



第六章 战略

- 第一节：战略及战略管理
- 第二节：战略的层次及其分析
- 第三节：战略管理过程



第一节 远景、使命和战略

- 远景
- 使命
- 战略
- 企业战略管理



公元207年，刘备三顾茅庐请诸葛亮。诸葛亮当时仅27岁，为刘备的诚意所感动，向刘提出了被誉为“一对是千秋”，影响一个历史朝代的《隆中对》。





轻视战略管理的悲剧

忙 → 盲 → 茫 → 亡



• 历史的回顾

从分析企业投入产出要素看管理发展史：

时 间	19世纪末—20世纪初	1929—20世纪50	20世纪50 ——
阶 段	生产管理阶段	经营管理阶段	战略管理阶段
市场特征	供不应求，卖方市场	供过于求，买方市场	环境复杂多变、
指导思想	我们能做什么 就生产什么	顾客需要什么 我们生产什么	企业经营多元化、 企业竞争国际化、 强调社会责任。
管理核心	如何提高生产效率	经营	获取竞争优势
例 证	福特汽车		日本汽车进入 欧美市场

不管顾客的需要
是什么，我们的
汽车就是黑色的

经营：以市场为纲
管理：以人为本



- 战略管理的几个代表人物

一、钱德勒

著作：《战略与结构》

观点：企业战略应当适应环境——满足市场需要，而组织结构又必须适应企业战略，随着战略的变化而变化。

贡献：研究环境—战略—结构之间关系的开山鼻祖。

二、安索夫

著作：《公司战略》（1965）《战略管理》（1979）

观点：企业战略分为总体战略和经营战略；“战略追随结构”；

三、波特

环境服务组织（ES0）思想。

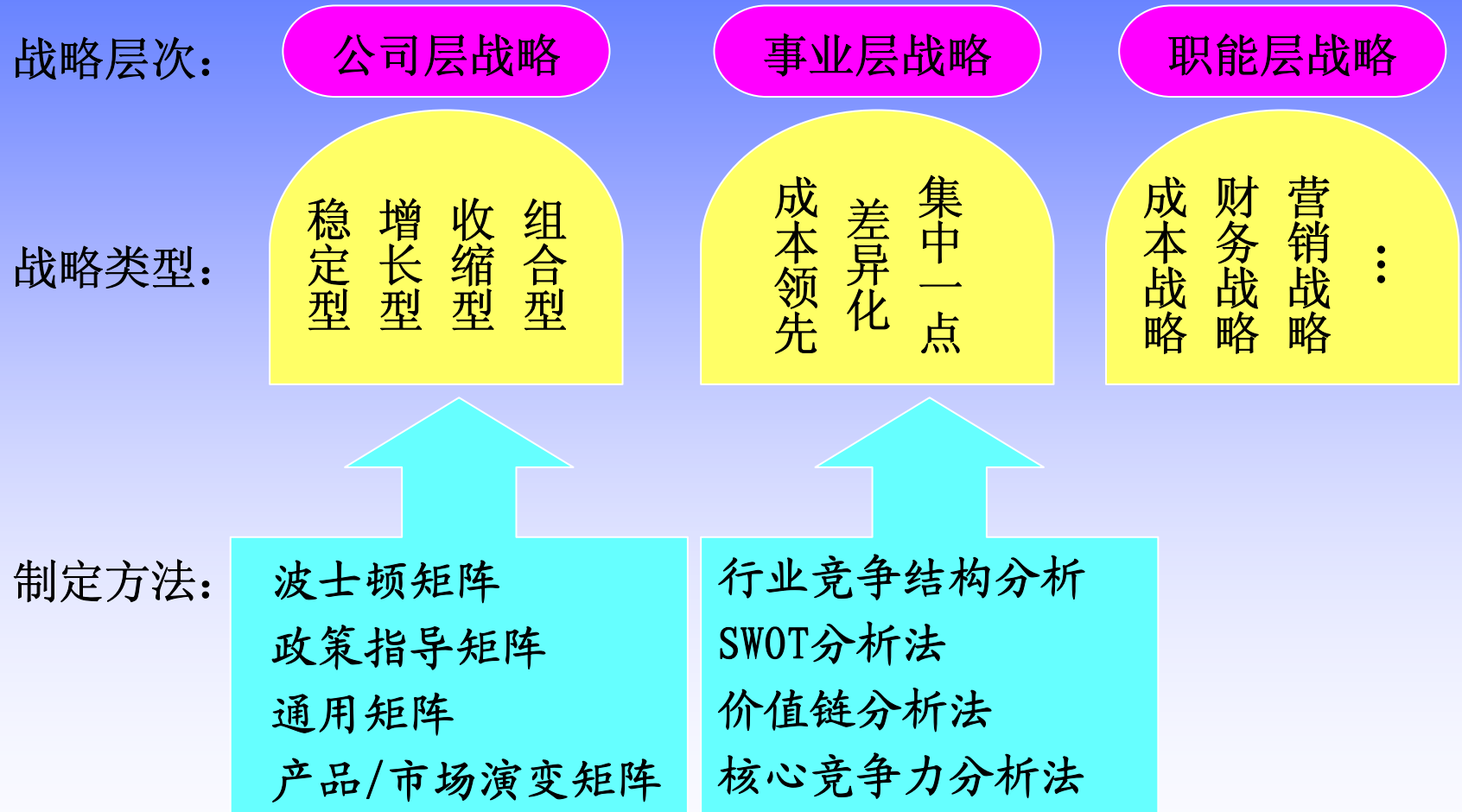
著作：《竞争战略》（1980）《竞争优势》（1985）

《国家竞争优势》（1990）

观点：行业竞争结构分析、 价值链分析法



• 核心内容





一、远景

- 1、定义：指出企业长期的发展方向，明确界定公司的未来
- 2、考虑因素：企业现有业务将来如何发展；

将来的业务上什么；往哪个

二、使命。

1、内容

企业的目的；

企业的定位；

企业的理念；

公众形象；

企业的利益相关群

经济目的
社会目的

服务对象
目标顾客

通过企业对外界环境和内部环境的态度来体现：对外包括企业在处理与政府、社区、顾客等关系时的指导思想；对内包括企业对投资者、员工及其他资源的基本观念

一荣俱荣
一损俱损

体。



几家公司的企业使命：

1、摩托罗拉公司的企业使命：

我们的基本目标：顾客完全满意；

我们的基本信念：对人保持不变的尊重，坚持高尚操

守

