



企业发展战略与 内部控制

QIYE FAZHAN ZHANLUE YU
NEIBU KONGZHI

饶亮◎著



吉林出版集团股份有限公司

企业发展战略与 内部控制

饶亮◎著



吉林出版集团股份有限公司

图书在版编目 (CIP) 数据

企业发展战略与内部控制 / 饶亮著. -- 长春 : 吉林出版集团股份有限公司, 2017.6
ISBN 978-7-5581-2976-6

I. ①企… II. ①饶… III. ①企业内部管理. IV. ① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 151618 号

企业发展战略与内部控制

QIYE FAZHAN ZHANLUE YU NEIBU KONGZHI

作 者: 饶亮

责任编辑: 宫志伟 陈增玥

封面设计: 倪娜

出 版: 吉林出版集团股份有限公司

发 行: 吉林出版集团社科图书有限公司

电 话: 0431-86012701

地 址: 吉林省长春市绿园区泰来街 1825 号

印 刷: 吉林省长春凯旋印刷厂

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 312 千字

印 张: 16.5

版 次: 2018 年 6 月第 1 版

印 次: 2018 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5581-2976-6

定 价: 55.00 元

如有印装质量问题, 请与印刷厂联系调换。

前 言

自 20 世纪 80 年代德国著名社会学家贝克教授提出风险社会理论以来，我们可以看到今天企业所面临的风险与过去相比确实愈加繁多与复杂，以至于到了“无处不在，无时不在”的地步。那么企业应该如何抵御风险呢？从美国、英国、法国等成熟市场经济国家的实践来看，健全有效的内部控制被视为一种解决公司许多潜在问题的有效方法。

自 2010 年以来，我国企业相继发生一系列风险事件，包括中航油新加坡公司濒临破产、中信泰富投资巨亏、中海集团“资金门”事件等，这些事件无一例外都与其内部控制存在重大缺陷相关。这些事件的发生一方面推动了我国企业内部控制标准委员会的成立，另一方面促进了我国企业内部控制规范体系的制定。

内部控制规范在企业中得以贯彻落实的先决条件是设计一套既遵从我国企业内部控制标准，又能反映企业实际情况的内部控制制度。而企业内部控制标准属于国家财政法规的重要组成部分，其最大的特点是强调原则性，缺乏充分的可操作性。因此，如果有一本以我国财政部等五部委联合颁布的企业内部控制规范指引为依据，同时强调可操作性和实用性的内部控制教材，那它必将为衔接企业内部控制规范的贯彻落实与企业内部控制制度的具体设计之间搭起一道桥梁。基于以上的考虑，我们编写了本书。

当然，以上只是我们对教材要做到兼具可读性、可操作性和实用性的单方面理解，真正使用效果如何还得由读者来评判。本书既适合于会计学、财务管理、审计学、资产评估等专业的本科生学习，也适合于这些专业研究生以及 MBA、MPA、MV、Maud 等专业硕士学习。同时，本书也可以为大中型企业设计和完善自身内部控制制度提供指导。

在本书的写作过程中，我们参阅了国内外大量的文献和资料。在此，对所有企业内部控制研究领域的专家和学者致以最诚挚的谢意。一并感谢本书的编辑老师，没有他的热情邀请和认真编辑，就没有这本强调可读性、可操作性与实用性内部控制教材的面世。

目 录

第一章 企业发展战略环境分析	1
第一节 企业发展外部环境分析	1
第二节 行业经济特征与竞争分析	9
第三节 企业发展内部环境分析	18
第四节 企业发展战略环境分析的相关方法	23
第二章 企业发展战略态势类型	34
第一节 扩张型发展战略	34
第二节 稳定型发展战略	38
第三节 紧缩型发展战略	41
第三章 企业多元化发展战略	48
第一节 企业多元化战略简介	48
第二节 多元化战略主要内容	50
第三节 企业多元化战略利弊分析	59
第四章 企业发展战略的选择	66
第一节 企业发展战略的制定	66
第二节 企业发展战略方案的评价	71
第三节 企业发展战略的评价方法	75
第五章 企业发展战略的实施	90
第一节 企业发展战略实施的概念	91
第二节 企业发展战略实施的原则	91

