任何组织为了生存并获得成功，必须树立一套正确的信念，作为它们一切方针和行

动的前提。其次，我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。最后，我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战，它必须在整个寿命期内随时准备变革它的一切，唯有信念却永远不变。”华森接着阐述了国际商用机器公司的哲学：①尊重个人；②希望在世界上的所有公司中，给予顾客最好的服务；③所有的工作都能以卓越的方式去完成。这几条价值观念在以后的几十年内指引着 IBM 前进。

经营哲学同样制约着企业的经营范围和经营效果。

- ✧ 我国青岛海尔公司提出“出口创牌”而不是“出口创汇”经营理念，所以他们首先选择欧洲市场出口产品，力求打造世界名牌。
- ✧ 我国海信公司总经理明确提出，不把进入世界 500 强作为该公司的主要目标，他认为，为了进入世界 500 强，企业对销售额的追求不亚于在计划体制下对产值的追求。海信公司在这样的经营哲学的指导下，实施“稳健的财务制度”，实行更为注重效益的扩张战略。

● 企业对利益相关者的态度

企业应该有效地反映了企业内外部利益群体和个人的合理要求。

例如，美国的本—杰瑞公司这样定义自己的宗旨：本—杰瑞公司的使命是生产和分销高质量、全天然、多品种、新风味，用佛蒙特奶场生产的各种新原料制成的冰淇淋及相关产品。要不断增加盈利，在良好的财务基础上进行经营，要为我们的股东增加价值，为我们的雇员创造职业机会和经济回报。要充分发挥企业社会结构中应起到的中心作用，要以创新的方式改进当地、国家及全球人民的生活质量。

(3) 确定企业宗旨的意义

企业的宗旨可以不用文字陈述出来，而只为企业高层领导人所掌握。但是，精心策划、措辞恰当的企业宗旨对管理者来说具有真正的价值：

- ✧ 使公司的高层管理者对公司的长期发展方向和未来业务结构有一个清晰的认识。
- ✧ 可以降低公司的管理部门在缺少企业宗旨指导的情况下制定决策时的风险。
- ✧ 它传递着公司的目标，激励企业员工做出承诺，激励员工竭尽全力为实现企业的宗旨做出自己的贡献。
- ✧ 低层的管理部门可以依照它来制定部门的宗旨，设置部门使命和目标体系，制定与公司的发展方向与总体战略协同一致的职能部门战略。
- ✧ 它有助于为公司规划未来做好充分的准备。

2. 企业目标(Objectives)

1.2 企业战略管理

一、战略管理的概念及阶段 (concept and stages of strategic management)

从前，有两位公司总裁在同一产业中竞争。两位总裁决定外出野营以便讨论双方合并的可能性。他们步入森林深处。突然，一只灰熊挡住了去路，并直起身子向他们吼叫。一位总裁立即取下背包，从中取出一双跑鞋。另一位总裁说到，“嘿，你是跑不过熊的。”而前一位总裁回答说，“很可能我跑不过熊，但我肯定能跑得过你。”

这个故事说明了战略管理的核心思想——获得并保持竞争优势

1. 战略管理的定义

The art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable and organization to achieve its objectives.

制定、实施和评价能保证组织实现目标且超越不同职能的决策方案的艺术与科学。

2. 战略管理的阶段 (Stages of strategic management)

Strategic management process consists of three stages:

- ✧ Strategy formulation 战略制定

✧ Strategy implementation 战略实施

✧ Strategy evaluation 战略评价

(1) 战略制定

包括拟定公司愿景和使命，确认组织外部机会和威胁，决定内部优势与劣势，建立长期目标，提出供选择的战略以及选择具体的战略方案。

(2) 战略实施

企业战略实施要求企业确定年度目标、制定政策、激励员工和配置资源，以保证制定的战略能够得到有效贯彻。

战略实施包括：塑造支持战略的企业文化、建立有效的组织结构、重新规划营销推动、制定预算、开发和使用信息管理系统，以及将员工报酬与组织绩效挂钩。

(3) 战略评价

二、战略管理与经营管理

1. 战略管理与经营管理也有着密切的联系
2. 企业经营管理是企业战略管理的基础
3. 有效的经营管理是实施企业战略管理的重要前提条件
4. 战略管理为经营管理提供了实施框架

1.3 战略管理要素

一、产品与市场领域

企业战略管理的第一步是确定企业的产品与市场领域。这里产品与市场领域不仅包括企业现在所从事的事业活动(即企业“正在做什么”)，而且还包括企业将来的事业活动范围(即企业“应该做什么”)，以便于企业具有十足的成长空间。

二、成长方向

1. 市场渗透战略
2. 市场开发战略
3. 产品开发战略
4. 多元化战略
 - (1) 同心多元化
 - (2) 水平多元化
 - (3) 集团多元化

三、竞争优势

竞争优势是指在特定的产品与市场领域中，企业具有比竞争企业优势的特征和条件。它常常表现为企业所拥有的资源与竞争企业相比，在数量上或质量上形成的有利差别。

四、协同效应

这是指若干因素的有效组合可以比各个因素单独作用产生更大的效果，也就是可以取得 $1+1>2$ 的效果。企业中的这种协同效应可以表现在多个方面：

1. 销售协同效应
2. 生产协同效应
3. 投资协同效应
4. 管理协同效应

1.4 战略管理理论的发展与演变

一、上世纪 60、70 年代战略管理理论的发展

伴随着企业界对企业战略的实践，西方学者日益注重对企业战略的研究。1962年，美国著名管理学家钱德勒出版了《战略与结构》一书，可以说正式揭开了现代战略研究的序幕。在这本著作中，钱德勒较为全面的分析了环境、战略及组织结构之间的相互关系，提出了“结构追随战略”的论点。他认为，企业战略应适应环境的不断变化，满足市场的需求，而企业的组织结构又必须适应企业战略，随战略的变化而变化。因此，他被公认为“环境—战略—组织”理论的第一位企业战略专家。

在此基础上，关于战略构造问题的研究，形成了两个相近的学派：设计学派和计划学派。设计学派以哈佛商学院教授安德鲁斯为代表。1971年，他出版了《公司战略概念》一书。他认为，企业外部环境对企业战略管理的形成有重大影响，战略的形成过程实际上是企业内部条件和外部环境匹配的过程，这种匹配能使企业内部的优势和劣势与企业外部的机会和威胁相互协调。在此基础上，设计学派建立了用于战略规划的战略模型（Strengths、Weaknesses、Opportunities、Threats），至今被后人广为采用。设计学派的主要观点是：战略规划是一个有意识控制的思想过程，战略的规划和控制由企业的高层管理者负责；企业战略应当清晰、简明，易于理解和贯彻；上佳战略应具有创造性和灵活性，有充足的弹性以适应环境的变化。

计划学派是与设计学派几乎同时产生的，其代表人物是安索夫。安索夫在1965年出版了《公司战略》一书，他在研究多角化经营企业的基础上，提出了企业战略分为总体战略和竞争战略两大类，战略是由四个要素构成的，包括产品与市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势。这些观点广为后人接受，大大推动了企业战略管理理论的发展。计划学派的主要观点是：战略制定是一个有意识控制的规范化过程，战略的制定应当详细、具体，通过目标、项目、预算的层层分解保证战略实施过程的顺利完成。

尽管这一时期学者们的研究方法和具体主张不尽相同，但其核心思想是一致的，其共同点在于把企业的本质看作是产品或业务的组合；认为战略管理必须通过企业战略的精心规划设计使企业组织适应环境的变化；战略规划与实施要求企业的组织结构必须进行必要的调整；战略管理主要由企业高层经理人员来负责。这些观点为现代战略管理研究的进一步开展奠定了基础。但是，这些理论仅仅提供了一套方法和程序，掌握了该理论的人可能根本不会制定战略。因为分析企业的优势、劣势、机会及威胁还需要其他非常专业的知识、丰富的经验、敏锐的洞察力等。此外，这些理论也并没有告诉我们如何在SWOT分析的基础上确定战略目标和战略步骤。

二、现代战略管理理论

随着经济的不断发展，企业的经营环境变得日趋复杂，在市场竞争日益激烈的情况下，企业战略管理理论的研究重点逐步转移到企业竞争方面，特别是企业如何获得和保持竞争优势的研究上，这样就为战略管理理论的发展与创新开辟了一片广阔的天地。目前，企业竞争战略理论研究可分为行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派等三大学派。

（一）行业结构学派

（二）核心能力学派

核心能力学派的战略管理思想可以归结为：内部环境分析——了解能力结构——制定竞争战略——实施战略——建立和保持核心能力——赢得竞争优势——获得业绩。

（三）资源学派

资源学派的战略思想可以概括为：产业环境分析、企业内部资源分析——制定竞争战略——实施战略——积累战略资源并建立与产业环境相匹配的核心能力——赢得竞争优势——获得业绩。

三、战略管理理论的最新发展

美国学者 James F. Moore 1996年出版的《竞争的衰亡》标志着战略理论的新探索。作者以生物学中的生态系统这一独特的视角来描述当今市场的企业活动，但又不同于将生物学的原理运用于商业研究的狭隘观念。后者认为，在市场经济中，达尔文的自然选择似乎仅仅表现为最合适的公司或产品才能生存，经济运行的过程就是驱逐弱者。而穆尔提出了“商业生态系统”这一全新的概念，打破了传统的以行业划分为

前提的战略理论的限制，力求“共同进化”。穆尔站在企业生态系统均衡演化的层面上，把商业活动分为开拓、扩展、领导和更新四个阶段。商业生态系统在作者理论中的组成部分是非常丰富的，他建议高层经理人员经常从顾客、市场、产品、过程、组织、风险承担者、政府与社会等七个方面来考虑商业生态系统和自身所处的位置；系统内的公司通过竞争可以将毫不相关的贡献者联系起来，创造一种崭新的商业模式。在这种全新的模式下，作者认为制定战略应着眼于创造新的微观经济和财富，即以发展新的循环以代替狭隘的以行业为基础的战略设计。

四、企业战略管理理论的演进规律和发展趋势

（一）企业战略理论演进的基本规律

1、从战略理论的内容上看，是从不同的角度来丰富安德鲁斯所提出的 SWOT 模型，即关注企业内部（强调战略是一个计划、分析的过程）——关注企业外部（强调产业结构的分析）——关注企业内部（强调核心能力的构建、维护与产业环境分析相结合）——关注企业外部和企业内部（资源学派试图在企业外部和企业内部间架起桥梁）——关注企业外部（强调企业间的合作，创建优势互补的企业有机群体）。

2、从竞争的性质看，竞争的程度遵循由弱到强，直至对抗，然后再到合作乃至共生的发展脉络。计划学派源于较弱的竞争性，设计学派则建立在竞争性趋强的基础上；到了结构学派、能力学派、资源学派时代，尽管他们对竞争优势的认识各不相同，但更多地强调对抗性竞争这一点却是相同的；商业生态系统的理论则主张企业间通过合作建立共生系统以求得共同发展。

3、从竞争优势的持续性来看，从追求有形（产品）、外在、短期的竞争优势逐渐朝着对无形（未来）、内在、持久的竞争优势的追求。如“结构学派”的战略始于对产业结构的分析，形成于对三种基本战略的选择，而这三种战略主要是基于产品的差异性所做出的。“能力学派”则将战略的核心转向了企业内部的经验和知识的共享与形成，这些都是内在、无形的东西，对竞争优势形成长远的影响。

（二）企业战略理论的发展趋势

- 1、制定企业战略的竞争空间在扩展
- 2、企业的战略具有高度的弹性
- 3、不过多考虑战略目标是否与企业所拥有的资源相匹配，而是较多地追求建立扩展性的目标
- 4、由企业或企业联盟组成的商业生态系统成为参与竞争的主要形式
- 5、制定战略的主体趋于多元化
- 6、战略的制定从基于产品或服务的竞争，演变为在此基础之上的标准与规则的竞争

第二章 外部环境扫描与行业分析

记者在采访松下公司成功的秘诀时，松下总裁松下幸之助回答：“没有别的，看到下雨了，就要大伞了”，言简意赅，要顺应天地自然的规律去工作。

环境是企业生存发展的土壤和条件。从系统论角度来看，企业作为一个开放性系统，是从属于某个特定的社会乃至世界这一更大系统的子系统。影响和制约企业生产经营活动的外部诸因素的集合为环境。

战略环境的特点是：

- ✧ 企业战略环境对企业的影响是全局性的而非局部的
- ✧ 企业战略环境对企业的影响是现在和未来的而不是过去的
- ✧ 企业战略环境是动态的而不是静止的

2.1 企业外部战略环境分析

为了更好地从总体上把握宏观环境分析的概貌，一个常用的工具就是 PEST 分析模型。政治法律环境（Political and legal environment）、经济环境(Economic environment)、社会文化环境(Social Culture environment)和技术环境(Technological environment)。

一、政治与法律环境

1. 政治力量

- ✧ 政治制度与体制
- ✧ 政局的稳定性
- ✧ 政府对外来企业的态度

2. 法规因素

(1) 《山西重拳整饬焦炭市场 618 家违规企业猝死》

(2) GE 汽车

美国环保局对 GE 汽车公司在 1991 年~1995 年生产的凯迪拉克汽车的一次调查中发现，改种汽车的 CO 排放量大大超过标准。根据《空气洁净法》，美国司法部要求 GE 收回并改装了 47 万辆凯迪拉克汽车，并缴纳了 1100 万美元罚金，为此，GE 损失了 4500 万美元。

二、经济环境

Economic component - indicates how resources are distributed and used within the environment such as unemployment rates, productivity with a given technology, interest and tax rates, etc.

一个国家的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势。

三、社会文化环境

Social component - describes characteristics of the society in which the organization exists such as literacy rates, educational levels, lifestyles, etc.

民族特征、文化传统、价值观念、宗教信仰、教育水平以及风俗习惯等。

(1) 海尔冰箱进军阿拉伯国家

(2) 某一制鞋公司“卖鞋的故事”

- 人口环境——总人口、人口的地理分布和密度、家庭数量、年龄构成、人口增长率。

我国人口环境分析：

- ✧ 总体人口的持续增长
- ✧ 生产年龄人口的空前膨胀和人口老龄化
- ✧ 家庭结构向小型化发展

四、技术环境

Technical - consists of new approaches to producing goods and services including new procedures as well as new equipment

1. 技术手段的改变

信息技术、生物技术、新型材料、空间技术

2. 理论成果转化为产品和产品更新周期大大缩短

3. 研发费用急剧增加

2.2 评估环境的可能影响

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

一、环境变化对行业边界的影响

客观环境的变化可能是行业的边界发生移动。换句话说，行业的范围会随着环境的变化而变化。

例如：我国的邮电业务一直由国家邮电部门垄断经营，但近些年已允许其他企业，如中国联通和中国吉通进入该行业经营数据通信增值业务，随着经济体制改革的深入，还将逐步放开邮电通信市场。

二、环境变化对顾客行为的影响

环境变化也能显著地影响企业消费者的多少、特性和行为。例如，在长时期内，人口及其购买力几乎影响所有市场的大小和潜力。再如，作为对人口老龄化的一种反应，现在老年人用品市场、养老服务市场正在形成和扩大。

三、环境变化对供应商的影响

环境条件的变化能直接地影响供应商的数量、类型以及他们生产的产品和供货成本。例如，政治与法律方面的变化能够影响供应商行业的结构的竞争动态，而税收政策、直接补贴和进口限额可能帮助或限制供应商的有关经营行为，同时影响他们之间的竞争强度。

四、环境变化对产品替代的影响

环境变化经常会导致产品替代。晶体管取代电子管，彩色显像管取代黑白显像管，石英表和电子表取代机械表等，这都是因技术环境变化而引起产品替代的例子。人们从农村到城市的移居，双职工家庭以及晚婚等生活和工作方式的变化，已经对建筑业和娱乐业产生了重要的影响。

五、环境变化对关键成功因素的影响

通常，开发技术能创造新的成功因素。例如，当电子企业进入手表行业时，由于它们改善了及时的精确性和维修的便利性，并因而提高了手表的质量，所以，生产电子表的企业得以从机械表制造商手中夺取大量的市场份额。

2.3 行业结构的战略分析

产业环境的分析主要包括两个方面，一个是产业中竞争的心智和该产业所具有的潜在利润，工具是 5—Forces 模型；另一是产业内部企业之间在经营上的差异以及这些差异与它们的战略地位，分析工具是战略集团分析。

一、行业结构

深入分析行业的竞争过程从而挖掘出竞争压力的源泉和确定各个竞争力量的强大程度，这是行业及竞争分析的一个重要组成部分。一个行业的竞争激烈程度取决于行业内的经济结构，行业的经济结构状况又对竞争战略的制定和实施起制约作用。虽然不同行业中的竞争压力不可能完全一致，但是竞争过程的作用方式是相似的，我们可以用同一个分析框架来分析各个行业中竞争力量的性质和强度。哈佛大学商学院迈克尔·波特(M·E·Porter) 教授指出，在一个行业中，存在着五种基本的竞争力量，即行业中现有的竞争者、替代品、潜在的加入者、购买者和供应者之间的抗衡。

(一) 行业内现有竞争者的抗衡 (Rivalry among competing firms)

行业内的竞争者往往是五种竞争力量中最强大的竞争力量，为了赢得市场地位和购买的青睐，它们通常不惜代价，“无计不施”。在有些行业中，竞争的核心是价格，在某些情况下会爆发全面的价格战，致使产品的价格低于单位成本，从而导致绝大多数竞争者亏损。在有些行业中，价格竞争很弱，竞争的核心是如下一些因素：

- ✧ 性能特色
- ✧ 新产品革新
- ✧ 质量和耐用度
- ✧ 售后服务
- ✧ 品牌形象

不论在什么行之中，影响行业内现有企业之间的竞争强度的因素主要有以下几点。

1、竞争结构

竞争结构是指一个行业中企业的数量和规模的状况。

2、需求条件

3、成本结构

4、产品差异和用户转变费用

5、规模经济的要求

6、退出障碍

7、高度的战略性赌注

8、形形色色的竞争者

（二）潜在进入者(Potential entry of new companies)

行业外有可能并准备进入该行业的企业称为潜在进入者。事实上，任何一种产品的生产经营，只要有利可图，都会有潜在进入者。这些潜在进入者一旦加入，既可能给行业经营注入新的活力，促进市场的竞争和发展，也势必给现有厂家造成压力。因为潜在进入者在加入到某一新领域时，会向该行业注入新的生产能力和物质资源，以获取一定的市场份额，其结果可能导致原有企业因与其竞争而出现价格下跌、成本上升、利润下降的局面。这种由于竞争力量的变化而对行业内原有企业产生的威胁称为进入威胁。

新厂家进入特定行业的可能性大小，取决于两大因素：一是该行业对潜在进入者设置的进入障碍大小；二是该行业内现有企业对进入者的预期反应。

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

(1)规模经济 (2)品牌偏好与客户忠诚 (3)资源要求。

(4)学习和经验曲线效应。(5)与规模无关的成本劣势

(6)分销渠道 (7)政府政策。

（三）替代品(Potential development of substitute products)

还有一种竞争力量是替代品的威胁，即其他行业的产品可以与该行业的产品一样满足消费者的相同需求。例如，我国铁路运输业虽然近乎独家经营，但仍要面对公路运输、航空业的竞争；电视、报纸、英特网展开竞争。来自替代品的竞争压力的强度取决于三个方面的因素：

(1)是否可以获得价格上有吸引力的替代品？

(2)在质量、性能和其他一些重要属性方面的满意程度如何？

(3)购买者转向替代品的难度

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

（四）供应者(Suppliers)

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

1、供应者的集中程度和本行业的集中程度

- 2、供应品的可替代程度
- 3、本行业对供应者的重要程度
- 4、供应者对本行业的重要程度
- 5、供应品的差异性和转变费用
- 6、供应者前向一体化的可能性
- 7、行业内企业后向一体化的可能性

（五）购买者（Buyers）

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

- 1、购买者的集中程度。
- 2、购买者购买产品的数量。
- 3、购买者购买的产品对其产品的重要程度。。
- 4、购买者从本行业购买的产品的标准化程度。
- 5、购买者的转换费用。
- 6、购买者的赢利能力。
- 7、购买者采取后向一体化的威胁。
- 8、购买者掌握的信息。

2.4 竞争对手分析及产业分析评价方法

一、竞争对手分析

主要竞争对手是指那些对企业现有市场地位构成直接威胁或对企业目标市场地位构成主要挑战的竞争者。如果一个企业不去监测其主要竞争对手的各种行动，不去理解它们的战略，不去预测它们下一步最可能采取的行动，它就不可能战胜竞争对手。从这一点上说，力求更加深刻地理解你的竞争对手甚至比了解你自己更加重要。

（一）识别主要竞争对手

现在，谁是主要的竞争对手，这一点通常很明显。但是，在今后一段时间内，情况可能会有变化。有些企业可能会失去锐气，有些新的竞争者可能会加入进来，有些企业可能会快速成长。所以，要注意下列潜在的竞争对手：可以轻易克服进入壁垒的企业；进入本行业后可产生明显协同效应的企业；其战略的延伸必将导致加入本行业的企业；可能通过一体化进入行业的客户或供应商；可能通过购并而快速成长的企业等。

对于主要竞争对手，要进行有效的信息收集和分析活动。企业进行战略决策所需要的信息中，有 95% 都可以从公开渠道得到。一些竞争信息的来源包括行业杂志、招聘广告、报纸、政府文件、行业资料、用户、供应商、分销商和竞争者本人。

（二）主要竞争对手分析内容

对主要竞争对手的分析包括四个方面：主要竞争者的目标、战略假设、现行战略、资源和能力，如图所示。大部分企业至少对于他们对手的现行战略、优势和劣势有一定的直观感觉，即能够大致了解竞争对手在做什么和能够做什么。而对图左边的关注要少得多，他们对竞争对手的未来目标和战略假设知之甚少，因为对这两个因素的观察要比对竞争对手的实际行为的观察难得多，但这却是确定竞争对手将来行动的主要因素。

1、主要竞争者目标分析 Future Objectives

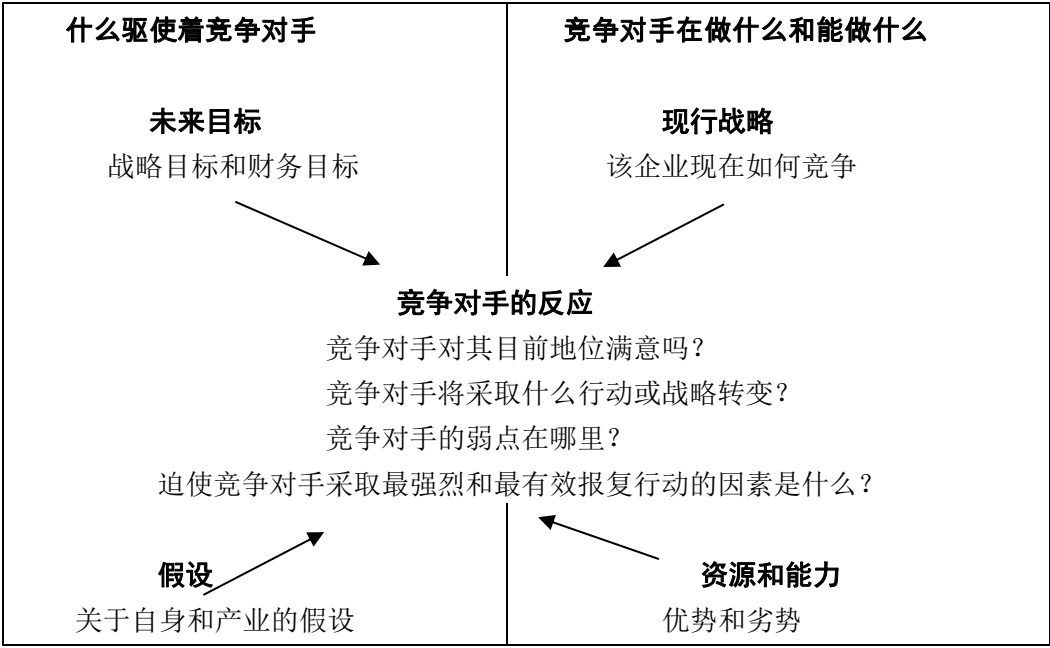


图 2-6 主要竞争对手分析的内容

2、主要竞争者的假设分析 Assumptions

3、竞争对手的现行战略的分析 Current Strategy

4、竞争对手的资源和能力 Capabilities

(三) 预测主要竞争对手下一步行动

在对以上四方面因素进行分析的基础上，应对各个竞争对手可能发动的战略行动和防御能力做出判断。

1、预测竞争对手的下一轮行动

(1)对现行地位和业绩的满足。将竞争者的目标与其现行地位和业绩相比较，谁可能想要实行战略性转变？

(2)可能采取的行动。根据竞争者的目标、假设、资源和能力，它最有可能做出什么样的战略变化？

(3)行动的强度和严肃性。对某个竞争者的目标、资源和能力进行的分析，能够被用来评估这类可能采取的行动的预期强度。

2、分析竞争对手的防御能力

(1)易受攻击性。竞争者最易受到攻击的是哪些战略行动和哪些事件？什么事件具有不对称的获利后果，即对某个竞争者的利润影响比对发起行动的企业的影响是大还是小？哪些行动可能需要太大的代价去报复或仿效，以至于使该竞争者无法冒险去采取这类行动？

(2)什么行动或事件将会挑起竞争者们之间的报复？

(3)报复的有效性。报得会不会迅速进行？报复可能以什么形式展开？采取何种行动能使竞争者的报复的有效性下降？

二、产业分析评价方法

EFE(External Factor Evaluation Matrix 外部因素评价矩阵)

CPM (Competitive Profile Matrix 竞争态势矩阵)

1. EFE

可以用来评价经济、社会、文化、人口、环境、政治、法律、技术及竞争方面信息。主要有五步骤：

(1) 列出外部分析的关键因素

关键外部因素	权重	评分	加权分数
--------	----	----	------

机 会			
经济持续增长	0.12	2	0.24
西部大开发政策的实施	0.12	3	0.36
医疗保健需求上升	0.15	3	0.45
社会文化环境改善	0.12	3	0.36
威 胁			
我国加入 WTO	0.10	2	0.2
医疗制度改革	0.15	2	0.3
企业改革	0.12	1	0.12
市场竞争	0.12	1	0.12
总计	1.0		2.25

(2) 赋予每个因素权重

数值由 0.0（不重要）到 1.0（非常重要）。全忠标志着该因素对于企业在行业中取得成功的影响的相对大小。机会比威胁相对权重大。

确定合理权重的方法，包括对成功的竞争者和不成功的竞争者进行比较，通过专家集体评议而成

$$\sum \text{权重} = 1$$

(3) 按照企业现行战略对各个关键因素的有效反应程度为关键因素打分，分值 1—4 分。

1 分（差）、2 分（平均）、3 分（超平均）、4 分（反应很好）

(4) 每个因素的权数*得分=各因素加权分数

(5) \sum 加权分数 = 总加权分数

总加权分数（total weighted score）最大值为 4.0，最小值为 1.0，平均值为 2.5

4.0 反应出企业对现有机会与威胁做出最优秀的反应；

1.0 反应出企业不能利用外部机会，回避威胁

上述案例得分 2.25，说明这家医院在努力追求利用外部机会和回避外部威胁的战略方面低于产业水平。

2. CPM

确认企业的主要竞争对手和确定竞争对手相对于给定企业战略地位的特别优势与劣势。

步骤与 EFE 分析方法类似。

1 很大劣势 2 较少劣势 3 在竞争中较少优势

4 在竞争中很大优势

关键成功因素	权重	AVON		L' Oreal		P&G	
		评分	加权分数	评分	加权分数	评分	加权分数
广告	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
产品质量	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
价格竞争力	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
管理	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
财务状况	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
顾客忠诚	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
全球业务拓展	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
市场份额	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
合计	1.00		3.15		3.25		2.80

CPM 主要揭示企业在竞争中的相对优势。

在 CPM 中，竞争对手的评分和加权总分与本公司自身评分比较提供重要的内部战略信息。

第三章 内部条件扫描

Internal environment - the level which exists inside the organization and has immediate and specific implications for managing the organization.

