

## 第二章 企业战略和生产与运作战略

### 【案例导入】

#### 苹果公司战略管理分析——以产品 iPhone 为例

##### 一、公司简介

苹果电脑公司由乔布斯、斯蒂夫·沃兹尼亚克和 RonWayn 在 1976 年 4 月 1 日创立，总部位于美国加利福尼亚丘珀蒂诺市，处于硅谷的中心地带。1975 年春天，Apple I 由 Wozon 设计，并被 Byte 的电脑商店购买了 50 台，当时单台售价为 666.66 美元。1977 年苹果正式注册为公司，并启用了沿用至今的新苹果标志。1978 年，苹果准备上市，施乐公司预购了苹果 100 万美元的股票，并允许苹果工程师研究早已被施乐视为垃圾的 PARC 操作系统的图形界面。但苹果的工程师化腐朽为神奇，并将图形界面带进了一个崭新的时空。

苹果公司的口号为“Switch(变革)”。苹果公司每次推出新产品，总能引起市场的变革。苹果公司的主要产业包括电脑硬件、电脑软件、手机和掌上娱乐终端等方面。苹果公司现在主要经营五条生产线：Mac、iPod、iPhone、iPad、iTunes。苹果的 Apple II 于 1970 年助长了个人电脑革命，其后的 Macintosh 接力于 20 世纪 80 年代持续发展。最知名的产品是其出品的 Apple II、Macintosh 电脑、iPod 数位音乐播放器和 iTunes 音乐商店，它在高科技企业中以创新而闻名。如今 iPhone 的横空出世很有可能引发手机的新一轮革命。

##### 二、产品 iPhone 简介

iPhone 由苹果公司(Apple, Inc.)首席执行官史蒂夫·乔布斯在 2007 年 1 月 9 日举行的 Macworld 宣布推出，2007 年 6 月 29 日在美国上市，将创新的移动电话、可触摸宽屏 iPod 以及具有桌面级电子邮件、网页浏览、搜索和地图功能的突破性因特网通信设备这三种产品完美地融为一体。iPhone 引入了基于大型多触点显示屏和领先性新软件的全新用户界面，让用户用手指即可控制 iPhone。iPhone 还开创了移动设备软件尖端功能的新纪元，重新定义了移动电话的功能。

智能手机市场的原有格局在 iPhone 的冲击下完全瓦解。

##### 三、iPhone 战略分析

进入智能手机时代之后，手机的内涵开始发生深刻变化。通信成为其几个核心需求之一(而不是唯一核心需求)，音乐、拍照、PDA、游戏等非通信相关的核心功能也全面排队进入手机的核心需求。用户开始面对一个问题——我买手机仅仅是用来通话和发短信么？一旦用户回答“NO”之后，就意味着手机已经从一个通话(短信)处理工具变成一个便携式多媒体通信设备。

iPhone 的兴起就是这种变革最典型的例证。当你把 iPhone 拿到手后,你能强烈地感觉到这个东西与其说是带娱乐功能的手机,还不如说是带通信功能的娱乐机(娱乐机=iPod+便携照相机+掌上游戏机+PDA)。手机市场原“龙头老大”诺基亚正是在这一点上没有把握到位,导致在智能手机市场上完全落败于 iPhone。

### 1. 苹果公司的差异化组合竞争

苹果 iPhone 的成功来源于多角度的差异化组合。苹果公司在 MP3 市场上依靠 iPod+iTunes 组合大获成功后,紧接着在手机市场上用 iPhone&app&store 组合,通过在产品、性能、UI(操作系统)、渠道和服务等方面的差异化一举击溃其他竞争对手。

(1) 产品差异化。以多点触摸屏取代传统的手机键盘,在外观差异化的同时,便利软件开发者自由设定最符合软件需要的触摸按键位置。苹果通过这一创新,不仅提供了一个软件平台,还附带了一个可变化的硬件平台。

(2) 性能差异化。iPhone 的配置远远高于竞争对手。128MB 的内存+专用图形芯片(一般不会在智能手机上出现)+4~8GB 储存空间,使 iPhone 成为一台超小型电脑。除此之外,内置不可更换电池 300 小时的待机时间(智能手机平均待机时间在 200 小时左右),6 小时的连续通话时间等都是 iPhone 在性能上的突破。

(3) UI(操作系统)差异化。iPhone 与对手们最大的差异体现在操作系统上。智能手机操作系统有 Windows Moblie、Symbian 和 Plam,设计时均考虑了手机较低的 CPU 与内存条件,存在过于复杂、速度较慢和不稳定等问题。苹果在 iPhone 上直接采用了经过界面优化的桌面电脑操作系统 Mac OS X,使这一高配置的智能手机拥有了 Mac OS X 的所有优点:运转迅速,界面华丽,操作简便。不同于其他智能手机系统精简后的办公功能,iPhone 有功能完整的 email 软件和 safari 网络浏览器。

(4) 渠道差异化。苹果将 iPod+ 在线商店的差异化组合模式复制在其 iPhone 上。苹果建设了在线软件销售渠道:App Store(以下简称 AS)。AS 是一个设计理念与 iTunes 类似的在线平台:软件开发者可将由 SDK 制作通过苹果审核的软件在 AS 发布,无须缴纳任何维护费用。软件售出所得收益由苹果及开发者三七分成。这就解决了在此之前 AS 市场上存在的诸多问题。

(5) 服务差异化。2.0 版本系统对 microsoft exchange 功能的支持,使其成为功能强大的商务机:能无缝接入公司 microsoft exchange 网络,即时更新日程表项目、邮件、联系人;自动检索网络;远程数据清除;拥有 cisco 安全维护等。iPhone 的娱乐功能也随着 SDK 与 AS 升级,在得到 EA、Sega、Konami 等专业厂商的支持后,iPhone 颠覆了手机游戏功能的概念。工作娱乐功能兼备且都达到极致的 iPhone,成为无所不能的智能信息终端。

### 2. 营销手段和策略

#### 1) iPhone 上市前的创新饥饿式营销策略

所谓饥饿营销,是指商品提供者有意调低产量,调控供求关系,制造供不应求的假象,维持商品较高的售价和利润率的目的。而 iPhone 的饥饿营销却并非如此,而是已经完全超

出这个基本的概念, 上升到一个新的高度。

iPhone 的饥饿营销和传统的策略不同, 在苹果公司实施营销策略的过程当中, 我们看到他并没有去控制产品的产量来制造市场供不应求的假象, 而是把产品的相关信息转化成一种市场饥渴, 让消费者渴望了解 iPhone。

### 2) iPhone 上市后的品牌营销和体验营销相结合的策略

口碑营销是指企业努力使消费者通过亲朋之间的交流, 将产品信息、品牌传播开来。体验营销是指企业通过采用让目标顾客观摩、聆听、尝试、试用等方式, 使其亲身体验企业提供的产品或服务, 让顾客实际感知其带来的品质和功能, 从而促使顾客认知、喜好并购买的一种营销方式。

iPhone 的口碑营销也有着自己的独特性和创新性。我们注意到, 绝大多数情况下, iPhone 的口碑传播并不是苹果公司有计划地实施, 而是那些消费者自发地、主动地去传播信息, 评论产品。这样的口碑更具有客观性、真实性, 更容易被其他人接受。通过别出心裁的营销手段和紧凑的供应链, 苹果公司对用户经验的打造有效地动员了其目标客户群。口碑营销让充满神秘感的苹果产品诱惑无限, 引消费者“先入手为快”。

在现代市场新的竞争格局下, 以消费者为本的技术往往会加速新技术的普及, 苹果拥有抗衡竞争对手的核心优势。但是, 苹果公司并没有注重宣传 iPhone 的先进技术, 而是把 iPhone 的时尚、独特设计和方便易用的功能作为宣传重点。

公司把 iPhone 体验营销的核心确定在情感经济, 用“情感的经济”去取代“理性的经济”, 围绕着产品, 把“面对面”的交流与互动发挥到极致, 让用户、产品与公司三者之间产生情感上的共鸣。

### 3. iPhone 营销中产品生命周期理论与策略的创新应用

iPhone 呈现出了区别于其他同类型产品的生命周期策略的创新应用, 具体可以分为两个方面。

(1) 尽可能缩短产品的上市期(包括介绍期和成长期)和退市期, 给予产品更多的成熟期, 为换代产品让出更大的市场。

(2) 利用“苹果应用程序商店(App Store)”网络平台寻求 iPhone 新的商业模式和价值, 为 iPhone 注入新的生命力量。

### 四、iPhone 发展走向——以 iPhone 与中国市场为例

如今的 iPhone 风靡全球, 其势头完全盖过老牌手机厂商——诺基亚和摩托罗拉等。但一时的成功并不意味着永远不会失败, 不甘心失败的老牌手机厂商肯定会发起反击以夺回原有的市场, iPhone(更确切地说, 苹果公司的手机系列)该如何应对这一系列的挑战, 以及如何保持自身的竞争力?

举例: iPhone 与中国手机市场, 运用企业战略环境分析技术以及 SWOT 分析, 结合例子来对苹果公司和其手机产品 iPhone 有一个更加全面的了解。

### 1. 战略环境技术分析

通过运用企业战略环境技术分析关键外部要素对苹果公司的影响及其相互联系(主要针对苹果公司的手机业务,及其在中国市场的状况),如表 2-1 所示。

表 2-1 关键战略环境要素打分

关键战略环境要素	权数	分数	加权分数
主要竞争对手的战略失败(诺基亚)	0.20	3	0.60
中国手机处于 3 网融合、3g 推广的时代	0.10	4	0.40
不成熟的产权保护制度(中国大陆地区)	0.20	1	0.20
手机产品的发展趋势	0.30	4	1.2
与运营商的合作	0.20	2	0.40
总加权分数	1.00		2.80

注:企业的总加权分数最高时 4 分,最低时 1 分,平均数是 2.5 分。

从表 2-1 中可以看出,手机产品的发展趋势是手机行业最重要的战略环境要素,这就需要生产商对消费者的需求把握以及有着强大的技术支持,在这一点上,苹果做得非常到位。主要竞争对手的战略失败(诺基亚),给了 iPhone “可乘之机”。iPhone 在中国市场最大的麻烦就是山寨机、水货机和模仿机的威胁——这是中国大陆地区不成熟的产权保护制度造成的。苹果公司的总加权分数是 2.80,高于行业的平均水平。

