

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列

企业战略管理教程

（第四版）

王 玉 王 琴 董 静 主编

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理教程/王玉,王琴,董静主编. —4 版. —上海:上海财经大学出版社,2013.12

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列

ISBN 978-7-5642-1787-7/F·1787

Ⅰ.①企… Ⅱ.①王… ②王… ③董… Ⅲ.①企业战略-战略管理-高等学校-教材 Ⅳ.①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 279688 号

□ 责任编辑 台啸天

□ 封面设计 钱宇辰

□ 责任校对 廖沛昕 卓 妍

QIYE ZHANLÜE GUANLI JIAOCHENG

企 业 战 略 管 理 教 程

(第四版)

王 玉 王 琴 董 静 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址:http://www.sufep.com

电子邮箱:webmaster @ sufep.com

全国新华书店经销

江苏省句容市排印厂印刷装订

2013 年 12 月第 4 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 16.5 印张 440 千字

印数:48 201—54 200 定价:35.00 元

致　谢

《企业战略管理教程》从2000年初版，经历改版、第二版、第三版，直至本次第四版的出版，得到了许多方面的帮助和支持。

《企业战略管理教程》各版都曾获得奖项鼓励：初版获得上海汽车工业基金会授予的优秀教材二等奖；第一版获得上海财经大学优秀教材一等奖；上海市教委给予的上海市优秀教材二等奖；以第二版为基础建设的战略管理精品课程，先后被授予上海财经大学精品课程、上海市重点建设课程和上海市精品课程；第三版获得上海市教委授予的上海市优秀教材二等奖。教材第三版和第四版分别获得教育部普通高等教育“十一五”、“十二五”国家级规划教材的殊荣。这些奖励是对该教材以及精品课程教学资源建设给予持续完善的动力。

上海财经大学在教材和课程建设上始终给予及时的政策引导和各类资源支持。我的导师杨公朴教授支持我将企业战略作为产业研究与企业研究的结合点，他全力指导我的研究，为我提供了极为可贵的研究思路。感谢上海财经大学原MBA中心主任骆祖望教授，是他邀请我参与“管理逻辑”的研究，负责战略逻辑部分，使我能从逻辑关系上（只是尽力而为）重新认识战略的本质并安排本版的内容。上海财经大学王琴副教授、董静教授参与了第三版、第四版教材结构的调整，并分别撰写和修订了第八、九、十、十一、十二章。上海财经大学贺小刚教授、蔺兰教授、朱小斌副教授、刘志阳副教授、刘伟萍助理教授、高艳助理教授、王丹博士也是战略管理精品课程建设组成员，为教材历次改版设计和教学资源建设做出了贡献，他们在组织与战略领域中的研究对提升课程的理论水平提供了重要支持。感谢上海电气集团总公司研究室宋浩亮博士，上海电气集团中央研究院徐俊斌博士，上海电视大学管理系杨青老师，上海财经大学刘靖博士、张磊博士、赵明光硕士等对本教材案例调研编写的支持。

我们参与进行战略规划的那些政府机构和企业对战略观念的认识和对战略设计及实施的“苛求”，使用该教材的各校同事们对教材使用方式和内容上的建议和要求，学生们在学习中提出的种种问题，都为历次改编提供了可贵的参考。教材中一些案例企业在我们的调研中给予了有力的支持，使本教材得以实现结构调整、内容更新和案例基本本土化。

特别要感谢的是上海财经大学出版社何苏湘副总编。尽管她的职位发生了变化，但她始终坚持跟随本教材的建设过程，对书稿进行一丝不苟的审查和校对，在教材各版的定位过程中提出了不少宝贵的建议，在教材推广、教材建设与其他教学资源建设的同步、对各高校提供使用帮助上给予了积极的支持。

本教材在撰写过程中参考了许多论文和著作，那些虽然知名但却不相识的作者们也为本教材及历次改版完善提供了有力的支持。

作者

2013年11月

前 言

FOREWORD

近十年来，国内外管理学研究中最为活跃的领域是“战略”（王玉、南洋、徐俊斌，2010）。这是因为，全世界对可持续发展的研究从人类生存的自然条件追踪到制度条件，继而深入到发展方式；研究主体从政府扩展到理论界，又深入到各市场主体。2008 年开始的经济危机（那些乐观分析人员频频提及的“见底”迟迟未见）把这一问题可能造成的破坏程度如此直观地展现在每一个人面前。战略转型从来没有这么广泛、这么集中、以这么丰富的内涵和多样的方式被讨论和实施。政府关注社会转型和经济转型，企业关注商业模式转型和运营方式转型。

这一问题对中国企业界表现得格外残酷：熟悉的经营空间似乎一下子都消失了（因为依靠承接国外产业转移而形成的以制造业为主的产业基础由于发达国家的“再工业化”，在逐渐消失），熟悉的经营方式不管怎么努力都难以为继（因为大自然已经无法承受粗放经营模式所造成的污染，无法继续支持传统产业对资源的索取，也因为缺乏创新支持的产业活动的增加值越来越低，更因为我们已经并肯定将继续面对的是基于高科技和创新的竞争对手以及不加掩饰的贸易保护）。战略转型也将是我国企业所必须面对的。战略转型要求中国企业重新审视自己的存在意义，进而认识企业发展目标和战略本质，重新考虑自己的成长方式和战略任务，进而设计能力结构和商业模式。这就是本书第四版修订过程中所面临的背景。

第四版的一个重要修订内容是提出了战略的逻辑关系，分解为战略思考逻辑、战略分析和规划逻辑、战略管理逻辑（第一章第二节），并根据战略思考逻辑设计了战略效果评估的方法（第十二章第二节）。结合第三版提出的战略主体、对象、内容（第二章第一节），第四版为战略及管理的内容提供了新的结构：为了取得价值增值，企业在战略方面需要处理好选择业务及其组合，以及选择高效率的实现方式这两个方面的问题，由此实现对企业战略能力的分解：战略洞察力和战略执行力；战略的概念因而分为思考概念、成长方式概念、竞争方法概念。这一思考逻辑影响到战略分析的逻辑过程，也决定了由目标任务链构成的战略管理逻辑，决定了对战略效果的评价必然不可能直接沿用传统的方法。战略的逻辑关系构成了由价值为中心，根据行业分析选择业务组合、能力分析选择竞争方法、制度设计实现协同作用的结构关系。

第四版另一个重要的修改是强调了商业模式（第八章第二节）和战略变革（第十二章第一节），强调战略需要通过商业模式给予实现。没有合适的商业模式的支持，战略只能是纸上谈兵。战略管理过程是持续的战略变革过程，企业通过战略变革来实现自身经营与环境的匹配。

第四版还全部更新、更换了案例。根据本次修订所面临的背景，第四版选择的案例企业基本上来自于高新技术产业，基本上是行业领先企业，案例的背景都涉及转型和创新，案例内容上增加了一些战略管理的软方面。

与教材升级相对应，我们也将争取尽快完成对网上教学资源的调整。已经完成的两项调整：一是新录制了十个专题的随堂教学录像；二是提供了英文版的 PPT。更多的案例及案例分析见上海财经大学精品课程栏目《战略管理》。

《企业战略管理教程》第四版的内容仍按实际战略管理过程展开，分为四个部分：第一部分

介绍战略和战略管理的基本概念，包括第一章“战略概念”和第二章“战略管理的基本框架”。第二部分是战略分析的内容，包括第三章“外部环境分析”、第四章“内部能力分析”、第五章“综合分析”等。第三部分是战略制定和选择的内容，包括第六章“战略指导文件”、第七章“公司层战略”、第八章“业务层战略”、第九章“战略选择”、第十章“价值链战略：基本活动战略”、第十一章“价值链战略：支持活动战略”。第四部分是战略实施的内容，包括第十二章“战略变革和战略评估”。各章内容在结构上仍包括四个部分：主要教学内容、本章小结、思考题和案例分析。

《战略管理教程》能再次被列入普通高等教育国家级规范教材（“十二五”教材），是对《战略管理教程》同仁过去努力的鼓励，也对我们未来的工作提出了更高的要求。要求我们在教学建设上不仅实现教学内容的科学合理，还需要在教学资源使用上提高效率，加强校际合作，实现更大的受益面。我们将继续完善本校“战略管理”精品课程网上系统的三个支持学习的路径：

（1）一条清晰的理论演变脉络：介绍成型的概念和理论，介绍理论、概念的来源和变化原因；提供课外读物和练习（通过精品课程网上实现）。

（2）一套实用的战略分析方法：涉及比较完整的战略规划全过程范本，指导学生通过参与（或模拟参与）战略规划过程来掌握战略分析方法和战略分析过程。实践中可以按课程进度要求学生按行业组成学习组，分析（所在）行业的特征和环境。每位学生选择行业内的某一企业，根据教学进度分阶段进行该企业的战略分析和各层次战略设计，直至形成企业完整的战略分析报告。也可以选择一些战略模拟系统（更适合于竞争战略层次）或选择一些战略主题进行深度研究。

（3）一些可供参考的战略案例和方案。对缺乏商务实践感受的本科生来说，一些依据战略管理过程和慎重选择的案例，是举一反三加深理解的有效途径。学生自己撰写完整规范的战略分析报告是一种形式，教材每一章中有针对性的案例是一种形式，精品课程网页中设计的“案例分析”、“企业家谈战略”、“学习交流”等栏目提供的案例分析、企业战略实践和战略规划，也是一种形式。

为了方便学习，我们为教材中的主要内容录制了 10 讲视频课程，并荣幸地被接受为中国大学视频公开课。读者可以登录爱课程网——视频公开课，观看“谋取价值增值——战略管理”课程。

上海财经大学《战略管理》精品课程网页进入路径为：http://course.shufe.edu.cn/course/strategy/。也可以直接进入上海财经大学主页，沿“精品课程—上海市精品课程—战略管理”的路径找到所需的资源。

欢迎各位战略管理研究和教学的同仁参与我们的工作，共享教学资源，并对我们的工作提出宝贵意见和建议。我们的联系方式：上海财经大学国际工商管理学院，国定路 777 号。邮编：200433。电子邮件：王琴，qinwang@mail.shufe.edu.cn 或王玉，wyuge@me.com。

作　者

2013 年 11 月

目 录
CONTENTS

致谢/1

前言/1

第一章 战略概念/1
第一节 战略的 5P 概念/1
第二节 战略的逻辑关系/4
第三节 主要的战略研究流派/7
本章小结/14
思考题/14
案例分析 华为的高绩效文化/15

第二章 战略管理的基本框架/18
第一节 战略管理的基本概念/18
第二节 战略管理的基本结构/21
第三节 战略决策/26
本章小结/28
思考题/28
案例分析 联华超市的发展战略/28

第三章 外部环境分析/34
第一节 一般环境分析/34
第二节 产业环境分析/40
第三节 运营环境分析/50
本章小结/54
思考题/54
案例分析 锐意开拓,引领创新的西门子/55

第四章 内部能力分析/60
第一节 确定内部战略要素/60

第二节 评价内部战略要素/68
本章小结/70
思考题/71
案例分析 三一重工股份有限公司的核心能力/71

第五章 综合分析/75
第一节 业务组合分析/75
第二节 SWOT 分析/86
本章小结/90
思考题/90
案例分析 上海电气集团的业务组合/91

第六章 战略指导文件/99
第一节 远景和使命/99
第二节 企业目标/105
第三节 企业治理/108
本章小结/113
思考题/113
案例分析 广汽丰田“企业公民”的社会责任/114

第七章 公司层战略/116
第一节 专业化战略/116
第二节 一体化战略/121
第三节 多元化战略/123
第四节 国际化战略/126
第五节 企业进入新业务的途径/130
第六节 退出性战略/133
本章小结/137
思考题/137
案例分析 海立集团基于核心技术的多元化战略/137

第八章 业务层战略/142
第一节 业务战略的管理/142
第二节 商业模式/146
第三节 基本竞争战略/151
第四节 特殊行业发展阶段的竞争战略/158

本章小结/165
思考题/165
案例分析 苹果公司的竞争战略/165

第九章 战略选择/170
第一节 战略选择模型/170
第二节 影响战略选择的非理性因素/176
本章小结/181
思考题/181
案例分析 天正集团的战略选择/182

第十章 价值链战略:基本活动战略/185
第一节 运营战略/185
第二节 营销战略/191
第三节 服务战略/197
本章小结/201
思考题/201
案例分析 快递企业的价值链分析/202

第十一章 价值链战略:支持活动战略/205
第一节 人力资源战略/205
第二节 财务战略/211
第三节 技术战略/216
第四节 采购战略/221
本章小结/224
思考题/224
案例分析 腾讯公司的人力资源战略管理/225

第十二章 战略变革和战略评估/226
第一节 战略变革/226
第二节 战略评估/238
本章小结/245
思考题/246
案例分析 三星集团通过战略转型实现成长/246

参考文献/248

普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列

第一章

战略概念

企业战略是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、安排企业活动的方针、政策和方法。战略管理是对战略给予实现的机制和路径。有关战略概念的内容在企业战略管理过程中发挥着重要作用，是企业进行战略思考、规划和实施的基调。广义战略概念的内涵包括从确定企业发展方向开始直至发展方向实现的全过程谋划。狭义战略概念的内涵包括根据已经确定的发展方向制定实现发展方向的目标直至予以实现的全过程。从战略的企业架构层次看，广义战略概念更多地出现在企业最高层，即企业发展战略；狭义战略概念更多地出现在各业务层次上，即竞争战略和职能战略。

第一节　战略的 5P 概念

虽说战略主要涉及的是关于企业发展方向的方面，但发展方向的确定和之后的实现都是无法与方向分开的，由此造成战略的内容非常多；由于在方向确定直至实现的过程中需要汇集和平衡企业内外部各类资源和行动，因此战略牵涉到的方面非常广；又由于这些内容和方面之间存在复杂的关系，且在实现方向的过程中这些复杂关系会发生变化，因此战略的动态性很强。对战略概念的界定受以上原因的影响而存在多种描述。亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）在总结前人有关战略概念的研究后，提出了“战略的 5P 概念”，提议从计划、模式、定位、观念、计谋这五个角度认识战略的基本含义。①

① Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, The Strategic Process, Prentice Hall, Inc., 1995.

一、战略的计划概念

将战略理解为计划，强调的是战略对行动的引导和指导作用。作为计划，战略表现为在特定条件下为实现特定目标而进行的一系列连续的、有意识的谋划和行动，是企业领导人为企业确定的方向以及为此采取的各种行动方案。计划是人为设计的结果，其内容、形式、特性等受到企业对自身使命和远景认识的支配，受到外部环境的影响，也受企业长期形成的行为方式的制约。因此，预见性和有意识性是战略的基本特性。作为计划，战略将企业的主要目的、政策与活动按照一定的关系结合成紧密的整体。

根据战略的计划概念，有效的战略至少包括以下内容：

1. 确定目标：包括企业可以达到的最主要的目标，指导或约束经营活动的重要政策，在特定条件下为实现预定目标所必需的主要活动程序及项目等。

2. 找到“战略推动力”：即企业战略所围绕的一些重要的有推动作用的因素。这些因素决定了企业在产品和市场上需要采取的主要活动方式。

3. 处理重要事件：不管是在战略的制定阶段还是在实施、调整阶段，战略都需要处理一些可预见的事件和不可预见的事件。为了有能力处理这些重要事件，企业需要发展到一定的规模和水平，同时还需要具备灵活的态势。

4. 划分战略层次：企业中不同的管理层次各自需要处理的战略问题、面临的战略目标、需要承担的战略责任是不同的，每一个有特定职权的管理层次都应该有自己特属的战略。各层次的战略需要以企业总体战略为核心，具有对总体战略的凝聚力。

二、战略的模式概念

战略的模式概念强调了战略的行为方面：战略反映企业长期行为的连贯性，由企业长期行为模式所导向，并强化企业的行为模式。战略模式的概念提示：战略可以是有意识、有计划的过程，也可以是一种无预先计划情况下对环境变化的反应。图 1－1 描述了战略的模式概念。图中第一个箭头表示企业预先制定好的在未来一段时期内的战略方向和行动规划。而当到达了具体实施某一规划任务时，企业面临的环境可能已经发生了变化，原战略中的有些内容已经与现实环境不再符合，企业需要根据现实环境采取恰当的行动，为此而停止下来不再执行的任务就是未能实施或不再需要实施的战略。与此同时，某些预计之外的变化为企业提供了新的机会，面对这些可能是转瞬即逝的新机会，企业往往没有足够的时间重新制订完整的战略计划，而需要采取应急行动，甚至会需要修改原来的目标。这种在非预计情况下采取的适应性行动就称为应急战略（或突发战略）。随着环境复杂性和动态性程度的提高，应急战略的重要性也相应提高。

根据战略的模式概念，战略中有一些因素可以维持较长的时期，例如指导战略的价值观、对企业自身使命的认识、企业的存在目的和人文组织类型、企业对社会责任的承诺以及企业形成持续竞争优势的核心能力等，这些因素构成了图 1－1 中的主箭头及方向。战略中也有一些因素具有较高的动态性，例如业务活动的具体内容，包括具体的产品和市场、具体的竞争手段等。

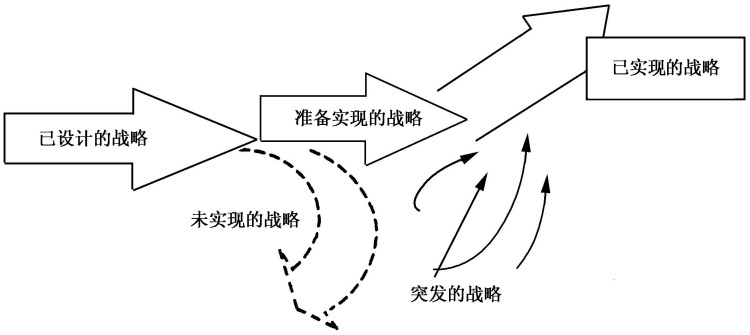


图 1—1　战略的模式概念

三、战略的定位概念

战略的定位概念强调了企业的开放系统特征。定位体现在两个方面：

首先，定位概念认为，战略是企业与环境之间的纽带，战略就是决定企业在环境中的位置，即将企业资源集中于特定的产品——市场位置。为此，战略过程起始于选择企业所需进入的经营业务类型，例如进入汽车业还是进入 IT 业或是服装业。在确定业务类型时，可以根据主要的产品系列特性、构成产品系列的核心技术和市场的关键要求来形成企业共同的经营主线。共同的经营主线是协同优势的来源，因而对采取多元化业务组合的企业格外重要。对业务类型定义得过宽，企业可能会失去共同经营主线，失去核心活动或能形成企业核心竞争力的核心专长；反过来，对业务类型定义得过窄显然不符合技术发展的特征，使企业不能利用技术发展和延续的效用，将企业曾投入于技术开发上的成果拱手让给竞争对手。

其次，定位概念认为，战略需要确定在所选定业务领域内进行竞争或营运的方式，例如在汽车业中是依靠连续的创新建立起“特性”形象，还是依靠不断降低成本建立起“经济”形象。然后通过战略的实施，使组织能处于恰当的环境位置，实现生存和发展。

四、战略的观念概念

“战略是观念”概念强调企业最高层管理层，特别是企业董事会的整体个性对形成企业组织特性的影响，以及组织特性差别对企业存在的目的、社会形象、发展远景的影响。战略是一种观念，首先是因为战略存在于企业战略家（战略领导团队）的头脑之中，是他（她）们的独创性和想象力的体现；其次，战略的观念被企业成员所共享，构成企业文化的一部分，指导企业全体成员的意图和行动。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，由于某些原因需要改变原来决定的计划或定位时，如果这些改变存在于企业观念范围内，就比较容易实现，超出观念允许范围的改变则要困难得多。可见，战略的观念概念约束了战略变革的界限，超过这一界限的战略变革的困难程度和对企业的影响将不亚于一场重大的革命。

五、战略的计谋概念

将战略视为计谋主要是指通过公布战略或战略意图，向外界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，可以起到预设市场“期望”和威胁竞争对手的作用。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称为“威慑性战略”。

战略的计谋概念直接表现出对手之间的竞争关系：通过采用包括威胁在内的各种手段来取得竞争优势。相对于战略的计划概念和定位概念而言，战略的计谋概念更强调战略的动态性：随着战略实施过程的发展和竞争关系的变化，战略的计谋作用还将不断体现，并由此引起战略的发展和竞争关系的改变。

战略的 5P 概念是从 5 个侧面对战略进行的描述。首先，根据战略的观念概念，战略是对企业自身存在理由的认识。因为企业存在于环境之中，又因为企业具有主动谋划的能力和追求价值的能力，因而对自身存在理由的认识和对未来环境趋势和变化规律的认识，就将决定企业对所在环境的选择，这就是战略的定位概念。定位确定后，需要为实现该未来定位设计出各类行动方案，并配置恰当的资源、流程、制度政策，就是战略的计划概念涉及的内容。企业以往经营经历中形成的行为模式会自觉不自觉地左右企业对环境的认识和对自身的认识，影响到企业的决策过程，因而也影响到企业与环境的适配程度。最后，在实现战略计划的过程中，企业需要处理与各类利益关系群体的关系，从而影响市场的选择，这就是战略的计谋概念。

第二节　战略的逻辑关系

“战略”概念形成于 20 世纪 50 年代初，后经对实施过程中的资源配置完善而形成了“战略计划”概念，经企业全系统的介入后形成完整的“战略管理”概念。在这一长期发展过程中，经企业界的实践和学术界的研究，战略的逻辑关系得到逐步完善。首先是关于战略本质的思考上的逻辑关系，继而推演到战略分析和规划的逻辑关系，其后又形成了战略管理的逻辑关系。

一、战略思考的逻辑关系

战略思考的逻辑关系涉及对战略本质、战略的主要任务和战略概念的基本类型的认识。可以用“1-2-3”来表述。

1. 战略的本质是对价值的追求

“追求价值”是企业生存发展的长期目标，因而也是战略的根本目标。根据企业每一阶段的发展重点，“价值”可以表现为规模扩大、市场范围扩大、技术能级提高、发展速度提高、效率提高、灵活性增强、利润增加或成本降低等直接的形式，也可以表现为成功地离开一个不再适合发展的行业或市场，成功地进入一个有更好发展前景的行业或市场，成功地组合了具有内在联系的行业或行业环节等潜在的形式。本章案例中，华为就先后曾以产品开发、市场推广、技术创新、发展速度和财务回报作为其绩效的形式，体现在其企业文化之中。

根据有关公司增加值研究，企业的价值增值有两个来源：一个是行业平均利润，另一个是超过行业平均值的超额利润。从平均利润的贡献看，企业价值的高低取决于其对行业的选择。简单地说，企业选择进入的行业平均利润率如果高于经济体内全行业平均利润率，或是由于企业选择进入的若干业务之间存在协同关系，使得企业业务组合的平均利润率高于经济体内全行业平均利润率，企业就获得了增加值的第一个来源。这是企业战略能力中的战略洞察力，体

现了企业业务组合与经济体内全行业组合之间的比较关系。从超额利润的贡献看，企业价值的高低取决于其运营效率，如果企业的运营效率高于同行业的对手，或是企业有效利用了若干运营活动之间存在的协同关系因而获得了效率的提高，就能获得超额利润。可见，超额利润也体现了企业与竞争对手之间的比较关系。这是企业战略能力中的战略执行力。

2.战略的两项根本任务

企业增加值的两个来源构成了战略的两项根本任务：体现战略洞察力的选择发展方向（由发展战略形成的业务组合表示）和体现战略执行力的选择竞争方式（由竞争战略表示）。选择发展方向涉及对未来的了解和判断、对企业目前位势及其来源的判断和对企业过往形成的能力来源的了解。选择发展方法涉及对对手的了解和对企业服务对象（选择方）的了解，进而选择具有高效率的活动方式。本章案例主要介绍的是华为的战略执行力。案例中华为在创业初期选择坚持每年投入近亿元的巨额资金支持小型程控交换机的研究开发；华为在通信设备供应业务上的坚持；通过人、财、物等资源的聚集调配进军农话市场；国际化发展等，都是其战略洞察力的体现。

3.三个基本的战略概念

以上一个基本追求和两项根本任务可以推演形成战略的三个基本概念：战略是一种思想、战略是对企业成长方式的选择、战略是对竞争方法的选择。

战略是一种思想是指战略是指导企业根据产业及市场规律，主动适应环境，采取积极恰当的市场活动，通过组织和分配关键资源，形成自身独特的实力以实现经营目标的思想。包括对以下问题的思考：人类社会发展的未来有什么？本企业“在的”或“要进入的”或“要退出的”产业是什么？本企业存在的价值是什么？客户为什么选择本企业？本企业为他们提供的到底是什么？本企业的价值防火墙在哪里？这一概念强调，企业对未来的思考和假设将在长时期内左右企业的远景和使命，决定企业的行业和市场定位，也决定了对企业核心能力的要求。战略是一种思想的概念，更多地体现在高层管理。

