

## 第三章

# 环境分析、战略管理与企业文化

### 学习目标

掌握一般环境分析与五种力量模型；  
理解战略管理的含义与特征；  
了解战略管理的演变及组织战略的类型；  
掌握企业文化的结构。

### 案例导入

#### 柯达公司与数码相机<sup>①</sup>

有百年历史的柯达公司曾是世界上最大的影像产品及相关服务的生产和供应商，在影像拍摄、分享、输出和显示领域一直处于世界领先地位，帮助过无数人留住美好回忆、交流重要信息以及享受欢乐时光。2012年4月20日，美国柯达公司正式宣布破产，让全世界为之惋惜。分析柯达公司破产的原因一时成为热点，其中一种观点认为其是在突破性创新方面没有跟上时代步伐。柯达公司的主要产品是胶卷，数码相机也是柯达公司的工程师开发的，但柯达公司并没有在数码相机的生产和经营上投入精力，道理很简单，数码相机不需要胶卷，如果经营数码相机，这不是“搬起石头砸自己的脚”吗！但柯达公司不生产，不意味着别人也不生产，等数码相机被市场普遍接受后，柯达公司也开始生产数码相机，但优势已经没有了。

任何企业都会强调新产品开发的重要性，但改进性创新、突破性创新却做得并不那么好，因突破性创新或行业规则的改变而使著名企业受损的事例不断上演。

<sup>①</sup> 科斯，王宁. 变革中国：市场经济的中国之路[M]. 徐尧，李哲民，译. 北京：中信出版社，2013.

一个组织的发展方式与发展历程深受其所处环境的影响,柯达公司的失败就充分地证明了环境对组织发展的意义,更为重要的则是组织自身如何根据环境的变化来谋求现在、近期乃至远期的良性发展,这就需要组织进行战略性考量与规划,并形成具有自身特色的企业文化,促进企业的进一步发展。

## 第一节 环境分析

### 一、一般环境分析

一般环境分析又称为外部环境分析或宏观环境分析,是对某一特定社会的所有组织都会发生影响的因素进行的分析。一般认为企业的宏观环境因素有五类,即政治法律环境、经济环境、社会文化环境、自然环境及技术环境。

政治法律环境是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统,以及其运行状态。政治环境包括国家的政治制度、权力机构、颁布的方针政策、政治团体和政治形势等因素。法律环境包括国家制定的法律、法规、法令及国家的执法机构等因素。政治和法律因素是保障企业生产经营活动的基本条件。

经济环境是指影响企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策,包括社会经济结构、经济体制、发展状况、宏观经济政策等要素。通常衡量经济环境的指标有国内生产总值、就业水平、物价水平、消费支出分配规模、国际收支状况,以及利率、通货供应量、政府支出、汇率等国家货币和财政政策等。经济环境对企业生产经营的影响更为直接、具体。

社会文化环境是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。

自然环境是指企业所处的生态环境及其自然资源,包括土地、森林、河流、海洋、生物、矿产、能源、水源、环境保护、生态平衡等方面的发展变化。这些因素关系到企业确定投资方向、产品改进与革新等重大经营决策问题。

技术环境是指企业所处的环境中的科技要素以及与该要素直接相关的各种社会现象的集合,包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。技术环境影响企业能否及时调整战略决策,以获得新的竞争优势。

### 二、行业环境分析

根据迈克尔·波特的观点,可以把一个产业或行业内的影响因素(其中既包括机会也包括威胁)统一归纳为五种力量:行业竞争者的竞争(the rivalry among competing sellers)、替代品的威胁(threat of substitute product)、潜在进入者的威胁(threat of potential new entrants)、供方议价能力(supplier bargaining power)和买方议价能力(buyer bargaining power)。

#### (一) 行业竞争者的竞争

大部分行业中的企业,相互之间的利益都是紧密联系在一起的,作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略,其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势,所以,在实施中就必然会产生冲突与对抗现象,这些冲突与对抗构成了现有企业之间的竞争。现有

企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面,其竞争强度与许多因素有关。

一般来说,出现下述情况将意味着行业中现有企业之间竞争的加剧:行业进入障碍较低,势均力敌的竞争对手较多,竞争参与者的范围广泛;市场趋于成熟,产品需求增长缓慢;竞争者企图采用降价等手段促销;竞争者提供几乎相同的产品或服务,用户转换成本很低;一个战略行动如果取得成功,其收入相当可观;行业外部实力强大的公司在接收了行业中实力薄弱的企业后,发起进攻性行动,结果使得刚被接收的企业成为市场的主要竞争者;退出障碍较高,即退出竞争要比继续参与竞争代价更高,退出障碍主要受经济、战略、感情及社会政治关系等方面因素的影响,具体包括资产的专用性、退出的固定费用、战略上的相互牵制、情绪上的难以接受、政府和社会的各种限制等。

行业中的每一个企业或多或少都必须应付以上各种力量构成的威胁,而且企业必须面对行业中的每一个竞争者的举动。除非认为正面交锋有必要而且有益处,如要求得到很大的市场份额,否则企业可以通过设置进入壁垒,包括差异化和转换成本来保护自己。当一个企业确定了其优势和劣势时,企业必须进行定位,以便因势利导,而不是被预料到的环境因素变化所损害,如产品生命周期、行业增长速度等,然后保护自己并做好准备,以有效地对其他企业的举动做出反应。

## (二) 替代品的威胁

两个处于不同行业中的企业,可能会由于所生产的产品是互为替代品,从而在它们之间产生相互竞争行为,这种源自替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。首先,现有企业产品售价及获利潜力的提高,将由于存在着能被用户方便接受的替代品而受到限制;其次,替代品生产者的侵入使得现有企业必须提高产品质量,或者通过降低成本来降低售价,或者使其产品具有特色,否则其销量与利润增长的目标就有可能受挫;最后,源自替代品生产者的竞争强度,受产品买主转换成本高低的影响。总之,替代品价格越低、质量越好,用户转换成本就会越低,其所能产生的竞争压力就越强;而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度,可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

## (三) 潜在进入者的威胁

潜在进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时,希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地,这就有可能与现有企业发生原材料与市场份额的竞争,最终导致行业中现有企业盈利水平的降低,严重的话还有可能危及这些企业的生存。

## (四) 供方议价能力

供方主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力,来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素,当供方所提供的投入要素的价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要,或者严重影响买主产品的质量时,供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。一般来说,满足如下条件的供方集团会具有比较强大的讨价还价力量:

(1) 供方行业为一些具有比较稳固的市场地位而不受市场激烈竞争困扰的企业所控制,其产品的买主很多,以至于每一个买主都不可能成为供方的重要客户。

(2) 供方各企业的产品各具特色,以至于买主难以转换或转换成本太高,或者很难找到可与供方企业的产品相竞争的替代品。

(3) 供方能够方便地实行前向联合或一体化,而买主难以进行后向联合或一体化。

#### (五) 买方议价能力

买方主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务能力的,来影响行业中现有企业的盈利能力。一般来说,满足如下条件的购买者可能具有较强的讨价还价力量:

