



企业战略管理 第二版

全国职业经理MBA双证

认证系列：职业经理、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、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：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、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **主办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

第一章

企业战略管理概论

学习目标：通过本章的学习，学生应该理解战略管理的概念、性质和特征，理解企业战略的层次，掌

握企业战略的管理过程,了解企业战略管理理论的主要学派。

关键概念: 战略(strategy) 战略管理(strategic management) 企业战略(corporate strategy)

经营战略(business strategy) 职能战略(functional strategy) 战略管理过程(strategic management process) 战略管理学派(classical theorists on strategic management)

企业战略管理是一门整合性的、最高层次的管理理论。通过本课程的学习,学生可以对战略管理的基本思想、基本理论及基本方法有一个全面了解和掌握,从而构造企业战略管理的基本思想,可以初步具备战略与创新的思维能力,提高发现问题、分析问题和解决问题的能力。

第一节 企业战略管理的概念、性质与特征

一、企业战略管理的概念

(一)战略的含义

“战略”一词自古有之,《辞海》对“战略”的解释是:“战略泛指重大的、带有全局性和决定全局的计谋。”“战略”原是个军事方面的概念。从军事角度看,战略是指对战争全局的策划和指挥,即依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,遵从战争规律,照顾战争全局的各方面,所制定和采取的有关战争的方针、政策和方法。战略是军事指挥官在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。这些军事战略的概念在运用于企业后,便成为指导企业根据经营环境和自身实力确定经营目标、分配关键资源、组织各类活动的方针、政策和方法。

在企业管理这个范畴中,究竟什么是战略,目前尚无统一的定义。不同的学者与经理人员给战略赋予不同的含义。有的认为战略应该包括目标,即广义的战略;有的则认为战略不应该包括目标这部分内容,即主张狭义的战略。在众多的关于战略的定义中,被普遍接受的是明茨伯格对于战略定义的独到认识。他归纳总结出人们对战略的五个定义,这五个定义都是对战略从不同角度进行的充分阐述。他认为,人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵,说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时,人们只是引用其中的一个罢了。明茨伯格借鉴市场学中四要素(4P)的提法,提出战略的五个不同方面的定义,即战略是计划(plan),计谋(ploy),模式(pattern),定位(position)和观念(perspective)。

1. 战略是一种计划

大多数人将战略看做一种计划,即它是一种有意识的有预计的行动程序,一种处理某种局势的方针。把战略作为一种计划对待,是强调战略为一种实现特定目标而进行的有意识的活动。它是组织领导人为组织确定的方向以及为此而进行的一系列活动。根据这个定义,战略具有两个本质属性:一是战略是在企业开展经营活动之前制定的;二是战略是有意识、有目的开发的。明茨伯格还引用了彼得·德鲁克的话:“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标。”

2. 战略是一种计谋

将战略视为计谋主要是指通过公布企业的战略或战略意图,向对手宣布本企业的竞争意愿和决心以及相应将采取的竞争性行动,以期形成对竞争对手的威胁。此时,战略强调的已不是竞争性行动本身,而是要阻止竞争对手正在准备中的、有可能对本企业造成关键打击的那些战略性行动。战略的这一理解和运用在军事上就称为“威慑性战略”,如大型军事演习。战略的计谋概念直接表现出对手之间的竞争关系,即通过采用包括威胁在内的各种手段来取得竞争优势。

3. 战略是一种模式

明茨伯格引用钱德勒在其《战略与结构》一书中的观点,战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进



行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说，无论企业是否事先对战略有所考虑，只要有具体的经营行为，就有战略。战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中，计划往往可能在最后没有得到实施，这样，计划的战略或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略是一种模式的概念将战略视为行动的结果，这种行动可能是事先并没有设计的战略，但最后却形成了，因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略。这是指那些已经设计出来，即将实现的战略。而突发形成的战略则是指那些预先没有计划、自发产生的战略。这些战略之间的关系如图 1-1 所示。



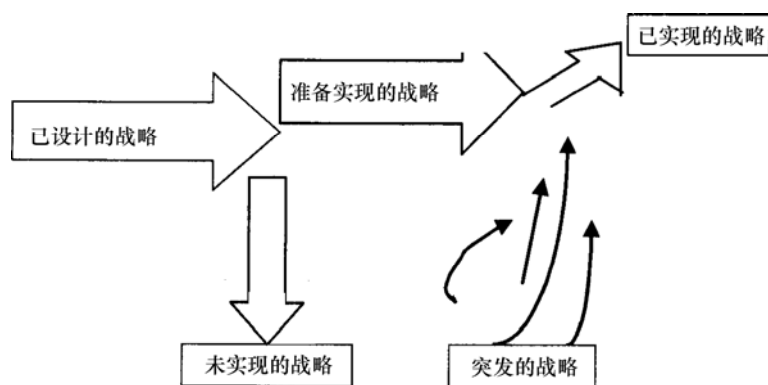


图 1-1 战略是一种模式

4. 战略是一种定位

明茨博格指出，战略可以包括产品及过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。而最重要的是，战略应帮助组织在环境中正确确定自己的位置，从而使上述各项行为在正确的定位之下来进行。这种意义上的战略，成为企业与环境之间的纽带。根据这一概念，首先，战略过程要确定企业应该进入的经营业务领域；其次，战略需要确定在选定的业务领域内进行竞争或运作的方式；最后，通过战略的实施，使组织能处于恰当的位置，保证自身的生存和发展。把战略作为一种定位来考虑，也包括通过正确配置企业资源，从而形成企业特有竞争优势的考虑。

5. 战略是一种观念

这种定义强调的是企业高层管理人员，特别是企业董事会成员的整体个性对形成组织特性的影响，以及组织特性差别对企业存在的目的、企业的社会形象和发展远景的影响。战略是一种观念。首先，它存在于战略者的头脑之中，是战略者的独创性和想象力的体现；其次，战略的观念被组织成员所共享，构成组织文化的一部分，由此而指导组织成员的意图和行动。战略过程的有效性将取决于战略观念的共享程度以及共同的战略观念转化为共同行动的程度。根据战略的观念概念，组织在其观念范围内的计划和位置的改变比较容易实现，而超出观念允许范围的改变则困难得多。因此，战略的“观念”概念提出了战略变革的界限，超过这一界限的战略变革的困难程度和对组织的影响不亚于一场重大的革命。

了解以上五种对战略不同的定义，有助于人们对战略管理及过程的深刻理解。不同的定义只能说明人们对战略的特性的不同认识，不能说明哪种战略定义更为重要。需要强调的是，尽管战略定义多样，但对于具体企业来说，战略仍只有一个，五个定义只不过是不同角度对战略加以阐述。



(二)战略管理的概念

关于企业战略管理的定义有多种不同的表述。“企业战略管理”最初是由安索夫在 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。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而形成的一系列经营管理业务。而斯坦纳在 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中则认为,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。

综上所述,可以将战略管理定义为:企业确定其使命,根据外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。战略管理是一种崭新的管理思想和管理方式。这种管理方式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在于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,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。

二、战略管理的性质

1. 战略管理是整合性管理理论

以往的管理理论,如生产管理理论、财务管理理论、市场营销管理理论等所谓的职能管理理论,是从企业局部的角度来讨论管理问题的。应当承认这种解剖式的理论创建和发展方式,对管理理论的发展以及深入了解某一方面的管理问题提供了丰富的要素。但它带来的弊端是显而易见的,被分解的管理理论如何解决企业整体性的管理问题?因为在实际的管理活动中企业是不能分割的,它是由具有执行不同功能的部分所组成的一个统一体,在社会进步和经济发展中作为一个整体而发挥着作用。如何将企业的各个职能部门协调一致,有机地结合起来运作,就需要企业战略管理理论发挥作用。企业战略管理理论从企业整体的、全局的角度出发,综合运用职能管理理论,处理涉及企业整体的和全面的管理问题,使企业的管理工作达到整体最优的水平。

2. 战略管理是最高层次的管理理论

从管理理论的层次来看,战略管理理论是最高层次的管理理论。按照内容所涉及的范围和影响的程度,人们将管理理论分成下列三个不同的层次:一是管理基础。它是管理中带有共性的基础理论、基本原则和基本技术,主要包括管理数学、管理经济学、管理心理学、管理原理和原则、管理组织学以及管理思想等。二是职能管理。它是将管理基础与特定的管理职能相结合,以提高组织职能部门的效率。它主要包括生产管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理、研究与开发管理等。三是战略管理。它是管理理论的最高层次,它不仅要以管理基础和职能管理为基础,还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识。从这种分类中可知,战略管理是管理理论中顶级的管理理论。

3. 战略管理是企业高层管理人员最重要的活动和技能

美国学者罗伯特·卡茨将企业管理工作对管理者的能力要求划分成三个方面:一是技术能力,也即操作能力,是一个人运用一定的技术来完成某项组织任务的能力,包括方法、程序和技术;二是人际能力,是一个人与他人共事、共同完成工作任务的能力,包括领导、激励、排解纠纷和培植协作精神等;三是思维能力,即战略能力,这种能力包括将企业看成是一个整体,洞察企业与外界环境之间的关系,以及理解整个企业的各个部分应如何互相协调来生产公司的产品或提供服务的能力。处于企业中不同管理层次的管理人员,对他们的上述三种能力要求是不相同的。低层管理者所需要的能力主要是技术能力和人际能力;中层管理的有效性主要依赖于人际能力和思维能力;而高层管理者最需要的能力是思维能力或战略能力,这是保证他们工作有效性的最重要的因素。在 20 世纪 80 年代,美国的一次调查显示,90% 以上的企业家认为:“企业家最占时间、最为困难、最为重要的事是制定企业战略。”可见,对于企业高层管理者来说,最重要的活动和技能是制定战略和推进战略管理,以保证企业整体的有效性。

4. 战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性, 使企业做到可持续发展

企业的生存和发展在很大的程度上受其外部环境因素的影响。现在, 企业的外部环境既复杂多样, 又动荡多变。如何在这种复杂多变的外部环境中生存并持续地发展, 是战略管理的任务和目的。战略管理促使企业高层管理人员在制定、实施企业战略的各个阶段上, 都要清楚地了解有哪些外部因素影响企业, 影响的方向、性质和程度如何, 以便及时调整企业现行的战略以适应外部环境的变化, 做到以变应变, 不断提高企业的适应能力。这就要求企业战略必须是具有弹性的, 应随着环境的变化而及时做出调整。因此, 战略管理的目的是促使企业提高对外部环境的适应能力, 使其能够生存并可持续地发展。

三、战略管理的特征

与传统的生产管理、财务管理、市场营销管理、人力资源管理等职能管理相比较, 战略管理具有如下特征。

1. 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。在评价和控制过程中, 战略管理重视的不是各个事业部或职能部门自身的表现, 而是它们对实现企业使命、目标和战略的贡献大小。这样也就使战略管理具有了综合性和系统性的特点。

2. 战略管理具有长远性

企业战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期(一般为 5 年以上)内, 就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点, 并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用, 但是这一切是为了更长远的发展, 是长期发展的起步。从这一点上来说, 战略管理也是面向未来的管理, 战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中, 企业要取得成功必须对未来的变化采取预应性的态势, 这就需要企业作出长期性的战略计划。

3. 战略管理具有纲领性

企业所确定的战略目标和发展方向, 是一种原则性和概括性的纲领, 是对企业未来的一种粗线条的设计。它是对企业未来成败的总体谋划, 而不纠缠于现实具体的细枝末节。战略不在于精细, 而在于洞察方向。它为企业指明了未来发展的方向, 是企业全体人员行动的纲领。要把它变成企业的实际行动, 需要经过一系列的展开、分析和具体化的过程。

4. 战略管理具有抗争性

企业战略是企业在竞争中战胜对手, 应对外界环境的威胁、压力和挑战的整套行动方案。它是针对竞争对手制定的, 具有直接的对抗性。它区别于那些不考虑竞争, 单纯为改善企业现状, 以提高管理水平为目的的行动方案和管理措施等。也就是说, 企业战略是一种具有“火药味”的, 而非“和平”状态下的计划。企业制定企业战略的目的, 就是要在优胜劣汰的市场竞争中战胜对手, 赢得竞争优势, 赢得市场和顾客, 使自己立于不败之地。

5. 战略管理的主体是企业的高层管理人员

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、低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需的。这不仅由于他们能够统观企业全局, 而更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。



6. 战略管理涉及企业资源的配置问题

企业的资源包括人力资源、实体财产和资金，这些资源或者在企业内部进行调整，或者从企业外部筹集。战略决策往往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。为保证战略目标的实现，必须对企业的资源进行统筹规划，合理配置。

7. 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素

现在的企业都存在于一个开放的系统中，它们影响着这些外部因素，但更通常的情况是被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，就必须考虑与自身相关的外部因素，包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等，以使企业的行为适应不断变化的外部环境，能够持续生存下去。

8. 战略管理具有风险性

战略管理考虑的是企业的未来，而未来具有不确定性，因而战略管理必然带有一定的风险性。风险并不可怕，就战略决策的本质而言，战略本身就是对风险的挑战。战略管理的这种风险性特征要求战略决策者必须有胆有识，敢于承担风险，敢于向风险挑战。同时，要求决策者必须随时关注环境的变化，并且能够根据环境的变化及时地调整企业的战略，以便提高企业承担风险的能力。

四、战略管理的原则

1. 适应性原则

企业战略管理重视企业与环境的关系，目的是使企业能够适应内外部环境的动态变化，细致分析机会与挑战的存在方式和影响程度，以正确制定恰当的战略或及时修订现行的战略。

2. 全过程管理原则

战略管理要求将战略的制定、实施、控制和修订作为一个完整、统一的过程来加以管理，不可忽视其中的任何一个阶段，以确保战略的权威性、一贯性和高效性，确保整个过程的有效性和效率。

3. 整体最优原则

企业战略管理将企业看作一个不可分割的整体，以整体和全局的观点来管理企业，目的是提高企业整体的优化程度。战略管理不是强调企业某个战略经营单位或某个职能部门的重要性，而是强调通过制定企业的宗旨、目标、战略来协调、统一各部门、各单位的活动，使之形成合力。某个局部的最优如果对整个产生不利影响，则需要对局部最优实施调整；反之，整体最优使某个局部受到不利影响，却是可以接受的。

4. 全员参与原则

战略管理要求企业高层管理者的英明决策，也要求企业中下层管理者及全体员工的广泛参与和全力支持。这种全员参与既表现在战略制定中的建议与分析，使高层管理者对战略管理作出慎重抉择，也表现在实施过程中下层管理者及全体员工的全心全意地投入。

5. 反馈修正原则

企业战略管理关心的是企业长期、稳定的发展。由于在企业经营过程中环境是不断发生变化的，在战略实施过程中，只有不断地跟踪反馈才能确保企业战略的适应性。从某种意义上说，对现行战略的评价和控制又是新一轮企业战略管理的开始。

第二节 企业战略管理过程

战略管理是对一个企业未来发展方向制定和实施决策的动态管理过程。一个规范性的、全面的战略管理过程可大体分为四个阶段(图 1-2)，即确定企业使命阶段、战略环境分析阶段、战略选择及评价阶段、战

