

市场经济 企业竞争手册

◎主编 王荣文 ◎主策划 肖嘉

SHI CHANG JING JI QI YE JING ZHENG SHOU CE

市场经济 企业竞争手册

主编 王荣文 主策划 肖嘉

1993.12/07

 中国友谊出版公司

1993

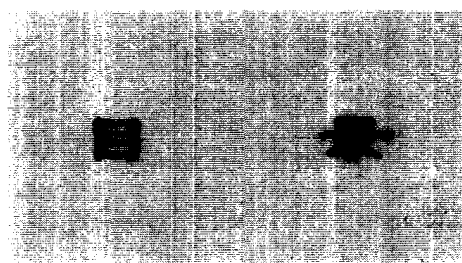
北京

(京)新登字 105 号

责任编辑:肖嘉 黄志平

封面设计:唐伟杰

书名	市场经济企业竞争手册
作者	王荣文等
发行	中国友谊出版公司
出版	中国友谊出版公司
经销	新华书店北京发行所
印刷	北京怀柔东晓印刷厂
规格	787×1092 毫米 16 开本 62.75 印张 165 千字
版次	1993 年 7 月第 1 版
印次	1993 年 7 月北京第 1 次印刷
印数	1—10000 册
书号	ISBN 7—5057—0517—2/F·11
定价	78.00 元



第一部	整体策略规划·····	(1)
第二部	做好主管的条件·····	(57)
第三部	制定上市产品的方案·····	(119)
第四部	开会的艺术·····	(187)
第五部	产品质量管理·····	(241)
第六部	市场调查的方法步骤·····	(299)
第七部	企业形象的建立·····	(347)
第八部	必不可少的员工训练·····	(401)
第九部	与上级关系的处理·····	(449)
第十部	通过面谈沟通验证·····	(499)
第十一部	广告战的实际运作·····	(557)
第十二部	推销家的成功之路·····	(617)
第十三部	必须掌握消费心理·····	(675)
第十四部	电话行销的技术手段·····	(725)
第十五部	与银行的往来·····	(775)
第十六部	阅读各种财务报表的学问·····	(831)
第十七部	严防呆帐的要务·····	(885)
第十八部	成绩与效率的考核·····	(941)

目 录

导 读：策略规划的几个观点 3 吴思华

第一章 基本概念 5

- 第一节 不能保证成功的工具 5
不等于成功,未必致富/理性决策的过程
- 第二节 设法做有效的事 5
行动下的策略/运筹帷幄之术

第二章 作业说明 7

- 第一节 策略与策略规划
- 第二节 哪些单位用得到策略? 7
个人策略/三种不同层次的企业策略
- 第三节 哪些人从事策略规划? 8
策略规划的业务/老板责无旁贷/由下而上
困难多

第三章 自我评估 10

——策略规划的第一步

- 第一节 从了解自己出发 10
- 第二节 工作一:评估自己的条件 10
寻找比较出优劣势/审视过去的策略/分析
掌握的资源
- 第三节 工作二:分析企业的优势与劣势 11
条件资源的转变/七项企业竞争优势
- 第四节 工作三:确定目标 13
不只是获利而已/来自外在的要求

第四章 侦测环境 15

——策略规划的第二步

- 第一节 三种无法学习的策略模式 15

靠经验订策略/靠模仿订策略/凭直觉订策略

- 第二节 方法一:侦测环境 16
环境的三个层次/侦测应注意的事项
- 第三节 方法二:找出环境的机会与威胁 18
机会与威胁/寻找出意义来/掌握变动中的
趋势
- 第四节 方法三:分析产业环境 19
架构一:四组分析项目/架构二:一般化分
析技巧/自行设定分类
- 第五节 方法四:分析竞争环境 21
五个谈判力/相对谈判力

第五章 提出策略构想 23

——策略规划的第三步

- 第一节 综合思索要走的路 23
路是想出来的/在四种可能中寻找/四个范
例/SWOT 模型/适合自己最重要
- 第二节 波特的一般化策略 25
一个优先考虑的模式/低成本策略/差异化
策略/专门化策略/了解自己下判断
- 第三节 司徒达贤的六构面策略 27
综合环境条件目标/策略决定之例/思考的
动线/构面一:产品线的长度与宽度/构面
二:市场区隔与区隔市场/构面三:一贯化
程度/构面四:规模经济与经济规模/构面
五:地理涵盖/构面六:竞争武器/完整的策
略规划
- 第四节 大前研一的策略 30
调整实力的行动/四种手段
- 第五节 吴思华的策略特质 31
企业策略五个目的/运用五个策略特质

