



浙江省“十一五”重点教材建设项目

ERP

企业模拟经营教程

主 编 钟晓鸣

副主编 叶 舟 李 毅



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS



浙江省“十一五”重点教材建设项目

ERP 企业模拟经营教程

主 编 钟晓鸣

副主编 叶 舟 李 毅

 浙江工商大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

ERP 企业模拟经营教程 / 钟晓鸣主编. — 杭州: 浙江工商大学出版社, 2011. 11

ISBN 978-7-81140-432-6

I. ①E… II. ①钟… III. ①企业管理—计算机管理系统, ERP—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 240767 号

ERP 企业模拟经营教程

钟晓鸣 主编

责任编辑 任晓燕 孙一凡

封面设计 陈思思

责任印制 汪俊

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571—88904980, 88831806(传真)

排版 杭州朝曦图文设计有限公司

印刷 杭州杭新印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 13.5

字数 329 千

版印次 2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-81140-432-6

定价 28.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571—88804227

前 言

“ERP 企业模拟经营教程”是根据现代企业经营与管理理念设计的角色体验实验平台。它利用企业模拟经营的“沙盘”平台或计算机电子模拟平台,进行企业间经营对抗,使学生能够体验企业实际经营环境中要面临的问题和决策重点。它将一个教学班级分成若干个模拟公司,5~6 位学生组成一个小组,经营一家模拟公司,在相同的市场环境下进行六年经营演练。

浙江财经学院于 2006 年成立了 ERP 实验教学中心,并开设了跨学科、跨专业的“ERP 模拟演练”课程,作为全校所有经济、管理类专业的专业选修课程。课程采用多专业混合编班和分组的形式,让来自财务、会计、企业管理、市场营销、金融及其他经济管理类专业的学生分别担任公司的总经理和财务、市场、生产、采购总监。课程创新性地采用了两轮授课、两位教师同时授课的模式,在两个连续的周末进行。“ERP 模拟演练”课程已经成为全校最受欢迎的课程,每年的选修人数超过 2000 人,每学年的开设班级达到 36 个以上。

本书为浙江财经学院“ERP 模拟演练”课程的配套教材,也是 2010 年度浙江省高校自选主题重点教材。全书共分为四篇:第一篇为企业管理的基础知识,主要讲述了企业、企业管理以及营销、生产、财务等企业各部门的基础知识;第二篇为 ERP 企业模拟经营的介绍,主要介绍了沙盘模拟课程、沙盘课程的准备、模拟企业概况以及具体的经营规则等,对整个沙盘课程的由来、课程设计以及如何经营都作出了详细的说明;第三篇为企业模拟经营案例及实战分析,对整个沙盘经营进行了具体的技术分析,并用一个详细的经营案例对各个公司的经营进行了分析和总结;第四篇为附录,包括所有沙盘经营需要用到的表格及需要填写的财务报表。

本书的第一章和第二章由尤利群老师编写,第三章和第四章由万俊老师编写,第五章由李毅老师编写,第六章和第九章由叶舟老师编写,第七章由钟晓鸣老师编写,第八章由李毅、钟晓鸣、叶舟三位老师共同编写,第十章由李晶老师编写,附录部分由曹旭帆老师编写。

本书可作为经济、管理类本科生的企业模拟经营实验教材,也可作为相关专业的硕士研究生,MBA 研究生,企业管理、企业信息化等高级管理人才的培训教材和教师授课参考用书。

由于时间与水平有限,书中难免有疏漏之处,敬请读者指正。

作 者

2011 年 7 月

目 录

第一篇 企业管理基础知识

第一章 企业与企业组织基础知识	3
一、企业与企业组织	3
二、企业战略与目标	4
第二章 企业各部门管理基础知识	15
一、产品管理	15
二、营销管理	19
三、生产管理	26
四、财务管理	35
五、质量管理	45

