

## 成功企业发展与市场竞争战略

- 利润都是企业挣来的吗？投资看的是管理团队、产品、还是行业？你知道利润的三个来源吗？
- 时势造英雄，还是英雄造时势？先做大，还是先做强？
- 联想说自己最擅长管理，为什么却管“死”了汉普、联想冠群等一批企业？
- 到底什么是企业的核心竞争力？能够造就百年老店吗？
- 价格战并不意味着降价一种做法；你知道价格战的八种打法吗？
- 如何进行行业竞争空间分析？商场与银行刷卡之争，为什么必然是银行让步？
- 居安思危，还是居危思进？感知环境的能力如何导致华为的狼性文化与联想的亲情文化，然后又如何造成两者业绩的巨大差异？
- 谁是你直接的竞争对手：画虎不成反类犬，为什么说中餐馆根本就不应该学习麦当劳？
- 木桶理论盛行且贻害匪浅；你意识到木桶理论的根本性错误在哪里吗？欧洲 99% 的 TQM（全面质量管理）是失败的，你为什么还要接受它？
- 将集团业务划分成核心、重点和种子业务，这种看似周全的战略思路正在贻害中国企业，你能分析出这种思路背后的六种假设吗？
- 为什么试图提高客户满意度的鲜有成功？为什么不能将提高客户满意度作为工作目标？
- 从 4P 到 4C，企业在市场上竞争什么？未来市场竞争的更高层次是什么？

战略的失误是企业失败的主要原因。尽管掌握清晰的战略决策和执行思路非常难，但确实所有企业，尤其是成长中的中国企业的必修课。

远景咨询公司的《成功企业发展与竞争战略》融合欧洲管理精华，结合中国市场现状，经过 1 年多的时间开发而成，并经受了 1000 多家国有、民营各类企业的检验，是目前国内最新、最完整的战略培训课程，部分内容并成为数家高校的 EMBA 培训参考资料。

### 课程要点

1. **战略的层次**：组织、竞争、职能战略介绍；
2. **市场的机会在哪里**：利润的三个来源分析；企业的三层竞争环境分析；
3. **企业的资源和能力是什么**：资源和能力评估五步法；核心竞争力公式；
4. **如何**
5. **有那些竞争手段**：市场竞争的五个层次；市场竞争七原则；价格战、差异战、兼并战略、联盟战略；
6. **多元化战略**：多元化的三个方向；多元化的四种新赢利方式；
7. **结构跟随战略**：结构设计三原则；三种有效的集团管理模式；国际化的四种途径；
8. **文化支撑战略**：文化的六大特征；文化冲突本质是利益冲突；文化差异原因是战略差异；
9. **战略变革**：战略的本质就是变革；变革的三种类型、三种障碍、两种速度；

### 共同见证

孙老师讲得很好，引用的案例也都是最新发生的事情，看得出孙老师也非常负责，跟那些总是拿一些老掉

牙的事情举例子的讲师不同。——**宗申集团宗申发电机制造有限公司总经理 董兆民**

感谢孙老师，非常精彩。——**同天科技集团互联网应用部总经理 王钰仁**

孙老师讲的非常好，很清楚明白；也有很多讲师来授课，但效果从没有这么好的；——**《重庆晚报》记者 赵军**

这些内容都非常精彩；希望以后有进一步沟通的机会，能够请教。——**深圳爱科神企业管理咨询有限公司首席讲师 胡大平**

孙老师讲的也正是我们需要的，希望能够继续得到孙老师的指点。——**湖南大汉控股集团副总经理 阳晓湖**

我们公司已经有三年没有这么高兴了。在企业决策中碰到了太多的问题，一直不知道怎么解决。听了孙老师的战略规划课程，一下子恍然大悟。——**实达科技软件系统集团公司 多位副总裁 分公司总经理**

