

第一章

战略管理概论

学习目标

- 掌握战略管理的含义；
- 了解战略管理的起源与发展；
- 熟悉战略管理的构成与层次；
- 了解战略管理的理论与流派。

名人名言

战略管理不是一个魔术盒，也不只是一套技术。战略管理是分析式思维，是对资源的有效配置。计划不只是一堆数字。战略管理中最重要的问题是根本不能被数量化的。

——彼得·德鲁克

引例

中粮集团的战略调整

中粮集团从粮油食品贸易、加工起步，逐步向实体领域发展，成为一家涉及农产品加工与贸易、金融、地产等多产业、跨领域的投资控股型集团公司，居中国食品工业百强之首，名列美国《财富》杂志全球企业500强。

中粮集团的战略经历了从以贸易为主到全产业链的艰难转型历程，确立了“集团有限相关多元化，业务单元专业化”的发展思路。管理团队发起了一场以全产业链为主攻方向的全面战略转型，从过去以外贸业务为主逐渐向加工和品牌等产业链各个环节延伸，增强了市场的主导能力。在新战略思想的指导下，中粮集团通过一系列的并购及分拆上市，形

成了由粮食贸易、粮食及农产品加工、生物质能源、品牌食品、地产、酒店、土畜产、包装、金融九个板块业务构成的产业发展新格局，基本实现了由贸易向产业的转型。

第一节 战略管理的起源与发展

一、战略的起源

“战略”一词，中国古已有之。在我国的历史名著《左传》和《史记》中就已使用“战略”一词，西晋史学家司马彪也曾有以“战略”为名的著述。在唐代诗人高适的《自淇涉黄河途中作》中有这样的诗句：“当时无战略，此地即边戍。”这里的“战略”意指作战之谋略。明代军事家茅元仪编写的《武备志》第二部分为“战略考”，其中的“战略”大意是指对战事的谋划。到了清代末年，北洋陆军督练处在其所编的《军语》中把“战略”解释为“筹划军国之方略”。

在西方，“strategy（战略）”一词源自希腊语“stratgos”或“stragia”，前者意为“将军”，后者意为“战役”“谋略”，均指指挥军队的艺术和科学。579年，东罗马皇帝毛莱斯用拉丁文写了一本名为 *Stratejicon* 的书，有人认为它是西方第一本战略著作。另有一种说法认为，具有战略含义的概念首次出现在法国人腓尔特于1772年写的《战术通论》一书中。该书提出“大战术”与“小战术”的概念，“大战术”即相当于我们今天所说的战略。

大约从20世纪60年代开始，企业界开始明确地引进战略概念。例如，美国通用电气公司在1971年首先编制出战略规划，日本索尼公司制定了“驯马战略”。

总而言之，“战略”一词原本是一个军事术语。在中国，它起源于兵法，指将帅的智谋，后来指对军事力量的运用；在西方，它也起源于古代战争，原来是指将帅本身，后来指军事指挥中的活动。现在“战略”一词已经开始泛化，尤其是在企业领域，其应用面广泛。目前，企业战略问题已经成为决定企业竞争成败的关键与核心。

二、战略管理的含义及特点

“战略管理”一词最早是由伊戈尔·安索夫在1972年提出的。它是一种管理思想和管理模式，这种管理模式是解决企业如何应对环境的恶化和动荡、如何应对竞争及满足利益相关者的期望等基本问题。

本书对战略管理的定义是，战略管理是为提升企业的竞争能力和获得竞争优势而采取的一系列行动的协调与整合。

战略管理具有以下主要特点：

1. 战略管理是企业整体的管理

战略管理涉及企业的全局和整体，管理者需要跨越职能领域解决问题，仅有某一方面的知识和能力是不够的，需要多方面的相互联系并多方面共同发挥作用的知识。战略管理

者需要与不同利益团体、不同工作职责的人进行协调，设法达成共识。

2. 战略管理需要管理和改变企业与外部的关系

战略管理强调企业与外部的竞争与合作，满足利益相关者的期望。企业的外部关系不同于内部关系，它们不在企业的控制范围之内，对其有关信息的获取比内部关系的困难。

3. 战略管理具有很大的不确定性和模糊性

战略管理强调适应环境、长远发展和资源整合，其影响因素复杂、多变，难以预见和量化，管理者不可能做到对决策完全有把握。

4. 战略管理涉及企业变革

战略管理不是维持现有局面，而是不断改变现存状态以适应不断变化的环境。战略管理可以说是对变革的管理。由于企业资源和文化具有连贯性，改革经常难以进行。

战略管理的上述特点决定了战略管理的复杂性，这对于经营多种产品、地域分布广泛的企业更是如此。

三、战略管理的发展

（一）战略管理的探索（20世纪60年代）

20世纪60年代，战略研究的中心课题是理论问题。美国著名管理学者艾尔弗雷德·D. 钱德勒在其所著的《战略与结构》一书中对企业战略管理下了明确的定义，他指出，企业战略管理是影响和决定企业的基本长期目标与目的，选择企业达到既定目标所遵循的路线途径，并为实现这些目标和途径对企业已有资源进行最优化配置。

（二）战略管理的热潮（20世纪70年代）

20世纪70年代是企业经营环境剧烈动荡的年代，也是企业战略研究的鼎盛时期。在这个时期，企业战略管理的理论与实践相结合，战略管理的方法多种多样。1971年，美国的肯尼斯·R. 安德鲁斯出版了《公司战略概念》一书，首次提出了公司的战略思想问题，充分阐述了制定、实施公司战略的分析方法。他认为，企业战略能使组织自身的条件与所处环境的机会相适应。他提出的基本模型将战略构造区分为制定与实施两大部分，提出在制定过程中要用SWOT分析法，这里，S是指优势（strengths）、W是指劣势（weaknesses）、O是指机会（opportunities）、T是指威胁（threats），即全面分析组织的优势与劣势、机会与威胁的相互制约因素。

1972年，伊戈尔·安索夫在《企业经营政策》杂志上发表了《战略管理思想》一文，正式提出了战略管理的概念，为以后的企业战略管理理论的进一步拓展奠定了基础。1979年，伊戈尔·安索夫出版了《战略管理》一书，系统地提出了战略管理模式，即企业的战略行为模式。他在该书中提出，战略行为是一个组织对其环境的交感过程以及由此而引起的组织内部结构变化的过程。战略行为模式即企业战略管理模式。在该书中，他还提出了外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权力、权力结构、战略领导、战略行为等概念。

（三）战略管理的回落（20世纪80年代）

进入20世纪80年代以后，西方企业战略管理走入一个回落阶段。由战略热到战略回

落，其原因主要有以下几个方面：

1. 企业管理的“软化”导致战略热降温

20世纪80年代，以美国为代表的西方管理理论异常活跃，涌现出了诸多战略学派，先后出现了决策学派、经验学派、社会学派、系统学派、经理角色学派、数理学派等。他们批判以前在管理中的理性主义，提出应恢复符合常理的非理性主义；将战略、制度、组织等都作为企业管理中的硬性因素，把其他的因素称为软性因素。他们通过研究认为，传统的管理过于强调硬性因素，忽视软性因素的作用；主张发挥企业文化、作风等软性因素的作用，提倡企业管理的“软化”。这种要求“软化”的倾向一度占了上风，导致了其对立面战略热的回落。

2. 各种战略分析方法的应用，使企业走向以财务分析预测为主导的盲区

计划过程会窒息新的有创造性的思想，不能为企业指出新的机会，只能扼杀新的机会。一些企业往往只关注自我可见的财务指标，而不是从环境与企业的相互作用中去发掘新的战略机会，往往是拾一漏万。例如，有人埋怨美国通用电气公司为了财务指标上的健全性，根据产品结构组合分析的情况，从计算机和半导体事业中撤退。这样做虽然保住了一时的财务利润，却使企业丧失了一次在新的技术领域中大展宏图的机会。因此，这种只重财务分析的战略方法将人们从实际中引出来，而走入了一个战略盲区。

3. 一些企业实际应用战略管理不当，致使其声誉日衰

有些企业在实际运用战略过程中，并没有真正领会战略管理的内涵，导致不负责任地盲目决策，给自身带来损失与失败。例如，有些企业还没有真正了解到自我的实力所在和环境变化的方向，便采用不恰当的多元化经营战略，本是想分散风险、处处开花，结果事与愿违，多数败北，从而影响对战略管理的期望。事实上，那些企业多元化经营失败的原因是它们没有形成自我的竞争优势，即并没有形成企业独有的核心能力。

（四）战略管理的重振与发展（20世纪90年代）

从20世纪90年代开始，随着国际政治、经济格局的变化与重组，区域经济集团的发展，以及网络时代的到来，企业面临的环境比以往任何一个时期都多变和复杂，战略管理作为以预测和分析未来的竞争环境为基石，以寻求长期竞争优势为目标的一种先进的管理方法，被西方各国乃至整个世界重新关注。理论界开始用新的工具、新的思路来研究企业战略管理，试图使企业战略管理具有更大的现实意义。因此，企业战略管理又回到了其正常、正确的轨道上来。

（五）战略管理的新发展（20世纪90年代以后）

战略管理理论的新发展表明，企业战略管理的范式已经发生变化，一种新的“为未来而竞争”的战略观正在形成。这种新的战略观要求企业在面对竞争性挑战方面，要具有更前瞻性的眼光和更强的战略主动性，而不仅仅是适应和内部调整；在发现未来方面，要勇于预见、善于预见并积极构造战略架构，而不仅仅是进行传统的战略规划；在动员起来面向未来方面，要更关注能力发展和资源积累，而不仅仅是能力配合和资源分配；在领先到达未来方面，要塑造新的产业规则，具有领先的核心竞争力，合作与竞争并重，而不仅仅是适应现有规则，在产品上领先或作为单个实体参与竞争。

知识链接

战略管理的鼻祖：伊戈尔·安索夫

伊戈尔·安索夫在战略管理中的特殊地位主要表现在对战略管理的开创性研究上，这使他成为这门学科的一代宗师。他首次提出公司战略概念、战略管理概念、战略规划的系统理论、企业竞争优势概念，以及把战略管理与混乱的环境联系起来的变化理论。因此，管理学界把伊戈尔·安索夫尊称为战略管理的鼻祖。伦敦大学商学院客座教授加里·哈默尔认为，伊戈尔·安索夫无愧于“公司战略鼻祖”的称号。尽管用今天的眼光来看，伊戈尔·安索夫的方法过于强调结构的完美和确定性，但他毕竟是在历史上第一次运用适当的语言、程序，分析现代工业企业并明确地界定公司战略中的深层次问题，包括公司如何成长、如何寻求合作、如何借用外力等问题。

伊戈尔·安索夫不仅提出了一套广为学术界和企业管理实务界所接受的战略管理理论和方法、程序、范式，而且成功地把战略的理论、方法与实践的范式等引进学术殿堂；同时，他还把它们带入企业的董事局、经理室等。在那里，伊戈尔·安索夫的这些理论、程序和范式深深地烙印在了不少具有影响力的企业家的脑子里。因此，深入了解伊戈尔·安索夫，在战略管理方面具有重大的理论意义和实践价值。尤其是今天，由于战略管理理论与实践的迅猛发展，各种战略管理分支学科、学派、理论、概念、程序、范式等层出不穷，以致管理实务者、管理理论研究者 and 有志于战略管理理论的初学者无不感到难以适从。在这样的背景下，了解伊戈尔·安索夫，了解战略管理的一些概念的发源、本义和实质等，是深入理解和准确把握战略管理理论的有效方法之一。

第二节 战略管理的核心流程

一般来讲，战略管理流程包括企业战略的三个核心领域，即战略分析、战略制定和战略实施。

一、战略分析

战略分析是整个战略管理流程的起点，对于企业制定何种战略具有至关重要的作用。战略分析涉及对外部环境、影响企业现在和将来状况的因素（如经济和政治发展等）及市场竞争情况的深度分析。除了分析外部影响因素以外，还要进行内部资源分析，目的是利用企业内部的技能和资源（包括人力资源、厂房、财务资源及利益相关者的预期等）来满足利益相关者的期望，实现战略使命和目标与战略方向的匹配，这个分析过程被称为战略

定位。

本书的观点是，企业必须在环境和竞争资源的背景下制定目标。例如，汽车制造商只有考虑市场需求与包括企业技术能力在内的资源问题，才能制定出一个具体且合乎现实的目标。

战略分析主要分为外部环境分析和内部环境分析，如图 1-1 所示。

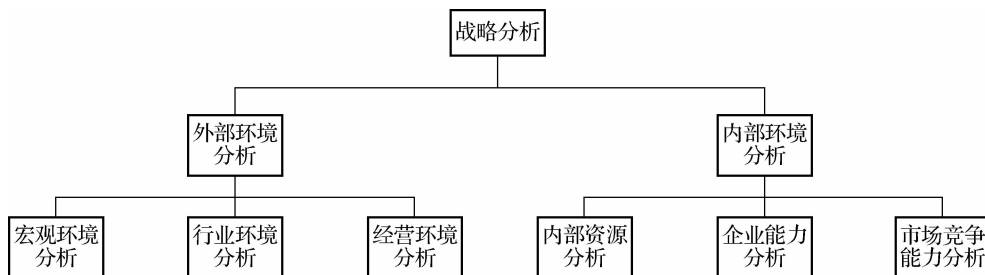


图 1-1 战略分析的内容

外部环境分析着眼于企业所处的宏观环境、行业环境和经营环境，如政治、经济、社会及技术因素等。在制定战略的过程中，企业要明确在行业中取得成功的关键因素，以及因外部环境变化而给企业所带来的机会和挑战。内部环境分析着眼于内部资源、企业能力和市场竞争能力三个方面。SWOT 分析反映了战略必须使内部能力与外部状况相适应的原则，即包括优势、劣势、机会与威胁四个方面的分析。后面章节将会详细讨论这些问题。

二、战略制定

企业战略要想获得成功，应建立在企业具有独特的技能，以及与供应商、客户、分销商之间已经形成或可以形成的特殊关系上。对于很多企业来说，这意味着形成相对于竞争对手的竞争优势，并且这些优势是可以持续的。独特的技能也可以是企业对某种产品的市场战略，如市场渗透、新产品开发及多元化经营等。

企业在完成广泛的环境分析之后，管理层需要更加注重评估企业所处的环境，发现潜在的机会和威胁。潜在的机会包括进入新市场的能力、扩张产品线来满足（或创造）新的客户需求、在新产品中转移技术和知识产权、创新及稳固竞争地位等。潜在的威胁包括新竞争者的进入、客户需求下降、经济萧条及不利的法律环境等。战略设计需要捕捉已发现的机会、防范可能的威胁。战略是形成相对于竞争对手的竞争优势，利用自己的强项克服或最小化自己的弱项。强项包括使企业具有竞争优势的技能、专业技术和资源。弱项是指使企业处于不利地位的某个条件或领域。

在企业层面和企业业务单位层面上存在着多种不同的战略，在战略制定的过程中要进行选择，如图 1-2 所示。

1. 企业总体战略选择

企业总体战略选择是企业层面的战略选择。企业总体战略包括成长型战略、稳定型战

略和收缩型战略。成长型战略是以扩张经营范围规模为导向的战略，包括一体化战略、多元化战略和密集型战略；稳定型战略是以巩固经营范围或规模为导向的战略，包括暂停战略、无变化战略、维持利润战略和慎重战略；收缩型战略是以缩小经营范围或规模为导向的战略，包括抽资扭转战略、调整战略、放弃战略和清算战略。

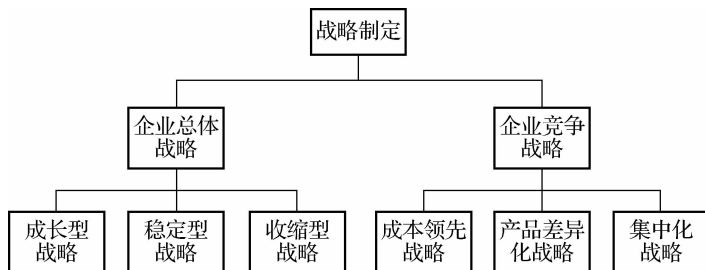


图 1-2 战略制定中的战略选择

2. 企业竞争战略选择

企业竞争战略选择是企业业务单位层面的竞争战略选择。企业竞争战略包括成本领先战略、产品差异化战略和集中化战略。

上述战略选择的标准包括该战略是否适合企业环境，是否符合利益相关者的预期，以及从企业的资源和能力来判断是否实际可行。

三、战略实施

战略实施是指如何确保将战略转化为实践，其主要内容是组织调整、调动资源和管理变革，如图 1-3 所示。

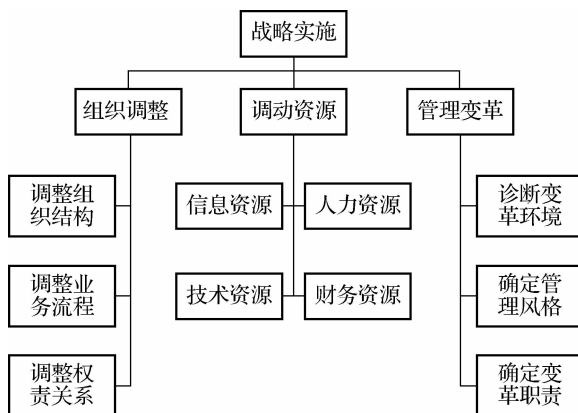


图 1-3 战略实施的内容

1. 组织调整

企业组织应适应企业战略的要求，包括组织结构、业务流程、权责关系，以及它们之间的相互关系。战略的变化要求企业组织进行相应调整，以创建支持企业成功运营的组织

企业战略管理

结构。这项工作的困难在于，要改变原有的工作方式，并使文化背景不同的人之间建立起良好的工作关系。

2. 调动资源

调动资源是指调动企业不同领域的资源，包括人力、财务、技术和信息资源来适应新战略，促进企业总体战略和业务单位战略的成功。

3. 管理变革

(1) 诊断变革环境，包括确定战略变革的性质（渐进与突变）、变革的范围（转型与调整）、变革所需的时间、变革程度的大小、员工对变革的思想准备程度、资源满足程度、企业文化与战略的冲突、变革的推动力量和阻碍力量等。

