

第 6 章

战 略

【内容提要】

战略管理的任务包括制定企业的远景和使命、设置目标，制定战略、实施战略和评估战略。因此，企业在阐述自己的战略内涵时，一般需要较为详细地说明其所承担的使命、所确定的目标，以及由此而规范的企业战略。在企业管理中，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。安索夫把企业战略构成要素概括为经营范围（产品与市场领域）、成长方向、竞争优势、协同效应等四个方面。

企业战略一般分为公司层战略、事业层战略和职能层战略等三个层次。公司层战略的类型包括稳定型、增长型、收缩型和组合型等四种。制定公司层战略的主要方法是公司组合矩阵，主要有波士顿矩阵、政策指导矩阵、通用电气公司矩阵和产品/市场演变矩阵。事业层基本竞争战略的类型主要有成本领先战略、差异化战略和集中一点战略等三种，事业层战略分析方法主要有行业竞争结构分析法、SWOT 分析法、价值链分析法和核心竞争力分析法。职能层战略，主要表现为以下战略：即企业文化战略、营销战略、品牌战略、产品战略、技术发展战略、物流战略、人力资源战略、财务战略和成本战略等。职能层战略的内容主要包括职能层战略目标、核心业务和职能政策三个方面。

战略管理过程，主要是指战略分析、选择、实施以及评价和调整的过程。根据美国学者罗宾斯的观点，战略管理过程具体分为九个步骤，即确定组织当前的宗旨、目标和战略，分析环境，发现机会和威胁，分析组织资源，识别优势和劣势，重新评价组织的宗旨和目标，制定战略，实施战略以及评价结果。

【学习目的与要求】

理解企业战略一般分为公司层战略、事业层战略和职能层战略等三个层次，并掌握各个层次战略的制定方法。掌握战略管理过程包括指导战略分析、选择、实施以及评价和调整。了解根据美国学者罗宾斯的观点，战略管理过程具体分为九个步骤，即确定组织当前的宗旨、目标和战略，分析环境、发现机会和威胁，分析组织资源、识别优势和劣势，重新评价组织

的宗旨和目标，制定战略，实施战略以及评价结果。

第一节 远景、使命和战略

~~~~~

## 透视：企业发展中的战略困惑

- 企业永不停息地扩张，不知道什么时候应该停下来。
- 面对许多的机会，不知道哪一个真正属于自己。
- 下属总是不能理解自己的意图，不能站在自己的角度来思考他们的工作！
- 面对市场的变化，自己的下属显得非常低能！
- 面对一套套的战略管理理论，总觉得无法解决自己的战略问题！
- 在中国不规范的市场上怎样进行战略管理？
- 尽管自己竭尽全力，企业还是原地踏步！
- 看着其他企业由小到大迅速发展，难道这仅仅是运气？

~~~~~

战略管理的任务包括制定企业的远景和使命、制定战略、实施战略和评估战略。因此，企业在阐述自己的战略内涵时，一般需要较为详细地说明其所承担的远景、使命以及由此而规范的企业战略。

一、远景

不管是企业、学校还是机关，都应该有自己的远景。企业远景，就是要指出企业长期的发展方向，对公司的未来进行明确界定。企业远景就是企业的高层领导要考虑的企业未来发展的蓝图。一般要思考以下几个问题：企业现有业务将来如何发展，将来的业务是什么、往哪个方向发展。

例如，爱立信公司把移动电话业务从中国的业务中分离，或者叫剥离出去，以便全力以赴地来做移动设备业务。移动设备业务就是爱立信公司长期的发展方向，就是它的远景。华为公司的远景体现在《华为基本法》上，华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使华为成为世界一流的设备供应商，将永不进入信息服务业。

下面列举三家全球性企业的公司远景及其策略，如表 6-1 所示。

表 6-1 三家全球性企业的公司远景及其策略

企业名称	公司远景	策略
麦当劳	控制全球食品服务业	为顾客满意而建立运营标准，通过公司的便利、价格和所执行战略来增加市场份额和获利能力
柯达	只要是图片都是我们的业务	主营胶卷
索尼公司	带给顾客一个数码的梦想	为实现那些被数字技术魅力深深吸引的人们的梦想，不断创造出独特的可以带来全新生活享受的新产品

确定企业远景要考虑以下几个方面：界定企业现有业务、明确企业将来筹划的能力、预测顾客的需求趋势和确定企业的发展方向。

二、使命

有了远景，然后就要把它落实，所以涉及企业的使命。

企业使命包括以下内容：①企业目的。企业目的，特别是经济目的，如生存、增长和获利等决定了企业的战略方向。②企业的定位。这是指根据不同的顾客对象，提供差异性的产品和服务。快餐业有很多比较著名的美国连锁店，如麦当劳、必胜客、肯德基、达美乐、星期五等等。到麦当劳，不到 20 元钱能够买一份套餐；到肯德基 20 元钱也可以买到一份套餐；

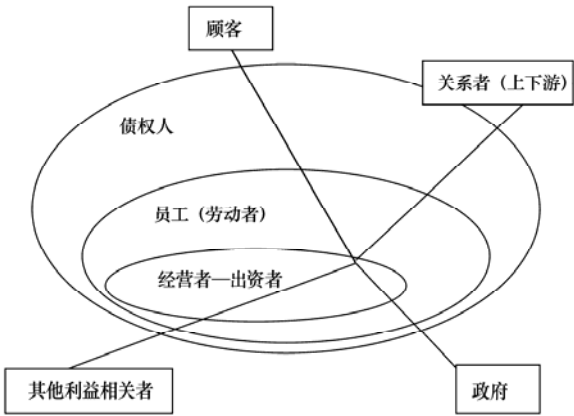


图 6-1 企业的利益相关群体

到罗杰斯花 38 元钱买一份套餐；到星期五，价格就稍微高一点。这是由于企业的定位差异的缘故。③企业的理念。就是指企业的基本信念、价值观、抱负和哲理选择，它们决定了企业的行为准则。④公众形象。企业应该满足公众的期望，树立良好形象，尽到自己的社会责任。⑤企业的利益相关群体。考虑企业的利益相关群体，这正是今天公司要关注的问题。

企业对于股东、顾客、员工以及商业伙伴这些相关利益群体应该充分考虑，承担自己的责任，勇敢地面对未来的挑战。

下面列举波士顿咨询公司和索尼公司两家公司的使命，如表 6-2 所示。

表 6-2 两家公司的使命

企业名称	使命
波士顿咨询公司	协助客户创造并保持竞争优势，以提高客户的业绩
索尼公司	为包括我们的股东、顾客、员工，乃至商业伙伴在内的所有人提供创造和实现他们美好梦想的机会

波士顿咨询公司是从企业目的和企业的理念角度阐述其使命，它是使顾客通过向其咨询来创造和保持竞争优势，最终提高它的业绩。索尼公司从企业的利益相关群体角度，阐述其使命。

企业使命具有重要的意义，它保证了企业不同的利益相关群体目标一致，为企业资源的有效配置奠定了良好基础，从而为企业的战略打下基础。

下面列举几个企业使命，说明其并不是非常遥远，最终都得以实现，如表 6-3 所示。

表 6-3 几个企业使命提出的年代

公司名称	提出的“企业使命”	提出年代
福特公司	汽车要进入家庭	20 世纪 20 年代
苹果公司	计算机进入家庭	20 世纪 80 年代
微软公司	计算机进入家庭，放在每一张桌子上，使用微软的软件	20 世纪 80 年代

今天看来，上表中这些公司的使命确实实现了。所以，当时讲企业使命的时候，绝不是非常遥远，要通过 10 年到 20 年，甚至一个世纪。企业使命的提出，也许要经过 5 年到 10 年，一步步去努力，就会获得成功。

界定企业使命可以从不同的角度考虑，有从产品角度，如苹果机提出的 P C 机进入家庭，福特提出的轿车进入家庭；有从顾客需求角度，如索尼公司从顾客需求出发提出“你需要的电子产品是由数码来界定的”；有从市场范围角度，如麦当劳界定的国际化的、全球化的范围，实现一种全球化的标准战略，从而使它的成本降低，以实现低成本的优势；从分销渠道角度，如宝洁和吉利的分销渠道。

总之，企业的远景和使命所要回答的问题是不同，远景要回答的是企业要成为什么样的公司；使命所回答的是企业的业务。当一个公司提它的远景时，它所解决的问题是公司将来是什么样子；当提它的使命时，它所解决的问题是企业目前的业务应该是什么。这是完全不同的，但却是相辅相成的。简单地来说，战略远景考虑的是企业未来的经营道路；使命考虑的重点在于目前的经营活动，从而推演出企业目前的业务应该是什么，包括目前的业务和所服务的顾客的需求。提到企业的远景和使命，我们应该重视顾客的需求和偏好，包括顾客目前的需求和偏好以及他们将来的需求和偏好。

三、战略

战略一词来源于希腊字母 strategos，其含义是“将军”。当时，这个词的意义是指军队的艺术和科学。在军事上，可以追溯到我国战国时期的《孙子兵法》以及几乎同时期的古希腊的军事战役。在生物学中，达尔文的“物竞天择，适者生存”的思想对企业战略的概念也有着深刻的影响。

1938 年，美国学者巴纳德在《经理的职能》一书中提出“战略”这一构思。1965 年，

著名学者安索夫提出“产品/市场战略”模型，使得“战略”一词得到广泛应用。1978年，著名学者苏恩提出战略的层次观点。可见，战略理论作为一门单独的学科，历史并不长。

在企业管理中，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。具体地讲，就是在符合和保证实现企业使命的条件下，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，合理调整企业结构和分配企业的全部资源，从而使企业获得某种竞争优势。