第三节 企业发展战略实施的模式	94
第四节 企业发展战略实施的内容	97
第六章 企业发展战略的控制	102
第一节 战略控制概述	102
第二节 战略控制方法	105
第三节 影响战略控制的因素	115
第七章 国际主要发达国家汽车产业发展战略模式	117
第一节 美国汽车产业发展战略模式	117
第二节 日韩汽车产业发展战略模式	118
第三节 巴西汽车产业发展战略模式	126
第四节 德国汽车产业发展模式	129
第八章 企业内部环境	132
第一节 组织架构设计	132
第二节 发展战略规划	140
第三节 人力资源管理	142
第四节 社会责任承担	145
第五节 企业文化建设	147
第九章 企业风险评估	149
第一节 风险评估概述	149
第二节 风险识别	157
第三节 风险分析	159
第四节 风险应对	166
第十章 企业控制活动	172
第一节 不相容职务分离控制	173
第二节 授权审批控制	175
第三节 会计系统控制	178
第四节 财产保护控制	180

第五节 预算控制	181
第六节 运营分析控制	185
第七节 绩效考评控制	186
第十一章 企业内部监督	191
第一节 内部监督概述	191
第二节 内部监督程序	195
第三节 内部监督方法	196
第十二章 企业业务层级内部控制（上）	201
第一节 资金活动内部控制	201
第二节 采购业务内部控制	203
第三节 资产管理内部控制	207
第四节 销售业务内部控制	213
第十三章 企业业务层级内部控制（下）	220
第一节 研究与开发活动内部控制	220
第二节 工程项目内部控制	222
第三节 担保业务内部控制	224
第四节 业务外包内部控制	226
第五节 全面预算内部控制	229
第六节 合同管理内部控制	231
第十四章 内部控制评价	236
第一节 内部控制评价概述	236
第二节 内部控制评价流程与方法	240
第三节 内部控制缺陷类型及其认定	242
第四节 内部控制评价报告及其披露	244
参考文献	249



第一章 企业发展战略环境分析

现代企业处于一个瞬息万变、充满竞争的环境：技术革新步伐急剧加速；需求日益多样化、个性化；竞争全球化；产品生命周期越来越短。企业面临的发展环境是多方面的、复杂的，既有经济因素，又有自然资源、技术、文化等因素，还有政治、社会的因素，这些因素相互依存、相互制约。企业发展战略环境包括宏观外部环境、行业环境和企业内部环境等，这些环境因素对于企业发展战略的内容制定、实施方法和效果具有决定性的影响。

本章首先从宏观环境和行业环境两个层次分析了企业发展的外部环境，其次着重分析了行业的经济特性与竞争，然后对企业发展的内部环境进行了分析和探讨，最后探讨了三种分析企业发展战略环境的方法。

第一节 企业发展外部环境分析

许多企业发展的经验及研究表明，外部环境的发展在很大程度上影响着企业的成长。目前企业面临着一个越来越混乱、复杂、全球化的外部环境，这些外部环境条件给企业带来了威胁，也带来了挑战，因此企业必须制定和实施适应外部环境的企业发展战略，从中发现企业的机会与威胁，以便能捕捉、利用机会，避开、减少威胁，保证企业生存和发展，所以说，外部环境研究对企业发展战略行动有着重大的影响。

企业外部环境分析包括宏观环境分析和行业环境分析两个层次。

一、企业宏观环境分析

宏观环境的内容非常复杂，在对其进行调查时，一般划分为政治、法律、经济、社会、科技等各种性质不同的具体环境，分别进行调查。

（一）政治环境

1. 政治环境的含义

企业的政治环境是指影响和制约企业的各种社会政治因素及其运行所形



成的环境系统，包括政治制度、政治团体及其制度、国家方针政策、政治形势气氛等。

2. 政治环境分析的基本内容

政治环境分析主要分析国内的政治环境和国际的政治环境。其中，国内的政治环境包括政治制度、政党和政党制度、政治性团体、国家的方针政策、政治气氛等基本要素。在这些要素中，执政党的政策是最为关键的，所以在进行环境分析时要特别关注执政党所要推行的基本政策及这些政策的连续性和稳定性。这些基本政策包括产业政策、税收政策、政府订货及补贴政策等。国际政治环境主要包括国际政治局势、国际关系、目标国的国内政治环境等要素。