(2) 根据变革环境的分析，确定管理的风格，包括教导、合作、干预、指令等备选类别。

(3) 根据变革环境的分析，确定变革的职责，包括战略领导者和中层管理人员应当发挥的作用。

战略管理是一个循环往复的过程。企业要不断监控和评价战略的实施过程，对原来的分析、选择与实施工作进行调整。

第三节 战略管理的理论与流派

战略管理的实践和研究兴起于 20 世纪 60 年代至 80 年代，形成了古典战略理论的十大学派；20 世纪 80 年代之后，逐渐形成以谋求竞争优势为主的行业结构、核心能力学派与资源学派；20 世纪 90 年代中期以来为战略生态理论时期。

一、古典战略理论

(一) 古典战略理论的十大学派

1. 设计学派

设计学派建立了 SWOT 战略分析模型，这是设计学派进行战略分析的基础。该模型考察了企业面临的威胁和机会（外部评价）以及企业本身的优势和劣势（内部评价），充分体现了组织内、外部环境对制定战略的重要性。设计学派认为，企业战略的形成必须由企业高层领导者负责；战略的形成应当是一个精心设计的过程，既不是一个直觉思维的过程，也不是一个规范分析的过程；战略应当清晰、简明，易于理解和贯彻。但是，设计学派将战略管理静态地划分为战略形成和战略实施两个阶段，割裂了它们之间的动态联系。

2. 计划学派

计划学派的产生以伊戈尔·安索夫于1965年出版的《企业战略论》为标志。这一学派认为，战略的形成是一个正式过程，是一个受到控制的、有意识的、规范的过程，原则上主要由领导者承担整个过程的责任，但在实践中由计划人员负责实施；企业战略应当详细具体，包括企业目标、资金预算、执行步骤等实施计划，以保证战略的顺利实现。但这一学派认为，企业战略的制定过程应该是一个正规、条理化的计划过程，不应该只停留在经验和概念的水平上，如企业应采用什么方法去评价自己和外部环境，以保证所做的SWOT分析是客观的，哪些优势、劣势、机会、威胁和影响企业战略等。计划学派引进了许多数学、决策科学的方法，提出了许多复杂的战略计划模型。

3. 定位学派

定位学派的创始人是迈克尔·波特教授。他将战略的形成视为一个分析的过程。他认为，企业战略的核心是获得竞争优势，而竞争优势取决于企业所处行业的盈利能力，即行业吸引力和企业在行业中的相对竞争地位。因此，战略管理的首要任务就是选择最有盈利潜力的行业，并考虑如何在已经选定的行业中自我定位。定位学派第一次将战略分析的重点由企业转向了行业，强调了企业外部环境，尤其是行业特点和结构因素对企业投资收益率的影响，并提供了诸如五种竞争力分析模型、行业吸引力矩阵、价值链分析等一系列分析技巧，帮助企业选择行业并制定符合行业特点的竞争战略。

4. 企业家学派

企业家学派研究的重点是高层管理者。企业家学派将战略视为一个预测的过程，从根本上认为战略的形成过程是一个直觉思维、寻找灵感的过程，这使得战略从精妙的设计、周密的计划或者准确的定位转为某种隐约可见的“愿景”。企业家学派认为，具有战略洞察力的企业家是企业成功的关键，许多成功的企业并没有系统的、成文的战略，但这些企业同样经营得很好，原因在于这些企业的管理者对企业的基本价值的认知较为清晰。企业家学派的最大特征在于强调企业领导者的积极性和战略直觉的重要性。该学派将战略制定归功于个人直觉，认为不存在规范的战略制定过程。因此，企业家学派认为，如果一个企业遇到了经营困难，最好的办法就是换一个具有敏锐直觉的领导者。企业家学派的观点比较适用于新建企业和处于转变时期的企业，因为在这两种情况下，需要强有力和具有敏锐直觉的领导者来决定企业的发展方向和活动范围。

5. 认知学派

认知学派将战略的形成视为一个心理过程，认为战略的形成是基于处理信息、获得知识和建立概念的认知过程。认知学派认为，战略实质上是一种直觉和概念，战略的制定过程实质上是战略者的认知过程，由于战略者所处的环境是复杂的，这种复杂性会限制他们的认知能力；面对大量真假莫辨的信息和有限的时间，战略过程也可能被歪曲。由于战略在很大程度上依赖于个人的认识，因此不同战略者在战略风格上的差异会很大。

6. 学习学派

学习学派将战略的形成视为一个应急过程。与以往学派的不同之处在于，该学派认为，战略是通过渐进学习、自然选择形成的，并且战略的形成与贯彻是相互交织在一起的。设计学派、计划学派和定位学派研究的静态战略制定过程不适用于实际战略制定所处的复杂、变化的环境。但是，如果战略者们不依靠静态的程序和方法，除了依靠直觉，他们还能通过什么方法制定战略呢？学习学派认为是通过学习的过程。战略的形成与发展就是思想与行动、控制与学习、稳定与改变相结合的艺术性过程。战略在制定的过程中，不仅单个领导者需要学习，作为整体的领导系统都必须学习；领导者的作用不是预先决定战略，而是组织战略学习的过程。高层管理人员要在总体层面上把握战略，并根据环境的变化对战略进行适当的调整。

7. 权力学派

权力学派将战略的形成视为一个协商的过程，认为整个战略制定的过程实际上是各种正式和非正式的利益团体运用权力、施加影响和不断谈判的过程。该学派认为，对战略制定发生作用的不再是某个人（如设计学派中的企业高层领导者、计划学派中的计划者、定位学派中的分析家、企业家学派中的企业家），而是一群人。这群人利用自己的权力既争权夺势又妥协合作，使得战略的制定过程成为谈判和讨价还价的过程，这时组织活动不再受某一共同利益驱使，而是受一些局部利益驱使。在这种情况下，总是存在对战略认识的争议，不存在共同认可的战略意图，很难形成统一的战略和对战略的执行活动。

权力学派把权力看成战略形成不可缺少的基础，认为战略形成是一个组织内部权力与权力之间政治斗争的结果。权力学派主要有微观权力观和宏观权力观两种不同的观点。微观权力观把企业组织的战略制定视为一种实质上的政治活动，认为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，进行讨价还价、游说、妥协，最后在各派权力之间达成一致的过程；宏观权力观则把组织视为一个整体，这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、合作者及其他涉及企业战略利益的网络关系等。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的权力分享等政治因素。

8. 文化学派

文化学派将战略的形成视为一个集体思维的过程，把战略制定视为观念形态的形成和维持的过程。文化学派认为，战略制定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；战略变化不会超出或违背企业总体战略的观点和现存的文化。

9. 环境学派

环境学派将战略的形成视为一个反应过程，其将注意力转移到组织外部，重点研究组织所处外部环境对战略制定的影响，认为组织和领导者是被动成分，战略源于组织对环境

影响的被动反应，组织必须适应环境，并在适应环境的过程中寻找自己生存和发展的位置。环境学派认为，事实上并不存在组织内部的战略者，也不存在任何内部的战略过程和战略领导；环境迫使组织进入特定的生态位置，从而影响战略，拒绝适应环境的企业终将消亡。从严格意义上来说，环境学派还不能算是一种战略理论学派，环境学派强调的是企业在其所处的环境里如何获得生存和发展，其所起的作用是让人们关注环境因素。环境学派主要有权变理论和规制理论两种理论。权变理论侧重于研究企业在特定的环境条件下和面临有限的战略选择时所做的预期反应，它要求企业发挥主观能动性，对环境变化采取相应对策以影响和作用于环境，争取企业经营的主动权。规制理论强调，企业必须适应环境，战略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。

10. 结构学派

结构学派是一种比较特殊的学派。该学派博采众长，集各种学派观点之大成，将战略的形成视为一个转变过程。该学派认为，战略制定的过程是一个典型的由一系列因素构成集合的形成过程，在此过程中，某一特定类型的企业在某一特定时期内采取了某一特定行为，恰好与某一特定类型的环境相吻合；同时，该学派更加注重学术性和描述性，把企业组织看成一种结构，即由一系列行为和特征组成的有机体。该学派综合各学派的观点对战略制定进行整合，几乎每一学派都可以在结构学派观点中找到自身的影子。

(二) 古典战略理论的核心思想

古典战略理论各学派的研究角度、方法各不相同，但核心思想可以概括为以下几点：

1. 战略基点是企业适应环境变化

对企业来说，环境是动态变化的，是不可以控制的因素。企业只有适应环境的变化，才能谋求生存和发展。企业在战略管理过程中，无论是战略方案的形成，还是战略的评价与实施，都应该从企业适应环境变化的要求出发来指导企业战略管理。

2. 战略目标是获取市场扩张

古典战略理论都认为，企业活动的最终目的是提高产品的市场占有率。安得鲁斯认为，企业战略是由目标、意图、目的，以及为达到这些目标而制定的方针、政策、计划组成的一种系统模式。

3. 战略手段是资源配置

企业战略的核心是资源配置方式，通过筹划、研究企业未来的资源配置及外部环境的相互作用，指导和解决企业发展中的重大问题。战略管理理论的代表人物如安得鲁斯、伊戈尔·安索夫、钱德勒等都不同程度地强调了战略管理中的资源配置问题。

4. 战略保证是组织结构适应战略

从上述学派对于战略及战略制定的理解来看，企业的组织结构需要根据企业不同时期、不同环境条件下制定的战略进行调整，以达到企业上下协调一致、共同发展的目标。

二、竞争战略理论

20世纪80年代以来，企业竞争战略理论一直处于学术研究的前沿地位。企业竞争战略理论包括以下三大主要战略学派：

1. 行业结构学派

行业结构学派的代表人物是迈克尔·波特。迈克尔·波特实现了产业组织理论和企业竞争战略理论的创新性兼容。他认为，构成企业环境的关键部分是企业投入竞争的一个或几个行业，行业结构极大地影响着竞争规则的确立及可供企业选择的竞争战略。因此，行业结构分析是确立竞争战略的基石，理解行业结构是进行战略制定的起点。迈克尔·波特还指出，企业需要在已决定进入的行业中进行自我定位，并且提出了五种竞争力分析模型。

2. 核心能力学派

核心能力学派以普拉哈拉德和汉默尔的《企业核心能力》一文为代表。该学派认为，核心能力是所有能力中最核心、最根本的部分，它可以通过向外辐射作用于其他各种能力，影响其他能力的发挥和效果。企业战略目标就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力。只有具备了这种核心能力，企业才能快速适应市场变化，满足顾客需求，才能在顾客心目中将企业与竞争对手区分开来。企业要获得和保持持续的竞争优势，就必须在核心能力、核心产品和最终产品三个层面上参与竞争。在核心能力层面上，企业的目标应在产品性能的特殊设计与开发方面建立起领导地位，以保证企业在产品制造和销售方面的独特优势。

3. 战略资源学派

战略资源学派认为，企业战略的主要内容是如何培育独特的战略资源，以及最大限度地优化配置这种战略资源。在企业竞争实践中，企业的战略资源及其运用能力方面的差异成为企业竞争优势的源泉。战略资源学派认为，每个组织都是独特的资源和能力的结合体，这一结合体形成了企业竞争战略的基础。因此，企业选择的竞争战略必须有利于最大限度地培植和发展企业的战略资源，而战略管理的主要工作就是培养和发展企业对自身拥有的战略资源的独特运用能力，即核心能力。核心能力的形成需要企业不断地积累战略制定所需的各种资源，需要企业不断学习、不断创新、不断超越。只有在企业的核心能力达到一定的水平后，企业才能通过一系列组合和整合形成自己独特的，且不易被人模仿、替代和占有的战略资源，才能获得和保持企业的竞争优势。

三、战略生态理论

近年来，随着产业环境的日益动态化、技术创新的加快、竞争的全球化和顾客需求的日益多样化，企业逐渐认识到必须培养以发展为导向的协作性经济群体。企业战略生态理论应运而生并呈现出两大趋势，即商业生态系统研究与战略网络研究。

1. 商业生态系统研究

1996年，詹姆斯·F·穆尔（James F. Moore）出版了《竞争的衰亡：商业生态系统时代的领导与战略》一书，首次提出和定义了商业生态系统的概念。他认为，商业生态系统就是以组织和个人的相互作用为基础的经济联合体，包括供应商、主要生产者、竞争者和其他风险承担者。他还从现代生态学的角度透视整个商业活动，由系统论反思竞争的含义，认为在商业活动中共同进化是一个比竞争或合作更为重要的概念；并打破了传统的以行业划分为前提的战略理论的限制，架构了全新的基于共同进化模式的企业战略设计思路。

2. 战略网络研究

古拉蒂认为，战略网络是由具有持久性的、对进入其中具有战略意义的节点构成的组织，包括战略联盟、合资、长期的买卖伙伴和由一群相似节点构成的组织，战略网络是嵌入企业内的各种社会关系的整体安排。古拉蒂强调战略网络对企业行为和业绩的重要影响，认为必须将战略网络观念整合于战略研究之中。

那瑞尔认为，企业是多元关系的联结，企业网络是社会网络的重要组成部分，企业必须根据其所在的网络特性及其本身在这个网络中的角色、位置来决定其行为和战略。

伯特认为，网络是信息和控制收益的通道，不同的网络结构有不同的报酬率，会形成有价值的社会资本，企业网络及其关系是自身拥有的资源。

由战略管理理论的发展可以看出，战略管理的理论逐步由静态转为动态，由战略制定与实施相分离转为相结合，由单一转向综合。面对技术创新加快、竞争日益激烈、顾客需求多样化，以及网络对社会生活方式和商业活动的巨大冲击，可以预言，战略管理理论必将面临新的挑战。

引例解析

战略调整是企业经营发展过程中对当前实施的战略方向或线路的改变，是一种特殊决策，是对企业过去决策的追踪，这种追踪决策受到企业核心能力、企业家行为和企业文化等因素的影响。企业所拥有的资源和能力能使企业在战略调整中取得核心能力。中粮集团确立了“集团有限相关多元化、业务单元专业化”的发展思路：第一要务是发展好主营业务，不搞过度多元化；行业之间要具备相关和协调性；每一个业务单元要形成自身的发展目标和行业竞争战略，业务单元之下不能再有多元化的业务组合；把资源配置到有发展前景的业务单元，并通过不断调整业务组合增强集团的整体竞争力。

思考题

1. 如何理解企业战略？它有什么特性？

企业战略管理

2. 简述战略管理的发展。分析战略管理在西方企业界为什么经历了兴起、热潮、回落、重振的发展过程。
3. 为什么要在我国企业中推行战略管理？
4. 战略管理应由企业中的哪些管理者负责？
5. 企业存在哪些战略层次？
6. 举出一家战略管理成功的企业例子，并说明其成功的原因。

案例讨论

当当的战略调整

当当成立伊始，线上图书、音像业务蒸蒸日上。2004年，当当拒绝亚马逊收购并开拓百货业务；2006年，当当在国内首推货到付款；2007年，当当建立ERP（enterprise resource planning）并大力进行仓储建设；2008年，当当通过招商扩充品类；2009年，当当开拓第三方平台，经过三轮累计超过4 000万美元的融资成就其快速发展，也成就了人们对其成为“中国的亚马逊”的期待。

2010年10月，当当在纽约证券交易所正式挂牌上市，成为中国第一家完全基于线上业务在美国上市的B2C（business to customer）网上商城。后来，天猫、京东、卓越亚马逊、苏宁易购等的B2C业务强势崛起，给当当的发展带来了巨大压力。在一轮又一轮的价格战过后，每战必参与的当当渐渐式微。更不幸的是，其资本寒冬骤然而至。虽然当当创始人李国庆笑称当当是穷得只剩下了钱，但转型还是当当过冬的必然选择。2012年年初，李国庆表示：“当当今年将实行战略收缩，由争地盘转为巩固优势区域，丰富品类，提高服务，聚焦中心区域和老顾客。”即当当专注于图书、母婴、化妆品、服装四个品类的经营，并发力拓展第三方平台业务。

思考：

当当为什么做出这样的战略转变？

模拟实训

企业战略调整案例讨论

【实训目的】

通过实训，了解企业战略的实施情况，掌握战略管理的概念，熟悉战略管理的构成与层次。通过收集企业战略调整的资料，分析企业调整战略的原因，评价企业调整的效果，锻炼学生搜集信息的能力，培养学生的逻辑思维能力和表达能力。

【实训内容】

学生以小组为单位，选取一家进行战略调整的企业，收集企业战略调整资料，分析企

业战略调整的原因、内容及最终效果，并进行5分钟的小组展示。

【实训要求】

小组成员协作共同参与。

【实训考核】

采取教师打分与小组互评的方式进行综合评价。

第二章

企业愿景、使命与战略目标

学习目标

理解企业愿景、企业使命、企业战略目标等相关概念；

掌握企业愿景的要素；

熟悉企业使命的内容；

掌握企业战略目标体系的构成。

名人名言

公司的目标可以集中企业资源，统一企业意志，振奋企业精神，从而指导、激励企业取得出色的业绩。战略制定者的任务就在于认定和表明企业的目标。

——约翰·基恩

引例

美敦力的公司使命

全球顶尖的医疗技术公司、《财富》500强之一的美国美敦力公司（下文简称美敦力）的发展历史，就是一个以使命统领公司一切发展并取得成功的典型案例。美敦力的公司使命以其创始人厄尔·巴肯（Earl Bakken）在1960年提出的“将生物医疗技术用于慢性疾病治疗领域，恢复健康，减轻病痛，延长寿命”“确认公司雇员的个人价值，建立优越的雇用制度，使雇员获得对工作的满足感，使其职业有保障，并能够分享公司的成果”为主要内容。诞生于美敦力艰难之时的公司使命，无论美敦力是处于顺境还是逆境，都是公司全部方向和行为的核心和准则，从不动摇。

