

商务策划

目录

第一章商务策划概述.....	2
第二章商务策划的特点/任务和分析方法.....	20
第三章商务策划的依据.....	39
第四章企业总体商务策划.....	58
第五章企业成长商务策划.....	79
第六章孙子兵法与企业竞争商务策划.....	99
第七章企业基本竞争商务策划.....	118
第九章企业市场商务策划.....	154
第十章企业国际化商务策划.....	173
第十一章企业资本经营商务策划.....	192

第一章商务策划概述

第一节《孙子兵法》“不战而屈人之兵”的全胜商务策划

《孙子兵法》有一个重要思想，即全胜战略。现代社会的“战略热”方兴未艾，孙武的全胜战略极受重视。美国著名战略理论家约翰柯林斯在《大战略》一书中，称孙武是“古代第一个形成战略思想的伟大人物。”

什么是全胜战略呢？《孙子兵法》说：“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已。”“故善用兵者，居人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利下”的思想。这段话的译文“大凡用兵的法则，使敌人举国完整地屈服是上策，击破敌国就逊色，使敌人全军完整地屈服是上策，击破它就逊色；使敌人全旅完整地屈服是上策，击破它就逊色；使敌人全卒完整地屈服是上策，击破它就逊色；使敌人全伍的完整地屈服是上策，击破它就逊色。”所以“善于用兵打仗的人，使敌军屈服而不用直接交战，夺取敌人的城堡而不用硬攻，攻破敌国而不用久战，一定要用全胜的谋略争胜于天下。”这就是“不战而屈人之兵，善之善者也”的“全胜”战略。全胜战略本身就内含策划之意。孙武对此的结论是凡善用兵者，重要的在于谋略，以全胜的谋略去争取全胜的天下。

孙武作为全世界公认的兵圣，伟大的军事家、战略家、策划家，他在 2500 年前就从战争的角度出发，系统地阐述了军事竞争战略思想。孙武把战争上升到“死生之地，存亡之道”的战略高度，指出竞争是建立在力量对比的基础上的，从而揭示了力量生成规律以及竞争的客观规律。凡读过《孙子兵法》的人都知道，孙武在其一生中都是主张“慎战”的，他最推崇的是“不战而屈人之兵”的全胜战略。全胜战略思想具有四个鲜明特点：

一，强调“自保而全胜”

孙武说：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之必可胜。故曰，胜可知，而不可为。”孙武的竞争战略思想不是仅从消灭敌人这一个方面来认识“胜”。而是从保存自己与消灭自己的辩证关系全面地认识“胜”。孙武说：“不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者藏于九地之下，善攻者动于九天之上，故能自保而全胜也。”

二，将目标与代价联系在一起

在孙武看来，代价过大的“胜”是“曲胜”，是有缺憾的“胜”，而以最小的代价获得最大利益的“胜”才是“全胜”，是一种“至善至美”的“胜”。中国人强调：“全胜无斗，大兵无创。”（《六韬·武韬·发启》）全胜战略思想不主强力战、激战、苦战，而主张智战、巧战，追求以最小的代价赢得最大的胜利。胜，作为一种力量与力量较量的结果，往往使人得出这样一种直观的结论：胜，是通过双方力量直接接触和激烈拼杀获得的，是建立在双方力量形态有形改变的基础之上的。但是，全胜战略思想对此有一种更高层次的认识：胜，是让对方服从自己的意志，接受自己的条件，从而达成自己所追求的目的。在对抗中，改变力量只是手段，不是目的，而从意志上征服对手，才是目的。换句话说，直观上所显示的“战胜对手”并不是最终的目的，只有实现了自己的目标，满足了自身的利益要求，才是终极目的。“战胜对手”只不过是实现最终目的的过程和条件。另外，“战胜对手”也有打倒对手和迫使对手妥协之分。我们不能将“胜”简单地定位在对手力量损失的物质形态上。“全胜”，是一种着眼长久的彻底胜利，是一种着眼实现更高层次目的的胜利。

三，讲究技巧，不是打倒而是征服

全胜战略所追求的是“不战而屈人之兵”的全胜、先胜，更多地不是表现在实际运用力量上，而是表现在如何显示力量上。讲力量的运用，而不是单纯讲力量的碰撞。讲“任智不恃力”，通过“伐谋”、“伐交”达成胜利目标。“不战而胜”，是全胜战略中较为精彩的一个思想，并且得到国际战略学界的高度重视和广泛应用。对这一思想表述最为明确的是孙武，他说：“是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也”；“故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非

攻也，毁人之国而非久也。必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也”。这就是说最高明的战争，是不需要打仗的，因为还没开始打，敌人就已经屈服了。这种思想充分体现了战略的最高境界。《孙子兵法》中就有关于“胜于无形”的论述：“因形而措胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形”。这也正体现了不战而胜的境界，正所谓：“无形而制有形，无为而应变，虽未能得胜于敌，敌不可得胜之道也”。

四，全胜战略不是只考虑一方，而是要考虑双方

不是只从对手妥协的程度上论输赢，而是将自身的付出加上结果去论输赢，自然就会反对那种“伤敌一万，自损八千”的结局。“全胜”追求的结果就是使敌人变得越来越少，或者越来越小。如果不可避免地产生了敌人，那就用最好的方法“消灭”之。最好的办法是什么？美国历史上有这样一则故事：某人问林肯总统如何打赢战争，林肯说他找到了消灭敌人的最好方法，非常简单，就是“让他成为你的朋友”。企业竞争中，战胜竞争对手并非就是毁灭竞争对手。我们要提倡“双赢”。有些时候，我们将对手的利益考虑进去，减少对手反击的力度，或者使对手由对抗转向一定程度的合作，这对于我们实现战略目标会更有利。全胜战略所追求的并非总是从另一个企业手中夺走一块“蛋糕”，而是设法共同创造一个更大的“蛋糕”。企业竞争中，我们在设定目标时，要掌握一个度，不能把对手逼得太急了；逼得太急了，对手就会做出孤注一掷的非理性举动。正所谓困兽犹斗。也就是孙子讲过的“围师必阙”。

战场角逐要有军事竞争的全胜战略，商场角逐也要有企业竞争的全胜战略，军事竞争的全胜战略主要靠谋略来实现，企业竞争的全胜战略也要靠谋略来实现。研究现代企业竞争全胜战略规律的，是一种有其研究对象和理论体系的谋略科学，那就是中国企业策划学及其企业经营策划学、商务策划学、企业创新策划学和企业形象策划学等一整套策划科学。

第二节 战略与企业战略

一，战略的概述

战略（strategy）一词最早是军事方面的概念。战略的特征是发现智谋的纲领。在西方，“strategy”一词源于希腊语“strategos”，意为军事将领、地方行政长

官。后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。在中国，战略一词历史久远，“战”指战争，略指“谋略”。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。在现代“战略”一词被引申至政治和经济领域，其涵义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案 and 对策。

（一）战略的释义：

1.作战的谋略。唐高适《自淇涉黄河途中作》诗之十一：“当时无战略，此地即边戍。”清叶名沣《桥西杂记·杨忠武公训子语》：“公一生战略，具载国史。”

2.指导战争全局的计划和策略。对战术而言。洪深《戏剧导演的初步知识》上篇五：“兵书上说得好：战略与战术乃二个全异之行动。战术是关于战斗诸种行动之指导法，战略乃连系配合各种战斗之谓。战略为作战之根源，即创意定计；战术乃实行战略所要求之手段。”郭沫若《洪波曲》第七章一：“敌人最初的计划，据传是将采取大迂回的包围战略。”

3.比喻在一定历史时期指导全局的方略。毛泽东《在省市自治区党委书记会议上的讲话》：“调动一切积极力量，为了建设社会主义。这是一个战略方针。”邓小平《高级干部要带头发扬党的优良传统》：“我们一定要认识到，认真选好接班人，这是一个战略问题。”

（二）相关词语

1，战略导弹。战略导弹是用于打击战略目标的导弹。进攻性战略导弹，通常射程在 1000 千米以上，包括中程、远程、洲际导弹，携带核弹头或常规弹头，主要用于打击敌方政治经济中心、军事和工业基地、核武器库、交通枢纽，以及拦截对方来袭的战略弹道导弹等重要目标。战略导弹是战略核武器的主要组成部分。

2，战略物资。战略物资是与战争有关的重要物资。如钢材、石油、橡胶、稀有金属等。

3，战略管理。战略管理包括以下三个过程。（1）战略制定：确定企业任务，认定企业的外部机会与威胁，认定企业内部优势与弱点，建立长期目标，制

定供选择战略，以及选择特定的实施战略。（2）战略实施：树立年度目标、制定政策、激励员工和配置资源，以便使制定的战略得以贯彻执行。（3）战略评价：重新审视外部与内部因素；度量业绩；采取纠偏措施。

4，战略学。战略学是研究带全局性的军事斗争指导规律的学科。它在军事学术中处于首要地位，指导并直接影响战役学和战术学。战略学研究的内容主要是：战争中各种基本因素及其对战略的影响；战争指导的历史经验和未来战争的性质、特点；进行战争的样式、方法；战略方针、战略计划、战略布局、战略指挥等战争准备和实施的指导原则；后方勤务、战略后备等问题。战略学来源于战争实践，是战争实践经验的理论概括。它始终受政治的制约，并随着社会历史、社会物质生产、科学技术和武装斗争的发展，从理论和实践的结合上回答战争中出现的课题。战略学是军事理论的骨干，它涉及政治、经济、军事、外交、自然、地理、人口、民族、文化、思想，以及科学、技术等各个领域，并互相发生影响、互相渗透，不断形成许多新兴交叉学科。

中国《孙子兵法》是世界上公认的古代军事名著。普鲁士军事理论家C.P.G.von 克劳塞维茨的《战争论》是资产阶级军事理论中具有代表性的著作。这些著作，对战略问题都有精辟的论述。马克思、恩格斯、列宁、斯大林和毛泽东的军事著作，都对战略问题作了科学的概括，奠定了无产阶级战略理论的坚实基础。战略学是军事学的八个一级学科之一。

（三）战略的地位和作用。战略具有重要的地位和作用。它是国家根本性的军事政策，是军事活动的主要依据，是运用军事力量支持和配合国家进行政治、经济、外交斗争的重要保障。它既指导战时，也指导平时；既指导军事力量的使用，也指导军事力量的建设；既指导准备与实行战争，赢得战争的胜利，也指导遏制战争，维护和平。战略正确与否，决定战争的胜负，事关国家和民族的荣辱兴衰。战略对战役法和战术具有指导作用，同时战役法和战术对战略也有着重要影响。

二，企业战略及其特征

（一）企业战略的定义。企业战略（Enterprise Strategy）是指企业在市场竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生

存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。它是企业经营思想的体现，是一系列战略性决策的结果，又是制定中长期计划的依据。

（二）企业战略的特征

1，企业战略具有指导性。企业战略界定了企业的经营方向、远景目标，明确了企业的经营方针和行动指南，并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策，在企业经营管理活动中起着导向的作用。

2，企业战略具有全局性。这是企业战略最根本的特征。企业战略以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标，规定企业的总体行动，追求企业的总效益。也就是说，企业战略的重点不是研究企业的某些局部性质的问题，而是企业的整体发展。这就提醒企业在整体经营管理中要以企业战略为目标，关注全局、关注整体。

3，企业战略具有长远性。这是指企业战略的着眼点是企业的未来，是为了谋求企业的长远利益，而不是为了求得眼前的利益。有效的企业战略可以避免企业经营管理的“短视症”。

4，企业战略具有纲领性。这是指企业战略为企业确定了发展方向和战略目标，同时以原则性和概括性的规定，对企业全体人员起到强有力的号召和引导作用。

5，企业战略具有竞争性。竞争是市场经济不可避免的现实，也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争，企业战略需要进行内外环境分析，明确自身的资源优势，通过设计适体的经营模式，形成特色经营，增强企业的对抗性和战斗力，推动企业长远、健康的发展。企业战略是企业在竞争中战胜对手，应付外界环境的威胁、压力和挑战的整套行动方案。它是针对竞争对手制定的、具有直接的对抗性。企业战略的抗争性作用，在企业的整体经营管理中容易激发起全体员工的斗志和士气，从而保持团队旺盛的“竞争力”。

6，企业战略具有系统性。立足长远发展，企业战略确立了远景目标，并需围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略，以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时，根据组织关系，企业战略需由决策层战略、事业单位战

略、职能部门战略三个层级构成一体。决策层战略是企业总体的指导性战略，决定企业经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素，是战略的核心。本书讲解的企业战略主要属于决策层战略；事业单位战略是企业独立核算经营单位或相对独立的经营单位，遵照决策层的战略指导思想，通过竞争环境分析，侧重市场与产品，对自身生存和发展轨迹进行的长远谋划；职能部门战略是企业各职能部门，遵照决策层的战略指导思想，结合事业单位战略，侧重分工协作，对本部门的长远目标、资源调配等战略支持保障体系进行的总体性谋划，比如：策划部战略、采购部战略等。

7，企业战略具有风险性。企业做出任何一项决策都存在风险，战略决策也不例外。市场研究深入，行业发展趋势预测准确，设立的远景目标客观，各战略阶段人、财、物等资源调配得当，战略形态选择科学，制定的战略就能引导企业健康、快速的发展。反之，仅凭个人主观判断市场，设立目标过于理想或对行业的发展趋势预测偏差，制定的战略就会产生管理误导，甚至给企业带来破产的风险。

总之，企业战略的上述特征决定了它在企业整体经营管理中起着非常关键的作用。可以这样说，在企业战略没有确定之前，任何企业战术都无所谓好坏。正如一句英国谚语：对于一艘盲目航行的船来说，任何方向的风都是逆风。

三，企业战略三种状态的策划

战略形态是指企业采取的战略方式及战略对策，按表现形式，可以分为拓展型、稳健型、收缩型三种形态。

（一）拓展型战略。拓展型战略是指采用积极进攻态度的战略形态，主要适合行业龙头企业、有发展后劲的企业及新兴行业中的企业选择。具体的战略形式包括：市场渗透战略、多元化经营战略、联合经营战略。

1、市场渗透战略。市场渗透战略是指实现市场逐步扩张的拓展战略，该战略可以通过扩大生产规模、提高生产能力、增加产品功能、改进产品用途、拓宽销售渠道、开发新市场、降低产品成本、集中资源优势等单一策略或组合策略来开展，其战略核心体现在两个方面：利用现有产品开辟新市场实现渗透、向现有市场提供新产品实现渗透。

市场渗透战略是比较典型的竞争战略，主要包括：成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种最有竞争力的战略形式。成本领先战略是通过加强成本控制，使企业总体经营成本处于行业最低水平的战略；差异化战略是企业采取的有别于竞争对手经营特色（从产品、品牌、服务方式、发展策略等方面）的战略；集中化战略是企业通过集中资源形成专业化优势（服务专业市场或立足某一区域市场等）的战略。在教科书上，成本领先战略、差异化战略、集中化战略被称为“经营战略”、“业务战略”或“直接竞争战略”。

2、多元化经营战略。多元化经营战略是指一个企业同时经营两个或两个以上行业的拓展战略，又可称“多行业经营”，主要包括三种形式：同心多元化、水平多元化、综合多元化。同心多元化是利用原有技术及优势资源，面对新市场、新顾客增加新业务实现的多元化经营；水平多元化是针对现有市场和顾客，采用新技术增加新业务实现的多元化经营；综合多元化是直接利用新技术进入新市场实现的多元化经营。

多元化经营战略适合大中型企业选择，该战略能充分利用企业的经营资源，提高闲置资产的利用率，通过扩大经营范围，缓解竞争压力，降低经营成本，分散经营风险，增强综合竞争优势，加快集团化进程。但实施多元化战略应考虑选择行业的关联性、企业控制力及跨行业投资风险。

3、联合经营战略。联合经营战略是指两个或两个以上独立的经营实体横向联合成立一个经营实体或企业集团的拓展战略，是社会经济发展到一定阶段的必然形式。实施该战略有利于实现企业资源的有效组合与合理调配，增加经营资本规模，实现优势互补，增强集合竞争力，加快拓展速度，促进规模化经济的发展。在工业发达的西方国家，联合经营主要是采取控股的形式组建成立企业集团，各集团的共同特点是：由控股公司（母公司）以资本为纽带建立对子公司的控制关系，集团成员之间采用环行持股（相互持股）和单向持股两种持股方式，且分为以大银行为核心对集团进行互控和以大生产企业为核心对子公司进行垂直控制两种控制方式。在我国，联合经营主要是采用兼并、合并、控股、参股等形式，通过横向联合组建成立企业联盟体，其联合经营战略主要可以分为：一体化战略、企业集团战略、企业合并战略、企业兼并战略四种类型。

一体化战略是由若干关联单位组合在一起形成的经营联合体，主要包括垂直一体化（生产商同供应商、销售商串联）、前向一体化（生产企业同销售商联合）、后向一体化（生产商同原料供应商联合）、横向一体化（同行业企业之间的联合）。该战略的优点是通过关联企业的紧密联合，可实现资源共享，降低综合成本。其缺点是管理幅度加大，不利于资源调配与利益关系的协调。

企业集团战略是由若干个具有独立法人地位的企业以多种形式组成的经济联合组织。组织结构层次分为：集团核心企业（具母公司性质的集团公司）、紧密层（由集团公司控股的子公司组成）、半紧密层（由集团公司参股企业组成）、松散层（由承认集团章程并保持稳定协作关系的企业组成）。紧密层、半紧密层同集团公司的关系以资本为纽带，而松散层同集团公司的关系是以契约为纽带。集团公司同紧密层组合就可以构成企业集团，集团公司与企业集团的区别在于：集团公司是法人，企业集团是法人联合体，不具法人资格。集团公司内部各成分属紧密联合，企业集团各成分属多层次联合。

企业合并战略和企业兼并战略。

（二）稳健型战略。稳健型战略是采取稳定发展态度的战略形态，主要适合中等及以下规模的企业或经营不景气的大型企业选择，可分为：无增长战略（维持产量、品牌、形象、地位等水平不变）、微增长战略（竞争水平在原基础上略有增长）两种战略形式。该战略强调保存实力，能有效控制经营风险，但发展速度缓慢，竞争力量弱小。

（三）收缩型战略。收缩型战略是采取保守经营态度的战略形态，主要适合处于市场疲软、通货膨胀、产品进入衰退期、管理失控、经营亏损、资金不足、资源匮乏、发展方向模糊的危机企业选择。可分为：转移战略、撤退战略、清算战略三种战略形式。转移战略是通过改变经营计划、调整经营部署，转移市场区域（主要是从大市场转移到小市场）或行业领域（从高技术含量向低技术含量的领域转移）的战略；撤退战略是通过削减支出、降低产量，退出或放弃部分地域或市场渠道的战略；清算战略是通过出售或转让企业部分或全部资产以偿还债务或停止经营活动的战略。收缩型战略的优点是通过整合有效资源，优化产业结构，保存有生力量，能减少企业亏损，延续企业生命，并能通过集中资源优势，

加强内部改制，以图新的发展。其缺点是容易荒废企业部分有效资源，影响企业声誉，导致士气低落，造成人才流失，威胁企业生存。调整经营思路、推行系统管理、精简组织机构、优化产业结构、盘活积压资金、压缩不必要开支是该战略需要把握的重点。

四，企业战略落实中的问题

在一个规范、有序的市场环境中，企业要想在竞争中取胜、要想取得长远的发展，必须有一套清晰的战略。没有战略的企业通常只能着眼于现在，为短期的物质利益而疲于经营，最终往往落得销声匿迹。战略定义和决定了企业的核心竞争力，使企业明确自身需要搭建什么样的架构，需要建设什么样的文化，如何去吸引和培养人才。战略源自组织的使命和远景。只有先明确了组织存在的根本理由和价值之所在，预见并逐步清晰了组织要达到的目标状态，才能制定出相应的战略。

战略本身也是一种构想，是对未来的预测，以及对现在的指导。企业的战略构想通常形成于企业的领导者；他们在理解企业的使命和远景的基础上，综合考虑企业外部的政治、经济、社会环境，以及企业的现状，通过一系列非因果决定的逻辑、非线性思考进行战略分析，从而确定企业的战略。战略制定出来之后，就需要考虑如何去落实战略。

战略通常以目标的形式表现出来；因为目标是可见的，便于传递和理解，从而使企业所有成员的努力都能够朝向一个共同的东西，以实现领导者的战略意图。但在现实中，企业即使有了一个好的战略，并制定出了相应的目标，也往往难以落实，这样的例子屡见不鲜，其原因何在？影响战略落实的因素有很多，包括外部环境的变化、企业成员的素质、企业文化等；而从目标本身来看，它能否得到有效的传递，是战略能否得以落实的极为重要的先决条件。在此我们也就不难理解，为什么德鲁克提出的“目标管理”（Management By Objects）能够成为在管理学历史上有着深远影响意义的概念了。

第三节商务策划

一，商务策划的含义。商务策划（Strategy Plan）是一个为了创造未来而组织起来的结构，它是在现状的基础上，描述所选定方向的总体结构。商务策划是

一个动态的，以事项为导向的过程，它帮助企业来控制一些在未来可能发生的重大事件。

商务策划不只是一个长远计划。当然，一个长期计划可以是战略性的，同时所有的商务策划也都是长期性的。这里是一个对比例子：大海中的一只船，自始发就可以很精确地预测明天下午四点它所到达的地方、风力以及气压。这是一个预测，也是一个长远计划。另一个方案是：船长可以先坐下来，对明天下午四点该船将要到达的地方作出决定，然后想出如何抵达的方案，可能使船轻载或者用其他更新颖的办法。这就是商务策划。这同时也是一个长远计划。

商务策划也是业务计划。当然并不是直接的业务计划，但对它确有影响。年度预算、业务计划只牵涉短期的、直接的目标，以及市场波动对它的影响。它基本上将企业的资源看做是固定的。它 also 包括了商务策划中部分战略活动，当然是那些与商业计划阶段有关联的部分。

商务策划通常不包含年度业务计划中的数量或会计细节，这些细节常被称为“预算”或长期计划的行动细节；为制定长期计划或运营计划提供了一个框架。它研究如何发现那些与组织机构的目标或使命有关的将来问题和机会，以及如何制定战略去处理那些问题和迎接那些机会。它不认为现有的资源是固定的，因此，它应该是由问题和机会驱动的，非限制性的。

策划活动的结果是那些被认为适当而可识别、可接受的战略。基于这些战略，运营计划便可建立。这些常被称为“商务策划”、“长远计划”或者“公司计划”。

商务策划过程包括三个主要要素，即：策划基础的准备、战略的建立、计划和沟通的执行。

二，商务策划的核心要素

商务策划内容主要包括有四个方面的基本要素。

（一）经营商务策划要素。一定要制定一套科学务实的经营商务策划，就是说它的经营战略必须是正确的。经营战略主要解决的是企业“做什么”这个重大问题的。

就企业的经营战略来说，它的基本内容主要包括：产品与市场领域、成长方向、竞争优势和协同效应。这也是安索夫著名的企业战略管理要素内容。这四个方面的基本内容可以在企业中产生一种合力，形成企业的共同经营主线。在做企业经营商务策划时，首先应当从产品、技术以及市场营销等方面的类似性，为企业确定出一条共同经营主线。这是商务策划中十分关键的内容，也是十分重要的第一步。

（二）管理商务策划要素。一定要制定一套运作高效的管理商务策划，就是说它的管理战略必须是具有高效率性质的。管理战略主要解决的是企业“怎么做”这个问题的。

就企业的管理战略来说，它的基本内容主要包括：组织系统、指挥系统、联络系统、检查反馈系统、计划预算系统等。它的特点是必须密切配合企业的经营战略特征来制定。服务于经营战略并服从于经营战略。

（三）人才商务策划要素。一定要制定一套极具激励作用的人才商务策划，就是说它的人才战略必须是具有激励作用的。人才战略主要解决的是企业事情“谁来做”这个问题的。

就企业的人才战略来说，它的基本内容主要包括：人才的选用和招聘、培训、激励等。从整体来说，一些企业的成功得力于它的战略成功，但就人才战略角度来说，其成功应该得力于它的人才战略成功。这样的例子在商界比比皆是。如拯救克莱斯勒公司的亚柯卡，复活 IBM 的郭士纳，让通用公司成为美国经济“火车头”的韦尔奇等等。可以这样说，一个企业的成功都可以归结为企业关键的人才战略的成功。因此，我们把人才战略做为一个重要要素单独列出来。

（四）文化商务策划要素。一定要制定一套具有强大生命力的，并带有鲜明个性特色的企业文化商务策划，就是企业的文化战略。成功的企业，它的企业文化必须是具有强大生命力的，并同时带有重大鲜明个性特征的。企业文化战略主要解决的是回答企业“我是谁”这个在竞争中明确定位的重大问题的。

就企业的文化战略来说，它的基本内容可以一言以蔽之，就是做好企业的 CIS 系统策划。CIS 系统包含三大部份：MI 系统（理念识别系统）、BI 系统（行

为识别系统）、VI 系统（形象识别系统）。企业文化战略的策划其实在相当大的程度上就是搞好企业 CIS 商务策划。这已被业界多次成功的证明过。

以上四个方面的基本要素，有人把它称之为“商务策划的四大法宝”。为什么把这四个基本要素称之为“四大法宝”呢？因为经过实践检验，大凡运用以上四个要素进行商务策划，成功的系数可达到八至九成以上的把握。

三、商务策划的 5P 模型

对于《商务策划学》的“商务策划”的定义，不同的学派、不同的领域、不同的企业及其企业家给商务策划所下的定义是不同的。我们十分赞同加拿大吉尔大学工商学院教授明茨伯格（H?Mintzberg）的“商务策划”定义：商务策划进程由五个方面的规范定义组成和阐述的。即计划（Plan）、计策（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）、观念（Perspective）。这就是商务策划的 5P。这五个方面构成了商务策划的“5P”定义。这个定义从不同角度说明了商务策划的形成。商务策划 5P 的具体内容如下：

（一）商务策划是一种计划(Plan)。也是一种有意识、有预计的行动；是带有某种目标而进行的对企业将产生重大影响的分析 and 解决问题的一种行动。它不仅是一种有意识、有预计、有组织的行动程序，而且是解决一个企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。商务策划主要为企业提供发展方向和途径，包括一系列处理某种特定情况的方针政策，属于企业“行动之前的概念”。

根据这个定义，商务策划具有两个本质属性：商务策划是在企业发生经营活动之前制定的，以备人们使用；商务策划是作为一种计划写进企业正式文件中的，当然不排除有些不公开的、只为少数人了解的企业战略。

（二）商务策划是一种计策(Ploy)。企业在特定情况下应把战略放到一个具有强大威慑力的使用武器的位置，用这里的威慑力有时能达到策划的目的，有时更能达到不战而屈人之兵的绝好效果。它不仅是商务策划行动之前的计划，还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略，一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。例如，得知竞争对手想要扩大生产能力时，企业便做出自己的商务策划是扩大厂房面积和生产能力。由于该企业资金雄厚、产品质量优异，竞争对手自知无力竞争，便会放弃扩大生产能力的设想。然而，一旦对手放弃了原

计划，企业却并不一定要将扩大能力的商务策划付诸实施。因此，这种战略只能称为一种威胁竞争对手的计策。

（三）商务策划是一种模式(Pattern)。商务策划体现为一系列的行为，是企业一系列的具体行动和现实结果的体现，而不仅仅是行动前的计划或手段。即，无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的经营行为，就有事实上的战略。

如福特汽车公司总裁亨利·福特要求“T 型”福特汽车漆成黑色的行为，就可以理解为一种战略。企业行为模式是在历史中形成的，因此，在制定企业战略过程中就必须了解企业发展史，在选择战略时要充分考虑并尊重企业原有的行为模式，因为它会在很大程度上决定企业未来战略的选择和商务策划实施的有效性。若要改变企业的行为模式，首先必须充分认识到推行这种变革的难度。

明茨伯格认为，商务策划作为计划或模式的两种定义是相互独立的。实践中，计划往往没有实施，而模式却可能在事先并未计划的情况下形成。因此，战略可能是人类行为的结果，而不是设计的结果。因此，定义为“计划”的战略是设计的战略，而定义为“模式”的战略是已实现的战略，战略实际上是一种从计划向实现流动的结果。那些不能实现的战略在商务策划结束之后，通过一个单独的渠道消失，脱离准备实施战略的渠道。而准备实施的战略和自发的战略则通过各自的渠道，流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点，它将整个战略看成是一种“行为流”的运动过程。

（四）商务策划是一种定位(Position)。美国学者鲁梅耳特(Remelte)指出：一个人的战略会是另一个人的战术---一个事件是否是战略，取决于决策者所处的地位，同样也受时间因素的左右；今天看来是战术的问题，明天可能会被证实是战略的，换句话说，企业战略是一种定位，是一个组织在自身环境中所处的位置；在企业 and 环境中形成一种中间牵引力量，使两方面相互融合，从而产生一个使企业健康发展的长生链。由此可见，商务策划是一种定位，指得是一个企业在其所处环境中的位置，就是确定企业在市场中的位置。企业战略涉及的领域很广，可以包括产品生产过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动和行为。但最重要的是，制定战略时应充分考虑到外部环境，尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响，确定企业在行业中的地位 and 达到该地位所应采取的

各种措施。把战略看成一种定位就是要通过正确地配置企业资源，形成有力的竞争优势。

（五）商务策划是一种观念(Perspective)。它是指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式，体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，进而反映了企业战略决策者的价值观念。企业战略决策者在对企业外部环境和企业内部条件进行分析后作出的主观判断就是战略，因此，战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外部环境的实际情况时所制定的战略就是正确的；反之，当其主观判断不符合环境现实时，企业战略就是错误的。

商务策划是一种观念的定义，强调了战略的抽象性，其实质在于，同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样，战略观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享，个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因此，研究一个组织的战略，要了解和掌握该组织的期望如何在成员间分享，以及如何在共同一致的基础上采取行动。

以上五种“商务策划”的组成成分又可分别定义为“战略”。它们之间彼此存在一定的内在联系，因而企业策划师要整合运用这五个方面，真正形成自己的 5p 策划体系。

四，商务策划在企业整体经营管理策划中的重要地位和作用

商务策划对于企业，无论其规模的大小、经营领域的宽窄、亦或是其类型，都是十分重要的。我们不敢说没有战略的企业就无法生存，但我们相信，没有商务策划，企业就不可能发展和成长，而且在如今竞争残酷的世界市场中，没有战略的企业，即使可能生存，也必定是苟延残喘，因为它对于外部根本就没有任何竞争力，宛如一叶孤舟，在惊涛骇浪中随波逐浪；既没有外部战略为其导航，也没有内部战略为其压舱，只能任随一波又一波巨浪的撞击而颠覆。”

在企业整体经营管理策划中，涉及到许多要进行策划的项目内容。如企业 CIS 策划、广告策划、营销策划、融资策划、管理策划、新产品上市策划以及本文谈到的商务策划等等。然而就策划本身对企业的决定性与重要性作用来讲，我

们认为商务策划是企业所有策划项目中的重中之重。商务策划在企业整体经营管理策划中占有十分重要和特殊的地位。其重要地位具体表现在以下方面：

（一）商务策划是企业整体经营管理策划中的核心。可以这样说，一切企业战术策划、项目策划都得围绕商务策划进行。在没有完成商务策划之前所做的各种企业战术策划、项目策划都有可能是徒劳无功的，甚至于有时可能是“南辕北辙”的。打个比方，一个生产消毒面巾的纸品企业，它的策划首先应该是如何适应竞争激烈的市场，开发出更多可供不同细分市场需要的产品的企业营销商务策划。至于某一类面巾的成本如何降低、生产效率如何提高等这一类策划是应该在企业营销商务策划确定下来之后，才应该做的生产策划和成本降低策划。而且就是做，也一定要围绕企业营销商务策划来做。譬如：成本降低策划，如果某一类面巾成本降低到再降下去就有可能影响产品的使用功能时，那么这种策划就得停止了。否则做下去，就是无用的，甚至是有害的策划。因此可以说，商务策划是企业各项战术策划的核心。其它策划都是在商务策划的基础上展开，并且时时要围绕它进行的策划。

（二）商务策划是企业整体经营管理策划的重点和关键。如同做任何事情一样，要想取得成功，就得抓住事情的重点和关键。抓住重点和关键，就可以取得突破性的进展，就可以起到事半功倍的效果。企业整体经营管理策划也是如此，只要抓住商务策划这个重点，把商务策划首先做好，做到位，那么接下来的各种战术策划和项目策划相对而言就容易得多。而且成功的系数也大得多。换句话说，只要商务策划这个大方向是正确的、科学的，那么即使接下来个别战术策划不是特别成功，也不会对大局造成多大影响。这就是所谓的“大江东去，波涛滚滚，虽然个别河段泥沙阻塞，但始终阻挡不了奔流向前的大趋势”效果。商务策划有时也形同此理。就好比一个贸易公司，在九十年代中国房地产即将火爆的时候，果断介入房产开发业，取得十分骄人的经营业绩一样，它所做的投资商务策划就是十分成功的。之所以成功，道理就在于它抓住了九十年代房产大环境、大市场这个商务策划的重点和关键。这就象一位商界名人说的那样：“一个企业的战略方向准确了，就好比乘上了一列高速飞驰的经济快车”，省事得多，也省劲得多。名列中国房产十大名盘的成都置信实业就是这样的例子。置信实业公司由当初几百万的贸易公司发展成了今天拥有几亿资产的，在全国房地产界有较大影

响的房产开发企业。置信的成功，首先得益于其董事长杨毫先生当初所做的正确的投资商务策划。

（三）商务策划是企业整体经营管理策划中的“指向标”。商务策划主要是帮助企业回答以下一些关键的、带有方向性的重点问题。如“我是谁？”“我从哪里来？”“我将到哪里去？”“我将如何去？”等问题。因此，企业的各类经营管理策划都必须看清商务策划定下来的方向。任何偏离企业战略的战术策划，就是方法再好，再绝妙，也都是无用的策划，而且还可能是有害的策划。好比柯达公司，它的战略定位策划原本是一家专业提供各种优质感光器材的世界级公司。它的各类经营管理战术策划就都必须以这个战略定位策划为指向标。然而柯达公司的历史上曾有过收购巨型药业公司的经营策划，最终以亏损几十亿美元后转让出去为结局。可见企业的商务策划一旦确定下来，在没有特别的优势出现时（如市场优势、人才优势、管理优势等），一般最好别做擅自变动企业既定战略的策划。否则，偏离了经过企业历史验证的正确的“指向标”，再精彩的策划也可能给企业带来灾难。

五、商务策划的原则

（一）企业家要承担企业战略设计责任。组织资源完成企业发展和利润创造的过程，是企业家高于一切的根本责任。战略管理，说白了就是企业家设计利润的劳动。作为知识经济时代的中国企业集团领导人，应当清楚自己责任的存在，必须意识到利润首先是设计出来的，同时还必须懂得利润是如何设计出来的。企业集团的领导人要重视和掌握企业战略，应用好这一设计利润的观念与工具，通过对战略的学习和研究，确立紧跟时代的战略思想，通过组织公司战略管理，去争夺竞争地位与品牌并创造长期稳定的利润。

（二）企业战略要以宏观市场研究为基础。我国企业多数缺乏管理外部市场与环境的能力，一般只管理自己本企业产品的生产和销售，但是不管理产品的所在行业或产业中的地位与竞争优势，企业缺少从产业出发来策划并设计战略方案，也没有一套控制和管理所在产业的方法和思想体系。企业发展往往以过去历史状态作为参照系，没有以未来需要和市场发展作为参照系，对产业的发展需求状态缺乏管理，这导致很多企业在产品领先的情况下却无法成为产业领袖，无法

通过产业获得巨大利润。企业的商务策划，必须要以宏观市场研究为基础，进行科学的产业定位和战略规划。

（三）企业战略要以前瞻性眼光进行分析决策。作为企业的主要领导，必须着眼于从未来出发，树立进行战略思维和战略决策的习惯。要以战略家的高瞻远瞩，来研究企业的生存环境和竞争策略，要从产业高度对外部市场和行业竞争对手以及自身优劣势进行认真分析，从而建立基于利润与价值稳定增长的企业长期发展战略体系。企业战略的着眼点必须放在产业高度，战略制定前提必须建立在充分调查和系统分析的基础上，战略研究和决策必须克服短期视觉的行为。

（四）企业战略要进行有目标的系统设计。企业战略是一个体现竞争精神和竞争谋划的思想性文件。在企业战略中体现对外部目标与外部环境的管理，否则企业的竞争管理，就是一句空话。在战略制定中，要围绕竞争这一核心，从目标、环境、趋势、关键资源、策略和重大行动等进行系统研究，从而确立企业持续发展和超越竞争对手的系统的目标体系。企业只有通过战略管理，不断追逐系统战略目标的实现，企业才能有战胜自己的竞争对手的能力。

（五）企业战略必须植根于企业实际。企业战略是企业竞争发展的纲领性文件，其研究的立足点必须在本企业。企业战略思想的产生，实质上是基于对企业深入了解的基础上，长时间和连贯性的思想过程。因此，企业战略必须植根于企业实际，思想可以引入，但战略无法引入，任何把国内外知名企业战略照办套用到自身企业的做法对企业战略管理没有任何意义。不论是企业自身还是外聘策划咨询公司，在商务策划时都不能脱离企业的深入了解和分析，这是编制商务策划方案的基础。企业的生存环境和现实状况是特定的和复杂的，任何一个企业要想制定出好的企业战略，必须基于对企业实际的深入研究，而不要寄希望于靠知名成功企业家指点迷津，更不可能以靠知名学者阐述理论来替代战略研究。

思考题

- 1，“不战而屈人之兵”全胜战略的思想具有哪四个鲜明特点？
- 2，什么是企业战略？它有哪些特征？其三种形态是什么？
- 3，商务策划？它的 5P 模型、地位作用和原则是什么？

第二章商务策划的特点/任务和分析方法

第一节商务策划的特点

依据加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格(H. Mintzberg)对关于商务策划的定义，我们从以下五个方面阐述商务策划的特点。

一，商务策划的计划特点

商务策划是一种有意识、有预计、有组织的行动程序。可以理解为：从战略对行动具有纲领性指导作用这一角度来考虑，作为一种计划，战略需要充分体现出其预见性和意志性特征；作为对企业资源的统筹安排，需要体现其组织性特征，并按照一定的时空顺序，将企业的主要目标、方针政策和经营活动结合成一个缜密的整体。战略是解决一个企业如何从现在的状态达到将来位置的问题。战略主要为企业提供发展方向和途径，包括一系列处理某种特定情况的方针政策，属于企业“行动之前的概念”。任何企业的经营活动，都必须遵从企业的战略方针进行活动，使各部门、各环节步调统一、运行有序、协同合作。

把商务策划作为一种计划，它是一个理性思维活动的结果，这些理性思维的活动包括分析、预测和选择等活动。每一个企业都在特定环境下从业务经营活动，不同的企业有不同的特定环境，所以，应该有不同的战略。企业战略环境是对特定企业发生作用的外部战略因素，它既不同于对所有企业都发生作用的一般环境，也不同于对产业内所有企业都发生作用的产业战略环境，它只对某一个企业或某一类企业发生作用，所以，它是具有个性的战略环境。

（一）特定市场竞争结构。企业总是处于特定的市场。一个特定市场中的竞争，远不止在原有竞争对手中进行，而是存在五种基本的竞争力量，即潜在的加入者、现有竞争者间的抗衡、代用品的威胁、购买者讨价还价能力和供应者讨价还价能力。这五种基本竞争力量的状况及其综合强度，决定着特定市场的竞争激烈程度，决定着特定市场中获得利润的最终潜力从战略制订的观点看，五种竞争力量共同决定特定市场竞争的强度和获利能力。但是，各种力量的作用是不同的，常常是最强的力量或是某股合力共同处于支配地位，起决定作用。

一个特定市场的企业，其竞争战略目标应是在此特定市场中找到一个位置，在这个位置上，该企业能较好地防御五种竞争力量，或者说，该企业能够对这些竞争力量施加影响，使它们有利于本企业。因此，企业在制定战略时，应透过现象抓住本质，分析每个竞争力量的来源。

1，潜在加入者的威胁。这种威胁称为进入威胁。进入威胁的状况取决于进入障碍和原有企业的反击强度。决定进入障碍大小的主要因素有以下几个方面：

（1）规模经济。它是迫使新加入者必须以大的生产规模进入，并冒着现有企业强烈反击的风险；或者以小的规模进入，但要长期忍受产品成本高的劣势。这两种情况都会使进入者却步不前。

（2）产品差异优势。它是指原有企业所具有的商标信誉和用户的忠诚性等。它所形成的进入障碍，新加入者要用很大代价来树立自己的信誉和克服现有用户对原有产品的忠诚。

（3）资金需求。它所形成的进入障碍，是指在这种特定市场经营的企业，不仅需要大量资金，而且风险大，进入者要在握有大量资金、冒很大风险的情况下才敢进入。

（4）转换成本。这里说的转换成本是指购买者变换供应者所支付的一次性成本。

（5）销售渠道。特定市场的正常销售渠道，已经为原有企业服务，新加入者要进入该渠道，必须通过让价、合作广告和津贴等办法，来使原销售渠道接受自己的产品。这样就形成了进入障碍。还有其他因素。

2，现有竞争者的抗衡。有如下情况：

（1）众多的或势均力敌的竞争者。当一个特定市场的企业为数众多时，必然会有一定数量的企业为了占有更大的市场份额和取得更高的利润，而突破特定市场的一致行动的限制，独立行动，采取打击、排斥其他企业的竞争手段。这势必在现有竞争者之间形成激烈的抗衡。

（2）特定市场增长缓慢。在特定市场快速增长时，由于各企业可与特定市场保持一致的情况下，充分发挥各自握有的资金和资源的作用来发展自己，因而

竞争比较缓和。特定市场处于缓慢增长时，有限的发展趋势必使各企业为了寻求自己的出路，把力量放在争夺现有市场的占有率上，从而使现有竞争者的竞争激化。

（3）高固定成本和库存成本。当一个特定市场固定成本较高时，企业为降低单位产品的固定成本，势必采用增加产量的措施。企业的这种发展趋势，会使生产能力过剩，而且还会导致价格大战，从而使现有竞争者的竞争激化。

（4）产品统一性高和转换成本低。一个特定市场的产品若差异性高，购买者必然是按照对某些特定销售者的偏好和忠诚性来购买，生产企业间的竞争就会缓和。反之，产品统一性高，购买者所选择的是价格和服务，就会使生产者在价格和服务上展开竞争，使现有竞争者之间的抗衡激化。同样，转换成本低时，购买者选择自由，也会产生相同的作用。

（5）规模经济的要求。在规模经济要求大量增加企业生产的特定市场，新的生产能力的不断增加，就必然会经常打破特定市场的供需平衡，使特定市场产品供过于求，迫使企业不断降价销售，强化了现有竞争者的抗衡。

（6）不同性质的竞争者。任何企业都会根据自己的目标、条件制定自己的战略，并设法在竞争中取胜。所以，竞争者的性质不同，采取的竞争方式和手段不同。

（7）退出障碍。它是指经营困难的企业在退出特定市场时所遇到的困难，这是由以下原因造成的：专业化的固定资产，固定资产其清算价值低或转换成本高。退出的费用高。每个特定市场的进入障碍和退出障碍的高低是不同的，这样就会形成不同的组合。

3，代用品的压力。代用品是指那些与特定市场的产品具有同样功能的其他产品。代用品的价格一般比较低，它投入市场，会使特定市场产品价格的上限只能处在较低水平，这就限制了特定市场的收益。代用品的价格越有吸引力，这种限制作用也就越牢固，对特定市场构成的压力也就越大。正因如此，特定市场与生产代用品的其他特定市场进行的对抗，常常是特定市场所有企业采取共同措施。

4, 购买者讨价还价能力和供应者讨价还价能力。任何特定市场的购买者和供应者, 都会在各种交易条件上尽力迫使对方让步, 使自己获得更多的收益。在这个过程中, 讨价还价的能力起着重要的作用。无论作为供应者还是购买者, 其讨价还价均能力由以下因素决定。

(1) 特定市场的集中度。不论购买者特定市场或供应者特定市场, 如果程度比对方高, 由几家大公司控制, 这就提高了自己的重要地位, 使对方不得不接受自己的条件成交。

(2) 交易量的大小。若购买量占供应者供应量的比重大, 购买者讨价还价的地位就高; 若供应量占购买者购买量的比重大, 供应者讨价还价地位就高。

(3) 产品差异化情况。如果是标准化产品, 购买者确信还可能找到对自己更有利的供应者, 他们就可在讨价还价中持强硬态度。如果是差异性产品, 供应者知道购买者别处买不到, 供应者就会在交易中持强硬态度。

(4) 转换供货单位费用的大小。购货单位转换供货单位的费用大, 转换困难, 购货单位讨价还价的地位自然就低。反之, 购货单位可以轻易地转换供货单位, 其讨价还价的地位自然就高。

(5) 纵向一体化程度。若购买者已实现了后向一体化, 就会使供应者处于不利地位。若供应者实现了前向一体化, 就会使购买者处于不利地位。

(6) 信息掌握程度。谁掌握的信息多, 谁就会占主动地位。

(7) 其他因素。当供应者的产品对购买者的产品影响大时, 供应者的讨价还价地位就高, 当批发商、零售商能左右最终购买者的购买决策, 影响其是否购买某种产品时, 他们就取得了更强的讨价还价能力。

特定市场结构分析的目的在于了解特定市场的竞争力量及其基本情况, 明确与这些竞争者比较本企业的优势和劣势, 从而确定本企业对各种竞争力量的态度, 以及采取的基本政策, 制定出有效的竞争战略。其中包括如何抵制进入者, 如何与代用品竞争, 如何提高与供应者和购买者讨价还价的能力, 如何应付原有竞争者的抗衡等。这些都是在特定市场结构分析基础上应考虑的问题。

（二）产业内特定战略集团分析。产业内特定战略集团分析,是按照产业内各企业战略地位的差别,把企业划分成不同的战略集团,并分析各集团间的相互关系和集团内的企业关系,从而进一步认识产业及其竞争状况。一个产业内的企业,在战略上会有许多共同点,但也会有许多不同点。战略的不同点主要表现在以下几个方面:

1, 纵向一体化程度不同。有的企业自己生产原材料和零部件,有的则完全从外部采购,有的企业有自己的销售渠道和网点,有的则全靠批发商和零售商。专业化程度不同。有的企业只经营某一种产品和服务项目,有的则生产多品种多规格的产品和服务,有的甚至是跨产业经营。

2, 研究开发重点不同。有的企业注重争取开发新产品的领导地位,不断投放新产品,有的企业把研发重点放在生产技术上,力争在质量和成本上取得优势。

3, 营销重点不同。有的企业重视维持高价产品,有的企业则采取低价策略展开竞争;有的企业特别重视对最终用户的推销活动,有的企业主要采用为中间商的服务来扩大疏通渠道。

战略集团间的抗衡程度是由许多因素决定的。一般说,各战略集团的市场占有率相同,而战略很不相同,集团间的抗衡就会激烈;或各战略集团的目标是同一类顾客,其战略差异越大,抗衡也就会越激烈;一个产业内战略集团越多,相互的对抗也就越激烈。如果一个产业中虽然有不少战略集团,但其中少数战略集团处于领导地位,并且市场占有率很高,这个产业战略集团间的对抗就不会激烈。在战略集团内部同样存在着竞争,这主要是由于各企业的优势不同造成的。在一个战略集团内,各企业会有生产规模和能力上的差别,如果一个战略集团的[经济效益](#)主要取决于产量规模,那么,规模大的企业就会处于优势地位。另外,同一战略集团内的企业,虽然常常采用相同的战略,但各企业的战略实施能力是不同的,即在管理能力、生产技术、研究开发能力和销售能力等方面是有差别的,能力强者就会站优势。

（三）市场占有率分析。市场占有率分析是企业战略环境分析的一个非常重要的因素。市场占有率一般有上限、中线和下限。不同市场占有率的战略意义如下:如果企业的市场占有率达到上限 **74%**,不论其他企业的势力如何,你的企业都处于绝对的安全范围之内。达到该目标的企业一般应不会争夺这个范围以外

的市场，因为剩下的市场中的顾客一般是其他企业的忠实顾客，通常难以争取到他们。如果企业的市场占有率达到 **42%**，即市场占有率的中线，那么企业就可以从竞争中脱颖而出并处于优势地位。因此，该值表示企业处于相对安全的状态，而且处于业界的领先者。如果企业的市场占有率达到 **26%**，则说明企业有从势均力敌的竞争中脱颖而出的可能性。处于 **26%** 以下的企业则很容易受到攻击。如果，企业与另一家企业在局部区域内进行一对一的竞争时，只要企业的市场占有率是对手的 **3 倍**，那么对手就很难对你形成威胁。如果竞争发生在一个较大的局部区域内，有超过三家以上的企业一同竞争，那么只要有一家企业的市场占有率是其余企业的 **1.7 倍**，那么这家企业就处于绝对安全的范围内。

二，商务策划的计策特点

商务策划不仅仅是行动之前的计划，还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略，成为一种在竞争博弈中威胁和战胜竞争对手的工具。因此，这种战略可以称为一种威胁竞争对手的计策。企业在特定情况下应把商务策划放到一个具有强大威慑力的使用武器的位置，用这里的威慑力有时能达到策划的目的，有时更能达到不战而屈人之兵的绝好效果。

柯林斯在《大战略》一书中称《孙子兵法》的作者孙武，是“古代第一个形成战略思想的伟大人物。”“不战而屈人之兵”是一种计策，而且是一种内含奇招妙法、奇谋妙计的高超计策；也称为全胜战略。什么是全胜战略呢？孙武说：“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。”“故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”这段精辟论述是说：大凡用兵的法则，使敌人举国完整地屈服是上策，击破敌国就差些；使敌人全军完整地屈服是上策，击破它就差些；使敌人全旅完整地屈服是上策，击破它就差些；使敌人全卒完整地屈服是上策，击破它就差些；使敌人全伍完整地屈服是上策，击破它就差些。因此，百战百胜还不算高明中最高明的。不战而使敌人屈服，才算得高明中最高明的。所以，上策是以计谋战略胜敌，其次是用外交手段取胜，再次是通过武力战胜敌人，下策是攻城。攻城的办法是不得

已。所以，善于用兵打仗的人，使敌军屈服而不用直接交战，夺取敌人的城堡而不用硬攻，攻破敌国而不用久战，一定要用全胜的谋略争胜于天下。上述策划思想就是“必以全争于天下”的思想，就是“不战而屈人之兵，善之善者也”的全胜战略。孙武论述了全胜的策划及其实施全胜策划的方法和条件。所谓全胜的策划，就是设计一种“不战而屈人之兵”的最理想战局。孙武设计“屈人之兵而非战也、拔人之城而非攻也、破人之国而非久也，必以全争于天下”的“谋攻之法”其挫败敌方谋略的“伐谋”和挫败敌方外交的“伐交”是上策。全胜战略本身就是一个高超的、标准的商务策划的计策。孙武对此的结论是，凡善于用兵者，重要的在于谋略，以全胜的战略去争取全胜的天下。

战场角逐要用军事战争的全胜战略，商场角逐也要用“商战”的全胜战略。军事作战的全胜战略，主要靠谋略来实现，商场“作战”的全胜战略主要靠策划来实现。研究现代商务策划规律的，是一种有其理论体系的策划学，那就是商务策划学。

三，商务策划的模式特点

模式是指战略可以体现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是行动前的计划或手段。即，无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的经营行为，就有事实上的战略。明茨伯格教授认为，战略作为计划或模式的两种定义是相互独立的。实践中，计划往往没有实施，而模式却可能在事先并未计划的情况下形成。把商务策划看作一种行为模式似乎更合适，因为商务策划的行为包括了企业的价值选择和承诺。企业在长期的发展中由于历史、文化等方面的沉积，在面对内、外部环境的变化，面对机会和挑战以及其他方面的变化时形成了企业特定的行为模式。有些行为对企业的发展会起到关键性的、决定性的作用。有些行为形成了企业的竞争优势，并且是难以模仿的，它往往与企业的传统、文化、组织、高层管理者的构成有密切的关系。所以在制定企业战略的过程中，必须了解企业发展的历史，因为企业的行为模式是在历史中形成的，并且往往不容易在短时间内建立起来；在选择企业战略的时候也应该充分考虑和尊重企业原有的行为模式，因为它会在很大程度上决定企业未来的战略选择和战略实施的有效性；如果需要改变企业的行为模式，那么需要充分认识到推行这种改变的难度。企业的行为此时已经更多表现为一种企业文化，更多地表现为企业决策者特别是高层决策

者的一种价值取向、一种和企业息息相关的价值观。企业战略作为一种行为模式的重要性还在于，它解释了为什么有的企业战略是可以实现的，而有的企业战略一遇到突发事件就被放弃了。

企业的历史总是在某些方面影响着企业今天的行为，企业战略行为尤其如此。企业战略行为不仅与企业的历史有关，而且与企业文化有关。企业是否形成了有利于战略的舆论环境和文化环境，对企业的商务策划活动都有重要的影响。而一旦形成了战略的企业文化，那么这个企业的商务策划活动就会不可阻挡。

总之，企业战略是企业文化的一部分，也深受企业文化的影响。好的企业文化可以鼓励商务策划行为，否则就起反作用。当然，不断推进商务策划活动也在建立着创新的企业文化，推行着企业新的价值观念。

四，商务策划的定位特点

定位是指战略是一个组织在其所处环境中的位置，对企业而言就是确定自己在市场中的位置。企业战略涉及的领域很广，可以包括产品生产过程、顾客与市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为。但最重要的是，制定战略时应充分考虑到外部环境，尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响，确定自己在行业中的地位和达到该地位所应采取的各种措施。把战略看成一种定位就是要通过正确地配置企业资源，形成有力的竞争优势。

明确企业战略定位是很重要的,因为在定位之下,企业战略就很清楚了。我们先来看一下企业的总体战略，考虑到定位学派、环境学派的贡献，我们应该看到外部环境，尤其是行业竞争结构对企业行为和效益的影响。对于追求最大盈利的企业来说，常常要面临两次选择：一是企业应从事的行业；二是在行业中选择企业的定位：是以低成本为主导还是以高差异为主导。企业战略也是如此，企业首先要明确自身的技术水平在竞争对手中的地位、优势和劣势。在参与市场竞争时，希望在行业中所处的位置，以及达到这个地位可能要经过的途径。然后我们在制定企业战略时就会有的放矢，并且可以更集约地使用资源，从而提高企业战略的效率和效益。否则，企业战略就可能漫无目的，其战略效率和效益也不会很高。如果制定战略的目的是获得高于平均水平的收益和不断创造新优势，那么企

业战略的定位比要达到具体的指标更加重要。因为一旦企业战略的定位被确定，企业的战略就有了较清晰的轮廓。

（一）低成本定位。成本领先战略是企业努力发现和挖掘所有的资源优势，特别强调生产规模和出售一种标准化产品，在行业内保持整体成本领先地位，从而以行业最低价格为其产品定价的竞争战略。成本领先战略可以给企业带来很多战略利益，是众多企业追求的目标，但要取得这种地位并不容易，需要采取一种或多种有效措施，如实现规模经济、获得廉价的原材料、设计出便于制造的产品、充分利用生产力等。这些是低成本领先战略要实现的目标。

（二）高差异定位。企业战略高差异定位要求企业在产品设计、产品名称、价值含量、生产技术、顾客服务、销售渠道等某一个或几个方面创造独特性或相对优势。高差异的产品可以给企业提供高于同行业竞争对手的利润率，因为差异性的产品往往会增加顾客的忠诚感，减少顾客对产品价格的敏感性。我国企业已在外国企业的影响下，注意通过创造独特的产品设计和市场印象来建立高差异优势。例如广东的健力宝饮料公司以及许多生产服装的公司已经开始通过不断创新来增加企业产品的差异性，并取得了很大成功。和低成本定位不同，高差异定位要求研发部门有周密的研发计划，有系统、庞大、发达的调研系统做支持，因为只有这样才能更深入地了解顾客的最新需求，进而为满足这些需求而设计新产品，进行相应的创新。

五、商务策划的观念特点

观念是指战略表达了企业对客观世界固有的认知方式，体现了企业对环境的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，进而反映了企业战略决策者的价值观念。企业战略决策者在对企业外部环境及企业内部条件进行分析后作出的主观判断就是战略，因此，战略是主观而不是客观的产物。当企业战略决策者的主观判断符合企业内外部环境的实际情况时所制定的战略就是正确的；反之，当其主观判断不符合环境现实时，企业战略就是错误的。

战略是一种观念的特点，强调了战略的抽象性，其实质在于，同价值观、文化和理想等精神内容为组织成员所共有一样，战略观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享，个人的期望和行为是通过集体的期望和行为反映出来的。因

此，研究一个组织的战略，要了解和掌握该组织的期望如何在成员间分享，以及如何在共同一致的基础上采取行动。如果说企业战略作为定位是从行业分析的角度寻找企业战略的位置，那么企业战略作为预期或者希望是从企业内部和企业战略管理者的内心出发，为企业提出根本的技商务策划宗旨。为了动态地适应外部环境和竞争变化的需要，越来越多的企业不是采用计划实现型战略，而是采用观念驱动型战略，从而给企业应变和调整战略以一定的空间。企业根据市场需求信息、自身的创新实力和实现的可能性，获得市场需要思路和技术思路，融合成战略设想，然后制定战略目标，确立战略重点。研究表明，企业战略不能制定得太细，否则就容易限制企业发展的机会，不易发挥经营管理人员的创造性；也不能制定得太宽，否则，企业就要承担更大的风险。战略观念作用于企业的时间往往比战略规划或计划都要长，而且往往企业现有的能力与资源对之而言远远不够。这就迫使企业变得更加具有创造力，最大限度地利用资源。传统的企业战略观念注意力集中于现在资源与机会之间的相称程度，但观念使资源与雄心毫不相称。

第二节 商务策划的任务

一、 商务策划的主要任务

（一）指出目前的机会，已有基础与未来发展的关系。企业战略机会具有时代性和社会性，产业升级机会、技术进步机会、市场开放与成熟机会等都不是企业制造的。企业赢利机会与战略机会是不分属两个层面的机会，企业赢利机会常有，而战略机会不常有。

（二）指出企业为达到战略目标而应有的手段。包括企业品牌、产品品牌，技术研发体系，市场网络，企业文化，企业体制，公共关系形态，人才水平等。

（三）明确战略目的，充分体现企业的价值观。企业战略目标首先要实现投资者的理想，同时好的战略目的是资本拥有者、职工、社会三方价值观的统一和概括。得人心者得天下！

（四）明确战略目标，把战略目的具体化。企业战略目标有多种定位方法和口径，有行业地位、市场占有率、利润、营业额、国际市场空间、技术领先程度等。

（五）把达到战略目标的途径分解出若干战略步骤。

1、商务策划的整理工作。整理企业外部环境和内部环境（内与外）；整理过去同业经验与预测未来同业远景（过去与将来）；整理竞争对手的战略思想和本企业已有的思想基础（敌与我）。为诊断而整理，落实企业内部的产供销人财物；为细分而整理，落实竞争对手（高位、低位、潜在）的生产要素及其组合；为优化而整理，落实竞争手段的优势与劣势；为市场定位而整理，落实较大的市场空位。

2、商务策划的判断工作。保守地评估自己与积极地预测竞争对手（保守与积极）；细致在研究不远的未来和概要地研究遥远的未来（细致与概要）。

3、商务策划的创新工作：目标确定下的手段创新；手段确定下的目标创新。

二、商务策划的三大任务

（一）确定商务策划的目标。某些动物具有模仿的天性，诸如猴子可以学人挑担、打球，鹅鹉可以学人说话、唱歌。人类最具有互相模仿的特性，所谓流行就是人们互相模仿的结果。但是在相互模仿的过程中，人们常常过分重视趋同而忽略了自己的目标，结果陷人失败。在市场竞争日趋激烈的今天，市场机会越来越少，营销手段互相模仿的越来越多，模仿代替了个性。

商务策划过程包括企业目标的确定。具体方法是，以科学的市场调查与分析为出发点，选择一个可望并可及的目标，它不是凭感觉和经验做出的判断，而是以系列调查数据为基础；它不是行政领导拍脑门的结果，而是企业策划师群体科学论证的产物。一个企业没有目标或目标选择不当，都会在激烈的竞争中失败。商务策划可以使企业找到与自身资源相吻合的目标。

（二）找到实现目标的最佳途径。商务策划不仅可使企业确定发展的目标，而且还可以使企业找到实现目标的最佳途径。在有些情况下，并非是企业目标选择不当，而是没有找到实现目标的最佳途径。因此一个合理目标的实现，还必须有一系列具体措施加以保障。商务策划就是为达成目标设定若干条道路，通过科学而又严密的可行性分析进行选择，以较少的投入取得更大的经济效益。商务策划的作用不仅在于找到实现目标的路径，更在于找到最佳的路径。

（三）有效地进行企业资源组合。市场竞争的成败有时不取决于资源的多少，而在于资源的组合。军事史上存在着大少以少胜多的案例，就说明资源组合比资源多少还重要。当一些企业面临困难时，常常归咎于资金不足，周转不开。可实际上不少企业缺钱时觉得钱重要，有钱时却又盲目投资。从企业发展的历史可以看出，失败的企业大多不是因为没钱，而是因为钱多了，没花好，钱没生钱，由富变穷了。

商务策划的过程实质上是企业资源优化配置的过程。它首先要考虑企业资源的规模、结构、特征，然后分析本企业适合发展什么，不适合发展什么；应该发展多大规模；以怎样的速度进行发展等等问题。这样，不仅可以减少浪费，而且还可以避免企业发展过程中的风险，或是将风险降到最低程度。

随着市场竞争的加剧，企业在发展与生存过程中，面对的大多是不可预测因素，机遇的馅饼与陷阱共存。企业管理过程中的资本、人才、市场、技术等外在资源的竞争已迈向知识管理、战略管理等全方位竞争，商务策划在企业经营过程中的地位与作用已日益凸显，商务策划已成为竞争利器，企业策划部门已成为企业的主要幕僚机构。未雨绸缪是目前衡量企业能否永续经营，长青不坠的重要标杆。

企业战略步骤划分有两个重要的作用，一是把远期战略目标拉近了，使全员的任务容易落实，把公司目标与职工个人目标结合得足够紧密，使战略方案能够较快地进入落实状态；二是把战略分段实施客观上降低了战略风险，一旦远期有误，可随时结束重制。一般地战略过程分三个步骤，因为步骤过多会产生战略实现过大的感觉，战略，战略步骤过少，则近期想起目标具体化难度加大，修改战略的机会较少，战略定位风险较大。我们习惯地把企业战略的上述五个方面称为企业战略五要素，俗称“五味子”。

第三节商务策划分析方法的策划

一，商务策划的态势分析法

（一）什么是态势分析法？态势分析法又称为 **SWOT** 分析法，用来确定企业本身的竞争优势，竞争劣势，机会和威胁，从而将企业的战略与企业内部资源、

外部环境有机结合。因此，清楚的确定企业的资源优势和缺陷，了解企业所面临的机会和挑战，对于制定企业未来的发展战略有着至关重要的意义。

态势分析法是由旧金山大学的管理学教授于 20 世纪 80 年代初提出来的，是一种能够较客观而准确地分析和研究一个单位现实情况的方法。

态势分析法通过对优势、劣势、机会和威胁的加以综合评估与分析得出结论，然后再调整企业资源及企业策略，来达成企业的目标。

态势分析法从某种意义上来说隶属于企业内部分析方法，即根据企业自身的既定内在条件进行分析。态势分析法是一种对企业的优势（**Strength**）、劣势（**Weakness**），所处市场环境的机会（**Opportunity**）和威胁（**Threat**）进行分析的方法。企业的优、劣势是用来描述其内部因素的。我们在考察企业优劣势时，可能带有偏见。也许是“只缘身在此山中”，所以“不识庐山真面目”了吧。因此，最好是广泛搜集企业中不同层面人的意见。通常通过对不同意见的争论，可以得出有意义的、不那么庞杂的优劣势一览表。其意图在于找出简短的、大家都接受的显著点。