2、伊利集团公司使命：为消费者提供营养、健康，让伊利成为消费者的首选，成为人类身体健康的源泉；我们坚持以人为本，以团队为前提，平等信任，以制度为保证；在此基础上，我们为消费者提供高品质的产品，为客户提供一流的服务，为供应商提供最大程度的方便；作为回报，我们将获得领先的市场地位和不断增长的利润，从而令我们的员工得到职业发展和物质回报、令我们生活和工作的社区得到繁荣，最终使我们的股东价值最大化。



3、西安杨森制药公司的企业使命：公司最高宗旨：忠实于科学，献身于健康；我们的行为准则：止于至善。

4、疯狂英语的使命：

以最短时间帮助最多人用知识改变命运，用英语创造人生

5、宝安企业集团使命：使企业稳步而迅速的发展，使全体股东获得良好的经济效益，为深圳地区的经济建设、为社会的繁荣和人类的进步事业尽企业责任

问题：各公司的使命分别是从哪些角度进行阐述的？



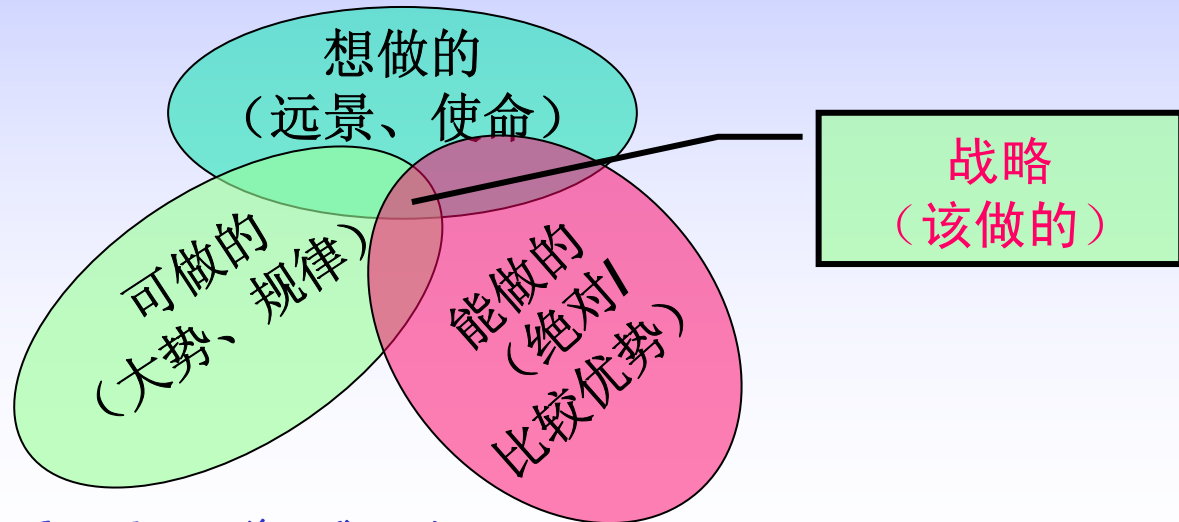
三、战略

军事上，战略是将军用兵的艺术，是指导战争**全局**的谋略

企业战略：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。

四、企业战略管理

指企业为实现战略目标，制定企业远景、使命、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。





第二节 战略的层次及其分析

- 公司层战略
- 事业层战略
- 职能层战略



一、公司层战略

含义

总体战略，根据企业目标：

- 1、选择企业可以竞争的经营领域；
- 2、合理配置资源。

类型

类 型	含义	细类	适用	优点	缺点
稳定型					
增长型					
收缩型					
组合型					



1996年联想集团制定1996~2000年的5条战略路线:

1. 坚持信息产业领域内多元化发展。在1996年以前,一度有过几次房地产高潮、股票热等,都对我们产生了极大的诱惑。我们一度对某个城市的地价也很感兴趣,甚至派人去做了调查。但最后得到的结论是:我们只在信息产业内多元化发展,超出信息产业内的事坚决不做。现在回头看,这条路线起了很大的作用。相当多的同行上房地产项目,吃了很多亏。

2. 国际、国内市场同时发展,以国内市场为主。1996年前后,我们去台湾考察,那时联想已经准备在海外布点,准备在香港和欧洲大规模地发展PC整机。但在台湾考察时我们发现,那里的研发、制造能力非常强,但主要还是做OEM。为什么台湾企业不自己打品牌走出去呢?台湾的宏基打了品牌,但到了美国不得不铩羽而归。然而在中国,本身就存在着很大的保底市场,联想是一个本地化的企业,在本地市场上具有诸多的优势,我们完全能够在中国形成品牌。为什么舍近求远呢?!