第六节 艾克的八构面策略 33

第六章 策略思考 35

第一节 环境预测法 35

环境影响因素分类四阶段/因素相关分析/描述与订策

第二节 BCG 矩阵图 36

如何有效运用资源/四个矩阵象限/采取不同策略/订出目标与要求

第三节 生命周期分析 38

一个产品的生与死/企业总体策略分析/个别事业部策略分析

第四节 价值链分析 40

把创造的价值分类/自己做是否有利?

第五节 总体策略分析 41

之一:以环境机会为基础/之二:以综效为基础/之三:以分散风险为基础

第六节 标准化策略选择 43

第七章 执行中的要点 45

第一节 策略规划的进行步骤 45

订出新策略/展开到检讨

第二节 策略规划的一般程序 45

第三节 策略的展开 46

为执行而展开/六个构面说明

第四节 订定短中长期计划与预算 47

计划:从行动起/预算:试作分配

第五节 追随策略的功能性政策 48

避开冲突或矛盾/策略指导政策

第六节 组织随策略调整 48

知易行难/不调整,更严重

第七节 检讨 49

策略检讨三层次/改善的建议/即时修正

第八章 附注事宜 51

第一节 山明水秀的策略规划 51

旅游加策略规划/老板请参加

第二节 试拟活动日程表 52

第一天/第二天/第三天

第三节 三上三下取得共识 52

探究可行性/上下看法一致

第四节 产品经理 53

独立产品策略/只能协调

第五节 泛政治化 53

权力生态改变/妥协与影响力

第六节 不做决策 54

老板不决定/只会提问题

第七节 无所不在 55

环境、条件与目标/一种思考过程

第八节 来诸高阁 55

两种出路/花瓶或简报策略

〈导读〉

战略规划的几个观点

吴思华

策略是一个既古老又新颖的名词,说它古老,是因为还在三国时代,在我们熟悉的《三国演义》中,聪明的孔明便时时表现出他谋略家的超人智慧,后人常以他的策略构想作为借镜,可以说是策略研究的开始。说它新颖,是因为台湾多数的企业尚无策略的观点,能掌握环境的变迁,进行较长时间的策略性思考,进而逐步调整本身的营运范畴,所有的利润只能归诸于承担风险的代价,体察台湾经营环境的快速变迁,常叫人为台湾企业的未来捏一把冷汗。

策略的观念其实非常简单,SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)的分析最足以表达战略规划的真义。换句话说,战略规划一方面是希望了解环境变迁的趋势,掌握机会,逃避威胁;一方面则需要发挥竞争优势,以弥补经营劣势。外部环境变迁所出现的机会和本身竞争优势之间,若能形成交集,就是未来最佳的营运范畴与经营策略了。

策略观念的简单亦正是它的致命伤,数千年来我们惊叹于诸葛孔明的智慧,却无从学习,生活在企业社会中,我们亦常常读到许多企业家的神来之笔,但往往只能欣赏,不能模仿。这全是因为外显的策略行为并不特别,它只是一些创意、先见之明加上勇气的综合体现了。因此,我们常把策略的学习,视为是一种智慧的学习,而智慧往往是不能言传的。冷静观察这个现象,主要导源于策略的决定往往在面对复杂的情境,而这个情境并不容易加以简单的归纳,自然无法建立起科学的因果关系。

过去数十年来,企业管理学者面对这项策略课题,有许多不同的处理方式,大致来说,可以分成四种不同的类型:

第一类,承认策略是一项复杂环境的决策过程,而策略构成所依赖的智慧与创意是不可言传的。因此,企管教育的任务不在教学生策略规划的原理原则,而在经常给予学生一项复杂的决策环境,帮助学生从不断的试误中去建立自己的思考模式与决策能力,一般所用的个案教学法、企业模拟经营竞赛(Bussiness Game)均是属于这一派别。