略实施及控制阶段。

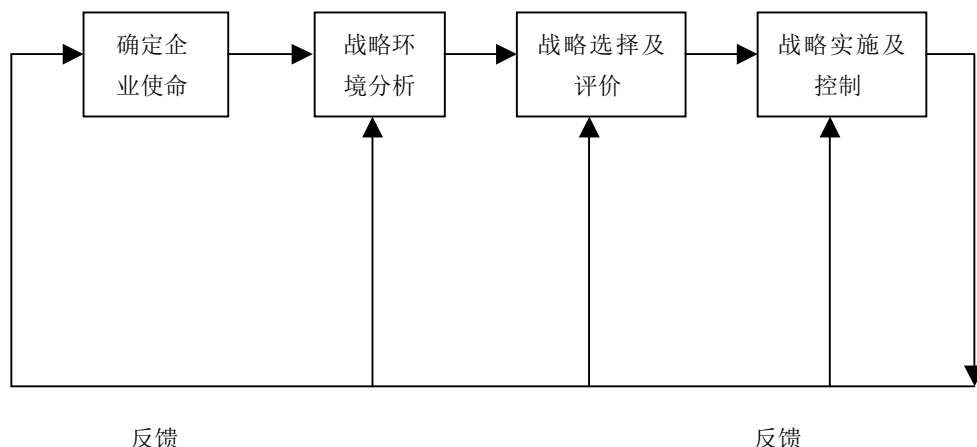


图 1-2 战略管理过程

一、确定企业使命

企业使命是企业在社会进步和社会、经济发展中所应担当的角色和承担的责任。一般说来，一个企业的使命包括两个方面的内容，即企业哲学和企业宗旨。所谓企业哲学是指一个企业为其经营活动或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。所谓企业宗旨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。企业在制定战略之前，必须先确定企业的使命。这是因为企业使命的确定过程，常常会从总体上引起企业发展方向、发展道路的改变，使企业发生战略性的变化；此外，确定企业使命也是制定企业战略目标的前提，是战略方案制订和选择的依据，是企业分配企业资源的基础。

二、战略环境分析

战略环境分析包括企业外部环境分析和企业内部环境或条件分析两部分。企业外部环境一般又包括宏观外部环境，即政治与法律因素、经济因素、技术因素、社会因素；微观外部环境，即企业所处行业的竞争状况。外部环境分析的目的就是要了解企业所处的战略环境，掌握各环境因素的变化规律和发展趋势，研究环境的变化将给企业的发展带来哪些机会和威胁，为制定战略打下良好的基础。战略环境分析还要了解企业自身在同行业中所处的相对地位，分析企业的资源和能力，明确企业内部条件的优势和劣势，以及了解不同的利益相关者对企业的期望，理解企业的文化。企业内部条件分析的目的就是为了发现企业所具备的优势或弱点，以便在制定和实施战略时扬长避短，有效地利用企业自身的各种资源，发挥出企业的核心竞争力。

三、战略选择及评价

战略选择及评价过程就是战略决策过程，即对战略进行探索、制定以及选择的过程。通常，这个过程主要包括三个方面的工作：一是拟定多种可供选择的战略方案，二是利用一定的各个战略评价方法对拟定的各个战略方案进行评价，三是最终选择出满意的供执行的战略。企业的战略选择应当解决以下两个基本的战略问题：一是确定企业的经营范围或战略经营领域。即确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。二是突出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特定产品或服务的类型，要在什么基础上取得超越竞争对手的优势。

一个企业可能会拟定出多种战略方案，这就需要对每种方案进行鉴别和评价，以选出适合企业自身的



方案。除了运用一定的战略评价方法评价选择战略外，一般来说，在战略决策过程中，下列因素会影响战略决策者的战略选择。

1. 企业对外部环境的依赖程度

任何企业都存在于它的外部环境之中，而环境受股东、竞争对手、顾客、政府和社区等因素的影响。企业的生存对这些因素的依赖程度，影响着战略选择过程。依赖程度越高，企业选择战略的灵活性就越小。企业依赖于少数几个股东的程度越高，它战略选择的灵活性就越小；企业依赖于其竞争对手的程度越高，则它越不可能选择进攻性的战略(依赖性在此指竞争中处于相对较弱的地位)；企业的成功和生存越依赖于少数几个顾客，则企业对他们的期望应作出较快的反应；企业越是依赖于政府和社区，则它对市场状况和股东的要求反应越不灵敏。企业经营面对的市场的易变程度，影响着战略选择。如果市场的情况变化程度较大，则企业的战略需要具有较大的灵活性。

上面企业对环境的度量基于“客观的”衡量基础之上，但事实并不能为自己说话，客观的现象需要决策者主观地理解。因此，确切地说，是决策者对外部环境依赖性的主观认识影响着战略的选择。这样，处于同一环境中的同一企业，如果由两个决策者来进行战略选择，则会有不同的战略方案。

2. 管理者对待风险的态度

管理者对待风险的态度影响着战略选择。某些企业管理者极不愿承担风险，而另一些管理者却乐于承担风险。不同的对待风险的态度会导致不同的战略选择：①如果管理者认为，风险对于成功是必不可少的，并乐于承担风险，则企业通常采用进攻性战略，接受或寄希望于高风险的项目，在它们被迫对环境变化作出反应之前就已经作出了反应。并且，这类管理者倾向于在较大的范围内选择可行的战略方案。②如果管理者认为风险是实际存在的，并敢于承担风险，那么管理者就会试图在高风险战略和低风险战略之间寻求某种程度的平衡，以分散一定的风险。③如果管理者认为冒较高的风险将毁灭整个企业，需要减低或回避风险，则管理者就会只考虑风险很少的几个低风险战略选择方案。可能采取防御性的或稳定发展的战略，拒绝承担那些高风险的项目，乐于在稳定的产业环境中经营。

总之，管理者和股东对待风险的态度，会增加或减少他们所考虑的战略方案的数目，并增加或降低采用某一特定战略方案的可能性。

3. 企业过去的战略

对大多数企业来说，过去的战略是新战略选择过程的起点，这就导致新考虑的多数战略方案受到企业过去战略的制约。明茨伯格曾对德国大众汽车公司 1934—1969 年和美国 1950—1968 年在越南的战略选择变化进行过详细研究，他认为：①现在的战略从过去某一有影响的领导者所制定的战略演化而来。这个独特的、紧密一体化的战略对以后的战略选择将成为主要的影响因素。②此后，这个战略就变得格式化。官僚化的管理组织使战略得以贯彻和实施，即原决策者推出这个战略并向下属说明，接下来低层管理人员将这个战略实施。明茨伯格将此称为推拉现象。③当这个战略由于条件变化而开始失效时，企业总是将新的战略嫁接到这个老战略上来。④当外部环境变化更大时，企业才开始认真地考虑采取防御战略、组合战略或发展战略。而以前可能曾有人建议过这些战略，但决策者忽视了。

明茨伯格对战略选择过程的研究结论具有概括性的意义。它说明原有的战略对以后的战略选择存在影响，所以战略选择过程更多的是一种战略演变过程。其他相关研究也表明，当人们要对他们选择执行方案的不良后果负个人责任时，他们总是将最大数量的资源投入自己这个执行方案之中以进行补救。这可以部分地说明为什么在改变过去的战略时，往往需要更换高层管理人员，因为新的管理者较少地受到过去战略的约束。

4. 企业中的权力关系

权力是人们之间的一种关系，是某个人影响另一个人或群体去做某些事情的能力。经验表明，企业中权力关系的存在是个关键的事实。在大多数企业中，如果一个权力很大的高层管理者支持某一战略方案，它往往就成为企业所选择的战略，并且会得到一致的拥护。例如，福特汽车公司的小亨利·福特、国际商用机器公司的老华森、国际电报电话公司的哈罗德·基宁等这些有权势的总经理，都曾经大大地影响过所在企业的战略选择。从某种意义上说，个人喜好也涉入战略选择之中。主要管理人员喜欢什么以及尊重什

么等,都将影响对战略的选择。总之,权力关系或企业政治对战略选择有重大影响。

5. 中层管理人员和职能人员

中层管理人员和职能人员(尤其是公司计划人员)对战略选择有重大影响。鲍威尔和舒沃兹的研究指出,如果中层管理人员和公司计划人员参加战略选择过程,那么:①他们选择的战略通常与总经理选择的战略有所不同。②中层管理人员和职能人员的观点部分地受到个人的视野,以及其所在单位的经营目标和使命的影响。③他们倾向于向高层管理人员推荐那些低风险、渐进式推进的战略选择,而非高风险和突破性的选择。

卡特研究了一些中小型企业所作出的六项关于收买的决策,这项研究发现:①较低层的管理人员倾向于上报那些可能被上司接受的方案,而扣下不易通过的方案。在可能的情况下,他们的选择总是适合于企业自身的发展目标。②在对建议的战略选择进行评价时,不同的部门都从自身利益来评价方案并出现不同的评价结果。③企业外部环境的不确定性越大,下层管理人员就会使用越多的评价标准来指导战略选择过程。④职能人员为战略选择提供的数据量取决于以下因素:收集数据的难易程度;他们对日后数据执行情况负责的程度;为获得有利决策所必需的数据量;认为上司作决策时所希望有的数据量。

总之,中层管理人员和职能人员通过草拟战略方案以及对各方案风险的评价来影响战略选择。一般来说,他们对战略方案作出的建议和评价,总是倾向于与过去的战略差异不大,风险相对较低的战略选择。

四、战略实施及控制

战略实施与控制过程就是把战略方案付诸行动,保持经营活动朝着既定战略目标与方向不断前进的过程。这个阶段的主要工作包括计划、组织、领导和控制四种管理职能的活动。其一是,将企业的总体战略方案从空间上和时间上进行分解,形成企业各层次、各子系统的具体战略或政策,在企业各部门之间分配资源,制定职能战略和计划。其二是对企业的组织机构进行调整,以使调整后的机构能够适应所采取的战略,为战略实施提供一个有利的环境。新战略的实施往往需要对现有的组织进行重大变革,变革总会有阻力,所以对变革的领导是很重要的。这包括培育支持战略实施的企业文化和激励系统,从而克服变革阻力等。其三是要使领导者的素质及能力与所执行的战略相匹配,即挑选合适的企业高层管理者来贯彻既定的战略方案。

在战略的具体化和实施过程中,为了实现既定的战略目标,必须对战略的实施过程进行控制。战略控制是战略管理过程中的一个重要环节,它伴随战略实施的整个过程。管理人员应及时将反馈回来的实际成效与预定战略目标进行比较,以便及时发现偏差,适时采取措施进行调整,以确保战略方案的顺利实施。在战略实施过程中,如果企业外部环境或内部条件发生了重大变化,则要求对原战略目标或方案作出相应的调整,甚至重新审视环境,制定新的战略方案,进行新一轮的战略管理过程。从以上过程可以看出,战略管理过程是一种环环相扣、循环往复、不断发展的全过程的总体性管理,是一种动态的、持续不断的过程。

第三节 企业战略层次

企业的战略,不仅要确定企业整体目标以及实现这些目标的方法,而且要确定企业内每一层次、每一类业务以及每个部门的目标及其实现方法。因此,企业战略一般分为三个层次,即企业战略、经营(事业部)战略和职能战略。企业战略由企业的最高管理层制定,经营战略由企业内各事业部或经营单位制定,职能战略由各职能部门制定。对企业战略进行层次划分的意义在于既保持了企业方向和战略的统一和整体性,使对企业资源的调动能最大限度地符合企业长期发展目标的要求,又能适应分权管理的要求,提高企业活动的灵活性,使决策更好地适应市场。



一、企业战略

企业战略，即企业总体战略，是企业的战略总纲，是企业总体的、最高层次的战略，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。企业总体战略包括发展战略、稳定战略、防御战略和组合型战略等四种类型。其中最重要的是发展战略，在发展战略中需要决定企业向什么方向发展，是在原行业中进行产品或市场的扩张，还是通过一体化、多样化进入新的经营领域；还要决定用什么方式发展，要在内部创业、并购、合资等发展方式中作出战略选择。企业总体战略主要侧重以下决策内容。

1. 企业整体业务组合和核心业务的决策

选择业务组合和核心业务是企业战略的首要任务。首先，恰当的业务组合使企业能在充分利用现有竞争优势的基础上，不断淘汰那些不具优势和没有发展前景的业务，同时培育企业未来的业务和竞争优势。对拥有若干业务种类的企业来说，在企业战略中需要确定企业的核心业务类型，避免盲目地增加业务类型，导致企业丧失核心业务，进而丧失核心竞争力的来源。其次，因为资源和能力的有限性，企业战略在确定发展新业务的同时还需要决定是否应退出某些业务领域，以及退出的方式和时机。在保留的业务类型中，还需要决定对各种业务的支持力度。最后，还需要确定对各类业务的管理重点、管理权力中心及具体的政策。

2. 战略业务单位及其资源分配的决策

根据企业业务组合和各类业务在组合中的地位和作用，决定战略业务单位，同时确定各战略业务单位的资源分配方式和分配次序，是企业战略中的重要内容。企业战略对资源的分配一般只深入到将资源分配给各有关业务单位。除了核心业务关系到企业整体的生存和发展，而且占用的资源量较大，需要在企业战略中对资源的使用作进一步安排外，其他业务单位对所分配资源的具体使用一般由经营战略确定，企业战略只提出对资源使用效果的要求，并制定对资源使用效果的评价、考核方式和制度。各业务单位之间可能发生的活动和利益的协调也需要由企业战略确定。

3. 建立战略控制机制的决策

对处于不确定性程度较高的环境中的企业，在面临不同的环境变化特征下，具有不同的对环境变化的反应程度的要求。企业战略需要建立与所处环境确定性程度要求相一致的战略控制系统。根据预先设计(定期检查修正)的反应强度信号，对达到规定强度的环境变化作出行动上的调整或是战略上的改变，甚至对战略的根本方面以及相应的组织结构和关系进行变革。

企业战略与企业组织形态有着密切的关系。当企业的组织形态相对简单，经营业务和目标相对单一时，企业战略就是企业主要经营业务的战略，即经营(事业部)战略。当企业的组织形态为了适应环境而趋向复杂化，经营业务和目标也趋于多元化时，企业的总体战略也相应复杂化。另一方面，战略是企业根据所处环境变化的需要而提出来的，它对组织形态也有反作用，会要求企业组织形态在一定的时期作出相应的调整。

二、经营(事业部)战略

经营战略，也称竞争战略，是战略经营单位竞争战略的简称。战略经营单位是指企业内产品和服务有别于其他部分的一个单位。一个战略经营单位一般有自己的产品和细分市场。经营战略的作用集中于两个方面：一方面它是企业总体战略的具体化和展开，保证完成企业总体战略提出的相关任务和要求；另一方面是在企业总体战略指导统率下，根据各战略经营单位的内外条件，确定自身的战略目标及各种政策措施，从而切实保证经营单位的生存和发展。

企业战略是涉及企业全局发展的、整体性的、长期的战略规划，对企业的长期发展产生深远影响。而经营战略则着眼于企业整体中的相关的事业部或子公司，影响着某一类具体的产品和服务，是局部性的战略决策，只能在一定程度上影响总体战略的实现。所以，总体战略主要由企业的最高层参与决策、制定和组织实施；而经营战略制定的参与者主要是具体的事业部或子公司的决策层。

经营战略主要包括以下决策内容：确定业务的实现目标、业务的发展方向以及本业务活动与企业内其他业务活动的关系，包括需要与企业内其他业务共享的资源种类和活动方面；确定业务的涵盖范围，包括本业务在业务价值链上的位置、业务活动所采用的技术类型、主要市场和用户结构；确定业务的核心活动方面、基本竞争战略种类以及获得和控制价值的方式；确定业务内各项职能活动对该业务的作用，协调和平衡同一业务中各职能战略之间的发展；确定业务内资源的分配和平衡方式，建立对业务内各项活动资源使用效果的控制和评价机制；制定实现业务发展目标的计划，确定计划期和计划执行人等。

三、职能战略

职能战略又称职能部门战略，是为了贯彻、实施和支持企业战略与经营战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略等。如果说企业战略和经营战略强调“做正确的事”，则职能战略强调“将事情做好”。职能战略直接处理各职能领域内的问题，如提高生产及市场营销系统的效率，改善对顾客服务的质量及程度，提高特定产品或服务市场占有率等。

职能战略需要明确以下问题：经营战略对各职能的具体要求，包括特定职能活动对实现经营战略的具体贡献、职能的优势和劣势、职能功能的“瓶颈”部位等；各职能活动与其他职能活动的关系，各职能之间是否存在可以共享的职能活动或资源，找出关系到业务成功的重点职能和重点职能活动方面，这些重点职能和重点职能活动方面往往构成企业的核心专长，成为企业核心竞争力的主要来源；职能活动的组织安排，对与其他职能关联程度较高的职能，以及涉及业务核心专长的职能进行重点分析，决定是否需要将这些活动相对集中，给予重点扶持；职能的发展方向和资源分配，根据上面的分析确定对具体职能活动的资源分配并制定发展政策，并根据经营战略的要求调整职能活动的结构和流程。