在第二章，我们主要分析了我国宏观环境的特点，变化趋势以及其对企业经营行为的可能影响，还讨论了行业结构，这些分析旨在强调一个成功的公司必须密切关注外部环境因素的变化，并采取与之相适应的战略。很显然，面对同样的外部环境，即使处在同一行业内的企业采取的战略和经营行为也有很大的差异。

企业究竟采取怎样的战略，不仅取决于外部环境和所在的行业结构，而且还与企业的内部的战略能力有非常密切的关系。

《孙子兵法》“知彼知己，百战不殆；知天时地利，百战不殆”。他不仅强调外部环境和内部环境因素对战争胜负的作用，而且将后者放在有限的位置上来考虑。

3.1 企业素质与经营能力分析

一、企业素质的概念

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。不是单纯各部分素质的总和，而是企业内部各经营要素构成的各部分素质有机结合的总体所具有的经营能力。

企业素质是指构成企业要素的质量及其相结合的本质特征，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。

“先天”因素有：企业建立地点的自然条件和社会经济环境、企业规模、资金力量、技术设备、组织机构、人员构成等等。

“后天”因素有：社会经济条件的变化、企业领导人的经营管理能力和技术水平升降、企业经营战略与计划是否正确与优越、企业具体管理水平的高低等等。

二、企业素质的分析内容

- (一) 企业本身条件同客观环境的关系
- (二) 企业本身条件同经营任务的关系
- (三) 企业本身条件同经营成果的关系

三、企业经营力的概念

经营力是个系统概念，是包括内部条件及其发展潜力在内的经营战略与计划的决策能力以及企业各种活动的组织管理能力的总和。标是企业的经营成果的大小。为分析经营力所创造经济效益的有效程度，必须建立经营力评价指标体系。

- ✧ 收益力
- ✧ 市场地位
- ✧ 生产力和技术水平
- ✧ 价格水平
- ✧ 人员能力
- ✧ 战略目标和计划完成率
- ✧ 产品成本水平
- ✧ 经营水平提高率
- ✧ 质量控制力

◇ 企业信誉

3.2 企业市场营销能力分析

一、市场营销能力的分析体系

企业的市场营销能力有四种：

- ◇ 产品的强度
- ◇ 销售活动能力
- ◇ 新产品开发能力
- ◇ 市场决策能力

二、市场环境分析

1. 行业动向分析（销售趋势、产品普及率、竞争关系）
2. 消费者行为分析
3. 企业形象分析（产品/企业知名度分析、消费者意见分析、中间商意见分析）

三、产品的市场强度分析

1. 产品的市场地位分析（市场占有率、市场覆盖率）
2. 产品的收益性分析（ABC 分析销售额、边际利润分析、量本利分析）
3. 产品的成长性分析（销售增长率、市场扩大率）
4. 产品的竞争性分析
5. 产品的结构性分析（销售收入、边际利润率和销售趋势）

四、销售活动能力分析

1. 销售组织分析（组织机构、人员素质、管理资料）
2. 销售渠道分析（结构、渠道管理、中间商评价）
3. 销售业绩分析（计划完成率分析、地区发展性分析、销售活动效率分析）
4. 销售促销分析

五、新产品开发能力分析

1. 新产品开发组织分析
2. 新产品开发效果分析
3. 新产品开发过程分析
4. 新产品开发计划分析

六、市场决策能力分析

5. 经营方针分析
6. 经营计划分析
7. 决策过程分析
8. 信息系统分析

3.3 企业财务分析

企业财务分析主要从以下五个指标进行分析：收益性、安全性、流动性、成长性和生产性。

一、收益性指标

分析收益性指标，目的在于观察企业一定时期的收益及获利能力。

- | | |
|------------|-----------------|
| 1. 毛利率 | 反映企业销售收入的收益水平 |
| 2. 净利润率 | 反映企业销售收入的收益水平 |
| 3. 销售利税率 | 反映企业销售收入的收益水平 |
| 4. 成本费用利润率 | 反映企业未取得利润所付出的代价 |
| 5. 市盈率 | 反映股东权益的报酬 |

二、安全性指标

安全性质的是企业经营的安全程度，也可以说是资金调度的安全性。分析安全性指标，目的在于观察企业在一定时期内的偿债能力。

- 1.流动比率（2：1） 反映企业短期偿债能力和信用 流动资产/负债
- 2.速动比率（1：1） 反映企业立刻偿付流动负债的能力 速动资产/负债
- 3.资产负债率（小于 50%） 反映资产中负债比率 负债/资产

三、流动性指标

分析流动性指标，目的在于观察企业在一定时期的资金周转状况。掌握企业资金的运用效率。

- 1.总资产周转率
- 2.应收账款周转天数
- 3.存货周转率

四、成长性指标

分析成长性指标，目的在于观察企业在一定时期内经营能力的发展变化趋势。

- 1.销售增长率
- 2.税前利润增长率
- 3.产品成本降低率

五、生产性指标

分析生产性指标，目的在于了解在一定时期内企业生产经营能力水平和成果的分配。

- 1.人均销售收入
- 2.人均净利润
- 3.人均资产总额
- 4.人均工资

3.4 企业管理组织现状分析

企业的一切活动都是人的活动，人与人之间、人与岗位之间都需要合理的分工组织。没有组织的人群是乌合之众，不会有效率；不合理的组织是朽木之师，是低效率的。只有良好的组织才是精锐之旅，才会高效率。因此，分析组织效能，了解企业管理状况，对战略分析而言是很重要的。

一、良好组织的基本原则

- 1.有效性原则
- 2.统一指挥
- 3.合理管理层次和幅度
- 4.责权对等
- 5.协调

二、组织结构分析

- 1.空间稳定
- 2.时间结构
- 3.人员结构
- 4.合理性

3.5 企业文化、业绩与问题分析

一、企业文化分析

企业文化是指一个企业的全体成员共同拥有的信念、期望值和价值观体系。它确定企业行为的标准和方式、规范人们的行为。

- 1.文化特征

2. 文化建设过程
3. 文化与目标、战略的一致性
4. 文化的环境适应性

二、企业业绩分析

从企业过去一段时期的经营业绩中，可以总结成功的经验和失败的教训，发展企业的优势/劣势。

1. 目标的完成情况
2. 战略的执行情况
3. 成绩与经验
4. 失败与教训

三、企业现存问题分析

1. 现存问题的内容
2. 现存问题的重要程度
3. 解决问题的可能性

3.6 企业内部条件战略分析技术

一、IFE 分析

1. 列出对企业生产经营活动及发展有重大影响的内部因素。

2. 给每个因素赋予权重，其数值从 0.0（不重要）到 1.0（非常重要）。所有因素的权重总和必须等于 1。不论该要素是否具有优势，只要它会对企业经营战略产生最重要的影响，就可以确定为最大的权重值。

3. 以 1、2、3、4 各评价价值分别代表相应要素对于企业战略来说是主要劣势、一般劣势、一般优势、主要优势。

4. 用每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数。

5. 将所有的因素的加权分数相加，得到企业的总加权分数。

总加权分数大大高于 2.5 的企业内部状况处于强势，而分数大大低于 2.5 的企业内部状况则处于劣势。

二、SWOT 分析方法

EXTERNAL FACTORS (EFAS)	INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal</i> strengths here	Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal</i> weaknesses here
Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here		SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here		ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

第四章 企业资源与竞争优势

大量研究发现：一个企业试图同时满足其顾客更多需求常常是困难的。相反更多地关注与开发内部资源和能力，并以此为基础来确定其战略的公司比较容易适应外部条件的变化。

例如，日本本田公司自 1948 年创立以来，其战略特点之一就是充分利用其在发动机设计和制造方面的转产，使得它成功地从摩托车市场扩大到其他汽油发动机产品市场。

外部环境分析→机会/威胁→企业也需做什么？

→持续的竞争优势

内部战略能力分析→优势/劣势→企业能够做什么？

4.1 企业资源

资源：指企业投入到生产过程的所有要素，注入资金、设备、员工、技能、商标名称、管理人员、时间等等。

一、有形资源 Tangible Resources

包括企业的财物资源和实体资源，它们可以被较容易的识别和评估，并在企业的各项财务报表中得以反映。

实物资源：工厂、设备。我国很多三线军工企业面临着难题：一方面，这些企业拥有巨额固定资产，有些设备还很先进，但里一方面这些企业大多位于偏僻的山区，交通不便、信息之后，很难适应市场需求的快速变化。

财物资源：贷款、融资能力。

二、无形资源 Intangible Resources

难于被竞争对手了解、购买、模仿或替代，企业更愿意把无形资源作为能力和核心能力的基础。

资产负债表上标明的游行资源一般可以从市场上直接获得，可以用货币加以直接度量，并可以直接转化为货币。

无形资源是企业不可能从市场上直接获得，不能用货币直接度量，也不能直接转化为货币的那一类经营资产。

1. 技术（专利、商标、版权、著作权、技术秘密）
2. 新誉/知名度
3. 其他（人际关系网络、组织文化、特许经营权、土地使用权）

三、人力资源

一种特定的有形资源，它意味着企业知识结构、技能和决策能力、教育水平、技术水平、专业资格、工资水平等。

4.2 企业的能力和核心能力

毫无疑问，无论是生产一种大型设备，还是一种中型家用电器，或者提供一种简单的服务，企业都需要消耗相应的资源，也就是说，具备一定的物质资源是企业开展经营活动的前提和基础，但资源本身并不能创造价值。资源利用效率很大程度上取决于企业将它们整合的能力。

一、能力 Capabilities

是指企业分配资源的效率，这些资源被有目的地整合在一起，已达到一种预想的最终状态。

就像胶水把组织粘和在一起，能力通过有形资源与无形资源的不断融合而产生。

张维迎：一流的企业使用三流的人才做二流的事情赚一流的钱；三流的企业是用一流的人才做二流的事情赚三流的钱。

二、核心竞争能力（Core competences）

1. 定义

能为企业带来相对于竞争对手的竞争优势的资源和能力。

核心竞争能力作为企业竞争优势的来源，它能使企业在竞争中脱颖而出而且能反映企业的特征。

并不是所有的企业资源和能力成为战略资产，只有那些有竞争价值和潜力而且能够带来竞争优势的资产才能成为战略资产。

- ✧ “核心竞争力”又叫“核心能力”，这一术语首次出现在 1990 年，由美国经济学家普拉哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》上的《The core competence of the corporation》中提出的。他们指出：“核心竞争力是在一个组织内部经过整合了的知识和技能”。一家多元化经营的企业好比一棵大树，核心产品（核心零部件）是树干，业务单位是树枝，树叶、花朵、果实则是顾客所需的最终产品。而支撑着所有这一切的正式企业内部能力的不同组合。而核心竞争力实际上是隐含在核心产品里面的知识和技能或者它们的集合。
- ✧ 哈佛商学院波特教授认为：企业在关键领域建立的独特竞争优势。
- ✧ 麦肯锡公司认为：指某一组织内部一系列互补的技能和知识的整合，它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平、具有明显优势的能力。
- ✧ 还有人将核心竞争力概括为支撑企业可持续性竞争优势的开发独特产品、发展特有技术和创造独特营销手段的能力，使企业多方面技能和企业运行机制，如技术系统、管理系统的有机融合。

几点共同之处：

- ✧ 强调核心竞争力在企业生存和发展中的绝对重要性。
- ✧ 强调核心竞争力的唯一性和不可模仿性。
- ✧ 主张将公司的重要资源和优势资源用于购建企业的核心竞争力。
- ✧ 企业的核心竞争力几乎涉及企业的方方面面。
- ✧ 核心能力的构建只能存在于企业的内部，很少或几乎没有将目光投向企业外部去寻找企业核心能力和竞争优势。

2. 企业核心竞争力的基本构成要素

（1）企业内部核心资源（人力资源、信息资源、品牌、企业文化）

（2）核心能力

传统上是指企业在研发基础上通过技术创新掌握自主知识产权的能力，企业研发是企业综合能力的体现。

现代核心能力是指除了研发以外，包括制造能力和市场推广与应变能力，即从研发到生产、营销的每一个环节。

三、建立核心竞争力

1. 为什么要建立核心竞争力？

当今世界，开放、竞争成为经济发展的主流，尤其是随 Internet 技术的广泛应用，企业之间的竞争将日益加剧。一开始是成本的竞争→质量的竞争→服务的竞争→未来靠什么呢？要想在未来的竞争中取胜，企业就必须建立服务与客户、满足于客户、帮助客户实现其价值取向的能力。

核心竞争力不仅是企业在本行业、本领域获得明显竞争优势的保障，核心竞争力的积极运用还是企业开辟新领域、建立新的利润增长点等。国内外很多企业的成功很大程度上得益于加强核心竞争力的运用。

日本佳能公司以光学、图像处理和微处理器技术为核心能力，发展了复印机、激光打印机、摄像机、图像扫描仪，使佳能公司在 1976—1982 年从发明静电印刷技术的施乐公司在高档彩色复印机市场的主要竞争对手。

春兰集团前身泰州冷气设备厂，1985 年欠债 500 多万元，在全国 21 家制冷企业中排名倒数第三。而 1996 年春兰的总资产已超过 100 亿元，规模扩大 600 倍，效益增长 500 倍，净资产增长 858 倍。目前，春兰集团已成为世界七大空调生产基地之一，并发展成为有家电、国内贸易、海外投资和电子信息多项产业集团构成的多元化企业集团。

相反，那些不以自己核心竞争力为基础而在本行业之外开展多元化经营的企业，或者在多元化经营的同时丧失或没有建立起自身核心竞争的企业，注定是不会成功的。

国外比较典型的韩国大宇，大宇公司曾拥有 189 个公司，企业的产业结构跨越二十多个行业，在经营上采取高债务的策略，削弱了企业核心竞争力的财力基础，在金融危机的冲击下，使企业丧失了核心竞争力而濒临于倒闭。多元化不全是分散风险，创造利润点的光环，不以核心竞争力为基础的多元多半是陷阱！

2. 确定核心竞争力的分析方法

有两种工具能帮助企业识别和建立核心竞争力。一种是四标准分析法；另一种是价值链分析法。

(1) 持久性竞争优势的标准

1) 有价值的能力 Valuable

有助于企业抓住机会或化解外部环境中存在的风险。有价值的能力促使企业形成并执行战略，从而为特定的客户创造价值。日本本田的制造一流的发动机方面的能力为用户提供了价值：省油、易发动、易加速、噪声低等。

2) 稀缺 Rare

指那些极少数现有或潜在竞争对手能拥有的能力/资源。只有那种资源和能力是稀缺的，才能形成企业的竞争优势，如果那些资源和能力是普遍存在的，则很难构成优势。比如：微软的操作系统。

3) 难模仿 Costly to imitate

难模仿需要：独特的历史条件、因果关系复杂、社会复杂性。

4) 不可替代性 Nonsubstituable

Resources and capabilities are nonsubstituable when they have no structural equivalents.

核心能力没有任何其他对等物可以替代或顶替。知识难替代，以信任为基础的人际关系难以替代。

(2) 价值链分析 (Value chain analysis)

波特教授认为企业每项生产经营活动都是其为顾客创造价值的经济活动；那么，企业所有的互不相同但又相互关联的价值创造活动叠加在一起，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。企业所创造的价值如果超过其成本，就能盈利；如果超过竞争对手所创造的价值，就会拥有更多的竞争优势。企业是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展价值创造活动来获得竞争优势的。

企业生产经营活动可以分成主体活动和支持活动两大类：

上述价值活动组成的企业价值链可以用图表示出来。

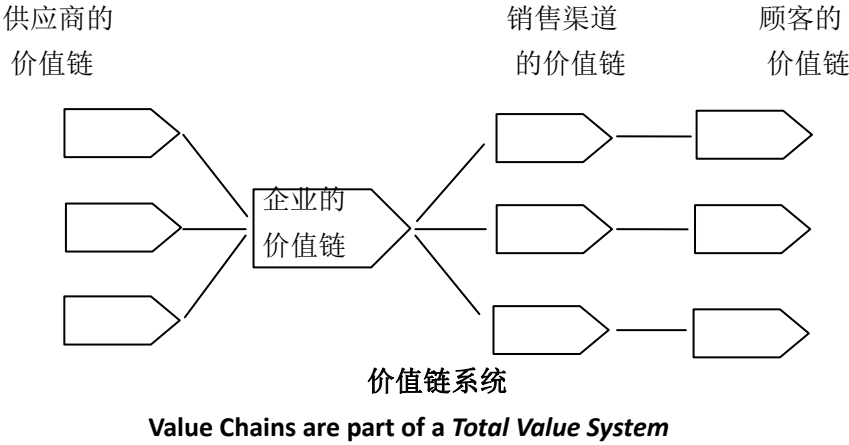
Value Chain Analysis

Identifying Resources and Capabilities That Can Add Value



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

从更广的角度讲，在大多数产业中，很少有企业单独完成产品设计开发、生产加工、市场销售、售后服务的全过程，除非企业具有非常充分的资金和十分全面的能力。因此，一个企业价值链往往是产业价值链的一部分，它同供应商价值链、分销商价值链、客户价值链一起构成价值链体系，如图所示。



第五章 战略规划：公司战略

5.1 企业总体战略概述

企业总体战略是通过企业的内外部环境分析，根据企业宗旨和战略目标，依据企业在行业内所处的地位和水平，确定其在战略规划期限内的资源分配方向及业务领域发展战略。

一、企业战略发展可选择的方向和方法

在面对不同的环境和基于不同的内部条件时，企业所采取的总体战略态势会各有差异，企业的总体战略主要有三种态势：发展型战略、稳定型战略和紧缩型战略。需要指出的是，即使企业总体是采取发展(扩张)型战略，在不同经营领域仍可采用不同的战略，即企业可以有多种战略方向可供选择。图 5—1 表示了一个“产品 / 市场”矩阵，指出了主要的选择方向。

		产品	
		当前	新
市场	当前	撤退 稳定 市场渗透	产品开发
	新		一体化

图 5—1 可选择的发展方向

于各样可选发展战略或可选发展方向而言，每一个都有不同的开发方案，这些方案可以分为三类：内部开发、购并以及联合开发或联盟。

二、密集型发展战略（Intensive strategies）

密集型发展战略是指企业在原有业务范围内，充分利用在产品和市场方面的潜力来求得成长的战略。这种战略包括市场渗透、市场开发和产品开发，有时又被统称为加强型战略，因为它们要求加强努力的程度，以提高企业在现有业务的竞争地位。

（一）市场渗透战略（Market Penetration strategies）

市场渗透战略是企业通过更大的市场营销努力，提高现有产品或服务在现有市场上的销售收入。

1、市场渗透战略的适用性

这一战略被广泛地单独使用或同其他战略结合使用，下列五种情况尤其适合采用市场渗透战略：

- (1)企业特定产品与服务在当前市场中还未达到饱和。
- (2)现有用户对产品的使用率还可显著提高。
- (3)在整个产业的销售增长时主要竞争者的市场份额在下降。
- (4)在历史上销售额与营销费用曾高度相关。
- (5)规模的提高可带来很大的竞争优势。

2、市场渗透战略的实施措施

(1)通过转变非使用者，努力开发潜在的顾客，以各种促销活动激发新顾客的购买欲望，把产品卖给从来没有使用过本企业产品的用户。

(2)把竞争者的顾客吸引过来，这就要求产品质量提高、价格降低、服务周到、宣传巧妙，使竞争对手的顾客购买自己的产品。

(3)优化产品品质，增加产品特点，改进产品的式样，增加产品的新用途，从而促使使用者更加频繁的使用。

（二）市场开发战略（Market development strategies）

市场开发战略指将现有产品或服务打入新的地区市场。即企业以市场创新为主导，用原有产品为竞争武器，向新市场扩张。

1、市场开发战略的适用性

特别适合于市场开发战略的情况主要有以下几种：

- (1)可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道。
- (2)企业在所经营的领域非常成功。
- (3)存在未开发或未饱和的市场。
- (4)企业拥有扩大经营所需要的资金和人力资源。
- (5)企业存在过剩的生产能力。
- (6)企业的主业属于区域扩张型或正在迅速全球化的产业。

2、市场开发战略的实施措施

(1)将本企业原有产品打入从未进入过的新市场。

(2)要在新市场寻找潜在用户，激发其购买欲望，扩大新市场的占有率。

(3)企业也可以考虑增加新的销售渠道，灵活运用各种中间商的销售途径，开发新的市场。

市场开发战略比市场渗透具有更广阔的成长空间，但风险也可能增大，因为企业将面临新市场的进入障碍，需要强有力的促销活动，将增大成本。同时，面对原有经营企业的反击，会使相当一段时间内利润很少，甚至没有利润。

(三)产品开发战略(Product development strategies)

产品开发战略是通过改进和改变产品或服务而增加产品销售。特别适合于采用产品开发战略的情况主要是：

(1)企业拥有成功的、处于产品生命周期中成熟阶段的产品。此时可以吸引老用户试用改进了的新产品，因为他们对企业现有产品或服务已具有满意的使用经验。

(2)企业所参与竞争的行业属快速发展着的高技术行业。

(3)主要竞争对手以可比价格提供更高质量的产品。

(4)企业在高速增长的行业参与竞争。

(5)企业拥有非常强的研究与开发能力。

5.2 稳定战略与紧缩战略

一、稳定战略(Stability strategies)

Stability strategies make no change to the company's current activities.

稳定战略是在企业的内外环境约束下，企业在战略规划期内使资源分配和经营状况基本保持在目前状况和水平上的战略。按照这种战略，企业目前的经营方向、业务领域、市场规模、竞争地位及生产规模都大致不变，保持持续地向同类顾客提供同样的产品和服务，维持市场份额。

(一)稳定战略的类型

根据战略目的和资源分配方式，稳定战略又可进一步细分，美国一些管理学家将其分为以下类型。

1、无变化战略(no change)

这种战略可以说是一种没有战略的战略。采用此战略的企业一般具有两个条件：一是企业过去的经营相当成功，并且企业内外环境没有重大变化；二是企业并不存在重大经营问题或隐患，因而企业没有必要进行战略调整。在这两种情况下，为保持企业现有市场地位、利润及企业平衡发展，避免战略改变给企业带来组织、资源、市场、利润等方面的不稳定甚至混乱，企业的战略目标、战略方向、战略规划等基本保持不变。

2、维持利润战略(profit)

这种战略注重短期效果而忽略长期利益，根本意图是度过暂时性的难关，一般在经济形势不景气时采用，以维持已有的经营状况和效益。由于这是以牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略，所以如果使用不当，会影响企业长期发展。

3、暂停战略(pause)

当企业在一段较长时间的快速发展后，有可能会遇到一些问题使得效率下降，此时可采用暂停战略，休养生机，即在一段时期内降低企业目标和发展速度，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合，为今后更快发展打下基础。

4、谨慎实施战略(cautious)

如果企业外部环境中的某一重要因素变化趋势不明显，又难以预测，则要有意识地降低相应的战略方案的实施进度，根据情况的变化实施或调整战略规划和步骤。

(二)稳定战略的适用性

采取稳定战略的企业，一般处在市场需求及行业结构稳定或者较小动荡的外部环境中，企业所面临的竞争挑战和发展机会都相对较少。但是，在市场需求较大幅度增长或是外部环境提供了较发展机遇的情况下，由于资源不足，有些企业也不得不采取稳定战略。

1、稳定战略与稳定的外部环境相适应。在以下情况时，企业可以考虑采用稳定战略：

(1)当宏观经济在总体上保持总量不变或低速增长时，就会使某一产业的增长速度降低，则该产业内的企业倾向于采用稳定战略。

(2)当企业所在的产业技术相对成熟，技术更新速度较慢，企业过去采用的技术和生产的产品无需经过的调整就能满足消费者的需求和与竞争者抗衡。此时企业可采取稳定战略。

(3)消费者需求偏好变动较小时，企业可采用稳定战略，在产品领域、市场策略及经营战略方面保持稳定不变

(4)对于处于行业或产品的成熟期的企业，产品需求、市场规模趋于稳定，产品技术成熟，新产品开发难以成功，同时竞争对手的数目和企业的竞争地位都趋于稳定，因此适合采取稳定战略。

(5)当企业所处行业的进入壁垒非常高或由于其他原因，使得该企业所处的竞争格局相对稳定，竞争对手之间很难有较为悬殊的业绩改变，则企业采用稳定战略能获得较大收益。

2、稳定战略应与企业资源状况相适应。当企业资金不足、研究开发力量较差或人力资源缺乏，无法采取增长战略时，企业可以采取以局部市场为目标的稳定战略。以使企业有限资源能集中在某些自己有竞争优势的细分市场，维护竞争地位。

当外部环境较为稳定时，资源较充足的企业与资源相对较稀缺的企业都应当采取稳定战略，但两者的做法可以不同，前者应在更为宽广的市场上选择自己战略资源的分配点，后者应在相对狭窄的细分市场上集中资源。

当外部环境不利时，资源丰富的企业可以采用稳定战略；资源不充足的企业根据经营确定经营战略，可以在某个具有竞争优势的细分市场上采用稳定战略，而在其他细分市场上实施紧缩战略，而将资源投入到发展较快的行业。

(三)稳定战略的优缺点

稳定战略的优点主要表现为管理难度较小，效益有保证，风险较小。这是因为：

(1)企业基本维持原有的产品和市场领域，从而可以利用原有的生产经营领域、渠道，避免开发新产品和新市场所必需的巨大资金投入，避免由于开发失败和激烈竞争给企业带来的巨大风险。

(2)由企业经营领域基本不变，企业不必改变原有的资源分配模式，因而不必考虑原有资源的增量或存量调整，能避免由于改变战略而重新组合资源造成的资金和时间上的浪费。

(3)可以保持企业规模、资源、生产能力等方面的协调平衡，避免因发展过快、过急造成失衡，导致资源浪费，效益不佳。

(4)可以充分利用现有的人力资源，保持人员安排上的相对稳定性，减少人员调整、聘用和培训的费用。

稳定战略是在外部环境稳定的条件下实行的企业战略，一旦外部环境好转，企业自身实力增强时，这种战略就不再适用，企业应积极转为发展型战略。长期实行稳定战略往往容易使企业减弱风险意识，甚至形成惧怕风险、回避风险的企业文化，这就会大大降低企业对环境敏感性和适应性，严重影响了企业的发展，这也是稳定战略真正的、最大的风险所在。

二、紧缩战略(retrenchment strategies)

(一)紧缩战略的特点

紧缩战略是企业从目前的经营战略领域和基础水平收缩和撤退，且偏离起点较大的一种战略。紧缩的原因是企业现有的经营状况、资源条件以及发展前景不能应付外部环境的变化，难以为企业带来满意的收益，以致威胁企业的生存和发展。紧缩战略的基本特点如下：

1、对企业现有的产品和市场领域实行收缩、调整和撤退策略，如放弃某些市场和产品线系列。因而

从企业的规模来是缩小的，同时，一些效益指标(如利润及市场占有率等)都会有明显的下降。

2、对企业资源的运用采取较为严格的控制和尽量削减各项费用支出，往往只投入最低限度的资源，因而战略实施过程中会裁减大量员工，暂停购买一些奢侈品和大额资产等。

3、具有短期性。企业实行紧缩战略一般是暂时的，是为了避开不利环境的威胁及迅速实行企业资源的最优配置。紧缩战略是一种以退为进的战略，其根本目的是为了今后发展积聚力量。

(二)紧缩战略的类型

1、转向战略(turnaround)

是企业在现有经营领域不能完成原有产销规模和市场规模，不得不将其缩小；或者企业有了新的发展机会，压缩原有领域的投资，控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。

具体可采取以下措施：

(1) 调整企业组织。包括改变企业关键领导人，在组织内重新分配责任和权力等。

(2) 降低成本和投资。包括压缩日常开支、实行更严格的预算管理，减少长期投资项目等，也可以适当减少培训、研究开发、公共关系等活动，缩小某些管理部门或降低管理费用。必要时可裁员。

(3) 减少资产。包括出售与企业基本市场活动关系不大的土地、建筑物和设备；关闭一些工厂或市场线；出售某些在用的资产，再有租用的方式获得使用权；出售一些盈利产品以获得资金。

(4) 加速收回企业资产，降低企业存货等。

2、放弃战略(sell out/divestment)

在前一战略无效时，可采取放弃战略。放弃战略是将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。这个部门可以是一个经营单位，一条生产线或者一个事业部。其目的是要找到肯出高于企业固定资产时价的买主，因此关键是让买主认识到购买企业所获得的技术和资源，能使对方利润增加。

放弃战略在实施过程中会遇到一些阻力：

(1) 结构或经济上的阻力。即一个企业的技术特征及其固定和流动资本妨碍其退出。

(2) 公司战略上的阻力。如果准备放弃的业务与企业其他业务有较强的联系，则该项业务的放弃会使其他业务受到影响。

(3) 管理上的阻力。放弃战略会威胁企业内部人员特别是管理人员的职业和业绩考核，因此他们往往持反对意见。

3、清算战略(bankruptcy/liquidation)

清算是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。显然，清算战略对任何一个企业来说都不是最有吸引力的战略，通常只有当所有其他战略都失败时才使用。但在毫无希望的情况下，尽早地制定清算战略，企业可以有计划地、尽可能多地收回企业资产，减少损失。

(二) 紧缩战略的适用性

企业资源是有限的，当企业发展到一定阶段，外部环境发生变化的情况下，就需要采取紧缩战略，适时退出某些业务。如因行业进入衰退阶段而无法为所有企业提供最低的经营报酬，或者企业为了进入某个新业务领域需要大量的投资和资源的转移等。

1、当大企业战略重组时，为了筹措所需资金，改善企业投资回报率，开发新的市场领域，会将整个企业的业务集中，发展有潜力的明星业务，放弃衰退业务和问题较多前途渺茫的业务。

2、由于经济形势、行业周期、技术发展的变化，市场饱和、竞争等，使行业发展停滞及下滑，造成行业经济不景气，此时企业可采用撤退战略，缩小规模或退出本行业

3、由于企业内部决策失误、管理不善及经营机制等问题，削弱了企业在其业务领域的竞争优势和竞争实力，不得不采取紧缩战略。

(三) 紧缩战略的特点

1、帮助企业在外部环境恶劣的情况下，节约开支和费用，顺利度过难关。

2、能在企业经营不善的情况下最大限度地降低损失。在许多情况下，采取撤退战略会避免由于盲目而且顽固地坚持衰退的事业给企业带来的打击。

3、能帮助企业更好地实行资产最优组合。否则当企业面临一个新的机遇时，会因资源缺乏而错失良机。

4、实行撤退战略的尺度难以把握，如果使用不当，会扼杀具有发展前途的业务和市场，影响企业利益和发展。另外实施撤退战略会不同程度的裁员和减薪，而且意味着企业领导者和管理者工作的不力和失败，因此会引起企业内部人员的不满，从而引起员工情绪低落。

（四）紧缩战略的困难

1、对企业或业务状况的判断。撤退战略决策效果如何，取决于公司或业务状况判断的准确程度。这是一项难度很大的工作。汤普森于 1989 年提出了一个详尽的清单，对于增强对企业或业务状况的判断能力有一定帮助。

(1)分析企业产品所处的寿命周期以及今后利润和发展趋势。

(2)分析产品或者企业当前市场状况，及发挥竞争优势的机会。

(3)识别剩余资源及分析如何应用。

(4)寻找一个好的买主。

(5)分析放弃一部分获利的业务或经营活动，提供资金投资在其他可能获利较大的业务是否值得。

(6)关于成本问题。关闭一家企业或者工厂，是否比在微利下维持运转经济。

(7)准备放弃的业务在整个公司中所起的作用和协同优势。

(8)用其他产品和服务来满足现顾客需求的机会。

(9)企业降低分散经营的程度所带来的有形和无形的效益。

2、退出障碍。退出障碍是指那些迫使投资收益率低、甚至亏损的企业仍然留在产业中从事生产经营活动的各种因素，这一问题在第二章的行业结构分析中已讲过了。

5.3 一体化战略

一体化战略是指企业充分利用自己在产品、技术、市场上的优势，向经营领域的深度和广度发展的战略。一体化战略主要有三种类型：一是后向一体化战略；二是前向一体化，两者统称为纵向一体化(vertical integration)；三是水平一体化(horizontal integration)。一体化战略有利于深化专业化协作，提高资源的利用程度和综合利用效率。

一、纵向一体化战略

纵向一体化就是将企业的活动范围在同行业中向后扩展到供应源或者向前扩展到最终产品的最终用户。如一个制造公司投资自己生产某些零配件而不是从外部购买，该公司在本行业的价值链体系中就向前跨越了一个阶段，涉足两个业务单元。纵向一体化可以是全线一体化，即参与行业价值链的所有阶段，也可以是部分一体化，即进入行业价值链的某一个阶段。纵向一体化战略的优势是以此成本节约保证额外的投资，或产生以差别化为基础的竞争优势，增强公司的竞争地位。

（一）后向一体化战略的优势和适用性

后向一体化战略是将企业的价值链进一步反向延伸，依靠自己的力量，扩大经营规模，由自己生产材料或配套零部件，也可以向后兼并供应商或合资办企业，使企业在内部就能够满足生产所需的大部分零部件、原材料、燃料、设备等供应。

企业采取后向一体化战略主要基于以下考虑：

1. 可以降低产品成本。当企业自己生产所需的原材料或零部件后，能够较外购降低成本时，后向一体化才是应该考虑的。只有在以下情况时，后向一体化才能降低成本：

（1）当企业所需的量很大，足以获得供应商所拥有的规模经济；而且在保证质量的前提下可以赶上

或超过供应商的生产效率；

(2) 供应商拥有相当可观的利润。例如，许多用电量很大的企业，建立自备电厂，以降低用电成本。

(3) 企业所在行业迅速发展，供应商数量少而需方竞争者数量多，供应商讨价还价能力非常强。

2. 可以产生以差别化为基础的竞争优势。如果通过整合进入更多的阶段，可以增强公司的差别化能力，则是有利的。下列情况可以产生以差别化为基础的竞争优势：

(1) 将供应品自己生产后，能提高产品和服务的质量，改善公司对客户服务的能力，或者能够从其他的方面提高企业最终产品的性能。

(2) 能够更好地掌握对战略起着关键作用的技术，建立或加强公司的核心竞争力。

(3) 能够增加那些能够提高客户价值的特色。例如，生产葡萄酒的企业往往要控制优质酿酒原料的产地，以使自己生产的葡萄酒独具特色。

3. 可以排除依靠供应商提供关键零配件或支持服务所带来的不确定性；可以降低公司面对那些不失一切机会抬价的供应商时所面临的脆弱。也就是说，如果供应商所供应的产品或服务在数量、质量、时间、价格上存在很大的不确定性，而企业又迫切需要稳定和有保障的供应的话，就应该考虑后前一体化。

4. 提高进入障碍。上述优势作用的结果，都会提高行业的进入壁垒，可以控制竞争的激烈程度。

(二) 前向一体化战略的优势和适用性

前向一体化将企业的价值链进一步向前延伸，进入其产品的销售行业。例如，汽车制造商不使用独立的销售代理商、批发商、零售商，而建立自己控制的分销系统；煤炭企业建立坑口电厂，由向外销售煤到销售一部分电，使自己的产品进一步增值。

1. 前向一体化战略的优势

前向一体化战略的优势与后向一体化有同样的根源：

(1) 降低产品成本。在实现提高生产能力利用率或加强品牌形象的情况下，制造商可以自己投资建立一些销售机构，如分销机构、特许特约经销商、零售连锁店，使企业直接进入销售渠道，取消了销售渠道拥有的议价能力，能带来明显的成本节约，降低产品的价格。

(2) 提高产品的差别化能力。对于一些生产原材料或半成品的企业，它们的产品（如原油、煤炭、纺织纤维、钢铁等）较少差异性，很难摆脱价格竞争的不利局面。因此，在整个行业价值链中离最终消费者越近，其产品形成差异化的机会就越多，产品的附加值就越高，有可能给企业带来更多的利益。

(3) 增加生产经营的稳定性。因为可以自己消化部分或全部产品，就可以稳定地利用生产能力。并有助于企业直接获取顾客购买趋势及竞争发展态势等资料，提高了生产的前瞻性。