战略是对企业成长方式的选择是指战略是企业通过“协调和配置”或“构造”自己在多个市场上的活动来创造价值的方式。战略的重要任务是选择符合远景和使命要求的业务组合，进入具有较高平均利润的行业或行业环节，合理利用或创造协同。决定成长方式的责任主要由企业高层管理和各产业板块的负责团队承担。

战略是对竞争方法的选择的概念是指战略就是根据外部环境及内部资源和能力的状况，为求得生存和长期稳定发展，为不断获得新的竞争优势，对实现企业发展目标的途径和竞争手段的总体谋划。战略的重要任务是根据行业关键成功要素来构建企业自身的关键资源，形成竞争优势并将其传递给市场选择方（客户、购买方、推荐方）。因为，最终是这些市场选择方选择了本企业而不是选择企业的竞争对手。决定竞争方式的责任主要由面对市场选择方的各运营负责团队承担。

上面对战略思考逻辑的分析提示，战略的本质是通过适配取得价值。战略的适配本质体现在三个方面：(1)企业与环境机会的适配及程度，通过企业业务组合的综合价值和经济体全业务的综合价值的比较体现。企业业务组合的价值不在于其自身，而在于与经济体所有行业平均价值的比较。(2)企业战略不仅要借此进行选择，还要调整自身能力使之与业务组合所在行业的特征要求相匹配。企业能力与其选择的业务组合的适配关系，通过本企业与竞争对手之间在运营效率上的比较而得知。企业需要根据市场选择方的要求构建自己的能力优势，也体现了企业能力与市场要求的适配关系。(3)企业制度对各类协同关系的利用或创造要求的

适配程度。不管是选择单一业务组合还是选择多种业务组合(包括纵向一体化和多元化),资源的不平衡都会使企业的各种活动之间存在一定的协同空间,需要通过企业的各类制度加以利用。

根据战略的思考逻辑,战略的比较宽泛的概念可以界定为:战略是基于对更大系统变化规律和发展趋势的思考,是根据外部环境及内部资源和能力的状况,为求得生存和长期稳定发展,为不断获得新的竞争优势,对实现发展目标的途径和竞争手段的总体谋划。

战略的适配本质如图 1—2 所示。

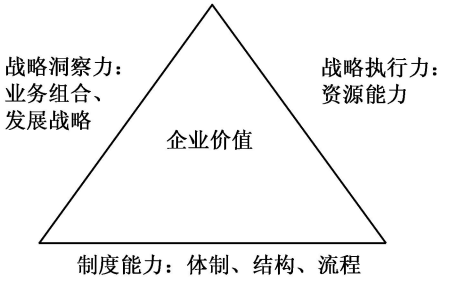


图 1—2 战略的适配本质

二、战略分析和规划的逻辑关系

战略分析和规划的逻辑关系是从方法上对战略思考逻辑关系的应用,体现了战略分析时的指导思想:用优势创造机会(开辟出新的竞争空间)或用优势分割机会(扩大在现有竞争空间中的占位)。分析的基本结构由 SWOT 分析体系所体现。下面用倒叙的方式进行解释(见图 1—3)。

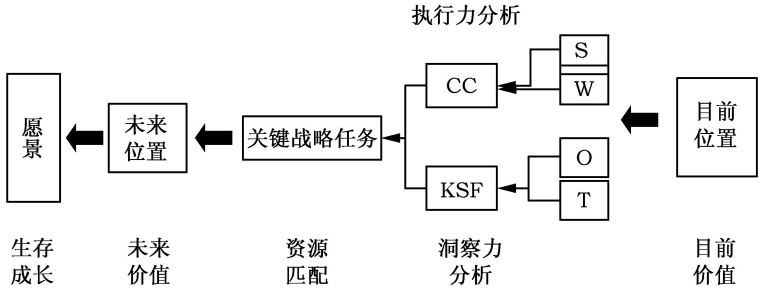


图 1—3 战略的分析和规划逻辑

SWOT 分析体系的最后一步是得到 SWOT 战略选择模型(见本书第九章),该模型各区域提供了一些备选战略类型,这些战略都考虑了企业战略洞察力与战略执行力的结合。还需要为这些战略配备资源、决定核心流程、制定各项制度,以便在完成各项战略任务获得单项价值的同时,还能获得协同价值。

在此之前,分析人员需要得到 SWOT 矩阵(见本书第五章),该矩阵构成 SO、WO、ST、WT 四个区域,不管企业在分析中被处于哪一区域,战略规划的目标都是要将企业的战略位置逐渐推向 SO 区域,WO、ST、WT 区域的战略措施就是为了实现这个目标。

在达到 SWOT 矩阵之前，分析人员需要获得构成 OT 判断结论的分析结构和分析结论（采用本书第三章中介绍的那些分析方法）和构成 SW 判断的分析结构和分析结论（采用本书第四章中介绍的方法）。OT 分析结论后还需要进一步归纳得到关键成功要素（KSF）。SW 分析后还需要进一步归纳得到企业的核心能力（CC）。企业在本战略期间所要完成的关键战略任务将根据 KSF 与 CC 的匹配关系进行选择。关键战略任务的确定都是指向 SO 区域。

每一次战略分析和规划的实现都使企业从目前位置进入到规划期设定的未来位置，实现企业在该规划期的使命，也更接近于企业的远景（见本书第六章）。

三、战略管理的逻辑

战略管理的基本逻辑关系体现在层层分解的“目标—任务链”上。具体内容将在本书第二章中介绍。

第三节　主要的战略研究流派

对战略及其影响因素的不同认识，形成了许多战略研究结论，使战略成为成果最为丰富的管理学研究领域之一。亨利·明茨伯格根据对战略形成的解释视角，将战略研究归纳为十个流派。

一、战略的设计学派

设计学派起源于 20 世纪 50 年代末 60 年代初。该学派将战略管理过程分为战略制定和战略实施两个阶段。战略制定阶段的主要工作包括分析组织在能力上的优势和劣势、组织所处环境能提供的机会和威胁，从而得出发展的方向。战略实施阶段的主要工作包括调整组织结构和相应的指挥和沟通关系等。战略管理的目的就是要实现组织自身的条件与其所处环境能提供的机会之间的“适应”。设计学派提出的战略过程模型如图 1—4 所示。

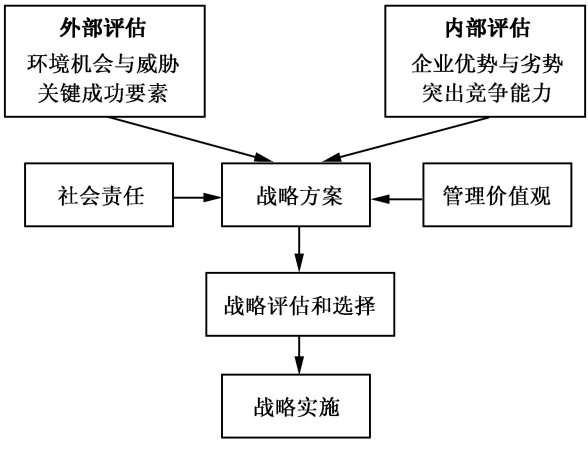


图 1—4　战略设计过程模型

为了使战略制定工作所设计的战略能起到“适应”的作用，设计学派提出了以下有关战略

的基本性质的认识：

(1)战略形成过程是一个有意识的、深思熟虑的思维过程。因此战略制定是一项通过后天学习得到的技能。

(2)首席执行官是企业的战略家，其责任是进行控制并保持清醒的头脑。

(3)战略应该是明确的、独特的、内容丰富的，是个性化设计的最佳成果之一。为此，其形成的模式必须保持简单和非正式。

(4)当战略形成为一个完整的观念时，设计过程才算结束。

二、战略的计划学派

计划学派和设计学派产生于同一时期。该学派提出的战略制定过程模型与设计学派基本一致，但是更强调“刚性”步骤和高度正规性，更强调机械性的分解和组合过程，强调采取各种专门的分析方法和技术(计划人员是战略制定进程中的主要角色)。计划学派提供的基本战略规划模式包括四个体系：目标体系、预算体系、战略体系和程序体系。战略计划起始于确定各种目标，这些目标经过企业内各战略层次的分解后进入战略实施过程。在战略实施过程中，需要将分解后的战略目标下达到各管理层次和管理职能，经过分解的预算和管理控制过程，又与目标层次融为一体。从层次上分解，战略分为公司战略、业务战略和职能战略，各层次的战略在目标和进程上也相应进行分解；战略制定需要从责任上进行分解，由最高领导人提出对组织使命和远景的看法，对专业战略设计人员提出的战略方案进行选择，并对战略的实施结果负最终责任。战略方案的提出及其后的计划工作则是专门职能性计划人员的工作。

计划学派对战略的总结如下：

(1)战略产生于一个受控制的、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，并得到恰当的分析技术的支持。

(2)企业的首席执行官负责整个战略进程。企业内设立专职的计划人员，负责战略的具体制定。

(3)通过正式过程得到的战略应当是明确制定出来的，并通过细致的目标、预算、程序和各种经营计划来得到贯彻。

三、战略的定位学派

定位学派产生于20世纪80年代，90年代全球经济结构、产业结构和市场结构的突变，使战略定位观成为主导的战略观。该学派将战略制定过程视为理性的分析过程。他们认为战略就是确定企业在市场上的位置。企业所处的市场结构决定了企业的战略类型，战略类型又决定了企业内部结构、系统和活动，最终影响企业的绩效。对战略定位观有突出贡献的人物是迈克尔·波特。他设计的5力模型[①]被广泛应用于分析产业结构、影响产业结构的各种因素及相应的产业获利潜力。

定位学派认为市场结构推动了深思熟虑的定位战略，而深思熟虑的定位战略又推动了组织结构。战略具有以下一些特性：

(1)市场是存在利润的，是充满竞争的，战略就是市场中通用的、特别常用的、可以辨别的位置。

---

① 具体的5力模型和分析方法将在本书第三章介绍。

(2)战略形成过程就是一个基于分析计算基础上的对战略(通用位置)的选择。需要以理性计算作为战略分析和选择的基础,通过分析企业所在产业的特性和企业竞争力来找出最适合企业的战略类型和实施战略的方式。

(3)战略分析人员在战略定位过程中起着非常重要的作用,他们将计算和分析结果提供给正式控制选择过程的经理,由经理进行最终的战略选择。

(4)战略需要在企业内层层分解并给予执行,同时还需要根据战略管理的要求调整组织内的某些关系。

四、战略的企业家学派

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。企业家不仅包括传统的开创自己企业的人,还包括企业中任何具有个性、活力和决断力的领导人。企业家学派的最大特征在于强调领导者的积极性和战略直觉的重要性。它将战略制定视为个人直觉,认为不存在规范的战略制定过程。能使一个企业在某个环境中获得成功的领导人,在另一个企业和另一个环境中就不一定能取得同样的成功。因此,如果一个企业遇到了经营困难,最好的办法就是换一位新的具有直觉力的领导人。

企业家学派的研究成果主要有:

(1)战略是存在于企业领导人头脑中的关于企业长期发展的意识,对企业未来的认识。战略既是一种观念,更是一种特殊的、长期的方向感,是对组织未来的远见。

(2)战略制定过程带有不完全自觉的特性,高度依赖于领导者个人的经验和直觉。

(3)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过程。

(4)领导人的战略意识和直觉具有很强的灵活性,其战略一般采取带有细分的形式,注重使企业进入并活跃于具有突出竞争力的市场部分。

企业家学派对战略的认识比较适合于新建企业和处于转变时期的企业。在这两种情况下,企业的主要战略任务是决定(调整)方向和活动范围,因此格外需要强有力的和具有高度直觉力的领导人。由于强调依赖个人,企业家学派更提倡小型组织和简单结构。

五、战略的认知(认识)学派

认知学派研究的是战略制定对人类认识的意义,即单个的人脑活动是如何集合形成具有集体性质的战略的。该学派的研究集中在有关认知心理的四个方面:首先是知觉。战略人员如何获得信息,信息不足的程度,以及在获得信息的过程中信息是如何被扭曲的。其次是概念形成。战略是如何通过"一般调查、选择性调查、逻辑调整集中、最终孤注一掷地确定"这一思维过程而形成的。再次是重新定义。战略是如何改变以及战略改变的原因,对战略变革的各种抵制。其基本假设是人们的认知概念一旦形成,便会本能地排斥相反的认知和概念。最后是认知方法。根据人类认识的某些特征,如认识的复杂性、开放性和认识领域的相关性,提出了战略风格的概念。从战略视角方向来研究管理者的类型,从认识过程了解决策方式,从而有助于了解战略指定的过程。

认知学派的一些重要研究结论如下:

(1)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。战略对个人认知的依赖性造成不同战略者之间在战略风格上存在很大

差别。

(2)战略表现为决定人们如何处理环境输入信息的方法——概念、计划、纲要和框架。

(3)环境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。所以,战略过程也因此可能被歪曲。

(4)由于战略者往往不是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。

认知学派的主要缺陷是将战略的认知局限于少数战略人员,排除了其他成员的认知对战略的作用,因而就产生了信息不足、信息滞后、延误变革时机、对变革的抵制等问题。如果认知学派能认识到包括企业全体成员的企业认知由于认知主体范围的扩大而得以扩大信息来源;由于战略认知过程与企业内的每个人有关,因而能够形成共同的认知,从而减少乃至消除对变革的抵制;由于战略创意来自于企业的最基层而得以减少信息滞后和对信息的扭曲等,认知学派的研究范围和成果将会有所扩大。这些均为学习型组织理论的研究范围。

六、战略的学习学派

认知学派的研究提示,设计学派、计划学派和定位学派假设的静态战略制定过程不适用于实际战略制定所处的复杂和变化的环境。但是,如果战略者们不能依靠静态的程序和方法,如果他们不能通过分析性过程和个人想象来形成战略直觉,他们又如何制定战略呢? 学习学派的回答是:通过学习过程。只有当战略者(可以是个人,但更多的是集体)确定了问题,并且了解了企业处理问题的能力后,才会形成战略和有效的行为方式。为此,战略管理"不能再是对变化的管理,而是由变化所产生的管理。"

学习学派形成于 20 世纪 50 年代末,奎因(James Brain Quinn)于 1980 年出版的《关于变革的战略—逻辑累积》(*Strategies for Change-Logical-Incrementalism*)标志着学习学派研究的成熟。

学习学派的研究结论包括:

(1)企业环境的复杂和多变特性,再加上企业往往缺乏制定战略所必需的知识,使得有控制的战略及其制定过程几乎不可能存在。所以,战略必然是一个学习过程。在这个过程中,很难清晰地把战略制定和战略执行分割开来。

(2)由于企业领导者同样必须学习,在大多数情况下,不仅领导者个人需要学习,而且整体的领导团队都必须学习,所以企业中存在着许多潜在的战略者。战略学习过程更多地表现为非集中的特性。

(3)存在是学习的内容,进而促进了思考。知觉的过程就是行动的过程。谁有学习的能力以及支持学习能力的资源,谁就有战略设想。为此,战略有可能存在于任何场合,并且采取任何形式。但在大部分情况下,战略是外部时间和压力的产物。战略设想可以来自于战略者,也可以来自于企业内的任何管理人员,他们的战略设想逐级向上传送,在传送过程中与其他的战略设想和现有的战略内容相结合,直至达到最高管理层并获得首肯。其间也有一些战略设想没有被采纳。这样的过程中会逐渐积累形成经验,一些经验汇集形成模式,成为应急战略。应急战略一旦被确认,就正式成为深思熟虑的战略。

(4)企业领导的作用不再是预先决定战略,而是组织战略学习过程。高层管理人员特别要关注战略学习过程的有关人员,推动学习的组织结构和体系,准备承认、修改和引导可能出现的战略。总而言之,战略管理就是精巧地处理思想和行动、控制和学习以及稳定和变化之间的微妙关系。

(5)战略首先表现为过去的行为模式,然后表现为对未来的计划形式,最终变成指导总体行为的观念。

学习学派突出的学习过程对处于非常复杂环境下的企业格外重要。在这些企业中,制定战略所需要的知识广泛分布于组织内各部门,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。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也是集体协调,即集体学习的过程。

七、战略的文化学派

文化是指一个集体中由成员共同接受和分享的信念,表现为共同的行为方式,反映了组织所在环境的传统和习俗。文化学派将战略制定过程视为观念形态的形成和维持过程。对管理文化的研究在 20 世纪 80 年代形成高潮。其中最具代表性的著作是彼得(Peter)和沃特曼(Waterman)的《追求卓越》(*In Search of Excellence*)。根据他们的描述,成功企业具有稳定的战略意识和观念。

文化学派的研究结论有:

(1)战略制定过程是集体行为的交互过程,建立在由企业成员共同拥有的信仰和价值观之上。

(2)个人通过文化适应过程或社会化过程来获得有关企业的共同信念和理解等信息,这个过程大多为潜移默化的(有时也通过较为正规的教导来强化)。因此,组织成员只能部分地描述并巩固他们文化的信念,而文化的来源和解释可能依然是模糊的。

(3)为此,战略首先采取了观念的形式,以组织成员的意愿为基础,表现为有意识的行为方式。因为观念植根于集体意向之中,并在深藏着资源或潜能的组织模式中反映出来,受到保护并且用作竞争优势。

(4)由于存在共同的信仰,战略协调和控制基本上是规范的。

(5)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。

文化学派的研究结论比较适用于具有强有力的思想意识的企业和采取直线职能制的企业。这些企业稳定的文化强化了其活动的程序性。其次,文化学派还特别适用于处于战略观念形成和强化阶段的企业,或是现有战略在衰退,因而处于变革阶段的企业。

八、战略的权势(力)学派

权势学派把战略制定过程视为权势作用的过程,强调将权力和政治手段应用到战略谈判中以利于获得特殊利益。在权势学派研究中,“权力”与“政治”相当接近,是指在纯经济行为之外行使影响力的行为。例如,一些大型企业多元化经营建立起来的市场力量,在很大程度上可以无视供求规律。

权势可以存在于企业外部,也可以存在于企业内部。比照经济学的方法,我们把存在于企业内部的由不同组织成分运用而形成特定内部权利关系的权势称为微观权势;把存在于企业外部的由企业运行进行不合法活动的权势成为宏观权势。阿里森(Graham Allison)于 1971 年建立的政府权利模型详细描述了战略制定作为内部权势的过程。

权势学派的主要研究结论包括四个方面。

(1)战略制定过程从本质上讲是一个权势作用的过程,需要运用一些非法或是不一定合法的手段,并往往导致冲突。权势作用可以发生在企业内部(微观权势),也可以是企业作用于外部环境的政治力量(宏观权势)。

(2)权势战略,不管是有计划形成的,还是临时应变,都将采取正式的形式,运用具体的使对手难堪的手法,而不会仅采用观念的形式。

(3)在微观权势方面一般不存在某一个起支配作用的个人,而是由企业内的一些人互相争夺对企业的控制权。当企业由于外部或是内部的原因造成组织权利系统改组,如组织内原有关系对比的变化,或是原有影响关系的破裂,组织处于重大变革的时期,微观权势影响表现得最为明显。

(4)从宏观权势方面看,企业总是希望通过采取积极的具有政治色彩的战略,通过战略操纵及各种网络和联盟中的集体战略,来实现自己的利益。宏观权势反映了组织封闭系统的性质,即组织对环绕于己的外部影响的作用力量。

权势学派的研究认为,对战略发生作用的不再是单个的人物,如设计学派指定的企业CEO,计划学派确认的计划人员,定位学派认为的分析人员,企业家学派中的企业家等,而是一群人。这群人利用自己的权势既争夺又妥协合作,使得战略制定过程成为谈判和讨价还价的过程。组织的活动不再受某一共同利益的驱使,而是受一些局部利益的驱使。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,因此很难形成统一的战略和对战略的执行活动。大部分企业的战略制定和执行过程都有权势的影响,只有那些非常小型的、采取极端专制管理方式的企业,才有可能在面临重大变革时避免权势之争。皮夫(Pfeffer)和斯兰尼克(Salanik)于 1978 年出版的《组织的外部控制》(*The External Control of Organizations*)是对封闭系统组织战略制定研究最具有代表性的成果。作者对有权势组织是如何推行明确的、带有政治色彩的、有计划的战略进行了描述。他们所描述的战略与定位学派的基本相同,是一般战略。

权势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是事业部制的企业。这时企业内的权利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了出来。权势在企业处于停滞封闭阶段时也表现得较为明显。这时由于各种力量在政治上的互不协调而造成对战略变革的阻力。另外,在环境变化无常,企业无法制定出有明确方向的战略时,权势活动也表现得较为活跃。权势学派为战略管理引入了许多新的概念,如“集体战略”、“战略联盟”、“权势游戏”等。其研究结论揭示了权势及其活动对促成或是阻碍战略变革的重要作用。

九、战略的环境学派

与以上各学派将组织内部的某一个成分作为对战略制定产生积极影响的因素,而把外部环境视为相对被动的因素不同,环境学派将注意力移到组织外部,重点研究组织所处外部环境对战略制定的影响。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。环境学派研究对环境的定义非常广泛,几乎包括了除组织以外的一切成分。环境学派首先产生于权变理论。权变理论总结出的环境的复杂性、动态性、多样性和敌意性等特性,成为环境学派对环境的基本定义。权变理论广泛探讨了组织寿命、组织规模、技术系统以及外部权利关系等因素,为进一步研究上述因素与战略之间的相互关系提供了基础。

1971 年,肯尼斯·R. 安德罗斯(Kenneth R. Andrews)出版了《公司战略思想》一书,提出

建立战略思想的问题和制定及实施公司战略的分析方法，肯定了高层管理者在战略制定和实施中的决定性地位，提出高层经理还负有监督战略实施的责任。与此同时，伊戈尔·安索夫(H. Igor Ansoff)根据自己的管理经验提出了一套制定战略的方法。他在1979年出版的《战略管理》一书中提出战略行为是组织对其环境的交感过程和由此而引起的组织内部结构变化的过程，提供了包括外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权利和权利结构、战略领导、战略行为八个因素在内的企业战略行为模式，提出了三大新观念：

(1)环境服务组织的观念。根据传统观念，只有营利性组织才会为追求利润而讲究效率，非营利组织则不具有效率观念和风险观念。安索夫提出，传统观念中营利组织和非营利组织的上述差别正在逐步消失。取而代之的是营利组织为了实现战略目标，在追求效率的同时也在讲究履行社会责任；非营利组织则开始注重效率和效益，争取以效率和效益来弥补非营利活动的费用。尽管各类组织之间存在着差异，但在以生存和发展为战略的出发点上却是相同的。

(2)战略追随结构的观念。20世纪60年代设计学派的代表人物阿尔佛雷德·钱德勒(Alfred Chandler)曾提出了战略决定结构的观点。安索夫则认为战略决定结构的观点注定了组织结构的调整将永远滞后于环境的变化和企业战略的调整，因此会影响到战略的实施。他认为战略追随结构的观点可以缩短结构适应的时间，因而可以降低“可预知性”问题造成的损失。

(3)开放式系统的战略研究观点。安索夫认为应该将战略管理过程视为一个开放式系统，即不仅要求组织系统内的各部分相互适应，而且还要求组织系统与环境系统相互适应，实现“外在配合”和“内在配合”的双重适应。

我们可以认为，战略管理研究的产生本身就是环境作用的结果。使得企业战略研究能在20世纪50～60年代获得发展的经济原因是第二次世界大战后美国经济进入空前繁荣阶段。新技术、新产品和新行业不断出现，国内企业增加和扩大，再加上日本企业对美国市场的逐渐渗透，都使产业竞争越来越激烈，企业不得不加强对竞争对手和竞争环境的分析。同时，随着规模日益扩大和经营范围的多样化，企业需要科学地确定并及时调整整个企业的各项业务构成，制定综合性规划。由于资源，特别是资金的有限性，企业必须在各项业务之间合理分配所拥有的和可能获得的资源。企业战略和战略思想能够在这些方面为高层经理提供有效的参考。

十、战略的结构学派

结构学派集中研究各种组织类型、组织所处的环境类型以及组织在其历史上经历过的某些关键阶段，从而提供可供参考的一些战略背景前提。结构学派的重要人物是钱德勒。他在1962年出版的《战略与结构》(*Strategy and Structure*)一书中提出了企业战略和结构发展的四个阶段：

(1)资源积聚阶段。该阶段的企业需要通过资源的初期积累经受住建立伊始的压力，并不断壮大，在市场上获得立足之地。

(2)资源使用的合理化阶段。在这个阶段，企业内的各项关系已经基本建立，企业已经基本上生存了下来。在确定大幅度发展目标之前，需要整顿已经形成的各项关系，分析现有的资源分配及其效果，并根据长期目标确定下一步的发展战略，据此调整资源的分布，使资源能分配使用在产生最大效益的业务领域。

(3)连续发展阶段。这个阶段中的企业在经过内部适应性变革后的条件下进行积极的业务扩张，或是进一步强化已有的业务部分，或是迅速进入新的业务领域。总之，在这一阶段，企业的势力将得到扩大。

(4)对扩张资源的使用合理化阶段。这个阶段的作用与第二阶段相同,目的在于稳定前一阶段的发展成果,分析新形成的业务组合,去除那些实际上没有能力为企业提供高效益的业务部分。在这个稳定继尔调整的过程中为下一阶段的发展提供经过变革的适应性内部环境。

企业战略和结构的发展,在经过第四阶段以后还将反复经历第三和第四阶段,以获得长期发展。其中,每一次发展扩张的实现都是以前一次合理化阶段业务重新调整组合的结果为前提。合理化阶段还可以分为前期对扩张发展结果的稳定阶段和后期根据环境的变化对扩张发展结果的反思和评价调整阶段。没有稳定阶段,扩张行动未必能形成实际的市场能力和财务结果,即没有取得满意的投资回报。没有调整阶段,企业就不能根据环境的变化来改变业务组合,因而就不能避免逐渐衰退的结果。

在关于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,并随着战略的变化而及时调整结构。再进一步说,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。

结构学派研究的其他结论有:

(1)对组织行为的最恰当的描述是它的结构性,即考虑到时间和状态的各种因素的有机集合。

(2)战略制定过程是一个典型的由一系列因素构成的集合形成过程。在这个过程中,某一特定类型的企业在某一特定的时期内,以某一特定的过程形式,恰好与某一特定类型的环境相吻合。

(3)战略制定过程可以是一个概念设计的过程(设计学派),也可以是一个正规计划的过程(计划学派),或是系统分析过程(定位学派),或是知觉认识过程(认识学派);战略制定过程可以是组织中某一个人的认识过程(企业家学派),也可以是一个集体的学习过程(学习学派),或是权势作用过程(权势学派);战略制定过程可以是由个别领导人所推动(设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派等),也可以受组织文化推动(文化学派),还可以受外部环境推动(环境学派)。通过战略制定过程形成的战略可以采取计划或是模式的形式,或是具体策略以及确定位置的方式,或是采用确定长远发展方向的方式。唯一一致的是上述种种均必须与企业所在的时期和条件相适应。

(4)上述各项战略因素在不同时期的不同结合方式反映了战略发展的共同周期。

本章小结

本章介绍了战略的概念、战略的逻辑关系和战略研究的主要流派。第一节重点介绍了明茨伯格的“战略的5P概念”,即战略是计划、模式、定位、观念和计谋的组合。第二节分析了战略的三个逻辑关系:战略思考的逻辑、战略分析和规划的逻辑、战略管理的逻辑。第三节介绍了十大战略研究流派的主要研究结论,十大战略流派是设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认知学派、学习学派、文化学派、权势学派、环境学派和综合学派。

思考题

1.战略的5P概念中提出了战略的计划概念。是否可以认为战略就是计划?举出3个支持这样认为的理

由和3个反对这样认为的理由。

2.如果企业在考虑战略时过于强调计谋性,强调针对竞争对手的行动确定本企业的战略行动,就可能会陷入怎样的困境?举例说明你的看法。

3.以一个你了解的企业为例,说明企业家对企业战略的重要性。

4.上网收集一个企业的发展资料,描述该企业的发展历程。说明环境对该企业战略历程的影响。

5.你认为一个企业的治理状况将怎样影响到它的战略行为和战略效果?