### 2. SWOT 分析 iPhone 在中国市场的状况

#### 1) 优势(strengths)

- (1) iPhone 广泛的影响力,为其在中国市场的宣传节省了许多开销。
- (2) 忠实的苹果拥护者。即使在中国,也有一定数量使用苹果公司产品的用户群,而苹果公司本身的产品线涵盖面也非常广,使得 iPhone 能在用户间更快捷地推广。
- (3) 成熟稳定的操作系统、丰富强大的软件扩展功能。
- (4) 独特的苹果风格的工业设计,以及贯穿始终的人性化操作。
- (5) 时尚流行的象征。苹果的产品在国外都相对昂贵,在国内更是奢侈品的代言词,以及 iPhone 给客户带来相当大的新鲜感,成为众多年轻人以及追求时尚的人群所追捧的对象。

#### 2) 劣势(weaknesses)

- (1) 运营模式受到考验。苹果 iPhone 在美国市场采用的策略——通过与运营商合作分成,获取用户所产生的 30% 的收入,在中国市场也许会水土不服。
- (2) 市场策略灵活性欠佳。苹果公司的市场战略以及产品战略缺少对中国市场的针对性,使其容易处于曲高和寡的局面。
- (3) 手机的价格让人望而生畏。iPhone 的定价对中国市场的消费群体来说,是一个不折不扣的奢侈品,使得其难以迅速融入大众。

(4) 通话短信操作及管理功能不太符合中国人的习惯。

### 3) 机会(opportunities)

(1) 苹果与运营商签订协议并占有主导地位。

(2) 中国的手机正处于 3 网融合、3g 推广的时代，市场上还缺少与其相对应的产品，而 iPhone 正具备这一条件和技术。

(3) 运营商对智能手机的推广，以及消费者对于手机惊醒商务运用的需求。

### 4) 威胁(threats)

(1) 其他手机生产商对 iPhone 的围剿。其中以诺基亚为例，诺基亚在 iPhone 的冲击下，不仅市值缩水，而且失去了许多市场份额。诺基亚其领先的技术对其为夺回市场份额提供了强有力的保障，这对于 iPhone 是巨大的威胁。

(2) 中国手机市场的残酷竞争。在中国，尤其是手机市场上，山寨机、水货机和模仿机层出不穷，其低廉的价格将会带走一大批消费者，这对于 iPhone 的推广和市场占有造成了很大的困难。

(3) iPhone 的合作运营商(中国联通)处于严重的弱势地位，对 iPhone 的业务拓展有很大的限制，并且易受到运营商的牵制。

通过上述分析，可以总结出，iPhone 通过自身优势，结合较好的外部战略环境，得以在中国市场取得较好的成绩。

同时可以发现，在中国市场上，iPhone 的优势和不足都非常明显，总的来讲，优势大于不足，但是如果不对自身的不足及时作出处理和战略调整，很有可能会对 iPhone 在中国市场的发展造成致命打击。

(资料来源: <http://www.docin.com/p-1681023518.html>)

思考题:

中国手机和 iPhone 的优势与劣势是什么? 如何在市场中获得竞争优势?

## 【学习目标】

通过本章的学习，理解战略、战略管理、企业战略以及生产与运作战略的含义，了解企业战略的发展历程，熟练掌握生产运作战略的制定程序以及环境分析，包括外部环境分析以及内部条件分析，熟练掌握生产与运作战略实施与战略制定的关系以及实施的步骤；掌握生产运作战略框架。

关键词：战略 战略管理 职能战略 生产运作战略

## 第一节 企业战略和战略管理

企业战略是企业为求得长期生存与发展而对企业在战略期内的发展方向和关系全局性

问题的总体谋划。企业要在复杂多变的环境中求得生存与发展，就必须制定科学合理的企业战略。生产运作战略则是在企业总体战略、竞争战略的指导和约束下的职能战略之一，它是企业战略成功的基础和保障。本章首先介绍了生产运作战略的含义、内容、战略框架及竞争重点，接着在对企业外部环境和内部条件分析的基础上，阐述了生产运作战略制定和实施的具体步骤。

## 一、基本概念

### (一)战略及企业战略

战略是组织对其达到发展目标的途径、手段等关乎全局的重大问题的筹划和谋略，它实际上反映的是对重大问题的决策结果，以及组织将采取的重要行动方案。

企业战略则是对企业重大问题的决策结果以及企业将采取的重要行动方案，是一种定位、一种观念，是企业在竞争的环境中获得优势的韬略。

### (二)战略管理

战略管理(Strategic Management)是指对一个企业或组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策，以及资源调配作出的决策和管理艺术。它包括公司在完成具体目标时对不确定因素作出的一系列判断。它是一个不确定的过程，因为公司对于风险和机遇的区别有不同的理解。

战略管理是企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进度谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。战略管理大师迈克尔·波特认为，一项有效的战略管理必须具备五项关键点：独特的价值取向、为客户精心设计的价值链、清晰的取舍、互动性、持久性。

战略管理可以归纳为两种类型，即广义的战略管理和狭义的战略管理。

广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理，其代表人物是安索夫。

狭义的战略管理是指对战略管理的制定、实施、控制和修正进行的管理，其代表人物是斯坦纳。目前，居主流地位的是狭义的战略管理。

狭义的战略管理观下，战略管理包括以下几点含义。

战略管理是决定企业长期问题的一系列重大管理决策和行动，包括企业战略的制定、实施、评价和控制。

战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动。

战略管理是企业处理自身与环境关系过程中实现其愿景的管理过程。

### (三)企业战略的层次划分

一个企业的战略为了与组织层次相适应,必须划分为不同的层次,一般而言,企业战略可以划分成三个层次,如图 2-1 所示。

#### 1. 公司战略(Corporate Strategy)

这是企业的总体战略,它从总体上设定了企业的发展目标、实现目标的基本途径,它侧重于两个方面的问题:一是选择企业所从事的经营范围和领域;二是在各事业部之间进行资源配置。一般企业的总体战略有三种类型:增长型战略、稳定型战略、紧缩型战略。

#### 2. 业务战略(Business Strategy)

业务战略即企业的竞争战略,它是企业的各个业务单位如何在公司战略的指导下,通过自身所制定的业务战略,取得超过竞争对手的竞争优势。在这一层次中,竞争优势构成要素尤为重要。按照哈佛商学院迈克尔·波特教授(M.E.Porter)的观点,企业的竞争战略包括:成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

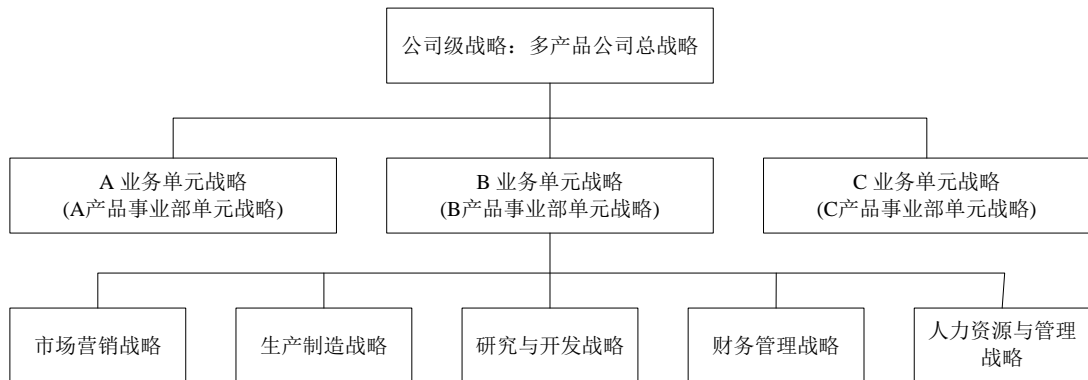


图 2-1 企业战略层次

#### 3. 职能战略(Functional Strategy)

这是主要职能部门以业务战略为指导,分别制定的本部门的发展目标和总体规划,其目的是公司战略和竞争战略的实现。职能战略主要包括:生产运作战略、市场战略、财务战略和人力资源战略等。

公司战略、业务战略和职能战略之间是相互作用、相互影响的,企业要获得长期发展,必须实现三个层次战略的有机结合。上一层次战略构成下一层次战略实施的战略环境,下一层次战略为上一层次战略目标的实现提供支撑。

如果企业的规模较小,只从事单一业务,此时企业的公司战略和竞争战略就处于同一层次,企业的战略结构就划分成两个层次。

#### (四)生产运作战略的概念及特征

由上述可知,生产运作战略是企业战略的重要组成部分。我们可以把它的概念简单表述为:企业为了实现总体战略而对生产运作系统的建立、运行,以及如何通过生产运作系统来实现组织目标所做的总体规划。它是在企业总体发展目标的指导下,具体规定企业在生产运作领域如何操作的问题,以保证生产系统的有效性,顺利进行生产运作活动。

由于生产运作战略处于企业战略的第三层次,属于职能战略。因此,即使在同一企业总体战略下,不同部门由于所选择的业务战略不同,也必须制定与之相适应的生产运作战略。

生产运作战略在整个企业战略体系中所处的地位,决定了它在企业经营中的特殊位置,形成了自身的一些基本特征。

##### 1. 从属性

生产运作战略虽然属于战略范畴,但它从属于企业战略,是企业战略的一个重要组成部分,必须服从企业战略的总体要求,更多地从生产运作角度来保证企业总体战略目标的实现。

##### 2. 支撑性

生产运作战略作为企业重要的职能战略之一,从生产运作角度来支撑企业总体战略目标的实现,为企业战略的有效实施提供基础保障。

##### 3. 协调性

生产运作战略要和企业总体战略、竞争战略保持高度协调。生产运作战略要与企业其他职能部门的战略相协调,一方面生产运作战略不能脱离其他职能战略而实现,另一方面,它又是其他职能战略实现的必要保证。生产运作系统内部各要素之间也要协调一致,使生产运作系统的结构形式和运行机制相匹配。

##### 4. 竞争性

生产运作战略制定的目的就是构造卓越的生产运作系统来为企业获得竞争优势做贡献,从而使企业能在激烈的市场竞争中发展壮大自己,在与竞争对手竞争市场和资源的过程中占有优势。

##### 5. 风险性

生产运作战略的制定是面向未来的活动,要对未来几年的企业外部环境及企业内部条件变化作出预测,由于未来环境及企业条件变化的不确定性,战略的制定及实施具有一定的风险性。

## (五)生产运作战略的竞争重点

生产运作战略强调生产运作系统是企业的竞争之本,只有具备了生产运作系统的竞争优势才能赢得产品的优势,才会有企业的优势,因此,运作战略理论是以竞争及其优势的获取为基础的。在多数行业中,影响竞争力的因素主要是 TQCF,具体解释如下。

### 1. 交货期(Time)

交货期是指比竞争对手更快捷地响应顾客的需求,体现在新产品的推出、交货期等方面。交货期是企业参与市场竞争的又一重要因素,对交货期的要求具体表现在两个方面:快速交货和按约交货。快速交货是指向市场快速提供企业产品的能力,这对于企业争取订单意义重大;按约交货是指按照合同的约定按时交货的能力,这对顾客满意度有重要影响。影响交货能力的因素也有很多,如采购与供应、企业研发柔性和设备管理等。

### 【案例 2-1】

#### ZARA 快速交货策略

中国服装业一般为 6~9 个月,国际名牌一般可到 120 天,而 ZARA 最短只有 7 天,一般为 12 天。这是具有决定意义的 12 天。

ZARA 是如何做到的呢?

