

企业总经理

《企业经营战略》

BBA 高等教材

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：**13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

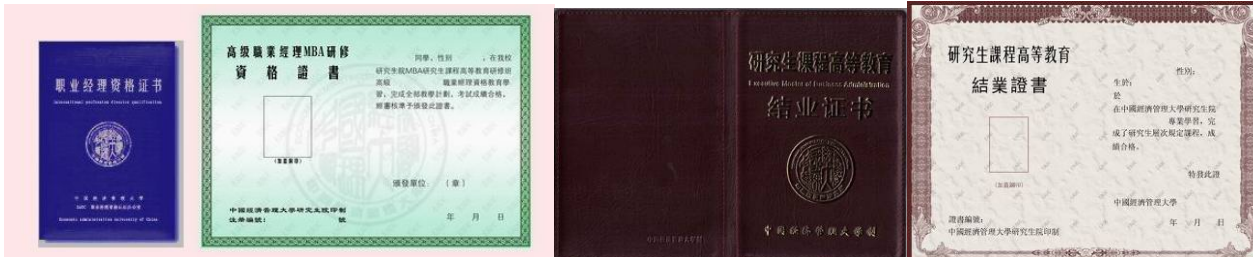
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。



认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一章 战略管理概述

第一节 企业战略与企业战略管理

一、企业战略

1. 什么是战略？

英文的战略“Strategy”一词来源于希腊语“Strategos”，其含义是将军。到中世纪，这个词演变为军事术语，指对战争全局的筹划和谋略。它根据交战双方的军事、政治、经济、地理等因素，参考战争全局的因素，制定军事力量的准备和运用。当然，战略并非只运用在军事领域，战略的价值同样适用于政治、经济等领域，主要指重大的、全局性的、决定胜负的谋略。现代的企业家和战略思想家将战略思想运用于企业经营管理之中，就产生了企业战略。

2. 什么是企业战略？

企业战略的含义源于企业生产经营活动的实践。不同的管理学家或企业家根据自身的管理经历和对管理的不同认识，对企业战略赋予了不同的含义。

美国著名管理学家迈克尔·波特教授认为：“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为：“战略是目标、意图或目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的或者应该从事的经营业务，以及企业所属的或应该属于的经营类型。”

美国著名管理学家安索夫认为，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。这条共同经营的主线包括4个要素：①产品和市场，是指企业所生产的产品和竞争所在的市场；②增长向量，是指企业计划对其产品 and 市场范围进行变动的方向；③竞争优势，是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性；④协同作用，是指企业内部联合协作可以达到的效果，即 $1+1>2$ 的状况。

美国学者霍弗和申德尔为企业战略下的定义是：“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式。该模式表明企业将如何实现自己的目标”他们认为，企业在制定自己的战略时，应该考虑企业资源配置和外部环境的相互作用。

二、企业战略管理

企业战略管理一词最初是由安索夫提出的。他认为，企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合形成的一系列经营管理业务。斯坦纳则认为，企业战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。这一管理过程主要包含以下内容：

1. 企业的使命和企业发展的远景，根据企业所处的环境条件、企业的内部能力等因素决定企业发展的方向和目标，以及实现目标所需要从事的业务类型。
2. 业务类型和资源可获状况决定资源分配形式，并进行资源在各业务间的分配。
3. 结构调整，形成适合战略特征的组织结构、战略信息系统和战略控制系统，以促进战略的实施。
4. 企业内、外部环境和条件发生较大改变时，适时地进行战略变革。

可见，战略管理过程基本涵盖了企业管理的整个过程。战略管理的实质是以战略目标为核心，以企业环境为依据，以资源运用和价值创造为手段，以企业发展为目的的一个完整的管理系统。

战略管理的特点是指导企业全部活动的是企业战略，全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键在于对企业外部环境的变化进行分析，对企业的内部条件和素质进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标。战略管理的任务，就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。

三、企业战略管理的作用

企业战略管理作为一种企业管理方式或思想之所以受到人们的青睐，是因为它具有以下几方面的作用：

1. 战略管理工作以未来的环境变化趋势作为决策的基础。能使企业管理者们重视对经营环境的研究，正确地确定公司的发展方向，从而更好地把握外部环境所提供的机会，增强企业经营活动对外部环境的适应性。

2. 战略实施是战略管理的一部分，使企业的战略在日常生产经营活动中起到纲领性的作用。在战略实施过程中，根据环境的变化对战略不断地评价和修改，使企业战略得到不断完善，也使战略管理本身得到不断的完善。

3. 战略实施同日常的经营计划执行与控制结合在一起，需要将近期目标与长远目标结合起来，从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性，有利于充分利用企业的各种资源并形成协同效应。

4. 战略必须重视评价与更新，这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性的探索，增强创新意识，使企业实现可持续发展。

对于战略管理的实际效果，1970年桑思和豪斯就研究了战略管理与经济效益的关系。他们花了7年对6个不同行业的36家（18对企业）大中型企业运用战略管理的情况进行考察，每一对企业都是由一家运用了正式战略规划系统的企业与一家没有运用正式战略规划系统的企业组成。经过比较研究，他们发现在石油、食品、医药、钢铁、化工和机械行业中，正式的战略规划企业在投资收益率、股权资本收益率和每股收益等财务指标上都明显好于没有正式战略规划的企业。总体上讲，正规战略规划企业较非正规战略规划企业能较好地预见未来的发展，并大大减低了兼并活动所带来的不确定性。

对于小型企业，鲁滨逊（Robinson）的研究报告指出，战略规划对小型企业也有益处。鲁滨逊在三年的时间里，研究了101家小型的零售、服务和制造企业，最后他得出在销售、利润和生产率上，有战略管理的小型企业要比没有战略管理的企业有显著的经济效益改善和提高。

由此，事实证明无论大企业还是小企业，采用战略管理的思想和方法进行管理会产生更好的经济效益。

四、企业战略管理的特征

由企业的“职能管理”走向对企业的“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃。与传统的职能管理相比，企业战略管理具有如下特征：

1. 企业战略管理具有全局性

企业的战略管理是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动，所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动，但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的。具体地说，战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性，而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门的活动。

2. 企业战略管理涉及企业大量资源的配置问题

企业的资源包括人力资源、实体财产和资金，可在企业内部进行调整，或者从企业外部筹集。在任何一种情况下，战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动，而实施这些活动需要有足够的资源作为保证。因此，这就需要为保证战略目标的实现，对企业的资源进行统筹规划，合理配置。

3. 企业战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素

现今的企业都存在于一个开放的系统中，它们影响着这些因素，但更通常的是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此在未来竞争性的环境中，企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势，就必须考虑与其相关的因素，这包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素，以便企业的行为适应不断变化中的外部力量，企业能够继续生存下去。

4. 企业战略管理的主体是最高层管理人员

由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面，虽然它也需要企业中、下层管理者和全体员工的参与和支持，但企业的最高层管理人员介入战略决策是必须而非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局，了解企业的全面情况，而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权利。

第二节 企业战略管理的过程

一、企业战略管理的基本思路

企业战略管理的基本思路是，企业高层管理人员要根据企业的使命和威胁，分析企业经营的外部环境，确定存在的经营机会和威胁；评估自身的内部条件、认清企业经营的优势和劣势；在这个基础上，企业要制定用来完成使命、达到目标的战略规划。

根据战略规划的要求，管理人员应配置企业资源，调整企业结构和分配管理工作，并通过计划、预算和进程等形式实施既定的战略；在执行战略的过程中，企业管理人员还要对战略的实施成果和效益进行评价，同时，将战略实施中的各种信息及时反馈到战略管理系统中来，确保对企业整体经营活动的有效控制；并且根据变化酌情修订原有的战略，或者制定新的战略，开始新的战略管理过程。因此，战略管理是一种循环复始、不断发展的总体性过程管理。

二、战略管理过程

一般来说，一个规范的、全面的战略管理过程可大体分解为四个阶段：战略环境分析、战略制定（选择）、战略实施与战略控制。

图 1-1 战略管理过程

1. 战略环境分析

企业战略环境分为外部环境与内部环境两个方面，其中外部环境又可分为宏观环境（指社会、政治、经济、技术等因素）和经营环境（指企业经营的特定行业与竞争者状况等）。外部环境给企业带来一定的机遇和威胁，它是形成企业现状及其未来发展的外部条件。企业只能在外部环境的变化中求得生存与发展。企业内部环境指企业自身的资源及其经营管理系统各个方面，如采购、研究与开发、产品制造、人员状况、销售、财务及过去所制定的目标、战略等等。对这些方面的因素进行系统的分析与评价，可以了解企业的现状及其所存在的优势与弱点。

2. 战略制定

战略制定就是在对企业内部、外部环境综合分析的基础上，提出今后的中长期发展思路与方案。它包括明确企业的使命、目标与战略设想。对于一个跨行业经营的企业来说，它的战略决策应当解决以下两个基本的战略问题：一是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达到战略目标的多种战略方案，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。目前对战略的评价已有多种战略评价方法或战略管理工具，如波士顿矩阵法、通用电气公司的战略规划矩阵法、大战略集合模型等，这些方法已广泛地在西方跨行业经营的企业中得到应用。

3. 战略实施

战略制定以后，随之进入战略实施阶段。在此阶段，企业将要采取的步骤包括：调整组织结构、组织强有力的领导班子、制定有关职能战略、搞好资源分配、形成鼓舞士气的企业文化、订立有关企业的政策等。此外，对于战略实施过程中可能遇到的各种障碍，企业也必须设法加以克服。

4. 战略控制

这是企业对正在实施的战略进行监督调控，即将战略实际执行情况与预定标准相比较，然后采取措施纠正偏离标准的误差。战略控制的目的是在问题变得严重之前就提醒企业高层管理者去解决，以保证各项战略的顺利实施，最后达到预期目标。

三、战略管理的基本步骤

企业战略管理一般遵循以下几个步骤：

1. 企业外部环境分析

企业外部环境分析包括企业宏观环境分析与企业所处行业及其竞争对手分析。

（1）企业宏观环境分析

分析和预测宏观环境因素的变化，可以使企业战略管理者获得分析行业和企业背景知识。宏观环境分析的目的是要确定影响行业和企业的关键因素，预测这些关键因素未来的变化，以及这些变化对企业影响的程度、性质、机遇与威胁。

（2）企业所处行业及其竞争对手分析

主要分析行业竞争结构的五种因素的变化，分析竞争对手的实力、战略和行为模式，在此基础上确认企业所面临的直接竞争机会与威胁。

2. 企业内部条件分析

（1）企业价值链分析

主要分析企业内部在进货后勤、生产作业、发货后勤、营销及售后服务等基本活动中存在的优势及劣势，同时还要分析采购、技术开发、人力资源管理及企业基础职能管理等辅助活动。综合价值链的基本活动及辅助活动的分析，确认企业内部管理中存在的优势和劣势。

（2）企业资源、能力及核心竞争力分析

从与竞争对手的比较中，分析企业的竞争优势；从竞争优势的可保持性、独特性、延展性及其价值中，判断其核心竞争力；从核心竞争力与行业特点的匹配，判断企业是否需要建立新的核心竞争力或者进入相关行业。

3. 确定企业的使命与愿景

企业使命与愿景是对企业存在意义及未来发展远景的陈述，除表明企业长期存在的合法性及合理性外，还要与所有者和企业主要利益相关者价值观一致。它应富有想象，对企业员工有很强的感召力，要能得到社会公众认可，并用简明精练的语言来表达。

4. 确定企业战略目标

企业战略目标通常是与企业使命、愿景相一致的、对企业发展方向的具体陈述。一般情况下，它是定量的描述。企业战略具体目标应尽量是数量化的指标。企业数量化指标便于分解落实、便于检查，并能调动员工积极性为实现目标而努力奋斗。

5. 企业战略方案的评价与选择

企业高层领导在作战略决策时，应要求战略制订人员尽可能多地列出可供选择的方案。不要只考虑那些比较明显的方案，因为战略涉及的因素非常多，有些因素的影响往往不太明显，因此，在战略选择过程中形成多种战略方案是战略评价与选择的前提。战略评估过程要坚持三条基本原则，即适用性、可行性及可接受性。既要使企业资源和能力能够支持战略方案的实现，同时也要使外界环境的限制条件在可接受的限度内，并为企业内的员工所接受。选择可行的战略并不完全是理性推理的过程，更为重要的是要取决于管理者对风险的态度、企业文化及价值观的影响、利益相关者的期望、企业内部的权力及政治关系等，因此，战略选择的过程是对各种方案进行比较权衡，进而决定一个较为满意的方案的过程。

6. 确定企业职能部门战略

根据前述确定的企业战略，进一步具体化企业职能部门战略，如市场营销战略、人力资源开发与管理战略、财务管理战略等，要求各职能部门战略与企业战略保持一致，这样才能使企业总战略真正落实。

7. 企业战略的实施与控制

为实施战略要建立起贯彻实施战略的组织机构、建立内部支持系统，并重新配置资源，发挥好领导作用，使组织机构、企业文化均能与企业战略相匹配，处理好企业内部各方面的关系，动员全体员工投入到战略实施中来，以保证战略目标的实现。

第三节 企业战略管理的层次

一般来说，一个现代化企业的战略可以划分为公司战略、竞争（事业部）战略和职能战略三个层次。

一、公司战略

公司战略的研究对象是一个由一些相对独立的业务或事业单位（简称 SBU）组合成的企业整体。公司战略是一个企业的整体战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。从企业战略管理的角度来看，公司战略的侧重点有以下三个方面：①企业宗旨的确定。即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。②战略经营单位的划分以及战略事业的发展规划。③关键的战略经营单位的战略目标。

在企业里，公司战略是企业战略中最高层次的战略，它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。从公司的经营发展方向到公司各经营单位之间的协调，从有形资源的充分利用到整个公司价值观念、文化环境的建立，都是公司战略的重要内容。

二、事业部战略

事业部战略是在企业公司战略指导下，各个战略事业单位制定的部门战略，是公司战略之下的子战略。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；内在条件分析；企业发展的总体目标与要求；确定经营单位战略的重点、战略阶段和主要战略措施。

事业部战略主要是针对不断变化的外部环境，使经营单位在各自的经营领域里实现有效的竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。同时，事业部战略还要协调各职能层的战略，使之成为一个统一的整体。

三、职能战略

职能战略是为贯彻、实施和支持公司战略与事业部战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。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、财务战略、生产战略、研究与开发战略、人力资源战略等。

1. 营销战略

市场营销是企业最重要的职能战略，有效的市场营销战略是企业成功的基础。市场营销活动涉及从进行市场调研、预测，分析市场需求，确定目标市场，制定营销战略，实施和控制具体营销战略的全过程。其中，高层营销战略决定市场营销的主要活动和主要方向。其基本内容包括：市场细分战略、市场选择战略、市场进入战略、市场营销竞争战略和市场营销组合战略。

2. 财务战略

所谓财务战略，就是根据公司战略、事业部战略和其他职能战略的要求，对企业资金进行筹集、运用、分配以取得最大经济效益的方略。财务战略的主要任务有：（1）以企业战略目标为基础，利用最佳方式筹集企业所需的资金，实现资金筹集的合理化。（2）根据企业战略计划的要求，有效分配和调度资金，确定合理的资金结构，确保资金调度的合理化和财务结构的健全化。（3）在企业战略经营过程中，采取各种必要措施，利用适当的财务计划与控制方法，配合各个职能部门，充分有效地利用各种资金，加速资金周转，讲求资金运用的效

率化，促进企业的成长。（4）制定和实施财务战略计划，确定长期和短期财务目标，在合理筹集，分配和运用资金的同时，力求实现资金收益的最大化。

3. 生产战略

生产战略是将各种投入要素（原材料、零部件、人、机器设备等）结合起来，转化为一定产出的经济活动过程。从生产与企业整体发展方面看，生产战略是企业取得战略成功的关键因素。从生产与其他职能部门关系看，生产战略必须协调与其他职能战略之间的关系。在制定生产战略时，必须遵照企业既定的总体战略和市场营销战略。

4. 研究与开发战略

一般来说，研究是指用科学方法，探求未知事物的本质和规律，而开发则是指充分利用现有科学技术成果，把生产、技术或经营方面的某种可能性变为现实的一系列活动。研究与开发是企业科技进步的原动力，强化研究开发工作，对促进企业科技进步，加快产品更新换代，增强市场竞争能力，提高经济效益都有重要的推动作用。研究与开发包括科学技术基础研究和应用研究，以及新产品、新工艺的设计和开发。对于企业来讲，研究与开发涉及市场、技术、产品、生产、组织等各方面，其中主要是技术、产品和生产方面的研究与开发。

5. 人力资源战略

人力资源战略是指根据企业公司战略的要求，为适应企业生存和发展的需要，对企业人力资源进行开发，提高职工队伍的整体素质，从中发现和培养出一大批优秀人才，所进行的长远性的谋划和方略。人力资源战略是为实现企业公司战略服务的，因此，必须以企业公司战略的要求，来确定人力资源战略的目标。人力资源开发战略，就是指有效地发掘企业和社会上的人力资源，积极地提高员工的智慧和能力，所进行的长远性的谋划和方略。

公司战略、事业部战略与职能战略一起构成了企业战略体系。在一个企业内部，企业战略的各个层次之间是相互联系，相互配合的。企业每一层次的战略都构成下一层次的战略环境，同时，低一级的战略又为上一级战略目标的实现提供保障和支持。所以，一个企业要想实现其公司战略目标，必须把三个层次的战略结合起来。

第二章

企业的外部环境分析

第一节 外部环境概述

一、 外部环境的分类

企业与其外部客观的经营条件、经济组织及其他外部经营因素之间处于一个相互作用、相互联系、不断变化的动态过程之中。这些影响企业的成败，但又在企业外部非企业所能全部控制的外部因素就形成了企业的外部环境。而对这些外部环境分析的目的就是找出外部环境为企业所提供的可以利用的发展机会以及外部环境对企业发展所构成的威胁，以此作为制定战略目标和战略的出发点、依据和限制的条件。

外部环境诸因素对一个企业的影响程度是不同的。首先，对于一个特定的企业来说，它总是存在于某一产业（行业）环境之内，这个产业环境直接地影响企业的生产经营活动。所以第一类外部环境是产业环境，它是企业微观的外部环境。第二类外部环境因素是间接地或潜在地对企业发生作用和影响，一般将这类外部环境称为企业的宏观外部环境。一般来说，宏观外部环境包括下面一些因素或力量，它们是政治—法律因素、经济因素、社会—人文因素和技术因素。这两类环境因素与企业内部的关系，如图 2-1 所示。产业环境和位于其内部的各个企业均要受到政治、经济、社会和技术等宏观环境的影响。当然，这些因素和力量都是相互联系、相互影响的。

二、外部环境的特点

企业的外部环境作为一种企业的客观制约力量，在与企业的相互作用和影响中形成了自己的特点。

1. 企业外部环境的惟一性

虽然每个企业在其经营活动中都处于同外部环境的动态作用之中，但是对每个企业来说，它都只面对自己惟一的外部条件。即使是两个同处于某一行业的竞争企业，由于它们本身的特点和眼界不同，对环境的认识和理解是不同的。因此它们也不会具有绝对相同的外部环境。环境这种惟一性的特点，就要求企业的外部环境分析必须要具体情况具体分析。不但要把握住企业所处环境的共性，也要抓住其个性。同时，要求企业的战略选择不能套用现成的战略模式，要突出自己的特点，形成独特的战略风格。

2. 外部环境的变化性

任何企业都不会处于同一个永恒不变的外部环境之中，企业的外部环境总是不断变化着。例如企业与行业竞争者位置的改变，法律义务和法律制约的改变，执政党经济政策的改变等，

都将引起企业环境的变化。有些变化是可预测的，是逻辑渐进式的；而有些变化是不可预测的，突发性的。因此，没有一个企业在几个战略管理过程中，始终都面临着维持同样重要程度的外部环境因素。

外部环境的变化性，要求企业的外部环境分析应该是一个与企业环境变化相适应的动态分析过程，而非一劳永逸的一次性工作。战略的选择也应依据外部环境的变化做出修正或调整。企业要不断分析与预测未来环境的变化趋势，当环境发生变化时，为了适应这种变化，企业必须改变战略，制定出适应新环境的新战略，达成企业战略与环境间的新的平衡和匹配。

三、外部环境的度量

如前所述，企业所面临的外部环境是处于经常变动之中的，其挑战性日益增强，环境发生的很多变化都是企业以前从未碰到过的。环境具有突发性，变化速度快，越来越难以预测，甚至不可预测。环境的这种不稳定性造成了企业经营的困难。为了使企业战略适应环境的特点，企业必须确认环境的状况。分析和确认环境的状况，一是看环境的复杂性；二是看环境的动荡程度或稳定性。

1. 环境的复杂性

外部环境的复杂性是指企业在进行外部环境分析时所应当考虑到的环境因素的总量水平。如果企业外部的影响因素多，且各因素间相互关联，则意味着环境复杂。环境的复杂性不仅表现在环境因素的多寡上，而且还表现在环境因素的多样化方面。就是说影响企业的外部环境因素不是同属某一类或几类，而是多种多样、千差万别。一般来说，随着时代的发展，企业作为一个开放系统，它所分析的外部环境因素会有越来越多、越来越多样化的发展趋势，因而企业所面临的外部环境会变得更加复杂。例如，随着我国各方面的进一步对外开放和与世界经济的接轨，迫使企业增加对国际同行者情况的了解，以及考虑生产要素在国际范围内的优化组合。从这一点上来看，更加说明企业战略管理的重要性和必要性。

2. 环境的动荡程度或稳定性

可从两个方面来考查环境的动荡程度。其一是看环境的新奇性，这主要是说明企业运用过去的知识和经验对这些事件的可处理程度。对于动荡程度低的环境，企业可以用过去的经验、知识处理经营中的问题；对于动荡程度高的环境，仅用过去的知识和经验处理经营中的问题则无法满足。其二是要看环境的可预测性。随着环境动荡程度的提高，环境的可预测性逐渐降低，不可预测性逐渐提高。在高动荡程度的环境里，企业所能了解的只是环境变化的弱信号，而更多地是存在许多不可预测的突发事件。

第二节 宏观环境分析

一般说来，宏观环境因素可以概括为以下四类：即 PEST（Political, Economic, Social, Technological）政治—法律因素、经济因素、社会因素、技术因素。

一、政治—法律因素

政治—法律因素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，以及对企业经营活动加以限制和要求的法律和法规等。具体来说，政治因素分析包括国家和企业所在地区的政局稳定状况、执政党所要推行的基本政策以及这些政策的连续性和稳定性。这些基本政策包括产业政策、税收政策、政府订货及补贴政策等。就产业政策来说，国家确定的重点产业总是处于优先发展的地位。因此，处于重点行业的企业增长机会就多，发展空间大。那些非重点发展的行业，发展速度就较缓慢，甚至停滞不前，因而处于这种行业的企业很难有所发展。另外，政府的税收政策影响到企业的财务结构和投资决策，资本持有者总是愿意将资金投向那些具有较高需求，且税率较低的产业部门。

一般来说，政府主要是通过制定一些法律和法规来间接地影响企业的活动。为了促进和指导企业的发展，国家颁布了《经济合同法》、《企业破产法》、《商标法》、《质量法》、《专利法》和《中外合资企业法》等法律。此外，国家还有对工业污染程度的规定，卫生要求，产品安全要求，对某些产品定价的规定等，而这类法律和法规对企业的活动有着限制性的影响。

二、经济因素

在众多的经济因素中，首先要分析的是宏观经济的总体状况。企业所在国家或地区的经济发展形势，是属于高速发展还是属于低速发展，或者处于停滞或倒退状态。一般说来，在宏观经济大发展的情况下，市场扩大，需求增加，企业发展机会就多。如国民经济处于繁荣时期，建筑业、汽车制造、机械制造以及轮船制造业等都会有较大的发展。而上述行业的增长必然会带动钢铁业的繁荣，增加对各种钢材的需求量。反之，在宏观经济低速发展或停滞或倒退的情况下，市场需求增长很小甚至不增加，这样企业发展机会也就少。反映宏观经济总体状况的关键指标是国内生产总值(GDP)增长率。比较高的、健康的国内生产总值增长率表明国民经济的良好运行状态。而经济的总体状况通常受到政府赤字水平以及中央银行货币供应量这两者相互关系的重大影响。

除上述宏观经济总体状况以外，企业还应考虑中央银行或各专业银行的利率水平、劳动力的供给(失业率)、消费者收入水平、价格指数的变化(通货膨胀率)等。这些因素将影响企业的投资决策，定价决策以及人员录用政策等。对于想从事跨国经营的企业来说，还必须考虑的经济因素包括关税种类及水平、国际贸易的支付方式、东道国政府对利润的控制、税收制度等。外国政府有时限制外方企业从该国提走的利润额，有时还要对外方企业所占有的股份比例加以限制。

三、技术因素

技术因素不但指那些引起时代革命性变化的发明，而且还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现，发展趋势及应用前景。技术的变革在为企业提供机遇的同时，也对它构成了威胁。因此，技术力量主要从两个方面影响企业战略的选择。

一方面技术革新为企业创造了机遇。表现在：第一，新技术的出现使得社会和新兴行业增加对本行业产品的需求，从而使得企业可以开辟新的市场和新的经营范围；第二，技术进步可能使得企业通过利用新的生产方法、新的生产工艺过程或新材料等各种途径，生产出高质量、高性能的产品，同时也可能会使得产品成本大大降低。例如，连铸技术的出现，简化了钢铁加工工艺过程，提高了生产效率，也节约了大量的能源，从而降低了产品成本；互联网技术的广泛应用可以使企业在全球范围内实现最优成本采购和全球物流配送，同时也可使企业在不同的地点完成产品研发、设计、生产、销售和售后服务等不同的活动，以寻求产品的不断增值。

另一方面，新技术的出现也使企业面临着挑战。技术进步会使社会对企业产品和服务的需求发生重大变化。技术进步对某一个产业形成了机遇，可能会对另一个产业构成威胁。此外，竞争对手的技术进步可能使得本企业的产品或服务陈旧过时，也可能使得本企业的产品价格过高，从而失去竞争力。在国际贸易中，某个国家在产品生产中采用先进技术，就会导致另一个国家的同类产品价格偏高。因此，要认真分析技术革命对企业带来的影响，认清本企业和竞争对手在技术上的优势和劣势。

现在，许多新技术发展速度越来越快。新技术的发展不仅为大型企业同时也为小企业的发展带来了机遇。例如，随着国际互联网技术的不断进步，电子商务的逐渐成熟，网络营销成为中小企业的一个新的平台。所谓网络营销就是以互联网为传播手段，通过网络对市场进行营销传播。网络营销的低成本、个性化、互动化和全球化使之成为中小企业进行国际化营销的一个重要手段。

四、社会因素

社会因素包括社会文化、社会习俗、社会道德观念、社会公众的价值观念、职工的工作态度以及人口统计特征等。变化中的社会因素影响社会对企业产品或劳务的需求，也能改变企业的战略选择。

社会文化是人们的价值观、思想、态度、社会行为等的综合体。文化因素强烈地影响着人们的购买决策和企业的经营行为。不同的国家有着不同的主导文化传统，也有着不同的亚文化群、不同的社会习俗和道德观念，从而会影响人们的消费方式和购买偏好，进而影响着企业的经营方式。因此企业必须了解社会行为准则、社会习俗、社会道德观念等文化因素的变化对企业的影响。

随着人们受教育水平的提高和对生活质量的更高要求，就会出现各种自发的利益团体，如消费者协会、环境保护组织等。一些利益团体对企业的行为有很大的影响力，甚至对企业的活动有很大的限制作用。因此，需要鉴别出对企业有影响的各种利益团体。公众的价值观念是随着时代的变迁而变化的，它具体表现在人们对于婚姻、生活方式、工作、道德、性别角色、公正、教育、退休等方面的态度和意见。这些价值观念同人们的工作态度一起对企业的工作安排、作业组织、管理行为以及报酬制度等产生很大的影响。譬如，人们对物质利益的追求就会使得劳动者索取与自己劳动价值相等的报酬，贡献的概念将发生变化，物质回报可能会成为激励职工的首要手段。人口统计特征是社会环境中的另一重要因素，它包括人口数量、人口密度、年龄结构的分布及其增长、地区分布、民族构成、职业构成、宗教信仰构成、家庭规模、家庭寿命周期的构成及发展趋势、收入水平、教育程度等。据统计，由于我国实行计划生育政策，在 21 世纪上半叶，在人口结构上将发生变化。人口结构将趋于老龄化，青壮劳动力供应则相对紧张，从而影响企业劳动力的补充。但是另一方面，人口结构的老龄化又出现了一个老年人的市场，这就为生产老年人用品和提供老年人服务的企业提供了一个发展的机会。庞大的总人口数量再加上较高的购买力就会形成一个巨大的市场。

第三节 产业环境分析

一、产业竞争性分析

1. 产业结构分析的基本框架——五种竞争力模型

按照波特的观点，一个行业中的竞争，远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量，它们是潜在的行业新进入者、替代品的威胁、购买商讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争。

（1）行业新加入者的威胁

这种威胁主要是由于新进入者加入该行业（如钢铁行业），会带来生产能力的扩大，带来对市场占有率的要求，这必然引起与现有企业进行激烈竞争，使产品价格下跌；另一方面，新加入者要获得资源（如钢铁生产中的矿石和焦炭）进行生产，从而可能使得行业生产成本升高。这两方面都会导致行业的获利能力下降。新加入者威胁的状况取决于进入障碍和原有企业的反击程度。如果进入障碍高，原有企业激烈反击，潜在的加入者难以进入该行业，加入者的威胁就小。决定进入障碍大小的主要因素有以下几个方面：

① 规模经济

这是指生产单位产品的成本随生产规模的增加而降低。规模经济的作用是迫使行业新加入者必须以大的生产规模进入，并冒着现有企业强烈反击的风险；或者以小的规模进入，但要长期忍受产品成本高的劣势。这两种情况都会使加入者望而却步。在钢铁行业中，是存在规模经济的，大企业的生产成本要低于小企业的生产成本，这就有了进入障碍的客观条件。

② 产品差异优势

这是指原有企业所具有的产品商标信誉和用户的忠诚性。造成这种现象是由于企业过去所做的广告、用户的服务、产品差异或者仅仅因为企业在该行业历史悠久。产品差异化形成的障碍，迫使新加入者要用很大代价来树立自己的信誉和克服现有用户对原有产品的忠诚。这种努力通常是以亏损作为代价的，而且要花费很长时间才能达到目的。如果新加入者进入失败，那么在广告商标上的投资是收不回任何残值的。因此这种投资具有特殊的风险。

③ 资金需求

资金需求所形成的进入障碍，是指在行业中经营不仅需要大量资金，而且风险性大。加入者要在持有大量资金、冒很大风险的情况下才敢进入。形成需要大量资金的原因是多方面的，如购买生产设备需要资金，提供用户信贷，存货经营等。

④ 转换成本

这是指购买者将一个供应商的产品转到另一个供应商的产品所支付的一次性成本。它包括重新训练业务人员，增加新设备，检测新资源的费用以及产品的再设计等。如果这些转换成本高，那么新加入者必须为购买商在成本或服务上做出重大的改进，以便购买者可以接受。

⑤ 销售渠道

一个行业的正常销售渠道，已经为原有企业创造了可观的收入，新加入者必须通过广告合作、广告津贴等来说服这些销售渠道接受他的产品，这样就会减少新加入者的利润。产品的销售渠道越有限，它与现有企业的联系就越密切，新加入者要进入该行业就越困难。

⑥ 与规模经济无关的成本优势

原有的企业常常在其他方面还具有独立于规模经济以外的成本优势，新加入者无论取得什么样的规模经济，都不可能与之相比。它们是专利产品技术、独占最优惠的资源、占据市场的有利位置、政府补贴、具有学习或经验曲线以及政府的某些限制政策等。

（2）现有竞争者之间的竞争程度

现有竞争者之间采用的竞争手段主要有：价格战、广告战、引进产品以及增加对消费者的服务和保修等。竞争的产生是由于一个或多个竞争者感受到了竞争的压力、或看到了改善其地位的机会。如果一个企业的竞争行动对其对手有显著影响，就会招致报复或抵制。如果竞争行动和反击行动逐步升级，则行业中所有企业都可能遭受损失，使处境更糟。在如下情况下，现有企业之间的竞争会变得很激烈。

① 有众多或势均力敌的竞争者。当行业中的企业为数众多时，必然会有一定数量的企业为了占有更大的市场份额和取得更高的利润，而突破本行业规定的一致行动的限制，采取打击、排斥其他企业的竞争行为。这势必在现有竞争者之间形成激烈的竞争。即便在企业为数不多的情况下，如若各企业的实力相当，由于它们都有支持竞争和进行强烈反击的资源，也会使现有企业间竞争激烈化。

② 行业增长缓慢。在行业增长缓慢的情况下，企业为了寻求发展，便将力量放在争夺现有市场的占有率上，从而使现有企业的竞争激烈化。而在行业快速增长的条件下，行业内各企业可以与行业同步增长，而且企业还可以在增长的过程中充分地利用自己的资金和资源，竞争就不会激烈。

③ 行业具有非常高的固定成本或库存成本。当行业固定成本较高时，企业为降低单位产品的固定成本，势必采用增加产量的措施，结果又往往导致价格迅速下跌。与固定成本高有关的一种情况是产品的库存问题。如若行业生产的产品库存起来非常困难或费用极高，在这种情况下，企业就容易为尽快把产品销售出去而遭受降价的损害。

④ 行业的产品没有差别或没有行业转换成本。当产品或劳务缺乏差异时，购买者的选择是价格和服务，这就会使生产者在价格和服务上展开竞争，使现有企业之间的竞争激化。同样，转换成本低时，购买者有很大的选择自由，也会产生相同的作用。

⑤ 行业中的总体生产规模和能力大幅度提高。新的生产规模不断增加，就必然会经常打破行业的供需平衡，使行业产品供过于求，迫使企业不断降价销售，强化了现有企业之间的竞争。

⑥ 竞争者在战略、目标以及组织形式等方面千差万别。企业如果把市场当作解决生产能力过剩的出路，它就会采取倾销过剩产品的办法。多种经营的企业，若把某行业经营的产品视为厚利产品，它就会采取巩固或扩大销售量的策略，尽力促使该行业的稳定。小型企业

为了保持经营的独立性，可能情愿取得低于正常水平的收益来扩大销路，所有这些都会引起竞争的激化。

⑦ 行业对企业兴衰至关重要，如果取得成功的可能性大，那么行业中企业之间的竞争就会更加激烈而反复无常。例如，一个多样化经营的公司可能将成功的重点放在某一特定产业中，以推动公司整体战略的成功。或者，一个外国公司为了树立全球声望或技术上的优势，可能会强烈地认为需要在某一外国市场上建立稳固的市场地位。在这样的情况下，这些公司的目标可能不仅是多样化，而且更加带有突破性，因为它们只求扩张并含有牺牲其利润的潜在意向。

⑧ 退出行业的障碍很大。当退出障碍高时，经营不好的企业只得继续经营下去，这样使现有企业间的竞争激烈化。退出障碍的主要来源有：具有高度专门化的资产，其清算价值低或转换成本高；退出的费用高，如较高的劳动合同费、安置费、设备备件费；战略的协同关系，如果企业某一经营单位退出，就会破坏这种协力；感情障碍，如退出行业经营影响职工的忠诚，对个人事业前途充满畏惧等；政府和社会的限制，如政府考虑到失业问题、地区经济问题的影响，有时会出面反对或劝阻企业退出该行业。

⑨ 进入障碍和退出障碍的组合状况。每个行业的进入障碍和退出障碍的高低是不同的，这样就会形成不同的组合。从获利情况看，最佳组合是进入障碍高而退出障碍低的组合。因为新进入者受到阻碍，经营不成功的企业较易退出。若两者都高，新加入者虽然被阻，但不成功的企业很难退出，这就使本行业利润高而风险大。两者都低时，行业经营状况好时会有不少企业进入，但不好时也会很容易退出，故利润较低，风险也较小。最坏的情况是进入障碍低而退出障碍高。这就使本行业不仅利润低而且风险大。

（3）替代产品的威胁

替代产品是指那些与本行业的产品有同样功能的其他产品。替代产品的价格如果比较低，它投入市场就会使本行业产品的价格上限只能处在较低的水平，这就限制了本行业的收益。替代产品的价格越是有吸引力，这种限制作用也就越牢固，对本行业构成的压力也就越大。正因为如此，本行业与生产替代产品的其他行业进行的竞争，常常需要本行业所有企业采取共同措施和集体行动。下述的替代产品应引起该行业的注意：替代产品在价格和性能上优于该行业的产品；替代产品产自高收益率的行业。在后一种情况中，如果替代产业中某些发展变化加剧了那里的竞争，从而引起价格下跌或其经营活动的改善，则会使替代产品立即崭露头角。

（4）购买商讨价还价的能力

购买商可能要求降低购买价格，要求高质的产品和更多的优质服务，其结果是使得行业的竞争者们互相竞争残杀，导致行业利润下降。在下列情况下，购买商们有较强的讨价还价能力：

① 购买商们相对集中并且大量购买。如果购买商们集中程度高，由几家大公司控制，这就会提高购买商们的重要地位。如果销售者行业急需补充生产能力的话，那么大宗的购买商就更具有特别有利的竞争地位。

② 购买的产品占购买商全部费用或全部购买量中很大的比重。这时，购买商愿意花费必要的资金购买，购买商讨价还价的能力就大。反之，只占购买商全部费用的一小部分，那么购买商通常对价格不很敏感，无需讨价还价。

③ 从该行业购买的产品属标准化或无差别的产品。购买商在这种情况下确信自己总是可以找到可挑选的销售者，可使销售者之间互相倾轧。

④ 购买商的行业转换成本低。高的转换成本将购买商固定在特定的销售者身上。相反，如果转换成本低，购买商讨价还价能力就大。

⑤ 购买商的利润很低。这样，他们会千方百计地压低购买费用，要求降低购买价格。高盈利的购买商通常对价格不太敏感，同时他们还可能从长计议考虑维护与供应商的关系和利益。

⑥ 购买商们有采用后向一体化对销售者构成威胁的倾向，他们宁愿自己生产而不去购买。

⑦ 销售者的产品对购买商的产品质量或服务无关紧要。如果销售者的产品对购买商的产品质量影响很大时，购买商一般在价格上不太敏感。

⑧ 购买商掌握供应商的充分信息。这样，购买商便会在交易中享有优惠价格，而且在受到供应商威胁时进行有力的反击。

（5）供应商讨价还价的能力

供应商的威胁手段一是提高供应价格；二是降低供应产品或服务的质量，从而使下游行业利润下降。在下列情况下，供应商有较强的讨价还价能力：

① 供应行业由几家公司控制，其集中化程度高于购买商行业的集中程度。这样，供应商能够在价格、质量的条件上对购买商施加相当大的影响。

② 供应商无需与替代产品进行竞争。如果存在着与替代产品的竞争，即使供应商再强大有力，他们的竞争能力也会受到牵制。

③ 对供应商们来说，所供应的行业无关紧要。在供应商向一些行业销售产品且每个行业在其销售额中不占很大比例时，供应商更易于应用他们讨价还价的能力。反之，如果某行业

是供应商的重要主顾，供应商就会为了自己的发展采用公道的定价、研究与开发、疏通渠道等援助活动来保护购买商的行业。

④ 对买主们来说，供应商的产品是很重要的生产投入要素。这种投入对于买主的制造过程或产品质量有重要的影响，这样便增强了供应商讨价还价的能力。

⑤ 供应商们的产品是有差别的，并且使购买者建立起很高的转换成本。这样，购买者便不会设想“打供应商的牌”。

⑥ 供应商对买主行业来说构成前向一体化的很大威胁。这样，购买商行业若想在购买条件上讨价还价，就会遇到困难。例如矿石公司想要自己用铁矿石炼铁，则对炼铁公司来说构成很大的威胁。

下面就“动感地带”进行五种力量分析：企业间竞争往往是五种力量中最重要的一种，通信行业厂家将会采取各种方法来阻止“动感地带”的进入，比如说开发新项目、加大宣传力度等等；潜在新竞争者的进入，其他通信运营企业看到这一商机，也想从中分得一杯羹，只是在等待合适的时机进入；潜在替代产品的开发，随着网通集团小灵通业务的开展，在湖南已有近 50 万的中低端消费者被资费较低的小灵通手机争取过去，同时中国信息产业部也将在几大运营商之间选择 3G 运营企业；供应商议价力量，“动感地带”是中国移动通信继“全球通”、“神州行”后，针对用户市场进行科学细分的基础上，以扩大用户基数为目的，正式推出针对年轻群体的客户品牌，由中国移动通信公司在中国唯一代理；购买者议价力量是指联通公司、网通公司相继推出类似服务，消费者的选择余地越来越大，进而对中国移动的要求也相应地提高。

2. 产业内部结构分析的第六个要素——互动互补作用力

哈佛商学院教授大卫·亚非（David B. Yoffie）在波特教授研究的基础上，根据企业全球化经营的特点，提出了第六个要素，即互动互补作用力，进一步丰富了产业结构理论框架，如图 2-4 所示。

亚非教授认为，任何一个产业内部都存在不同程度的互补互动（指互相配合一起使用）的产品或服务业务。例如，对于房地产业来说，家具、电器、学校、汽车、物业管理、银行贷款、有关保险、社区、家庭服务等会对住房建设产生影响，进而影响到整个房地产业的结构。企业认真识别具有战略意义的互补互动品，并采取适当的战略（包括控制互补品、捆绑式经营或交叉补贴销售），会使企业获得重要的竞争优势。

根据亚非教授提出的互补互动作用力理论，在产业发展初期阶段，企业在其经营战略定位时，可以考虑控制部分互补品的供应，这样有助于改善整个行业结构，包括提高行业、企

业、产品、服务的整体形象，提高行业进入壁垒，降低现有企业之间的竞争程度。随着行业的发展，企业应有意识地帮助和促进互补行业的健康发展。如为中介代理行业提供培训、共享信息等，还可考虑采用捆绑式经营或交叉补贴销售等策略。

3. 产业集群分析

1990 年，波特在《国家竞争优势》一书中，引入了“产业集群”概念，在亚非研究的基础上，进一步丰富了五种竞争力分析。产业集群是指产业之间纵向或横向联系所形成的结合体，它包括核心产业、相关产业、支持产业。纵向联系是指核心产业与支持产业部门之间的典型关系，而横向联系是指核心产业部门与在技术或市场上有互补关系的产业部门之间的联系。波特关于竞争策略的研究从五种竞争力发展至产业集群，标志着战略思维从“竞争”转向“竞合”。

传统的比较优势理论认为，一国产业竞争力主要来源于劳动力、自然资源、金融资本等物质禀赋的投入。然而，越来越多的例证显示，生产要素的比较优势并不足以解释国家或地区的产业竞争优势。例如，朝鲜战争结束时的韩国，资本奇缺，但却建立了出口导向的钢铁、造船、汽车等资本密集产业；在资源有限、必须依赖进口原料的意大利，小型、私人与松散的家庭企业构成制鞋、纺织与珠宝等产业的骨干，成为这些产业创新与发展的动力温床；荷兰常年低温、湿寒，却每年出口鲜花高达 10 亿美元，成为全球第一大鲜花出口国。国内外大量例证显示，集群不仅仅降低交易成本、提高效率，而且改进激励方式，创造出信息、专业化制度、名声等集体财富，更重要的是，集群能够改善创新条件，加速生产率的成长，也有利于新企业的形成。

依据现代产业竞争理论，对国家或地区产业链与产业群环境分析，可运用“钻石体系”，如图 2-5 所示。即生产要素，需求条件，企业结构与同业竞争，以及相关产业和支持产业的表现四个要素。四要素中的前两项：“生产要素”与“需求条件”是对比较优势分析方法的继承与延伸，而“企业结构与同业竞争”、“相关产业和支持产业的表现”两大因素对钻石体系的动态发展影响深远，它们的重要性在于推动整个钻石体系的升级，并牵动钻石体系内部各要素之间的互动。换言之，国家或地区产业竞争优势不仅取决于生产要素与市场发展空间的优劣势，更重要的是取决于要素的组合方式，如企业所有制结构、组织结构，同业竞争状况，相关产业与支持产业的发展状况等。

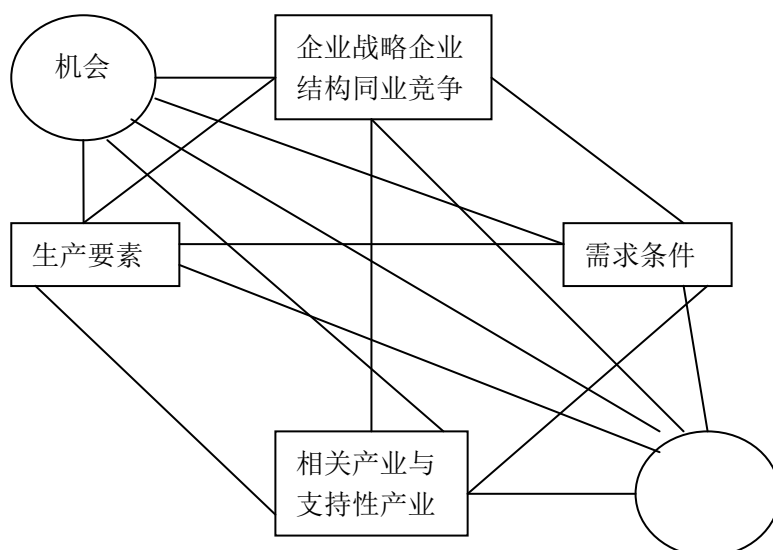


图 2 —5 环境与竞争优势的来源

二、产业内部结构分析

上述的产业竞争性分析的基点是确定广义的五种竞争力量的来源及强弱，这些力量决定了产业中竞争的性质和该产业中所具有的潜在利润。而产业内部结构分析则是来解释在同一产业中，企业之间在经营上的差异以及这些差异与它们的战略地位的关系。为此，按照产业内各企业战略地位的差别，将企业划分成不同的战略群体，分析产业内各个战略群体之间的关系，从而进一步认识产业及其竞争的状况。

1. 行业内战略群体的概念

战略群体是指一个产业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。同一战略群中的各个厂家可能在以下几个方面相似：产品线的宽度相似，垂直一体化程度相似，提供给购买者的服务和技术支持相似，用来吸引类似购买者的产品属性相似，强调相同的分销渠道，依赖相同的技术方式，以及产品的价格或质量处于同一个区间。如果行业中的各个厂家的战略基本一致，市场地位相称，那么，该行业实际上就只有一个战略群体；相反，在另一个极端上，如果行业中的竞争厂家所追求的竞争策略互不相同，各自在市场上的竞争地位也有着很大的差别，那么在该行业中，有多少竞争厂商就有多少战略群体。在同一战略群体内，企业在生产规模和市场占有率等方面可能有所不同，但他们的性质相同，处于相同的竞争地位，因而对环境的变化反应是相同的。同样，不同战略群体对同一事态的变化就可能采取不同的态度和行为。例如，对新加入者的威胁，由于关系到本行业整体利益，各个战略群体会联合起来，共同设置进入障碍。与此同时，各战略群体还会设置各自的进入障碍。

各个群体的进入障碍不仅防止行业外部企业进入本行业，而且还防止行业内其他群体企业移向本群体。各个战略群体对替代品的威胁反应不一，有的群体非常担心替代品竞争，有的群体产品由于很难替代，就不担心替代品威胁。此外各个战略群体对价格问题反应也不一样。

2. 行业内战略群体图的绘制

一般来说，以确定某公司属于哪一个战略群体的战略群体图绘制过程如下：

(1) 辨析行业中将各个厂商区别开来的因素——典型的变量有价格或质量区间（高、中、低），地理覆盖面（当地、区域、全国、全球），垂直一体化程度（无、部分、全线），产品线宽度（宽、窄），对分销渠道的应用（一个、一些、全部），服务程度（无附加服务、有限服务、全部服务）。

(2) 按上述差别化特征将各个厂商列于一张双变量图之上。

(3) 把大致落在相同战略空间内的厂商归为同一个战略群。

(4) 给每一个战略群画一个圆，使其半径与各个战略群所占整个行业销售收入的份额成正比。这样得到了一个双变量的战略群体图，图 2—6 所示是珠宝零售行业的战略群体图。

专业珠宝商（金子、钻石、手表）	全线珠宝商（金子、钻石、瓷器及水晶、银子、手表、礼品）	种类有限的商品零售商	种类广泛的商品零售商
-----------------	-----------------------------	------------	------------

产品线 / 商品组合
图 2—6 战略群体图

在行业的整个战略空间下分配各个战略群的位置时必须遵循一些指导原则。

第一，被选定作为群体图两个坐标轴的两个变量，不应该具有强相关性。如果它们是两个高度相关的变量，那么群体图上的各个圆就会沿着一条倾斜线分布，那么战略制定者从这个图上所获得的关于竞争厂商相对地位的信息就和依照一个变量所获得信息没有什么大的区别。产品线宽的公司往往采用复合分销渠道，而产品线窄的公司往往采用单一分销渠道的多寡所得到的信息一样，这样，其中的一个变量就是多余的了。

第二，被选定作为群体的坐标轴的变量应该能体现各个竞争厂商之间所定位的竞争目的之间较大的差异。毫无疑问，这一点就意味着分析家必须找出将各个竞争厂商区别开来的那些差异，然后用这些差异特征作为坐标轴变量，作为判断哪一家厂商属于哪一个战略群体的依据。

第三，作为坐标轴的变量没有必要非得是数量性变量或连续性变量，它们可以是离散变量，或是按类别界定的。

第四，图形上各个圆圈的半径必须与该战略群体中各个公司的联合销售额成正比，以便反映每一个战略群的相对规模。

第五，如果比较合适的竞争变量不只有两个可以用作图形的坐标轴，那么就可以多绘制几幅图，从不同的角度反映行业中的竞争地位和相互关系。由于一张图未必能完整地说明竞争厂商的市场地位，所以我们最好用几对竞争变量来绘制几张图。

3. 战略群体图的分析

（1）战略群体内的竞争

在战略群体内部，由于各个企业的优势不同会形成彼此间的竞争。例如，各个企业的经济效益主要决定于生产规模时，规模大的企业就处于优势地位，规模小的企业就处于劣势地位。此外，同一战略群体内的企业虽然采用相同的战略，但各企业在实施战略的能力晒纳感会有差别，即在管理能力、生产技术、研究开发能力与销售能力等方面存在差别。能力强的企业就会占优势，处于有利地位。

（2）战略群体间的竞争

在行业中，如果存在两个以上的战略群体，群体间就有可能相互为对方设置进入障碍，导致战略群体间的竞争。各群体经济效益的差别，实际上就是各战略群体竞争的结果。战略群体间抗衡的程度，是由许多因素决定的。一般来说，各战略群体的市场占有率相同，而经营战略很不相同时，群体间的抗衡就会激烈；或者各战略群体的目标是同一类顾客，其战略差异越大，抗衡也就越激烈；一个行业内战略群体越多，相互之间的对抗也就越激烈。在一个行业中，虽然可能有不少的战略群体，但如果其中只有少数战略群体处于领导地位，而且市场占有率很高，那么，这个行业战略群体间的对抗就不会激烈。

（3）企业的竞争对手的确认

一般来说，群体图上，战略群体之间相距越近，成员之间的竞争越激烈。同一战略群体内的厂商是最直接的竞争对手，其次是相距最近的两个群体中的成员厂家。群体图上两个相距甚远的战略群内的成员厂家几乎没有竞争可言。例如迪发尼斯和沃码特都卖金器和银器珠宝，但是他们的产品价格和质量却截然不同，很难带来真正的竞争。

第四节 竞争对手分析

竞争对手是企业经营行为最直接的影响者和被影响者，这种直接的互动关系决定了竞争对手分析在外部环境分析中的重要性。分析竞争对手的目的，是了解每个竞争对手所可能采

取的战略行动及其实质和成功的希望，各竞争对手对其他公司的战略行动可能做出的反应，以及各竞争对手对可能发生的产业变迁和环境的大范围的变化可能作出的反应等。

根据波特教授对竞争对手的分析模型，对竞争者的分析有四种诊断要素，如图 2—7 所示。即竞争对手的长远目标、竞争对手的现行战略、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

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，由此预知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。例如，一个注重销售额稳步增长的公司和一个注重保持投资收益率的公司对经济衰退或另一公司市场占有率提高的反应可能不同。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。在其目标及所面临的上级公司的压力一定的情况下，某竞争对手受到某些战略变化的威胁会比其他对手受到的大得多。这种威胁程度将影响报复的可能性。最后，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。竞争对手为达到它的一个中心目标而采取的战略行动绝非偶然事件。同样，对竞争者目标的了解有助于了解上级公司是否会支持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。

如果竞争对手是某母公司中的一个经营单位，则对目标的了解应当是对多级领导目标的了解。公司级的、经营单位级的，甚至职能部门以及个别经理的目标都要了解。

1. 经营单位的目标

（1）竞争对手陈述的财务目标与未陈述的财务目标是什么？竞争对手在制定目标时是如何考虑得失的？

（2）竞争对手持何种风险态度？

（3）竞争对手是否存在对其目标有重大影响的经济性或非经济性的组织价值观或信念？是全体成员共有还是仅高层管理人员具有？竞争对手是否企图在市场上成为领先者？是否想当产业的发言人？是否准备成为独立有特点的公司，或当技术潮流的主宰者？竞争对手是否具有信奉某特定战略或职能方针的传统或历史，并且习惯性地把它写进目标？是否对产品设计有严格要求？是否对地理位置有特殊偏爱？

（4）竞争对手的组织结构如何？这种结构对诸如资源分配、定价和产品更新等关键性决策的责任及权利是如何分配的？

（5）现有何种控制与奖惩系统？行政人员报酬如何？销售人员报酬如何？管理人员拥有股份吗？是否有一个延期补偿系统？如何定期检查执行情况？周期长短？

(6) 现有何种会计系统和规范？竞争对手如何评估库存？如何分配成本？如何计算通货膨胀？这些会计问题能大大影响竞争对手对经营情况和成本的估计，影响定价方法等等。

(7) 竞争对手的领导阶层由哪些人构成，特别是谁出任首席执行官(CEO)？他们的背景和经历如何？什么样的年轻管理者将受到奖励？他们明显强调的是什麼？公司招聘外来人员是否意味着他们将转变方向？

(8) 领导阶层对未来发展方向有多大的一致性？领导阶层内的宗派主张不同的目标吗？

(9) 董事会成分如何？是否有足够的产业外人员并带来外部行之有效的观点？董事会中有何种产业外人员？他们的背景及其有关公司情况如何？他们如何经营自己的公司？他们的利益所在？

(10) 什么样的合同义务可能限制公司的选择余地？是否存在某些债务限制了某些可能的目标？是否由于许可证的转让或合资合同带来了限制？

(11) 在可能对弱小竞争对手的战略行动和扩大市场份额的行为采取报复时，是否存在任何条例、不信任法案，或其他政府或社会限制？竞争对手在过去面临过不信任问题吗？由于什么原因？达成任何一致判决吗？

2. 母公司与经营单位的目标

如果竞争对手是某个较大的公司的一个单位，其母公司很可能对这个单位有所限制或要求。这种限制或要求对预测他的行为非常关键。除以上所讨论过的问题以外，还需回答下列问题：

(1) 母公司当前经营情况（销售增长率、投资收益率等）如何？

(2) 母公司的总目标是什么？从这一点出发，母公司需要它的经营单位做什么？

(3) 一个经营单位在母公司的总战略中有何重要的战略意义？母公司将该单位的产品是视为“拳头产品”，还是视为边缘产品？该部门的产品在母公司的多样化组合中的位置何在？是处于成长期而作为母公司的未来的关键产品之一？还是成熟、稳定的产品从而作为现金的来源？业务经营单位战略上的重要性对所要达到的目标有着关键性影响。

(4) 母公司为何要经营某项产品（因为剩余生产力、纵向联合需要、或为了开发销售渠道以及为了加强市场开发的力量）？这方面情况为母公司进一步提供了如何看待该业务部门的贡献，以及对其战略地位和行为可能施加的压力等方面信息。

(5) 某业务经营在母公司的多样化经营组合中与其他业务的经济关系如何（纵向联合、相互补偿、分担、分享研究开发）？这种关系在母公司对某经营单位的特殊要求中意味着什么？

(6) 整个公司高级领导阶层持何种价值观或信念?他们想成为所有经营品种的技术上的领先者吗?