3. 走"贸工技"的路。联想20万元起家,一开始还被人骗走了14万元,方方面面都没有积累。尤其是我们不懂市场,不懂得怎么做企业。起初,我们替别人做代理,一方面了解市场,一方面跟外国企业学习。逐渐成熟以后,再形成自己的加工、研发和品牌。联想先是给AST、IBM做台式电脑的代理,后来发展了联想台式电脑;给东芝笔记本、HP激光打印机做代理,后来也发展了自己这方面的业务。这是一条学习的、循序渐进的道路,是我们的重要路线。



4. 积极发展产品技术，以此为基础，逼近核心技术。联想要成为一个高技术公司，但一下子进入到核心技术领域，我们没这个能力。可是，什么东西能做得到呢？产品技术是可以的。比如，联想在1999年推出了一款一键上网的电脑——“天禧”电脑，消费者买了这个电脑，按个键就能上网。这使得联想的市场份额大概提高了10个百分点。其实这无非就是一个产品技术。通过发展产品技术可以多挣钱，拿这个钱形成积累，然后再去发展核心技术。

5. 充分运用股市集资的手段实现企业的发展目标。

确定路线时，应该分析两个方面的问题：一方面是客观的行业状况，竞争对手的状况；另一方面要分析地域状况，所在国家的情况，还有世界经济状况。当然，对于不同发展阶段的公司，分析的重点也会不一样。

问题：在总体战略中联想集团选择的经营领域是什么？
打算如何配置资源？



(一)、稳定型战略

1、含义：

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目前状态和水平上的战略。

本质：追求在过去经营状况基础上的稳定。

前提：企业过去的战略是成功的。



2、细类：

	特点	适用
无变化战略	按通货膨胀率调整目标，其他不变	过去的战略相当成功；未来企业内外环境稳定。
维持利润战略	注重短期效果忽略长期利益	经济形势不景气时，度过困难时期
暂停战略	以退为进	采用购并发展的企业，调整
谨慎实施战略	步步为营	外部环境难以预测



3、适用（考虑因素）：

（1）外部环境

稳定

宏观经济状况： 总量不变或低速增长；
产业技术创新度： 技术更新速度慢；
消费者需求偏好： 稳定；
竞争格局： 相对稳定。

（2）企业内部实力

虽然外部有机会，但企业实力不够。

4、优缺点： 降低经营风险；
 避免因改变战略而改变资源分配；
 避免因发展过快而导致的弊端；
 有一个修整期。



(二)、增长型战略

1、含义：

使企业在现有战略基础水平上向更高级目标发展的战略

核心

2、特征：

- 市场占有率；
- 超额利润；
- 竞争手段（非价格战，价值战）；
- 以创新求发展；
- 主动改变环境，创造环境。

恶性价战的影响：几败俱伤
(国家；企业；消费者)

具体环境

通过突出自己在产品质量、产品功能、售后服务、品牌形象、技术开发等非价格方面的优势提高产品价值含量来竞争

海尔：小小神童洗衣机；“大地瓜”
(只有淡季的思想，没有淡季的产品)



提价
奔驰—地位的象征



高效、高质
高价、高贵

调查：存在想购买具有奔驰
质量但价格更便宜的小车的
消费群体

开发与奔驰质量相同
但价格更低的新型轿车

用36000\$可以买到
73000 \$的汽车，
这在历史上还是第一次！





3、细类：

- 单一战略

海尔（1984—1991）：通过专心于冰箱一种产品的生产、营销和服务，探索和积累企业管理的经验，在国内创立海尔的名牌形象，为今后的发展奠定坚实的基础，总结出一套可移植的管理模式。

- 同心多样化

- 横向一体化

含义：增加与企业目前产品或服务相类似的新产品或服务的战略

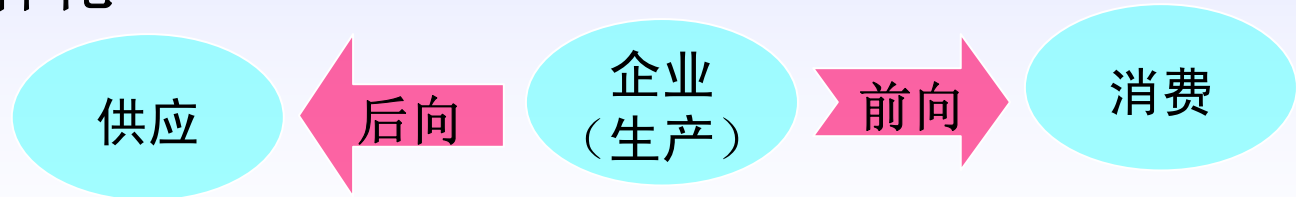
特点：通过组织内部开发；

充分利用现有资源；

通过收购竞争对手；

适用：中小企业发展初期。
开发成本较低。

- 纵向一体化





海尔的兼并战略：1988至1997的9年内，海尔集团兼并了青岛电镀厂、空调器厂、冷柜厂、红星电器厂、武汉希岛公司等15家企业。1997年一年内，先后兼并了广东、贵州、安徽等省的6家企业。通过一系列兼并和收购，海尔盘活了近20亿元的存量资产，初步完成了集团的产业布局 and 区域布局，取得了明显的经济效益。近5年，海尔集团的工业销售额以年平均69.1%的速度递增，1997年突破108亿元，为下世纪初进入世界500强的目标打下了良好的基础。