说到企业战略，必然涉及企业战略管理。企业战略管理是指企业为实现战略目标，制定战略决策、实施战略方案、控制战略绩效的一个动态管理过程。

为了更好地比较企业战略和企业战略管理，现列表如下：

表 6-4 企业战略和企业战略管理的比较		
	企业战略	战略管理
定义	企业战略是指企业在市场经济、竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。	企业战略管理是指企业为实现战略目标，制定战略决策、实施战略方案、控制战略绩效的一个动态管理过程。
区别	企业的“谋划或方案”	对企业战略的一种“管理”，即对企业的“谋划或方案”的制定、实施、控制
特征	全局性、长远性、纲领性、抗争性、风险性	高层次性、整体性、动态性

第二节 战略的层次及其分析

如果所有的企业都生产单一产品或提供单一服务，则任何企业的管理层仅需制定单一的战略。但是，现实中许多企业都是多元化经营的，如长虹涉及了视听、空调、器件、网络、电池、设备等多个领域，海尔生产电冰箱、电冰柜、空调、洗衣机、微波炉、热水器、彩电、VCD、传真机、电话等产品。美国通用电气公司经营范围包括塑料、医疗器械、照明、动力系统和金融业务。因此，企业战略不仅仅是一个层次。

企业战略一般分为三个层次：公司层战略、事业层战略和职能层战略。三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但侧重点和影响的范围有所不同。企业战略层次及战略体系的框架如表 6-5 所示。

表 6-5 企业战略层次及战略体系的框架（针对大中型企业）

企业战略	公司层战略	成长型战略	稳定型战略	紧缩型战略	
	事业层战略	成本领先战略	差异化战略	集中化战略	
	职能层战略	市场营销战略	人力资源战略	研究与开发战略	生产作业战略

一、公司层战略

（一）什么是公司层战略

公司层战略（corporate level strategy），又称总体战略，是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。如在海外建厂、在劳动成本低的国家建立海外制造业务的决策。

（二）公司层战略的类型

1. 稳定型战略

稳定型战略（stability strategy），是指企业准备在战略规划期使企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。按照稳定型战略，企业目前正在经营的产品和面向的市场领域、企业在其经营领域内所达到的产销规模和市场地位都大致不变或以较小的幅度发展或减少。

稳定型战略主要依据于前期成功的战略。它坚持前期战略对产品和市场领域的选择，它以前期战略所达到的目标作为本期希望达到的目标。对于大多数企业来说，稳定发展战略也许是最有效的战略。

稳定型战略又可以分为以下类型：①无变化战略。采用无变化战略的企业除了每年按通货膨胀率调整其目标以外，其他都暂时保持不变。②维持利润战略。维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益，维持过去的经营状况和效益，实现稳定发展。③暂停战略。企业遇到问题时，在一段时期内降低企业的目标和发展速度，以便有充分的时间来重新实现资源的优化配置。④谨慎实施战略。企业外部环境中的某一重要因素难以预测或变化趋势不明显，企业有意识地降低实施进度，步步为营，这就是所谓谨慎实施战略。

采取稳定型战略的企业，一般是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，面临的竞争挑战和发展机会都相对较少的企业。它也适用于虽然市场需求以较大幅度发展或是外部环境提供了较多发展机遇，但是由于资源状况不足而难以抓住新的发展机会的企业。

采用稳定型战略可以使企业经营风险相对较小，能避免因改变战略而改变资源分配的困难，能避免因发展过快而导致的弊端以及能给企业一个较好的修整期，使企业积聚更多的“能量”，以便为今后的发展做好准备。从这点上说，适时的稳定型战略是将来的发展战略的一个必要的酝酿阶段。因此，适时的稳定型战略是应该提倡的。我国的许多企业就犯过没有适时的稳定的教训，如巨人集团等。

采用稳定型战略也存在着缺陷。因为稳定型战略是以包括市场需求、竞争格局在内的外

部环境的基本稳定为前提的。一旦企业战略目标、外部环境、企业实力三者之间的平衡被打破，企业也有很大的风险。其主要表现在：由于资源不够，企业会将资源重点配置在这几个特定的子市场上，如果需求把握不准，企业可能更加被动；稳定型战略容易使企业形成惧怕风险、回避风险的企业文化，会大大降低企业对风险的敏感性和对冒风险的勇气，反而增大了风险。

2. 增长型战略

增长型战略（growth strategy），是指一种使企业在现有的战略基础水平上向更高一级的目标发展的战略。它以发展作为自己的核心内容，引导企业不断地开发新产品、开拓新市场，采用新的生产方式和管理方式，以便扩大企业的产销规模，提高竞争地位，增强企业的竞争实力。

与其他类型的战略态势相比，实施增长型战略的企业有以下特征：不一定比整个经济的发展速度快，但比其产品所在的市场发展得快；往往取得大大超过社会平均利润率的利润水平；倾向于采用相对更为创新的产品和劳务及管理上的高效率作为手段来同竞争者抗衡；立足于创新来求发展；不是简单地适应外部环境的变化，倾向于通过创造以前并不存在的事项来改变外部环境使之适合于自身。

增长型战略又可以分为以下类型：①集中于单一产品或服务的单一战略。它是指以快于以往的发展速度增加一个企业目前的产品或服务的销售额、利润和市场份额。②同心多样化战略。它是一种增加与企业目前的产品或服务相类似的新产品或服务的发展战略。③纵向一体化战略。纵向一体化战略又可分为前向一体化和后向一体化两种类别。前向一体化是指企业的业务向消费它的产品或服务的行业扩展，而后向一体化是指企业向为它目前的产品或服务提供作为原料的产品或服务的行业扩展。④横向一体化战略。与同心多样化类似，横向一体化新增加的产品和服务与目前的产品和服务紧密相连。⑤复合多样化战略。它是纵向一体化战略和横向一体化战略的复合，这是一种增加与企业目前的产品或服务显著不同的新产品或服务的发展战略。如美国通用汽车公司除主要从事汽车产品外，还生产电冰箱、洗衣机、飞机发动机、潜水艇、洲际导弹等。

企业采用增长型战略不仅仅是其给企业带来了经营上的优势，还包括许多其他原因：不断的变革能创造更高的生产经营效率与效益，从而能在不同的环境中适应并生存；可以使企业利用经济曲线或规模经济效益以降低生产成本；避免企业由于简单的总量发展而导致效率和效益下降。

但是，企业采用增长型战略也可能存在一些弊端：获得初期的效果之后，很可能导致盲目的发展和为发展而发展，从而破坏企业的资源平衡；过快地发展很可能降低企业的综合素质，使企业的应变能力虽然表面上不错，而实质上却出现内部危机和混乱；可能使企业管理者更多地注重投资结构、收益率、市场占有率和企业的组织结构等问题，而忽视产品和服务

的质量；重视宏观的发展而忽视微观的问题，因而不能使企业达到最佳状态。这些弊端的克服，需要企业战略管理者对增长型战略有一个正确而全面的理解，要意识到企业战略态势是企业战略体系中的一个部分，因而在实施过程中必须通盘考虑。

企业采用增长型战略要有相应的适用条件：必须分析战略规划期内宏观经济景气度和产业经济状况；必须符合政府管制机构的政策法规和条例等约束；必须有能力获得充分的资源来满足发展型战略的要求；要有积极和有效的企业文化。

3.收缩型战略

收缩型战略（retrenchment strategy），是指企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退。与稳定战略和增长战略相比，收缩型战略是一种消极的发展战略。一般地，企业实行收缩型战略只是短期性的，其根本目的是使企业挨过风暴后转向其他的战略选择。可以说，收缩型战略是一种以退为进的战略态势。

收缩型战略有以下特征：①企业的规模在缩小，同时一些效益指标，比如利润和市场占有率等，会有较为明显的下降；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经营资源，往往会伴随着大量员工的裁减，一些奢侈品和大额资产的暂停购买等等；③具有短期性，是为了今后发展而积聚力量。

收缩型战略又可以分为以下类型：①投资转向战略。对原有的业务领域进行压缩投资、控制成本以改善现金流为其他业务领域提供资金。②放弃战略。放弃战略是指将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或者停止经营。③清算战略。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。

采取收缩型战略的企业可能出于各种不同的动机。从这些不同的动机来看，有三种类型的收缩型战略：适应性、失败性、调整性。适应性战略是企业为了适应外界环境而采取的一种战略。失败性战略是指由于企业经营失误造成企业竞争地位虚弱、经营状况恶化，只有采用收缩战略才能最大限度地减小损失，保存企业实力。调整性战略则既不是经济衰退，也不是经营失误，而是为了谋求更好的发展机会，使有限的资源分配到更有效的使用场合。

采取收缩型战略的企业有利有弊。收缩型战略的“利”体现在：能帮助企业在外环境恶劣的情况下，节约开支和费用，顺利地渡过面临的不利处境；能在企业经营不善的情况下最大限度地降低损失；能帮助企业更好地实行资产的最优组合。

收缩型战略也有可能为企业带来一些不利之处。例如，实行收缩型战略的尺度较难加以把握，如果盲目使用的话，可能会扼杀具有发展前途的业务和市场，使企业总体利益受到伤害。此外，一般来说，实施收缩型战略会引起企业内部人员的不满，从而引起员工情绪的低落，而且实行收缩型战略在某些管理人员看来意味着工作的失败和不力。这些紧缩战略潜在的弊端往往较难避免，这为战略管理者在战略态势决策上提出了新的问题，要求他们在收缩型战略实施中对战略参与者加强宣传和教育，以减少可能的弊端。

4.组合型战略

组合型战略 (combination strategy)，是指同时实行两种或多种前面提到的战略。事实上，大多数有一定规模的企业并不只实行一种战略，大部分企业也并不是长期使用同一种战略态势。从组合型战略的特点来看，一般是较大型的企业采用较多，因为其拥有较多的战略业务单位，由于企业业务可能分布在完全不同的行业和产业群之中，所面临的外界环境和资源条件不完全相同，因此采取组合型战略。

