

E 企业战略

Enterprise strategy

理论方法与案例分析

杜春娥 ○ 著

中国传媒大学出版社



E 企业战略

理论方法与案例分析

王德明 著

机械工业出版社

机械工业出版社

河北师范大学学术著作出版基金资助



E企业战略

Enterprise strategy

理论方法与案例分析

杜春娥 ○ 著

中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略——理论方法与案例分析/杜春娥著. —北京:中国传媒大学出版社,2014.11
ISBN 978-7-5657-0978-4

I. ①企… II. ①杜… III. ①企业战略 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 089531 号

企业战略——理论方法与案例分析

著 者 杜春娥
责任编辑 吴 磊
责任印制 阳金洲
封面设计 泰博瑞国际文化传媒
出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学出版社

社 址 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编:100024
电 话 86-10-65450528 65450532 传真:65779405
网 址 <http://www.cucp.com.cn>
经 销 全国新华书店

印 刷 北京中科印刷有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 15.75
字 数 260 千字
版 次 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5657-0978-4/F·0978 定价 59.00 元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换

前 言

今日之商界,“竞争”已经成为企业最无法回避的一个关键词,而“战略”正是企业在激烈的竞争中所必备的最有力武器。随着经济全球化的到来,企业间的竞争早已打破了国界的限制,如何站在全球的视角参与到这场激烈的角逐里来?科技的进步,尤其是电子商务的发展,颠覆了以往的诸多传统理论,如何建立新的理论体系以适应新的游戏规则?面对日趋复杂与不确定的竞争环境,企业如何树立正确的战略观,如何制定行之有效的战略决策?这些正是本书希望解决的问题。

企业如何做战略?本书的观点是,战略就是企业解决“在哪里——去哪里——如何去”的问题,因此本书依此思路进行论述。全书分为四个部分,共八章。第一部分即第一章概论,主要论述有关战略的基本概念及理论发展。第二部分即第二、三章,重点解决企业“在哪里”的问题,其中,第二章企业外部环境分析,依据“知天知地,知彼知己”的思路展开,依次分析企业的宏观环境、行业环境和竞争环境;第三章企业资源与能力分析,主要包括资源评估、价值链分析、比较分析、均衡分析以及核心能力分析。第三部分即第四章,主要解决“去哪里”的问题,论述了企业的愿景、使命与目标。第四部分即第五章至第八章,解决“如何去”的问题,即战略选择,其中,第五章简述了可供企业选择的战略,包括公司层战略、事业层战略和职能层战略;第六章论述企业的基本竞争战略,包括成本领先战略、差异化战略和集中化战略;第七章论述多元化战略;第八章论述跨国公司战略。

本书从三个方面着眼,即理论、方法与案例,力求深入浅出,通俗易懂,避免理论书籍的枯燥晦涩。理论部分,梳理经典理论,辅以前沿动态,提出本书的观点;方法部分介绍了大量的分析工具,同时将相关理论、主要内容辅以图解的方

式进行解读,以便于理解和理清思路,这也是本书较同类理论书籍力求突破的地方;案例部分主要通过案例形式讲述相关理论及分析工具的运用,案例的选择兼顾了典型性和新鲜性。此外,在每一章开篇都有一张本章结构导图,便于读者更好地理清本章的结构内容。每一章还设置了延伸阅读部分,作为对相关理论知识的补充,以便读者深入学习。

企业的成长是极其复杂和多样的,新的理论总是不断地出现,希望本书的出版能够抛砖引玉,促进这一领域理论和实践的发展,但限于作者水平所限,错误和疏漏在所难免,敬请读者指正。

杜春娥

2014年10月

目 录

CONTENTS

前 言 / 1

第一章 概 论 / 1

- 第一节 关注战略 / 2
- 第二节 战略的本质 / 10
- 第三节 战略管理 / 21
- 第四节 战略管理理论 / 26
- 第五节 战略管理者 / 35

第二章 企业外部环境分析 / 38

- 第一节 宏观环境分析 / 39
- 第二节 行业环境分析 / 48
- 第三节 竞争环境分析 / 63

第三章 企业资源与能力分析 / 82

- 第一节 资源与能力 / 83
- 第二节 价值链分析 / 87
- 第三节 比较分析 / 98
- 第四节 资源均衡状况分析 / 100
- 第五节 SWOT 分析 / 118
- 第六节 核心能力 / 123

