

第一章 企业战略管理

企业的战略管理是企业管理的首要工作，它通过对环境和企业所拥有的资源的研究分析，确定可行性战略，经过评价，选择企业战略，通过战略实施，实现企业的目标与功能。战略选择的恰当与否，关系到企业经营的成败，这一点正被人们所认识。在知识经济时代，市场竞争将越来越激烈，世界经济将呈现区域化、一体化的格局，国界、地区界模糊了，高新技术的介入使得人类生存的三维立体空间的欧氏距离越来越短了；资金市场将变得更为有效率，资金流动性更强，交易费用低，市场吸收、消化、处理信息的能力更强，预测手段更科学、更准确，企业所面临的金融风险将更大；劳动力市场将更为发达，区域性、国际性的劳动力市场将会及时地为企业提供必需的劳动力；人力资源的配置将更为有效，在企业自由方便地选择劳动力的同时，择业者也在选择令他们满意的企业，企业面临的人才流失的风险将更大；人力资源是知识经济时代企业赖以生存发展的首要因素，具有资金资源所不可替代的作用，选择合适的资源向量及行之有效的配置机制，是管理阶层的艰巨任务。

知识经济时代企业战略管理是一项系统工程,主要包括人才战略、科技战略、市场战略、生产战略、质量战略、价格战略等。企业战略管理又可分为计划、组织、分析、控制等职能管理。企业必须应用系统工程方法,才能保证企业产品生产、质量、交货期等,内容十分丰富,同时也是非常具有实际性的。如果从这个角度来分析的话,内容将会错综繁杂。因此,本章从另外的角度来分析企业战略。

本章首先给读者讲的是企业的竞争战略,管理大师波特的著作《竞争战略》、《竞争优势》对战略管理的理论和实践产生了深远的影响,形成了以定位为基础的战略管理理论。在《竞争战略》一书中,波特运用了产业组织理论中的产业分析方法,提出了五种竞争力量模型。他认为,特定产业的竞争性质由五种力量决定:现有的竞争者、潜在的竞争者、替代产品的威胁、供应商的议价力量、购买者的议价力量。这五种力量的综合作用随着产业的不同而不同,随着产业的变化而变化,结果就使不同产业或同一产业的不同发展时期具有不同的利润水平。因此,如何通过五种竞争力量的分析确定合适的定

位就成了企业取得优良业绩的关键。在此基础上，波特提出了企业在特定产业中的竞争通用战略，即总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略，这是企业所获得的竞争优势的三个基点。在竞争战略一节中，我们就分析这三个基本的竞争战略在实际中的应用及他们各自的缺陷，如果只用一种战略，或是没有认真领略它的实质内容，也会给企业带来巨大的损失，这在风险的章节的案例中可以看出来。

在现实的经济发展的过程中，企业不仅要注意自己的竞争战略取得竞争的优势，更重要的是要使得企业能够不断地得到发展，所以发展战略就是企业从自己的角度来看，如何使自己的企业在外部环境和自身的环境发生不断的变化的时候，采取怎样的战略能够得到更快的发展。其中多元化经营是很多企业发展到一定阶段的战略选择，但在实践中既有成功的经典，也有失败的例子。

第一节企业竞争战略

1.1 竞争战略及其类型

竞争战略首先是由迈克尔波特提出的概念。他是这样描述竞争战略的：采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争力，从而为公司赢得超常的投资收益。

普遍型竞争战略则是指各种管理组织机构都可以采取的基本战略形式，是各种复杂的战略决策的基础形式。主要包括成本领先战略、差别化战略和专一化战略。

成本领先战略。要求企业在产业中以低成本取得一个领先的地位，并且按照这一基本目标采用一系列专门的方针。成本领先战略要求先树立起高效规模的生产设施，全力以赴地降低成本；控制成本与管理费用，以及最大限度地减少开发、服务、推销等方面的成本费用。企业只有创造出与地位同行的价格时，才会获得一份应有的市场占有率。随着生产和销售规模的扩大，企业获得的利润也会逐步增加。

案例 1 神州电脑的成本领先战略

据计世咨询 CCWRESEARCH 公布的报告统计，一个名不见经传的电脑新军——神舟电脑跃升至中国家用电脑的前五

强。实现这样的市场业绩，距离神舟电脑第一台电脑下线还不到 1 年时间。当我们打开电视，看见“4888 元奔 4 扛回家”的广告时，我们不难感到神舟电脑的低价。与同样配置的其他品牌机相比，神舟电脑要比竞争者价格低上两成。到了 2002 年 11 月 1 日，神舟电脑公司又与全球第三大 CPU 提供商威盛电子联合宣布：神舟电脑公司内装威盛 Cyrix800 的液晶电脑将以 4880 元的价格在市场推广。