高尚的使命与赚取利润并不是对立的两面。自美敦力成立以来，进行了多次并购来加

强自己的优势或进入全新的领域，但是所有这些发展决策都是与公司使命相一致的。每年，美敦力都要举办或赞助一些国家举办相关的医疗学术交流活动，并向亟须治疗的经济困难的病人捐赠价值很高的医疗产品。社会责任对于美敦力来说，是遵循“恢复健康，减轻病痛，延长寿命”这一使命。美敦力强调尊重员工的多样性，包括思想、经验、文化、性别、种族的多样性，也尊重员工的家人；同时，美敦力通过为员工提供有意义的工作、有竞争力的薪酬和优厚的福利，使员工的使命与公司的使命合而为一。除此之外，企业管理者的自律使企业获得员工极强的向心力和凝聚力。

第一节 企业愿景

一、企业愿景的概念

企业愿景是企业对未来期望达到的一种状态。愿景是人们的一种意愿表达。企业愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值，是一种企业为之奋斗的心愿和愿景。一般来说，企业愿景被看作企业的一种远大的目标或追求，它明确界定了企业在未来社会范围内是什么样子，是企业需要花五年、十年或更长的时间来实现的目标。加里·胡佛认为，企业愿景是企业成功的真正原因，愿景就像灯塔一样，始终为企业指明前进的方向，是企业的灵魂。

二、企业愿景的要素

1. 清晰

企业愿景界定了企业未来的业务范围。在企业愿景的指导下，企业的使命是使已有的业务范围更具体，保证企业愿景在确立之后的执行。企业愿景能让员工清楚地了解自身的努力方向，使全体员工共同努力朝着企业愿景所描述的方向不断前进。

2. 持久

企业愿景是员工不断奋斗的内心原动力。当企业将员工的个人愿景与企业愿景通过相应机制紧密联系，形成企业与员工的共同愿景时，就能形成持续的动力带动企业不断发展。

3. 独特

优秀的企业能将洞察力与策略相结合，描绘出独一无二的企业愿景，确切表现企业发展中的共同目标、不变的理念和核心的价值观，甚至是企业的灵魂。它时刻说明企业存在的目的和理由，随时激励企业中的每个员工。企业家必须具备独特的视角和敏锐的洞察力，找出未能获得满足的消费者需求，并据此形成企业的独特模式，描绘出适合企业发展的愿景。

4. 服务精神

企业愿景是美好的理想，能被员工认可，让员工觉得自己是在做有意义的事情，而不是只知道自己每天做的是一些细枝末节的具体事情。企业愿景使员工渴望归属于一项重要的任务、事业或使命的愿望得到满足。

总之，企业主要是通过其对社会的影响力和贡献力，在市场或行业中的地位，以及与企业关联的群体（客户、股东、员工、环境）之间的经济关系来进行企业愿景要素的描述。

三、企业愿景的作用

企业愿景能帮助企业形成优秀的战略，也能够激励员工实现这一战略。企业愿景的作用有以下几点：

1. 指导企业的未来方向

企业愿景对企业的决策和战略的制定具有很大的价值。在企业愿景的指导下，企业管理者能从战略的高度思考企业未来的发展方向，制定清晰的发展路径，使企业认识到未来的机会，根据企业愿景设定战略，进而正确、合理地将企业的有限资源分配到未来的发展机会上。

2. 具有凝聚功能

企业愿景可以培育企业员工的认同感和归属感，建立员工与企业之间的相互依存关系，使个人的行为、思想、感情、信念、习惯与企业目标有机地统一起来，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种无形的合力与整体趋向，从而激发企业员工努力去实现企业的共同目标。企业愿景对员工所具有的自我凝聚、自我向心、自我激励的作用，构成了企业生存发展的基础和不断前进的动力。

3. 指导企业的战略实施

企业愿景对于企业战略来说并非总是必要的，但企业愿景可以作为依据有效地规划企业资源的分配，指导实施层的决策。

4. 使外部利益相关者了解企业的发展动向

企业愿景是企业与外部利益相关者进行交流的最好形式之一。它能使外部利益相关者了解企业的发展动向，了解企业对自己的设想和企业努力的方向，从而能更好地支持企业的活动。

需要指出的是，一旦企业愿景可以被外部利益集团所共享，企业的竞争对手也会就此了解企业的原则性动向，这就是一般不在企业愿景中深入涉及自己的具体产品、技术等方面战略部署的原因。

企业愿景能够指导企业战略，但不能代替战略。在一些变化缓慢而且渐进的产业中，成功的企业战略甚至可能不需要愿景，因此，企业仅仅制定企业愿景是远远不够的，仍需要制定切实有效的企业战略。

四、企业愿景的判断标准

制定企业愿景时要思考以下问题：我们现在从事哪些领域的经营活动？我们希望进入

哪些领域？我们的顾客将来会有哪些需求？利益相关者对我们有哪些期盼？谁将成为我们未来的竞争对手、供应商或合作伙伴？我们未来的竞争范围主要集中在哪些领域？哪些技术发展会对我们所在的产业形成冲击？企业未来面对的环境大致是什么样？

哈默尔和普拉哈拉德提出的五个判断标准可以作为判断企业愿景是否合适的参考，如表 2-1 所示。

表 2-1 企业愿景的判断标准

判断标准	关键领域
预见性	愿景描绘了一幅怎样的蓝图？它的时间进度如何？
涵盖面	愿景在多大范围内考虑了企业所在行业可能的变化，以及导致这些变化的驱动力量？
独特性	愿景对未来有独特设想吗？竞争对手是否会对此感到惊讶？
共识性	企业内部是否取得了对企业未来的共识？如果没有取得共识，是否会产生因追求不同愿景而出现企业方向的问题？
可行性	愿景是否已将当前采取的行动考虑在内？在实现愿景时需要采取的工作步骤是否明确？

知识链接

企业愿景范例

微软公司愿景：让全球的人们以及企业充分发挥潜能。

华为技术有限公司愿景：丰富人们的沟通和生活，提升工作效率。

苏宁云商集团股份有限公司愿景：展望未来，苏宁深化推进“科技苏宁、智慧服务”战略，线上、线下虚实融合，国内、国际资源整合，打造科技、国际、多元的新苏宁，到 2020 年实现万亿级的销售规模，成就世界级领袖品牌。

万达控股集团有限公司愿景：汇聚科技精华，缔造百年万达。

金地（集团）股份有限公司愿景：做中国最有价值的国际化企业。

第二节 企业使命

一、企业使命的含义

企业使命是管理者确定的较长时期的生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。企业使命反映了管理者的价值观和企业力图为自己树立的形象，揭示本企业与同行业其他企业在目标上的差异，界定企业的主要产品和服务范围，以及企业试图满足的顾客基本需求。

二、企业使命的内容

企业使命是企业在社会中借以存在的根据，或者是企业在社会中所应担当的角色和责任。因此，确定了企业使命就决定了企业的发展方向。企业使命是企业战略目标制定的前提，是企业战略方案制定与选择的依据，更是企业分配资源的基础。

企业使命主要包括企业哲学、企业宗旨、企业形象等，其任务主要是明确企业的未来发展方向，确定企业未来的经营地位，增强企业的识别度。

1. 企业哲学

企业哲学是指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抽象反映。企业哲学是对企业经营本质性认识的高度概括，包括企业的基础价值观、企业内共同认可的行为准则及企业共同的信仰等在内的管理哲学。

2. 企业宗旨

企业宗旨是指企业现在和将来应从事什么样的经营活动，以及应成为什么性质的企业或组织类型。企业如果没有具体的企业宗旨，就不可能制定出清晰的战略目标和达到目标的战略。确定企业宗旨应避免两种情况：一是将企业宗旨确定得过于狭隘，二是将企业宗旨确定得过于空泛。例如，一个出版商如果将企业宗旨定为“成为亚洲语言交流公司”，则对其发展方向的决定没有什么实际意义。确定企业宗旨必须看企业与顾客的关系，不但要分析现在的顾客，还要分析和确定潜在的顾客。

下面列举一些狭隘的企业宗旨与合适的企业宗旨的例子，如表 2-2 所示。

表 2-2 狭隘的企业宗旨与合适的企业宗旨举例

企业类型	狭隘的企业宗旨	合适的企业宗旨
化妆品公司	我们生产化妆品	我们出售希望和美丽
复印机公司	我们生产复印机	我们帮助改进办公效率
化肥厂	我们出售化肥	我们帮助提高农业生产力
石油公司	我们出售石油	我们提供能源
电影厂	我们生产电影	我们经营娱乐
空调厂	我们生产空调	我们为家庭和工作地点提供舒适的气候
旅行社	我们提供旅游服务	我们丰富休闲生活
出版商	我们提供书籍出版服务	我们帮助提高人们的文化素质

3. 企业形象

企业形象是指一个企业在社会公众心目中的总体印象和综合评价。企业形象是衡量企业经营优劣的一把尺子，也是展现企业精神风貌的一面镜子。企业的外部社会形象的形成与其内部风格的形成是分不开的。每个企业都有各自不同的风格，其形成既是企业的领导贯彻经营哲学的产物，又是企业全体职工长期努力和培育的结果。

企业宗旨要在企业创业之初加以明确，在企业繁荣或困难时也必须加以调整。一般来说，企业哲学应保持稳定，企业宗旨应定期分析以确定是否需要改变。因为竞争地位、高级管理层、新技术、资源的供给和消耗、市场人口统计特征、政府法规及消费者需求等方面发生了变化，企业宗旨也应该进行调整。例如，英特尔公司在 20 世纪 80 年代中期以前，其经营宗旨定位于储存器，之后它放弃了储存器业务，经营宗旨改为：成为个人计算机业的著名的微处理器供应商，使得个人计算机成为工作场所和家庭的重要工具，成为驱动个人计算机技术发展的领导者。

三、决定企业使命的因素

确定企业使命时，必须既充分、全面地考虑企业内外环境和条件、企业资源和能力、企业发展历史等因素，又考虑与企业有利害关系的各方面的要求和期望。这些利害关系者一般可分为两大类：一类是企业内部的要求者，即董事会、管理层、股东和雇员；另一类是企业外部的要求者，他们不属于企业内部人员，但受到企业作为产品生产者和销售者所开展的活动的影 响，通常包括顾客、供应商、竞争者、政府、当地社区和社会公众。

1. 企业内部的要求者

(1) 董事会。董事会负责召集股东会会议，向股东会报告工作，执行股东会的决议；决定公司的经营计划和投资方案；制定公司的年度财务预算、决算方案；制定公司的利润分配和弥补亏损方案；制定公司增减资本以及发行债券的方案；制定公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案；决定公司内部管理机构的设置；制定公司的基本管理制度等。

(2) 管理层。管理层负责人事任免，监督和督促中层管理者完成工作任务，协调外事活动等。

(3) 股东。股东参与利润和清算资产分配，有配股权、选举权，可以检查公司账目，进行股票的转换、选择董事等。

(4) 雇员。雇员要求在就业中获取经济上、社会上和心理上的满足感，有满意的工作条件，能分享企业获得的利益，有通过劳动合同提供服务的人身自由，有不遭受公司主管人员的独断领导和怪异行为影响的自由等。

2. 企业外部的要求者

(1) 顾客。顾客要求企业提供与产品本身有联系的各种服务，提供使用产品的技术资料，提供合格的产品质量保证，供应零配件，改进产品性能，提供商业信贷等。

(2) 供应商。供应商要求企业与其建立长期客户关系，及时履行信贷义务，在签订合同、购买产品和验收产品过程中保持专业素质等。

(3) 竞争者。竞争者要求对手遵守社会和行业的竞争规则和规范，具有商业政治家的风格等。

(4) 政府。政府要求企业及时纳税，开展公平竞争，遵守用以指导公平和自由竞争的公共政策，履行企业义务，遵守反垄断法律等。

(5) 当地社区。当地社区要求企业成为社区中提供良性就业和规律性就业的好组织，参与社会事务，热心支持地方政府，支持文化和慈善事业，并在同等条件下优先考虑采购本地区的产品等。

(6) 社会公众。社会公众要求企业为社会做贡献，减轻政府和社会的负担，制定合理而公平的产品价格等。

四、确定企业使命时应注意的问题

企业要生存、发展、繁荣兴盛，就要自觉地确定其使命，并不断地进行审查与调整。企业在确定使命时，应注意以下问题：

1. 企业使命要以消费者的基本消费需求为中心

企业在确定使命时，不应按照产品或技术来确定，而应按照消费者的需求来确定。因为产品和技术可能会更新换代，而消费者的基本需求可能持久不变，可能延续时间比较长。例如，生产计算尺的企业若确定其使命是为消费者提供计算尺，这就是以产品为中心确定企业使命。当市场上出现了新产品，如电子计算器后，企业在经营上就容易被动。如果当初企业把其使命定为向消费者提供计算工具，这样的使命对市场变化的适应性就比较强，在经营上就能比较主动。

2. 企业使命必须具有约束力

企业使命不但要明确规定企业在经营方面应该干什么，而且要指出企业不应该干什么，以便明确企业的任务，集中企业所有资源去完成这些任务。例如，美国未来学家托夫勒为贝尔公司设计的企业使命：“贝尔公司的目的不是生产设备，不是经营一个网络，不是为每个家庭提供第二或第三部电话，也绝不是满足某人想到并愿意付酬的每一个通信要求。我们的使命是提供其他公司以同样的成本、质量和社会效益所无法实现的产品和服务，以确保美国在音频和数据方面拥有技术最先进的通信系统。”

3. 企业使命要有鼓动性

企业使命的鼓动性包括企业为社会、为大众做出某种贡献。其表现为：一方面，可以树立企业为社会、为大众服务的良好形象；另一方面，使企业员工产生一种使命感、光荣感、自豪感，从而更自觉地为实现企业使命而努力工作。例如，美国杜邦公司的企业使命是：“以优良的化学产品提高生活素质。”这样的使命能使员工感到自己的工作所创造的高尚价值。

五、企业使命报告书的要素

企业使命报告书是企业使命的文字性描述。不同的企业，其企业使命在篇幅长短、内容、格式、简略程度等方面会有不同。就特定企业来说，客观上也不存在唯一最佳的企业使命表述。但是，在企业使命报告书中还是存在着一些应当关注的共同要素。根据戴维的任务陈述评价矩阵，企业使命报告书的要素可归纳为以下九个方面：

(1) 顾客：谁是企业的顾客。

- (2) 产品或服务：企业的主要产品或服务是什么。
- (3) 市场：企业主要在哪个地区或行业展开竞争。
- (4) 技术：企业采用的基本技术是什么。
- (5) 对生存、发展和盈利的关注：企业对近期、中期和远期的经济目标的态度。
- (6) 经营理念：企业的基本信仰、价值观念和愿望是什么。
- (7) 自我认知：企业最独特的能力或最主要的竞争优势是什么（企业也应该了解自身的主要竞争劣势，在企业使命中渗透这些企业的劣势因素，并表达自己不断努力的心愿，可以使企业更具真实性）。
- (8) 对公众形象的关切：企业希望的公众形象是什么。
- (9) 对员工的关注及其他利益相关者的协调：企业对员工的认识和态度怎样，企业使命的表述是否有效地协调和反映了各相关利益主体，如顾客、股东、员工、社区、供应商和销售商的要求。

这九个方面是绝大多数企业应当关注和重视的，是企业经营中首先要解决的基本问题，也是构成企业使命的基本要素。各个企业由于自身特点以及所处的发展阶段不同，在使命表述时可以不全部包括以上九个方面。但不管怎样，一般不会超出这些范围。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其优劣的重要指标之一。

第三节 企业战略目标

一、企业战略目标的含义

企业战略目标是企业使命的具体化。企业战略目标是指企业在一定时期内沿其战略经营方向所预期达到的成果。彼得·德鲁克概括企业战略目标为：“各项目标必须从‘我们的企业是什么，它将会是什么，它应该是什么’引导出来。它们不是一种抽象，而是行动的承诺，借以吸纳企业使命；它们也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，目标是企业的基本战略。”企业战略目标是一个体系，建立目标体系的目的是将企业的业务使命转换成明确具体的业绩目标，从而使企业的发展有一个可以测度的标准。

企业使命从总体上描述了企业存在的理由与发展前景，而企业战略目标具体指明在实现企业使命过程中的一定时期内企业所要追求的经营成果。

二、企业战略目标的特点

在企业战略管理过程中，企业目标的制定及其合理性起着十分重要的作用。企业战略目标应具备以下七个特征：

1. 宏观性

企业战略目标是一种宏观目标，是对企业全局的一种总体设想，其着眼点是企业整体

而不是局部，是从宏观角度对企业未来的一种较为理想的设定。企业战略目标提出企业整体发展的总任务和总要求，规定整体发展的根本方向。

2. 合理性

制定企业战略目标必须适中、可行，必须在全面分析企业内、外部环境的基础上，判断企业经过努力后所能达到的程度。既不能脱离实际将目标定得过高，也不能把目标定得过低。因为过高的目标会挫伤员工的积极性，浪费企业资源；过低的目标则容易被员工所忽视，错过市场机会。

3. 挑战性

先进的、具有挑战性的目标能激励人们为达到目标做出努力并不断前进。特别是当企业目标充分体现了企业员工的共同利益，使战略大目标和个人小目标很好地结合在一起时，就会极大地激发员工的工作热情和献身精神。一方面，企业战略目标必须具有激发全体员工积极工作和发挥潜力的强大动力；另一方面，企业战略目标必须具有挑战性，是员工经过努力可以达到的，使员工对目标的实现充满信心和希望，愿意为之贡献自己的全部力量。

4. 可度量性

企业战略目标要尽量数量化，数量化的企业战略目标有以下三大优势：

(1) 便于分解。企业战略目标可以按年度分解为年度目标，年度目标分解为业务单元的目标及各职能部门、各车间、各班组的目標。

(2) 便于检查。数量化的指标便于比较与检查；若没有完成，便于查找原因。

(3) 便于动员员工为之奋斗。明确的企业年度目标及员工年度目标，才能激发每位员工的创造性、积极性、主动性，为实现目标而努力。

5. 可接受性

企业战略目标的制定，应基于对企业的内、外部环境的分析、远景的预计，以及对众多手段和目的之间关系的研究。这需要各有关方面对有关的重要数据、假设前提等进行充分的协商和讨论。经过分解并得到认可的目标，明确了各方应当承担的责任，有利于企业战略目标顺利地实施。企业战略目标不仅应为企业内部各方面所接受，而且要考虑到社会的可接受性。当企业战略目标与社会对企业的要求相符时就易于实现。