第四章 企业愿景、使命与目标 / 134

第一节 企业愿景 / 135

第二节 企业使命 / 148

第三节 企业战略目标 / 154

第五章 战略选择概述 / 162

第一节 公司层战略 / 163

第二节 事业层战略 / 166

第三节 职能层战略 / 167

第六章 基本竞争战略 / 168

第一节 基本竞争优势与竞争战略 / 168

第二节 成本领先战略 / 170

第三节 差异化战略 / 175

第四节 目标集中战略 / 185

第七章 多元化战略 / 187

第一节 什么是多元化战略 / 187

第二节 影响多元化战略的因素 / 195

第三节 多元化战略利弊分析 / 200

第四节 案例分析 / 206

第五节 启示 / 222

第八章 跨国公司战略 / 229

第一节 什么是跨国公司 / 230

第二节 从全球扩张中受益的途径 / 235

第三节 在全球市场竞争面临的压力 / 237

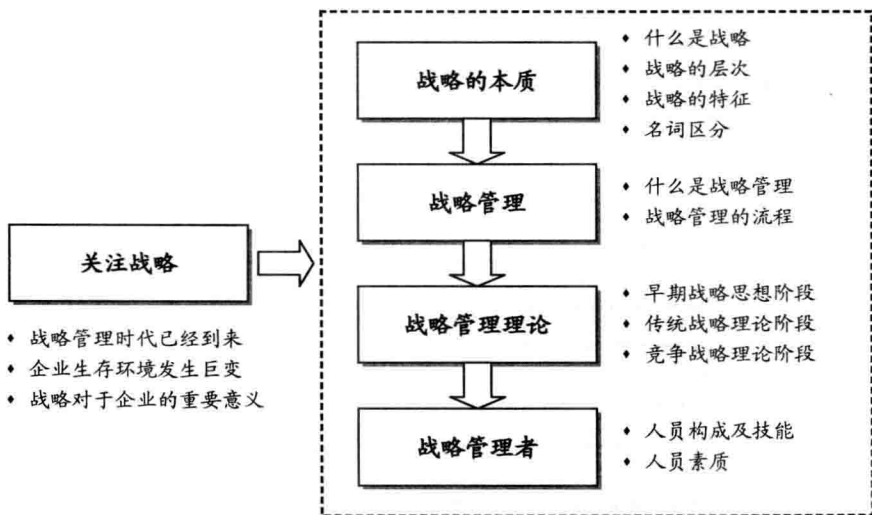
第四节 跨国公司的战略选择 / 239

参考文献 / 246

第一章 概 论

随着竞争环境的加剧,越来越多的企业开始关注战略,实施战略管理。本章从关注战略开始,探讨了战略的本质、战略管理的内容、战略管理理论的发展,以及战略管理者应具备的素质。

结构导图



第一节 关注战略

关于战略对于企业的重要性,著名美国未来学家托夫勒在其《企业必须面向未来》一书中强调,“对于没有战略的企业就像在险恶气候中飞行的飞机,始终在气流中颠簸,在暴风雨中飞行,最后很可能迷失方向,即使飞机不坠毁,也有耗尽燃料之险。如果没有一个发展战略对企业未来作出明确的方向指导,不管企业的规模多大,地位多稳固,都将在新技术革命的浪潮和经济的大变革中丧失生存条件。”^①

尤其在今天的激烈竞争中,企业的生存环境已经发生了根本的变化,企业的竞争已经进入了战略竞争时代,战略问题成为企业生存发展的首要问题。

一、战略管理时代已经到来

自改革开放以来,纵观我国企业三十多年的成长史,基本可以划分为三个阶段:改革开放至20世纪80年代中期前的生产制胜阶段、20世纪80年代中期至90年代中期的营销制胜阶段、20世纪90年代中后期至今的战略制胜阶段,如图1-1。在经历了大规模生产时代、营销管理时代之后,今天的企业已经进入了战略管理时代。