组合型战略是其他三种战略态势的一种组合，其中组成该组合型战略的各战略态势称为子战略。根据不同的分类方式，组合型战略可以分为不同的种类：①同一类型战略组合。同一类型战略组合指企业采取稳定、增长和收缩中的一种战略态势作为主要战略方案，但具体的战略业务单位是由不同类型的同一种战略态势来指导的。从严格意义上来说，同一类型战略组合并不是“组合型”。②不同类型战略组合。这是指企业采用稳定、增长和收缩中的两种以上战略态势的组合，因而这是严格意义上的组合型战略，也可以称为狭义组合型战略。

不同类型战略组合与同类型战略组合相比，其管理上相对更为复杂，因为它要求最高管理层能很好地协调和沟通企业内部各战略业务单位之间的关系。事实上，作为任何一个被要求采用收缩战略的业务单位管理者都多少会产生抵抗心理。例如，总公司决定对 A 部门实行收缩战略，而对 B 业务单位实行增长战略，则 A 部门的人员则往往产生抵触和矛盾情绪，因为 A 部门的人员不仅可能带来业绩不佳和收入发展无望的后果，更有可能对自己管理能力的名誉产生不利影响。

(三) 公司层战略分析方法

制定公司层战略的主要方法是公司组合矩阵。我们在第 5 章决策部分有关活动方向的决策方法中介绍了波士顿矩阵和政策指导矩阵。在此不再重复，我们将介绍制定公司层战略的另外两个主要方法，即通用矩阵和产品/市场演变矩阵。

1.通用矩阵

通用矩阵，又称行业吸引力矩阵或 GE 矩阵，是波士顿矩阵的发展，它根据市场吸引力和业务优势来评估每一项产业，其基本含义如图 6-2 所示。

图上标出了某公司的 7 项业务。圆圈的大小表示行业规模。圆圈的阴影部分代表公司业务绝对市场份额。每项业务的评定主要根据两个变量,即市场吸引力和竞争地位。这两个变量对评定一项业务具有极妙的营销意义。公司如果进入富有吸引力的市场,并拥有在这些市场中获胜所需要的各种业务优势,它就可能成功。如若缺少其中一个条件,就很难得到显著的效果。

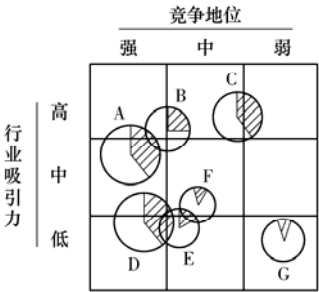


图 6-2 通用矩阵图

为了衡量这两个变量,战略计划者必须识别构成每个变量的各种组成因素,寻找度量方法,并把这些因素合并成一个综合指数。表 6-6 列举了构成这两个变量的因素,每个企业都必须各自决定自己的因素。

识别构成每个变量的各种组成因素可以采取头脑风暴法或名义小组法等,关键是不能遗漏重要因素,也不能将微不足道的因素纳入分析中。企业管理者从 1(毫无吸引力)到 5(最有吸引力)来逐项评估这些因素,以反映这项业务在某一因素方面所处的位置。本例中这项业务在总的市场规模中定值为 4.00,这表明它的市场规模相当大。权数和定值相乘,得到的是每个要素的值,再把各要素的值相加,就是一个变量的值。

表 6-6 某企业 GE 矩阵市场吸引力和竞争地位所含各要素

		权数	定值 (1-5)	值
市场 吸 引 力	总体市场大小	0.20	4.00	0.80
	年市场成长率	0.20	5.00	1.00
	历史毛利率	0.15	4.00	0.60
	竞争密集程度	0.15	2.00	0.30
	技术要求	0.15	4.00	0.60
	通货膨胀	0.05	3.00	0.15
	能源要求	0.05	2.00	0.10
	环境影响	0.05	1.00	0.05
	合计	1.00		3.70
业 务 优 势		权数	定值 (1-5)	值
	市场份额	0.10	4.00	0.40
	份额成长	0.15	2.00	0.30
	产品质量	0.10	4.00	0.40
	品牌知名度	0.10	5.00	0.50
	分销网	0.05	4.00	0.20
	促销效率	0.05	3.00	0.15
	生产能力	0.05	3.00	0.15
	生产效率	0.05	2.00	0.10
	单位成本	0.15	3.00	0.45
	物资供应	0.05	5.00	0.25
	开发研究绩效	0.10	3.00	0.30
	管理人员	0.05	4.00	0.20
	合计	1.00		3.40

本例所举业务,其市场吸引力为 3.60,业务优势为 3.40,都没有达到最高分 5。分析者在多因素业务经营组合矩阵图上用点表示该项业务,然后,以这点为圆心作圆,圆的大小要和市场规模成一定比例。

GE 矩阵根据市场吸引力和竞争地位的组合分为 9 个格子,这些格子分列 3 个区,左上角

的 3 个格子表示最强的战略业务单元,公司应该采取投资/扩展战略。在左下角到右下角这条对角线上的 3 个格子表示战略业务单元的总吸引力处于中等状态,该公司应该采取选择/盈利战略。右下角的 3 个格子表示战略业务单元的总吸引力很低,公司应该采取收获/放弃战略。

GE 矩阵还可以用于预测战略事业单位业务组合的产业吸引力和业务实力,只要在因素评估中考虑到未来某个时间每一因素的重要程度及其影响大小,就可以建立预测矩阵。GE 矩阵可以用来根据企业实际和产业特性,比较全面地对战略事业单位的业务组合进行规划分析,具有广泛的应用价值。但是,GE 矩阵的缺陷就是不能有效地说明一些新的经营业务在新的行业中得到发展的状况。

2. 产品/市场演变矩阵

美国学者 C.W.Hofer 针对通用矩阵的局限性,设计出一个具有 15 个方格的矩阵,用以评价企业的经营状况。其矩阵图如图 6-3 所示。

在图中,圆圈表示行业规模或产品/细分市场。圆圈内部扇形阴影部分表示企业各项经营业务的市场占有率。

从图中也可以看出,企业各项经营业务在矩阵中所处的地位不同。A 项业务类似明星业务,有很大的市场占有率,但需要企业投入大量的资源予以支持,加强其竞争地位。B 项经营业务与 A 项业务有着同样的前景,但是该业务在具有很强的竞争地位的条件下却没有取得较大的市场占有率。企业只有找出真正的原因,制定出完善的修正计划以后,才能进一步分配资源给 B 项业务。F 项业务和 E 项业务都是现金牛业务,可以为企业提供资金。G 项业务正变成瘦狗业务。企业应该考虑所要采取的措施,甚至为最终撤出该经营领域做好准备。

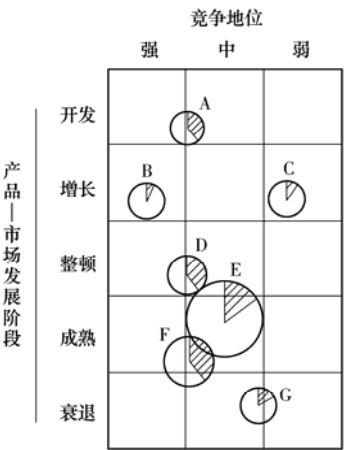


图 6-3 产品/市场演变矩阵

3.三种矩阵的选择

波士顿矩阵、通用矩阵以及产品/市场演变矩阵都是用于投资业务组合分析的。

一般情况下,企业如果考虑其总体投资组合,应该首先选择波士顿矩阵。这个矩阵简单,所需要的数据也最少。

企业如果需要着重分析某项或某些经营业务,则应该根据企业的类型或经营业务的集中程度来选择是使用 GE 矩阵还是选择产品/市场演变矩阵。选择的因素具体如下:①企业的类型。小型多种经营企业一半多采用产品/市场演变矩阵,大型多种经营企业则多运用 GE 矩阵。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,则应该选择产品/市场演变矩阵。③产品寿命周期。当经营战略单位的产品处于寿命周期的初期发展阶段时,则应该选择产品/市场演变矩阵。

在实际的战略管理中,对于刚刚开始进行多种经营的单一产品系列的企业和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,不适合运用上述三种矩阵来分析企业的总体战略。

二、事业层战略

(一) 什么是事业层战略

事业层战略(business level strategy),是公司的二级战略,常常被称作业务战略或竞争战略。业务战略涉及各业务单位的主管及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化,形成本业务单位具体的竞争与经营战略。如推出新产品或服务、建立研究与开发设施等。

(二) 事业层基本竞争战略的类型

根据产品差异化、市场细分化和企业特殊竞争力的差异,事业层基本竞争战略的类型分为成本领先战略、差异化战略和集中一点战略等三种。

1. 成本领先战略

20 世纪 70 年代,由于经验曲线概念的流行,成本领先战略得到日益普遍的应用。成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制,在较长时间内保持企业产品成本处于同行业的领先水平,并以低成本作为竞争的主要手段,使自己在激烈的市场竞争中保持优势,获取高于平均水平的利润。它是企业为了成为行业中的低成本生产者,以期在竞争中居于有利地位而采取的战略决策。

成本领先战略选择的动因来源于大的经济规模、影响显著的经验曲线、削减成本与提高收益的机会以及由众多具有价格意识的购买者所组成的市场。

选择成本领先战略、获取低成本地位的企业在下述方面往往居于有利的地位:①就竞争对手而言。在价格基础上对竞争对手进行攻击或防御性的价格战,从竞争对手中夺取市场占有率、扩大销售量,凭借更大的边际利润或者更大的销售量,获得超出平均水平以上的利润。②就顾客而言。一方面,由于企业的低价格,可以维护与提高顾客的让渡价值,巩固和维护现有市场占有率和企业市场地位;另一方面,低价格可以积极争取顾客、扩大销售量和市场占有率,扩大顾客范围。③就供应商而言。一方面,相对于竞争对手具有较大的对原材料、零部件价格上涨的承受能力,能承受各种不稳定的经济因素所带来的影响;另一方面,由于低价格,对供应商的需求量较大,因而为获得廉价的原材料或零部件提供了可能性,同时也便于同供应商达成稳定的协作关系。此外,低价格对那些生产技术不熟练、经营上缺乏经验的潜在竞争对手或缺乏规模经济的企业构成了很高的进入障碍。

