

企业战略分析

章健 著



QIYE
ZHANLÜE FENXI

企业战略分析

QIYE ZHANLÜE FENXI

章健 著



立信会计出版社

LIXIN KUAJI CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

企业战略分析/章健著. —上海:立信会计出版社,
2007. 2

ISBN 978-7-5429-1758-4

I. 企… II. 章… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 026260 号

企业战略分析

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路 2230 号		
邮政编码	200235		
电 话	(021)64411389		
传 真	(021)64411325		
网 址	www.lixinaph.com	E-mail	lxaph@sh163.net
网上书店	www.lixinbook.com	Tel:	(021)64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	890 毫米×1240 毫米 1/32
印 张	5.875
字 数	158 千字
版 次	2007 年 2 月第 1 版
印 次	2007 年 2 月第 1 次
印 数	1—5 000
书 号	ISBN 978-7-5429-1758-4
定 价	11.00 元

如有印订差错 请与本社联系调换

前言：为“机会主义”辩护^①

刊于《企业管理》杂志 2006 年第 11 期的文章《“蓝海”是一种幻觉》^②指出：“……这本书（指《蓝海战略》）^③之所以受到吹捧，是这本书的机会主义理论迎合了一些国内企业家的心理……其实，‘蓝海’只是一种幻觉，只是海市蜃楼中的美景，在充分竞争的市场条件下，想做到人无我有，已经很难，只有做得比别人好。因此，要摒弃‘蓝海’的罂粟花，不要再依靠机会主义，而应该回归到技术、产品、市场和管理的企业本源上来。”

碰巧，就在当时电视里播放了两条新闻：一条是有商家开发出了一种叫做“汽车彩铃”的新产品。显然，这家企业在手机彩铃和汽车喇叭之间发现了一片“蓝海”。另一条是有商家开发出了一种采用“虚拟景区”的游戏软件，将一处叫做“飞石岭”的旅游景区置入游戏软件。这家企业在游戏软件和旅游景区之间也发现了一片“蓝海”。由此可见，“蓝海”绝非只是海市蜃楼，把企业引入歧途。它是切切实实的希望，是柳暗花明的村庄。

企业的本源在哪里？朱熹说：“步随流水觅溪源，行到源头却枉然。始信真源行不到，倚筇随处弄潺湲。”要寻觅企业的本源绝非易事。但有一点是肯定的，那就是需求创造了机会，机会促成了产业的形成，而产业满足了需求。消费者之所以购买产品，是因为产品满足了需求，而并非产品本身。与其说企业的本源是产品，不如说企业的本源是需求。

① 章健. 为“机会主义”辩护. 企业管理, 2007(1)

② 徐明天. “蓝海”是一种幻觉. 企业管理, 2006(11)

③ W. 钱·金等. 蓝海战略. 商务印书馆, 2005

需求之区别于产品和技术,区别于产业,在于其对产品和技术、对产业的超越,在于其中蕴藏着无限的商机。

既然如此,让我们谈一谈机会。

所谓机会,就是强调企业不仅要正确地做事而且要做正确的事,不仅要努力实现利润最大化,还应该努力实现机会成本最小化。之所以要努力实现机会成本最小化之下的利润最大化,是因为机会往往能点石成金,使同样的实干,产生截然不同的效果。

请看以下这则“点滴”^①:

赚钱智慧只需一点点

两个青年一同开山,一个把石块儿砸成石子运到路边,卖给建房人,一个直接把石块运到码头,卖给杭州的花鸟商人。因为这儿的石头总是奇形怪状,他认为卖重量不如卖造型。3年后,卖怪石的青年成为村里第一个盖起瓦房的人。