机会和威胁是企业外部环境的一部分。它们可以是由如下因素导致的：人口变化，技术进步，法规变化，消费者态度和行为的变化，原材料供给或成本的变化，等等。发现机会和威胁不是企业管理队伍的独有专长。当企业得出一张大家都赞同的机会威胁分析表时，再回头看看优劣势分析表。例如，法规控制的变化可能意味着企业可以将某些特征归为优势或者劣势。

态势分析法自形成以来，广泛应用于战略研究与竞争分析，成为战略管理和竞争情报的重要分析工具。分析直观、使用简单是它的重要优点。即使没有精确的数据支持和更专业化的分析工具，也可以得出有说服力的结论。但是，正是这种直观和简单，使得态势分析法不可避免地带有精度不够的缺陷。

（二）态势分析法的基本规则

- 1，进行态势分析的时候必须对企业的优势与劣势有客观的认识；
- 2，进行态势分析的时候必须区分企业的现状与前景；
- 3，进行态势分析的时候必须考虑全面；

4, 进行态势分析的时候必须与竞争对手进行比较, 比如优于或是劣于企业的竞争对手;

5, 保持态势分析法的简洁化, 避免复杂化与过度分析;

6, 态势分析法因人而异。

7, 一旦使用态势分析法决定了关键问题, 也就确定是市场营销的目标。

(三) 态势分析法的主要步骤。态势分析法常被用于制定集团发展战略和分析竞争对手情况, 在战略分析中, 它是最常用的方法之一。进行态势分析时, 主要有以下几个方面的内容:

1, 分析环境因素。运用各种调查研究方法, 分析出企业所处的各种环境因素, 即外部环境因素和内部能力因素。外部环境因素包括机会因素和威胁因素, 它们是外部环境对企业的发展直接有影响的有利和不利因素, 属于客观因素, 内部环境因素包括优势因素和弱点因素, 它们是企业在其发展中自身存在的积极和消极因素, 属主动因素, 在调查分析这些因素时, 不仅要考虑到历史与现状, 而且更要考虑未来发展问题。

2, 构造 **SWOT** 矩阵。将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式, 构造 **SWOT** 矩阵。在此过程中, 将那些对企业发展有直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来, 而将那些间接的、次要的、少许的、不急的、短暂的影响因素排列在后面。

3, 制定行动计划。在完成环境因素分析和 **SWOT** 矩阵的构造后, 便可以制定出相应的行动计划。制定计划的基本思路是: 发挥优势因素, 克服弱点因素, 利用机会因素, 化解威胁因素; 考虑过去, 立足当前, 着眼未来。运用系统分析的综合分析方法, 将排列与考虑的各种环境因素相互匹配起来加以组合, 得出系列企业未来发展的可选择对策。

(四) 态势分析法的分析要点

1, 竞争优势。竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力, 或者指企业所特有的能提高企业竞争力的东西。例如, 当两个企业处在同一市场或者说它们

都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时，如果其中一个企业有更高的赢利率或赢利潜力，那么，我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。

竞争优势可以是以下几个方面：

（1）技术技能优势：独特的生产技术，低成本生产方法，领先的革新能力，雄厚的技术实力，完善的质量控制体系，丰富的营销经验，上乘的客户服务，卓越的大规模采购技能

（2）有形资产优势：先进的生产流水线，现代化车间和设备，拥有丰富的自然资源储存，吸引人的不动产地点，充足的资金，完备的资料信息

（3）无形资产优势：优秀的品牌形象，良好的商业信用，积极进取的企业文化

（4）人力资源优势：关键领域拥有专长的管理者，积极上进的管理者，很强的组织学习能力，丰富的经验

（5）组织体系优势：高质量的控制体系，完善的信息管理系统，忠诚的客户群，强大的融资能力

（6）竞争能力优势：产品开发周期短，强大的经销商网络，与供应商良好的伙伴关系，对市场环境变化的灵敏反应，市场份额的领导地位

2，竞争劣势。竞争劣势是指某种企业缺少或做的不好的东西，或指某种会使企业处于劣势的条件。

可能导致内部弱势的因素有：

（1）缺乏具有竞争意义的技能技术；

（2）缺乏有竞争力的有形资产、无形资产、人力资源、组织资产；

（3）关键领域里的竞争能力正在丧失机会

3，机会。面临的潜在机会是影响企业战略的重大因素。企业管理者应当确认每一个机会，评价每一个机会的成长和利润前景，选取那些可与企业财务和组织资源匹配、使企业获得的竞争优势的潜力最大的最佳机会。

潜在的发展机会可能是：

- （1）客户群的扩大趋势或产品细分市场 ；
- （2）技能技术向新产品新业务转移，为更大客户群服务 ；
- （3）前向或后向整合 ；
- （4）市场进入壁垒降低 ；
- （5）获得购并竞争对手的能力 ；
- （6）市场需求增长强劲，可快速扩张 ；
- （7）出现向其他地理区域扩张，扩大市场份额的机会

4，威胁。危及企业的外部威胁是在企业的外部环境中，存在某些对企业的盈利能力和市场地位构成威胁的因素。企业管理者应当及时确认危及企业未来利益的威胁，做出评价并采取相应的战略行动来抵消或减轻它们所产生的影响。

企业的外部威胁可能是：

- （1）出现将进入市场的强大的新竞争对手 ；
- （2）替代品抢占企业销售额 ；
- （3）主要产品市场增长率下降 ；
- （4）汇率和外贸政策的不利变动 ；
- （5）人口特征、社会消费方式的不利变动 ；
- （6）客户或供应商的谈判能力提高 ；
- （7）市场需求减少 ；
- （8）容易受到经济萧条和业务周期的冲击

5，总结分析。由于企业的整体性和竞争优势来源的广泛性，在做优劣势分析时，必须从整个价值链的每个环节上，将企业与竞争对手做详细的对比。如产品是否新颖，制造工艺是否复杂，销售渠道是否畅通，价格是否具有竞争性等。

如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功因素，那么，该企业的综合竞争优势也许就强一些。需要指出的是，衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势，只能站在现有潜在用户角度上，而不是站在企业的角度上。

企业在维持竞争优势过程中，必须深刻认识自身的资源和能力，采取适当的措施。因为一个企业一旦在某一方面具有了竞争优势，势必会吸引到竞争对手的注意。一般地说，企业经过一段时期的努力，建立起某种竞争优势；然后就处于维持这种竞争优势的态势，竞争对手开始逐渐做出反应；而后，如果竞争对手直接进攻企业的优势所在，或采取其它更为有力的策略，就会使这种优势受到削弱。所以，企业应保证其资源的持久竞争优势。

6，竞争优势评价。资源的持久竞争优势受到两方面因素的影响：企业资源的竞争性价值和竞争优势的持续时间。

（1）评价企业资源的竞争性价值必须进行四项测试：

1）这项资源是否容易被复制？一项资源模仿成本的难度越大，它的潜在竞争价值就越大。

2）这项资源能够持续多久？资源持续的时间越长，其价值越大。

3）这项资源是否能够真正在竞争中保持上乘价值？在竞争中，一项资源应该能为企业创造竞争优势。

4）这项资源是否会被竞争对手的其他资源或能力所抵消？

（2）影响企业竞争优势持续时间的主要因素有三点：

1）建立这种优势要多长时间？

2）能够获得的优势有多大？

3）竞争对手做出有力反应需要多长时间？

如果企业分析清楚了这三个因素，就可以明确自己在建立和维持竞争优势中的地位。

(3) 结论。态势分析法不是仅仅列出四项清单，最重要的是通过评价企业的强势、弱势、机会、威胁，最终得出以下结论：

- 1) 在企业现有的内外部环境下，如何最优的运用自己的资源；
- 2) 如何建立企业的未来资源。

与很多其他的战略模型一样，**SWOT** 模型已由麦肯锡提出很久了，带有时代的局限性。以前的企业可能比较关注成本、质量，现在的企业可能更强调组织流程。例如以前的电动打字机被印表机取代，该怎么转型？是应该做印表机还是其他与机电有关的产品？从 **SWOT** 分析来看，电动打字机厂商优势在机电，但是发展印表机又显得比较有机会。结果有的朝印表机发展，死得很惨；有的朝剃须刀生产发展很成功。这就要看，你要的是以机会为主的成长策略，还是要以能力为主的成长策略。**SWOT** 没有考虑到企业改变现状的主动性，企业是通过寻找新的资源来创造企业所需要的优势，从而达到过去无法达成的战略目标。

二，商务策划的优化组合分析

态势分析（优势、劣势、机会、威胁）分析和 **PEST**（政治、经济、社会、技术）分析给出了一个对企业及其所处环境的整体的共识，但并没有给出企业相对于市场实际情况的精确量化的各种竞争优势劣势。对一种持久的竞争优势的认识可以促使战略的形成。这种优势的创造本身就是一种战略。我们如何得到优化组合矩阵？通常，优化组合分析最好在小组里进行。在这种情况下，争论和商讨有助于澄清情况和表面数据，从而形成一致的战略。但是准备这样的讨论也有大量的工作要做。我们把它当作一个程序执行一遍。

(一) 决定主要商业单位。划分企业的商业活动或商业单位的方法不存在正确与错误之分，但是所有的小组成员必须采用同类的方法。我们可以根据下列因素将任何一个企业划分成几个主要商业单位：

- 1，产品（或产品群）。
- 2，市场现象，例如：市场细分、地理区域、人口结构层次细分、任何其他在企业的商务领域有意义的分法。

有时，采用多种方法来划分商务单位比较有用。一些企业有时实际上通过不同的细分来建立不同的优化组合矩阵。在商务策划中总会碰到认识机会这个问题。网撒得宽有时会使企业发现新的机会。

（二）市场吸引力准则。现在你需要作出判断，判断什么使得市场具有吸引力。

（三）给主要商业单位排队打分（相对于市场吸引力）。这一步比较简单：搜集每个主要商务单位的有用的数据信息，拿它们与上一步列举的因素进行对照，然后看这些数据信息与因素的吻合程度。

（四）有关竞争状况的标准。要回答的问题是：“什么使得一个企业处于本行业的较强的竞争地位？”和“在可预见的将来，什么使得我所在行业的企业获取一种竞争优势？”

（五）给主要商务单位打分（相对于竞争状况）。相对于企业的竞争对手，用 0 到 10 分的数量体系给企业的商务单位打分，这种分析与上面所作的市场吸引力分析，方法是一样的。你也可以把主要商务单位逐个排队，然后针对每一个单位设计不同的表格。但是每一个主要商业单位的数据信息必须与每一个因素进行对照打分，这样得出的优化组合分析才客观。

（六）完成优化组合矩阵。优化组合矩阵的完成实际上是在一空白矩阵上填写主要商业单位的分数，而分数是根据市场吸引力和竞争状况打出的。

如果企业将组合矩阵完成当作一个小组练习，那么这是一种建立需要大家作出共同承诺的计划的最好办法。将主要商业单位描绘在矩阵图上可能会引起一些争论。这是我们所希望的不同的观点，有些可能是发散的和充满挑战性的，可以最后达成一种共识。这种小组方法有不同的形式。例如，企业可以让人们独立地完成一个组合分析，然后将这些不同的看法串起来。也可以先对主要商业单位的划分达成一致的看法，然后进一步各自建立矩阵模型，再把这些矩阵串起来。

如果企业规模相当大，你也可以采用这么一个办法：让一个“次”小组将企业再分为主要商业单位，另一个“次”小组也这样做，并且让两个小组的工作互相独立，然后再比较两个小组的结果。当然，如果一开始这两个小组对市场吸引力因

素和相对竞争优势因素达成一致的看法，上面这种作法可能更有意义，这些因素是基本准则，在任何企业决策中对决策准则达成一致的看法十分关键。

三，商务策划组织结构分析

当我们作商务策划时，有时很容易看出我们的优劣势，却很难看到我们的组织结构方面的问题，而组织机构对于战略的成功实施有一定的影响。所以我们必须回头批评性地评价我们的组织结构。评价的结果可以是：

(一)加强我们对优劣势的认识；

(二)为以后的潜在战略提供具体的评价标准；

(三)直接找出一些具体战略将要处理的事项，例如，组织机构内的问题和机会。不仔细审查组织结构就去作商务策划，就有点像是忽略种子和土地的存在去计划、设计和准备一个蔬菜园一样。

思考题

- 1，商务策划的特点有哪些？
- 2，什么是商务策划的任务？
- 3，什么是商务策划的态势分析法？

第三章商务策划的依据

第一节企业宏观环境分析

一，企业的政治法律环境

(一)政治法律环境及其对企业的影响。政治法律环境是指一个国家或地区的政治制度、体制、方针政策、法律法规等方面。这些因素常常制约、影响企业的战略行为，尤其是影响企业较长期的投资行为。

政治环境对企业的影响特点是：

- 1、直接性。即国家政治环境直接影响着企业的战略行为。
- 2、难于预测性。对于企业来说，很难预测国家政治环境的变化趋势。

3、不可逆转性。政治环境因素一旦影响到企业，就会使企业发生十分迅速和明显的变化，而这一变化企业是驾驭不了的。

（二）政治法律环境分析的内容。法律政治环境是影响企业战略的重要宏观环境因素，包括政治环境和法律环境。政治环境引导着企业战略和营销活动的方向，法律环境则为企业规定经营活动的行为准则。政治与法律相互联系，共同对企业战略和市场营销活动产生影响和发挥作用。

1、政治环境分析。政治环境是指企业战略和市场营销活动的外部政治形势。一个国家的政局稳定与否，会给企业战略和营销活动带来重大的影响。如果政局稳定，人民安居乐业，就会给企业战略和营销造成良好的环境。相反，政局不稳，社会矛盾尖锐，秩序混乱，就会影响经济发展和市场的稳定。企业在战略和市场营销中，特别是在对外贸易活动中，一定要考虑东道国政局变动和社会稳定情况可能造成的影响。

政治环境对企业战略和营销活动的影响主要表现为国家政府所制定的方针政策，如人口政策、能源政策、物价政策、财政政策、货币政策等，都会对企业战略和营销活动带来影响。例如，国家通过降低利率来刺激消费的增长；通过征收个人收入所得税调节消费者收入的差异，从而影响人们的购买；通过增加产品税，对香烟、酒等商品的增税来抑制人们的消费需求。

2、法律环境分析。法律环境是指国家或地方政府所颁布的各项法规、法令和条例等，它是企业战略和营销活动的准则，企业只有依法进行各种战略实施和营销活动，才能受到国家法律的有效保护。近年来，为适应经济体制改革和对外开放的需要，我国陆续制定和颁布了一系列法律法规，例如《中华人民共和国产品质量法》、《企业法》、《经济合同法》、《涉外经济合同法》、《商标法》、《专利法》、《广告法》、《食品卫生法》、《环境保护法》、《反不正当竞争法》、《消费者权益保护法》、《进出口商品检验条例》等等。企业的战略实施者和营销管理者必须熟知有关的法律条文，才能保证企业经营的合法性，运用法律武器来保护企业与消费者的合法权益。

法律环境分析要分析的因素有：

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

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

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

(4) 国际法所规定的国际法律环境和目标国的国内法律环境。对从事国际营销活动的企业来说，不仅要遵守本国的法律制度，还要了解和遵守国外的法律制度和有关的国际法规、惯例和准则。例如前一段时间欧洲国家规定禁止销售不带安全保护装置的打火机，无疑限制了中国低价打火机的出口市场。日本政府也曾规定，任何外国公司进入日本市场，必须要找一日本公司同它合伙，以此来限制外国资本的进入。只有了解掌握了这些国家的有关贸易政策，才能制定有效的战略和营销对策，在国际战略和营销中争取主动。

二，企业的经济环境

(一) 什么是企业的经济环境。所谓经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况和国家经济政策，是影响消费者购买能力和支出模式的因素，它包括收入的变化，消费者支出模式的变化等。

社会经济状况包括经济要素的性质、水平、结构、变动趋势等多方面的内容，涉及国家、社会、市场及自然等多个领域。国家经济政策是国家履行经济管理职能，调控国家宏观经济水平，结构，实施国家经济发展战略的指导方针，对企业经济环境有着重要的影响。

(二) 企业经济环境的组成。企业的经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。

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

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

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

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

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

三，社会文化环境

（一）什么是社会文化环境。社会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。

社会文化环境是影响企业战略和营销诸多变量中最复杂、最深刻、最重要的变量。社会文化是某一特定人类社会在其长期发展历史过程中形成的，它主要由特定的价值观念、行为方式、伦理道德规范、审美观念、宗教信仰及风俗习惯等内容构成，它影响和制约着人们的消费观念、需求欲望及特点、购买行为和生活方式，对企业战略和营销行为产生直接影响。

（二）企业社会文化环境的因素。社会文化环境所蕴含的因素主要有社会阶层、家庭结构、风俗习惯、宗教信仰、价值观念、消费习俗、审美观念等。

在企业面临的诸方面环境中，社会文化环境是较为特殊的：它不像其它环境因素那样显而易见与易于理解，却又无时不在地深刻影响着企业的战略和营销活动。无数事例说明，无视社会文化环境的企业战略和营销活动必然会名于被动或归于失败。

文化，作为一个社会历史范畴，涵盖面很广，一般是指人类在社会发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和，是人类创造社会历史的发展水平、程度和质量的状态。但在这里，文化主要是指那些在一定文明的基础上，在一个社会、一个群体的不同成员中一再重复的情感模式、思维模式和行为模式，包括人们的价值观念、信仰、态度、道德规范和民风习俗等等。正是这些无形的文化因素，构成了企业战略和营销的文化是影响人的欲望（包括消费需求欲望）、行为（包括消费行为、购买行为）的基本因素之一。任何人都一定的社会文化环境中生活，存在于特定社会文化环境中的个体，其认识事物的方式、行为准则和价值观念等都会异于生活在其他社会文化环境中的人们。例如，由于价值观念不同，使得人们对周围事物的是非、善恶和重要性的评价不同；同一种款式的商品，甲民族认为是美的，乙民族也许认为是丑的；同一种色彩的商品，农村居民十分喜爱，城市居民却可能很少问津；同一种消费行为，在这方土地上习以为常的，在另一方土地上则可能认为是不可思议的。再如，由于民风习俗、礼仪交往等方面的差异，往往影响到销售促进的内容与形式（如广告内容的设计），致使商务谈判的风格与技巧呈现出不同的特点，如此等等。因此，无论在国内还是在国际上实施战略和开展市场营销活动，企业都必须全面了解、认真分析所处的社会文化环境，以利于准确把握消费者的需要、欲望和购买行为，正确决策目标市场，制定切实可行的战略方案和营销方案。对于进入国际市场和少数民族地区的企业来说，这样做尤为重要。

（三）社会文化环境分析。任何企业都处于一定的社会文化环境中，企业战略和营销活动必然受到所在社会文化环境的影响和制约。为此，企业应了解和分析社会文化环境，针对不同的文化环境制定不同的企业战略和营销策略，组织不同的战略活动和营销活动。企业战略和营销对社会文化环境的研究一般从以下几个方面入手：

1、教育状况分析。受教育程度的高低，影响到消费者对商品功能、款式、包装和服务要求的差异性。通常文化教育水平高的国家或地区的消费者要求商品包装典雅华贵、对附加功能也有一定的要求。因此企业战略和营销开展的市场开发、产品定价和促销等活动都要考虑到消费者所受教育程度的高低，采取不同的策略。

2、宗教信仰分析。宗教是构成社会文化的重要因素，宗教对人们消费需求和购买行为的影响很大。不同的宗教有自己独特的对节日礼仪、商品使用的要求和禁忌。某些宗教组织甚至在教徒购买决策中有决定性的影响。为此，企业可以把影响大的宗教组织作为自己重要的公共关系对象，在战略和营销活动中也要注意不同的宗教信仰，以避免由于矛盾和冲突给企业战略和营销活动带来的损失。

3、价值观念分析。价值观念是指人们对社会生活中各种事物的态度和看法。不同文化背景下，人们的价值观念往往有着很大的差异，消费者对商品的色彩、标识、式样以及促销方式都有自己褒贬不同的意见和态度。企业战略和营销必须根据消费者不同的价值观念设计产品，提供服务。

4、消费习俗分析。消费习俗是指人们在长期经济与社会活动中所形成的一种消费方式与习惯。不同的消费习俗，具有不同的商品要求。研究消费习俗，不但有利于组织好消费用品的生产与销售，而且有利于正确、主动地引导健康的消费。了解目标市场消费者的禁忌、习惯、避讳等是企业进行市场营销的重要前提。

四，技术环境

技术环境是指与企业生产经营活动相关的科学技术要素的总和，它既包括导致社会巨大发展的、革命性的产业技术进步，也包括与企业生产直接相关的新技术、新工艺、新材料的发明情况、应用程度和发展趋势，还包括国家和社会的科技体制、科技政策和科技水平。当前，一场以电子技术和信息处理技术为中心的新技术革命正在迅猛发展，它既促使了一些新兴产业的高速发展，也推动了老产业的革新，同时也对企业管理产生了重要影响。科学技术是第一生产力，它可以创造新的产品、新的市场，降低成本、缩短生产周期，改变企业的竞争地位和盈利能力，世界上成功的企业无一不对新技术的采用予以极大的重视。

第二节企业战略环境分析

一、企业战略环境的含义、目的和内容

（一）什么是企业战略环境。企业战略环境是指对企业战略可能产生重大影响的外部环境因素。环境是适应性因素，环境的变化不仅要求与其相适应。同时也会引起关键资源和竞争能力的变化。前面讲的政治经济环境、社会文化环境、技术环境等。都是企业的一般战略环境，都是对当前企业经营与前途具有战略性影响的变量。

（二）进行企业战略环境分析的目的。任何一个组织的生存和发展都要受到其所在环境的影响和制约，战略管理与日常管理的一个重要区别在于战略管理更为关注广泛的环境变量对企业生存和发展的影响，希望通过对环境变化的分析来发现企业发展的新机会和避免这些变化可能带来的威胁。

（三）企业战略环境的内容。每一个企业都在特定环境下从业务经营活动，不同的企业有不同的特定环境，所以，应该有不同的战略。企业战略环境是对特定企业发生作用的外部战略因素，它既不同于对所有企业都发生作用的一般环境，也不同于对产业内所有企业都发生作用的产业战略环境，它只对某一个企业或某一类企业发生作用，所以，它是具有个性的战略环境。

二、特定市场竞争结构

企业总是处于特定的市场。一个特定市场中的竞争，远不止在原有竞争对手中进行，而是存在五种基本的竞争力量，这五种基本竞争力量的状况及其综合强度，决定着特定市场的竞争激烈程度，决定着特定市场中获得利润的最终潜力从战略制订的观点看，五种竞争力量共同决定特定市场竞争的强度和获利能力。但是，各种力量的作用是不同的，常常是最强的力量或是某股合力共同处于支配地位，起决定作用。

一个特定市场的企业，其竞争战略目标应是在此特定市场中找到一个位置，在这个位置上，该企业能较好地防御五种竞争力量，或者说，该企业能够对这些竞争力量施加影响，使它们有利于本企业。因此，企业在制定战略时，应透过现象抓住本质，分析每个竞争力量的来源。

（一）行业内现有竞争者的抗衡。行业内的竞争者往往是五种竞争力量中最强大的竞争力量，为了赢得市场地位和购买的青睐，它们通常不惜代价，“无计不施”。在有些行业中，竞争的核心是价格，在某些情况下会爆发全面的价格战，

致使产品的价格低于单位成本，从而导致绝大多数竞争者亏损。在有些行业中，价格竞争很弱，竞争的核心是如下一些因素：性能特色、新产品革新、质量和耐用度、售后服务、品牌形象。

竞争对手之间的竞争，在一家或几家竞争企业看到了一个能更好满足客户要求的机会或处于改善其产品性能的压力之下时，就会变得更加激烈。竞争企业之间的竞争强度是竞争

企业运用如下策略的程度的函数：降低价格、更引人注目的特色、扩大客户服务、延长保修期、采用特殊的促销手段、推出新产品。竞争可能是友好的，也可能是你死我活的，这完全取决于行业中企业采取威胁竞争对手的行动的频率和攻击性。一般来说，行业中的竞争企业都重视在自己的产品上增加新的特色以提高对客户的吸引力，同时毫不松懈地挖掘出其他竞争企业的市场弱点。

当一家企业采取了某一战略行动，其竞争对手常常必然会采取相应的行动予以回击或报复。战略行动和反战略行动的这种互动模式实际就使得市场竞争成了一种“战争游戏”，当然这场“战争游戏”遵循的是公平竞争原则。实际上，从战略制定的角度来看，商场就如同战场，竞争之战的沉浮为当局者最近的战略行动所牵制。在实践中，市场态势无一不是为主要竞争对手的战略所确定。

竞争企业之间的竞争不光有强弱之分，而且来自这种企业间竞争的竞争压力也会随时间的不同而有所不同。也就是说，竞争不是静态的，而是会随着各个企业从这种策略组合转向另一种策略组合而不断变化，同时这种变化有时会有迅雷不及掩耳之势，有时会有有条不紊逐渐发生。

不论在什么行之中，影响行业内现有企业之间的竞争强度的因素主要有以下几点。

1、竞争结构。竞争结构是指一个行业中企业的数量和规模的状况。不同的竞争结构决定了不同的竞争强度。在行业市场容量一定的情况下，行业中同一价值环节上竞争对手的数量较多，而且对手的力量对比差距很小时，在共同的行业活动规律性的支配下，各企业在获取的能力、为了争夺市场所能支配的资源量、可能采取的竞争方式、能够利用的行业协作体系，甚至企业对市场的影响力和影响方式等方面都是相近的，此时的行业竞争强度一定较高。特别在行业处于其相对成熟阶段后，市场容量扩大的可能性逐渐消失，在行业中，如果企业较多，常

常会有一些表现特殊的企业，引发竞争。如果行业中企业在规模与资源上比较均衡，也会产生不稳定的现象。

2、需求条件。决定现有企业的竞争强度的另一个因素是行业的需求条件。在一个迅速扩张的市场上，每个企业都可以增长。这时企业无需从其他企业夺取市场份额，竞争自然趋缓。相反，需求下降的结果是企业间更加激烈的竞争。因为，当市场增长缓慢或市场需求下降时，急需扩张的企业或生产能力过剩的企业常常会降低价格，采用其他提高销售的策略，从而点燃一场争夺市场份额之战，其结果可能会将那些比较弱小和效率低下的企业淘汰出局。

3、成本结构。当一个行业固定成本较高时，企业为降低单位产品的固定成本，势必采用增加产销量的措施。企业的这种发展趋势，会使生产能力急剧膨胀，直至过剩，而且还会导致产品价格竞争，从而使现有竞争者的竞争激化。这种情况在民用航空、高档宾馆、纸张、铝等行业都会发生。某种与高固定成本有关的情况是，产品一旦生产出来，要加以储存是十分困难的，或者要花费很大资金。在这种情况下，为了确保销售，诸企业还将容易受到略减价格的引诱。在某些行业中，如捕虾业、危险化学品制造业和有些服务性行业中，这种压力会使利润保持很低的水平。

4、产品差异和用户转变费用。若用户从购买一个企业的产品转到购买另一个企业的产品的转变费用较低时，则竞争激烈；相反，如果转变费用高，行业内不同企业的产品各具特色，各企业有各自不同的用户，则竞争不剧烈。

5、规模经济的要求。在规模经济要求大量增加企业生产能力的行业，新的生产能力不断增加，就必然会经常打破行业的供需平衡，使行业产品供过于求，降价竞争在所难免。这类情况在我国的农用车、玻璃等行业都发生过。

6、形形色色的竞争者。在战略、起源、个性以及与其母公司的关系上各不相同的竞争者会有各种不同的目标，对竞争有着不同的战略。他们也许要度过一段艰难的时期才能精确地理解彼此的意图，并对该行业的一系列“竞赛规则”取得一致意见。战略上的抉择对某个竞争者来说是正确的，而对另一个竞争者来说则有可能是不正确的。如小企业可能满足于低收益；而大企业往往对低收益是无法接受的。

要确定行业内现有企业之间的竞争激烈程度，其中的关键是准确判断企业的竞争会给赢利带来多大的压力。竞争企业的竞争行动如果降低行业利润水平，那么就可以认为竞争是激烈的；如果绝大多数企业的利润都达到可以接受的水平，那么就可以认为竞争是一般的；如果行业中的绝大多数企业都可以获得超过平均水平的投资回报，那么就可以认为竞争是较弱的，具有一定的吸引力。

（二）潜在进入者威胁。行业外有可能并准备进入该行业的企业称为潜在进入者。事实上，任何一种产品的生产经营，只要有利可图，都会有潜在进入者。这些潜在进入者一旦加入，既可能给行业经营注入新的活力，促进市场的竞争和发展，也势必给现有企业造成压力。因为潜在进入者在加入到某一新领域时，会向该行业注入新的生产能力和物质资源，以获取一定的市场份额，其结果可能导致原有企业因与其竞争而出现价格下跌、成本上升、利润下降的局面。这种由于竞争力量的变化而对行业内原有企业产生的威胁称为进入威胁。

新企业进入特定行业的可能性大小，取决于两大因素：一是该行业对潜在进入者设置的进入障碍大小；二是该行业内现有企业对进入者的预期反应。

进入障碍也称进入壁垒，是指那些能起到阻止行业外企业进入的因素。进入障碍的存在使新进入者的进入成本提高，加大了一个企业进入某行业的难度。进入障碍越大，对欲进入行业的企业来说就会越困难，这时即使该行业的收益较高，也会将许多企业挡在门外，对行业内现有的企业来说，进入威胁就小一些；反之，进入威胁就会增大，这时该行业内企业的好日子就会很快过去。决定进入障碍的因素主要有以下几点：

- 1，规模经济。在一个规模经济明显的行业中，新进入者不得不面临两难选择：或者以很大的规模进入该行业，承担巨大的初始投资，更为严重地是致使市场供给大幅度增大，压低了产品价格，招致该行业现有企业的激烈报复；或者以小的生产规模进入该行业，结果是产品成本过高，在竞争中处于劣势。

- 2，品牌偏好与客户忠诚。产品的购买者往往忠于一定的既有品牌。例如，日本的消费者非常忠诚于日本品牌的机动车辆、电子产品、相机和胶卷。欧洲消费者一般都忠诚于欧洲品牌的家用器具产品。品牌忠诚度很高就意味着：一个潜在进入者必须建立一个分销及特约经销网，然后愿意并有能力花足够的资金用于产品广告和产品促销来克服客户的品牌忠诚，然后建立自己的客户群。建立

客户对品牌的认知和忠诚可能是一个缓慢的、代价高昂的过程。而且，如果一个客户转换品牌的难度较大或成本较大，那么新进入者就必须说服购买者相信它的品牌值得他付出这个成本。要超越克服转换成本壁垒，新进入者必须给予购买者一定的价格折让或者给予额外的质量和服务。所有这一切都意味着，新进入者的利润率比较低，这就提高了新进入的企业在早期利润方面所承受的风险。

3，资源要求。成功进行某一市场所需的总资本投入额和其他资源条件越高，符合的条件的进入者就越有限，最明显的资本要求体现在以下一些方面：制造工厂及设备、分销设施、为存货及用户信用提供资金的营运资本、为新产品建立客户群的支出（新产品推出的广告和促销费用）、为弥补业务起步时产生的亏损而设置的现金储备。其他资源壁垒还有：技术、专业技能和诀窍、R&D 要求、劳动力要求、客户服务要求。

4，与规模无关的成本劣势。现有企业可能拥有潜在进入者不可企及的成本优势。这些优势可能是：可以获取最好的最便宜的原材料，可以获得专利和专有技术，现有厂家的生产工厂和设备在几年前就以低成本建立，选址有利，购买成本低等等。

5，分销渠道。企业在进入一个新的行业时，如果没有自己的产品分销渠道，也会面临着进入障碍。原有的分销渠道一般都是为已有的企业服务，他们往往不愿意接受尚未被顾客认知的产品。新加入者必须通过让利、合作、广告津贴等方式让原有的分销渠道接受其产品。这样必然减少新加入企业的利润，并且这种状况一直要到其产品赢得分销商和零售商足够的接受度之后才会有所改善。

6，政府政策。政府的政策、法规、法令等都会在某些行业中限制新加入者。例如，在许多国家中，都有一些受政府管理的行业，如有线电视、通讯、电气设施、医疗设备、铁路等，市场进入常是受政府控制的。严格的安全管理条例 and 环境保护标准都是进入障碍，因为它们往往提高进入成本。国家政府通常用关税和贸易限制条款（当地化、贸易额度以及控股比例）来提高外国厂商的进入壁垒。

（三）替代品的压力。即其他行业的产品可以与该行业的产品一样满足消费者的相同需求。例如，我国铁路运输业虽然近乎独家经营，但仍要面对公路运输、航空业的竞争；电视、报纸、英特网展开竞争。来自替代品的竞争压力的强度取决于三个方面的因素：

1, 是否可以获得价格上有吸引力的替代品? 容易获得并且价格上有吸引力的替代品往往会产生竞争压力, 替代品会给行业中的企业定出一个最高限价, 超过这一限价, 就会冒着已有顾客转向替代品的风险。

2, 在质量、性能和其他一些重要属性方面的满意程度如何? 替代品的易得性会不可避免地刺激顾客去比较彼此的质量、性能和价格。例如, 人们在购买热水器时, 往往对电热水器、太阳能热水器和燃气热水器进行全面的比较。

3, 购买者转向替代品的难度。来自替代品的竞争强度的另一个决定因素是本行业中的客户转向替代品的难度和成本。最常见的转换成本有: 可能的额外价格、可能的设备成本、测试替代品质量和可靠性的时间和成本、断绝老供应关系建立新供应关系的成本、转换时获得技术帮助的成本、员工培训成本。如果转换成本不高, 那么替代品的生产商说服购买者转向它们的产品就容易得多。

因此, 一般来说, 替代品的价格越低, 替代品的质量和性能越高, 用户的转换成本越低, 替代品所带来的竞争压力就越大。测评替代产品竞争优势的指标有销售额及利润的增长速度、所渗透进入的市场以及其产品生产能力的扩大计划等。

(四) 供应者。企业生产经营所需的生产要素通常需要从外部获取, 提供这些生产要素的企业就对企业具有两方面的影响: 一是这些企业能否根据本企业要求按时、按质、按量地提供所需的生产要素, 这影响着企业生产经营规模的维持和扩大; 二是这些企业提供供应品时要求的价格在相当程度上决定着企业生产成本的高低, 从而影响企业的获利水平。一旦供应商能够确定它所提供商品的价格、质量、性能、交货的可靠度, 那么这些供应商就会成为一种强大的力量。供应者的压力主要取决于以下几个因素:

1、供应者的集中程度和本行业的集中程度。如果是集中的少数供应者供给本行业中分散而众多的企业, 那么将对本行业构成较大的竞争压力; 反之, 则竞争压力就小。

2、供应品的可替代程度。如果供应品的可替代程度高, 即使供应者再强大, 对行业也不会构成较大的竞争压力; 反之, 则会形成较大的竞争压力。

3、本行业对供应者的重要程度。如果本行业是供应者的重要用户，供应者对本行业有很大的依赖性，则来自供应者的压力会较小；反之，则会形成较大的压力。

4、供应者对本行业的重要程度。如果供应品对本行业的产品起关键作用，则来自供应者的压力大；反之，则小。

5、供应品的差异性和转变费用。如果供应品具有特色并且转变费用很大时，供应者讨价还价的能力就会增强，会对本行业施加较大压力；反之，如果供应品是标准商品，或容易得到替代品时，供应者的压力就较小。

6、供应者前向一体化的可能性。如果供应者有可能向前发展，进入本行业，就会增强它们对本行业的压力。

7、行业内企业后向一体化的可能性。如果行业内的企业有可能向后发展，自己生产供应品，就会降低他们对供应者的依赖程度，从而减弱了供应者对本行业的压力。

（五）购买者。对企业来讲，购买者也是一个不可忽视的竞争力量。购买者所采取的手段主要有：要求压低价格，要求较高的产品质量或更多的服务，甚至迫使行业中的企业互相竞争等。所有这些都会降低企业的获利能力。来自购买者的压力主要取决于以下因素：

1、购买者的集中程度。供应商行业只有大量的小企业，而购买者只有少数大企业，这时购买者比供应商强大。

2、购买者购买产品的数量。购买者购买产品的数量很大时，它可以把它们购买力当作要挟的手段，为降低价格讨价还价。这种情况在购买者的订单占供应商订单总数的较大比例时，更为突出。

3、购买者购买的产品对其产品的重要程度。如果企业的产品对购买者的产品质量影响很大时，购买者一般在价格上不太敏感。

4、购买者从本行业购买的产品的标准化程度。如果产品标准化程度高，差别小，购买者常常确信自己总可以找到可以挑选的供应者，并使供应企业互相竞争而获利。

5、购买者的转换费用。购买者转向购买其他行业产品的选择余地越大，则对本行业形成的压力越大。

6、购买者的赢利能力。如果购买者的盈利能力很低，则这些用户对价格就会很敏感，这一点在购买者所购产品占其成本的比重较大时，更为突出。

7、购买者采取后向一体化的威胁。如果买方已部分一体化或形成可信的后向一体化的威胁，那么他们会在讨价还价中处于有利的迫使对方让步的地位，增加对本行业的竞争压力。例如，大型汽车生产企业会在自己内部生产所需的一部分零部件，一方面使一体化的威胁更加可信，另一方面会更好地了解有关成本情况，从而使自己处于更有利的谈判地位。

8、购买者掌握的信息。购买者掌握了有关市场需求、产品成本等方面的充分信息，就会有较强的讨价还价的能力。

特定市场结构分析的目的在于了解特定市场的竞争力量及其基本情况，明确与这些竞争比较，本企业的优势和劣势，从而确定本企业对各种竞争力量的态度，以及采取的基本政策，制定出有效的竞争战略。其中包括如何抵制进入者，如何与代用品竞争，如何提高与供应者和购买者讨价还价的能力，如何应付原有竞争者的抗衡等。这些都是在特定市场结构分析基础上应考虑的问题。

三、产业内特定战略集团分析

所谓产业内特定战略集团分析（也叫战略群分析），是按照产业内各企业战略地位的差别，把企业划分成不同的战略集团，并分析各集团间的相互关系和集团内的企业关系，从而进一步认识产业及其竞争状况。一个产业内的企业，在战略上会有许多共同点，但也会有许多不同点。战略的不同点主要表现在以下几个方面：

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

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

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

（四）营销重点不同。有的企业重视维持高价产品，有的企业则采取低价策略展开竞争；有的企业特别重视对最终用户的推销活动，有的企业主要采用为中间商的服务来扩大疏通渠道。

战略集团间的抗衡程度是由许多因素决定的。一般说,各战略集团的市场占有率相同,而战略很不相同,集团间的抗衡就会激烈;或各战略集团的目标是同一类顾客,其战略差异越大,抗衡也就会越激烈;一个产业内战略集团越多,相互的对抗也就越激烈。如果一个产业中虽然有不少战略集团,但其中少数战略集团处于领导地位,并且市场占有率很高,这个产业战略集团间的对抗就不会激烈。在战略集团内部同样存在着竞争,这主要是由于各企业的优势不同造成的在一个战略集团内,各企业会有生产规模和能力上的差别,如果一个战略集团的经济效益主要取决于产量规模,那么,规模大的企业就会处于优势地位。另外,同一战略集团内的企业,虽然常常采用相同的战略,但各企业的战略实施能力是不同的,即在管理能力、生产技术、研究开发能力和销售能力等方面是有差别的,能力强者就会站优势。

四、市场占有率分析

(一) 市场占有率的定义。市场占有率指一个企业的销售量(或销售额)在市场同类产品中所占的比重。市场占有率是企业的产品在市场上所占份额,也就是企业对市场的控制能力。企业市场占有率的不断扩大,可以使企业获得某种形式的垄断,这种垄断既能带来垄断利润又能保持一定的竞争优势。

(二) 市场占有率分析。市场占有率分析是企业战略环境分析的一个非常重要的因素。市场占有率一般有上限、中线和下限。不同市场占有率的战略意义如下:如果企业的市场占有率达到上限 74%,不论其他企业的势力如何,企业都处于绝对的安全范围之内。达到该目标的企业一般应不会争夺这个范围以外的市场,因为剩下的市场中的顾客一般是其他企业的忠实顾客,通常难以争取到他们。如果企业的市场占有率达到 42%,即市场占有率的中线,那么企业就可以从竞争中脱颖而出并处于优势地位。因此,该值表示企业处于相对安全的状态而且处于业界的领先者。如果企业的市场占有率达到 26%,则说明企业有从势均力敌的竞争中脱颖而出的可能性。处于 26% 以下的企业则很容易受到攻击。如果,企业与另一家企业在局部区域内进行一对一的竞争时,只要企业的市场占有率是对手的 3 倍,那么对手就很难对企业形成威胁。如果竞争发生在一个较大的局部区域内,有超过三家以上的企业一同竞争,那么只要有一家企业的市场占有率是其余企业的 1.7 倍,那么这家企业就处于绝对安全的范围内。

（三）市场占有率的测算方法。市场占有率根据不同市场范围有 4 种测算方法：

1，总体市场占有率（又称绝对市场份额）。指一个企业的销售量（额）在整个行业中所占的比重；

2，目标市场占有率（客户份额）。指一个企业的销售量（额）在其目标市场，即在它所服务的市场（客户）中所占的比重。一个企业的目标市场的范围小于或等于整个行业的服务市场，因而它的目标市场份额总是大于它在总体市场中的占有率；

3，相对于 3 个最大竞争者的市场占有率（又称相对市场份额）。指一个企业的销售量和市场上最大的 3 个竞争者的销售总量之比。如：一个企业的市场占有率是 30%，而它的 3 个最大竞争者的市场占有率分别为 20%，10%，10%，则该企业的相对市场占有率就是 $30\% \div 40\% = 75\%$ ，如 4 个企业各占 25%，则该企业的相对市场占有率为 $25\% / 75\% = 33\%$ 。一般地，一个企业拥有 33% 以上的相对市场占有率，就表明它在这一市场中有一定实力；

4，相对于最大竞争者的市场占有率（相对市场份额）。指一个企业的销售量与市场上最大竞争者的销售量之比。若高于 100%，表明该企业是这一市场的领袖。

第三节主要竞争对手分析

主要竞争对手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。如果一个企业不去监测其主要竞争对手的各种行动，不去理解它们的战略，不去预测它们下一步最可能采取的行动，它就不可能战胜竞争对手。从这一点上说，力求更加深刻地理解企业竞争对手甚至比了解企业自己更加重要。

一，识别主要竞争对手

现在，谁是主要的竞争对手，这一点通常很明显。但是，在今后一段时间内，情况可能会有变化。有些企业可能会失去锐气，有些新的竞争者可能会加入进来，有些企业可能会快速成长。所以，要注意下列潜在的竞争对手：可以轻易克服进入壁垒的企业；进入本行业后可产生明显协同效应的企业；其战略的延伸必

将导致加入本行业的企业；可能通过一体化进入行业的客户或供应商；可能通过购并而快速成长的企业等。

对于主要竞争对手，要进行有效的信息收集和分析活动。企业进行战略决策所需要的信息中，有 95% 都可以从公开渠道得到。一些竞争信息的来源包括行业杂志、招聘广告、报纸、政府文件、行业资料、用户、供应商、分销商和竞争者本人。

二、主要竞争对手分析内容

（一）主要竞争者目标分析。了解竞争者的目标就可以了解每位竞争对手对其目前的地位和财务状况是否满意，推断出竞争者的战略发展方向和可能采取的行动，从而在战略管理一开始就能针对主要竞争者的可能采取的行动设计应付方法。对竞争对手目标的了解也有助于预测它对战略变化的反应，从而帮助企业避免那些会招致引发激烈战争的战略行动。竞争对手的公开战略目标可以通过各种公开资料获得，如上市公司的公告。既使是通过不公开的途径来获得，也不太困难。因为，战略目标总是要让很多人知晓。困难的是，竞争者不愿公开的目标，以及各种目标的权重。以下信息有助于弄清竞争者的目标体系：竞争对手的价值观或信念，对待风险的态度，组织结构，控制和激励系统，领导层的构成，该业务单位在母公司中的地位，母公司的业务组合等。

（二）主要竞争者的假设分析。竞争者的目标是建立在其对环境和对自我的认识之上的，这些认识就是竞争者的假设。竞争者的战略假设有两类：第一类是竞争者对自己的力量、市场地位、发展前景等方面的假设，称为竞争者自我假设。第二类是竞争者对自己所在行业及行业内其他企业的假设，包括竞争者对产业构成、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。

竞争者的战略假设主要与下列因素有关：企业的历史和文化，最高管理者的职业经历和背景，在市场上成功或失败的经验，行业中的传统思路等。对假设的分析不是一件容易的事，但是仍旧可以从竞争对手的公开宣传、领导层和销售队伍的言论、价值观念、过去的战略行动和现行战略等信息中体察到这些假设。

应分析竞争对手的战略假设是否正确，错误的或过时的假设常常会使企业找到战略契机。例如，假如某竞争对手相信它的产品拥有极高的顾客忠诚度，而事

实并非如此，则刺激性地降价就是抢占市场的好办法。这个竞争对手很可能拒绝作相应降价，因为它相信该行动不会影响它的市场占有率，只有在发现已丢失一大片市场时，它才会认识到其假设是错误的。了解竞争对手的战略假设，不但可以理解竞争对手当前的战略，进而推断它可能采取的战略行动，还可以了解它的认识方式，针对其特定的认识方式选择自己针对它的竞争方式。

（三）竞争对手的资源和能力分析。要对竞争对手的资源和能力做实事求是的评估，把握它的优势和劣势。竞争对手的目标、假设和现行战略会影响它反击的可能性、时间、性质和强度。而它的优势和劣势将决定它发起战略行动的能力以及处理所处环境中突发事件的能力。

三，竞争对手的现行战略分析

要评价主要竞争对手的相对优势和劣势，必须对它们的战略进行分析和评价。具体分析如下：

（一）职能战略分析。竞争对手的每一个业务的主要职能战略都必须确认和分析。

1，营销战略。

（1）相对自己的产品 / 服务策略，竞争采用了什么样的策略？

（2）自己的产品/市场顾客细分市场的规模有多大？在服务的分市场上，每个竞争对手的市场份额是怎样的？

（3）每种产品/服务的细分市场的增长如何？细分市场上的每个竞争对手的增长是怎样的？市场细分的集中程度和趋势怎样的？

（4）每个竞争对手的产品 / 服务线战略是什么？是全线战略还是独辟蹊径市场战略？

（5）每个竞争对手的相对服务产品质量；怎样的？

（6）每个竞争对手在产品 / 服务线上或顾客细分市场上的定价策略是什么？

（7）每个竞争对手的相对广告促销战略是什么？

（8）竞争对手是如何服务于每个产品细分市场的？

（9）每个竞争对手的明显营销目标是什么？

（10）竞争对手对市场变化的反应速度如何？

(11) 竞争对手的营销策略是如何适应其客户文化的?在过去职能部门是否是关键管理人员的来源?

2, 生产作业战略

- (1) 每个竞争对手的生产 / 作业单位的数量、规模和位置是怎样的?
- (2) 它们之间是如何比较的?每个单位生产的产品范围是怎样的?
- (3) 它们的估计生产能力是多少?生产能力利用率如何?
- (4) 债务人、债权人和股市上的营运资本各有多少?
- (5) 每个单位有多少人?工资水平如何?相对生产力是怎样的
- (6) 向客户内其它业务单位的销售有多少?接受了多少来自客户内其它业务单位的供应?
- (7) 采用了什么样的激励制度 / 报酬制度?
- (8) 什么样的服务需要外包?外包的业务在增加还是在减少?
- (9) 每个竞争对手的生产是怎样适应其组织的?生产 / 作业单位是否是关键管理人员的来源?

(10) 每个竞争对手应变市场变化的灵活性如何?每个竞争对手对市场变化作出反应的速度有多快?

3, 研究与开发战略

- (1) 新的服务在何处开发?
- (2) 预计的研发经费是多少?这是怎样比较的?又是如何变化的?
- (3) 研究部门有多少人, 开发部门有多少人?
- (4) 每个竞争对手近期新产品引进和专利的记录如何?
- (5) 每个竞争对手对革新作出反应的速度如何?做出的反应一般有哪些?
- (6) 与行业平均水平相比竞争对手的增长率怎样?
- (7) 是否有足够的现金可用于维持业务的发展和扩张?
- (8) 现金和营运资本的管理如何?

3, 业务单位战略分析。对每个竞争对手, 都需要在业务单位的水平上对其进行分析, 以便看清在竞争对手的整体战略中每个业务适合哪一个部分。要回答这一问题, 就必须分析业务单位的作用、它的目标、组织结构、控制和激励系统、战略地位、环境限制和机遇、领导的地位, 以及业务单位的业绩表现等。

每个业务在竞争对手整体投资组合中的地位也需要分析。可能影响业务单位行为的问题有：整个集团财务目标的分析，增长能力和股东期望增长率，关键优势和劣势，变革的能力和总体组合投资的特点；战略关键决策者尤其是客户领导的价值观和期望；历史上对竞争性行为的反应；对竞争对手的信心和期望。

思考题

- 1，商务策划中宏观环境应当如何分析？
- 2，商务策划中特定市场竞争结构和市场占有率分析包括哪些内容？
- 3，商务策划中主要竞争对手分析是怎样的？

第四章企业总体商务策划

第一节 企业总体战略的定义和内容

一，企业总体战略的定义

企业总体战略是指为实现企业总体目标，对企业未来发展方向作出的长期性和总体性战略。它是统筹各项分战略的全局性指导纲领，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。

企业总体战略的关注点是需要回答企业应该经营哪些事业以使企业的长期利益达到最大化。因此，总体战略注重把握企业内外部环境的变化，同时努力将企业内部各个部门间的资源进行有效的战略配置，并以企业的整体为对象。总体战略强调“做一件正确的事情”。该层次的战略以价值为取向，并以抽象的原则为基础，忽略具体性原则。该层次战略注重深远性和未来性，代表了企业的发展方向。在总体战略思考中，企业需要考虑一体化战略、多角化战略、战略联盟和收购战略。必要时将考虑企业重组以增强企业的整体效率。总体战略具有如下特点：总体战略体现了企业全局发展的整体性与长期性；它的制定与推选主要由企业高层的管理人员来执行；总体战略与企业的组织形态关系密切。

二，企业总体战略的主要内容

规定企业的使命和目标，定义企业的价值；关注全部企业的机遇，决定主要的业务范围和发展方向；确定需要获取的资源形成的能力，在不同业务之间分配资源；确定各种业务之间的配合，保证企业总体的优化；确定企业的组织结构，保证业务层战略符合股东财富最大化的要求。

总体战略是由企业高层管理者制定的战略。企业高层管理者包括总经理或首席执行官、董事会、监事会和其他高级管理人员。总经理或首席执行官是战略的设计者，承担总体战略成效的终极责任。

第二节 企业总体战略的六大战略的策划

一，防御型战略的策划

（一）防御型战略的含义。防御型战略是企业应付市场可能给企业带来的威胁，采取一些措施企图保护和巩固现有市场的一种战略。在某个有限的市场中，防御型企业常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的经营领域，以此来保持自己的稳定。需要明确的是，防御型战略并不完全排斥进攻。和“战略”一词来源于军事一样，“防御型战略”也来源于军事，在军事中，防御型战略，是指作战中的一方由于实力较弱，出于长期考虑，在较长一段时间内，采取不主动进攻战略。

（二）防御型战略的适用条件。防御型战略的适用条件如下：

- 1、宏观经济严重不景气、通胀严重、消费者购买力很弱。
- 2、企业的产品已进入衰退期，市场需求大幅度下降，企业没有做好新产品的投入准备。
- 3、企业受到强有力的竞争对手的挑战，难以抵挡。
- 4、企业的高层领导者缺乏对市场需求变化的敏感性，面对危机束手无策，被动地采取防御战略；企业高层领导者面对困境，主动地选择前景良好的经营领域，进行投资，实施有秩序的资源转移。

（三）防御型战略的实施。防御战略的实施描述：

- 1，紧缩阶段：紧缩开支、节约原材料、缩小经营规模；

2，巩固阶段：完善管理制度，提高管理水平，检讨市场营销；

3，， 复苏阶段：推出新产品，改善企业形象；调整市场营销策略和实施计划；为彻底摆脱困境作好资源和财务上的安排。

（四）防御性战略的方式。在一个竞争性的市场上，所有的企业都会受到来自其他企业的挑战。市场上的进攻性行动既可以来自行业的新进入者，也可以来自于那些寻求改善现有地位的既有企业。防御型战略的目的是降低被攻击的风险，减弱任何已有的竞争性行动所产生的影响，影响挑战者从而使他们的行动瞄准其他竞争对手。虽然一方面防御性战略通常不会提高企业的竞争优势，但是另一方面它有助于加强企业的竞争地位，捍卫企业最有价值的资源和能力不被模仿，维护企业已有的竞争优势。

防御性战略的方式有好几种：

1，其中一个方式是尽力堵住挑战者采取进攻性行动的一些途径：可以选择的方式有：

（1）招聘额外的职员以扩大或者加深企业在关键领域内的核心能力，从而战胜哪些模仿企业技巧和资源的竞争对手。

（2）提高企业的资源资产和能力的灵活性，以便企业可以进行很好很快的资源再分配，或者根据变化的市场环境进行调整，从而使企业适应新的发展态势的敏捷性比竞争对手相应的敏捷性要强。

（3）扩大公司的产品线，堵住挑战者可能进入的市场点和市场缺口。

（4）推出新的模型或者品牌，做到与挑战者的模型有一种或者可能将要有的特色相匹配。

（5）对于那些能够同竞争对手相匹配的模型要保持较低的价格。

（6）同特约经销商和分销商签订排他性合同，使竞争对手不能使用这些渠道。

（7）授予特约经销商和分销商一定的销量折让利益，以阻止他们对其他供应商的产品进行试销。

(8) 给产品用户提供免费的或者低成本的培训。通过下列方式尽量阻止购买者使用竞争对手的品牌：1) 向那些容易受试用产品诱惑的购买者提供彩票和样品免费馈赠；2) 对即将推出的新产品或者价格变动提前宣布，以取得前在购买者，并使他们推迟品牌的转换。

(9) 提高提供给特约经销商和分销商的融资服务。

(10) 降低备用零配件的送货时间。

(11) 延长保险覆盖的时间和范围。

(12) 参与替代技术。

(13) 对保护产品设计、产品生产技术以及其他价值链活动中的专有诀窍。

(14) 对最优供应商提供的绝大部分或者全部产品，签订合同，增加竞争对手获得同等质量零部件的难度。

(15) 避免同那些同样服务与竞争对手的供应商打交道。

(16) 在现实需求之前购买自然资源，使它不易为竞争对手所得。

(17) 在管理程序方面对竞争对手的产品或者惯例提出挑战。

上述这些行动不仅可以为企业的现有地位树立一个坚强的堡垒，而且可以使自己成为竞争对手的一个“移动靶”。保护现状是不够的，必须做到对变化的行业环境做出快速的调整，同时在某些情况下首先采取行动阻止可能的挑战者或者先于挑战者采取行动。流动的防卫要优于固定的防卫。

2，防御性战略的第二个方式是要求向挑战者发出这种信号：如果挑战者发起进攻的话，他们将受到很强的报复。其目的是劝说挑战者根本不要进攻，或者至少使他们采取那些对防卫者来说威胁性更小的行动。下面一些行动可以看作是对挑战者发出的信号：

(1) 公开宣告企业的管理曾将维持企业现有的市场份额。

(2) 公开宣告企业将计划兴建足够的生产能力来满足而且可能超过行业容量的预计增长。

(3) 提前发布有关新产品、技术突破以及计划推出的重要新品牌或者模型的有关信息。其中，企业计划推出重要的新品牌或者模型的目的在于希望挑战者会将他们的行动推迟到他们看到这些被宣告的行动是否真的会发生为止。

(4) 公开宣告企业将执行能够与竞争对手的条件或者价格相匹配的政策。

(5) 保持一定“战略储备性”的现金和可转换债券。

(6) 偶尔对弱小的竞争对手所采取的行动予以强烈的反击，从而提高企业坚强的防卫者的形象。

3, 阻止竞争对手的另一个途径是尽力降低挑战者发起进攻性行动的利润诱惑。如果一个企业或者行业的盈利能力具有足够高的水平的话，挑战者也愿意跨越很高的防卫障碍，迎接很强的报复性行动。防卫者可以转移进攻，特别是来自于新进入者的进攻，人为地捏造一些短期的利润水平，利用会计手段遮掩一些盈利能力。

二，稳定型战略的策划

(一) 稳定性战略的概念及特征。稳定型战略是指在内外环境的约束下，企业准备在战略规划期使企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。按照稳定型战略，企业目前所遵循的经营方向及其正在从事经营的产品和面向的市场领域，企业在其经营领域内所达到的产销规模和市场地位都大致不变或以较小的幅度增长或减少。

从企业经营风险的角度来说，稳定型战略的风险是相对较小的，对于哪些曾经成功的在一个处于上升趋势的行业和一个不大变化的环境中活动的企业会很有效。由于稳定型战略从本质上追求的是在过去经营状况基础上的稳定，它具有如下特征：

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

2.企业战略规划期内所追求的绩效按大体的比例递增。与增长性战略不同，这里的增长是一种常规意义上的增长，而非大规模的和非常迅猛的发展。例如，

稳定型增长可以指在市场占有率保持不变的情况下，随着总的市场容量的增长，企业的销售额的增长，而这种情况则并不能算典型的增长战略。

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

3.企业准备以过去相同的或基本相同的产品或劳务服务于社会，这意味着企业在产品的创新上较少。

从以上特征可以看出，稳定型战略主要依据于前期战略。它坚持前期战略对产品和市场领域的选择，它以前期战略所达到的目标作为本期希望达到的目标。因而，实行稳定型战略的前提条件是企业过去的战略是成功的。对于大多数企业来说，稳定型增长战略也许是最有效的战略。

（二）稳定型战略的类型(纲要)

1.按照偏离战略起点的程度划分，可以分为无增战略和微增战略。

（1）无增战略。无增战略似乎是一种没有增长的战略。采用它的企业可能基于以下两个原因：一是企业过去的经营相当成功，并且企业内外环境没有发生重大变化。二是企业并不存在重大的经营问题或隐患，因而战略管理者没有必要进行战略调整，或者害怕战略调整会给企业带来；以分配和资源分配的困难。在这两种情况下，企业的管理者和员工可能不希望企业进行重大的战略调整，因为这种调整可能会在一定时期内降低企业的利润总额。采用无增战略的企业除了每年按通货膨胀率调整其目标外，其它暂时保持不变。

（2）微增战略。企业在稳定的基础上，略有增长与发展的战略。

2.从企业采取的防御态势上划分。

（1）阻击式防守战略（以守为攻）。这一战略的指导思想是“最有效的防御是完全防止竞争较量的发生。”它的操作方法是：1）企业投入相应的资源，以充分显示企业已经拥有的阻击竞争对手进攻的能力。2）不断明白无误的传播自己的防御意图，塑造出顽强的防御者形象，使竞争对手不战而退。

(2) 反应式防御战略：当对手的进攻发生以后，针对这种进攻的性质，特点和方向，企业采用相应的对策，施加压力，以维持原有的竞争地位和经营水平。

3.从战略的具体实施来看，可以分为以下几种：

(1) 无增战略，与前面提到的无增战略相同。

(2) 维持利润战略。这是一种牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略。维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益，其根本意图是度过暂时性的难关，因而往往在经济形势不景气时被采用，以维持过去的经济状况和效益，实现稳定发展。但如果使用不当的话，维持利润战略可能会使企业的元气受到伤害，影响企业长期发展。

(3) 暂停战略。在一段较长时间的快速发展后，企业可能会遇到一些问题使得效率下降，这时就可以采用暂停战略，即在一定时期内降低企业的目标和发展速度。暂停战略可以充分达到让企业积聚能量，为今后的发展做准备。

(4) 谨慎实施战略。如果企业外部环境中某一重要因素难以预测或变化趋势不明显，企业的某一战略决策就要有意识的降低实施进度，步步为营，这就是所谓谨慎实施战略，

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

1， 外部环境。外部环境的相对稳定性会使企业更趋向于稳定战略。影响外部环境稳定性的因素很多，大致包括以下几个方面：

(1) 宏观经济状况会影响企业所处的外部环境。如果宏观经济在总体上保持总量不变或总量低速增长，这就势必影响到该企业所处行业的发展，使其无法

以较快的速度增长。因此，由于宏观经济的慢速增长会使某一产业的增长速度也降低，这就会使得该产业内的企业倾向于采用稳定性战略，以适应外部环境。

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

（3）消费者需求偏好的变动。这一点其实是决定产品系列稳定度的一个方面：如果消费者的需求变动较为稳定的话，企业可以考虑采用稳定性战略。

（4）产品生命周期或行业生命周期。对于处于行业或产品的成熟期的企业来说，产品需求、市场规模趋于稳定，产品技术成熟，新产品的开发和以新技术为基础的新产品的开发难以取得成功，因此以产品为对象的技术变动频率低，同时竞争对手的数目和企业的竞争地位都趋于稳定，这时提高企业的市场占有率、改变市场的机会很少，因此较为适合采用稳定型战略。

（5）竞争格局。如果企业所处的行业的进入壁垒非常高或由于其它原因使得企业所处的竞争格局相对稳定，竞争对手之间很难有较为悬殊的业绩改变，则企业采用稳定战略可以获得最大的收益，因为改变竞争战略所带来的业绩增加往往是不如人意的。

2，企业内部实力。当外部环境较好，行业内部或相关行业市场需求增长，为企业提供了有利的发展机会，但这并不意味着所有的企业都适于采用增长性战略。如果企业资源不充分，如资金不足，研发力量较差或人力资源有缺陷无法满足增长性战略的要求时，就无法采用扩大市场占有率的战略。在这种情况下，企业可以采取以局部市场为目标的稳定性战略，以使企业有限的资源能集中在自己有优势的细分市场，维护竞争地位。

当外部环境相对稳定时，资源较为充足和资源较为稀缺的企业都应当采取稳定型战略，以适应外部环境，但两者的做法可以不同。前者可以在更为广阔的市场上选择自己的资源分配点，而后者应当在相对狭窄的细分市场上集中自身的资源，以求稳定型战略。

当外部环境不利时，如行业处于生命周期的衰退阶段时，则资源丰富的企业可以采用一定的稳定型战略；而对那些资源不够充足的企业，如果它在某个特定的细分市场上有独特的优势，那么也可以考虑采用稳定型的战略，

（四）稳定型战略的优点

1.企业的经营风险相对较小。由于企业基本维持原有的产品和市场领域，从而可以用原有的生产领域、渠道、避免开发新产品核心市场的巨大资金投入、激烈的竞争抗衡和开发失败的巨大风险。

2.能避免因改变战略而改变资源分配的困难。由于经营领域主要与过去大致相同，因而稳定战略不必考虑原有资源的增量或存量的调整，相对于其它战略态势来说，显然要容易得多。

3.能面对发展过快而导致的弊端。在行业迅速发展的时期，许多企业无法看到潜伏的危机而盲目发展，结果造成资源的巨大浪费。

4.能给企业一个较好的修整期，是企业积聚更多的能量，以便为今后的发展做好准备。从这个意义上说，适时的稳定型战略将是增长性战略的一个必要的酝酿阶段。

（五）稳定型战略的缺陷：

1.稳定型战略的执行是以市场需求、竞争格局等内外条件基本稳定为前提的。一旦企业的这一判断没有得到验证，就会打破战略目标、外部环境、企业实力之间的平衡，使企业陷入困境。因此，如果环境预测有问题的话，稳定型战略也会有问题。

2.特定细分市场的稳定型战略也会有较大的风险。由于企业资源不够，企业会在部分市场上采用竞争战略，这样做实际上是将资源重点配置在这几个细分市场上，因而如果对这些细分市场把握不准，企业可能会更加被动。