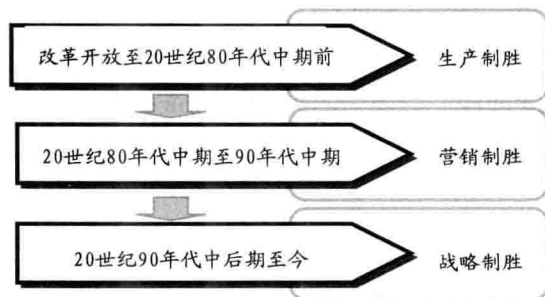


图 1-1 改革开放后我国企业发展的三个阶段

^① [美]阿尔温·托夫勒著,陈鸿斌、吴酪译:《企业必须面向未来》,海天出版社1987年版。

(一)大规模生产时代

这一时期,我国开始逐步从计划经济向市场经济转变,大部分产品还相对短缺,处于供不应求的状态,激烈的竞争尚未形成,企业还没有完全脱离政府的保护。由于市场的短缺,企业很少考虑消费者的需求,他们关注的是如何提高生产效率,扩大生产规模,至于未来的发展并无清晰的方向。因此,大规模生产时代,生产管理是企业关注的核心问题。

(二)营销管理时代

这一时期,产品的供给不断增加,产品种类也日益丰富,市场供不应求的状况得到缓解,并在某些产品领域出现供过于求。消费者有了越来越多的选择余地,竞争逐渐加剧,企业要想在竞争中取胜就必须关注消费者的需求,关注竞争对手的动态。优质的产品、合理的定价、各种促销手段的运用以及渠道建设都是企业必须考虑的问题。因此,这一时期营销管理是企业制胜的关键。

(三)战略管理时代

这一时期,产品极大丰富并出现严重的同质化,企业间竞争的程度更趋激烈,同时竞争的范围也不断扩大。尤其是我国加入 WTO 之后,竞争日益全球化,仅仅通过提高产品的质量,花样翻新的各种营销策略已经不足以应对今天的竞争。此时,企业必须站得更高,看得更远,从战略角度思考企业未来的发展。因此,战略管理成为企业制胜的法宝。

二、企业生存环境发生巨变

我们从纵向角度梳理了改革开放后我国企业的发展历程,接下来我们从横向角度考量今天企业的生存环境。从竞争环境、企业自身和消费者三个方面的变化来分析,如图 1-2。

(一)竞争——无处不在

随着经济全球化,企业间的竞争日益加剧,也日益复杂。企业间的竞争不能再以国界来界

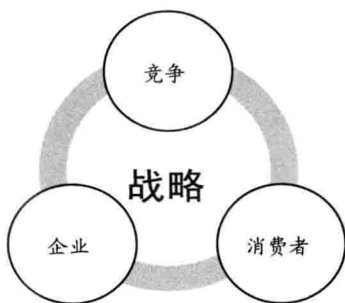


图 1-2 影响企业生存环境的三个因素

定它们的范围,而必须站在全球的视角重新界定。新时期竞争的特性主要表现在两个方面,即动态性和不确定性。

1. 动态性

(1)竞争的激烈程度在加剧。无论是竞争的频率,还是竞争的规模都在增强。以跨国公司与本土企业的竞争为例,一方面,贸易壁垒日减,竞争的舞台扩大了,使本土企业面对更多更强大的竞争对手;另一方面,本土化的优势逐渐消失,跨国公司越来越趋向于实施本土化。以快餐为例,肯德基在中国早已不仅仅是汉堡包、薯条了,它不断地推出更适合中国人口味的豆浆、油条以及各种早餐、午餐系列,使快餐市场的竞争不断升级。

(2)竞争的游戏规则在改变。失去贸易保护的本土企业参与到全球市场的竞争中,必然要适应新的环境,遵守新的游戏规则。尤其是随着网络的普及,电子商务得到极大发展,使许多传统理论受到严峻挑战。例如,柯达在1991年的时候,其技术领先世界同行十年,然而2012年时因没有抓住数码技术的机遇破产了;诺基亚在手机行业的地位曾经无人可以撼动,但在苹果、三星的围攻下于2013年被微软收购了;360的出台,让杀毒变成免费,于是金山毒霸被淘汰了;淘宝电子商务在2013年,仅“双十一”一天的销售额就达350亿元,成交1.7亿笔,直逼传统零售业;马云“余额宝”的出台,18天狂收57亿元资金存款,直接向银行挑战;腾讯微信的出台,直接砸了电信运营商的铁饭碗。因此,今日企业竞争仅仅靠扩大生产规模、提高产品质量,或是不断翻新的营销手段已不足以在竞争中取胜,这是一个跨界的时代,每个行业都在整合和交叉渗透,不断改变的游戏规则对企业提出了更高的要求。