第二类,部分学者认为策略的构成虽然依赖创意,但是复杂环境的分析却可能予以条理化。而条理化的分析过程将有助于决策者看到机会与威胁、优势与劣势,自然易于激发出智慧的火花。目前多数的企业策略教科书大抵依循这个角度,它们尝试将每一个分析的环节都理出一套完整的检核表,对于战略规划的过程确有相当的助益。大致来说,这种作法是到目前为止

有关策略规划工作最理性的方式,但由于它不能处理策略形成的创意面,因此亦显现了它的局限性。

第三类,有些学者尝试对策略的本质作更深的了解,以突破策略形成的禁地。企业追求生存与利润,而策略则是企业达成这两项目标的具体作为。机构之求生存是社会中的普遍现象,企业能产生利润则需回归经济活动的本质,而社会学与经济学的理论发展远较企业管理为早,因此从基本的社会与经济现象思索,并运用经济学与社会学的理论似乎能够帮助吾人对于策略的本质有更深一层的认知与了解,这份了解将可使过去策略形成的禁地得到突破,而使策略管理成为可学习的理性学科。这方面的研究正蓬勃的发展,相信在不久的将来必能大有斩获,而使策略管理的学习成为可能。

第四类,另一些学者对策略规划的工作抱持着悲观的态度。他们认为具有创意的策略并不易得,同时空有创意与构想,如果不能加以实践,亦属空谈。因此,与其规划策略,不如建立组织,良好的组织不仅是良好策略的执行机制,同时它本身具有吸纳、调适与学习的能力。换句话说,它能让优秀的人聚集在一起,创意自然产生;它能有效执行策略,也能配合环境的需要主动加以调适,同时它本身具有学习的能力,能够累积过去的经验而不会重蹈覆辙,一个能不贰过的人或组织都必然保证是成功的。

综合来说,以上四种策略规划的观点都有其道理,吾人学习或阅读策略规划的相关书籍时,尤其是在企业内部尝试推动策略规划制度时,这些不同的观点更应该深刻的记在脑海中,因为它告诉我们:

1. 策略规划制度只能帮助我们系统的检核相关影响因素,但关键因素往往被遗漏;复杂情境的整体思考永远是策略规划者的最大挑战。
2. 有智慧的策略家需要深刻思考的是策略的本质,亦即它在社会机构生存与经济运作法则中的基本内涵;这项深刻的思考,加上宽阔的视野,才是企业创意火花奔放的基本原动力。
3. 好的策略需要有好的组织相配合,前者的出现可能只在一念之间,而好的组织往往需要经理人花更多的精神与心力去构造,这项努力不仅重要而且必需,因它能够将创意的偶然转换成经营成功的必然,是企业经营者不可怠忽的最重要任务。

第一章 基本概念

第一节 不能保证成功的工具

在开始谈如何进行战略规划之前,必须先说明一件事,那就是自力更生规划并不等于成功,也不等于赚钱,甚至于战略规划也不是一个可以保证胜利的工具。有太多太多的人以及太多太多的企业没有从事战略规划,但他们都很成功,也很赚钱,也有少数从事战略规划的个人或企业,赔掉了市场也赔掉了钱。

不等于成功,未必致富

有一个很著名的例子可以用来说明这件事。

台湾股票市场在 1986 年以后进入多头行情,热闹的股市吸引了社会各阶层的人士投入,号子中常常可以看到三五成群的“欧巴桑”在谈论行情。

有一位中年妇人到柜台找营业员,填单表示要买十张葡萄王的股票,营业员边盖章边和这位妇人聊天,营业员问妇人说:“欧巴桑,你为什么要买葡萄王?”妇人回答说:“葡萄很好吃啊!夏天销路一定不错!”