企业战略、经营战略及职能战略构成了一个企业的战略层次，它们之间相互作用，紧密联系。企业要获得成功，必须将三者有机地结合起来。对于跨行业多样化经营的大型企业来说，三个战略层次十分清晰，共同构成了企业的战略体系。三个层次战略的制定与实施过程实际上是各级管理层充分协商、密切配合的结果。对于中小型企业而言，它们往往相当于大型企业的一个战略经营单位，战略层次往往不明显，所以经营战略对它们来说十分重要。对于单一经营的大型企业而言，前两个层次的战略往往是一样的，两种战略的决策权都集中在董事会和最高管理者手中。图 1-3 为企业战略结构图。

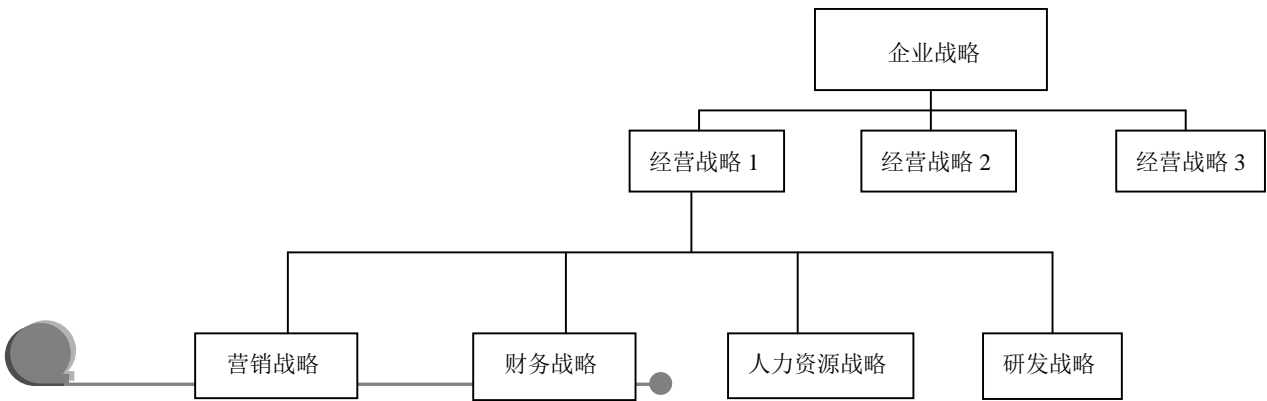


图 1-3 企业战略结构图

四、三种战略的比较

依据三种战略所涉及的战略问题，上述三种战略层次具备各自的特点。最高层次的战略——企业战略以价值为取向，以抽象概念为基础，与经营战略和职能战略的制定和实施相比没有那么具体。除此以外，它还有如下特点：风险性大，成本高，预期收益高，需要时间长，要求有较大的灵活性和大量外部资源的输入。这些特点是由企业战略决策具有意义深远性、未来性和革新性的本质特征所决定的。除了前文提到



的决策内容以外，企业战略决策有时还包括制定股利分配政策、发展的优先顺序、长期资金来源及筹措等问题。

处于战略层次另一极端的是职能战略，它具有作业性取向，需要考虑可操作性问题。它涉及决策问题的时间跨度比较短。由于依靠已有资源，职能战略决策风险小，所需代价(成本)不高，所涉及的活动在企业范围内不需要很大的协调性。

经营战略的特点介于企业战略和职能战略特点之间。与企业战略相比，经营(事业部)战略具有较小风险性、较少的成本和不太高的预期收益；与职能战略相比，其风险、成本及预期收益又相对较高。

第四节 企业战略管理理论的学派

企业战略管理理论经过几十年的发展，出现了许多不同的观点和主张，形成了许多不同的理论学派。明茨博格等人沿着战略管理理论发展的历史脉络，将战略管理理论归结为十大学派，这十大理论学派分别从各自角度反映了战略形成的客观规律，对战略管理理论作出了贡献，它们相互补充共同构成了完整的战略管理理论体系。

一、设计学派

设计学派认为，战略的形成应该是一个有意识的、深思熟虑的思维过程，必须有充分的理由才能采取行动。有效的战略产生于严谨的人类思维过程，只有管理人员尽可能深思熟虑地制定战略，他才能真正了解自己是在做什么。从这个意义上，可以说战略制定是一项通过后天学习得到的技能，而不是与生俱来的技巧，它必须通过正式的学习才能获得。

设计学派将企业的战略管理分为战略制定和战略实施两部分。战略制定的主要工作内容为分析组织在能力上的优势和劣势，分析组织所处环境能提供的机会和威胁，从而得出企业的发展方向。并由此建立了著名的 SWOT 战略形成模型。战略实施的主要工作内容为调整组织结构和相应的指挥沟通关系等。

设计学派还认为，企业战略的形成必须由企业高层经理负责。简单地说，设计学派就是设计战略制定的模型，以寻求内部能力和外部环境的匹配。“确定匹配”是设计学派的座右铭。这一学派的观点始出于塞兹尼克(Selznick)，发展于钱德勒(Chandler)，后由安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)作出了精确的界定。

二、计划学派

计划学派是与设计学派同时期出现的一个战略理论学派，以安索夫于 1965 年出版《公司战略》一书为标志。该学派提出的战略制定过程模型与设计学派基本一致，只是更强调步骤上的正规性，更强调战略制定的分解和组合过程。计划学派主张战略产生于一个受控的、有意识的正式规划过程，该规划过程被分解成清晰的步骤，每个步骤都采用核查清单进行详细的描述，并由分析技术来支持。

根据计划学派的要求，战略需要从层次上分解为企业战略、经营战略和职能战略，各个层次的战略在目标和过程上也相应进行分解。战略制定首先由组织最高领导人提出对组织使命和愿景的看法，并对专业战略设计人员提出的战略方案进行选择，对战略实施结果负最终责任。战略方案的提出及后续的计划则是专门职能性计划人员的工作。该学派还认为，由正式过程得出的战略应当明确制定出来，以便通过细致的目标、预算、程序和计划来得到贯彻。

三、定位学派

战略定位观出现于 20 世纪 70 年代。在 20 世纪 90 年代中期，由于全球经济结构、产业结构和市场结构的突变，战略定位观成为主导的战略观。对战略定位观有突出贡献的人物是迈克尔·波特。1980 年，迈克尔·波特明确提出企业在考虑战略时必须将企业与自身所处的环境相联系，而行业是企业经营最直接的

环境,每个行业的结构又决定了企业的竞争范围,从而决定了企业的潜在利润水平。定位学派中最为突出的是一个简单的但具有革命性的观点,即只有少数的关键战略在某一既定行业被重视并符合要求,这些战略可以用来防御现存和潜在的竞争对手。定位学派把这种逻辑运用到各个行业中,最终得出基本的总体战略,并称之为通用战略。定位学派还认为,战略形成过程就是基于分析计算基础之上的对这些通用战略的选择。在战略形成过程中,分析家起主要作用,他们将计算结果送交控制选择过程的管理人员。战略产生于这一深思熟虑的形成过程,随后被清晰地表达出来并予以实施。

四、企业家学派

企业家学派认为,具备战略洞察力的企业家是企业成功的关键。因此,其研究的侧重点是企业高层管理者,它认为战略形成过程是一个直觉思维和寻找灵感的过程。企业家学派的最大特征在于强调领导的积极性和战略直觉。它一方面将战略制定视为个人直觉;另一方面认为不存在规范的战略制定过程。这使得战略从精妙设计、周密计划和准确定位等观念转变为某种隐约可见的“愿景”。该学派认为,战略是存在于个别领导人头脑中关于企业长期发展的意识,是这些领导人对企业未来的认识;战略制定过程带有不完全自觉的特性,需要依靠领导者个人的经验和直觉;企业领导人对战略制定和执行进行严密的个人控制,通过个人行动和介入使两者紧密结合为一个整体;领导人的战略意识和直觉具有很强的灵活性。这一学派还认为,战略远见是可以发展变化的。企业家式的战略既是深思熟虑的,又是随机应变的。具体表现为:在远见的整体感觉上是深思熟虑的,在展开远见的具体细节上是随机应变的。

五、认知学派

认知学派强调,战略形成是发生在战略家心里的认识过程,换句话说,如果了解战略的形成过程,最好了解人的心理和大脑。因此,认知学派的研究集中在有关认知心理的四个方面:知觉、概念形成、重新定义和认知方法。认知学派试图从战略角度来研究管理者的类型,从认识过程了解决策方式,从而了解战略制定的过程。认知学派认为:战略制定过程是战略者的认知过程,这个过程存在于战略者的头脑之中;战略实质上是人脑的直觉和概念;由于环境的复杂性限制了战略者的认知能力,同时战略者能获得的信息非常有限,信息存在着被扭曲的可能;由于战略者往往不处于企业基本活动的第一线,所以,战略的变化往往会被延误;因为战略对个人认知具有依赖性,所以,不同战略者之间在战略风格上存在较大差异。认知学派的研究提示,设计学派、计划学派和定位学派研究假设的静态战略制定过程,不适用于实际战略制定中所处的复杂和变化的环境。

六、学习学派

学习学派与以往学派的不同之处在于,它认为战略是通过渐进学习自然选择形成的,可以在组织上下出现,并且战略的形成与贯彻是相互交织在一起的。该学派最有影响力的著作是奎因(Quinn)于1980年出版的《应变战略:逻辑渐进主义》和圣吉(Senge)于1990年出版的《第五项修炼》。该学派认为,组织环境具有的复杂和难以预测的特性,经常伴随着对战略而言不可或缺的知识库的传播,同时排斥有意识的控制,战略的制定首先必须采取不断学习的过程形式,在这一过程中,战略制定和实施的界限变得不可辨别。学习学派突出的学习过程,对处于非常复杂的环境下的企业尤其重要。在这些企业中,制定战略所需要的知识广泛分布于组织内的各个部门,不可能集中到某一个中心,甚至对企业优势和劣势的确定也需要通过逐渐的学习来完成。另外,当企业缺乏集中制定战略的权力中心时,战略制定就不得不成为一个集体学习的过程。有时,企业的高层经理能够制定出战略,但是需要经过集体同意才能使战略得以执行,这个集体同意的过程是集体协调,即集体学习的过程。



七、权力学派

权力学派把整个战略制定过程视为权力作用的过程。权力学派大体上有两种不同的观点，即微观权力观和宏观权力观。微观权力观把企业组织的战略制定看作一种实质上的政治活动，是组织内部各种正式和非正式利益团体运用权力、施加影响，通过说明、讨价还价，有时甚至是直接对抗，最后在各权力派别之间达成一致的过程。宏观权力观则把组织看作一个整体——运用其力量作用于其他各种相关的利益团体，包括竞争者、同盟者、合作者以及其他涉及企业战略利益的网络关系。因此，权力学派认为，战略制定不仅要注意行业环境、竞争力量等经济因素，而且要注意利益团体、权力分享等政治因素。权力学派理论特别适用于处于重大变革时期的大型成熟企业和采取直线职能制或事业部制的企业。由于内部权力分布和力量对比发生了变化，各种潜在的矛盾和冲突都暴露出来。同样，权力在企业处于停滞封闭时也表现得较为明显，这时由于各种力量在政治上互不协调，从而造成对战略变革的阻力。另外，在环境变化无常、企业无法制定出明确的战略时，权力活动也表现得较为活跃。



八、文化学派

文化学派认为,战略形成是建立在组织成员共同信念和理解基础之上的社会交互过程。个人通过文化适应过程或社会化过程来获得这些信念,这个过程虽然有时也通过较为正规的教导来强化,但大多为潜移默化而非语言文字的。文化学派的主要观点有:战略制定过程是集体行为过程,建立在由组织成员共同拥有的信仰和价值观之上;战略采取了观念的形式,以组织成员的意愿为基础,表现为有意识的行为方式;由于存在共同的信仰,组织内的协调和控制基本上是规范的;文化鼓励维持现有的战略,反对进行战略变革,即使是战略的变化也一定不会超出或违背企业的总体战略观点和现存文化。文化学派的观点在解释许多企业在同等条件下的经营行为和经营业绩存在很大差异方面,具有很强的说服力。一些企业之所以能够在激烈的市场竞争中立于不败之地,并获得长足发展,可以归结于企业文化的作用。

九、环境学派

环境学派将注意力移到了组织外部,重点研究组织所处外部环境对战略制定的影响。在他们的研究中,组织和领导成为被动成分,战略成为组织受环境影响的被动反映。环境是战略形成过程中的中心角色,而不仅是一种影响因素。组织必须适应这些环境力量,否则会被“淘汰”。在这一学派中,有两种不同的发展方向。一种称作“权变理论”,它侧重于研究企业在特别的环境条件下和面临有限的战略选择时所作的预期反映。权变理论要求企业必须发挥主观能动性,因为企业可以在一定的环境条件下,对环境的变化采取相应的对策以影响和作用于环境,争取企业经营的主动权。另一种称作“规制理论”,它强调企业必须适应环境,因为企业所处的环境往往是企业难以把握和控制的,因而企业战略的制定必须充分考虑环境的变化,了解和掌握环境变化的特点,只有如此,企业才能在适应环境的过程中找到自己的生存空间,并获得进一步的发展。

十、结构学派

结构学派是其他学派的综合,但它运用了自己的独特视角。结构学派与所有其他学派的一个根本区别在于:它提供了一种调和的可能,一种对其他学派进行综合的方式。这一学派有两个主要方面:即一方面把组织和组织周围环境的状态描述为结构,另一方面把战略形成过程描述为转变。如果说结构是一种存在状态,那么战略制定就是从一个状态到另一个状态的转变过程。换句话说,转变是结构的必然结果。结构学派的重要人物是钱德勒,他于1962年出版的《战略与结构》中提出了企业战略和结构发展的四个阶段:资源积聚阶段、资源使用的合理化阶段、连续发展阶段和对扩张资源的使用合理化阶段。对采取直线职能制的企业而言,这四个连续的阶段体现了企业扩张和纵向一体化战略;对采取事业部制的企业来说,这四个发展阶段就是多样化战略的发展阶段。在结构和战略的关系上,钱德勒认为,结构总是追随战略的,即企业应该根据战略的特性和需要设计自己的组织结构形式,并随着战略的变化及时调整。由于企业的环境在不断变化,企业的目标和战略就不可能始终保持不变。战略的变化必然带动组织内各项结构关系的变化,因此组织变革是不可避免的。

本章小结

战略管理是指企业确定其使命,根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。战略管理是整合性管理理论,是最高层次的管理理论。战略管理是企业高层管理者最重要的活动和技能,战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性,促进企业的可持续发展。战略管理



具有如下特征：全局性；长远性；纲领性；抗争性；战略管理的主体是企业高层管理人员；战略管理涉及企业重大资源的配置；战略管理需要考虑外部环境中的诸多因素；战略管理具有风险性。

战略管理的过程包括确定企业使命、战略环境分析、战略选择及评价、战略实施及控制四个步骤。企业战略包括企业总体战略、经营(事业部)战略和职能战略三个层次。明茨博格等人沿着战略管理理论发展的历史脉络，将战略管理理论归结为十大学派：设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派。

思 考 题

1. 什么是战略管理？
2. 简述战略管理的性质。
3. 简述战略管理的特征。
4. 战略管理包括哪些基本过程？
5. 论述战略管理的层次。
6. 论述企业战略管理的理论学派。



本章案例

“统一”的道路

1967 年成立的台湾统一企业集团(简称“统一”), 30 多年来, 在总裁高清愿的率领下, 平均每年以 35% 以上的速度增长, 成为台湾最大的综合食品企业, 其声名不仅在台湾地区家喻户晓, 而且在大陆也广为人知。统一高速成长的成功经营模式, 对我国大陆企业有着重要的借鉴作用。

一、规模大型化、覆盖全行业

高清愿认为, 随着国民收入的增加, 食品的需求量必然会增长。因此, 20 世纪 60 年代他从处于鼎盛时期的纺织业, 毅然转到了完全陌生的食品业, 选定了向食品工业进军的目标。统一的一个个食品厂, 沿着台湾西部交通线建起来了, 生意兴旺发达, 越做越大。“什么都可以做”, 这就是统一新产品开发的方向。统一主要是生产量大、价低、实惠的大众食品, 主要有方便面、冷冻食品、奶粉、果汁、乳品、食用油、肉品、酱油等系列产品, 品种在 500 种以上, 几乎是应有尽有。