#### 一、减少前导时间

服装行业的本质之一就是减少前导时间。根据资料显示,计算机产品每天贬值 0.1% 左右,而时装每天的贬值率更高达 0.7%。时装的潮流指数三角图表明越时尚的服饰需求就越不稳定。越快的前导时间就能让服装公司对市场潮流快速反应。前导时间减少可以减少存货费用和存货风险,提高库存周转速度。

ZARA 每年达到 12 次左右,其他运作一流的服装企业也只能达到 3~4 次,而国内大多数服装企业是 0.8~1.2 次。

#### 二、避免服装不受欢迎打折销售

ZARA 有两大法宝:①快速模仿战略;②整合供应链。

##### 1) 快速模仿

ZARA 的时尚情报搜集快速准确。第一来自于自己设计团队的时装设计师,他们经常出没于米兰、巴黎举办的各种时装发布会之间,或各种时尚场所,观察和归纳最新的设计理念和时尚动向。

第二来自于特聘的一些时尚买手和情报搜集专员,他们凭借灵敏的嗅觉,将所买下时装的款式或所看到的青年领袖的服饰特征,汇报给设计总部。

第三来自于 ZARA 自己的门店,ZARA 门店每天汇报总部的数据不但包括如订单和销售走势等硬数据,也包括如顾客反应和流行等软数据,这种软数据细化到风格、颜色、材

质以及可能的价格等。ZARA 专门为每位店长配备了特制的手提数据传输设备以便即时地向总部汇报最新的销售信息和时尚信息。

## 2) 整合供应链

ZARA 的订单决策系统科学高效，其拥有由设计师、市场专家和采购专家组成的“商务团队”。ZARA 的设计集中在西班牙。工作地点在一个地方办公，类似丰田的“大部屋”，这样有利于快速讨论、审核、批准。讨论的内容包括服装款式、布料选择、售价等。其最终结果就是设计款式得到批准通过，生产指令可以马上下达工厂。

(资料来源：<http://www.docin.com/p-803116305.html>)

分析与思考：

ZARA 的交货期为什么那么短？

分析与思考答案：

从快速模仿策略与供应链整合策略上分析。

## 2. 质量(Quality)

质量是指产品的质量和可靠性，主要依靠顾客的满意度来体现。我们所讲的质量是指全面的质量，既包括产品本身的质量，也包括生产过程的质量。也就是说，企业一方面要以满足顾客需求为目标，建立适当的产品质量标准，设计、生产消费者所期望的质量水平的产品；另一方面，生产过程质量应以产品质量零缺陷为目标，以保证产品的可靠性，提高顾客的满意度。此外，良好的物资采购与供应控制、包装运输和使用的便利性以及售后服务等对质量也有很大影响。

## 3. 成本(Cost)

成本，包括生产成本、制造成本、流通成本和使用成本等诸项之和。降低成本对于提高企业产品的竞争能力、增强生产运作对市场的应变能力和抵御市场风险的能力具有十分重要的意义。企业降低成本、提高效益的措施很多，诸如：优化产品设计与流程设计、降低单位产品的材料及能源消耗、降低设备故障率、提高质量、缩短生产运作周期、提高产能利用率和减少库存等。

## 4. 制造柔性(Fragility)

制造柔性是指企业面临市场机遇时在组织和生产方面体现出来的快速又低成本地适应市场需求，反映了企业生产运作系统对外部环境做出反应的能力。随着市场需求的日益个性化、多元化，多品种、小批量生产成为与此需求相匹配的方式，因此，增强制造柔性已成为企业形成竞争优势的重要因素。企业中的关键柔性主要包括产品产量柔性、新产品开发及投产柔性和产品组合柔性等，由此又涉及生产运作系统的设备柔性、人员柔性和能力柔性等，甚至对供应商也会提出这方面的要求。

对 TQCF 理解时我们要明确:企业要想在 TQCF 四个竞争要素方面同时优于竞争对手而形成竞争优势是不太现实的。企业必须从具体情况出发,集中企业的主要资源形成自己的竞争优势。特别是当 TQCF 发生冲突时,就产生了多目标平衡问题,需要对此进行认真分析、动态协调。

## 【案例 2-2】

### 宜家家居公司的企业战略分析

“它不仅仅是一个店,它是一个宗教;它不是在卖家具,它在为你搭起一个梦想。”这像英国一家媒体对宜家的评语一样,随着社会经济的高速发展,以及人们日益增长的物质文化需求,宜家选择更贴近消费者的产品与服务。过去 70 多年来,宜家在世界范围内取得了非凡的成就,遍布四大洲。据不完全统计,在宜家的成长过程中,共有 4.1 亿人在全球 220 多家宜家大型家具店中的一家购买过东西。此外,宜家的成功也来自它领先的设计、世界范围内的采购以及一套近乎完美的制造销售流程、巨大的销量以及低成本。

#### 一、公司简介

##### (一)公司概况

宜家于 1943 年由 17 岁的英格瓦·坎普拉德在瑞典阿根纳瑞小村庄创立,建立起为大众创造更美好的日常生活的理想。如今,宜家已在全球 38 个国家拥有 315 个商场,雇用 127 800 名员工,年销售额 212 亿欧元,共有 56 500 万个顾客光顾宜家商场,是全球最大的家居商品零售商。

目前宜家家居有 18 家在中国大陆,分别在北京、上海、广州、成都、深圳、南京、无锡、天津、重庆、宁波、武汉、杭州、西安、大连、沈阳。1998 年,中国内地第一家宜家家居商店在上海开业,尽管营业面积仅有 8000 平方米,然而却刮起了一股强劲的“北欧风”。宜家的采购模式是全球化的采购模式,它在全球设立了 16 个采购贸易区域,其中有 3 个在中国大陆,分别为华南区、华中区和华北区。目前宜家在中国的采购量已占到总量的 23%,在宜家采购国家中排名第一。未来 6 年,他们计划将这一比重增加一倍,这就意味着,2020 年前,宜家全球所销售的一半商品都将采购自中国,在宜家的全球战略中具有举足轻重的地位。

##### (二)主营业务

瑞典宜家集团已成为全球最大的家具家居用品商家,销售商品主要包括座椅/沙发系列、办公用品、卧室系列、厨房系列、照明系列、纺织品、炊具系列、房屋储藏系列、儿童产品系列等约 10 000 个产品。

##### (三)公司规模

宜家在 1943 年初创从一点“可怜”的文具邮购业务开始,70 多年的时间就发展到在全球共有 315 家连锁商店,分布在 38 个国家,雇用了 7 万多名员工的“庞然大物”。其中,

2011年宜家获取了110亿欧元收入和超过11亿欧元的净利润,成为全球最大的家居用品零售商,还赢得了Interbrand发布的TOP100全球最有价值品牌中排名第44位的荣誉。随着宜家加入中国及其他发展中国家,经济利益和公司规模正一步一步地扩大。

#### (四)员工构成

如今,宜家雇用了127 800名员工,而宜家在员工构成及招聘方面也拥有自己独特的组织结构。他们的员工直率、勤奋,乐于与周围的人打交道,具有领导才能、网络技能、谈判技能等。而这十多万名员工分工明确,形成良好的组织管理模式,能很好地适应宜家的管理模式。总之,宜家的门是向那些性格外向的、具有献身精神的、愿意为客户服务的并有兴趣成为团队一份子的人开放的。随着宜家规模的不断扩大,人员结构也会不断加大完善。

#### (五)市场竞争地位

从创建初期,宜家就决定与家居用品消费者中的“大多数人”站在一起。这意味着宜家要满足具有很多不同需要、品位、梦想、追求以及财力,同时希望改善家居状况并创造更美好日常生活的人的需要。针对这种市场定位,宜家的产品定位于“低价格、精美、耐用”的家居用品。

在欧美等发达国家,宜家把自己定位成面向大众的家居用品提供商。因为其物美价廉、款式新、服务好等特点,受到广大中低收入家庭的欢迎。但宜家到了中国之后,市场定位做了一定的调整,因为中国市场虽然广泛,但普遍消费水平低,原有的低价家具生产厂家竞争激烈接近饱和,市场上的国外高价家具也很少有人问津。于是宜家把目光投向了大城市中相对比较富裕的阶层。宜家在中国的市场定位是“想买高档货,而又付不起高价的白领”。这种定位是十分巧妙准确的,获得了比较好的效果。正因为这种准确的市场定位,宜家越来越赢得更多消费者的信赖,今天的宜家已成为全球最大的家具家居用品商家。

## 二、企业外部环境分析

### (一)PEST分析

#### 1. 政治法律环境——中国政府的政策和稳定性

自改革开放以来,我国一直坚持以经济建设为中心,政治基本稳定,注重对外交流,积极引进外资,不仅有经济特区,而且在许多地方对外资企业都有优惠政策,吸引着世界各地的企业。中国稳定的政局、优惠的经济政策必定吸引着宜家,也是其实现全球战略的必然选择。

#### 2. 经济环境——中国高速发展的经济

(1) 中国已成为世界经济的焦点。快速增长的经济、庞大的消费人群、巨大的市场潜力、中国市场的诱人前景使得宜家更加注重中国市场,扩大宜家的目标群体,满足更多中国消费者的需要。

