

第一章

企业战略管理基础认知



学习目标

- 掌握企业战略的含义、特点和层次；
- 了解制订企业战略的必要性与前提条件；
- 掌握企业战略管理的概念、原则和构成要素；
- 理解企业战略管理与一般业务管理的区别；
- 掌握企业战略管理过程中各环节间的关系；
- 了解企业战略管理者的构成及其技能。

企业的发展与其他事物一样,也经历着时间与环境的考验。在一部分企业衰亡的同时,也会有一批新的企业产生,但能经得起考验、健康生存下来的企业却为数不多,长寿型企业更是少数。企业成功的秘诀在于其能够适应环境的变化,谋划好企业的未来,拥有科学而清晰的发展战略。没有精心的谋划,就没有科学的战略,没有战略的企业也就没有思路和方向。正如美国未来学家托夫勒所说:“没有战略的企业就像在恶劣气候下飞行的飞机。”本章将重点介绍企业战略管理的基础知识。

第一节

战略与企业战略

一、战略的含义

“战略”一词原本是一个军事术语,意译于希腊语 strategos,指基于对战争全局的分析而作出的谋划,即战略就是作战的谋略。而将战略一词应用到企业管理中,最初是出现在巴纳德(C. I. Bernad)的名著《经理人员的职能》一书中。此后在 1965 年美国经济学家安索夫(H. I. Ansoff)所著《公司战略》一书问世后开始被广泛应用。

在我国,“战略”一词最早出现于军事领域。从本义上讲,“战”是指战争、战役;“略”是指一个国家或地区疆界,与领土面积有关,后引申为筹划、谋略。综合起来,“战略”就是指对战争、战役的总体谋划与部署。《孙子兵法》是我国古代较早对战争进行全局谋划的战略研

究著作,它从战略及战术上阐述了如何把握战争全局,赢得战争的胜利。它对中国古代的军事文化影响深远,被誉为“兵学圣典”,孕育出了历史上的无数名将。后来,《孙子兵法》被运用于社会其他领域;同时,它不仅在中国得到了广泛的运用,而且在其他国家和地区也得到了认可和应用。在全球经济快速发展和市场竞争日益激烈化的今天,企业的发展需要汲取多方面的文化营养,需要有更加科学的竞争理念和策略。目前,中国、日本、韩国、东南亚各国、美国和西欧等许多国家和地区成立了《孙子兵法》研究机构,致力于挖掘《孙子兵法》所蕴含的思想理念,以制订更加高明的竞争策略。

资料卡

战略与战术、策略的区别

战略与战术的含义是不同的。战略是关系全局的,是为实现战略目标所进行的总体谋划;战术是关系局部的,是为实现战略目标所进行的具体行动。两者相互联系、相互制约,战略为战术提供方向、思路、信心和勇气,战术为战略的实现提供支撑和保障。战略与策略也是不同的。战略是目的、目标和方向,是策略要达到的结果;策略则是实现目标的对策、方法和措施等,是战略实现的保障。因此,思路决定出路(战略层面),细节决定成败(战术、策略层面)。

二、企业战略概述

(一) 企业战略的含义

企业战略是指企业为了适应未来环境的变化而把战略的思想和理论应用到企业管理当中,寻求长期生存和稳定发展而制订的总体性和长远性的谋划。

根据企业战略的上述概念,可以清楚地看到,企业战略不同于企业中的一般计划,它是企业高层领导为企业的发展描绘出的一张发展蓝图,是企业未来发展的依据,是企业生产经营活动的总纲。在企业的发展过程中,经营环境会发生大的变化,充满着许多变数,风险与机会难以预料,因此,企业战略的宗旨就是要适应未来战略期内的环境变化,保持企业外部环境、自身实力和战略目标三者之间的动态平衡,实现企业的健康发展。

资料卡

对企业战略的不同解释

企业战略在战略管理的文献中没有统一的定义,不同学者与经理赋予企业战略以不同的含义。

(1) 安索夫的观点。安索夫(H. I. Ansoff),美国著名战略学家。他认为企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条“共同经营主线”,决定着企业目前所从事的、或者计划要从事的经营业务的基本性质。这条“共同经营主线”由四个要素构成。

- ① 产品和市场范围。
- ② 增长向量:对其产品和市场范围进行变动的方向。
- ③ 竞争优势:产品和市场特性。
- ④ 协同作用:企业内部联合协作可以达到的效果。

(2) 安德鲁斯的观点。安德鲁斯(K. Andrews),哈佛商学院教授。他认为:战略=目标+实现手段,是决策模式。从本质上讲,是要通过一种模式,把企业的使命、方针、政策和经营活动有机地结合起来,使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的因素具体化,以便较容易地解决这些问题。

(3) 奎因的观点。奎因(J. B. Quinn),美国达梯莱斯学院管理学教授。他认为战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制订完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化,以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。

(4) 明茨伯格的观点。明茨伯格(H. Mintzberg),加拿大麦吉尔大学教授。他借鉴市场营销学4P提法,提出了企业战略5P观,即战略是一种计划(plan)、战略是一种计策(ploy)、战略是一种模式(pattern)、战略是一种定位(position)、战略是一种观念(perspective)。值得强调的是,企业战略仍然只有一个,这五个小定义只不过是不同角度对战略加以阐述。

(二) 企业战略的特点

企业战略作为指导企业发展的总纲,一般具有以下六个方面的特点。

1. 指导性

企业战略界定了企业的经营方向、远景目标,明确了企业的经营方针和行动指南,并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策,在企业经营管理活动中起着导向的作用。

2. 全局性

企业战略以企业全局为研究对象,确定的是企业的总目标,规定的是企业的总行动,追求的是企业的总效果。它研究的问题既不是某个单一的问题,也不是包罗万象的系统,而是关系到企业发展和生死存亡的关键问题,如投资方向问题、市场营销问题、产品生产质量问题等。因此,全局性是企业战略的最根本特征。

3. 长远性

“今天的努力是为了明天的收获”“人无远虑、必有近忧”。首先,企业战略应兼顾短期利益,着眼于长期生存和长远发展的思考,确立远景目标,并谋划实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次,围绕远景目标,企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程,除根据市场变化进行必要的调整外,制订的战略通常不能朝令夕改,应具有长效的稳定性。

4. 竞争性

竞争是市场经济不可避免的现实,也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理

中的主导地位。面对竞争,企业战略需要进行内外环境分析,明确自身的资源优势,通过设计适当的经营模式,形成特色经营,增强企业的对抗性和战斗力,推动企业长远、健康地发展。

5. 系统性

立足长远发展,企业战略确立了远景目标,并需围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略,以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时,根据组织关系,企业战略需由决策层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级构成一体。决策层战略是企业总体的指导性战略,决定了企业经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素,是战略的核心(本书所讲解的企业战略主要属于决策层战略);事业单位战略是企业独立核算经营单位或相对独立的经营单位,遵照决策层的战略指导思想,通过竞争环境分析,侧重于市场与产品,对自身生存和发展轨迹进行的长远谋划;职能部门战略是企业各职能部门,遵照决策层的战略指导思想,结合事业单位战略,侧重于分工协作,对本部门的长远目标、资源调配等战略支持保障体系进行的总体性谋划,如策划部战略、采购部战略等。

6. 风险性

企业战略着眼于企业未来的发展,要求战略的制订者能准确洞察未来环境中的变化,而未来环境与企业当前所处的环境可能有很大差异,甚至大相径庭。在从现在的环境向未来环境转化的过程中,有规律性的变化因素是可以把握的,但无规律性的变化因素则难以把握。因此,如果制订战略时对未来环境变化的预测较为准确,就能较为顺利地实现战略目标,为企业带来丰厚的利润;相反,如果对未来环境的预测和把握出现较大的误差或失误,就会为企业带来巨大的风险。因此,企业战略是一把双刃剑,利润与风险同在,成功与失败共存。

(三) 企业战略的层次

企业战略是一个庞大复杂的系统,可以分解为不同层次的子系统。一般来讲,企业经营战略包括三个层次:第一层次是公司级战略(又称企业总体战略),第二层次是企业竞争战略(又称基本战略或通用战略),第三层次是职能级战略。公司在制订总体战略时要考虑下一层次的情况,而下一层次的战略应服从和体现上一层次的战略意图。企业战略层次见图 1-1 所示。

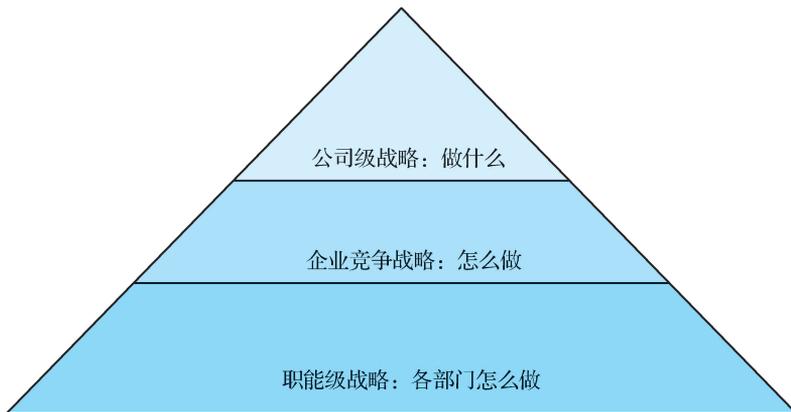


图 1-1 企业战略层级

1. 公司级战略——第一层次

公司级战略是指在对企业内外环境进行深入调查研究的基础上,对市场需求、竞争状况、资源供应、企业实力、国家政策、社会需求等主要因素进行综合分析后,所确定的统率和指导企业全局和长远发展的谋划和方略。

总体战略依据不同的方式可以分为不同的类型。

(1) 按照企业所处的经营态势不同,企业战略可分为发展型战略、稳定型战略和紧缩型战略。

(2) 按照企业经营领域不同,企业战略可分为专业化战略和多元化战略。

(3) 按照企业制订经营战略的主客观条件不同,企业战略可分为保守型战略、可靠型战略和风险型战略。

(4) 按照企业资源配置和增长方式不同,企业战略可分为粗放型战略和集约型战略。

2. 企业竞争战略——第二层次

企业竞争战略又称为基本战略或通用战略,是指在行业竞争中,企业通过营造显著的竞争优势,以保持行业中的有利竞争地位,取得理想经营业绩的战略。企业竞争战略有成本领先战略、差异化战略和集中战略三种。企业竞争战略是限定在一定业务范围内的战略,不同业务间的竞争战略不同。企业可以根据实际情况,对不同的经营业务制订相应的竞争战略。

(1) 成本领先战略。成本领先战略又称为低成本战略,是指通过产品低成本的优势提高企业的竞争地位,增强竞争实力,获取超过行业平均利润的超额利润的竞争战略。成本领先战略适合于产品差异性小、同质化程度高、以价格竞争为主的行业,如石油、煤炭、水泥、钢材和化工产品等。

(2) 差异化战略。差异化战略又称为标新立异战略,是指通过差异化的途径来获取竞争优势、实现企业战略目标的竞争战略。差异化战略适合于产品差异性大、以特色竞争为主的行业,如餐饮、食品、服装和家电等。差异化战略的核心是特色经营。特色经营的产品可以高价销售,因此,企业可以获得高额利润。企业提供的特色必须是顾客所欢迎的;否则,就会弄巧成拙。

(3) 集中战略。集中战略又称重点战略,是指通过集中企业资源,为少部分特殊顾客提供特殊产品或服务的竞争战略。实施该战略的企业一般是行业中的中小型企业,这些企业无力与行业中的大企业抗衡,而是根据自身特点,选择行业市场中小部分特殊的顾客作为目标市场。并且,在其目标市场上,企业往往会独占经营,与顾客建立良好的关系,获得较为可观的经济效益。

3. 职能级战略——第三层次

职能级战略也叫分战略,是指为了保证企业总体战略和经营单位战略的实现,运用各种专业的职能,使企业开展经营活动更加有效地适应内外环境的要求所制订的长远性谋划和方略。职能战略的重点是提高企业资源的利用效率,使企业资源的利用效率最大化。职能战略一般可分为营销战略、人事战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略、公关战略等。

资料卡

企业战略与企业规划、企业计划的区别

从广义上讲,战略、规划、计划都是对未来的筹划,也可以统称为“计划”,三者只是时间上不同。从狭义上讲,战略、规划、计划既有区别,又有联系。企业战略、企业规划和企业计划的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 企业战略、企业规划和企业计划的比较

内容 \ 类型	企业战略	企业规划	企业计划
实施范围	全面	全面或部分	全面或部分
时间期限	长期	中期	短期
包括内容	原则性	轮廓性	详细性
制订方法	定性为主	定性与定量并重	定量为主

战略是规划和计划的总纲和基础,规划、计划是战略的细化和深入。从实施范围上看,企业战略是全面的,企业规划和计划可以是全面的,也可以是局部的;从时间期限上看,企业战略是长期的(一般是 5 年以上),企业规划是中期的(一般是 2~5 年),企业计划是短期的(1 年以内);从包括内容上看,企业战略是原则性的,企业规划是轮廓性的,企业计划是详细性的;从制订方法上看,企业战略以定性的方法为主,企业规划是定性与定量方法并重,企业计划则以定量方法为主。

(四) 制定企业战略的必要性及前提条件

1. 制订企业战略的必要性

制订企业战略的必要性主要有以下三点。

(1) 适应未来环境变化。适应未来环境变化是企业制订战略的根本原因。企业在发展的不同时期面临的环境不同。一般情况下,企业经历的历史环境和现实环境与未来环境相比较,历史环境最简单,未来环境最复杂,现实环境介于两者之间。简单环境是指环境中有利于企业发展的机会较少,不利于企业发展的风险也较少,企业的生存环境相对安逸。在这种环境下,企业的发展相对稳定。复杂环境是指环境中的机会多,风险也较多,企业要想实现发展,就必须发挥自身的竞争优势,更好地利用环境中的机会和规避风险。

(2) 适应激烈的市场竞争。市场竞争的激烈化也是企业制订战略的重要原因。随着社会的发展,市场竞争的范围、规则和频率等都在发生着重大变化。过去企业竞争的范围和焦点主要集中在产品上,着重突出产品质量的竞争;而现在的竞争范围和焦点除了产品自身的质量外,重点体现在产品设计、产品服务、企业形象及企业文化等方面,竞争的范围更加广泛。随着世界经济一体化及全球信息化的快速发展,企业之间的竞争规则也在发生着深刻的变化。过去竞争强调的是实力,是“大鱼吃小鱼”;而现今企业竞争强调的是速度,是“快鱼吃慢鱼”。大企业也可能因一时的疏忽大意而被淘汰,名不见经传的小企业也可能因抓住机

遇而一举成名。现在企业间竞争的频率明显比过去快,各企业的竞争意识和竞争实力明显增强,竞争之前的准备工作较为充分,一旦有竞争对手向其发起挑战,企业会以最快的速度予以回应。所有这些变化,都加剧了市场竞争的激烈程度。企业只有制订科学的企业战略,提高战略实力,才能适应这种竞争形势。

(3) 适应多元化的市场需求。随着社会的发展,顾客的消费意识日渐提高,消费形式日趋多元化。社会进步、经济增长和文化繁荣促使广大消费者在购买商品时,尽可能张扬出自己的消费个性。因此,可以看到,在服装、食品、家庭装饰和化妆品等领域需求多元化的趋势更为突出,甚至现在同质化程度较高的汽车、住房和家电等产品,在今后的发展中也将趋向于多元化。因此,企业只有准确预测和把握消费者需求的发展趋向,积极实施产品多元化战略,研发出更多形式不同、个性鲜明的产品,才能满足消费者不断发展的多元化市场需求。

2. 制订企业战略的前提条件

制订企业战略的前提条件主要有以下四个。

(1) 独立的经营自主权。企业只有拥有独立的经营自主权,成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体,才能更好地具备发展的积极性、主动性和创造性,才能更好地谋划企业的未来发展,才能应对激烈的竞争和严峻的挑战。如果一个企业不是独立的法人实体,对企业的未来发展就缺乏责任感,就会存在惰性和保守思想,从而严重制约企业的成长。20世纪90年代初以后,伴随着社会主义市场经济的建立和一系列促进企业经营机制改革政策的出台,我国企业逐步从传统的计划经济体制中走出来,根据现代企业制度的要求进行企业制度改革,使企业真正成为独立的法人实体。

(2) 正常的经营管理秩序。一个企业要制订战略,必须具备正常的经营状态。如果企业处于停产状态或破产了,制订企业战略就无从谈起。如果一个企业的经营处于混乱状态,员工思想涣散,无组织、无纪律,也无法制订企业战略。因此,只有企业的产、供、销系统正常运转,具备正常的经营管理秩序,才可以制订可行的企业战略。

(3) 开放的企业运营系统。企业制订战略依赖于来自宏观环境、行业环境和企业经营实力方面的资源和信息。现代企业的发展必须依赖环境的支持。只有从环境中吸收各种经营要素,利用环境中的机会,企业才能具备成功经营的基本条件。因此,企业坚持开放思维、开阔视野、求实创新,积极挖掘环境中的各种有利资源,辨别与利用环境中的机会,是制订企业战略的必要条件。在主观臆断、封闭保守的形势下,企业不可能制订出科学的企业战略。

(4) 开拓进取的企业领导和高素质的员工队伍。企业领导是企业战略的构思者、制订者、实践者和管理者。一个企业发展得好与坏,与企业领导尤其是企业一把手的关系很密切。如果企业领导是开拓进取型的,敢于挑战、善于管理、勇于创新,具有强烈的发展欲望,那么,企业制订战略的动力就很大,企业的战略目标就易于实现;相反,如果一个企业的领导因循守旧、墨守陈规,缺乏迎接挑战的勇气和胆识,没有更高的发展目标,那么,企业就会缺乏制订企业战略的动力,只能在低水平徘徊。另外,高素质的员工队伍是企业实力的核心,也是制订和实施企业战略的必要保障。

三、企业战略理论的产生与发展

企业战略理论是商品经济不断发展和生产社会化进一步扩大的必然产物。伴随着生产的社会化和企业规模的扩大,市场竞争逐步加剧,企业战略理论应运而生。企业战略理论的

形成和发展大致经历了萌芽时期(20世纪30年代)、形成时期(20世纪50—70年代)、成熟与完善时期(20世纪80—90年代)三个阶段。

(一) 萌芽时期

美国经济学家切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)最早把战略思想引入企业管理领域。他在1938年出版的《经理人员的职能》一书中开始运用战略思想对企业系统进行分析,指出企业是由物质、生物、个人和社会等方面的因素构成的复杂系统,系统内部各要素不是独立的,而是相互联系、相互影响的。当时,巴纳德的观点只是一些零散的观点或观念,没有形成系统的企业战略理论框架。同时,从1939年到1945年,正值第二次世界大战时期,美国企业界把注意力放在了战时供应上,企业面临的经营环境极为特殊,巴纳德的企业战略观点并没有得到足够的重视和系统的发展。