(4) 提高进入障碍。上述优势作用的结果，都会提高行业的进入壁垒，可以控制竞争的激烈程度。

2、前向一体化战略的适用性。这种战略适用于以下情况：

(1) 企业现在利用的销售商或成本高昂、或不可靠、或不能满足企业销售需要。

(2) 可利用的高质量的销售商数量有限，采取前向一体化的企业将获得竞争优势。

(3) 企业所处的行业正在明显快速增长或预计将快速增长。

(4) 企业具备进行前面经营领域的资金和人力资源。

(5) 企业需要保持生产的稳定性。

(6) 现在利用的经销商或以企业产品为原料的企业利润丰厚，即它们所经营的领域属于十分值得进入的行业。

(三) 纵向一体化战略存在的问题

1、纵向一体化会提高公司在本产业的投资，增大风险。有时甚至会使公司不可能将公司的资源进行有效配置。

2、纵向一体化会迫使公司依赖自己的内部活动而不是外部供应源，而随着时间的推移，这样做有可能变得比外部寻源要昂贵，同时降低公司满足顾客产品种类方面需求的灵活性。

3、纵向一体化有一个保持在价值链的各阶段生产能力的平衡问题。价值链上的每个环节最有效的生产规模可能大不一样，一般情况下，每个活动之间不可能完全达到自给自足，对于某个活动来说，如果它的内部能力不足以供应下一个阶段，差值部分就需要从外部购买，如果内部能力过剩，就必须为之寻找顾客，如果产生副产品，就要进行出来处理。

4、一体化战略的实施需要拥有完全不同的技能和业务能力。产品的生产、装配、批发分销、零售都是不同的业务，需要不同的关键成功因素。企业进入自己不擅长的领域，会给管理带来许多麻烦，并不总是如它们所想象的那样能够给它们的核心业务增加价值。

5、后向一体化进入零配件的生产可能会使公司降低生产的灵活性，延长对设计和模型进行变化的时间，延长公司将新产品推向市场的时间。同时经营方向的调整也很困难。

6. 需要较多的资金。企业实行纵向一体化后，自制零部件或自产原材料所需的生产资金、储备资金和材料资金要比外购这些零部件和原材料增加许多，如果企业财务不够雄厚就不可能采用纵向一体化。

（四）解束和外部寻源战略

近年来，一些纵向一体化的企业发现在价值链的很多阶段中进行经营并不理想，因而纷纷采取纵向解体（或者叫解束）战略。解体指的是从价值链体系的某些阶段中撤离出来，依靠外部供应商来供应所需的产品、支持服务、或者职能活动。在下列一些情况下，可以考虑对价值链中原来由厂内运作的部分从外部寻求资源：

1. 某项活动由外部的专业厂商来做可能会更有效或者成本更低。

2. 该活动对于企业获取持久竞争优势的能力并不具有至关重要的意义，反而会挖空企业的核心能力、或者技术诀窍。例如，在西方的很多公司中，对于维修服务、会计、数据处理以及其他一些管理支持活动，常常利用外部的专业公司来做。

3. 这样做可以减少企业对变化的技术和变化的购买者偏好的风险程度。

4. 这样做能够简化企业的运作，从而提高组织的灵活性，减短周期时间，加速决策，降低协调成本。

5. 这样做可以使一家企业能够将精力集中于核心业务。

很多企业同供应商建立较疏远的关系，价格通常是这些企业选择供应商的决定性因素。这些企业会让供应商进行竞价，最终获得最低可能的价格。转换供应商对供应商所产生的威胁是最主要的武器。为了使这种威胁具有威慑力，各企业更倾向于同多个供应商签订短期的合同，而不是同单一供应商签订长期的合同，其目的在于加剧供应商之间的竞争。

但是，很多企业摒弃了这种作法，它们同较少的有着强大能力的供应商打交道，这些强大的供应商被公司当作战略合作伙伴。它们认为：同关键的供应商构建紧密的长期合作伙伴关系，充分利用和挖掘强大供应商的能力，可以抓住纵向一体的优势，避免很多纵向一体化的缺点。

总之，纵向一体化战略既有强大的优点，也有很大的缺点。向纵向一体化的哪个方向走取决于以下的考虑：

第一，它是否会提高对战略起着至关重要作用活动的业绩，降低成本或者加强差别化；

第二，它对与协调更多阶段之间的活动有关的投资成本、灵活性和反应时间、以及管理费用所产生的影响；

第三，它是否能够创造竞争优势。

纵向一体化这个问题的核心在于：企业要想取得成功，哪些能力和活动应该在自己内部展开，哪些可以安全地转外部的企业。如果不能获得巨大的利益，那么纵向一体化就不太可能成为诱人的竞争战略选择。

二、横向一体化战略

横向一体化也叫水平一体化战略，是指将生产相似产品的企业置于同一所有权控制之下，兼并与同行业的竞争者进行联合，以实现扩大规模、降低成本、提高企业实力和竞争优势。

当今战略管理的一个最显著的趋势便是将横向一体化作为促进公司发展的战略。竞争者之间的合并、

收购和接管提高了规模经济和资源与能力的流动。横向一体化战略一般是企业面对比较激烈竞争的情况下进行的一种战略选择。采用横向一体化战略的好处是：能够吞并或减少竞争对手；能够形成更大的竞争力量去和竞争对手抗衡；能够取得规模经济效益；能够取得被吞并企业的市场、技术及管理等方面的经验。一个很好的例子是，中国的冰箱市场竞争非常激烈。但是，当科龙、美菱等几家企业被横向整合在一起后，科龙等企业共同形成了一个每台冰箱 150 元的成本壁垒，中国的低端冰箱市场反而竞争趋缓了。

企业一般在下列情况采用横向一体化战略：

1. 希望在某一地区或市场中减少竞争，获得某种程度的垄断，以提高进入障碍。
2. 企业在一个成长着的行业中竞争。当竞争者是因为整个行业销售量下降而经营不善时，不适于用横向一体化战略对其进行兼并。
3. 需要扩大规模经济效益来获得竞争优势。
4. 企业具有成功管理更大的组织所需要的资本和人力资源，而竞争者则由于缺乏管理经验或特定资源停滞不前。
5. 企业需要从购买对象身上得到某种特别的资源。

但是，横向一体化战略也会带来一些问题，其中最主要的是管理问题和政府法规限制。收购一家企业往往涉及母子公司管理上的协调问题。由于母子公司的历史背景、人员组成、业务风格、企业文化、管理体制等方面存在着较大的差异，因此，母子公司的各方面协调工作非常困难。另外，横向一体化战略可能会使合并后的企业在行业中处于垄断地位，过度的垄断可能会招致政府干预。如在美国，政府制定了反托拉斯法，其目的就是为了制止一些企业的垄断行为。

5.4 多元化战略

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

一、多元化类型 Levels and Types of Diversification

多元化公司各项事业的关联程度不同，造成多元化类型不同，表 5—1 列示了随着多元化层次的不同产生的五种类型的业务关系。除了单一事业型和主导事业型公司，充分多元化的企业被分为相关或不相关多元化两类。

表 5—1 多元化的类型

多元化程度	多元化类型	各项事业的关联程度
低层次多元化 Low Levels of Diversification	单一事业型 <i>Single business</i>	超过 95%的收入来自于某一项业务 > 95% of revenues from a single business unit
	主导事业型 <i>Dominant business</i>	70%—95%的收入来自于某一项业务 Between 70% and 95% of revenues from a single business unit
中高层次多元化 Moderate to High Levels of Diversification	相关约束型 <i>Related constrained</i>	不到 70%的收入来自主导业务，所有业务共享产品、技术、分销渠道 < 70% of revenues from dominant business; all businesses share product, technological and distribution linkages

	相关型（相关和不相关的混合型） <i>Related linked (mixed)</i>	不到 70%的收入来自于主导业务，事业部之间联系是有限的 < 70% of revenues from dominant business, and only limited links exist
极高层次多元化 Very High Levels of Diversification	不 相 关 型 <i>Unrelated-Diversified</i>	不到 70%的收入来自主导业务，事业部之间通常无联系 Business units not closely related

（一）低层次多元化

低层次多元化经营的企业是将精力集中在某一项主导业务上。当一家公司收入超过 95%的部分都来自于某一个主导业务时，该公司就应该划入单一事业型。主导事业型就是一家公司的收入中 70%——95%来自于某一项业务。如好时食品公司（Hershey Foods Corp）是美国最大的巧克力及非巧克力糖果生产商，就是一家主导型公司。尽管该公司产品丰富，但公司绝大部分收入是来自于糖果产品的销售。

（二）中高层次多元化

中高层次多元化可分为相关型、相关约束型及不相关多元化。当一家公司超过 30%的收入不是来自其主导事业且它的事业互相之间有着某种联系时，该公司的多元化战略就是相关型的。当这种联系直接且频繁时，就是相关约束型。相关多元化公司各业务在资源和资金上共享较少，而知识及核心竞争力的相互传递却较多。相关约束型公司各项业务共享很多资源和行动。不相关多元化公司属于高度多元化，公司各项业务之间没有太多的联系，如通用电气公司。

为了顺应全世界的专业化潮流，一些公司在多元化上改变了立场。汉生公司曾经被视为全世界采用高度多元化最成功的公司，在 21 世纪 90 年代该公司决定降低其多元化层次以强化主营业务，汉生公司出售或剥离了属下许多事业部。西屋电气公司是一家历史超过百年的老公司，实行相关多元化战略已多年。自从该公司收购了哥伦比亚广播公司后，多元化进程大大减缓，而当它与 Viacom 公司合并后，它又进一步多元化。

二、相关多元化战略 (related-diversification)

相关多元化战略是企业为了追求战略竞争优势，增强或扩展已有的资源、能力及核心竞争力而有意识采用的一种战略。实行这种战略的企业增加新的、但与原有业务相关的产品与服务，这些业务在技术、市场、经验、特长等方面相互关联。例如，我国的海尔、长虹等知名的家电企业都实行相关多元战略，它们在电视机、冰箱、空调器、洗衣机等多种家电产品中经营，广义地说，前面讲的纵向一化也是相关多元化的一种形式。

（一）相关多元化的优势

相关多元化的战略匹配关系给企业带来优势。战略匹配存在于价值链非常相似以至能为公司各方面带来机会的不同经营业务之间，它主要从两个方面给相关多元化的企业带来优势。一是产生范围经济；二是增加市场力量。

以相关多元化作为公司层战略的企业总是尽力利用不同业务之间的范围经济。当两种或更多的经营业务在集中管理下运作比作为独立的业务运作花费更少时，就存在范围的经济性。对于在多个行业或产品市场上经营的公司来说，范围经济性来源很广，包括分享技术，对共同的供应商形成更强的讨价还价的力量，联合生产零件和配件，分享共同的销售力量，使用同样的销售机构和同样的批发商或零售商，售后服务的联合，共同使用一个知名商标，将竞争性的有价值的技术秘诀或生产能力从一种业务转移到另一种业务，合并相似的价值链活动以获得更低的成本。范围经济性越大，基于更低成本基础上创立竞争优势的潜力更大。如索尼公司作为领先的消费电器公司，采用了技术相关、营销相关的多元化战略进入了电子游戏行业；

强生公司的产品包括婴儿产品、医疗用药物、手术和医院用产品、皮肤护理产品、隐性眼镜等；另外还有宝洁公司、吉列公司等，都是具有相关性业务组合的例子。

相关多元化经营也可以用获得“市场力量”。市场力量是指企业对市场的控制力或影响力。当一个企业在多个相互关联的领域内经营时，它通常比那在单一领域内经营的企业更有市场力量。如一个同时生产电视机、冰箱、洗衣机、空调器、微波炉等多种家电产品的企业，往往为只生产冰箱的企业更有市场力量。纵向一体化同样也可能获得市场力量，因为它可以通过内部交易达到控制市场的作用。

战略匹配关系存在于各业务价值链的任何地方：生产、销售、营销及 R&G 活动中，主要体现在以下几个方面。

1. 技术匹配。当在不同的业务经营间存在分享共同的技术、探求与某种特殊技术相关的最大的经营机遇，或者具有可以将技术秘诀从一种业务转移到另一种业务的潜力时，就存在着技术匹配。

2. 市场匹配。当不同业务经营的价值链活动高度交迭，以至它们的产品有着相同的顾客，通过共同的中间商和零售商，或者以相似的方式进行营销和促销时，这些业务间就存在着与市场相关的战略匹配。

3. 运作匹配。当不同业务之间在获得原材料、R&G 活动、生产过程、或实施行政支持功能方面存在合并活动或转移技术和生产能力的机会时，就存在着运作匹配。

4. 管理匹配。当不同业务单元在公司、行政管理或运作问题的类型方面具有可比性，因此可将在一种业务经营中的管理方法转移到另一业务中时，就存在着管理匹配。

（二）相关多元化战略适用条件

1. 可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务。
2. 可以将不同业务的相关活动合并在一起。
3. 在新的业务中可以借用公司品牌的信誉。
4. 以能够创建有价值的竞争能力的协作方式实施相关的价值链活动。

（三）相关多元化战略实现方式

1. 进入能够共享销售队伍、广告、品牌和销售机构的经营领域；
2. 探求密切相关的技术和专有技能；
3. 将技术秘诀和专有技能，从一种经营业务转移到另一种经营业务；
4. 将组织的品牌名称和在顾客中建立起的信誉转移到一种新的产品和服务；
5. 购并非常有助于增强公司目前经营地位的新业务。

三、不相关多元化战略(Unrelated-diversification strategies)

不相关多元化就是公司进入与原有行业不相关的新业务，公司经营的各行业之间没有联系。美国通用电器公司是高度多元化的范例，从灯泡到信用卡、医药到有线电视，跨越多种行业。

（一）不相关多元化战略的优势

尽管相关多元化会带来战略匹配利益，很多企业却选择了不相关的多元化战略，多元化进入有着丰厚利润或美好前景的任何行业。不相关多元化主要是出于寻求有吸引力的财务经济性。

1. 经营风险在一系列不同的行业得到分散，因为公司的投资可以分散在具有完全不同的技术、竞争力量、市场特征和消费群体的业务中。

2. 通过投资于任何有最佳利润前景的产业可以使公司的财力资源发挥最大的作用。

3. 公司的获利能力更加稳定。理想的状况是公司某些业务的周期性下降与多元化进入的业务的周期性上升相平衡。

4. 增加股东财富。如当公司的经理们能非常聪明地发现并购得具有利润上升潜力的价值被低估的公司时，股东财富就能增加。

（二）不相关多元化战略的适用性

1. 当企业所在行业逐渐失去吸引力，企业销售额和利润下降。

2. 企业没有能力进入相邻产业。
3. 企业具有进入新产业所需的资金和人才。
4. 企业有机会收购一个有良好投资机会的企业。

（三）不相关多元化战略实现方式

企业很少在内部组建新的子公司以进入新的产业，一般是通过购并形式实现多元化。任何可以购并的具有有利财务条件和令人满意的利润前景的公司都可以作为进入产业领域的选择。挑选被收购公司要考虑以下因素：其业务是否可以达到公司获利能力和投资回报率的目标；是否需要注入资金以更新固定资产和提供流动资金；是否处于有着重大增长潜力的产业；是否可能出现业务统一困难或者违反政府有关产品安全环境的规定；这一产业对萧条、通货膨胀、高利率或政府政策的变动的敏感程度等。

如果只考虑快速获得财务收益，有三种公司是最好的选择，一是资产被低估的公司。以低于全部市值的价格将其收购，并以高于买价的价格将其资产和业务再次出售从而为公司带来实际的资本利润。二是财务困难的公司。借助母公司的财力和管理方法整合公司，然后作为长期投资或将其出售。三是增长前景很好但缺少投资资本的公司。

（四）不相关多元化的弱点

1. 管理难度很大。多元化公司涉及的领域越多，多元化程度越高，公司越难以对每个子公司进行监察和尽早发现问题，越难以形成评价每个经营行业吸引力和竞争环境的真正技能。判断各业务计划和行动的质量也更加困难。因此多元化公司要求管理者必须具备很高的洞察力和反应能力：能判断购并的效果；选拔管理人员的能力；能辨别何时业务经理提出的战略计划是合理的；当一个业务单元的经营出现失误时知道如何处理。总之，多元化公司经营的难度在于要充分考虑到在不同产业中完全不同的经营特点和竞争环境，以做出科学合理的决策。

2. 不存在战略匹配利益。相关多元化对于增加股东价值代表了一种战略方法，因为它是基于探求不同业务价值链间的联系，以降低成本、转移技能和专门技术以及获得其他战略匹配利益，其目标是将公司的各种业务间的战略匹配关系转变为业务子公司靠自己无法获得的额外的竞争优势，公司通过相关多元化得到的竞争优势是营建更大的股东价值的驱动力。

不相关多元化主要是创建股东价值的一种财务方法，因为它是基于灵活地高度公司的财务资源和管理技能，以把握财务上具有吸引的经营机会。由于没有战略匹配关系带来的竞争优势潜力，不相关的多种业务的组合业绩并不比各业务独立经营业绩总和多，并且如果公司的管理者任意干预业务单元的运作或因公司政策失误使之无法经营，会产生更坏的结果。不相关多元化要想增加股东价值，公司战略家们必须在创建和管理多元化的业务组合方面具有高超技能，这表现在以下方面：

1. 在多元化进入能连续产生优良的投资回报的新业务方面做得很好，有将可利用的财力资源调度到营建高效运作的业务组合的能力，能准确地决策增加何种新业务，提高哪种业务水平。
2. 在将以前购并的公司处于顶峰时卖掉并获得溢价方面足够聪敏，这需要能分辨一项业务子公司何时正处于面临下降的行业和不利的竞争条件，并且可能出现长期获利能力下降。
3. 明智和积极进取地将公司财务资源由盈利机会暗淡的业务中转出，投入到正在快速增长和获得高投资回报的业务中去。
4. 在监察业务子公司和对之进行管理方面做得非常好，通过给业务层的经理们提供熟练解决问题的技巧、创造性的建议和决策指导，以至于各业务比采用其他方式运作更好。

如果公司的总经理们制定和执行的不相关多元化战略能产生足够的以上成果，使得公司在为股东创造更多的红利和股票增值方面超过其他公司，那么股东价值才真正得到提高。

四、多元化战略的动机 **Incentives to Diversify**

企业实施多元化战略是为了增强企业的战略竞争优势，从而使企业的整体价值得到提升。不管是相关型还是不相关型多元化战略，只要能够让企业所有事业部增加收入和降低成本，就体现了多元化战略的价

值。多元化能够获得比竞争对手更强的市场影响力，削弱竞争对手的市场影响力；通过业务组合降低管理者的风险等。表 5—2 列出了多元化经营的主要原因。其中提高企业价值的动机我们已经在多元化的优势中讲了，在这里主要讲述其余的多元化经营的动机。

表 5—2 多元化经营的主要原因

原因的性质	原因的目的	方法	适用于
提高企业价值的动机	范围经济性	共享资源、品牌，合并价值链活动	相关多元化
		移植核心竞争力	
	获得市场力量	通过多点竞争阻击竞争者	
		纵向一体化	
	获得财务经济性	有价值的内部资本分配	不相关多元化
		在各项业务之间降低风险	
		业务重组	
非提高企业价值的动机	规避税法		
	规避反垄断法		
	为企业低效益寻找新增长点		
	降低企业风险		
管理者的消极动机	降低管理者的风险		
	提高管理者的报酬		

（一）政府法规的影响

政府法规也是企业多元化经营的外部推动因素。其中，反垄断法和税法的影响最为明显。我们以美国的情况为例做出说明。

20 世纪 60 年代到 70 年代，美国政府为了鼓励竞争，防止企业通过纵向和横向一体化获得过大的市场力量，对企业的相关多样化并购进行严格的控制。结果，在此期间发生的并购案所涉及的大都是非相关业务并购。进入 80 年代，面对日本等新兴工业化国家的竞争压力和经济全球化的浪潮，美国政府放宽了对同行业竞争者并购的监管，投资银行家也为此推波助澜。结果，恶意接管膨胀。在 60 年代和 70 年代是高度不相关多样化经营的企业，到 80 年代又纷纷通过重组实行“集中化经营”。

出于少纳税的考虑，是企业多元化的一个推动因素。税法对多元化经营的影响不仅包括个人税的影响，也包括公司税的影响。一些公司拥有大量的超过利润再投资后的现金，应该以红利的形式分给股东。然而在 60 年代到 70 年代，红利税要比个人所得税高得多。于是，股东更愿意公司留有这些资金用于购买和新建业务前景好的公司。如果经过一段时期后股票升值了，股东可以从这些资金中收到比红利更好的回报。一般说来，并购增加了公司固定资产折旧的抵扣，增加的折旧降低了应纳税收入。

（二）为企业的寻找新的利润增长点

当企业效益好时，企业倾向集中化经营，当经营状况不好，且仍有资源条件时，就会向多元化发展，改变经营方向，以寻找新的发展机会；而多元化并不一定改善企业效益，或许使效益更低，当经营状况又不理想时，公司就会减缓多元化的进行，或者减少经营领域，收缩战线。图 5—2 说明了多元化与效益的一般关系。

某些企业加速多元化的进程，是因为其主业所在行业的产品需求趋向于停滞或下滑。如以生产“万宝路”而著名的菲利普·莫里斯公司，从 20 世纪 60 年起就意识到香烟市场将会逐步萎缩，因此有意识地将从香烟上获得的利润进行转移，兼并了一系列食品行业的企业。某些企业加速多元化的进程，

某些企业的产品有较强的季节性或周期性波动，为了排除这种影响，也会促使企业多元化。如玩具生

产商为工业制造塑料模具，军火生产商进入民用行业。

（三）分散经营风险

多元化经营的一个重要的理由常被说成是分散风险，即通过减少企业利润的波动来达到分散风险的目的，一些企业相信将它们所有的鸡蛋都放在一个筐里是不明智的，因此多元化进入不相关的领域。但是，在实践中这种效果却很难出现。没有几种富有吸引力的业务经营上有相反的上下波动周期，绝大多数的经营都相似地受经济波动的影响，没有足够说服力的证据表明高度多元化经营公司的合并利润在萧条时期或经济困难阶段比多元化程度低的公司的利润更加稳定或更少受到衰退的影响。

（四）管理者的多元化动机

多元化可以降低管理风险，因而可以降低高层管理者的失业风险和减薪风险。多元化可以让公司的管理者享受到只有他们可以得到而股东们却享受不到的好处。多元化使公司规模扩大，公司规模越大，高级经理的薪资福利就越高。因此，在一定条件下，企业经营者会引导公司经营向多元化发展。

为了防止过度多元化的倾向，公司的监管机构应对公司的市场状况及高级经理人的薪资进行监控，防止管理者为了自身利益而实施多元化。

五、多元化经营的条件

有多元化经营的动机只是多元化经营的一个条件，除此之外，企业要能成功地实施多元化战略，还必须具有一些其他的条件。

首先，企业要具备必要的资源才能使多元化具有可行性，才能顺利实施多元化。多元化的动力与资源缺一不可。资源包括有形资源 and 无形资源。由于各项资源的稀缺性及可流动性不同，它们创造价值的能力也不相同。有的资源既不稀缺、也没有太高价值，而且很容易被模仿和替代，这类资源容易被竞争对手复制。有形资源一般缺乏柔性，如厂房和设备，多余的生产能力只能用于生产一些非常相似的产品，而且还要在生产技术上高度一致。另外作为重要的有形资源，销售队伍是顺利实施多元化的保证，这种力量容易转移到其他新行业中。有形资源的运用有利于形成生产、营销、采购及技术之间的资源相互关系。

无形资源比有形资源更具灵活性，有形资源的共享可以促进多元化，而无形资源的共享更有利。资源的灵活性越强，就越容易用于不相关多元化；灵活性差，则用于相关型多元化。总之，对资源的共享越少，多元化的价值越小。因此，灵活性资源可以使多元化走向更高层次。

第二，资本市场和管理者市场是多元化经营的条件，特别是当企业通过并购进行多元化时，需要资本市场的支持。管理者市场也非常重要，能否获得合适管理者常常是多元化经营的前提条件。

第三，企业应建立一套多元化投资决策管理体系和程式，使多元化经营决策科学化。

最后，多元化战略的实施至关重要。

综上所述，多元化的程度是由市场和企业自身所具备的战略性特点（如资源）所决定，并建立在企业各种资源的优化组合基础上，需要管理者用正确的动机去推动。动机越强烈，资源的灵活性越好，多元化的程度就越高。为了不使企业盲目地、过度地多元化，需要有科学的内部决策和监控体制。正确的战略决策，加上高效的战略实施，才能获得理想的企业经营业绩。如图 5—3 所示。

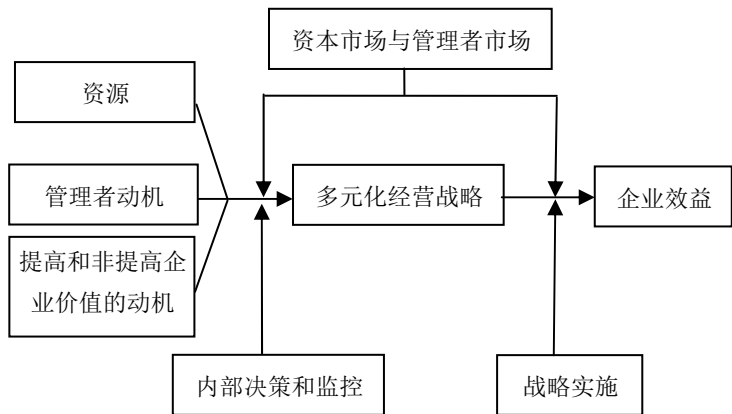


图 5-3 多元化经营与企业效益关系的总结性模型

5.5 企业并购与重组

一、内部开发

前面几节讨论了的发展问题。但是，对于这些可选的战略和方向而言，每一个都有不同的开发方案，这些方案可以分为三类：内部开发、并购以及联合开发或联盟（关于战略联盟，将在第六章中进行讲述）。

内部开发也称内部创业，是企业通过内部创新，以开发新产品，建立新生产能力进行发展。例如，IBM 公司就是于 20 世纪 80 代用内部创业的方式进入计算机微机市场的。

企业在运用密集性发展战略时，常采用内部开发方式。如果企业运用内部开发的方式进入新领域时，需要考虑如下问题：

1. 行业处于不平衡状态，竞争结构还没有完全建立起来，如新生行业。
2. 行业中原有企业所采取的报复性措施的成本超过了由此所获的收益，使得这些企业不急于采取报复性措施，或者效果不佳。
3. 企业由于现有技术、生产设备同新经营项目有一定的联系，导致进入该领域的成本较低。
4. 企业进入该领域后，有独特的能力影响其行业结构，使之为自己服务。
5. 企业进入该领域，有利于发展企业现有的经营业务，如提高企业形象、改进分销渠道等。

二、并购

（一）并购的概念

并购是合并和收购的简称，两者都是企业产权交易，它们的动因极为相近，运作方式有时也很难区分，因此常使用一个词组：并购。并购具体分为合并和收购。合并指的是两家公司在相对平等的基础上将相互的业务进行整合，通常其拥有的资源和实力合在一起能够比各自独立发展产生更强的竞争优势。合并有两种类型，一是吸收合并，即兼并，指两个或两个以上的公司合并中，其中一个公司因吸收（兼并）了其他公司而成为存续公司的合并形式。在兼并中，存续公司仍然保持原有公司的名称，有权获得其他被吸收公司的资产和债权，同时承担其债务，被吸收公司从此不复存在。二是新设合并，又称联合，指两个或两个以上公司通过合并同时消亡，在新的基础上形成一个新的公司。新设公司接管原来几个公司的全部资产、业务和债务，新组建董事会和管理机构。收购指的是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，从而达到更加有效地利用其核心竞争力的目的。

（二）并购的原因

（三）并购方式与方法

1. 直接收购。指收购公司直接向目标公司提出并购要求，双方经过磋商，达成协议，完成收购活动。由于双方可以密切配合，因此相对成本较低，成功的可能性较大。
2. 间接收购。指收购公司直接在证券市场上收购目标公司的股票，从而控制目标公司。这种方式很容易引起股价的剧烈上涨，同时可能会引起目标公司的激烈反应，因此会提高收购的成本，增加收购的难度。
3. 现金并购。一般不涉及发行新股票的并购都可以被视为现金并购。现金并购是一种单纯的并购行为，它是由并购者支付一定数量的现金，从而取得被并购企业的所有权，一旦被并购企业的股东得到了对所拥有股份的现金支付，就失去了任何选举权或所有权。
4. 股票并购。如果投资者不是以现金为媒介对目标企业进行并购，而是增加发行本公司的股票，以新发行的股票替换被并购公司的股票，则被称为股票方式并购。
5. 综合证券并购。指并购公司对目标公司或被并购公司提出并购要约时，其出价不仅有现金、股票，

而且还有认股权证、可转换债券等多种形式的混合。这种方法可以避免支付更多的现金，造成企业资本结构恶化，同时可以防止控股权的转移。

（四）并购中的问题 **Problems with Acquisitions**

（五）有效并购

并购是一种具有较高风险的战略，有效的并购可以增强企业竞争能力，为企业创造价值。但并不是所有的并购都能为企业带来超额回报，实施并购战略要遵循一定的决策和行为模式。

- 1. 资产互补
- 2. 出售不良资产
- 3. 注重创新
- 4. 保持灵活性和适应性

管理大师德鲁克曾提出了成功并购的五项原则：(1)收购必须有益于被收购公司；(2)须有一个促成合成的核心因素；(3)收购方必须尊重被收购公司的业务活动；(4)在大约一年内，收购公司必须能够向被收购公司提供上层管理；(5)在收购的第一年内，双方公司的管理层均应有所晋升。表 5-3 列出了成功并购的要点。

表 5-3		成功并购要点
要点		结果
1. 选择目标公司并与之建立合作关系		有利于整合与提高协同效应
2. 有互补性的资源		提高竞争优势
3. 有良好的财务状况		易以低成本获得融资
4. 中低程度的负债水平		低成本、低风险
5. 管理者有灵活性与应变性		加速有效整合
6. 注重创新		保持竞争优势
7. 善意并购		通力合作、有效整合

三、重组 **Restructuring Activities**

重组是一种公司用于改变其业务范围或财务结构的战略，是对业务组合中业务的种类和其所占比重进行根本的改变。当公司实施并购战略或多元化战略之后，常常需要重组，以便进行整合及重新定位。

（一）重组的适应性

一般在以下条件下需要进行业务重组：

- 1. 在公司发展战略中，长期业务组合包含了太多增长缓慢、正在下降或竞争力缺乏的业务单元而使其失去吸引力时；
- 2. 一种或多种主要业务陷于困境；
- 3. 新的公司领导者接任，并决定重新确定公司发展战略；
- 4. 公司为了在一个潜在的巨大的新行业中建立一定的地位而需对现在的业务进行改组；
- 5. 公司实施并购必须出售现存的业务单元以筹集大笔资金；
- 6. 当公司某些业务的市场和技术的发展方向、趋势产生不一致，需要将其分成独立公司时。

（三）重组战略类型

1、收缩规模。

知公司对其员工数量或设备规模进行数量上的缩减。这种缩减可以对公司投资战略组合中的业务构成进行改变，也可以不改变。这是一种有目的的战略，通过削减费用和提高效率增强盈利能力。

2、收缩范围。

指剥离、分立或其他削减公司非核心业务的方法，使公司重新致力于其核心业务。收缩也会裁减人员，

但不减少核心业务的关键员工，以免丧失核心竞争力。

3、杠杆收购。

杠杆收购是一方为了将公司私有化而购买公司全部资产的一种重组战略。交易完成后，公司新的所有者一般会出售部分资产以偿还收购时产生的债务，并且实施收缩以专注于核心业务。

（四）重组战略的结果

重组方案及其短期和长期的后果被列于图 5—4 中。最成功的重组行动应当有助于公司的高级管理者重新获得对公司经营的战略控制。这样，收缩公司的经营范围是最成功的，因为它重新把重心集中在公司的核心业务上，管理者可以控制这些业务的战略行为。

5.6 战略联盟

企业可以通过并购获得迅速发展，但其中也存在很多问题。例如，由于信息不对称导致收购失误，并购后整合十分困难等，因此失败率很高。目前，西方企业并购的步伐逐渐趋缓，战略联盟这一新的形势日益受到人们青睐。

一、战略联盟的概念及形式

战略联盟是指两个或两个以上的企业为了一定目的通过一定方式组成的网络是联合体。

首先是有美国 DEC 公司总裁简·霍普罗德和管理学家罗杰·内格尔提出的。

主要形式：合资、共同研发、OEM、特许经营、相互持股。

二、战略联盟的特征

1.边界模糊

传统企业作为组织社会资源的最基本单位，具有明确的层级和边界。

战略联盟一般是由具有共同利益关系的企业之间以一定的契约或资产联结起来的战略共同体。这种联盟可能失踪供应商、制造商、分销商之间形式的联盟，甚至可能是竞争者之间形成的联盟。