(1) 购买者的总数较少,而每个购买者的购买量较大,占了卖方销售量的很大比例。

(2) 卖方行业由大量相对来说规模较小的企业组成。

(3) 购买者所购买的基本上是一种标准化产品,同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行。

(4) 购买者有能力实现后向一体化,而卖主不可能实现前向一体化。

五种力量模型如图 3-1 所示。

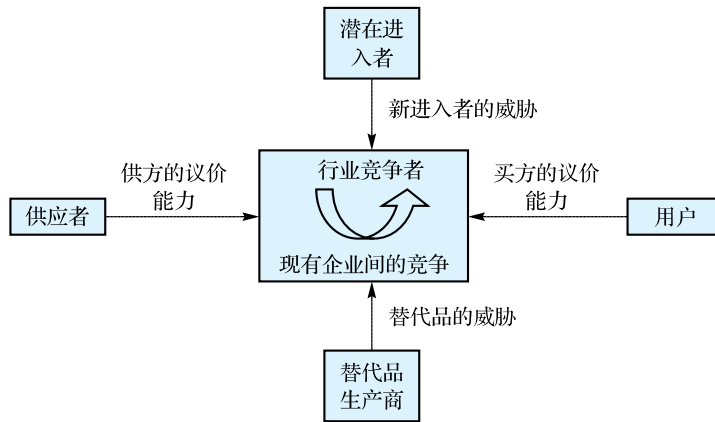


图 3-1 五种力量模型

根据上面对五种竞争力量的讨论,一家企业竞争的目的在于在行业内进行恰当的定位,从而有效地抗击五种竞争力量并使它们朝向有利于自身的态势变化。

### 三、竞争对手分析

对于组织而言,在确立了重要的竞争对手以后,就需要对每一个竞争对手做出尽可能深入、详细的分析,揭示每个竞争对手的长远目标、基本假设、现行战略和能力,并判断其行动的基本轮廓,特别是竞争对手对行业变化以及当其受到竞争对手威胁时可能做出的反应。对竞争对手进行分析就是一个不断收集竞争对手相关信息的过程。通过这一过程,组织应能够回答或者至少对这些问题有进一步的了解,即我们在与谁竞争?他们在做什么?他们所做的将会对我们产生什么样的影响?一般而言,人们已经习惯于在同行业内部寻找或锁定竞争对手,通过商业广告、商品展览会、新闻披露、组织的年度报告、政府的产业研究报告、市场销售人员的市场分析报告、购买产品进行逆向研究甚至借助商业间谍来汇总信息。这些固然是非常重要的,但是我们应该深层次地考虑问题,不应仅仅局限于相似的产品或服务方面,还要站在顾客的角度来思考。例如,在 20 世纪 30 年代的大萧条期间,成为凯迪拉克

领导者的尼古拉斯·德雷斯塔特认为,顾客购买的不是“交通工具”而是“地位”,凯迪拉克不是在与雪佛兰、福特、大众等汽车竞争,而是在同钻石和貂皮大衣竞争。正是这种对竞争对手正确的分析拯救了凯迪拉克汽车公司。尽管仍在经济大萧条时期,但是不到两年该公司就实现了强劲的增长。

#### 四、企业自身分析

企业自身分析可以理解为企业内部环境分析。企业内部环境包括企业的物质环境和文化环境。它反映了企业所拥有的客观物质条件和工作状况以及企业的综合能力,是企业系统运转的内部基础。因此,企业内部环境分析也可称为企业内部条件分析,其目的在于掌握企业现状,找出影响企业生产经营的关键因素,辨别企业的优势和劣势,以便寻找外部发展机会,确定企业战略。如果说外部环境给企业提供了可以利用的机会的话,那么内部条件则是抓住和利用这种机会的关键。只有在内外环境都适宜的情况下企业才能健康发展。

##### 1. 企业资源分析

企业的任何活动都需要借助一定的资源来进行,企业资源的拥有和利用情况决定着其活动的效率和规模。企业资源包括人、财、物、技术、信息等,可分为有形资源 and 无形资源两大类。

##### 2. 企业文化分析

企业文化分析主要是分析企业文化的现状、特点及它对企业活动的影响。企业文化是企业战略制定与成功实施的重要条件和手段,它与企业内部物质条件共同组成了企业的内部约束力量,是企业环境分析的重要内容。

##### 3. 企业能力分析

企业能力是指企业有效地利用资源的能力。拥有资源不一定能有效运用,因而企业有效地利用资源的能力就成为企业内部条件分析的重要因素。

#### 五、目标市场分析

目标市场分析的主要内容包括总体市场分析、市场细分、目标市场确定和产品定位。

##### 1. 总体市场分析

要分析市场容量首先必须要界定地域和需求性质,根据所界定的地域和需求性质,分析市场总需求及总需求中有支付能力的需求和暂时没有支付能力的潜在需求。

##### 2. 市场细分

市场细分一般包括调查、分析、聚类及对这三个阶段的描述。

##### 3. 目标市场确定

要确定目标市场,首先要对细分市场进行评估,从资源和能力、宏观环境、竞争环境的角度确定企业在细分市场中是否有机会,然后确定企业的目标市场。

##### 4. 产品定位

产品定位是企业为了满足目标市场,确定产品的功能、质量、价格、包装、销售渠道、服务方式等。



## 第二节 战略管理

### 一、战略管理概述

#### (一) 战略的含义

战略这一术语最初产生于军事领域,后来广泛应用于政治、经济、工商企业等新的领域。战略包括条件、目标和手段三个方面的要素,是指在一定的环境和资源条件下,确定组织的目标和实现该目标的手段。

#### 知识链接

#### 何为战略

取得卓越业绩是所有企业的首要目标,运营绩效和战略是实现这一目标的两个关键因素,但人们往往混淆了这两个最基本的概念。运营绩效意味着相似的运营活动能比竞争对手做得更好。战略定位则意味着运营活动有别于竞争对手,或者虽然类似,但是其实施方式有别于竞争对手。几乎没有企业能一直凭借运营绩效方面的优势立于不败之地。运营绩效代替战略的最终结果必然是零和竞争、一成不变或不断下跌的价格,以及不断上升的成本压力。

#### (二) 战略管理的含义与特征

战略管理是指组织根据外部环境变化和自身内部资源、能力条件寻求发展方向、制定发展规划并组织资源实施的过程,其特征如下:

(1) 整体性考量。制定战略需要从组织整体来考虑,对有限的资源进行配置。而在组织中,高层不仅全面、综合地了解组织的各个方面,而且掌握资源调度权。一般而言,组织的战略都是由高层主导的,至少是由其参与的。