当然，选择成本领先战略也存在着弱点。如：竞争对手开发更低成本的生产方法，或者是采取模仿的方法，或是顾客需求的改变。美国福特汽车曾经的困境就是此原因导致的。

成本领先要求积极地建立起达到相当规模的生产设施，在规模基础上全力以赴降低成本。为了达到这些目标，有必要在管理方面对成本控制给予高度重视。尽管质量、服务以及其他方面也不容忽视，但贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。

2. 差异化战略

差异化战略是企业为了使产品有别于竞争对手而突出的一种或数种特征，以巩固产品的市场地位，借此胜过竞争对手的产品的一种战略。差异化战略可以有許多实现方式，例如品牌形象、技术特点、外观特点、客户服务、经销网络的独特性等。最理想的差异化是公司在几个方面都具有独特性的东西。需要注意的是，差异化战略并不意味着公司可以忽略成本，但此时低成本不是公司的首要战略任务。

企业采用这种战略，可以很好地防御行业中直接而剧烈的竞争，获得超过平均水平的利润。具体来讲，利用产品的特色形成进入壁垒，可以防止潜在进入者成为实际的竞争者；形成顾客对企业产品和服务程度较高的忠实性，降低顾客对价格的敏感程度；增强讨价还价的能力，防止替代品的威胁，较长期地保持高利润率。

差异化战略也存在着弱点，难以适当差异化或难以保持差异化。一般情况下，建立差异化的活动总是成本高昂。例如，广泛的研究和产品设计、高质量的材料及周密的顾客服务等。然而，即便全产业范围内的顾客都了解公司的独特优点，并不是所有顾客都愿意或有能力支付公司所要求的较高价格。

企业实施差别化战略，就要提供与众不同的产品和服务，以满足顾客特殊的需求，形成竞争优势。这种战略主要是依靠产品和服务的特色，而不是产品和服务的成本。但并不是说差别化战略可以忽略成本。如果企业形成产品差别化的成本过高，大多数购买者就会难以承受产品的价格。所以企业要想成功地实施差别化战略，就要以顾客的需求为核心，在价格、产品、服务、形象等不同方面进行需求束的组合。

3. 集中一点战略

集中一点战略是指企业在详细分析外部环境和内部条件的基础上，选定一个特定目标市场提供产品和服务，把自己的生产和经营活动集中在该市场上进行，以建立企业的竞争优势及市场地位。集中战略最突出的特征是企业专门服务于总体市场的一部分。因此，集中一点战略并非单指专门生产某一产品，而是对某一类型的顾客或某一地区性市场作密集性经营。集中一点战略有两种形式，即企业在目标细分市场中寻求成本优势的成本集中于一点和在细分市场中寻求差异化的差异集中于一点。这两种集中一点战略都有赖于目标市场与行业中其他细分市场之间的差异性。

集中一点战略的本质是公司能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服

务，从而超过在更广泛范围内的竞争对手。实施这一战略的结果是，公司或者通过较好满足特定对象的需要实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者两者兼得。尽管从在整个市场的角度看，集中一点战略未必能取得低成本或差异化优势，但在其狭窄市场目标中获得了一种或两种优势地位。

但是企业在实施集中一点战略时也有缺点：必须经常放弃规模较大的目标市场；有时需要企业付出很高的代价，抵消企业为目标市场服务的成本优势，或抵消通过集中一点战略而取得的产品差别化优势，导致企业集中一点战略的失效。

企业实施集中一点战略需要一定的策略与措施。企业在选定的目标市场上，可以通过产品差别化战略确立自己的优势。成本领先的方法可以在专用产品或复杂产品上建立自己的成本优势。还可以防御行业中各种竞争力量，使企业在本行业中保持高于一般水平的收益。尤其有利于中小企业利用较小的市场空隙谋求生存和发展。在具体措施上，可以采用不同的设计、包装、定价、分销渠道或者促销手段等。

（三）事业层战略分析方法

1.行业竞争结构分析法

一个企业在制定战略的过程中，必须对企业所处的行业环境有很好的把握。一个行业的竞争状态是各个竞争力量共同作用的结果。对于行业竞争结构分析，迈克尔·波特(Michael Porter)于 20 世纪 80 年代初提出了五种力量模型，将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中，以此分析一个行业的基本竞争态势。五种力量模型确定了竞争的五种主要来源，即供应商和购买者的讨价还价能力、潜在进入者的威胁、替代品的威胁，以及目前在同一行业的公司间的竞争。行业竞争结构分析法确认并评价这五种力量对行业竞争结构的影响，如图 6-4 所示：

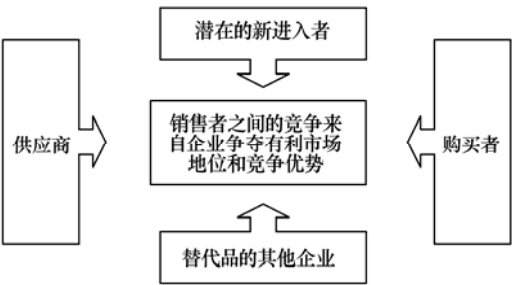


图 6-4 驱动行业竞争的五种力量

波特以整个产业结构为出发点，提出了驱动行业竞争的五种力量，用于评估整个产业的吸引力，或者用于评估单个企业相对于其竞争对手的竞争能力。这五种力量分别是：

（1）现有竞争对手研究

现有竞争对手主要包括以下内容：竞争对手基本情况研究、主要竞争对手研究和主要竞争对手的发展方向研究。

对竞争对手基本情况研究，主要分析竞争对手的数量、分布、活动状况、规模、资金、技术力量如何。竞争对手基本情况研究的目的是对基本竞争概况有所了解，并找到主要竞争对手。反映企业竞争实力的三类主要指标是：销售增长率、市场占有率和产品的获利能力。销售增长率指标只有与行业的发展速度和国民经济的发展速度进行对比分析才有意义。产品的获利能力是反映企业竞争能力能否持续的支持性指标，可用销售利润率表示。

在对现有竞争对手研究的基础上，我们要进行主要竞争对手研究。主要竞争对手研究主要比较不同企业的竞争实力，研究其有哪些优势，可能对本企业构成威胁的原因。

主要竞争对手的发展方向研究包括企业战略方向、产品动向以及新的营销策略或管理手段等。要密切注意主要竞争对手的发展动向，从而在竞争中保持主动。

行业内竞争者的数量、均衡程度、增长速度、固定成本比例、本行业产品或服务的差异化程度、退出壁垒等，决定了一个行业内的竞争激烈程度。如果与对手之间的竞争程度加剧，就会压缩企业的盈利空间或市场份额，或二者同时发生，结果将导致公司的盈利水平下降。理想的情况是，公司制定的战略能够创造一种相对于竞争对手的竞争优势，加强公司与购买者之间的关系。

（2）潜在竞争对手研究

一个行业的新进入者通常带来大量的资源和额外的生产能力，并且要求获得市场份额。除了完全竞争的市场以外，行业的新进入者可能使整个市场发生动摇。尤其是当有步骤、有目的地进入某一行业时，情况更是如此。因此，企业必须对潜在竞争对手进行研究。

必须分析进入本行业有哪些壁垒，它们阻碍潜在竞争对手的作用有多大，本企业怎样确定自己的地位（自己进入或者阻止对手进入）。进入壁垒和行业现有厂商对潜在竞争对手的预期反应决定了潜在竞争对手所遭遇的竞争威胁。规模经济的存在、技术和专业诀窍的获取能力、学习和经验曲线效应、品牌偏好与顾客的忠诚度、资源要求、分销渠道的建立、管理当局的政策、关税和国际贸易的限制等因素决定了潜在竞争对手将面临的进入壁垒。进入该行业的可能性主要取决于该行业的前景如何，行业增长率高表明未来的赢利性强，而眼前的高利润也颇具诱惑力。企业需要研究进入壁垒的难易的条件因素。对于钢铁业、造船业、汽车工业，规模经济是进入壁垒的重要条件；对于化妆品业及保健品业，产品的差异条件是进入壁垒的主要条件之一。

对潜在竞争对手研究，还必须研究其退出障碍。一般而言，其影响因素有固定资产专业化程度、退出成本过高、协同关系密切程度、感情障碍以及政府和社会的限制。

对行业现有企业而言，从利润收益的角度看，最理想的状况是进入障碍高，而退出障碍低，这样潜在竞争对手对行业现有企业威胁就较小；最糟糕的状况是进入障碍低，而退出障碍高，这样行业现有企业之间的竞争就很激烈。

（3）替代品的威胁分析

替代品是指那些与企业产品具有相同功能的或类似功能的产品，如糖精从功能上可以替代糖，飞机远距离运输可能被火车替代等。生产替代品的企业本身就给企业甚至行业带来威胁，替代竞争的压力越大，对企业的威胁就越大。

决定替代品压力大小的因素主要有：替代品的盈利能力、替代品生产企业的经营策略、购买者的转换成本。替代品限定了公司产品的最高价。替代品对公司不仅有威胁，也可能带来机会。企业必须仔细分析一系列的问题，包括：替代品给公司的产品或服务带来的是“灭顶之灾”，还是提供了更高的利润或价值；购买者转而购买替代品的转移成本有多大；公司可以采取什么措施来降低成本或增加附加值以降低消费者购买替代品的风险。