## 课程对象

董事长、总经理，大、中型企业的中高层管理者；

## 课程时间

三天

## 课程内容

数不清的荣誉：从海尔看中国企业发展的成功和失败经验

探讨 1：三个战略阶段：推动海尔三次跳跃的动力来自哪里？

第三只眼：战略变革的能力来自对外部机会的把握能力吗？

探讨 2：海尔的业务能否按照三个战略层次来区别对待？

探讨 3：海尔的失败或受挫的多元化业务的问题出在哪里？

科特勒、、的弟弟对海尔手机业务的质疑是否空泛化？

探讨 4：海尔的国际化战略思路是否恰当？

海尔流程再造的起因和效果

探讨 5：流程再造是否会带来某些长期负面效应？

探讨 6：海尔做到了自己倡导的了吗？企业的道德底线在哪？

探讨 7：海尔的人才观能够培养出人才吗？

或者说是否只适合制造业？甚至已经过时？

下面的培训内容将对以上问题进行深入剖析并结合大量案例给出有针对性的解决方案

然后按照下面的战略规划思路做出最接近正

确的战略选择

这种思路也正是组织执行力的表现：《执行》战略规划九问

执行并不神秘：不具备正确规划思路导致执行失败

### 1. 第一部分：战略是分层次的

什么是组织战略？

什么是竞争战略？

什么是职能战略？

所有层面的员工都必须为分解到各级企业的战略目标服务

### 2. 第二部分：从环境中嗅出机会和风险

(一) 利润从哪里来？首先是行业选择带来不同的利润率

利润的第二个来源：行业链条定位产生利润差异

利润的第三个来源：从管理效益中挤出利润因此产生利润公式

结论 1：通过对利润来源的分析，客观认识自身的优劣势

结论 2：环境（方向/方位）分析能力决定企业主要利润

甚至有研究表明，产业内不同定位的利润率

有显著差异

## (二) 培养感知宏观环境变化的能力

丰田在《汽车之友》上登的广告，卢沟桥狮子向霸道车敬礼

傲慢、漠视中国人的民族感情，这被认为是日本企业的通病

丰田的汽车广告招致中国消费者的全面声讨  
中国网民对丰田广告进行了修改，以表达自己的态度

消费者的反应揭示了经济与政治因素结合愈发紧密的趋势

提醒企业必须具备对环境的敏感度

否则傲慢和无礼只会带来反感

这种反感的情绪会蔓延并影响到其他经济活动中

实际上这种情绪已经广泛存在于人群中

央视在某主持人犯下简单错误后的强硬态度遭到网民谴责

企业应该充分认识到这些话题的敏感性

其他国家同样存在政治影响经济的情况：美国热销的鞭炮

一款在中东地区热销的笔座

因此掌握 PEST 分析方法，是培养企业环境敏感度的基础

### 1、政治与法律环境要素分析

很多领域的法律还有待于制定和完善

暂时的法律空白既给随意执法，也为利用法律创造了空间

社会保障体系建设事关社会稳定和经济潜力的完全释放

对特殊群体的照顾体现出政府在关注什么，倡导什么

包括社会养老体系建设，也体现了社会的文明程度

新趋势：新的处理思路意味着法律正走向成熟、可预见

环保、食品安全法的务实贯彻将同时成就、淘汰大批企业

实践以人为本的立法和执法理念意味着中国生存环境的改善

### 2、经济环境要素分析

新企业数量增加缓慢加剧就业竞争，推动了失业率上升

苦钱、挣钱 VS. 玩钱：相当一部分老百姓的

钱其实得来不易

劳动力低成本优势丧失后，企业靠什么竞争？

新趋势：节能、环保成为家电等产业的发展方向和新机遇

### 3、社会与文化环境要素分析

主流价值观弱化，崇拜财富、追求物质享乐的人越来越多

某些产品的宣传推波助澜，突破甚至利用社会的道德底线

消费者的公德水平也同样面临严峻考验

主流价值观的弱化不仅损害他人利益，也最终损害自身利益

追求积极的主流价值观始终符合大多数人的愿望和要求

如何在物质社会倡导主流价值观，是企业主要的社会责任

### 4、技术环境要素分析

技术创新领域出现三个新特点

创新的速度和深度超乎想象

新技术标准成为国家和企业竞争的核心领域

SMFA：环境分析四步骤

#### (三) 理解行业

为什么要进行行业分析？

工具 1：利用波特的五力量模型确定行业吸引力

五个要素有不同的分析内容

吸引力要素 1：当出现下面的情况时，购买者的影响力很大

吸引力要素 2：当壁垒高时，他人进入市场的威胁较小