政治环境不仅能直接给企业带来很大影响，而且它还能左右其他社会因素对企业的影响。因此，它是决定和制约企业生存发展的重要因素。

（二）法律环境

企业的法律环境是指与企业相关的社会法制系统及其运行所形成的环境系统，包括法律规范、司法与执法机关、社会法律意识等。一般说来，政府主要是通过制定一些法律和法规来间接地影响企业的活动。

良好的法律环境对企业成长、发展有积极的促进作用，不健康的法律环境有碍于企业的生存和发展。不同的法律环境为企业提供不同的生存发展条件，而且对企业还有导向作用。

鉴于法律环境对企业的影响方式由法律的强制性特征所决定，对企业的影响方式具有刚性约束的特征，企业必须增强法律意识，面对现实的法律环境提高适应能力。

（三）经济环境

企业的经济环境是指构成企业生存发展的社会经济状况、形势及国家经济政策，包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策等。经济环境分析在企业环境分析中占有核心地位。

1. 社会经济结构

社会经济结构是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门及社会再生产各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、经济增长速度等。

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，调控或影响国民经济的范围、内容和方式等。

4. 宏观经济政策

宏观经济政策是指国家、政党制订的一定时期内实现国家经济发展目标的战略与策略，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、物质流通政策、金融货币政策、劳动工资政策、对外贸易政策等。

在众多的经济环境因素中，首先要分析的是宏观经济的总体状况，即企业所在国家或地区的经济发展形势是属于高速发展还是属于低速发展，或者处于停滞或倒退状态。一般说来，在宏观经济大发展的情况下，市场扩大，需求增加，企业发展机会就多。例如，国民经济处于繁荣时期，建筑业、汽车制造业、机械制造业及轮船制造业等都会有较大的发展，而上述行业的增长必然带动钢铁行业的繁荣，增加对各种钢材的需求量。反之，在宏观经济低速发展或停滞或倒退的情况下，市场需求增长很小甚至不增加，这样企业发展机会也就少。

反映宏观经济总体状况的关键指标是国内生产总值（GDP）增长率、中央银行或各商业银行的利率水平、劳动力的供给（失业率）、消费者收入水平、价格指数的变化（通货膨胀率）等。这些因素将影响企业的投资决策、定价决策及人员录用政策等。

对于从事跨国经营的企业来说，还必须考虑的经济因素包括关税种类及水平、国际贸易的支付方式、东道国政府对利润的控制、税收制度等。例如，一些外国政府有时限制外方企业从该国提走的利润额，有时还要对外方企业所占有的股份比例加以限制。

企业的经济环境是通过上述构成因素的结合来影响企业生存和发展的。

（四）社会环境

社会环境因素包括社会文化、社会习俗、社会道德观念、社会公众的价值观念、员工的工作态度及人口统计特征等。变化中的社会因素影响社会对企业产品或劳务的需求，也能改变企业的战略选择。

社会文化是人们的价值观、思想、态度、社会行为等的综合体。每个企业都生长在一定的社会文化环境中，人们也在一定的社会文化环境中生活和工作，他们的行为必定要受到这种社会文化的影响和制约，所以文化因素强



烈地影响着人们的购买决策和企业的经营行为。企业的管理人员应分析、研究和了解社会文化环境，以针对不同的文化环境制定不同的战略决策。

与社会文化一样，不同的社会习俗和道德观念，也会影响人们的思维方式和行为偏好，进而影响着企业的经营方式。因此，企业必须了解社会行业准则、社会习俗、社会道德观念等文化因素的变化对企业的影响。

企业对文化环境的分析过程是企业文化建设的一个重要步骤，企业对文化环境分析的目的是要把社会文化内化为企业的内部文化，使企业的一切生产经营活动都符合文化环境的要求。另外，企业对文化的分析与关注最终要落实到对人的关注上，从而促使企业有效地激励员工，有效地为顾客服务。