一般来说，替代品的价格越低，质量和性能越高，用户的转换成本越低，替代品带来的竞争压力就越大。评价替代品竞争优势的指标主要包括销售额及利润增长率，所渗透进入的市场份额以及其产品生产能力的扩大计划。

行业中的企业或多或少都必须应付替代品构成的威胁，企业必须面对行业中的替代品生产者的举动。为了抵制替代品对行业的威胁，行业中往往采取联合行动，进行持续的广告宣传，改进产品质量，提高产品利用率，改善市场营销活动等。但是有些替代产品是新技术的产物，是社会进步的必然结果，如马车代替火车。因此企业在研究与替代品的竞争关系时，必须考虑产品生命周期、行业增长速度以及社会总的发展方向，以免盲目地竞争。

（4）购买者的讨价还价能力

购买者的讨价还价能力能够给行业盈利性造成威胁。购买者能够强行压低价格，或要求更高的质量或更多的服务。为达到这一点，他们可能使生产者互相竞争，或者不从任何单个生产者那里购买商品。

购买者一般可以归为工业客户或个人客户。影响购买者的讨价还价能力的因素主要有：购买的数量与集中程度、产品的标准化程度、购买者对产品质量的敏感性、替代品的替代程度、大批量购买的普遍性、产品在购买者成本中占的比例、购买者后向一体化的能力以及转换成本的高低。

购买方的实力越强，愿意支付的价格就越低，结果将降低公司的盈利水平。企业应该对购买者的讨价还价能力进行充分研究，采取不同对策。企业应尽量寻找讨价还价能力低的购买者进行合作。

（5）供应商的讨价还价能力

供应商影响一个行业竞争者的主要方式是提高价格，降低所提供产品或服务的质量，以此榨取买方的盈利，影响行业企业的竞争地位。

影响供应商的讨价还价能力的因素主要有以下方面：供应商所在行业的集中化程度、供应商产品的标准化程度、供应商所提供的产品在企业整体产品成本中的比例、供应商提供的产品对企业生产流程的重要性、供应商提供产品的成本与企业自己生产的成本之间的比较、

供应商提供的产品对企业产品质量的影响、企业原材料采购的转换成本以及供应商前向一体化的能力。

供应商的实力越大，相对于公司的要价能力越强，会导致公司的成本增加，盈利水平和灵活性降低。

以上对五种竞争力量的分析，阐述了整个行业竞争的结构和特性。一般来说，五种竞争力量的影响越强，行业中现有企业利润水平就越低。最残酷的竞争情形是：市场环境异常紧张，所有厂商的利润水平都长期低于平均水平甚至亏损。进入壁垒低，替代品竞争激烈，供应商和顾客的谈判优势强，从利润的角度来看，整个行业结构是没有吸引力的。而最理想的竞争环境是：供应商和顾客都处于谈判劣势，没有很好的替代品，进入壁垒较高，现有厂商间的竞争也比较温和，这说明，行业利润会很高，具有强大的吸引力。

要成功地与以上五种力量竞争，公司战略必须做到：第一，尽可能的摆脱这五种力量的不利影响，使其朝着有利于公司的方向改变；第二，加强创新，建立强大的、安全的持续竞争优势。

行业竞争结构分析法有助于管理者分辨各种竞争压力，评估竞争强度，把握行业的总体竞争结构，最终制定出成功的竞争战略。

2.SWOT 分析法

SWOT 分析是企业战略研究中一种常用的分析工具，被广泛运用在企业战略管理、市场研究、竞争对手分析等领域中。

SWOT 分析有其形成的基础。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。SWOT 分析，将公司的内部分析（即 20 世纪 80 年代中期管理学界权威们所关注的研究取向，以能力学派为代表）与产业竞争环境的外部分析（即更早期战略研究所关注的中心主题，以安德鲁斯与迈克尔·波特为代表）结合起来，把企业内外环境所形成的机会(opportunities)、威胁(threats)、优势(strengths)、劣势(weaknesses)四个方面的情况结合起来进行分析，以寻找制定适应本企业实际情况的战略的方法，是一种最常用的企业内外环境战略因素综合分析方法。

SWOT 分析的步骤一般如下：第一步，罗列企业的优势和劣势，可能的机会与威胁；第二步，将企业的优势、劣势与机会、威胁相组合，形成 SO，ST，WO，WT 策略；第三步，对 SO，ST，WO，WT 策略进行甄别和选择，确定企业目前应该采取的具体战略与策略。SWOT 具体分析步骤可以用图 6-5 来表示。

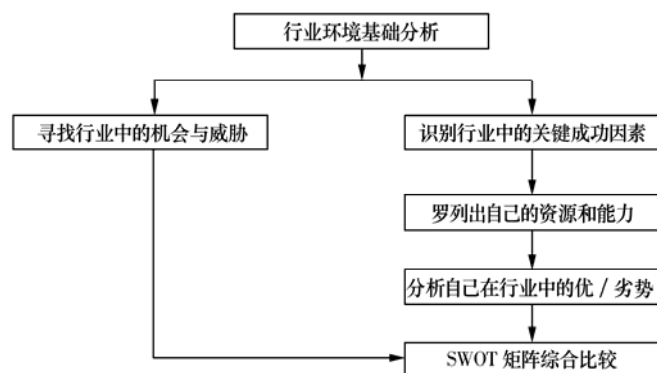


图 6-5 SWOT 分析步骤

SWOT 矩阵的形式如表 6-7 所示。

表 6-7 SWOT 矩阵的形式

	内部优势 (S)	内部劣势 (W)
外部机会 (O)	SO 战略 (发挥内部优势, 利用外部机会)	WO 战略 (利用外部机会, 克服内部劣势)
外部威胁 (T)	ST 战略 (发挥内部优势, 回避外部威胁)	WT 战略 (减少内部劣势, 回避外部威胁)

如表 6-7 所示, 竞争优势 (S) 是指一个企业超越其竞争对手的能力, 或者指公司所特有的能提高公司竞争力的东西。竞争优势一般体现在以下几个方面: 技术技能优势、有形资产优势、无形资产优势、人力资源优势、组织体系优势、竞争能力优势等。

竞争劣势 (W) 是指某种公司缺少或做得不好的东西, 或指某种会使公司处于劣势的条件。可能导致内部劣势的因素有: 缺乏具有竞争意义的技能技术, 缺乏有竞争力的有形资产、无形资产、人力资源、组织资产, 关键领域里的竞争能力正在丧失等。

公司面临的潜在机会 (O) 是影响公司战略的重大因素。潜在的发展机会可能是: 客户群的扩大趋势或产品细分市场, 技能技术向新产品新业务转移, 更大客户群的出现, 前向或后向整合, 市场进入壁垒降低, 获得购并竞争对手的能力, 市场需求增长强劲, 出现向其他地理区域扩张、扩大市场份额的机会等。

危及公司的外部威胁 (T) 是指在公司的外部环境中某些对公司的盈利能力和市场地位构成威胁的因素。公司的外部威胁可能是: 出现将进入市场的强大的新竞争对手, 替代品抢占公司销售额, 主要产品市场增长率下降, 汇率和外贸政策的不利变动, 人口特征和社会消费方式的不利变动, 客户或供应商的谈判能力提高, 市场需求减少, 受到经济萧条和业务周期的冲击等。

竞争优势 (S)、竞争劣势 (W)、潜在机会 (O) 和外部威胁 (T) 的有机组合, 就形成了 SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略。

SO 战略就是依靠内部优势去抓住外部机会的战略。如一个资源雄厚 (内在优势) 的企业

发现某一国际市场未曾饱和(外在机会),那么它就应该采取 SO 战略去开拓这一国际市场。

WO 战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略。如一个面对计算机服务需求增长的企业(外在机会),却十分缺乏技术专家(内在劣势),那么就应该采用 WO 战略,就要培养和聘用技术专家,或购入一个高技术的计算机公司。

ST 战略就是利用企业的优势,去避免或减轻外部威胁的打击。如一个企业的销售渠道(内在优势)很多,但是由于各种限制又不允许它经营其他商品(外在威胁),那么就应该采取 ST 战略,走集中型、多样化的道路。

WT 战略就是直接克服内部弱点和避免外部威胁的战略。如一个商品质量差(内在劣势),供应渠道不可靠(外在威胁)的企业应该采取 WT 战略,强化企业管理,提高产品质量,稳定供应渠道,或走联盟、合并之路以谋生存和发展。

SWOT 方法的基本点,就是企业战略的制定必须使其内部能力(强处和弱点)与外部环境(机遇和威胁)相适应,以获取经营的成功。

3.价值链分析法

哈佛商学院战略管理专家迈克尔·E·波特(Michael E.Poter)的价值链(Value Chain)理论指出,公司之间的竞争首先是基于价值链的竞争。波特认为企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动,企业所有的互不相同但又相互联系的生产经营活动,便构成了创造价值的一个动态过程,即价值链。通过价值链的影响,会对企业竞争产生举足轻重的影响,“市场化”下的企业竞争表面上是企业所提供的产品或服务优良与否的竞争,背后实质上是企业价值链的各个环节的竞争,是一系列企业资源、文化与技术上的具体价值活动的竞争,是企业中各个环节的竞争。

价值链的组成部分包括原材料收发和管理、生产制造、产品出厂的运储及管理、市场营销以及服务等五项主体活动以及公司的基础设施、人力资源管理、技术发展和采购四项支持性活动,九项活动的网状结构便构成了价值链。如图 6-6 所示。