结果如何呢?不卖葡萄的葡萄王化学公司行情真的一路走高,这位欧巴桑在几天后听人家说要卖葡萄王了,她也就跟进,赚了好几万。

相对于那些天天分析行情、画计划分析图的股票投资人,这位欧巴桑是没有做策略规划的,但是她和那些分析高手一样赚到了钱。

从事战略规划就好像经过分析、了解葡萄王公司之后才买股票一样,和不从事战略规划的人或企业相比,都可能赚钱,也都可能赔钱。差别在于不做规划的人或企业,赚钱的时候不知道怎么赚来的,赔钱的时候“怎么死的都不知道”。

理性决策的过程

简单的说,战略规划是决策的一种方法,是一种理性决策的过程,它不同于凭直觉、风水或是猜测所做的决策;赚不赚钱是另一回事,但至少战略规划不是一种赌博。

这也是美国企业界在二、三十年前开始盛行策略规划的原因。

第二节 设法做有效的事

行动下的策略

有很多人或企业,事前没有做战略规划,但他们在成功之后去思考成功的原因,也总能找出一些策略的痕迹,台湾的管理学者司

徒达贤把这种策略称为“行动下的策略”。

这种类似放马后炮的策略,自然不同于事前做好规划才采取行动(司徒达贤称之为“策略下的行动”)。

先有策略才有行动,最大的好处是知道“为什么”,行动成功,你就可以确定这样的策略,可能是正确而有用的,如此可以有效累积经验;万一行动失败,则可以有系统地去追查是哪一环做了错误的判断,从而累积教训。

总括一句话,如果你学习策略规划是想追求立即的效益或是赚大钱,那么你可能找错了门路,请将这本书束诸高阁吧!

策略规划是要找出好的策略,然后根据这个规划出来的策略采取行动,最后的目的当然还是要获得成功。

运筹帷幄之术

如果有机会去分析成功背后的因素,我们不难发现,把每一件事情都做好,并且努力地去做,固然是导致成功的重要原因,但未必是主要原因;往往从一开始做的就是正

确的事,才是真正的关键。

西方学者说“**做对的事情**”(do the right things)比“**把事情做对**(do the things right)来得重要;因为“把事情做对”只是“效率”的好坏而已,唯有“做对的事情”才会产生真正的“效果”。

策略规划就是在追求效果,设法去做对的事情。

比如战争,有高明战略部署,再蹩脚的战术也有可能战胜;反之,没有恰当的战略部署,空有骁勇善战的军队,也有兵败如山倒的一天。策略规划就像战争时的战略部署,在开枪之前,往往决定了一半的成败。

中国古代的兵书说“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”,指的也就是策略规划的精神。这本书要谈的就是这种能在千里之外定胜负,却在帷幄之中完成的技术。

读毕本书,甬想立刻会赚钱或致富,但如果你是一位不喜欢靠赌博、不太迷信而想成功,并且期待积极在企业界出人头地的老板,或者你是拥有这种老板的职工,请开始进行一场模拟的策略规划吧!

第二章 作业说明

第一节

策略与策略规划

策略(strategy)这个词本是军事上的用语,最早起源于希腊文 strategos,是指统帅军队的将领。

1982年,美国著名的管理学者陈德勒(Alfred Chandler)发表其名著《策略与组织结构》(Strategy and Structure),策略才受到重视。

在韦氏字典中,策略是指交战国的一方运用武装力量赢取战争胜利的一种科学与艺术。

西方学者麦克尼可斯(McNichols)说策略是企业运用它所拥有的艺术和资源,在最有利的情况下达成基本目标的科学与艺术。

台湾的管理学者许士军则说策略代表为达成某特定目的所采的手段,表现为对重大资源的调配方式。

至于策略规划(Strategy planning),则是从界定企业基本目标与使命、侦测外在环境、订定公司资源分配原则,以至于决定生产、行销、财务等功能性政策,这一整个系列的过程。

第二节

哪些单位用得到策略?

用比较通俗的话说,策略就是一种方向、方针与计划,它可以用来指挥、鞭策(在中国古籍说文解字中,策指的就是马鞭)某一个单位去达到目标,或按照单位的方针在做。

个人策略

把同样的概念放在个人身上,也可以行之有效用。每个人有他自己的未来,也同样面临发展与突破;因此,如何运用身边的资源,配合外在环境中的机会,来使自己成功、出众或是成长,也是一种策略。

平常说话时,我们常说某人“足智多谋”或“城府很深”,多半就是指这个人很有策略。

本书对个人的策略,将不着墨太多,而仍以探讨企业的策略为主。

三种不同层次的企业策略

不过,即使是企业的策略也有很多种形式。一方面是策略这个名词被很广泛地运用,另方面,几乎只要是一个团体、一个组织就可以订定策略。

最常见的企业内不同层次的策略有三种:

公司总体策略

这里指的公司是指那种很现代的企业,企业内有不少多角化的投资、不少分支机构,用最时髦的名词,就是这家公司有很多“事业部”。举例来说,台塑公司是一家公司,但在台塑公司内部有很多个事业部,那台塑公司总经理室所订的策略就应该是公司的总体策略。

西方管理学者赫弗与史坎代尔(Hofer & Schendel)在1978年把策略分成总体策略(Corporate Strategy)及事业策略(Business Strategy)两个层次。总体策略关心的是公司所属各事业部之间资源该如何分配,彼此又该如何支援。事业策略就是后述的第二种策略,是本书主要探讨的策略,是一般人最常说的策略。

事业策略

事业策略,用在事业部,但实际上,一家独立的企业,没有什么分支机构,它所订的策略也就是事业策略。

在施行多角化的公司内,每一个事业部,有其特定的策略方针,因此管理学者把这些事业部称之为策略事业单位(Strategic Business Unit,简称SBU)。

功能性部门策略

这第三种策略指的是公司内生产、行销、财务、人事各功能性部门的策略,最常见的就是行销策略,其他生产、财务、人事部门似乎较少见。

有很多企业的行销策略,已经扩张到整个公司或整个事业部的策略,尤其近年来有学者把行销比做战争,因而有行销战略、行销战术的研究,因此行销自然就发展出行销策略来。

为了便于区别,我们依照管理学者司徒达贤的分类,把这种功能性部门的策略,称作政策(Policy),如生产政策、行销政策、人事政策、财务政策等。

从公司总体策略到事业策略以至部门政

策,三者是环环相接的:总体策略指导事业策略,事业策略则指导部门政策。

一家企业,依其规模的大小,会有不同层次的策略,但不论哪一个层次的策略,都需要策略规划。

第三节

哪些人从事策略规划?

一个企业如果进行策略规划,投入这项工作的人通常不在少数。

大型的企业,往往由所谓的企业产品规划部门来负责。其中,有些设立了独立的企划部门,有些则将之纳入总经理室。

中、小型的企业,有些也设立了企业产品规划部门,但多半由总经理的特别助理或某一位副总经理负责。

也有企业并不设立专属部门,而由高阶主管组成委员会来处理策略规划或公司的中长期计划。

策略规划的业务

不论负责策略规划的组织是否庞大,人数是否充裕,策略规划真正进行时,公司内部的高阶主管,不论直线或幕僚,都会投入参与意见,或提供资料。

通常负责策略规划的专责单位,都是公司的幕僚而不是直线单位,这种单位,有关策略规划要办的业务至少有以下儿种:

1. 订定公司短、中、长期的营运计划。
2. 针对公司重大投资进行投资成本效益分析。
3. 搜集产业相关资料。
4. 检讨各部门是否达成短、中、长期目标。
5. 编订年度预算。

老板责无旁贷

不同的企业、不同的行业以及不同的公司规模,上述企划单位的功能、规模大小及负责业务都会不同,也没有一个标准的模式。然而不管哪一种型式,这些单位或人,都只听命办事。

因为,策略规划这件事老板责无旁贷,是老板最重要的工作项目之一,别人也无法取代。

当然,这里指的老板包括一家企业的负责人,如董事长、总经理,也可以是一家多角化公司内事业部的负责人,他的头衔可能是总经理、副总经理或者经理。

只有老板才是真正有权关心,能为也应为企业成败负最后责任的人。对一个独资或合伙企业的老板,企业就是一切;对一个公司的总经理,企业成败影响到年终分红以及未来的生存;对一个事业部的主管,事业部的成败正是日后升迁的考评标准。

因此,如果老板不关心策略规划,这家公司(或这个部门)就不可能有策略规划,就算做出来了,老板不照着做,也形同具文。

由下而上困难多

此外,如果老板没有表示要实施策略规划,做属下的积极表示可以做策略规划,或是建议老板从事策略规划,那结局的不顺遂,可能会超出想像。

以下是一个真实的例子。某家公司的副

总经理很热心地建议董事长实施策略规划,要替公司再创高峰,他并且着手搜集各种有关的资料。老板拗不过他的要求,就安排让他做简报,结果,简报还没有做,全公司上上下下已经流言满天,说他想窜位当总经理,更多的流言说他不务正业,自己份内的工作都还没有做好,却花时间去搞什么策略规划。