吸引力要素 3：当发生下面的情况时，替代的威胁很高

吸引力要素 4：当发生下面的情况时，供应商的影响力很大

吸引力要素 5：当发生下面的情况时，竞争激烈程度高

工具 2：画出生存空间，评估自己和对手的相对竞争优势

同样适用对产业上下游的竞争分析：国美卖场清理格力事件

从发展趋势看，格力的营销模式正面临众多新模式的挑战

份额相对平均的市场竞争现状决定了格力说话的份量还不够

竞争空间分析揭示：为什么说必然是格力让步，否则受损？

分析零售企业拒绝刷卡风波：为什么银行业要做出让步？

通过对商家的竞争空间进行分析，结论很容易得出

工具 3：进入/退出壁垒影响行业的利润水平和利润稳定性

企业可以主动提高进入壁垒，从而提高自身的利润率

所以说培养系统的分析思路能够避免犯一叶障目的错误

那么能否将提高内部员工满意度作为工作目标呢？

#### （四）明确直接对手

虽然都存在竞争关系，但你知道谁是自己的直接对手吗？

什么是直接对手？同处一个战略群组内的才算对手

战略群组分析五步法：划分战略群组

关键战略因素参考体系

啤酒行业战略群组分析表明，烟啤、青啤不是直接对手

格兰仕和 LG 在微波炉市场就是直接竞争对手

明确直接对手的第一价值：了解自己的竞争优势和生存空间

但是明确直接对手的目的不是去简单模仿、跟随对手

明确直接对手的第二价值：知道该向谁学习中餐完全可以通过中高端定位树立品牌以同样获得稳定客源

### 3. 第三部分：企业的资源和能力是什么？

秦池的垮掉：资源的局限性制约外部机会的充分发挥

#### 1、基于资源和能力的五步战略规划思路越来越受到重视

四个评估标准：企业的哪些资源有竞争优势？

发挥出有限资源的最大价值

资源使用第一步：当世界首富的女婿

资源使用第二步：当世界银行的副行长

#### 2、核心竞争力：在所有的资源中，什么是最独特的？

欧美管理大师们则提炼出三个评估条件

问题一：它能让企业进入多个市场吗？

相对比的是联想没有输出管理优势的业务却运作得不错

问题二：溜不掉 - 什么东西能成就百年老店？

问题三：买不来 - 这种论点是否是静态的？

单个的人才不能成为核心竞争力吗？

那么到底该如何评定核心竞争力？

第一能力：什么东西能够直接创造眼前利润？

这种资源和能力的可摹仿性决定了核心竞争力的有效期长短

第二能力：什么东西能够创造新的带来未来利润的能力？

两种能力的同时存在是一个企业长期生存的保证

互补的核心竞争力最难模仿，也更有价值

核心竞争力跟木桶理论相冲突

还要记住什么？

### 4. 第四部分：如何制定、评估、筛选战略方案？

#### 1、九种战略选择

选择 1：只有在现行战略运作良好的情况下才可以不作为

可能选择不作为的行业特征

选择 2：当市场变得不再有吸引力时，就要退出市场

选择 3：什么情况下要进行业务整合？

业务整合的其他情况

选择 4：什么情况下应当继续拓展市场份额？

选择 5：新产品开发

手机市场的产品线延伸战

选择 6：新市场开发

选择 7：发展新的核心竞争力

选择 8：在现有的产业内进行相关性多元化

产业链多向整合是相关性多元化的主要形式

选择 9：超出本行业的界限进行非相关性多元化

#### 2、三个要素评价战略方案

要素 1：适合性意味着什么？

要素 2：可行性意味着什么？

要素 3：可接受性意味着什么？

两种相对比的战略思路：基于机会，还是资源？

基于机会的成功经验

但追逐机会也可能一无所获金

基于资源的战略可能忽略发展大势，只能小赢

忽视自身的资源和能力也会导致失败

引申的话题：企业应该先做大，还是先做强？

### 3、利用波士顿矩阵筛选既有业务

必须意识到波士顿矩阵成立的基础和假设

市场份额与投资回报率（ROI）确实存在关联性

但当市场份额达到一定程度后，利润率会下降

GE/麦肯锡矩阵进行了改进

利用系列而不是单一指标来表示行业吸引力和业务竞争优势

对竞争环境的预测往往不准确

情景规划认为无法依靠既往经验对未来得出唯一结论

要实现动态的战略决策机制

## 5. 第五部分：竞争战略

### （一）市场上竞争什么？

对 4P 各自不同的理解和应用产生出三个竞争层次