(二) 形成时期

第二次世界大战结束后,许多国家和地区逐渐从战争的灾难中走出,快速医治战争创伤,集中精力振兴本国经济,重建美好家园。从战争结束到20世纪60年代末这段时间,全球企业面临的经营环境比较有利,企业生产技术迅速发展,市场需求快速增长,生产能力大幅度提高,是经济发展的黄金时期。美国、日本和德国等国家在这一时期经济迅猛发展,成为经济发展强国,但是好景不长,整个世界的经济环境不久就发生了很大的变化:石油价格暴涨、资源供应紧张、通货膨胀加剧、生态环境恶化。这一系列问题的出现,对企业的发展构成了严峻的挑战。特别是20世纪70年代爆发的石油危机,对世界经济是一次沉重的打击,尤其对美国汽车业,更是造成了致命的打击。这一系列的变化使得许多企业面临的经营环境更为险恶。与此同时,许多学者开始研究企业战略的内容,从不同角度提出了各自的观点,使企业战略的理论框架逐渐成型。

这一时期比较有代表性的人物及其观点主要有以下内容。

1. 彼得·德鲁克

美国著名管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)早在1954年就提出了企业战略问题。他认为一个企业应该回答以下两个问题:“我们的企业是什么?”“它应该是什么?”从而为企业战略下了一个比较含蓄、范围较小的定义。第一个问题是企业战略要明确企业的现状,包括企业面临的外部环境、企业自身的实力和近期发展目标等;第二个问题是企业战略要明确企业今后的发展方向、思路和目标等。企业战略的核心是明确企业的远期目标和中近期目标,突出企业使命和战略目标。

2. 钱德勒

1962年,美国经营史学家钱德勒(Alfred D. Chandler)在其著作《战略与结构》中对企业战略是这样定义的:“……决定企业的长期目的和目标,并通过经营活动和分配资源来实现战略目标。”这一定义虽然没有严格区分战略本身与战略的制订过程,但是也为企业战略的研究指明了方向。钱德勒提出了组织、战略、环境相互适应的战略理论。

3. 安德鲁斯

1965年,哈佛大学的安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)综合彼得·德鲁克和钱德勒两人的研究成果,对企业战略提出了一个广义的定义:“战略是由目标、意志和目的,以及为达到

这些目的而制订的主要方针和计划所构成的一种模式。”即战略=目的+手段。

4. 安索夫

1965年,美国学者安索夫(H. Igor Ansoff)在其所著的《公司战略》一书中把企业战略描述为:“由于做了什么企业才会发展,或是由于做些什么才能保全企业活力。”他认为企业战略的构成要素包括产品与市场领域、成长方向、竞争优势和协同效应四个方面。

(三) 成熟与完善时期

自20世纪八九十年代以来,企业战略理论在形成基本框架体系的基础上,又得到了进一步的丰富和完善。经济学界出现了许多新的观点,如迈克尔·波特(Michael Porter)的竞争力模型和价值链理论、明茨伯格(Henry Mintzberg)的5Ps模型、加里·哈默尔(Gary Hamel)和普拉哈拉德(C. K. Prahalad)的企业核心能力(核心竞争力)理论以及企业兼并理论等。这些新理论、新观点的出现,极大地丰富了企业战略理论。目前,企业战略已成为企业管理界乃至全社会关注的焦点,全球已经进入了一个空前的“战略热”阶段。

第二节

企业战略管理概述

一、企业战略管理的概念

企业战略管理是对一个企业的未来发展制订决策和实施决策的动态管理过程,包括企业使命的确定、战略分析、战略目标的确定、战略方案的选择、确定职能战略和战略的实施与控制几个环节。

企业战略管理不同于财务管理、营销管理、生产管理等一般业务管理,企业战略管理与一般业务管理有很多交叉,两者既有显著的差异,又存在相互制约的关系。企业战略管理与一般业务管理的区别有以下五点。

(1) 着眼点不同。企业战略管理立足现在,着眼未来,注重企业行为的长效性,考虑的是企业的发展前途与方向,覆盖面广,时间跨度长,涉及的因素和部门多。而一般业务管理是立足现在,解决目前问题,考虑未来发展思路与方向较少,涉及的范围较小,注重对企业活动的过程控制。

(2) 复杂程度不同。企业战略管理包括许多环节,面临的问题较为复杂,需要企业各部门通力协作、密切配合、协调一致,整合企业各方力量和资源,才能确保企业战略目标的实现。而一般业务管理如生产运营管理、财务管理、营销管理等,所涉及的工作相对简单。

(3) 涉及范围不同。企业战略管理所涉及的问题是关系企业全局的大问题,关系到企业的生死存亡,意义深远。而一般业务管理所涉及的问题范围相对较小,而且一般业务管理对企业来说较易控制,工作较为程序化。

(4) 时间期限不同。企业战略管理时间跨度大、周期长,一般是3~5年,甚至更长。而一般业务管理的时间跨度短,一般是1~2年。

(5) 面临的环境不同。企业战略管理面临的是复杂多变的未来环境,环境中机会与风

险并存,并且环境中充斥着大量的不确定性因素,增加了企业管理的难度。而一般业务管理面临的是相对简单、明确的现实环境,企业对策和措施的针对性较强。

虽然企业战略管理与一般业务管理存在不同之处,但两者又密不可分。企业战略管理为一般业务管理提供了方向和思路,对一般业务管理具有指导作用。一般业务管理是企业战略管理成功的保障,影响着企业战略的细节。

二、企业战略管理的原则

企业战略管理有助于企业走向成功之路,但是不正确的战略管理有时会适得其反。因此,战略管理要遵循科学的原则。

1. 适应环境原则

来自环境的影响力在很大程度上会影响企业的经营目标和发展方向。战略的制订一定要关注企业与其所处的外部环境的适应性。

2. 全程管理原则

战略是一个过程,包括战略的制订、实施、控制与评价。在这个过程中,各个阶段是互为支持、互为补充的,忽略其中任何一个阶段,企业战略管理都不可能成功。

3. 整体最优原则

战略管理要将企业视为一个整体来处理,要强调整体最优,而不是局部最优。战略管理不强调企业某一个局部或部门的重要性,而是通过制订企业的宗旨、目标来协调各单位、各部门的活动,使他们形成合力。

4. 全员参与原则

由于战略管理是全局性的,并且有一个制订、实施、控制和修订的全过程,所以战略管理绝不仅仅是企业领导和战略管理部门的事,在战略管理的全过程中,企业全体员工都将参与。

5. 反馈修正原则

战略管理涉及的时间跨度较大,一般在五年以上。战略的实施过程通常分为多个阶段,因此分步骤地实施整体战略。在战略实施过程中,环境因素可能会发生变化。此时,企业只有不断地跟踪反馈方能保证战略的适应性。

6. 从外往里原则

卓越的战略制订是从外往里而不是从里往外。

三、企业战略管理的要素

安索夫在其著作《公司战略》一书中,把企业战略管理要素概括为四个方面,即产品与市场领域、成长方向、竞争优势和协同作用。他认为这四种要素可以在企业中产生一种合力,形成企业的共同经营主线。所谓共同经营主线是指企业目前的产品与市场组合和未来的产品与市场组合之间的关联。企业在制订战略时,应当从产品、技术以及市场营销等方面的类似性,为企业确定出一条共同经营主线。

1. 产品与市场领域

产品与市场领域是指在企业战略中要描述清楚现在企业生产经营的产品类型,这些产品服务的顾客是谁,其市场范围多大;将来企业生产经营的产品类型,产品服务的顾客是谁,其市场范围多大。并且,要明确现在企业产品与市场领域和未来产品与市场领域之间的联系。安索夫把这种联系称为“共同的经营主线”。企业只有遵循这条“共同的经营主线”,才能实现更好的发展。因此,在一般情况下,无论汽车厂的产品结构如何变化,只能在汽车制造及其相关行业内部寻求发展空间,食品生产企业只能在食品及相关的行业内部寻求发展,不可能跨度太大,这就是“共同的经营主线”的作用。

2. 成长方向

成长方向是指在上述产品与市场领域,企业的经营活动应该向什么方向发展。安索夫根据企业现有的产品、市场和将来发展的新产品、新市场的组合,指出企业可以采取以下四个方向发展的战略。

(1) 市场渗透战略,即这是由现有产品领域与现有市场领域组合而产生的一种企业成长战略。

(2) 市场开发战略,即是由现有产品领域和新市场领域组合而产生的一种企业成长战略。

(3) 产品开发战略,即是通过向现有市场投放新产品、改良产品或追加不同规格的产品,实现扩大销售额和市场占有率的成长战略。

(4) 多元化战略,即是由新产品领域和新市场领域组合而产生的成长战略,它是通过向未曾涉足的新市场投放新产品,开发新的经营领域而使企业获得发展的战略。

3. 竞争优势

竞争优势是指企业在与同行业企业竞争时所表现出来的优势项目或强项,它反映了企业的竞争实力,决定了企业在行业中的竞争地位,决定了企业的经营业绩。在制订企业战略时,必须明确本企业的竞争优势和竞争对手的竞争优势,以便达到“知己知彼,百战不殆”的效果。竞争优势的形式是多元化的。常见的竞争优势有低成本优势、技术优势、生产优势、品牌优势、资源优势和服务优势等。不同企业的竞争优势一般是不同的。

4. 协同作用

协同作用指明了一种联合作用的效果,指若干因素的有效组合可以比各个因素单独作用产生更大的效果,也就是可以取得 $1+1>2$ 的效果。企业中的这种协同作用可以表现在多个方面。

(1) 销售协同。销售协同即企业利用共同的销售渠道、共同的销售组织和共同的产品品牌以及市场资源等来提高产品的销售业绩。

(2) 生产协同。生产协同即两家或几家企业共用现有的生产技术、设备、人员及费用等生产资源,从而为各家企业带来低成本、高效益的经营效果。

(3) 管理协同。管理协同即企业充分发挥管理系统的作用,特别是通过各级管理人员的通力合作而产生的协同效应。例如,企业集团、企业战略联盟就属于管理协同。

上述四个战略管理要素是相辅相成,互不排斥的,共同构成了企业战略的内核。产品与市场领域明确了企业寻求获利能力的范围;成长方向明确了这种范围的扩展方向;竞争优势

是企业获利能力的保证;协同效应则是企业获利能力实现的“加速器”。

四、企业战略管理的过程

企业战略管理过程可分为确定企业使命、战略分析、确定战略目标、选择战略方案、确定职能战略和战略的实施与控制几个环节,如图 1-2 所示。

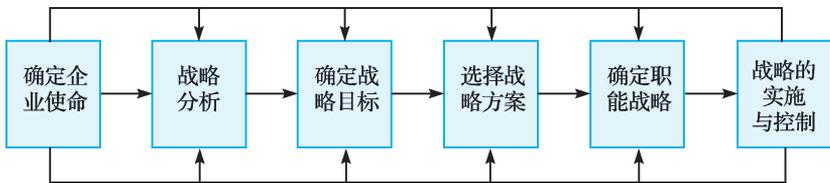


图 1-2 企业战略管理过程

1. 确定企业使命

企业使命反映了企业的经营理念和价值取向,代表了企业的战略思想。企业使命的确定是企业战略管理过程的第一步,需要在认真调查的基础上,综合考虑社会发展及企业的历史、文化、产品、技术和人员等多方面因素,集思广益,形成较为科学的企业使命。企业使命的确定要求企业决策者不仅要具备一定的专业技术知识、丰富的实践经验和较高的工作能力,而且必须具备较强的战略思维能力。战略思维不同于一般的思维方式,主要有三大特征。

第一是系统型思维,即要全方位、多角度地去观察事物和分析问题,企业战略活动的层次性要清晰。第二是超前型思维,即决策者要具备预测和把握事物发展的能力,能想到别人前面,做到别人前面。第三是创新型思维,即决策者要具备敢于冒险的开拓创新精神,敢为天下先、不拘泥于陈规陋俗和传统的思维方式。

2. 战略分析

战略分析是指战略环境分析,包括企业外部环境分析和企业内部环境分析两方面内容。其中,外部环境分析包括宏观环境分析和行业环境分析两部分,内部环境分析是指企业实力分析。战略环境分析的任务是分析外部环境中的机会与威胁,分析企业的优势与劣势,从而确保企业战略目标的实现。

3. 确定战略目标

在企业战略环境分析之后,就要依据企业使命的要求,明确企业的经营哲学,体现企业的经营宗旨,科学地描绘出企业战略期内的发展目标,向社会及全体员工展示出企业发展的雄心和蓝图,以提升企业的社会形象和企业的凝聚力。企业使命是抽象的,企业战略目标是直观的。

4. 选择战略方案

在确定战略目标以后,企业就要组织构思实现战略目标的可行方案了。企业决策者可根据企业的实际状况和未来环境可能出现的变化情况,选择最科学的战略方案,为战略的实施提供依据。战略决策关系着企业的未来发展,关系着企业的生死存亡,决策者一定要坚持民主、科学、创新与协作的原则,作出正确的预测、评价与决策。

5. 确定职能战略

战略方案确定以后,企业要根据战略方案的要求来设计市场、营销、财务、生产、研发、人

力资源、企业文化与企业形象等各职能战略,把企业总体战略目标分解到各职能战略中去,以保证企业总体战略目标的顺利实现。在确定企业职能战略时,既要考虑到各部门的差异性,又要处理好各部门间的相互协同关系,力争获得理想的经营业绩。

6. 战略的实施与控制

企业战略方案确定后,下一步的任务就是把战略方案付诸实施,细化为具体的战略活动。在战略实施过程中,环境的复杂性可能会导致企业战略活动与企业战略目标间存在一定的偏差,企业战略管理部门应及时关注这些偏差,全面分析造成偏差的原因,及时采取有力措施,努力缩小偏差范围。但企业战略决策形成以后,也不是一成不变的。如果环境中出现了大的风险,如战争、突发事件和自然灾害等,导致企业战略目标难以实现,企业就可以采取终止或转移的措施,以避免遭受更大的损失。

资料卡

战略管理过程

要想取得战略管理的成功,必须将战略作为一个完整过程来加以管理,忽视其中任何一个阶段都不可能取得战略管理的成功。例如,许多企业制订了发展战略,但忽视了战略实施,从而使战略管理成为纸上谈兵。

战略管理是一个过程,大致包括三个关键要素。

- (1) 战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位。
- (2) 战略选择——涉及对战略的选择与评价。
- (3) 战略实施——采取怎样的措施使战略发挥作用。

战略过程的三个环节是相互联系、循环反复、不断完善的一个过程。所以说,战略管理是一个动态的管理过程。战略分析、战略选择和战略实施之间的关系见图 1-3 所示。

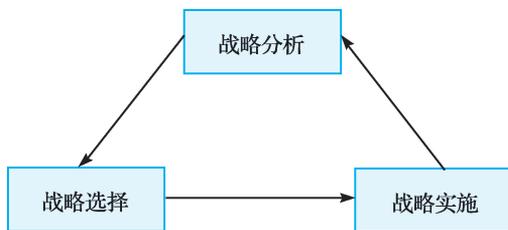


图 1-3 战略管理过程图

五、企业战略管理者的构成及其技能

(一) 企业战略管理者的构成

企业战略管理者因企业的性质不同而不同。由于公司制企业的法人治理结构比较科学、规范,已形成一套较为完善的战略管理机制。因此,本书将以公司制企业为例来介绍战略管理者的构成。

对公司制企业,战略管理者通常包括企业的董事会、高层管理者、中层管理者、非正式组织的领导、战略管理部门以及公司内外专家。其中,董事会和高层管理者起关键作用。

1. 董事会

董事会是有限公司或股份公司的最高权力机构,是公司的人格化,对外代表公司,对内代表股东或组成公司的各单位,是一个由董事组成的集体决策机构。通常设有董事长一名,副董事长若干,有的公司还设有常务董事若干人。

从战略管理的角度讲,董事会具有三项主要的任务。

- (1) 提出企业的使命,为企业高层管理者划定战略选择的具体范围。
- (2) 审批企业高层管理者的建议、决策、行动,为他们提出忠告和建议,提出具体的改进措施。
- (3) 董事会通过它的委员会监视企业内外环境的变化,并提醒企业高层管理者注意这些变化将会给企业造成的影响。

2. 高层管理者

高层管理者是指公司的总经理、副总经理、总经济师、总会计师。企业高层管理者负责制订和管理战略规划过程。为了确定企业的使命,建立企业的目标,制订企业的战略和政策,企业高层管理者必须从长远的角度看问题。企业各级管理者分配在企业战略规划上的时间因其在企业内的地位不同而异,其中企业总经理的大部分时间是用于考虑企业今后2~4年的发展,而部门经理则集中精力考虑今后3~6个月内的工作。

高层管理者在实施企业战略的过程中具有以下三方面的特征。

- (1) 高层管理者为他人树立了追求的榜样。他们对企业的目标和活动有着十分明确的态度和价值观,并在其言行上与他人进行不断的交流。
- (2) 高层管理者为企业制订卓越的目标。他们能够超越日常工作的范围考虑企业的前途,并赋予企业各种活动和员工的工作以新的含义,使他们能够透过自己的工作看到企业整体的利益。
- (3) 高层管理者为其下属和企业员工设立较高的工作目标但又对员工实现这些目标表现出充分的信心。

3. 中层管理者

中层管理者位于组织的中间层次,负责业务单位和重要部门的活动。部门主管、分部经理和质量控制经理以及研究实验室主管都是中层管理者的例子。典型的中层管理者下面还常常有2~3层管理人员,主要负责实施高层管理者制订的总体战略与政策,一般关心较短一段时间的问题,需要与组织中的同僚建立良好的关系,并鼓励团队合作和解决冲突。

现代企业日益强调中层管理者参与战略管理。但是中层管理者参与战略管理存在局限性,体现在以下几个方面。

- (1) 战略管理方面的理论与技术掌握得不多。
- (2) 倾向于站在部门角度而不是公司的角度提出问题和进行决策。
- (3) 可用于战略思考的时间有限。

4. 非正式组织的领导者

企业是一个包括了许多子系统在内的正式组织,但也有各种非正式社会系统存在。这

些非正式团体对企业战略的制订具有重要影响。这种影响的大小同时取决于企业正式领导者的领导方式和非正式组织领导者的影响力。在决定企业宗旨、目标、战略和政策过程中,企业内部总是有各种不同的意见,这些意见反映了企业内部的各种不同利益。最后,战略制订的过程变成各种利益集团讨价还价的过程,而经妥协产生的决策往往是次优的。因此,如果企业管理者能够重视非正式组织的领导者,通过与其充分沟通和引导,或采取其他有效措施,使非正式组织的领导者参与到企业战略管理中来,支持企业战略的制订、实施和控制,这将有助于企业战略管理的成功。

5. 战略管理部门

战略管理部门(战略研究部、企划部、规划部)是专门负责战略管理的职能部门,主要有以下几方面的职能。

- (1) 监测企业内外部环境变化、关注行业及技术发展动态,负责收集相关信息并进行分析。
- (2) 就企业发展战略的重大问题进行专题研究。
- (3) 负责起草企业发展战略方案。
- (4) 监督战略执行中的情况并向上级汇报。