(2) 随着中国经济的飞速发展,人均收入和消费水平不断提高,购买力不断增强。人们在追求了生理需要后,就会追求更高层次的生活享受。

#### 3. 社会文化环境——生活方式不断转变

(1) 消费观念的变化。越来越多的消费者注重产品的品质,追求高品质的生活。同时,中国人固有的“面子”消费,使得具有相当品牌知名度的宜家成为众多潜在顾客的首选。

(2) 生活方式改变。生活节奏加快,使得城市居民的购物时间减少,他们更多的是有明确目的地在家居商场挑选。品牌知名度对于这样的消费者具有很大的影响。

#### 4. 技术环境——越来越重视新产品开发和专利保护

(1) 加入 WTO 以来,中国越来越重视专利保护。

(2) 鼓励创新是中国政府的一贯政策,随着技术的发展,新材料和新技术被不断地应用到各个方面,促进了家具市场的发展。

### (二)波特五力模型分析

#### 1. 行业内部现有的竞争状况

中国家具行业十几年来的高速发展,其表现是家具行业已经形成了一定的产业格局,具备了一定的规模。但整体水平还比较低,企业规模普遍较小,产业格局尚不稳定,家具生产处于较大范围的调整当中,可是行业的发展速度比较迅速,还有着巨大的发展空间。从产业市场结构来看,中国家具生产企业普遍为中小型企业,市场集中度很低,大型家具生产企业为数不多。由于中国内地家具市场需求潜力巨大,海外厂商纷纷抢滩中国市场。

宜家之外,很多海外家具企业不仅在中国内地推销家具成品,还积极投资设厂,实行“地销地产”。从中国国内家具销售市场的竞争来看,国产品牌、国际品牌的竞争异常激烈。

#### 2. 家具供应商的讨价还价能力

虽然木材、人造板、家具涂料、家具五金件、布料、皮革和设备等原材料在规格、品质等方面存在十分显著的差异和阶段性部分稀缺的情况,但是由于家具行业市场集中度普遍偏低,原材料供应商也较为分散,因此市场化程度较高,家具企业在选择原材料供应商方面存在较大的空间,特别是科技的不断发展,以及家具行业平均利润率较高,致使新的原材料供应商不断加入,从而导致家具行业的原材料供应商与家具行业企业的议价能力趋于一般水平。

#### 3. 购买者的讨价还价能力

由于国内家具品牌众多,家具产量不断增加,目前家具市场呈现供求基本持平、略有盈余的状态,且正在逐步由卖方市场向买方市场过渡。

根据影响购买者议价能力的因素分析,由于家具产品是家庭以及办公、宾馆等各种相关场所必需的耐用消费品,消费金额较高,因而消费者购买前普遍会货比三家,由于消费者对产品的认知并不成熟,目前消费者的议价能力并不高。但是随着买方市场的逐渐形成,以及消费者产品知识的不断充实,家具行业内消费者的议价能力将不断增强。

#### 4. 替代产品的威胁

从替代产品的角度看,家具行业的替代产品并不多。然而,对于家具成品销售企业来说,面临的替代品的威胁主要来自于个性家居服务行业,购买者根据自己的兴趣爱好,由

个性家居生产企业负责根据顾客的愿望生产特色的家具。总体来看，替代者的威胁并不是很强，包括住房、家电和其他日用生活消费品。互补品的威胁主要来自互补品的价格弹性和价格。

### 5. 潜在进入者的威胁

由于目前家具行业的利润高于社会平均利润水平，以及家具行业广阔的发展前景，还会吸引众多投资者进入该行业。尤其是国外一些实力较强、拥有丰富跨国经营管理经验的大型企业纷纷进入中国投资家具行业，导致家具行业的企业数量不断增加，在一定程度上加剧了市场的竞争，这会对家具行业内原有的企业构成一定的威胁。

## 三、企业内部条件分析

### 1. 管理者和管理组织资源

宜家的管理模式有其独特性。他们选择具有较高素质、专业知识相对丰富、年龄结构比例恰当的管理团队，形成了有效的管理模式与管理控制，使其能更好地适应社会经济的高速发展。管理者的知识结构、专业资格、流动情况早已趋于合理稳定。企业内有关信息和沟通系统的有效程度也达到一流水平，高级管理人员战略能力也是同行业中的佼佼者。

### 2. 企业员工资源

宜家现拥有十多万名员工，并能合理地分配到各个适合的岗位中去。他们的员工大多沟通能力强，乐于与周围的人打交道，并具有专业的领导才能、网络技能、谈判技能等。他们的员工个人价值观与宜家的核心价值观一致，关心客户、勤奋、愿意不断学习进步的员工是他们最主要的资源。员工的资源在宜家这里是很充足的。

### 3. 市场和营销资源

宜家及时掌握了其主体消费群体的购买意愿，了解了市场所在，并及时调整其营销策略，更好地满足消费者的意愿，这一点宜家完成得在同类竞争者中是很出色的。其营销力量更在同类竞争者中出类拔萃。宜家商店采用自选方式，以减少商店的服务人员。宜家最突出的营销策略是“一站式营销”，它们往往集中了宜家家居所贩卖的大部分商品品种，且摆放有序。商品的交叉展示，既是宜家卖场的展示风格，又是宜家家居的经营风格。宜家独特的营销策略才会产生超常规的绩效，宜家的故事就做了一个精彩的背书。

### 4. 财务资源

宜家的财务很清晰，他们拥有较强的资金实力，除了资金丰富，更加得益于他们健全的营销方式和管理模式，这使得宜家走到了家具行业的领头位置。而且宜家采取“吝啬”的成本策略，宜家的长期战略是——坚守低廉的价格。

宜家在生产、采购、运输和销售的过程中通过自己的价值链降低成本，增加价值。在低成本战略下，宜家能合理地利用周转资金，保证现金流动与债务水平的合理分配，达到最高的盈利水平。由于宜家的品牌效应和企业实力，他们与银行建立了良好的信用关系，其融资能力和信用等级也能帮助他们以后的资金周转提供较好的帮助。

### 5. 生产资源

宜家生产效率和规模在同行业中也是佼佼者。宜家的生产采用 OEM 的运作模式, 通过对其外包的生产厂商的质量与技术的监督、审核, 达到统一的“宜家标准”。宜家与其世界的所有终端销售通过 INTERNET 连接, 了解其世界各地的所有终端的产品种类、销售情况、库存、订单等一系列数据。通过这些数据, 宜家集团向其 OEM 生产商发送生产订单。宜家还通过 JIT 对其生产加以管理, 减少了大量库存产品, 每年仅此一项就为宜家节省成本 15%, 这也是宜家产品近些年价格不断下降的原因。

#### 6. 设备和设施资源

由于宜家选择将大多数设计产品外包的方式, 所以宜家关于制造产品的设备数量不具优势, 但也正因为如此, 使得宜家省去了大量资金。逛宜家能给人一种方便、赏心悦目的购物体验。在一般的家具商店里, 所有的商品都是按品种摆放的, 如沙发区、茶几区。而宜家的商品都是以展示厅的形式陈设的。设备省去的部分资金被用在了这里, 给消费者以不同于其他家具商场的消费感受, 更具亲民性, 这一点也是宜家独特的设施资源。

#### 7. 组织资源

宜家的组织模式被称为“世界独有”的宜家组织系统, 使得宜家能够享受到利益的最大化, 如低税收。正是因为这独特的组织系统, 宜家的商店开到哪里, 宜家服务集团就把一整套的管理模式和组织形式复制到哪里。这些管理和保障职能包括财务、零售、物流、物业、风险管理、法律、社会环境、公关通信和人力资源等。宜家的商店在这个“大管家”的协助下, 维持每天的运转。

#### 8. 企业形象资源

通过多年的经营, 宜家已经建立起独特的企业形象。在家居业拥有独树一帜的品牌效应, 在消费者中也建立起了较好的口碑, 尤其是年轻人更喜欢到宜家购买家居。而且宜家规定了全球员工统一着装, 并且宜家员工的工服是以前宜家标志的底色——蓝色为主色调, 配以“IKEA”的黄色为辅助色, 强烈地突出工服的视觉效果, 这也体现了宜家对企业形象的重视, 并与供应商及分销商建立了较好的合作关系。

分析与思考:

如何对宜家进行综合战略分析?

分析与思考答案:

##### 1. 优势

(1) 品牌优势。在《商业周刊》和 Interbrand 公司联合推出的“全球最佳品牌”榜上, 宜家排名 42 位, 品牌价值为 78.17 亿美元, 而在此之前连续三年, 宜家一直位居“全球最佳品牌”的前 50 名。可见, 宜家作为一个国际知名的品牌, 能够吸引众多高收入和追求生活品质的群体。

(2) 雄厚的资金实力。2015 年 IKEA 获取了 110 亿欧元收入和超过 11 亿欧元的净利润, 成为全球最大的家居用品零售商。

(3) 领先的营销策略。宜家采取了多种具有人性化的营销策略。“体验营销”: IKEA

规定其门店人员不允许直接向顾客推销，而是任由顾客自行去体验做决定，除非顾客主动向其咨询。“信息营销”：IKEA 精心地为每件商品制定“导购信息”，有关产品的价格、功能、使用规则、购买程序等几乎所有的信息都一应俱全。“生动化营销”：IKEA 把各种配套产品进行家居组合，设立了不同风格的样板间，充分展现了每种产品的现场效果。

(4) 产品风格独特，有利销售。宜家产品全部由宜家公司独立设计，产品风格与众不同。宜家强调产品“简约、自然、清新、设计精良”的独特风格；宜家源于北欧瑞典(森林国家)，其产品风格中的“简约、清新、自然”亦秉承北欧风格。大自然和家都在人们的生活中占据了重要的位置。实际上，瑞典的家居风格完美再现了大自然：充满了阳光和清新气息，同时又朴实无华。

(5) 产品系列广泛。宜家产品系列广泛，宜家共有 10 000 多种产品供顾客选择。基本上，任何品位的顾客都能在宜家买到所需的家居产品。首先，功能广泛。顾客无须往返于不同的专卖店去购买家居用品。其次，风格多样。不同品位的人在这里都能找到自己的所爱。但宜家的产品也不是无所不包，宜家没有过于极端或过于夸张的产品。

(6) 物流优势。“平板包装”是重要的特色，既降低了运输成本，也提高了效率，而且节省了大笔产品组装的成本。为了以最简捷、最廉价的方法把商品送到顾客的手里，宜家把全球近 20 家配送中心和一些中央仓库集中在海陆空的交通要道，以便节省时间。近年来，宜家又把更多的采购任务从欧洲转移到远东地区。

## 2. 劣势

(1) 在东西方文化上的差异。中华文化博大精深，拥有顽强的生命力，这是世界上其他文化无可比拟的。宜家作为一个欧洲品牌，在进入中国市场时，难免会遇到东西方文化方面的挑战。宜家独特的或者说具有欧洲特点的设计风格多多少少有些偏离中国大众的消费习惯。中国人的消费习惯、生活习惯等都需要宜家进一步地了解。

