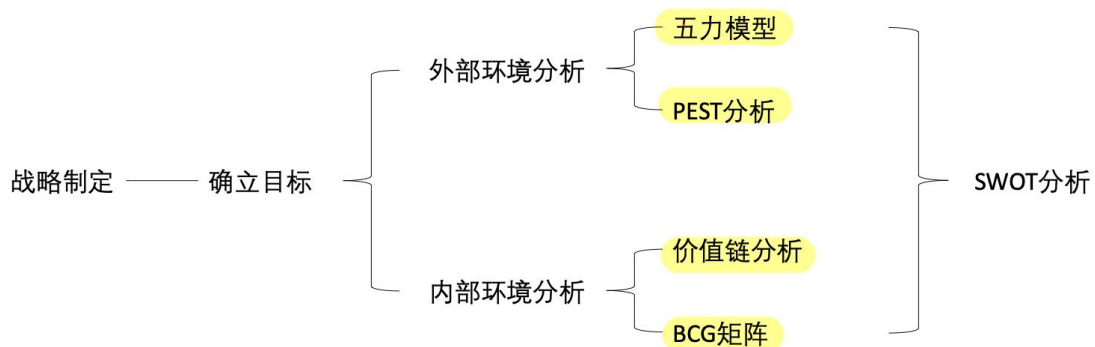


第五讲 战略管理(上)



一、什么是战略

什么是战略管理

战略管理是管理者为制定本组织的战略而做的工作。

战略是关于组织将如何经营、如何在竞争中获得成功以及如何吸引和满足顾客以实现组织目标的各种方案。

商业模式，战略管理经常涉及到商业模式，是指可以简单地理解为公司如何赚钱的逻辑。

什么是战略

(1) 战略是形成一套独具的运营活动，去创建一个价值独特的**定位**。

- ① **基于需求的定位**：基于某个独特客户的群体，要满足他们的绝大多数甚至全部的需求。
- ② **基于接触途径的定位**：根据接触客户的途径，对客户进行细分。
- ③ **基于品类的定位**：基于提供行业内某些产品或服务的一个分支品类。

(2) 取舍

取舍，即是决定你所不要做的事。

(3) 匹配

你所设计的一连串活动都能够相互支持。

为何匹配如此重要？

- 第一、匹配会带来竞争优势；
- 第二、匹配也会增加模仿的困难度；

战略的重要性

- 1) 它在组织如何取得卓越的绩效表现上发挥了重要作用。
- 2) 组织管理者通过运用战略管理过程来考察相关的因素并决定所采取的措施,从而应对这种不确定性。
- 3) 由于组织的复杂性和多元性。组织的各个部分都应该齐心协力以达成组织目标;而战略管理有助于实现这一局面。

二、战略管理的过程

战略管理的过程

战略管理过程是一个包含六个步骤的过程,涵盖了战略的计划、实施和评估。

步骤 1: 确定组织当前的使命、目标和战略

- 使命: 对组织目的的一种陈述。(例如, 产品和服务的范围)
- 目的: 进一步规划的基础。(例如, 可衡量的绩效目标)

