

经济管理实验实训系列教材

职业经理人 系统思维训练

Training for the
professional executive's
Systematic Thinking

主 编 饶莉 杨军 黄洁



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

经济管理实验实训系列教材

职业经理人 系统思维训练

Training for the
professional executive's
Systematic Thinking

主 编 饶莉 杨军 黄洁



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人系统思维训练/饶莉主编. —成都:西南财经大学出版社,2012.3

ISBN 978 - 7 - 5504 - 0542 - 4

I. ①职… II. ①饶… III. ①企业管理—领导思维学

IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 001411 号

职业经理人系统思维训练

主编:饶莉 杨军 黄洁

责任编辑:于海生 冯梅

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookej.com
电子邮件	bookej@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	9.25
字 数	205 千字
版 次	2012 年 3 月第 1 版
印 次	2012 年 3 月第 1 次印刷
印 数	1—2000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 0542 - 4
定 价	19.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

经济管理实验实训系列教材

编 委 会

主 任：杨继瑞 郑旭煦

副主任：曾庆均 靳俊喜 罗勇（常务）

委 员（排名不分先后）：

冯仁德 曾晓松 母小曼 梁 云 毛跃一

王 宁 叶 勇 田双全 陈永丽 李大鹏

骆东奇 周昌祥 邹 璇

总序

高等教育的任务是培养具有创新精神和实践能力的高级人才。“实践出真知”，实践是检验真理的唯一标准，也是知识的重要源泉。大学生的知识、能力、素养不仅来源于书本理论与老师的言传身教，更来源于实践感悟与体验。大学教育的各种实践教学环节对于培养学生的实践能力和创新能力尤其重要，实践对于大学生成长至为关键。

随着我国高等教育从精英教育向大众化教育转变，客观上要求高校更加重视培养学生的实践能力。以往，各高校主要通过让学生到企事业单位和政府机关实习的方式来训练学生的实践能力。但随着高校不断扩招，传统的实践教学模式受到学生人数多、岗位少、成本高等多重因素的影响，越来越无法满足实践教学的需要，学生的实践能力的培养越来越得不到保障。有鉴于此，各高校开始探索通过校内实验教学和校内实训的方式来缓解上述矛盾，而实验教学也逐步成为人才培养中不可替代的途径和手段。目前，大多数高校已经普遍认识到实验教学的重要性，认为理论教学和实验教学是培养学生能力和素质的两种同等重要的手段，二者相辅相成、相得益彰。

相对于理工类实验教学而言，经济管理类专业实验教学起步较晚，发展滞后。在实验课程体系、教学内容（实验项目）、教学方法、教学手段、实验教材等诸多方面，经济管理实验教学都尚在探索之中。要充分发挥实验教学在经济管理类专业人才培养中的作用，需要进一步深化实验教学研究和推进改革。加强实验教学基本建设的任务更加紧迫。

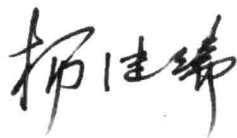
重庆工商大学作为具有鲜明财经特色的高水平多学科大学，高度重视并积极探索经济管理实验教学建设与改革的路径。学校经济管理实验教学中心于2006年被评为“重庆市高校市级实验教学示范中心”，2007年被确定为“国家级实验教学示范中心建设单位”。经过多年的努力，我校经济管理实验教学改革取得了一系列成果，按照能力导向构建了包括学科基础实验课程、专业基础实验课程、专业综合实验课程、学科综合实验（实训）课程和创新创业课程五大层次的实验课程体系，真正体现了“实验教学与理论教学并重、实验教学相对独立”的实验教学理念，并且建立了形式多样、以过程为重心、以学生为中心、以能力为本位的实验教学方法和考核评价体系。努力做到实验教学与理论教学结合、模拟与实战结合、教学与科研结合、专业教育与创业教育结合、学校与企业结合、第一课堂与第二课堂结合，创新了开放互动的经济管理实验教学模式。

为进一步加强实验教学建设，展示我校实验教学改革成果，由学校经济管理实验教学指导委员会统筹部署和安排，计划陆续出版“经济管理实验教学系列教材”。本套教材力求体现以下几个特点：一是系统性，该系列教材将涵盖经济学、管理学等大多数学科专业的“五大层次”实验课程体系，有力支撑分层次、模块化的经济管理实验教学体系；二是综合性，该系列教材将原来分散到若干门理论课程的课内实验项目整合成一门独立的实验课程，尽量做到知识的优化组合和综合应用；三是实用性，该系列教材所体现的课程实验项目都经过反复推敲和遴选，尽量做到仿真，甚至全真。

感谢该系列教材的撰写者。该系列教材的作者们普遍具有丰富的实验教学经验和专业实践经历，个别作者甚至是来自相关行业和企业的实务专家，希望读者能从中受益。

毋庸讳言，编写经济管理实验教材是一种具有挑战性的开拓与尝试，加之实践本身还在不断地丰富与发展，因此本系列实验教材可能会存在一些不足甚至错误，恳请同行和读者批评指正。我们希望本套系列教材能够推动我国经济管理实验教学的发展，能对培养具有创新精神和实践能力的高级专门人才尽一份绵薄之力！