6.寻找两个竞争程度不同的行业,分析这两个行业中的企业战略是如何对不同的竞争程度做出反应的。

7.收集一些中小企业战略实践的材料,与大型企业对比,你会发现大部分中小企业缺乏正式的战略概念和对战略概念的描述。你调查的这些中小企业是如何认识战略概念的?这些企业活动的战略性主要体现在哪些方面?

8.试举例说明战略分析和规划逻辑与战略思考逻辑之间存在的关系?

9.权势学派认为,战略过程就是权势作用过程。调查一个企业,描述你在这个企业中观察到的权势作用,分析这些权势作用对企业发展的影响。你能得出哪些结论?

10.学习学派提出企业中存在许多潜在的战略者。但我们在实际观察中却往往发现许多企业因为缺乏战略者而处于发展困境。你认为这些企业存在哪些障碍使潜在战略者无法发挥作用?

案例分析

华为的高绩效文化

“惶者才能生存,偏执才能成功。”这是华为创始人任正非的名言,意思是成功要靠偏执(坚定不移地推进目标),生存是靠惶惶不安(警惕各种不确定因素,甚至是居安思危)。

华为技术有限公司(以下简称华为)成立于1988年,由5个人合伙投资2.4万元,从事小型程控交换机的研究开发。目前,华为已成为中国最大的通信设备供应商之一,成功进入全球电信市场。2010年,华为被美国《财富》杂志评选为世界500强企业,是成为闯入世界500强的第二家中国民营科技企业,也是500强中唯一一家未上市公司。华为的管理顾问吴春波认为,华为独特的“双核”是其成功的核心。双核的“一个核就是以《华为基本法》为代表的核心价值观;第二个核就是以管理为核心的核心竞争力”。

华为的核心价值就是企业文化价值。企业文化在很大程度上体现为企业家文化。华为的创始人任正非言行低调、不爱张扬,却又令人过目不忘。军人出身的任总裁,在外人看来作风干练、雷厉风行。在华为高层管理人员眼中,他涉猎广泛,具有战略思维头脑;性格坚定,目光敏锐;言谈逻辑严密、出口成章,极富有煽动性和鼓动性;但又不咄咄逼人……这些特质成为华为文化的来源。

华为的企业文化简单地说就是高绩效文化,通过开放、创新、合作、获益与公平来实现高绩效。

高效创新的组织对内对外都必须有开放的态度,乐于接受新鲜事物、乐于接受彼此不同的思想,愿意相互合作、资源共享。华为对外强调要倾听顾客的意见,与广大顾客和合作单位结成利益共同体;对内则强调部门是公司的资源,要向大家开放,实现资源共享。

对技术后进者来说,保持速度是追赶领先者不可缺少的。在华为持续创新的过程中,企业的创新意愿、创新投入的保证、创新速度和快速的技术市场化等因素,起到了关键的作用。华为将企业创新意愿以“立法”形式明确下来,激励员工,并为创新的投入及相关激励政策的制定提供政策保障。《华为基本法》第一条中明确:“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想,并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求,使我们成为世界级领先企业。”为了保证创新投入,《华为基本法》明确规定“每年至少拿出10%的销售收入投入到技术研发”。而公司实际的年技术研发投资曾达到15%～17%。

创业初期,华为不惜孤注一掷,把代理销售取得的少量利润几乎全部集中到自主研究小型交换机上。其北京研究所刚成立的头两年里一直没有取得重大突破,但华为仍然坚持每年投入近亿元的巨额资金支持,直至北京所在重大项目上取得相继突破。面对与国外公司的巨大差距,为了加快创新速度,华为员工付出了艰苦的努力。当时几乎每位开发人员都有一张床垫,卷放在办公桌铁柜底层。员工养成了“来之能战、战之能

胜”的快速反应能力。华为通过研发组织创新和人员流动来保证创新的速度。例如,华为的产品开发由产品开发团队(PDT)承担,每个 PDT 由研发、市场、财务、用户服务、生产等各部门抽调的代表组建,在产品开发阶段就能综合考虑市场需求、用户要求、采购成本、财务预算等信息,实现了产品研发和市场的同步进行。华为还硬性规定每年必须有 5%的研发人员转做市场,同时有一定比例的市场人员转做研发。

技术市场化方面,为了保证速度,在与朗讯、西门子、摩托罗拉等跨国公司的市场竞争中,华为通过人、财、物等资源的聚集调配,在局部用高于对手数倍甚至数十倍的力量来实现重点突破。例如,在进军农话市场时,国内公司一般在一个县级市派遣一个人负责,跨国公司在每个省级市也只有三四个人负责,而华为却由七八个人同时开拓一个县级市场,保证了能快速占领目标市场,为后续创新活动提供物质保障。

华为不断强化员工的危机意识。在《华为的红旗还能打多久》一文中任正非指出,公司所处的领域强手林立,变化迅速,因而必须不断创新,做好准备迎接变化。要求公司所有层次都要开展创造性工作。公司鼓励员工自我批评、自我否定,防止经验主义,从而实现一次次的升华。鼓励员工去“犯错误”。当然不能犯重复性的错误,而是要犯因为创新、因为探索未知领域而不可避免的错误。在华为的内部刊物上可以见到员工勇于暴露问题,剖析自己,把经验教训与大家分享。在这种气氛下,华为员工的创新热情很高涨,思维活跃,好的想法和创意、改进等源源不断地涌现出来。

华为强调“集体奋斗”,强调资源共享,强调充分利用求助系统。华为员工的口号“胜则举杯相庆,败则拼死相救”,是公司团队合作文化的生动写照。合作群体在华为被称为“狼群”,在创新实践中表现出强大的威力。有人对华为高度协作做出的描述是:他们的营销能力很难超越。人们刚开始会觉得华为人的素质比较高,但自己企业换了一批素质同样很高的人后,发现还是很难取胜。最后才明白过来,与他们过招的远不止是前沿阵地上的几个冲锋队员,这些人的背后是一个强大的后援团队,他们有的负责技术方案设计,有的负责外围关系拓展。

为了保障高绩效文化的顺利实践,华为建立起了一套评价体系,支撑这套评价体系的是一个铁三角:任职资格、职位、绩效。在这套评价体系中没有年龄、工龄、学历、职称、职务等要素,而是一套面向绩效、面向客户的绩效评价体系。在铁三角关系上,首先是职位评价;然后评价人,评价这个员工是否符合这个职位,是否有这个任职资格;第三步是评估员工在该职位上取得的绩效。一切评估结果都将和薪酬挂钩,其对应关系是职位价值和工资挂钩,任职资格和职位等级晋升挂钩,工作绩效和奖金挂钩。除了短期激励,华为还对长期绩效高的员工采用员工持股和股票期权等办法进行激励。公司利用股权安排来体现越来越多的共同奋斗者的利益,利用合理安排股权形成公司的中坚力量和保持企业家群体对公司的有效控制。

华为强调与回报成正比的奉献。以员工创造价值的高低作为奉献的尺度,以创造价值的多少作为回报的先决条件。“绝不让雷锋吃亏”是华为的名言,成为激励华为员工的重要精神力量。

1996 年,华为开始了国际化征程。到目前为止已在全球建立了 8 个地区部,55 个代表处及技术服务中心,销售及服务网络遍布全球,服务 300 多个运营商,产品与解决方案已经进入德国、法国、西班牙、俄罗斯、英国、美国、日本、埃及等 100 多个国家。在国际化过程中,华为没有过度强调跨文化管理,而是有意识地将文化注入到海外的公司。在设立海外代表的时候,华为特意挑选个性特征表现明显的员工担任负责人,让这些人起到“播种机和宣传队”的作用。

当然这种管理方式在一开始也带来了文化冲突。一位在华为与 3COM 合资企业工作的员工表示,以前的生活悠闲自在,来到合资公司后,他发现华为的员工“玩命工作,很少有乐趣”,自己现在也太忙而无暇与家人一起度假,生活质量变得很糟。3COM 那种美国式的独立悠闲自由的 IT 人文精神和华为对猎物穷追不舍的群狼战术形成极大的反差。

因此,华为地区部修订了本地员工的工作计划和目标,与员工建立一个正式的沟通渠道,要求主管与本地员工进行考核沟通,牵引本地员工做出良好绩效。针对欧洲地区部的情况,华为大学参照中方新员工培训模式,开发出一套针对外籍员工的系统化的文化引导培训方案。一位有着丰富工作经验的英国技术支持工程师在学员心得中写道“当我收到来中国受训的通知时,我很惊奇地发现这被描述为‘一个军事化培训’。可是没过几天,我就发现并没有什么军事训练,除了我自己很喜欢的早操选修课。”这批欧洲学员在培训中渐渐了解了中国文化、公司文化,由最初对于中国和华为的一知半解甚至一无所知,逐渐变成了一个个“中国迷”、“华为

迷”。“海外早期员工都是华为的人，就像一个女人嫁入一个大家庭，要适应这个家庭的文化，所以即使后来的海外人员比华为的人多，文化还是华为的。”吴春波说。

案例分析题：

1. 由几名学生组织调查小组，根据企业生命周期划分，将华为的文化发展历程分为几个阶段，分析华为的企业文化在各阶段分别具有怎样的特色？

2. 由几名学生组织调查小组，根据企业生命周期划分，将华为的发展历程分为几个阶段，分析华为的企业文化在其发展各阶段起到怎样的作用？

3. 由几名学生组织调查小组，根据企业的成长方式将华为的发展历程划分为若干阶段，分析各阶段华为的战略目标、战略性资源、采取的竞争手段、取得的竞争优势、企业的绩效，并归纳出华为的战略轨迹。

4. 以上小组集中讨论：企业文化和企业成长在华为发展各阶段体现出怎样的关系？由此总结出华为的战略模式。

5. 根据总结得出的战略模式，随着华为国际化进程的推进，你认为华为的文化是否会面临挑战？华为应该如何应对？

普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列

第二章

战略管理的基本框架

战略管理是对战略过程进行的管理，是决定企业长期业绩的管理决策和行动。战略管理包括战略管理模式和战略管理机制两部分。战略管理模式涉及战略管理活动中各部分因素的构成、作用和相互关系，其中起支配作用的是管理主体和对象。战略管理机制涉及制定和实施推动战略管理活动乃至企业所有活动朝着战略目标接近的一系列管理制度。战略管理的内容包括战略分析、战略制定、战略实施、战略评估和控制。

第一节　战略管理的基本概念

战略是关于企业发展方向和对实现发展方向的途径和方法的规划①。战略管理的基本概念以战略的本质和概念为基础，是对确定战略和实现战略目标过程的管理。

一、战略管理的概念

对处于发展阶段的企业来说，其发展方向和长期发展目标已经确定，因此，战略的概念更强调实现已确定发展目标的途径。“实现企业发展目标的途径和方法”是战略的狭义概念。对处于新建阶段和重大调整阶段的企业来说，不仅需要选择和确定实现目标的途径和方法，更需要选择和确定或调整发展方向，需要确定企业发展目标的社会和经济属性。“确认企业的性质和发展方向，决定实现发展目标的途径和方法”是战略的广义概念。

以“关于企业总体发展方向和对实现这一发展方向的途径和方法的规划”作为战略的基本

① 本书第一章给出了内涵更全面的战略概念。本章的教学目的是使学生理解战略管理，为此，在与第一章概念相一致的前提下，得出这一抽象程度更高的关于战略的概念。这一做法在具体个案研究时并不可取。

概念，使战略概念具有比较广的内涵。这一概念提示，战略的核心是认识企业的性质和特征，并追求正确的发展方向。这一战略核心可以被分解为两个部分：其一是确认企业的性质和发展方向，在战略文件中表现为对企业远景和使命的认识和对企业综合性发展目标的描述；其二是实现发展目标的途径和方法，包括构成经营方向的业务组合设计、资源配置和调整、采取恰当的竞争手段形成竞争优势并培育持续竞争力、利用协同优势创造战略乘数等。

从狭义战略概念出发，在每一战略阶段内，战略管理包含四项关键战略要素：

1. 业务组合

决定了业务组合也就决定了企业的经营范围。以钢铁行业的企业为例，选择专注于钢铁业的企业，其业务组合可以包括整个行业链的关键环节，如炼铁、炼钢、轧钢、涂镀、钢材贸易等业务（这种涉入行业链前后若干环节的业务组合类型称为纵向一体化），也可以仅包括其中的某一技术上可以独立的环节，如钢材贸易。选择多元化经营的钢铁企业，其业务组合中除了包括钢铁行业的业务外，还可以包括其他行业的业务，如上海宝山钢铁集团的业务组合中还包括了软件和房地产等。

业务组合的确定除了受企业战略领导人（团队）对战略概念和企业性质认识的影响外，还受企业能力和资源的影响。企业能力和资源影响范围的边界也就是战略有效的边界。业务组合一旦超过企业自身能力和资源所能达到的影响范围，继续在业务范围上进行战略扩张不但不能带来企业的发展，还有很大可能带来企业经营的低效，甚至失败。例如，本章案例中，联华超市在其发展的第一阶段也曾进行过跨地区发展，但由于当时跨地区经营所需要的统一的管理和基础设施能力都没有能有效建立，所以经营效果并不好。公司很快就撤回了这些力量。

2. 资源配置

资源配置包括资源配置的水平和资源配置的结构。资源配置关系到业务组合中各业务发展之间的相互关系以及协同效益是否能发挥及发挥的程度。例如，对多业务企业来说，有些业务发展所需的资源是由本企业拥有的另一些业务提供的。具有某项突出核心能力的企业，在战略设计中会特别关注将该核心能力扩展运用于业务组合中尽可能多的业务，这种核心能力的扩展运用也属于资源配置。

资源配置在战略中具有相当重要的作用，不仅关系到是否能实现所设计的业务组合，更关系到是否能在更大程度上通过扩展运用核心能力而强化企业的持续竞争优势。例如，联华超市在商业业务的基础上后向一体化开发了原料基地，实现了一体化经营。一体化经营过程中，原料基地不但向商业活动提供产品，还在一定程度上保证了商业活动的质量和成本，这就是一种内部的资源配置作用，起到降低交易成本的作用。

3. 竞争优势

竞争战略的核心就是企业运用自身的竞争优势来利用环境机会，以相对于竞争对手更高的价值实现自己的战略目标。竞争优势的扩展运用范围构成了企业业务组合的有效范围，也构成了企业最大的资源有效利用范围。反过来，每一阶段性战略的实施和和战略目标的实现，都突出、优化或强化、重构了企业的竞争优势。

竞争优势具有明显的相对性。任何企业的竞争优势都是相对于行业或竞争对手而言的，使竞争优势表现出非常强的动态性。例如，联华超市在发展的第三个阶段建立起了统一有效的物流系统就是其竞争优势之一。与不具备这一优势的企业相比较，物流系统强化了集团的低成本优势并使之转化为价值，也使集团各地和各类业务的高质量发展获得保障。

4. 协同优势

战略的协同优势是指通过一定的途径有效组合运用企业能力和优势，实现更大的价值。业务活动类型较多的企业，其活动之间形成协同优势的可能性也比较大。同样，业务组合中业务种类较多的企业，相对于单一业务种类的企业，更有可能取得协同优势。

协同优势需要通过某些战略乘数来得到实现，战略乘数是对协同优势杠杆支点和杠杆作用大小的衡量。品牌应该是最大的协同优势的形式。企业内部可以为各业务共享的工艺、活动、渠道等可以发挥协同优势的作用。例如联华超市的管理方式就可以为集团在各地的业务共享；其物流系统也可以为其各类业务提供服务。

二、战略管理的主体和对象

战略是企业通过理智的分析和资源安排，对自身发展方向和发展途径及方法的规划。企业战略的主体是企业自身，是代表企业进行方向性决策的管理团队。

（一）战略管理的主体特征

战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标，战略管理的最高任务是实现企业的使命，因此，战略管理具有明显的主体导向特征。当然，企业是环境中的一个成分，各类环境因素都会对企业战略决策和行动发生影响。但是，企业“如何”对这些环境影响作出“哪些”反应，是企业的决策。理智的管理团队会在战略分析时客观考虑与环境的关系。

战略管理的主体特征表现为：

（1）企业的战略目标要反映企业所有者的利益。企业战略管理功能由企业所有者群体所选择的管理代理人（企业高层经理团队）给予实现。企业高层经理选择的战略及实施措施反映了他们对企业的社会责任、企业使命、企业能力之间关系的认识。

（2）只有取得企业管理层的一致认可并共同努力，企业的战略目标才有可能实现。因此，在战略制定和实施过程中需要获得最广泛的参与。有效沟通和责任承诺是战略管理机制中最重要的部分。

（3）企业内对战略目标负责的各层次都应该成为战略的制定者，才能使战略决策、战略实施、战略业绩考核等关键战略管理环节在每一管理层次上获得统一。同时，根据战略目标的分解情况，要使前面介绍过的四项关键战略要素（业务组合、资源配置、竞争优势、协同优势）在各管理层次上实现统一。这里同样需要认识到，有效沟通和责任承诺是战略管理过程的重要环节。

（4）因为企业战略是对“企业能力利用环境机会的途径和方法”的安排，因此企业对环境应具有主动反应能力。对环境的敏感性是企业战略成熟程度的表现。企业应该具有独立的环境反应政策。

（5）企业具有合理考核战略业绩的能力，应能获得并享有战略业绩带来的价值，实现战略业绩和战略发展之间的良性循环。

（二）战略管理的对象

战略管理的对象是指战略管理指向的所有内容，主要包括前面提到的四项关键战略要素、战略管理模式中的各构成部分和战略过程中的各环节。

（1）从战略的关键要素出发，战略管理的对象包括业务组合、资源配置、竞争优势和协同优势，以及四类关键战略要素之间的关系及变化。其间涉及企业治理结构、管理权力的调整和转移、组织结构和政策的改变、企业社会地位和性质的确定和转变等。

(2)从战略管理模式出发,战略管理对象包括影响企业战略制定和实施的各成分及其相互关系,涉及外部环境、内部各战略层次和各业务部门。

(3)从战略管理过程出发,战略管理对象包括战略分析、战略制定、战略实施、战略评价和战略控制。

(4)从战略问题涉及的范围看,战略管理对象不但包括企业内部的各部门、各层次、各业务,还涉及企业与环境的关系,企业与其他相关企业,包括各种投入要素的供应商、各种与产出活动有关的渠道商和客户的关系,共同完成某一活动的合作伙伴的关系;甚至还包括产业组织关系及产业不同环节之间,以及相关支持产业之间的关系;企业与社会的关系;以及现实与未来的关系。

第二节　战略管理的基本结构

一、战略管理过程

将战略管理视为一个完整的系统活动过程,有助于理解战略管理的全面性和指导性特征,也有助于将战略的制定和实施恰当地联系起来,以战略为纽带,将企业的各项活动有机地联系为一个整体。战略管理过程大体上可以分为战略分析、战略选择、战略实施和控制三个阶段(见图 2—1)。

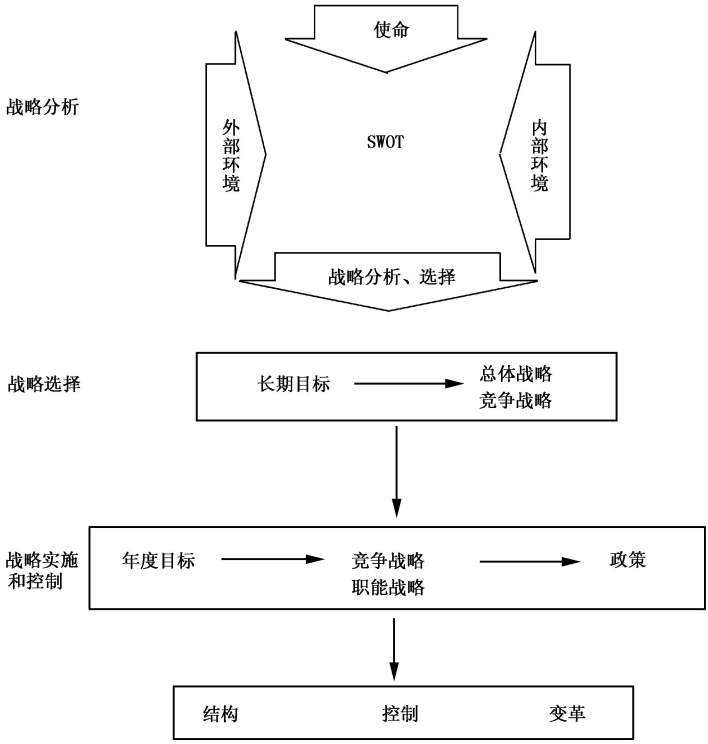


图 2—1　战略管理过程

(一)战略分析

战略分析阶段的任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场“位置”。具体工作内容包括:

(1)确定或重审企业使命,将企业使命转化为可以被理解的明确的发展远景。

(2)分析企业所处外部环境的特征和变化趋势,特别是环境为企业生存和发展提供的有利机会,以及对企业生存和发展造成的威胁,从而找出在特定环境下企业取得战略性成功所必须具备的要素(关键成功要素)。同一产业中的企业面临相近的产业特征,因此在关键成功要素上会有一定的共性。

(3)评价企业的内部能力,根据自身资源配备潜力和所具备的核心专长(那些能形成企业区别于竞争对手,并被市场认可是有价值的,因而能成为企业核心竞争力来源的关键职能活动方面),决定企业相对于关键竞争对手的竞争优势和劣势。

(4)根据以上分析所获得的外部关键成功要素和内部企业核心专长两类因素,决定企业在本战略期间内各项关键战略任务的排序,作为该战略期的目标。

(二)战略选择

战略选择阶段的任务是为企业长期目标确定恰当的总体发展战略和竞争战略。主要工作包括:

(1)根据战略分析阶段确定的战略目标,制订能同时实现“企业使命”、“关键成功要素”、“企业核心能力”三方面相匹配的若干战略方案。

(2)根据预先确定的评价标准和分析模型,对各战略方案进行仔细的分析评价,找出各自的价值部分和协同效益点,以及资源约束方面,并从中做出选择。

(3)决定战略方案所需的资源量,根据关键战略任务的要求分配企业的资源。特别要注意利用具有协同优势的资源,使资源的使用建立在竞争优势基础上,又使战略任务的实现能再次强化竞争优势。

(4)制订有关战略实施的政策和计划,层层分解战略目标,制定相应的具体目的和实现目的的方法。

(三)战略实施和控制

战略实施阶段的任务是为战略的具体实施安排组织条件,并对战略实施过程进行领导、指挥和控制,以保证战略目标的实现,或是根据环境变化情况及时调整战略目标。

战略实施和控制阶段的主要工作内容有:

(1)根据战略的要求调整组织结构和相应的指挥和沟通关系。实施新战略会要求对企业组织结构进行相应的调整。战略对结构的影响主要表现在或是改变了企业的业务范围,或是改变了企业的工作重心。前者意味着企业关键活动内容的改变,例如企业的业务活动领域从制造电器产品改变为制造电子产品。在出现此类业务转变时,企业的活动类型和关键技术都会发生变化,可能会引起组织结构类型的改变和各类组织关系的变化。后者将使原组织结构中各部分对组织的重要性程度发生变化,例如企业从强调出售产品转变为强调对用户服务,会引起某些工作部分对企业经营成功的重要性提高,某些部分的重要性相对降低,还有一些部分的活动可以转为外包等变化。这些变化就会提出改变组织设计的要求。

(2)建立或调整企业的各项管理系统,使之与战略实施要求相一致。需要根据战略的改变而调整的管理系统,主要有控制系统、人力资源管理系统和信息系统。各类管理系统的完善程度和效率制约了战略目标的实现程度,因而决定了企业战略管理的实际效果。

控制系统的任务既包括对战略实施各阶段效果的追踪和评价，还包括对非预计环境的意识和相应的反应性行动，以及必要的战略变革。

人力资源管理系统的作用表现在两个方面：一方面，人力资源管理系统根据企业战略的要求决定人力资源规划和人员的安排和使用，将战略任务逐步分解、落实到具体的工作小组和人员，使组织内每一个人都能成为推动战略实现的积极和主动的力量，也使企业的人力资源状态能适合战略目标的要求。另一方面，企业人力资源的现状对某些战略的采用形成限制，制约了战略选择的范围和战略实施的程度。同时，战略的实施和发展所显示的企业未来状况也为人力资源结构的合理化和人员的长远发展提示了方向。人力资源管理系统需要根据这一方向调整和变革现有人员和人力资源管理政策，以保证企业人力资源的发展与战略发展相一致。

信息系统对战略管理的作用，首先表现在信息的充分、正确和及时程度决定了战略分析和选择的质量。其次，信息系统为战略的分解和各层次战略的衔接提供了依据和分析信息，使战略及相应资源的分配能符合企业内部的能力特征。再次，信息系统为战略的实施过程和在这一过程中环境变化情况提供了信息，使企业能及时掌握战略实施与战略目标及要求之间的吻合程度，了解战略目标与环境发展和变化的一致性程度，以决定是继续实施原计划的战略，还是调整战略，或是立即停止战略的实施。最后，企业信息系统甚至会影响到企业的业务模式，从而根本改变企业的战略基础。

(3)协调和处理战略实施过程中的各类活动以及活动之间的冲突和矛盾。战略实施过程涵盖了整个企业价值链，包括纵向表现为各管理层次，横向包括企业连续产出过程的各环节。虽然各管理层次的工作都应该是企业整体导向性的，但由于各层次的具体目标和任务不同，其管理责任和工作重点也因此而不同。缺乏有效的层次间协调会造成各层次中心主义，最终导致企业不能实现整体战略目标。同样，企业连续产出过程的各环节具有自己的功能和技术标准，缺乏有效的功能间协调会造成各项功能活动被割断，也将导致不能高效实现整体战略目标。

二、战略管理层次

企业战略和战略管理可以分为三个层次：公司层战略、业务层战略和职能层战略。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，使资源的调动能最大限度地符合长期发展目标的要求，又能适应分权管理的要求，体现较高程度的企业活动的灵活性，使决策更接近现场，使对资源利用的责任落实到具体的部门、小组和个人。一般来讲，企业的战略层次总是力求与组织层次和权力层次相一致，以保证责任与权力的对等。

(一)公司层战略

公司层战略(又称总体战略、发展战略)是企业最高管理层为整个企业确定的长期发展目标和发展方向。公司层战略的主要任务是确定企业的业务组合，即决定企业活动所涉及的业务范围种类，合理安排各类业务活动在企业业务总量中的比重和作用，各类业务之间的相互关系，以及这些业务在战略期内的发展方向。

公司层战略从发展类型角度可以划分为维持型战略、发展型战略、衰退型战略、退出型战略四类。维持型战略即在战略期间内保持原有的业务组合和资源分配原则和方式。发展型战略是指调整业务组合，鼓励某些业务迅速发展，从而实现企业整体业务组合的改变和发展速度的提高。衰退型战略即抑制某些业务的发展，甚至在一段时期内减缓整个企业的发展，以实现业务组合的调整。或是避免在十分不利的外部环境下，或是在尚未发现环境变化原因和变化

趋势的情况下，急于采取反应性行动而可能面临的风险。退出型战略是对业务组合进行较大规模的调整，退出某些关键业务。

公司层战略主要包括以下内容：

(1)决定企业整体的业务组合和核心业务。选择业务组合和核心业务是公司层战略的首要任务。恰当的业务组合使企业能在充分利用现有竞争优势的同时，不断淘汰那些不具优势和没有发展前景的业务，同时培育未来的业务和竞争优势，保持企业的长期综合竞争优势。对拥有若干业务种类的企业来说，公司层战略需要确定企业的核心业务类型，避免不当的业务增加导致企业丧失核心业务，进而丧失核心竞争力的来源。为此，公司层战略首先需要确定选择业务组合的原则，包括对各进入组合的业务的状态要求、价值要求、速度要求、共享要求等。其次是根据以上原则判断：现有业务组合是否仍旧合理？企业是否需要进入新的业务领域？企业的核心专长可以被运用于哪些业务领域？如何进入新的业务领域？以及其他有关新业务发展的决策。因为资源和能力的有限性，公司层战略在确定新业务发展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，还需要决定哪些业务是应该支持发展的？哪些业务是需要维持现有能力的？哪些业务是应该减少支持并有计划地收回其获利能力的？再次，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)确认战略业务单位(SBU)，决定对各战略业务单位的资源分配方式和分配次序。SBU是企业内专门设置的自主进行业务层战略管理的单位。根据业务组合和各类业务在组合中的地位和作用，决定SBU及对各SBU的资源分配方式和分配次序，是公司层战略的重要内容。公司层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，需要在公司层战略中进一步安排资源使用外，其他业务对所分配资源的具体使用一般就由业务战略确定，公司层战略只提出对资源使用效果的要求，并决定对资源使用效果的评价、考核方式和制度。公司层战略还需要确定各业务之间发生的活动和利益的协调。

(3)建立对重大、关键环境变化及时做出战略变革决策和行动的机制。对处于不同不确定性程度环境下的企业，在面临不同的环境变化特征下具有不同的对环境变化的响应速度和反应程度的要求。公司层战略需要建立与所处环境不确定性程度要求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做出行动上的调整或是战略上的改变，甚至改变战略的根本方面以及相应的组织整体结构和关系。

以上公司层战略的三大内容主要是从长期发展的角度着眼，力求实现在相对稳定业务结构的同时促使业务结构合理、有序地转移。但从企业战略管理的实际看，在战略期内环境保持稳定从而使企业的战略安排得以实现的情况是越来越少了。为此，企业战略还需要具有较大的灵活性。对战略管理划分层次就是适应灵活性要求的一种做法：企业最高层只决定业务框架和大致的资源分配，并提出实现公司层战略对各项职能的要求。由更了解、更接近环境的业务层具体制定业务战略，具体安排资源的使用和活动控制，承担业务成败的责任。

业务种类多的企业一般会存在可以由若干业务共享的职能活动。对共享性高的职能活动，需要决定是否集中在公司层，以获得职能活动的协同效应。

公司层战略适用于有多项业务类型，或是进行跨国经营的企业。对只有一项业务类型的企业来说，如果其业务在跨地区经营时的差别不大，就没有必要增加一个战略管理层次，这些企业的战略管理从业务战略开始。如果企业虽然只有一个业务类型，但其所跨的地区(国别)在对业务活动的要求和限制上的差别很大，使得同一类业务活动在不同地区表现出完全不同

的活动类型和特征，公司层战略就不但要确定该业务的发展方向和方式，还要确定该业务在不同地区的发展战略和相应的政策（实际上公司层战略与业务层战略仍是重合的），即需要在公司层战略之下设立地区层战略和相应的负责单位。

（二）业务层战略

业务层战略（又称经营战略或竞争战略）是由各业务管理中心（SBU）根据公司层战略决定的业务组合和各业务的地位和发展方向，确定本业务的具体竞争方式和资源使用重点，并开发和利用业务之间的协同作用。业务层战略主要包括以下内容：

（1）决定本业务应该对实现公司层战略做出的贡献，业务的发展方向和发展远景，本业务活动与公司内其他业务活动的关系，包括需要与公司内其他业务共享的资源种类和共享的活动方面。

（2）决定本业务的范围，包括本业务在业务价值链上的位置和业务活动涉及的价值链长度，业务活动所采用的基本技术类型和技术扩散利用的潜力，主要市场和用户群结构、要求和变化趋势。

（3）业务的核心活动方面、基本竞争战略种类，以及获得并控制价值的方式。

（4）业务内各项职能活动对该业务取得竞争成功的作用，包括对取得业务竞争力起关键推动作用的职能和削弱业务竞争力的职能，以及从外部获得一些职能功能的可能性等。

（5）业务内对资源的分配和资源平衡的方式，建立对业务内各项活动资源使用效果的控制和评价机制。

（6）制订实现业务发展目标的计划，规定各计划期和计划各方面的负责人员及业务活动进程。

（7）同一业务中各职能战略之间的协调和平衡发展等。

（三）职能层战略

职能层战略是按照公司层战略（当职能活动由公司管理层直接领导时）或业务层战略（当职能活动由战略业务单位直接领导时）对职能活动发展方向进行的策划和对职能活动进行管理的途径和方法。相对于公司层战略和业务层战略而言，职能层战略的内容要详细、具体得多，其作用在于使业务层战略或公司层战略的内容得以通过各职能活动而具体落实，并实现与某特定业务有关的职能之间的协调。

职能层战略需要承担以下战略责任：

（1）实现业务战略成功实施对各职能的具体要求，包括特定职能活动对实现业务战略的具体贡献、职能的优势和劣势、职能功能的“瓶颈”部位等。如果“瓶颈”功能很难在较短的时间内改善，或是“瓶颈”功能已成为企业竞争劣势的根本原因，就需要考虑对该职能活动的内容进行重新定位，或是将该职能活动转移到企业外部，或是重新进行组织设计，改变对职能活动的组合。

（2）确认和处理特定职能活动与相关职能活动的关系。根据特定职能与其他职能的关系可以发现是否存在可以共享的职能活动或可以共享的资源和功能。同一业务各职能单位之间虽然在活动特征和具体技术构成和要求上有较大的差异，但它们之间又存在相互依存性，即共同构成企业业务的整个流程，形成业务的统一产出。了解职能之间的差别，有助于高效率地组织不同的活动，了解职能活动之间的相容程度和依赖程度，有助于高效率地组织整个业务流程。了解了职能之间的关系以及各职能对业务战略可做出的贡献，还能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和共享协同的来源。

(3)组织安排职能活动。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和职能活动方面进行重点分析,决定是否需要将这些活动(包括其他职能中的重点职能活动方面)相对集中,给予重点扶持。

(4)确定职能的发展方向和资源分配。根据以上分析决定对具体职能活动的资源分配和发展政策,并根据业务战略的要求调整职能活动的结构和流程。

(5)组织职能层战略的过程。首先是确定战略性职能单位(SFU),即具体对职能战略进行管理的组织机构。SFU 的主要职能包括进行职能环境分析、制定有关职能战略、决定关键的职能战略项目、决定职能预算、对职能战略实施过程进行控制等。其次是进行职能环境分析,包括职能内部能力分析和职能外部环境分析两方面。职能内部能力分析要求发现本职能在实现业务目标上的优势和劣势,这就需要选择恰当的对照对象,并根据对照对象的业绩要求决定恰当的职能活动要求和评价标准。经过职能内部能力分析,可以发现企业在关键战略活动方面的职能能力和缺口,为职能的发展和职能战略的确定提供依据。然后是制定职能战略,包括职能发展目标,对业务战略的贡献,战略期间内各年度职能方面的发展内容,职能战略实施的过程安排,以及对关键性职能活动的评价标准和评价方式。接下来还需要根据以上内容决定职能预算,包括战略项目预算和经营预算,以及在业务战略控制系统中建立职能战略控制系统,并根据职能活动的特点决定对职能业绩的衡量方式。

以上三层战略是相互包容的,形成了"目标—任务链"。这样的贯彻企业纵向关系和横向关系的战略管理系统,既能促进战略之间的相互补充和完整:职能层战略支持业务层战略,业务层战略支持公司层战略,也能在较大程度上预防和处理由于企业内组织分工而造成的上下级之间的纵向战略隔绝、各职能之间的横向战略隔绝以及企业与外部的隔绝。目标—任务链反映了战略管理的逻辑关系。

第三节 战略决策

战略管理强调战略决策。随着企业规模越来越大,企业中的各类关系越来越复杂,再加上环境更不确定,战略决策也就越来越复杂。

一、战略决策的性质

与企业中其他决策不同,战略决策处理的是企业较长年份将发生的方向性问题,因而具有以下特征:

(一)重要性

战略决策的对象是企业的整体发展方向。为了实现这一整体发展方向,企业会涉足若干业务领域,这些业务领域具有不同的经营特点,需要制定不同的具体发展目标,需要采取不同的管理方式和评价体系。所有这些业务发展战略都要受企业总体战略决策的驾驭。除了范围广之外,战略决策的重要性还表现在战略决策涉及对大量资源的调动,涉及不同业务之间资源的流动和企业对外部资本市场的利用,会导致企业目前和未来面临较大的风险。当然,如果战略决策设计恰当,并且能得到有效实施,也会极大地提高企业的价值。战略决策的重要性还表现在通过战略决策过程,企业全体人员能逐步形成对企业使命和经营理念的共识,逐步形成区别于竞争对手的发展轨迹和核心能力,这种综合的独特竞争力将成为企业发展的持续优势。

（二）未来导向性

战略决策涉及整个企业的方向性活动，会引起资源在企业内的大规模调动，因此会跨越较长的时期。战略的长期性表示战略决策具有未来导向性，战略决策决定的是为了实现未来目标企业能从目前状态过渡到未来期望状态所需要采取的行动和行动路径。战略决策要求企业高层管理预测未来环境特征及其为企业提供的发展机会和形成的发展约束，根据这些预测，高层管理可以确定企业未来的经营领域、市场—产品组合、发展规模、竞争地位和持续优势等，确定企业的社会形象和责任。同时还需要在战略决策中确定实现这些目标需要开展的具体工作，包括创新和研究开发投资、业务调整、与其他企业组建联盟等。

（三）系统和开放性

战略决策为组织中其他决策和行动提供了可以遵循的指导。战略决策的系统和开放性表现为在不扩大资源总量的情况下，战略决策导致的资源向某一业务的流动意味着另一项或另一些业务的紧缩；在扩大资源的情况下，企业资源总量的扩大要受到其他企业的发展对资源的需要量，以及其他环境因素，如产业发展阶段、经济景气情况的影响。企业资源使用量的增加也会影响到资源的整体流向。因此，战略决策的基本出发点应该是认真分析企业的优势和劣势，全面评估战略设计的企业未来发展方向及战略举措对企业及各部分产生的影响，同时还要体现环境对企业内部职能的影响，以及企业内部职能对环境的反作用。

二、战略决策观

战略决策可以是由一个人（常常是企业内具有杰出洞察力，并能说服他人接受自己观点的创始人或是有权势的 CEO）在短时间内作出的，也可以是由一系列较小的决策累积而成的，这些小决策推动组织向某一方向发展。明茨伯格和魁因提出了 4 种典型的战略决策观：创业家型决策观、适应型决策观、计划型决策观、逻辑渐进型决策观。

（一）创业家型决策观

该决策观强调由企业内一位有权势的人进行战略决策。创业家型战略的首要任务是抓住机会，其次才是解决问题。战略受企业创始人个人对企业发展方向的认识的指导。这样的战略一般包含大型的、雄心勃勃的决策。战略主导目标是取得公司的发展。企业创始人清晰的战略是创业家型决策观的优势所在。这一决策观可能产生的缺陷是过于激进，在企业还不具备足够能力之前就向市场推出一些产品。

（二）适应型决策观

这种决策观具有较强的“对付”色彩，其特点是根据存在的问题找出应对的解决方法，而不是积极地寻找新的机会。由于决策的创新程度不高，因此决策时出现的不同意见主要是与目标的先后次序有关。以适应型决策观制定的战略不求完整，而是希望通过一步步推进使企业逐步向前发展。

（三）计划型决策观

该决策观要求战略过程具有较高的规范性，包括系统收集所需信息，据以进行形势分析；制订出可行的备选战略方案；理性地选择最合适的战略等战略决策步骤。计划型决策即包括预先探寻新机会，又包括反应性地寻找解决问题的方法，具体有以下八个步骤：①根据财务业绩指标，如投资回报率和利润率，及非财务指标，如企业使命、目标、战略和政策等评价当前业绩；②检查公司治理状况，检查公司董事会和高层管理的业绩；③外部环境分析，确定形成企业发展机会和威胁的战略要素；④内部能力分析和评价，决定战略要素，包括优势（特别是核心能

力)和劣势;⑤分析战略要素,找出企业存在的问题,检查公司使命和目标的继续适用性,必要时进行调整;⑥制定、评价和选择恰当的备选战略;⑦通过规划、预算和程序来实施所选择的战略;⑧通过反馈系统评价所实施的战略,对行动进行控制以保证行动离计划的偏差最小。

(四)逻辑渐进型决策观

该决策观是对前三种决策观的综合。要求高层经理对企业使命和目标有相当清晰的认识,在确定战略的过程中采取渐进的方式,以一种交互过程来探究未来,从一系列部分的(渐进)责任开始进行实验和学习,而不是一下子就制定出清晰完整的总体战略。所以,虽然确定了使命和目标,但可以通过争论、讨论和试错来确定战略。逻辑渐进型决策适用于环境变化很快的情况,以及需要取得高度一致性、需要开发资源等情况。

本章小结

本章第一节介绍了战略管理的基本概念,提出了“确认企业的性质和发展方向,决定实现发展目标的途径和方法”的广义战略概念,以及战略管理是对确定战略和实现战略目标过程管理的概念。从狭义战略概念出发,战略管理包含业务组合、资源分配、竞争优势和协同优势四项关键战略要素。第一节中还分析了战略管理的主体特征和战略管理的对象。第二节介绍了战略管理的基本框架,包括由“战略分析”、“战略制定”、“战略实施、评价和控制”构成的战略管理过程,由“公司层战略”、“业务层战略和职能层战略”构成的战略管理层次。第三节介绍了战略决策的特性和创业家型决策观、适应型决策观、计划型决策观、逻辑渐进型决策观四种决策观。

思 考 题

1.根据“战略是关于企业总体发展方向和对实现这一发展方向的途径和方法的规划”这一概念,分析联华超市案例,归纳出联华超市各发展阶段的战略重点。

2.战略管理的重要性体现在哪些方面?举出2~3个说明战略管理重要性的例子。

3.逐项说明各层次战略在四项关键战略要素上存在的共性和差异。

4.逐层说明各层次管理人员在战略管理过程中的地位。

5.战略分析阶段存在哪几个基本分析要素?

6.从哪些方面可以看出业务层战略对公司层战略的呼应关系?

7.作为一名职能经理,在制定本职能战略时首先需要考虑哪些问题?

8.调查一家企业,分别从战略管理过程和战略管理层次角度探讨该企业战略成功或失败的原因。

9.调查一家企业,分析其战略决策过程中体现的战略决策观。这家企业在其发展过程中改变了战略决策观吗?促成这一改变的原因是什么?

10.有些小企业没有制定书面战略文件,也没有建立明确的战略管理制度和机制。你认为指导这些小企业发展的思想体系是什么?

案例分析

联华超市的发展战略

1.百联集团的战略层次

上海百联(集团)有限公司2011年经营总额为1 420亿元,拥有友谊股份、物贸股份、第一医药和联华超市

等4家上市公司和一批享誉国内外的知名企业，如第一百货商店、永安百货、东方商厦、第一八佰伴等百货商店；百联南方、西郊、中环、又一城等购物中心；百联奥特莱斯品牌折扣店、联华超市、华联超市、第一医药等；拥有遍布全国25个省市近6 000家营业网点，几乎涵盖了国际商贸流通集团现有的各种业态，如百货、标准超市、大卖场、便利店、购物中心、品牌折扣店、专业专卖店和物流等，在职员工超过9万余人，从业员工17万人，是国内最大的商贸流通集团。

公司紧紧围绕“发展、转型、整合、稳定”的指导思想，主动应对零售市场全面开放形成的新的竞争格局。强化公司在上海的优势地位，进一步扩大上海市场份额，同时加快实施长三角五年行动计划，尽快在长三角形成区位优势，提高公司的核心竞争力。

百联集团下设七个事业部和四个职能中心。

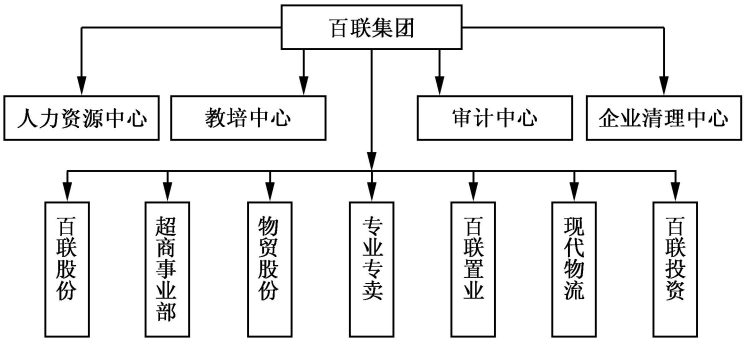


图1　百联集团的七个事业部和四个职能中心

(1)超商事业部。它是百联集团对集团内超市行业实行专业化管理的机构。管理范围内的超市有联华超市、世纪联华、联华快客、华联超市、华联吉买盛、华联罗森六个知名品牌；拥有三种主力业态：大型综合超级市场、超级市场、便利店；探索两个业态：折扣店、电子商务。

(2)百联股份。上海百联集团股份有限公司是百联集团有限公司核心企业，由原上海市第一百货商店股份有限公司和上海华联商厦股份有限公司吸收合并组建而成，是以百货、购物中心为核心业态的大型综合性商业股份制上市公司。近三年来，公司以百联集团“融入全国，服务全国，拓展全国市场”的战略为发展方向，建立起经营连锁化、组织结构集中化、商业品牌自有化、经营管理信息化和网络化的现代商业企业形象，逐步打造现代流通产业总集成商。

(3)物贸股份。它是大型流通企业，于1993年10月在上海证券交易所挂牌上市，1994年3月发行B股，主要经营金属材料、木材及制品、汽车(含二手车)、燃料油、机电、化工产品等生产资料。

(4)专业专卖事业部。下属七家成员企业：新路达集团、好美家、三联集团、第一医药、电工照明、华联王震、华联家维。专业专卖事业部优先发展医药、装潢建材、钟表眼镜三大核心板块，培育发展电工照明、数码照相、家电维修、专业百货、食品五项业种。

(5)百联置业。百联集团全资子公司，经营范围涉及房地产开发、房产租赁、物业管理等业务，历年开发商业、住宅房地产面积为90多万平方米。所属企业有上海百联物业管理有限公司、上海百联房地产经营管理有限公司。

(6)现代物流。上海现代物流投资发展有限公司是国家4A级物流企业，已跻身全国物流企业50强中的第36位，在行业中处于比较领先的地位。已形成以业内外商贸零售连锁企业为服务对象，精细配送为基本特征的“城市配送物流”；以生产、经营、使用危化货品的企业为服务对象，以危化品交易、代理采购和供应链全过程服务为主体的“危化物流”；以高端品牌客户为主要服务对象、供应链管理为基本特色的“制造业物流”三大形态，呈现出良好的发展态势。