6. 公司内外专家

公司内外专家在一定程度上参与企业的战略管理,一般由以下人员组成。

- (1) 行业权威人士。
- (2) 大学或研究机构专业人员。
- (3) 政府官员。
- (4) 社会名流。
- (5) 咨询公司专家。

总之,企业的各种不同的战略管理者之中,董事会和企业高层管理者最为重要。只有在董事会和高层管理者都积极参与和相互合作的情况下,企业战略管理才会成功。

(二) 企业战略管理者的技能

在企业战略管理的执行过程中,各层战略管理者应具备三种基本的管理技能:概念技能、技术技能和人际技能,见图 1-4 所示。

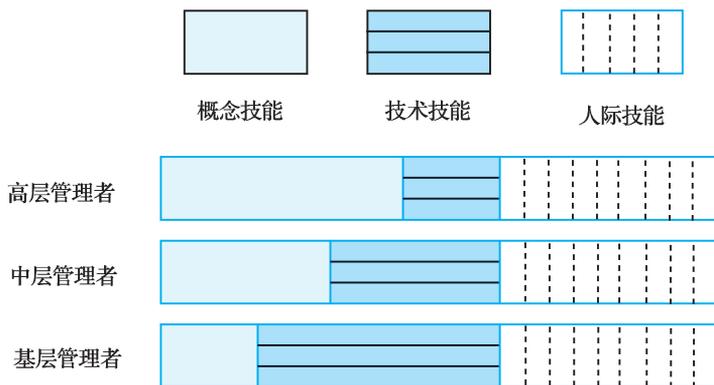


图 1-4 不同层次管理者的技能要求

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力,即对完成自己管理范围内的工作所需的技术和方法的掌握程度。一般来讲,“懂行”“一技之长”“才重一技”“隔行如隔山”“不熟不做”都是对技术技能的描述。技术技能对基层管理者来说尤为重要,因为他们直接处理员工所从事的工作。

例如,生产车间主任要熟悉各种机械的性能、使用方法、操作程序,各种材料的用途、加工工序,各种成品或半成品的指标要求等,即要精通生产业务。财务科长要熟悉相应的财务制度、记账方法、预算和决算的编制方法等,即要掌握会计基本业务操作。

2. 人际技能

人际技能指与人打交道和与人共事以实现组织目标的能力,包括:联络、处理和协调组织内外人际关系的能力;激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力;正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。

从某种意义上说,管理者的活动是围绕着人进行的,因此怎样和组织内外的各种人打交道,对外争取到有利的合作,对内与上下左右实现有效的沟通,是管理者必须掌握的基本技能。许多研究表明,人际技能是一种重要技能,对各层管理者都具有同等重要的意义。

3. 概念技能

概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力,包括:对复杂环境和管理问题的观察、分析能力;对全局性的战略性的、长远性的重大问题处理与决断的能力;对突发性紧急处境的应变能力等。其核心是观察力和思维力。出色的概念技能,可使管理者作出最佳的决策,对高层管理者尤为重要。

从图 1-4 中可以看出,越是高层的管理者其所需的概念技能越大;相反,越是层次低的管理者,其专业技能的要求在三项技能中占的比重越大。因为越是高层的管理者,其在战略制订过程中所具有的技能不是单纯的专业技能所能达到的。

知识小结

企业战略是指企业为了适应未来环境的变化而把战略的思想和理论应用到企业管理当中,寻求长期生存和稳定发展而制订的总体性和长远性的谋划。企业战略作为指导企业发展的总纲,一般具有六个方面的特点:指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性。企业战略包括三个层次:第一层次是公司级战略(又称企业总体战略),第二层次是企业竞争战略(又称基本战略或通用战略),第三层次是职能级战略。企业战略理论的形成和发展大致经历了萌芽时期(20世纪30年代)、形成时期(20世纪50—70年代)、成熟与完善时期(20世纪80—90年代)三个阶段。

企业战略管理是对一个企业的未来发展制订决策和实施决策的动态管理过程,包括企业使命的确定、战略分析、战略目标的确定、战略方案的选择、确定职能战略和战略的实施与控制几个环节。企业战略管理要遵循科学的原则:适应环境原则、全程管理原则、整体最优原则、全员参与原则、反馈修正原则、从外往里原则。企业战略管理要素概括为四个方面,即产品与市场领域、成长方向、竞争优势和协同作用。

对公司制企业,战略管理者通常包括企业的董事会、高层管理者、中层管理者、非正式组织的领导、战略管理部门以及公司内外专家。其中,董事会和高层管理者起关键作用。在企业战略管理的执行过程中,各层战略管理者应具备三种基本的管理技能:概念技能、技术技能和人际技能。

知识巩固

1. 什么是企业战略? 企业战略的特点是什么?
2. 企业战略层次包括哪几层? 各层战略有何联系?
3. 简述企业战略管理与一般业务管理的区别。
4. 企业战略的构成要素有哪些?
5. 企业战略管理的过程包括哪些基本环节?

案例讨论

企业战略:创新,只要改变一点点

格兰仕的彩色空调表明:创新,其实只需要改变一点点。

空调应当是什么颜色的? 在人们的头脑中,理所当然的是白色! 格兰仕空调在不经意间把空调涂上了各种颜色,这就是格兰仕改变的“一点点”。格兰仕由此举起了“颜色革命”的大旗,带来的销售量的增加可就不是“一点点”了。

要改变这一点点,看上去似乎很容易。曾经,哥伦布把煮熟的鸡蛋往桌子上一磕,鸡蛋就立住了,他由此回应对他发现新大陆表示不服的人:“我只是改变了一点点,可你们为什么就没有想到呢?”

要实现这“一点点”的创新,应该做到以下几点。

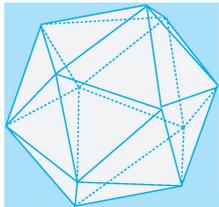
首先,时刻注意顾客需求的变化。我国空调业经过多年的发展,消费者的情况已经有了很大的变化。如今的年轻一代消费者,他们希望空调能够成为家庭整体装饰的一部分,和整体的装饰风格协调统一。可是以往的空调大多是单调的白色,很难满足这些对时尚非常敏感的年轻人的需求。格兰仕深入研究了这些消费者,推出8种不同的颜色的产品满足不同人群的需求,使本来和时尚从不沾边的空调也有了流行色,这就是企业战略面向顾客的结果。

其次,要向不同的行业学习。例如,当年日本的大野耐一从美国超市的商品供应形式受到启发,把生产线从“推”改为“拉”,看上去只是方向的小小改变,由此却开始了生产线上的一系列改革,形成了著名的“丰田精益生产模式”。利用色彩来进行营销本不是一件新鲜事,我国的汽车行业已经有了很多很好的实践,就色彩对于消费者的影响进行了很多研究。但是把这种方法使用在空调的营销上就是一个创新了。

最后,要经常向自己提问。管理大师杜拉克曾经说,企业常犯的一个错误是只记住了答案,却忘记了问题是什么。空调应该是什么颜色? 在厂家最初开始生产的时候一定问过这个问题,并且好好地研究过,根据当时的情况得出的结论是白色。可是现在事过境迁了,大部分厂家只是记住了答案——白色,却忘记了这个答案是根据当时的情况确定的。实际上空调可以是白色,也可以是其他色彩,消费者需要它是什么颜色,它就应当是什么颜色。说到底,一切都取决于消费者的需求。

思考题

- (1) 格兰仕公司采用的是什么管理战略思想?
- (2) 格兰仕公司这种管理战略的成功和不足有哪些?
- (3) 格兰仕公司这种管理战略模式对其他企业的适用性如何?



第二章

企业外部环境分析



学习目标

- 了解企业战略环境的层次和结构；
- 掌握宏观环境分析的主要内容；
- 掌握行业结构分析中的五种力量模型；
- 重点掌握竞争者分析的含义及其内容和步骤；
- 掌握 SWOT 分析法的概念和步骤；
- 能恰当使用 SWOT 分析法分析企业环境。

企业是一个开放的系统,其生产经营活动受客观环境的影响。企业与外部环境之间存在物质、能量和信息的交换活动,外部环境的变化影响着企业的发展走向。在企业战略管理过程中,战略环境分析是制订企业战略的关键和重点。通过外部环境分析,企业可以识别外部环境中的机会和威胁,成功利用机会,有效规避风险,顺利实现自己的战略目标。

第一节

企业战略环境

企业制订战略是为了更好地适应未来环境的变化。只有科学分析企业战略环境,才能准确把握环境中的机会,有效规避环境中的威胁,充分发挥企业自身的竞争优势,保证企业战略目标的顺利实现。

一、企业战略环境的概念

企业战略环境是指在战略期内对企业战略活动产生影响的诸多因素和力量的总和。战略期是指从制订战略开始,到企业战略目标实现的时间期限。就具体企业而言,战略环境实际上是企业在发展过程中将要面临的未来环境。因此,在分析战略环境时,要站在预测未来环境因素变化的角度上来进行。

二、企业战略环境的结构

企业战略环境从结构层次上看,可分为三个层次:宏观环境、行业环境和企业内部环境。宏观环境和行业环境属于企业外部环境,企业内部环境分析又称为企业实力分析或企业素质分析。企业战略环境的结构如图 2-1 所示。

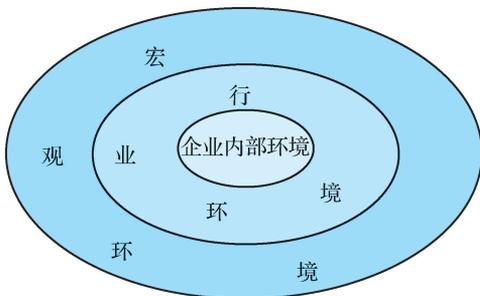


图 2-1 企业战略环境的结构

1. 宏观环境

宏观环境是指那些对企业战略活动一般没有直接影响作用,却又能经常影响企业战略决策的因素和力量。宏观环境包括政治法律环境、经济环境、科技环境、社会文化环境和自然环境五个方面。宏观环境中各类因素的变化对企业而言是不可控的,如国家的财政政策、货币政策、新技术和顾客消费观念等因素的变化,企业难以改变和控制,只能调整自身的经营策略来适应环境的变化。但企业也并不只是一味地去适应宏观环境的变化,部分企业尤其是行业中的巨头或领袖企业可以通过自身的社会影响力,来影响宏观环境中一些因素的变化趋势。

2. 行业环境

行业环境是指对企业战略活动产生直接影响的一系列因素和相关利益者。行业环境包括供应商、购买者、竞争者和替代者等。行业环境与企业直接接触,对企业的影响是直接的,如居民对住房需求上升会刺激和拉动房地产价格攀升,从而带动房地产行业的发展。一般情况下,宏观环境的影响不直接作用于企业,而是通过改变行业环境对企业施加影响。

3. 企业内部环境

企业内部环境反映了企业在产品研发、生产经营、市场营销等方面的综合实力,是企业素质的体现。通过对企业实力的分析,可以清晰地认识到企业在行业中的优势与劣势,以便寻找差距,弥补不足。企业内部环境中的因素对企业而言是可以控制和调整的,企业可以根据外部环境的变化和企业的战略目标,调整企业的业务范围,分配企业的各种资源,突出企业的竞争优势。

第二节

宏观环境分析

一、政治法律环境

政治法律环境是指对企业经营活动具有现存的和潜在作用与影响的政治力量,政府就是通过各种政治和法律手段来管制企业的生产经营。

(一) 政治环境

政治环境因素是指企业进行经营活动时,所必须面临的外部政治形势和状况以及国家方针政策的各种变化。具体来说,政治环境因素包括以下几个方面。

1. 政治局势

政治局势指企业所处的国家或地区的政治稳定状况。一个国家的政局稳定与否会给企业活动带来重大的影响。如果政局稳定,生产发展,人民安居乐业,就会给企业造成良好的经营环境。相反,政局不稳,社会矛盾尖锐,秩序混乱,这不仅会影响经济发展和人民的购买力,而且对企业的营销心理也有重大影响。战争、暴乱、罢工、政权更替等政治事件都可能对企业活动产生不利影响,能迅速改变企业环境。因此,社会是否安定对企业关系极大。

2. 方针政策

各个国家在不同时期,根据不同需要颁布一些经济政策,制定经济发展方针。这些方针、政策不仅要影响本国企业的各种活动,而且还要影响外国企业在本国市场的各种活动。

3. 国际关系

国际关系,即为国家之间的政治、经济、文化、军事等关系。发展国际间的经济合作和贸易关系时要了解市场国的法律制度,还要了解和遵守有关的国际法规、国际惯例和准则。这方面的因素对企业的国际活动有深刻的影响。

(二) 法律环境

从对企业的影响情况来看,各国的法律环境具有两个明显的特点。

1. 管制企业的立法增多,法律体系越来越完善

西方国家一贯强调以法治国,对企业的管理和控制也主要通过法律手段。我国在发展社会主义市场经济的同时,也加强了市场法制方面的建设,陆续颁布了一系列有关的重要法律法规,如《公司法》、《广告法》、《商标法》、《经济合同法》、《反不正当竞争法》、《消费者权益保护法》、《产品质量法》、《外商投资企业法》等,这对规范企业的经营活动起到了重要作用。

2. 政府机构执法更严

各个国家都根据自己不同的情况,建立了相应的执法机关。这些执法机关对企业有很大的影响力。我国的市场管理机构比较多,主要有工商行政管理局、技术监督局、物价局、医

药管理局、环境保护局、卫生防疫部门等机构,分别从各个方面对企业的经营活动进行监督和控制、在保护合法经营、取缔非法经营、保护正当交易和公平竞争、维护消费者利益、促进市场有序运行和经济健康发展方面,发挥了重要作用。因此,企业必须知法守法,自觉运用法律来规范自己的行为并自觉接受执法部门的管理和监督。同时,还要善于运用法律武器维护自身的合法权益。

二、经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家经济政策,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。衡量这些因素的经济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。涉及的范围从国家、社会、市场一直到企业。与政治法律环境相比,经济环境对企业生产经营的影响更加直接和具体。经济环境主要从以下四个方面进行分析。

1. 经济状况

经济状况是指一个国家或地区的经济总量、发展速度与发展态势等。国内生产总值(GDP)是衡量经济总量的常用指标,它是指一个国家或地区(地理范围)在一定时期(一般为一年)内经济活动所创造的价值总量,反映了区域经济状况。GDP总量及增长率影响着市场需求的增长。经济总量大且增长较快的地区,工业品市场和消费品市场会呈现较大幅度的增长态势;相反,经济总量偏小且增长缓慢,甚至是负增长的地区,工业品市场和消费品市场会处于疲软或低迷状态。

2. 居民收入水平

居民收入水平是决定社会消费水平的关键因素。居民收入水平越高的地区,消费水平就越高。随着经济的发展,我国居民的收入不断增长,家庭消费的档次和质量逐步提高。在满足日常生活消费以后,用于教育、旅游、休闲娱乐、汽车和住房等方面的消费正在与日俱增。即使是日常消费,一些相关需求也在不断升级,如饮食需求过去追求吃饱,现在则注重安全(绿色无公害)、营养搭配及文化品位。

资料卡

服装的变化

在20世纪70年代,我国居民的服装款式和颜色还非常单调。不管男女老少,款式基本上是中山装或军便装样式,颜色集中为蓝、绿、黑和白四种。由于当时的人们收入较低,消费水平处于低级阶段,广大消费者的消费理念是求同,大家喜欢穿款式和颜色一样的衣服;有的人即使有条件也不好意思穿时髦一些的服装,因为他们担心被斥为“奇装异服”。而在今天,经济发展,社会进步,人们的收入水平显著提高,消费观念不断更新,消费者对服装的消费理念体现为求异,服装消费呈现出鲜明的个性化趋势,每个人都希望通过与众不同的服饰来显示自己的个性。

3. 人口

人口是构成市场的第一要素,人口的多少直接决定市场的潜在容量。人口的数量水平、年龄结构、地理分布、婚姻状况、出生率、死亡率、人口密度、人口流动性及其文化教育程度等特性在一定程度上都会对市场格局产生深刻影响,并直接影响着企业的经营管理活动。因此,企业必须重视人口因素的影响,密切关注人口因素的发展动向,适时调整企业策略以适应人口因素的变化。

4. 物价水平

价格是经济环境中的敏感因素。价格的升降不仅关系着国家的经济发展,还关系着千家万户的利益。例如,石油、粮食、住房和家电等产品的价格波动会带来一系列反应和变化,影响企业及全社会的发展。在国际上,汇率的变化会对国际贸易产生最直接的影响。在一定时期内,本国货币升值对进口型国家有利;本国货币贬值,对出口型国家有利。物价水平适度增长对促进经济增长是可行的,但如果过快增长,就会带来通货膨胀,严重抑制消费需求的增长,导致市场供求失衡,制约企业的发展。因此,国家要科学运用调控手段,维持物价稳定,保证国民经济健康运行。

经济环境中的因素还包括交通运输、能源供应、通信设施及商业基础设施等经济基础设施建设状况和投资与储蓄状况。

三、社会文化环境

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。在全球范围分析社会文化环境时,主要从以下五个方面进行。

1. 价值观念

价值观念是指人们对社会生活中各种事物的态度和看法。在不同的文化背景下,人们的价值观念也相差甚远。对于具有不同价值观念的社会消费群体,企业的市场人员必须采取不同的策略,从而提高自身产品的竞争力。

2. 宗教信仰

宗教信仰也是影响人们消费行为的重要因素之一。某些国家和地区的宗教组织在教徒购买决策中也有重大规定。一种新产品出现,宗教组织有时会认为该商品的消费与宗教教义相冲突,从而限制其使用。许多大型的跨国公司通常都会把影响大的宗教组织作为自己的重要公共关系对象,在经营活动中也要针对宗教组织设计适当方案,以避免由于矛盾和冲突给企业经营活动带来的损失。

3. 教育状况

教育是按照一定的要求,对受教育者施以影响的一种有计划的活动,是传授生产经验和生活经验的必要手段,反映并影响着一定的社会生产力、生产关系和经济状况,是企业市场经营的重要影响因素。不同教育程度的国家和地区的消费者,对商品的包装、装潢、附加功能和服务的要求也各有差异。通常情况下,受教育程度平均水平高的地区的消费者要求商品包装更倾向于典雅华贵;对附加功能也有较高的要求。此外,企业的经营调研在受教育程

度高的国家和地区可在当地雇佣调研人员或委托当地的调研公司或机构完成具体项目,而在受教育程度低的国家和地区,企业开展调研要有充分的人员准备和适当的方法。最后,企业的产品目录、产品说明书的设计要考虑目标市场的受教育状况。如果经营商品的目标市场是文盲率很高的地区,就不仅需要文字说明,还要配以简明图形,并可能需要相关的人员进行现场演示,以避免消费者和企业的不必要损失。