(2) 关键性分析。对组织的日常运营而言,难免存在某些管理不善的方面或者相对薄弱的环节,诸如目前人力资源短缺、近期销售业绩欠佳等,这些都是疥癣之疾,通常不会危及生命,至少是暂时可以忍受的;而战略有别于此,是面向组织未来的,是关乎组织发展方向的事关重大,一旦失误,恐怕难以择机东山再起。

(3) 对抗性视角。战略的制定是指基于现有信息对未来进行判断,但这些信息不是完全的而是不完全的,并随着时间的演进在变化的。因此欲获得成功,不仅取决于自身的行为,更取决于与己有利害关系的关联方,特别是竞争对手。战略具有对抗的含义,应针对现实或潜在的竞争对手而制定。

(4) 务实性操作。战略的实施一般都会涉及大量的人、财、物的使用,并且为了保障实施顺利,在组织结构方面也会随战略进行调整,甚至是重构,因此战略将决定组织在相当长一个时期内的资源配置和组织结构,其成功与否都会影响深远、引人深思。

### （三）战略管理的演变

#### 1. 财务预算形式阶段

在此阶段,组织的主要任务是集中于短期计划(通常为1年及以内),中心是制定利润目标、筹划资金周转和成本的开支情况,进行财务控制。

#### 2. 以预测为主的长期计划阶段

随着组织的发展,高层面临跨年度的决策问题,而这些问题是年度财务预算难以解决的。因此,组织就需要对未来进行预测,据此制订长期计划以优化资源配置。

#### 3. 以外部环境分析为基础的规划阶段

预测难以代替、解释各种变化及其原因,因此该阶段主要针对市场机会和客户需求进行分析,弥补预测的不足,使之具备了动态性。

#### 4. 战略管理阶段

组织在预测和外部环境分析的基础上,通过建立反馈机制,把制定与实施有机地、动态地结合起来,增强组织对环境的适应性。

### （四）战略定位过程

战略定位过程是一个包含五个步骤的过程,如图3-2所示,下面逐一对每个步骤进行考察和分析。

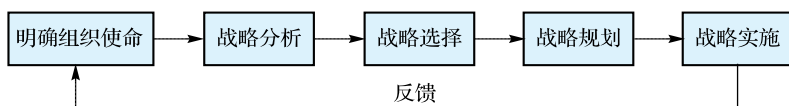


图 3-2 战略定位过程

#### 1. 明确组织使命

组织使命反映了组织的战略决策者创办该组织的指导思想和试图创立的组织形象,是决定该组织区别于其他组织的主要特征。组织使命仅是一种意向的说明,并没有做出明确的规定。组织使命的确定受到外部环境和内部实力的影响,使组织有针对性地在那些方面重点发展、增强实力并在未来对外部环境产生新的影响。

既然组织使命如此重要,那么如何确定它呢?著名管理学者彼得·德鲁克认为,确定组织的使命应当从三个方面出发,即我们的事业是什么、将来会是什么以及应该是什么。要想回答这三个问题则需要进一步回答:顾客是谁?顾客在哪里?顾客的哪些欲求是如今的产品或服务没有充分满足的?显然,这些问题都是面向未来的。

那么,我们今天必须做什么才能拥有未来呢?应在合理分析组织过去和现在的基础上,对未来需要做的工作进行界定和分配。这不仅需要摆脱以往经验和现状的束缚,特别是现有产品、服务和业务的束缚,而且需要充分发挥想象力来构想未来。当然,这对于组织而言存在着风险,但是我们必须做出存在风险的决策,否则因存在风险而畏缩不前,将来就只能坐以待毙。

那么,如何实现组织使命所描绘的美好蓝图呢?到目前为止,我们至少可以借助战略分析来探寻面向未来如何正确地做正确的事。

## 2. 战略分析

战略分析按照其不同范围,由大到小可以分为一般环境分析、产业环境分析和竞争对手分析,这些内容上文已经一一说明,此处不再赘述。

## 3. 战略选择

根据战略分析的结果,组织采取何种范围的应对策略就是战略选择。在组织的战略选择方面,根据涉及范围的不同,可以分为总体战略和局部战略。

(1) 总体战略。所谓总体战略是指一个组织的全局性、整体性的战略,其主旨在于明确组织的经营方向。因此总体战略要具有远见和创造性,如重点发展哪类业务、发展的优先次序是什么、如何构建竞争优势、如何筹集资金并合理配置等。在此方面,典型的一个例子就是国际商用机器公司(IBM)在20世纪50年代的成长。在20世纪40年代,IBM只是一家名不见经传的制造商业数据处理机的中型企业。1947年,第一台计算机研制成功,仅应用于军事方面。当时工业界流行的看法是:计算机是用于科学计算的高速运算工具。而IBM的创造者托马斯·沃森则预见到计算机最主要的用途将是数据处理领域。于是,他为IBM制定了新的战略:集中力量研制高效和廉价的,用于会计和工资计算这类商业日常事务和信息处理业务的计算机。正是这一战略,使IBM在1953年率先推出了650型商业数据处理用计算机,在5年之内就售出了1800台,而这一数字却是当时最权威的市场研究人员对整个20世纪全世界计算机销售最乐观的预测数据的2倍。

(2) 局部战略。局部战略又称为经营事业战略,用于分析在组织的局部业务或某个经营事业范围内如何支持总体战略,以及在此范围内如何构建或提升竞争优势。一般而言,明确局部业务或经营事业的目标和策略,主要就是对产品或服务进行定位。在20世纪80年代,通用汽车对休斯电子公司的收购就是一个典型的例子。当时,休斯电子公司是一家专门的国防工业公司,规模庞大,但是几乎没有利润。当时的分析师大多认为该公司已经处于成熟期,并批评通用汽车出价太高。但通用汽车抓住了国防工业放开的机会,在其管理下不仅在国防业务方面的利润有所增长,而且步入了大规模的民用业务领域,取得了惊人的业绩。

## 4. 战略规划

战略规划就是在战略分析和战略选择的基础上,进一步对产品组合、功能、资源配置的调整或创新。

产品组合表现在三个方面:一是产品组合的广度,即产品种类的数量;二是产品组合的深度,即产品品种的数量;三是产品组合广度和深度的关联性,即产品种类间的相关性。产品功能是指在不同行业里,针对成功企业的关键因素而在生产、销售诸多环节中确定的关键环节。实践表明,不同企业成功的关键因素是存在差异的。资源配置是指如何充分利用组织的有限资源,这需要制定优先次序的规则。

## 5. 战略实施

战略实施需要组织按照战略的要求构建相关的组织机构,提供组织保障。战略实施后还需要利用反馈机制进行战略评价,以明确组织在何种程度上实现了预期的设想。



## 二、组织战略的类型

根据不同的划分标准,组织战略存在多种类型。

### (一) 从专业化和经营范围划分

从专业化和经营范围来划分,组织战略可以分为一体化战略、多角化战略和专业化的集中战略。一体化战略是指把多个单个分散的组织联合起来,构建成一个统一的组织。多角化战略是指拓展原有的业务,超出一个行业或涉及多个行业,因此又称多元化战略。专业化的集中战略是指组织把某种资源集中运用于某种技术以生产某种产品,并将产品推向某一细分市场。