第二篇 ERP 企业模拟经营

第三章 ERP 企业模拟经营课程简介	51
一、沙盘由来	51
二、ERP 企业模拟经营课程内容及目的	52
三、沙盘设计	55
第四章 ERP 企业模拟经营准备	60
一、课程教学步骤	60
二、模拟角色与人员分工	63
三、模拟实战运营流程	66
第五章 模拟企业概况	69
一、模拟企业介绍	69
二、沙盘初始状态设定	74

第六章 模拟经营规则	78
一、运行记录	78
二、破产规则	78
三、综合评比及扣分规则	78
四、总成绩计算规则	79
五、营销总监相关规则	80
六、生产总监相关规则	83
七、采购总监相关规则	85
八、财务总监相关规则	86
九、财务助理相关规则	87
十、总经理相关规则	87
第七章 模拟经营工作流程	89
一、年初经营工作	89
二、季度经营工作	98
三、年末经营工作	103
四、起始年运营	106

第三篇 ERP 企业模拟经营案例及实战分析

第八章 基本技术分析	111
一、市场开发	111
二、财务技术分析	118
三、生产及采购分析	125
第九章 ERP 沙盘经营案例	134
一、案例基本情况	134
二、各小组策划方案及点评	135
三、各组经营情况	136
四、经营策略分析	147
第十章 ERP 企业模拟经营战略和战术技巧	150
一、战略规划	150
二、战术技巧	153
三、财务预算	154
四、资金筹集	158
五、市场销售	159
六、生产制造	163
七、材料采购	164

第四篇 附 录

附录 A 企业经营过程记录表	167
附录 B 生产计划及采购计划	195
附录 C 开工计划	198
附录 D 采购及材料付款计划	199
附录 E 库存及产能	200
附录 F 市场预测	201
附录 G 市场预测统计	204
附录 H 间谍表	206
附录 I 广告投放单	207
参考文献	208

第一篇

企业管理基础知识

第一章 企业与企业组织基础知识

一、企业与企业组织管理

(一) 企业

企业是依法设立,专业从事生产与服务等经济活动,实行自主经营、独立核算、自负盈亏的营利性组织。

企业是人类经济活动发展到一定历史阶段的产物,是社会生产力发展到一定水平的产物。在资本主义社会之前,几乎没有严格意义上的企业。到了资本主义社会,尤其是英国工业革命之后,工场手工业逐渐代替了手工作坊,大批从事生产、流通、服务等活动的各种企业才如雨后春笋地涌现出来。企业在经历了简单协作、工场手工业和机器大工业之后,发展成为高度社会化大生产的企业。企业具有以下几个基本特点:(1)企业是在社会化大生产条件下存在的,是商品生产与商品交换的产物;(2)企业是从事生产、流通与服务等基本经济活动的经济组织;(3)就企业的本质而言,它属于追求盈利的营利性组织。企业的性质与特点决定了企业的创办不同于其他非营利性组织,具有一定利润目标。

(二) 企业的类型

企业根据不同的分类标准,可以有许多的分类形式。

1. 按组织形式分类

按企业财产的组织形式划分,主要有个人独资企业、合伙制企业和公司制企业。

2. 按生产要素所占比重分类

按生产要素所占比重进行分类,企业可以分为劳动密集型企业、资金密集型和知识密集型企业。

3. 按企业规模分类

按规模分类,企业可以分为大型企业、中型企业和小型企业。

4. 按所属的经济部门分类

按所属的经济部门进行分类,企业可以分为工业企业、农业企业、商业企业、建筑安装企业、交通运输企业、金融企业、旅游企业、邮电企业、信息咨询企业等。

(三) 企业管理

企业管理是对企业的生产经营活动实施组织、计划、领导、控制等一系列管理职能活动

的总称。管理职能是指管理者为实现有效管理所应具备的管理功能。作为管理者,无论处于何种级别,也无论其组织的大小及组织的性质如何,都需要履行管理职能。管理者履行这些职能的良好程度决定了其组织的效率和效益。

