

Chapter 8 Functional Strategy

职能部门战略

- It is a synthesis of the methods and means adopted by each functional department.
- The time span is much shorter than the company's strategy
- More specialized and specific than the company's strategy, can guide the action
- The formulation of functional strategies requires the participation of more junior staff
- 执行公司和经营单位战略，是每一个职能部门所采用的方法和手段的综合。
- 时间跨度比公司战略短得多
- 比公司战略专业化和具体化，可以指导行动
- 职能战略的制定需要较多的低层人员参与

一、市场营销战略

- **(一) contents:**
- **Implement the company's development and competitive strategy**
- **Match existing and potential products or services with the needs of target customers**
- **Communicate information about the existence of products and services to customers**
- **Provide products to customers at the right time and place**
- **Offer the right price for the product or service**
- 贯彻公司的发展和竞争战略
- 使企业现有和潜在的产品或服务与目标顾客的需求相匹配
- 将产品和服务存在的信息传递给顾客
- 在适当的时间和地点为顾客提供产品
- 为产品或服务提供合适的价格

(二) Market and marketing strategy 市场和营销战略

• 1. Market strategy 与市场有关的战略 (4C)

(1) The market has no differentiated strategy 市场无差别战略

- To serve all customers with a unified product and other marketing mix strategy.
- To which competitive strategy?
- 以统一的产品和其他营销组合策略服务于所有的顾客。
- 匹配于哪个竞争战略？

1.与市场有关的战略(4C)

(2) Market segmentation/differentiation strategy 市场细分/差别化战略:

According to the geography, demographics, psychological and behavior segmentation (fashion, conservative).

按地理因素细分

按人口特征细分

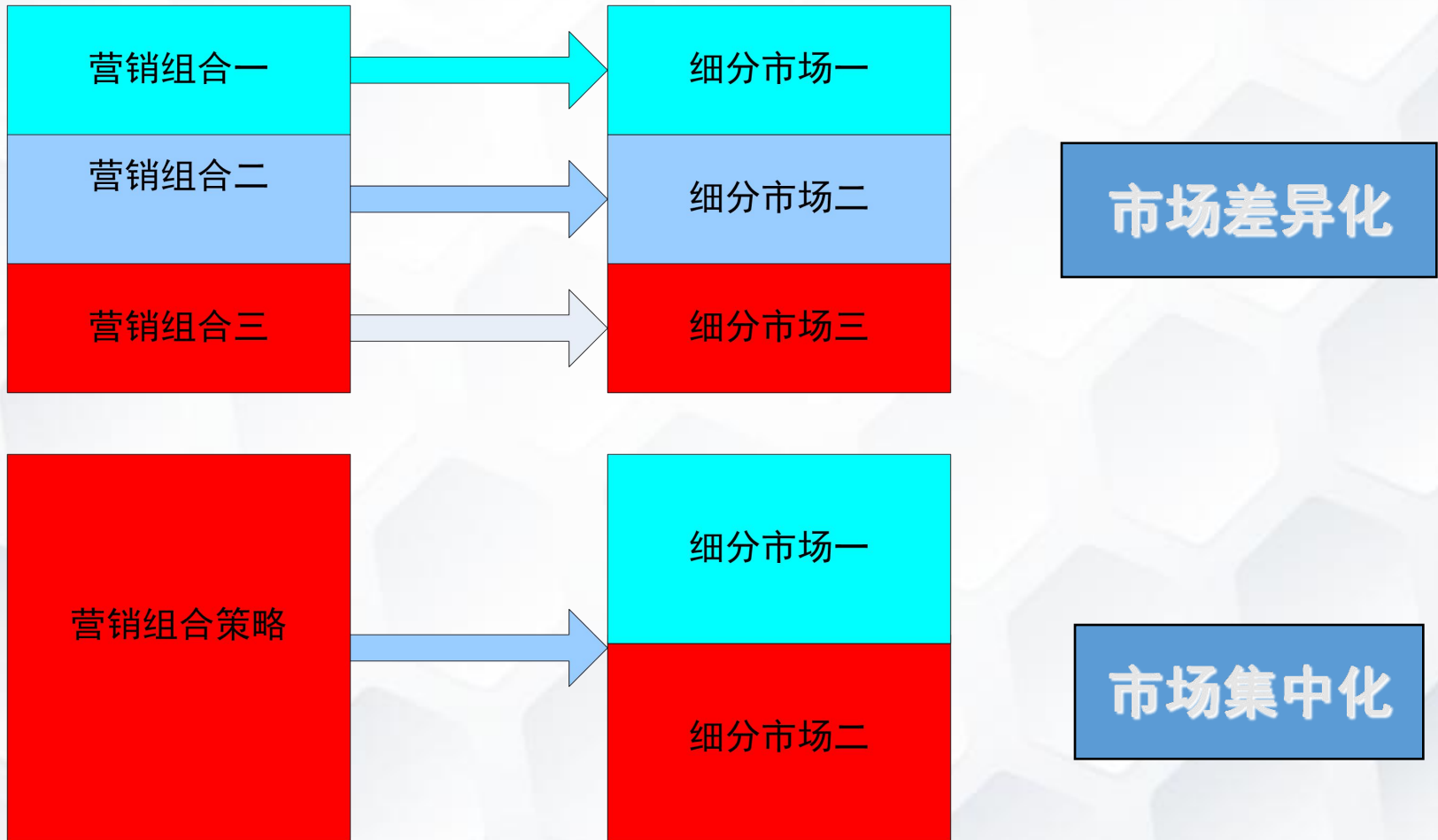
按心理、行为细分 (时尚、保守)

(3) Market focus strategy 市场集中化战略

The management unit takes one or several market segments as the management object according to its own conditions and adopts a unified marketing mix strategy.

