

MBA 全景教程-企业战略管理

(徐二明)

第 1 讲 战略管理(一) ——企业战略的概述

【本讲重点】

企业为什么需要战略

战略性思考的要点

战略管理的任务

愿景和使命

企业的目标

企业为什么需要战略

企业如果没有战略，就好像没有舵的轮船，只会在原地打转。有人做过统计，有战略的企业和没有战略的企业在经营效益上是大不相同的。一些企业现在没有战略或者没有明确的战略，经济效益也很不错。然而，经济效益来自于企业管理者很好的思考，并不等于企业管理者真的没有战略，就像很多著名的企业一样，企业的良好效益离不开高层管理人员对企业的形势所作的充分的分析，所以说企业管理者是有战略的，只是没有明确地提出，或者说战略没有写在纸上。

对于战略，最根本的问题是要考虑到环境和市场的变化，如果是上市公司，这种变化会直接表现为企业市场价值的变化，这里有一个图可以看出来：

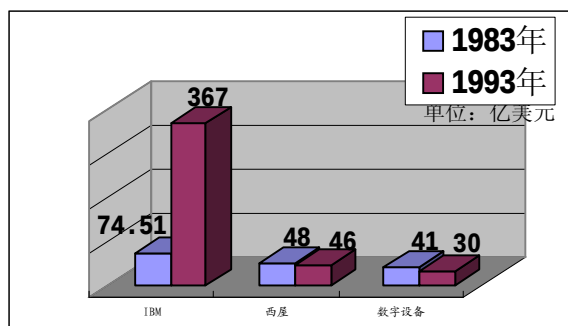


图 1-1 IBM、西屋和数字设备市场价值的变化比较图

从图 1-1 可以看出美国三家大的公司，从 1983 年到 1993 年 10 年期间，在市场价值上的变化。西屋公司和数字设备公司，在市场价值上都损失了很多，什么原因使它们造成这样的损失，使得市场价值发生这么大变化？这里引起一个思考，就是很多现象可以来表述我们企业的变化，特别是上市公司所发生的变化。

高层管理人员需要有自己新的思路

△首先是如何预料变化。

△第二是要考虑如何适应变化。战略管理最重要的一个方面就是适应，根据环境的变化提出自己的思考。

△第三是考虑到在变化中如何求生存。

△第四是要在变化中获取胜利，而不仅仅是生存的问题。并由此成为行业的领先者，成为世界级企业。

当然在变化中，最可怕的是自己的思维定势。高层管理人员在变化的环境中，不能以不变应万变，而需要有自己的新思路，以提出应变的措施，不能固守在自己过去的成绩或者过去旧的理念上。

战略性思考的要点

我们现在何处
走向何方
我们如何做到这一步

企业面临的形势

现处何处，实际上就是企业面临什么样的形势，即企业处于怎么样的一种市场环境、竞争的激烈程度、目前的业务是什么？

例如可口可乐公司，它的业务有软饮料业务、硬饮料业务，也有快餐业务，它在快餐、娱乐和饮料方面面临怎样的一种竞争环境？而可口可乐的竞争对手百事可乐，同样也进入到快餐业。麦当劳是可口可乐的其中一个终端消费者，百事可乐也找到了肯德基和必胜客。由饮料的竞争变成快餐中饮料的竞争，哪种销售方式更能满足顾客的需求，这是两家公司所要考虑的问题。

企业的市场位置

也就是从目前企业的市场位置，以及所从事的业务来看，企业如何发展的问题。是保持企业目前的位置、继续扩张和扩大呢？还是进入新的领域、新的业务？用专业的话讲就是多元化发展。

从事多元化发展，最根本的问题是要考虑顾客的需求以及所要服务的顾客群体。基本的考虑一是你的业务；二是你的市场。市场最基本的构成要素是顾客，而顾客的需求是不断发生变化的，顾客的偏好也不断发生变化，那么企业能不能够适应这种变化，跟上这种变化。例如买飞机票，过去是去民航局购买，那么现在可不可以到旅行社去买，甚至在家门口就可以买到，而且买到的是比较便宜的票呢？顾客有他的需求。如果企业固守不变，保持一个固定的价格，那么可能会遭受损失，就会把原有的市场让给其他企业，市场价值就会发生转移，别人的市场价值就会增加，自己就会亏损，所以也不可能有竞争优势，更谈不上绩效，或者叫效益。

企业要获得什么样的效益

走向何方的时候要考虑企业要获得什么样的效益，是不是要做？人家都做，我也做，人家不做的，我能不能去做。就是说，成功的管理者如何做，做什么。

战略管理的一个基本理念——有效地实施制订完善的战略，是组织（这里的组织是指企业）成功的最佳保证，同时也是对所有管理的最佳测试。企业制订一个完善的战略，使其能够获得成功。没有一个战略就很难使企业获得成功。这个战略同时也要考虑企业是不是进行了最佳的管理。这个最佳，从系统工程的角度来看，很难达到，所以一般只能是满意的程度。同样是饭店，同样是四星级，别人可以管得很好，客人感觉很舒服，宾至如归；到你这里来，好像进了一个招待所，满目疮痍，感觉很不好，这样你还能不能够经营下去呢？

战略管理的任务

如图 1-2 所示，任务一是制订战略的愿景和使命，任务二是设置目标，任务三是制订战略、实施目标，任务四是执行战略，任务五是评估与调整战略。在这样的过程中，还要反馈在每一个阶段中，都会有改变，或者改进，在必要的时候进行修正。从任务一到任务五形成一个完整的循环过程，这使得战略实施过程得以充分保证。

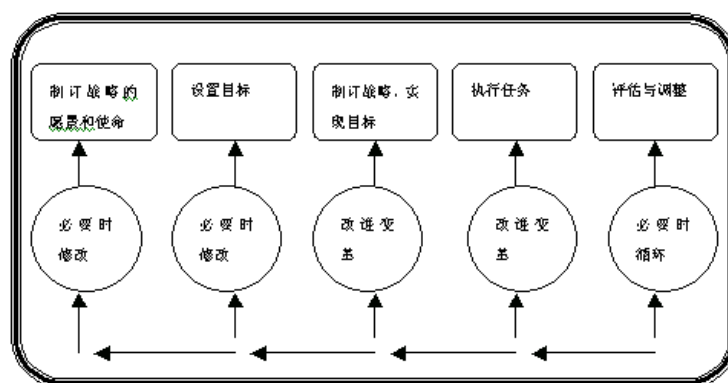


图 1-2 战略管理的五项任务图

愿景和使命

愿 景

个人头脑里都有一个思考，这实际上就是愿景(vision)。例如员工要考虑：在这个企业里，我个人将来的发展是什么；作为企业的高层领导要考虑：企业这项业务将来如何发展？将来的业务是什么？往哪个方向发展？

1. 愿景概论

如何制订公司未来的蓝图，这个蓝图不但自己心里要清楚，而且要和员工进行沟通，甚至和社区进行沟通，和企业的相关利益群体沟通。

例如企业是上市公司，全体股东要明白企业将来的发展前景，这样才能投资，企业也才会获得市场价值。否则，就没有更多的资金保证。顾客对企业要有一个很好的认识，例如后面提到的索尼公司，它讲：我的业务是带给顾客一个数码的梦想，我不断地推出数码产品，使你能够得到一个更好的电子享受。这样的蓝图，在企业也好，学校也好，机关也好，都有。至于蓝图能不能实现，这是问题的另一个方面。

决定未来业务的市场定位。企业是在 IT 行业中发展，那么是在哪一块里进行发展，是移动通讯的设备，还是移动电话等等，会有不同的考虑。最近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，这也是它的一种考虑，以便全力以赴地来做移动设备业务。所以作为愿景来讲，就是要指出企业长期的发展方向，明确界定公司的未来，这就是愿景。

2. 几个方面的考虑

一些合资企业在墙上贴上了公司的口号，实际上就是它的愿景，当然这是中国特色。看公司的愿景，即企业未来发展的蓝图，有这样几个方面的考虑：

发展的方向
界定业务
将来计划的能力
顾客的需求

3. 必须考虑的问题

市场和顾客，是企业战略中必须考虑的问题，没有一个很好的市场，没有顾客的需求，再好的愿景也是没有用处的。

例如中国的 MBA 教育。MBA 教育实际上是在 20 世纪 80 年代初兴起，也就是改革开放初期，我国一些学校和加拿大合作以后引进来的。加拿大方面希望通过 MBA 培训一些青年教师，以这些青年教师为桥梁来培训中国的企业管理者，最终目的是促进中加贸易。但当时讲 MBA 课程，还是在计划经济条件下，在“有计划的市场调节”这样一种经济体制下，所以当时学生学的时候就有问题。例如营销，这个课有什么用，整个价格都是国家制订的，

市场决定不了。工厂只是生产产品，有专门的部门去销售，相互是脱节的，工厂不了解顾客的需求，了解顾客需求的又不去制造产品。所以当时有人想，这个 MBA 课程对你来讲，对你这样的“顾客”来讲，没有需求，因为这个“营销”也好，竞争战略也好，都和当时的理念相冲突，今天看来，那时候是缺乏远见的，是没有愿景的。

4. 愿景并不是非常遥远的战略

表 1-1 几个企业愿景提出的年代

公司名称	提出的“愿景”	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“愿景”确实实现了。所以这里要说的是，当时讲愿景的时候，绝不是那种非常遥远的战略，要通过 10 年到 20 年，甚至一个世纪，那样的话，企业就很难发展了。愿景提出来，虽然是比较远的事，但也就是 5 年到 10 年，可以一步步去努力，就会获得成功。

使 命

表 1-2 三家全球性企业的公司愿景及其策略

企业名称	公司愿景	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
SONY	Dream In Sony	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

全世界的麦当劳都只有一个运营标准。可为什么每天一样的菜谱吸引了大量的孩子以及青少年？北京刚开始是一家，很快发展到 60 多家，遍布了北京的各个角落。孩子们需要娱乐，而麦当劳恰恰能满足他们的需求，就是麦当劳讲的“便利”和“价值”。这样，企业就获得了很大的成功。柯达胶片的使命很简单，它做得也很简单，但是它做了近百年，获得了成功。它就是胶卷，虽然它有照相机，但是它的主营业务还是胶卷。爱美之心，人皆有之，谁都想留下当年的最快乐时光，而索尼恰恰通过它的数码摄像机提供了这样一种服务。

【自检】

请思考公司有了愿景，应制订怎样的相应策略？

有了愿景，然后就要把它落实，所以要谈到企业的使命。

例如中国的 MBA 教育，它是在和加拿大长期合作的基础上提出的一种学位。这种学位，就是落实一种使命——如何培养你自己的高层管理人员。用中国的管理理念，借鉴国外一些管理知识，使你的高层管理人员有更好的一种战略思考，对企业更加科学地进行管理。所以“管理科学、兴国之道”也是这样一种出发点。

使命的背后是一种文化。国内企业，是要在中国这样一个环境下进行经营活动的，而

不是在国外。虽然有些教科书讲的是国外的知识，借鉴的一些理论也是国外的理论，但一定要在中国的土地上生根发芽，否则就会水土不服，消化不良。国外的公司提出来的公司使命，是基于它们长期以来对于使命的理解，而国内的一些企业过去没有这样的提法，没有说什么是企业的使命。过去把使命看得很遥远，很庞大，甚至很严肃，当然企业的使命不是不严肃，而是要讲得很具体。

1. 界定企业使命应考虑的内容

表 1-3 界定企业使命应考虑的内容

角度	范例
以产品	苹果机提出的 P C 机进入家庭，福特提出的轿车进入家庭
以顾客需求	索尼公司以顾客需求，提出“你需要的电子产品是由数码来界定的”
以市场范围	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
以科技含量	我们的民营企业考虑高新技术，利用高新技术注重促进新的项目，提高科技含量；而部分国有企业则注重改进原有产品
以分销渠道	宝洁的分销渠道，GE 的刀片
以企业的特殊（核心）能力	在商场、考场的竞争中由于所表现的竞争力不同，从而产生了不同的结果

表 1-4 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

波士顿在中国的咨询公司，其使命是使顾客通过向他们的咨询创造和保持竞争优势，最终提高它的业绩。其实，咨询公司的使命是协助客户创造，不是直接地和客户一起创造。医生只能给病人开处方，帮他诊断疾病，不是与他一块儿吃药。在什么条件下用咨询公司，还是一个待讨论的过程。

考虑企业的利益相关群体，这正是今天上市公司要考虑的问题。

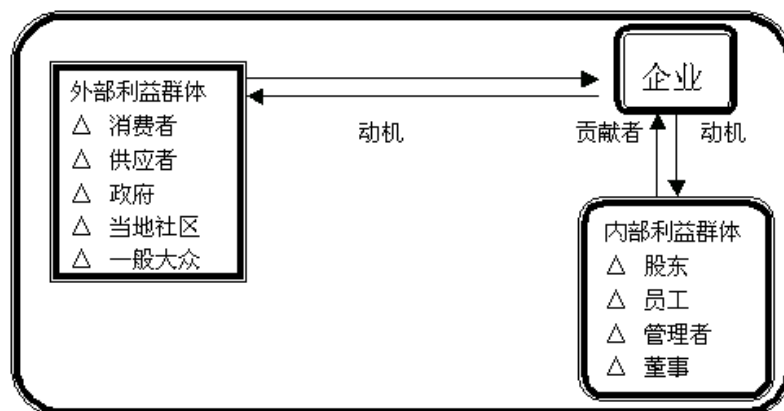


图 1-3 企业的利益相关群体图

一些企业对于股东、顾客、员工以及商业伙伴这些相关利益群体没有充分考虑，而索尼公司恰恰想到了这一点，并让所有的股东，或者利益相关群体了解，所以它能够继续勇敢地面对未来的挑战，永远保持自己求创新创业的企业特色。

【启示】

企业不但要有新的投资，新的融资，还要有不断的新理念，这样才能保证企业特色。在考虑愿景和使命的时候，一定要有一个明确的认识，不是把它变成一个空洞的口号。例如，仅仅讲“以人为本”，仅仅讲“再铸辉煌”，可能都有一点模糊，界定不清，使得顾客、以股东为代表的这些利益相关群体、以员工为代表的内部利益群体，不能引起他们足够的重视，这不利于企业的长期发展。

2. 企业使命的内容

◆明确的目标

企业是在快餐业里从事生产经营活动，那么怎样获胜，就有一个定位问题。如今在北京，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、应时、罗杰斯等等。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；到罗杰斯花**38**元钱一份套餐，到星期五，可能就稍微高一点。

◆企业的定位

为什么同是快餐却提供不同的价格，却能满足顾客基本的需求？因为它服务于不同的层面。有的快餐店有这样的一种理念：我不仅是一个快餐店，还是一种酒吧。特别是在北京市海淀区，海淀区的大学生比较多，学生希望不仅仅是去吃一吃，还希望聊一聊，这就需要有一个吧的味道：有一点音乐，需要吵一点，闹一点。老年人不喜欢，年轻人觉得很舒服。这样你就找到一个很好的定位，使他们留在那里，不断地消费，你就盈利。

◆企业的理念

企业是一种什么样的文化、一种什么样的价值观，使顾客或者其他的利益相关群体达到某种吻合。有些企业学日本的模式，星期一早，训话，做操，这在中国不能够持久。美国在管理上采用文本主义，把每件事都写出条文来，面面俱到，不是那种留一定空间、实行中庸的管理。它们各有各的特色，但是一定要清楚，这套管理方法，会带来什么样的效果。

◆要树立一种公众形象，为社区服务

例如，一些企业注重绿化的问题、环境的问题。环境问题不仅仅是环境保护，而且有环境管理。最典型的，企业在全面质量管理上再加上环境问题。加入 **WTO** 后，绿色壁垒在贸易中也是很重要的问题了。出口的罐头产品、玩具、服装都有一个环保的问题。如童装，现在有些童装含有的某种物质过高，对孩子的皮肤及身体都会有影响，所以没法出口，在国外也不能销售。

◆沟通

在 **MBA** 课程中，“沟通”是一个很重要的问题。这需要企业的高层管理人员、中层管理人员学会沟通，学会表达自己的理念，和利益群体实行真正地沟通，使大家能够支持你，这样才能更好地发展。作为企业来讲，利益群体的问题不能忽略，如今讲现代企业制度，讲公司治理结构，是很重要的，也是不可忽视的，所以在讲使命的时候，要考虑这些因素。

3. 企业使命的重要性

◆首先要保证目标一致

为什么保证目标一致呢？因为企业有不同的利益相关群体。例如，高层管理人员提出一种理念，那么下一层的管理人员，就要充分理解，否则，自然分崩离析。所有者和经理人的关系就出现了很多这样的问题，因为双方在目标上不一致的情况下，就会出现很多背离，使职业经理人不能真正忠实于你的企业，就会出现出走、贪污等等现象，当然还有其他问题，但目标一致是很重要的。

◆为资源的更好配置打下好基础

资源在企业无非是人、财、物这几个方面的内容以及技术等等，那么当企业提出一个很好的战略，怎样去实现它？不是几句空话，例如以人为本也好，标本兼治也好，所能实现的。是要把企业现有的资源或者希望得到的资源拿过来，怎样去分配、怎样能够保证企业使命的实现。

◆调整利益相关群体间的分歧

股东也好，员工也好，可能和企业管理人员有冲突，他们自己之间也会有冲突，那么

把使命提出来，大家一致往这个方向发展，这就逐渐地减少了他们的分歧，使他们在理念上趋于一致。

◆解决管理者间的不同观点

管理者出身于不同的社会阶层，有着不同的教育背景，对于事物的认识是不同的，怎么能够更好地达到一种协调？通过使命，使他们更好地理解我们要做什么，这一点很重要。

◆为目标和战略打下基础

指导企业更好地发展，这是企业的发展方向问题。

从以上可以看出：企业的愿景和使命，它所回答的问题是不同的，愿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。这两个是不同的，所以要对愿景和使命建立一个概念，当你到一些跨国公司看到提它的使命时、提它的愿景时，马上联想到，一个是要解决它们将来是什么样子，一个是企业目前的业务是什么。这是完全不同的，但却是相辅相成的。简单地来说，战略愿景考虑的是企业未来的经营道路，公司试图形成的一种形式，这是愿景考虑；使命考虑的重点在于目前的经营活动，那就是企业目前的业务是什么，包括目前的业务和所服务的顾客的需求。

再强调一点是，没有顾客，什么都是空谈。当然顾客中最重要的是顾客的需求和偏好，他们目前的需求以及偏好、将来的需求以及偏好，都会影响企业使命的设定。

企业的目标

愿景和使命的概念建立起来以后，就需要确立企业的目标。目标是要把愿景转化成具体的效益，同时还要为效益提出一个衡量的标准，包括一些财务数据以及一些其他的数据。把目标具体化，就出现了财务目标和战略目标。但不管叫什么目标，它都是很具体的。例如企业提出轿车进入家庭，这样一种愿景，具体落实到怎么去做，需要通过一些数据来实现。

1. 战略目标

战略目标考虑的是如何改进竞争能力和长期业务的定位问题，它不是很具体的数字。例如麦当劳在快餐业中怎么进一步发展？这就是战略目标所要考虑的。

战略目标包括以下几种类型

- ◆如何扩大公司的市场份额
- ◆如何获得低于经营对手的成本
- ◆如何扩大企业的声誉
- ◆如何在国际市场获得充分的发展
- ◆如何获得技术的优势
- ◆如何成为新产品的领导者
- ◆如何抓住发展的机遇

诺基亚一位副总裁曾经讲到，诺基亚是在芬兰这样一个小国里发展起来的，为什么它能够发展到今天？因为它原来做的很多种业务，最后都逐渐集中到 **IT**，即主要是移动通讯业上，它之所以走到这一步，主要有两点，一个是 **Hardworking(努力工作)**；另外一个就是它们抓住了机遇，看到了机遇而且抓住了机遇，全力以赴来发展移动通讯，所以今天获得了成功。

2. 战略目标不是财务目标

耐克公司的战略目标

- ◆保持和提高在美国最佳运动品牌的地位
- ◆在日益增长的健身市场上建立强有力的格局
- ◆开发满足妇女需求产品
- ◆探索为满足美国成年人需求的产品市场

- ◆指导与管理公司中继续发展的国际经营
- ◆通过合理的库存和 12 种“金子”的产品，增加毛利

可以看出，这些和财务目标不一样，没有数据，只是提出一种理念。它从品牌到市场，到内部管理，以及运营的问题都考虑到了。这个战略目标并不是我们一些企业提出的那种所谓的发展规划，所以不难实现。

表 1-5 几家企业的战略目标

企业名称	目标
达美乐	在 30 分钟内能够安全地运送热的、而且能保证质量的、低价位的或者是适当价位、满意价位的比萨饼
福特汽车	提高汽车的质量，开发新产品，减少新车上市的时间
GE 公司	经营的业务，在各个市场上，都是独领风骚的，都是最好的
联想	做一个长久性的公司，做百年的老字号；做有规模的公司；做有国际性的市场定位的公司；一个高技术的公司

不要把战略目标误解为是一种财务目标，有几个数就可以了，那是另外一回事。这里讲的愿景、使命和目标都是为进一步制订战略打下一个很好的基础。

3. 目标构成的三个方面

- ◆一是需求，包括客户的潜在需求
- ◆二是资源，有没有可以用的资源来保证你的目标
- ◆三是环境，环境允许不允许

4. 战略目标的类型

- ◆增加公司产品的市场份额
- ◆在质量或客户服务或产品效益上超过关键竞争对手
- ◆获得低于竞争对手的成本
- ◆扩大公司的声誉
- ◆在国际市场上获得长足发展
- ◆获得技术优势
- ◆成为新产品的引导者
- ◆抓住发展机遇

【自检】

请你回答下列问题：

(1) 使命和目标的关系是什么？

(2) 试为你所熟悉的一家企业定义其使命和目标。

【本讲总结】

企业战略在企业发展中不可缺少，作为高层管理人员，必须有个明确的战略性思考。在企业的战略管理中有五项任务，为企业规划出愿景和使命，为企业设置目标是第一步和

第二步。

【心得体会】

第 2 讲 战略管理(二)——企业战略的制订、实施和评估

【本讲重点】

战略的制订
战略的实施和执行
战略的监督、评估和纠正

过去很多企业把自己的战略看成是 10 年以上长远的、全局的规划，这仅仅是词典中所讲战略的一种定义，但是在实际的战略管理中，企业既要考虑它的全局性、长期性，同时也要考虑到它是用来指导企业实践的一个具体的方案，所以战略也有不同的层次。总的来讲，战略就是管理的一个博弈计划，它要考虑：

- ◆如何确定企业在已经选定的市场上的位置，即市场定位问题
- ◆成功地竞争
- ◆获得优异的业绩效益

战略的制订

企业要制订发展战略，就要考虑：

- ◆公司的业务，多元化还是单一化
- ◆服务的顾客，宽泛还是专一
- ◆产品线，宽还是窄
- ◆追求的竞争优势，低成本还是差别化的产品和服务，还是追求特殊的能力

前面讲到，百事可乐有它的餐饮业，也有它的软饮料业，在这种多元化的市场状况下，软饮料业的战略是不同于餐饮业战略的；各自服务的顾客，也应很明确，这涉及到一个产品定位问题；同时还要考虑系列产品问题，就像牙膏，是做牙膏系列，还是仅仅是做某一个品牌；另外一个问题，就是你追求的竞争优势，是低成本的还是差别化的产品和服务，还是追求特殊的能力。

出发点不一样，制订战略时考虑的角度也不一样

1. 制订战略时要考虑的几个如何

(1) 如何对消费者偏好的变化做出反应

例如，一般年轻人结婚有三大件，改革开放以前，一般年轻人结婚能置办三大件（指手表、自行车、收音机）就很满足了。可到了现在，这三件已不行了，置办家庭生活中的必备的电子产品已成了时尚。所以，就要对新的偏好做出反应，如果你的定位还定位在老三件上，可能你就没有市场了。就像照相机，过去的一些产品质量是不错的，也有一定的竞争力，但现在也需要与外国公司进行合作，就是因为市场变了，消费者偏好变了。

(2) 如何面对同行业的竞争

同行业的企业不要害怕竞争，对自己在本行业的竞争要有足够的信心。如果在主业领域竞争激烈，自己主业中既有技术，又涉足很深，更有品牌，完全有实力参与竞争。

(3) 如何对新的市场环境，或者市场条件做出反应

家电行业面临着激烈的竞争，大家都在生产电视机，电视机的档次不一样，技术含量也不一样，如果现在提出来新的行业标准，那么企业应如何做出反应？

(4) 如何在一个长期或相对长的时间内，在业务上获得发展

像联想集团不是说什么有利润就做什么，那样很有可能短期就垮掉了，他们要做一个百年老字号。当然做百年老字号不是说说就可以了，很多公司提出做百年老字号。它们认为，通过上市，融了资，就可以发展了。但是它没有一个很好的战略理念，没有一个很好的经营战略，最后也会导致失败。

(5) 如何实现绩效目标

企业对一些消费者的偏好做出了反应，对竞争做出了反应，对市场环境变化做出了反应，但是如果拿不到一个很好的绩效，也等于零。有很好的理念却没办法实施是不行的，所以绩效问题是很关键的。

2. 确定战略时要考虑的几个如何

- ◆ 如何让企业的利润增长，或者如何增加你的业务
- ◆ 如何取悦顾客
- ◆ 如何面对竞争对手
- ◆ 如何对变化的市场做出反应
- ◆ 如何去确定业务的定位，获得能力
- ◆ 如何达到企业的战略目标或者财务目标

【小结】

战略就是做几个如何的问题，是切实可行的一个方法或方案。后面还会讲到，战略的定义有不同的理解，还会解释为什么会出现这样不同的定义。

【自检】

不同的出发点对制订战略有何影响？

高层管理人员如何指导公司的业务

应该用一种协调的、在全公司范围内实行的博弈计划，来规范管理人员和员工各自独立的行动和决策，使经理人员（管理人员）和员工之间有一个更好的默契。否则，不是做不好，就是人员流失。当然这不仅仅是个战略的问题，还有个人力资源管理的问题，一个组织形式的问题，但更重要的是战略问题。

1. 企业战略的定义

要对战略下一个非常精确、非常准确、毋庸置疑的定义是不可能的，因为每个公司对战略的理念、对战略的认识都是不一样的。

企业战略

是企业管理层所制订的战略计划。

企业战略是高层所考虑的战略计划或博弈计划。它的目的是建立公司在其市场领域的位置，成功地和其经营对手进行竞争，满足客户的需求，或者着眼于公司的业绩。就像学生在学校里学习一样，每个人通过成绩找到自己的位置，每个人通过发表论文找到自己的位置。企业也是这样，它通过在市场上的销售，找到自己的位置。这个位置，同时要考虑你不是一个人，而是在和竞争对手竞争，同时它还体现在顾客对你有没有需求，顾客没有需求，有再好的主意也没用。但是满足了顾客的需求，最终还要使企业获得效益。