1. 计划职能

管理者事先对未来应采取的行动所作的谋划和安排。包括选择合适的组织目标,制订战略方案以实现这些目标,以及将计划逐层展开,形成协调各种资源和活动的具体行动方案。任何管理活动都是从计划开始的,计划是管理的首要职能。

2. 组织职能

管理者有效组织和调配资源,形成一个有机整体,实施计划任务。它包括决定组织要完成的任务是什么,谁去完成这些任务,这些任务怎么分类组合,谁向谁报告,以及各种决策应在哪一级上制定。管理者建立一个工作关系构架——组织结构来协调和激励组织成员努力实现组织目标。

3. 领导职能

管理者建立有效的组织指挥体系,指导、激励与协调组织成员。管理者要及时根据外界环境的变化,指示组织内的所有人适应环境,采取适当的行为,完成组织任务。管理者利用权力、影响、愿望、说服力和沟通等技能来协调个体和组织行为,激励、调动组织成员的积极性、创造性,并给予他们发展的机会。管理者应从整体出发,调节组织内部各级各部门工作,调节组织的各项活动,使组织各子系统建立良好的配合关系,消除工作中的重复、脱节现象和存在的矛盾,选择有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突,使组织内有一个良好的工作氛围,从而降低内耗,有效地实现组织目标。

4. 控制职能

管理者按目标计划制定管理标准,对过程和结果进行控制,及时纠正偏差,保证组织目标的实现。管理者要制定必要的管理标准,进行事前、事中和事后的控制,进行有效的组织绩效监控,督促组织内成员尽自己的努力按照既定的目标与计划做好自己专职范围的工作,并及时纠正偏差,使组织回到正确的轨道上来。在控制过程中,管理者要评价组织在多大程度上实现了目标以及采取了什么样的行动来保持和提高业绩。

各管理职能之间是相互联系、相互制约的。企业管理是通过计划、组织、领导、控制这些基本过程来展开和实施的。为了达到组织目标,企业管理者首先要根据组织内外部环境条件,确立组织目标,并制订出相应的工作计划与行动方案;其次要进行组织工作,落实计划,充分调动组织成员的积极性,加强领导工作;最后要控制偏差,确保各项工作的顺利进行。

二、企业战略与目标

(一) 企业战略概述

1. 企业战略含义

企业战略是指企业在环境分析的基础上对企业发展作出的统领性、全局性、长远性发展规划。

“战略”一词与企业经营管理联系起来并被广泛使用起源于 20 世纪上半叶。20 世纪 30

年代至 50 年代,西方企业进入大规模营销阶段。在这个阶段,消费出现了某种程度的饱和,市场需求出现多样化,由数量要求转向质量要求。企业之间竞争加剧,买方市场逐步形成。特别是 20 世纪 60 年代,西方企业进入“后工业化时代”,西方社会经济环境有了进一步变化,物质生活更加丰富,人们不再仅仅是追求生活必需品,而要追求文化、娱乐、服务等高消费;技术进步改变了整个经济结构;生态环境变化和资源短缺已引起普遍关注;一国经济走向全球经济,国际竞争激烈;各国政府加强了对经济和企业的干预。这些变化,使得企业经营成败与社会环境的联系更加密切。因此,从 20 世纪 50 年代开始,就有不少企业注意到了长期规划和企业战略的重要性。20 世纪 60 年代,西方企业已普遍关注战略问题。战略是最重要的,只有在这个基础上,企业才能够确定最有效的结构方式,从而取得成功。(钱德勒,1962)在明确的战略指导下的公司业绩,往往比那些在偶然性决策指导下的公司业绩要高出许多。(安索夫,1965)到 20 世纪 80 年代后,企业进入了“战略制胜”的新阶段,战略在企业经营管理中的地位日益提高。

2. 战略的内容

战略是由很多具体的内容所组成的,包括从目标到实现措施的一系列系统设计方案。一个完整的企业战略规划方案一般包括战略意图、战略方针、战略目标、战略步骤、战略重点和战略措施等基本内容。