(2) 价格。一贯以向中低收入阶层提供“有意义的低价格”为口号的宜家，在中国却成了中高收入阶层的乐园。这与宜家采用全球“统一商品，统一价格”有关。由于欧美国家与中国在经济发展水平及消费水平方面的差异，宜家产品在欧美地区即使是非常便宜的大众消费价格，在中国市场上往往也为普通消费者难以接受。

(3) 宜家的规模可能会使其在全球的运作经营活动中难以控制统一的全球标准。有句话“船大难调头”，对于规模不断扩大的宜家来说，规模经济使其获得巨额利润，但是规模过大的后果就是很难统一控制全球的标准。

## 3. 机会

(1) 巨大的潜力。2014 年，宜家在中国市场的销售额为 10 亿元人民币，在宜家全球 128 亿欧元的销售额中仅占 1%，但在单个店面的销售和访客数上，宜家中国却位居前列，这说明宜家在中国市场还埋藏着巨大潜力。

(2) 广阔的国内家具市场。相对于世界上其他国家而言，虽然我国国内家具市场并不是最大的，但我国巨大的国内市场还是为家具产业提供了广阔的生存空间。改革开放以来，

我国经济发展非常迅速,同时这样的增长还会持续,这对于提高我国家具消费、扩大我国家具市场将产生积极的影响。

(3) 宜家的可持续发展计划使其与我国倡导可持续发展相协调。例如,宜家瞄准零填埋废物利用,减少污水处理和使用更少的水。减少运输和包装、减少碳足迹又与我国倡导低碳经济一致。

#### 4. 威胁

(1) 激烈的竞争。随着中国家具市场的快速发展,中国国内的家具品牌也迅速成长起来,包括中国名牌全友家私、中国驰名商标双虎家私、皇朝家私等众多品牌严重威胁到宜家的扩张。此外,宜家在中国的产品也被大量仿制,被贴上其他品牌的商标,这对于宜家品牌是一种损害。吉盛伟邦、月星、红星和高力等国内大型跨区域家具销售卖场正快速布局,国外的宜家家居、百安居等也在中国加紧抢占市场。

(2) 行业的价格战。国产品牌的成长必然带来激烈的竞争,其中价格战被认为是最具有杀伤力的一种手段,在中国被视为中高端品牌的宜家也不能对被蚕食的市场熟视无睹,这样更加剧了价格战的激烈程度。

(资料来源:杨巍骊.农村经济与科技,2016,27(16))

## 二、战略和战略管理的重要性

随着知识经济时代的开始,一个新的战略管理时代已经到来。从全球发展的情况来看,这是一个信息化、经济全球化、资源知识化和管理人本化的时代。从国内发展情况来看,我国经济体制改革已经有 20 多年,市场经济得到长足发展,市场结构和市场关系发生了深刻变化,加之中国已经加入 WTO。因此,中国企业和企业家正面临着—个全方位的、多层次的、竞争日益激励的市场环境。面对深刻变化的市场环境,中国企业必须“与时俱进”,及时调整发展战略,制定出战略规划及相应的发展对策。这对于企业寻求新的经济增长点,推动企业进入—个新的快速增长时期都具有重要意义。

对企业总体的发展方向有长期作用的决策称为战略决策。未来学家托夫勒指出:“对没有战略的企业来说,就像是在险恶气候中飞行的飞机,始终在气流中颠簸,最后很可能迷失方向,即使飞机不坠毁,也不无耗尽燃料之虞。通用电气公司董事长威尔逊:“我整天没做几件事,但有一件做不完的工作,那就是规划未来。”

### 【案例 2-3】

#### 家乐福六大运营战略

家乐福,法国零售业的龙头老大,成立于 20 世纪 60 年代,总部设在巴黎近郊,经过 40 来年的不断发展、并购与创新,从一个经营面积 2500 平方米的店铺发展成为遍布世界的连锁店的跨国公司,成为仅次于美国沃尔玛的全球第二大零售商。目前家乐福拥有分店 9486

家，雇员人数达到 24 万人。那么是什么秘诀使得家乐福在短短几十年的时间，创造出今日之辉煌呢？仔细剖析，不得不佩服家乐福在经营过程中始终不渝地坚持以下六大战略。

### 一、超大规模策略

1963 年 6 月 15 日，当家乐福创始人法国人马塞尔·富尼埃在距巴黎 25 公里的南郊开了一家经营面积达 2500 平方米，并设有 500 个停车位的名为家乐福的大店铺时，不少零售业人士认为富尼埃先生是异想天开，不可能获得成功。长期以来的经验让零售界有一种共识：超级市场不宜开得太大，因为如果一旦目标顾客规模达不到超级市场规模的要求，别说赢利，就是正常经营都难以维持。另外，投资大，所冒风险自然就大，一旦出现经营问题，投资者将损失惨重，然而富尼埃却不这样认为。在他看来，只有将超市向大规模化发展，才能满足顾客的各种需求，避免顾客因挑选余地窄而空手而归。大规模的销售，可以让家乐福从大规模采购中享受优惠的价格折扣，从而降低成本。与其他商店相比，在利用雇员、设施和空间上，家乐福这种大型超市也更具优势，从而降低成本。另外，家乐福的经营品种繁多，有食品、食品材料、日用杂货、日用药品甚至鲜花等。家乐福的低价格和品类繁多的商品，对顾客产生了巨大的吸引力，从而使富尼埃取得了巨大成功。

家乐福的大规模主要体现在：一是店堂面积大，位于法国的图卢兹的一家家乐福店，占地面积达 24 400 平方米，顾客可以滑着旱冰鞋在场内购物。二是停车场大，家乐福在停车场设置上坚持每 100 平方米营业面积，就有 20 个车位，是专为远来购物的顾客预备的。三是收款台多，为了节约顾客时间，家乐福每 200 平方米就设置一个出口收款台，保证商场没有拥挤感。四是服务范围大，家乐福为顾客提供了一揽子服务，走进家乐福，除了能买到满意的商品外，只要愿意，顾客还可以在店内理发、吃饭、娱乐，即使是带小孩也不用愁，购物时，你可以将孩子安放在店内临时托儿所。另外店内还提供银行存款、信用卡支付等服务。

### 二、跨国经营策略

面对国内有限的市场空间，激烈的市场竞争，一级政府的种种限制，为了生存和发展，家乐福不得不将触角伸向世界，以寻求新的增长点。为了实现自己的跨国经济战略，减少跨国经营的障碍，家乐福首先进军西班牙、葡萄牙和意大利等南欧国家。因为在家乐福看来，这些国家与法国毗邻，在地理文化、习俗等方面与法国比较接近，相对而言，进入较为容易。随后，家乐福便向全欧洲、中南美洲和亚洲扩张。

家乐福的全球网点分布合理，形成一个“成长型分店+现金流分店”合理搭配的战略布局。在销售潜力巨大的中国、泰国、印度、巴西及阿根廷等市场上，家乐福首先抢滩，都已占有制高点，具有广阔的发展前景，而其在法国、比利时、西班牙及南欧地区的分店具有较强的销售收入且很稳定，两相配合，使家乐福能经受住区域性经济波动，并且具有较强的市场扩张能力。在法国、西班牙、葡萄牙、希腊和意大利等国家，家乐福已成为第一大零售商。同时，跨地区跨文化的经营格局及经验使家乐福获益匪浅。如家乐福在中国台湾地区丰富的运作经验，为其在中国香港、新加坡及中国大陆和香港地区进一步扩大经营

规模奠定了基础。

### 三、低廉价格策略

低价格一直是家乐福赖以成功的一大法宝。家乐福一直努力通过各种渠道来控制、降低成本。

首先,家乐福大规模的经营战略,使其能获得现代大商业的规模效应,这种规模效应又可以通过大规模、大批量的采购,享受数量折扣优惠转化为公司的低成本优势。家乐福强大的规模还可以大大降低其配送成本。

其次,家乐福在进货上善于向供应商“借鸡生蛋”,它与供应商签订的合同付款条件为“月结60天数”,60天不是个短时间,尤其是货卖得越快,供应商往家乐福里投入的钱就越多,家乐福就像鲤鱼般吞吃供应商的流动资金。利用供应商的资金周转,相应地,家乐福的自有流动资金就占用得少,从而大大节约了家乐福的资金成本。而供应商也只得眼睁睁地看着自家“母鸡”生的“蛋”让人家给掏走。但家乐福销售量大,付款信誉好,可接纳的品种多,这是旁人无可比拟的优势。另外,家乐福还向供应商要求许多的优惠条件及赞助。所以即使是延迟60天付款,又有虎口般的吞吃量,再加上压到最低点的供应价,供应商为了赚钱也只好“明知山有虎,偏向虎山行”。

再次,家乐福的商品周转迅速。家乐福拥有强大的采购能力及与供应商谈判的能力,这就为其商品的迅速周转提供了保证。商品的快速周转,流动资金占用少,可以大大降低资金的成本。

最后,在选择商品上,家乐福倾向于本地化。其商品的结构会因不同的国家或地区的消费习惯和消费心理做出相应调整。如在中国,为满足便宜和适用的原则,其商品90%以上是从当地的供应商购买;为迎合中国人“挑选”的需要,家乐福增加了货架上的同类商品的供应量。商品的本土化还让家乐福节约了大量的运输成本和配送费用。另外,为了减少流通环节、降低经营成本,家乐福还开发了自有品牌的商品。

所有这一切,都是家乐福低价格策略的坚强后盾。有了这一切,家乐福才能时时保持低价,低得让顾客心跳;有了这一切,家乐福才会有许多特价跌破批发价的商品,对顾客具有极大的诱惑。

### 四、本土化与联盟策略

本土化策略已成为跨国公司向世界延伸的一项重要策略。家乐福特别重视其分店的本土化工作。从员工到商品再到货架的陈列等,都实行本土化。北京家乐福马连道店店长詹维仕认为,员工本土化更容易使公司的经营理念融入经营中去,因为本地员工更了解当地的文化、习惯、风俗。家乐福每决定开一家分店,都得对当地的文化、生活习惯、购买力等因素进行详细而严格的调查与论证。家乐福首席执行官伯纳德认为:“一个零售分店就是它所处的国家的缩影,该分店必须适应当地的文化氛围。”在中国,家乐福分店蔬菜的切法绝不会是欧洲的横切法,一定是中国的斜切法或竖切法。在巴西,家乐福的鸡蛋绝不会是层层叠加,因为按当地的习俗,鸡蛋应该单层放叠。家乐福90%以上的商品是从当地

