

# 深圳

20142121

企業戰略管理與競爭優勢-范揚松 教授課程筆記

# PART 2 市場破壞7手法

# 以敵為師:策略發展驅動力量

- 競爭:處於競爭的環境中
  - 良好典範:處於缺乏競爭的環境中
  - 提升野心的程度
  - 鼓勵學習/創新
- 
- 對於提升效率以及長期的成功都有相當的建設性

- 利用競爭對手的表現來作為提升
- 「渴望程度」的跳板

- 跨界容易當老大
- 二項專長
- 形成新的競爭優勢

利用競爭對手的表現來作為提升  
「渴望程度」的跳板

# 專利佈局

- 技術優勢 = 短期的 = 1—2年
- 品牌優勢是長期的！
- 深藍策略 = 品牌優勢！！！！
- 降低成本 = 1年
- 技術保護 = 2—3年
- 客戶不容易離開你
- = 建立品牌信仰

# 破壞市場的四種遠見

客戶需求	新的	創造利基	創造市場
	既有的	漸進式的競爭	快速、革命性的競爭
		持續的增量改良	全新的方法
	服務客戶的方法與技術		

- 睡眠系統
- 科技 + 商業模式
- L E D = 節約電費拆分

- 睡眠系統
- 科技 + 商業模式
  
- 床 + 登 = 技術系統
- 醫師 = 業務系統
  
- 服務科技

- 最好的服務 = 是不要服務

# 4大回合破壞與新7S的關係圖

- 遠見規劃
- 破壞的遠見
- 1.股東的滿意度
- 2.策略預測

- 破壞的能力 3.速度 4.出奇制勝
- 破壞的戰術
- 5.改變規則
- 6.告示
- 7.同時和一連串 的策略出擊

類型	含意	不對稱的主要來源
資訊不對稱局勢	我知道你 你不知道我	領先者在「明」 挑戰者在「暗」
認知不對稱局勢	做對手不認可的事	領先者已行成的成功 模式 -舊的視角  挑戰者沒有成功模式 的束縛-全新視角
優先級不對稱局勢	做對手不重視的事	相同的市場機會: 領 先者眼中的「雞肋」  相同的市場機會: 挑 戰者心中的「大餐」

類型	含意	不對稱的主要來源
意願不對稱局勢	做對手不情願的事	領先者已累積眾多的資產 -有產者 挑戰者較少受到歷史資產的拖累-無產者
能力不對稱局勢	做對手做不了的事	領先者已培養的剛性能力 -從負數開始 挑戰者沒有剛性能力的約束-從零開始

# 不對稱攻防局勢模式

- 資訊不對稱 = (躲)
- 認知不對稱 = (打)
- 優先級不對稱 = (躲)
- 意願不對稱 = (打)
- 能力不對稱 = (打)

# 競爭原理,陰陽之道

- 1. 陰陽互變,相生相濟
- 2. 奇正並用,擊其不意
- 3. 虛實相間,深不可測
- 4. 遠交近攻,累積能量
- 5. 因糧於敵,入境問路
- 6. 競和互用,創新價值

- 有些攻擊是虛的
- 議題是假的
- 結盟 = 小企業結合大企業

# 因糧於敵,入境問路

- 911
- 用美國人的飛機
- 撞美國人的大樓！！！！

- 如何不被敵人所利用？
- 因糧于敵

# 競和互用,創新價值

- 加油站
- 互相競爭！！！！

- 最危險就是一知半解！！！！

# 4大回合破壞與新7S的關係圖

- 遠見規劃
- 破壞的遠見
- 1.股東的滿意度
- 2.策略預測

- 破壞的能力 3.速度 4.出奇制勝
- 破壞的戰術
- 5.改變規則
- 6.告示
- 7.同時和一連串 的策略出擊

# 以不對稱創新發展新價值

- 不對稱
- 資訊不對稱
- 認知不對稱
- 優序不對稱
- 意願不對稱
- 能力不對稱

- 不對稱 局勢
- 客戶 新價值

- 新價值 • 經濟價值
- • 時間價值
- • 品質價值
- • 指導價值
- • 形象價值
- • 關係價值
- • 簡化價值
- • 感情價值 96

- 不對稱原理
- 產生陰陽合抱

# 客戶要的應該是什麼？

- 整合軟體,則不能符合客戶的需求,客戶需要的提升預測準確性並建構需求計畫。根據價值層級式,我們可以清楚判定,客戶希望達成下列事項:
- 提升交貨效率,提升客戶忠誠度,以增加營收
- 減少耗損,降低原料成本及作業成本,以提升盈餘
- 降低加班費,降低間接勞動成本,以減少作業成本
- 4. 降低存貨數量,使流動資產轉化為現金,運用
- 於投資,以增加資產報酬率