6. 相对稳定又不乏灵活性

企业战略目标是一种长期目标，它在其所规定的时间内是相对稳定的。但强调企业战略目标的稳定性，并不排斥根据客观需要和环境的变化而对企业战略目标做必要的修正。企业面临的是动态环境，这就要求企业战略目标具有一定的灵活性，而不是僵化的，能随环境的变化做相应的调整。

7. 可衡量且有时间约束性

企业战略目标应当是明确可衡量的，而不是模糊不清的。企业战略目标必须清晰地表述在什么时候、在多大程度上完成什么样的业绩。企业战略目标应该避免诸如“取得最大化的利润”“降低成本”“提高销售额”等一般性表述。

三、企业战略目标的作用

在战略管理过程中，企业战略目标的制定及其合理与否起着十分重要的作用。

(1) 简洁、清晰、生动、明确的企业使命表述，再辅之以深入、细化、现实、可行的企业战略目标，会起到充分调动员工积极性的作用。一般情况下，相对于毫无目标的个人或组织而言，有明确努力目标的个人或组织更能取得好的成绩。为了使所制定的目标既具有挑战性，又具有可实现性，在企业战略目标表述中，必须贯彻结果导向的原则，综合考虑企业长、短期发展及内、外部环境变化情况。

(2) 制定企业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企业战略目标，势必使企业战略的制定陷入盲目境地。企业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。

(3) 企业战略目标也是战略实施的指导方针。在战略实施中，必须以企业战略目标为方针，对各项资源、条件、环节进行最优调配，减少浪费和冲突，提高工作实施的有效性。

(4) 企业战略目标是企业战略控制的评价标准。由于主、客观原因，导致企业战略的实施总是发生偏差，这些偏差的评价与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客观的考核和评价。

四、企业战略目标体系

1. 企业战略目标的表述要求

企业管理者必须掌握确定企业战略目标的方法。企业战略目标的多元性，要求管理者能协调处理好各类目标之间的关系；企业战略目标的层次性，要求管理者实现多层次、多部门目标之间的协同；企业战略目标的时间性，要求管理者在界定企业战略目标时应指明其时间区间，并根据环境变化对其进行及时调整与修改。在具体表达企业战略目标时，管理者应根据企业使命的要求，选定目标参数，体现多种目标之间的协调性，兼顾目标的可衡量性、可操作性、可分解性及其激励效果。战略目标表述的要求与目标表述的 SMART (S= specific, M= measurable, A= attainable, R= relevant, T= time-bound) 原则基本一致，如表 2-3 所示。

表 2-3 目标表述的 SMART 原则与战略目标表述的要求

目标表述的 SMART 原则	战略目标表述的要求
具体性 (specific)	具体、明确
可衡量性 (measurable)	结果可考核
可实现性 (attainable)	可达到性、激励性
相关性 (relevant)	围绕使命，相互关联
时间性 (time-bound)	有完成期限、可追踪

2. 企业战略目标体系的构成

企业战略目标体系按层次或时间分解，形成一个企业战略目标体系，使企业的各个战略业务单元，甚至每个员工都能明白自身的任务与责任。这既能有效避免企业内不同利益团体之间的目标冲突，使各个战略目标之间相互联合、相互制约，又能将企业战略目标进一步细化为具体的工作安排，转化为企业员工的实际行动。

企业战略目标体系的构成可以分为三个层次，形成一个既相互区别又相互联系的目标体系，共同体现企业的战略任务。

(1) 企业的战略目标。企业的战略目标反映企业的经营范围、经营规模、投资方向和资本运营方面的目标。

(2) 战略经营单位的战略目标。战略经营单位的战略目标反映某一具体业务的发展方向、经营水平和竞争方向的目标。它要与企业的战略目标相协调，应在企业的战略目标的指导下制定。

(3) 职能部门的战略目标。职能部门承担着具体的在某一职能方面的战略任务，企业职能部门和战略经营单位职能部门的战略目标都要分别与其对应的上层战略目标相协调，设定具体的战略目标。

第四节 企业使命与企业愿景、企业战略目标的关系

一、企业使命与企业愿景的关系

企业愿景和企业使命都是对企业未来的发展方向和目标的构想与设想，都是对未来的展望与憧憬，因此，人们很容易把两者理解为同一个意思或概念，从而经常出现企业愿景和企业使命通用或混用的现象。企业愿景包括企业使命，企业使命是企业愿景中具体说明企业经济活动和行为理念的部分。如果要分开来表述企业愿景和企业使命，企业愿景中就不应再表述企业经济行为的领域和目标，以免出现表述重复或表述矛盾的现象。

在一些企业中，企业愿景和企业使命是互通的。例如，福特汽车公司的企业愿景（使命）是“汽车要进入家庭”。虽然福特汽车公司的企业愿景与企业使命是一致的，但从理解上则应更偏重于理解为企业愿景。

当企业在设计和展示企业文化理念时，如果一个企业的员工大多数都不能较准确、清晰地理解两者的概念和内涵的区别，最好是选用一个有关企业未来发展情形的文化理念，或者是企业使命，或者是企业愿景。如果只用企业使命一个概念来设计或说明企业未来的发展方向，在企业使命里可以再具体分解为社会使命、产品使命、经济使命三个方面，这样一来，员工理解有关企业发展情形的文化理念就很清晰了。

二、企业使命与企业战略目标的关系

企业有两类目标：一类是正式发布的组织目标，称为企业使命；一类是组织实际追求的战略目标即企业战略目标。企业使命描述组织的愿景、共享的价值观、信念，以及组织存在的原因。企业战略目标是企业针对未来特定的时期内可以具体评估的努力方向，通常描述的是一定时期内的、具体可衡量的经营成果。

企业使命主要包括企业的经营哲学，生存、发展和盈利及其相互关系，企业形象，社会责任，经营范围五个方面。企业使命具有导向、激励、协调、凝聚、约束、辐射等功能。企业使命管理是指企业通过使命的制定和强化，指挥和影响企业成员为实现企业目标而做出努力的过程。

企业战略目标要求经过磋商，并具有可接受性、可测性与时限性结合、稳定性与动态性结合、先进性与现实可行性结合、一致性与主次之分结合。企业战略目标可以分解成完整的目标体系，从而易于管理和控制。

企业使命与战略目标都是企业的目标，但两者是有区别的。企业使命强调对社会、对人类的贡献，企业战略目标注重的是利润。通俗一点讲，企业使命是理念性的，企业战略目标着眼于赚钱；企业使命反映预定目标，企业战略目标反映实际目标；企业使命是企业的最终目的，企业战略目标是使命服务的一种手段，而企业使命并不为战略目标服务。

引例解析

企业使命反映了企业管理者的价值观和企业力图为自己树立的形象，揭示了本企业与同行业其他企业在目标上的差异，界定了企业的主要产品和服务范围，以及企业试图满足的顾客基本需求。

美敦力长期坚持企业确立的使命，将员工、顾客和公司联结起来，让三者拥有共同的理想和目标。美敦力想服务更多的患者，员工想服务更多的患者，医生也想服务更多的患者，所以，医生、员工都希望美敦力盈利，这样，美敦力就能长期存在下去，更长久地践行企业使命，形成良性循环。

思考题

1. 什么是企业愿景、企业使命、企业宗旨、企业战略目标？
2. 在阐述企业使命时，要注意哪些问题？
3. 企业使命是否常随时间变动？为什么？
4. 优秀的企业使命报告书包含哪些要素？举例说明一家优秀企业的使命报告书。
5. 企业战略目标是由哪些内容组成的？

案例讨论

万科股份有限公司的发展：从建筑生活到赞美生命

万科股份有限公司（下文简称万科公司）成立于1984年，1988年进入房地产行业，目前成为国内领先的房地产公司，主营业务包括房地产开发和物业服务。万科公司聚焦城市圈带的发展战略，截至2014年年底，万科公司进入中国大陆65个城市，分布在以珠三角为核心的广深区域、以长三角为核心的上海区域、以环渤海为核心的北京区域，以及由中西部中心城市组成的成都区域。此外，万科公司自2013年起开始尝试海外投资，目前已经进入旧金山、纽约等多个海外城市。2014年，万科公司实现销售面积1806.4万平方米，销售金额2151.3亿元，销售规模居全球同行业领先地位。万科公司的物业服务业务以万科物业发展有限公司（下文简称万科物业）为主体展开。万科物业始终以提供一流水准的物业服务作为企业立命之本。截至2014年年底，万科物业的服务覆盖国内61个大中城市，服务项目457个，合同管理面积10340万平方米。

从成立以来，万科公司始终在持续超越客户不断增长的期望。万科公司提出了“成为中国房地产行业持续领跑者”的愿景，其完成了从“建筑无限生活”到“让建筑赞美生命”的企业使命转变。万科公司的品牌理念，不仅是在时光的沉淀与业绩的攀升之后的口号升华，更是从生活表象到生命本质的回归，“建筑为了生命”“建筑延拓生命”“建筑充满生命”，万科公司以培育生命的心态，满怀敬畏地精心建造每一栋房屋。

思考：

1. 搜集资料，分析万科公司是如何实现其企业愿景的。
2. 分析万科公司的企业使命由“建筑无限生活”向“让建筑赞美生命”转变的原因。

模拟实训

企业使命报告书的编写

【实训目的】

通过实训，了解企业愿景、企业使命和企业战略目标的实施情况，掌握企业愿景、企业使命和企业战略目标的概念，熟悉企业使命的构成。通过对企业使命报告的学习，更好地了解企业愿景、企业使命和企业战略目标制定的意义。

【实训内容】

学生以小组为单位，选取一家没有企业使命报告书的上市公司，查阅其官方网站以及相关资料，对该企业进行企业愿景、企业使命和企业战略目标等方面的分析，然后针对该企业编写企业使命报告书，并进行5分钟的小组展示。

【实训要求】

小组成员协作共同参与。

【实训考核】

采取教师打分与小组互评的方式进行综合评价。

第三章

外部环境分析

学习目标

了解宏观环境因素对企业战略的影响；

熟悉产品生命周期理论；

掌握产业五种竞争力分析模型；

了解成功关键因素分析、竞争对手和战略群组分析。

名人名言

在任何场合，企业的资源都不足以利用它所面对的所有机会或回避它所受到的所有威胁。因此，战略基本上就是一个资源配置的问题。成功的战略必须将主要的资源用于最有决定性的机会。

——威廉·科恩

引例

美国国民捷运航空公司的崛起

1982年，美国的航空业出现了困难重重的局面，当时有不少航空公司，如布兰利夫航空公司、大陆航空公司等都曾提出破产申请；但是，1981年成立的国民捷运航空公司迅速成长，蓬勃发展，1984年收购边疆航空公司而成为美国第五大航空公司。

该公司总经理马丁认为，该公司经营成功的直接原因是低成本。他们选用低成本的飞机和低收费的机场，降低人工成本并充分发挥员工的工作积极性。这也与该公司创办人兼董事长伯尔所倡导的管理风格分不开，即既严格督导又富有人情味，使整个公司充满一种同舟共济的大家庭气氛。该公司充满有干劲的年轻人，他们的薪资很低，如驾驶员第一年

的薪资仅 4 万美元，比其他航空公司的资深售票员还低；他们还经常依工作需要而交叉变换工作，如飞机驾驶员有时兼收票员，售票员有时去搬运行李，董事长伯尔有时还得负责调度员与行李放置员的工作；该公司也不雇用任何秘书，通常也不解雇员工；并且，公司鼓励员工参与管理，让大家对经营管理工作多提意见与建议；公司还要求每个员工按折扣价格购买公司的 100 股股票，使员工成为与公司利益相关的股东。

第一节 外部环境概述

一、企业环境分析

企业环境是指对企业的管理绩效起潜在影响的外部机构或力量。企业作为一个开放的系统，与它的外部环境之间存在着物质、信息的交换，企业的活动通常都受到其内部环境和外部环境的影响。企业的生存和发展与现实的企业环境及环境的未来变化有着密切关系。因此，对企业来说，把握环境的现状和变化趋势，利用有利于企业发展的机会，避开威胁因素，是谋求生存和发展的首要问题。

进行企业战略管理，首先要全面、客观地分析环境因素，以此为基础和出发点来制定企业战略目标和实施战略管理。企业环境分析分为外部环境分析和内部环境分析，如图 3-1 所示。

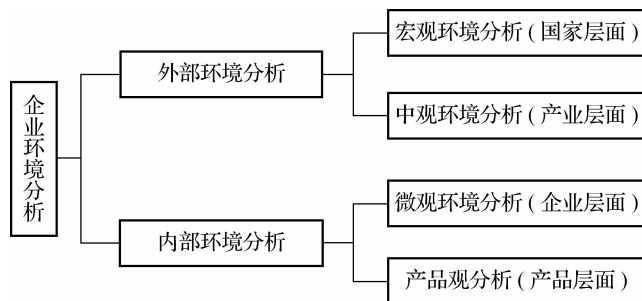


图 3-1 企业环境分析

二、企业外部环境分析

外部环境分析可细分为宏观环境分析和中观环境分析。宏观环境分析即从国家层面出发，通过 PEST 分析和钻石模型等分析宏观政治、经济、文化等因素；中观环境分析即从产业层面出发，包含行业生命周期、产业五种竞争力分析、企业成功关键因素分析、经营环境分析和市场需求分析等，具体分析产业内部可能影响企业竞争力的各因素，如图 3-2 所示。宏观环境分析与中观环境分析将分别在本章第二节与第三节进行详细介绍。

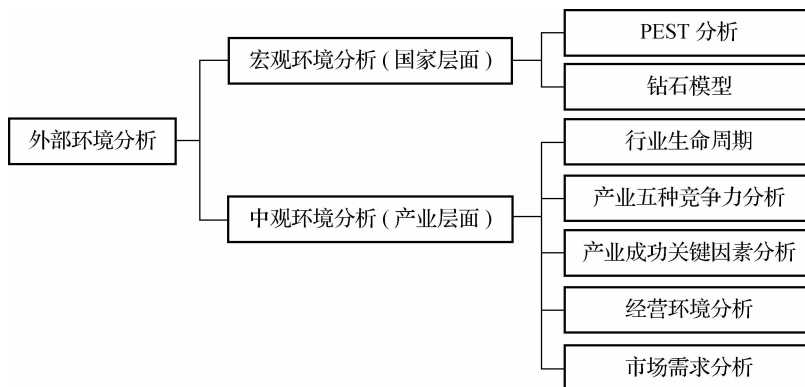


图 3-2 企业外部环境分析

第二节 宏观环境分析

一、PEST 分析

一般来说，宏观环境因素概括为四类，即政治和法律因素（political and law factors）、经济因素（economical factors）、社会和文化因素（social and cultural factors）以及技术因素（technological factors）。

这四个因素的英文第一个字母组合起来是 PEST，所以宏观环境分析也被称为 PEST 分析，如图 3-3 所示。

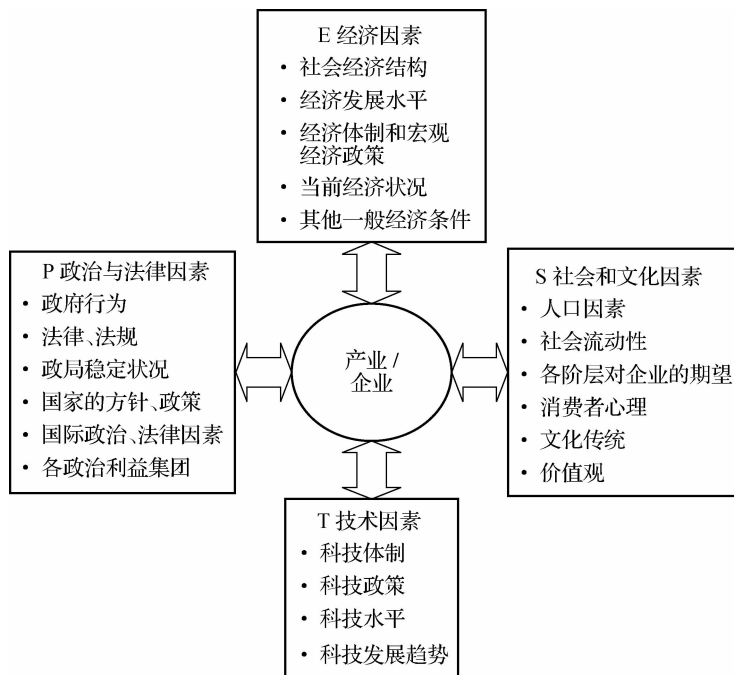


图 3-3 PEST 分析

（一）政治和法律环境分析

政治和法律环境是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统及其运行状态。国家的政策、法律和法规对企业生产经营活动具有控制、调节作用，同一个政策或法律、法规，可能会给不同的企业带来不同的机会或制约。政治和法律环境是保障企业生产经营活动的基本条件。在一个稳定的政治和法律环境中，企业能够通过公平竞争获取正当的权益，并得以长期稳定地发展。

1. 政治环境分析

政治环境是指对企业经营活动具有现实和潜在作用与影响的政治力量、政治制度、政治体制，以及国家的方针、政策，也包括加以限制和要求的法律和法规等。这些因素常常制约、影响企业的经营行为，尤其是影响企业较长期的投资行为。

具体来讲，政治环境分析一般包括以下四个方面：

（1）企业所在国家和地区的政局稳定状况。

（2）政府行为。政府拥有国家土地、自然资源（如森林、矿山、土地等）及其储备情况都会影响一些企业的战略。

（3）政府所持的态度和推行的政策（如产业政策、税收政策、进出口限制等），以及这些政策的连续性和稳定性。政府要通过各种法律、政策及其他一些旨在保护消费者、保护环境、调整产业结构与引导投资方向等的措施来推行政策。