3.稳定型战略也会使企业的风险意识减弱，甚至形成害怕风险、回避风险的文化，这就会大大降低企业对风险的敏感性、适应性和冒风险的勇气，从而增加了以上风险的危害性和严重性。

稳定型战略的优点和缺点的战略都是相对的，企业在具体的执行过程中必须权衡利弊，准确估计风险和收益，并采取合适的风险防范措施。只有这样，才能保证稳定型战略的优点的充分发挥。

三，紧缩型战略的策划

（一）紧缩型战略的概念和特点。所谓紧缩型战略是指企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退，且偏离起点战略较大的一种经营战略。与稳定型战略和增长型战略相比，紧缩型战略是一种消极的发展战略。一般情况下，企业实施紧缩型战略只是短期的，其根本目的是使企业在风暴后转向其它的战略选择。有时，只有采取收缩和撤退的措施，才能抵御竞争对手的进攻，避开环境的威胁和迅速的实行自身资源的最优配置。可以说，紧缩型战略是一种以退为进的战略。

与此相适应，紧缩型战略有以下特征：

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

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

3.紧缩型战略具有明显的短期性。与稳定和发展两种战略相比，紧缩型战略具有明显的过渡性，其根本目的并不在于长期节约开支，停止发展，而是为了今后发展积蓄力量。

（二）紧缩型战略的适用性。采用紧缩型战略的企业可能是出于不同的动机，从这些动机来看，有三种类型的紧缩型战略：适应性紧缩战略、失败性紧缩战略、调整性紧缩战略。下面分别论述一下这三类不同动机的紧缩型战略的适用性。

适应性紧缩战略使企业为了适应外界环境而采取的一种战略。这种外界环境包括经济衰退，产业进入衰退期，对企业的产品或服务的需求减小等种类。在这

些情况下，企业可以采取适应性紧缩战略来度过危机，以求发展。因此，适应性战略的使用条件就是企业预测到或已经感知到了外界环境对企业经营的不利性，并且企业认为采用稳定型战略尚不足以使企业顺利度过这个不利的外部环境。如果企业可以同时采用稳定型战略和紧缩型战略，并且两者都能使企业避开外界威胁、为今后发展创造条件的話，企业应当尽量采用稳定型战略，因为它的冲击力要小得多，因而对企业可能造成的伤害就要小得多。

失败性紧缩战略是指企业由于经营失误造成企业竞争地位虚弱、经营状况恶化，只有采用紧缩型战略才能最大限度的减少损失，保存企业实力。失败性紧缩战略的使用条件使企业出现重大的问题，如产品滞销，财务状况恶化、投资已无法收回的情况下。这里就涉及一个“度”的问题，即究竟在出现何种严重定额经营问题时才考虑实施紧缩型战略？要回答这一问题，需要对企业的市场、财务、组织机构等方面作一个全面估计，认真比较实施紧缩型战略的机会成本，经过细致的成本--收益分析，最后才能下结论。

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

（三）紧缩型战略的利弊分析。紧缩型战略的优点有：

1.能帮助企业在外环境恶劣的情况下，节约开支和费用，顺利地度过面临不利的处境。

2.能在企业经营不善的情况下最大限度的降低损失。在许多情况下，盲目而且顽固的坚持经营无可挽回的事业，而不是明智的采用紧缩型战略，会给企业带来致命的打击。

3. 能帮助企业更好的实行资产的最优组合。如果不采用紧缩型战略，企业在面临一个新的机遇时，只能运用现有的剩余资源进行投资，这样做势必会影响企业在这一领域的发展前景，相反，通过采取适当的紧缩型战略的话，企业往往

可以从不良运作处的资源转移部分到这一发展点上，从而实现企业长远利益的最大化。

与上述优点相比，紧缩型战略也能为企业带来一些不利之处。

1.实行紧缩型战略的尺度较难以把握，因而如果盲目的使用紧缩型战略的话，可能会扼杀具有发展前途的业务和市场，使企业的总体利益受到伤害。

2.一般来说实施紧缩型战略会引起企业内外部人员的不满，从而引起员工情绪低落，因为实施紧缩型战略常常意味着不同程度的裁员和减薪，而且实施紧缩型战略在某些管理人员看来意味着工作的失败和不利。

四，混合型战略的策划

（一）混合型战略及其特征。混合型战略是稳定型战略、增长型战略和紧缩型战略的组合，事实上，许多有一定规模的企业实行的并不只是一种战略，从长期来看是多种战略的结合使用。特征如下：

1，从采用情况来看，一般是较大型的企业采用混合型战略较多，因为大型企业相对来说拥有较多的战略业务单位，这些业务单位很可能分布在完全不同的行业和产业群中，他们所面临的外界环境，所需要的资源条件完全不相同，因而若对所有的战略业务单位都采用统一的战略态势的话，就有可能导致由于战略与具体的战略业务单位不相一致而导致企业的总体效益受到伤害。所以，可以说混合型战略是大型企业在特定的历史阶段的必然选择。

2，从市场占有率等效益指标来看，混合型战略并不具有确定变化的方面，因为采用不同的战略态势的不同战略业务单位的市场占有率的变化方向和大小并不一致。所以，从企业整体市场占有率、销售额、产品创新率等指标反映出来的状况并没有一个一般的结论，实施混合战略的企业只有在各不同的战略业务单位之间才体现出该战略业务单位所采用的战略态势的特点，

3，在某些时候，混合型战略也是战略态势选择中不得不采取的一种方案。例如，企业遇到了一家较为景气的行业前景和比较旺盛的消费者需求，因而打算在这一领域采取增长型战略，但如果这时企业的财务资源并不是很充分的话，可能无法实施单纯的增长型战略。此时，就可以选择部分相对不令人满意的战略业

务单位，对他们实施抽资或转向战略，以此来保证另一战略业务单位实施增长型战略所需的充分资源。由此，企业从单纯的增长型战略转变成了混合向的战略态势。

（二）混合型战略的类型。根据不同的分类方式，混合型战略可以分为不同的种类。

按照各自战略的构成不同，混合型战略可以分为以下几类：

1，同一类型的战略组合。所谓同一类型的战略组合是指企业采取稳定、增长和紧缩等的一种战略态势作为主要的战略方案，但具体的战略业务单位又是由不同类型的同一种战略态势来指导。因此，从严格意义上来说，同一类型的战略的组合并不是“混合战略”，因为它不过是在某一战略态势中的不同具体类型的组合。

2，不同类型的战略组合。这是指企业采用稳定，增长战略和紧缩战略中的两种以上的战略态势的组合，因而这是严格意义上的混合型战略。这种战略要求企业的高层管理者能很好的协调和沟通企业内部的各战略业务单位之间的关系。

按照战略组合的顺序不同，混合型战略可以分为如下几种：

1，同时性战略组合。这是指不同类型的战略被同时在不同战略业务单位执行而组合在一起的混合型战略。战略的不同组合有好几种，最常见的如下：

（1）在撤销某一战略经营单位、产品系列或经营部门的同时增加其他一些战略经营单位、产品系列或经营部门。这其实是对一个部门采取清算战略，同时对另一个部门实施增长战略。

（2）在某些领域或产品重视是抽资转向战略的同时在其他业务领域或产品重视是增长战略。在这种情况下，企业实施紧缩战略的业务单位可能还并未到应该放弃或清算的地步，甚至有些可能是仍旧有潜力的发展部门，但是为了提供其他部门发展所需要的资源，只有实施紧缩型战略。

（3）在某些产品或业务中实施稳定战略而在其他一些产品或部门重视增长战略，这种战略组合一般适用于资源相对丰富的企业，因为它要求企业在并没有实施收缩而获取资源的前提下以自己的积累来投入需要增长的业务领域。

2. 顺序性战略组合。顺序性战略组合是指一个企业根据生存与发展的需要，先后采用不同的战略方案，从而形成自身的混合型战略方案，因而这是一种在时间上的战略组合。常见的顺序性战略组合有：

（1）在某一特定时期实施增长型战略，然后在另一时期使用稳定性战略。这样做，是为了使企业能够发挥“能量积聚”的作用。

（2）首先使用抽资转向战略，然后在情况好转时在实施增长战略。采用这种战略的企业主要是利用紧缩战略来避开外界环境的不利条件。

一般来说，不少企业既采用同时性战略组合，又采用顺序性战略组合。

五、进攻型战略的策划

（一）赶上或超过竞争对手。在如下两种情况下，采取一定的战略抵消竞争对手的强势和能力有一定的意义。第一种情况是，企业不得不放弃竞争优势。第二种情况是，不管竞争对手拥有什么资源和强势，企业都有可能获得有利可图的市场份额。当一家企业拥有卓越的组织资源和能力的时候，攻击竞争对手的强势很可能就会取得成功。直接对竞争对手的强势提出挑战的得失取决于进攻型战略的成本以及进攻性行动的收益二者之间的平衡。如果进攻性战略行动不能增强企业的盈利水平，不能增强企业的竞争地位，那么，采取这种竞争性行动就是不明智的。

攻击强大的竞争对手的典型手段是以更低的价格提供同等的产品或服务。如果被攻击的目标竞争对手有着很强的理由不去采取削价的手段，而且如果采取竞争性行动的挑战者说服了购买者相信它的产品和竞争对手的产品是一样的，在这种情况下，就能够获得市场份额方面的利益。不过，只有在这种情况下才会增加总利润：产品销量上获得的增长足以抵消降价和单位产品利润率下降所产生的影响。采取价格进攻性挑战行动的一个更为强大和持久的基础是：首先具有某种成本优势，然后用降价的策略来攻击竞争对手。有成本支持的降价行为可以无限延伸。如果没有成本优势作为支持，那么降价要有下列情况下才会发生作用：采取进攻性行动的挑战者有着足够的财务资源，能够在这种价格消耗战中将竞争对手拖垮。

攻击一个竞争对手的强势还有其他的战略选择，其中包括：快速进入下一代技术，从而使竞争对手的产品和工艺过时；增加那些能够吸引竞争对手的顾客的新特色；推出比较广告；在竞争对手的核心地区新建大型的生产工厂；扩大产品线，做到对竞争对手的每一种模型都有一种对应的产品型号；开发竞争对手没有的客户服务能力。一般来说，在竞争对手的实力很强大的竞争因素上挑战是异常艰苦的。取得成功需要一些时日，通常依赖于下面一些因素：开发出某种成本优势、开发出某种服务优势、开发出有着诱人的差别化特色的产品、或者开发出独特的竞争能力（如简短的设计，更好的技术诀窍，迅速对变化的顾客需求做出反应的灵敏性）。

（二）采取竞争性行动，利用竞争对手的弱势。在这种进攻策略之下，企业往往瞄准竞争对手的弱点，采取竞争行动，最终占领市场。利用竞争对手的弱势来取得竞争上的成功有很多途径：

1，在那些竞争对手市场份额很弱或者竞争力量不多的地理区域集中自己的竞争力量。

2，特别关注竞争对手所忽视的或者竞争对手不能很好服务的购买者群体。

3，对于那些产品质量、特色或者产品性能滞后的竞争对手，追逐他们的客户。在这种情况下，那种有着更好的产品的挑战者常常能够将那些对产品性能很敏感的客户游说过来，转向自己的品牌。

4，对于那些其客户服务水平低于平均水平的竞争对手，向他们的客户展开特别的销售攻势--一个以服务为导向的挑战性企业赢得竞争对手的理性的客户来说相对容易一些。

5，对于那些其广告和品牌人制度很低的竞争对手，向他们发动重大的竞争攻势。一个营销技巧强大和品牌被广泛认知的挑战企业，常常可以从那些相比较之下不出名的竞争对手那里赢得客户。

6，推出新的模型或产品改进型以充分挖掘和利用竞争对手产品线中的缺口，有时填补空缺的行动能够取得巨大的市场成功，进入新的细分市场。当新的产品改型能够满足被忽视的购买者的需求时，这种行动往往能够取得很好的效

果。一般来说，利用竞争对手的弱点，采取进攻性行动，相对于挑战竞争对手的强势来说，更有取得成功的希望，特别是在竞争对手的一些重要的脆弱之处以及竞争对手没有充分的防范的情况下，常常被“攻其不备”。

（三）同时从多条战线出击。有时候，企业采取大型的竞争进攻性行动也有一定的优点，这种进攻性行动往往跨越很宽的地理领域，涉及多种行动（降价，加强广告力度，推出新产品，免费使用样品，发行彩票，店内促销，折扣）。如此全面出击可以使竞争对手失去平衡，措手不及，在各个方向上分散它的注意力。如果发出挑战的企业不仅能够推出特别有吸引力的产品或服务，而且有着很好的品牌声誉来保证广泛的分销和零售，那么，四面出击的进攻性行动就有可能取得成功。然后，挑战的企业就可以利用它的广告和促销行动风靡市场，甚至有时可以引诱很大一部分购买者转向对他们的品牌产生忠诚。

（四）终结性行动。终结性行动所追求的是避免面对面的挑战，如挑衅性的削价，加大广告力度，或者花费昂贵的代价在差别化上压倒竞争对手。其中心思想是与竞争对手进行周旋，抓住那些没有被占领或者竞争不够激烈的市场领域，改变竞争规则，并使其对行动的发出者有利。终结性进攻行动的实例有：在直接竞争对手介入不深入或者没有介入的地域市场采取措施建立强大的市场地位；使推出的产品有着不同的属性和性能，能够很好的满足特定购买者的需要，从而创造出一个新的细分市场；或者加快步伐快速进入下一代的技术和产品。成功的终结性行动可以使一家企业在一个新的地区获得巨大的先发优势，迫使竞争对手追赶自己。

（五）游击行动。游击行动特适合小的挑战企业，因为他们既没有足够的资源，也没有足够的市场透明度来对行业的领导者发起完全的攻击。游击性进攻行动所秉承的原则是“打一枪换一个地方”，有选择性的攫取销售 and 市场份额，不管是在什么地方也不管是在什么时候，只要能够出其不意的攻击竞争对手，或者抓住机会争夺竞争对手的顾客。发动游击性进攻的方式有以下一些：

- 1， 追寻那些对主要竞争对手很不重要的顾客。
- 2， 追求那些对竞争对手品牌忠诚度最弱的顾客。

3, 对竞争对手鞭长莫及且资源分布很稀薄的地区集中资源和精力（有可能出现的情况：追寻孤立地区的特定顾客群；在竞争对手送货不及时的时候，提高送货质量；在竞争对手有质量问题的时候，提高质量；在顾客被竞争对手的模型和特色泛滥搞得晕头转向的时候，为顾客提供技术服务）。

4, 运用一些策略，如定价方面不经常出现的随机性降价（以获取大宗定货或者挖走竞争对手的关键客户），对竞争对手进行小型、分散、随机的攻击。

5, 出其不意的采取一些临时但是集中的促销活动，抓住那些如果不采取促销活动就会选择竞争对手的顾客。

6, 如果竞争对手采取了一些不符和道德规范或者不合法的竞争战略，并且这些竞争战略给竞争对手带来了好处，那么，就控告它违反了反托拉斯法、侵犯了专利或者进行了不公平的广告活动。

（六）先买性行动。先买战略涉及到首先采取行动获得某种竞争优势，而这种竞争优势对于竞争对手不可能获得。使某项行动具有先买性是这种行动的独一性（一种只有一个）不管是谁首先采取了行动就可以获得竞争对手很难获得的资产。一家企业可以通过以下一些先买性行动来加强企业的竞争力：

1, 同最好的（或者最大的）原材料或者最可靠的高质量供应商订立长期的合同。这种行动可以使其竞争对手只能建立二流的供应商地位。

2, 确保抓住最好的地理定位。采取一定的措施，在繁忙的交通线上、在新的交叉处、在新的购物中心、在风景点、在挨着便宜的交通运输线，或在原材料供应地或市场等地方得到有力的地点，这样做常常可以获得首先行动者的优势。

3, 获取有名望的客户的生意。

4, 在消费者的头脑中建立一个特定的心理形象。这种形象很独特，难以复制，同时能够创造强烈的吸引力。

5, 在某个地区对最好的分销商保证排他性的或者最主要的供货。

六，增长型战略的策划

（一）增长型战略的概念。从企业发展的角度来看，任何成功的企业都应当经历长短不一的增长型战略实施期，因为从本质上说只有增长型战略才能不断的扩大企业规模，使企业从竞争力弱小的小企业发展成为实力雄厚的大企业。

（二）增长型战略的特征。与其他类型的战略态势相比，增长型战略具有以下特征：

1，实施增长型战略的企业不一定比竞争对手整个经济增长速度快，但他们往往比其产品所在的市场增长得快。市场占有率的增长可以说是衡量增长的一个重要指标，增长型战略的体现不仅应当有绝对市场份额的增加，更应有在市场总容量增长的基础上相对份额的增加。

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

3，采用增长型战略态势的企业倾向于采用非价格的手段同竞争对手抗衡。由于采用了增长型战略的企业不仅仅在开发市场上下功夫，而且在新产品开发、管理模式上都力求具有竞争优势，因而其赖以作为竞争优势的并不会是损伤自己的价格战，而一般来说总是以相对更为创新的产品和劳务以及管理上的高效率作为竞争手段。

4，增长型战略鼓励企业的发展立足于创新。这些企业常常开发新产品，新市场，新工艺和就产品的新用途，以把握更多的发展机会，谋求更大的风险回报。

（三）增长型战略的类型。企业增长在战略上可分为一体化扩张和多样化扩张。一体化扩张又可分为横向一体化（水平一体化）和纵向一体化（垂直一体化）。实现这些扩张的方法包括内部发展和外部发展（合并和合资等）。内部发展是现有企业通过新股票发行或自身资金积累，而扩大现有生产规模，或建立新厂、新的部门、新的子公司等；合并是指一企业获取另一企业的资源且无人抗争的过程。如果被合并的企业进行抗争，则称此过程为兼并。

第三节 企业总体商务策划的步骤

企业总体商务策划有四个步骤：

一，明确企业的使命

（一）认识和界定企业使命。企业使命反映企业的目的、特征和性质。明确企业使命就是对本企业是干什么的、应该是怎么样的，进行思考和解答。 1，认识企业使命的关键，在于如何深入分析构成企业外部环境和内部条件的各种因素，详尽了解它们对企业的要求、期望和约束，从中找出企业目前的以及理想的特征。

2，从活动领域（产品范围、市场范围、纵向范围、地理范围）、主要政策、远景和发展方向方面撰写企业使命说明书。明确企业的使命就是针对“本企业是干什么的”和“企业应该是怎么样的”两个问题，进行思考和作出的回答。

（二）界定企业使命的参考因素：

- 1，历史文化；
- 2，所有者、管理者的意图和想法；
- 3，环境的发展、变化；
- 4，资源；
- 5，核心能力和优势 。

二，区分战略经营单位

（一）什么叫战略经营单位？经营战略单位是指企业值得为其专门制定经营战略的最小经营管理单位。战略经营单位通常具有如下特征：

- 1，有自己的业务。这些业务可以是独立的或互相联系的，但性质上可以和企业的其它业务分开；
- 2，有共同的性质和要求，值得专门为其制定经营战略；
- 3，掌握一定的资源，能够相对独立或有区别的开展业务活动；
- 4，有其竞争对手；
- 5，有相应的管理班子从事经营战略的管理工作。

（二）区分战略经营单位的依据。战略管理单位可能是企业的一个部门或一个部门中的某类产品，甚至某种产品；有的时候又可能包括几个部门、几类产品。区分战略经营单位的主要依据是各项业务之间是否存在共同的经营主线（共同经营主线是指目前的产品、市场和未来的产品、市场之间的一种内在联系。），从而将企业使命具体化，以便分解为各项业务或某一组业务。

三， 规划投资组合战略

在区分战略经营单位之后，就要进行规划并评估投资组合。就是企业对各个战略经营单位及其业务状况进行评估和分类，确认它们的前景和发展潜力，从而决定投资结构。通常采用“市场增长率/市场占有率”矩阵或“多因素投资组合”矩阵来评估战略经营单位的境况，从而动态地规划企业的投资组合方向。下面介绍两个投资组合方法：

（一）波士顿咨询集团法——市场增长率/市场占有率矩阵，有四类：

1，明星类。市场增长率和相对市场占有率都高的单位，由于增长迅速，企业必须投入巨资以支持其发展。

2，金牛类。市场增长率低、相对市场占有率高。业务能给企业提供较多的现金，或用来支持其他业务的生存和发展。

3，问题类。市场增长率高，相对市场占有率低。前途未卜，也可能是投入市场时间较短的业务。

4，瘦狗类。市场增长率和相对市场占有率都低的单位或业务。这就不应追加投入。

上述 4 类业务是相互变化的，具有一定的生命周期。

根据以上可供选择的战略包括：

1，拓展战略：适用于明星类和有望向明星类转化的问题类业务；

2，维持战略：适用于金牛类业务；

3，收割战略：适用于金牛类前景暗淡的业务，可适用于瘦狗类和问题类业务

4, 放弃战略: 适用于对企业造成负担的、没有发展的瘦狗类和问题类业务。

(二)、通用电器公司法。通用电器公司提供的分析方法称为——战略业务规划网格, 简称“GE”。评估业务应考虑以下因素:

1、行业吸引力。行业吸引力取决于下列因素: (1) 市场规模: (2) 市场增长率; (3) 利润率; (4) 竞争激励程度; (5) 周期性; (6) 季节性; (7) 规模经济效益, 单位产品成本随生产和分销规模的扩大而降低的行业, 吸引力大; (8) 学习曲线, 单位产品成本有可能随着经营管理经验的增长而长。

2、业务单位的业务实力即竞争能力。业务实力受以下因素影响: (1) 相对市场占有率; (2) 价格竞争力; (3) 产品质量; (4) 顾客了解度; (5) 推销效率; (6) 地理优势.。

四, 规划企业成长战略

投资组合评估后, 明确了哪些经营单位需要发展、扩大, 哪些经营单位应当收割、放弃, 企业就需要发展一些新业务以代替被淘汰的业务。

(一) 规划思路。一般遵循这样的思路规划新增的业务:

- 1, 在现有业务范围内, 寻找进一步发展的机会;
- 2, 分析建立和从事某些和目前业务有关的新业务的可能性;
- 3, 考虑开发和目前业务无关, 但是有较强吸引力的业务。

(二) 具体可供选择的战略有:

1, 密集性成长战略: 主要包括市场渗透战略(通过各种营销措施, 吸引顾客, 增加现有产品在现有市场的销售量)、市场开发战略(努力使现有产品打入新的市场)、产品开发战略(在现有市场上通过改进原有产品或增加新产品来达到增加销售的目的)三种形式:

2, 一体化成长战略: 主要包括后向一体化战略(生产企业向后控制供应商, 使供应和生产一体化, 实现供产结合)、前向一体化战略(企业向前控制分销系统, 实现产销结合)、横向一体化战略(兼并购或控制竞争者的同类产品企业)三种形式:

3, 多角化成长战略: 亦称多样化或多元化, 即向本行业以外发展, 扩大业务范围, 实现跨行业经营。主要有同心多角化战略(以现有产品为中心向外扩展业务范围, 利用企业现有技术和力量, 发展与现有产品近似的新产品)、横向多角化战略(为稳定现有顾客, 发展与现有产品无关的新产品)、综合多角化战略(发展与企业现有产品、技术无关的新产品, 吸引新顾客)三种形式。(详细的成长战略在下一讲专题展开)

思考题

- 1, 什么是企业总体战略的定义和内容?
- 2, 企业总体战略中的六大战略是怎样的?
- 3, 企业总体商务策划四个步骤的内容是什么?

第五章 企业成长商务策划

第一节 一体化成长商务策划

一, 一体化成长战略及其类型

一体化是由若干关联单位组合在一起形成的经营联合体, 主要包括纵向一体化也叫垂直一体化(生产企业同供应商、销售商串联)、前向一体化(生产企业同销售商联合)、后向一体化(生产商同原料供应商联合)和横向一体化(同行业企业之间的联合)。

二, 纵向一体化成长商务策划

(一) 纵向一体化成长战略概述。纵向一体化又叫垂直一体化, 指企业将生产与原料供应, 或者生产与产品销售联合在一起的战略形式, 是企业在两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略, 是将企业的经营活动向后扩展到原材料供应或向前扩展到销售终端的一种战略体系。也可划分为前向一体化战略和后向一体化战略。

1, 前向一体化战略是企业自行对本企业产品做进一步深加工, 或者对资源进行综合利用, 或企业建立自己的销售组织来销售本企业的产品或服务。如钢铁

企业自己轧制各种型材，并将型材制成各种不同的最终产品即属于前向一体化。 2、后向一体化战略则是企业自己供应生产现有产品或服务所需要的全部或部分原材料或半成品，如钢铁公司自己拥有矿山和炼焦设施；纺织厂自己纺纱、洗纱等。

（二）纵向一体化的优势

1、带来经济性。采取这种战略后，企业将外部市场活动内部化有如下经济性：内部控制和协调的经济性；信息的经济性；节约交易成本的经济性；稳定关系的经济性。

2、有助于开拓技术。在某些情况下，纵向一体化提供了进一步熟悉上游或下游经营相关技术的机会。这种技术信息对基础经营技术的开拓和发展非常重。如许多领域内的零部件制造企业发展前向一体化体系。就可以了解零部件是如何进行装配的技术信息。

3、确保供给和需求。纵向一体化能够确保企业在产品供应紧缺时得到充足的供应，或在总需求很低时能有一个畅通的产品输出渠道。也就是说，纵向一体化能减少上下游企业随意中止交易的不确定性。当然，在交易过程中，内部转让价格必须和市场接轨。

4、削弱供应商或顾客的价格谈判能力。如果一个企业在和它的供应商或顾客做生意时，供应商和顾客有较强的价格谈判能力，而且他的投资收益超过了资本的机会成本（为了得到某种东西所必需放弃的东西），那么，即使以他不会带来其他的益处，企业也值得去做。因为一体化削弱了对手的价格谈判能力，这不仅会降低采购成本（后向一体化），或者提高价格（前向一体化），还可以通过减少谈判的投入而提高效益。

5、提高差异化能力。纵向一体化可以通过在管理层控制的范围内提供一系列额外价值，来改进本企业区别于其他企业的差异化能力。葡萄酒厂拥有自己的葡萄产地也是一种一体化的例证。同样，有些企业在销售自己技术复杂的产品时，也需要拥有自己的销售网点，以便提供标准的售后服务。

6、提高进入壁垒。企业实行纵向一体化战略，可以使关键的投入资源和销售渠道控制在自己的手中，从而使行业的新进入者望而却步，防止竞争对手进入本企业的经营领域。企业通过实施一体化战略，不仅保护了自己原有的经营范围，而且扩大了经营业务，同时还限制了所在行业的竞争程度，使企业的定价有了更大的自主权，从而获得较大的利润。例如 IBM 公司即是采用纵向一体化的典型。该公司生产微机的微处理器和记忆晶片，设计和组装微机，生产微机所需要的软件，并直接销售最终产品给用户。

7、进入高回报产业。企业现在利用的供应商或经销商有较高的利润，这意味着他们经营的领域属于十分值得进入的产业。在这种情况下，企业通过纵向一体化，可以提高其总资产回报率，并可以制定更有竞争力的价格。

8、防止被排斥。如果竞争者们是纵向一体化企业，一体化就具有防御的意义。因为竞争者的广泛一体化能够占有许多供应资源或者拥有许多称心的顾客或零售机会。因此，为了防御的目的，企业应该实施纵向一体化战略，否则面临着被排斥的处境。

（三）纵向一体化成长战略的局限性

1、带来风险。纵向一体化会提高企业在行业中的投资，提高推出壁垒，从而增加商业风险，有时甚至还会使企业不可能将其资源调往更有价值的地方。由于在所投资的设施上耗尽投资成本很大，所以，纵向一体化的企业对新技术的采用常比非一体化企业要慢一些。

2、代价昂贵。纵向一体化迫使企业依赖自己的场内活动而不是外部的供应源，而这样做所付出的代价可能随着时间的推移而变得比外部寻源还昂贵。产生这种情况的原因有很多。例如，纵向一体化意味着通过固定关系来进行购买和销售，上游单位的经营激励可能会因为实行内部销售而使竞争有所减弱。反过来在从一体化企业内部某个单位购买产品时，企业不会像和外部供应商做生意时那样激烈地讨价还价。因此，内部交易会减弱员工降低成本，改进技术的积极性。

3、不利于平衡。纵向一体化有一个在价值链各个阶段平衡生产能力的问题。价值链上各个活动最有效的生产运作规模可能不大一样，这就使得完全一体化很不容易达到。对于某项活动来说，如果它的内部能力不足以供应下一个阶段的

话，差值部分就需要从外部购买。如果内部能力过剩，就必须为过剩部分寻找顾客，如果生产了副产品，就必须进行处理。

4、需要不同的技能和管理能力。尽管存在一个纵向关系，但是在供应链的不同环节可能需要不同的成功关键因素，企业可能在结构，技术和管理上各有所不同。熟悉如何管理这样一个具有不同特点的企业是纵向一体化的主要成本。例如，很多制造企业会发现，投入大量的时间和资本来开发专有机能和特许经营技能以便前向一体化进入零售货批发领域，并不是总如他们想象的那样能够给他们的核心业务增值。

5、延长了时间。后向一体化进入零配件的生产可能会降低企业的生产灵活性，延长对设计和模型进行变化的时间，延长企业将新产品推向市场的时间。如果一家企业必须经常改变产品的设计和模具以适应购买者的偏好，他们通常发现后向一体化，即进入零配件的生产领域是一件很重的负担。因为这样做必须经常改模和重新改进设计，必须花费时间来实施和协调由此所到来的变化。从外部购买零配件通常比自己制造便宜一些，简单一些，使企业能够更加灵活、快捷地调节自己的产品以满足购买者的需求偏好。世界上绝大部分汽车制造商虽然拥有自动化的技术和生产线，但他们还是认为，从质量、成本和设计灵活性的角度来讲，从专业制造商那里购买零配件会比自己生产的成本更低。

三，横向一体化成长商务策划

（一）横向一体化成长战略概述。横向一体化也叫水平一体化，它是指企业现有生产活动的扩展并由此导致现有产品市场份额的扩大。横向一体化可以从扩大原有产品的生产和销售、向和原产品有关的功能或技术方向扩展，和与上述两个方向有关的国际市场扩展或向新的客户类别扩展等三个方向进行。

1，企业可以通过发展扩大自身价值，这体现了经过扩张后的企业市场份额和绝对财富的增加。这种价值既可以成为企业职工的一种荣誉，又可以成为企业进一步发展的动力。

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

3, 成长型战略能保持企业的竞争实力, 实现特定的竞争优势。如果竞争对手都采取成长型战略, 如果企业还在采取稳定或紧缩型战略, 那么就很有可能在未来实现竞争优势。

(二) 国际化经营战略是横向一体化的一种形式。

第二节 多角化成长商务策划

一, 多角化成长战略的含义及其分类

多角化战略也叫多元化战略、多样化战略或多产品战略。就是企业尽量增大产品大类和品种, 跨行业生产经营多种多样的产品或业务, 扩大企业的生产经营范围和市场范围, 充分发挥企业特长, 充分利用企业的各种资源, 提高经营效益, 保证企业的长期生存与发展。

企业多角化战略的形式多种多样, 但主要可归纳为以下四种类型:

(一) 同心多角化成长战略。也称集中化多角化成长战略。指企业利用原有的生产技术条件, 制造与原产品用途不同的新产品。如汽车制造厂生产汽车, 同时也生产拖拉机、柴油机等。同心多角化成长的特点是, 原产品与新产品的基本用途不同, 但它们之间有较强的技术关联性。

(二) 水平多角化成长战略。也称为横向多角化成长战略。指企业生产新产品销售给原市场的顾客, 以满足他们新的需求。如某食品机器公司, 原生产食品机器卖给食品加工厂, 后生产收割机卖给农民, 以后再生产农用化学品, 仍然卖给农民。水平多角化经营的特点是, 原产品与新产品的基本用途不同, 但它们之间有密切的销售关联性。

(三) 垂直多角化成长战略。也称为纵向多角化成长战略。它又分为前向多角化战略和后向多角化战略。前向多角化战略, 是指原料工业向加工工业发展, 制造工业向流通领域发展, 如钢铁厂设金属家具厂和钢窗厂等。后向多角化战略, 指加工工业向原料工业或零部件、元器件工业扩展, 如钢铁厂投资于钢矿采掘业等。垂直多角化的特点, 是原产品与新产品的基本用途不同, 但它们之间有密切的产品加工阶段关联性或生产和流通的关联性。一般而言, 后向多角化战略

可保证原材料、零配件供应，风险较小；前向多化战略往往在新的市场遇到激烈竞争，但原料或商品货源有保障。

（四）整体多角化成长战略。也称混合式多角化成长战略，是指企业向与原产品、技术、市场无关的经营范围扩展。如美国国际电话电报公司的主要业务是电讯，后扩展经营旅馆业。整体多角化经营需要充足的资金和其它资源，故为实力雄厚的大公司所采用。例如，由广州白云山制药厂为核心发展起来的白云山集团公司，在生产原药品的同时，实行多种类型组合的多角化经营。该企业下设医药供销公司和化学原料分厂，实行前向、后向多角化经营；下设中药分厂，实行水平多角化经营；下设兽药厂，实行同心多角化经营。

二，多角化成长战略的作用

企业运用多角化战略，可以起到以下几方面重要作用：

（一）分散风险，提高经营安全性。商业循环的起伏、市场行情的变化、竞争局势的演变，都直接影响企业的生存和发展。例如，某企业的生产经营活动仅限于一类产品或集中于某个行业，则风险性大。所以，一些企业采用了多角化经营。如，生产耐用消费品的企业兼营收益较稳定的食品加工业，以分散风险、增强适应外部环境的应变能力。

（二）有利于企业向前景好的新兴行业转移。由于新技术革命的影响，陆续产生了一些高技术新兴产业。企业实行多角化经营，在原基础上向新兴产业扩展，一可减轻原市场的竞争压力，二可逐步从增长较慢、收益率低的行业向收益率高的行业转移。例如，美国泰克斯特龙公司，在 50 年代是一家纺织企业，因为纺织业资本收益率低，且易受经济萧条的影响，故转向其它行业投资，逐渐变为混合型大公司。1967 年，该公司达到了从原资本收益率 5~6% 提高到 20% 的目标。

（三）有利于促进企业原业务的发展。不少行业有互相促进的作用。通过多角化经营，扩展服务项目，往往可以达到促进原业务发展的作用。位居日本印制业首位的大日本印刷公司，在继续经营印刷业的同时，把业务扩展到包揽国际体育会议筹备、承办全国性产品展览、代客市场调查、情报服务等方面。这些新业

务离不开印刷。这些新业务，不仅提供了年递增率 10~20% 的收入，而且使公司原需补贴的一些印刷部门扭亏为盈。

三，企业实行多角化成长战略的条件

企业能否成功地运用多角化经营战略，达到分散风险、提高投资收益率的目的，关键是能否准确分析外部环境和正确评价内部条件。

企业实行多角化经营的外部环境主要表现为：

（一）社会需求的发展变化。社会生产力的发展促进了人们消费范围扩大和消费欲望增长，社会需求呈现多样性的发展趋势。任何产品都有其经济生命周期，企业原有产品将逐渐被市场淘汰，社会需求多样化发展给予企业新的市场机会。这些外部原因迫使或诱使企业不断开发新产品、扩展经营范围，以多角化经营满足社会需求日益增长的需要。

（二）新技术革命对经济发展的作用。新技术不断发明并用于生产领域，导致新工艺、新材料、新能源和新产品层出不穷，同时也为企业多角化经营提供了物质技术基础。性能更优越的新产品逐渐替代原产品，新兴工业不断兴起，使许多企业在经营原产品的同时，逐渐向高附加值、前景较好的新兴产业发展。例如，在日本出现了钢铁公司研究生物技术、食品企业兼搞机器人开发、纺织企业同时制造干扰素、钟表工业生产计算机的多角化经营。

（三）竞争局势的不断演变。社会需求增长和新技术革命的影响，使企业外部环境发生了深刻变化。原生产企业扩大生产规模、新厂家加入竞争行列、企业经营手法不断变革，都使市场竞争日趋激烈。兵无常势、水无常形，守业必衰、创新有望。面对险峻的竞争局势，不少企业以变应变，扩展经营业务，以谋求在竞争中立于不败之地。

四，企业实行多角化成长的内部原因

（一）企业资源未能充分利用。企业资源包括资金、人力、技术、设备、原材料等有形资源，还包括信誉、销售渠道、信息等无形资源，充分利用过剩资源以提高经济效益，是企业采用多角化经营的诱发动机之一。比如，企业拥有的资金超过原经营业务的需要，便可能向市场前景好的新兴产业投资，有的研究人员

归纳了利用过剩资源发展多角化经营的类型：第一类是废弃资源再生型，如化肥厂利用废渣生产水泥、自行车厂用链条冲压边角料生产铁皮暖瓶壳等。第二类是闲置资源利用型，即利用闲置的设备、劳力、技术力量，开拓新的经营项目。如工业企业利用其多余的劳动力开办生活服务公司等。第三类是资源优势引伸型，如军工企业利用其技术设备优势发展民品生产，企业以市场信誉高的厂牌、商标或顺畅面广的销售渠道开拓新的经营范围等。

（二）企业本身具有拓展经营项目的实力。具有资金、技术、人才优势的大型企业或企业集团；实力雄厚、目标远大，出于对长远利益的主动追求，高附加值的新兴行业便常成为这些企业发展的主要对象。这也是多角化经营战略多被大型企业所运用，中小型企业多采用集中化经营战略的基本原因。

此外，企业家的个性也会对经营战略的选用产生重要影响。由于企业高层领导对发展战略的选择有决策权，因此敢于开拓、富有创新精神的企业家，采用多角化经营战略的可能性较大，而稳健慎重的企业家采用集中化经营战略的可能性较大。

近年来，值得注意的一个动向是过去企业之间的竞争是同一行业内企业之间的竞争，而现在都发展成行业之间的竞争了。80年代具有代表性的是办公室自动化领域，引起了电器行业与办公用机器行业间激烈的角逐，挤进来的就有录相机行业、照相机行业、复印机行业、传真通讯行业、办公用机器行业等。这样就会诱发多角化战略的实施。

五，多角化成长战略的优劣性

（一）多元化经营的优势

1、多元化经营可以充分利用企业内部优势。多元化经营的企业与专业化经营的企业相比，相当于将原来的由多个专业化经营企业的经营活动组合在一个企业内部进行，或者是将多个产业、产品放在一个企业或者企业集团内进行，在这个企业内部，可以充分利用企业的技术优势、市场优势和管理优势等资源优势，合理配置资源，提高资源的利用效率。由于多元化经营企业为管理者创造了一个协调管理不同经营业务的机会，因此，其运行将比专业化经营企业更有效率，能获取更高的投资报酬。多元化经营可实现的第二个内部化优势是企业内部资本市场的建立。

一般来说,专业化经营的企业无法按照合理的成本筹措到足够的资金时,就不得不放弃一些能获利的投资项目。而多元化经营企业创造了一个很大的内部资本市场,企业可以通过企业内部资金的调度在一定程度上解决上述资金不足的问题,使多元化经营企业比专业化经营企业得到更多的投资和获利的机会。多元化经营可实现有第三个内部化优势就是将外部非确定性交易契约变成了内部合约,即用内部一个契约代替了一系列外部交易契约,这可以节省外部交易成本。特别是对于相关联多元化经营企业尤其如此,如横向一体化多元化经营可以减少不必要的同业竞争,又可获取规模效益;如纵向一体化多元化经营则使外部市场供销变成了内部原料供求,将大大降低企业的交易费用。

2、多元化经营可以有效的规避企业经营风险。从事专业化经营,很可能容易受宏观经济不景气的打击,造成整个企业的亏损,甚至倒闭。实行多元化经营,企业将资源分散到不同产品或行业经营中,即"不将鸡蛋放在同一个蓝子里",这能够避免经营范围单一造成企业过于依赖某一市场易产生波动的弱点,使企业在遭受某一产品或经营领域的挫折时,通过在其它产品或行业的经营成功而弥补亏损,从而提高企业的抗风险能力,并尽量减少风险损失。如固特异公司是一个专业轮胎橡胶公司,但 80 年代它又开始投资石油管道,因为该公司发现石油管道的销售与轮胎销售正好呈反向波动关系,如此经营就像在金融市场做套期保值一样,可以降低风险。

(二)多元化经营战略也有不少弊端

1, 过分追求多元化经营有财务风险。众所周知,我国目前企业投资资金的绝大部分是借贷资金,部分来自于银行,部分来自于非金融机构,部分来自于其他渠道。这与国外的情况不同。在国外,一些企业集团确实采取了多元化经营战略,但他们这样做时,一方面有雄厚的资金实力作为基础,主导产业已发展到相当规模,受到反垄断政策制约,不得不横向发展;另一方面,企业集团总部在定位上只担当投资运作机构的角色,而不负责经营。因此,我们实行的与其说是"多元化经营",不如说是"多元化投资"更为确切。我国的一些企业对此认识不清,只看到现象,忽视了其实质内容,对诸多项目不仅投资而且自我经营。一些企业有一点物资采购人员和经验就办贸易公司,有一点流动资金就办财务公司,有一点房地产就办房地产公司,有一点广告业务就办广告公司,往往把有限的资金分散在多个经营项目上,

结果哪一个项目也达不到规模经济,以致经营亏损,难以还本付息.事实上,这种过分追求多元化经营的做法,不是分散风险,而是自我扩大风险.如果能有限度地进行多元化经营,不仅会减少资金筹措与配置的压力,而且可以增加连带作用,提高成功率,使企业集团稳定持续发展.

2, 过分追求多元化经营容易出现决策失误。这在企业实行无关联多元化经营战略时表现尤为明显。无关联多元化经营大多是通过购并行为实现的,这种购并使企业所有者与高层经理进入了一个全新领域。俗话说"隔行如隔山",由于对购并对象所在行业不太熟悉,在这种情况下,他们所作的决策难以都是明智的。失误的决策不仅会使更多的支柱产业难以建立起来,反而为原有的支柱产业增加了许多负担。国外最近的一项研究成果表明,与同行业兼并相比,对其他行业,特别是无关联行业的企业进行兼并,成功率很低.在我国,一般来说,每个行业都有程度不同的发展潜力,但又都不同程度地出现了阶段性的供过于求.面对这一现实国情,过分追求多元化经营,不仅会使企业分散风险的能力递减,而且会造成为此付出的代价递增,从而导致集团的资产收益率下降。日本的著名企业家松下幸之助先生对这个问题的看法能给我们以某种启迪。他在总结自己长达 71 年之久的企业经营实践时说:在企业经营里面,有所谓多元化和专业化的经营方法,但我原则上认为,与其多元化,不如想办法实行专业化。当然,多元化也有其优点。但是一般看来,专业化总是比较容易获得具体成果的。也就是说,各个企业在自己所能拥有的设备,技术,资金等力量的范围内去经营时,集中使用比分散力量更能够产生巨大的效果。

3, 过分追求多元化经营会造成管理质量下降。这是因为,购并行为,特别是无关联多元化中的购并,会使企业的分支机构迅速增多,会使做好企业管理工作的难度大大增加。在这种情况下,企业集团总部的管理人员不仅可能没有时间熟悉产品专门知识,而且可能无法运用既有知识恰当评价经营单位经理的建议与业绩。企业集团总部因管理负荷过重而导致的管理质量下降,往往使无关联企业在兼并之后无法获得规模经济效益。美国著名企业家亚科卡是深谙此道的。当年,在他接手深陷困境,濒临破产的克莱斯勒汽车公司后,为了挽救公司,毅然将每年有 5000 万美元利润的坦克工厂卖了出去。他认为,建造坦克不是克莱斯勒汽车公

司的主要经营领域,如果公司想要有发展前途的话,还是必须在汽车工业上求得发展。

第三节 企业成长密集型商务策划

企业成长密集型战略包括市场渗透战略、市场开发战略和产品开发战略。

一、市场渗透商务策划

(一) 什么是市场渗透战略。市场渗透战略是指实现市场逐步扩张的拓展战略,该战略可以通过扩大生产规模、提高生产能力、增加产品功能、改进产品用途、拓宽销售渠道、开发新市场、降低产品成本、集中资源优势等单一策略或组合策略来开展,其战略核心体现在两个方面:利用现有产品开辟新市场实现渗透、向现有市场提供新产品实现渗透。市场渗透战略主要包括:成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种最有竞争力的战略形式(下一讲专门讲授)。

按照几种发展战略的定义,实施市场渗透战略时,未来的和现有的产品市场组合之间差异最小。因此,只要企业现有产品市场组合的潜力尚未得到充分开发,实施市场渗透战略的风险最小、所需投入资源最少。相比之下,市场开发战略、产品开发战略的风险、所需资源投入居其次;多角化经营战略的风险最大、所需投入资源最多。

市场渗透战略是企业经营的最基本的发展战略。

1, 现有产品市场组合是企业经营的基础,是企业当前利润和流动资金的主要来源,企业的一切活动都依赖其提供资源支持。因此,旨在充分开发现有产品市场组合盈利潜力的市场渗透战略是企业生存的基本保障。任何忽视现有产品市场组合,盲目进行产品开发、市场开发,或者是多角化经营的企业都可能因为资源短缺陷入灾难性的困境。

2, 市场渗透战略的实施不但为企业实施其它几种发展战略奠定了基础,而且其它发展战略的实施最终也只有借助于市场渗透战略才能真正实现其价值。从企业追求利润的本质出发,产品开发战略、市场开发战略、多角化经营战略的真正意图并不只是开发新产品市场组合,更重要的是期望企业能在这些新的产品市场组合上获得利润。在产品开发战略、市场开发战略、多角化经营战略实施的最

后阶段，企业已经完全进入了新的产品市场组合。只有在这一新产品市场组合中继续实施市场渗透战略，才能充分挖掘其潜在价值，才能充分实现企业盈利的最终目的。

3，市场渗透战略在企业可选的几种发展战略中，不但风险最小、所需资源投入最少，更主要的是最直接地实现了企业的最终价值。精明的管理者从不忽视企业现有产品市场组合，他们总是尽力通过增强、维持现有产品市场组合的竞争地位来发掘其潜力；甚至在其臻于成熟时，也要设法扩展其增长量和利润度。这些管理者深知市场渗透战略是企业的一项基本发展战略，并将其贯彻于产品市场组合生命周期的各个阶段。

4，借鉴市场渗透战略的核心思想，我国一批企业已经走出迷惘。市场渗透战略是普遍适用于各类企业的一项基本战略，对于那些尚没有明确的发展战略、或者一味热衷于追“新”求“大”的企业提供了一个战略反思的基础平台。该平台促使企业认真思考当前的经营现状，识别企业目前的主营业务是什么、其发展潜力有多大、可否设计有效的方案对其进行市场渗透。特别是对于我国很多幼小型企业来说，由于缺乏实施多元化战略的能力和资源，专业化经营使市场渗透作为基本战略的地位显得更加重要。

5，企业必须明确当前和未来的核心产品市场组合，并对其进行市场渗透。很多企业经营失败，往往并不是由于其产品比竞争对手差，而是由于其“盲目跟风”而没能对任何有潜力的产品市场组合进行充分的市场渗透。市场渗透战略已经为我国少数企业带来实惠，这也显示了该战略对我国众多其它企业的发展具有巨大的潜在价值。

（二）市场渗透的潜在战略收益。市场渗透战略通过充分开发现有的产品市场，从而促进企业的发展。在产品市场组合生命周期的不同阶段，市场渗透战略的灵活运用都具有重要意义。

当产品在市场上处于引入期和成长期时，很多消费者对产品一无所知或者稍有了解但尚不全面，这些消费者由于对新产品的信息不充分，而对该产品持怀疑或观望的态度。在这一阶段实行市场渗透战略，企业可以通过有效的信息传播，吸引那些尚未使用此类产品的顾客，消除其顾虑，将其转化为企业的现实顾客。

市场渗透使企业获得更多的销售额。另一方面，由于产品市场成长期经常是众多竞争对手首选的切入点，市场竞争最为激烈，各企业的相对竞争地位也最不稳定。实行市场渗透战略非常有助于企业在成长期维护和巩固其市场定位，是企业获得并维持“明星类”业务的重要手段。其中降价作为成长期市场渗透战略的常用手段，不但有助于吸引价格敏感的潜在顾客进行购买，而且提高了行业进入壁垒，有力地阻击了潜在竞争对手的进攻。但是降价并不意味着企业总利润的减少，因为降价的部分主要来自于经验曲线和规模经济导致的成本节约。

人们通常认为，如果市场处于成长期，市场渗透战略在短期内可能会使企业利润有所增长，当市场趋于成熟时，对渗透战略最致命的打击将是市场衰退。但是，我们发现市场渗透为企业带来的不仅仅是短期的利润，更主要的是战略利益。产品市场组合的引入期、成长期实施渗透战略，为企业产品今后的市场地位奠定了基础；而在成熟期进行市场渗透不但有助于进一步巩固企业的市场地位，更有助于延缓衰退期的到来。

总之，实施市场渗透战略不但有助于提高每个产品市场组合在其整个生命周期内为企业创造的价值，而且有助于优化企业的整体业务组合，与企业成败密切相关。在任何时期，对市场渗透的忽视都可能使企业蒙受巨大损失。

（三）市场渗透战略的风险。市场渗透战略的风险主要在于：

- 1，顾客兴趣的改变可能会导致企业现有市场需求的枯竭；
 - 2，一项大的技术突破甚至可能会使企业现有产品迅速变成一堆废物；
 - 3，企业如果在现有业务上投入过多的资源和注意力，可能会错过更好的发展机会；
 - 4，除非企业在现有业务上处于绝对优势地位，否则会面对很多竞争对手。
- 尽管有这些风险的存在，但不能因此而湮灭市场渗透战略的价值。因为顾客的兴趣毕竟不会转眼间变得面目全非；技术突破也不会在一夜间实现；在任何情况下企业投资的机会成本总会存在；竞争在现代市场上更是无处不在。更因为企业现有业务是企业成长的出发点，是企业目前唯一的资金来源，是企业进行

市场开发、产品开发或多角化运营的基础，进一步开拓并维护好企业的现有业务、进行市场渗透不容置疑。

当然，企业生存的外部环境时刻在发生变化，任何一项业务的生命周期都不可能无限长。因此，把企业的命运仅仅寄托在现有业务上确实非常危险，而市场渗透战略也不会解决企业的所有问题。针对其固有的风险，企业在实施市场渗透战略时，应注意处理好以下问题：

首先，企业应当在全组织范围内树立市场导向观念。市场需求是任何企业生存的根本原因，企业产品只有能够以更加有效的方式满足顾客的需求，才会在激烈的竞争中占有一席之地。因此，更好地满足顾客需求也应成为选择市场渗透具体措施的前提与标准。

其次，企业应当密切注视外部环境的变化，对未来趋势进行恰当的预测。外部环境主要包括：顾客、竞争者、供应商等微观环境和经济、技术、环保、法律等宏观环境。外部环境的变化会对企业任何战略的制定与实施带来直接或间接的影响，因此，企业在实施市场渗透战略的过程也必须与外部环境的变化相协调。最后，企业应当协调好市场渗透与市场开发、产品开发、多角化运营等发展战略之间的关系。虽然市场渗透战略是企业的一项基本战略，但并不能因此而拘泥于现有业务而“坐井观天”、“一叶障目”。实际上，只有在充分挖掘现有业务的同时，结合企业实力和市场需求的发展动向积极开拓新业务，才能从根本上预防市场渗透战略潜在风险。

我们需要深刻理解并牢牢把握的一个基本观念是：市场渗透战略与其它企业发展战略并不互相排斥。市场渗透只是为企业的进一步发展奠定了基础、提供了动力，但只有不断开拓有潜力的新业务，即新产品市场组合，才是企业不竭生命力的源泉。问题的关键是如何在开拓现有产品市场组合与开发新产品市场组合之间分配企业稀缺的资源。

（四）市场渗透必须遵循市场导向。市场渗透的目标是扩大现有产品在现有市场上的销售，以维护或巩固其市场地位。某种产品的销售量可用如下公式表示： $\text{销售量} = \text{产品使用人数} \times \text{每个使用人的平均使用量}$ 。该公式以最直接的方式

告诉我们实施市场渗透战略的两大主要途径是：增加产品使用人的数量、提高每位顾客的使用量。

看似简单，但为正确地进行市场渗透企业必须明确：进行市场渗透的基础是现有产品满足市场上顾客需求的能力，淋漓尽致地将这一能力进行发挥是市场渗透战略的目标；市场渗透是市场导向，而不是推销导向。深刻理解这种导向是企业进行市场渗透的出发点和最终归宿。

在进行市场渗透之前，企业必须围绕某一产品市场组合，分析内外部环境，如市场需求、竞争局势、本企业经营的现状和未来发展趋势。分析市场需求是进行市场渗透的第一步，现有的市场需求尚未得到充分满足是进行市场渗透的前提条件；产品市场上的竞争局势是影响企业渗透措施选择的主要影响因素；分析企业经营现状中是否存在的可改进之处是进行市场渗透的必然要求。

（五）市场渗透的具体方式。在对内外环境深入分析之后，企业还需制定市场渗透的执行方案。一般地，进行市场渗透的主要有以下三种可选方式。虽然这三种方式的实施存在很大的差异，但是否能更充分地满足更多顾客需求是判断通过这三种方式进行市场渗透最终能否取得成功的共同标准。

1，吸引现有产品的潜在顾客，以增加产品使用人的数量。一般来说，可从如下三方面考虑如何吸引现有产品的潜在顾客：

努力发掘潜在顾客(目标市场上那些尚未使用此类产品的顾客)，或者在地域上进行扩展，把产品介绍、推销给从未使用过企业产品的用户。如本来为妇女生产的洗发剂，现在又成功地推销给男士及儿童使用。

转变非使用者(产品进入市场到走向成熟的过程中，有些人会对新产品持怀疑或观望的态度而成为非使用者)为本企业产品的使用者。如旅行社采取种种措施消除人们疑虑，说服他们利用节假日去国外观光旅游。

把竞争对手的顾客吸引过来，使之购买本企业产品。如说服可口可乐的消费者饮用百事可乐；飞机货运服务公司吸引更多的用户采用空运方式而减少陆运或水运。

2, 刺激现有顾客的潜在需求, 以增加产品使用人的平均使用量。一般来说, 可从如下两方面考虑如何刺激顾客潜在需求:

刺激现有顾客更频繁地消费本企业的现有产品。如肉联厂宣传它生产的火腿肠不仅可以夹在面包里吃, 而且还可以放在菜里、放在汤里吃, 味道同样鲜美; 牙膏厂家向目标顾客宣传早起、饭后、睡前都刷牙的良好口腔卫生习惯, 其目标在于增加消费者的使用次数。

刺激顾客增加产品单次使用的使用量。如油漆公司可以给用户暗示, 使用本企业的产品来油漆家具时, 起码要上三遍油漆, 上油漆的次数愈多, 则家具会愈光亮、美观。

3, 按照顾客的需求改进产品特性, 不但可刺激现有顾客增加产品使用量, 而且有助于吸引潜在顾客

一般来说可从以下三个方面考虑进行产品改进:

(1) 提高产品质量, 如增强产品的功能特性;

(2) 在尺寸、重量、材料、添加物、附件等方面增强产品特点, 提高其使用的安全性、便利性, 如在开罐头的工具上添加动力装置以增强其便利性与安全性;

(3) 改进产品的式样, 如化妆品包装瓶子的颜色和形状应不断变换以招徕顾客。

全球市场一体化的进程在不断加速, 而国外很多知名品牌也已经深深渗入我国市场。与国际先进水平相比, 我国企业的管理水平和技术水平还有一定差距。但同时, 我们一定不能忽视, 我国企业和外国企业在我国的市场上竞争也具有一个得天独厚的优势: 我国企业更具有中华特色、更了解我国传统文化, 因此, 能够更准确地分析研究消费者的生活方式、行为习惯以及与此相关的市场需求, 这为充分进行市场渗透奠定了坚实的基础

二, 市场开发商务策划

（一）市场开发战略的含义和特点。开发战略。是由现有产品和新市场组合而产生的战略。它是发展现有产品的新顾客群或新的扩大产品销售量的战略。市场发展可以分为区域性发展、国内市场发展和国际市场发展等。市场开发战略是企业用现有的产品开辟新的市场领域的战略。如果市场上企业现有的产品已经没有进一步渗透的余地时，就必须设法开辟新的市场，比如将产品由城市推向农村，由本地区推向外地区等等。市场开发战略的特点是：

- 1，没有开发新的产品，只是把现有的资源进行了重新整合；
- 2，对市场进行了重新细分，以便从中寻找新的机会；
- 3，归属于密集型增长战略。

（二）实施市场开发战略的途径和措施

1，实施市场开发战略的途径

- （1）在当地发掘潜在顾客，进入新的细分市场；
- （2）在当地开辟新的营销渠道，包括雇佣新类型的中间商和增加传统类型中间商的数目；
- （3）开拓区域外部或国外市场。

2，市场开发战略的实施措施

- （1）将本企业原有产品打入从未进入过的新市场；
- （2）要在新市场寻找潜在用户，激发其购买欲望，扩大新市场的占有率；
- （3）企业也可以考虑增加新的销售渠道，灵活运用各种中间商的销售途径，开发新的市场。

（三）市场开发战略的适用性

- 1，可得到新的、经济而可靠和高质量的销售渠道；
- 2，企业在所经营的领域非常成功；
- 3，存在未开发或未饱和的市场；

- 4, 企业拥有扩大经营所需要的资金和人力资源;
- 5, 企业存在过剩的生产能力;
- 6, 企业的主业属于区域扩张型或正在迅速全球化的产业。

三, 产品开发商务策划

(一) 产品开发战略的概述。产品开发战略,是指考虑在现有市场上通过改良现有产品或开发新产品来扩大销售量的战略。例如,原来只生产化妆品,现在增加生产洗涤用品。 产品开发战略是建立在市场观念和社会观念的基础上,企业向现有市场提供新产品,以满足顾客需要,增加销售的一种战略。这种战略的核心内容是激发顾客新的需求,以高质量的新品种引导消费潮流。并保护人类及一切生物赖以生存的环境和实现可持续发展所必需的资源。企业以现有顾客为其新产品的销售市场,应特别注意了解他们对现有绿色食品产品的意见和建议,根据他们的需要去开发新的绿色食品,增加产品性能或者开发不同质量、不同规格的绿色食品系列产品,充分满足他们的需要,达到扩大销售的目的。 产品开发战略是由企业现有市场和其他企业已经开发的而本企业正准备投入生产的新产品组合而生产的战略,即对企业现有市场投放新产品或利用新技术增加产品的种类,以扩大市场占有率和增加销售额的企业发展战略。

产品开发战略是企业对市场机遇和挑战以及内部资源能力的优势和劣势所进行的全面的、前瞻性的思考及认识,也是做出深思熟虑的选择和决定。产品开发战略能避免企业临时地、随意地、盲目地开发和进入一些没有市场价值的产品,而忽视了那些真正能够提升市场竞争力的产品机会。产品开发战略是企业产品开发的军事路线图,指引产品开发的方向和路标。

(二) 产品开发战略的几种战略类型

1, 领先型开发战略。采取这种战略,企业努力追求产品技术水平和最终用途的新颖性,保持技术上的持续优势和市场竞争中的领先地位。当然它要求企业有很强的研究与开发能力和雄厚的资源。譬如,美国摩托罗拉公司是创建于 1929 年的高科技电子公司,现已成为在全世界 50 多个国家和地区有分支机构的大型跨国公司。它主要生产移动电话、BP 机、半导体、计算机和无线电通信设备,

并且在这些领域居于世界领先地位，多年来一直支配世界无线电市场。该公司1988年的销售收入为85亿美元，纯利额为4.5亿美元，1993年销售收入增至170亿美元，纯利额达10亿美元，1995年的销售收入进一步增至270亿美元。该公司始终将提高市场占有率作为基本方针，摩托罗拉品牌移动电话的世界市场占有率高达40%。该公司贯彻高度开拓型的产品开发战略，其主要对策有：

（1）技术领先，不断推出让顾客惊讶的新产品，公司进行持续性的研究与开发，投资建设高新技术基地；

（2）新产品开发必须注意速度时效问题，做到研制速度快，开发周期短；

（3）以顾客需求为导向，产品质量务求完美，减少顾客怨言到零为止；

（4）有效降低成本，以价格优势竞逐市场；

（5）高度重视研究与开发投资，由新技术领先中创造出差异化的新产品领先上市，而占领市场。1994年该公司研究与开发投资达15亿美元，占其销售收入的9%；

（6）实施著名的G9组织设计策略，该公司的半导体事业群成立G9组织，由该事业群的4个地区的高阶主管，所属4个事业部的高阶主管，再加上一个负责研究与开发的高阶主管，共同组成横跨地区业务、产品事业及研究开发专门业务的"人特别小组"，负责研究与开发的组织协调工作，定期开会和追踪工作进度，并快速、机动地作出决策；

（7）运用政治技巧，该公司在各主要市场国家中，均派有负责和该国政府相关单位进行长期沟通和协调的专业代表，使这些政府官员能够理解到正确的科技变革与合理的法规限制。该公司能进入中国、俄罗斯市场，就得力于这种技巧的应用；

（8）重视教育训练，该公司全体员工每年至少有一周时间进行以学习新技术和质量管理为主的培训，为此每年支付费用1.5亿美元。

2，追随型开发战略。采取这种战略，企业并不抢先研究新产品，而是当市场上出现较好的新产品时，进行仿制并加以改进，迅速占领市场。这种战略要求

企业具有较强的跟踪竞争对手情况与动态的技术信息机构和人员，具有很强的消化、吸收和创新能力，但容易受到专利的威胁。

3，替代型开发战略。采取这种战略，企业有偿运用其它单位的研究与开发成果，替代自己研究与开发新产品。研究与开发力量不强、资源有限的企业宜于采用这种战略。

4，混合型开发战略。以提高产品市场占有率和企业经济效益为准则，依据企业实际情况，混合使用上述几种产品开发战略。

（三）产品开发战略的层次。产品开发战略包括产品战略愿景、产品平台、产品线、产品开发项目四个层次：

1，产品战略愿景。是企业关于产品定位和市场目标的理念和愿景，它对下一层次产品平台的性质、演化和竞争地位提供指导。产品战略愿景是"瓜种"，它从本质上决定了长什么样的藤，结什么样的瓜。

2，产品平台。是企业核心技术的集合，是使企业所有产品线和产品根植于此的公共平台。产品平台开发包括产品平台概念评估、产品平台规划和产品平台开发。产品平台是"瓜的主藤"，它为支藤和瓜提供养分。

3，产品线。是基于产品平台的同类产品集合。产品线规划是一个分时段的，基于市场、竞争要求和资源状况的有条件的产品开发计划，它决定具体产品的开发路标和升级替代策略。产品线是"瓜的支藤"，它将结出瓜。

4，产品开发项目。是基于产品线规划的单项新产品的开发，产品线规划的具体实施是最终的"瓜"。

（四）新产品开发战略的出发点：

1，从消费者需求出发。通过问题分析、缺口分析、细分市场、相关品牌归类等方法，以顾客为关注焦点来分析满足顾客的现实需求、潜在需求和未来需求。如：市场补缺战略，就是满足特殊顾客的要求，或者是顾客的特殊要求。著名的运动鞋制造商——耐克公司，通过市场调查，不断开发适合不同运动项目的特殊运动鞋，如登山鞋、旅游鞋、自行车鞋、冲浪鞋等，这样，就开辟了无数的补缺市场。

2，从挖掘产品功能出发。所谓挖掘产品功能，就是通过功能分析、用途分析、品质扩展、系统分析、独特性能分析、等级设计、弱点分析等方法，来分析企业现有产品存在的问题，挖掘产品新的功能、新的用途。在现成产品的基础上挖掘新的产品功能，无疑是一条风险较小的能迅速获得市场认同的途径。这是典型的开发改进型新产品，既可以在技术上得心应手，又可以利用原有的产品商标来推广新产品。如在收音机的基础上采用录音技术，开发成收录两用机；在随身听上增加一些新的功能，如自动倒带功能等。