小案例

让光脚的都穿上鞋

有一年,一家制鞋厂打算把鞋子销往一个遥远的岛,于是先后派了两个业务员上岛推销。但这个岛处于热带,居民从不穿鞋。甲业务员看到这种情况,感觉英雄无用武之地,就给老板拍了一封电报:这里的居民都不穿鞋,我留在这没用,即刻启程返回。乙业务员见状大喜,也给厂里拍了一封电报:这里的居民都不穿鞋,市场潜力很大,我要长驻开拓市场。他建议在这个岛上建一所学校,从孩子抓起,提高其文化程度,并由孩子影响其家长的观念。从此,他走村入户,大讲特讲穿鞋的好处,宣扬穿鞋是文明的标志,穿不同的鞋是体现身份的象征。此外,他还采取赠送、试穿、抽奖和赊销等办法,慢慢地使这个岛上的人感觉到穿鞋是一种时尚,从此喜欢上了穿鞋。乙业务员推销成功,因此,他很快被提拔重用。

同一件事,不同的人观察,得出的结论完全不同。甲业务员只看到了“无”,而没有看到“无中生有”的机会。这个故事给人们的启示是:不是缺少市场,而是缺少一双发现市场的敏锐的眼睛;不是缺少商机,而是缺少积极的思维方式。很多人总是抱怨人生中缺少机会,但很多机会是潜在的,要积极地加以挖掘。机遇时时处处都有,关键是如何发现。许多看似平常的事情,其实都可能孕育着巨大的机会。

4. 审美观念

随着社会的发展,人们的审美观也在发生着剧烈的变化。这就要求企业在进行经营活动时必须对社会的审美观有所了解,并加以研究。从内容上看,审美观至少包括三个不同层次,即健康的美、形式的美和环境的美。企业的管理人员必须对这三个层次都进行必要的研究,以制定出最佳的经营方案。

5. 生活习惯

不同国家、民族、地区有着不同的生活方式及生活习惯,表现在人们的衣、食、住、行和用等诸多方面。在日本、韩国,人们对饮食用的器具很讲究,所以精美的碗筷极受欢迎;而印度人用餐通常不使用餐具,所以碗筷这些产品在这里几乎没有市场。因此,企业要了解目标市场人们的生活习惯和需求特征,制订适销对路的产品策略。

四、科学技术环境

科学技术是社会生产力最新和最活跃的因素。技术环境不仅直接影响企业内部的生产经营,还同时与其他环境因素互相依赖、相互作用,特别与经济环境、文化环境的关系非常

紧密。新的技术飞跃既给企业造就了机会,又带来了威胁。企业的机会在于寻找或利用新的技术,满足新的需求,而它面临的威胁则可能有两个方面:一方面新技术的突然出现,使企业现有产品变得陈旧;另一方面新技术改变了企业人员原有的价值观。例如,电视机的出现,对收音机制造业是个威胁,对电影院的冲击则更为明显。

技术发展是管理改革或管理革命的动力,它向管理提出了新课题、新要求,又为企业改善经营管理、提高管理效率提供了物质基础。如计算机技术的发展,使信息技术广泛应用于企业的经营管理。现在,凡是大众化的商品,在商品包装上都印有条纹码,使得结账作业迅速提高,大大提高了零售商店收款工作效率,缩短了顾客等候付款的时间,提高了服务质量。

五、自然环境

自然环境主要是指对企业经营产生影响的诸多自然因素的总和,包括自然资源、地理与气候、生态安全、自然变化等。自然环境的变化对企业影响巨大,会给企业带来新的市场需求或生存威胁。在20世纪的发展中,人类没有很好地处理与自然的关系,许多行业或企业的发展以牺牲生态环境为代价换取短期经济的增长,结果出现了严重的环境污染、生态恶化和自然灾害等一系列威胁,影响了人类的生存和发展。在1987年召开的第42届联大“环境与发展会议”上,世界环境与发展委员会首次提出“可持续发展”的概念。之后,可持续发展战略逐渐成为全球各个国家共同遵循的行动纲领,在环境与发展领域广泛开展全球性合作。“可持续发展”已经成为当代人类发展的主题,从理论升华到了“可持续发展”战略。

第三节

行业结构分析

行业结构分析属于外部环境分析中的中观环境分析,它的内容主要是分析本行业中的企业竞争格局以及本行业和其他行业的关系。行业的结构及竞争性决定着行业的竞争原则和企业可能采取的战略,因此,行业结构分析是企业制订战略最主要的基础。行业环境包括供应商、购买商、竞争者和替代者等。

一、行业发展分析

(一) 行业的概念

行业是一个非常宽泛的概念,不同学科对它的定义存在一定的差异性。在企业战略管理中,行业是指与企业经营活动直接相关的、诸多利益集团所构成的整个供应链,包括供应商、购买者、投资者、同类竞争者、替代产品竞争者、潜在竞争者以及国家有关部门等。不同行业的发展都有其具体特点和特殊的约束条件,对企业而言,进行行业分析就是通过分析行业的发展前景、发展规律等,探索行业长期盈利的潜力,发现影响行业吸引力的因素。

（二）行业生命周期分析

行业生命周期是指一种行业产生以后,经过成长、发展、成熟、衰退,一直到被社会淘汰的全部时间过程。它可分为幼稚期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段,不同阶段的发展特征是不同的。行业生命周期示意图如图 2-2 所示。

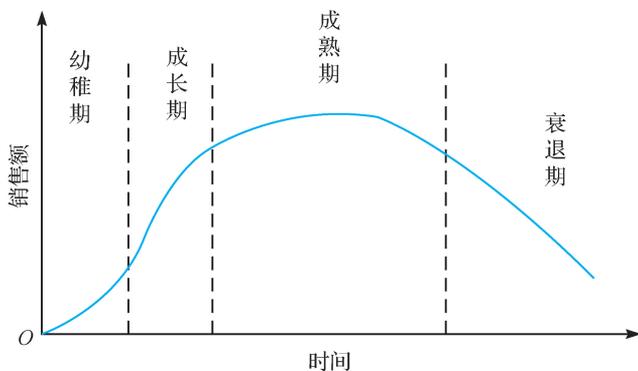


图 2-2 行业生命周期示意图

1. 幼稚期

幼稚期又称引入期,是指行业刚刚开始,规模小,销售增长缓慢,产品设计不完善,竞争不激烈,但由于市场对新产品的抵触作用,会造成一定风险。另外,因为该阶段行业内企业规模小,会导致产品成本高、利润低,甚至出现亏损。

2. 成长期

行业经过幼稚期后,会进入快速增长阶段。在这个阶段,顾客对产品的认知能力迅速提高,购买踊跃,销售快速增长,企业生产能力迅速提高,市场竞争逐渐形成。企业应付风险的能力增强,利润显著增加。

3. 成熟期

在成熟期,产品的生产和销售趋向最大规模,以老顾客的重复购买为主要市场特征,销售趋向饱和,增长缓慢或不增长,甚至出现小幅度的下降。但这一阶段的销售规模是最大的,产品设计已经定型,创新能力较差,生产能力过剩,竞争激烈,出现供过于求的局面,利润不再增长,甚至开始下滑。同时,这个阶段也是经历时间最长的阶段,在目前的社会中,绝大多数行业都处于成熟期。

4. 衰退期

在衰退期,行业规模不断萎缩,企业销售明显下滑,生产能力严重过剩,竞争激烈,利润大幅度下滑,甚至出现亏损。一般情况下,处于衰退期的行业很难起死回生、重新焕发生机。因此,当行业进入衰退期后,企业应考虑尽快转移和开辟新的发展方向。

（三）行业变革因素

一般情况下,行业的发展过程会符合上述四个阶段的变化,但并不是所有的行业都要经历这四个阶段,行业生命周期的阶段划分并不是绝对的,而只是大体上的理论描述。有的行业在进入衰退期后还可能再度成长,有的行业的成熟期很长,有的行业的成熟期很短,等等,

情况不尽相同。

行业的发展变化受内外两方面因素的作用。驱动行业变革常见的因素主要有:行业长期增长状况,顾客需求发生变化,产品更新换代,新技术投入应用,企业营销模式和策略更新,行业中大厂商的进入与退出,专有技术的扩散,行业日益全球化,成本和效率发生变化,政府政策变化,社会潮流和生活方式的变化,不确定性和商业风险,等等。

行业变革的关键因素一般不超过四个,企业战略管理的任务就是要从中区分开关键驱动因素与非关键驱动因素。

二、五种竞争力分析

20世纪80年代初,哈佛商学院的迈克尔·波特教授(Michael Porter)在《竞争战略》一书中,从产业组织理论的角度,提出了产业竞争结构分析的基本框架——五种竞争力分析。即现有企业之间的竞争、新竞争者的加入、替代产品的威胁、供方的议价能力、买方的议价能力五种产业结构力量。波特竞争力模型如图2-3所示。

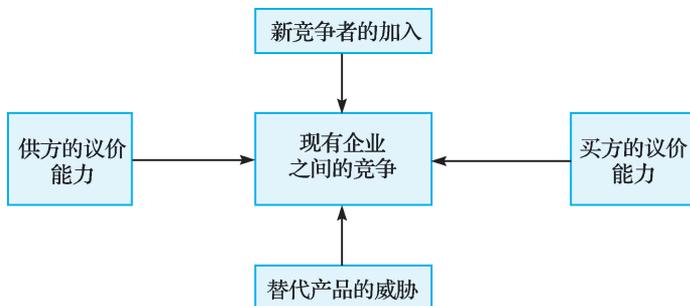


图 2-3 波特竞争力模型

资料卡

迈克尔·波特简介

迈克尔·波特(M. E. Porter),32岁即获哈佛大学商学院终身教授之职,是当今世界上竞争战略和竞争力方面公认的第一权威。他毕业于普林斯顿大学,后获哈佛大学商学院企业经济学博士学位,目前拥有瑞典、荷兰、法国等国大学的8个名誉博士学位。波特先后获得过威尔兹经济学奖、亚当·斯密奖,3次获得麦肯锡奖。他曾在1983年被任命为美国总统里根的产业竞争委员会主席,开创了企业竞争战略理论并引发了美国乃至世界的竞争力讨论。

波特博士获得的崇高地位源于他所提出的“5种竞争力量”和“3种竞争战略”的理论观点。

（一）现有企业之间的竞争

行业内企业竞争的目的是为了占据更大的市场份额,获得更高的利润,迫使其他企业亏损而退出行业,保证自己的生存和获利。行业内现有企业的竞争激烈程度取决于以下几个因素。

1. 同业企业的数量和实力悬殊

在同一行业中,如果同业企业的数量较多,企业间的竞争就会更加激烈,如饮料、白酒行业的竞争就十分激烈;如果同业企业的数量较少,企业间的竞争就相对缓和。同时,同业企业实力对比,如果悬殊较小,势均力敌,则企业间的竞争较为激烈;如果悬殊较大,则企业间的竞争较为缓和。根据这种情况,行业中企业可以在全面分析竞争对手的前提下,制订适合本企业的竞争策略。

2. 行业的发展速度

一种行业在不同的生命周期阶段,其发展速度是不同的,而不同的发展速度又影响着行业内企业的竞争激烈程度。一般情况下,行业的发展速度越快,企业的增长幅度越大,企业发展的机会就越多,行业中的企业会获得高额利润,企业间的竞争就较为缓和;相反,行业的发展速度缓慢,意味着企业的增长速度缓慢甚至徘徊、停滞,可供企业发展的机会就少,从而会出现“僧多粥少”的局面,企业间的竞争变得异常激烈。

3. 产品差异化程度

在同业竞争中,产品差异化程度是企业间竞争的关键因素。企业产品的差异性小、标准化程度高,如粮食、食油、化肥、水泥、钢铁等行业中,各企业产品的差异性小,则企业竞争就非常激烈,常见的竞争形式为价格竞争。企业产品的差异性大,如服装、餐饮、旅游、咨询等行业中,各企业产品的差异性较大,各具特色,则企业间的竞争就较为缓和,其竞争形式多为非价格竞争。

4. 用户的转换成本

用户的转换成本是指用户因变更供应商而需要新增加的成本,包括仓储费用、运输费用、包装费用和人工费用等。生产企业是用户的供应商,用户的转换费用低就意味着用户更换供应商很容易,这样就对供应商造成了较大的压力,实际上也就加大了企业间的竞争。用户的转换成本高,则意味着用户更换供应商的难度大,大多数用户与供应商之间存在一种相互制约的关系,企业间的竞争就不太激烈。

5. 行业内生产能力剧增

如果行业内的生产能力剧增,如有大的竞争对手进入该行业,使行业的生产能力剧增,导致产能过剩,企业间的竞争就会变得激烈。

6. 退出壁垒

当一种行业的发展前景较为暗淡时,行业中的部分企业总是企图从行业内退出去,寻求新的发展领域,这时会受到行业内部一系列因素的阻碍,这种阻碍企业退出本行业的因素称为行业的退出壁垒。构成退出壁垒的常见因素有以下五种。

(1) 专用性资产。一家从事纺织品生产的企业,不可能转产去生产汽车或计算机,其原有的设备、技术、厂房等专用性资产,限制了企业只能在同一行业内或相近、相关行业内选择

新的经营方向。

(2) 退出的成本。企业要从原来的行业中退出,进入一个新的行业,需要在土地、厂房、设备、技术、人员培训等方面投入更多的费用,这是一般企业做不到的。

(3) 内部战略关系。一家企业在行业中经营多年,与本行业或相关行业中的部分企业存在诸如物流供应、产品研发、市场销售等方面的相互制约关系,这种关系使得企业难以退出本行业。

(4) 情感因素。企业要退出原来的行业,经营新的业务,在员工的情感方面存在一定阻力。人都有一种怀旧的情感,员工对原有的厂房、设备、技术、生产线及产品等有着深厚的情感,不愿意淘汰掉。同时,对新业务持有一种拒绝或排斥的态度,这会形成企业退出行业的阻力。

(5) 政府政策。在不同行业的发展过程中,政府要站在社会和经济平衡的角度,运用政策调控各行业的发展,保证国民经济健康、合理运行。政府要限制行业内企业的大幅度流动,避免出现大的失业、经济结构失衡等社会问题。

(二) 潜在的新竞争者的加入

行业外准备进入或正在进入某行业的企业称为潜在进入者。由于潜在进入者的加入,使行业内原有的竞争格局将要发生或已经发生变化。因为潜在进入者在加入某一新领域时,会向该行业注入新的生产能力和物质资源,以获取一定的市场份额,其结果可能导致原有企业因与其竞争而出现价格下跌、成本上升、利润下降的局面。这种由于竞争力量的变化而对行业内原有企业产生的威胁称为进入威胁。

但是,一个企业能否进入某一个行业,取决于该行业现有企业对进入者的态度,以及该行业对潜在进入者设置的进入障碍的高低。如果现有企业对新进入者采取比较宽容的态度,进入某一行业相对地容易些;如果现有企业非常敏感,就会对新进入者采取激烈的反击和报复措施,如在规模、价格、广告等方面加大进入障碍的强度以遏制新进入者。

如果进入障碍比较多、比较高,对拟进入行业的企业来说就会非常困难,对行业内现有企业来说,进入威胁就会小一些;反之,进入威胁就会增大。决定进入障碍的因素有以下几个。

1. 规模经济

规模经济是指在一定时期内,企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时,其单位成本就会趋于下降。规模经济会迫使新进入者不得不陷入两难境地:或者以大的生产规模进入该行业,结果是大量投资导致市场投入量增加,利益分配格局剧烈变化,引发该行业现有企业的强烈抵制;或者以小的生产规模进入该行业,结果是产品成本过高造成新进入者的竞争劣势。

2. 产品差异

产品差异是由于顾客或用户对产品的质量或品牌信誉的忠实程度不同而形成的产品之间的差别。新进入者要想进入市场并从现有企业中争夺用户,取得一定的市场份额,就要在产品开发、广告和用户服务等方面进行大量的投资,而这种投资具有特殊的风险性。

3. 资金需求

资金需求是企业进入行业所需的物资和货币的总需求量。资金是一个重要的进入障

碍。如果进入一个新的行业需要大量的投资,就会迫使企业慎重地考虑是否值得进入或应以何种方式进入。尤其是资金密集型行业,如果企业没有足够的资金就很难进入,即使贸然进入,也要承担巨大的投资风险。

4. 转换成本

转换成本是企业从一个行业(或产品)转向另一个行业(或产品)时所支付的一次性成本。如果转换成本过大,就会对企业形成过高的进入壁垒。企业或者冒着成本过高的风险进入该行业,或者放弃进入的机会而停滞不前。转换成本包括由于重新训练业务人员、增加新设备、调整检测工具等而增加的成本。

5. 销售渠道

销售渠道是企业进入新行业时所面临的与以往不同的产品分销途径或方式。一个行业原有的分销渠道已为行业中原有的企业所占有,新进入者要想让这些销售渠道接受自己的产品或服务,就必须采用让利、合作、广告津贴等减少企业利润的方式,这就形成了进入障碍。

6. 技术

有些行业需要掌握复杂的技术,或者行业的竞争是以技术为中心,则说明该行业的技术壁垒大,新竞争者难以进入。只要进入行业需要的技术超过企业现有的技术水平,就会产生技术壁垒。技术壁垒主要是由专利技术、技术诀窍及配方等构成的,通常体现在关键的技术人才上。因此,高新技术企业或知识密集型企业一般都是来自高等院校和科研机构的技术人员创办的,如联想、同方、方正等企业。而国内许多由区、街道、乡镇等创办的企业大多属于技术水平较低的劳动密集型行业。

7. 资源供应

行业内的企业与资源供应商形成长期合作的关系,供求关系稳定,可以保证行业内企业的生产经营需要。而新竞争者进入该行业后,要重新选择供应商,企业的各种资源供应模式也要重新设计,可能会出现供应成本偏高和延误供应等情况,影响企业生产经营。例如,石油、煤炭、天然气、有色金属等行业的供应商,对下游企业的生产经营影响极大。

8. 其他因素

除了上述因素以外,政府的政策、法规和法令,政府补贴和政府的某些限制政策等也会在某些行业中成为限制新进入者的进入障碍。

(三) 替代产品的威胁

替代品是指那些与本企业产品具有相同功能或类似功能的产品。在质量相同的情况下,替代品的价格会被替代品的价格更具竞争力。替代产品投入市场以后,被替代产品就会失去价格优势,生产被替代产品的企业的收益就会降低,就会对企业构成威胁。

替代产品或服务的威胁一般体现在以下几个方面。

- (1) 替代品与现有产品的相对价值/价格比;
- (2) 用户的转换成本;
- (3) 用户对替代品的欲望。

资料卡**产品替代的类型**

产品的替代形式主要有以下几种。

(1) 相同功能替代。一种产品替代另一种功能完全相同的产品,如洗衣粉代替肥皂,签字笔代替钢笔。

(2) 多功能替代。多功能产品替代了单一功能产品,如计算机替代打字机,冷暖空调替代暖气片等。

(3) 无功能替代。过去从来没有出现过这种产品,属于崭新的功能,如微波炉、加湿器等。这些新产品的出现也会对传统的产品形成替代关系。

(4) 回收品替代。回收品替代即旧产品对新产品的替代,如二手房、二手汽车对新房、新车的替代。

(5) 上游产品替代。上游产品替代是指在产品生产过程中,对其零部件形成的替代关系。例如,在汽车制造过程中,汽油发动机对柴油发动机的替代。

(四) 供方的议价能力

任何行业中以满足物资需要为己任的供方都会想尽办法使对方在价格、质量、服务等方面满足自己的要求,使自己获得更高的收益,这就是供方的讨价还价能力。能力强的供方,可得到较多收益;能力差的所得的收益就低,甚至遭受损失。影响供方讨价还价的因素有以下几个。