(7) 母公司是否打算将用于其他经营单位的基本战略同样用于这一单位?

(8) 其竞争对手的业务部门所面临的销售目标、投资收益的障碍以及资金的限制情况如何? 已知它和其他兄弟经营单位的经营状况及母公司为它设置的目标, 它能在与兄弟部门竞争以获取母公司资金的过程中成功吗? 该部门是否足够大或具有足够大的潜力博得母公司的注意和支持? 或母公司领导对它很少关心放任不管? 其兄弟部门的资本投资额的要求是多少? 已知母公司对各个部门的重视级别以及分红后可用资金的估计, 该部门还能分得多少资金?

(9) 母公司的多样化计划如何? 公司是否正计划进入其他消耗资金的领域? 或者进入那些意味着今后将长期把重点放置其中的业务领域? 母公司是否由于有增效机会而会转而支持该部门?

(10) 母公司的组织结构中提供了何种关于该经营单位在母公司眼中的相对状态、地位以及目标等方面的线索? 该部门直接向总裁报告还是向有影响力的公司副经理报告, 或者它本身隶属于几个较大的组织实体的一部分? 组织中是否已有“新人”负责还是正处于更换管理者的时期?

(11) 在母公司的总体结构图中, 是如何对经营单位领导进行控制和奖惩的? 检查周期多长? 奖金与工资的比例如何? 奖金的基础何在? 是否为股份持有者? 这些问题清楚地揭示了了解有关业务部门的目的和行为的线索。

(12) 母公司奖励了哪些类型的经理? 这表明了母公司高层管理者欲强化的战略行动, 因而也暴露出业务部门的目标。在母公司中各业务部门的经理人员更换的频率如何?

(13) 母公司从何处招聘业务部门领导? 现行领导是内部提升的还是从外公司招聘而来? 现任总经理是从哪个职能部门上来的(暗示了高层领导可能偏好的战略方向)?

(14) 是否存在对某公司整体的不信任法案、条规或社会敏感因素, 从而波及和影响到它的业务部门?

(15) 母公司特别是高层领导是否对这个部门具有感情? 这个部门的产品是公司最早的产品吗? 此部门过去的总经理是否在母公司的上层管理机构中工作? 是否由现任的高级领导作出合并发展该部门的决策? 在这个经理领导下是否着手进行任何计划和行动? 这些关系都暗示该部门将获得非同一般的注意和支持, 同时也暗示了撤出障碍。

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。

每个公司都对自己的情况有所假设。例如它可能把自己看成社会上知名的公司、产业霸主、低成本生产者、具有最优秀的销售队伍等。这些对于本公司的假设将指导它的行动方式和反击方式。例如，如果它自视为低成本的生产者，它可能规定一个削价条例使价格自行降低。

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，这可能正确也可能不正确。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看不清重大事件（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产品采取不大可能遭到反击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

对竞争对手进行现行战略的陈述和分析，实际上就是看它正在做些什么，正在想些什么？至少我们应看看：

1. 其市场占有率如何？产品在市场上是如何分布的？采取什么销售方式？有何特殊销售渠道和促销策略？
2. 研究开发能力如何？投入资源如何？
3. 其产品价格如何制定？在产品成本、要素成本、劳动生产率等因素中哪些因素对成本影响较大？
4. 采取的一般竞争战略属于成本优先战略，还是特色经营战略，还是集中一点战略？

四、竞争对手的能力

竞争对手的目标、假设和现行战略会影响到它反击的可能性、时间性、性质及强烈程度，而其优势与弱点，亦即它的实力将决定它发起进攻或反击的战略行动的能力以及应付所处环境或发生事件的能力。本书第三章的企业内部环境分析要素及方法同样适用于对竞争对手能力的分析。在此分析的基础上，要重点考察竞争对手的以下能力：

1. 核心能力

（1）竞争对手在各职能部门中业务能力如何？最强之处是什么？最弱之处在哪里？

（2）随着竞争对手的成熟，这些方面的能力是否可能发生变化？是随时间的推移而增强还是减弱？

2. 增长能力

(1) 竞争对手发展壮大的能力如何？

(2) 从财务角度看，竞争对手在哪些方面能持续增长？

3. 快速反击能力

竞争对手迅速对其他公司的行动作出反应的能力如何？或立即组织防御的能力如何？这种能力将由下列因素决定：无约束储备金、保留借贷权、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品。

4. 适应变化的能力

(1) 竞争对手的固定成本对可变成本的情况如何？未用设备的成本？

(2) 竞争对手的各职能领域适应或对条件变化的反应能力如何？

(3) 竞争对手能否对外部事件作出反应？

(4) 竞争对手是否面临退出障碍？

(5) 竞争对手是否与母公司的其他经营单位共用生产设备、推销队伍和其他设备人员？

这些因素可能会抑制其调整能力或者可能妨碍其成本控制。

5. 持久力

竞争对手支撑住可能使其收入或现金流入承受压力的持久战的能力有多大？这种能力将由如下因素决定：现金储备、管理人员的一致性、长期财务目标和是否有来自股票市场的压力。

五、市场信号

这里讲的市场信号，同竞争对手的分析相联系，是指竞争对手采取能直接或间接反映其意图、目标或内部情况的行动。它是市场中信息传递的间接方式，有助于企业分析和预测竞争者的情况和制定自己的战略。

从市场信号中了解竞争对手，是建立在上述对竞争对手的未来目标、假设、现行战略和能力已经进行调研的基础之上的。以调研成果同发现的市场信号相比较，可以鉴别哪些信号是真实的意图，哪些信号是虚张声势或故意误导，从而迅速作出判断，采取正确反应。

市场信号多种多样，采取何种形式主要依据竞争对手的行为及使用媒介而定。比较重要的市场信号形式有以下几种：

1. 行动的提前宣告

这是竞争对手使用的正式的信息传递方式，表明它可能或不打算采取某种行动，如扩建工厂、推出新产品、调整产品价格等。这种信号有多种功能，主要是想抢先于竞争者占领有

利地位。例如自己要扩建工厂、扩大生产能力，就希望竞争者不扩大能力；宣告自己将推出一种新产品，是希望竞争者不再去研究试制，也希望用户等待购买此种新产品，在新产品上市前不买其他企业的产品。也可能是一种安抚性步骤，试图使即将采取的战略改变对其他企业刺激最小，避免引起不利的报复行动。也可能是向金融市场传送信息，以达到提高股票价格和企业信誉的目的。

2. 行动的事后宣告

竞争对手经常在其行动（如新建工厂、开辟市场、兼并收购等）开始或结束后才宣布，这就是事后宣告。其目的是让其他企业注意此信息而改变其行为。

3. 对产业情况的公开评论

竞争对手公开对产业情况发表评论，如对市场需求和价格的预测、对生产能力增长的预测、对原材料供应情况的预测等。这些评论可能正是它对产业的假设，发表评论是希望其他企业在同样的假设下运作，避免因看法不一而使竞争激化。

4. 对自身行动的讨论和解释

竞争对手经常利用某些机会来讨论或解释自身的行动，如进入某产业、降价、联合、兼并收购等。目的是希望其他企业了解其行动的原因和结果，追随这一行动或不采取类似行动，至少能理解其行动。

市场信号的形式还有一些。研究竞争对手的历史，考察它所发布的市场信息与其实际行动之间的关系，将极大地提高判断信号真实性的能力。市场信号增进企业对竞争对手的了解，对企业选择和制定竞争战略大有好处。认为注意市场信号会分散企业领导精力的看法，是不正确的。无视市场信号就等于无视全部竞争者。

第二章 企业的内部环境分析

第一节 企业资源分析

企业的经济活动必须建立在自身的资源禀赋之上。所谓资源是指企业所控制或拥有的有效要素的总和。资源依赖理论认为，最重要的超额利润源泉是企业长期积累形成的、独特的资源及其不可模仿和难以替代的竞争力。

一、企业资源的分类

中小企业的资源是指能够给企业带来竞争优势的任何要素，是企业参与竞争的必备条件，其包括有形资源、无形资源和人力资源。每个企业都有多种资源，这些资源各有不同的作用和特征（参见表 3-1）。

1. 企业有形资源

中小企业有形资源是指可见的、能量化的资产。有形资源不仅容易被识别，而且也容易估计它们的价值。如厂房、设备、资金等。许多有形资源的价值可以通过财务报表予以反映。有形资源主要包括财务资源和物质资源。

（1） 财务资源

中小企业财务资源可以定义为可用于生产或投资的资金来源。它构成中小企业最基本的资源之一，包括各种内部及外部融资渠道。

① 未分配利润

未分配利润是企业利润中被保留下来用于新投资的部分，它们没有作为股利发放给股东。未分配利润是实施组织战略最常用的财务资源。它的优点为，企业不需要征求任何团体或个人的意见，不存在筹资成本，企业也不必向银行等外界公布其战略计划以征求同意。它的缺陷为，利润保留以股东股利流失为代价，要求企业有足够多的利润，不适合陷入财务困境的企业。

表 3-1 企业资源的分类与特征

资 源		主 要 特 征	主要的评估内容
有形资源	财务资源	企业的融资能力和内部资金的再生能力决定了企业的投资能力和资金使用的弹性	资产负债率、资金周转率、可支配现金总量、信用等级
	物质资源	企业装置和设备的规模、技术及灵活性；企业土地和建筑的地理位置和用途；获得原材料的能力等决定企业成本、质量、生产能力和水准的因素	固定资产现值、设备寿命、先进程度、企业规模、固定资产的其他用途
无形资源	技术资源	企业专利、经营诀窍、专有技术、专有知识和技术储备、创新开发能力、科技人员等技术资源的充足程度决定企业工艺水平、产品品质，决定企业竞争优势的强弱	专利数量和重要性、从独占性知识产权所得收益，全体职工中研究开发人才的比重、创新能力

	商誉资源	企业商誉的高低反映了企业内部、外部对企业的整体评价水平，决定着企业的生存环境	品牌知名度、美誉度、品牌重购率、企业形象；对产品质量、耐久性、可靠性的认同度；供应商、分销商认同的有效性、支持性的双赢的关系、交货方式
	文化资源	企业文化对企业的长期经营业绩有重大影响，是决定企业兴衰的关键要素	企业的价值观念、行为准则、道德规范、文化传统、风俗习惯、典礼仪式、管理制度以及企业形象
人力资源	专业知识与技能	员工的专业知识、接受培训程度决定其基本能力；员工的适应能力影响企业本身的灵活性	员工知识结构、受教育水平、平均技术等级、专业资格、培训情况、工资水平
	忠诚度与学习能力	员工的忠诚度和奉献精神以及学习能力决定企业维持竞争优势的能力	员工的流失率、学习力

② 股票发行

股票发行又被称为权益资本融资，常常涉及企业的权益或股权。这种融资方式的成功依赖于现有的和潜在的股东对企业前景的态度，会稀释企业的股权比例。其优点为，可以注入大量新资本（如一次性并购），与银行存款相比无需承诺还本付息。可以在新的投资产生利润后再发放股利，给股东以回报。缺陷为改变企业的股权结构，股票发行产生大量的管理费用，如承诺费用。

③ 贷款

在证券市场有待完善的中国，从银行和其他金融机构贷款是一种重要的融资方式，是企业的一项基本财务资源。贷款的种类多种多样，利率和期限各有不同。大额贷款通常需要企业的资产作担保。贷款的融资成本低于股权的融资成本。因为其安全性有保证，但必须还本付息。风险评估在很大程度上决定了借款人对企业的看法，决定其能否为企业提供贷款。企业以往的业绩、新战略的前景、用于担保资产的价值和借贷双方的长期合作关系等各方面均对贷款融资产生影响。其优点为，融资成本低，融资迅速且保持了现有的股权结构。缺点为融资方式苛刻，增加企业的运营压力，还本付息会成为企业的主要负担。

④ 租赁

从专业企业租赁也是重要的融资方式之一。其优点为，它是一种简单快速并可能享有税收优惠的融资方式。由于采取租赁，企业减少了营运所需的资本，从而提高了企业的资本收益。缺点为，这种融资方式有一定的局限性，租用方最后没有获得其租用设备的所有权。

⑤ 调整应收、应付款项

组织可以通过延迟对贷方债权人的支付、减少存货、加速借方的债权回收等几种途径调整其应收、应付款项，为企业增加财务资源。其优点为，这种方式通过更有效地运用组织的现有资源进行融资，因此它与未分配利润方式有许多相同的优点。其缺点为，如果组织已经在合理有效地运作，可能难以运用这种融资方式。

⑥ 出售资产

出售企业一部分资产为其他方面提供更有力的资金支持是企业实现可持续发展的重要战略之一。这种融资方式在资源稀缺或业务过于分散时非常有价值。其优点为，这种融资获取财务资源的方式简单明了，将资源集中于优势环节，也没有稀释企业的股权。缺点为，这种方式对企业冲击较大且不可逆转。另外，出售时机的局限性可能导致资产的售价低于其实际价值。

(2) 物资资源

中小企业物质资源是企业从事生产的基础，它包括企业所拥有的土地、厂房、机器设备、运输工具、办公设施，还有企业的原材料、产品、库存商品等，是企业的实物资源。

物质资源一般可以从企业的财务报表上得到反应。但从战略的角度看，资产负债表所反映企业所拥有的物质资源价值是模糊的，有时甚至是一种错误的指示，这是因为过去所做的成本报价并不能真实地反映物质资源的市场价值。当考虑某项资源的战略价值时，不仅要看到会计科目上的数目，而且要注意评价其产生竞争优势的潜力。换句话说，物质资源的战略价值不仅与其账面价值有关，而且取决于企业的商誉、组织的能力、地理位置、设备的先进程度等因素。假如一个企业拥有巨额固定资产，有些设备还很先进，但位于偏僻的地区，交通不便，信息滞后，则很难快速适应市场需求的变化。

企业有形资源是企业参与市场竞争的硬件要素，主要应从下列三大方面对企业有形资源进行评估：

① 有没有机会可以更经济地使用中小企业的有形资源，即用更少的资源去完成相同的事业；或用同等规模的资源去完成更大的事业。例如通过有形资源的优化重组实现上述目的。

② 有没有可能使现有的有形资源在具有更高利润的地方被利用。例如通过

资源重组和开发或与他人建立战略联盟，甚至将部分有形资源出售以提高中小企业资产利润率。

③ 评估未来战略期内环境变化以及企业核心能力、竞争优势的发展目标，中小企业有形资源的缺口有多大，如何进行先期投入。

2. 企业无形资产

资产负债表上标明的有形资源一般可以从市场上直接获得，可以用货币加以直接度量，并可以直接转化为货币。相反，无形资产是中小企业不可能从市场上直接获得，不能用货币直接度量，也不能直接转化为货币的那一类经营资产，包括企业的商誉、技术、文化等。中小企业无形资产往往是企业在长期的经营实践中逐步积累起来的，虽然不能直接转化为货币，但却同样能给企业带来效益，具有价值。

（1） 技术资源

技术资源是重要的无形资产，包括其先进性、独创性和独占性。企业要把适应顾客的需求变化，生产并不断开发新产品及服务作为其首要任务。产品及服务的开发和生产依赖企业所拥有的技术资源。一旦企业拥有了某种专利、版权和商业秘密，它就可以凭借这些无形资产去建立自己的竞争优势。

企业所具有的技术能否成为重要的无形资产，除与其先进性和独创性有关外，还与其是否易于转移有密切的关系。如果某项技术易于被模仿，或者主要由某个人所掌握，而这个人又很容易流动，那么，该项技术的战略价值将大大降低。相反，如果某项技术很难被模仿，或者与其它技术方法一起使用才能发挥其应有的作用，这些其他技术方法又掌握在很少人手中，那么，该项技术作为一种无形资产的战略价值就很高。

一个企业不可能独自开发出所需的全部技术，即使能够也是资源浪费。技术资源除了来源于自身积累，企业还需要通过与外部合作获取技术资源，并内化为企业所有。企业与外部合作的途径有以下几条。

① 联合开发新技术

由企业自行开发新技术，需要大量的人、财、物的投入，并经过应用研究和开发研究，直到试制成功，新产品投入市场，一般需较长的时间，并有很大的风险。联合开发通常是指企业与科研院所或其他企业的研发合作，借助这些单位的科技优势，弥补企业自身开发能力的不足。这些单位往往拥有为数众多的科技人才、科研成果和先进的研制设备，处在某个研究领域的前沿，掌握最新的科研信息，具有丰富成熟的科研经验，与他们联合开发，企业可以节省时间，避免方向选择上的错误，减少风险。另外，联合开发也可以加快科技成果向产品的转化。

② 委托开发

委托开发也是解决企业自身新技术开发能力不足，加快开发新技术速度的途径。其基本做法是企业将新技术及产品开发项目的某一部分，甚至全部，委托给科研院所或有开发能力的其他单位（受托单位）进行开发，由企业（委托单位）提出开发要求，如性能、规格、外形、材质等，企业并不参与受托单位的开发研制工作。委托开发的形式更有利于企业集中资源做好新产品开发的其他配套和准备工作，并将产品开发的部分风险转移到受托单位。这种形式对受托单位来说也有可取之处，有利于其发挥科研开发的优势，而且它不必承担新产品开发后投放市场的风险。

③ 引进技术

引进技术是指企业引进国外某种专用设备和技术来生产某种新产品。引进技术可以绕开研究和开发环节，在短时期内获得新技术，生产出新产品，并缩短与技术先进企业之间的差距。

④ 购买专利

专利是公布并实施保护的科学技术上的发明创造。世界上每年公布的专利数目是非常惊人的。在我国大约只有 10% 的专利得到应用，专利具有很大的应用潜力，应成为企业技术资源的一项重要来源。要挑选适合企业自身的技术、工艺特点的专利。

（2）商誉资源

① 商誉的含义

商誉是指一家企业由于顾客信任、管理卓越、生产效率高或其他特殊优势，而具有的企业形象，它能够给企业带来超过正常收益率水平的获利能力。在产品质量和服务对潜在顾客利益的影响并不明显的行业，企业商誉往往是最重要的资源。一般来说，商誉往往与企业联系在一起，有时也与特定的品牌有关。例如，在软饮料行业，可口可乐和百事可乐是世界上商誉很高的两家企业，这种巨大的无形资产已成为它们最重要的竞争资源。医疗、教育等行业都是更多地依赖于信誉和知名度的行业。信誉和知名度高的企业不仅其产品和服务容易被消费者接受，在同样的质量下可以卖出较好的价格，而且可以在融资、借贷方面得到方便和优惠。可见，在激烈的市场竞争中，如何建立并合理应用商誉，关系到企业的市场绩效。

② 商誉的内容

企业商誉通常包括企业的生产经营能力（生产经营规模、技术水平、财务状况、销售网络、管理水平等）、品牌声誉（商品品质、商标、包装等）和商业道德（经营作风、售后服务、员工素质、竞争方式）等方面的内容。正确理解商誉的特征，依法保护企业的商誉，客观公正地评估商誉的价值，是企业发展中必须解决的战略问题。

③ 商誉的特征

第一,复杂性是指商誉形成的原因是复杂的。企业所处的地理位置优势、资源优势、经营效率高、历史悠久、人员素质高等都可以是商誉的组成部分。商誉是多因素共同作用形成的知识产权,其中包括生产经营能力、商品品质和商业道德等。在市场竞争中;这些因素都是企业决策者们智力劳动的创造性成果,其外在形式表现为社会的评价,其内在实质是企业的一项重要重要的无形资源。

第二,长期性是指商誉是企业通过长期、连续的市场竞争活动而逐渐形成的。企业要取得良好的社会评价,形成良好的商誉,就必须经过大量、长期和有效的市场营销、技术创新、广告宣传、公关活动和优质服务等一系列的智力投入方能形成。而一旦形成,它又具有惯性特征,即可以在较长时间里保持稳定,并发生无形的作用,不会随企业产出的增加而耗减。

第三,依附性是指商誉在无形资源中属于不可确指的无形资源,它不能离开企业的其他资源而单独存在和出售。它只有在企业整体出售成交或整体合并成功后,这项资源的价值才能真正体现。我国的企业财务制度规定,除企业合并外,商誉不得作价入账。商誉是由企业享有的而且不可分离的权利。企业的商誉是社会或他人包括同业竞争者对其主产、经营、服务标准方面品质的总体评价,而这种评价是通过经营者日常的市场交易行为和竞争活动逐渐形成的,是外界对企业的信用与名誉状况的客观认同。所以,商誉只能归属于某一特定的企业,离开了某一特定的企业,这种商誉就变得毫无价值。

第四,经济性是指客观公正的评价与良好的声誉会增加企业的经济效益。反之,任何对其商誉的诋毁、贬低行为,都可能使企业的经济效益下降,甚至可能导致该企业破产。

商誉可以为企业带来良好的市场业绩,因而也可能成为竞争对手攻击的对象。侵犯商誉行为者出自敌意,为削弱竞争对手的竞争能力,往往虚构一些无中生有的内容,并将这些虚假内容散布开来,在社会上造成不良影响,导致企业的经济效益下滑。因此,商誉需要企业、法律及社会的保护。

(3) 文化资源

所谓企业文化是基于共同价值观之上,是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,企业文化的价值越来越被企业界所重视。人们从海尔等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,分析中小企业文化的现状,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。对中小企业文化进行分析应注意把握以下内容:

① 企业文化现状分析

应对企业的物质文化层、制度文化层、精神文化层逐一分析。例如精神文化层需重点分析为绝大多数员工认同的经营宗旨、价值观、思维方式、行为道德准则、心理期望、信念、具有企业个性特点的群体意识等内容。

② 企业文化建设过程分析

企业领导人是如何塑造企业文化的？是否有科学的文化建设目标、计划、工作内容、预算保证等？企业是如何宣传贯彻现行企业文化的？现行文化是否为广大员工接受并付诸实践？

③ 企业文化建设特色分析

企业文化是企业独特的传统、习惯和价值观的积淀。企业文化的生命力和感召性在于其独具特色、震撼人心。例如海尔文化中海尔生存理念的特色是突出危机意识、居危思进、开拓进取。CEO 张瑞敏形象地归结为“永远战战兢兢，永远如履薄冰”。做好企业文化特色分析，准确把握企业文化的特点，是成功进行文化建设的关键。

④ 企业文化与战略目标、战略和内外环境的一致性分析

分析过去几年，企业文化是否与制定的战略目标协调一致，所起的作用是正面，还是负面的，对企业绩效的影响有多大。企业文化是否与社会文化环境和产业文化环境相适应。

⑤ 企业文化形成机制分析

分析研究现有企业文化的形成机制，弄清企业未来战略目标、战略方向、战略业务选择以及政策方针与员工已接受的企业文化的相容或相悖程度，进而明确下一步企业文化建设的方向和思路。

3. 企业人力资源

一个组织最重要的资源是人力资源。大量研究发现，是人的进取心和掌握的技术创造了企业的繁荣，而不是物质资源和财务资源。在技术飞速发展和信息化加快的知识经济时代，人力资源在组织中的作用也越来越突出。所谓人力资源主要是指组织成员向组织提供的技能、知识结构、决策能力、团队使命感、奉献精神、团队工作能力，因而许多战略学家把企业人力资源称为“人力资本”。企业如何面对错综复杂的内外部环境继续生存和发展，关键在于人力资源的开发与管理，在于企业如何充分利用和发挥自身的人力资源的优势，取得更大的经济效益。当一个企业拥有和开发了有价值的、稀缺的、独有的或有组织的资源的时候，它就创造了竞争优势。我们可以用同样的标准来衡量人力资源的战略影响。

（1）创造价值

通过努力降低成本、向客户提供独一无二的产品和服务，或通过二者的结合，人们创造出了价值。这二者的实现都离不开有创造性的人才。

（2）稀缺性

当竞争对手不能获得与你拥有同等技术、知识和能力的人才时，这些人才就成为了你获得竞争优势的源泉。一些企业已经意识到一些雇员的价值和稀缺性。一流的企业为获得竞争优势，都会在吸引和培训最具优势的人才方面进行大量的投资。

（3）难于模仿

当员工的能力和贡献不能被他人仿效时，他们就成了竞争优势的来源。迪斯尼等企业因创造了独特的企业文化和员工的团队精神而闻名，而这些都是难以仿效的。

（4）有组织

当人们的天才和智慧能够有效地结合在一起，在分配一项新任务后，能够在很短的时间内开展工作，他们同样获得了竞争优势。使员工有效组织的方法是团队精神和相互合作。

以上四条突出说明了人力资源管理与战略管理之间的紧密关系。

二、企业资源分析过程

中小企业的资源分析旨在确定企业资源状态、企业在资源上表现出的优势和劣势，以及相对未来战略目标存在的资源缺口等。企业的成功源于对资源的成功开发和利用，因而必须做好企业资源分析。中小企业资源分析可遵从以下步骤：

1、分析现有资源

对现有资源进行分析是为了确定中小企业目前拥有的资源量和可能获得的资源量。分析中既包括对有形资源的分析，也包括对无形资源的分析。经过分析，列出企业目前拥有和可能获得的资源清单。资源清单包括以下内容：

（1）管理者和管理组织资源。包括管理部门的构成特征及由此形成的管理优势；管理人员知识结构、年龄结构、专业资格、流动情况、管理风格、管理模式、综合素质、管理人员拥有量与需要量的平衡情况、与产业平均水平比较；企业内有关信息和沟通系统的有效程度；高级管理人员制定战略的能力等。

（2）企业员工资源。包括企业员工的实际拥有量与需要量的平衡情况、现有员工的经验、能力、素质、责任心、奉献精神、员工平均技术等级、专业资格、出勤率和流动率、与产业平均水平的比较、工资水平、激励政策的功效等。

（3）市场和营销资源。包括企业的营销力量状况、营销决策和营销管理水平；企业产品或服务所在市场及市场地位；企业对用户需求和竞争对手的了解程度。

（4）财务资源。包括企业资本结构的平衡状态；企业的现金流动、债务水平以及盈利情况；企业与银行的关系、融资能力、信用等级；企业财务对战略成功的影响。

(5) 生产资源。包括生产效率和规模、低成本制造水平、存货水平、瓶颈所在、企业与供应商的关系等。

(6) 设备和设施资源。包括设备和设施的现代化程度、加工制造的灵活性、对战略目标的满足程度等。

(7) 组织资源。企业的组织结构类型以及各种计划体系、控制体系对战略的适应性及保证程度，是否需要组织再造。

(8) 企业形象资源。包括企业商誉，品牌知名度，美誉度，品牌重购率，与供应商、分销商之间的关系等。

在进行上述资源分析时，不仅需要分析企业目前已经拥有的资源，还要对经过努力可能获得的资源进行分析。

2、分析资源的利用情况

分析资源利用情况，原则上是运用产出与资源投入的比率来进行。具体可采用一些财务指标，本书将在企业财务分析时再详细介绍。另外，对企业的不同职能活动还要采用其他一些指标，如对营销活动效率进行分析时可使用销售额与广告费用的比率、与销售费用的比率、与销售员工工资的比率以及与销售场地面积的比率等进行分析；对生产活动的分析可使用产出数量与废次品或返工产品的比率等指标进行分析。

分析资源利用情况还可以运用比较法，如将本企业资源实际利用情况分别与企业计划中设定的目标、与企业的历史最好水平、与企业所在产业的平均水平和最好水平、与竞争对手的情况进行比较。

3、分析资源的应变力

中小企业资源应变力分析的目的在于确定一旦战略环境发生变化，企业资源对环境变化的适应程度。特别是对那些处于多变环境的中小企业来说，更应做好资源的应变力分析，这是建立高度适应环境变化的资源基础的出发点。另外具体分析时，要把分析重点放在那些对环境变化特别敏感的资源上。

4、进行资源的平衡分析

关于资源的平衡分析存在两种观点：一种观点认为，为了保持资源的稳定平衡，应在企业内设立资源余量，例如设置一定水准的保险库存量，以防止物流供应上的意外；保持一定的备件数量以防止废次品；保持一定的富裕生产能力以应付订货量的突然增加等。另一种观点却认为，设置资源余量只会在企业内助长容忍差错和低效率的管理，湖南长丰汽车公司采取的准时精益生产方式就是基于这一观点。其实两种观点都有道理，应加以有机结合。对于反映管理水平、受企业可控因素影响较大、重置容易的资

源，应通过加强管理来逐步降低甚至取消资源余量；对于受企业不可控因素影响较大，如受外部环境影响大、重置困难的资源应保持合理的资源余量，以应付环境变化。

对中小企业进行资源平衡分析时，应主要做好四个方面的平衡分析：

（1）业务平衡分析。即对企业各项业务的经营现状、发展趋势进行分析，以确定中小企业在各项业务上的资源分配是否合理。

（2）现金平衡分析。分析内容主要是中小企业是否拥有必要的现金储备或拥有应付战略期内现金需要的资金来源。

（3）高级管理者资源平衡分析。主要分析中小企业高级管理者资源的数量、质量、管理风格、管理模式等与制定、实施战略所需人力资源的适应程度。

（4）战略平衡分析。主要分析中小企业现时拥有的资源和战略期内可能获得的资源，对企业战略目标、战略方向的保证程度，即要确定企业资源是否符合实现战略目标的要求。若不符合，缺口在哪里？缺口有多大？哪些缺口需要填补？提高企业未来的资源基础需要采取什么措施？

通过上述步骤进行中小企业资源分析，关键是要确定中小企业的资源强势和弱势。资源强势指的是企业所特有的能提高企业竞争力的资源，往往表现为：重要的专门技能（低成本制造诀窍、独特的广告和促销诀窍）、宝贵的有形资产（现代化生产工厂和设备、遍布全球的分销网络）、宝贵的人力资源（经验丰富、能力强的劳动力；积极上进、学习能力强的员工队伍；关键领域中的特殊人才）、宝贵的组织资源（高质量的计划体系和控制体系）、宝贵的无形资产（品牌形象、企业声誉、职员忠诚度、积极的工作环境和强大的企业文化）、宝贵的技术资源（短周期的新产品开发和上市、大量的专利和专有技术）。资源强势是形成企业核心能力的重要基础。

资源弱势指的是某种企业缺少或做得不好，使企业在竞争中处于劣势的资源，往往表现为：缺乏有着重要竞争意义的技能和专门技术；缺乏有着重要竞争意义的有形资源、无形资产、人力资源。资源弱势制约企业竞争优势的形成、限制企业的战略发展空间。

依据现代战略学说，一个企业的资源强势是企业的竞争资产，而资源弱势则是企业的竞争负债。理想的状况是：企业的资源强势或竞争资产大大超过企业的资源弱势或竞争负债。进行中小企业资源分析的主要目的不是列出企业资源的数量、种类和品质清单，而是分析和判定相对于竞争对手企业的资源强势和弱势所在，进而确定形成企业核心能力和竞争优势的战略性资源。围绕战略性资源进行持续投入，以增加竞争资产，减少竞争负债，全面提高中小企业的资源基础。

第二节 企业能力分析

一、 企业研发能力分析

在当代的市场中，激烈的竞争要求企业不断推出新产品或改进技术、工艺，这一系列活动都离不开中小企业的研发。研发已经成为中小企业保持持续竞争优势的关键来源。中小企业投资于研究与开发，能开发出更高级的新产品或服务、提高产品质量、降低成本，能为消费者创造更大的价值，在与对手的竞争中，获得消费者的认可，进而增强企业的竞争优势。

中小企业新产品开发能力分析应着重从新产品开发计划、开发组织、开发过程和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。

二、 企业营销能力分析

一个企业营销能力的强弱往往体现在其产品竞争能力、销售活动能力和市场决策能力上。因此，中小企业营销能力分析通常从这三个方面来进行。

1. 产品竞争能力分析

产品竞争能力分析是对中小企业当前销售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，分析结果将为改进产品组合和开发新产品指明方向。

（1） 产品市场地位分析

产品市场地位分析除通过市场调查，分析判断该产品的知名度、美誉度、产品形象之外，还要定量测评市场占有率和市场覆盖率。

$$\text{市场占有率} = \frac{\text{本企业产品销售额}}{\text{同类产品总销售额}} \times 100\%$$

市场占有率是产品市场地位的重要标志，也是企业最重要的战略目标之一，市场占有率越高，产品的知名度和影响力就越大。企业应分品种、分地区、分时期进行统计。并与竞争对手比较以便发现问题和查找原因。另外还要注意，当前企业竞争的焦点已开始由过去的市场份额规模增长，转向了市场份额质量（用市场份额与忠诚顾客的百分比来衡量）的提高，因而在分析市场占有率的同时还要注意忠诚顾客的比率。

$$\text{市场覆盖率} = \frac{\text{本企业产品销售地区数}}{\text{同类产品总销售地区数}} \times 100\%$$

公式中的销售地区可以是省、市、县、区。

（2） 产品收益性分析

产品的收益性高低直接决定企业的效益，企业应确立以高收益产品为中心的产品组合。
收益性分析可采用如下方法进行。

- ① 进行销售额的 ABC 分析，以找出需深入调查的 A 类重点产品。
- ② 进行边际利润分析，以明确企业各种产品的边际利润贡献度。
- ③ 进行量本利分析，以查明经营安全性和确定目标销售量。

例如，某中小企业的四个产品系列的收益性分析，如表 3-2 所示：

表 3-2 产品的收益性分析

产品系列	销售收入	边际利润	固定费用	利 润	利润率
A	18760	3280	3200	80	0.4
B	14360	3960	1900	2060	14.4
C	4920	760	500	260	5.3
D	1720	-200	250	-450	-26.5
合计	39760	7800	5850	1950	4.9

由表 3—2 可知，D 系列产品的边际利润为负值，应考虑淘汰。B 系列产品的收益最高，是产品组合的核心。A 系列产品的利润贡献极低，应进一步分析以决定其取舍。

（3） 产品成长性分析

通常是把企业最近几年的销售量或销售额按时间顺序画成曲线，来观察其增减变化趋势，采用的指标主要有销售增长率和市场扩大率。

（4） 产品竞争性分析

就是分析相对于竞争产品，本企业产品在质量、外观、包装、商标、价格、服务等方面所具有的优越性。

（5） 产品结构性分析

产品结构又称产品组合。产品结构可分为深度结构和宽度结构。宽度结构是指产品的系列结构；深度结构是指同一系列的规格结构。产品结构分析的目的是发现优势产品和弱势产品，弄清产品结构不合理的地方，进而改进产品组合，为保持和提高产品竞争力奠定产品结构基础。具体可运用波士顿矩阵等方法进行分析。

2. 销售活动能力分析

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，以判断中小企业销售活动的的能力、存在问题、问题成因，进而为制定战略提供依据。

（1） 销售组织分析

销售组织分析主要分析以下内容。

① 销售组织机构。包括人员编制、业务分工、责任权限、管理方式等方面的分析。

② 销售人员素质。包括销售队伍结构、业务能力、专业资格、培训进修情况、综合素质等方面的分析。

③ 销售管理。包括销售计划统计报表、顾客档案、市场调查、薪酬制度等方面的分析。

(2) 销售绩效分析

销售绩效分析主要分析计划完成率、地区发展状况以及销售活动效率等内容。主要指标及计算公式如表 3-3 所示。

(3) 销售渠道分析

销售渠道分析主要分析以下内容。

① 销售渠道结构。分析企业直接销售和间接销售的各种形式，绘制销售渠道结构图，计算各个销售渠道的销售额构成比例和利润贡献度，分析现有渠道结构的合理性。

② 评价中间商。依据与各中间商交易额大小及交易额增长率高，从各中间商的重要性和发展性两方面进行分类和评价，确定今后需重点管理、扩大交易的中间商。

③ 销售渠道管理分析。分析企业的渠道整合和渠道管理方针，重点分析企业与中间商是否建立了双赢的合作伙伴关系?若没有，问题何在?怎样建立?

(4) 促销活动分析

促销活动分析主要对中小企业开展促销活动的方法、内容和效果进行评价，例如促销经费占销售额的比例是否适度、促销组合是否合理、促销活动对提高产品知名度、扩大销售的贡献如何等。

表 3-3 销售绩效分析

项 目	计 算 公 式
1. 销售计划完成率	实际销售额/计划销售额
2. 销售额增长率	(本期销售额—前期销售额)/前期销售额
3. 销售价格保持率	实际销售价格/计划销售价格
4. 销售毛利率	销售毛利润/实际销售额
5. 销售费用率	直接销售费用/实际销售额
6. 欠款回收率	本期回收金额/(上期末应收款+本期销售额)
7. 顾客平均销售额	实际销售额/顾客总数
8. 新顾客销售额比率	新顾客销售额/实际销售额
9. 老顾客销售额比率	老顾客销售额/实际销售额
10. 平均访问销售额	实际销售额/总访问次数
11. 平均每日访问次数	访问总次数/实际访问天数
12. 访问成交率	成交件数/总访问次数
13. 顾客意见发生率	顾客意见总数/固定顾客数
14. 新顾客开发率	新顾客增加数/访问新顾客数

4. 市场决策能力分析

市场决策能力分析是以上述中小企业研发能力分析、产品市场竞争力分析、销售活动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，来发现中小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，并探讨企业中、长期所应采取的经营战略，以提高企业领导者的决策能力和水平，使企业获得持续的成长和发展。

三、 企业生产管理能力分析

生产是企业的基本功能，是厂商为客户提供价值的基础。中小企业的生产活动包括对所有的投入品——诸如原材料、劳动、资本、机器与设施等进行加工，使之转变为产品或服务并能够为消费者带来价值和效用的所有活动。在不同的行业，由于各自特点不同，中小企业生产所涉及的投入品、物质转换过程及产出品也不相同。如表 3—4 所示，罗杰·施罗德(Roger Schoeder)列出了生产管理的五种功能及相应的决策领域，生产过程、生产能力、库存、人力和质量。

表 3—4 生产管理的五种基本功能

功 能	简 述
生产过程	生产过程决策涉及实际生产系统的设计。具体决策内容包括对技术、设施的选择，工艺流程分析，设施布局，生产线的平衡，工艺控制及运输分析
生产能力	生产能力决策确定企业的最佳产出水平——不能太多，也不能太少。具体决策内容包括预测、设施计划、综合计划、生产计划、生产能力计划及排队分析
库存分析	库存决策涉及对原材料、在制品及产成品存量的管理。具体决策内容包括订货的内容、时间和数量及物料搬运
劳动力分析	人力决策涉及对熟练及非熟练工人，职员及管理人員的管理。具体决策内容包括岗位设计、工作考核、丰富工作内容，工作标准及激励方法
质量分析	质量管理的目的在于生产高质量的产品与服务。具体决策内容包括质量控制、抽样检查、测试、质量保证及成本控制

生产过程往往占用企业大量的人力及资本，是形成中小企业产品、服务成本优势或差异化的主要来源，生产功能中的优势与弱点决定了企业能够做什么，不能做什么，是中小企业制定战略的依据，对竞争优势的形成有重大影响。

四、 企业组织效能分析

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了坚实的组织基础。进行组织效能分析，首先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、沟通有效、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。

遵从以上评价标准具体进行组织效能分析时可以从多角度进行：

1. 从分析组织任务分解入手，对组织任务的分解过程和分解结果进行逻辑分析，进而对组织任务分解的合理性做出判断。例如分析职能管理体系的分工，如果任务分解不合理，任务交叉、任务割裂、任务空档、轻重不分、横向协调不畅等，那么据此建立的职能组织结构也不可能合理。

2. 从分析岗位责任制、职责权限对等性入手发现改善的机会。在企业组织的等级链上，每一个环节即职位上都要贯彻责权对等原则。如果某个职位的责权不清晰、不对等，等级链就缺乏牢固的连接环，整个组织就会松垮、低效。

3. 从分析管理体制入手，对企业集权与分权的有效性进行分析。在分析时要注意分析影响本企业职权集中和分散的各种因素，例如组织的规模、职责和决策的重要性、组织文化、下级管理人员数量和素质、控制技术的发展程度、环境的影响等，切忌“一刀切”。一般而言，规模较大的企业职权应适度分散，反之则需适度集中。从内部扩展起来的公司集权较多，合并或联合起来的公司分权较多。各级管理人员数量、素质不足则倾向于职权集中，反之则倾向于职权分散。实行多元化经营分权较多，实行单一化经营集权较多。其实集权和分权对于一个组织而言都是必要的，没有绝对的集权，也没有绝对的分权。该由下级获得的权力过于集中，是上级“擅权”。该由上级掌握的权力过于分散，是上级“失职”。分析组织效能时，要考虑的不是分权好还是集权好，而是如何合理确定集权与分权的程度，哪些应集权，哪些该分权。

4. 从分析组织结构入手，确定现有组织结构是否适应未来战略方向。现代企业组织形式主要有直线职能制、事业部制、矩阵制、扁平式、网络式、虚拟式等。各种组织形式各有优势，此项分析旨在确定适应未来战略方向的最佳组织形式。

5. 从分析管理层次和管理幅度入手，发现新增或合并管理职能部门的可能性。管理层次决定组织的纵向结构，管理幅度决定组织的横向结构。古典组织学家主张狭窄的管理幅度以实现有效的控制；现代组织学家认为下级憎恶限制人们动机和行为的严密管理，主张管理的宽幅度以减少管理层次，加速组织中信息的传递。现实中，管理幅度和管理层次的确定需综合考虑企业规模、生产特点、经营性质、授权程度、组织协调程度、管理者的能力、下级的成熟程度、工作的标准化程度、工作条件、工作环境等多种因素。

6. 从分析人员入手，根据组织任务分解、职位标准和职务手册等对企业所有现职管理者承担现职工作的能力和职业前景进行分析判断，看现职管理者的胜任程度和职位标准等是否应当修正。

以上逐一讨论了进行企业研发能力、企业营销能力、企业生产管理能力、企业组织效能分析的基本框架和方法。综合以上分析，便可得出中小企业能力强势所在和弱势所在的结论，进而准确锁定中小企业面临的战略问题。例如，基于企业资源、能力的强势和弱势，哪些市场机会最适合本企业；现存资源、能力弱势的严重程度如何，要纠正资源、能力弱势，防范外部威胁，应采取什么措施；企业现行战略的优劣势是什么，企业是否可以在做出某些局部调整后继续执行现行战略，或者必须对现行战略做重大变革。

第三节 企业财务分析

进行中小企业内部条件分析的另一有力工具是企业财务分析法。通过企业财务分析，可以帮助管理人员考查企业过去的经营业绩，评估企业当前的经营、财务状况。若将若干年的财务数据及分析结果排在一起，则可研究企业财务的变化规律及趋势，反映企业历史的沿革。此外，通过企业财务分析而得出的有关数据，亦可与同行业中的企业进行比较，发现优势，找出不足。中小企业的财务分析一般分成两个方面：一是企业财务管理的水平分析，二是企业的财务状况分析。

一、 企业财务管理分析

企业财务管理者的主要任务就是管理资金。要保证中小企业有效的资金来源、资金使用和资金控制，要根据中小企业的战略要求，决定资金筹措的方法和资金分配；监视企业内部资金运作；决定利润分配。对于企业财务管理的分析，就是要看企业的财务管理人员是如何管理资金的，就是分析他们进行下列三个重要财务决策时是否使用了正确的方法。

1. 筹资决策

筹资决策是要决定什么是中小企业最佳的筹资组合或资本结构。根据企业目标战略和政策的要求，企业财务管理者要按时按量从企业内外以合适方式筹集到所需的资金。其中一个重要的决策就是通过发行股票还是借债来筹资以弥补企业内部资金不足。因此，企业财务人员必须了解财务杠杆作用或债务与自有资金比率这个概念。一般地说，无论用股票还是用债券（或短期借贷）来筹集资金都各有利弊。如表 3-5 所示。但是其实际影响的性质要取决于中小企业的外部环境和经营状况。在经济形势好或者企业产品十分畅销时，债务与自有资本

比例高就是企业的长处，说明企业有“借鸡下蛋”能力。相反，如果经济形势不好或者企业产品滞销时，那么债务与自有资本比例高就会成为企业短处。

表 3-5 增加财务杠杆作用的好处和坏处

好 处	
——	在增加投资、发展企业的时候可以提高企业的投资收益率
•	在完成上述任务时使收益大于资本的成本
•	提高企业的竞争位置（降低成本，增加产品差异性。扩大市场占有率）
•	扩大未来投资的选择
——	如果投资收益率是给定的，扩大财务杠杆作用会提高自有资本收益率
——	扩大企业的持续增长率
——	由于竞争地位的提高而降低风险
——	降低企业的资金成本
•	支付利息会降低企业的税后利润和税收
•	利用通货膨胀，用贬值后的钱支付本金
坏 处	
——	增加财务风险
•	增加收益和股票价格波动的可能
•	扩大了企业的倒闭的可能
——	降低了借债的能力
•	降低了企业为对付威胁或抓住机会进行进一步借贷的能力
•	降低了企业管理的自主权
——	企业信用的评级可能下降
•	利息率会上升
•	如果评级低于“A”
•	普通股票的销售会下降
•	信用危机发生时，企业债券可能会被迫在场外交易
——	可能导致投资过大，导致企业收入低于资本的成本

2. 投资决策

投资决策涉及到中小企业资金如何在各个产品、项目之间进行分配的问题。

为了使这一决策更加准确，企业的财务人员必须掌握资本预算的技术。掌握了这种技术后，企业财务人员就可以根据新增销售、新增利润、投资回收期、投资收益率、达到盈亏平衡的时间等来做出投资决策了。

3. 分配决策

对国有中小企业来说，分配决策涉及到如何处理好国家、集体和个人的关系问题；对于股份制中小企业来说，分配决策涉及到分红和利润留成的比例问题。这个决策的正确与否会影响投资者和股东对企业的看法和股票在市场上的表现。分红比例过大，股东得到一时的实惠，但企业由于缺乏继续发展的资金，不利于股东长期利益；分红比例过小甚至不分红，使股东的基本权益得不到体现。因此，分配决策实质上是长期利益与短期利益的权衡问题。

二、 企业的财务状况分析

判断企业实力和对投资者吸引力大小的最好办法是进行财务状况分析。了解中小企业在财务方面的长处和弱点，对于制定有效的企业战略具有十分重要的意义，中小企业的清偿能力、销售利润率、现金产出、负债比例等等可能排除许多本来是可行的战略选择。企业财务状况的恶化会导致战略实施的中止和现有企业战略的改变。

分析中小企业财务状况广泛使用的方法是财务比率分析。财务比率分析是根据企业主要财务报表上所提供的数据进行的。单纯计算企业的财务比率只能反映企业在某一时间点上的情况，只有把计算出来的财务比率与以前的、其他相似企业的和整个行业的财务比率进行比较，财务比率分析才有意义。这种对财务比率的比较分析就叫趋势分析。它将企业的现状与历史及其他企业做纵向与横向的比较，是揭示企业长处与弱点的有力工具。

财务报表中有大量的数据，可以根据需要计算出很多有意义的比率。这些比率涉及到企业经营管理的各个方面。财务比率可以分为以下五类：变现能力比率、资产运用效率比率、负债比率、盈利能力比率和市价比率。

第四节 企业核心竞争能力分析

以上几节围绕企业资源、能力、财务等方面所进行的分析是从中小企业内部条件的一般能力出发来进行的。一个企业除非具备行业一般能力，否则无法取得行业平均利润，求得生存。然而中小企业要更好地生存、做长寿企业，还必须在其内部条件的一般能力的基础上找到一根能撬动市场、赢得竞争的杠杆——核心竞争能力。中小企业的核心竞争能力是保持持久竞争优势的源泉。

一、企业核心竞争能力的概述

1. 企业核心竞争能力的概念

近些年来，越来越多的企业注重战略的研究，以保持其竞争优势。中小企业的战略可以分为市场战略、产品战略、技术战略等，这些职能战略是企业外在和显性化的战略。在信息日渐爆炸的时代，任何企业单是依靠某一项或某几项职能战略，最多只能获取短暂的一时的优势，唯有追求核心竞争能力才是使企业永久立于不败之地的根本战略。因此，具有活的动态性质的核心竞争能力是企业追求的长期战略目标，是企业持续竞争优势的源泉。

