

哈尔滨市道外区美华管理人才学校

- 工商管理**MBA**实战班
- 学员授课用书 电子辅导资料

■ 企业战略管理



全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、市场总监等高级资格认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学**109**室美华教育。

国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
 - -----请速登陆：www.mhjy.net

目 录



- 第一章 企业战略管理概述
- 第二章 企业外部环境分析
- 第三章 企业内部环境分析
- 第四章 企业使命、战略目标与企业战略环境综合分析
- 第五章 企业总体战略
- 第六章 竞争战略
- 第七章 企业战略方案的评价与选择
- 第八章 战略实施
- 第九章 战略控制



第一章 企业战略管理概述

- 第一节 战略的定义、特征与结构
- 第二节 战略管理的基本概念
- 第三节 企业战略管理理论的演变过程
- 第四节 本书的主要内容与学习方法



本章重点知识

- 本章主要介绍了战略的定义、特点及战略的结构，并介绍了企业战略管理的过程，分析了企业实施战略管理的意义。要求学生通过本章的学习，掌握战略及战略管理的相关概念，对战略管理的基本内容有初步的了解。

第一节 战略的定义、特征与结构

■ 一、战略的定义

➤ 学习战略管理，首先要明确战略的含义。战略源于军事，随着企业竞争的日益激烈，战略一词也被广泛地应用到企业管理中来。时至今日，企业战略与战略管理在相当大的程度上已经脱离了它早期所具有的浓厚的军事竞争的色彩，而成为一个比较完整的企业管理理论与实践体系。

➤ 关于战略的定义至今没有明确统一，不同的学者与管理者赋予了企业战略不同的含义，以下列出关于战略定义的主要观点。



■ 1.早期的战略定义

- 很多学者都认为，真正为企业战略下定义的第一人是钱德勒（**Alfred Chandler**），他将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。
- 美国哈佛商学院教授安德鲁斯（**K.Andrews**）认为：“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式，和为达到这些目标所制定的主要政策和计划；通过这样的方式，战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务，企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型。”
- 20世纪80年代，哈佛大学的迈克尔·波特（**Michael Porter**）教授在产业经济学理论的基础上，对竞争战略进行了较为深入的研究，提出了很多颇有建树的观点。在他的成名作《竞争战略》（1980年）一书中，将战略定义为“公司为之奋斗的一些终点（目标）与公司为达到它们而寻求的方法（政策）的结合物”。





■ 2.明兹伯格战略定义

- (1) 战略是策略 (Ploy) 。
- (2) 战略是计划 (Plan) 。
- (3) 战略是模式 (Patten) 。
- (4) 战略是定位 (Position) 。
- (5) 战略是观念 (Perspective) 。



二、战略的特征



■ 1.全局性

➤ 企业战略是根据企业总体发展的需要而制定的，对企业的未来经营方向和目标进行的全局性的规划和设计，是指导企业一切活动的总谋划。

企业战略对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义。简单地说，全局性体现在根据企业的全局来确定企业的总目标。





■ 2.纲领性

- 企业战略所确定的发展方向、战略目标和基本方针，一般都是原则性、概括性的规定，是企业行动的指导纲领。要将其变成实际行动，必须将其进一步加以展开、分解和落实才能具体实现。但是，这绝不是说企业战略是无实际内容的空洞的口号，相反，它的每一句概括性的规定，都包含有实质性的内容。





■ 3. 竞争性

- 企业战略像军事战略一样，都是为了克敌制胜，所以，竞争性是企业战略最本质的特征。它有明确的竞争对手和竞争目的，就是为了在市场竞争中取得竞争优势，战胜对手，发展自己，优胜劣汰，使自己立于不败之地。所以，它具有强烈的“火药味”，决非“和平”状态下的计划。



全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、市场总监等高级资格认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学**109**室美华教育。

国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
 - -----请速登陆：www.mhjy.net



■ 4. 长远性

- 企业战略谋划的是企业未来相当长一段时期内的总体发展问题，为此，它必须处理好今天、昨天与明天的关系。处理好这三者关系的正确原则是：立足今天，参考昨天，谋划明天。企业战略虽然要立足当前，但却是着眼于未来，重点是谋求企业的长期发展和长远利益。按国际惯例，其时限一般都在**5**年以上，有些大公司甚至会谋划到几十年以后。





■ 5. 风险性

➤ 所谓风险性，就是说企业战略对企业未来的谋划，不一定会完全实现，有时也实现不了，这时它就会给企业带来一定的风险。企业在制定战略时，由于未来有好多因素是不可预测的，如天灾、战争等，因其不可预测就具有不确定性，而不确定性就很容易导致风险性；或者对未来的有些因果虽然可以作些预测，但预测的情况和现实的发展有很大差距，如科技的发展等，而这些差距又是难以控制的，这同样具有不确定性，进而也就很容易导致风险性。





■ 6.创新性

- 所谓创新性，就是制定企业战略时决不能照抄、照搬别的企业的战略模式，而必须根据企业的环境和自身的条件，勇于创新，善于创新，制定出适合本企业具体情况独特战略。那么，什么样的战略才是“最佳战略”呢？波特教授明确指出：“对于既定的公司来讲，其最佳战略最终是反映公司所处具体情况独特产物。”



三、战略的结构



■ 1. 总体战略

➤ 总体战略是企业总体的、最高层次的战略，是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略规划，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。从参与战略形成的人员看，企业总体战略的制定者主要是企业的高层管理者。

➤ 总体战略的侧重点在两个方面：一是从公司全局出发，根据外部环境的变化及企业的内部环境，选择企业所从事的经营范围和领域，即确定企业最适合于从事哪些业务领域、为哪些消费者服务以及向哪些领域发展。二是在确定所从事的业务后，要在各项事业部门之间进行资源分配，以实现公司整体的战略意图，这也是总体战略实施的关键措施。





■ 2.事业部（竞争）战略

- 事业部战略也称竞争战略，它处于战略结构中的第二层次，是企业总体战略之下的子战略，着眼于企业中有关事业部或子公司的局部性战略问题，为企业的整体目标服务。它是在企业总体战略的指导下，经营管理某一个战略经营单位战略经营单位是大型企业内部的单位，是从事经营活动最基本的独立单位，它为同一市场或不同市场提供某种产品或服务。的战略计划，这种战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场、产品区域内，事业部门应在什么样的基础上来进行竞争，以取得超过竞争对手的竞争优势。为此，事业部的管理者需要努力鉴别并稳固最有盈利性和最有发展前途的市场面，发挥其竞争优势。竞争战略制定的参与者主要是各事业部或子公司的经理。
- 事业部战略的侧重点在于：如何贯彻企业的宗旨；企业发展的机会与威胁分析；企业内在条件分析；确定经营单位战略的重点和主要战略措施。





■ 3.具体职能战略

- 职能战略是指为贯彻、实施和支持总体战略与竞争战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略通常包括营销战略、生产战略、研究与开发战略、财务战略、人力资源战略等职能战略。如果说总体战略和竞争战略强调“做正确的事情”的话，则职能战略强调“将事情做好”。职能战略通常由各职能部门管理人员负责参与制定。
- 职能部门战略的侧重点在于：如何贯彻企业的总体目标；职能目标的论证及其细分，如规模与生产能力、主导产品与品种目标、质量目标、技术进步目标、市场目标等；确定职能部门的战略重点和主要战略措施；战略实施中的风险分析和应变能力分析。



二、战略管理的过程



■ 1. 战略分析

- 这是指对企业的战略环境进行分析、评价，并预测这些环境未来发展的趋势，以及这些趋势可能对企业造成的影响。一般说来，战略分析包括企业外部环境分析和企业内部环境分析两部分。企业外部环境一般包括下列因素或力量：政府—法律因素、经济因素、技术因素、社会因素以及企业所处行业中的竞争状况。企业外部环境分析的目的是为了适时地寻找和发现有利于企业发展的机会，以及对企业来说所存在的威胁，以便在制定和选择战略时，能够利用外部条件所提供的机会而避开对企业的威胁因素。
- 企业的内部环境即是企业本身所具备的条件，也就是企业所具备的资源和能力，它包括生产经营活动的各个方面，如生产、技术、市场营销、财务、研究与开发、员工情况、管理能力等。企业内部环境分析的目的是为了发现企业所具备的优势或弱点，以便在制定和实施战略时能扬长避短、发挥优势，有效地利用企业自身的各种资源。





■ 2.战略选择和评价

- 通常，对于一个跨行业经营的企业来说，它的战略选择应当解决以下两个基本的战略问题：一是选择企业的总体战略，明确企业的经营范围或战略经营领域，即规定企业从事生产经营活动的行业，明确企业的性质和所从事的事业，确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求；二是选择企业的竞争战略，建立企业在某一特定经营领域的竞争优势，即要确定企业提供的产品或服务，要在什么基础上取得超过竞争对手的优势。
- 一个企业可能会制定出多种战略方案，这就需要对每种方案进行鉴别和评价，以选择出适合企业自身的适宜方案。对战略的评价有多种战略评价方法或战略管理工具，如波士顿矩阵法、GE矩阵法等，这些方法广泛地在西方跨行业经营的企业中得到应用。





■ 3. 战略实施与控制

- 战略实施往往被称作是战略管理的行动阶段，一个企业的战略方案确定后，必须通过具体化的实际行动，才能实现战略及战略目标。战略实施往往被看作是战略管理过程中难度最大的阶段，已经制定的战略无论多么好，若未能实施便不会有任何实际作用。战略实施活动包括建立有效的组织结构，制定职能策略，培育支持战略实施的企业文化，发挥领导作用等。





■ 企业战略管理的作用主要有以下几点：

- （1）企业战略为企业提出了清晰的发展方向和途径，有利于企业的长期稳定发展。
- （2）实行战略管理可以提高企业的市场应变能力，使企业处于主动和优势地位。
- （3）实行战略管理可使企业决策更加科学化，提高企业的经济效益。
- （4）战略管理可以增强企业的竞争能力，有利于开拓国际和国内市场。
- （5）实行战略管理能够使企业不断创新，适应市场变化。
- （6）实行战略管理可以明确企业方向，树立员工信心，增加企业的凝聚力。



第三节

企业战略管理理论的演变过程

- 无论在管理理论还是管理实践中，战略管理理论皆占据着十分重要的地位。从发展的先后顺序上看，它大体可以分为以环境为基点的经典战略管理理论，以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论，以资源、知识为基础的核心能力理论。

一、以环境为基点的经典战略管理理论

- 20世纪60年代初，美国著名管理学家钱德勒的《战略与结构》一书的出版，首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这部著作中分析了环境、战略和组织结构之间的相互关系。他认为，企业经营战略应当适应环境和满足市场需要，而组织结构又必须适应企业战略，随着战略变化而变化。因此，他被公认为研究环境—战略—结构之间关系的第一位管理学家。其后，就战略构造问题的研究，形成了两个学派“设计学派”和“计划学派”。



- 核心思想主要体现在以下几点：

- （1）企业战略的基点是适应环境。企业所处的环境往往是企业自身难以左右的，因而企业制定战略必须充分考虑环境的变化，只有适应环境变化，企业才能获得生存与发展。
- （2）企业战略的目标在于提高市场占有率。企业战略适应环境变化旨在满足市场需求，获取理想的市场占有率，这样才利于企业生存与发展。可以说，企业如何获取理想的市场占有率在经典战略管理中居于核心地位。
- （3）企业战略的实施要求组织结构变化与适应。经典战略管理实质是一个组织对其环境的适应过程以及由此带来的组织内部结构化的过程。因而，在战略实施上，势必要求企业组织结构与企业战略相适应。这些核心思想为企业战略管理理论的形成与发展奠定了基础。





- 以环境为基点的经典战略理论至少存在以下不足之处：

➤ (1) 该理论缺少对企业将投入竞争的两个或几个产业进行分析与选择，它从现存的产业市场出发，要求企业所适应的环境实质上是已结构化的产业市场环境，这势必导致：一方面，企业所追求的生存与发展空间十分有限；另一方面，企业往往被动地适应环境，处于被动地追随领先者的困境之中，充其量只能是战略的追随者。

➤ (2) 该理论缺乏对企业内在环境的考虑，它只是从企业的外部环境（即现存的、已结构化的产业市场环境）来考察企业战略问题。但从某种意义上说，正是这些不足之处才为推动企业战略管理理论的发展提供了契机。



二、以产业（市场）结构分析为基础的 竞争战略理论

- 企业盈利能力取决于其选择何种竞争战略，而竞争战略的选择应基于以下两点考虑：
 - （1）选择有吸引力的、高潜在利润的产业。不同产业所具有的吸引力以及带来的持续盈利机会是不同的，一个选择朝阳产业的企业要比选择夕阳产业更利于提高自己的获利能力，因为一个企业所选择的那个产业的内在盈利能力，是决定该企业获利能力与机会的重要因素。
 - （2）在已选择的产业中确定自己优势的竞争地位。一般说来，在一个产业中，不管它的吸引力以及提供的盈利机会如何，处于竞争优势地位的企业要比劣势企业更有利可图。而要正确地选择有吸引力的产业以及给自己的竞争优势定位，必须对将要进入的一个或几个产业结构状况和竞争环境进行分析。

三、以资源、知识为基础的核心能力理论

- 信息技术的迅猛发展使竞争环境更加复杂，使得企业不得不把眼光从关注其外部产品市场环境转向其内在环境，注重对自身独特的资源和知识（技术）的积累，以形成特有的竞争力（核心能力）。20世纪80年代中期“资源观”（**resource-based view**）和90年代初“知识观”（**knowledge-based view**）的提出正是对这种转变的积极响应。这一时期的企业战略管理理论称为以资源、知识为基础的核心能力理论。
- 该理论存在这样的理论假设：假定企业具有不同资源（这里的资源包括知识、技术等），形成了独特的能力，资源不能在企业间自由流动，对属于某企业特有的资源，其他企业无法得到或复制，企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势、实现战略管理的基础。
- 该理论认为，企业经营战略的关键在于培养和发展企业的核心能力。所谓核心能力，是“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”。

第四节 本书的主要内容与学习方法

■ 一、本书的主要内容

- 本书主要介绍了战略管理的全过程，并按照“战略分析→战略选择及评价→战略实施及控制”的思路来安排各章节的顺序



二、本书的学习方法

- (1) 理解和掌握每章的理论知识。本书穿插了大量的案例，请学生结合案例理解每章的相关知识和理论，并做到融会贯通。
- (2) 本书每章后均有小结和复习思考题，请学生针对总结的知识点对每章内容进行回顾，并利用思考题考核自己是否掌握了本章的内容。
- (3) 积极开展案例分析与讨论。案例分析与讨论的最大益处是通过接触大量的案例素材提高学生识别信息、提出问题、分析问题的能力。

复习思考题



- 1.什么是战略？简述明兹伯格的战略定义。
- 2.企业的战略具有哪些特征？
- 3.简述企业战略的层次。它们之间的联系与区别是什么？
- 4.什么是战略管理？战略管理的过程分为哪几个阶段？
- 5.企业为什么要实施战略管理？



[返回目录书页](#)

第二章 企业外部环境分析

- 第一节 企业宏观环境分析
- 第二节 行业与竞争环境分析
- 第三节 竞争对手分析



本章重点知识

- 本章主要介绍了如何对企业的外部环境进行分析，并详细介绍了**PEST**分析、行业结构分析以及竞争对手分析的方法和原则。要求学生通过本章的学习，能充分认识到外部环境对企业战略管理的重要性，认识到外部环境中各种影响企业战略管理的复杂因素，并通过对这些因素的分析来制定企业的战略目标。

第一节 企业宏观环境分析

- 任何一个组织都处在一定的环境中，而且必须在一定的环境中生存与发展，并在环境中发现机会，迎接挑战。
- 企业战略管理企业宏观环境是指那些来自企业外部对企业战略产生影响、发生作用的主要社会力量。企业宏观环境虽然比较“大”，但对企业战略的影响却是“实实在在的”，所以我们必须高度重视研究企业的宏观环境。
- 为什么要分析宏观环境呢？这是因为宏观环境是影响企业战略选择的最终根源——不研究宏观环境，不分析宏观环境，企业就很难超前做出正确的战略决策。
- **PEST**分析为研究企业的宏观环境提供了一个有益的框架。**PEST**分析将企业的一般环境分为四个方面，即政治的（political）、经济的（economical）、社会的（social）和技术的（technological）因素。这些因素可以揭示外部环境中的重要机会和威胁，为企业战略的制定提供基础。

一、政治环境

- 政治环境是指对企业经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的法律、法规等因素。它主要包括国家的政治制度与体制、政局的稳定性以及政府对外来企业的态度等因素。
- 政治环境对企业行为的影响是比较复杂的，有些是直接的，有些是间接的；有些是积极的，有些是消极的。具体而言，政治程序和立法影响到产业必须遵守的环境管制。政治、政府及法律因素对大小企业都会形成重要的机会与威胁。对于高度依赖政府合同或补贴的产业和企业来说，政治预测是外部环境分析中最重要的部分。专利法规的变化、反垄断立法、税率的变化，都可以显著地影响企业。例如，中国国有企业的改革导致的大量国有资本从竞争性行业的退出，给一部分优势企业提供了低成本扩张的机会。海尔集团提出的“吃休克鱼”的低成本扩张战略即是对这一机会的反应。与此相对应，中国政府履行加入WTO的承诺，逐步放开金融、保险、电信等服务行业的准入限制，将会极大地改变行业竞争环境，给国内现有的金融、保险、电信企业带来严峻挑战。

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。与政治环境相比，经济环境对企业生产经营的影响更加直接和具体。经济增长、国民收入、利率、汇率、失业率、价格、资本市场等因素的变化会对几乎所有产业中的企业，包括原材料生产商、最终产品和服务提供商以及批发商、零售商产生极为重要的影响。
- 企业经济环境是一个多元动态系统，主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策四个要素构成。



■ 1. 社会经济结构

➤ 社会经济结构又称“国民经济结构”，是指国民经济中不同经济成分、不同产业部门以及社会再生产的各个方面在组成国民经济整体时相互质的适应性、量的比例性及排列关联的状况。一般而言，社会经济结构主要包括五个方面的内容，即产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构，其中产业结构对企业的影响尤为重要。

➤ 实践证明，当社会经济结构出现问题时，会造成很多企业甚至整个产业出现问题，严重的还会造成整个国民经济动荡。所以企业应时刻关注社会经济结构的变化动向，及时妥善调整企业的经营活动，主动适应宏观经济环境变化，才能保证企业的安全与健康，有时还能把握时机，开拓创新，推动企业的发展。





■ 2.经济发展水平

- 经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。反映一个国家经济发展水平常用的主要指标有国内生产总值、人均国民收入、经济增长速度等。对企业而言，从这些指标中可以认识国家经济全局发展状况，通过分析全国、各省市、整个产业的数据与企业自身数据的对比，以及一定时间间隔下数据变化的分析，企业可以从中认识国家宏观经济形势以及企业自身的发展是否符合这一形势，避免与实际情况发生冲突。





■ 3. 经济体制

- 经济体制是指国家组织经济的形式。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系，并通过一定的管理手段和方法，调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。正因为如此，经济体制对企业的生存与发展的形式、内容、途径都提出了系统的基本规则与条件。在经济体制改革过程中，企业应加强和重视对新经济体制实质、形式及运行规律等方面的了解，把握并建立起新的体制意识，改变企业行为的方式与方法。





■ 4.宏观经济政策

- 宏观经济政策是国家在一定时期内为达到国家经济发展目标而制定的战略与策略，它包括综合性的国家经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策、金融货币政策、劳动工资政策、对外贸易政策等。宏观经济政策是国家根据一定时期经济领域中普遍存在的问题而提出的针对性政策，它规定企业活动的范围、原则，引导和规范企业经营的方法，协调企业之间、经济部门之间、局部与全局之间的关系，保证社会经济正常运转，实现国民经济发展的目标和任务。



三、社会环境

- 社会环境是指企业所处环境中诸多社会现象的集合。企业在保持一定发展水平的基础上，能否长期地获得高增长和高利润，取决于企业所处环境中的社会、文化、人口等方面的变化与企业的产品、服务、市场和所属顾客的相关程度。
- 社会文化环境是指企业所在社会中成员的民族特色、文化传统、价值观念、宗教信仰、教育水平以及风俗习惯等因素。社会文化环境强烈地影响着人们的购买决策和企业的经营行为。
- 近年来，人们价值观的变化、生活方式的改变、收入差距的扩大、受教育状况的改善以及对环境和健康问题的关注，为很多行业的发展带来了新的机会，当然，也对很多行业构成了威胁与挑战。

四、技术环境

- 技术环境是指企业所处的环境中的科技要素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。在科学技术迅速发展的今天，技术环境对企业的影响可能是创造性的，也可能是破坏性的，企业必须要预见新的技术带来的变化，在战略上做出相应的战略决策和调整，以获得新的竞争优势。
- 基因工程、互联网技术、计算机辅助设计 / 计算机辅助生产（**CAD / CAM**）、人造和特殊材料、激光、克隆、卫星网络、光导纤维、生物测定及电子银行等技术进步正在影响企业的未来发展方向。互联网正在突破传统地域市场的限制，改变产品生命周期，加速产品分销速度，创造新的产品和服务，从而改变着企业面临的机会和威胁的性质。

第二节 行业与竞争环境分析

- 所谓企业的行业环境，指介于宏观环境与微观环境之间——企业所在行业的环境。行业是指具有某种同一属性的企业的集合，它是按企业生产的产品（或劳务）性质、特点以及它们在国民经济中的不同作用而形成的行业类别。行业是影响企业生产经营活动最直接的外部因素，是企业赖以生存和发展的空间。进行企业行业环境分析的目的就在于了解企业所在行业的总体状况，进行行业选择，寻找所在行业中存在的威胁和机会，把握竞争态势，确定自己在行业中的地位。