1. 奉行跟进主义

看到市场上哪个产品好卖, 统一就马上大量生产哪个产品。这样投入少、见效快、风险小, 不必经历产品初上市投石问路的摸黑期, 是新产品开发成功的捷径。比如, 统一的饮料, 除了麦香红茶之外, 没有一个是自己开发出来的, 都是跟进同行业的先行者。而且, 一做就要做大, 做第一品牌。

2. 坚持要有突破

他们绝对不做无法突破市面上现有产品的开发工作。统一的研究费用几乎没有预算, 随用随取, 是台湾企业支出偏高的一家。比如, 1995 年, “白兰氏鸡精”投入广告费新台币 2.4 亿元, 成功改变了消费者的饮食习惯, 营业额一举上冲达新台币 15 亿元, 整个市场比上年增长 30%。白兰氏成功之后, 统一马上跟进, 从国外进口浓缩鸡精, 委托正和制药代加工, 推出品质更好的鸡精, 依靠统一旗下渠道快速上架入市。

3. 整合上下工序

统一原材料的买进卖出, 不必经过市场交易, 节省了大量的广告、投标与销售的费用、税金和包装费。单是营业税每年就可以节省 1100 万美元。据台湾的一项调查证实, 这种各事业部门垂直整合的经济效益高达 86%。

4. 投资要大手笔

高清愿的大手笔令台湾同业惊叹。统一买机器, 一定要买能大量生产的、最新的、自动化程度最高的。比如, 四层楼房高的面粉厂, 职工只有 4 个人, 其中还有 1 人只负责抽取实验用的面粉样本。



二、产销一体化、重渠道开拓

1. 渠道是产品的“脚”

这就是统一人对渠道观言简意赅的表述。高清愿从长期观察中外食品行业竞争中悟出一个道理：“谁会卖，谁的事业才会成功。”他说：“技术到处都有，只要花钱就买得到。我会做，你会做，大家都会做，问题是怎么卖出去。”因此，他高瞻远瞩，十分重视渠道的开拓，在开发上游食品制造业成功之后，他就把发展的第二个战略目标选定在开拓渠道上了，急速向下游流通业进军。统一认为，这种产销一体化的直营方式，减少了商品流通过程中的环节，是食品工业发展的必由之路。

2. 引进 7-Eleven 便利商店

1978 年，统一就与美国南方公司进行技术合作，在台湾地区设立了第一家便利商店。高清愿的愿望是以每 2~3 天新开一家的速度发展。到 2000 年，全台湾地区达到 2000 家。统一 7-Eleven 便利商店，一般都设在商业区内，一年 365 天 24 小时营业，具有贴近消费者的地点优势，以消费能力日渐提高的青少年为主要服务对象。7-Eleven 掌握了繁忙的现代人对便利的渴求，提供即吃、即饮、即用的商品，取得了空前的成功。这种食品制造业与强劲零售贩卖网络的结合，堪称制造业和流通业结合的典范。据 1990 年的统计，每天进入每家 7-Eleven 便利商店的平均有 1400 人，每月进入 7-Eleven 便利商店的顾客总人次超过了台湾地区总人口(2000 万)。

3. 引进家乐福超大型卖场

1988 年，高清愿又与法国家乐福合作，分别出资 35%与 65%，把超大型卖场引进台湾地区。统一对经营超大型卖场没有把握，因此决定完全交由法国家乐福经营，以快速占领市场。

4. 台湾流通业霸主

1991 年，统一就拥有便利商店 600 家，面包店 400 家，遍布各地的自动贩卖机 700 台，以及与法商合资成立的超级商场家乐福，食品渠道绵绵密密遍布了整个台湾地区。1995 年，统一 7-Eleven 便利商店营业额达新台币 240 亿元，家乐福营业额达新台币 180 亿元，总计新台币 420 亿元，不仅远远地超过了统一食品制造业的新台币 256 亿元，而且一举超越了连续 3 年保持零售额第一的万客隆(营业额新台币 200 亿元)，成为台湾流通业的新霸主，高清愿再创事业的新高峰。

5. 促进商业步入“三 C 时代”

台湾群泰商店经营管理公司执行顾问李孟喜认为，7-Eleven、万客隆和家乐福等现代化渠道的出现，使得台湾地区商业环境步入了“三 C 时代”：即连锁化经营(Chain Store)、电脑化管理(Computerize)、顾问经营技术提供(Consultant)的时代。

三、成长多元化、突破本行业

经营多元化，极力地向纵向与横向扩张，有效地扩大企业的生存空间，不局限于一个行业和地区，不吊死在一棵树上，是统一高速成长的成功之路。正如高清愿所说的，“台湾市场小，必须多元化。在食品行业受到限制，市场饱和以后就要转投其他行业，这是环境逼出来的”。在台湾地区内“实在困难，要再成长，只有国际化一条出路”。其寻求产业与地区的突破，多元化成长有如下特点。

1. “化敌为友”的聪明策略

美国通用食品全球知名度高，世界各地都有公司，其市场经验及销售渠道，都是统一极欲借助的资源。同时，通用何尝不想利用统一中国食品的经验 and 渠道，共同发展中国式快餐食品，占领台湾地区市场，打进东南亚，甚至中国大陆市场。统一与通用联手，是双方利益的互通与结合，化敌为友，不谋而合，强强合作，优势互补，取得了成长方式的新突破。1983 年，统一依靠自身渠道的优势，代理通用的麦斯威尔咖啡，迅速侵吞雀巢市场份额，3 年间市场占有率猛升到 30%以上。1985 年，双方签约，通用以 3 倍于统一

股票面额的价格，买下了统一企业 20% 的股权，统一公司从此如虎添翼。

2. 要的是经营技术与科技

高清愿说：“统一卖股权给通用，最主要的动机不是在钱。通用研究部门有 1000 多人，300 多个博士。通过生产技术及管理指导，可望帮统一每年节省 500 万美元左右的成本。”通用做事很谨慎，财务要求很严格，为了确保投资的安全性，对统一进行了查账。高清愿说：“通用的清查，等于替统一做了一次体检，统一从中学到了许多经验。”统一常务董事郑高辉(台南纺织总经理)指出，通用的加入，可代为监督统一的经营。

3. 借用外力扩张企业触角

统一开发新事业所需要的技术，一般都是通过与世界知名公司合作获取。比如，1989 年，统一与全世界最大的酱油公司——日本龟甲万公司合资组成统万公司，生产更高附加价值的酱油；1990 年，统一与美国百事可乐公司合作成立饮料公司，拓展台湾碳酸饮料市场；另外统一还买下台湾王安电脑 30% 的股权；与日本的日清制粉、日清油脂、明治乳业、川崎制铁等合资办厂。

4. 注重前瞻性研究

统一开发新事业，总要进行超前研究，因此，能够准确把握市场先机，被誉为台湾地区前瞻性最佳的企业。1993 年 9 月，统一以零售业霸主的姿态，利用既有资源正式进攻邮购这个小市场，开创了“零渠道革命”，令同业感到惊讶。实际上，统一早在 1985 年就开始研究“型录购物”——看图邮购的方式，8 年后在人们认为不适合的时机切入市场。等到大家都觉得市场适合时，统一已经跑出很远。

四、经营国际化、全球性扩张

统一在岛内经历了横跨食品、物流和金融三大领域的高速成长之后，它的再成长走的就是国际化的路。进入 20 世纪 90 年代以来，统一经营国际化，从以下三个方面展开。

1. 率先攻占美国市场

高清愿不满足于台湾地区 2000 万人的市场，决心将触角伸向太平洋彼岸美国 2 亿人的市场。1990 年 5 月 26 日凌晨，高清愿闪电般地在美国签下一纸台湾最大的民间企业购并案——以 3.35 亿美元买下了负债为自有资本 7 倍的美第 3 大饼干公司威登(Wyndham)食品公司。不久，又斥资 6000 万美元买下了旧金山 Famous Amos 饼干公司。现在统一饼干已经从北美市场，一直卖到了亚太市场。统一以美国作为走向世界练兵场的起点，无论是对统一还是对台湾地区都是很有意义的。高清愿认为，在发展成熟、竞争白热化、地域性强的欧美食品市场，用购并收编的方式，远比自行从小到大含辛茹苦地开发迅速有效得多。统一就这样从一家形象保守的乡土企业，一跃成为国际活动能力极强的攻击型扩张企业。

2. 瞄准 20 亿人口的亚洲市场

统一扩张的第二条战线，就是瞄准了包括东南亚、中国大陆地区和印度在内的亚洲 20 亿人口的大市场。在国际战略的指引下，其迅速在东南亚的印尼、越南、泰国、菲律宾和中国大陆地区开设食品厂。

统一在大陆地区起步虽然晚，但却有着后来居上的趋势。他们采取了金额少、据点多、分散的投资策略；以拿手的方便面、罐头和饮料为主轴，搭配赖以起家的面粉和饲料的产品策略；以合资作为敲门砖，独资事业快速跟进的运作策略，步步为营地张开了大陆竞争网络，将海峡两岸市场联结了起来。高清愿看中了大陆地区的市场、资源和劳动力，将在大陆地区投资作为岛外产业扩张动作。统一在大陆地区的目标，是运用后发先至的策略向食品第一品牌冲击，期望用 20~30 年时间，开创 60 倍于现在规模的事业。1993 年至 1994 年，统一先后在北京、天津、上海等地开设了食品厂，分别生产方便面、饮料、奶粉、果汁、面粉、汽水、肉制品、沙拉油、酱制品和饲料等系列产品。

3. 目标成为全球最大食品企业



统一国际化的目标是成为全球最大的食品企业。1992年4月,高清愿雄心勃勃地在美国洛杉矶的统一海外干部餐会上宣布:25年后(即到2017年)统一发展的战略目标是,营业额达到1200亿美元,成为全球最大的食品企业,公开地向通用、雀巢、联合利华等世界级食品业巨人挑战。(资料来源:吴肇贵.销售与市场,1999(10).有删改)

案例分析

1. “统一”企业为什么能获得快速的发展?
2. 你对“统一”的发展道路有何评价?其经验对中国大陆地区企业有哪些借鉴作用?

案例点评

企业战略包括企业总体战略、经营(事业部)战略和职能战略三个层次。企业要获得长足的发展,必须对以上三个层次的战略作出部署和安排。案例材料中介绍的“统一”集团推行的“规模大型化、覆盖全行业”,“产销一体化、重渠道开拓”,“成长多元化、突破本行业”,“经营国际化、全球性扩张”,实际上就是在不同的企业发展阶段,企业实施的四种不同的企业总体战略,具体运用的是什么战略类型将在第五章学习。

“统一”集团“注重前瞻性研究”和“要的是经营技术与科技”、“投资要大手笔”、“引进 7-Eleven 便利商店”和“促进商业步入三 C 时代”反映的是企业三个不同的职能战略情况。具体实施的是什么职能战略,将在第八章中加以学习。

第二章

企业外部环境分析

学习目标:通过本章的学习,学生应该理解并掌握企业宏观环境因素分析、产业竞争性分析、竞争对手分析的内容和方法,了解市场信号的含义。

关键概念:战略环境(strategic environment) 企业战略外部环境(external environment of corporate strategy) 企业宏观环境(macro environment of a corporate) 产业环境(environment of the industry) 战略集团(strategic group enterprise)

任何企业都是在一定的环境下生存和发展的。环境的发展和变化,给企业的生存和发展提供了机会,也带来了威胁。因此,战略分析的起点,就是对企业的战略环境进行分析。所谓战略环境,是指与企业经营有关的企业内部因素和外部因素的总和。其中外部因素包括宏观环境要素和企业所在的行业环境、竞争状况等。内部因素包括企业的资源和能力等。战略环境分析的目的是确定可以使企业受益的有限机会和企业应当回避的威胁。本章主要分析企业的外部环境要素。

第一节 企业宏观环境因素分析

宏观环境因素分析的目的是了解影响企业的宏观环境由哪些要素组成,这些因素又是如何影响企业战略管理过程的。

宏观环境是指对企业发展具有战略性影响的环境因素。企业的宏观环境因素包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境、技术环境和自然环境。这是企业一般共处的环境。它一方面具有变动性和不可控性,

另一方面也具有一定的规律性。为了制定出正确的战略，必须考虑这些因素。企业能否全面、准确、及时地掌握和分析这些因素，对企业成败有着巨大的影响。由于自然环境的变化一般较小或较慢，而政治环境、经济环境、技术环境和社会文化环境的变化可能较大，因此，后者对企业经营战略的影响也比较显著。所以，企业宏观环境因素分析的主要内容是政治法律环境(political environment)、经济环境(economic environment)、社会文化环境(social & cultural environment)和技术环境(technological environment)。对企业的宏观环境进行分析的方法被称为 PEST 分析法。宏观环境与企业的关系如图 2-1 所示。



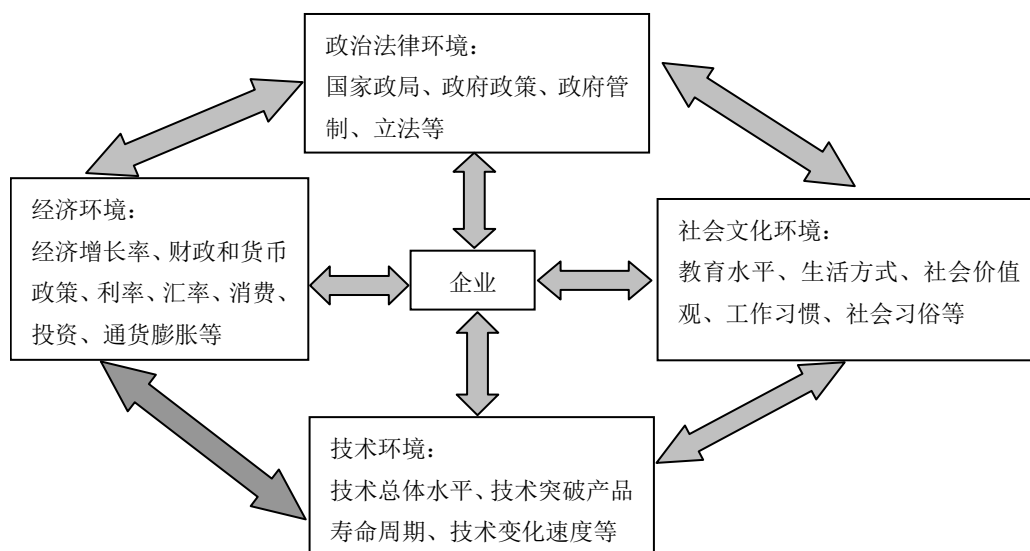


图 2-1 PEST 分析法

一、政治法律环境因素分析

政治法律因素是指一个国家或地区的政局稳定状况、政府政策、政府管制、政治力量和立法等因素。这些因素常对企业经营活动具有现实和潜在的制约和影响。国家每出台一项新政策，颁布一条新法令，都会对企业产生或大或小的影响。有些政策法规可能会给企业提供一些新的经营机会；有些则会限制企业的战略选择，甚至导致企业效率下降，影响企业生存。

1. 政治因素分析

国家政治环境直接影响着企业的经营状况。对于企业来说，很难预测国家政治环境的变化趋势。政治环境因素一旦影响到企业，会使企业发生非常迅速的变化。企业领导者需要具备较高的政治素质，保持高度的政治敏锐性，随时关注并认真理解、执行党和国家的各项方针、政策、法规，从而为企业的发展制定出正确的经营战略。

政治环境分析主要分析的因素有：

- (1) 企业所在地区和国家的政局稳定状况。
- (2) 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。

政府往往通过各种法律、政策来保护消费者和环境，调整产业结构，引导投资方向。

(3) 政府对企业行为的影响。作为供应者，政府拥有无法比拟的自然资源、土地和国家储备等。它的决定与偏好极大地影响着一些企业的战略。作为购买者，政府很容易培育、维持、增强、消除许多市场机会，如政府采购。