2. 不确定性

先看一个例子。

天上掉下一个馅饼,有三种可能的情况:

情况一,只有一个人,没有其他人

情况二,有三五个人

情况三,数不清的人

第一种情况,可以确定这个馅饼属于这一个人。

第二种情况,会有几种可能的结果,但我们可以根据每个人距离馅饼的远

近,以及各自的身体状况进行估算馅饼的归属。

第三种情况,根本无法预测馅饼的归属。^①

今天的市场环境就如同第三种情况。一个市场不确定性的^②高低,与这个市场的分散度以及竞争的充分性和环境的活跃程度均有关系。竞争越是分散、充分和活跃,就越难以预测。

(二)企业——适者生存

先看一项关于企业寿命的研究。^③

20世纪80年代初,壳牌公司的全球经营战略策划专家阿里·德赫斯组织了一项关于企业寿命的研究。该研究发现,《财富》排名500强的企业从产生到衰亡,平均寿命只有40—50年,只及人的寿命的一半。其实,就世界范围而言,新成立的企业中有40%存活不到十年就夭折了。今天我们许多企业都把目标定位在进入500强,可见,进入500强也不是永恒的保险。

此外也有调查显示:1912年的世界100强企业,经过80多年,被收购、破产或被收归国有,也就是不再独立存在的共有49家;仍然独立生存着,但是不再是100强企业的,有31家;余下的,到1995年仍为世界百强的,只有20家。

激烈竞争的结果就是优胜劣汰,适者生存。达尔文说过,“能够生存下来的并不是那些最强壮的,也不是那些最聪明的,而是那些能对变化作出快速反应的”。同样对于企业而言,其竞争实力不是体现在有多大的规模、多少的厂房,而是适应竞争环境变化的能力。曾几何时,无数的中国企业把进入世界500强作为自己的目标,甚至成为中国企业家的一种“集体无意识”,一味地强调规模扩张导致很多企业成为虚弱的大胖子,被不断加剧的竞争环境拖累得气喘吁吁。今天“大”已不再是优势,昔日的资产可能就是今日的负债、明天的包袱。未来企业的竞争必然是适者生存。

(三)消费者——快乐并烦恼着

今天的买方市场,消费者地位的提高越来越凸显,消费者在进行购买决策时有了更多的选择权和决策权,他们是善变的,甚至言不由衷的,消费者的这种

① 老冒博文:《竞争与不确定性》,http://blog.sina.com.cn/u/1495365345,有改动。

② 摘引自 http://saygoodnight.blog.163.com/blog/static/446071602011311476592/

难以捉摸正在使市场调查变得难上加难。未来的竞争是终端消费者的竞争,谁能够拥有资源,拥有消费者用户,谁就有盈利的可能。

当然,伴随着消费者地位的提高,消费选择的增多,消费者获得极大自由的同时也增加了另一种困惑,即“选择暴力^①”,面对琳琅满目、极大丰富的商品,消费者反而不知如何选择。

通过对以上三个关键词的分析,我们可以看到,在这个竞争日益激烈、变化异常频繁、消费者拥有无限选择的大竞争时代,拥有一个清晰明确的战略,正是企业的生存之道。

【延伸阅读】选择暴力

美国定位之父杰克·特劳特认为,当初,选择不成问题。当我们的祖先考虑“今天吃什么”时,答案不太复杂,他在附近能追捕、猎杀并拖回洞穴中的那个动物就是他的食物。但如今,人们生活在商业社会,而商业步入了大竞争时代。走进巨大的超级市场,你将能看到大量各式各样的肉,它们由别人追捕、猎杀、清洗并包好。你的问题不再是捕猎,而是要在货架上摆放的成百上千种肉制品中做出选择:你该买红肉还是白肉? 何种白肉? 或是人造肉?