一、行业的生命周期理论

- 行业生命周期可以分为四个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。
- 在导入期，产品设计尚未定型，销售增长缓慢，产品的开发、推销成本高，利润低甚至亏损，竞争较少，但风险很大；到了成长期，顾客认知迅速提高，销售和利润迅速增长，生产成本不断下降，生产能力出现不足，出现竞争，但企业承担风险的能力增强；进入成熟期，重复购买成为顾客行为的重要特征，销售趋向饱和，利润不再增长，生产能力开始过剩，竞争激烈，现有的企业面临的风险较小；最后到了衰退期，销售和利润大幅度下降，生产能力严重过剩，竞争的激烈程度由于某些企业的退出而趋缓，企业可能面临一些难以预料的风险。



- 了解行业的生命周期的意义在于：

- （1）在编制总体战略时，企业可以基于此分析决定在多元化发展中如何选择正确的业务组合，降低风险，提高收益；
- （2）在编制企业战略时，企业可以基于此分析决定对于某一行业中是进入、维持还是退出，以及进入某一行业是采取购并方式还是采取新建的方式；
- （3）在业务战略中，企业可以基于此分析决定企业的竞争战略是定位于差异化还是成本领先。





■ 企业在什么时期进入一个行业好呢？

- 一是导入期。在这个时期进入，一旦成功，就是行业的领导者，就能在较长时期内获取高额利润。但是，这个时期进入的成本较高，风险较大。
- 二是成长期。在这个时期进入一个行业，如能在最短的时间内，用最快的速度挤入行业的前几名，甚至是第一名，企业就一定可以获得成功。但是，这个时期进入也有风险，因为这个时期往往是竞争者进入最多的时期，行业内竞争激烈，导致全行业利润率下降，甚至会出现全行业亏损。
- 那么，企业在成熟期能否进入一个新的行业呢？我们认为最好不要在这个时期进入。因为这个时期进入，进入壁垒太高，风险太大，成功的可能性很小。



二、行业竞争结构分析

- 形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。尽管相关环境的范围广阔，包含着社会的，也包含着经济的一个或几个行业，行业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略。
- 波特指出，一个行业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力，这些作用力汇集起来决定着该行业的最终利润水平。波特强调，结构分析是确立竞争战略的基石，一个企业的竞争战略目标在于使公司在行业内部处于最佳定位，保卫自己，抗击五种竞争作用力，或根据自己的意愿来影响五种竞争作用力。战略制定的关键就是要深入到表面的现象之后分析竞争的压力的来源。对于表象之后的压力来源的认识可使公司的关键强项与弱项突出地显示出来，使公司更加准确地定位，使战略变革可能产生最大回报的领域清晰化，并且使行业发展趋势中最具有机遇和危险的领域显露出来。



■ 1. 供方讨价还价能力

- 供应商的讨价还价能力影响到产业的竞争强度。供应商对某一行业的潜在利润会有相当重要的影响。合理的价格、更好的质量、新服务项目的开发、送货及库存成本的降低，常常使供应商和生产商均能受益，并提高有关方面的长期获利能力。
- 供应商对下游行业是一种弱势竞争力量还是一种强势竞争力量，取决于供应商所在行业的市场条件和所提供产品的重要性。一旦供应商所提供的产品是一种标准商品，可以通过开放市场由大量具有巨大生产能力的供应商提供，那么与供应商相关的竞争压力一般较小。如果供应商所提供的产品占其下游行业产品成本很大的比例，从而对该行业的产品生产过程起着至关重要的作用，或者对该行业的产品质量有着明显的影响，那么供应商就对下游行业的竞争过程产生重大的影响。





■ 在以下情况下供应商将拥有较强的讨价还价能力：

- (1) 供应商的数量有限。
- (2) 供应商提供的商品不存在替代品。
- (3) 供应商的价格占企业总成本的比例很大。
- (4) 供应商的前向一体化能力。





■ 2. 买方讨价还价能力

➤ 如果购买者能够在价格、质量、服务或者其他的销售条款上拥有一定的谈判优势，那么，购买者就会成为一种强大的竞争力量。在这种情况下，购买者通过压低价格，经讨价还价争取更高质量或更好的服务，使得竞争者之间互相竞争而威胁产业，这些行动侵蚀产业的获利能力。

➤ 当顾客分布密集或购买量大时，顾客的讨价还价能力就会成为影响产业竞争强度的一个关键因素。当顾客讨价还价能力强时，竞争企业可能会以延长保修期或提供特殊服务等方式赢得顾客。如果产品是标准化产品或同质产品，顾客的讨价还价能力较强，顾客将在议价、保修范围等方面处于有利的谈判地位。





■ 购买者在以下情形下具有较强的讨价还价能力：

- (1) 购买者非常集中。
- (2) 购买的产品属于标准化或无差异产品。
- (3) 购买者拥有充分的信息。
- (4) 购买者具有强大的垂直整合能力。





■ 3.现有企业间的竞争

- 产业内现有企业间的竞争通常是五种竞争力量中最重要。对大多数行业来说，总体竞争状况和盈利水平的主要决定因素是行业内企业之间的竞争。
- 在有些行业，企业之间的竞争主要表现为价格竞争，而在另一些行业，价格竞争是悄无声息的，并且竞争主要集中在广告、创新和其他非价格因素上。价格竞争，通常对产业稳定具有非常大的破坏性，有可能侵蚀产业的平均获利水平。竞争对手很容易互相比着降价，这种行动导致所有企业的利润下降。另一方面，广告战则会扩大总体需求或提高产品的差异程度，有利于扩大产业的发展空间。





- 在决定现有企业间的竞争的性质和激烈程度方面，以下几个方面的因素起着重要的作用：

➤ (1) 行业的集中程度。

➤ (2) 产品的差异化程度。

➤ (3) 成本状况。

➤ (4) 产业增长状况。

➤ (5) 过剩的生产能力和退出障碍。





■ 4.潜在进入者

➤ 如果一个行业所赚取的资本收益率超过其资本成本，那么，这个行业对行业外的企业来说就是一块磁石。除非新企业的加入遭到禁止，否则利润率就会下降到一般的竞争性水平。行业的一个新进入者对于现存的企业而言是一种竞争威胁。进入者增加了新的生产能力，并且潜在地侵蚀了现有企业的市场份额。新进入者的威胁程度取决于两大因素：进入壁垒和现有厂商对新进入者的预期反应。

➤ 在大多数行业，新进入者并不能以那些与现有企业相等的条件进入一个行业。现有企业相对于新进入者的优势大小，反映了进入壁垒的高低。进入壁垒的高低决定了这个行业能在多大程度上享有超越竞争性水平的利润。





■ 一个行业的进入壁垒主要来自以下六个方面：

➤ (1) 资本要求。

➤ (2) 规模经济。

➤ (3) 产品差异化。

➤ (4) 分销渠道。

➤ (5) 学习和经验曲线效应。

➤ (6) 政府政策。





■ 5. 替代品的威胁

➤ 在许多产业，企业同其他产业生产的替代品的企业进行激烈的竞争。在有些行业中出现的替代品可能会取代现有的产品。更为普遍的情况是，替代品未能完全代替现有的产品，但却引入了新的技术或者降低了生产成
本。替代品使得本产业产品的价格上限只能处于一个较低水平，从而限制了本产业的潜在收益。替代产品的性能 / 价格比越具有吸引力，对本产业利润的压力越大。

➤ 替代品通过降低成本更为有效地限制了该行业的利润水平。替代品的存在为产品价格设置了上限，当产品价格超过该界限时，用户将转向购买替代品。当替代品的相对价格降低或顾客的转换成本降低时，来自替代品的竞争压力将会加大。





- 来自替代品的竞争压力取决于三个方面的因素：

- (1) 是否可以获得价格上有吸引力的替代品；
- (2) 在质量、性能和其他一些重要属性方面的满意程度如何；
- (3) 购买者转向替代品的难度。



第三节 竞争对手分析

- 竞争对手是企业经营活动最直接的影响者和被影响者，这种直接互动关系决定了竞争对手的分析目的。在外部环境分析中，竞争对手的重要性可能采取的战略行动及其他公司可能发生的反应等。

- 根据波特教授对竞争对手的分析模型，对竞争者、竞争对手的长远目标、竞争对手的假设和竞争对手的能力

一、竞争对手的长远目标

- 首先，对竞争对手目标的了解可预测每位竞争对手对其目前位置是否满意，由此预测这个竞争对手将如何改变战略以及对于外部事件（如经济周期）或对于其他公司战略行动的反应能力。
- 其次，对竞争对手目标的了解也有助于预测它对战略变化的反应。
- 再次，对竞争者目标的了解有助于解释竞争对手所采取的行动的严重性。
- 最后，对竞争者目标的了解有助于了解上级公司是否愿做下属公司所采取的行动，确定它是否愿做下属公司对付竞争对手行动的后盾。

二、竞争对手的假设

- 竞争对手分析的第二个关键性因素是了解每个竞争对手的假设。有两类假设：
 - (1) 竞争对手对自己的假设。
 - (2) 竞争对手对产业及产业中其他公司的假设。
- 正如竞争对手对它自己持一定假设一样，每个公司对产业及其竞争对手也持一定假设。同样，这可能正确也可能错误。对所有假设的检验能发现竞争对手的管理人员在认识其环境的方法中所存在的偏见及盲点。竞争对手的盲点可能是根本没有看清重大事件（如战略行动）何在，也可能是没有正确认识自己，还可能只是很慢地认识自己。找出这些盲点可帮助公司采取不大可能遭到报复的行动或者采取即使有报复也不太奏效的行动。

三、竞争对手的现行战略

- 对竞争对手分析的第三个要素是列出每个竞争对手现行战略的清单。非常有用的一种方法是，把竞争对手的战略看成各职能部门的关键性经营方针的总和，以及了解它是如何寻求各职能部门的相互联系的。本书第六章列出了一般的竞争战略选择。

四、竞争对手的能力

- 1.核心能力
- 2.增长能力
- 3.快速反击能力
- 4.适应变化的能力
- 5.持久力



复习思考题



- 1.简述PEST分析框架。
- 2.影响现有竞争对手间竞争激烈程度的主要因素有哪些？
- 3.解释影响一个企业的产业竞争环境的五种基本力量。以PC行业为例，分析产业竞争的五种基本力量对它的影响。
- 4.简要说明竞争对手分析要素。



[返回目录书页](#)

第三章 企业内部环境分析

- 第一节 企业资源分析
- 第二节 企业能力分析
- 第三节 企业核心能力分析
- 第四节 企业内部环境分析的方法



本章重点知识

- 本章主要介绍了如何对企业的资源和能力等内部环境进行分析，从而得出企业具有哪些资源优势 and 劣势，以及资源与能力的相互关系，并介绍了三种内部环境分析方法：企业资源分析、企业核心能力分析和价值链分析。要求学生通过本章的学习，能充分认识到内部环境分析对企业战略管理的重要性，认识到资源、能力对于企业制定战略的影响，并通过三种分析方法来制定企业的战略目标。

第一节 企业资源分析

- 企业的经营实力首先反映在企业的资源基础上。企业的资源，指贯穿于企业经营、技术开发、生产制造、市场营销等各个环节的一切物质与非物质形态的要素。其主要内容分为两大类，即有形资源与无形资源。

一、有形资源

- 企业的有形资源最容易辨认和评估，主要指物质形态的资源，是唯一可以在企业的资产负债表中清楚体现的资源。有形资源是企业参与市场竞争的硬件要素，主要包括企业用来为客户创造价值的实物资产和金融资产。实物资产包括企业的固定资产、机械设备以及保持与客户和供应商联系的设施等；金融资产包括企业的现金和应收账款以及企业的借债能力等。

二、无形资产

- 无形资产通常产生于随时间演变累积形成的独特的惯例和实践，并与之融为一体。无形资产主要包括人力资源（如员工的经验、能力、信任、工作团队的有效性、管理技能）、创新资源（如技术和科学专门知识、创新观念）、声誉资源（如品牌名称，在供应商中享有良好的声誉，在客户中享有可靠和产品质量高的声誉）、技术资源（即企业现有的技术状况、技术储备、技术开发能力，以及企业拥有的专利、商标品牌等）、企业文化和企业形象（企业的价值观、企业精神、企业经营理念，以及企业和社会公众、顾客、利益相关者中的形象等）。
- 无形资产大部分被排除在资产负债表之外，或被过低地估价，这是导致公司的账面价值与股票市场价值之间出现巨大差异的主要原因。



- 无形资产有两大特点：

- 第一个特点是不易被竞争对手获知、模仿或取得。在无形资产面前，即使有再好的“搭便车”和再多的金钱，往往也无济于事。

- 无形资源的第二个特点是价值的非转移性。有形资源越用越少、越用越旧，在使用中其价值会逐步转移到产品和服务之中。



第二节 企业能力分析

- 企业能力是指整合企业资源，使价值不断增加的技能。一般而言，资源本身并不产生竞争优势，竞争能力和竞争优势的获得，关键在于对资源的特殊整合。例如，一支足球队可能因球员与前锋的配合默契、大家共同按一套正确的进攻战略踢球，充发挥团队的优势时，才能进球。企业能力也源于企业的核心能力，而企业能力源于企业的核心能力，换言之，企业可持续性的竞争优势是由企业在长期运营中形成的核心能力所产生。这样一个整合的过程正是企业素质提升的过程，也是一个识别、判定一个企业的基本能力状况。

一、财务能力

- 要评估判断一个企业的现实经营能力，首先必须对企业的财务报表和资产负债表进行分析。财务比率分析是企业财务分析通常可以从两个方面进行：一是计算本企业有关财务比率，并与同行业中的竞争对手进行比较或同行业的平均水平进行比较，借以了解本企业同竞争对手或同行的财务一般水平相比的财务状况和经营成果。二是将计算的财务比率同本企业过去的财务比率和预测未来的财务比率相比较，借以测定企业财务状况和经营成果在一个较长时间内的变动趋势。
- 财务比率分析评价体系主要由五大类指标构成，即收益性、安全性、流动性、成长性和生产性指标。分别计算出五类指标，就能够清楚地揭示出企业的财务状况及经营状况的优势和劣势，这对于制定正确的企业战略具有十分重要的意义。

二、营销能力

- (1) 产品竞争能力分析是对企业当前销售的各种产品的市场地位、收益性、成长性、竞争性和结构性等方面进行分析；
- (2) 销售活动能力分析是在产品竞争力分析基础上，以重点发展产品和销路不畅产品为对象，对其销售组织、销售绩效、销售渠道、促销活动等方面进行分析，以判断企业销售活动的能力、存在问题、问题成因，进而为制定战略提供依据；
- (3) 新产品开发能力分析应着重从新产品开发计划、新产品开发组织、新产品开发过程和新产品的开发效果四个方面进行分析，并将分析结果与主要竞争对手比较，进而判断企业此项能力的强弱，为企业战略的选择提供依据；
- (4) 市场决策能力分析是对以前的产品市场竞争力分析、销售活动能力分析、新产品开发能力分析的结果为依据，对照企业当前实施的经营方针和经营战略，来发现企业在市场决策中的不当之处，评估判断企业领导者的市场决策能力。

三、生产管理能力

- 企业的生产功能包括将投入品转变为产品或服务的所有活动。在绝大多数行业，企业生产经营的大部分成本发生于生产过程中，因此生产管理能力的^{高低}将决定公司战略的成败。而生产管理的首要任务就是开发和管理一个有效的生产体系。美国管理学者罗杰·施罗德（**Roger Schroeder**）认为，生产管理主要包括五种功能或决策领域：生产过程、生产能力、库存、劳动力和质量。因此，生产管理能力分析可从这五方面展开。

四、组织效能

- 企业的一切活动说到底都是组织的活动，组织是实现目标的工具，是进行有效管理的手段。分析组织效能、发现制约企业长远发展的组织管理问题并加以改进，则为企业战略的正确制定和成功实施奠定坚实的组织基础。
- 进行组织效能分析，必须明确评价组织效能的一般标准。良好组织应符合以下基本原则：目标明确、组织有效、统一指挥、责权对等、分工合理、协作明确、信息通畅、有效沟通、管理幅度与管理层次有机结合、有利于人才成长和合理使用、有良好的组织氛围等，根据以上评价标准可从多角度进行组织效能分析。

五、企业文化

- 所谓企业文化是基于共同价值观之上，企业全体职工共同遵循的目标、行为规范和思维方式的总称。当今，企业文化的价值愈益为企业界所重视。人们从许多大企业成功的范例中发现，这些企业之所以能在快速发展中立于不败之地，是由于它们成功地创造了具有自身特色的企业文化。
- 理论界的研究和企业界的实践均已证明，企业文化的力量既可能支持企业的战略管理，助其成功，也可能抵制它们，促其失败。因此，分析企业文化的现状，从中找出能够制约企业战略的关键要素，加以加强或改进，就成为企业战略管理者面临的重要挑战。一般认为可以从以下几个方面分析：企业文化现状、企业文化建设过程、企业文化特色、企业文化形成机制等。

第三节 企业核心能力分析

- 企业核心能力（**core competency**）也称核心竞争力，是普拉哈拉德和哈默1990年在《哈佛商业评论》上发表的《公司的核心能力》一文中所提出的，他们认为核心能力是指“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同生产技能和有机结合多种技术流派的学识”，而美国麦肯锡咨询公司对企业核心能力下的定义是：企业核心能力是某一组织内部一系列互补的技能和知识的组合，它具有使一项或多项关键业务达到行业一流水平的能力。

通过以上两个定义，我们可以总结出企业核心能力理论的主要观点是：与企业外部环境相比，企业内部环境对于企业的市场竞争优势具有决定性作用；企业内部能力、资源和知识的积累，是企业获得超额收益和保持企业竞争优势的关键。但同时，企业是一个开放的系统，需要有来自外部的多种资源的投入。企业在实现目标和协调配置资源能力方面的差异，使一些企业可能通过运用与其他企业相似的资源获得独特的能力。

一、企业核心能力的判断标准

- 资源是能力的基础，能力是综合利用资源的市场表现，而核心能力则是一组特殊的能力，它是一组超越产业中所有竞争对手的能力。有研究者在总结他人成果的基础上，提出了核心能力的四项判断标准。这四项标准是：有价值、稀有性、难以模仿、不可替代。符合这四项标准的资源和能力，才能够形成核心能力，使组织获得持久性的竞争优势。



■ 1. 有价值的能力

- 有助于组织在复杂、多变的外部环境中，把握机会、化解威胁、增加价值的能力，称为有价值的能力。有价值的能力对于企业制定和实施战略进而为特定的客户创造价值，具有积极的促进作用。例如，索尼（SONY）公司曾利用它有价值的能力来设计、生产并销售微电子技术产品，如便携式的CD播放机和8mm的摄像机等，占领了比较广泛的市场份额。索尼公司试图让客户通过电视、个人电脑或手机进入它的“数字世界”。而配送能力是沃尔玛公司创办之初有价值的能。正是通过其高效的配送系统，沃尔玛实现了“天天平价”的承诺，分析家指出，沃尔玛改变了消费者费者对价值的思考方式，使消费者认识到他们不用按费零售价付费也能够买到满意的商品。





■ 2. 稀有的能力

- “稀有”意味着“罕见”，稀有能力就是指只有极少数数据现在或潜在的竞争对手才可能拥有。在分析这一标准进行判断时，组织中的管理者和专门分析人员总是要试图搞清楚一个问题，即有多少竞争对手具有某种能力。如果有、我有、他也有，有价而普遍存在的资源和能力，最可能导致的结果是等值度的竞争。在一个组织只有创造、开发出其他竞争的对比没有的能力时，才可能获得强于其他竞争对手的具有优势。戴尔公司的采取直销商业模式，销售业务取得竞争的对手更高的效率，进而使业务增长率取得该组织的领先水平，戴尔的直销模式稀有能力。





■ 3.难以模仿的能力

- 第一个原因是组织能力的发展具有历史性。一个组织在发展过程中，往往会选择独特的、反映自身历史路径的能力和资源的不断放大和强化。
- 第二个原因是组织的竞争能力和竞争优势的边界有模糊性。在这种情况下，竞争者一般难以明确一个组织是如何把竞争能力整合为竞争优势的。如此一来，竞争者就无法获得确切的信息，不清楚他们需要具备什么样的能力才能取得像对手一样的利益。
- 第三个原因是组织能力具有复杂社会性。组织的能力是复杂社会现象的产物。在组织内部，管理者之间以及管理者与员工之间，在人际交往、信任和友谊等方面存在社会性复杂关系；在组织处理与供应商、客户和社区等主体之间关系的过程中，也需要采取社会性方式。许多公司都十分关注本公司的社会能力，主动承担对客户、供应商、金融机构、所在社区等利益相关者乃至整个社会的责任。





■ 4.不可替代的能力

- 不可替代的能力，是指无法找到战略等价资源替代的能力。一种能力越难以被替代，战略价值就越高，这种能力的不可见程度越高，越难以找到可替代对象，就越难以被竞争对手模仿从而获取价值。一个企业的专有技术、专用性人力资本（员工掌握的知识和技能），以及融洽和谐的人际关系和交流制度等，就可以被看作是组织的不可替代能力。



二、企业核心能力的培育

- 核心能力是企业的生命线，是企业运行发展的动力源，它是企业战略的核心部分。因此，要树立企业的竞争优势，首先要培育企业的核心能力。核心能力的培养是一个系统的组织过程，它涉及技术、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，其中技术创新是提升企业核心能力的重要途径；管理创新是强化企业核心能力的重要手段；制度创新是支撑企业核心能力的重要保障。这三个方面是相互依存、相互渗透、相互促进的。只有三者有机地结合，才能不断提升企业核心能力，使企业获得持久的竞争优势。



■ 1.技术创新是提升企业核心能力的重要途径

- 技术创新是形成和提升企业核心能力的关键要素，离开技术创新，企业能力就无从说起。技术创新是一个过程，包括从新产品、新设想的产生，经过研究、开发、工程化、商业化生产，到市场应用的完整过程的一系列活动的总和。在这个过程中，不仅能够产生独特的企业技术能力，创造出具有成本优势的好产品、好服务，同时还能提高设计、生产、维护、营销人员的各种学习能力，形成独特的、他人无法模仿的无形资产。这些无形的“产出品”也是企业核心能力不可或缺的重要组成部分，更是企业持久竞争优势的源泉。