经营单位根据自身条件以一个或几个细分市场为经营对象，对其采用统一的营销组合策略。

Market Differentiation and focus strategy comparison 市场差异化和集中化战略比较



• 2. The combination of marketing and marketing strategy 市场与营销战略的结合

- Strategic Combination of Market and Product ——市场与产品战略组合
- What kind of market strategy is adopt depends on whether the enterprise intends to open up a new target market or rely on the existing market, or develop new products or maintain existing products.

采取什么样的市场战略，取决于企业是打算开辟新的目标市场还是依赖现有市场，是开发新产品还是维持现有产品。



案例：凌志挑战奔驰



“凌志”
聪明的用户

同样的性能
不一样的价格

“奔驰”
身份的象征

- *用36000美元就可以买到价值73000美元的汽车”*。日本凌志成功挑战奔驰。

-

- 20世纪90年代，丰田公司发现许多想买而且有能力购买高档车的消费者都觉得奔驰的价格过于昂贵，人们希望能以更合理的价格享受奔驰的质量。善于创造价值的丰田公司瞄准这一时机，立即着手开发能够满足这一愿望的汽车，这就是凌志。

-

- 凌志是丰田汽车的佼佼者。它线条流畅、造型完美、内饰豪华，乘坐舒适而且平稳性极佳。
- 对比试验：分别放一杯水在凌志和奔驰的发动机盖上，汽车发动时奔驰车上的水晃动不已，而凌志车上的水却波澜不惊，充分显示出凌志车卓越的平稳性能。
- 就品质而言，凌志车与它的对手奔驰、宝马相比有过之而无不及的。凌志车要求同一辆车上的所有皮革都来自同一张牛皮的，凌志将“物美”做到了极至。

- 价格方面，凌志又将“价廉”做到了惊人地步：凌志的两种型号定价分别在36000美元和21000美元左右，而同一定位的奔驰和宝马售价达8万美元，相差两三倍。凌志以“较低的价格，较高的价值”对奔驰、宝马形成了有力的挑战。“用36000美元就可以买到价值73000美元的汽车”。
- 煽情的广告承诺，且配有并排而放的凌志车和奔驰车的图片对比，显示其果敢的决心与相当的实力后盾。
- 凌志车卓越的性能价格比赢得了经销商和用户的心。在美国上市的第一年，就拥有90个经销商，售出16000辆；第二年更增加到75000辆。

2. Strategies related to marketing 与营销有关的战略

• (1) Product Strategy

- Single product and serial product strategy
- Form product and core product strategy
- High and low grade product strategy
- Branding strategy (single, multi-brand, etc.)
- Product maintenance and development strategy
- Product standardization and differentiation strategy
- **(depth, width, level, grade, development, difference)**

2. Strategies related to marketing 与营销有关的战略

- (1) 产品战略
 - 单一产品与系列产品战略
 - 形式产品与核心产品战略
 - 高中低档产品战略
 - 品牌化战略（单一、多品牌等）
 - 产品维持和开发战略
 - 产品标准化、差异化战略
 - （深度宽度、层次、档次、发展、差异性）

(2) Promotion Strategy 促销战略

High promotion and low promotion strategy

Discrete versus continuous strategy

Single and compound promotion strategy

Staff promotion and non-staff promotion

Big sales and sales promotion

高促销与低促销战略

离散与连续战略

单一与复合促销战略

人员促销与非人员促销

大促销与小促销

*

(3) Price strategy

价格战略



(1) combination of price and quality

High quality and high price -- high-grade strategy

Median median price -- mid-range strategy

Low value low price -- low grade strategy

(1) 价格与质量组合类型

• 优质优价——高档化战略 中值中价——中档化战略

• 低值低价——低档化战略

• (2) combination pricing of price and output

• High yield parity strategy

• High yield and low price strategy

• Low yield high price strategy - wuliangye

• Cut production to protect the price strategy

• (2) 价格与产量的组合定价

• 高产平价战略 高产低价战略

• 低产高价战略—五粮液 减产保价战略

- (3) price and variety combination strategy
- 价格与品种组合战略

品种/价格	新产品	老产品
高	新品高价	老品高价
中	新品中价	老品中价
低	新品低价	老品低价

- Combination strategy of price and delivery time
- Combination strategy of price and purchase quantity (cash discount and item gift)
- 价格与交货期的组合战略
- 价格与购买数量的组合战略（现金折扣与物品赠送）

- (4) The combination of price and profit 价格与利润等结合的战略

- **Strategy:**

- **1. Profit pricing strategy (skimming)**

- **2. Low-margin pricing strategy (penetration)**

- **3. Capital preservation pricing strategy**

- **4. Price increase strategy**

- **5. Price reduction strategy**

- **6. Market spread strategy**

- **7. Customer psychology pricing strategy**

- 1.厚利定价战略（撇脂）

- 2.薄利定价战略（渗透）

- 3.保本定价战略

- 4.提价战略

- 5.降价战略

- 6.市场差价战略

- 7.顾客心理定价战略

Place strategy 渠道战略

- Direct and indirect channels:
- 直接与间接渠道:
- long and wide channels
- 长渠道与宽渠道:

二 Brand Strategy 品牌策略

OEM(no brand) strategy, self-built strategy

Single brand and multi-brand strategy

High-level and low-level strategies

Development and fixation strategies

贴牌（无牌）策略、自建策略

单一品牌与多品牌策略

高端与低端策略

发展与固定策略



三、Financial Strategy 财务战略



- (一) **Functions:**

- 1. Manage, invest and raise funds
 - 2. Record, supervise and control the business results
 - 3. Provide financial data for senior management to make decision.
- 1、管理、投资、筹集资金
 - 2、对经营成果进行记录、监督和控制
 - 3、在确定各种战略的可行性方面，为高层管理人员决策提供财务数据。

Raise Funds strategy 筹资战略

3. 战略类别：

- (1) Self-accumulation strategy,
- (2) liability operation strategy,
- (3) joint venture and cooperative operation strategy
- (4) shareholding strategy
- (5) internal and external Raise Funds strategies
- (6) long/short term strategy

(1) 自我积累战略、

(3) 合资合作经营战略

(5) 内外筹资战略

(2) 负债经营战略、

(4) 股份制战略

(6) 长期/短期战略

3. Investment strategy: 投资战略:

Product investment strategy: investment focus on product transformation and Developing new products.