的供应商手里购买的，其陈列也是按当地的消费习惯和消费心理而设。如在中国，消费者喜欢从大量的商品中选择自己喜爱的商品，然后购买。为迎合中国消费者的这一爱“挑选”的习惯，家乐福的货架上增加了同类商品的供应量，以方便顾客选购。

跨国零售业在新进入一个国家或地区时，为获得在进货、人力资源方面的支持，并在短期内熟悉当地市场，往往会采取联盟战略，选择与当地有经验的零售商结成战略伙伴的关系。家乐福是选择伙伴的高手。1989年，家乐福进军中国台湾时，与统一企业合资开办了家乐福台北店和高雄店，双方结成了战略联盟。统一企业是中国台湾的第一大食品厂商，这让家乐福获益匪浅。即使是在以后家乐福挺进中国大陆城市北京、武汉、成都等时，统一企业也给予家乐福在宣传、供货以及促销等方面的各种形式的大力支持。

### 五、赶超计划策略

家乐福未来战略目标是：10年内赶超沃尔玛。为实现这一目标，2015年年初家乐福总部制定了2015年的全球战略部署。

扩大分店规模进军北美市场。家乐福受国内市场及政府的种种限制，其分店营业面积及营业额与沃尔玛相比，存在很大的差距，为了弥补这一差距，家乐福推出“特级市场”计划，其规模直逼沃尔玛的“超级中心”级分店。

北美，这个世界上购买力最旺盛的市场，无论是从自身发展目标，还是从赶超沃尔玛的目标来说，对家乐福都极具诱惑力。家乐福此次计划中就有一项以收购为中心的北美扩张计划。

### 六、拓展电子商务建设信息网络

在电子商务方面，家乐福的目标是在互联网上成为一家提供从金融服务到下载各种服务的网上综合性服务商。因此，为增强自己从事电子商务的实力，家乐福计划3年投资9亿美元与欧洲、亚洲和拉美的50家ISP和门户网站建立战略联盟。

(资料来源：[http://www.linkshop.com.cn/club/disppbs.aspx?rootid=240877&sf=wd\\_search](http://www.linkshop.com.cn/club/disppbs.aspx?rootid=240877&sf=wd_search))

分析与思考：

本土超市如何借鉴家乐福的这些战略呢？

分析与思考答案：

可以分别从大规模策略、低廉价格策略、战略联盟策略、赶超计划策略以及电子商务建设拓展等方面进行分析。

## 第二节 生产运作战略的基本概念

### 一、生产运作战略的含义

作为一项管理职能，生产运作需要有战略吗？可能有人抱有疑问。但是，企业的生产

与运作管理绩效对企业整体竞争力有非常直接、关键的决定作用；生产与运作管理除了产品制造、服务提供等日常生产运作决策以外，还包括资源与能力配置、竞争重点选择等长期决策问题。这些问题对企业的长期绩效有深刻影响，现在被越来越多的企业认为是企业成功的关键。这些问题对于企业来说都具有战略意义，它们就构成了生产运作战略决策的主要内容。

举例来说，一家航空公司要决定“长途航班上应该提供什么饮食”，这是日常生产运作决策问题，也要决定“与竞争对手相比，我们的客舱服务应该具有什么特色”，这就属于生产运作战略问题。又如，一家服装企业要决定每周生产多少种款式、每种款式的数量，这是日常生产运作决策问题，也要决定服装生产过程中所需的缝纫工序是否应该外包，这就属于生产运作战略问题。

因此，生产运作战略定义为：在企业经营战略的总体框架下，根据对企业所面临的外部需求以及内部资源特点的分析，确定企业生产与运作管理中带有长期性的、对企业整体资源配置和经营绩效有重大影响的事项。

## 二、生产运作战略与企业经营战略

生产运作战略与企业经营战略之间的关系如图 2-2 所示。企业战略是要决定企业组织的使命，确定企业的愿景与发展目标，即要决定：从长期来看企业要成为一个什么样的企业？要达到什么样的发展目标？这样的决策将从根本上影响一个企业的生存和未来发展。接下来要确定企业的业务战略：为了实现企业的使命、愿景和战略目标，企业应该做什么产业、做哪些产品、在什么区域做、面对哪些客户？如何在多种业务之间分配资源？这两部分内容就构成了企业的经营战略。如果一个集团化企业包括多个独立经营的事业部或业务单元，则在企业集团统一的使命、愿景和战略目标之下，各个事业部的业务战略由于所处的地域不同、产品不同、主打产业不同而各有不同(见图 2-3)。例如，一个家用电器公司，分别设空调部、洗衣机部、小家电部，每个事业部对其产品线、覆盖区域、主打哪一部分市场细分等均有不同的考虑。

无论是否有事业部之分，企业的各个职能部门都会对该职能进行整体谋划，考虑该职能应具备什么核心能力、采取什么策略以支持企业愿景、战略目标、业务战略的实现。这就是职能级战略。

具体到生产运作战略来说，就是要在企业确定发展目标和业务战略的基础上，考虑如何向市场提供产品和服务，产品和服务的竞争重点应该放在什么地方，如何做到有效配置，如何高效利用企业资源等。仍以家用电器公司为例，空调部的生产运作战略可能是把竞争的重点放在高质量(如高可靠性、低噪声、节能等)上，从而会选择新技术产品投入生产，而小家电部的竞争重点则可能是物美价廉、操作方便、多样化等，从而把更多的注意力集中在降低成本和生产运作柔性上。

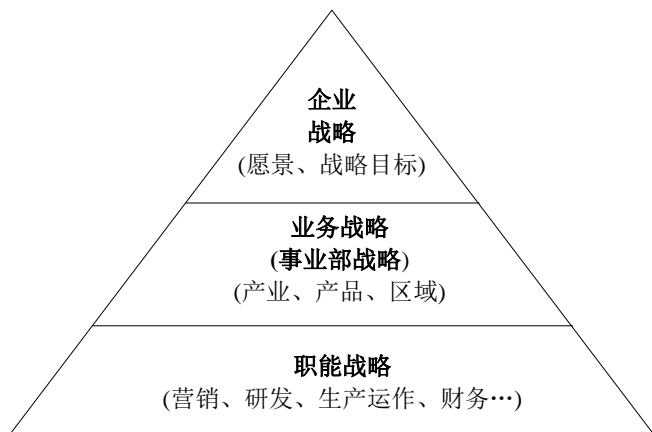


图 2-2 生产运作战略与企业经营战略的关系

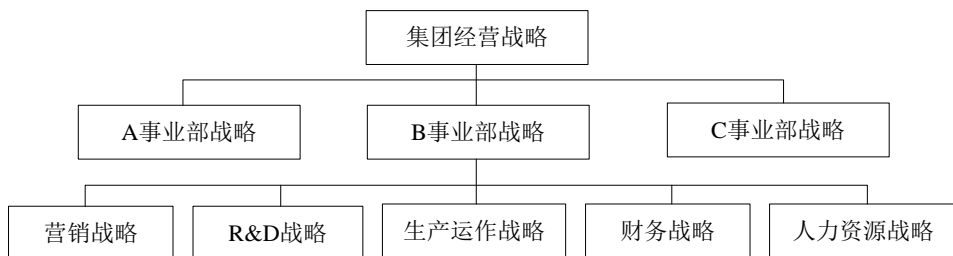


图 2-3 集团化企业不同层次战略之间的关系

### 三、生产运作战略的制定程序

由于生产运作战略是职能战略之一，所以它必须在企业总体战略、竞争战略制定之后才能制定。一般而言，生产与运作战略的制定程序如下。

#### 1. 编制战略任务说明书

说明书应包括生产运作战略的目的、意义、任务、内容、程序以及注意事项等内容，企业的规模不同，任务说明书的详略也不同。

#### 2. 环境分析

这是企业在制定战略时必须首先要做的工作，包括外部环境和企业内部条件分析。通过外部环境的分析发现企业面临的机会与威胁，通过内部条件的分析总结出企业的优势和劣势。此外，还要对企业制定的总体战略、竞争战略进行系统分析。

#### 3. 制定战略目标

根据企业的战略使命、企业的总体战略目标和竞争战略目标，在环境分析的基础上，

进一步确定企业生产运作的战略目标,具体包括产能利用目标、质量目标、产量目标和物资消耗目标等。

#### 4. 评价战略目标

为保证生产运作战略目标的科学性,对企业确定的生产运作战略目标要进行综合评价,评价可以根据企业的生产运作实际情况,运用定性、定量的方法进行分析。

#### 5. 提出备选方案

在环境分析的基础上,根据企业生产运作战略目标拟定出备选的生产运作战略方案。备选方案的数量要考虑企业规模、实力及企业的性质,并针对不同的条件,体现方案的差异性。

#### 6. 选择战略方案

对企业拟定的备选方案从成本、收益、风险及它们对企业长期竞争优势的影响等方面进行全面评估,综合运用定性、定量分析的方法,以形成对备选方案的综合评价,作为企业选择生产运作战略的依据。

#### 7. 组织实施

为了更好地实施生产运作战略,应根据选定的战略方案制订具体的方案实施计划,建立协调和控制机制。另外,还需对企业员工进行深入宣传,调动员工参与战略实施的积极性,确保战略目标实现。

## 四、生产运作战略的环境分析

制定生产运作战略同制定企业总体战略和竞争战略一样,也需要进行环境分析。企业战略的环境分析主要包括企业外部环境和企业内部条件分析,企业在制定生产运作战略前,同样要进行这两方面的分析。只不过是此时的外部环境、内部条件分析更加侧重分析与生产战略制定关系密切的因素。

### (一) 外部环境分析

企业外部环境可以划分为宏观外部环境和行业环境。

#### 1. 宏观外部环境

企业的宏观外部环境主要包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境和科学技术环境。政治法律环境主要包括政治制度、方针政策、政治气氛、国家法律规范和企业法律意识等要素,它们对企业的生产运作管理产生深远的影响和制约作用,企业适应所面临的政治法律环境,是企业实现生产运作战略的前提。经济环境是指影响企业生存与发展的社会经济状况及国家经济政策,包括国民收入水平、消费结构、物资水平、产业政策、就业状