3，从提高新产品竞争力出发。新产品的竞争力除了取决于产品的质量、功能以及市场的客观需求外，也可以采取一些其它策略来提高新产品的竞争力。例如：抢先策略，紧跟策略，低成本策略等。

思考题

- 1，什么是一体化成长战略？它包括那几个方面？
- 2，什么是多角化成长战略？战略条件和优劣性如何？
- 3，什么是企业成长密集型战略？它包括那几个具体战略？

第六章孙子兵法与企业竞争商务策划

第一节孙子兵法“上兵伐谋”与竞争战略

一、孙子兵法竞争战略选择模式

在孙武看来，军事竞争追求的最高目标和理想境界，并不是要求指挥员在军事上“百战百胜”，而是要求他们做到“不战而屈人之兵”。孙武指出：“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”（《孙子兵法·谋攻篇》）这就是认为不经过兵战而能使敌国、敌军完全地屈服，这是军事竞争全胜的上策。《史记·淮阴侯列传》载，韩信以兵战消灭赵国后，听取赵国谋士李左车之计，以谋伐燕。李左车对他分析说：你连克魏、代、赵三国，将士十分疲劳，若再以疲劳之兵攻燕，燕国凭险而守，恐于将军不利。不若挟灭赵之威，陈兵于燕国边疆，摆出一副咄咄逼人的进攻架势，再派一名能言善辩之人，对燕王晓之以利害。燕王在韩信重兵压境的情况下，

见到他的书信后，即表示同意归降。这样，韩信未费一兵一卒，只凭一纸书信，就顺利地降服了燕国。事实证明，“以谋伐燕”是征服燕国的最佳战略选择。孙武根据军事竞争的直接对立程度和费用效益比值大小的状况，还为“不战而屈人之兵”的全胜之策提出了一套行之有效的竞争战略选择模式。他说：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。”（《孙子兵法·谋攻篇》）就是以智谋而不以兵战迫使敌人屈服。所以把“伐谋”称为上策，一则“伐谋”是一种非直接对抗性竞争战略，有可能采用非进攻性谋略取胜，二则不花多大费用即可达到全胜目的。

孙子做出结论是：“故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也。必以全争天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”（《谋攻篇》）在孙武看来，善用兵者，是不以“伐兵”、“攻城”胜敌，而以“伐谋”、“伐交”迫使敌人屈服。这样，就可以通过全争达到全胜的目的。故张预说：“不战则士不伤，不攻则力不屈，不久则财不费，以完全立胜于天下，故无顿兵血刃之害，而有国富民强之利，斯良将计攻之术也。”根据以上分析，孙子竞争战略选择模式，主要包括战略选择目标、战略选择标准和战略选择方式三部分。在“伐谋”、“伐交”、“伐兵”、“攻城”四种竞争战略方式选择上，孙子是以“合于利而动，不合于利而止”，“非利不动、非得不用、非危不战”为战略选择准则的。根据敌我双方的力量对比，灵活地交替使用这四种竞争战略方式，以争取全胜。一般说来，军争为利，则采取主动出击战略；军事为危，则采取被动反击战略。只有善于选择与运用孙子竞争战略选择模式的人，才称得上是一位善于军事竞争与企业竞争的人。

二、“上兵伐谋”与企业竞争战略的选择

“不战而屈人之兵”，既是军事竞争的最高目标和理想境界，也是企业竞争的最高目标和理想境界。这一战略目标要求企业家以最小代价得到最大效益，即把耗费尽可能降到最低，效益尽可能提到最高。在企业战略中，一定要考虑所需代价，只计获取不计耗费的做法是不明智的。所谓企业效益，一是经济效益，力争获取最高利润；二是社会效益，即办企业必须有利于推

动生产发展和社会精神文明建设，把提高企业利润与提高人民生活，发展社会生产和保护生态环境结合起来。

办企业、搞建设，只有把“不战而屈人之兵”作为最高目标，才有可能创造出企业的高效益；只有创造出企业的高效益，才能服务于社会和民众。如果耗费太大或得失相当或得不偿失，虽有高产量也是不合算的。只有那种低耗费、高利润、利国利民的发展战略，才是企业全胜的竞争战略。

根据“上兵伐谋”的代价最小、效益最大的伐谋原则，不但要求企业家在市场竞争中善于综合利用各种竞争手段，因为企业竞争是竞争各方的政治、经济、外交、天时、地理和领导素质诸因素的全面较量，一切决定商战的因素皆可成为制胜的手段，而且还要求企业决策时要准备好上、中、下三策，争取上策，保证中策，力避下策。在市场竞争中，要想战胜对手，不仅取决于企业的雄厚资金、高科技人才、商品的规格、质量、价格等硬性条件，也取决于企业的经营与形象、服务与决策等软性条件。在这些因素和条件中，应选择最佳的竞争方式。军事竞争中的“伐谋”、“伐交”手段，在企业竞争中也是不可或缺的竞争手段。

在企业竞争中，以“伐谋”手段来促进企业发展，使企业立于不败之地，集中地体现在“以名求利”的竞争战略选择上。“以名求利”，既包括名牌产品效应，也包括名人、名节、名胜、名店效应。名牌产品是人类智慧和企业信誉的象征，也是一种无形的社会财富。四川省乐山市既不沿海也不垂边，但是智慧的乐山人把乐山大佛、峨眉山、三苏祠和郭沫若故居等风景名胜转化成经济优势，响亮地喊出了：“让乐山走向世界，让世界了解乐山”的口号，通过乐山的名胜效应，使乐山市同 50 多个国家和地区建立了经济文化和科技合作关系，兴建三资企业 200 多家，并在全国各地创办了 164 家窗口企业和 131 个贸易窗口，形成全方位对外开放的格局，每年经济贸易额高达 15 亿元以上。

“咸亨酒店”原是浙江绍兴一家只售黄酒、茴香豆、豆腐干的小酒店，只因鲁迅先生在《孔乙己》一文中的生动描绘而成名店。中国改革开放后，绍兴市政府决定重新修复“咸亨酒店”，海内外游客纷纷慕名而来，生意十分红火。绍兴人还借助“名牌延伸”，相继推出“咸亨牌腐乳”、“咸亨牌

霉干菜”等系列产品，又兴修了“咸亨旅游城”，成立了现代企业集团—咸亨集团。“咸亨”这面酒旗已成为绍兴人对外招商引资的重要招牌。可见，名店效应也是不可忽视的。

为了实现“上兵伐谋”的战略选择，企业家在高层竞争中，就不能囿于一种产品、沿着一条道走到黑，应当推行“一业为主，多种经营”的战略决策，即应当延伸已有的生产能力，开辟新的产品群，也不能囿于一种产品规格和型号，而应延伸自己研究能力，开辟更新系列产品，也不应局限于一种经营模式，而应延伸自己的销售能力，开辟多种经营和连锁经营。如陕西咸阳偏转集团公司的是改革大潮中涌现出来的新型电子企业。企业领导认识到，要想使偏转集团在市场竞争中获胜，就必须尽快地改变“走钢丝绳”的单一产品结构，推行“一业为主，多种经营”的经营之道，形成多品种、大规模的发展格局。正因为它采取了“多条腿走路”和“发展外向型经济”的战略决策，使偏转集团呈现出超常规跳跃式的发展态势，成为中国电子行业中一颗璀璨夺目的新星。

市场如水，企业似舟，水能载舟，亦能覆舟。市场的变化可以为企业提供机遇，也会带来预测不到的风险。依据“不战而屈人之兵”的指导思想，精于谋略设计，克服“市场不适应症”，采取与市场变化相应的战略决策，这是企业能否成功的诀窍。兵无常势，企业经营亦无定势。每一个成功的企业家必须具有适应于市场变化需要的“绝招”。不管是哪一种“绝招”，都是企业家智慧的产物，都是企业家对市场进行调查研究后的一种理论升华。这说明，“上兵伐谋”是一条千真万确的真理。

三、“上兵伐谋”与企业竞争机制的选择

在西方管理学中，充分肯定竞争是市场经济的基本规律，强调竞争手段的重要性。美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特将自己的著作命名为《竞争战略》、《竞争优势》、《国际竞争战略》等，就是这一管理思想的集中反映。被称为“竞争战略之父”的迈克尔·波特教授的书，可以在很多商学院学生、大学教授、公司的首席执行官、甚至国家领导人的书架上找到；他的“竞争和战略”理论已经或者正在被全球大部分的国家和企业深入研究；他的学术成果被美国国内的经济会议以及众多世界性的经济学术论坛列为正

式的、重要的讨论议题。正如英国的《经济学人》杂志对他的评价：如果有人能把管理理论变为令人尊敬的学院派原则，这个人就是迈克尔·波特。我将在第二节专门介绍波特教授的理论观点。

企业的市场环境就是空前激烈竞争。如何在竞争中求发展,是每个企业都在思考的课题。根据迈克尔·波特教授的竞争战略理论，企业的利润将取决于：同行业之间的竞争，行业与替代行业的竞争，供应方与客户的讨价还价以及潜在竞争者共同作用的结果。

以航空公司为例说明。先分析去年以来的竞争形势:亚洲金融危机,始于1997年7月的泰国，席卷东南亚，直扫韩国、日本及台湾、香港等地，迅速波及全球的亚洲金融风暴，给世界航空业蒙上一层弥久难消的浓厚阴影，使中国恢复不久的民航业，又再次陷入混沌与迷茫中。高速公路建成，火车的一次又一次地提速，使客户的选择余地变大；而航油、航材的一再提价，给民航业带来极大威胁。为争夺客源，争夺市场份额，民航以多等级舱位和多种票价为措，不惜低价倾销,极大地损害了航空公司的切身利益。

竞争战略就是一个企业在使用价值的竞争上采取进攻或防守行为。流行的战略是降价,既打到对方,也损害自己,形成负效应,进入恶性循环。基本竞争战略为：

- 1、总成本领先战略(Overall cost leadership)
 - 2、差异化战略又称别具一格战略(differentiation)
 - 3、集中化战略又称目标集中战略、目标聚集战略、专一化战略(focus)
- 基本竞争战略我在下一讲专门讲授，这里不做累赘。

但是近年来，在企业经营中，由于引进了中国古代的“以和为贵”的管理思想，开始认识到片面强调竞争的思维定式有许多缺陷。服务顾客、服务市场的共同目的，决定了企业联合的可能性。在企业竞争机制上，应当做到既竞争又合作。不管是引进竞争还是采用合作，都要达到代价最小，效益最大的全胜手段。为了获取企业的最高效益，推进企业向前发展，企业应当与供应商、用户和竞争对手建立和谐的战略伙伴关系。在市场竞争中，各企业之间，应当寻求和睦相处的可能性，并将各自的优势联合起来，努力开拓与扩大市场空间，并分享其利益。根据企业之间建立合作战略伙伴关系的新的

思维方式，在目前强手如林的国际市场竞争中，将从内部管理到营销的高水平、高技术、系列化、集团化的超级竞争。在这种新的形势下，走联合之路，是中国企业走向国际化的重要途径。不同地区之间的联合，也可以达到优势互补。“京津冀联合，共建京津大经济圈”的构想，进入实际运行阶段的所呈现出的良好发展态势，就是一个有力证明。联合形式是多种多样的。主要有合资经营（即不同企业共同投资建立新的合资企业，如美国通用汽车公司与日本丰田汽车公司共同创办新联合汽车公司，双方各拥有 50% 的股份）、持有股权（即企业通过互相购股或单方购股进行合作）、合作协议（包括许可证合同、供应合同、销售代理合同、生产制造合同、技术交换合同和联合开发协议）等。联合的领域也是多种多样的，如研究与开发技术的联合，市场开拓的联合，产品生产的联合，用户或供应商的联合，售后服务、人力资源开发、财力资源的联合等。

如何正确地选择企业合作形式与合作领域，是企业家根据市场运行规律和自己企业的实际需要而加以决定的。在这里，“上兵伐谋”是至关重要的。如果合作形式和合作领域选择得好，即可从合作中获得降低交易成本，分摊开发与生产成本，利用互补资源，降低经营风险，创造规模经济，顺利进入市场等好处，达到代价小，获利大的战略目的。在企业合作中，合作伙伴的选择也是十分重要的。应当选择价值观与合作动机较接近、具有高信任度的战略伙伴，使双方沟通变得容易，利益容易协调，保持互信的友好关系。如果合作伙伴的选择是不理想的，也会给自己的企业带来损失。在合作伙伴选择上，也需要企业家的高度睿智与超群的辨别能力。

为了实现“不战而屈人之兵”的战略目的，市场竞争是一种重要手段。市场竞争也有过度竞争与适度竞争之分。在这两种竞争中，适度竞争为上策，过度竞争则为下策。从宏观上看，适度竞争不但有利于社会资源的合理配置，使社会资源更多地流向效率高、成本低、效益好的企业，有利于促进企业努力降低成本和价格，提高服务质量，而且也有利于促进新技术、新工艺、新经营之道的创新。但是，过度竞争则会由于重复设置而导致社会资源的浪费，使各竞争企业的利益受到损害。从微观上看，适度竞争可以使企业赶走原竞争者，防止潜在竞争者的进入，给企业带来更大的市场空间和较高

的利润率。但是过度竞争也可能使企业为了占领市场而放弃自己的原有市场优势和优势产品，使企业分散资金，忽略基础研究，甚至有可能走上两败俱伤的道路上，使潜在竞争者或替代很容易地进入本产业市场，不但使整个行业受损，自己的企业也会遭殃。

在理性消费时代，消费者首先着眼于产品是否经久耐用，较多考虑的是产品的质量、功能和价格三大要素，以“好与坏”作为评判产品的标准。进入感性消费时代后，物质比较充裕，多数国家已是买方市场，物美价廉已不再是消费者购买商品的唯一标准，而是更多地关注所买的商品能否给自己生活带来活力、充实、舒适和美感，而且还要求企业不断地完善服务系统，最大限度地满足顾客的要求。于是评判产品标准成了顾客“满意与不满意”。这就要求企业必须从顾客的需求出发，开发出令顾客满意的产品，必须提供令顾客满意的服务。只有在产品质量和顾客服务上下工夫，才能在市场竞争中占有优势。所以，美国著名管理学家李维特指出：“新的竞争不在于工厂制造的产品，而在于能否给产品加上包装、服务、广告、咨询、融资、送货、保管或顾客认为有价值的其它东西。”

在竞争方式选择上，无形竞争优于有形竞争；在有形竞争中，顾客服务和产品竞争优于价格竞争和广告宣传。所以，明智的企业家在竞争方式上，以选择“无形竞争”、服务竞争和产品竞争为上策。在竞争者的选择上，对于有利于自己企业发展的好的竞争者，采取鼓励扶植，允许其存在的方针，而对那些坏的竞争者，则采取沉重打击的态度。只有选择合理的竞争方式和合适的竞争者，才能达到代价最少、获利最大的战略目的。在竞争方式选择上，孙武最推崇的是通过“伐谋”、“伐交”手段，达到不战而胜的目的，并非都是豁出老本拼个你死我活。在不得已而“伐兵”、“攻城”时，也要根据竞争双方力量对比的实际情况进行战略选择。《孙子兵法·谋攻篇》指出：

“故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之。敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。”如果把这六种“伐兵”战术应用于企业竞争，要求企业家在市场竞争中，要善于根据竞争双方力量的对比，进行恰当的战术选择。当我有十倍于对手的绝对经济优势，就可以采取“围困制胜”的战术；当我有五倍于竞争对手的优势，就可以采取“主动进

攻”战术；当我有一倍于竞争对手的优势，就可采取“分而食之”战术；当我于竞争对手力量相当时，就可设奇谋以胜之；当我力量小于竞争对手时，就可以采取“主动退却”战术，即应逃匿兵形，不令敌知，设奇伏以待之，设诡诈以疑之，诱敌深入，各个击破；当我方的各种条件均不如竞争对手时，就可以采取“避免冲突”战术，以保存势力，等待时机。如果我方力量不如竞争对手却要坚持硬拼，就会失败，成为强手的俘虏。所以，在企业竞争中，企业家必须学会谨慎地选择竞争战术。如果过于轻视竞争对手而盲目骄傲，在商战中没有不失败的。

四，竞争战略与发展战略

企业不仅需要竞争战略，也需要发展战略。这就像部队一样，不仅需要谋划打仗，而且需要谋划发展。这还像体育一样，不仅需要谋划比赛，而且需要谋划发展。

企业不能只竞争不发展。竞争靠竞争力，竞争力靠发展。如果部队素质太低，无论怎样打仗都难以取胜。如果企业素质太低，无论怎样竞争也难以取胜。

企业不能脱离发展搞竞争，也不能脱离竞争图发展。部队没有只打仗不训练的，也没有只训练不打仗的。企业也一样。在竞争中发展，在发展中竞争，这是先进企业的成功之道。

发展战略虽然与竞争战略有联系，有共同点，但毕竟是两种不同性质的战略。竞争战略着眼于怎样竞争，而发展战略着眼于怎样发展。竞争战略着眼于怎样打胜仗，而发展战略着眼于怎样为打胜仗创造条件。

因为发展战略与竞争战略的性质不一样，所以发展战略与竞争战略的根据也不一样。竞争战略侧重于搞市场及竞争关系等分析，而发展战略侧重于搞发展基础、发展矛盾、发展条件及发展机遇等分析。

发展战略与竞争战略的要素也不一样。竞争战略的要素是竞争内容、竞争对手、竞争策略、竞争手段等，而发展战略的要素是发展方向、发展步骤、发展重点、发展措施等。

别认为企业发展不需要谋略。发展方向不能偏，发展步骤不能乱，发展重点不能多，发展措施不能软。这些都是企业发展中的整体性、长期性、基本性问题，不认真谋划是绝对不行的。

许多企业重视竞争战略，轻视发展战略，这是一种偏见。这种偏见如果得不到克服，企业就得不到全面、协调、可持续发展，反过来也影响竞争战略的制定与实施。

许多企业对发展战略重视不够，与迈克尔·波特的影响有关。迈克尔·波特的竞争战略虽然很高明，但是不能代替其它的企业战略。读了《竞争战略》就认为企业只有竞争战略，这与瞎子摸像差不多。

第二节 迈克尔·波特竞争战略理论的重点

美国哈佛商学院著名教授迈克尔·波特的竞争战略理论，其重点主要有：五力模型、三大一般性战略、价值链、钻石体系、产业集群。

一，五力模型

决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”。企业在拟定竞争战略时，必须要深入了解决定产业吸引力的竞争法则。竞争法则可以用五种竞争力来具体分析。这五种竞争力包括：新加入者的威胁、客户的议价能力、替代品或服务的威胁、供货商的议价能力及既有竞争者。

这五种竞争力能够决定产业的获利能力，它们会影响产品的价格、成本和必要的投资，也决定了产业结构。企业如果要想拥有长期的获利能力，就必须先了解所处的产业结构，并塑造对企业有利的产业结构。

二，价值链

竞争优势源自于企业内部的产品设计、生产、营销、销售、运输、支援等多项独立的活动。这些活动对企业的相对成本地位都有贡献，同时也是构成差异化的基础。因此，分析竞争优势的来源时，必须要有一套系统化的方法，来检视企业内部的所有活动和活动间的相互关系。价值链就是一套分析优势来源的基本工具。它可将企业的各种活动以价值传递的方式分解开来，藉以了解企业的成本特性，以及现有和潜在的差异化来源。企业的各种活动既是独立的，也是互相链结的。

企业应该根据竞争优势的来源，并透过了解组织结构和价值链，价值链

内部的链结，以及它和供应商或营销渠道间的链结关系，制订一套适当的协调形式，而根据价值链需要设计的组织结构，有助于形成企业创造并保持竞争优势的能力。企业的价值链，进一步可与上游的供应商与下游的买主的价值链相连，构成一个产业的价值链。

三，钻石体系

在企业竞争的成功上，国家扮演了重要的角色。因此，波特将他的研究更延伸到了国家竞争力上。针对这个主题，波特提出“钻石体系”(又称菱形理论)的分析架构。他认为可能会加强本国企业创造竞争优势的速度。包括：

（一）生产要素：是指一个国家将基本条件(如天然资源、教育、基础设施建设)转换成特殊优势的能力，如高度的专业技巧和应用科技。例如，荷兰的花卉业很发达，它并不是因为位居热带而有了首屈一指的花卉业，而是因为它在花卉的培育、包装和运送上具有高度专精的研究机构。

（二）需求状况：是指本国市场对该项产业所提供或服务的需求数量和成熟度。例如，日本家庭因为地狭人稠，其家电都朝小型、可携带的方向发展。正是因为日本国内市场拥有一群最挑剔的消费者，这使得日本拥有全球最精致、最高价值的家电产业。

（三）企业的战略、结构和竞争对手：这是最后一个影响竞争优势的因素。企业的组织方式、管理方式、竞争方式都取决于所在地的环境和历史。若是一个企业所在地鼓励创新，有政策和规则刺激企业往训练技术、提升能力和固定资产投资的方向去努力，企业就会有竞争力。另外，当地若有很强的竞争对手，也会刺激企业不断地提升 2 改进。

（四）相关产业和支持产业表现：一个产业想要登峰造极，就必须有世界一流的供货商，并且从相关产业的企业竞争中获益，这些制造商和供货商形成了一个能促进创新的产业“族群”。例如，意大利具有领导世界的金银首饰业，就是因为意大利的机械业已经占领了全球珠宝生产机械 60% 的市场，而且意大利回收有价金属的机械也领先全球。

钻石体系是一个动态的体系，它内部的每个因素都会相互拉推影响到其它因素的表现，同时，政府政策、文化因素和领导魅力等都会对各项因素产

生很大的影响，如果掌握这些影响因素，将能形成国家的竞争优势。

四，产业集群

区域的竞争力对企业的竞争力有很大的影响，波特通过对 10 个工业化国家的考察发现，产业集群是工业化过程中的普遍现象，在所有发达的经济体中，都可以明显看到各种产业集群。产业集群是指在特定区域中，具有竞争与合作关系，且在地理上集中，有交互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、金融机构、相关产业的厂商及其他相关机构等组成的群体。不同产业集群的纵深程度和复杂性相异。

许多产业集群还包括由于延伸而涉及到的销售渠道、顾客、辅助产品制造商、专业化基础设施供应商等，政府和其他提供专业化培训、信息、研究开发、标准制定等的机构，以及同业公会和其他相关的民间团体。因此，产业集群超越了一般产业范围，形成特定地理范围内多个产业相互融合、众多类型机构相互联结的共生体，构成这一区域特色的竞争优势。产业集群发展状况已经成为考察一个经济体，或其中某个区域和地区发展水平的重要指标。

产业集群的概念提供了一个思考、分析国家和区域经济发展并制定相应政策的新视角。产业集群无论对经济增长，企业、政府和其他机构的角色定位，乃至构建企业和政府、企业和其他机构的关系方面，都提供了一种新的思考方法。

产业集群从整体出发挖掘特定区域的竞争优势。产业集群突破了企业和单一产业的边界，着眼于一个特定区域中，具有竞争和合作关系的企业、相关机构、政府、民间组织等的互动。这样使他们能够从一个区域整体来系统思考经济、社会的协调发展，来考察可能构成特定区域竞争优势的产业集群，考虑临近地区间的竞争与合作，而不仅仅局限于考虑一些个别产业和狭小地理空间的利益。

产业集群要求政府重新思考自己的角色定位。产业集群观点更贴近竞争的本质，要求政府专注于消除妨碍生产力成长的障碍，强调通过竞争来促进集群产业的效率和创新，从而推动市场的不断拓展、繁荣区域和地方经济。

第三节 企业竞争战略的确定

一，如何确定企业竞争战略

企业的竞争战略如何确定，要根据企业所处环境和企业本身的具体情况而定，没有一成不变的格式。受过正规训练的国民党将军打不过农民出身的共产党将军，原因前者的框框太多，后者根据实际情况而变。一些学者认为，企业所处环境为“不确定时代”，有众多难以预料的变化给企业造成前所未有的困难。因此，企业目前的许多观念和战略思想都应进行相应的调整。他们认为，企业已经很难按照自己的意志去按部就班的实施制定好的战略计划，由顾客意志（满意程度和需求变化等）引发的不确定因素常常会让企业措手不及。同时，科技的迅速发展会使科技含量较多的产品生命周期缩短，更新换代加快。而信息技术的广泛应用使消费者的信息量激增，造成对某一品牌的专注程度明显下降。这些无疑都会给企业的营销活动和长远战略带来不少麻烦。不过，与此同时我们应当看到这种不确定性也加剧了行业内的竞争，使新兴企业打破旧格局，迅速崛起的可能性大大增加。在这种情况下，各个企业无论是为了保持领先的优势，还是力争后来居上，都无一例外地面临着重新调整在竞争中的行为和观念的问题，因此，应不断加强企业战略的研究与调整。

二，企业竞争战略确定的要求

菲利普·科特勒教授在《市场营销管理》一书中所举雀巢公司竞争战略，已经突破了传统的三种竞争战略，全方位出击，适应了不确定时代的竞争战略要求：

（一）了解顾客。[雀巢](#)公司通过坚持不懈的市场营销研究和搜集信息来研究自己的顾客，包括最终消费者和交易的情况。在全球遍布着 20 家雀巢自己的研究开发机构。由于通过广泛的消费者偏好调查研究，雀巢公司发现不同地区人们的口味是不同的，因此它在日本所售产品、在欧洲和北美所售产品就不一样。

（二）长期展望。雀巢公司花大气力分析任何一个可能的市场机会并据此研制出最佳食品，然后努力使之成为一项成功的长期投资项目。为了进入中国场所进行的长期谈判就可以看出其耐心程度。在长达 13 年之久的对话之后，才被获准进入中国的黑龙江省。而雀巢公司在日本市场所作努力从

其投资上便可见一斑，因为它在那里投入的资金相对于其目前的业务要更多一些。现在它在日本雇用了 2300 人，经营 4 家工厂，并且还有 20 家合作生产企业。

（三）产品革新。雀巢公司是一位积极的产品革新者。它在亚洲地区所聘用的首批食品技术专家便是当地精于家庭、餐馆烹饪的厨师。然后再将食品制造提高到大规模生产的水平，将其分解、加工成方便、耐久不坏的形式。这些技术在到达生产厂家之前已达到完善的程度。同时，它还对研究开发人员进行 2 至 3 年的培训，并且与其他的雀巢机构互相交流提高。

（四）质量策略。雀巢公司所设计出的是超出一般水平的优质产品。而且产品一经推出，雀巢公司便长期不懈地致力于改进、提高产品质量。例如，亚洲人开始逐渐地反感人造调料而倾向于天然调料，因此雀巢公司便不惜花费研究预算的 25% 来开发出一种肉类调料，这种调料可以通过诸如发酵这样的生物过程提取出来。

（五）产品线延伸策略。雀巢公司生产不同规格、不同形式的品牌来满足消费者的不同偏好。这样可以使雀巢产品在货架上占据更少的空间，从而防止了竞争者入侵未被占领的市场。例如在泰国，它将其熊牌浓缩牛奶加以改进，又开发出了新的加密熊牌浓缩奶。由于在热带国家蜂蜜是一种不常见的食品，产品的这一延伸策略收到了很大成效，年销售增长达到了 15%。

（六）多品牌策略。在每一个市场中，雀巢公司都要从其 11 个战略品牌组合中的 8000 多个品牌里挑选出 2 至 3 个品牌。此举旨在降低风险并将攻击力集中。因此其中只有 750 个品牌在多于一个国家的范围内使用，而其中超过 10 个国家的品牌只有 80 种。雀巢公司不相信品牌生命周期的说法，正如其市场营销副总裁所说：“一个精心策划的品牌将使我们受益终生”。

（七）大量广告。在创造消费者的强烈品牌意识和偏好方面，雀巢公司从不吝惜花钱。它为其在每个市场上所挑选的 2 至 3 个品牌大做广告，使之很快享有较高的市场份额。在韩国，自从 20 世纪 50 年代以来，克拉夫通用食品公司一直居于市场垄断地位。当雀巢公司进入后，仅用 7 年便夺去了 35% 的市场份额，这主要依靠大规模的广告战。

（八）具有进取心的销售人员。雀巢拥有一支高水平的销售队伍，他们能够卓有成效地争取到货架空间，并与零售业客户在现场进行展销和促销活动。例如在泰国，超级市场销售在 1989 年只占其城市销量的 8%，但到了 1994 年就一跃成为 45%。因此雀巢公司彻底更换了销售队伍，授予他们新的称号——红热销售突击队。这支力量由掌握熟练英语的大学毕业生（甚至包括 MBA）构成，其成员在瑞士总部接受最新的货架管理技术培训，然后由他们负责向诸如马可罗公司（雀巢在泰国的最大客户）这样的超级市场集团和超级商店进行销售工作。

（九）卓有成效的销售促进。雀巢公司因地制宜，及时改变其在其他地区很成功的销售促进策略，在亚洲市场接连打了几场漂亮的促销战役。例如，它通过由希腊雀巢公司研制出希克品牌，一种流行于泰国的冷饮咖啡，从而成功地进行了夏季咖啡的促销活动。与此同时，雀巢咖啡也在尽量减少使用促销活动，转而依赖广告来建立长期的消费偏好。

（十）良好的合作关系。雀巢公司坚信要想在亚洲取得成功，贸易伙伴是一个重要因素，因此它一和它们保持亲密的关系。雀巢公司在日本首先使用了销售网点推销活动，而这一策略它早已在其他地区使用了。同时它还把一部分促销活动转由一定的销售渠道和批发商来组织。在日本，雀巢公司完全和当地的批发零售系统融为一体，而丝毫没有西方公司的特色。为了和泰国的超级市场建立牢固关系，它向它们提供了最新的库存管理系统，如“尼尔森太空人”系统，并教给它们如何使用。

（十一）竞争强硬。由于雀巢公司进入亚洲的多数地区都比其他公司更早一步，因此在竞争上更占优势。它肯花费巨额资金阻止那些新兴挑战品牌进入市场，使之无法立足。例如，在马来西亚，一家当地企业所生产的以商店名为品牌的土豆片要比雀巢的马吉品牌便宜约 25%。为了报复，雀巢公司在马来西亚东部采取了削价 20% 的策略。

（十二）生产效率高。雀巢公司之所以在营销方面成为一家成功的大企业，这与其在生产制造方面的高超技艺是分不开的。该公司在生产运行方面投入巨额资金以保持其成本在同行业中最低。

（十三）拥有自主权的地区经理。雀巢公司在管理上采用了地区负责人拥有决策自主权的系统构架。在全世界雀巢公司拥有约 100 名这样的经理，每人只全力负责其所辖地区的事务。雀巢公司的经理人员在全球各地区间不断地流动，在其回到亚洲的那些不发达国家任职之前，要从欧洲或日本带回新的营销战术。美国公司的经理通常在亚洲的任职不超过 3 年，而雀巢公司派驻亚洲的经理则要工作 4 至 5 年。比如，雀巢公司在曼谷的咖啡加工厂的弗利皮诺经理将被派驻印度尼西亚去管理一家工厂。就这样，雀巢公司通过亚洲地区经理之间的跨国交流而不完全依靠将人才外驻来加强管理。因此，在公司内部，培训显得尤为重要。

第四节 企业竞争战略优势的创建

一、竞争战略优势创建的基本构想

竞争战略是在企业总体经营战略的导向下，为创建相对于竞争对手的战略优势而开展活动的规律体系。竞争战略是企业总体经营战略的重要组成部分，而战略优势又是竞争战略的核心。无论是霍尔（W·K·Holr）的从“价格与质量”二者之中取得竞争战略的优势，还是波特（M·E·Poter）的以“全部低成本指导原则、产品的差异化、集中优势重点攻关”来维持和提高企业在行业内的竞争战略优势，都是界定在企业——行业、产品——市场的范围，来考虑企业以创建区别于其竞争对手的战略优势而展开竞争的。然而，当今面临经济全球化的大环境、大趋势，一个企业要在与众多的国内外的竞争对手进行的同台竞争中取胜，企业以往成功的战略优势将难以胜任，而代之以更强调从形成竞争战略的企业、顾客和竞争对手三个主体角色的“战略三角”逻辑关系角度出发，来创建企业强于竞争对手的具有独特性、持久性的新的战略优势。而这种新的战略优势的成功在很大程度上却取决于公司企业和顾客需求变化之间能否保持一种动态的优于竞争对手的协调。据此，企业创建战略优势可从以下几个方面进行基本构想：

第一，在企业的经营理念上，必须由满足顾客需求提升到向顾客提供价值。企业最大的财富莫过于它的忠诚顾客，因而企业之本就在于为顾客提供价值。这是当今企业经营理念的重大转变，和以满足顾客需求的经营理念相比较，其内涵仅仅是满足顾客的需求和向顾客提供最佳的服务是远远不够

的，企业应考虑如何将其优势和既定的目标，顾客的需求和需要相匹配，即向顾客提供卓越的价值，这是创建战略优势的源泉。

第二，要以优势资源为核心设计企业竞争战略优势创建的格局。资源竞争理论认为企业是以自己的资源和其竞争对手争夺顾客，资源是最关键的战略因素。然而，新的竞争条件下一个企业的竞争优势并不是和其对资源的占有量成正比的，而取决于优势资源的拥有量，优势资源决定新赢家。例如，美国规模并不大的西南航空公司得意于它的主动、实惠、风趣服务，而制胜了西北航空和联合航空等大航空公司。为旅客的特色服务就是一种特殊资产，企业拥有的相对于竞争对手的特殊资产就是优势资源。它可以是有形的，例如黄金地段、先进生产线等；也可以是无形的，例如专有技术、特殊技能、先进管理方式、知识产权、商业秘密、名牌商标、良好的公众形象等。因此，企业应将自己的事业从立足于产品转向立足于优势资源。这是创建战略优势的根本。

第三，让顾客了解、认识企业的战略优势，从而吸引顾客的注意力，以锁定顾客。企业既要客观地宣传自己的竞争战略优势，更要注重宣传媒体的创意特色，以致顾客感知到这种优势而产生注意力。进入信息时代，随着因特网的使用激增，“注意力就是货币单位”，吸引顾客的注意力是创建战略优势的关键。

第四，不断提高资源，保持战略优势。提高资源意味着将自己原来已做好的要做得更好，不断提高资源的质量。因此，企业应持续投资，使优势资源不断升级，并采取有效策略发挥优势资源的最大效用，以保持战略优势。这是创建战略优势的真谛。

二，以优势资源为核心的战略优势创建格局

近年来，不少曾经堪称优秀的企业领略到了竞争的失败。导致企业失败的原因繁多，但其中一个最重要的原因是这些企业大都只着力于单一战略优势的创建，势单力薄，当然难敌整合战略优势的进攻。以优势资源为核心的战略优势创建格局就是一种整合战略优势的设计。这种格局是以企业的优势资源为核心要素，再和企业使命、竞争领域两项关键战略要素整合为一个有

机整体，构成战略优势金三角，面对竞争环境的变化进行战略优势的适时转换，就能超越竞争对手。

(一)定义企业的使命。企业的使命是什么？这是战略优势格局设计首先必须明确的。例如：顺风空调净化设备有限公司从激烈的市场竞争中悟出其存在的理由是满足用户对“净化空气”的需要，而不是空调设备这种产品。因为纯净的空气将是用户持久不变的需要，是用户购买空调设备的价值取向。为满足用户的这种价值取向，近年来研究开发出“绿色风”系列空调净化设备，使企业得到长足的发展。因此，完全可以将企业存在理由定义为企业的使命。即企业希望未来成为一个怎样的组织？企业要为其顾客提供什么样的价值？有何战略优势能比竞争对手向顾客提供更好的价值？等等。定义企业的使命并确其涵义是设计战略优势创建格局的指导思想和方针，明确了上述企业使命的定义及其内涵，才能够规范战略优势的创建并确保战略优势的有效发挥。

(二)正确选择竞争领域。20 世纪 70 年代末期，日本的企业在激烈竞争的环境中成功地渗透到世界市场的事实，除了日本文化上的特色外，就是他们巧妙地选择了能充分发挥自己战略优势的竞争领域。因此，正确选择竞争领域或项目是创建战略优势格局的重要基础。这主要从以下几个方面进行思考：

1，企业经营领域的反省。主要是通过分析企业当前的经营领域或考察即将进入的新经营领域，明确企业从事什么事业？顾客是谁？提供什么产品？市场的地理区域？主要竞争对手和各种制约因素？等等。然后,回答经营范围多大为宜？是否继续保持现有的经营领域？新的经营领域是否适合自己的战略优势的有效发挥？等等。

2，企业竞争地位的评价。即是将企业的各种关键战略因素进行分类，并和竞争对手进行比较；寻找出竞争领域中的成功与失败的战略因素有哪些等，来正确评价企业现有的竞争地位。具体可运用 **SWOT** 矩阵结构图法、**SPACE** 战略地位变量组合图解法等手段进行定性与定量相结合的科学评价。

3, 选择有利的竞争领域或项目。竞争地位的比较只是对企业和竞争者之间竞争实力的一个度量, 更重要的是企业的优势竞争地位要和选择的经营领域相匹配, 即在所选择的经营领域或项目中要能建立起明显的战略优势, 这样在竞争中就可稳操胜券了。在有利的竞争领域中创造了战略优势, 反过来, 战略优势又强化了优势竞争地位, 而进入了一个良性循环, 确保战略优势的持久。

(三)合理分配和协调优势资源。对企业有限的有形、无形资源中的优势资源进行合理的分配与协调是创建战略优势的核心内容。

首先, 对企业资源的价值进行评估, 确定优势资源。通常, 经营者都为拥有众多的资源而自豪。然而在现实中并不是企业的每项资源都是难能可贵的, 有的资源能为企业创造战略优势, 而有的资源却不能。因此, 必须从战略角度出发, 以优于竞争对手和市场需要为标准, 并和其它竞争要素综合权衡, 客观评估。本企业何种资源最有价值, 何种资源能持久发挥, 何种资源是独家拥有等, 进行分类、测试, 确定优势资源。也许企业的每一项资源都不具有很高的价值, 但通过有效的协调和培育能够使其成为优势资源。

其次, 优势资源的保持。在瞬息即变的市场竞争中, 企业不仅要拥有优势资源, 更重要的是如何保持优势资源。然而, 优势资源往往难以持久, 但只要企业积极进取和不懈努力, 集中投入, 不断提高优势资源的质量和数量, 比过去做得更好完全是有可能的。保持优势资源可从两个方面着手: 一是通过对优势资源不断进行投资与更新, 提高其等级来保持优势资源。例如夏普公司 20 世纪 60 年代电视机和收音机技术是它的优势资源; 为了保持自己的优势资源, 实施逆向整合, 研究、发展特殊半导体、电子计算器; 到 90 年代初发展液晶显示器、摄像机; 30 年来每提高一次优势资源的等级, 就显著地增强了自己的战略优势。二是通过发挥优势资源达到最大效用来保持优势资源。发挥优势资源的渗透和辐射能力, 扩大竞争领域。例如, 长虹品牌深受广大消费者青睐, 长虹公司将这种无形资源优势从彩电业延伸到通讯业、空调业等, 使优势资源在市场上达到最大效用, 而一直处于行业竞争的领先者地位。

最后，优势资源的有效分配和协调。现实中每个企业一般都有自己的优势资源，为什么有的企业兴旺发达，有的企业捉襟见肘呢？这里有一个对自己的优势资源管理的艺术问题，即合理分配和协调。一般可考虑以下几种分配和协调方式。

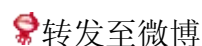
1，集中优势资源。集中优势资源于某一和其相匹配的竞争领域，制定专业化的产业发展战略，不断投入、培养、保持、提高这些优势资源，就能创建战略优势而使企业立于不败之地。联想集团、北大方正等企业所以能在市场竞争中获得成功，正是因为它们审时度势，了解自己的竞争领域，集中优势资源于专业化的产业发展战略的结果。相反，巨人集团将自己的优势资源分配给非相关领域的发展，盲目扩大战线，而走向了消亡。

2，转移优势资源。当企业现有的优势资源不能得到最大效用之时，就要寻求明智的再分配。将优势资源转移到与之相匹配的事业上，这是通过优势资源的外转移以创建战略优势。另外，企业经营的经验、方法、技能等是企业的无形资源优势；然而这些优势资源大都保存在管理人员的脑子里，往往得不到充分的发挥；因此，将管理人员在企业内各部门之间转换，乃至和其它企业转换，就可将这些无形的优势资源转移到企业各部门及其它企业，发挥最大的效用，这是通过优势资源的内转移以创建战略优势。

3，共享优势资源。近年来企业 CTMS 集成系统、远程工作、虚拟企业、电子商务等先进的经营模式为企业创造了强大的竞争战略优势，其根本就在于知识、信息等优势资源的共享所起到的举足轻重的作用。科技是第一生产力，它将成为未来企业的核心优势资源，让其在企业内充分共享，则将创造出爆发性的战略优势(资料来源于互联网)。

思考题

- 1， 为什么要选择既竞争又合作的机制？
- 2， 什么是波特教授竞争战略理论的主要重点？
- 3， ， 如何确定企业竞争战略？其要求是什么？
- 4， ， 请你谈谈企业竞争战略优势的创建。



第七章企业基本竞争商务策划

第一节成本领先商务策划

成本领先战略也许是三种通用战略中最清楚明了的。在这种战略的指导下企业决定成为所在产业中实行低成本生产的企业。企业经营范围广泛，为多个产业部门服务甚至可能经营属于其它有关产业的经营。企业的经营面往往对其成本优势举足轻重。成本优势的来源因产业结构不同而异。它们可以包括追求规模经济、专利技术、原材料的优惠待遇和其它因素。例如，在电视机方面，取得成本上的领先地位需要有足够规模的显像管生产设施、低成本的设计、自动化组装和有利于分摊研制费用的全球性销售规模。在安全保卫服务业，成本优势要求极低的管理费用、源源不断的廉价劳动力和因人员流动性大而需要的高效率培训程序、追求低成本的生产企业地位不仅仅需要向下移动学习曲线 而是必须寻找和探索成本优势的一切来源。典型的低成本企业销售实惠的产品并且要在强调从一切来源中获得规模经济的成本优势或绝对成本优势上大做文章。

如果一个企业能够取得并保持全面的成本领先地位，那么它只要能使价格相等或接近于该产业的平均价格水平就会成为所在产业中高于平均水平的超群之辈。当成本领先企业的价格相当于或低于其竞争企业时、它的低成本地位就会转化为高收益。然而，一个在成本上占领先地位的企业不能忽视使产品别具一格的基础，一旦成本领先的企业产品在客户眼里不被看作是与其它竞争企业的产品不相上下或可被接受时它就要被迫削减价格，使之大大低于竞争企业的水平以增加销售额。这就可能抵销了它有利的成本地位所带来的好处。德克萨斯仪器公司

（Texas Instruments，手表工业）和西北航空公司（Northwest Airlines，航空运输业）就是两家陷于这种困境的低成本企业。前者因无法克服其在产品别具一格的不利之处，而退出了手表业，后者则因及时发现了问题，并着手努力改进营销工作、乘客服务和为旅行社提供的服务，而使其产品进一步与其竞争对手的产品并驾齐驱。

尽管一个成本领先的企业是依赖其成本上的领先地位来取得竞争优势的，而它要成为经济效益高于平均水平的超群者，则必须与其竞争企业相比，在产品别具一格的基础上取得的价值相等或价值近似的有利地位。产品别具一格基础上的价值

相等使成本领先的企业得以将其成本优势直接转化为高于竞争企业的利润；产品别具一格基础上的价值近似意味着为取得令人满意的市场占有率所必需的降低幅度还不至于冲销成本领先企业的成本优势，因此，成本领先企业能赚取高于平均水平的收益。

一，企业成本领先战略的含义和类型

成本领先战略也称为低成本战略，是指企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是在同行业中最低的成本，从而获取竞争优势的一种战略。根据企业获取成本优势的方法不同，我们把成本领先战略概括为如下几种主要类型：

（一）简化产品型成本领先战略；就是使产品简单化，即将产品或服务中添加的花样全部取消；

（二）改进设计型成本领先战略；

（三）材料节约型成本领先战略；

（四）人工费用降低型成本领先战略；

（五）生产创新和自动化型成本领先战略；

二，成本领先战略的实用条件和组织要求

（一）成本领先战略的实用条件

- 1，现有竞争企业之间的价格竞争非常激烈；
- 2，企业所处产业的产品基本上是标准化或者同质化的；
- 3，实现产品差异化的途径很少；
- 4，多数顾客使用产品的方式相同；
- 5，消费者的转换成本很低；
- 6，消费者具有较大的降价谈判能力。

（二）成本领先战略的组织要求。企业实施成本领先战略，除具备上述外部条件之外，企业本身还必须具备如下技能和资源：

- 1，持续的资本投资和获得资本的途径；
- 2，生产加工工艺技能；
- 3，认真的劳动监督；
- 4，设计容易制造的产品；

5，低成本的分销系统。

三，成本领先战略的收益与风险

（一）采用成本领先战略的收益在于：

- 1，抵挡住现有竞争对手的对抗；
- 2，抵御购买商讨价还价的能力；
- 3，更灵活地处理供应商的提价行为；
- 4，形成进入障碍；
- 5，树立和替代品的竞争优势。

（二）采用成本领先战略的风险主要包括：

- 1，降价过度引起利润率降低；
- 2，新加入者可能后来居上；
- 3，丧失对市场变化的预见能力；
- 4，技术变化降低企业资源的效用；
- 5，容易受外部环境的影响。

四，企业成本领先战略的常见错误

成本领先地位的战略一般必然地要求一个企业就是成本领先者，而不只是争夺这个位置的若干企业中的一员。许多企业未能认识到这一点，从而在战略上铸成大错。当渴望成为成本领先者的企业不只一家时，他们之间的竞争通常是很激烈的，因为每一个百分点的市场占有率都被认为是至关重要的。除非一个企业能够在成本上领先，并“说服”其它企业放弃其战略，否则，对盈利能力以及长期产业结构所产生的后果就可能像一些化工行业中出现的情况那是灾难性的。所以，除非重大的技术变革使一个企业得以彻底改变其成本地位，否则小成本领先就是特别依赖于先发制人策略的一种战略。

成本领先战略的成功取决于企业日复一日地实际实施该战略的技能。成本不会自动下降，也会偶然下降。它是艰苦工作和持之以恒的重视成本工作的结果。企业降低成本的能力有所不同，甚至当它们具有相似的规模、相似的累计产量或由相似的政策指导时也是如此。要改善相对成本地位，与其说需要在战略上做出重大转变，还不如说需要管理人员更多的重视。

许多企业失于从战略的角度充分理解它们的成本行为而不能利用改善其相对成

本地位的机会。企业的估价和按照成本地位采取行动时会犯的一些最常见的错误包括：

（一）集中于生产活动的成本，别无他顾。

（二）忽视采购。许多企业在降低劳动力成本上斤斤计较，而对外购投入却几乎全然不顾。它们往往把采购看成是一种次要的辅助职能，在管理方面几乎不予重视；采购部门的分析也往往过于集中在关键原材料的买价上。企业常常让那些对降低成本既无专门知识又无积极性的人去采购许多东西；外购投入和其它价值活动的成本之间的联系又不为人们所认识。对于许多企业来说采购方法稍加改变便会产生成本上的重大效益。

（三）忽视间接的或规模小的活动。降低成本的规划通常集中在规模大的成本活动和（或）直接的活动上，如元器件制作和装配等等，占总成本较小部分的活动难以得到足够的审查。间接活动如维修和常规性费用常常不被人们重视。

（四）对成本驱动因素的错误认识。企业常常错误地判断它们的成本驱动因素。例如，全国市场占有率最大的又是成本最低的企业，可能会错误地以为是全国市场占有率推动了成本。然而，成本领先地位实际上可能来自企业所经营地区的较大的地区市场占有率。企业不能理解其成本优势来源则可能使它试图以提高全国市场占有率来降低成本。其结果是，它可能因削弱了地区上的集中一点而破坏自己的成本地位。它也可能将其防御战略集中在全国性的竞争企业上，而忽视了由强大的地区竞争企业所造成的更大的威胁。

（五）无法利用联系。企业很少能认识到影响成本的所有联系，尤其是和供应商的联系以及各种活动之间的联系，如质量保证、检查和服务等等。利用联系的能力是许多日本企业成功的基础。松下电器公司（Matsushita）和佳能公司认识和利用了联系，即使它们的政策与传统的生产和采购方法相矛盾。无法认识联系也会导致犯以下一类的错误，如要求每个部门都以同样的比例降低成本，而不顾有些部门提高成本可能会降低总的成本的客观事实。

（六）成本降低中的相互矛盾。企业常常企图以相互矛盾的种种方式来降低成本。它们试图增加市场占有率，从规模经济中获益，而又通过型号多样化来抵销规模经济。它们将工厂设在靠近客户的地方以节省运输费用，但在新产品开发中又强调减轻重量。成本驱动因素有时是背道而驰的，企业必须认真对待它们之间的权

衡取舍问题。

（七）无意之中的交叉补贴。当企业在不能认识到成本表现各有不同的部分市场的存在时，就常常不知不觉地卷入交叉补贴之中。传统的会计制度很少计量上述产品、客户、销售渠道或地理区域之间所有的成本差异。因此企业可能对一大类产品中的某些产品或对某些客户定价过高，而对其它的产品或客户却给予了价格补贴。例如，白葡萄酒由于变陈的要求低，因此所需要的桶比红葡萄酒的便宜。如果酿酒企业根据平均成本对红、白葡萄酒制定同等的价格，那么成本低的白葡萄酒的价格就补贴了红葡萄酒的价格了。无意之中的交叉补贴又常常使那些懂得成本利用成本来削价抢生意以改善自身市场地位的竞争企业有机可乘。交叉补贴也把企业暴露在那些仅仅在定价过高的部分市场上集中一点的竞争企业面前。

（八）增值的考虑。为降低成本所做的努力常常是在现有的价值链争取增值改善，而不是寻求重新配置价值链的途径。增值改善可能会达到收益递减点，而重新配置价值链却能通往一个全新的成本阶段。

（九）损害别具一格的形象。企业在降低成本中万一抹杀了它对客户的别具一格的特征，就可能损害其与众不同的形象。虽然这样做可能在战略上是合乎需要的，但这应该是一个有意识选择的结果。降低成本的努力而主要侧重在对企业别具一格没有什么好处的活动方面。此外，成本领先的企业只要在任何不花大钱就能创造别具一格形象的活动方面下功夫去做，也会提高效益。

第二节 企业差异化战略

差异化战略是将企业提供的产品或服务差异化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有许多方式，如设计名牌形象、保持技术、性能特点、顾客服务、商业网络及其他方面的独特性，等等。最理想的状况是企业 在几个方面都具有差异化的特点。但这一战略和提高市场份额的目标不可兼顾，在建立企业的差异化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价，有时即便全产业范围的顾客都了解企业的独特优点，也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付企业要求的高价格。

差异化战略又称别具一格战略，是将企业提供的产品或服务差异化，形成一些在全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有许多方式：设计或品牌形象(Mercedes Benz 在汽车业中声誉卓著)、技术特点(Coleman 在野营设备业中)、

外观特点(Jenn-Air 在电器领域中)、客户服务(Crown Cork 及 Seal 在金属罐产业中)、经销网络(Caterpillar Tractor 在建筑设备业中)及其他方面的独特性。最理想的情况是企业使自己在几个方面都差异化。例如,卡特皮勒推土机公司(Caterpillar Tractor)不仅以其经销网络和优良的零配件供应服务著称,而且以其极为优质耐用的产品享有盛誉。所有这些对于大型设备都至关重要,因为大型设备使用时发生故障的代价是昂贵的。应当强调,差异化战略并不意味着企业可以忽略成本,但此时成本不是企业的首要战略目标。

如果差异化战略成功地实施了,它就成为在一个产业中赢得高水平收益的积极战略,因为它建立起防御阵地对付五种竞争力量,虽然其防御的形式与成本领先有所不同。波特认为,推行差异化战略有时会与争取占有更大的市场份额的活动相矛盾。推行差异化战略往往要求企业对于这一战略的排它性有思想准备。这一战略和提高市场份额两者不可兼顾。在建立企业的差异化战略的活动中,总是伴随着很高的成本代价,有时即便全产业范围的顾客都了解企业的独特优点,也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付企业要求的高价格。

产品差异化带来较高的收益,可以用来对付供方压力,同时可以缓解买方压力。当客户缺乏选择余地时,其价格敏感性也就不高。最后,采取差异化战略而赢得顾客忠诚的企业,在面对替代品威胁时,其所处地位比其他竞争对手也更为有利。实现产品差异化有时会与争取占领更大的市场份额相矛盾。它往往要求企业对于这一战略的排它性有思想准备,即这一战略和提高市场份额两者不可兼顾。较为普遍的情况是,如果建立差异化的活动总是成本高昂,如:广泛的研究、产品设计、高质量的材料或周密的顾客服务等,那么实现产品差异化将意味着以成本地位为代价。然而,即便全产业范围内的顾客都了解企业的独特优点,也并不是所有顾客都愿意或有能力支付企业所要求的较高价格(当然在诸如挖土机械设备行业中,这种愿出高价的客户占了多数,因而 Caterpillar 的产品尽管标价很高,仍有着占统治地位的市场份额)。在其他产业中,差异化战略和相对较低的成本和与其他竞争对手相当的价格之间可以不发生矛盾。

一, 差异化战略的含义及其类型

所谓差异化战略,是指为使企业产品和竞争对手产品有明显的区别,形成与众不同的特点而采取的一种战略。这种战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特

性。企业要突出自己产品与竞争对手之间的差异性，主要有四种基本的途径：

（一）产品差异化战略。产品差异化的主要因素有：特征、工作性能、一致性、耐用性、可靠性、易修理性、式样和设计；

（二）服务差异化战略。服务的差异化主要包括送货、安装、顾客培训、咨询服务等因素；

（三）人事差异化战略。训练有素的员工应能体现出胜任、礼貌、可信、可靠、反应敏捷、善于交流等六个特征：

（四）形象差异化战略。

二 差异化战略的基本内容和特点

（一）差异化战略的基本内容

- 1，追求产品品质的优异化，创造独家所有，确保市场占有率小而投资回报率高；
- 2，追求产品可靠度的优异化，稳定可靠标准化；
- 3，追求产品专利权的优异化，以专利保护技术创新，以此区隔市场；
- 4，追求产品创新力的优异化，技术第一，是最先进的产品；
- 5，追求产品周边服务的优异化，创造特性和附属性功能；
- 6，追求售前和售后服务的优异化；
- 7，追求品牌的优异化，强调产品的品牌诉求。

（二）差异化战略的特点

- 1，要有一个独特的价值诉求。就是企业做的事情和其他竞争者相比有很大差异。价值诉求主要有三个重要的方面：企业准备服务于什么类型的客户？满足这些客户什么样的需求？企业会寻求什么样的相应价格？这三点构成了企业价值诉求。企业选择要和对手有所不同。如企业想和跨国公司竞争做同样的事情，就不太可能成功，因而必须制定一个战略，采取一种独特的视角、满足一种独特的需求。
- 2，要有一个不同的为客户精心设计的价值链。营销、制造和物流都必须和对手不同，这样才能有特色，否则只能在运营效率上竞争。
- 3，要做清晰的取舍并且确定哪些事不去做。制定战略的时候要考虑取舍的问题，这样可以使企业的竞争对手很难模仿企业的战略。取舍非常之重要，因为鱼和熊掌不能兼得，只能有所为、有所不为。企业常犯的一个错误就是他们想做的事情太多，他们不愿意舍弃。如果企业有取舍的话，对手学了企业就会伤害他自己，

这就迫使对手做出取舍：或者彻底放弃自己已有的核心优势，或者放弃抄袭，或至少不会有效地抄袭。

4. 在价值链上的各项活动，必须是相互匹配并彼此促进的。西南航空的低成本模式、戴尔的直销和大规模定制模式为什么难以模仿？因为他们的优势不是某一项活动，而是整个价值链同时起作用。竞争对手要想模仿它就不能只模仿一件事情，而是要把整个战略都模仿过去才能有效。

5. 战略要有连续性。任何一个战略必须要实施三至四年，否则就不算是战略，如果每年都对战略进行改变的话，就等于是没有战略，而是跟时髦。这并不意味着企业就永远一成不变，首先企业要不断地寻找先进的做法，第二总是要寻找更好的方式来实施企业的战略。如果有了新的技术，那么就要问一下我这家企业如何用这个技术使企业战略变得更有效呢？如果企业有一个很清晰的战略的话，实际上企业变化得速度更快，因为有战略企业就会确定出优先顺序，确定出哪些是重要的。如果没有战略的话，所有东西企业都会觉得是重要的，这样哪个先做、哪个后做反而搞不清楚了。

三、差异化战略的适用条件与组织要求

（一）差异化战略的实用条件

- 1，可以有很多途径创造企业和竞争对手产品之间的差异，并且这种差异被顾客认为是有价值的；
- 2，顾客对产品的需求和使用要求是多种多样的，即顾客需求是有差异的；
- 3，采用类似差异化途径的竞争对手很少，即真正能够保证企业是“差异化”的；
- 4，技术变革很快，市场上的竞争主要集中在不断地推出新的产品特色。

（二）差异化战略的组织要求。除上述外部条件之外，企业实施差异化战略还必须具备如下内部条件：

- 1，具有很强的研究开发能力，研究人员要有创造性的眼光；
- 2，企业具有以其产品质量或技术领先的声望；
- 3，企业在这一行业有悠久的历史或吸取其他企业的技能并自成一体；
- 4，很强的市场营销能力；
- 5，研究与开发、产品开发以及市场营销等职能部门之间要具有很强的协调性；
- 6，企业要具备能吸引高级研究人员、创造性人才和高技能职员物质设施；

7, 各种销售渠道强有力的合作。

四, 差异化战略的收益与风险

(一) 实施差异化战略的意义:

- 1, 建立起顾客对企业的忠诚;
- 2, 形成强有力的产业进入障碍;
- 3, 增强了企业对供应商讨价还价的能力。这主要是由于差异化战略提高了企业的边际收益;
- 4, 削弱购买商讨价还价的能力。企业通过差异化战略, 使得购买商缺乏与之可比较的产品选择, 降低了购买商对价格的敏感度。另一方面, 通过产品差异化使购买商具有较高的转换成本, 使其依赖于企业;
- 5, 由于差异化战略使企业建立起顾客的忠诚, 所以这使得替代品无法在性能上与之竞争。

(二) 差异化战略也包含一系列风险:

1. 可能丧失部分客户。如果采用成本领先战略的竞争对手压低产品价格, 使其和实行差异化战略的企业的产品价格差距拉得很大, 在这种情况下, 用户为了大量节省费用, 放弃取得差异的企业所拥有的产品特征、服务或形象, 转而选择物美价廉的产品;
2. 用户所需的产品差异的因素下降。当用户变得越来越老练时, 对产品的特征和差别体会不明显时, 就可能发生忽略差异的情况;
3. 大量的模仿缩小了感觉得到的差异。特别是当产品发展到成熟期时, 拥有技术实力的企业很容易通过逼真的模仿, 减少产品之间的差异;
4. 过度差异化。

五, 差异化战略案例分析

案例一:差异化策略在房地产业的应用分析

企业要开发市场,必定要为自己的产品或服务找到战胜对手的营销策略。因此差异化策略已越来越为企业家们重视。差异化策略是企业获得竞争力的最终途径,有效的差异化,能使企业享有高价所带来的厚利。

(一) 差异化策略在房地产业的运用现状。房地产开发企业通过采用差异化策略来满足市场的需求,只有这样才能在激烈的市场竞争中发展壮大自己。可以

说,房地产业实施差异化策略势在必行。

(二) 差异化策略在房地产业的应用分析

1.产品差异化。对于房地产有形产品来讲,产品差异化是最基础的,也是首先需要掌握的。同其它产品比较,房地产产品本身有较大的差异化。

(1)产品质量。质量是任何产品生存的基础,房地产产品也不会例外。首先是设计质量;其次是工程质量。工程质量不仅仅是要求安全,防水问题、墙体的平整度、门窗的密封等同样重要。人们常说 $100-1=0$,意思是说,即使是一件小事,也可能使全部努力作废。最后是环境质量和配套质量。

(2)产品性能。例如,在同一区位内,企业的楼盘比别的楼盘有更好的生态小环境;在同一得房率的基础上,企业的房型比别的楼盘有更多或更方便的功能组合等等。只要售价没有超过顾客的认识价值,他们就愿意付出较高的价钱购买性能良好的房地产产品。

(3)产品特色。产品特色是指房地产基本功能的增加和补充。例如,在住宅小区的绿化普遍未得到重视之时,重视绿化,完善住宅区的生态功能,应该是一种特色。再如,在住宅区增加智能化设施、集中供热和供饮用水,建造错层住宅、大采光凸出窗台、阳光客厅、可移动透光屋顶天井、室内自动报警等等都可以构成房地产的特色。

(4)产品设计风格。从开发商的角度看,要求的是方便建造和顺利推向市场。从顾客的角度看,要求性能质量良好,而且漂亮有特色。设计工作必须兼顾两者力求完美。设计最终的取舍决定于目标市场的顾客对产品差异化和价值对比的认识。

2.服务差异化。与其他商品有所不同的是,商品房的消费群体既有共性需求又有个性需要,当竞争对手之间在客户共性需求方面势均力敌的时候,影响客户购买意向的因素往往就是哪个项目更能满足他的个性需要,更能博得他的好感。这些个性需要往往是产品本身无法满足的,而需要通过产品附加的服务来满足,这也是我们通常所说的“服务能提高产品附加值”。

3.品牌差异化。我国大部分消费者进入“品牌消费”阶段。许多开发公司在房地产开发、销售过程中只重视短期行为,而不重视品牌信誉。消费者在选购住房时,只能依靠相互之间口头传播的信息进行选择。从一定意义上讲,由于房地产

消费的特殊性,消费者在选房时慎之又慎,房地产非常有必要树立品牌。

4.营销渠道差异化——业主直销。在营销学中,人们认为,在一个人的生活圈子里,他可以接触到并能导致类似购买的人最多可以达到 250 人。因而在房地产的销售中,如果一个已经购房的业主,通过现身说法向朋友同事推销楼盘,可以产生比销售人员推销更好的效果。

(三) 房地产业实施差异化策略的对策

1.有效差异对策。有效差异,也就是能够有效形成企业市场力量,提高市场绩效的差异化。有效差异对策包括以下几个方面:

(1)实在性。某项差异化确实能使相当多的顾客得到更多的实际利益。如实实在在的房地产品差异可以使消费者获得实实在在的利益,这样的差异才能够吸引消费者的注意,因为只有给消费者带来真实好处的产品差异才能得到消费者的认同,才能在市场竞争中立于不败之地。当然,实在的产品差异并不排斥产品在品牌、商誉上给消费者带来的良好购买体验。品牌、商誉不仅能够带来质量和功能的优越保证,而且给消费者带来社会地位和阶层的荣耀感和成就感,这种心理感受也是一种实在的利益特征。

(2)独特性。某项差异化是其它开发企业没有的,或者是本企业相当突出明白地向顾客提供的。有效的差异化应该具有不同于竞争对手的明显特征,也就是要具有独特性,有独特性才能突现差异性优势,才能引人注目。解决独特性问题,要考虑两方面:一是概念创新,一般的方法是从产品的性能特征和愉悦特征上去挖掘,二是调性处理,一般的方法是将理性的事情感性化,将乏味的事情有趣化,并具有时代感。

(3)不易模仿性。某项差异化是其它开发商不容易模仿的。在激烈的市场竞争环境下,有效差异化策略的最基本要求就是对手难于模仿。然而,当今的中国房地产市场上,跟风现象却相当严重,竞争者的模仿,使得差异化缩小,从而企业在差异化中的投入巨大、效果却不好。

差异化的缩小主要体现在规划设计、建材选用和施工工艺上,为此,开发企业可以设置模仿障碍,像经验、与外部稳固的联系、内部的协调关系以及先行者的优势等方面是模仿者不易攻破的障碍。

2.准确定位对策。对差异化实行准确定位,可以设计出对自己楼盘的目标市场

最有吸引力的差异化:。

(1)内容定位。开发企业及其开发的楼盘有不同的优势,应该把自己同竞争者的优势进行比较,强化和突出自己的优势。例如一家开发商的楼盘在环境、户型上同另一家开发商的相似楼盘相竞争。但是,本企业声誉更大更好,人员素质和服务又有优势,应该强调推出品牌和服务优势作为差别。

(2)传播定位。开发商不仅要确定一个清晰的差异化定位,还要将此定位进行卓有成效的宣传。例如,开发商确定将“信誉最好”作为定位主题,它必须要保证此主题的宣传深入顾客之心。比较好的办法是宣传自己的楼盘销售业绩好、交房日期最及时、销售纠纷最少和所得的奖项最多最高等。此外,“信誉最好”还可以通过其它的营销组合如价格、广告、促销手段、分销渠道来体现。

3.风险规避对策。房地产业实施差异化策略存在一定的风险。那么如何规避这些风险呢?