（五）科技环境

企业的科技环境是指企业所处环境中的科学技术因素及其相关的社会现象的总和，包括科技水平、科技力量、科技发展趋势、国家科技体制、科技政策等。科学技术是社会生产力的新的和最活跃的因素，作为企业外部环境的一部分，科技环境不仅直接影响企业内部的生产和经营，还同时与其他环境因素相互依赖、相互作用，特别是与经济环境、文化环境的关系更紧密。新技术革命既给企业发展创造了机会，又带来了威胁。技术力量从两个方面影响企业战略的选择。

首先，技术革新为企业创造了机遇，这表现在：

1. 新技术的出现使社会和新兴行业增加对本行业产品的需求，从而使企业可以开辟新的市场和新的经营范围；
2. 技术进步可能使企业通过利用新的生产方法、新的生产工艺过程或新材料等各种途径，生产出高质量、高性能的产品，同时也可能会使得产品成本大大降低。

其次，技术的变革在为企业提供机遇的同时，也对它形成了威胁。这表现在：

1. 技术进步会使社会对企业产品和服务的需求发生重大变化，技术进步对某一个产业形成机遇，可能会对另一个产业形成威胁；
2. 竞争对手的技术进步可能使本企业的产品或服务陈旧过时，也可能使本企业的产品价格过高，从而失去竞争力，在国际贸易中，某个国家在产品生产中采用先进技术，就会导致另一个国家的同类产品价格偏高。

企业科技环境中的上述因素都会对企业的生产、经营、管理活动及生存发展产生影响。因此，企业必须对其现状进行调查，对其发展变化进行预测，以此为依据开展技术与产品开发工作，调整产品结构，使企业有良好的技术基础，在竞争中立于不败之地。



二、企业行业环境分析

（一）行业的定义

所谓行业，是居于微观经济的细胞（企业）与宏观经济单位（国民经济）之间的一个集合概念。行业是具有某种同一属性的企业的集合，又是国民经济以某一标准划分的部分，如汽车行业、家电行业等。

由于行业中的企业生产的产品是非常相近的替代品，在竞争过程中，这些企业互相影响。一般来说，每个行业内有很多竞争策略组合，企业可运用这些策略获得竞争优势和超额利润。这些策略之所以被采纳，大部分是由行业的特征所决定的。

（二）行业环境分析的内容

一般说来，对企业进行行业环境分析时，需要从行业总体形势、行业生命周期、行业经济结构、行业竞争形势四个方面展开分析。

1. 行业总体形势分析

要深入认识行业，了解行业状况和发展趋势，就必须从行业的总体形势上把握其基本情况。行业总体形势分析主要是考察行业的基本特性、行业在社会经济中的地位与作用及行业所处的发展阶段。例如，行业性质是什么，行业在国民经济中的地位和作用如何，它的市场总容量及未来增长前景如何，行业处在什么发展阶段，行业技术变革的速度，行业的市场边界等。这些因素显然是企业进行行业选择及在行业中如何经营要考虑的重要因素。企业在进行多元化发展时，对欲进入的行业进行动态性、复杂性的分析，尤其有助于企业识别该行业的前景及对该行业营利性的把握度，以便初步做出是否进入的结论。

2. 行业生命周期理论

行业的生命周期是指行业从出现直到完全退出社会经济活动所经历的时间。行业生命周期主要包括四个发展阶段：投入期、成长期、成熟期、衰退期。

识别一个行业处于生命周期不同阶段的主要标志有市场增长率、需求增长率、产品品种、竞争者数量、进入/退出壁垒、技术变革、用户购买行为等。每一行业均有各自不同的生命周期，就是同一行业也会因其发展的不同而处于不同的阶段。在一个行业的生命周期的不同阶段，企业所面临的微观环境有较大差别，客观上要求企业必须制定相应的匹配战略。因此，在制定企业发展战略时，明确企业所处的生命周期阶段，是非常必要的。