(7)百联投资。百联集团全资子公司，承担集团投资管理平台功能。公司控股和直接管理的企业主要分为品牌代理及贸易、典当拍卖寄售、广告媒体服务、宾馆出租汽车服务、市场招商投资管理等业务簇群。

百联集团在职能层次上建有四大职能中心：

(1)企业清理中心。根据百联集团的组织架构和职能定位，承担集团内困难企业的集中管理，对已停止经营并明确进入清理中心的企业，通过注销、破产、封存等方式实施清理任务的功能性机构。中心肩负着争取以最低的代价解决企业历史遗留问题；努力保全国有资产，全力支持和保障集团核心业务发展的重要责任。

(2)人力资源管理中心。集中管理集团系统所属企业在破产、兼并、解散、撤销、停业和结构调整中产生的离岗人员；为集团系统所属企业离休干部、退休人员提供管理服务；为集团系统所属企业提供职业介绍中介服务和各类人事代理服务，做好青年见习基地的管理服务工作。

(3)教育培训中心。集团实施集约管理的职能机构之一，下属单位有上海物资党校、上海市物资学校等。是培养百联合格员工团队的孵化基地。

(4)审计中心。在集团董事会、总裁室领导下，依法开展内部审计工作的一个独立机构。

2.联华超市的战略历程

上海联华超市有限公司(联华超市)初创于1991年5月。2012年联华超市的销售规模达289亿元，门店数量达4 698家，曾连续13年排名中国快速消费品连锁企业百强首位。迄今为止，联华超市经历了三个发展阶段：1991～1995年的初创阶段；1996～1997年的调整阶段；1998年至今的重组扩张阶段。

1991年5月27日，上海联华超市商业公司成立，拉开了上海连锁商业的发展帷幕。1992年，联华超市连锁门店7家，销售1 974万元。经过3年的发展，1995年联华超市连锁门店41家，销售1.98亿元。

随着我国经济迅速增长，人民生活水平提升，连锁店经营方式广受消费者欢迎。为抓紧多元化发展的商机，为下一步高速扩张做好准备，公司主要通过合资控股的形势扩大规模，另外在行业内拓展服务功能，将彩扩、洗染等服务项目引进超市。到1997年公司已拥有30家连锁门店，24亿元的销售额。

1998年公司进入高速扩张时期。通过多渠道融资，多方式扩张(并购、合资、加盟等)，2001年公司在全国有1 300多家连锁店，利润和销售额分别为1 200万美元和17亿美元。2012年，联华超市的总门店数目已达到4 698家(不包括本公司联营公司经营的门店)，遍布全国19个省份及直辖市，继续保持国内最大的零售连锁超市公司的行业领先地位，连续13年成为以营业额计中国最大的零售连锁超市。公司不仅实现了规模的高速扩张，经营业务也向多元化方向延伸。公司的零售业态由原来的超市连锁单一业态，发展为大型综合超市、超级市场、便民店等多业态的多元化经营。

公司以低成本运行和目标管理为核心，在资本运作、市场拓展、技术进步等方面取得了领先优势。公司经营模式逐渐走向标准化和成熟化，成为中国顶尖的零售商，全国连锁超市的领先者。

(1)联华超市的资本运作

联华超市在发展初期就十分注重选择资本运作模式。发展的第一阶段，门店的建立都是银行贷款及政府贴息，走的是负债经营的发展道路。1996年联华超市进入发展的第二个阶段，通过资本投资，建立控股合资子公司，在原先直营店的基础上不断向其他空间扩张。继将上海陕北超市、新新超市、宏良便利、百家便利等门店纳入旗下后，又并购了排名位于前二十位的永昌超市。1997年，联华超市改制，正式组建了“联华超市有限公司”，引进境外资本8 000多万元人民币，吸引了诸如日本三菱商事株式会社等国际著名跨国公司参股。同年，联华超市有限公司与法国“家乐福”合资组建了联家超市，在上海率先开出了超市大卖场，并在扬州、南京、杭州、宁波以及上海市区和郊县成功组建了数个联华控股合资子公司，使其连锁规模迅速扩大。1999年底，与南京的长江超市实施资产重组，纳入其拥有的10家超市。同期还接收了为民超市的48家门店和天天配送公司。联华的规模呈几何级数般迅猛膨胀。2002年，联华以2.1亿元收购了浙江的华商集团，商属下的网点均纳入了联华华商旗下。2003年6月27日公司以H股形式在香港联合交易所有限公司(联交所)上市，是首家于联交所上市的中国零售连锁超市公司。2004年10月成功向投资者配售34 500 000股H股，筹集资金约3亿港元。2004年4月15日，联华超市投资1.07亿元收购广西最大的连锁超市——广西佳用，首次将其收购范围扩大到华南地区。

(2)联华超市的业务组合

联华超市一直恪守“顾客第一，唯一的第一”的理念，采取以客为本的市场策略，旨在以具竞争力的价格提供品种繁多的优质商品和增值服务，为顾客提供愉快的购物体验。注重个性化的经营特色是联华超市得以快

速发展的关键。联华超市成立之初经营业务主要集中在日常生活必需品。1995 年抓住了市政府“菜篮子工程”的契机,在上海连锁超市行业中首先引进了生鲜食品经营。进入第二阶段,其经营业务从超级市场延伸到便利店,并加强了生鲜食品的经营特色。1996 年建立了生鲜食品加工配送中心,1997 年在多个省市开发了生鲜食品基地,初步建成了全国采购网。为了提升个性化经营特点,还扩建了4 000平方米的生鲜食品加工配送中心,与科研单位合作共同研制开发、加工、销售科技含量较高的绿色食品、黑色食品、营养膳食,经营猪牛羊肉、蔬菜、水产品、分割家禽、蛋类、包装盆菜、半成品和熟食制品等 19 类1 200个品种的商品。从近年实践看,联华个性化经营模式成功地实现了三个转变:一是建立并依托生产基地,实现了由原来多个环节向产销对接的转变;二是突破了传统商业经营体制,实现了由单一零售商业向生产、加工、销售一体化的转变;三是冲破了商业无科技含量的旧观念,实现了由低层次的商品供应向蕴有科技含量的转变。自 1998 年公司进入第三个发展阶段。根据“巩固领导优势,在中国零售市场建立卓越地位”的公司使命,在规模效应日益明显的同时,积极探索零售业态多元化发展的思路。联华超市及附属公司经营大型综合超市、超级市场及便利店三大主要零售业态,照顾了广大消费者的不同需要:三大业态分别通过“世纪联华”、“联华超市”、“快客便利”品牌不断扩张。近年来,“联华超市”、“快客便利”获得中国连锁经营协会特许委员会评定的“中国优秀特许品牌”之一。经营的业务还有物流配送、加盟经营和电子商务。

世纪联华大型综合超市针对要求“一站式”购物体验的消费者。世纪联华大型综合超市的商品种类繁多,质高价优,并提供多种附加服务。大型综合超市已逐步成为联华的最重要业务,2012 年营业额约为人民币 1 725 378.3万元,占总营业额约 59.52%,比上年增长约 7.29%。当年内大型综合超市新开门店 12 家,其中 4 家位于上海,3 家位于浙江,2 家位于江苏,2 家位于河南,1 家位于广西壮族自治区。目前世纪联华在上海、浙江、江苏、安徽共拥有 133 家门店,约占全部大型综合超市的 85%。

联华超市主要针对需要日常生活必需品的城市消费者。其提供的商品及服务与日常生活息息相关。联华超市多位于人口密集的住宅区。超市业务是联华最成熟的零售连锁业务,也是业绩的主要贡献者。2012 年营业额约为981 904.3万元,占总营业额约 33.87%,比上年增长约 2.1%。当年内新开门店 156 家,其中直营店 21 家,加盟店 135 家。至 2012 年年底,共开设联华超市2 510家。

快客便利店的目标顾客是需要快捷有效、方便及 24 小时购物服务的消费者。便利店占地较其他模式的网点更小,且多位于人流量高的地点,店内商品以必需品为主,种类精挑细选,价格一般高于超市及大型综合超市。快客便利店的营业时间一般为每天 16～24 小时。便利店业务集中于经济发展较为成熟,居民收入较高且有较强消费能力的地区,包括上海、北京、广州、大连、杭州、宁波六个城市。2012 年营业额约为183 782.1万元,占总营业额的 6.34%,比 2011 年上升约 6.01%。一年内新开门店 226 家,其中直营门店 78 家(包括 11 家高端门店),加盟经营的便利店门店 148 家。杭州、宁波与北京便利店业务成为继上海、大连后联华集团便利店业务新的盈利城市。

近年来,联华集团将“强店战略”的重点放在供应链建设、门店改造和品类管理上。大型综合超市强调布局合理、品类优化和氛围改善。超级市场坚持“新鲜、平价”的差异化优势,并大力引进高毛利非食商品及增设进口专卖区;同时加快推动加盟管理模式由松散型向密集型转型。便利店加快门店翻新和转型,着力推进门店“瘦身增能”,同时积极拓展高端门店,提升品牌形象、商品档次。

“物流配送中心”是连锁商业不断发展壮大的“助推器”。联华拥有目前全国连锁超市行业中首家硬件先进、规模合理的智能型物流系统,并充分利用这一系统为联华在上海市内、市外的合资、加盟店进行高效配送。1999 年 10 月,上海为民超市天天配送中心并入联华超市。建立目前全国一流的生鲜加工配送中心,为联华“当天加工、当天配送、当天销售”的生鲜经营打下坚实的基础。为提升配送技术,形成领先于同行业的物流竞争优势,联华全面规划公司物流建设,以客户出货量分析和品项出货量分析为核心,通过完善业务流程再造,实施采购、订货分离,加强配送中心进货、订货和库存管理;进一步实施与供应商联网的 EDI 系统及门店库存信息的高效反馈系统,实现物流效率、效应和效益最大化;联华还通过对配送中心实施大类商品周转指标考核及费用指标考核,提升物流中心的集约化增利能力,形成高效的物流“第三利润源”;针对生鲜配送,加大力度完善冷藏链建设,做好“新鲜度”和“新鲜感”管理;适时提高技术含量,优化各级生鲜配送各环节。2012 年 12 月,联华超市江桥物流中心开始投资建设,该物流中心储存面积超过 20 万平方米,功能包括商品采购、储存、

分拣、理货、加工、配送、信息处理、资金结算等诸多物流及相关配套服务功能，配送范围除长三角地区联华旗下的千家门店外，还将包括在该地区有配送业务需求的生产厂商、授权代理商、批发贸易商、电子商务等商品供应链上游企业，以及有配送需求的卖场、超市、便利店等供应链下游零售企业，其将成为商品供应链，物流服务链的集合体，商流、物流、信息流的综合服务平台。

公司自 1996 年以来一直积极拓展标准加盟经营的零售网络。加盟安排能有效扩大公司零售网络而不用投入大量的联华资源。透过加盟安排可进一步加深公众对联华品牌的认识。公司向加盟商提供多种支持及服务，包括经营管理技术，商品供应与配送。公司还向加盟商提供计算机管理软件及人员培训。

公司始终重视以“信息技术”为核心的技术进步，在全国超市行业中率先建立计算机管理系统。公司利用增值网上的信息资源，开发自定义报表的功能，提高了信息查询、汇总的效率，并推行了与联华超市供应商之间的 EDI 电子订货系统。公司还实现了门店电子账簿、电子标签、电子销售报表、电子公告牌以及门店电子网上要货的推广工作。公司还为各级管理层建立了信息资料库，初步建立了公司经营决策信息分析系统。透过联华电子商务开设网上超市 www. lhok. com 及服务热线 96801，借以加强与消费者的关系。已有超过 10 000种商品供会员选购。2004 年初，联华电子商务通过控股公司投资了上海易客便民服务有限公司，开设了 OK 数卡网、OK 网游网(www. okng. com)。

(3)联华超市的核心能力

公司围绕盈利能力的提高，着重加强以下几方面的能力：第一，进一步以提升单店绩效为目标，提升管理能力。大型综合超市业态着重于加强营运流程的规范化建设，并逐渐使之标准化。超级市场进一步推进业态转型，上海地区 1/3 的直营超级市场门店(100 家左右)完成转型。便利店业态着力进行内涵式发展，继续加强精细化管理。第二，进一步提高生鲜经营能力，深化自营自采工作、加强生鲜基地采购，加强生鲜加工配送中心的加工功能，建立生鲜标准化体系，完善冷链建设，加大安全卫生的监控力度，更好地满足消费者日益增长的需求。成本控制能力是未来连锁业竞争的焦点之一，联华将加强科学管理，以创新提高效率，从而严格控制营运成本。第三，持续优化供应链体系，提升商品采购能力。进一步巩固与供货商之间的战略合作关系，通过双方信息共享，在联合促销、库存管理、质量控制方面合作，共同提升双方市场占有、品牌影响力和市场竞争力。进一步发挥地区的与业态的协同效应，进一步加强已有规模优势地区不同业态之间供应链体系的共享效应。加紧制定全国的物流规划及推进方案，扩建江苏地区物流配送中心，以便为江苏地区的大型综合超市、超级市场实施配送；大型综合超市业态通过供应链管理平台系统(B2B 项目)降低业务运行中的缺货率，提高商品满足率，加快库存周转。第四，进一步完善会员制的品牌体系建设，增强会员价对消费者的吸引力，将营销重点放在会员的营销方面，形成良好的会员尊享价的形象。学习国外零售商会员制运作的成功经验，加强会员数据的分析和应用，特别是加强对客户分类、地区分类、消费习惯等分类数据整理，提高会员购买的频率。第五，加强企业文化建设力度，增强对员工培训，增强组织能力。国际化、专业化的管理团队是公司最重要的资源，为推动本公司发展策略及经营策略的实施，必须加强人才培养和储备，解决日益突出的人才“瓶颈”问题，打造专业化管理团队。联华将进一步完善多层次的培训体系，确立公司各层面培训目标，加强培训力度，提高员工知识水平和综合素质以适应企业发展的需要，同时通过员工思维模式转型，员工治理方式变革，实现提升组织能力的目标，提高公司各层面的“执行力”。

(4)联华超市面临的国际竞争对手

世界上两家最大的零售商沃尔玛和家乐福都进入了中国。据麦肯锡公司的预计，2010 年这两家公司的收入将超过6 880亿美元。从全国零售百强构成看，内资企业仍占绝对优势，但外资企业入围百强零售企业的数量持续增长。2012 年，外资企业的数量增加至 22 家，销售额合计接近4 089. 5亿元，占百强企业销售额比重为 17. 2%。

外资零售企业在中国发展的主要特点如下：一是开店速度快。2012 年，以经营大型超市为主的 8 家外资零售商(家乐福、大润发、沃尔玛、卜蜂莲花、麦德龙、乐购 TESCO、乐天玛特、欧尚)新开店铺数量超过 100 家，开店速度虽较上年有所放缓，但仍保持较高水平。二是并购力度大。外资并购呈现一些新特点：并购业态全面，包括卖场、超市、家电，还有建材、眼镜业等领域；强调对合资公司的控制权，独资趋势逐渐明显，如 TESCO 增持乐购超市股权至 90%，家乐福等外资独资门店出现；从一线城市扩展至广大的二三线城市；并购动机更

加繁杂，其中不排除房地产投资、人民币升值等因素。三是经营效益水平高。18家以国外品牌经营零售企业，店铺数量增幅只有20%，不及零售百强平均水平，但销售规模增幅却达27%，高于零售百强平均水平。2012年，22家外资零售企业平均实现单店销售规模为1.2亿元，高于国内同业态店铺的销售业绩。

联华的增长迅速相当，而管理能力的发展速度却未能与之相适应。为此，联华每年招收50～60名顶尖的大学毕业生进入公司管理层，并为店员定期提供内部培训课程，如营业员技能等级鉴定、商品质量监控专项培训、创意营销活动等。麦肯锡公司的一位分析师认为，联华在本地零售商店里每平方米的销售额要比国外竞争对手低30%，主要是由于国外对手出售更多的商品种类。上海的一些顾客发现了这一差距，一位联华的顾客说：家乐福的商品品种更齐全，只是距离太远，所以他选择了联华。另一位顾客指出，联华的进口商品还不够多。值得警惕的是，家乐福和沃尔玛仍保持较高的速度在开设新店。

案例分析题：

1. 分析联华超市在百联集团战略层次中的位置。
2. 分析联华超市在百联集团业务组合中的位置。
3. 你认为联华超市的发展凭借的是哪些优势？遇到过哪些问题？

普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列

第三章

外部环境分析

企业在特定环境中活动和竞争，遵循“物竞天择，适者生存”的规律。当企业的活动安排与环境特征和发展趋势一致时，就容易获得生存和发展；当企业的活动与环境要求相悖时，就很难生存下去。了解环境，根据环境条件选择所从事的业务和活动方式，是企业战略的两大任务之一，进行环境分析是战略管理的关键环节。

外部环境是指存在于企业边界之外的，对企业有潜在影响的各类因素。按对企业影响的直接程度划分，可以将环境分为一般环境、产业环境、运营环境三个层次。

第一节　一般环境分析

一般环境是指对所有活动于其中的企业都会发生影响的环境。一般环境对企业的影响具有不可控制性、非歧视性、持久性与规律性等特征。正常情况下，单个企业对一般环境是无法产生影响的，企业是一般环境的被动接受体。除了在封闭经济中的行业独占企业（这种情况几乎是不存在的）之外，一般环境对处于该环境中的任何企业的影响是相同的，其提供的机会和设置的约束将作用于所有企业。除了自然环境外，企业所处的其他一般环境因素的持久性均较低。不管是自然环境还是由政治、经济、技术和社会文化环境构成的人造环境，都具有自身的发展规律性，这些规律性提示企业环境的特征和发展变化趋势、各类环境之间的相互关系、从不同角度着眼所显示的环境机会和威胁等，为企业提供了可供选择的战略方案。

一般环境的构成因素可以分为政治、经济、技术、社会文化、自然五类（见图 3－1）。

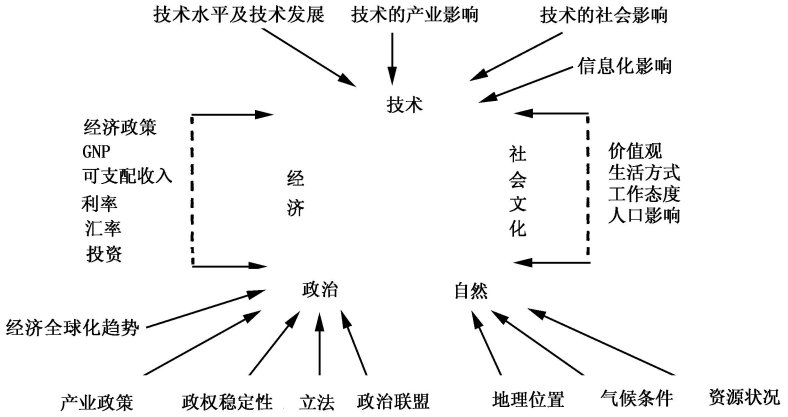


图 3—1　一般环境分析

一、政治环境

政治环境主要包括企业所在地区政权的性质和政权的稳定性、立法依据和立法体系的完备程度、所在地区是否加入政治联盟及政治联盟的有关条款，以及政府宏观产业政策等。在政府介入经济的程度较深，以行政手段为主对经济活动进行干预的环境中，政治环境是企业在制定战略时万万不可忽视的因素。对处于过渡阶段的经济，由于过渡过程的波动和反复特征，政治环境表现出较大的不稳定、不连续性，有时甚至会出现宏观管理上的制度空缺或矛盾，使政治环境的复杂性提高。政治环境分析主要包括以下几方面：

（一）政权的性质和稳定程度

政权的性质及其稳定程度关系到政府干预经济的范围、方式和干预深度；政府对不同类型投资主体的态度，特别是对经济主体的认识和对外国投资的政策；产业投资可能的有效期长度以及投资国有化的可能性。政府对企业的干预方式可以是直接规定企业的目标、活动内容和方式，也可以只通过调节宏观经济和市场环境，间接地影响企业的行为。不同的干预方式将影响到企业的设立、企业行为受政府直接约束的程度，以及企业的活动效率。政府对经济主体的认识、对不同投资主体的态度、对经济和产业规制的态度以及对外资的态度，将影响到企业的财产组织形式、投资范围和市场竞争强度、运作方式、可能面临的竞争对手的来源和结构，也影响到市场进入的障碍；政权的稳定性更是直接影响到企业投资的存续期长度和投资的获利期长度，进而影响企业对所投资行业的选择。

（二）立法系统

立法系统关系到企业的行为规范界限、企业间关系的调节和处置方式，以及对企业利益的承认和保护程度。在立法系统完善的地区，企业明确自己合法权益的范畴，可以指望通过执行各种法律和法规来保护自己的合法利益，企业活动及企业间的大部分关系都可以受到有关法律和法规的制约。完善的立法系统还起到保护正当竞争的作用。

在对立法系统进行分析时需要认识到：法律和法规的目的是维持社会秩序、促进经济和社会繁荣。法律和法规对企业活动既具有约束作用，也具有支持和帮助作用。绝大部分单个企业无法直接改变法律和法规，但一些大型和超大型企业却可以运用其对经济和社会的影响力来影响立法者和有投票权的组织和个人，以支持或反对某些法律或法规。有些企业在法律系

统不完备的情况下采取某些手段钻法律的漏洞，短时间内或许能取得一定的经营机会或收益，但将经营系统建立在法律漏洞基础上的企业不可能有长期发展的机会，而且一旦受到法律制裁，制裁成本将远高于其因钻法律空子所获得的利益。

（三）政治联盟

不少国家和地区都与其他国家和地区建有不同性质的政治联盟。政治联盟往往规定在某成员国家（地区）的某些利益受到伤害时，其他成员国家和地区将采取预先约定的共同制约手段。如果企业的海外投资地正处在共同制约范围内，则企业的业务活动就会受到影响。除了政治联盟外，不同地区还有一些经济联盟，使原本分割的地区在某些方面具有整体特征，使企业一般环境的范围实际上得到扩大。政治联盟还可以表现为政党之间以及主要执政者之间在政见上的一致性趋势。在政见不一致的情况下，企业会感到政治主张以及由此决定的有关政策上的矛盾和不稳定。这一影响较集中地反映在产业政策上。

（四）产业政策

产业政策往往是一般环境中最受企业重视的方面。政府的产业政策决定了不同时期政府对不同产业的鼓励支持或约束发展的力度，如政府对科技发展的态度，政府对产业布局和产业结构安排的基本态度和相应的财政、金融、税收、利息等政策。例如，《国务院关于加快振兴装备制造业的若干意见》（国发[2006]8号）和《财政部、发改委、海关总署、国家税务总局关于落实国务院加快振兴装备制造业的若干意见有关进口税收政策的通知》（财关税[2007]11号）对其后几年中国装备制造业的迅速发展起到了重要的引导和推动作用。由于有关财政、金融、税收和利息政策直接影响到企业的投资成本，而产业准入条件又决定了企业的投资范围，所以政府的产业政策能形成对投资的有力引导。

二、经济环境

一般经济环境是企业最直接感受到的环境因素。经济环境的影响可以分为两大类：一类是对企业发展速度和发展空间的影响，另一类是对企业经营成本和盈利水平的影响。政府宏观管理范围越广，管理深度越深，管理手段越行政化，经济环境受政治环境的影响就越大。对经济环境的分析可以从以下四个方面展开：

（一）经济总量（GNP或GDP）

GNP（GDP）反映了经济整体实力，GNP（GDP）的发展速度反映了经济整体的发展速度。不同产业的发展速度与GNP（GDP）的发展速度存在一定的关联：主导产业、新兴产业、高新技术产业的发展速度一般比GNP的发展速度高出较大幅度，而且这些产业对其他产业发展的带动效应也较大。传统产业、衰退期产业的发展速度一般比GNP发展速度要低。通过研究不同类型产业的发展速度与GNP（GDP）发展速度的关系，可以为企业确定发展目标，决定对已有业务的投资安排，为调整业务组合和资源分配提供重要参考。一些基础设施的发展指标，如社会用电量增长、铁路货运量增长和银行中长期贷款额增长等，具有预先提示GDP变化的作用，可以用这些指标按一定的权数构成经济总量变化警示指数，用于未来经济分析。

（二）可支配收入

可支配收入决定了社会和个人的购买力，由此决定了潜在市场容量。可支配收入与GNP（GDP）一起，可以起到影响企业发展空间的作用。除了可支配收入总量外，可支配收入的分配结构会决定具体产业面临的市场容量和市场分布结构，影响产业结构和产业布局，进而影响具体产业的发展空间。可支配收入的发展速度和发展稳定性也对企业战略有重大影响。

可支配收入在某一时期的大幅度扩大会吸引大量过于乐观的产业投资，引起生产能力在某一时期同水平上的迅速增长。如果随后可支配收入发生较大幅度的降低，就会造成生产能力的大量过剩以及随之而来的价格战。