(1)实施差异化造成的成本过大。开发企业在开发楼盘时要进行一定的市场调研,对实施差异化的投入产出比进行合理的测算评估,以差异化造成的价格提高不影响消费者购买为前提,经过全盘考虑后才可以实施这一策略。

(2)顾客需求的变化。消费者心理越来越成熟,可能造成对差异化的需求降低。在这种情况下,开发企业就要进行全面的市场调查,充分了解消费者的需求,根据消费者的真实需求实施差异化策略,以实实在在的与竞争对手不同的差异化进行有效的竞争。

(3)运用差异化策略时,可能会出现妨碍其市场占有率提高的状况,即市场占有率低于采用低成本战略的企业。这时,需要把企业的产品和盈利综合起来考虑,既要考虑市场占有率的高低,又要考虑利润的大小。通过综合考虑,找出采用该战术的利弊得失,以便做出是否变更战术的抉择。

案例二:家电业差异化战略分析

(一) 差异化战略是家电业的必然选择。有差异才有市场,才能在强手如林的同行业竞争中立于不败之地。任何想要长期生存下去的竞争性企业,都必须通过差异化竞争战略而形成压倒所有其他竞争对手的独特优势,维持这种差异化正是企业长期战略的精髓所在。顾客市场的需求是千差万别的,个性化时代要求供给的差异化,已成为企业形成独特竞争力所永久追求的目标。

1、价格战已使家电业不堪重负。近年来,家用电器通过比拼价格来吸引消费者的方法已经使不少厂家入不敷出、负债累累。单一从成本领先中挖掘比较优势,在价格竞争上做文章已经使家电业陷入了同质化的恶性价格竞争和薄利的状态,成本领先战略正经受着严峻的考验。

长期的低层次价格竞争和无序的过度膨胀使中国家电企业过早地尝到了供大于求的痛苦,尤其以“价格战”见长的国内空调企业,在压缩机价格暴涨的压力下,低成本策略正经受着严峻的考验。越来越多的企业认识到单靠价格竞争不能建立核心竞争力,不是长远发展的方向,从而努力探索新的发展道路。“数字化、变频技术、模糊”等新概念迅速应用到了家电产品当中。电冰箱从单门到多门,从双门到大冷冻、多温层无氟、保鲜阶段;电视机也正经历从模糊电视到数码电视,再到全数字电视这样的技术进步过程。许多家电企业加大了技术投入,积极开发具有高科技含量的产品,将产品的差异化作为企业发展的长久之计,寻求新的市场需求,以实现企业的可持续发展。

2、顾客的异质性客观上要求家电业实施差异化战略。顾客的异质性是差异化的基础。对企业来说,唯一的竞争手段就是尽可能以较低的价格向顾客提供产品。但实际上,顾客并非同质,顾客本身在许多方面存在着差异性,如城乡的差异、文化水平的高低、经济收入的多少、不同的心理因素、价值观念、消费观念、购买行为的异质性的存在,导致了顾客在需求上的差异性。就拿电视机来说,也许有些顾客喜欢操作简单、价格便宜的电视机,而另一些顾客却喜欢操作复杂、价格贵、画质清晰的电视机。当顾客在喜好上存在差异时,企业就应针对不同顾客群体的消费需求,生产出具有不同功能的产品,从而赢得市场。

（二）家电业差异化战略的实施

1、差异化战略的含义。差异化竞争战略,是指企业凭借自身的技术优势和管理优势,开发和生产出在性能、功能和质量上都优于市场上现有产品水平的创新产品,并使创新产品与消费者的不同需求相吻合。此外,差异化竞争概念的延伸还应包括产品包装差异化、营销手段差异化、广告方式差异化和售后服务差异化等外围工作的支撑,形成一套完整的差异化竞争体系,在提高企业市场信誉和良好形象的基础上,使企业方方面面的工作围绕差异化竞争形成相辅相成的良性循环系

统。

2、寻求差异化。差异化战略追求的最高目标是“鹤立鸡群”,即本企业为顾客所提供的产品在功能、质量、服务、营销等方面具有“不完全替代性”。现代营销理论的产品整体概念说明,顾客对产品或服务价值的定位有三个层次:一是核心价值,它主要由产品的基本功能构成,也就是产品之所以存在的基本理由,如手机是用于通讯的,汉堡包是用来充饥的;二是有形价值,包括与产品的质量和性能以及与服务有关的品牌、包装、外观样式等,这些也是实际产品的重要组成部分;三是附加价值,其中包括与产品间接相关的超值服务—超出顾客期望值的服务,如产品终生保修、免费送货、分期付款、安装调试等售后服务。这“三层次”或称“三合一”的产品整体概念的提出为我们奠定了差异化竞争战略的理论基础。以此为基础,我们可以从产品、市场和形象三大方面寻求差异化。

(1) 产品差异化。在同行业中,产品的核心价值基本相同,所不同的主要是有形价值和附加价值。

在满足顾客基本需要的情况下,谁的产品更具实用性特色谁就更能够脱颖而出赢得顾客。如果产品本身在质量、性能和功能等方面明显优化于其竞争对手的同类产品,就可以在市场上独占鳌头。不同的产品差异化战略使不同企业特色鲜明,各自又获得了不同的顾客群。

(2) 形象差异化。企业通过强化品牌意识、成功实施 CI 战略,在消费者心目中形成关于企业的独特形象,并对其产品产生偏好而乐意购买。例如,到青岛的人都会看到机场沿路上空悬挂着成千上万带有海尔品牌标识的气球,海尔集团以高品质的产品加上“真诚到永远”的承诺,塑造出一种真诚可信的形象。如果说,产品差异化是以内在品质服务于顾客的话,那么形象差异化就是以诚信和别具一格的外在形象来占据消费者心目中最好的位置。

(3) 市场差异化。市场差异化是指通过产品的销售价格、分销渠道、售后服务等符合具体市场环境条件而形成差异。在销售价格方面,在同类产品中,价格有高中低之分,企业可以根据产品的市场定位、自身实力以及产品生命周期等因素,或者选择高级礼品包装形式以高价出售,给消费者以物有所值的感觉;或者选择简易包装以低价出售,让消费者感到经济实惠。在分销渠道方面,根据经营层次或环节不同,有长渠道与短渠道之分,宽渠道与窄渠道之别。

渠道的选择受产品特点、市场因素、企业自身因素和国家政策法规因素的影响,因此,在同类产品中,企业可以根据有关影响因素并结合自己的特点和优势采用合适的销售渠道。

(三) 家电业实施差异化战略应该注意的问题

1、针对顾客需求和竞争对手实施差异化战略。差异化战略实施的目的是要在某一领域建立起与众不同的优势,但它并非无中生有,它建立在科学的市场细分基础上,而市场细分又是立足于顾客需求的差异上。所以,差异化战略并不是单纯的标新立异,其落脚点是顾客的需求。其与众不同之处应该是顾客所关注的,必须能为顾客创造价值的差异,才是值得的。因此,这就要求企业能够洞察竞争对手的产品情况,找到竞争对手所忽视的而又为消费者所重视的方面实施差异化战略。

2、实施差异化战略应考虑成本效益原则。差异化有可能带来成本的上涨,但差异化也可以带来溢价收益,当溢价收益大于成本上升幅度时,企业效益就会增加;差异化也可以使相对成本更低。所以,差异化并不意味成本的过高。当然,如果因为差异化而导致成本超出了消费者的承受能力,则没有任何价值。

3、差异化战略的内容应不具有模仿性。如果差异化战略成效显著,必然会引起竞争对手的仿效。即使竞争者可以进行仿效,作为差异化战略的有效实施者,也可以获得以下优势:首先,差异化战略实施者可以在竞争者没有仿效前获得高于社会平均水平的收益率。一般来说,竞争者需要一段长短不等的时间去研究是否需要进行仿效,以及组织资源进行仿效。在这段时间里,差异化战略实施者可以从容获得较高的收益率。其次,差异化战略实施者有机会获得顾客的忠诚度,从而为后来的仿效者制造了感情方面的障碍。差异化战略实施者所获优势的大小实际上取决于差别化战略的内容被竞争对手模仿的难度。最具吸引力的差异化方式是那些竞争对手模仿起来难度很大的或代价高昂的方式。从海尔差异化战略的实施经验来看,每一项内容都是当时竞争对手很难模仿的,尤其是当前海尔能以最快的速度满足消费者的个性化需求这一点,对于其他竞争对手来说更难仿效。因为它要求以业务流程再造为基础,而业务流程再造即使在欧美发达国家,其成功率也只有20%。

4、差异化战略需要不断创新。差异化策略是根据对手甚至市场的变化而在

不断变化着的。任何差异都不是一成不变的,昨天的差异化会变成今天的一般化。海尔先后在质量、服务、个性化与速度等方面不断变换内容的与众不同就是一个动态的差异化过程。因此,差异化战略的出路只有不断创新,用创新去适应不断变化的顾客需求,去战胜变化着的竞争对手

第三节集中化商务策划

一，集中化战略的前提思想

集中化战略，也称专一化战略，最先是由美国著名的企业战略学家迈克尔·波特于1980年提出的。集中化战略依靠的前提思想是，企业业务的集中化能够以高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手们。波特认为这样做的结果，是企业或者通过满足特殊对象的需要而实现了差别化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的企业可以使其赢利的潜力超过产业的普遍水平。这些优势保护企业抵御各种竞争力量的威胁。

集中化战略常常意味着限制了可以获取的整体市场份额。集中化战略必然地包含着利润率与销售额之间互以对方为代价的关系。

波特在《竞争战略》中还对三种通用战略实施的要求进行了详细的分析，并一一列举。

波特认为，三种战略是每一个企业必须明确的，因为徘徊其间的企业处于极其糟糕的战略地位。这样的企业缺少市场占有率，缺少资本投资，从而削弱了“打低成本牌”的资本。全产业范围的差别化的必要条件是放弃对低成本的努力。而采用集中化战略，在更加有限的范围内建立起差别化或低成本优势，更会有同样的问题。徘徊其间的企业几乎注定是低利润的，所以它必须做出一种根本性战略决策，向三种通用战略靠拢。一旦企业处于徘徊状况，摆脱这种令人不快的状态往往要花费时间并经过一段持续的努力；而相继采用三个战略，波特认为注定会失败，因为它们要求的条件是不一致的。

同时波特也认为，采用“集中化战略”的结果是，企业要么可以通过满足特定群体的需求而实现差异化，要么可以在为特定群体提供服务时降低成本，或者可以二者兼得。这样，企业的赢利潜力会超过行业的平均赢利水平，企业也可以籍此抵御各种竞争力量的威胁。但是，“集中化战略”常常意味着企业难以在整体市

场上获得更大的市场份额，该战略包含着利润率与销售额之间互以对方为代价这一层含义。

二，集中化战略的主要形式与战略核心

（一）集中化战略的主要形式。集中化战略有两种形式，即企业在目标细分市场中寻求成本优势的成本集中和在细分市场中寻求差异化的差异集中。

（二）集中化战略的核心。这种战略的核心是取得某种对特定顾客有价值的集中性服务，侧重于从企业内部建立竞争优势。集中化战略的实施首先表现在提供咨询服务上，要做到人无我有、人有我精、人精我专，掌握主动权。

三，集中化战略的类型

集中化战略也称为聚焦战略，是指企业或事业部的经营活动集中于某一特定的购买者集团、产品线的某一部分或某一地域市场上的一种战略。这种战略的核心是瞄准某个特定的用户群体，某种细分的产品线或某个细分市场。具体来说，集中化战略可以分为产品线集中化战略，顾客集中化战略，地区集中化战略，低占有率集中化战略。

四，集中化战略的适用条件、收益与风险

（一）具备下列四种条件，采用集中化战略是适宜的：

- 1，具有完全不同的用户群，这些用户或有不同的需求，或以不同的方式使用产品；
- 2，在相同的目标细分市场中，其他竞争对手不打算实行重点集中战略；
- 3，企业的资源不允许其追求广泛的细分市场；
- 4，行业中各细分部门在规模、成长率、获利能力方面存在很大差异，致使某些细分部门比其他部门更有吸引力。

（二）集中化战略的收益主要表现在：

- 1，集中化战略便于集中使用整个企业的力量和资源，更好地服务于某一特定的目标；
- 2，将目标集中于特定的部分市场，企业可以更好地调查研究与产品有关的技术、市场、顾客以及竞争对手等各方面的情况，做到“知彼”；
- 3，战略目标集中明确，经济效益易于评价，战略管理过程也容易控制，从而带来管理上的简便。

（三）集中化战略的风险主要表现在：

- 1，由于企业全部力量和资源都投入了一种产品或服务或一个特定的市场，当顾客偏好发生变化，技术出现创新或有新的替代品出现时，就会发现这部分市场对产品或服务需求下降，企业就会受到很大的冲击；
- 2，竞争者打入了企业选定的目标市场，并且采取了优于企业的更集中化的战略；
- 3，产品销量可能变小，产品要求不断更新，造成生产费用的增加，使得采取集中化战略的企业成本优势得以削弱。

五，集中化战略案例分析

案例一：我国管理咨询公司实施专一化战略的探讨

我国目前管理咨询业正处于成长阶段。管理咨询公司面临的主要任务就是要确定一个适合自身的竞争战略，其核心就是能够形成有特色的盈利模式，拥有自己的核心竞争力，从而形成管理咨询公司的集中化优势。

（一）集中化战略及其核心内容

专一化战略是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。

这种战略的核心是取得某种对特定顾客有价值的专一性服务，侧重于从企业内部建立竞争优势。专一化战略的实施首先表现在提供咨询服务上，要做到人无我有、人有我精、人精我专，掌握主动权。提出在管理咨询业实施专一化战略，蕴含着两方面的含义：一是指管理咨询公司应在业内建立与竞争对手的不同的服务优势，形成自己特有的专长；二是指管理咨询公司应向客户提供专一化的服务，解决同一类客户的问题。

（二）在管理咨询业实施集中化战略的途径

1.定位集中化。竞争大师迈克尔·波特在《竞争论》中承认，其战略思想动力来自于定位。这种定位，一是指管理咨询公司明确定位业务范围，提升企业在某一领域的专业化水平。二是定位服务对象，比如中小企业。我国的中小企业，如合伙企业、高新技术企业等等近几年来发展飞速，它们都有迫切的管理咨询需求。国内管理咨询机构可利用了解我国国情，熟悉国内企业的运作、管理，成本低、收费便宜等方面的优势，更多地关注中小企业成长，把他们发展成为稳定的客户群。

2.专注特长业务，打造强势品牌，培养核心竞争力。管理咨询公司不应涉入所有的业务，认为自己无所不能，而是要找准自己的专长业务，对其进行深挖掘，力争做到专、精、深、强，打造出自己的核心能力。只有企业拥有了核心竞争力，才能在同行的竞争中立于不败之地，在企业界留下良好的口碑，才能树立企业形象，逐渐形成自己的品牌优势。

3.以客户为中心，加强与客户的联系，建立信任关系。调查表明，有 45%的企业更愿意把管理咨询公司当做朋友。所以管理咨询公司应以客户为中心，应持对客户负责的服务态度，把企业的问题看作自己的问题，切实从企业的利益出发，帮助企业解决难题，在给企业带来价值的同时，实现自身价值的增值。而且在双赢的同时，与顾客结成长期合作伙伴关系。例如：麦肯锡奉行“客户利益高于一切”，北大纵横将其咨询价值观归结为“服务战略、适应变化、尊重现实、顾客导向”。集中化战略可以帮助管理咨询公司吸引客户，建立信任，形成客户品牌忠诚，最终提升管理咨询公司的核心竞争力。然而集中化战略的实施有可能导致企业的管理成本提高、客户市场范围缩小。但是，我们不能因噎废食，就目前管理咨询公司面临的窘境以及进一步发展来看，集中化战略的采用是一个不错的选择。扬长避短的同时，合理采用专一化战略会为管理咨询公司带来更多的发展机遇。

思考题

- 1，什么是成本领先战略？它的类型、实用条件与组织要求、收益与风险如何？
- 2，什么是差异化战略？它的基本内容和特点以及实用条件与组织要求和收益与风险如何？
- 3，什么是集中化战略？它的适用条件、收益与风险如何？

第八章 企业比较优势商务策划

第一节 比较优势战略的含义及其特点

一，比较优势的含义：

如果一个国家在本国生产一种产品的机会成本（用其他产品来衡量）低于在其他国家生产该产品的机会成本的话，则这个国家在生产该种产品上就拥有比较优势。

说到比较优势，不能不提和它相对应的一个概念，绝对优势（Absolute advantage）。后者很好理解。中国的彩电制造技术比越南强，中国在彩电制造上对越南有绝对优势。绝对优势和劣势是不是决定了人与人之间的分工关系或者国与国之间的贸易关系呢？乍一看这似乎是顺理成章的。中国比越南会生产彩电，当然是中国向越南出口彩电。但仔细一想，这个推理不能成立。尽管中国在彩电生产上对越南有绝对优势，但在电脑生产上的绝对优势更大。因而中越贸易中会是中国向越南出口电脑，越南向中国出口彩电。两国的贸易关系是建立在比较优势而不是绝对优势的基础上。比较优势这个概念告诉我们，对一个各方面都强大的国家或个人，聪明的做法不是仰仗强势，四面出击，处处逞能或事必躬亲，而是将有限的时间、精力和资源用在自己最擅长的地方。反之，一个各方面都处于弱势的国家或个人也不必自怨自艾，抱怨自己的先天不足。要知道，“强者”的资源也是有限的。为了它自身的利益，“强者”必定留出地盘给“弱者”。比较优势理论的精髓就是我们中国人所说的“天生我材必有用”。

总之，正是各生产单位对资源的占有、分配和利用等情况的差别，造成了比较优势的产生。而比较优势的差别直接导致了生产物品的专业化（即所谓“社会分工”）和贸易的产生。这种专业化的结果是，当每个人都能够专门地从事自己最擅长的事情时，生产就会变得更加有效率，从而整个社会可创造物质财富总量与其整体经济福利便会有所增加。专业化所带来的总产量增量，就是贸易的好处。那么，贸易的进行，也就由此变得顺理成章。同时，更多可分享的总产量本身，同样促进着专业化决策的发展。

比较优势的原理本来是国际贸易学中的重要概念，现在广泛的用在各种竞争合作的比较当中，而不仅仅是企业间贸易等方面的问题。比如，城市的功能定位，国际间的经济合作，任何可能发生比较和差异的地方都能用到比较优势原理。

二，比较优势战略的含义

比较优势战略，就是通过市场机制和经济的对外开放，由价格机制向国内生产者显示该国要素和商品的供求和相对稀缺性，并通过这些相对价格引导能够充分发挥比较优势.经济部门的发展，从而促进经济长期稳定增长。

实行比较优势战略的国家市场在资源配置中起主导作用，政府的主要作用是
为经济发展创造公平竞争的环境。赶超战略作为比较优势战略的替代物，是指国家出于某种战略目标(这个战略目标可以是军事的、政治的，也可以是经济的)的考虑，不惜付出包括扭曲产品和要素价格、当前的经济效益等一定的代价，运用行政干预，集中各种生产要素，保护和优先发展那些单凭市场力量，即根据比较优势理论，无法大规模发展的工业部门。

三，比较优势战略的特点

比较优势战略来源于比较优势理论。比较成本理论认为，不同国家生产不同产品存在劳动生产率或成本的差异，各国应分工生产本国具有相对优势的产品，各个国家按照比较利益原则加入国际分工，从而形成对外贸易的比较利益结构。发展中国家自然资源和劳动力丰富，发达国家资本和技术资源丰富，据此形成的贸易格局是：发达国家进口劳动密集型和自然资源密集型产品，出口资本、技术密集型产品；发展中国家进口资本、技术密集型产品，出口劳动密集型产品，现实的国际分工格局也基本如此。

比较优势战略一般具有以下特点：

（一）比较优势战略难以迅速发动工业化；

（二）比较优势战略对发展中国家产业结构的提升也具有双重影响，一方面按照比较优势建立起来的产业结构内生于要素禀赋结构的升级，符合经济发展的客观规律；另一方面，比较优势战略难以迅速促进资本形成和资本积累，也就不可能迅速提升一国的要素禀赋结构；

（三）从理论上分析，比较优势战略能使资源配置具有帕累托（意大利庸俗经济学家、瑞士洛桑大学教授、洛桑学派创建者，他奢谈最适当地分配社会产品，以达到最大的社会福利。）效率；

（四）比较优势战略能够实现以人为本的经济发展。

第二节 企业比较优势理论

一，比较优势理论的前提和发展背景

（一）比较优势理论的前提比较优势理论建立在严格的理论前提下：

- 1、两个国家，两种产品或一种要素（劳动要素）；
- 2、国家之间存在某种特征差异；
- 3、各国的比较利益的静态不变的，不存在规模经济；
- 4、自由贸易是在完全竞争的市场结构下进行的，以物物交换为形式；
- 5、生产要素在一国国内可以自由流动，在两国间则不能流动；
- 6、不存在技术进步，资本积累和经济发展。

（二）比较优势理论的发展背景。由于两个国家刚好具有不同商品生产的绝对优势的情况是极为偶然的，斯密的绝对优势理论仍然面临一些挑战。

1815 年英国政府为维护土地贵族阶级利益而修订实行了“谷物法”。“谷物法”颁布后，英国粮价上涨，地租猛增，它对地主贵族有利，而严重地损害了产业资产阶级的利益。昂贵的谷物，使工人货币工资被迫提高，成本增加，利润减少，削弱了工业品的竞争能力；同时，昂贵的谷物，也扩大了英国各阶层的吃粮开支，而减少了对工业品的消费。“谷物法”还招致外国以高关税阻止英国工业品对他们的出口。为了废除“谷物法”，工业资产阶级采取了多种手段，鼓吹谷物自由贸易的好处。而地主贵族阶级则千方百计维护“谷物法”，认为，既然英国能够自己生产粮食，根本不需要从国外进口，反对在谷物上自由贸易。

这时，工业资产阶级迫切需要找到谷物自由贸易的理论依据。李嘉图适时而出，他在 1817 年出版的《政治经济学及赋税原理》，提出了著名的比较优势原理（Law of Comparative Advantage）。这是一项最重要的、至今仍然没有受到挑战的经济学的普遍原理，具有很强的实用价值和经济解释力。他认为，英国不仅要从外国进口粮食，而且要大量进口，因为英国在纺织品生产上所占的优势比在粮食生产上优势还大。故英国应专门发展纺织品生产，以其出口换取粮食，取得比较利益，提高商品生产数量。

二，对比较优势理论的评价

（一）比较优势理论的来由和发展。比较优势一词进入到西方国际贸易理论并成为最重要的理论概念，首先应该归功于李嘉图（D. Ricardo）。李嘉图模型是对斯密（A. Smith）提出的绝对优势理论的重要扩充。其核心思想是，在各国之间其它条件大致相同的情况下，因为国家间技术水平相对差异而产生的各国生产同一商品的比较成本的差异，构成国际贸易的原因，并且决定着国际贸易的模式；按照这种贸易模式进行的自由贸易和国际分工促进世界范围内资源配置的改善，并为各贸易国带来国内福利水平的增进。李嘉图之后，詹姆斯·穆勒（J. Mill）、马歇尔（Alfred Marshall）和埃奇沃思（F.Y. Edgeworth）等人都对这一模型的完善作出了重要贡献。他们的研究主要集中于贸易条件问题和一些比较静态分析上，对比较优势成因的解释并没有超出李嘉图所说的技术水平的相对差异。

进入 20 世纪，情形有了变化。瑞典经济学家赫克歇尔和俄林的研究表明，各国之间生产要素相对稀缺性的差异是产生比较成本差异的必要条件，因而也是国际贸易的必要条件。在此前后，哈伯勒（G. Haberler）引入了生产可能性边界，并且用机会成本重新解释了比较成本的涵义，从而使得比较优势理论和劳动价值论彻底脱离了关系。加上这一时期勒拉（A. P. Lerner）和里昂惕夫（M. M. Leontief），尤其是萨缪尔森等人的努力，比较优势理论在以偏好、技术和要素禀赋为边界约束的一般均衡分析框架中得到了系统表达。在此后约半个世纪中，这一取得现代形式的比较优势理论一直在国际贸易理论中占有统治地位，并且成为一般均衡理论的一个分支。在后来的研究中，这一理论常常被称为 HO 理论；由于后来萨缪尔森在这一理论发展过程中的重要作用，所以又被称为 HOS 理论；因为这一理论用要素禀赋的差异解释了比较优势，因此又叫作要素禀赋理论。应该指出，从其现实意义看，这一理论在很大程度上是对李嘉图基于国际技术差异的比较优势理论的补充而不是替代。但是因为这一理论采用了新古典的一般均衡分析方法，因而很快取代李嘉图模型成为现代国际贸易纯理论中的最重要的理论。我们将其称为现代比较优势理论。

这一理论有两个中心概念：要素丰裕度（factor abundance）和要素密集度（factor intensity）。其基本结构则被后来的研究者归纳为四个基本的定理（theorem）。它们分别是赫克歇尔—俄林（Heckscher-Ohlin, H-O）定理、斯

托尔珀—萨缪尔森（Stolper-Samuelson, S-S）定理、要素价格均等化（factor-price equalization, FPT）定理，或称 H-O-S 定理和雷布津斯基（Rybczynski）定理。这四个命题之所以被称为定理，是因为它们都经过了严格的数理证明。

（二）比较优势理论与绝对优势理论的关系。比较优势理论与绝对优势理论都认定对外贸易可以使一国的产品销售市场得以迅速扩张，因而十分强调对外贸易对促进一国增加生产扩大出口供给的重要作用。或者反过来说，斯密和李嘉图站在当时新兴的产业资本家阶级的立场上，为了给产业资本所掌握的超强的工业生产能力以及由此产生的大量剩余产品寻找出路，从供给的角度，论证了开拓国际市场推进国际贸易的重要性，以及推行自由贸易政策的必要性和合理性。从这个意义上说来，可以将斯密和李嘉图的贸易思想归于贸易理论研究上的“供给派”（School of Supply）。

但就绝对优势理论与比较优势理论各自涵盖的研究对象而论，对此两者进行比较，人们也可以清楚地看到，无论一国是否拥有绝对低成本的优势商品，只要存在相互间的比较优势，国际间的自由贸易就可以使贸易双方都获得贸易利益。这就是说，实际上，从理论分析的角度考察，比较优势理论分析研究的经济现象涵盖了绝对优势理论分析研究的经济现象，而不是相反。这说明，斯密所论及的绝对优势贸易模型不过是李嘉图讨论的比较优势贸易模型的一种特殊形态，是一个特例。绝对优势理论与比较优势理论是特殊与一般的关系。将只适用于某种特例的贸易模型推广至对普遍存在的一般经济现象的理论分析，正是李嘉图在发展古典国际贸易理论方面的一大贡献。

（三）比较优势理论的普遍适用性。比较优势理论，尽管自李嘉图提出至今已近二百年，但仍不失为指导一般贸易实践的基本原则。不仅如此，比较优势理论的原理除了可以用于对国际贸易问题的分析以外，还有较为广泛的一般适用性。

如大学教授一般都要聘请助教，专门负责对学生的日常辅导，负责批阅学生的作业，同时还要帮助教授做好讲授课程的有关准备工作。但我们知道，一位学术造诣高深的教授，完全可以在承担教学和科研工作任务的同时，兼顾这些工

作，而且教授直接对学生进行辅导，学生们的收益一定会更大、更多。又如经验丰富的外科大夫除了能够给病人动手术以外，肯定还完全能够胜任对病人的护理，完全能够亲自为一个外科手术作各方面准备。但外科大夫往往都要专门聘请护士小姐。再如企业的高级资深管理人员，除了可以全面打理公司业务外，还能非常熟练地处理公司的日常业务档案，至于文件的打印，资料的分类、整理、归档等等，公司经理们更应是行家里手。但他们同样还是要专门聘请秘书和打字员。

凡此种种，还可以举出很多其他例子。究其原因，无非是因为社会的在劳动分工中，普遍存在着绝对优势或绝对劣势中的比较优势。教授、外科大夫、公司经理同助教、护士小姐、总经理秘书相比，前者尽管在各方面都享有绝对优势，但他们更大的优势或曰比较优势分别在教学和科研、主刀动手术和企业的经营管理方面。后者虽然处在全面劣势地位，但他们在辅导学生的学业和批阅学生作业、对病员进行常规护理和处理公司的一般文件打印归档的日常事务上的劣势相对较小，或者说他们在这些方面具有比较优势。可见“两优择其甚，两劣权其轻”不仅仅是指导国际贸易的基本原则，在社会生活的其他诸多方面，都应该成为进行合理社会分工，以取得最大社会福利与劳动效率的原则。

（四）比较优势理论的缺陷。比较优势理论也存在着理论上的“硬伤”，或者说，存在理论分析上的“死角”。这是因为，在李嘉图的理论分析中，比较优势所以能够成立，全然取决于两国间两种商品生产成本对比上“度”的差异。但是，如果只是考察经过高度抽象的“2×2 贸易模型”，势必存在着这样一种情况，即两国间在两种商品生产成本对比上不存在“度”的差异。

三，比较优势理论研究新进展

（一）近年来比较优势理论的主要进展。比较优势理论近年来的发展主要是基于对外生比较优势这一主流理论的完善和挑战。在近年来关于比较优势的诸多研究中，一个比较突出的现象是，以克鲁格曼、赫尔普曼和格罗斯曼为代表，在引入规模经济、产品差异等概念体系批评传统比较优势理论的基础上形成了所谓的新主流(Helpman and Krugman, 1985; Grossman and Helpman, 1989, 1990)，而其他学者们又在批评这一新主流的基础上，从专业化、技术差异、制度、博弈以及演化等不同的角度对比较优势理论进行了拓展。

赫尔普曼和克鲁格曼引入规模经济来分析比较优势(Helpman and Krugman, 1985)。他们发展了一个垄断竞争模型, 该模型基于自由进入和平均成本定价, 将产品多样性的数目视为由规模报酬和市场规模之间的相互作用内生决定。在自给自足情况下, 一个国家的产品多样性数目很小, 而贸易丰富了消费者的选择。同时如果贸易增加了消费者的需求弹性, 那么单个厂商的规模效率也能改进。这样, 单个厂商通过规模经济作用确立了在国际市场中的优势。实际上, 克鲁格曼更早时候(Krugman, 1980)就提出国内市场规模会影响一国在国际上的比较优势。他论述了在几种背景下具有大的本国市场的厂商更能有效利用规模经济从而在国际上更有竞争力。许多实证研究也表明出口商通常比内销的厂商规模更大, 厂商和产业的规模与出口量之间具有正相关关系。

沿着赫尔普曼和克鲁格曼的思路, 梯伯特(James R. Tybout, 1993)进一步总结并集中论述了递增性内部规模收益(increasing internal returns to scale)作为比较优势的源泉。他认为具有递增性内部规模收益的模型在三方面优于传统的比较优势学说: 一是该模型建立了一个从专业化中获取收益的新基础, 即使贸易伙伴们具有相同的技术和要素比例这种专业化也存在。第二, 该模型认为具有大的国内市场的厂商在世界市场中有竞争优势。第三, 该模型有助于理解贸易、生产率和增长之间可能的联系。

但也有的学者认为规模经济并不是对比较优势的充分解释。多勒尔(Dollar and Wolff, 1993)等提醒我们, 用规模经济来解释比较优势主要是针对近年来具有相似要素禀赋的发达国家之间日益增加的产业内贸易。这些国家的贸易模式体现了很高的专业化程度。但是, 他们认为, 生产过程中的规模经济可以部分解释这种专业化, 但不是全部。在大多数产业中, 一些不同的公司共同贡献了一个国家的出口成绩, 并且每个公司又有很多工厂, 因此公司或工厂的规模经济不能解释全部的国家专业化。他认为技术差异是对发达国家专业化程度日益深化的合理解释 (Dollar, 1993)。日本、德国和美国的许多出口品之所以被看做是高技术产品, 是因为在这些产品的生产中研发所占的比例很高, 以及员工中科学家和工程师占很大比例。但是, 多勒尔也认为, 尽管技术差异能很好地解释比较优势, 但这种解释只是针对短期有效, 对长期比较优势的解释并不能令人满意。

因为任何一门专有技术最终会变成国际性的公共产品。那么，什么才能成为高技术产业长期比较优势的源泉呢？多勒尔认为是在现有基础上产生新技术和训练补充性技术劳动力的制度。

对于赫尔普曼和克鲁格曼的研究思路，有的学者从另外的角度提出了质疑 (Hummels and Levinsohn, 1993)。质疑从赫尔普曼(Helpman, 1987)的论文《不完全竞争与国际贸易》入手。赫尔普曼在该文中发展了一个简单的产业内贸易模型，用以说明国家规模与产业内贸易的关系。该文最重要的理论洞见是指出了，当每一种产品仅仅在一国内生产时，国家的规模是世界 GDP 构成的惟一决定因素。并且赫尔普曼在 OECD 的资料基础上分析并得出，当国家的规模越来越相似时，贸易群体之间的贸易量也不断增加。该文中模型的假设是：每一种产品只在一国生产；所有的贸易是产业内贸易；所有国家的偏好一致。对此，哈迈斯和莱文森认为这一假设过于苛刻，该模型不适用于每年的每对贸易国。他们认为，距离会增加差别化产品贸易的摩擦成本。距离相近的国家从事产业内贸易是因为喜好多样化。远距离国家中的消费者愿意消费国外的多样化产品，但高运输成本将限制这种贸易。此外像边界贸易、季节性贸易、贸易限制以及语言文化因素都会影响产业内贸易。而且他们还进一步用 OECD 和非 OECD(14 个国家)的资料作对比，通过回归分析得出产业内贸易占总贸易量的比例在 OECD 国家为 25.3% 而在非 OECD 国家仅为 0.5%。他们认为这一实证结果也说明产品差别、规模经济对产业内贸易的影响进而对比较优势的影响并不充分，可能有别的更重要的因素。

格罗斯曼和赫而普曼从研究与开发(R&D)的角度推进了比较优势理论 (Grossman and Helpman, 1989, 1990)。他们工作的重要性在于将原来盛行的对比较优势的静态分析扩展到动态分析。他们发展了一个产品创新与国际贸易的多国动态一般均衡模型来研究通过 R&D 产生的比较优势和世界贸易的跨期演进。在他们的模型中，公司引进新产品会发生资源成本。前瞻性的生产者引导 R&D 进入具有获利机会的市场。新产品不完全代替老产品，并且当更多的商品可买到时，价格、利率和贸易模式会跨期演进。贸易有产业内的和产业之间的，前者受制于 R&D 支出，后者受制于资源禀赋。国际资本流动用来为 R&D 融资，在一些情况下跨国公司会出现。格罗斯曼和赫而普曼的动态分析尽管是建立在许

多原有的静态分析的基础上，如克鲁格曼(Krugman, 1979)与狄克西特和诺曼(Dixit and Norman, 1980)，但同先前的文献相比较又有很大不同。他们不仅推进了比较优势的动态分析，而且就动态分析而言，他们的方法也在很大程度上不同于早些时候对具有产品创新的贸易的动态研究。这些研究(Krugman, 1979b; Dollar, 1986 等)对贸易均衡(当产品由北方最初开发后来被南方模仿)的稳态性质提供了有用的洞见，但由于没有考虑到所有一般均衡的相互影响和驱动产品创新率的经济因素，从而使分析不够完全。而格罗斯曼和赫而普曼的框架很明确地处理了对私人投资 R&D 的激励和 R&D 活动的资源要求。资源通过分配到 R&D 部门，会导致差异化产品和同质产品的生产，然后就会形成沿着贸易均衡动态路径的赫克歇尔—俄林贸易模式。这种贸易模式，会导致比较优势的发展。

杨小凯和博兰(Yang and Borland, 1991)在批评新古典主流理论的基础上，从专业化和分工的角度拓展了对内生比较优势的分析。他们认为，内生比较优势会随着分工水平的提高而提高。由于分工提高了每个人的专业化水平，从而加速了个人人力资本的积累。这样，对于一个即使没有先天的或者说外生比较优势的个人，通过参与分工，提高自己的专业化水平，也能获得内生比较优势。他们关于内生比较优势的分析被置于一个将交易成本和分工演进相互作用的理论框架之中。按照这一框架，经济增长并不单是一个资源配置问题，而是经济组织演进的问题，市场发育、技术进步只是组织演进的后果。该框架分析了经济由自给自足向高水平分工演进的动态均衡过程，并阐释了斯密和扬格(Adam Smith and Young)的思想：经济增长源于劳动分工的演进。在经济发展初期，由于专业化带来的收益流的贴现值低于由专业化引起交易成本增加所导致的现期效用的损失，因此专业化水平将很低；随着时间的推移，生产的熟能生巧效应将使专业化带来的收益逐渐增加，因此将会出现一个较高的专业化水平，内生比较优势随之不断增强。应当强调的是，他们的框架不同于标准的新古典框架，后者对比较优势的分析主要基于规模经济，而他们的框架将专业化和分工置于分析的核心，并且严格区分了规模经济 and 专业化经济，从而发扬了斯密关于分工和内生比较优势的核心思想。

此外，格罗斯曼和麦吉，(Grossman and Maggi, 2000)还从人力资本配置的角度分析了国际间的比较优势。他们发展了一个具有相似要素禀赋的国家间贸易竞争模型，分析了人力资本的分配对比较优势和贸易的影响。他们发现，具有

相对同质人力资本的国家，出口产品所使用的生产技术以人力资本之间的互补性为特征。在这种情况下，当所有的任务被相当好地完成时，要比一部分任务被极好地完成而另一部分任务完成得很差时的有效产出更大。高效率的生产组织要求具有相似才能的人力资本匹配，这在有同质人力资本的国家更容易实现。另一方面，对于具有异质人力资本的国家，其出口产品所使用的生产技术以人力资本之间的替代性为特征。在这种情况下，具有相对杰出人物的公司完成一些任务，而另一些任务由才能相对较低的人组成的公司来完成。那么，对于具有异质人力资本特征的国家，如果杰出人物有更大的比例，将会在对杰出人物敏感的产业中占有比较优势。

克莱里达和芬德莱(Clarida and Findlay, 1992)分析了政府对比较优势和贸易的贡献。他们的观点同传统的经济理论以及以诺思为代表的新制度经济学的观点都不相同。他们认为，政府介入教育和科研、交通和通讯以及其他经常性社会部门将会显著提高私人公司的生产率，一些经济部门无疑会从中受益。这是因为众所周知的“搭便车”问题和公共产品具有的非竞争性和非排他性，使私人公司没有动力提供公共产品和服务，这样的公共产品必须由政府来供给。

还有的学者从演化的角度探讨了比较优势理论。费希尔和卡卡尔(Fisher and Kakkar, 2002)认为比较优势是开放经济长期演进过程的结果。在李嘉图理论和阿尔钦框架的基础上，他们系统化了对国际贸易的理论认识，提出了自然选择会淘汰无效企业，并且能促进产生稳定的甚至是高效的世界贸易模式。他们没有假定存在瓦尔拉斯拍卖者，而是探讨了协调贸易与企业的匹配过程。他们分析的主要结论是，伴随比较优势的专业化(更大的国家可能不完全专业化)是世界经济演化的惟一稳态。

(二) 比较优势理论与发展中国家的经济发展。与比较优势理论本身的进展相类似，比较优势理论在发展中国家的应用也存在着不同的甚至是相互对立的观点。

巴拉萨(Balassa, 1981)根据新古典贸易理论提出了外贸优势转移假说，并在此基础上形成了阶梯比较优势论。他预期各国进出口商品结构和比较优势会随着生产要素积累的状况而改变。与传统的发达与落后两极划分法不同的是，巴拉

萨认为国际分工的类型和经济发展阶段之间排列着许多阶梯。更新发展阶梯的过程是连续的而非中断的。按发展阶梯划分，当今世界经济中大致存在以下几类国家和地区：属第一阶梯的发达国家；属第二阶梯的新兴工业化国家，如亚洲“四小龙”和拉美的巴西、阿根廷和墨西哥；属第三阶梯的次级新兴工业化国家和地区，如东盟各国(新加坡除外)、中国和印度；最后其他发展中国家和地区。根据这种阶梯划分，阶梯比较优势呈现出动态演变的过程：各国按照比较优势发展出口，能够取代已发展至更高阶梯的国家原来的出口。在阶梯式发展的格局中，发达国家和新兴工业化国家将分别发展起各自的新兴产业，同时将失去优势的产业转移给较低发展阶段的国家。执行出口导向战略的落后国家就能够利用各自的比较优势，进入更高的经济和贸易发展阶梯。针对阶梯比较优势理论，对发展中国家外贸增长前景持悲观观点的经济学家提出了批评。他们批评的主要依据是发展中国家在国际竞争中处于劣势，难以攀登比较优势的阶梯。恩斯特和欧康诺(Ernst and O'connor, 1989)在一份研究报告中提出，国际间产品竞争的加剧使许多发展中国家难以维持原有的国际分工。他们认为，亚洲“四小龙”的发展是靠使用大量非熟练劳动力生产低品质和低成本的制成品取得的。对外贸易曾经是他们经济增长的引擎。但是，当更多的发展中国家采用相似的经济发展战略时，国际上贸易保护主义的压力也在日益增强。新兴工业化国家的厂商虽已试图以产品升级和分散出口市场减轻贸易保护主义的危害，但这种调整是一个缓慢的过程。出口市场的集中化倾向无法从根本上得到扭转，因为没有任何其他市场能够弥补北美市场进口量降低对发展中国家出口增长所造成的损害。霍夫曼(Hoffman, 1985)也举出部分次级新兴工业化国家被迫限制服装产量以缓解来自发达国家贸易保护主义的压力的例证，说明落后国家进入出口主导型的发展阶梯是十分困难的。

多勒尔(Dollar, 1993)把比较优势的技术和制度分析延伸至发展中国家。他认为，尽管关于技术差异的讨论主要针对发达国家，发展中国家在总体上并不居于技术创造的前沿，但技术进步在发展中国家的经济增长和比较优势的演进中扮演着重要角色。许多事实表明成功的发展中国家已从发达国家引入技术，而发展中国家感兴趣的制度也是那些有利于技术引进以及适应既存技术的制度。一些关于增长的实证文献确实对这些观点给予了支持(Barro, 1991)。研究表明，对工

厂和设备的投资、教育变量(如中小学入学率)以及在外贸和外资方面的开放政策同经济增长高度相关。这些实证工作说明了落后的优势在于引进别处的先进技术。但是,对这个潜在优势的利用要求相应的制度支持,如强有力的教育体制和在外贸外资方面的开放制度。如果制度支持具有持续性,例如能持续几十年,将会对社会的真实收入增加产生巨大的影响。这样,对发展中国家而言,将会获得知识资本积累的长期收益。多勒尔实际上强调了制度激励和技术进步是发展中国家获取长期比较优势的源泉,这对于像我国这样的发展中国家具有一定的借鉴意义。

然而,正如前面已提到的争论一样,比较优势理论在我国的应用也引起了相应的争论。争论的焦点在于能否应用比较优势理论作为指导我国经济发展的战略思想。林毅夫等(1999)在批判赶超战略的基础上提出应依据比较优势制定发展战略。他们指出,赶超战略最终并没有带动发展中国家的经济持久快速增长,却使发展中国家经济付出惨重代价。赶超战略的失败主要因为这种战略是以牺牲经济整体进步为代价的少数产业的赶超,不足以支持资源结构的升级或总体经济实力的提高。赶超战略所扶持的产业部门,由于不符合资源禀赋的比较优势,只好完全依赖于扭曲价格和国家保护政策才得以生存。在赶超战略下,违背比较优势所形成的畸形产业结构与劳动力丰富的资源结构形成矛盾,使大规模的人口不能分享经济发展的好处而陷入贫困。他们认为,作为一种替代性选择,遵循比较优势是一种更有效的发展战略。这一战略就是使一个经济的产业和技术结构充分利用其资源禀赋的比较优势,从而使资源禀赋结构随之不断提高。他们的比较优势战略实质上是对李嘉图外生比较优势理论的继承和应用。

但是,对于这种比较优势能否作为像我国这样的发展中国家制定发展战略的依据,另外一些学者有不同的认识。如洪银兴(1997)认为,在国际贸易中的劳动密集型产品市场上,由于发达国家存在资本对劳动的替代,使得发展中国家的劳动密集型产品并不具有竞争优势。而且,虽然发展中国家劳动密集型产品因其工资低而劳动力成本较低,但发达国家面对国内充分就业的压力,会以各种壁垒阻碍廉价的劳动密集型产品进入。从而造成在劳动密集型产品和技术密集型产品的贸易中,以劳动密集型和自然资源密集型产品出口为主的国家总是处于不利地位,出现“比较利益陷阱”。他认为要摆脱这种不利局面,就应当将比较优势转化

为竞争优势。转换的关键是将高新技术，包括从国外引进的高技术与丰富的劳动力资源结合。左大培(2000)则从技术进步的另一角度表述了对中国遵循外生比较优势理论的怀疑和否定。他提出应当把产业技术密集化作为经济发展的根本，为此应当制订促进技术进步的贸易政策。他强调通过扶植处于幼稚期的高技术产业来获取内生比较优势。

第三节 比较优势战略的不足和陷阱

一，比较优势战略的不足

(一)比较优势战略在发展劳动密集型产业上的悖论。非农的劳动密集型产业包括劳动密集型的工业和劳动密集型的服务业，但主要分布于服务业中，且服务业大部分为劳动密集型，因此，发展劳动密集型产业关键在于发展服务业。然而，在比较优势战略的指导下，我国的劳动密集型工业增长迅速，但服务业却进步缓慢，无论是产值比重还是就业比重，都远远落后于世界平均水平。

为什么比较优势战略无助于服务业的发展呢？原因在于该战略中的劳动密集型产品须以国际分工和交换为基础，是可贸易品。而劳动密集型的服务往往是非贸易品，我国劳动力便宜的比较优势在这方面没有意义，只能依靠内需，即依靠国内相关产业的带动和国民收入和消费的提高来获得发展。可是，主导产业——劳动密集型工业的低产业关联度和低附加值却使得服务业发展乏力。因此，尽管比较优势战略拼命鼓吹发展劳动密集型产业，但其取小头、弃大头的实质却阻碍了劳动密集型产业的真正发展。

(二)比较优势战略受到市场需求的限制。比较优势战略理论从供给的角度论证了劳动密集型产业(实质上只是其工业部分)的就业优势，却忽略了其需求前景。尽管在相同的资本下，一个微观的劳动密集型企业比资本密集型企业能够吸纳更多的劳动力就业，但整个产业的就业容量还受限于产业可以达到的规模，而这个规模是由市场需求所决定的。如前所述，国民经济以劳动密集型工业为主导，由于该产业低附加值的特点，国内市场必然狭小。我国在改革初期主要依靠国内市场发展经济，但 20 世纪 80 年代末出现了普遍的企业三角债问题，标志着国内市场已经饱和。

在内需不足条件下，劳动密集型产品的销路只能主要依靠国际市场特别是美欧日等发达工业国家的消费市场，国家被迫实行出口导向战略。上世纪 90 年代以来，我国不断扩大对外开放，借以换取劳动密集型产品的国际市场，2001 年还加入了 WTO。然而我国是拥有 13 亿总人口、8 亿劳动力人口的大国，国际市场的规模相对于中国海量的剩余劳动力而言也实在太小。因为被称为“富国俱乐部”的经合组织(OECD)全部成员国人口的总和也不过 8 亿，即使这些国家全部的劳动密集型产品都从中国进口，按照一般的生产消费比例，也只需要 1 亿左右的人工作。但发达国家是不可能都放弃这些产业的，而且东盟、印度等国也在扩大开放，该国际市场无法由中国独占。尽管这几年中国的出口高速增长，但同时贸易条件也在大幅恶化，针对我国的贸易摩擦与贸易保护急速增加，说明可供利用的国际市场已经接近极限。

(三)比较优势战略导致就业局势恶化。在需求不足的约束下，我国劳动密集型产业的发展丧失后劲。由于市场竞争的压力，其本身也有违劳动密集型的初衷，走上资本有机构成不断提高的道路，使得就业弹性迅速下降，就业局势趋于恶化。具体而言，就业局势的恶化源于以下几个因素：

1，企业间恶性竞争。在供过于求的背景下，企业在国内大打价格战，在国外竞相压价倾销。当全球竞争主要在国内企业之间展开时，所谓的比较优势毫无意义。无序竞争更使得企业自生能力成为空谈，企业要么破产倒闭，要么惨淡经营，排挤出大量失业人口。事实上，由于低技术，企业间产品必然同质化；由于低技术，各企业利润都非常微薄。所以，恶性竞争并非企业不理性，而是无力转型被锁定在底端的企业在市场有限下的不得已，是比较优势战略长期作用的苦果，只要国家的产业路线不调整，这种囚徒困境还会愈演愈烈。

2，低工资和“减员增效”。在比较优势战略下，劳动密集型产业依附于国外发展，大部分技术、设备和重要材料与零部件必须高价进口，而市场渠道和品牌又由国外把持，贸易条件恶化，在激烈竞争中企业惟有从人工方面不断降低成本才能生存。这样工人的劳动条件和社会保障就每况愈下，工资长期不涨(考虑到物价和教育、医疗、住房等方面的改革，工资实际大大下降了)。同时企业还大量裁员、延长劳动时间与提高劳动强度，以实现“减员增效”。根据有关的统计数字计算，多年来我国职工工资总额占 GDP 的比重持续低于 13%，而发达国家

在 60%左右。工资偏低、失业危机和社会保障的缺失不利于消费能力和消费信心，进一步萎缩了市场需求。企业的微观求存措施反而恶化了其宏观生存环境，也损害了就业。另外，低工资使在职人员供养家庭其他成员的能力下降，客观上驱使更多的人口挤入求职队伍，加剧了劳动市场的供求矛盾。

3，基于产业和战略产业受损。在比较优势战略的指导下，过度开放极大地损害了我国幼稚的基于产业和战略产业，像东北等老工业基地的很多企业纷纷倒闭，连带地使由其带动的各种相关企业也陷入困境，大量员工失业。由于资产的专用性，被摧垮企业的原有资本大部分都毁没损失了，再就业失去依托。而这些企业和职工的受损又反过来使劳动密集型产品失去市场，进一步地妨碍了就业。

4，企业被迫资本深化。在激烈的竞争中，中低端产品的市场迅速饱和，企业不得不加快产品的升级换代，以迎合国内外富裕群体的需求，开拓高端市场。然而产品升级带来了资本深化，排挤出大量劳动力。当然，资本深化也能增加就业，但由于比较优势战略损害了国内的基于产业，资本深化所带来的需求未能被国内利用，未能在上游产业和服务业等方面创造大量工作岗位，却泄露到了国外，成为拉动国外技术进步、经济增长和就业的原动力。对于国内企业，除了资本密集度日益提高外，技术层次并未有所改进，对国外的依附性也更强，仍然维持着低技术和低附加值的特征。因此，正是比较优势战略使得我国不得不咽下资本深化绝对排挤就业的苦果。大学生就业难和薪酬下降。劳动密集型产业主要需求吃苦耐劳的非熟练工，技术密集型企业才是吸收懂技术会管理的大学生的主渠道。在大学扩招的背景下，片面发展劳动密集型产业的比较优势战略必然导致大学生“过剩”。据报道，2006 年有近 200 万大学毕业生未能及时就业，到 2008 年末成几倍增长，且很多人的起薪已低至接近农民工工资。

二，比较优势的陷阱

所谓“比较优势陷阱”是指一国（尤其是发展中国家）完全按照比较优势，生产并出口初级产品和劳动密集型产品，则在与技术和资本密集型产品出口为主的经济发达国家的国际贸易中，虽然能获得利益，但贸易结构不稳定，总是处于不利地位，从而落入“比较利益陷阱”。比较优势陷阱可以分为两种类型：

（一）是初级产品比较优势陷阱。它是指执行比较优势战略时，发展中国家完全按照机会成本的大小来确定本国在国际分工中的位置，运用劳动力资源和自然资源优势参与国际分工，从而只能获得相对较低的附加值。并且比较优势战略的实施还会强化这种国际分工形式，使发展中国家长期陷入低附加值环节。由于初级产品的需求弹性小，加上初级产品的国际价格下滑，发展中国家的贸易条件恶化，甚至是贫困化增长现象的出现就不可避免了。

（二）类型是制成品比较优势陷阱。由于初级产品出口的形势恶化，发展中国家开始以制成品来替代初级产品的出口，利用技术进步来促进产业升级。但由于自身基础薄弱，主要通过大量引进、模仿先进技术或接受技术外溢和改进型技术等作为手段来改善在国际分工中的地位，并有可能进入高附加值环节。但是这种改良型的比较优势战略由于过度的依赖技术引进，使自主创新能力长期得不到提高，无法发挥后发优势，只能依赖发达国家的技术进步。比较优势陷阱之所以形成。

1，因为比较优势理论所讲的比较优势产品是本国产品间的比较，而在一国国内具有优势的产品并不一定在国际竞争中具有竞争优势，而竞争优势才是产品通过市场检验的资格。

所谓竞争优势是指企业在向顾客提供有价值的商品或劳务时所创造的独特的并持久的属性，这种属性可能来自于产品或劳务的本身固有的属性或产地，也可能来自于生产方法等。具有竞争优势的产品应是具有垄断性的产品。随着全球化进程加快，资本、劳动力、资源等生产要素可以在国际间流动，再加上技术的进步和对人力资本投资增加，推动了资本对劳动力的替代、新材料对资源的替代以及劳动力素质的提高对数量不足的弥补，使得大部分发展中国家所具有的自然资源和劳动力的比较优势，在国际竞争中已不再具有垄断优势，所以根据本国拥有的比较优势来参与国际分工，虽然可以获得一定的贸易利益，但却不能缩小和发达国家的经济差距。

2，由于不同的要素会带来不同的利益。各国的经验表明，制成品的出口比初级产品出口带来较大的利益，而制成品中，技术和资本密集型产品出口一般要比劳动和资源密集型产品出口带来更多的利益。这就是刘易斯所说的：“如果增

长的引擎是较发达的国家的工业产品和欠发达的国家的初级产品的出口，那么较发达国家的引擎就比欠发达国家的引擎转动的略微快一些。”

3，现实中的国际贸易市场结构使比较优势理论的前提出现问题。比较优势理论的前提假设是国际贸易发生在完全竞争的市场结构条件下，在完全竞争的市场结构中，商品价格等于边际成本和平均成本，国际间商品价格的差异反映了一国的比较优势，比较优势可以直接形成竞争优势并成为引发对外贸易的经济变量。而在现实中的国际贸易市场结构是不完全竞争的，商品价格大于边际成本和平均成本，不能如实地反映一国的比较优势，从而引起贸易福利的不均衡分配。规模经济、技术进步成为引发国际贸易的新经济变量，这使得仍按照比较优势理论指导开展国际贸易的发展中国家陷入了比较优势的陷阱。

国际贸易发展的现实表明：比较优势战略不能改变发展中国家经济落后面貌，也无法改变国际贸易利益分配中不公平现象。比较优势战略由于过分地强调静态的贸易利益，而忽略了贸易的动态利益，即对外贸易对产业结构的演进、技术的进步以及制度的创新的推动作用。长期执行单纯的比较优势战略会造成一国的产业结构不能得到升级，而且具有固化原有产业分工的作用，使发展中国家处在国际分工的不利地位。由于侧重于发挥资源和劳动力的优势，还会引起对于强化资源和劳动力优势关系不大的先进技术，特别是劳动替代技术或资源替代技术的不重视甚至是排斥，这会使发展中国家享受不到现代高新技术进步带来的利益。长期执行比较优势战略还会使国内的要素所有者收入发生分化，产生出一批既得利益者。在现有贸易制度下的既得利益者会采用各种方法阻止对制度的创新，而另外的人又因为经济和政治的影响力低，无力改变现有制度，使发展中国家无法突破贫困制度陷阱。所以发展中国家必须要调整自己的贸易发展战略，突破比较优势战略的束缚，实行竞争优势战略。

所谓竞争优势战略就是指以技术进步和制度创新为动力，以产业结构升级为特征，全面提高本国产业的国际竞争力，以具有竞争优势的产品参与国际竞争，分享国际贸易利益的一种强调贸易动态利益的贸易发展战略。它强调贸易利益的动态性和长期性，为了获得稳定的、长期的贸易利益，甚至可以牺牲一些中短期的比较优势。竞争优势战略注重产业内部的交换关系和产业的生产率以及产业替代的因果关系，能适应当前国际贸易中产业内贸易不断上升的趋势，它所关心的

是如何将一国的潜在优势转变成现实的竞争优势。竞争优势战略是发展中国家改变在国际贸易中不利地位，充分发挥对外贸易作用的一个必然选择。

思考题

- 1，什么是企业比较优势？什么叫企业比较优势战略？其特点是什么？
- 2，企业比较优势理论的含义是什么？其由来和发展是怎样的？
- 3，请你阐述比较优势战略的不足和陷阱。

第九章企业市场商务策划

市场战略是指企业在复杂的市场环境中，为达到一定的营销目标，对市场上可能发生或已经发生的情况和问题所作的全局性策划。我这里，根据企业对市场的影响程度和进入的先后顺序，将企业的市场战略划分为如下四种战略进行讲授。

第一节 市场领先者商务策划

一，市场领先者的含义及其特点

市场领先者是指其产品在同类产品的市场上市场占有率最高的企业。一般而言，在绝大多数行业中都有一个被公认的市场领先者。领先者企业的行为在行业市场中有举足轻重的作用，处于主导地位。市场领先者的地位是在市场竞争中自然形成的。市场领先者的特点

- 1、该企业在价格变动、新产品开发、分销渠道的宽度和促销力量等方面处于主导地位为同业者所公认。
- 2、该企业是市场竞争的导向者，也是其他企业挑战、效仿或躲避的对象。
- 3、其地位是在竞争中自然形成的，但不是固定不变的。

二，市场领先者的总体战略

（一）扩大市场需求量。处于市场主导地位的领先企业，其营销战略首先是扩大总市场，即增加总体产品需求数量。通常可以运用三条途径。

1、发现新的用户。通过发现新用户来扩大市场需求量，其产品必须具有能够吸引新的使用者，增加购买者数量的竞争潜力。可以运用有效策略从寻找新的使用者；

2、开辟产品的新用途。通过开辟产品的新用途扩大市场需求量。领先者企业往往最有能力根据市场需求动态，为自己的产品寻找和开辟新的用途。

3、增加用户的使用量。通过说服产品使用者增加使用量也是扩大市场需求量的有效途径。

（二）保持现有市场份额。领先者企业必须防备竞争对手的进攻和挑战，保护企业现有的市场阵地。最佳的战略方案是不断创新，以壮大自己的实力。还应抓住竞争对手的弱点主动出击。当市场领先者不准备或不具备条件组织或发起进攻时，至少也应使用防御力量，坚守重要的市场阵地。防御战略的目标是使市场领先者在某些事关企业领导地位的重大机会或威胁中采取最佳的战略决策。可以选择采用六种防御战略：

1、阵地防御。市场领先者在其现有的市场周围建造一些牢固的防卫工事。以各种有效战略、战术防止竞争对手侵入自己的市场阵地。这是一种静态的、被动的防御，阵地防御是最基本的防御形式。

2、侧翼防御。市场领先者建立一些作为防御的辅助性基地。对挑战者的侧翼进攻要准确判断，改变营销战略战术。用以保卫自己较弱的侧翼，防止竞争对手乘虚而入。

3、先发制人防御。在竞争对手尚未动作之前，先主动攻击，并挫败竞争对手，在竞争中掌握主动地位。具体做法是当某一竞争者的市场占有率达到对本企业可能形成威胁的某一危险高度时，就主动出击，对它发动攻击，必要时还需采取连续不断的正面攻击。

4、反攻防御。面对竞争对手发动的降价或促销攻势，主动反攻入侵者的主要市场阵地。可实行正面回击战略，也可以向进攻者实行“侧翼包抄”或“钳形攻势”，以切断进攻者的后路。

5、运动防御。市场领先者把自己的势力范围扩展到新的领域中去，而这些新扩展的领域可能成为未来防御和进攻的中心。市场扩展可通过两种方式实现：

6、收缩防御。市场领先者逐步放弃某些对企业不重要的、疲软的市场，把力量集中用于主要的、能获取较高收益的市场。

（三）提高市场占有率。市场领先者实施这一战略是设法通过提高企业的市场占有率来增加收益、保持自身成长和市场主导地位。企业在确定自己是否以提高市场占有率为主要努力方向时应考虑：

- 1，是否引发反垄行为；
- 2，经营成本是否提高；
- 3，采取的营销策略是否准确。

需要注意提高市场占有率不一定能给企业增加利润。只有当具备以下两项条件时利润才会增加：

其一、产品的单位成本能够随市场占有率的提高而下降，市场领先者常常拥有较高的生产和经营能力，能够通过提高市场占有率来获得规模经济成本，追求行业中的最低成本，并以较低的价格销售产品。

其二、产品价格的提高超过为提高产品质量所投入的成本。通常，具有较高质量的产品才能得到市场的认可，并有可能获取较高的市场占有率。但高质量并不意味着过高的投入成本。美国管理学家克劳斯比指出，质量是免费的，因为质量好的产品可减少废品损失和售后服务的开支，所以保持产品的高质量并不会花费太多的成本，而且，高质量的产品会受到顾客的欢迎，使顾客愿意付较高的价格。

二，市场领先者的品牌策略策划

对于市场领先者来说，品牌是它最有力的武器，就像军队的旗帜，问题是如何挥动这面大旗，借力打力，从而带动销量战车向前冲锋。

（一）形成自己独特的公关事件活动是用品牌带动销量的第一条法则。人们常常对熟知的东西视而不见，市场领导者往往都遇到这样的困扰，品牌知名度非常高，几乎尽人皆知，许多消费者都认为，这是一家非常有实力的企业，产品质量及售后服务等都有保证，企业经营者也颇感自豪，虽然每年的广告费用都在不断攀升，可是效果越来越不明显了，有时怀疑广告是不是真的投放了。其实不止广告，公关赞助活动也是如此，虽然次数没有以前那么多，可规模和原来不可同日而语。市场领导者的声音虽然很大，但被消费者当作背景视而不见，就像在噪音很大的环境中生活时间长了，也就不再感觉到吵闹了。没有特色，缺少新鲜感使得消费者走开了，转而关注那些各方面都不及市场领导者但却比较有特色的品牌，顺便也买了它的产品，领导品牌已经被视而不见了。如何为品牌增加新鲜感，变的更有特色，顺便也把销量带动起来，形成自己独特的公关事件活动是领导品牌最佳的选择之一。就是用自己在市场上的领导地位，形成自己独特的公关事件活动突出重围，才可以把消费者吸引过来，企业的实力、质量等优势才可以变成购买选择。

