

经管
交大

企业 业务选择与优化

顾锋 著

上海交通大学出版社

F270/1153

2009

上海市哲学社科规划课题(2003FJB001)
国家自然科学基金(70572102)资助项目

企 业 业务选择与优化

顾 锋 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书探讨的是企业的业务活动,包括企业业务的概念、企业业务的选择、企业业务的经营及企业业务的整合。

本书重点对企业的业务识别、业务环境、业务能力、业务模式、业务组织、业务匹配和业务整合进行了阐述。目的是通过分析企业业务的活动特征,探讨企业业务的发展规律,并尝试以业务为核心重构管理研究的新体系。书中每章均有案例加以辅证。

本书读者对象为企业管理人员及管理学研究者。

图书在版编目(CIP)数据

企业业务选择与优化/顾锋著. —上海:上海交通大学出版社,2009

上海市哲学社科规划课题. 国家自然科学基金资助项目

ISBN 978-7-313-05534-7

I. 企... II. 顾... III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 202410 号

企业业务选择与优化

顾 锋 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海锦佳装璜印刷发展公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:11.25 字数:208 千字

2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

印数:1~3 050

ISBN 978-7-313-05534-7/F·817 定价:28.00 元

版权所有 侵权必究

前言

长期以来,作者一直困惑于一个非常奇怪的现象:企业家和企业经营人员对企业的业务活动极为重视,但管理各学科领域却很少有针对性针对业务活动展开的理论研究。业务无处不在,但分析业务活动特征、探讨业务发展规律、研究业务管理理论的成果却很少见到。

管理学研究的对象是从事着各种业务活动的各类组织,管理研究的目的是要提高组织效率。组织效率的提升来自组织明确的计划与设计、有效的沟通和激励、合理的控制与变革。但所有这些工作仅仅关注了管理效率,挖潜增效式的效率提升还只是停留在如何将事情做好的层面。事实上组织可以通过选择不同的业务活动,获得更大的效率提升,因为做正确的事比将事情做正确要重要得多。因此关于业务活动分析、业务选择原则与标准以及业务结构优化等问题的探讨应当具有更高的重要等级,由此形成的理论结果应当会对组织效率的提升起更大作用。

从业务的层面展开组织效率的探讨,首先碰到的障碍是业务范围与业务内容的界定问题。业务活动形式多样,业务环节错综复杂,业务层次高低错落,对于业务从概念到操作难以形成一个统一的认识。

其次是现有的管理研究框架。自泰勒和法约尔以来,管理研究通常以职能来分割内容,然而业务是一项贯通性的活动,也是一件综合性的工作,现有的管理研究却很少以企业业务活动及其管理作为直接的研究对象。管理学从总体上关注组织效率的提高;营销学则讨论价值交换过程中的规律;人力资源管理重点探讨组织行为的激励与考核;管理信息系统则研究信息技术及其应用和商业模式变革;运营管理探讨流程优化和生产效率等相关问题。按照职能划分的管理研究将业务活动彻底分解,更加难以看到业务全貌。

最后是研究的关注点。尽管业务管理是企业的中心工作,但大部分研究并没有将业务放在非常中心的位置。仅仅在价值链理论、企业核心能力理论、多元化与归核化理论以及业务外包理论等内容中会看到关于业务问题的相关讨论。问题在于这种讨论不关注具体的业务内容,各种理论仅仅关注各自的视角,总体上无法融合成一个完整的体系,对企业经营与管理难以形成具体的指导。这种理论与实践的脱节,严重影响了对经营管理客观规律的正确认识,制约了理论的进一步发展,也与业务本身在企业实践中的地位极不相称。

管理学的研究对象自然是与企业经营相关的一切活动。其实只要提到企业,

我们最关心的还是其行业性质和业务范围。一提起 GM 我们就会想起汽车,讲到 Haier 我们自然就想到家电。甚至当提起默多克、李宁等企业家的朋友,我们也马上会联想起他们所经营企业的媒体业务和服装业务。关心企业经营的人士见到他们的企业家朋友总会关切地问候:最近业务怎么样?有没有新的业务方向?几乎所有的企业家以及企业管理者都对企业所从事的业务保持着极大的关注。在企业内部,业务部门相比非业务部门获得企业资源支持的力度要占有相当大的优势,一般业务部门员工的收入通常会高于非业务部门的员工。形成一定规模的企业通常不会停止业务扩张的脚步,除了同业收购以外,前后向的业务重组也吸引了众多学者和研究人员的关注。