步骤 2: 进行外部分析

对具体和一般环境的环境扫描

- 关注于识别机遇与威胁
- 五力模型
- PEST 分析

步骤 3: 进行内部分析

- 评估组织的资源、能力和活动:
 - 优势为顾客创造价值, 强化组织的竞争能力
 - 劣势可置公司于竞争劣势
- 步骤 2 和步骤 3 可用SWOT分析

步骤 4: 制定战略

- 开发和评估战略方案
- 为组织中的各个层级选择合适的战略, 这些战略可以提供相对于竞争者的相对优势
- 使组织优势与环境机遇相匹配
- 改正劣势并防范威胁

步骤 5: 实施战略

- 实施: 有效地调整组织结构和活动以适应环境
- 环境控制着所选择的战略; 有效的战略实施需要组织结构与其要求相适应

步骤 6: 评估结果

三、外部环境分析: 五力模型、PEST 分析

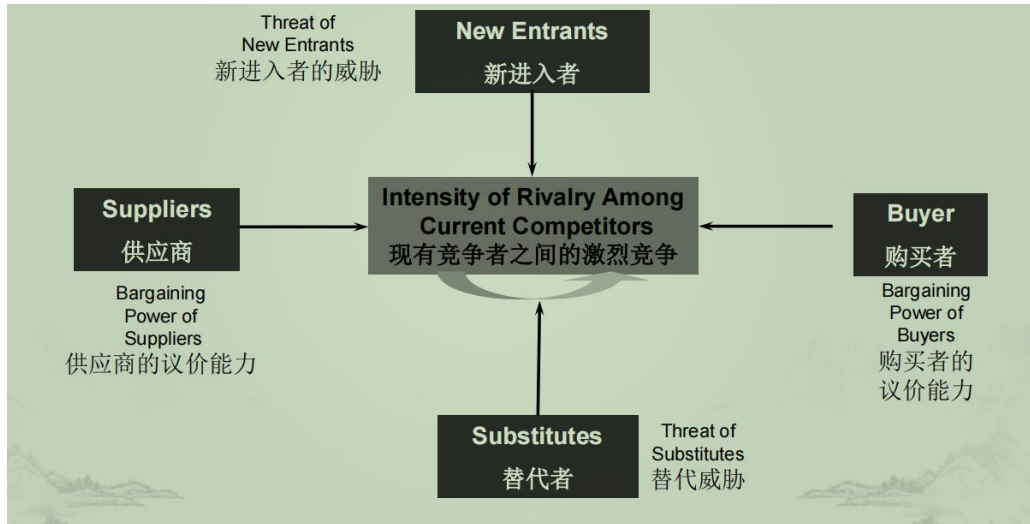
(一) 波特的五力竞争模型

波特:

1. **五力模型**: 同行业竞争者、供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在进入者威胁、替代品威胁
2. **三大战略**: 成本领先战略、差异化战略、专一化战略
3. **价值链理论**: 企业的任务是创造价值

五力模型

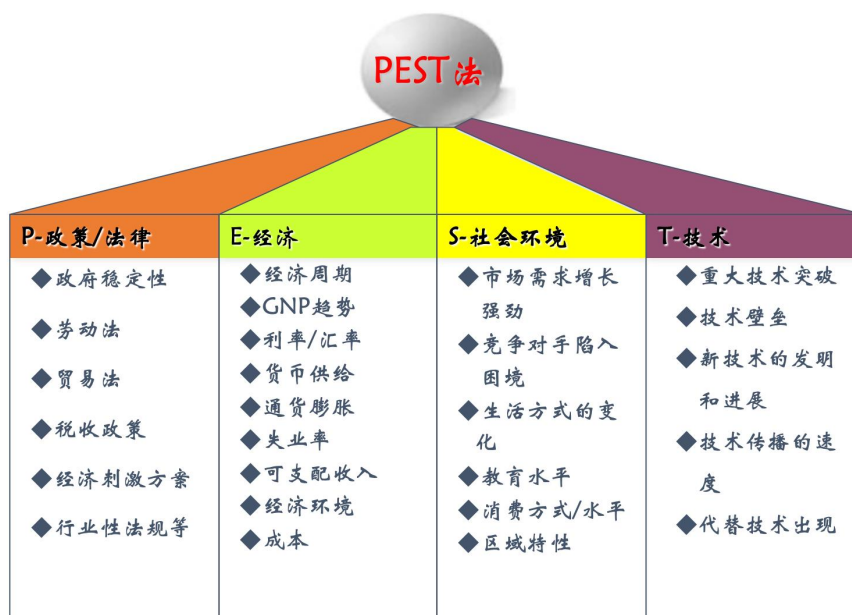
1. 同行业竞争者
2. 供应商的议价能力
3. 购买者的议价能力
4. 潜在进入者威胁
5. 替代品威胁



(二) PEST 分析

PEST 分析

1. **政治/法律:** 是指对组织经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的政策、法律及法规等因素。
2. **经济:** 是指组织外部的经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。
3. **社会环境:** 主要包括人口环境和文化背景，如人口规模、年龄结构、人口分布。
4. **技术:** 技术要素不仅仅包括那些引起革命性变化的发明，还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。