Process investment strategy

Equipment investment strategy

Intangible asset investment strategy

Equity investment strategy

Bond investment strategy

Internal and external investment strategy

Short - and long-term investment strategies

- 产品投资战略：投资重点放在产品改造和开发新产品上。
- 工艺投资战略、设备投资战略
- 无形资产投资战略、股票投资战略、债券投资战略
- 内外部投资战略 长短期投资战略

四、Overall financial strategy

总体财务战略

1. Expansive financial strategy

It is a financial strategy for the purpose of realizing the rapid expansion of the enterprise's asset scale. In order to implement this financial strategy, enterprises often need to retain most or all of the profits while raising a lot of external funds and making more use of liabilities.

Expansionary financial strategy generally shows the characteristics of "high debt, high income and little distribution".

扩张型财务战略

- 它是以实现企业资产规模的快速扩张为目的的一种财务战略，为了实施这种财务战略，企业往往需要在将大部分乃至全部利润留存的同时，大量地进行外部筹资，更多地利用负债。
- 扩张性财务战略一般会表现出“高负债、高收益、少分配”的特征。

2. The steady financial strategy. 稳健型财务战略。

- It is a financial strategy aimed at the stable growth of enterprise financial performance and the steady expansion of asset scale
- In general, enterprises implementing prudent financial strategies take optimizing the allocation of existing resources and improving the use efficiency and benefits of existing resources as the primary task, and take profit accumulation as the basic source of capital for the expansion of enterprise asset scale
- The general financial characteristics of the enterprises implementing the prudent financial strategy are "moderate liability, moderate income and moderate distribution".
- 它是以实现企业财务绩效的稳定增长和资产规模的平稳扩张为目的的一种财务战略
- 实施稳健型财务战略的企业，一般将尽可能优化现有资源的配置和提高现有资源的使用效率及效益作为首要任务，将利润积累作为实现企业资产规模扩张的基本资金来源
- 实施稳健型财务战略的企业的一般财务特征是“适度负债、中收益、适度分配”。

案例：海信稳健型财务战略

- 1969年诞生时，海信是青岛市一家作坊式小厂；
- 1992年由计划经济向市场经济转型时，海信的销售收入也只有4.1亿元，净资产8913万元；
- 而在2000年，海信的销售收入却猛增至134.7亿元，净资产达22.8亿元。
- 在1992——2000年的8年中增长近33倍

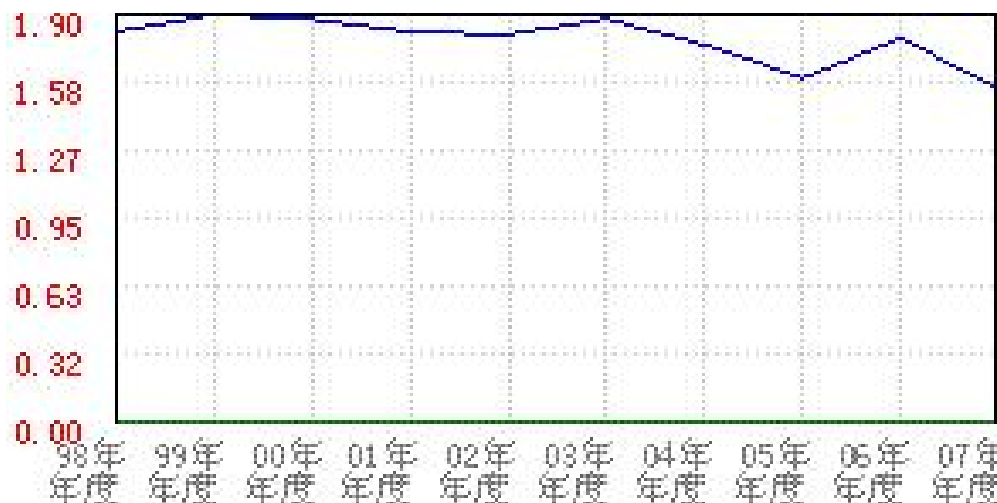
- 海信对财务上的“保守”主要表现在三个方面，一是集团内各子公司的一把手必须懂财务，并将其列为任职的首要条件；二是把对财务的考核列为考核要素的第一位；三是牢牢地控制资产负债率，提高资金的周转速度。[go](#)
- 近年来，海信的规模、净资产、收入超速增长，但资产负债率却连年下降，在销售收入、净资产翻了几十倍的同时，资产负债率从1993年的86%下降到1998年的60%，1999年则下降至57%，2001年57%，08 / 06 37.65%（行业70%左右）。

偿债能力指标	资产负债率	流动比率	速动比率	长期资产适合率	利息保障倍数
报告期					
07年年度	53.13%	1.55	0.93	3.97%	6.55
06年年度	46.24%	1.79	1.03	--	9.16
05年年度	52.37%	1.6	0.82	3.03%	48.84
04年年度	43.18%	1.76	0.82	2.77%	-4.87
03年年度	38.10%	1.88	1.02	2.67%	-7.83
02年年度	40.16%	1.81	1	2.54%	-6.37
01年年度	43.79%	1.82	1.07	2.92%	1.69
00年年度	45.19%	1.88	0.53	4.10%	-16.36
99年年度	42.08%	1.9	0.85	3.69%	-2185.45
98年年度	42.69%	1.82	1.05	3.65%	201.32
97年年度	57.23%	1.39	0.85	3.54%	9.63
96年年度	62.35%	0.98	0.39	1.29%	--
95年年度	70.21%	0.93	0.33	0.89%	--
94年年度	81.58%	0.8	0.31	0.55%	--