（4）各政治利益集团的情况。这些利益集团可以通过议员或代表来影响政府决策，也可以通过诉诸法律和利益传播媒介等方式对企业施加影响。

2. 法律环境分析

法律是政府管理企业的一种手段。一些政治环境对企业行为有直接影响，但一般来说，政府主要是通过制定法律、法规来间接影响企业的活动。影响企业战略性决策的法律、法规有很多。制定这些法律、法规的目的是保护企业，反对不正当竞争；保护消费者，包括食品卫生、广告等方面的消费者保护法规；保护员工，包括涉及员工招聘的法律和对工作条件进行控制的健康与安全方面的法规；保护公众权益免受不合理企业行为的损害。

法律环境分析主要是对以下因素进行分析：

（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、合同法、专利法、商标法、税法、企业破产法等。

（2）国家司法机关和行政执法机关，在我国主要有法院、检察院、公安机关以及各种司法机关。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、税务机关、物价机关、计量管理机关、技术质量监督机关、专利管理机关、环境保护管理机关、政府审计机关等。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、物价检查组织等。

（3）企业的法律意识。这是企业的法律观和法律思想的总称，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。

3. 政治和法律环境对企业战略影响的特点

政治和法律环境作为影响企业战略决策的因素，有其自身的特点。

(1) 不可测性。企业很难预测国家政治环境的变化。

(2) 直接性。国家政治环境直接影响企业的经营状况。

(3) 不可逆转性。政治和法律环境一旦影响到企业，就会发生十分迅速和明显的变化，而企业是无法转移这种变化的。

(二) 经济环境分析

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策，包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前经济状况和其他一般经济条件等要素。与政治、法律环境相比，经济环境对企业生产经营的影响更直接、更具体。

在众多的经济因素中，尤其要注意的是宏观经济的总体状况。在对国内经济环境分析的同时，还必须注意了解和掌握外部经济环境中与企业战略发展密切相关的战略性要素。其中包括相关国家的国民经济发展趋势、通胀率、失业率及经济周期状态、资源状况、关税、汇率和外贸支付方式等。例如，1997年爆发的东南亚金融危机就曾对全球经济及各国企业产生了严重的影响。

1. 社会经济结构

社会经济结构是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门及社会再生产各方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例以及排列关联的状况。社会经济结构主要包括产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构五个方面的内容。其中，最重要的是产业结构。

经济结构的变化导致社会文化的变迁，也带来社会组织结构的变动。现今社会，家庭已由传统大家庭迅速扩展分化为更多的小家庭，以小家庭为单位消费的产品，如家具、洗衣机、电冰箱、热水器等的需求迅速扩大。独生子女的家庭结构使子女对购买决策产生很大影响；妇女与男士平等的社会地位，使其在家庭消费中拥有实际的、较大的决策权。由于人们寿命延长，社会产生了一个庞大的老龄人市场，然而因其购买力弱，这个市场在短时期内难以在社会消费潮流中占主导地位；与此相反，市场经济给不少中青年带来机会，他们快速增长的个人收入支持他们追求生活的舒适和享受的多样化，他们已把许多高档商品视为生活必需品，他们的消费趋势对社会消费潮流起到了导向的作用。社会组织结构的变动还表现在共同利益群体成为社会经济生活必要的影响力量，如行业协会、消费者协会等。

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、速度和所达到的水平。反映宏观经济总体状况的关键指标是国民生产总值（gross domestic product, GDP）、人均GDP和经济增长速度。

要关注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低速发展，或者处于停滞或倒退状态。一般来说，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，如经济处于繁荣时期，建筑业、汽车制造业、机械制造业及轮船制造业等都会有较大发展，而上述行业的增长必然带动钢铁业的繁荣，增加对钢材的需求量；反之，

在宏观经济低速发展或停滞、倒退的情况下，市场需求增长很小，甚至不增加，企业的发展机会也就少。

3. 经济体制

经济体制是指国家经济组织的形式，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来调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。企业应加强和重视熟悉经济体制的实质、形式及运行规律等，建立起合理的体制意识，改变企业行为的方式与方法，这对企业发展是至关重要的。

4. 宏观经济政策

经济政策是国家、政党制定的一定时间内经济发展目标实现的战略与策略，包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、收入分配政策、价格政策、物资流通政策、金融货币政策、劳动工资政策、对外贸易政策等。宏观经济政策是国家根据一定时期经济领域中普遍出现的问题提出的针对性政策，规定企业活动的范围、原则，引导和规范企业经营的方向，协调企业之间、经济部门之间、局部与全局之间的关系，保证社会经济正常运转，实现经济发展的目标与任务。

5. 当前经济状况

当前经济状况会影响企业的财务业绩。经济增长率取决于商品和服务需求的总体变化。其他经济影响因素包括税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放及政府补助等。

6. 其他一般经济条件

其他一般经济条件对企业战略的制定也有重大影响。工资水平、供应商和竞争对手的价格变化等都会影响到产品的生产成本和服务的提供成本及它们的市场情况。这些经济因素可能会导致行业内产生竞争或淘汰一些企业，也可能会延长产品寿命，鼓励企业用自动化取代人工，促进投资或引入投资，使强劲的市场变弱或使安全的市场变得具有风险等。

(三) 社会和文化环境分析

社会和文化环境是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。社会和文化环境对企业生产经营的影响重大。例如，人口规模、社会人口年龄结构、家庭人口结构、社会风俗对消费者消费偏好的影响是企业做出确定投资方向、产品改进与革新等重大决策时必须考虑的因素。

1. 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、民族结构及年龄发展趋势、家庭结构变化等。人口因素对战略的制定具有重大影响。例如，人口总数直接影响社会生产总规模；人口地理分布影响企业厂址的选择；人口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企业人力资源状况；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，从而影响耐用

消费品的生产规模等。大型企业通常会利用人口统计数据来进行客户定位，并用于研究如何开发产品。

2. 社会流动性

社会流动性主要涉及社会的分层情况，各阶层之间的差异及人们是否可在各阶层之间转换，人口内部各群体的规模，财富及其构成的变化，以及不同区域（城市、郊区及农村地区）的人口分布等。

3. 消费心理

消费心理对企业战略会产生影响。例如，部分顾客在购物过程中追求有新鲜感的产品，而不仅仅考虑实际需要，因此，企业应有不同的产品类型以满足不同顾客的需求。

4. 生活方式变化

人们对物质的要求会越来越高，人们对社交、自尊、求知、审美的需要也更加强烈，这些都会导致人们生活方式的变化，从而影响需求的转变。

5. 文化传统

文化传统是一个国家或地区在一较长历史时期内形成的一种社会习惯，是影响经济活动的一个重要因素。例如，中国的春节、西方的圣诞节就为特定的行业带来巨大的商机。文化环境对企业的影响是间接的、潜在的和持久的。文化的基本要素包括哲学、宗教、语言与文字、文学艺术等，它们共同构筑成文化系统，对企业文化有重大的影响。

6. 价值观

价值观是指社会公众评价各种行为的观念标准。不同国家和地区的人们的价值观有所不同。例如，西方国家的价值观核心是个人的能力与事业心，东方国家的价值观核心则强调集体利益。

以上所提及的因素会对企业制定营销、促销、开展业务和管理内部资源的战略产生影响。例如，食品企业应当了解某个地区人们的偏好或哪些食品不大会被人们所接受。

(四) 技术环境分析

1. 技术环境的概念

技术环境是指企业所处环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合，包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。技术环境对企业的影响可能是创造性的，也可能是破坏性的。

技术环境变化对企业生产和销售活动有直接且重大的影响。科技因素具有变化快、变化大和影响广的特点，有时某些新技术的产生能够引起一场社会性的技术革命，创造一些新行业，同时淘汰一批现有行业。例如，手机的出现淘汰了寻呼机；无氟制冷剂代替氟利昂造就了一批新企业，淘汰了一批老企业。技术创新能为企业提供特殊的竞争优势；相反，缺乏产品更新和跟不上技术环境变化的企业可能会面临生存危机。企业要预见新技术带来的变化，并在战略管理上做出相应的战略决策，以获得新的竞争优势。

2. 技术环境对战略的影响

市场或行业内部和外部的技术趋势与事件会对企业战略产生重大影响。某个特定行业

内的技术水平在很大程度上决定了应生产哪种产品或提供哪种服务，应使用哪些设备和如何进行经营管理。

技术环境对战略所产生的影响包括以下几点：

(1) 基本技术的进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析。例如，使用数据库或自动化系统来获取数据，能够更加准确地分析客户。

(2) 新技术的出现使社会和新兴产业对本行业的产品或服务的需求增加，从而使企业可以扩大经营范围或开辟新市场。

(3) 技术进步可创造竞争优势。例如，技术进步促使企业利用新的生产方法，在不增加成本的情况下提供更优质和更高性能的产品或服务。

(4) 技术进步可导致现有产品被淘汰，或大大缩短产品的生命周期。

(5) 新技术的发展使企业更多关注环境保护、企业的社会责任及可持续成长等问题。

二、钻石模型

(一) 理论阐述

钻石模型又称为钻石理论、菱形理论或国家竞争优势理论，由美国的迈克尔·波特提出。该理论从生产要素，需求条件，相关和支持产业，企业的战略、结构和同业竞争，政府，机会等六个层面讨论了一国形成竞争优势的因素和要点，用于分析一个国家某种产业为什么会在国际上有较强的竞争力，如图 3-4 所示。其中，生产要素，需求条件，相关和支持产业，企业的战略、结构和同业竞争这四大因素是具有双向作用的决定因素；在四大要素之外的两个要素即政府与机会是两大变数，其形成的机会是无法控制的，而政府政策对企业的影响是不可忽视的。

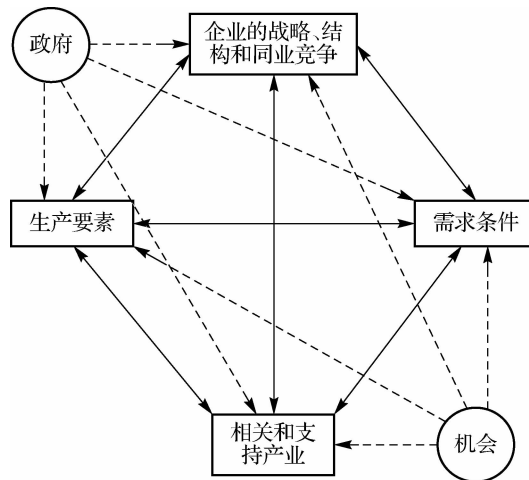


图 3-4 钻石模型

1. 生产要素

生产要素包括人力资源、自然资源、知识资源、资本资源、基础设施等。生产要素被划分为初级生产要素和高级生产要素。初级生产要素是指天然资源、气候、地理位置、非

技术工人、资金等。迈克尔·波特认为，随着经济的不断发展，初级生产要素的重要性越来越低，因为对它的需求在减少。高级生产要素是指现代通信、信息、交通等基础设施，以及受过高等教育的人力、研究机构等。高级生产要素对获得竞争优势具有不容置疑的重要性。高级生产要素需要先在人力和资本上大量持续地投资，而作为培养高级生产要素的研究机构和教育计划，本身就需要高级的人才。高级生产要素很难从外部获得，企业必须自己投资创造。

从另一个角度看，生产要素被分为一般生产要素和专业生产要素。高级专业人才、专业研究机构，以及专用的软、硬件设施等被归入专业生产要素。越是高精尖的产业越需要专业生产要素，而拥有专业生产要素的企业也会产生更强的竞争优势。

如果想通过生产要素建立产业竞争优势，就必须发展高级生产要素和专业生产要素，这两类生产要素的可获得性与精致程度决定了竞争优势的质量；而建立在初级与一般生产要素上的竞争优势通常是不可持续的。

2. 需求条件

一般来说，企业对最接近的顾客的需求反应最敏感。需求条件应着重强调本国市场的需求。国内需求对塑造本国产品的特色、产生技术革新和提高质量起着尤其重要的作用，特别是内行而挑剔的客户。假如本地客户对产品、服务的要求或挑剔程度在国际上是数一数二的，就会激发出该国企业的竞争优势。例如，日本消费者在汽车消费上的挑剔是全球出名的，而欧洲有严格的环保要求，因此，这些地方的企业生产的汽车有卓越的环保性能和节能性能。

分析需求条件的另一个重要方面是预期性需求。如果本国的消费者的需求领先于其他国家，这也可以成为本地企业的一种优势，因为先进的产品需要前卫的需求来支持。例如，德国高速公路没有限速，当地汽车工业就努力满足驾驶人对高速的狂热追求，而超过200公里乃至300公里的时速在其他国家毫无实际意义。有时，国家新出台的政策也会影响预期性需求。

3. 相关和支持产业

相关和支持产业与优势产业是一种休戚与共的关系，应注意这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。迈克尔·波特特别注意“产业集群”现象，就是一个优势产业不是单独存在的，它一定是同国内的相关强势产业一同崛起的。例如，美国的硅谷高新技术产业取得巨大成功与美国的高等教育、电子技术、材料技术、金融等行业的支持是分不开的，美国、德国、日本汽车工业的竞争优势也离不开钢铁、机械、化工等行业的支持。有经济学家指出，发展中国家往往采用集中资源配置、优先发展某一产业的政策，结果是牺牲了其他行业，往往这一产业也无法一枝独秀。

本国供应商是产业创新和升级过程中不可缺少的一环，这也是它最大的优点所在。产业要形成竞争优势，就不能缺少世界一流的供应商，也不能缺少上、下游产业的密切合作关系。有竞争力的本国产业通常会带动相关产业的竞争力，即使下游产业不在国际上竞争，但只要上游供应商具有国际竞争优势，对整个产业造成的影响仍然是正面的。

4. 企业战略、结构和同业竞争

创造与持续产业竞争优势的最大关联因素是国内市场强有力的竞争对手。一般认为，

国内竞争太激烈，资源会过度消耗，妨碍规模经济的建立；最佳的国内市场状态是有2~3家企业独大，用规模经济与外商抗衡，并促进内部运作的效率化。在国际竞争中，成功的产业必然先经过国内市场的激烈竞争，迫使其进行改进和创新，海外市场则是其竞争力的延伸；而在政府的保护和补贴政策下，放眼国内没有竞争对手的超级明星企业通常并不具有国际竞争能力。

5. 机会

机会影响四大要素发生变化。形成机会的情况大致有几种：基础科技的发明创造、传统技术出现断层、外因导致生产成本突然提高（如石油危机）、金融市场或汇率的重大变化、市场需求的剧增、政府的重大决策、战争等。机会其实是双向的，它往往在新的竞争者获得优势的同时，会使原有的竞争者的优势丧失，只有能满足新需求的企业才有发展机遇。

6. 政府

从事产业竞争的是企业，而非政府，竞争优势的创造最终必然要反映到企业上。政府只能提供企业所需要的资源，创造产业发展的环境。从政府对四大要素的影响来看，政府对需求的影响主要是政府采购，但是政府采购必须有严格的标准，要扮演挑剔型的顾客。政府在产业发展中的最重要的角色莫过于保证国内市场处于活跃的竞争状态，制定竞争规范，避免垄断状态。政府的产业保护政策会延迟产业竞争优势的形成，使被保护产业的企业停滞在缺乏竞争的状态。

知识链接

钻石模型在我国产业发展中的作用

从我国目前的产业环境来看，我国的产业结构、产业组织结构、生产要素结构亟待改善。

1. 政府层面

我国政府，特别是地方政府对产业竞争力的创造起关键作用，政府依靠手中掌握的软资源和硬资源推动产业发展。政府可以通过奖励创新等手段引导产业升级，扩大内需，为产业升级提供需求基础。政府推进地区产业规划，大力提高主要产业的经营水平和市场集中度，进而拥有具有国际竞争力的相关及支持产业集群。

2. 生产要素

目前，我国急缺的是高级生产要素。我国绝大多数产业位于获利低位，因此产业升级的方向是朝向技术专利、品牌服务两个获利高位。而这两者正好是以受过高等教育的人力、研究机构等为代表的高级生产要素、专业生产要素占据的。我国在生产要素结构上必须用新型技术和管理逐步改造和升级劳动密集、高资源消耗的产业，并且大力提高高级生产要素、专业生产要素在产业中的比重，以将整个产业的边际收益递减趋势后移。一方面，企业本身要注重高级生产要素的培养，着力于研究、创新、改革等要素升级；另一方面，政府要鼓励企业改革创新，培养高精尖的科技、管理人才，在更高的层次组织研究、开发。

3. 需求条件

我国应灵活应对需求条件，重视国际市场。在珠三角等区域以出口为主的产业，挑剔的客户主要来自于国际市场，国外客户对产品的质量、环保、造型的要求往往都远高于国内客户，因此，要从产品的销路来考虑客户的需求。

4. 机会

现在的机会是我国必须进行产业升级，政府必须积极引导适应新环境的企业发展，实现国家竞争力的飞跃。

第三节 中观环境分析

迈克尔·波特在《竞争战略》一书中指出：“形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。尽管相关环境的范围广阔，包括社会因素，也包括经济因素，但公司环境的最关键部分就是公司投入竞争的一个或几个行业。”一个行业是由一群生产相似替代品的公司组成的，中观环境分析实质上是对行业的分析。

一、行业生命周期

行业要经过4个阶段，即导入期、成长期、成熟期和衰退期。这些阶段是以行业销售额增长率曲线的拐点划分的。行业的增长与衰退由于新产品的创新和推广过程而呈“S”形。该曲线的形成是由社会对该行业的产品需求状况决定的，一般需要一百年到几百年的时间，最短的也要六十年左右。

如何识别一个行业所处生命周期的阶段？其主要标志有市场增长率、需求增长率、产品品种、竞争者数量，以及进入退出壁垒、技术变革和用户购买行为等。

1. 导入期

导入期的产品用户很少，只有高收入用户会尝试使用新产品。产品虽然设计新颖，但质量有待提高，尤其是可靠性。由于产品刚刚出现，其类型、特点、性能和目标市场方面尚在不断的发展变化中，只有很少的竞争对手。为了说服客户购买，导入期的产品营销成本高，广告费用大；而且销量小，产能过剩，生产成本低。