2.关系松散

3.机动灵活

4.运作高效

三、战略联盟的组建动因及作用

（一）战略联盟的组建动因

1.增强自身实力

2.扩大市场份额

3.迅速获取新技术

4.进入国外市场

5.降低风险

（二）战略联盟的作用

1.增强自身实力

2.扩大市场份额

3.获取新技术

4.进入国外市场

5.降低风险

四、战略联盟选择是应注意的问题

1.慎重选择合作伙伴

2.建立合理的组织关系

3.沟通

第六章 战略规划：业务战略

6.1 企业基本竞争战略

为在某一特定竞争领域形成并利用某种竞争优势，企业通常在五种基本的战略中进行选择：成本领先战略、差异化战略、集中成本领先和集中差异化战略、最优成本供应商战略。

在选择战略时，企业应评价两种竞争优势：比竞争对手更低的成本，或差异化，即有能力采取一种较高的价格以超过为产生差异化所付出的额外成本。

一、成本领先战略（Cost leadership）

（一）成本领先战略的含义

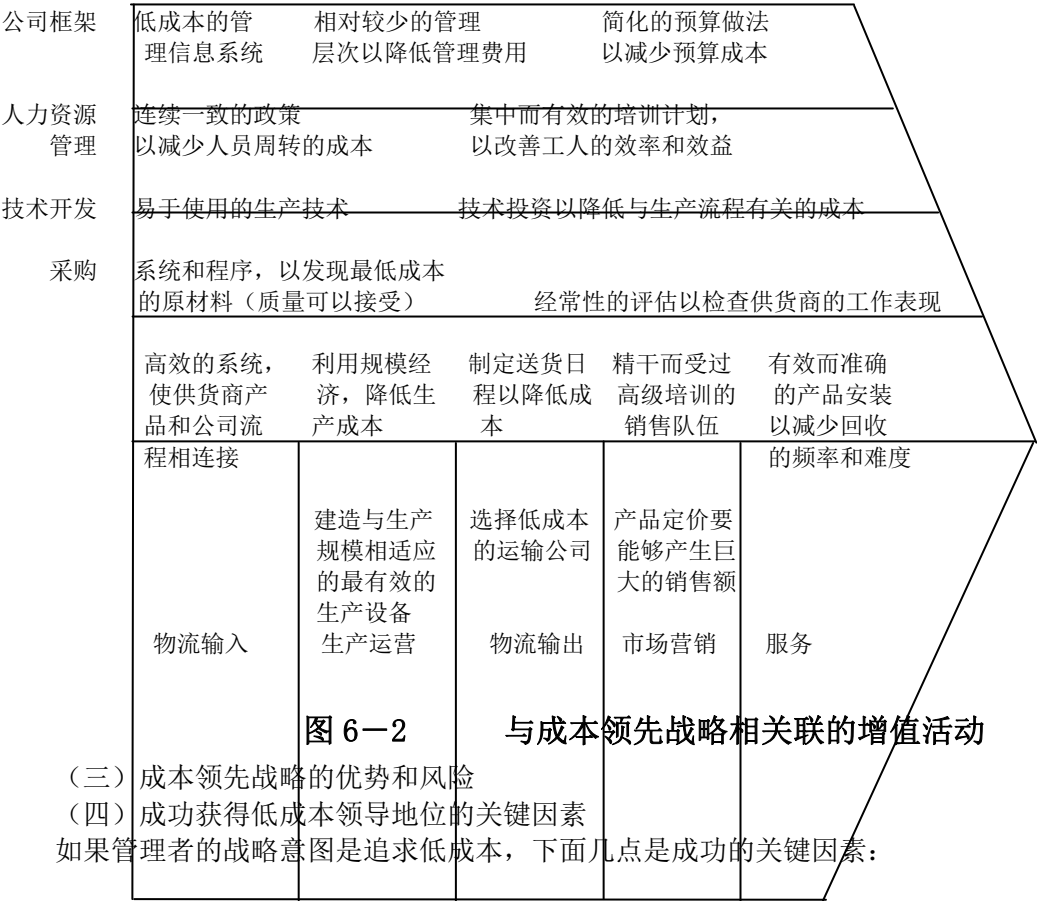
成本领先战略是通过设计一整套行动，以最低的成本生产并提供为顾客所接受的产品和服务。

成本领先战略的有效执行能使公司在激烈的市场竞争中赚取超过平均水平的利润。低成本优势可以有效防御竞争对手的进攻，因为一旦拥有成本领导者的有利位置，竞争对手就很难在价格上与其竞争。于是，竞争对手一般通过一些差异化的途径来与成本领导者竞争。如果竞争对手从价格上进行挑战，低成本的公司仍然可以赚取至少平均水平的利润，而竞争对手的利润则因此要低于平均水平。低成本优势有利于公司在强大的买方威胁中保卫自己，尽管强有力的买方可以迫使成本领导者降低价格，但这个价格一般不会低于行业内第二有效率的竞争者可以赚到平均利润的水平。即使能低于这个水平，他们也不会这样做。否则会迫使第二为竞争者退出该市场，使成本领导者处于更强有力的位置。低成本也构成对强大供方威胁的防卫，因为低成本在对付卖方产品涨价中具有较高的灵活性。强有力的成本领导者还可能迫使供应商维持原价格，从而使供应商的价格降低。导致低成本地位的诸因素通常也以规模经济或成本优势的形式建立起进入壁垒。新进入者不可能赚到高于平均水平的利润，直到它们获得经验来达到和成本领导者同样的效率水平。与行业竞争对手相比，成本领导者在替代品方面也占有比较有利的地位。为了留住客户，可以降低产品和服务的价格。而再低一点的价格和顾客愿意接受的质量大大增加了顾客选择其产品而非替代品的可能性。这样，低成本可以在全部五类竞争作用力的威胁中保护公司。

有许多著名公司采取了低成本战略，如沃尔玛，福特公司、通用电气公司、西南航空公司的某些业务，丰田汽车公司。

（二）实现成本领先战略的途径

要获得成本优势，公司价值链上的累积成本必须低于竞争对手的累积成本。达到这个目的有两个途径：



1. 建立注重成本的企业文化
2. 准确地把握成本驱动因素
3. 积极地投资建立那些低成本所需的资源 and 能力
4. 严格的成本控制组织体系和管理

成本领先战略给公司带来要保持这一地位的沉重负担。意味着要为设备现代化投资，坚决放弃陈旧的资产，避免产品系列扩展以及对技术上的进步保持敏感。成本领先战略的风险包括：

- 1、成本领导者的生产设备可能因竞争对手的技术创新而过时。
- 2、过于强调削减成本可能会导致公司忽视顾客需求或对有关问题的担心。
- 3、仿效成为成本领先战略的风险。

(五) 成本领先战略的适用性

1. 市场中有很多对价格敏感的客户。
2. 实现产品差别化的途径很少，使购买者对价格的差异特别敏感。
3. 购买者不太在意品牌间的差别。
4. 卖方竞争厂商之间的价格竞争非常激烈。
5. 存在大量讨价还价的购买者。

二、差异化战略(Differentiation)

(一) 差异化战略的含义

差异化战略是通过设计一整套行动，生产并提供一种顾客认为很重要的与众不同的产品或服务，并不断地使产品或服务升级以具有顾客认为有价值的差异化特征。差异化战略的重点不是成本，而是不断地投资和开发顾客认为重要的产品或服务的差异化特征。

差异化战略的企业可以在很多方面使自己的产品不同于竞争对手。而且企业的产品或服务与竞争对手之间的相似性越少，企业受竞争对手行动的影响也就越小。

成功地采用差异化战略可以使企业在激烈的市场竞争中获得超过平均水平的利润。差异化战略利用客户对品牌的忠诚度以及由此产生对价格的敏感性下降使公司得以避免来自竞争对手的挑战。它也可以使利润增加而不必追求低成本。差异化产品或服务独特性能降低顾客对价格提高的敏感性。如欧莱雅就是把独特的材料和品牌形象组合起来，通过多种产品来传递一种不同文化的吸引力。一些消费者愿意为欧莱雅产品支付额外价格，关键在于其他产品无法在性价比上与它相提并论。产品差异化赚得的高额利润可以在一定意义上使其免受供应商的影响。而且因为买方对提价相对不敏感，企业可以通过提高其特有产品的价格而把供应商的额外成本转嫁给最终消费者。另外，顾客忠诚度和克服差异化产品独特性的要求成为主要的进入壁垒，也有效地抵御了替代产品的威胁。否则，缺少品牌忠诚度会使顾客转向与其现有产品功能相同但有某些差异化特征或更有吸引力的产品上。

(二) 实现差异化战略的途径和条件

1. 实施差异化战略必须把创造价值所需的各种活动有机连接起来。一般采用的使产品差异化或服务差异化的主要活动及辅助活动如图 6-3 所示。

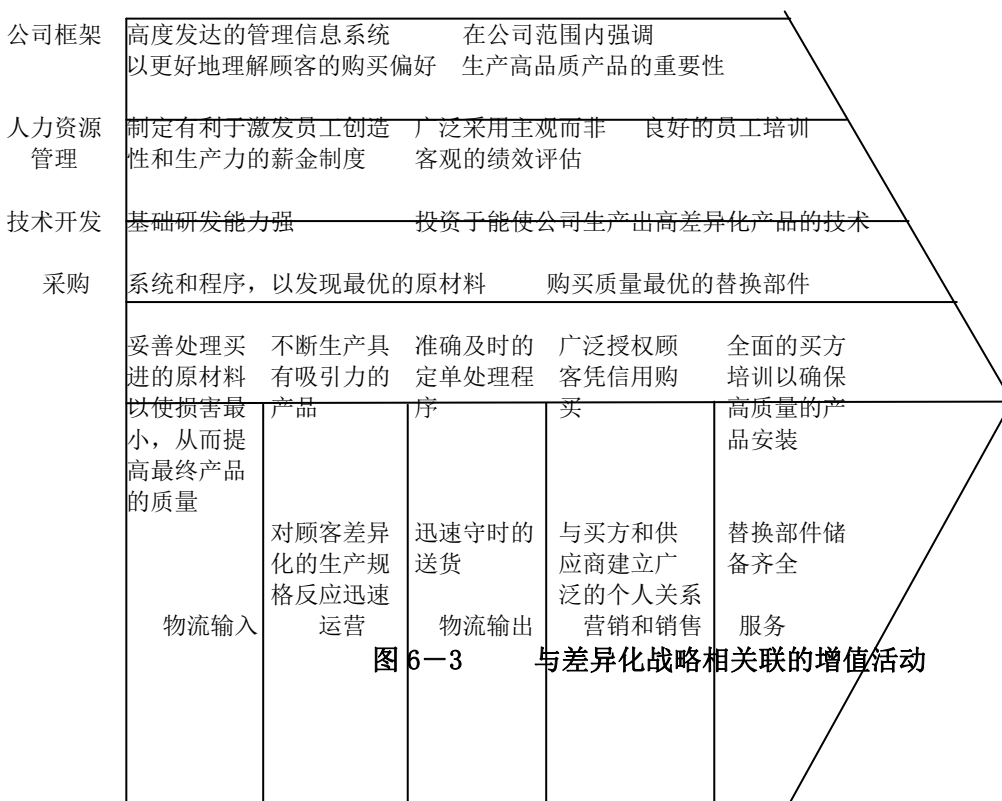


图 6-3 与差异化战略相关联的增值活动

2、实现差异战略可以通过各种方式。与众不同的产品特征、及时的客户服务、迅速的产品创新、技术上的领先、在顾客心中的声誉和地位、不同的口味、工程设计和性能等都可以成为差异化的途径。事实上企业可做的能为顾客创造价值的一切都可以作为差异化的基础。挑战在于识别能为顾客创造价值的特征。

（三）差异化战略的优势和风险

（四）差别化战略的适用性

三、集中化战略

（一）集中化战略的含义和优势

集中化战略是通过设计一整套行动来生产并提供产品或服务，以满足某一特定竞争性细分市场的需求。包括某一特定的购买群体，某一特定的产品细分市场，或某一特定的地理市场。与采用成本领先战略和差异化战略的企业不同，执行集中化战略的企业寻求通过利用其核心竞争力以满足某一特定行业细分市场的需求。所有集中化战略的精髓在于比竞争对手更好地服务于目标细分市场的购买者，成为小市场中的巨人。如网景公司（用来浏览万维网的专业软件生产厂商），劳斯来斯（为高级购买者提供产品）。

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

两种集中化战略能使公司成功应对五种竞争力量，其方式分别与成本领先战略和差异化战略相仿。它们唯一的区别在于竞争范围从整个行业变成了一个狭窄的行业细分市场。

（二）实现集中化战略的途径

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

采用集中化战略的公司必须能够以一种优于竞争对手的方式完成一系列主要及辅助活动，以获取战略竞争力。执行集中成本领先战略和集中差异化战略所必须完成的活动分别与图6-2和图6-3所示基本相同。

（三）集中化战略的风险

采用任何一种集中化战略，企业都面临着与在整个行业范围内采用成本领先战略或差异化战略的公司同样的一般性风险。同时还有以下风险：

1、竞争对手可能会集中在一个更加狭窄的细分市场上而使本来的集中不再集中。如在细分市场的基础上，开发出在性能、功能、规格等方面能满足具体客户要求的产品。

2、在整个行业内竞争的企业可能会认为由执行集中化战略的公司所服务的细分市场很有吸引力，值得展开竞争，并实施竞争战略，使原来集中战略的企业失去了优势。如七喜公司原将其产品定位于柠檬——宜母子饮料，使其成功地成为所在的柠檬汽水细分市场中的领先者。但当七喜进入可乐市场后，可口可乐公司推出同样的产品，进入了七喜公司的细分市场，最后导致七喜失去了细分市场。

3、由于技术进步、替代品的出现、价值观念更新、消费偏好变化等多方面原因。细分市场与总体市场之间在产品或服务的需求上差别变小，细分市场中的顾客需求可能会与一般顾客需求趋同。此时，集中化战略的优势就会被削弱或清除。

4、由于狭小的目标市场难以支撑必要的市场规模，所以集中战略可能带来高成本的风险，从而又会导致在较宽范围经营的竞争对手与采取集中战略的企业之间在成本差别上日益扩大，抵消了企业在细分市场中的成本优势或差异化优势，使企业集中战略失败。

（四）集中化战略的适用性

实际上，绝大多数小企业都是从集中化战略起步的，只是并不一定都意识到了这一战略的意义，并采取更具战略导向的行动。例如，“娃哈哈”集团就是从特定的儿童保健品市场开始起步，当年它开发出一种健胃的幼儿保健品，满足那些富裕家庭的挑食儿童的需要。许多人还记得那句广告词：“喝了娃哈哈，吃饭就是香。”在这个细分市场成功后，它逐渐走向发展壮大。

企业实施集中化战略的关键是选好战略目标小市场。一般的原则是，企业要尽可能选择那些竞争对手最薄弱的目标和最不易受替代产品冲击的目标小市场。在选择之前，企业必须确认：

1. 目标小市场足够大，可以盈利。
2. 小市场具有很好的成长潜力。

3. 小市场不是行业主要竞争厂商成功的关键，也没有其他竞争对手试图采取集中化战略。
4. 公司有相应的资源和能力，能够比竞争对手更好地满足目标市场的。
5. 公司能凭借其建立的顾客商誉和服务来防御行业中的挑战者。

四、成本领先与差异化整合战略

（一）成本领先与差异化整合战略优势

这个战略的目的是为顾客所支付的价格提供更多的价值。与单纯依赖某一主导战略的企业相比，能够成功地执行成本领先与差异化战略整合的企业处于一种更加有利的地位。它的基本思想是：满足或者超过购买者在质量、服务、特色、性能属性上的期望，低于他们在价格上的期望，从而最后为购买者创造超值的价值。其目的是低成本地提供优秀的、卓越的产品，然后利用成本优势来制定有着可比属性品牌的价格还低的价格。

这种竞争战略也被称为最优成本供应商战略，公司追求的是竭尽全力成为一家成本不断降低、同时产品质量越来越高的厂商。在质量、服务、特色、性能上紧跟最好的竞争对手，在成本上打败它们，这就是最优成本供应商优势的源泉。

他们一般能够迅速适应环境的变化，更快地接受新技能与新科技，并且更有效地在企业各部门及产品线范围内充分利用其核心竞争力。成功执行融合性战略的企业之所以获得超过平均水平的利润，关键原因在于这种战略具有两方面优势：成本领先意味着低成本，与此同时，差异化可把价格定得更高。这样，融合性战略使公司向顾客提供两种形式的价值来获得竞争优势。

（二）成本领先及差异化整合战略的竞争风险

融合性战略具有获取超额利润的巨大潜力，但这种潜力也伴随着巨大的风险。因为，从前面的论述看到，成本领先和差异化所需要企业在文化、管理、组织等方面的特殊支持，这使得既追求成本领先又追求差异化优势的企业会被困在中间，所以，波特认为“夹在中间”战略是注定要失败的。如果企业无法在其选定的竞争范围内确立自己的领导地位，或者成为成本领导者，或者成为差异者，那它就有可能被困在中间。使企业无法成功应对五种竞争力量，也就无法获得超额利润。

但是许多人指出，确实有企业成功地实施了成本领先与差异化整合战略，如丰田汽车公司被人们广泛认为是低成本生产商，但丰田在推出它的 Lexus 系列新车型准备参与豪华车的竞争时，它实施的就是经典的最优成本供应商战略。丰田的经理们认为，用丰田在低成本制造高质量车的优势来制造超级豪华车，能够使它以比其他豪华车制造商更低的成本提供高技术性能特色和高质量，然后制定比奔驰和宝马更低的价格，来抢走价格敏感型顾客。最终这一战略大获成功。

从上面的例子可以看出，实施成本领先与差异化整合战略的关键是先要奠定某一种竞争优势（低成本或差异化）为基础，然后在适当的时机，建立另一种竞争优势。而在以下三种情况时，企业能同时取得成本领先地位和差异化的形象：

1. 当竞争企业都夹在中间时；
2. 当成本受市场占有率或产业间相互关系的强烈影响时；
3. 企业首创一项重大革新时。

（三）成功实施融合战略的条件

为了顺利、成功地实施成本领先与差异化整合战略，企业必须在战略上保持灵活机动。提高战略灵活性有以下方面。

1. 灵活生产系统（FMS）

灵活生产系统是一种计算机控制程序，可在人力干预最小的情况下生产出数量适中而灵活的多样化产品，消除传统生产工艺所固有的低成本与品种多样化之间的冲突。

2. 企业范围的信息网络（ERP）

为增进公司战略灵活性和及时性，要建立一种把生产厂商与供货商、分销商、顾客连在一起的新型信息网络。企业资源计划软件系统可以使财务及运营数据在不同部门之间迅速流动。

3. 全面质量管理体系（TQM）

使用 TQM 系统的重要目标是提高企业产品质量及整个组织的生产力水平。增强的质量使顾客的注意力集中在产品性能的改善以及特征的效用及可靠性上。使企业获得差异化，并最终提高产品售价，增加市场份额。同时可以降低整个生产及服务成本，实现差异化与成本领先战略的结合。

6.2 竞争战略的选择：战略钟

波特的基本竞争战略为企业提高竞争优势提供了战略思想和方法。但当企业针对具体市场环境和企业条件进行战略选择时，面对的是复杂、多层次的问题与状况，不能简单地归结为哪一种基本竞争战略。克利夫·鲍曼（Cliff Bowman）提出了“战略钟”的思想体系，将波特的理论与实际问题进行了综合，如图 6-4 所示。

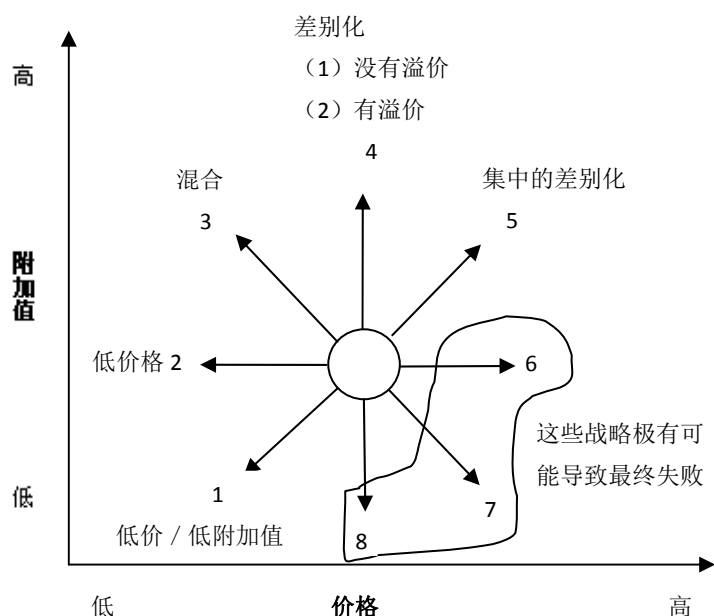


图 6-4 战略钟：竞争战略的选择

一、基于价格的战略(路径 1、2)

分为两个层次，路径 1 是低价 / 低附加值战略，此种战略针对的是对价格较敏感的细分市场，对于收入水平较低的消费者，他们买不起或不愿意买更好质量的商品，而愿意购买产品或服务质量很低且价格也很低的产品，在许多行业中都存在这样的消费群体。因此，似乎最没有竞争力的战略却很有生命力，一些企业特别是小企业或小商品批发商经营得很成功。

路径 2 是企业在寻找竞争优势时采用的一种低成本战略，在降低价格的同时努力保持产品或服务的质量不变，但竞争者易与对其进行模仿，因此获得竞争优势的唯一办法就是保持比其他竞争者更低的价格，即价格低到使竞争者不能承受的程度。

二、差异化战略（路径 4、5）

分为两种战略，路径 4 是广泛差异化战略，即以相同的或略高于竞争者的价格向顾客提供他们认可的附加值，其目的是通过更好的产品和服务来获得更多的市场份额，销售更多的产品。路径 5 是集中差异化战略，企业在特定的细分市场内以特别高的价格为顾客提供特别高的使用价值，并以此在行业内竞争，此战略体现了企业真正的竞争力。

采取此战略要注意重要的问题。一是必须在跨市场广泛的差异化和集中经营两种战略之间做出选择。二是弄清楚公司在哪个细分市场内，通过满足顾客那些需求进行竞争是很重要的，并且要将其转化为行动。做到这一点很困难，特别是在不同的细分市场内满足不同的需求时。而且集中战略可能与利益相关者的期望相矛盾。同时，由于市场情况可能会发生变化，因此必须对集中战略的优势大小进行监控。如细分市场的差别可能会消失，使组织面临更多的竞争者；或者市场可能会因为竞争者更细的差异化而被进一步细分。

三、混合战略（路径 3）

在某些情况下，企业可以在为顾客提供可感知的附加值的同时保持低价格。许多日本公司在打开美国市场时采用过这种作法。混合战略的优势体现为，如果销售量能远远超过竞争者，会带来规范经济效益，成本降低，收益仍然可观；可以将混合战略作为进入已存在竞争者的市场的战略，在世界范围内寻找有利的地区，以更好的产品打入，价格也会定得很低。其目的是为了获得市场份额，转移竞争者的注意力，为将来进一步占领市场打好基础。但是实施此战略时，很重要的是要保证以下两点：总成本很低以维持一定的收入；当进入市场时，应考虑一个分步实施的步骤。

四、失败的战略（路径 6、7、8）

一般情况下，此三种战略可能导致企业的失败。路径 6 提高价格，但不为顾客提供可感知的附加值。除非组织处于垄断地位，否则不可能维持此战略。路径 7 是路径 6 更危险的延伸，此战略是降低其产品或服务的使用价值，同时却在提高相应的价格。

路径 8 是保持价格的同时降低价值，也非常危险，在 70 年代, Cadbury Schweppes 保持它的巧克力棒的价格，而同时降低它在质量、包装、广告等方面的价值，并相信它的市场占有率足以保护它的地位，但结果是市场占有率低的竞争者大大地增加了市场份额。

战略钟是一个基于市场的一般战略选择模型，综合了波特的竞争战略理论。它的核心基础问题是：对

用户而言，产品和服务的价值是什么？显然，企业的成本水平很重要，但应将其作为制定一般战略的方法，而不是作为这种战略的基础。

6.3 不同行业环境中的竞争战略

基本竞争战略使企业建立了自己的竞争优势，有力量抗击五种竞争力，在行业中处于有利地位。但不同行业在其特点、竞争状况等方面的差异使企业在竞争战略制定、选择时要依据具体的行业环境。同一竞争战略在不同行业环境中实施效果是不同的。

一、零散型行业的竞争战略

零散型行业是一种重要的结构环境，在这种行业中，竞争企业很多，行业集中度很低，没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个行业的发展具有重大的影响，即不存在具有左右整个行业活动的市场领袖。一般情况下零散型企业由很多中小型企业构成，存在于许多领域，如服务业、零售业、农产品、汽车修理、饭店、计算机软件开发、服装制造和服装零售等，其范围很广，在技术尖端性方面差别也很大，包括从高新技术的太阳能加热设备到酒零售业。

（一）造成行业零散的原因

分析行业零散的原因是企业制定竞争战略的基础。造成行业零散的原因很多，但在许多行业中，主要原因是源于行业本身的基本经济特性。

- 1、总的进入壁垒低或存在退出障碍
- 2、多种市场需求使产品高度差异化
- 3、不存在规模经济

4、除行业经济特性的外，导致行业零散因素还有非经济原因。一是现有企业缺乏资源或技能。有时企业具有克服零散的潜力，如可以发展规模经济，但缺乏资金或专业技能等战略资源，无法建立大规模设备体系及发展分销机构、服务网络、设备等可能促进行业集中的手段。二是现有企业眼光短浅或自我满足。即使企业具有促进行业集中的资源条件，也可能仍然留恋支持零散结构的传统行业实践，或感觉不到行业变化的机会。三是未被其它外部企业注意。尽管行业内存在集中的对象和条件，但外部企业并没有发现向行业注入资源展示新的前景以促进集中的机会。

（二）零散行业的战略选择

1、克服零散，集中零散行业

零散行业的特点就是进入成本低，行业内竞争者弱小，因此克服零散集中行业将会有较高的回报。实现其可能性源于零散行业本身也是一个内部互相联系的系统。战胜一个造成零散的经济因素，会引起整个行业结构改变。克服零散的基本思想是：清除造成零散行业结构的基本经济因素。一般方法有以下几种：

- （1）创造规模经济
- （2）产品标准化与多样化结合
- （3）特许经营或连锁经营
- （4）尽早发现行业趋势

2、适应环境，建立竞争优势

- （1）严格管理
- （2）增加附加价值
- （3）产品专门化
- （4）顾客类型专门化
- （5）地理区域专门化
- （6）低成本、低价格战略

3、避免潜在战略陷阱

零散行业独特的环境造成了一些特殊的战略陷阱。在分析选择战略时要注意避免某些常见的陷阱。

- （1）避免寻求支配地位
- （2）保持严格的战略约束力
- （3）避免过分集中化
- （4）了解竞争者的目标和管理费用
- （5）避免对新产品过度反应

4、零散行业竞争战略的制定

零散行业竞争战略制定时，可以遵循以下思路：

（1）行业结构和竞争者地位如何？即分析行业状况和竞争者，识别行业中竞争力量的源泉、行业结构及重要竞争者的地位。

（2）行业为何零散？即分析造成行业零散的原因。找出这些因素并建立其与行业经济的联系。

（3）零散是否可以被克服？如何克服？即分析是否能克服造成行业零散的原因，是否能通过改变战

略或创新实现；资源注入或新的前景是否全是必需的；是否一些零散的原因将被行业的趋势直接或间接改变。

（4）克服零散是否有收益？如果可以克服行业零散，企业必须评价是否所预示的行业未来结构会产生有吸引力的收益。

（5）企业怎样定位去实现？企业必须预测一旦集中形成后行业的新结构均势，并必须重新进行结构分析。最后分析选择企业为利用行业集中化而可以采用的最后方法。

二、新兴行业中的竞争战略

新兴行业是新形成的或重新形成的行业，其形成的原因是技术创新、相对成本关系的变化、新的消费需求的出现，或其它经济和社会变化将某个新产品或服务提高到一种潜在可行的商业机会的水平。

如由技术创新而产生了计算机、电讯、家用电器等行业；由于新的需求促使搬家公司、快递公司、礼仪公司等行业的产生。社会、技术、文化的进步使新兴行业会在任何时候不断被创造出来。

从战略制定的观点看，新兴行业的基本特征是没有游戏规则，新兴行业的竞争问题是全部规则都必须建立，使企业可以遵循并在这些原则下发展繁荣。缺乏规则既是风险又是机会的来源。

（一）新兴行业结构特征

- 1、技术的不确定性
- 2、战略不确定性
- 3、成本的迅速变化
- 4、萌芽企业和另立门户
- 5、首次购买者

（二）早期进入障碍

与行业发展后的进入障碍相比，新兴行业的进入障碍有很大不同。常见的早期障碍有：（1）专有技术；（2）获得分销渠道；（3）得到适当成本和质量的原材料和其它投入；（4）经验造成的成本优势由于技术和竞争不确定性使其更为显著；（5）风险使资金的有效机会成本增加，因此增加了有效资本壁垒。

早期壁垒很少源于需要掌握巨大资源，一般不是规模经济、资本或品牌效应，更多是源于承担风险的能力、技术上的创造性及做出前瞻性决策以储备投入物资与分销渠道的能力等。因此率先进入新行业的一般不是已立足企业，因为他们可能要为资金付出更多的机会成本，并经常对在行业发展早期阶段必然存在的技术和产品风险缺乏准备。

（三）新兴行业发展障碍

新兴行业在其发展时，会不同程度地面临着限制或问题。这些障碍产生于行业的新兴、发展对经济实体以外的其它因素的依赖，以及其发展过程中需要引导购买者购买其产品作为替换而引起的外在性。

- 1、原材料、零部件短缺
- 2、产品、技术标准等缺乏
- 3、顾客困惑
- 4、被替代产品的反应

由于新兴行业的发展存在许多障碍，进入新兴行业经营的企业失败率较高。但同时新兴行业的结构环境也为企业发展带来了机遇。

（四）新兴行业中企业面临的关键问题

在新兴行业中取得竞争的胜利要求大胆的企业家精神、开拓精神和愿意承担风险，对购买者的需求要有一种直觉式的感觉，以及一种机会主义式的战略制定方式。新兴行业中的公司所面临的有两个关键问题：一是在公司的销售腾飞之前怎样为业务的初始运作筹集资金；二是要获取并确保市场领导地位，企业应该瞄准哪些细分市场和竞争优势。

（五）新兴行业的战略选择

新兴行业的发展存在着较大的风险和不确定性，行业结构不确定、竞争规则不确定，这些特点也决定了此阶段企业战略自由度最大，战略选择的影响就最大。因此这一阶段制定战略主要是处理好风险和不确定性。

1. 塑造行业结构
2. 注意行业发展的外在性
3. 注意行业机会与障碍的转变
4. 选择适当进入时机和领域。

何时进入新兴行业是一个战略选择。早期进入面临的是高风险低障碍，并可获得很高收益。

（1）早期进入新兴行业的环境与优势。一般说来，具有以下特征时，企业进入新行业较为适宜：企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可因作为先驱者而发展和提高声望；行业中学习曲线很重要，经验很难模仿，并且不会因持续的技术更新换代而过时，早期进入可以较早开始在这以行业中的学习过程；顾

客忠诚非常重要，那些首先对顾客销售的企业将获益；通过早期对原材料供应，分销渠道等的承诺可带来绝对成本利益。

（2）早期进入的风险：早期行业竞争和细分市场建立的基础与行业发展晚期的重要基础不同，早期进入的企业建立了竞争基础后，可能面临高转换成本；开辟市场代价昂贵，包括顾客教育、法规批准、技术开拓等，而企业却不可能独自享有开辟市场的利益；行业发展后，早期建立的小企业将被更有实力的企业取代，因此早期与小企业竞争会付出高的代价；技术变化将使早期投资过时，并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益。