后来,不许开山,只许种树,于是这儿成了果园。每到秋天,漫山遍野的鸭儿梨招徕八方商客。他们把堆积如山的梨子成筐成筐地运往北京、上海,然后再发往韩国和日本。因为这儿的梨汁浓、肉脆,香甜无比。就在村上的人为鸭儿梨带来的小康日子欢呼雀跃时,曾卖过怪石的人卖掉果树,开始种柳。因为他发现,来这儿的客商不愁挑不上好梨,只愁买不到盛梨的筐。5年后,他成为第一个在城里买房的人。

再后来,一条铁路从这儿贯穿南北,这儿的人上车后,可以北到北京,南抵九龙。小村对外开放,果农也由单一的卖果开始发展果品加工及市场开发。就在一些人开始集资办厂的时候,那个人又在他的地头砌了一道三米高百米长的墙。这道墙面向铁路,背依翠柳,两旁是一望无际的万亩梨园。坐火车经过这里的人,在欣赏盛开的梨花时,会看到醒目的四个大字:可口可乐。据说这是五百里山川中惟一的一个广告,那道墙的主人仅凭这座墙,每年又有四万元的额外收入。

^① 点滴. 赚钱智慧只需一点点. 企业管理, 2006(3)

可见，同样是专注产品和技术、质量和市场，有机会意识和没有机会意识相比，结果是多么不同。企业不是从事某项具体业务的经济组织，而是既可以从事某项具体的业务，也可以通过超越原先所从事的具体业务，来驾驭自身发展的经济组织。企业完全可以既包括成本和利润中心又包括投资中心。企业通过它的投资活动，不仅可以获得自身发展，还可以推动产业结构的调整，推动社会经济的发展。

对于投资活动，企业第一要尽可能充分地发现社会生产方方面面存在的各类机会，积极地评估机会的商业前景和自身发展机会的竞争实力，对机会作出选择；第二要将机会转变为业务策划，制定产品规划，打造业务平台和防御体系；第三要根据业务策划进行研发、生产、营销和财务等各项职能设计，并且实打实地完成相应的投资项目。

虽然《蓝海战略》并非无懈可击，但是，不能因此就认为企业应该摒弃“机会主义”，恰恰相反，“蓝海”对于企业还太狭隘！天涯何处无沧海，并不一定要在已存在的行业夹缝中求变，求机会。企业发展的机会不仅存在于“蓝海”之中，而且存在于“红海”和“黑海”之中，不仅存在于行业和行业之间，而且也存在于现有的行业之中和现在所没有的行业之中。从机会成本最小化的要求来看，《蓝海战略》在“投机”的问题上，不是走得太远了，太虚幻了，而是光是这片“蓝海”还不够，还太少。

企业发展的机会存在于：第一，企业的扩张。推动企业扩张的优势之源有三种：① 随着生产和销售的产品和服务的数量增加，平均成本下降，这就是规模经济或者经验曲线效应；② 当多种产品由一个企业同时生产和销售的成本低于由多家企业单独生产和销售时，这就是范围经济；③ 随着生产和销售的产品和服务的数量增加，消费者对产品的评价上升，这就是网络外部性。第二，独辟蹊径。常规的竞争一般发生在确定的产品和服务范围内，这一竞争范围是由行业所提供的传统产品与服务所决定的。独辟蹊径者通常在现有的市场中跨越常规的市场界限。他们考虑的不是不同市场之间的差异，而是在现有不同市场的顾客所关心的特性中寻找有效的共性，并尝试克服企业强迫顾客所作出的各种妥协。第三，社会变化，包括人们在生活方式、工作方式、教

育方式等方面的变化,以及人口数量及结构的变化,等等。第四,科技创新。某些新技术的产生往往能创造出一批新产业,同时迫使一批现有的产业淘汰。

当然,有些企业一见机会就仓促决定,草草出战,“出师未捷身先死”几乎是注定的事。可是这并不能迁怒到机会头上。机会是一把双刃宝剑,在高手手中可敌天下,落到平庸的人身边却只会为他招致祸患。

