

德里克谈企业战略管理

战略管理不是一个魔术盒，也不只是一套技术。战略管理是分析式思维，是对资源的有效配置。计划不只是一堆数字。战略管理中最为重要的问题是根本不能被数量化的。

——彼得·德鲁克

彼得·德鲁克是第一位提出“企业家战略”的思想家。德鲁克对于企业战略的论述分散于《管理的实践》、《成果管理》等著作中。在《成果管理》中，就有一章“企业战略”的论述。在《创新与企业家精神》中，第三部分以整整一个篇章来论述“企业家战略”。

德鲁克认为，具体的企业家战略有 4 种：孤独一掷；攻其软肋；找到并占据一个专门的“生态利基”；改变产品、市场或一个产业的经济特征。

这 4 个战略不是互相排斥的。同一个企业家往往会把其中的两个战略，有时甚至 3 个战略元素整合在一个战略中。而且这 4 个战略并不总是界限分明的，例如，同一个战略很可能既能够归入“攻其软肋”，又能够归入“找到并占据一个专门的‘生态利基’”。

这 4 个战略均有自己的先决条件。每一个战略只能适用于某一种特定类型的创新，而不适合于其他类型的创新。每一个战略都需要企业家表现出不同的行为。最后，每一个战略都有自己的局限性和风险

【课程大纲】

一、战略理论核心（企业战略到底是什么？）

什么是战略

战略管理的基本问题

战略管理的基点与准则

战略管理的任务

德鲁克战略三问

我们的事业是什么？

我们的事业将是什么？

我们的事业应该是什么？

二、企业边界（企业能做什么不能做什么？）

纵向边界

横向边界

三、战略定位原理

SWOT 分析

内外匹配原理

互动整合原理

四、企业的核心竞争力

什么是企业的核心能力

企业核心能力的四个特征

企业核心能力的四个因素

核心竞争力的确认
核心竞争力的作用
核心竞争力的开发与培育
企业核心竞争力与企业的可持续性发展

五、德里克企业战略

1. 孤注一掷
2. 攻其软肋
3. 生态利基
4. 改变价值或经济特征

六、孤注一掷：采取这种战略的企业家，通常是为了赢得一个新市场或新产业的领导地位
该战略从一开始瞄准的就是获得永久性的领导地位

在所有企业家战略中，这个战略的风险性最大，犹如一场赌博

一旦成功，孤注一掷所带来的却是高回报

案例：瑞士罗氏公司

梅奥诊所

1. 必须设立一个明确的目标，然后为之倾注全部努力。
2. 当这些努力开始产生成果时，创新者必须大规模地调动资源。
3. 在创新已经成为一项事业后，需要大量和持续的努力来保持领导地位，否则它所做到的一切就是为竞争对手创造市场。
 - 必须比以前更努力的工作，并继续进行大规模的创新努力
 - 创新成功以后的研究预算必须比以前比成功之前更多。
 - 企业还必须探索新产品的新用途，确定新的客户群，说服顾客试用新材料。
 - 更重要的是，它必须在竞争对手能制造新产品之前，就淘汰自己的产品或工艺。对成功产品或工艺的后续产品的研制，必
 - 必须有系统的下调其产品和工艺的价格，保持高价无疑为潜在的竞争对手撑起一把保护伞

七、攻其软肋：分别是创造性模仿和企业家柔道

一) **创造性模仿：**企业家所做的事情，乃是别人已经做过的事情，但这件事又具有“创造性”。

案例：IBM、宝洁

1. 创造性模仿战略总是等别人创造了新的事物，还差一点火候时，才开始伺机行动。
2. 市场的需求往往远超过最初创新者的新产品供应能力，市场划分也已经形成或正在形成。
3. 创造性模仿战略就是利用他人的成功
4. 创造性模仿是从市场而不是从产品入手，从顾客而不是从生产商入手。它既是以市场为中心，又是以市场为导向。
5. 创造者模仿者并不是要从最先推出新产品或服务的创新者手中抢走顾客而赢得成功的，而是要服务于那些创新先驱者创造的，但没有提供合适服务的市场。
6. 创造性模仿战略是要满足一个业余存在的需求，而不是创造一个需求。

创造性模仿战略往往能在高科技领域里发挥巨大作用

二) **企业家柔道：**企业家柔道战略来自日本。索尼是运用该战略最成功的公司

在所有企业家战略中，特别是那些旨在获得某个产业和市场的领导和控制权的战略中，企业家柔道应该是风险最低、成功率最高的战略。

企业家柔道利用了别人的坏习惯而成功

第一个坏习惯：美国俚语所称的“NIH”，意为“不是业界发明的”

第二个坏习惯：想从市场撇脂，即眼睛只盯着那些能使公司获得高额利润的顾客。

第三个坏习惯：迷信质量。

第四个坏习惯：对“高价格”的错觉

第五个坏习惯：追求最大化而不是最优化。

八、生态利基：目的在于在一小范围内获得实际的垄断地位

生态利基战略旨在使企业免遭竞争和他人的挑战

整个着眼点就是尽量让自己显得不起眼。

最成功的生态利基战略的由于其产品已经成为某个程序中必不可少的基本要素，因此无人愿意与它竞争

1. 收费站战略：爱尔康、阿米

条件：该产品必须是某个流程中至关重要的部分，市场必须非常有限

2. 专门技术战略：A.O.史密斯、罗伯特·博世

要点：在新产业、新市场或新趋势形成的早期，有系统地寻找有关专门技术的机遇

必须拥有与众不同的独特技术

必须不断改进自己的技术，必须保持技术上的领先优势。

3. 专门市场战略：欧洲的托马斯·库克公司和美国运通公司

九、改变价值和特征：创造客户。四种途径：创造效用、定价、适应客户的社会和经济现状、向客户提供所需的真正价值。

1. 创造客户所需要的效用：罗兰特·希尔公司

2. 定价：吉列。价格应该反映消费者真正得到的“价值”，而不是供应商的“成本”。

3. 适应客户的社会和经济现状：赛勒斯·麦考内克

4. 向客户提供所需的真正价值：赫尔曼·米勒家具公司

十、战略管理成功五要素

理念和价值

执行的坚定性

持续的改善

员工的整体参与

始终如一的导向