强大的价格优势，让神舟迅速成为中国 PC 机制造业不可忽视的一支新军。PC 业内，几乎所有的制造商都是通过逐渐做大规模，依赖规模优势降低成本，再在拥有成本优势的前提下降低价格推动销售获得更大的市场份额，从而逐步获得行业领先地位。神舟电脑一入市，就在保持低价的同时，拥有合理的行业利润来打击竞争者。也就是说，神舟电脑单机的利润并不比任何竞争者低，这也保证了企业的健康发展和持续的竞争力。要获得低价优势，又赚得合理利润，只有一种情况下可以实现，就是成本要比竞争者低！

神舟电脑获得成本上的优势主要表现在以下几个方面：从研发开始，到采购、生产、销售和售后等所有环节的成本控制都做到足够好，才形成了总成本领先的核心竞争力。

首先，技术领先同行。神舟电脑是目前国内唯一具备电脑主机板和显示卡两项自主研发能力的整机制造商。电脑整机包括光驱、软驱、硬盘、内存、CPU、显示卡、主板等 7 大核心

部件，多数国内电脑厂商的 7 大部件全部依赖进口，而神舟电脑的这两项技术带来的是整体成本降低两成左右。

其次，特许经营的渠道模式。和所有 PC 制造商都不相同，神舟完全采取了连锁方式的运作销售渠道，在全国各级市场有近 1000 家特许经营的连锁店。这样产品只要经过一个中间环节就可以到消费者手中，再次降低了渠道运营成本。

以上两个方面是直接降低神舟电脑成本的两个主要方面。神舟电脑不按照规则出牌的价格战实质就是成本领先战略：追求与竞争者相同或相近的利润，则可以定低价。通过低价策略渗透市场，赢得更高市场份额，并对竞争对手构筑起成本性进入堡垒，这样的价格竞争对于神舟来说是建立在良性竞争的基础之上。

案例 2 格兰仕的成本领先战略

在活跃于中国经济舞台的众多家族企业中，格兰仕无疑是个佼佼者，同时格兰仕也是一个颇有争议的企业，由于在业内连续掀起价格战，被称为“价格屠夫”。但是没有人否认格兰仕是使用成本领先战略取得成功的典范，价格战只不过是表现形式。从格兰仕进入微波炉行业以来，他们就咬定青山不放松，从未游离于这一战略。为了使总成本绝对领先于竞争者，格兰仕壮士断腕，先后卖掉年赢利上千万元的金牛

型产业——羽绒厂、毛纺厂，把资金全部集中到微波炉上。而此时行业尚未充分发育，主要对手也很弱，只要倾全力投入，就很容易在规模上把对手远远甩在后面，单机成本亦会随之远低于竞争品牌，这促使了格兰仕的迅速崛起。1993 年格兰仕销量为 1 万台；1994 年 10 万台；1995 年销量达 25 万台，市场占有率为 25.1%；96 年销量为 60 万台，市场占有率达 34.7%；1997 年 125 万台，市场占有率达 49.6%；1998 年总产量 315 万台 内销 213 万台 市场占有率为 61.43%。而原来的老大蚬华目前年内销规模已不到 15 万台。除了在恰当时机推出的恰当战略之外，格兰仕支持成本领先战略的基础是规模，规模经济在格兰仕得到充分地体现。在成本领先策略的指引下，格兰仕的价格战打得比一般企业都出色，规模每上一个台阶，就大幅下调价格。格兰仕降价的特点之一是消灭游兵散勇的目标十分明确。如当自己的规模达到 125 万台时，就把出厂价定在规模为 80 万台的企业成本价以下。此时 格兰仕还有利润 而规模低于 80 万台的企业，多生产一台就多亏一台。如此循环，让竞争对手逐渐淘汰出局。格兰仕降价的特点之二是狠，价格不降则已，要降就要比别人低 30% 以上。

另外，从严格意义上讲，格兰仕是一个制造型企业，制造规模越大，平均成本就越低。格兰仕在 1996 年 8 月和 1997 年 10 月分别进行的两次降幅在 40% 左右的大规模降价活动，都是基于规模制造的结果。但是格兰仕在 1998 年之后的