2. 联想集团和麦当劳的企业战略

◆ 联想集团的企业发展战略

联想的战略定义下得非常好，它的企业战略是：你要干什么行当，要干多大，钱和人

往哪儿投。这句话看起来说得很明白，很通俗，但用战略管理的语言来讲，该说的事情都说到了。

干多大，这个讲得非常好。1995 年哈佛商学院出版社出了一本著名的教授钱特勒的书——《规模与范围》，讲的就是你要追求规模还是追求范围，由此产生了规模经济和范围经济的问题。钱和人往哪儿投，就是人、钱、技术都属于资源，是往现有的数码技术投资呢，还是往计算机方面投资？要你做出决策，这就是一个战略问题。所以战略如果没有明确的目标，只能是一个空洞的幻想。但明确的目标还要合理，而且你能够坚定不移地实施，这是非常重要的。有些企业不是没有战略，只是没有那些所谓的管理学家、经营学家所讲的学术性语言，而他们用自己的语言讲得很清楚，也一样带来了效益。

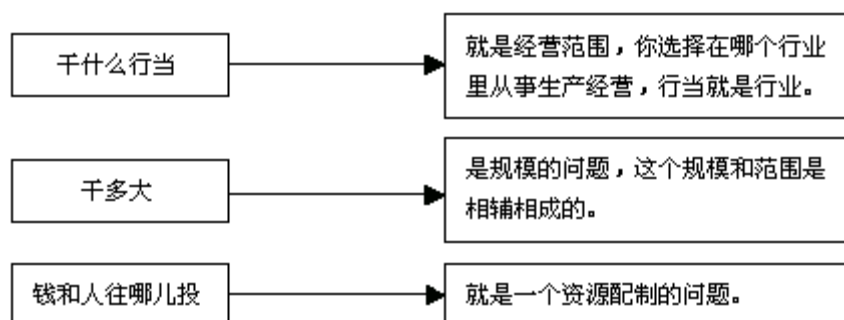


图 2-1 联想集团的企业战略

◆ 麦当劳的企业发展战略

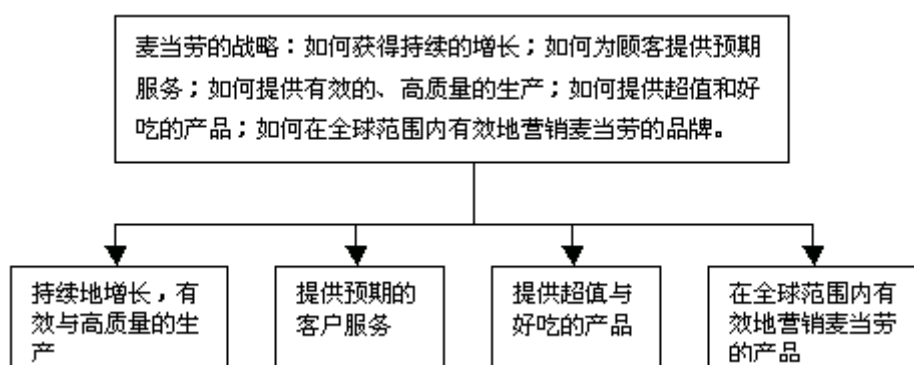


图 2-2 麦当劳的企业战略

麦当劳的核心要素：

- ◆ 每年增加 2500 个餐馆，扩大规模
- ◆ 通过低价位和超值这样有吸引力的食品来吸引更新、更多的顾客
- ◆ 布局问题
- ◆ 配送中心
- ◆ 员工培训

◆ 从战略讲，它的核心要素是每年增加 2500 个餐馆，扩大规模。餐馆的内部装修当然可以是各种各样的，但是基本的颜色、基本的标识是完全一致的。使人感觉到：我在美国看到的金色的拱门，在中国、在澳大利亚，也是一样，这个没有区别。

◆ 通过低价位和超值这样有吸引力的食品来吸引更新、更多的顾客。这个菜单是有限的菜单，但是对于那些需要快餐的顾客来讲，他觉得很好，能满足需求了，不必再去等半天吃碗面条，或者吃一个中国菜。不但很快，环境也很好，有空调，有赏心悦目的环境，还伴着背景音乐。顾客能够很好地进行消费，消费完了，立刻走掉。在特许经营上，你自己选择，不管你在哪个国家，不管你什么肤色，服务人员都是按照一个固定的标识、固定的服务规范来为顾客服务。

◆ 还要考虑一个布局问题。是在商店比较集中的地方，人容易走得比较累的地方，还是高速公路上的加油站？在美国，麦当劳、肯德基基本上都是在收费的高速公路上，由于

已经标准化了，人们休息的时候就不用再犹豫：这是广东菜？上海菜？进去之前犹犹豫豫地。一看麦当劳，就知道就是这几样产品，能够满足我的需求，就会毫不犹豫地消费。

◆另一方面就是它的配送中心。建立几个配送中心，储藏什么样的食品来达到最大效率？当然要做广告，因为它竞争对手太多了，有肯德基的炸鸡，有必胜客，还有汉堡王，同时做汉堡的就有好几家，怎么能够获得竞争优势？通过产品，通过形象，还是要通过广告。

◆同时还有一个员工培训的问题。麦当劳进入中国，面临的首要问题就是员工培训。怎样使员工的理念和经营者的理念一致，怎么样使员工了解这个公司运作的规范，及时把餐厅打扫好。这需要花很大功夫来培训。

麦当劳把这些核心要素，作为它战略成功的基本保证。这里有一个问题，战略是计划的，还是对于现实做出的一种反应？这是有争论的。根据前面讲过的战略的过程——愿景、使命、目标，我们要制订出战略，这个战略给人的感觉就是计划。实际上有很多并不完全是计划，它只是对于环境的突变所做出的反应。原先没有计划到，但环境发生了变化，我能不能适应这种突变的环境，及时做出反应，这也是战略中所要求的一个很重要的方面，这个方面的一个特点就是柔性。

【案例】

有个很典型的例子。本田摩托车当初进入美国市场时，它试图以 250cc 这么一种大的摩托车打入美国的主流摩托车市场，但市场非但不需要日本的摩托车，而且很快又遇到石油危机，再加上当初售后服务并不是很好，主要技术人员在日本国内，有了问题以后，需要运回日本去维修。这样的话，就出现了一些问题，在市场上的拓展也遇到了很多困难。石油危机的时候，日本推销商自己骑的是小摩托，但他去推销大摩托，而美国的商人，经销商恰恰看中了他的小摩托——轻便快捷，希望帮他们去推销小摩托，而不是大摩托。由于本田发动机的质量很好，小摩托很快打入了美国市场，所以就为今后本田汽车进入美国市场打下了基础。可以说，本田汽车实际上是靠着摩托车这样一个品牌的声誉。本来是计划大的，现在变成小的了，小的后来又带动了汽车，所以它是对市场变化做出的反应。实际的、实现了的战略，它可能包括两个大方面，一个是计划的，一个是适应的，这两方面都是我们战略考虑的重要内容。

3. 企业战略的多种定义

加拿大的明茨柏格教授对这样的问题做了透彻的了解以后提出，战略不是一种定义，而是多种定义。

多种定义包括以下几个内容：

◆一是计划(**Plan**)，先有计划，然后按照计划去实施和执行。

◆二是计策(**Ploy**)，这个计策是并不准备完全实施的，是需要的时候才去做。海湾战争中，美国把兵不断运到沙特等国家，对伊拉克进行威胁，如果你怎样，我就怎样，起到一个威胁的作用。大的跨国公司在产品的推行上往往也是强占地盘，进行威胁，不让小的公司来进行研发。例如电视机，别人一提出来要研发纯平的，有些公司就说，我已经有了，试图以计策来占领市场。

◆三是模式(**Pattern**)，即做事的一种方式。这个战略，不是计划的，也不是计策，只是以怎样的方案去实施。可以看出，战略是更具体地去实施的方案。

◆四是定位(**Position**)，企业怎样寻求在市场中的位置。这是非常重要的，也是战略中要考虑的一个主要方面。

◆五是观念(**Perspective**)，就是高层管理人员的理念对战略的影响，因为每个人对事物的反应是不一样的。在组织行为学中，英文把它叫做知觉。得到的知觉不同，所做的决策就不同，这就需要在不同的观念中，达到一种妥协、和谐的感觉，一起协调起来，达到一种共识。

4. 企业战略的类型

明茨柏格先生的这个战略理念，更有助于人们理解战略是怎样的一个概念，因为它没

有一个固定的概念，固定的定义，是放之四海而皆准的战略理念，需要在不同的情况下准确理解。

大陆和港台在理解战略这个英文单词上，是不太一样的，我们把它翻译成战略，但是港台却把它翻译成策略。但有时也不完全是策略问题，还是企业的一个战略问题。战略强调的是一个柔性的问题，一个协调性的问题。有这样的理念就可以不必非要去划分哪个是战略，哪个是策略。

表 2-1 企业发展战略的类型

类型	要求
计划型战略	谋事在前，行事在后，没有计划是不去做的
计策型战略	威胁有余，难得实现，就是不准备去实现，本来就只是一种威胁
模式型战略	只要经营行动，不要经营空想。制订好了一种方案，就照这个方案按部就班地去做
定位型战略	适应环境，获得自己的经营优势。环境的变化，使你不断在寻找自己的位置
观念型战略	有一个集体的观念，大家如何更好地实现共同目标

5. 企业战略的构成要素

在讲过战略的基本定义，或者战略的基本概念后，还要考虑的一个问题就是企业战略的构成要素。

表 2-2 企业发展战略的构成要素

构成要素	内 容
经营范围	经营规模、范围有多大；在哪些行业、是单一行业，还是多种行业；在没有投资余地、或者没有投资权利的前提下，企业在做一个新的业务的时候，要设定好范围，过宽、过窄都不利于发展。
资源配置	怎样去配置企业资源
竞争优势	将有限的资源更好地利用
协同作用	一个部门很好的管理理念能不能拿到另外的部门，形成一个协同作用，也就是分力和合力的作用。合力的作用大于每个分力之和。这个协同作用在管理上、在生产、营销上都有用，是一损俱损，一荣俱荣的。

讲战略的构成要素就从这四个方面考虑，有一条共同的经营主线把它们串起来。例如，作为总部考虑经营范围，作为具体业务部门考虑在这个行业里如何进行竞争。

索尼公司是一个业务复杂的公司，除了电子领域以外，业务范围还包括游戏、音乐、电影、保险等。为了保证这些业务的顺利开展，索尼必须有两个战略，一个是从下至上，一个是从上至下，两个战略同时交互使用。从下至上，作为个别策略来讲，策略的概念保留它原来的用意，是个别业务的策略；而从下至上，是公司总部的战略，也叫做整体战略。所以注意一下：一个是个别策略，一个是总体战略。

上述反映出在不同层面上的战略。由于索尼公司是由众多的业务单位组成的，它必须坚持一个复杂系统来进行经营管理。复杂系统的运行就会出现很多问题，需要协同，需要把复杂变得简单化，才能更好地保持效率。所以它要求每个机构彼此合作，协同作用，创造有机体的价值，并使它的有机整体的价值大于简单相加所得到的价值，这就是合力作用大于分力作用，也就是二加二等于五。

可以看出，在国内很多企业里没有这样的描述。仅在理论上有这样的说法。在国外的一些企业，确实是按照这样一个思路去做的。这并不是学术上的讨论，而是对实践的一个归纳，国内的企业要对此更好地思考，找到协同点，使企业的价值能够充分地发挥。

6. 企业战略的构成层次

还要提到一个层次问题。一个公司根据它的大小不同，能够划分三种层次。

表 2-3 企业战略的构成层次

层次	内容
----	----

企业总体战略	何处竞争
经营单位战略	如何竞争
职能部门战略	如何分配

一般来讲，有这样三个层次。公司总体战略是讲公司总部考虑在何处竞争。我是可口可乐，那么我选择是在快餐业、软饮料业和其他娱乐业、或者其他方面。在何处竞争，是公司总部考虑的，总部需要登高望远。

经营单位，就是事业部，要考虑，在这个定位好的行业范围内如何进行竞争。

职能部门战略就是说如何分配，分配什么？例如营销部门，如何分配资源来保证战略。总体战略也好、经营单位战略也好，都要保证它的实施。这也可以看出一个问题，战略不是仅仅总部有，在各个层面都有，包括员工他也有战略的问题。就像我们讲谈判，不仅仅是商务谈判，在人和人沟通中也会碰到谈判，谈判也有一个战略问题。是通过谈判实现合作，还是通过谈判回避、通过谈判加强联系等等，它也是战略思考。

【案例】

索尼公司的发展战略和竞争战略

发展战略	竞争战略
不应只是在制造与销售电子硬件与娱乐软件上，更需要去制造在销售后还能获得持续收入的新的价值链。	通过积极地推进索尼的核心业务，即视听产品的数字化，和这些产品与信息技术的相结合，进一步提高附加值，同时围绕核心业务构筑包括开发、设计、生产、采购和物流、销售，加强所有环节强有力的联系，提高公司的效益。

竞争战略实际上就是经营单位战略，后面再讲的时候，用竞争战略这个词多于经营单位战略，因为经营单位战略是讲具体某一项业务，或者是某一个子公司的战略，这个子公司的战略也是在某一个行业里的战略，这个行业的战略主要是从事竞争的战略。当然也有合作的问题，竞争与合作是当今两大主题，所以就用竞争战略来替代了经营单位战略。

从索尼公司的例子我们可以看出，发展战略和经营战略的区别，一个是比较宏观地选择不同的行业，一个是在某一个具体行业里如何竞争。

战略的实施和执行

第四项战略任务，就是战略地实施和执行。

建立一个组织

先要考虑怎样建立一个组织。一个新的战略，就需要一个新的组织结构，这里的组织实际上是组织结构，用来推进新的战略实施。

- ◆制订预算，将公司的资源分配给起关键作用的部门
- ◆建立对公司战略起着支付作用的政策和运作程序
- ◆鼓励公司的职员，引导他们努力为公司所建立的目标而奋斗，同时，如有必要，对他们的职责和工作行为进行修订，使其能更好地满足战略的成功实施所要求的必要条件。

对组织进行调整

但在很多情况下，当一个领导人提出新的战略的时候，组织上得不到保证，所以他需要对组织做手术，希望能够在新的战略、新的基础上，得到圆满的实施。另外在战略实施中还需要考虑资源配置问题，怎么样能通过预算，将资源更好地分配给关键部门，实现战略。

制订与战略相配套的政策、程序和体系

第三方面就是支持战略实施的政策和运作的程序、体系。虽然有了一个很好的理念，但是如果相关政策不改变，也是难以实现的。例如我们国家加入 WTO，但我们现在很多政

策跟它不接轨，这就需要对某些政策予以调整。

企业文化有利于保证战略的实施

一个很重要的方面，是要考虑怎样鼓励员工，使他们努力地为实现所设定的目标奋斗。一些企业现在很重视企业文化，良好的企业文化是有利于保证战略的实施的，通过文化，通过人，我们把制度规范化。一个好的制度，能保证战略有效实施，也能保证组织结构更好地运转。所以我们要不断地将项目制度化，而且不断地提高、改进，这是非常重要的。

战略的监督、评估和纠正

战略管理的第五项任务就是监督、评估和纠正，这是一个系统工程。如何去保证复杂系统的正常运转，这需要一个监督评估和纠正的过程。这是一个无终点的循环，在循环的过程中不断地进行适当的调整，使战略过程是一个正常的过程。战略管理实际上是一个动态的过程的管理，不是一个平面，也不是一个静态的，这对企业的管理提出了更高的要求，也是战略管理不同于一般管理的一个重要的区别点。

需要强调一点，战略、战略的管理、或者叫战略管理，它和一般管理的区别是有一个战略的意识、战略的思考，但它和一般管理也有共同点，那就是管理。只不过它是把企业中各个部门的战略汇总到一起，是一个更高层次的管理。不要以为战略管理，就是一个新的管理，就不需要过去的管理，仍然需要！只不过它是在一个统一、大的管理之下建立的一个更好的管理方式。

效能与效率

讲管理、战略管理，离不开两个单词，就是美国管理大师德鲁克 20 世纪 50 年代在《有效的管理者》中就提到的，一个是效能(Effectiveness)，一个是效率(Efficiency)。

表 2-4 效能与效率比较表

效能	效率
用适当的方法和手段，达到一定目标的能力。	用最少的成本来实现目标，体现一个有效率的结果。

效能(Effectiveness)——做正确的事情，这是很不容易的，怎么能选择一种正确的事情呢？在市场经济的条件下，哪些事情，哪些决策是正确的呢？你今天正确，在相当一段长的时间，能不能保证它仍然正确？这就需要我们考虑。如果做正确了，就是一个效能问题。

但是，很多部门只是一个执行部门，它考虑的是一个效率问题。用英文表述就是“Efficiency”——正确地做事和做正确的事，无论是中文也好，英文也好，好像是单词的语序的变化，但恰恰是这语序一变化，反映了一个很大的区别：效能需要你做正确的事情，而效率是要你正确地做事——就是领导说什么，你就做什么，而且很快做完。就像美国大兵救人，派 8 个人去抢救一个人，值不值得的问题不需要去讨论，这是价值观念的问题，只要你去执行命令，有效地把他救过来。至于说，他所蕴涵的价值问题、对于母亲的一个回报的问题，则是一个效能问题，对个人影响的问题，也就是说向导问题，这两个方面是不同的。

在公司层面的战略中，它要考虑的是效能的问题——怎样做出正确的决策。而在经营单位层面上，或者在竞争战略层面上，很多考虑的是效率问题，特别是如果我们还有一个层面——职能战略。什么情况下，要考虑效率，什么情况下考虑效能？有一些企业过多地考虑效率也会带来负面影响，例如整天加班加点，看起来是一个效率问题，很快实现了目标，但是员工的疲劳程度过度，或者中层管理人员的疲劳程度过度，他没有精力去思考创新的问题，没有精力去考虑相关工作的的问题，这对整个企业的发展，或者整个公司的发展，可能会在一定时间内是不利的，所以我们不能仅仅追求效率而忽略效能问题。

【自检】

企业的战略如何通过变化达到更好的效率和效能？

不同的管理风格

在考虑效率、效能和战略的关系时，还要考虑有不同的管理风格，这个风格又是由它的文化所形成的。

表 2-5 几种娱乐活动的管理风格

管理风格	含义
下围棋的管理风格	从全局出发，可以牺牲掉局部的棋子，牺牲局部来获得全局的胜利
打桥牌的管理风格	和合作伙伴很好地合作，和经营对手进行激烈的竞争
打麻将的管理风格	孤军奋战，看着上家，盯着下家，自己和不了，也不让别人和

不同的管理风格，即便考虑到效率和效能的问题，也还是会影响管理层次的。

【本讲总结】

制订战略是为了实施和执行它，还要对其进行评估和纠正。战略管理实际上是一种变革的管理，也是要看到变革以后的管理。企业看到市场在不断变化，而且这种变化越来越快，变革的层面越来越广，物竞天择，适者生存，不适应这种变革就会被淘汰。战略管理是一个过程的管理，一个动态的管理，是为了适应这种变化。没有变化，很难适应新的管理模式。在基本不变的情况下，稍做变革，就会给人耳目一新的感觉，战略管理也是希望提供这样一个思路，在变革之中，我们怎样适应变化，而不去彻头彻尾的变化。全新的变革只是少量，我们面临的大多都是局部的变革。那么怎样把它变得更好，来适应管理新要求，这就是第一、二讲的战略管理过程。

【心得体会】

第 3 讲 战略态势分析(一)

【本讲重点】

企业外部环境
竞争特性
行业中的竞争力量

第三讲和第四讲的主要内容是如何对企业外部环境和内部条件进行分析，从而把握自己在市场上的位置，创造竞争优势，为制订战略，包括制订公司战略和经营战略打下基础。

企业外部环境

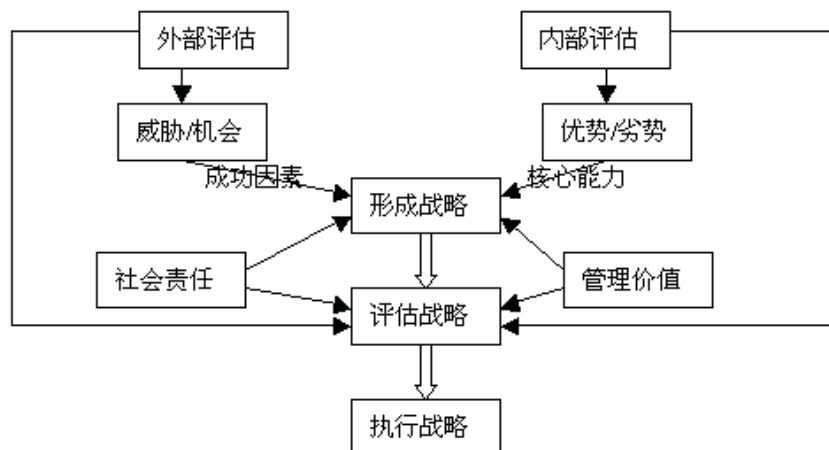


图 3-1 SWOT 分析方法图

从上图可以看出，外部评估是考虑、评估、分析机会和威胁；内部评估是分析优势和劣势。

二者相结合便是威胁机会、优势劣势。这就是后面要提到的“SWOT 分析方法”。

“SWOT”就是优势(strength)、劣势(weakness)、机会(opportunity)、威胁(threat)英文字头的缩写。SWOT 分析是一种经典的、比较简单的分析方法。哈佛商学院从 20 世纪 60 年代起开始使用，现在仍然在分析中扮演很重要的角色，它希望通过找到机会和威胁，找到企业在行业中获得成功的关键因素，自己分析内部的优势和劣势，最终找到自己的核心能力。根据分析形成的战略，在形成的战略方案和评估中间有一块是社会责任，一块是管理价值。

◆ 社会责任是考虑到利益相关群体，对社会的一种回报。目前讲环境，讲环境管理，不仅是考虑公司内部，更多的是考虑对社会、对一般大众的一种保护。

◆ 在价值方案可能有若干个，其中的哪一个受到高层管理人员的价值理念的影响？管理价值对战略作用的影响是非常大的。

根据这两个方面，就可以评估战略，形成战略最后付诸于实施。图 3-1 是加拿大明茨柏格教授画的，也是希望通过这样一种画法，使企业更好地找到存在的问题和发展的潜力，获得成功。

关键的外部因素

在外部因素中，一般涉及到经济、法律、政府、环境、人口、政治、文化、社会、技术等等这样一系列因素的影响。这些因素中，一些重，一些轻，但总的来讲，企业的发展都起到一定的影响作用。例如企业所处的文化、人口、市场、法律规定，竞争的激烈程度等，国内是这样，国外更是如此。如果企业不了解所在国文化，不了解所在国法律，就会碰到很多问题，跨国经营中这个问题就更为突出。

1. 全球化对战略决策的影响

WTO 对国内企业会产生什么样的影响，究竟是要出口，还是要进口、如何使企业有外贸权，这都需要思考。很多企业在讨论“狼来了”，我们如何与“狼”共舞？“狼”来了，是与“狼”互相打，还是自己就成为“狼”？在整个国际贸易的次序中，企业扮演什么角色，不仅是与“狼”共舞的问题，可能更多的是怎样发展的问题。

2. 信息技术

这一方面影响是很突出的——信息技术已经成为重要的战略管理工具，从笔记本电脑到整个软件，企业的管理，特别是运营管理发生了非常大的变化，要不要买这些软件，要不要以这些软件做一个平台，把管理提高一个档次，这是要考虑的问题。例如应不应该有一个网页？而电子商务是非常重要的问题，电子商务更重要的方面就是公司自己的商务——如何通过网页来介绍企业的产品、服务。美国商务部采购时，优先考虑的是企业的网

页，而不是到一个展览会看实地展出。

3. 自然环境的问题

还有一方面就是自然环境的问题，即前面提到社会责任、绿色的问题。现在 MBA 课程希望在战略管理、会计运营管理等方面的课程，加上绿色成分，也就是说，要提高环境意识，使管理者有更好的管理理念。不能回避，在管理中，如果高层管理人员没有看到绿色问题，没有看到环境的问题，他的决策可能在今天对企业有所盈利，但从长远来看，会对社会造成巨大损失。如何考虑最基本的环境问题，例如废纸的回收、分类等问题都是可以做到的，要不要在企业实行？环境的成本究竟会有多大？这里就有一个绿色会计的问题。

4. 现代化的标志

还有一个方面的影响，用现代化的标志来讲，第一次现代化是工业现代化，第二次是经济全球化、资本自由化、产业信息化、信息网络化，这几个方面已经涉及到了。处于这样一种现代化进程中，企业应扮演什么样的角色？不用说，小企业就可以置这些于不顾，只做一个蝇头小利，苟且偷生就可以。大企业则不能无视这些。

5. 特别应关注信息的影响

从 20 世纪 60 年代到 90 年代，信息革命的浪潮使世界发生了巨大的变化。先是电子工业从笨重的电子管变成半导体、集成电路，出现电脑技术、网络经济。目前任何企业都离不开网络的环境，对企业的产品、服务也提出了新的要求。对一个国家来说也有评判的标准，这就是社会信息化指数。它包括以下内容：

- | | |
|------------|-----------|
| ◆ 人均的使用函件数 | ◆ 人均通话次数 |
| ◆ 报纸的发行数 | ◆ 书籍的销售数 |
| ◆ 人口密度 | ◆ 电话机使用数 |
| ◆ 计算机使用数 | ◆ 在校大学生数 |
| ◆ 第三产业比例数 | ◆ 个人消费品比例 |
| ◆ 电视机使用数 | |

这些都体现了一个国家的发展、进步的状况。因为目前在东西方，在南北世界出现了数字鸿沟。就是说，在拥有信息时代工具方面，南北产生了很大差距，这个差距就是一个鸿沟，产生了信息拥有者或信息富有者和信息贫困者之间的差距。现在 88% 的互联网用户集中在只占世界 15% 人口的发达国家，大部分发展中国家及绝大部分人口还没有使用这种现代化工具，这不利于这部分人的发展。就像高速公路的修通带动了经济，而羊肠小路就不能刺激经济的进一步发展一样。联合国秘书长安南也警告，世界正出现一种趋势，正在把贫困人口从信息革命中排除出去，从而产生政治上的不稳定性。

很多因素表面上看来和企业经营没关系，但实际上却有着直接密切的关系。信息革命，一方面促进企业进步，另一方面也是全球经济发展的一个很重要因素。对跨国经营也好，外国产品进入也好，都会有很大的影响，这是宏观方面的影响。

行业竞争结构分析的思路

直观环境

除了宏观以外，企业所从事的那个行业是最直接的环境，有人也叫直观环境。这个直观环境是企业成长于此、竞争于此的一个环境，所以对它的分析更为重要。从竞争的角度进行分析，有以下几个思路：

(1) 寻找行业中最主要的经济特性

哪些是它的特性？例如 IT 行业，移动通讯行业，它表现出来的特性是不一样的，怎样抓住这些特性，为企业服务。

(2) 找到行业发挥重要作用的竞争力量

在行业中，有不同的竞争力量，哈佛商学院柏德教授把它归结为五种竞争力量，每一种竞争力量在行业中的表现是不一样的。例如软饮料业——对于可口可乐，是供应者重要

还是购买者、替代品、潜在的进入者、行业内竞争更为重要，要判断好形势。

(3)要考虑到行业中变革的驱动因素

行业是不断地发展变化的，市场的价值会发生变化，这个变化受到行业的影响，是什么因素驱动它变化，这也是值得考虑的方面。

(4)要考虑你的位置

在行业中，存在竞争力最强的企业和竞争力最弱的企业，你界乎两者之间还是在别的什么位置，这要有一个准确判断。

(5)要考虑行业下一步的竞争行动是什么，会带来什么影响。

(6)决定竞争成败的关键因素是哪些

也就是成败的关键因素是哪些。

(7)最后一个就是行业吸引力

也就是行业的增长力，这个行业在不断增长，这对于行业内部从事经营活动的企业来讲，就有吸引力，对外部来讲，它也有吸引力。一看这个行业搞得火爆，有人就要进入，也想分一杯羹，但能不能进来，则是另外一回事。