（三）利率、汇率、投资率

利率、汇率、投资率等经济指标是典型的市场信号，它们一方面影响可支配收入、物价水平、资金供应，从而影响社会总体购买力；另一方面也通过对企业经营要素价格和投资成本的影响而作用于企业的经营成本，影响企业的潜在获利能力。

（四）经济全球化趋势

全球化（经济一体化）对企业商务活动的影响表现为市场和公司身份的国际化。在全球化背景下，地区贸易组织及规则逐渐取代国家贸易壁垒，如 EU、NAFTA、OPEC、APEC 等。地区贸易组织一般在取消相互之间关税的同时，要求有相当比例的当地参与程度（EU 为 60%，NAFTA 为 62.5%），这就迫使美国和亚洲的许多公司放弃出口，转而在当地从事业务活动，以便于进入整个欧洲或北美地区。随着参与国际化程度的深入，企业的一些战略举措，如跨国投资、兼并、战略联盟等，其主要目的不是取得某项业务或某个资产，而是要实现海外发展。全球化的影响主要体现在：(1)政府政策权限的削弱降低了进入地区市场的壁垒，资本的国际间流动降低了进入产业的资本门槛；(2)在产业地理区域扩大，竞争者数量增加的同时，游戏规则得到统一，竞争更加规范化。产品标准化程度的加剧将促进价格竞争。全球范围内的产品创新频率增大；(3)替代品出现的可能性增大；(4)在客户挑选空间增大、转移成本降低的同时，市场范围扩大，企业机会增多，企业的不对称优势削弱；(5)供应商整体数量增加，供应商可选择对象也增多。

三、技术环境

一般情况下，技术环境对经济及企业的影响是累积渐进的，而一旦出现重大的技术突破，技术环境就会对经济和企业产生全面的、革命性的影响，根本改变企业的活动方式。近年信息技术、生物技术、环境技术的发展和产业化，不但诱发形成了一批新产业，改变了传统制造业与服务业的概念，还促使传统产业改造和技术化重生，引起不少产业价值链结构的根本性调整。近年金融危机期间一些老牌工业国制造业回归的现象，从本质上讲都是由技术突破推动的。技术环境对企业的直接影响表现为技术进步带来的生产力、产品发展速度、就业类型变化等企业经营要素的改变，技术环境对企业的间接影响表现在技术影响到个人消费观念和消费习惯的改变，进而要求改变企业的产出类型。技术环境分析的主要内容包括技术水平和技术发展趋势、技术对产业的影响以及技术的社会影响和信息化影响四个方面。

（一）技术水平和技术发展趋势

经济整体的技术水平决定了产业的技术水平和产业的国际竞争力，技术发展趋势决定了保持或获得经济竞争力所需要的对技术进行投资的方向和强度，也影响了产业成功因素的转变。技术水平及技术发展趋势还预示了政府有关技术开发和利用的政策方向。因此，这一因素的作用方向与政治环境中政府产业政策因素的作用方向是一致的。对发展中国家，特别是对有志于提高本国经济在国际经济中的重要性、提高本国产业和企业在国际市场上的竞争力的发展中国家政府而言，支持本国产业提高整体技术水平已成为政府产业政策的重点。

（二）技术的产业影响

技术水平和技术发展趋势的范围和影响深度是不同的，有些类型的技术对产业的影响面

较大，影响周期较短，技术变化的速度较快，对整个产业结构和产业活动的影响力较强。有些类型的技术涉及的产业范围较窄，技术影响的形式较为稳定，影响周期也较长。技术对产业影响的方式也是不同的。有些技术发展影响到整个产业结构，或是产业价值链的构成；而有些技术只影响某些产品或某些特定工艺；还有些技术甚至影响了整个社会的活动性质，进而影响到人们的价值观和生活方式，这些技术对产业的影响不但会改变外部环境，还会改变企业内部人员结构和人员关系，从内、外两个方面促使企业进行战略变革。

（三）技术的社会影响

相对于技术的产业影响而言，技术的社会影响对企业的作用要间接一些，企业对这一影响的认识有可能会滞后于这一影响对企业的作用，导致企业变革行为滞后。技术的社会影响作用的范围往往很大，涉及经济中的绝大部分企业，而且影响周期也较长，要求企业改变某些传统的价值观和行为方式，改变战略重点和实施战略的方式。本书第一章中介绍的不同战略管理流派和观点，在一定程度上也是技术的社会影响的结果。另外，技术的社会影响一般是不可逆的，进而促进社会进步和社会文化改变。

（四）信息化

在技术环境中特别值得一提的是信息化的影响。互联网改变了国际市场，改变了客户、供应商、企业的交往方式，还改变了企业内部的工作方式。互联网将竞争基础由传统的集中于产品特征和成本扭转到了更具有战略性的层度。互联网在以下七个方面形成对企业战略的挑战：有关网络客户、供应商、合作伙伴等概念的成熟迫使企业改变经营模式；新出现的渠道类型改变了市场进入和品牌，企业通过直接与客户合作得以与最终用户建立密切联系，改善服务，降低成本；客户的决策地位提高，他们可以从互联网上获得所有信息，因而更知道自己需要什么；技术驱动型企业和传统企业都在开发利用互联网，使之变得更有创造性、更有效；业务节奏迅速加快，计划期长度、需要的信息量、客户、供应商期望等因素都在影响着互联网速度；网络使企业边界延伸，传统上供应商、制造商、客户之间清晰的边界变得模糊了，合作企业间相互进入对方的运营计划和流程；知识成为关键资产和竞争优势的来源，无形资产、特别是知识资本的价值得到明显提高。

四、社会文化环境

社会文化环境通过两个方面影响企业：一是影响人口总量和人口分布、居民的价值观和生活方式，从而影响他们对产业和对企业的态度；二是影响企业内部人员的价值观和工作态度，从而影响企业的基本行为方式、企业氛围和企业文化。社会文化环境的变化一般采取渐进的，甚至是潜移默化的方式。所以，企业对社会文化环境的变化不够敏感，甚至在一般环境分析时忽略了对社会文化环境的分析。事实上，政治、经济、技术等环境在很大程度上都会受社会文化环境的影响。最近二三十年中，社会文化环境的改变强调了企业社会责任，企业不但是传统上认为的营利性经济组织，而且是对自然、人类、社会、经济协调、持续发展负有责任的组织，企业有责任协助解决诸如失业、国民教育、环境保护、消费者利益保护等社会问题。社会分析的主要内容有以下几个方面：

（一）人口

人口影响分别表现在人口数量对市场总容量和劳动力成本的影响；人口结构对需求结构，进而对产业结构和产品结构的影响；人口分布对产业分布和需求集中地区的影响；人口受教育水平对需求类型、产业人才质量、企业人力资源状况、社会创新能力等方面的影响。虽然人口

影响在一定时期内的表现形式是相同的，但对具体产业的影响是不同的。总体来说，人口的数量变化影响的是不同产业的扩张幅度，人口的质量改变则影响产业结构优化和产业重点转移。在战略环境分析中忽视人口影响的结果将是抹煞不同地区的人口差异和由此决定的需求差异，盲目根据产业或产品特征在其他国家（地区）的表现来决定本国的产业和产品特征，过于乐观地预计产品的更新换代周期，从而造成产业结构和产品结构的不适应，或是投资不适度等错误。

（二）生活方式

生活方式不但影响需求量和需求结构，还影响人们对不同产业的看法，影响人们对企业行为、企业间关系以及企业和个人关系的评价。生活方式的影响范围很广，作用时期也很长。但其影响一般表现为渐进方式，在人们或企业尚未清楚地确认之前就已经开始发生作用。所以，能够较早地认识到生活方式的变化及其变化规律，企业就能主动迎合、适应变化。另外，由于生活方式的影响表现为潜移默化的形式，所以，企业甚至有可能根据生活方式变化的规律主动引导变化，使自己能在较长时期处于市场领导地位。

（三）价值观变化

价值观的改变一般具有传递性，是不易觉察的，其根本改变往往需要经过若干代人的交替。在很多情况下可以观察到的人们行为方式的不稳定状况正是反映了价值观变化的这些特点。价值观改变的影响范围很广，涉及企业环境的各方面，同时成为其他环境因素存在和变化的基础。价值观对企业的影响表现在：在企业外部，价值观影响社会对财富、劳动、分配等个人利益关系的态度，从而影响社会对企业活动的评价标准，影响人们对企业存在意义和企业目标的看法，影响对企业的社会作用的认识，影响经济对外国投资的态度，也影响人们对商品、交换等市场行为的认识。从企业内部看，价值观影响企业成员在处理与企业的关系、与管理部门的关系、与企业内其他人员的关系上的认识，影响到企业与其投资者和其他利益集团的关系，影响到企业员工的行为方式和工作态度。

（四）工作态度

人们的工作态度是一定价值观在人的行为上的反映。工作态度不但影响到企业成员的基本士气、基本的工作安排方式和报酬方式，还影响其职业生涯。

五、自然环境

随着科学技术的发展，人类对自然环境、对人与自然关系的认识逐步发生转变，人类应对自然的方法也越来越多，因此，不少理论工作者和企业管理人员在进行环境分析时，对自然环境分析的重视程度有所降低。不可否认的是，虽然有不少企业利用资本或是技术资源的优势克服了在自然资源方面的不足，也有不少企业通过适时调整产业结构或产品结构来弥补其所处自然环境方面的劣势，但自然环境仍然是不可忽视的重要外部环境。对企业来说，主要的自然环境因素有地理位置、气候条件、资源状况三项。

（一）地理位置

企业的地理位置直接影响到投入要素的可获情况、要素的质量和成本。交通便利地区、港口城市或历史上形成的特定要素集散中心，都是可以利用的地理位置上的明显机会。地理位置还影响企业人力资源的质量、适宜从事的业务种类、基本经营方式和可利用的社会协作关系。例如，大型经济中心城市可以供应或吸引的优秀人才量较大，人才有合理流动的机会，一般不适宜特大型的制造业投资，特别是大量占用市政设施和资源消耗量很大的制造业；某些中

小城镇历史上已成为特定产业和特定经营方式的集中地，不断吸引着同类型投资的进入等。不同地理位置一般还与不同的地方政府管理方式一致，所以在地理位置分析时还需要分析相对应的政治环境。由于固定设施投资的可转移程度低，因此，违背地理位置特征的投资不但会增加投资后的经营困难程度，还会成为退出障碍。

（二）气候条件

技术提高使人类应对自然气候条件的能力大大提高，气候条件对企业的影响相应降低。现代企业在战略规划时需要考虑的气候条件主要是气候对特定产品性能要求方面的影响，地区气候条件对生产组织和安排的影响，以及气候异常变化所提供的某些短期机会。

（三）资源状况

地区自然资源拥有量和可利用情况是形成地区比较优势的方面之一，影响企业对投资地区和投资回报期的选择。一般来讲，自然资源状况对从事资源开采和原材料初加工企业的影响更大一些。在国际化程度和技术越来越多地影响资源利用和替代、影响产业价值链上各环节价值分布的转移的情况下，自然资源状况对企业战略决策的影响有所降低。

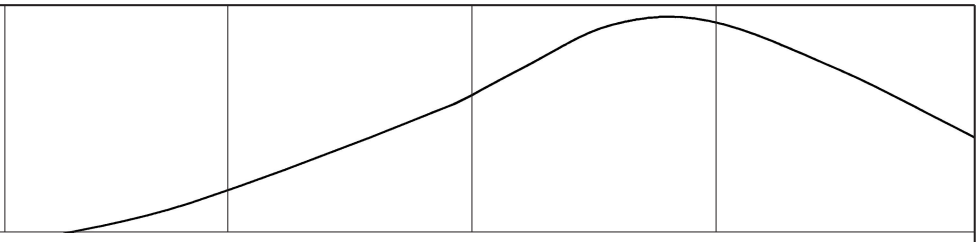
第二节　产业环境分析

产业环境是指对处于同一产业内的组织都会发生影响的环境因素。与一般环境不同的是，产业环境只对处于特定产业内的企业以及与该产业存在业务关系的企业发生影响。由于产业环境与企业之间存在相互影响、相互依赖的关系，使得产业环境在影响企业的同时，也不断地、明显地受到企业的影响。

一、产业寿命周期分析

产业寿命周期分析是分析产业发展阶段及其状况的常用方法。企业了解了某产业所处的寿命周期阶段，就能决定自己的进退。对一项新的投资，把握了产业寿命周期阶段才能做出正确的决策。跨越多个产业领域的企业，只有在对其所在的每个产业性质都有深入了解，才能确定恰当的业务组合，避免过大的风险，提高整体盈利水平。

产业寿命周期可分为导入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段（见图 3－2）。在导入期，产品设计尚未定型，销售增长缓慢，产品开发和推销成本高，利润低甚至亏损，竞争少但风险很大。处于导入期的产业中一般只有少数企业，产量和技术方面的问题使得产品成本较高，售价也高，企业必须积极做好新产品宣传工作，把销售力量直接投向最有可能的购买者，尽量缩短导入期的时间。在产业成长期，顾客认知迅速提高，销售和利润迅速增加，生产成本不断下降，生产能力出现不足，形成竞争，但企业应付风险的能力增强。这时的企业应改善产品品质，树立品牌形象，适时降价，吸引新的购买者。产业成熟期中，顾客行为的重要特征之一是重复购买，销售趋向饱和，利润不再增长，生产能力开始过剩，竞争激烈，现有企业面临的风险相对较低。这时的企业需要努力改良产品和市场，以延长产业成熟期。产业衰退期中，销售和利润大幅度下降，生产能力严重过剩，竞争激烈程度由于某些企业的退出而趋缓，企业可能面临一些难以预料的风险，必须认真研究采取怎样的决策以及何时退出市场。



阶段	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场发展	• 缓慢	• 迅速	• 下降	• 停滞
市场结构	• 零乱	• 竞争对手增多	• 竞争激烈，集中度提高	• 逐渐形成寡头或出现垄断
产品系列	• 种类繁多，无标准化	• 种类减少，标准化程度增加	• 产品种类大幅度减少	• 产品差异度小
盈利能力	• 启动成本高，高价格，返本无保障	• 增长带来利润，但大部分利润用于再投资	• 带来巨额利润，再投资减少，形成现金来源	• 价格竞争和低发展可能造成亏损。需要大幅度降低成本来保持现金流
现金	• 大量使用现金	• 趋于保本	• 重要现金来源	• 现金来源（如果战略不适当，可能需使用大量现金）
产品	• 一次性或批量生产，未能流水生成大量生产	• 经验曲线导致成本下降	• 强调降低成本，高效率	• 行业生产能力下降
研发	• 大量用于产品和生产过程	• 对产品的研究减少，工艺研究继续	• 很少，只有必要时进行	• 除非生产过程或重整产品有此需要，否则无支出
顾客战略	• 早期顾客可能会使用产品并接受某些不可靠性 • 需要解释创新的特征	• 顾客成群增加 • 质量和可靠性非常重要	• 大众市场 • 较少的新产品或服务实验 • 品牌转移	• 非常了解产品 • 基于价格的选择而不注重创新
竞争者战略	• 非常关注新产品 • 尝试生产新产品	• 进入市场 • 试图创新及投资	• 竞争基本上集中在广告和质量方面 • 低产品差异 • 低产品改变	• 竞争为主 • 一些企业会退出
本企业战略	• 寻求主导市场战略 • 为保证产品质量，研发和生产尤其重要	• 以大量营销开支和财力来获得竞争优势	• 如果不是市场领导者，那么增加份额的费用可能很昂贵 • 寻求降低成本	• 成本控制尤其重要

图 3—2　产业生命周期分析框架

分析企业当前所处的产业寿命周期阶段，可以采取定性分析和定量分析两种方法。

定性分析主要是根据类似产品的发展情况作对比分析。定量分析是用产品销售增长率的数据制定定量标准，用以划分不同的阶段，即用 ΔY（销售量增量）/ΔX（时间增量）来判断。

当 ΔY/ΔX 的比值大于 10%时，属于产业成长期。

当 ΔY/ΔX 的比值在 1%～10%时，属于产业成熟期。

当 ΔY/ΔX 的比值小于 0.1%或出现负值时，产业进入衰退期。

二、产业竞争强度/盈利潜力分析

迈克尔·波特[①](1980)提出，每一产业内都存在五种力量：相互竞争的企业、潜在进入者、供应方、买方、替代品。它们的共同作用决定了产业的基本活动方式、产业内企业的基本关系、产业竞争强度、产业的基本获利能力和获利潜力(见图 3—3)。

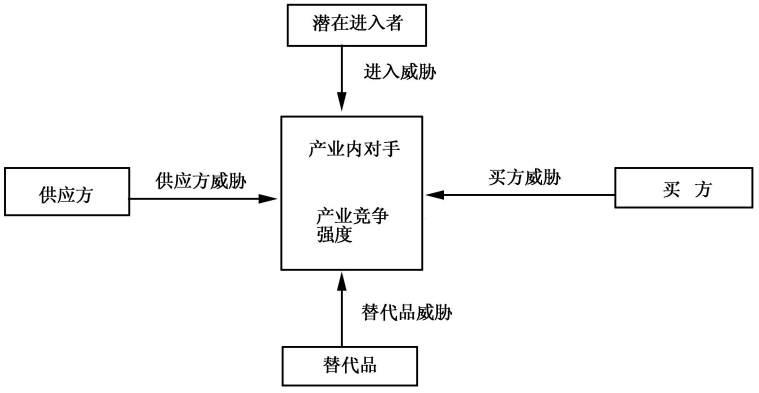


图 3—3 产业结构分析模型

(一)现有企业之间的竞争强度

产业竞争强度和产业一般获利水平是由产业内企业之间的竞争直接造成的。对尚未进入某一产业的企业来说，进行产业分析的目的首先是要确定该产业已有的竞争强度，从而估计在此竞争强度下产业的可能获利水平，是否值得进入。其次是要确定在该产业中本企业的目标位置，即确定主要的竞争对手。

可以从以下七个方面展开对现有企业间竞争强度的分析：

1. 现有竞争企业的数量和力量对比分析

在产业市场容量一定的情况下，产业中同一价值环节上竞争对手的数量较多，对手间的力量对比差距很小时，在共同的产业活动规律性支配下，各企业在获取资源的能力、为了争夺市场所能支配的资源量、可能采取的竞争方式、能够利用的产业协作体系，甚至对市场的影响力和影响方式等方面都是相近的。此时的产业竞争强度较高。特别是当产业处于相对成熟阶段后，市场容量扩大的可能性逐渐消失，当不存在有效退出途径时，企业间为求得生存的竞争会使整个产业环节的获利潜力完全消失，该产业就完全失去投资吸引力。

2. 成本结构分析

不同的产业活动对固定投资或存货量的要求是不同的。成本结构对现有竞争强度的影响表现在当固定投资要求量较大时，经营成本中固定成本的比重较大，投资所对应的盈亏平衡产量一般也较大，要求企业将较多的固定成本分摊在尽可能多的产出量上，使企业能利用规模经济的效应。另一方面，对固定投资量要求较高的产品(资本密集性产品)的购买周期一般较长，每一购买周期内的购买量较少，加重了企业为收回投资而扩大产出量的压力。在不存在产品差异的情况下，这种普遍追求本企业产出量扩大的举动将导致竞争强度提高和产业价值降低。

① M. E. Porter, Competitive Strategy, New York: Free Press.

固定成本较低的企业对投资总量的要求也会较低，投资回收的压力相应低一些，感受到的竞争强度也会低一些。

3.产品差异分析

产品差异是企业取得独特吸引力的根本途径。企业产出所表现出的不同差异可以将原本完整的大市场划分为一些较小的、具有明显差别的市场，被产品差异所吸引的客户将在一段时期内表现出对该独特产品的忠诚，使企业在这一细分市场上取得一定的垄断地位。因此，当产业中的产品表现出明显的差异性时，产业的竞争强度就低些，缺乏差别化的产业内竞争就比较激烈。

4.退出障碍和转移成本分析

较高的退出障碍使成熟产业中的企业处于对峙状态，是竞争强度较高的主要原因。在产业发展过程中，一旦领先企业成功地度过了产业导入期，新产业优厚的获利能力和未来的获利潜力将吸引大量的新投资者。随着投资者的进入，竞争出现并日益激烈，产业独占局面消失。在产业趋于成熟过程中，平均利润逐渐降低。此时，如果产业内企业能够将自己的新增投资转移到其他产业，就能将产业的竞争强度维持在可承受范围内。但如果在产业成熟阶段，或当产业已处于过度竞争状况时，经济中存在不可克服的退出障碍或太高的退出成本，企业就无法根据获利状况和竞争强度理智地作出退出决策，而是留在产业中拼个你死我活。

退出障碍主要有制度障碍、信息障碍和经济障碍三大类。制度障碍的限制对象主要是国有企业，其表现也最为复杂，可以表现为政府或社会对企业投资退出的限制，例如，出于就业考虑而推迟或不允许某些国有企业退出；也可以表现为由于行政管理权限的划分造成的投资在地区之间、行业之间、所有制之间转移的困难；还可以表现为以行政目标代替企业经济目标，为了某些非正常目的而对投资效果作出虚假判断，将业务转移视为官僚失败等心理障碍等。

从信息障碍看，企业业务的成功退出不但涉及已有业务上资源的成功收回，还涉及收回的资源能成功地再投入新业务，实现资源在业务之间的转移。这就要求企业能根据各产业实际存在的进入和退出障碍形式和强度，选择恰当的转移时机和转移方式。对有关行业进出入障碍的信息缺乏了解，会造成业务转移的困难和较高的转移成本，甚至造成业务转移失败的结果。处于较成熟市场环境的企业，能利用多种渠道和方式获得有关产业退出和进入的信息。处于不完备市场环境的企业，由于缺乏足够的信息而往往失去一些较好的退出时机。

产业退出的经济障碍主要有三种：第一种是企业资产的专门性过强。较强的资产专门性在产业发展阶段可以成为形成差别化的手段，但到了产业成熟后期，产业衰退趋势已经明显地被产业内企业所认识，这时只有技术创新才能使该产业获得新生，而技术创新的结果之一就是对原有技术和产能的否决。专门性资产缺乏他用的可能性，因此不可能成功地收回附着于这些资产上的资源。处于这一尴尬状态的企业无疑将会尽可能地延长资产的使用时间，以至于使资产的价值完全丧失，企业失去利用原有资产的价值发展其他业务的机会。第二种是企业的业务之间具有战略互补关系。例如，某项单独看不具有战略价值的活动是企业若干业务的共享资源，该项业务活动的停止将导致其他业务活动结构的改变。这时，如果企业无法在外部获得这一共享资源，就不可能退出该业务。第三种是企业人员在情绪上的障碍。业务的退出不但影响企业，也影响企业中的各类人员，特别是拟退出业务中的人员，使他们的各种利益和感情受到影响，这种影响还会波及其他业务。为此，在制定业务退出战略和具体计划时，需要

充分考虑到对有关人员的利益处理，要有充分的资源准备，使抵制降到最低。

5.生产能力扩大方式的分析

生产能力的扩大有其自身规律性，最基本的规律性是生产能力扩大程度需要根据市场需要。市场对生产能力扩大至少有两个要求：一是要求生产能力扩大在时间上与市场需要变化一致，二是要求生产能力扩大在技术水平和产出种类上与市场需要的数量和结构相一致。但这两个一致性的要求却由于市场需要的变化和需要质量逐步提高与产能形成内在的时间要求之间的矛盾而往往不能实现，由此造成产能扩大与市场要求不一致，迫使产业内部分企业面临业务调整压力。这种情况在匮乏经济向过剩经济过渡的过程中表现得格外突出。

6.竞争者类型分析

不同类型竞争者所采用的竞争方式往往是不同的。竞争者类型比较单一的产业容易形成较为一致的竞争方式，企业之间的关系也较稳定。在开放经济中，投资主体来源的多样化，特别是外国产业资本的进入将导致竞争者类型多样化，由此导致产业内竞争强度提高。

7.产业投资目的分析

有些企业进行产业投资是为了取得财务利益，它们并不刻意规定要通过哪些产业来实现财务利益。还有一些企业对产业投资的目的是为了实现某些战略上的目标，有些甚至以某项产业投资作为一种战略性赌注。这种情况下投资之间的竞争强度就必然很高。

即使是在同一产业内，也很少有哪个企业将产业内处于同一价值环节的所有企业都作为自己的竞争对手，而是以一定的标志将企业划分为若干群（战略群），以处于同一战略群中的企业为主要竞争对手。划分战略群的标志可以是相同或相近的市场地位（市场力量地位），可以是相近的发展速度，也可以是相同的规模或技术水平等。在选择了战略群后，企业需要根据自己在战略群中的位置，即企业的竞争实力，以及企业发展目标定位来决定对竞争对手的战略。最能综合反映企业竞争实力的指标主要有以下三个：