三、成熟行业战略选择

行业从高速发展期逐渐进入稳定发展阶段，进入成熟期。在这一时期，行业竞争环境会发生根本性变化，企业要适应行业发展，做出战略性转变。

（一）成熟行业竞争环境

- 1、市场竞争更激烈
- 2、竞争趋向成本和服务
- 3、行业利润下降
- 4、生产能力过剩

（二）竞争战略分析

成熟行业在基本结构的各主要方面较新兴阶段都发生了变化，新兴阶段行业的高速发展为多种战略的有效实施提供了条件，而到了成熟期，战略选择上的问题就显露了出来。此时，企业要重新进行战略分析与选择。

1、提高财务意识水平，改进成本分析。为提高在成熟行业中的市场竞争地位，必须使产品组合合理化及正确制定产品价格，成本分析变得日益重要。在新兴阶段可以选择众多的产品系列和型号，有利于企业快速发展。但在成熟期，竞争转向成本 and 市场份额，因此企业要削减产品种类，将注意力集中于在技术、成本和形象等方面有利的产品，因此在产品成本计算方面的改进有利于产品组合合理化。另外定价方法也要有所变化。

2、满足现有顾客需求增长。在成熟行业获得新客户意味着与竞争对手争夺市场份额，代价昂贵，因此增加现有顾客购买比寻求新顾客更有利，可以通过提供外围设备和服务、产品升级、扩展产品系列等方法来扩大现有顾客需求范围。这种战略可能使企业进入相关行业，而且代价低。

3、低价购买资产。由于成熟行业发展减缓而使行业内企业发展速度降低。为保持企业的发展，企业可以购买不景气企业的资产或购买破产清偿资产以改善资产和盈利状况。并且此战略可以在技术创新较少的情况下实现低成本。

此外，成熟行业的生产流程创新和产品设计同样重要，有利于降低成本，提高生产效率。同时在成熟期要注重客户的选择，重视和留住有利的客户。

4、避免战略陷阱

- （1）转变意识
- （2）合理投入，避免现金陷阱
- （3）注重长远利益
- （4）树立正确的质量观念
- （5）正确对待过剩生产能力

四、衰退行业的竞争战略

在产品生命周期中，衰退阶段特征：是市场销售量降低、产品种类减少、研发和广告费用降低及竞争者减少。产品和市场衰退使行业衰退，衰退行业是指在持续的一段时间内产品的销量绝对下降的行业。这种衰退可能是缓慢的，也可能是迅速的。针对衰退行业一般的战略思想是：不要在增长缓慢或负增长的不利的市场投资，而应从中抽取现金。实际上此阶段行业环境使企业的战略选择较复杂，不同行业、不同企业有不同的竞争战略。

（一）衰退行业环境

- 1、需求状况：
 - （1）市场需求量的变化具有不确定性
 - （2）市场剩余需求的购买力结构
- 2、退出壁垒
- 3、竞争的不稳定性

（二）衰退行业的战略选择

- 1、衰退行业的战略
 - （1）领导战略

- (2) 局部领导战略
- (3) 收割战略
- (4) 撤资战略

2、战略选择

衰退行业企业选择战略的关键问题是将企业的相对地位与留在行业中的价值相匹配。如表 6—1 所示。

表 6—1 企业在衰退行业中的战略选择

企业在行业中的价值	在剩余需求上有对竞争对手的相对优势	在剩余需求上没有对竞争对手的相对优势
行业结构有利于衰退	领导或局部领导战略	收割或迅速撤资战略
行业结构不利于衰退	局部领导或收割战略	迅速撤资战略

（1）当行业具有低不确定性和低退出壁垒时，拥有优势的企业可以寻求领导地位或捍卫局部领导地位，这取决于在绝大部分剩余市场上竞争或是选择一两个特定细分市场哪一个在结构上更有价值。而不拥有优势的企业则应该采用收割或迅速撤资战略。

（2）当行业具有高不确定性时，企业面临高退出壁垒和竞争环境的不稳定性，此时如果企业有很强的优势地位，可以选择收缩战略保护局部市场，或运用收割战略从优势中获利。如果企业不具有相对优势，最好是尽快退出。

3、避免陷阱

- (1) 确认衰退
- (2) 避免消耗战
- (3) 合理地采用收割战略

6.4 同一行业不同竞争地位的竞争战略

除了零散行业，一般一个行业内都会存在着行业领导企业、中游企业和弱小企业，其规模、经营状况、竞争优势及市场竞争力决定了其在行业中的竞争地位。显然不同竞争地位的企业应依据自身特点选择竞争战略。

一、行业领导者的竞争战略

（一）进攻战略

行业领导者进攻战略的目的是保持公司的竞争优势，加强竞争地位。因此其进攻战略的实质是无情地追求不断的改进和革新。率先推出新产品、更好的性能特色、质量的提高、改善顾客服务以及降低成本的方式不仅可以帮助一家行业领导者避免自满，而且可以使竞争对手的产品和生产工艺过时，始终处于被动的防守位置。同时还包括扩大整个行业需求的战略措施，如为公司的新产品发现新的用途，吸引产品的新用户、促进用户更加频繁的使用产；在竞争对手的核心地区新建大型的生产工厂，扩大产品线等。保持竞争优势的最佳战略选择是低成本或差异化战略。积极追求成本降低或者不断采取新的措施开发有特色的产品，使自己的产品同竞争对手的品牌相区别，从而成为竞争对手判断的标准，或者开发出独特的竞争能力，如更好的技术诀窍，迅速对变化的顾客需求做出反应的灵敏性。

如果一个行业领导者在市场份额所占居的统治地位还不足以给公司带来政府采取反托拉斯行动的威胁，则行业领导者所采取的进攻战略就意味着竭尽全力做到公司的成长率比整个行业的增长率要快，并且从竞争对手手中夺取市场份额。如果行业领导者的增长率低于行业平均水平，则它就会把自己的地位让给竞争对手。

（二）防御战略

对于行业领导者防御战略的目的在于牢牢保持现有的市场份额，加强现有的市场地位，保护公司所拥有的一切竞争优势。在一个行业中，竞争对手既可以是行业的新进入者，也可以是寻求改善现有地位的既有公司。防御性战略的目的是降低被攻击的风险，减弱任何已有竞争性行动所产生的影响，提高新公司进入难度，捍卫公司最有价值的资源和能力不受模仿。

1. 采取一系列战略措施保护竞争地位：

(1) 提高广告费用, 提高顾客服务质量, 扩大研究与开发费用, 从而尽量提高挑战者和新进入者的赌注。

(2) 扩大产品生产线, 推出更多的产品型号或者模型与挑战者已有或将要有的特色相匹配, 或者弥补竞争对手可能忽略的市场点。

(3) 增加个性化的服务以及其他能够提高顾客忠诚度的项目, 并且使产品和服务的价格合理, 提供顾客满意的质量, 及给用户提供免费或低成本的培训, 使顾客转向竞争对手的产品难度增加, 成本增加。

(4) 投入足够的资本保持成本优势和技术进步。超前于市场需求建立新的供应能力, 阻碍比较小的竞争厂商增加生产能力。

(5) 同最好的供应商、分销商和特约经销商签订独占性合同, 增加竞争对手获取同等质量零部件的难度; 提高提供给特约经销商和分销商的融资服务, 避免同那些同样服务于竞争对手的供应商打交道。

(6) 在管理程序方面对竞争对手的产品或者惯例提出挑战。

(7) 提高公司资源资产和能力的灵活性, 使公司适应新的发展态势的敏捷性比竞争对手相应的敏捷性要强。

2. 采取一些措施阻止竞争对手采取进攻行为:

(1) 公开宣告公司的管理层将维持公司现有的市场份额。

(2) 公开宣告公司计划兴建足够的生产能力来满足而且可能会超过行业容量的预计增长。

(3) 提前分布有关新产品、技术突破以及计划推出的重要新品牌或模型的有关信息。其中, 公司计划推出重要的新品牌或模型的目的在于希望挑战者将会将它们的行动推迟到它们看到这些被宣告的行动是否真的会发生为止。

(4) 公开宣告公司将执行能够与竞争对手的条件或价格相匹配的政策。

(5) 保持一定“战争储备”性现金和可转换债券。

(6) 偶尔对弱小的竞争对手所采取的行动予以强烈的反击, 从而提高公司坚强的防卫者形象。

采取防御战略的条件是, 公司已经获得了行业的统治地位, 同时也不希望冒政府采取反托拉斯行动的风险。另外行业的成长前景很低, 或者进一步扩大市场份额无利可图, 不值得追求。

要保证防御战略的成功, 公司必须尽可能在任何情况下取得与行业一致的增长率, 避免市场份额的下滑, 而且要求在业务中投入足够的资金以保护行业领导者的竞争能力。

二、一般公司的竞争战略

一般公司我们指在一个行业中竞争力位于领导者之后居于中游的企业, 其市场份额比行业领导者小, 也称二流公司, 其中一些公司是未来的市场挑战者, 努力实施进攻性的战略夺取市场份额以建立强大的市场地位。其余的公司则满足于现有的状况, 愿意保持现有的市场地位。我们根据两种行业特征分析竞争战略。

(一) 行业具有规模经济的竞争战略

如果一个行业具有规模经济, 大规模就能降低单位成本, 占有大市场份额的企业带来竞争优势。则处于此行业中的企业有两个战略选择: 模仿进攻性行动获得销售额和市场份额 (可以建立达到大型竞争企业所享有的规模经济所必须的产量); 从业务中撤退。大多数公司选择前者, 具体采取以下战略措施。

1、实施低成本战略。采取联合行动, 降低成本同时降低价格。整合价值链; 更好地管理成本驱动因素, 提高经营运作效率; 同竞争对手合并或并购等。但是低成本战略的成功条件是行业的一个领导者作为低成本生产商的地位还不够强大。

2、实施以下列因素为基础的差别化战略: 质量、技术卓越性、更好的顾客服务、最优成本、革新。

在此类行业中, 如果规模经济是成功的关键因素, 则市场份额低的公司提高竞争地位存在一些障碍。一是在制造、分销或促销活动中获得经济性的可能性比较小; 二是很难获得顾客的认知; 三是不能大规模地提供大众媒体广告; 四是在资金要求方面有困难。在这种情况下, 公司可以通过以下措施建立竞争地位。(1)将力量集中在能产生竞争优势的细分市场上;(2)发展可能被顾客高度重视的专有技能;(3)率先推出新产品或更好的产品, 建立产品领导者的形象;(4)使公司比变化慢的领导更灵活更具创新性、适应性。

(二) 行业不具有规模经济的竞争战略

如果行业规模经济很小, 则二流企业在战略选择上有更大的灵活性。

1、空缺市场点战略。其实质是将公司的精力集中到行业领导者忽略的顾客或者产品领域。一个最理想的空缺市场点应该有足够的规模和范围为公司赢得利润, 有一定的成长潜力, 很适应公司自己的资源和能力, 同时又不足以激起行业领导者的兴趣。

2、专业战略。专业公司一般将竞争行动集中在一个细分市场上, 某个产品、某项特定的终端使用、需求特殊的购买者, 其目的在于通过产品的独特性、特殊目的产品方面所拥有的专业技能或者专业化的顾客服务而建立竞争优势。

3、卓越产品战略。此战略的基础是卓越的产品质量或者独特的属性。公司选择的消费群体是对质量

敏感和以性能为导向的购买者。精湛的技艺、卓越的质量、频繁的产品革新、同顾客签订紧密的合同以吸引它们参与公司开发更好的产品，是此战略实施成功的关键。

4、跟随者战略。此战略的具体策略是特意不去模仿领导者的战略行动，也不积极从领导者手中争夺顾客。而是采用不至于激起报复行动的策略，常常采用聚焦和差别化战略而不入领导者主流。公司往往只是做出被动反应而不去模仿和挑战。它们更喜欢防御而不是进攻。公司有意识地将能力集中于特定顾客群的特定产品用途上，集中于聚焦的研究与开发上，集中于利润而不是市场份额上，以及集中于谨慎而有效的管理从而保持已有的竞争地位。

5、购并战略。与更小的公司并购组建一个有更大竞争优势和市场份额的公司，实现低成本快速成长，巩固和加强公司的地位。

6、利用竞争对手弱点的战略。(1)在竞争者市场份额很弱或竞争力量少的区域集中自己的竞争力量；(2)特别关注对手不能提供更好服务的消费群体；(3)努力争取其产品质量、特色或产品性能滞后的竞争对手的顾客，转向自己的品牌；(4)以强大攻势进攻其广告及品牌认知度很弱的竞争对手。

7、特异形象战略。制定战略措施使公司形象突出于竞争对手。如创造价格最低的声誉，设计独特的产品属性，在新产品推出方面成为领导者，设计独特的创造性广告等。

(三) 挑战对象的选择

要取得竞争战略的成功，必须选择合适的进攻目标。企业可以选择下列挑战对象：

1、弱化的市场领导者。其特点是：消费者不满意，产品线不如其他竞争者，竞争战略缺乏以成本领导地位或者差别化为基础的强势，对自己曾经首创的现已老化的技术不愿放弃，落后的设备，过度多元化，盈利水平一般或下降。挑战行业领导者的结果有三种：一是如果公司能改造其价值链或革新获得低成本或差别化的竞争优势，则有希望夺取市场领导者的地位，成为新的行业领导者；二是可能只从行业领导者手中获得了一部分市场销量，成为强大的行业亚军；三是投入了大量的资源，最终一无所获。

2、同等地位的竞争者。如果挑战者在资源和竞争能力方面具有比其他二流公司的较强的优势，则可能将其作为进攻的目标。

3、经营困难的公司。挑战步履艰难的竞争对手，使它们进一步丧失财物力量和竞争地位，加速衰退。

4、小型公司。这些公司资源、技能有限，挑战公司能够夺取其最大最好的客户。

三、弱小公司的竞争战略

竞争地位薄弱或经营困难的小公司根据不同状况有四种战略选择：进攻性的转变战略，防御战略，购并战略，收尾战略。防御战略是竭尽全力保持现有水平的销售额、市场份额、盈利水平及竞争地位。购并战略实质是放弃战略，其方式是把公司卖给其他公司。四种战略中转变战略与收割战略相对较复杂，选择是需要分析考虑各方面因素，在此将其作为重点分析。

(一) 转变战略

如果公司有一定的资源条件，当公司业务陷入危机时，可以采取转变战略，尽可能快地遏止和逆转公司的竞争和财务劣势。首先，分析造成危机的根源。公司经营不良的主要原因有：债务过重，对市场发展估计过于乐观，忽略了通过降价提高市场份额而导致的对利润的影响，由于不能充分利用生产能力而导致固定费用过高，投入大量资金用于研究与开发以提高竞争地位和盈利能力却无成果对公司进入新市场的努力估计过于乐观，频繁变动战略等。转变战略可以采取以下方式实现。

1、改变战略。如果由于战略失误引起公司衰退，则需重新分析制定战略。根据行业环境，公司的资源强势和弱势，竞争能力及危机的严重程度，具体可采取以下策略。一是转向一个新的竞争途径，重新建立公司的市场位置；二是彻底检查企业内部活动、资源能力、职能战略，以便更好地支持原来的业务战略；三是与同行业公司合并，制定新战略；四是实施收缩战略，关闭工厂，减少人员，减少产品和顾客，更加紧密地与公司资源能力、优势相匹配。

2、提高销售收入。当公司面临以下状况时必须采取措施提高收入：一是在业务活动中，削减费用同时又确保盈利的余地很小或没有余地；二是恢复盈利水平的关键是提高对现有生产能力的利用，提高收入的手段有削价、加大促销力度、扩大销售队伍、增强顾客服务、加快产品更新等，如果因为产品差别化而使顾客对价格不特别敏感，则提高短期收入的最快途径是提高价格而不是降价。

3、削减成本。主要措施包括削减管理费用，清除非关键和低附加值的活动，对现有的设备实现现代化以提高生产效率，推迟非关键性资本支出，进行债务重组，减少利息成本和延长偿付期等。此战略适合以下状况：不景气公司的价值链和成本结构有着足够的灵活性允许进行大的手术；公司可以确定并矫正经营运作的缺陷；公司的成本明显过高，成本节约空间很大；公司相对比较接近平衡点。

4、变卖资产。如果现金流很关键，可以变卖公司一部分资产或缩小规模，以遏止现金的流失以支持和加强其他业务活动。

(二) 收尾战略

收尾战略是一个渐渐退出所在行业的战略，是处于维持现有状况和尽快退出该行业之间的一种状态。

它以牺牲市场地位获取更大的近期现金流或利润，其根本财务目标是收回尽可能大的现金流以便于开拓其他业务。

1、收尾战略的实施。经营预算削减到最低程度；在原来业务中的再投资降低到最低程度；公司应采取一定的措施尽量延长现有设备的寿命；慢慢提高价格，渐渐降低促销费用；不明显地降低产品质量，减少非关键性的服务等，使原来业务逐渐畏缩。

2、收尾战略适用条件。行业长期前景没有吸引力；搞活原来业务的成本和代价很大，或者获得很薄的利润；维持或保护公司的市场份额所付出的代价在上升；竞争上的松懈不会导致销售很快和直接下降；公司可将回收的资源投入到回报更高的机会中去；对于多元化公司，原来的业务不是其整体业务组合线的关键或核心部分；对于多元化公司，原来的业务并没有给公司的业务组合做出独特的贡献。

第七章 战略评价与选择

在上面各章中，我们介绍了一个公司可以选择的公司战略和竞争战略，但各个公司在同一时期的战略选择不尽相同，同一公司在不同时期的战略选择也有差异，这种区别主要在于公司对于各种可行战略的认识、评价不同与选择偏好差异。

许多公司在生产经营过程中往往并不是选择单一战略，而是采取组合战略。

无论公司在战略确立上作出什么抉择，只有那些扬长避短，利用机遇的战略才是最优的。

在本章中，我们介绍影响企业战略制定、评价的因素，以及几种基本的战略评价方法。

第一节 影响企业战略制订和评价的基本因素

一、影响企业战略制订的基本因素

一个企业选择这个战略而不选择那个战略，在大多数情况下并不带有必然性与客观性，而是具有较多的主观性与偶然性。这是因为企业战略制订者往往受到来自多方面的影响，从而左右了战略的制订。一般认为影响企业战略制订的主要有如下一些因素。

（一）企业对外部环境的信赖性影响

任何企业都存在于它的外部环境之中，而环境受股东、竞争对手、顾客、政府、社区的影响。企业的生存对这些因素的信赖程度，影响着战略选择过程。

1、信赖程度越高，企业选择战略的灵活性越小，除非发生危机的情况。

（1）企业信赖于少数几个股东的程度越高，它战略选择的灵活性就越小。

（2）企业信赖于其竞争对手的程度越高，则它越不可能选择进攻性的战略（信赖性在此指竞争中处于相对较弱的地位）。

（3）企业的成功和生存越信赖于少数几个顾客，则企业对他们的期望应做出较快的反应。

（4）企业越是信赖于政府和社区，则它对市场状况和股东的要求就不具有灵敏的反应。

2、企业经营面对的市场的易变程度，影响着战略选择。如果市场面中的情况变化程度较大，则企业的战略需要具有较大的灵活性。

（二）管理者对待风险的态度

管理者对待风险的态度影响着战略选择的决策。某些企业管理者极不愿承担风险，而另一些管理者却乐于承担风险。不同的风险态度会导致不同的战略选择。

1、如果管理者认为，风险对于成功是必不可少的，并乐于承担风险的话，则企业通常采用进攻性战略，接受或寄希望于高风险的项目，在它们被迫对环境变化做出反应之前就已经做出了反应。这类管理者考虑较广泛的战略方案。

2、如果管理者认为风险是实际存在的，并敢承担某些风险的话，那么管理就会试图在高风险战略和低风险战略之间寻求某种程度的平衡，以分散一定的风险。

3、管理者认为若冒较高的风险将毁灭整个企业，需要减低可回避风险的话，则他就考虑很少的战略选择方案。可能采取防御性的或稳定发展的战略，拒绝承担那些高风险的项目，乐于在稳定的产业环境中经营。

总之，管理者和股东对待风险的态度，会增加或减少他们所考虑的战略方案的数目，并增加或降低采用某一特定战略方案的可能性。

（三）企业过去战略的影响

对大多数企业来说，过去的战略是战略选择过程的起点，这就导致新考虑的多数战略方案受到企业过去战略的限制。明茨博格曾对德国大众汽车公司 1934~1969 年和美国 1950 年~1968 年在越南的战略选择变化进行过详细的研究，他认为：

1、现在的战略是从过某一有影响的领导者所制定的战略演化而来。这个独特的、紧密一体化的战略对以后的战略选择是个主要的影响因素。

2、此后，这个战略就变得格式化。官僚化的管理组织使战略得以贯彻和实施，即原决策者推出这个战略并向下属说明，而后低层管理人员将这个战略得以实施。明茨博格将此称为推拉现象。

3、当这个战略由于条件变化而开始失效时，企业总是将新的战略嫁接到这个老战略上来。仅在以后才探索一种全新的战略。

4、当外部环境变化更大时，企业才开始认真地考虑采取防御战略、组合战略或发展战略，而以前可能曾有人建议过这些战略，但决策者却忽略了。

(四) 企业中的权力关系

所谓权力是人们之间的一种关系，指的是某个人影响另一个人或群体去做某些事情的能力。经验表明，在个中权力关系的存在是个关键的事实。大多数企业中，如果一个权力很高的高层管理支持某一战略方案，它往往就成为企业所选择的战略，并且会得到一致地拥护。例如，福特汽车公司的小亨利·福特，国际商用机器公司的老华森，国际电报电话公司的哈罗德·基宁等这些有权势的总经理，都曾经大大地影响过所在企业的战略选择。从某种意义上说，人品也战略选择有关。主要人员喜欢什么以及尊重什么等，都与选择什么样的战略有关。总之，权力关系或企业政治对战略选择有重大影响。

(五) 中层管理人员和职能人员的影响

中层管理人员和职能人员(尤其是公司计划人员)对战略选择有重大影响。鲍威尔(J. Bower)和舒沃兹(J. Schwartz)的研究指出，如果中层管理人员和公司计划人员参加战略选择过程，那么：

1、他们选择的战略通常与总经理选择的战略有所不同。

2、中层管理人员和职能人员的观点部分地受到他们个人的视野，以及其所在单位的目标和使命的影响。

3、他们倾向于向高层管理人员推荐那些低风险、渐进式推进的战略选择，而非高风险和突破性的选择。

卡特(E. Carter)研究了一些中小型公司所做出的六项关于收买的决策，这项研究发现：

1、较低层管理人员倾向于上报那些可能被上司接受的方案，而扣下不易通过的方案。

2、在对建议中的战略选择进行评价时，不同的部门都从自身利益来评价方案并出现不同的评价结果。

3、企业外部环境的变化越大，管理人员就会使用越多的评价标准去影响战略制订过程。

4、职能人员为战略制订过程提供的信息资料多少受以下因素影响：收集资料的难易程度；他们对提供信息资料责任的大小；收集信息资料的鼓励或奖励政策；上司决策时对信息资料提供者的态度等。

概括起来讲，中层管理人与职能人员是通过草批战略方案以及对各方案风险的评价来影响战略制订与选择的。

二、影响战略评价的基本因素

对于企业在战略制订与选择来说，基本上是一个战略决策问题，决策反映的是决策者们的水平、能力与综合素质。而战略决策很大程度上决定于战略评价。战略评价就是分析论证每一个可行战略方案的机遇与挑战，优点与缺点、成本与收益。但在对战略进行分析评价过程中，人们希望去进行客观的、公正的评价，但由于影响战略评价工作的因素很多，要保证战略评价工作的正确性，提高评价工作的水平，我们还必须注意以下一些问题。

(一) 战略评价者的价值观与行为偏好

(二) 战略评价者所采取的工具与方法

(三) 战略评价者掌握的信息与资料

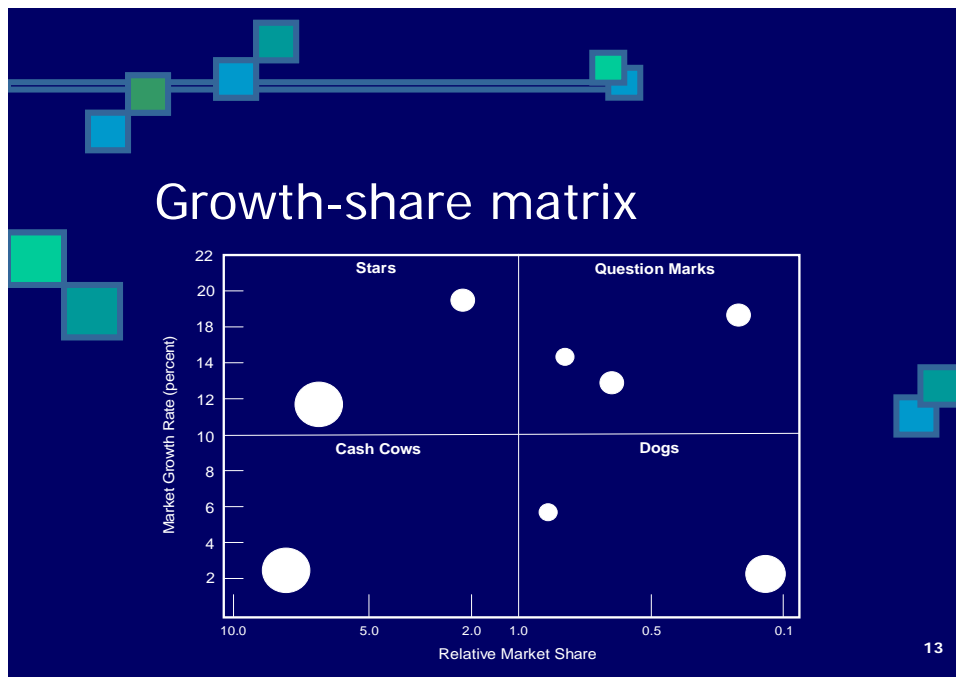
(四) 战略评价的时效限制

总之，影响战略评价的因素很多，从而使评价结果具有风险性与不确定性，这一点人们应该认识到，从而使战略决策过程既要尊重、依据战略评价结果，又不要过于迷信战略评价结果。

第二节 投资组合分析法

除了一些较小的公司外，大多数公司都有多种产品和面对多个市场面，因而每一个公司都不可能选择单一经营战略，而必须是根据产品、市场的不同而选择的一个战略组合群。当企业的各分部或分公司在不同的产业进行竞争时，企业在制订了企业总体战略的基础上，还必须为每一个经营单位、产品制订自己的具体竞争战略。

一、市场增长率—占有率评价法



(一) 市场增长率——占有率的分析变量

公司内每个经营单位的战略选择主要依据如下两个因素或称变量：市场增长率和市场占有率。

1、该单位的相对市场份额，按以下公式计算：

$$\text{产品的相对市场份额} = \frac{\text{本企业某产品的绝对市场份额}}{\text{最大竞争对手该产品的绝对市场份额}}$$

采用相对市场份额而不直接使用绝对市场份额，是为了便于对各种业务进行比较。相对市场份额这个因素能够比较准确地反映企业在市场上的竞争地位和实力(优势或劣势)，也在一定程度上反映其盈利能力，因为较高的市场份额一般会带来较多的利润和现金流量。

2、该种业务的市场增长率，按以下公式计算：

$$\text{某产品市场增长率} = \frac{\text{本产品当年市场销量} - \text{本产品上年市场销量}}{\text{本产品上年市场销量}}$$

市场增长率这个因素反映产品处于其寿命周期的某个阶段，及其市场潜在机会或威胁，它有双重作用：

(1)反映市场机会和扩大市场份额的可能性大小，如增长缓慢，则难以扩大市场；(2)决定投资机会的大小，如增长快，则为迅速收回投资、取得投资收益提供了机会。

(二) 增长率——市场占有率矩阵法的分析内容

将上述两个因素分为高低两档次，就可绘出一个 4 象限的矩阵，如图 7—1 所示。

横坐标表示相对市场份额，常以 0.5 为界限划分为高低两个区域，表示公司的市场份额为本产业领先公司的一半。纵坐标表示市场增长率，常以 10%为界限划分为高低两个区域。图中每个圆代表一个经营单位或产品，圆圈面积的大小表示该项业务或产品与企业全部收益的比值。

分别考察每个经营单位的这两个因素，就可把它们归入矩阵中的某个象限。

- 1、明星单位
- 2、金牛单位
- 3、问题单位
- 4、瘦狗单位

波士顿咨询公司提出，运用它们首创的这个方法，可为企业绘制出不同时期的矩阵图(现在的、过去 3—5 年的、预测 3—5 年后的)，通过它们的相互对照，管理者可以对已经出现的和可能出现的战略选择后果进行比较，从而得到更清晰的认识。

(三) 波士顿矩阵的局限性

波士顿矩阵以两个具体指标的量化分析来反映企业的外部环境与内部条件，较 SWOT 分析有了进步，更因为其简单易行而被众多企业广为采用，但同时也因此而受到许多批评。主要的批评意见如下：

- 1、市场份额不过是企业总体竞争地位的一个方面，市场增长率也不过是表明市场前景的一个方面，而且仅仅按高、低两档来划分四个象限，这些都太简单化了。
- 2、计算相对市场份额时只同最大的竞争对手联系起来，而忽视了那些市场份额在迅速增长的较小的竞争者。
- 3、市场份额同盈利率之间不一定有密切的联系，低市场份额也可能有高盈利；反之亦然。
- 4、瘦狗单位不一定就应当很快放弃。在衰退产业中，一些市场份额低的产品如果需求稳定并可以预测，则仍有较稳定的收益来源；如果竞争者都退出，则该产品的市场份额还会增长，甚至可能成为市场领先者，变成金牛。

第三节：行业吸引力—竞争能力分析法

(一)通用矩阵

行业吸引力—竞争能力分析法是由美国通用电气公司与麦金西咨询公司共同发展起来的一种战略选择方法，它通常又称为通用矩阵或行业吸引矩阵。该模型赞成波士顿公司的假定，同样认为企业应根据每个经营单位的具体情况分别选择所需采用的战略。但在具体方法上对波士顿矩阵做了很大发展改进。

第一，提出了决定和影响企业战略选择的两个新的因素或变量：

1. 该单位的实力(即竞争地位)
2. 该单位所处行业的吸引力

第二，通过各因素的加权评分，将行业吸引力和竞争能力两个变量分为高、中、低三档，绘制出一个9象限的矩阵。

第三，分别考察企业各经营单位的两个因素，据此把它们列入矩阵中的某个象限。

第四，根据图中的每个象限的不同特点，为象限中的经营单位选择适当的战略：

1. 扩张型战略。列入矩阵左上角的1、2、4三个象限中的单位都有很强或较强的行业吸引力和竞争能力，类似于波士顿矩阵中的明星单位，一般可采用追加投资的扩张型战略。
2. 紧缩或放弃战略。列入矩阵右下角6、8、9三个象限中的经营单位的行业吸引力和竞争能力都很弱或较弱，类似于波士顿矩阵中的瘦狗业务，一般可采用紧缩型战略或放弃战略。
3. 稳定或抽资战略。列入3象限的单位具有很低的行业吸引力和很高的竞争能力，这类业务是企业的利润提供者，类似于波士顿矩阵中的金牛单位，对于这类经营单位宜于采用维持现状、抽走利润、支持其他单位的战略。
4. 选择型投资战略。列入5、7两个象限的单位，一个是行业吸引力和竞争能力都算中等，另一个是吸引力很强，而实力很弱，类似于波士顿矩阵中的问题单位，对于这些没有优势或没有特色的经营单位应一分为二对待，选择其中确有发展前途的业务实施扩张型战略，其余业务采取放弃战略。

通用电气公司提出的这种方法比波士顿矩阵要细致一些，它考虑了更多的内容，而且这些内容可以在不同时期、不同产业中灵活应用，使之更适合具体情况。然而，它对两个因素的评价方法确实比较复杂烦琐，所规定的评分标准、权数以及打分等都有较为强烈的主观色彩。

(二)政策指导矩阵分析法

与通用矩阵分析法大同小异的战略选择方法还有荷兰皇家壳牌公司所创立的政策指导矩阵法。该方法也根据行业前景和竞争能力的强弱确定经营单位的位置，对处于不同区域的经营单位也分别采用不同的战略类型。图7-4是该矩阵的示意图。该方法在欧洲的公司中得到广泛的应用。