况、财政及货币政策和通货膨胀率等要素。其中对生产运作战略影响最大的是产业政策，它对产品决策和生产组织方式的选择有直接影响。社会文化环境是指一个国家或地区的文化传统、价值观念、民族状况、宗教信仰和教育水平等相关要素构成的环境。科技环境是指企业所处的社会环境中的科技要素及与该类要素直接相关的各种社会现象的集合，主要包括社会科技水平、科技力量、科技体制和科技政策等要素。

对企业宏观环境的分析方法主要是 PEST 分析法，如图 2-4 所示。

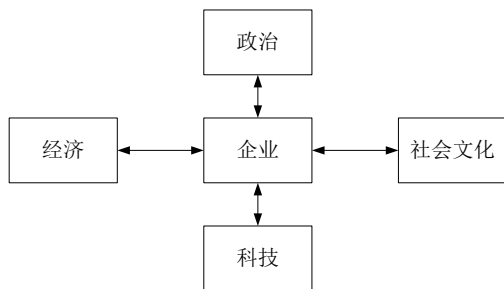


图 2-4 PEST 分析法

## 2. 行业环境

行业或产业，是居于微观经济细胞(企业)与宏观经济单位(国民经济)之间的一个集合概念。行业是具有某种同一属性的企业集合，处于该集合的企业生产类似产品满足用户的同类需求。行业中同类企业的竞争能力和生产能力将直接影响到本企业生产运作战略的制定，特别是在开发新产品时，更应仔细分析行业环境。对行业环境要从战略的角度分析其主要经济特征(市场规模、行业盈利水平、资源条件等)、行业吸引力、行业变革驱动因素、行业竞争结构、行业成功的关键因素等方面。其中行业主要经济特性、行业竞争等方面对企业生产运作战略的影响较大。关于行业竞争结构分析，可以采用哈佛商学院的迈克尔·波特教授(M.E.Porter)的五力分析法来进行。

按照波特的观点，一个行业的激烈竞争，其根源在于其内在的竞争结构。在一个行业中存在五种基本竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、供应者讨价还价的能力和用户讨价还价的能力。这五种基本竞争力量的现状、发展趋势及其综合强度，决定了行业竞争的激烈程度和行业的获利能力。在竞争激烈的行业中，一般不会出现某个企业获得非常高收益的状况，在竞争相对缓和的行业中，会出现相当多的企业都可获得较高的收益。五种基本竞争力量的作用是不同的，问题的关键是在该行业中的企业应当找到能较好地防御这五种竞争力量的位置，甚至对这五种基本竞争力量施加影响，使它们朝着有利于本企业的方向发展。

### (二)企业内部条件分析

对企业战略产生影响的企业内部条件因素很多，我们主要分析影响企业生产运作战略制定的内部条件因素，主要包括以下几方面。

## 1. 企业总体战略、竞争战略及其他职能战略

企业的总体战略、竞争战略确定了企业的经营目标,在此目标下,不同的职能部门分别建立了自己的职能部门战略及要实现的目标。因此包括生产运作战略在内的各职能战略的制定,要受到企业总体目标的制约和影响。同时,由于各职能战略目标所强调的重点各不相同,往往对生产运作战略的制定产生影响,而且影响的作用和方向是不一致的。在制定生产运作战略时,要认真研究企业总体战略、竞争战略的具体要求以及其他职能战略的制定情况,权衡这些相互作用、相互制约的战略目标,使生产运作战略决策能最大限度地保障企业经营目标的实现。图 2-5 表示生产运作战略与企业总体战略之间的关系及其战略决策选项。

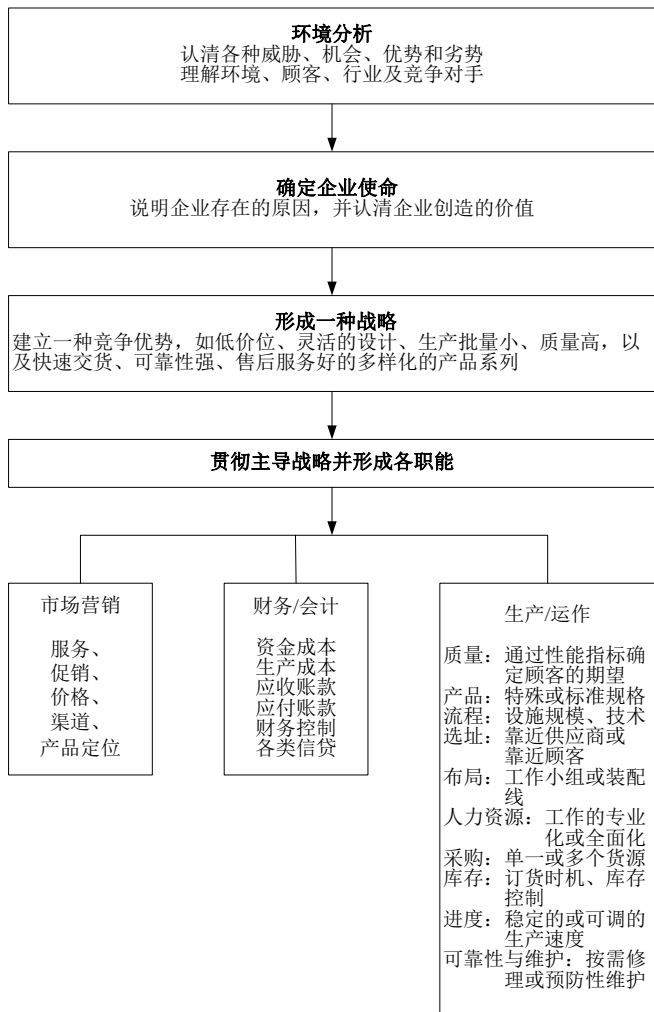


图 2-5 生产运作战略及其战略决策选项

## 2. 企业能力

企业能力对制定生产运作战略的影响是指企业在运作能力、技术条件以及人力资源等方面与竞争对手相比所体现的优势和劣势。对企业能力的评价比较复杂，它需要在全面评估企业内部条件的基础上对企业能力做出判断。需要评价的企业内部条件包括：对市场需求的了解和营销能力，现有产品状况，现有顾客状况，现有的分配和交付系统，现有的供应商网络及与供应商的关系，人员素质和能力，自然资源的拥有状况及获取能力，设施、设备和工艺状况，可获得的资金和财务优势等。

## 第三节 生产与运作战略内容

生产运作战略主要包括三个方面的内容：生产运作的总体战略、产品或服务的设计与开发、生产运作系统的设计与维护。

### 一、生产运作的总体战略

#### 1. 产品(服务)的选择战略

企业进行生产运作，首先要确定的是企业将以何种产品(服务)来满足市场需求，实现企业发展，这就是产品(服务)选择战略所涉及的内容。企业产品(服务)选择的正确与否，可以决定一个企业的兴衰存亡，必须对此予以高度重视。

企业向市场提供什么产品(服务)，需要对各种设想进行充分论证，然后才能进行科学决策，此时通常要考虑以下几个因素。

(1) 市场条件。主要分析拟选择产品(服务)行业所处的生命周期、市场供需的总体状况及发展趋势、企业开拓市场资源及能力、企业在目标市场的地位和竞争能力预期等。

(2) 企业内部的生产运作条件。主要分析企业的技术、设备水平，新产品的技术、工艺可行性，所需原材料和外购件的供应状况等。

(3) 财务条件。主要分析产品开发和生产所需的投资、预期收益和风险程度等财务衡量指标，此外还要结合产品所处的生命周期来判断产品对企业的贡献前景。

(4) 企业各部门工作目标上的差异性。由于企业内部各部门的职能划分不同，在共同的企业总体战略目标之下，各部门工作目标的差异性也是客观存在的，这种差异必然对产品选择产生影响，增加工作难度。例如，生产部门追求高效、低耗地完成生产，倾向于选择生产成熟的、单一的产品；营销部门追求产品组合的宽度和深度，以适应消费者多样化的需求，倾向于新产品的不断推出；财务部门则更青睐销售利润高的产品。这些分歧的存在，从不同部门的角度考虑，都是为了企业的发展。这就需要企业在进行产品选择时综合考虑、全面协调。

除以上几个方面的因素外,企业在产品(服务)选择时还要兼顾社会效益、生态效益等方面的影响因素。

### 【案例 2-4】

#### 柯达即显相机开发案例

1969 年柯达公司想设计一种“立即显像摄影机”。当时,这种相机已经问世,著名的“拍立得”公司已经制造出即时显像的相机 sx-70,只是最初的 sx-70 在使用时需将保护乳剂的保险纸撕掉,这等于在制造垃圾,但“拍立得”也正在着手改良这种相机。在位于罗切斯特一座普通建筑物的柯达总部,主管部门显得异样沉稳和镇定。

根据稳步求胜的战略,即显相机经历了周密的研制过程,制定了各种可行的方案,并附上各个方案所需的开发费用。公司批准了最佳方案,分别在英国、法国、美国开始推行。最终在公司专家和各个部门的通力合作下,柯达生产出了更加完美的胶卷,扩大了软片市场的份额。

在产品研发过程中让所有的相关职能部门(如营销、采购与制造)参与进来,共同定义新产品。因此,无论是外部还是内部,新产品都具有可操作性和适应性。

柯达的每个新产品不仅仅是技术上的突破,也是产品品质的一次提高,总是更加靠近消费者。柯达作为行业的领先者,它的产品总是比竞争者更具应用性。

(资料来源: <https://wenku.baidu.com/view/c2d7c75377232f60ddcca1c4.html>)

分析与思考:

柯达成功的因素有哪些?