核心竞争能力，又称核心专长、独特能力和核心能力，是一个企业能够比其他企业做得出色，使企业长期、持续地拥有某种竞争优势的能力。根据普拉哈拉德和哈默的定义，核心竞争能力是“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派的学识。”其主要要点是：

- (1) 核心竞争能力的载体是企业整体，不是企业的某个业务部门、某个行业领域；
- (2) 核心竞争能力是企业过去成长过程中积累而产生的，而不是通过市场交易可获得的；
- (3) 关键在于“协调”和“有机结合”，而不是某种可分散的技术和技能；
- (4) 存在形态基本上是结构性的、隐性的，而非要素性的、显性的。

综合地说，核心竞争能力是指企业依据自己独特的资源（资本资源、技术资源、人力资源或其他方面的资源以及各种资源的综合），培育创造本企业不同于其他企业的最关键的竞争能力与优势。这种竞争能力与优势是本企业独创的，也是企业最根本、最关键的经营能力，换言之，也只有在本企业中，这种竞争能力与优势才能得到最充分的发挥。凭借这种最根本、最关键的经营能力，企业才拥有自己的市场和效益。

2. 企业核心竞争能力的内涵

普拉哈拉德和哈默除了对中小企业核心竞争能力定义以外，还给出了一个关于中小企业核心竞争能力的形象化说明，如图 3-1 所示。

如果把一个企业比喻成一棵大树，树干和大树枝是核心产品，小树枝是企业的不同业务单位，树叶、花和果实是最终产品，而为这棵大树提供营养和保持稳定的根系就是核心竞争能力。

(1) 核心竞争能力是指某些技能或知识集合而非产品和功能。毫无疑问，一个具体的产品或某项产品功能，包括那些受到专利保护的产品和特殊功能也很容易被他人复制，或为一些替代品所替代，而技能或知识集合可能掌握在一群人手中，而这群人的技能和知识集合又是通过组织协调才能发挥作用，所以它们才是竞争者难以模仿的核心竞争能力。

(2) 企业核心竞争能力不仅是产品生产技能的协调和技术集成，它也涉及组织和价值传递。例如核心竞争能力常常涉及跨组织边界的沟通、包容和深刻的承诺，核心竞争能力往往是跨越各部门技能或知识的集合。

(3) 企业核心竞争能力并不等同于“核心产品”，尽管它们之间有着密切的联系。核心产品只是企业核心竞争能力在产品上的一种具体体现，换句话说，某一核心产品可能因市场环境的变化不再受消费者的欢迎，但具有核心竞争能力的企业会根据需求的变化迅速采取行动，在不改变核心竞争能力的情况下生产出差异化产品，满足顾客的新需求。当然，在大多数情况下，核心产品在一定程度上反映了企业核心竞争能力。

(4) 核心竞争能力根植于整个组织系统，不能仅仅依靠一两个魅力型领袖或天才人物的存在，它是通过整个企业的组织系统和文化价值传递而发挥作用的，一旦形成这种以整个组

织体系和共同的文化价值为基础的组织能力，竞争对手就难以通过简单模仿或挖走几个关键人物复制这种能力。

（5）不存在外延方向上统一的“核心竞争能力”，但存在内涵上统一的核心竞争能力，关键在于“核心”和“能力”两个方面的统一。换句话说，不是所有成功的企业都拥有一种为大家所共同承认和易于识别的核心能力，每一个企业都可以拥有其独特的核心能力，但这种能力一方面必须为企业带来相对持久的竞争优势，另一方面又不是一般意义上的组织或管理能力。即如果一味地扩充核心能力涵盖的内容，那么核心竞争能力也就失去了“核心”。

3. 企业核心竞争能力的判断标准

要分析中小企业的核心竞争能力，首先应建立对核心竞争能力的判断标准。判断企业的资源和能力是否是核心竞争能力的唯一标准，是看其能否产生持久性竞争优势。而要产生持久性竞争优势，它应符合四项具体标准，即它应是有价值的能力、独特的能力、难于模仿的能力和不可替代的能力。不能满足这四项标准的能力就不是核心竞争能力。在实际操作中，一种能力要想成为核心竞争能力，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”。只有同时符合这四项标准的企业资源和能力，才能够具有一种潜力，这种潜力可为企业创造一种持久性的竞争优势。

（1）有价值的能力。是指核心竞争能力具备为顾客创造顾客所重视的价值的价值的能力。例如本田公司在发动机方面的领先技能可以称为核心竞争能力，而本田的经销网络并非其核心竞争能力，因为顾客购买本田汽车更看重的是本田发动机可以提供诸如省油、低噪音、易加速等对顾客特别有意义的价值。因此从某种意义上讲，顾客才是决定什么是核心竞争能力的最终裁判。企业在确定其核心竞争能力时，必须判断该项能力是否对顾客看重的价值起重要作用。

（2）独特的能力。是指那些现有和潜在竞争对手极少能拥有的能力。从竞争角度看，一项能力要成为核心竞争能力必须有一定的独特性。如果某种能力为整个行业普遍掌握，就不能成为核心竞争能力，除非这家企业的能力水平远远高出其他企业，例如发动机一直是本田公司的核心竞争能力，而不是福特公司的核心竞争能力。这种能力是靠企业自身通过不间断地学习、创造、提高而逐步建立起来的，具有与众不同的独到之处，竞争对手无法靠简单模仿而获取，因而能给企业带来持久的竞争优势。

（3）难于模仿的能力。是指其他企业不能轻易模仿建立的能力。一般能力是可以被竞争对手模仿的，只有那些不易模仿的能力与技能才是有价值的核心竞争能力。基于以下因素的混合，有可能产生难于模仿的能力。

① 体现历史:悠久、独特而有价值的企业文化和品牌。例如竞争对手、顾客、分析家都认为,麦肯锡的竞争优势的首要来源是其高深莫测的文化。麦肯锡的文化要求麦肯锡工作的人永不满足,不断地挑战自己,为客户创造更高的价值。

② 体现模糊性:竞争能力的成因和应用模糊化,使竞争对手难以理解和学习。

③ 体现社会复杂性:社会复杂性意味着有些竞争能力是复杂社会的产物。如经理与员工之间,企业与供应商、分销商、客户之间的人际关系、信任和友谊等。它们构成企业的竞争优势,且难以模仿。

(4) 不可替代的能力。是指那些不具有战略对等资源的能力。如果两种不同的企业资源和能力,在执行相同战略的情况下能分别产生价值,那么它们就是战略对等资源。一种能力越难被替代,它所产生的战略价值越高。能力越是不可见,就越难找到它的替代能力,竞争对手就越难以模仿。

总结上述讨论,只有符合有价值的、独特的、难以模仿的和不可替代的这四项标准的能力才是核心竞争能力,而只有核心竞争能力才能帮助企业获得持久的竞争优势。由表 3-7 中可以看出,四项标准的具体组合决定企业竞争的结果和竞争中的表现。企业战略管理者可以运用此表分析、判断企业各种资源和能力的战略价值,进而判断企业的核心竞争能力所在。

表 3—7 核心竞争能力四项标准的组合及结果

资源和能力是有价值的吗?	资源和能力是独特的吗?	资源和能力是难于模仿的吗?	资源和能力是不可替代的吗?	竞争结果	业绩评价
否	否	否	否	竞争无优势	低于平均回报
是	否	否	是/否	竞争对等	平均回报
是	是	否	是/否	暂时性的竞争优势	平均回报至高于平均回报
是	是	是	是	持久性的竞争优势	高于平均回报

二、企业核心竞争能力分析的内容

核心竞争能力体现为一系列技能、技术、知识的综合体,要准确、全面地分析和评价一个企业的核心竞争能力是比较困难的。一般而言,可以从以下几方面入手对中小企业的核心竞争能力进行分析。

1. 企业主营业务分析

主营业务分析即要分析中小企业是否有明确的主营业务、企业优势是否体现在主营业务上、该主营业务是否有稳定的市场前景，以及本企业在该领域中与竞争对手相比的竞争地位如何。一个企业若没有明确的主营业务，经营内容过于分散，则很难形成核心竞争能力。或者企业虽有主营业务，但在该业务领域中的竞争地位很弱，也谈不上有核心竞争能力。在分析中，企业可以运用主营领域明确程度、主营领域市场占有率及其行业排名、主营领域收益占总收益的份额、主营市场前景预测等指标和方法对主营业务进行具体评价。

2. 企业核心产品分析

核心产品是核心竞争能力与最终产品之间的有形联结，是决定最终产品价值的部件或组件。例如本田公司的发动机、英特尔公司的微处理器都是核心产品。当今企业间的核心能力竞争主要体现为四个层次（参见图 3—2）。目前第三层次的竞争主要表现为，许多企业以原创或垄断技术、设备供应商的身份向其他企业甚至竞争对手出售其核心产品，以抓住“虚拟市场份额”。日本各大公司以及韩国、美国的跨国公司几乎都通过扩大核心产品份额取得了巨大回报。例如 IBM 公司改变一贯政策，把核心产品（零组件与模拟件）出售给任何人——无论敌友，结果在 1990—1993 年间公司对外技术销售额从 3 亿美元暴涨到 30 亿美元。佳能公司把激光打印机的发动机卖给苹果、惠普和其他打印机制造公司，致使其核心产品市场份额远大于其最终产品市场份额。这种虚拟市场份额是靠借用其他企业甚至竞争对手的分销渠道和品牌资源来实现的。由此获得的巨大收入和经验，可使公司能够取得足够的资源，来加快核心能力建设的步伐。因此，分析一个企业的核心竞争能力必须分析其核心产品。

对核心产品的分析具体应分析企业是否有明确的核心产品、核心产品的销售现状、竞争地位、市场前景、产品的差异性和延展性、扩大虚拟份额的可能性和具体思路等。核心产品可以延展至多个最终产品领域，最大限度地实现核心能力的范围经济。因而一个企业如果没有过硬的核心产品，则很难说该企业具有较强的核心竞争能力。分析核心产品的具体指标和方法包括：核心产品的市场份额、知名度、美誉度、行业延展度、销售收入增长速度及未来市场前景预测等。

3. 企业核心竞争能力分析

核心竞争能力分析主要分析支持企业主营业务和核心产品的核心技术和专长是什么，企业管理人员是否对此达成共识；这些核心技术和专长的价值性、独特性、难于模仿性和不可

替代性如何；这些核心技术和专长是否得到了充分发挥，为企业带来何种竞争优势，强度如何；保护、保持和发展这些核心技术和专长的现时做法、方案和未来计划是什么。

核心竞争能力具有动态性，昔日的核心能力今天可能已退化为一般能力。企业为了具有长久的竞争优势，必须不断保护和发展自己的核心竞争能力，因此对企业核心竞争能力的分析，还应涉及更深层次的内容，即企业发展核心能力的能力分析。这主要包括对企业培育和管理核心能力的能力进行分析。

4. 企业培育核心竞争能力的分析方法

目前企业培育核心竞争能力的方法主要有三种：

(1) 外部购买，即从其他企业或组织购入与核心能力有关，并有利于其发展的技能与资源。它的实质是外部核心能力的内部化。具体方式有购买技术与专有知识、购并拥有这种核心技能的企业；

(2) 组成战略联盟实现企业间资源共享、降低研发成本、相互获得彼此的特定技术、资源和技能，以实现核心能力的快速发展。但在结盟中企业还必须注意对自己核心技术的保护，以防培养出潜在竞争对手；

(3) 通过企业自身力量发展核心竞争能力。依靠外部购买或成立战略联盟的方法来发展核心竞争能力，或多或少地都存在着产生依赖性和核心技术外泄的问题。

在上述三种方法中，利用自身力量培育和发展核心能力应是主要方法，而另外两种只应是辅助方法。分析企业核心能力的培育，一要分析企业所选培育方法的合理性、收益性和风险性；二要分析企业培育和发展核心能力的长期目标性和计划性。培育和发展核心能力本身是一项长期系统工程，它涉及多个业务领域、多个职能部门、多种资源及能力的长期协同整合，必须用明确的战略目标和严密的战略规划来做保证。一些学者已经提出了制定企业核心能力战略的构想，认为应把如何保护、保持、培育和发展企业核心能力作为企业发展战略的主要内容。

对企业的核心能力进行管理，一般包括五项工作：(1) 辨别现有的核心能力；(2) 制定获取核心能力的计划；(3) 培育核心能力；(4) 部署、扩散核心能力；(5) 保护并保持核心能力的领先地位。分析企业核心能力的管理状况，也应围绕这五个方面来逐一进行，依据分析结果，判断企业核心能力管理方面的长处和弱点。

在进行中小企业核心竞争能力分析时，还可以运用核心竞争能力矩阵的分析方法，以帮助企业准确把握核心竞争力的现状及未来的发展方向，普拉哈拉德和哈默提供了一个核心竞争能力分析矩阵图，用于分析企业核心竞争能力的目标。这个矩阵图是一种有价值的参考手段（参见图 3—3）。

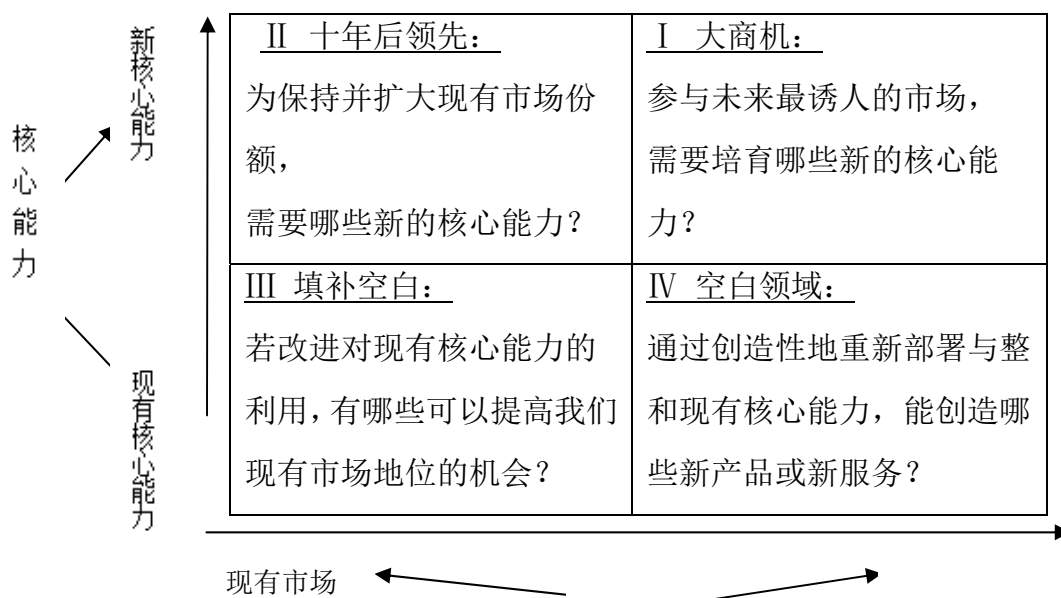


图 3—3 核心竞争能力分析矩阵

（1）填补空白。象限Ⅲ是企业现有核心能力与现有产品或服务的组合。企业可首先列出哪些核心能力支持哪项产品或服务的一览表，然后逐一分析，发现利用其他核心能力支持该项产品或服务以强化其市场地位的商机。这种通过扩大、改进对现有核心能力的利用，来提高现有市场地位的一类作法被称为“填补空白”，佳能和 GE 公司均成功运用了这一做法。

（2）十年后领先。象限Ⅱ提出了一个重要问题：现在我们应该建立什么样的核心能力，才能确保 5 年或 10 年后用户能将我们当作首选供货商。这里的目标是弄清需要建立何种核心能力，方可持续保持并扩大企业在现有市场上的份额。例如 IBM 公司一直努力发展业务咨询技术，并认为只有建立这种专长，它作为强有力的信息技术提供商的地位方能长久保持和加强，因为用户需要购买的不仅是计算机和软件，还有解决实际问题的答案。

（3）过时的专长。象限Ⅱ引出了另一个问题：目前用于满足现有顾客需求的能力，可能被哪些新能力取代或淘汰？企业的核心能力发展计划应包括对将来可能取代自己传统技能的新能力的侦测、辨识和开发。例如，佳能公司明白，电子数字成像技术早晚会部分取代化学成像技术成为一种新摄影方法，因而一直在实验这项技术以期通过建立数字成像方面的新核心能力来保住自己在摄影业的领先地位。

（4）空白领域。象限Ⅳ是指那些不属于企业现有业务领域的产品—市场商机。企业要做的就是开发出或找到这样的商机，来扩展现有核心能力，将其用到新产品市场上去。索尼公司的随身听就是一个开发空白领域商机的成功范例，它将自己在录音机和耳机方面的核心能力用于新产品。

(5) 大商机。象限 I 中标示的商机和企业目前的产品市场以及现有核心能力都没有任何关系。但如果这种商机意义重大或十分诱人也可以去捕捉、这时的战略可以是一系列规模不大但目标明确的并购或联营，借此企业可取得并了解所需的核心能力，并研究其潜在用途。

第五节 企业内部条件分析的过程与方法

一、企业内部条件分析的过程

前面我们已经讨论了如何分析中小企业的资源、能力、财务状况和核心竞争能力，以及怎样把中小企业的资源和能力，特别是那些企业所独有的资源和能力转化为竞争优势，中小企业的竞争优势源于中小企业的核心竞争力，中小核心竞争力又源于中小企业财务状况和企业能力，而中小企业财务状况和能力源于对中小企业资源的有效整合。换言之，中小企业可持续性的竞争优势是由企业在长期运行中，将具有战略价值的资源和能力进行特殊的整合、升华而形成的核心竞争力所产生的。这样一个整合过程正是中小企业素质的提升过程，也是以资源为基础的中小企业内部条件战略分析的过程，参见图 3—5。

图 3—5 以资源为基础的中小企业内部条件战略分析过程

二、企业内部条件分析的方法

企业内部环境分析的方法依企业的不同情况面呈现出多样化。但是，一般说来各种各样的分析方法可归纳成两大类：一类是进行纵向分析，即分析企业各个方面（职能）的历史沿革，从而发现企业在哪些方面得到了发展和加强，以及在哪些方面有所削弱。根据这种纵向分析，在历史分析的基础上对企业各方面的发展趋势做出预测；另一类是将企业的情况与行业平均水平作横向比较分析。通过这种分析，企业可以发现相对于行业平均的优势和劣势。因此，这种分析对企业的经营来说更具有实际意义。就某一特定的企业来说，可比较的行业平均指标有：资金利税率、销售利税率、流动资金周转率、劳动生产率等。在本节中介绍四种中小企业内部条件分析技术：经验效益（或称经验曲线）法、价值链分析法、SWOT 分析法以及内部因素评价矩阵。

1. 经验效益法

（1）经验效益的概念

所谓经验效益是指中小企业在生产某种产品或服务的过程中，随着累积产品

产量的增加，生产单位产品的成本下降。在这里，“经验”一词与普通经验的概念不同，它具有特殊涵义，它是指到目前为止的累积产量或服务量。因此经验效益也可表述为：随着经验的增加，单位产品（服务）成本下降。这个规律如图 3—6 所示。图中的曲线称为“经验曲线”。人们从经验曲线中发现，每当经验翻一番时，单位产品成本总是以一个恒定的百分数下降。譬如说每当经验翻一番时，产品成本要降到原单位产品成本的 $x\%$ ，一般称这个 $x\%$ 为学习率。举例来说，假如当累积产品产量达到 100 件时，这第 100 件的单位成本为 100 元。如果学习率为 90% 的话，当累积产量翻一番达到 200 件时，则第 200 件的单位成本应为 $100 \times 90\% = 90$ 元；而当产量再翻一番达到 400 件时，这第 400 件的单位成本应为 $90 \times 90\% = 81$ 元，以此类推。

经验曲线的数学公式为： $C_q = C_n (q/n)^{-b}$

式中： q ——现时的经验（累积产量）； n ——以前某时的经验（累积产量）；
 C_q ——第 q 个产品的单位成本（考虑到通货膨胀因素并加以调整）；
 C_n ——第 n 个产品的单位成本（考虑到通货膨胀因素并加以调整）；
 b ——常数。

图 3—6 典型的经验曲线

常数 b 取决于学习率 x ，不同的学习率对应不同的常数。经过计算，学习率 x 与常数 b 之间有如表 3—8 所示的对应关系。

表 3—8 学习率 x 与常数 b 的对应关系

学习率 x	100	95	90	85	80	75	70	65	60
常数 b	0.000	0.074	0.0152	0.235	0.322	0.415	0.515	0.632	0.738

由经验曲线公式可以看出，当学习率一定（即常数 b 一定）时，单位产品成本的下降幅度取决于现时经验 q 与以前经验 n 的比值 q/n 。这个经验比值越大，则单位成本下降得就越多。表 3—9 显示出，对各种学习率，单位成本如何随着经验比率的变化而变化。

表 3—9 不同学习率下的成本降低幅度

经验之比 q/n	学 习 率 $x\%$					
	70	75	80	85	90	95
1.1	5	4	3	2	1	1
1.25	11	9	7	5	4	2
1.5	19	15	12	9	6	3
1.75	25	21	16	12	8	4
2.0	30	25	20	15	10	5

2.5	38	32	26	19	13	7
3.0	43	37	30	23	15	8
4.0	51	44	36	28	19	10
6.0	60	52	44	34	24	12
8.0	66	58	49	39	27	14
16.0	76	68	59	48	34	19

经验曲线为一曲线方程，如果对经验曲线公式进行对数化，则公式变为：

$$\lg C_q = \lg C_n - b (\lg q - \lg n)$$

经验曲线公式成为线性方程。如以单位成本为纵坐标，以累积产量（经验）为横坐标而在对数标度图纸上画出经验曲线时，它就成为一条直线（见图 3—7 所示），这样看来更具直观性。

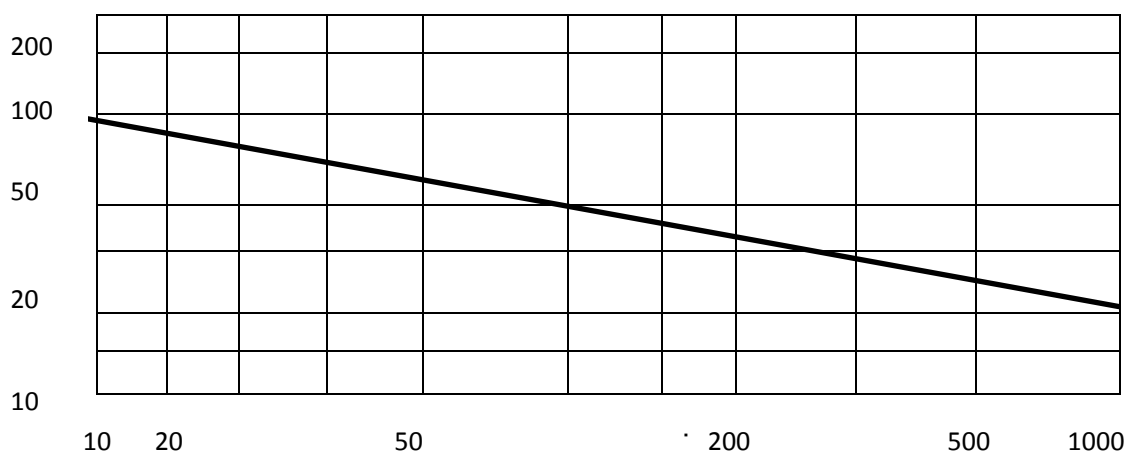


图 3—7 在对数度量上的 85%的经验曲线

（2）经验效益的来源

经验效益是人们在长期的生产实践中发现的一条规律。它虽然在人类开始进行生产活动时就存在，但直到 20 世纪 60 年代才由美国波士顿咨询集团加以广泛地传播。目前已经观察到，经验效益这一规律存在于许多产品的生产和各种服务中，如汽车制造、半导体生产、石油化工、合成纤维、航空运输、远距离通讯服务等。而且经验效益的获得并非与企业规模有必然的联系，任何企业无论规模大小都可以从经验效益中获益。一般说来，经验效益有下列几方面的来源：

① 劳动效率的提高。当作业人员重复地操作一项生产任务时，随着操作次数的增加，其熟练程度就会提高，完成一项任务所用的时间也会随之减少。同时，当重复地操作时，作业人员可对操作过程进行改进，寻找操作捷径，从而提高集体的操作效率。

② 劳动分工与重新设计工作方法。劳动分工可提高作业人员完成某一特定任务的熟练程度，提高工作效率；而重新设计操作方法亦可提高工作效率，节约时间，从而降低了成本。

③ 新的生产工艺。对生产工艺进行革新和改进是降低成本的一条重要措施，这对资金密集型企业（如钢铁企业、石油、冶炼等）来说尤其如此。

④ 生产设备效率的提高。新设计制造的设备投入生产运行过程时，由于其性能的不完善和操作方法不当，可能会有相对较低的产出量。但随着经验的增加，总能找出对其改进或革新的方法，从而提高其生产效率。

⑤ 产品的标准化和产品的重新设计。产品标准化允许重复操作某项特定的任务，便于作业人员学习与掌握，从而提高作业者的劳动效率。另外，随着对某种产品经验的积累，产品制造者和使用者对产品的性能有了更好的认识 and 了解。在此基础上，可对产品重新设计，以便节约材料消耗或使产品便于生产，提高生产效率，降低产品成本。

⑥ 有效地利用资源。随着经验的增加，生产厂家可利用不同的或廉价的生产资源（如利用替代品），对生产要素投入进行有效的组合，从而降低产品生产成本。

(3) 经验效益的战略意义

经验效益所揭示的规律是，随着经验的增加，单位产品成本下降。因此对处于有经验效益产业（如钢铁行业）中的企业来说，追求以经验效益为基础的成本领先战略是一条可取的竞争战略。一方面，较低的产品成本使企业获得高于行业平均的收益；另一方面，在价格竞争中企业可降低产品售价，掌握竞争中的主动权。在下面三种情况下，一个企业可以获得基于经验效益的成本领先优势。

① 如果企业与竞争对手在起点成本和学习率上相同，则企业只有靠增加经验，即多生产、多销售，才能使单位产品成本较竞争对手降低得更多。如图 3—8 所示。

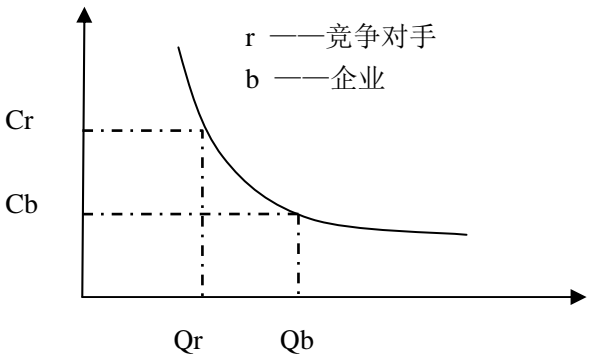


图 3-8 学习率与起点成本相同的经验曲线

② 在具有与竞争对手相同学习率的情况下，企业除增加经验（累积产量）外，还可以不同的产品成本起点进入竞争。即使与竞争对手经验相同时，由于较低的产品成本起点，企业的单位产品成本也会较竞争对手为低。如图 3-9 所示。这个较低的产品成本起点可来自多方

面，如录用素质较高的工人并加以培训；采用更先进的设备；由于原材料供应商经验的增加，供应商降低了售价，从而使企业购得更廉价的原材料等。

③ 加快学习过程，总结前人生产操作经验，使企业具有较低的学习率来参与竞争。即使与竞争对手经验相同时，由于学习率的不同，企业的单位产品成本也较竞争对手低。这种情况如图 3—10 所示。

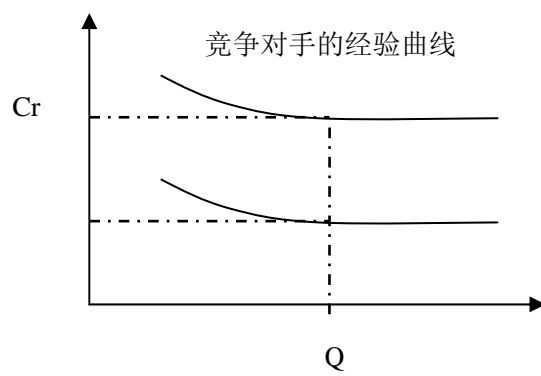


图 3-9 不同起点成本的经验曲线

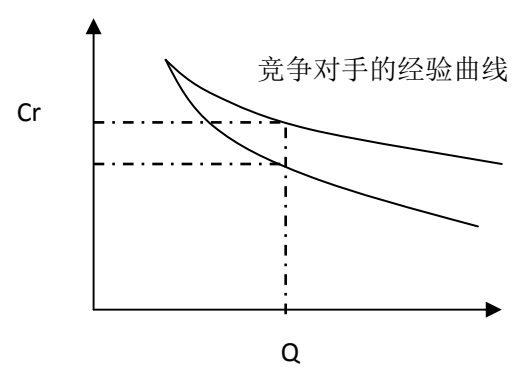


图 3-10 不同学习率情况下的经验曲线

2. 价值链分析法

价值链分析法由波特教授提出。他认为企业的生产是一个创造价值的过程，企业的价值链就是企业所从事的各种活动：设计、生产、销售、发运以及支持性活动的集合体。一个价值链显示了对于消费者来说产品生产的整体价值，它是由价值活动和边际利润两部分组成的。如图 3—11 所示。

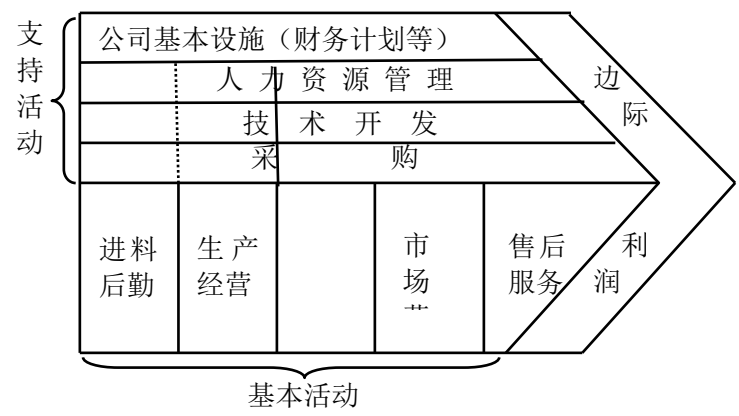


图 3—11 价值链

价值链中的价值活动可分成两大类，即基本活动和支持性活动。基本活动涉及生产实体的产品、销售产品给购买者以及提供售后服务等活动。而支持性活动是以提供生产要素投入、

技术、入力资源以及公司范围内的各种职能等，来支持企业的基本活动。现将各项活动分述如下：

（1）基本活动要素

① 进料后勤。它包括这样一些活动：收货、储藏、原材料整理、发放材料于产品生产单位、库存控制、运输车辆的调度以及原料退货等。

② 生产。即将生产要素投入转变成最终产品的活动，如机械加工、装配、包装、组装、机器维修、产品检验、打印和厂房设施管理等。

③ 发货后勤。有关集中、存储和将产品实际分销给客户的活动，它包括：收集成品、入库储存、定单处理、发货车辆的调度等活动。

④ 销售。为顾客提供购买本企业产品的途径或方式并促使其购买的各种活动。如广告、促销、销售人员安排、分配定额、分销渠道的选择、与销售渠道的公共关系、定价策略等。

⑤ 售后服务。提供各种服务以提高或保持产品价值的活动。如安装、修理、人员培训、零配件供应以及产品的调试等。

（2）支持性活动要素

① 采购。在这里采购指购买用于价值链中的生产要素投入的这种职能活动，而非指所购买的要素投入。像所有的价值活动一样，采购活动也运用一定的“技术”，如与客户打交道的手续、标准规则以及信息系统等。

② 技术开发。包括旨在改进产品和生产过程的一系列活动，而这些活动通常由企业的工程技术部门和研究与开发部门来完成。

③ 人力资源管理。它涉及这样一些活动：人员的遴选、录用、培训、技能发展以及制订各类人员的报酬制度等。

④ 企业基础设施。所谓企业基础设施包括总体管理、企业计划、企业财务、会计核算、法律事务、与政府间的事务以及质量控制等。

一个企业的价值链通常是由上述各种活动所组成。对企业内部条件的审计，一方面可以对每项价值活动进行逐项分析，以发现企业存在的优势和劣势；另一方面，也可以分析这个价值链中各项活动的内部联系。这种联系以整体活动最优化和协同这两种方式给企业带来优势。这是因为价值链所表示的不是一堆相互独立的活动，而是一个由相互依存的活动组成的系统。因此，通过价值链分析就可以发现，企业的优势既来自于构成价值链的单项活动本身，也来自于各项活动之间的联系。而且从更广泛的角度讲，企业的价值链蕴藏于范围更广泛的价值系统之中。从企业与供应商和购买商的关系角度来说，供应商具有用于下游企业价值链

中投入外购的价值链，而企业的产品最终又会成为买方价值链的一部分。因而企业的优势既可来源于价值活动所涉及的市场范围的调整，也可来源于企业间协调或合用价值链所带来的最优化效益。

3. SWOT 分析法

SWOT 分析最早是由美国旧金山大学韦里克教授于 20 世纪 80 年代初提出的。所谓 SWOT 分析法，是指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。本书采用 SWOT 分析就是确认中小企业所面临的优势（Strength）与劣势（Weaknesses），机会（Opportunities）与威胁（Threats），并据此确定中小企业的战略定位，最大程度地利用内部优势和机会，使企业劣势与威胁降至最低限度。常用的方法是详尽地明确行业状况和中小企业内部战略环境。对所列的因素逐项打分，然后按因素的重要程度加权并计算其代数和，以判断其中的内部优劣势与外部的机会与威胁。企业 SWOT 分析如图 3—12 所示，企业战略地位评估矩阵如图 3—13 所示。

第四章

企业的使命与战略目标

第一节 企业愿景

制定愿景是创业企业应该及早完成的一项工作。一个构思良好的愿景规划包括两个主要部分：生动的未来前景和核心经营理念。

一、企业愿景的定义

企业愿景是根据企业使命在汇集企业每个员工个人心愿基础上形成的全体员工共同心愿的美好愿景。它能激发出强大的力量，使每个员工都渴望能够归属于一项重要的任务和事业，它是企业战略的重要组成部分。

任何一个企业，无论经营者多么优秀，如果未来愿景不清晰，或在企业成员之间得不到透彻的理解，那么这个企业势必没有前途。企业愿景对于企业经营的重要性尤显突出。企业若迷失其愿景，那么其生存目的与生存手段就会混淆起来。

在先进企业的经营活动中，我们很容易发现优秀企业愿景的例子。如“重视实际和价值”的GE公司理念；“强调持续革新和改善”的摩托罗拉公司理念等等。

从上述世界性优秀企业的例子中可以看出，并不是在企业创立之初就能规定明确的企业愿景的内容及其实行方法，也没有最好的标准答案。就是说，企业愿景不是由其内容，而是由其理念的明确性和理念下的整合性的经营活动来规定和强化的。

二、企业愿景的特性

1. 目的性、具体性、挑战性

目的性就是指各种经营计划要以企业愿景为基础，要能充分利用和确保能够给顾客提供价值的核心力量。具体性要求计划的内容不但要正确反映现实，而且要成为以后执行计划的指导。挑战性就是企业愿景中包含着组织成员的热切期望，只有经过相当努力才能达到的具有挑战性的水准。

2. 效果性、效率性

效果性就是指按企业愿景的方向推进下去。效率性意味着在实行愿景的过程中，要以能够不浪费地使用、组织必要资源的最佳方法进行。即使企业愿景在业务指南或体系上几近完备。许多企业为了满足顾客建立了品质经营体系等等，但需要在销售和质量之间进行选择时，不论是管理层还是员工常常都会优先选择销售，让以往的业务计划或运营体系等失去作用。

3. 适当性、信赖性、严格性

适当性是指根据企业愿景正确评价重要项目。信赖性是指以客观和一贯性的基准进行评价，让所有员工都明白评价结果。严格性是指依据评价结果进行处理，赏罚分明。

4. 整合性

整合性是把经营活动的基本要素以有机联系为基础，集中去实现企业愿景的极其重要条件。摩托罗拉“6西格玛运动”是典型的综合实行经营活动的例子。

三、企业愿景的实践阶段

实践企业愿景一般有四个阶段。

1. 第一阶段——确定经营意志

制定企业愿景，首先要分析和协调企业意志。制定愿景的方式有两种：一个是传统方式，即从企业能力、资源及环境分析出发，依据现在的企业环境来划定生存空间，在企业能力范

围内建立企业愿景。另一种是面向未来，根据企业追求的核心理念，先制定战略抱负，在明确了企业的战略意图之后，加之对其他各种条件进行分析后制定企业愿景的方式。这两种方式中，后一种相对为好，因为这里包含着企业全体成员的热切期望。今天的企业经营环境要求企业愿景能激发全体员工不断的努力和创造性，好的愿景制定方式应该是从企业意志出发，设定超出有把握范围的目标的方式。

2. 第二阶段——在企业全体人员中形成共识

在 IBM、SONY 等超一流企业中，愿景正得到彻底实现，但其他许多企业却给远景赋予了无法实现的属性。为什么在实现性上有这样差别呢？是因为对愿景的共享程度上的差异。要使愿景走向现实而不是止于口号，就要在制定愿景的阶段在员工中形成广泛的共享。在制定愿景的过程中，要通过意见调查或公司内部征文等形式，在全体员工中取得广泛支持。此时，最高经营者最好保持支持或不直接介入的姿态。在制定愿景时，尤其要让中层管理人员和年轻员工参与为宜。

3、第三阶段——阶段性地逼近

组织成员不能仅凭 10 年后的目标去做今天的事情。竞争是眼前的。以佳能公司为例，当年要向复印机市场的领头羊施乐挑战时，其愿景定做“战胜 Xerox”。他们首先掌握施乐的专利，然后引进了必要的技术为初期的市场进入作准备。积累了初期市场经验的佳能公司为了在下一个阶段投入更多的费用，他们把积累的技术使用权提供给其他公司。最终，以积蓄的技术力为基础，佳能公司开始向施乐实力较弱的欧洲发动了进攻。从佳能的案例中可以看出实行企业愿景应该分阶段进行。

总之，要爬上企业愿景这座高山，就要先涉过品质竞争的峡谷，攀上技术开发速度竞争的悬崖。如果说爬山和实现愿景有什么不同的话，那就是前者是经过的，而后者是阶段性积累的。涉水攀岩之后就可以登顶，然而企业若只集中于技术开发速度的竞争而不能维持品质水平，那么显然无法在竞争中获胜。

4. 第四阶段——确保整合性

企业愿景中要包括各层次的战略、组织结构、人事体系、业务体系等企业中的所有活动。如福特公司的例子，这个公司在日本企业强大攻势下成功地克服了危机。福特公司把“比利润更加重视人和产品，追求品质改善，员工参与，顾客满足”作为愿景，之后开始为愿景建立彻底的实行体制。

(1) 自创业以来，第一次在全公司实施统计的质量管理制度，甚至要求负责人关闭生产不合格产品的生产线。

(2) 通过“QI”计划，将之扩大到零部件供应商。根据品质等级评价和是否实施统计质量管理来选择供货商。同时，给商品供应商提供品质教学和技术支持，由此持续地提高质量水平。

(3) 制定员工参与计划，使现场的员工成为品质改善的核心成员。

(4) 要求管理者支持现场员工参与计划，并将之反映到升迁评价之中。

(5) 引进卫星电视广播系统，让员工比从电视或新闻报道更早了解公司新闻，从而强化一体感。

(6) 为了将员工的成果反映到企业的成果中，在本行业最先采用利润分配制度。

(7) 了解顾客需求，让最高经营者参加与顾客的直接对话，以提高顾客的满足感。

(8) 收集顾客对零售商服务质量的评价，并根据评价结果选出最佳销售商，以会长名义给予表彰。福特公司种种努力的共同点正是实现愿景的重要之处。

四、企业与愿景

企业品牌在发展前期，首要任务是求得生存，但在求得初步生存的同时，一边也要把眼光放长远，磨刀不误砍柴功，花点时间思考愿景。在小品牌阶段，就应该想到如何使小品牌向大品牌转变，下了第一盘，要想到第二第三盘。确立愿景，是小品牌摆脱生存阶段的重要一环，只有树立了正确的吸引人的愿景，小品牌才可能脱离生存期向大品牌迈进。

日本松下电器的创始人松下幸之助曾经讲到，中层经理一旦进入松下，就会被告知松下未来 20 年的愿景是什么。首先告诉他松下是一个有愿景的企业；其次，给这些人以信心；第三，使他们能够根据整个企业未来的发展，制定自己的生涯规划，使个人生涯规划立足于企业的发展愿景。

如果一个企业有愿景，员工就会追随它，而且员工也不会迷失方向。“选择了一个企业，就是选择一种生活”，如果企业领导者可以树立长远的经营目标，就会赢得员工、伙伴和社会的认可。将企业愿景与社会责任结合，形成企业独有的品牌主张，能为品牌带来知名度，引起消费者的注意。一项调查表明，83% 的消费者自己倾向购买符合环保标准的产品。当不同产品的价格和品质相同，很多的消费者表示，他们会选择购买有社会责任感的企业的产品。

如何将企业愿景与社会责任相结合呢？我们来看一些例子：

美国石油公司愿景陈述：美国石油公司会成为一家全球性企业。它将被遍及世界的雇员、用户、竞争者、投资者和公众看作是卓越的企业。我们将成为其他企业衡量其绩效的基根。我们的标志将是创新、主动和团队工作。我们将预测变化并对其作出有效反应，我们将创造机会。

日本最大的玩具公司万代玩具公司的愿景是：“我们公司存在的目的就是要实现全世界小孩的梦想”；

海尔的企业愿景是：“创中国的世界名牌，为民族争光”；

蒙牛乳业倡导：“市民健康一杯奶，农民致富一家人”。

一个企业，当把企业愿景与社会责任结合到一起的时候，要让企业的社会责任感及善行让大众知道。要达成这个目标，企业必须遵从几个品牌策略的基本原则：

第一，要确立焦点：比如，蒙牛把自己的焦点主要放在乳业兴农方面，海尔把焦点放在创中国的世界名牌方面；焦点不仅能带来高曝光率，也能带来影响力。

第二，要能持久一贯。长期维持焦点能为企业带来惊人的累积效果。拿蒙牛来说，多年来就和奶农和市民健康紧密相连。这种长期投入所带来的效果，远远超过偶一为之的善行。

第三，要能将主张和品牌结合：一个结合品牌和主张的方式，就是选择一个和本业相关的议题领域。例如：海尔的创造中国的世界名牌，就是个典型的例子。

第四，取个响亮的名字：在宣扬主张时取个响亮的名字，往往能取得极佳的效果。麦当劳为疾病儿童建立了一个温暖的治疗之家，就取名为“麦当劳之家”。响亮的名称能让主张更清楚，让影响更具威力。

第二节 企业使命

企业在开展日常生产经营活动之前，一般应先明确企业在社会经济活动中所扮演的角色，所履行的责任，所从事的业务性质，即弄清企业的使命。使命不明，事业不清，企业就无从进行环境分析，进而无法结合自身条件确定企业的经营目标和制定实现目标的经营战略。

一、企业使命的定义

中国辞典的最简要的释义是：使命就是责任。世界管理大师彼得·德鲁克指出，建立一个明确的企业使命应成为企业家的首要责任。每一个企业要想在社会经济生活中生存和发展，都要履行一定的社会责任，满足某种社会需求，扮演一定的社会角色，否则便无其存在的依据，更无从谈起如何发展。无论是新办企业或是在经营中作重大调整的企业，都要解决这个问题。对这个问题的回答就是确定企业使命。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，就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。

企业使命的定义有狭义和广义之分。狭义的企业使命定义是以产品为导向的。例如，一家准备进入高新技术产业领域的公司可以将其使命定义为生产计算机。这一表述清楚地确立了企业的基本业务，即公司生存的目的；同时也限制了企业的活动范围，甚至可能剥夺了企业的发展机会。因为任何产品和技术都存在一定的市场生命周期，都会随着时间的推移而进入衰退阶段，而市场需求却是持久的。因此，广义的企业使命定义是从企业的实际出发，以市场需求为导向来定义，着眼于满足市场的某种需求。前面提到的这家公司如果将其使命定义为“向用户提供最先进的办公设备，满足用户提高办公效率的需求”，这一表述相对比较模糊，但为企业经营活动指明了方向，就不会在未来计算机惨遭淘汰的时候失去方向，失去经营领域的连续性。又如，一家电话电报公司应将自己的使命定义在满足通讯的需要上，而不是局限于电话电报上。这是因为通讯是用户持久不变的需求，而电话电报则会被取代：从普通电话到半自动电话、自动电话、无绳电话、程控电话、移动电话、网络可视电话等在不断地发展创新。

二、企业使命的作用

企业的存在是为了在宏观经济环境中实现某种特殊的社会目的或满足某种特殊的社会需要。每个企业从其建立开始，就应该承担相应的责任并履行相应的使命。企业使命的作用主要表现在下述几个方面：

第一，界定企业的经营领域。这是所有企业明确自己使命的出发点。有的企业可能从事设计和制造特定类型的产品，有的可能仅仅出售咨询意见，也有的则可能以向社会提供某种服务为主。大多数企业在经营领域方面的问题，是将所拥有的资源与实力投入某一行业，并在该行业找到自己的地位。这一地位可以是该行业所提供的全部产品或服务的一部分，也可以是按规模、地区或其他特点选择的一组用户，而这正是企业存在的基础。

第二，为推动企业资源的分配和利用奠定基础。如前所述，企业使命表示一定的方向或前景，但在没有投入资源以前，任何设计都不可能产生实际效果。因此，企业使命尽管不能规定资源分配、使用的具体细节，但可确定其大概的指向，使资源为完成企业使命发挥应有的作用。

第三，形成企业总的气氛或组织气候。所谓组织气候，指企业的领导方式、管理方法以及员工彼此相处的情况综合而成的企业情境。组织气候对员工的行为动机有着举足轻重的影响。因此，企业若能凭借自己的使命创造出一种亲爱精诚、奋发向上的组织气候，员工必然愿意发挥自己的才能，对企业具有较大的向心力，即使待遇略差些也不会轻易离职而去。

第四，确定企业人员各自从事的工作范围。作为组织行为的总纲领，企业使命能使每个员工都清楚自己的责任范围，并积极参与经营活动的实现。而那些参与使命制定的人员，若能亲身参加其实现过程，同时能享受一种获取成功的喜悦。

第五，将员工的工作与企业目标结合在一起，使整个企业能集中力量向一个共同的方向发展，并藉此为每个成员提供自我满足、自我成长的机会。

第六，为企业战略制定和实施提供前提基础。首先，企业使命是确定企业战略目标的前提，只有明确地对企业使命进行定位，才能正确地确立企业的各项战略目标。其次，企业使命是战略方案制定和选择的依据。企业在制定战略过程中，要根据企业使命来确定自己的基本方针、战略活动的关键领域及其行动顺序。最后，企业使命通过企业任务、经营哲学二方面的定位而为企业明确经营方向、树立企业形象、营造企业文化。

美国格兰特公司这个拥有 1200 家连锁店、年营业额 21 亿美元的零售商倒闭的最大原因就在于它没有能够明确公司使命这一根本性的关键问题。公司领导层在选择西尔斯式的全套服务还是选择凯玛特式的折扣商店作为发展方向的问题上，一直摇摆不定，最后什么也没做，公司破产了。

一个具有远见的战略决策者，决不会等到问题成堆甚至出现危机时，方才临渴掘井，而应该在公司经营最成功时就居安思危，未雨绸缪。成功容易使人醉于现状，不思进取甚至自满自大，从而对市场的饱和、竞争的加剧等外部条件的变化，视而不见。由此可见，从战略管理角度看，成功之时也就是危机之时。要保证公司持续发展，就必须在其最成功时开始重新思考公司使命。

企业在战略管理中，必须经常注意界定自己的使命，但这并不意味着它只能一成不变。实际上，企业要繁荣兴旺，就必须对其使命进行不断的审视，尽管这要耗费一定的时间。对企业使命进行审查，有助于人们明确企业为何而存在，并提醒人们注意环境提供的机遇。但是，要获得效能，企业使命需要保持一定的连续性。因为有了连续性，才会有相应的稳定性，否则，企业行为难以预测，甚至前后矛盾，会由此付出不必要的代价。因此，企业领导们必须设法在企业使命的可变性与连续性之间保持平衡。

三、企业使命的内容

实际中，在确定企业使命时，常常遇到如何表述的问题，即表述什么内容。如何表述企业使命，当然不存在惟一的最佳方式，在长短、内容、格式等方面，都可随着企业特定条件的不同而有所不同。但是，通过对现实例子的分析，我们可以发现，成功企业使命的表述，至少包括三个方面的内容：企业任务、企业经营哲学和企业形象。

1. 企业任务

所谓企业任务，是指企业现在和将来应从事什么样的事业活动，以及应成为什么性质的企业或组织类型。例如，美国艾维斯汽车租赁公司将其任务表述为：我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司。这一任务规定着艾维斯公司的经营业务，它排除了该公司开设汽车旅馆、航空线和旅行社业务的考虑。

福特公司的任务表述：福特汽车公司是一个在汽车及汽车相关产品和服务，及其他新兴工业如航天、通信、金融服务等领域中的全球性的领导者。我们的任务就是要不断提高我们的产品和服务以满足客户需求，同时使我们的企业繁荣发展以及给我们的股东和所有者提供合理的回报。

一些公司为了强调对自身长远发展前景的追求，在明确企业任务的同时，特意对发展的愿景作了陈述。美国石油公司便是其中的一个例子：

美国石油公司任务陈述：美国石油公司是一家在全球范围经营的、综合性的石油化学公司。我们发现、开发石油资源并向用户提供高质量的产品与服务。我们高度负责地从事经营活动，以得到一流的资金回报，同时兼顾长期增长、股东收益和履行对社区和环境的责任。

在确定企业任务时，企业高层管理人员要避免两种倾向：一种倾向是将企业任务确定得过于狭隘；另一种倾向是过于空泛。狭隘的企业任务束缚管理人员的经营思路，可能丧失许多可以发展的机会。例如一个生产洗衣机的企业，如果将自己的任务只定义在清洗衣物上，则不可能去开发其他相关联的家电产品，这未免太过于狭窄了。相反，如果一个香港的出版商将自己的任务确定为亚洲语言交流公司的话，则显得对企业方向的决策没有什么实际意义，因为这样的任务远远超出了企业的实际业务范围和能力。表 4—1 列出了几例过于狭窄的企业任务和比较宽广但较为合适的任务定义。

表 4-1 狭窄的和合适的企业任务定义的比较

公司	狭隘的任务	合适的任务
1. 化妆品公司	我们生产化妆	我们出售希望和美丽
2. 复印机公司	品	我们帮助改进办公效率
3. 化肥厂	我们生产复印	我们帮助提高农业生产力
4. 石油公司	机	我们提供能源
5. 电影厂	我们出售化肥	我们经营娱乐
6. 空调器厂	我们出售石油	我们为家庭和工作地点提供舒适的
	我们制作电影	气候
	我们生产空调	

	器	
--	---	--

确定企业任务必须弄清企业与顾客的关系。因为企业是社会的一个细胞，其任务必定存在于社会之中。企业的任务只有一个定义，这就是创造顾客。因此，要确定一个企业的任务，就得首先要回答两个大问题：一是我们现在的企业是什么，即分析现在的顾客；二是我们的企业将来应该是什么，即要分析和确定潜在的顾客。

（1）企业是什么的分析。分析的目的是明确企业现在所从事的活动，是什么性质的企业，以及在企业性质不变的情况下，企业的事业能有什么发展。要弄清：①如何去接近顾客？②顾客购买什么？③顾客的价值观是什么，即顾客购买商品时期望得到什么？