■ 2.管理创新是强化企业核心能力的重要手段

- 技术和现代企业发展的两大关键因素，技术创新包括从技术创造、技术开发，到技术学习、技术积累，再到技术扩散，都离不开管理，否则技术革新就失去了它生存的土壤。普拉哈拉德和哈默认为，企业的核心能力真正来源于管理能力。管理可以将技术和生产技能转变为企业快速适应变化的能力。由于技术日益复杂，市场竞争越来越激烈，都要求管理不断变革、创新；企业核心能力的强化，更离不开管理创新。管理创新的内容很广泛，包括管理理念的创新、管理组织方式的创新、管理手段的创新、管理制度的创新以及管理文化的创新等。管理创新的目的是为了管理过程流畅、高效，创造一种有利于提升企业核心能力的环境氛围。人是社会生产力发展的决定因素，是企业核心能力的创造者和维护者。管理创新必须以依靠人、激励人、发展人为基础，否则企业核心能力就不会得到强化。





■ 3. 制度创新是支撑企业核心能力的重要保障

- 企业核心能力的培育，以及技术创新和管理创新，都是在某种制度环境中发生发展的，需要一定的制度保证。制度通过影响学习、资源的可获得性，塑造动力，以及建立交易规范等方式来影响企业和产业发展。这些制度包括基础设施和建设环境、本地可获得的资源、地区专有制度以及本地可以利用的知识和技术等。在这些制度中，来自于经济、社会文化、政治、政府机构、各类组织等不同领域的参与者相互作用，形成复杂的关系网络，把企业、消费者、研究机构、教育体系、政府等相互紧密地联系在一起，构成了企业技术创新、管理创新乃至核心能力形成的基础环境。



第四节 企业内部环境分析的方法

- 在前三节我们讨论了与竞争优势有关的资源和能力的概念及其关系，但是并没有讨论：资源和能力怎样形成竞争优势，哪些资源和能力在形成竞争优势中发挥作用？现在我们逐一介绍几种分析框架，然后再讨论如何将它们结合起来综合运用。

一、经验效益

- 经验效益，亦称学习曲线效益，指的是由于重复做某件事情（某项活动）次数的增加，人们可以从中找到（学到）更加具有效率的做事方法，从而可以降低成本。这些成本下降主要来自员工对工作的改进、生产布局的合理化、专门设备和工艺的开发、经营管理的控制等方面。经验效益对于那些以知识为基础的企业更为重要。某种意义上，对学习或经验加以管理较之对其他“可感的”投入物的管理更为重要。
- 规模经济与学习效应时常同时发生，但从管理的角度看，两者具有本质的差别，不能混为一谈。规模经济指的是某一时刻的产量对成本的影响状态。而学习效应指的是产量的积累对成本的影响状态。

二、价值链分析

- 迈克尔·波特在他的重要著作《竞争优势》中描述了价值链（**value chain**）分析方法。波特认为，将企业作为一个整体来看无法识别竞争优势。竞争优势来源于企业在设计、生产、营销、交货等过程及辅助过程中所进行的许多相互分离的活动。这些活动中的每一种都对企业的相对成本地位有所贡献，并且奠定了差异化的基础。使用系统性方法来考察企业的所有活动及其相互作用对于分析竞争优势的各种资源是十分必要的。



■ 1.价值链的构成

➤ (1) 基本活动包括以下五个方面：

- 1) 内部后勤。
- 2) 生产作业。
- 3) 外部后勤。
- 4) 市场销售。
- 5) 服务。

➤ (2) 辅助活动包括以下四个方面：

- 1) 采购。
- 2) 技术开发。
- 3) 人力资源管理。
- 4) 企业基础设施。





■ 2.构造价值链

➤ 为构建竞争优势，企业有必要根据价值链的一般模型，构造具有自己特色的价值链。企业在构造价值链时，需要根据价值链分析的目的以及自己生产经营的特点，将每一项活动进行分解。

➤ 分解的适宜程度取决于以下三点：

- (1) 有不同的经济含义；
- (2) 对差异化有巨大的潜在影响；
- (3) 在成本上表现为一个较大的份额或一个不断增长的份额。





■ 3. 价值链的内在联系

- 价值链不是一些单独活动的集合，而是相互依存的活动构成的一个系统。在这个系统中，各项活动之间存在着一定的联系。这些联系体现在某一价值活动进行的方式与成本之间的关系，或者与另一活动之间的关系。例如，机械加工企业购买高质量的已剪切好的钢板，可以简化生产流程，并减少废料。





- 价值活动间的联系很多，常见的是价值链中基本活动与辅助活动间的各种联系。形成这些联系的基本原因有：

➤ (1) 同一功能可以以不同的方式实现。

➤ (2) 通过支持活动保证主体活动的成本或效益。

➤ (3) 以不同的方式实现质量保证功能。





- 企业价值活动的内在联系所形成的竞争优势有两种形式：

- (1) 最优化。企业为了实现其总体目标，往往在各项价值活动间的联系上进行最优化的选择，以获得竞争优势。例如，企业在考虑产品设计与服务成本时，为了获得差异化优势，可能会选择成本高昂的产品设计、严格的材料规格或严密的工艺检查，以减少服务成本。

- (2) 协调。企业通过协调各活动间的联系，来增加产品的差异化或降低成本。例如，企业要按时发货，则需要协调企业内部的生产加工、成品储运和销售服务等活动之间的联系。

- 在优化和协调的过程中，企业需要大量的信息去认识形式多样的联系。因而企业有必要利用信息技术，建立自己的信息系统，创造与发展新的联系，增强原有的联系。





■ 4.价值链的外在联系

- 价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。其中，最典型的是纵向联系，即企业价值链与供应商或销售渠道价值链之间的联系。这些联系往往对企业活动的成本和效益产生影响。例如，企业的采购和原材料供应活动如果能与供应商的订单处理系统相互作用，同时，供应商的应用工程技术人员与企业的技术开发和生产人员也协同工作的话，供应商的产品特点就会明显地影响企业的成本和差异化。
- 企业的价值链与供应商价值链之间的各种联系为企业增强竞争优势提供了机会。通过影响供应商价值链的结构，或者改善企业与供应商价值链的关系，企业与供应商常常会双方受益。企业与供应商之间由于协调或优化各种联系所带来的收益，取决于供应商的讨价还价能力，并反映为供应商的利润。





■ 5.竞争厂商之间价值链差异分析

- 一个公司的价值链以及各项活动开展的方式，往往反映出公司业务及内部运作、公司战略、公司执行战略的途径，以及各项活动的基本经济特性的演变。因此，竞争厂商之间的价值链存在差异是正常的，有时这种差异还可能是巨大的。正是因为这一点，所以评价竞争厂商的相对成本地位就变得异常复杂。例如，竞争厂商的垂直一体化程度不一样。比较全线一体化与部分一体化的公司的价值链就发现，需要在各自的制造商之间协调的生产商的内部总成本，要比外部供应必要的零部件、自己只进行装配的生产商的内部总成本要高。





■ 6. 行业价值链体系分析

- (1) 供应商的价值链有着重要的意义，是因为供应商在创造和供应公司所购买的用于自己的价值链之中的生产投入时，既要开展一定的活动，还要承担成本，这些生产投入的成本和质量影响着公司自己的成本或差异化能力。公司为降低供应商的成本或提高供应商的有效性而采取的一切行动，都将提高其竞争力，这就是公司要同供应商紧密合作或结成伙伴关系的理由。
- (2) 前向渠道的价值链之所以重要，是因为：下游公司的成本和利润，是最终用户所支付价格的一部分；前向渠道联盟所开展的活动会影响最终用户的满意度。这也说明公司必须同前向渠道联盟进行紧密的合作，改造或者重新设计它们的价值链，以提高它们的共同竞争力。



复习思考题



- 1. 企业资源包括哪些类型？
- 2. 如何对企业能力进行分析？
- 3. 企业核心能力的概念及评价标准是什么？
如何培养企业的核心能力？
- 4. 价值链分析的目的是什么？描述企业价值链的基本活动和辅助活动。



[返回目录书页](#)

第四章 企业使命、战略目标与 企业战略环境综合分析

- 第一节 企业使命
- 第二节 战略目标
- 第三节 企业战略环境综合分析



本章重点知识

- 本章首先介绍了企业使命的概念、作用、内容及构成要素，然后介绍了战略目标的作用、构成及其制定原则，最后详细介绍了SWOT分析方法。要求学生通过本章的学习，掌握企业使命与战略目标的内涵，并理解SWOT分析方法的基本思路与程序。

第一节 企业使命

- 企业使命就是企业在社会经济生活中所担当的角色和责任，是企业区别于其他企业而存在的理由。一般来说，绝大多数企业的使命是高度概括和抽象的，企业使命不是企业的经营活动具体结果的表述，而是企业开展活动的方向、原则和哲学。
- 企业使命、战略目标与企业战略环境综合分析企业战略管理企业使命有狭义和广义之分。狭义的企业使命是以产品为导向的。
- 广义的企业使命是从本企业的实际条件出发，以市场为导向来定义的，着眼于满足市场的某种需要。

一、确立企业使命的意义

■ 1.企业定位的需要

- 在战略中，定位是企业最为重要的一个环节，它不仅反映了战略制定者的个人愿望，而且也是战略制定者审时度势的结果，还是企业多年沉淀文化的延续。战略定位有三个不同的原点，它们并非相互排斥，而是经常重叠。定位的第一个原点是可以将某行业的某类产品或服务作为原点，可称之为基于种类的定位。定位的第二个原点是满足某一特定客户群的大部分或所有需求。我们把它称为基于需求的定位。定位的第三个原点是根据不同的接触对客户进行细分。我们把这样的战略定位称为基于接触途径的定位。可以想象，如果企业能根据波特的思想，并能用简明的语言从种类、需求和接触途径三个方面对企业的战略进行准确的描述，明确地回答出：我们是谁（**Who are we**），我们在哪里（**Where are we**），我们将走向哪里（**Where are we going**），这对于企业的定位具有积极的作用。



■ 2.市场竞争的需要

- 在激烈的市场竞争中，处在同一个行业的企业竞争是空前激烈的，如：相同或相近的产品、相同或相近的价格、相同或相近的营销方式，如何让消费者了解企业，了解企业的发展，了解企业的过去、现在和将来，树立对企业的充分信任，成为忠实的消费群体；如何在社会上树立自己的形象，向社会宣传自己的经营理念和伦理，形成自我的差异，给社会公众明确的形象和印象，也必须通过愿景和使命进行说明。对同样的问题“我们是谁”、“我们在哪里”、“我们将走向哪里”的回答，也能帮助企业形成市场清晰、明了的形象。





■ 3. 企业管理的需要

- 众所周知，管理的核心问题就是管理人员通过自己切实努力的工作，将组织中形形色色的个人目标尽可能地与组织的目标进行协同、取得一致，获取组织最大利益的同时，使个人利益合理化。但是，如何让为数众多的职工了解企业的发展目标、发展方向、发展路径，让职工通过深刻的了解，放心、舒心、宽心地投入到企业的生产活动中，同样需要回答“我们是谁”、“我们在哪里”、“我们将走向哪里”这样的问题，明确目标，形成合力，共同奔向组织设立的愿景目标。





■ 4.企业领导的需要

▶ 法约尔曾经说过，缺乏计划或一个不好的计划是领导人员没有能力的标志。科特也讲过，领导与应对变革有关。近两年来领导变得如此重要的部分原因是，现在商业世界竞争更加激烈，更加变化无常。科特还指出，领导者不是制定计划，而是确定方向；领导者不是组织与配备人员，而是让员工一致；领导者不是解决问题与控制，而是激励员工。显然，在世界经济、政治、科技变幻莫测的今天，在市场竞争日益复杂、激烈的今天，一位好的企业领导必须回答“我们是谁”、“我们在哪里”、“我们将走向哪里”这样的问题，给企业职工以战略的方向，给企业职工以计划的目标，给企业职工以激励的政策，才能当好领导，完成领导的工作和任务。



二、企业使命的内容

- 尽管企业使命定义在长短、内容、格式等方面，可以随着企业内外部环境要素的不同而有所不同，且就特定的企业而言，理论上也不存在唯一最佳的使命定义，但是，通过对企业使命实际表述实例的分析，还是可以找到一些使命表述最基本的要素，这些基本要素往往为绝大多数企业所共同关注，并在使命表述中给予高度重视。



■ 1.关于企业生存目的

- 管理学大师彼得·德鲁克认为，企业存在的主要目的是创造顾客，只有顾客才能赋予企业存在的意义。因此，决定企业经营什么的应该是顾客，顾客愿意购买产品或服务才能使资源变为财富，将物变成产品。虽然顾客所购买的是实实在在的产品，但顾客认为有价值的从来不是产品，而是一种效用，是一种产品或服务给他带来的满足程度。顾客是企业生存的基础和理由。根据这一原理，在确定企业生存目的时，就应该说明企业要满足顾客的哪种需求，而不是说明企业要生产什么产品。





■ 2.关于企业经营哲学

- 企业经营哲学是对企业经营活动本质认识的高度概括，是包括企业的基础价值观、一致认可的行为准则及共同信仰等在内的管理哲学。它主要通过企业对外部环境和内部环境的态度来体现，对外包括企业在处理每一个顾客、社区、政府等关系时的指导思想，对内包括企业在处理与员工、股东、债权人等关系时的基本观念。例如IBM公司的经营哲学是：“一是尊重每一个人；二是为顾客提供尽可能好的服务；三是寻求最优秀、最出色的成绩。”对IBM公司的发展历史有所了解的人都一致认为，IBM的这些经营哲学所起的作用，远远大于技术发明、市场营销技巧、财务管理能力等因素的影响。





■ 3. 关于企业形象

➤ 它是指企业以其产品和服务、经济效益和社会效益给社会公众和企业员工对企业整体看法和评价。良好的企业形象是企业信誉、内部和塑造的主要原因。因此，企业在设计自己形象时，应把社会信誉和形象置于首位。在主要特征形象时，由于行业不同，影响企业形象的要素不同，因此还要特别注意根据企业所处的行业特征形象来开展形象工程。例如，在食品业，良好的企业形象在于“清洁卫生、安全、有信任感”；在精密仪器业，企业形象可能发展“可靠、时代感、新产品开发研究能力”等方面形象比较关注。



三、企业使命的构成要素

- (1) 企业的用户。
- (2) 企业的产品或服务。
- (3) 企业的目标市场。
- (4) 企业技术。
- (5) 企业生存、发展与盈利。
- (6) 企业的价值观念及基本信念。
- (7) 企业的自我意识。
- (8) 对企业员工的关心。
- (9) 企业的公众形象及社会责任。

第二节 战略目标

- 企业在规定了组织的使命，进行了组织的外部环境和内部条件分析之后，下一步的战略管理工作是确定企业的战略目标。所谓战略目标是企业在一定的时期内，执行其使命时所预期达到的成果。长期的战略目标实现期限通常超出企业一个现行的会计年度，这个长期的计划期限对于需要大量资本投入的行业（如钢铁冶炼、汽车制造、石油化工等）来说是非常重要的。与长期战略目标相反的另一概念是企业的短期战术目标。短期战术目标是执行性目标，是为实现长期战略目标而设计的，它的时限通常在一个会计年度内。
- 从战略管理的角度看，企业的战略目标是企业在其战略管理过程中所要达到的市场竞争地位和管理绩效的目标，它的时限通常在五年以上。企业战略目标为企业的发展指明了方向，减少企业发展中的不确定性；为分配企业资源提供依据，减少企业内部冲突，节省协调费用，为企业绩效的评价提供标准，帮助管理者有效地从事企业战略管理活动。

一、战略目标的作用



■ 1. 定义企业发展方向

- 一个企业在市场中处于什么位置，由资本构成、技术水平、生产规模、创新能力等多种因素决定。确立了战略目标，可以起到定义企业发展方向和成长道路的作用。

■ 2. 规定企业业务

- 选择了企业使命和战略目标，也就是选择了企业活动所围绕的中心内容，规定了企业所开展的业务，即回答了这样一个问题：我们的业务是什么？





■ 3.为企业配置资源提供依据

- 完成企业使命，既需要财力支持，又需要人力资源和物力资源投入，还需要获得相关信息。这些资源的配置，要根据具体目标的要求来决定。不同的战略目标，需要不同性质、种类、结构、质量和数量的资源。

■ 4.促进企业内部不同部门之间工作的协调与配合

- 实现战略目标需要完成大量工作任务。不同的工作任务，由不同的部门承担。因为目标统一，而任务又为实现同一目标而设计，所以各部门所开展的活动能够形成良好的合作关系，从而有利于提高企业的整体效率。





■ 5.形成企业中各项制度和机制建立的基础

- 企业中的一系列生产性或者非生产性活动，在一定的制度（各种各样的规则）框架内、按照一定的机制进行。企业为了完成使命而存在，为了实现战略目标而活动。为此，各项制度和机制的设计与建立，要以企业使命为宗旨，以战略目标为基础。



二、战略目标的构成

- 制定企业的战略目标应依据企业的使命，在分析企业内部条件和外部环境的基础上来进行；除此以外，战略目标还受最高管理层的社会价值体系的影响。组织的战略目标往往是由掌握组织的关键资源的那些人按照自己的社会价值体系来制定，因此，企业的战略目标会因企业及其使命的不同而呈现出多样化
- 一个企业并非在上述所有的方面都制定自己的战略目标。一般而言，凡是其成就和成果直接影响企业的生存和繁荣的方面，都需要制定长期战略目标。

三、战略目标的制定原则

■ 1.关键性原则

- 这一原则要求企业确定的战略目标必须突出有关企业经营成败的重要问题，有关企业全局的问题，切不可把次要的战术目标作为企业的战略目标，以免滥用企业资源而因小失大。

■ 2.可行性原则

- 确定的战略目标必须保证能够如期实现。因此，在制定战略目标时，必须全面分析企业各种资源条件和主观努力所能达到的程度。既不要脱离实际凭主观愿望把目标定得过高，也不可不求进取把战略目标定得过低。



■ 3. 定量化原则

- 要使企业的战略目标明确清晰，就必须使目标定量化，具有可衡量性，以便检查和评价其实现的程度。因此，战略目标必须用数量指标或质量指标来表示，而且最好具有可比性。

■ 4. 一致性原则

- 一致性原则又称平衡性原则或协调性原则。它要求：第一，战略目标组合中的各个分目标之间应相互协调，相互支持，在横向上形成一个系统；第二，总公司的长期战略目标和短期战术目标要与战略经营单位和职能部门的短期战术目标协调一致，形成系统，而不能互相矛盾、互相脱节。





■ 5.激励性原则

- 制定的战略目标必须得到大多数管理者和一般员工的理解和认可，同时，更为重要的是还必须对目标的执行者、实践者具有高度的激励作用。目标需要根据内部和外部条件的变化适时进行调整，但需要保持相对的稳定性。但是，无论调整还是稳定，都需要保持和增进目标的激励性，只有那些可行而先进的战略目标才具有激励和挑战作用，才能挖掘出人的巨大潜能。

■ 6.稳定性原则

- 企业的战略目标一经制定和落实，就必须保持相对稳定，不可朝令夕改而引起企业战略的变更。当然，如果经营环境发生了变化，战略目标调整后，所有的经营单位及职能部门的短期战术目标也要及时做出相应的调整。



四、战略目标制定的程序

- 第一步：组织最高管理者公布组织使命；
- 第二步：确立完成组织使命的长期目标体系（若干项目标的集合）；
- 第三步：制定各项长期目标分阶段实施的短期目标；
- 第四步：各业务部门（直接生产、经营部门）制定本部门的长期和短期目标；
- 第五步：各职能部门（非直接生产、经营部门，如人力资源部、战略研究部等）制定本部门的长期和短期目标；
- 第六步：各部门落实到每一位员工的个人目标。

第三节 企业战略环境综合分析

- 进入21世纪以来，随着改革开放的不断深入、市场经济的逐渐成熟以及经济全球化的影响，企业竞争已经超越机会竞争而进入到“实力竞争”和持久竞争能力的阶段。在此形势下，能否发现机会、抓住机会固然重要，但更重要的是能否在选定的业务领域里建立持久的竞争优势。这不仅是中国企业面临的严峻问题，也是发达国家的企业面临的首要问题。

■ SWOT分析思想最早由安索夫于1956年提出，目前已经发展成为一个用于战略分析的实用方法。这个方法的使用前提条件是企业对一个（或几个）业务已经有了初步的选择意向，SWOT分析的目的在于进一步考察这个（些）业务领域是否适合企业进入，企业据此是否能够建立持久竞争优势。

一、SWOT分析方法的基本思路

- SWOT分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法，其中的S是指企业的优势（Strength），W是指企业的劣势（Weakness），O是指企业外部环境的机会（Opportunity），T是指企业外部环境的威胁（Threat）。
- SWOT分析方法的基本思路：首先要进行外部环境分析和企业内部能力分析，然后将企业的优势和劣势与环境中的机会和风险进行配对分析，形成对环境的战略设想，并进行持久竞争优势检验，最后形成企业战略。该分析法的基本要点就在于企业战略的制定必须使其内部能力分析中的优势和劣势与外部环境分析中的机会和威胁相适应，并且要对企业的综合情况进行客观公正的分析。



■ **SWOT**分析的完成应该是在下列一些问题得到解答之后：

➤ (1) 在企业现有的内外部环境下，企业如何最优地运用自己的资源，在分配企业资源时哪些机会应该拥有最高优先权。

➤ (2) 为了更好地对新出现的行业和竞争环境做出反应，必须对公司的资源采取哪些调整行动。

➤ (3) 是否存在需要弥补的资源缺口，公司需要从哪些方面加强其资源。

➤ (4) 要建立公司未来的资源必须采取哪些行动。



二、SO、WO、ST、WT战略

■ 1.SO战略（优势—机会组合）

- SO战略就是依靠内部优势去抓住外部机会的战略。如一个资源雄厚的企业（具有内部优势）发现某一国际市场尚未饱和（存在外部机会），那么它就应该采取SO战略去开拓这一市场。