产品的独特性和客户的高收入使得价格弹性较小，可以采用高价格、高毛利的政策，但是销量小、净利润较低。企业规模可能非常小，企业战略目标是扩大市场份额，争取成为“领头羊”。这个时期的主要战略路径是投资于研究与开发，进行技术改进，提高产品质量。

导入期的经营风险非常高。产品能否研制成功，研制成功的产品能否被顾客接受，被顾客接受的产品能否规模生产，可以规模生产的产品能否取得相应的市场份额等都存在很大的不确定性。通常，新产品只有成功和失败两种可能，成功则进入成长期，失败则无法收回前期投入的研发、市场开拓和设备投资成本。

2. 成长期

在成长期的标志是产品销量节节攀升，产品的销售量已经得到扩大。此时消费者会接受参差不齐的质量，并对质量的要求不高。各厂家的产品在技术和性能方面有较大的差异。广告费用较高，但是每单位销售收入分担的广告费在下降。

成长期的企业生产能力不足，需要向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道。由于市场扩大，竞争者涌入，企业之间开始争夺人才和资源，会出现兼并等经济活动。由于需求大于供应，此时产品价格最高，单位产品净利润也最高。

成长期的企业战略目标是争取最大的市场份额，并坚持到成熟期的到来。如果以较小的市场份额进入成熟期，则在开拓市场方面的投资很难得到补偿。成长期的主要战略路径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。

成长期的经营风险有所下降，主要是产品本身的不确定性在降低。但是，经营风险仍然维持在较高水平，因为竞争激烈了，市场的不确定性增加。这些风险主要与产品的市场份额及该份额能否保持到成熟期有关。

3. 成熟期

成熟期开始的标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争。在成熟期，市场巨大，但是已基本饱和，新增客户减少，主要靠老客户重复购买。产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢。生产稳定，局部生产能力过剩。产品价格开始下降，毛利率和净利润率都下降，利润空间适中。

整个行业的销售额达到前所未有的规模，并且比较稳定，任何竞争者想要扩大市场份额都会遇到对手的顽强抵抗，并引发价格竞争。企业扩大市场份额已经变得很困难，经营战略的重点就会转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。因此，成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本。

成熟期的经营风险进一步降低，达到中等水平。因为创业期和成长期的高风险因素已经消失，销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定，现金流量变得比较容易预测。经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间及总盈利水平的高低。企业和股东希望长期停留在能产生大量现金流入的成熟期，但是价格战随时会出现，衰退期迟早会到来。

4. 衰退期

处于衰退期时，产品的客户大多很精明，对性价比要求很高。各企业的产品差别小，因此价格差异也会缩小。为降低成本，产品质量可能会出现问題。产能严重过剩，只有大批量生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力。有些竞争者先于产品退出市场。产品价格、毛利都很低，只有到后期多数企业退出后，价格才有望上扬。

企业在衰退期的经营战略目标首先是防御，获取最后的现金流。战略途径是控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势，就应采用退出战略尽早退出。进入衰退期后，经营风险会进一步降低，主要的悬念是产品什么时间完全退出市场。

从行业生存、发展的环境条件出发，可归纳出以下四种类型的衰退行业：

(1) 资源性衰退行业。由于生产所赖以进行的资源枯竭，使该行业无法在原有空间里继续生产。这种类型的行业大多数都是以不可再生的自然资源为劳动对象。

(2) 效率性衰退行业。这主要是因为效率低下的比较劣势而引起的行业衰退，原先在

甲地具有比较优势的产业，可能因为其技术已扩散到地租、原料、劳力等要素更低廉的乙地而发生比较优势的转移，使甲地的该行业趋于衰退。

(3) 收入低弹性衰退行业。因需求的收入弹性较低而衰退的行业。在人们的生活在由低收入向高收入的发展中，行业间因产品需求增量不同而产生发展速度、方向的变化，有的高增长，有的低增长或不增长，还有的可能是负增长。这反映了行业兴衰在经济、社会发展与产品品种需求双重制约下的变化关系。

(4) 聚集过度性衰退行业。因经济过度聚集而引起行业衰退。就工业发展过程来看，行业聚集到一定程度就会走向反面而出现扩散，这种扩散一般出于三个方面原因：一是经济上的，过度集中已不再有经济性；二是社会的，通过扩散实现布局的均衡；三是发展上的，通过有选择地淘汰一些行业，腾出空间来发展技术更先进的行业。这些反映了生产日益社会化的条件下，行业兴衰与全社会整体要求和整体利益的依存关系，是行业发展受经济、社会、生态保护、布局均衡等多重目标制约的结果。

进入成熟期后，有的行业成熟期很长，有的则很短，也有的行业从成熟期又回到成长期，等等。这些都是由技术、社会、经济等因素所决定的。

行业生命周期理论也受到一些批评，主要有以下几种批评意见：

(1) 各阶段的持续时间随着行业的不同而不同，并且一个行业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不清楚。这就削弱了以此概念作为规划工具的作用。

(2) 行业增长并不总是呈“S”形的。有时行业跳过成熟阶段，直接从成长走向衰亡；有的行业在一段时间衰退之后又重新成长；还有的行业似乎完全跳过了导入期这个缓慢的起始阶段。

(3) 企业可以通过产品创新和产品的重新定位来影响增长曲线的形状。

(4) 与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着行业的不同而不同。例如，有些行业开始集中，后来仍然集中；而有些行业集中一段时间后就不那么集中了。

基于上述种种合理的批评，在运用行业生命周期理论时应深入研究演变的过程本身，以了解是什么因素真正推进了这种演变过程。

知识链接

行业生命周期是近似的假设曲线

行业生命周期曲线忽略了具体产品的型号、质量、规格等差异，如从行业角度考察钢铁行业的钢产量，就忽略了普通钢、低合金钢、高合金钢等不同钢种化学成分的差异，也忽略了平炉钢、转炉钢、电炉钢等冶炼技术的差异。

行业生命周期可以从行业成熟期划分为成熟前期和成熟后期。在成熟前期，几乎所有行业都有类似“S”形的曲线形态，而在成熟后期则大致分为两种类型：第一种类型是行业长期处于成熟期，形成长期稳定型的行业；第二种类型是行业较快地进入衰退期，形成迅速衰退型的行业。

行业生命周期曲线是一种理论的、定性的研究行业生命周期的工具。一个国家的需求结构、资源状况、要素供给、政府政策等因素都对行业的发展具有重大影响，这些因素很难定量地反映到行业生命周期中。因此，行业生命周期曲线仅仅是一条近似的假设曲线，当行业进入衰退期，就要通过开发新产品而进入新的行业生命周期，如

此循环往复，如图 3-5 所示。

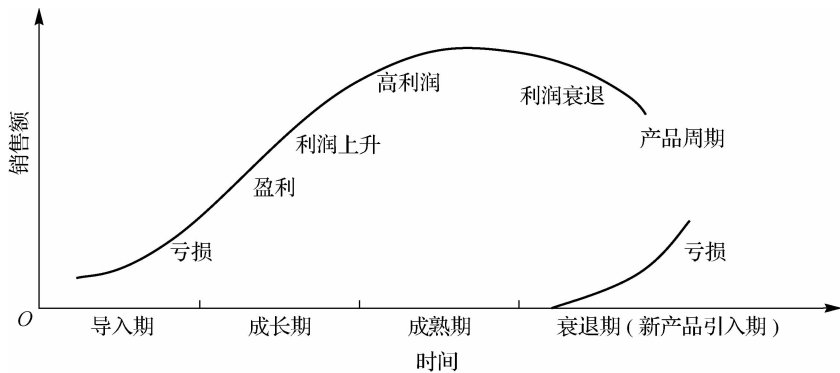


图 3-5 产品生命周期

二、产业五种竞争力分析

当企业创造了新产品或服务并能够满足顾客的需要时，市场就产生了。在这里，我们将对某种产品或服务有购买欲望的顾客的集合称为市场；与此同时，为提供相同或相似产品或服务的行业也同时诞生了。与市场相对应，我们将提供某种相同或相似产品或服务的企业的集合称为产业。产业环境是指企业组织所处的经营领域的环境。迈克尔·波特认为，在每个产业中都存在五种基本竞争力量，即潜在进入者、替代品、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡，如图 3-6 所示。在一个产业中，这五种力量共同决定产业竞争的强度和产业利润率，最强的一种或几种力量占据着统治地位，并且从战略形成角度来看起着关键性作用。

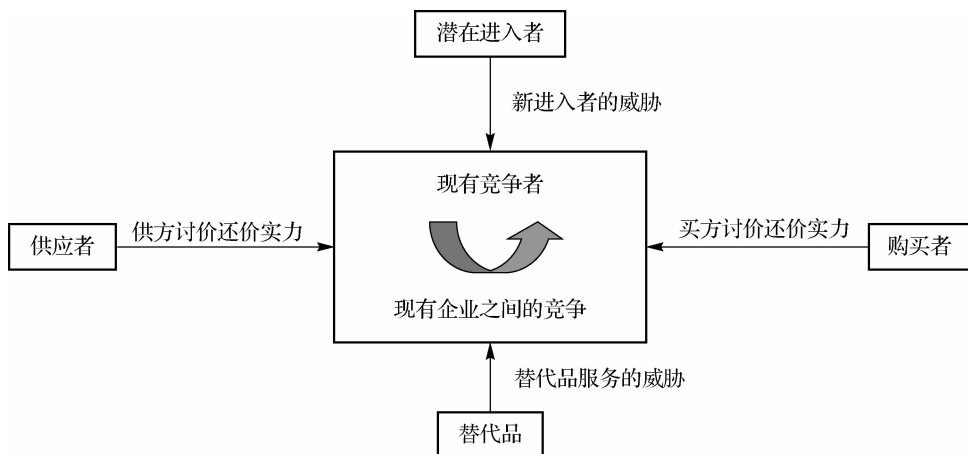


图 3-6 五种基本竞争力量

（一）潜在进入者的进入威胁

对产业来说，进入威胁的大小取决于呈现的进入障碍与准备进入者可能遇到的现有企业的反击。它们统称为进入障碍，前者称为结构性障碍，后者称为行为性障碍。

1. 结构性障碍

结构性障碍主要有七种，分别是规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势和政府政策。如果按照贝恩（J. Bain）的分类，这七种障碍又可归纳为规模经济、现有企业对关键资源的控制和现有企业的市场优势三种主要进入障碍。

（1）规模经济。规模经济是指在一定时期内，企业所生产的产品或服务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降。当产业规模经济很显著时，处于最小有效规模或超过最小有效规模经营的现有企业对于新进入企业就有成本优势，从而构成进入障碍。

（2）现有企业对关键资源的控制。其一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制。如果现有企业控制了生产经营所必需的某种资源，那么其就会因此受到保护而不被新进入者所侵犯。

上面所提到的学习曲线又称为经验曲线，是指当某一产品累积生产量增加时，由于经验和专有技术的积累所带来的产品单位成本的下降。它与规模经济往往交叉地影响产品成本的下降水平。因而区分由于学习曲线所产生的学习经济和由于规模而产生的规模经济是很重要的。规模经济是企业经济活动处于一个比较大的规模时，能够以较低的单位成本进行生产；学习经济则是企业由于累积经验而使单位成本减少。即使学习曲线很小，规模经济也可能是很大的，如铝罐制造这种简单的资本密集型产品的生产；同样地，即使规模经济很小，学习经济也可以是很大的，这存在于如计算机软件开发等复杂的劳动密集型产业中。规模经济效应是指某一时刻的产量对成本的影响状态，而学习效应是指产量的积累量对成本的影响状态。规模经济效应与学习效应时常同时发生，但从管理角度来看，两者具有本质差别，如图 3-7 所示。

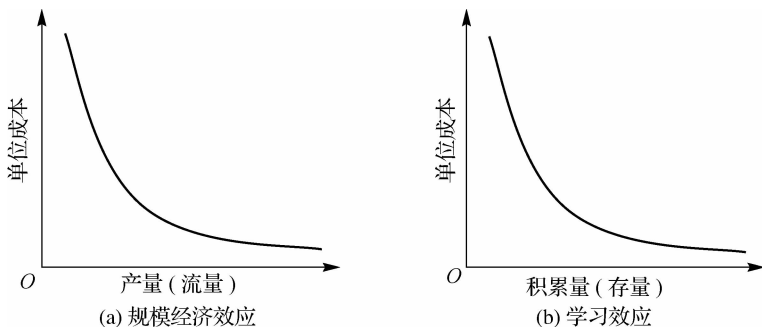


图 3-7 规模经济效应、学习效应

（3）现有企业的市场优势。其主要表现在品牌优势上，这是产品差异化的结果。产品差异化是指由于顾客或用户对产品的质量或商标信誉的忠实程度不同而形成的产品之间的差别。

此外，现有企业的优势还表现在政府的政策、法规等方面。政府的政策、法规等会限制新进入者进入某些产业或者清除某些产业中的一些不合格者，这就为该产业的进入设置了强有力的进入障碍等，从而形成现有企业的优势。

2. 行为性障碍

行为性障碍也称为战略性障碍，是指现有企业对新进入者实施报复手段所形成的进入

障碍。报复手段主要有限制进入定价和进入对方领域两类。

(1) 限制进入定价, 这往往是大企业报复进入者的重要武器之一, 特别是在那些技术优势正在削弱而投资正在增加的市场上。在限制价格的背后包含一种假定, 即从长期看, 在一种足以阻止进入的较低价格条件下获取的利益, 将比一种会吸引进入的较高价格条件下的收益要大。大企业试图通过低价来告诉新进入者自己是低成本的, 进入将是无利可图的。

(2) 进入对方领域。这是寡头垄断市场上常见的一种报复行为, 其目的在于抵消进入者首先采取行动可能带来的优势, 避免对方的行动给自己带来风险。

(二) 替代品的替代威胁

两个处于同行业或不同行业中的企业, 可能会由于双方所生产的产品互为替代品, 从而产生相互竞争行为。这种源自于替代品的竞争会影响行业中现有企业的竞争战略, 表现在以下几点:

(1) 现有企业的产品售价及获利潜力的提高将因替代品的存在而受到限制。

(2) 由于替代品生产者的侵入, 使得现有企业必须提高产品质量、降低成本来降低售价或使其产品具有特色; 否则, 其销量与利润增长的目标就有可能受挫。

(3) 替代品生产者的竞争强度受产品买主转换成本高低的影响。

新产品能否替代老产品, 主要取决于两种产品的性能-价格比的比较。如果新产品的性能-价格比高于老产品, 新产品对老产品的替代就具有必然性, “性能-价格比”的概念就是价值工程中“价值”的概念。价值工程中的一个基本公式“ $\text{价值} = \text{功能} \div \text{成本}$ ”, 贯穿于价值分析的整个过程, 而价值工程就是起源于寻找物美价廉的替代品。由于老产品和新产品处于不同的产品生命周期, 所以提高新、老产品价值的途径不同。对于老产品来说, 当替代品的威胁日益严重时, 老产品往往已处于成熟期或衰退期, 此时, 产品的设计和生产品标准化程度较高, 技术已相当成熟。因此, 老产品提高产品价值的主要途径是降低成本与价格。

当然, 替代品的替代威胁, 并不一定意味着新产品对老产品最终的取代, 几种替代品长期共存也是很常见的情况。例如, 在运输工具中, 汽车、火车、飞机、轮船长期共存; 在城市交通工具中, 公共汽车、地铁、出租车长期共存等。但是, 替代品之间的竞争规律仍然是不变的, 那就是价值高的产品获得竞争优势。

(三) 供应者、购买者讨价还价的能力

五种竞争力分析模型的水平方向是对产业价值链的描述。它反映的是产品从获取原材料开始到最终产品的分配和销售的过程。企业战略分析的一个中心问题就是如何组织纵向链条。产业价值链描述了厂商之间为生产最终交易的产品, 所经过的价值增值的活动过程。作为产业价值链上的每个环节都具有双重身份, 对于其上游组织它是购买者, 对于其下游组织它是供应者。讨价还价的双方都力求在交易中使自己获得更多的价值增值, 对购买者来说, 希望购买到的产品物美而价廉; 对供应者来说, 则希望提供的产品质次而价高。购买者和供应者还价能力的大小, 取决于其以下几个方面的实力:

1. 买方或卖方的集中程度或业务量的大小

当购买者的购买力集中或者购买者的购买对卖方来说是一笔很可观的交易时, 该购买

者讨价还价的能力就会增加。对应地，当少数几家企业控制着供应者集团，在其将产品销售给较为零散的购买者时，供应者通常能够在价格、质量等条件上对购买者施加很大的压力。

2. 产品差异化程度与资产专用性程度

当供应者的产品存在差别化，因而替代品不能与所销售的产品相竞争时，供应者讨价还价的能力就会增强；当供应者的产品是标准的或者没有差别，就会增加购买者讨价还价的能力。因为在产品无差异的条件下，购买者总可以寻找到最低价格的产品。与产品差异化程度相联系的是产品专用性程度，当上游供应者的产品是高度专用化的，它们的顾客将紧紧地与它们联系在一起，在这种情况下，投入品供应商就能够影响产业利润。

3. 纵向一体化程度

如果购买者实行了部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，在讨价还价中就处于能迫使对方让步的有利地位。在这种情况下，购买者不仅存在进一步一体化的现实威胁，而且如果购买者自己生产一部分零件并且对其具有详尽的成本知识，这对于谈判很有帮助。

4. 掌握信息的程度

当购买者充分了解需求、实际市场价格，甚至供应商的成本等方面信息时，要比在信息贫乏的情况下掌握更多讨价还价的筹码，购买者将处于更为有利的位置，保证自己能从供应者那里得到最优惠的价格，并可以在供应者声称其经营受到威胁时予以回击。同样，如果供应者充分地掌握了购买者的有关信息，了解购买者的转换成本（即从一个供应者转换到另一个供应者的成本），也增加了其讨价还价的能力，并在购买者盈利水平还能承受的情况下，拒绝给对方提供更优惠的供货条件。