简报那天,这位热心的副总经理上台把公司现存的各种问题都挑出来说了,原以为老板会嘉许他细心而效忠,没想到,他愈报告,老板的脸色愈难看!说公司有种种问题,岂不等于是总经理无能吗?简报完毕,各部门副总经理纷纷发言,大多表示简报十分精彩,但是不适合立刻实施(拖延战法);或者表示,这些策略其实早在总经理心中(拍总经理马屁);也有大声支持从事策略规划,但表示似乎应该成立委员会办理(乾坤大挪移)。

结果,总经理裁示,交由总经理室研究,看是否应成立委员会处理。又经过一个星期,总经理室的幕僚签报研究结果,建议交由年度预算审查委员会处理,从此不了了之。

这就是一个下属各不自量力,由下而上采行策略规划的后果。

这是很重要的原则,谁不在乎,谁就要吃亏。

服过兵役的人喜欢说:“老鸟有交代,菜鸟要忍耐。”策略规划也一样,做部属的,一定要耐心地等老板下指示,只有当老板决心要从事策略规划时,这件工作才会真正被实施。

第三章 自我评估

——策略规划的第一步

第一节 从了解自己出发

策略规划本身并不是一个很复杂的过程,但是策略规划的结果却对企业的经营影响深远,因此要实施策略规划,必须有扎实的基础,否则信口雌黄一番,或是随便提几个创意,很可能会带来一失足成千古恨的结局。

所以,进入策略规划的第一步,当然就是先要做好自我评估,自我评估时,有几件事必须做好,这几件事准备得愈妥当,策略规划就有可能得到较佳成果。

基本上,策略规划的目的是要找出可以获得成功的策略,并采取行动完成。也就是要先评估企业自身所拥有的资源、条件,分析资源、条件转变时所带来的优势与劣势,才能从中找到适合自己的方向。

因此,在策略规划时,评估自己的条件、分析企业的优劣势是首要的工作,这两件事进行得周全,策略规划就有戏唱。

除了评估自己的条件及分析优劣势外,企业经营的目标也有必要在进行策略规划前辨别清楚,以免规划工作进行后,因目标模糊而前功尽弃或者进退失据。因此,确定目标也就成为规划前另一项不可或缺的准备工作的。

本章后三节将分别说明策略规划时自我

评估的三种工作,至于有关进一步的分析、评估方法,将在第七章介绍。

第二节 工作一: 评估自己的条件

“知己知彼”是兵法上一项很重要的原则,知己也是订定企业策略时,一件很重要的工作。

试想,策略的订定,是要提供企业做为经营的指导方针,将来的执行对象是企业本身。因此,认识自己、了解自己的重要性自是毋庸置疑。

寻找比较出优劣势

进一步说,策略讲究的是竞争的优势与劣势,找寻敌弱我强的地方下手,或是在敌强我弱的地方防范补强;因此,对企业自身的强、弱点,更应该在实施策略规划时就应了解。

企业的自我评估有很多种方法与角度,在为策略规划所做的评估,首先要评估的是,企业何以能在过去拥有这么多的客户,拥有这么大的市场?找出客户喜欢使用本公司产

品的原因,这些原因就是企业生存的关键因素,也就是企业要投入竞争的优势。

这种评估当然不能依赖人云亦云的市场说法,而必须建立在认真的分析、诚恳的反省,以及完整的市场上。

例如,某家公司的产品一直受到消费者喜欢,广告公司认为是因为这家公司的产品广告很成功;公司内部的人则说是因为产品的质量不错,而相对的价格比其他品牌的同级产品低;销售部门则认为是产品包装不错,很吸引消费者。