1.发展能力

企业发展能力可以由销售增长率反映。人员发展、资本量增加、新产品比率等都从一定角度反映企业发展的潜力，但发展潜力只有在能表现为实际的被市场接受的价值后，才是真正的发展能力。单纯以销售额增长作为企业发展能力的指标会误导某些不利的分析结论。典型的误导结论：一是将企业目前的销售额发展情况视为未来可以引导企业发展的动力，忽视了对适应未来市场需要的新业务的培养。当前的销售额增长是过去对未来发展方向的超前投资结果，是过去实施适应环境的战略的结果。随着市场的发展，过去决策的前提条件发生变化，使得对目前销售额的追随不再适应未来环境要求。目前的销售情况越好，改变目前产出结构的惰性越大，企业未来竞争实力就越低。二是将销售额增长等同于价值增长。销售额并不等于价值，更不等于企业的市场价值。将销售额与价值混淆的结果是将企业的关键战略要素用于与那些不能代表未来竞争方向的对手争斗上，忽视了那些具有扩大竞争实力、能成为未来产业发展方向的竞争对手。

2.市场竞争能力

最直接反映企业市场竞争能力的指标是市场占有率，即在同一产出物市场上，企业的销售额与市场上同一时期总销售额之比。单纯用市场占有率指标反映企业竞争实力也是有缺陷的，企业根据不同的战略目标可以采取不同的定价方式，因而影响到其产品的销售情况和相应的市场占有情况。例如，企业为了进入新的市场，可以采取市场渗透战略，在一段时间内以较低的价格获得较大的市场份额，为此企业需要在该段时间内接受较低的获利水平。而较低的

获利水平将影响未来的发展。只有能带来满意的获利目标，因而能获得未来发展支持的市场占有率才是企业长期竞争实力的基础。

3. 获利能力

获利是经营的最根本要求，也是投资者的要求。企业的活动如果不能带来投资者和企业发展所要求的持续获利水平，就是失败的。传统上衡量获利能力的指标是各种利润率。由于利润率具有短期导向作用，越来越多的企业采取了能反映企业获利能力的组合指标，包括利润率、投资回报率等。有获利能力的企业发展率（以销售增长率或市场占有率表示）才是真实的企业竞争实力。

（二）新进入企业的潜在进入威胁

潜在进入威胁分析可以分为两个层次：一是分析由产业特征形成的对潜在进入者的进入障碍，二是分析哪些企业有更大可能成为潜在进入者。

1. 进入障碍

不同的产业具有不同的运行方式和特定的产业内企业的关系，这些方式和关系有些是产业自身的特征，有些则是产业内企业刻意创造的，以阻挡产业外企业的进入。这些能起到阻止产业外企业进入的因素就称为进入障碍。进入障碍的存在使新进入企业的进入成本提高，起到降低产业吸引力的作用。在下面列出的主要进入障碍中，产品差异所形成的用户忠诚性、企业对分销渠道的支配、某些非规模经济的成本优势等，是现有企业在产业中较长期成功经营的结果，因此又称为现有企业的“在位”优势。

第一，明显的规模经济作用。这是传统的进入障碍。规模经济性可以表现在两个方面：一是随着产出量的提高，固定成本可以分摊在更多的产出量上，即使单位变动成本不发生变化，单位成本仍将随着产出量的增加而降低，单位产出量的价值贡献量就增加了，这就是固定成本对企业收益的杠杆作用。二是随着产出总量的累积，企业人员逐渐积累起在操作上和管理上的经验，表现为工作效率和效益的提高，也起到降低单位变动成本的作用，使单位产出对企业收益的贡献进一步提高。更高的产出量还为企业提供了使用更高效率的设施，采用更先进的生产组织方式等条件。这些改变同时表现在两个方面：一方面，成本的降低为进行价格竞争提供了余地；另一方面，使企业仍能保持足够的获利量，足以在其他非成本方面与新竞争者较量。

第二，独特的产品差异。独特的产品差异是利用用户对能提供特定产品差异的企业或产品的忠诚度实现对产业外企业的进入阻挡。产品差异，特别是不断的差异产品的推出，能满足特定用户的要求，因而能形成独特吸引力。产品差异可以是实际存在的，即产品在功能上的差异，也可以是感觉上的，如产品形状、包装、服务形式和水准等因素形成的差异。对工业品用户来说，产品差异甚至影响到用户整个价值形成过程的组织方式，起到将用户价值链与企业价值链牢牢锁住的作用。可见，产品差异所形成的进入障碍比规模经济形成的进入障碍作用更大，作用期也更长。更重要的是，任何产业都可以通过产品差异形成进入障碍。

第三，对资本量的要求。对资本量的要求是随产业而变化的。资本密集型产业对一次性投资的最低资本量要求较高，只有具有雄厚资本实力的企业才能克服这一进入障碍。因此，资本密集型产业内的竞争强度比劳动密集型产业要低，产业利润水平也相对高些。由资本量所形成的进入障碍的作用大小，受经济中可提供的社会资本数量和社会资本流动性的影响。当经济中可供投资用的社会资本量较多，社会资本流动性较高，或存在境外大量资本流入的情况下，潜在进入者可以通过对社会资本的利用来克服自有资本不足的障碍。政府的财政和金融支持，以及一些投资基金的存在，也会有助于潜在进入企业解决进入投资不足的问题。对资本

投入量要求较低的产业，进入障碍较低，产业内竞争强度势必就要高些，产业收益水平也就较低。

第四，较高的转移成本。关于转移成本的问题已经在现有竞争强度分析部分进行过讨论。

第五，企业对分销渠道的支配。对分销渠道的支配可以是企业投资一体化的结果，也可以是企业建立战略联盟的结果。企业将其业务范围或对产业链的影响范围扩大到其主要分销商活动领域，迫使潜在新进入者从更大范围内与其展开竞争，增加了它们竞争成功的难度。

第六，规模经济之外的成本优势。除了规模经济性之外，产业内的企业还可以利用其他的成本优势阻挡新进入者的入侵，这些方法可以是采用独特的产品生产工艺，占有独一无二的原料来源，取得有利的竞争地位和争取获得政府补贴等。

第七，政策支持。政策支持主要体现在政府产业政策对特定产业的扶持上。

第八，产业内企业的共同抵制。潜在进入者还需要注意当现有企业预计到新进入企业会引起产业环境极大恶化或引起产业关系不利变化时，它们有可能会对新进入企业采取共同抵制。这时的潜在进入者不但要克服以上产业特性和产业历史所形成的障碍，还要克服产业内人为设置的障碍。当参与共同抵制的企业是产业内势力较大的企业时，新进入者的成功希望很小。

2.典型的潜在进入者分析

比较容易取得进入成功的潜在进入者主要有以下几类：

第一类是那些有能力克服进入障碍的企业。例如，拥有良好的筹资条件或雄厚的资本实力，建立了良好的市场声誉，拥有的技术可以扩散使用于本产业，分销渠道上具有相似性，获得政府特许等。

第二类是那些与产业内企业具有明显协同作用的企业。当潜在进入企业的经营活动存在与产业中一些经营活动较大的协同效应，当这一协同作用对新进入企业提供的利益大于其为克服进入障碍所承担的有关负担时，进入新产业就具有较大的吸引力。例如，对海外分销渠道的利用，对海外市场知识的利用，对研发能力或研发结果的共享等，都是典型的为利用明显协同效应而进入新产业的动机。

第三类是那些将对本产业的投资视为其战略发展重要过程的企业。这些企业所在的产业业务已接近成熟期后期，或是进入了衰退期，它们面临的重大战略任务是要进入新的产业领域，以获得新的发展机会。在一段时期中，这些企业会尝试性地分别进入若干新的产业领域，直至在某一领域获得成功并建立起一定的市场地位。由于产业中不同业务具有不同的发展轨迹，因此具有不同经营目标和传统核心竞争能力的企业会根据自己的市场定位灵活地进行产业进入和退出活动，这一类型的潜在进入者是表现得最典型的产业新成分。

第四类是有可能并有压力进行纵向一体化的企业。在产业协作环境较差或市场交易费用过高的情况下，企业为了便利交易和提高交易利益，会进行一定程度的纵向一体化投资。许多跨国企业在进入市场环境较差的地区投资时，都或多或少地进行过能实现此类目的的对“新”业务的进入。随着市场条件的改善，不少企业逐渐退出了一些业务，以再度将资源集中使用于最能体现企业核心竞争力的业务领域。

在现有企业竞争强度分析和潜在进入者分析两个部分中，都涉及进入和退出市场的障碍对企业的影响，这种影响主要反映在对企业获利能力的影响上。不同产业进入及退出障碍的结合不仅影响到企业的获利潜力，还影响到企业收益的稳定性程度。企业需要根据自己的长期发展目标，对获利的期望和承受风险的能力，对具有不同进、出入障碍的产业进行合理选择。

（三）供应商分析

对供应商的分析要从两个方面入手：一是分析供应商的供应能力，以决定企业从事某项特定业务活动的可能要素；二是分析供应商对产业价值的占有能力，以确定企业从事该特定业务可能获得的收益量。

1. 供应商的供应能力

关键供应物包括劳动力、生产设备和原材料、技术及特定工艺、服务、信息、网络平台等。供应能力分析可以从供应量、供应的及时性和供应物的质量等方面进行，其目的是了解企业在进入某产业后所能利用的产业协作系统的完善程度。

供应能力分析，首先需要分析产业的生产能力。产业的获利能力取决于产业的供求关系，当产业总生产能力大于需求时，一般价格水平较低，产业获利水平也较低。分析产业生产能力时还需要考虑国际贸易量及对产业供求关系的影响。

劳动力供应受人才专用性的影响，即企业对人力资源类型的需要会受到特殊才能的形成需要较长的学习期、不同专业技能只适用于特定的活动等限制，还受职工在形成专门技能后不愿意冒转移技能风险的限制。

设备供应状况不但受现有市场可获设备与企业对设备的要求间差别的影响，还受设备能力形成期长度的影响。原材料的供应最终受自然环境和政府进口政策的影响。总之，设备和原材料供应能力的形成需要一定的时间，这一时期长度将影响企业产业转移的难易程度。

产业协作关系的影响表现在：在产业协作系统不完善情况下，企业能够获得的产业支持有限，大部分与企业活动有关的供应都需要自己提供，因此企业进入某产业的范围就较大。而在协作系统较完善的产业中，企业许多不具备突出优势的活动都可以委托专门的供应商提供，企业对某产业的进入范围就可以只限于其具有突出优势的方面。在已经具备供应链管理经验的产业中，企业对供应商的管理可以委托给主要供应商，在提高供应效果的同时减少企业在供应商管理上的各类资源投入。

供应商分析中还需要包括其他具有替代作用的供应物和供应商，了解目前供应商的组织结构和相互之间的关系，供应物的变化趋势等产业组织的发展方向和未来产业价值链的构成变化，预计由产业组织的改变可能引起的供应关系的变化等因素。还需要了解供应物的质量和供应物质量对企业产出的约束，了解供应及时性及其对企业产出及时性的影响。

2. 供应商产业价值占有能力

如果说供应商的供应能力构成了对产业吸引力的有形障碍的话，供应商对产业价值的占有能力就构成了产业吸引力的无形障碍。在产业价值一定的情况下，供应商对产业价值的占有能力越强，本企业的获利能力就越低。可以从以下几方面分析供应商对产业价值的占有能力：

第一，供应商的集中程度。供应商集中程度是影响供应商产业价值占有能力的基本因素。在供应商集中度高的产业中，企业在供应商选择上的余地很小，在与供应商的谈判上处于相对不利地位。

第二，供应商前向一体化可能性。供应商集中程度不高并不表示供应商对产业价值占有上完全处于劣势。当供应商对产业价值的占有能力低到边界状态时，他们会被迫采取一些保护性措施，其中能较大程度改变其被动局面的措施是前向一体化，进入其供应物的后加工业务，即进入我们对象企业的业务范围，使企业面临供应不足和由于竞争供应物而降低获利能力的窘境。因此，企业在为了提高自身获利能力而加大对供应商价值的挤压时，必须对供应商前

向一体化的可能性有清楚的认识。

第三,供应物的差异性。供应物差异性是供应商成功利用差别化和用户一体化竞争战略的结果。供应物差异性高使企业实际面临的供应商集中程度提高,供应商对产业价值的占有能力提高。另外,明显且独特的差异形成了较高的学习成本,成为企业改变供应商的转移成本。特别是在企业根据其投入物的特性或是根据其供应商的生产系统设计了对供应物再加工流程的情况下,双方都有部分价值活动是融合在一起的,企业本身的内部价值链与其供应商的内部价值链实际上已经牢牢地锁在一起了。在这种情况下,供应商的产业价值占有能力是较高的。但我们也要认识到,供应商取得的较高价值占有能力来自于其长期对产品差异化的投资和对其客户价值链的专门投资,为此要求取得相应回报也是合理的。

第四,供应物的替代情况。供应替代品的存在和供应替代品的价格成为供应商价值占有能力的上限。在存在有效供应替代品的情况下,即使是处于较高供应商集中度产业的供应商,也不得不考虑其客户向替代品转移的可能。

第五,供应物的重要性。在产品结构较复杂的情况下,企业所有各类投入物对其产出的重要性相差悬殊,对那些对企业业务成功影响较大的投入物,企业会更多地关注其质量方面,而不是在价格上施加较大压力。提供这些物品的供应商对价值的占有能力无疑就比较高。

(四)买方分析

买方分析也可以分为两层:一层是对买方需求的分析,需求状况将决定产业的市场容量和市场发展潜力;另一层是买方价值占有能力的分析,买方价值占有能力将影响产业的获利潜力。

1.需求分析

需求分析可以从总需求、需求结构和购买力三方面进行。

总需求分析涉及市场容量、支付能力和潜在需求等内容。市场容量是指目前对某特定产业的一般需要量。分析时可以根据人口情况,从最终消费者开始逆着产业产品(服务)形成过程逐步分析,得到所需研究的产业市场容量。同时还要考虑传统消费习惯和更新规律。支付能力是指买方现实可能的支付能力,社会经济发展水平、收入水平和收入分布、消费倾向以及受价值观影响的消费习惯都是影响支付能力的因素。市场容量与支付能力的结合就形成产业现实面临的需求。除了现实需求外,企业还需要分析潜在需求和产业发展的基本规律,据此确定对该产业的投资和发展决策。

产业需求分析还包括对需求稳定性和对产品生命周期的分析。需求稳定产业中的企业容易把握市场规律性并据此制定相对稳定的战略,战略的有效期可以长一些。产业需求稳定性是由产品特性决定的。需经常、反复购买的产品、非奢侈品、非季节品和无替代品的产品,其需求较为稳定。市场中关键产品的生命周期会影响到企业战略的稳定期和投资有效期长度,影响到总需求量和需求的稳定性。

需求结构分析涉及对产业内不同大类行业或产品的需求类别、不同需求类别之间的关系、用户类型特征和地区分布等内容。同一产业中不同行业或产品类所要求的竞争能力是不同的,相应的获利水平也不同。总需求研究只能得出产业一般获利水平,需求结构研究则可以得出产业机会所在和机会的分布情况。

购买力分析是对需求的深入研究,主要内容包括该产业的一般购买力水平、购买力变化情况和变化趋势、影响购买力的各种因素等。通过购买力分析,企业可以清楚了解具体影响产业发展前景和获利潜力的各种因素。

2.买方价值占有能力

买方对产业价值的占有能力受以下若干因素影响：

因素一：买方集中程度和进货批量。在买方集中程度高的情况下，特别是当产业中只有为数很少的买方时，若干企业为争夺同一买方而展开竞争，这时买方在讨价还价上处于优先地位，具备了很强的价值占有能力。当买方进货批量很大时，也容易获得较大的侃价优势。

因素二：买方产品成本结构。当买方产品成本中来源于某一投入物的成本占了很大的比重时，买方会特别关注该类投入物的价格，尽量挤压其成本。当然，买方还会考虑该投入物对产品质量的影响。对那些占成本比重大且对产出影响小的采购物，买方会尽可能地进行讨价还价，产业价值就会较多地为买方所占有。

因素三：买方转移成本。指买方在发现自己在与某一供应企业的关系中处于较低的价值占有位置，因而企图改换另一供应方所可能发生的费用。当转移成本低于因转移而增加的价值量时，买方就会更换供应企业。买方转移成本是供应企业侃价时必须重视的一个极限量。

因素四：产品差异性。产品差异性是约束买方价值占有能力的重要因素。当买方的购买物为标准品时，买方面临相对较多数量的供应企业，买方占有较大价值份额的可能性较大。相反，当买方的购买品为非标准品时，它实际上可能只有一个可供选择的供应商，这时，供应企业具有较强的价值占有能力。产品差异性对买方价值占有能力的限制是通过高转移成本实现的。

因素五：买方后向一体化的可能性。与前向一体化形成供应商最低价值占有量的防护线相同，后向一体化是买方保护其最低价值占有量的防护线。一旦在与供应企业的讨价还价时买方的价值占有量降低到其能够接受的最低临界水平时，买方就有可能会对其投入物的生产进行投资，进入其供应商的业务活动领域，使供应方面临新的竞争状态。

（五）替代产品分析

替代品是那些能提供相同功能的产品。同一产品在不同使用目的下一般都可以表现出不同的功能，因此，产品都或多或少地具有替代品。有些替代品的替代性表现得更明显一些，另一些替代品的替代性表现得不那么明显，或不常表现出替代性。替代品的存在使客户对产品有了选择余地，一旦产品价格与其功能之比使客户认为不值，他们就会转向替代品。可见，替代品的存在为现有产业规定了价值上限，同时为现有产业的获利水平规定了上限。

可以将经过以上分析获得的结果归纳于表 3－1 之中。需要注意的是，五力分析的主要目的是发现产业的获利潜力，尽管在分析时是以产业竞争强度作为直接分析内容，但在得出分析结论时，需要转化为特定产业竞争强度下该产业的获利能力或获利潜力的结论。

表 3－1　　产业获利能力分析

力　量	特　征	目前利润	未来利润
买方力量			
供应方力量			
替代品力量			
同行竞争力量			
新进入者力量			
其他力量			

第三节 运营环境分析

运营环境分析主要包括竞争者分析和市场分析。在前面的产业分析中已经涉及对现有竞争者和潜在竞争者的分析，此处仅分析企业主要竞争者。市场分析中只介绍市场细分分析。

一、主要竞争者分析

主要竞争者是指那些对企业现有市场地位构成直接威胁，或对企业目标市场地位构成主要挑战的竞争者。主要竞争者分析包括主要竞争者目标分析、主要竞争者假设分析、主要竞争者目前战略分析和主要竞争者潜在能力分析四方面内容(见图 3—4)。

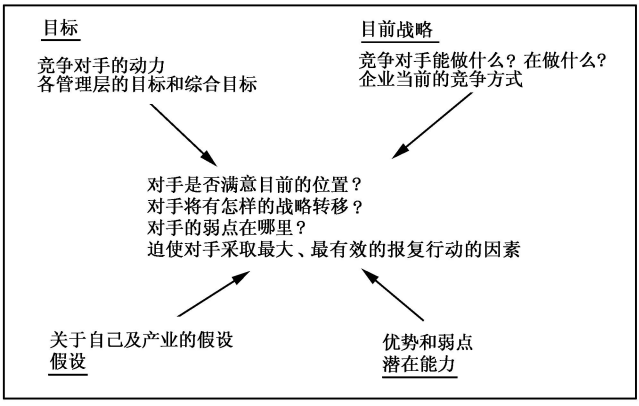


图 3—4 主要竞争者分析模型

(一)目标分析

分析了解主要竞争者的目标，可以得知对手竞争动力的来源及其长期综合目标的结构。据此推断竞争者的战略方向和可能采取的行动，从而在战略管理一开始就针对主要竞争者的可能行动设计应付方法。

竞争者目标分析主要包括：

(1)对手的财务目标及财务目标的内部权衡。竞争者的这一目标将涉及企业可能设立的有关发展速度和进攻强度的具体目标，以及企业业务构成的改变。

(2)对手对风险的态度，以及风险与发展目标之间的权衡标准。这一分析将影响企业可能选择的战略类型和实现战略的方式。

(3)对手的行为准则、基本信条及其影响力。提示企业不可能采取的战略类型和实现战略的方式。

(4)对手的组织结构和关键决策结构。组织结构对应于不同的业务组合，反映不同的领导方式和资源分配方式。关键决策结构反映对手企业内部权势力量的构成及对战略的影响，影响到战略选择。

(5)对手采取的控制制度和激励制度类型及其有效性。将影响企业战略所受到的约束和鼓励条件，以及战略实施成功的可能性。

(6)对手最高领导者的风格以及最高领导者发生变化的可能性。最高领导者的风格将影

响对环境的认识和战略类型的选择，领导者变化的可能性将影响战略类型和竞争手段的改变。

(7)对手整个管理层对未来目标的认同程度。将影响战略实施的效果。

(二)假设分析

竞争者的目标是以其对环境和对自己的认识为前提的。这里将认识前提称作假设。竞争者战略的假设有两类：第一类是竞争者对自己企业的力量、市场地位、发展前景等方面的判断，称为竞争者自我假设。自我假设是竞争者进行内部分析的结果。第二类是竞争者对其所在产业及产业内其他企业的判断，包括对产业构成、产业竞争强度和主要产业威胁、产业发展前景、产业潜在获利能力等方面的认识和判断。产业假设是竞争者对外部环境分析的结果。在信息完全一致和分析者理智能力无限的情况下，企业与其竞争者关于产业的假设应该是相同的。但是，不同的产业和市场地位、具体的业务构成和活动方式、不同的理智分析能力和分析者背景条件等因素，会使处于同一产业的企业做出差别很大的假设，并据此产生不同的战略选择。了解对手对产业的假设，不但可以了解对手对产业的认识，进而了解他们可能采取的战略类型，还可以了解对手的认知方式，针对其特定的认知方式选择本企业的竞争战略。

(三)目前战略分析

分析竞争者目前战略的重点在于，预计其目前战略的可能实施效果、其目前战略成功实施可能造成的对目前竞争地位的改变、竞争者改变目前战略的可能性，以及由此引起的对本企业的影响。其中，竞争者改变目前战略的可能性受竞争者目标和假设支配。分析竞争者的现行战略，可以了解对手正在做什么和能够做什么，了解竞争对手的具体竞争方式。

(四)潜在能力分析

通过竞争者能力分析，企业可以更好地了解对手在竞争上的优势和劣势，从而确定本企业的市场定位和具体竞争战略。

潜在能力分析涉及以下五个方面：

1.对手的核心潜力分析

核心潜力可以表现为竞争者在某项职能活动方面独特的长处，如技术开发能力、研究开发的商品化能力、品牌优势和对品牌的利用能力等。核心潜力多数体现在产品或服务的竞争力上，但在企业间产品或服务的实际差别不大时，核心潜力就往往来源于不间断的技术创新及对创新成果的恰当的商品化能力，来源于企业长期市场活动形成的信誉及社会对企业特定经营方式的接受和肯定。

2.对手的竞争能力分析

竞争能力来源于核心潜力。例如，在技术开发上的核心潜力可以形成企业在新产品推出上的竞争能力；在品牌利用上的核心潜力可以形成企业在市场占有上的竞争能力。竞争能力是一个时点概念，需要不断地强化和调整。从长期发展看，了解对手竞争能力变化更为重要。

3.对手迅速反应能力分析

迅速反应能力表现为企业对环境变化的警觉性和立即采取反应行动的能力。迅速反应能力强的对手能更早觉察到环境变化，较早采取相应行动。需要注意的是，迅速反应能力是否能转化为竞争能力将取决于迅速反应的正确性程度。

4.对手适应变化能力分析

适应变化的能力可以表现在两个方面：一是能正确认识环境变化的趋势并采取符合该变化趋势的行动；二是企业内部系统的构成具有足够的弹性，足以使企业能以较低的成本，在不破坏基本能力的情况下对环境变化做出正确反应。可见，迅速反应能力重在“快”，适应变化能

力重在“正确”。

5.对手的持久耐力分析

该项能力使企业在面临恶劣的外部环境时能坚持较长时间,等待环境改变,或是等待自己所采取反应性行动的效果出现。

值得注意的是,以上针对竞争对手的分析,也可以用来分析自己的企业,或是用来对本企业和对手企业进行比较分析。

二、市场细分分析

在需求结构日益复杂、需求种类日益增加的情况下,企业没有可能、也没有必要将某一完整的产业或产业活动作为自己的经营范围,而可以根据自己的核心能力选择其中某一较为狭小的市场范围,在这个市场范围上力争形成独特的吸引力,占据有利的市场地位。特别是在国际化和信息化程度提高的情况下,每一细分市场的绝对规模不再局限于某一国家或地区,市场的地域范围扩大了,市场细分的重要性更加提高。

市场细分分析主要包括决定细分基础、选择细分标准和对应的判别权数、进行细分排队、归并细分市场要求、选择细分市场和差别化五个步骤。

(一)决定细分基础

可以采用不同的细分基础将完整的产品市场进行细分。细分基础一般有功能(又称为产品)、价格、地域、最终市场等。

按功能进行细分是最常用且最容易为用户接受的一种方式。例如,将汽车分为公共运输车、特殊用途车、轿车等。

按价格细分可以有若干种情况,如在功能差别的基础上对不同的功能采用差别价格,又如对具有季节性的产品形成季节价格差别。按价格细分需要建立在成本差别的基础上,以避免成为反倾销法规制裁的对象。