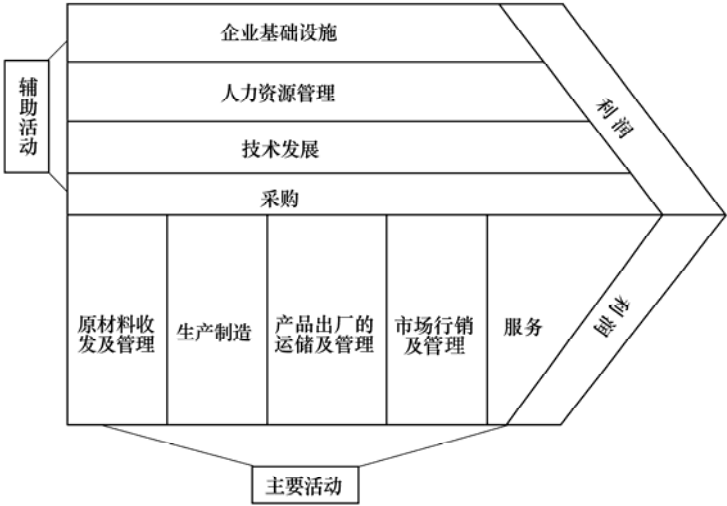


图 6-6 价值链

价值链的各项业务活动间的联系不仅存在于企业价值链内部,而且存在于企业价值链与供应商和渠道的价值链之间。这个链条中包括一定的利润空间,这是因为在开展各项创造价值的活动所需的成本之上还存在着购买者所承担的价格的一个部分。价值链的每一项活动都承担一定的成本,都会占用公司的资产,将公司的经营成本和资产在价值链的每一项活动中进行分配,可以估计出每一项活动的成本。

价值链管理的意义就是优化核心业务流程,降低企业组织和经营成本,提升企业的市场竞争力。它意在帮助企业建立一套与市场竞争相适应的、数字化的管理模式,弥补我国企业长期以来在组织结构设计、业务流程和信息化管理方面存在的不足,从整体上降低组织成本,提高业务管理水平和经营效率,实现增值。

价值链管理就是怎样将企业的生产、营销、财务、人力资源等方面有机地整合起来,做好计划、协调、监督和控制等各个环节的工作,使它们形成相互关联的整体,真正按照链的特征实施企业的业务流程,使得各个环节既相互关联,又具有处理资金流、物流和信息流的自组织和自适应能力,使企业的供、产、销形成一条珍珠般的“链”——价值链。

要成功地实施价值链管理,就必须改变传统的管理方式、业务流程和组织结构,把企业的外部价值链与企业的内部价值链有机地整合起来,形成一个集成化的价值链条,把上下游企业之间以及企业内部的各种业务及其流程看作一个整体过程,形成一体化的价值链管理体系。因此,企业价值链管理存在于企业价值链的内部和企业与企业的价值链之间。

对于存在于企业价值链的内部的价值链管理要做好优化和协调工作。

企业往往需要在价值链的各环节上进行最优化选择,以获得竞争优势。例如购买高质量剪切好的钢板可以使生产简化并减少废料。企业可以通过最优化和协调一致这两种方式带来竞争优势。优化反映为实现企业总体目标的活动之间的一种权衡取舍。

在协调方面,企业通过协调各环节的关系,来增加产品的差别化程度或降低成本。

在最优化与协调的过程中,企业需要大量的信息去识别价值链当中形式多样的内在联系,因而需要建立自己的信息系统。

对存在于企业与企业的价值链之间的价值链管理要有双赢思想。

存在于企业与企业的价值链之间的联系,我们称之为“纵向联系”。纵向联系与价值链内部的各种联系相似,即供应商或销售渠道的各种活动进行的方式影响企业活动的成本或效益,反之亦然。企业与企业的价值链之间的联系主要表现在与供应商和销售渠道的联系上。

供应商除了生产某个企业用于其价值链的产品或服务,其价值链也在其他接触点影响着企业。供应商价值链与企业价值链之间的各种联系为企业增强其竞争优势提供了机会。通过影响供应商价值链的结构,或者通过改善企业和供应商价值链之间的关系,企业与供应商常常会双方受益。在企业与其供应商之间分配由于协调或优化各种联系所带来的收益,取决于

供应商的讨价还价能力，并体现为供应商的利润。因此，为收益的分配而进行的与供应商的协调和讨价还价对于竞争优势十分重要。

销售渠道的各种联系与供应商的联系类似。销售渠道对企业价格的抬价经常在最终销售价格中占有很大比例。销售渠道进行的各种促销活动可以替代或补充企业的活动。企业和销售渠道价值链之间也有很多的接触点，其与供应商的联系一样，对于销售渠道的联系进行协调和综合优化能够削减成本或增强产品的差异化。

4.核心竞争力分析法

随着企业这种为争夺全球有限市场竞争的不断加剧，在 20 世纪 90 年代，企业管理理论和战略领域开始了对企业核心竞争力的研究。从竞争理论发展历程来看，核心竞争力是指能使企业产生长期的竞争优势，具有有价值的、难以模仿的、稀缺的可以不断改进和提升的企业资源或能力。例如，本田公司的引擎设计及制造能力，联邦航空公司的追踪及控制全世界包裹运送的能力，都使它们在本行业及相关行业的竞争中立于不败之地。

迈克尔·A·希特（Michael.A.Hitt）和 R·杜安·爱尔兰（R.Duane Ireland）在《战略管理——竞争与全球化（概念）》中提出了对核心竞争力分析的四个标准法，可以由这四个标准来判别哪些资源和能力是核心竞争力。

表 6-8 决定核心竞争力的四个标准

有价值的能力	• 帮助企业减少威胁及利用机会
稀有的能力	• 不被他人拥有
难于模仿的能力	• 历史的：独特而有价值的组织文化和品牌 • 模糊性因素：竞争能力的原因和应用不清楚 • 社会复杂性：经理之间、供应商及客户间的人际关系信任和友谊
不可替代的能力	• 不具有战略对等的资源

如表 6-8 所示，核心竞争力是指有价值的、稀有的、难于模仿的能力及不可替代的能力。核心竞争力也被认为是一种战略能力，它们是企业相对于竞争对手竞争优势的来源，不能满足这四种标准的能力就不是核心竞争力。每一种核心竞争能力都是能力，但并非每一种能力都是核心竞争力。在实际操作中，一种能力要想成为核心竞争力，必须是“从客户的角度出发，是有价值并不可替代的；从竞争者的角度出发，是独特并不可模仿的”。

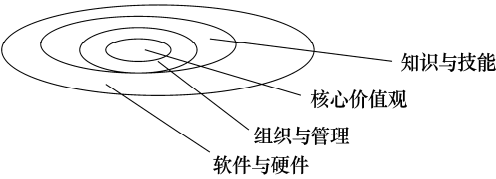


图 6-7 企业核心能力维度

企业核心能力由多种企业能力复合而成。各部分能力不仅扮演的角色不同，而且呈现出

不同的能力层次和维度。企业核心能力一般由四个部分组成，如图 6-7 所示。

由图 6-7 可知，核心价值观位于核心能力中心，属于第一维度，是核心能力的起源。组织与管理是核心能力的第二维度。知识与技能是核心能力的第三维度，它主要指企业员工所具有的知识、特殊技术、技能和对科学理解的程度，反映出企业员工的技术素质和科研、开发能力。例如，本田以其强大的技术开发力量和国际化战略，遥居世界摩托车产业经营业绩之首，主要归功于在发动机方面的技能。软件与硬件是企业核心能力的第四维度。企业核心竞争力的表现形式多种多样，这些不同形式的核心能力，存在于人、组织、环境、资产/设备等不同的载体之中。

培育自己的核心竞争力具有重要的意义。它促使企业把主要精力放在企业的关键业务（企业核心竞争力）上，充分发挥其优势，同时与全球范围内的合适企业建立战略合作关系，企业中非核心业务由合作企业完成，这就是所谓的业务外包。这有效地促进了资源的有效配置，防止不必要的浪费。如十几年来，耐克在美国运动鞋行业中一直处于领先地位。对于耐克而言，营销和新颖的设计是其专长，而对于制造，耐克则采取外包策略，耐克还外包部分财务运作。

对企业核心竞争力的诊断和分析首先要从外部环境开始，分析企业是否在一定的市场环境下有核心产品，然后对企业进行核心竞争力分析。分析的主要内容包括：支持企业核心产品和主营业务的技术优势和专长是什么，这种技术和专长的难度、先进性和独特性如何，企业是否能够巩固和发展自己的专长，能为企业带来何种竞争优势，以及竞争力强度如何等。企业核心竞争力的独特性和持久性在很大程度上由它存在的基础来决定。一般来说，那些具有高技术难度或内化于企业整个组织体系、建立在系统学习经验基础上的专长，比建立在一般技术难度或个别技术骨干基础上的专长，具有更显著的独特性。

为了使企业具有长久的竞争优势，必须不断保护和发展自己的核心竞争力，包括对现有核心竞争力的关注和对新的核心竞争力的培育。对企业核心竞争力的诊断和分析，还应涉及企业发展核心竞争力的能力分析。主要包括企业对现有技术和专长的保护与发展、对新技术信息及市场变化趋势的追踪与分析、高层领导的进取精神与预见能力等。企业核心能力的产生始于企业创新。只有创新，才能使企业具有与众不同的竞争力。企业创新除了技术创新，还包括组织创新、管理创新、价值的创新等，这些创新综合结果是企业全面的核能力。

此外，企业要培育核心能力，还必须找到正确的方法和路径。企业应从自己的实际情况出发，结合核心能力的形成机制，不断研究探索出新路子。首先，要制定好战略规划。培育企业核心能力属于企业的重大战略问题。没有战略规划，也就失去了核心竞争力的营造方向。其次，可以通过建立战略联盟的形式获取核心竞争力。如果有必要，还可以兼并关键技术企业，搞好管理整合。除上述方法外，企业也可以考虑自行建立研究与开发机构，通过这个机构来建立自己的核心技术。企业培育核心竞争能力，除了战略和技术方面外，还要在组织结