经市场调查后发现,该公司主要的市场在学校的福利社及自动贩卖机,而学生愿意购买的原因则缘于“别无选择”。

这样的结果显示,这家公司的优点,并不在于质量、价格、包装或是广告,而在于业务单位与各个学校关系良好,能够成功打入学校市场。

优点要评估,缺点也要评估。知道自己的缺点,在日后制定策略时,可以设法订出一套可以隐藏掩护缺点而发挥优点的策略来。

最常用到的自我评估方式,是与竞争对手相比较:比较生产成本、比较价格、比较推销渠道、比较内部管理效率、比较生产力、比较广告……从各种不同角度的比较中,很容易找出自己与竞争者的不同,这些不同,就可能是公司的优点或缺点,是公司竞争上的优势与劣势。

审视过去的策略

另外,如果一家企业本来就曾经从事战略规划,那原来的策略也应成为自我评估的一项重点。

过去的策略,经过一段时间的运作后,就转变成企业本身的条件,累积出企业的一些资源,甚至于那些过去实行的策略,就成为企业的优势与劣势。因此,重新审视企业过去的策略,就是企业自我评估的一环。

正如本书第一章所说,有战略规划的企业,至少会知道自己会是怎么赢、如何输的。在进行企业自我评估时,评估过去制定策略时根据的一些判断,是否确实、结果如何,都会带来很有意义的结论。

例如某企业得到的情报显示,有新技术开发成功,某种产品的成本将大幅降低,因而判断这种产品的销售会发生重大变革,该企业乃决定投资设立新性能的以迎接廉价产品时代的到来。但结果生意并不如理想,该公司在进行检讨后,发现原因在于该项新技术的商品化碰到了障碍,必须延后一年才能问世。

经此分析后,也得以知道这家企业拥有一些不赚钱的由来,并且也知道这些不能获利,是企业的缺点,但一年后,极有可能成为优势,只可惜企业太前进、早跨出了一年。

分析掌握的资源

分析企业自身所掌握的资源,也是一种很好的自我评估方法,企业经营的资源包括资金、人力、原料、品牌、设备。

企业在这些资源中的任何一项拥有较别人丰富的数量,或是取得这些资源中某一项的成本特别低,就可以找到一些企业竞争上的优势,而有助于战略规划的实施。

第三节 工作二： 分析企业的优势与劣势

在整个战略规划过程中,经过自我评估一番,已能大致取得企业所拥有的条件、资源或限制的整体轮廓,其中,哪些是企业的优点,哪些是缺点应可一目了然;再对企业过去实施的策略而观之,我们已经可以大致了解自己的企业了。

条件资源的转变

进一步分析企业自身的优势与劣势,必须考虑企业本身条件、限制及其拥有资源的转变。

股市飙升时,一般上班族纷纷跑到号子里去玩股票或者干脆转变到证券业上班,工厂找不到作业员、劳工不足,无法正常三班制生产;但是如果你的公司员工福利特佳,公司当局又自组投资委员会,在公司内搞起股友社,结果公司员工不但没有外流到号子去,反而可吸引不少人前来应征,而且在上班时有专人负责投资,获利状况并不差,员工个个可以安心工作,虽然人人谈论股票,但也不至于影响工作。

对这样的公司来说,员工的向心力、工作效率,以及能够维持三班制生产,相对而言,便成为一项重要的优势。

随着股市慢性崩盘,股市人潮退去,加上经济不景气,作业员又纷纷回笼,各工厂都逐渐可以重开三班制生产线,此时,贵公司员工的这项优势就相对地比较不重要了。

从这个例子可以看出,企业的条件或资源随时在转变,会造成优势及劣势的差异;同时,企业与企业之间的比较,也可以表现出强势及弱势来。也就是说,公司自身也许没有什么特殊条件或资源,但因为别家公司的状况更差,这时候,一项普通的条件或资源(或许不怎么起眼),也可以成为优势。

一般而言,分析企业自身的条件,可以列出一张清单,逐项加以检讨。

在本书后面章节谈策略的展开时,会介绍表达策略的方法,按照此一方法,也可用以逐项检讨企业本身的条件,这也合乎所谓“企业过去的策略就是现在的条件与资源”的道理。

七项企业竞争优势

以下列举几项常见的企业竞争优势:

(一)成本优势

本公司的生产制造或其他营运成本,相对于其他企业为低,就形成成本优势。成本之所以低的原因很多,有的是因为独特的原料来源,有的是因为早期投资了自动化设备而节省了劳工,也有的是因为土地厂房购入价格低廉,摊提的成本低。