（1）行业处于投入期。行业处于投入期的特征有：市场增长率较高；需求增长较快；技术变动较大；行业中的企业主要致力于开辟新用户、占领市场，



但此时技术上有很大的不确定性,在产品、市场、服务等策略上有很大的余地;对行业特点、行业竞争状况、用户特点等方面的信息掌握不多;企业进入壁垒较低。

在这一阶段,由于新行业刚刚诞生或初建不久,因而只有为数不多的创业公司投资于这个新兴的行业。由于在行业的初创阶段企业的创立投资和产品的研究、开发费用较高,大众对其尚缺乏了解而造成产品市场需求狭小,销售收入较低,因此这些创业企业在财务上可能不但没有盈利,反而普遍亏损。同时,较高的产品成本和价格与较小的市场需求还使这些创业公司面临很大的投资风险。另外,企业还可能面临因财务困难而引发破产的风险。

投入期后期,随着行业生产技术的提高、生产成本的降低和市场需求的扩大,新行业便逐步由高风险低收益的投入期转向高风险高收益的成长期。

(2) 行业处于成长期。行业处于成长期的特征有:市场增长率很高;需求高速增长;技术渐趋成熟;行业特点、行业竞争状况及用户特点已比较明朗;企业进入壁垒提高;产品品种及竞争者增多。

在这一时期,拥有一定市场营销和财务力量的企业逐渐主导市场。这些企业往往是规模较大的企业,其资本结构比较稳定,因而它们开始定期支付股利并扩大经营。

在成长阶段,新行业的产品经过广泛宣传和消费者的试用,逐渐以其自身的特点赢得了大众的欢迎或偏好,市场需求开始上升,新行业也随之繁荣起来。与市场需求变化相适应,供给方面相应地也出现了一系列的变化。由于市场前景良好,投资于新行业的厂商大量增加,产品也逐步从单一、低质、高价向多样、优质和低价方向发展,因而新行业出现了生产厂商和产品相互竞争的局面,这种状况会持续数年或数十年。由于这一原因,这一阶段有时被称为投资机会时期。

这种状况的继续将导致市场竞争的不断发展和产品产量的不断增加,市场的需求日趋饱和。生产厂商不能单纯地依靠扩大生产量、提高市场的份额来增加收入,而必须依靠追加生产、提高生产技术、降低成本,以及研制和开发新产品的方法来争取竞争优势,战胜竞争对手以维持企业的生存。但是,这种方法只有资本和技术力量雄厚、经营管理有方的企业才能做到。那些财力与技术力量较弱、经营不善,或新加入的企业(因产品的成本较高或不符合市场的需要)则往往被淘汰或被兼并。因此,这一时期企业的利润虽然增长很快,但所面临的风险也非常大,破产率与合并率相当高。

在成长阶段的后期,由于行业中生产厂商与产品竞争优胜劣汰规律的作用,市场上生产厂商的数量在经过大幅度下降之后便开始稳定下来。由于市



场需求基本饱和，产品的销售增长率减慢，迅速赚取利润的机会减少，整个行业开始进入成熟期。

(3) 行业处于成熟期。行业处于成熟期的特征有：市场增长率不高；需求增长不高；技术上已经成熟；行业特点、行业竞争状况及用户特点非常清楚而稳定；买方市场形成；行业盈利能力下降；新产品和产品的新用途开发更为困难；企业进入壁垒很高。

行业的成熟阶段是一个相对较长的时期。在这一时期里，在竞争中生存下来的少数大厂商垄断了整个行业的市场，每个厂商都占有一定比例的市场份额。由于各厂商彼此势均力敌，市场份额比例发生变化的程度较小。厂商与产品之间的竞争手段逐渐从价格手段转向各种非价格手段，如提高质量、改善性能和加强售后服务等。行业的利润由于一定程度的垄断达到了很高的水平，而风险却因市场比例比较稳定、新企业难以打入成熟期市场而较低。其原因是市场已被原有大企业分割，产品的价格比较低，因此新企业往往会由于创业投资无法很快得到补偿或产品的销路不畅、资金周转困难而倒闭或转产。