处于产业价值链不同阶段的购买者或供应者，其讨价还价的能力可能是不同的，因而可能导致在各个阶段的价值增值有很大差异。例如，在美国钢铁生产的价值链上，碎钢、钢锭、粗钢的生产商只能获得全部创造价值的一小部分，在这些环节很少能够给卖者提供讨价还价的机会，其结果是卖者间激烈的价格竞争和由此带来的低盈利性；而分销商和零部件商则与之相反，其获得价值链创造的价值中相当大的部分，原因在于卖者能够获得较好的讨价还价的条件。

需要注意的是，劳动力也是供应者的一部分，他们可能对许多产业施加压力。许多经验表明，短缺的、高技能雇员以及紧密团结起来的员工可以讨价还价，从而削减相当一部分产业利润潜力。当员工紧紧地团结起来或者稀缺劳动力的供应受到某些限制无法增加时，劳务供应方的势力就会很强大。

满足以下条件的供方集团会具有比较强的讨价还价的能力：

(1) 供方行业被一些具有比较稳固的市场地位而不受市场激烈竞争困扰的企业所控制，产品的买主很多，单个买主不可能成为供方的重要客户。

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

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

满足以下条件的购买者可能具有较强的讨价还价的能力：

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

例；而卖方行业由大量相对来说规模较小的企业所组成。

(2) 购买者购买的产品基本上是一种标准化产品，同时向多个卖主购买在经济上也完全可行。

(3) 购买者有能力实现后向一体化，而卖主不可能实现前向一体化。

(四) 产业内现有企业的竞争

大部分产业中的企业，相互之间的利益是紧密联系在一起的，作为企业整体战略一部分的企业竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手更多的优势。因此，在企业竞争战略实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。

一个产业在出现下述情况时，一般意味着产业中现有企业之间的竞争加剧：

(1) 产业进入障碍较低，势均力敌竞争对手较多，竞争参与者范围广泛。

(2) 市场趋于成熟，产品需求增长缓慢；竞争者企图采用降价等手段促销。

(3) 竞争者提供几乎相同的产品或服务，用户转换成本很低。

(4) 产业外部实力强大的企业在接收了该产业中实力薄弱的企业后，发起进攻性行动，结果使得刚被接收的企业成为市场的主要竞争者。

(5) 退出障碍较高，即退出竞争要比继续参与竞争代价更高。在这里，退出障碍主要受经济、战略、感情及社会政治关系等方面的影响，具体包括资产的专用性、退出的固定费用、战略上的相互牵制、情感上的难以接受，以及政府和社会的各种限制等。

(五) 五种竞争力下的战略选择

五种竞争力的分析表明了产业中的所有企业都必须面对产业利润的威胁力量。企业必须寻求战略来对抗这些竞争力量。

(1) 企业必须自我定位，通过利用成本优势或差异优势把企业与五种竞争力相隔离，从而超过竞争对手。

(2) 企业必须识别在产业中的哪一个细分市场中五种竞争力的影响更少一点，从而采取集中战略。

(3) 企业必须努力去改变这五种竞争力。例如，企业可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价。

(六) 五种竞争力分析模型的局限性

迈克尔·波特的五种竞争力分析模型在分析企业所面临的外部环境时是有效的，但也存在局限性。该模型的理论是建立在以下三个假定基础之上的：

(1) 制定战略者可以了解整个产业的信息，这显然在现实中是难以做到的。

(2) 同产业企业之间只有竞争关系，没有合作关系。但现实中，企业之间存在多种合作关系，不一定是你死我活的竞争关系。

(3) 产业规模是固定的，只有通过夺取对手的份额来占有更大的资源和市场。但现实中，企业之间往往不是通过“吃掉”对手，而是与对手共同做大产业的蛋糕来获取更大的资源和市场；同时，市场可以通过不断的开发和创新来增大容量。

大卫·亚非在迈克尔·波特研究的基础上，根据企业全球化经营的特点，认为有第

六个要素，提出互补互动作用力理论。他认为，影响产业利润有六个要素，如图 3-8 所示。大卫·亚非认为，任何一个产业的内部都存在不同程度互补（指互相配合一起使用）的产品或服务业务。例如，对于房地产行业来说，交通、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，进而影响整个房地产业的结构。互补产品简称互补品。企业认真识别具有战略意义的互补品，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。

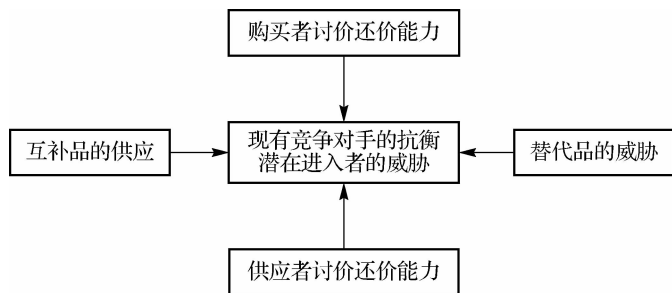


图 3-8 影响产业利润的六个要素

互补互动作用力理论认为，在产业发展的初期阶段，企业在进行经营战略定位时，可以考虑控制部分互补品的供应，以利于改善整个产业结构，包括提高产业、企业、产品、服务的整体形象，提高产业进入壁垒，降低现有企业之间的竞争程度；随着产业的进一步发展，企业应有意识地帮助和促进互补产业的健康发展，如为中介代理产业提供培训、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。

知识链接

互补品的运作方式

(1) 捆绑式经营。它是指以单一价格将一组不同类型但存在互补关系的产品捆绑在一起销售。捆绑式经营广泛地存在于商业活动中，但是，人们并不一定都能将其辨别出来。例如，汽车与车载音像设备构成互补产品关系，但消费者往往将它们作为一个整体来看待；航空公司为乘客提供免费的食物及行李服务，实质上采用的捆绑式经营。

(2) 交叉补贴。它是指通过有意识地以优惠甚至亏本的价格出售一种产品（优惠产品），以促进盈利水平更高的互补品（盈利产品）的销售，从而达到利润最大化。例如，剃须刀架与剃须刀片是互补品，将剃须刀架以成本价或接近成本价的价格出售，目的就是促使顾客将来更多地购买利润更高的剃须刀片。

(3) 提供客户解决方案。它是指从客户的实际需要着手，通过降低客户的消费成本（如时间、金钱、精力等），增加客户从消费中获得的利益，将一组有互补关系的产品组合起来，为客户提供产品“套餐”，从而达到吸引客户购买、增加利润的目的。例如，美国电子数据系统公司实行客户解决方案，创新性地满足客户的所有信息管理方面的要求，为每位顾客提供价格合理的个人计算机解决方案。

(4) 系统锁定。它是指企业联合互补品厂商一起锁定客户，把竞争对手挡在门外，最终达到控制产业标准的目的。例如，80%~90%的个人计算机软件商都是基于微软的操作系统（如 Windows）开发软件的，以让自己开发的软件能与微软的操作系统相匹配，因此，80%~90%的计算机用户如果想使用大部分的应用软件，就得购买微软的产品及其配套的应用软件，这样，操作系统厂商和计算机软件商一起形成了事实上的联合互补品厂商，从而阻挡了竞争者。

三、产业成功关键因素分析

成功关键因素（key success factor, KSF）是指企业在特定市场中获得盈利必须拥有的技能和资产。成功关键因素是企业要取得竞争和财务成功所必须关注的因素，成功关键因素是企业取得产业成功的前提条件。

下面三个问题是确认产业成功关键因素时必须考虑的：

- (1) 顾客在各个竞争品牌之间进行选择的基础是什么？
- (2) 产业中的一个卖方厂商要取得竞争成功需要什么样的资源和竞争能力？
- (3) 产业中的一个卖方厂商获取持久的竞争优势必须采取什么样的措施？

成功关键因素随着产业不同而不同，甚至在相同的产业中，也会因产业驱动因素和竞争环境的变化而随时间变化，如表 3-1 所示。

表 3-1 产业成功关键因素

产 业	成功关键因素
啤酒产业	充分利用酿酒能力（以使制造成本保持在较低的水平上）、强大的批发分销商网络（以尽可能多地进入零售渠道）、上乘的广告（以吸引使用人购买某一特定品牌的啤酒）
服装生产产业	吸引人的设计和色彩组合（以引起顾客的兴趣）、低成本制造效率（以具有吸引人的零售价格和获得很高的利润率）
铝罐产业	由于空罐的装运成本很大，成功的关键因素之一就是生产工厂置于最终用户的近处，从而使得生产出来的产品可在经济范围之内进行销售（区域性市场份额远比全国性市场份额重要）

对特定产业来说，在某一特定时候只有一两个占据较重要地位的成功关键因素。例如，原料资源是石油工业的成功关键因素，它决定了石油生产者的利润。在纯碱工业中，生产技术是成功关键因素，企业要获得同样质量的纯碱，企业采用汞制作法获得的效益要比半透膜法的高两倍以上。如果企业采用后一种方法，那么无论其做了多大的努力来减少额外成本，也不可能在经营上取得成功。成功关键因素的构成如表 3-2 所示。

表 3-2 成功关键因素的构成

因素侧重	典型产业	成功关键因素的具体构成
技术相关	制药业、空间探测及其他一些高科技产业	<ul style="list-style-type: none"> (1) 科学研究技能。 (2) 在产品生产工艺和生产过程中有进行创造性技术改进的能力。 (3) 产品革新能力。 (4) 在既定技术上的专有技能。 (5) 运用互联网发布信息、承接订单、送货或提供服务的能力
制造相关	大规模制造业	<ul style="list-style-type: none"> (1) 低成本生产的能力（获得规模经济，取得经验曲线效应）。 (2) 固定资产有很高的利用率。 (3) 低成本的生产工厂。 (4) 能够获得足够的娴熟劳动力。 (5) 劳动生产率很高。 (6) 低成本的产品设计和产品工程（降低制造成本）。 (7) 能够灵活地生产一系列的模型和规格的产品
分销相关	互联网业	<ul style="list-style-type: none"> (1) 强大的批发分销商/特约经销商网络。 (2) 能够在零售商的货架上获得充足的空间。 (3) 拥有自己的分销渠道和网点。 (4) 分销成本低。 (5) 送货速度很快
市场营销相关	电视购物业	<ul style="list-style-type: none"> (1) 快速准确的技术支持。 (2) 礼貌的客户服务。 (3) 顾客订单处理准确（订单返回很少或没有出现错误）。 (4) 产品线很宽和可供选择的产品很丰富。 (5) 商品推销技巧。 (6) 吸引力的款式/包装。 (7) 顾客保修和保险（对于邮购零售、大批量购买及新推出的产品来说尤为重要）。 (8) 精准的广告
技能相关	会计业、投资银行、服装业、航空旅游业、汽车出租业、住宿业	<ul style="list-style-type: none"> (1) 劳动力拥有卓越的才能。 (2) 质量控制诀窍。 (3) 设计方面的专有技能。 (4) 在某项具体技术上有专有技能。 (5) 能够开发出创造性的产品和取得创造性的产品改进。 (6) 能够使最近构想出来的产品快速地经过研究与开发阶段到达市场上的能力

续表

因素侧重	典型产业	成功关键因素的具体构成
技能相关	会计业、投资银行、服装产业、航空旅游业、汽车出租业、住宿业	(7) 卓越的信息系统。 (8) 能够快速地对变化的市场环境做出反应（简捷的决策过程，将新产品推向市场的时间很短）。 (9) 能够娴熟地运用互联网和电子商务进行营销。 (10) 拥有比较多的经验和诀窍
其他类型	零售业、高商业风险的新兴产业、资本密集型产业	(1) 在购买者中间拥有有利的形象。 (2) 总成本很低。 (3) 便利的设施选址。 (4) 企业员工与顾客打交道时表现为礼貌、态度和蔼可亲。 (5) 能够获得财务资本。 (6) 专利保护

四、经营环境分析

(一) 竞争对手分析

1. 分析竞争对手的目标

分析与了解竞争对手的目标有利于预测竞争对手对其目前的市场地位以及财务状况的满意程度，从而推断其改变现行战略的可能性以及对其他企业战略行为的敏感性。

(1) 分析竞争对手的目标对本企业制定竞争战略的作用。了解竞争对手的目标，才有可能找到每个企业都相对满意的既能达到目的，又不威胁竞争对手的位置。当然，这种位置不是永远不变的，特别是要考虑到新进入者可能会尝试进入一个每家企业都经营良好的产业。大多数情况下，企业不得不迫使竞争对手让步以实现其目标。为此，企业需要找到一种战略，使其通过明显的优势抵御现有竞争对手和新进入者。

对竞争对手的目标分析非常关键，因为这能帮助企业避免那些可能威胁到竞争对手达到其主要目标从而引发竞争的战略行动。例如，在分析竞争对手的业务组合时，如果能将其母公司正努力建立的业务与准备收缩的业务区别出来，那么选择占领其准备收缩的阵地通常就有很大的可能性，只要不威胁到其母公司的现金流即可；但是，如果企图占领竞争对手的母公司打算建立的业务阵地，或者对其母公司来说有深厚感情的业务阵地，那么将产生严重的后果。同样，有稳定销售的业务单位将可能对进攻作激烈反抗以保持销售稳定，甚至不惜以降低利润为代价；而能促使竞争对手利润增加而市场份额不变的行动遭到反击将很小。

(2) 分析竞争对手的业务单位目标。迈克尔·波特认为，分析竞争对手业务单位目标可以考虑以下方面的问题：

① 竞争对手公开表示的与未公开表示的财务目标是什么？

- ② 竞争对手对风险持何种态度？
- ③ 竞争对手是否有对其目标有重大影响的经济性或非经济性组织价值观或信念？
- ④ 竞争对手组织结构如何（如职能结构情况，是否设置产品经理，是否设置独立的研究开发部门等）？
- ⑤ 竞争对手现有何种控制与激励系统？
- ⑥ 竞争对手主管人员的薪酬如何？
- ⑦ 竞争对手现有何种会计系统和规范？
- ⑧ 竞争对手领导阶层对未来发展方向表现出多大的一致性？董事会成员如何？
- ⑨ 什么样的合同义务可能限制其选择余地？
- ⑩ 是否存在限制竞争对手企业行为的条例、反托拉斯法案或其他政府或社会政策？

(3) 分析竞争对手的母公司对其业务单位目标的影响。竞争对手分析适用于对企业的二级战略，即业务战略（竞争战略）的分析。但是，如果竞争对手是某个较大企业的一个单位，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它的行为非常关键。因此，分析竞争对手的目标还需回答下列问题：

- ① 竞争对手的母公司当前的经营情况（如销售增长率、回报率等）如何？
- ② 竞争对手的母公司的总目标是什么？
- ③ 一个业务单位在其母公司的总战略中有什么重要的战略意义？
- ④ 竞争对手的母公司为什么要经营这项业务（因为剩余生产能力、纵向整合需要，或为了开发分销渠道及加强市场营销的力量）？
- ⑤ 该业务在其母公司业务组合中与其他业务的经济关系如何（纵向整合、相互补偿、分担、分享研究开发）？
- ⑥ 整个企业高级领导层的价值观或信念是什么？
- ⑦ 竞争对手的母公司是否在其他众多业务中应用了一种基本战略，并将同样用于这一业务？
- ⑧ 假定竞争对手的母公司的总战略及其他部门的经营状况和要求已知，竞争对手的业务部门所面临的销售目标、投资收益障碍及资金限制如何？
- ⑨ 竞争对手的母公司的多元化计划如何？
- ⑩ 竞争对手的母公司的组织结构中提供了何种关于该业务单位在母公司眼中的相对状况、地位及目标等方面的线索？
- ⑪ 在竞争对手的母公司的总体架构中，部门管理层会受到怎样的控制和奖惩？
- ⑫ 竞争对手的母公司奖励了哪些类型的经理？
- ⑬ 竞争对手的母公司从何处招聘各级人员？
- ⑭ 是否存在对竞争对手的母公司整体的反托拉斯法案、法规或社会敏感因素，从而波及和影响它的业务部门？
- ⑮ 竞争对手的母公司或组织中个别高层经理是否对这个部门具有感情？

此外，当竞争对手是一个多元化公司的一部分时，分析竞争对手的母公司的业务组合对于解答上述一些问题有很大启发。

分析竞争对手的母公司的业务组合需回答下列问题：

- ① 如果竞争对手的母公司有一个分类体系，那么它是按什么标准划分不同的业务类型的？
- ② 哪些业务被视为“摇钱树”？
- ③ 已知各业务在业务组合中的位置，哪些业务有机会获取利润或可能需要收缩？
- ④ 哪些业务以一贯的稳定表现抵消组合中其他业务的波动？
- ⑤ 哪些是保护其他主要业务的防御行动？
- ⑥ 哪些业务是母公司进行投资和建立市场地位最有前途的领域？
- ⑦ 哪些业务在业务组合中有很多“杠杆”作用，其经营业绩的好坏对整个竞争对手的母公司的稳定性、收益、现金流、销售增长或成本都有举足轻重的作用而受到保护？
- ⑧ 某个业务单位的目标是什么？在维护市场地位和和投资收益、市场份额、现金流等层面的地位和经营表现如何？竞争对手的母公司将如何尝试改变其战略地位？

2. 分析竞争对手的假设

了解竞争对手的假设有利于正确判断竞争对手的战略意图。

(1) 分析竞争对手的假设对本企业制定竞争战略的作用。竞争对手的假设分为两种：一种是竞争对手对自己的假设，另一种是竞争对手对产业及产业中其他企业的假设。

每个企业都对自己的情形有所假设。例如，企业可能把自己看成知名企业、产业领袖、低成本生产者、具有最优秀的销售队伍的企业等。这些假设将指导该企业的行动方式和对事物的反应方式。例如，如果某企业自视为低成本生产者，则其可能以更大的降价幅度来惩罚某一降价者。

竞争对手关于其企业的假设可能正确也可能不正确。不正确的假设可造成令他人感兴趣的战略契机。例如，假如某竞争对手相信它的产品拥有市场上最高的顾客忠诚度，但事实上并非如此，那么其他企业采用刺激性降价就可能是抢占市场的好方法。这个竞争对手很可能拒绝做相应降价，因为它相信该行动并不会影响其市场占有率，而事实上并非如此。