鉴于管理问题通常带有很强的实践性特征,管理研究往往从观察管理实践开始,采用不同的方法,针对不同的对象和环节,探讨各自的规律。所以管理研究内容庞杂、领域众多、学派林立。按照传统管理依职能来划分的原则,有生产管理、供应链管理、营销管理、财务管理、人力资源管理等内容;按照现代管理新现象又会有投资管理、信息管理、收购与兼并、技术创新、业务外包、战略协同、知识管理、创业管理和企业核心能力等问题的研究,研究领域虽多,但缺少一个统一的视角,于是对企业、对管理也就缺少了整体的认识。用明兹伯格的观点来看,“我们的认识就如同盲人摸象,因为从未有人能够具备完整地审视大象的眼光。每个人都紧紧地抓住战略形成的某一部分,同时对认识不到的其余部分则一无所知。”可见按照传统管理学职能划分的体系已经难以将其穿成一串有机的长线,需要寻找新的视角,构建新的分析框架。以业务分析为主线构建新的分析框架,可以成功解决当前管理研究体系之间脱节的问题。

以业务为核心重构管理研究的新体系不仅仅是完善理论的需要,也是企业管理实践不断给我们提出的全新课题:

1. 经营业务获取利润是企业得以存在的理由,分析业务特征、研究业务选择理应成为企业战略经营的重点课题。
2. 事实上企业一切的管理都是基于业务展开的,业务特征决定了管理特征。我们需要根据业务的差异区分出不同类型的企业,选择不同的管理模式。
3. 技术变革带来了企业经营环境的变化,改变了业务模式,企业需要及时调整经营思路,重新设计战略目标,促使管理的变革。
4. 企业拥有的资源总是有限的,调整并优化业务结构,可以有效降低企业的经营成本,提高企业的核心竞争力。

企业经营者的管理实践不断向研究者提出以上的问题,需要我们就业务选择、业务管理这一核心问题给出系统而完整的回答。

本书写作的目的是基于提高组织效率,改变为了组织而组织、为了职能而职

能、为了流程而流程以及为了活动而活动的无效率状况,强调组织活动的整体性和有序性,分析战略设计的可执行性,保证战略变革目标的明确性和手段的灵活性。

本书的构思起源于对哈默和钱皮《再造公司》的学习和思考,受教于王方华教授关于企业经营设计的3个核心问题即盈利模式、绩效提升和战略规划的基本理念,来源于对上海交大EMBA项目三个实践环节长期指导的积累,以及组织策划MBA和本科生创新创业活动过程中对企业诞生和成长问题的深入研究,本书的撰写受上海市哲学社会科学规划课题和国家自然科学基金的资助。

顾 锋

2008年11月

目 录

第一部分 概念篇

第一章 业务概念	3
第一节 业务界定	3
第二节 业务要素	4
第三节 相关概念	9
第二章 研究综述	12
第一节 相关研究回顾	12
第二节 业务选择的基本分析逻辑	21

第二部分 选择篇

第三章 业务识别	25
第一节 业务价值	25
第二节 业务获得	30
第三节 业务难度	35
第四章 业务环境	45
第一节 业务的政策环境	45
第二节 业务的经济环境	48
第三节 业务的生产环境	53
第四节 业务的文化环境	55
第五章 业务能力	58
第一节 能力与目标契合	58
第二节 技术与支持能力	59
第三节 人才与管理能力	64
第四节 资金投入能力	66
第五节 业务的协调与配套能力	69

第三部分 经营篇

第六章 业务模式	73
第一节 业务模式及其特征	73
第二节 业务模式成功要素	77
第三节 业务模式的经济原理	81
第四节 业务的基本模式	87
第七章 业务组织	94
第一节 业务管理目标的设置与部署	94
第二节 业务流程的明确与管理	98
第三节 业务结构的设计与调整	102
第四节 业务运作的评价与提升	104
第五节 业务网络协调系统	107