海信电器(600060)资产负债率



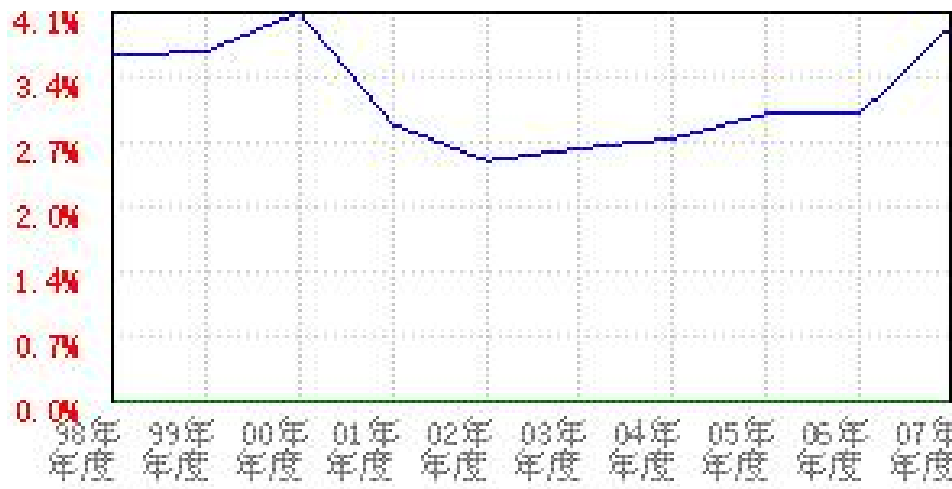
海信电器(600060)流动比率



海信电器(600060)速动比率



海信电器(600060)长期资产适合率



- 长期资产适合率是企业所有者权益和长期负债之和与固定资产与长期投资之和的比率。该比率从企业资源配置结构方面反映了企业的偿债能力。
- 计算公式：长期资产适合率=（所有者权益总额+长期负债总额）/（固定资产总额+长期投资总额）

- 1.一是与子公司总经理的年薪挂钩，比如子公司的应收账款超过销售收入的5%，就否决年薪；资产负债率和存货周转率未达到集团规定的，同样否决年薪
- 2.海信每月的干部讲评会上，一项主要内容就是财务分析讲评，各种主要产品的毛利率及其分布、新产品的试制、存货周转、应收账款账龄分析、预付账款、其他应收款和铺借产成品等指标都在分析之列。
- 3.一把手必须主抓财务核算 [b](#)

3. Defensive financial strategy 防御收缩型财务战略

- It is a financial strategy aimed at preventing financial crisis and survival .
- In implementing defensive financial strategies, the priority is generally to minimize cash outflows and maximize cash inflows. Through the financial division reduction and streamlining measures, inventory assets will be revitalized, costs will be saved, and all the manpower that can be concentrated will be used for the leading business of the enterprise to enhance the market competitiveness of the leading business of the enterprise.
- "Low debt, low income, high distribution" is the basic financial characteristics of enterprises implementing this financial strategy.

防御收缩型财务战略

- 它是以预防出现财务危机和求得生存及新的发展为目的的一种财务战略。
- 实施防御性财务战略，一般将尽可能减少现金流出和尽可能增加现金流入作为首要任务。通过财务削减分部和精简机构等措施，盘活存量资产，节约成本支出，集中一切可以集中的人力，用于企业的主导业务以增强企业主导业务的市场竞争力。
- “低负债、低收益、高分配”是实施这种财务战略的企业的基本财务特征。

五、Operation strategy 生产运作战略

- 1. Product design and selection strategy
- Independent development, cooperative development
- Follow/innovate
- 2. Decision of system production capacity
- Flexible/rigid
- Small/large quantities
- 3. Quality management strategy
- High, medium and low improvement/maintenance

- 1. 产品设计与选择战略
- 自主开发，也可以在合作开发和委外开发； 跟随 / 创新
- 2. 系统生产能力决策
- 柔性 / 刚性； 小批量 / 大批量
- 3. 质量管理策略
- 高、中、低 改进 / 维持

五) 基于竞争的生产与运作战略

- 生产战略（角度组合）
- 1. Cost, quality, delivery speed, flexibility 成本、质量、交货速度、制造柔性
- Low-cost mass production strategy
- High quality small volume strategy
- High quality flexible production strategy
- Timely small batch production strategy
- 低成本大批量生产战略
- 高质量小批量战略
- 高质量柔性生产战略
- 及时小批量生产战略

案例：瑞士手表


- 浪琴表——高质量小批量生产战略

- 浪琴表以其精准著称。作为一家声名如此显赫的钟表企业，其厂房规模不是很大。工作间有一个个装配师、镶嵌师、微型漆画师，装配师负责安装手表上的零件并不断调验与其他部件是否协调。有的零件细小得连肉眼都很难看清的，有时，调试的时间比安装时间还长。厂方对所有工作人员的要求是，每一道工序的质量合格率都必须是100%，连99.9%都不行，总经理经常会亲自抽查即将出厂的每一块手表质量。



斯沃琪表——低成本大批量生产战略

- “低价不低档”。从1982年推出后，10年间产销量超过1亿只，现在每年仍以1000万只的速度销售，可谓产量巨大。但是我们很难发现两只完全相同的斯沃琪手表，其别出心裁之处即是它千变万化的设计，几乎每只表都是单独设计而成的。

- 
- 设计者尤其擅长通过少量的局部改动来彰显不同的个性，并总能适应大批量流水作业的要求。为了确保手表质量可靠，其生产线由自动化机器人和机器人完成。
 - 大批量生产的制表商面临如何利用技术降低生产成本的压力。斯沃琪通常将最成熟的技术用于确保手表的功能或流水线的舒畅上面。其表壳由单一部件制成。由于采用特别开发的超声波定位焊接工艺，当表盘和指针嵌入机芯后，表面就会被永远固定在表壳上。

swatch 



jaya.com.cn

四、Human Resource Strategy 人力资源战略

一、Strategic profile:

- Education: time, place, content, level
- Introduction: content, place and method
- Use: degree, level, time, domain
- Stay: way (career, treatment, affection, etc.), time
- 育：时间、地点、内容、层次
- 引：内容、地点、方式
- 用：程度、层次、时间、领域
- 留：方式（事业、待遇、情感等）、时间

1、Generic Human Resource Strategy基本 人力资源战略

1) . Inducement strategies (remuneration, rewards and benefits)

诱引战略（薪酬、奖酬和福利）

* advantages: easy to attract high-quality talents, no training, stable team

* disadvantages: high cost, ignoring the needs of top management

Note: need to control the quantity, scientific assessment system

* 优势：易于吸引高素质人才，不须培训，队伍稳定

* 劣势：成本高，忽略高层需要

注意：需控制数量，科学的考核制度

2) Investment strategy (building up a reserve talent pool)

*** advantages: sufficient personnel, multiple skills, echelon training, pay attention to staff relations**

*** disadvantages: high cost, high turnover**

投资战略（建立备用人才库）

✧优势：人员充足，多技能，梯队培养，注重员工关系

✧劣势：高成本，高流动率

3) Engagement strategy (opportunities and rights)参与战略（机会和权利）

* advantages: team building, self-management, authorization management, to meet the needs of senior staff, stable

* disadvantages: high demand for talents, good team relations and good culture

* conditions of use: mature and stable enterprises

Leader, spirit, goal refinement, motivation, $1+1>2$

* 优势： 建立团队、自我管理、授权管理， 满足员工高层需要，
稳定

* 劣势： 人才要求高，需要很好的团队关系 着，需要良好的文化

* 使用条件： 成熟稳定的企业

领袖、精神、目标细化、激励， $1+1>2$

2、根据环境和企业变革程度分类：

1) 官僚型文化——指令式HR策略，

环境：基本稳定，微小调整

- (1) 集中控制人事管理
- (2) 硬性的内部任免制度
- (3) 重视操作和监督
- (4) HRM的基础是奖励和惩罚
- (5) 规范的组织结构

五、Strategy and organizational structure

战略与组织结构

The importance of organizational structure to strategy implementation

- **1. An effective organizational structure defines the right of managers at all levels to use enterprise resources**
 - **2. The effective organizational structure stipulates the division of labor and cooperation among various units and posts within the enterprise.**
 - **3. An effective organizational structure defines the communication channels among various units and members within the enterprise**
-
- 组织结构对战略实施的重要性
 1. 有效的组织结构规定了各层次管理者使用企业资源的权利
 2. 有效的组织结构规定了企业内部各单位、各岗位之间的分工合作。
 3. 有效的组织结构规定了企业内部各单位、各成员之间的联系沟通渠道

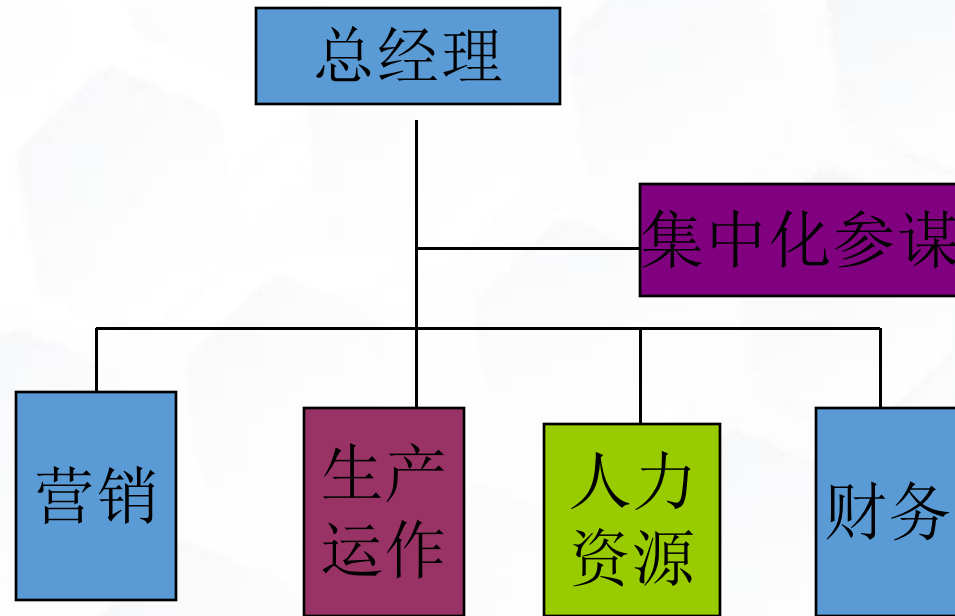
—) The organizational structure of the business level strategy

• **1. Organizational structure of low-cost strategy**

- using the learning effect and the scale effect, gain the advantage of scale economy through the market share, is the lowest unit cost of the product.
- **Characteristics: specialization, stylization and centralization**
- Characteristics of organizational structure: the focus of the organization should be on the production function, attach great importance to the development and research of production technology and equipment, pay little attention to the product development. Suitable for functional structure.