4、适用：

- 良好的经济形势；
- 符合政府管制机构的政策法规；
- 企业自身有能力获得充分的资源；
- 企业文化。

5、优缺点：



(三)、收缩型战略

1、含义：从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退。

关键词：消极、短期、以退为进。

2、特征：

- 规模缩小，效益指标下降；
- 严格控制资源的使用，削减费用；
- 短期性。

3、类型：

抽资转向战略；

放弃战略；

清算战略；

类型	动机
适应性	外部环境变化
失败性	企业经营失误
调整性	谋求更好的发展机会

韦尔奇：

数一数二战略

湖北大学通识平台课程《管理学》讲义



制定方法 —— 公司组合矩阵

(一)、波士顿矩阵

1、背景：

企业同时经营多项业务或生产多种产品时，存在资源分配的优先顺序和轻重缓急问题。

2、提出者：

1960年

美国波士顿咨询公司获取更多市场分额的机会越大。

该业务最近两年销售额增长百分比
比值越高，投入现金越大；

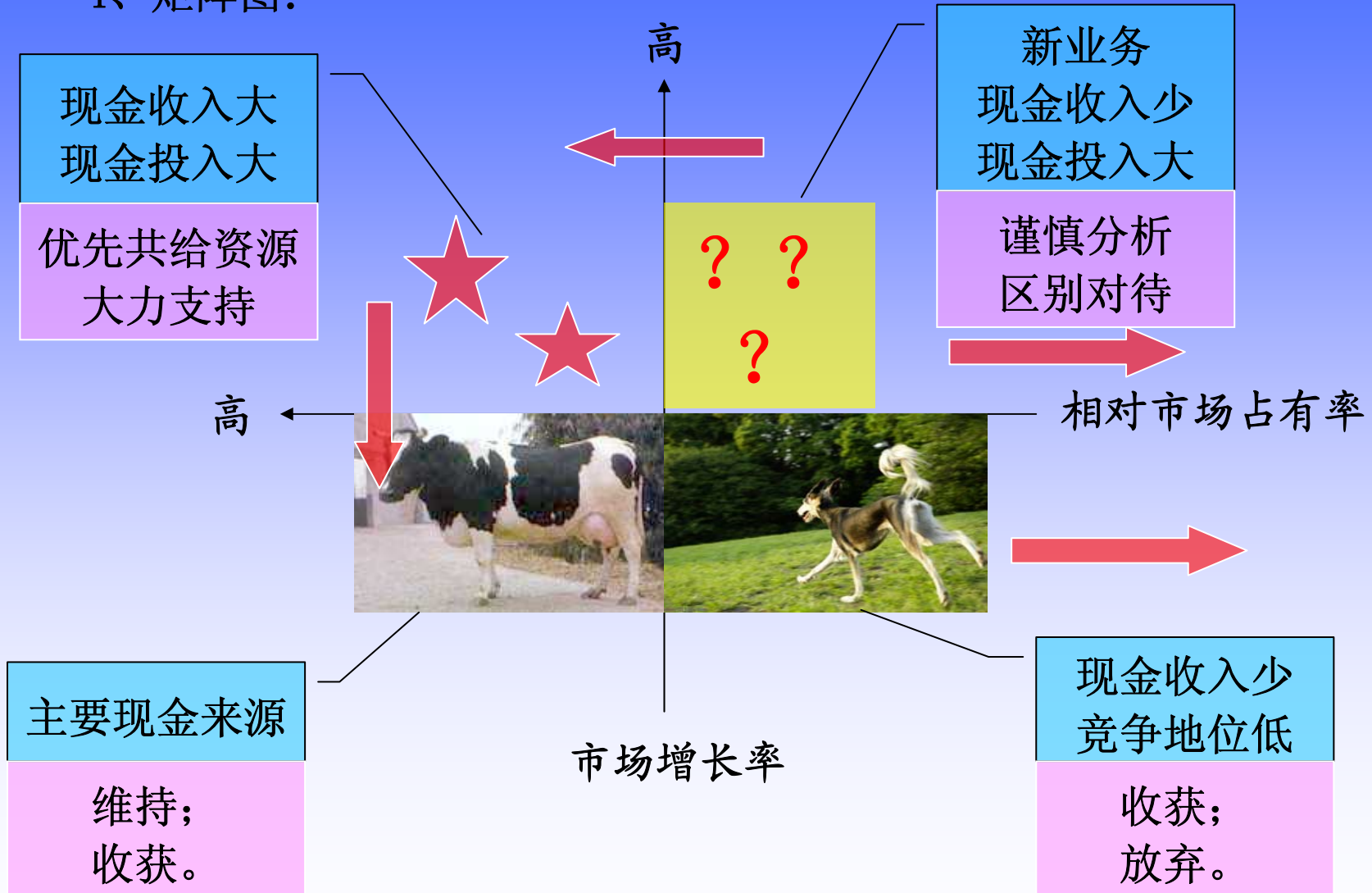
3、含义：

把企业的业务、产品按其市场增长率和相对市场占有率两个指标分成四类，然后分别采用不同的战略。

该业务相对于最大竞争对手的市场分额
比值越高，竞争地位越强；
获利率越高；现金流越大。



4、矩阵图：





5、用途

分析一个公司的投资业务组合是否合理
帮助企业确定总体战略。

什么是总体战略？

没有奶牛，
行吗？
没有明星，
行吗？

6、局限性

指标数值的确定比较困难；
分类过于简单。



(二)、政策指导矩阵

- 1、含义：
- 2、矩阵：

比较波士顿
矩阵学习

竞争能力	强	1	4	7
	中	2	5	8
	弱	3	6	9
		强	中	
		弱	市场前景	

3、战略选择：

区域	对应波士顿	战略
1、4		
2		
3		
5		
6、8		
7		
9		



二、 事业层战略

■ 含义

竞争战略，将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成具体的竞争与经营战略。

经营领域选择好后，在这个经营领域拿什么与竞争者竞争？

竞争优势

■ 类型

类 型	含义	动因	途径	实施前提	优缺点
成本领先					
差异化					
集中一点					



(一)、成本领先战略

1、“成本领先”的含义：

低于行业平均水平；

低于主要竞争对手的水平；

可维持性（相对稳定性）。

2、动因：

获得更大的盈利空间；

形成进入障碍；

吸引更多消费者；

降低替代品的威胁；

承受不稳定的经济因素带来的影响。



3、前提：

- 自身能力：

规模经济、专有技术、优惠的原材料来源、严格的成本控制…

途径

- 外部条件：

行业所在市场结构；
产品的标准化程度；
产品的价格弹性；
竞争对手的竞争能力。

竞争型

高

大

弱

案例：格兰仕

沃尔

玛

春秋

航空

4、优缺点：



(二)、差异化战略

1、含义

企业提供**与众不同**的产品和服务，满足顾客特殊的需求，从而形成竞争优势的战略。

避免竞争就是最聪明的竞争。

2、动因：

形成进入障碍；
降低顾客敏感度；
防止替代品威胁。

行业地位：
领导者—成本领先
挑战者—差异化

3、前提：

- 认识自己
- 有效差异化
- 差异化收益 > 差异化成本

自身资源条件、能力

消费者在乎的
竞争对手没有的
我非常擅长的



4、途径

- 品牌形象