行业的主要经营特征（经济特性）

◆市场规模

市场整体规模有多大，这个规模是受人口、顾客、顾客群影响的。例如做时装，严格地讲，时装意义只是用于展出的服装，而不是大批量的机器生产的服装。

◆竞争的范围

是在当地，还是在某一地区？是在全国，还是国际性、全球性的？这个企业必须明确，否则判断失误，就找不着你的竞争对手在什么地方。

◆市场增长的速度

是每年以 **1%**的递增速度，还是 **10%**的递增速度？它们带来的吸引力是不一样的。这个行业处于什么样的生命周期？是初期发展阶段、快速成长阶段、成熟的早期阶段、饱和阶段，还是下一个阶段？每个行业是不同的，例如火柴，这个行业在衰退，至少处于饱和衰退，没人愿意去投资再进行生产。**IT** 行业、电子商务，它则是新型行业，公司的哪一位总裁走了，媒体就在炒作，给予过分的关注。

◆在行业中竞争的厂商、产业的数量，以及它们相对的规模

也就是说这个行业是被众多的小公司细分，还是被几家大公司垄断。这就是市场结构问题，就是垄断和竞争的问题。

◆供应者和购买者各自的数量和相对的规模

例如购买者数量很多，企业知道最终消费者就是那些直接消费者，那么可能选择的余地就比较大。否则企业就比较难做，因为大家都不买你的。

◆行业里前向整合和后向整合的程度

前向整合和后向整合，或者纵向整合中的向前整合和向后整合，实际内容是一样的。无非是供应、生产、销售，在这样三个环节中，哪个环节向哪个环节进行整合，以达到规模效益的问题。

◆企业中分销渠道的类型

生产经营中所遇到的基本上是市场、渠道、竞争力、垄断和竞争等等这样一些问题。企业可以按其所在的行业，看一下它到底表现出什么样子。例如，市场规模比较小，只局限于当地某一县城，像有些香烟、化肥，由于某种保护，只能用本地的产品。化肥很典型，外来的进不去，但一旦离开本地的环境，它也不能生存。这种情况是得不到长远发展的。

【自检】

对企业的外部环境进行分析在企业战略管理中有何作用？

竞争特性

差别化的程度

差别化就是与众不同。同样是轿车，奔驰和宝马是有区别的，宝马和丰田、本田又有区别，看它是哪个档次的。不管怎么区别，它跟夏利肯定截然不同。选择中，买夏利还是买奔驰，一看就有很大的差距。这个差距就形成了人们对企业的定位问题。

行业规模程度

规模经济无非是生产的绝对数量增大，单位成本相应下降。企业在制造、运输、营销、广告方面有没有规模，有没有学习曲线（也是使单位成本下降，但和规模效益不同，它是由于企业生产的累计数量增加，从而越来越熟悉，劳动率提高造成单位成本的下降）。

进入障碍和退出障碍

1. 进入障碍

◆规模经济

要进入这个行业，例如计算机行业，需要大批量地生产来降低成本，这样才能够和行业内现有的企业进行竞争，否则成本过高，价格又维持现有行业中的价格，就会亏本进入，造成利润的亏损，也就不值得再进入了。

◆产品和服务的差别化

在一个行业之中，别人的产品有一定的特色，或是标准化的，它的成本是低廉的，而你的产品如果达不到规模经济，那么就要有一个差别化，以引人注目。就像汽车行业，不生产夏利，至少就要生产本田，以形成一个差别。因为人们喜欢去寻找一个利己市场，这就是说，在分工越来越细的市场，人们希望找到自己的需要及适合自己的产品。

◆资金的需求

要进入一个行业，特别是资金密集型、技术密集型行业，必须有资金来支持。

◆转换成本

不做这个行业，转向另外一个行业，这个代价有多大？你要重新购置设备，重新培训人员，所花的费用值得不值得进入。在同一个行业，也会出现转换成本的问题，例如原来开波音客机，现在转向开空中客车，那么由于操作系统不一样，就要重新学习。重新学习的代价又如何？本来熟悉波音这套系统，现在整个需要重新学习空中客车，它有一个转换成本。

企业经常会遇到这样一个问题，在一个行业中不成功，那就转向另外一个行业。例如原来一些轻工行业的企业，在市中心经营不成功，退到郊区去，把城里的这块地产置换，搞第三产业、搞餐饮、搞旅游或者搞饭店。但你能不能把饭店真正搞好，而不是搞成一个招待所？很多旅馆虽然挂了两星、三星，但服务质量还是很差，它还没有转换过来。因为还是原来那些搞招待所的，或者是搞轻工行业的人转换出来做服务人员，基本理念没有转换过来。这在转换成本中需要付出很大的代价。

◆分销渠道

产品生产出来了，没有一个很好的渠道，不能把它销售出去，就没有利润。宝洁公司的核心能力，其中之一，就是有很好的分销策略和分销渠道，即多品牌的双分销。跨国公司在中国的分销、它们的分销策略、它们所寻找的分销渠道，对我国企业都是一个启示。

◆原材料和技术的优势

进入这个行业，有没有能够直接购买到的原材料，有没有技术优势？这些都是能否进入一个新的行业，有无障碍的因素。实际上可以从供、产、销这样一个生产链的环节来考虑。例如原材料、技术包括资金，这都是供应方面，销售是分销渠道，这样就比较好理解你在进入障碍中所碰到的问题，只要解决了其中的一个到两个，就可以很好地进入。

◆政府的政策

有些行业政府是不允许进入的。不仅中国有这种现象，其他国家也有这种问题。政府对某些行业是有控制的，不是随意可以进入的。当然政府的政策也不是绝对不允许。例如环保问题，要进入，就必须执行环保的一些基本政策，否则不能进入。

不仅潜在进入者要思考进入障碍，其他例如供应者、购买者、替代品等也应多多少少的考虑到这些问题。

2. 退出障碍

在讲进入障碍时，作为管理者、经营者、所有者，不仅要考虑如何进入，同时还要考虑四向退出的问题——当经营不善时，或觉得需要转到其他行业的时候，能不能比较容易、比较及时地退出。这里就有一个退出障碍，有的行业，进去容易，或者相对容易，但是很难退出。现在很多国有企业也面临这个问题。退出机制，或退出障碍比较强，所以只好在那里维持。退出障碍有以下几个方面。

◆固定资产是高度专业化的。退出以后，转到别的企业，转到别的行业比较困难的。例如做药的转到其他行业，那些专用的资产是没有地方处理的。

◆退出成本比较高。各个方面原因造成退出成本比较高。

◆各个部门，或各个分厂之间的协同关系过于密切，一个部门或者一项业务退出，会带来其他业务或其他部门的损失，所谓唇亡齿寒。

◆感情因素。很多企业在退出的时候，遇到感情问题。就是过去人家打下了江山，那么到我这里，失败了，感情上说不过去，所以一直在那儿维持着，即便亏损还在那儿维持。不仅中国，国外也有这种现象。

◆政府和社会限制。企业如果想退出，政府要考虑到各个方面，特别是国有企业要退出。在某一个区域，它是龙头老大，如果它退出，对当地的经济、社会会造成很大的震动。这时就会遇到政府和社会的限制。企业只好暂时不退出，或暂时不按照经济规律去办事，也有这样的现象。

3. 企业进入和退出象限

总的来讲，企业在考虑进入的时候，也要考虑退出。如果从退出障碍和进入障碍这两个方面来考虑，就会形成不同的象限。

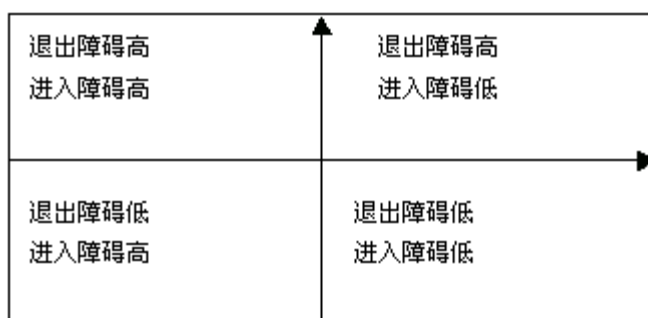


图 3-2 企业进入和退出障碍高低象限图

进入障碍高和退出障碍高这样一个象限，使你感觉到进入是困难的，退出也是困难的，那么一定会带来一个高风险、高利润，否则它就不会那么困难地进入，那么里头一定有利润，因为行业内部阻止你进入。

退出障碍低，进入障碍也低，这个行业一定是分散的，没有什么利润，不在乎你进来不进来，就像烟花行业一样，是分散的，在农村加工，谁都可以做。你这样容易进入，容易退出，这个行业的利润也很少，但也没有什么风险，大家也不值得跟你去竞争。

【案例】

美国的硫酸行业

年销售收入 14.5 亿美元，总销售是 400 万吨，主要是区域型的竞争，以工厂为圆心在 250 公里的范围之内。市场年增长率 2% 到 3%，生命周期处于成熟期，行业中的企业大约 30 家，110 个生产基地，450 万吨的生产能力。

企业最高的市场份额中为 21%，最低的为 3%。客户大约 2000 家，一般是工业化学品公司。

对于上述案例，你就会考虑，企业在这里进入，会获得什么样的效益，什么样的利润，竞争会激烈到什么程度？一看这些基本的数据你心里就会有一个明确的想法。如果企

业考虑进入这样一个新的行业，它本身的成本是 **1000** 万美元，技术革新的变革是比较缓慢的，产品特色高度标准化，没什么差别。高度标准化带来一个低成本，但规模经济以及生产利润率等等都是可以把握住的。

行业中的竞争力量

在行业结构分析的时候，有一个非常重要的图形，是哈佛商学院柏德教授设计的。他认为在行业竞争中有五种竞争力量，关系如图：

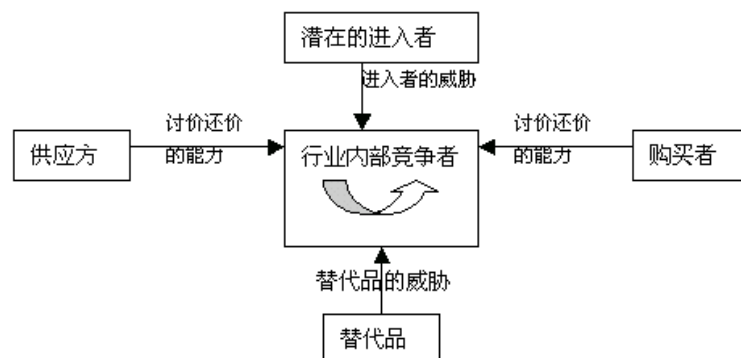


图 3-3 行业竞争中五种竞争力量关系图

首先潜在的进入者

当一个行业经营得非常成功，行业的吸引力很高，即它的增长力非常高的时候，会有很多的企业想进入到里面，或者已经开始进入。前者叫做潜在的进入者，后者叫新进入者，这对于行业中现有的企业来讲，就构成了进入威胁。

替代品

过去喝茶，现在年轻一代喝可乐这类软饮料，这里软饮料就是一个替代品，替代品也构成了一种威胁。市场价值的转移，就是由于替代品的出现，造成了原有产品的价值被替代品转移。例如可乐的包装，最开始是玻璃瓶，后来被铝罐代替，后来又出现塑料包装。由于包装材料的不同，原来做玻璃瓶的企业受到铝业和塑料业的威胁，价值发生了转移。也就是说，玻璃行业的价值转移到铝业和塑料业上来，所以替代品的出现对行业现有企业来讲，就构成了一种威胁。

在北京，现在比较流行星巴克，星巴克在美国是很典型的一个经营成功的案例。其实是一个很简单的思路转变，咖啡过去是放在超级市场，以低廉的价格去出售。西雅图的一个叫星巴克的公司，出于一种精品屋的考虑，把欧洲的咖啡文化——大家在咖啡馆里休闲、看书、聊天，引进到北美，价格一杯一个多美元。对当地的居民来讲，这个消费并不高，即便咖啡一袋或者是一公斤很贵，但消费一杯，大家还支付得起，而且味道口感很好，所以就逐渐产生了精品屋这种文化，并很快推动了咖啡业的销售。现在中国也引进了这些洋快餐、洋饮料，对传统饮料产生很大的冲击。替代品的威胁实质就是一个市场价值的转移，它和你现有的竞争、现有行业的竞争是不一样的。

波特行业竞争结构分析—进入者的威胁

1. 进入障碍

◆规模经济

要进入这个行业，例如计算机行业，需要大批量地生产来降低成本，这样才能够和行业内现有的企业进行竞争，否则成本过高，价格又维持现有行业中的价格，就会亏本进入，造成利润的亏损，也就不值得再进入了。

◆产品和服务的差别化

在一个行业之中，别人的产品有一定的特色，或是标准化的，它的成本是低廉的，而

你的产品如果达不到规模经济，那么就要有一个差别化，以引人注目。就像汽车行业，不生产夏利，至少就要生产本田，以形成一个差别。因为人们喜欢去寻找一个利己市场，这就是说，在分工越来越细的市场，人们希望找到自己的需要及适合自己的产品。

◆资金的需求

要进入一个行业，特别是资金密集型、技术密集型行业，必须有资金来支持。

◆转换成本

不做这个行业，转向另外一个行业，这个代价有多大？你要重新购置设备，重新培训人员，所花的费用值得不值得进入。在同一个行业，也会出现转换成本的问题，例如原来开波音客机，现在转向开空中客车，那么由于操作系统不一样，就要重新学习。重新学习的代价又如何？本来熟悉波音这套系统，现在整个需要重新学习空中客车，它有一个转换成本。

企业经常会遇到这样一个问题，在一个行业中不成功，那就转向另外一个行业。例如原来一些轻工行业的企业，在市中心经营不成功，退到郊区去，把城里的这块地产置换，搞第三产业、搞餐饮、搞旅游或者搞饭店。但你能不能把饭店真正搞好，而不是搞成一个招待所？很多旅馆虽然挂了两星、三星，但服务质量还是很差，它还没有转换过来。因为还是原来那些搞招待所的，或者是搞轻工行业的人转换出来做服务人员，基本理念没有转换过来。这在转换成本中需要付出很大的代价。

◆分销渠道

产品生产出来了，没有一个很好的渠道，不能把它销售出去，就没有利润。宝洁公司的核心能力，其中之一，就是有很好的分销策略和分销渠道，即多品牌的双分销。跨国公司在华的双分销、它们的双分销策略、它们所寻找的双分销渠道，对我国企业都是一个启示。

◆原材料和技术的优势

进入这个行业，有没有能够直接购买到的原材料，有没有技术优势？这些都是能否进入一个新的行业，有无障碍的因素。实际上可以从供、产、销这样一个生产链的环节来考虑。例如原材料、技术包括资金，这都是供应方面，销售是分销渠道，这样就比较好理解你在进入障碍中所碰到的问题，只要解决了其中的一个到两个，就可以很好地进入。

◆政府的政策

有些行业政府是不允许进入的。不仅中国有这种现象，其他国家也有这种问题。政府对某些行业是有控制的，不是随意可以进入的。当然政府的政策也不是绝对不允许。例如环保问题，要进入，就必须执行环保的一些基本政策，否则不能进入。

不仅潜在进入者要思考进入障碍，其他例如供应者、购买者、替代品等也应多多少少的考虑到这些问题。

2. 退出障碍

在讲进入障碍时，作为管理者、经营者、所有者，不仅要考虑如何进入，同时还要考虑四向退出的问题——当经营不善时，或觉得需要转到其他行业的时候，能不能比较容易、比较及时地退出。这里就有一个退出障碍，有的行业，进去容易，或者相对容易，但是很难退出。现在很多国有企业也面临这个问题。退出机制，或退出障碍比较强，所以只好在那里维持。退出障碍有以下几个方面。

◆固定资产是高度专业化的。退出以后，转到别的企业，转到别的行业比较困难的。例如做药的转到其他行业，那些专用的资产是没有地方处理的。

◆退出成本比较高。各个方面原因造成退出成本比较高。

◆各个部门，或各个分厂之间的协同关系过于密切，一个部门或者一项业务退出，会带来其他业务或其他部门的损失，所谓唇亡齿寒。

◆感情因素。很多企业在退出的时候，遇到感情问题。就是过去人家打下了江山，那么到我这里，失败了，感情上说不过去，所以一直在那儿维持着，即便亏损还在那儿维持。不仅中国，国外也有这种现象。

◆政府和社会限制。企业如果想退出，政府要考虑到各个方面，特别是国有企业要退出。在某一个区域，它是龙头老大，如果它退出，对当地的经济、社会会造成很大的震动。这时就会遇到政府和社会的限制。企业只好暂时不退出，或暂时不按照经济规律去办事，也有这样的现象。

3. 企业进入和退出象限

总的来讲，企业在考虑进入的时候，也要考虑退出。如果从退出障碍和进入障碍这两个方面来考虑，就会形成不同的象限。



图 3-2 企业进入和退出障碍高低象限图

进入障碍高和退出障碍高这样一个象限，使你感觉到进入是困难的，退出也是困难的，那么一定会带来一个高风险、高利润，否则它就不会那么困难地进入，那么里头一定有利可图，因为行业内部阻止你进入。

退出障碍低，进入障碍也低，这个行业一定是分散的，没有什么利润，不在乎你进不来，就像烟花行业一样，是分散的，在农村加工，谁都可以做。你这样容易进入，容易退出，这个行业的利润也很少，但也没有什么风险，大家也不值得跟你去竞争。

波特行业竞争结构分析—替代品的威胁

首先潜在的进入者

当一个行业经营得非常成功，行业的吸引力很高，即它的增长力非常高的时候，会有很多企业想进入到里面，或者已经开始进入。前者叫做潜在的进入者，后者叫新进入者，这对于行业中现有的企业来讲，就构成了进入威胁。

替代品

过去喝茶，现在年轻一代喝可乐这类软饮料，这里软饮料就是一个替代品，替代品也构成了一种威胁。市场价值的转移，就是由于替代品的出现，造成了原有产品的价值被替代品转移。例如可乐的包装，最开始是玻璃瓶，后来被铝罐代替，后来又出现塑料包装。由于包装材料的不同，原来做玻璃瓶的企业受到铝业和塑料业的威胁，价值发生了转移。也就是说，玻璃行业的价值转移到铝业和塑料业上来，所以替代品的出现对行业现有企业来讲，就构成了一种威胁。

在北京，现在比较流行星巴克，星巴克在美国是很典型的一个经营成功的案例。其实是一个很简单的思路转变，咖啡过去是放在超级市场，以低廉的价格去出售。西雅图的一个叫星巴克的公司，出于一种精品屋的考虑，把欧洲的咖啡文化——大家在咖啡馆里休闲、看书、聊天，引进到北美，价格一杯一个多美元。对当地的居民来讲，这个消费并不高，即便咖啡一袋或者是一公斤很贵，但消费一杯，大家还支付得起，而且味道口感很好，所以就逐渐产生了精品屋这种文化，并很快推动了咖啡业的销售。现在中国也引进了这些洋快餐、洋饮料，对传统饮料产生很大的冲击。替代品的威胁实质就是一个市场价值的转移，它和你现有的竞争、现有行业的竞争是不一样的。

决定替代品威胁有三个因素：

1. 价值

就是替代品相对价格的表现。一罐可乐的价格和咖啡的价格相比，在消费者心里有一个基本的标准，觉得还值。这个是一罐一元多美金，那个一罐也是一元多美金。但用人民币可能相差得就比较大了，星巴克的咖啡一杯是十几元，可乐只有三元多。这个差距比较大，可乐也就很难被替代。但是消费者的消费偏好可以发生变化，这要看对价格的敏感程度。

度。

价格敏感中常讲盐和糖，这两个弹性不大，糖可能价格便宜，大家消费得多一点；而盐的价格不管怎么变化，都是刚性的——就是说它的消费量是一定的，不可能盐便宜了，大家多消费，盐贵了，大家就少消费。价格对于替代品来讲起到很大的作用，但也要看到一个弹性和刚性的问题。

2. 转换成本

就是不使用原来的产品而使用替代产品。例如可乐的包装，过去是玻璃瓶，现在用铝，这个转换成本代价高不高？加工、生产用别的材料，别的设备、技术是不是需要重新更换？如果需要，代价也很高的话，可能替代品就不会起很大的作用。

3. 顾客使用替代品的倾向

顾客是否愿意使用替代品，对于替代品的偏好如何？北京传统的中式快餐现在被洋快餐替代了很大一部分，这就表示顾客在选择快餐上出现了新的倾向，更多地采用过去没有的替代品，这也是对国内企业的考验。进入 WTO 以后，会有更多的替代品的出现，企业做出什么样的决策，如何更好地满足顾客的需求，防范替代品的进入，就需要你认真地去研究。

购买者的购买能力

购买者讨价还价能力如果高于企业的这种能力，即购买者处于一种垄断地位，那么也会降低产品的价格，使企业的利润下降。在行业中，供应方和购买方也构成了竞争力量。通常竞争是讲行业内部的竞争，所以把它放在中心部分，这同样是一个很重要的竞争力量。

第 4 讲 战略态势分析(二)——企业内部环境分析

【本讲重点】

行业中的竞争力量
外部环境的分析方法
行业内竞争的分析
具体的内部分析
配置资源
价值转移

波特行业竞争结构分析—供方、购方和行业内部竞争者

行业中的竞争力量

在第三讲我们已经讲了决定行业竞争力量的前三种，这里，我们接着讲后两种。

供应者

在供应方力量中，下面这些因素制约了它们的竞争结构。

1. 投入的差别化

投入具有一定的差别化，使企业产生依赖，而不可能发生转移，或去选择其他的产品和服务。

2. 投入替代品

如果有投入替代品，就可能使企业去购买其他产品，从而增加了竞争力量。对方谈判的地位提高——我可以买别的，不买你的。这样使供应方的竞争力量就变弱了。

3. 供应方的集中程度

集中在这里就是垄断的意思。供应商相对集中，不买它就没有其他的选择，所以它就可以把价格提高。这样企业就降低了成本，利润就提高了。

4. 购买批量

如果批量比较大，对供应商来讲，影响程度就比较高，这时供应商的谈判地位就比较弱，他必然要考虑如何让步。

5. 供应商和企业行业中相互的转换成本

企业要转换去使用替代品，代价也就是转换成本有多高？如果供应商不供应给你，而供应给其他企业，他也有一个转换成本的问题，这个代价有多高？相互都存在一个转换的问题。

6. 与行业内购买总量和成本的相互关系

总量比较大，而购买量比较小，这样对供应商来讲，成本付出不高，容易使他处于一种垄断地位。

7. 投入对成本或差别化的影响

购买一个产品，或者材料，这个投入对企业形成低成本、或者形成差别化的战略有多大影响？例如用钢材生产船舶，非它不可，这就会使船厂对供应商产生依赖性，这是一个很典型的例子。

8. 纵向整合的威胁

例如企业是生产葡萄酒的，它对葡萄园来进行一种整合，防范葡萄园在葡萄的供应、价格、品种方面形成垄断而抬高价格；作为生产香烟的，要对烟草的生产进行整合，目前是专卖，这样企业给生产烟草的农民提供烟种、化肥，保证自己优先获得原材料。

购买方因素

1. 客户与企业的集中程度

供应方、购买方是企业竞争结构的重要因素。不过购买方所考虑的因素和供应方是相辅相成的。企业和供应方的关系应是购买和供应的关系。例如客户和企业，如果垄断程度过高，只有少量几个客户，那么他们的谈判地位就高，使企业不得不遵循他的要求——要求你降低价格，否则我不买。这样企业在成本保持不变的情况下，利润下降了。

2. 客户与企业的转换成本

企业不供应这个客户，而供应其他的客户；客户不买企业的产品，买其他供应商的，都有一个转换成本的问题，相互都是一种比较，对于双方的选择都有很大的影响。

3. 客户掌握的信息

很多人由于信息不清楚，对于价格的支付无法判断，特别是非专业性购买。例如买照相机，它应该值 5000 元，还是值 2000 元？究竟内在成本多高，没人知道。化妆品也是这样，有人讲，实际上 10 元钱的化妆品，5 元钱是广告费，而真正有用的价值可能是两元钱，但是由于顾客不了解，信息掌握不全面，而且市场上也没有更多的选择，所以他付 10 元，而不是两元钱。

4. 替代品

就像化妆品，不使用这个产品，而使用其他产品，是不是更能达到保健目的？这是由客户自己判断的。

5. 价格/购买总量

客户的购买总量对企业不构成威胁，形不成垄断？

6. 产品的差别化

产品和服务是不是具有差别化的特色，如果有，而且人家对它过分依赖，非它不可，这就形成一种客户的忠实度；如果没有，像现在一些网站、电子商务公司，大同小异，没有根本的区别，从这个网站可以获取的信息，在其他网站也可以获取。这样就势必会造成一大批电子商务公司的垮台。和差别化相连接的有一个商标的知名度问题，差别化是体现在商标上，这个商标能不能形成一个固定的客户群？例如抽香烟的，他们有固定的选择。人们选择日常消费品时，也有一个固定的选择，这些固定选择就是对品牌的一种认定。国内讲品牌战略，实际上背后有一个差别化的问题——不是靠品牌画的如何，起什么样的名字，而是靠品牌所代表的一种产品，为人们提供的差别化服务。

7. 商标的知名度

如何运用图 3-2，特别在 MBA 的教学过程中，如何很好地分析行业的竞争结构，这是非常重要的。例如分析一个行业，要找到这五种竞争力量，它们分别在行业竞争中所表现的强与弱。在你的所有行业中，都可以找到。例如潜在进入者，它的强度如何、替代品的强度如何、供应者的强度如何、购买者的强度如何、行业内部的竞争强度如何？例如烟花行业、火柴行业，可能是一个分散的行业，在整个加工过程中不需要很大的资金，进入很容易，加工的工艺过程也比较简单，这样就处在一个五种竞争力量都很弱的状态，导致竞争非常激烈，想获得很高的行业利润是不可能的。而在 IT 行业就是另外一种情况。在分析竞争结构时，不仅要看到这样几个关系，而且还要把它认真真地进行分析。

【自检】

行业中的五种竞争力量是如何影响行业中的竞争程度的？

波士顿矩阵及 SWOT 分析法

外部环境的分析方法

波士顿矩阵

柏德分析的方法带来一个很著名的理论——定位学派。就是说，企业在行业中，如何找到自己的竞争地位，这叫定位。柏德把整个行业结构基本上用于外部环境的分析。外部环境分析还有一种常用的方法，就是波士顿矩阵。