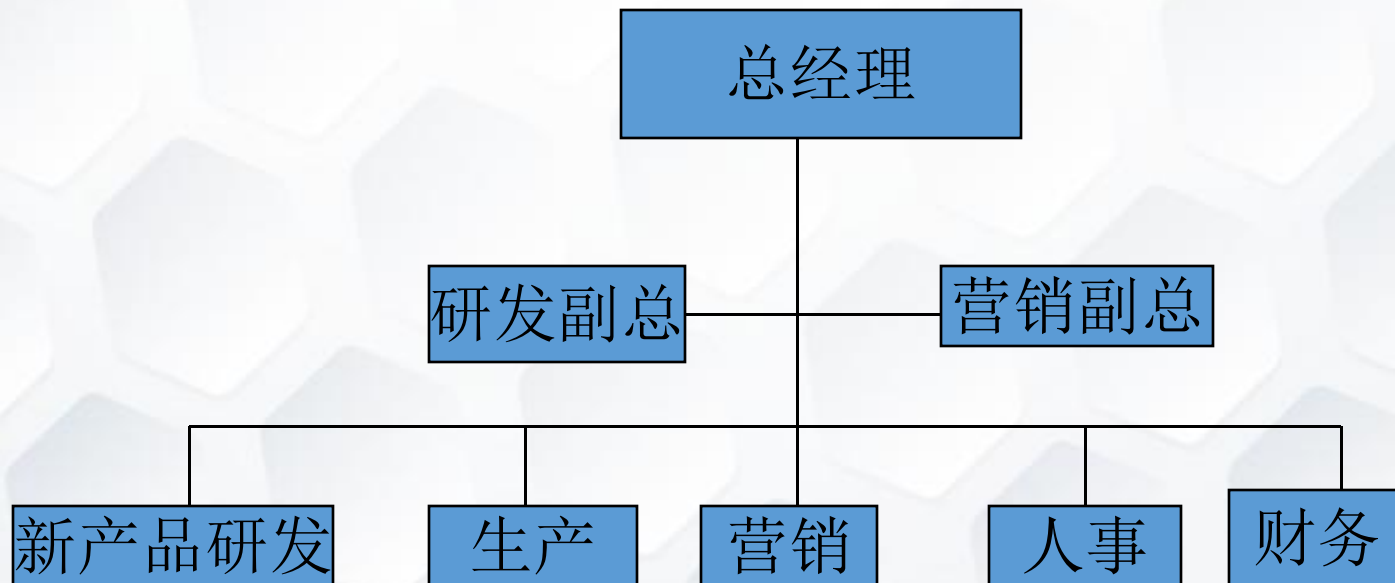
经营层次战略的组织结构

- 1.低成本战略的组织结构
- 核心：利用学习效应和规模效应，通过市场占有率获得规模经济优势，是产品的单位成本最低。
- 特点：专业化、程式化和集中化
- 组织结构特点：组织的重点应放在生产职能上，非常重视生产工艺和设备的开发研究，对产品开发不太看重。适合职能制的结构。



- 特点：
- 生产运作是主要职能
- 强调工艺而不是新产品开发
- 需要一个较大的集中化协调部门
- 过程是程式化的，需要相应的文化
- 结构是机械式的，每个岗位职责有严格规定

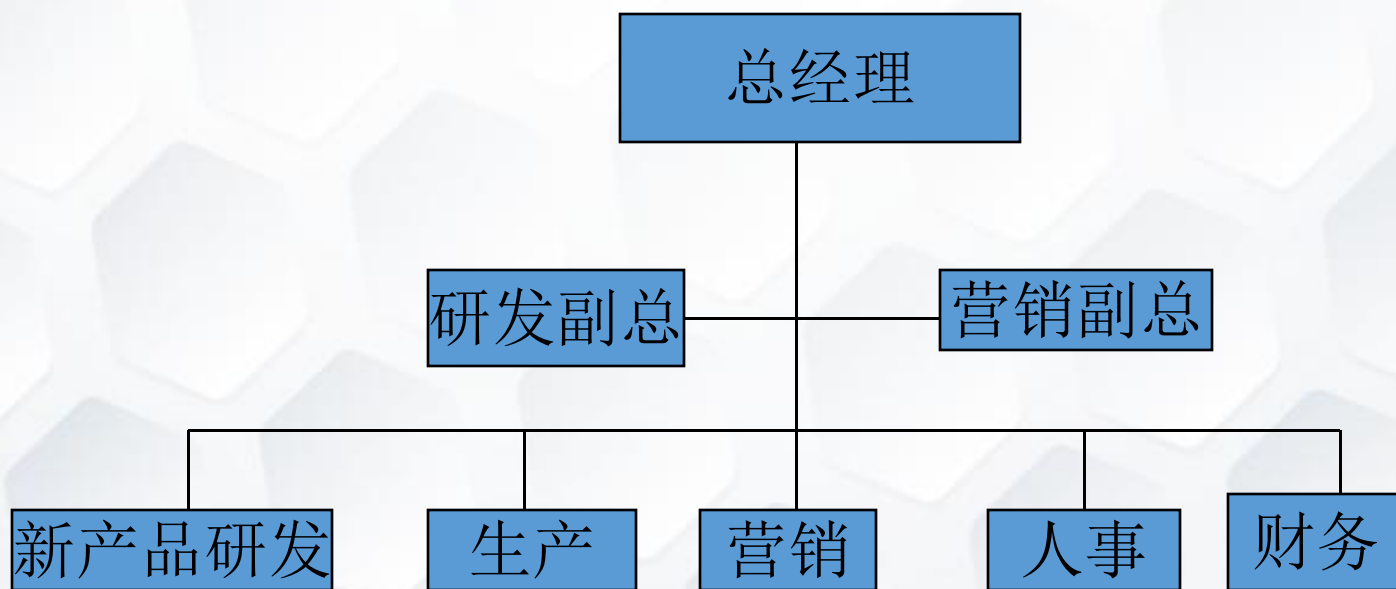
- 2. The organizational structure of differentiation strategy
- The core of differentiation: is their own products (service, brand, image) different.
- Features: highly sensitive to market demand, timely identify opportunities, develop new products, and establish a unique image through advertising and other forms. Namely, marketing ability and product development, innovation ability is the center