章 健

2007年1月

目 录

绪论：企业家的战略职能	1
第一章 企业战略和机会价值	
——企望成就伟业和机会成本最小化	5
一、定位：企望成就伟业	5
二、观念：机会成本最小化	10
三、计划：重新确立宗旨和使命	16
四、模式：无预先计划的反应环境变化的行为方式	18
五、谋略：多算胜，少算不胜，而况于无算乎！	21
第二章 机会的发现	
——需求变化、科技创新、独辟蹊径、企业扩张	23
一、社会需求变化中寻机会	23
二、科技创新中寻机会	25
三、独辟蹊径中寻机会	27
四、企业扩张中寻机会	29
第三章 机会获利前景——机会所在行业和市场分析	35
一、行业结构分析	35
二、市场环境分析	52
第四章 企业把握机会的能力	
——是否具备立身之本和战略支撑	55
一、价值链分析法	55

二、波士顿矩阵	64	
 第五章 机会转变为业务		
——产品策划、核心竞争力和基本竞争战略	71	
一、产品策划	71	
二、核心竞争力	88	
三、基本竞争战略	94	
 第六章 构建业务的使用价值基础——科技战略		106
一、企业科学技术开发战略的要求	106	
二、科技发展方向	107	
三、科技发展的目标	113	
四、科学技术研究的深度	122	
五、传统技术向高技术过渡的方式	124	
 第七章 构建业务的价值基础——营销战略		128
一、总体策划	128	
二、全新市场的开辟	129	
三、市场竞争中的进攻和防御	141	
 第八章 构建业务的投资保障——财务战略		153
一、长期投资项目	153	
二、长期资金的筹措	157	
三、预期投资效益分析	167	
四、战略性投资的单独预算	177	

绪论：企业家的战略职能

最早给企业家下了较严格定义的是法国经济学家萨伊，他在 1800 年前后说：“把经济资源从生产率较低、产量较小的领域转到生产率更高、产量更大的领域的人，便是企业家。”企业家的劳动不同于一般人的劳动，企业家劳动的特殊性在于，他“是预见特定产品的需求以及生产手段，发现顾客，克服许多困难，将一切生产要素组合的经济行为者。”

对于高度企业化组织中的企业家的作用，马歇尔做了以下论述：“一个大型企业的领导者，可以把全部精力倾注在经营中最有代表性、最根本的课题上。虽然他必须了解管理人员、秘书和工长等是否称职，以及这些人是否遵守职责并很好地发挥了作用，但无需再过问更多的细节。他应该使自己始终处于运筹自如的境地，并保持以清醒头脑去考虑企业中最棘手和至关重要的课题。他要探讨市场的普遍动向及当前国内外发生的事件对将来的影响，使自己有充分的余地作出改善企业内外组织策略的方案。对小型企业的领导者来说，由于没有时间，即使本人有能力，一般说来，这类工作也很难办到……他们要想取得事业上的成功，必须具有相当的独创能力和组织能力，同时又必须担当许多日常的事务性工作。”

经济学家卡斯那把企业家视为推动市场结构的主体和中间商人。他认为企业家的作用在于：从确认现实经济中不能完全掌握所有交易情报这一事实出发，迅速发现对买卖双方都有利的交易机会，并作为中间人参与其间，来促使交易机会的实现。卡斯那之所以特别注意人的行为中的企业家的特殊性质，是因为人具有能够敏锐地发现权衡利益的洞察能力。他指出：以深刻而敏锐的洞察力去发现时机，才正是企业家精神的本质。卡斯那认为，只有在本来就具有竞争性的这一市场过