在行业成熟阶段，行业利润稳定但增长率不高，整体风险也会维持在一个较低的水平。但在某些情况下，整个行业的增长可能会完全停止，其产出甚至会下降。由于资本不再增长，致使行业很难较好地保持与国民生产总值同步增长，当国民生产总值减少时，行业甚至会蒙受更大的损失。

值得着重指出的是，成熟阶段的行业有可能出现二次飞跃，重新进入快速成长期。前提是有新的重大技术突破使成本大大降低或者是开发出全新一代产品，重新产生巨大的市场需求。家电行业是典型的例子，已经进入成熟阶段的家电在数字技术的推动下，产生了向“信息家电”发展的新趋势，市场前景难以限量。

(4) 行业处于衰退期。行业处于衰退期的特征有：市场增长率下降；需求下降；产品品种及竞争者数目减少。这一时期出现在较长的稳定阶段之后。由于新产品和大量替代品的出现，原行业的市场需求开始逐渐减少，产品的销售量也开始下降，某些厂商开始向其他更有利可图的行业转移资金，因而原行业出现了厂商数目减少、利润下降的萧条景象。至此，整个行业进入了生命周期的最后阶段。在衰退阶段里，厂商的数目逐步减少，市场逐渐萎缩，利润率停止增长或不断下降。当正常利润无法维持或现有投资折旧完毕后，整个行业便逐渐解体了。

多数行业由投入期、成长期进入成熟期后，其中有的行业成熟期很长，有的则很短，也有的行业从成熟期又回到成长期等，这些都是由技术、社会、



经济等因素所决定的。

行业生命周期分析在应用上有一定的局限性，在某些情况下要确定行业发展处于哪一个阶段是困难的，识别不当就容易导致战略上的失误。影响销售量变化的因素很多，关系复杂。整个经济中的周期性变化现象与某个行业演变也不易区别开来。有些行业演变是由集中到分散，有些行业是由分散到集中，因而无法用一个战略模式与之对应。综上所述，应将行业生命周期法与其他方法结合起来应用，才不致陷入分析的片面性。

3. 行业的经济结构分析

行业的经济结构随该行业中企业的数量、产品的性质、价格的制定和其他一些因素的变化而变化。由于经济结构的不同，行业基本上可分为四种市场类型：完全竞争、垄断竞争、寡头垄断和完全垄断。

(1) 完全竞争。完全竞争是指许多企业生产同质产品的市场情形。它的特点是：生产者众多，各种生产资料可以完全流动；产品不论是有形或无形的，都是同质的、无差别的；没有一个企业能够影响产品的价格；企业永远是价格的接受者，而不是价格的制定者；企业的盈利基本上由市场对产品的需求来决定；生产者和消费者对市场情况非常了解，并可自由进入或退出这个市场。

从以上特点可以看出，完全竞争是一个理论性很强的市场类型，其根本特点在于所有的企业都无法控制市场的价格和使产品差异化。在现实经济中完全竞争的市场类型是少见的，初级产品的市场类型与完全竞争市场较为类似。

(2) 垄断竞争。垄断竞争是指许多生产者生产同种但不同质产品的市场情形。垄断竞争的特点是：生产者众多，各种生产资料可以流动；生产的产品同种但不同质，即产品之间存在着差异；由于产品差异性的存在，生产者可以树立自己产品的信誉，从而对其产品的价格有一定的控制能力。产品的差异性是指各种产品之间存在着实际或想象上的差异，它是垄断竞争与完全竞争的主要区别。

(3) 寡头垄断。寡头垄断是指相对少量的生产者在某种产品的生产中占据很大市场份额的情形。在寡头垄断的市场上，由于这些少数生产者的产量非常大，因此他们对市场的价格交易具有一定的垄断能力。同时，由于只有少量的生产者生产同一种产品，因而每个生产者的价格政策和经营方式及其变化都会对其他生产者形成重要影响。因此，在这个市场上，通常存在着一个起领导作用的企业，其他企业随该企业定价与经营方式的变化而相应地进行某些调整。资本密集型、技术密集型产品及少数储量集中的矿产品（如石油等）的市场多属于这种类型，因为生产这些产品所必需的巨额投资、复杂的技术或产品储量的分布限制了新企业对这个市场的侵入。