■ 2.WO战略（劣势—机会组合）

- WO战略就是利用外部机会来弥补企业内部劣势的战略。例如当市场上对于某项业务的需求快速增长的时候（外部机会），企业自身却缺乏这一方面的资源（内部劣势），企业就应该抓紧时机采取扭转型战略，购买相关设备、技术，雇用技术人员或者干脆购并一个相关企业，以抓住这个机会。





■ 3.ST多样化战略（优势—威胁组合）

- ST战略就是利用企业的优势去避免或减轻外部威胁的打击。如一个企业的销售渠道很多（内在优势），但是由于种种限制又不允许它经营其他产品（外在威胁），那么企业就应该采取多样化战略，在产品的多样化以及其他方面多下点工夫。





■ 4.WT战略（劣势—威胁组合）

- WT战略就是减少内部弱点同时避免外部威胁的战略。例如一个资金紧缺（内在劣势），而市场对其产品的认知度又不高（外在威胁）的企业就应该采取防御战略，稳扎稳打地强化企业管理，提高产品质量，稳定供应渠道，或者以联合、合并的方式谋求长期的生存和发展。



三、对SWOT分析的评价

■ 1. 优势与长处

- SWOT分析模型的最大长处是应用范围广泛。
- SWOT分析模型并不要求大量的财务（或计算）资源，只需要一些必需的数据，就可以迅速而部分有效地完成SWOT分析。
- SWOT分析模型不仅有助于分析企业环境，而且，它促使组织全盘考虑组织的战略，以回应组织所处的不断变化的竞争环境。
- 另外，SWOT分析模型还可以用来有效地评估组织的核心能力、竞争力和资源。



■ 2.劣势与局限

- SWOT分析模型只是一个纯粹的描述性模型，因为它并不能给研究者提供明确的、格式化的战略建议。
- SWOT分析模型的简单易懂掩盖了它具有大量复杂性的一面。
- SWOT分析模型的反对者认为：对一个处境艰难的组织来讲，SWOT在制定出组织可以遵循的行动方案方面的能力有限。由于每项业务的复杂程度不同，SWOT提出的建议必须经过校准。





- 确保分析模型应用成功的因素是，在分析的过程中应严谨、准确和有创造性。以下是几个容易遗漏的注意事项：

➤ (1) 用于管理战略的数据和信息的审查标准一定要简洁；

➤ (2) 在分析时，长长的列表表明缺乏优先次序；

➤ (3) 对SWOT各个因素的简短而模棱两可的描述，表明没有考虑战略的含义。



复习思考题

- 1.什么是企业使命？确立企业使命的意义是什么？
- 2.简述战略目标的制定原则。
- 3.简述战略目标制定的程序。
- 4.简述SWOT分析方法的基本思路和方法。

第五章 企业总体战略



- 第一节 稳定战略
- 第二节 发展战略
- 第三节 紧缩战略
- 第四节 公司发展战略的实施方式



本章重点知识

- 本章主要介绍了企业总体战略的类型，分别介绍了几种战略的特点、优缺点，并介绍了企业发展战略的实施方式。要求学生通过本章的学习，掌握公司战略的相关理论，并能够根据企业的实际情况进行分析，从而选择合适的公司战略。

第一节 稳定战略



■ 一、稳定战略的概念和特征

➤ 1. 稳定战略的概念

- 稳定战略是指限于经营环境和内部条件，企业在一定时期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略。稳定战略不是不发展、不增长，而是稳定地、非快速地发展。公司的增长和发展依赖于在稳定增长的市场上维持它们一定的市场占有率，或依靠缓慢地提高市场占有率，或扩大公司市场所覆盖的地理范围。





■ 2. 稳定战略的特征

- (1) 企业满足于它过去的效益，继续寻求与过去相同或相似的战略目标。
- (2) 期望取得的成就每年按大体相同的百分数来增长。
- (3) 企业继续以基本相同的产品或服务来满足它的顾客。



二、企业采用稳定战略的原因

- (1) 管理层可能不希望承担较大幅度地改变现行战略所带来的风险。因为当改革需要新的技能时，它会对使用以前所学技能的人员形成威胁。此外，成功企业的管理者通常认为，过去行之有效的战略将来仍会有效，因此无须改变现行战略。
- (2) 战略的改变需要资源配置的改变。已经建立起来的公司要改变资源配置模式是很困难的，通常需要很长时间。
- (3) 发展太快可能导致公司的经营规模超出其管理资源，进而很快发生低效率的情况。
- (4) 公司的力量可能跟不上或不了解可能影响其产品和市场的变化。

三、稳定战略的利弊分析

■ 1. 稳定战略的优点

- (1) 稳定战略的风险比较小，企业基本维持原有的产品、市场领域，避免由于开发新产品、新市场的必需的巨大资金投入，避免由于开发失败和激烈竞争给企业带来巨大风险。
- (2) 采用稳定发展战略的公司能够保持战略的连续性，不会由于战略的突然改变而引起公司在资源分配、组织机构、管理技能等方面的变动，保持企业经营规模、经营资源、生产能力的平衡协调，防止由于发展过快、过急造成的失衡状态。



■ 2. 稳定战略的缺点

- (1) 稳定战略是以外部环境不会发生大的变动、市场需求和竞争格局基本稳定为前提条件的，如果这种前提条件不存在或者被打破，企业战略目标、外部环境、企业实力三者之间就会失去平衡，将会使企业陷入困境。
- (2) 由于公司只求稳定的发展，可能会丧失外部环境提供的一些可以快速发展的机会。如果竞争对手利用这些机会加速发展的话，则企业处于非常不利的竞争地位。
- (3) 采用稳定发展战略可能会导致管理者墨守成规、因循守旧、不求变革的懒惰行为。稳定战略容易使企业减弱风险意识，甚至会形成惧怕风险、回避风险的企业文化，降低企业对风险的敏感性和适应性。



四、适于采用稳定战略的企业

- 稳定战略适用于那些对环境变化预测比较准确而又经营相当成功的企业。采用这种战略的企业不需要改变自己的宗旨、目标，只需要按一定比例提高其销售、利润等目标即可。在这种战略下，企业只需要集中资源于原有的经营范围和产品，并通过改进其各部门和员工的表现来保持和增加其竞争优势。在公用事业、运输、银行和保险等部门的企业，许多都采取稳定发展战略。

第二节 发展战略

- 发展战略亦称增长战略。企业增长战略要求企业在现有的战略基础水平上向更高级的方向发展。
 - 一个企业为什么决定寻求发展战略？一个重要的原因是最高层经理或最高领导班子所持有的价值观。许多高层经理人员将发展等同于他们个人的有效性和事业的成功。也就是说，他们所管企业的发展就足以表明了他们作为经理人员的有效性和功绩。此外，在股份有限公司中，许多高层领导人通常都拥有作为其一部分报酬的股权。如果企业的发展能导致企业股价的升高，则他们会从自己的资本增值中直接受益。
- 下面介绍发展战略的不同类型，包括产品—市场战略、一体化战略、多样化战略等。

一、产品—市场战略

- 产品—市场战略是最基本的发展战略。企业经营战略的四项要素（现有产品、未来产品、现有市场、未来市场）有四种组合，从而形成不同的战略，见表5—1。表5—1
产品—市场战略矩阵表
产品市场
现有产品
未来产品
现有市场
市场渗透战略
产品开发战略
未来市场
市场开发战略
全方位创新战略



■ 1. 市场渗透战略

- 市场渗透战略是由企业现有产品和现有市场组合而产生的战略。扩展企业现有产品市场，是促进企业成长发展的一个重要途径。企业应该系统地考虑市场、产品及营销组合的策略以促进市场渗透，从现有市场上赢得更多的顾客。





■ 2.产品开发战略

➤ 这种战略是指企业在原有目标市场上推出新一代产品。针对现有市场，通过新技术的运用，不断开发适销对路的新产品，以满足用户不断增长的需要。它是企业成长发展的重要途径。

➤ 中国的小天鹅公司就曾成功地运用过这一战略。它原先是生产全自动洗衣机，其市场占有率达到**48%**以上。后来它利用现有的市场渠道，利用自己的品牌和技术，又成功地推出了双缸洗衣机、滚筒式洗衣机等新产品，使企业向前迈进了一大步。





■ 3. 市场开发战略

- 这是指企业采用种种措施，把原有产品投放到新市场上去，以扩大销售。它是通过发展现有产品的新顾客层或开拓新的地域市场，从而扩大产品销售量的战略。比如，将产品投放到其他城市，或将产品（如家电、化妆品等）由大城市向中小城市、乡镇、农村和山区等推广。





■ 4. 全方位创新战略

➤ 这种战略是市场开发战略和产品开发战略的组合，指企业向一个新兴市场推出别的企业从没生产过的全新产品。

➤ 运用这一战略时，有的企业的战略属于技术推动型，有的企业的战略属于市场推动型，实际上应该将两种类型结合起来而成为机会推动型发展战略。



二、一体化战略

- 一体化是指将独立的若干部分加在一起或者结合在一起成为一个整体。当企业实力有所增强，市场占有率越来越大时，企业就需要考虑如何扩展企业、向何方向发展的问題，于是一体化战略便应运而生。一体化战略包括纵向一体化和横向一体化战略。



■ （一）纵向一体化战略

➤ 纵向一体化战略又叫垂直一体化战略，是将生产与原材料供应，或者生产与产品销售联合在一起的战略形式。纵向一体化战略又分为后向一体化战略和前向一体化战略。



■ 1.后向一体化战略

➤ 后向一体化战略是指企业自己供应或生产现有产品（服务）所需要的全部或部分原材料或半成品



■ 2.前向一体化战略

➤ 前向一体化战略是企业自行对本公司产品做进一步深加工，或对资源进行综合利用，或公司建立自己的销售组织来销售本公司的产品或服务的战略。





- 3.纵向一体化的利弊分析

- 采用纵向一体化的好处是：

- (1) 纵向一体化可以获得由于提高加工深度使产品获得较丰厚的利润。
- (2) 纵向一体化可以使企业对它现有的产品生产所需的原材料、半成品的供应更加有保证，而且可以对所需原材料、半成品供应的数量、质量、时间、成本等诸方面实行更有效的控制。
- (3) 通过广泛的纵向一体化战略的实施，形成巨大的生产规模，从而取得规模制造所带来的巨大利润。
- (4) 通过广泛的纵向一体化战略的实施，可以达到某种程度的垄断控制。





■ 纵向一体化也不可避免地存在缺点，这主要表现在：

- (1) 自己制造或自行销售其效率往往低于专业制造和专业销售。
- (2) 由于纵向一体化使企业规模变大，要想脱离这些行业就非常困难。
- (3) 需要较多的资金。
- (4) 由于前向、后向产品的相互关联和相互牵制，不利于新技术和新产品的开发。
- (5) 可能产生生产过程中各个阶段的生产能力不平衡问题。
- (6) 管理幅度加大。





■ (二) 横向一体化战略

➤ 横向一体化战略也叫水平一体化战略，是指为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、提高企业竞争优势、增强企业实力而与同行业企业进行联合的一种战略。

➤ 横向一体化战略一般是企业在竞争比较激烈的情况下进行的一种战略选择。这种战略选择既可能发生在行业成熟化的阶段中，成为增加竞争实力的重要手段；也可以发生在行业成熟之后，成为避免过度竞争和提高效率的手段。





■ 企业一般在下列情况下采用横向一体化战略：

➤ (1) 企业希望在某一地区或市场中减少竞争，获得某种程度的垄断。

➤ (2) 企业在迅速增长的行业中竞争。

➤ (3) 需要扩大规模经济效益来获得竞争优势。

➤ (4) 企业的资本和人力资源丰富。

➤ (5) 企业需要从购买对象身上得到某种特别资源。



三、多样化战略

- 多样化战略最初是由著名的战略学家安索夫在20世纪50年代提出来的。有研究表明，随着资本积累、技术的创新与积累，适度的多样化将成为大多数企业追求的成长战略。世界上许多著名大公司的成长多数是由单一业务走向一定程度的多样化的历史，具有实力的跨国公司通常也是多向、多样化公司。1970年，美国最大的500家工业公司中有94%的公司从事多样化经营；同一时期，英国最大的100家企事业中，从事单一部门生产的企业仅占1%；在德、法、意三国中，这一比例分别为22%、16%和10%；全世界最大的50家石油公司中，有46家实行多样化经营。目前，中国企业正处于由幼稚走向成长的过程，而多样化经营成为企业成长的一种重要方式。



■ 1. 相关多样化战略

- 相关多样化战略是指公司增加或生产与现有产品或服务相类似的新产品或服务。只有新增加的产品或服务能够利用企业在技术、产品线、销售分配渠道或顾客基础等方面所具有的特殊知识和经验时，才可将这种战略视为相关多样化。





■ (1) 适用条件。当企业面临下述情况时可以采用这种战略：

- 1) 企业所处的行业增长缓慢或停止增长。
- 2) 增加相关的新产品可以带动现有产品的销售。
- 3) 新的相关产品可以按较高的价格出售。
- 4) 新的相关产品的季节性特征与现有产品的季节性相反或互补。
- 5) 企业现有产品处于产品寿命周期的衰退期。
- 6) 企业有很强的管理队伍。
- 7) 增加新的相关产品会给企业带来某种综合经济效益。





■ (2) 相关多样化战略的优缺点。

- 相关多样化战略的优点是：可以充分利用生产技术、原材料、生产设备的类似性，获得生产技术上的协同效果，风险比较小，易于取得成功。采用这种发展战略，公司既可保持它的经营业务在生产技术上的统一性，同时又能将经营风险分散到多种产品上去。许多成功的企业通常都采取相关多样化战略。但是，值得指出的是，该战略也有缺点，当公司由于采用相关多样化战略使得规模发展得越来越大时，往往无力同时兼顾许多方面。





■ 2.非相关多样化战略

- 非相关多样化战略是指公司增加与现有的产品或服务、技术或市场都没有直接或间接联系的新产品或服务。如美国通用汽车公司除主要从事汽车产品生产外，还生产电冰箱、洗衣机、飞机发动机、潜水艇、洲际导弹等；柯达照相器材公司除生产照相器材外，还兼营医疗设备、录像器材、动物饲料、抗衰老产品等。这种战略通常适合于规模庞大、资金雄厚、市场开拓能力强的大型企业。在当今众多的大型企业中，实行非相关多样化经营已成为一种发展趋势。





- (1) 适用条件。非相关多样化战略的适用条件是：

- 1) 企业所处的行业处于衰退期或原有的产品市场需求增长处于长期停滞甚至下降趋势。
- 2) 企业面对着很有吸引力的机会。
- 3) 企业具有进入新行业的资本、人才及能力，如有较强的开发能力、销售能力、生产能力等，使得它具备开拓新领域的实力。





- (2) 非相关多样化战略的优点。无论何种原因采取非相关多样化战略，企业总是希望从中获得益处。非相关多样化战略的优点表现在：

- 1) 企业向不同行业渗透和向不同的市场提供产品和服务，可以分散企业经营的风险，增加利润，使企业更加稳定地发展；
- 2) 企业采取非相关多样化经营，可充分利用企业在管理、市场营销、生产设备、研究与开发等方面的资源，产生协同效应，从协同中受益。
- 3) 可对企业内的各个经营单位进行平衡。在某些经营单位处于发展或暂时困难之时，公司可从其他经营单位获得财力上的支持。这样有利于发挥企业的优势，综合利用各种资源，提高经济效益。
- 4) 企业向具有更优经济特征的行业转移，可以增强企业的灵活性。





- (3) 非相关多样化战略的缺点。公司在选择非相关多样化战略时，要谨慎从事，切记不要为多样化而多样化。非相关多样化战略主要的缺点是：
 - 1) 带来企业规模的膨胀，以及由此带来管理上的复杂化，加大了管理的难度。如果公司管理者对新扩充的管理业务一点也不熟悉的话，则后果更糟。
 - 2) 实施非相关多样化战略需要大量的投资，因此，要求公司具备较强的资金筹措能力。
 - 3) 有时过于强调多样化而导致企业可能在各类市场中都没有取得领先地位，当外界环境发生剧烈变化时，企业会常受到来自各方面的压力，导致巨大的损失。



第三节 紧缩战略

- 紧缩战略，是指企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退的一种经营战略。与稳定型战略和增长型战略相比，紧缩型战略是一种消极的发展战略。一般来讲，企业实施紧缩型战略只是短期的，其根本目的是使企业躲过风暴后转向其他的战略选择。有时，只有采取收缩和撤退的措施，才能抵御竞争对手的进攻，避开环境的威胁和迅速地实行自身资源的最优配置。紧缩战略包括抽资转向战略、调整战略、放弃战略和清算战略等战略。

一、抽资转向战略



■ 1.抽资转向战略的概念

- 抽资转向战略指企业在现有的经营领域不能维持原有的产销规模和市场的情况下，采取缩小规模和减少市场占有率，或者企业在存在新的更好的发展机遇的情况下，对原有的业务领域进行压缩投资，控制成本以改善现金流为其他业务领域提供资金的一种战略。
- 采取这种战略的目的是削减费用支出和改善公司总的现金流量。然后，把通过这种战略获得的资金投入公司中更需要资金的新的或发展中的领域。





■ 2.抽资转向战略的适用情况

- (1) 企业的某些领域正处于稳定或日益衰退的市场中。
- (2) 企业某领域的市场占有率小，且扩大市场占有率的费用又太高；或者市场占有率虽然很高，但要维持，会花费愈来愈多的费用。
- (3) 企业的某一领域不能带来满意的利润，甚至还带来亏损。
- (4) 如减少投资，销售额下降的幅度不会太大。
- (5) 公司如减少该领域的投资，则能更好地利用闲散资源。
- (6) 企业的某领域不是公司经营中的主要部分。





■ 3. 抽资转向战略可采取的措施

- 抽资转向战略可以只在原有的经营领域内减少投资、缩减支出或削减人员，以逐步收回资金和抽出资源用于发展新的经营领域，如创立于1901年的美国吉列公司减少了对电子表的投资而致力于安全剃须刀的研究与开发，并获得成功。



二、调整战略



■ 1. 调整战略的概念

- 调整战略是指企业试图扭转财务状况欠佳的局面，提高运营效率，而对企业组织结构、管理体制、产品 and 市场、人员和资源等进行调整，使企业渡过危机，以便将来有机会再图发展的一种战略。





■ 2.调整战略的适用情况

- (1) 企业仍具有一定实力，但在一段时期内不能实现原有的目标。
- (2) 外部条件急剧恶化，如市场需求下降或经济衰退；工资和原材料成本升高，使得企业原有的战略方针难以应付。
- (3) 企业内部管理混乱，效益低、效率低。
- (4) 企业以往的战略决策出现了重大的失误，导致长时期的亏损。





■ 3.调整战略可采取的措施

- (1) 调整企业组织。这包括更换企业的关键领导人和管理人员，在组织内部重新分配责任和权力等。调整企业组织的目的是使管理人员适应变化了的环境。
- (2) 降低成本和投资。这包括压缩日常开支，实施更严格的预算管理，减少一些长期投资的项目等，减少广告和促销支出，也可以适当减少某些管理部门或降低管理费用。在某些必要的时候，企业也会以裁员作为压缩成本的方法。
- (3) 减少资产。这包括出售与企业基本生产活动关系不大的土地、建筑物和设备；关闭一些工厂或生产线；出售某些在用的资产，再以租用的方式获得使用权；出售一些盈利的产品，以获得继续使用的资金。
- (4) 加速回收企业资产。这包括加速应收账款的回收期，派人回收应收账款，降低企业的存货量，尽量出售企业的库存产成品等。



三、放弃战略

- 当抽资转向战略或调整战略失效时，通常采用放弃战略。所谓放弃战略是指卖掉公司的一个主要部门，它可能是一个战略经营单位，一条生产线，或者一个事业部。
- 实施放弃战略对任何公司的管理者来说都是一个困难的决策。阻止公司采取这一战略的障碍来自三个方面：
 - 第一是结构上的障碍。由于一项业务的技术以及固定资产和流动资产的特点而阻止放弃。
 - 第二是内部依存关系上的障碍。公司中各种经营单位之间的联系可能阻止放弃某一特定的经营单位。
 - 第三是管理方面的障碍。公司决策过程的某些方面阻止放弃一些不盈利的业务。这些方面包括：放弃对管理者的荣耀是一种打击；放弃在外界看来是失败的象征；放弃威胁管理人员的前途；放弃与社会目标相冲突等；对管理人员的激励体制与放弃某一业务背道而驰。

四、清算战略

- 这种战略是通过拍卖资产或停止全部经营业务来结束公司的存在。对任何公司的管理者来说，清算是最无吸引力的战略，只有当其他所有的战略全部失灵后才加以采用。然而，及早地进行清算较之从事无法挽回的盲动对企业来说可能是较适宜的战略。否则，如果一味地坚持在该经营领域里的经营活动，只能耗尽企业的资源。

第四节 公司发展战略的实施方式

- 企业在实施发展战略时，可选择下列三种方式或途径：公司内部发展、合并及并购、合资经营。本节将对每一种实施方式进行详细的阐述。

一、公司内部发展



■ 1.内部发展的优点

- (1) 风险相对较小。内部发展使企业可以根据目前自身的资源及能力，做出能够适应不断变化的外部环境的发展决策，从而降低了风险。特别是在某一产业生命周期的早期阶段，内部发展不仅是最好的选择，而且也可能是唯一的选择。
- (2) 资源共享性强。一般来说，将公司的无形资源移植到新的业务之中不是件容易的事情，但内部发展却是实现这种转移的一种比较容易的方式。当公司想要充分利用的资源是组织能力或无形资源时，内部发展是一条首选的发展路线。
- (3) 积累学习能力。通过内部发展，企业可以获得发展过程的外部收益，包括随着业务的发展而积累的学习能力和知识。并且，随着时间的推移，这种隐性的技术诀窍很可能成为企业独立形成的有价值的资源，并为企业进一步的扩张提供指导。