第一层次：产品竞争

第二层次：品牌质量竞争

第三层次：营销环节竞争

强调营销环节竞争可能损害消费者利益

营销手段的过度使用也会导致忽视企业的社会责任

第四层次：4C 强调为客户提供真正的价值

在商场的收银台前体验企业对客户价值的尊重

第五层次：社会责任竞争

欧洲最受关注的化妆品零售企业 BODY SHOP 的经营哲学

BODY SHOP 因此获得社会的广泛认可和更快的发展

贝纳通品牌就是对种族歧视、艾滋病、人权话题的持续关注

行业领先企业的市场营销必须抛弃公关宣传的简单做法

承担社会责任也是消费者对企业的要求

麦当劳与《给我最大号》：要做的是积极顺应而不是对抗

某知名 IT 厂商：企业的道德底线应该设置多高？

### （二）市场竞争的原则是什么

原则 1：一切差异化

女子十二乐坊：差异化改变价值认知

原则 2：认知即现实

粽子：改变认知，培养新需求

消费者不仅要求质量，也同时要求形式

消费者依据接收到的市场信息在头脑中形成自我判断

原则 3：价格竞争不是市场

从战略降级到策略：频繁价格战的危险

原则 4：销售价值而不是性能

客户价值不仅仅指使用价值

原则 5：品牌具有魔力

品牌的魔力来自哪里？

情感因素越强，品牌价值越高

品牌影响消费认知

原则 6：市场是创造性的活动

创造意味着新市场、新需求

原则 7：引导消费者，而不是跟随他们

### （三）价格竞争战略

打法 7：成本领先战略被认为是取得优秀表现的两种方法之一

成本领先战略的优势

成本领先战略是同质化市场的主要竞争手段

成本领先战略也有一定的风险

其他风险

而且价格战并不等于低价战

打法 1：保持原价，提高价值

打法 8：降价，同时增加价值

打法 3：保持价值，提高价格

打法 4、5：降低价值，提高价格

打法 2、6：改变市场定位

提高价格，同时改进质量

提价并引入新品牌去包围竞争品牌；

04 年，TCL 推出蒙宝欧手机，面向高端女性市场；蒙宝欧 828 被誉为全球最贵手机，手机上镶嵌的 3 粒重约 3 克拉的天然钻石，价格近 30 万；

推出廉价产品线反击

增加廉价品种，或者另外创立一个廉价品牌；

英特尔、AMD 两家芯片厂商为高、低端笔记本电脑和台式机提供不同子品牌的芯片；

如果某个正在丧失的细分市场是对价格敏感的，这种做法就有必要；

伊莱克斯改变市场定位的尝试

#### (四) 差异化战略

差异化战略有多种表现形式

差异化战略的其他实现手法

差异化战略也存在风险

差异化的其他风险

波特认为价格战和差异化两种战略无法混合使用

DELL 的大规模客户化战略的成功对此提出了挑战

#### (五) 兼并战略

兼并第一优势：克服市场的进入壁垒，加快进入速度

兼并第二优势：提高市场力量，打破竞争平衡

兼并的根本目的是获取价值

为保护价值，兼并前需要做的关键工作

为保护价值，兼并中需要做的关键工作

为保护价值，兼并后需要做的关键工作

惠普康柏兼并经验 - 合并前

惠普康柏兼并经验 - 合并中

惠普康柏兼并经验 - 合并后

兼并还要寻求增值

实现增值的操作方法

兼并的四个步骤：最初的沟通建立在合并的鼓动者之间

第 2 步：高层间建立关系

第 3 步：更多的员工之间建立关系，有人选择离开

第 4 步：企业整合，并形成新的组织边界

兼并风险 1：战略目标和利益产生冲突

兼并风险 2：过度多元化导致迷失收购的战略目标

兼并战略的其他风险

围绕核心优势搞兼并：宝钢的四大并购经验

#### (六) 联盟战略

战略联盟有其客观推动因素

战略联盟是企业发展的必然，也是竞争的最高手段

依靠联盟战略，小天鹅取得比同行更大的成功

联盟战略最受五种行业的青睐

战略联盟有多种实现方法

方法 1：建立合作关系

方法 2：成立合资公司

借势是合资的主要目的

方法 3：成立协会

方法 4：建立虚拟集团

方法 5：签定分销协议

方法 6：建立合作网络

何时该采取联盟战略？

应该意识到联盟中既存在合作也有竞争

战略和文化的符合性决定联盟关系的稳定性

一旦战略发展目标和文化出现差异，联盟关系可能破裂

联盟失败 2：只有一方获利，甚至以损害另一方为代价