(4) 各种政治性团体。一方面，这些政治性团体会对国家政治环境施加影响，政府的决策会适应这些力量；另一方面，这些团体也可以对企业施加影响，如诉诸法律、利用传播媒介等。因此，企业有可能花费时间、财力与各种利益集团抗争。

2. 法律因素分析

法律是政府用来管理企业的一种手段。随着市场经济的发展，政府以往所采取的行政管理手段将变为主要通过法律形式来贯彻执行，政府将依法行政。这些法律法规的作用是双重的：一方面，它们对企业的行为有着种种的限制；另一方面，它们也保护着企业的合理竞争与正当权利。因此这是企业战略必须考虑的一个重要因素。

法律环境分析主要分析的因素有：

(1) 法律规范,特别是和企业经营密切相关的经济法律法规。如我国的《公司法》、《中外合资经营企业法》、《合同法》、《专利法》、《商标法》、《税法》和《企业破产法》等。

(2) 国家司法执法机关。在我国主要有法院、检察院、公安机关以及各种行政执法机关。与企业关系较为密切的行政执法机关有工商行政管理机关和税务机关、物价机关、计量管理机关、技术质量管理机关、专利机关、环境保护管理机关和政府审计机关。此外,还有一些临时性的行政执法机关,如各级政府的财政、税收和物价检查组织等。

(3) 企业的法律意识。企业的法律意识是法律观和法律思想的总称,是企业对法律制度的认识和评价。企业的法律意识,最终都会物化为一定性质的法律行为,并造成一定的行为后果,从而构成每个企业不得不面对的法律环境。

(4) 国际法所规定的国际法律环境和目标国的国内法律环境。

此外,这一环境因素中还包括国际政治形势及其变化,主要包括:国际政治局势、国际关系、目标国的国内政治环境等。对一个开放的国家来说,国际政治形势的影响是显而易见的。

二、经济环境因素分析

企业是一个经济实体。现代的经济环境正在发生着巨大的变化,在制定经营战略之前,企业应对其所处的经济环境有一个非常清楚的了解和认识。企业的经济环境主要由经济体制、经济发展水平、社会经济结构、经济政策、社会购买力、消费者收入水平和支出模式、消费者储蓄和信贷等要素构成。





(一)企业经济环境的构成

1. 经济体制

经济体制是指国家经济的组织形式。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系，并通过一定的管理手段和方法，调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。

2. 经济发展水平

经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。反映一个国家经济发展水平的常用指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入、经济发展速度、经济增长状况等。

3. 社会经济结构

社会经济结构是指国民经济中不同经济成分、不同产业部门以及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例和排列关联的状况。社会经济结构主要包括五方面内容，即产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构，其中最重要的是产业结构。

4. 经济政策

经济政策是指国家、政党制定的一定时期内实现国家经济发展目标的战略和策略，它包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策、金融货币政策、劳动工资政策、对外贸易政策等。

5. 社会购买力

社会购买力是指一定时期内社会各方面用于购买产品的货币支付能力。国民收入的使用主要由消费和储蓄两部分构成。其中，消费部分又分为个人消费和社会消费，前者形成居民购买力，后者形成社会集团购买力。市场规模归根结底取决于购买力的大小。调查社会购买力水平，要注意国家经济政策和分配政策带来的居民购买力变化，注意不同地区居民货币收入的变动情况。

6. 消费者收入水平和支出模式

消费者支出模式取决于消费者的收入水平。随着消费者人均收入的增长，消费者用于购买食品方面的支出比重会有所下降，而用于耐用消费品、服装、交通、教育、旅游、娱乐、卫生保健等方面的支出比重会上升。调查消费者支出模式，除要考虑消费者收入水平外，还要考虑不同国家和地区的生活习惯、价值观念以及所处的家庭生命周期不同阶段等因素。



7. 消费者储蓄和信贷

消费者储蓄,可以减少当前消费,增加未来的消费。在一定时期内,消费者储蓄水平直接影响到消费者的本期货币支出和潜在购买力水平。所以,消费者储蓄的增减变动会引起市场需求规模和结构的变动,从而对企业的营销活动产生影响。消费者储蓄情况,受政策变动、利率变动、通货膨胀水平等因素的影响。

(二)反映宏观经济运行状况的指标

宏观经济运行状况可通过一系列的指标来反映,如国民经济增长率、就业水平、物价水平、通货膨胀率、汇率、国际收支情况、利息率等。

1. 国民经济运行状况及其趋势

国民经济运行状况及其趋势是宏观经济环境的基础。一般来说,国民生产总值增长速度快,居民用于个人消费的支出会相应增加,从而提供了开辟新市场或开办新企业的机遇。反之,居民个人消费会有所减少,不利于企业的发展。企业主要应该了解国民经济目前处于什么阶段——是产业结构调整期,经济低速增长期,还是高速增长期,并具体分析有关的经济指标,如国民生产总值、国民收入、国家预算收入水平及其分配的状况等。

2. 利率(利息率)

一方面利率直接影响企业的战略抉择。因为利率较低利于企业实施企业合并或兼并战略,利率较高则不利于企业采用积极进取的增长战略。另一方面,利率还会直接影响企业的销售市场状况。例如,较低的长期利率对零售业十分有利,因为这意味着鼓励居民的短期消费;从消费角度讲,较高的长期利率对建筑业或汽车制造业有利,因为它鼓励居民购买长期耐用消费品。

3. 通货膨胀率

对大多数企业而言,通货膨胀是一个不利因素,因为它导致了企业经营的各种成本(如购买原料费用、劳务费用、工资等)相应增加。同时,长期的通货膨胀既抑制企业的发展,又会促使政府采取放慢增长速度的紧缩政策,影响整个宏观经济环境。但对某些企业来说,较高的通货膨胀率也可能是一种机遇。例如,假定石油与天然气价格的增长速度快于其他行业产品价格的增长率,那么石油开发公司将因此获利。

4. 汇率

汇率是一国货币购买力的表现形式。在国际市场上,它直接影响企业成本,并进而影响企业国际战略的制定。一般而言,如果本国货币购买力较高,则企业倾向于购买外国的产品与原材料,或到国外投资,开办独资企业或合营企业。反之,如果本国货币购买力较低,则会降低企业到海外投资、贸易或开发新市场的热情。

另外,经济环境因素中还包括:居民收入因素,它可进一步细分为名义收入、实际收入、可支配收入以及可随意支配收入等;消费支出模式和生活费用;经济体制;金融制度等。

因此,企业的经济环境分析就是要对以上的各个要素进行分析,运用各种指标准确分析宏观经济环境对企业的影响,从而制定出正确的企业经营战略。

三、社会文化环境因素分析

社会文化环境是指一个国家或地区人们共同的价值观、生活方式、人口状况、文化传统、教育程度、风俗习惯、宗教信仰等各个方面,这些因素是人类在长期的生活和成长过程中逐渐形成的,人们总是自觉地接受这些准则作为行动的指南。社会文化因素对企业有着多方面的影响,其中有些是直接的,有些是间接的,最主要的是它能够极大地影响社会对产品的需求和消费。特别是外贸出口产品,如果对出口国家的社会文化环境了解得不深、不透,就会影响产品销路。

1. 价值观

价值观是指社会公众评价各种行为的观念标准。不同的国家和地区,其价值观是不同的。例如,西方



国家价值观的核心是个人能力与事业心，东方国家价值观的核心强调集体利益。日本、韩国的企业注重内部关系的融洽、协调与合作，形成了东方企业自己的高效率模式。

2. 文化传统

文化传统是一个国家或地区在较长历史时期内所形成的一种社会习惯，它是影响活动的一个重要因素。例如，中国的春节、中秋节就会给卡片、食品、玩具、服装、礼品的制造及零售业带来极好的商机。

文化环境对企业的影响是间接、潜在和持久的。文化的基本要素包括哲学、宗教、语言与文字、文学艺术等，它们共同构成文化系统，对企业文化有重大的影响。哲学是文化的核心部分，在整个文化中起着主导作用；宗教作为文化的一个侧面，在长期发展过程中与传统文化有着密切联系；语言文字和文化艺术是文化的具体表现，是社会现实生活的反映，它对企业职工的心理、人生观、价值观、性格、道德及审美观点的影响和导向作用不容忽视。

3. 社会发展趋向

近一二十年来，社会环境方面的变化日趋加快，这些变化打破了传统习惯，使人们开始重新审视自己的信仰、追求和生活方式，影响着人们的穿着款式、消费倾向、业余爱好，以及对产品与服务的需求，从而使企业面临更严峻的挑战。现代社会发展的主要倾向之一，就是人们对物质生活的要求越来越高。一方面，人们已从“重义轻利”转向注重功利和实惠，有些人甚至走到唯利是图的地步；产品的更新换代日益加速；日益增长的物质需求给企业发展创造了外部条件。另一方面，随着物质水平的提高，人们正在产生更加强烈的社交、自尊、信仰、求知、审美、成就等高层次需求。人们希望从事能够发挥自己才能的工作，使自己的潜力得到充分的发挥。

4. 消费者心理

在当代物质丰富的条件下，人们购买商品不仅是要满足生理需求，更重要的是还要获得心理或精神上的享受，因此，企业在制定战略时，必须注意到消费者的心理因素，树立“创造市场、创造需求”的观念。

5. 社会各阶层对企业的期望

在这里，社会各阶层包括股东、董事会成员、原材料供应者、产品销售人员及其他与企业有关的阶层。这些阶层对企业的期望是不同的。例如，股东集团评价战略的标准主要是看投资回报率、股东权益增长率等；企业工作人员评价战略的标准主要是看工资收益、福利待遇及其工作环境的舒适程度等；消费者则主要关心企业产品的价格、质量、服务态度等；至于政府机构，它们评价企业的立足点主要是看企业经营活动是否符合国家的政策、法规和有关的各项行政规章制度。

6. 人口因素

人口因素主要包括人口总数、年龄构成、人口分布、人口密度、教育水平、家庭状况、居住条件、死亡率、结婚率、离婚率、民族结构以及年龄发展趋势、家庭结构变化等。

人口因素对企业战略的制定有重大影响。例如，人口总数直接影响着社会生产总规模；人口的地理分布影响着企业的厂址选择；人口的性别比例和年龄结构在一定程度上决定了社会需求结构，进而影响社会供给结构和企业生产结构；人口的教育文化水平直接影响着企业的人力资源状况；家庭户数及其结构的变化与耐用消费品的需求和变化趋势密切相关，因而也就影响到耐用消费品的生产规模等。

四、科技环境因素分析

科技环境因素主要是指与本企业产品有关的科学技术的现有水平、发展趋势和发展速度。现代企业的发展在很大程度上也受到科学技术的影响，包括新材料、新设备、新工艺等物质化的硬技术，以及体现新技术、新管理的思想、方式、方法等信息化的软技术。科学技术的发展和应用，对于提高生产效率、降低成本、开发新产品新技术有着十分重要的作用，它能为企业带来新的发展机会和生存空间。

技术的突飞猛进大大缩短了产品的寿命周期。在计算机界有著名的“摩尔法则”，即计算机的功能每六个月增加一倍，价格下降一半。科技的发展改变了人们的工作方式。计算机在制造业的运用，让我们看

到无纸化设计、无人化生产的现代企业模式；计算机在银行业的运用，让我们得以最快、最方便地处理各种账务往来；计算机在商业领域的运用，让我们享受集中贮运、规模经营带来的成本降低的好处。同时，新技术的产生导致生活方式的重大改变，刺激选择性消费、奢侈性消费等领域的发展。

科技发展对企业的影响作用是双重的。正如一位著名外国学者指出的那样：“新技术是一种创造性的毁灭力量。”一种新技术的发明或应用，会促进一些新行业的兴起，同时伤害乃至消灭另外一些行业。如日本电子手表工业严重威胁了瑞士的世界手表王国地位；化工行业提供了新型的化纤织品，夺去了传统棉毛织品行业的很大一部分市场。

目前，科学技术正在以前所未有的速度向前发展，企业要想发展而不被淘汰，就必须及时掌握科学技术发展的新动向，不失时机地使企业跟上时代前进的步伐。

第二节 产业环境分析

产业环境属于外部环境中的微观环境，产业环境分析的内容主要是本行业的企业竞争格局以及本行业与其他行业的关系。行业的结构及其竞争性决定了行业的竞争原则和企业可能采取的战略。

产业环境的分析主要从两方面入手：一是分析产业中竞争的性质和该产业所具有的潜在盈利空间，常用的工具是波特提出的“五种力量模型”；二是弄清该产业内部企业之间在经营上的差异，以及这些差异与它们战略地位的关系，常用工具是战略集团分析法。

一、产业竞争性分析——波特的五种力量模型

美国哈佛大学的著名战略学家、研究企业竞争战略理论的专家迈克尔·波特教授，为企业分析竞争局面提供了一条清晰的思路。按照波特教授的观点，一个行业中的竞争，远不只限于在原有竞争对手之间进行，而是存在着五种基本的竞争力量，即新进入者的威胁、现有企业的竞争、替代品的威胁、供应商的讨价还价能力和买方(顾客)的讨价还价能力，这五种竞争力量之间相互影响，相互制约，形成了行业中的竞争结构，如图 2-2 所示。通过行业竞争结构的分析，可以了解本企业在行业中所处的竞争地位、所具有的竞争优劣势等，以便企业制定出战胜各种竞争力量的基本对策。

这五种基本竞争力量的状况及其综合强度，决定了行业的竞争激烈程度，从而决定着行业中最终的获利潜力。在竞争激烈的行业中，不会有一家企业能获得惊人的收益。随着行业中竞争的不断加剧，会导致投资收益率下降，直至趋于最低的收益率水平。若投资收益率长期处于较低水平，投资者将会把资本抽出投入到其他行业，直至现有企业停止经营。反之，在竞争相对缓和的行业中，各企业普遍可以获得较高的收益，这会刺激资本流入该行业，行业内现有企业也会增加投资。所以，行业竞争力量的综合强度也决定着资本的流向。

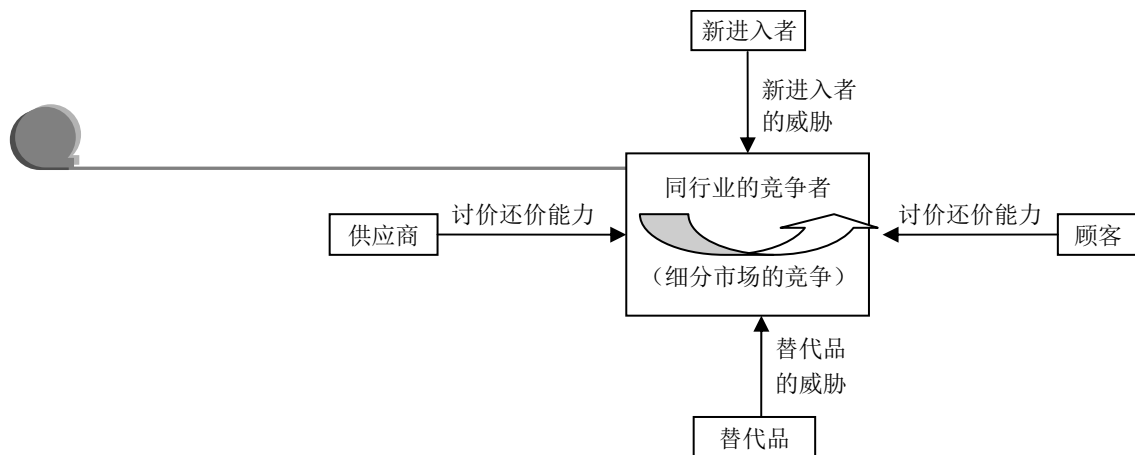




图 2-2 波特的五种基本竞争力量模型

(一)新进入者的威胁

所谓新进入者也称潜在进入者，可以是新创办的企业，也可以是由于实现多元化经营而新进入本行业的企业。新进入者往往带来新的生产能力和充裕的资源，与现有企业争夺市场份额和利润，从而对现有企业的生存和发展形成巨大的威胁。我们把这种威胁称为进入威胁。进入威胁的大小取决于进入障碍和现有企业的反击强度。