构以及企业文化等方面来构造和提升企业的核心竞争力。

三、职能层战略

（一）什么是职能层战略

职能层战略（functional level strategy）是考虑如何有效地组合企业内部资源来实现总体战略和业务单元战略。它更注重企业内部主要职能部门的短期战略计划，以使职能部门的管理人员能够清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略和业务单元战略中的责任与要求。该战略更强调“如何将一件事情做正确”。从本质上来说，职能层战略是各职能如何适应总体战略和业务单元战略要求的战略，是职能工作如何配合总体战略和业务单元战略实现的战略。职能层战略，主要表现为以下战略：企业文化战略、营销战略、品牌战略、产品战略、技术发展战略、物流战略、人力资源战略、财务战略和成本战略等。

（二）职能层战略的作用

企业战略是一个相互协调的体系，它包括总体战略、事业层战略和职能层战略。总体战略主要决定企业远景和产业组合，是企业的战略总纲领，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。总体战略强调“做一件正确的事情”。事业层战略是在企业总体战略的指导下，针对某一个战略单位的战略计划，是总体战略之下的子战略，为企业的整体目标服务。业务单元战略所要考虑的主要问题是本业务单元如何竞争的问题，核心竞争力的营造与竞争优势的建立是该层次战略的重要组成部分。

从本质上来说，职能战略是各职能如何适应总体战略和事业层战略要求的战略，是职能工作如何配合总体战略和事业层战略实现的战略。没有总体战略和业务单元战略，职能战略也就失去了为之服务的对象，也失去了方向；没有职能战略，总体战略和事业层战略也就失去了各职能领域的支持，也就成为空中楼阁，它们的实施也就没有了基础。

第三节 战略管理过程

战略管理过程，主要是指战略分析、选择、实施以及评价和调整的过程。战略管理包含四个关键要素：战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；战略选择——战略制定、评价和选择；战略实施——采取措施发挥战略作用。战略评价和调整——检验战略的有效性。根据美国罗宾斯的观点，他将战略管理过程具体分为九个步骤，即确定组织当前的宗旨、目标和战略、分析环境、发现机会和威胁、分析组织资源、识别优势和劣势、重新评价组织的宗旨和目标、制定战略、实施战略和评价结果。如图 6-8 所示。

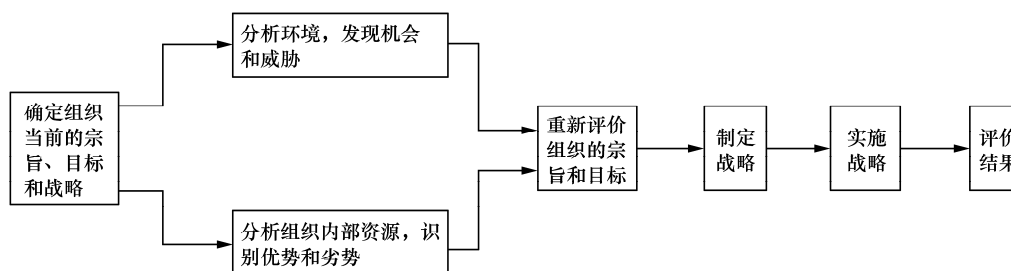


图 6-8 战略管理过程

一、确定组织当前的宗旨、目标和战略

正如前面所述，企业在阐述自己的战略内涵时，一般需要较为详细地说明其所承担的使命和所确定的目标，以及由此而规范的企业战略。

企业宗旨从根本上说是要回答“我们的业务是什么”这个问题。企业的宗旨表述往往比较松散、宽泛，并常常被描述为颇有“远见”。企业宗旨涉及企业的长远目标。

范例：英国马斯公司的宗旨

- ◆ 向顾客提供一系列高质量、有价值的产品。
- ◆ 与供应商紧密合作，生产系列产品。
- ◆ 只要英国供应商的产品质高价优，始终坚守英国人买英国货。
- ◆ 与本公司职员、供应商和顾客保持良好的人际关系。

企业宗旨有助于确保企业有一个重心点，提供了分配资源的基础或标准，有助于建立恰当的企业文化，使企业员工与企业的宗旨保持一致，从而有助于将企业的目标分解。

因此，企业宗旨具有重要的意义。美国有学者指出，如果在 20 世纪 30、40 年代，铁路公司认识到它们把宗旨定位于运输事业而不是铁路事业，也许它们的发展就完全不同。

企业目标是在企业目的的总框架中，为企业和职工提供的具体方向，有自己的完成时间和具体标准。我们要综合考虑组织的战略目标、长期目标和年度目标的有机配合和协调。

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。要在符合和保证实现企业使命的条件下，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，合理调整企业结构和分配企业的全部资源，从而使企业获得某种竞争优势。

战略管理过程九个步骤的第一步就是确定组织当前的宗旨、目标和战略，说明其重要意

义。战略管理过程首先就应该明确组织当前的宗旨、目标和战略是什么，与组织面临的内外环境是否适应以及该怎样调整等问题。

一般来说，企业在进行正式的宗旨表述、确定使命以及制定战略等方面进展缓慢而且谨慎，其原因是多方面的。其中在很大程度上是由于外部环境复杂多变。

二、分析环境，发现机会和威胁

企业竞争的外部环境（即政治、经济、社会和技术环境）是不断变化的。外部分析的目的是确定企业经营环境中的战略机会和威胁。

具体而言，企业外部环境分析要考虑以下方面：①顾客和市场方面：要考虑顾客是否是产品的最终用户？所经营的各种产品的需求对价格升降的反应有多大？本行业中生产与消费者之间关系是否稳定？消费者在地区、销售量等方面的分布情况如何？②经营环境方面：目前的经济周期是扩展、紧缩还是衰退？资金充足还是相对紧张？利率是否较高？正在上升还是下降？股票价格是否较高？发行股票是否容易？③竞争对手方面：本行业集中程度如何？竞争程度如何？本行业中其他企业近来发展速度如何？竞争对手在广告、研究和开发等方面的费用占其销售额的百分比是多少？竞争对手一体化的程度如何？④政府方面：政府所采用的一系列措施在过去对企业有哪些影响？政府在多大程度上在广告、安全、质量、污染控制诸方面实行控制？政府在多大程度上允许或限制来自外国企业的竞争？上述各方面的分析在很大程度上揭示了企业的外部环境状况。

分析环境，目的是确定企业经营环境中哪些因素对企业而言是机会，哪些对企业而言是威胁，怎样制定恰当的战略，采取怎样相对应的措施，是否能够化威胁为机会等。

~~~~~

### 范例：某药品外部机会和威胁

根据对某药品的外部环境分析，其外部机会和威胁归纳如下：

#### 1. 机会

★某药品产业规模为1—3亿美元左右，规模不大，对潜在加入者吸引力不大。

★产业毛利率较高，对潜在的加入者有一定的吸引力，产品的进入和退出壁垒较高，一方面会保护现有的企业，另一方面会阻止新加入者。

★该药品代用品很少。

该药品的主要生产国家是中国、德国、捷克和印度，分别占32%、31%、23%和14%，前三位的市场份额超过73—9%，并且市场份额比率小于1—7，所以，处于相对垄断状态，主要的竞争发生在前三者之间。

## 2. 挑战

★随着该药品原材料资源的管制越来越严，原材料资源控制者的讨价还价能力越来越强。

★产品标准化程度较高，客户转换供应商的成本较低。

★产业成功关键因素是技术能力和营销能力。

★化学合成方法和生物发酵生产方法在产品的质量和成本方面均占有一定的优势，对植物提取生产方式的威胁越来越大。

★我国该药品市场趋于分散状态，市场竞争激烈，各企业之间位置变动的可能性较大。

★我国该药品生产企业，产品结构和销售结构基本相同，既有国内竞争也有国际市场竞争，竞争是全方位的。

★该药品购买者的讨价还价能力越来越强。

★对植物提取方法生产该药品来说，原材料资源紧缺，所以，控制了资源，就为成功奠定了基础。

~~~~~

三、分析组织内部资源，识别优势和劣势

企业内部也有很多因素，它们或是企业的优势和劣势，影响着战略的选择。组织内部资源分析涉及确定企业内部各职能部门（即生产、营销、研究和开发、人事、财务等部门）资源的数量和质量。

企业内部与战略相关的因素也很多，我们只选择其中对战略有重大影响的因素，一般包括三方面的内容，即企业内部资源和能力，管理水平，利益相关者。

企业内部资源和能力一般包括以下方面：①企业有形资源。有形资源包括企业的财务资源和实体资产。②企业无形资源。企业无形资源有两大项目最为重要：企业的声誉；企业的技术资源，特别是指企业所拥有的专有技术，包括专利、版权、专有知识和贸易秘密。③企业人力资源。④企业能力。指真正将各项资源进行组合的企业的“核心能力”或“特殊能力”。

企业管理水平一般指企业各方面的管理状况，主要包括：战略管理、营销管理、生产管理、技术管理、质量管理、设备管理、供应管理、财务管理、人力资源管理和信息化管理等。

企业利益相关者是与企业有战略性利益关联的经济主体，主要包括银行、客户、供应商、股东和工会。

在内部战略要素分析之后，从各项具体分析中归纳出企业优势和劣势。分析组织内部资源就是识别优势和劣势，为企业战略管理做准备。优势和劣势不是凭空产生的，它来自于各

项具体内部战略环境的分析。也就是说，它是企业资源的能力分析、管理分析和利益相关者分析的逻辑总结。只有真正做好组织内部资源优势和劣势分析，才能为企业战略管理奠定良好的基础。在此基础上，就可以为分析组织内部资源做一个评价，在对企业内部各个领域的主要优势与劣势进行全面综合的评价的基础上，企业战略决策者就可以有效地做好战略管理工作。

~~~~~

**范例：某企业生产某药品的优势和劣势分析**

1. 优势

★药方是该药品生产的依据。对我国的企业来说，没有独立的研究和开发能力，主要是依靠仿制，少数企业采用购买药方的办法。对本公司来说，也可以照此办法，并且仿制或者是引进的药方可以站在最高的高度，具有后发优势。

★该药品的原料不成问题。所以，对本公司来说，原料的取得不会成为进入该药品的障碍。

★本公司目前在进行该药品的相关药品的生产，这种原料药的生产工艺和该药品生产供应之间有一定的共性，所以，生产过程对本公司来说，可能会面临一些困难需要去解决，但总体来说难度不大。

2. 劣势

★本公司生产的该药品的相关药品主要面对的是制药企业，没有面对直接消费者，而该药品要面对直接消费者。面对生产企业的营销和面对直接消费者的营销是两种完全不同的营销模式，所以，对本公司来说，该药品的营销，需要投入大量的精力和财力，也是决定进入该药品能否成功的关键所在。而现在的现实是，本公司在这方面几乎没有什么准备。