分析与思考答案:

柯达成功原因具体分析:

#### 1) 技术实力

柯达同时在英国、法国、美国设立开发小组,并聘请当地的行业专家,结合柯达总部的实验室,共同攻克技术难题。据统计,柯达动用了上千人的研究小组。

#### 2) 资源整合

柯达研发小组整合了包括生产、推销与研究三方面的专家,在总部的统一协调下共同行动。

#### 3) 公司稳步求胜的战略

柯达公司总是善于控制业务变动的步幅,从容而循序地研发多种新产品。

#### 4) 充分的市场调查

柯达首先掌握着竞争对手的研发动态,其次在研发过程中注意调研消费者的潜在需求。

#### 5) 在解决“用户不满”上下功夫

首先,新产品力求廉价;其次,要容易操作;最后,必须保证质量。

## 2. 自制或外购战略

企业进行新产品开发,或建立或改进生产运作系统,都要首先作出自制或外购的决策。企业自制战略有两种选择:第一种是完全自制,即建造完备的制造厂,购置相应的生产设备,进行组织生产所必需的人员招聘与配备,产品生产的各个环节都在本厂完成;第二种是装配阶段自制,即“外购+自制”战略,部分零部件外购,企业建造一个总装配厂,进行产品组装。企业如果选择外购战略,就需要成立一个经销公司,为消费者提供相应的服务。

一般而言,对于产品工艺复杂、零部件繁多的生产企业,那些非关键、不涉及核心技术的零部件,如果外购价格合理,市场供应稳定,企业会考虑外购或以外包的方式来实现供应。

## 3. 生产与运作方式选择战略

企业在作出自制或外购的决策之后,就要从战略的高度对企业的生产方式作出选择。正确的生产与运作方式选择,可以帮助企业动态地适应快速变化的市场需求、日益激烈的市场竞争、日新月异的科技发展,使企业能适应甚至引导生产与运作方式的变革。可供企业选择的生产与运作方式有许多种,这里仅介绍两种典型的生产方式。

(1) 大批量、低成本。这种战略适用于需求量大、差异性小的产品或服务的提供,在这样一个特定的市场上,企业采用低成本和大批量生产与运作的方式,就能够获得竞争优势,特别是在居民消费水平普遍不高的经济发展阶段的国家(地区)。20世纪初的福特汽车公司首创流水线生产,现在的沃尔玛公司的低成本、大规模生产方式的选择,都是这一战略执行的典型代表。

(2) 多品种、小批量。对于消费者的需求多样化、个性化的产品或服务,就不宜采用大批量生产的方式,而更适合采用小批量的顾客定制方式。这种方式最早出现于20世纪80年代初,它兼有大批量生产的低成本优势和单件小批量生产适应消费者个性化需求的特点,是介于大批量生产与单件小批量生产与运作方式的一种中间状态。当前,许多著名的企业,如丰田、惠普等公司,都采用这种生产与运作方式。

# 二、产品开发与设计

企业在产品或服务选择的基础上,要对产品或服务进行设计,以确定其功能、型号和结构,进而选择制造工艺,设计工艺流程。随着现代科技的快速发展,产品生命周期总体上有着缩短的趋势,研究与开发(R&D)的重要性日益彰显,不断推出新技术、新产品,成为保障企业生存与发展的重要条件。按照产品或服务开发与设计的发展方向,可将该战略分为四类。

## 1. 技术领先者或技术追随者

企业可以通过自主研发来掌握新技术,以开发设计产品或服务,也可以通过学习技术

领先者的技术来开发、设计产品或服务,做技术领先者还是技术追随者是产品或服务设计时的两种不同选择。对于制造业来说,做技术领先者需要不断创新和大量的研发投入,因而风险较大,但一旦成功则可获得较丰厚的回报,可以在竞争中处于领先地位;做技术追随者主要是学习新技术,仿制别人的新产品,因而相对投入少、风险小,但相比技术领先者投资回报率低,并且容易在技术上受制于人。当然,通过努力学习,对别人的技术和产品进行改进,也有可能形成竞争优势。

波特教授曾经将研究开发战略与企业竞争战略联系起来,通过研究得出结论:技术领先者和技术追随者,在获取成本领先优势或差别化优势方面各有特点,技术领先者是易于获得竞争优势的,但技术追随者也可获得优势,如表 2-2 所示。

表 2-2 研究开发战略与竞争优势

竞争优势	技术领先者	技术追随者
成本领先	①优先设计出成本最低的产品或服务; ②优先获得学习曲线效益; ③创造出完成价值链活动的低成本方式	①通过学习技术领先者的经验,来降低产品或服务成本和价值链活动费用; ②通过仿制来减少研究开发费用
差别化	①优先生产出能增加买方价值的独特产品; ②在其他活动中创新以增加买方价值	通过学习技术领先者的经验,使产品或交货系统更紧密地适应买方的需要

## 2. 自主开发或联合开发

自主开发就是企业根据对市场的分析和预测,依靠自己的技术力量进行新技术、新产品的研究开发。联合开发则是指企业通过与合作伙伴或其他机构联合开发新技术、新产品。自主开发对于企业规模大、R&D 能力强的行业领先者有吸引力,而联合开发则成为实力稍逊企业的理性选择,它们可以通过联合实现资源聚合,实现联合各方的共赢。此外,对于一些复杂的产品或技术,由于涉及知识前沿,投入巨大,其周期较长,联合开发的适用性更强。

## 3. 外购技术或专利

如果企业没有条件进行独立研究开发、联合开发,或者研发成本、风险过大时,就会考虑外购先进的技术或专利,借助企业外部的研发力量,增强企业自身的技术实力。企业通过购买大学或研究所等的研究成果,可以节约 R&D 投入,降低 R&D 风险,同时缩短产品开发与设计的周期。但要注意的是企业在购买或引进技术或专利后,要加以消化、吸收和创新,以形成特色。

## 4. 基础研究或应用研究

基础研究就是对某个领域的某种现象进行研究,但不能保证新的知识一定可以得到应用。基础研究成果转化为产品的时间较长,投资比较大,而且能否转化为产品的风险很大。

但是，一旦基础研究的成果得到应用，则会对企业的发展发挥巨大作用。应用研究则是企业根据市场需求状况选择一个潜在的应用领域，有针对性地进行的研发活动。应用研究实用性强，较容易转化为现实生产力，但应用研究一般需要基础理论的研究成果。例如空气动力学研究属于基础研究，而赛车车型的研究则属于应用研究，它是以空气动力学为基础的。

### 三、生产运作系统的设计与维护

生产运作系统的设计与维护是企业战略管理的一项重要内容，也是企业战略实施的重要步骤。生产运作系统的设计与维护主要有四个方面的内容：选址、设施布置、工作设计、考核与报酬。

## 本章小结

生产与运作战略是企业战略的重要组成部分。企业战略一般可以分为三个层次，即企业总体战略、经营层战略、职能层战略。生产与运作战略作为职能层战略属于比较重要的一个。要制定、实施好生产与运作战略，就必须协调好同其他几个战略之间的关系。

在制定生产与运作战略时，首先要从外部环境和企业内部条件进行分析，并且要明确制定程序，只有这样才能制定出优秀的战略方案。

本章还详细讲述了生产运作战略内容，包括生产运作的总体战略、产品开发与设计以及生产运作系统的设计与维护。

## 习 题

### (一)单项选择题

1. 生产运作战略属于( )战略。  
A. 职能            B. 功能            C. 经营            D. 业务单位
2. 生产运作战略属于( )。  
A. 公司级战略    B. 部门级战略    C. 职能级战略    D. 以上都不是
3. 企业战略不包括企业的( )。  
A. 使命或宗旨    B. 战略目标        C. 经营战略        D. 市场战略
4. 企业战略不包括以下哪个层次?( )  
A. 公司级战略    B. 管理级战略    C. 事业级战略    D. 职能级战略
5. ( )环境对企业战略的影响最直接、最大。

- A. 宏观                      B. 行业                      C. 竞争                      D. 微观

## (二)多项选择题

1. 以下哪些属于职能级战略? ( )。
 

A. 市场营销      B. 企业战略      C. 生产运作      D. 财务分析
2. 确定企业战略管理过程包括哪几个阶段? ( )。
 

A. 确定企业使命      B. 战略分析      C. 战略选择      D. 战略实施
3. 宏观环境包括( )。
 

A. 政治因素      B. 经济因素      C. 科技因素      D. 社会因素
4. 行业环境包括( )要素。
 

A. 需方对行业内企业的影响      B. 供方对行业内企业的影响  
C. 替代品的威胁      D. 新加入者的威胁
5. 经济因素包括( )。
 

A. 消费水平      B. 国家预算      C. 关税政策      D. 家庭数量和结构
6. 生产运作战略主要包括( )方面内容。
 

A. 生产运作的总体战略      B. 产品或服务的选择、开发与设计策略  
C. 生产运作系统的运行      D. 生产运作系统的设计策略

## (三)名词解释

1. 战略
2. 企业战略
3. 战略管理

## (四)简答题

1. 简要说明企业战略划分成哪几个层次? 分别是什么?
2. 简要说明生产运作战略制定的程序。
3. 简要说明生产运作战略包括的内容。
4. 研究开发策略中选择技术领先者策略还是技术追随者策略? 主要从哪些方面考虑?

## (五)案例分析题

### 爱华电子公司

爱华电子公司主管生产的副总经理李先生正为瓦房店分厂的问题所困扰。那里的事情使他大伤脑筋,以致他都奇怪,晚上怎么没有做关于那个厂的噩梦。爱华电子公司的总部设在大连经济技术开发区。它虽然是一家不大的公司,但业务发展很快,主要产品是为数据处理设备配套的专用电子部件。它有三个分厂:一分厂在金州,生产民用品;二分厂在松树镇,生产军工品;三分厂在瓦房店,生产为上两分厂的产品所需的电器部件和印刷电路板。

正如李先生看到的瓦房店分厂已成为一、二两分厂争夺的战场:每个分厂都想从瓦房

店分厂优先得到电器部件和印刷电路板。这些都是产品的关键部分，一旦供应不上，就会使分厂生产线中断，打乱生产计划。因此，为保证需要，各分厂都冒报需要量，而且想尽快得到它们。除此之外，军工分厂还常为质量问题与瓦房店分厂争吵。军品品种多，批量少，却要求高度精密的技术条件，对瓦房店分厂来说是有困难的。

发生冲突是常有的事。而每年最大的争端是在费用的分摊上。一、二分厂都独立生产，实行了承包经济责任制。瓦房店分厂没有最终产品，只计成本，没有利润任务，没有实行与利润挂钩的承包制。由于产品中材料成本占的比重大，每个分厂都想压低零部件的转移成本。一到研究瓦房店分厂间接费用时，两厂都想尽量压给对方。

李先生很同情瓦房店分厂的管理部门。瓦房店分厂的老厂长和老技术人员把工厂管理得平稳而有秩序。但大部分都快退休了。能干的年轻干部不愿到瓦房店分厂去。一则是瓦房店分厂是矛盾的焦点；二则是产品分厂是提干的“快车”。

李先生也曾想把瓦房店分厂撤掉，将零部件生产划给两个产品分厂。但他下不了决心。他知道，这会损失生产规模的经济性，而且会削弱这方面的技术力量。李先生正在设想其他的解决方案，以便更好地组织生产，同时减轻他处理各分厂纠纷的负担。他想有必要对瓦房店分厂加强领导，帮助他们做好需求预测、生产计划和库存控制等方面的工作。

(作者自己提供整理)

讨论题：

你能为李副总经理提出什么建议吗？