程中,企业家的作用才能明显地表现出来。市场过程本质上就是竞争过程。但在这一过程中,由于想在买卖差价中发现获利机会的企业家之间出现了竞争,结果,企业家将被迫用较高的价格买进卖方原只能廉价出售的东西;同时,也不得不以更低的价格把东西卖给原想只能用高价才能买到这一商品的买主。于是,有关需求与供给的真实情况逐渐在参加市场活动中的人中显露出来。在这一进程中,有些未被发现,以及尚未被充分利用的机会,被企业家发现并利用了。结果市场过程不断地发展下去,给市场带来更完善的资源分配。在实际的经济活动中,无论谁都不得不时常作出对投入什么、生产什么的选择决策。因此,不仅要求企业家具有单纯的计算能力,还要求其具有能够发现他人未曾注意到的、新颖的、潜在的、更有价值的某种目的(生产)和发现一直不被人们所知的手段(投入)的机敏。企业家行为的本质,就是及时发现投入和产出的相对关系中潜在的、尚未被利用的机会,并灵活地充分利用这一机会。这种灵活的、明察秋毫的资质,才是企业家精神的可贵之处。

经济学家彭罗斯把发现企业活动场所(生产机会)的能力叫做“企业家的服务”。她指出:“企业家的服务,是为企业的利益而引进和接受新观念,尤其在有关产品、企业地位和技术上的重要变化等方面,对企业的经营作出贡献;物色新的经营者;从根本上改革公司的管理组织;筹集资金;订出发展计划,包括选择发展的方法在内,为各项工作作出贡献。”她认为,企业家的资质,可以说是创见的多面性,取得信任的说服力、野心和冷静的判断力等项能力的综合。这一机能根本的重要性在于预见未来和发现生产机会的能力。企业家的能力,是在认清与自己的洞察能力有关的环境条件和作为生产资源集合体的企业潜力的基础上,找出未被利用的企业活动余地(生产机会)。彭罗斯指出:“企业家的事业心和对风险的态度,是一枚硬币的两面。因为企业家的事业心包含着承担风险的意志。但企业家的事业心还包含着更多的内容,即探索避免风险的可能性以及扩展企业的意志。”

著名经济学家熊彼特指出:“经济上的革新与其说是由于首先在消

费者中间自发地出现了新欲望,并根据这种压力去改变生产结构的方向……莫如说是生产者把这种新欲望教给了消费者。所以,革新的主动权通常是掌握在生产者手中。”^①

哈佛商学院教授克雷·克里斯藤森指出:“通用电气公司的企业结构的好处是每个业务的寿命都有限。通用电气的主要增长引擎一直是通用电气资本。通用电气今天的财务业绩正是多年前创造的颠覆性增长引擎的结果。”^②

超人经理^③

为了与自己的宏伟蓝图保持一致,伊梅尔特正从广阔、纵深的角度出发重新塑造通用电气。其中最根本的一步,就是改变通用电气公司的业务组合模式。从个案的角度看,伊梅尔特实施的许多收购规模并不大,如业已倒闭的安然公司(Enron)的风力能源业务,以及 Ionics 的纯净水项目等。他收购的是未来实现增长的机遇。有几项收购的规模煞是惊人,其中最著名的是他购买了集电影制作和主题公园于一身的环球电影公司(Universal),并把它与全国广播公司(NBC)合并。收购 Amersham 公司是他实施的最大一次收购行动,他以 95 亿美元的价格收购了这家英国的医疗保健企业,并将它与通用电气生产 CT 扫描仪和 MRI 设备的部门合并。这是他对公司业务组合的扩容。出让无法按照预期实现利润回报的保险业务,则是他在业务剥离方面所采取的重要举措。他出售了一部分保险业务[其中包括卖给巴菲特的伯克希尔—哈撒韦公司(Berkshire Hathaway)的那部分],并在去年把其余的保险业务拆分出去。

① 《企业家动态》编辑部,当代外国著名经济学家,中国社会科学出版社,1984

② Betsy Morris, 通用电气之谜,财富,中文版,2006(5)

③ Roger Parloff, 超人经理,财富,中文版,2005(11)

(续上)

如今,通用电气已经基本按照伊梅尔特的意愿实现了新的业务组合。这是一则好消息。但是他也为投入了600亿美元,而投入这些业务的新的资本投资必须实现利润回报。于是,我们遇到了伊梅尔特战略的另一个关键部分,即如何推动公司增长。伊梅尔特说:“我们并没有通过购买实现增长,我们是在培育我们所购买的业务,”而且培育购买的业务正是他的当务之急。