（2）企业应该是什么的分析。分析的目的在于了解有些什么新机会，以及可以创造些什么机会，以便明确企业的事业将如何改变。它一般对下列问题进行分析和回答：①市场发展趋势及市场潜力如何？②目前顾客的哪些需求还不能靠现有产品和服务得到充分满足？③随着经济的发展、消费风尚的改变或竞争力量的推动，市场结构会发生什么样的变化？④何种革新将改变顾客的购买习惯？⑤企业的经营业务是否适当？是否应根据外部环境的变化来改变其经营业务？

2. 企业经营哲学

所谓经营哲学又称经营理念，是指一个企业为其经营活动方式所确立的价值观、态度、信念和行为准则，是企业在社会活动及经营过程中起何种作用或如何起这种作用的一个抽象反映。经营哲学一旦形成，就会对企业活动发挥指导作用。它是一条纽带，将企业的信念与最高追求连在一起，用以激励员工，指明方向，同心协力地争取经营成功。经营哲学主要由两个方面构成：核心价值观与指导方针。

（1）核心价值观

核心价值观是企业文化的集中体现。它是一个企业为其经营活动方式所确定并在全体员工中意识化了的最主要的信仰和行为准则。一个成功的核心价值观对于企业实现其存在的价值，作出社会贡献、形成团体的向心力、发挥职工的积极性和创造性等方面，都有着巨大的作用。以福特公司为例，该公司在总结长期的发展历程中得出了下述几条有助于取得成功的核心价值观：

①人——我们的员工是我们力量的源泉。他们赋予公司以智慧，决定公司的荣誉和生命力。参与和合作是我们主要的人力价值观。

②产品——我们的产品是我们努力的最终结果，它们应在全世界的服务范围内具有一流的标准，看到了我们的产品，也就看到了我们公司。

③利润——利润是我们如何高效地为客户提供最好的产品、满足他们需求的最终衡量标准。利润是公司生存和发展所必需的。

下面是日本两家著名企业的核心价值观：

- 日立制作所的社训

诚——将优良产品贡献给社会

开拓精神——积极进取、独立自主

和——尊重个人的意见、广与议论，不过以和为本

- 佳能公司

目标——创造世界第一的产品、促进文化的提升

创造理想的公司，追求永远的繁荣

社风——拥有自发、自觉、自治的三自精神

以实力主义为格言，追求人才的运用

互相依赖、促进了解，贯彻和的精神

以健康与明朗为格言，促进人格的涵养

（2）指导方针

指导方针指企业根据自己的使命向与之有着共同利害关系的各个方向展示其据以行动的基本原则。它规定了企业经营活动的规范，用以确保一切部门按照共同的基本准则来行动。指导方针的主要作用在于提出企业成员在处理有关事项时企业考虑的方向或指南，它要求执行者在符合方针的范围内自由地选择最有效的办法来解决所面临的各种具体事务。

企业在制定自己的指导方针时，既要使每一个有着“共同利害关系”的方面都能看到自己的期望在可能的范围内得到满足，同时，也需使他们清楚地知道必须为本企业获得成功贡献力量。与企业有共同利害关系的各方所期望的利益要求大致如下：

①投资者或股东：要求参加利润分配、提高股票价格、清理资产；参加股份表决、检查企业账务、转让股票；参加董事会选举；获得与企业签订合同时的各种附加权利。

②债权人：要求分享法定的应得利息；在企业抵押资产时具有安全保障；在法院清理资产时具有某种相对优先权；一旦企业存在某种状况(如不履行支付利息等)时，能享有某种管理权或特权。

③顾客：要求提供可靠及时的产品维修服务；使用该产品的技术资产，具有适当的保修期；有备用零配件的供应；有改进产品的研究与开发；有增进顾客信任的各项服务。

④供应商：要求保持业务的连续性；及时履行商业信用义务；订立采购、收货和服务合同方面的业务关系。

⑤政府：要求按时交纳各项税收，参加公平竞争；遵守有关竞争的公共政策；承担社会义务，保护环境；在企业利益与国家利益冲突时优先考虑国家利益。

⑥工会：要求承认其作为职工利益的代理人，有作为本企业组织的成员长久存在的权益。

⑦竞争者：要求由社会和本行业确立竞争的活动准则，要求企业领导具有当代企业家的风度。

⑧当地社会：要求在当地社会安排生产性和健康的就业机会；企业领导能参与社会事务；举行正规的人员招牌活动；参加公平竞争；就地采购一定比例的当地社会产品；关心和支持政府活动，支持当地的文化和福利事业。

⑨一般公众：要求企业作为一个整体参加到赞助政府的社会活动，创造性地沟通企业与政府间的关系；增加企业与一般公众的相互了解；承担政府与社会的合理负担。

企业的指导方针必须充分考虑到上述各方面的要求和利益，使维系企业生命的这些脉管得以畅通，确立其生存与发展的牢固基础。例如，福特公司提出了如下的指导方针：

①质量第一：为使顾客满意，我们的产品和服务的质量是必须优先考虑的问题。

②客户是我们工作的核心：我们的工作要时刻把客户牢记心中，要提供比竞争对手更好的产品和服务。

③持续的改进是我们成功的关键：我们必须出色地完成我们所做的每一件事——我们的产品、我们产品的安全性和价值、我们的服务；人际关系；我们的竞争力和我们的盈利水平。

④职工参与是我们生存的方式：我们是一个团体，必须互相信任和尊敬。

⑤分销商和供应商是我们的伙伴：公司必须与供应商、分销商和其他合作伙伴保持互利关系。

⑥绝不在形象上妥协：我们在全球的公司的所作所为必须遵循对社会负责、注重优良形象、为社会作贡献的方式。我们对男女职工一视同仁，反对种族及信仰歧视。

需要指出的是，在实践中核心价值观与指导方针的区分并不严格，许多公司在制订核心价值观时将有关指导方针的内容一并加以陈述。

（3）经营哲学的重要性

事实证明，世界上成功企业的背后必定有一套独特的强有力的文化，当代成功企业的模式就是将战略与文化加以融合。企业信念对其成员所起的作用，在很大程度上超过了技术、

经济资源、组织机构和时机选择等义他因素所能起的作用。国际商用机器公司前董事长沃森说：“一个伟大的组织能够长久生存下来，最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。我坚决相信，任何组织若想生存下去并取得成功，它就必须建立起一系列牢固的信念，这是一企业经营政策和行动的前提。其次，必须始终如一地坚持这些信念，相信它们是正确的。最后，一个组织或企业在自己的整个寿命期内必须随时准备改变自身，以应付环境变化的挑战，但它的信念却不应改变。换言之，一个组织与其他组织相比较取得何等成就，主要取决于它的基本哲学、精神和内在动力。这些比技术水平、经济资源、组织结构、革新和选择时机等重要得多。”

美国的管理专家麦金锡管理咨询公司研究人员托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼在研究了美国 43 家成功企业的情况后，分析得出结论：超群出众的企业所以能做到这一步，是因为它们有一套独特的文化品质，是这种品质使它们脱颖而出，鹤立鸡群。同样，许多美国学者认为，日本企业能在世界崛起，也是依据其优良的企业信念。这一信念强调的是集体主义精神，其思想表现为共存共荣、发挥群体力量、保持群体协调及维护群体利益，从而成为日本企业经营成功的主要原因之一。

3. 企业形象

企业制订使命的主要目的之一，是为了树立良好的社会形象。企业形象，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所留下的印象，或者说是社会公众和企业员工对企业整体的看法和评价。企业的信誉和形象是吸引现在和将来顾客的重要原因，也是形成企业内部凝聚力、保证员工对企业的献身精神的重要原因。

良好的企业形象，意味着企业在全社会心目中长期留下的信誉，企业所作的贡献为社会所肯定。国内外一些负有盛名的企业都有一个共同点，即他们把企业的信誉和形象放在首位，首先替顾客着想，千方百计探求顾客的需要，给顾客以种种方便，并长期如此。这样，企业信誉日增，顾客纷至沓来，所获利润也就持续大幅度增长。

美国的英特尔公司是一家计算机生产厂家，该公司在其使命表述中宣称：“我们对公司在消费者和公司成员中的形象很敏感。我们曾许诺把消费者当作上帝看待，但当我们未能履行自己的诺言时，心中就感到不安。我们力图在商业界以一连串的事实证明我们描述的公司情况都是言之有效的，我们组织得很好，并完全控制着决定经营的各种因素。”

企业形象是一项重要的无形资产，因为它代表着企业的信誉、产品的质量、人员的素质、股票的涨跌等等。著名跨国营销研究机构 Millward Brown 公布了 2006 年全球最强品牌最新排行榜。其中微软公司，价值 62,039 百万美元，是世界身价最高的名牌；第二的是通用电气，

价值 55,834 百万美元；第三的是可口可乐值 41,406 百万美元；第四的则是中国移动，价值 39,168 百万美元。

此外，良好的企业形象还意味着企业全体员工有与企业共荣辱的思想，关注企业的经营，重视企业的利益和声誉，致力于企业的发展，因而具有较强的凝聚力。一家声誉卓著的企业往往能吸引很多优秀人才。因此，企业要在社会上立足，不仅要使自己的产品和服务受到人们的重视，还得参与职工报酬与福利方面的竞争。

四、企业使命的构成要素

尽管企业使命定义在长短、内容、格式、简略程度等方面，可以随着企业内外部环境要素的不同而有所不同。就特定的企业来说，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例子的分析，可以找到一些使命表述最基本的要素，这些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。具体来说，企业使命一般由九个基本要素构成。

1. 顾客——谁是企业的顾客

谁是企业的顾客？这一问题是企业使命表述首先要考虑的，只有明确了企业的用户，理清了用户的真正需求，才有可能开发出满足用户需要的产品或服务。例如：某公司在企业使命中写道：“本公司主要为金融、外贸、工业、商业、旅游、包装装潢及文教出版部门服务”，这就是对于企业用户的一种界定。

2. 产品或服务——企业主要产品或服务是什么

这里所要回答的主要问题是企业所提供的主要产品或服务是什么。例如，有的公司将自己的业务定义为“从事能源开发与生产”，又有的公司把自己的主要业务确定为“研制、开发、生产与销售信用卡及信用卡设备”。

3. 市场——企业服务于哪一区域的市场或顾客

这里所要回答是企业参与哪些市场、哪些方面的竞争。在这方面的例子有“公司的近期目标为通过不断开拓新市场，进一步扩大在华南、华东、华中等重点销售地区的市场占有率，继续在轻骑行业保持全国领先地位；远期目标为将产品打入国际市场，并在海外建立销售机构，逐步向跨国公司发展。”

4. 技术——企业采用的基本技术是什么

企业基本技术是什么？回答这一问题，有助于明确企业的技术竞争力。例如：“本公司是我国唯一研制、生产、经营各种信用卡及信用卡专用设备的企业，担负着印制各种有价证

券的重要任务,属于技术密集型企业,拥有 21 世纪世界先进水平的制版与印刷设备,在技术力量、工艺装备、生产配套能力等方面稳居国内同行前列。”

5. 对生存、发展和盈利的关注——企业对经济目标的态度

在这方面主要反映了企业对于自身经济目标的关注程度。例如：“本公司的发展目标是在‘十一五’期间形成年产 40 万辆轻型汽车和 25 万台柴油发动机的生产能力,实现规模经营”。

6. 经营哲学——企业经营的理念

经营哲学反映了企业的基本信念、价值观、追求及其相对重要性程度排序情况。例如：“本公司坚持‘服务第一,用户至上’的宗旨,积极创办 24 小时便利商店,认真把好商品进货、验收、上柜质量关,杜绝假冒伪劣商品的进店门与出柜台,为用户提供优质的商品服务。”

7. 价值观和行为准则、自我意识——企业的长处、短处和竞争优势是什么

这主要用来反映企业对于自身主要力量与竞争优势的认识。例如：“本公司作为 A 市的首家上市股份有限公司,将继续在 A 市建材行业生产中保持领先地位,并积极争取在华东地区扩大自己的市场份额”。

8. 公众形象——企业希望的公众形象是什么

企业使命的定义还必须回答的一个问题就是企业希望在市场上树立怎样的公众形象。例如,有企业在这方面作了这样的表述“为用户提供优质服务,继续保持‘无假冒伪劣商品商店’的光荣称号,实行不满意退钱的制度,将用户购物损失的风险降低为零,为企业树立良好的公众形象”。

9. 职工——企业对于职工所持的态度怎样

企业对于职工所持的态度怎样?这关系到企业的人才稳定与长期发展。例如,有公司写道“本公司将一如既往地积极引进人才,做好现有人才的使用管理工作,为他们创造良好的生活与工作条件,以稳定骨干科技队伍,使他们的聪明才智得到充分的发挥”。

对于上述要素,尽管每个企业可能出于保护商业秘密,或者为避免在企业内部引起不必要的争议,或者由于战略侧重点的不同等等原因,可以在公开表述的企业使命中略去某些要素或对其中某些要素不作明确阐述,从而使得企业使命定义没有包括前述所有要素。但不管怎样,企业使命表述的基本范围仍不会太多超越上述要素。在进行企业使命表述评价时,可以将是否包括这些基本要素作为评价企业使命表述“优劣”的重要指标。这九个方面是绝大多数企业所共同关注和重视的,也是企业经营中首先要解决的基本问题,是构成企业使命的基本要素。对上述要素,各个企业由于自身的特点以及所处的发展阶段不同在使命陈述时可

以不全包括，但不管怎样，一般不会超出此范围。因此，在对企业使命陈述评价时，可以将是否包括这些因素作为评价“优劣”的重要指标之一。

第三节 战略目标

企业战略目标是连结战略理念和具体战略实施之间的关键纽带，对企业战略的制定和实施有直接的指导作用。企业的战略目标是在企业使命和战略分析结果的基础上形成的。战略目标的确立过程包括：企业今后一个时期应有目标的确定、企业现状的整理与确认、消除差距的战略措施制定以及实现战略目标的关键因素的确定等步骤。

一、战略目标的定义

企业的战略目标就是根据企业使命、战略理念和经营方针而规定的，在一定期限内应当达到的预期目的。战略目标通常指企业在一定期间内必须达到的一定水准的经营目标。它包括定量的成长（例如市场占有率、销售额、利润、事业地区、员工人数）、定性的成长（例如提高员工能力、提高组织品质、变化事业领域及范围）、社会贡献的成长（例如将优良商品推广到全世界、缩短总劳动时间）等。

战略目标直接与战略业绩相关，它包括：提高公司的市场份额；拥有比竞争者更短的商品从设计到市场的转换周期；公司产品的质量比竞争对手更高；和关键的竞争对手相比，公司的总成本更低；产品线比竞争对手更宽或者更有吸引力；在顾客心目中拥有比竞争对手更强大的形象；卓越的顾客服务；地理覆盖面比竞争对手更广；被公认为是技术和产品创新方面的领导者；顾客满意度水平比竞争对手更高。

从广义上看，企业战略目标是企业战略构成的某个内容，是企业在实现其使命过程中所追求的长期结果，是在一些重要领域对企业使命的进一步具体化。它反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平。既可以是定性的，也可以是定量的，比如竞争地位、业绩水平、发展速度等等。与企业使命不同的是，战略目标要有具体的数量特征和时间界限，一般为3—5年或更长。

从狭义上看，企业战略目标不包含在企业战略构成之中，它既是企业战略选择的出发点和依据，又是企业战略实施要达到的结果。而战略则是为达到其战略目标而采取的行为。战略目标与战略的时间跨度应当一致，通常为3—5年。

二、战略目标的作用

在战略管理过程中，战略目标的制定及其合理与否起着十分重要的作用。

1. 它是企业制定战略的基本依据和出发点。战略目标明确了企业的努力方向，体现了企业的具体期望，表明了企业的行动纲领。

2. 它是企业战略实施的指导方针，企业战略是为实现企业战略目标而采取的行动，因此企业战略实施中，必须以企业战略目标为方针，对企业战略实施中各项资源、条件、环节进行最优调配。减少浪费和冲突，提高实施工作的有效性。

3. 它是企业战略控制的评价标准。战略实施由于主客观原因总是发生一些偏差，这些偏差的评价及其修正以企业战略目标为准绳的。为此，企业战略目标必须具体和可衡量，以便对目标是否最终实现进行比较客观的评价考核。

总之，制定战略目标是制定企业战略的前提和基础，如果一个企业没有合适的战略目标，则势必使企业经营战略的制定陷入盲目的境地。

三、战略目标的特征

为了实现上述作用，企业战略目标的制定应满足以下原则要求或要具备以下特征：

1. 可接受性。是指企业战略目标必须易于被企业的利益相关者所理解相接受，因为战略目标本质上是反映他们的利益和要求。现实中，往往这些相关利益集团或主体有着互不相同的、甚至相互冲突的目标。例如，股东追求价值最大化，员工追求高工资和良好的工作条件，管理人员希望企业发展成长，顾客渴望获得高品质且低廉的产品，政府则要求企业尽可能地多纳税和关心社会公益事业。企业的战略目标必须在这些众多要求中求得平衡，否则将不利于目标的顺利实现。一般地，一个能反映企业使命、表述明确、有实际含义的战略目标体系，易被各方接受。

2. 可检验性。是指战略目标应该是具体的，是可以给予准确衡量的，是可以在事后予以检验的。目标的量化是使其具有可检验性的最有效的办法，比如企业生产目标不应是“尽可能多地生产产品，减少废品”，而应是“2009 年产品产量达 4 万个，废品率降至 2%”。但是有许多目标是难以数量化的，时间跨度越长、战略层次越高的目标越具有模糊性。对于这样的目标，应当用定性化的术语来表达其达到的程度，既要明确目标实现的时间，又要详细说明工作特点。

3. 可分解性。是指战略目标必须是可分解的，能够按层次或时间进度进行分解，构成一个战略目标体系，使企业的每个战略单位甚至每个员工都能明白自己的任务和责任。这样，既能有效避免企业内不同利益团体之间的目标冲突，使战略目标之间相互联合、相互制约。也能使目标更好地转化为具体的工作安排，转化为实际行动。因此，企业在制定总体战略目标后，还必须规定保证性职能战略目标，如同图 4—1 所示。

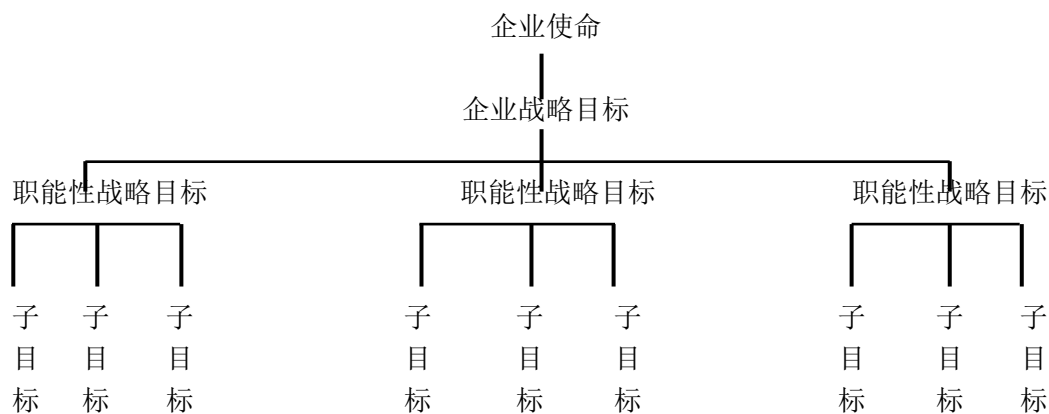


图 4-1 企业使命分解图

4. 可实现性。是指战略目标必须适中、可行，既不能脱离实际定得过高，也不可妄自菲薄定得过低。目标过高，可望不可及，根本难以实现，必然会挫伤员工积极性，浪费企业资源；目标过低，无需努力就可轻易实现，又容易被员工忽视，错过市场机会。因此，战略目标要处于经过一定努力可以实现的水平, 这样才能具有强大的激励作用。

5. 可挑战性。目标本身是一种激励力量，特别是当企业目标充分体现了企业相关利益主体的共同要求，使战略目标与各个利益主体局部或个人目标很好地结合在一起时，就会极大地激发各相关利益主体的献身精神和支持热情。因此企业战略目标的制定应该具有能激发各方积极性和发挥各方潜力的作用，具有一定的挑战性。但是挑战性不是不可达到的，而是经过努力可以达到的。

四、战略目标的类型

根据彼得·德鲁克的研究，企业战略目标大致可分为下述八类：

1. 市场地位：指企业在市场中所处的相对地位。这是衡量企业成功与否的一个重要标志，它通常以产品销售额或所占市场份额加以表示，用以反映企业在行业中的领先程度或追随于后的不利地位。

2. 创新：指企业用以改进其经营操作方面的各种变化，包括技术性或服务性的。企业必须在这方面制定所应达到的目标，它一般以费用预算金额、应完成项目等表示，如 3 年内以不超过 100 万元的费用，开发某新型产品。

3. 生产率：指产品生产或提供服务过程中所耗费的资源与产出之间的关系。它一般以投入产出比率或单位产品费用表示。一个企业如能以较少资源生产出与其竞争者同量的产品或服务，那就意味着该企业生产率较高，即在这方面具有竞争优势。

4. 资源状况：指企业拥有的财力资源和物质资源。财力资源可用资金构成、新增股票、现金流量、流动资金和集资期限等表示，如 3 年内使流动资金增加到 3000 万元和新增普通股票 10000 股，物质资源可用工作面积、固定费用或生产能力等来表示，如 3 年内把 A 产品的生产能力由 30 万吨提高到 50 万吨。

5. 获利能力：指企业获取超过其支出的部分收益的能力。它可用投资回报率、每股平均收益或销售利润率等来表示。这一指标在整个目标体系中占有重要地位，甚至经常占据首要位置，但对企业来说，近期获利并不等于长期如此。所以在设企业获利目标时，企业应追求近期利益与长期利益之间的平衡，千万不可陷入以利润为企业唯一目标的误区。

6. 管理人员的发展：指企业管理人员工作的质量及他们个人才能发展的程度。这一目标对于企业获取长期成功是至关重要的。没有管理人员的高效和富有创造性的工作，战略的合理制定和有效实现几乎是不可能的。

7. 工人绩效与态度：指企业应采取各项切实的步骤，设法满足工人的需求和期望，创造各种条件使他们的才能得到充分发挥，并藉此建立和谐的人际关系。

8. 社会责任：在实现自身目标的同时，还应承担促进社会相利的某种义务。这一目标可用活动形式、服务目的或资金支援来表示，如 3 年内对本地文教事业的资助增加 20%，3 年内实现无公害生产等。

上述是企业战略目标的一般划分，但对各个企业而言，其设计的内容及其次序均有所不同。据美国学者谢迪所作的调查，美国化学医药、材料包装、电子用品和食品制造四个行业中 193 家企业所制定的战略目标包括：盈利能力、业务增长、市场份额、社会反响、雇员福利、产品质量与服务、产品研制、多样化经营、效率、财务稳定、资源保护、管理发展、跨国企业、企业稳定以及其他共十五项。在这些目标中，盈利能力尤为突出，它在被调查企业中出现的次数与百分比均占第一位。

五、战略目标的内容

关于企业战略目标的内容，不同行业中的企业，不同发展阶段和规模的企业，不同环境条件下的企业，未必是一个范式。但由于企业在经营中所涉及到的利益相关者大体一样，因此企业战略目标的内容是相似的。美国学者彼得·德鲁克经过专门研究发现，各个企业需要制定目标的领域全都一样，所有企业的生存都取决于同样的一些因素。在此基础上，他提供了一个很有参考价值的公司目标体系，包括八个方面的内容：

1. 市场方面的目标：应表明本公司希望达到的市场份额或在竞争中占据的市场地位。

2. 技术改进和发展方面的目标：应对改进和发展新产品和新服务、削减成本、提高效率等设立目标。

3. 提高生产力方面的目标：有效地衡量原材料利用情况的指标，最大限度地提高产品的数量和质量方面的指标。

4. 财务与实物资源取得和占用方面的目标：企业应说明它如何取得这些资源，并占用多少。

5. 利润方面的目标：应明确企业给业主的回报率和经营效益大小。

6. 人力资源方面的目标：人力资源的获得、培训和发管理人员的培养及其个人才能的发挥。

7. 员工积极性方面的目标：对员工的激励和报酬指标。

8. 社会责任方面的目标：注意公司对社会产生的影响及回报。

值得指出的是，上述八个方面的目标只是企业制定战略目标时可能涉及到的基本方面，并非都要包括，也未必非得按照上述次序进行设计。

六、企业战略目标的构成要素

企业战略目标的表述，除了需要注意清楚明确、合理可行，具有可量化、可测评、可操作的性质，能够体现时序连贯性、多目标之间协调性和排序性，并具有挑战性以激发职工的奋发向上精神等方面的要求外，还应具体包括以下几个基本构成要素：

1. 单一明确的主题

每一目标所涉及的应该是单一明确的主题，而避免使用含糊不清的抽象语言与华而不实的空话套话，如：“在行业中处于领先地位进取的市场开拓者”等。目标的单一明确，才有可能将它进一步具体化为有针对性的战略方案，并分解成一项项任务，最后把应完成的任务、应拥有的权利与应承担的责任落实到企业的每个员工身上。

2. 希望取得的结果

目标所涉及的应该是希望通过活动取得的结果，而不是活动本身，这就是说要注意切勿将企业准备做什么事与企业准备做成什么事这两者等同或混淆起来，事实上，企业准备做什么事所涉及的只是企业拟进行的活动，这与结果没有必然的联系，而企业准备做成什么事这才是企业真正希望取得的最终结果。

3. 可以进行评价考核

目标应该具有可衡量性，从而方便人们对目标最终是否实现，进行比较客观的评价考核。凡是有可能，目标都应该尽量用数量化的术语来表述，否则的话，设定的目标不可衡量，也

就无法对它进行必要的考核，从而也就不可能对企业运行达目标情况作出适当的评价，这显然不利于企业战略管理过程的实际操作实施。尽管这里需要说明，在实际企业战略管理过程中，存在着有许多关系到企业战略成败而又不可量化的因素，要将这些因素量化到企业目标中去，非常困难，有时甚至几乎不可能，但是，在主观上，还是必须注意考虑尽可能使用量化的企业目标，以免出现虽有目标，但却无法据此进行企业业绩评价考核，结果只能放任自流，这在客观上与没有目标几乎没有什么两样。

4. 完成目标的时间期限

企业目标表述必须包括一个实现该目标的时间期限。对于任何工作或任务，在布置下去时，如果没有提出完成时间要求，则接受任务或工作分配的人就不可能清楚这一任务或工作的相对紧迫程度，从而也就很难对所需完成的各项工作分出轻重缓急，作出适当的先后顺序安排。企业管理人员也将不知道何时需对该任务的完成情况进行考核，以及何时完成才符合要求，因为对于没有指明完成期限的任务或工作，谁都不知道需要在何时完成，是半年、一年、还是若干年？这在实际上就意味着考核期限不确定，从而也就无法进行有效的考核。

5. 具有挑战性与激励性

企业目标应该具有挑战性但又是经过努力可以达到的。目标定得太高会使人觉得反正是实现不了的，无须白费劲，索性随便应付了事；目标定得太低又会使人觉得怎么对付都能完成，不必为此费心劳神，从而失去激励作用。因此，对于任何一个企业来说，所定的目标应该是大多数员工经过努力能够完成的，这样才具有挑战性与激励性。当然，在此需要说明，如果考核指标选用不当，即使是可以实现的目标，也可能产生行为替代与目标转换问题；如果能使人们产生信心，即使是很难实现的目标，也能调动起人们的积极性，且不会产生行为替代与目标转换问题，这也就是信仰的精神力量之所在。

人们习惯把企业战略目标当自己的事业。彼得·德鲁克提出企业和企业家要深入思考以下问题：

1. “我们的业务是什么？我们的客户是谁？客户的认知价值是什么？”
2. “我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业应该是什么？”。

这两组问题实质上是要解决一个企业的使命、战略以及目标问题。要使企业的战略取得成功，必须把战略具体转化为可以操作的目标。否则，战略就是一个良好的愿望，使命也就成了贴在墙上的一句空洞的口号。中小企业确定企业战略目标，应当从这两组基本问题中找答案。

第四节 实务：撰写与评价中小企业使命与目标的过程和方法

一、撰写中小企业使命的过程与方法

中小企业在制定自己使命的过程中，主要从四个方面去撰写，见表 4-2。

表 4-2 中小企业使命撰写四个方面

(一) 我们是谁?	顾客	谁是企业的主要顾客?
	产品或服务	企业的主要产品或服务是什么?
	市场	企业主要在哪个地区或行业展开竞争?
	技术	企业的主导技术是什么?
(二) 我们如何看待自己?	目标的态度	对企业生存、发展和盈利的关注
	哲学	企业的基本信仰，价值观念和愿望是什么?
(三) 我们如何对待别人?	对客户价值定位	<ul style="list-style-type: none">• 利益清楚、独特、显而易见• 在竞争者的价值方案影响下仍然可行• 是客户几个可能的价值方案中最好的• 清晰、简单
	对竞争者的优势	<ul style="list-style-type: none">• 顾客能感到我们与竞争者的产品在重要产品/传递特征上有明显的不同• 这种不同直接来自我们与竞争者的“能力差别”• 竞争者不能或不愿采取行动弥补这种差别
	利益协调的有效性	是否有效的反映了顾客、股东、公司职工、社区、供应和销售的厂商等各利益相关团体的利益
	激励程度	对激励企业员工的重视程度
(四) 何时我们应该变化?	改变的时机	<ul style="list-style-type: none">• 决定何时进入或退出一个市场• 决定何时施行不会改变行业竞争基础、但会带给公司在现行行业竞争基础上的暂时优势的投资或运作选择• 决定在什么情况下可以施行改变竞争基础或创造性的举措

同时在撰写过程中需要抓住两个关键环节：设计适当的使命和争取得到下属的认可。一般来说，中小企业使命的制定需要考虑五个因素：①企业的历史。一个现存企业都有自己的历史，它可以记载企业的辉煌业绩，也能反映它的经验教训。现实和未来是相互连接的，不了解过去，就无法规划未来。②企业领导的偏好。企业主要的领导人，有着自己的人生观和价值观，对有些问题形成其独特的偏好，这种偏好对企业使命的确定有很大影响。③外部环境要素。外部环境是企业生存和发展的基本条件。外部环境发生某些变化，企业使命也须作

相应改变。特别是对这些变化可能带来的威胁和机遇，企业更要善于发现和及时作出反映。

④企业资源。这是企业实现其使命的物质基础。如一家日用品零售店提出要成为最大的钢铁公司，这就让人感到难以理解。⑤企业独有的能力。企业使命应尽可能反映它特有的影响，即自身竞争优势，从而指导企业获取较强的市场地位。

企业领导在完成设计使命的工作以后，还须努力争取下属对其的许可。因为企业使命不是一张毫无意义的声明，它必须在整个经营活动中得到充分体现。为此，企业领导应对使命给予长期强化，即在适当的场合予以提示，或者采取某种行动表示支持。例如，在各种场合主动地重复提及使命，可帮助全体员工将其熟记在心，或在每制定一项重大决策时，都要询问它是否与使命相一致。凡此种种，都为使全体员工确立一个共识：使命是行动的标准，而不是好听的口号。在经营顺利时，企业领导要唤起大家对使命的注意，而在经营出现不利情况时，领导者更应如此；在大事情上要注意企业使命，对小事情也不能例外。长此以往，就有可能使企业使命深入人心，并发挥应有的作用。在这方面，IBM 公司是一个很好的例子。

IBM 公司是沃森在 20 世纪初创立的，像任何有抱负的企业家一样，他渴望自己的公司在财务上取得成功，但他也想以此来反映自己个人的价值观，并把这些价值观载入史册，使之成为公司发展的基础。1956 年，当沃森的儿子小沃森出任 IBM 公司第二任总裁时，他重申了老沃森的使命：

- (1) 必须尊重每一个人；
- (2) 必须为顾客提供尽可能好的服务；
- (3) 必须寻求最优秀、最出色的成绩。

作为 IBM 的核心价值观，这些使命受到了高度尊重和忠实执行，IBM 的各项活动与政策都受到它们的直接影响。对 IBM 发展有所了解的人都一致认为，沃森的这些使命所起的作用，远远大于技术发明、市场营销技术、财务应变力等因素的影响。

一个企业的使命起初都是明确的，或基本合适的。但过了一段时间，便应对其分析，以决定它是否需要改变。因为企业的市场地位、高级管理人员、所采用的工艺技术、资源供给与耗费、政府法规和消费者需求等方面的变化，都会导致企业使命部分或全部过时。企业使命需要变动的情况大致有这样三种：第一，随着企业的发展或某些新产品和新市场的开发，以前制定的使命变得不那么清楚了。第二，企业使命仍然清楚，但某些管理人员对于初始的使命和意图失去了兴趣。第三，使命虽然清楚，但由一些新的外部环境和内部状况已经不能适应了。当企业领导意识到企业处于上述几种情况时，就应及时地重新订立使命，发挥其激励作用使全体员工朝着共同方向继续奋进。

通常有经验的领导会在日常经营活动中隐约意识到需要重新评价企业使命的某些信号，如市场占有率下降，产品销量减少等等。这意味着企业使命重新订立即将开始。随后，企业的研究机构，如战略研究小组对此问题作深入分析，提出改变目前使命的必要性。而企业领导组织有关人员通过正式与非正式的途径进行讨论，以形成大多数员工对变革使命的广泛支持。最后，由企业高级管理人员组成的一个专门委员会来阐明使命改变后可能出现的情况，或由总经理以书面或口头方式表达使命改变后企业所处的地位，使使命的要点更加清晰和更易使人接受。

二、撰写企业目标的过程与方法

一般来说，企业确定战略目标需要经历调查研究、拟定目标、评价论证和目标决断这样四个具体步骤。

1. 调查研究

为了制定企业战略同标，必须对企业环境、自身资源等进行充分的调查与分析，把机会与危机、长处与短处、自身与对手、企业与环境、需要和资源、现在与未来加以对比，搞清楚它们之间的关系，才能为确定战略目标奠定比较可靠的基础。

调查研究一定要全面进行，但又要突出重点。为确定战略目标而进行的调查研究不同于其他类型的调查研究，它的侧重点是企业外部环境的关系和对未来变化的研究和预测上。有些企业的调查研究集中于本企业自身、企业自身发展的需要、企业自身所具备的各种条件，收集的信息，多是对企业的现状和历史的陈述。这些信息当然也是有用的。但是，对战略目标决策来说，最关键的还是那些对企业未来具有决定意义的外部环境信息。

2. 拟定目标

经过细致周密的调查研究，便可以着手拟定战略目标了。拟定战略目标一般需经历两个环节：拟定目标方向和拟定目标水平。首先在既定的战略经营领域内，依据对外部环境、需要和资源的综合考虑，确定出目标方向，通过对现有能力与手段等诸种条件的全面估量，对沿着战略方向展开的活动所要达到的水平也作出初步的规定，这便形成了可供决策选择的目标方案。

前面对企业战略目标包含的内容已作了介绍，在确定过程中，必须注意目标结构的合理性，并要列出各个目标的综合排列次序。另外，在满足实际需要的前提下，要尽可能减少目标的个数。一般采用的方法是：

- (1) 把类似的目标合为一个目标；
- (2) 把从属目标归于总目标；

(3) 通过度量求和、求平均或构成综合函数的办法，形成一个单一的综合目标。

在拟定战略目标的过程中，企业领导里注意充分发挥参谋智囊人员的作用。要实际需要与可能，尽可能多地提出一些目标方案，以便于对比选优。

3. 评价论证

战略目标拟定出来以后，就要组织多方面的专家和有关人员提出的目标方案进行评价和论证。

(1) 论证和评价要围绕目标方向是否正确进行。要着重研究：拟定的战略目标是否符合企业的宗旨，是否符合企业整体利益与发展的需要，是否符合外部环境及未来发展的需要。

(2) 论证和评价战略目标的可行性。论证与评价的方法主要是按照目标的要求，分析企业的实际能力，找出目标与现状的差距，然后分析用以消除这个差距的措施，而且要进行适当的运算，尽可能用数据说明。如果制定的途径、能力和措施，对消除这个差距有足够的保证，那就说明这个目标是可行的：还需要注意的是，如果外部环境及未来变化对企业发展比较有利，企业自身也有办法找到更多的发展途径、能力和措施，那么就要考虑提高战略目标的水平。

(3) 对所拟定的目标的完善化程度进行评价。要着重考察：

①目标是否明确。所谓目标明确，是指目标应是单义的，只能作一种理解，而不能是多义的，多项目标还必须分出主次轻重；实现目标的责任必须能够落实；实现目标的约束条件也要尽可能明确。

②目标的内容是否协调一致。如果其内容不协调一致，完成其中一部分指标势必会牺牲另一部分指标，那么，目标内容就无法全面完成。

③有无改善的余地。

如果在评价论证时，人们已经提出了多个目标方案，那么这种评价论证就要在比较当中进行。通过对比，权衡利弊，找出各种目标方案的优劣所在。

拟定目标的评价论证过程，也是目标方案的完善过程。要通过评价论证，找出目标方案的不足，并想方设法使之完善起来。如果通过论证发现拟定的目标完全不正确或根本无法实现，那就要重新拟定目标，然后再重新评价论证。

4. 目标决断

在决断选定目标时，要注意从以下三个方面权衡各个目标方案：

(1) 目标方向的正确程度；

(2) 可望实现的程度；

(3) 期望效益的大小。

对这三个方面应作综合考虑。所选定的目标，三个方面的期望值都应尽可能地大。目标决断，还应掌握好决断的时机。因为战略决策不同于战术决策。战术目标决策常常时间比较紧迫，回旋余地很小，而战略目标决策的时间压力相对不大，早点晚点都可以。在决策时机问题上，一方面要防止在机会和困难没有搞清楚以前就轻率地做决策；另一方面又要避免无休止地拖延和优柔寡断，防止错过机会，失去发展良机。

从调查研究、拟定目标、评价论证一直到目标决断，确定战略目标的这四个步骤是紧密联系在一起的，后一步的工作需要依赖前一步的工作，在进行后一步工作时，如果发现前一步工作不足，或者遇到了新的情况，往往又需要回过头去，重新进行前一步或者前几步的工作。

第五章 公司战略选择

第一节 发展型战略

一、发展型战略的概念

发展型战略也称增长型战略或成长型战略。发展型战略是一种使企业在现有的战略基础水平上向更高一级的目标发展的战略。它以发展作为自己的核心内容，引导企业不断地开发新产品、开拓新市场，采用新的生产方式和管理方式，以便扩大企业的产销规模，提高竞争地位，增强企业的竞争实力。从企业发展的角度来看，任何成功的企业都应当经历长短不一的发展型战略实施期，因为本质来说只有发展型战略才能不断地扩大企业规模，使企业从竞争力弱小的小企业发展成为实力雄厚的大企业。

与其他类型的战略相比，发展型战略有以下的特征：

1. 实施发展型战略的企业不一定比整个经济的发展速度快，但他们往往比其产品所在的市场发展得快。市场占有率的发展可以说是衡量发展的一个重要指标，发展型战略的体现不仅应当有绝对市场份额的增加，更应有在市场总容量发展的基础上相对份额的增加。

2. 实施发展战略的企业往往取得大大超过社会平均利润率的利润水平。由于发展速度较快，这些企业更容易获得较好的规模经济效益，从而降低生产成本，获得超额的利润率。

3. 采用发展型战略的企业倾向于采用非价格的手段来同竞争者抗衡。由于采用了发展型战略的企业不仅仅在开发市场上下功夫，而且在新产品的开发、管理模式上都力求具有优势，因而企业作为竞争优势的并不是会损伤自身利益的价格战，而一般说来总是以相对更为创新的产品和劳务及管理上的高效率作为竞争手段。

4. 发展型战略鼓励企业的发展立足于创新。这一点在上面介绍的时候已经提到过。这些企业经常开发新产品、新市场、新工艺和旧产品的新用途，以把握更多的发展机会，谋求更大的风险回报。

5. 与简单的适应外部环境的变化不同，采用发展型战略的企业倾向于通过创造以前并不存在的某物或对某物的需求来改变外部环境使之适合于自身。这种去引导或创造合适环境的特点是由其发展的特性决定的，要真正实现既定的发展目标，势必要有特定的合适外部环境，被动适应环境显然不一定有帮助。

发展型战略能够真正地使企业获得比过去更好的经营规模。事实上有大量的公司通过实施发展型战略获得了成功。例如，飞利浦·莫里斯公司在 70 年代初收购了米勒啤酒酿造公司来实行发展战略，到 80 年代初，米勒公司的销售额很快从第七位上升到第二位。另外一家公司——三角航空公司通过不断扩展自己的航线系统，以及坚持不懈地向员工灌输忠诚思想，已经获得了成功的发展，而同时，它的许多主要竞争对手却面临破产的边缘。

二、发展型战略的适用性

发展型战略是一种最流行、使用最多的战略。虽然发展型战略能够给企业带来某些好处，但并不是所有的企业都适用采取发展型战略。因此，企业在采取发展型战略之前，必须分析自己是否有条件采取该战略。这主要包括以下几个方面：

1. 企业必须分析战略规划期内宏观经济景气度和产业经济状况。这是由企业发展型战略的发展公式所决定的——企业要实施发展型战略，就必须从环境中取得较多的资源。如果未来阶段宏观环境和行业微观环境较好的话，企业比较容易获得这些资源，所以就降低了实施该战略的成本。另一方面，从需求的角度来看，如果宏观和中观的走势都较令人乐观的话，消费品需求者和投资品需求者都有一种理性的预期，认为未来的收入会有所提升，因而其需求将会有相应幅度的发展，保证了企业发展型战略的需求充足。从上面分析可以看出，在选择发展型战略之前必须对经济走势作一个较为细致的分析，良好的经济形势往往是发展型战略成功的条件之一。

2. 发展战略必须符合政府管制机构的政策法规和条例等约束。世界上大多数国家都鼓励高新技术企业的发展，因而这类企业可以考虑用一定的发展战略。例如菲利普·莫里斯公司就将发展的重点放在受政府管制较少的啤酒行业，因此获得了公司总体的发展。

3. 公司必须有能力获得充分的资源来满足发展型战略的要求。由于采取发展型战略需要较多的资源投入，因此企业从内部和外部获得资源的能力就显得十分重要。这里的资源是一个广义的概念：既包括通常意义上的资本资源，也包括人力资源、信息资源等。在资源充分性的评价过程中，企业必须自己问自己一个问题：“如果企业在实行发展型战略的过程中由于某种原因暂时受阻，它是否有能力保持自己的竞争地位？”如果回答是肯定的，那表明企业具有充分的资源来实施发展型战略，反之则不具备。

4. 判断发展型战略的合适性还要分析企业文化。企业文化是一个企业在其运行和历史发展中所积淀下来的深植于员工心中的一套价值观念。不同的企业具有各异的文化特质。如果一个企业的文化氛围是以稳定为主旋律的话，那么发展型战略的实施就要克服相应的“文化阻力”，这无疑增加了战略的实施成本。然而，企业文化也并不是一成不变的事物，事实上，积极和有效的企业文化的培育必须以企业战略作为指导依据。这里要强调的只是企业文化有可能会使某种战略的实施带来一定的成本，而并不是认为企业文化决定企业战略。

三、发展型战略的利与弊

以上讨论了发展型战略类型在不同内外环境下的适用性。同时，发展型战略也具有自己的优点和缺点。

1. 发展型战略的优点主要表现为：

(1) 企业可以通过发展扩大自身的价值，这体现在经过扩张后的公司市场份额和绝对财富的增加。这种价值既可以成为企业职工的光荣，又可以成为企业进一步发展的动力。

(2) 企业能通过不断变革来创造更高的生产经营效率与效益。由于增长型发展，企业可以获得过去不能获得的崭新机会，避免企业组织的老化，使企业总是充满生机和活力。

(3) 发展型战略能保持企业的竞争实力，实现特定的竞争优势。尤如“逆水行舟，不进则退”一样，如果在竞争对手都采用发展型战略的情况下，自己还采用稳定或紧缩型战略，那么很有可能在未来失去竞争优势。

2. 发展型战略也有以下可能的弊端：

(1) 在采用发展型战略获得初期的效果之后，很可能导致盲目的发展和为发展而发展，从而破坏企业的资源平衡。要克服这一弊端，要求企业在作每一个战略类型决策之前都必须重新审视和分析企业的内外环境，判断企业的资源状况和外部机会。

(2) 过快地发展很可能降低企业的综合素质，使企业的应变能力虽然表面上不错，而实质上却出现内部危机和混乱。这主要是由于企业新增机构、设备、人员大多而未能形成一个有机的相互协调的系统所引起的。针对这一问题，企业可以考虑设立一个战略管理的临时性机构，负责统筹和管理扩张后企业内部各部门、人员之间的协调，在各方面的因素都融合在一起之后，再考虑取消这一机构。

(3) 发展型战略很可能使企业管理者更多地注重投资结构、益率、市场占有率，企业的组织结构等问题，而忽视产品和服务的质量，重视宏观的发展而忽视微观的问题因而不能使企业达到最佳状态。这一弊端的克服，需要企业战略管理者对发展型战略有一个正确而全面的理解，要意识到企业战略类型是企业战略体系中的一个部分，因而在实施过程中必须全盘考虑。

四、发展型战略的类型

企业发展战略强调充分利用外部环境所给予的机会，大量投资以求得企业在现有规模基础上向更高一级的期望目标发展。从企业选择发展的经营业务内容和范围来看，我们把发展战略主要归纳为三种类型：集中生产单一产品或劳务的发展战略、一体化发展战略、多样化发展战略。

1. 集中生产单一产品或劳务的发展战略

这种发展战略是指以快于过去的增长速度来增加企业现有产品或劳务的销售额，利润额或市场占有率。这是企业内部战略经营单位或中小企业最常采用的发展战略之一，并且在社会对该产品或劳务的需求日益增大时最为成功。

采用这种战略的前提是对本企业产品或劳务的销售量、利润额或市场占有率的增长潜力做出分析。导致销售量、利润额或市场占有率的增长潜力没有充分发挥的原因可能会是以下一个或多个方面：

(1) 缺乏完整的产品线，从而使本企业提供的产品种类不多，或者式样单调，不合顾客的需求（产品系列缺口）；

(2) 由于缺乏强有力的销售系统或销售系统不健全，因而市场范围狭窄、顾客覆盖率低（销售缺口）；

(3) 产品尚未被市场充分利用（利用缺口）；

(4) 由于竞争激烈而失去的顾客（竞争缺口）。

针对以上原因或缺口分析的结果，企业可采取相应策略和措施，见图 5—1。但是当经济不景气、行业萧条，或需求结构变化、抑或技术发生重大变革等状况出现时，采用这种战略

的风险就会增大。因此，大多数企业在采用这一战略的同时，也相应拓展自己的经营领域和增加自己新的经营业务。

2. 一体化发展战略

一体化战略亦称纵向一体化战略或垂直一体化战略。这是一种在供、产、销的两种不同方向上扩大企业生产经营规模的发展模式。纵向一体化又可分为前向一体化和后向一体化两种类别。

前向一体化是指企业的业务向消费它的产品或服务的行业扩展。例如，自行车公司拥有自己的销售子公司；某印染企业出资新建或收购服装厂。

后向一体化是指企业向为它目前的产品或服务提供作为原料的产品或服务的行业扩展。例如，汽车制造公司拥有自己的钢铁厂和轮胎橡胶厂；肉类加工企业拥有自己的畜牧场。

产品系列缺口

销售缺口

利用缺口

竞争缺口

可供选择的公司发展战略

补充产品系列

扩展销售

促进更好的利用

渗入竞争对手的地盘

保护目前地位

图 5-1 缩小缺口的发展战略

公司销售额

采用纵向一体化的优点是显而易见的：企业不但能通过规模经济降低成本，而且能以某种垄断来缓解竞争。但是企业一旦走了纵向多样化之路，由于投资巨大，“脱身”亦难，并且面对的发展机遇也不多。

此外，还有水平一体化或横向一体化。这种一体化是指与同行业的竞争者进行联合或合并。横向一体化是一种收购企业的竞争对手的发展战略。横向一体化新增加的产品和服务与目前的产品和服务紧密相联，通过收购较为直接的竞争对手企业来获得的。实行横向一体化发展战略的主要问题是行业内竞争的消失及由此引起政府对垄断的干预。

3. 多样化发展战略

多样化战略是指一个企业的经营业务已超出一个行业的范围，并且生产经营多种不同经济用途的产品和劳务的一种经营发展战略。有如下两种形式：

（1）同心多样化

同心多样化是一种增加与企业目前的产品或服务相类似的新产品或服务的发展战略。这种战略的出发点是充分利用现有资源条件，包括技术、人才、资金、销售渠道和顾客群等。例如，湖南湘窖酒业有限公司原来生产湘窖、邵阳大曲两大系列产品，在推出开口笑这一白酒品牌初获成功后，该厂继续推出营养型开口笑保健酒。

同心多样化的优点是：与其他类型多样化相比，开发成本较低，成功的可能性较大并且更容易形成产品系列，因而是中小企业发展初期的首选方式。但同心多样化相对来说，实施风险仍旧存在，尤其较易受行业衰退的影响。

（2）复合多样化

这是一种增加与企业目前的产品或服务显著不同的新产品或服务的发展战略。如白沙集团，以长沙卷烟厂为核心企业，其业务范围涉足物业、商贸、工贸、乳胶酒店、连锁店经营、废品加工处理等。

复合多样化的最大优点在于它能较为有效的分散企业的经营风险，使企业能抗衡较为强烈的行业波动，此外，企业通过复合多样化能把握住更多的机会，使企业能在不同的领域实现非均衡发展，使资源不断向优势行业和市场转移。

企业业务范围的迅速膨胀将使企业内部管理趋于复杂，并且实施研究证明多角化经营会使投资效益与效率有所降低。因此，要想复合多样化取得成功，企业必须对自身“多样化”的能力进行评估，并且最好采纳一个逐步推进的方案。

第二节 稳定型战略

一、稳定型战略的概念及特征

稳定型战略是企业在内外部环境约束下，准备在战略规划期使企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。按照稳定型战略，企业目前所遵循的经营方向及其正在从事经营的产品和面向的市场领域、企业在其经营领域内所达到的产销规模和市场地位都大致不变或以较小的幅度增长或减少。从企业经营风险的角度来说，稳定型战略的风险是相对小的，对于那些曾经成功地在一个处于上升趋势的行业和一个变化不大的环境中活动的企业来说很有效。由于稳定型战略从本质上追求的是在过去经营状况基础上的稳定，它具有如下特征：

1. 企业对过去的经营业绩表示满意，决定追求既定的或与过去相似的经营目标。例如，企业过去的经营目标是在行业竞争中处于市场领先者的地位，稳定型战略意味着在今后的一段时期里依然以这一目标作为企业的经营目标。

2. 企业在战略规划期内所追求的绩效按大体的比例递增。与发展型战略不同，这里的增长是一种常规意义上的增长，而非大规模的和非常规的迅猛发展。稳定型增长可以指在市场占有率保持不变的情况下，随着总的市场容量的增长，企业的销售额的增长，而这种情况则并不能算典型的发展型战略。

实行稳定型战略的企业，总是在市场占有率、产销规模或总体利润水平上保持现状或略有增加，从而稳定和巩固企业现有的竞争地位。

3. 企业准备以过去相同的或基本相同的产品和劳务服务于社会。这意味着企业在产品上的创新较少。

从以上特征可以看出，稳定型战略主要依据于前期战略。它坚持前期战略对产品和市场领域的选择，它以前期战略所达到的目标作为本期希望达到的目标。因此，实行稳定型战略的前提条件是企业过去的战略是成功的。对于大多数企业来说，稳定增长战略也许是最有效的战略，如美国企业南方铁路公司由于重视运输服务，并注意收购其他铁路公司或与之合并，因而保持了平稳增长并避免了其他铁路公司经历的财务危机。

二、稳定性战略的适用性

采取稳定型战略的企业，一般处在市场需求及行业结构稳定或者较小动荡的外部环境中，因而企业所面临的竞争挑战和发展机会都相对较少。但是，有些企业在市场需求以较大幅度增长或是外部环境提供了较多发展机遇的情况下也会采用稳定型战略。这些企业一般来说是由于资源状况不足以使其抓住新的发展机会而不得不采用相对保守的稳定型战略。下面分别来讨论一下企业外部环境和企业自身实力对采用稳定型战略的影响。