按地域细分的前提是不同地域的用户群对产品的消费要求有明显的差别。为了满足这些消费上的差别,企业需要调整产品功能,由此造成产品功能上的差别。此外,不同地域在收入水平上的差别、由距离引起的运输难度和运输成本差别等因素也会对产品的包装、分销和其他供应条件发生影响。可见,按地域细分一般以功能差别和由此造成的成本差别为基础。

按最终市场细分是指根据最终用户的差别划分市场,具体形式可以是根据用户规模、服务水准、购买规模(频率)、所需分销方式、用户特征等形成不同的细分市场。其中,分销方式可以是从直接销售到经过完整的自多层批发商、零售商再到达用户的间接分销两个极端之间的任意组合,还可以采取实体销售、网上销售等方式或组合,由此形成不同的分销成本和服务方式。用户特征可以包括人口特征、心理特征和行为特征,用户特征对产品功能、价格、分销方式、服务水准等有不同要求。

究竟采用以上细分基础中的哪一个或哪几个的组合,需要根据各类细分市场的特征。

(二)选择细分标准和对应的判别权数

细分市场的选择标准一般包括各类细分市场的潜在获利能力、市场状态、竞争优势、协同效应以及竞争形势等。其中,市场状态可以从市场发展速度和前景、市场成熟程度、未来市场规模等方面分析;竞争优势反映企业在该细分市场中活动所具有的或可以形成的在质量和服务上的优势;协同效应主要表现为企业在该细分市场上的活动与企业其他活动在资源及活动上具有的共享程度,或是企业活动与同一产业链上前后项活动的衔接及一体化程度;竞争形势

主要反映该细分市场上的竞争强度。

可以看出，以上各项选择标准的组合实际上是一个范围缩小了的产业结构分析，各项因素对企业的影响程度可以是不同的。企业在分析之前首先需要决定选择哪些参考标准，然后需要决定各项选择标准在标准组合中的重要性，即决定各项因素的权数。

（三）细分排队

细分排队是指根据各细分市场上消费者的需要和消费者对各项需要的重要性确认，以及本企业和竞争对手在满足各项需要上的能力或表现，发现各类细分市场上企业所处的竞争地位的排序。消费者对某特定产品（服务）的需要可以有及时交货、产品质量、可靠性、价格、退货政策、企业（产品）信誉、价值、产品线长度、折扣政策、稳定性等。可以用以下的矩阵进行分析（见图 3—5）。

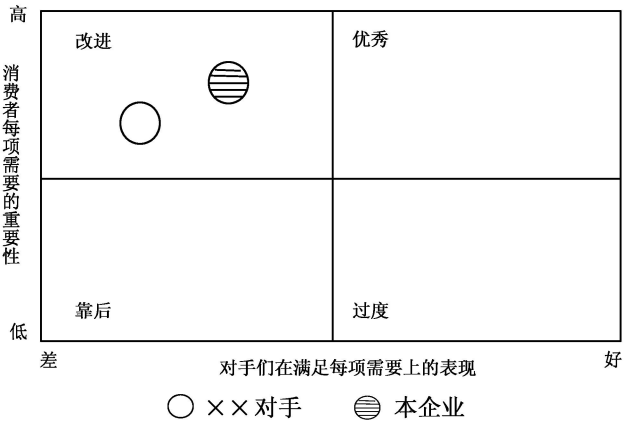


图 3—5　重要性/表现矩阵（I/P 矩阵）

矩阵的纵坐标为消费者对某特定产品各项需要的重要性判断，中线表示一般重要性；中线以上表示高于一般重要性，越向上越重要；中线以下表示低于一般水平的重要性，越向下越不重要。横坐标为本企业及其他竞争对手在满足特定需要上的表现，中线为一般表现；中线以左为低于一般水平的表现，越向左表现越差；中线以右为高于一般水平表现，越向右表现越好。对同一产品，需要将消费者的每一项需要均绘制在 I/P 矩阵中，对不同的需要可以标以不同的色彩。然后根据企业在满足各项需要上的优势决定企业满足消费者需要的综合能力，作为选择细分市场的依据之一。

处于“优秀”格内的需要既受到消费者重视，又是企业（及对手）能较好满足的需要，如果本企业的表现能强于对手，就形成竞争优势；处于“改进”格的需要，虽然受到消费者重视，但在满足上的表现较差（可以是本企业表现差，也可以是对手表现差），企业如要取得优势，需要进行某些改进；在“过度”格中的需要，对消费者来说并不重要，但企业却能很好地给予满足；处于“靠后”格的需要，消费者不重视，企业也不能很好地满足。因为前两格的需要都是消费者所重视的需要，因此，企业只有在表现上强于对手，才能取得竞争优势，也才有进入该细分市场并获得成功的可能。后两格的需要在分析时尚不受消费者的重视，所以，企业如果要进入这两格细分市场，还需要对消费者进行教育，提高他们对这些需要的兴趣，或是在资源分配时将对这些需要，特别是处于“靠后”格需要的满足置于较后位置，或者暂不考虑满足这些需要。

（四）归并细分市场要求

在这一步，企业需要列出在若干细分市场上都相同的消费者要求，由企业内统一设计的功

能、特性或同一水平和类型的服务来满足这些共同的要求(由此获得协同效应),其他各具特色的要求则需要分别根据产品所服务的细分市场进行特别设计。

(五)选择细分市场和差别化

经过以上分析步骤后,企业就可以选择那些能比对手更有竞争力的细分市场作为自己活动的区域,并根据市场要求来确定具体的差别化形式。

企业可以借助细分市场吸引力分析表(见表 3—2)进行对细分市场的选择。表的横栏为按某一基础进行的市场细分,纵栏为能反映企业目标要求的选择标准。对已经处于该项业务领域的企业来说,可以在纵栏的最后一栏列入企业目前在各细分市场上的销售百分比,以表示企业的市场地位。

表 3—2　　细分市场吸引力分析

细分基础 / 细分标准	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅳ	Ⅵ	…
Ⅰ							
Ⅱ							
Ⅲ							
Ⅳ							
Ⅴ							
…							

本章小结

外部环境分为一般环境、产业环境和运营环境三个层次。第一节介绍了一般环境分析方法和重要的分析方面。一般环境具有四个特征,主要分析方面包括政治和法律环境、经济环境、技术环境、社会文化环境、自然环境五类因素群。第二节介绍了产业寿命周期分析法和产业竞争强度/获利潜力方法。产业竞争强度分析中包括现有竞争对手、潜在进入者、供应方、买方、替代产品五种影响力。第三节介绍了主要竞争者分析法和市场细分分析法。以上分析方法不但提供了分析手段,更提示了对不同层次和不同类型环境进行分析的着眼点,学生可以根据具体分析对象和分析目的的差别,选择分析方法并加以调整后使用。

思 考 题

1. 进行一般环境分析时为什么需要分析自然环境?

2. 举例说明,在哪些类型的战略分析时,一般环境分析是必不可少的?

3. 信息化进程的加快对企业战略分析发生了哪些作用?举例说明。

4. 竞争的全球化对企业战略分析发生哪些影响?举例分析。

5. 与一般环境相比,产业环境有哪些特征?哪些类型的企业对产业环境有较大的影响?

6. 在对手分析时,需要分析对手的目标和假设,可以通过哪些途径获得这些材料?

7. 选择一个产业进行调研,说明影响该产业发展的机会和威胁有哪些?你可以和班级同学分工,使你们的产业分析分布于高知识性新兴产业和高投入性传统产业,对比这两大类产业发展面临的环境差异。

8. 当企业已经确定了业务组合后,进行产业分析时应将分析重点主要放在哪些因素上?以某一企业为例

说明。

9. 主要竞争者分析方法中，对潜在能力分析的五个方面是否可以用来分析本企业的核心能力？需要做哪些调整？

10. 选择一个企业，利用表 3－2，为其进行细分市场分析。

案例分析

锐意开拓，引领创新的西门子①

西门子是全球电子电气工程领域的领先企业，全球最具创新能力的企业之一，主要业务集中在工业、能源、医疗、基础设施与城市四大业务领域。西门子在约 190 个国家开展商业活动，全球共开设了 285 家主要生产和制造工厂，几乎在每个国家都设有办公楼、仓库、研发设施和销售部门。2011 财年（截至 2011 年 9 月 30 日）的总营收达到 735.15 亿欧元。西门子的成功主要得益于两个方面：一是在预测和把握未来趋势的基础上选择了恰当的业务板块，二是利用完善的企业创新体系决定其技术研发的方向。

一、全球大趋势

全球大趋势主要指会对人类活动造成影响的长期发展问题。西门子认为人口变化、城市化、气候变化与全球化是未来几十年市场需求的主要驱动因素，也是其从事业务活动和战略布局的依据。在工业、能源、医疗、基础设施与城市四大业务领域中，西门子开发领先的产品和解决方案，通过不断改进医疗服务应对人口增长和老龄化问题；通过可持续的能源供给保护环境和节约资源；通过高效能源和环境友好的方式完善城市基础设施建设，来应对全球大趋势。

1. 人口变化

人口变化包括规模增长与老龄化两个方面。据估计，截至 2050 年，世界人口总量将由目前的约 70 亿人增至 90 亿人；人的平均寿命将由目前的 68 岁增至 76 岁。未来的医疗系统会因此面对重大挑战。西门子将通过疾病的预防护理和早期诊断等提供创新的医疗解决方案，降低成本和提升质量。

2. 城市化

城市化是指大型的和人口密集城市的数量增长，包括工业化国家大都市和新兴经济体城市中心的建设。2009 年时全球居住在城市的人口首次过半，预计这一比例将升至 70％左右。城市化进程的推进对建筑设施、交通系统、供能供水系统有较高的需求。西门子的基础设施和城市业务领域将有助于提高城市居民生活质量。

3. 气候变化

从 19 世纪中叶至 21 世纪初，地球表面温度升高了 0.76℃。如果二氧化碳排放量按现在的速率增长，到本世纪末气温将再升高 1.8～4℃，将对人类文明和地球生态系统带来重大影响。减少温室气体的排放是避免这一恶劣情形的关键，所以对能源供给与消耗过程中效率提高的新技术要求越来越高。在环境保护技术（包括但不限于利用化石燃料发电）、清洁能源、电网效能提高、运输和工业过程中的节能、建筑能耗以及减少上述过程二氧化碳排放的方面，西门子都属于行业领导者。

4. 全球化

全球化是指世界经济、政治、文化和其他生活领域的融合。过去 50 年中，全球贸易额年均增长率高达 6.2％，跨国公司数量增加到80 000家左右。全球化加剧了企业竞争压力，刺激了各种市场需求。西门子旨在通过促进工艺和能源效率改进来提高客户的生产率。另外，在约 190 个国家的全球布局使西门子在整合全球资源和市场方面处于有利地位。

---

① 资料来源：西门子官方网站；西门子年报；翟青：《世界一流企业的创新模式研究：德国西门子集团的科技创新体系》，科技管理研究，2009。

二、西门子战略的内容

1.“一个西门子”

远景、价值观和三大战略方向组成了其价值创造和成长框架，即“一个西门子”（见图 1）。西门子的远景是提升能源效率；优化工业生产力；打造价格合理及个性化的医疗；推进智能化基础设施解决方案。勇担责任、追求卓越、矢志创新是西门子的价值观。西门子的公司战略将其远景与价值观落到实处。

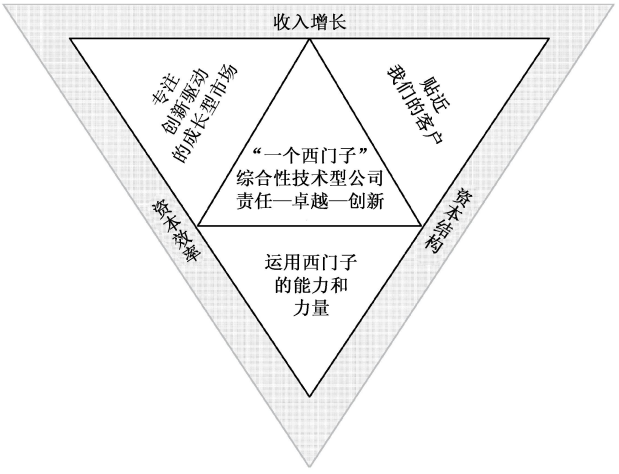


图 1 “一个西门子”框架

为顺应全球大趋势和超越竞争对手，西门子确定了三大战略方向：一是专注创新驱动的成长型市场；二是贴近客户；三是运用西门子的能力和力量。在“专注创新驱动的成长型市场”的战略方向上，西门子的第一个关注点是成为技术驱动市场上的先行者，并将努力使之成为公司的未来核心业务；第二个关注点是加强对公司业务组合的管理，以实现和保持现有和未来市场上处于数一数二的地位；第三个关注点是提供领先的环保方案。在“贴近客户”的战略方向上，第一个关注点是在保持已有市场中地位的同时争取在新兴市场中的成长；第二个关注点是拓宽服务业务；第三个关注点是强化对客户的关注并提升客户满意度，这是快速响应市场需求的关键。在“运用西门子的能力和力量”的战略方向上，第一个关注点是鼓励雇员终身学习和发展，这是保证员工精英地位和胜任挑战性工作的重要条件；第二个关注点是从全球招募多元化人才，以保证全球市场上的竞争优势；第三个关注点是坚持诚信。

2.业务板块

西门子的全球业务划分为工业、能源、医疗、基础设施与城市四大领域。

工业业务领域的产品与解决方案可满足制造、交通和楼宇系统领域的工业客户需求。西门子工业下属六个业务集团。工业自动化集团提供标准产品和系统解决方案，可满足制造和流程工业领域内对能源和自动化技术的应用需求。驱动技术集团向客户提供电子制造解决方案以及面向整套电力系列的标准和大型驱动应用的端到端系统。楼宇科技集团既是服务提供商也是产品和系统制造商，全面提供楼宇安防、自控和电气产品。欧司朗的产品组合包括各种光源产品和光电半导体光源，如发光二极管、相关电子镇流器控制系统和照明管理系统。工业解决方案集团是工业领域的系统与解决方案集成商，其业务范围涵盖从规划、建造到运营等各个环节。交通集团为客运和货运、交通管理、邮政自动化和机场物流提供整合的解决方案。

能源业务领域为整个能源转换链提供全面解决方案，也为工业（特别是石油和天然气行业）用户提供全面系统的解决方案。西门子在能源业务领域上表现突出，下属的六个业务集团均在市场中处于领先位置。火力发电集团为化石燃料发电提供高效的产品和解决方案，产品范围涵盖燃气轮机、蒸汽轮机、发电机以及“交钥匙”电厂。可再生能源集团主要为风能和太阳能市场提供产品和解决方案。石油与天然气集团为客户提供用于石油天然气开采、运输和加工的系列产品与解决方案。能源服务集团为整座电厂和旋转设备（如燃气轮机、

蒸汽轮机、发电机和压缩机等)提供综合性服务,其中包括运营、维护和现代化服务。输电集团是高压领域的领先产品与解决方案供应商,是高压直流系统领域的技术领军者。配电集团通过智能网络系统提高能源系统的效率,该集团提供创新的中压设备和系统、能源自动化高效解决方案以及电力系统和网络的服务。

医疗业务领域向医疗行业提供创新产品、完整的解决方案以及服务与咨询。下属三个业务集团。影像及信息技术集团提供计算机断层扫描、磁共振和超声等成像系统,旨在实现早期诊断和干预以及更有效的预防。这些系统通过高性能的医疗 IT 系统相互连接并优化流程,例如医院中的数据系统、图像处理系统以及用于支持诊断的技术。诊断集团的业务涵盖了体外诊断市场的方方面面,例如免疫诊断学。该集团的解决方案涵盖及时应用及大型实验室自动化等方面。医疗流程与解决方案集团为医疗机构以及心脏病学、肿瘤病学和神经病学等具体领域提供完整的解决方案。该业务集团提供咨询服务,同时负责西门子医疗的客户服务业务和销售区域。西门子还是全球创新型助听器市场上的领军企业。

基础设施与城市业务领域纳入了各种技术和业务,包括交通、物流、建筑、智能电网项目等,为遍布世界各地的城市提供技术解决方案,帮助城市实现在交通、环保和节能等方面的可持续发展。城市代表着未来强劲的成长空间,大都市和新兴城市都是服务的对象。结合工业和能源部门的现有业务和技术,西门子的基础设施和城市具有广阔的市场前景。

三、西门子创新体系

1. 中央研究院

中央研究院是西门子创新体系的核心环节。创立初期,西门子的创新全部来自于个别人的发明,只要不断有新发明出现,公司就不断地获得高速成长。随着规模扩大,公司面临着如何把少数人的创新能力变成集体创新能力的问题,这是企业发展壮大的关键。西门子最早在 1914 年就试图解决创新的组织问题,尝试建立中央研究院进行统一研发,但并不成功,后来又转回到各分公司独自研发。

经过多年试探与经验积累,西门子决定在保留各分公司研发机构的基础上,在母公司成立一批更高级别的研发中心,每个中心承担某一领域的基础研究工作,研究成果提供给全公司所有相关部门利用。这一批更高级别的研发中心组成了西门子公司的中央研究院(Corporate Technology)。中央研究院把共性基础研究任务从各分公司抽出,以便不受具体业务利益波动的影响,并把研究成果提供给公司所有相关部门进行经济上的利用;各分公司的研发队伍也可以承担某一领域的基础研究工作,让其他分公司的研发团队共享成果。如当时成立的通信技术中心实验室就属于第二种情况,除负责电报分公司的产品开发工作外,还从事长途电话和通过电缆进行不失真的信息交换方面的基础研究。中央研究院的研发制度保持至今。

西门子中央研究院的使命为:利用西门子所拥有的全球技术,通过研究、创新和发展,最终推动业务发展,以将基础研究、产品创新、业务拓展和企业家相结合,最终获得综合创新。西门子赋予中央研究院的责任是:着眼于将会影响到许多产品和业务领域的核心技术的研究,从整体出发为西门子的未来负责。

西门子中央研究院成立初期由德国慕尼黑、德国埃朗根、美国新泽西普林斯顿三大研究院组成。慕尼黑实验室主要进行信息和通信研究,广泛的软件半导体和材料研究;埃朗根实验室主要从事能源研究;普林斯顿实验室主要从事电脑相关领域研究,包括多媒体影像、视觉化等。到目前为止,包括在中国上海和北京的研究所在内,西门子在全球共有 19 个重要的研究所,共同组成了资源共享的创新体系。中央研究院由公司总部直接管辖,公司的事业部及下属机构还有各自的研究部门,在与本部或子公司业务有关的领域内开展研究活动。

为提高管理效率,西门子中央研究院一方面精简机构,另一方面又实行放权管理政策,让一些核心技术的研发如同一个小企业那样经营,自负盈亏,研究项目负责人只需要汇报时间和预算上的结果,完全自主决定工作方式。这样既能解决企业业务部门的问题,又因为研究的企业化运作而能以最经济的方式推出研究成果。

2. 创新战略和流程

西门子公司科学系统地分析预测未来社会发展方向,根据分析预测结论制定公司的战略计划,即通过"远景规划"展望"未来"发现新的商机,调整和改进当前的部署,从而成为创新潮流的领导者。西门子的创新战略可以用一个词表示:"潮流设定者",指的是要创立一种市场上必不可少的新技术,从而获得高额利润的战略。西门子认为该战略要依靠强大的技术力量作为后盾,特别需要掌握相关的关键技术,以及会对市场产生破坏

性或革命性影响的技术，并获得专利。此外，“潮流设定者”战略还必须与公司的业务战略紧密结合。

为实现这个战略，西门子引入了“顶尖＋”创新工程，以对应其在业务领域的“顶尖＋”工程。“顶尖＋”创新工程聚焦于更好地提高研发效率和效果，同时持续开发产生协同的潜力。具有协同效果的方法包括设定指标、最佳实践共享、全公司范围内的专利管理、联合开发以及平台战略等。例如，设计一个软件模块可以同时应用于多个系统中，又如安全技术、声音识别、图像处理，以及控制技术等都可以同时用于工业领域及能源领域。

西门子通过系统的流程不断地在从事以下创新循环：识别具有发展潜力的技术；辨认技术突破；预测未来顾客的需求以及新的商业机会；将西门子塑造成该领域中的潮流领导者。

为了让每位员工了解公司的最新信息，公司建立了强大的沟通机制。如西门子内部办有多种媒体，传达各种信息，进行员工间沟通，包括《西门子之声》(*Siemens News Letter*)、《西门子世界》(*Siemens World*)、《未来蓝图》(*Pictures of the Future*)，以及各业务集团主办的各种内部沟通杂志。其中，《未来蓝图》是西门子中央研究院办的刊物，集中介绍西门子获得的技术成就以及预测未来的技术，能够让所有员工了解公司创新的最前沿。

3. 创造未来

西门子的座右铭是“创造未来”。

具体操作上，西门子中央研究院着力于研究规划管理，通过研究规划来确定公司的发展方向及协调与业务部门的合作。其中，业务部门实施“多代产品规划(MGPP)技术”，事先拟订未来几年内特定产品产销计划所需要的技术，画出“技术树”，找出所需要的核心技术、关键部件和系统支持等。规划的通过需要中央研究院的同意。中央研究院实施“技术地图”方案，制作未来 20 年的技术规划，比 MGPP 有更长远的眼光。在双方的计划做出后，中央研究院就与业务部门讨论规划，进行有建设性的争论，使规划得以改进。联合规划活动使中央研究院和业务部门形成共同语言，提高了工作效率和效果。

为建立一个系统的、持续的、强有力的研发体系，西门子中央研究院与业务部门共同努力对研发体系进行优化，最终合作创造了一种用“创造未来”代替“预测未来”的“未来蓝图”体系，成为西门子实现其创新战略的最有用的工具(见图 2)。该体系结合了归纳外推与回归分析(Extrapolation & Retropolation)方法。归纳外推指从今天的世界推导明天的状况，依据现有的技术水平和发展速度做出客观、合理和精确的估计；回归分析是指通过想象未来 10 年、20 年和 30 年的状况，回归到现状以决定现在应该做什么。西门子通过将两者有机结合，绘制出“未来蓝图”，指出到达未来的道路，并有助于量化未来市场、发现突变点、预测即将到来的顾客需求、识别拥有巨大潜力的技术。不但为西门子创造了新的产品、系统和服务的业务机会，更使西门子的研发与

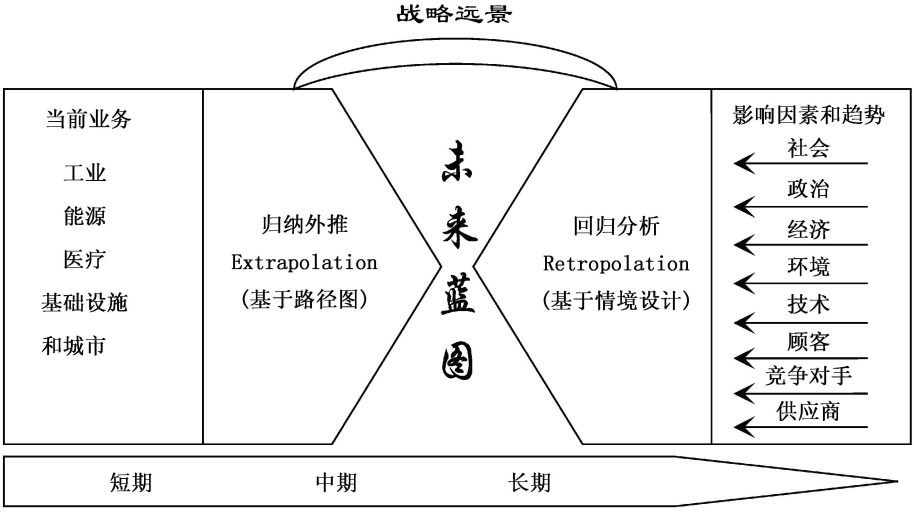


图 2 “未来蓝图”体系

业务融为一个整体。

激烈的竞争使公司必须吸取其他企业的新技术、新产品，促进本企业产品的创新扩散，同时利用这些新技术、新产品开发企业的技术创新能力，向其他中小企业提供创新技术源，使之成为大型企业技术创新的载体，构成以大型企业为龙头的技术创新有机群体。获得任何单一企业创新所不能比拟的“共生经济”效应。这一效应使大、中、小企业在技术创新活动中形成一种相互依存、优势互补、高效协作的关系。

案例分析题：

1. 将班级学生分为 4 个组，分别对西门子涉足的四大业务领域进行一般环境分析。

2. 从本小组分析的行业中任选一家企业，尝试运用“未来蓝图”体系分析该企业。

3. 西门子在技术预测方面有哪些经验值得其他企业借鉴？