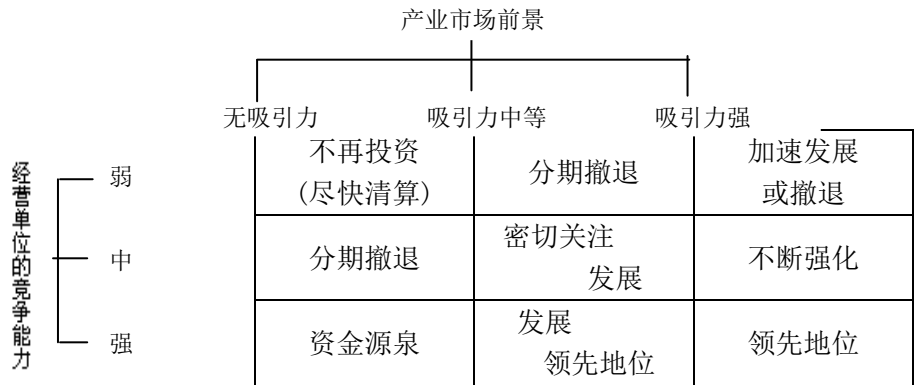


图 7-4 荷兰皇家壳牌石油集团政策指导矩阵

第四节：产品—市场演进矩阵

（一）基本原理

产品—市场演进矩阵是由美国战略管理学者查尔斯·霍夫教授（Charles W. Hofer）首先提出的。他扩展了波士顿矩阵和通用矩阵这两种战略选择方法，将业务增长率和行业吸引力因素改换成产品 / 市场发展阶段，从而得出 15 个区域的矩阵，如图 7—5 所示。图中的竞争地位分为强、中、弱 3 档，产品 / 市场发展阶段实际就是产品寿命周期，在这里划分为 5 阶段，从而得出 15 个区域。在这个模型中，各个业务单位根据他们的产品 / 市场发展的不同阶段及其竞争地位的不同在图中定位，圆圈的大小代表各个行业的相对规模，圈内的阴影扇形面代表每个业务单位所占的市场份额。

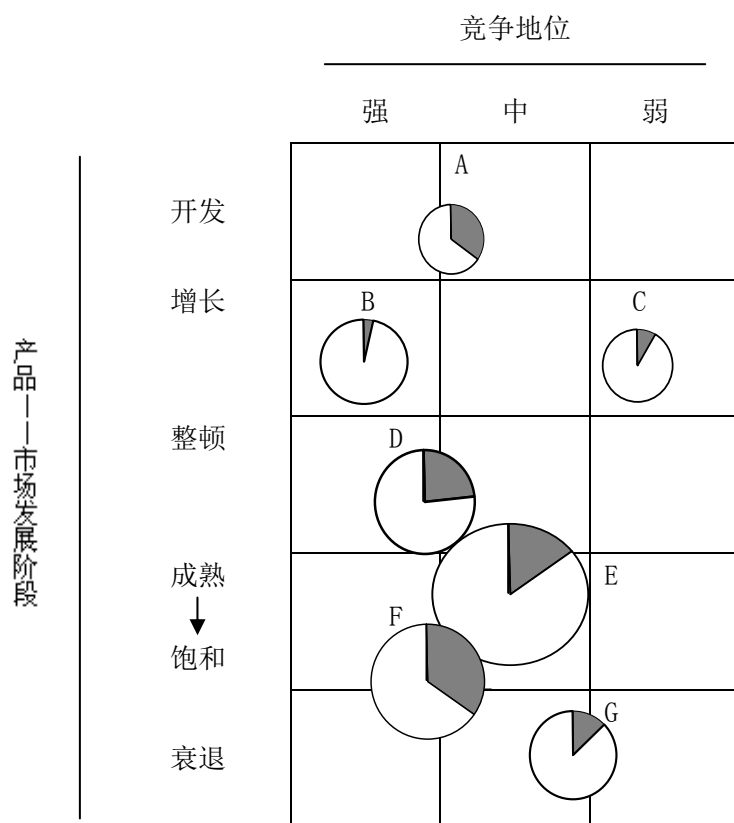


图 7—5 产品 / 市场演变矩阵

从对图 7—5 的分析，即可对各经营单位选择其适宜战略：

1. 经营单位 A 看起来是一颗潜在的明星。它的市场份额大，加之它处在产品 / 市场发展的开发阶段，具有获得一个较强的竞争地位的潜力，对它应追加投资，大力扩张。
2. 经营单位 B 在某种程度上有点像 A。然而，对 B 投资的多少将取决于为什么它相对于其强大的竞争地位却具有较低的市场份额这一问题的答案。为此，经营单位 B 应当实施一种能够扩大它的市场份额的战略，以便为争取到更多的投资提供依据。
3. 经营单位 C 在一个增长中的相对较小的行业中占有一个较小的市场份额并拥有一个较弱的竞争地位。对这类单位应仔细研究，区别对待，如其竞争地位有可能迅速增强，则应追加投资，使之成为明星；否则可能要放弃，而将其资源用于经营单位 A 或 B。
4. 经营单位 D 处于扩张阶段，占有一个相对大的市场份额，并处在一个相对强的竞争地位。对 D 单位应当进行必要的投资以保持其相对强的竞争地位。从发展看，D 应当成为一头金牛。
5. 经营单位 E 和 F 都是企业的金牛，应成为企业投资所需现金的源泉。
6. 经营单位 G 看起来是企业业务包中的一条“瘦狗”。在短期内，如果尚能维持，它应当被监控用于创造现金。然而，就长期看来，它更有可能被放弃。

企业在它的综合业务包内可能有多种多样的组合。查尔斯·霍夫和邓·斯肯德尔提出，大多数企业的业务包都是三种典型矩阵的变体。这三种矩阵是：成长型、盈利型和平衡型，如图 7—6 所示。每一种类型的业务包代表着企业在其资源的分配中所追求的不同目标。成长型矩阵是指其经营单位都集中在产品 / 市场发展的前几个阶段，市场前景较好，但可能遇到资金短缺的困难。盈利型矩阵则相反，其经营单位更多地集中于产品 / 市场发展的后几个阶段，市场前景都不太妙，但资金充裕，要找出路。平衡型矩阵则说明

企业若干经营单位比较均衡地分布于产品 / 市场发展的各个阶段，经营形势比较平稳。

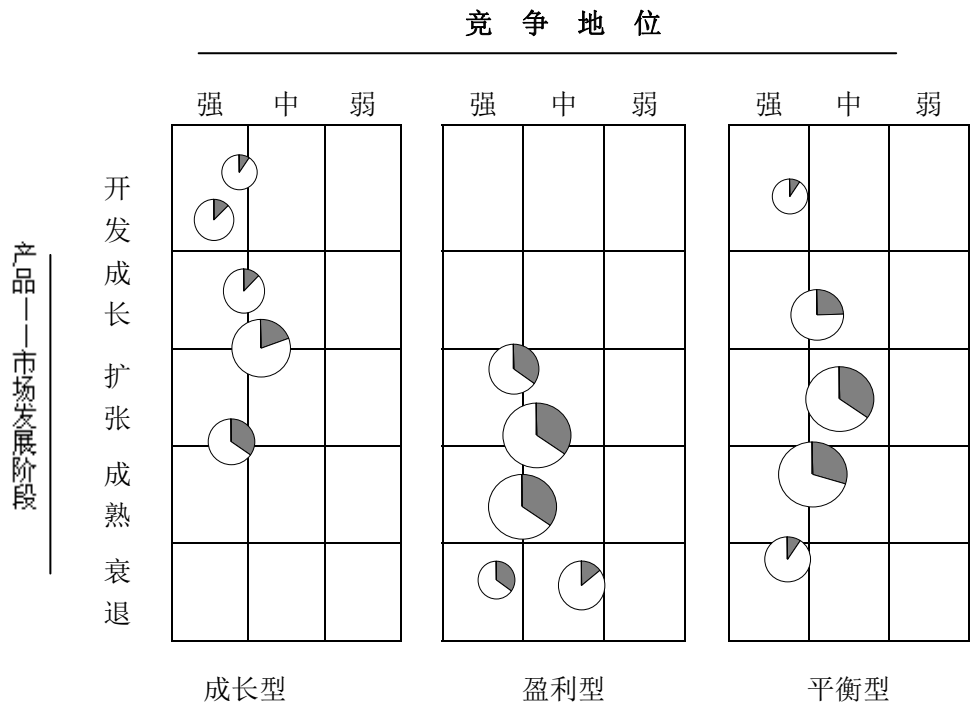


图 7-6 三种典型矩阵分析图

另有两位学者希尔和琼斯运用霍夫的方法而直接将企业应采用的战略写入各个区域，供投资决策者参考，见表 7-1 所示。这种方法的特点是将竞争地位这一因素只划分为强、弱两档，而且使用产业寿命周期的概念。竞争地位弱的单位比竞争地位强的单位应当有不同的战略思维：当产业尚处在成长阶段时，竞争地位弱的单位就应当采取集中战略，注意寻找适合自己的细分市场，以求生存与发展；而在产业进行扩张阶段（即市场增长率开始下降）之后，就需要考虑放弃或清算了。

表 7-1 产品—市场发展矩阵的运用

产业寿命周期阶段	竞争地位强	竞争地位弱
开发	建立市场份额	建立市场份额
成长	发展（成长）	市场集中
扩张	增加市场份额	市场集中或抽资、清算
成熟	维持现状或抽资	抽资或清算、放弃
衰退	市场集中、抽资或削减资产	转向、清算或放弃

四、三种矩阵的选择

为了正确地运用这三种矩阵，企业应考虑以下情况：

（一）如果考虑测定其总体投资组合

企业如果考虑测定其总体投资组合，应该首先选择波士顿矩阵。因为这个矩阵简单，所需的数据也较少。

（二）如果需要着重分析某项或某些经营业务

企业如果要着重分析某项或某些经营业务，应该根据企业的类型和经营业务的集中程度来决定是选择 GE 矩阵还是产品 / 市场演变矩阵。选择的具体因素如下：

1. 企业的类型。小型多元化经营企业一般多采用产品 / 市场演变矩阵，大型多元化经营则多运用 GE 矩阵。大部分特大型多元化经营企业会同时使用这两种矩阵。不过其应用的条件不同。一般地讲，在特大型多元化经营企业中，GE 矩阵用来阐明企业内各个战略经营单位的经营状况，而产品 / 市场演变矩阵则用来说明每个战略经营单位中各个产品 / 细分市场的经营状况。

2. 经营业务的集中程度。企业经营业务之间如果处于松散的状态，则应该运用 GE 矩阵确定企业的经营状况。如果企业大部分经营业务集中在少数几个密切相关的产品 / 细分市场上，则应该选用产品 / 市场

演变矩阵。当战略经营单位的产品处于寿命周期的初期发展阶段时，更应该运用后一个矩阵。

在实际的战略管理当中，还有两类企业不适于运用上述三种矩阵来分析企业的总体战略。一类是刚刚开始多元化经营的单一产品系列的企业，另一类是主要经营业务与次要经营业务密切相关的主导产品系列的企业。对于前一类企业来讲，由于原有的经营业务与新生的经营业务在规模上和重要程度上都处于不稳定的状态，企业即使充分地考虑到产品 / 市场综合发展的各种条件，也很难用投资组合矩阵充分地表明这类企业中不同经营业务之间的相互关系。而对于后一类企业来讲，由于其主要的经营业务与次要的经营业务在资源配置、竞争优势和协同作用上通常是有区别的，需要分别研究。而且，这类企业还没有进行多元化经营，也就更不适于上述三种经营组织矩阵。

第八章 战略控制

第一节 战略控制过程与类型

一、战略控制过程

1. 制定绩效标准

绩效目标多源自于公司的策略，目的是达到较好的效率、品质、创新、顾客反应。

2. 衡量实际绩效

建立管理或监控系统来看看标准和目标是否达成。

3. 评价实际绩效

4. 纠正措施与权变计划

二、战略控制的类型

（一）回避控制问题

（二）具体活动控制

（三）成果控制

（四）人员控制

第二节 战略控制设计

一、控制的方式

（一）事前控制

（二）事后控制

（三）过程控制

二、控制的可行性分析

三、控制方式的选择

1. 财务控制：成长率、市场占有率、现金流量

2. 产出控制：（事业部目标：效率、品质、创新、消费者满意度）

3. 行为控制：制订达到组织目标的规则，使组织成员在行动有较标准化且精准的的依据。

4. 组织文化：是组织成员所共享且遵守的规则与价值观。

四、影响战略控制的因素

（一）企业经营战略规划

（二）组织机构

（三）领导者

（四）企业文化

第三节 战略变革的过程

一、解释战略变革的不同观点

1. “自然选择”的观点

能够提供给组织的战略选择方案是非常有限的：环境是非常主要的因素，以致于大多数组织，包括大型企业，都不能影响它们的经营环境；它们受制于环境的变化，或者对其变化作出相应对策。

2. 计划的观点

战略仅仅能够而且应该通过高度系统化的计划方式来产生。其中包括：设定方向和目标，分析组织的环境和资源；产生战略方案并进行评估；建立组织结构及设计控制系统。

3. 逻辑渐进的观点

由于组织经营所处的环境和组织的复杂性，管理者不可能考虑将来所有的可能的战略方案。管理者应当通过比较，考虑哪个方案能给出最大的产出，并且有实现的可能性来进行战略选择。

这意味着管理者有关于组织在未来几年内如何发展的看法，但他们是逐步地向这个方向努力的。

4. 文化的观点

环境压力和组织能力自身不能产生组织战略，是由人来制定并产生战略的。来自环境方面的压力，以及组织处理这些压力的能力都是通过信仰和假设来发挥作用的。或者说，环境压力和组织能力对战略的形成只有间接的影响，文化层次的信仰和假设对组织行为的影响更直接。

5. 政治的观点

组织是政治实体，强大的内部和外部利益集团影响其决策的输入，不同的利益集团（或者利益关系者）可能是矛盾的、冲突的。实权人或团体对关键事件的确认，甚至对选择最终战略都有很大的影响。

从政治的角度看，战略是通过政治利益的讨价还价、谈判和权衡而产生的。

6. 想像中的观点

战略发展也可以看作是受幻想的领导们影响的结果。尤其是组织由一个有号召力的领导所控制时更是如此。

想像中的战略管理，也可能被看作是管理者对组织的未来的一种更基本的想像能力，而不是对组织未来的计划能力。

二、战略变革滞后的判断依据

- （一）高度一致的组织文化
- （二）阻碍变革的力量太大
- （三）不管新外部环境
- （四）不断下降的经营业绩

三、战略变革的管理模式

- （一）战略变革的管理风格
- （二）成功地实施战略变革

Introduction of Strategy Management

● Introduction of Strategic Management

[Objectives]

1. Describe the strategic-management process.
2. Explain the need for integrating analysis and intuition in strategic management.
3. Define and give examples of key terms in strategic management.
4. Discuss the nature of strategy formulation, implementation, and evaluation activities.
5. Describe the benefits of good strategic management.
6. Explain why good ethics is good business in strategic management.
7. Explain the advantages and disadvantages of entering global markets.

[key points]

The business vision and mission, the external assessment; the internal assessment; strategy in action, strategy analysis and choice

[Teaching Hours] 6

● Definition of Strategy

- An organization's strategy is defined as the pattern of moves and approaches devised by management to produce successful organization performance - Professor Thompson. Strickland The University of Alabama
- Any of an organization 's should have developing direction and targets
- Finding the methods of direction and targets is named as approaches
- Does the strategy work?

Only principle of evaluating the strategy is to judge the organization' s performance.

● The layers of an organization's strategy

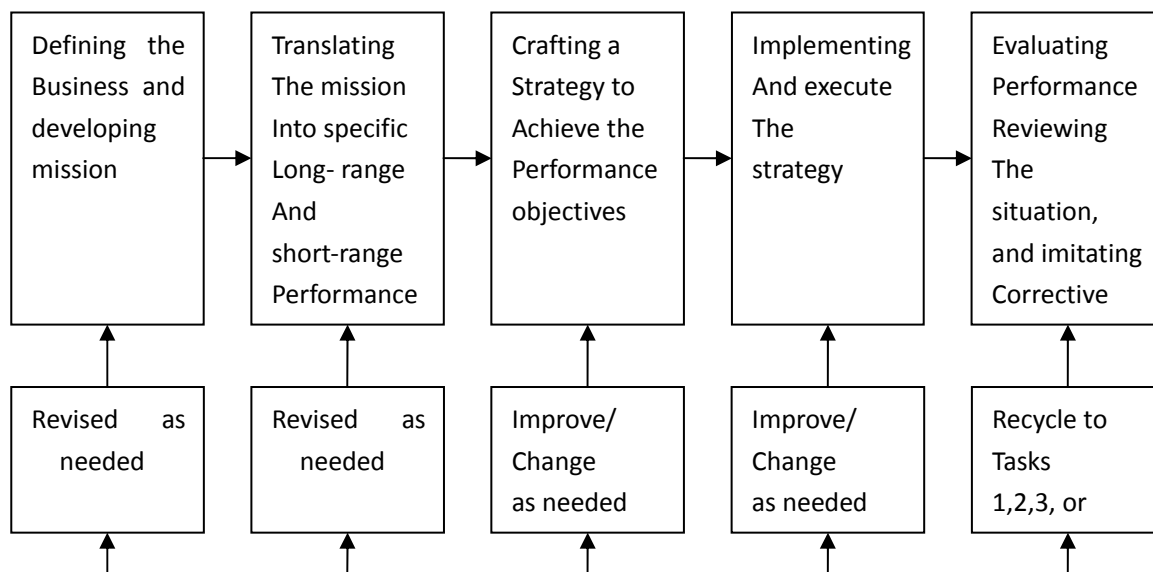
- Company' s strategy
what' s the directions of our corporate. Where will we go? What is our moving targets?
- Business strategy (competitive strategy)
what' s the differences between our corporate and others to achieve competitive advantages?
- Functional Strategy
how should we do to realize our objectives? (business and corporate) (financial strategy, human resources strategy, information system strategy)
- Operational strategy
how to provide products or services efficiently and effectively?

(products, process, planning, logistics , quality)

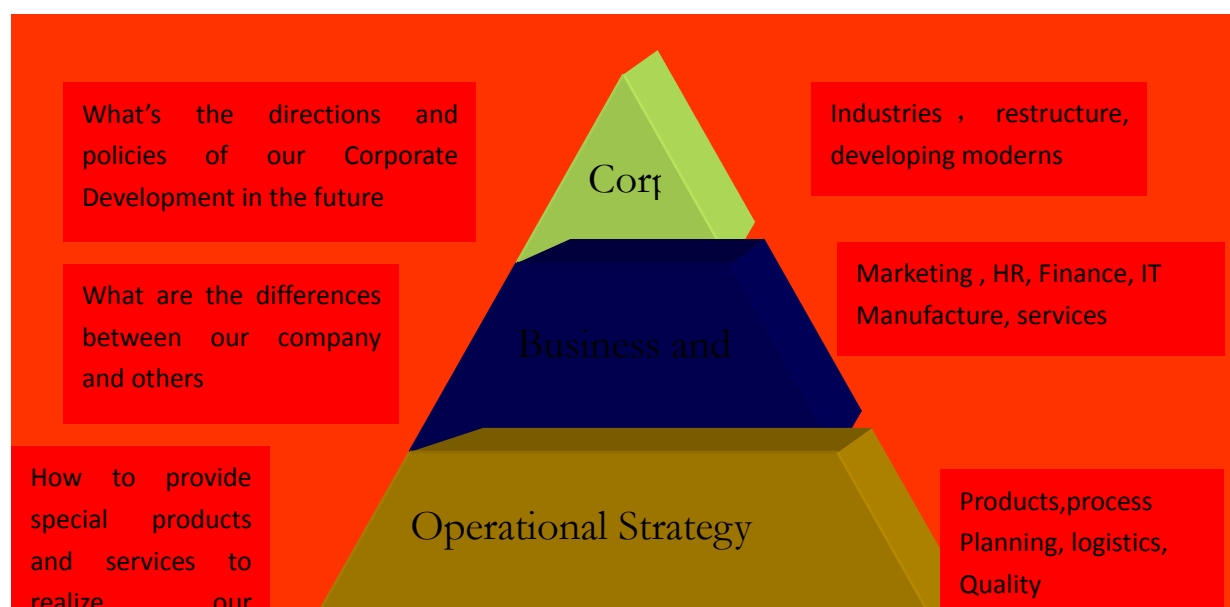
- Definition of Strategy Management
 - main tasks of strategic management is formulation and implementation of the strategic plan. (long run plan, short run plan, operational plan etc.)
 - Strategic management refers to the whole process of formulating and implementing the strategic plan.
- Five tasks of Strategy Management
 - Developing a mission of business and forming a vision of where the organization needs to be headed
 - Translating the mission into specific long-range and short-range performance.
 - Crafting a strategy to achieve the targets performance
 - Implementing and executing the chosen strategy efficiently and effectively.
 - Evaluating performance, review the situation, and initiating corrective adjustments in mission , objectives, strategy, and in light of actual experience, changing conditions, new ideas, and new opportunities.
- How to Learn Strategic Management
 - Using cases study
 - Increase your understanding of what managers must and must not do to make a business succeed over the long term
 - building your skills in conducting strategic analysis in a variety of industries, competitive situations, and company circumstance
 - Get valuable practice in diagnosing strategic issues.
 - Enhance your sense of business judgment.
 - Get in-depth exposure to the conditions and problems of different industries and companies.
 - How to obtain suitable cases
 - From internet
 - From newspaper and mediums
 - To visit object companies in person.
 - Practicing to write strategy report is the best way for students.
 - Corporate mission

Shaanxi Peach Garden take Chinese culture as cornerstones to develop tourism industry with t Chinese folk-custom culture . We are going to develop the company into a multinational corporation through our competent work
 - Strategic Objectives
 - Within 3 years. Our company will achieve industries reorganization and realize three product lines which are special restaurant, holiday leisure and high class real estate. Operation revenue realize the target of 100 million RMB at the end of 2006. Number 1 in same industry of shaanxi.
 - Within 5 years. While the fulfillment of reorganization, our company will accelerate our development steps to pursue competence and set up ourselves corporate culture. Operation revenue realize the target of 150 million RMB . Number1 in the same industry of China.
 - Corporate Strategy
 - Invest to accelerate growth as leisure and real estate projects in domestic and great China area.
 - Invest Wenhao restaurant chains in domestic and abroad.
 - Make acquisition. Looking for same types of restaurants to make it joint our strategy union.
 - franchising with the new partners to develop Wenhao restaurant chains.
 - Strategy implementation and execution
 - Rebuilding our organization (change straight line brain man system into matrix organization system)
 - Creating and enriching our culture “ you have a home in xi’an”
 - Building employee performance evaluation system.
 - Constructing our network and build a website to make sure our customers, suppliers and employee can communicate with us at anytime and anywhere
- How to write a strategy planning report.

- Corporation outline
Company' s history, current situation, problems facing.
- External and internal Environment analyses ---External analysis (society , law, politics, economy, technology)
 - Internal analysis (strengths and weakness)
 - Swot analyses (opportunities, threatens, strengths and weaknesses)
- Strategic mission statement
What is you are and what will you do?
- Strategic Objectives
 - long-term industries directions and achievements.
 - short-term industries adjustment and achievements.
- new industry attractiveness and competitive forces
- Crafting the strategic alternatives
- Identifying the strategic criteria
- Marching the optimum strategies to make use of the strategies to achieve the objectives
- Strategy implementation
 - what should you do in the 1-3 years?
 - what should you do in the 3-5years?
- Strategic execution (organization system adjustment, culture establishment, leadership, management team work, management innovation)
- The five Tasks of Strategic Management
 - The five Tasks of Strategic Management



Four layers of an organization's strategy



- Case of strategy planning report (STHY)

Shaanxi New Taohuayuan Culture Tourism Co., Ltd

History

New Taohuayuan Culture Tourism Co., Ltd. (THY) was organized as a Nevada corporation on November 3, 2004. On December 6, 2004 we issued 17,027,328 shares of our common stock to acquire all 100,000,000 shares of Shaanxi New Taohuayuan Culture Tourism Co., Ltd.(NTHY), a tourist company organized and registered in September 1997 in the city of Xi'an, province of Shaanxi. Xi'an is the capital of Shaanxi province and is also a well-known historical city considered to be one of the four major tourist destinations in the PRC. Tourists are drawn to the city because 13 Chinese dynasties built their capital there and tourist attractions include the tombs of 71 emperors and the well-known terra cotta soldiers attraction. THY is one of the most famous tourism enterprises in Shaanxi Province. The company has done it's great deal of contributions for local tourism industry of Shaanxi Province and the development of traditional Chinese culture.

Major Business

Major business of THY is cultural tourism industry featuring cultural with Yellow River, which includes cultural tour as well as management of catering and hotel.

- Cultural Tourism

THY own and operate the Taohuayuan Inn hotel and resort located in the northern suburbs of the city of Xi'an. The hotel is approximately 15 kilometers from downtown and is readily accessible to downtown Xi'an by highway. The Taohuayuan Inn is a hotel designed in the traditional Chinese village compound style. It consists of 163,611 square feet of buildings located on approximately 10 acres of land. There are 23 individual courtyards totally in the Inn. Each one contains six to eight rooms and 146 rooms are available.

Besides, in January 2004 we signed a management agreement to manage another PRC hotel and resort property which characterizing farming civilization of Yellow River Culture. DongJin Taoyuan Villas, which is owned by Shaanxi New Taohuayuan Tourism Economy Trade Co., Ltd., covers 70 acres and is comprised of 60 acres of agricultural garden and resort garden, and 17

buildings composed of the resort garden with an aggregate of 84 rooms, meeting center, dining-room and various equipments. Under the terms of the management agreement with Shaanxi New Taohuayuan Economy Trade Co., Ltd. THY charge 10% of operating revenues as DongJin Taoyuan's management overhead.

- Management of Catering and Hotel

In January 2004 we also renewed a five-year management agreement with Shaanxi Wenhao Restaurants Co., Ltd., to manage a chain of four traditional Chinese restaurants in the PRC. 10% of the operating revenues is paid for management overhead to THY.

The Wenhao Restaurants Co., Ltd holds 1.82% of shares and Shaanxi New Taohuayuan Tourism Economy Trade Co., Ltd holds 12.94% of shares

Information regarding the four managed restaurants is as follows:

Name of Restaurant and Location	Seating Capacity	Size (Square Feet)
Wenhao Restaurant, Southern Taoyuan Road Xi'an Branch	900	43,056
Wenhao Restaurant, Southern Erhuan Xi'an Branch	1000	45,208
Wenhao Restaurant, Beijing Branch	350	11,840
Wenhao Restaurant, Harbin Branch	500	16,146

Management structure

There are six business and functional departments within the Company, that are as follows: operating department, sales department, general management department, human resource department, securities management department, finance and accounting department. Among those the operating department is responsible for management and operation of catering, accommodation and entertainment services in the Taohuayuan Villa and general management department is responsible for mandatory administration business. The company has 300 full-time employees and is also authorized to manage around 1,000 employees from Dongjin Taoyuan and Wenhao Restaurant.

Company's Strategy

THY is one of the vocational travel industry in xi'an with Yellow River Culture characteristics. The well-accepted " You have a home in Xi'an" has become the core value of the corporate culture. The company's strategic mission is to provide various vocational tourism services with the features of yellow river culture for modern citizens. Its competitive strategy may be presented into integration with yellow river culture features include agricultural civilization of planting, livestock breeding, food culture, village culture and large ecological community.

Chapter 2 Developing A Vision and Mission

[Objectives]

1. Describe the nature and role of vision and mission statements in strategic management.
2. Discuss why the process of developing a mission statement is as important as the resulting document.
3. Identify the components of mission statements.
4. Discuss how clear vision and mission statements can benefit other strategic-management activities.
5. Evaluate mission statements of different organizations.
6. Write good vision and mission statements.

[key points]

Business vision and mission, the functions of vision and mission, the process of vision and mission formulation

[Teaching Hours] 6

- What do we want to become?- Vision statement
 - A few examples of vision statement
 - War-Mart's Vision statement
War-Mart will become a biggest retailer in the world.
 - US Poultry & Egg Association
A national organization which represents its members in all aspects of poultry and eggs on both a national and an international level.
 - Jiaoda Qinmei Modern Agriculture Lit.
JDQM will climb the top of kiwi industry in the world, and take a certain competitive position in world kiwi industry.
 - How to develop a vision
 - describing your organization's long term objectives
 - evaluating your organization's market position in national and international market
 - answering a question which is why do you invest the organization?Vision statement should be developed after answering the three question.
- What is our business? – mission statement
 - Professor Drucker's view. Mission statement should be distinguish one organization from other similar organization. some times, it called a Creed Statement.
 - Vision versus mission
 - vision statement answer a question, what do we want to become?
 - Mission statement answer a question, what is our business?
 - management' s vision is commonly referred to as the organization' s mission.
 - mission statement specifies what activities the organization intends to pursue and what course management has charted for the future.
 - mission statement answers three questions.
(who we are, what we do, and where we are headed)
 - How to formulating a organization' s mission?
 - Understanding what business an organization is really in. (customer need, customer groups, technologies)
 - Deciding when to change the mission and alter the organization' s strategic course.
 - Communicating the mission in ways that are clear, exciting, and inspiring.
 - Some of the mission statement
 - Haier group' s mission
Our mission is to become number 1 to provide all household appliances for any consumers in the world.
who we are- household appliances manufacturer.
what we do- provide maxim value for our customers by a verity of household appliances.
where we are headed- No.1 in the world.
 - MCI Communication
MCI' s mission is leadership in the global telecommunications services industry.

- Hewlett – Packard company
HP is a major designer and manufacturer of electronic products and systems for measurement and computing. Hp’ s basic business purpose is to provide the capacities and services needed to help customers worldwide improve their personal and business effectiveness.
- Wal-Mart’ s mission
we will build our stores at locations most accessible to our customers.
we will organize our merchandise to (1) facilitate quick purchase and (2) encourage other purchases.
- Communicating the mission
communicating the mission to subordinate managers and employees is almost as important a task as developing the mission.
 - it can improve top management’ s own view about the firm’ s long-term direction.
 - it helps for keep lower managers to make suitable actions.
 - it can encourage employees to understand organization’ s purpose and objectives.
 - it can helps managers avoid either visionless and rudderless management.
 - it can help an organization prepare for the future
- Characteristics of a Mission Statement
 - A Declaration of attitude
 - a mission statement is a declaration of attitude and outlook more than a statement of specific details
 - a mission statement needs to be broad to effectively reconcile differences among and appeal to an organization’ s diverse stakeholders.
 - A Customer Orientation
 - a good mission statement should describes an organization’s purpose, customers, products or services, markets, philosophy and basic technology.
 - A good mission statement reflects the anticipation of customers rather than developing a product and then finds customers.
 - case of THY
 - A Declaration of Social Policy
 - some organization’s social policy.
 - why a profit organization should pay attention to its social policy?
- Components of A Mission Statement
 - 9 Parts of A Mission Statement
 - Customers: Who are the firm’s customers?
 - Products or services: what are the firm’s major products or services?
 - Markets: Geographically, where does the firm compete?
 - Technology: Is the firm technologically current?
 - Concern for survival, growth, and profitability: Is the firm committed to growth and financial soundness?
 - Philosophy: What are the basic beliefs, values, aspirations, and ethical priorities of the firm?
 - Self- concept: What is the firm’s distinctive competence or major competitive advantage?
 - Concern for public image: Is the firm responsive to social, community, and environmental concerns?
 - Concern for employees: Are employees a valuable assets of the firm?
 - Writing and evaluating mission statement
 - Case analysis of SIRUI company
 - Evaluating the mission statements by 9 characteristics
 - Case practice. Writing a mission statement according to the case information given.
- Five Tasks of Strategic Management
 - Developing A Vision and Mission Statement
 - Vision statement: what do we want to become?
 - Mission Statement: what is our business, answer 9 questions and write a mission statement.
 - Translating the mission statement into long –term objectives of the firm
 - The act of establishing objectives converts to mission and directional course into specific performance targets to be achieved include annual growth in revenues and earning, return on investment, annual dividend increases, market share, reputation for product or services,

technological leadership. The objectives should reach, measurable, performance targets. it should avoid "maximize profits, reduce cost, become more efficient, challenging but achievable, the objectives-setting process is more top-down than bottom up.