（二）利用 80/20 法则新老顾客分别对待是用品牌带动销量的第二条法则。大多数企业都认识到吸引新顾客比留住老顾客要付出更大的代价，但把这句话落实到行动中去的很少，比如一视同仁的促销方案，这看上去公平合理，其实，这正是促销往往对品牌产生伤害以及使促销陷入困境并患上促销依赖症的根本原因之一。因为这种方案是以所有顾客具有相同的价值为前提条件的，但新老顾客的价值显然不同，一视同仁的结果是伤害了老顾客，使得他们离去，竞争品牌也一样，结果是大家都在不断地伤害老顾客，同时大家又都为了新顾客争的头破血流。促销对品牌造成的伤害正是老顾客利益受到伤害的必然，大家都争夺新顾客，结果大家都把注意力放在短平快的手段上而忘了对顾客需求的发掘。对于市场领导者来说更是如此，消费基础本来就比较大了，受到不合适促销的伤害也更大，这一点，在设计营销方案是一定要特别注意。

（三）以品牌为核心的主题促销是用品牌带动销量的第三条法则。说起主题促销，许多市场人员可能不己为然，但事实上，许多所谓的主题促销大多是名不副实。

以品牌为核心的主题促销，其根本是从消费者的利益出发，选择和产品或品牌定位相关性比较高的主题活动来展现这种利益，打个比方，一般的所谓主题促销就好比记叙文甚或说明文，简单直接，甚至很有气势，而主题促销就像散文，形散而神不散，富有情感，并且一点也不复杂，阅读起来更多的是一种享受。甚至在某些情况下，企业很难分清到底是主题促销还是广告运动甚或娱乐活动，因为主题促销的重心是传播，是主题，但目标一点也不含糊，那就是促销。比如，为打造隆力奇蛇制品专家这一定位立下汗马功劳的“免费游蛇园”就是一个很好的主题促销活动，消费者购买隆力奇产品，就有机会免费游国内规模最大的神秘东方蛇园，这个主题很得消费者的青睐，而且通过现场说法的形式，借助新闻性软文炒作和新闻性电视专题传播给全国消费者，强化了隆力奇产品的名副其实，并且竞争对手也没有办法跟进。总之，以品牌为核心的主题促销主要特点就是，基于消费者的利益，和品牌定位相关，差异性大，竞争对手很难模仿。

（四）以顾客为中心的体验式营销是用品牌带动销量的第四条法则。以顾客为中心的体验式营销就是通过对事件和情景的安排和特定体验过程的设计，把顾客的购买消费过程变为完美的生活体验，使他们对品牌产生直观、深刻而美妙的印象，使品牌真正直根于他们的心底。

以价格、折扣以及赠品等为主要内涵的促销之所以经常对品牌造成伤害，就是因为代表企业长远利益的品牌和代表企业当前利益的销量之间存在着取舍问题，但是，企业的长远利益正是由当前利益构成的，那么是什么因素使得“本是同根生”的销量与品牌，却上演着“相煎何太急”的悲喜剧呢？我们认为，是消费体验。正是忽视了消费体验，才使得品牌和销量失去了唯一的联系纽带，就如一对兄弟，如果失去了最基本的信任和亲情的浸润，不念同根而相煎甚急乃情理之中。品牌和销量都深深地植根于消费者的消费体验之中，销量是为了消费者的消费体验，品牌也是为了消费者的消费体验，如果失去了消费体验这唯一的联系纽带，销量和品牌就只有利益之争而无同志之情，因为销量和品牌后面是市场部和销售部这一对兄弟。所以，只有融入消费体验，才能把销量和品牌统一起来，品

牌和促销的问题才能得到根本解决。而市场领导者面临的正是促销往往以品牌为代价这样的问题，所以，以顾客为中心的体验式营销是市场领导者挥动品牌大旗，从而带动销量战车的利器之一。

第二节 市场挑战者商务策划

一，什么是市场挑战者

市场挑战者是指那些相当于市场领先者来说在行业中处于第二、第三和以后位次的企业。如美国汽车市场的福特公司、软饮料市场的百事可乐公司等企业，处于次要地位的企业如果选择“挑战”战略，向市场领先者进行挑战，首先必须确定自己的策略目标和挑战对象，然后选择适当的进攻策略。

二，市场挑战者商务策划

（一）确定战略目标和挑战对象。大多数市场挑战者的战略目标是提高市场占有率，进而达到提高投资收益率和利润率的目标。

挑战者在明确战略目标时，必须确定谁是主要竞争对手。一般说来，挑战者可以选择下列几种类型的攻击目标。

1、攻击市场领先者。这是一种既有风险又具潜在价值的战略。一旦成功，挑战者企业的市场地位将会发生根本性的改变，因此颇具吸引力。企业采用这一战略时，应十分谨慎，周密策划以提高成功的可能性。

2. 拥有一种持久的竞争优势，比如成本优势或创新优势。以前者之优创造价格之优，继而扩大市场份额；或以后者之优创造高额利润。

2. 在其他方面程度接近。挑战者必须有某种办法部分或全部地抵消领先者的其他固有优势。

3. 具备某些阻挡领先者报复的办法。必须使领先者不愿或不能对挑战者实施旷日持久的报复。

（二）攻击与自身实力相当的企业。抓住有利时机，向那些势均力敌的企业发动进攻，把竞争对手的顾客吸引过来，夺取它们的市场份额，壮大自己的

市场。这种战略风险小，若几番出师大捷或胜多败少的话，可以对市场领先者造成威胁，甚至有可能改变企业的市场地位。

（三）攻击实力较弱的企业。当某些中、小企业出现经营困难时，可以通过兼并、收购等方式，夺取这些企业的市场份额，以壮大自身的实力和扩大市场占有率。

（四）选择进攻策略

1、正面进攻。市场挑战者集中优势兵力向竞争对手的主要市场阵地正面发动进攻，即进攻竞争对手的强项而不是它的弱点。采用此战略需要进攻者必须在提供的产品(或劳务)、广告、价格等主要方面大大超过竞争对手，才有可能成功，否则采取这种进攻战略必定失败。为了确保正面进攻的成功，进攻者需要有超过竞争对手的实力优势。

2、侧翼进攻。市场挑战者集中优势力量攻击竞争对手的弱点。此战略进攻者可采取“声东击西”的做法，佯攻正面，实际攻击侧面或背面，使竞争对手措手不及。具体可采取两种策略：

（1）地理性侧翼进攻。即在某一地理范围内针对竞争者力量薄弱的地区市场发动进攻。

（2）细分性侧翼进攻。即寻找还未被领先者企业覆盖的商品和服务的细分市场迅速填空补缺。

3、围堵进攻。市场挑战者开展全方位、大规模的进攻策略。市场挑战者必须拥有优于竞争对手的资源，能向市场提供比竞争对手更多的质量更优、价格更廉的产品，并确信围堵计划的完成足以能成功时，可采用围堵进攻策略。例如，日本精工公司对美国手表市场的进攻就是采用围堵进攻战略成功的范例。

4、迂回进攻。市场挑战者完全避开竞争对手现有的市场阵地而迂回进攻。具体做法有三种：

（1）实行产品多角化经营，发展某些与现有产品具有不同关联度的产品；

(2) 实行市场多角化经营，把现有产品打入新市场：

(3) 发展新技术产品、取代技术落后的产品。

5、游击进攻。以小型的、间断性的进攻干扰对方，使竞争对手的士气衰落，不断削弱其力量。向较大竞争对手市场的某些角落发动游击式的促销或价格攻势，逐渐削弱对手的实力。游击进攻战略的特点是不能依仗每一个别战役的结果决出战局的最终胜负。

(五) 市场挑战者的特殊营销策略策划

1.价格折扣策略。挑战者可以用较低的价格提供与领导者品质相当的产品

2.廉价品策略。即提供中等或者质量稍低的但是价格低得多的产品。这种战略只

有在有一足够数量的只对价格感兴趣的购买者的细分市场上是可行的。而这种策

略只是过渡性的，因为产品质量不够高，通过这一策略所造成的市场营销的优势

是不能持久的，企业必须逐渐提高产品质量，才可能在长时间内向领袖者挑战。

3.名牌产品策略。即努力创造一种名优产品，虽然价格也很高，却更有可能把领袖者的同类产品和市场份额挤掉一部分。

4.产品扩张策略。即挑战者紧步领袖者之后尘，创制出许多不同种类的新产品，此即产品创新策略的变相形式。这种策略是否成功决定于新产品市场的预测是否合理，也决定于“领袖企业”和其他势均力敌的企业反应是否迅速和有效，以同样的方法和策略“回敬”该挑战者企业。

5.产品创新策略。前面的产品扩散策略主要是向广度发展的产品发展策略，而这里的产品创新策略主要是向深度发展的产品策略，即企业在期和新产品方面不断创新，精益求精。

6.降低制造成本的策略。这是一种结合定价策略和成本管理以及技术研究等因素的产品发展策略。挑战者可以靠有效的材料采购、较低的人工成本和更加现代化的生产设备，来求得比她的竞争对手更加低的制造成本，企业用较低的成本，做出更具进攻性的定价来获取市场份额。

7.改善服务的策略。挑战者可以找到一些新的或者更好的服务方法来为顾客服务。

8.分销渠道创新策略。挑战者可以发现或发展一个新的分销渠道，以增加市场份额。

9.密集广告促销策略。有些挑战者可以依靠他们的广告和促销手段，向领导者发动进攻，当然这一策略的成功必须基于挑战者的产品或者广告信息有着某些能够胜过竞争对手的优越之处。

三，市场挑战者品牌策略策划

对于市场挑战者来说，平衡好品牌和销量的问题就是如何让品牌的效果看的见的问题，因为以销量和品牌为表现的销售部与市场部纷争归根到底是因为一个容易衡量，而另外一个比较不容易衡量，所以，如何让品牌的效果看的见是有效平衡品牌和销量关系的关键，尤其对于市场挑战者来说，只有品牌和销量双剑合璧，才能有效对抗市场领导者的强势品牌和优势资源以及迎击市场追随者的步步进逼。

事实上，处于不同地位不同阶段的企业所面临的品牌和销量水平关系不同，一般来说，市场跟随者阶段，更多的是需要用销量带动品牌，市场领导者阶段则更多的是需要用品牌带动销量，而市场挑战者阶段则品牌和销量的关系则不那么明显了，就像持久战的相持阶段，不像“敌进我退”阶段和“敌退我进”阶段那样形势明朗，在这个阶段，进攻和防守犬牙交错，很难分清，消极进攻就是放弃机会，消极防御就是放弃希望，对市场挑战者而言，注重销量而忽视品牌是放弃机会，而一味追求品牌而不顾销量则是舍本逐末。再说，也只有在这个阶段，品牌和销量也才结合的更紧密，而这也正是市场挑战者的特点，利用不好就变成弱点，利用好了则是优势，而利用好的关键是如何让品牌的效果看的见，否则就像只看见进攻中夺取了多少战绩却没有考虑防御保存了多少实力，争取了多少时

间，所以，让品牌的效果看的见就像要看到防御的作用一样，不是很容易，但不是没有办法。

（一）树立威望品牌是让品牌效果看的见的第一条法则。威望品牌也叫银弹品牌，就是能用于支持或改变母品牌品牌形象的子品牌，也就是我们常说的形象品牌。它就像在对手阵地的重要位置插入一个楔子，一来能引起对手重视，吸引对手力量，二能增加自己的主动权，比如解放战争中的进军大别山、挺进豫西和鲁西南，就和树立威望品牌有着异曲同工之妙。威望品牌可以树立自己在市场上的名望，这种名望可以是高质量的、创新能力强的、外观设计卓越的、顾客服务优秀的等，威望品牌的产品可以是母品牌产品相同的产品，也可以是相同种类的产品，比如三星以手机为其电子产品树立了造型设计精致的名望，结果提升了整个电子产品的市场地位，而索尼则以 Walkman 树立了自己在产品创新方面的名望。威望品牌必须体现企业最具优势的特点，尤其对于市场挑战者来说，必须打破笼罩在市场领导者身上的光环，为自己争得市场主动权，再说，威望品牌在带来名望的时候也能有效的推动销量增长，而这些都是企业可以在短期内直接感受到的，所以，品牌的效果就看的见了，这为许多树立威望品牌的企业所证实，比如海信通过变频空调整个威望品牌，就树立了自己家电产品的高科技形象，而品牌的作用也在销量的增长上得到了体现。当然，这也有很大的风险在里面，甚至可以说是只许胜不许败的行动，所以，一定要谨慎地打这张牌。总之，树立威望品牌是让品牌效果看的见的有效途径。

（二）树立驱动性品牌是让品牌效果看的见的第二条法则。驱动性品牌就是能促使消费者作出购买决策的品牌，它是直接针对销量，体现的是顾客购买决策的参考因素及与使用经验相关的因素，我们常说的特价产品就属于此类，只是我们仅仅只用价格来武装它罢了，它也被称为聚人气的产品。它就像我们派出去的游击队或宣传队，能有效遏制竞争对手的市场影响力，同时又能分摊我们的各项成本。威望品牌像旗帜，能壮我气势，在气势上遏制竞争对手，驱动性品牌则像推进剂，能迅速增强我方市场冲击力，在人气上遏制竞争对手。比如科龙的康拜恩，摩托罗拉的 MOTO，都是驱动性品牌，只不过前者用价格武装，而后者用时尚流行武装，而这都是能促使各自目标消费者做出购买决策的因素，它们为主品牌聚集了人气，增强市场冲击力，并且带来的效果显而易见。对于市场挑

战者，气势上常常被前面的市场领导者压制，而市场冲击力以及市场人气上往往难敌市场追随者，所以，通过树立威望品牌和驱动性品牌能争取更大市场主动权，而且还能有效提升销量，让品牌的效果更明显。对于市场追随者来说，无论是推出威望品牌还是驱动性品牌意义都不大，因为自己的主品牌地位还不稳固，对于市场领导者来说，推出驱动性品牌打击的往往是市场追随者而不会对市场挑战者构成直接威胁，推出威望品牌则往往只是为了应对行业变革带来的风险，实际市场意义非常有限，而无论是威望品牌还是驱动性品牌，对市场挑战者的作用都是最明显的。

（三）进行品牌审计是让品牌效果看的见的第三条法则。品牌审计是对品牌的消费环境、使命目标、战略、健康程度以及品牌推广等进行全面、系统的检查，其主要目的是发现问题、捕捉机会，为增加品牌资产以及提升企业业绩提供行动建议。品牌审计可以是全方位的，也可以就某一方面单独进行专题审计，它可以为市场决策提供背景、思路以及佐证。通过品牌审计可以估算出投入到品牌上的资源究竟产生了多少回报，这些回报里面就有到底对企业短期业绩带来了什么影响，再对比其它方面的投资回报以及竞争对手的相关数据，看看品牌的真正作用到底是什么，贡献有多大。对于市场挑战者来说，进行品牌审计的意义更大，它不只使得品牌的效果看的见，还能马上找出和市场领导者品牌的差距以及和市场追随者相比较的优势，并积极采取对策。

（四）品牌延伸是让品牌效果看的见的第四条法则。品牌延伸也是让品牌效果看的见的一条途径，它能在增加很少销售费用的情况下让新产品搭上便车，也能直接体现品牌的力量，它已经成为许多企业的中心增长战略，尤其是最近十多年来更是如此，因为媒体、渠道等费用的增加以及激烈的竞争使得推出新品牌的成本更高而风险更大，这使得品牌延伸成了企业扩张的理想选择，比如宝洁新任全球总裁雷富礼推行的大品牌战略，就是因为把大品牌做的更大比把新品牌做大要容易很多，所以其大飘柔计划的核心就是品牌延伸，因为这种“抓大放小”的方法的效果能很快在业绩上反映出来，不像新品牌风险大不说还需要一定的培育期。不过，品牌延伸的失败率也不低，但最终成功的大多都是延伸品牌而不是新品牌，所以，品牌延伸风险虽大，但前景看好，它就像企业实施 ERP 等管理软件系统一样，尽管失败的机率比较高，但最终的胜利者一定是实施了这个

系统的。再说，品牌延伸也是品牌价值的最好佐证，尤其对于市场挑战者来说，看到品牌的效果，看到品牌的价值是非常关键的，是市场资源得到科学合理分配的必要条件。

（五）品牌授权是让品牌效果看的见的第五条法则。品牌授权又称品牌许可，是指授权者将自己所拥有的品牌授予被授权者使用，被授权者按合同规定从事经营活动（通常是生产、销售某种产品或者提供某种服务），并向授权者支付相应的权利金，同时授权者给予培训及经营管理等方面的指导与协助。比如迪斯尼公司全球拥有 4000 多家品牌授权企业，其产品从最普通的圆珠笔，到价值两万美元一块的手表，在国内授权经营的有著名卡通品牌巴布豆和史努比等。品牌授权可使品牌价值在授权方和被授权方之间的优势互补基础上得到更大的体现，对授权方来说相当于一本万利的投资，但承担的风险却很小。对于市场挑战者来说，既可以收取品牌权利金，还可以壮大自己品牌在市场上的声势，扩大自己的影响范围，这也是让品牌效果看的见的一个途径。

（六）品牌联合是让品牌效果看的见的第六条法则。品牌联合就是两个或两个以上的品牌建立协作联盟，以实现优势互补，联合品牌可以更好地标明商品的品质。它既可以是把两种有形产品结合在一起，也可以是宣传两种产品互为补充，彼此可以独立使用。联合品牌的例子几乎随处可见，美国航空公司、花旗银行以及万事达联合起来为用户提供同一种信用卡，国内的信用卡大多是联合品牌。联合品牌的优势除了可以降低市场营销费用外，还可以迅速地将一个现有品牌的内涵、形象等转移到另一个品牌上去，总之，联合品牌可以迅速地改善各个方面，因而它特别有吸引力。对于市场挑战者来说，它可以迅速提升品牌影响力，并带来市场的热烈反应，比如健力宝和中国女排的联合，就使得中国女排的形象内涵转移到健力宝品牌上，获得市场广泛认可。

第三节 市场追随者商务策划

一、市场跟随者的含义及其特征

市场跟随者是指处于次要地位，不热衷于挑战的企业。在大多数情况下，企业更愿意采用市场跟随者战略。市场跟随者的主要特征是处于次要地位，在“和平共处”的状态下求得尽可能多的收益。

在资本密集的同质性产品的行业中，如钢铁、原油和化工行业中，市场跟随者策略是大多数企业的选择。其主要是由于行业和产品的特点所决定的。这些行业的主要特点是：

- （一）产品的同质程度高，产品差异化和形象差异化的机会较低；
- （二）服务质量和 service 标准的趋同；
- （三）消费者对价格的敏感程度高；
- （四）行业中任何价格挑衅都可能引发价格大战；
- （五）大多数企业准备在此行业中长期经营下去。

企业之间保持相对平衡的状态，不采用从对方的目标市场中拉走顾客的做法。在行业中形成这样一种格局，大多数企业跟随市场领先者走，各自的势力范围互不干扰，自觉地维持共处局面。

市场跟随者的基本要求。市场跟随者不是盲目、被动地单纯追随领先者，其任务是确定一个不致引起竞争性报复的跟随战略，在不同的情形下有自己的策略组合和实施方案。其战略要求：必须懂得如何稳定自己的目标市场，保持现有顾客。并努力争取新的消费者或用户；必须设法创造独有的优势，给自己的目标市场带来如地点、服务、融资等某些特有的利益；还必须尽力降低成本并提供较高质量的产品和保证较高的服务质量，提防挑战者的攻击，因为市场跟随者的位置是挑战者的首选攻击目标。

二，市场跟随者战略的类型

（一）紧密跟随。战略突出“仿效”和“低调”。跟随企业在各个细分市场 and 市场营销组合，尽可能仿效领先者。以至于有时会使人感到这种跟随者好像是挑战者，但是它从不激进地冒犯领先者的领地，在刺激市场方面保持“低调”，避免与领先者发生直接冲突。有些甚至被看成是靠拾取主导者的残余谋生的寄生者。

（二）距离跟随。战略突出在“合适地保持距离”。跟随企业在市场的主要方面，如目标市场、产品创新与开发、价格水平和分销渠道等方面都追随领先

者，但仍与领先者保持若干差异，以形成明显的距离。对领先者既不构成威胁，又因跟随者各自占有很小的市场份额而使领先者免受独占之指责。采取距离跟随策略的企业，可以通过兼并同行业中的一些小企业而发展自己的实力。

（三）选择跟随。战略突出在选择“追随和创新并举”。跟随者在某些方面紧跟领先者，而在另一些方面又别出心裁。这类企业不是盲目跟随，而是择优跟随，在对自己有明显利益时追随领先者，在跟随的同时还不断地发挥自己的创造性，但一般不与领先者进行直接竞争。采取这类战略的跟随者之中有些可能发展成为挑战者。

三，市场跟随者的品牌策略

对于刚刚从要不要做品牌这个困惑中走出来的企业，最关心的莫过于如何低成本地打造品牌，原因无非对打造品牌还不是很了解，而企业在市场上处于弱势，拿不出很多资源来打造品牌，再说，企业承担风险的能力也有限，所以，如何低成本地打造品牌几乎就是他们没有选择的选择。

（一）全体员工的积极参与是低成本打造品牌的第一条法则。员工思想上不重视以及品牌和员工利益脱节是品牌的大敌，同样，全体员工思想上重视品牌也是低成本打造品牌的不二法则。强大的品牌来源于忠诚的顾客，而没有忠诚的员工也就很难有忠诚的顾客，以往的品牌理论往往都是就事论事，无论企业打造品牌的规划有多完整，方法有多科学，员工的言谈举止等对于品牌都是最有说服力的，是最好的品牌识别，也是最有效打造品牌的手段之一，尤其是在信息纷杂、受众分化、广告等打造品牌的工具费用上涨而效率下降的传播环境中，更应该重视全体员工的参与对于打造品牌的意义。全体员工参与，就是要达到思想上认同品牌价值，在工作中发扬品牌精神，在行为中注意品牌规范，从细节中为品牌增砖添瓦，它可以有效减少组织内耗，许多品牌推广的失败都是因为内部协调的不好，导致的结果不是资源大量浪费就是坐失良机，而这些代价都是可以避免的。

（二）明确的品牌核心价值是低成本打造品牌的第二条法则。品牌的核心价值就如同一个团队的旗帜，是整个团队的中心所在，团队的所有成员必须围绕着旗帜来展开行动，既然是旗帜，它首先要体现团队的性质，然后要能有效的

和其它团队区分，不致于引起混乱，品牌的核心价值也是一样，首先要明确体现品牌的性质，其次还要能明确的区别于竞争对手。所以，明确的体现品牌的性质是品牌核心价值首要任务，过份追求所谓的差异化既没有必要，也没有可能，很可能变的不伦不类。能节省传播成本往往是差异化越大越好的理由，但恰恰相反，多数情况下是浪费传播费用的根源，所谓“浪费了的另外一半广告费”都是因此而来，因为差异化有时意味着培育市场改变消费者观念，这往往不是一朝一夕所能解决的，顺势而为而不是逆风而行对于资源本来就不很充足的中小企业更是明智之选，虽然逆风而行收益可能很大，但企业得先掂量掂量自己的资源和能力。品牌的核心价值一定要明确，能明确体现品牌性质，能有效的和竞争对手区分，这是降低品牌打造成本的根源。

（三）求实的品牌定位是低成本打造品牌的第三条法则。品牌定位就是在品牌核心价值的指引下，拿出来向消费者展示的、和竞争品牌相比可以形成独特优势的那部分品牌识别，以引起消费者产生有利的品牌联想为目标。和品牌的核心价值一样，也有一种观点认为品牌定位也是必须追求所谓的差异化，因为他们认为营销之战乃消费者的心智之战，而只对差异化的东西才能让消费者记住，这其实是天大的误会，从产品到消费者心智的营销之路是由很多链条连接起来的，消费者的心智只是企业最后吃的那一个包子，虽然很关键，也许还是最重要的，因为这个包子不吃根本不会饱，但它绝对不是全部，单纯的强调营销是消费者心智之战就跟强调最后一个包子而说前面的包子可以不吃一样。所以，品牌定位不是非要形成所谓的差异化不可，更不是为了差异化而差异化，非要达到能把竞争对手都赶尽杀绝的差异化才罢手。品牌定位，关键是求实，能把整个价值链条给连接起来，把自己的优势展现出来，对实力小一些的企业来说更是如此，不是去绞尽脑汁寻求所谓的差异化，有时想尽办法靠近强大的竞争对手借势而为是更现实的选择，比如白酒品牌中“塞外茅台，宁城老窖”的比附定位，就取得了不错的成绩，再比如台湾味王公司“包种”茶的“北包种，南乌龙”的比附定位就很成功。认为品牌定位非要差异化不可事实上是以品牌定位永久不变为假设前提的，如果品牌定位经常要变，追求差异化的意义就要大打折扣了。但品牌定位又不可能一直不变，因为消费环境和竞争格局等因素一直在变，品牌定位以至品牌核心价值那有永久不变的道理？所以，品牌定位一定要求实，把自己的能力优势展现

出来，哪怕企业的优势和竞争对手一样也未必就是死路一条，因为还要看企业的表现方法和运作手段，就像田忌赛马，不是所有方面都要占先，而是有选择的，达到总体占先为目的。

（四）独特的体育和事件营销是低成本打造品牌的第四条法则。体育和事件营销的最大特点就是可以达到“借势”和“造势”的目的，是低成本打造品牌的有力武器。简单地说，借势就是搭体育赛事、社会新闻等事件的便车来宣传品牌，而造势就是这个便车不好搭，需要企业自己包装一下或者干脆自己制造一个合法的事件来宣传品牌。比如健力宝、金六福赞助奥运会就是借势，而奥克斯空调征集行业同盟以及发表宣言，富亚老总喝自己的涂料就是造势。巧妙的运用这种方法，往往可以达到四两拨千斤的效果。但是，借势的体育和事件都是公共资源，企业用别人也可以用，最后是水涨船高，成本也就不低了，而暂时的造势又不会长久，比如天天喝涂料或者天天宣言就不会有什么价值了，有时还可能产生不好的影响。所以，充分借助公共资源深挖自身潜力，根据品牌定位形成别人不可以换和的独特事件是降低事件营销成本的有效途径，比如企业成立自己的足球队，召集自己俱乐部的会员举办各种活动，把自己企业的某些品牌（促销）活动变成一个有影响的社会活动等，比如一些大牌企业每年的产品发布会简直就是业界的一件大事情，能引起很大的社会关注，这些对手都无法换和，而且成本更低。

（五）超越期望的顾客服务是低成本打造品牌的第五条法则。服务是维系品牌与顾客关系的纽带，就像烧开水的最后一把火，往往并不需要再加入多少材资，但加与不加的差异却是巨大的，许多企业认为，加不加这最后一把火区别不大，没有几个人能看出这不是开水，能省的干嘛不省呢？不过，这么想就大错特错了，这最后一把火用力不大，但形成的竞争优势却是巨大的，尤其是超越期望的顾客服务，是形成顾客忠诚的关键所在，在这最后一把火上的失误，常常会导致“差之毫厘，谬以千里”的结果，相比带来的竞争优势，提供超越期望的顾客服务所付出的成本绝对是非常低的，尤其对于实力不强的企业，更是克敌制胜的利器，关键用心去做，设身处地地为顾客考虑。比如麦当劳之所以为全球各地的许多消费者喜爱，就是因为他设身处地地为顾客考虑，不断提供超越期望的服务，麦当劳通过口感调查发现，保持在 4℃ 时的可乐饮用起来最爽口，于是就开发出使可乐温度保持在 4℃ 的方法，并在其全球的加盟店严格执行，使顾客喝到

口感最好的可乐，而麦当劳餐厅面对墙壁的就餐台则是为了避免当顾客一个人前来用餐时与素不相识的陌生人面对面就餐时的尴尬，这些所谓“额外”的服务，成本并不高，却是麦当劳竞争优势中的关键，麦当劳的品牌就在这不经意的服务中形成。对于那些实力不强又想打造强大品牌的企业来说，提供超越期望的顾客服务是有效降低打造品牌成本的不二选择。

（六）前瞻的品牌规划是低成本打造品牌的第六条法则。前瞻的品牌规划能确保任何在品牌上的努力都是为品牌做加法，是降低品牌打造成本根本所在，有的品牌，广告做的轰轰烈烈，但都是“东一棒槌，西一榔头”的闯王模式，有时是南辕北辙却浑然不知，结果往往是徒有虚名，一遇风吹草动就翻身落马。打造品牌是一种长期的行为，是有规律可循的，品牌规划首先就是确定品牌的前进方向，前瞻性的确定品牌的发展模式（单一品牌、多品牌、主副品牌还是背书品牌）及品牌延伸方向，还要认识到在这些方向上前进需要那些资源和能力，现在有没有，如何培育？如多品牌模式对企业的管理水平、市场研究水平、规模实力等都有比较高要求，而主副品牌模式的条件就是先得有一个强势的品牌可以作为主品牌。由于对这个问题认识不清楚产生竞争优势削弱的例子很多，比如日化领域的丝宝，在市场地位还没有巩固下来，企业管理水平和市场研究水平跟竞争对手宝洁相比有很大差距的时候就采取多品牌模式，结果使得企业陷入了不利的境地，再比如海王，就用当时仅仅是一个商标而还不是实际意义上品牌的“海王”来做主品牌，结果耗费了很多广告费后主品牌和副品牌都没有发展起来，竹篮打水一场空。所以，前瞻的品牌规划可以少走弯路，能有效降低打造品牌的成本。

（七）细致的品牌管理是低成本打造品牌的第七条法则。无论品牌规划做的多么科学，品牌的核心价值多么明确，品牌定位如何神奇，营销活动多么独特，没有细致的品牌管理来支持，这一切都只是空中楼阁。品牌管理就是对品牌的创建、维持以及巩固等全过程实施科学的监控并不断根据消费者的反馈进行调整的过程，消费者和品牌的沟通都是通过一个个的接触点来进行的，比如在不同地方、不同时间看到品牌的广告宣传，产品包装，关于产品的新闻报道和介绍，在零售商那里看到品牌的陈列，碰到销售人员的推销，看到顾客的投诉，乃至看到售后服务人员的表现，电话咨询时的遭遇。这些点很多看上去都不起眼，但积少成多，量变引起质变，品牌整体的形象正是通过这一个个细节形成的。细节

是魔鬼，细节是黑洞，对这些接触点进行细致的管理能最大限度的降低打造品牌的费用，而如果管理不善，大量的资源就被这些黑洞给吞噬了。这些接触点是一个系统，而顾客对品牌的印象来自不同接触点的综合影响，而许多企业往往注重那些能看到的、重要的接触点而忽视了那些不易发现的接触点，结果常常是一边做加法，另一边却在做减法甚或除法，品牌资源就这样不知不觉地被消耗着。所以，细致的管理品牌接触点，是有效降低品牌打造成本的有效途径。

（八）超强的品牌意识是低成本打造品牌的第八条法则。如果没有超强的品牌意识，实力不强的企业很难在品牌方面有多大作为，这就像要一个不发达国家在环境保护方面做出很大努力一样，非常困难，但这么做的回报是非常高的。有时做品牌就如同利用风能、水能、太阳能等天然清洁能源，是一本万利的投资，它需要一定的投资，规模可能也还不小，但不去利用这些能源，企业势必还要去利用其它容易利用但有污染或者不可再生的能源，而这正是对将来的不负责任，同样，有时不做品牌就像不去积极利用那些天然清洁能源一样愚蠢。所以，做品牌和保护环境一样，超强的意识是非常关键的，同样，也不是非有大手笔的投入才有可能，只是大有大的做法，小有小的套路，关键是企业不能没有这方面的意识。

第四节 市场补缺者商务策划

在市场经济发展中，人们非常关注成功的企业，往往忽略每个行业中存在的小企业，却正是这些不起眼的星星之火，在大企业的夹缝中求得生存和发展后，成为燎原之势，这些小企业就是所谓的市场补缺者又称为市场利基者。

一，市场补缺者战略的基点

市场补缺又称市场补白,是指选择某一特定较小之区隔市场为目标，提供专业化的服务，并以此为经营战略的企业。

（一）理想的补缺基点应该有足够的市场潜力和购买力。这种市场应该拥有众多的人口，他们具有很强的需求欲望，有为满足这种需求极强的购买能力，缺一不可。只有三者结合起来才能决定市场的规模和容量，才能组成有潜力的大市场。如果人口众多，但收入很低，则购买力有限；虽然购买力大，但人口少，也不是大市场；有足够潜力和购买力的市场是上述三个因素的统一，如果补缺基点

具备了这些条件，剩下的是企业应该生产足以引起人们的购买欲望的产品，使其成为理想的补缺基点，使潜在市场转变为现实的市场。

（二）理想的补缺基点应该有利润增长潜力。这个潜力是利润增长的速度要大于销售增长的速度，销售增长的速度大于成本增长的速度。它应该由企业来发掘，即企业将潜在的市场需求转变为现实的市场。值得注意的是必须讲究经济核算，加强管理，改进技术，提高劳动生产率，降低成本，在判断理想的补缺基点是否具有利润增长潜力时，预先考虑利润发生的时间，考虑资金的时间价值，考虑风险问题，克服短期行为。

（三）理想的补缺基点对主要竞争者不具有吸引力。作为企业应该建立竞争情报系统，从产业、市场两个方面识别自己的竞争者，确定竞争对象；判定竞争者的战略、战术原则与目标；评估竞争者的实力和反映，从而推断出自己选定的补缺基点是否对竞争者具有吸引力，以此预测这个补缺基点对企业的理想程度。

（四）企业应该具备占有理想补缺基点所需的资源、能力和足以对抗竞争者的信誉。企业发掘补缺基点时，需要考虑自身的突出特征；周围环境的发展变化及会给企业造成的环境威胁或市场机会；企业的资源情况和特有能力和信誉。只有掌握资源，企业才能确定以市场为导向，寻找切实可行，具体明确的理想的补缺基点，否则，即使是很好的补缺基点，也不是该企业的理想的补缺基点。

二，市场补缺者的主要商务策划

（一）市场补缺者的主要战略是专业化市场营销。

- 1，专门致力于为某类最终用户服务的最终用户专业化；
- 2，专门致力于分销渠道中的某些层面的垂直层面专业化；
- 3，专门为那些被大企业忽略的小客户服务的顾客规模专业化；
- 4，只对一个或几个主要客户服务的特定顾客专业化；
- 5，专为国内外某一地区或地点服务的地理区域专业化；
- 6，只生产一大类产品的某一种产品或产品线专业化；

- 7, 专门按客户订单生产预订的产品的客户订单专业化;
- 8, 专门生产经营某种质量和价格的产品的质量和价格专业化;
- 9, 专门提供某一种或几种其他企业没有的服务项目专业化;
- 10, 专门服务于某一类分销渠道的分销渠道专业化。

(二) 创造补缺市场、扩大补缺市场、保护补缺市场。企业不断开发适合特殊消费者的产品, 这样就开辟了无数的补缺市场。每当开辟出这样的特殊市场后, 针对产品生命周期阶段的特点扩大产品组合, 以扩大市场占有率, 达到扩大补缺市场的目的。最后, 如果有新的竞争者参与时, 应保住其在该市场的领先地位, 保护补缺市场。作为补缺者选择市场补缺基点时, 多重补缺基点比单一补缺基点更能增加保险系数, 分散风险。因此, 企业通常选择多个补缺基点, 以确保企业的生存和发展。总之, 只要善于经营, 随时关注市场上被大企业忽略的细小部分, 通过专业化经营, 精心服务于顾客, 小企业总有机会获利。

.思考题

- 1, 市场领先者的品牌策略是什么?
- 2, 什么是市场挑战者的战略目标、战略对象和策略?
- 3, 市场追随者的含义和类型是怎样的?
- 4, 市场补缺者的战略基点和主要战略是什么?

第十章企业国际化商务策划

第一节 经济全球化战略内容策划。

一, 经济全球化的含义和表现

经济全球化是指世界经济活动超越国界, 通过对外贸易、资本流动、技术转移、提供服务、相互依存、相互联系而形成的全球范围的有机经济整体。经济全球化是当代世界经济的重要特征之一, 也是世界经济发展的重要趋势。经济全球化是指贸易、投资、金融、生产等活动的全球化, 即生存要素在全球范围内的最

佳配合置。从根源上说是生产力和国际分工的高度发展，要求进一步跨越民族和国家疆界的产物。

经济全球化的表现。经济全球化、国际化的现象主要从以下几个方面表现出来：

(一)生产国际化。这主要是指国际生产领域中分工合作及专业化生产的发展。现代生产分工已经不是在国家层次上的综合分工，而是深化到部门层次和企业层次的专业化分工。这种分工在国际间进行，形成了国际生产网络体系。其中最典型是企业生产零部件工艺流程和专业化分工，例如波音 747 飞机有 400 万个零部件，由分布在 65 个国家 1500 个大企业和 15,000 多家中、小企业参加协作生产。德国拜耳公司与 35000 多家国内外企业建立了协作关系，拜耳向它们提供中间产品，由它们加工成各种最终产品。这种企业层次的国际化，使未来在一个企业内部进行的设计、研制零部件的加工或购入、组装和总装等一系列的活动环节分布到国外进行，即企业的不同部门、工厂、车间，甚至工段、工序等都在国际范围内进行组织，从而也形成了生产组织的国际化。

(二)产品国际化，也就是生产总额中出口生产所占的比重大大提高，直接表现为现代国际贸易的迅速增加。世界上几乎所有的国家和地区以及众多的企业都以这种或那种方式卷入了国际商品交换。现在的国际贸易已占到世界总生产额的 1 / 3 以上，并且还在稳步增长。国际贸易的商品范围也在迅速扩大。从一般商品到高科技产品，从有形商品到无形服务等几乎无所不包。在我们的国家里，到处可以吃“麦当劳”快餐，喝“可口可乐”饮料，看“日立”电视机，坐“奔驰”汽车等等。

(三)投资金融国际化。生产和产品的国际化使得国际间资金流动频繁，大大促进了投资金融的国际化。为适应于国际化的潮流，各国放宽了对投资金融的管制，甚至采取诸多措施鼓励本国对外投资的发展。以国际直接投资为例，从 1991 年到 1993 年，国际直接投资总存量的增长速度相当于世界商品和进出口的两倍，1995 年国际直接投资总存量达 25000 亿美元。与此同时，国际资本的输出入更加自由，金融资本严重地与商品资本相分离，脱离生产发展而迅速膨胀。目前，世界金融交易量已远远超过了世界贸易量。而世界大银行致力于在世界各国广设办事处、代表处和分行，建立海外附属银行以及附属金融机构，并与其他银

行组成合资银行或国际银行集团。有资料表明至 1992 年 2 月底全球至少有 40 家银行的海外资产占总资产的比例保持在 25% 以上。金融投资的国际化反过来又会促进生产和产品的国际化。

(四) 技术开发与利用的国际化。首先从国际技术贸易的发展来看, 由于技术对生产和经济的重要作用, 生产国际化自然带动国际技术贸易的不断增长。资料表明: 1965 年世界各国技术贸易总额为 30 亿美元, 1970 年达 110 亿美元, 80 年代初为 160 亿美元, 到 80 年代中期猛增到 400~500 亿美元。其次, 从研究与开发的情况来看, 一方面由于各国在科技发展水平上的不平衡, 而企业又为了获得先进的科技成果, 因而各国间设立研究与开发据点便成了一种趋势, 以至于许多企业形成了全球范围内的研究与开发网络, 从而促进了研究与开发组织体系的国际化。另一方面, 由于现代科技发展以高科技开发为中心, 而高科技研究开发投入高, 风险大, 使很多企业感到力不从心, 所以形成了越来越多的国际联合开发, 这是现代技术开发活动国际化的又一显著特征。例如, 1990 年国际商业机器公司 (IBM) 和西门子公司结成了共同研究开发新产品的战略联盟, 1992 年初日本东芝电气公司也加入这一联盟, 三家联手开发 256 兆位超微芯片。

(五) 世界经济区域集团化。生产、投资、贸易发展的国际化使各国间经济关系越来越密切, 特别表现在区域间经济关系上, 为了适应新形势的发展, 以区域为基础, 形成了国家间的经济联盟。如欧洲共同体, 美、加、墨自由贸易区等等。欧共体自成立来, 一直朝着经济一体化和政治一体化方向推进。1985 年 2 月, 欧共体执委在《关于完善内部市场的白皮书》中, 提出了建立欧洲统一大市场的目标, 确定使 12 个成员国分散的市场连成一个拥有 3.2 亿人口的统一市场, 在统一市场内实现商品、劳务和资本的自由流动。这种区域集团化的趋势, 不仅大大推动集团内的经济自由化程度提高, 而且也会影响到经济全球化和国际化的进程。

二、 经济全球化战略的特征

(一) 贸易自由化。国际贸易障碍逐步消除, 贸易自由化程度提高, 国际贸易量迅速增长。国际贸易手段、商品标准以及合同样式逐步统一和规范。WTO 多边贸易体制框架使得世界贸易进一步规范化。

（二）生产全球化。跨国公司日益成为世界经济活动的主宰力量，其商品生产环节分布于不同国家，并因此使相关各国间的经济关联程度提高。

（三）资本流动国际化。跨国公司的发​​展、各国对外资管制的放松以及由投资基金和养老保险基金高速成长导致的国际游资的形成，使得资本流动性进一步加大。

（四）金融活动全球化。20 世纪 70 年代以来，以美国为首，各国相继放松金融管制，推进金融自由化，放松了外资金融机构进入和退出本国金融市场的限制，拆除了不同金融业务的隔离墙，加快了金融业的整合。自由宽松的法律与政策环境，加上计算机、通讯和网络技术的广泛应用促进了金融市场的全球化，从而形成了时间上相互接续、价格上相互连动的统一国际金融大市场。

（五）市场经济体制全球化。当今世界除个别国家外，都在为建立和完善市场经济体制而努力，这为经济全球化提供了统一的经济体制基础。

（六）各国商法体系的国际化。如前所述，经济全球化的产生得益于两大法系的趋同发展。与此同时，经济全球化的发展反过来又促进了世界各国商法体系的国际化。

三、经济全球化给我国企业带来的机遇与挑战

经济全球化给我国带来诸多机遇同时，也给我们带来了更大的竞争压力，如果我国的改革开放、我国的企业提高国际竞争力承受住这些压力，就是一种机遇；反之，将面临更大的压力。机遇和挑战共存，就看我们如何抓住机遇，迎接挑战。

（一）经济全球化给我国企业带来的机遇

1、为我国企业界与国际接轨提供了有利条件。加入 WTO，我国获得了 130 多个成员国家（地区）无条件提供的最惠国待遇，关税和非关税壁垒不断降低的优惠以及和贸易有关的优惠待遇；

2、有利于打破国内某些行业的垄断行为，激发国有企业的竞争意识，提升中国企业的国际竞争能力，让消费者得到更优质、更便宜的服务；

3、有利于优先发展优势产业。经过 50 年的建设，中国建成了一个相对完备的工业体系，中国在轻工、纺织、家电、重化工等加工业都具备了相当的竞争力。今后，依据巨大的本土市场，在劳动密集和中间技术制造业，以及部分高技术产业如软件业中，中国仍将具有一定的比较优势，全球化有可能为中国经济的发展带来新的机遇；

4、有利于我国产业结构的调整和优化，提高我国企业在国际分工格局中的地位；

5、有利于提高科技创新水平和高新技术的产业化，提高劳动生产率；

6、有利于为我国创造良好的国际经济贸易环境。世贸组织在世界经济贸易中发挥着重要作用，其成员间的贸易量占全球贸易的 95%。世贸组织有三项基本职能：一是制定、实施和监督多边贸易规则；二是组织多边贸易谈判；三是解决成员之间的贸易争端。我国加入世贸组织，可以通过获得其成员资格，享受多边谈判的成果；通过参与国际规则的制定，维护自身权益；可以通过开放自身市场，获得进入其他国家市场的机会；可以通过多边的争端解决机制，解决贸易纠纷。

（二）经济全球化给我国企业造成的挑战

1、我国和发达国家之间的经济差距将难以消除。我国目前人均 GDP 只是中等发达国家的 1/10，在大家都持续增长的情况下，差距将更难消除。

2、跨国公司的进入对国内企业的生存形成压力。国内企业无论从规模还是从资金、技术、管理上都同跨国公司，特别是世界 500 强企业存在很大差距。

3、中国传统文化和滞后的经营观念带来的压力。前世贸组织总干事鲁杰罗曾在 1996 年上海召开的贸易研讨会上说：“中国经济发展的关键问题是文化观念的变革。不少人情愿忍受传统国有企业运作方式所产生的浪费、低效率和低工资，而不愿意采用新的节约资源、最终可以导致就业增加和社会福利提高的生产方式，这是个悲剧。”我国过度的贸易保护政策，企业经验主义、急功近利的思想和缺乏创新精神等，这些都对我国企业国际竞争力提高构成挑战。

4、产品和技术创新的巨大压力。跨国公司的进入，一方面促使中国产业升级，另一方面也给中国企业造成了巨大的产品创新压力。如我国彩电市场，多年来追随着国外品牌引领的潮流，不断推出超平、纯平、等离子、液晶等新产品，中国企业在追赶的同时，也意识到产品和技术创新的重要，加紧进行技术开发和产品创新，并开始在海外设立 R&D 机构，跟踪、储备或赶超最新技术。

5、人力资源欠缺带来的压力。跨国公司进入中国后大都实施了本土化的策略，其关键是人才的本土化。跨国公司以雄厚的资金实力、先进的管理理念、富有吸引力的待遇和灵活的用人机制，吸引了国内许多优秀人才。

6、市场机制还不够成熟。我国目前的资本市场、人才市场、企业家市场等发展不够完善，按照市场规则自主发展、健康成长的企业运行机制还不成熟。发达国家经历了数百年市场经济的锻炼和完善，建立了一整套成熟的制度、行为范式、经验和组织体系。中国要掌握这些知识，还需要一个过程。

第二节 企业国际化商务策划

一，企业国际化战略的含义

从事国际化经营的企业通过系统评价自身资源和经营使命，确定企业战略任务和目标，并根据国际环境变化拟定行动方针，以求在国际环境中长期生存和发展所作的长远的总体策划。企业国际化战略是企业产品与服务在本土之外的发展战略。随着企业实力的不断壮大以及国内市场的逐渐饱和，有远见的企业家们开始把目光投向中国本土以外的全球海外市场。

企业的国际化战略是公司在国际化经营过程中的发展规划，是跨国公司为了把公司的成长纳入有序轨道，不断增强企业的竞争实力和环境适应性而制定的一系列决策的总称。企业的国际化战略将在很大程度上影响企业国际化进程，决定企业国际化的未来发展态势。

二，企业国际化战略目标的策划

（一）转移核心竞争力。将在国内拥有的核心竞争力和自己所生产的产品转移到国外市场，可以获得更大的利润。

（二）获得区位优势经济效益。就是要发挥区位优势。区位优势即区位的综合资源优势，即某一地区在发展经济方面客观存在的有利条件或优越地位。其构成因素主要包括：自然资源、地理位置，以及社会、经济、科技、管理、政治、政策、文化、教育、旅游等方面，区位优势是一个综合性概念，单项优势往往难以形成区位优势经济效益。一个地区的区位优势是个综合性的，主要是由自然资源、劳力、工业聚集、地理位置、交通等决定。同时区位优势也是一个发展的概念，随着有关条件的变化而变化。

1，学习效果：由于重复工作所带来的学习效果。

2，科技进步：从事一项工作一段时间后，较容易进行生产制程改善。

3，产品改善：生产产品一段时间后可以清楚了解顾客偏好，经过设计改善，可以在不影响功能下，使零件减少。

（三）形成最佳经验曲线。经验曲线是一种表示生产单位时间与连续生产单位之间的关系曲线。研究劳动时间的学习曲线，其效应与其密切相关的经验曲线效应表示了经验与效率之间的关系。当个体或组织在一项任务中习得更多的经验，他们会变得效率更高。经验曲线是一个人们较为熟知的概念。一家工厂生产某种产品的数量越多，生产者就能更多地了解了如何生产该产品，从生产中获得的经验也就越来越多。那么，在以后的生产中，工厂可以有目的地并且较为准确地减少该产品的生产成本。每当工厂的累积产量增大一倍时，其生产成本就可以降低一定的百分比（该百分比的具体大小因行业不同而有所差别）。经验曲线效应指的是一项任务越是经常执行，做它的代价越小。任务可以是任何的产品或服务。数量每翻一番，代价值（包括管理、营销、分销、制造费用等）下降一个常量百分比。因此，经验曲线效应的内容比只研究劳动时间的学习曲线效应更广泛。

三，国际化战略种类的策划

企业的国际化战略可以分为本国中心战略、多国中心战略和全球中心战略三种。

（一）本国中心战略。在母公司的利益和价值判断下做出的经营战略，其目的在于以高度一体化的形象和实力在国际竞争中占据主动，获得竞争优势。这一战略的特点是母公司集中进行产品的设计、开发、生产和销售协调，管理模式高

度集中，经营决策权由母公司控制。这种战略的优点是集中管理可以节约大量的成本支出，缺点是产品对东道国当地市场的需求适应能力差。

（二）多国中心战略。在统一的经营原则和目标的指导下，按照各东道国当地的实际情况组织生产和经营。母公司主要承担总体战略的制定和经营目标分解，对海外子公司实施目标控制和财务监督；海外的子公司拥有较大的经营决策权，可以根据当地的市场变化做出迅速的反应。这种战略的优点是对东道国当地市场的需求适应能力强，市场反应速度快，缺点是增加了子公司和子公司之间的协调难度。

（三）全球中心战略。全球中心战略是将全球视为一个统一的大市场，在全世界的范围内获取最佳的资源并在全世界销售产品。采用全球中心战略的企业通过全球决策系统把各个子公司连接起来，通过全球商务网络实现资源获取和产品销售。这种战略既考虑到东道国的具体需求差异，又可以顾及跨国公司的整体利益，已经成为企业国际化战略的主要发展趋势。但是这种战略也有缺陷，对企业管理水平的要求高，管理资金投入大。

四，国际化战略模式的策划

纵观中国企业的国际化战略，大致可以分为四种类型，第一种是海外设厂，生产本地化，如海尔；第二种是自有产品直接出口，如华为和中兴；第三种是并购国外企业，如联想；第四种是产品贴牌出口，这类企业以浙江温州企业为多。当然，上述分类是按照企业的主导战略类型，企业国际化战略有时会采取多种战略，即组合战略来进军海外。前三种方式是中国企业国际化的方向，也代表了中国公司在国际上的竞争力，因此我们主要分析这三种类型的国际化战略。

（一）海外投资工厂——海尔模式(生产本地化)。海尔的国际化战略启动比较早，这得益于海尔企业领导人的超前战略意识。

成名于电冰箱，继而在家电领域全面开花的海尔在国内站稳脚跟就开始把战略眼光投向海外，在欧洲，在美洲，海尔从上世纪九十年代开始一直摸爬滚打。起初，海尔的策略是出口产品，但是发现国外对来自中国的家电认可度不高，而且各国贸易保护主义对出口有种种限制。屡败屡战的海尔开始在海外投资工厂，以本土化生产本土化销售为方向，结果不但成功绕过贸易壁垒，而且使海外销售

迅速发展起来。根据美国《家电》杂志 2003 年全球排名，海尔已经超过了日立成为全球第九位，2004 年销售收入超过了 1000 亿元，进入了世界 500 强的行列。

海外投资设厂虽然实现生产本地化，成功避免了贸易保护主义对出口的限制，但是美国的高成本几乎吞噬了海尔在中国市场积累的低成本优势。因此海尔开始寻求新的战略，2005 年 6 月，海尔宣布准备以 23 亿美元的代价竞购美国第三大家电巨头美泰克(Maytag)，开始新的国际化战略。

（二）自主知识产权的自有品牌出口—华为模式。2004 年是华为国际化战略大获全胜的一年，多年持续的投入终于开始结出丰盛的果实。这种胜利不仅体现在与 IT 巨头思科的官司最终得以和解，而且表现在其产品开始突破欧洲和美国市场，海外产品收入首次超过国内收入，而且表现在击败众多国际巨头，成功成为英国电信的优先供应商，角逐总额达 1500 亿人民币的电信产品大单。中国的高科技企业终于获得世界的认可，华为开始改变世界的眼光。

华为一直专注于通信技术的进步，每年把不低于销售额 10%的经费投入到研发领域，按照华为 2004 年销售额近 500 亿的数字计算，华为 2005 年投入到研发领域的费用接近 50 亿元，对中国企业来说，这是一个天文数字。华为的海外策略也对外直接投资，但是主要是建立研究机构和销售网络。在产品方面，华为一直坚持自主品牌的出口方式。

华为的国际化采取了先从第三世界国家人手，进而攻陷发达国家。和华为在国内市场的战略相识，走了一条“农村包围城市”的模式。自主的知识产权和低价战略以及华为人“狼”的精神，使得华为开始获得一些国外定单，但是市场做的非常艰苦。但是华为咄咄逼人的态势开始让一些国际巨头坐立不安。思科公司在数据产品领域起诉了华为。这场初期来势汹汹，最后以和解方式解决的国际官司收到了意外的效果，本来国际知名度不高的中国华为在国际上名声雀起。有人曾经戏言，即使华为拿出 10 亿美元做广告，也未必起到这个效果。

（三）通过并购获得市场与技术—联想模式。依靠“贸工技”路线迅速崛起的中国联想集团一直坚持务实的发展路线，缺乏核心的自主知识产权一直是联想最大的软肋。即使是联想在市场上取得节节胜利之时，就有学者说，联想做的再大，

也只是 **OEM** 的生产方式，因为联想没有技术。作为高科技类型的企业，缺乏核心技术，是很难长远生存的。

联想宣布在全球收购国际电脑巨人 **IBM** 的 **PC** 业务时，引起了全世界极大的轰动，因为 **IBM** 的 **PC** 业务已经多年亏损，是一个很大的包袱。联想的收购行为同时也付出了极大的代价，以现金和承担债务的方式向 **IBM** 支付了 **17.5** 亿美元，同时向 **IBM** 转让了联想集团 **19%** 的股权。

联想通过此次并购，成为了全球第三大电脑生产商，同时也获得了原 **IBM** 的技术和市场。这些可能是联想冒着巨大风险做出并购决策的主要原因。

中国企业目前非常热衷于通过并购的方式实现国际化战略。据德国《商报》引述一家咨询公司的数字，仅 **2004** 年德国就有近三百家企业被中国企业买下。这其中包括被台湾明基收购的西门子手机业务。

同样是在 **2004** 年，中国电视制造商 **TCL** 收购了法国的汤姆森公司。不过，事实很快证明了这是一起失败的收购案例，**TCL** 因此背负了沉重的债务包袱。英国《金融时报》**6** 月 **23** 日刊登了署名文章《“中国世纪”仍然距离遥远》，文中对 **TCL**、联想以及明基的收购行为进行了分析和评论，认为中国企业，尤其是大陆企业在通过并购的方式进行国际化还不够成熟，主要表现在交易条件的苛刻上，而明基的条件就优惠的多。综观大陆企业的国际并购，的确如此。在这些并购中，西方公司都不花分文就摆脱了无利可图的业务，还获得了低成本的选择权。如果大陆公司能扭转颓势，他们就可以分一杯羹。对西方公司而言，这类交易称心如意，对大陆的买主来说，则有点孤注一掷的味道。

极为有趣的是，西门子宣布即将放弃手机业务时，外界传言最大的收购者是中国华为，结果是台湾明基。而英国最大的电信制造企业马可尼因为经营不善而寻求买主时，时值英国电信(**BT**)宣布华为进入他的 **21** 世纪电信网络优先供应商行列，外界再次传言华为将收购马可尼。结果华为依然没有任何举动。但这并没有影响华为作为 **BT** 核心供应商的位置，据业界专家分析，华为在今后五年内极有可能为 **BT** 提供总价值约 **70** 亿英镑的网络产品，约合人民币 **1000** 多亿。

在国内市场取得成功的大陆企业，国际化是不可避免的，是企业成长与壮大的必经之路。但是在制定国际化战略时，还是应当慎重，必须注意以下几点：

1，炼好内功，具备核心竞争力。华为国际化战略的成功之处就在于其核心的自主知识产权体系，技术过硬。

2，稳扎稳打，不要急于求成。海尔初期的海外设厂方式虽然利润不高，但风险也小，同时为其积累了国际化的经验。

3，了解国际游戏规则，按照牌理出牌。

台湾企业在这方面比大陆企业有更丰富的经验，比如明基并购西门子手机业务，西门子要向明基支付 2.5 亿欧元，还要支付 5000 万欧元购买明基 2.5% 的股份，此外，明基享有西门子手机业务的所有专利权。相反，当 TCL 收购汤姆森的电视业务时，协议当中并不包括利润最丰厚的显象管制造业务。这些，就是大陆企业国际化所不具备的能力。

五，国际化战略的联盟新模式策划

研究表明，联盟越来越成为当代企业国际化、全球化发展的一道亮丽的风景线。这一亮丽的风景线，越来越表现出它替代二战后重在并购扩张发展的新特点。从另一视角上看，跨国公司之潮涌般地进入中国，绝大部分企业采取了同中国企业跨国合作即联盟形式的运作。大致分为以下七种模式：

（一）跨国交换从而扩大市场模式的联盟。此类联盟当以中国海尔同日本三洋的合作最为典型。作为后到者，当海尔登上国际舞台，想进入日本市场时，日本的国内市场已座无虚席。面对日本家电市场上激烈的竞争，海尔直接进入日本市场想要争得一杯羹并不容易，而且让消费者接受自己的产品需要花费很长的时间，与此相对应的是，日本三洋在日本同样是知名企业，技术方面具有很强的优势，有一定的市场客户群，然而开发中国市场，却没有销售渠道。双方均有意开发国外市场，于是在共同的发展目标下以市场换市场，以市场共用的方式实施战略联盟。海尔在日本利用三洋的销售渠道销售自己的产品。同样三洋在中国利用海尔的销售渠道销售自己的产品。双方不仅都获得了更大的销售市场，拥有了更多的客户群，而且还带来了销售利润的增幅。从而这种方式成为海尔开辟国际化市场道路中的一条捷径，加速了企业国际化发展的进程。

企业要发展必须拥有自己的技术，拥有核心竞争能力。海尔在实施了市场换市场之后，继而以市场换取三洋先进的生产技术，吸收并加以创新，增强了企业在市场中的竞争优势。三洋也赢得了更广阔的市场空间，实现了在中国市场的拓展。

（二）跨国并购式的联盟。并购与联盟属于不同的两个概念，并购是联盟的一种表现形式。联想在没有收购 IBM 的 PC 机业务之前，在国内已经有相当的知名度，销售、绩不错，拥有一部分自主知识产权。而 IBM 其 PC 机业务在全球一直做得不错，其公司的品牌知名度很高。但对于企业的发展来讲，IBM 的 PC 机业务已发展至瓶颈，不可能再有更大的发展空间，犹如“鸡肋”，食之无味，弃之可惜。此时，IBM 作出了一项战略性决策，实施企业“瘦身”、业务转型来稳固核心竞争力，集中精力发展核心业务。与此相对应，联想要实现国际化发展，必须要占据一定的国际市场以提升品牌在国际上的知名度。因此，双方不谋而合，各取所需，成功并购。联想收购 IBM 的 PC 机业务，使国内市场份额达到 30% 的同时，国际市场份额达到 8%，并且 IBM 带来了相当大的一个高忠诚度客户群。这一做法不仅解决了核心技术研发问题，强化了企业价值链，还在国际上名声鹊起。IBM 卖掉 PC 机业务，标志着它开始从经营多种业务转向以经营核心业务为主，逐渐把非核心业务转移或外包。这样既保证了企业持续发展的核心竞争力机制，又巩固了核心业务，为企业的进一步发展提供了一部分资金。双方以联盟的形式实现双赢。

（三）中外技术合作式的联盟。小天鹅抓住中国加入 WTO，跨国公司向中国转移的时机，与多家国际企业实行全方位战略合作。在国际市场上，小天鹅洗衣机品质好、价格低、性能好，尤其是产品主打“节能环保型”，这一导向性消费使小天鹅的销量以每年 5% 的速度增长。但是走国际化之路必须要有领航的研发、核心技术。通用公司拥有世界领先的核心技术，超强的市场营销能力。在这种情况下，小天鹅与通用合作，在产品开发、功能设计、技术研发等方面拥有了领先全球洗衣机行业发展的核心技术，使小天鹅技术提升到新的水平，从相对优势变为绝对优势，为小天鹅带来了更加广阔的市场空间的同时也提高了其国际竞争力，加快了成为国际制造商的步伐。通用则因小天鹅洗衣机在性价比上具有强大优势及其良好的创新意识，以致更容易占据国际市场，而获取更大的利润。

（四）国际化购进品牌式联盟。以往，企业凭借自己在某些方面的优势，就能争得一席之地。在今天的市场环境下，企业所面对的是一个日益开放和竞争日趋激烈的市场。堪称中国家电市场第一军团的 **TCL**，在国内拥有相当数量的高忠诚度客户群，但核心技术相对比较落后，国际品牌知名度不高。面临全球经济一体化的大趋势，参与国际竞争必须拥有自己的品牌，没有品牌就无法立足。与之相对应，汤姆逊、阿尔卡特在国际市场上品牌知名度比较高，占有相当大的市场份额，拥有核心技术和自主知识产权。缘于此，**TCL** 与汤姆逊、阿尔卡特合作必将会拥有相当强的市场控制权，忠诚度客户群数量急剧攀升。引用其核心先进技术，以形成自己的自主知识产权，尤其是品牌的影响力，将大大带动 **TCL** 在短期内更有力地参与国际市场竞争。联盟后，在阿尔卡特方面，它可以在中国制造生产，降低成本，提高效率，使产品在国际市场中更具有竞争优势。

（五）中外合资业态创新式的联盟。跨国零售业纷纷进驻中国，抢滩国内市场。我国零售业在坚持保卫战的同时加强了与跨国公司的联盟合作。一方面，像伊藤洋华堂这样的零售大腕在 **F1** 本零售行业中业绩不俗，拥有先进的管理模式。面对各跨国零售业在中国市场的纷争，欲急于进入中国，首先要占据市场的制高点。另一方面，像王府井百货这样的商业标杆，具有别人不可复制的历史文化底蕴以及影响力，但由于传统的经营模式和管理体制，严重阻碍了企业的发展。亟待打破这种旧的商业业态必须实行联盟合作。借鉴先进的管理模式，提高发展速度。达成双方经营合作，同时直接面对客户，省去了某些中间环节。在零售业中形成了一种新的业态形式，即企业价值链趋向供应链化。

（六）跨国并购资源式联盟。当前，各大企业踊跃参与市场竞争，斡旋在联盟与并购之间，我国相当部分企业面临资源供给不足的威胁。在这种情况下，积极参与同跨国公司的合作，以资源优势进行互补，共同发展，成为双方联盟的重要课题。宝钢是我国最具竞争力的钢铁企业，由于生产钢铁所需要的原材料绝大部分依靠进口。为了解决原材料不足的问题，加强供应链管理，它与巴西最大的铁矿砂生产和出口公司(**CVRD**)合资办矿，确保了资源的长期供给，打造出了以资源、营销于一体的“微笑曲线”，成为客户经济模式的必然。宝钢得到了巴西的铁矿砂，巴西得到了中国的焦炭，原料双向供应得以实现，保证了企业长期稳定的合作联盟关系。

（七）跨国公司同发展中国家企业间一般联盟。跨国公司在全球的发展扩张中，成本控制、市场资源日益成为其生死攸关的两大战略要素，与发展中国家企业联盟、合作便成为一种必然。发展中国家企业具有绝对的环境资源优势，对本国的风土人情非常熟悉，有利于他们开展地方同政府的公共关系交往，更可获得丰富的市场资源、廉价劳动力以及高忠诚度的客户群和潜在客户群，这些都为跨国公司搭建了坚实的发展平台。发展中国家企业与跨国公司合作，同时引进了大量资金，学习吸收其先进的生产技术和管理经验，为企业的发展减时、加速、增效，成为加快发展步伐的助推器。