(1) 战略意图,是指企业为实现其愿景和使命而表现出的战略理念。它体现企业的追求,是企业战略的灵魂。

(2) 战略方针,也称战略指导思想,是指导企业战略的制定和实施的基本思想与原则,是企业战略的总纲,决定了战略的目标。制定战略方针应当紧密结合外部环境和内部条件,扬长避短,勇于开拓。

(3) 战略目标,是企业在战略时期内所要达到的期望值或标准,是实施战略所要达到的基本要求的概括。战略目标是企业战略构成的实质性内容和核心,决定了战略重点、战略阶段和战略措施。

(4) 战略步骤,是指实施战略的阶段。战略步骤按时间来划分,一般可间隔 3~5 年,每个战略阶段有相应的阶段目标。阶段目标是战略总目标的分解和落实,其内容应更为具体与明确。不同阶段的目标应有不同的侧重,企业通过各阶段目标的实施,最终实现战略总目标。

(5) 战略重点,是指对实现企业战略目标具有关键作用的环节。明确战略重点有助于集中优势力量解决关键性问题。战略重点选定后,还要正确选定战略突破口。战略突破口是战略重点的关键部位,只要突破这个部分,全局就会向战略目标推移。

(6) 战略措施,是指实现企业战略目标与战略重点的对策,包括政策、策略、方法等。战略措施是实现战略目标与战略重点的保证。

(二) 企业战略的层次与类型

1. 企业战略的层次

企业总体经营战略分三个层次:公司层次战略、经营单位战略和职能战略。三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分,但侧重点和影响的范围有所不同。

2. 企业战略类型

(1) 发展型战略、稳定型战略和紧缩型战略。

发展型战略,也称成长性战略,是一种充分利用外部环境所提供的机会,通过大量投资以求得企业在现有规模的基础上向更高一级期望目标发展的战略,其特点有扩大生产规模、为现有产品开拓新的市场,产品和技术创新提升竞争能力,联合兼并实现一体化、多元化等。该战略采用积极进攻态度的战略形态,主要适用于行业龙头企业、有发展后劲的企业及新兴行业中的企业。

稳定型战略,也称维持战略,是一种保持现有产销规模、市场占有率和稳固现有竞争地位的战略。这种战略的特点是:企业对过去状况的满足决定继续追求与过去相同或相似的目标,每年取得的成就能够大体按过去的成长速度增长,继续用与过去相同的产品和服务来满足客户的需要。一般适应于外部条件相对稳定,内部条件又没有明显的优劣势或在资金、技术、原材料供应等方面还不具备发展条件的企业。

紧缩型战略,也称退出战略或收缩型战略,是采取保守经营态度的战略形态,退出不合适的经营领域,如剥离、抽资转向或清算等。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。紧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。

(2) 专业化战略和多元化战略。

专业化战略,是指企业将其资源集中起来,运用某种专项技术生产某种专用产品并推向某个细分市场。该战略能充分利用企业在这个特定领域内的优势,扩大产品或劳务的销售额或市场占有率,以获得较好的利润率。采用该战略便于集中整个企业的力量和资源,有条件钻研以至掌握有关的技术、市场、用户、同行竞争等方面的情况,以提高企业实力,争得某种竞争优势。同时,在发展中需要追加的资源相对较少,业务的高度集中带来了管理上的方便,经营效果也易于评价。优点是:专业化程度高,容易形成核心竞争力,使小企业能与经营多种业务的大公司竞争。缺点和风险是:一旦市场需求发生变化、技术革新或新的替代产品出现,企业就会受到严重的冲击。