降价风暴有减弱的趋势，究其原因，是制造的规模越大，成本下降的空间就越来越有限，使得降价的潜在优势逐渐衰弱。

此外，据了解，格兰仕在降低采购成本、行政管理成本、营销成本和流通成本方面作了巨大努力，使得各种成本不断降低，加上低廉的劳动力，使格兰仕在综合成本竞争中占据绝对优势。

差别化战略。差别化战略要求企业将生产的产品或提供的服务差别化，尽可能地与众不同，树立起一些在全行业范围内具有独特性的东西，以独特的优越性来巩固自身在同行业中的地位。企业保持其产品的独特性是保持其市场地位保持顾客的关键性因素。它使得竞争者难以模仿，而且也能保证价格敏感度低的顾客对自身产品忠诚。产品差异性可以避免竞争中的恶性循环，使企业赚取更多的利润。产品的差异化的形式有：独特的产品设计，提供特殊的顾客服务，强劲的销售，建立高品质的形象，创新性的包装和差异性的品牌等。

案例 1 海尔的差别化战略——品牌战略

海尔作为目前国内的第一品牌，其发展在国内外都是令人瞩目的。海尔的前身是青岛市电冰箱厂，1984年海尔在张瑞敏的带领下开始了它的品牌战略。

1984年12月——1991年12月是海尔的名牌战略阶段。在这个阶段，海尔只生产冰箱这一种产品，并且在其他冰

箱生产厂商不顾质量而盲目扩大产量的时候，海尔却在埋头狠抓质量，最终海尔质量过硬的品牌形象在消费者心目中树立起来了。1991年12月——1998年12月是海尔的多元化发展战略阶段。海尔这个时期的企业理念是：东方亮了再亮西方，利用资本运营方式把已经树立的品牌扩展到其他相关产业。扩展手段叫做“吃休克鱼”。所谓“休克鱼”就是那些具有有形资产但管理落后的企业，这些企业只是暂时处于“休克”状态，只要利用先进的企业文化理念和管理机制就能够使这些企业恢复“生命”，这个案例也被编进哈佛大学MBA的教材。在家电行业价格战进行得如火如荼时，海尔却高呼：只打价值战，不打价格战。坚决不降价，销售量不降反升，说明了人们对海尔品牌的认同。1998年12月至今是海尔的国际化战略阶段。到2003年1月为止，海尔在全球范围内一共拥有10个工业园（其中包括在美国南卡州建立的工业园）、18个设计中心、13个海外工厂、58800个营销网点、11976个服务网点。经过长期的品牌战略，海尔不仅成为国内最有价值的品牌（489亿元人民币，数据来源：北京名牌资产评估有限公司2003年），在国际范围内也已经取得了骄人的成绩——全球白色家电厂商排名第5位，冰箱全球市场份额第1位（Euromonitor数据）；亚太企业排名中国区第1位（美国《远东经济评论》2002年12月26日）；全球最受尊敬的企业中国区第1位（《金融时报》2003年1月）；全球30位

最受尊敬的企业家中，海尔 CEO 张瑞敏排名第 26 位（《金融时报》1999 年 12 月 7 日）。

案例 2 网络游戏的差别化战略——包装战略

《天骄——秦殇世界》是一款在 2003 年风靡于网游爱好者之间的网络游戏，除了游戏本身的品质以外，秦殇取得的成功还得益于它的包装战略。与一些网络游戏大张旗鼓地派发礼物不同的是，《天骄——秦殇世界》却是实施独特的包装战略。游戏的客户端虽然也是同样通过杂志配套光盘的形式出现，但是游戏的账号发行却没有随光盘同行，而是在同期杂志配送的海报中附上。数十万份的海报在年初的游戏媒体上构成了国产网络游戏独特的景观。众多厂家在游戏客户端上的大做文章，让网络游戏在第一次进入玩家的视野时都好像穿上了一件漂亮的衣服。这件衣服随着不同的网络游戏发行而变化多端。但是这样的包装对网络游戏来说还仅仅是个开端。就如同网络游戏的实质那样，客户端的销售只是一次性消费，这对整个网络游戏的发展来说仅仅是一次不痛不痒的触碰，真正让玩家感到网络游戏大包装魅力的，是那些应接不暇的实惠、媚俗的享受。所以中国网络游戏市场就提出了这样一个奇怪的要求——先不管你游戏的质量究竟是好是坏，先能吸引玩家关注的作品才有继续发展的可能。所以任何能吸引玩家眼球的宣传都开始被用到了网络游戏