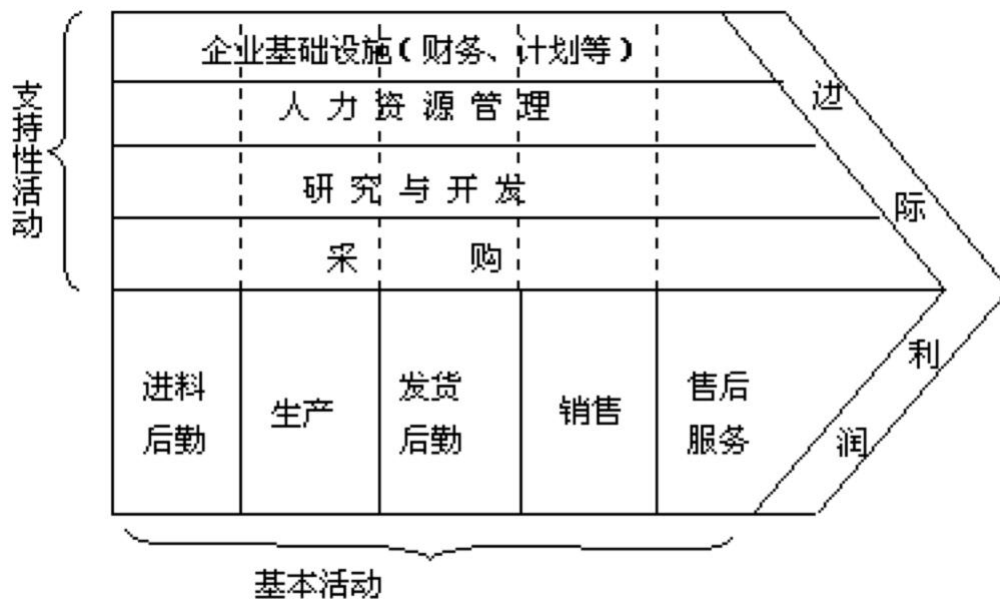
四、内部环境分析：价值链、BCG 分析

(一) 价值链

- 迈克尔·波特说，“把企业作为一个整体来看待，是无法理解企业的竞争优势的”。
- 竞争优势来源于企业在设计、生产、营销、交货等过程和辅助过程中所进行的许多相互分离而又相互衔接的活动。
- 战略的基本单位是“活动”。

价值链分析

- **价值链**：按照创造价值关系所形成的企业活动体系。
 - **价值活动**：创造价值的基本工作。
- 价值活动可以分为两类：**基础活动**和**支持性活动**。
- **价值系统**：前后相连的价值链所形成的价值链系统。



图：波特价值链

价值链分析的具体内容

在一定时期内，每个产业的价值链上都存在一些关键环节，在这些环节上握有优势的企业往往能够在竞争中占据主动。

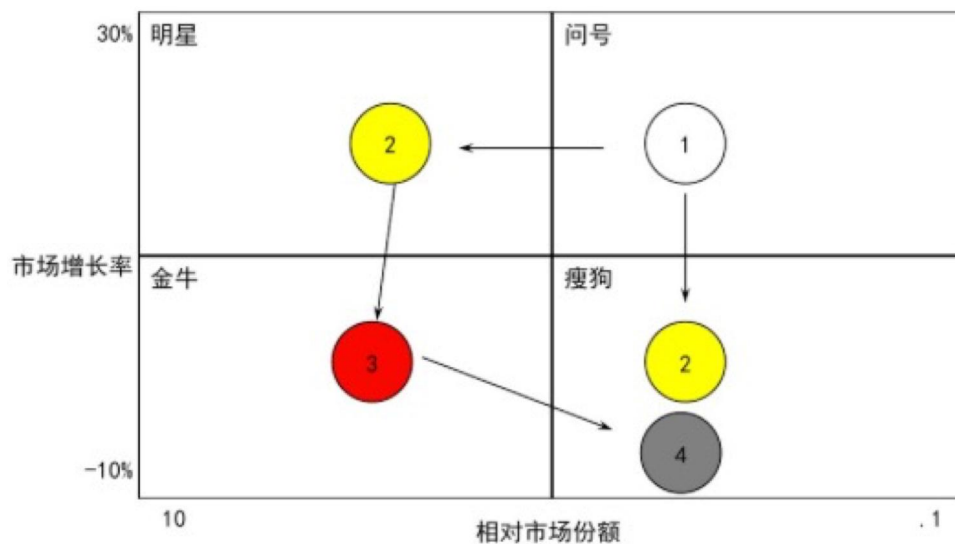
- 1) **识别和界定活动**：区分有价值、成本高、有经济性的活动；
- 2) **分析活动的意义和效率**：价值创造中起到什么作用，它重要吗？现在的方法是否恰当？有没有更合适的方法或者技术？
- 3) **提高活动效率或重组的途径**：规模经济、学习