综上所述,企业家所担负的战略职能可以表述为:在科学地、合理地、高效率地配置各种资源要素的过程中,及时地发现并利用好各种生存和发展机会。

第一章 企业战略和机会价值

——企望成就伟业和机会成本最小化

一、定位：企望成就伟业

所谓战略定位就是通过重新考虑企业在环境中的位置，把经济资源从生产率较低、产量较小的领域转到生产率更高、产量更大的领域。

1. 以非特定公司为出发点

以非特定公司为出发点是指在开始时经营者往往把公司看作是一个没有特定功能定义的抽象概念，即在观念当中把原来具有特殊的技术形态的公司抽象为只具有价值形态的公司。这时候，公司的任务是未知的，公司也没有明确的界面，经营者只知道在未来的环境中应该有他所属的公司存在，至于这个公司的具体形态和所处位置，他并不清楚。经营者通过对广义的未来环境进行全面的探索、分析和评价，搜寻环境中存在的各种发展机会，在对各种发展机会充分地进行比较、论证的基础上，确定公司未来的发展方向和公司塑造方案。

国货名牌格兰仕

1978年，广东顺德桂洲镇成立了一家羽绒制品厂，梁庆德面对一无资金、二无厂房、三无设备的“三无企业”，开始了初步的创业。他们用肩挑手提的方法挖出了洗鸡毛鸭毛的滤清池，盖起简陋的厂房，用土法上马制作机器设备，从手工制作鸡毛帚、鸡毛扇开始，到加工出高档的羽绒制品，初步形成了最初的资金积累。

1985年成立桂洲畜产品工业公司。

(续上)

1986 年合资经营华丽服装公司。

1987 年合资经营华美实业公司。

1988 年成立桂洲畜产品企业(集团)公司;合资经营桂洲毛纺有限公司。企业在市场开拓中规模逐步壮大,走向了多种经营、集团化发展的道路。

1991 年梁庆德等人经过 1 年的市场调查,发现国内的微波炉市场几乎被洋货所垄断,国产货被排挤得抬不起头来,而市场又有着诱人的发展前景。当时格兰仕只是一个生产羽绒制品的厂家,对于家电产品的生产一无所知。梁庆德等人因此五上大上海,请来了全国著名的微波炉专家前来格兰仕创业。为了尽快拿出产品,他们争分夺秒,从立项、设备引进到投产仅花了几个月的时间。并且,从一开始就致力于高品位家电的生产和销售。

1993 年,公司进行大规模的产业结构调整;格兰仕从一家以轻纺为主的企业转变为一家以微波炉家电为龙头的集团公司。

1994 年,格兰仕实现了年产销 10 万台微波炉的目标。

1995 年,格兰仕放弃了原先轻纺服装行业,选择上海这一国内最大的微波炉市场全力以赴地进行重点突破,开始了规模浩大的微波炉知识普及工程,创立了自身极具个性的文化营销模式。这种大规模的消费引导举措对微波炉市场的发展起到了不可估量的促进作用。格兰仕不惜巨资地进行消费引导,不仅在很大程度上培育了市场,为消费者提供了更多的产品附加值,也培育了钟爱格兰仕品牌的消费者。在成功地攻克上海市场之后,格兰仕迅速将阵地扩延到北京、广州等一类地区,用相同的策略进行市场渗透而大获成功,并于 1995 年 8 月首次超过虹华成为全国销量和占有率第一的品牌。格兰仕当年产量达到 20 万台,市场占有率 25.1%,一跃成为中国微波炉行业的名牌,获得 1995 年全国销量和市场占有率第一的桂冠。

(续上)