- Example of Lotus development's Objectives(1996)
 - 1) To provide customer-driven solutions to practical business and professional problems.
 - 2) To advance the standards which our products have set.
 - 3) To introduce complementary and companion products which make our software more valuable to existing users and accessible to new users
 - 4) To create and acquire new products which offer data pathways into our software.
 - 5) To continue to improve our software into all organization's working realm (group tech. into components tech.)
- Forming a strategy profile
 - list all of reasonable or suitable strategies
 - matching the strategies according to the firm's real external assessments and internal assessments
 - communicating the strategy with all managers of different levels
 - making your decision.

● The Structure of Strategy

- The strategy – making hierarchy

Strategy layers	What focus?	Who charge?	How strategy?
corporate	diversification	CEO	entrant withdraw
business	competition	manager	low cost differentiation
functional	Specific strategies	Division manager	Marketing HR,IT
operational	Manufacture or services	Operational manager	Process, product, planning, qc

- Business strategy
 - concept-it is the pattern of moves and approaches crafted by management to produce successful performance in one specific line of business.
 - task- the main task of business strategy is how to build and strengthen the company's long-term competitive position in the marketplace.
 - Content of crafting a business strategy
 - Response to external environment changes
 - Crafting competitive moves and market approaches that can lead to sustainable competitive advantage.
 - Uniting functional strategy and keeping a distinctive competence.
 - Addressing company – specific strategic issues and operating problem.(whether add new capacity, replace obsolete plant, increase R&D funding, out- resources, etc.)
- Functional strategy
 - Functional strategy refers to the functional
 - Specific approaches and moves crafted by management . Each functional strategy represent a specific managerial game plan (Finance, R&D, IT, HR, Marketing)
- Operational strategy

it refers to the narrower and more detail approaches and moves devised by lower- level managers and

geographic unit managers to achieve supporting performance objectives in their field of responsibility.

Chapter 3 The External Assessment

[Objectives]

1. Describe how to conduct an external strategic-management audit.
2. Discuss ten major external forces that affect organizations: economic, social, cultural, demographic, environmental, political, governmental, legal, technological, and competitive.
3. Identify key sources of external information, including the Internet.
4. Discuss important of forecasting tools used in strategic management.
5. Discuss the importance of monitoring external trends and events.
6. Explain how to develop an EFE Matrix.
7. Explain how to develop a Competitive Profile Matrix.

[key points]

Major forces that affect organizations, five competitive forces of Porter, how to develop a EFE Matrix and Profile Matrix?

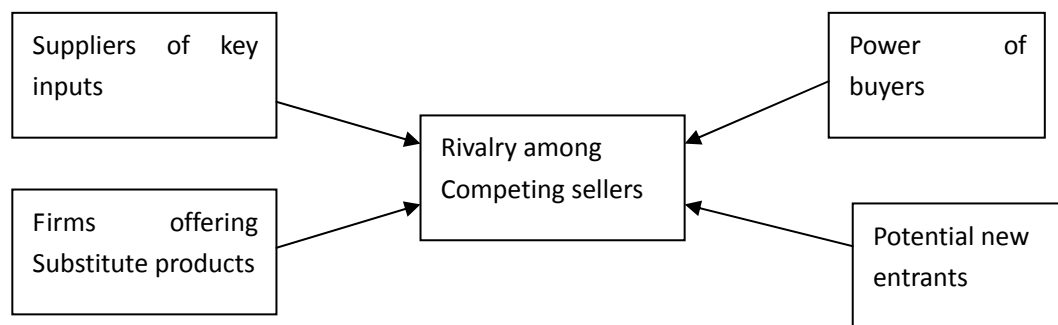
[Teaching Hours] 8

- The Process of External Audit
 - Why is the external audit necessary ?
the purpose of an external audit is to develop a finite list of opportunities that could benefit a firm and threats that should be avoided.
 - Key External Forces
 - External forces can be divided into five broad categories:
 - Economic forces;
 - Social, culture, demographic, and environmental forces;
 - Political, governmental, and legal forces;
 - Technological forces;
 - Competitive forces.
 - Economic Forces
 - shift service economy in the US.
 - availability of credit
 - Level of disposal income
 - Propensity of people to spend interest rates
 - Inflation rates
 - Money market rates
 - Federal government budget deficits
 - Gross Domestic Products trend
 - Consumption patterns
 - Unemployment trend
 - Worker productivity levels
 - Value of the dollar in world markets
 - Stock market trends
 - Foreign countries' economic conditions import/export factors.
 - Demand shifts for different categories of goods and services.
 - Income differences by region and consumer groups
 - Price fluctuations
 - Exportation of labor and capital from the US
 - Monetary policies
 - Fiscal policies
 - Tax rates
 - European Economic Community policies
 - Organization of Petroleum Exporting Countries policies
 - Coalitions of Lesser Developed Countries policies
- Social, Culture, Demographic, and Environmental Forces
 - Social, culture, demographic, and environmental changes have a major impact upon virtually all products, services, markets and customers

- Social, culture, demographic, and environmental trends are shaping the way people live, work, produce, and consume.
- Key Social, Culture, Demographic, and Environmental Variables
 - Childbearing rates
 - Number of special interest groups
 - Number of marriages
 - Number of divorces
 - Number of births
 - Number of deaths
 - Immigration and emigration rates
 - Social security programs
 - Life expectancy rates
 - Per capita income
 - Location of retailing, manufacturing, and service business
 - Attitudes toward business
 - Lifestyles
 - Traffic congestion
 - Inner-city environments
 - Average disposal income
 - Trust in government
 - Attitudes toward government
 - Attitudes toward work
 - Buying habits
 - Ethical concerns
 - Attitudes toward saving
 - Sex roles
 - Attitudes toward investing
 - Racial equality
 - Use of birth control
 - Average level of education
 - Government regulation
 - Attitudes toward retirement
 - Attitudes toward leisure time
 - Attitudes toward product quality
 - Attitudes toward customer service
 - Pollution control
 - Attitudes toward foreign people
 - Energy conservation
 - Social programs
 - Number of churches
 - Number of church members
 - Social responsibility
 - Attitudes toward careers
 - Population change by race, age, sex, and level of affluence
 - Attitudes toward authority
 - Population changes by city, county, state, region, and country
 - Value placed on leisure time
 - Regional changes in tastes and preferences
 - Number of women and minority workers
 - Number of high school and college graduates by geographic area
 - Recycling
 - Waste management
 - Air pollution
 - Water pollution
 - Ozone depletion
 - Endangered species

- Political, Governmental, and Legal Forces
 - Government regulations and deregulations
 - Change in tax laws
 - Special tariffs
 - Political action committees
 - Voter participation rates
 - Number, severity, and location of government protests
 - Number of patents
 - Changes in patent laws
 - Environmental protection laws
 - Level of defensive expenditures
 - Legislation on equal employment
 - Level of government subsidies
 - Antitrust legislation
 - Sino-America relationship
 - Russian-American relationship
 - European-American relationship
 - Import-export regulations
 - Government fiscal and monetary laws
 - Lobbying activities
 - Size of government budgets
 - World oil, currency, and labor markets
 - Location and severity of terrorist activities
 - Local, state, and national elections
 - Technological Forces
 - Technological forces represent a major opportunities and threats that must be considered in formulating strategies.
 - Network, computer technologies have changed our working, learning, and life.
 - programming-components-middle ware-plant form make computer technology structure take place great changing from t/m, c/s and b/s. it makes our life has information.
 - Competitive Forces
 - The key questions about competitors
 - What are the major competitor' s strengths?
 - What are the major weaknesses?
 - What are the major competitor' s objectives and strategies?
 - How will the major competitors response for the external environmental changes?
 - How vulnerable are the major competitors to the strategies?
 - How vulnerable are our strategies to successful counterattack by the competitors?
 - How are the products and services positioned to relative major competitors?
 - what extent are the new firm entering and old firm leaving in the industry?
 - What key factors have resulted in our present competitive position in the industry?
 - How has the sales and profits ranking of major competitors changed over the recent years.
 - What are the nature of suppliers and distributors relationship in the industry?
 - What extent could substitute products or services be a threat to competitors in the industry?
 - Driving Forces Theory
 - Increasing globalization of the industry
 - Changes in cost and efficiency
 - Emerging buyer preferences for a differentiated instead of a commodity product (one-size-fits-all)
 - Regulatory influences and government policy change
 - Changing social concerns, attitudes, and lifestyles.
 - Reductions in uncertainty and business risk
 - Competitive Analysis: Porter' s Five Forces Model
 - Porter's Five Competitive Forces
 - Five forces of competition
- "How Competitive Forces Shape Strategy" By Professor Michael Porter. Harvard Business Review 57

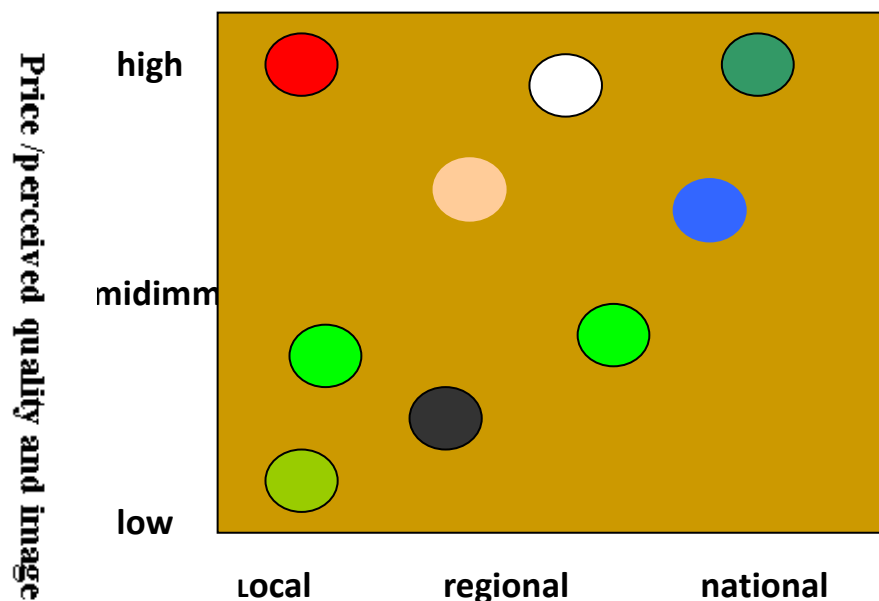
Five Forces Model of Competition



- rivalry tends to intensify as the number of competitors increases and as they become more equal in size and capacity.
- Rivalry usually stronger when demand for the product is growing slowly.
- Rivalry is more intense when industry conditions tempt competitors to use price cuts or other competitive weapons.
- Rivalry is stronger when the costs incurred by customers in switching from one brand to another are low.
- Rivalry is stronger when one or more competitors are dissatisfied with their market position and initiate moves to bolster their standing at the expense of rivals.
- Rivalry increases in proportion to the size of the payoff from a successful strategic move
- Rivalry tends to be more vigorous when it costs more to get out of a business than to stay in and compete
- Rivalry becomes more volatile and unpredictable the more diverse competitors are in the terms their strategies, personalities, and corporate priorities, resources, countries of origin.
- Rivalry increase when strong companies outside the industry acquire weak firms in the industry and launch aggressive, well funded moves to transform their newly acquired competitors into major market contenders.
- The competitive forces of potential entry
 - Economies of scale
 - Inability to gain access to technology and specific know-how
 - The existence of learning and experience curve effects
 - Brand preference and customer loyalty
 - Capital requirements
 - cost disadvantages independent of size
 - Access to distribution channels
 - Regulatory policies
 - Tariffs and international trade restriction
- the competitive force of substitute product firms
 - Substitute products place a ceiling on the prices to your industry
 - Substitute products make customers to compare quality, price with your products.
 - Cost to switch a substitute product
 - high switching cost make substitute product to has more difficult to steal your industry customer.

Low switching cost can easy to steal your industry' s customers away
- Power of suppliers
 - Competitive force of suppliers depends on market condition in the supplier industry and significance of the item they supply.
 - Powerful supplier can put an industry in a profit squeeze.
 - Suppliers are more powerful when they can supply a fundamental component. (intel cpu)
- The power of buyers
 - Buyers have substantial bargaining leverage when they are large and purchase asizable percentage of the industry' s output.
 - All buyers are not likely to possess equal degrees of bargaining power with sellers.
- Assessing the competition position of rival companies

- Strategic group mapping – technique of revealing the position of rivalry
- A strategic group consists of those rival firms with similar competitive approaches and positions in the market.
- Strategic group technique
- Identify the competitive characteristics that differentiate firms in the industry
- Plot the firms on a two – variable map
- Assign firms that fall in about the same strategy space to the same strategic group.
- Draw circles around each strategic group.



- Predicting what moves which rivals are likely to make next.
 - Identifying competitors' strategies
 - Evaluating the industry's major players are going to be.
 - Predicting competitors' next moves Pinpoint the key factors for competitive success
 - Key success factors are the major determinants of financial and competitive success in a particular industry
 - Key success factors vary from industry to industry and even from time to time within the same industry as driving forces and competitive conditions change.
- Drawing conclusion about overall industry attractiveness

The factors to be especially alert for in drawing conclusion about industry attractiveness

 - The industry's growth potential
 - Whether the industry will be favorably or unfavorably impacted by the prevailing driving forces.
 - Potential for entry / exit of major firms
 - The stability of demand
 - Whether competitive forces will become stronger or weaker
 - The severity of problems /issues confronting the industry as a whole.
 - The degrees of risk and uncertainty in the industry's future.
 - Whether the industry's overall profit prospects are above average or below average .
- The Global Challenge
 - national challenges faced by a firm is two folds:
 - How to gain and maintain exports to other countries?
 - How to defend domestic markets against imported goods?
 - More and more countries are welcoming foreign investment and capital.
 - Labor market, capital market, and domestic economic policies becomes international.
 - The ability to identify and evaluate strategic opportunities and threats in the international environment is a prerequisite competency for management

- The impact of diverse industrial policies
 - Industry policies including government subsidies, promoting exports, restructuring industries, nationalizing businesses, imposing regulations, change tax laws, instituting pollution standards and establishing import quotas.
 - Multinational business strategies can solve some of the problems which are international trade, competitive advantages. There are two types of global strategies for most countries:
Export- technology transfer- direct investment
import substitute- technology introducing - joint venture- export
- Globalization
 - To maintain the lowest cost advantage.
 - To expand their market into global.
 - Globalization give much more opportunities and threats for domestic firms.
- case: computer
 - situations- export (40000yuan)-outsource / OEM contract manufacture.
 - opportunities:
 - 1) foreign firms need to find many good partners.
 - 2) it can improve all technology level and management level
 - 3) it can use low price make most consumers can buy a computer within his disposal income.
 - Threats
 - 4) our original products may be fail in the market.
 - 5) it can lost market and consumers
 - 6) our investment for R&D may not be covered anymore.

• Industry Analysis:

The External Factors Evaluation Matrix

key external factors for UST	weight	rating	weighted score
opportunities			
1.global markets are practically untapped by smokeless tobacco market	0.15	1	0.15
2. increased demand caused by public banning of smoking	0.05	3	0.15
3. astronomical internet advertising growth	0.05	1	0.05
4.pingkerton is leader in the discount tobacco market	0.15	4	0.6
5. more social pressure to quit smoking	0.1	3	0.3

A Competitive Profile Matrix

Critical Success Factors	weight	avon		Loreal		Gamble	
		rating	score	rating	score	rating	score
Advertising	0.2	1	0.2	4	0.8	3	0.6
product quality	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
price competitiveness	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Management	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
financial Position	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
customer Loyalty	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
global expansion	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4
market share	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15
total	1		3.15		3.25		2.8

1. Describe how to perform an internal strategic-management audit.
2. Discuss key interrelationships among the functional areas of business.
3. Identify the basic functions or activities that make up management, marketing, finance/accounting, production/operations, research and development, and computer information systems.
4. Explain the importance of financial ratio analysis.

5. Explain the importance of financial ratio analysis.
6. Discuss the nature and role of computer information systems in strategic management.
7. Develop an Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix.

[Key Points]

Marketing Analysis, finance Analysis, Computer Information System Analysis, Management Analysis, Operation Analysis, The Internal Factor Evaluation. (IFE Mtrix)

[Teaching Hours] 8

- How well is the present strategy working?
 - The most obvious indicators of strategic performance include
 - Whether the firm's market share is rising or falling.
 - Whether the firm's profit margins are increasing or decreasing and how large they are relative to rival firms.
 - Trends in the firm's net profits and return on investment.
 - Whether the firm's sales are growing faster or slower than the market as a whole.
 - The better a company's current strategic performance, the less the need for radical changes in strategy.
 - The weaker a company's current strategic performance, the more its current strategy must be questioned
 - Company's current strategy performances
 - Operation strategies Process, capacity, inventory, workforce, Quality.
 - Research and development
 - Computer information systems ERP, E-Commerce, OA.
 - Marketing Strategy market analysis, market segment, objective market, marketing strategies including products, pricing, promotion, distributions.
 - Financial management
 - Human resources strategy Management
 - Basic Types of Financial Ratios
 - 1. Liquidity ratios measure a firm's ability to meet maturing short-term obligations.
 - current ratio
 - quick ratio
 - Leverage ratios measure the extent to which a firm has been financed by debt.
 - Debt – to-total assets
 - Debt – to Equity ratio
 - Long – term debt- to-equity ratio
 - Times – interest – earned ratio
 - Activity ratios measure how effectively a firm is using its resources
 - Inventory .
 - Fixed assets turnover
 - Total Assets turnover
 - Accounts receivable turnover
 - Average collection period
 - Profitability ratios measure management's overall effectiveness as shown by the returns generated on sales and investment.
 - Gross profit margin
 - Operating profit margin
 - Net profit margin
 - return on total assets
 - return on stockholder's equity
 - Earnings per share
 - price-earning ratio
 - Growth ratios measure the firm's ability to maintain its economic position in the growth of the economy and industry sales
 - Net income
 - earnings per share
 - Dividends per share

- What are the company's strength, weakness?

What are the company's strength, weakness, opportunities, and threats? (swot analysis)

- Potential internal strengths
 - A distinctive competence
 - Adequate financial resources
 - Good competitive skill
 - Well thought of by buyers
 - An acknowledged market leader
 - Well-conceived functional area strategies
 - Access to economies of scale
 - Insulated(at least somewhat) from strong competitive pressures
 - Proprietary technology
 - Cost advantages
 - Better advertising campaigns
 - Product innovation skills
 - Proven management
 - Ahead on experience curve
 - Better manufacturing capability
 - Superior technological skill
- Potential internal weakness
 - No clear strategic direction
 - Obsolete facilities
 - Sub-par profitability
 - Lack of managerial depth and talent
 - Missing some key skills or competence
 - poor track record in implementing strategy
 - Plagued with internal operating problems
 - Falling behind in R&D
 - Too narrow a product line
 - Weaker distribution network
 - Below-average marketing skills
 - Unable to finance needed changes in strategy
 - Higher overall unit costs relative to key competitors
- Potential external opportunities
 - Serve additional customer groups
 - Enter new markets or segments
 - Expand product line to meet range of customer need
 - Diversify into related products
 - Vertical integration
 - Falling trade barriers in attractive foreign markets
 - Complacency among rival firms
 - Faster market growth
 - Other
- Potential external threats
 - Entry of lower cost foreign competitors
 - Rising sales of substitute products
 - Slower market growth
 - Adverse shifts in foreign exchange rate and trade policies of foreign government
 - Costly regulatory requirements
 - Recession and business cycle
 - Growing bargaining power of customer or suppliers
 - Changing buyer needs and tastes
 - Adverse demographic changes
- The internal factor evaluation matrix

key internal factors	weight	rating	weighted score
internal strengths			
1.largest casino company in the US	0.05	4	0.2
2.room occupancy rates over 95% in las Vegas	0.1	4	0.4
3.increasing free cash flows	0.05	3	0.15
4.owns one mile on las Vegas strip	0.15	4	0.6

- How to assign the rating
 - A major weakness = 1
 - A minor weakness = 2
 - A major strength = 4
 - A minor strength = 3

Chapter 5 competitive strategies in action

[objectives]

1. Discuss the value of establishing long-term objectives.
2. Identify sixteen types of business strategies.
3. Identify numerous examples of organizations pursuing different types of strategies.
4. Discuss guidelines when particular strategies are most appropriate to pursue.
5. Discuss Porter's generic strategies.
6. Describe strategic management in nonprofit, governmental, and small organizations.
7. Discuss joint ventures as a way to enter the Russian market.

[key points]

How to transfer the mission into objectives? Strategies for profitable organization, the challenges of network time, virtual firm, contract manufacturing.

[Teaching hours] 6

- Long – term objectives
 - What is long- term objectives

Long – term objectives represent the results expected from pursuing certain strategies. strategy presents the actions or alternatives to be taken to accomplish long term objectives.

 - The natures of long-term objectives
 - long-term objectives should be quantitative, measurable, realistic, understandable, challenging, hierarchical, obtainable, and congruent among organization.
 - Long – term objectives are the basis of corporate, functional, business, operating level strategies.
 - Long – term objectives must be clearly stated and communicated with all employees.
 - It is hard to imagine an organization or individual being successful without clear objectives. Success only rarely occurs by accident, rather, it is the result of hard work directed toward achieving certain objectives.
- Integration strategies
 - Concept of integration strategies

a firm integrate different industries along industry chains

 - Forward, backward, horizontal integration are the sometimes collectively referred to as vertical integration strategies. Vertical integration allow a firm to gain control over distributors, suppliers.

- Matrix of integration strategy

strategy	definition	example
Forward integration	Gaining ownership or increased control over distributors or retailers	GM is acquiring 10% of its dealers
Backward integration	Seeking ownership or increased control of a firm's suppliers	Huiyuan have control 70% of its concentrating puree
Horizontal integration	Seeking ownership or increased control over the competitors	IBM recently acquired lotous, inforbase and RUP

- Intensive strategies

strategy	definition	example
Market penetration	Seeking increased market share for present products in present market through greater marketing efforts	MCI often get AT&T's customers through a little benefits
Market development	Introducing present products or services into new geographic area	K&F has developed same chain restaurants in different city, different community.
Product development	Seeking increased sales by improving present products or services or developing new one	Microsoft has been improving its windows and office year by year. Wintel.

Intensive strategies Matrix

Product development	non
Market penetration	Market development

present market new market

- Defensive strategies

strategy	definition	example
----------	------------	---------

Retrenchment	Regrouping through cost and assets reduction to reverse declining sales and profit	Textile industry decrease their assets to reduced products in 1998.
Divestiture(剥离)	Selling a division or part of organization	Restructure
Liquidation	Selling all of a company's assets, in parts, for their tangible worth	1985, ford CEO entered to Crasla, CEO closed asia, Europe's division to retrench engineering machines.

- Diversification strategies

strategy	definition	example
Concentric diversification	Adding new, but related, products or services	Legend produces computer , but legend enter a finance group in order to increase its sales.
Conglomerate diversification	Adding new, unrelated, products or services	Many firms once financed money, they invest to real estate industry, or leisure industry.
Horizontal diversification	Adding new, unrelated, products or services for present customers	Yanjing beer manufacturer provide juice and other beverage drinks

- Joint venture and combination strategies

- Joint venture

Joint venture is a popular strategy that occurs when two or more companies form a temporary partnership or consortium for the purpose of capitalizing on some opportunity.

- Cooperation arrangement include research and development partnerships, distribution agreements, licensing agreements, manufacturing agreements, bidding consortia.

- Combination

Two or more companies merger into a new bigger company to become a dominant role in the industry.

In the us, many companies became into a monopoly company. US antitrust act.but recently, a new combination developed and established a number of monopoly competition companies. Wal- Mart pursued combination for ten years and become number 1 stores in the world.

- Michael porter' s generic strategies

- Three generic types of competitive strategy low cost (cost leadership)

advantages of the low cost strategy

- 1) To rivals, low-cost strategy can defend against price war.
- 2) To buyers. Low - cost can take larger market share
- 3) To suppliers, low-cost can decrease powerful supplier' s marginal profit.
- 4) Low-cost can make potential entrant to be hard for a new rival.
- 5) Low cost may defend substitute product to gain a market share

the risks of low – cost strategy
It is hard to gain maximum profit.
It is hard to make up investment

- differentiation strategies

advantages

- 1) To rival, it can sell more units.
- 2) To buyers, it can gain greater buyer loyalty to his brand.
- 3) to suppliers, it may decrease supplier' s power.
- 4) To potential entrant, it make they have more difficult to gain market share.
- 5) It make substitute producer has more difficulty to entry the market.

Risks

- 1) To increase producer' s cost
- 2) It make buyers have more choices. Producer may input more marketing investment.
- 3) Sometime, it make producer' s products have more competition.

- Focus on strategy

Advantages

- 1) It can gain a market share.
- 2) It make producer to take small investment to entry the market.

Risks

- 1) It make broad-range competitors will find effective ways to match the focused firm in serving the narrow market.
- 2) Potential rival can understand buyer' s preference easily.
- 3) Market segment' s attractiveness become so appealing it is soon inundated with competitor.

- The value Chain

Value chain: according to porter, the business of a firm can best be described as a value chain in which total revenues minus total costs of all activities undertaken to develop and market a product or service yields value.

- All firms in a given industry have a similar value chain, which includes activities such as obtaining raw materials, designing products ,building manufacturing facilities, developing cooperative agreements, and providing customer service.
- A firm will be profitable as long as total revenues exceed the total costs incurred in creating and delivering the product or service.

- Mergers strategies

- Acquisition and merger

- acquisition refers to a larger organization purchases a smaller firm.
 - merger refers to two organizations of about equal size unite to form one enterprise.

- Why do the merger or acquisition take place?

- some forces driving the strategy:
 - deregulation, technological change, excess capacity, inability to boost profits through price
 - increases, a robust stock market, and the need to gain economies of scale.

Chapter 6 Matching Strategy to the Situation

[objectives]

1. Describe a three-stage framework for choosing among alternative strategies.
2. Explain how to develop a TOWS Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, and QSPM.
1. Identify important behavioral, political, ethical, and social responsibility considerations in strategy analysis and choice.
2. Discuss the role of intuition in strategic analysis and choice.
3. Discuss the role of organizational culture in strategic analysis and choice.
4. Discuss the role of a board of directors in choosing among alternative strategies.

[key points]

Matcing strategy with WOTS Matrix, Matching strategy with SPAE tool, BCG of Matching strategy, Grand Strategy Matrix

[Teaching hours] 8

The essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment...the best strategy for a given firm is ultimately a unique construction reflecting its particular circumstances. ----- Michael Porter
The best strategy to a firm is conditioned partly by the industry environment and partly by the company's situation.

- Competing in a young, emerging industry

- Concept

An emerging industry is one in the early, formative stage. Most companies are in a grow – and – build mode, adding people, acquiring and constructing facilities, gearing up production, trying to broaden distribution and gain buyer acceptance. There are important product design and technological problems to be worked out as well.

The market environments of emerging industry have several features:

- Characteristics of the emerging industry

- There are no “rules of game” ; how will the market is open-ended?
- Much of the technological know-how tends to be proprietary and closely guarded, having been developed in house by pioneering advantage it may yield.
- There is uncertainty about the industry.
which production technology will prove to be most? efficient, which product attributes buyers will prefer?
how are the product quality, technology standardization.
- Firms have little hard information about competitors, uses for the product, whether demand will materialize as envisioned, how fast the market will grow, and how big it will get.
- Entry barriers tend to be relatively low; both new start-up companies and large outsiders will enter if the industry's future is promising.
- Experience curve effects permit significant cost reductions as volume builds.
- Since all buyers are first-time users, the marketing task is one of inducing initial purchase and overcoming customer confusion over the multiplicity of product attributes, technologies, and claims of rival firms. Many potential buyers may perceive that second or third generation technologies will make current products obsolete; hence, they may delay purchase until the product “ matures and a consensus emerges regarding design and technology.
- Firms may have difficulty securing ample suppliers of raw materials and components.
- Because of the above conditions, firms in an emerging industry often find themselves short of funds to “get over the hump” of industry start - up.

- two critical strategies issues.

- to obtain the resources needed to support new product development and rapid company expansion and.
- what market segments and competitive advantage to go after in trying to secure a strong position among the industry leaders.

- Low – cost strategy are viable strategies.

because price and multi- products are not important for buyers.

- Focus strategy is necessary when financial resources are limited and when the industry has too many technological frontiers to pursue at once

- Strategy guideline

- Manage the business in an entrepreneurial mode with the aim of positioning the firm for future growth.
- Push hard to perfect the technology, improve product quality, and develop attractive performance features.
- Try to capture any first-mover advantages.
- Search out new customers, new geographical and raw materials suppliers, and new distribution channels.
- Gradually shift the advertising focus from building product awareness to increasing frequency of use and creasing brand loyalty.
- Move quickly when technological uncertainty clears and a “dominant”.
- Use price cut to next layer of price – sensitive buyers into the market.
- Expect large, established firms looking for growth opportunities to enter the industry

- Strategies for competing during the transition to industry maturity
- characteristics of the mature industry
 - Slowing growth in buyer demand generates more head-to-head competition for market share.
 - Buyers become more sophisticated, often driving a harder bargain on repeat purchases.
 - Competition often produces a greater emphasis on cost and service.
 - Firms have a “topping out” problem in adding production capacity.
 - Product innovation and new end-use applications are harder to come by.
 - International competition increases.
 - Industry profitability fall.
 - The resulting competitive shakeout induces a number of mergers and acquisitions among former competitors, drives some firms out of the industry, and , in general, produces industry consolidation.
- strategic moves in maturing industries
 - Pruning the product line.
 - withdraw the slowest- selling items, concentrating resources on items whose margins are highest and comparative advantage.
 - More emphasis on process innovation.
 - A stronger focus on cost reduction.
 - Increasing sales to present customers.
promoting policies to customers, and increasing advertising
 - Purchasing rival firms at bargain prices.
 - Expanding internationally
- Strategies for firms in mature or declining industries
- Pursue a focus strategy by identifying, creating, and exploiting the growth segments within the industry.
- Pursue differentiation based on quality improvement and product innovation.
- Work diligently and persistently to drive costs down.
- Strategies for competing in fragmented industry
 - Characteristics of the fragment industry
 - Low entry barriers
 - An absence of scale economies.
 - Diverse market needs in different geographic areas so demand for any particular product version is small and there is not enough volume to support producing, distribution, marketing on a scale advantageous to larger firms.
 - The need of buyers for relatively small quantities of customized products.
 - High degrees of product differentiation based on image.
 - High transportation cost.
 - Local regulatory requirement that make each geographic area somewhat unique.
 - Newness of the industry such that no firms have yet developed the skills and resources to command a significant market share.
 - Strategies for the fragmented industry
 - Constructing and operating “formula” facilities.
 - A bare bones no-frills posture (decreasing cost)
 - Increasing customer value through integration
 - Specializing by product type
 - Specializing by customer type.
 - Focus on a limited geographic area
- Strategies for competing in international markets
 - Why does a firm go to the international markets?
 - Manufacturing cost variations
 - Fluctuating Exchange Rates
 - Host Government Trade Policies
 - Types of international Strategies
 - Licensing foreign firms to produce and distribute one’ s products (in which case revenues from international sales will equal only the royalty income from sales made by licensees)
 - Maintaining a national (one-country) production base and exporting goods to foreign markets utilizing either company- owned or foreign-controlled forward distribution channels.