### (二) 从组织对环境的适应性划分

从组织对环境的适应性来划分,组织战略可以分为进攻型战略、防守型战略和调整撤退型战略。进攻型战略试图在不断变化的环境中寻找迅速的发展机会,其重点在于开发新技术、发展新产品、开拓新市场,通过灵活管理来应对环境。防守型战略是指组织在稳定环境下如何谋求发展,组织主要关注本行业的变化,其管理的重点在于如何提升效率,通常采用强有力的行政手段来实现有效的控制。调整撤退型战略包括调整和撤退两种策略:当组织出现经营困难时,组织通过自身努力,对原有的业务进行调整,诸如淘汰某些产品、放弃部分市场、缩减运营费用等;当组织经营非常困难,即使进行了调整也未能奏效时,就需要考虑采取撤退战略了,把一些销售不畅的产品或步入成熟阶段的经营事业单位进行转让,把获得的资源投向稳定的或者新的经营领域。

### 课堂案例

#### 玻璃巨头华尔润倒下内幕:逆市盲目扩张成包袱<sup>①</sup>

2015年10月20日,玻璃巨头华尔润玻璃产业股份有限公司(以下简称华尔润)全线停产清算,解雇全部员工,此消息令业界唏嘘不已。而在2014年之前,以产能规模计,华尔润是中国排名前十的玻璃巨头。

为此,记者赴华尔润总部进行调查,并采访多位行业内人士,发现华尔润之所以倒下,是因为其在产能过剩之下逆市大扩张,在市场萎缩之下陷入困境;加之环保违规严重,改造成本已是不可承受之重。

资料显示,总部在江苏张家港的华尔润是国内大型浮法玻璃企业,拥有员工8000多人,总资产达90多亿元,拥有20条浮法生产线。华尔润官网介绍,自1997年以来,华尔润已连续13年保持全国玻璃行业产销量第一,2010年平板玻璃生产规模名列全球第五。

“我们也不知道企业为何一下子停产了,停产时间是10月20日,停产前一天晚上还在正常上班,第二天早上却不让员工进厂区了,说公司正式停产了,大伙儿一下子都懵了。”员工张华(化名)向《每日经济新闻》记者表示。

<sup>①</sup> 胡飞军,黄晟. 玻璃巨头华尔润倒下内幕——逆市盲目扩张成包袱[EB/OL]. (2015-10-29)[2016-10-05]. [http://finance.ifeng.com/a/20151029/14046647\\_0.shtml](http://finance.ifeng.com/a/20151029/14046647_0.shtml). (有改动)

10月25日下午,记者赶到华尔润所在地江苏省张家港市锦丰镇建设路,从大门前望去,厂区占地千亩左右,生产车间是十几座长方体厂房。厂区内随处可见“建成一流的玻璃产业集团”的标语。记者走进多个生产车间,偌大的生产车间空无一人,几个生产车间的生产设备还未完全搬走,大部分生产车间已清理干净,看不出生产迹象。

“这么大的集团说倒下就倒下了,真是可惜。这个企业辉煌的时候产品销售非常火,几乎供不应求。但近几年不知道怎么回事,说不行就不行了。”一位车间保洁人员向《每日经济新闻》记者表示。

在厂区外,几位前往厂区的员工告诉记者,厂区内的一些机器设备和办公用品在10月20日通知停工后不久就被拖走了。

随后,记者走到华尔润员工宿舍3号楼。有几位还在宿舍的员工向记者表示:“公司停产前就有些混乱了,经常有些企业来要债,公司突然停产,跟自身管理决策也有很大关系,特别是2008年效益很好的时候,公司开始盲目扩张,加速了企业的死亡。”

“尽管之前就有不少传言,但真的没有想到华尔润会倒下,现在市场上还有华尔润商标的货,有些可惜,华尔润产品价格卖得不高,前期扩张又太快了,贷款太多,后面遇到市场环境变差。”长期跟踪玻璃行业的生意社分析师张琼向《每日经济新闻》记者表示。

华尔润官网披露的“十二五规划(2011—2015)”显示,“扩张”是主基调。规划指出,要在巨野、迁安、张家港新建及改造15条优质平板玻璃生产线,增强环渤海地区(山东基地)、长三角(张家港)、珠三角(江门基地)优质浮法原片供应能力;此外,还要在我国平板玻璃生产能力布局较薄弱的西南地区完成战略布点,扩张范围辐射华东、华南、华北和西南等地区。

张琼分析称,2008年全球金融危机爆发,受房地产行业需求萎缩影响,全行业大面积亏损一度使得玻璃新增产能受到抑制,“在2013年后,玻璃价格俯冲下跌,跌幅达到30%。华尔润产品价格低,定位为房地产中的中低端,品牌附加值低,最终吞食了盲目扩张的恶果。”

实际上,早在2009年9月26日,国务院就将平板玻璃列为六大产能过剩的行业之一,要求严格控制新增平板玻璃产能,淘汰落后布局。但在玻璃行业产能过剩之下,华尔润在2011年之后仍然大幅扩张。“由于管理不善,华尔润这些扩张的项目进展并不顺利,可以说是失败的。”沙河玻璃网分析师宋丹丽向记者表示,“在市场环境变差之后,巨大的公司规模、庞大的员工数量、旗下众多的子公司在这时候成了华尔润改善经营、产业升级背负不起的包袱。”“市场规律不可避免,不断增加的产能和持续下滑的房地产市场,玻璃企业境遇随之逆转,像华尔润这样大肆扩张的企业将直接面对利润收缩的现实。”易玻商城执行董事朱杰涛向《每日经济新闻》记者表示,“高成本、低需求使得企业求生愈加艰难。”朱杰涛称,华尔润在行业开始下滑阶段未及时调整产能部署,依旧以产量求生存,在过剩、清退产能的阶段,以弱勢背景支持庞大的集团运转,无疑会使负担加重。对比其他大型企业来看,华尔润自身产品单一、附加值不高、竞争力不强、依赖性强,直接导致在产业洗牌中首当其冲,传统销售模式使得资金无法及时回笼,一旦遭遇行业寒冬,就无以为继。

事实上,除了逆市盲目扩张、管理不善等问题之外,环保问题或成华尔润倒下的导火索。

6月23日,环保部办公厅印发《关于对2014年脱硫脱硝设施存在突出问题企业予以处罚的公告》称,江苏华尔润集团旗下的华尔润等5家玻璃生产企业,共18条平板玻璃生产线,经核查核实,仅1条生产线建成脱硝设施,其他均未建成,氮氧化物长期超标排放。为了达到环保部门的标准要求,生产企业必须马上运行新的脱硝脱硫环保装置,“预计每吨玻璃产品较之前至少增加60元左右的环保成本,这在玻璃价格低迷之下,会进一步压缩利润。”卓创资讯分析师苗云萍向《每日经济新闻》记者表示。