1. 外部环境。外部环境的相对稳定性会使得企业更倾向于稳定型战略。影响外部环境稳定性的因素很多，大致包括以下几方面：

（1）宏观经济状况。如果宏观经济在总体上保持总量不变或总量低速增长，那么企业所处行业的上游、下游产业也往往只能以低速增长，这就势必影响到该企业所处行业的发展，使其无法以较快的速度发展。因此，由于宏观经济的慢速增长会使得某一产业的增长速度也降低，这就会使得该产业内的企业倾向于采用稳定型战略，以适应这一外部环境。

（2）产业的技术创新度。如果企业所在的产业技术相对成熟，技术更新速度较慢的话。企业过去采用的技术和生产的产品无需经过太大的调整就能满足消费者的需求和与竞争者抗衡。这样使得产品系列及其需求保持稳定，从而促使企业采纳稳定型战略。

（3）消费者需求偏好的变动。这一点其实是决定产品系列稳定度的另一方面：消费者频繁的偏好转移势必使得企业在产品特性和营销策略上与过去的做法有所不同，否则将会被竞争对手所击败、而这种策略上的变动毫无疑问将影响到企业的经营战略。因为企业若继续采用稳定型战略类型的话，很可能陷入被动。从这点来看，稳定型战略适合于消费者需求偏好较为稳定的企业。

（4）产品生命周期（或行业生命周期）。对于处于行业或产品的成熟期的企业来讲，产品需求、市场规模趋于稳定、市场规模趋于稳定，产品技术成熟，新产品的开发和以新技术为基础的新产品开发难以取得成功，因此以产品为对象的技术变动频率低，同时竞争对手的

数目和企业的竞争地位都趋于稳定，这时提高市场占有率、改变市场地位的机会很少，因此较为适合采用稳定型战略。

（5）竞争格局。如果某企业所处行业的进入壁垒非常高或由于其他原因使得该企业所处的竞争格局相对稳定，竞争对手之间很难有较为悬殊的业绩改变，则企业若采用稳定型战略可以获得最大的收益，因为改变竞争战略带来的业绩增加往往是不如人意的。

2. 企业内部实力。正如前面所说的，企业战略的实施一方面需要与外部环境相适应，另一方面要有相应的资源和实力来实施，也就是既要看到外部的威胁与机会，又要看到自身的优势与劣势。

当外部环境较好，行业内部或相关行业市场需求增长，为企业提供了有利的发展机会，但这并不意味着所有的企业都适合采用增长型战略。如果企业资源不够充分，例如可以用来投资的资金不足、研究开发力量较差或在人力资源方面无法满足增长型战略的要求时，就无法采取扩大市场占有率的战略。在这种情况下，企业可以采取以局部市场为目标的稳定型战略，以便有限的企业资源能集中在某些自己有竞争优势的细分市场，维护竞争地位。

当外部环境较为稳定时，资源较为充足的企业与资源相对较为稀缺的企业都应当采用稳定型战略，以适应外部环境，但两者的做法可以不同。前者可以在更为宽广的市场上选择自己战略资源的分配点，而后者则应当在相对狭窄的细分市场上集中自身资源，以求稳定型战略。

当外部环境较为不利，比如行业处于生命周期的衰退阶段时，则资源丰富的企业可以采用一定的稳定型战略；而对那些资源不够充足的企业来说，则应视情况而定：如果它在某个细分市场上具有独特的竞争优势，那么可以考虑也采用稳定型的战略类型；但如果本身就不具备相应的特殊竞争优势，那么不妨实施紧缩型的战略，以将资源转移到其他发展较为迅速的产业。

三、稳定型战略的利与弊

以上讨论了稳定型战略类型在不同内外环境下的适用性。就一般意义上来说，稳定型战略具有自己的优点和不足。

1. 稳定型战略的优点主要表现为：

（1）企业经营风险相对较小。由于企业基本维持原有的产品和市场领域，从而可以利用原有的生产经营领域、渠道，避免开发新产品和新市场所必需的巨大的资金投入、激烈的竞争抗衡和开发失败的巨大风险。

(2) 能避免因改变战略而改变资源分配的困难。由于经营主要是与过去大致相同，因而稳定战略不必考虑原有资源的增量或存量调整，相对其他战略类型来说，显然要容易许多。

(3) 能避免因发展过快而导致的弊端。在行业发展迅速时，许多企业无法清醒地看到潜伏的危机而盲目发展，结果造成资源的大量浪费。我国的许多彩电和空调企业就犯过这种毛病，造成了设备闲置、效益不佳的结局。

(4) 能给企业一个较好的修整期，使企业积聚更多的“能量”，以便为今后的发展做好准备。从这点上说，适时的稳定型战略是将来的增长战略的一个必要的酝酿阶段。

2. 稳定型战略存在的不足：

(1) 长期采用此战略，企业发展缓慢。当企业外部环境得以改善时或企业内部条件较好、实力较强时，应当实行外延型经营战略。如果企业迟迟不实现从稳定型战略向其他战略的转变，不注重利用机遇扩大规模，企业将会始终处在较低的发展速度上。

(2) 长期采用此战略、容易形成惧怕风险的文化。从稳定型战略向其他战略过渡需要打破原来资源分配的平衡，建立新的平衡、这往往需要较长的时间。在稳定型战略实施中，企业领导者往往把眼光放在企业内部结构调整上，而对于企业外部环境的变化及提供的机遇容易忽略，长期采用稳定型战略，当然能够降低企业经营风险，获得积聚能量的机会，但长此以往，企业内部将会大大降低对风险的敏感性、适应性和冒风险的勇气，容易形成一种回避风险的企业文化氛围。

稳定型战略的优点和弊端都是相对的，企业在具体的执行过程中必须权衡利弊，准确估计其收益和风险，并采取合适的风险防范措施。只有这样，才能保证稳定型战略优点的充分发挥。

四、稳定型战略的类型

在具体实施方式上，稳定型战略又可依据其目的和资源分配的方式分为不同类型。美国的一些管理学家将其分为以下几种类型：

1. 无变化战略

无变化战略似乎是一种没有战略的战略。采用这种战略的企业除了每年按通货膨胀率调整其目标外，其他都暂时保持不变。这种战略一般出于两种考虑：一是先前的战略并不存在重大经营问题，二是过去采用的战略确保了企业经营的重大成功。在这两种情况下，企业高层战略管理者认为没有必要调整现行战略，或者害怕战略调整会给企业带来利益调整和资源配置的困难。

2. 暂停战略

企业在持续了一个快速发展的时期后，容易出现效率下降、组织功能弱化的趋势。战略管理者为了进一步优化内部资源配置，谋求今后更大的发展，可能会采用暂停战略。在暂停战略实施期间，企业可以获得储备积聚内在能量的时间，为以后更大发展作好准备。例如：企业兼并后，为了更好地融合兼并企业与被兼并企业的经营业务，就可能采用暂停战略。

3. 维持利润战略

这是一种以牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略。维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益，其根本意图是度过暂时性的难关，因而往往在经济形势不大景气时被采用，以维持过去的经营状况和效益，实现稳定发展。但用得不当的话，维持利润战略可能会使企业的元气受到伤害，影响长期发展。美国铁路行业在 60 年代处于十分困难的状况。许多铁路公司通过减少铁路维修和保养来减少开支，实行稳定型战略，维持分红。然而不幸的是这一困难时期延续到了 70 年代，铁路的状况十分恶化。最终使得这些铁路公司的经营受到了影响。

4. 谨慎实施战略

企业所面临的外部经营环境变化短期内无法预测其发展趋势，而一旦错误地判断了环境变化趋势，实施了错误战略后又会给企业带来重大损失。在此情况下，企业将会有意识地放慢战略调整 and 战略实施的速度，耐心等待环境变化的趋势明朗化。这种战略称之为谨慎实施战略。比如，某些受国家政策影响比较严重的行业中的企业，在面临国家的一项可能的法规公布之前，就很有必要采用谨慎实施战略，一步步稳定地向前发展，而不是不问青红皂白地大干快上，置未来政策于不顾。

第三节 紧缩型战略

一、紧缩型战略的概念及特征

企业的资源是有限的，既然企业采取了各种方式进入新的产业或是扩大了业务范围，它们就需要在必要时退出某些业务；而且企业的经营环境在不断变化，原本有利的环境在经过一段时间后会变得不那么有吸引力了；原来能容纳许多企业发展的产业会因进入衰退阶段而无法为所有企业提供最低的经营报酬，或是企业为了进入某个新业务领域需要大量的投资和资源的转移等等。所有上述情况的发生都会迫使企业考虑紧缩目前的经营，甚至于退出目前的业务或实施公司清算，即考虑紧缩型战略类型。

所谓紧缩型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，且偏离战略起点较大的一种经营战略。与稳定型战略和发展型战略相比，紧缩型战略是一种消极的发展战略。一般地，企业实行紧缩战略只是短期性的，其根本目的是使企业捱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。可以说，紧缩型战略是一种以退为进的战略类型。

与此相适应，紧缩型战略有以下特征：

1. 对企业现有的产品 and 市场领域实行收缩、调整和撤退策略，比如放弃某些市场和某些产品线系列。因而从企业的规模来看是在缩小的，同时一些效益指标，比如利润和市场占有率等，都会有较为明显的下降。

2. 对企业资源的运用采取较为严格的控制和尽量削减各项费用支出，往往只投入最低限度的经管资源，因而紧缩战略的实施过程往往会伴随着大量员工的裁减，一些奢侈品和大额资产的暂停购买等等。

3. 紧缩型战略具有短期性。与稳定和发展两种战略类型相比，紧缩型战略具有明显的过渡性，其根本目的并不在于长期节约开支、停止发展，而是为了今后发展而积聚力量。

下面这个事例很能说明紧缩型战略的特征：上海梅山集团 1995 年遇到了资金短缺、原材料价格大幅上扬等严重困难，第一季度出现巨额亏损。于是，公司从 4 月份开始实施紧缩战略，狠抓成本控制，停止了九项开支，压缩预算开支和投资规模，终于使第二季度利润超过 1000 万元，为下一阶段的发展战略提供了保证。当然，这个例子只是紧缩战略实施的一个类型，其他种类的战略实施将在后面的内容论及。

二、紧缩型战略的适用性

采取紧缩型战略的企业可能出于各种不同的动机。从这些不同的动机来看，有三种类型的紧缩型战略：适应性紧缩战略、失败性紧缩战略、调整性紧缩战略。下面分别论述这三类不同动机的紧缩型战略的适用性。

适应性紧缩战略是企业为了适应外界环境而采取的一种战略，这种外界环境包括经济衰退、产业进入衰退期、对企业产品或服务的需求减小等种类。在这些情况下，企业可以采用适应性紧缩战略来渡过危机、以求发展。因此，适应性紧缩战略的适用条件就是企业预测到或已经感知到了外界环境对企业经营的不利性，并且企业认为采用稳定型战略尚不足以使企业顺利地度过这个不利的外部环境。如果企业在可以同时采用稳定型战略和紧缩型战略，并且两者都能使企业避开外界威胁、为今后发展创造条件的話，企业应当尽量采用稳定型战略，因为它的冲击力要小得多，因而对企业的可能的伤害也就小得多。

失败性紧缩战略则是指由于企业经营失误造成企业竞争地位虚弱、经营状况恶化，只有采用紧缩战略才能最大限度地减小损失，保存企业实力。失败性紧缩战略的适用条件是企业出现重大的内部问题，如产品滞销、财务状况恶化、投资已明显无法收回等情况下。这就涉

及到一个“度”的问题，即究竟在出现何种严重的经营问题时才考虑实施紧缩战略？要回答这一问题，需要对企业的市场、财务、组织机构等方面作一个全面的评估，认真比较实施紧缩战略的机会成本，经过细致的成本——收益分析，才能最后下结论。

调整性紧缩战略的动机则既不是经济衰退，也不是经营失误，而是为了谋求更好的发展机会，使有限的资源分配到更有效的使用场合。因而，调整性紧缩战略的适用条件是企业存在一个回报更高的资源配置点。为此，需要比较的是企业目前的业务单位和实行紧缩战略后资源投入的业务单位。在存在着较为明显的回报差距的情况下，可以考虑采用调整性紧缩战略。

三、紧缩型战略的利与弊

与稳定型和发展型战略一样，紧缩型战略也有利有弊。

1. 紧缩型战略的优点有：

（1）能够在最大程度上帮助企业顺利渡过难关。及时而果断地采用转变或撤退战略，可以通过总结经营失败的教训，使企业转危为安，渡过难关，提高企业经济效益。

（2）能够在最大程度上帮助企业有效地降低损失。采用紧缩型战略，可以使企业经受磨练和考验，企业应变能力也得以加强。在经营不善的情况下使损失最小化。如果一个亏损企业始终不愿放弃无可挽回的事业领域，则会给企业造成更沉重的打击。一些世界性的大公司则往往并不避讳采取紧缩战略，60年代初，美国无线电公司和通用电器公司两个公司都试图进入计算机市场。然而这两个公司的努力都没有得到预期的结果，于是两者都采用了紧缩战略退出了计算机制造业。

（3）能帮助企业更好地实行资产的最优组合。如果不采用紧缩性战略，企业在面临一个新的机遇时，只能利用现有的剩余资源进行投资，这样做势必会影响到企业在这—发展机遇上的前景。相反，通过采取适当的紧缩性战略的话，企业往往可以从不良运作的资源处转移部分到这一发展点上，从而实现企业长远利益的最大化。

2. 与上述优点相对应，紧缩型战略也有可能为企业带来一些不利之处。采用紧缩型战略的缺点有：

（1）企业内部呈现消极情绪。采用紧缩型战略，企业会陷入消极经营的状态，职工士气低落，这种状态本身就威胁到企业的生存，加剧了企业经营的困难。

（2）公司总体效益将全受到影响。对于要采取放弃和分离战略的企业来说，企业经营者在做出放弃或分离决策时，方法措施要适当，要及时而果断。若在决策时犹豫不决、优柔寡

断，该放弃和分离的经营单位不能及时地放弃和分离，则可能会把整个公司自身拖垮，导致整个公司的倒闭或破产。

四、紧缩型战略类型

紧缩型战略可以分为三种类型，即转变战略、撤退战略和清算战略，下面分别加以论述。

1. 转变战略

转变战略是针对那些暂时陷入危机境地而又值得挽救的经营业务活动而言的战略。只有当企业本身值得挽救时，才应该采取转变战略。企业在采用转变战略时，必须首先考虑以下两个问题：

第一，该经营业务是否还能长期盈利？主要分析评价企业所在的竞争性市场所具有的吸引力，以及企业在该竞争性市场的地位。

第二，如果该项经营业务还能盈利，则需要考虑该项经营业务或企业在长期继续经营中所获得的价值比清算的价值大吗？企业应当尽可能对这两个问题做出一个明确的分析，如果企业去力图挽救一个本该属于清算或关闭的企业，那将浪费时间和资源，显然得不偿失。

实现转变战略，有三种战略模式可供选择：

（1）修订现行战略

如果经营业绩的不善是由原有战略不适宜导致的，则可通过下列途径设法改变现行战略：

①采取新的竞争手段，重建企业市场地位。

②改变企业或公司内部的事业部层和职能层的策略，为公司的总体战略提供强有力的支持。

③同该经营领域内的其他企业实行兼并，以兼并后的公司优势为基础，重新制定战略。

④与企业能力相匹配，将企业经营的范围压缩为某一主导产品、某一核心市场。

具体选择何种途径取决于行业状态、与竞争对手相比企业的独特优势与劣势以及危机的严重程度。因此，行业结构特点、企业竞争地位及其经营资源、经营能力的状态分析是修订现行战略的前提条件。

（2）提高收入战略

提高收入战略的目标是通过增加销售总量、增加销售收入来挽救企业经营业务活动。具体说来，有以下几种方法可供选择：

①削减业务经营活动中的费用

②改进促销手段

③增强销售力量，如人员、资金的增加

④增加为顾客服务的项目

⑤迅速实现产品的改进

如果需求没有价格弹性，也可通过提价来提高收入。在费用削减已经很少或没有余地、经营只能保持盈亏平衡的情况下，增加销售收入是必要的战略选择。

（3）降低成本战略

企业的成本优势是多种竞争优势的综合反映，成本优势决定了价格优势，因此，当企业的成本结构具有弹性、企业经营接近于盈亏平衡点时，降低成本也就成为处在危难之中的企业转变战略的最佳选择。这方面措施多种多样，从人、财、物等经营资源的有效利用，到设备、技术的现代化以及生产过程的科学化、产品设计合理化等都可以为企业降低成本。

总之，转变战略的目的是通过各种努力，扭转企业财务状况不佳的局面，以成功地渡过难关，争取形势的好转，如削减支出、削减广告和其他促销费用、加强库存控制、催收应收账款，甚至拍卖某些资产、削减非关键性和低附加值的活动、削减管理人员等等。采取这些措施，有时候对企业震动很大，尤其在企业员工的下岗和分流、管理人员的裁减和更换时震动更大。因此，采取转变战略必须十分谨慎小心。

2. 撤退战略

战略撤退能够保存企业实力，等待时机再进攻。当企业现金流量日趋紧张时，企业从整体战略出发，选择撤退战略。其方法是，出卖部分资产，如工厂、设备、土地、专利、库存品以及某个亏损的子公司，削减支出，削减广告和促销费用，加强库存控制，催收应收账款，削减管理人员；撤出一些产品线或部分市场，将企业资源集中到企业的主导产品、核心市场上。企业资产的削减不但可以增加现金来源、摆脱亏损的经营事业，更重要的是还可以通过资金的筹集来加强和巩固保留下来的经营业务。

撤退战略包括两种类型，即放弃战略和分离战略。

（1）放弃战略

企业遇到很大困难、预计难以通过转变战略扭转局面或采用转变战略失败后，企业可以采用放弃战略，把经营资源从某一经营领域中撤出。这种战略以现金回收为出发点，企业暂时还留在夕阳产品的市场中，但不再进行任何新的投资，停止一切设备的维修，中止所有广告活动和研究开发，尽量减少产品的型式和种类，停止一切售后服务，缩减产品的分销渠道等。总之，这种战略要从企业的实际出发，以尽快回收现金为目的，最终放弃这一领域。

（2）分离战略

分离战略可以采取两种形式：一是将某一事业部单位从公司中分离出去，让此单位在财务和管理上有其独立性，母公司只保存部分所有权或者完全没有所有权；二是找到愿意进入该事业部领域的买主，将这一事业部单位出售。

企业采用分离战略的原因多种多样，首先可能是事业部单位的经营内容与公司整体经营的内容状况不协调，不适合企业战略发展的需要，尽管这些单位的经营还能盈利；其次可能是公司财务的需要。如筹集资金，保证公司财务稳定以利于主导产品经营优势的发挥，因而分离某个事业部单位的经营项目以便增加公司的现金流量。

不过，采取撤退战略对经营者来说是个痛苦的选择，它会遇到经济上和管理上的障碍，经营者应当审时度势，具备果断决策的能力。

3. 清算战略

亦称为清理战略，即企业由于无力清偿债务，只能通过出售或转让企业的全部资产，以偿还债务或停止全部经营业务，而终止企业的生命。清理分为自动清理和强制清理两种形式，前者一般由股东决定，后者须由法庭决定。清理战略是所有战略选择中最为痛苦的选择，对于专业化经营的企业，它意味着结束了公司组织的存在；对于多角化经营的企业，它意味着一定数量的工厂关闭和职工被解雇。通常情况下，这是所有战略全部失灵时采用的战略，当企业资产不足以清偿债务时，那么只有宣告破产。在毫无希望再恢复经营时，早期清理比被迫破产更有利于保护股东的利益，否则一味地在该领域内艰难地经营下去，只能耗尽企业的资源，却不可能有任何好处。因此，在特定的情况下，清算战略也应该算是一种明智之举。

第四节 组合型战略

一、组合型战略的概念及特征

前面论述的稳定型战略、发展型战略和紧缩型战略既可以单独使用，也可以组合起来使用。事实上，大多数有一定规模的企业并不只实行一种战略，在我们前面几节中所举的例子中，大部分企业也并不是长期使用同一种战略类型。

所谓组合型战略是指稳定型战略、发展型战略和紧缩型战略三种战略的组合，其中组成该组合战略的各战略类型称为子战略。从组合型战略的特点来看，一般是较大型的企业采用较多，因为大型企业相对来说拥有较多的战略业务单位，这些业务单位很可能分布在完全不同的行业和产业群之中，它们所面临的外界环境，所需要的资源条件不完全相同。因而若对所有的战略业务单位都采用统一的战略类型显然是很不合理的，这会导致由于战略与具体战略业务单位的情况不相一致而使企业总体的效益受到伤害。所以，可以说组合型战略是大企

业在特定历史发展阶段的必由选择。例如，广东的健力宝饮料公司目前就是采取这种组合型战略。该公司在饮料传统业务上采取稳定型战略，而采用后向一体化的增长战略从国外引进易拉罐生产线，同时又采用复合多样化战略，生产高档运动服装，进而又在其运动服装厂中采用前向一体化战略，在全国各地设立零售商店直接出售其产品——李宁牌系列运动服装。

从市场占有率等效益指标上来看，组合型战略并不具备确定的变化方面，因为采用不同战略类型的不同战略业务单位市场，其占有率的变化方向和大小并不一致。因此，从企业总体的市场占有率、销售额、产品创新率等指标反映出来的状况并没有一个一般的结论，实施混合型战略的企业只有在各不同的战略业务单位中才体现出该战略业务单位所采用的战略类型的特点。

在某些时候，混合型战略也是战略类型选择中不得不采取的一种方案。例如：企业遇到了一个较为景气的行业前景和比较旺盛的消费者需求，因而打算在这一领域采取增长型战略。但如果这时企业的财务资源并不很充裕的话，可能无法实施单纯的发展型战略。此时，就可以选择部分相对不令人满意的战略业务单位，对它们采用实行抽资或转向的紧缩战略，以此来保证另一战略业务单位实施发展型战略的充分资源。由此，企业从单纯的发展型战略变为组合型的战略类型。值得注意的是，稳定型、发展型、紧缩型和组合型战略这四种战略类型并无优劣之分，在特定场合下，这四种战略类型都有可能是最合适的选择。

二、组合型战略的类型

组合型战略是其他三种战略类型的一种组合，其中组成该组合战略的各战略类型称为子战略。根据不同的分类方式，组合型战略可以分为不同的种类。本节将按照组合战略的顺序不同和各子战略构成的不同进行分类。

1、按照战略组合的顺序不同分类

（1）顺序性组合战略

即按照战略方案实施的先后顺序，顺次运用各种相关战略。如在一定时期内采取发展战略，然后在一定时期内实施稳定发展战略；或者先使用调整战略，待企业条件有了改善之后再采取发展战略等。另一种顺序组合的典型范例是依据产品的市场寿命周期来采取不同的战略。

（2）同时性组合战略

即在同一战略时期内同时运用几种相关战略，以实现企业整体的战略目标。在企业具有多种不同经营业务或多个事业部的情况下，通常采用同时组合的战略组合方式。常见的同时性组合战略主要有以下几种：

①在撤销某一战略经营单位、产品系列或经营部门的同时，增加其他一些战略经营单位、产品系列或经营部门。这其实是对一个部门采取放弃或清算战略、同时对另一部门实行发展战略。

②在对某些领域或产品中实行抽资转向战略的同时，在其他领域或产品中实施发展战略。这种情况下，企业实行紧缩的战略业务单位还并未恶化到应该放弃或清算的地步，甚至有可能是仍有发展潜力的部门，但为了为其他部门提供发展所需的资源，只有实行紧缩战略。

③在某些产品或业务领域中实行稳定战略，而在其他一些产品或部门中实行发展战略。这种战略组合一般适用于资源相对丰富的企业，因为它要求企业在并没有靠实行紧缩而获取资源的情况下，以自己的积累来投入需要增长的业务领域。

由于同时组合是在同一时期内，同时采用几种不同的战略，因此在运用这种战略组合时，应注意以下几点：

第一，可供的企业资源。由于同时组合可能造成企业现有资源的分散使用，因此企业必须充分估计自己资源的可供程度，以确保各种战略能同时得以实施而不会造成对企业资源的枯竭。

第二，各种战略方案的组合优势。各种方案的组合是为了发挥各个方案的优势，扬长避短。因此，企业战略的同时组合必须是具有互容性的战略组合，从而使企业的整体战略达到最优。

第三，明确主从战略的关系。在一定时期内，企业为实现关键性的总体战略目标而确立的战略是企业的主体战略，而其它战略则处于相对从属的战略位置。

2. 按照各子战略的构成不同，混合战略可分为

（1）同一类型战略组合

所谓同一类型战略组合指企业采取稳定、发展和紧缩中的一种战略类型作为主要战略方案，但具体的战略业务单位是由这种方案下不同的子战略类型来指导。例如，前面介绍过的健力宝集团就是采用由不同类型的发展战略组成的组合战略。因此，以严格意义上来说，同一类型战略组合并不是“组合战略”，因为它只不过是某一战略类型中的不同具体类型的组合。

（2）不同类型战略组合

这是指企业采用稳定、发展和紧缩中的两种以上战略类型的组合，因而这是严格意义上的组合型战略，也可以称为狭义组合型战略。不同类型战略组合与同类型，战略组合相比，其管理上相对更为复杂，因为它要求最高管层能很好地协调和沟通企业内部各战略业务单位之间的关系。事实上，作为任何一个被要求采用紧缩战略的业务单位管理者都多少会产生抵

抗心理。例如，总公司决定对 A 部门实行紧缩战略、而对 B 业务单位实行发展战略，则 A 部门的经理人员则往往会对 B 部门人员产生抵触和矛盾情绪，因为紧缩战略不仅可能带来业绩不佳和收入增长无望，更有可能对自己管理能力的名誉产生不利影响，使自己在企业家市场上的价值受到贬值。

总的来说，对大多数企业的管理层而言，可采用的战略选择的数量和种类都相当宽泛。明确识别这些可用的战略方案乃是挑选出一个特定企业最为适合的方案的先决步骤。

第六章 公司国际化经营战略

第一节 企业国际化经营战略概述

一、企业国际化的界定

1. 企业国际化含义

企国际化是指通过贸易活动和公司的跨国性网络（国际经济联合、合资和参股）以增加国际经济活动和实现经济一体化。经济活动的国际化通常是指国际性的活动。企业与跨国公司不同，只有少量的经济活动可以称为国际化的经济活动，主要归纳为两个方面的经济活动：

- （1）海外直接投资，这里指的是双向性的投资，包括资金的输入和输出；
- （2）鼓励和帮助企业扩大进出口贸易。

2. 企业国际化面临的国际环境

在 21 世纪，随着各国经济的对外开放和随之而来的国外资金的间接或直接进入以及保护主义政策的逐步取消，企业面对国际经济的竞争将是必然趋势。在 21 世界企业所面临的国际化环境表现为以下特点。

- （1）企业政策将从保护转向开放；
- （2）从直接扶持企业转向间接扶持；
- （3）来自大企业和跨国公司的威胁；
- （4）世界各国企业之间的竞争加剧；
- （5）区域性贸易集团的挑战。

二、企业国际化经营原因

一般说来，企业进行国际化经营有两个目的：一是获利；二是求稳定。就获利来说，国际化经营可使企业获得满足国外市场对本企业产品或服务日益增长的需求的机会。扩大本企业产品的销售范围，从而获得更多的利润。此外，对企业产品或服务的新需求，可对企业的生产过程起到稳定的作用，而不至于受国内市场周期性变化的影响。

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市场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上可能刚刚进入成长期，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

当一件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世界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，活跃于几十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

当存在超越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。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有效规模较之国内市场规模要大得多。

4. 利用低成本资源

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，增加其产品的竞争力，保证企业经营的最佳整体效益。

5. 促进核心竞争力转移

核心竞争力是由企业的创新、效率、质量以及顾客的忠诚度所组成的，并构成企业竞争优势的基础。企业将其在国内拥有的核心竞争力及创新产品转移到海外市场，可以获得更大的利润。如微软、可口可乐等公司就是运用这种方式在全球推行其核心竞争力。这是指在交易成本与贸易壁垒允许下，企业将其创造价值的活动放在最适合的地点，跨国公司在全球范

围内搜寻此地点的过程，实质上就是企业资源在全球范围内优化配置的过程。这样做至少有两个效果，一是降低创造价值的成本，有利于企业达到成本领先；二是使企业形成差别化，获得超过平均水平的利润。

三、企业国际化经营特点

由于企业进行国际化经营而超越国界的异地性，使它们面临的生产经营环境与国内市场经营的企业有较大的差异，其特点与国内市场营销的企业也有较大的差别。具体表现在以下几个方面：

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营销的企业广泛得多。国内经营的企业基本上是利用企业内外资源，在原有产品扣业务构成的基础上，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的发展，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，这对初涉经营国际化的企业无疑是严峻的挑战。对此情况，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、传真等通讯手段，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。国际化经营企业的原料来源、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。国际化经营企业为了履行合同，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。

四、我国企业国际化经营的现状

1. 跨国经营欲望和动力不足

加入 WTO 给我国企业尤其是劳动密集型企业提供了一系列加工配套的商机。但是，长期以来，企业缺乏竞争意思和参与国际竞争的热情和信心，企业无法能动的规划出参与国际竞争的策略，缺乏强烈的跨国经营欲望和动力。

2. 与跨国企业相比，经营管理水平相对较低

我国大多数企业在组织、人事、劳动、财务会计、生产经营、市场营销等方面的管理缺乏严格规范，财务制度不健全，管理模式落后。面对陌生的国外市场和经济环境，企业缺乏市场研究，经营方式粗放。

3. 技术创新能力较弱

阻碍企业国际化经营的一个关键问题是企业的技术创新能力不强。对于我国企业长远发展而言，技术创新问题就更为重要。在我国企业中，大多数还属于半机械化为主的劳动密集型企业，高新技术企业不足 10%。我国企业投入技术开发的经费约占全国研究经费的 40%，远低于发达国家 70% 的水平。

4. 欠缺具有国际化经营能力的高素质人才

长期以来，我国企业大多是家族是管理，企业难以营造良好的外部环境来吸纳科技、管理等优秀人才，而封闭型的经营方式，也使多数企业难以造就外向型的经营人才。特别是在国际市场营销专业人才、国际标准规范和市场渠道等一些参与国际竞争的关键条件方面，国内大多数企业尚不具备。

5. 政府的政策支持与帮助有待加强

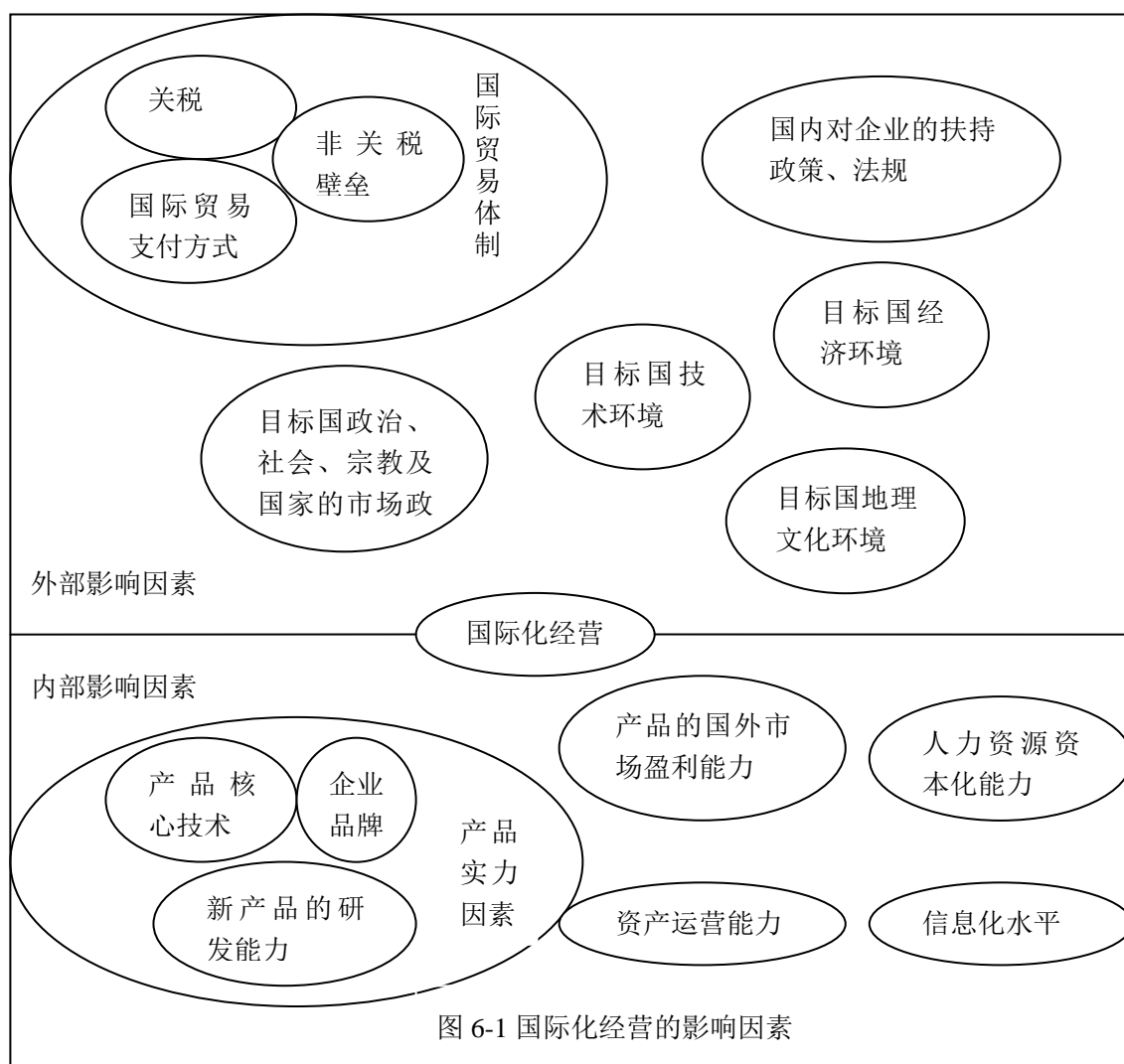
国家对企业国际化经营的支持力度不够。①市场准入门槛高，某些投资经营领域仍然限制私营企业的进入。②出口融资难。除少数企业可以通过抵押贷款外，大多数企业只能通过各种非正当手段获得高息贷款，从而加大了企业的生产成本，降低了商品的出口竞争力。③实行的外贸经营许可制度。在我国现有的对外贸易体制下，原对外经济贸易合作部所属各机构和下属的 4000 多家外贸专业公司构成了对外贸易体制的基本框架。国家规定获得进出口权的企业，其注册资本要达到 850 万元，且必须连续两年出口供货额在 100 万美元以上，导致大部分企业达不到上述条件。而且申请外贸经营权的程序过于繁琐，需要逐层逐级逐个部门报批，企业申请费时费力。④缺少专项政策扶持。政府尚未制定支持企业开拓国际市场的专项政策，没能在出口保险、信息咨询、海外市场调研及促销等方面提供必要的政策扶持。

6. 国际竞争力有待提高

我国企业在产品、价格、分销和促销方面，以及整个营销战略和管理方面都仍处于初级经营阶段，与国外发达国家的企业相比还有相当大的差距。从我国企业出口的产品结构来看，主要是劳动密集型产品，这与韩国、东盟、印度等国的出口产品存在严重的同构性。而且随着我国劳动力水平的不断提高，原有劳动力成本竞争优势正在逐渐丧失。

第二节 企业国际化经营的影响因素

国际化经营的企业面临复杂多变的国际环境，企业在决定将其业务向海外扩展之前，必须充分而全面地理解国际环境的现状和发展动态，以及自身在国际化经营战略中所处的优势、劣势地位，这是国际化经营战略取得成功的前提和基础。依据企业的内外环境要素，可将企业国际化经营的影响因素分为内部影响因素和外部影响因素，具体如图 6-1：



一、外部影响因素

1. 国际贸易体制

国际化经营企业的目标是针对国际市场，因此首先应了解国际贸易的格局和体制。国际贸易的体制包括关税、非关税壁垒、国际贸易的支付方式。

（1）关税是一国政府对进出该国的产品所征收的税金。关税一般是根据商品重量、体积或价格来规定税率。关税可以增加国家收入，亦是保护本国企业快速成长的屏障。在后一种情况下，国家往往对进入的货物征收倾销税。反倾销税是对商品倾销国货物征收的一种进口附加税，目的在于保护本国产业和国内市场，抵制外因进口商品的竞争。了解各目标市场国对相关产品的关税和其它贸易壁垒情况，有利于企业在实施国际化经营过程中，有的放矢地选择目标市场。

WTO 各成员国之间的关税征收差别很大，高关税常见于发展中国家，发达国家的进口关税平均水平较低。如欧盟对将近 1/4 的进口产品免征关税，约 40% 的进口产品的关税低于 5%，

对极少部分的进口产品征收 25% 以上的关税。美国对 80% 的进口产品都实行免税，近 3% 的进口产品的关税高于 10%。但发达国家对纺织品、服装等轻工业品的贸易保护还非常强。在这些问题上，各级政府部门有必要绘制出一个各国、各地区、各种不同产品的关税图以供企业在制定国际化经营战略时参考。

（2）非关税壁垒是指除关税以外限制商品进口的各种措施。随着各国的民族主义意识、环境保护意识的加强、消费者的成熟度不断提高、人类安全健康意识、以及科学技术的进步，出现了以技术壁垒、绿色壁垒和社会意识差异带来的各种壁垒。这些非关税壁垒已成为阻碍国际商品自由流动的新型非关税壁垒，影响力更大。安全方面，有德国的《防爆器材法》，美国的《冷冻设备安全法》、《联邦烈性毒物法》和《控制放射性物质的健康与安全法》，日本的《劳动安全与健康法》、《氧气瓶生产检验法》；卫生标准方面有乌拉圭回合通过的《实施卫生与植物卫生措施协议》；环境方面，国际上已签订的多边环境协议达 150 多个。我国的企业，要想突破新的壁垒，难度很大，我国政府有必要引导并支持企业突破这些壁垒。

（3）国际贸易支付方式会影响企业国际经营的效益。企业国际化经营的最终风险表现为两个方面，即经营（交易）风险和财务风险。外汇波动主要会导致财务风险。由于我国外汇管制以及人民币在现阶段不能进行资本项目下的可兑换，企业又不能利用各种金融工具来规避风险，因此，企业在实施国际化经营时，面临的因外汇变动而带来的风险往往是较大的，常常要承担由于支付货币的币值及汇率变动而导致的财务损失。如果东道国货币相对人民币贬值，无疑将减少我国商品在当地市场的竞争能力，这种汇率的变动对公司的经营可能会造成财务状况的不利变化，如表 6-1。我国金融资本市场尚不完善，国内企业缺乏国际化经营的金融人才，还不能灵活地运用金融工具来规避风险，这些都表明了我国企业抗外汇波动的能力不足。

表 6-1 汇率变动对进口商和出口商的影响

汇率变动	以进口商货币结算时的影响		以出口商货币结算时的影响	
	进口商	出口商	进口商	出口商
1. 进口商货币升值	无影响	结算后获得更多的国内货币	支付较少的国内货币	无影响
2. 出口商货币升值	无影响	结算后获得较少的国内货币	支付更多的国内货币	无影响

2. 政治—法律环境

国家的政治—法律环境是否有利于外国商品进口和外国投资，各个国家有相当大的差别。国际化经营的企业如决定在某国扩展经营业务时，至少需要考虑该国以下几方面因素。

(1) 东道主国对外国企业的态度。有的国家对外国企业表示积极欢迎，鼓励外国企业投资，为外国企业准备工业布局条件或基础设施等。有的国家对外国企业并不持十分友好的态度，这反映在许多方面，如禁止外国独资企业，限制外国企业的投资份额，政府控制外国企业返还母公司的利润数量及货币种类等。

(2) 政治的稳定性。不仅要考虑交易对象国家政治形势的现状，还要考虑将来的稳定性。如果政局不稳，领导人频繁更迭，则对外国企业有没收、征用和收归国有的危险。因此，如果政局不稳，与其对国外直接投资，不如选择出口贸易。反之，如果政局比较稳定，则可考虑直接投资。

(3) 政府的官僚程度。是指外国政府所实施的制度和办事效率，诸如能否有效实施报关手续，及时提供市场信息等。

(4) 贸易或投资条约和协定。这些协定是两个或两个以上的国家为确定彼此之间的经济关系而缔结的书面协议。这些条约或协定的内容比较广泛，如关税的征收、海关手续、船舶航行、双方企业在对方国家所享受的待遇或保护、特种所有权（专利权、商标权等）的处理和商品转口等。

(5) 与国际化经营有关的法律。东道主国是否有涉及海外子公司设立的公司法、劳工立法、商标法、专利法、所得税法、与竞争有关的法规，与进口有关的法规，投资保护法规等。此外，还包括其涉及的具有国际法律规范形式的国际公约，如《1883年保护工业产权的巴黎公约》、《1892年关于商标国际注册的马德里协定》，以及有关世界贸易组织的协定和协议，如《1994年关贸总协定》、《服务贸易总协定》、《与贸易有关的知识产权协定》、《与贸易有关的投资措施协议》、《反倾销协议》等。

3. 经济环境因素

经济环境因素是指企业国际化经营的目标市场国的国内经济形势及经济发展趋势，社会经济状况及国家的经济政策。它是一个多元动态的系统，主要由经济发展水平、国内生产总值及其分布、国际收支和集团贸易与区域性经济四个要素构成。

(1) 国家经济发展水平。一个国家总体的经济发展水平不仅决定着出口该国商品的种类，也影响着投资类型和方向。一国经济发展水平分为：自给自足的经济、原料出口经济、产业发展中经济、产业经济四个阶段。

第一阶段：自给自足的经济，在自给自足的经济结构里，几乎所有的人都从事单一农业劳动，生产的产品大部分被消费掉，以剩下的财物进行物物交换，也进行服务与财物的交换。显然，这种经济能给外国提供的贸易或投资机会是很少的。

第二阶段：原料出口经济。在这种经济中，只有一种或少数几种丰富的自然资源，缺乏其他资财，收入几乎全部靠资源的出口。例如，智利的锡和铜、刚果的橡胶、沙特阿拉伯的石油等就是如此。这类国家和地区是部分机械设备、材料加工设备、工具、器皿和运输工具以及奢侈品的良好市场。

第三阶段：产业发展中经济，在这种经济结构里，工业占一定的重要地位，一般占国内生产总值的 10%~20%。随着工业的发展，进口较多的是钢材、重型机械、通讯设备，半加工纤维制品，很少进口纤维成品，纸制品和汽车。随着产业的发展，出现新的富裕阶级和为数不多的中产阶级，他们都需要新式的商品，而且都要从外国进口。

第四阶段：产业经济，产业经济发达的国家根据工业技术或资本的输出资程度建立起自己的工业基础。这种国家与其他工业国互换工业产品，与其他经济类型的国家之间用产品交换原料和半成品。由于中产阶级在大规模产业活动中占有相当重要的地位，这些国家已是一切种类商品的广阔市场，并且也有许多的投资机会。

(2) 国内生产总值总量及其分布。国内生产总值的总量反映一个国家的总体经济实力，国内生产总值的增长率能判明一个国家的经济运行状况及其前景。人均国内生产总值则可以反映该国贫富的标准尺度。而且不仅要考查一国的国内生产总值总量，还要分析一下国内生产总值的分布状况，即社会财富的分配模式。这种分配模式除与该国内总体经济发展水平有关。国内生产总值的分布模式一般可分成五种类型——全是低收入阶层，大部分是低收入阶层，低收入阶层与高收入阶层并存，低、中、高收入阶层并存，大部分是中产阶级。国内生产总值的分布模式主要影响市场的需求结构和需求。

(3) 国际收支。公司进行国际化经营必须考虑所在国的国际收支状况。因为一方面国际收支影响该国的本位币的币值，一个国际收支严重逆差的国家往往会贬低本国货币，扩大出口；另一方面，国际收支影响该国政府的经济政策以及对外来资本的态度。一般所在国是欢迎国外直接投资的，这有利于该国经济的发展与国际收支稳定。但国际收支逆差会影响国际企业的汇出利润与原料进口。

(4) 集团贸易与区域性经济。自从 20 世纪 80 年代初以来，世界经济出现的一个重要现象是集团贸易和区域性经济集团的兴起。集团贸易与区域性经济合作的模式，包括建立共同市场（削减或取消内部关税及增设共同对外关税和完全的海关联盟）、自由贸易区、区域开发合作集团等多种形式。业已建立和将要成立的区域性经济集团有欧洲联盟、北美自由经济

贸易区（美国、加拿大和墨西哥）、东盟自由经济贸易区，亚太经济合作组织 APEC 等。世界上主要的合作集团是欧佩克，即石油输出国组织。它的目的是在成员国之间控制石油生产水平和油价。

企业要想有效实施国际化经营，就必须通过各种途径搜集相应的信息来了解和掌握各个国家在市场环境、运行制度、文化、政治等方面的差异，适时了解、把握影响国际化经营的国外市场条件和对市场行为有决定性影响的目标市场的经济环境因素状况，为企业分析顾客需求来细分市场提供依据，以拓宽企业整合资源的选择面，及时调整国际化经营的战略。

4. 技术环境因素

技术环境因素是指企业所处的国外目标市场中，生产相关产品的生产技术水平、生产产品的生产要素中知识和科技要素所占的比重、以及相关规定。科学技术的发展既给企业提供了有利的发展机会，也带来一定的威胁。我国企业应该密切关注信息技术、新材料技术、新能源技术、电子技术、生物工程技术等科学技术的发展动向，尽可能地进行技术改造和技术创新。争取在国际化经营中取得生产产品及技术对产品的边际利润贡献相对较大的技术竞争优势。

5. 地理、社会、文化环境因素

社会文化环境因素始终影响着企业的市场决策行为，企业的国际化经营决不能忽视国外目标市场的社会文化环境因素，如潜在消费者的人口学特征、人口及人均收入水平、国民特征、生活方式、社会习俗、法律法规、宗教信仰、价值观念、社会行为规范、道德伦理、消费者心理等。这些因素对于能否接受外来文化、外来产品和外来消费习惯都起着重要作用。

企业国际化的一个重要的制约因素就是母国与东道国的社会文化差异。在通常情况下，母国与东道国的社会文化差异愈大，对跨国企业的不确定性也就愈大。因此，国际化企业就愈是倾向于采取控制程度较低的进入方式，以减少企业资产的暴露，增强其灵活性。

二、内部影响因素

内部影响因素包括：产品实力因素，产品的国外市场盈利能力因素，资本运营能力，人力资源资本化能力因素、企业信息化管理水平。

1. 产品实力因素

（1）产品核心技术因素。在科技飞速发展的今天，对企业而言，技术无疑是影响其国际化经营的一个重要因素。具体而言，技术对我国企业的经营有两个重要的作用：一是技术可以创造需求，创造市场；二是技术可以降低成本，提高产品质量，增强企业的竞争力。

(2) 企业品牌。产品的质量、成本、价格与企业文化、消费者忠诚度、企业的社会认同等要素一起构成企业的品牌。企业应在建立质量保证体系的基础上, 积极参加目标市场国家和地区对其相关产品的认证, 在保证质量和售后服务以满足消费者需求的基础上, 面向国际目标市场, 对品牌与企业形象进行正确定位与全面系统的策划, 在国际化经营过程中对品牌进行价值管理。

(3) 新产品的研发能力。提高新产品的研发能力, 要从分析企业的生产技术入手。一是生产状况的分析, 包括生产能力分析、生产设备状况分析、生产管理状况分析; 二是技术状况分析, 包括技术开发和产品开发创新的能力分析。企业技术的先进程度是决定其进入国际市场方式的最重要的因素之一, 拥有最新技术和其他重要专有资源的国际化企业, 应该更多地选择创建方式来进行它们的直接投资。当企业把全球战略的重点放在通过开发新技术和加强营销来实现产品差异时, 就应采取全股子公司的方式进入。

2. 产品生命周期和经营多样化

产品生命周期理论是美国哈佛大学教授费农在其《产品周期中的国际投资与国际贸易》一文中首次提出的。产品生命周期强调一个产品的销售历史象人的生命周期一样, 要经历一个开发、引进、成长、成熟、衰退的阶段。

(1) 产品开发期: 从开发产品的设想到产品制造成功的时期。此期间该产品销售额为零, 公司投资不断增加。

(2) 引进期: 新产品新上市, 销售缓慢。由于引进产品的费用太高, 初期通常利润偏低或为负数, 但此时没有或只有极少的竞争者。

(3) 成长期: 产品经过一段时间已有相当知名度, 销售快速增长, 利润也显著增加。但由于市场及利润成长较快, 容易吸引更多的竞争者。

(4) 成熟期: 此时市场成长趋势减缓或饱和, 产品已被大多数潜在购买者所接受, 利润在达到顶点后逐渐走下坡路。此时市场竞争激烈, 公司为保持产品地位需投入大量的营销费用。

(5) 衰退期: 这期间产品销售量显著衰退, 利润也大幅度滑落。优胜劣汰, 市场竞争者也越来越少。

根据费农的产品生命周期理论, 企业对最新产品采取出口为主, 海外直接投资为辅的政策, 随着产品的成熟, 逐渐转向采取海外直接投资或许可证交易为主, 出口为辅的政策。当企业把新产品的生产向国外转移时, 它就在不同股份份额的直接投资和许可证交易之间作出选择。

企业经营多样化有两种含义：一是产品多样化；二是地理多样化。国际化企业常常利用收购手段来实现地理多样化和产品多样化，以此来抵消世界商业周期引起的收益波动。在浮动汇率的情况下，经营多样化还可以避免汇率剧烈波动带来的损失。

3. 资产运营能力

包括虚拟资本运营能力、国内资本金融市场培育状况、实物资产质量、企业的资源获取、整合、利用能力。简言之，资产运营就是通过优化企业所有可资本化的资产结构、对融投资进行有效管理，控制风险、争取资本收益最大化，实现公司的战略扩张。

4. 产品战略和企业成长率

国际化企业一般对属于其重点发展行业的产品采取控制性强的进入方式，对于非重点发展产品则更多地采取许可交易，即使进行国外直接投资，也往往更多地采取拥有股权份额较少的合营企业方式。因为对于非重点发展的产品，企业不愿投入大量的资本，从而将资源集中到重点发展的产品。

国际化企业的成长率也影响到对创建和收购方式的选择。一般情况下，成长率高的国际化企业比成长率低的国际化企业更倾向于选择收购方式，其原因在于：第一，国际化企业的信息和经验的存储随着经营时间的增加而增长。增长快的国际化企业比慢的国际化企业更多地采取收购方式。第二，企业在对外扩张的过程中，经常发生受过训练的管理人员和技术人员短缺的情况，国际化企业的增长速度愈快，这种情况就愈严重。收购现有企业来进行直接投资可以克服人力资源短缺的限制，有利于国际化企业的迅速发展。

5. 企业的国际化经营经验

通常情况下，国际化企业由于缺乏经验而避免海外直接投资，常常先通过中间商来出口。随后，又在国外建立自己的销售公司来加强对出口的控制，并且也开始进行许可证交易。在通过出口和许可证交易而获得了外国市场的风险、市场潜力和收益的信息以及有关的知识 and 经验后，它才开始从事海外直接投资。

国际化企业最初进行海外直接投资时，总是谨慎地选择它所较为熟悉的邻国或社会文化较为接近的国家或地区，随着经验的积累，则进入较远、较为陌生的国家和地区，而且愈来愈不能满足于合伙者来管理少数股合营企业。由于收购方式比创建方式具有较小的不确定性，缺乏国际经营经验的企业在进行海外直接时，往往倾向于选择收购方式，以便得到目标企业的信息储备，减少不确定性。