(4) 完全垄断。完全垄断是指独家企业生产某种特质产品的情形。特质产品是指那些没有或缺少相近的替代品的产品。完全垄断分为两种类型：政府完全垄断，如国有铁路、邮政等部门；私人完全垄断，如根据政府授予的特许专营或根据专利生产的独家经营，以及由于资本雄厚、技术先进而建立的排他性的私人垄断经营。

完全垄断市场类型的特点是：第一，由于市场被独家企业所控制，产品又没有或缺少合适的替代品，因此，垄断者能够根据市场的供需情况制定理想的价格和产量，在高价少销和低价多销之间进行选择，以获取最大的利润；第二，垄断者在制定产品的价格与生产数量方面的自由性是有限度的，它要受到反垄断法和政府管制的约束。

在现实生活中，公用事业（如发电厂、煤气公司、自来水公司和邮电通信部门等）和某些资本、技术高度密集型或稀有金属矿藏的开采等行业属于这种完全垄断市场类型。

每个企业都归属于某一个行业，宏观环境因素对企业的影响往往是间接的、潜在的，而行业环境因素对企业的影响则是直接的、明显的，且宏观环境对企业的影响常常通过行业环境因素变化来对企业起作用。因此，要正确制定企业发展战略，必须对企业所在行业及所要进入的行业进行深刻分析，弄清行业的总体情况，发现行业环境中存在的机遇与威胁，把握竞争的形势。

第二节 行业经济特征与竞争分析

行业是企业生存发展的空间，也是对企业生产经营活动最直接发生影响的外部环境。一个行业的经济特性和竞争环境，以及它们的变化趋势，往往决定了该行业的未来利润的状况。因此，要分析行业及其竞争情况，首先要对行业的经济特性要清醒地把握。

一、行业组织

行业组织是经济学的研究对象，涉及企业所面临的市场结构、企业行为及与市场结构和企业经营相关的各种社会收益和成本。

随着战略管理的理论与实践的发展，行业组织的研究逐渐成为一个重要的研究领域，以指导企业如何正确地面临变化的市场结构，选择自己的经营行为，获得较好的经济效益。



二、行业的经济特性

对于企业所在的行业，可以定义为是由一些公司构成的一个群体。在这个群体中，它们的产品和服务有着众多相同的属性，以至它们为争取同样的买方群体而展开激烈的竞争。

对于企业和投资者来讲，行业的关键特性、行业竞争的激烈程度、行业变革的驱动因素、竞争对手的市场地位和战略、行业中取得竞争成功的关键因素、行业未来的利润前景等因素直接决定该行业是否是一个有吸引力的投资方向。

当然，不同的行业之间，在经济特征和结构上会有着很大的差异。例如，计算机行业与快餐行业在行业的经济特性上就有本质的区别。所以，企业在进行行业及竞争分析时，首先要从整体上把握行业中最主要的经济特性。这包括以下几个方面。

（一）市场规模，即行业的年销售收入或销售数量。

（二）市场状况，一般表现在供求形势、需求分布、需求变动频繁性三个方面。

（三）竞争地域范围，包括本地市场、区域性市场、全国性市场、国际性市场及全球性市场。

（四）市场增长率，即当前行业的增长状况。

（五）行业目前在生命周期中所处的阶段。

（六）行业内公司的数量及其相对规模，即行业中公司的数量及集中程度。行业内部的企业数量结构，是指在一个行业内企业的总数量，以及不同规模企业的数量分布。每个企业都会力求在竞争中，使本企业达到最佳规模，取得最大的规模效益。

（七）顾客，即顾客的数量与特性。

（八）纵向整合的程度，即整合的宽度与深度。

（九）行业进入和退出的难易程度，即要根据进入和退出障碍来确定。

（十）技术和革新的发展趋势，即发展的速度、规模和持续性。

（十一）产品特性，即产品的标准化程度。

（十二）规模经济，即确定有效的企业规模。

（十三）经验曲线效应，是指当某一产品的累积生产量增加时，产品的单位成果趋于下降。

（十四）行业的获利能力。

（十五）行业需求的稳定性。