~~~~~

四、重新评价组织的宗旨和目标

通过第二步和第三步，即通过分析企业外部环境（包括政治、经济、社会和技术环境），确定企业经营环境中的战略机会和威胁以及分析组织内部资源，识别优势和劣势以后，企业有必要重新评价组织的宗旨和目标。确定组织当前的宗旨、目标和战略是否与其面临的内外环境相适应？是否需要调整？该怎样调整？

具体可以使用前面介绍的 SWOT 分析法，使企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的能够有机组合，正确确定组织的宗旨和目标。SWOT 方法的基本点，就是企业战略的制定必须使其内部能力(强处和弱点)与外部环境(机

遇和威胁)相适应，以获取经营的成功。

按照 SWOT 分析和识别组织的机会的要求，管理层需要重新评价组织的宗旨和目标，看其是否实事求是，是否需要修正。如果需要改变组织的整体方向，则战略管理过程可能需要从头再来。如果不需要改变宗旨和目标，管理层则需要着手制定战略。

五、制定战略

其实，我们前面的四个步骤属于战略分析阶段，解决的问题是“企业目前面临的状况”以及“企业应该走向何处”。制定战略步骤解决的是企业怎样根据“企业目前面临的状况”和“企业应该走向何处”的问题。

制定战略又可以分以下几个步骤。

第一步是制定战略选择方案。根据本章前面提到的企业战略的层次及其分析部分，企业应该制定公司层战略、事业层战略和职能层战略等三个层次的战略。公司层战略具体又可以分为成长型战略、稳定型战略和紧缩型战略，可以采用制定公司层战略的方法，如通用矩阵方法、产品/市场演变矩阵方法等；事业层基本竞争战略的类型可分为成本领先战略、差异化战略和集中一点战略等三种，可采用事业层战略分析方法，如行业竞争结构分析法、SWOT 分析法、价值链分析法和核心竞争力分析法；职能层战略，根据不同的职能要求，可采取企业文化战略、营销战略、品牌战略、产品战略、技术发展战略、物流战略、人力资源战略、财务战略和成本战略等。

在制定战略的过程中，当然是可供选择的方案越多越好。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。

第二步是评估战略备选方案。评估备选方案通常使用两个标准：一是考虑选择的战略是否发挥了企业的优势、克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；二是考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受。需要指出的是，实际上并不存在最佳的选择标准，管理层和利益相关团体的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。此外，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

第三步是选择战略。即最终的战略决策，确定准备实施的战略。如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致，最终的战略选择可以考虑以下几种方法：①根据企业目标选择战略。企业目标是企业使命的具体体现，因而，选择对实现企业目标最有利的战略方案。②聘请外部机构。聘请外部咨询专家进行战略选择工作，利用专家们广博和丰富的经验，能够提供较客观的看法。

最后是战略政策和计划。制定有关研究与开发、资本需求和人力资源方面的政策和计划。

六、实施战略

战略实施就是要将战略落到实处，将战略付诸行动，把公司总体战略、事业层战略和职能层战略中所确定的事项从总体上做出安排。

战略实施要依靠三方面的工作：一是战略导向管理整合，也就是以战略为出发点，对现行管理机制进行调整，使管理机制与战略相协调，使管理机制成为战略实现机制；二是战略导向人力资源整合，也就是以战略为出发点，对现行人力资源队伍进行调整，使人力资源与战略相适应；三是战略预算，就是将战略目标、战略项目及相应的资源配置用数量化指标表示出来，并协调平衡。总之，战略实施要在战略导向上做好管理机制整合、人力资源整合、投资项目和预算的整合，要相互配合，相互协调，不能各自为政。

就管理机制整合而言，重点要做好以下工作：①战略导向公司治理设计。应该对董事会、监事会和总经理班子成员做适当的调整。②流程再造。对业务流程设计和调整。③组织再造。建立研究与开发机构、建立营销机构等，改善组织结构和人员结构。④岗位设计。根据战略要求，对岗位进行设计，并对现有岗位进行调整。⑤业绩评价设计和激励机制设计。就人力资源整合而言，重点要做好以下工作：①人力资源规划。②人力资源配置和开发。③加强人力资源调整 and 培训。就预算而言，主要做好项目预算、目标预算、财务预算和实施时间预算。

七、战略评价和调整

战略评价就是通过评价企业的经营业绩，审视战略的科学性和有效性。

在战略评价时，要注意以下问题：①注意选择评价时机。战略评价活动应当持续地进行，而不只是在特定时期的期末或在发生了问题时才进行。当环境变得愈来愈复杂、市场变化越来越快时，战略评价活动的频率也要相应提高。②注意评价指标的选择。既要强调短期的财务指标，也要强调非财务质量指标，如缺勤率、调动率、生产质量、生产效率、员工满意度等等都是影响绩效的重要因素。例如，《财富》杂志每年对 25 个产业的企业进行评价，采用关键的 8 项评价指标是：管理质量，创新性，产品或服务的质量，长期投资价值，财务状况，对社区和环境义务的履行，吸引、培养和保留人才的能力，对公司资产的使用。③要注重数字化，采用先进的评价手段。多数企业的战略评价，或者是“集中式的专家研讨”，或者是“零散的内部报告”，评价活动多是“静态”的，许多企业尚未形成相对稳定的评价机制和“动态”的评价体系。远离数字化的落后的评价手段在企业中还有相当的市场。此外，企业还应利用计算机协助经营者进行综合的、统一的、分析性的和经济的战略管理评价活动。企业 ERP（企业资源计划）、IMS（信息管理系统）以及大量的企业管理软件的应用，都将大大提高企业处理信息的速度和能力。

我们要根据战略评价的情况进行战略调整。战略调整就是根据企业情况的发展变化，即参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会，及时对所制定的战略进行调整，以保证战略对企业经营管理进行指导的有效性。包括调整公司的战略展望、公司的长期发展方向、公司的目标体系、公司的战略以及公司战略的执行等内容。

总之，企业战略管理是一个系统的、动态的过程。企业战略管理的实践表明，战略制定固然重要，战略实施同样重要。一个好的战略仅是战略成功的前提，有效的企业战略实施才是企业战略目标顺利实现的保证。另一方面，如果企业未能完善地制定出合适的战略，但是在战略实施中，能够克服原有战略的不足之处，那也有可能最终导致战略的完善与成功。当然，如果对于一个不完善的战略选择，在实施中又不能将其扭转到正确的轨道上，那就只有失败的结果。

注：部分资料来自<http://www.xjife.edu.cn/HomePage/department/glyjy/index.asp>

复习思考题

1. 战略管理的任务包括哪些内容？
2. 什么是企业战略？分哪三个层次？具体战略类型有哪些？
3. 简述制定公司层战略的主要方法。
4. 简述事业层战略分析方法。
5. 简述战略管理过程的步骤。

【案例分析】

格兰仕战略分析

格兰仕的成功基本是在一种理论指导下获得的，这就是格兰仕的“全球制造中心”（过去叫全球生产车间）模式。这种理论也被格兰仕自己叫“拿来主义”——将对方的生产线搬过来，贴牌生产（OEM）的同时做自己的产品。比如A品牌的生产线搬过来，就生产A；B生产线搬过来，就生产B；多余出来的生产时间就属于格兰仕的，因为格兰仕还有另外一招叫“拼工时”。在法国，一周生产时间只有24小时，而在格兰仕这里可以根据需要三班倒，一天就可以24小时连续生产。也就是说，同样一条生产线，在格兰仕做一天相当于在法国做一星期。格兰仕现在和200多家跨国公司全方位合作，就是依靠这种“拿来主义”。靠这种成本优势，格兰仕连续几次大降价，获得了微波炉的霸主地位，同时也加速了微波炉这一产业的价格下降趋势。通过降价，格兰仕成功地为这个行业竖起了一道价格门槛：如果想介入，就必须投巨资去获得规模，但如果投巨资做不过格兰仕的盈利水平，就要承担巨额亏损，

即使做过格兰仕的盈利水平，产业的微利和饱和也使对手没有多少利可图。凭此，格兰仕成功地使微波炉变成了鸡肋产业，并成功地使不少竞争对手退出了竞争，更使很多想进入的企业望而却步。

问题：

1. 格兰仕实施的是什么战略？请运用相关理论，谈谈格兰仕公司为什么要推行此战略。
2. 简述迈克·波特的企业竞争理论中五种基本的竞争力量。请你谈谈格兰仕公司战略是怎样作用于其他五种基本的竞争力量的。
3. 随着形势的改变，格兰仕公司战略应该进行怎样的调整？为什么？

系列实训之 2

【实训目标】

- (1) 对组织的计划、决策与战略职能有感性认识；
- (2) 实地运用甘特图等计划工具；
- (3) 实地操作目标管理方法；
- (4) 实地应用一种企业战略分析方法。

【实训内容与要求】

- (1) 分组各选择校园临近的一家企业进行调查。每组 6~8 人，选出组长，讨论调研提纲和行动计划。
- (2) 利用课余时间实施调查，写出调查报告。
- (3) 课堂报告：各组陈述，交流体会