1. 行业的集中程度

如果供方所在行业的集中程度比对方高,即由几家大企业控制,就会相对提高自己的重要地位,迫使对方接受自己的交易条件。

2. 交易量的大小

如果供方的供应量占买方购买量的比重大,供方的讨价还价能力就大。

3. 产品差异化程度

如果产品的差异性大,买方对产品的依赖性就大,供方就会处于优势地位,在交易中占有主动的位置。

4. 转换供货单位费用的大小

如果买方转换供货单位的费用大,转换困难,供方讨价还价的能力自然就强。

5. 一体化的程度

若供方已实现了前向一体化,就会使对方处于不利的地位。

6. 信息的掌握程度

在信息社会,信息影响着供方和买方双方的力量对比,谁拥有的信息量大,掌握信息的速度快,运用及时,谁就拥有主动权。

（五）买方的议价能力

对于行业中的企业来讲,买方是一个重要的竞争力量。买方在价格、质量、服务等方面提出有利于其利益的条件,从而造成作为供方的企业之间相互竞争的能力,就是买方砍价能力或称买方的讨价还价能力。买方可以通过压低价格,要求高质量的产品,要求提供附加服务,加剧供方之间的相互竞争等手段提高自己在交易中的地位。一般来说,在以下五种情况下,买方会对生产企业构成较大的压力。

1. 集中大批量进货

如果买方集中地大批量进货,一般会尽量压低进货价格,并要求卖方提供高质量的服务,这样会对生产企业造成压力。

2. 产品标准化程度高

产品标准化程度高,买方的选择范围就大,他们就会尽可能讨价还价,把购买价格压到最低。

3. 所购产品价格占买方产品成本中占有较大比重

如果买方所购产品是生产其最终产品的核心部件,且占其产品的成本比重较大,如汽车发动机,则买方在购买时会对产品质量提出更高的要求,并且会尽量压低购买价格。

4. 买方实力强大,有实现后向一体化的可能

买方实力强大,有可能在自己的企业中增加生产其购买产品的新业务,这种发展形式称为后向一体化。后向一体化的形成,无疑会对前方的生产企业增加压力。

5. 买方拥有更全面的信息

买方如果掌握比卖方更多的销售信息,买卖双方信息不对称,就容易产生欺诈、强行收购等非公平交易。非公平交易会对正常市场秩序造成破坏,严重损害卖方的利益。

除了以上讨论的五种主要竞争力量以外,其他的一些利益相关者,比如政府机关、社会组织,企业内部组织等都对行业的竞争力和企业的发展起着直接或间接的作用,因此有的人也称此为六种竞争力量模型。

第四节

微观环境分析

作为产业环境分析的深化,竞争对手分析的重点集中在与企业直接竞争的每个企业身上。尽管所有的产业环境都很重要,但产业环境分析着眼于产业整体,是中观分析。所以,从个别企业的视角去观察、分析其竞争对手竞争实力的微观分析——竞争者分析就显得尤为重要。

一、竞争者分析的含义

竞争者分析的目的是为了准确判断竞争对手的战略定位和发展方向,并在此基础上预测竞争对手未来的战略,准确评价竞争对手对本组织的战略行为的反应,估计竞争对手在实

现可持续竞争优势方面的能力。对竞争对手进行分析是确定组织在行业中战略地位的重要方法。

二、竞争者分析的内容和步骤

竞争者分析一般包括以下五项内容和步骤。

1. 识别企业的竞争者

企业识别竞争者似乎是一项简单的工作。但是,由于企业实际的和潜在的竞争者范围很广泛,一个企业更可能被新出现的对手或新技术打败,而不是当前的竞争者。例如,柯达企业,在胶卷业一直担心崛起的竞争者——日本富士企业,但真正受到的威胁却是来自摄像机。由佳能与索尼销售的摄像机,既能在电视上展现画面,还可转录入硬盘,也能擦掉,因而,对柯达形成的威胁比同样从事胶卷业的富士大得多。

根据竞争范围与程度的不同,企业的竞争可分为四个层次。

(1) 品牌竞争者。企业把同一行业中以相似的价格向相同的顾客提供类似产品或服务的企业称为品牌竞争者。如家用空调市场中,生产格力空调、海尔空调、三菱空调等厂家之间的关系。品牌竞争者之间的产品相互替代性较高,因而竞争非常激烈,各企业均以培养顾客品牌忠诚度作为争夺顾客的重要手段。

(2) 行业竞争者。企业把提供同种或同类产品,但规格、型号、款式不同的企业称为行业竞争者。所有同行业的企业之间存在彼此争夺市场的竞争关系。如家用空调与中央空调的厂家、生产高档汽车与生产中档汽车的厂家之间的关系。

(3) 形式竞争者。企业可以更广泛地把所有制造能提供相同服务(功能)产品的企业都作为竞争者。例如,长虹可以认为自己不仅与家电制造商竞争,还与其他电子产品制造商如联想集团竞争。

(4) 一般竞争者。企业还可进一步更广泛地把所有争取同一消费者的企业都看做竞争者。例如,海尔企业可以认为自己在与所有的耐用消费品企业竞争。

2. 识别竞争者对手的策略

企业必须不断地观察竞争者的战略。富有活力的竞争者将随时随着时间的推移而修订其策略。例如,福特是早期的赢家,因为它成功于低成本生产。通用汽车超过了福特,因为它相应满足了市场上对汽车多样化的欲望。后来,日本企业取得了领先地位,因为它们供应的汽车省油。日本人下一步的战略是生产可靠性高的汽车。美国的汽车制造商注重质量时,日本汽车商又转移至知觉质量,即汽车及部件更好看和感觉更好。因此,企业必须警惕顾客欲望的变化和竞争者的战略变化,以满足这些新出现的欲望。

3. 判断竞争者目标

在辨别了主要竞争者及他们的战略后,企业还必须继续追问:竞争者在市场上的追求是什么?竞争者的行为推动力是什么?了解了竞争者的目标组合,我们便可了解竞争者是否对其目前的财务状况感到满意,对各类型的竞争性攻击会作出何种反应等。例如,一个追求低成本领先的企业对于竞争者在制造过程的技术突破所作出的反应远比同一位竞争者增加广告预算所作出的反应要强烈得多。

4. 评估竞争者的资源与能力

竞争者能否执行其战略并达到目标,取决于竞争者的资源和能力。企业对竞争者资源与能力的评估主要应包括如下几个方面的内容。

(1) 核心能力。竞争对手在各个职能领域内的潜在能力如何? 最强之处是什么? 最弱之处在哪里? 随着竞争对手的成熟,这些方面的能力是否可能发生变化? 随着时间的推移是增强还是减弱?

(2) 增长能力。在人员、技术、市场占有率等方面是否有增长能力。财务方面、对外筹资方面能否能够支持增长。

(3) 快速反应能力。竞争对手在财务、生产能力和新产品等方面是否存在着对竞争者的行为迅速作出反应和及时发动进攻的能力。

(4) 适应变化的能力。竞争对手能否适应诸如成本竞争、服务竞争、产品创新、营销升级、技术升迁、通货膨胀、经济衰退等外部环境的风云变幻? 是否有严重的退出障碍?

(5) 持久力。竞争对手维持一场长期较量的能力如何? 为维持长期较量会在多大程度上影响收益?

5. 判断竞争者的反应模式

单凭竞争者的目标、资源与能力还不足以解释其可能采取的行动和对诸如削价、加强促销或推出新产品等企业举措的反应。此外,各个竞争者都有一定的经营哲学、内在的文化和起主导作用的信念。企业需要深入了解某一竞争者的心理状态,以求预测竞争者可能作出的反应。竞争者常见的反应模式如下。

(1) 迟钝型竞争者。某些竞争企业对市场竞争措施的反应不强烈,行动迟缓。例如,金山公司的 WPS 曾是国内办公软件的主流产品,当美国微软公司推出 Windows 操作系统与 Office 系列办公软件的时候,金山公司才推出其“界面友好”的 WPS 2000。这可能是因为竞争者受到自身在资金、规模、技术等方面的能力的限制,无法作出适当的反应;也可能是因为竞争者对自己的竞争力过于自信,不屑于采取反应行为;还可能是因为竞争者对市场竞争措施重视不够,未能及时捕捉到市场竞争变化的信息。

(2) 选择型竞争者。某些竞争企业对不同的市场竞争措施的反应是有区别的。例如,大多数竞争企业对降价这样的价格竞争措施总是反应敏锐,倾向于作出强烈的反应,力求在第一时间采取报复措施进行反击,而对改善服务、增加广告、改进产品、强化促销等非价格竞争措施则不大在意,认为不构成对自己的直接威胁。

(3) 强烈反应型竞争者。竞争企业对市场竞争因素的变化十分敏感,一旦受到来自竞争者的挑战就会迅速地作出强烈的市场反应,进行激烈的报复和反击,势必将挑战自己的竞争者置于死地而后快。这种报复措施往往是全面的、致命的、甚至是不计后果的,不达目的决不罢休。这些强烈反应型竞争者通常都是市场上的领先者,具有某些竞争优势。一般企业轻易不敢或不愿挑战其在市场上的权威,尽量避免与其作直接的正面交锋。

(4) 不规则型竞争者。这类竞争企业对市场竞争所作出的反应通常是随机的,往往不按规则出牌,使人感到不可捉摸。例如,不规则型竞争者在某些时候可能会对市场竞争的变化作出反应,也可能不作出反应;他们既可能迅速作出反应,也可能反应迟缓;其反应既可能是剧烈的,也可能是柔和的。这种类型的竞争者大多是小企业。

第五节

外部环境分析方法

企业外部环境分析的方法较多,如关键要素预测法、SWOT 分析法和层次分析法等,其中应用较多的是 SWOT 分析法。

一、SWOT 分析法的概念

SWOT 分析法又称为态势分析法,是由美国旧金山大学的管理学教授海因茨·韦里克(Heinz Weirich)于 20 世纪 80 年代初提出来的,经常被用于企业战略制订、竞争对手分析等场合。SWOT 四个英文字母分别代表优势(strengths)、劣势(weaknesses)、机会(opportunities)和威胁(threats)。所谓 SWOT 分析,即态势分析,就是将与研究对象密切相关的内部环境中的优势与劣势、外部环境中的机会与威胁列举出来,并按矩阵形式排列,然后用系统分析的思想把各种因素匹配起来加以分析,从中得出的一系列相应的结论,作为企业领导者和管理者的决策依据。利用这种方法,可以使企业扬长避短,发现存在的问题,明确以后的发展方向,分清问题的轻重缓急,找出解决办法。SWOT 分析法常常被用于制订集团发展战略和分析竞争对手的情况。

在战略分析中,SWOT 分析法是最常用的方法之一,其主要的分析内容有以下几个方面。

1. 优势与劣势分析

优势是指企业在竞争中所表现出来的、优于竞争对手的、能支撑企业竞争力的一些环节或因素,劣势是指企业劣于竞争对手的环节或因素。优势是企业发展的基础和保证,劣势是企业发展的制约因素。在进行优势与劣势分析时,必须从企业生产经营过程中的各个环节入手,将企业与竞争对手的生产经营环节作详细的对比,如产品是否新颖,制造工艺是否复杂,销售渠道是否畅通,以及价格是否具有竞争力等。需要指出的是,衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势,只能站在现有或潜在用户的角度上,而不能站在企业的角度上。

2. 机会与威胁分析

机会是指在企业所处的外部环境中,有利于企业发展的因素和力量等,如国家的政策、技术革新和居民收入增长等,都是促进企业发展的机会。威胁是指在企业所处的外部环境中,不利于企业发展的因素和力量等。如果不采取果断的战略措施,这种不利因素将导致企业的竞争地位受到削弱,如国家紧缩银根、经济低迷、失业、自然灾害等,都是阻碍企业发展的威胁。

二、SWOT 分析法的步骤

SWOT 分析法的步骤主要有以下几个方面。

1. 确认企业当前的战略

企业在进行 SWOT 分析时,首先要从战略层次方面明确:企业现行的战略是什么形式,这些战略在过去和现在存在什么问题。

2. 确认企业外部环境的机会与威胁

企业应站在预测的角度,分析企业战略期内所处的外部环境中有哪些机会与威胁。机会一般包括新产品、新市场、新需求,外国市场壁垒解除,竞争对手失误等。威胁一般包括新的竞争对手的加入,替代产品增多,市场紧缩,行业政策变化,经济衰退,客户偏好改变和突发事件等。

3. 根据企业实力,确认企业的优势与劣势

优势是企业的内部因素,一般包括有利的竞争态势、充足的财政来源、良好的企业形象,技术力量,规模经济,产品质量,市场份额,成本优势和广告攻势等。劣势也是企业的内部因素,一般包括设备老化、管理混乱,缺少关键技术,研究开发落后,资金短缺、经营不善、产品积压和竞争力差等。

4. 对机会与威胁、优势与劣势进行评价、排序

根据企业的战略目标,把机会与威胁、优势与劣势中的因素分别按重要程度排序。

5. 因素定位

将上述四个方面的结果填写在 SWOT 分析表中,如表 2-1 所示。

表 2-1 SWOT 分析表

企业外部机会与威胁	企业内部优势与劣势	内部优势(S) 1. …,2. … 3. …,4. …	内部劣势(W) 1. …,2. … 3. …,4. …
	外部机会(O) 1. …,2. … 3. …,4. …	SO 战略 依靠内部优势 利用外部机会	WO 战略 利用外部机会 克服内部劣势
	外部威胁(T) 1. …,2. … 3. …,4. …	ST 战略 利用内部优势 规避外部威胁	WT 战略 减少内部劣势 规避外部威胁

6. 制订行动计划

根据表 2-1 中列举的有关因素,分析各类因素的变化趋势,确定优势与机会的最佳结合方案,提出企业规避威胁和弥补劣势的对策及方法。

三、成功应用 SWOT 分析法的简单规则

成功运用 SWOT 分析法需要遵守以下一些简单规则。

- (1) 进行 SWOT 分析的时候,必须对公司的优势与劣势有客观的认识。
- (2) 进行 SWOT 分析的时候,必须区分公司的现状与前景。

- (3) 进行 SWOT 分析的时候,必须与竞争对手进行比较,确定优势与劣势。
 (4) 进行 SWOT 分析的时候,必须考虑全面。
 (5) 保持 SWOT 分析法的简洁化,避免复杂化与过度分析。

四、SWOT 分析在企业战略管理中的关键要素

在战略管理中,必须对企业的内外环境条件综合情况做深层次分析,从所列关键要素中归纳出问题的实质,研究潜在的机会与威胁、优势与劣势,如表 2-2 所示。

表 2-2 SWOT 分析关键要素^①

	潜在外部威胁(T)	潜在外部机会(O)
外部环境	市场增长较慢 竞争压力增大 不利的政府政策 新的竞争者进入行业 替代产品销售额正在逐步上升 用户讨价还价能力增强 用户需要与爱好逐步转变 通货膨胀递增及其他	纵向一体化 市场增长迅速 可以增加互补产品 能争取到新的用户群 有进入新市场的可能性 有能力进入更好的企业集团 在同行业中竞争业绩优良 扩展产品线满足用户需要及其他
	潜在内部优势(S)	潜在内部劣势(W)
内部环境	产权技术 成本优势 竞争优势 特殊能力 产品创新 具有规模经济 良好的财务资源 高素质的管理人员 公认的行业领先者 买主的良好印象 适应力强的经营战略 其他	竞争劣势 设备老化 战略方向不明 竞争地位恶化 产品线范围太窄 技术开发滞后 营销水平低于同行业其他企业 管理不善 战略实施的历史记录不佳 不明原因导致的利润率下降 资金拮据 相对于竞争对手的高成本及其他

知识小结

企业制订战略是为了更好地适应未来环境的变化。企业战略环境是指在战略期内对企业战略活动产生影响的诸多因素和力量的总和。企业战略环境从结构层次上看,可分为三个层次:宏观环境、行业环境和企业内部环境。

宏观环境是指那些对企业战略活动一般没有直接影响作用,却又能经常影响企业战略决策

^① 刘宝宏. 企业战略管理[M]. 大连:东北财经大学出版社,2009:61.