正如竞争对手对它自己持一定假设一样，每个企业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。

检验竞争对手的假设可以发现其在认识中存在的偏见及盲点。竞争对手的盲点可能是根本看不到事件（如战略行动）的重要性，没有正确认识它们，或者可能只是很晚才觉察到。根除这些盲点，可以帮助企业辨识立即遭到竞争对手报复的可能性，并有针对性地采取行动以使竞争对手的报复失灵。

(2) 分析竞争对手假设的主要因素。迈克尔·波特认为，研究下列问题可以弄清竞争对手的假设以及他们不完全冷静或不完全现实之处：

- ① 从竞争对手的公开言论，领导层和销售队伍的宣称以及其他暗示中，表现出竞争对手对其在成本、产品质量、技术的尖端性及产品其他主要方面的相对地位有何种认识？
- ② 竞争对手在某些特定产品、某些特定职能性方针政策上是否有很强的历史或感情

上的渊源？在诸如产品设计方法、产品质量要求、制造场所、推销方法、分销渠道等方面，他们强烈坚持什么？

③ 是否因存在文化性、地区性和国家性差别而影响了竞争对手对事物认识的程度及对该事物的重视程度？例如，德国企业非常重视生产和产品质量，不惜以单位成本和市场营销为代价。

④ 是否存在根深蒂固的准则，或影响观察事物方法的组织价值观？

⑤ 竞争对手对产品的未来需求和产业趋势显著性的看法是怎样的？它是否容易错误估计某种趋势的重要性？例如，它是否以为产业正在集中而事实并非如此？

⑥ 竞争对手如何看待其竞争对手的目标和能力？是否会高估或低估其竞争对手？

⑦ 竞争对手是否相信产业的传统思路，或相信历史经验及产业中流行的方式？

知识链接

判断和检验竞争对手的目标与假设的方法

迈克尔·波特提出以下两条判断和检验竞争对手的目标与假设的方法：

1. 竞争对手在本产业中的经营历史

(1) 与相对近期的情况相比，当前竞争对手的财务状况和市场占有率如何？

这是了解竞争对手的目标的首要指标。一般而言，竞争对手一般注定要为重获不久前的经营业绩而奋斗。

(2) 竞争对手在市场上的历史情况如何？其在哪个市场上遭受失败或重创，因而不大可能卷土重来？

过去失败的记忆及由此带来的不愿在那些市场上进一步采取行动的心理障碍会持续相当长的时间，而且常常被过于看重，这对于一般都很成功的组织尤其如此。

(3) 竞争对手在哪些方面表现出众或取得了成功？

竞争对手在其成功的领域再一次发起行动或挑衅事件的概率极大。

(4) 竞争对手是如何对某些特定的战略行动或产业事件做出反应的？是理智地反应，还是感情用事地反应？是缓慢地反应，还是迅速地反应？采用何种方式反应？其对哪种事件的反应比较糟糕？为什么？

2. 竞争对手的领导层的背景和经历

(1) 高层领导者的职业背景。这是判定其经营方向、对行业的认识及相应目标的关键；有财务背景的领导者常常基于他认为合适的情况强调不同的战略方向，与具有生产或市场营销背景的领导人不同。

(2) 高层领导者的个人经历。高级领导者的个人经历中所采取的或不曾采取的各类战略会影响其对企业的假设、目标的制定和未来行动的决策。例如，如果降低成本是竞争对手的总经理在企业出现问题时常常使用并获得成功的方法；那么，当企业再出现问题时，他还可能会采用降低成本的方法。

(3) 高层领导者的经验的再次使用。这是指高层领导者为之工作过的另一些产业以及这些产业所特有的竞赛规则和战略方法的再次使用，这可能给竞争对手带来一种

在一定程度上反映过去情况的发展前景。

(4) 高层领导者所经历的重大事件的影响。例如，大萧条、能源短缺的重创，货币波动带来的重大损失等，这类事件有时在较广泛的领域内对领导者的看法产生深远影响。

(5) 高层领导者的言论和行动。可从高层领导者的言论和文章，技术背景或获得专利的历史，频繁接触的其他企业（如通过他们所在的董事会），以及其外部活动等线索中获得他们的看法。

(6) 竞争对手所聘用的管理咨询公司、广告代理商、投资银行和其他顾问。例如，竞争对手聘用过哪些顾问？他们曾经解决过哪些问题？这些顾问以何种概念方法和技巧而著名？对竞争对手的顾问的了解和全面考察可预测竞争对手将来的战略变化。

3. 分析竞争对手的现行战略

对竞争对手现行战略的分析，目的在于揭示竞争对手正在做什么、能够做什么。在对竞争对手的目标与假设进行分析的基础上，判断竞争对手的现行战略就变得相对容易了。有用的方法是，把某个竞争对手的战略看作其各个职能领域内的主要经营策略，及其如何寻求把这些职能互相联系起来的途径。

4. 评估竞争对手的能力

对竞争对手的能力进行实事求是地评估是竞争对手分析中的最后步骤。竞争对手的目标、假设和现行战略会影响其反击的可能性、时间、性质及强烈程度；而其优势与劣势将决定其发起或反击战略行动的能力，以及处理所处环境或产业中事件的能力。

(二) 产业内的战略群组

竞争环境分析的另一个重要方面是确定产业内所有主要竞争对手的战略各方面的特征，迈克尔·波特称之为划分战略群组。战略群组是指某一个产业在某一战略方面采用相同或相似的战略，或具有相同战略特征的企业组成的团体。如果产业中所有的企业基本认同了相同的战略，则该产业中只有一个战略群体；就另一极端而言，每个企业也可能成为每个不同的战略群体。一般来说，在一个产业中只有几个群组，它们采用了完全不同的战略。

1. 战略群组的特征

如何确定战略群组？对此很难做出清晰的解答。尽管企业在许多方面存在差异，但并非所有差异都有利于区分战略群组。识别战略群组的特征可以考虑一些变量，包括产品和服务差异化（多样化）的程度，各地交叉的程度，细分市场的数目，所使用的分销渠道，品牌数量，营销力度（如广告覆盖率、销售人员的数目等），纵向一体化程度，产品服务质量，技术领先程度（是技术领先者还是技术追随者），研究开发能力（生产过程或产品的革新程度），成本定位（如为降低成本而做的投资大小等），能力利用率，价格水平，装备水平，所有者结构（独立公司或者母公司的关系），与政府、金融界等外部利益相关者

的关系，组织规模等。

2. 战略群组分析

战略群组分析有助于企业了解与其他企业相比，本企业的战略地位及企业战略变化可能的竞争性影响，具体表现在以下几点：

(1) 有助于了解战略群组间的竞争状况。主动发现竞争者，也可以很好地了解某一群体与其他群组的不同。

(2) 有助于了解各战略群组之间的移动障碍。移动障碍是指一个群组转向另一个群组的障碍。

(3) 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。同一战略群组内的企业虽然采用了相同的或类似的战略，但由于群体内各个企业的优势不同会形成各企业在实施战略的能力上的不同，因而导致实施同样战略而效果不同。战略群组分析可以帮助企业了解其所在战略群组的战略特征及群组中其他竞争对手的战略实力，以选择本企业的竞争战略与战略开发方向。

(4) 利用战略群组图可以预测市场变化或发现战略机会。

知识链接

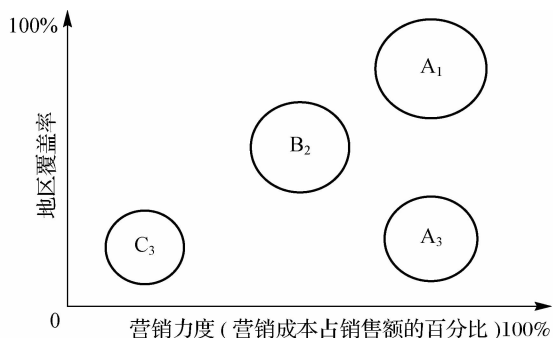
如何识别战略群组

为了识别战略群组，必须选择2~3项战略群组特征，并且将该产业的每个企业在战略群组分析图上标出来。

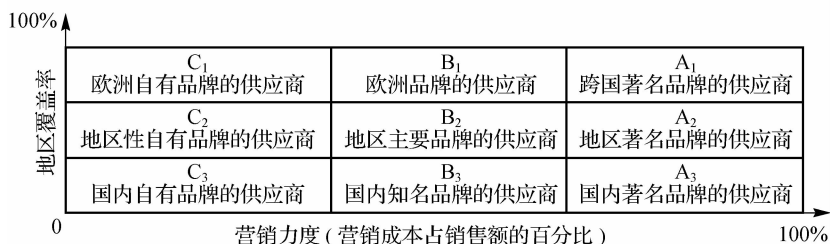
图3-9(a)列示了欧洲食品产业的战略群组图，该图用营销力度和地区覆盖两个战略特征将四个群组清楚地区分开来。 A_1 是有著名品牌、在全世界范围进行经营的跨国公司，主要致力于营销（尤其是品牌的推广）及各个国家之间生产资源的控制； A_3 是具有较强势品牌和较高的营销能力的国内公司，特别注意保持低成本，比 A_1 的市场范围要小得多。 B_2 在国内经营但通常不是市场领导者。 C_3 专门经营自己供应的有自己品牌的产品，并且致力于低成本产品。 A_1 的特点是，有顾客品牌认定、专有的方法和知识、研究开发能力、合适的经济规模，以及营销和组织能力； A_3 的特点是，拥有制造过程的有关知识、对品牌的忠实性、本地知识、营销能力； B_2 的特点是，生产成本低，技术先进，有一些专有的方法和知识，零售商转移成本； C_3 的特点是，低成本生产，有专有方法，零售商转移成本，有本地知识和制度。由此可以发现，在各个群组间转移的各种障碍中，进入 A_1 的市场阻力是很大的，在国内品牌不太有名、市场覆盖面较小的企业，可能不能保证其在国际市场中的地位，容易受国际著名品牌和由规模经济导致的低价竞争的影响。

图3-9(b)显示，在欧洲食品产业中存在着空缺领域，这些空缺领域能为新战略或新的战略群体提供机会。当然，重要的是要了解这些领域所能提供的战略机会的可行性。例如， B_1 就很有吸引力，因为它能在跨市场中实现规模经济，难度也远远小于进入 A_1 群组。事实上，一些欧洲食品企业已经开始实施类似的战略了，不局限于现有产业边界，而是极力打破这样的边界条件，通过提供创新产品和服务，开辟并占

领新的市场空间。



(a) 战略群组



(b) 战略区间分析

图 3-9 战略群组分析

五、市场需求分析

企业外部环境分析的另一个重要方面是分析市场需求状况。市场需求状况直接与企业的营销战略决策有关。

(一) 市场需求的决定因素

经济学理论认为，决定一个消费者对一种产品的需求数量的主要因素有该产品的价格、消费者的收入水平、相关产品的价格、消费者偏好、消费者对产品的价格预期等。市场上的所有消费者对该种产品的总需求量还取决于这个市场上消费者的数量，用公式表示为

$$\text{市场需求} = \text{人口} \times \text{购买力} \times \text{购买欲望}$$

式中，人口对应一个市场上消费者的数量；购买力对应消费者的收入水平；购买欲望对应产品的价格、消费者偏好、相关产品的价格和消费者对产品的价格预期等。

在 market 需求的决定因素中，人口和购买力是生产厂商难以控制的因素，对这两方面因素的研究一般作为进入一个新市场的考察依据。消费者的购买欲望则是生产厂商可以把握的因素，也是众多厂商市场营销策略的着眼点。产品的价格、产品的差异化程度、促销手段等可能会影响消费者的购买欲望，而这些因素又往往与市场竞争策略交织在一起。

(二) 消费者分析

在企业战略制定的过程中，有一部分工作是说服消费者选择本企业的产品或服务。战略分析必须带着制定“针对消费者的战略”这一目的来了解消费者。消费者分析的内容包

括以下三个方面：

1. 消费细分

消费细分包括细分为谁是最大的、最有利可图的现有客户，谁是最具吸引力的潜在客户，企业能否以独特的商业战略需要细分为群组，客户是否可以按其特点、需求或动机分组。

(1) 消费者市场细分。一般而言，常用的市场细分变量主要有地理、人口、心理和行为4类，从而消费者市场细分可归纳为地理细分、人口细分、心理细分和行为细分。

(2) 产业市场细分。产业市场细分常常应用于消费者商品和服务市场。细分产业市场的变量，有一些与消费者市场细分变量相同，如追求利益、使用者情况、使用程度、对品牌的信赖程度、购买准备阶段、使用者对产品的态度等；此外，细分产业市场的常用变量还有最终用户、顾客规模等。

2. 消费动机

不同类型消费者的消费动机有不同特点。消费动机分析是关注消费者的选择和他们所喜欢的品牌、他们最看重的产品和服务、消费者的目标以及消费者动机的变化。例如，商务人士比较偏好快捷的交通方式、方便的行程安排及舒适的服务，而娱乐性的旅行者则更关心旅行费用。商务人士看重的是行程的方便及服务的舒适度，他们对价格并不在意，因而简单、快速的安检过程能为航空公司带来竞争优势，而不方便的抵达时间会带来相应的劣势。因而，企业需要了解消费者的消费动机，为企业赢得竞争优势做好准备。

3. 消费者未满足的需求

分析消费者未满足的需求，应关注为什么有些消费者不满，为什么有些消费者正在更换品牌或供应商。消费者未满足的需求有一些是消费者自身知道的，有一些则可能是消费者自身并不知道的。从战略上来说，了解消费者未满足的需求是非常重要的，因为未满足的需求表明企业拥有进入市场或增加市场份额的机会；同时也表明企业正在面临威胁，因为竞争对手同样拥有抢占市场份额的机会。

消费者并不是任何时候都能意识到自己有未满足的需求，这是因为他们已经习惯了现有产品的局限性或未满足的需求并不明显。认识到消费者未满足的需求之后，企业应当开发新的产品或对产品进行调整。有时，消费者不仅可以发现问题，还能提供解决问题的方案。

引例解析

组织的生存和发展要受到其所在环境的影响和制约，而且一般来说，环境的影响力量远比某一个组织对环境产生的影响要大。当工业经济开始衰退、美元汇率下跌、油价上涨、工人罢工、劳资关系紧张等不利因素同时出现时，不少航空公司曾提出破产申请，而国民捷运航空公司的异军突起在很大程度上取决于其对外部环境的准确判断，并将这些环境因素纳入企业战略管理中。国民捷运航空公司采用的方法主要是，公司保持低成本运行，选用低成本的飞机和低收费的机场，员工需要经常交叉变换工作，不雇用秘书；保持员工的积极性，不解雇员工，鼓励员工参与管理并对经营管理提出意见；成功的领导风

格，既严格督导，又富有人情味，使整个公司充满一种同舟共济的大家庭气氛。

思考题

1. 为什么要进行企业外部环境分析？影响企业外部环境的因素有哪些？
2. 生命周期理论的各阶段特征是什么？
3. 五种竞争力分析模型包含哪几个方面？
4. 如何确定战略群组？战略群组分析的意义是什么？
5. 为什么要进行竞争对手分析？竞争对手分析包括哪几个方面？
6. 列举一家在外部环境的变化中获得成功的企业，并指出影响该企业外部环境的因素。

案例讨论

外部环境对第三方支付的影响

第三方支付是具备一定实力和信誉保障的独立机构，采用与各大银行签约的方式，提供与银行支付结算系统接口的交易支持平台的网络支付模式。在第三方支付平台的交易中，买方选购商品后，使用第三方支付平台提供的账户进行货款支付，由第三方通知卖家货款到达、进行发货；买方检验物品后，就可以通知第三方把款项付给卖家，第三方再将款项转移至卖家账户。

第三方支付在2014年比较频繁的两个词就是“叫停”和“罚”。由于频繁发生信用卡预授权套现案件，2014年3月，央行先是下调第三方支付转账限额，紧接着发文暂停二维码支付业务和虚拟信用卡业务；同时，央行的“79号文”让包括汇付天下、易宝支付、随行付、富友、卡友、海科融通、盛付通、捷付瑞通在内的八家第三方支付企业从2014年4月1日起，在全国范围内停止接入新商户。此外，有两家第三方支付机构则被要求自查。该政策的出台导致涉及的第三方支付暂停新增线下收单商户，对其未来发展造成不好的影响。与此同时，银联不仅迅速完成了二维码支付系统的技术开发，还在个别地区试点启动商业应用。

2014年9月10日下午，央行正式下发针对汇付天下、富友、易宝和随行付四家第三方支付公司的处罚意见，要求其退出部分省市的现有收单业务。处罚文件要求汇付天下自通报印发之日起一年内有序停止在贵州、湖南、陕西、河南、浙江（不含宁波）、重庆、云南、湖北、福建、宁夏、吉林、黑龙江、江苏、海南、青海十五个省（区、市）银行卡收单业务；富友一年之内有序停止在河南、浙江（不含宁波）、福建、天津、江西、吉林、湖南七个省（市）的银行卡收单业务；易宝将撤离七个省（市）的收单业务；随行付撤离五省二市的收单业务。还要求汇付天下、富友、易宝和随行付只有在业务有序退出和自查清理结束，并经央行验收合格后，才可在上述省（区、市）之外的其他地方发展新用户。

思考：

外部环境对第三方支付有什么影响？

企业外部环境案例讨论

【实训目的】

搜集资料，了解企业所处的外部环境状况，分析企业所处的产品生命周期、企业成功关键因素、所处的战略群组和竞争对手情况，并运用产业五种竞争力分析模型对企业进行分析。通过实训，增强学生搜集信息的能力，培养学生的逻辑思维能力和表达能力。

【实训内容】

选取在外部环境因素影响下分别获得成功和失败的两个企业，学生分为两大组，分别选取其中一个企业进行主要分析，对另一个企业进行对比分析。最后，每个小组将成果进行10分钟展示。

【实训要求】

- (1) 选取在外部环境因素影响下分别走向成功和失败的两个企业。
- (2) 小组成员协作共同参与。

【实训考核】

采取教师打分与小组互评的方式进行综合评价。