的包装之中。

目前国内用得比较多的宣传手法就是游戏活动。这类活动多是以奖励性质出现，例如征文、竞技、有奖测试之类。不过让玩家关心的，倒不是这个活动的形式，而是获胜后究竟能得到什么。

在网络游戏相关活动刚刚开始的时候，一般的千元奖励看上去已经相当的不错了，但是为了能从众多网络游戏里将玩家吸引过来，普通的奖励方式几乎为厂商所放弃。《三国演义 ONLINE》最初测试的时候，放弃了网络游戏一贯以奖品为活动奖励的方式，而采取了现金奖励制。“一统三国，谁是王者”的活动在当时深入人心，其中一大原因，在于第一个统一三国的玩家可以得到 5000 元的现金奖励。这种现金奖励活动刺激了国内网络游戏商家的神经，之后很多现金奖励的制度也就陆续地出现了，形式已经不再重要，重要的是玩家可以得到什么。到后来甚至为厂商挑选即将代理的网络游戏也成为玩家可以得奖的活动之一。

让玩家们感到疯狂的是，包装网络游戏的并不仅仅是一些现金或简单的奖品，更包括了很多世人梦寐以求的奢侈品。2001 年 6 月，台湾网络游戏《天堂奇岩城》率先对游戏实行大规模的有奖活动。宣布只要参加“天堂奇岩城极速挑战赛”，就有机会获得价值上百万新台币的保时捷跑车一辆。而其它的相关奖品还包括像 IBM 笔记本、IBM 个人电脑、IBMTFT

液晶显示器、IBMPDA 这些价值不菲的奖品。《天堂奇岩城》的相关奖励活动还不仅于此，就是关注比赛，能将冠军的最后得主预测准的也能获得 IBM 笔记本作为奖品。7 月 9 日，《天堂奇岩城》正式发售后，在短短的不到一个月的时间内拥有会员数就突破了 100 万。这等的包装让厂商们也看到了大手笔投入带来的巨额收益，之后一些厂商的类似活动就开始层出不穷。2001 年 9 月 1 日，台湾亿泰利多媒体就又宣布将为其即将上市的网络游戏《欢乐潜水艇》推出第一场的大型赛事作为游戏的宣传包装，而这一次的冠军将获得价值高达 300 万新台币的豪宅，而且该豪宅是属于台湾建筑界倍受瞩目的“天空之城”超豪华建筑。除此之外，亿泰利多媒体还准备了 128 份的 SOGO 千元礼券以及 16 张的老挝来回机票作为其它的奖品。到 11 月比赛结束后除了冠军获得了豪宅之外，二、三名的选手分别获得了相当不错的机车。

最初的包装活动让玩家从玩网络游戏的过程里看到了实惠，事实证明确实有一部分人通过这类活动得到了不错的回报，而厂商也得到了很好的收益，所以在 2002 年推出的网络游戏，通过有奖活动来包装游戏吸引眼球，已经是网络游戏发行时必不可少的一个环节。但是 2002 年的众多活动却已经让玩家觉得波澜不惊，失去了更多的新鲜感。直到《天骄——秦殇世界》的出现才又掀起了国内以有奖活动形式包装网络游戏的一次高潮。价值 10 余万美元的跑车作为奖励，

这在大陆地区还是头一遭，而目标软件一次就准备了 12 部，这对玩家们来说是一次太大的惊喜。如此高额的投入，即使想不被玩家注意都困难，眼球大战打到这份上，享受其中快乐的也就是广大的玩家了。

专一化战略。也叫做集中化战略。要求企业专攻某个特殊的顾客群，某产品线的一个细分区域或某一个地区市场。这一战略实施的前提是，公司业务的专一化能够以高效率、更好的效果为某一个狭窄的战略对象服务，从而超过在较广范围内竞争的对手们。结果公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差别化，或者在对这一对象服务的时候实现了低成本，或者二者兼得。尽管专一化战略未能像上述其他两类战略那样在整个市场范围内取得低成本或差别化的优势，但是它确实狭窄的市场目标中获得了一类或者两类优势。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的普遍水平。这些优势保护公司抵御各种竞争力量的威胁。但专一化战略常常意味着限制了可以获取的整体市场份额。专一化战略必然地包含着利润率与销售额之间互以对方为代价的关系。