- A multicountry strategy where a firm tries to out compete all rivals by excelling in being responsive to buyer needs and other relevant conditions in each target national market
- A global low cost strategy where is based on the company being a low-cost supplier to buyers in most or all major markets of the world.
- A global differentiation strategy where a firm concentrates on developing several differentiating that will appeal to buyers in most of the world’ s critical markets.
- A global focus strategy where company strategy is aimed at serving the same identifiable niche in each of many critical markets worldwide.
- A multicountry strategy or a global strategy

strategy structure	Multicountry strategy	Global strategy
Strategic arena(舞台)	Selected target countries and trading areas	Most countries which constitute critical markets for the product
Business strategy	Custom strategies to fit the circumstances of each host country situation	Same basic strategy worldwide
Product-line strategy	Adapted to local needs	Mostly standardized products sold worldwide
Production strategy	Plants scattered across many host countries	Plants located on the basis of maximum competitive advantage
Sources of supply for raw materials and components	Supplier in host country preferred	Attractive suppliers from anywhere in the world
Marketing strategy	Adapted to practices and culture of each host country	Much more worldwide coordination
Company organization strategy	From subsidiary companies to handle operations in each host country	All major strategic decisions are closely coordinated at global headquarters

- Strategies for industry leaders(three strategies)
 - Stay-on-the-offensive strategy
 - Relentless pursuit of innovation and launching initiative that keep rivals guessing, off-balance ,and scrambling to the respond
 - Using innovation to become the source of the new products, better performance features, quality enhancements, improved customer services, and ways to cut production costs helps a leader avoid becoming complacent and keeps management trained on a goal of continuous improvement.
 - Using initiatives strategy to expand overall industry demand- discovering new uses for the product, attracting new users, and promoting more frequent use.
 - Easy and low-cost for potential customers to switch their purchases from runner-up firm.
 - Fortify- and – defend strategy
 - Attempting to raise the competitive options for challengers and new entrants via (road) increased spending for advertising, higher levels of customer service and biggest R&D outlays (expense).
 - Introducing more of the company’ s own brands to match the product attributes challenger brands have or could employ.
 - Figuring out ways to make it harder or more costly for customers to switch to rival products
 - Broadening the product line to close off possible vacant niches (place) for competitors to slip into.

- Keeping prices reasonable and quality attractive.
- Building new capacity ahead of market demand to try to block the market expansion potential of smaller competitors.
- Investing enough to remain cost competitive and technologically progressive.
- Patenting feasible alternative technologies.
- Signing exclusive contracts with the best suppliers and dealer/distributors
- Competitive harassment strategy
 - To tell rival a clear message that any moves to cut into leader' s business will be bloody.
 - To provoke heavy-handed retaliation (attack).
 - price-cuts
 - ready to counter with large- scale promotional campaigns if smaller firms boost their advertising budgets in an attempt to increase their market share.
- Strategy for runner-up firms
- What the features of Runner-up firms
 - Runner up firms occupy weaker market positions than industry leader.
 - Some runner – up firms are market challengers.
 - They have no desire to rock the boat and are willing to coast along in their current position because profits are still adequate.
 - Follower firms have no urgent strategic issue to confront beyond that of “what kinds of strategic changes do the leaders have in mind, and what do we need to do to follow along?”
- Strategic policies for runner-up firms
 - Vacant niche strategy to concentrate on customer or end-use applications that major firms have bypassed or neglected.
 - Specialist strategy to keep its competitive efforts on a few carefully chosen product-customer-use segments and does not try to compete for all types of customers.
 - “Ours –is- better-than theirs” strategy
 - Content follower strategy
 - Growth via acquisition strategy
 - Distinctive image strategy
- Strategies for weak businesses
 - Offensive strategy (Aggressive defense) strategy
offering either low cost production or new differentiations themes
 - Immediate abandonment strategy
selling your assets or shares to another firms. Closing down operation if it can not find customers.
 - Harvest strategy
The harvest strategy objective is to maximize short-term cash flow, withdraw the funds from the business, and shifts them into activities where the returns are more promising.
 - Turnaround strategy
the objective is to arrest and reverse the sources of competitive and financial weakness as quickly as possible

Chapter 7 strategy analysis and choice

Objectives]

1. Explain why strategy implementation is more difficult than strategy formulation.
2. Discuss the importance of annual objectives and policies in achieving organizational commitment for strategies to be implemented.
3. Explain why organizational structure is so important in strategy implementation.
4. Compare and contrast restructuring and reengineering.
5. Describe the relationships between production/operations and strategy implementation.
6. Describe how to modify an organizational culture to support new strategies.

[Key points]

The major tasks of strategy implementation, the roles of CEO in the process of strategy implementation, restructure and reengineering to fit strategy, building culture for strategy implementation.

[Teaching Hours] 6

- A comprehensive strategy formulation framework
 - The strategy-formulation analytical framework

- stage 1: The input stage

External factors	competitive	internal factors
Evaluation matrix	profile matrix	evaluation matrix

- stage 2 : The Matching Stage

SWOT Matrix	Strategic position and action Evaluation	Boston Consulting Group Matrix	Internal-external Matrix	Grand Strategy Matrix
-------------	--	--------------------------------	--------------------------	-----------------------

- stage 3: the decision stage
quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

- The input stage
- The matching stage
- Matching external and internal critical success factors is the key to effectively generating feasible alternative strategies.

case: a firm with excess working capital (internal strength) could take advantage of the cablevision industry' s 20% annual growth rate(external opportunities) by acquiring a firm in the cablevision industry. In most situations, external and internal relationships are more complex. The basic concept of matching is illustrated as following:

Matching key external and internal factors to formulate alternative strategies

Key internal factors	key external factors	resultant strategy
----------------------	----------------------	--------------------

Excess working capital	+ 20% annual growth in the cablevision	= acquire visioncable,Inc.
------------------------	--	----------------------------

Insufficient capacity	+ Exit of two major foreign competitors	= pursue horizontal integration by
-----------------------	---	------------------------------------

buying competitor' s facilities

Strong R&D expertise	+ Decreasing numbers of young adults	= Develop new products for older
----------------------	--------------------------------------	----------------------------------

adults

Poor employee moral	+ strong union activity	= Develop a new employee benefits
---------------------	-------------------------	-----------------------------------

package

- A good offense without a good defense usually leads to defeat.
- Developing a strategy could be formulating a offense, but the strategies should be designed to improve upon weaknesses, which could be termed defensive.
- Every organization has some external opportunities and threats and internal strengths and weaknesses that can be aligned to formulate feasible alternative strategies

- The threats - opportunities-Weaknesses- Strengths Matrix (SWOT)

- Structure of SWOT

Always leave blank	Strengths 1. 2. List strengths 3. 4.	Weaknesses 1. 2.List weaknesses 3. 4.
Opportunities 1. 2. List opportunities 3.	SO strategies 1. Use strengths to take advantage of opportunities 2.	WO strategies 1. Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities 2.

Threats	ST strategies	WT strategies
1. 2. List threats 3.	1. Use strengths to avoid threats	1.Minimize weaknesses and avoid threats 2.

● Jiaoda qinmei modern Agriculture co. strategies

Strengths 1.10000mu of kiwi plant field in rich place. 2.Unite high quality concentrate puree in the world. 3. Great deal of kiwi production experiences 4. Many Kiwi experts owned 5. Advanced concentrate production line. 6. Low labor cost	Opportunities 1.45% of the growth for fruits beverage 2. Developed countries give up the production of fruits juice. 3. More and more people understand the nutrition of kiwi (30 times of Vc for Apple) 4. 1.5 time price of apple, and other fruits juice.
Weaknesses 1.Lack marketing forces 2. Shortage for working capital 3. Unskilled labor 4. Separate headquarter with manufacture place. 5. Low management	Threats 1.Market is limited (not traditional foods) 2.High price make customers give up the products 3.Old customers prefer to use single puree other than concentrate puree. 4. Lower local government services 5. Low plant management techniques. 6. Domestic customers like low quality beverages
SO strategies (Use strengths to take advantage of opportunities) 1.Export oriented 2.Strength domestic sales for concentrate puree. s2,s5 s6, O1,O2,O3,O4	WO strategies (Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities) 1.Pursue merger with multinational corporate to improve management and increase fixed capital and working capital. O2,O4, s1,s2,s5
ST strategies (Use strengths to avoid threats) 1.Reduces price to expand market size. 2.market penetrating strategy S2,s5,s6, w1,w2,w3	WT strategies (minimize weaknesses and avoid threats) 1.Just maintain survival and waiting the market boost. w1,w6,T1 2.Convience local government administration improve public services.w4,w5

● The SPACE Matrix

- The Strategic Position and Action Evaluation Matrix is matching tool to indicate whether aggressive, conservative, defensive , and competitive strategy for a organization.
 - Financial strengths, industry strengths, competitive advantages, and environmental stability are any of one' s four strategic position.
 - Some important strategic position factors considered in general situations as follow.
- The structure of SPCE Matrix

Financial strengths

Competitive advantages

Conservative strategy	Aggressive strategy	Industry strengths
Defensive strategy	Competitive strategy	

Environmental stability

Internal strategic position	External strategic position
Financial strength (FS) <ul style="list-style-type: none"> Return on investment (1-6) Leverage(1-6) Liquidity(1-6) Working capital cash flow(1-6) Ease of exit from market(1-6) Risk involved in business(1-6) 	Environmental Stability (ES) <ul style="list-style-type: none"> Technological changes(1-6) Rate of inflation(1-6) Demand variability(1-6) Price range of competing products(1-6) Barriers to entry into market(1-6) Competitive pressure(1-6) Price elasticity of demand(1-6)
Competitive Advantage (CA) <ul style="list-style-type: none"> Market share(1-6) Product quality(1-6) <ul style="list-style-type: none"> Product life cycle(1-6) Customer loyalty(1-6) Competition's capacity utilization(1-6) Technological know-how(1-6) Control over suppliers and distributions. (1-6) 	Industry Strength (IS) <ul style="list-style-type: none"> Growth potential(1-6) Profit potential(1-6) Financial stability(1-6) Technological know-how(1-6) Resources utilization(1-6) Capital intensity(1-6) Ease of entry into market(1-6) Productivity, capacity utilization(1-6)

● Xian Jiaodaqinmei Modern Agriculture case:

- Financial strength

- 1) Marginal profit ratio could be 100% for puree concentrate, 50% for single puree, 20% for fruits. 4
 - 2) Debit to assets is 15% 4
 - 3) current assets/current liability is 15, but quick ratio is very low. 3
 - 4) Working capital shortage and very low cash flow 1
 - 5) It is hard to exit from the market 1
 - 6) It has certain resources risk, and market risk. 2
- average mark $15/6 = 2.5$

- Competitive advantage

- 7) Jiaodaqinmei is biggest kiwi manufacturer in China, but its domestic market share take 10%. 2
- 8) Our puree concentrate achieve number 1 in quality in the world. 6
- 9) Kiwi fruits puree just entry the market. It could be in introduction period. 1

- 10) Customers think if market has demand, qinmei puree concentrate is considered in first. 4
- 11) Our major competitors are beijingtaihua. We believe qinmei puree is number 1 in the world. 4
- 12) It is vary hard to control the market and distribution because it need money and scale. 1

average mark $18/6=3$

- Environmental stability
- 1) Technological progress is not fast. 4
 - 2) Rate of inflation is low. 4
 - 3) Demand variability is vary limited. But consumer need food products has higher quality. 2
 - 4) Our price is same with competitors , but our quality is number 1. price is stable. 4
 - 5) Entry the market has certain barriers which are resources, technology. 3
 - 6) We fell very higer competitive pressure. Substitute, once the market has profit, competition could be high. 2
 - 7) Kiwi is not necessary food. So elasticity of demand is high. 2

average mark $21/7=3$

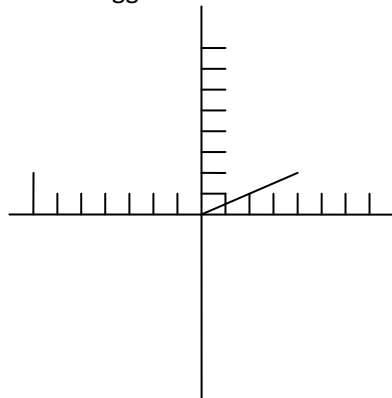
- Industry strength

- 1) Kiwi fruit puree has huge market growth potential. VC is 30 times of apple. 6
- 2) The product has certain profit, but not very thick. 4
- 3) Financial is not stability, because government implement macro-control. Current capital shortage 2
- 4) Technological know how is vary hard to be protected. 3
- 5) We have big resources problems. Farmers, local government, low efficient farmer organization. 2
- 6) Capital intensive is not big. 300000yuan/ per employee. 3
- 7) It is not ease to entry into market. Control resources, technological experiences, management. Labor skill. 4
- 8) Productivity is low, capacity utilization is low because kiwi harvest just has 1 month. Production has 3 months. 1

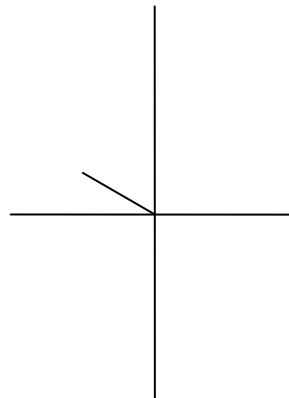
average mark $25/8= 3.125$

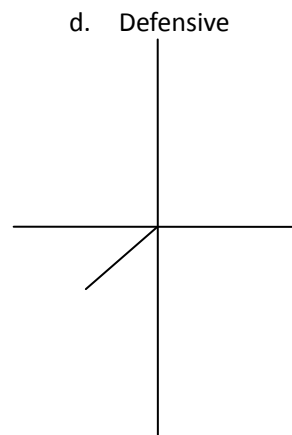
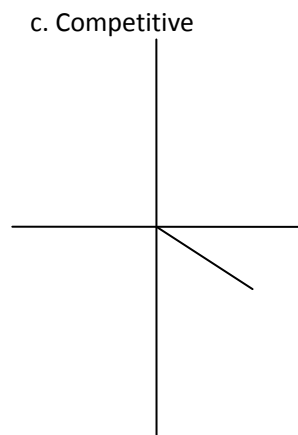
• SPACE Matrix for Jiaoda qinmei Aricultur e

a. Aggressive



b. Conservative

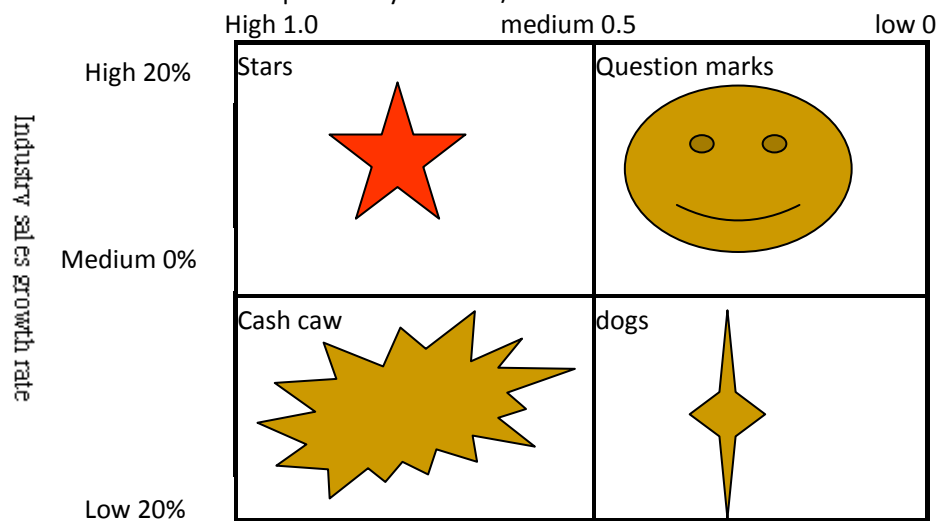




- The Boston Consulting Group (BCG)

- Structure of BCG

- Relative market share position=your sales/ rival sales



- Jiaoda qinmei

Market share position

Kiwi fruit for export = $4000/1000=4$

Puree concentrate = huge

Puree fruit = $100/3000=0.03$

Beverage juice 0.001

Wine 0.001

Industry sales growth rate

Kiwi fruits sales growth rate=300%

Puree concentrate sales growth rate= huge

Puree single sales growth rate =huge

Beverage juice 54%

Wine 15%

- BCG analysis for Jiaoda qinmei

Kiwi fruits	Kiwi-beverage
Concentrate puree	Kiwi-wine
Single puree	

--	--

- The grand strategy Matrix
 - Grand strategy matrix has become a popular tool for formulating alternative strategies. All organizations can be positioned in one of the Grand Strategy Matrix' s four strategies.
 - Grand Strategy Matrix is based on two evaluative dimensions:
 - competitive position
 - market growth

- structure of grand strategy

		Rapid market growth			
Weak competitive position	<ul style="list-style-type: none">• market development• Market penetration• Product development• Horizontal integration• Divestiture• Liquidation	<ul style="list-style-type: none">• Market development• Market penetration• Product development• Forward integration• Backward integration• Horizontal integration• Concentric diversification	Strong competitive position		
	<ul style="list-style-type: none">• Retrenchment• Concentric diversification• Horizontal diversification• Conglomerate diversification• Divestiture• Liquidation	<ul style="list-style-type: none">• Concentric diversification• Horizontal diversification• Conglomerate diversification• Joint venture			

Slow market growth

- The decision stage
 - Decision stage-quantitative strategy planning matrix

key factors	weight	strategy 1		strategy2		strategy	
opportunity		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1. 100% market growth	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
2	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
3	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
threats			0		0		0
1	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6
2	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
3	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
strengths			0	3	0		0
1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
2	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
weakness			0		0		0
1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
2	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2
3	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Total	1		3.75		3.35		3.8

- Quantitative Strategy Planning Matrix Steps

Make a list of the firm's key external opportunities/threats and internal strengths/weakness in the left column

- Assign weights to each key external and internal factors
 - Examine the stage 2 matching matrices and identify alternative strategies that the organization should consider implementing.
 - Determine the attractiveness scores
 - Computing the total attractiveness scores
 - compute the sum total attractiveness scores
 - Display optimal strategy and communicate with expert, functional managers, and operating managers
 - Make a decision
 - Cultural aspects of strategy choice
 - The politics of strategy choice
 - The consideration about Culture and politics of strategy choice
 - Culture refers to the set of shared values, beliefs, attitudes, customs, norms, personalities, heroines that describe a firm.
 - Any organization has its own culture in operating its business.
 - Politics in firm, refers to the organization structure and all types of management regulation.
 - Culture is shared value, politics is structure.
 - Culture and politics affect the choice of strategy and implementation of the strategy.
- Case: Renda Agriculture developed an ecological fruit planting strategy.
1. sex balance problem - it has no shared value.
 2. 10 family society - farmers are not intelligent machines.
 3. land development - culture insulation policy
- The role of a board of directors

Chapter 8 Implementing Strategies :management issues

Objectives]

7. Explain why strategy implementation is more difficult than strategy formulation.
8. Discuss the importance of annual objectives and policies in achieving organizational commitment for strategies to be implemented.
9. Explain why organizational structure is so important in strategy implementation.
10. Compare and contrast restructuring and reengineering.
11. Describe the relationships between production/operations and strategy implementation.
12. Describe how to modify an organizational culture to support new strategies.

[Key points]

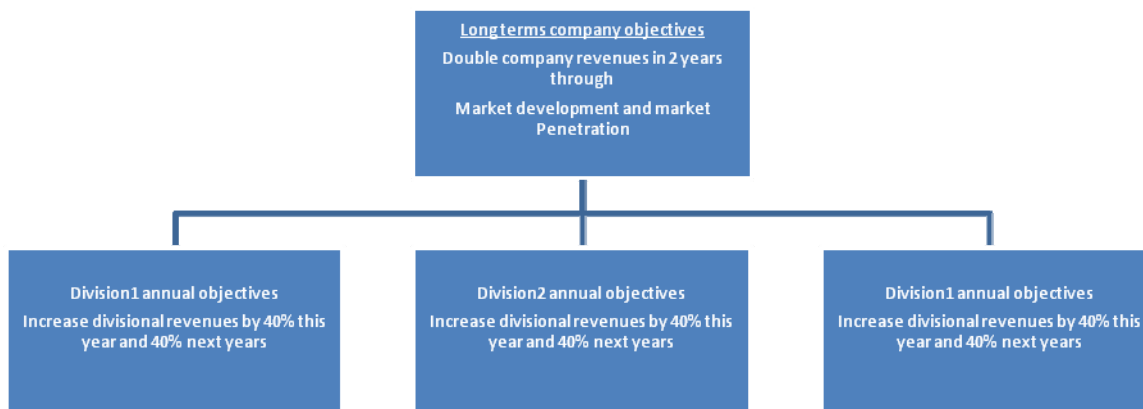
The major tasks of strategy implementation, the roles of CEO in the process of strategy implementation, restructure and reengineering to fit strategy, building culture for strategy implementation.

[Teaching Hours] 6

- The nature of strategy implementation
 - Successful strategy formulation does not guarantee successful strategy implementation. It is more difficult to do something than to say you are going to do it.
 - Strategy formulation and implementation can be contrasted in the following ways:
 - SF is positioning forces before the action vs. SI is managing forces during the action
 - SF focuses on effectiveness Vs. SI focuses on efficiency
 - SF is primarily an intellectual process vs. SI is an operational process.
 - SF requires good intuitive and analytical skills vs. SI requires special motivation and leadership skills.
 - SF requires coordination among a few individuals. Vs. SI requires coordination among many persons.
 - Management Perspectives
 - Strategy implementation problems arise because of the shift in responsibility from low managers to higher managers.
 - Management issues concern many management questions:

annual objectives
 policies
 resources allocation
 change existing organization
 restructure and reengineering
 reward and incentive plans
 developing firm' s culture
 downsizing if necessary.
 human resources plans

- All staff should participate early and directly in strategy implementation
 - Annual Objectives



- Policies
 - Policy refers to specific guidelines, methods, procedures, rules, forms, and administrative practices established to support and encourage work toward stated goals.
 - How to develop policies.
 - practical problems- develop a policies- new problems – maintain policies or develop a new policies.
 - introducing a full system.
 - develop a set new policies in advance, after practices, maintain the policies.
 - Other policies
 - Pay-for-performance system.
 - Resistance to change
force change strategy
education change strategy.
 - Creating a strategy – supportive culture.
 - Jit (just In Time) system.
 - Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)
 - Corporate fitness programs
many employers now offer programs to improve or maintain their employee' s health, such as stop smoking, reduce cholesterol , promote regular exercise, and control high blood pressure.
- Resources allocation
 - Assets allocation
 - Equity allocation
 - Liability allocation
- Managing conflict
 - What is conflict

it is defined as a disagreement between two or more parties on one or more issues.

- No one firm has not management conflict unless the firm dead.
- Approaches to deal the conflict:

- Avoidance
- Diffusion
- confrontation

- Matching structure with strategy
- The functional Structure

Some rules in building an organization's functional structures.

- divisional structure by geographic area
- divisional structure by product
- divisional structure by customer
- divisional structure by process

- Matrix structure

each staff must keep two or more loyalties. Personal performance is evaluated by two person. One is its functional leader, another is operational leader. Functional leader help him to develop business, operational leaders help the person to develop team spirits. all the multinational corporation implement the matrix structure.

- The strategic Business Unit structure. (SBU)

- the number, size, and diversity of divisions in an organization increase, controlling and evaluating the divisional operation become increasingly difficult for strategists. SBU structure group can solve the problems.
- SBU structure is a delegates authority and responsibility for each SBU which may be different product lines or different business.
- Number of functional departments may be canceled.

Hier implements SBU, more than 80 functions were canceled into 4 divisions

- Restructure, reengineering, and e-engineering

- Restructure

- Downsizing
- Rightsizing
- Reengineering
- ess management

- Marketing, Finance/Accounting, R&D, and CIS issues

- R&D issues

- Emphasize product or process improvements.
- Stress basic or applied research.
- Be leader or followers in R&D.
- Develop robotics or manual – type processes.
- Spend a high, average, or low amount of money on R&D.
- Perform R&D within the firm or contract with others.

- CIS issues (computer Information System)

- to determine build website, ERP, E-Commerce, E-supply chains.
- To use small computer or micro server.
- To determine which databases are suitable, Oracle, sybase, or DB2, or SQL server.
- Which technology direction should be used. .net or java.
- Which platform should be used. Weblogic, websphere, solaris,

- Marketing

- To use exclusive dealerships or multiple channels of distribution.
- To use heavy, light, or no TV advertising.
- To make price leader or price follower.
- To offer a complete or limited warranty.
- To reward salespeople.

- Finance/Accounting strategies

- To raise capital with short-term debt, long-term debt, preferred stock or common stock.
- To lease or buy fixed assets.
- To determine dividend policy

- To use LIFO or FIFO, market – value accounting approach.
- To extend the time of accounts receivable.
- To establish a certain percentage discount within a specified period of time.
- To determine the amount of cash that should be kept on hand.
- Linking performance and pay to strategies
- Managing resistance and to change
- Managing the nature environment
- Creating a strategy – supportive culture
- Production /operations concerns when implementing strategies.
- Human resources concerns when implementing strategy

Chapter 8 Strategy, Review, Evaluation, and Control

[objectives]

1. Describe a practical framework for evaluating strategies
2. Explain why strategy evaluation is complex, sensitive, and yet essential for organizational success
3. Discuss the role of auditing in strategy evaluation
4. Explain how computers can aid in evaluating strategies

[key points]

The framework of strategy evaluation, reviewing bases of strategy, measuring organizational performance, making corrective actions for the strategy.

[Teaching Hours] 6

- Why does a firm' s strategy must be evaluated?
 - Any of a firm' s strategy is formulated according to the key factors including internal strengths and weaknesses ,and external opportunities and threats. These factors have been changing timely. So strategy should be changed as the change of factors.
 - Environment change is natural but the strategy evaluation is more difficult because :
 - dramatic increase in the environment' s complexity.
 - The increasing difficulty of predicting the future with accuracy.
 - The increasing number of variables.
 - The rapid rate of obsolescence of even the best plans.
 - The increase in the number of both domestic and world events affecting organizations.
 - The decreasing time span for which planning can be done with an
 - Tumult's criteria for Evaluating Strategy
 - Consistency.

There are three guidelines to determine if the organization' s problem are due to inconsistency in strategy

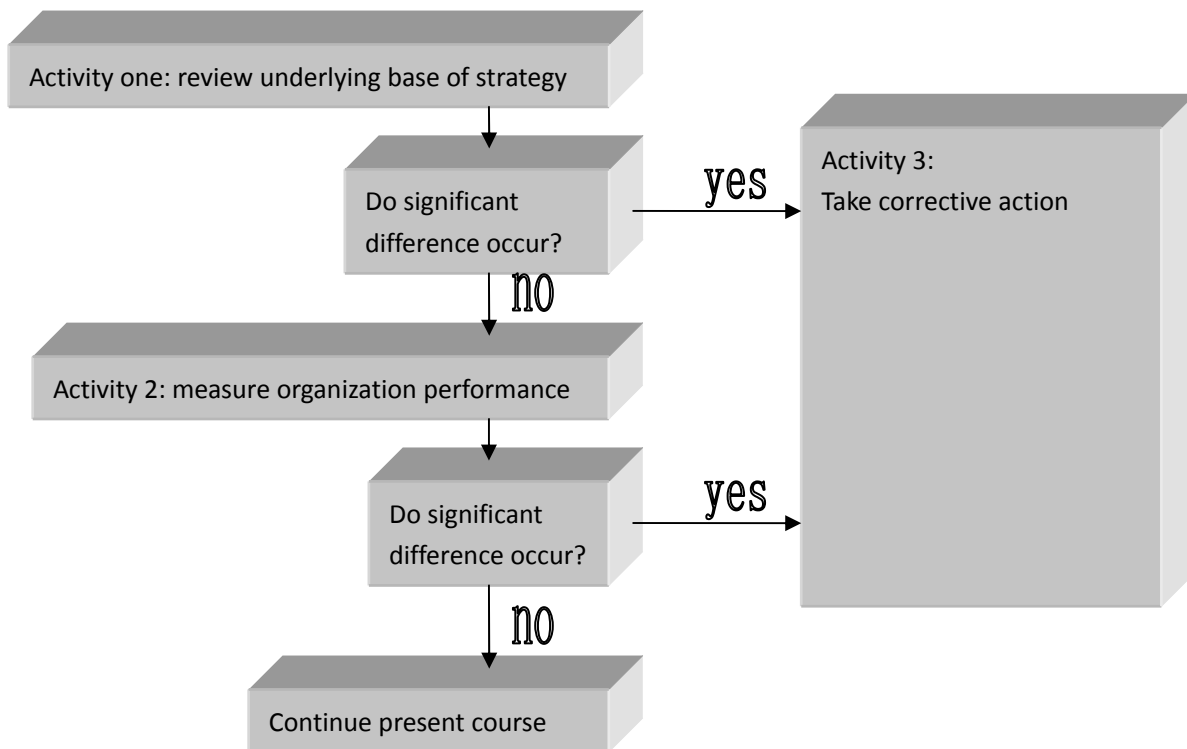
 - managerial problems continue despite change of the person.
 - . some departments are successful and some failure.
 - some policy problem continue to be brought to the top for resolution.

In case some factors continue affect the organization' s strategy implementation, the strategy should be evaluated and changed.
 - Consonance

a strategy must represent an adaptive response to the external environment and internal critical change.
 - Feasibility

a strategy must neither overtax available resources nor create unsolvable sub problems.
 - advantage

strategy must provide for the creation and /or maintenance of a competitive advantage in selected area of activity (resources, skill, position).
- A strategy – evaluation framework
 - Structure of Strategy Ealuation



- Published sources of strategy evaluation information.
- Auditing
- Using computers to evaluate strategy
- Published resources, auditing report, and computer software evaluating approaches
- Published resources
 - Fortune. In October of each year, fortune publishes additional strategy evaluation research in article title “the world’ s most admired companies”
 - Business weekend
 - The Annual Report on American Industry
- Characteristics of an effective evaluation system.
- Reviewing Base of Strategy
 - Internal factors evaluation
 - What have the firm’ s management system changed?
 - How have the firm’ s marketing strategy worked well?
 - What have the firm’ s financial situation changed?
 - How have the firm’ s R&D programs worked well?
 - How have the firm’ s CIS worked well?
 - What have the firm’ s operation management been efficient?
 - External factors evaluation
 - How have competitors reacted to our strategies?
 - How have competitors’ strategies changed?
 - Have major competitor’ strategies strengths and weaknesses changed?
 - Why are competitors’ strategies more successful than others.
 - How satisfied are our competitors with their present market positions and profitability?
 - How far can our major competitors be pushed before retaliating?
 - How could we more effectively cooperate with our competitors?
- Some key questions to address in evaluating strategies are given here:
 - Are our internal strengths still strengths?
 - Have we added other internal strengths? If so, what are they?
 - Are our internal weaknesses still weaknesses?
 - Do we now have other internal weaknesses? If so, what are they?

- Are our external opportunities still opportunities?
- Are there now other opportunities? If so, what are they?
- Are our external threats still threats?
- Are there now other threats? If so, what are they?
- Are we vulnerable to a hostile takeover?
- Measure Organizational Performance

Some key financial ratios are particular useful.

 - Return on investment
 - Return on equity
 - Profit margin
 - Market share
 - Debt to equity
 - Earning per share
 - Sales growth
 - Assets growth
 - Some potential questions in strategy evaluation.
 - Is the strategy internally consistent?
 - Is the strategy consistent with the environment?
 - Does the strategy involves an acceptable degree of risk?
 - Does the strategy have an appropriate time framework?
 - Is the strategy workable?
- Taking Corrective Actions
 - Taking corrective actions requires making changes to reposition a firm competitively for the future.
 - change the organization structure
 - Replace one or more key persons
 - Downsize some divisions
 - change the mission, objectives.
 - Developing new policies
 - Issuing stocks, raising capital, adding salesmen.
 - Change pay- for- performance system.
- Contingency planning
 - Some contingency plans:
 - If a major competitor withdraws from particular markets as intelligence reports indicate, what actions should our firm take?
 - If our sales objectives are not reached, what actions should our firm take to avoid profit loss?
 - If demand for our new product exceeds plans, what actions should our firm take to meet the higher demand?
 - If certain disasters occur – such as loss of computer capacity; a hostile takeover attempt; loss of patent protection; or destruction of manufacturing facilities..., what action should we take?
 - If a new technological advancement make our new product obsolete sooner than expected, what actions should we take?
 - Contingency plan process
 - Identify both beneficial and unfavorable events that could possibly derail the strategy.
 - Specify trigger points, calculate about when contingent events are likely to occur.
 - Assess the impact of each contingent event. Estimate the potential benefit or harm of each contingent events.
 - Develop contingency plans. Be sure that contingency plans are compatible with current strategy and are economically feasible.
 - Assess the counter impact of each contingency plans. That is , estimate how much each contingency plan will capitalize on or cancel out. Doing this will quantify the potential value of each contingency plan
 - Determine early warning signals for key contingent events. Monitor the early warning signals.
 - For contingent events with reliable early warning signals, develop advance action plans to take advantage of the available lead time

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

学校网站：www.mhjy.net 报名电话：0451-88723232 咨询邮箱：xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学

承办单位：中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

● 千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net