#### 讨论题:

请你分析华尔润陷入困境的原因有哪些。

### (三) 从组织应对市场竞争的反应划分

从组织应对市场竞争的反应来划分,组织战略可以分为成本领先战略、特色经营战略和重点市场战略。成本领先战略就是在市场价格相仿的条件下,组织依靠成本领先地位来获得本行业平均水平以上的利润,从而在与同行业其他组织的竞争中处于有利地位。特色经营战略是指要让组织所经营的产品或服务具有与众不同的特点,可能表现在设计、质量、性能、销售方式、售后服务、维修保养等某一方面或众多方面,从而吸引顾客,使组织在竞争中占有主导地位。重点市场战略就是借助市场细分来确定为特定的对象提供产品与服务。

综上所述,任何一种战略都具有一定的适用范围,即存在优势的同时也存在劣势。组织管理者在选择战略时应注意到,没有哪一种战略是最佳的、标准的,管理者要根据组织自身的具体情况来审时度势地进行选择或组合。

## 第三节 企业文化

企业文化是组织内部环境的主要方面。我们知道,每一个人都具有某些心理学家所说的“个性”。一个人的个性是由一套相对持久和稳定的特征组成的。当我们说一个人热情、富有创新精神、轻松活泼或保守时,我们描述的是其性格特征。一个组织也同样有自己的个性,这种个性就是组织的文化。

### 一、企业文化的含义与特征

#### (一) 企业文化的含义

迄今为止,学术界对企业文化的概念有着各种不同的表述。

美国麻省理工学院教授爱德加·沙因认为:“企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的,为大多数成员所认同的,并用来教育新成员的一套价值体系,包括共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则等。”

威廉·大内在《Z理论》一书中写道:“一个公司的文化由其传统和风气所构成。这种公司文化包括一整套象征、仪式和神话。它们把公司的价值观和信念传输给雇员们。这些仪式给那些原本就稀少而又抽象的概念添上血肉,赋予它们以生命。”

迪尔和肯尼迪在《企业文化》中写道:“企业文化由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成,

这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工具有重大的意义。”

中国社会科学院的刘光明认为：“企业文化有广义和狭义之分。广义的企业文化是指企业物质文化、制度文化、行为文化和精神文化的总和；狭义的企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态。”

综合上述定义，本书将企业文化定义为：企业文化是企业长期的生存和发展过程中形成的、为企业多数成员所共同遵循的共同价值观、信念、态度和行为准则的总和。它是一个组织特有的传统和风尚，制约着全部的管理政策和措施。

对于企业文化的概念，可以从以下几个方面进一步理解：

### 1. 企业的核心是企业价值观

企业总是把自己认为最有价值的对象作为本企业追求的最高目标、最高理想或最高宗旨，一旦这种最高目标和基本信念成为统一本企业成员的共同价值观，就会构成企业内部强烈的凝聚力和整合力，成为组织成员共同的行动指南。因此，企业的价值观制约和支配企业的宗旨、信念、行为规范和追求目标，是企业文化的核心。

### 2. 企业的中心是以人为主体的以人为本文化

以人为本是企业文化的独特内涵，人是企业最宝贵的资源与财富。因此，组织只有充分重视人的价值，最大限度地尊重人、关心人、依靠人、理解人、凝聚人、培养人和造就人，充分调动人的积极性，发挥人的主观能动性，努力提高组织全体成员的社会责任感和使命感，使组织和成员成为真正的命运共同体和利益共同体，才能不断增强组织的内在活力和实现企业的既定目标。

### 3. 企业的管理方式以柔性管理为主

企业文化是一种以文化的形式出现的现代管理方式，它主要通过引导人们的行为来发挥作用，是一种柔性管理，不同于传统的刚性管理。组织通过建立一种内部友爱、合作奋进、愉悦的文化心理环境，自动地协调企业成员的心态与行为，使企业成员对这种环境的认同逐步转变为企业成员的主体文化，进而使群体产生协同力。事实证明，这种由柔性管理所产生的协同力比组织的刚性管理制度有着更为强烈的控制力和持久力。

### 4. 企业文化的重要功能是增强企业的凝聚力

“十里不同风，百里不同俗”，企业员工由于受教育的程度、行为习惯、工作态度等各方面不尽相同，所以难免会出现这样或那样的摩擦、对立甚至是对抗，不利于企业目标的顺利实现。企业文化作为企业共同的、为企业成员认同的价值观念，可以起到很好的黏合作用，通过建立共同的价值观和寻找观念共同点，不断增强组织成员之间的合作、信任和团结，使之产生亲近感、信任感和归属感，实现文化的认同和融合，在达成共识的基础上，使组织具有一种巨大的凝聚力和向心力，有助于组织行动的共同一致。

## （二）企业文化的特征

### 1. 人本性与整体性的统一

企业文化最本质的内容就是强调人的理想、道德、价值观、行为规范等“本位素质”在企业管理中的核心作用，强调在企业管理中要关心人、尊重人、信任人，强调激发人的使命感、自豪感和责任心。总之，企业文化突出的是以人为本。但是这种以人为本思想是以企业整



体性为前提展开的。企业文化集中反映出企业的整体利益、整体精神,它追求的是企业的整体优势和整体意志的实现,它又是企业员工所普遍接受的一种整体感觉和共同的价值观念。它所强调的是全员一致的集体主义情绪和团结协作的行为方式。

### 2. 稳定性与动态性的统一

企业文化是企业在长期的生产经营管理实践中逐步形成、积累起来的一种群体意识,作为一种意识,它相对于不断变化的企业内外环境而言具有一种稳定性。企业文化一旦形成,其基本内核的稳定性更加突出。有的企业经过了上百年的历史,企业文化也发生了一系列的变化,但其基本信念和基本价值观仍然没有离开最初的构想。有的企业作为组织形态可能因某种原因不存在了,但其企业文化仍然保留下来了。但是,企业文化是在变化中保持稳定的,具有动态性的一面。首先,企业文化的形成是需要一个较长的过程的,即由不定性、不系统到初步定性和系统化,这一过程本身就具有动态性。其次,企业文化是不断充实和发展的,这也是一个动态的过程。最后,随着企业内外环境的剧烈变化,企业文化会发生变革,一种崭新的文化会替代陈旧落后的文化,这是企业文化动态性最显著的表现。

### 3. 继承性与创新性的统一

企业文化的继承性体现在以下三个方面:

- (1) 继承优秀的民族文化精华。
- (2) 继承企业的文化传统。
- (3) 继承外来的企业文化实践和研究成果。

但继承不排斥创新,继承的目的在于创新,优秀的企业文化具有随着企业环境和国内外市场的变化而自我更新的强大能力。创新既是时代的呼唤,又是企业文化自身的内在要求。

### 4. 相融性与独立性的统一

企业文化的相融性体现在它与企业环境的协调和适应性方面。企业文化反映了时代精神,它必然要与企业的经济环境、政治环境、文化环境及社会环境相融合。与企业环境格格不入的企业文化是没有生命力的。但是企业文化具有鲜明的个性和特色,具有相对的独立性。这是由企业的生产经营管理特色、企业传统、企业目标、企业员工素质及内外环境的不同所决定的。

## 课堂案例

### 处于两难境地的经理<sup>①</sup>

全世界的驻外经理都不约而同地发现他们处于一个两难境地,夹在总公司和当地办事处之间不知所从。一家全球性化妆品公司驻吉隆坡的地区经理华生所处的困境就是一例。

总公司要求他将新产品系列摆上货架,但马来西亚的消费者并不热衷于这类产品。他们不喜欢它们的香皂的气味,又嫌唇膏太贵。

华生承担的压力还不止这些。马来西亚政府更感兴趣的是引进技术,而不是进口

<sup>①</sup> 处于两难境地的经理[EB/OL]. (2006-10-01)[2016-02-02]. <http://www.ceconline.com/leadership/ma/8800021707/01/>. (有改动)



消费品。吉隆坡的同事们都对他说,公司应该在马来西亚开一家合资企业。但至少要在2年内,公司不会走这一步。那么在这段时间里,华生该怎么管理?迫于“一仆侍二主”的境况,许多驻外经理不再太过偏重于对某一方的忠诚,以免给自己和公司带来严重后果。

跨国公司需要“双重公民”式的驻外经理,这种经理既高度服从总公司和地方办事处双方之所需,又能统一两者的目标。然而,令人遗憾的是,现实中往往会出现以下两种情况:

一种情况是我行我素。保罗所任职的银行派他去香港工作3年。他及家人享受到的外派待遇使他们生活得很舒适。但保罗对总公司和香港公司都不怎么忠心。他工作勤奋,但从不忘留心有没有更好的职位和薪水。外派2年后,他在另一家公司找到了更好的职位。“我完成工作,而且完成得很好。”保罗说,“我就像自由职业棒球手,或者像美国西部旧时的雇佣枪手。只要收入和工作都足够好,我就会丢开现职,或许可以说,我身怀国际技能,立志走遍天下。”他们往往不辞而别,结果公司为了补缺不得不付出昂贵的代价。一些我行我素的人都将自己的短期事业目标凌驾于公司的长远利益之上,他们中几乎没人愿意再回国内。这样,要想将他们的跨国工作经验融合到公司的全球战略中去,可能性微乎其微。

另一种情况是入乡随俗。加里已在一家大型计算机公司工作了15年,现任公司设在新加坡的仪器分厂地区经理,并已在那里干了4年。他说,总公司接连不断地出台一些要么和当地分厂的目标相抵触、要么就是在当地不可能有效进行的计划。然而,加里照样非常热爱新加坡,并已申请延期。

他说:“我要为这里的机构尽责。有一半时间,我觉得公司总部更像个竞争对手,而不是可以寻求支持的大本营。”对于长期在外的经理来说,他们对总公司的认同感似乎越来越少,无论在实际距离上还是在心理距离上,总公司都变得疏远了。由于没有一定的机制,如安排一个负责人专门与驻外经理保持联系,结果导致驻外经理与总部缺乏正式交流。

驻外经理对当地文化、业务种类和市场状况了解深入,这对于总公司而言极具价值。他们能随时调整工序、产品或管理方法去适应当地情况。但是,他们可能会令总公司难以协调全球业务。他们对总公司的忠诚度也不够,不能在总公司的战略规划中充分利用其知识和经验。

#### 讨论题:

1. 公司的驻外经理会遇到什么麻烦?
2. 公司的驻外经理应该如何处理好自己的角色?并在公司奉行何种企业文化?

## 二、企业文化的结构与内容

### (一) 企业文化的结构

企业文化的结构是指企业文化系统内各要素之间的时空顺序、主次地位与结合方式。它表明了各个要素如何链接,形成企业文化的整体模式。

企业文化的结构可以分为物质、行为、制度及精神四个层次。最外层是企业文化的表

层,即物质文化;第二层是浅层,即企业的行为文化;第三层是中层,即制度文化;第四层是核心层,即精神文化。

企业文化的物质层,即企业的物质文化,是由企业职工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化。以物质形态为主要表现的表层企业文化包括企业生产环境、企业建筑、企业广告、产品包装与设计等。

企业文化的行为层也叫企业的行为文化,是企业员工在生产经营、学习、娱乐活动中产生的,包括企业经营、教育宣传、人际关系活动、文体体育活动等。从人员结构上划分,其包括企业家行为、企业模范人物的行为及企业一般员工的行为。

企业文化的制度层,即企业的制度文化,包括企业领导体制、企业组织结构和企业管理制度等方面,它是人与物、人与企业经营制度的结合部分,是一种约束企业和员工行为的规范性文化。

企业文化的精神层,即企业的精神文化,是企业生产经营过程中,受一定的社会文化背景、意识形态影响而长期形成的一种精神成果和文化观念,包括企业精神、企业经营哲学、企业道德、企业价值观念、企业风貌等内容,是企业意识形态的总和。企业精神文化是一种更深层次的文化现象,是企业物质文化和行为文化的升华,在整个企业文化系统中处于核心地位。

企业文化的制度层是企业文化的重要组成部分,制度文化是一定精神文化的产物,它必须适应精神文化的要求,同时,制度文化是精神文化的基础和载体,并对企业精神文化起反作用。企业文化总是沿着精神文化—制度文化—新的精神文化的轨迹不断发展、丰富和提高的,物质文化是制度文化存在的前提,一定的物质文化只能产生与之相适应的制度文化,而制度文化是企业行为文化得以贯彻的保证。

## （二）企业文化的内容

企业文化是指组织成员的共同价值观体系,它使组织独具特色而区别于其他组织。企业文化主要由以下三个层次构成:

(1) 企业理念。它是企业文化最核心的层面,是指企业发展的定位和未来的愿景。

(2) 企业的核心价值观。它是指企业明确的做事原则,也就是企业要求员工对待客户和对待工作的准则,以及企业对员工的价值导向和对其行为态度的要求等内容。例如,对员工提出的“认真、敬业和共享”的价值观就是要求员工在工作中以认真为准则,选人时以敬业为条件,在日常工作中要能相互支持并实现信息共享等。

(3) 企业的形象与标识。其主要包括企业对外的形象、员工工作时的着装及用语等一系列行为形象的规范。例如,“标准着装十八条”“标准行为十二条”“标准用语五不说”等。