在以上几种联盟模式中，不难看出联盟的优越性，它足以说明，在全球经济一体化的今天，形成了市场竞争的一种联盟趋势，而且成为一种实效性很强的新型商业运作范式。

六，国际化战略实施和控制的策划

（一）国际化战略实施的关键问题。要有效地实施国际化战略，就必须充分认识到国家和文化的差异，在众多的考虑因素中，有四点非常重要。

1，战略伙伴的选择。战略联盟实施的关键在于当地合作者的选择。联盟双方不但要考虑各自的战略目标，而且还要考虑各自的资源。

2，组织结构的设计。国际企业的组织结构设计主要考虑行业及其所处国际化经营的阶段和集权与授权两个因素：（1）企业的国际化经营一般要经历五个阶段，每个阶段对组织结构的要求是不一样的。第一阶段是通过本国的代理商出口部分产品，所有的出口事务通过设立出口部来解决。第二阶段是企业建立自己的销售公司并在其他国家设立办事处以减少中间商。这时企业建立出口事业部来管理国外销售办事处。第三阶段是企业在主要国家投资建立生产设施，这时企业便建立国际部负责国外的业务。第四阶段是企业在东道国设立分公司或子公司，这时企业在投资国建立了生产部门和其它管理职能部门(如研究开发部、财务、营销等部门)。第五阶段是企业有全球的人事、研究开发和财务等战略。这时组织结构的设计应从全球角度来考虑。企业的组织结构大都以地区、产品线和职能组合形成矩阵。（2）集权和分权对不论是多国市场或全球市场的企业都是尤为

重要的问题。一方面需要适应当地环境以求最有效，而另一方面需要大力协调使整个企业活动一致以求效率最大化；

3，文化价值观与管理。美国学者 G·霍夫斯特德用了五个指标对管理文化和价值观进行分析和比较：（1）权力距离；（2）回避风险；（3）个人——集体；（4）刚性——柔性；（5）人本与物本。

霍夫斯特德认为由于文化不同，管理风格和人力资源管理也应适合于它国的具体情况，现在国际企业倾向于从投资所在国聘用管理人员。据一份调查，一个国际经理人员应具备五种素质。（1）战略意识；（2）新环境的适应能力；（3）对新文化的敏感性；（4）与国际人员工作的能力；（5）语言技巧。

4，外汇风险管理。（1）经营风险是由于东道国突发性政治、经济、自然事件使企业经营性现金流量发生变化，可以通过经营多元化和融资渠道多元化来防范。（2）交易风险指已达成协议而尚未结算的外币交易因汇率波动而发生汇兑损益，可采用套期保值，外汇期权，合理选择币种，提前错后收付等办法来防范。

（3）折算风险是会计报表中不同货币之间换算造成的损益，是纯粹会计上的损益，并无实质性的影响。

（二）国际化战略的控制

1，所有权控制。一般来说，对子公司的所有权多少就意味着对子公司控制程度的大小，通过控股，使母公司在董事会成员中占绝对多数，从而控制了企业重要事项的决策，使子公司的运作更能符合母公司的意图。

2，人员控制。国际企业通过培养子公司忠实的经营管理者，加强与子公司经理人员的感情交流，以及通过“文化熏陶”来实现对海外子公司的控制。主要有两种形式：个人控制和私访控制。（1）个人控制是指国际企业让海外子公司的关键人物参与母公司的正式或非正式的组织活动，从而达到控制子公司的目的。（2）私访控制则是通过旅行、考察、个人接触等私访活动使企业内人人感到同处一个和睦的大家庭，从感情上维系住子公司。

3，信息控制。国际企业可以看成是不同国家企业之间资本、产品和知识交易而构成的网络。信息不断地从一个子公司流向其它公司又反馈回来，结果，国际企业越来越依赖于国际信息网络来协调它们的国际经营活动，以及实现对子公司的控制。

4，财务控制与评价。对海外子公司的经营业绩评价主要有三种技术方法：投资回报分析，财务预算分析和历史比较分析。为了谋取全球竞争优势，国际企业努力将一些标准化的产品的生产和营销设施分散到世界各地，因而一些关键的经营决策必须集中化，海外子公司通常被视为成本中心，收入中心或费用中心而不是投资或利润中心。

第三节 企业国际市场进入模式策划

一，企业进入国际市场模式选择策划

（一）出口模式。出口模式包括间接出口和直接出口两种方式。间接出口是指企业通过本国的中间商（既专业性的外贸公司）来从事产品的出口。此种方式下，企业可以利用中间商现有的销售渠道，不必自己处理出口的单证、保险和运输等业务。同时，企业在保持进退国际市场和改变国际营销渠道的灵活性的情况下，还不用承担各种市场风险，初次出口的小企业比较适合运用间接出口的方式。直接出口是指企业拥有自己的外贸部门，或者使用目标国家的中间商来从事产品的出口。直接出口有利于企业摆脱对中间商的依赖，培养自己的国际商务人才，积累国际市场营销的经验，提高产品在国际市场上的知名度。但同时也要承担更多的风险，由于其业务量可能比较小，企业自己处理单证、保险和船务不能达到规模经济，而且企业进退国际市场和改变营销渠道的灵活性不足。

（二）契约模式。契约模式主要包括：许可证模式、特许经营模式、合同制造模式、管理合同模式和工程承包模式、双向贸易等六种：

1，许可证模式。许可证进入模式指企业在一定时期内向国外法人单位转让其工业产权（如专利、商标、配方等无形资产）的使用权，以获得提成或其他补偿。许可证最明显的好处是能绕过进口壁垒的困扰，而且政治风险很小，但是这种方式不利于对目标国市场的营销规划和方案的控制，还可能将被许可方培养成强劲的对手。

2, 特许经营模式。这种模式和许可证进入模式很相似, 所不同的是, 特许方要给予被特许方以生产和管理方面的帮助。在这种模式下, 特许方不需投入太多的资源就能快速地进入国外市场, 而且还对被特许方的经营拥有一定的控制权。但是很难保证被特许方按照特许合同的规定来提供产品和服务, 不利于特许方在不同市场上保持一致的品质形象。

3, 合同制造模式。合同制造模式是指企业向国外企业提供零部件由其组装, 或向外国企业提供详细的规格标准由其仿制, 由企业自身负责营销的一种方式。采取这种模式不仅可以输出技术或商标等无形资产, 而且还可以输出劳务和管理等生产要素, 以及部分资本。但是由于合同制造往往涉及到零部件及生产设备的进出口, 有可能受到贸易壁垒的影响。

4, 管理合同模式。这种模式是指管理公司以合同形式承担另一公司的一部分或全部管理任务, 以提取管理费、一部分利润或以某一特定的价格购买该公司的股票作为报酬。利用这种模式, 企业可以利用管理技巧, 不发生现金流出而获取收入, 还可以通过管理活动与目标市场国的企业和政府接触, 为以后的营销活动提供机会。但这种模式具有阶段性, 即一旦合同约定完成, 企业就必须离开东道国, 除非又有新的管理合同签订。

5, 工程承包模式。工程承包模式指的是企业通过与国外企业签订合同并完成某一工程项目, 然后将该项目交付给对方的方式进入外国市场。它是劳动力、技术、管理甚至是资金等生产要素的全面进入和配套进入, 这样有利于发挥工程承包者的整体优势。工程承包进入模式最具吸引力之处在于, 它所签订的合同往往是大型的长期项目, 利润颇丰。但也正是由于其长期性, 这类项目的不确定性因素也因此而增加。

6, 双向贸易。指在进入一国市场的同时, 同意从该国输入其他产品作为补偿。双向贸易通常是贸易、许可协定、直接投资、跨国融资等多种国际经营方式的结合。根据补偿贸易合同内容的不同, 双向贸易可以分为易货贸易、反向购买和补偿贸易三种形式。

(三) 投资模式。投资模式属于进入国际市场的高级阶段。我国的“走出去”战略所指的主要就是投资模式。投资模式包括合资进入和独资进入两种形式。

1, 合资进入。合资指的是与目标国家的企业联合投资, 共同经营、共同分享股权及管理权, 共担风险。合资企业可以利用合作伙伴的成熟营销网络, 而且由于当地企业的参与, 企业容易被东道国所接受。但是也应看到由于股权和管理权的分散, 公司经营的协调有时候比较困难, 而且公司的技术秘密和商业秘密有可能流失到对方手里, 将其培养成将来的竞争对手。

2, 独资进入。独资指企业直接到目标国家投资建厂或并购目标国家的企业。独资经营的方式可以是单纯的装配, 也可以是复杂的制造活动。企业可以完全控制整个管理和销售, 独立支配所得利润, 技术秘密和商业秘密也不易丢失。但是独资要求的资金投入很大, 而且市场规模的扩大容易受到限制, 还可能面临比较大的政治和经济风险, 如货币贬值、外汇管制、政府没收等。

(四) 国际战略联盟。国际战略联盟就是指两个或两个以上企业为了相互需要, 分担风险并实现共同目的而建立的一种合作关系。国际战略联盟是弥补劣势、提升彼此竞争优势的重要方法, 可以迅速开拓新市场, 获得新技术, 提高生产率, 降低营销成本, 谋求战略性竞争策略, 寻求额外的资金来源。

二, 影响企业进入模式选择的因素策划

(一) 目标国家的市场因素。市场规模和竞争结构。如果目标国家的市场规模较大, 或者市场潜力较大, 则企业可以考虑以投资模式进入, 尽可能地扩大销售额; 反之则可以考虑以出口模式和契约模式进入, 以保证企业资源的有效使用。如果目标市场的竞争结构是垄断或寡头垄断型, 企业应考虑以契约模式或投资模式进入, 以使企业有足够的能力在当地与实力雄厚的企业竞争, 如果目标国家的市场结构是分散型的, 则以出口模式为宜。

(二) 目标国家的环境因素。政治和经济环境。如果目标国家的政局稳定、法制健全、投资政策较为宽松、人均国民收入比较高、汇率稳定, 则可以考虑采取投资模式进入, 反之则以出口模式或契约模式进入为宜。地理和社会文化环境。如果目标国家距离本国较远, 为了省去长途运输的费用, 则可以考虑契约模式或投资模式。如果目标国家的社会文化和本国文化差异较大, 则最好先采取出口模式或契约模式进入, 以避免由于文化的冲突造成的摩擦成本。材料、劳动力、

资本市场、基础设施等)的易获得性和价格。如果目标国家的生产要素的价格比较低、基础设施比较完善,则比较适合采取投资进入模式,否则应采取出口模式

(三)目标国家的生产因素。生产要素是指企业在目标国家生产所必须的各项生产要素。

(四)国内因素。国内因素主要包括本国市场的竞争结构、生产要素和环境因素三个方面。如果本国市场是垄断竞争或寡头垄断型,企业可以考虑以契约或投资模式进入国外市场。如果本国市场的竞争程度比较高,则企业可以采取出口模式。从生产要素来看,如果本国生产要素比较便宜且容易获得,则企业可以采取出口模式进入国际市场。所谓的本国的环境要素是指本国政府对出口和对外投资的态度。

(五)企业产品因素。企业产品要素的密集度、价值高低和技术含量。劳动密集型和资源密集型产品主要以具有丰富自然资源的国家为生产基地,如果目标国家具备这些条件,那么可以采取投资模式,就地设厂,以节省出口的中间费用。如果企业生产的产品价值高、技术复杂,考虑到目标国市场的需求量,以及当地技术基础的配套能力,则以出口模式为宜。产品的服务性和适应性。如果客户对产品的售后服务要求比较高,以及那些需要做出大量适应性变化以销售国外市场的产品,企业最好采取契约模式或投资模式进入。另外,企业的主线产品、核心技术在进入目标国市场时,大多采取投资方式,且以独资为主。

(六)企业的核心竞争力。就核心竞争力而言,企业可以分为两类:一类企业的核心竞争力是技术诀窍,另一类企业的核心竞争力是管理诀窍。当企业的竞争优势建立在技术诀窍上时,应尽量避免许可协定和合资企业的经营方式,以降低技术失控的可能性。当企业的竞争优势建立在管理诀窍上时。以管理技巧为基础的大多是服务性企业(如麦当劳、希尔顿国际饭店等),这些企业宝贵的是他们的品牌,而品牌是受国际标准化法律保护的,因此可以采取特许经营和建立子公司相结合的方法。

(七)企业资源和投入因素。企业在管理、资金、技术、工艺和销售方面的资源越充裕,企业在进入方式上的选择余地就越大。如果企业的资金较为充足,技术较先进,且积累了丰富的国际市场营销经验,则可以采取直接投资模式进入

国外市场。反之，则以出口模式和契约模式为宜，待企业实力增强，积累了一定的国际市场营销经验后再采取直接投资模式。

思考题

- 1，什么是经济全球化？它表现在哪些方面？
- 2，什么是企业国际化战略？其种类、模式和联盟新模式是什么？
- 3，企业国际市场进入模式有哪些？其影响因素怎样？

第十一章企业资本经营商务策划

资本存在于社会经济生活的一切领域,资本只有经过运营才能实现增值并发挥其在经济生活中的巨大作用。企业作为运营资本进行商品经营的单位,是资本生存、增值和获取收益的载体。所以,资本经营是企业经营的基础,与企业生产经营、资产经营一同构成了企业经营层次的重要组成部分,共同发挥作用。

第一节 资本经营概述

一，资本经营的含义和特征策划

资本经营是指围绕资本保值增值进行经营管理，把资本收益作为管理的核心，实现资本盈利能力最大化。资本经营的含义有广义和狭义之分。广义的资本经营是指以资本增值最大化为根本目的，以价值管理为特征，通过企业全部资本和生产要素的优化配置及产业结构的动态调整，对企业的全部资本进行有效运营的一种经营方式。包括所有以资本增值最大化为目的的企业经营活动，自然包括产品经营和商品经营。

狭义的资本经营是指独立于商品经营而存在的，以价值化、证券化了的资本或可以按价值化、证券化操作的物化资本为基础，通过流动、收购、兼并、战略联盟、股份回购、企业分立、资产剥离、资产重组、破产重组、债转股、租赁经营、托管经营、参股、控股、交易、转让等各种途径优化配置，提高资本运营效率和效益，以实现最大限度增值目标的一种经营方式。资本经营具有如下三大特征：

（一）资本经营的流动性。资本是能够增值的价值，资本的闲置就是资本的损失，资本经营的生命在于运动，资本是有时间价值的，一定量的资本在不同时间具有不同价值，今天的一定量资本，比未来的同量资本具有更高的价值。

（二）资本经营的增值性。实现资本增值，这是资本经营的本质要求，是资本的内在特征。资本的流动与重组的目的是为了实现资本增值的最大化。企业的资本运动，是资本参与企业再生产过程并不断变换其形式，参与产品价值形成运动，在这种运动中使活劳动和物化劳动相结合，资本作为活劳动的吸收器，实现资本的增值。

（三）资本经营的不确定性。资本经营活动，风险的不确定性和利益并存。任何投资活动都是某种风险的资本投入，不存在无风险的投资和收益。这就要求经营者要力争在进行资本经营决策时，必须同时考虑资本的增值和存在的风险，应该从企业的长远发展着想，企业经营者要尽量分散资本的经营风险，把现有资本分散出去，同时吸收其他资本参股，实现股权多元化，优化资本结构来增强资本的抗风险能力，保证风险一定的情况下收益最大。

资本经营除了上述的三个主要特征外，还具有资本经营的价值性、市场性和相对性的特征。

二，资本经营类型的内容策划

资本经营的内容非常广泛，从不同的方面分类，可以划分为如下类型，其内容是：

（一）从资本的运动状态来划分，可以将其划分为存量资本经营和增量资本经营。前者是指投入企业的资本形成资产后，以增值为目标而进行的企业经济活动。资产经营是资本得以增值的必要环节。企业还通过对兼并、联合、股份制、租赁、破产等产权转让方式，促进资本存量的合理流动和优化配置。后者实质上是企业的投资行为，因此，增量资本经营是对企业的投资活动进行筹划和管理。包括投资方向的选择、投资结构的优化、筹资与投资决策、投资管理等。

（二）从资本经营的形式和内容来划分，可以将资本经营分为实业资本经营、金融资本经营、产权资本经营以及无形资本经营等。实业资本经营是以实业

为对象的资本经营活动。金融资本经营是以金融商品（或称货币商品）为对象的资本经营活动。产权资本经营是以产权为对象的资本经营活动。无形资本经营是以无形资本为对象的经营活动。

三，资本经营与生产经营关系及其特点的策划

资本经营和生产经营的关系不是独立的,而是相互联系、相互促进的。资本经营不排斥生产经营,而且在相当程度上,需要生产经营作为资本经营的实现形式。只有通过生产经营的途径,资本经营的目标才能最终实现。企业应将资本经营与生产经营有机结合起来,共同为企业的战略目标服务。生产经营是实现资本经营的基础和手段,资本经营是生产经营的高级形态和最终目标。两者相互依存,相互影响,共同促进企业的发展。

资本经营相对于生产经营来说，它具有以下特点：

- （一）资本经营是以资本导向为中心的企业运作机制。
- （二）资本经营是以价值形态为主的管理。
- （三）资本经营重视资本的支配和使用而非占有。
- （四）资本经营是一种开放式经营，注重资本的流动性。
- （五）资本经营通过资本组合回避经营风险。
- （六）资本经营是一种结构优化式经营。

四，资本经营和商品经营联系与区别的策划

资本经营和商品经营是一个相互联系又相互区别的两个概念

（一）资本经营与商品经营的联系：

1，目的一致。资本经营和商品经营最初是合一的，随着企业制度的变迁、所有权与经营权的分离以及资本市场和产权市场的发展，两者逐渐分离。资本经营和商品经营都是以资本增值为目的的经营活动。

2，相互依存。资本经营并不排斥商品经营，资本经营和商品经营是密不可分的通过商品经营实现利润最大化，是资本保值和增值的基本途径，商品经营是资本经营的基础，而资本经营的成功运作，又会有力地推动商品经营的发展。

3，相互渗透。企业进行商品经营的过程，就是资本循环周转的过程，如果企业商品经营过程供产销各环节脱节，资本循环周转就会中断，如果企业的设备闲置，应收帐款和存货等流动资产质量不高，商品销售不畅，必然使资本效率和效益低下。企业通过直接的资本运作，盘活存量资产，提高资源利用效率，使资本经营和商品经营又在更高的层次上联系在一起。

（二）资本经营与商品经营的区别：

1，经营对象不同。资本经营的对象是企业的资本以及运动，侧重的是企业经营过程的价值方面，追求价值的增值。而商品经营的对象则是产品以及生产销售过程，经营的基础是厂房、机器设备、产品设计等，侧重的是企业经营过程的使用价值方面。

2，经营领域不同。资本经营主要在资本市场上运作（资本市场包括证券市场和非证券的产权交易市场等）。而企业的商品经营涉及的领域主要是产品的生产技术、原材料的采购和产品的销售，主要是在生产资料市场、劳动力市场、技术市场和商品市场上运作。

3，经营方式和目的不同。商品经营的方式和目的是通过商品销售或提供劳务，实现利润的最大化。资本经营的方式和目的是通过产权的流动和重组，提高资本运营效率和效益。

4，经营导向不同。商品经营较多地受价格信号的控制。资本经营主要受资本市场的制约和资本回报率的限制。

5，经营风险不同。商品经营的企业生存和发展维系在一个或多个产品上，如市场需求发生变化，则会直接影响企业的生存和发展。资本经营的企业则把生存和发展建立在一个或多个产业上，并不断发现新的经济增长点，及时退出风险大的产业，规避风险。

6，企业的发展方式不同。商品经营的企业主要依赖企业自身的积累，通过创造更多的利润并使之转化为资本，增加生产要素和生产能力而获得发展。而资本经营不但注重企业自身的内部积累，更重要的是通过资本外部扩张的方式，使企业快速扩张，发展壮大。

资本经营和商品经营是企业经营相辅相成的两个方面，应当有机地结合起来。商品经营始终是企业运作的基本形式，也是资本经营的基础；资本经营并不能取代商品经营，它通过对生产要素的有效配置，能够扩大企业市场份额，产生规模效益，拓宽经营领域，降低经营风险。

五、资本经营与资产经营关系的策划

资本与资产是两个完全不同的概念，代表着完全不同的内涵。资产，英文为 **Asset**，是企业用于从事生产经营活动以为投资者带来未来经济利益的经济资源，出现在资产负债表的左侧，归企业所有。企业的所谓法人财产权，就是指企业对其控制的资产拥有的所有权。资本，英文为 **Capital**，是企业为购置从事生产经营活动所需的资产的资金来源，是投资者对企业的投入，出现在资产负债表的右侧，它为债务资本与权益资本，分别归债权人和公司所有者（股东）所有，企业对其资本不拥有所有权。

六、跨国资本经营策划

（一）经营跨国资本。跨国资本的经营已进入了一个新的发展阶段。

- 1，全球国际直接投资的主导形式已经转向跨国企业并购。
- 2，全球跨国并购的主导产业已转向第三产业。
- 3，全球跨国并购的主导类型已转向强强并购。

（二）我国企业开展跨国资本经营的差距

- 1，企业平均规模偏小。
- 2，研究开发水平偏低。
- 3，政策体制约束偏紧。

（三）跨国资本经营的动因

- 1，经济全球化是跨国资本经营的根本动力，促成经济全球化的因素很多，但主要是由科学技术的迅猛发展和经济体制的现代化趋势这两大力量所推动。
- 2，政府放松管制和政策调整是企业跨国资本经营的促进剂。
- 3，以计算机和信息技术为核心的科技进步为企业跨国资本经营提供了技术手段,以计算机和信息技术为核心的科技进步的影响至为深远，信息化、网络化的快速发展，为跨国公司向全球扩张提供了强大的技术支撑。
- 4，跨国企业自身的战略性调整和全球化经营是跨国资本经营的内在要求。

（四）我国企业开展跨国资本经营的积极效应

- 1，社会主义市场经济的需要，社会主义市场的本质是通过市场的价值规律来实现各种生产要素的合理配置，以达到最大的经济效益。
- 2，有利于充分地开发和利用外国自然资源.通过企业跨国资本经营，开发利用国外资源以弥补国内资源短缺是十分必要的，有助于缓解我国能源，原材料供应紧张方面，保持国民经济的稳定增长。
- 3，有利于产业结构的调整。
- 4，可以利用国外货币。
- 5，有利于扩大跨国资本。
- 6，有利于吸收各国发展的优秀成果，锻炼和培养人才。

六，中小企业资本经营主要方式的策划

中小企业资本经营的方式，主要体现在以下六个方面：

（一）资本扩张方式。资本扩张是资本自身生存发展的需要，也是资本具有的本质属性。企业资本扩张经营的方式是多种多样的。目前我国企业资本扩张中采用的基本方式有兼并、收购、战略联盟等。

企业资本扩张经营的根本目的是实现股东价值的最大化，并且使现有管理者的收益更大。企业资本扩张的价值来源主要体现在：获取战略机会；产生协同效

应；提高管理效率；从目标企业的价值低估中获益；降低交易成本；在联盟中实现共赢等方面。

（二）资本收缩方式。企业在经营中，随着经营战略和条件的变化，会出现一些不适合企业长期战略、没有成长潜力或影响企业整体业务发展的子公司、部门或产品生产线。为了使资源配置更加合理，更好地规避风险，使企业更具有竞争力，企业可以采取资本收缩经营方式。资本收缩方式主要有股份回购、资产剥离、企业分立、股权出售、企业清算等。资本收缩经营并非一定是企业经营失败的标志，经常与资本扩张方式相配合，通过资本扩张方式进入有发展前途的经营领域，同时从前景不佳的原有经营领域中撤退出来。面对激烈的市场竞争，企业有时采取资本收缩方式，在产业衰退初期就把经营不善的经营单位或业务，通过资本收缩方式进行战略撤退，最大限度地收回投资，降低企业风险，将过剩的资本转移到其他经营领域，使资本获得更有效的配置，提高企业资本利用效率和效益。

（三）资产重组方式。资产重组方式主要有股份制改造、资产置换、债务重组、债转股、破产重组等。资产重组是指对一定企业重组范围内的资产进行分拆、整合或优化组合的活动，是优化资本结构、达到资源合理配置的资本经营方式，资产重组的实质是对企业资源的重新配置。企业在经营过程中，由于市场竞争日益激烈，各种经济因素变动导致企业经营收益不确定，风险也明显增加，很多企业的现金流入和高负债的资本结构所要求的法定现金流出要求严重不匹配，陷入严重的债务支付危机状态。尽管有些企业通过贷款、高负债进行高风险的资本扩张获得成功，但资产负债率过高引发的财务危机，有可能使企业因资产无法变现，不能及时清偿债务，导致失败甚至破产。为了控制企业财务风险，在资本经营过程中，企业必需根据市场环境的不断变化，经常运用资产重组方式，对企业的各种资源进行重新配置，优化资本结构，提高资源利用效率，保证企业持续发展。

（四）租赁经营和托管经营方式。租赁经营和托管经营都是通过存量资本的流动和重组来实现资本经营的。租赁经营是企业所有者将企业资产的所有权在一定时期内出租给承租方，承租方按合同规定定期交纳租金的一种经营方式。托管经营是将经营不善、管理混乱的企业委托给实力较强的优势企业经营管理的一种

经营方式。租赁经营和托管经营的实质是在企业所有权与经营权彻底分离的情况下，通过市场对各种生产要素进行优化配置，提高社会资源的利用效率，实现资本经营的目标。用企业租赁、托管方式取得其他企业的资产经营权，拓宽了企业的筹资方式，可避免一次性大规模投入的困扰和企业产权关系转让中出现的一系列矛盾，达到迅速扩大经营权的效果，是增强企业经济实力的有效手段。放弃资产经营权的企业既可以盘活存量资产，优化资本结构；又可以取得一定的收入，同时又不丧失资本的所有权。

（五）无形资本经营。无形资本经营是指企业对所拥有的各种无形资本进行运筹和策划，用无形资本的价值实现企业的整体价值增值目的的资本经营方式。无形资本经营的方式主要有：

1，通过无形资本实施资本扩张战略。资本经营能够快速做大企业这艘船，船的航行则需要品牌这样的风帆牵引和推动。企业在采用兼并、收购、参股、合资、特许经营等方式实施资本扩张战略时，可将品牌等无形资本作为重要的投入资本，实施名牌发展战略，借助于目标企业的有形资产，以名牌为龙头，迅速扩大生产能力和市场占有率，既可以大大减少增量资本的投入，又可以充分利用对方企业的资本潜力。

2，无形资本所有权或使用权转让。通过对无形资本的所有权或使用权进行转让，盘活企业的无形资本，充分发挥无形资本的作用。

3，保护和整合无形资本。在经济全球化和网络化市场的情况下，无形资本在企业资本经营中的作用变得越来越重要，成功地运营无形资本，能够有效地提高资本经营的效果。在资本经营过程中，企业必须对品牌资本进行价值评估，采取有效措施防止知识产权等无形资本受到侵权，避免品牌等无形资本的流失，整合本企业和关联方企业的相关品牌，延伸名牌系列产品和服务，提高品牌资本的知名度。

（六）知识资本经营。狭义的知识资本经营概念，是指在企业资本经营过程中，利用市场机制，转让和引进知识、智力，整合企业内部和外部的知识资本，借助于企业外部的知识资源创造出具有自身竞争优势的经营模式。知识资本经营的主要方式有：在资本经营过程中充分发挥知识资本的作用，建立产学研相结合

的学习型组织，吸引国内外高素质技术和经营管理人才加盟，借用“外脑”使企业组织虚拟化，创造知识资本的自由流动机制，建立以顾客为中心的顾客资本经营体制等。在知识经济时代，知识资本对企业的发展具有举足轻重的作用。知识资本的出现使企业的价值不只体现在企业规模的大小，而是越来越体现在拥有知识资本的数量上，它也成为一种商品，其价值在交易中体现出来。随着工业经济时代向知识经济时代的发展，各企业将主要是通过知识而不是金融资本或自然资源等来获取新的竞争优势。企业拥有的内、外知识是无限的，搞好知识资本经营所产生的效益也必将巨大的。此外，知识资本经营围绕市场组织智力资本和企业其他资本，灵敏度高，适应性强，相对减弱了企业经营的风险性。

七、中小企业资本经营措施和战略的策划

中小企业要进行资本扩张，只依靠自身的资本积累是无法实现的，所以，改善中小企业的融资环境至关重要，应尽快建立由政府支持的服务于中小企业的信贷体系；建立有利于中小企业直接进入资本市场的体系；提高自身的竞争力和信誉，增加社会金融机构的认同和信任。中小企业进行资本经营是使企业迅速发展的必由之路，制定和实施切实可行的资本经营战略要注意解决好以下几个问题。

（一）转变观念，树立资本经营意识。中小企业由于内、外部的原因，自己在市场竞争中常处于相对弱小的地位，有关管理部门以及企业自己对资本经营缺乏信心。

（二）正确选择企业的组织方式。特定行业在行业生命周期的特定阶段，对资本重组类型的选择至关重要。产权结构的主导面是出资者所有权，出资者要实现收益的最大化，就必须选择相应的企业制度，实质上是确定合理的治理结构。

（三）坚持以生产经营为依托。资本经营既不在于资本的直接营运，也不在于以购并为主要内容的资产重组，其关键是在于按资本经营原则进行生产经营，促使存量、增量资产不断向回报率高的优势产业和优势产品上流动，使资源得到合理配置，资本得到增值。生产经营是资本经营的起点和归宿，也是资本经营存在和效能发挥的基础，如果企业经营管理不善，不仅会使存量资产不能盘活，资本经营不能进入良性循环。我国的大部分中小企业的经营结构是商品经营结构，尚未向资本经营结构靠拢，企业管理的方式、方法还相对落后，企业的经营观念

还没有统一，企业对市场的应变能力还比较被动，还没有形成主动的、扩张型的资本经营结构。

（四）重视人力资源的管理。人力资本是资本经营的根本动力，为此，企业必须切实做到：提供优厚的待遇吸引人才，创造愉悦的环境留住人才。特别是对于技术含量高、风险大的岗位实行高工资，在奖金分配和年薪标准上向开发经营和高新技术岗位倾斜，对于产品开发和技术改造项目负责人给予单项奖励。另外要注重员工培训，要根据岗位工作需要进行诸如外语强化培训、职务晋升培训、专业技术培训和质量管理培训等，提高员工综合素质。

（五）资本经营必须与商品经营相结合。只有商品经营与资本经营相结合，既研究商品经营战略，又注重资本经营战略的研究和运用，才能够给企业带来巨大的效益。资本经营不能仅看作是一种经营方式的变革，而是一种产业革命，它要求在现有产业的基础上，提高其资金的使用效率，带动本产业和其他产业的迅速发展。

（六）正确选择购并的对象。选择正确购并对象，是资本经营成功的前提条件，购并对象的选择应该以和企业产生经营相类似的企业以及企业生产经营的远景规划为依据。从目前的国内外的并购现状来看，成功率是低的。

（七）转变政府职能，减少政府对资本经营的行政干预。在现有的体制条件下，政府对企业资本经营的介入是必要的，它可以在促进企业广泛吸纳社会资本，加速聚集优势资本，着力启动存量资本，加快激活呆滞资本，大力引进增量资本的前提下，采取不同对策，培育扶持优势资本，淘汰转换劣势企业和产业，促进国有资本的流动。但从长远来看，资本经营必须以企业为主体，政府的责任只是为了企业实施资本经营创造外部优良的制度条件和体制基础，制定经济规则 and 保持经济秩序的稳定。

第二节 企业资本经营商务策划

资本经营战略是在资本经营理念下制定的企业战略。资本经营战略是一个由多种要素构成的复杂系统，这些要素之间存在着相互制约、相互影响的关系，所以任何一项要素的构建出现错误，那么整个资本经营战略系统的完备性就要受到影响。

一，实施资本经营战略方式的策划

资本经营战略有三种：

第一种叫上市形式的资本经营。通过上市的方式进行资本经营，既包括上市前的资本经营也包括上市后的资本经营。

第二种叫非上市形式的资本经营。好多企业认为只有上市才是资本经营，实际上有些企业不通过上市也可以搞资本经营，比如回购股份就是非上市形式的资本经营，它可以减少投资风险。

第三种叫非交易形式的资本经营。买卖企业、买卖资产是交易型资本经营。有时候不发生交易，比如委托经营、委托托管、租赁也都属于资本经营，是非交易型资本经营。中国企业在未来走向世界跨国经营过程中，要全面地考虑自己的资本经营战略问题。

二，资本经营战略类型的策划

（一）发展型资本经营战略。包括集中发展型资本战略、同心多样化资本经营战略（同心多样化战略是指企业增加或生产和现有产品或服务相类似的新产品或服务）、纵向一体化资本经营战略、横向一体化资本经营战略、复合多样化资本经营战略（复合多样化战略是指企业增加和现有的产品或服务、技术或市场都没有直接或间接联系的大不相同的新产品或服务）。

（二）稳定型资本经营战略。稳定型资本经营战略具有如下特点：企业满足于它过去的效益水平，决定持续追求和过去相同或相似的目标；每年所期望取得成就，按大体相同的比例增长；企业用基本相同的产品或劳务为顾客服务。

（三）紧缩型资本经营战略。当企业的经营状况、资源条件不能适应外部环境的变化，难以为企业带来满意的收益，以至威胁企业的生存和发展时，企业常常采取收缩战略。有四种类型：

1，抽资战略。抽资战略是指企业为削减费用和改善资金的使用，减少某一特定的产品线、产品、牌号或经营单位的投资，把资金投入另外的新的或发展中的领域。

企业抽资的对象往往是费用高、利润少、发展前途不乐观或企业产品组合中次要的部分。抽资战略的可细分为：

（1）统治市场战略：在衰退的市场上，取得市场的领导地位；

（2）保有市场战略：优化企业在衰退市场上的资源配置，保持与竞争对手对应的市场地位；

（3）选择性收缩战略：利用增加的现金流，率先进入有利可图的市场，夺取企业所希望的市场地位；

（4）投资回收战略：最大限度地收回原投资的价值，现金只流入，不流出，可以说这是真正意义上的抽资战略；

2，转向战略。

3，放弃战略。放弃战略是指将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。这个部门可以是一个经营单位，一条生产线或者一个事业部。

放弃战略就是对已经进入“休眠”状态的专利进行放弃的战略。放弃战略的适用对象是企业申请的专利中已进入“休眠”状态的那部分。企业将自己的发明创造申请专利，是一种成本的投入。由于专利的实施给企业带来了赢利，专利成为资源，完成了由成本到资源的循环。而当专利不能继续成为资源时就应当考虑放弃。需要指出的是放弃战略并非是单纯地从资金角度作出的选择。放弃战略同时也是企业技术的更换，标志着技术的更新。

4，清算战略。为实现有形资产价值而将公司全部资产分块售出被称为清算（liquidation）。清算等于承认失败，因而是一种在感情上难以接收的战略。然而，停止营业可能是比继续大笔亏损更为有利的选择。

清算战略又称清理战略，是指企业受到全面威胁、濒于破产时，通过将企业的资产转让、出卖或者停止全部经营业务结束企业的生命。也就是指企业由于无力偿还债务，通过出售或转让企业的全部资产，以偿还债务或停止全部经营业务，从而结束企业生命的一种战略。制定清算战略，企业可以有计划的逐步降低企业的市场价值，尽可能多的收回企业资产，从而减少全体股东的损失。因此，

清算战略在特定的情况下，也是一种明智的选择。要特定指出的是，清算战略的净收益是企业有形资产的出让价值，而不包括其相应的无形价值。

（四）组合战略。包括同时组合和顺序组合。

1、顺序性战略组合。顺序性战略组合是指一个企业根据生存与发展的需要，先后采用不同的战略方案，从而形成自身的混合型战略方案，因而这是一种在时间上的战略组合。

2、同时性战略组合。同时性战略组合是指不同类型的战略被同时在不同战略业务单位执行而组合在一起的混合型战略。在企业具有多种不同经营业务或多个事业部的情况下，通常采用同时性组合的战略组合方式。在企业具有多种不同经营业务或多个事业部的情况下，通常采用同时组合的战略组合方式。

三，几种资本经营战略的策划

（一）优势企业的资本经营战略。优势企业：科技创新水平领先，市场占有率大，管理水平较高，规模经济效益好，因此可以选择兼并、收购、战略联盟、资产重组、跨国经营、无形资本经营、知识资本经营等资本经营方式，充分发挥资本的乘数功能，迅速壮大企业实力，实现规模经济效益。可采取五种战略：

- 1，上市战略；
- 2，并购战略；
- 3，联盟战略；
- 4，跨国资本经营战略；
- 5，无形资本经营战略和知识资本经营战略。

（二）“优而无势”企业的资本经营战略。“优而无势”企业虽然达不到优势企业的条件，但产品适销对路，有一定的市场品牌优势、技术设备好，其弱势在于规模小、负担较重、资本不足。可采用的战略为：

- 1，参股联合；
- 2，利用外资嫁接改造；

3, 产权改革;

4, 无形资产资本化。

(三) 劣势和严重问题企业的资本经营战略。

1, 劣势企业: 资产重组、资产剥离;

2, 严重问题企业: 拍卖、折价变现、破产重组。

第三节 资本营运的策划

企业的资本经营、生产经营、资产经营都要通过资本营运而发挥作用; 提高企业资本运营效率和效益, 最终达到资本经营、生产经营、资产经营的高收益, 提高企业综合经济效益。

一, 资本运营的内涵

以资本最大限度增值为目的, 对资本及其运动所进行的运筹和经营活动。它有两层意思:

(一) 资本运营是市场经济条件下社会配置资源的一种重要方式, 它通过资本层次上的资源流动来优化社会的资源配置结构。

(二) 从微观上讲, 资本运营是利用市场法则, 通过资本本身的技巧性运作, 实现资本增值、效益增长的一种经营方式。

1. 资本运营的主体可以是资本的所有者, 也可以是资本所有者委托或聘任的经营者, 由他们承担资本运营的责任。

2. 资本运营的对象, 或是一种形态的资本, 如金融资本, 或者是两种形态以上的资本, 如运营生产资本、商品资本、房地产资本等。

3. 资本的各种形态必须投入到某一经营领域之中或投入多个经营领域之中, 即投入到某一产业或多个产业之中, 才能发挥资本的功能, 有效利用资本的使用价值。

4. 资本作为生产要素之一, 必须同其他生产要素相互组合, 优化配置, 才能发挥资本的使用价值, 才能创造价值。

5. 资本运营的目的是要获取理想的利润，并使资本增值。

二、资本运营与资产经营关系的策划

运营包含了运筹、谋求和治理等含义，强调对资本的筹措和运用必须要有事先的运筹、规划和科学决策。

经营偏重于微观的经营管理，人们常说搞好企业经营管理，而运营则以微观的经营管理为基础，还重视宏观的筹划与管理。

（一）资本运营与资产经营的区别

1，经营对象不同。资本运营侧重的是企业经营过程的价值方面，追求资本增值。而生产经营的对象则是产品及其生产销售过程，经营的基础是厂房、机器设备、产品设计、工艺、专利等。生产经营侧重的是企业经营过程的使用价值方面，追求产品数量、品种的增多和质量的提高。

2，经营领域不同。资本运营主要是在资本市场上运作，而企业生产经营涉及的领域主要是产品的生产技术、原材料的采购和产品销售，主要是在生产资料市场、劳动力市场、技术市场和商品市场上运作。

3，经营方式不同。资本运营要运用吸收直接投资、发行股票、发行债券、银行借款和租赁等方式合理筹集资本，要运用直接投资、间接投资和产权投资等方式有效地运用资本，合理地配置资本，盘活存量资本，加速资本周转，提高资本效益。而生产经营主要通过调查社会需求，以销定产，以产定购，技术开发，研制新产品，革新工艺、设备，创名牌产品，开辟销售渠道，建立销售网络等方式，达到增加产品品种、数量，提高产品质量，提高市场占有率和增加产品销售利润的目的。

（二）资本运营与生产经营的联系

1，目的一致。企业进行资本运营的目的是追求资本的保值增值，而企业进行生产经营，根据市场需要生产和销售商品，目的在于赚取利润，以实现资本增值，因此生产经营实际上是以生产、经营商品为手段，以资本增值为目的的经营活动。

2，相互依存。企业是一个运用资本进行生产经营的单位，任何企业的生产经营都是以资本作为前提条件，如果没有资本，生产经营就无法进行；如果不进行生产经营活动，资本增值的目的就无法实现。因此，资本经营要为发展生产经营服务，并以生产经营为基础。

3，相互渗透。企业进行生产经营的过程，就是资本循环周转的过程，如果企业生产经营过程供产销各环节脱节，资本循环周转就会中断，如果企业的设备闲置，材料和在产品存量过多，商品销售不畅，资本就会发生积压，必然使资本效率和效益下降，资本运营与生产经营密不可分。

生产经营是基础，资本经营要为发展生产经营服务。通过资本经营，搞好融资、并购和资产重组等活动，增加资本积累，实现资本集中，目的是要扩大生产经营规模，优化生产结构，提高技术水平，以便更快地发展生产经营。

三，资本运营目标的策划

资本运营的目标，就是实现资本最大限度的增值。资本最大限度增值对于企业来说，可表现为：

（一）利润最大化。企业将资本投入生产经营后，将所得收入与耗费相比，如果收入大于耗费，企业实现利润，如果收入小于耗费，则发生亏损法。在资本运营中，企业为实现资本最大限度的增值，就必须降低成本，因此，企业在资本运营中：

1，不仅要注重增加当期利润，更要注重增加长期利润；

2，不仅要注重增加利润额，同时要注重提高利润率；

3，不仅要考察自有资本利润率，而且要考察全部资本(包括自有资本和借入资本)利润率法。

（二）股东权益最大化。股东权益，是指投资者对企业净资产的所有权，包括实收资本、资本公积金、盈余公积金和未分配利润法。企业实现的利润越多，从税后利润中提取的盈余公积金和分配就越多法。盈余公积金既可用于弥补企业亏损，也可用于转增资本，使投入企业的资本增多法。

将企业期末股东权益总额与期初股东权益总额对比，如果前者大于后者，则企业的自有资本发生增值法。两者之差即为本期股东权益增加额，本期股东权益增加额除以期初股东权益总额，即为本期股东权益增加率法。

（三）企业价值最大化。企业在资本运营过程中，不仅要注重利润和股东权益的最大化，更要重视企业价值的最大化法。

企业价值的评估，是指企业在连续经营的情况下，将未来经营期间每年的预期收益，用适当的折现率体现、累加得出某一估值，据以估算出企业价值法。如果企业价值大于企业全部资产的帐面价值，那么企业资本增值，反之，企业就贬值了法。将企业价值减去企业负债后得出的数值与企业股东权益的帐面价值相比较，如果前者大于后者，表明企业的自有资本增值法。

企业资本运营的三个“最大化”是相辅相成的。只有实现利润最大化，才能实现股东权益最大化，进而实现企业价值最大化。

四，资本运营的分类及其特征策划

（一）从资本运营对企业规模的影响上看，资本运营可以分为扩张型资本运营，收缩型资本运营，以及内变型资本运营。

（二）从资本运营与企业功能相结合的角度看，资本运营可以分为资本增量投入型资本运营，管理增量投入型资本运营和技术增量投入型资本运营三类。

（三）根据资本运营所使用的资本市场来划分，有金融证券交易型资本运营、产权交易型资本运营、基金交易型资本运营和国际资本交易型资本运营。

（四）从资本运用的状态来看，可以分为增量资本运营、存量资本运营。

此外，从资本运营的内容和形式来看，可以分为：实业资本运营、金融资本运营、产权资本运营。

（五）资本运营的三个层面。资本运营，是指通过以货币化的资产为主要对象的购买、出售、转让、兼并、托管等活动，实现资源优化配置，从而达到利益最大化。资本运营可以从政府层面、企业层面、中介层面三方面具体分析。

1，从政府层面来说，是指资本运营是指资本的配置（重置）问题法。

根据目前中国的实际情况，资本配置的方式是以市场为导向，政府有限干预的体制法。市场经济体制中的资本配置，是通过外部资本市场与内部资本结构来进行的法。因此，建立适合我国国情的资本配置机制，需要建立以下两个制度：

（1）有限责任制，即投资者在其投资额的限度之内承担企业的风险。这种制度限制和分散了投资者的风险，也实现了投资者和经营者的分工：投资者承担有限的投资风险，取得相应的投资收益；经营者承担经营风险，取得相应的劳动报酬。

（2）兼并破产机制。兼并破产机制分为兼并和破产两种实施方式。兼并，是指通过企业股权或资本收购、转让，实现资本增值目标。破产是指对资不抵债、不能清偿到期债务的企业，根据债务人或债权人的申请，通过法院将其财产强制拍卖、变价归还债权人。

兼并破产机制可以激励经营者尽最大努力，高效率地使用所支配的资本；迫使经营者带领整个企业发挥其全部潜能，提高效率，在优胜劣汰中立足于市场经济的浪潮之中。

2，从企业层面来说，企业的资本运营就是对企业内部管理型战略和外部交易型战略的有效运用。

建立和培育企业核心竞争能力是企业资本运营的核心。企业通过兼并、收购或者重组，迅速巩固或扩大自身的竞争实力，并建立起持续发展的企业核心能力法。企业资本运营的规则如下：

（1）实现资本运营与核心能力的有机结合。资本运营是在企业内部形成的以资本效率和效益为核心的，实现资本有效增值的一种经营方式。资本运营必须以企业核心能力为基础，只有二者结合起来，才能实现企业规模扩大和效益提高的同步运行。

（2）实现企业经济实力与品牌优势的有机结合。品牌是一个企业成功进行生产经营的重要标志。品牌作为一种无形资产，在资本运营中，既可作为一种资本入股，从而减少企业有形资本的流出，又可通过冠名权支持一个企业的持续发展。

(3) 实现低成本扩张和资本收益的有机结合。企业在资本运营过程中，应该计算、分析投入和产出的比例，最大限度地降低单位产品的劳动生产率，寻求效益的最大化。

(4) 实现企业内部完善管理与外部规模经济的有机结合。企业要搞好资本运营，必须按照《公司法》的要求，明确决策、执行、监督三者间各自独立、权责明确、互相制约的关系。

3，从中介层面来说，资本运营主要是针对银行而言的。银行是资本市场的灵魂。银行作为企业资本运营所需专业化服务的提供者，熟悉资本如何通过最优配置才能达到最大效益。

五，资本运营主、客体的策划

(一) 资本运营的主体。在发达的市场经济国家中，企业是资本运营的直接操作主体，它直接承担着资本运营的收益、损失和风险。国家是资本运营的监督主体，它服务、监督和规范资本运营的活动

1，我国目前的情况是企业作为资本运营主体上存在着三个方面的问题：

(1) 产权关系不明导致的企业自我负责精神的淡化。

(2) 企业资本运营的功能弱化。

(3) 企业缺乏契约精神，

2，国家作为资本运营主体存在的问题包括两个方面：

(1) 作为资本的最终所有者不可能很好地执行资本运营的职能。

(2) 政府资本运营的监控主体作用难以发挥。

(二) 资本运营的客体。资本运营的客体总体上说就是企业所拥有的资本。具体包括以下几个内容：

1，实物资本。

2，无形资本。

3，组织资本。

4，土地资源。

5，企业产权。

6，流动资本。

六，资本运营市场环境的策划

（一）资本运营与市场体系。市场体系包括商品市场、金融市场（包括货币市场和资本市场）、劳动力市场、房地产市场、技术市场和信息市场等。

（二）资本运营与资本市场。资本市场是指筹措中长期资本的市场，是中长期资本需求与供给交易的总和。它既包括证券市场，也包括非证券的中长期信用资本的借贷，从广义来讲资本市场还包括非证券的产权交易活动。

（三）投资银行与商业银行。商业银行（存贷款银行）是从事存款贷款业务，以利润为主要经营目标的金融企业。它是存贷双方的信用中介

投资银行（证券推销商）是以证券承销（以及在承销基础上的证券经纪业务）为本源，其他投资银行业务都是在这一业务基础上形成和发展起来。投资银行的业务主要有以下几项：证券承销、证券交易、私募发行、企业兼并与收购、基金管理、风险投资、项目融资、衍生产品、租赁、咨询服务、现金管理、证券保管与抵押等业务。

七，企业资本运营模式的策划

随着我国市场经济的发展和成熟，传统的企业增长方式已无法适应现今的发展要求。企业只有以资本形式、优化配置、增强核心竞争力，以最大限度地实现增值。可见，企业的资本运营可以具体分为资本扩张与资本收缩两种运营模式：

（一）资本扩张型运营模式。扩张型资本运营，是指在现有的资本结构下，通过内部积累、追加投资、兼并收购等方式，使企业实现资本规模的扩大。根据产权流动的不同轨道可以将资本扩张分为以下三种类型：

1，横向资本扩张，是指交易双方属于同一产业或部门，产品相同或相似，为了实现规模经营而进行的产权交易。

横向型资本扩张可以减少竞争者的数量，增强企业的市场支配能力，也可以解决市场有限性与行业整体生产力不断扩大的矛盾。

2，纵向资本扩张，是指交易双方处于生产、经营不同阶段的企业或者不同行业部门，是直接投入产出关系的产权交易。

3，混合型资本扩张，是指两个或两个以上相互间没有直接投入产出关系和技术经济联系的企业间所进行的产权交易法。混合资本扩张有利于分散风险，提高企业的市场适应力。

（二）收缩型资本运营模式。收缩型资本运营，是指企业为了追求企业价值最大化以及提高企业运行效率，把自己拥有的部分资产、子公司、某部门或分支机构转移到公司之外，缩小公司的规模法。收缩型资本运营是扩张型资本运营的逆向操作，主要实现形式有：

1，资产剥离，是指企业把所属的部分不适应企业发展战略的资产出售给第三方的交易行为。有下列情况之一的，企业应该实施资产剥离：

- （1）企业存在不良资产，且加速恶化企业的财务状况；
- （2）某资产明显干扰了其它业务的运行和发展；
- （3）行业间竞争激烈，企业需要通过收缩产业战线来确保企业的正常运营。

2，公司分立，是指公司将其拥有的子公司的全部股份，按比例分配给母公司的股东，使子公司的经营从母公司的经营中分离出去，从而形成一个与母公司有着相同股东和股权结构的新公司。公司分立通常可分为：

- （1）标准式分立，是指母公司将其拥有的子公司股份，按母公司股东在母公司中的持股比例分配给现有的母公司股东，从而将子公司分离出来的行为；
- （2）解散式分立，是指母公司将其全部控制权移交给子公司股东，原母公司不复存在的分离行为；
- （3）换股式分立，是指母公司将其在子公司所占有的股份分配给母公司的部分股东(不是全部母公司股东),交换其在母公司所占股份的分离行为。

3, 分拆上市, 是指母公司通过将其在子公司所拥有的股份, 按比例分配给现有母公司的股东, 从法律意义上将子公司的经营从母公司的经营中分离出去的行为。

狭义的分拆上市, 特指已上市的公司将其部分业务或某子公司独立出来, 另行公开招股上市法。分拆上市的作用是:

(1) 原母公司的股东可以按照持股比例享有被投资企业的净利润分成;

(2) 子公司分拆上市成功后, 母公司可以获得超额的投资收益。

4, 股份回购, 是指股份有限公司为了达到股本收缩或改变资本结构的目的, 购买本公司发行在外的股份的内部资产重组行为。

实际操作中, 股份公司进行股份回购的原因一般基于以下几种:

(1) 保持公司的控制权;

(2) 提高股票的市场价值, 改善公司形象;

(3) 提高股票的内在价值;

(4) 保证公司高级管理人员认股制度的实施;

(5) 改善公司的资本结构。

思考题

1, , 资本经营的含义和内容及其特征是什么? 它与生产经营、商品经营的关系是怎样的?

2, 中小企业资本经营的主要方式及其措施和战略是怎样的?

3, 资本经营战略的类型和实施的主要方式都是什么?

4, 什么是资本运营? 它与资产经营、生产经营的关系如何? 它的目标、主体和模式是怎样的?

第十三讲 企业战略联盟策划

第一节 企业战略联盟的概述

一，战略联盟的定义和特点

战略联盟的概念最早由美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德（J. Hopland）和管理学家罗杰·奈格尔（R. Nigel）提出，他们认为，战略联盟指的是由两个或两个以上有着共同战略利益和对等经营实力的企业，为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标，通过各种协议、契约而结成的优势互补或优势相长、风险共担、生产要素水平式双向或多向流动的一种松散的合作模式。

将战略联盟定义为“两个或两个以上的独立企业为了实现各自的战略性目的而达成的一种长期或短期的合作关系”。这种合作是企业为了现实生存或长远发展的需要而采取的行动，具有明确的战略意图和目标，但合作关系本身则不一定是长期稳定的。

因为战略联盟要求共同承担责任，相互协调，精心谋求各类活动的相互合作，因而模糊了企业的界限，使得各个企业为了实现联盟的共同目标而采取一致或协同的行动。但是有一点是清楚的，联盟伙伴保持着既合作又竞争的关系。联盟伙伴虽然在部分领域中进行合作，但在协议之外的领域以及在企业活动的整体态势上仍然保持着经营管理的独立自主，相互间可能是竞争对手的关系。目前，网络或组织已成为企业组织发展的一种趋势，战略联盟正是具备网络组织的特点。

1. 边界模糊：战略联盟并不像传统的企业具有明确的层级和边界；而是一种你中有我，我中有你的局面。

2. 关系松散：战略联盟主要是契约式或联结起来的，因此合作各方之间的关系十分松散，兼具了市场机制与行政管理的特点，合作各方主要通过协商的方式解决各种问题。

3. 机动灵活：战略联盟组建过程也十分简单，无需大量附加投资。而且合作者之间关系十分松散，战略联盟存在时间不长，解散十分方便；所以战略联盟还适应变化的环境时可迅速将其解散。

4. 动作高效：合作各方将核心资源加入到联盟中来，联盟的各方面都是一流的；在这种条件下，联盟可以高效动作，完成一些企业很难完成的任务。

二，战略联盟动因的策划

（一）直接动因

1. 提升企业的竞争力。在产品技术日益分散化的今天，已经没有哪个企业能够长期拥有生产某种产品的全部最新技术，企业单纯依靠自己的能力已经很难掌握竞争的主动权。为此，大多数企业的对策是尽量采用外部资源并积极创造条件以实现内外资源的优势相长。其中一个比较典型的做法是与其它企业结成战略联盟，并将企业的信息网扩大到整个联盟范围。借助与联盟内企业的合作，相互传递技术，加快研究与开发的进程，获取本企业缺乏的信息和知识，并带来不同企业文化的协同创造效应。战略联盟与传统的全球一体化内部生产战略和金字塔式传统的全球一体化内部生产战略和金字塔式管理组织相比，除了具有更为活跃的创新机制和更经济的创新成本，还能照顾到不同国家、地区、社会团体甚至单个消费者的偏好和差异性，有利于开辟新市场或进入新行业，因而具有更强的竞争力。

2. 获得规模经济的同时分担风险与成本。激烈变动的外部环境对企业的研究开发提出了如下三点基本要求：不断缩短开发时间、降低研究开发成本、分散研究开发风险。对任何一个企业来说，研究和开发一项新产品、新技术常常要受到自身能力、信息不完全、消费者态度等因素的制约，需要付出很高的代价。而且随着技术的日益复杂化，开发的成本也越来越高。这些因素决定了新产品、新技术的研究和开发需要很大的投入，具有很高的风险。在这种情况下，企业自然要从技术自给转向技术合作，通过建立战略联盟、扩大信息传递的密度与速度以避免单个企业在研究开发中的盲目性和因孤军作战引起的全社会范围内的重复劳动和资源浪费，从而降低风险。与此同时，市场和技术的全球化，提出了在相当大的规模和多个行业进行全球生产的要求，以实现最大的规模和范围经济，从而能在以单位成本为基础的全球竞争中赢得优势。虽然柔性制造系统可以将新技术运用到小批量生产中，但规模和范围经济的重要性对于企业的全球竞争力来说仍具有决定意义。建立战略联盟是实现规模经营并产生范围经济效果的重要途径。

3. 低成本进入新市场。战略联盟是以低成本克服新市场进入壁垒的有效途径。例如，在 80 年代中期，摩托罗拉开始进入日本的移动电话市场时，由于日本市场存在大量正式、非正式的贸易壁垒，使得摩托罗拉公司举步维艰。到 1987 年，它与东芝结盟制造微处理器，并由东芝提供市场营销帮助，此举大大提高了

摩托罗拉与日本政府谈判的地位，最终获准进入日本的移动通信市场，成功地克服了日本市场的进入壁垒。1984年，美国的长途电话业解除管制后，美国电报电话公司（AT&T）获得了产品经营的自由，进入了个人电脑市场。IBM采取的反击措施是与AT&T在长途电话行业的主要竞争对手MCI结成联盟，并收购了MCI 20%的股份，通过MCI在长途电话行业的低价战略来箝制AT&T。与此类似，日本的几家规模较小汽车公司，马自达、铃木和五十铃在进入美国市场时都采取了与美国汽车企业联营的办法，来克服进入壁垒。

4. 挑战“大企业病”。单个企业为了尽可能地控制企业的环境，必然要求致力于企业内部化边界的扩大，这一努力过程不仅伴随巨大的投入成本，为企业的战略转移筑起难以逾越的退出壁垒，甚至将企业引入骑虎难下的尴尬境地，而且容易出现组织膨胀带来内耗过大的所谓“大企业病”现象：由于企业规模的扩大、管理层次的增加、协调成本上升正使得一些大企业的行政效率向着官僚式的低效率迈进，致使企业决策缓慢，难以对瞬息万变的市场作出敏锐的反应。而战略联盟的经济性在于企业对自身资源配置机制的战略性革新，不涉及组织的膨胀，因而可以避免带来企业组织的过大及僵化，使企业保持灵活的经营机制并与迅速发展的技术和市场保持同步。与此同时，战略联盟还可避免开反垄断法对企业规模过大的制裁。

（二）间接动因

1. 组织学习理论的解释。该理论一反传统竞争优势的分析思路，从组织学习的角度出发，强调企业学习能力与动态竞争优势的紧密相关性。它把企业视为一个学习型组织，可以通过内部的“干中学”、“用中学”以及外部的“从相互作用中学习”、“产业间外溢”等基本的学习途径，不断提高，从而达到增强企业竞争优势，改善企业整体经营效率的目标。鉴于企业知识的多样性和复杂性以及在创新过程中重要性的不同，该理论引入知识的两个维度：编码化知识和经验性知识。编码化知识是指那些显性的、已成体系并可用正规系统的语言传播的知识。因此这种知识可以通过书本、技术规范、设计和机器附带的材料获得。相反，经验性知识是隐含的，深植于企业文化或人的大脑和身体中，很难系统地编辑和交流，只能通过某一特定情景中的行动、承诺和涉及程度来表达，并且也只能通过观察、模仿和实践经验才能获得。组织学习理论认为，战略联盟是组织学习的

一种重要方式，其核心在于学习联盟伙伴的经验性知识。由于企业在技术创新中持久的竞争优势更多的是建立在企业拥有的经验性知识基础之上，而经验性知识存在于组织程序与文化中，其转移是一个复杂的学习过程。联盟则是解决经验性知识转移的有效途径。通过缔结战略联盟，创造一个便于知识分享、移动的宽松环境，采取人员交流、技术分享、访问参观联盟伙伴的设施，增强联盟各方的联系频率等办法，可以使经验性知识有效地移植到联盟各方，进而扩充乃至更新企业的核心能力，真正达到企业间合作的目的。以组织学习为本质的企业合作动机并不是以资源互补为中心，而是以获取企业核心能力为重要内容；以学习为中心建立的战略联盟不是被动地适应环境，而是主动去创造环境，因而极具生命力；同时，围绕以知识的不断创新为基础建立的战略联盟，能够适时地调整企业间的关系，促进不同价值观、知识和异文化在企业中的融合，使之成为企业革新的重要推动力。因此，通过学习过程来积累企业知识资产是企业选择合作而不是市场交易的一个重要原因。

2. 基于资源（RBV）的联盟动因解释。基于资源的战略管理理论兴起于 1989 年，以维纳菲尔特、格兰特、巴尔奈'等人为代表。该理论在探索企业竞争优势的形成机制中没有局限在具体的产品——市场层面上，而是聚焦于企业所拥有的一组资源，并试图用这些资源的构成和性质解释竞争中频繁出现的优胜劣汰现象。格兰特等人把企业资源分为财务资源、物化资源、技术资源、创新资源、商誉资源、人力资源和组织资源。除了资金和原材料等属于对所有企业有着同等意义的同质资源外，其它资源因含有活性因素如知识、经验、技能、判断力、适应力等使每一种资源都富于变化而呈现千差万别的形态，基本上属于异质性资源。正是这些资源形态各异的异质性资源造就了企业持久的竞争优势，也正是这种异质性为企业“独占”某些资源提供了可能，从而造成了其他企业所难以模仿的资源障碍。然而异质性资源的动态性和维系持久竞争优势的要求使得企业必须不断利用外部渠道，扩充企业所需的稀缺资源。战略联盟正是实现这一目标的有效途径。国际企业通过与具有互补性资源的企业建立伙伴关系，可以充分利用企业组织外部的“共享”要素，发挥各自异质技术优势和管理经验，有效克服资源障碍，从而形成一种新的国际竞争优势和新的利益源泉。这种经济性来自竞争中的

合作和矛盾的协调；来自合作之后资源再配置效率的提高；来自高新技术的加速发展和联合应用；来自新市场的快速形成和先行优势。

3. 战略缺口假说的联盟动因解释。由于 90 年代以来，国际竞争环境的深刻变化对企业的绩效目标造成了巨大压力。因而，当国际企业审视竞争环境并评价自身竞争力和资源时，经常发现在竞争环境客观要求它们取得的绩效目标与它们依靠自身资源和能力所能达到的目标之间存在一个缺口，这个缺口被称为战略缺口。根据这个发现，泰吉（Tyebjee）和奥斯拉（Osland）提出了战略缺口假说。他们认为，国际企业战略联盟的发展是其对国际经济、技术及竞争环境变化的一种战略反应，是国际总体竞争环境变化的产物。战略缺口在不同程度上限制了国际企业走一切依靠自身资源和能力自我发展的道路，在客观上要求它们走合作的道路。因此，战略缺口是推动国际企业在全局竞争中结成战略联盟的重要动力。企业的战略缺口越大，参与战略联盟的动力就越强烈。

战略缺口假说认为，通过合作，实现战略联盟的各方国际企业可以在以下方面增强在全球市场中的竞争力：

- （1）聚集更多的技术创新资源，分摊技术创新的巨额投资和潜在风险；
- （2）通过联合研究与开发，国际企业可以相互交流在不同领域、不同产品生产及不同行业的技术知识，适应当前科技发展的融合趋势；
- （3）借助联合力量协调和建立新产品或生产工艺的世界统一标准；
- （4）通过联盟实现经营范围的多样化和经营地区的扩张，以利用规模经济和范围经济；
- （5）以战略联盟维系或增强已有的竞争地位；
- （6）增强国际企业经营与组织结构的灵活性和对不确定环境变化的反应能力；
- （7）通过战略联盟互相学习彼此的管理体系和管理经验。

4. 价值链的理论解释。企业是一个综合设计、生产、销售、运送和管理等活动的集合体，其创造价值的过程可分解为一系列互不相同但又相互关联的增值活动，总和即构成“价值系统”。其中每一项经营管理活动就是这一“价值系统”中的“价值链”。企业的价值系统具体包括供应商价值链、生产单位价值链、销售渠道价值链和买方价值链等。