■ 2.内部发展的缺点

- (1) 内部发展是一个较缓慢的过程，企业的发展速度容易受到限制；
- (2) 企业在市场拓展方面进展较慢，使企业的交易成本大大提高；
- (3) 在内部发展过程中，可能会错过好的市场机会。



二、合并及并购



■ 1. 合并

- 这里的合并主要是指新设合并，或称为联合，是指两个或两个以上公司通过合并同时消亡，在新的基础上形成一个新的公司，新公司接管原来几个公司的全部资产、业务和债务，新组建董事会和管理机构。





- 合并对企业稳步发展有许多好处：

- （1）有利于企业的生存和壮大，避免由于激烈的市场竞争带来的两败俱伤，合并提高了企业的竞争能力，增强了抵御风险的能力。
- （2）有利于企业垄断市场能力的加强。企业的大型化有利于企业进一步拓宽市场，保证原合并企业所占有的市场份额，减少企业由于争夺市场带来的竞争杀价而造成的损失。
- （3）有利于提高企业的利润。企业合并后，使企业的经营网点增大，减少了增加员工和设立办事机构、办公设施而带来的费用增加，从而节约费用。
- （4）有利于强化经营，吸收相互的先进管理经验，弥补管理的不足。
- （5）有利于企业的科技进步，使企业间的技术得到更好的发挥。





■ 2. 并购

➤ (1) 并购的类型。并购主要包括兼并和收购。兼并与收购本属不同的概念，由于兼并和收购都是企业产权交易，它们的动因极为相近，运作方式有时也很难区分，因此人们常常将兼并和收购统称并购。

■ 1) 兼并战略。兼并是指一个企业通过有偿转移和资本集中等途径，把别的企业并入本企业系统，使被兼并企业失去法人资格或改变法人实体地位的经济活动。

■ 2) 收购战略。收购是指一家企业购买另一家企业的股权达到一定的控股程度，将其吸收为本公司的附属单位或事业部。





■ (2) 并购的利弊分析。

- 从并购方的角度看，通过并购有利于获得被兼并方的产品、市场和技术，可以缩短企业发展所需的时间，在短期内获得新事业、新产品，有利于本企业资源在更大范围内的使用；取得规模经济效益。
- 从被兼并方看，有利于被兼并企业获得新资本的投入，使被兼并企业走出困境，重新发展。
- 并购这种战略也有不足的地方，兼并或收购后的企业实体一般比较庞大，管理难度加大，需要在沟通和协作上加大力度，尤其被收购公司与原公司在企业文化、经营风格等方面存在较大的差异时，则管理往往较为困难。另外，在兼并或收购时，代价较为昂贵，企业往往会将多余的资产一并购入，耗费不必要的成本，造成浪费。





■ (3) 并购的动因。

- 1) 加强市场力量。
- 2) 克服进入行业的壁垒。
- 3) 降低成本、风险和提高速度。
- 4) 多样化经营。
- 5) 避免竞争。



三、合资经营

- 实施公司发展战略的另一种方式是合资经营。所谓合资经营是指一个独立的公司实体为两个或两个以上的母公司联合所有。合资经营可以出现在一个国家之内的几个企业之间，也可以发生在不同国度的企业之间。



■ 一般说来，进行合资经营的主要原因有下列几条：

- （1）许多国家对在其国内做生意的外商实行正式的或非正式的限制。为了对付这种限制，外国公司就会与本地企业成立合资企业，进行合资经营。
- （2）在许多行业中存在着与经营规模相连的优势，规模经济存在于制造、销售、研究与开发等环节。合资经营就可以使企业从这些规模经济中获益。
- （3）在某些项目中，由于存在巨大的风险，因此许多公司认为在这些情况下进行合资经营可以共同承担风险。
- （4）一个企业可能得不到一定的资源和市场，在这种情况下，通过合资经营就可拥有这些资源和市场。



复习思考题



- 1.总体战略可分为哪几类？
- 2.稳定战略具有哪些特征？企业为什么采用稳定战略？简述稳定战略的优缺点。
- 3.发展战略有哪些不同类型的战略？对各个战略的利弊进行分析。
- 4.紧缩战略包括哪些战略？
- 5.公司发展战略的实施方式有哪些？请比较一下企业实行不同方式的发展战略的优缺点。
- 6.以一家企业为研究对象，鉴别出它所采取的战略。



[返回目录书页](#)

第六章 竞争战略



- 第一节 企业基本竞争战略
- 第二节 产业结构与竞争战略
- 第三节 公司国际化经营战略



本章重点知识

- 本章主要介绍企业基本竞争战略的类型，并详细介绍这几种战略的特点、优缺点，说明企业选择基本竞争战略的原则。同时，阐述企业如何根据所处行业的产业结构特点选择竞争战略。分析企业国际化经营的原因、特点，阐释国际竞争战略的类型和国际市场的进入模式。要求学生通过本章的学习，掌握竞争战略的相关理论，并能够分析企业的实际情况，选择合适的竞争战略。

第一节 企业基本竞争战略

- 一个企业的竞争战略目标在于使公司在产业内部处于最佳定位，保卫自己，抗击外部竞争作用力，或根据自己的意愿来影响外部竞争作用力，为公司长期发展建立进退有利地位，从而在产业中胜过竞争对手。在与外部竞争作用力抗争中，有三种提供成功机会的基本战略方法，可能使公司成为同行中的佼佼者，即成本领先战略（**overall cost leadership strategy**）、差异化战略（**differentiation strategy**）、集中战略（**focus strategy**）。

一、成本领先战略



■ 1. 成本领先的含义

- 成本领先战略也叫低成本战略，成本领先战略的核心就是在追求产量规模经济效益的基础上，通过降低产品的全部成本，用低于竞争对手的成本优势战胜竞争对手的一种战略。成本领先战略是要使本企业的某项业务成本最低，而不仅仅是努力降低成本。





■ 2.如何实现成本领先

- 成本领先者通常不采用针对每个细分市场提供不同产品的做法，而是选择一个规模较大的市场提供较为单一的产品。因为这样可以获得大量生产和大量销售的好处。理论上将这种好处概括为经验曲线效应和规模经济效应。
- 管理经验曲线效应虽然在企业的各个职能方面都会有所反映，但在生产作业方面表现得最为明显。因此，成本领先战略特别关注在生产制造领域。同时规模经济性的要求企业必须形成较大的产量才能降低成本，这就提出了对原材料及库存这一最大的成本因素进行管理的要求。因此，生产与库存管理就成了成本领先战略的核心职能。其他职能都要围绕这两个职能来进行安排。例如技术部门要把主要精力放在生产工艺的改进上，销售部门要争取持续稳定的大批订货，人力资源部门要特别注意对基层人员的技能培训，财会部门要为此建立与成本领先战略相适应的财会体系，特别是成本控制。成本管理新体系和方法，以便识别成本驱动因素并能加以有效控





■ 3.实施成本领先战略的好处

- (1) 企业的低成本可以使企业为那些欲进入本行业的潜在进入者设置较高的进入障碍，使那些生产技术不熟练、缺乏经营经验或缺乏规模经济的企业很难进入此行业。
- (2) 企业的低成本可以使企业增加对供应者和购买者的讨价还价能力，降低由于供应者和购买者的供应或购买价格（量）等因素变化的影响。
- (3) 企业的低成本可以使企业的产品在与替代品进行竞争时，降低或缓解替代品对本企业产品的威胁，使企业始终处于有利的竞争地位。
- (4) 企业的低成本可以使企业在与行业的竞争对手进行价格竞争时，在竞争对手毫无利润的低价格水平上保持盈利，从而保持企业的绝对竞争优势。





■ 4.实施成本领先战略的问题

- (1) 成本领先者提供的产品和服务必须是“标准的”，至少不应当被顾客视为是低档次的，否则成本领先者就很难使自己的价格保持在市场平均价格的水平上。可以想象，如果成本领先者不能维持这样的价格，其获利能力将大大降低。
- (2) 技术的变化可能会使成本领先者赖以形成竞争优势的经验曲线效应化为乌有。
- (3) 成本领先战略在全球市场应用的时候可能会受到来自其他国家低劳动力成本和汇率变动等其他成本因素冲击。
- (4) 成本领先战略易遭到竞争者的模仿，当企业的产品或服务具有竞争优势时，竞争对手往往会采取模仿的方式形成与本企业相似的产品或服务，给企业形成新的压力。
- (5) 成本领先战略由于关注于成本而容易忽视顾客需求的变化，如果企业过分地追求低成本，可能会忽视必要的特色，在一定程度上降低产品或服务的质量，影响对消费者需求的满足程度，造成消费者需求的改变，从而使企业原有的竞争优势变为劣势。



二、差别化战略



■ 1. 差别化战略的含义

- 差别化战略又称标新立异战略，是指企业向市场提供与众不同的产品或服务，用以满足顾客特殊的需要，从而形成竞争优势的一种战略。差别化战略的根本是通过提高顾客效用来提高顾客价值。如果顾客能够感知其产品与服务的独特性，总会有一部分顾客愿意为此支付较高的溢价，相应地，企业也可能获得较高的利润。产品或服务的特色可以表现在产品设计、生产技术、产品性能、服务、销售网络、商标形象等方面。当企业进行价格竞争，但不能达到扩大销售的目的时，实行差别化就可以培养顾客的品牌忠诚性，降低对价格的敏感性。差别化战略是企业获得高于同行业平均利润水平的一种有效的战略。





■ 实行差异化可以从以下几个方面考虑:

- 产品质量差异化
- 产品功能差异化
- 产品销售服务差异化
- 产品创新差异化
- 产品品牌差异化





■ 2. 差别化战略的优点

- (1) 顾客对品牌的忠诚以及由此产生对价格的敏感性下降使公司得以避开竞争。公司可以收取产品的高价，产生较高的溢价，使利润增加却不必追求低成本。
- (2) 顾客的忠诚以及某一竞争对手要战胜这种“独特性”需付出的努力就构成了进入壁垒。
- (3) 产品差别化带来较高的收益，可以用来对付供方压力，同时可以缓解买方压力，当顾客缺乏选择余地时其价格敏感性也就不高。
- (4) 采取差别化而赢得顾客忠诚的公司，在面对替代品威胁时，其所处地位比其他对手也更为有利。





■ 3. 实施差别化战略的问题

- 实施差别化战略也有一些问题。最根本的是如何持久地维持差别化的形象。在这里竞争者模仿是一个重要问题。除非差别化的企业能够不断地差别化，否则模仿都将会把差别化战略企业拉回到成本竞争上来，而这恰恰是差别化战略的劣势。技术的重大变革也可能对差别化形成较大的威胁，例如计算机行业的技术变革就曾经使**IBM**面临严重威胁。最后，顾客需要的变化也会削弱差别化战略的基础。



三、集中战略



■ 1.集中战略的含义

➤ 集中战略又称目标集聚战略，指企业把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上，并为这个特定的目标市场提供特定的产品或服务。集中战略要围绕一个特定的目标进行密集性的生产经营活动，要能够提供比竞争对手更为有效的产品或服务。企业一旦选定了目标市场，就可以通过产品差别化或成本领先的方法形成集中战略。从这个意义上说，采用集中战略的企业就是特殊的差别化企业或特殊的成本领先企业。





■ 2. 实施集中战略的问题

➤ 实施集中战略也应注意如下问题：第一，一般而言，集中战略者由于产量和销量较小，生产成本的通常较高，这将影响企业的获利能力。第二，集中战略的利益可能会由于技术的变革或顾客需要的变化而突然消失。第三，它要始终面对成本领先战略者和差别化战略者的威胁。

➤ 实施集中战略虽然能在目标市场上保持一定的竞争优势，但有时其目标市场相对来说过于狭窄，会使企业的市场份额总体水平相对较低，使企业在取得市场份额方面存在局限性。所以，企业实施集中战略时，要对产品获利能力和销售量进行综合平衡，并对产品差别化与成本状况进行权衡，谨慎行事。



四、竞争战略选择的原则

■ 1. 经营单位所面临的生产力与科技发展水平

- 在一个高度发达的经济系统里，一方面由于企业之间的激烈竞争，另一方面由于居民收入随生产力发展而迅速提高，成本领先战略就在很大程度上失去了意义，此时差别化战略更有效。相反，在经济较落后的状况下，则应重视成本领先战略以刺激需求。



■ 2.经营单位自身的生产与营销能力

- 一般来说，规模较小的经营单位生产与营销能力比较薄弱，应选择集中化的竞争战略，以便集中经营单位的优势力量于某一特定顾客、特定地区或特定的市场。如果经营单位的生产能力较强而营销能力较差，则可考虑运用成本领先战略；相反，如果经营单位营销能力强而生产能力相对较弱，则可考虑运用差别化战略。如果经营单位的生产与营销能力都很强，则可考虑在生产上采取成本领先战略，而在销售上采取差别化战略。





■ 3.经营单位产品的市场寿命周期

- 通常在产品的投入期或成长期，为了抢占市场防止潜在加入者的进入，经营单位可采用成本领先战略，以刺激需求，使经营单位处于低成本、高市场占有率、高收益的良性循环中。而到了产品的成熟期与衰退期，其消费需求呈多样化、复杂化与个性化，这时经营单位应采取差别化或集中化战略。





■ 4.经营单位的产品类别

- 第一，基本品与消费品。一般说来，基本品很多都是标准品，如钢材、标准机械等，在保证基本质量的前提下，价格将成为竞争中最重要因素，因此经营单位应采取成本领先战略。但对基本品中的专用机械类，非常强调售后服务，所以，对此应采取差别化战略。消费品是非专家购买，绝大多数消费者都是依靠广告宣传、产品包装及价格等来确定是否购买，所以对生产消费品的经营单位，应尽量使产品在服务和市场营销管理方面差别化。
- 第二，日用品与耐用消费品。日用品由于人们几乎每天都消费，反复少量购买，因此应采取成本领先战略。耐用消费品是一次购买、经久耐用的产品，这些产品的质量与售后服务非常重要，因此经营单位应采取差别化战略。



第二节 产业结构与竞争战略

■ 一、新兴产业中的企业竞争战略

- 新兴产业是指新形成的或重新形成的产业，其形成的原因往往是技术创新、新的消费需求的出现，或者是经济和社会的变化使一类新产品或新服务有了商业机会。新兴产业可在任何时候不断涌现出来，例如，电讯、PC、移动电话、软件、纳米、生物工程和生物制药等产业是技术创新的产物；会务展览、健身美容、搬家、送餐、礼仪公关等服务业则是新需求的产物；拍卖曾是中国的一个古老行业，到了20世纪90年代，又成为一个新兴的产业。



■ 1. 新兴产业的风险

➤ (1) 技术风险。

➤ (2) 战略风险。

➤ (3) 市场风险。

➤ (4) 成本风险。





■ 2.新兴产业的特征和发展障碍

- (1) 上下游关系不匹配。
- (2) 缺乏产品或技术标准，产品质量不稳定。
- (3) 消费者的等待观望。





■ 3.新兴产业中的竞争战略选择

- (1) 尽快使产业结构成型。
- (2) 把握产业变化。
- (3) 设置产业障碍。
- (4) 以攻为守。



二、成熟产业中的企业竞争战略

- 作为产业生命周期的一个重要阶段，一个产业必然要经历从高速发展的成长期进入到有节制发展的成熟期。行业从迅速增长时期过渡到较为适度增长的时期，作为其演化过程的组成部分，一般称作行业成熟时期。由于产业不同，其演化过程和演化时间的长短也不相同，这是受产业内外的许多因素的影响所决定的。此外产业成熟不是发生于产业发展过程中的某一固定点，它可以因为发明创造和产业内不断注入活力而被推迟，而且作为战略性突破的结果，成熟的产业可能重新得到迅速增长，因此经历不止一次向成熟的转化。当一个产业进入成熟期，对该产业内的企业来说，其竞争环境经常发生根本性的变化，这就要求企业在竞争战略上相应地作出反应。



■ 1.成熟行业的特点

- (1) 产业增长速度减慢。
- (2) 价格和服务竞争趋于激烈。
- (3) 盈利能力下降。
- (4) 兼并和收购开始增加。
- (5) 企业面临全新的调整。





■ 2.成熟产业竞争战略的选择

- (1) 三种基本竞争战略的选择。
- (2) 调整产品结构。
- (3) 进行工艺创新和生产设计。
- (4) 有效定价。
- (5) 加强成本控制。
- (6) 重新评价分销渠道。
- (7) 低成本扩张。
- (8) 发展国际化经营，开发国际市场。
- (9) 退出或多元化战略。



三、衰退产业中的竞争战略

■ 1. 衰退行业的竞争因素分析

➤ (1) 需求状况。由于技术革新创造了替代产品或通过显著的成本与质量的变化而产生了替代品；或者由于社会及其他原因改变了购买者的需求和偏好，使得购买者对某种产品的需求下降，需要注意，这种不景气不是由于经济周期或者一些短期例外事件所造成的。对衰退行业的需求状况分析包括需求状况的不确定性、需求衰退的速度及方式、需求衰退的原因等。

➤ (2) 退出障碍。退出障碍包括耐用资产和专门化资产；退出的固定成本；战略退出障碍；信息障碍；管理上或感情上的障碍；政府和社会的障碍；资产处理方式等。

➤ (3) 竞争抗衡的多变性。由于销售额下降，一个行业的衰退阶段特别容易受到竞争者之间剧烈的价格冲突的影响，因此确定竞争抗衡多变性的条件在影响处于衰退行业的获利能力方面变得尤为重要。



■ 2. 衰退产业中的企业竞争战略选择

- (1) 巩固战略。巩固战略的目标是从某类衰退产业中获利，这类产业的结构使得留存企业有潜力获取超出平均水平的利润。
- (2) 紧缩战略。紧缩战略就是企业一方面紧缩开支，一方面增加收益。
- (3) 收获战略。这种战略是要尽可能多地从衰退产业中回收投资，同时停止一切新的投资，停止广告宣传费，削减设备维修费，停止研究开发费用的支出等，即企业要把过去投资的潜力挖尽，并尽可能从销售中回收最多的收益，这实质上是一种有控制地逐步退出的战略。
- (4) 放弃战略。该战略是指在产业衰退早期，企业就立即采取战略抉择，将固定资产迅速转让，对业务进行及早清理以便迅速退出该产业。



四、分散型产业中的企业竞争战略

- 所谓分散型产业，是指在这种产业环境中有许多企业正在进行竞争，产业由大量中小型企业组成，没有任何一个企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的结果具有重大的影响，即不存在能左右整个产业活动的市场领袖。一般说来，分散型产业由很多中小企业构成。分散型产业存在于许多经济领域中，其基本的存在领域包括服务业（快餐业、洗衣业、照相业）、零售业、批发业、木料加工、金属组装业、农产品、风险型企业等。



■ 1.造成分散型产业的特点和原因

➤ (1) 进入障碍低。

➤ (2) 缺乏规模经济。

➤ (3) 市场需求的多元化。

➤ (4) 由于产业运行的就近监督和控制是企业成功的基本条件，所以小企业具有很大的优越性。在某些产业中，特别是娱乐、饭店等，更需要大量的就近监督。

➤ (5) 当服务成为经营关键时，小企业就会变得更有效。





■ 2.分散产业中的战略选择

- (1) 连锁经营。
- (2) 横向合并。
- (3) 提供简朴实惠的商品。
- (4) 增加附加价值。
- (5) 产品类型或产品部分专门化。
- (6) 顾客类型专门化。
- (7) 集中于某一地理区域。



第三节 公司国际化经营战略

- 20世纪50年代以来，世界经济发展的一个显著特点是各国企业经营活动的国际化。人们熟知的一些公司，如埃克森石油公司、国际商用机器公司、大众汽车公司、丰田汽车公司、松下电气公司、帝国化学工业公司、柯达公司等，都从早期的产品出口而转向国际范围内的生产经营活动。企业活动的国际化是国际经济发展的必然趋势。
- 自我国经济对外开放以来，越来越多的企业进行着国际化的经营，它们在促进国家产品或服务出口和国民经济向国际经济迈进的过程中起着日益突出的作用。然而，经营活动国际化的企业面对着一个比国内市场竞争更为激烈且远为复杂的国际市场。国际化的企业在制定战略计划和战略措施的过程中，不仅要认识自身的战略优势和劣势，还应充分了解国际化经营的特点，并选择合适的国际化经营战略，只有这样才能立于不败之地。

一、公司国际化经营的原因

■ (1) 利用技术领先的地位。

- 当一个企业开发出一种新产品后，起先它会具有明显的竞争优势。随着这种产品的逐渐传播和成长，在国内市场上它越来越失去其独特性和所具有的竞争优势，这时企业通常会将这种产品向国外市场拓展。因为同一产品在不同市场上的生命周期是不一样的。在一个国家的市场上已经进入成熟期或衰退期的产品，在另一个国家的市场可能刚刚进入成长期，而在其他国家的市场上则可能处于投入期。因此将产品向不同的市场扩散，就可保持或利用产品技术领先的地位。



■ (2) 利用卓越而强大的商标名称。

- 当一种产品的品牌在国内具有良好的声誉时，它通常诱使企业在全全球范围内设立生产系统。也许是由于人们普遍存在的“崇洋”心理，或者是其优异的产品质量，“洋牌子”的产品通常被认为较国内产品要好。这种情况在服装、汽车、家用电器中尤为明显。反过来，进行国际化的竞争，活跃于几个大的主要的国际市场上，也更进一步巩固和加强了企业的声望和信誉。