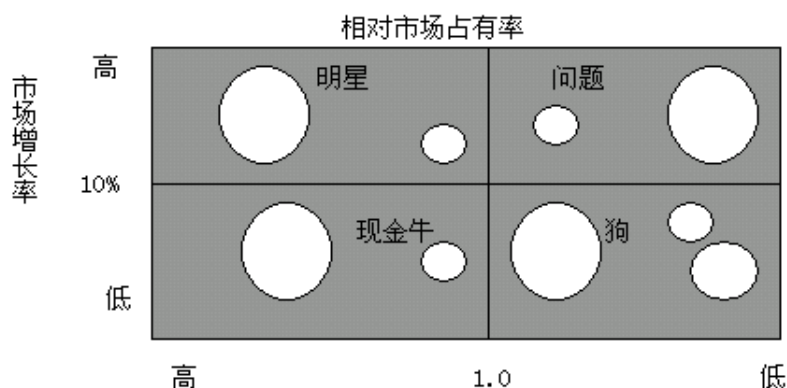


图 4-1 波士顿矩阵

波士顿矩阵是由两个象限约定出来的，纵轴是市场的增长率，有的说是行业的增长率，或者行业的吸引力，都是讲这个行业的增长所带来的吸引能力。横轴是相对市场占有率

率，是讲企业的市场占有率和市场占有率最大的企业，比值可能是大于 1，也可能小于 1。这样就把市场占有率的高和低，相对市场占有率的高和低划为四个象限。

1. 第一象限是问题象限

在第一象限，企业考虑进入一个新的行业，因为它市场增长率比较高，但是自己的市场占有率比较低——因为它刚刚进入。在这种情况下是有问题需要解决的。很多教科书在讲波士顿矩阵的时候，同时把生命周期的四个阶段联系起来进行分析。

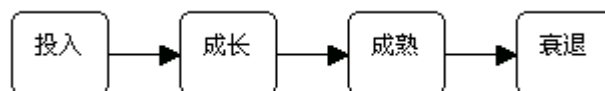


图 4-2 生命周期的四个阶段

在问题象限，基本上是生命周期的投入阶段。一般新产品的投入也好，新市场的进入也好，都有一定的利润亏损，不可能一开始就有很高的盈利。

2. 第二象限是明星象限

随着企业的逐渐成长，知名度提高了，品牌被人家认可了，像明星一样，企业处于上升阶段。这时带来的现金流量，可能是正的，也可能是负的，因此还需要不断地投入资金来促销、宣传、巩固产品。这个时候基本上属于生命周期的成长阶段。

3. 第三象限是现金牛象限，也就是成熟阶段

用鲁迅的话讲就是牛吃得是草，挤出来的是奶。由于成熟了，大家对它认知了，自觉不自觉都去购买这个产品，虽然市场增长率比较少，但相对的市场占有率较高，从而带来大量正的现金流量。

4. 第四象限是狗象限

从问题到明星，从明星到现金流这样一个过程，形成一个金三角关系。当然不可能一个业务永远存在，它可能被替代，可能被淘汰，所以会进入第四个象限。这时，相对市场占有率比较低，市场增长率也比较低，市场前景不高，出现萎缩，这就是狗象限。这里讲狗，实际讲狗啃骨头，榨取最后一滴油，也就是说在退出之前，还需要再回收一部分利润，至少不要带来亏损。

总之，波士顿矩阵是一个投资的分析矩阵。它分析你如何投资。就像炒股票，买了一堆的股票，要保证总体是盈利的，有收益的。企业也是这样，不可能各个业务都很好，对大多数企业来讲，可能有好点的，也可能有差点的，这时就需要企业把它们很好地组合起来，叫投资组合分析。作为管理人员，需要通盘考虑所有的业务和产品。波士顿矩阵既可以分析外部环境，也可以分析企业内部条件。

【自检】

对照波士顿矩阵，找出各个象限里的代表企业。

“SWOT”分析

作为类似的分析工具，还有一个非常有效的方法，就是“SWOT”分析。“SWOT”分析无非是这样四个变量：优势、劣势、机会和威胁。这是在大量的数据搜集后，列出判断的标准。如何把劣势找出来，把劣势变为优势，这是“SWOT”分析的基本思路。企业看到很多机遇，但什么是机遇？例如，诺基亚在转型期间，抓到了 IT 行业、移动通讯设备这样一个机遇，集中力量来进行生产，形成了它今天的规模。但很多没有抓住机遇，反而把机遇变成了威胁，就损失了这样的机会。机会和威胁是相辅相成的，很多人在不经意中，丧失了机遇，一方面是由于对市场判断不清，另一方面又是受到管理人员机制理念的影响，看

不到市场，接受不了市场的信号，就产生了这样一些问题。
以上这些基本上还是外部分析。

关键的内部因素

行业内部的竞争力量

行业内现有的一些企业，它们之间如何进行竞争，为什么要在这个行业里存在？是受以下几个方面因素决定的。

行业增长率
不同企业的差别服务
转换成本
信息
退出障碍

1. 行业增长率

就是行业的吸引力，行业增长幅度较高，吸引力就比较大，企业就愿意在这个行业生存。工资高一些，就吸引一些人，工资低了，有些员工就要流失。

2. 不同企业的差别服务

包括产品的差别化、服务的差别化，这些差别化就决定企业能不能生存。同样是生产刀剪的，“王二麻子”和“张小泉”就有一个差别。

3. 转换成本

就是进入障碍的问题。顾客不用这个，或企业不生产这个，而去生产别的，这个代价如何？

4. 信息

沃尔玛之所以居世界 500 强的第二位，是它对全球市场的了解非常透彻。它的总部在美国阿肯色的小石城，它处理市场信息的能力，基本上和美国国防部的能力相等，这就使它能够及时了解全球市场的变化，同时，通过中低档价位的集团采购，获得了更大的盈利。

5. 退出障碍

为什么这么多企业，退不出去，只好继续生存和发展？前面五种竞争力量，第一种也就是进入障碍，对其他的因素产生很大影响。要注意，哪些因素和进入障碍相关，哪些因素是它们各自所特有的。

【自检】

请你回答下列问题：

(1) “信息”对行业内部的竞争力量是怎样影响的？

(2) 你认为下列物品会替代目前的这些东西吗？你认为这些物品还有市场价值吗？

机动交通工具代替自行车		网络代替传统媒体		转基因食品代替传统农作物	
☐ 会	自行车	☐ 会	传统媒体	☐ 会	传统农作物
☐ 不会	☐ 有市场价值	☐ 不会	☐ 市场前景乐观	☐ 不会	☐ 市场前景乐观
☐ 说不清	☐ 无市场价值	☐ 说不清	☐ 市场前景	☐ 说不清	☐ 市场前景

			景悲观		悲观
--	--	--	-----	--	----

具体的内部分析

波士顿矩阵和“SWOT”分析都或多或少涉及到内部分析的一些问题，但具体的内部分析，需要考虑以下几个关键因素：

管 理

国内企业的管理遇到了很大的问题，因为很多人是理工科背景出身，在技术管理上有专长，但全面地管理，例如，怎样去沟通，怎样和媒体、员工沟通，有很多的障碍。这个技巧不是天生的，需要培训。例如和媒体接触，媒体有它的兴奋点，有它的导向问题，企业在回答媒体提问时，应采用什么样的策略，这需要去研究。不要让人误解，不要让人不清楚，使自己处于尴尬的地位。英特尔公司华裔副总裁于友臣，就讲过自己的一个经历。他搞质量管理时，是从一个基本设计人员、技术人员去搞的，这时，他觉得要学一点管理的知识，就跑到商学院选了两门课，也买了几本书。看了看书，听了听课觉得没有什么，很容易，然后他就开始做一个小组的管理。后来管的部门多了，他发现管理并不那么简单，不仅是人和人的问题，还有一个尺度问题。这时，回过头来再去看商学院的教材，再到商学院听课，他才真正感到学习管理是非常重要的，因为它是一个单独的体系，需要认真研究。

人力资源分析

企业的研发、采购、制造、生产运营、分销、财务会计、包装、人力资源管理、促销、顾客关系、运营系统等等这些方面都需要进行分析。现在热的一点，就是人力资源分析。人力资源分析不完全靠一种硬件的东西，而是靠测评。测评能找到一个基本素质的判断指标。但是完全依赖测评可能也有问题。很多毕业生，毕业到银行求职，银行让他先和计算机对话，对话以后，打出一个结果，告诉他适合不适合在企业工作。是不是很准确？现在很多测评系统是从国外过来的，文化背景不一样，分析指标不一样，回答判断的心态不一样，出现的这些数据，也不一定能真正反映个人的能力。要掌握真正的能够解决问题的因素。

价值链

哈佛商学院柏德教授 1985 年在《竞争优势》中介绍了一个新的理论，这就是价值链。

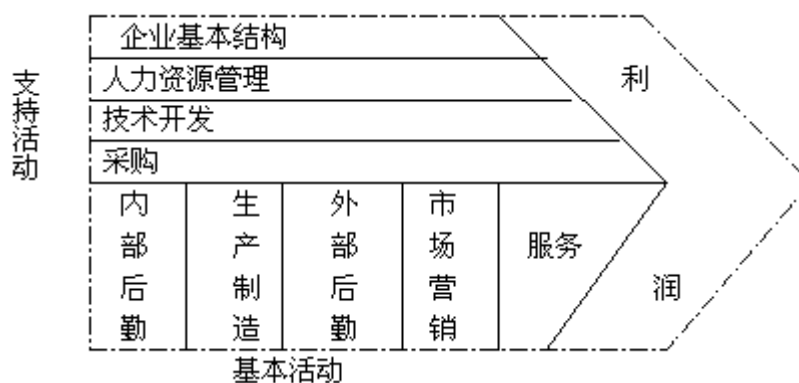


图 4-2 价值链示意图

柏德把企业的生产经营活动划分成基本活动和支持活动。

五项基本活动包括

后勤就是过去一些供应、原材料的采购等活动；生产制造是企业的制作活动；外部后勤是把企业的成品储运，为营销所作的一种服务。这样五个活动是关键的基本活动。

除此以外，基础设施，包括厂房、水电等，是分摊到其他八个活动之中的，所以它没有虚线连接。

有三项支持方面的活动需要更好地划分。

1. 人力资源管理

内部后勤、外部后勤、营销服务以及制造它所需要的人力资源管理是不同的，所需要的人才也不同，企业要选择适当的人力资源。

2. 技术开发

在不同的阶段，不同的基本价值活动上，企业所需要的研发是不一致的，要有所侧重。

3. 采购

实际上是讲如何从外面购买到相应的支持。例如营销中，企业要请别人咨询，规划策划怎么样进行营销，这时支付的费用就是一种采购。

五项基本活动可以分为上游活动和下游活动。柏德把企业整个生产经营活动的成本，让这九项活动分摊。这时，企业就要找出哪些是影响成本最大、或者能带来最大利润的活动。如果影响成本最大，又不带来利润的话，就要考虑怎样降低成本。

耐克的价值活动

研发——在国内进行技术开发和试制

制造——在国外制造，降低成本

有人在描述这样的企业的时候，说这是空心企业，实际上它们是为了压缩、降低成本而采取的一种战略性的选择。

价值链就提供这样一个分析内部环境或者内部条件的基本思路——找到你的观念价值活动，形成你特有的价值链。它还可以进一步地分解出一个布局问题，就是说要想这些价值活动更充分，更有效益，那么就需要选择：是在国内生产、国外生产，还是国外营销、国内营销。跨国公司考虑国际合资企业的时候，价值链也是很重要的一个内容，即两个不同的企业合资，互相都有一个追求。我可能追求你的营销渠道，你可能追求我的制造成本低廉。这样就形成了不同企业有不同的价值链。很多国外企业到中国来，无非是考虑在生产制造方面廉价的劳动力。它的营销和你的制造，它的研发和你的制造就形成了不同价值链的整合问题。价值链体现了不同企业相互合资，形成某种程度的合作。

配置资源、提高技术含量

配置资源，是把企业的资源放到关键的价值活动上，全力以赴地支持这个活动，并从中获得竞争优势。有了很好的内部活动的分析，才能把资源更好地配置。价值链的含义不仅局限于某一个链条上创造价值，而是从总体上考虑，配置资源，从而获得竞争优势。

配置资源的过程中，很重要的一点是企业如何提高技术含量的问题，这要有一个新的思路去思考。

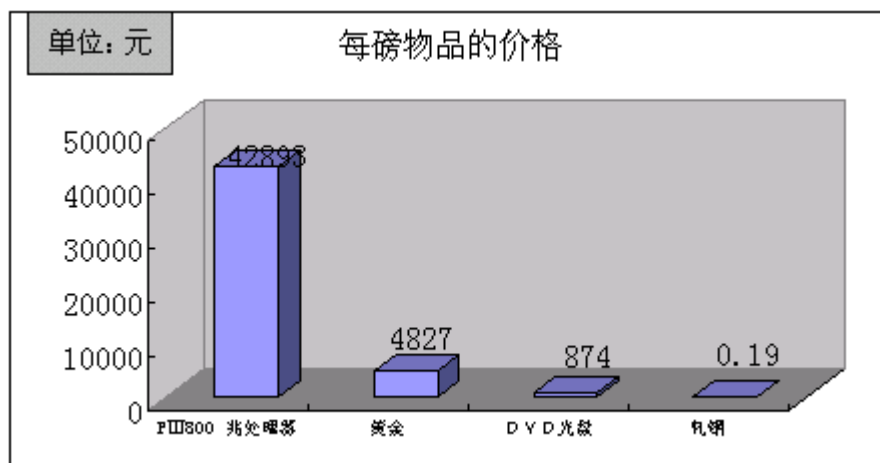


图 4-3 每磅物品的价格

从图 4-3 中可以看出，越是知识含量高的，价值越大。WTO 要保护知识产权，要保护服务贸易，核心的问题就是知识含量高，模仿的可能性也高。DVD、VCD 价格很高，被模仿的频率也很高，这就给它造成了损失。国外企业不断呼吁这个问题，它不在轧钢上呼吁，是因为轧钢的价值低，同时可模仿性也比较低。

【自检】

在知识经济中，企业提高技术含量对企业的经营和发展有何作用？

价值转移

价值会发生转移

前面一些分析方法，无论外部分析还是内部分析，都是表面上用的工具。需要引起注意的是价值问题和市场价值问题。从陈旧的经营战略向新的模式转移，价值也会发生转移。企业没能提供很好的服务，就说明经营战略已经不能适应顾客的需求，顾客就要转向追求那些能够提供良好服务的企业以及它们的产品。这样就产生一种流动——从旧的向新的流动，以此让顾客追求最大的满足。作为企业追求的最大满足是顾客的需求。

- ◆通用电气从 1980 年到 1997 年，16 年来累积增长 16%
- ◆微软从 1988 年到 1996 年市场价值累积平均年增长率 54.8%
- ◆苹果从 1988 年到 1996 年市场价值累积平均年增长率 0.2%

上表反映出公司的价值发生转移。这是一个战略决策问题，也是一个资源配置问题。同样的业务，微软能够大幅度上升，而苹果在下降或者保持原有的水平。迪斯尼和时代华纳也是这种情况。1985 年，时代华纳和迪斯尼差不多，之后，迪斯尼年增长率 25%，时代华纳 17%，为什么利益相关群体，包括股东、顾客，不选择或更多地不是选择时代华纳，而是选择迪斯尼呢？

可口可乐和百事可乐也是一对分不开的竞争对手。可口可乐在 1981 年到 1996 年 15 年中，年平均增长率是 26%，百事可乐却是 19%，尽管百事可乐在某些时段取得过成功，迫使可口可乐做出新的选择，但总的来说，可口可乐的增长幅度是大于百事可乐的，本来是百事可乐的一些价值被可口可乐占有了，也就是价值转移了。

价值转移的阶段

价值转移有它的阶段性：

- ◆价值流入：由于公司的经营战略能够充分适应顾客的需求，因此便能从同行企业中吸收价值。
- ◆稳定期：企业的战略较好地符合顾客的需求，市场竞争格局处于相对稳定的状态。
- ◆价值流出：价值开始从企业的传统活动流向那些能更有效地满足顾客需求变化的经营战略。

企业的经营战略陈旧，顾客就去追寻那些实行新颖的战略的企业。战略新颖，能够满足顾客需求，价值就流入，这就说明公司的经营战略能够满足或者适应顾客的需求，所以能从同行的企业中吸取价值。

企业在价值转移的阶段，说明这个战略的市场创造性。从这一点可以看出，战略是可操纵的，可衡量的。战略好，就可以带来价值，战略不好，就丢掉价值。这就叫做市场的创造性，它取决于企业能不能满足顾客不同层次的需求，有没有能力获得更大的收益。

战略的价值创造能力

哈佛商学院《价值转移》提出了这样一个公式：

企业的能力=市场价值/营业收入

市场价值是企业上市的股票价值加上长期负债

营业收入是企业当年的整个营业收入

这个公式体现出企业的能力，这个能力肯定是一个百分比。

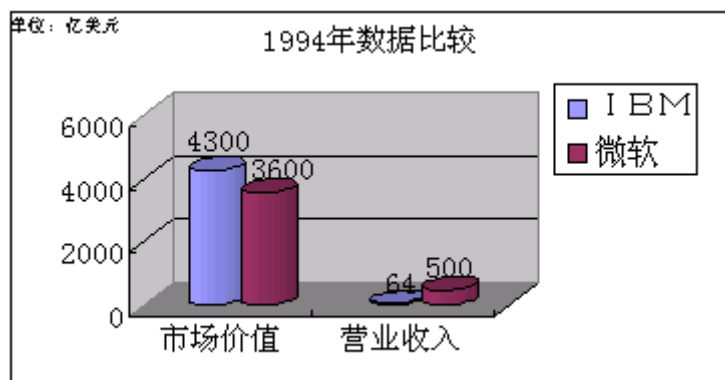


图 4-4 市场价值和营业收入的比较

如果看绝对数字，好像 IBM 是一个巨无霸，在遥遥领先，但当把市场价值和营业收入相除后，就可以看出，所得的百分比，IBM 只有 0.67，微软是 7.2。这个数字说明 IBM 的战略所创造的价值，远远低于微软的价值。

这样一个分析会给企业带来一个很清醒的判断，战略是否恰当，是否可行？在实际过程中，可不可以用其他的指标来做这一判断，如可以考虑利润和营业收入。因为在没有上市，或上市公司在市场上的表现不能作为判断依据的情况下，也可以寻找其它指标代替，以和自己比较，和主要竞争对手比较，获得一个完整的判断数据。

价值转移图解

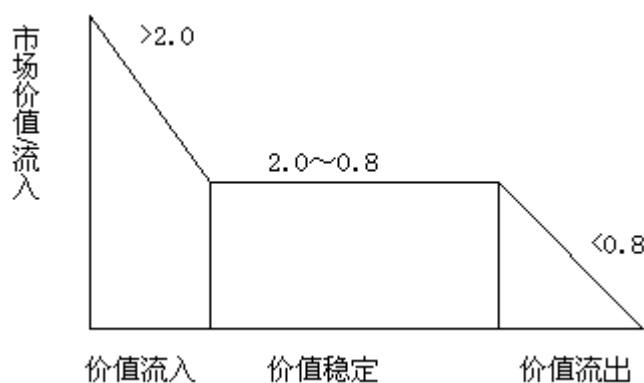


图 4-5 价值转移图解

可以看出来，企业处在不同阶段，它的比值大概是什么样子。上面介绍如 IBM 的情况，它是流出阶段，而微软是流入阶段。企业都欢迎多多地流入，很少地流出，但这取决于它制订什么样的战略。价值转移是一个很好地帮助企业分析能力的工具。

【本讲总结】

在具体的内部分析中需要考虑管理、营销、价值链三个方面的问题。价值链的含义不仅局限于某一个链条上创造价值，而是一个总体考虑，要考虑配置资源，从而获得竞争优势。从陈旧的经营战略向新的模式转移，价值会发生转移。企业在做战略决策的时候，要考虑资源配置问题。企业管理者认识到价值转移这个概念的时候，同时要思考价值转移的方向和速度。

【心得体会】

第 5 讲 竞争战略

【本讲要点】

企业的竞争态势分析价值曲线
企业的核心能力
企业的竞争战略

在讲企业竞争战略之前，我们先讲一讲企业的竞争态势分析、价值曲线和企业的核心能力这三个大问题。

企业的竞争态势分析

企业管理者认识到价值转移这个概念的时候，同时就要思考价值转移的方向和速度，也就是往哪个方向去转移及转移的快慢。企业都希望价值流入，价值稳定在自己这里，不希望流出去，这就需要创造一个更新更好的战略来满足市场和顾客的需求，就要分析行业的竞争态势。

- ◆要了解行业的利润区
- ◆企业竞争战略的前提是服务，是差别化，还是标准化
- ◆企业现在的竞争战略能保持多长时间
- ◆及时去更新竞争战略，保证下一轮的增长

所谓利润区就是能够带来利润的那个部分、那个区域。

美国很多的快餐如麦当劳、肯德基、必胜客、罗杰斯，在北京的价位是 16 元钱到 38 元钱之间，“星期五”定位在 100 元左右。为什么没有一个企业定在 40 元到 80 元之间，是没有人消费，还是它的消费所带来的利润太少，利润区在什么地方？

价值会发生怎样的变化？变化的原因，企业应怎样努力？企业的管理者应该明白需求变化和价值转移之间的关系。也就是说在一定时期，顾客的选择决定了各种竞争战略所包含的价值格局。企业提出一个竞争战略，目的是希望价值流到自己这里，或价值稳定在自己这里，从而获得一个竞争优势。当市场发生变化，也就是需求发生变化的时候，或出现新的经营战略格局的时候，消费者就开始重新选择了。

国内企业的冰箱大战、彩电大战、空调大战、VCD 大战使顾客有了选择的余地，使市场价值进行重新分配，对于企业来讲，有利还是没利，这就要企业做出一个正确的判断。

原来的竞争重点是考虑企业的收益、市场份额、企业的效益、差别化的产品、产品的内涵技术，现在由于技术创新不可能更多出现，就转向考虑到利润、市场价值的份额或市场价值。很多企业的市场份额在扩大，但仍然在亏损。《价值转移》这本书中就提出需要从考虑市场份额转向市场价值，从考虑产品转移到考虑顾客的需求。

过去企业强调技术，现在更多的是考虑企业设计。企业设计就是企业设计什么样的战略。当前很多的竞争，不再停留在技术方面，而是一种非技术的竞争战略。例如麦当劳，麦当劳和炸酱面、打卤面、阳春面这些快餐的竞争，双方都不含有很高的技术。所以这里要澄清一个概念，就是企业价值的增长，到底是来源于技术，还是来源于竞争战略。

价值曲线

从非技术的角度考虑，企业要根据客户的需求创造一个新的价值曲线。

例如饭店业。旅游出差的人都需要饭店，但是每人对饭店的要求是不一样的，有的人要求外表富丽堂皇，有的人要求的是内部设施的豪华，也有的人要求的是它的实际功能，还有人把它作为休闲的地方，要求的是餐饮。同样是三星级或四星级的宾馆，怎么来界定价值曲线，是不是一定要和其他饭店一样的价值标准？当年贝聿明设计香山饭店的时候就

把它定位成一个休闲饭店，因为北京的办公区基本在东部，而香山饭店则在北京西部的山里。

饭店的这样一些要素中，哪些是要考虑取消的，哪些可以缩减到行业标准之下，略低于行业标准，哪些要提升到行业标准之上？例如做休闲要考虑游泳池、保龄球等等；做商务要提供很舒适的休息环境，整个通讯设施应是完善的等等。

【案例】

我自己有一个亲身经历，也是觉得同样的一个服务稍加改进，就会带来顾客的忠实度。20世纪80年代，我在加拿大学习，经常从蒙特利尔到渥太华去。在路线上，可以选择长途汽车，也可以选择火车。有一次，因为长途汽车罢工，所以我选择了乘坐火车，就碰到一件意外事情。火车中途停了一个小时，主要原因是铁路上出现一些故障。这个时候，列车员不断广播，前面遇到了障碍，不是火车的问题，希望大家理解。一小时后，火车启动了，广播要大家保留好车票，作为下一次旅行50%的优惠。我当时觉得不太可能，当然也没有太放在心上。过了几天，我从渥太华回蒙特利尔，就出示了这张车票，给售票员讲这个情况。他查了一下微机，就跟我讲，你的情况属实，根据规定应该是50%的免票。因为从蒙特利尔到渥太华只有两个小时的火车，晚了一个小时，应该给你50%的优惠。当我说谢谢的时候，我发现他低着头还在操作，以为他要出票，谁知过了会儿他又抬头说，根据公司另外一条规定，你不属于这种情况。我想不属于就不属于，谁知他喘了口气又说，你是两个小时的火车，晚了一个小时，而现在你又是回原出发地，根据规定，是免票。

在美国也遇到过这样一个例子。有一次我到丹佛大学讲课回布发罗，从学校去机场走了一个半小时的高速公路，校方把我送到机场以后，就走了。我去剪票，服务人员跟我说，因为前方有雷阵雨，你的航班取消了。当时我就有点着急，回去一个半小时，上哪儿去找交通工具，找了交通工具，怎么休息，什么时候知道航线可以走了？就问他有没有其它的办法，或需要等多长时间？他说别着急，本来想把你送到华盛顿，走一个三角，从华盛顿把你送到布发罗，但我们这个航班现在已经满了，能不能请你谅解，把你送到费城，不过在费城你要等一个半小时，而在华盛顿只要等半个小时，到时换一下机就可以了。我听了以后，觉得他能提供这样一个便利的条件，反而因为多让我等了一个小时而道歉。

企业的核心能力

美国密执安大学的普拉哈拉德和哈莫尔教授在20世纪90年代提出，企业在考虑竞争的时候，要树立自己的核心能力，也就是核心竞争力。他们认为，20世纪80年代判断高级管理人员的标准，是对公司进行重组、集合和精简的能力，到了20世纪90年代则是判断、识别、培养和探索使公司增长的核心能力。也就是说，怎样调动现有资源，创造新的资源，形成独具特色的核心能力。

表 5-1 竞争重点的转变

原来的重点	现在的重点
收益	利润
市场份额	市场价值的份额
产品	顾客的需求
技术	企业设计

核心能力——企业内部一系列可以互补的技能和知识的组合

这些技能和知识，可以使企业一项或多项业务达到世界一流。很多企业都希望自己成为世界级企业，关键的问题是自己有没有一个核心能力。就像创造一流的MBA项目，核心能力在有没有很好的生源、良好的师资、很好的设施、很好的理念、培养出很好的学员，如果这些都是一流，创造一流的MBA项目就为期不远。

核心能力的特性

1. 占有性

企业能在比较长的时间内，对一项能力进行占有。这个占有是指企业的占有，而不是个人的占有。和篮球队、足球队不同，他们的很多技能是个人占有，著名的球员转会了，就把这个能力带走了，而公司不希望拥有的某项技术被谁带走。

2. 耐久性

就是在相当长的时间内，企业拥有这项核心能力，它是一个核心的能力和核心的竞争力，是耐久的。

3. 转移性

希望它在相对长的时间内不可转移。可以随便流动，随便转移，那就谈不上是核心能力。麦当劳的核心能力是标准化，这个标准化保持了很长的时间。

4. 复制性

如果它被别人很快地抄袭了，模仿了，那么也谈不到企业的核心能力。

企业如同个人，可能有各种各样的能力，但这些能力并不都能产生核心能力。其中的一两项别人不可模仿、不可占有、也不能转移走的就形成了它的核心能力。像日本的本田发动机、丰田的全面质量管理，都坚持得很好，都给它们带来了核心能力，并由这个核心能力形成了核心产品，又扩展到不同的业务，形成了最终产品。