1. 进入障碍

进入障碍是指要进入一个产业需克服的障碍和需付出的代价。如果一个产业的进入障碍比较高，则新进入者的加入就比较困难，对产业内现有企业的威胁就比较小。反之则威胁较大。一般而言，决定进入障碍高低的主要因素有以下几种：

(1) 规模经济。规模经济是指生产单位产品的成本随生产规模(产量水平)的增加而降低。规模经济会迫使潜在进入者不得不面临两难的选择：要么以大的生产规模进入该产业，结果是大量投资引致市场整个投入量增加，利益分配格局剧烈变化，从而导致该产业现有企业的强烈抵制；要么以小的生产规模进入，结果是产品成本过高造成竞争劣势。这两种情况都会使潜在进入者望而却步。在一些资本密集的传统制造业中(如汽车、钢铁、船舶制造、有色金属冶炼、化纤等)，规模经济都是难以逾越的进入障碍。

(2) 产品差异优势。这是指原有企业通过长期的广告宣传、用户服务和产品质量等获得的市场信誉和用户忠诚。产品差异形成的进入障碍，迫使新进入者必须在产品开发、广告宣传和用户服务等方面进行大量的投资，才有可能树立自己的信誉，并从原有企业手中夺取用户，取得一定的市场份额。而一旦进入失败，原来在商誉上的投资残余价值就会很少。因此，这种投资风险比较大。在保健品和化妆品行业中，产品差异往往是最重要的进入障碍。

(3) 资金需求。资金需求是企业进入某产业所需的物资和货币的总量。新进入者想要进入一个新的行业，并在竞争中获胜，不仅需要大量的资金，而且需要冒失败的风险，由此形成了进入障碍。不同的行业，对资金的需求量是不同的，像采矿业、计算机业、汽车业等对资金的需求量很大，使一般企业难以进入。例如，按现在汽车产业的资本密集水平计算，要建造一个年产十几万辆汽车的整车厂，至少需要 100 多亿元的资金投入。因此，资金需求就构成了汽车制造业的主要进入壁垒。

(4) 销售渠道。进入者在进入新产业时面临着与以往不同的产品分销途径与方式，一个产业原有的分销渠道已经为现有企业服务，新进入者要进入该产业销售渠道，就必须通过价格折扣、降低付款条件及广告合作等方法来说服原销售渠道接受自己的产品，这样做势必减少新进入者的利润，从而形成了进入障碍。特别是对于那些与现有企业建立了长期关系甚至是专营关系的销售渠道来说，进入壁垒更高，因此新进入者有时不得不投入巨资去开辟一条新的销售渠道。

(5) 转换成本。转换成本是指购买者变换供应者所付出的一次性成本。它包括重新训练业务人员、增加新设备、调整检测工具等引起的成本，甚至还包括中断原供应关系的心理成本等。这一切都会造成购买者对变换供应者的抵制。进入者要想进入，就必须花费大量的时间和推出特殊的服务来消除行业内原有企业客户的这种抵制心理。

(6) 与规模经济无关的固有成本优势。产业内原有企业常常在其他方面还具有与规模经济无关的固有的成本优势，新进入者无论达到什么样的规模经济状态都不能与之相比。如产品技术专利、资源的独占权、占据市场的有利地位、独有的技术诀窍等。如在烟草、金融、电信、某些战略资源等行业，国家规定了严格的准入制度。

2. 现有企业的反击强度

原有企业对进入者的态度和反应，直接影响到进入的成功与否。如果现有企业对新进入者采取比较宽容的态度，则新进入者进入某一产业就会相对容易一些；反之，如果现有企业非常在意甚至不满，就会对新进入者采取强烈的反击和报复措施，如在规模、价格、广告等方面加以遏制。这为新进入者增加了成功的难度。一般来说，现有企业在以下几种情况下会对新进入者进入本产业反应强烈：

(1) 现有企业资源条件充足，有能力对新进入者进行强烈的反击和报复。

(2) 现有企业所处的产业退出壁垒较高, 该企业深深陷于该产业, 且资产的流动性较低。

(3) 产业增长速度缓慢, 吸收新进入者的能力有限。在这种情况下, 新进入者势必要侵蚀现有企业的市场份额和利润, 所以它们必然会进行强烈的反击和报复。

(二)现有企业的竞争

在同一个行业内部, 存在着众多生产相同或相似产品的企业, 被称为同业企业。同业企业之间始终存在着竞争。不过, 其竞争的激烈程度往往因行业不同而不同, 有的行业比较缓和, 有的行业非常激烈。影响其竞争激烈程度的主要因素有以下几个方面。

1. 同业企业的数量和力量对比

在同一个行业中, 生产相同或相似产品的企业越多, 竞争就越激烈。每一个企业为了在有限的市场中占领更大的份额, 获取更多的利润, 必然会在价格、质量、服务等方面与对手展开激烈的竞争, 从而使整个行业的利润水平随之降低。

另外, 如果同业企业之间实力相差不大, 处于相持不下的局面, 这时, 为了争夺市场和在行业中的领导地位, 各企业之间的竞争也会趋向激烈, 这将导致行业的不稳定。如果一个行业内仅有一个或少数几个大型企业处于支配地位, 行业市场集中度高, 则领导企业可通过价格领导制等方式在行业中起协调作用并建立行业秩序。

2. 行业发展的速度

一个行业在不同的寿命周期阶段, 其发展的速度也往往不同。当行业的发展处于成长阶段, 其发展速度比较快, 由于市场的不断扩大和企业生存空间的加大, 每个企业都可以较容易地在市场中找到自己的位置, 因此企业考虑更多的是如何集中精力更好更快地发展壮大自己, 而不会过多考虑竞争对手的情况, 从而使企业间的竞争相对缓和。若行业处于成熟期, 市场增长缓慢, 这时, 各企业为了保证自身的生存, 必然产生你死我活的竞争。

3. 产品的差异化程度与用户的转换成本

同业企业之间的产品, 如果差异性小, 标准化、通用化水平高, 则用户的转换成本较低, 容易导致企业之间激烈的竞争。反之, 若同业企业之间的产品差异性比较大, 各具特色, 各自拥有不同的市场和用户, 这时用户的转换成本高, 企业间的竞争就不会太激烈。

4. 固定成本和库存成本

固定成本高的产业迫使企业要尽量充分利用其生产能力, 以降低单位产品成本。当生产能力利用不足时宁愿降价以扩大销量也不愿使生产能力闲置, 家电行业企业、汽车制造行业都是如此。另一种情况与产品的库存成本问题有关。如果企业生产的产品不容易储存或库存成本较高(如一些鲜活农副产品), 当产量过剩时企业就可能会不择手段地出货。这两种情况都必然导致行业竞争加剧。

5. 行业内生产能力的增加幅度

基于行业的技术特点或规模经济的要求, 在一个行业内, 如果每个企业都能按部就班地逐步扩大生产能力, 竞争激烈程度就不会太高。反之, 如果行业内企业在一定时间内迅速大幅度提高了生产能力, 因为生产能力的提高已经提前透支了未来的增长因素, 从而导致在一段时期内生产能力相对过剩, 最终使竞争加剧。

6. 退出障碍

退出障碍是指企业在退出某个产业时需要克服的障碍和付出的代价, 主要包括以下方面: ①具有高度专门化的资产, 其清算价值低或转换成本高。②退出的费用高。如高额的劳动合同违约金、员工安置费、设备备件费。③已建立某种战略协同关系。如果企业退出, 就会破坏这种协同关系, 影响企业的产品形象、市场营销能力以及分享设备的能力等。④心理因素。如退出产业会影响员工的忠诚度, 经营者对个人事业前途充满畏惧等。⑤政府和社会限制。如政府因担心增加失业人数、影响区域经济发展等, 有时候会出面



劝阻或反对企业退出该产业。上述种种因素，都给企业退出某产业造成了障碍，如果退出障碍比较高，那么即使经营不善的企业也要继续维持下去(竞争者的数目很难减少)，从而加剧了现有企业之间的竞争。

(三)替代品的威胁

替代品是指那些与本行业的产品具有相同或相似功能的其他产品。如晶体管可以替代电子管，E-mail可以代替电报、信函等。替代品的出现，会给行业内的所有企业带来冲击。替代品往往在某些方面具有超过原有产品的竞争优势，比如价格低、质量高、功能新、性能好等，因此它有实力与原有产品争夺市场，分割利润，使原有企业处于极其不利的地位。企业应随时警惕替代品的出现，并预先制定出防范措施。不过，当某些替代产品的出现代表着时代潮流，具有很强的市场吸引力的时候，企业采取完全排斥的态度，不如采取引进、吸纳新技术的态度更为有利。比如，当彩色胶卷、彩色电视机等新产品出现在市场之后，原先那些生产黑白胶卷、黑白电视机的企业与其采取一味的抵抗态度，不如尽快吸纳新技术，跟上时代的发展。

当本行业中生产的产品存在替代品时，生产替代品的企业会给本行业的现有企业带来了一定的竞争压力。替代品的竞争压力越大，对现有企业的威胁就越大。决定替代品压力大小的主要因素有如下几个方面。

1. 替代品与现有产品的相对价值/价格比

所谓相对价值价格比(Relative Value/Price, RVP)，是指替代品价值价格比与现有产品价值价格比的比值，而一个产品的价值价格比是指提供给用户的价值与用户为它支付的价格之比。一般来讲，替代品及现有产品的价格是比较容易确定的，而估算替代品及现有产品的价值是比较困难的。替代品与现有产品的相对价值取决于以下几个方面：

(1) 替代品能向用户提供的价值差异性的大小。

(2) 用户是否能够感知替代品的价值差异，并承认其价值。如用户对替代品并不完全了解，其感知会带有主观性。

(3) 替代品使用频率是否比现有产品使用频率低。

(4) 替代品的交货和安装成本是否比现有产品低。替代品的交货和安装成本包括替代品的运输成本、安装成本、调试成本、改变安装地点的成本等。

(5) 替代品价格的相对变动性和替代品可得性。如陶瓷元件的好处是材料资源储量丰富、价格便宜，而金属元件价格易发生较大波动。

(6) 直接使用成本及间接使用成本。直接使用成本是指使用替代品后成本的变化。例如，汽车的子午胎比斜交胎贵，但子午胎跑的路程比斜交胎多 25%，使汽车燃料利用率提高 2%~6%，这种节约可抵消子午胎与斜交胎差价的 30%~50%。间接使用成本是指用户使用替代品后所引起的整个价值链成本的变化。例如，自动传送带相对于传统的人工搬运方式，可实现减少工人数目、降低工人技能水平、减少工厂起重机数目和减少装运劳动强度等方面的节约。

(7) 用户使用替代品前后经营业绩表现的差异。如机器人代替由人操作的机器，工作效率和工作质量大大提高。

(8) 替代品比现有产品在功能上增加了多少。

(9) 互补产品的成本及性能。例如，手动剃须刀片和刀架是互补产品，其替代品是电动剃须器。电动剃须器与电池是互补产品，新的互补产品的成本和性能是否比原有的互补产品优越。

上述因素所起作用各不相同，必须仔细分析，以便准确地估算替代品与现有产品的相对价值/价格比(RVP)。

2. 用户转向替代品的转换成本

用户转向替代品的转换成本反映在以下 7 个方面：

(1) 搜集替代品的信息。

(2) 检验替代品是否能达到使用者所要求的性能标准。

(3) 由于使用替代品，用户的生产活动或价值活动必须重新设计。例如，洗衣粉代替肥皂，计算机代

替了部分秘书的工作，使洗衣的过程或秘书的工作要重新安排。

(4) 使用替代品后的培训及学习成本有所增加。

(5) 使用替代品后，劳动者地位发生改变。例如，自动化机器代替手工劳动，使操作人员地位发生了变化。

(6) 使用替代品有失败的风险。例如，计算机硬盘坏了，使原来计算机内储存的文件丢失。

(7) 使用替代品还需要对相应的软件、零部件和检测工具进行投资等。

总之，转换成本越高，替代发生的可能性就越小。

3. 用户使用替代品的欲望

在不同竞争环境下，在不同的行业中，不同的顾客，其替代的欲望是不同的。

(1) 在不同竞争环境下，其替代欲望不同。行业内竞争激烈，则用户使用替代品的欲望就比较强烈；若行业内竞争不激烈，则用户使用替代品的欲望相对就不强烈。

(2) 不同的行业替代欲望不同。例如，软件业产品转换快，用户替代欲望强烈；机械制造业产品转换相对慢，用户替代欲望就不强烈。

(3) 不同顾客替代欲望不同。由于文化、年龄、历史、收入状况、性格等不同，其替代欲望有很大区别。例如，年轻人文化程度高，接受新鲜事物快，则替代欲望强；而老年人，或文化程度低、收入状况不佳的人，替代欲望低。

(四) 供应商的讨价还价能力

供应商是指企业从事生产经营活动所需要的各种资源、配件等的供应单位。它们往往通过提高价格或降低质量及服务的手段，向行业的下游企业施加集中的压力，并以此来榨取行业利润。供应商的讨价还价能力越强，现有产业的盈利空间就越小；反之则盈利空间大。决定供应商讨价还价能力的因素主要有以下几点。

1. 供应商所在行业的集中度

供应商所在行业的集中度高于购买者的集中度，即供应由少数几家公司实行高度集中控制，并且由它们向分散而众多的企业提供产品时，供应商就很容易联手操纵市场，供应商处于强势地位，他们会迫使购买者在价格、质量、付款条件和交货方式等方面接受有利于供应商的条款。

2. 本行业对于供应商的重要性

当供应商向很多行业出售产品时，如果某行业的购买量在供应商的销售量中只占较小部分，则供应商有较强的讨价还价能力。如果本行业是一个重要的客户，供应商就会通过合理定价以及协助该行业的研究开发活动或公关活动等方式来保护与该行业的关系。

3. 前向一体化的可能性

如果供应商实现前向一体化的可能性大，则对行业施加的竞争压力就大。相反，如果供应商难以实现前向一体化，则对行业施加的竞争压力就会比较小。比如，以原油开采为主业的石油公司(原油供应商)自己大量兴建石油化工厂，就会对石油化工产业(原油购买者)带来很大竞争压力。

4. 供应商的产品对于本行业的重要性

如果供应商的产品对买主生产过程或产品质量至关重要时，供应商就有较强的讨价还价能力，特别是当这种产品不能储存时，供应商的讨价还价能力会更强。

5. 产品的差异化程度和转换成本的大小

如果供应商的产品与众不同，购买者对供应商的依赖性越强，供应商就会处于优势地位，在交易中持强硬态度。另外，如果购买者中途转换供应商需要付出巨大的代价，则变更供应商就会很困难，供应商讨价还价能力就很强。



6. 供应商产品的可替代程度

如果供应商提供的产品可替代程度低，用户的选择余地小，则购买者只好接受供应商的价格及其他条件，以便维持生产经营，这时，供应商讨价还价的能力就强。相反，如果供应商产品的可替代性强，用户的选择余地很大，这时，供应商处于不利地位，讨价还价能力低。

(五)顾客讨价还价的能力

顾客是企业产品或服务的购买者，是企业服务的对象。顾客对本行业的竞争压力，表现为要求企业提供的产品尽可能价格低、质量高，并且能提供周到的服务。同时，顾客还可能利用现有企业之间的竞争对生产厂家施加压力。影响顾客讨价还价能力的主要因素有以下几点。

1. 顾客的集中度

顾客采取集中进货的方式，或者进货批量较大，则它们对供方企业具有很大的讨价还价能力。

2. 顾客从供方购买的产品占其成本的比重

顾客从本行业购买的产品在其成本中占的比重较大，它在购买时选择性较强，其讨价还价的欲望也会非常强烈，并会尽量压低价格。反之，如果所购产品在顾客成本中只占很小比例，则顾客对所购产品的价格并不十分敏感，花大力气去讨价还价的可能性也不大。