- 勝戰計
- 一 瞞天過海
- 二 圍魏救趙
- 三 借刀殺人
- 四 以逸待勞
- 五 趁火打劫
- 六 聲東擊西

# 敵戰計

- 七 無中生有
- 八 暗渡陳倉
- 九 隔岸觀火
- 十 笑裏藏刀
- 十一 李代桃僵
- 十二 順手牽羊

# 攻戰計

- 十三 打草驚蛇
- 十四 借屍還魂
- 十五 調虎離山
- 十六 欲擒故縱
- 十七 拋磚引玉
- 十八 擒賊擒王

# 混戰計

- 十九 釜底抽薪
- 二十 渾水摸魚
- 廿一 金蟬脫殼
- 廿二 關門捉賊
- 廿三 遠交近攻
- 廿四 假道伐虢

# 並戰計

- 廿五 偷梁換柱
- 廿六 指桑罵槐
- 廿七 假癡不癲
- 廿八 上屋抽梯
- 廿九 樹上開花
- 三十 反客為主

# 敗戰計

- 卅一 美人計
- 卅二 空城計
- 卅三 反間計
- 卅四 苦肉計
- 卅五 連環計
- 卅六 走為上計

- 一、資訊不對稱局勢與實務(1/2) 我知你,你不知我:敵明我暗
- 1. 敵強我弱,引不起注視
- 2. 地處偏遠,未引起關注
- 3. 挑戰者事先鎖定競爭者
- 4. 挑戰者躲在暗行事低調
- 5. 分散技巧不在對手名單
- 6. 運用網路大隱於城市

- 一、資訊不對稱的創新實務(2/2)
- 1. 蒐集對手公開資訊及文獻(章)
- 2. 破解(譯)產品/服務或商業模式
- 3. 設計競爭資訊的有效取得
- 4. 從上下游廠建立情報網
- 5. 自己保密協定簽署不外洩
- 6. 自己實力分散或改頭換面
- 7. 某些基地設置在國外或偏地

- 二、認知不對稱的局勢與實務(1/2)
- 1利用領導者成功的有色眼鏡(盲點)
- 戰略本質是多樣性,沒有唯一
- 領導者對遊戲規則不明白不認同
- 刻板印象衡量事物易形成偏見
- 環境改變,積極慣性而錯置資源
- 跨國文化差異,難以複製原模式
- 市場研究調查及決策模式不對
- 7.

- 二、認知不對稱的創新實務(2/2)
- 1. 對目標客戶:再細分;再定位...
- 2. 對非目標客戶:潛需求;新利基...
- 3. 對產品應用:新應用;互補品...
- 4. 對客戶需求:新訴求;新感動...
- 5. 對行銷方式:新價值;新4P...
- 6. 對獲利模式:多模式;敢捨得...
- 7. 對戰略架構要素:競爭者;新假設

- 三、能力不對稱局勢與實務(1/2) 競爭者能力弱點或技術不足之處
- 1. 相較下的弱點,導致無法反擊回應
- 2. 資源要素眾多,移動有困難
- 3. 流程冗長,欠缺即時回應市場需求
- 4. 價值標準固定,無法把握新商機
- 5. 環境變化大,能力未能轉化成價值
- 6. 環境-定位-能力,互動及彈性關係弱

- 三、能力不對稱創新實務(2/2)
- 1. 利用體制僵化弱點
- 2. 運用對手優勢中能力弱點
- 3. 變自身劣勢為能力優勢
- 4. 培養綜合能力優點
- 5. 善用異業結盟發展優勢
- 6. 勇於跨界整合既有優勢
- 7. 盤活特有客戶/市場知識能力

- 四、優序不對稱局勢與來源(1/2) 挑戰者主動與強勢者作「生態隔離」
  - 1. 選擇不被重視領域避免競爭
  - 2. 不具吸引力業種具有大商機
  - 3. 避開直接競爭而耗損資源
  - 4. 揚長避短以形成局部優勢
  - 5. 累積資源建生態網路根據地
  - 6. 對手不要的雞肋卻有大量利潤