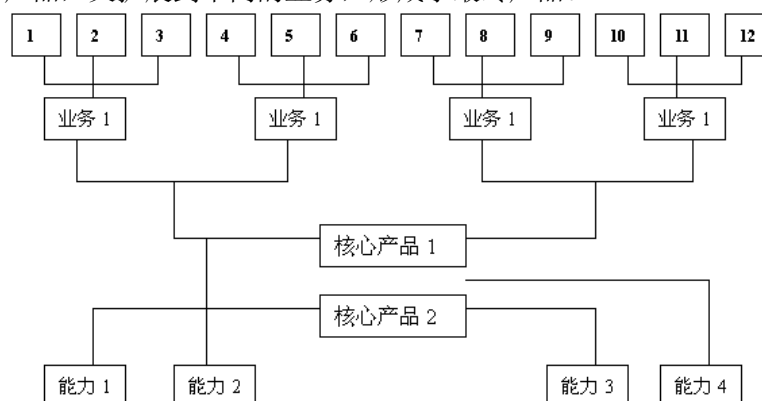


图 5-1 最终产品

普拉哈拉德说，企业就像一棵大树，植根于土壤，根部是它的能力，吸收土壤的养分，躯干是它的业务，枝叶是它的最终产品。核心能力的基础不是产业、不是行业、不是竞争的五种力量，而是企业的资源。离开资源，就无从谈企业的核心竞争能力。每个企业的资源是不同的，需要认真地识别，很好地配置，否则就不能充分发挥资源的作用。

表 5-2 几家企业的核心能力

企业名称	核心能力
麦当劳	产品和服务是标准化、规范化的
宝洁公司	在营销、研发上具有很强的能力
索尼公司	数码技术和革新能力

获得、运用和管理核心能力

◆获得核心能力的途径，基本上两个方面

◆内部的培育。

好处：保密，别人不可以模仿；排外，形成一个进入障碍。

◆并购。通过兼并，获得新的核心能力。

好处：在较短的时间内获得，保持速度和灵活性。

◆建立核心能力也还要考虑更新

核心能力不可能永久不变，不可能永远不被别人模仿。企业对核心能力要有分析，正确对待。就是说现在企业里有没有核心能力，在什么范围里有？

核心能力相对稳定，但也要有不断的发展。核心能力的管理有这样几个方面：

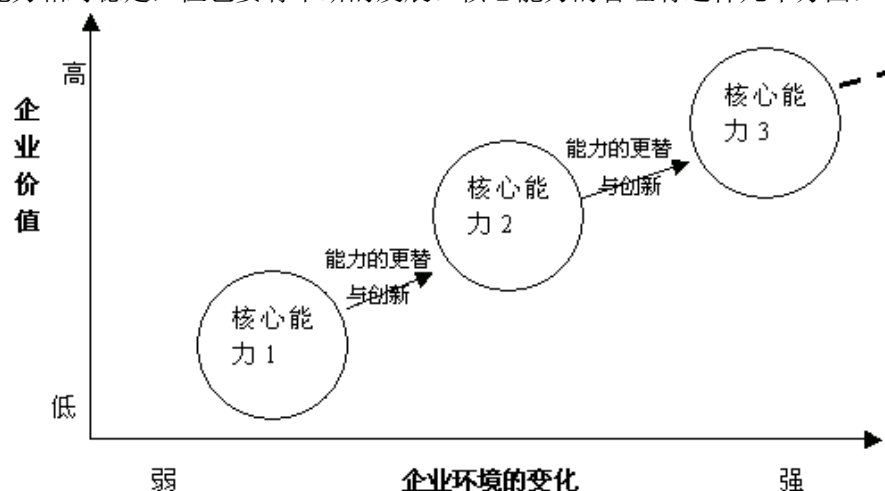


图 5-2 核心能力的管理

在这两个主要因素下，企业的核心能力在不断地提高。企业不见得只有一个核心能力，可能有几个核心能力。在实践中，多项的核心能力能够使企业获得更好的优势，但一些企业往往是过分地追求多元化，或多种化经营，而忽略了自己的核心能力、核心业务，盲目地追求多元化。这可能不仅是盲目的问题了，而是对企业的市场环境没有充分地认识。

一个企业不可能只分析外部环境而不考虑自己的内部资源，同样，也不可能只分析内部资源，而忽略了外部环境。如何把它们两个更好地整合起来，形成自己的特色，形成自己对市场环境和内部认识更清楚的判断？像《孙子兵法》里所讲的“知己知彼”，这样企业才能够吸引更多的价值，保留更多的价值。

战略管理的思路，是从资源到能力，从能力到核心，然后形成竞争优势。在充分分析产业环境的情况下，企业一定要认识自己的资源。

核心能力和价值链、企业战略、文化

1. 核心能力和价值链

价值链帮助分析企业内部的资源，每一项价值活动，实际上还可以再细分为这条价值活动的价值链。例如一些公司要求营销部门的人员分析营销的价值链，是希望员工更好地掌握某种分析方法，正确地判断形势。核心能力和价值链是不矛盾的，企业的价值活动是为了保证形成自己具有特色的核心能力，是希望由这样的投入导致企业的核心能力，最后形成一个持久的竞争优势。

2. 核心能力与企业战略

核心能力与企业战略有很密切的关系，需要企业考虑这样几个方面的内容。

◆组织，也有组织结构

核心能力能带来什么样的组织结构，或什么样的组织结构才能保证产生核心能力和维持核心能力？

◆核心能力的业务

对于辅助业务则可以分包出去。例如耐克的制造方面是非核心能力，所以把它分包出去，真正创造价值的、具有核心能力的活动是它的研发和营销。

3. 核心能力和文化

企业在学外国的一些新的管理理念的同时，也要考虑在中国文化上出现的吻合度和继

承性问题。

4. 核心能力和管理

考虑管理如何挖掘潜能，运用核心能力进行管理。

5. 核心能力和扩张

围绕核心能力能不能进行相关的多元化战略。

【自检】

企业核心能力在战略决策过程中起什么作用？

企业的竞争战略

三层理论

第一个层面——结合波士顿矩阵考虑如何来拓展和保护自己的核心业务。

第二个层面——建立新型的业务。包括原有业务的外延和进入新的业务，即多元化。

第三个层面——创造有生命力的候选业务。

在第一个层面，因为企业的核心业务为企业带来大部分的利润和现金流量，所以它使企业增长资源。这时，对管理的挑战就是如何维持竞争地位，发掘出核心业务中所有的潜力。

第二个层面，企业的新型业务具有极高的成长率，能够改造企业，但需要投入巨额的资金，和波士顿矩阵相呼应，相当于明星业务。企业所面临的挑战是如何创造和维护新的收入渠道。

第三个层面，企业明天的业务包括可能研究的课题、市场的视点和投资的尝试等。这时，企业面临的挑战就是如何培育有前途的一些项目，同时砍掉潜力越来越小的业务。韦尔奇在接手 GE 的时候，把那些不相关的或者盈利很小的新业务都砍掉，要求现有的业务一定要做到业内数一数二，从而保持了 GE 公司的持续发展。

建立这样一个三层次的理念，特别是建立一个阶梯式发展的三层次理念，对企业树立一个竞争的战略思想是极其有用的。如果企业在三个层面上都没有考虑，就会遭到别人的围攻，在竞争中遭遇失败。如果在第一个层面上没有考虑，而在第二、三个方面有，但由于目前的状况不行，实际上也丧失了增长的机会。当然反过来，如果只在第一个层面上有发展的机遇，而对第二、三层没有任何考虑，也不会有进一步的发展。

总的来看，需要企业在三个层面上都有所考虑，虽然侧重点不同，但不能有所偏废。

战略和竞争优势

当企业在这样两方面考虑周全时，它就存在着竞争优势。

1. 如何更好地防范竞争力量

例如，企业有充分的能力防止潜在的竞争对手进入它的行业，或是防范新的厂家进行竞争。

2. 如何保护你的客户

像前面的例子，当客户乘坐火车，损失了他的利益的时候，企业能否照顾他的利益，使他产生忠实度？保护客户或顾客是一个方面，更重要的是你要获得竞争优势。

成功的关键

1. 使顾客感到物有所值

一定要使顾客了解、认识到使用你的产品、享受你的服务能够获得超值的价值。

本田汽车在美国享有盛誉，就是因为人们认为它的发动机能够带来超值的享受，虽然各人对汽车的要求不同，但都希望各个方面都好。

2. 以较低的价格提供更好的产品

能不能以较低或更低的价格，为顾客提供更完美的产品，即物美价廉、差别化。归纳起来就是在享受低廉价格的情况下，还能有较好的服务。

竞争战略

竞争战略

第一，要吸引顾客，通过企业的战略来吸引顾客，实现他们的期望

第二，能依靠企业的核心竞争力、核心业务抵御或抵抗竞争的压力

第三，巩固市场地位，包括企业所采取的进攻和防御的行动

第四，缩小经营范围，将经营范围缩到核心业务上，提高抗御能力

1. 构筑竞争战略的出发点

构筑竞争战略的出发点是企业的目标，有以下三个方面：

◆首先是建立健全优势，企业的目的是通过战略获得市场价值，建立竞争优势。

◆第二个方面，如何培育忠实的客户或者顾客。

◆第三个方面，通过前两点来实现有利。有利就有利益，也有力量击败竞争对手。

实际上目前也很强调合作，合资企业就是典型的例子。很多企业在同一个行业，或不同国度上，彼此是竞争对手，但为了更好地拓宽市场，吸引更多的顾客，两个竞争对手在一定时期是需要合作的。需要强调合作战略，不能一味地竞争。目前国内有些企业，彼此竞争，互相压价，造成同行业都没有一个平均的利润率，给外人制造一个机会，如此一味地竞争，是无利的，也是无益的。

2. 进一步设定经营战略

经营战略的基本假设三个方面：

◆企业所服务的顾客，企业的市场将发生怎样的变化。

◆顾客的需求变化，顾客的需求偏好是什么，能不能发生转移，产品能不能牢牢把握住他，能不能根据他的偏好变化而变化。

◆企业经营利润的源泉是什么。

3. 战略的基本构成要素

竞争战略的基本构成要素有四个方面：

(1) 顾客的定位

考虑的关键问题——企业将以哪类顾客为主要服务对象，哪些顾客是企业活力的来源。

(2) 经营范围

企业准备提供怎样的产品和服务，哪些配套工作需要自己做，哪些需要外包。

(3) 差别

企业独特的价值理念，顾客为什么要购买这个企业的产品而不是别的，主要的竞争对手怎样让顾客相信企业的产品和服务与众不同。

(4) 获利的方式

顾客将为企业所提供的服务付出怎样的报酬。有的产品，特别是工艺品，是无价的。哪个价格实际上是顾客愿意支付的价格，股东如何补偿企业为顾客所创造的价值。

【自检】

竞争战略的实施对企业的资源、能力有何要求？

【本讲总结】

实际上在竞争战略中各个企业所采取的方式是不同的，但最终希望在行业内获得竞争优势是相同的。用刘禹锡的“山不在高，有仙则名，水不在深，有龙则灵”来比喻，企业不在于大，有战略则赢。在竞争之中，不要过于自卑，也不要过于盲目自信，要相信自己，如何更好地获得竞争优势。

【心得体会】

第 6 讲 公司战略

【本讲要点】

企业经营战略
低成本战略
差别化战略
重点集中战略
公司战略
进入战略

在讲公司战略之前，我们先讲一讲企业的经营战略。

企业的经营战略

企业经营战略的影响因素

影响企业经营战略的，一般有两个因素：

表 6-1 影响企业经营战略的两个因素

寻求的竞争 优势	低成本
	差别化
寻求的市场 目标	针对一般的购买群体（广泛的购买者）
	有具体的细分，是比较狭窄的购买层、群体面

五种经营战略

根据这两个因素，可以形成五种一般的经营战略：

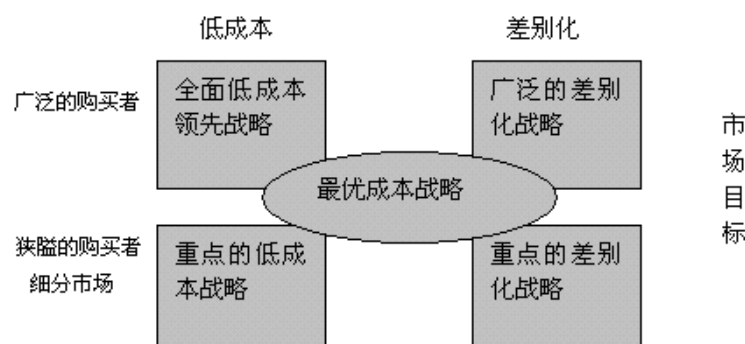


图 6-1 五种经营战略

这是波特在《竞争战略》里所提到过的一般性经营战略。企业竞争过程中，是要低成本，还是实行差别化，还是在某种条件下有所侧重地采取某一方面？根据这样的低成本、差别化、重点战略衍生出上面五种战略。

低成本战略

企业选择低成本战略的好处

- ◆可以定出比经营对手更低的价格。面对对价格比较敏感的顾客时，会获得竞争优势；
- ◆在竞争中，企业不必通过降价来竞争。

如何实现低成本

靠低成本来提高企业的利润率，从而提高企业总的利润和总的投资回报率，这样的优势在于比竞争对手能更有效地开展内部价值链的活动。要做低成本，企业需要：

- ◆注重价值链各个环节的活动，加强对各个环节的管理；
- ◆改造公司的价值链，省略或跨越一些高成本的价值活动。

如何控制成本

控制成本，可以从 9 个方面，即 9 种成本控制驱动因素入手。

1. 规模经济

价值链上某项具体活动，例如营销或服务，会受到规模经济的约束。如果企业的规模较大，成本就较低，这样就会盈利。否则，就会出现亏损。所以企业要考虑，如何简化产品线、降低成本、提高标准化、缩短产品生产周期、把销售队伍组建得更合理等等。

2. 学习曲线或经验曲线的效益

所谓学习曲线或经验曲线是指，随着企业对产品加工的累计数量的增加，加工的熟练程度提高，单位成本下降。

3. 关键资源投入的成本

关键是人工投入的资本、与供应商谈判能力等。例如沃尔玛，通过利用它们采购方面谈判的能力，从供应商那里获得比较低价格的物品，形成自己低成本的一个优势。

4. 企业中或行业价值链中其他的活动因素

企业自己的价值链中，有些活动是受到另外一些活动的影响，这样要降低一项活动成本就需要相关活动也降低成本。例如计算机的主机提高了质量，那么配件也要相应地提高质量，这是相辅相成的，否则会使得成本加大。所以包装、材料的处理等等这些方面都会影响到整体的活动。企业在一个方面的活动，需要另外一个方面相互支持，这里有一个协同作用的问题。

5. 协同作用

企业内其他业务单位如何分享知识，也涉及到协同作用。

例如销售系统，怎样能更好地开发、降低成本，建立一个高效的队伍，熟练地掌握销售技能，减少开支？一个部门的开支减少了，对于企业整体来讲，就有一个共同的效益。

6. 加强垂直一体化或纵向整合

纵向整合是对外部资源的整合，实现纵向整合也是降低成本的重要资源。

7. 先动优势

当一个市场还没有被开发，首先进入这个市场的人，就是先动者，他会享受到先动优势。例如某企业的产品率先打到非洲某个国家，非洲这个国家的用户对企业的品牌、产品有了一定的熟悉，那么其他国家再进入这个市场的时候就形成了一种障碍，这种形势就是先动优势。企业在降低成本的时候，也考虑与先动优势相关的时机因素。但企业最先进入这个市场，还是跟进这个市场，都会有一个成本问题，这就需要考虑市场进入的时机问题。

下面列出了一些条件，企业在这些情况下，就能够获得先动优势。

- ◆最先进入市场——能够树立形象和声誉；
- ◆最先进入市场——能够较好地接触原材料的供应者、新技术和分销渠道，产生成本优势；
- ◆最先进入市场——能够形成很高的顾客忠实度；
- ◆先行一步可以形成有力的一击。

这时进入市场，企业就会形成先动优势。在很多市场进入方面，先动会带来很多的优势。但先动也有先动的劣势：最新进入的，由于对当地的文化和政策不熟悉，往往会使进入当地的成本过高，由此导致企业败退。

8. 生产能力的利用率

这是价值链中的一个很大的成本驱动因素，因为生产能力本身就带来了巨大的固定成本，生产利用率的提高可以使承担的折旧成本和其他的固定费用生产量扩大，从而降低单位的固定成本。

9. 战略选择和经营运作的决策

企业内部各种管理决策，也可以使公司的成本降低，或者上升。有以下几个方面：

- ◆如何提高或减少产品或品种的数量
- ◆如何增加或减少为顾客服务
- ◆如何使产品的性能和质量特色有所增加或减少
- ◆如何支付更高或更低的工资和附加福利
- ◆如何增加或减少产品分销渠道的数量，缩短或延长供货时间

这些方面都是降低成本的驱动因素。企业需要在降低成本的时候，改造价值链的原有结构，使之更加符合价值链的需要。

【案例】

美国西南航空公司，在众多航空公司都亏损的情况下，它获得了盈利。它的价值链的构造就是定位于向顾客提供便利的、低成本的服务。怎么能做到这一点？大多航空公司，即便飞国内航线也以一个或两个城市为出发点，或为轴心来辐射。而西南航空公司提供点到点的服务，它擅长的就是管理入口的周转率。因为对航空公司来说，飞机离开机场的频率越快，利润越高。西南航空公司入口的周转率是15分钟，而竞争对手是45分钟，那么它们每天的飞行次数就少，而西南航空公司由于周转率高，每天的飞行次数就增加。另外西南航空公司在旅途中，不提供饭、座位上的安排以及转机的行李服务。同时它砍掉了通过旅行社定票这样一个庞大的、耗费成本的计算机系统，鼓励顾客直接向它们订票，建立自动售票，避免使用租金。这样它在提供必要服务的同时，赢得了更大的利润。西南航空公司作为一个很典型的案例，经常在MBA的课程中来进行研讨。

现在国内有一家航空公司，正在学这样的模式。例如单一机型——只飞737的机型、只飞短距离的航线，从中获得盈利。美国西南航空公司是带来盈利的例子，而美国联邦航空公司，表现出来的却是一个失败的例子。美国联邦航空公司的服务范围是全国，乘客可以通过计算机系统或通过旅行社订票，这样就维持了一个庞大的成本系统，而运营模式是中心辐射式，而且是多种规模，这样就带来品种不同，维修的费用也不同。维修的设备备

件要大量地储存，造成成本增加。而且它的员工有内部的工会组织，工会过高地提高人工成本，也增加了公司的成本，降低了利润。这样看来，和西南航空公司相比，它们之间就有很大的差距。

低成本运行战略的目标

企业在考虑低成本运行战略的时候，目标有两个：

- ◆适应低价的竞争
- ◆建立持久的成本优势

低成本领先的关键，就是要获得比竞争对手更低的成本，这需要年复一年地找到降低经营成本的途径。而西南航空公司在航线运输、沃尔玛在批发和零售方面找到一个低成本

的渠道。
注意，低成本领先意味着整个成本都低，而不仅仅是降低制造成本或生产成本，企业的服务成本也要降下来。

如何保持低成本优势

保持低成本优势的方法，有以下几个方面

1. 比竞争对手更有效地执行价值链活动

就是找到价值链中，哪些方面、哪些活动可以降低成本。

2. 修补价值链

修补价值链，增加或减少一些能使成本和生产相适应的活动。

如果企业的价值链过高，那么要对它修补，或者分离出去。前面讲的耐克、沃尔玛这些例子都是这样。如果营销不好的话，那把营销这个价值链分离出去，也达到了降低成本的作用。

3. 产品低程度的差别化

产品不是绝对没有差别，需要有一个不是增加企业成本的差别化。例如牙膏，这个品牌和其它品牌竞争的时候，它不是过多地提高成本，而是通过内涵，通过一些不同的差别化来吸引客户。

4. 进行有限的市场细分

这里需要第一考虑的仍然是竞争对手的价格问题。

要搞好成本优势，就要有效地开展内部价值链的活动，使相互有关的不同业务部门的战略达成一种默契。

差别化战略

讲一个战略，并不只是说企业只有优势，而无劣势。只有正确对待企业劣势的时候，才能更好地掌握这项战略。企业的优势是能够获得相对低的成本，而劣势有以下几个方面：

- ◆企业开发出低成本的产品和服务的时候，竞争对手可能以更低的成本开发出，它是通过廉价的劳动成本，或者是采取模仿的方法；
- ◆顾客的需求发生了变化。

这时企业的竞争战略就应是差别化战略，就应提供与众不同的产品和服务，以满足顾客的特殊需求，而形成竞争优势。

1. 差别化的战略选择

(1) 产品差别化的实行

通过质量、创新、顾客的反应、以及顾客心理需求来实行高程度的产品差别化。无论时装、电子产品、家电产品、以及轿车在这方面都有所体现。

(2) 通过众多的利己市场形成特殊的差别化

像高档时装，只做很小一块市场；高档奔驰也只做很小的一块市场。

(3) 通过研发、市场营销上的特殊能力获得竞争优势

就是寻求与众不同。每个企业都希望与众不同，但是不是能够在市场上得到认可？而不是价格与众不同，但产品的性能或顾客的偏好程度却一般。

2. 差别化战略的优势和劣势

(1) 优势——实现了品牌忠实

日常用品，人们都有一个基本的品牌忠实，照相机是用什么样的牌子，很多人心里有一个固定的品牌，这就是一个品牌忠实度。

(2) 劣势

◆ 成本高、价格高，消费者能不能承受。

◆ 竞争对手推出类似产品，企业或考虑推出更有差别的产品，或考虑退出。

重点集中战略

还有一种战略就是重点集中战略，有人译作聚焦战略。就是把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上，即前面细分的利己市场上，为特定地区或特定购买群体提供特殊的产品和服务。例如麦当劳在印度就遇到一个问题：因为宗教的原因，人们不能吃牛肉，如果仍然是牛肉汉堡包，就会遇到宗教和文化上的问题。为了这样一个特定的地区，麦当劳就根据大多数印度人是一个素食主义者，做蔬菜汉堡，或羊肉汉堡，来满足这个地区消费者的特定需求。

【自检】

低成本、差别化和重点集中战略存在哪些风险？

公司战略

公司战略和竞争战略不同。竞争战略是在所选定的行业内，企业如何竞争与合作；公司战略是公司通过构造与协调在市场上的各种活动来创造价值。公司总体层面上的一些战略问题，其中很重要的是如何进入新的行业，公司战略需要更好地明确总部所要从事的活动。

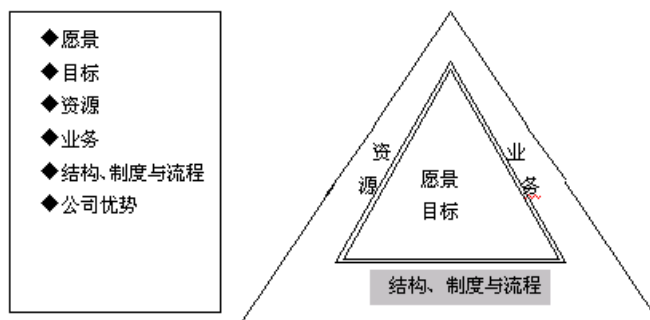


图 6-2 公司总体战略的框架

创造价值

1. 创造价值的作用

创造价值是公司战略的最终目的，这和经营战略也是相吻合的。

公司战略考虑的是许多市场范围的协调作用，而且要考虑协调公司各个层面的活动和业务。公司战略要比竞争战略复杂得多。

公司战略

包括建立公司的愿景，提出公司的目标，配置公司的资源，考虑公司的不同业务，建立和制订公司的结构、制度和流程，最终形成公司的优势。

2. 企业要考虑的问题

资源管理学派基于资源这样一种思路来考虑企业的竞争优势，认为企业要考虑以下几个问题：

- ◆公司与其他公司有什么不同，同一个行业里有什么不同。
- ◆同一个行业和另外一个行业有什么不同。
- ◆什么样的因素构成了竞争的可持续性，也就是可持续发展的问题。
- ◆企业的经营范围和多元化扩张。公司战略考虑的是经营范围的问题。不仅是在一个行业里，而且可能在若干个行业，怎样在自己的核心业务中，引申出相关的业务，也就是相关的多元化问题。

3. 浴盆理论

浴盆理论，从形象的角度阐述了公司的资源问题。水在浴盆里的存量是通过水的高度体现的，是流入浴盆的水和流出浴盆的水累积的结果，这要看流入和流出的速度的关系。如果流入的速度大于流出的速度，就有一定的存量。流量是短期的行为，可以得到及时的调整，存量不可以，存量是一个水平，是持续存在的，要通过长期积累才能形成。

作为企业要考虑，公司战略是建立在资本存量上，然后才进入配置，如果所有的资源都流出去了，怎样进行配置？在分析公司的竞争优势时，分析存量比分析流量更为重要。

企业的差别化、品牌认知等等都是长期经营以后积累下来的。一提这家公司，哪年建立的，它的长处、特点，这些都是企业的存量。正因为这些存量才能给企业带来竞争优势，特别是持久的竞争优势。这里的差别化实际上是不对称的，战略不对称。也就是说，别人无法和你抗衡。这些不对称就能使企业获得竞争优势，或处于行业的领先地位。

为了形成不对称，企业要在资源方面有所考虑，有以下几个方面：

表 6-2 企业资源

有形的	无形的	组织的能力
企业在资产负债表上的表现	公司的名誉、声望、品牌、文化、技术知识、专利和商标、以及所累积的知识和经验	公司的资产、人员和组织投入产出过程的复杂结构程度，包括一系列的反应效率和效能

这三个方面就带来了企业的资源，也带来了企业的存量和流量的关系问题。

存量也是有价值的，也就是说企业的资源也是有价值的，这个价值体现在：

- ◆顾客有所需求。企业的资源要表现一种价值，一种价格，而这种价格是顾客愿意支付的价格。这个价值是由顾客来决定的。
- ◆资源的稀缺性。企业供给充分还是短缺？供给短缺，顾客又需求，价格就涨上去了；供给充分，顾客的需求又不大，价格就降下来。
- ◆资源的不可模仿性。包括：物理独特性，是别人不可取代的，例如有些原材料，它的物理特性不能取代；路径依赖性，只有走这条路才能实现；因果含糊性，就是原因和结果不那么直接。

【自检】

企业资源对确立企业竞争优势有何关键作用？

经营范围

(1) 经营范围是一个三维的结构，不是平面的

它有三个方向：

- ◆ 地理纬度。企业的区域在什么地方？在本地、本省、国内、国际、全球？
- ◆ 产品。企业产品和市场的结合度，主要生产什么产品？
- ◆ 垂直整合度。

这三个方面构成一个立体结构。企业在选择战略的时候要考虑它的经营范围，是在怎样一个空间里进行扩张的。

(2) 产品扩张理论

- ◆ 一方面是在产业内扩张
- ◆ 另一方面是在产业间扩张

在产业内扩张和产业间的扩张，思维是不一样的。在产业内，是同行竞争，是怎样吃掉同行的问题；而产业间是企业进入可能熟悉也可能不熟悉的一个新领域。如何调动所不熟悉的那些方面来为企业服务。

(3) 范围经济的定义

范围经济

如何把两条或者多条产品线混合在一家公司内部，使它的生产成本分别低于生产这些产品总的成本，这种现象叫做范围经济。

例如一家企业生产三种产品，分别生产 A 产品、B 产品、C 产品的时候，单位成本都比较高，那把它们综合起来进行生产时，可能虽然是不同行业的产品，但企业总体的成本低了，这样就形成了一个范围经济。