6. 企业信息化管理水平

企业的信息化管理通过对企业的各运营环节和管理过程而影响企业实施国际化经营战略的效率。新经济条件下，国际化经营必然要求企业提高信息化管理水平，以提高商务运行的

速度。商务速度的提高实际上意味着企业竞争力的提高。企业借助信息化管理与大企业一样能以较低的成本、较快速度迅速获取、整合各种生产要素及市场环境信息。现代信息技术推动的信息化浪潮正在迅速打破与重组世界经济的秩序与结构，这有可能会从根本上改变企业生存的内部和外部环境。企业要想快速、准确地对不断变化的国际化经营环境作出反应，就必须提高信息化管理水平。

第三节 企业国际化经营的战略选择

一、价值链整合战略

企业国际化经营要实现战略规划中提出的各种目标，必须在全面考量公司在国际竞争中所具有的优势和面临的威胁，合理制定公司在进行国际化经营时的战略体系，企业的国际化竞争战略的选择主要应是建立在大型企业产业链上的价值链再造，并据此进行产业选择，以拓展国际化经营的市场空间。

整合价值链是企业确定市场地位、创造竞争优势、并实现和维持竞争优势的关键。因此，企业的价值链整合是企业国际化经营的战略任务。

由于企业产业结构的选择决定其所在价值链的整合，企业依附在大企业身上的价值链不能只是一维的，它是企业与市场中相关联的所有参与者共同作用的以价值为纽带的生态链，同时也是企业内部各环节各组织结构的局部生态链。因此，必须在一个企业中建立起确保为价值链提供全方位对接的组织系统，企业应全面理清自身的竞争地位，并通过内部组织结构与价值链的适应性联系，以及价值链与供应商或销售渠道的联系来实现企业的完整价值链。这是企业国际化经营战略的制订和实施的一个重要问题，所以，企业要主动调整自己的产业结构，优化价值链，退出没有现实竞争优势和国际目标市场空间的产业、产品和服务市场，以充分发挥国际化经营的比较优势。

随着越来越多的大型企业和跨国公司将其原本由内部完成的某些非核心业务外包出去，以及大型跨国企业的本地化趋势的不断发展，企业将有大量的机会进入由这些企业主导的全球产业链的某些环节。因此，企业要积极寻求机会与大企业建立稳定的建立在产业链和价值链上的共生关系。

1. 决定产业结构的主要因素

(1) 生产与销售商的数量与产品的差异程度。同种产业内的产品生产商、销售商生产、销售替代品的数量以及生产商、销售商数量，同一产业内的产品是否是同质的或具有高度差

异性等因素是决定产业结构的主要因素。但是，同一产业内的竞争结构会随时间而改变，开始是作为垄断者出现在市场的市场先行者，会随着很多其他公司进入该产业和同一竞争市场并生产同质或替代产品，而导致了垄断竞争结构的形成。

（2）进入壁垒。新的竞争对手进入会使总供给量增加，最终使利润下降到边际报酬的水平。自由的进入可防止已存在的公司长期获取超额利润。就进入壁垒而言，产业间差异很大。进入壁垒包括资本要求、经济规模、专利与许可证条件、稀缺的场地、原材料或分销商、信誉条件等等。一些壁垒对某些产品来说是固有的，而其他一些壁垒是由上游企业单独或联合行动所设置的。即使一家企业进入了一个产业之后，当它要进入某些更具吸引力的细分市场时，它还会面对阻碍其流动的壁垒。

退出与收缩壁垒。事实上，企业往往面临退出壁垒。这些退出壁垒包括对顾客、债权人和职员所承担的法律和道义上的义务、政府限制、过于专业化和设备、资产专属性、缺少更好的市场机会、高度纵向联合等等。

2. 产业结构类型

（1）完全垄断。当只有一家企业在某一国家或某一地区提供某一产品或服务时，就存在完全垄断。垄断可能是因为国家安全、管制、专利、许可证、规模经济或资源控制等原因造成的。

（2）寡头垄断。寡头垄断是由少数几家企业生产使用属性基本同一的产品的产业结构。在这种产业结构里，如果竞争者在服务上不相上下，获取竞争优势的重要方法就是降低成本。

（3）差别寡头垄断。差别寡头垄断由几家生产有部分差别的产品企业组成。差别可能出现在质量、性能、款式和服务上。每个竞争者可能在些主要特征的某一方面寻求领先。

（4）垄断竞争。一个垄断竞争产业是由许多能从整体上或局部上区别出它们所提供的产品或服务的竞争者所组成。竞争者集中于能满足顾客需求并可收取高价的各个细分市场。

（5）完全竞争。一个完全竞争的行业是由许多提供相同产品或服务的企业所构成。由于市场竞争激烈，产品差异小及边际利润低，竞争者的价格大致相同，广告的作用不大。企业只有在降低生产和分销成本的情况下，才可能得到一定的利润率。

二、国际市场营销组合策略

国际市场营销是企业进入国际市场后的市场营销活动，是国内市场营销活动在国际市场上的延伸。选择正确的市场营销策略可以保证企业营销战略目标与具体营销目标的实现。

1. 国际市场定价策略

各国的市场环境不同导致了国际市场价格体系得复杂化，不同的市场需采取不同的价格策略，而且定价工作十分复杂，需要充分考虑影响定价的各种因素。

(1) 国际市场定价因素。企业生产成本、国际市场价格水平、国际市场的产品供应情况、国际市场的竞争情况、目标市场国家所采取的关税壁垒与价格管制，以及设置的各种贸易障碍，都是企业出口商品所应考虑定价因素。

(2) 根据定价目标需选用的定价策略的类型。主要包括：单一价格策略、灵活价格策略、新产品高价策略、新产品渗透策略、折扣价格策略、低价遏制策略。

2. 国际市场分销渠道策略

商品在从本国生产企业转移到国外市场的最终消费者或用户的出口过程中形成了国际市场销售渠道，这个过程一般需经过以下三个环节：第一，出口销售渠道，即出口国的生产企业通过自营出口机构经进口国的中间商或不经中间商到最终用户的渠道；第二，两国之间的渠道，即出口国的出口商与进口国的进口商之间的渠道；第三，进口国的销售渠道。

各类企业可根据不同条件择优选用国际市场分销渠道策略：

(1) 独家经销策略。它是给予国外客户或代理商独家经销权的渠道策略。又分为报销和独家代理两种独家经销形式。

(2) 选择分销策略。它是在同一市场内选择若干家当地客户经销本企业产品的渠道策略。

(3) 广泛渠道策略。它是当出口商品在国外市场打开局面之后，在同一市场内有众多的客户进行经销以拓展区到的策略。

(4) 短渠道策略。它是指减少中间商的环节，尽量缩短销售渠道的长度，又称出口国企业直接与最终用户或零售商进行交易的渠道策略

3. 国际市场促销策略

(1) 广告策略。这是国际市场促销策略的重要组成部分。广告策略包括媒体策略、广告内容策略、广告代理商策略三种。

(2) 人员推销策略。人员推销是派专门人员到国外市场推销。人员推销策略包括：第一，联系策略，即在直接接触、通过中介人接触、公共场合接触、家内接触等方式中选择何种接触方式；第二，洽谈策略，即说服性洽谈方式；第三，说服策略，即在样品展示、文字说明、语言解释、态度暗示、奖状实证中选择何种方式。

(3) 博览展览促销策略。以专门制作的样品或商品参加国际性、地区性或限于特定国家的工商业博览会与商品展销会，通过文字和媒体宣传及商品展示，宣传介绍商品，促进商品销售。

三、公关关系战略

对企业国际化经营而言，公共关系是其进入国际市场的一部分，既是一种促销手段又是可以树立公共形象。随着经济全球化的发展，国际企业所遭遇的冲突越来越多，矛盾越来越明显，并主要来自东道国政府、企业、东道国的社会各阶层以及东道国的其他国外企业等。这就促使企业必须重视处理好与各类社会群体之间的关系——公共关系。国际化的企业必须全面了解和深入分析该区域、市场以及东道国的相关政策、法律避免所做活动与之冲突而受到制裁；密切注意东道国的政局变化、各党派的政治经济主张以及东道国的民族主义情绪；避免国有化；避免歧视性待遇；使东道国政府能够支持本企业的各种合法活动。

改善公共关系的做法通常是利用公共媒体、捐赠、赞助等形式直接或间接的树立自己的企业形象、提升企业的竞争地位，与东道国政府、东道国当地竞争者、社会公众建立、改善和发展长期、稳定的关系。

第四节 企业国际战略联盟

国际战略联盟是指由两个或两个以上有共同战略利益和对等经营实力的企业（或特定事业和职能部门），为达到拥有市场、共同使用资源等战略目标，通过各种协议、契约而结成的优势互补或优势相长、风险共担、生产要素水平式双向或多向流动的一种松散的合作模式。它包括了跨国公司之间通过许可证协议、特许专营协议、单方持股、相互持股及合资办厂等多种形式的协同和合作。它的主要特征是一种以共同利益为核心、以协调一致为基础的合作关系，而不是一国企业对另一国企业的控制和支配。作为一种全新的现代组织形式，国际战略联盟已成为现代企业发展全球战略最迅速、最经济的方式，是现代企业提高国际竞争力的重要战略之一，被誉为当代最重要的组织创新。

自从提出战略联盟思想出现以后，许多国内外学者都对企业实施跨国战略联盟做了相关研究，提出跨国战略联盟对企业有重要意义，如有利于开辟新的经营领域和进入新的行业、有利于减轻投资风险和经营风险、有利于企业提高规模经济效益等。然而跨国战略联盟并不是大公司的专利，企业要实现国际化经营采取跨国战略联盟策略同样具有重大的战略意义。

一、国际战略联盟的类型

按联盟企业之间的股权关系，可将国际战略联盟分为两类：

1. 股权联盟

股权联盟又存在两种不同形式，一是国际合资企业国际合资企业是战略联盟最普遍的形式，它指两个或更多来自不同国家的公司，以投入股权份额的方式建立一个独立企业单位。

国际合资企业被认为是一个独立于其母公司的法律实体；因为它们在企业中的重要作用，国际合资企业已经成为许多研究的主要对象。另一是股权参与形式，股权参与和国际合资企业有些相似，但不如国际合资企业那样普遍。在股权参与中，一个台作伙伴拥有另一家企业一定比例的股份。有时可以交叉持有，合作伙伴彼此互相待有对方一定比例的股权。可以相信，在一个公司拥有重要股份，就可以掌握和控制公司的战略与运行。具有股权关系的企业比没有这种纽带关系的企业联系更紧密。利用这种版权关系，投资者能得到所投资企业的信息，并影响这些企业的新项目。

2. 非股权联盟

非股权联盟的主要形式包括发放许可证、授权特许经营权、管理合同、交钥匙经营、转包、购买者联盟、供应商合作伙伴关系、R&D 合作伙伴、营销协议、技术合作伙伴关系以及联合生产。然而，由于市场形式的不断变化，技术的发展和企业间各种创造性的新安排，可能还会存在其他的联盟形式。非股权联盟是企业间的合作契约，促进企业间以契约形式合作，影响企业价值链活动，为企业持续竞争力提供收益的长期协议。因此我们又称这种非股权联盟的一般形式为国际契约式合作。

二、企业国际战略联盟的构建方式

企业为实现国际化经营而构建的国际战略联盟可以采取以下的几种主要形式：

1. 合作生产

很多公司都意识到在一个非常长而又复杂的产业价值链上，要想在所有环节都有竞争力，是不可能的。即使是大公司，它们可以在产业价值链的三至四环节有高度竞争力，但是再多就难以办到了。这显然就给广大的企业带来了巨大的机会，如果其努力使自己位于这些大企业的价值链的上游，与之进行生产合作，发展的前景就非常广阔。

2. 合作研究

合作研究与合作生产也是一样，如果企业拥有某一特定的技术优势或者是优秀的研究队伍，那么与大公司合作研究也是很有可能的事。

3. 联合营销

实行联合营销的合作组织，在生产的规模效应或者质量的保证上，均能够得到益处，包括：标准化、技术交流、营销、购并等多种活动中，相互沟通、共同得益。联合营销不仅限于以市场为目标，也有是以质量的一致化标准为目标。

4. 合资企业

如果企业具备一定的资金或者技术优势，就可以到国外市场上寻求合作伙伴，建立合资企业，从而合作各方可以以各自的优势资源投入到合资企业中，使其发挥单独一家企业所不能发挥的效益。

5. 互相持股

战略联盟之间为了维持彼此的研发、生产、行销等合作关系，加强竞争优势，采取互相持股的方式，这样做能够稳定经营权，促使企业以长远的眼光进行投资、经营。

6. 定牌生产

如果一方具有知名品牌，但是生产能力不足，另一方面又剩余生产能力，则有生产能力的一方可以为知名品牌一方生产，然后对方冠以知名的品牌进行销售。这样生产能力不足的一方不但可以迅速获得一定的生产力，增加产品销售、扩大品牌影响，而另一方则可以利用闲置的生产能力，谋取一定的利益。对于拥有品牌的一方，还可以降低投资或购并所产生的风险。

7. 特许经营

合作各方还可以通过特许的方式组建战略联盟。其中一方具有重要的无形资产，它们可以与其他各方签订特许协议，允许他们使用自己的品牌、专利获专有技术，从而形成一种战略联盟。这样特许方可以通过特许权获取利益，并可以利用规模优势加强无形资产的维护，而受许方可以利用该无形资产扩大销售，提高利益。

三、企业国际战略联盟的意义

由于企业在规模、资金、技术研发等各方面的不足，其在国际化经营中面临着较大的竞争劣势，将严重地影响企业国际化经营的实施。如果通过与其他国际企业组建国际战略联盟，采取更为灵活多变的形式进行合作，则有助于这些问题的解决。采取国际战略联盟对企业国际化经营有着如下的重大意义。

1. 可以解决企业小规模背景下的国际化经营问题

对于企业来说，过小的规模，一则决定了其在对外投资的早期不可能采取新建、兼并收购等方式；二则使其难以在利用当地资本、开拓市场方面与国外同行公司相抗衡。为了弥补这方面的不足，可以选择与外国企业合资或股权等参与国际联盟来解决小规模经营问题。在合作中，企业注入资本不一定局限于货币资本，企业的品牌，已有的营销网络、工艺配方等无形资产也可以折价入股。因此，通过联盟，设立合资合作企业，对于提高企业的国际竞争力是有益的，也有助于实现小规模的国际经营。

2. 有助于企业科研开发能力的增强和管理水平的提升

国际战略联盟的目的之一就是共同研制新技术、新产品。有条件的企业可以尝试与国外相关企业或科研机构合作建立研发机构，跟踪了解世界高新技术的发展现状与发展方向，通过信息资源共享、技术人员交流等方式，充分利用世界各国的先进科研成果，提高产品科技含量。更重要的是通过合作，使企业间的知识资源进行双向流动，以创造新价值，产生新知识，最终以利于双方提升各自的核心竞争力。同时，在企业管理方面，通过与发达国家企业的合作，可以充分了解现代化公司的运作机制、管理制度，为企业的现代化管理提供帮助。在战略联盟中竞争对手可以通过彼此的合作，互相学习，加强各自的实力，共同对付别的竞争者或者潜在竞争者。

3. 有利于降低企业国际化经营的风险

国际化经营环境的复杂多变增加了企业跨国经营的危险。企业在国际化进程中缺乏投资经验，对于我国来说，也缺乏熟悉跨国并购业务的中介部门为企业提供这方面的服务。因此，如何降低风险是企业国际化经营中的一大任务。借助战略联盟方式，通过与东道主国企业合作，企业可以绕过有关的壁垒，大大降低各方面的风险。

四、企业在构建国际战略联盟时的风险

1. 大型国际公司不愿结盟或者结成了不平等的联盟的风险

企业在国际市场属实力较弱的企业，而企业往往为了增强自己的技能，希望寻求强大的合作伙伴，但国外公司往往因为担心自己的利益而不愿意与企业结盟，导致契约难以达成。有时，国外企业虽同意与中企业结盟，但仗着自己的强势地位，签订不平等协议，使企业在联盟中得不到平等地位。

2. 出现被兼并的风险

加盟战略联盟的首要条件在于，加盟成员必须具有自身的核心竞争优势或成员之间能达到优势互补的目的，不然难于加盟。但有些企业在加盟前没有审视自己优势所在，盲目地与国外公司组建战略联盟。如果自己确实并不具备条件而勉强加入的话，那就很有可能在联盟过程中被其他联盟成员兼并。许多企业在加入联盟时确实有某项核心优势，但在加盟过程中，在无意中将自己的核心技术或市场知识外泄，导致自己的竞争优势弱化甚至消失，从而失去了自己能与其他成员合作的基础条件，就有可能被国外企业兼并，这些企业反而成了国外公司进军国内市场的工具。

3. 出现组织文化负面冲突的风险

在国际战略联盟中，国家之间文化风俗的差异在企业中明显表现出来，而中国的企业大部分只注重了物质资本的整合，忽视了人力资本整合；只考虑了组织机构重构，忽略了文化整合，忽视了行为和观念的文化冲突，致使战略联盟后的企业内部矛盾不断。

4. 联盟具有的盲目性风险

由于国内企业对国际市场缺乏深入的了解，加上一些国内的企业具有崇外的心理，在选择战略联盟伙伴时往往不太慎重，不能根据自己本企业的实际情况选择合适的战略联盟伙伴。从而导致最终结盟的效果不理想，出现意想不到的后果。

五、企业建立国际战略联盟的原则

企业建立国际战略联盟，能否达到预期的目标，要看联盟是否获得了成功。根据麦肯锡咨询公司对 49 家战略联盟的追踪调查显示，有三分之一的联盟未达到合伙人预期的目的而宣告失败。失败的原因大多与联盟的协调有关。战略联盟的管理者来自不同的企业，有着不同的文化背景和企业文化，在联盟建立的初期很可能具有不同的目标和期望，对同一问题产生的看法和决策存在差异也是必然的，因此，协调成为了战略联盟成功的关键。

1. 要确定合适的联盟伙伴

合伙人是否合适关系到联盟的生存和发展，出于建立战略联盟的目的，合伙人必须具有某种专长才能成为联盟的成员。合伙人的长处或优势还要能经得起时间的考验，仅仅具有相对的长处或优势的企业有时都不能算是好的联盟伙伴、建立战略联盟的目的是通过不同企业的优势互补和整合而达到二加二等于五的效果；如果联盟各方都不具备优势或优势不明显，甚至具有明显的弱点，又都想借助于对方发展自己，那么这样的联盟很难逃避失败的命运。

2. 一定要培育并明确自身核心优势

企业建立战略联盟，首先要明确自身核心竞争优势。有了自身核心优势就有了吸引东道国企业与自己结盟的资本，从而成功构建跨国战略联盟；也只有有了核心优势才能增强自身在谈判桌上的实力，不至于成为跨国联盟中的附庸者；同时，也必须时刻明确自己的核心优势，也就明确了自己凭以结盟的资本，在联盟实施过程中避免将自己的核心技术等外泄，只有确保了自己的核心优势才能避免被对方兼并的风险。

3. 做好文化协调与整合

企业在建立战略联盟的管理过程中，要针对企业间的文化冲突，需要从联盟总体角度出发，重新设计联盟的企业文化，使联盟和各个企业更能灵活适应外部环境和内部状况，平衡发展，保证联盟目标的实现。

4. 建立协调利益分配的机制

战略联盟成员的利益分配是一种合作博弈关系，在实行联盟的利益分配中，企业应坚持互惠互利、结构利益最大化、风险利益匹配等原则。

5. 坚持竞争中合作

企业不应忘记，建立战略联盟不过是一种手段，最终目的是通过合作或联盟关系来增强自己的竞争能力，实现自己的经营目标。因此，联盟各方彼此平等并相互信任是必要的，但绝不是无原则的迁就对方或向对方提供一切。在联盟中不应忽略合作中的竞争因素，多余草率地把核心技术和独特技能让给了伙伴，其结果是使自己的竞争能力下降。因此，战略联盟应该是合作竞争。

第五节 企业进入国际市场的方式与战略选择

进入国际市场是一项综合性规划，它提出目的、目标、进行资源配置和制定方针等，以指导企业能在未来时期内，在世界市场上取得持续、稳定的增长。对企业而言，进入国际市场的战略实际上是几项单独的产品与市场规划的有机组合。任何一个意欲进入国际市场的企业，无论其规模大小都必须为其每一项产品在每一个国外目标市场规划进入战略。每一单项产品或市场进入战略是由一系列的战略要素组成的，有着战略执行的逻辑步骤，如图 6-2：

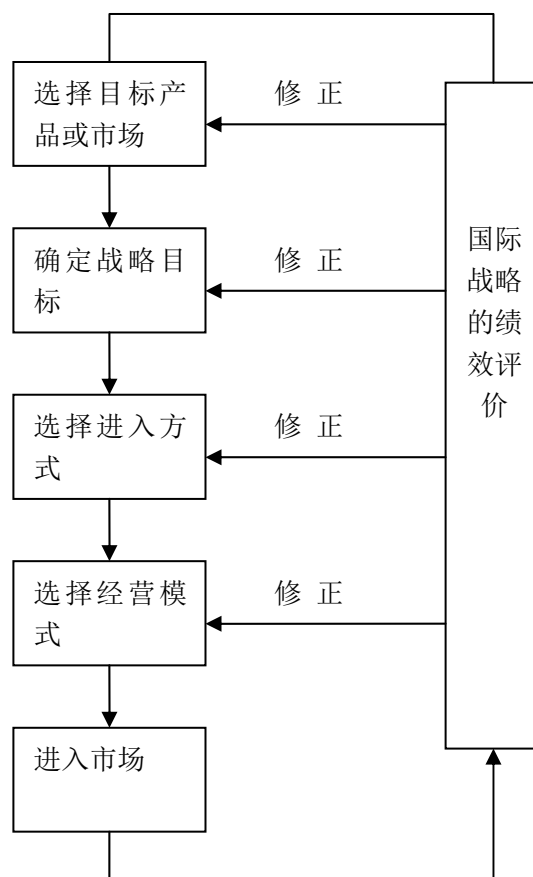


图 6-2 进入国际市场的战略步骤

一、目标市场选择

目标产品和目标市场的选择是规划进入国际市场战略中的最关键因素。

1. 目标产品的选择

企业对进入国际市场产品的选择是为了找出企业现存的哪些产品值得进行系统的国际市场评估，然后将其确定为目标产品推向国际市场，以达到国际化经营的战略目标。理想的战略目标产品应包括下列几项特点：

- (1) 容易被市场接受
- (2) 利润潜力大
- (3) 可用现有的生产设施生产
- (4) 必须具有比较优势。或目标产品的价位优势，或与竞争对手相比，商品在质量、设计、技术等方面有明显的特性。
- (5) 目标产品的选择须考虑产品的生命周期。产品的生命周期在本国先于外国，那么在本国市场处于成熟期或衰退期的产品也可能是适合的目标产品。

2. 目标市场的选择

构成全球市场的多个国家（地区）在人口和市场容量方面存在巨大的差异，这种差异加上各国（地区）之间政治制度、经济、社会文化背景的差异，使企业进入国际市场的决策远比本国市场的决策复杂的多。目标市场的选择是要找出销售潜力最大的国外市场。

（1）预筛。所有的国家（地区）都是于筛之前，企业还应当勾画出目标产品的消费者或用户的特征——潜在或实际顾客的个人及单位的各种特征。

（2）市场潜力分析。企业还必须依据经济统计资料分析市场潜力指标，找出一组潜在的目标国家（地区）。

（3）针对行业市场潜力大的国家（地区）估计企业的销售潜力。在绝大多数情况下，应选择销售潜力最大的国家（地区）作为目标国家（地区）。

二、企业国际化经营的进入方式选择

企业的规模小，自身资金实力有限，管理能力、市场能力的欠缺都是中国企业跨国经营的劣势，因此，企业要进行跨国经营，必须选择适当的进入方式，才能确保成功。

1. 以出口进入方式作为基本选择

随着 WTO 成员范围内市场准入门槛的降低，企业以出口方式进入国际市场，符合进入国际市场的一般规律，并可促进企业从深度和广度两方面推进市场进程。

（1）国外五种国际化经营途径

第一级：国内经营——建立海外生产子公司；

第二级：国内经营——出口——建立海外生产子公司；

第三级：国内经营——出口——设立海外代理——建立海外生产子公司；

第四级：国内经营——出口——设立海外销售子公司——建立海外生产子公司；

第五级：国内经营——出口——设立海外代理——建立海外销售子公司——建立海外生产子公司。

五种途径级别愈高，成功率愈高，企业以出口作为国际化经营的切入口。再依此推进，不失为一种有效的企业进入方式选择。

（2）企业出口方式灵活多样，一般可以采取三种方式：

间接出口。即以挂靠或卖断或委托代理等方式，通过专业外贸公司出口，为国有企业、外资企业配套出口；通过国内跨国连锁公司进入境外连锁网络；跟随国有企业或外资企业组建境外带料、带件、带样加工厂、组装厂等。

直接出口。即自产自出，联合或买断或受托代理其他企业出口，直接为境外跨国公司配套出口；利用两个市场，两种资源直接在境外组建中方融资或中外合资的带料加工厂、带件

组装厂、利用当地资源的带样生产厂等以带动境内出口直销或进入当地连锁配送系统或指定特许经营出口等。

以科技型企业为主体，建立境外融资或合资的技术创新基地，直接推进国内的高技术产品出口。扩大企业出口需要加大政府宏观培育、扶持和推进的力度，以及金融、保险、证券、海关等相关部门的配合支持。此外，应以产业为依托，科工贸结合，联合起来扩大出口，走互补性竞争联合的道路。

选择出口进入方式对一些企业来说，是一个不可逾越的阶段，一般来讲，出口进入的通道越短，其控制权就愈大，利润愈高、风险也就愈大。从宏观上说，外贸乘数就愈大。

2. 以技术进入作为中间选择

企业在进入方式的选择上，也可以将技术进入作为中间选择，与出口进入和投资进入相互补充，实现市场渗透和跨国经营的最终目标。在出口和对外投资存在市场壁垒或目标市场不确定的情况下，企业可以不选择输出实物和资本，而输出不受限制的无形资产——技术（商标、专利、诀窍）和服务。采取这一方式比设立海外分公司或子公司投资少、风险小、成本低，而且对许可方更具有吸引力。

由于经济特点和发展水平的限制，企业的技术特征具有附加值低、生命周期短、容易被模仿等缺点。对此，一方面通过法律手段争取保护知识产权，提高技术进入的比重；另一方面，应与出口与投资形成相互依赖和促进的互补关系。技术进入方式一旦与别的进入方式相结合，可以构成优于任何单独进入方式时的混合进入。因此，选择技术进入方式时，不能简单地从成本和风险考虑，而应从是否有利于持续发挥跨国经营竞争优势考虑。

3. 以投资进入方式作为最终选择

在出口中已经形成优势的企业应当适时选择这一方式。与出口进入和技术进入不同，投资进入实际上是企业将管理、技术、营销、采购等优势以自己控制的形式转到国际消费市场所在地。企业跨国经营最终应定位在这一层次上。投资进入不仅可以绕过贸易壁垒，而且可以降低目标市场的供货成本，包括运输成本和关税负担，获得相对廉价的劳动力、原材料和能源，并可根据当地需求、偏好和购买力调整经营策略，依靠子公司的力量树立公司形象，取得较高的回报。尤其在歧视性反倾销和各种新贸易壁垒盛行时，更具有实际意义。但投资进入成功取决于政治、经济、文化、社会、地理等诸多因素，风险的范围也更大。企业需要善于根据国家国民经济发展总体战略，在法律法规、管理体制、金融服务、产业政策和外汇政策等方面争取有利支持。

企业投资进入在选择收购、独资、合营、合资方式上，初期应以合资进入方式为主，可以避免因企业跨国经营历史短、资本积累不足、企业优势有限等带来的风险。合资方式的具

体形式应以新建方式为主。它不仅操作简单，而且还可以获得东道国的鼓励与优惠。如果以设备、技术等投资，还可以带动出口，更适合企业的现状。与购并方式相比，还可避开企业资本实力、法律和财务人才相对不足的弱点。投资进入需要科学分析境外投资环境与风险，细致评估投资项目的赢利前景，有效争取当地政府和合伙人的合作与支持。根据我国企业海外投资的现状，应选择以全部股权和多数股权为主的战略，在发达国家以获得技术、管理经验等为主，在发展中国家以保护技术秘密并获取利润为主的海外直接投资战略，其理由是：

第一，企业海外直接投资选择多数股权和全部股权战略，可以达到对子公司严格控制的目标，从而使企业便于利用跨国企业普遍使用的各种技巧和方法（如转移价格、内部清算等），把子公司纳入母公司的全球安排，谋求利润的最大化，还可以保守母公司的技术秘密等。

第二，实施以全部股权和多数股权为主的海外投资战略，要确立在发达国家以收购为主，在发展中国家以创建为主的战略。在实施多数股权为主的海外投资战略时，必须根据各国的情况灵活运用。世界各国对股权的安排及行业都有不同的规定：如日本规定在原材料开发方面，外商最多只能持有 50% 的股权，在核能源、电力等行业不准外商投资；印度规定本国公司必须持有 60% 以上的股份；墨西哥规定在开采方面外商最多持有 49% 的股份，炼油业和制造业最多为 40% 等。

企业对股权限制较少的国家可以重点投资，在股权限制较多的国家减少投资，以确保多数股权战略的实施。在实施以多数股权为主的战略过程中，要确立在发达国家以收购为主的战略。如果在发达国家创建新子公司，很难与发达国家大型企业进行竞争，但如果通过收购，则可迅速掌握国外的先进技术和管理经验，缩小与国外企业的差距，还可以把收购企业的技术转移到国内生产，进一步提高企业的国际国内竞争力。另一方面，发达国家的市场经济发达，收购属于合法行为，限制少、交易方便。

综上所述，在确定企业跨国经营的方式选择上，应根据不同的企业状况，遵循企业国际化的演化规律（如图 6-3），确定不同的进入方式。

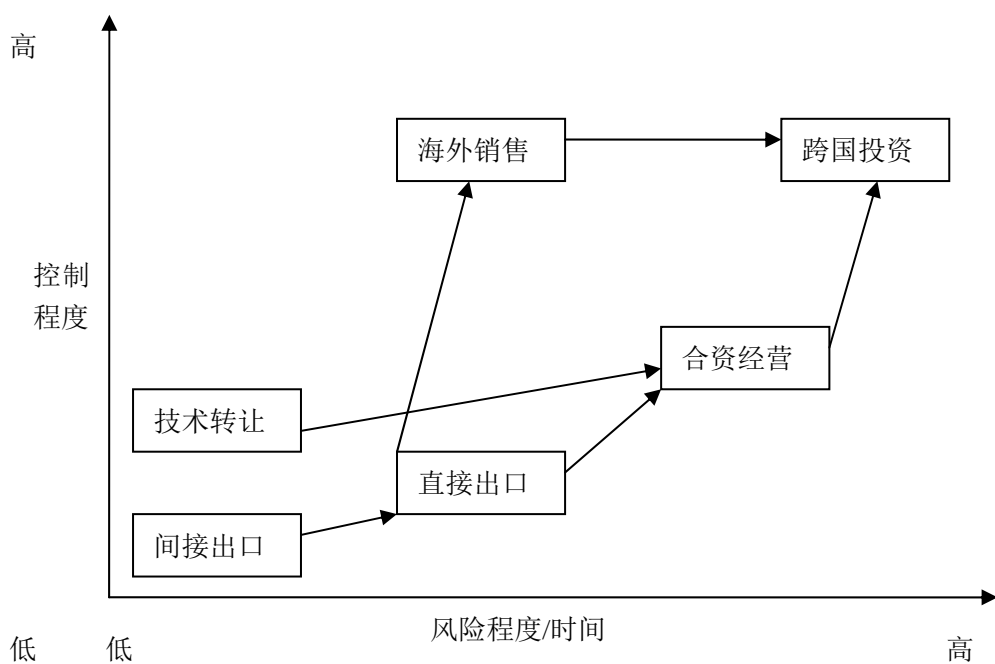


图 6-3 企业国际化演变规律

四、企

业进入国际市场的战略选择

企业进入国际市场的方式众多，根据众多实践总结，企业一般采用如三种战略：

1. 单一进入战略

单一进入战略是许多企业在选择市场进入方式的过程中，常常不自觉地采用的一种简单化方法，即不考虑目标市场环境，采用既定的单一进入方式进入。此种战略简单、易操作，决策过程简单明了，但同时也存在着许多缺点，不利于企业把握机会，容易造成决策上的失误。

2. 循序渐进战略

这种战略是指企业对不同的市场采取“先近后远、先易后难”的进入方式；对目标市场的选择，宜遵循“由远及近，先熟悉后陌生”的顺序。通常是：本国市场→相邻国家市场→区域市场→全球市场。从进入方式看，是从低风险到高风险，从低控制程度到高控制程度，随着经验的积累，一步一步地发展。这种战略相对而言对环境的适应性好，花费的时间和费用较少。但缺点在于忽视了对企业长期战略竞争优势的考虑，过于按部就班，有时能丧失最佳时机，造成很大的机会成本损失。

3. 系统选择战略

这种战略要求管理人员对全球市场和企业本身可供选择的方式作系统分析，然后综合比较做出选择。尽管理论上比较完美，但实践中因为调查分析工作量很大，对管理人员素质要

求高，企业很难做到。例如，选择市场进入方式有时要考虑多种因素，结果各有利弊，很难直接比较。另外，在环境因素中有许多不确定和不完整数据，如消费者偏好、汇率走势等，因此，这就要求战略决策人员的高素质和创新能力。

五、企业国际化经营模式的选择

企业国际化经营模式，可以依据以下三对关系作出选择：

1. 国内办厂还是国外办厂

这是由两个因素决定的：一是产品的运输成本，二是市场的进入成本。中国的优势在于丰富而廉价的劳动力资源。凡是劳动密集型产业和产品，应该尽可能利用这一优势，把工厂建立在国内。但如果所有产品都在中国生产而运往全世界销售，就会产生较高的运输成本。只有当生产成本小于或等于运输成本和市场进入成本之和时，在国内生产出口产品才算是合算的。许多产品都有一个合理的运输半径。比如，水泥制品的合理运输半径为 300 公里。超过合理的运输半径会导致运输成本上升，产品竞争力下降。针对国际上普遍设置的种种关税或非关税壁垒，就要合算产品的进入成本并采取反壁垒措施。例如：格兰仕在阿根廷的自有品牌占有率突破 70%，遇到了反垄断制裁，导致自有品牌的进入成本大幅增加，为了避开这一问题，格兰仕采取 OEM 方式，以多种品牌进入，提高了总体产品的占有率。

2. 自己营销还是他人营销

在上述几种模式中，德隆、万向、格兰仕以及义乌模式都是在国内生产，在国外销售。但不同之处在于格兰仕和义乌模式只做生产，不做销售，销售工作由国外的专业销售公司做。格兰仕的战略定位是，专心搞生产，绝不涉足流通领域。由于不涉足流通，排除了国外经销商的后顾之忧，使他们放心大胆地帮助格兰仕做大市场。与格兰仕相同，为义乌中国小商品城供货的企业，也与在中国采购的国际经销商形成了一种深度的分工、协作关系。通过这种分工协作关系，使生产、销售的各个环节有机地链接起来。这一战略选择，正好符合“国际分工”这一 WTO 的基本原则。但是，对于海外设厂的中国企业，则通过收购、合资、合作等方式掌握产品的销售渠道，以雇员本地化方式建立自己的营销队伍，尽快融入当地营销网络中去。

3. 自创品牌还是贴牌生产

中国企业到国外开拓市场，在品牌方面有三种办法：一种办法是自创品牌，即海尔之路；另一种办法是贴牌生产，就是收购对方企业，以达到收购对方品牌的目的，并使用对方的品牌所覆盖的市场，即 TCL 之路。第三种办法就是买牌生产。如浙江嵊州有几家领带企业生产的都是世界品牌领带，为了获得品牌使用权，生产企业每年必须向授权品牌企业缴付几百万

元不等的费用。交费之后，至于使用此品牌实际生产和销售了多少领带，品牌企业一般不过问，也无法控制。企业是自创品牌还是贴牌生产，要根据自己的当前发展状况和投资能力，比较贴牌生产和自创品牌哪个在经济上合算，投资风险如何决定。

第七章

经营单位竞争战略

竞争战略是企业战略的重要组成部分，它的中心内容是在某一特定产业或市场中建立竞争优势。一般竞争战略理论包括两个部分。一部分是基本竞争战略理论，以波特提出的总成本领先战略、差异化战略和集中战略为核心。另一部分是与产业组织结构特征、产业周期阶段特征和处于不同竞争地位的企业相关联的战略。企业要参与竞争和赢得竞争，关键在于制定最适合实现本企业目标的竞争战略。

第一节 成本领先战略

成本领先战略又称低成本战略，即使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是在同行业中的最低的成本。实现成本领先战略需要一整套具体的政策：经营单位要有高效率的设备、积极降低经验成本、紧缩成本开支和控制间接费用以及降低研究与开发、服务、销售力量、广告等方面的成本。要达到这些目的，必须在成本控制上进行大量的管理工作。为了与竞争对手相抗衡，企业在质量、服务及其他方面的管理也不容忽视，但降低产品成本则是贯穿整个战略的主题。

一、采用成本领先战略的动因

成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域里把成本降到最低限度，成为行业中的成本领先者的战略，企业凭借其成本低的优势，可以在激烈的市场中获得有利的竞争优势。企业采取成本领先战略的主要动因有：

1. 形成进入障碍。企业的生产经营成本低，便为行业的潜在的进入者设置了较高的进入障碍。那些在生产技术不熟练、经营上缺乏经验的企业，或缺乏规模经济的企业都很难进入此行业。

2. 增强讨价还价能力。企业成本低，可以使企业更加容易应付投入费用的增长，提高企业与供应者的讨价还价的能力，降低投入因素变化所引起的影响。同时，企业成本低，可以提高自己对购买者的讨价还价能力，对抗强有力的购买者。

3. 降低替代品的威胁。企业的成本低，在与替代品竞争时，仍旧可以凭借其低成本的产品和服务吸引大量的顾客，降低或缓解替代品的威胁，使自己处于有利的竞争地位。

4. 保持领先的竞争地位。当企业与行业内的竞争对手进行价格战时，由于企业的成本低，可以在其对手毫无利润的低价格的水平上保持盈利，从而扩大市场份额，保持绝对的竞争优势。

总之，企业采用成本领先战略可以使企业有效地面对行业中的五种竞争力量，以其低成本的优势，获得高与其行业平均水平的利润。

二、成本领先战略的实施条件

成本领先理论建立在规模经济的基础上，它要求企业的产品必须具有较高的市场占有率。企业在考虑实施这一战略时，要考虑企业内、外两个方面的因素。

1. 企业内部因素。企业内部因素包括下列条件：设计一系列便于创造制造和维修的相关产品，彼此分摊成本；在现代化设备方面进行大量的领先投资，采取低价位的进攻性定价策略；采用将高额边际收益再投到新装备和现代化设施上等再投资方式以维持企业的低成本运作，以此形成低成本、高市场占有率、高收益和更新装备的良性循环（如图 7-1 所示）；先进的生产工艺技术以降低制造成本；降低研究与开发、产品服务、人员推销、广告促销等方面的费用支出；建立起严格的以数量目标为基础的成本控制系统和具有结构化化的职责分明的组织机构等等。

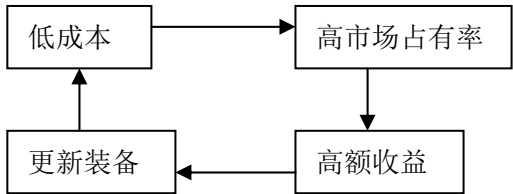


图 7-1 低成本良性循环

2. 企业的外部因素。外部因素是考虑产品或者服务本身的特性和需求的特性。下面一些特性适宜于采取成本领先战略：

- (1) 充分竞争的市场
- (2) 标准化的产品或者服务
- (3) 大多数购买者是否于同样的方式使用产品或者服务。
- (4) 产品具有较高的价格弹性，价格成为主要的竞争手段。

如果企业不具备上述这些内、外部条件便很难实施成本领先战略。波特给出一个成功实施成本领先战略的例子：越野起重机产业中的 **Harmischfeger** 公司，该公司开始只有 15% 的市场份额，后来公司重新设计起重机，采用模块化部件和更新结构使之便于生产，易于维修，同时降低了材料消耗。然后公司建立了与产业规范相去甚远的几个装配区和一个传输组装线，采取大批零配件订货以节约成本。所有这些使该公司生产的产品质量可被接受，价格则下降了 15%，公司的市场份额上升到 25%。国内的格兰仕也是一个成功实施成本领先战略的例子。它主要依靠大规模降低成本，使得在 1990 年代初还是奢侈品的微波炉，到 1990 年代末已经进入了千家万户，其市场占有率也由进入市场初期的 5% 增长到 60% 以上。

三、成本领先战略的优势及其风险分析

自 20 世纪 70 年代以来，随着人们对经验效益的逐步认知，成本领先战略已经逐渐成为多数企业所采用的战略。

1. 成本领先战略的益处

(1) 企业处于低成本地位上，可以抵挡现有竞争对手的对抗。即在竞争对手在市场竞争中不能获利、只能保本的情况下，企业仍能获利。

(2) 面对强有力的购买商要求降低产品价格的压力，处于低成本地位的企业可以有更多的灵活性来解决困境。

(3) 当强有力的供应商抬高企业所需资源的价格时，处于低成本地位的企业可以有更多的灵活性来解决困境。

(4) 企业已经建立起巨大的生产规模和成本优势，使欲加入该行业的新进入者望而却步，形成进入障碍。

(5) 在与代用品竞争时，低成本的企业往往比本行业中的其它企业处于更有利的地位。

如上所述，保持成本领先地位要求企业购买现代化的设备，及时淘汰陈旧的资产，防止产品线的无限扩充以及对新技术的发展保持高度的警觉。而这些也正是成本领先战略的危险根源。

2.成本领先战略的风险

(1) 竞争对手开发出更低成本的生产方法。例如，竞争对手利用新的技术或更低的人工成本，形成新的低成本优势，使得企业原来的优势丧失。

(2) 竞争对手采用模仿的方法。当企业的产品或服务具有竞争优势时，竞争对手往往采用模仿的方法，形成与企业相似的产品和成本，有时后入者有更低的模仿成本，使先入者的模仿成本丧失。

(3) 由于采用成本领先战略的企业其力量集中于降低产品成本，从而使他们丧失了预见产品的市场变化的能力。企业可能发现所生产的产品即使价格低廉，却不为顾客所欣赏和需要。这是成本领先战略的最危险之处。

(4) 由于原材料、能源或者供应链中其他某一环节价格的上涨，导致企业成本上升，使得企业低成本优势无法抵御采取差异化战略的企业的差异化产品的优势，成本领先战略也会归于失败。

福特汽车公司曾经通过限制车型及种类、采用高度自动化的设备、积极实行后向一体化，以及通过严格推行低成本等措施取得过成本领先地位。然而，当许多收入高、同时已购置了一辆车的买主考虑再买第二辆车时，市场开始更偏向具有风格的、车型有变化的、舒适的汽车。福特的竞争对手通用汽车公司看到了这一市场发展趋势，投入资金研发，市场地位迅速上升。福特公司由于为把淘汰车型的生产成本降至最低而付出了巨额投资，这些投资成了一种顽固障碍，使福特公司的战略调整面临了极大的代价。

总成本领先战略是一种重要的竞争战略，但是，它也有一定的适用范围。当具备以下条件时，采用成本领先战略会更有效力：第一、市场需求具有较大的价格弹性。第二、所处行业的企业大多生产标准化产品，从而使价格竞争决定企业的市场地位。第三、实现产品差异化的途径很少。第四、多数客户以相同的方式使用产品。第五、用户购物从一个销售商改变为另一个销售商时，不会发生转成本，因而特别倾向于购买价格最优惠的产品。

因此，企业实施成本领先战略，必须在以下几个方面做出努力。首先，充分利用规模经济原理，针对竞争市场规划并建立具有一定规模的生产或服务设施，从而实现降低生产或服务成本的目标。其次，充分关注与本企业产品或服务有关的上游市场的态势变化，与各类资源供应者建立并保持密切良好的联系，尽可能多地获得价廉质优的资源，同时利用企业导购环节简练的优势，降低系列成本。再次，加强企业在产品的设计、制造等资源转化技术系统的各个环节的相对优势，利用灵活多变的特点，通过保有较宽的相关产品或服务系列以达到分散成本的目的，通过降低各类资源的消耗等手段，努力降低生产成本和管理成本。最后，

利用企业较灵活的销售策略，尽量减少产品或服务的销售环节，尽可能降低产品或服务的销售成本。

第二节 差异化战略

差异化战略是指企业依据市场需求的差异化特征，使自己的产品或服务区别于竞争对手的产品或服务，通过提供与众不同的产品或服务，以增强竞争力的一种竞争模式。企业运用这种战略主要是依靠产品和服务的特色，但这并不意味着企业在战略制定和实施的过程中可以忽视成本。

一、采用差异化战略的动因

实行差异化战略，可以逐步建立起企业的品牌价值，培养顾客对品牌的忠诚，降低其价格敏感性，即使价格高于同类产品，顾客也会产生偏爱。因此，差异化战略是使企业获得高于同行业平均利润水平的一种有效战略。具体来说，企业实施差异化战略的动因在于：

1. 建立起顾客对企业的忠诚。差异化战略的实施使企业有能力提供区别于同行业一般企业的产品与服务，形成其独特的产品和服务特性，有助于顾客对企业产品或服务的认识与依赖。随着顾客对企业产品或服务认识与依赖的逐步加深，顾客对产品或服务的价格变化敏感程度将逐步降低。差异化战略为企业在激烈的市场竞争中提供有效的优势，进而避免竞争对手的侵害。

2. 形成强有力的产业进入障碍。在差异化战略的指引下，企业提供的产品与服务具有区别于其它产品与服务的特性，顾客对该产品或服务具有较高的忠诚度，客观上使该产品和服务形成强有力的进入障碍。因为，如果潜在的进入者要参与竞争，则需要克服原有产品独特性的影响，扭转顾客对原有产品与服务的依赖。

3. 防止替代品的威胁。实施差异化战略，企业将提供具有特色的产品与服务，能够赢得顾客的忠诚，在与替代品的竞争中处于优势地位。

4. 增强企业的议价能力。产品差异化战略可以为企业产生较高的边际效益，降低企业的总成本，增强企业对供应商讨价还价的能力。同时，差异化战略使购买商缺乏与之可比较的产品选择，对价格的敏感程度较低，且具有较高的转换成本。因此，企业的议价能力将得到有效增强。

二、差异化战略的实施途径

差异化竞争战略，是为使企业产品或服务明显区别于竞争对手而采取的一种战略。这种战略的核心是取得对顾客有价值的独特性。综合来说，企业要实施差异化战略，主要有四种基本的途径：产品、服务、人事与形象。

1. 产品差异化竞争战略

产品差异化主要是指有形产品的差异化，随着人类物质文明的极大丰富，人们对产品的需求状况也随之改变。从简单的满足人类一般生产生活状态发展到满足人类日益扩大的差异化需求，产品的类型呈现多样化发展的趋势。有些产品高度标准化，相互之间差异很小，如农产品与一般生活用品，但即使对于差异化相对较低的产品类型，企业仍然可以寻求差异化的途径。比如，近年来，湖南J公司在产品差异化创新方面做了大量工作，把产品研究开发作为公司最重要的大事来抓，加大人、财、物的投入，鼓励科研人员开拓创新，开发出具有市场竞争优势的品种群，对六味地黄丸、驴胶补血颗粒通过改剂型、延伸药理与用途进行产品的二次开发，并缩短药品开发周期，提高药品开发效率。

2. 服务差异化竞争战略

除了对有形产品实行差异化战略外，企业还可以对服务进行差异化。尤其是在企业面临激烈的市场竞争状况，有形产品的差异化难以突出时，企业提供的服务的数量与质量往往成为竞争取胜的关键。服务的差异化主要体现在销售渠道、货物运送、安装、顾客培训和咨询服务等方面。例如，湖南九芝堂集团一方面大力发展九芝堂连锁药店，另一方面，在大力建设好连锁经营药店的同时，理智的选择适合自己的销售渠道。对斯奇生物、海南九芝堂、成都九芝堂三个子公司的销售部门进行改革整合为九芝堂药贸公司，负责医院渠道的销售，销售的主要产品为斯奇康注射液、裸花紫株片、补肾固齿丸、健胃愈疡片和足光粉。这样的改革措施可以达到克服营销资源的重复建设，促进产品终端的销售、改善产品的分销渠道，提高产品的市场占有率。

3. 人事差异化竞争战略

知识经济时代，人力资源已经成为企业生存与发展的重要因素。重视人力资源的开发与培养，挖掘具有差异化的人力资本，结合企业自身的特点制定差异化的人事战略是企业寻求竞争优势的有效途径。企业可以通过雇佣、培训比竞争对手更优秀的员工来赢得强大的竞争优势。例如，新加坡航空公司在国际上享有很高的声誉，因为他们的航空小姐美丽优雅；IBM公司的员工普遍具有较高的技术水平，即使处于非技术职务的员工也能在顾客寻求帮助时解决用户的常规问题；迪斯尼公司的员工呈现出乐观向上的生活态度，为迪斯尼乐园的倡导的“轻松、奔放”的主题锦上添花；大多数日本百货商店都在电梯旁安排一位女性工作人员，

告知顾客各层销售的商品种类；中国的海尔集团以其良好的售后服务体系与员工的微笑服务迈向高速发展阶段。

4. 形象差异化竞争战略

即使其他竞争因素都相同，但由于企业或品牌的形象不同，消费者也会作出不同的反应，品牌可以形成不同的“个性”，供消费者识别。例如，九芝堂品牌形象可以概括为“传统”、“百年老字号”、“药好”等形象，以“现有企业文化”为核心与中医药传统文化以及现代文化高度融合并实施差异化。公司借助电视剧《宋莲升坐堂》开展文化营销，该电视剧以九芝堂药铺为背景，对九芝堂成长历程和文化内涵进行释译，挖掘百年九芝堂的传奇，通过艺术形象为品牌代言，公司坐享其广告效应，更加提升了九芝堂品牌知名度。

三、企业实施差异化战略存在的优势与风险

相对于大企业，企业实施差异化战略具有一定的优势，主要体现在：

首先，企业由于规模小，层次少，机制灵活，能形成高效率的经营管理决策的优势，在把握市场方向的基础上，能迅速制定一定的差异化战略并实际运行。

其次，差异化战略面临一定的市场风险，从一定角度讲，企业进入障碍低，转换成本低，且具备对市场需求变化的强的适应性，一旦差异化战略实施失效便可迅速转变，或者撤离该差异化市场，以将战略决策失效的风险减少到最低。

此外，企业能充分利用其灵活机制的优势、利用对市场变化适应强的特点、利用小批量多品种的生产经营方式，在大的市场需求中不断淘沙，精心寻找市场的细小需求，实施差异化，通过专业化的生产经营，向市场提供有特色的产品和服务，满足市场多种不同的需求，特别是满足市场的特殊需求，为市场提供独特的服务。

企业在实施差别化战略时，将面临以下几种主要的风险。

1. 差异化战略可能使企业产品的成本过高，面临丧失客户的潜在危险。如果采取成本领先型的竞争对手压低产品价格，使其与实行差异化战略的厂家的产品价格差距拉得很大，大多数购买者难以承受，为了大量节省费用，放弃取得差异的厂家拥有的产品特征、服务或形象，转而选择物美价廉的产品。

2. 竞争对手可以推出类似的产品，降低企业产品差别化的特色，大量的模仿缩小了消费者所能感知的产品差异。特别是当产品发展到一定程度时，拥有技术实力的厂家很容易通过逼真的模仿，减少产品之间的差异。