- 技术特点
- 外观特点
- 客户服务
- 经销网络

CI (corporate identity)
企业识别

MI (理念识别)
BI (行为识别)
VI (视觉识别)

售前服务
售中服务
售后服务

高质的产品是打开市场的前提；
优质的服务是开拓市场的保证。

DELL电脑

首创“直线订购、按需配制”的销售模式



案例：海尔的客户服务

随着产品同质化程度的不断加剧，缔造优质的品牌服务体系，为顾客提供满意的服务越来越成为企业差异化品牌战略的重要武器。良好的服务是下一次销售前最好的促销，是提升消费者满意度和忠诚度的主要方式，是树立企业口碑和传播企业形象的重要途径。

以海尔的空调服务为例，海尔空调是中国最大的空调制造商，也是行业发展速度最快的空调制造商，这种结果的背后服务起到了重要的作用。从1994年的无搬动服务、1995年三免服务、1996年先设计后安装服务、1997年的24小时服务到位、1998年全国星级服务网络连锁、1999年整机3年保修压缩机6年保修、2000年的服务网络通过ISO9002认证、星级服务一条龙和零距离服务到2001的无尘服务，8年间实现了全部行业领先的10次服务升级。



(三)、集中一点战略

特定地区
特定顾客

1、含义

企业选定一个**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，以建立其竞争优势。

2、形式

低成本集中一点战略；

差异化集中一点战略。

3、关键

目标市场的选择

一般原则：选择竞争对手最薄弱的目标和最不易受替代品冲击的目标

4、动因

企业规模较小，资源实力有限

思考：三种战略各自的竞争优势是什么？



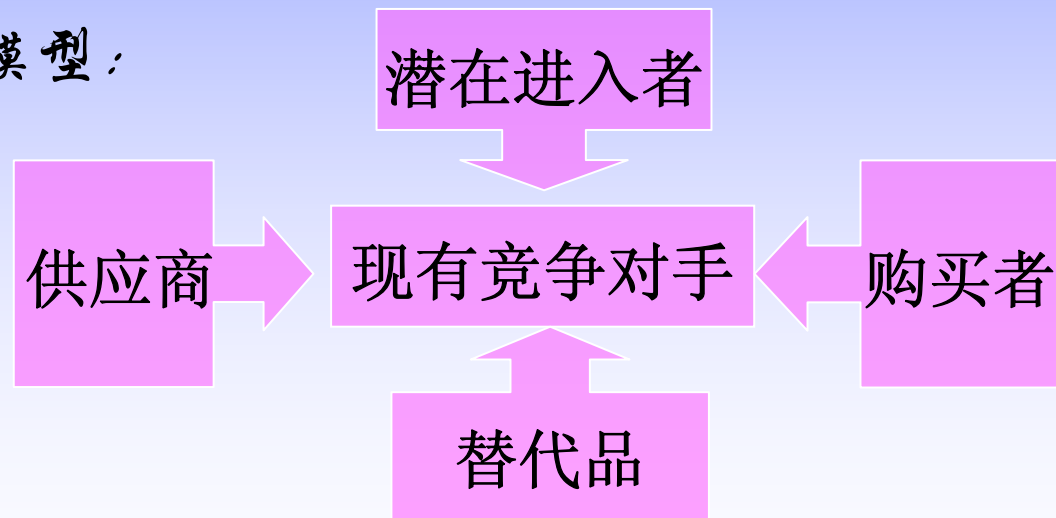
■ 分析方法

(一)、行业竞争结构分析法

1、提出：1980年，迈克尔·波特，《竞争战略》

2、观点：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。

3、五力模型：



波特竞争模型



• 现有竞争对手研究

(1) 研究内容

数量、分布状况、
竞争实力

竞争对手基本情况研究；
主要竞争对手研究；
主要竞争对手的发展方向研究。

优势分析
威胁分析

销售增长率
市场占有率
销售利润率

(2) 竞争激烈程度的影响因素

行业内竞争者的数量；
竞争者之间的实力悬殊情况；
行业增长速度；
固定成本比例；
产品或服务的差异化程度；
退出壁垒。

激烈

多

小

慢

高

低

高



- 潜在进入者研究

- (1) 进入壁垒

规模经济；
产品差异优势；
资源需求量；
企业转换成本；
消费者忠诚度…

	退出壁垒高	退出壁垒低
进入壁垒高	利润高 风险高	利润高 风险低
进入壁垒低	利润低 风险高	利润低 风险低

- (2) 退出壁垒

固定资产专业化程度；
退出成本；
感情障碍…

- 替代品的威胁分析

威胁程度的决定因

素

考虑因素



- 供应商的讨价还价能力
 - 购买者的讨价还价能力
- 所在行业的集中化程度； 购买的数量与集中程度；
- 产品的标准化程度； 产品的标准化程度；
- 产品在企业成本中的比例； 购买者对质量的敏感度；
- 对企业生产流程的重要性； 替代品的替代程度；
- 与企业自产成本比较； 大批量购买的普遍性；
- 对企业产品质量的影响； 产品在购买者成本中的比例；
- 企业原材料采购的转换成本； 购买者后向一体化的能力；
- 供应商的前向一体化能力； 购买者转换成本的高低；