范围经济存在于生产过程之中，因为企业在生产、制造中会带来成本的下降。也可以存在于研发中，通过研究开发来降低单位成本而形成范围经济；也可以存在于销售和营销中，也就是说规模扩大、范围广了，也带来相辅相成的协同作用——降低了成本、费用，带来了范围经济。管理费用、品牌的声誉这些都可以形成范围经济，所以在实行多元化经营，建立公司战略的时候要建立范围经济的概念。

(4) 范围经济与规模经济的区别

范围经济不同于规模经济，规模经济是讲单一产品，随着产品的生产量增大，绝对数量增加以后，单位成本下降。而范围经济是说，生产不同行业的产品所带来的经济性问题，也就随着企业活动的多样化，降低了成本。一般来说，平均成本函数的下降是规模经济，相对总成本的下降是范围经济。可以看出，平均成本和总成本是两个不同的概念，所表现出来的也是两个不同经济概念，一个是规模经济，一个是范围经济。

战略的三种形式

在对公司战略这样一个总体战略的认识下，还要再看一下具体的战略。首先是进入战略的类型，企业选择投资要进入新的领域有三种形式：

并购战略
内部创业
合资

进入战略

并购战略

并购战略是企业为了取得外部经营资源，谋求对外发展的战略。实际上是两家或更多独立的企业或公司合并成一家企业，通常由一家占有优势的公司去吸收一家或更多的公

司。

1. 并购的原因

为什么要搞并购战略，原因基本上有以下四个方面：

- ◆改造企业的能力
- ◆减少管理人员
- ◆共享知识
- ◆获得规模经济

通过并购，提高竞争能力，扩大企业规模和产品销售的覆盖面，并增强企业其他方面的能力。如果同行业内生产同类产品的公司合并经营，就会形成一种规模经济，获得新的供应者、新的分销渠道、新的技术、减少赋税、实现增长目标等等，这些都是它的结果。

2. 并购的方法

一般并购的方法有以下三种：

- ◆现金或证券购买其他公司的资产、股份或股票
- ◆杠杆收购：对其他公司的股东发行新的股票，换取这些股东
- ◆持有股权，从而取得那些公司的资产和负债

3. 并购的形式

并购有以下三种形式：

- ◆吸收合并：两家或两家以上的公司合并，一家公司因吸收或兼并了其他公司，成为存续公司。所谓存续公司是一家公司的名称还在，而另一家公司的名称没了，以我的名义存在的公司。
- ◆购售控股的权益
- ◆创立合并：通过合并，两家同时消失，形成一个以新名称命名的公司。

4. 并购的类型

- ◆横向并购。双方都为同一个市场生产相同的产品，彼此有合并的可能性，这种并购的结果是扩大规模。
- ◆纵向并购。被并购者可能是准备兼并者的供应商或消费者，并购是为了营销，为了购到更便宜或更有价值的原材料，或为了扩大市场。
- ◆扩大市场的并购。被并购公司为不同市场生产相同产品。
- ◆混合并购。

5. 并购的方式

表 6-3 并购的不同方式

公开收购	也叫出价收购要约。就是投资者必须公开地以特定的价格，向所有的股票持有者收购股票，在股市上公开声明以多少的价格来收购，一般比现有的价格高一些。
直接收购	收购者直接向目标公司提出所有权的要求，双方经过一定形式的磋商，共同商定、完成收购的各项条件，协议达成拥有所有权的目的。
间接收购	在证券市场上，以高于股票价格的价格，大量收买一家公司的股票，达到控制该公司的目的。这里有一个法律规定，有一定的限度，要经过一定的批准，否则是不能随意进行的。
善意并购	双方高层通过协商，达成共识，来决定并购之间的各种事宜。例如时代华纳和美国在线，是蛇吞象的一种案例。但这是双方都愿意的，一方要找到传统的媒介渠道，另一方需要最新的高科技的出口，形成了一个所谓的蛇吞象的结构。合并以后，时代华纳总裁仍然做新公司的总裁。

敌意并购	就是说不顾对方的意愿，也没有采取协商性的购买手段，强行购买对方的企业。当然这也是在一定的政府条件和法律的约束下进行的。出现这种现象的原因不同，但现象是一致的，就是一种敌意，我主动向你进攻，不打招呼，然后把你并购过来。
杠杆收购	这两年在美国比较流行。杠杆收购风险很大，具体形式就是，一家企业准备收购别人的公司，它在银行贷款或向经营市场贷款，拿到钱后发行债券，用借贷资本来进行收购。也就是先成立一个资本公司，资本公司再拿钱去收购，不直接进行。杠杆收购的优势在于，公司全部的资产收益率大于借贷资本的平均成本的时候，杠杆就会产生有力的作用，这时公司的净收益和普通股的收益都会增加。因为向资本市场进行收购，会带来一定的正面效益。反之，就是企业的劣势，也会带来很多的困难，企业的净收益和推行股的权益都会减少。

进行杠杆收购的条件：

- ◆企业高层有较高的管理技能，内在的素质要高
- ◆经营比较稳定，企业自身的经营活动处于稳定状态
- ◆企业的经营计划要周全、合理
- ◆企业负债较少，能承担被兼并或被并购企业的负债问题
- ◆企业的现金流量比较稳健
- ◆企业资产可以变卖，有资产变卖作为抵押

6. 并购的基本原则

要进行并购，企业自身的条件要好。借壳是某种形式的并购，有些企业要借壳上市，而自身都还没有搞好，上市后怎么对得起二级市场的股东？

并购的基本原则：

- ◆第一是企业发展的前途
- ◆第二要评估企业的获利能力
- ◆第三要对企业的资产经营进行评估
- ◆第四要考虑经营风险

企业没有前途，凭什么去并购？有很多实际的例子，自己不行就去并购别人，对方是不服的。没有获利能力或高估获利能力都会对并购以后的经营带来非常不利的影响。资产高估，将来经营会有困难，资产低估则造成国有资产流失。同时，经营风险还体现在并购后，企业有没有能力进行管理，熟悉不熟悉新的行业，这都有一个风险性的问题。

【本讲总结】

可以看出，竞争战略和公司战略的侧重点是不同的，竞争战略考虑的是行业内部的竞争问题，公司战略考虑的是行业间的发展问题，是在竞争中实现合作的问题。作为一个公司，如果是从事多种业务的公司，那必须要有一个长期的发展，要考虑公司的战略，如果仅仅是单一业务，公司战略和竞争战略基本上应该是吻合的，也就是公司战略就是竞争战略。

【心得体会】

第 7 讲 战略的制订与实施

【本讲要点】

- 进入战略
- 整合战略
- 密集型战略

防御战略
战略的制订
战略的实施

在讲这一讲内容之前，我们先讲一讲进入战略、整合战略、密集型战略和防御战略这四个大问题。

进入战略

并购战略

7. 并购的案例

【案例】

国外企业的并购，和它的经济发展、经济环境是相关的。国内企业在经济调整的时候，能不能完全照搬，这一点应该引起注意。简单介绍一下美国各次并购浪潮的特点。

第一次兼并浪潮是 1897 年到 1903 年，这时出现的是大公司的横向兼并，它们追求的是规模经济，所以也叫做规模重组。很典型的美国卡耐基钢铁公司和联邦钢铁公司的兼并，但它们两个在所谓强强联合的过程中，又分别兼并了一些小的企业，结果形成了横向兼并，最终扩大了生产规模。

第二次在 20 世纪 20 年代，主要是大集团的纵向整合。像原材料，或营销方面进行整合，从而形成了一个产业重组。福特汽车公司是典型代表，它不仅对它生产线上的产品进行重组，同时也对上游的供应进行了重组。

战后 20 世纪 50 年代到 60 年代出现了多元产业扩张。出现了以可口可乐为代表的品牌重组，借助这样一个重组，可口可乐形成了新的组合优势，它向快餐业、娱乐业、证券业进军，是当时可口可乐的几个表现。

第四次兼并，是资本重组，以金融运作为杠杆，很典型的是通用电气兼并美国无线电公司。通用电气通过兼并，形成新的核心业务。

第五次始于 20 世纪 90 年代，强强联合，形成一种功能的重组。例如摩根·斯坦利和其他公司的重组，功能上有了更大的发挥。

(1)这五次并购，首先整个经济形势是向上走的，这样企业才有一个并购的动力

并购要解决企业的继续发展，或可持续发展的问题。现在国内并购出现的一些问题在于某些地方政府干涉的作用过大，出现一些拉郎配，或解决所谓贫富不均的问题。麦肯锡公司认为企业并购成功的原因在于母公司和子公司之间转移了专门的知识，母公司或子公司互相转移了它特殊的核心能力，也完成了并购所需的最基本的考虑。

第二，这些案例成功的方面就是双方共享价值链的各个价值活动，或互相补充，或共享优势，达成一致，形成了一个整体。

(2)并购不成功的原因有两个方面

◆第一是错误评估并购对象的优势和劣势，可能把它的劣势当成优势，把它的优势当劣势，而并购以后才发现出现了问题。

◆第二个方面，过高地估计了潜在的增效作用，觉得如果并购了这一家企业，会带来效益。

【案例】

但实际上并不是这样，并购如此，合资中也会出现这种情况：北京一家生产家电的企业和美国一家同样的企业进行合资，双方经过大量市场调查，进行了测算，甚至每一个部件的成本都估计到了，但在实际运作中出现了问题，成本居高不下，达不到当初预期的结果，很快美方撤资，合同没有执行下去，导致合资失败。

8. 怎样使并购后的企业健康运行

(1)企业能够坚持富有创新的经营战略

企业的经营战略不但要比过去新,而且要有创意,并不是并购以后就取而代之,而要物色合适的企业领导人。

【案例】

河北的一个造纸厂,在快速发展的时候,吸纳了或并购了 100 多家企业,但是它不相信原有企业领导层,派自己的工作人员接替。干部派完了后,就派老工人,老工人长期从事车间生产,没有管理经验,很快在管理上造成了很大的失误,最后搞得一塌糊涂。

(2)考虑一定的激励、报酬

【自检】

并购的企业如何进行整合?

内部开发

内部开发

企业通过内部创新,以开发新产品进入新的市场,或重新创造、塑造新的市场,进入一个全新的行业。

内部开发中很典型的就硅谷。硅谷以斯坦福大学为基地,开发出许多新的产品,形成许多新的公司。国内现在的高科技开发区、孵化器,都希望从中培育出新行业或新产品。

内部开发的关键因素

时机

进入规模

商品化的程度

很多产品在实验室,商品化程度还不高,不能够投放市场。怎样由实验室投放到市场,是一个实际的问题。当然企业研发上的后续力量不足,这也要引起注意。

合 资

进入战略的第三个方面就是合资,合资的问题将在后面跨国经营中讲。

整合战略

在公司战略中,除了进入战略以外,从另外一个角度考虑,还有整合战略问题。

表 7-1 纵向整合与横向整合比较表

纵向整合	向前整合	对分销商和零售商进行控制,或获得所有权
	向后整合	对供应商争相控制
横向整合	对竞争对手争相控制,或获得所有权	

现在企业大量做的就是纵向和横向整合。如公司管理饭店,也是希望把一些小的饭店整起来,形成连锁经营,达到规模效益。当然仅仅整合是不够的,整合后的管理非常重要。同样三星级的饭店,有的毛巾不断漂洗,给人的感觉还是新的,有的一洗就发灰,客人不敢用。

纵向整合

在不同的价值链阶段要进行不同的纵向整合。

价值链有上游和下游：上游从原材料开始，下游终点是最终用户，这中间经历了原材料、制造、分销和最终用户。根据各个行业的情况不同，可以划得再粗或再细一点。

例如计算机行业，它的价值链是原材料、中间体、装配、分销和最终用户，可以看到，各个公司的侧重点不同。例如英特尔、戴尔，做的是中间体；苹果和康柏，做的是装配。作为一家企业，要看到各个环节上的侧重点不同，进行整合时，要找到相对应的公司。

整合的目的

整合的目的就是要创造价值。实际上就是在价值链的不同环节上，创造新的价值。也就是把两个公司的价值链、价值活动加以整合，创造出新的价值。

有以下几个方面：

(1) 如何构造新的进入障碍

进入障碍形成了，对企业本身就是一种加强——把别人挡在这个行业外面。

(2) 企业能否在专项资产上获得新的投资

(3) 保证产品质量

(4) 改进时间的安排

这些方面看起来好像和创造价值关系不大，但最终却形成了企业创造价值的过程。

密集型战略

产品市场矩阵

产品市场矩阵是美国著名战略管理学者爱索夫提出。它由两个轴构成一个四象限矩阵，纵轴是市场，横轴是产品。分别为现有的市场和新的市场，横轴是现有的产品和新的产品。

例如，现有的产品到现有的市场需要向客观市场渗透；现有的产品到新的市场需要市场开发；新的产品进入现有的市场是产品开发；全新的产品进入全新的市场，是多种经营或多元化。



图 7-1 产品市场矩阵图

密集型战略的四个方面

产品市场矩阵，不仅为企业提供了一个营销策略，同时对企业提出的密集型战略也是一个基础。密集型战略有四个方面：

表 7-2 密集型战略的四个方面

市场渗透	在现有的市场上，为现有的产品和服务增加市场份额
市场开发	向新的地域市场介绍现有的产品和服务
产品开发	通过改进和开发新的产品来增加销售额
多种经营	全新的产品进入全新的市场

防御战略

防御战略的形式

1. 合资

就是为了更好地合作，把两个和两个以上的企业组合成一个独立的企业，这个独立的企业可能仍然隶属于母公司，跟它的母公司仍然有一些关系，但在法律上是独立的。

2. 降低成本

通过降低成本，对资产进行重组，防止销售额和利润下降。

3. 剥离

这是主动防御战略，当企业自己开展的这项业务不好，例如专门从事生产低压开关的企业，在不知情或对市场预测不准确的情况下，购进了原料业务，很快发现这项业务不是它的主业务，于是将它剥离、出售出去。

4. 清算

就是出售企业全部的资产。

多元化战略

多种经营

产品市场矩阵里出现一种多种经营的形式，就是全新的产品进入全新的市场。

1. 为什么开展多种经营或多元化战略

(1) 外部原因

产品需求已经区域性停滞，需要寻找新的出路，或现有的市场垄断、集中程度过高，出现了需求的不稳定，需要开发全新的产品或者全新的市场。

(2) 内在动机

- ◆ 实现企业的规模经济；
- ◆ 挖掘内在的潜力；
- ◆ 形成企业的范围经济——通过生产多种行业的产品达到总成本的下降；
- ◆ 转移企业竞争力。就是企业原有竞争力，通过转换，在新业务中仍然形成新的竞争力，或是把新单位的竞争能力转移给自己。

2. 相关与非相关的多元化

多元化有相关的多元化，也有不相关的多元化。一般主张企业在经营多元化的时候，尽量多做相关的多元化，少做不相关的多元化，当然如有足够的资源，包括人、管理、资金，适当地做不相关的多元化也是可以考虑的。

比较一下相关与非相关的多元化的差异：

- ◆ 从战略上来看，有相关多元化和非相关多元化；
- ◆ 从创造价值的方式来看，相关多元化在价值创造的方式上有重组、转移技能、形成范围经济，它的成本来源是靠业务的数量和业务间的协调；非相关多元化，只有重组而没有转移技能，也不能实现范围经济，它的成本来源只有业务的数量。

例如：做汽车的和做汉堡的相互经营重组，形成了非相关的多元化，但只能靠各自的业务数量来形成企业成本。而如果是相关多元化，就有一个范围经济在起作用，使企业能够获得更大的业务间的协调，从而降低总成本。

3. 多元化战略的形式

(1) 同心型的多元化

企业增加的产品和服务是新的，但是在同圆同心上。

(2) 聚集性的多元化战略

企业增加的是新的业务，但是是非相关的产品和服务。

(3) 水平型的多元化战略

为现有用户和增加新的产品和服务，但是是非相关的。企业考虑的是现有顾客的问题。

4. 实行多元化的优势

(1) 多元化所创造的价值在于

◆通过并购和重购实现企业价值活动的重新组合；

◆转移核心能力。通过多元化，将某一个业务的核心能力转移到其他业务上，促使这个业务发展；

◆创造范围经济，带来成本下降。例如，企业要考虑通过增加业务数量来降低成本，但这也要考虑业务间的协调，否则仍然会增加成本。

这并不是说，企业搞多元化都可以降低成本，实际上也可能带来困难。一些企业自己经营不善，还去搞其它的行业，而又不具备经营其他行业的能力，结果带来的往往是亏损和失败。

(2) 企业绩效

研究多元化的最终目的是创造价值，为企业带来绩效。为此，需要考虑以下几个方面：

◆企业的资源能力。两个各自拥有不同资源的业务整合，它们支持各自业务的发展能力也不同。

◆有没有机会进一步发展。企业主观上要界定，能够做还是不能做，周围有没有机会允许你得到进一步的发展。

◆企业的经营战略能不能适应发展。

◆企业盈利性的问题。

战略联盟

为了更好地发展多元化，就要强调战略联盟的问题，在跨国经营、合作战略中，战略联盟都是非常重要的。

1. 战略联盟的目的

战略联盟的本质目的是寻找和构筑新的价值链

2. 战略联盟的优势

◆企业可以通过战略联盟形成范围经济，从而创造价值。

◆企业间可以通过互补技能，达到优势互补。

3. 通过战略联盟形成的多元化劣势

◆利润可能被分割。业务多了，利润分割了，就不能整合起来。所以就要考虑如何保护企业的利润。

◆经营中会遇到风险。由于企业实现了战略联盟，彼此防范的基础薄弱了，可能出现一家重要的技术诀窍被对方学到，从而培育了自己的一个竞争对手。

当年日本试图废止飞机制造行业，跟美国合资，进行战略联盟。但美国犹豫了，怕这样会培养出自己的竞争对手，因为当时日本的飞机制造业是不完善的。国内企业在合资过程中也出现这样的问题：是不是能够学到人家真正的东西，例如管理经验、技术知识。在很长一段时间内，由于国际合资中对方的防范，国内企业并没有真正成为他们的竞争对手。

4. 战略联盟中的“诚信”问题

研究合作的关系中，还要考虑外包，就是考虑短期合同和经营型投标、战略联盟和长期合同的问题。这些完全在一个企业里、或战略联盟里做，可能也是不经济的，需要剥离价值活动中的一些不太相关的和不太重要的价值活动，让相关的企业去进行生产，以达到更大的效益。

合作关系和战略性外包的关键是建立一个长期的合作关系，形成一个可信的承诺。这里有一个诚信的问题。很多资本主义国家的企业，对于中国员工的诚信度有置疑，他们不相信中国员工真正忠于企业。在合资企业的调查中，很多公司对目前的合作伙伴是感到满意的，他们说刚开始也是很茫然，通过各种渠道逐步在合作的过程中才建立起对彼此的信任。对中外合资的企业来说，由于双方的社会制度不一样，运行系统不一样，往往在很多方面造成很大的误会，在理念上发生很大的冲突。

5. 战略联盟中的“文化”

例如：中国和欧美的报销制度不太一样，在中国，把票据填好了以后，就到会计那儿报销，会计当时就把钱退给你；而在国外，只要把票据填好了，放在那里，过一个月，他把支票退给你。你觉得要走一个很漫长的官僚过程，但这是正常的，是保证企业的信誉。但是国内一些企业或单位觉得很不适应。

这里不是简单的诚信问题，双方可能都有诚信的意愿，但由于理念、做法上的不同造成了很大误解。这里还有一个文化、各自的背景、经验的问题。

6. 如何维持市场的原则

- ◆企业需要定期地审议整个运作的过程是否正常，是否通顺。
- ◆双方在资源分配上是受益的。
- ◆外包，非重要的价值活动的一些产品、服务分包出去，减少负担、降低成本。
- ◆建立虚拟组织，很多是通过网络。网络使虚拟组织变得可行。

7. 多元化的经营如何获得成功

多元化的经营，或多种经营如何获得成功？麦肯锡公司提出要注意三个方面：

- ◆要有愿景，对企业发展的未来有一个远大的理想。
- ◆要看到新的趋势，当技术和技术的用途出现变化的时候，企业能够捕捉住，并及时做出反应。
- ◆企业要具备实施多种经营的各种专业的技能。

【自检】

在新兴、成熟、衰退三种不同行业情况下的企业应该怎样制定公司战略？

战略的制订

战略的制订程序

战略的制订程序一般有这样几个步骤：

- (1) 识别与鉴定现行战略是否完善。价值发生转移以后，企业的现有战略不适合市场的需求了，需要考虑改变现行战略；如果现行战略适合要求，就可以继续执行现行战略。
- (2) 分析企业外部的竞争环境，由于战略需要变化，企业的环境也需要重新界定和分析。
- (3) 测定与评估企业自身的素质。这个素质就是企业所具有的条件，拥有的资源。
- (4) 积极准备战略方案，评价和比较战略方案。

(5) 最后确定新战略。

战略的制订方法

战略制订的方法基本上是四个方面：

- ◆ 自上而下的方法。这是相对集权式的组织所采取的方法，这个方法对企业员工的积极性调动不高，往往是由上面考虑好了以后推行的。
- ◆ 从下而上。能够调动积极性，但可能对上面的精神领会不足。
- ◆ 上下结合。上面的思想、理念和下面的理念能够达到一种吻合，双方有一种共识，有一种沟通。比较容易执行，也容易取得比较好的效果。
- ◆ 战略小组的方法。很多公司成立了战略研究中心或战略发展中心，或战略研究室，都是通过专门部门来研究公司的总体发展战略，帮助领导做出决策，或提供决策的依据。

企业可以根据内部的不同条件分别采取适用自己的方法。

怎样选择适合的战略

怎样选择适合自己企业的战略，有以下几个因素需要考虑：

1. 过去战略的影响

过去的战略对现在的战略，以及未来的战略都会有巨大的影响，这是个一贯性的问题。

2. 要考虑外界对企业的影响

特别对外部环境的依赖程度。

3. 企业对风险的态度

特别是高层管理人员对风险的态度。是规避，还是积极进取？企业的各种管理人员的类型是不同的，所采取的对风险的态度也是不同的。

4. 时间因素

战略的时机是否成熟？企业制订一个战略，如果没有组织保证，不符合企业原有文化，就很难推进，需要一段时间等待一下，达成共识。

5. 竞争的反应

主要是同行内竞争的反应、潜在进入者的反应、替代品的反应、以及供应者和购买者的反应，同行的反应可能更重要。

战略的变化

在分析这些因素后，企业还要分析战略的变化。战略的变化包括：

原有的战略是什么样子

是常规变化还是非常规变化

战略不仅仅是计划，有时也是一种适应，这种适应就是战略的变化。一般讲常规的变

化，指修修补补，在整个战略管理过程中进行适当地改进，它是一种有限的变化。有时，需要彻底的变化，战略已经不能适应市场的需要，价值已经被转移到别人那里去了，就需要做出一种彻底的变化，甚至企业需要做出一种转向，完全离开所经营的业务。

从原有战略到企业彻底转向是两个极端，企业可以在这两个极端间，做出各种各样的选择。

【自检】

企业如何根据战略的变化调整战略的制定程序？

战略的实施

战略实施的五个模型

战略制订完了就要考虑实施。实施有五个模型：

指挥型
变革型
合作型
文化型
增长型

1. 指挥型

指在简单组织里一种家长式的管理。一个人说了算，当然有的体制条件下，例如军事组织中必须存在集权，战争中必须服从命令。但在企业管理中，要看在什么样的情况下实施。

2. 变革型

就是实施中不断追求变革。实施的理念是追求变革，希望战略的实施能够更好地适应变革的需求。

3. 合作型

指在战略实施中，改变过去单纯命令指挥型的做法，希望上下进行合作，使战略得到圆满的实施。

4. 文化型

比较好的一种类型就是文化型。它先构筑企业内部的文化，或者在原有企业文化的基础上形成新的增长点，使大家达成共识来积极贯彻战略。

5. 增长型

它的目的是追求企业的增长，战略实施的一切方面都围绕企业的增长服务，在这样一个类型中，企业调动资源也好，改变组织结构也好，改变权力分配结构也好，都要考虑到企业的增长。

战略的控制

实施和控制是不可分割的，实施的过程中要不断地进行监控。

战略的控制

企业对发生或即将发生战略问题的部门，以及重要的战略项目或活动所进行的控制。

1. 控制是一种系统论的方法

在控制中企业首先要设计一个有效的战略控制系统，它包括四个方面：

- ◆ 设定标准和目标。企业目标定了，战略也是根据目标制订的，但具体的标准是什么，还要根据战略控制的需要来制订相关的标准。
- ◆ 建立一个衡量与监控系统。这个衡量是根据企业的标准来进行的，有的是计时监控，有的是在一定过程中进行监控，需要不断地设计和完善。
- ◆ 比较实际的效益和目标。这在全面质量管理中体现得比较充分，企业实际做的结果、所形成的效益和预定目标是不是一致？如果不一致，就需要重新进行调整，使其吻合或达到或实现原定的目标。
- ◆ 评估实现的结果，必要的时候采取行动。

2. 全面质量管理

全面质量管理是美国著名的管理学家戴明提出来的，它是一个有效的控制系统。为此，他提出 P D C A 循环，这里 P —— 计划；D —— 执行；C —— 检查；A —— 继续运行。

在这样一个不断循环的过程中，企业可以很好地运行，得到很好的控制。放在战略控制系统，也是这样一个思路，只不过是把当初企业的战略目标包括财务目标，作为一个基准，在运行的过程中不断地进行监控。

“基准”，就是不仅是和企业预定的目标进行比较，同时要把竞争对手所出现的比自己更好的方面作为一个标准来进行比较。比较以后，再调整运行系统，以保持一个动态的状态。

3. 战略管理中的监控

战略管理过程是一个动态的过程，一方面是企业在实施过程中保持一个动态的状态，另一方面是进行一个动态的监控。

(1) 控制的因素有三个

- ◆ 对人员进行控制。主要是对人员的行为所产生的效应进行监控。
- ◆ 对组织进行监控。组织是保证战略实施的最基本的要素，这里的组织是指组织结构。
- ◆ 企业的文化。企业文化是战略实施的基础。

从人员、组织、文化这三个层面加强控制，能够使战略得到更好的实施。

(2) 控制的层级

公司的管理者
业务部门的管理者
职能部门的管理者
基层单位的管理者

这四个到底控制到什么程度，彼此之间如何控制，如何协调？讲控制的时候也要讲到协调，从管理者到运行人员，也就是员工，这些方面都需要考虑。当然，控制的重点，公司战略控制要公司管理层面来考虑，而业务方面的战略，也就是竞争战略可以让业务部门考虑，包括企业分厂的管理人员、市场营销人员。

【自检】

企业各个层次的管理者在战略实施过程中如何控制、协调？

【总结】

战略的制订程序一般有五个步骤，企业可以根据内部的不同条件分别采取自己适用的方法制订企业战略。在选择适合企业自己的战略时，企业应该考虑到过去战略的影响、企业对外部环境的依赖程度、企业对风险的态度、时间因素和竞争的反应。