这仅仅是问题的开始,接下来你必须决定自己要买动物身上的哪块肉:腰、排骨、肋骨、腿肉还是臀肉?

此外,要是你的家人不吃肉,那你为他们买点什么回去?

.....

最近几十年,商业发生了巨变,几乎每个类别可选择的产品数量都有了出人意料的增长。据估计,在美国有 100 万个标准存货单位(SKU),普通超市有 4 万个标准存货单位,但一个普通家庭只要 150 个标准存货单位就能满足 80%—85% 的需求。也就是说,我们会忽略超市里的 39 850 个货品。

.....

选择的爆炸性增长,促成了一个帮助人们做选择的全新行业的诞生。比如在纽约,要决定去哪个餐馆吃饭可并不容易。因此在 1979 年尼娜(Nina)和迪姆·查格(Tim Zagat)首创了第一份纽约餐厅指南,帮助我们解决这个难题。今天,口袋大小的《查格餐厅指南》已成为畅销书,它整理了 10 万人对美国和国

① “选择暴力”一词由定位之父杰克·特劳特提出,详解见[延伸阅读]。

外逾 40 个城市的餐厅的打分和评价。

.....

消费心理学家说,过量的选择正把我们逼疯。想想卡罗尔·穆格(Karol Moog)博士对此的观点:“可以立即得到的太多选择,让人们不再关注和思考,变得如同肥鹅一样肥胖和疲惫,并丧失决策的能力……人们退却并麻木于过度刺激,他们厌倦了。”

.....

在字典里,暴力的定义是:通常是苛刻和残酷的绝对力量。

选择也是一样,现在的市场竞争残酷,是选择造成的结果。消费者有如此多的好选择,以至于企业要为错误付出惨痛的代价,稍不留神竞争对手就会抢走你的生意,而要夺回来变得甚为艰难。企业若不懂得这一点,将无法生存,现实就是这么残酷。

.....

在一本叫《更快》(*Faster*)的书中,该书作者描绘的未来令人更无所适从。他写道,几乎所有事物都在加速。以下是他书中的片段:

选择的扩张会陷入一个恶性循环:轰击你的信息越多,互联网的入口越多,也就产生更多向你倾倒信息的搜索引擎和自动应答程序;你拥有的电话线路越多,你的需求也越多;专利越多,专利权律师和专利搜索服务也越多;你购买或阅读的烹饪书越多,你越会感到要为客人提供新式的菜肴,你需要的烹饪书也越多。

复杂产生选择,选择激发科技,科技又创造复杂。若没有现代社会高效率的经营和生产,没有免费的号码、快递、条形码、扫描仪和占首要地位的电脑,选择不会快速增长。

(〔美〕杰克·特劳特著,火华强译:《什么是战略》,中国财政经济出版社 2004 年版。)

三、战略对于企业的重要意义

企业如果没有战略,就好像没有舵的轮船,结果只能是迷失在茫茫的大海里。战略之于企业的重要意义,我们通过下面的案例窥见一斑。

【案例】瑞士表如何反击日本电子表

案例背景:

瑞士钟表业已有 400 多年的历史。20 世纪 60 年代,瑞士年产各类钟表 1

亿只左右,产值 40 多亿瑞士法郎,行销世界 150 多个国家和地区,世界市场的占有率多在 50%—80%之间,素有“钟表王国”之称。尤以出产高档机械表而闻名,像劳力士、欧米茄等品牌的手表历来都是身份、地位的标志。

然而,瑞士表的生产厂家满足于这种“霸主”地位,不思进取。1954 年,瑞士的一位叫马克斯赫赤尔的工程师发明了石英电子技术,他曾写了一份报告给他的行业首脑,竟然遭到鄙视和冷落,被认为毫无价值。1969 年,瑞士试制出了第一只石英电子表,又被钟表界权威人士嗤之以鼻。