多元化经营战略,又称多角化经营战略,是指一个企业同时经营两个或两个以上行业的拓展战略。多元化经营战略主要包括四种形式:垂直多元化、水平多元化、同心多元化、综合多元化。垂直多元化战略,又称一体化经营战略,是指企业利用社会化生产链中的直接关系来扩大经营范围和经营规模,在供产、产销方面实行纵向或横向联合的战略,可分为前向一体化战略和后向一体化战略。前向一体化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。后向一体化是指加工工业向原料工业或零部件、元器件工业扩展,如钢铁厂投资于铁矿采掘业等。水平多元化战略,也称水平多角化经营战略,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;或企业开发新市场,将同样的产品卖给不同的客户。特点是:原产品与新产品的的基本用途不同,但它们之间

有密切的销售关联性。同心多元化战略,也称同心多角化经营战略,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。虽然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。综合多元化战略,也称整体多角化经营战略,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他资源,故为实力雄厚的大公司所采用。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,获得协同优势、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) 成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

成本领先战略,是指企业通过加强成本控制,使企业总体经营成本处于行业领先水平的战略。成本优势的来源与企业的经营水平有关,企业可以从多条途径获得成本的下降,如追求规模经济实施大规模生产与销售、向下移动学习曲线、拥有专利技术、提高自动化程度、获得低价原材料、优化设计原料和生产成本、采用扁平化管理降低管理费用、业务外包、使用廉价的劳动力等。成本领先战略的关键在于利用其成本上的领先地位来取得竞争的优势。成本是不会自动下降为领先水平的,它是持之以恒实施的结果,战略的成功取决于企业是否拥有日复一日实施低成本的技能。实行成本领先战略的企业优势是显而易见的,由于企业的成本优于同行业中的其他企业,所以产品在以行业平均价格进行销售时,企业取得的利润就高于同行业的平均水平。尤其在行业内进行削价竞争时,由于销售价格的降低,其他企业的盈利降低甚至接近于零或负,这时低成本的企业还存在盈利的空间,其低成本的地位即转为高收益。另外,如果企业的产品销售保持的是行业的平均盈利率,那么企业产品的市场的表现则是更低的销售价格,这无形中能够增强产品的竞争力,所以成本领先战略是企业最普遍、最通用的竞争战略之一。它可以使企业形成进入障碍,减少潜在竞争者的加入;可以增加企业的讨价还价能力,能比竞争对手更容易与供应商及购买者合作;能降低替代品的威胁。

差异化战略,是企业将提供的产品或服务差异化,采取有别于竞争对手的经营特色,形成产业范围中具有独特性的战略。实现差异化战略可以有多种方式,如产品、技术、设计、特征、定位、营销模式和方式、工艺、外形、品牌、服务方式、形象、发展策略等。非常重要的一点是,企业创造的与竞争对手的差异必须易于分辨并获得顾客的认可。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。它往往要求公司对这一战略的排他性有思想准备,即这一战略与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、高质量的材料及周密的顾客服务等,那么实现产品差异化将意味着以放弃成本优势为代价。然而,即便全产业范围内的顾客都了解公司的独特优点,也并不是所有顾客都愿意或有能力支付公司所要求的较高价格。因此,实施差异化战略的企业要获得战略上的成功,就必须认真研究顾客的需求和行为,了解他们对产品或服务的看法,如什么是重要的,什么是有价值的,愿意支付多少;了解竞争者的满足消费者需求的方式;评价企业自有资源与差异化战略的匹配程度,整合企业资源并选择合适时机准确融入差异化。

集中化战略,又称专一化战略,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。集中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。专一化战略可以具有许多形式。公司业务的专一化能以更高效率、更好效果为某一特定顾客提供更专业与独特的服务,从而培养具有较高忠诚度的顾客,超过在较广阔范围内竞争的对手们。实施差异化战略,公司或者通过满足特殊对象的需要而实现差别化,或者在为这一对象服务时实现了低成本,或者两者兼得。这样的公司,其盈利的潜力超过产业的普遍水平,能抵御各种竞争威胁。