■ (3) 利用规模经济优势。

- 当存在超过本国市场容量的规模经济时，企业为了降低产品成本，取得规模经济而带来的效益，就不得不向新的市场渗透，将企业的储运、采购、生产和市场营销等活动转向国际化。例如，生产高速钢的企业，其最低的效益规模大约为国际市场需求的**40%**。有时，国际范围内的纵向一体化是实现规模经济的关键，因为国际纵向一体化系统的规模较之国内市场规模要大得多。





■ (4) 利用低成本的资源。

- 当生产成本成为产品生产的关键因素时，企业会把生产转移到资源或劳动力价格相对较低的地区，在世界范围内规划生产经营的最佳配置，并向全世界销售产品。只有这样，企业才能保证降低其产品成本，增加其产品的竞争能力，保证企业经营的最佳整体效益。



二、公司国际化经营的特点

■ (1) 经营空间广泛。

- 经营空间广泛指的是国际化经营的企业，在资源来源的途径、经营范围的拓展和产品开发程度等方面要比国内市场经营的企业广泛得多。国内经营的企业基本上是利用企业内外资源，在原有产品和业务构成的基础上，以国内活动空间为主体开展经营。国际化经营的企业由于在获取资源、产品生产、产品销售、研究与开发等方面的经营活动扩大到世界范围，就要求在制定战略时，把整体世界市场作为自己经营活动的舞台和战略发展的空间。



■ (2) 经营环境复杂。

- 经营环境复杂表现为环境因素的多样化、不可控制性和不确定性。影响企业生产经营活动的环境因素远比国内复杂。这些影响因素包括政治、经济、法律、文化以及民族心理等方面的差异和变化。它们比国内环境因素具有更强的不可控性。因为，所谓国际市场实际上是由世界上大大小小一百多个国家和地区的市场组成的，每个国家和地区的环境因素均有其不同的特点。企业在进入不同的国际市场时，将面临彼此各异的市场环境。这就对企业经营者知识的广度和结构提出了更高的要求。





■ (3) 竞争激烈。

➤ 国际化经营的企业面向的是国际市场，而国际市场大都是买方市场，各国商品销售者之间的竞争十分激烈。特别是第二次世界大战后，由于生产高度国际化，跨国公司已成为国际市场上的一支重要力量。它们实力雄厚，进行国际经营活动的经验丰富，在许多产品领域居于垄断地位。企业在进行国际化经营时，与跨国公司的竞争难以避免，这对于初步经营国际化的企业无疑是严峻的挑战。因此，企业竞争失败的危险远比国内经营要大。





■ (4) 信息管理难度大。

- 由于经营空间距离较大，信息的传递和交流不如国内方便，现在虽然有国际电话、传真等通信手段，但费用较高，企业进行国际化经营的成本增大。语言与文字的差异、商业习惯的不同，以及不同国家政府的政治倾向等都使得企业进行市场调查、获得经营信息的困难比国内要大得多，所花的费用也高得多。除此之外，经营空间的广泛性要求搜集的信息范围广，经营环境的复杂性要求信息搜集要全面，而竞争激烈要求信息的传递迅速、准确，反馈及时。这些都给国际化经营的企业的信息管理带来了不小的难度。





■ (5) 计划和组织要周密。

- 经营空间的广泛性、经营环境的复杂性和信息管理难度大对国际化企业的经营活动的计划和组织提出了更高的要求，包括原料采购、产品生产、销售、运输等方面的计划和组织。国际化经营的企业原料来源、元器件和零配件的供应可能都在国外市场，产品也销往国外，这样远距离运输是个难题。国际化经营企业为了履行合同保证及时交货，必须保证原料的及时供应，保质、保量、按时根据国外订货的合同加工出产品，并及时运送给用户。因此，对国际化经营的企业来说，在原料供应、产品生产、销售、运输过程的计划和组织上要比国内经营的企业投入更多的经营力量，对管理工作要求更高。



三、公司一般国际竞争战略的选择

■ 1.产品标准化战略

- 这种战略的实质是开发标准化的产品，将这种标准化的产品在世界范围内以同样的方式进行生产和销售。采用这种战略的理由是充分利用在生产这种产品以及建立一个强大的世界分销网络等方面所存在的规模经济。通过产品标准化，可以大批量地生产同一产品，降低产品的生产成本，从规模经济和经验效益中获益。此外，还可从大量采购、大量的同一化的促销手段中获得规模经济所带来的好处。最成功地采用产品标准化战略的公司是美国的可口可乐公司，它在世界各地所销售的可口可乐、柠檬水以及橘子水等都具有同一口味，且被国际消费者所接受。



■ 2.广泛产品线国际战略

- 这种战略旨在行业的所有产品线范围内进行国际化的竞争。在寻求这种战略时，企业可在世界市场的范围内，取得产品差异化或成本领先的战略地位。显然，在寻求广泛产品线国际战略时，也可利用产品标准化战略，即在每一产品线上的产品在世界范围内都是同样的。在广泛产品线战略中，重要的是应建立一个强大的世界范围内的分销系统。采取这一战略的益处在于，所有产品之间可以共享技术方面的投资以及分销渠道。当然，实施这一战略需要大量资源以及长远的战略眼光。





■ 3. 国际集中化战略

- 这种战略是企业选取行业中某一特定的细分部分，并在世界范围内以这个特定的部分进行竞争。这个战略的思路是选择行业的特定部分，因此，企业可取得产品差异化的地位或成为最低产品成本的制造商。同样，在国际集中化战略中也可采用产品标准化战略。





■ 4.国家集中化战略

- 这种战略是企业为了利用不同国家市场的不同特点，将其经营活动集中于特定的国家市场。在服务于这一特定国家市场的独特需求方面，企业既可以获得产品差别化的地位，又可成为成本领先者。



四、国际市场进入模式

■ （一）贸易出口进入模式

➤ 1. 间接出口进入模式

- 间接出口是指企业生产出来的产品由外贸部门及其对外贸易专业公司办理出口业务，由他们负责将产品推销到国外，生产企业向外贸企业支付一定的费用。对于生产企业来说，间接出口是一种开拓海外市场、扩大国际市场份额的最简单的方式。因此，很多企业在开始涉足国际市场业务时，由于各方面条件有限，一般都会先从事几年间接出口业务，依靠外贸代理机构的帮助，逐步打开国际市场。



- (1) 间接出口的优点。

- 1) 投资少。企业不需要建立出口部，也不需要在国外设立销售机构，甚至不需要国外合同。
- 2) 风险低。由熟悉国际营销特点和规律的外贸代理机构负责销售，消除了企业直接出口可能因对国际市场不熟悉而给企业带来的风险。
- 3) 通过外贸代理机构这一中介，可以了解国际市场行情，积累直接出口所需的营销知识和经验。





■ (2) 间接出口的缺点。

- 1) 企业无法直接掌握国际市场信息，对市场变化反应慢。由于产品的销售完全依赖外贸代理机构，生产企业对海外市场的了解很少，无法及时根据市场供求的变化，进行战略调整。
- 2) 企业无法取得国际化经营的经验，不利于企业国际化经营的深入发展。
- 3) 企业不能在国际市场上建立自己的企业声誉。在间接出口中，销售合同的签订是在外贸代理机构和国外客户之间进行的，因此生产企业很难在国外建立起自己的企业声誉，这对企业要在国际市场上获得长远的发展是不利的。





■ 2.直接出口进入模式

➤ 直接出口是指生产企业把产品直接卖给国外的客户。直接出口与间接出口的区别在于，企业不仅要生产的产品而且独立完成产品在海外的销售，包括要对海外的市场进行调研，对客户的资信情况、业务范围、经营实力进行调研，与客户进行谈判，签订合同，并办理各种出口单证等。采用直接出口方式标志着企业真正开始了国际营销活动。

➤ 企业直接出口可供选择的途径有：在企业内部专门设立出口部门，承担出口业务的管理工作；企业定期派遣国内的销售代表到海外寻找商业机会，开拓国际市场；委托国外经销商或代理商将商品销售出去。





- (1) 直接出口的优点。

- 1) 企业直接从事产品的国际销售，能积累更多的国际营销经验，企业在国外拥有自己的营销人员，可以采取更为积极、更有开创性的市场营销手段，提高市场占有率。

- 2) 企业可以直接接触大量的国外顾客，建立起自己的客户群，同时也更直接了解国际市场需求及动向，并据此提供更适销对路的产品。





■ (2) 直接出口的缺点。

- 1) 需要企业承担更多的费用，风险较间接出口要大。一方面企业要独立完成市场调研、选择合作伙伴、签订销售合同、办理出口等各项业务，这会使企业承担更多的费用，占用更多的资金；另一方面也会使企业因对市场、合作伙伴不熟悉，而导致交易的风险。
- 2) 企业需要增加国际营销人才。对外贸易需要外语、外贸、国际法律法规等方面的专门人才，可以通过自己的培训，也可以通过招聘，但这对小企业来说可能无力承受。





■ (二) 股权进入模式

➤ 1. 独资经营进入模式

- 独资经营是指国际化经营的企业单独在国外投资建立企业，独立经营，自担风险，自负盈亏。如果国外市场需求量很大，企业具有国际化经营的经验和能力时，企业可考虑采用这种进入方式。





■ 2. 合资经营进入模式

- 从我国企业现实情况出发，合资经营不失为一种能为多数企业所采用的进入国际市场的模式。
- 在合资经营中，两个或两个以上国家的企业合伙经营，生产商品，或劳务合伙各方共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。合资经营有利于发挥合资各方的优势，在资金、技术、管理、资源等方面可相互弥补和借鉴，对于产品开发、降低成本、提高质量具有明显的促进作用。在产品销售方面，还可利用外国投资者的国外销售渠道销售产品。因此，选择适当的国外投资者，到国外合资办厂，是企业以较快速度进入国际市场的有效途径。





■ (三) 非股权进入模式

- 1. 许可证贸易
- 2. 管理合同
- 3. 工程承包
- 4. 特许经营



复习思考题

- 1.什么是成本领先战略？简述成本领先战略的优点和缺点。
- 2.什么是差异化战略？成功实施差异化的主要途径有哪些？
- 3.简述差异化战略的优点和存在的问题。
- 4.以电子信息产业为例，分析它存在的问题以及企业如何在这样的产业中竞争。
- 5.以一个具体的产业为例，分析它为何分散以及企业如何在这样的产业中进行竞争。
- 6.企业为何要开展国际化经营？如何选择公司国际战略？
- 7.如何确定公司进入国际市场的模式？

[返回目录书页](#)

第七章 企业战略方案的评价与选择

- 第一节 波士顿矩阵分析法
- 第二节 GE矩阵分析法
- 第三节 生命周期分析法
- 第四节 战略选择的其他方法
- 第五节 战略方案的评价及选择



本章重点知识

- 本章重点介绍了企业战略方案评价与选择的基本方法。要求学生通过本章的学习，熟练掌握企业战略分析的相关理论，并能够运用波士顿矩阵、**GE**矩阵等业务组合工具分析与评估企业的具体战略，以便为企业选择合适的战略提供科学的依据。

第一节 波士顿矩阵分析法

- 波士顿矩阵是在20世纪60年代后期由美国波士顿咨询公司（**Boston Consulting Group, BCG**）提出的进行战略评价的方法，也称**BCG**矩阵，主要用于对各经营业务单位（**SBU**）的战略方案进行分析、选择。

一、波士顿矩阵的基本结构

- 该方法把一个公司各种战略业务单元所处的地位，画在一张具有四个区域的坐标图上。图中横坐标表示某项业务的相对市场占有率，代表公司在该项业务上拥有的实力；纵坐标表示该项业务的市场增长率，代表该项业务的市场吸引力；每个圆圈面积的大小表明了该项业务销售收入的多少。其中的市场增长率是根据历史资料计算的，即：

➤
$$\text{市场增长率（当期）} = \frac{\text{当期总销售额} - \text{上期总销售额}}{\text{上期总销售额}} \times 100\%$$



- 企业战略方案的评价与选择企业战略管理相对市场占有率代表了企业某项业务的实力，是以倍数而不是以百分数表示的。之所以不用市场占有率来表示，是由于各行业的集中程度不同，直接以市场占有率表示企业某项业务在同行业中的地位是不确切的。例如10%的市场占有率在一个高度集中的行业中可能是处于一个相当强的地位。相对市场占有率的计算公式如下：



➤ 相对市场占有率 = $\frac{\text{本公司某项业务本期销售额}}{\text{最强的竞争对手该业务本期销售额}}$



- 相对的市场占有率等于2，意味着本企业某项业务的销售额是最强的竞争对手的两倍，而等于0.5，则表示只有竞争对手的一半。



二、波士顿矩阵在企业战略分析中的运用

- (1) 问题类。位于矩阵右上角的业务，具有较高的市场增长率和较低的相对市场占有率。这类业务由于市场增长迅速而具有吸引力，但在市场上的地位还比较低，因而是一项待开发的业务。
- (2) 明星类。处于矩阵左上角的业务，具有较高的市场增长率和较高的相对市场占有率。由于它们所处的优越地位，能回收大量资金。但企业如果要在迅速增长的市场中保持其优势，也需对其投入大量资金。
- (3) 金牛类。处于矩阵左下角的业务，具有较低的市场增长率和较高的相对市场占有率。因此，这类业务能回收的资金大于再投资的需要，是企业资金的主要来源。
- (4) 瘦狗类。位于矩阵右下角的业务，具有较低的市场增长率和较低的相对市场占有率。它们既没有吸引力又处于软弱的市场地位。所以，如果没有短期内发生转机的迹象，合乎逻辑的决策是尽量利用，只回收而不投资或转让。

第二节 GE矩阵分析法

- 早在20世纪70年代初期，美国通用电气公司（GE）在应用波士顿矩阵分析公司的业务结构时就发现，除市场增长率和相对市场占有率以外，还有许多在分析中不容忽视的重要因素。因此，它提出了另一种现今得到广泛应用的业务结构分析方法，即行业吸引力—竞争能力矩阵，也称为GE矩阵。

一、GE矩阵的基本结构

- GE矩阵实质上就是把外部环境因素和企业内部实力归结在一个矩阵内，并以此进行经营战略的评价分析
- 行业吸引力取决于外部环境因素，也就是与各项业务有关的不可控的外部因素，如市场容量、市场增长率、行业竞争结构、进入壁垒、行业盈利能力等。它通常分为高、中、低三个档次。由于外部环境因素众多，企业往往需要识别哪些是关键因素，并以此来评价行业吸引力。
- 竞争能力取决于企业内部的各项可控因素，如市场占有率、制造和营销力量、研究与开发力量、财力、质量和管理素质等。它通常分为强、中、弱三个档次。由于内部环境因素众多，企业同样需要识别哪些是关键因素，并以此与主要竞争对手相比较，以评价企业的实力。
- 行业吸引力的三个等级与竞争能力的三个等级构成一个具有九象限的矩阵，企业中的每一经营单位都可放置于矩阵中的每一位置。



■ 企业内所有经营单位可归结为三类，而对不同类型的经营单位应采取不同的战略。

- (1) 扩张类。这类经营单位具有较强的竞争地位，同时这类行业也很有发展前途，因此，对于这一类经营单位，企业应采取扩张战略，即通过多投资以促进其快速发展，从而巩固经营单位在行业中的地位。扩张类经营单位所在的象限也称为“绿灯区”。
- (2) 维持类。这类经营单位的竞争地位和行业前景都处于中间状态，企业应采取维持战略，即通过市场细分、选择性投资、纵向一体化等努力维护现有市场地位。维持类经营单位所在的象限也称为“黄灯区”。
- (3) 回收类。这类经营单位的行业吸引力和竞争能力都很低，应采取回收战略，即有计划地降低市场占有率，以回收资金，如提高产品价格、降低库存水平、减少营销费用、减少研究开发费用等。对一些目前还有利润的经营单位，采取逐步回收资金的抽资转向战略；对一些不盈利而又占用资金的经营单位则采取放弃战略。回收类经营单位所在的象限也称为“红灯区”。



二、GE矩阵在企业战略分析中的应用

- 1.确定对每个因素的度量方法
- 2.计算行业吸引力与竞争能力的等级值
- 3.确定各个经营单位的位置
- 4.确定各个经营单位的战略

第三节 生命周期分析法

■ 一、行业生命周期—企业竞争地位矩阵

- 生命周期分析法由亚瑟·科特勒咨询公司提出，并被战略管理学界所接受。该方法以行业生命周期和企业竞争地位两个参数来确定公司中各个经营单位所处的位置





■ 1. 行业生命周期

- 行业生命周期是指任何行业的发展都要经历投入、成长、成熟、衰退四个阶段。识别某项业务在生命周期中所处阶段的主要标志有市场增长率、需求增长潜力、产品品种多少、竞争者多少、市场占有率状况、进入壁垒，技术变革和用户购买行为等





■ 2.企业竞争地位

- (1) 支配地位, 指的是企业享有独占的或受到保护的领先地位。在一个行业中享有支配地位的企业至多只有一个, 或者没有。
- (2) 强大地位, 指的是企业能按照本身的意愿做出战略选择, 不需考虑同行业其他企业将如何反应, 其相对市场占有率超过1.5, 但还未达到支配地位。并非所有的行业都有占有强大地位的企业。
- (3) 有利地位, 指的是企业享有某些方面的优势。特别在一个较分散的行业中, 企业因具有某些方面优势而处于相对的有利地位。
- (4) 防御地位, 指的是企业出现某些落后现象, 但经过努力可以克服, 把力量集中使用 (如集中于某种产品或某个市场层面) 仍可保护盈利。
- (5) 软弱地位, 指的是企业或是由于太弱小, 难以持久地生存和盈利; 或是由于经营失误导致地位的严重削弱。它具有过渡性质, 或是得到改善, 或是变为无法生存。



二、生命周期分析法的战略建议

- 以行业生命周期为横坐标，企业竞争地位为纵坐标，这样就组成一个具有**20**个单元的生命周期矩阵。按照亚瑟·科特勒咨询公司的建议，有四种战略选择，即发展战略、有重点发展战略、调整战略与退出战略。

第四节 战略选择的其他方法

- 战略选择常用的其他方法有：SWOT模型分析、战略选择矩阵、战略聚类模型等。这些分析方法的基本思路是：比较企业经营的内外部因素，确定企业的优势和劣势、机会和威胁，从而根据具体情况选择战略。

一、SWOT模型分析

- SWOT模型分析的做法是：依据企业的方针列出对企业发展有重大影响的内部和外部环境因素；继而确定标准，对这些因素进行评价，判定优劣势的大小和外部环境的好坏，最终形成一个SWOT分析表。在此基础上，可以根据企业的得分来判定企业属于何种类型

二、战略选择矩阵

- 这也是一种战略选择模型，该模型结合企业自身优劣势和内外部资源运用两方面的情况，回答企业适合于何种战略的问题



三、战略聚类模型

- 这是由市场增长率和企业竞争地位两个坐标所组成的一种模型，是可供企业选择战略使用的一种指导性模型。它是由小汤普森（A.A.Thompson）与斯特里克兰（A.J.Strickland）根据波士顿矩阵修改而成

第五节 战略方案的评价及选择

■ 一、战略方案的评价及选择过程

- 企业经营战略方案评价的目的在于确定各个战略方案的有效性。要分析由战略研究设计人员提出的若干战略方案对企业及所属事业部的未来经营将会带来什么影响，比较各方案优缺点、风险及效果



■ 评价及选择过程分为以下几个阶段：

- (1) 分析各战略方案是否与国际环境、宏观环境及行业环境未来发展趋势相适应。
- (2) 各种经营战略方案的有效性如何，能否达到企业战略的目标，差距何在。
- (3) 各种经营战略方案对企业资源的要求。
- (4) 各种经营战略方案对企业组织与管理等方面的要求。
- (5) 各种经营战略方案内部一致性分析，即分析每个经营战略方案对企业内部的研究开发、生产发展、市场营销、人力资源、财务资金等各方面要求是否协调一致，有无相互矛盾。
- (6) 在每种经营战略方案中各战略阶段划分是否恰当，企业在各阶段中承受能力如何。
- (7) 比较各种战略方案的优缺点、风险及效果，提出战略性的补充措施。
- (8) 预估在企业战略实施中将会遇到的困难和阻力，以及克服困难的可能性。



二、影响战略选择的因素

■ 1. 公司过去的战略

- 无论公司是否自觉地制定和实施发展战略，公司战略都是客观存在并起着指导实践的作用。对大多数公司而言，公司过去的战略通常都是新战略选择的主要影响因素，过去的战略是新战略的起点，新战略是过去战略的延续。在特殊环境中，只有极少数公司否定原有战略（其原因是原有战略选择是错误的、不合时宜的）而选择一种全新的战略。但它必须满足两个基本前提：一是要有较充足数量和较高质量的资源支持（物质、技术、人才、管理和信息）新战略的实施；二是组织结构调整和人事变动必须符合新战略的要求。只有这样，新的管理层才能减少过去战略的限制，真正排除原有战略的影响，推进新战略的实施。



■ 2. 高层管理者对风险的态度

- 战略选择的来自诸多方面，如技术领先与产品创新、产品系列化、多元化经营、收购与兼并、进入国际市场、生产能力扩张、组织结构调整等。没有一种战略选择可以消除战略实施过程中固有的风险。
- 战略选择中的风险因素不可避免，关键在于决策者对风险所持的态度。一般说来，面对风险大体有两类态度：一类是乐于承担风险，他们往往在更多的、更广泛的战略方案中做出选择，表现出更强劲进取的精神；另一类是尽可能回避风险，他们往往倚重过去的成功战略，不到万不得已的情况下很难做出创新性的选择，这种稳健性的态度往往将战略选择局限在较狭窄的空间内。





■ 3.企业内部的人事和权力因素

- 权力是存在于公司内部人们之间的一种相互关系，凭借这种关系，某一类人可以对另一类人施加影响，使之做一些没有这种关系就无法做到的事情。许多事例说明，企业的战略选择更多的是由权力来决定，而非由理性分析决定。最高管理阶层的权力及地位，使其成为影响公司文化和战略选择的强有力因素。在许多企业，权力主要掌握在最高负责人手里，在战略选择中常常是他们说了算，在他们权欲很大时尤其如此。当公司拥有最高权威力量的领导人赞成某种战略方案时，这一战略方案一般会成为该公司的最终选择。