1997年9月,在格兰仕强有力的促销攻势下,囊括了58.9%的市场份额,再次向世人证明格兰仕是中国最具有竞争力的微波炉品牌。市场是无情的,旺兔、皮尔卡丹、康宝、飞跃、新宝、菊花、创力、万和、柏威、上菱、家宝、万家乐、超霸、伟特、凯乐、飞鸽、虹华、凯力等一大批牌子在竞争中偃旗息鼓了,惠宝、上海夏普、晶石、三乐、三洋、日立、万能等也是处境不妙,日趋困难。格兰仕在稳住国内市场的同时,还大力开拓国际市场,取得了ISO9001国际质量体系认证及美国UL、德国GS、丹麦、挪威、欧盟CE等多国和地区的认证,从而在国际市场占有了一席之地。1997年格兰仕产销规模达到250万台,国内市场占有率达到50%以上,国际市场占有率达到10%以上。

企业的战略定位过程可大致分为若干个阶段,如行业定位阶段、企业定位阶段、产品定位阶段、科技和营销定位阶段、项目建设阶段等等。在行业定位阶段,公司应充分挖掘各行各业的发展机会,结合自身的实力进行选择。对于初步确定的可供选择的行业要作进一步的对比分析,除了分析行业的获利和增长特性外,还应分析行业结构的演变趋势等。企业定位主要是确定企业在行业内的市场范围、竞争地位等。为此必须对有关的行业内部环境因素、竞争结构、地理条件等进行分析。产品定位主要是确定以什么样的产品支撑公司在所选择行业的发展。在产品定位阶段重点是要进行深入细致的产品方向分析,此外还包括对产品系列、产品差异、产品商标等的分析,从而为科技和营销定位打好基础。在科技和营销定位阶段主要是更加具体地提出产品使用价值形成的设想和产品价值实现的设想,并据此形成企业的各个具体发展项目。科学发展的功能主要是服务于企业的产品开发,技术发展的功能主要是服务于企业的产品设计和制造。营销定位既要针对需求者,考虑市场的策划、开辟、拓展等,又要针对竞争者,考虑市场的进攻和防

御问题。建设项目阶段主要是实现上述各项定位的融投资过程。

2. 以理性力量为分析条件

对于经营者来说,战略定位所面临的往往是一个没有经验的未知环境,而对于某种特定产品的经营所处的环境,经营者对环境的约束、对环境的敏感程度大都能依据其丰富的经验比较准确地加以把握。经营者把握战略定位所面临的环境,主要依靠理性的推断,应用未来学的理论和技术,必要时也可以借助于社会上有关的咨询机构来进行。假设性思维、创造性思维在这里起到很大的作用。

Yahoo 为什么会成功?

没有人会否认 Yahoo 的成功。但它为什么会成功呢? Yahoo 宣称:我们的主要服务对象是查询者而不是 Webmaster。这正是 Yahoo 获得巨大访问量从而成功地获得网络广告收益的关键。

Yahoo 是如何处理好查询者和 Webmaster 之间的交互关系的呢?显然,对于导航台来说,数据库中储存的网址信息越丰富、越准确,越能为查询者提供更高质量的服务,而高质量的服务是维持高访问率的关键。Yahoo 正是清醒地看到了这一点,所以才不惜使用成本很高的手工作业来严格审查 Webmaster 们提交的网址信息,以确保网址信息的质量和所属类别标引的正确。

基于这样的网站定位思路, Yahoo 在保持与查询者良好的互动关系的基础上,成功地建立起与 Webmaster 之间的互动关系:用查询者造成的高访问量牵制住 Webmaster,成功地营造出卖方市场的氛围。因为 Webmaster 们正是看到了 Yahoo 的高访问量才趋之若鹜的。这样,虽然 Yahoo 也非常需要 Webmaster 们踊跃提交网址信息,但是却不怕得罪网址信息不符合要求的 Webmaster,为自己在查询者和 Webmaster 之间营造出良性循环的交互环境。这就是 Yahoo 能够做到双赢的秘密所在。