- QB系統
- 日本發展 = 藍海策略
- 快速理髮

- 四、優序不對稱的創新實務(2/2)
- 1. 價格細分:走向低價或搶高端
- 2. 區域細分:選擇城市或者偏鄉
- 3. 商品細分:高檔取勝或山寨追隨
- 4. 業務種類:多元經營或利基唯一
- 5. 虛實整合:網路為王或虛實整合
- 6. 貧富差距:富裕奢華或底層商機
- 7. 社會責任:利潤導向或公益先行

# 陳總分享

- 英國 = 畢業 = 美髮老師
- 保證班 = 美髮師 = 台幣28萬
- 染髮
- 一天六千 = 六天3600元
- 技多不壓身！
- 中國石油 = 門票 = 800元

- 標準 = 從網路學
- 個別諮詢另計

- 社會底層的生意
- 康師傅
- 賺最多 = 素麵（農民階層）
- 印度 = 聯合利華 = 教育洗手 = 底層商機
- 窮人的品牌忠誠度高 = 沒有選擇！
- 以公益行銷

- 中國 = 殘疾人市場
- 郭台銘 = 付款期限 = 9個月
- 供應商貸款 = 再賺一次

- 五、意願不對稱的局勢與實務(1/2) 針對動機弱點,沒有反應或延遲反擊
- 1. 強勢者有「避害動機」的弱點
- 2. 情願「自我殘害」而猶疑不決
- 3. 顧及既有利益及形象而願受損
- 4. 資源豐富牽涉者眾而自我保護
- 5. 習慣在舒適區,避免變革及壓力
- 6. 有形無形資產豐富處處投鼠忌器

- 五、意願不對稱的創新實務(2/2)
- 1. 利用對手獲利模式
- 2. 利用對手品牌形象
- 3. 利用對手產品品類
- 4. 利用對手主力商品
- 5. 利用對手銷售模式
- 6. 利用對手利潤來源
- 7. 利用對手資產組合

- 有對方不可或缺的能力
- 與AT&T簽約
- 台灣營運計劃書
- BP
- 強大的顧問群
- 因為我有您沒有的資源

- 新聞局審查
- 二個人的公司
- 接5千萬的合約
  
- 合約以中文為主
- 新聞局審查卡位
- 改合約＝
- 差異化競爭

- 結合不對稱與7S破壞市場穩定
- 一、破壞性遠見
- 1.股東滿意度(Stockhold)操作實務
- 每股投資報酬率大幅成長
- 單位成本 / 生產力大幅下降
- 資產運用週轉率提升
- 市場佔有率(新 / 舊客戶)提升 • 品牌形象促進良好關係
- 新產品創新及有效反應
- 提供優質產品與服務

- 股東滿于現狀
- 就沒有戰鬥力

- 每股投資報酬率大幅成長
  - 單位成本 / 生產力大幅下降
  - 資產運用週轉率提升 = 加速週轉率 =
- 抓住行業的KPI
- 餐廳 = 翻盤率
- 鐘點房 = 翻床率 = 休息次數高 = 比住宿賺
  - 市場佔有率(新 / 舊客戶)提升
- 品牌形象促進良好關係
- 新產品創新及有效反應
- 提供優質產品與服務

- 經營者的企圖心
- 非常重要

- 2.策略預測( Strategic Forecast )操作實務
- • 產(行)業範圍及定義重新設定
- • 改變影響的對象團體 / 消費者
- • 與同業發展既競爭又合作機制
- • 挖掘未來共通性需求 / 價值
- • 產品與服務相互滲透、捆綁
- • 機能效用與感性訴求互換
- • 運用電子商務形成虛擬市場

- 阿里巴巴
- 電商
- 做金融
- 完全不一樣

- 少林寺
- 文創產業
- 電影
- 健康
- 旅遊門票收入
- 培訓
- 週邊產業上市

- 挖掘未來共通性需求 / 價值
- 節能減碳
- 健康有機

- 產品與服務相互滲透、捆綁
- 工業澱粉 = 工作包裝材的配方
- 不賣產品
- 賣服務

- 捷安特 = 賣城市旅遊
- UB
- 免費租界腳踏車
- 半小時免費
  
- 成立服務性公司
  
- = 未來 = 賣醫療器材
- = 大數據服務 = 健康

- 機能 = 改為 = 感性
- 功能 =
- Swack = 感性 = 流行時尚 = 錶帶配衣服 =
- 勞力士 = 賣身份

- Swatch年鑑
- 百款造型
- 施總裁 = 華南表王

- 瓷磚＝時尚產業
- ＝賣包裝

- 二、破壞性能力
- 3.速度(speed)操作實務
  - 快速回應市場,降低庫存量
  - 縮短週期在回應中發展品質循環
  - 企業資源有效運用的效益 / 經濟
  - 執行流程改造,總週期帶動全面品質
  - 減少等待全生產線平準而精實化
  - 運用科技網絡有效掌控產銷平衡
  - 企業小型化、產品模組化有助緊急應變