案例 1 格力空调的专一化战略

格力电器是唯一一家坚持专一化经营战略的大型家电企业，著名财经杂志美国《财富》中文版揭晓的消息表明：作为我国空调行业的领跑企业，格力电器股份以 7.959 亿美元

的营业收入、0.33 亿美元的净利润，以及 6.461 亿美元的市值再次荣登该排行榜第 46 位，入选《财富》“中国企业百强”，成为连续两年进入该排行榜的少数家电企业之一。不仅多项财务指标均位居家电企业前列，而且在 2002 年空调市场整体不景气的情形下，格力空调的销售实现了稳步增长，销量增幅达 20%，销售额及净利润均有不同程度的提高，取得了良好的经济效益，充分显示了专一化经营的魅力。

波特曾经指出“有效地贯彻任何一种战略，通常都需要全力以赴”的战略原则。指出了“如果企业的基本目标不只有一个，则这些方面的资源将被分散”的战略后果。正因为如此，许多企业在商战中选择和确定了自己的专一化发展战略，并且运用这种发展战略取得了明显的经济效益。格力就是一个这样的企业。

格力的专一化战略并不是“一篮子鸡蛋”的战略。把专一化战略当成“一篮子鸡蛋”的战略完全是一种理论上的糊涂、逻辑上的混乱。近年，当不少厂家都在为产品的出路犯难，甚至为吸引消费者的眼球不惜祭起降价大旗的时候，格力向北京、广州、上海、重庆等大中城市投放了一款高档豪华的空调新品——“数码 2000”，它以其智能化的人体感应功能、安全环保的一氧化碳监测功能和独具匠心的外观设计，受到了各地消费者特别是中高收入阶层的空前欢迎，掀起了一轮淡季空调市场少有的抢购热潮。

缘何在众多空调降价之时，价格昂贵的格力“数码 2000”却能在淡季热销？就因为格力“数码 2000”已经不再是“一篮子普通的鸡蛋”。它的过人之处在于采用了世界独创的人体感应和一氧化碳感应两项新技术，使空调步入了感性化时代，具有了智能化和环保两大优势。当你推开家门，不用动手，空调就会自动开启，徐徐凉风或阵阵温暖随之而来；您忘记关空调或房间没有人活动时，空调会自动关机；空调还能感知室内有毒气体——一氧化碳的含量，当其即将达到危害人体健康的浓度时，会自动连续不断地发出阵阵蜂鸣般的警报声，提醒您注意打开门窗通风换气，以降低“煤气中毒”现象的发生。不仅如此，该产品还将“彩色背光液晶显示技术”、“塑料外观电镀镶件技术”以及“直流变频技术”等国际领先技术在世界上首次运用到了格力“数码 2000”上。凝聚了众多新技术的“数码 2000”这款新品，历经 5 年的技术攻关潜心研究和 360 多天恶劣环境的可靠性试验，不仅功能卓越、外观精美，而且其稳定性技超群雄。

事实雄辩地说明：面对空调市场混乱无序的竞争，一贯坚持专一化经营的格力，不仅产品已涵盖了家用空调和商用空调领域的 10 大类、50 多个系列、500 多种品种规格，成为了国内目前规格最齐全、品种最多的空调生产厂家，形成了业内领先的主导优势，而且充分地显示了 10 多年来该企业的专业化技术积累、雄厚的技术开发实力和经济效益再增值

的潜在能力！

如果说格力在经营上取得了骄人的成绩，那么首先是格力在发展战略上取得了成绩。这种成绩突出的表现在他们对专一化战略认识上的深刻，贯彻中的坚定和实践中的准确把握。

案例 2: EMC 的专一化战略

EMC 集团在中国地区从 2000 年第三季度开始发飙，增长率一直保持在 100% 以上，2001 年的业绩比上一年增长了近 200%。2002 年 2 月份以来，EMC 开始剑走偏锋，在全国十几个大中城市开始一场“永不停顿”的商业路演，向一些知名的金融、电信、制造业、政府推销 EMC 的存储理念。这是一场非常艰难的战役，EMC 面对的是几支强硬的力量，如 IBM、HP、康柏、SUN 相对于竞争对手而言，EMC 的遥遥领先得益于它的专一化战略。

“专注”或者说是“专一”在 EMC 眼里已经成为一个最重要的规则，在 EMC 中国总裁郭尊华看来，包括 IBM、惠普、SUN、康柏、日立在内的同行，由于进入中国时间比较早，产品面广，在知名度方面都比 EMC 占优势。与这些 IT 巨头相比，EMC 算是一家小企业，它的总人数是 1.6 万人，而 IBM 是 30 万人，思科也有 3 万人。但 EMC 只专注于存储，这也是它制胜的法宝之一。但是，弱点也不可避免，由于它没有其他的资源