实施的战略有五个模型，实施的过程中要不断地进行监控。

【心得体会】

第 8 讲 战略与组织

【本讲要点】

麦肯锡的 7S 图
战略实施的定义与任务
建立有能力的组织结构
构造组织结构

麦肯锡的 7S 图

麦肯锡的 7S 图，它可以帮助我们了解战略和组织的相互关系，这张早期日本《企业管理艺术以及后来寻求优势》里所介绍的一张图，强调了 7 个方面。

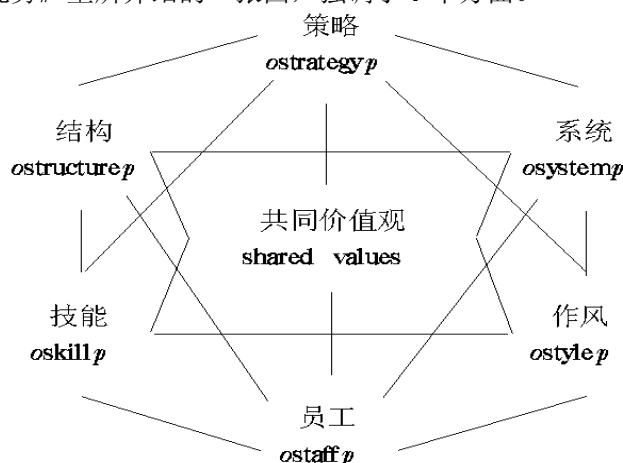


图8—1 麦肯锡的7S 图

策略、结构和系统被认为是硬的三个 S，也就是说，这三个 S 应该基本上保持不变。而技能、共同价值观、作风和员工是软的，是要适应战略的发展需要而变化的。

这是一个基本的框架，这 7 个部分之间是相互支持、相互联系的。而战（策）略和结构也是相辅相成的。哈佛商学院钱特勒教授通过对四个行业，100 多家企业的研究，得出这样一个结论：战略和结构之间有一个战略前导性和结构滞后性。

战略实施的定义与任务

战略实施的定义

战略实施

将企业的战略计划转变为行动，实现企业的愿景和预期的目标。

战略实施的任务

有几项重要的任务需要完成：

1. 建立一个有竞争力、生产能力和资源力量的组织

这个组织就是刚才提到的组织和结构问题。

2. 将足够的资源投入到重要的价值链活动中

价值链分为九项活动，五项是基本活动，是直接影响企业生产经营、创造价值的主要活动；还有四项是支持活动，是帮助企业更好地运用资源创造价值。怎样将足够的资源投入到价值活动中，这是一个配置问题。

3. 设计支持战略的政策和程序

这里的政策不是宏观的政策，是企业内部怎样去考虑企业方针，怎样实施战略的具体政策。

4. 完好地运行价值链的活动

价值链的活动中，不可能每一项活动都平均配置资源，可能不同的资源放在不同的价值链活动上。例如，这个企业重点在研发上，以后的重点是在市场营销上，所以资源重点主要放在这两块活动上。怎样更好地运行，取决于企业的既定目标，取决于企业在实施过程中所设定的方案或政策。

5. 企业需要建立一个信息流

现在讲的供应链等问题，都涉及到一个信息流问题，即怎样把信息、物流放在最短的时间段上，取得更大的效果。

6. 要考虑如何把报酬、激励和企业的业绩目标联系起来

激励是使企业战略得到更好实施的主要方面，也涉及到如何更好地贯彻和执行企业文化问题。

7. 创造能够支持战略的工作环境和公司文化

没有好的战略，没有好的氛围，没有好的文化，是不能保证公司的战略得以顺利实施的。例如一个煤矿搞得很好，创造了自己的文化，矿领导亲自为工人过生日，充满家庭的氛围，从而带动了整个企业的气氛，使员工能够更好地全身心地投入到生产经营之中。

8. 发挥领导的作用，提高实施战略的水平

一个企业战略实施的好坏，不仅与员工密切相关，而且也与领导直接相关。如果领导没有一个很好的实施理念，也是无济于事的，对战略的发展以及战略管理是没有帮助的。

战略实施的领导方式

谁是战略的实施者？有人讲是整个管理团队，包括每个组织单位和所有的员工，整个公司里的所有的事业部，所有的知识机构，以及各个方面运营的单位，所有的员工。如何领导战略实施，用什么样的方式去领导？

1. 领导的风格

作为领导，他们的风格是不一样的：

- ◆以一个积极的、看得见的、负责任的角色出现，事必躬亲；
- ◆只愿意躲在幕后，处于低调的角色，轻易不表态，虽然深谋远虑，但经常不在台前露面，总保持一个距离，使将来出现问题后有一个活动的空间；
- ◆喜欢采取命令的方式；
- ◆在大家意见一致的基础上进行。

在授权方面，有的领导愿意给大家多一点权力，叫大家放开，自己实施战略；有的不愿意把事情放开，事事都要自己考虑实施。

从战略实施的参与程度来看，有的愿意参与到最细节的方面。例如外宾来了，他要看看房间，甚至包括枕头、枕巾的摆放；有的一般指导一下，希望大家多做一点。

在采取行动方面，有的希望快捷，在一些方面快一点把它实现；有的希望慎重，慢慢地实现。

个人的风格不一样，在战略实施中，领导所表现的方式也是不一样的。总的来讲，不管什么样的方式，都需要能更好地保证战略实施。

2. 领导的背景和素质

领导的背景和他们的素质在战略实施中也起着很重要的作用。

（1）领导对业务的经验和知识

风格只是一种表现，但前提条件是领导对业务是了解的，是有经验的，而不是说领导什么也不懂，是外行。

（2）领导在工作上是新手还是老手

一般作为领导者，在实施战略中当然应该是老手，即便是新手，也应该有一个充分的支持，对这个问题是彻底了解的。

（3）领导在组织中同其他人所建立的个人关系网

建立了很好的联系，很好的关系，对于领导了解情况、判断以及处理问题都有帮助。这里的个人关系，是为了更好地处理问题和实施战略的。

（4）在行政管理、人际关系、以及解决问题方面的技能

有些人可能表现得比较强，通过学习，通过对于整个管理内容的了解，可以轻车熟路；有的人需要不断地学习，处理问题的能力需要不断地调整。

（5）领导所处的环境以及所喜欢的方式

【自检】

领导的风格、背景和素质对战略的有效实施有何作用？

构造组织的能力

建立有能力的组织结构怎样建立一个有能力的组织结构，以更好地实施战略，这和企业资源密切相关。以普拉哈拉德教授为代表的资源学派的观点认为：要在企业中找到可用的资源，建立自己的能力，从而形成核心竞争力，最后获得竞争优势。所以，建立一个有能力的组织，就是如何调度资源，使企业具有很强的能力。有三个方面需要考虑：

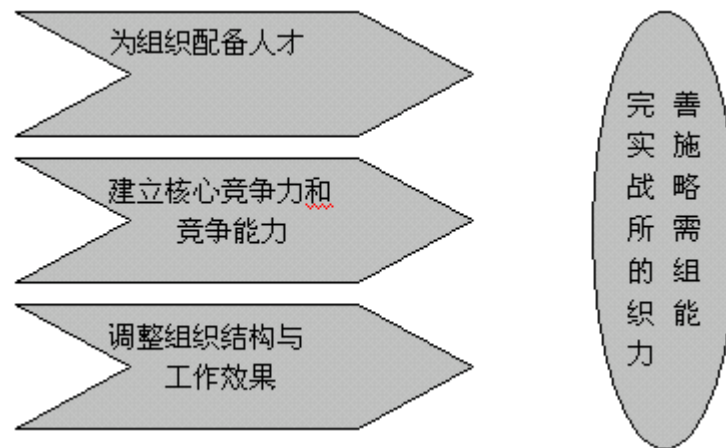


图 8-2 企业应考虑的三个能力

配备人才

在关键的位置上，挑选适当的人才，这非常重要。但这里要考虑：

- ◆如何确定核心管理队伍的类型
- ◆用合适的人来填充每个岗位

核心管理队伍的选择，有以下几个方面：

1. 他的背景和经验

仅仅有学历是不够的，还要考虑他的经验。

2. 他的决策能力

很多人判断能力和决策能力比较弱，优柔寡断，在关键时刻不能做出决策。决策能力，对判断一个干部，特别是核心管理层的干部是非常重要的。

3. 他的价值观或理念、信念

韦尔奇希望了解公司文化而且有工作能力的人在公司里存在，他最反感既没有能力，又不和公司文化融合的人。离心离德，不能按公司理念去做，公司还要你做什么？

4. 管理方式

方式如果过于简单，过于粗暴，只用简单化的方式来管理，可能不被人们所接受。各种组织单位的类型不一样，像大学、科研机构是知识型的，所以用生产大队的管理方式就不行，但对生产大队用大学的那种比较松散的管理方式也不行，这取决于不同的单位、不同的环境。

5. 人的个性

个性也是选择核心管理人员的一个重要的方面。企业之所以引进人才，是希望他们能在企业里建造自己的核心能力和竞争能力。即用专门的人才以及他们的技能和技术专长来装备具体的业务单元，在价值链的活动中，特别是具体的活动中形成竞争优势。

建立核心能力

1. 战略包括有关的核心能力

- ◆产品开发能力
- ◆掌握技术诀窍的能力
- ◆企业售后服务的能力
- ◆对顾客需求变化反应的能力
- ◆削减战略成本能力

- ◆开发新产品的能力
- ◆库存的能力
- ◆营销与销售规划能力
- ◆特殊技术的能力
- ◆合作的能力

2. 在培养和加强核心能力方面，有这样几方面要考虑

- ◆应认识到企业的主要产品和产品的主要特点
- ◆建立公司整体的核心能力
- ◆如何将公司的核心能力转变成为长期的竞争优势
- ◆建立宽厚的基础，且能对需求变化做出及时反应

【案例】

本田汽车最核心的能力是它的小型发动机，使顾客感到买它的发动机能得到一种超值的享受；英特尔的核心能力是对复杂芯片的设计能力，别人超不过，它永远处于一个领先地位，大家一提英特尔，可能优先考虑的是它内在的芯片；宝洁的核心能力在于它营销和分销的技能以及它的研发能力；索尼在电子技术方面的技能，以及把这种技能转移到革新性产品上的能力就是它的核心能力。这里面都有一个开发竞争能力的问题，都涉及到如何发挥人的技能、人的知识基础和智力。

调整组织结构

1. 协调

组织结构有不同的部门，生产部门和营销部门、研发部门和生产部门，永远有冲突。研发希望企业研究的成果更新、更高、更尖端、更能代表当前科学技术发展的水平；而营销希望考虑整个市场，怎样去占有市场，可能跟研发有脱节；生产可能跟研发更近一点，离营销远一点。这些矛盾怎样去处理，怎样去协调，就涉及到组织的竞争能力。

2. 合作

企业内部群体和外部伙伴之间怎样建立一个合作网络关系，也就是：内部的利益相关群体和外部的相关群体之间是什么状态，能不能达到合作，能不能达到共识？这不仅是一个市场占有率的问题，而且是一个社会形象的问题，影响到企业组织的竞争优势。

3. 高层管理的参与

战略管理有五项任务，整个任务是一个流程，高层管理人员应该在每一个流程中出现。他们要决策，要指导，同时在有些方面要亲自参与。

4. 如何面对市场的变化进行修正，从而焕发生机

个人所带进来的文化如果和公司文化是吻合的，就比较协调，比较好容易在一起共事；如果是冲突的，又不可改变，那就是一个大问题。文化的影响非常重要，企业的文化涉及到合作、动机、激励等方面。

5. 需要一个很好的数据库

企业需要有一个详细的数据库来记录历史的数据，现在的数据是为将来的决策做准备。构造组织能力有这样几个步骤：

- ◆第一，选择具有相关技能和经验的员工；
- ◆第二，根据需要来开发个人能力，可以通过培训、通过不断学习；
- ◆第三，使能力有效地转化为核心竞争力，从而获得竞争优势；
- ◆第四，更好地运用企业内部的资源，特别是人力资源，来形成自己的竞争优势。

【自检】

企业资源在企业的核心能力形成过程中的作用？

构造组织结构

什么样的企业组织能力，获得什么样的竞争优势。怎样去构造组织结构？其实就是分工和合作的问题。

组织结构

对工作任务如何进行分工、分组、协调、合作。

企业有了分工还不够，还需要分组，把更细的专业再组合或整合一下，更好地完成战略任务。由于有了分工或分组，就需要协调、合作。这里就涉及到怎样去分工，怎样去协调。

组织设计的关键因素

组织设计有这样几个关键因素：

第一，工作的专门化。工作细化到什么程度，分工到什么程度；

第二，部门化。就是工作分工的基础。根据什么去整合，这是工作分组的基础；

第三，命令链。向谁汇报？分工以后又分组了，这个链条怎样传递信息；

第四，控制幅度。命令链的构成取决于控制幅度，就是能够有效地指导得到的员工人数；

第五，集权还是分权，也就是决定权在哪一级；

第六，正规化。即利用规章制度的程度。

在组织设计中，这六个因素是相辅相成的，要设计好一个组织，就必须有这样一个完善的体系，来帮助企业更好地运行和实施战略。

【本讲总结】

这一讲主要介绍如何将组织结构适应战略的调整、战略的发展。设置合理的组织结构配合战略更好地贯彻和实施。战略实施有八项任务。企业的领导方式虽不一样，但都是为了更好地保证战略实施。建立一个有能力的组织结构，以便更好地实施战略。构造组织的结构，要很好地解决分工和合作的问题。组织的战略有创新战略、低成本战略和模仿战略。相应的组织结构则分为有机的和机械的，弹性强的和弹性弱的。

【心得体会】

第 9 讲 战略与组织文化

【本讲要点】

构造组织结构

组织结构的差别

战略管理中的矛盾

组织的文化

在讲这一讲内容之前，我们先讲上一讲构造组织结构和组织结构的差别这两个大问题。

构造组织结构

组织结构的分工

表 9-1 组织结构的分工方式

纵向分工	高层管理人员为了有效地贯彻执行企业的战略，选择适当的管理层次和正确的控制幅度，并说明连接企业各管理人员工作以及各项职能的关系	高层型	企业有很多管理层次，就像一个金字塔。它的控制幅度较小，传达的信息可能比较准确一点
		扁平型	管理层次比较少，相对来讲，下面管理的机构比较多
横向分工	简单直线式的结构		
	职能性的结构		
	事业部的结构		
	战略经营单位结构		
	矩阵结构		
	流程性的结构		
	地域性的结构		

1. 职能性结构

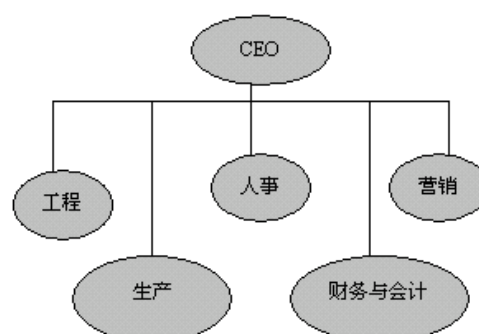


图 9-1 职能性结构图

职能性组织结构，优势在于：

- ◆可以集中控制战略成果；
- ◆较适合构建单一的业务；
- ◆适合具有战略观念性的价值链活动中，还有特殊的活动和流程导向活动的业务；
- ◆适合发展职能性的或与流程相关的技能和能力；
- ◆有利发展企业的学习曲线，或经验曲线。经验曲线造成单位成本下降，掌握的知识越多，熟练程度越高，加工某一产品所需的单位时间就越短，所以单位成本就下降；
- ◆效率高。经常重复同一职能、流程，就提高了企业的效率，就容易带来组织方面的竞争优势。

它也有劣势：

- ◆第一，过多地强调职能，对于战略有时是不利的。可能会分裂关键活动之间的联系；
- ◆第二，过分强调单位的能力，很难从企业的整体上创建核心能力以及部门间的合作；
- ◆第三，可能对市场的反应不那么及时，容易产生官僚主义；
- ◆第四，过分地强调职能，看不到公司总体的发展，容易使员工缺乏远见。

2. 地域型的组织结构

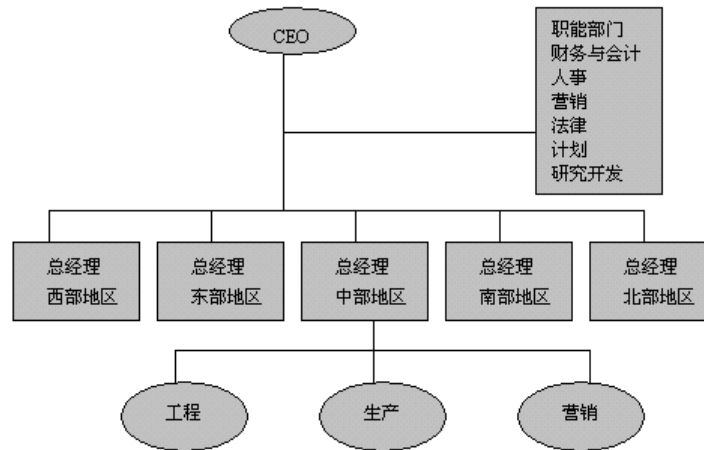


图 9-2 地域型的组织结构图

地域型的优势在于：

- ◆企业战略能够和每个地域市场上的需求相吻合。例如西部的需求和跟沿海地区的需求不一样，根据它的需求设定企业的战略和市场的发展；
- ◆责任包产到户，把盈亏都放在管理的最低层次上，让它直接做出反应；
- ◆增强目标市场的职能协作关系；
- ◆从当地的经营中获得效益。
- ◆对于管理人员，是最好的培训场所。

当然也有劣势：

- ◆管理层次增加
- ◆管理成本加大
- ◆地区和总部双方的愿景、使命以及目标可能不一致

3. 事业部职能

总经理 CEO 下设副总经理，副总经理下有各个事业部的经理，每个事业部自己管人力资源，这也是常见的一种结构。

4. 矩阵结构

矩阵结构中由项目经理、副总经理、各个活动的副总经理，中间交叉来完成不同的任务。

【自检】

如何发挥各类型的组织结构的优势，消除不利影响？

组织结构和战略配合的基本原则

组织结构和战略配合的基本原则有以下几个方面：

- ◆重新构造组织，支持战略的观念活动。企业最终的战略实施要靠价值链的观念活动；
- ◆重新构造战略流程。怎样去构造、减少环节，在结构和战略相互配合的环节中很重要；
- ◆减负、外包和自我管理。减负就是裁员、减轻负担；外包是一些工作自己不做，而到外面去做；自我管理强调怎样能降低成本，加强管理意识；
- ◆以一种可预见的模式发展，不是一成不变，也不是变化的。

具体来讲：

◆如果是单一产品的企业，或产品业务比较单一的，一般来讲，应该采取职能结构，比较简单；

◆如果是若干相关业务的企业，业务直接关联性很强，应该采取事业部制；

◆如果企业是多元化，由若干非相关业务组成，应该建立战略经营单位，各自为阵来配合合理的战略实施。

战略和结构相互匹配的完善与不完善是企业能否拥有竞争优势的一个关键。只有很好地匹配，才能获得竞争优势。战略具有先导性，结构具有滞后性。

◆先导性——企业的战略变化可能快于组织结构的变化。就是说，企业的领导人一旦意识到外部环境和内部条件发生了变化，产生了新的机会和需求的时候，战略上就会做出反应。

◆滞后性——实际上企业组织结构的变化往往慢于战略的变化速度，特别是在经济快速发展的时期。组织结构在变的过程中，有一个惯性。

未来组织结构

未来，在网络经济或新经济的条件下，企业战略会发生新的变化，随之企业的组织结构也会发生重大的变化。未来组织结构取决于以下几个特点：

表 9-2 未来组织结构特点

组织挑战 组织特点	个人技能	组织技能	环境互动
网络性	团队工作	团队结构	联盟、合作 / 互动
扁平性	谈判	诱因 / 职业	界限
灵活性	多项任务	劳动力管理	学习
多样性	倾听 / 移情	冲突解决	利益相关者
全球性	跨文化沟通	跨边界整合	地方反应性

1. 网络性

随着网络经济的出现，过去松散的联系变得更加紧密了，在个人技能方面，要求团队工作能力、组织技能方面出现团队的组织结构，提出团队的结构问题。为了跟环境做更好的互动，需要有联盟合作和竞争。

2. 扁平性

及时对环境作出反应，对个人技能提出谈判要求。怎样更好地和外部环境的一些群体以及和内部员工谈判？扁平性的组织技能就是构造一个什么样的组织，首先它的诱因不同，另外强调它的专业化、职业化。

3. 灵活性

对个人来说是能不能适应不同的工作，对组织来讲就是怎样管理多项技能，在环境方面就是如何建立一个学习型组织，来学习和管理这种变化。

4. 多样性

多样性指组织出现多样的状态。由于多样化，企业的冲突加大，在组织技能方面就强调如何解决冲突，在环境互动方面，强调利益相关群体。

5. 全球化

全球化有一个交叉文化的沟通问题。各国的情况、文化，都有很大差异，特别是宗教、法律上的很大差异，这需要一个交叉文化的沟通和管理。特别是跨国公司到海外投资，如果不了解当地的风土人情、法律、宗教，会造成经营中很大的失败。对组织方面的挑战就是跨边界的整合，是本土化，还是用外派的干部？

新型组织的形式

1. 虚拟组织

虚拟组织的特点是决策集中化程度很高，基本集中在这个虚拟的组织里的管理人员方面，但部门化很低，或根本不存在，本身是虚拟的，只强调完成任务。

2. 无边界

在 GE 里“无边界”讲得比较多，无边界希望减少命令链。命令链就是你能控制多少人。它对控制的幅度不再限制，你可能控制 10 个人，也可能控制 20 个人，无边界取消了各个职能部门，而用团队来代替。

组织结构的表现形式——团队

1. 团队的特点和类型

(1) 特点

打破部门的界限，把决策权下发到部门团队的员工手里，要求员工既是全才，又是专才。既能适应各方面的工作，又在某一方面有特殊技能。

(2) 类型

①解决问题的团队。一般人数是 5 到 12 人，管理幅度较窄，便于管理。特点是为了提高产品质量，例如全面质量管理、生产效率以及改善工作环境，所以在汽车业比较突出。可能具体解决某个问题时，几个人搭班子来解决问题，对提高效率是非常重要的。过去的鞍钢所讲的“两参一改三结合”，也在这方面做了很好的尝试。

②自我管理。人数可能在 10 到 15 个人，这是一种真正独立自主的团队，不仅解决问题，而且是要执行解决问题的方案，并对工作的结果承担全部责任。

③多功能的团队。员工来自于同一个等级，但分属不同工作领域。他们彼此交换信息、激发新的管理观点、解决当天的问题、协调复杂的项目。它的范围和人员构造更广一些。

2. 团队的角色

企业里的团队，究竟起什么样的作用，或能扮演什么样的角色？

◆创造者和革新者。这样的团队起创造者和革新者的作用，

主要是要创造新的思想；

◆探索者和倡导者。倡导和拥护所产生的思想；

◆评价者和开发者。分析提出的新思想是否正确；

◆推动者和组织者。

◆总结者和生产者。就是提供指导，怎样把它坚持到底；

◆控制者和核查者。就是具体检查每个活动的细节；

◆支持者和拥护者。支持战略的实施，处理外部冲突和矛盾；

◆汇报者和建议者。在管理过程中寻求全面的信息；

◆联络者。主要任务，就是如何和外部、内部的相关利益群体进行合作，是一个沟通的角色。

组织结构的差别

战略不同造成组织结构的差别

战略中可能有这样几个：创新战略、低成本战略和模仿战略。相应的组织结构分为有机的和机械的，弹性强的和弹性弱的。

1. 创新战略

创新战略希望一种有机结构，像硅谷的公司，在结构上弹性大，柔性也大。

2. 低成本战略

它需要标准化的成本，所以组织机构是机械的，按部就班的，这样能保证效率，从而提高产品的性能，降低成本。

3. 模仿战略

模仿战略界乎两者之间，组织结构可以有机的，也可以是机械的，也可以一半是有机的，一半是机械的。

学习型组织

为更好地实施战略，组织结构应更好地学习。学习型组织是一个具有持久创新能力创造未来的组织，只有学习，才能对未来进行把握。这种组织内部具有完善的自我学习的机制，将成员和工作持续地结合起来，形成一个学习持续改进和建立竞争优势的良性循环。

学习型组织的标准：

◆能不能不断检验自己的经验，反复检查自己具备不具备管理企业的能力和经验的，具备不具备从事某项生产经营活动的经验和能力；

◆是否具有生产知识，对所从事生产方面的知识是否够用；

◆能不能分享组织中的知识；

◆组织中的学习与组织的目标是否息息相关。

根据这样思考，比德·圣吉提出来五种修炼：

◆第一，是超越自我。怎样面对变化，怎样开阔自己的眼界，摆脱自己对事物决策的不良影响；

◆第二，改善心智模式，就是思考问题的方式，处理问题的方式；

◆第三，建立共同的前景或者愿景；

◆第四，团队学习；

◆第五，系统思考，通过对大量知识的占有做出明确的判断。

企业的成长是一个过程，在最小的时候，它需要简单的、松散的、不规范的组织形式，因为它面临的市场比较小，环境变化也比较小。随着环境变化和企业战略的变化，企业的组织结构就由简单的转向了功能、转向事业部的、再转向创新，目的还是为了使企业充满活力，减少危机。

企业成长模型

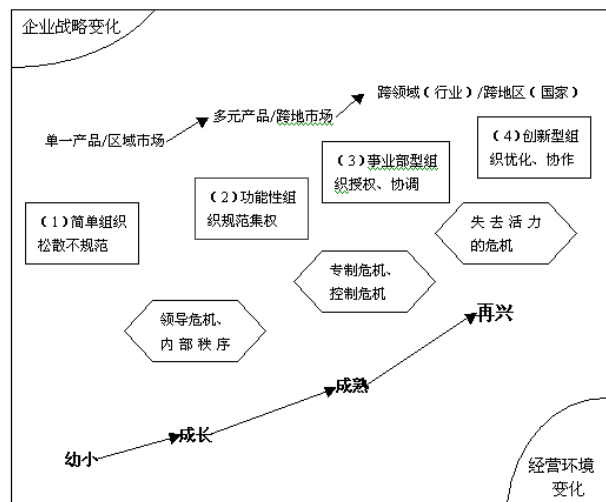


图 9-3 企业成长模型图

战略管理中的矛盾

前面讲到，战略实施中最重要的两个方面：企业的组织结构和企业的文化。

讲文化，势必遇到管理中的矛盾问题，那么矛盾和绩效达到什么样的比例才能成为最佳状态？

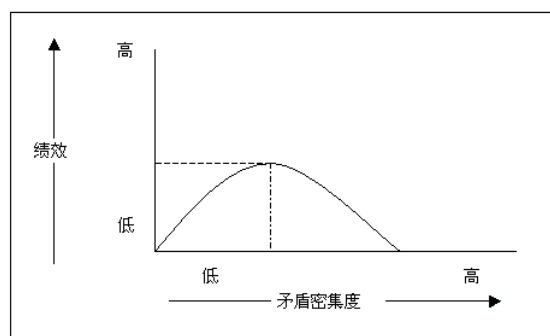


图 9-4 矛盾和绩效的关系

可以看到，矛盾和绩效在双方可以接受的情况下是最好的。否则，如果矛盾太大，绩效也很低；矛盾太小，绩效也并不高。从战略角度来讲，矛盾管理会遇到以下几个问题：

如何预防矛盾

- （1）要预防矛盾，就要向员工反复强调企业的目标，使大家充分了解；
- （2）强调企业的任务。使大家在完成任务之前，了解任务的性质和所实现目标之间的关系；
- （3）加强组织的沟通，避免盈亏的状况。也就是一部分群体处于盈利的状态或感觉自己占了便宜，而另一部分群体处于亏损状态，或吃亏的状态，而这需要“相互”的沟通来实现。