3. 竞争对手推出更有差别化的产品，使得企业原有的购买者转向了竞争对手的市场。

4. 购买者不再需要本企业长期赖以生存的那些产品差别化的因素。例如，经过一段时间的销售，产品的质量不断提高，顾客对于电视机、录放机等家用电器产品的价格越来越敏感，这些产品的差别化的重要性便降低了。由于差别化与高市场份额有时是矛盾的，企业为了形成产品差别化，有时需要放弃获得较高市场份额的目标。同时，在进行差别化的过程中，企业需要进行广泛地研究开发、设计产品形象、选择高质量原材料和争取顾客等工作，代价是高昂的。最后，企业还应该认识到并不是所有的顾客都愿意或能够支付产品差别化后所形成的较高价格。

5. 过度差异化。差异化虽然可以给企业带来一定的竞争优势，但这并不意味着差异化程度越来越好。因为过度的差异化，容易使得企业产品的价格相对竞争对手的产品来说太高，或者差异化属性超出了消费者的需求。

综上所述，差异化战略在以下条件较为适用：有多种使产品或服务差异化的途径，而且这些差异化是被某些用户视为有价值的；消费者对产品的需求是不同的；奉行差异化战略的竞争对手不多。

因此，企业实施差异化竞争战略，关键是要创造企业的“名牌”产品或特色服务，使企业的产品或服务在客户心目中树立特殊的品牌形象。企业应针对自身特点，在重视技术创新，狠抓质量管理，搞好售后服务，开展用户调查等方面。企业通过对自身产品差异性的选择或创造产品和服务特色，实施品牌战略，必须坚持以顾客为中心的原则，不能为顾客认同的差异性是无意义的，同样，顾客无法接受的产品特色也不能算是特色。一般顾客对商品的选择主要考虑两点：一是顾客从商品中获得的收益，或者顾客对商品的满意程度；二是顾客为获得商品而支付的成本。因此，企业要获得产品或服务的“差异性”，应该从改善和提高产品性能、改进销售方式、塑造品牌“形象”等方面加以努力。

第三节 集中化战略

集中化战略，又称聚焦战略，是指企业或事业部的经营活动集中于某一特定的购买者集团、产品线的某一部分或某一地域市场上的一种战略。其核心是瞄准某个特定的用户群体，某种细分的产品线或某个细分市场。与成本领先战略和差异化战略不同的是，集中战略不是面向整个产业，而是围绕产业中的一个特定的目标开展经营和服务。采用集中战略的逻辑依据是：企业能比竞争对手更有效地为狭隘的顾客群体服务。即企业可以通过成本领先或差异化战略更好地满足其特定目标的需要。从总体市场看，也许集中战略并未取得成本领先和差

异化优势，但它确实在较窄的市场范围内取得了上述一种或两种优势地位。集中化战略是一种有效的竞争战略，特别适用于企业。

集中化战略大致可分为四类：

（1）产品集中化战略：企业集中力量为不同的细分市场提供某一种特定产品。例如一些专门开发办公室软件的公司。

（2）地域集中化战略：企业专向某一特定的地域市场提供一系列相关产品。比如一些地方性鲜花生产企业，专门为本地市场提供各种类型的鲜花。

（3）顾客集中化战略：企业向某一特定顾客群体提供各种相关产品，比如某些化妆品公司，专门为高收入的白领女性提供各种化妆品。

（4）利基战略：企业集中向某一特定细分市场提供某一特定产品，这是一种高度集中的策略。例如专门生产高档消费品的某些公司。

一、采用集中化战略的动因分析

集中化战略与前两个战略一样，可以防御行业中各种竞争力量，使企业在本行业中获得高与一般水平的收益，这种战略可以用来防御替代品的威胁，也可以针对竞争对手最薄弱的环节采取行动。但是集中战略也与前两个基本竞争战略有不同之处，它实际上是两者在某个边界条件下的一种折衷战略，这个边界条件就是企业的资源与能力约束。成本领先战略与差别化战略面向全行业，在整个行业的范围内进行活动，而集中化战略则是围绕一个特定的目标进行密集性的生产经营活动，要求能够比竞争对手提供更有效的服务。采用集中化战略的企业由于规模较小往往不能同时进行差别化和成本领先的方法。一些企业由于资源和能力的制约，既无法成为成本领先者，也无法成为差别化者，而是介于两者之间，因此，这些企业就无法获得这两种战略所能形成的竞争优势，但是如果这种企业能够约束自己的经营领域，集中资源和能力于某一部分特殊的顾客群，或者是某个较小的地理范围，或者是仅仅集中与较窄的产品线，这些企业也可同样在一较小的目标市场上获得竞争优势。

企业一旦选择了目标市场，便可以通过产品差别化或成本领先的方法，形成集中化战略。如果采用集中化战略的企业要实现成本领先，则可以在产品上建立自己的成本优势，但是这类产品难以进行标准化生产，也就不容易形成生产上的规模经济效益。倘若采用集中化战略的企业要实行差别化，则可以运用所有差别化的方法达到预期的目的。与差别化战略不同的是，采用集中化战略的企业是在特定的目标市场中与实行差别化战略的企业进行竞争，而不是在其他的细分市场上与其竞争对手进行竞争。在这方面，集中化的企业由于其市场场面小，可以更好地了解市场和顾客，提供更好的产品与服务。

二、集中化战略的实施条件

企业实施集中化战略的关键是选好战略目标。一般的原则是，尽可能选择那些竞争对手最薄弱的目标和最不容易受替代品冲击的目标。在选择目标市场时，必须确认：

- （1）购买者群体之间在需求上存在着差异。
- （2）目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。
- （3）在目标市场上，没有其他竞争对手采用过类似的战略。
- （4）本企业资源实力有限，不能追求更大的目标市场。

三、集中化战略的优势及其风险分析

1. 集中战略的优势

集中化战略是企业把经营战略的重点放在一个特定目标市场上，为特定的地区或特定的购买者集团提供的产品和服务，其实也就是企业在一个特定的目标市场上实施成本领先或差异化战略，因此成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势也都能在集中战略中体现出来。不仅如此，由于集中战略避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争，所以，对于一些力量还不足以与实力雄厚的大公司抗衡的企业来说，集中战略的实施可以增强他们相对的竞争优势。对于大公司和企业来说，集中化战略也能够避免与竞争对手正面冲突，使企业处于一个竞争的缓冲地带，所以，企业只要能在竞争中成功的运用集中化战略，就可以获得超过行业平均水平的收益。

集中化战略在以下的一些场合具有吸引力：目标小市场有一定规模；目标小市场有很好的成长前景；目标小市场不是主要竞争厂家争夺的重点；采用集中化战略的企业拥有能有效服务目标小市场的资源和能力；采用集中化战略的企业能凭借其所建立起来的产品声誉和顾客忠诚来防御挑战者。

集中化战略在下列情况下能取得最好的效果：定位于多个细分市场的竞争厂家很难满足目标小市场的专业化或特殊需求，或者满足该市场需求的代价高昂；没有其他的竞争厂家在同样目标细分市场进行集中化经营；企业有足够的资源和能力进入更多的细分市场等。

企业实施集中战略具有以下好处：经营目标集中，可以集中企业所有资源于特定战略目标之上；熟悉市场、用户及同行业竞争情况，可以全面把握市场，获取竞争优势；生产的高度专业化，在制造、科研方面可以实现规模效益。这种战略尤其适用于企业。

2. 采用集中化战略的风险及其应对措施

企业在实施集中化战略时，可能会面临以下的风险：

(1) 以较宽的市场为目标的竞争对手采取同样的集中战略，或竞争对手从企业的目标市场中找到了可以再细分市场，并以此为目标来实施集中化战略，从而使原来实施集中战略的企业失去了优势。

(2) 由于技术进步、替代品出现、价值观念更新、消费者偏好变化等多方面的原因，目标市场与总体市场之间在产品或服务的需求上差别变小，企业原来赖以形成集中战略的基础也就失去了效用。

(3) 在较宽范围经营的竞争对手与采取集中化战略的企业之间在成本差别上日益扩大，抵消了企业为目标市场服务的成本优势，或抵消了通过集中战略而取得的产品差别化，导致可企业集中战略的失败。

(4) 采用集中化战略的企业所选择的细分市场要非常具有吸引力，以至于各个竞争厂商蜂拥而入，瓜分细分市场的利润。

企业实施集中化战略应注意以下几个方面：要求对产品或服务的下游市场进行详细的市场细分研究；要求企业决策层有敏锐的市场洞察能力，能够分析各个细分市场的需求规模 and 创新能力，分析研究现有的市场竞争对手的性质和特点，分析竞争环境的变化趋势，善于发现市场的“空白点”，合理地选择企业所期望的目标市场；要求企业坚持“有所为，有所不为”的原则，懂得“有所得，必有所失”的道理。

第四节企业选择一般竞争战略的原则与途径

企业囿于资本、技术、品牌、规模等因素，在激烈的竞争中要寻找生存与发展的空间就必须制定和实施企业的一般竞争性战略，这对一个企业的生存与发展起着至关重要的作用。前面我们论述了三种基本的一般竞争战略和不同产业结构下企业采用具体战略的相关问题，那么作为单个的型企业，在其实际的经营运作过程中应该如何选择适合自身的竞争战略呢？这一节主要就是介绍企业选择一般竞争战略的原则和具体的实施途径等问题。

一、企业选择一般竞争战略的原则

1. 企业应保持采用其中一种战略作为首要目标

由于集中化战略是在市场的某一部分建立起自己的产品在成本或产品（服务）差异上的优势地位，即它是成本领先战略或差异化战略在市场某一部分上的运用。所以这里只讨论成本领先战略和差异化战略的选择。

选择每一种战略类型都意味着企业必须投入不同的资源、力量、组织安排及管理风格。从理论上来说，不能同时追求成本领先战略和差异化战略，这是由两种不同战略所要求的条件所决定的。采用成本领先战略的企业就应该在所有的生产环节都实行彻底的合理化，除成本控制外，最重要的是讲求产品的大批量，以充分利用大机器生产标准的产品。相反，采用差异化战略的企业必须有特别的工艺、设备与技术。同时为了使用户了解本企业的这种“差异”，或者让本来是标准品的产品在消费者心目中建立起“差异”的形象，企业在销售方面还要组织耗资巨大的广告宣传和产品推销运动。这一切决定了产品差异化必然与成本领先发生矛盾冲突。理论上来说，同时追求这两个目标的企业往往在竞争中失败。但是在实践中，也有在两个方面都取得了成功的企业。经营建筑机械的卡特皮勒公司既在生产方面努力取得了成本的优势，又在流通与服务方面取得了差异化的优势。因此，在成本领先和差异化两方面选择其一并不是绝对的原则。在具体选择时，企业可以考虑下面的几种组合：

(1) 一个经营单位可以在价值链的不同活动上采取不同的竞争战略。例如，可以在生产环节上采取成本领先战略，而在销售和售后服务上采取差异化战略。

(2) 一个经营单位可以在不同的产品线上采取不同的竞争战略。如奔驰公司在轿车线上采取差异化战略，而在卡车线上采取成本领先战略。

(3) 一个经营单位在不同时期可以采取不同的竞争战略。例如，当行业处于投入期和成长期时，可以采用成本领先战略；而行业处于成熟期时，则采用差异化战略。

2. 从本企业具体情况出发选择战略

竞争战略的选择还须依据自身具体情况来确定。

首先是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，由于企业之间的激烈竞争和居民收入的迅速提高，成本领先战略就在很大程度上失去了意义，此时差异化战略更有效。相反则应重视成本领先战略。

其次是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，而经营单位的生产能力较强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，则可考虑运用差异化战略。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，而在销售上采取差异化战略。

再次是经营单位产品的市场寿命周期。企业应该在不同的时期采用不同的战略。

最后是经营单位的产品类别。不同的产品需求对价格、质量、服务等方面有不同的敏感性。比如资本品与消费品，一般说来，资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的因素，因此经营单位应采取成本领先战略。

而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，则应尽量使产品在服务和市场营销管理方面差异化。

二、企业竞争战略选择的途径

依据不同标准和自身实际情况，企业可以选择不同的竞争战略。

1. 根据竞争对手的不同选择竞争战略

(1) 对于处于同一战略基点的企业竞争战略选择

首先是成本领先战略。由于企业与其竞争者在同一市场中且实力相当，要取得竞争优势，必须在加强成本与费用管理上下功夫，尽量减少用于研制、开发、销售、服务等方面的开支，以低成本所带来的低价格吸引更多的顾客，扩大市场份额。谋求在这一市场中的成本领先地位。

其次产品差异化策略。差异化战略成功的关键，是使用户及时发现或认识到本产品客观存在且独到的优点，并因偏爱而购买。为了做到这一点，企业不仅应该在产品质量、设计、品牌等方面下功夫，还要巧妙地利用广告宣传手段，以“对比”的方式突出地列举产品相对的优点，促使潜在用户在短时期内就可以抓住产品的主要长处。否则，本企业的产品将无法与其他企业的产品区别开来。

最后是协作竞争战略。由于某些大企业为了获得规模经济效益，要求摆脱“大而全”的桎梏而求助于社会分工与协作，这在客观上增加了大企业对企业依赖。企业可以此为契机，与一个或几个大企业建立联盟，接受它们的长期固定订货，与它们建立紧密的分工协作关系，借助于大企业的实力和影响来发展和壮大自己。

(2) 面对大企业的竞争战略选择

首先企业可以采取集中化战略。在与大企业竞争中，企业的比较优势在于它可以为那些总需求太小而不足以吸引大型企业的市场提供产品和服务，能够在那些需要特殊知识、经验和特殊制造工艺的领域开展经营活动。在市场竞争中，总存在一些对大企业来说生产价值不大的多品种、小批量的产品市场和小批量特殊专用的专用市场。企业在进行产品的市场定位时，要寻找商场缝隙，选择大企业易于忽视又有一定经济效益的缝隙产品，充分发挥自己灵活性和适应性强的优势，为特定的、较窄的目标市场提供最好的服务。采用集中战略时市场较窄，因此企业一定要在生产前作好市场调研。如海口罐头食品企业利用海南岛丰富的椰子资源，采用独特的技术，开发出椰树牌椰子系列天然饮料和椰子产品，风味独特，令人刮目相看。

其次是联盟战略。战略联盟是指潜在的和实际的竞争者之间所签订的一种合作协议，是两个或两个以上的经营实体之间为了达到某种战略目的而建立起来的一种合作关系，企业之间通过联盟形式达到获取长期竞争优势的目的。因为单个的企业规模较小，资金缺乏，难以形成规模效益，在与大企业竞争中难免有一定的劣势。而各企业在平等互利的基础上结成联盟则可以互相取长补短，共同开发市场，从而可以更有效地利用有限的资金和技术力量，取得规模经济效益以利于自己的生存和发展。企业通过各种内容和形式的职能型战略联盟，如研发风险合作战略联盟、交互分销协议、交互特许协议、联合生产制造协议、联合投标协议、资产联结的联盟，可促使企业成长壮大。选择这种合作竞争的战略应该把握好三个基本的要素即利益、亲密关系的建立可以让合作双方拥有共同的蓝图以及共享的理念和两个基本原则即利益潜力和趋同价值观。

另外，企业还可以根据企业的实际情况采取定点超越战略、网络经营战略、依附大企业逐步发展战略等等。在实际操作过程中，企业还要改变观念，企业的领导必须有企业家的意识，有长远的意识，要实施品牌战略、质量战略和信誉战略，在此基础上建立起自己的核心竞争力，为自己打开更为广阔的市场前景，实现从型企业向大型企业转变的最终目的。

2. 根据市场定位选择竞争战略

美国著名学者菲利普·利普柯特勒根据不同企业的规模、行业中的地位等特征，将企业划分为四种类型，即市场领导者、市场挑战者、市场跟随者和市场补缺者。市场领导者型企业的产品占有最大的市场份额、居于本行业“领头羊”的地位，该企业的战略目的是保护、巩固自己的市场地位，反击竞争者的进攻。市场挑战者通常是在行业中实力紧跟市场领导者之后，他们的战略是不断进攻以扩充实力。市场跟随者实力与挑战者相当，但采取的战略是保持现有市场份额，尽量避免其它企业竞争性的报复。市场补缺者由于实力相对较弱，它们则通过市场细分采取专业化经营来占据有利的市场的空缺地位，它们的竞争战略是努力在现有的市场中开发一个或若干个有利可图的“小环境”市场，同时又最大的限度地躲避与较大企业直接较量所产生的风险。

企业与大企业相比，规模效益和研发能力自然比较弱，但可以走特色化路线，如管理的特色、制度的特色、产品的特色，充分利用其灵活机制的优势、利用对市场变化适应强的特点、利用小批量多品种的生产经营方式，满足市场多种不同的需求特别是特殊需求，为市场提供独特的服务。因此，市场跟随者和补缺者是企业比较理想的市场定位。

根据这一定位，企业一般采取适应或跟随竞争战略、模仿或创新战略和专业化经营战略等战略。企业在还未找到合适的市场位置时，可以采取跟随竞争战略。紧跟大企业之后，通过对现有产品和现有技术的仿制、改进的方式进行技术创新，可以使企业节约研究开发和营

销方面的费用，降低投资风险和市场开发风险，以获得相应的利润。这是因为一项新技术从诞生到完全使市场饱和是需要一定的时间的，都存在一定的市场空间，使得技术模仿成为可能。另外，企业可以将自己定位为市场补缺者，生产经营活动可以围绕着“寻找市场缝隙”而展开，通过市场细分采取专业化经营战略。企业可以在目前的市场上精心寻找市场的细小需求，实施差异化，通过专业化的生产经营，向市场提供有特色的产品和服务，在大型企业的夹缝中寻求对自己有利的位置。这是因为没有特色的企业在低层次的过剩供给中是很难生存的，与其在过剩的供给中艰难地挣扎，倒不如去寻找市场差异、创造市场差异，通过专业化经营来占领市场的有利地位。即所谓“拾市场之遗，补市场之缺”，这也是一个重要的战略观念。

第八章 战略评价方法及战略选择过程

战略方案选择的方法首先要根据企业内各项业务的优势，相应的产业特征及发展阶段，分析企业目前业务组合状况，然后用一定的评价标准为各业务单位订出发展前景和目标，得出相应的战略方案选择。适用于战略方案选择的分析方法有多种，这里介绍常用的三种。

1. 波士顿矩阵分析法

波士顿矩阵是由美国波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）发明的一种被广泛运用的业务组合分析方法。其基本分析思路体现在图 5-2 中。

根据波士顿矩阵，一个企业的相对竞争地位（市场份额）和业务增长率是决定一个企业的整个业务组合内某一特定业务单位应当采取的战略的两个基本参数。相对竞争地位（市场份额）决定一项业务产生现金流量的速度，因为与竞争对手相比占有相对较高的市场份额的企业一般拥有较高的利润幅度并因而提供较高的现金流量。另一方面，业务增长率对一个企业的战略选择具有双重影响：

第一，业务增长率影响获得市场份额的难易程度。在一个增长缓慢的业务领域，一个企业市场份额的增加通常来自于它的一个竞争对手的市场份额的下降；第二，业务增长率决定了一个企业进行投资的机会水平。增长着的业务领域为一个企业把现金回投于该领域并获得较好的利润回报提供了机会。当然，这一机会同时也给企业带来一些问题，因为某项业务领域增长越快，为支撑这一增长所需要的现金量就越多。

企业的业务增长率可由图 5-2 中的市场发展率描绘，它一般可以用一段时期内某一特定行业的市场中某种产品的目标销售增长率表示，也可以用最近两年内市场销售额或销售量的增长率表示。相对竞争地位则可以用企业某项业务的市场占有率表示，也可以用某项业务的市场份额与其在市场上主要竞争对手的市场份额之比得出。而图中每一个圆圈代表一种业务，圆圈的大小反映企业利润总额中由该项业务单位所提供的比例，从中可以看出企业各业务单位对创造企业利润的重要性。虚线则表示经过实施有关战略后的结果。

波士顿矩阵根据业务增长率和竞争地位将企业的各业务单位分为四类：

（1）明星类。这种类型的业务单位具有高增长率和高市场份额。由于高增长率和高市场份额，“明星”运用和创造的现金数量都很巨大，它一般为企业提供最合适的利润增长和投资机会。因此，对“明星”的最合适的战略是进行必需的投资以保持其竞争地位。

（2）奶牛类。该业务单位具有低业务增长率和高市场份额，使其创造的现金量高于自身对现金的需求量。因此，它能为其他各类业务（主要是明星业务和问号业务）的发展提供所需的财力资源。企业对实力不同的奶牛业务应采取不同的战略：对市场进入衰退期的奶牛业务，企业可以在尽量短的时间里多获取收益，最终退出该项业务；对于刚进入市场成熟期的业务，企业可以采取在较长时间内维持现有市场地位的策略，以利用其提供的资源发展其他的业务部分。

（3）瘦狗类，即低市场份额和低业务增长率的部门。一般来说，该业务部门为维持现有竞争地位所需要的现金往往超出它所创造的现金量，因此瘦狗类通常是放弃或清算的对象。在少数情况下，瘦狗类业务经过努力能发展成奶牛类业务，成为可靠的资源供给者，而非通过撤退来提供资源。

（4）问号类。这类业务部门具有低市场份额和高业务增长率。由于其增长，他们的现金需求量较高，而由于其市场份额所限，他们的现金产生量又较低。因此，对部分经过选择的问号业务可以进行必要的投资以获取增长的市场份额，并促使其成为一颗“明星”。对其他问号型业务企业就有必要退出这些产业，重新分配资源，以形成更有效的业务组合。

波士顿矩阵是分析公司战略的有效方法，但它也有不足之处，主要体现在：市场份额和市场增长率的理解和获得较难有统一的想法和精确的数据，仅以市场增长率和相对竞争地位来衡量业务环境也相对过于简单；没有考虑市场差别化等其他的竞争手段对业务单位运作的影响等。

为此，许多企业对波士顿矩阵作了改进，如 GE、壳牌石油等公司都作过改进的业务矩阵分析，将业务单位分类的指标更加丰富化和多样化，但其思考方法还是与波士顿矩阵相类似。接下来将分析改进型的波士顿矩阵模型。

2. 改进型的波士顿矩阵模型

改进型的波士顿矩阵模型以波士顿矩阵模型为基础，增加一些内容，使之适合选择战略方案时使用。

这种方法使用的两根直角坐标：分别为“市场增长状况”和“企业竞争地位强弱”，据此来描述企业的市场位置。由于市场增长状况和企业竞争地位强弱这两个因素对企业战略选择有决定性的影响，因此使用这种方法具有简明、精练的好处，作为战略选择的第一步使用的方法是比较好的

图 5-3 根据“市场增长状况”和“企业竞争地位”之间的关系画出了四个象限及相应的可供选择的战略方案。战略选择是按其吸引力大小的顺序排列。象限 I 的企业处于优越的地位，因此，最合理的战略是集中发展现有的产品或劳务。迅速增长的市场和强大的竞争地位提供了获取丰厚利润的基础。此外，企业还可以考虑纵向一体化或横向多样化的方案，将既有的优势广泛延伸，在更加宽闻的经营领域里取得更强的竞争地位和更大的经济效益。

象限 II 中的企业有良好的发展速度的市场，可惜企业自身竞争地位虚弱。首选的战略方案当然还是集中发展现有的产品或劳务。然而，在决定集中发展决策做出之前，必须准确无误地回答两个问题。第一，竞争地位虚弱的主要原因是什么？第二，改善竞争地位可采取哪些措施？如果企业没有足够的资源来改善竞争地位，就不要再考虑发展现有产品或劳务的方案，而应该选择横向多样化，或者与其它能够实现优势互补的企业兼并。多样化是为了充分利用增长迅速的市场而又能摆脱竞争地位虚弱的格局，与能实现优势互补的企业之间的合并，是为了迅速改善虚弱的市场地位，从而更好地利用增长迅速的市场。假如以上方案无一可行，

无法摆脱虚弱的市场地位，那么合理的战略选择应该是：如果是生产经营许多产品的企业，可以考虑放弃地位虚弱的产品。舍得“割爱”，对于只生产单一产品的企业，又无法有效摆脱虚弱的市场地位时，实行清债拍卖，收回资本，另起炉灶，也是一种以退为进的战略选择。

象限Ⅲ的企业地位最为虚弱。处于该位置的企业，其战略选择是收缩规模，以降低盈亏平衡点，等待机会；或者是横向发展一些其他经营项目，从中发现新的生长点；假如完全没有希望，就要选择放弃和清偿战略，以图最大限度减少损失。

象限Ⅳ的企业虽然市场增长率低，但企业自身实力强劲，这些有利条件如果能够有效地加以利用，仍有极好的发展机会。可供选择战略依次有收缩规模，将收回的经营资源投向别的有发展前边的经营项目；横向多样化，兼营横向延伸发展的有前途的新产品、新服务项目，也可以把思路扩展到与本企业现有经营业务不相关的其他行业的经营项目，从中发展有利于本企业发展的新的生长点；也可以与别的，包括国外境外的企业合资，取得优势互补效应，求得新的发展。

3. 战略地位与企业实力的评价方法

战略地位与企业实力的评价方法，可使用“环境状况”，“产业吸引力”，“财务实力”和“竞争实力”等四个指标，来描述企业目前所处的市场战略地位。这种方法的特殊之处是，仅仅使用了只有两维的直角坐标图，却综合反映了上述四个独立变量。其原理是，因为企业的财务实力与环境状况紧密相关，即企业财务实力强劲可以抵御环境动荡对企业的冲击；反之，如果环境非常有利，需求猛增，进入市场没有大的障碍，那么，企业财务实力稍逊也关系不大。另外一对指标是企业的竞争实力和产业吸引力，两者之间的关系也极其密切，即企业的强大竞争实力也可以弥补产业吸引力的不足；反之，产业的巨大吸引力也有利于竞争实力不强的企业的发展。所以，这种方法的图形处理，是把企业财务实力与环境状况放在同一条纵轴上，而企业的竞争实力则与产业吸引力则放在同一条横轴上。这四种指标各自覆盖的内容，请参阅表 5-2 所示。

表 5-2 构成战略地位与企业实力的评价方法的各种因素举例

内部战略地位	外部战略地位
财务实力	环境状况
自有资本与债务比率	技术改变快慢
投资收益率	通货膨胀率
清偿能力	需求变化
流动资金	竞争产品价格差异

现金收入	进入市场的障碍
经营风险	竞争压力
从市场迅速退出的难易程度	需求的价格弹性
竞争实力	产业吸引力
市场占有率	增长潜力
产品质量	利润潜力
产品生命周期	资金的稳定性
顾客的忠诚度	技术工艺
与竞争者生产能力的比较	资源的利用程度
技术工艺	进入市场的容易程度
对供应者与分销商的控制	资本的密集程度
	生产能力和能力的利用

战略地位与企业实力评价方法(The Strategic Position And Action Evaluation,简写 SPACE)使用的坐标图如图 5-4 所示。建立 SPACE 坐标图的具体步骤是:

(1) 对财务实力(FS)和产业吸引力(IS)两个变量包括的各种因素进行 6 级评分(1—6)分,然后再对环境状况(ES)和竞争实力(CA)这两个变量包括的各种因此进行 6 级评分(-1 到-6)分。

(2) 用每变量的各种因素得分之和除以所列因素的项数,分别求出 FS、CA、IS 和 ES 的平均分数。

(3) 在坐标的 FS、CA、IS、ES 轴上分别标上各变量的平均分数。

(4) 将 X 袖上 CA 和 IS 的分数加起来,并根据结果在 X 轴上标出一点。将 Y 轴上 FS 和 ES 的分数加起来,并根据结果在 Y 轴上标出另一点。

(5) 在合适的象限中标出 X 与 Y 值的交点(X,Y)。

(6) 从坐标原点开始,根据对企业的 FS、CA、IS 和 ES 等四个变量,在进攻、防御等四种战略中找出对企业最为合适的战略。

图 5-4 SPACE 坐标图

图 5-5 列出了各种不同的 SPACE 坐标。每一坐标中的指示线所处的象限表明企业应该考虑采取的战略选择是什么。

如果一个企业的指示线处于左下方的防御象限中，说明企业的经营状况不佳，应该注意避免遭受外部威胁的打击，同时寻求改变企业被动局面的办法。防御型战略， 可以是以强化内部管理，开源节流，扭转亏损局面的办法。也可以与别的优势企业实行合资、合并，以及放弃、清偿等办法。

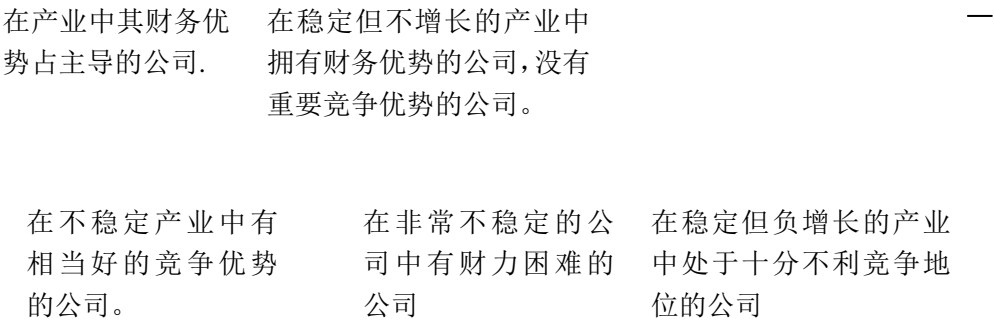


图 5-5 各种不同的 SPACE 坐标

如果一个企业的指示线处于右下方的竞争象限中，表明企业处于机会与威胁并存的局面，应该采取迎接挑战的进攻性战略。但是因为优势不特别明显，而威胁又严重存在，所以，无论采用纵向一体化、横向多样化或合并、合资等战略，都要把成功率放在第一位，办就要努力办成。如果接连失利，超过了企业的承受力，企业就会滑入非常被动的防御象限。

第九章 资源规划与配置

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、企业战略资源的内容

企业战略资源是指企业用于战略行动及其计划推行的人力、财力、物力等资产的总和。这其中也包括时间与信息，因为他们是无形的，因此很少被人关注。而时间和信息在某种条件下可能会成为影响企业战略实施的关键性战略资源、企业这些战略资源是战略转化行为的前提条件和物资保证。具体来讲，战略资源包括：

- ①采购与供应实力。企业是否具备有利的供应地位，与自己的供应厂家的关系是否协调，是否有足够的渠道保证，能否以合理的价格来获取所需的资源。

②生产能力与产品实力。企业的生产规模是否合理，生产设备、工艺是否能够跟得上潮流，企业产品的质量、性能是否具有竞争力，产品结构是否合理。

③市场营销与促销实力。企业是否具备了开发市场的强大实力，是否有一支精干的销售队伍，市场策略是否有效等。

④财务实力。企业的获利能力与经济效益是否处于同行前列，企业的利润来源、分布及趋势是否合理，各项财务指标及成本状况是否正常，融资能力是否强大等。

⑤人力资源的实力。企业的领导者、管理人员、技术人员等素质是否一流，其知识水准、经验技能是否有利于企业的发展，其意识是否先进，企业的内聚力如何等。

⑥技术开发的实力。企业的产品开发和技术改造的力量是否具备，企业与科研单位、高校的合作是否广泛，企业的技术储备是否能在同行业中处于领先地位。

⑦管理经营的实力。企业是否拥有一个运行有效、适应广泛的管理体系，企业对新鲜事物的灵敏度如何，反应是否及时、正确，企业内是否有良好的文化氛围，在企业内是否形成良好的分工与合作，能否进行有力的组织等。

⑧时间，信息等无形资源的把握能力。企业是否能充分去获取、储备和应用各种信息，时间管理是否合理等。

企业的这些战略资源的整合基本上就构成了竞争实力。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企业中可支配的资源总量和结构具有一定的不确定性，在战略实施的过程中，资源的稀缺程度、结构会发生各种变化。

③战略资源的可替代程度高。由于战略实施周期长，随着科学技术的进步，原来稀缺的资源可能会变得十分丰富，也可能发生相反的变化。

④无形资源的影响程度难以准确地确定。例如，企业的信誉资源对企业获取公众的支持、政府的帮助会产生很大的影响。正因为如此，企业的战略管理者在实施战略时，必须充分了解这些战略资源的内在特质，并作出适当的预防措施，只有这样方能保证战略的平稳运行。

二、战略与资源的关系

1. 资源对战略的保证作用

战略与资源相适应的最基本的关系，是指企业在战略实施的过程中，应当有必要的资源保证。而在现实中没有资源保证的战略，又没有充分认识到其危险性的企业不在少数。究其原因，大致可以归纳为以下几点：

①战略制定则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

“空洞”的战略。

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，也会使企业丧失应该得到更多利益的机会。因此，企业采用正确的战略之后，就可以使资源得到有效的利用，发挥其最大效用。更有甚者，战略可以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. 战略可以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的过程中，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、在适宜的时机来进行储备。战略可以通过两种类型来实现这一目的；战略推行的结果可以附带产生新的资源；这种新资源可以成为其他战略必要的资源而经常被及时地使用。

三、企业战略资源的分配原则及分配内容

1. 企业战略资源的原则

在大的多元化公司中，总部在分配资源给其经营公司或各部门提出的各种战略中扮演着重要的角色。在中小企业，同样的机制也将进行，只是相对不正式一些。在分配资源时，有三个标准可以使用：

①所要求的资源对于充实组织的行动和远景的贡献。在组织的总部，资源分配任务是引导资源远离那些不能表达组织目标的地方，而趋向于那些能表达的领域。

②对关键战略的支持。许多情况下，资源分配的问题在于所要求的资金超出了可以获得的资金。这就需要进一步地选择，而不仅仅是能够表达组织的使命和目标就可以的。对核心能力的支持，有可能发展和增加竞争优势；价值链的增加，尤其是可能发展和增加竞争优势。尽管这两方面都在长期加强了组织目标，他们在资源分配时也可以被当做一个有用的附加标准。

③与一个特定建议相关联的风险程度。很明显，如果风险很高，那么战略成功的可能性就很小，一些组织会比另外一些更加能够接受高水平的风险。因而，这种情况下，标准需要考虑组织的接受风险的水平。

2. 企业战略资源的分配内容

企业战略资源的分配一般可分为人力资源和资金的分配两种。

①人力资源分配

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。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资金的分配

企业中一般采用预算的方法来分配各资金资源。而预算是一种通过财务指标或数量指标来显示企业目标、战略文件。通常采取零基预算、规划预算、灵活预算、产品生命周期预算等现代预算方式。

在资金分配中应遵循两项原则：首先要根据各单位、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；其次努力开发资金分配在各战略单位的潜在协同功能。

四、中小企业战略资源的分配方法

1. 公司层的资源分配

公司级的资源规划主要是在组织的不同部分之间进行资源的分配，这些组成部分是企业的职能，如营销、财务等；可能是业务分部或地区性分部(如在跨国公司内)；也可能是服务部门(如在公共服务组织内)。如果要成功地实现战略变动，就需要在资源库中有变动程度的概念。它反映了总资源水平需要变动(如增长或下降)的幅度或者在总体资源不变的情况下，不同资源领域之间转移的幅度。分配过程的集中程度——详细分配是否受公司层支配或者是否与组织内不同单位的期望和详细计划相对应，这与公司的结构以及决策层次等有关。

资源分配的一般方法，一般分为三种情况：

①资源总数或调度中资源的不发生变化。这种情况由两个极端的方式所代表：公式化分配(集中指导的程度很多)和自由讨价还价(分配是分散化的)。

②资源总数在增长。在增长的过程中常常以相对的形式进行资源的再分配，但却不减少组织中任何一部分的资源，即仅仅是简单地将新资源有选择地在组织内部进行分配。这种再分配也存在极端方式，一个极端是集中地规定优先领域，并且由组织的中心或总部来进行资源分配；另一极端是组织内部的中心或总部从这个“银行”中竞价要求额外的资源，处于增长期的大多数组织都选择处于这两个极端之间的一条中间道路。

③资源总数在下降或者在资源稳定的情况下进行资源重新分配。这种情况下的资源分配要绝对地减少某些领域的资源，以维持其他领域的资源供给或支持新的发展。解决这种资源(经常是很难的)再分配问题的办法：在一些组织内再分配只是简单地由上级(或总部，或

中心)来指定，如可能会关闭某些工厂。另一种情况，再分配以公共竞争方式实现。

在每种情况下，我们都会考虑资源规划的集中化控制或分散化控制两种方法。应该记住，图 9-7 中 4 个方框代表的四种方式很少以纯粹的形式存在，一般是几种方式的混合。实际中资源分配常常是各种程度的“讨价还价”或“招标”的调和。不管怎样这些模型对于了解不同情况下资源分配的主要思想还是有用的。

图 9—7 在公司层的资源分配

2. 事业部层的资源分配

事业部层的资源规划要以战略的态度理解它，特别是要了解详细的经营资源计划是怎样支持组织的战略的。因此，通过强调三个中心问题，将详细计划放到战略框架：

- ①资源确认——从战略上看需要哪些资源，怎样安排这些资源。
 - ②与现有资源的一致性——对现有资源的依赖程度怎样？它们是现有资源的一个变化吗？
 - ③资源之间的一致性——所要求的资源能互相联合吗？
- 执行层的资源计划与战略见图 9-8。

图 9-8 执行层的资源计划与战略

表 9-1 举例说明了在成功实施战略过程中怎样才能将价值链用做计划资源需求的清单。这个清单应该用来确定那些对战略非常重要的价值活动，以及相关的一致性——既包括与现有资源的一致性，也包括独立资源与活动之间的一致性。

表 9—1 战略变化对资源的影响

支持活动	与供应链的联系	主要活动					与运输链的关系
		内向后勤	经营	外向后勤	营销与销售	服务	
采购	资源支持；成本；质量；所在地	运输；仓储；资金	机器；可支配资源	运输；仓储	产品/服务；专利/特权；商标权	保证制度；信贷便利	渠道选择；类型；成本；地址；业绩

技术开发	技术资源（包括筹资）	专门知识；设计；技术转让	工艺；开发	船运	网络联系；信息系统	错误诊断	运输系统；展览；EPOS
人力资源管理	培训 TQM	聘请员工；股东/债权人；关系形象	团队开发；工作满意度；分包商培训	子公司	代理机构；销售人员；商誉	售后服务；员工声望；维修员工	特权；生产；培训
管理系统	供应商资格审查；准时生产制	购买系统；车窗调度；材料安排	生产计划；质量控制；现金管理；存货控制；	送货安排（运输调度）	订单处理；债务控制	顾客服务系统	EPOS；市场研究

第十章 战略与组织结构

与企业战略适应的组织结构是战略顺利实施的前提条件，不适宜的组织结构将阻碍战略的实施。所以，组织结构的调整是战略实施的重要内容。

一、基本的组织结构类型

1. 直线制结构

直线制结构是最早也是最简单的一种组织结构形态，也可以看作是没有正式组织结构，在小型企业中很常见。它是所有组织结构中最为简单的集权式结构形态。直线制结构的组织中，领导关系是垂直设定的，没有专门的职能机构。管理职能没有明晰定义，可能由所有者负责大部分企业的管理工作，或许还有合伙人或助手共同管理。

这种结构形式的优点在于：结构简单，指挥系统统一、清晰，权责关系明确，内部协调容易，信息沟通及时，管理高效。缺点在于：由于缺乏专业化管理分工，经营管理高度依赖少数有几个管理者，对管理者经营管理的综合素质要求很高，往往很难做到。这种结构形式只适合于限定的小规模企业，一旦规模扩张，就会超出管理者个人能力的限制。

2. 职能型结构

随着企业的进一步壮大，企业生产经营的复杂性的增强，所有者兼经营者没有足够的精力和能力对生产、营销、财务等环节进行直接管理，因此，职能结构就开始出现。职能结构的特点是组织中相同的任务和活动分别集中成不同的专业职能部门，如生产作业、市场营销、研究开发等，各职能部门在各自的职责范围内，对下级行使管理职能。最高业务负责人的作用是听取各职能部门的汇报，指导其决策符合企业的总体目标，协调各部门间的关

系。

图 9-1 基本职能型结构

职能型结构的优点是：（1）职能专业化，可提高企业效率；（2）有利于培养职能专家；（3）可对日常业务决策进行区分和授权；（4）保持对战略决策的集中控制。缺点是：（1）容易导致专业分工过细以及职能部门之间发生竞争或冲突；（2）职能难以协调。职能间决策难以作出；（3）直线职能与参谋职能之间有矛盾；（4）企业内部难以培养出全面管理人才。这种形式的结构常常被小型企业或者产品种类不繁多的企业采用。

3. 多分部型结构

多分部型组织结构是国际上许多企业广泛采用的一种结构形式。小型企业在产品/市场成长中，逐渐面临着管理不同产品和服务时的矛盾与困难。为了激励员工，控制全面工作，在不同市场区隔和地理区域成功竞争，多分部型组织结构应运而生。多分部型结构可以按照产品项目、用户、地区或工序和业务流程设置。在多分部型组织结构中，职能活动同时在总部和独立的分部两个层次进行。每个分部都是一个利润中心，在总部的领导下，实行独立核算，自负盈亏。这种结构使各种业务的经营能够自成体系，减少了相互的冲突。而且，多分部结构体现出“政策制定与行政管理分开”的原则，使公司总部能集中精力进行全局性战略决策，不为日常具体行政事务所干扰。

图 9-2 多分部型组织结构

这种结构的优点是：（1）把协调工作和必要的权力下放到适当的层次，有利于对环境作出快速反应。（2）战略的制定与实施更切合于分部的特定环境。（3）使业务最高负责人可集中精力考虑范围更广的战略决策。（4）各分部经济责任明确。（5）分部里仍保留职能专业化的功能。（6）分部是培训战略管理人员的良好场所。缺点是：（1）各分部会在企业资源分配上形成不良竞争。（2）总部向分部管理人员授权的程度问题不易解决。（3）各分部的政策可能出现不协调。（4）不易找到能使负有盈利责任的不同分部经理都感到满意的分配企业间接费用的方法。

4. 战略事业部结构

随着企业分部门数量、类型逐步增多，规模扩大，企业多元化程度加深，拥有多种相关或不相关的业务时，就可以采取战略事业部结构的组织形式。这种结构的特点是根据共同的战略因素，将若干个分公司或部门组成战略业务部。战略事业部结构通过明确规定各个业务部门的职责和对它们的协调可以极大地推进公司战略的实施。战略事业单位可以按照用户群或参与竞争的不同市场区隔进行划分。

图 9-3 战略事业部组织结构

这种结构的优点是：（1）战略事业部内，各分部具有同样的战略利害关系和产品/市场环境，它们之间容易协调一致；（2）可以加强大型多种经营企业的战略管理和控制；（3）有利于区别和深化公司一级和经营单位一级的计划。（4）明确了不同经营单位的经济责任。缺点是：（1）企业总部与分部之间又增加了一个管理层次；（2）总部资源分配上的不良竞争可能会增加；（3）集团副总裁的职责难以确定；（4）集团副总裁与分部经理的自主程度很难确定。

5. 矩阵型结构

这种结构的特点是在原有按直线指挥系统与职能部门组成纵向垂直领导系统的基础上，又建立一个横向的以产品（项目）为中心的领导系统，两者合成一个矩阵形结构。矩阵结构在权力、效益责任、评价和控制上都有两个渠道(见图 9-4)，旨在兼取职能专业化和产品（项目）专业化之所长。这种结构常见于拥有许多具有重大战略意义的产品或业务项目的大公司。

图 9-4 矩阵型组织结构

这种结构的优点是：（1）适于进行大量以项目为中心的经营活动；（2）是培训战略管理人员的良好场所；（3）能最有效地发挥职能部门管理人员的作用；（4）能激发创造性，利于开展多种业务项目；（5）中层管理人员可以更多地接触企业战略问题。缺点是：（1）双重负责容易导致政策的混乱和矛盾；（2）必须进行大量横向与纵向的协调工作。

二、组织结构与战略的关系

1. 结构追随战略

只有当企业的组织结构与战略相适应时，战略才有价值，才能为企业带来竞争优势。因此，组织结构的设定应以战略为导向，战略的变化往往要求组织结构发生相应的变化。企业改变战略时，需要重新设计组织结构来配合战略的实施。战略的变化会导致组织结构的改变，而组织结构的重置要以能够推进战略实施为原则。离开了战略或者企业的使命与目标，组织结构就毫无意义。

哈佛大学钱德勒（Chandler）教授研究发现，组织结构通常追随战略进行调整。企业战略的转变给企业带来新的管理问题，导致组织经营绩效下降，从而引发组织结构的调整，结构调整，组织的绩效得到了改进提高。如图 9-5 所示

图 9-5 钱德勒的战略—组织结构关系

对于采取特定战略或特定类型的企业来讲，不存在某种最理想的组织结构形式。尽管在特定产业中成功的企业趋于采用类似的组织结构，比如大型企业通常采用矩阵式结构或战略事业部式结构，而小型企业则倾向于采取职能式结构，然而对一家企业适合的组织结构不一定适合于另一家企业。随着企业的发展，业务的不断成长，企业的组织结构也会经历从简单到复杂的发展历程。图 9-6 显示了一般企业发展经理的模式。

图 9-6 战略和组织结构的发展模式

2. 结构影响战略

战略影响组织结构的设计与选择。另一方面，组织结构也影响战略的制定和实施。组织结构对战略的影响作用主要表现在以下三个方面：

（1）组织结构对战略目标和政策的影响

首先，企业原有的组织结构决定了企业战略的制定方式。例如，采用直线型结构的小型企业的战略制定可能就是最高领导的个人决策；而采用战略事业部公司结构的企业战略制定更可能的是在母公司的总体控制下，由各个子公司自行决策。其次，组织结构还决定了企业战略的表述方式。如，在按地区建立组织结构的企业中，战略目标和政策常常以地区性术语来表达；而在按产品建立组织结构的企业中，战略目标和政策常以产品性术语来表达。

（2）组织结构决定资源配置

组织结构决定了企业的资源配置方式，进而影响到企业战略的制定和选择。如，如果建立按产品划分的结构，那么企业的资源也按产品的不同来进行配置；如果企业建立事业部制的组织结构，那么企业的资源就会按不同的事业部来进行配置。由于资源配置是企业战略的一项重要内容，因此组织结构通过对资源配置的决定性作用对企业战略的制定和选择产生影响。

（3）组织结构的变革影响战略的变革

在外部环境相对稳定时期，战略的调整和组织结构的变化都是以渐进的方式进行，战略与结构的矛盾并不突出。但是，在剧烈变化的环境中，企业需要实施战略转折和战略创新时，

就对组织结构提出了严峻的挑战。这时，如果组织结构的变革不力，就会制约和阻碍企业战略的革新。

三、基于战略的组织结构选择与设计

在公司制定一个新的战略之后，为了更好地保证新战略的实施，企业应该如何选择最适宜的组织结构，或者是根据新战略调整原有的组织结构。

1. 基于职能层战略的结构选择

在职能层，为了达到职能目标，每个职能部门都需要不同类型的组织结构。因为当我们只考虑单个职能部门时，不存在所谓的组织幅度问题，所以职能层组织结构的选择在这里主要考虑的是组织的深度。

（1）研发部门的组织结构

研发部门的职能战略通常是以培养提高本部门的创新能力，开发能满足顾客需求的产品和技术为目的。因此，组织在此层面的结构选择必须能够给研发人员提供一种便于协调与合作的组织结构，以便能迅速将新的产品或工艺技术加以推广应用，同时有助于形成一种能让研发人员敢于创新的活跃的组织氛围。研发部门的组织结构是一种典型的扁平化、分权式或以工作小组为主要形式的组织类型。扁平化的组织结构能够给研发人员提供创新活动所需要的自由、独立的空间，而团队或工作小组的工作形式可以提高研发人员的合作精神和共同解决问题的效率。

（2）生产部门的组织结构

生产制造部门的职能战略通常专注于提高生产效率、产品质量和顾客反应速度。组织在此层面需要能够保证分工明确、权责清晰、技能标准化、反应迅速的组织结构。因此，生产部门的组织结构通常是集权式管理、等级分明、便于控制的层级结构，以提高生产效率、发挥学习曲线效应、保证稳定的质量。

（3）销售部门的组织结构

与研发部门类似，销售部门的组织形式通常也是扁平化的组织结构。许多大型公司的销售部门一般由三层构成一销售经理、地区或产品经理以及销售人员。由于销售人员直接和变化莫测的外部打交道，所以销售人员必须拥有必要的权限相机行事。因此，销售部门的组织结构设计要特别考虑权力的分配以及相应的控制。

人力资源、财务等其他职能部门的组织结构设计，也应本着提高组织效率、便于创新和提高顾客反应速度等原则，根据各自的职能特点选择相应的组织结构并与其各自的战略相匹配。

2. 基于业务层战略的结构选择

为每个职能部门选择好恰当的组织结构后，就应实施组织安排以便统一管理所有的职能部门，进而实现公司业务层次的战略目标。

（1）成本领先战略的组织结构选择

实施成本领先战略的目标是为市场提供最低成本的产品。这意味着组织不仅要努力降低生产成本，还要降低所有职能部门的成本，如研发成本、销售成本及营销成本等。此外，职能部门之间、上下级之间的协调、控制、沟通等组织管理和运作成本同样必须最低。为了实现这些目标，成本领先战略通常采取职能型的组织结构。因为职能型组织的分化水平和整合水平都较低，组织趋于扁平化，由此其组织管理、运作成本也相对较低。

（2）差异化战略的组织结构选择

实施差异化战略需要组织的职能部门必须具有某种独特的能力，例如强大的研发能力或市场营销能力等。实施差异化战略时通常意味着企业必须向不同的细分市场提供具有差异化的产品。因此，差异化战略的企业往往比低成本战略的企业拥有更复杂（分化和整合水平都较高）的组织结构。差异化战略要求在各职能部门之间建立密切的协作关系。基于技术能力的差异化战略要求组织结构通常是以研发部门为中心的矩阵式组织结构，其他部门根据研发目标调整自己的战略行动；而与基于产品的一流质量和对顾客的迅速反应等方面的差异化战略相适应的组织结构是产品团队式或地域性的组织结构。

（3）集中化战略的组织结构选择

集中化战略通常主攻某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场。集中化战略由于服务对象相对狭窄而很难获得规模经济，容易导致产品成本偏高，因此降低组织的运作成本非常重要。同时，由于集中化战略向特定顾客提供个性化的产品和服务，组织还必须具有足够的弹性和灵敏度。

为了满足这些要求，实施聚焦战略的公司通常选取职能型组织结构。因为这类公司组织结构的规模一般较小，职能结构的复杂程度足以满足公司为细分市场提供个性化产品和服务的要求。职能型组织结构的分化和整合水平相对较低，运作成本不高。

3. 基于公司层战略的结构选择

在公司层，企业必须选择一个能够保证它在一系列不同的业务单位都能有效运作的组织结构。尽管在具体的形式上不同的公司战略对应的组织结构略有不同，但实施公司层战略的基本结构都是多分部型的组织结构。并且公司越大、业务的分化水平越高，就越需要采用事业部型的组织结构。

（1）不相关多元化战略的组织结构选择

实施不相关多元化战略的公司通过建立或重构一个比外部资本市场更快速、有效的内部资本市场来获取收益。各个事业部独立运作，不存在内部的交易。因此，组织结构的设计必须保证每个事业部能够独立的经营。事业部型的组织结构是实施不相关多元化战略的适合结构。

（2）纵向一体化战略的组织结构选择

纵向一体化战略是指对供应链上的某些环节进行整合，以降低交易费用，把外部交易内部化。实施此战略的公司各事业部由于处于同一供应链的不同环节，彼此关系非常紧密。事业部之间的资源调度规划十分重要。因此，在组织结构的设计上，首先必须建立事业部之间良好的横向交流机制；其次，公司总部的权力必须加强，以便更好地协调、规划各事业部的业务。

（3）相关多元化战略的组织结构选择

实施相关多元化战略的公司各事业部之间共享研发、信息、客户等资源，获取范围经济和协同效应。为了保证这种高度的资源共享，组织结构设计时总部必须高度集权，以协调、平衡各事业部间的利益，实现公司总体目标。但集权容易带来激励的不充分，因此可以在多分部型组织结构的基础上加以适当地组织改良。

第十一章 领导与战略

领导是企业的核心，战略管理是企业领导者的主要职责。企业领导的观念和能力在战略实施过程中起着举足轻重的作用，企业领导不仅要发挥组织、协调、激励等基本管理职能，还要扮演战略管理者、资源配置者、任务分配者、变革创新者等各种促进战略实施的角色。