- 2. 差异化战略的组织结构

- 差异化的核心：是自己的产品（服务、品牌、形象）与众不同。

- 特点：对市场需求高度敏感，及时发现机会，开发新产品，同时通过广告等形式建立独特形象。即，营销能力和产品的研发、创新能力是中心



- 组织结构特点：
- 营销是产生新产品创意的主要部门
- 强调产品开发
- 分权，但在研发和营销部门之间集权来
持联系。
- 较少程式化，鼓励创新和快速反应
- 机构是有机的，岗位职责不很严格
- 与低成本战略在权利分配职责方面有较大 差别。

- 3. Centralized organizational structure
- Characteristics: combining the characteristics of the first two strategies, low cost or differentiation is often implemented in specific situations.
- Organizational structure characteristics: not only to pay attention to research and development, marketing, but also to control the cost of production, must be in three aspects of centralized management. Small business organization should be simple, large enterprises should adopt centralized functional system.
- 集中化的组织结构
- 特点：综合前两种战略的特点，在特定时常实行低成本或差别化。
- 组织结构特点：既要重视研发、市场营销，还必须控制生产的成本，必须在着三个方面集权管理。小企业机构宜简单，大企业宜采用集权型的职能制。

The organizational structure of an enterprise's overall strategy

- Characteristics: from a single business to diversification changes
- 1. Organizational structure of diversification strategies with relevant constraints
- Features:
 - 1) businesses share products, technologies and distribution channels, and businesses are closely connected.
 - 2) strategic business units connect relevant divisions together and communicate with the headquarters. Each strategic business unit is an independent profit center and independent accounting of its own profit and loss. The functional units of the headquarters only play an advisory role to the strategic business units and are not directly involved in the operation and management of the strategic business units