分析目的？？



(二)、SWOT分析法

1、定义：也称十字形图表法；

把企业外部环境中的有利条件（机会O）和不利条件（威胁T），以及企业内部条件中的优势（S）和劣势（W）列在一张十字形图表中加以分析，从而选择最佳经营战略的方法。

2、步骤：

罗列企业的S、W、O、T；

组成四种战略（SO、WO、ST、WT）；

甄别和选择；



3、示例：某洗衣机厂的SWOT分析

外部 环境	机会	威胁
	郊区农民购买力增加 政府准备限制进口洗衣机 有出口的可能	城市中滞销 钢材涨价40% 新增两家洗衣机厂
内部 环境	优势	劣势
	技术力量雄厚 产品质量稳定 与金融界有长期合作经验 管理基础工作好	设备陈旧 生产场地紧张 资金不足 销售渠道不适应出口

问题：依据上述资料请分别制定其SO、WO、ST、ST战略



(三)、价值链分析法

1、提出：1985年，波特，《竞争优势》

2、价值：

对顾客而言，指产品的使用价值

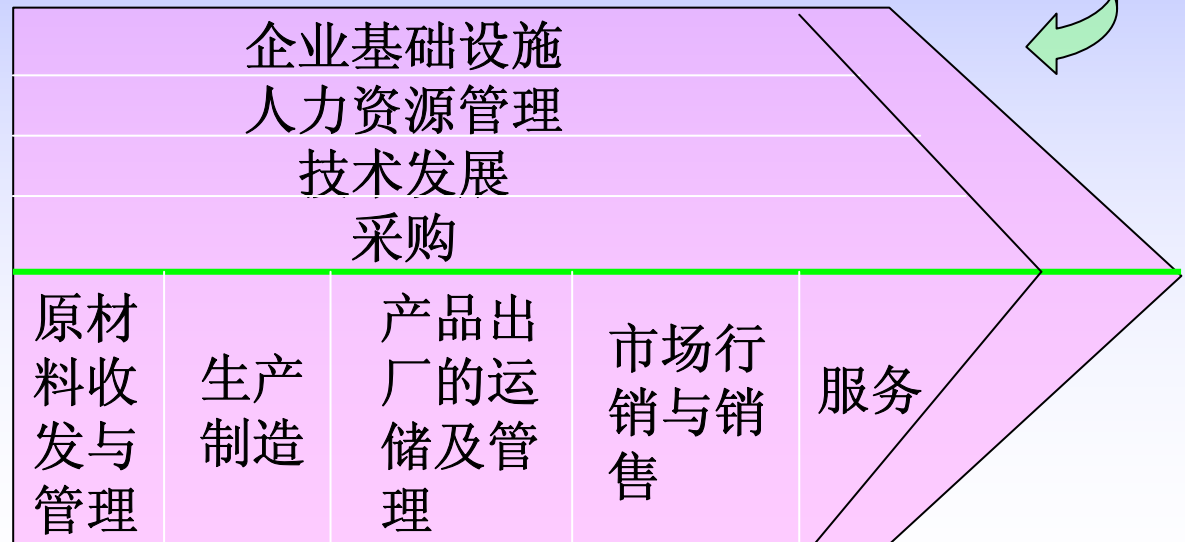
对企业而言，指产品能为企业带来销售收入的特性

价值链：

企业为客户等利益集团创造价值所进行的一系列经济活动的总称

4、价值链的组成

辅助活动





5. 波特的观点

- (1) 企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动
- (2) 企业竞争的**实质**是企业价值链的各个环节的竞争
- (3) 企业**竞争优势**来自价值链的其中一个或几个环节

“事事领先、人人满意”
意味着根本没有竞争优势

6. 分析目的

- (1) 使企业清楚知道什么是它的竞争优势，形成竞争优势的原因。
- (2) 使企业认识生产经营活动过程中各个价值活动之间的关系，从而产生 $1+1>2$ 的效果。
- (3) 帮助企业选择恰当的竞争战略。

相互促进、
配合、影响



7、价值链管理

(1) 意义：优化核心业务流程，形成竞争优势

(2) 实施关键：

优化和协调企业内部的价值链；

与外部价值链的双赢。

(供应商、经销商、整个社会)