■ 4. 企业文化

- 企业文化作为公司的价值、经营宗旨和行为准则，在很大程度上决定了公司运行模式，也决定着公司运行是否成功。战略选择一般要适应企业文化。如果选择的战略方案与企业文化格格不入，除非管理者有能力变革企业文化，缩小战略方案与企业文化之间的差距，否则，它一定会遭致失败。





■ 5. 企业对外部环境的依赖程度

- 全局性战略意味着企业在更大的外部环境中的行为，公司必然要面对所有者、供应商、顾客、政府，竞争者及其联盟等外部因素，这些环境因素从外部制约着企业的战略选择。如果企业高度依赖于其中一个或多个因素，其战略方案的选择就不能不迁就这些因素。企业对外部环境的依赖性越大，其战略选择余地及灵活性就越小。例如一个企业主要生产为另一个企业配套的协作件，则其经营战略就不得不适应该协作单位的要求。





■ 6.时间因素

➤ 时间因素主要从几个方面影响战略的选择：第一，有些战略决策必须在某个时限前作出，在时间紧迫、来不及考虑全采这种战略方案效益，这时不得不选择一个防御性较好的战略；第二，战略选择也有一个时机问题，一个很好甚至时的战略如果出台时机不当也会给企业带来麻烦，甚至时是灾难性的后果；第三，不同的战略产生的效果，所需的时间是不同的，如果经理人员关心的是最近两三年内企业的经营范围，他们通常不会选择较长时间跨度的战略，即战略所需的时间长度同管理部门考虑的前景时间，是关联的，企业的管理者着眼于长远前景，则他们会选择较长时间跨度的战略。





■ 7. 竞争对手的反应

- 企业高层领导在作出战略选择时要全面考虑竞争对手将会对不同的战略作出哪些不同的反应，如果选择的是一种进攻型战略，对竞争对手形成挑战的态度，则很可能会引起竞争对手的强烈反击，企业领导必须考虑这种反应，估计竞争对手的反击能量，以及对战略能否取得成功的可能影响。



复习思考题

- 1. 战略评价分析中常用到哪些分析工具？
- 2. 波士顿矩阵的横纵坐标是如何确定的？
如何运用波士顿矩阵进行战略评价和分析？
- 3. 如何应用**GE**矩阵？
- 4. 在进行战略选择时可采取哪些方法？试对各方法进行表述。
- 5. 影响战略选择的关键性因素有哪些？

第八章 战略实施



- 第一节 战略实施的资源配置
- 第二节 战略实施的组织调整
- 第三节 战略与企业文化
- 第四节 战略实施的基本模式



本章重点知识

- 战略实施是整个企业战略管理过程的重要阶段。本章从战略实施的资源配置、组织结构调整和企业文化等几个方面介绍了企业战略实施的相关理论与方法，并介绍了战略实施的模式。要求学生通过本章学习，掌握企业战略实施的基本方法。

第一节 战略实施的资源配置

- 资源配置是战略实施的重要内容。企业在实施战略过程中，必须对所属资源进行优化配置，才能充分保证战略的实现。



一、战略与资源的关系

■ 1. 资源对战略的保证作用

➤ (1) 战略制定者在思考程序上存在缺陷，他们没有注意到确保资源的必要性，从而制定了无资源保障的“空洞”战略。

➤ (2) 必要的资源难以预测而导致偏差，由于预测不准，结果造成缺乏资源保证的战略。

➤ (3) 没有把握本企业资源、尤其是看不见的资源而出现错误，造成尚未预料的损失。



■ 2. 战略促使资源的有效利用

- 即使企业具有充足的资源也不是说企业就可以为所欲为。过度滥用企业资源，会使企业丧失既得利益，也会使企业丧失应得更多利益的机会。因此，企业采用正确的战略之后可以使资源得到有效利用，发挥其最大效用。更有甚者，战略可促使企业充分挖掘并发挥各种资源的潜力，特别是在人、财、物上体现出来的看不见的资源。





■ 3.战略可促使资源的有效储备

➤ 由于资源是变化的，因此在企业实施战略过程中，通过现有资源的良好组合，可以在变化中创造出新资源，从而为企业储备了资源。所谓有效储备，是使必要的资源以低成本、快速度、在适宜时机来进行储备。战略可通过两种类型来实现这一目的：

- （1）战略推行的结果可附带产生新资源；
- （2）这种新资源可以成为其他战略必要的资源而被经常及时地使用。



二、企业战略资源的内容

- (1) 采购与供应实力。
- (2) 生产能力与产品实力。
- (3) 市场与促销实力。
- (4) 财务实力。
- (5) 人力资源实力。
- (6) 技术开发实力。
- (7) 管理经营的实力。
- (8) 时间、信息等无形资源的把握能力。



- 企业的这些战略资源的整合基本上就构筑了竞争实力。战略资源本身也具有如下特点：

➤ (1) 战略资源的流动方向和流动速度取决于战略规划的决定。

➤ (2) 企业中可支配的战略资源总量和结构具有一定的不确定性，在战略实施过程中，资源的稀缺程度、结构会发生各种变化。

➤ (3) 战略资源的可替代性程度高。

➤ (4) 无形资产的影响程度难以准确地预测。



三、企业战略资源的分配

- 企业战略资源的分配是指按战略资源配置的原则方案，对企业所属战略资源进行的具体分配。企业在推行战略过程中所需的战略转换往往就是通过资源分配的变化来实现的。由于企业战略资源中，无形资源很难把握，而除人力资源之外的有形资源均可以用价值形态来衡量，因此企业战略资源的分配一般可分为人力资源分配和资金分配两种。



■ 1. 人力资源分配

➤ (1) 为各个战略岗位配备管理和技术人才，特别是对关键岗位的关键人物的选择。

➤ (2) 为战略实施建立人才及技能的储备，不断为战略实施输送有效的人才。

➤ (3) 在战略实施过程中，注意整个队伍的综合力量搭配和权衡。





■ 2. 资金分配

- (1) 零基预算。它不是根据上年度的预算编制，而是将一切经营活动都从彻底的成本—效益分析开始，以防预算无效。
- (2) 规划预算。它是按规划项目而非按职能来分配资源。规划预算的期限较长，常与项目规划期同步，以便直接考察一项规划对资源的需求和成效。
- (3) 灵活预算。它允许费用随产出指标而变动，有助于克服“预算游戏”及增加预算的灵活性。
- (4) 产品生命周期预算。在产品的不同生命周期中有着对资金的不同需求，而且各阶段的资金需求有不同的费用项目。这时产品生命周期预算就根据不同阶段的特征来编制各项资金支出计划与原则。





- 在资金分配中应遵循两项原则：

- （1）根据各单位、各项目对整个战略的重要性来设置资金分配的优先权，以实现资源的有偿高效利用；



- （2）努力开发资金分配在各战略单位的潜在协同功能（**Potential synergies**）。



第二节 战略实施的组织调整

■ 一、组织结构战略含义

- 企业组织结构是实施战略的一项重要工具，一个好的企业战略需要通过与其相适应的组织结构去完成，才能起作用。实践证明，一个不合时宜的组织结构必将对企业战略产生巨大的损害作用，它会使良好的战略设计变得无济于事。因此，企业组织结构是随着战略而定的，它必须按战略目标的变化而及时调整。在战略运作中，采取何种组织结构，主要取决于企业决策者和执行者对组织战略结构含义的理解，取决于企业自身的条件和战略类型，也取决于对组织适应战略发展标准的认识。



■ 组织结构对战略实施的重要性主要体现在如下几个方面：

➤ (1)有效的组织结构规定了各层次管理者分配和使用企业资源的权力，确立了必要的管理控制权威线，从而明确了企业各层次管理人员各自的职责，有利于组织内部建立起管理控制秩序。

➤ (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，从而能够增强全体成员协同完成企业目标的可能性。

➤ (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，从而能够确保企业各类信息的准确、快速传递，有利于提高企业的应变能力。



二、企业组织战略调整的原则与内容

- 企业战略的重要特性之一便是它的适应性。它强调企业组织能运用已占有的资源和可能占有的资源去适应企业组织外部环境和内在条件的变化，这种适应是一种极为复杂的动态调整过程。它要求企业一方面能加强内部管理，另一方面则能不断推出适应性的有效组织结构。因此，适应的特殊性决定了这种适应不是简单的线性运动，而是一个循环上升的过程，企业组织理论界人士将这一过程称为适应循环。它明确地指明组织结构如何适应企业战略的原则。因此，适应循环原则是企业组织战略调整的根本原则。



- 与企业战略相适应的组织结构调整工作包括以下三个内容：

- (1)正确分析企业目前组织的优势和劣势，设计开发出能适应战略需求的组织结构模式。

- (2)通过企业内部管理层次的划分、相应的责权利匹配和适当的管理方法与手段，确保战略的实现。

- (3)为企业组织结构中的关键战略岗位选择最合适的人才，保证战略的顺利实施。





- 为了帮助上述组织结构调整工作的有效开展，需做好以下几方面的前期准备工作：

- (1)确定战略实施的关键活动。我们应从错综复杂的活动中，如制度建设、人员培训、市场开发等方面，去寻找对战略实施起重大作用的活动。

- (2)把战略实施活动划分为若干单元。将企业整体战略划分为若干战略实施活动单元，这些单元实际上就组成了组织结构调整的基本框架，这样就在客观上保证了企业战略居于企业各项工作的首要地位。

- (3)将各战略实施活动单元的责权利明确化。企业战略管理者应全面权衡集权与分权的利弊，从而做出适当选择，给每个战略实施单元授予适度的决策权力，并责成其制定符合企业战略的单元战略，并负责贯彻执行。

- (4)协调各战略实施活动单元的战略关系。



三、企业组织结构的动态变迁

■ 1. 追求数量倍增战略的组织结构

- 在工业发展初级阶段，由于生产水平较低，产品供不应求，产品与市场高度集中。这时，企业把生产作为经营重点，企业战略的重心是放在效率提高、成本降低和规模经济上面。企业只要能生产出合格产品，销路是不成问题的，与之相适应，企业将设立职能组织结构形式。在组织中，有专门的职能机构为企业的组织决策作出参考意见，同时，企业高层领导者直接领导下属各个生产部门



■ 2.一体化战略的组织结构

- 随着生产规模的扩大，产品的生产和销售由近及远逐步扩散开来，由一个地区发展壮大到几个地区。同时，生产相同的产品与仿制品愈来愈多，企业之间的竞争也日益加剧。企业此时为了获取竞争优势，实现了前向、后向等一体化战略，以控制部分原材料和分销渠道，增强其竞争实力。与这个战略阶段相适应，企业一方面在不同的地区复制其已有的组织结构，形成地区组织结构，各地的业务由公司总部集中管理；另一方面，企业建立了统管产、供、销的一体化组织结构，对企业经营活动进行统筹安排和指挥协调，这也使原来的职能型组织结构变得较为复杂，形成了部门内复杂的组织结构或有一定自主权的部门。





■ 3. 多样化经营战略的组织结构

- 随着市场竞争的白热化，企业为了分散投资、经营风险，提高企业经营的安全系数和盈利能力，同时为了获取广度经济和合成效益，大多采取多样化经营战略。这时，企业提供多种产品和服务，产品间的相互关联程度较低，市场间相互联系的程度也较低，客观上需要减少协调工作量。为适应这种形式的需要，企业一般按产品、用户或地区等要素实行业务部制的组织结构





■ 4.项目化管理战略的组织结构

- 当企业发展到一定战略阶段，在企业内部产生了必要的双重领导，这时企业内部资源需要相互借用，企业运营的不确定性、复杂性及相互依赖程度增强，需要更有效的处理信息和决策。如果要划分企业发展阶段时，这一阶段可与多样化作并列处理。与此相适应，企业多采用矩阵式组织结构，它将职能型和事业部制的原理相结合，目的是加强各职能部门及规划部门的协作，将集权与分权结合起来





■ 5. 紧缩、清算战略的组织结构

- 当企业经营环境发生巨变时，原来有利条件会瞬间成为不利因素。此时，企业为了生存，不得不采取紧缩或清算战略。与此相适应，企业要裁减其组织机构，或组织清算活动。因此，这时企业的组织结构会变得比原先更为简单，更为清晰。由于各企业的实际情况不同，具体战略也有所差别，但总体的趋势是不变的。



四、组织结构的战略创新

■ 1.建立混合型组织结构

➤ 现代组织结构的明显趋势是一方面下放权力，另一方面将战略计划和决策机制集中于公司总部，从而形成高度集权与高度分权相结合的混合型组织结构。这种结构，常常以模拟分散制和超事业部制结合的形式为代表。托马斯·彼得斯和沃特曼在《追求卓越》一书中认为，实现集权与分权的良好结合，组织结构必须符合三个标准：

- (1) 组织稳定，富有效率。
- (2) 不断创新的企业家精神。
- (3) 有适当的方式来对付重大威胁，以增强企业对外在环境的灵活应变性。



■ 2.网络型组织结构

- 网络型组织结构是一种新型的组织结构形式。严格来说，这种形式更像是组织之间的协作形式。其特点是：组织只保留从事关键业务的机构部门，其他业务则以合同为基础交给协作单位，以便于组织集中精力做最擅长的工作。



第三节 战略与企业文化

- 企业文化建设是决定企业兴衰的关键因素。企业文化是企业生存和发展的基本条件之一，也是确保企业战略有效实施的重要保障之一。



一、企业文化的概念和特征

■ 1. 企业文化的概念

➤ 企业文化是处于一定社会经济、文化背景下的企业，在长期的生产经营过程中逐步形成和发展起来的日趋稳定的独特的价值观、企业精神等，以及由此为核心衍生的行为规范、道德标准、文化传统、风俗习惯、管理制度、典礼仪式、企业形象等，是全体成员在工作过程中所创造的由观念形态文化、物质形态文化和制度形态文化构成的综合体。它不仅包括思想和精神方面的内容，也包括社会的心理、技能、方法以及企业自我成长的特殊方式等各种因素。



■ 2.企业文化的特征

➤ (1) 学习性指的是企业文化是企业员工在实践中通过学习不断积累和沉淀而形成的惯例或传统。这种学习过程不可能一蹴而就，只有经过长期的过程才能形成“惯例或传统”。

➤ (2) 分享性是形成惯例或传统的学习过程，不是个别人、少数人的学习，而是全体员工的共同学习过程。正是这种共同学习和实践，才使得大家能够自愿地分享其结果，共同遵奉这些惯例或传统。

➤ (3) 传递性指的是企业文化对新成员具有教育、指导和约束作用。它教育和指导新员工按照企业的惯例或传统行事，否则企业将对这位新员工不予容纳。



二、企业文化对战略管理的作用

■ 1. 企业文化引导战略定位

- 正如企业的组织结构对战略的形成具有一定的影响和制约作用一样，企业文化对战略的形成也具有一定的影响和制约作用。在一定意义上，有什么样的文化，就会形成什么样的战略。





■ 2.企业文化是战略实施的关键

- 企业战略制定以后，需要全体组织成员积极有效地贯彻实施。长期以来形成的企业文化具有导向、约束、凝聚、激励、辐射等作用，是激发员工工作热情和积极性、统一员工意志和目标、使其为实现战略目标而协同努力的重要手段。战略领导者的愿景要化为企业全体员工的行动就不仅需要员工的理解和支持，更重要的，它还必须变为全体员工的信念、理想和追求。唯有如此，领导者的意愿、企业的意愿才能同员工的意愿融为一体，企业的事业、领导者的事业才能转化为员工自己的事业。只有当员工把企业的发展同自我发展联系起来的时候，在员工中才会产生巨大的凝聚力量和积极性。





■ 3.企业文化与战略必须相互适应和协调

- 企业文化具有刚性和连续性的特点，一旦形成便很难变革，因此，它对企业战略的制定和实施具有引导和制约的作用；另一方面，企业战略也要求企业文化与之相适应、相协调。如果企业根据外部环境和内部条件的变化制定了新战略并要求新文化与之匹配，但原有的企业文化的变革速度却非常慢，很难马上对新战略作出反应时，那么原有的企业文化就可能成为实施新战略的阻碍力量。例如踏实严谨的作风在经营方向既定、环境比较稳定的情况下有利于企业将产品做得精益求精，但在外部环境剧烈动荡、产业结构发生重大变化的时期，这种埋头苦干的作风任由其惯性的发展，就有可能迷失企业的方向。因此，企业文化必须在继承的基础上不断创新。在战略管理过程中，企业内部新旧文化的协调和更替是战略实施获得成功的重要保证。注意到这个问题，对企业把握战略变革的时机、对处理好战略变革与文化变革的关系都具有非常重要的意义。



三、企业文化的形成与变革

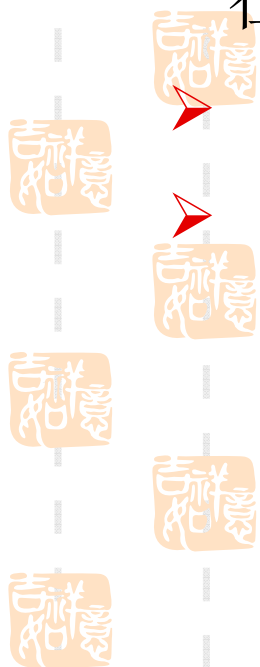
■ 1.企业文化的形成

- 总的来说，企业文化是随着时间的累积而形成的，它是一种积淀。具体地说，我们可以将企业文化的形成过程分成两类：自发形成与管理形成。自发形成是一种无意识的、自然而然的形成过程。它主要通过企业内部上下左右各个部门和个人之间的长期磨合而形成。管理形成与此不同，它是管理当局有意识、有计划、有系统地引导、灌输和塑造，以形成企业希望的文化的过程。20世纪80年代以前，企业文化问题并没有引起管理者和学术界的重视，企业文化主要是通过自发形成。



■ 2.什么时候需要变革企业文化

- (1) 企业初建。
- (2) 当经营环境发生剧变而企业的行动却仍在受原有文化驱动的时候。
- (3) 当企业碌碌无为甚至更糟的时候。
- (4) 当企业迅速增长的时候。



四、如何实现企业文化与战略的匹配

■ 1.以企业使命为基础

- (1) 在企业进行重大变革时，必须考虑与企业使命的关系。在企业中，使命是企业文化的正式基础。因此，企业管理者在处理这一关系、促进两者匹配的过程中，一定要注意组织变革与企业使命保持不可分割的内在联系。
- (2) 要发挥企业现有人员的作用，让现有人员填充由于实施新战略而产生的职位空缺。这是因为，企业现有人员之间具有共同的价值观和行为准则，可以保证企业在文化一致的条件下实施变革。
- (3) 在必须调整企业的奖励制度时，应注意与企业目前的奖励措施保持一致。例如，当新的市场变化要求产品销售方式相应变化时，新的奖励制度仍需强调与过去相同的评价标准，以保证公司奖惩制度的连贯性。
- (4) 必须对那些与目前企业文化不相适应的变革予以特别关注，以保证现存的价值观念、行为规范的主导地位。



■ 2.加强协同作用

- 企业实施新战略时，企业组织要素发生的变化较少，而且这些变化与现有企业文化又高度一致。
- 因此，企业所处地位是相当有利的，在这种情况下，企业主要考虑两个问题：

- （1）利用目前的有利条件和已有的优势，巩固和加强企业文化。
- （2）利用文化相对稳定的时机，根据文化的需求，解决企业生产经验中的问题；或者利用战略的相对稳定，排除组织方面的障碍，转向所需要的企业文化。





■ 3.根据文化进行管理

- 企业实施新战略时，主要的组织要素变化不大，但这些变化与目前的企业文化不一致。这时，企业最好根据企业文化的要求进行管理。其管理要点是，要实现企业所期望的某些战略变化，但不与现存的企业文化直接冲突。即在不影响企业总体文化一致性的前提下，根据具体需要对某种经营业务实行不同的文化管理。通常，每当企业文化所带来的阻力逐渐消失后，新战略所带来的某些变化也就会渗透于企业的活动之中。





■ 4. 重新制定战略

- 在处理企业文化与战略的关系、促进两者的匹配时，企业遇到了很大困难。企业在实施新战略时，组织要素会发生重大变革，而且这些变革与目前的企业文化很不一致。在这种情况下，企业要考察是否有必要推行新战略。如果没有必要，则要考虑重新制定与目前文化相一致的战略；但如果企业外部环境发生了重大变化，企业必须推行新战略，那么企业文化就必须发生变革。



第四节 战略实施的基本模式

■ 一、战略实施的模式

➤ 1. 指挥型

- 这种模式的特点是企业的总经理考虑如何制定一个最佳战略。在实践中，计划人员要向总经理提交企业战略的报告，总经理阅后做出结论，确定了战略后，向企业高层管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。



■ 企业采用这种战略实施模式应具备以下条件：

- (1) 总经理拥有较高的权威。
- (2) 战略比较容易实施。
- (3) 准确快速的信息系统。
- (4) 规划人员客观公正。





■ 2.变革型

➤ 与指挥型模式相反，在变革型模式中，企业总经理考虑的主要是如何实施企业战略。他的角色是为有效地实施战略而设计适当的行政管理系统。为此，总经理本人或在其他方面的帮助下要对企业进行一系列变革，如建立新的组织机构、新的信息系统，合并经营范围，增加战略成功的机会。

➤ 这种模式多是从企业行为角度考虑战略实施问题，因而比指挥型模式更容易实施。但是，这种模式并没有解决指挥型模式存在的各种问题，如信息的准确获取问题、各事业部及个人利益对战略计划的影响问题以及战略实施的动力问题。同时，这种模式还产生了新的问题，即企业通过建立新的组织机构及控制系统来支持战略实施的同时，也失去了战略的灵活性，在外界环境变化时使战略的变化更为困难。所以，从长远观点看，环境不确定性比较大的企业，不适合采用这种战略实施模式。