(三) 企业战略分析法

1. SWOT 分析法

制定战略常用的一种方法是 SWOT 分析法。SWOT 是优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)和威胁(Threats)四个词的首字母组合。SWOT 分析法,又称态势分析法,是在基于组织战略目标,系统评价组织内部的优势与劣势及环境中的机会与威胁,从而选择最佳战略的方法。SWOT 分析是一种经典的、比较简单的分析方法。哈佛商学院从 20 世纪 60 年代起开始使用,现在仍然在分析中扮演很重要的角色,它希望通过找到机会和威胁,找到企业在行业中获得成功的关键因素,自己分析内部的优势和劣势,最终找到自己的核心能力。SWOT 分析法可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方。见图 1-1,SWOT 分析法主要有以下几个方面的内容。

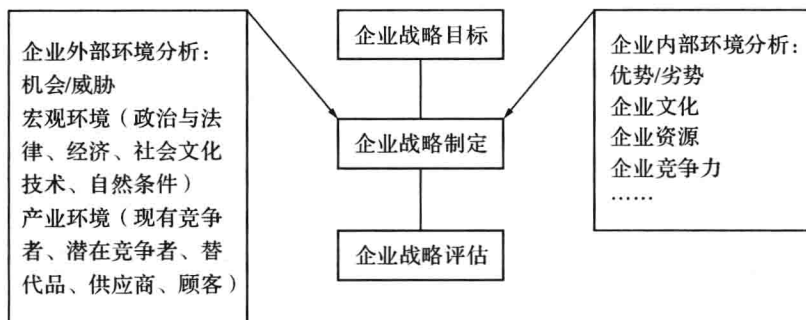


图 1-1 SWOT 分析

(1) 分析环境因素。

运用各种调查研究方法,分析出公司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,是外部环境对公司的发展直接有影响的有利和不利因素,属于客观因素。具体来说,机会是指对公司行为富有吸引力的领域,在这一领域中,该公司将拥有竞争优势,包括新产品、新市场、新需求、外国市场壁垒解除、竞争对手失误等。威胁是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战,如果不采取果断的战略行为,这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱,包括:新的竞争对手、替代产品增多、市场紧缩、行业政策变化、经济衰退、客户偏好改变、突发事件等。

内部环境因素包括优势因素和弱点因素,是公司在其发展中自身存在的积极和消极因素,属主动因素。具体地,优势是指一个企业超越其竞争对手的能力,包括有利的竞争态势、充足的财政来源、良好的企业形象、技术力量、规模经济、产品质量、市场份额、成本优势、广告攻势等。虽然竞争优势实际上指的是一个企业比其竞争对手有较强的综合优势,但是明

确企业究竟在哪一个方面具有优势更有意义。因为只有这样,才可以扬长避短,或者以实击虚。劣势指一个企业弱于其竞争对手的能力,包括:设备老化、管理混乱、缺少关键技术、研究开发落后、资金短缺、经营不善、产品积压、竞争力差等。由于企业是一个整体,而且竞争性优势来源十分广泛,所以,在作优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上,将企业与竞争对手作详细的对比。如产品是否新颖、制造工艺是否复杂、销售渠道是否畅通,以及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要素,那么,该企业的综合竞争优势可能就强一些。

(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,见图 1-2。在此过程中,将那些对公司发展有直接的、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。

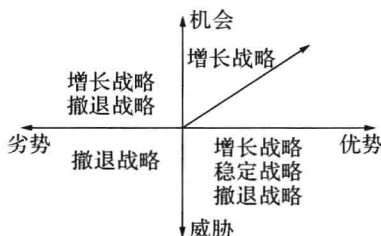


图 1-2 SWOT 矩阵图

(3) 制订行动计划。

在完成环境因素分析和 SWOT 矩阵的构造后,便可以制订出相应的行动计划。制订计划的基本思路是: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,得出一系列公司未来发展的可选择对策。

SWOT 分析法的优点在于:考虑问题全面,是一种系统思维,优劣势分析着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较,而机会和威胁分析着眼于外部环境的变化及对企业的可能影响上。在分析时,将所有的内部因素(即优劣势)集中在一起,对这些因素进行评估,不仅考虑到历史与现状,而且兼顾未来发展问题,并可以把对问题的“诊断”和“开处方”紧密结合在一起,条理清楚,便于检验。