## 三、企业文化的功能

企业文化的功能就是其在企业生产过程中与企业内部、外部相互联系和作用的能力。根据国内外管理学者的论述及我国企业文化建设的实践总结,具体来说,企业文化主要有以下五种功能:

### （一）导向功能

导向功能是指企业文化对企业和职工的价值和行为取向的引导作用。企业文化反映的

是企业整体的共同价值观、共同追求和共同的利益,作为企业导向的有力工具,能够把企业员工引导到企业所确定的特定目标的方向上来,能够使员工个体的思想、观念、追求和目标与企业所要求的特定目标一致,使人们百折不挠地去为实现企业的特定目标而努力奋斗。企业文化的这种导向功能正是企业发展的力量所在。

### (二) 凝聚功能

凝聚功能是指在企业的生产经营实践中,企业文化有能把全体员工聚合在一起,形成强大的整合力量的能力。社会心理学家认为,在社会系统中,能将个体凝聚的主要是一种心理的力量,而非生理的力量。企业文化正是通过企业成员的习惯、知觉、信念、动机、期望等文化心理来沟通人们的思想,将个人的思想、意识、情感、动机、信念、追求统一到企业的共同价值取向和整体观念上来,对企业目标、价值观念、行为准则产生认同感、使命感、归宿感、自豪感,潜意识地产生一种强烈的向心力和凝聚力,使企业发挥出巨大的整体效应的力量。

### (三) 激励功能

激励功能是指企业文化能够起到使职工振奋精神、增强信心、奋发向上以及为实现企业目标保持高昂斗志的作用。

在良好的企业文化氛围中,职工受到尊重和信任,每个成员做出的贡献都会得到人们的肯定、领导的赞赏和集体的褒奖,使人感到满意,受到鼓舞,产生奉献的热情,进而选准下一个奋斗目标。企业文化的这种启发、诱导,刺激人们潜在的热情、干劲、能力和智慧的功能是企业活力的源泉。

### (四) 规范功能

规范功能是指企业文化能够起到控制、约束、规范企业和职工行为的作用。

企业文化通过一系列有形的、正式的、成文的、强制性的规章制度和无形的、非正式的、不成文的、非强制性的行为准则,不断强化职工的道德观念、整体观念、纪律观念,自觉地规范和约束组织与个人的行为。企业文化要求组织成员自觉采取工作、行事和沟通的共同行为方式,知道此时此地为人做事的方法,从而产生企业的整体效应。

### (五) 辐射功能

辐射功能是指企业文化向外扩散和传播的能力。

企业文化的开放性特征决定了它的全方位辐射功能,对内在企业内部部门与部门、单位与单位之间有感染辐射能力,对外也可以向其他企业或其他社会群体辐射。企业文化的辐射功能促进了信息交流,能起到互相影响、互相学习和互相借鉴的作用,能推动企业自身文化建设和发展,同时对社会文化的发展也有积极影响,并促进企业、社会的精神文明建设。

## 四、企业文化的形成与塑造

企业文化是存在于企业之中的共同的价值观和以共同的价值观为核心形成的准则、企业形象的集合体。它是一个企业的灵魂和精神支柱,对企业产生凝聚、激励、协调、约束和形象塑造的作用。

打造优秀的文化是一个复杂而长期的系统工程。一般而言,企业文化需经历五个发展阶段:第一是生存阶段,企业为生存奋斗,价值取向以目标为导向;第二是企业家代表企业文化阶段,以规则为基础;第三是团队代表企业文化阶段,以绩效为基础,厚实的绩效帮助企业

构建系统能力；第四是员工代表企业文化阶段，以创新为导向；第五是企业文化真正形成阶段，这个阶段以愿景为导向，企业具有了核心价值，可以用文化凝聚所有人，从而获得强有力的竞争地位。

目前，我国大部分企业依然处在企业家代表企业文化阶段，也有少数企业具有以业绩为基础的文化，更少的企业处在第四阶段，并且，我国还没有企业具备竞争性文化。因此，打造优秀企业文化需要立足现实、统筹考虑、长远规划及长期打造。

### 1. 要注重塑造企业核心价值观

核心价值观是企业在经营过程中坚持不懈、努力使全体员工都必须信奉的信条，体现了企业核心团队的精神，也是企业家身体力行并坚守的理念。企业的核心是价值观，表现为行为，即企业的凝聚力、员工对企业的忠诚度、责任感、自豪感、精神面貌和职业化行为规范。企业文化建设始于核心价值观的精心培育，终于核心价值观的维护、延续和创新。这是成功企业不变的法则。

### 2. 要充分体现以人为本的理念

以人为本是企业文化建设应当信守的重要原则。企业要在企业文化建设过程中牢固树立以人为本的思想，坚持全心全意依靠全体员工办企业的方针，把尊重人的个性、关注人的价值、激发人的潜能作为企业文化建设的立足点。在企业文化建设中，应坚持以人为中心，用科学的机制激励人，用优美的环境熏陶人，要让员工有荣誉感、成就感、归属感和家的温暖。同时，企业要尊重全体员工的首创精神，在统一领导下，有步骤地发动全体员工广泛参与企业文化的塑造，从基层文化抓起，集思广益，群策群力，全员共建；努力使全体员工在主动参与中了解企业文化建设的内容，认同企业的核心理念，形成上下同心、共谋发展的良好氛围。

### 3. 要强化企业文化建设中的领导责任

在建设优秀的企业文化过程中，领导是关键。与此同时，企业要深入调研，制定规划，认真梳理整合各项工作任务，分清轻重缓急，扎实推进。企业要着力将核心价值观转化为企业文化规范，通过梳理完善相关的管理制度，对员工的日常行为和工作行为进行细化，逐步形成企业文化规范，以理念引导员工的思维，以制度规范员工的行为，使企业全体员工增强主人翁意识，做到员工与企业“风雨同舟、合力共赢”，真正实现“人企合一”，充分发挥核心价值观对企业发展的强大推动作用。

### 4. 要加强企业和员工的融合，增强企业发展壮大的强大动力

企业和员工是实现企业共同价值的共同体。要建设企业文化，就要发挥企业领导和员工两个积极性，做到心心相印、同心同德，形成“积极进取、团结向上、齐心协力、共同作为”的良好企业文化环境，使企业成为真正具有核心竞争力的优秀企业，使企业在市场经济的大潮中立于不败之地。



## 内容小结 >>>>

任何组织都存在于一定的环境之中，按照从宏观到微观的分层次范围来看依次是一般环境分析、行业环境分析、竞争对手分析、企业自身分析和目标市场分析。战略原为军事学



的术语,用于管理领域是为了在复杂多变的环境中更好地确保组织做正确的事,保持组织发展方向的正确性。战略定位过程包括明确组织使命、战略分析、战略选择、战略规划和战略实施五个步骤,其中明确组织使命是基础,战略分析是关键,战略选择和战略规划是具体表现,战略实施是保障。组织战略存在多种类型,任何战略均非最佳的选择,组织管理者应结合组织的实际状况选择适合的战略或战略组合。企业文化是企业在长期的生存和发展过程中形成的、为企业多数成员所共同遵循的共同价值观、信念、态度和行为准则的总和。它是一个组织特有的传统和风尚,制约着全部的管理政策和措施。



### 复习思考题 >>>>

1. 企业环境分析一般从哪几个方面进行? 它们分别指什么?
2. 试述迈克尔·波特的五种力量模型。
3. 战略管理的含义及特征分别是什么?
4. 企业文化的含义及其结构分别是什么?