第四部分 整合篇

第八章 业务匹配	113
第一节 业务匹配的涵义	113
第二节 业务匹配的特性	115
第三节 业务匹配的内容	117
第四节 业务匹配度	120
第五节 业务匹配的进化	122
第六节 业务匹配的绩效与风险	126
第九章 业务整合	131
第一节 业务整合分析	131
第二节 业务流程再造	138
第三节 业务重组	146
第四节 业务转型	153
第五节 业务外包	159
参考文献	168
后记	170

第一部分

概念篇

无论企业是在创业之初还是在发展之中,企业家们通常会关心三个非常基本的问题:企业是什么?企业为什么而存在?企业怎样才能更有效率?学者们试图从不同的方面给出令人信服的解答,但令人困惑的是,至今为止学术界还未能就这三个问题形成一致的看法。

当前企业面临全球化带来的日益激烈的市场竞争压力,不断提高的顾客需求和不断缩短的经营周期要求企业的设计和经营者对经营活动和资源配置方式进行严肃认真的思考。变革不可避免,但变革需要明确目标,这样才能有效降低成本,提高变革效率。生存和发展的基本要求促使我们回到对企业本源的重新认识。

关于企业是什么以及企业为什么而存在的问题,事关企业的社会定位。不同的学者有着不同的看法。经济学家认为企业是一个契约的集合,企业围绕着各自的业务活动,通过合同区分企业的内外部资源,并采用权力和市场两种不同的手段配置资源;管理学家认为企业是为了从事业务活动而形成的资源集聚平台,为了高效率地达到组织目的,完成组织任务,企业成为关于责权利分配的一种制度安排。

关于企业存在理由的争论则主要集中于获取利润和服务社会两个方面,尽管从社会的角度我们越来越强调企业的社会责任,但谁也无法否认企业存在的理由是能够为社会贡献价值,而这些又是以企业能够获得必要利润、维持正常经营为基础的,而企业获利则来自于全体成员都直接或间接参与的业务活动。

如何评价企业的效率以及如何提升企业的经营效率,学者们也没有形成一致的意见。有的学者坚持以成败论英雄,提出以衡量业务规模和业务发展趋势的财务指标作为衡量企业绩效和效率的出发点;也有学者认为应对业务活动开展的质量和业务发展潜力进行综合考评,以全面反映企业的业绩和效率,卡普兰教授提出的平衡积分卡就是这种观念的代表。

以上三个方面的问题,无一例外都涉及企业经营的根本——业务活动。围绕企业业务经营活动的分析,将为我们更加深刻地认识企业行为、提升企业的经营绩效提供更新更独特的视角。

第一章 业务概念

企业是社会的基本经济单元,需要在社会的分工体系中,通过努力为客户创造价值,获取维持自身生存和发展所需要的利润,因此有计划有组织的获利活动是企业最基础的工作。

业务经营是对企业获利活动的总体概括。在现实情况当中,所有企业都是依靠各自的业务活动奠定生存和发展的基础,企业的一切活动都可以归结到将业务做好这一根本目标。因此从业务管理这一视角,我们可以将企业管理的所有概念、理论和方法重新排列和定位,对企业的各种活动予以重新认识,给予新的解释。

基于业务的管理分析有其现实的背景和意义。不同企业获利的时机和条件各不相同,获利活动的形式和内容大相径庭。这种情况从根本上决定了总结企业经营管理规律的管理理论的个性特征要普遍强于共性特征,正是基于这种认识,我们认为管理是一门经验性特征非常明显的学科,管理问题的探讨需要针对个案进行概括和总结。因此从企业业务活动的角度进行管理研究有利于具体问题具体分析,保证管理研究有更强的针对性。

第一节 业务界定

业务是“个人或机构从事的本行本职工作”。在《宋史》中曾有“民卖茶资衣食,与农夫业田无异”的说法。在我国古代,类似的说法有:业贼(以偷为业)、业网(以打鱼为业)、业儒(以儒学为业)、业缝(以做衣鞋等手艺为业)、业文(从事文学)、业武(从事武事)、业商(经商,从事商业)、业厚(从善)等。对企业而言,业务通常指通向其他人提供货物或服务的任何谋利活动。

显然,业务是将个人或组织所从事的获利活动按照行业类别加以区分后的概括性称谓,不同的业务既表明所从事活动的领域不同,也预示活动须遵守的规则不一样,活动作用的对象以及活动产生的结果都会有很大不同。