(四)、核心竞争力分析法

1、核心竞争力的含义

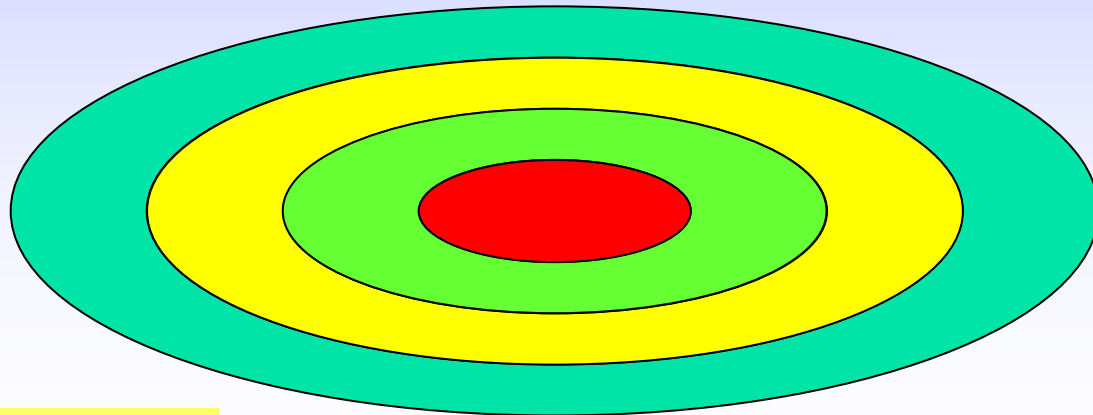
指能使企业产生**长期的竞争优势**，具有**有价值的、难以模仿的、稀缺的**可以**不断改进和提升**的企业的**资源或能力**

2、决定核心竞争力的四个标准

有价值的、稀有的、难以模仿的、不可替代的。

3、企业核心能力维度

4、核心竞争力的培育



核心价值观
组织与管理
知识与技能
软件与硬件

四种方法的共同点？

课程《管理学》讲义



三、职能层战略

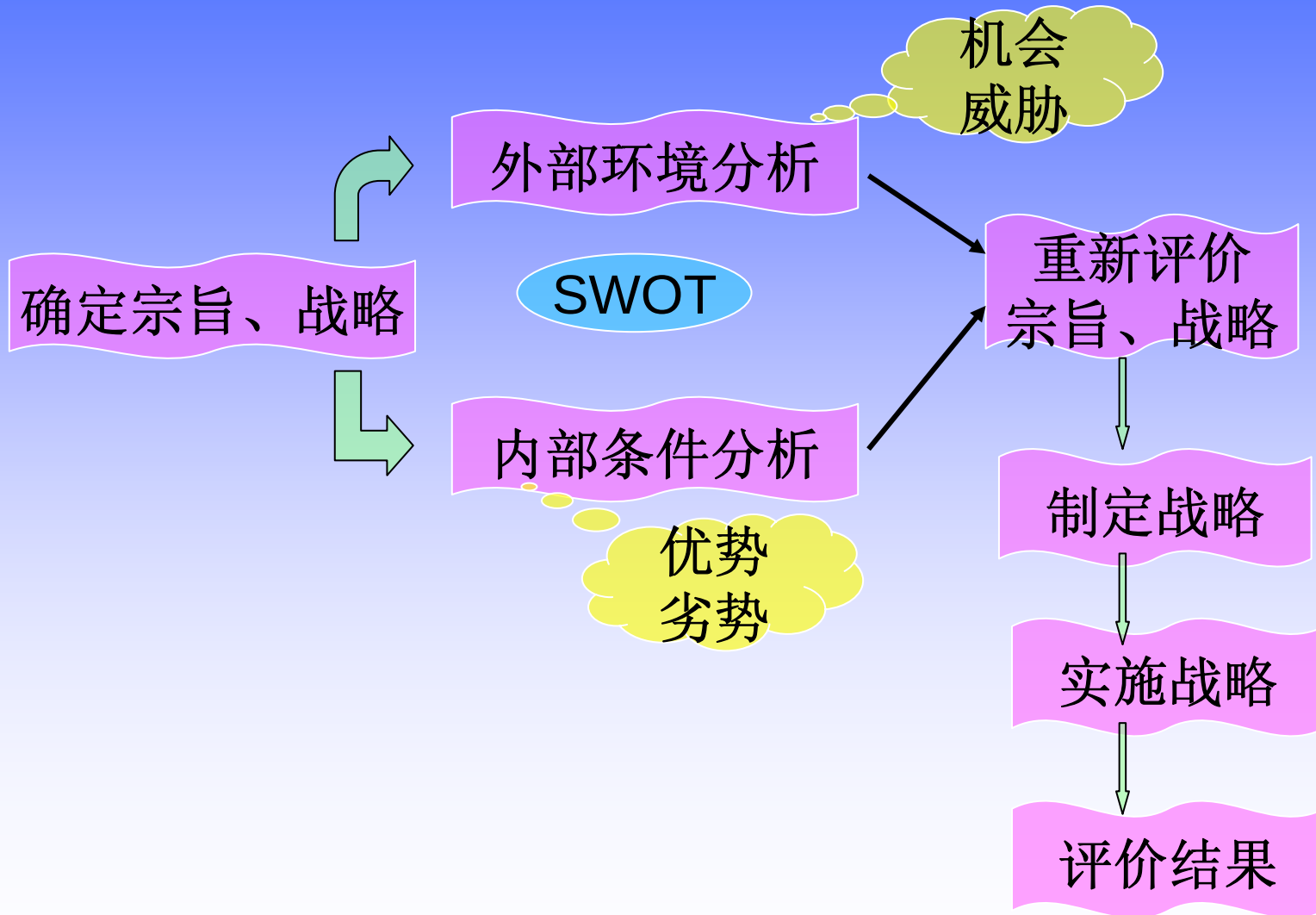
(一) 什么是职能层战略

职能层战略 (functional -level strategy)，考虑如何有效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，它必须体现各职能如何适应总体战略和业务单元战略的要求。职能层战略，主要表现为：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。