的因素和力量。宏观环境包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境、科学技术环境和自然环境五个方面。宏观环境对企业的影响是间接的,它是通过行业环境来影响企业的。

行业结构分析属于外部环境分析中的中观环境分析,它的内容主要是分析本行业中的企业竞争格局以及本行业和其他行业的关系。行业环境包括供应商、购买商、竞争者和替代者等。行业环境与企业直接接触,对企业的影响是直接的。

波特的五种力量竞争力模型包括:现有企业之间的竞争、新竞争者的加入、替代产品的威胁、供方的议价能力、买方的议价能力五种产业结构力量。

竞争者分析的目的是为了准确判断竞争对手的战略定位和发展方向,并在此基础上预测竞争对手未来的战略,准确评价竞争对手对本组织的战略行为的反应,估计竞争对手在实现可持续竞争优势方面的能力。竞争者分析一般包括以下五项内容和步骤:识别企业的竞争者、识别竞争者对手的策略、判断竞争者目标、评估竞争者的资源与能力、判断竞争者的反应模式。

SWOT 分析法是企业外部环境分析中一种常用的分析方法。SWOT 分析法主要有以下几个步骤:确认企业当前的战略;确认企业外部环境的机会与威胁;根据企业实力,确认企业的优势与劣势;对机会与威胁、优势与劣势进行评价、排序;因素定位;制订行动计划。

知识巩固

1. 简述企业战略环境的概念及结构。
2. 宏观环境分析、行业结构分析和微观环境分析各包括哪些内容?
3. 什么是行业生命周期?
4. 简述波特竞争力模型的内容。
5. 简述竞争者分析的内容和步骤。
6. 简述 SWOT 分析法的步骤。

案例讨论

食盐抢购潮

受日本大地震海水被核辐射污染传言影响,从 2011 年 3 月 16 日开始,浙江、广东、上海、山东、江苏、湖北、四川等地出现了一波又一波食盐抢购潮,多数超市货架上的食盐已被抢购一空。有人甚至上百袋地采购,导致很多超市门口贴上了“本超市食盐已售完”的告示。

囤盐的原因,市民们众说纷纭,有的说:“盐是海里提炼的,海水被污染的话,盐就危险了。”还有的说:“对抗辐射要补碘,碘盐内含碘,跟碘片的作用差不多。”

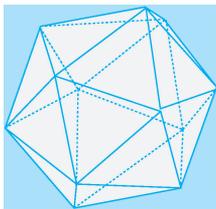
为确保食盐市场稳定供应,中国盐业总公司向全国各省、自治区、直辖市及计划单列市发出紧急通知。通知称,各级盐业公司对此要高度重视,密切关注市场动态,立即启动市场应急工作机制,直至市场恢复平稳。同时,加强生产组织管理,立即部署各食盐定点生产企业及配送中心加紧生产,提高成品食盐产区库存,并做好销区紧急调拨准备。加强销区市场管理,加大成品盐调拨力度,充实各级库存。抢购期间,盐业公司要实行 24 小时配送服务,保证市场供应。已经发生抢购的地区,盐业公司要及时向当地政府汇报,争取支持,配合政府物价部门打击哄抬盐价、囤积居奇的行为,并通过媒体加强宣传引导,确保食盐市场稳定。

此外,还实行日报制度。发生食盐抢购的省级盐业公司,每日中午12点前将前日市场动态报告中国盐业总公司,直至当地市场恢复平稳。

据了解,广东、浙江、江苏、安徽多地出现抢购食盐现象,一些商家趁机提价,各地盐务局迅即启动应急预案。有关业内专家称,中国食盐大部分是矿盐,矿盐资源充裕,供应不成问题。即使是海盐,亦远离日本,被污染的可能性很小。

讨论题

通过该案例分析环境对企业经营活动的影响。



第三章

企业内部环境分析



学习目标

- 理解企业内部环境的构成；
- 掌握企业资源的概念、特征和分类；
- 掌握企业核心能力的概念、特征和识别；
- 掌握企业营销能力的构成；
- 熟练掌握企业内部环境分析的方法，并可运用这些方法分析企业资源与能力、企业核心能力、企业营销能力等。

企业战略目标的制订及选择不但要知彼，即客观地分析企业外部环境，而且还要知己，即对企业内部环境加以正确的估计，从而清晰地了解企业所具有的优势和劣势，以使企业的战略目标得以实现。本书主要从企业资源与能力、企业核心能力、企业营销能力、企业内部环境分析等几个方面来分析企业内部环境。

第一节

企业资源与能力分析

一、企业资源的概念和特征

(一) 企业资源的概念

从现代管理学意义上讲，企业资源是指企业经营所需要的资源。企业的资源可以分为外部资源和内部资源。企业的内部资源可分为：人力资源、财力资源、信息资源、技术资源、管理资源、可控市场资源、内部环境资源。而企业的外部资源可分为：行业资源、产业资源、市场资源、外部环境资源。

资源是公司成长的基础。没有充分的优势资源，企业是很难发展的。如果企业不清楚自己的资源构成，也就做不到知己知彼，根本不可能在竞争中取胜。相反，如果对自己的资源构成、竞争者的资源构成都非常清楚的话，就能够准确地对各种形势做出判断，从而立于

不败之地。因此,我们要做好企业战略管理工作,就必须清楚企业的资源,知道自己的优势和劣势所在,努力聚集优势资源,推动企业不断向着更高的目标前进。

(二) 企业资源的特征

企业资源的特征主要有以下四个方面。

1. 系统性

企业资源虽然复杂多样、范围广泛,但这些资源不是杂乱无章的,而是有着严格的、清晰的、科学的走向。在企业战略的指引下,经过科学管理,这些资源能够形成一个有机的整体,各类资源相互联系、相互影响,共同服务于企业的战略目标,支撑着企业的发展。

2. 广泛性

随着社会的进步和经济的发展,企业面临的环境越来越复杂,支撑企业发展的资源形式变得日益复杂,企业资源涵盖的范围越来越广泛。企业生产经营中使用的能源动力形式不断更新,企业产品结构不断更新,企业产品市场不断扩大,顾客需求日渐多元化等,这些变化会促使企业资源范围不断扩大。

3. 边界模糊性

进入 21 世纪后,信息技术突飞猛进,互联网渗透到社会的各个角落,极大地改变了人们的学习、生活和工作方式,特别是伴随着虚拟企业、电子商务的出现,使得企业与外部环境的界限逐渐模糊,难以准确区分有些资源是属于企业内部资源还是外部资源。

4. 动态性

企业资源不是一成不变的。随着时间的推移和环境的变化,企业资源的内涵及形式也在发生着深刻变化,如企业的人力资源、物力资源和财力资源等都在变化。因此,对资源的开发、利用要树立动态优化的思想,使资源产生理想效益。

二、企业资源的分类

企业资源一般包括三大类:有形资源、无形资源和人力资源。

1. 有形资源

有形资源是指可以在公司资产负债表上体现的资源,如房地产、生产设备、原材料等。有形资源的价值一般反映在企业的财务报表中,容易识别和评价。

2. 无形资源

无形资源包括公司的声望、品牌、文化、技术知识、专利、商标以及各种日积月累的知识和经验。无形资源在使用中不会被消耗,相反,正确地运用还会升值。无形资源往往是公司竞争优势的基础。无形资源根植于企业,竞争对手难以学习、模仿和复制,因此,无形资源与企业核心能力结合起来,保证了竞争优势的持久性。

3. 人力资源

人力资源是指企业全体员工和企业可利用的企业以外有关人员的劳动能力,包括脑力和体力两方面。人力资源包括技能、知识、推理和决策能力等几个方面。人力资源不同于有形资源和无形资源,它必须依附于人的思想和行为,通过人的活动来发挥作

用。随着社会的发展,人力资源成为了企业至关重要的战略性资源,甚至决定着企业的兴衰成败。

三、企业能力

企业能力是指企业配置资源,发挥其生产和竞争作用的能力。能力来源于企业有形资源、无形资源和组织资源的整合。企业的能力是多种多样的、多层次的。企业能力通常通过各职能领域得以体现,主要包括研究开发、生产运作、市场营销、人力资源、信息管理和组织管理等方面的能力。

(一) 研究开发能力

企业研究开发能力是指企业能否在掌握现有科学技术知识的基础上,把握市场需求,找到问题,确定选题,并组织人力物力去解决问题的能力。它是创新资源投入积累的结果。

(二) 生产运作能力

生产运作能力是指生产运作设施在一定时期内,在合理的生产组织条件下所能生产运作的一定种类的产品服务的最大值。生产运作能力是保证一个企业未来长期发展和事业成功的核心问题。一个企业所拥有的生产运作能力过大或过小都是很不利。能力过大,导致设备闲置,人员富裕,资金浪费;能力过小,又会失去很多机会,导致机会损失。因此,必须对生产能力运作能力的现状有确切的了解,对未来的生产运作能力有周密的预先计划。

生产运作能力一般分为三类。

1. 设计能力

设计能力是企业建厂时在基建任务书和技术文件中所规定的生产能力。

2. 查定能力

对企业的产能作重新核准,称此结果为查定能力。它是企业的实际能力。

3. 计划能力

企业在年度计划中规定本年度要达到的实际生产能力称为计划能力,它包括两大部分:一是企业已有的生产能力,是近期内的查定能力,二是企业在本年度内新形成的能力。

资料卡

生产审计问卷

1. 生产工艺和生产过程
 - (1) 生产设备和设施的安排是否合理?
 - (2) 企业是否应该进行某种程度的前向和后向一体化?
 - (3) 企业购货和发货的定额成本是否过高?
 - (4) 企业的生产加工技术是否恰当?
 - (5) 整个生产工艺流程的设计是否有效和高效?

2. 生产能力

- (1) 对生产和服务的需求是否有一定的规律和有效的预测?
- (2) 生产是否达到了合理的经济规模?
- (3) 工厂、库房和销售网点的位置是否合理?
- (4) 工厂、库房和销售网点的数量是否合理?
- (5) 工厂、库房和销售网点的规模是否合理?
- (6) 企业是否有全面的计划生产成本? 是否合理?
- (7) 企业是否有处理临时订货的应急计划?
- (8) 企业是否有有效的生产控制体系?
- (9) 企业生产的灵敏性以及市场的反应速度如何?

3. 库存

- (1) 企业是否经常检查其库存量和成本?
- (2) 企业管理者是否了解订货、收货、发货的成本是多少?
- (3) 企业是否了解原材料、在制品和产成品的合理库存水平?
- (4) 企业管理者是否了解销售与库存的关系?
- (5) 企业管理者是否知道什么是合理的生产批量?
- (6) 企业是否有有效的库存控制体系?

4. 劳动力

- (1) 企业是否对所有岗位进行了时间和工作研究?
- (2) 生产岗位是否有高效率?
- (3) 生产管理人员是否称职和具有很大的积极性?
- (4) 企业的生产标准是否清楚、合理和有效?
- (5) 企业是否制订了合理有效的生产政策?
- (6) 职工的缺勤率和离职率是否低于可以接受的水平?
- (7) 生产工人的士气如何?

5. 质量

- (1) 企业是否具有有效的质量控制体系?
- (2) 企业质量控制的成本状况如何?

3. 市场营销能力

市场营销能力是指企业在确定目标市场和制订营销策略方面的能力。市场营销能力包括市场调查、目标市场定位、营销组合决策及营销管理等方面的内容,本书主要阐述产品竞争力分析和产品结构评价两方面内容。

4. 人力资源能力

人力资源能力是指企业对人力资源进行管理的能力,包括人力资源规划、招聘计划、岗位设计与分析、员工的招聘与选择、员工职业生涯设计与开发、绩效评价、培训与开发、工资福利、劳动关系、安全与保健等内容。

5. 信息管理能力

信息管理能力是指企业对信息的辨别、获取、处理和使用的综合能力。在信息时代,速度竞争成为企业竞争的普遍规则,只有“兵贵神速”,才能获得有利的市场位置,才能取得领先的竞争优势。没有信息的作用,企业将会陷入瘫痪状态。企业的信息管理能力也是企业核心能力的重要支撑。

6. 组织管理能力

组织管理能力是指企业对整个生产经营过程进行计划、组织、领导和控制的能力。组织管理能力强的企业可以利用更多的机会,规避更多的风险,更容易获得竞争优势,顺利实现其战略目标。企业组织管理能力的提高不是一蹴而就的事情,而是长时间的教育、引导、约束、控制和激励的结果。

四、企业资源、能力与竞争优势之间的关系

企业拥有较强的资源,并不意味着就具备强大的能力和显著的竞争优势,也并不意味着企业经营成功,成功与否还要看外部环境、企业内部条件与企业战略三者之间的协调平衡情况。企业资源、能力与竞争优势的关系如图 3-1 所示。

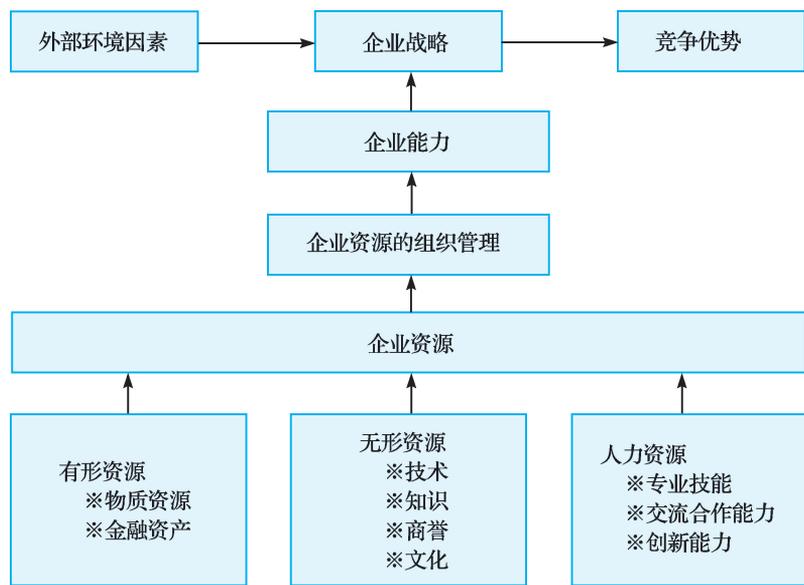


图 3-1 企业资源、能力与竞争优势的关系

(1) 企业资源。企业资源是竞争优势产生的基础。企业资源并不能单独地发挥作用,一个企业拥有雄厚的资源,不一定就代表着它具有较强的生产经营能力。企业资源必须在企业战略目标的引领下,通过企业科学的组织管理,才能形成企业在某些方面的业务能力。

(2) 外部环境因素。外部环境因素是竞争优势产生的条件。仅有企业资源和能力还不能形成企业的竞争优势,企业资源和能力仅仅是形成竞争优势的依据和基础(内因),竞争优势的产生还必须依赖于外部环境提供给企业的发展机会(外因)。

(3) 竞争优势。竞争优势是在企业战略的引领下产生的。企业拥有的能力和外部环境

机会必须在企业战略的引领下,经过有机的整合才能形成最终的竞争优势。否则,一个企业即使有较强的能力和有利的发展机会,如果没有企业战略的引导与谋划,也不可能形成竞争优势,更不可能形成企业的核心能力。

第二节

企业核心能力分析

一、企业核心能力的概念和特征

(一) 企业核心能力的概念

企业核心能力是企业长期生产经营过程中的知识积累和特殊的技能(包括技术的、管理的等)以及相关的资源(如人力资源、财务资源、品牌资源、企业文化等)组合成的一个综合体系,是企业独具的、与他人不同的一种能力。

企业核心能力包含两个部分:企业技术方面的核心能力和企业管理方面的核心能力。企业技术方面的核心能力包括企业全体员工的知识和技能水平,企业的技术和科学知识、专有数据、创造性的才能等。企业管理方面的核心能力,包括企业的管理思想、管理理念、企业战略管理、企业各职能部门管理特色、企业文化等。

(二) 企业核心能力的特征

企业核心能力不同于企业的一般能力,它具有以下四个特征。

1. 价值性

(1) 核心能力在企业创造价值和降低成本方面具有核心地位,核心能力应当能显著提高企业的运营效率;

(2) 核心能力能实现顾客所特别注重的价值,给消费者带来的好处应是关键的;

(3) 核心能力是企业异于竞争对手的原因,也是企业比竞争对手做得更好的原因。因此核心能力对企业、顾客具有独特的价值,对企业赢得和保持竞争优势具有特殊的贡献。

2. 资产专用性

对企业核心能力的投资是不可还原性投资,因此,核心能力可以看作是企业的专门资产,具有“资产专用性”的特征。核心能力的专用性还体现在积累的自然属性,因为核心能力具有历史依存性,是企业积累性学习的结果,也即企业的“管理遗产”,它使仿制者处于时间劣势,即使仿制者知道核心能力,也由于资源的积累需要一段时间而无法参与竞争。核心能力的资产专用性特征对外面的潜在进入者构成一种进入壁垒,以保护垄断利润的获得;同时又对企业本身构成了一种退出壁垒,这种退出壁垒对企业产生一种推动作用,激励企业员工为共同的目标而努力。

3. 难以模仿性

知识可以分为显性知识和隐性知识两大类。具有信息特征的显性知识很容易被仿制,

而具有方法论特征的知识则相对来说较难仿制。如果核心能力必须是异质的,必须是完全不能仿制和替代的,那么核心能力必须是以隐性知识为主。这种难以模仿的能力能为企业带来超额利润。

4. 不可交易性

企业核心能力是企业所特有的能力,不是通过市场购买获得的。企业的人才可以流动,因为单个人才的流动只是个人技术和才能的流动,并不能带走整个企业的核心能力。核心能力是依赖于组织而存在的,整合企业的所有资源才能形成企业的核心能力。

资料卡

张瑞敏谈核心能力^①

关于海尔的核心能力,海尔集团董事长张瑞敏在不同场合有过多论述。他说:“什么是核心能力?只有你掌握的技术是唯一的、排他的、不可替代的和不可复制的,才能算是核心能力,比如英特尔、微软,下游IT企业非使用他们的技术、产品不可。海尔没有不可替代的核心技术部件,我们的优势是在终端用户市场,即不断满足用户的个性化需求。其他技术资源都可以通过整合为我所用。”

二、企业核心能力的培育

核心能力的培养是一个系统的组织过程,它涉及到技术、管理、制度等多方面的因素。培育、提升企业核心能力的关键是创新,包括技术创新、管理创新和制度创新三个方面。

- (1) 技术创新是提升企业核心能力的重要途径。
- (2) 管理创新是强化企业核心能力的重要手段。
- (3) 制度创新是支撑企业核心能力的重要保障。

三、企业核心能力的识别

一种能力要想成为核心能力,必须是“从客户的角度出发,是有价值并不可替代的;从竞争者的角度出发,是独特并不可模仿的”。

(1) 有价值的核心能力——核心能力具有市场价值,能为消费者带来价值创造或价值附加。例如,沃尔玛的核心能力是其采购、信息化和强大的物流管理,它给用户的利益是更低的价格。

(2) 稀有核心能力——指那些极少数现有或潜在竞争对手能拥有的能力。有价值而普遍存在的资源和能力可能会造成对等的竞争。只有当企业创造并发展了那些与竞争对手共有能力不一样的能力时,才会产生竞争优势。

(3) 难于模仿的核心能力——是其他企业不能轻易建立的能力。核心能力是不同技能的有机融合,是公司的战略性资源。一项能力的模仿成本和难度越大,它的潜在竞争价值就越

^① 胡泳. 海尔中国造之竞争战略与核心能力[M]. 海口:海南出版社,2002:200.