价值链由两种价值活动构成，即基本活动和辅助活动。基本增值活动是指一般意义上的生产经营环节，包括物料储运、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务等。这些活动与产品的实体流转直接相关。辅助性增值活动包括管理基础工作、人力资源管理、科技管理和采购管理等。“价值链”各环节之间的相互联系、相互影响，一个环节的运行质量直接影响到其它环节的成本和效益。各环节对其它环节的影响程度与其在价值链上的位置有很大的关系。依照产品实体在价值链各环节的流转程序，企业的价值活动可分为“上游环节”和“下游环节”两大类。企业的基本价值活动中，原材料供应、产品开发、生产运行可被称为“上游环节”；成品储运、市场营销和售后服务可被称为“下游环节”。上游环节价值活动的中心是产品生产，与产品的技术特性紧密相关；下游环节的中心是满足顾客，与市场紧密相连。价值链各环节所要求的生产要素各不相同。产品开发环节要求受过高等教育、具有专业技术和首创精神的科技人员，宽松自由的组织环境以及鼓励创新、提倡独立思考的企业文化。产品的装配环节则需要大批普通工人和严格的劳动纪律、全面的质量管理和成本控制。任何企业都只能在“价值链”的某些环节上拥有优势，而不可能拥有全部的优势。在某些价值增值环节上，本企业拥有优势，在其余的环节上，其它企业可能拥有优势。为达到“双赢”的协同效应，彼此在各自的关键成功因素——价值链的优势环节上展开合作，可以求得整体收益的最大化，这是企业建立战略联盟的原动力。

5. 网络理论的解释。网络理论认为，具有网络型组织的企业，对于增强企业组织的活力和形成企业之间的价值连锁起着很大的作用。网络理论并不要求形成严格的层级结构，而是将组织的各部分松散地结合起来。这有利于保持组织的灵活性，能够较好地适应市场因产品和技术周期缩短、竞争激烈所导致的动态发展要求。网络结构在协作群体企业的共同防御和相互配合中发挥重要作用。网络组织既有利于提高各成员企业的自律性，又有利于在相互协调、共同运作的基础上促进彼此的交流，从而不断提高企业对环境、技术和市场急剧变化的适应能力。

战略联盟是连接市场与企业的中介，发挥着“组织化市场”的功能，因而较好地体现了信息化时代把市场竞争和组织管理关联一体、综合运作的要求。传统的市场机制往往根据竞争者之间相互关系分配资源，而传统的组织则是根据企业组织管理的目标来配置资源，两者都不能使资源的获取成本降至最低。而战略联

盟能发挥乘数效应，通过对联盟内资源进行有效组织，实现要素的共享，从而保证从投入到产出全过程的“节约”。当这种多主体和多组织相结合的联盟形式跨越行业界限时，联盟的出现有可能改变竞争的性质，产生更为复杂而难以预见的多行业综合竞争，这意味着企业必须从工业化时代的预测系统走向网络化时代的学习系统。战略联盟作为企业间的网络化系统，其最大着眼点是在经营活动中积极地利用外部规模经济。当企业内不能充分利用已积累的经验、技术和人才，或者缺乏这些资源时，可以通过建立战略联盟实现企业间的资源共享，相互弥补资源的不足，以避免对已有资源的浪费和在可获得资源方面的重复建设。战略联盟的建立，使企业对资源的使用界限扩大了，一方面可提高本企业资源的使用效率，减少埋没成本，另一方面又可节约企业在可获得资源方面的新的投入，降低转置成本，从而降低企业的进入和退出壁垒，提高了企业战略调整的灵活性。

战略联盟的类型

第二节企业战略联盟形式、作用和制约因素的策划

一、企业战略联盟形式和原则的策划

（一）战略联盟的形式

1. 合资；由两家或两家以上的企业共同出资、共担风险、共享收益而形成企业；是目前发展中国家尤其是亚非等地普遍的形式。合作各方将各自的优势资源投入到合资企业中，从而使其发挥单独一家企业所不能发挥的效益。

2. 研发协议；为了某种新产品或新技术，合作各方鉴定一个联发协议；汇集各方的优势，大大提高了成功的可能性，加快了开发速度，各方共担开发费用，降低了各方开发费用与风险。

3. 定牌生产；如果一方有知名品牌但生产力不足；另一方则有剩余生产能力；则另一方可以为对方定牌生产。一方可充分利用闲置生产能力，谋取一定利益；对于拥有品牌的一方，还可以降低投资或购并所生产的风险。

4. 特许经营；通过特许的方式组成战略联盟，其中一方具有重要无形资产，可以与其他各方签署特许协议，允许其使用自身品牌、专利或专用技术，从而形成一种战略联盟。拥有方不仅可获取收益，并可利用规模优势加强无形资产的维护，受许可方当然利于扩大销售、谋取收益。

5. 相互持股：合作各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份；这种战略联盟中各方的关系相对更加紧密，而双方的人员、资产无须全并。

当然，组建战略联盟一定要慎重选择合作伙伴，并建立合理的组织关系；合作各方加强沟通。

（二）战略联盟的谈判原则

1、带着战略思想参加谈判。要求公司在谈判前应确定参与联盟要达到的战略目标；在谈判期间，谈判人员要不断地根据战略目标审核联盟的可行性。

2、知道自己和对手的讨价还价能力。谈判者只有充分了解双方在谈判桌上的讨价还价能力及各方的利益所在，才能够在谈判中进退自如。

3、披露信息时不可忘乎所以。当和潜在伙伴谈判时，不要立即把公司的底牌都亮出来，在不能确定谈判是否会成功时，不要冒风险去披露太多的信息。谈判时必须永远警觉“伙伴”同你的关系可能只是到结束谈判时为止。

4、共同撰写新闻发布资料。在谈判中期，应双方共同拟定有关联盟要达到的目标以及达到目标的方式的公报，以反映合作双方在合作目标上是否达成了共识。

5、不要作出不能兑现的承诺。任何联盟谈判都会涉及到对等的相互让步，承诺要视对方情况而定，不要要求太多，也不要作出超出实际能力的承诺。

6、做好撤退的准备。如果谈判时矛盾已经形成，公司应该停止这场谈判。宁可达不成协议，也不要再在协议中含有本方不能接受的条款。

二、战略联盟的意义和作用的策划

（一）实现企业战略目标。对于一个企业而言，通过有效的战略选择，最终实现企业的战略目标，是企业运营的指针。企业战略目标的实现，需要有各种类型的企业资源作为支撑。企业要发展壮大，就需要企业有能力获得源源不断的资源作为后盾。一旦企业所要实现的目标超出现有资源所能承载的范围，那么从外部获取资源就势在必行。由于市场的不完备性，很多资源无法通过市场交易的方式有效的获得，而采取兼并或收购的方式又容易在获取有用资源的同时为无用的资源付出较大的收购成本，而且容易受到自身实力的约束。通过战略联盟，企业可以根据自身需要，选择拥有自己所需资源的企业作为自己的合作伙伴，因而更容易实现资源获取上的多样性。美国通用汽车公司与日本丰田汽车公司的结盟则

是很好的说明，前者在美国汽车产业中一直名列前茅，而后者则是日本实力最雄厚的汽车公司。20 世纪 80 年代初的美国汽车行业正陷入极为严重的衰退期，能源价格居高不下和消费者偏好的改变导致了对高质省油的小型车的巨大需求。通用公司为适应全球竞争的需要，加大了在研究与开发方面的投入，但收效甚微。丰田公司是当时世界上汽车行业中最具成本竞争力的生产者，又拥有生产小型车的经验，并有首创的丰田管理模式。然而，由于日本汽车的对美出口受到出口限额的限制，要积极的争取巨大的美国市场，需要丰田公司将生产基地向美国转移。如果双方进行合作，通用公司就可以从丰田公司获得小型车生产技术、改善车间管理的经验以及稳定的供销关系等，而丰田公司则可以成功的打破汽车行业的贸易壁垒、积累在美国的海外运作经验等。双方于 1983 年 2 月曾签订协议，共同出资在美国加利福尼亚建立合资企业——新联合汽车制造公司。通过双方之间的股权合资，通用公司成功的引入了高新技术，提高了自己在中小型汽车领域的竞争实力。而丰田公司则通过合资成功的打入了美国市场，并且掌握了在美国从事汽车生产的经验，弥补了缺乏海外运作经验的缺陷。

（二）提升企业核心竞争力。自从帕拉哈德在《哈佛商业评论》的《企业的核心竞争力》一文中首次提出“核心竞争力”这一概念以来，它也立即成为各位企业经营者所关注的焦点。正是因为企业的核心竞争力具有价值性、稀缺性、难以模仿、不可替代等特点，更是成为企业持续竞争优势的来源。企业通过建立战略联盟，可以实现企业各自价值链环节之间的合作，将创造价值的重点从一味企业内部转向跨越企业组织边界的外部关系，也使得企业的经营活动开始超越传统的组织边界。通过联盟伙伴间深入的价值链环节链接关系，企业战略联盟能够实现价值链环节之间链接的低成本和快速度，为企业创造更多价值以及创造传统组织结构所无法比拟的竞争优势。通过联盟企业不仅可以扩大企业规模，从而获得规模经济效应、范围经济效应和共生经济效应，同时也可以通过提供差异化的以及更迅速的产品或服务，构建起相对于竞争对手的竞争优势，打造和提升自身核心竞争力。例如 IT 产业中最大的两家企业微软和英特尔之间结成的 wintel 联盟。在 IT 产业中软件和硬件的相互依存，微软公司开发出功能更强的软件后，英特尔集成芯片需求量才会大量上升，同时也只有在英特尔生产出更快的集成芯片后，微软的软件才会更有价值。因此，双方通过联盟方式在技术领域进行分工

协作，就强化了各自拥有的核心竞争优势，而彼此竞争优势的叠加既强化了它们在行业中的领先者地位，同时也为消费者提供更为优质价廉的产品和服务。

（三）实现战略多样性。企业所拥有的资源决定了企业所能够从事的经营活动的范围。战略理论认为，在企业资源和企业战略之间存在如下的路径依赖性：当前资源——当前战略——未来资源 ——未来战略。因此，企业在当前的战略选择，会间接影响到企业在未来的战略。商业环境的复杂性以及技术创新的速度越来越快，更是需要企业通过战略多样性的方式来适应这些复杂性的要求。正如在自然界中具有生物多样性的生态系统更具活力一样，企业在自身的产品及战略组合上也应当有多样性。波士顿咨询公司曾经提出经典的成长—份额矩阵法，认为企业的业务可以分为明星、问题、金牛和瘦狗四类，成功的企业应该具有一个健康的业务组合。这在一定程度上已经反映出企业的战略应该具有多样性。通过与拥有不同技术或分处不同行业的企业结成联盟，有助于企业实现业务组合和战略的多样性，从而有效的抵御外部环境中不可预测的风险。微软公司正是通过战略联盟的方式，实现了自身的战略多样性。在微软最先推出 Windows 系列产品时，微软公司并没有预料到自己会取得如此的成功，因为当时 DOS 系列产品已经在市场上占据了主导地位，绝大多数的计算机使用者已经习惯于 DOS 系统的操作，因此消费者很可能只是希望得到 DOS 的进化版本而不是象 Windows 视窗操作系统这样的革命。但微软公司正是通过战略联盟的方式，成功的实现了自身的战略多样性。微软与 IBM 合作，共同开发了 OS/2，另外微软采用 Mac 的标准开发了 Word 和 Excel 等一系列基于 Mac 的应用软件，并且与 SCO 这一当时个人电脑市场上 Unix 系统的最大供应商签署了市场协议，并将通过股权拥有的方式进行合作。这样，无论消费者的选择如何，微软公司都能较好的应对。如果 OS/2 成为市场主流，则微软公司可以与 IBM 公司共享财富；若 Mac 在竞争中胜出，虽然微软将失去自己在操作系统市场上的位置，但是在应用软件方面微软则将胜出；如果 Unix 获胜的话，那么即使微软不再是市场的主角，但也将和 SCO 一样是一个市场的参与者。

（四）促进研究与开发。研究和开发是战略联盟最重要的合作领域。研究表明，在所有的战略联盟当中，涉及研究和开发的占总数的一半以上。首先，企业通过建立战略联盟，可以共同承担技术开发风险，提高研究和开发的成功可能

性。例如在航空领域，波音公司为了开发新型的波音 777 喷气客机，就与实力强大的富士、三菱及川崎重工结成战略联盟进行联合开发。第二，企业通过结盟互相学习，进行技术优势互补，提高产品的竞争能力。福特公司与马自达公司的联盟始于 1979 年，通过十几年的合作，福特和马自达彼此教会了对方不少“绝活”：福特学到了重要的制造技术，作为回报，它向马自达提供了发动机废气排放电脑控制系统的技术，并提供了一些用于测量噪音和振幅的精密计算机程序。第三，企业只有通过建立战略联盟才能承担巨额的研究开发费用。在计算机、电子和航空等行业中尤为突出。比如，开发新一代记忆芯片至少需要 10 亿美元，建一家生产新一代芯片的工厂还需 10 亿美元，研制一种新车型的费用通常高达 20 多亿美元，开发一种新药需要 5 亿美元。如此高额的研发费用是任何一家企业，即使是大公司也无法担负的。第四，战略联盟也是发展中国家获得关键技术的捷径。在无法通过市场方式购得技术的前提下，以战略联盟的方式与技术先进的公司工作，然后通过组织学习的方式加以消化吸收，是发展中国家企业发挥后发优势、迅速提升自身水平的重要手段。例如我国汽车产业中上汽与德国大众的合作，在以往生产层面合作的基础上正向核心的技术层面拓展。上海大众技术中心的造型设计，已经纳入德国大众全球的设计体系，同时上海大众的技术骨干，也被选派到德国大众本部最核心的技术开发中心，进行汽车全过程开发培训。

（五）防止过度竞争。在任何一个行业中，随着市场的不断饱和，激烈的竞争局面难免会出现。在一番你死我夺的价格战之后，往往落下个两败俱伤的局面。唯一的解决之道就是主动与竞争对手合作，化敌为友。例如世界石油产业中最大的 OPEC 组织，就是各大石油产油国为了避免彼此之间的过度竞争，通过协议合作的方式，以控制产量、保证石油价格和各自的收益。

三、战略联盟制约因素的策划

现阶段我国企业战略联盟成长的制约因素

（一）市场环境。我国现阶段企业的“大而全”、“小而全”的“传统”发展模式是阻碍供应链联盟构建的重要原因。实际上，这种传统企业模式正是市场割裂所产生的必然结果。在正处于向市场经济转型的我国，由于分权制的行政式经济管理体制和不尽合理的混合经济结构的存在，从而人为造成了以行政区划

和所有制为标准的市场分割，如地方保护主义，诸多行业中的市场准入限制，就是典型的表现形式。在这种条件下，企业要按照经济规律进行跨区域、跨所有制的合理分工和协作，必然面临着由于非经济因素所造成的高昂的外部交易成本。在这种环境下，它们不得不走上“低级一体化”的发展道路。

（二）企业组织结构。现阶段，我国企业组织结构普遍采取金字塔式的科层组织结构。这在平衡的管理环境中具有较高的效率，但对外界环境变化响应相对迟缓。而企业协作联盟面对急剧变化的不确定的市场，需要针对市场和顾客的需要和要求，对业务工作的开展过程进行重新改造和“再造”。相应的企业组织的构成单位也就势必从专业化的职能部门向以任务为导向的充分发挥各职能部门能动性和创造性的方向发展，这就需要企业组织结构从高耸型构筑在职能部门之上的金字塔组织结构转向扁平型、网络式和柔性化的企业组织结构。

（三）企业生产方式。我国传统制造企业的“大而全”、“小而全”，使企业成为封闭系统，妨碍企业协作联盟的发展。例如，生产系统设计只考虑生产过程本身，而没有考虑生产过程以外的因素对企业竞争能力的影响。供、产、销系统没有形成相互协作关系，供、产、销等企业的基本活动在传统的生产方式下基本上是各自为政，相互脱节；部门主义思想使激励机制以部门目标为主，孤立地评价部门业绩，造成企业内部各部门片面追求部门利益，物流、信息流经常扭曲、变形，管理信息及处理手段落后。

（四）企业文化。在企业协作联盟的构建中，基于信任的合作是最根本的理念。在市场机会转瞬即逝的今天，联盟中的合作方谁也不可能完全预见到未来的所有变化，需要用合同或契约的形式界定合作各方应承担的责任和义务。在这种情况下，讲求诚信，善于合作成为企业联盟有效运作的关键。在中国，由于受长期封建意识的束缚，人们的诚信意识薄弱。近些年来，由于受多种因素的影响，整个社会的信任度下降，制假售假、商业欺诈屡屡发生，这在很大程度上妨碍了企业之间正常合作关系的建立。

第三节 企业战略联盟的发展及其化解风险对策的策划

一、促进企业战略联盟的宏观经济对策的策划

（一）主动调控联盟的发展。充分发挥我国政府的调控协调能力强和主要行业已形成了配合紧密的企业群体的优势，对我国现有大中型国有企业的重组和实施战略联盟起一个组织协调指导作用。

企业实施战略联盟要坚持“实事求是、效益优先”的原则。战略联盟的目的是为了优势互补，取得更大的竞争优势，获得更好的经济效益。因此，企业在实施战略联盟前，一定要根据自身的实际情况，认真分析联盟是否会给企业带来利益，决不能流于形式，不要盲目的为联盟而联盟，要评价联盟能否减少重复和浪费，提高资源的利用率；利用对方的资源，增强自身的竞争能力；减少经营风险；带来创新的契机。通过对上述目标的综合评价来决定是否联盟。

（二）明确开放条件下的产业和技术政策。近些年来，各国都在加快推进对外开放，经济全球化的趋势正在加强。我国入世之后，已经有一批跨国公司涌入。从外方的战略角度来讲和以往不同，大规模投资的方向将有较大调整。在跨国公司最具有竞争优势的行业——高新技术产业的投资、服务业的投资将是重点，如信息技术产业、通讯产业、批发零售商业、专业服务业、电讯业、银行业、证券业等投资都在明显增加。从产业和技术开放的角度，我国与跨国公司在这些领域的合作，将对我国的产业结构提升和产业组织化有明显的促进作用。所以要进一步改善我国的投资环境，形成有利于外商进入新领域、采用新的投资方式的体制和政策环境，包括相关的政策法规的调整。

（三）保持市场的竞争性。首先，要形成国内竞争者。形成能够和跨国公司投资企业相竞争的国内企业，是保持市场竞争性的重要方面，也是经济政策的根本目标。培育具有竞争力的国内企业需要解决的是创造和外方平等的竞争环境。其次，要形成跨国公司和合资企业之间的竞争。某个产品领域中至少要引进两家跨国公司投资，使不同外商投资企业之间形成竞争。我国引进跨国公司投资的重要经验是，一个行业中由一家外商投资企业垄断和有几家外商投资企业相互竞争，企业的行为是很不相同的。随着我国允许和鼓励跨国公司加大在我国投资，跨国公司对我国某些市场进行垄断的可能性在增加。目前，我国主要通过行政办法处理与大跨国公司的关系。随着中国进一步的开放，行政干预的方法不能过多使用，需要认真贯彻反垄断法、公平竞争法，使我国规范跨国公司在华投资行为的方式更加符合市场经济的惯例。

二、促进企业战略联盟的微观经济对策的策划

（一）明确联盟的目标。企业之所以要选择联盟，而不是市场购买或企业内部化的经营手段，其原因是自身经营中缺少某项资源，使经营目标无法实现。只有通过和互补企业之间的联盟获得最稀缺的资源，经营才得以发展。一般情况下，是基于进入业务系统（包括客户、销售、制造等资源）和专有知识（包括技术、观念、管理等资源）之间的交换。而我国企业的问题在于忽视了联盟的根本目标，这一点在中外合资企业中比较突出。从我国合资企业的数量和效益来看，是相当成功的。但我国企业在和外商合资后的过程中，非战略性的、只注重短期利益的现象还比较严重。究其原因，我国企业没有把战略学习作为联盟的核心目标。“以市场换技术”的战略只停留在口头上，使得出现市场交出去而技术学不到的局面。这种局面的后果是严重的，不仅没有发展壮大自己，甚至还可能出现整个行业全军覆没的情况。

联盟合作的优势在于可以通过合作互补的核心竞争力，以联合的整体参与市场竞争。但此时并不意味着企业将长期安全的生存下去，如果不及时学习和补上所不具备的优势的方面，仍然要被市场淘汰。只有坚持学习、合作、竞争的战略方针，才能实现我国企业在联盟合作中的根本目的。

（二）走出股权的误区。有些联盟可不涉及股权安排，比如技术合作方面的联盟。在大多数情况下，比如合资企业等，股权的作用是很大的。基于西方传统的管理理念，人们对控制权的需要根深蒂固。这个传统一直在传授经理们一种错误的理解，即 51% 等于 100%，49% 等于零。美国人和欧洲人都追求 51% 这个具有魔力的数字。

在联盟中过于注重股权安排是相当危险的。有如和谐的婚姻，倘若任何一方是想实现预期的利益，就需要双方的努力、热情和承担义务。然而，强调通过拥有股权来获得控制权，就可以居高临下的对待对方，那样会立即毁坏合作关系，也即破坏联盟成功的基石。

由于受西方管理思想的影响，我国企业在合作中对股权问题相当敏感。当然，比如在与外方合资时，我国企业出于规避风险，掌握主动的考虑，强调在合资中引%的控股地位，是可以理解的。但从以往成功的经验来看，当双方具有真正意义的联盟意图时，合作才是双方联盟的基础，股权安排并不是主要矛盾。

企业之间缔结合作联盟之时，若存在通过 51% 来控制，甚至最终吞并对方 49% 的想法，是根本行不通的。因为谁都不能低估对方的智慧。依此目的结成的联盟，其结果必然是失败的。在日本，有许多我们称为“财团”的“集团公司”，拥有 3% 至 5% 的股权，就会使合作各方关心彼此的福祉。对合资中股权的安排有相当宽容的态度，坚持联盟中的合作精神，是日本企业联盟成功的重要经验。

（三）注重联盟运作中的学习。我们知道知识是最重要的资源。企业需要学习的知识包括组织、技术和管理等方面的知识。由于知识传播中的特殊性，在知识产品市场中往往存在失灵现象。而在联盟中，知识的交流在一种半内部化状态下完成，可以克服知识产品市场失灵问题，解决企业无法高效获得自身所稀缺的知识资源的状况。日本企业素以善于学习、模仿见长。通过联盟学习取得自己稀缺的资源是其成功的重要经验。

我国企业在联盟合作中往往忽视外派员工对母公司的作用。我们的情况总是，在合作初期从母公司外派部分员工进入联盟企业，而在联盟企业运作中不注重人员的交流，甚至当联盟企业发展后，简单地从外部人才市场引入新员工。这些联盟企业中的本企业员工缺乏和母公司联系的纽带。这就造成联盟子公司知识向母公司回流不畅的局面，无法完成基本的战略学习的目标。这一点在许多中外合资企业中更为明显。

我们应该引入日本企业的经验，把外派员工作为宝贵的财富，在联盟企业中学习积累的知识和经验使他们成为母公司重要的人力资源。首先，要有一定的激励机制，使外派员工对母公司的归属感加强，视母公司为最终的服务对象；其次，应定期实行转岗制度，让更多母公司员工获得学习机会，也让获得经验的外派员工及时回母公司交流所学的知识；最后，还应在联盟企业中制定有利于中方员工向外方学习和交流的制度。

三、企业战略联盟的风险和对策策划

当代世界经济已经进入了无国境时代，战略联盟成为新时代竞争模式的主流，其功能和效用得到充分肯定。但过去一段时间，人们好像更多强调战略联盟锐不可挡的优势，却避开分析联盟内在缺陷。所以很容易产生误导，使人认为战略联盟是适应一切的“万应药”。事实上，早在 1991 年，Bleek 和 Brist 调查了 9 个联盟，发现约有一半联盟中至少有一个联盟成员认为其联盟是失败的。

因此企业在加盟联盟组织之前必须对战略联盟这种组织形式的潜在风险有所认识，并采取措施进行防范。

（一）战略联盟的风险分析。所谓战略联盟风险是指由于战略联盟系统内、外部环境的不确定性、复杂性而导致合作联盟的成员企业发生损失的可能性。如失去竞争优势、被兼并及联盟失败可能性。下面我们就战略联盟的风险进行详细分析。

1，强化未来竞争者，失核心竞争优势。战略联盟虽然不十分强调“强强”联合，但强调加盟企业必须具备自身的核心优势及能与其它组织成员达到优势互补的目的。当企业加入联盟组织后，在为了达到共同的目的的合作过程中，企业有可能无意中将自身的核心技术或市场知识转移给其它成员。而这些核心技术或市场知识正是企业界在联盟前的竞争优势所在，加入战略联盟后，由于自身核心技术或市场知识外泄，企业的竞争优势也将会弱化甚至消失。但是这些优势正是战略联盟形成的必要前提和企业能与其它成员平起平坐的保证。因此，当企业的竞争优势完全丧失后，联盟也将可能会解体；或企业继续持在联盟中，但这时只能受别人摆弄，失去话语权。而且当联盟解体后，企业将同以前联盟成员展开新一轮的剧烈竞争，但此时，由于企业核心竞争优势丧失，企业极有可能在竞争中处于十分不利的位置。

2，被收购与兼并。上文已提到期加盟战略联盟的首要条件是加盟成员必须具有自身核心竞争优势和成员彼此之间必须能达成优势互补，否则不易加盟。但由于某些企业急于加盟，在联盟前并没有认真审视自身是否具有核心优势，是否具备加盟的条件，而盲目地加入战略联盟组织。如果这些企业自身确实并不具备核心竞争优势而是勉强加入的话，那么在联盟过程中很有可能被其它联盟企业兼并，甚至某些企业即使在加盟前的确具备某项核心优势，但加盟后由于核心技术或市场知识外泄，也有可能成为其它企业兼并或收购的对象。

3，盟友间不可避免的矛盾。有些企业界加入联盟的真正目的并不在于联盟成功给它们带来的共同利益，它们加盟的目的在于借助战略联盟的技术优势去研究开发其他项目之上。如果一个战略联盟组织存在数个这种“同床异梦”的成员企业，那么它们将在联盟过程中将技术创新发展方向向有利于自身的方向导引，

致使联盟的最终技术创新成果同企业加盟前所预期的目标相差甚远，从而使某些企业蒙受损失。

4，文化差异导致联盟失败。当两个或两个以上具有不同文化背景的企业进行联盟时，便会产生一定程度的文化交汇。如果彼此之间文化差异较大，便容易在日常沟通过程中产生文化摩擦现象。这种文化摩擦常常表现为企业组织和员工行为相互之间的冲突。而且当这种文化冲突无法协调时，一些企业很有可能将退出联盟，使得联盟分裂，导致联盟企业蒙受损失。除了上述一些风险外，企业加入联盟还存在管理伙伴关系所花费的协调成本过高，企业加入联盟后的妥协成本等风险。

（二）规避风险的对策

1 明确自身的核心优势，确定联盟的领域。并不是所有企业都有具备加入联盟的条件，只有那些具有某项核心技术优势或市场知识的企业才具备加入条件。而且也不是所有领域的企业都适合联盟，只有那些市场信息多变、竞争激烈、外界环境压力大的产业领域，才适合搞战略联盟，联盟的成功可能性才比较大。因此企业要想加入联盟，首先要认真审视自身是否具有自身核心竞争优势及自身领域是否适合联盟。如果企业自身不具备核心优势或产业领域不适合，则无须冒险搞战略联盟，以免造成不必要损失。

2 寻找合适联盟伙伴。选择合适联盟伙伴是战略联盟成功最关键一步。因此企业管理者理智地认识和评估潜在合作伙伴是完全必要的。在评估潜在的合作伙伴时，应考虑以下几种因素。

（1）互补性。即和潜在合作伙伴联盟是否能和自己达到优势互补的目的；

（2）相容性。指企业间的领导人之间是否合得来，若彼此之间文化差异较大或企业间的领导人之间不能相处，不能彼此信任则不易联盟成功；

（3）双赢性。是指联盟结果能使各得所需；

（4）整合性。是指联盟后在业务或组织上能否精简，能否集合为协同竞争的整体；

（5）一致性。指联盟双方在经营任务、经营理念、企业文化、管理等方面的一致性，表现为当遇到问题时，双方能够很快达成共识；

(6) 潜在伙伴的综合实力对等性。一般为了避免被收购的风险，大多选择综合实力相当的潜在合作伙伴。

上述分析可把复杂定性的事物定量化，为决策者进行决策提供科学依据。

3 做好谈判和订约工作。首先应确定联盟的目标和宗旨，即明确双方共同参与某特定活动，如联合投资或共同进行技术创新方案。其次明确联盟各方的权利义务划分，同时为防范合作一方的机会主义行为而制定限制性、排他性条款，如设立惩罚机制，让背叛者得到应有惩罚。第三、要制订适当的利益分配原则，许多联盟失败都有源于利益分配不均。第四、明确联盟终止的条款，以便当战略联盟行为有损某一企业利益时，企业退出该联盟可以免遭灭顶之灾。

思考题

- 1，请你概述企业战略联盟的特点、形式以及战略联盟作用和存在风险的分析；
- 2，什么是企业战略联盟的动因？
- 3，促进企业战略联盟发展的对策和化解企业战略联盟的对策是什么？

第 14 讲企业战略管理的策划

第一节企业战略管理概述

一，企业战略管理的定义

企业战略管理是一门关于如何制定、实施、评价企业战略以保证企业组织有效实现自身目标的艺术与科学。战略管理可以定义为：企业确定其使命，根据企业外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。其特点是：指导企业全部活动的是企业战略，全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析，对企业的内部条件和素质进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标，使三者之间达成动态平衡。战略管理的任务，就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。

第一，战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且也包含着将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理；

第二，战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，而重复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。

二，战略管理特点的策划

（一）战略管理具有全局性。企业的战略管理是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动，所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动，但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成在战略管理中出现的。具体地说，战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性，而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门自身的表现，而是它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

（二）战略管理的主体是企业的高层管理者。由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面，虽然它也需要企业上下层管理者和全体员工的参与和支持，但企业的最高层管理者介入战略决策是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局，了解企业的全面情况，而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

（三）战略管理涉及企业大量资源的配置问题。企业的资源，包括人力资源、实体财产和资金，或者在企业内部进行调整，或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下，战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动，而实施这些活动需要有大量的资源作为保证。因此，这就需要为保证战略目标的实现，对企业的资源进行统筹规划，合理配置。

（四）战略管理从时间上来说具有长远性。战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期（5年以上）内，就企业如何生存和发展等进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是这一切是为了更长远的发展，是长期发展的起步。从这一点上来说，战略管理也是面向未来的管理，战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中，企业要取得

成功必须对未来的变化采取预应性的态势，这就需要企业做出长期性的战略计划。

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

三、企业总体战略组成的策划

（一）战略指导思想。战略指导思想是指导战略制订和执行的基本思想。它主要包括以下几方面：

1.市场导向，需求驱动，尽力满足社会需求。随着经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，企业生产经营活动运转的轴心不再是国家计划，而应该是市场，企业要围绕市场运转，实现自主经营，自负盈亏，千方百计满足市场需求，努力提高市场占有率。

2.依靠品种、质量、成本取胜。适应经济增长方式从粗放型向集约型转变，企业要改变粗放式管理，转向精细化管理，努力提高产品的技术含量和附加值，保证和提高产品质量，降低成本。

3.实现系统整体优化。企业是一个由各个方面有机结合而成的复杂系统，要对企业生产经营的诸要素进行优化组合与合理配置，实现系统整体优化，协调和平衡各个局部与局部之间、局部与整体之间相互适应关系，尽力提高企业经济效益。

4.善于竞争，优胜劣汰。企业要进入市场竞争体系，适应优胜劣汰的激烈竞争，充分调动和运用自己的各种资源，在竞争中求得生存与发展。

5.长远观点，放眼未来。制订和实施企业战略都必须具有长远观点，切忌急功近利。不断改造内涵，加大技术改造力度，增强企业后劲。

6.以人为本，依靠全体职工。建立以人为中心的管理，真正体现尊重人、理解人和关心人，充分依靠和调动全体职工的积极性，去实现企业的战略目标。

（二）战略目标。战略目标是企业在一定的战略期内总体发展的总水平和总任务。它决定了企业在该战略期间的总体发展的主要行动方向，成为企业战略的核心。确定战略目标要注意以下几点：

1，对象明确。有预期服务的对象，要完成的任务和达到的结果；

2，定量和定性相结合。对企业预期达到的结果，既有定量指标，又有定性内容。在定量指标方面，有产品产量，净产值，销售收入，新产品开发品种种类，产品质量性能，劳动生产率，利润，其它经济效益指标，技术改造项目，人才培养，职工福利，等等；

3，时间限定清晰，并且保证长、中、短期目标相互衔接协调。

（三）战略重点。战略重点是指企业对于实现战略目标具有决定性作用的关键方面或关键环节。它通常包含两方面的含意：战略优势，战略劣势。

1，战略优势是指企业在较长时期内，在关系全局经营成败方面拥有强大的实力、丰富的资源和优势地位。

它是企业在激烈的竞争中取胜的法宝。优势实力主要指企业在吸引顾客，争夺市场方面具有超过竞争对手的实力，这反映在人力、技术、资金、经营能力等等方面。优势地位主要指企业占据有利的地理位置，处于新兴产业，拥有特许经营权，享有优惠待遇，具有良好形象，等等。企业应该力求建立和发展多种战略优势，形成完备的战略优势系统。战略优势系统是企业的各种战略优势紧密联系有机结合的整体。优势系统的构成要素，就是各种战略优势，如技术优势，产品优势，质量优势，价格优势，营销优势，等等。优势系统的结构是指系统各个要素相互联系的特征。优势系统的功能是指它在保证竞争取胜中所发挥的具体作用。企业要努力保持和增强战略优势，形成良性循环。

2，战略劣势是指企业在实现战略目标中难免出现的薄弱环节，需要在资金、人力、物资、技术和管理等方面采取切实有效的措施予以解决，达到综合平衡，使劣势逐渐转化。

战略对策是指为实现企业战略目标而采取的重大举措。它包括从属于企业战略的企业生产经营活动的各种方针、策略和措施等等。战略对策要做到针对性和可操作性强，真正落到实处。

四，企业战略管理的内容

企业战略管理包括战略制订、战略执行、战略控制等过程。

（一）战略制订

1.战略制订的依据：

(1)外部环境分析：深入细致分析企业的外部环境是正确制订战略的重要基础，为此，要及时收集和准确把握企业的各种各样的外部环境信息，譬如，国家经济发展战略，国民经济和社会发展的长远规划和年度计划，产业发展与调整政策，国家科技发展政策，宏观调控政策，本部门、本行业和本地区的经济发展战略，顾客(用户)的情况，竞争对手的情况，供应厂家的情况，协作单位的情况，潜在的竞争者的情况，等等。

(2)内部条件分析：分析本企业的人员素质、技术素质和管理素质，产、供、销、人、财、物的现状以及在同行业中的地位，等等，明确本企业的优势和薄弱环节。

2.战略制订的程序：战略制订一般由以下程序组成：

- (1)明确战略思想；
- (2)分析外部环境和内部条件；
- (3)确定战略宗旨；
- (4)制定战略目标；
- (5)弄清战略重点；
- (6)制订战略对策；
- (7)进行综合平衡；
- (8)方案比较及战略评价。

（二）战略执行。为了有效执行企业制订的战略，一方面要 依靠各个层次的组织机构及工作人员的同配合和积极工作；另一方面，要通过企业的生产经营综合计划、各种专业计划、预算、具体作业计划等等，去具体实施战略目标。

（三）战略控制。战略控制是将战略执行过程中实际达到目标所取得的成果与预期的战略目标进行比较，评价达标程度，分析其原因；及时采取有力措施纠正偏差，以保证战略目标的实现。 实践表明，推行目标管理是实施战略执行和战略控制的有效方法。 根据市场变化，适时进行战略调整。建立跟踪监视市场变化的预警系统，对企业发展领域和方向，专业化和多元化选择，产品结构，资

本结构和资金筹措方式，规模和效益的优先次序等进行不断的调研和战略重组，使企业的发展始终能够适应市场要求，达到驾驭市场的目的。

五、战略管理的作用

（一）重视对经营环境的研究。由于战略管理将企业的成长和发展纳入了变化的环境之中，管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础，这就使企业管理者们重视对经营环境的研究，正确地确定公司的发展方向，选择公司合适的经营领域或产品—市场领域，从而能更好地把握外部环境所提供的机会，增强企业经营活动对外部环境的适应性，从而使二者达成最佳的结合。

（二）重视战略的实施。由于战略管理不只是停留在战略分析及战略制定上，而是将战略的实施作为其管理的一部分，这就使企业的战略在日常生产经营活动中，根据环境的变化对战略不断地评价和修改，使企业战略得到不断完善，也使战略管理本身得到不断的完善。这种循环往复的过程，更加突出了战略在管理实践中的指导作用。

（三）日常的经营与计划控制，近期目标与长远目标结合在了一起。由于战略管理把规划出的战略付诸实施，而战略的实施又同日常的经营计划控制结合在了一起，这就把近期目标（或作业性目标）与长远目标（战略性目标）结合了起来，把总体战略目标同局部的战术目标统一了起来，从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性，有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

（四）重视战略的评价与更新。由于战略管理不只是计划“我们正走向何处”，而且也计划如何淘汰陈旧过时的东西，以“计划是否继续有效”为指导重视战略的评价与更新，这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性探索，增强创新意识。

第二节 企业发展战略的要素和发展过程策划

一、企业发展战略四要素策划

（一）企业发展战略管理建设与实施过程策划。企业发展战略，主要是指战略制定和战略实施的过程。一般说来，企业发展战略包含四个关键要素：一是战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；二是战略选择——战略制定、评价和选择；三是战略实施——采取措施发挥战略作用；四是战略评价和调整——检验战略的有效性。

1、企业发展战略分析的主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在企业发展战略选择步骤中的具体影响因素。企业发展战略分析包括三个方面：

（1）确定企业的使命和目标。它们是企业战略制定和评估的依据。

（2）外部环境分析。战略分析要了解企业所处的环境（包括宏观环境、微观环境）正在发生哪些变化，这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁。

（3）内部条件分析。战略分析还要了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源以及战略能力；还需要了解与企业有关的利益和相关者的利益期望，在战略制定、评价和实施过程中，这些利益相关者会有哪些反应，这些反应又会对组织行为产生怎样的影响和制约。

2、企业发展战略分析阶段明确了“企业目前状况”，战略选择阶段所要回答的问题是“企业走向何处”。

首先需要制定企业发展战略选择方案。在制定企业发展战略过程中，当然是可供选择的方案越多越好。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。

第二步是评估战略备选方案。评估备选方案通常使用两个标准：一是考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；二是考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受。需要指出的是，实际上并不存在最佳的选择标准，管理层和利益相关团体的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。此外，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

第三步是选择战略。即最终的战略决策，确定准备实施的战略。如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致时，最终的战略选择可以考虑以下几种方法：

（1）根据企业目标选择战略。企业目标是企业使命的具体体现，因而，选择对实现企业目标最有利的战略方案。

（2）聘请外部机构。聘请外部咨询专家进行战略选择工作，利用专家们广博和丰富的经验，能够提供较客观的看法。

(3) 提交上级管理部门审批。对于中下层机构的战略方案，提交上级管理部门能够使最终选择方案更加符合企业整体战略目标。

最后是企业发展战略 thldl.org.cn 政策和计划。制定有关研究与开发、资本需求和人力资源方面的政策和计划。

3、企业发展战略就是将战略转化为行动。主要涉及以下一些问题：如何在企业内部各部门和各层次间分配及使用现有的资源；为了实现企业目标，还需要获得哪些外部资源以及如何使用；为了实现既定的战略目标，需要对组织结构做哪些调整；如何处理可能出现的利益再分配与企业文化的适应问题，如何进行企业文化管理，以保证企业战略的成功实施等等。

4、企业发展战略评价就是通过评价企业的经营业绩，审视战略的科学性和有效性。企业发展战略调整就是根据企业情况的发展变化，即参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会，及时对所制定的战略进行调整，以保证战略对企业经营管理进行指导的有效性。包括调整公司的战略展望、公司的长期发展方向、公司的目标体系、公司的战略以及公司战略的执行等内容。

企业发展战略的实践表明，战略制定固然重要，战略实施同样重要。一个好的战略仅是战略成功的前提，有效的企业发展战略实施才是企业战略目标顺利实现的保证。另一方面，如果企业没有能完善地制定出合适的战略，但是在战略实施中，能够克服原有战略的不足之处，那也有可能最终导致战略的完善与成功。当然，如果对于一个不完善的战略选择，在实施中又不能将其扭转到正确的轨道上，就只有失败的结果。

(二) 战略管理体系的构建与职能策划。首先应说明和区分战略管理和经营管理。企业发展战略是提升企业的发展态势、提升企业生命力，以适应社会环境、市场环境及其他环境变化。企业的经营等管理是强化竞争力、扩大收益基础，以增强在市场环境中的地位和作用。由于有两种不同的需要和两种管理职能，也就出现了两种不同的管理体系。

由于战略的本质特点不同于经营，所以战略管理体系并不如经营管理体系那样清晰和庞细，而是座落在最高层次上，即企业的战略管理是董事长和董事会的职责。企业的战略发展部门隶属于董事会，战略发展部作为董事会的参谋机构，承担着战略管理的主要职能。

战略管理体系的具体职能，包括战略研究、战略情报、战略组织、战略控制，等等。

1，战略研究职能包括战略研究和战略性研究两个方面。战略研究是针对未来环境的变化研究企业发展的战略目的、战略和战略规划。目前企业战略研究的这部分较多与经营目标、经营计划、经营措施混同了。

战略性研究是在战略研究的指导下，针对变化的某个方面、某个层次、某个局部，研究指导应对的政策和策略。毛主席讲“政策和策略是党的生命”，即是讲政策和策略是否正确，决定了党的纲领和战略、方针能否实现，它们具有战略性。目前大多数企业没有专门研究政策和策略的机构，常常是某方面工作出现失误或不适应变化了，在总经理工作会上提出某项政策。这种情况一方面反映了企业缺少内在的主动权，常常会制约外在竞争的主动性；另一方面，提出的政策和策略之间易产生抵触。企业的政策和策略研究作为战略性研究必须纳入战略发展部组织，各经营部门参与。

2，战略情报职能不同于企业经营信息管理。战略情报的范围不限于市场环境，还包括社会环境和其他环境。针对不同环境的相互作用对企业发展的直接作用和间接作用，针对竞争博弈对企业未来发展的作用。战略情报不仅是调查正在发生的变化，还要预见可能发生的新变化，因此战略情报的职能不仅是收集信息、调查情况，还包括更多的研究方面。

市场信息常常只是战略情报的一个参考。战略情报中包括了预见调查和预测调查，也包括了不同调查方法的设计研究。

3，战略组织是通过组织方方面面的关系和资源，包括可控和不可控的企业内外的各种力量和要素，协同进行战略项目，以创造或取得新的机会。

4，战略控制包括规划控制、组织控制和战略成本控制、宣传控制，等等。规划控制是由战略部署和战略规划制约的。

组织控制即公司治理结构。目前我国讨论的公司治理结构容易脱离实际，对于不同的公司，或者对一个公司的不同发展时期，战略是不同的，若出现战略同质化，则企业在竞争中（非竞争除外）必死无疑。企业的未来十年或十年以上发展战略不同，公司治理结构的依据不同，治理结构也应不同，从而才能起到组织

控制的作用。脱离发展战略，只从经营规模的量的增加出发讨论公司治理结构，就不可能适应变化，永远也治理不完。

战略成本控制不是直接针对经营的，而是针对企业发展态势、发展主动权的，比如发展中度的关系。企业发展的速度和规模对于企业发展的态势和主动权有直接影响，但是在变化的环境中，尤其是快速变化的环境中，速度和规模的发展不一定起正作用，还可能起负作用，可能使优势变劣势。

二、企业战略发展过程策划

企业战略发展过程可以划分如下几个阶段。

（一）早期战略思想阶段。在此阶段,虽没有出现完整的战略理论体系,但已产生了很精彩的战略思想。美国哈佛大学的迈克尔·波特教授对此作了精辟的概括,总结了早期战略思想阶段的三种观点。

企业战略思想的第一种观点。20 世纪初,法约尔对企业内部的管理活动进行整合,将 工业企业中的各种活动划分成六大类:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、 会计活动和管理活动,并提出了管理的五项职能:计划、组织、指挥、协调和控制,其中计划职能是企业管理的首要职能。这可以说是最早出现的企业战略思想。

企业战略思想的第二种观点。1938 年,美国经济学家切斯特·巴纳德在《经理人员的职能》一书中,首次将组织理论从管理理论和战略理论中分离出来,认为管理和战略主要是与领导人有关的工作。此外,他还提出管理工作的重点在于创造组织的效率,其它的管理工作则应注重组织的效能,即如何使企业组织与环境相适应。这种关于组织与环境相“匹配”的主张成为现代 战略分析 方法 的基础。

企业战略思想的第三种观点。19 世纪 60 年代,哈佛大学的安德鲁斯对战略进行了四个方面的界定,将战略划分为四个构成要素,即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、 社会责任。其中市场机会和社会责任是外部环境因素,公司实力与个人价值观和渴望则是企业内部因素。他还主张公司应通过更好地配置自己的资源,形成独特的能力,以获取竞争优势。

（二）传统战略理论阶段。1965 年,安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》,成为现代企业战略理论研究的起点。从此以后,很多学者积极地参与企业战略理论的研究,在这一时期出现了多种不同的理论学派。

1. 设计学派。这一学派是以安德鲁斯教授及其同仁们为代表。设计学派认为,企业战略的形成必须由企业高层经理负责,而且战略的形成应当是一个精心设计的过程,它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。

2. 计划学派。计划学派是以安索夫为杰出代表。计划学派认为,战略的形成是一个受到控制的、有意识的、规范化的过程。战略行为是对其环境的适应过程以及由此而导致的企业内部结构化的过程。

3. 定位学派。其杰出代表人物是迈克尔·波特。定位学派认为企业在制定战略的过程中必须要做好两个方面的工作:一是企业所处行业的结构分析;二是企业在行业内的相对竞争地位分析。

4. 创意学派。创意学派认为战略形成过程是一个直觉思维、寻找灵感的过程。

5. 认知学派。认知学派认为,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——其中后者是战略产生的最直接、最重要的因素,而在哪一阶段取得进展并不重要。

6. 学习学派。学习学派与以往学派的不同之处在于,它认为战略是通过渐进学习、自然选择形成的,可以在组织上下出现,并且战略的形成与贯彻是相互交织在一起的。

7. 权力学派。权力学派认为,战略制定不仅要注意行业环境、竞争力量等经济因素,而且要注意利益团体、权力分享等政治因素。

8. 文化学派。文化学派认为,企业战略根植于企业文化及其背后的社会价值观念,其形成过程是一个将企业组织中各种有益的因素进行整合以发挥作用的过程。

9. 环境学派。环境学派强调的是企业组织在其所处的环境里如何获得生存和发展,其所起的作用不过起到了一种让人们关注环境因素。

10. 结构学派。结构学派把企业组织看成是一种结构——由一系列行为和特征组成的有机体;把战略制定看成是一种整合——由其它各种学派的观点综合而成的体系。

（三）竞争战略理论阶段。在企业战略理论的发展过程中,10 种战略学派都曾在一定时期内发挥过一定作用。但随着企业战略理论和企业经营实践的发展,企业战略理论的研究重点逐步转移到企业竞争方面,特别是 20 世纪 80 年代以来,西方经济学界和管理学界一直将企业竞争战略理论置于学术研究的前沿地位,从而有力地推动了企业竞争战略理论的发展。回顾近 20 年来的发展历程,企业竞争战略理论涌现出了三大主要战略学派:行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派。

1, 行业结构学派。行业结构学派的创立者和代表人物是迈克尔·波特教授。波特的杰出贡献在于,实现了产业组织理论和企业竞争战略理论的创新性兼容,并把战略制定过程和战略实施过程有机地统一起来。波特认为,构成企业环境的最关键部分就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以及可供企业选择的竞争战略。为此,行业结构分析是确立竞争战略的基石,理解行业结构永远是战略制定的起点。为此,波特创造性建立了 5 种竞争力量分析模型,他认为一个行业的竞争状态和盈利能力取决于 5 种基本竞争力量之间的相互作用,即进入威胁、替代威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争,而其中每种竞争力量又受到诸多经济技术因素的影响。在这种指导思想下,波特提出了赢得竞争优势的三种最一般的基本竞争战略:总成本领先战略、差异化战略、专一化战略。

2, 核心能力学派。1990 年,普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》一文。其后,越来越多的研究人员开始投入企业核心能力理论的研究。所谓核心能力,就是所有能力中最核心、最根本的部分,它可以通过向外辐射,作用于其它各种能力,影响着其它能力的发挥和效果。一般说来,核心能力具有如下特征:

- （1）核心能力可以使企业进入各种相关市场参与竞争;
- （2）核心能力能够使企业具有一定程度的竞争优势;
- （3）核心能力应当不会轻易地被竞争对手所模仿。

核心能力学派认为,现代市场竞争与其说是基于产品的竞争,不如说是基于核心能力的竞争。企业的经营能否成功,已经不再取决于企业的产品、市场的结构,而取决于其行为反应能力,即对市场趋势的预测和对变化中的顾客需求的快速

反应,因此,企业战略的目标就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力。另外,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,企业的目标应是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企业独特的战略资源,以及最大限度地优化配置这种战略资源的能力。在企业竞争实践中,每个企业的资源和能力是各不相同的,同一行业中的企业也不一定拥有相同的资源和能力。这样,企业战略资源和运用这种战略资源的能力方面的差异,就成为企业竞争优势的源泉。因此,企业竞争战略的选择必须最大限度地有利于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植和发展企业对自身拥有的战略资源的独特的运用能力,即核心能力,而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。只有在核心能力达到一定水平后,企业才能通过一系列组合和整合形成自己独特的、不易被人模仿、替代和占有的战略资源,才能获得和保持持续的竞争优势。

尽管波特的行业结构分析以及稍后出现的核心能力和资源观在企业战略研究的侧重点上各有不同,但鉴于它们把市场以买方市场为主要经济特征,环境呈现复杂多样性的变化作为战略研究的时代背景,而将市场竞争作为战略研究的主要内容,以谋求建立和维持企业的竞争优势作为战略目标,我们可以将它们统称为竞争战略。

(四) 动态竞争战略理论阶段。随着 21 世纪的到来,全球众多企业面临的竞争环境更加易于变化和难以预测。面对竞争环境的快速变化、产业全球化竞争的加剧、竞争者富于侵略性的竞争行为以及竞争者对一系列竞争行为进行反应所带来的挑战,传统战略管理的理论方法无法满足现实商业生活中企业战略管理决策的需要。于是,近年来一些管理学者提出了新的战略理论,即“动态能力论”和“竞争动力学方法”。

1, 动态能力论。该理论的提出主要基于以下的认识:过去的战略理论是由从企业战略的层次上对企业如何保持竞争优势的分析构成的,而对企业怎样和为什么要在快速变化的环境中建立竞争优势却论述不多。动态能力论则主要是针对基于创新的竞争、价格/行为竞争、增加回报以及打破现有的竞争格局等领域的竞

争进行的。它强调了在过去的战略理论中未能受到重视的两个方面：第一，“动态”的概念是指企业重塑竞争力以使其与变化的经营环境保持一致的能力，当市场的时间效应和速度成为关键、技术变化的速度加快、未来竞争和市场的实质难以确定时，就需要企业有特定的、对创新的反应。第二，“能力”这一概念强调的是战略管理在适当地使用、整合和再造企业内外部的资源和能力以满足环境变化需要。

2，竞争动力学方法。竞争动力学方法是在竞争力模式理论、企业能力理论和企业资源理论的基础上，通过对企业内、外部影响企业经营绩效的主要因素——企业之间的相互作用，参与竞争的企业质量、企业的竞争速度和灵活性分析，来回答在动态的竞争环境条件下，企业应怎样制定和实施战略管理决策，才能获得超过平均水平的收益和维持的竞争优势。

近年来，竞争动力学的研究和分析在国外受到越来越多的关注，而且有关这方面的研究成果被普遍地应用在战略管理的实践中。首先，它研究处于竞争状态的企业之间的竞争作用，这种竞争作用产生的原因，以及竞争作用发生的可能性；第二，它研究和分析影响企业竞争或对竞争进行反应的能力要素；第三，它还对不同条件下的竞争结果进行了分析和对比。

3，动态竞争的主要特点。

（1）动态竞争是高强度和高速度的竞争，每个竞争对手都在不断地建立自己的竞争优势和削弱对手的竞争优势，竞争对手之间的战略互动(Strategic Interactions) 明显加快。

（2）任何一个抢先战略都有可能被竞争对手的反击行动所击败。

（3）任何竞争优势都是暂时的，而不是长期可以保持的。

（4）竞争战略的有效性不仅取决于时间领先，更主要的是及时地建立新优势。

（5）在静态竞争条件下竞争战略的主要目的是建立、保持和发挥竞争优势，主要对成本与质量、时间和专有技术、建立进入障碍、规模优势等四个领域的竞争有直接贡献，但在动态竞争条件下，上述四个领域所建立起来的优势都是可以打破的。

成熟的战略管理理论认为,战略管理是由环境分析、战略制定、战略实施、战略控制等四个不同阶段组成的动态过程,这一过程是不断重复、不断更新的。理论上通常都是按上述的顺序对企业的战略管理进行分步研究。但是,在实际应用中,这几个步骤往往是同时发生的,或是按着不同于上述步骤进行的。这要求企业的管理者们必须创造性的设计、应用战略管理系统,并且,这一系统应该有足够的弹性以适应企业所面临的时刻变化着的外部环境。这一动态过程理论上称之为战略管理过程。以战略管理过程理论为依据,进行的动态企业战略管理研究,在国内外开始的时间并不是很长,目前正处于发展阶段。我国企业应当高度重视战略管理理论研究,指导企业在激烈的竞争中立于不败之地。

第三节企业战略管理过程和原则策划

一, 从决策到实现战略管理连续过程策划

就像组织决策领域的“大师中的大师”詹姆斯·马奇一样,安索夫同样属于“墙里开花墙内香”。没错,在战略管理领域,安索夫是当之无愧、世人公认的开山祖师——他率先提出公司战略概念、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环境联系起来的权变理论。1965年,安索夫第一部,也是最重要的一部著作《公司战略》问世,首次专题性、明确性地提出了战略管理的主张,“战略管理目的是发展一系列有实用价值的理论和程序,使经理人能用来经营……商业公司可以凭借这些实用的方法来做出战略决策”,“因此,公司将企业的资源配置到具有最大潜在投资回报的产品市场中,这就是所谓的企业的战略问题。”随后,安索夫又相继出版《战略管理概念》、《从战略规划到战略管理》、《战略管理》、《植入战略管理》等系列作品。1979年出版的《战略管理》和1984年出版的《植入战略管理》两书,为战略管理理论提供了一系列实践方法和措施,使他的主张得以有效贯彻和落实。对此,《公司战略》、《从战略规划到战略管理》与《战略管理》被管理学界公认为战略管理的开山之作和必读书。然而,有着工程数学博士和哲学博士学科背景的安索夫热衷用数学模型和公式来研究问题,把战略管理阐述得像哥德巴赫猜想、纳什均衡博弈论那样复杂难懂,无形中抬高了准入门槛。难怪就连英国《经济学家》杂志也曾揶揄:“没有人真正知道战略到底是什么。”他自己也承认战略规划是“一种尚不成熟的发明”。安索夫理论上的阳春白雪、曲高和寡,让他“高处不

胜寒”。以中国为例，前不久才引进出版他的《战略管理》，至今还是唯一的一本。另外，还有陈荣平那本以引介、评述为主的《战略管理鼻祖：伊戈尔·安索夫》。如果以相关图书保有量的标准来看，可以这么说，我们或许远远未能了解安索夫战略管理的微言大义，甚至，还存在严重低估的可能。

例如，我们是否知道，在《战略管理》中安索夫系统地归纳了战略管理的八大要素模式，即：外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权力、权力结构、战略领导和战略行为。他还曾明确地谈到，战略管理的本质是把“公司战略”当成对象和功能来系统地管理。我们是否知道，《战略管理》是对《公司战略》更为深入和全新的补充，如果说《公司战略》首次阐述了战略的概念、操作方法，那么在14年后，《战略管理》则把研究重点放在了“战略管理”之上。安索夫认为，战略管理是“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展，通过对企业外部环境与内部条件的分析，对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。与以往经营管理不同，战略管理是面向未来，动态地、连续地完成从决策到实现的过程。我们是否知道，安索夫专门设计了一个“环境动荡模型”（许多后来的学者把这一模型称为“战略管理的权变方法”）。在该模型中，环境动荡被分为五个等级，以分别表示五种不同程度的环境动荡。第一等级的动荡是可重复，包括稳定的和可预测的；第二等级是扩张，包括缓慢的和渐变的；第三级是变动，主要指变动加快但仍然是渐变；第四级是不连续，指部分是不连续，但是其他部分仍然是可预测的；第五级是突变，指不连续和不可预测。安索夫从战略、组织、生产和市场营销等不同层面分析了不同等级的环境动荡对组织的影响，以及组织在不同等级动荡中的战略需求。

虽然以今天的眼光看，安索夫的理论体系过于强调结构完整和确定性，而且正如全球管理界享有盛誉的经理角色学派代表人物明茨伯格所指出的，以固定不变的范式来进行战略管理是行不通的；因为，这些以过去的经验和数据为基础的模型，在当今市场要求多变的情况下不能适用。但是安索夫在《公司战略》、《战略管理》中所展现出的战略管理思想一直受到学界、工商界的重视，且经久不衰，也是不争的事实。安索夫的贡献在于，他首次突破性地提出一套战略管理理论、方法、程序、范式，除了引入管理学术殿堂外，还把它们有效地“植入”到企业

家、管理者的头脑中，让他们充分意识到企业的未来需要分析、预测并制订计划，而不仅仅是依据过去的报表做出预算。

有一种说法，在安索夫开创性研究的积极推动下，上世纪 70 年代初，美国最大的 500 家公司中 85% 建立了战略计划部门。到 70 年代末，美国从事战略管理咨询的收入高达 3 亿多美元。这个时期，企业不仅重视计划制定，而且注重计划实施和控制整个过程的管理。这一切标志着战略管理成为独立的企业管理学科登上历史舞台。

不过，安索夫也曾坦诚，运用其理论范式时应注意以下五点：第一，不存在放诸四海而皆准、适用于所有企业的战略程序；第二，控制企业成败的驱动变量蕴藏在企业所在的环境动荡程度之中；第三，要使企业达到它成功的最佳成就，经营战略必须具有一定的进取性，需要根据环境的动荡程度来调整战略；第四，企业成功的另一条件，是企业管理能力能否适应环境变动及时调整；第五，企业内部有认识、心理、社会、政治和人文五个变数在共同发挥作用，这些都会影响企业战略的成败，是实施企业战略过程中的重点管理对象。

二，企业战略管理过程的策划

企业战略管理过程一般包括 9 个步骤。

（一）确定组织当前的宗旨、目标和战略。定义公司的宗旨旨在促使管理当局仔细确定公司的产品和服务范围。对“我们到底从事的是什么事”的理解关系到公司的指导方针。如一些学者指出，美国铁路公司之所以不景气是因为他们错误地理解了自己所从事的事业。在 30-40 年代如果铁路公司认识到他们从事的是运输事业而不仅仅是铁路事业，他们的命运也许会完全不同。

当然，管理当局还必须搞清楚组织的目标以及当前所实施的战略的性质，并对其进行全面而客观的评估。

（二）分析环境。环境分析是战略管理过程的关键环节和要素。组织环境在很大程度上规定了管理当局可能的选择。成功的战略大多是哪些与环境相适应的战略。松下电器是家庭娱乐系统的主要生产商，自 80 年代中期开始，在微型化方面出现了技术突破，同时家庭小型化趋势使得对大功率、高度紧凑的音响系统的需求剧增。Panasonic 家庭音响系统的战略的成功，就是因为松下及早地认识到环境中正在发生的技术和社会变化。

管理当局应很好地分析公司所处的环境，了解市场竞争的焦点，了解政府法律法规对组织可能产生的影响，以及公司所在地的劳动供给状况等等。其中，环境分析的重点是把握环境的变化和发展趋势。关于环境的信息可以通过各种各样的外部资源来获取。

（三）发现机会和威胁（Opportunity-threat）。分析了环境之后，管理当局需要评估环境中哪些机会可以利用，以及组织可能面临的威胁。机会和威胁都是环境的特征。威胁阻碍组织目标的实现，而机会则相反。

在分析机会与威胁时，如下因素是关键：竞争者行为、消费者行为、供应商行为和劳动力供应。技术进步、经济因素、法律-政治因素以及社会变迁等一般环境虽不对组织构成直接威胁，但作为一种长期计划，管理者在制定战略时也必须慎重考虑。分析机会和威胁还必须考虑压力集团、利益集团、债券人、自然资源以及有潜力的竞争领域。如某公司发现竞争对手在开发新产品并削减价格，该公司所做的反应首先应是加强广告宣传、提高其品牌的知名度。

（四）分析组织的资源。这一分析将视角转移到组织内部：组织雇员拥有什么样的技巧和能力？组织的现金状况怎样？在开发新产品方面一直很成功吗？公众对组织及其产品或服务的质量的评价怎样？这一环节的分析能使管理当局认识到，无论多么强大的组织，都在资源和能力方面受到某种限制。

（五）识别优势和劣势(Strength-weakness)。优势是组织可资开发利用以实现组织目标的积极的内部特征，是组织与众不同的能力（Distinctive competence），即决定作为组织竞争武器的特殊技能和资源；劣势则是抑制或约束组织目标实现的内部特征。经理们应从如下方面评价组织的优势和劣势：这些因素包括市场、财务、产品、研究与发展。内部分析同样也要考虑组织的结构、管理能力和管理质量，以及人力资源、组织文化的特征。管理者可以通过各种各样的报告来获得有关企业内部优势和劣势的信息。

（六）重新评价组织的宗旨和目标。按照SWOT(Strengths-weaknesses-opportunities-threats)分析和识别组织机会的要求，管理当局应重新评价公司的宗旨和目标。

（七）制定战略。战略需要分别在公司层、事业层和职能层设立。在这一环节组织将寻求组织的恰当定位，以便获得领先于竞争对手的相对优势。

（八）实施战略。无论战略制定得多么有效，如果不能恰当地实施仍不可能保证组织的成功。另外，在战略实施过程中，最高管理层的领导能力固然重要，但中层和基层管理者执行计划的主动性也同样重要。管理当局需要通过招聘、选拔、处罚、调换、提升乃至解雇职员以确保组织战略目标的实现。

（九）评价结果。战略管理过程的最后一步是评价结果：战略的效果如何？需要做哪些调整？这涉及到控制过程。

三、企业战略管理的原则

企业战略管理有助于企业走向成功之路。但是不正确的战略管理有时会适得其反。因此，战略管理要遵循科学的原则。

（一）适应环境原则。来自环境的影响力在很大程度上会影响企业的经营目标和发展方向。战略的制定一定要注重企业与其所处的外部环境的互动性。

（二）全程管理原则。战略是一个过程，包括战略的制定、实施、控制与评价。在这个过程中，各个阶段互为支持、互为补充的，忽略其中任何一个阶段，企业战略管理都不可能成功。

（三）整体最优原则。战略管理要将企业视为一个整体来处理，要强调整体最优，而不是局部最优。战略管理不强调企业某一个局部或部门的重要性，而是通过制定企业的宗旨、目标来协调各单位、各部门的活动，使他们形成合力。

（四）全员参与原则。由于战略管理是全局性的，并且有一个制定、实施、控制和修订的全过程，所以战略管理绝不仅仅是企业领导和战略管理部门的事，在战略管理的全过程中，企业全体员工都将参与。

（五）反馈修正原则。战略管理涉及的时间跨度较大，一般在五年以上。战略的实施过程通常分为多个阶段，因此分步骤的实施整体战略。在战略实施过程中，环境因素可能会发生变化。此时，企业只有不断的跟踪反馈方能保证战略的适应性。

（六）从外往里原则。卓越的战略制定是从外往里而不是从里往外。因素的影响。

思考题

- 1, 什么是企业战略管理? 它的特点、组成和作用是什么?
- 2, 企业发展战略四要素是什么?
- 3, 企业战略管理过程有那几个步骤? 其原则是什么?