(二) 企业总体战略的组织结构

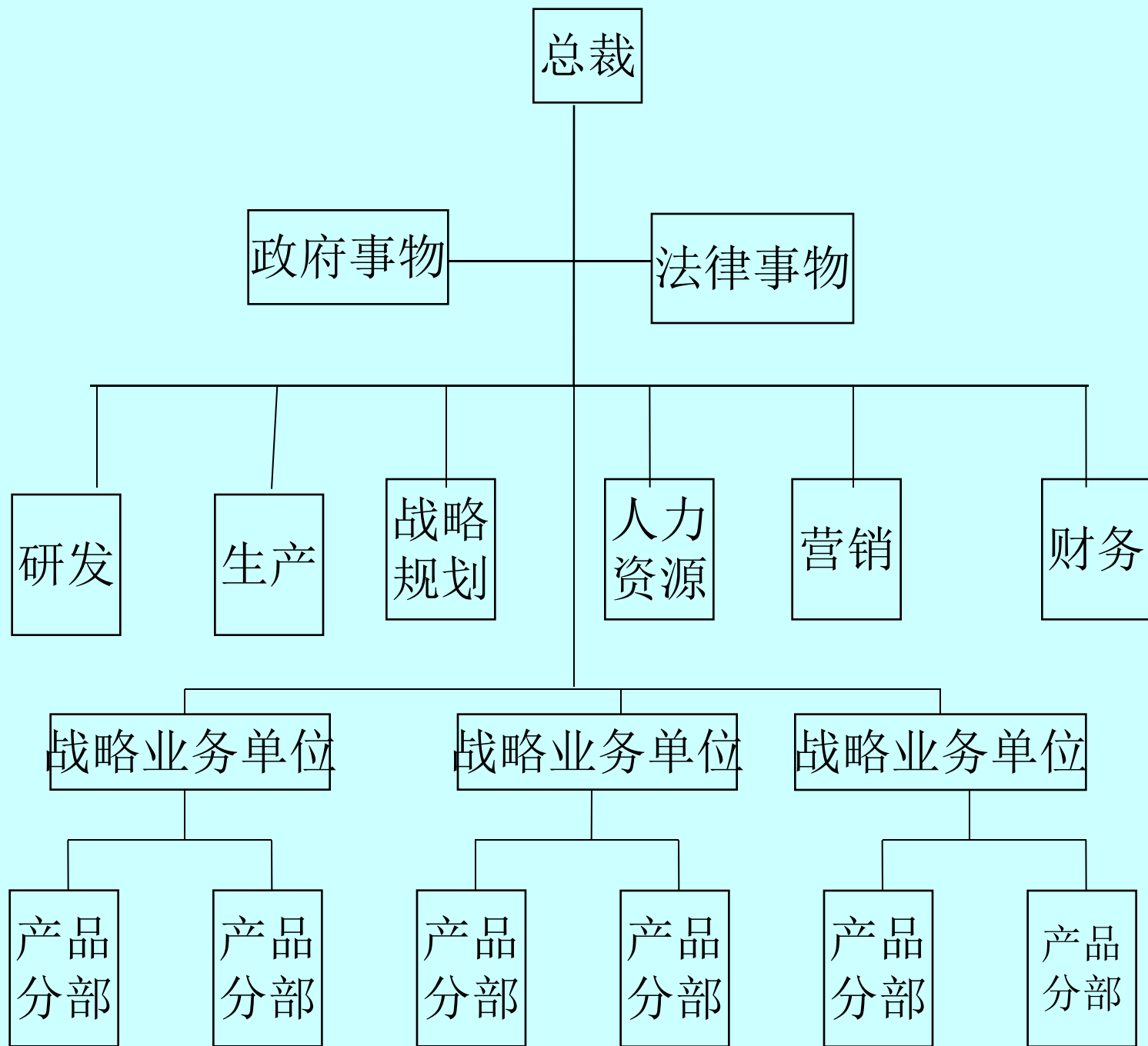
- 特点： 由单一业务向多样化经营变化

- 1. 相关约束多样化战略的组织结构

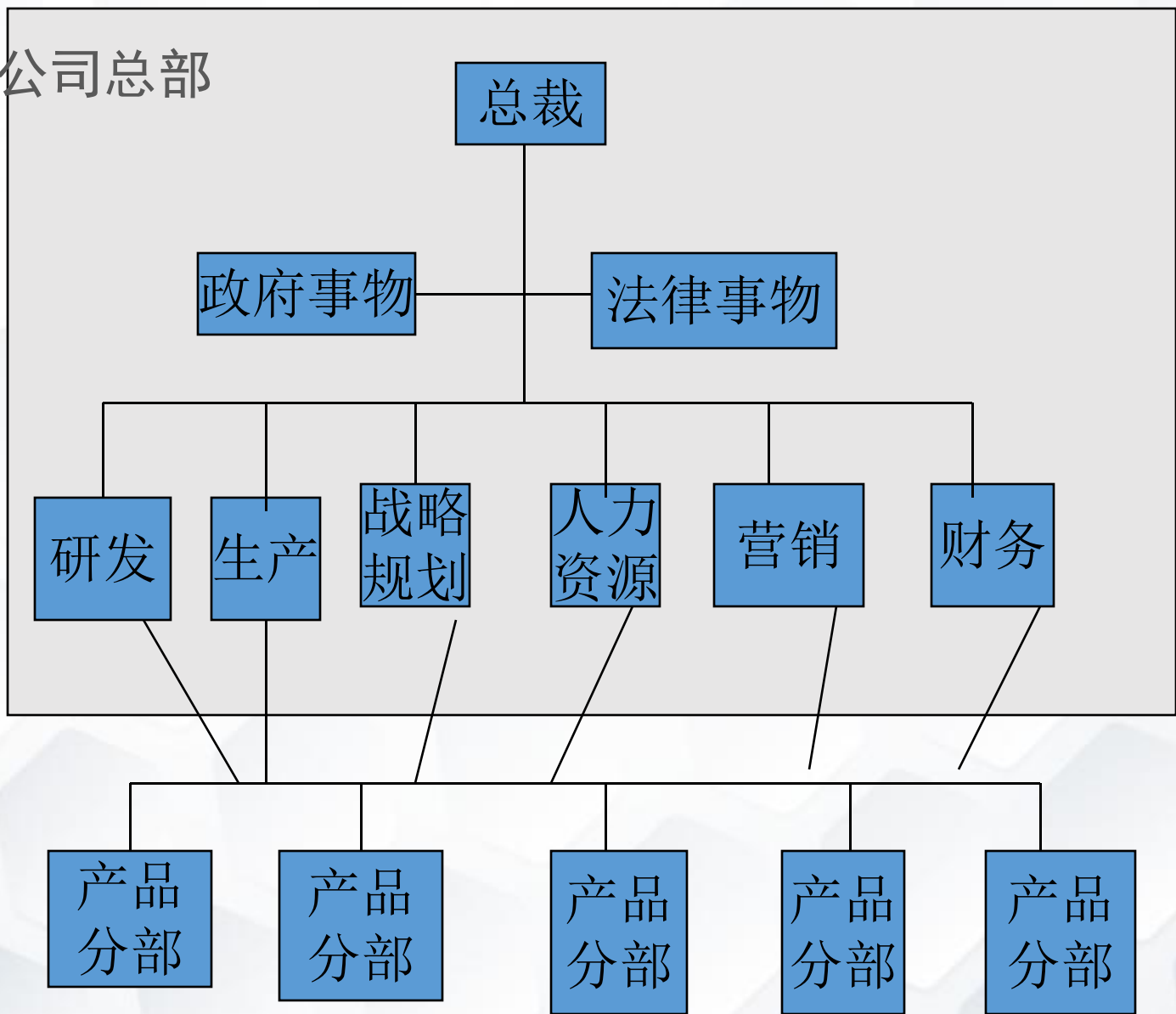
特点:

- 1) 各业务之间共享产品\技术和分销渠道,业务之间连接紧密.

- 2) 战略业务单位将具有相关性的分部连接在一起,与总部进行沟通连接,每个战略业务单位独立,是独立的利润中心,独立核算自负盈亏。总部的各职能部门对战略业务单位只起顾问作用,并不直接参与战略业务单位的经营管理



• 公司总部





2. Irrelevant diversification strategy organizational structure

- **There is no correlation between the businesses that are not related to the diversification strategy, so the enterprise attaches more importance to the competition among the businesses and carries out the survival of the fittest through competition. Therefore, irrelevant diversification is more suitable to adopt a competitive organizational structure.**
- **Features:**
 - **1. Headquarters remains neutral. In addition to the necessary operation audit of the business door and the establishment of a standardized and rigorous examination and management system for the main managers, the company shall adopt a non-interference policy in the operation and management of the enterprise.**
 - **2. The main target of the headquarters' assessment is the company's return on investment.**

2.不相关多元化战略组织结构

- 不相关多元化战略的各业务之间没有关联性，因而企业更加强调个业务之间的竞争，通过竞争进行优胜劣汰。因此，不相关多元化更适合采用竞争型的组织结构。
- 特征：
 - 1. 总部保持中立性。除了对业务本门进行必要的经营审计和对主要管理者建立规范严密的考核管理制度外，对企业的经营管理采取不干预政策。
 - 2. 总部考核的主要目标是公司的投资报酬率。

总裁

法律事物

财务

审计

产品
分部

产品
分部

产品
分部

产品
分部

产品
分部

产品
分部

- **Main features:**
 - **1.The structure of the corporate headquarters is simpleSC.**
 - **2.Finance and audit are the main functions of headquarters**
 - **3.Strategic control is carried out by divisions, but capital is controlled by headquarters, and the financial evaluation of each division is independent of each other.**
 - **4.The divisions competed with each other for the resources of headquarters.**
 - **5.Legal affairs mainly play an important role in the company's acquisition and asset sale activities.**
-
- 1. 公司总部的结构较简单。
 - 2. 财务和审计是总部的主要职能
 - 3. 战略控制由分部执行，但资金由总部控制，各分部的财务评价是相互独立的。
 - 4. 各分部之间为获得总部的资源而相互竞争。
 - 5. 法律事务主要在公司并购和变卖资产等活动中扮演重要职能。