联盟失败 3：合作者分别追求短期和长期利益

联盟失败的其他原因

从三个方面努力，建设成功的联盟关系

## 6. 第六部分：多元化战略

多元化战略被分成相关性/非相关性两类

### 1、为什么反对多元化？理由似乎很充分

支持的第一个理由：中国市场提供了最佳的机会

支持的第二个理由：多元化的风险其实远小于专注战略

支持的第三个理由：是企业发展的主要途径

### 2、多元化战略创造出新的获利方式

(1) 通过活动共享获利

图示：宝洁公司通过活动共享获得规模效益制定激励措施以配合活动共享机制的运作

(2) 通过优势转移获利

图示：Philip Morris 公司将烟草业务的营销优势转移到啤酒业务

(3) 通过内部资本市场的有效分配获利

(4) 通过业务重组获利

### 3、多元化可以通过自我发展或者兼并的方式实现

内部发展方式的优缺点及适合的情况

兼并方式的优缺点及适合的情况

### 4、多元化战略是有风险的

图示：多元化能够增加价值，也会破坏价值决策者还要克服主导逻辑倾向

六问自己：做好多元化的准备好了吗？

## 7. 第七部分：结构支持战略

结构/流程支持战略吗？售后服务经验流失与

流程障碍

大区管理结构一度制约联想在激烈竞争环境中的发展

### (一) 组织设计的三个原则

仅仅任务分解还不够：否则会造成部门相互隔绝

因此必须实现任务集成

协调各部门以完成总体目标

为什么竞争对手间的结构也是千差万别？

其他结构调整的因素

结构体现战略：甲骨文日本分公司进入中国市场

组织无边界：结构发展新趋势

是否存在既有创造性，又有效率的企业？

应机设计：组织设计的新趋势

应机设计有两个含义

结构和管理的发展趋势

### (二) 三种典型的集团架构

总结成功的集团管理经验，得出三种有效的集团模式

作为战略规划中心的集团结构

战略规划型集团的运作特点

作为战略控制中心的集团结构

战略控制型集团的运作特点

作为财务控制中心的集团结构

财务控制型集团的运作特点

业务特点和资源情况影响集团模式的选择

### (三) 国际化的四个阶段

国际化的组织结构和决策特点

多国化的组织结构和决策特点

全球化的组织结构和决策特点

然后会是什么结构？

国际化路径的影响因素 1：文化

国际化路径的影响因素 2：全球效率和区域反应速度

国际化路径的影响因素 3：行业竞争与企业资源

### (四) 结构和流程革新是推动企业变革的两要素之一

组织变革有两个不同目标，无法同时达成

## 8. 第八部分：文化服务战略

### 1、企业文化有六大特点

文化存在于三个层面

假设不可见，是暗示性的

获得认同的价值观未必会被付诸行动

物质表现是外在的却很难解释

文化埋藏在网络中

为什么老板与员工对文化建设的需求不同？

主要是领导人的文化吗？领导人确实是文化的主要催生因素

是否应该允许亚文化存在？不同企业认识和做法不同

其实亚文化是客观存在：多个亚文化共存于组织内部

强势文化是值得追求的吗？

强势文化可能成为惰性和自满的来源，甚至是变革的障碍

## 2、文化必须服务于战略目标

何种文化支持战略目标？

TCL的企业家文化

华为的狼性文化

海尔的效率文化

海尔文化的目标性体现在不同的战略时期

生存文化助力联想第一阶段的起步：结果最重要

一定规模后倡导规范文化：维护规矩比部分结果更重要

现阶段的亲情文化服务于什么目标？

宏伟的企业文化对企业发展毫无益处，甚至成为阻碍

企业文化是现实的，避免华而不实的装饰行为

惠普之道：务实并符合惠普的竞争战略

惠普之道：可执行的文化典范

## 9. 第九部分：战略变革

必须比对手改变更快

战略变革的类型

图示战略变革的类型

组织的互补性决定了战略变革不是单一的战略改变

J曲线：只有全面的系统变革才能带来完整的利益回报

案例：英国石油公司与联合利华的不同变革途径

不同路径出现了不同的结果

变革的障碍也来自这个三方面

战略变革的工作方向

变革中的急拐弯现象几乎不可避免

是采取休克疗法，还是走一步看一步，变革  
的速度各不同  
领导变革的七步工作法

战略变革的结论  
培训要点回顾