(二) BCG 分析
BCG 矩阵



市场增长率	30%	明星	问号
		利润: 高、稳定、增长中 现金流: 中 战略: 维持增长率或投资以增加增长率	利润: 低、不稳定、增长中 现金流: 负 战略: 增加市场份额或收获/放弃
		金牛	瘦狗
	-10%	利润: 高、稳定 现金流: 高、稳定 战略: 维持或增加市场份额	利润: 低、不稳定 现金流: 中或负 战略: 收获/放弃
		10	0.1
		相对市场份额	

BCG 矩阵一般变化



五、SWOT 分析

制定者

美国旧金山大学的管理学教授 [韦里克](#)

使用场合

从企业内部和外部收集资讯，分析市场环境，竞争对手，制定企业战略

SWOT 分析模型



SWOT 矩阵



SWOT 分析模型

企业内部资源 **SW** + 企业外部环境 **OT** = 企业战略

项目	优势(S)	劣势(W)
机会(O)	◆SO战略—增长性战略 (进攻策略, 最大限度地利用机会)	◆WO战略—扭转型战略 (调整策略, 战略转型)
威胁(T)	◆ST战略—多种经营战略 (调整策略, 多种经营)	◆WT战略—防御型战略 (生存策略, 严密监控竞争对手动向)

具体战略

项目	优势(S)	劣势(W)
机会(O)	<p>(SO) 战略</p> <p>是一种发挥企业内部优势而利用企业外部机会的战略。</p> <p>所有的企业都希望处于这样一种状况: 即可以利用自己的内部优势去抓住和利用外部环境变化中所提供的机会。</p> <p>企业通常首先采用WO、ST或WT战略而达到能够采用SO战略的状况。当企业存在重大弱点时, 它将努力克服这一弱点而将其变为优势。当企业面临巨大威胁时, 它将努力回避这些威胁以便集中精力利用机会。</p>	<p>(WO) 战略</p> <p>是一种通过利用外部机会来弥补内部弱点的战略。适用于这一战略的基本情况是:</p> <p>企业存在一些外部机会, 但企业内部有一些弱点妨碍着它利用这些外部机会。</p> <p>例如: 市场对可以控制汽车引擎注油时间和注油量的电子装置存在着巨大需求(机会), 但某些汽车零件制造商可能缺乏生产这一装置的技术(弱点)</p> <p>战略1: 是通过与在这一领域有生产能力的企业组建合资企业而得到这一技术。</p> <p>战略2: 可以是聘用所需人才或培训自己的人员, 使他们具备这方面的技术能力。</p>
威胁(T)	<p>(ST) 战略</p> <p>是利用本企业的优势回避或减轻外部威胁的影响战略。</p> <p>案例1: 德州仪器公司靠一个出色的法律顾问部门(优势)挽回了由于九家日本及韩国公司分割本公司半导体芯片专利权(威胁)而造成的近7亿美元的损失。在很多产业中, 竞争公司模仿本公司计划、创新及专利产品构成对企业的一种巨大威胁。</p>	<p>(WT) 战略</p> <p>是一种旨在减少内部弱点、同时回避外部环境威胁的防御性战略。</p> <p>一个面对大量外部威胁和具有众多内部弱点的企业的确处于不安全和不确定的境地。实际上, 这样的公司正面临着被并购、收缩、宣告破产或结业清算, 因而不得不为自己的生存而奋斗。</p>

具体的战略计划流程