如何减少矛盾

- （1）把矛盾的群体分开，避免矛盾。
- （2）制订相应的规章制度，有章可循，这样能化解和避免矛盾。
- （3）限制群体间的相互影响。
- （4）建立综合者的角色。综合者跟各个方面关系都比较好，多发挥他们的协调作用，帮助企业协调所遇到的问题。
- （5）鼓励员工进行面对面的谈话或谈判。谈判是为了更好地沟通，通过谈判讲清各方的利益关系，从而获得组织全面的发展。

群体内部的训练

怎样通过训练加强员工对组织目标的理解，减少矛盾？仅仅回避矛盾是不行的，有的时候需要计划，或者激励矛盾。

家庭竞争——提出一个目标，促进相互的竞争。这样使矛盾、注意力发生变化，通过竞争实现自己最高的愿望或目标，回避矛盾和群体间的不确定性。所谓不确定性，就是在布置任务时并不是很明确，彼此间的关系不是特别明确，这样的话，就要通过激励，使他们更好地努力。

【自检】

如何利用矛盾的产生和解决促进企业的绩效？

组织的文化

企业文化的概述

矛盾和绩效的关系需要在管理中更好更充分地解决。当前在职业经理人方面，媒体上

谈论很多的是诚信的问题。诚信根本是一个文化问题，在中国这样一种市场经济条件下，从浅层次来讲，一个经理人和所有者分属于不同的利益群体，他们考虑的问题有所不同，会形成不同的理念。所有者考虑的是资本积累、长期投资、提升市场价值的问题；而经营者考虑的是任期的政绩问题，引申出业务的规模以及制造销售的问题。所以要解决他们之间的矛盾，就有一个信任和沟通的问题。

古人经常讲，用人不疑，疑人不用。很多组织或学校重视“诚信”两个字，诚就是忠诚，作为职业经理人应该忠诚于你的事业；信是双方信任，让人家信得过。过去很多家族或海外企业是建立在地缘和家族的关系上，缺乏的是信任。

信任的关键还在于有某种文化的影响。例如，学生的助学贷款按规定是要还的，可有一些学生就是拖欠不还，并不是还不起，他的事业做得还不错，他就是忘了，这是他的文化造成的，他没有重视信用。

归纳起来：

企业或公司的文化

企业或公司的价值观、理念、传统、经营风格和内部的工作环境

企业文化构成的要素

(1) 指导业务的理念或者信念。判断事物的正确与否，是根据企业自己的理念得出来的；

(2) 管理的价值观和原则。企业的价值判断标准、社会的价值取向的判断标准、个人生活价值取向的判断标准，都会对公司文化的构成产生不同的作用；

(3) 工作环境和氛围；

(4) 工作的模式。有的是弹性的，有的是硬性的，模式不一样；

(5) 公司的故事。阐述公司的价值是怎么产生的；

(6) 公司的传统。是军人传统，还是工人传统；

(7) 道德标准。企业的伦理对企业的文化有直接的影响，道德标准也是企业价值取向的基础。很多企业在新员工培训的时候，特别注重伦理、道德问题。

看一下企业文化的两个例子。

【案例 1】

沃尔玛的企业文化

沃尔玛的企业文化体现在以下几个方面：

(1) 竭尽全力增加客户的满意度。就是通过产品销售来达到顾客的满意，使他能找到自己最喜欢的产品，并且在服务中使他感觉舒适。在沃尔玛采购东西的时候，顾客会感觉旁边并没有那么多售货员，是自己在挑选；

(2) 追求降低成本。这是它的“降低文化”。沃尔玛形成一个理念，要把成本降到最低，满足客户需求，在实施行动中也有统一的标准；

(3) 强调强烈的职业道德；

(4) 讲故事。故事讲的是当年山姆老经理的节俭故事，使大家通过这个故事了解如何降低成本，如何从高层管理人员自身做起；

(5) 每星期六一个晨会。这个晨会是礼仪性的，大家交流观点、检讨问题；

(6) 公司的高层管理人员直接参观超市，和顾客交谈，同时征求员工的意见，把这个作为自己的职责。

这种文化带动了沃尔玛的全面发展。

【案例 2】

GE 的企业文化

GE 公司之所以走到今天，它有这样的文化：

(1) 追求结果导向的氛围。韦尔奇上台时讲到，可以不砍掉这个业务，但你必须把这个业务办成，而且要是这一行业里数一数二的业务，否则的话，就要裁掉。这是一个很难很高的标准，但它是结果导向，不管你怎样去做；

- (2) 无边界的组织概念。通过无边界使大家达到共识, 更好地沟通;
- (3) 强调六个 Σ 的质量管理。这是从摩托罗拉学来的, 通过全面质量管理来实现产品的最佳化, 同时取得在行业中数一数二的地位;
- (4) 公司全球化。公司希望达到一种产品标准化, 从而降低成本, 越是全球化的产品, 越是标准化, 同时经营理念是全球化的, 对于全球出现的问题可以及时判断, 这样才能够真正成为数一数二的跨国公司。

【本讲总结】

从战略角度来讲, 矛盾管理会遇到矛盾问题, 如何预防矛盾, 如何减少矛盾, 而仅仅回避矛盾是不行的, 有的时候需要计划, 或者激励矛盾。

企业的文化就是公司的价值观、理念、传统、经营风格和内部的工作环境。它有多种类型, 有八种构成要素。

【心得体会】

第 10 讲 国际化管理战略

【本讲要点】

组织的文化
全球化概述
国际贸易理论与海外经营模式
国际投资与企业决策框架
企业国际化运行的基本模式

在讲这一讲内容之前, 我们先讲一讲组织文化, 然后再讲这一讲的内容。

组织的文化

企业文化的类型

1. 企业文化的三种类型

权威类文化 不健康或低效益的文化 适应性的文化

(1) 权威类文化

有三种因素帮助企业形成权威类文化:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">◆能够根据客户需要、竞争调整 and 战略要求建立起连贯的和合理的价值观、原则和实践标准, 企业的创业者和优秀的领导人由此而产生。◆公司按已建立起来的传统来建立顾客、员工对业务的忠诚和坚定的支持。◆企业对三个最大利益相关群体——顾客、员工和股东的现状给予真正的关心, 从而使企业文化得到重要发展。 |
|--|

当一个权威类文化能很好地配合使战略良好地实施, 这就是一种有价值的资产; 如果这种文化不能够和战略实施进行匹配, 那就是一种可怕的负担。

在权威类文化的形成过程中, 总是存在战略和文化配合的问题。当环境发生急剧变化的时候就要对发展战略做出大幅度的修正。这种文化根深蒂固, 即便换了领导层, 依旧存在。

(2) 不健康或低效益的文化

这种文化不利于企业的发展，需要对它做出调整，而不要再考虑原来公司的利益，甚至公司领导层的利益。不管遇到什么困难，都要下大力气，冒更大风险加以调整。

(3) 适应性的文化

很多企业不能说是一种权威类的文化，也不是不健康的，而是适应环境的文化。企业可以通过学习改变原来的文化，它是学习型组织，能够对环境变化做出快捷的反应。企业的人员都有一种信心，可以面对任何威胁和机会。

企业更多的是考虑变革，采取积极主动的态度来识别问题，特别是战略问题，评价影响战略实施的主要因素，提出解决方案，从而保持获得长期的成功。

适应性文化是我们所提倡的一种文化类型，特别要求企业的高层管理人能够对于战略做出文化方面的适应，从而解决战略特别是解决战略实施的问题，避免出现文化不可侵犯的局面。

战略选定后，文化一定要做出相应的变革或适应。企业应该检讨内部究竟存在什么样的文化，什么样的价值理念，什么样的传统，以及企业战略实施应该采取什么样的步骤。

2. 组织文化的类型

根据运动的形式，组织文化类型还可以分为：

◆学院型。IBM 提供专门的培训，使员工得到专业化的工作，它强调自己是高技术的企业，需要员工不仅在学校学习，到实际部门也还需要继续不断地学习。

◆俱乐部型。企业把管理人员培养成为通才，能够全面管理，像美国贝尔公司。这样能够了解各个部门的问题，达到全面地发展。

◆棒球队型。打棒球需要冒险、创新。棒球队型组织强调发明、冒险和革新。

◆堡垒型。关起门来，像躲在一个堡垒里面。这种类型看重的是公司的生存和发展。

企业文化的作用

1. 文化的功能

不管怎样划分，文化的功能都在于：

◆第一，起到分界线的作用，使人感觉到它的特殊，感觉到它特有的文化。例如在工厂看到升厂旗，进行厂训；在星级饭店见到微笑。

◆第二，造成一种认同感。员工的文化和企业的文化吻合，就会形成一种认同感，从而使公司内部和员工达成一致，是一种粘合剂的作用。

◆第三，引导和塑造员工的行为，创造新的行为。

2. 文化的束缚作用

权威类文化，或不健康文化，会带来很多的障碍，对战略的发展是一种束缚。同时对想进行并购的企业来讲，也是一个束缚。并购是容易实现的，可以在经济过程中完成，但完成后，怎样更好地发展，除了战略就要看双方的文化能不能认同。如果文化问题不能解决，就会长期处于不合状态，这与当初合并或并购的意愿是相违背的。

【自检】

企业文化对战略的实施有何重要意义？

全球化概述

全球化是处理世界范围的市场与标准化的产品的战略。有两个问题：

世界范围的市场

标准化的产品

目前的全球化是指世界经济区域更加一体化或相互依赖，这是不可避免的趋势，在这样的一体化中出现了市场的全球化和产品的全球化。

市场全球化方面有很多的例子：例如麦当劳、Lee 的服装、花旗银行，这些集团在市场上都形成了全球化。在生产制造方面也有大量全球化的例子，全球化促进了标准化，标准化促成了成本的降低。

目前在通讯领域实现了全球化，以互联网为代表，企业已经不可能局限于某一个角落，某一地区里，企业走向全球的原因有很多：

(1) 获得额外的资源，要降低成本，寻求新的激励，占领新的市场。

(2) 避免税收，或者降低税赋，寻求规模经济，协同工作，提高企业能力和声誉，保护本国市场。

【案例】

柯达和富士的竞争

这是很典型的一个跑到国外保护本国市场的例子。富士进入美国市场后，柯达进行了反击，把自己的产品销到日本，使富士不得不回头。当富士回头考虑日本市场的时候，就减弱了在美国市场的注意力，柯达从而保护了本国市场。

(3) 绕过贸易壁垒。贸易壁垒一般指税收，实际上还有一个绿色壁垒问题，像 ISO14000 质量认证体系，就是讲环境问题。

(4) 国际客户、国际竞争、国际游戏的规则。

这些都是企业走向全球的原因。最重要的是如何适应变革、适应发展。

国际贸易理论与海外经营模式

讲国际管理，明白国际管理中所遇到的战略问题，有些理论问题是不能绕开的，例如国际贸易和国际投资理论。

国际贸易理论

包括重商主义、绝对优势、比较优势、生产要素禀赋理论、产品生命周期理论、以及柏德的理论，这里有传统的，有古典的，也有新的。

1. 重商主义

重商主义产生在 16 世纪中期，强调国家财产取决于累积的财富——贵金属，当时贸易的货币主要是贵金属。重商主义主张贸易顺差，“顺差与逆差”是重商主义留下的。国家给予出口补贴，积极鼓励出口，换取贵金属——黄金和白银。它不主张进口，主张通过关税和配额实现进口的最小化。只出不进，把贵金属留在国内。

重商主义的问题在于，光出不进，人家凭什么要和你这样做？

2. 绝对优势

亚当·斯密的《国富论》首先提出绝对优势理论。绝对优势理论是讲在同样条件下，在某种产品上，一个国家有能力比其他国家生产更多的数量，国家只生产最有效的产品，而贸易那些无效的产品，通过贸易各国达到均衡。可以说这是一个理想状态。

3. 比较优势

目前，比较优势比较流行，这是大卫·李嘉图在政治经济学原理中提出来的。他主张通过自由贸易，有效地利用资源，提高生产率，进口更有效的产品。就是说，一国可能生产两个产品都有点优势，例如小麦和茶叶，但可能小麦更有优势，所以就出口小麦，跟那个小麦比较有点劣势的茶叶有更多优势的国家出口，在世界市场上交换。

4. 生产要素禀赋

生产要素禀赋理论，认为生产要素——人力或劳动力、资本和土地这三者中，劳动

力和资本可以在国际间流动，土地不能流动，一国在哪方面更富有？生产要素禀赋理论是瑞典的两位经济学家赫克歇尔和伯蒂尔·奥林提出的，他们主张出口当地资源丰富的产品，进口当地资源紧缺的产品。

这个贸易模式，取决于生产要素的禀赋——哪个方面更丰富，而不是生产率。它强调相对优势，也就是比较优势，而不是绝对优势。

5. 产品生命周期

20 世纪 60 年代，美国出现了弗农的产品生命周期理论。他注意到在美国，产品出口或产品的贸易有一个周期现象。在开始的创新阶段不做贸易，而逐渐市场化以后开始贸易，开始出口，到一定周期后，产品处于成熟阶段，就由第三世界生产，又转向进口。所以当产品成熟的时候，销售和生产地域发生了重大变化，从而也会影响进出口的方向和流量。例如，像美国这样的发达国家出口一种产品，开始价格比较高，进口的都是欧洲这样比较发达的国家，逐渐是第三世界开始进口，然后逐渐是欧洲这样的发达国家生产，又逐渐转向第三世界生产，欧美进口。

6. 竞争优势

上述这些理论都不能完全地解释企业竞争的问题，所以柏德在 1980 年提出竞争优势理论，到 1990 年又提出国家竞争优势的模型：

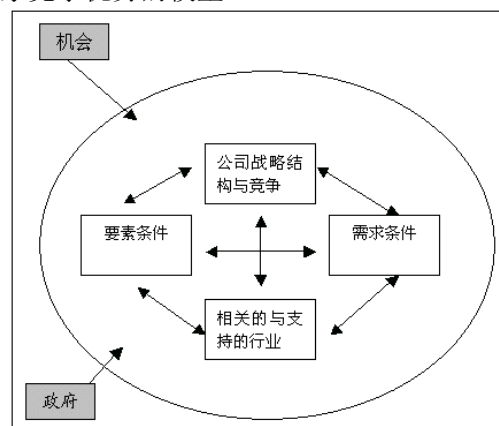


图 10-1 国家竞争优势模型

◆要素条件。要素条件就是生产要素禀赋理论所讲到的问题，国家所拥有的人力、或劳动力、资本和土地的自然状况；

◆相关的产业或者支持的行业。生产的产品，相关的行业及行业发展的情况如何；

◆需求条件。有要素，也有相关产业，但市场没需求，那也不行；

◆企业的战略结构和竞争。

这四个要素是相辅相成的，既要企业制订的战略，也要看本身的资源如何，看市场需求以及相关的产业如何。当然，仅仅这四个方面还不够，还包括政府，政府的政策起着很大作用，当然除正确的政策外还包括机遇。

企业海外经营的模式

简单地回顾一下这些理论框架，是为了帮助理解企业在海外经营的一些基本模式。

1. 影响企业海外经营模式的方面

影响企业海外经营模式的有两方面：

企业一定要降低成本
对当地需求、需要做出反应

跨国经营和全球化经营是两个不同的概念，企业也应有不同的战略，但都是对于降低成本和当地需求做出反应，做出不同的选择。

降低成本，就是大批量生产，达到产品的标准化，或形成本土化的生产。

对于当地需求的反应要考虑到不同客户的偏好。阿拉伯地区的消费者对某种产品的需

要可能和拉丁美洲的不一样，拉丁美洲又和北美有很大的差异。

2. 影响企业海外经营的因素

所以根据以上两个因素，可以做出下图来：

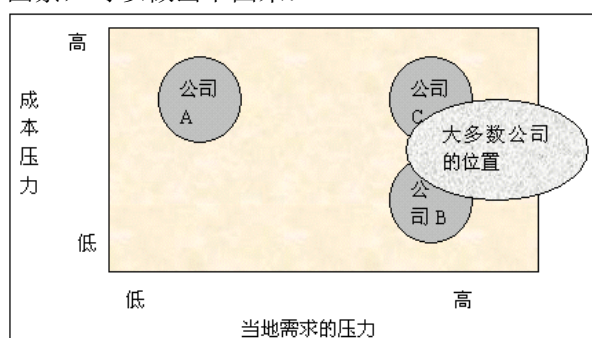


图 10-2 影响企业海外经营的因素

成本压力和当地需求的压力分别是这样两个轴线，根据高低不同形成四个象限。不同的公司处在不同的象限里。例如公司 A，它的成本压力高，但当地需求压力小；公司 C 是双高，成本压力高，当地需求的压力也高；B 是成本压力低，但当地需求高。

【自检】

面对不同的压力，这三个公司，应该采取什么样的战略？

3. 国际经营四种类型的战略

根据图 10-2 的划分，可以划分出国际经营四种类型的战略：

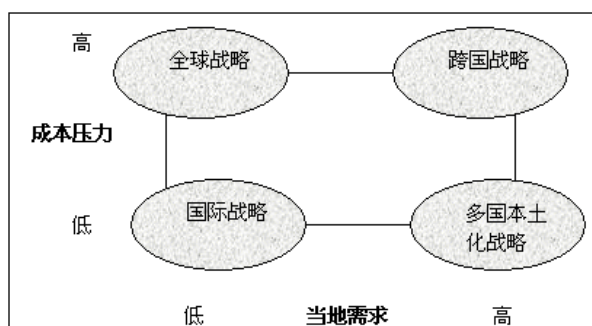


图 10-3 国际经营四种类型的战略

（1）国际战略

国际战略是讲，企业产品很少调整，基本是本国生产，然后拿到外地去卖。跟全球化不太一样，企业对整个国际市场还不太了解，在国际市场有一点订货，或者是仅作为试探，拿出现有的产品进行销售。

（2）多国本土化战略

要求企业最大限度地满足当地的需求，例如在色彩上，在产品的使用功能、性能上，另外要求技能和产品能够发生转移。这种战略，比较适用于当地需求比较高，而成本压力比较小的地方。这一点，就是刚才位置在 B 的这个状况。

（3）全球化战略

这是一种低成本的战略，而且产品是标准化的。像麦当劳就是这样的。它对当地需求考虑并不高。

（4）跨国战略

需要考虑如何开发企业自身的核心能力、运营能力，以及在跨国公司内部流通技能和产品的能力。大的跨国公司在亚洲、美洲、欧洲、大洋洲都有分公司，它可以通过内部的沟通和交流来形成内部运行的核心能力，这样是为了降低成本。跨国战略适合于成本和当

地需求压力都很大的地方。

四种战略所处的位置是不同的，全球战略成本压力高，但当地需求压力低，所以它搞标准化，降低成本；国际战略的成本压力比较低，当地需求也比较低；跨国战略适用于成本压力高，当地需求压力也高；多国本土的战略成本压力比较小，但一定要满足当地需求。

【自检】

列举 2 至 3 个国际经营中四种类型战略的代表企业的例子。

国际投资与企业决策框架

国际投资

1. 国际投资的作用

国际投资的作用，基本有两个方面：

- ◆可以克服贸易壁垒。通过技术或资金的投入，绕过壁垒。
- ◆带来经济效益。

2. 海外直接投资的形式

- ◆横向的直接投资
- ◆纵向的直接投资

（1）横向的直接投资

企业在海外投资的时候，选择与国内生产运行相同的行业，目的是扩大规模。这样做的原因：

- ◆运输成本过高
- ◆市场不完善，不能达到公平竞争
- ◆跟随竞争对手
- ◆产品寿命周期
- ◆生产布局

跟随竞争对手的例子最典型的是可口可乐和百事可乐：可口可乐进入了中国市场，百事可乐随之也进来了，两家打得一塌糊涂。在超市、在自动售货机以及产品开发上，它们都有自己的策略。在产品寿命周期上，处于不同寿命周期状态下的企业有不同的考虑：是在成长阶段，还是在成熟阶段进入新市场？同时，企业还要考虑生产的布局问题，为什么耐克把它的制造环节搬到亚洲来？

（2）纵向的直接投资

纵向投资包括向前和向后，就是选择上游和下游的不同行业。生产酒的选择种植园和原材料，在中国开辟一个原材料或分销渠道。

企业决策框架

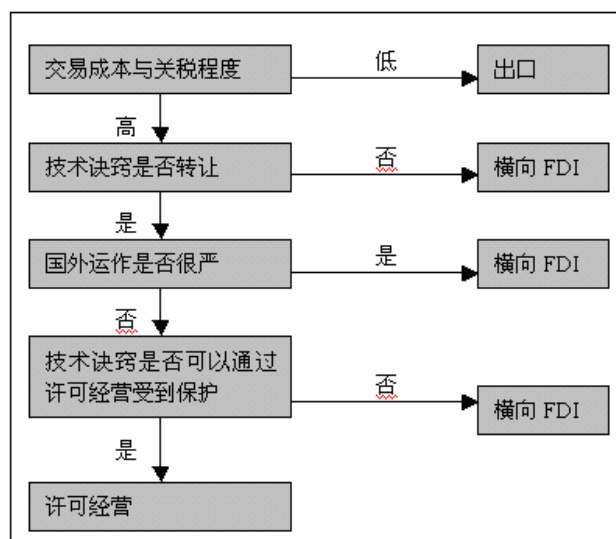


图 10-4 企业决策框架图

纵向投资的原因和时机：

◆企业的市场能力。企业向相关的或不相关、上游和下游的行业投资，要认识到市场能力怎样，市场的完善程度也就是竞争和垄断的程度；

◆交易成本和关税比较低，企业就搞出口，此时出口贸易风险相对较小；

◆交易成本和关税比较高，就要考虑技术诀窍是否能转移；就是过去的软转移，如果不能转移，就搞横向的海外直接投资；

◆国外的运作是否很严，各种条件是否很苛刻？如果是，企业还是做本行；如果不是，能不能搞许可经营。

◆这个框架帮企业搞清楚什么时候、什么条件下考虑横向的海外直接投资；什么情况、什么条件下考虑纵向的投资。

企业国际化运行的基本模式

国际贸易理论和海外直接投资理论，作为跨国经营的一种基本理念，加上战略框架，就是指导企业国际化运行的一个基本模式。

进入市场的模式

市场进入模式，也就是企业进入一个海外市场，会有以下三种形式：

1. 技术许可

技术许可

是通过签定合同的方式，向技术授许可方提供所必需的专利、商标或专有技术的使用权以及产品制造和销售权，授许可的企业应该支付许可费用，并承担保密任务。

许可有不同的形式：

- ◆独占许可——只许你使，不许别人使，我也不使；
- ◆交叉许可——允许你使，我还使，甚至还可以转让给其他人使；
- ◆排它许可；
- ◆普通许可；

不同形式的许可各有各的特点和长处，收取的费用也不一样。

2. 特许经营

特许经营

是指企业卖给被特许经营的企业有限的权利，允许这家企业使用特许方的商标品牌，收取一次性费用和被特许经营企业的部分利润。

对于许可方来讲，对方必须严格按照自己的标准来运营，否则是不能特许经营的。

3. 合资

合 资

是指两个或两个以上不同国家和地区的投资者共同投资组成的，在所在国具有法人地位的企业。合资的企业从某种意义上讲，是所在国的企业，它计算在所在国经济发展 GDP 的指标里，在所在国具有法人地位。

合资最重要的问题就是如何选择战略伙伴，就是如何在合资双方之间形成一个战略伙伴关系，避免同床异梦，使双方达成一种共识。除了在战略目标达成共识以外，文化的理解和认同也非常重要，这就需要有沟通。

战略联盟

战略联盟或战略同盟

两家或两家以上的企业或组织结合的一种合作方式，它影响到企业资源的再分配，对企业未来的成功起着重要作用。

合资是战略联盟中的一个重要的形式，但它们的表现形态是不一样的。企业进行战略联盟实际上是进行资源配置，不仅在国内配置，而且在国际间进行配置，彼此共享资源，达到任何一方单独行动都得不到的一种效果。

在合资的过程中，企业不要只看对方有经验、有技术、有资金。从价值链的角度来讲，我们自己也有自己的价值活动，例如劳动力成本低、布局条件好、制造条件好，没有我们，也产生不了效益。所以自己不必自卑，过多谦让。

1. 战略联盟形成的要素

战略联盟形成的要素取决于这样几个方面：

- ◆ 股权投资的程度。自己的投资有多大；
- ◆ 协议期限的长短；
- ◆ 资源和权力转让的程度。自己的资源能够让出多少，分权分到多少，自己管人事、管财务、还是管别的等这些权力的配置问题。

这三个要素对不同类型的战略联盟产生不同的影响。

2. 交钥匙工程

交钥匙工程

就是一方将工程完工，最后交给客户，客户只要会操纵就可以了，就像把房屋搭好，把钥匙给你，开门进去使用就可以了。

交钥匙工程是非股权的，协议期限有限，资源和权力转移也在控制范围内。国际分包就是非股权的有限协议，以及小范围的资源和权力的转移。

表 10-1 安索夫的产品 / 市场矩阵

	现有产品	新产品
现有市场	巩固市场	产品引进
新市场	市场开发	开拓新业务

通过安索夫的产品 / 市场矩阵可以看出：

- ◆ 在现有的产品和现有市场上，外方公司希望巩固自己现有的业务，这就要寻找规模经济，搞好市场研发、营销和分销，获得核心技术，减少财务风险；
- ◆ 在现有的市场上引入新产品，实际上是将国外的产品引进本国市场；这涉及到外国

公司对本国或者当地的知识了解程度，以及合资的稳定性；

◆ 现有的产品推向新市场，是把自己的产品打入外国市场，就要找到相关的合伙人，跟踪自己国内的客户；

◆ 全新的市场和产品就是开拓一个新的业务，合资双方彼此学习它们在当地某一个市场的经验。

3. 战略联盟获得成功的必要条件

◆ 根据自己的资源，认清企业的能力和需要选择合适的合作伙伴

◆ 重新设计合资企业，怎样适应当地要求，怎样把将来的效益转回到母公司

◆ 合资企业具体工作的条律

4. 评估的审核体系

战略联盟获得成功，需要建立一个评估的审核体系。这个审核体系包括：

◆ 产业的发展前景和市场结构

◆ 联盟的性质

◆ 市场不确定性的根源在什么地方

◆ 企业的行为机制

◆ 企业预期的收益和行为的关系

组织行为、文化最后都是和企业预期的收益相关，通过选择不同的合作伙伴来实现企业预期的设计。

在形成战略伙伴关系、形成战略联盟中，要花大气力考虑很多更具体的企业、更具体的关系。企业用在国内的那些战略管理的方式到国外时需要发生变化，需要调整，否则是不能适应整个环境变化的。

【自检】

战略联盟的特点是什么？

【本讲总结】

全球化趋势不可避免，在这样的一体化中出现了市场的全球化和产品的全球化。这时需要企业考虑的一个是走进来的问题、一个是走出去的问题。国际贸易理论包括重商主义、绝对优势、比较优势、生产要素禀赋理论、产品生命周期理论、以及柏德的理论，有传统的，有古典的、也有新的。根据成本和当地需求的压力可以划分出国际经营四种类型的战略。国际投资的形式包括横向的直接投资和纵向的直接投资。国际贸易理论和国际投资理论，作为跨国经营的一种基本理念，加上战略框架就是指导企业运行的一个基本模式。企业国际化运行的基本模式可分为进入市场的模式和战略联盟。

【心得体会】