3. 顾客选择后向一体化的可能性

如果顾客实力强大，具有实现后向一体化的能力，并选择后向一体化经营方式，则他们可以在向外购买与自行生产两种方式之间进行选择，这就增强了顾客对供方的讨价还价能力。

4. 顾客从供方购买的产品的标准化程度和转换成本

本行业产品的标准化程度高，顾客的转换成本小，因而，顾客对产品的挑选余地就比较大，也会形成对本行业的压力。



5. 顾客信息的掌握程度

如果顾客对所购产品的市场需求、市场价格、生产成本等信息有足够的了解,他们可能就此与供方进行充分的讨价还价。

二、互联网对产业竞争环境的影响

以互联网为基础的信息技术的发展,使得整个世界“越来越小”,形成了所谓的“地球村”,这意味着企业的竞争环境将由区域化向全球化发展。同时,随着信息化进程的加快,尤其是互联网的迅猛发展,企业所处的环境逐渐网络化、数字化,可以利用的信息资源越来越丰富。这一新的市场环境,无论对个人的消费行为还是对企业的经营方式都产生了巨大影响,同时,也影响着行业竞争力的强度和行业平衡。

1. 对现有竞争者的影响

互联网的应用使得市场的界限变得模糊,拓宽了市场的范围,也增加了竞争对手的数量。在网络世界中,竞争者所处的地理位置已变得不再重要,因为互联网削弱了地方保护政策的限制,这对那些享受地区优势的企业带来了新的挑战。人们可以在网上购买一台数码相机或签订一份购买汽车的合同,而不必亲监现场。

互联网也改变着行业的竞争结构。出现了纯粹的在线经销商、在线经销方式和传统经销方式相结合的经销商、纯粹的传统经销商并存的局面,竞争也就变得更为激烈。互联网也加剧了制造企业之间的竞争。许多企业意识到通过网上直销方式能够降低运营成本,开始运用互联网来促进低成本运营,从而加剧了企业之间的价格竞争,并使企业间的竞争转向服务、产品性能和产品质量等方面。

2. 对进入壁垒的影响

在互联网商业环境中,潜在进入者的进入壁垒相对降低。通过在线销售,现有企业很容易将其业务扩展到新的区域市场中。公司根据需要可以将制造和组装业务通过契约的形式外包,许多需要在互联网上运营的价值链活动也可以外包给那些提供专门服务和技术的供应商,这不仅提高了企业的运营效率,也使得行业的进入壁垒降低。各行业的企业不仅面临在现实市场中竞争对手的竞争,而且也将面临在虚拟网络市场中出现的竞争对手的竞争。

3. 对买方讨价还价能力的影响

互联网出现前,买方在追求最优购买的过程中面临着诸多障碍,收集产品信息通常也需花费大量的时间。互联网巨大的信息流使顾客对其购买行为产生了前所未有的控制能力,买方可以通过互联网来获取所需的有关产品及服务的大量信息,可以对多种产品的价格、服务等进行分析。互联网不仅为顾客了解产品提供极大的方便,其本身也是一个理想的购物渠道。消费者在网上购买商品可以不受时间和地理位置的限制,买方讨价还价能力自然会有很大提升。因此,互联网时代是“客户制定规则”的时代,为了吸引和留住顾客,竞争者之间的竞争方式也将从传统的关注利润向关注顾客转移。

4. 对供应商讨价还价能力的影响

在互联网时代,企业拥有了更多的采购选择权。互联网使得企业能够跨越自身的边界限制寻找更好的供应商,并与之紧密合作从而提高供应效率、节省成本。在经济全球化时代,互联网让更多的企业能够找到合适的国际供应商,同样,地方性企业通过互联网也可以在更大的范围内寻找供应商,并且与那些能提供价格更优惠、质量更优良的产品的供应商开展合作。此外,企业可以利用在线销售或电子市场来有效地挑选供应商,并对他们进行分类整理,这就加大了供应商之间的竞争,并降低了供应商的讨价还价能力。

5. 对行业竞争结构的总体影响

综上所述,互联网技术正在对大多数行业的竞争结构产生重要影响,企业面临更多潜在竞争者的进入威胁,买方讨价还价的能力在增强,互联网也促进了供应商和分销商之间的合作,这些影响使企业之间的竞争日益激烈。

三、产业内部结构分析——战略集团分析法

一个产业中可能包括很多企业，企业之间相互竞争的基础可能完全不同，这就需要在产业和企业之间找到一个中间层次，用以描绘具有相同竞争基础的企业群组。战略集团分析的目的就是要确定这个中间层次，从而明确谁是直接的竞争对手，竞争得以发生的基础是什么。

1. 战略集团

所谓战略集团，是指一个产业内执行同样或类似战略并具有类似战略特征的一组企业。在一个产业中，如果所有的企业都执行着基本相同的战略，则该产业中只有一个战略集团。反之，如果每个企业都奉行着与众不同的战略，则该产业中有多少企业便有多少战略集团。当然，在正常情况下，一个产业中仅有几个战略集团，它们采用着性质不同的战略。每个战略集团内的企业数目不等，但战略相似。

战略的不同点主要表现在以下几个方面：

(1) 纵向一体化的程度不同。有的企业自己生产原材料和零部件，有的则完全从外部采购；有的企业有自己的销售渠道和网点，有的则全靠批发商和零售商。

(2) 专业化程度不同。有的企业只经营某一种产品和服务项目，有的则生产多品种多规格的产品和服务，有的甚至跨产业经营。

(3) 研究开发重点不同。有的企业注重争取开发新产品的领导地位，不断投放新产品；有的企业把研发重点放在生产技术的改进上，力求在质量和成本上取得优势。

(4) 营销的重点不同。有的企业重视维持高价产品，有的企业则采取低价策略展开竞争；有的企业特别重视对最终用户的推销活动，有的企业主要以完善对销售者的服务来巩固和扩大销售渠道。

(5) 成本地位不同。有的企业是行业领先者，具有规模经济效益，占有成本优势，而有些企业可能是追随者或刚进入者，在成本上处于相对弱势。

(6) 所有制结构不同。有的企业是国有企业，享受国家种种优惠政策，而有的企业是民营企业，在经营过程中可能与国有企业待遇不同。

(7) 地理覆盖的程度不同。有的企业在全国甚至全球范围内经营，有的企业仅在本地区经营。

(8) 组织规模不同。如企业可分为大型企业、中型企业和小企业。

(9) 产品质量不同。有的企业采用先进的技术设备，产品质量优良；有的企业设备技术老化，产品质量中等或一般。

(10) 定价策略不同。有的企业秉承高价策略，有的企业采取低价策略，有的企业采取渗透定价等。

在一个或几个方面的战略不同，就会引起企业在产业中地位的不同。相同战略、相同地位企业的结合，就形成了战略集团。

2. 战略集团图

每个战略集团内的企业数目不等，但集团内企业战略相似。在同一战略集团内的企业除了战略外，还在许多方面彼此相近。它们在类似的战略影响下，会对外部环境作出类似的反应，采取类似的竞争行动，占有大致相同的市场份额。这种特征可以用战略集团图来描述，图 2-3 给出了一个战略集团图的例子。

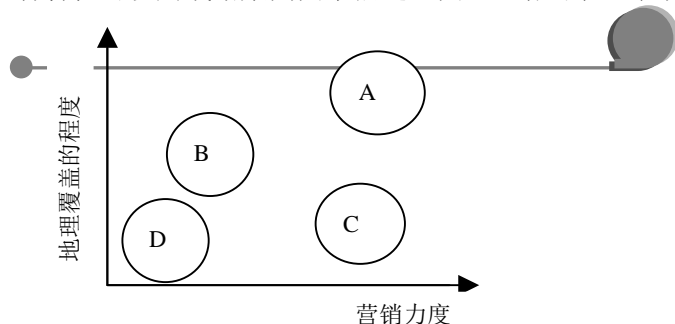


图 2-3 某产业战略集团划分示意图

A 集团：地理范围广(在全球范围内经营)，营销力度大(广告覆盖率高、营销人员数目多)，是世界著名品牌。

- B 集团：国内经营，营销力度适中，是国内较小品牌。
- C 集团：国内经营，营销能力较强，是国内著名品牌。
- D 集团：国内自有品牌。

战略集团图分析法既不同于产业整体分析法，也不同于针对单个企业的个别分析法，而是介于两者之间。该方法不仅能够从产业中找出不同企业战略管理的共性，更准确地把握产业中的竞争方向和实质，还能使企业更好地了解战略集团的竞争状况以及不同战略集团之间的差异，从而帮助企业预测市场变化，发现新的战略机会并揭示不同战略集团之间演变的难点和障碍所在。

战略集团图是一种分析工具，在勾画该图时，所遵循的原则如下：

- (1) 图轴所选取的最佳战略变量是那些对产业中战略集团的形成起决定作用的变量。
- (2) 所选的轴变量不能一同变化。例如，如果一切实行产品差别化的企业也都具有宽产品线，则不当将这两个变量都选为图轴，而应把反应产业中战略组成多样化程度的变量选为图轴。
- (3) 图轴变量无需是连续或单调的。
- (4) 对一个产业可以勾画数个战略集团图，利用战略方向的各种组合来认识最关键的竞争问题。

3. 战略集团间的竞争

一个产业中如果出现两个或两个以上的战略集团，则可能出现战略集团之间的竞争，包括价格、广告、服务等。战略集团之间的竞争最终决定了行业竞争的激烈程度，进而决定着行业中最终的获利潜力。一般来说，下列四个因素决定着一个产业中战略集团之间的竞争激烈程度。

1) 战略集团之间市场相互牵连程度

市场牵连程度是指各战略集团对同一顾客进行争夺的程度。战略集团间的市场牵连程度越高，战略集团间的竞争就越激烈。例如，在速冻食品产业中，对所有战略集团来说顾客都一样，所以战略集团市场牵连程度非常高，它们不得不在几乎完全一样的市场上竞争。但如果战略集团将目标放在差别很大的细分市场上，则它们的市场重合度会很小，战略集团间的竞争也会趋于缓和。例如瑞士的许多手表厂商以生产诸如劳力士、欧米茄等高档机械手表闻名于世，它们的客户群体大都是各国的高层白领和社会政要，所以它们几乎不可能和以生产普通电子石英表为主的亚洲厂商发生正面冲突。

2) 战略集团数量以及它们的相对规模

一个产业中战略集团数量越多且各个战略集团的实力越接近，则战略集团间的竞争越激烈。战略集团数量多意味着集团离散，每一个战略集团规模都较小，某一集团受到其他集团攻击的可能性就大，从而引发集团之间的激烈竞争。反之，如果产业中集团之间的规模相差悬殊，如某一集团在产业中占有很小的份额，另一集团却拥有很大的份额，则实力弱小的集团不大可能以其竞争行动影响到大集团的利益，所以产业中竞争激烈程度会很低。

3) 战略集团实施产品差别化战略

如果各个战略集团各自实施不同的战略来分开顾客群，使他们形成各自集团的忠实顾客群，则竞争的激烈程度就会大大低于无差别产品市场的情况。

4) 集团战略的差异

战略差异是指不同战略集团奉行的战略在关键战略方向上的差异程度，这些战略方向包括商标商誉、销售渠道、产品质量、技术领先程度、成本状况、服务质量、纵向一体化程度、价格、与母公司或东道国政府的关系等。如果其他条件相同，则集团间的战略差异越大，集团间发生大规模冲突的可能性就越小。因为集团奉行不同的战略，导致它们在竞争思想上有极大的差别，并使它们难以理解对手的行为，更不会贸然地对竞争对手的行动作出反应。

4. 战略集团内部的竞争

在战略集团内部同样存在着竞争，这主要是由于各企业的优势不同造成的。在一个战略集团内，各企业会有生产规模和能力上的差别。如果一个战略集团的经济效益主要取决于产量规模，则规模大的企业就



会处于优势地位。另外，同一战略集团内的企业，虽然常常采用相同的战略，但各企业的战略实施能力不同，即在管理能力、生产技术、研究开发能力和销售能力等方面是有差别的，能力强者处于优势地位。

5. 企业的竞争对手的确认

一般来说，在战略集团图上，战略集团之间相距越近，成员之间的竞争越激烈；同一战略集团内的企业是最直接的竞争对手，其次是相距最近的两个集团中的成员企业。

第三节 企业的主要竞争对手分析

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。企业的竞争对手分析是从个别企业的角度，对竞争对手的未来目标、现行战略、假设和能力等因素进行分析(见图 2-4)。关注公司的竞争对手，重视他们的战略，观察他们的行动，评价他们的优势和劣势，以推测其下一步的行动方向，这对本企业制定和调整战略决策至关重要。



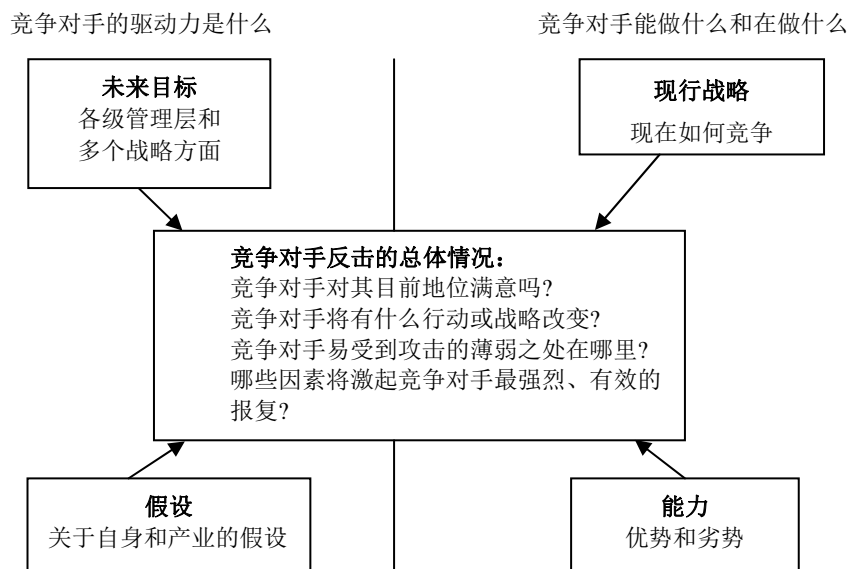


图 2-4 对竞争对手的分析内容示意图

一、竞争对手的未来目标

分析并了解竞争对手的未来目标，有利于预测竞争对手对其自身的定位和检测其财务成果满意度，有助于推断竞争对手改变竞争战略的可能性及对其他企业战略行为的反应程度。对竞争对手未来目标的分析包括以下关键问题：

- (1) 竞争对手追求的市场地位总体目标是什么？
- (2) 竞争对手各管理部门对未来的目标是否取得一致性意见？如果有分歧，是否可能导致战略上的突变？
- (3) 竞争对手的当前财务目标及未来财务目标是什么？
- (4) 竞争对手核心领导的个人行为对整个企业未来目标影响如何？

二、竞争对手的假设

假设经常是企业采取各种行为的最根本原因，因此了解竞争对手的假设，有助于正确判断竞争对手的真实意图。

1. 竞争对手的两类假设

- (1) 竞争对手对自己的假设。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、低成本生产者等。这些对于该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减低。
- (2) 竞争对手对产业及产业中其他公司的假设。

2. 对竞争对手假设进行分析

- (1) 在其公开陈述中，它如何看待自己在成本、产品质量、技术等关键方面的地位和优劣势？是否把握得精确、适度？
- (2) 是否有某些文化上、地区上或民族性上的差别因素使竞争对手对事件的觉察和重视程度产生影响？
- (3) 是否有严密的组织准则、法规或某种强烈的信条影响其对事件的看法？
- (4) 它如何估计同行的潜在竞争能力？是否过高或过低地估计其中的任何一位？
- (5) 它如何预测产品的未来需求和行业趋势？其预测依据是否充分可靠？对其当前的行为决策有何



影响？

三、竞争对手的现行战略

对竞争对手分析的第三个要素是列出每个竞争对手现行战略的清单。对竞争对手进行现行战略的分析，实际上就是看它正在做些什么？正在想些什么？

针对竞争对手现行战略至少应该分析以下几个方面：

- (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，或者是特色经营战略，还是集中一点战略？

四、竞争对手的能力

对竞争对手的能力进行客观评价，是竞争对手分析过程中的一项重要内容，因为能力将决定其对战略行动作出反应的可能性、时间选择、性质和强度。对竞争对手的能力分析包括以下方面：