- 二個人遇到熊的故事
- 快的人安全
  
- 快速回應市場,降低庫存量
- 庫存不值錢

- 金時管理
- Toyota
- 精益管理

- 沃馬
- 庫存在供應商那裡
- 平時庫存三周

# 虛擬工廠概念

- FQC
- 生產週期表
- 所有流程透明 == 速度

- 4.出奇制勝(surprise)操作實務
- • 取代(S):程序、人物、成份、材料
- • 結合(C):外型、功能、材質、單位...
- • 調整(A):類型、原理、功能、情況
- • 擴大(M):時間、條件、速度、價值...
- • 用途(P):功能轉換、一物多用、創造用途
- • 刪除(E):減少、排除、精省、壓低...
- • 逆向(R):正負、前後、上下、虛實...

- 取代(S):程序、人物、成份、材料  
atm=取代人工
- 塑鋼 = 取代馬口鐵
- 手機取代相機

- 加減乘除微積分
- 先除法 = 分解剔除刪除 = 沒有必要的流程 =
- 減法 = 精簡減低 = 減輕
- 加發 = 增加擴大組合
- 乘法 = 跨界 = 增值 = 創新 =
- 微分 = 變動 = 界面整合 = 界面管理 = 與微調
- 積分 = 價值最大化的應用

- **Triz**四十個原理
- 分成加減乘除微積分

# TRIZ

- TRIZ為俄文Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh Zadatch字首縮寫，其意義為「發明性問題解決理論」(Theory of Inventive Problem Solving)，是由蘇俄發明家Genrich Altshuller與其研究團隊從1946年開始，分析超過二十萬件專利所提出的系統性創新方法。
- 根據統計，研發人員所面對的大多數問題已於其他地方被解決過；因此，若能熟悉TRIZ創新發明原理與其應用的實際案例，將可以幫助研發人員快速地找出有效的技術問題解決方案，大幅縮短解決問題的時間。
- 此外，TRIZ是一可提升創造能量、拓展革新思維之方法，其通盤、有效且具系統化之特性將可推廣於各種產業，能夠為企業及個人創造出極大的產值。

- 6. 警示煙霧彈操作實務
- • 運用專業媒體創新開發
- • 辦理正式年 / 季度發表會
- • 透過商業購併、聯盟虛晃動作
- • 為階層主管參與媒體座談訪問
- • 影響產業分析師對我方有利分析
- • 用PESTLE變化施放新方向宣言
- • 運用策略轉型管理升級加大宣傳

# 煙霧彈

- 煙霧彈中
- 製造自己有利的訊息

- 7.連續策略出擊操作實務
- 做妥謀局、佈局與賽局整體設計
- 計前計、計中計、計後計相連環
- 破敵搶先布署,在掩護下進行
- 以核心優勢資源支持多箭齊放
- 發箭即逃,促使對方無從應變
- 策略執行必須徹底深入民心
- 爭取利益人相挺或支援備戰