■ 3.合作型

➤ 在这种模式中，企业总经理考虑的是如何让其他高层管理人员同他一起共同实施战略。企业总经理和其他企业高层管理人员一起对企业战略问题进行充分讨论，形成较为一致的意见，制定出战略，再进一步落实和贯彻，使每个高层管理者都能在战略的制定及实施过程中做出各自的贡献。

➤ 合作型模式克服了指挥型模式与变革型模式存在的局限性，使总经理接近一线管理人员，获得比较准确的信息。同时，由于战略的制定是建立在集体智慧基础之上的，从而提高了战略实施成功的可能性。

➤ 该模式的缺点是：由于战略是由不同观点、不同目的的参与者相互协商折中的产物，因而有可能使战略的经济合理性降低，同时仍存在着谋略者与执行者的区别，仍未能充分调动全体员工的智慧及积极性。





■ 4.文化型

- 这种模式的特点是：企业总经理考虑的是如何动员全体员工都参与战略实施活动，即企业总经理运用企业文化的手段，不断向企业全体成员灌输这一战略思想，建立共同的价值观和行为准则，使所有成员在共同的文化基础上参与战略的实施活动。由于这种模式打破了战略制定者与执行者的界限，力图使每一个员工都参与制定及实施企业战略，因此使企业各部分人员都在共同战略目标下工作，使企业战略实施迅速、风险小，企业发展迅速。





- 文化型模式也有局限性，主要表现为：

- (1) 对员工的素质要求较高。这种模式要求企业职工有较高的文化素质，否则很难真正参与企业战略的制定与实施。而实践中大多数职工尤其是在劳动密集型企业中的职工很难达到这种学识程度，这必然影响到对企业战略实施的参与程度。

- (2) 企业文化的掩盖性。企业文化一旦形成，往往会掩盖企业中存在的某些问题，企业为此也要付出代价。

- (3) 流于形式的可能性大。采用这种模式要耗费较多的人力和时间，而且还可能因为企业高层领导不愿放弃控制权，从而使职工参与战略制定及实施流于形式。





■ 5.增长型

➤ 在这种模式中，为了使企业获得更快的增长，企业总经理鼓励中下层管理人员制定与实施自己的战略。这种模式与其他模式的区别之处在于它不是自上而下地灌输企业战略，而是自下而上地提出战略。这种战略集中了来自实践第一线管理人员的经验与智慧，而高层管理人员只是在这些战略中做出自己的判断，并不将自己的意见强加在下级身上。在大型的多元化企业里，这种模式比较适用。因为在这类企业里，高层管理人员面对众多的事业部，不可能真正了解每个事业部所面临的战略问题和作业问题，不如放权给事业部，以保证成功地实施战略。

➤ 增长型模式的优点是：给中层管理人员一定的自主权，鼓励他们制定有效的战略并使他们有机会按照自己的计划实施战略。同时，由于中下层管理人员和职工有更直接面对战略的机会，可以及时地把握时机，自行调整并顺利执行战略。因此，这种模式适合于变化较大的行业中的大型多元化企业。



二、战略实施的过程

- (1) 首先制定战略计划，将战略目标分解为几个战略阶段去实施。
- (2) 根据企业情况调整组织结构以满足战略实施的要求。
- (3) 人力资源的相应配置。聘用与调配合适的人员到其能胜任的岗位上去，以使人尽其才，很好地完成战略实施所要求的工作。
- (4) 其他资源的配置。指挥、协调、分配好财力和物力等资源，保证将企业资源集中到实现企业战略目标的关键环节中去。
- (5) 对战略实施过程进行评价与考核，并在必要时采取校正行动，以确保战略计划的顺利实施或战略的及时调整。战略实施是企业战略管理第二个阶段的工作。

复习思考题



- 1.简述资源与战略的关系。
- 2.简述战略与组织结构的关系。
- 3.在企业不同的战略阶段，可采取何种组织结构与之相适应？
- 4.阐述企业文化对战略管理的作用。



[返回目录书页](#)

第九章 战略控制



- 第一节 战略控制的类型与原则
- 第二节 战略控制过程
- 第三节 战略控制的方法



本章重点知识

- 本章着重介绍了战略控制的特征与原则、战略控制的过程和方法。要求学生通过本章的学习，掌握如何进行战略控制。



第一节 战略控制的类型与原则

■ 一、战略失效与战略控制

- 经验表明，在战略实施过程中常常出现战略失效。所谓战略失效，是指企业战略实施的结果偏离了预定的战略目标或战略管理的理想状态。





■ 1.战略失效的原因

- (1) 战略实施所需的资源条件与现实存在的资源之间出现较大缺口；
- (2) 企业内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望；
- (3) 用人不当，主管人员或作业人员不称职或玩忽职守；
- (4) 战略实施过程中各种信息的传递反馈受阻；
- (5) 公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严重缺陷或错误；
- (6) 企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应等。





■ 2.战略失效的类型

- 按在战略实施过程中出现的时间顺序，战略失效可分为早期失效、偶然失效和晚期失效三种类型。在战略实施初期，由于新战略还没有被员工理解和接受，或实施者对新的环境、新的工作还不适应，就有可能导致较高的早期失效率。此后，战略实施就像一叶扁舟驶入了水势平缓的平湖，处于平稳发展阶段，但即使使在平湖上，也会因为一些意想不到的因素，使战略出现“偶然失效”。当战略推进一段时间之后，原先对战略环境条件的预测与现实的变化发展情况之间的差距会随着时间的推移变得越来越大，战略所依赖的基础就显得越来越高。把失效率在战略实施不同阶段上所表现出来的上述特征画成曲线，就形成了形似“浴盆”的“浴盆曲线”。





■ 3. 战略控制的概念

- 所谓战略控制，是指将预定的战略目标与实际效果进行比较，检测偏差程度，评价其是否符合预期目标要求，发现问题并及时采取措施借以实现企业战略目标的动态调节过程。战略控制的目的是主要是控制战略失效，确保战略目标的有效实现。具体体现在以下两个方面：一是保证战略方案的正确实施；二是检验、修订、优化原定战略方案。



二、战略控制层次与类型

- 如同战略管理层次中有公司战略、竞争战略与职能战略一样，企业中对战略的控制也存在着层次。战略的控制分为战略控制、战术控制与作业控制三个层次。战略控制是指涉及企业同外部环境关系的基本战略方向的控制，它从企业总体考虑，着重于长期（1年以上）业绩；战术控制主要处理战略规划实施过程中的局部、短期性问题，着重于短期（1年以下）业绩；作业控制则是处理近期活动，考虑近期（如月度、季度）业绩，如日常的产品质量控制。显而易见，三种控制方式具有不同的特点与要求，分别适应于企业的“高层”、“中层”和“基层”三个层次的管理者。每种控制方式又有不同的具体类型，下面着重介绍战略控制和作业控制的类型。



■ 1.战略控制

- (1) 避免型控制。避免型控制是指采用适当的手段消除不适当行为产生的条件和机会，从而达到不需要控制就能避免不适当行为发生的目的。
- (2) 跟踪型控制。跟踪型控制又称事前控制，是指在战略行动成果尚未实现之前，对战略行动的结果趋势进行预测，并将预测结果与预期结果进行比较和评价，如果发现可能出现战略偏差，则提前采取预防性的纠偏措施，使战略实施始终沿着正确的轨道推进，从而保证战略目标的实现。
- (3) 开关型控制。开关型控制又称事中控制，是指在战略实施控制中，要对战略进行检查，对照既定的标准判断是否适宜，如果发现不符合标准的行动，就随时采取措施进行纠偏。这种方式类似于开关的通与止控制，因而称为开关型控制。
- (4) 后馈型控制。后馈型控制又称事后控制，是指在战略结果形成后，将战略行动的结果与预期结果进行比较与评价，然后根据战略偏差情况及其具体原因，对后续战略行动进行调整修正。





■ 2.作业控制

- (1) 财务控制。
- (2) 生产控制。
- (3) 销售规模控制。
- (4) 质量控制。
- (5) 成本控制。





■ 3.战略控制与作业控制的区别

- (1) 执行主体不同。战略控制主要由高层管理者执行，业务控制主要由中层管理者执行。
- (2) 战略控制具有开放性，业务控制具有封闭性。战略控制既要考虑外部环境因素，又要考虑企业内部因素，而业务控制主要考虑企业内部因素。
- (3) 控制目标不同。战略控制的目标比较定性，不确定、不具体；业务控制的目标比较定量，确定、具体。
- (4) 控制目的不同。战略控制主要解决企业的效能问题，业务控制主要解决企业的效率问题。



三、战略控制的原则



■ 1. 确保目标原则

- 战略控制必须在达成目标过程中，通过执行战略计划，以确保战略目标的实现。既要控制短期性经营活动，也要控制长期性战略活动。

■ 2. 适度控制原则

- 战略控制要严格但不乏弹性，有时严格认真，有时要有弹性。战略控制切忌过度频繁，只要能保持与战略目标的一致性，保持战略实施的正确方向，就应尽可能地少干预实施过程中发生的问题，否则，控制过多可能会引起混乱和目标移位。





■ 3. 适机控制原则

- 战略控制要掌握适当时机，选择适当的时候进行战略修正，要尽可能避免在不该修正时采取了行动或者在需要时却没有及时采取行动。

■ 4. 优先控制原则

- 战略控制应优先控制那些对战略实施有重要意义的活动和成果。

■ 5. 例外控制原则

- 战略控制应关注例外事件的发生，注意针对超出预先确定的容许范围的那些活动或成果，采取控制行动。



■ 6.适应性原则

- 战略控制应能反映不同经营业务的性质与需要。由于经营业务有大有小，对战略成功的影响力有轻有重，因此，应视各部门的业务范围、工作性质、对企业未来成长的贡献来制定不同的控制标准和方式，才能更好地适应不同业务的需要。

■ 7.激励性原则

- 控制要与激励相结合，要将控制的标准与员工的行为考核标准相结合，使员工的行为期望与战略目标之间相互衔接，从而使员工能够在发现偏差时及时地进行自我控制。

■ 8.信息反馈原则

- 战略控制应充分发挥战略管理中的信息反馈作用，不仅要反馈对实施战略有重要作用的信息，而且要反馈对最初战略的形成有重要作用的信息。



四、战略控制的条件



- 1.完整的企业经营战略规划

- 战略控制是以企业经营战略规划为依据的，战略规划越是明确、全面和完整，其控制的效果就有可能越好。

- 2.健全的组织机构

- 组织机构是战略实施的载体，它具有具体执行战略、衡量绩效、评估及纠正偏差、监测外部环境的变化等职能，因此组织机构越是合理、完善，控制的效果可能就会越好。

- 3.得力的领导者

- 高层领导者是执行战略控制的主体，又是战略控制的对象，因此要选择和培训能够胜任新战略实施的得力的企业领导人。

- 4.优良的企业文化

- 企业文化的影响根深蒂固，如果有优良企业文化能加以利用和诱导，这对于战略实施的控制是最为理想的，当然这也是战略控制的一个难点。



第二节 战略控制过程

- 战略控制的目标就是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。为了达到这一点，战略控制过程可以分为四个步骤，即确定评价指标、评价环境变化、评价实际效果以及战略调整或变革。

一、确定评价指标

- 战略控制过程的第一步就是根据企业战略目标确定战略实施效果的评价指标。这些指标既可以是定性的，也可以是定量的，但对不同的组织单位和不同的目标，应采取不同的评价指标。某些指标，比如投资收益率，非常适用于评估企业或事业部实现利润目标的能力。然而，这些目标对于评估企业要完成的其他目标，如社会责任、职工培训等，则是不适用的。因而，不同的目标要求有不同的评价指标。



■ 1.公司经营业绩的评价指标

- (1) 投资收益率。
- (2) 附加价值指标。
- (3) 股东价值。
- (4) 高层管理人员的评价指标。
- (5) 关键表现域指标。



■ 2. 事业部和职能单位经营业绩的评价指标

- 企业可以运用各种技术评估和控制事业部、战略经营单位和职能单位的经营业绩。如果企业由多个战略经营单位或事业部组成，可以使用多种与评估整个企业经营业绩一样的指标，如投资收益率、附加价值、股东价值等。但对于独立而特殊的职能部门，如研究开发部门，企业可以建立责任中心，以便对其进行专门的评价。责任中心有成本中心、标准成本中心、收入中心、费用中心、利润中心和投资中心六种类型。

二、评价环境变化

- 由于环境的变化，今天成功的战略并不意味着明天也一定成功，也正是由于环境的变化，使得战略实施的控制系统必不可少。当今评价环境变化的方法主要是因素评价法。该方法将企业内外部环境因素列出评价表，然后将战略实施之前的评价表与实施过程的评价表进行比较，如果内容不变，则企业战略管理者就不必采取调整措施；如果两个评价表的评价不同，则要按照战略制定的过程重新考虑。



■ 为了评价环境的变化状况，企业战略管理者应经常注意和回答以下问题：

- (1) 企业内部的优势是否依然是优势？
- (2) 企业是否有新的优势？如果有，有哪些？
- (3) 企业内部的劣势是否依然是劣势？
- (4) 企业是否有新的劣势？如果有，有哪些？
- (5) 企业外部的机会是否依然是机会？
- (6) 企业是否有新的机会？如果有，有哪些？
- (7) 企业外部的威胁是否依然是威胁？
- (8) 企业是否有新的威胁？如果有，有哪些？



三、评价实际效果

- 通过上述工作，基本上可以将企业战略实施的业绩实况和环境变化状况评价出来，接着将企业战略实施的实况与战略实施计划进行比较，确定两者之间的差距及形成差距的原因。

■ 一般来说，形成差距的原因主要有：

- (1) 环境变化。
- (2) 短期化行为。
- (3) 目标移位。

四、战略调整或变革



■ 1. 常规战略变化

- 常规战略变化是指企业为了吸引顾客，为自己的产品确定位置，而在战略上采取的正常变化。企业可以在正常的生产经营活动中改变自己的广告、包装形式，使用不同的定价策略，甚至改变销售分配的方式进行常规的战略变化。例如，企业根据不同的季节需求，通过广告宣传自己产品可以满足不同需求的特性，并且制定出适宜的价格，鼓励消费者购买。在这种情况下，企业要协调好生产经营活动，保证有足够的产品供应市场。





■ 2.有限的战略变化

- 有限的战略变化是指企业在原有的产品系列基础上向新的市场推出新的产品时所需要做出的局部变化。由于产品更新的方式较多，这种变化的形式也较多。一般地讲，如果只是改进产品的形式，则不需要在生产 and 市场营销上做出很大的动作，但如果产品中附有高新技术，则会对战略实施带来新的复杂问题。





■ 3.彻底的战略变化

- 彻底的战略变化是指企业的组织结构和战略发生重新组合等重大变化。这种变化有两种主要形式：一种是在同一行业里的企业之间形成联合或兼并时会出现这种变化。作为一个新的联合体不仅要求获得新的产品和市场，而且会遇到如何制定新的组织结构、形成统一的企业文化等问题，这些都使战略变化复杂化。另一种形式是企业自身发生重大的变化。特别是在多种经营企业中，企业管理高层如果对下属的经营单位采取大出大进的方式推进联合或出售时，这种变化便格外明显。





■ 4. 企业转向

- 企业转向是指企业改变自己的经营方向。这种变化主要是不同行业之间的企业进行联合和兼并时所发生的变化。这种变化的程度完全取决于行业之间彼此不同的程度，以及新企业实行集中管理的程度。



第三节 战略控制的方法

- 要对整个组织的活动进行全面控制，必须借助于各种不同的控制方式，而根据控制的对象、内容和条件的不同，又可有多种不同的控制方法。充分了解并有效地运用这些控制方式和方法，是现代组织进行成功控制的一个重要方面。

一、预算控制



■ 1. 预算

- 预算是一种计划，是用数字编制的反映组织在未来某一时期的综合计划。预算通过财务形式把计划数字化，并把这些计划分解落实到组织的各层次和各部门中去，这样，预算和计划相联系，且与组织系统相适应，就能达到实施管理控制的目的。预算就是把计划紧缩成一些数字以实现条理化、明确资金的使用以及用实物计量投入量和产出量等。主管人员明确了这些，就可以进行人员和任务的委派、协调和组织等活动，并在适当的时间将组织活动的结果和预算进行比较，发现偏差及时采取措施纠正偏差，以保证组织在预算的限度内去完成任务。





■ 2.几种常用的预算编制方法

- (1) 固定预算与弹性预算。
- (2) 增量预算与零基预算。



二、作业控制

- 当作业系统设计完成、作业计划制定并实施之后，作业控制工作就成了作业管理工作的重点。如果没有有效的作业控制工作，再完美的作业系统也可能由于一些意想不到的事情而无法达到预期的目标。一般制造业的作业控制工作包括许多内容，主要包括采购控制、库存控制、成本控制和质量控制等。在本章第一节已介绍了成本控制和质量控制的相关内容，以下介绍采购控制和库存控制。



■ 1. 采购控制

- 对于制造企业来说，它需要输入大量的物料，然后通过转换变成各种产品。物料构成了产品成本的重要成分，在部分行业，物料成本竟高达**70%**左右，因此，有效地控制物料成本自然就成为了企业降低成本和增加利润的重要渠道。而企业物料获取是通过采购职能实现的，所以控制物料成本很大程度上依靠采购控制。





■ 2.库存控制

- 与企业物料采购相关的另外一项需要控制的是库存，对库存的控制不仅仅可以提供准确的关于采购数量和采购时间等信息，更重要的是通过对库存的控制，可以减少库存，降低各种占用，提高经济效益。进行库存控制可以首先借助**ABC**分类法确定不同库存物资控制的重要程度。事实证明，大多数组织的库存中约10%的物品占年度库存总价值的50%；20%的物资占了总价值的30%；70%的物资只占20%的总价值。**ABC**分类法正是通过对企业所有库存物资进行分析、计算，把物资分成**A**、**B**、**C**三类，然后实施不同的管理：**A**类物品应受到最严格的控制，因为**A**类物资的数量非常少，却占用了大量的资金；**B**类进行一般的控制；**C**类进行最少的控制，因为它们占用的资金很少，可以通过简单设置订货点的方式进行控制。



三、审计控制



■ 1. 财务审计

➤ 财务审计是以财务活动为中心内容，以检查和核实账目、凭证、财物、债务以及结算关系等为主要手段，以判断财务报表中各项记录正确无误、合理合法为目的的控制方法。因此，财务审计在控制支出的合理性、保证本单位财产、严格管理会计工作、改进本单位财务状况等方面具有积极作用。

➤ 财务审计的主要方法有：

- (1) 审计检查方法。
- (2) 审计调查法。
- (3) 审计分析法。
- (4) 抽样审计法，亦称抽查或试查法。





■ 2.管理审计

➤ 管理审计是一个工作过程，它以管理原理为评价准则，系统地考查、分析和评价一个组织的管理水平和管理成效，进而采取措施克服存在的缺点或问题。管理审计目标不是评价个别主管人员的工作质量和管理水平，而是从系统的观点出发去评价一个组织整个管理系统的管理质量。值得注意的是，要把管理审计和经营审计区别开来，两者的差别类似于评价主管人员的管理能力及评价主管人员在制定和实现目标方面的能力。





■ 3.内部审计

- 内部审计简称内审，是由单位内部审计部门或人员进行审计的过程。内部审计由于情况较熟悉，一方面能针对本单位情况加强监督、审核，另一方面还能提出有关建议以利于加强控制。内部审计应加强制度化、经常化建设，以充分发挥审计部门和专职人员的作用。内部审计虽局限于对会计账户的审核，但就其最有用的方式而言，内部审计包括对经营活动的全面评价，即按预计的成果来衡量实际的成果。因此，内部审计人员除了使本身确实弄清会计账户是否反映实际之外，还要对政策、程序、职权行使、管理质量、管理方法的效果、专门问题以及经营的其他各个方面做出评价。





■ 4. 外部审计

- 外部审计简称外审，是由外单位的审计机构（如会计师事务所）和专业人员对本单位的财务和管理进行审计的过程。外部审计的特点是审计人员在行政隶属上与本单位没有依附关系，因此可以更公正地对待审计对象，按章办事。但是，由于时间和其他因素的限制，外部审计可能会由于情况不熟悉、人员不熟悉等而遇到一些困难，达不到预期的控制效果。战略失效是指企业战略实施的结果偏离了预定的战略目标或战略管理的理想状态。按在战略实施过程中出现的时间顺序，战略失效可分为早期失效、偶然失效和晚期失效三种类型。战略控制的目的主要是控制战略失效。战略控制层次分为战略控制、战术控制与作业控制三个层次。战略控制通常有避免型控制、跟踪型控制、开关型控制和后馈型控制四种类型。作业控制通常有财务控制、生产控制、销售规模控制、质量控制和成本控制等方式。实施战略控制应遵循确保目标、适度控制、适时控制、优先控制、例外控制、适应性、激励性及信息反馈等原则。良好的战略控制需要完整的企业经营战略规划、健全的组织机构、得力的领导者、优良的企业文化等条件。





- 战略控制过程可以分为四个步骤，即确定评价指标、评价环境变化、评价实际效果以及战略调整或变革。
- 根据控制的对象、内容和条件的不同，可有多种不同的控制方法，包括预算控制、作业控制、审计控制。常用的预算编制方法有：固定预算、弹性预算、增量预算、零基预算。作业控制主要包括采购控制、库存控制、成本控制和质量控制等。审计控制也是控制的一种方式。按照审计的对象不同，可把审计分为财务审计和管理审计；根据不审计主体的不同，可把审计分为外部审计和内部审计。



复习思考题



- 1.战略控制有哪几个层次与类型？
- 2.战略控制应遵循什么原则？
- 3.简述战略控制的过程。
- 4.战略控制的方法有哪些？