业务与项目在概念上有区别,“项目”通俗地讲是指一项有始有终的活动;与项目的概念相比,业务却是指一系列复杂而相关联的活动,同时具有谋利性,可以计算得失,因此业务的含义相对比较宽泛。

从业务范围来看,小到不能再细分的操作(或职能),大到一个企业经营活动,甚至是一个产业活动。因此,业务可以对应一个产品或服务,也可以对应一个操作

活动(或职能),也可以是指一个产业。从经营角度看,与英文单词“business”相对应,我们将业务界定为在可衡量得失基础上通过向其他人提供货物或服务的某类谋利活动。对企业而言,业务是企业满足客户需求必不可少的媒介,也是企业生存和发展的平台。

企业业务活动的范围有大有小,大至从研发、生产直到销售和售后服务,小至一个生产中的一个环节。随着产业内分工不断向纵深发展,传统的企业业务活动逐步分离为多个企业的活动,企业可以独立开展那些以前不能单独运营的业务环节,如单独从事产品研发的企业、单独从事零部件生产的企业等。

从业务的特征看,一项活动之所以被称为业务,应具有以下几个特征:第一,业务开展所需要的投入要素是可以计价或衡量的,无论其是有形资源还是无形资源;第二,业务产出要有市场,能够交易,或者说可以通过市场对之进行定价;第三,与投入相比,该项活动所带来的收入足够大,可以覆盖其投入成本;第四,这些操作或活动要具有一定的共同特征,可以归为某个类别,如满足某类顾客的某种需求或使用相同的技术。

产品出口是一种交易类的业务,业务活动的承担者必须对业务的整体过程有全面的认识,对业务活动的细节有具体的把握。为了赢得出口销售的客户,兜揽生意的联系函必须写好,而且要有效地分发出去,同时要通过一些有影响的人物、厂家或银行做介绍,取得与客户的联系。任何洽商都应具有说服力,出口业务更要在语言上畅通无阻。时间性也是非常重要的,特别是季节性的商品,竞争更加激烈,时间就显得尤为重要,如果商品卖不出去,很可能中止合同,因此,出口商不能一门心思只靠合同,为了保证支付,对不可撤销的信用证或其他适当的支付手段必须做出安排。总之,对于卖方而言,一要找到买主,二要确保安全收汇。对进口商来说,最重要的是合同商品的质量和对方按期交货,信用证不可能满足这方面的要求。如果有必要,进口商必须派遣自己的雇员检查商品质量,或者组成检查团体去做这项工作。

第二节 业务要素

一、业务主体

业务主体,是指相对独立的业务执行单元,它应当具备相应的权力,能够自主开展业务活动,能够承担实施业务带来的经济、社会等责任。由于业务的规模有大有小,业务的复杂性程度不尽相同,业务目标的达成有难有易,业务主体呈现多样化特征,可分为个体、企业、公益组织与非政府组织、政府等。

（一）个体

个体业务是指从事业务的个人劳动者通过自身脑力或体力劳动开展业务,从业务的收益中满足自身的需要,实现个体利益的最大化。个体业务主体包括农户、个体工商户等。

（二）企业

在社会化大分工的背景下,企业逐渐成为业务活动的主体。企业业务活动的出发点是保证企业的生存和发展并促进整体利润的最大化。企业在多个层面发挥业务主体的功能:

(1) 企业整体层面。企业作为一个整体,统筹兼顾内部资源,在一个或多个业务领域开展产品或服务。

(2) 企业职能部门层面。现代企业内部有研发、采购、生产、营销、售后服务等不同职能部门,每个部门在各自的计划、组织、实施、控制和效益评估上具有相对的独立性,因而可以看成具有自主性的业务主体。

(3) 企业联盟层面。企业联盟,特别是不同领域内的大企业的同盟,组成了现代商业的一类重要业务主体。这种业务主体往往从事着跨越产业链数个环节,横跨不同地域和国界的庞大业务。企业联盟有助于建立统治地位,实现优势互补、优化资源配置、降低生产成本、促进先进技术的研究和开发,扩大市场占有额等。

二、业务对象

业务对象指企业为了实现业务增值而服务的目标群体。可将业务对象分为实体业务对象、过程业务对象、事件业务对象等。实体业务对象表达了一个人、地点、事物或者概念,如客户、订单、物品。过程业务对象表达了应用程序中业务处理过程或者工作流程任务,通常依赖于实体业务对象,是业务的动词。事件业务对象则指与企业业务活动相关的事件。业务对象是业务需求的主体,需求是业务产生、存在和发展的根本前提。全面了解业务对象对正确把握业务需求极为重要。