- (1) 核心能力。竞争对手在各个职能领域内的能力如何？其最强能力在哪个职能部门？最弱能力在哪个职能部门？这些能力将发生怎样的变化？
- (2) 增长能力。竞争对手在人员、技术、市场占有率等方面的增长能力如何？财务方面、对外筹资方面是否能支持增长能力？
- (3) 迅速反应的能力。竞争对手在财务、生产能力和新产品方面迅速对其他公司的行动作出反应(发动即时进攻或立即组织防御)的能力如何？
- (4) 适应变化的能力。竞争对手能否适应诸如成本竞争、服务竞争、产品创新、营销升级、技术变迁、通货膨胀、经济衰退等外部环境的变化？有没有严重的退出障碍？
- (5) 持久耐力。竞争对手维持长期较量的能力如何？为维持长期较量会在多大程度上影响收益？

第四节 市场信号辨识

市场信号是指竞争对手采取的能直接或间接反映其意图、目标或内部情况的行为。市场信号是与竞争对手的分析相联系的，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及制定自己的战略。从市场信号中了解竞争对手，是建立在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。用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，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和使用的媒介。比较重要的市场信号形式有以下几种。

一、提前预告

这是竞争对手使用的正式的信息传递方式，表明它可能或打算采取某种行动，如工厂建设、价格更改等。提前预告的目的为以下几种。

1. 可以表示某种行动意图以抢先于竞争对手占据某种有利地位

如果一个竞争者宣布了某种重大的新增能力计划，这种增大的能力可以满足预期工业增长的全部需求，则这个企业可能会试图劝说其他企业不要再增加能力，因为那会导致过剩。如 IBM 的典型做法是，宣

布一种还未做好上市准备的新产品,以使购买者等待购买其新产品,在其新产品未上市前不购买其他企业的产品。

2. 如果某个竞争者坚持执行其预定的计划,则提前预告可能是一种威胁

如果企业 A 得知企业 B 对某些产品降价的意图(或企业 B 宣布了这种意图),则企业 A 可能也宣布降价,但降价幅度比企业 B 大得多。这可能会制止企业 B 实施降价措施,因为 A 知道 B 不喜欢较低的价格,并准备进行价格战。

3. 提前预告是对竞争者意见的试探

例如企业 A 宣布一项新的计划,并观察其他企业的反应。如果其他企业反应并非出乎预料,则企业 A 将按计划进行变更。如果其他企业发出不愉快的信号,或宣布某种与 A 不同的变更计划,则 A 可能撤销计划的变更,或宣布一项修正计划以适应竞争对手。

4. 提前预告是在不断发展的竞争环境中表达高兴和不高兴信息的工具

宣告一项与某个竞争者一致的行动意味着高兴,而宣告一项惩罚行动或与竞争者差异很大的行动则表示不高兴。

5. 提前预告作为一种调和步骤,可以减小对其他企业的刺激作用

例如企业 A 认为产业的价格水平应向下调整,提前宣告这一行动,并用具体的成本变化加以说明,这种做法可以避免使企业 B 将这种价格变化认为是企业 A 在市场份额方面的侵略行动并采取某些积极的反应。当必要的战略调整并不带有侵略性时,普遍使用预告这种方式。但这种预告也可被用于欺骗竞争对手,使其具有安全感,这有利于本企业采取侵略行动。

6. 在企业可能造成能力过剩时,提前预告可以避免如能力增加等有代价的刺激行为

一个企业可以提前宣布扩展计划,以有利于其他竞争企业作好扩展计划,这样可以使行业能力过剩的可能性变小。

7. 提前预告可以向金融机构传送信息,以达到提高股票价格和提高企业信誉的目的

这种做法意味着企业在某种公共关系动机的驱使下,将其本身的情况尽可能地公布出去。但这种预告也有可能将不适当的信息传送给竞争对手,因而造成麻烦。

二、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。

三、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,避免因看法不一使竞争激化。



四、竞争者讨论和解释自身的行动

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。一个企业对其自身行为的解释或讨论可有意或无意地服务于三种目的：

(1) 使其他企业了解这一行动的道理，理解其行动的原因和结果，从而追随这一行动或不采取类似行动。

(2) 对行为的解释和讨论可能是一种抢先占据的姿态。即将推出新产品和进入新市场的企业有时告诉新闻界，其代价是如何高昂、行动是如何困难，从而吓住其他企业不敢一试。

(3) 这种讨论和解释可能是传达某种承诺。一个竞争者可以强调投入资源的巨大数量 and 在新领域中的长期目的，并使对手相信它将驻足在那个领域中，没有取代对手的意图。

五、交叉回避

交叉回避是指当一个企业在某个领域中开展一项行动，而其竞争者的反应是在对发起者有影响的另一领域中采取行动。

例如，一个以东部为基地的企业进入西部市场，然后这个企业可能发现一个西部企业的反应是向东部市场进军。一个类似于这种情况的例子曾在美国咖啡业中发生过。麦克斯韦尔公司很长时间以来在东海岸有很大市场，而发尔格公司的力量在西海岸很强大。发尔格公司被帕克特与甘伯公司兼并后，通过采取积极的市场策略开始加强对东海岸市场的“入侵”。麦克斯韦尔公司的反击策略是在发尔格公司的西部市场上降价和增加市场推销活动。

如果交叉回避行动是直指入侵者的获利市场，则可能是表示某些事件即将发生的信号，但不希望触发仓促的反击行动。对入侵者次要市场的行动也可能表示，如果入侵者不撤销行动，防御者将在随后的交叉回避行动中投入更大的力量。上述分析的含义是在交错的市场中保持一种有节制的姿态，可能是一种有用的潜在威慑力量。

六、格斗商标

一种与交叉回避相关的信号形式是格斗商标。一个受到威胁或潜在威胁的企业可能采用一种商标，这种商标具有对威胁者进行惩罚或表示要进行惩罚的作用。

例如，可口可乐公司在 20 世纪 70 年代中期曾采用了一种叫做“皮伯先生”的新商标，这种商标的产品与一种正在侵占其市场的叫做“皮伯博士”的产品非常近似。格斗商标可以作为一种警告或威慑的手段，也可作为一种进攻性的战略武器。

七、秘密反不正当竞争行为诉讼

如果某企业秘密指控一个竞争对手有不正当竞争行为，则这一行动可被认作不满信号。在某些情况下，这是一种骚扰或拖延战术。因此，秘密诉讼与交叉回避战略非常相似。因为秘密诉讼可以在任何时候由提出企业撤回，相对于削价竞争等策略来说，这是一种潜在温和的不满信号。当一个较弱的企业指控一个较强的企业时，这种指控可能是一种使较强企业警觉的方式，使其在诉讼悬而未决时不采取任何入侵行动。当大企业指控小企业时，诉讼可能是实行处罚的经过粉饰的方法，因为诉讼迫使弱小企业在很长时期中承担极高的法律费用并牵制其在市场竞争中的注意力。

竞争对手提供市场信号的方式是多种多样的，有些市场信号是虚假的，有些则是某些事件发生的前兆，还有些表示某些行动的趋势。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，将极大地提高判断市场信号真实性的能力。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

战略也大有好处。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。

本章小结

任何企业都是在一定的环境下生存和发展的。环境的发展和变化,给企业的生存和发展既提供了机会,也带来了威胁。因此,战略分析的起点,就是对企业的战略环境进行分析。所谓战略环境,是指与企业经营有关的企业内部因素和外部因素的总和。其中外部因素包括宏观环境要素和企业所在的行业环境、竞争状况等。内部因素包括企业的资源和能力等。战略环境分析的目的是确认有限的可以使企业受益的机会和企业应当回避的威胁。本章分析企业的外部环境要素。

宏观环境是指对企业的发展具有战略性影响的环境因素。企业的宏观环境要素包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境、技术环境和自然环境。这是企业一般共处的环境。它一方面具有变动性和不可控性,另一方面也具有一定的规律性。为了制定出正确的战略,必须考虑这些因素。

产业环境属于外部环境中的微观环境,产业环境分析的内容主要是分析本行业中的企业竞争格局以及本行业和其他行业的关系。行业的结构及其竞争性决定着行业的竞争原则和企业可能采取的战略。产业环境的分析主要从两个方面着手:一是分析产业中竞争的性质和该产业所具有的潜在盈利空间,常用的工具是波特提出的“五种力量模型”;二是弄清该产业内部企业之间在经营上的差异,以及这些差异与它们战略地位的关系,常用工具是战略集团分析法。

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。竞争对手分析是从个别企业的角度,对竞争对手的未来目标、竞争对手的现行战略、竞争对手的假设和竞争对手的能力等因素进行分析。关注公司的竞争对手,重视他们的战略,观察他们的行动,评价他们的优势和劣势,以推测其下一步的行为动向,对本企业制定和调整战略决策至关重要。

市场信号同竞争对手的分析相联系,指竞争对手采取的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及制定自己的战略。市场信号多种多样,有些信号是虚假的,有些信号是某些事件发生的前兆,还有些表示了某些行动的趋势。比较重要的市场信号形式有提前预告、行动的事后宣告、对产业情况的公开评论、竞争者讨论和解释自身的行动、交叉回避、格斗商标和秘密反不正当竞争行为诉讼。

思考题

1. 外部环境分析主要包括哪些因素?为什么企业研究和了解外部环境很重要?
2. 企业的宏观环境包含哪几个方面?
3. 行业环境的五种基本竞争力量是什么?它们如何影响企业的获利能力?
4. 试比较总体环境和行业环境的区别。这些区别有什么重要性?
5. 分析企业战略环境有哪些方法?
6. 在分析某个企业的外部环境的基础上,提出你认为企业应该采取的应对措施。
7. 既然外部环境如此重要,为什么有些企业并没有重视?查找一些不了解外部环境的案例,并讨论不进行外部环境分析的后果。
8. 仔细研究你感兴趣的一家企业。你认为该企业将采取什么样的措施制造行业进入障碍?
9. 在什么样的条件下,企业会对行业的潜在参加竞争者采取报复行为?

本章案例

不断创新的华为公司

深圳华为技术有限公司(以下简称华为)是一个高科技民营企业。1988 年创建时注册资金只有 2.4 亿元。经过几年的艰苦创业,产值连年翻番,1997 年达到 50 亿元,1999 年突破 100 亿元,并于 2002 年实现 220 亿元的销售额。自 1994 年起,华为连续多年在深圳市开发型高新技术企业的综合排序、销售额排序、利税排序中均名列榜首。

目前,华为在全球建立了三十多个分支机构,在美国达拉斯、印度班加罗尔、瑞典斯德哥尔摩、俄罗斯莫斯科以及北京、上海等地建立了研究所,其产品几乎覆盖了国内电信的主要领域,并且众多产品已经进入德国、西班牙、巴西、俄罗斯、埃及、泰国、新加坡、韩国等四十多个国家。

几乎没有人怀疑过华为的发展潜力,它没有通过炒作和宣传来美化企业的形象,而是一直用事实证明着自己的实力。即使在思科的“骚扰”下,华为也赢得了人们的掌声。华为的成功除了得益于行业自身的快速成长之外,主要归功于它在对企业外部环境的准确判断的基础上,采取了以下两方面的战略措施。

一、技术创新战略

华为创业伊始,就以国际先进水平为目标,力求领先于世界。它立足于当代计算机与集成电路的高新技术,大胆创新,取得了一系列突破。20 世纪 90 年代,国际经济、政治环境趋于稳定,这对华为的技术创新来说,无疑是一个福音。华为利用这一大好形势,与国内外著名大学、研究开发机构和重点实验室建立了长期广泛的合作与交流,与国际上知名公司和供应商建立了良好稳定的合作伙伴关系,一举奠定了自身在数据技术和核心网络方面的技术优势。目前,华为已跻身于世界少数几家能够提供 CAC08—STP 数字程控交换机设备的巨头行列,在移动智能网、STP、GPRS 等核心网络方面形成了领先的优势。

华为并不满足于现有领域的成功,它在行业结构分析中发现了一个新的利润增长点——光网络设备市场,并且正在成为该领域的一颗新星。华为公司传输产品总工程师郭中梁概括道:“华为在这个市场起步不是最早,但是发展最快。”1993 年,华为开始进入光网络设备市场;1999 年,华为在国内光网络设备市场上与朗讯基本上平分秋色,两家的市场份额之和占了这块蛋糕的 6 成以上。华为一跃成为国内市场第二大光网络设备提供商,其光网络设备已进入二十多个国家和地区。

二、市场竞争战略

随着市场环境不断变化,消费者行为日趋成熟,华为的市场战略也经历了从公关型—推销型—营销型—管理型的几次转变和飞跃。如今它还采取以技术换市场的策略,开拓国际市场。华为非常重视发现和培养战略营销管理人才和国际营销人才,培育了一支高素质的销售员、工程师队伍与营销现场管理者队伍。目前从事市场营销和技术服务的人员占员工总数的 35%,均具有本科以上学历,并且在全国建立了 33 个市场、销售办事处,35 个用户服务中心。市场战略的成功使华为的销售收入按年均 100% 的速度递增。

华为今日的成就是来之不易的,激烈的市场竞争环境和对技术的不懈追求,使华为更加专注于寻找强势企业在市场和技术上遗留的空当,使之成为产品和技术差异化的依托,并且加强企业面对突发状况时快速反应的能力。2002 年 2 月,思科状告华为侵犯其知识产权,华为立即迅速地把有争议的产品从美国市场撤回,并随即用思科抓不住把柄的替代品弥补市场空白,没有给思科留下可乘之机,这种快速反应靠的是华为对市场的独特把握和对技术的长期积累。华为的产品和技术从本质上来说,有很多并非是独有的,却是具有差异性的,这种产品和技术的差异性和快速反应能力为华为避免知识产权纠纷,抵御竞争对手的威胁提供了最有力的支持。

为了更迅速、更完整地了解市场信息,降低研发风险,提高企业适应外部宏观环境变化以及抵御企业

外部竞争对手压力的能力，华为提出“工程商人”的理念，即在华为内部，各岗位是流动的，技术研发人员与市场营销人员和销售人员不断转换岗位。这种方法把咨询、服务和营销有机地结合在一起，技术研发人员可以把自身对现有技术和产品的独特感受和直接从市场上搜集到的信息融合起来，更加准确地制定技术研发的方向，从而有利于把企业的技术优势转化为企业的品牌优势。

当中兴通过小灵通而获利颇丰时，华为并没有盲目跟随。它深刻地认识到自己在无线市话技术上并不占优势，抢占这块市场，对别人来说是机会，对自己而言则是严重的威胁。于是，华为仍将研发和销售重点放在全球高端路由器上，并实现 500 万台的销售量，成为世界上主要的数据产品供应商。华为这种专注的精神打造出了华为独特的品牌优势，有效防止了品牌内涵的流失和扩散，提升了品牌的认知度和美誉度。(资料来源：李亚主编. 民营企业发展战略. 北京：中国方正出版社，2004)

案例分析

1. 华为公司之所以取得今天的成绩，关键原因是什么？
2. 为什么了解、判断和预测企业战略外部环境，对企业的生存和发展有着极为重要的意义？

案例点评

华为公司之所以取得今天的成绩，关键在于它对不断变化的外部环境的把握，并在此基础上采取了正确而有效的应对措施。抓住国际政治经济形势大好的机会，率先与外国研发力量广泛合作，一举奠定技术优势，加强产品差异化和企业快速反应的能力，从容面对竞争对手的突然发难，适时区分机会和威胁，集中精力打造品牌优势等，这一切为华为成为我国最出色的民营企业之一奠定了坚实的基础。由此可见，了解、判断和预测企业战略外部环境，对企业的生存和发展有着极为重要的意义。

企业发展所面临的外部环境可以分为宏观环境和微观环境。其中宏观环境指的是对企业的发展具有战略性影响的环境因素，例如政法、社会文化等。一般在分析企业的外部环境时，通常是先分析企业的宏观环境，然后再分析微观环境，由外到内进行分析。



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net