成本低,使得公司的产品在订价上较有竞争力,是一般企业追求的重要竞争优势之一。

(二)品质优势

一般产品或服务都有高、中、低等不同的质量等级,其家企业的产品质量超级好,而且被消费者所认同,各种公开的测试也证实其产品优良,那这种产品或服务的质量就可以成为一种优势。因为消费者可能会愿意多花一些钱来购买这项产品,或是在相同价格下,愿意多消费一些。

(三)品牌优势

这种优势不会是与生俱来的,想要拥有。这种优势,通常企业都已经投入了很多努力,如广告的投入、各项促销活动的推出,以及公益活动的参与;建立一个广受欢迎的品牌,是一件很困难,但在建立之后会成最珍贵的优势。

如果某公司有一项知名度很高的品牌,在市场上的竞争必然比较顺畅,而且消费者自然会前来购买,或在选择品牌时,优先想到它。

(四)效率优势

也有人称之为生产力优势,这是指公司员工每年为公司创造的业绩,也可以指工厂员工每年(月)可以生产的数量。生产效率或经营效率愈高的,其实相对的成本就低,对竞争自然有好处。

通常生产效率要好,公司的生产方法、经营的方式都很重要,但更重要的是,恐怕是不能有冗员。公司内冗员一多,彼此影响,生产力会大幅下降,而且这些所谓的呆人会制造很多多余的管理,因而导致无效率的情形。因此,一家员工精简,用人恰到好处的公司,通常比较会拥有效率优势。

(五)规模优势

企业规模大,指的不单是企业的员工人数多、办公室大、工厂大,而主要指市场规模大、营业额大,以及市场占有率大。

市场占有率大,如果这家企业的产品具有规模经济(就是所谓规模愈大、成本愈低),那这家公司就具有成本优势。

如果这家公司的产品并不是那种具有规模经济的产品,市场占有率大,仍然十分有利。通常市场上的第一品牌,或是“大”品牌,在销售、促销、铺货上都有很多便利;单单以登广告来说,规模大的公司,登一次广告,摊销在每一个产品身上的广告费用就少,这又形成另一项成本优势,也是另一种形式的规模经济。

(六)技术优势

某些企业在市场上竞争,靠的不是成本与质量,而是拥有别人所没有的技术,这种技术或许来自外国的授权,或许来自自己的研究开发,有些技术是秘而不宣的,有些技术则申请了专利。

有独到的技术,通常表示这家企业可以生产出别人所不能生产的产品,还可能可以创造一项独门生意,这家公司的技术也可能可以生产出成本最低或质量最高的产品,从而拥有成本优势或质量优势。

(七)员工优势

员工本来是中性的因素,但是员工的向心力、团结合作的状况以及士气的高低,最后也会影响到企业产品的生产与效率。

自动自发的员工,可减少公司的管理成

本;认真负责又能集体合作的员工,可减少浪费,提高效率。

企业内各种各样的优势其实很多,只要这种条件或资源,对企业的经营有利,而相对于其他竞争对手较为强势,就可以列为优势。反之,则属于劣势。

第四节 工作三： 确定目标

任何一家企业都有其成立的宗旨,或是经营的目标。企业制定策略,基本上就是希望能够达成目标,因此在进行策略规划前,有必要把企业的目标确定下来。

不只是获利而已

大部分的企业,都以获利为经营的目标,不过单单是获利这个目标,也有很大的差别,大部分企业当然希望获利多多益善,但也有企业只想赚取利息钱,甚至于有少数企业认为只要不亏损就好了。这些说法听起来似乎匪夷所思,事实上却是存在的。

例如某多角化的企业,对其旗下的各事业部有不同的目标;有的事业部目标在立即获利,赚取眼前的钱;有的事业部目标在赚以后的钱,目前则以投资为主;还有某一个事业部是以发挥关系网络、建立形象为目标,获利与否倒在其次。

对于这个企业以公关为目标的事业部,建立形象就比赚钱(或者立即获利)重要。

从这个例子也可以了解,一个企业集团事业部的经营目标,经常来自于集团总部的要求,是上授的。