三、业务资源

资源是指能够为业务主体带来未来利益流入的全部资源总和。

对于企业来说,业务资源主要包括资金、技术、人才、管理能力、商誉、利益相关者关系等。

（一）资金

广义上企业资金的意义就是企业的流动资产总额,是沿着企业价值链流动的血液,保证了企业在投入下的产出增值。企业对内部资金,特别是现金的持有状况和管理水平,直接关系到企业的盈利能力和财务风险两个方面。资金的内涵包括了企业的流动资产总额,是由企业在一定时期内持有的现金和有价证券、应收和预付账款及各类存货资产等所构成的。

（二）技术

狭义的技术指技术生产线的宽度、获取有用市场信息的能力、产品研发能力等,广义的技术指企业维持正常营运业务的各种能力,包括市场开拓能力、销售能力、采购议价能力、融资和投资能力、分销渠道的数量、高效的销售团队、洞察消费者的需求、产品/服务的形象声望和质量、促销和广告效益程度、汇集市场反馈信息和开发新产品/服务/市场的程度、售后服务和追踪等。

（三）人才和管理能力

人才和管理能力主要包括:组织结构,组织的沟通系统,总体控制系统,组织氛围,组织文化,系统程序的应用和决策技巧,高层管理者的技能、能力和兴趣,战略规划系统,组织内部的协同合作情况,并包含对人才的培养和合理配备以及驾驭其他生产资源的能力。

（四）商誉

商誉是指在同等条件下,企业由于其所处地理位置的优势,或由于经营效率高、历史悠久、人员素质高等多种原因,能获取高于正常投资报酬率所形成的价值。企业具有良好的声誉,易于提高自身的客户忠诚度和美誉度。

（五）利益相关者关系

利益相关者关系包含企业内外部所有受到企业决策和行动影响,反过来又能影响企业今后发展的任何利益相关者,比如股东、政府、债权人、员工、消费者、供应商,甚至是社区居民。利益相关者掌握着企业经营活动所必需的资金、技术、知识、信息等重要资源。

四、业务载体

业务载体指业务主体向业务对象提供的产品或者服务。生产型企业和服务型

企业提供的产品载体和服务载体具有不同的特点。

对于生产型企业,产品是企业与顾客的纽带。产品是有形的,生产企业所提供产品的生产和消费是分离的,产品是先被制造出来,经过存储、运输,投入销售,最后被消费。生产型企业的生产和销售环境相对稳定。

服务型企业提供服务时,企业人员需直接面对消费者,而服务是联系企业与顾客的载体,企业人员的状态直接影响顾客的满意度。服务通常是无形的,在被购买以前是看不见、摸不着的。服务型企业所提供服务的生产和消费一般是同时进行的。服务企业具有人员高参与性,服务的提供往往具有较强的随机性,由谁提供服务、在何时何地提供服务、服务对象等都具有不确定性。

五、业务特征

业务特征是指业务在实施过程中需要关注的环节,包括业务目标、业务组织、业务拓展、业务风险、业务收益等,业务特征是判断业务质量的重要指标。

(一) 业务目标

业务目标是业务主体对业务执行结果的期望。业务目标可以有多个,即目标体系。业务的目标体系应该是对若干个具有相对独立性的业务指标加以衡量。

一般来说,业务目标体系要符合五个原则,即明确性(Specific)、可度量性(Measurable)、可完成性(Achievable)、相关性(Relevant)和可跟踪性(Time-based),又称为 SMART 原则。

(二) 业务组织

业务组织的涵义可以从静态与动态两个方面来理解。从静态方面看,指组织结构,即反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络,是组织的框架体系。从动态方面看,指维持与变革组织结构以完成组织目标的过程。通过组织机构的建立与变革,将生产经营活动的各个要素、各个环节,从时间、空间上科学地组织起来,使每个成员都能接受领导、协调行动,从而产生新的、大于个人和小集体功能简单加总的整体职能。