- 行動方案之前
- 一定要先做好部署
  
- 三十六計走為上策
- 保全實力
  
- 成功往往在**B**方案 = 幫助您成功

一系列破壞的三要素	新7S步驟	
破壞的策略遠見		

- 海爾 = 日清日高
- 一小時為單位
- 稻盛和夫

# 上午的總結

$$V=f/c$$

- 利豐集團
- 黃土原

- 三星
- 高價 = apple
- 低價 = 小米

- 迪士尼
- 用童工
- 低價僱用
- 負面新聞 = 反轉形象

- 人權環境
- 社會責任
  
- 170個面對客戶的事業單位
  
- 2013年營業額 = 世界五百強前二百

- 管理 = 控管與授權
- 30%固定薪
- 70%變動薪

- 大企業の基礎
- 小企業の靈活

- 貿易公司
- 採購公司
- 無疆界生產

- 模組化管理
- 以客戶為中心

- Aha
- 與學員互動的設計！！！！
- 三年計劃
- 西方的目標管理
- 併購計劃

- PESTE分析
- L
- 頗特伍利分析

# 建立一套穩固的關係 穩固與更新的三年計劃

- 情境＝
- 願景
- 策略
- 組織的結構
- 實施執行

- 服務業標準化
- 才能建立連鎖關係

# 訂單管理

- 三七法則
- 單一貿易商 = 占三成
- 最高不超過七成

- 軟三元
- 硬一元

- 鴻海
- 955
- 五天之內 = **95%**要送到指定的地方
  
- 982
- 二天之內 = **98%**要送到指定的地方而且達成率要 = **98%**
- 同一個倉庫轉倉

- 研究公司哪裡
- 有軟錢可以賺

- 製造業 = 毛三道四
- 最可憐 = 保二總隊

- 做通路 = 價格思路
- 做品牌 = 價值創造
  
- 做平台 =
  
- 亞洲第一富豪 = 馬雲 = 平台

價值創造 = 專門化與整合

- 商業模式建立 = = = 新平台建立

- 台積電＝好的商業模式
- 成為積體電路的代工廠
  
- 小米＝模組化
  
- 大力光＝手機鏡頭＝技術密集

- 價值輸出
- 價值輸入
- 價值創造

- Apple

- 平台賺錢 = 商業模式

# 政策與務實的內涵

# 多邊貿易協定

- 多邊貿易協定 = 創造價值
- 雙邊貿易協定 = 導致不良供應的原因
- 政治 + 經濟環境 = 保護弱勢

- 利豐八大核心策略與概念

- 阿里巴巴
- 讓天下沒有難做的生意

- 公司 = 學校 = 家庭

- 廣＝眼界
- 深＝技術
- 高＝佈局
- 速＝行動
- 贏＝危機＝溝通＝檢討＝財務＝細節決定  
成敗

- 兒童抓抓城
- BABY town

- Me too
- 模仿思維
- 你做什麼,我也做什麼！

- 2000年後
- 模仿思維
- 轉變為創新思維

- 95年以前沒有三萬米的百貨公司
- 95年沃馬進入深圳
- 進入國際公司

- 刻舟求劍

- 利基思維
- 抓抓城 = 兒童主題購物中心

- 使命
- 幫助客戶提升生活品質
  
- 願景
- 打造兒童綜合平台行業一流平台

- 第一階段 = 玩具市場
- 美國玩具反斗城

- 1956北京新中國兒童用品城

- 兒童主題購物中心
- 配套多
- 購物少

- 一個中心,兩個基本點
- 非常六加一
- 中檔切線
- 中高檔為主
- 低檔為輔
  
- 國際三四線 = 國內一二線品牌

- 0—14歲

- 月

- 文化專區
- 少年宮
  
- 文化專區與家庭配套

- 兒童消費市場的獨特性
- 過度兒童化,小眾消費.
- 時間=週一到週五,兒童在學校的檔期.
- 興趣=兒童天性好玩,通常只對娛樂有興趣.
- 消費者=需成人陪同,不是獨立消費者,錢包在父母的口袋,不在兒童的口袋.

- 用兒童的思維看兒童
- 孩子只有建議權
- 沒有消費權

- 成功因素
- 做平台 = 與行業相容
- 玩與樂 = 教育與培訓 =

- 團隊成功因素
- 團隊胸懷理想 = 飽含激情 = 技術精湛 = 服務專業
- （員工 = 抓抓商學院 = 十三堂課 = 幹部）
- 品質第一顧客至上
- 厚積薄發近二十年的研發投入,2009年投入深圳抓抓商業管理有限公司

- 登泰山而小天下
- 大格局 = 大模樣 = 大

- SWOT
- 服務好
- 品牌好
- 環境高檔
- === 更多其他的要求

- 總成本領先戰略
- 租金
  
- 總成本 = 專業化 = 差異化

- 專注才能取得成功

- 企業
- 止業
  
- 楊梅紅 = 玩具反斗城

- 未來發展策略方向與可能挑戰
- 兒童商業專業人才匱乏
- 知識產權的保護與重視
- 強有力資本
- 租金昂貴
- 地產業直接進入

- 做好你自己
- 小鬼當家

# 公益

- 貴州
- 抓抓希望學校

- 讓創意拯救世界！！！！
- 發光瓷磚