后来,瑞士搞出来的石英电子表被日本人弄去,他们立刻动员了电子专家同手表行业联合攻关。五年后,第一批日本电子表开始向世界倾销,并立刻打开了销路,日本电子表每块手表的价格只有 5 美元,精确度甚至超过了瑞士表。于是,有百年传统的手工作坊的瑞士表突然间丧失了市场竞争力,无论是在价格方面还是从计时角度看,瑞士表都难以和日本的电子表竞争。日本电子表的崛起,使瑞士这一“钟表王国”每况愈下,难以为继。从 1975 到 1980 年,在短短的五年时间里,一共击垮了 178 家瑞士钟表厂。1982 年的世界市场占有率猛跌到 9%,销售总额退居日本、中国香港之后而屈居第三位。竞争失势,苦不堪言,两家最大的钟表集团——ASUAG、SSIH,1982 年和 1983 年累计亏损 5.4 亿瑞士法郎,三分之一的钟表厂倒闭,数以千计的小钟表公司宣布停业,一半以上的钟表工人痛苦地加入了失业队伍……整个瑞士钟表业陷入全面危机!

面对如此困境,瑞士钟表企业如何应对?他们应当采取怎样的战略?争论分成了两派:

一派的观点是坚守高端机械表。他们认为,瑞士表靠机械表起家,销售目标锁定的是高端用户,瑞士表不仅是计时器,更是品牌,如果进入低端电子表市场,势必影响其高端形象。

另一派则坚持进入电子表市场。因为低价的电子表正在欧洲市场迅速流行起来,并已经对瑞士的钟表业形成重创,如果不生产电子表,这不是无视市场变化吗?而且喜欢电子表的都是年轻人,他们是未来高档表的消费者,电子表必然会挤占高端手表市场。

如果你是瑞士表企业的决策者,如何作出战略决策?

(本案例的“案例背景”部分根据中央电视台《商道》栏目之《腕上的时装》整理。)

案例分析:

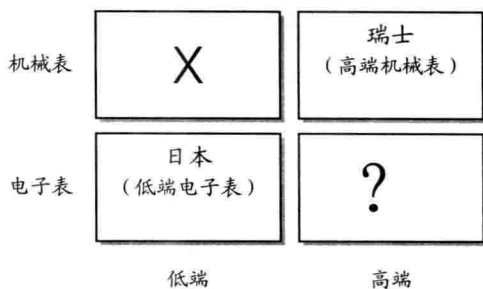
我们分别从两派观点进行推理。

如果瑞士表的企业决定不进入电子表市场,那么大量“日本制造”的电子表将更加疯狂地涌进欧洲市场,卡西欧、西铁城等日本品牌会深入人心,然后很有可能推出手表市场的高端产品,威胁到瑞士手表的生存。因此,必须进入电子表市场。

但如果进入电子表市场,如何使瑞士表的高端形象不受损害?

问题解决的关键,就在于如何改变人们对于“电子表=低价=低端”的印象,不能为电子表重新定位,生产一种高端的电子表?通过图一的分析,我们发现,在高端电子表领域恰恰是一个市场空白。于是瑞士钟表企业迅速抓住这一市场空缺,他们推出了SWATCH品牌的电子表,迎合青年人时尚、前卫的消费观念,每年从全球聘请顶级的设计师为其设计款式,同时以限量生产方式,有效地塑造了电子表市场的高端品牌形象;而在传统高端机械表市场,通过品牌经营守住市场,有效地抵御了日本表的竞争。

因此,对于瑞士表企业的战略可以概括为:坚守高端,在传统机械表市场,以守为主,继续通过品牌经营维护其高端形象;进入新的电子表市场,以攻为主,通过创新吸引年轻消费者,树立起电子表市场的高端形象。



图一 瑞士手表市场定位图

案例启示:

1. 战略的动态性

高端产品赚利润,低端产品占市场。日本电子表企业以低档电子表进入欧洲市场只是其战略的第一步,因为当时的高端市场已经牢牢被瑞士表占据,因此他们只能靠物美价廉进入低端市场,但这并不意味着他们放弃了高端市场。随着市场环境的变化以及企业的发展,他们的战略必然会进行相应的调整,待低端市场站稳脚跟后进军高端市场。

2. 寻找突破口

许多时候,问题的解决方案不是非此即彼的。要学会从既有的传统思维中突围,找到解决问题的关键点。本案例中,进入电子表市场就一定走低端路线吗?一旦突破了这一思维定式,就会茅塞顿开。

3. 战略对于企业的重要性

对于企业而言,每一次的战略决策几乎都关乎企业的生死存亡。开始,瑞