### 案例讨论 >>>>

#### 沃尔玛全球业务重新配置,迎战电商<sup>①</sup>

美国假日消费热潮刚退,全球最大零售商沃尔玛就开始了大规模的门店调整。近日,沃尔玛股份有限公司美国总部宣布,将关闭 269 家门店,同时新开 300 多家门店。

《21 世纪经济报道》记者从沃尔玛中国获悉,2015—2017 年,沃尔玛在中国将新增约 115 家门店,预计在未来 1~2 年内将新开超过 80 家新店。沃尔玛全球新开门店中有近 1/4 在中国市场。

在推进全球业务在区域间调整配置的同时,沃尔玛也将业务模式转向重点发展购物广场和山姆会员店两大主力业态。

“提升全球直接采购能力和增加自营品牌是沃尔玛在中国市场的主要策略。这些策略都是围绕沃尔玛天天平价这个核心竞争力构成的。目前,沃尔玛的核心竞争力正遭到来自电子商务的低价冲击。”沃尔玛中国内部人士表示,“要迎战冲击,沃尔玛必须以更大的规模经营,以更低的成本采购。”

##### 1. 门店大挪移

沃尔玛此次的门店调整计划是基于对全球约 11 600 家门店的全面评估制订的。关闭的 269 家门店中,美国本土的占 154 家,海外市场的占 115 家,其中主要集中在拉丁美洲市场。据海外公开信息显示,巴西沃尔玛近期已有 60 家门店正在关停。

沃尔玛方面表示,此次关店的比重仅占沃尔玛总数量的 1% 左右,波及员工约 1.6 万人,其中有 1 万人在北美。但从历史来看,这将是沃尔玛近年来关店数量最多的一年。

美国零售市场低迷、亚马逊等电子商务的冲击都是沃尔玛进行门店规模调整的缘故。据美国全国零售商联合会最新数据显示,在刚刚过完的美国假日消费季期间(2015 年 11 月

<sup>①</sup> 沃尔玛全球业务重新配置,迎战电商[EB/OL]. (2016-01-20)[2016-03-01]. <http://money.163.com/16/0120/05/BDOFVVCN00253B0H.html>. (有改动)



和12月),虽然沃尔玛等零售商提供了非常大的折扣来吸引消费者,但零售额仅同比增长了3%,低于3.7%的预期。在这期间,美国电商销售增幅为9%,销售收入达1 050亿美元,超出了6%~8%的增幅预期。

沃尔玛此次计划关闭的美国连锁店主要为小型业态和没有达到盈利预期的其他业态门店,其中有95%以上被关闭门店与另一家沃尔玛连锁店距离不到10英里(1英里=1.609 344千米)。同样,在巴西市场,沃尔玛也主要关闭规模较小或过于密集的门店。

未来,沃尔玛将集中资源发展门店密度不够的市场,以沃尔玛购物广场和山姆会员商店为主要发展业态。

据沃尔玛中国公司提供的资料,2015年沃尔玛在中国新开店约30家,按照计划,未来1~2年还将有超过80家新店要开,这意味着沃尔玛全球计划新增的300家店面中有近1/4在中国市场,其中大量在三、四、五线城市,尤其是沃尔玛尚未进驻的地市级城市。

“相比北美和拉美市场,沃尔玛在中国市场的门店密度要低得多。这也在一定程度上成为沃尔玛全球供应链优势在中国市场优势不突出的主要原因。”上述沃尔玛内部人士透露。

近两年来,沃尔玛中国在供应链环节做了重大调整,将原来的28个采购中心整合为8个采购办公室,现在集中到总部统一采购,并在全国建立了20个物流配送中心,还从美国引进了物流系统,使库存、管理技术、配送等都与成熟市场的管理系统和物流系统一样。

“沃尔玛在中国总部的供应链已经与全球接轨,为了提高利用效率,必须在规模上也要与全球门店规模接轨。”上述消息由沃尔玛相关人士提供。目前,沃尔玛在美国有4 000多家门店,在巴西有558家门店,而在中国的门店数不到450家。

## 2. 加码全球直采

要想在中国寻求增长,沃尔玛面临的竞争激烈程度并不低于北美。

“作为全球最大的买家之一,沃尔玛在世界各地有很强的议价能力,遍布全球的采购办公室,则可帮助沃尔玛通过与知名生产厂商进行直接采购合作,绕过贸易商,最大限度减少中间环节,降低采购成本。”周昭尧说,“当然,在销售市场,销售量越大,采购成本和物流成本越可以降低下来,越能支撑低价优惠。”

以水果为例,2015年沃尔玛的直接进口水果货柜量相比于2014年增长10倍,因此,上述优惠的售价可从短期促销价格转为相当长时间段的稳定售价。

“跨境电商的进口商品价格优势在于免税,但大多数的货源皆来自中间贸易商,甚至很多都通过国外买手直接从海外超市货架上购买而来,在采购价格上没有任何优势。”沃尔玛内部人士分析道,“沃尔玛的进口商品都是一般进口产品,规模清关需要完税,但除了奢侈品,大多数消费品的进口税已经很低了,有些国家一些类目的商品进口逐步不需要进口税了,因此,增强全球直采能力将成为沃尔玛对抗跨境电商的重要手段。”

而在中国,沃尔玛加强产地直采后,将大幅增加自有品牌产品。近期,沃尔玛中国宣布大幅扩充自有品牌“惠宜”的商品项数量,全面升级了自有的商品品质与产品包装。升级后的惠宜品项总数增加了近53%,商品涵盖了干货的绝大部分品类。

“扩充自有品牌‘惠宜’顺应了消费者对质优价廉商品的需求。”沃尔玛中国在其声明中表示。对此,沃尔玛内部人士认为,商品生产商直接通过网络渠道接触消费者是沃尔玛最大的价格压力。

**讨论题：**

你如何看待沃尔玛的新举措？



**实训设计** >>>>

**【训练项目】**

组织环境分析与战略选择。

**【实训目标】**

理解并掌握组织环境分析,了解组织战略选择。

**【实训内容与形式】**

- (1) 选择一家企业作为观察分析对象。
- (2) 搜集相关资料,分析该企业现在所处的一般环境、行业环境、竞争对手、自身环境和目标市场。
- (3) 根据对企业不同层次的环境分析结果进行战略选择。