(二) 职能层战略的作用



第三节：战略管理过程





本章小结

- ◆ 远景、使命和战略
- ◆ 公司层战略及其分析方法
- ◆ 事业层战略及其分析方法
- ◆ 职能层战略
- ◆ 战略管理过程

• 案例讨论与作业



案例分析：彩管停产事件

思考讨论问题

- 八大彩管厂停产压库一个月，能否使他们摆脱现所面临的困境？
- 你认为这种以行业协议为形式的压库决定能否成功？为什么？
- 从战略角度看，你认为导致出现现有局面的根本原因有哪些？
- 你认为应如何解决彩电和彩管行业之间的冲突？
- 影响彩管业发展的竞争优势来自什么？彩管业应如何提高其竞争优势？



背景介绍

■ 压库停产的结果

- 彩管压库的6月底，又一轮降价风，熊猫、长虹、康佳、TCL、海信降价幅度29’ 达到700-800元；
- 国外彩管乘虚而入（近江苏在1999年头4个月进口增加76.5%），国内其他彩管生产线新生；
- 实际停产半个月，LG等分别于13、19日恢复。

■ 国内彩管行业问题

- 仅松下公司投入数字化彩电研究开发的费用是国内全部研发经费的3-4倍；
- 8大彩管厂中29’、34’全平彩管鲜有生产。

摘自1999年7月16日《经济日报》

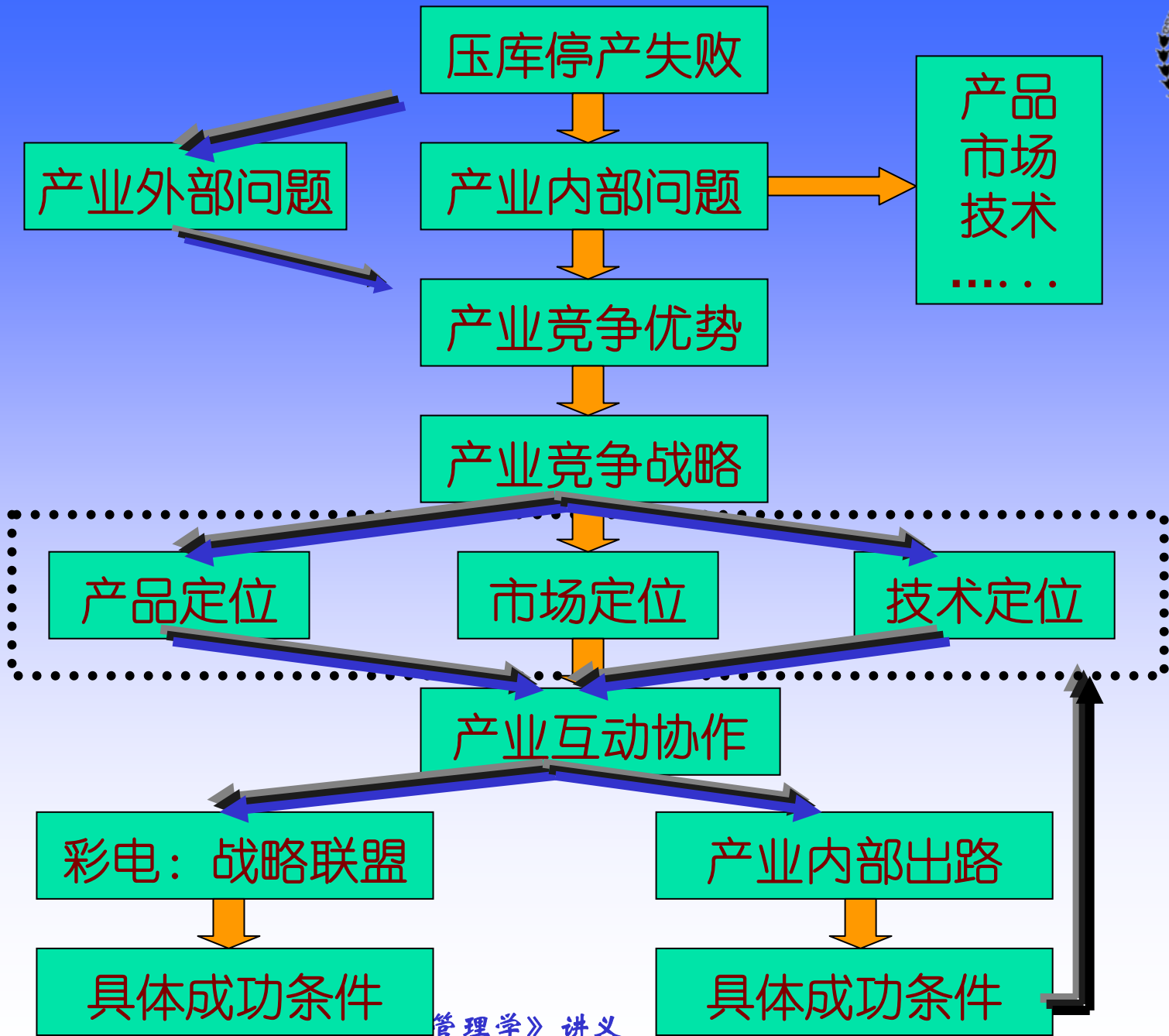


背景介绍

- 以21' 彩管为例，其价格变动：1400--1100--900--.....--470；压库使彩管维持在510-540员/只。
- 长虹彩电积压，在98年21' 彩电积压400万台，1/3资金积压。通过囤管解决。
- 原因：CPT彩管非高新技术；产品供过于求；产品同一性（基本为25' 以下彩管）；竞争手段单一（价格）；技术改造一次投入大（三星一次投入5.6亿美元）。
- 出路：行业产品定位（三星改线搞14' 17' 彩显；赛格日立34'CPT；天津三星38'CPT）；战略联盟...
- 发展PDP技术，厚度8cm，Korea成本8万元。



案例分析参考思路





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