大。难以模仿的条件:基于特定历史条件、界限模糊、复杂性。例如,英特尔公司的核心能力是持续不断地快速地推出新一代功能更强大的芯片。

(4) 不可替代的能力——指那些不具有战略对等资源的能力。一种能力越难被替代,它能产生的战略价值就越高,竞争对手就越难模仿它的战略以产生价值。例如,企业的专有知识以及建立在经理和员工之间信任基础上的工作关系就是很难被了解、也很难被替代的能力。

(5) 可转移的能力——核心能力可使企业拥有进入相关市场的潜力,衍生出一系列新的产品和服务。例如,宝洁公司在产品开发和营销方面的核心能力;佳能公司在图像显示技术方面的核心能力。

资料卡

企业核心能力、核心产品与最终产品间的关系

企业核心能力、核心产品与最终产品间的关系如图 3-2 所示。

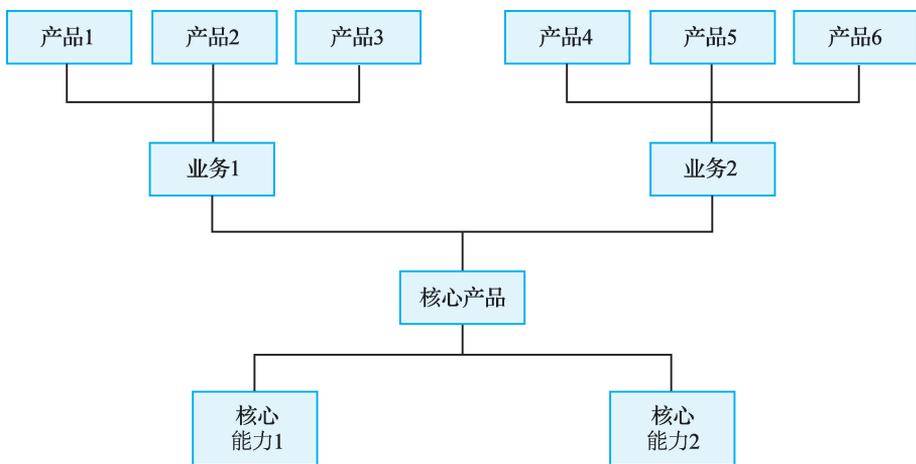


图 3-2 企业核心能力、核心产品与最终产品间的关系

对于实施多元化经营的企业而言,企业的核心能力可能不是一方面,它根植于企业的各个环节,决定了企业的成长与发展。在多元化经营的业务中,企业的产品有核心产品与非核心产品之分,企业的核心能力支撑着企业的核心产品。核心产品又通过不同类型的业务得以体现,如海尔的白色家电中包括冰箱、洗衣机和空调等不同业务种类。每种具体的业务中又包括多种具体的产品形式。因此,企业核心能力、核心产品与最终产品就形成像大树一样的结构:核心能力是树根,核心产品是树干,不同的业务种类是树枝,最终产品是果实。

第三节

企业营销能力分析

一、市场营销理论的演变

市场营销理论产生于 19 世纪末 20 世纪初,距今已有一百多年的历史。在演变过程中,市场营销理论经历了不同的发展阶段,形成了不同的营销模式和理论。市场营销理论的演变过程如图 3-3 所示。

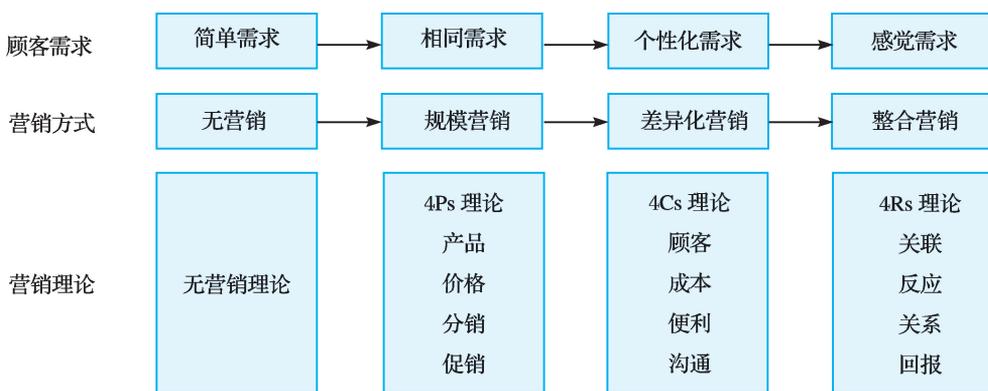


图 3-3 市场营销理论的演变

(一) 简单需求下的营销理论

简单需求是指营销理论形成的初期,用户的需求形式单一集中,社会上总的需求量较小,且较为稳定。企业生产的产品种类少、批量小,市场交易量小,几乎没有竞争。在这种市场背景下,企业不需要有特意的营销方式和营销理论,企业在这种稳定的环境中低速发展。

(二) 相同需求下的营销理论

相同需求是指用户的消费需求差异很小,需求的类型、风格、档次和规模大体一致,对购买的产品不过分挑剔。在这种背景下,市场总需求规模大,企业生产能力强,大规模生产和营销方式较为多见,市场竞争激烈。以生产为中心、以推销为中心和以顾客为中心的营销观念较为多见;与此同时,产生了传统的 4Ps 理论和大规模营销方式。

1. 产品

在传统市场营销理论中,产品是核心因素,主要包括产品开发、品牌、包装和服务等内容。产品开发是指企业根据产品生命周期,努力实现产品的更新换代;品牌包括其设计、推广和注册等内容;包装是指根据企业产品的特点,实施满意的包装策略;服务是指向用户提供的设计、咨询、送货、维修、培训、示范和零部件供应等无形产品,是整体产品的重要组成部分。

2. 价格

产品价格是产品价值的反映,对市场的供求关系起着调节作用。一般情况下,当某种产品的价格上升时,因用户支付成本增加,会在一定程度上抑制消费,使市场总需求量下降,导致供过于求,企业会压缩生产规模,降低供应量,使市场供求趋向大致平衡;当某种产品的价格下降时,因用户支付成本减少,又会在一定程度上刺激消费,市场总需求量上升,导致供不应求,企业会扩大生产规模,提高供应量,使市场趋向供需平衡。

在行业竞争中,企业运用价格竞争的情况很多。价格竞争的背后是成本的支撑,只有低成本的优势,才能确保价格竞争优势。影响产品价格的因素主要有国家价格政策、供求关系、产品成本、竞争对手价格、销售渠道、品牌形象和销售费用等。产品的定价策略在企业竞争中也发挥着重要作用。

3. 分销

分销是指产品从出厂到用户手中,中间所涉及的环节和因素等,包括销售渠道和物流两方面。销售渠道的形式很多,有零层次渠道(直销渠道)、单一层次渠道和多层次渠道等。企业根据市场竞争、用户需求特征、分销商情况、企业实力和产品特性等因素制订渠道策略。物流是指将产品从生产企业向用户转移过程的一系列的活动,主要内容包括运输、仓储、存货管理、接受和运送、包装、订单处理等。

4. 促销

促销就是企业通过多种手段向用户推介和宣传其产品或服务,以激发用户的购买欲望,满足用户需求,提高企业销售业绩的一系列活动。促销的形式分人员促销和非人员促销两大类。人员促销是由企业的销售人员直接向用户推销产品或服务的形式,这也是一种古老的销售方式。非人员促销包括广告、营业推广和公共关系三种形式。

(三) 个性化需求下的营销理论

随着社会的进步与发展,企业经历了大规模营销以后,进入满足个性化需求的阶段。个性化需求是指顾客的消费特征、兴趣、行为和模式等存在较大的差异,需求的类型很多,每位顾客都希望通过自己的消费行为来体现其消费个性。在个性化需求时代,企业的营销策略和理论都发生了大的变化。营销理论在传统的4Ps理论基础上,又形成了4Cs理论。

4Cs理论是美国营销专家罗伯特·劳特朋(Robert F. Lauterborn)教授于1990年提出的。该理论强调以顾客需求为导向,重新设定了市场营销组合的四个基本要素:顾客(consumer)、成本(cost)、便利(convenience)和沟通(communication)。与产品导向的4Ps理论相比,4Cs理论有了很大的进步和发展,它重视顾客导向,以追求顾客满意为目标,是社会进步的要求。

1. 顾客

4Cs理论强调,企业应该把顾客满意放在第一位,通过深入细致的市场调研,发现顾客需求,以顾客需求为依据,设计能满足顾客需求的产品,制订生产经营计划,提供高质量的产品和服务,全面提高顾客满意度。

2. 成本

企业要了解顾客购买产品和服务时愿意支付的成本情况。据此制订出顾客、企业双方

满意的产品价格,避免不了解情况而盲目定价。同时,还要为顾客提供低成本的服务,尽量降低顾客的成本支出。

3. 便利

企业要考虑顾客在产品购买过程和使用过程中的便利性。在设计产品时,要考虑省时、省力、简单易行,如何更便于顾客使用。在销售产品时,要考虑如何方便客户结算、运输、安装和维修等,努力为顾客提供高质量的服务。

4. 沟通

企业在营销过程中,要注重与顾客之间的信息、情感沟通。一方面,企业要把有关企业及产品的相关信息传递给顾客,以更好地指导顾客的消费行为,提高企业在顾客心目中的信任度;另一方面,要及时收集顾客的需求信息和对企业及产品的建议与意见,为企业产品创新与完善提供依据;同时,还要尊重顾客,加强情感营销,注重与顾客的情感交流与沟通。

(四) 感觉需求下的营销理论

在社会全面发展的同时,顾客的需求形式也在发生变化,在个性化需求的今天,也存在着感觉需求。顾客需求欲望的产生建立在顾客对企业信赖和满意的基础上,这种形式的需求称为感觉需求。20世纪90年代,美国学者舒尔茨(Don E. Schultz)根据关系营销思想,提出了营销新理论——4Rs理论。

1. 关联

关联就是企业要与顾客建立联系。在市场竞争日益激烈的今天,顾客的转化成本较低,需求具有较强的动态性。顾客忠诚度不是一成不变的,顾客总是选择他们满意的产品和服务。关联包括两个方面:一是与顾客的关联,即全面收集有关顾客需求的信息,帮助顾客寻找解决问题的方案,最大限度地实现顾客满意;二是与产品关联,即利用网络手段,收集有关产品生产和需求的信息,扩大生产批量,以实现规模效益。因此,为了赢得长期稳定的市场,企业要通过有效的方式在业务、需求等方面与顾客和产品建立关联,形成一种互助、互求、互需的关系。

2. 反应

随着生活、工作、学习节奏的加快,顾客希望更快捷的产品和服务的出现,方便快捷的营销方式大受欢迎。企业应站在顾客需求的角度,认真倾听顾客的希望和需求,并及时答复和迅速作出反应,满足顾客的需求。而不应该一味强调企业与产品信息,不顾顾客感受,对顾客的要求反应迟缓,甚至置之不理。现代企业竞争已经进入速度竞争时代,降低顾客时间成本也成为企业竞争的关键。近年来,全球快餐业的迅速发展正是迎合了这种形势。

3. 关系

在现代市场营销中,关系营销越来越重要。企业应坚持互利共赢的理念,与供应商、分销商、合作者和顾客等建立长期、稳定的关系,变交易为责任,在相互信任和共赢的前提下,实现企业的健康发展。实践证明,在企业交易中,老顾客占据的比重较大。顾客是企业的义务推销员,如果企业做得好,顾客就可以把有利于企业产品的信息向社会宣传,鼓动大批新的顾客,产生更大需求;如果企业做得不好,顾客也会把不利于企业产品的信息向社会宣传,

导致顾客数量锐减,需求萎缩。

4. 回报

回报是企业营销的源泉。对企业来说,市场营销的真正价值是在满足顾客需求的前提下,为企业带来短期或长期的利润。一方面,回报是企业维持市场关系的必要条件,企业只有获得利润才能继续生产,提供顾客所需要的最好产品和服务;另一方面,追求回报是企业与顾客的双赢。企业应充分考虑顾客愿意支付的成本,努力降低成本,扩大销售规模,形成规模效益,从而实现企业与顾客利益的最终融合,相互促进,达到双赢的目的。

二、企业营销能力的构成

(一) 产品竞争力分析

产品竞争力分析包括以下四点内容。

1. 产品市场地位分析

企业产品在市场竞争中的地位是企业综合实力的体现。一般用市场占有率和市场覆盖率两个指标来反映。

市场占有率又称市场份额,是指在一定时期内,企业某种产品在行业同类产品销售总量中所占的比例。市场占有率是衡量企业市场地位的关键性指标。其计算公式如下:

$$\text{市场占有率} = \frac{\text{本企业某种产品销售量}}{\text{市场中同类产品销售总量}} \times 100\%$$

为了更准确地把握市场占有率的含义,应注意以下三点。

(1) 产品品种可比。市场占有率仅仅反映某种具体产品的市场情况,而不代表多种产品。因此,比较市场占有率时,一定要注意产品品种的可比性。同一品种的市场占有率才有可比性。

(2) 时间上可比。市场占有率的时间期限必须一致,如2008年全年、2009年上半年等。同一时间期限内的市场占有率才有可比性。

(3) 地域上可比。市场占有率的计算必须要明确市场的地域范围,如国内市场、国际市场,因为同一地域范围内的市场占有率才有可比性。

市场覆盖率反映了企业产品与市场接触的情况。其计算公式如下:

$$\text{市场覆盖率} = \frac{\text{本企业产品投放地区数}}{\text{全部市场中应销售地区总数}} \times 100\%$$

在行业中,为了便于管理,可以按地域的不同,把整个市场分为不同的区域市场,如东北市场、华北市场、西北市场、华东市场和西南市场等。

2. 产品收益性分析

在企业经营的产品中,不同品种的产品盈利水平不同。通过产品的收益性评价,可以有效地集中企业资源,为顾客创造更多的价值,为企业创造更好的经济效益。常用的产品收益分析方法有ABC分析法、边际利润分析法和量本利分析法等。

3. 产品竞争性分析

企业产品的竞争性主要是指企业在产品性能、质量、外观、包装、品牌、成本、价格、服

务、渠道、促销和企业形象等方面所具有的优越性。产品竞争性可以通过评价表进行综合评价。

4. 产品成长性分析

产品成长性是指企业未来的销售增长情况。评价的指标有销售增长率、市场占有率增长率。如果企业产品的销售增长率高,市场占有率增长率高,则说明企业该种产品增长态势良好,发展前景较为乐观。

(二) 产品结构分析

1. 产品结构的概念

产品结构又称产品组合,是指企业所生产经营不同产品间的结构关系,包括产品项目和产品线两方面。产品项目是指企业生产经营的不同型号、规格、尺寸和包装形式的具体产品。产品线是指在诸多产品项目中,因在结构、性能、用途和技术等方面相近而形成的产品项目集团。图 3-4 为某汽车公司的产品结构。

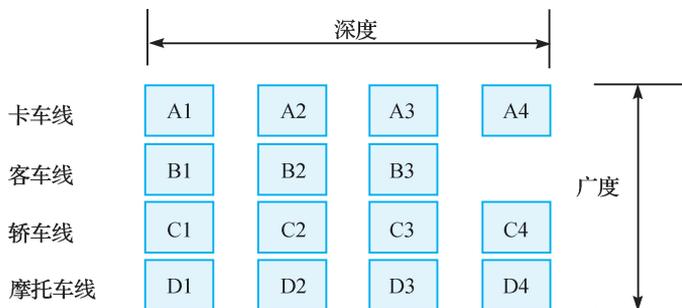


图 3-4 某汽车公司的产品结构

在该汽车公司产品结构中,产品项目数为 15 个,产品线为 4 条。衡量企业产品结构时,所用的指标有四个。

(1) 产品组合的长度。产品组合的长度是指在产品组合中,所包括的全部产品项目数。由图 3-4 可知,该汽车公司产品组合的长度为 15。

(2) 产品组合的广度。产品组合的广度又称宽度,是指产品组合中所包括的产品线数量。由图 3-4 可知,该汽车公司产品组合的广度值为 4。

(3) 产品组合的深度。产品组合的深度是指产品线中所包括的产品项目数。因每条产品线中所含产品项目数不同,因此,在衡量产品组合深度时,多用平均深度。平均深度的计算公式为:

$$\text{平均深度} = \frac{\text{产品组合长度}}{\text{产品组合广度}}$$

在图 3-4 中,该汽车公司产品组合的平均深度为 3.75。

(4) 产品组合的关联性。产品组合的关联性是指产品组合中各条产品线之间的关联程度。关系密切,关联性高;反之,关联性低。

根据产品组合的四个评价指标,可以判断企业经营方式的复杂程度。产品组合的长度、广度、平均深度越大,关联性越低,则企业的经营方式越复杂;产品组合的长度、广度、平均深

度越小,关联性越高,则企业的经营方式越简单。

2. 产品结构评价方法

(1) 波士顿矩阵法(BCG 矩阵)。波士顿矩阵法是美国波士顿咨询集团在 1970 年创立并推广使用的一种评价产品组合的有效方法,又称市场成长率—相对市场份额矩阵的投资组合分析法。该方法的评价指标有三个:销售增长率、相对市场占有率、销售金额。销售增长率和相对市场占有率的计算公式如下:

$$\text{销售增长率} = \frac{\text{本期销售额} - \text{上期销售额}}{\text{上期销售额}} \times 100\%$$

$$\text{相对市场占有率} = \frac{\text{本企业某种产品的市场占有率}}{\text{行业中最大竞争对手该种产品的市场占有率}}$$

相对市场占有率是两种市场占有率的对比,其分界点为 1.0。如果相对市场占有率等于 1.0,则表示企业与最大的竞争对手并列第一,第一位的企业至少有两位;如果相对市场占有率小于 1.0,则说明本企业的市场占有率在行业中处于劣势地位;如果相对市场占有率大于 1.0,则说明本企业的市场占有率在行业中处于优势地位。

销售金额代表某种业务的销售收入情况,在评价图中用圆圈表示,圆圈越大,表示该类业务的销售收入越多。

根据相对市场占有率和销售增长率的高低,把企业相关业务分成明星类业务、金牛类业务、问题类业务和瘦狗类业务四类。如图 3-5 所示,不同类型的业务有不同的特征和发展策略。

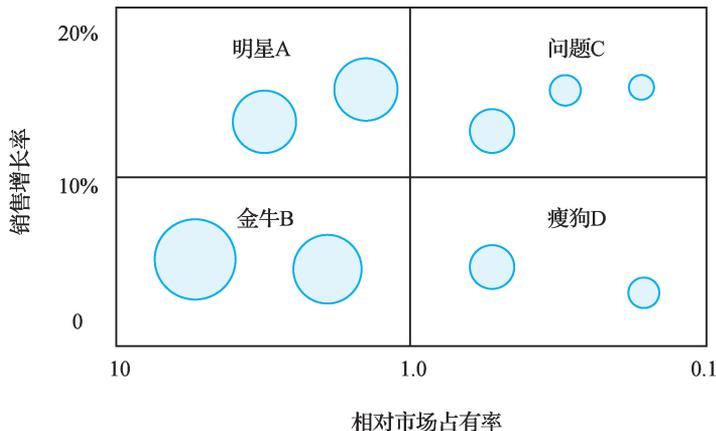


图 3-5 波士顿矩阵图

在图 3-5 中,纵坐标为企业的销售增长率,用数字 0~20%表示,并认为销售增长率超过 10%就是高速增长。横坐标为相对市场占有率,用数字 0.1(该企业产品市场占有率是最大竞争对手市场占有率的 10%)~10(该企业产品市场占有率是最大竞争对手市场占有率的 10 倍)表示,相对市场占有率以 1.0 为分界线。需要注意的是,这些数字范围可能在运用中根据实际情况的不同进行修改。矩阵图中的九个圆圈代表公司的九类业务单位,它们的位置表示这类业务的销售增长率和相对市场占有率的高低,面积的大小表示各类业务的销售金额大小。

明星类业务是指高销售增长率、高相对市场占有率的业务。明星类业务由问题类业务继续投资发展起来,是高速成长市场中的领导者,将成为公司未来的金牛类业务。该类业务具有高度的市场吸引力,发展态势很好,且企业具有强大的优势地位。该类业务具有较强的资金回收能力,但用于产品研发、市场开拓、生产经营、销售渠道和产品销售等环节的投入巨大,企业利润水平不一定好。虽然明星类业务不一定可以给企业带来丰厚利润,但在市场高速增长的同时,企业必须对其继续投资,加大扶持力度,以保持其与市场的同步增长,并击退竞争对手。因为明星类业务是企业的希望,企业必须明确其发展思路,确保实现其向金牛类业务的转化。