2. 波士顿矩阵

波士顿矩阵(BCG 矩阵),又称四象限分析法,是把企业经营的全部产品或业务的组合作为一个整体,分析企业相关业务之间现金流的平衡问题,从而找出企业资源的产生单位或最佳使用单位的方法。波士顿矩阵是制定公司层战略最流行的方法之一,试图解决如何使企业的产品品种及其结构适应市场需求的变化,将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去的问题,以保证企业收益。

波士顿矩阵认为,一般决定产品结构的基本因素有两个:市场引力与企业实力。市场引力包括企业销售量(额)增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。其中最主要的是反映市场引力的综合指标——销售增长率,这是决定企业产品结构是否合理的外在因素。企业实力包括市场占有率、技术、设备、资金利用能力等,其中市场占有率是决定企业产品结

构的内在要素,它直接显示出企业竞争实力。销售增长率与市场占有率既相互影响,又互为条件,市场引力大,销售增长率高,可以显示产品发展的良好前景,企业也具备相应的适应能力,实力较强;如果仅有市场引力大,而没有相应的高销售增长率,则说明企业尚无足够实力,则该种产品也无法顺利发展。相反,企业实力强,而市场引力小的产品也预示了该产品的市场前景不佳。

通过以上两个因素相互作用,会出现四种不同性质的业务类型,形成不同的业务发展前景,即 BCG 矩阵区分出四种业务组合,见图 1-3。



图 1-3 波士顿矩阵图

(1) 问题型业务,是指高市场增长、低市场占有率的业务。这类业务,通常是处于最差现金流量状态,是一些投机性产品,带有较大的风险。这些产品可能利润率很高,行业的市场增长率高,但企业占有的市场份额很小,需要大量投入才能发展业务,以便跟上迅速发展的市场,并超过竞争对手。“问题”非常贴切地描述了公司对待这类业务的态度,因为这时公司必须慎重回答“是否继续投资发展该业务”这个问题。只有那些符合企业发展长远目标、企业具有资源优势、能够增强企业核心竞争力的业务才会得到肯定的回答,得到肯定回答的问题型业务适合采用战略框架中提到的增长战略,目的是扩大市场份额,甚至不惜放弃近期收入来达到这一目标,因为问题型业务要发展成为明星型业务,其市场份额必须有较大的增长。没有发展前途的问题型业务则适合采用收缩战略。

(2) 明星型业务,是指高市场增长、高市场占有率的业务。这类业务的产品处于快速增长的市场中,公司产品处于并且占有支配地位的市场份额。明星型业务在增长和获得上有着极好的长期机会,但它们是企业资源的主要消耗者,需要大量的投入,也许会或也许不会产生正现金流量。明星型业务是由问题型业务继续投资发展起来的,可以视为高速成长市场中的领导者,它将成为公司未来的现金牛业务。

(3) 现金牛业务,是指低市场增长、高市场占有率的业务。这类业务处于成熟的低速增长市场中,市场地位有利,盈利率高,本身不需要投入,反而能为企业提供大量的资金,用于支持其他企业的发展。处在这个领域中的产品产生大量的现金量,但未来的增长前景是有限的。现金牛业务适合采用战略框架中提到的稳定战略,目的是保持市场份额,增加收益。

(4) 瘦狗型业务,是指低市场增长、低市场占有率的业务。这类业务处于饱和的市场中,市场竞争激烈,获利能力低甚至是亏损的。产品既不能产生大量的现金,也不需要投入大量现金,这些产品没有希望改进其绩效。其实,瘦狗型业务通常要占用很多资源,如资金、管理部门的时间等,多数时候是得不偿失的。但就像一个人养了多年的狗一样恋恋不舍而不忍放弃。瘦狗型业务适合采用战略框架中提到的收缩战略,目的在于出售或清算业务,以便把资源转移到更有利的领域。