(三) 业务空间

业务空间是指业务活动开展及业务扩张的可能范围,它反映了业务活动的约束情况。业务空间包括业务横向拓展空间和纵向拓展空间两个方面,涉及业务宽度和业务深度两个概念。所谓业务深度就是指在企业开展业务时,在相关产业链上涉及的纵向环节的多少。涉及的环节越多,业务深度越大。业务深度的选择实

际也是确定企业在产业链上纵向覆盖的层次。业务宽度和业务的市场范围和规模相关。在实际业务中,一般选取两种产品(服务)线战略:一些企业专注于小范围业务领域,甚至是单一的业务;另一些实力雄厚的大企业,依靠自身积累的充足的资金、遍布的渠道资源、优质的声誉和产品,把业务拓展到占几大类多品种细分市场中。有足够空间的业务具有较好的生存性和发展性。

(四) 业务风险

企业开展业务的目的是获取经济收益,然而收益的产生总是与风险相伴。如在生产类的工厂企业,要注意供货的短缺和各种安全隐患等;服务企业会时刻关注自己的消费者口碑,对负面评论及时进行危机处理等。

(五) 业务收益

传统意义上,业务收益特指经济意义的回报。然而在全球化的商业格局下,企业关心的不再单单是现在赚了多少钱的问题,而要关注自身的业务在未来十年、几十年能不能维持健康的发展。越来越多的企业开展了更多不以赚钱为唯一目标收益的业务,把更多的精力投入到获取良好企业形象、打造企业文化、维持公共关系的业务层面,这些业务虽然不直接产生经济收益,但能获得社会、政治方面的收益,对企业长期生存和发展至关重要。

六、业务模式

业务模式是业务主体集中资源开展业务活动的方式。

不同的企业有各自不同的业务模式,并依靠各自不同的业务模式盈利。如物流企业有四类具有代表性的物流业务模式:①出口集运与进口分销;②服务生产线;③分销配送物流;④速递+结转。在竞争激烈的市场环境中,如何进行业务模式创新是全球关注的焦点。不同的业务模式针对不同的业务对象具有不同的资源组织效率,最终导致不同的业务收益。调查发现,业务模式创新成为企业新的关注点,竞争压力已经使得企业管理者们越来越重视业务模式创新。人们普遍认为,提升企业的竞争力,就需要改变传统观念中不可侵犯的业务模式。

七、业务规则

(一) 市场规则

业务活动离不开市场,自然也离不开市场规则。业务的市场规则是指企业进行业务活动必须遵循市场的规则。市场规则是国家为了保证市场有序运行而依据

市场运行规律制定的规范市场主体活动的各种规章制度,包括法律、法规、契约和公约等。市场规则包括市场进出规则、市场竞争规则、市场交易规则等。

(二) 信用规则

企业的业务活动在遵循市场规则的基础上,还要遵守信用规则。信用是企业立身的根本,取得客户、供应商等方面信任是业务得以顺利开展的基础,企业违背了信用原则,不但会面临惩罚,还会影响企业未来的业务活动。

(三) 管理规则

企业都有其特定的业务目标,每个企业及其组成部分都应当与这一目标相关,企业组织的调整、增加、合并或取消,都应该以能否实现目标为标准。企业管理上必须做到分工合理,协作明确,每个部门及员工的工作范围、相互关系、协作方法、权利责任等应有明确界定。企业业务的管理规则往往由企业管理者掌握。

第三节 相关概念

一、企业战略

企业战略是指企业对所从事的业务设立远景目标,并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划。从实质上讲,企业战略的选择包括企业选择的业务深度和业务宽度的综合分析。

(一) 业务深度与企业战略

与业务深度相关的企业战略包含两方面的内容:一是业务在整个产业链上所处的层次。层次的高低可以用业务利润的大小来区分,按照所谓的“二八法则”,高层次的业务在整个产业链价值创造中占有很大比例。二是业务组合的覆盖纵深。业务纵深越大,企业越能在产业链上获得业务组合的协同效益,在正常的情况下通常意味着企业对产业链的控制能力越强,与业务深度小的企业相比,战略层次越全面。上述两个方面互相补充。

(二) 业务宽度与企业战略

从战略层面来看,与业务深度不同,寻求业务宽度的企业并不会涉足产业链上的其他环节,而是专注于某一个环节,但是尽可能多地服务于更广泛的市场。例如,宝洁公司推出的洗衣粉品牌有汰渍、洗好、欧喜朵、波特、世纪等近 10 种,在中