一、领导与战略领导

1. 领导

领导是影响的艺术或过程，是对一个组织起来的群体为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。它是领导者与追随者在动机和目标上从冲突到和谐的产物。领导作为一个动态过程，包括领导者、被领导者、客观环境。其中领导者起主导作用，一个成功的领导过程在很大程度上取决于领导者领导的能力。

战略管理要求具有独特管理魅力的人来担任企业领导，在关键时刻发挥关键作用，确保战略的平稳实施。因此，企业领导应该具备基本的战略素质。如企业领导者的道德和社会责任感、长远的眼光、随机应变的能力、开拓进取的品格、丰富的想象力、居安思危的心态。

2. 战略领导

所谓战略领导，是从战略的高度关注组织的整体发展，在战略学习的基础上提升组织整体应对变化着的外部环境和内部环境的能力。具备此种能力的领导者从组织发展的战略角度，为组织规划未来发展的蓝图。战略领导的本质是对学习能力，适应能力以及管理智慧的培育及维系。发掘组织需要且能够做好的关键事件，并为之创造集体行动的环境是战略领导者的主要任务。

3. 中小企业领导者的地位及基本能力要求

我国中小企业多属独断经营方式，因此企业的成败基本取决于经营者的个人能力。这样一方面使得企业能迅速抓住市场机会，经营更加灵活和富有效率，另一方面也使得企业忽视战略管理，表现出较大的机动性和风险性。

中小企业在不确定因素增加的现代动态竞争条件下，如何在战略领导的基础上发展组织的领导力，有学者提出了中小企业领导者的 14 个基本能力：思想全球化、占领先机、构思企业远景的标准、培养及分权管理、欣赏及接受不同员工社会文化背景、增强企业团结及合作、鼓励企业不断应变、支持新科技、鼓励有建设性建议、不断增加顾客的满意感，不断争取优势，显示领导之风，分享领导权力，不停为企业增值。

二、领导者与战略的匹配

不同类型的战略对企业最高领导者的素质、领导风格和行为的要求也不相同。领导者的能力必须与所选择的战略相匹配，只有这样，才能达到战略的既定目标。这种匹配包含两方面的内容： 其一是要使企业领导的能力与战略类型相匹配；其二是要使领导班子中每个人的能力互相匹配。

1. 企业领导的能力与战略的匹配关系

战略管理的决定权通常由总经理、厂长直接掌握。企业经营管理是在战略管理的指导下，有效利用企业资源，组织企业全体成员努力实现战略目标的全过程。经营管理的决定权一般由副总经理、副厂长掌握。

企业战略划分为剧增战略，扩充战略，连续增长战略，巩固战略，抽资转向战略，收缩战略。每一个公司战略，都要求总经理具有一套独特的才能。合并战略对总经理能力的要求与稳定发展战略所要求的能力是不会一样的，总经理的具体条件要适合特定的战略。人们从服从性、社交、能动性、成就压力和思维方式等五个方面，清晰地说明各种总经理类型所表现出的特征，如表 9-2 所示。

表 9-2 各种总经理类型的特点

类型	行 为 方面	类型特点
开拓 型	社 交 性 能 动 性 成 就 压 力 思 维 方式	性格明显外向，在环境的驱动下具有很强的才能与魅力 极度活跃，难于休息，不能自制 容易冲动，寻求挑战，易受任何独特事务的刺激 非理性的自觉，无系统的思维，无独创性
征服	服 从	有节制的非服从主义，对新生事务具有创造性

型	性 社 交 性 能 动 性 成 就 压力 思 维 方式	有选择的外向性；适于组成小团体 精力旺盛，对“弱信号有反应”，能自我控制 影响范围逐渐增加，考虑风险 有洞察力，知识丰富，博学，具有理性
冷静 型	服 从 性 社 交 性 能 动 性 成 就 压力 思 维 方式	强调整体性，按时间表行事，求稳 与人友好相处，保持联系，受人尊重 按照目标行动，照章办事，遵守协议 严谨，系统，具有专长 稳步发展，通过控制局势达到满足
行政 型	服 从 性 社 交 性 能 动 性 成 就 压力 思 维 方式	遵规守矩，例行公事 性格内向，有教养 稳重沉静，照章办事，等待观望 维持现状，保护自己的势力范围 固执以往的处理方式
交际 型	服 从 性 社 交 性 能 动 性	在一定的目标内有最大的灵活性，有一定的约束性 通情达理，受人信任，给人解忧，鼓舞人的信念 扎实稳步，有保留但灵活 注意长期战略，即按目标执行又慎重考虑投入 有深度与广度，能进行比较思考

	成就 压力 思维 方式	
--	----------------------	--

根据六种战略类型与六种总经理类型，进一步看一看各种战略与总经理能力的匹配关系和成功的机会。

开拓型的总经理在剧增、扩充、连续增长三个战略中的作用是递减的，在巩固战略、抽资转向战略和收缩这三类战略中，开拓型的总经理很难发挥作用。如图 9-9 所示。

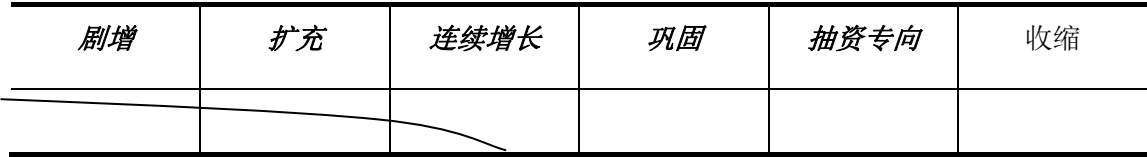


图 9-9 开拓型经理的效应

交际型的总经理由于缺少必要的创造力和精力，在实施剧增和扩充的战略中一般不会起多大作用；但在其它战略的实施中或多或少地发挥着作用。如图 9-10 所示。

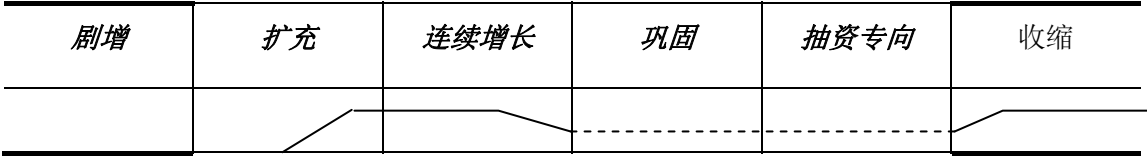


图 9-10 交际型经理的效应

依据美国通用电器公司和麦金西咨询公司发展的行业吸引力—竞争地位矩阵法，霍福尔（C.W.Hofer）和达沃斯特（M.J.Davoust）建议，采取不同战略的经营单位应由不同类型的经理为领导，如图 9-11 所示。

2. 企业领导班子的组建

战略的实施需要得到一批能干的专家和能与不同顾客打交道的助手们的支持。配备和组建一个合适的企业领导班子可以集中大家的智慧，群策群力，不仅能促进战略的实施，而且有利于总经理作用和能力的发挥。

在组建企业领导班子时，应遵循总经理组阁原以及班子成员中能力相互匹配的原则，使领导班子中各成员之间的能力相互补充、相互匹配，形成班子集体的优势。组建战略领导小组的途径选择如下：

①内部晋升，即依靠有关部门中的领导来负责新的战略领导职能，对其只作局部的调整和必要的培训，以适应新的要求。这样做的优点在于：现有的领导小组成员熟悉内部情况，便于开展工作；领导小组内成员相互了解，便于合作；可以保持企业领导的连贯性，也可以树立典范，增强企业的凝聚力。然而，存在

对于重要的企业战略变化具有较差的适应性的缺点。

②选聘新人来组建新的战略领导班子。采用这种途径的好处在于：挑选对新战略有信心的人员能够避免现任领导成员面临的障碍，可以使他们更加顺利地进入新的角色和履行新的使命；同时，新的工作会使新的人选产生新鲜感，特别容易激发人的活力，使之创造性地完成使命；另外，新入选受企业人际关系和旧秩序的影响较少，可以更加超脱地推行新战略。当然，选用新入选也会有一些弊端，例如新入选对环境不熟悉，需要花费大量的时间、精力去了解情况；另外，新选人员容易受到原来领导成员或企业其他员工的排斥。因此，采用此途径应该在详细、审慎、妥善地分析与安排之后，并配合一定的时机，才能够使用。

三、领导战略实施模型

领导人确定之后，即是领导战略的实施。领导者领导战略实施的模式主要有如表 9-3 所示的五种方式。

表 9-3 领导战略实施模型

模型	领导者研究的战略问题	领导者扮演的角色
指令型	应如何指定最佳战略	理性行为者
转化型	战略已考虑成熟，现在如何实施？	理性行为者
合作型	如何能使高层管理人员一开始就对战略承担自己的责任？	协调者
文化型	如何使整个企业都保证战略的实施？	指导者
增长型	如何激励管理人员去执行完美的战略？	评判者

1. 指令型

这种模式的特点是企业的总经理要考虑如何制定一个最佳战略的问题。在实践中，计划人员要向总经理提交企业经营战略的报告，总经理看后作出结论，确定了战略之后，向高层管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。这种模式的运用要有以下约束条件：

①总经理要有较高的权威，靠其权威通过发布各种指令来推动战略实施。

②本模式只能在战略比较容易实施的条件下运用。这就要求战略制定者与战略执行者的目标比较一致，战略对企业现行运作系统不会构成威胁；企业组织结构一般都是高度集权制的体制。企业环境稳定，能够集中大量的信息，多种经营程度较低，企业处于强有力的竞争地位，资源较为宽松。

③本模式要求企业能够准确、有效地收集信息并能及时汇总到总经理的手中。因此，它对信息条件要求较高。这种模式不适应高速变化的环境。

④本模式要求有较为客观的规划人员。因为在权力分散的企业中，各事业部常常因为强调自身的利益而影响了企业总体战略的合理性。因此，企业需要配备一定数量的、有全局眼光的规划人员来协调各事业部的计划，使其更加符合企业的总体要求。

这种模式的缺点是把战略制定者与执行者分开，即高层管理者制定战略，强制下层管理者执行战略，因此下层管理者缺少了执行战略的动力和创造精神，甚至会拒绝执行战略。

2. 转化型

这种模式的特点是企业的总经理要考虑如何实施企业战略。在战略实施中，总经理本人或在其他方面的帮助下需要对企业进行一系列的变革，如建立新的组织机构和新的信息系统，变更人事，甚至兼并或合并经营范围，采用激励手段和控制系统以促进战略的实施。为进一步增强战略成功的机会，企业战略领导者往往采用以下三种方法：

①利用新的组织机构和参谋人员向全体员工传递新战略应优先考虑的战略重点，把企业的注意力集中于战略重点所需的领域。

②建立战略规划系统、效益评价系统，采用各项激励政策以便支持战略的实施。

③充分调动企业内部人员的积极性，争取各部分人对战略的支持，以此来保证企业战略的实施。

这种模式在许多企业中比指挥型模式更加有效，但这种模式并没有解决指挥型模式存在的如何获得准确信息的问题，各事业单位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；而且还产生了新的问题，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。从长远观点来看，在环境不确定性的企业，应该避免采用不利于战略灵活性的措施。

3. 合作型

这种模式的特点是企业的总经理要考虑如何让其他高层管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任。为发挥集体的智慧，企业总经理要与企业其他该层管理人员一起对企业战略问题进行充分的讨论，形成较为一致的意见，制定出战略，在进一步落实和贯彻战略，使每个高层管理者都能够在战略制定及实施的过程中作出各自的贡献。协调高层管理人员的形式多种多样，如有的企业成立各职能部门领导参加的“战略研究小组”，专门收集在战略问题上的不同观点，并进行研究分析，在统一认识的基础上制定出战略实施的具体措施等。总经理的任务是要组织好一支合格胜任的制定及实施战略管理人员队伍，并使他们能够很好地合作。

合作型的模式克服了指挥型模式即变革模式存在的两大局限性，使总经理能接近一线管理人员，获得比较准确的信息。同时，由于战略的制定是建立在集体考虑的基础上的，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不同观点、不同目的的参与者相互协商折衷的产物，有可能会使战略的经济合理性有所降低，同时仍然存在着谋略者与执行者的区别，仍未能充分调动全体管理人员的智慧和积极性。

4. 文化型

这种模式的特点是企业的总经理要考虑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、实施企业战略，因此使企业各部分人员都在共同的战略目标下工作，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，其表现为：

①这种模式是建立在企业职工都是有学识的假设基础上的，在实践中职工很难达到这种学识程度，受文化程度及素质的限制，一般职工（尤其在劳动密集型企业中的职工）对企业战略制定的参与程度受到限制。

②极为强烈的企业文化，可能会掩饰企业中存在的某些问题，企业也要为此付出代价。

③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的高层不愿意放弃控制权，从而使职工参与战略制定及实施流于形式。

5. 增长型

这种模式的特点是企业总经理要考虑如何激励下层管理人员制定及实施战略的积极性及主动性，为企业效益的增长而奋斗。即总经理要认真对待下层管理人员提出的一切有利企业发展的方案，只要方案基本可行，符合企业战略发展方向，在与管理人员探讨了解决方案中的具体问题以后，应及时批准这些方案，以鼓励员工的首创精神。采用这种模式，企业战略不是自上而下的推行，而是自下而上的产生，因此总经理应该具有以下的认识：

①总经理不可能控制所有的重大机会和威胁，有必要给下层管理人员以宽松的环境，激励他们帮助总经理从事有利于企业经营决策。

②总经理的权力是有限的，不可能在任何方面都把自己的愿望强加于组织成员。

③总经理只有在充分调动及发挥下层管理者的积极性的情况下，才能正确地制定和实施战略，一个稍微逊色的但能够得到人们广泛支持的战略，要比那种“最佳”的却根本得不到人们热心支持的战略有价值得多。

④企业战略是集体智慧的结晶，靠一个人很难制定正确的战略。因此，总经理应该坚持发挥集体智慧的作用，并努力减少集体决策的各种不利因素。

五、企业领导在战略实施中发挥领导力的六要素

1. 具有多谋善断的能力

含具有信息的捕捉能力、具有分析判断力、具有决策能力三大能力。战略实施来源于有效的企业决策机构，高层管理者将决策权“充分授权”给拥有信息的人员，让最了解外部或内部变化情况的一线人员迅速做出决策。在此基础上，企业领导的决策才能与企业的战略实施相吻合。

2. 情商的打造

据心理学家研究发现：成功 $100\% = IQ20\% + EQ80\%$ ，IQ—智商，EQ—情商。情商与一个人事业上的成功有密切的关系，它和智相互制约。优秀的企业领导者往往富有极强的情商，引导员工的努力方向。他们不仅自己表现出色，而且使员工在其工作岗位上表现得同样出色。他能够成为企业的精神领袖。

3. 人格魅力的培养

中小企业领导者的人格魅力通常表现在其通过自己的品德素质、心理素质和知识素质在市场领导者身上产生的一种心理和行为上的力量。品德影响力是基础，一个企业领导者具有丰富的感情，对工作满腔热忱，对员工关怀备至才具有强大的人格魅力。

4. 企业文化氛围的营造

浓厚的企业文化氛围可以鼓励员工为企业的目标而努力工作。如果员工能够深刻地领会企业文化精髓，他们作时就会自觉地与企业整体战略方向保持一致，不需要领导者干预他们的行为，企业文化氛围的营造以员工应聘、培训、内部交流、奖励等方式进行较为有效。

5. 团队协作能力的加强

优势团体各个环节配合默契，中小企业领导非常重视团队精神的培养。团队精神既包括员工之间、各部门之间默契的配合，还包括上下级之间、领导层之间的默契配合。

6. 灵活应变市场的能力

在中小企业战略实施过程中要受到外部市场理念的变化的挑战频繁。企业领导应做出正确的反应并及时控制局势，首先“治标”控制事态，然后谋求“治本”之道，突发事件会给企业营造一种特殊的环境，这就需要企业领导打破常规敢冒风险，循序渐进寻找可靠的决策方法。同时，需要中小企业领导平时具有紧迫感、危机感，关键时刻具有自信。

第十二章 战略控制

第一节 战略控制类型

一、以纠正措施的作用环节为分类标准

控制的实质是通过信息反馈，发现偏差，分析原因，采取措施予以纠正。但是在实际的管理过程中，得到的却往往是“时滞信息”。即时间滞后的信息，因此，在信息反馈和采取

纠正之间经常会出现时间延迟，以至于纠正措施往往作用在执行计划过程中的不同环节上。根据纠正措施的作用环节，战略控制可划分为前馈控制、同期控制和反馈控制。

1. 前馈控制

前馈控制，又叫事前控制，是企业战略实施之前进行的控制活动，其原理是：在工作成果尚未实现之前，对那些作用于输入量和主要扰动量进行观察、分析它们对系统输出的作用，并在产生不利影响之前，及时采取纠正措施予以消除，使战略不偏离原定计划，保证企业战略目标的实现。前馈控制的一个重要特点是克服了时间滞后所带来的缺陷，并且往往采用预防式的控制措施，使之作用于战略实施过程的输入环节。一般情况下，在战略实施过程中可采用将前馈控制、同期控制和反馈控制相结合的复合型控制网络，以提高和改善控制效果。

2. 同期控制

同期控制，又叫事中控制、过程控制，是指企业战略实施开始以后，即开始对涉及到的人和事进行指导和监督的活动。其原理是：在战略实施过程中，按照既定的控制标准检查战略行动的执行情况，及时发现偏差和采取纠正措施。管理人员越早感知偏差，就可以越快采取纠正措施，在发生重大问题之前进行及时纠正。同期控制一般适用于实施过程标准化战略的控制，或部分过程标准化战略项目的控制。

同期控制的具体操作有以下三种形式，一是直接指挥，企业管理者根据控制标准，对战略行动进行直接指导，发现偏差及时纠正，确保有关行动符合控制标准；二是自我调节，执行者在具体工作过程中，通过正式的或非正式的沟通，按照规定的控制标准主动调节自己的行为，保持与协作者的默契配合；三是共同愿景，各职能部门及职能人员，对企业战略目标应在认识上保持一致，并在各自的岗位上表现出使命感，从而达到殊途同归，和谐一致，齐心协力实现目标。

3. 反馈控制

反馈控制，又叫事后控制，是指战略过程实施过程结束以后，对这段时期的资源利用状况及其结果进行总结。其原理是：在战略实施过程中，对行动的结果与期望的评价标准进行衡量，然后根据偏差大小及其发生的原因，对战略的输入和执行过程采取纠正措施，以使最终的结果能符合控制标准的要求。

反馈控制的对象是结果，纠正的是战略的输入部分及执行过程，根据实施形成的结果，总结经验或教训来调整和指导未来的行动，确保企业战略的正确实施。由于反馈控制具有一定的滞后性，有可能在某些环节上纠正措施不及时的现象，影响战略的顺利执行，因此，反馈控制一般在经营环境比较稳定的条件下采用。同样道理，在战略实施过程中，可采用将反

馈控制、前馈控制和同期控制相结合的形成的复合型控制网络，更能改善控制效果。这样的复合型控制网络是一种相当有效的战略控制方法。

反馈控制的具体操作有以下两种形式：一是目标导向，让员工参与战略目标、评价标准的制定和工作绩效的评价，既可以看到个人行为对实现企业战略目标的作用和意义，也可以从工作业绩的实际评价中看到成绩与不足，得到肯定和鼓励，为战略的推进发挥作用；二是行为符合规定的控制标准要求。同时，通过员工行为实际产生的结果反馈来规范员工的行为，使之更符合战略的要求，从而强化员工的战略意识，确保员工与战略行动的一致性。

二、以改进工作的方式为分类标准

按照改进未来工作的方式，战略控制可划分为间接控制和直接控制两类。

1. 间接控制

间接控制着眼于发现已发生的偏差，分析原因，并通过追究个人责任来改进未来工作。如果造成偏差的原因是由于战略执行者缺乏知识、技能或经验，那么，运用间接控制的方法，可以帮助他们总结经验教训，学习知识和技能，改进未来工作。但是，如果偏差是由某些不确定因素造成的，例如未来的国际经济形势变化、技术进步等等，那么，间接控制就不能发挥作用了。

2. 直接控制

直接控制着眼于培养更优秀的人才，使他们能够以系统的观点来进行和改进未来的工作，从而防止出现不良后果。因此，直接控制的根本思想在于通过提高人员素质来进行控制工作。直接控制的有效性依赖于以下假设条件：

- ①合格人才所犯的错误最少；
- ②管理工作的成效可以计量；
- ③在计量管理工作的绩效时，管理的概念、原理和方法是有用的判断标准；
- ④管理基本原理的应用情况是可以评价的。

相对于间接控制的假设条件而言，直接控制的假设条件更为可靠和现实。

三、依据控制对象和目的的分类

依据控制对象和目的的不同，战略控制可分成回避控制、具体活动的控制、绩效控制和人员控制四类。

1. 回避控制

回避控制，也称为避免控制。是指管理人员通过采取适当的手段，避免不良情况发生，从而达到避免控制的对象，具体的手段有：

(1) 高效自动化。计算机等高效自动化手段通常可以按照企业预期的目标按部就班地工作，保持工作的稳定性，使控制得以改善。企业可以采用计算机或者其他高效自动化手段来减少控制问题。

(2) 管理集中化。管理集中化就是指把各个管理层次的权力集中在少数高层管理人员手中，从而避免分层控制引起的矛盾。

(3) 风险共担。这里的风险共担是指企业可以将一些内部风险与企业外的一些组织共同分担。如与保险公司鉴定协议等。这样，企业可以不必担心某些职工的个体行为严重地影响企业的利益从而形成对企业的控制威胁。

(4) 风险转移。当企业的管理人员对于企业的某些生产经营活动感到很难控制时，可以考虑采取发包或完全放弃的方式来处理该项经营活动，从而将潜在的风险转移出去，当然与之相应的利益也就转移了出去，这样企业就消除了相关的控制问题。

2. 具体活动控制

具体活动的控制是为了保证企业员工能够按照企业的预期目标进行活动的一种控制手段，具体的做法主要有以下三种形式：

(1) 行为限制。这种方式可以通过两种途径来实现，一是利用物质性的器械或设施来限制员工的行为；二是利用行政管理上的限制，约束员工必须按照各自的职能进行工作。

(2) 工作责任制。这种方式主要通过检查、评价与考核员工的工作绩效，同时激励员工，从而充分发挥他们的积极性。实行工作责任制一般要求确定企业控制标准所容许的界限。让职工按照一定的规章制度工作；经常地检查与评价员工的实际工作中的行为，根据所制定的标准惩罚或者奖励员工的行为。

(3) 事前审查。这种审查主要是指在职工工作完成前所做的审查，可以纠正潜在的有害行为，达到有效控制的目的。

3. 绩效控制

绩效控制形式以企业的绩效为中心，通过明确绩效责任制来达到有效控制的目的，绩效控制系统一般要求确定预期的绩效评价标准，根据评价标准来衡量绩效，根据实际绩效对员工作出奖惩。绩效控制与工作责任制在某种程度上有一定的相似性，即是面向企业未来，使职工的行为符合企业的预期目标。这样的控制系统只有在员工充分认识到其好处时才能充分发挥作用。

4. 人员控制

人员控制系统是依靠企业涉及的人员，让他们为企业做出最大的贡献。同时，人员控制系统还可以为某些人员提供一定的帮助。当该控制系统出现问题时，一般可以采用以下的手

段加以解决，包括实施员工训练计划，改善工作分配，提高关键岗位上人员的能力；改进上下级的沟通，使企业职工更清楚地知道与理解自己的作用，将自己的工作与企业中其他群体的工作很好地进行协调，建立具有内在凝聚力的目标和高效协作的团队，促成工作群体间的互相控制。

四、以战略控制层次为分类标准

一般来讲，对企业战略控制活动分别发生于组织的三个主要层面：公司层、业务层和职能层，如图 10-3 所示。

图 10-3 战略控制的层次和分类

公司层的管理者对组织整体的业绩最为关心，如利润、投资收益率以及资金周转率等，其目的是制定用于衡量组织整体业绩的标准并形成有效的竞争战略。与之类似，其他层次的管理者最关心的是制定一套标准来衡量业务层或职能作业层的业绩。所有这些衡量手段都应以最终获得领先的效率、质量、创新和对顾客的迅速反应为标准。此外，需要注意的是每个层面上的控制系统不应给其他层面带来问题，如业务层为提高本部门业绩所采取的行为不应以损害公司层的业绩为代价。

企业内各个层面的战略控制活动主要分为三种：战略控制、战术控制和作业控制。战略控制涉及在与环境的关系方面，企业基本的战略方向或态势。与此相对照的是，战术控制基本涉及战略计划的实施和执行，而作业控制主要涉及是解决近期目标的实现问题。

如同战略结构中有公司战略、经营战略和职能战略一样，企业也存在着控制的结构，在公司级，控制的重点是使公司内各种各样的活动保持一个整体的平衡。在这一层次，战略控制和战术控制是最重要的控制。在事业部级，控制主要是维持和改进经营单位的竞争地位。在此，战术控制占主导地位。在各职能部门中，控制的作用是开发和提高以职能为基础的显著优势和能力。由于其时限较短，因此在这一层次上，作业控制和战术控制是最重要的控制。依据控制的这种层次结构，战略管理人员应确保控制的这三个层次能够一体化地融合在一起，并正确地运作，依据不同的管理角度或范围，侧重于不同的控制方式。

第二节 战略控制过程

战略控制是战略制定已经完成，已选定的战略所必需的组织活动已经开始以后，才得以实施的，尤其是控制内容和评价标准是在战略目标明定后随之确定下来的。从时间上来看，控制发生于事后，战略制定和实施发生于事先。但控制阶段所搜集的信息以及得出的评价结

果会影响将来的战略制定和实施。况且，控制也并非只在问题发生后才实施，它也可以是预防性的，因此，战略控制是贯穿企业战略管理全过程的。

一、战略控制步骤

企业战略受到内外部环境等诸多因素的影响呈现出相对性，这使得战略控制是一个动态过程，一般可分为六个步骤。这六个步骤是：确定控制内容，制定评价标准，衡量实际绩效，对绩效和标准进行比较、找出产生偏差的原因和采取纠正措施。战略控制如图 10-2 所示。

图 10-2 战略控制过程

1. 确定控制内容。战略控制过程的第一步是要确定控制的内容。在战略实施和战略控制过程中，首先应确定需要对哪些生产经营活动的过程及其结果进行测定。这些活动的过程及其结果应当是实现企业战略目标的重要环节和因素，并能够以比较客观和连续一贯的方式来测定或评价。

2. 制定评价标准。评价标准是战略目标的具体化，是测量可以接受绩效成果的尺度。每项标准一般具有一个容许范围，在此范围内的绩效被视为可接受。标准不只限于最终的产出，对于战略活动过程中间阶段的产出以及过程的投入，都需要建立标准。

3. 衡量实际绩效。根据控制内容和评价标准，按照预定的时间和频率对战略实施效果衡量与评价，并注意发现问题。

4. 绩效和标准进行比较，找出产生偏差的原因。如果实际绩效在评价标准所容许的范围内，两者的差异已为可接受的，战略控制过程暂告结束，企业可以按照原有计划和方案继续实施战略；如果实际绩效远高于评价标准，企业可以获得更好的目标，从而可以提出新的目标，制定新的战略；如果实际绩效低于评价标准所容许的范围内，那么，就要找出产生偏差的原因，特别是对一些关键因素或问题进行深入地分析和研究，提出改进、修正的建议和方案。同时，在建议方案中，要对可能出现的困难和新问题进行预测，并提出解决方法。

5. 采取纠正措施。根据发现的问题以及建议方案，采取必要的予以纠正。这时要考虑以下问题：偏差是否可以接受、是否只是临时性的波动？战略实施是否有误、执行力度是否不够？战略评价标准是否合理？内、外部环境是否有重大变化，从而导致原定的战略和目标已脱离实际情况？在分析这些问题的基础上，找出发生偏差的问题，进而采取恰当的纠正措施。

二、战略控制过程四要素

1. 确定控制内容

控制的内容是由企业的战略目标确定的。但企业目标不是大的笼统的目标，而是具体的目标。如企业的目标是“尽可能地提高利润率”。显然这对于控制来说显得太笼统，从而不好把握。因此，必须把诸如此类的目标转化为比较具体的目标，如“今年的利润率比去年提高1%”等。常见的控制目标有：

(1) 市场份额。市场份额代表了一个企业的实力和行业地位，因此市场份额的控制是战略控制的一项重要内容。市场份额用百分比表示。

(2) 销售增长。销售增长通常用销售额增长率表示。

(3) 利润率。利润率通常用投资收益来刻画。

(4) 债务。债务通常用资产负债比率来刻画。

(5) 股东。通常用每股盈利表示对股东的回报。

(6) 雇员。通常用转厂率来表示雇员的稳定性或流动性。

(7) 社会。通常用对社会赞助的多少来表示对社会的贡献。

2. 制定评价标准

战略评价标准是测定和评价战略实施结果规范和尺度，一般来说，战略评价标准或绩效衡量指标与企业所要追求的战略有关。若企业采取的是低成本战略，那么评价标准就可能是“一年内降低成本5%”。评价标准可以是多种多样的，也有多种分类方法。通常可以将控制标准分为以下四种：

第一类是效率标准，包括生产率、利润、质量、产量和成本等。这一类是衡量成果的基本指标。

第二类是人力资源方面的标准，包括缺勤率、转厂率、工作满意度、士气的高低和合作水平等。

第三类是标准与内部职能和组织反应程度有关，包括创造性、灵活性、计划决策水平、沟通和冲突管理等。

第四类是标准反映了企业对环境变化的反应，包括外部关系的建立、企业的外部形象相对稀缺资源的控制程度等。

评价标准或衡量标准还可以大致分为定性和定量两大类。有的标准是定性和定量相结合的标准。无论是定量还是定性指标，都必须与企业发展过程做纵向比较，还必须与行业内竞争对手、产业内业绩优异者，其他参照企业进行横向比较。

下面分别对单纯的定性标准和定量标准加以介绍。

(1) 定性评价标准

定性评价标准是对企业运行效果的主要问题进行评估的控制标准。对人方面的因素，如高缺勤率、高跳槽率、产品质量下降和生产量减少及低的员工满意度等因素，都可能是绩效下降的潜在原因，营销、财务与会计、研发及计算机信息系统因素也都可能导致财务问题。对企业方面的主要问题的评价，以及对这些问题的回答就构成了对企业的评价，是采取纠正行动的一个基础。这些指标有：

①企业战略内部的一致性。内部一致指的是各种战略对企业的共同影响，各种战略在目标上是否有冲突。评价一项战略不仅仅要看战略本身，还要看它与企业其他战略之间的关系。

②企业战略与环境的一致性。战略是环境的函数，环境发生变化，战略也要做相应的变化，具体地，企业战略是否与现行的或最新的政府规定、消费者偏好的变化、劳动力供应的趋势等因素相一致。大多数战略因为和环境的不一致而产生问题，使二者相互匹配并不难，关键是企业本身要认识到这一点并努力使这两个变量相一致。

③企业战略与现有资源的配套性。战略的实现必须由资源作保证，在战略实施过程中尽力掌握所需要的资源，如果企业没有足够的财力、人力和物力，战略制定得再好也是一纸空文。

④企业战略执行的风险性。战略在执行过程中是有风险的，一是由于战略脱离实际，在实施中必然受阻；二是由于出现了未预料到的因素，引起客观环境的变化，从而产生风险。

⑤战略的时间安排妥当性。每一项战略的设计都要求在一定的时间范围内完成某项任务。在既定的资源条件下，实施战略并达到相应的企业目标的时间安排是否现实？是否能有保证？管理者必须要确保为实现目标所安排的时间和战略实施所必须的时间是一致的，如果这两个变量不一致，企业目标就不可能圆满地实现。此外，战略的实现是长期经济运行的结果，在整个战略期内要尽量避免剧烈、频繁的战略变革和大量的人事变动。

（2）定量评价标准

定量评价标准或衡量指标就是各种反映企业战略实施成果的具体数据。一般可通过数学方法获得这些数据，利用它们来对企业进行评估，在此基础上采取必要的纠正行动。尽管这类标准的确定要比定性标准容易，但要明确标准的实际意义及其表明纠正行动的解释，却可能是十分困难的。

经常使用的战略定量评价标准是各种财务比率，管理者可利用财务比率进行三种重要比较：（1）比较企业在不同经营期的业绩；（2）比较企业业绩与竞争者的业绩；（3）比较企业的业绩与产业平均水平。特别适用于战略评价标准的财务比率主要包括：投资收益率、股本收益率、盈利率、市场份额、权益负债率、每股收益、销售增长率、资产增长率等。在战

略管理实践中，到底采用那种或那几种标准，应根据企业的具体情况而定。下而对常见的两种标准进行详细说明。

①投资收益率(ROI)

投资收益率是企业最常用的绩效衡量指标，就是企业在一个时期内得到的净收入与总资产(投资额)的比率，它反映了企业经营活动所产生的收入量与所需资产量之间的关系。

仅仅某一年份的投资收益率不会向管理者提供什么有用的信息，但对不同时期的投资收益串数字的比较，与其他同类企业和竞争对手的投资收益率数字的比较，就能反映出企业绩效的真实情况。

投资收益率作为企业的一种绩效衡量指标既有其优点也有其局限性。它的优点很多，比如，它是一种全面反映工商企业各方面影响的指标，既能衡量部门经理如何使用公司的资产去盈利，也可以检验各种资本投资方案的合理性；既能刺激管理者更有效地利用现有资产，也能刺激他们去获得新的资产。投资收益率的缺点是容易受折旧方法和账面价值的影响，不能反映企业长期绩效成果等。

②Z 比分法

Z 比分法是一种经验公式法。由该经验公式计算出的 Z 比分，可以作为评价指标。Z 比分由五个指标加权相加得到。根据 Z 比分的大小，可用来说明企业是“健康”还是“有病”。Z 比分的计算公式为

$$Z=1.2A+1.4B+3.3C+0.6D+1.0E$$

式中：Z 为表明企业总体健康情况的指数；A=流动资本/总资产；B=保留盈余/总资产；C=利税前盈余/总资产；D=产权市场价值/总资产的账面价值；E=销售额/总资产。

Z 比分的范围一般在 5 到 10 之间，根据对 Z 比分法的研究调查证明，Z 比分低于 1.80 的企业，破产的可能性较大；Z 比分高于 3.00 的企业，破产的可能性很低；比分在 1.80 到 3.00 之间的企业处于灰色区域。掌握 Z 比分法可以帮助管理者更好地了解和改善企业的经营状况。

必须指出的是，战略评价标准有时是很难量化的，并且不良的量化方法可能带来与预期相反的结果。如警察部门怎样衡量法律和秩序得到维护问题，不易直接衡量，现在常用间接衡量的方法，即用逮捕诉讼的数量、破案结案率等。用这些标准度量的结果，很可能使一些与当地公众具有很好关系的警察机构得到很糟的评分结果。

对于单独使用“负面”指标(如商品破损率)一定要慎重，因为这可能导致有关部门和个人对减少这些负面值的差值过分关心，最终导致各个部门都极力避免这些风险，并企图把这

些差值的表现转移到别的部门和别人那里去。正确的做法是，让大家都明白，企业计划是如何实现的，并且同揭示负面效果一样展示正面效果。

还有，在设定据以评价绩效的目标时，应鼓励大家参与而不仅是由上级管理部门下达。这样目标应该为那些努力实现它们的人们所拥有，作为对自己工作的有效衡量而不被当作高层管理者强加给他们的沉重负担。

3. 测量实际绩效

企业为保证战略控制的有效实施，必须对实际工作成果进行及时地监测，并加以衡量。例如，如果企业的目标是在年内使市场占有率提高 5%，那么就需要对自己和竞争对手的销售额进行及时地监测和衡量。要获得竞争对手的有关资料是需要时间的，但也必须在采取必要行动所允许的限定时间内完成。

各种标准的确立都是为了说明企业目标，因此标准也就是说明绩效水平的“尺度”。很多评价标准都是以某种形式的历史数据为基础的，比如汽车公司都用“十天销售量”作为评价标准。必须注意的是，衡量企业的工作绩效应该看当时要评价的活动，而不是过去曾经衡量过的活动，也就是说，管理者不能把过去衡量过的内容当作现在要评价的内容。比如有一家制药公司，现在的目标是新产品开发，而过去曾经为控制员工成本而对科研人员的雇佣的进行过衡量和报告，如果因此而对新雇佣的科研人员进行衡量和报告，就与现在的目标不一致，起不到控制作用。

4. 反馈

在反馈阶段中，将测定的实际绩效与评价标准进行比较，可能出现三种情况：第一，超过预定标准或目标，出现正偏差，如果这是稳定协调发展的结果，则是一种理想的结果；第二，与预定标准或目标基本相等；第三，没有达到标准，出现明显的负偏差。当出现偏差，特别是负偏差时，企业应当认真分析原因，及时采取纠正措施。

①分析偏差原因

偏差可能是由于许多复杂的原因引起的。因此，当发现问题之后，必须首先分析产生差异的原因，才能采取针对性的纠正措施。一般地，产生差异的原因主要包括以下四类：

a) 战略实施过程的原因。例如组织结构调整不合适、主要执行者配置不恰当、资源分配不合理、组织领导不得力、职能战略有问题、预定措施未实现等。

b) 战略规划阶段中的原因。例如由于外部环境和内部条件发生重大变化，既定战略脱离实际；或者原来为应付多种情况而制定的应变战略未能付诸实施；或者外部环境和内部条件虽然没有发生重大变化，但由于过去对企业内、外状况的调研过于乐观和悲观，从而使既定战略目标过高或过低，选择的战略不够恰当等。

c)控制内容和评价标准的原因。如果控制内容不合理，评价标准设置的不科学，也会产生较大的偏差。

d)既有战略实施过程的原因，又有战略规划、控制内容和评价标准的原因，问题比较复杂，需要进一步分析。

②采取纠正措施

战略控制的最后一项行动是采取纠正措施。它要求企业通过变革为未来而进行更有竞争力的重新定位。对于已经出现的差异，如果产生的原因比较简单，则可以直接采取纠正措施；如果产生的原因比较复杂，一般可先采取临时性措施使问题得到暂时缓解或停止，待仔细分析，查明原因后采取针对性的纠正措施。对于事先预测将会出现的差异，则需要立即采取预防措施。

针对上述四种产生差异的原因，可以分别采取以下纠正和预防措施：

a)如果是战略实施过程中的原因，则应针对问题采取相应措施，消除产生差异的根源或可能出现的差异。例如，企业可以利用组织手段来进一步明确职责、补充授权、调配人员、重新分配资源、改善领导、加强激励措施、变革组织结构等。

b)如果是战略规划中的原因，则应根据新情况修改、调整和重新制定战略，确定更切合实际的新目标。

c)如果是控制内容和评价标准的原因，则应根据实际情况和调研结果修改、调整和重新制定控制内容和评价标准，确保科学合理。还有一情况，战略发生修改、调整和重新制定，那么，控制内容和评价标准也作相应的修改、调整或者重新制定。

如果上述两种或三种原因兼而有之，就要同时采取上述措施。

纠正性措施应当将企业置身于能够发挥内部优势和利用外部机会的有利位置，能够使企业规避、减少或缓和外部威胁，能够使企业弥补内部劣势。纠正措施应当有明确的贯彻落实时间界限和适当的风险，措施应当与企业内部条件及承担的社会责任保持一致。或许最为重要的是，纠正措施能够增强企业在其主营业务所在产业中的竞争地位。

三、战略控制过程的原则

企业战略控制是一个行为问题，只是各种控制能够按照预定方向影响行为时，它们才是真正有效用的。为此，战略控制应该遵循的原则是：

1. 面向未来原则

企业日常经营管理控制活动的重点是按绩效标准，调节员工的行动，以求取得较高的工作业绩。而战略控制的重点则是企业的战略方向和战略目标。所以要求战略管理者对于战略实施的控制应该面向未来，调节员工的战略行动不偏离战略方向和总目标。

2. 例外原则

战略实施中，无需事无巨细都进行调节，对于标准的、规范的情况可以适度控制或授权控制；战略控制重点是调节例外的因素、不确定情况下的因素，往往是战略实施过程中的重要障碍。

3. 优先原则

战略控制应该优先控制那些对战略实施有重要意义的活动和成果。

4. 适时原则

战略控制应当是适时，及时的控制，这样才能在适当的时间采取修正措施。为了提前注意可能出现的问题，应当加强方向控制，即监控和测定那些影响企业经营业绩的因素。

5. 适度原则

战略控制应当适度，不能过多或过少。控制过多，则容易引起混乱，甚至导致目标移位；控制过少，则会影响战略实施。

6. 自我控制原则

战略控制的最好方法是自我控制。如果部门和个人都能自觉，及时发现偏差，并采取纠正措施，则有利于获得更好的效果。

7. 确保目标原则

战略控制必须在达成目标的过程中，通过执行战略计划确保战略目标的实施，既要评价和控制短期性经营活动，也要评价和控制长期性战略活动。

8. 信息反馈原则

战略控制应充分发挥战略管理过程中的信息反馈作用。不仅要反馈对战略实施有重要作用的信息，还要反馈对最初战略形成有重要作用的信息，以利于圆满完成战略管理过程中的各个阶段的工作。

9. 组织特征原则

不同的企业组织有不同的经营环境，战略管理者和员工在战略实施中的控制作用也存在着明显的差异。有的经营环境中的企业，其战略控制依赖于高层管理都发挥作用，而有的则依赖于员工的积极性和创造性，根据组织的特征决定战略控制方式往往是行之有效的。

10. 经济合理原则

实际中，理想化的最优战略控制不仅不可能，有时会适得其反，导致控制成本的增高，降低了效率。通常，如果预计的控制效益高于采取控制措施的费用，就认为是经济合理的。追求经济合理，相对的控制优势，有时比尽善尽美的控制更现实，更重要。

第四节 战略控制方法

一、战略控制方法的基本要求

战略控制过程一般由三个方面的活动所组成。

① 确定定性的和定量的目标，并与产业内优秀的企业相比较，根据战略目标制定出评价标准。

② 执行过程中经过信息反馈回来的实际效果来进行控制。

③ 经过比较后反映出来的偏差，以及针对偏差采取的纠正行为。

这三方面结合在一起，形成一个战略控制系统。如图 10-4 所示。

图 10-4 战略控制系统

有效的战略控制必须满足以下几个基本条件要求：

1. 控制方法必须是节约的。既不能产生过多的信息，也不能提供太少的信息，而应是能经济地产生各部门所需要的最低限度的信息。

2. 控制方法应是有意义的。控制必须与企业的关键目标相联系，能为各层管理人员提供真正需要和有价值的信息。

3. 控制方法应当适时地提供信息。经常和快速的反馈并不一定意味着是较好的控制。关键是要及时地提供给管理者使用。例如，在试销一种新产品时，就需要快速的反馈；而在长期研究和开发项目中，逐日、逐周、甚至逐月地反馈进展情况，可能是不必要的，而且也无益。因此，应使设计的控制系统对应于被考核的活动或职能的时间跨度。

4. 控制方法应提供关于发展趋势的定性的信息。例如，知道某一产品市场占有率是上升还是下降，还是保持稳定，与确知其市场占有率的多少同样重要。类似这样的定性信息比仅用定量数据能更快地发现问题，从而有助于更迅速地采取解决问题的行动。

5. 控制方法有利于采取行动。控制方法和系统输出的信息必须传递给企业中那些根据这些信息而采取行动的人。如果给管理人员提供的报告仅仅为信息而信息，那通常意味着这些报告会被忽视，事实上，也可能导致管理人员忽视其它有用的报告。应当明白，并非企业中的每个人需要所有的报告。

6. 控制方法应当是简单的。复杂的控制系统常常会引起混乱，收效甚微。有效控制方法和系统的关键是它的实用性，而非它的复杂性。

二、传统的战略控制方法

为了实施有效的控制，人们在战略控制系统中使用了许多种控制方法。下面介绍几种常用的控制方法。

1. 预算

预算可能是最广泛使用的控制方法或工具。所谓预算是一种以财务指标或数量指标表示的有关预期成果或要求的文件。预算一方面起着如何在企业内各单位之间分配资源的作用；另一方面，它也是企业战略控制的一种方法。预算准备完了之后，企业内部的会计部门就要保有各项开支记录，定期做出报表，表明预算、实际支出以及二者之间的差额。做好报表之后，通常要送到该项预算所涉及的不同层次的负责人手中，由他们分析偏差产生的原因，并采取必要的纠正措施。

2. 审计

审计是客观地获取有关经济活动和事项的论断的论据，通过评价弄清所得论断与标准之间的符合程度，并将结果报知有关方面的过程。审计过程基本上着重于注意一个企业做出的财务论断，以及这些论断是否符合实际。在我国执行审计的人员可有两类：一类是独立的审计人员或注册会计师，他们的主要职责是检查委托人的财务报表。不过，他们还执行其它工作，如会计服务、税务会计、管理咨询以及为委托人编制财务报表等。另一类是企业内部审计人员，他们的主要职责是确定企业的方针和程序是否被正确地执行，并保护企业的资产。此外，他们还经常评估企业各单位的效率以及控制系统的效率。

3. 网络技术

网络技术主要是指 50 年代后期发展起来的计划评审法和关键路线法。它们都采用网络图的形式来安排某一工程或任务所必需的各项工作的，从而达到缩短工期、合理利用资源、降低成本等目的。网络图实际上是一种计划形式，而根据网络图来检查工程或任务的进展情况，

及时发现偏差和采取纠正措施，以保证按期或者提前完成，就属于控制活动。因而，网络技术也是一种有效的控制方法。

4. 目标管理

目标管理既是战略实施的有力工具，又是战略控制的有效方法。企业通过定期对战略实施过程进行审查，即按目标管理的内容将实际成果与标准或目标进行比较，及时发现偏差采取纠正措施，从而实现控制功能。

5. 经济核算

经济核算包括会计核算、统计核算和业务核算等内容。它与计划工作相配合，严格地核算、分析、评价和控制企业生产经营活动的成果和消耗、收入和支出、盈利和亏损，以促进企业加强管理，提高经济效益。因此，经济核算是控制企业全面业绩的有效手段。

1、杜邦财务控制系统

美国杜邦公司的财务控制系统(如图 10-5)已经得到广泛承认。该图分为两个大组：上面一组是投资周转率，是由销售额除以总投资(流动资产加上固定资产)而得出的；下面一组是销售利润率，是由利润额(销售额减去销售成本)除以销售额而得出的。最后，投资周转率乘以销售利润率，即得投资回报率。因此，该图表示的公式如下：

$$\begin{aligned}\text{投资回报率} &= \text{利润额} / \text{投资额} \\ &= (\text{销售额} / \text{投资额}) \div (\text{利润额} / \text{投资额}) \\ &= \text{投资周转率} \div \text{销售利润率}\end{aligned}$$

其中，投资额=流动资产+固定资产，利润额=销售额-销售成本。

这样，通过将投资额和利润额展开，就可对各类资产和成本费用进行控制。该财务控制系统特别适用于产品多样化的大型企业。它们通过设立产品事业部，并规定投资中心，就可以按照投资回报率进行控制和评价。

图 10-5 杜邦财务控制系统

三、基于平衡记分卡的战略控制方法

在当今经济全球化和日益激烈的竞争环境中，企业已不能仅凭及时将新型技术只运用于有形资产、金融资产和负债的管理以赢得持续的竞争优势。无形资产和智力资本正成为企业赢得未来动态性全球经济竞争胜利的核心能力。所以，新的竞争环境使得不少企业在现行财务业绩控制基础上研究开发了衡量企业在顾客、服务、业务、流程、产品质量、市场战略、

人力资源等非财务评价指标。在此，我们介绍一种平衡记分卡模型来了解现代战略管理控制的一些思想。

平衡记分卡（如图 10-6）是自 1992 年由卡普兰和诺顿提出的。经过十多年理论研究和实践应用取得了很大发展。平衡记分卡弥补了以“杜邦财务体系”为代表的传统绩效测评方法的不足，它在保留财务指标的同时，增加顾客维、流程维、学习与成长维指标，将企业整体战略转化为一组目标、指标及行动集，并在组成要素间达到平衡：（1）长短期目标间；（2）内外指标间；（3）期望产出与产出动因之间。该模型侧重组织长期目标的实现。结合了财务与非财务的指标体系对组织业绩进行控制。

平衡记分卡模型总结了一系列导致企业成功的关键因素，用来帮助业务部门将业务层的运作与组织的整体战略关联起来。

平衡记分卡的顾客观包括几个衡量企业战略执行情况的核心指标：顾客满意度、顾客忠诚度、赢得顾客、顾客盈利能力以及目标市场中的市场份额和账面份额。

市场份额可以根据顾客数目、消费金额或产品销售量来衡量；顾客忠诚度可以用企业与其客户保持关系的比率来衡量，而保持和增加市场份额的理想办法是留住顾客；顾客诚信度可通过企业与现有客户之间的业务增长百分比来衡量；争取顾客可以用企业吸引或赢得新顾客和业务的比率衡量，即计算新顾客数目或目标市场中新顾客的营业额。

图 10-6 平衡记分卡

尽管不同行业或同一行业中不同市场区域的企业所追求的价值目标和竞争战略有所不同，但我们还可以总结出三类共同的价值目标：①产品和服务特征；②顾客关系；③形象和信誉。

平衡记分卡的企业内部流程部分一般包括订单处理流程、产品开发流程、服务流程、销售流程、策略发展流程和管理流程。尽管不同企业的流程会各不相同，但顾客关心的只是流程的终点。因此，对流程业绩进行评价首先要确定关键业务流程，然后围绕影响企业效率的产品质量、成本、服务和速度等主要因素展开。其中，衡量制造企业产品质量的指标主要有：①加工零件次品率；②一次完工率；③浪费；④废料；⑤返工。

衡量服务业所提供服务的质量的指标有：①顾客长时间等待的项目；②不准确的信息；③拖延；④未能完成订单；⑤顾客的财务损失；⑥顾客目标值没有达到；⑦无效沟通。

平衡记分卡中衡量创新的业绩之一的产品与服务创新的指标有：①新品开发；②柔性制造；③技术能力；④研发能力和效率。

衡量另一种创新业绩的员工能力的指标有：①员工满意度；②员工流动率；③教育与培训；④内部认同；⑤公司文化等。

凭借平衡记分卡，管理者可以全面测评绩效。在运用平衡记分卡开展组织绩效测评的过程中，组织进一步发现可以将它与管理流程结合起来，形成企业绩效管理系统，帮助企业识别问题、采取行动来取得突破性绩效改善。卡普兰和诺顿提炼了四个管理流程，帮助企业将长期战略目标和日常行动联系起来，推动平衡记分卡发展成为面向战略实施行动的战略控制系统。首先，组织利用平衡记分卡把使命和战略转化为一套具体、可测评的目标和指标集，帮助管理者澄清战略内涵，并达成共识。接着，管理运用平衡记分卡开展战略沟通和整合工作，将组织整体战略目标分解到部门和个人目标，确保组织各层次目标都与战略保持一致。第三，组织通过平衡记分卡开展业务计划。管理者把能否对平衡记分卡上目标实现做出贡献作为组织拟定工作/业务计划、分配资源、建立预算的依据。最后，组织通过平衡记分卡开展战略反馈与学习。基于平衡记分卡中的指标完成情况，组织开展数据分析和团队讨论，可以检验战略的实施进展，据此做出快速、有针对性的调整。围绕平衡记分卡将上述四个管理流程整合贯穿起来，组织战略的实施不仅可以衡量，而且可以进行调控。从以上来看，平衡记分卡不仅可以帮助管理者全面追踪企业战略的多维关键绩效变量，并且可以帮助企业开展行动管理，全面保障战略按计划实施。从这个意义上讲，平衡记分卡为企业构建战略诊断控制系统提供了一个实用的模型

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451-88723232 88342620 **电子邮箱：** xchy007@163.com

学校网站： www.mhjy.net **颁证单位：** 中国经济管理大学 **承办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效





职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net