金牛类业务是指低销售增长率、高相对市场占有率的业务,是成熟市场中的领导者和企业现金的来源。由于市场已经成熟,企业用于市场开拓方面的费用较低;同时,作为市场中的领导者,该类业务享有规模经济和高边际利润的优势,因而能给企业带来巨大利润。金牛类业务是企业的支柱,支撑着其他业务的发展,一旦金牛类业务出现问题,就会对企业造成严重的影响。因此,企业应密切关注金牛类业务的发展,延长其成熟期,同时,还应大力扶持明星类业务的发展。如果市场环境发生变化,导致金牛类业务的市场份额下降,企业必须从其他业务单位中寻求现金支持,以维持金牛类业务的市场领导地位;否则,金牛类业务可能会变弱,甚至沦为瘦狗类业务。

问题类业务是指高销售增长率、低相对市场占有率的业务。该类业务往往是企业的新业务,销售增长迅速,生产技术新颖,市场面偏小。面对快速增长的市场形势,该类业务必须加大资金投入,增加设备和人员,扩大生产规模,加大市场开拓力度,以便跟上迅速发展的市场,获得市场优势。企业要积极扶持该类业务的发展,力争尽早使其成为明星类业务。

瘦狗类业务是指低销售增长率、低相对市场占有率的业务。一般情况下,该类业务处于产品生命周期中的衰退期,常常是微利或亏损状态。瘦狗类业务通常要占用很多资源,如资金、管理部门的时间等,多数时候是得不偿失的。因此,企业要及时淘汰、剥离或终止瘦狗类业务。

利用波士顿矩阵法,可以分析一个企业的产品业务组合是否合理。如果一个企业没有金牛类业务,就说明企业缺乏当前的现金来源,不能支持新业务的发展;如果没有明星类业务,则缺乏未来的发展希望。企业要根据市场变化和自身的实际情况,不断调整和完善产品业务组合。一般情况下,较为合理的产品业务结构是:明星类业务占全部产品销售额的30%~40%,金牛类业务占40%~50%,问题类业务占20%~30%,瘦狗类业务占5%~10%。

(2) 行业吸引力-企业实力矩阵法(GE 矩阵)。行业吸引力-企业实力矩阵法是美国通用电气公司(GE)结合自身经验,于20世纪70年代开发的投资组合分析方法。该模型指出,企业必须结合行业的吸引力和企业自身的实力两方面对产品业务进行评估。在GE矩阵中,矩阵纵轴代表行业吸引力,横轴表示企业实力。

行业吸引力取决于企业的外部环境因素,包括市场规模、市场增长率、利润率、竞争强度、周期性、技术需求、社会及环境因素、发展机会等。企业实力主要包括产品市场占有率、市场占有率增长率、产品质量、品牌形象、分销渠道、促销效率、生产能力、生产效率、单位成

本、原材料供应、产品开发和管理能力等。

在 GE 矩阵评价中,首先,分别对行业吸引力和企业实力中所包含的具体因素进行打分,可以采取五级评分标准(1=毫无吸引力,2=没有吸引力,3=中性影响,4=有吸引力,5=极有吸引力);然后,分别赋予内部各因素一定的权重系数,再用权数乘以评价值(定值),得出每个内部因素的加权值;最后,把行业吸引力和企业实力中各因素的加权值分别相加,得出两类评价指标的综合评价值,如表 3-1 所示。

表 3-1 行业吸引力-企业实力矩阵评价表

项 目		权 数	定 值	加 权 值
行业吸引力	市场规模			
	市场增长率			
	利润率			
	竞争强度			
	周期性			
	技术需求			
	社会及环境因素			
	发展机会			
	小计	1.0		
企业实力	市场占有率			
	市场占有率增长率			
	产品质量			
	品牌形象			
	分销渠道			
	促销效率			
	生产能力			
	生产效率			
	单位成本			
	原材料供应			
	产品开发			
	管理能力			
	小计	1.0		

企业在多元化经营时,要对所有业务的行业吸引力和企业实力两类指标进行排序,根据排序把不同业务的两类评价指标分成高、中、低三种状态,形成评价矩阵,如图 3-6 所示。

按行业吸引力和企业实力指标的组合情况,可以把企业的业务分成九个区。处于不同区的产品其业务具有不同的特征,并有不同的发展策略。

企业的不同业务按行业吸引力和企业实力的评价情况,在矩阵图中选择 1~9 区域进行定位。企业业务可以分成三大类。

① 位于左上角的 1、2、4 区业务是最有发展前途的产品业务,应积极发展,使其成长为企业的支柱性业务。

② 位于对角线的 3、5、7 区业务是处于中间状态的业务,应适度发展,采取盈利收获策略。

③ 位于右下角的 6、8、9 区业务属于不景气业务,应采取放弃或舍弃策略。

		企业实力		
		高	中	低
行业吸引力	高	1	2	3
	中	4	5	6
	低	7	8	9

图 3-6 行业吸引力-企业实力矩阵

第四节

企业内部环境分析的方法

一、标杆比较法

比较法是企业内部环境分析中常用的方法,该方法一般包括历史比较法、行业标准比较法和最佳表现比较法三种方法。

1. 历史比较法

历史比较法就是对企业的当前绩效与前几年的业绩进行比较,从而进一步认识和了解企业的战略实力,找出显著变化的因素和指标,分析其原因。做得好的地方大力发扬,做得不好的地方寻找差距、分析原因,采取必要的完善对策与措施,以保证企业实力的提高。

这种历史比较的方法要与其他方法结合起来使用,不宜单独使用。单独使用历史比较法容易导致企业视野狭窄、夜郎自大、固步自封,降低了企业对环境变化的适应能力,降低了企业的竞争意识和能力。

2. 行业标准比较法

行业标准比较法就是根据一系列公认的或议定的行业业绩标准,将企业的业绩表现与同行业中的其他企业业绩进行比较,分析其差别因素和环节,并分析其原因。其差别之处很

可能就是行业成功的关键因素,这就需要对差别之处进行全面、细致的分析,从中提炼出行业成功的关键因素。一般情况下,分析的线索有两条:一是根据企业生产经营活动的环节,从采购、设计、生产、销售、售后服务等一系列环节进行分析;二是根据企业生产经营要素的构成,即资金、设备、技术、管理、人才等要素,逐一进行比较分析,确定行业成功的关键因素。

3. 最佳表现比较法

企业在更广泛的范围中寻找一切能够找到的最佳做法来进行比较,从而找出差距,分析原因,采取对策。这种方法可以激发企业的前进动力,能很快找到企业的不足和薄弱环节,方便快捷。

二、内部要素评价矩阵

内部要素评价矩阵(internal factor evaluation matrix, IFE 矩阵)是一种分析企业内部因素的方法。其原理是从优势与劣势两个方面找出影响企业发展的关键因素,并根据每个因素影响程度的不同,给予不同的权重系数,再对各关键因素进行评分,最后计算出企业总的加权分。其步骤如下。

(1) 确定关键因素。按优势与劣势两个方面确定影响企业发展的关键因素,数量不宜过多,以在优势和劣势中确定 10~20 个因素为宜。因素过多会干扰关键因素的作用,并增加工作量;因素过少则会遗漏关键因素。

(2) 分配权重系数。按每个因素对企业经营成败影响程度的不同,分别赋予其不同的权重系数。权重范围在 0(不重要)到 1.0(非常重要)之间,权重系数之和为 1.0。

(3) 因素评分。对各因素进行测评打分,1 分表示重要劣势,2 分表示次要劣势,3 分表示次要优势,4 分表示重要优势。

(4) 计算各关键因素的加权评价价值。将每个因素的权重系数与所得评分相乘,得出加权评价价值。

(5) 计算企业的总加权分数。将各因素的加权评价价值相加,得出企业的总加权分数。

无论 IFE 矩阵包含多少因素,总加权分数的范围都是从最低的 1.0 到最高的 4.0,平均分为 2.5。总加权分数大大低于 2.5 的企业的内部状况处于弱势,而分数大大高于 2.5 的企业的内部状况则处于强势。IFE 矩阵应包含多个关键因素,因素数不影响总加权分数的范围,因为权重总和永远等于 1。

表 3-2 是对美国瑟克斯·瑟克斯公司(Circus-circus Enterprises)进行内部分析的例子。

表 3-2 瑟克斯·瑟克斯公司的 IFE 矩阵评价表

内部优势	权 重	评 价 值	加权评价价值
1. 美国最大的赌场公司	0.05	4	0.20
2. 拉斯维加斯的客房入住率达到 95% 以上	0.10	4	0.40
3. 活动现金流增加	0.05	3	0.15
4. 拥有拉斯维加斯狭长地带 1 英里(约 1.609 344 公里)的地产	0.15	4	0.60
5. 强有力的管理队伍	0.05	3	0.15
6. 员工素质较高	0.05	3	0.15

续表

内部劣势	权 重	评 价 值	加权评价价值
7. 大多数场所都有餐厅	0.05	3	0.15
8. 长期计划	0.05	4	0.20
9. 热情待客的声誉	0.05	3	0.15
10. 财务比率	0.05	3	0.15
1. 绝大多数房产都位于拉斯维加斯	0.05	1	0.05
2. 缺乏多样性经营	0.05	2	0.10
3. 接待家庭游客,而不是赌客	0.05	2	0.10
4. 位于 Lauyhling 的房地产	0.10	1	0.10
5. 近期的合资经营亏损	0.10	1	0.10
总计	1.00		2.75

值得注意的是,该公司的主要优势在于其规模、房间入住率、房产以及长期计划,正如它们所得的4分所表明的。公司的主要弱点是其位置和近期的合资经营,总加权分数2.75表明该公司的总体内部优势高于平均水平。

三、问卷调查法

问卷调查法是指企业设置问卷调查表,分别对不同层次的员工进行问卷调查,根据调查结果对相关项目作出评价与分析,然后汇总调查结果,形成调查结论。调查的范围包括企业战略、组织机构、企业文化、领导工作、信息沟通、员工关系和薪酬福利等。

(一) 问卷调查法的优点

采用问卷调查法进行调查,具有较强的经济性、保密性、方便性和客观性,是许多企业喜欢采用的重要方法之一。

(1) 经济性强。问卷调查法便于节省时间、经费和人力,不需要长时间对被调查者进行观察。使用问卷法进行调查,只需要设计好问卷,由专人负责进行问卷的调查、数据的整理和分析即可。

(2) 保密性好。问卷调查法具有很好的匿名性,使应答者可以放心回答问题而不必担心个人隐私会被泄露。

(3) 数据处理分析方便。由于问卷多为标准化和统一化形式,属于高度结构化的调查方式,所以问卷调查法所得的资料便于分析和处理。统一规范化的问题模式便于将问卷调查所得资料转换成数字方式,从而可以通过输入计算机进行程序化的定量分析。

(4) 客观性强,可以避免主观偏见,减少人为误差。由于在问卷调查中,每个人都会以相同的方式获得统一标准化试卷,试卷在问题的表达、先后次序、答案类型、回答的方式等方面都是完全相同的,因此,应答者面对几乎相同的答题环境,从而避免了调查员、应答者和环境的原因所造成的各种误差,减少了主观因素的影响,使调查人员能够得到较为客观的资料。

(二) 问卷调查法的缺点

使用问卷调查法进行调研,也存在一些缺点。例如,问卷调查资料的质量常常得不到保证。由于应答者在填写问卷时往往没有调查人员在场,因而他们填答问卷的环境无法被预见和控制,这可能会导致所得资料不能真实地反映被调查者的情况。

知识小结

本章主要从企业资源与能力、企业核心能力、企业营销能力、企业内部环境分析等几个方面来分析企业内部环境。

企业资源条件是企业生产经营的前提和基础。企业资源分为有形资源、无形资源、人力资源三种形式。企业能力主要包括研究开发、生产运作、市场营销、人力资源、信息管理和组织管理等方面的能力。

企业核心能力是企业长期生产经营过程中的知识积累和特殊的技能(包括技术的、管理的等)以及相关的资源(如人力资源、财务资源、品牌资源、企业文化等)组合成的一个综合体系,是企业独具的、与他人不同的一种能力。企业核心能力具有价值性、资产专用性、难以模仿性和不可交易性等特征。企业核心能力体现在企业的核心业务及核心产品之中。

企业营销能力分析主要包括产品竞争力分析和产品结构分析。评价产品结构的常用方法有波士顿矩阵法和 GE 矩阵法。

企业内部环境分析的方法有标杆比较法、IFE 矩阵法和问卷调查法等。

知识巩固

1. 简述企业资源的概念及特征。
2. 企业能力包括哪些内容? 如何理解企业资源、能力与竞争优势之间的关系?
3. 如何识别企业核心能力?
4. 简述波士顿矩阵法和 GE 矩阵法的应用原理。
5. 企业内部环境分析的方法有哪几种?

案例讨论

案例一

“老牌”企业的竞争

海清啤酒成功地在中国西部一个拥有 300 万人口的 C 市收购了 1 家啤酒厂,不仅在该市取得了 95% 以上市场占有率的绝对垄断,而且在全省的市场占有率也达到了 60% 以上,成了该省啤酒业界名副其实的龙头老大。

C 市 100 公里内有一金杯啤酒公司,3 年前也是该省的老大。然而,金杯啤酒因经营不善全资卖给了一家境外公司。

金杯啤酒在被收购后,立刻花近亿元的资金搞技改,还请了世界第 4 大啤酒厂的专家坐镇狠抓质量。但是新老板清楚得很,金杯啤酒公司最短的那块板就是营销。为一举获得 C 市的市场,金杯不惜代价从外企挖了 3 个营销精英,高薪招聘 20 多名大学生,花大力气进行培训。

省内啤酒市场的特点是季节性强,销售旺季主要集中在春末和夏季及初秋的半年多时间。1年的大战在4、5、6三个月基本决定胜负。作为快速消费品,啤酒的分销网络相对稳定,主要被大的一级批发商控制。金杯啤酒没有选择正面强攻,主要依靠直销作为市场导入的手段,由销售队伍去遍布C市的数以万计的零售终端虎口夺食。

金杯啤酒的攻势在春节前的元月份开始了,并且成功地推出了1月18日C市要下雪的悬念广告,还有礼品附送。覆盖率和重复购买率都大大超出预期目标。但是,金杯在取得第一轮胜利的同时,也遇内部管理问题。该公司过度强调销售,以致把结算流程、财务制度和监控机制都甩在一边。销售团队产生了骄傲轻敌的浮躁,甚至上行下效不捞白不捞。公司让部分城区经理自任经销商,白用公司的运货车,赊公司的货,又做生意赚钱,又当经理拿工资。库房出现了无头账,查无所查,连去哪儿了都不知道。

面对竞争,海清啤酒在检讨失利的同时,依然对前景充满信心。他们认为对手在淡季争得的市场份额,如果没有充足的产量作保障,肯定要跌下来;而且海清的分销渠道并没有受到冲击,金杯公司强入零售网点不过是地面阵地的穿插。

如今,啤酒销售的旺季,也就是决胜的时候。你认为海清啤酒应该怎样把对手击退,巩固自己的市场领导地位呢?

讨论题

1. 运用SWOT分析法,分析海清啤酒面临的环境。
2. 如何评价金杯啤酒的竞争战略?
3. 海清啤酒应采用什么样的战略?

▶▶ 案例二

营业额滑坡后

白杨餐厅是一个有近40年历史的老餐厅。然而这家历史悠久、誉满京城的老餐厅,近来被急剧地卷入了餐旅业市场的竞争旋涡之中。白杨餐厅地处商业中心附近,曾经是本市最好的餐厅之一。餐厅一直以经营俄式西菜为主,由于管理科学,餐厅菜肴可口,标准化程度高,价格公道,气氛恬静,卫生整洁,服务周到,凡在此就餐的中外宾客,无不交口称赞。然而,近来餐厅的买卖开始被邻近新开业的一些餐厅,如中美合资经营的“肯德基”炸鸡店,经营法式西餐的“罗贝尔”等餐厅和几家饭店餐饮部抢走了,营业额日见减少。

这天,餐厅青年领班钟响走进经理办公室。钟响,二十一岁,在餐厅工作三年了。他工作踏实,好学上进,现除工作外,还就读于一所旅游学院的夜大学。钟响一进办公室,便开门见山地向经理提出建议。他认为,餐厅生意不景气的原因,可能是经营范围太窄,因此,餐厅应该扩大经营范围,增设某些方面的服务。然而,有多年管理餐厅经验的经理则认为,白杨餐厅一向是以提供传统的俄式佳肴和服务来吸引顾客。

青年领班不同意经理的看法。钟响说:“很多人喜欢在吃饭前喝点酒,他们来这里,既是为了品尝菜肴,也是为了休息轻松一下。我想,如果我们的宽敞的门厅一侧,增设一个酒吧间,我们的收入会提高的。在价格上,我们可以考虑在正餐之前一小时的酒吧收费上实行优惠价,这样可以吸引更多的客人,而客人在酒吧坐上半小时左右,即将到正餐营业的时间,自然不愿再劳神投奔他处。对于只想临时用点便餐的顾客,可配以各式西点小吃。另外,我们还可以隔日或在周末聘请一个小型乐队,为宾客助兴,甚至可以为顾客提供一个跳舞的场

所。现在,人们的生活水平越来越高,需要层次也越来越高,外国客人不满意‘白天看庙,晚上睡觉’的枯燥的旅游生活。国内顾客,特别是年轻人,不满足于看电影、看电视、‘压马路’、玩棋牌的晚间生活,这样做,我们的客源是不会成问题的。经理,让我们在这方面试试吧,看能否改变现在的局面,走出困境。”

经理听了钟响的一席话,感到有一定道理。他沉思片刻,对钟响说:“小钟啊,你对餐厅这样关心真是太可贵了。你的建议对我很有启发。对餐厅目前的情况,我也正在考虑,我认为目前餐厅营业额滑坡的现象是暂时的。从市场竞争来看,一个本来比较平静的行业,有新进入者就会产生动荡,就会产生竞争。动荡与竞争之中,是会以优胜劣汰达到新的平静的。从顾客需求看,人们对新事物总有一种好奇心,别的餐厅刚开业,吸引一部分顾客是必然的。但是,人们对餐厅的风格、菜肴的水平和服务质量是有比较、有偏好的。我们白杨餐厅一直是经营中高档西餐的,我想,在这几方面,我们有优势。如果增设酒吧、舞会等服务项目是不是破坏了餐厅特有的风格了呢?而举办舞会,从场地的布置到公安部门的规定又都有一定麻烦,还会使我们的餐厅不伦不类。”钟响插话:“经理,恕我直言,在这个问题上,您的观念是否有些陈旧。”“别急,等我说完。”经理说,“当然,你的建议对我很有启发,你看是不是把酒吧换成咖啡厅更好一点儿?”

讨论题

1. 分析白杨餐厅的内外环境条件,你同意钟响关于增设酒吧、舞会等服务项目的建议吗?为什么?
2. 如果你是白杨餐厅经理,你如何作出决策?采取什么对策使白杨餐厅在餐旅业的竞争中取胜?