重庆工商大学校长、教授、博士生导师



2011年5月10日

前言

管理即是在一定环境中，通过合理配置组织的有限资源，帮助组织实现目标的整个过程。成功的管理是既讲求效率又富有效果的，即以最小的投入实现目标。可是当今社会需求的多元化和复杂性以及科技迅猛发展和全球经济一体化的格局，使现代企业在获取与利用诸如人、财、物和信息等各种资源的同时，兼顾效果和效率日益困难。企业的管理工作，不仅需要精通各专业领域的专门人才，还需要能统领大局、运筹帷幄，整合各方资源的高级经理；与此同时专业管理人员，也需要在擅长职能业务时，兼具全局意识和长远眼光，让专业决策主动配合高级经理追求企业的整体最优目标。所以，系统思维方式的建立，对高、中、基层的职业经理都是必须的。

然而，仅仅依赖高校传统的教学方式，是难以在实践经验几乎是空白的大学生中培养出系统思维能力的。因为机械论的思维方式在近现代社会推动了有目共睹的科技进步，也深远地影响了我们的整个社会：至今几乎所有人都认为万事万物是可以被分解的，直到被拆分成分子、原子。也是在这样的影响下，为满足社会的专业分工需要形成了大学的专业教育，在专业的学习中，人们也将学习和研究的对象分割成相对独立的可以处理的片段来思考，然后加以整合。这种学习方式的好处是善于简化问题、重视深入分析，锻炼逻辑思维，但也存在着认识孤立、片面，整体感差的缺点。这样的培养方式在工学类专业的教学中容易扬长避短，但对普遍缺乏工作经历的工商管理类专业学生而言，则难以在这样的教学环境中，对蕴含丰富社会经验并充满艺术性的管理知识予以恰当的领会，于是乎就渐渐习惯于机械收敛式的思维方式之中。

著名的系统论学者切克兰德指出系统是“体现了相互联系起来的元素集合的思想”，并强调“表现的是作为整体的性质而不是它的组成部分的性质”，而系统思维是有意识地运用“这种整体性概念以整理我们的思想”。系统思维方式关注整体、部分、结构、功能、沟通以及和环境的互动，虽以传统的实体思维方式为基础，但不把关注的对象看成质点，而是当成系统整体来考察。与机械式思维方式相区别，其主要特点体现为：认识的出发点是整体性；在认识对象上强调复杂性；认识的过程中以分析与综合的双向性替代先分析后综合的单向性；解决问题强调多目标性而非传统的追求单一目标。企业由管理者运作，职业经理即具有职业素养的专职管理人员，管理者的思维方式会通过各种管理决策影响企业的经营绩效。而企业管理的决策活动却是具有整体性、层次性、开放性、动态性的系统特点的，所以，系统地思考能够帮助决策者从专业局部关注企业整体，从问题表面看清事物本质，从静态表现认识到动态变化。可见，系统的思维方式对于职业经理正确地进行企业管理的各项决策必不可少。

系统思维方式从何而来？实践是最好的老师。学生在寒暑假、在上课之余要多通过社会这所大学感知一个组织、一个或大或小的社会所拥有的内部结构和整体性，感受似有边界又没有边界的组织的内外交融。学生在课堂里可不可以实践？管理类专业

的实验课程就是要弥补课堂理论教学的不足。《职业经理人的系统思维训练》是我们面向缺少管理经验的管理类尤其是工商管理类专业学生,针对在单纯理论学习中容易存在的刻板记忆、只见树木不见森林等问题,而进行的教学方法、手段以及内容上所作的探索,是以问题为导向的教学方法在模拟职业经理管理决策中的应用。希望这样的尝试能在思维方式上让学生得到更多的教益。

本教材配合相应的实验道具适合管理类专业学生使用。建议学时数为16学时(进行四个周期的模拟经营)或24学时(进行六个周期的模拟经营)。教材内容分为两大部分:第一部分是对知识进行简介和回顾的部分,为第一章到第四章,分别是对实验课所需用到的企业管理主要知识以及在团队对抗中所涉及的组织与行为心理学知识的温习或展现。第二部分为第五章,是实验课本身所涉及的情景及过程。学生在实验课之前一定要对前四章的相关知识心中有数,对第五章实验中的模拟经营规则做到相当熟悉。作为教材来讲,本着知识内容的系统和完整,本该有专门的章节介绍职业经理系统思维的内涵,以及与实验课程中所涉及各方面知识的关系。但我们从这几年教学实践的经验来看,认为在实验教材中不应该给学生在实验学习体会之前的任何明示或暗示,而是要让学生在实验过程中真切地去感受自己习惯的思维方式对决策活动的影响,在复杂而有意义的问题情景中,通过自主探究与合作来解决“真实世界”的非结构化问题,从而学习隐含在问题背后的科学知识,形成以系统思维方式解决问题的意识和能力。所以我们在教材中刻意不出现职业经理系统思维相关概念,以及反映实验情景与过程的第五章与前四章相互关联的专门章节。这可能对学习这门实验课的学生之外的读者使用本教材会造成一点不便,在此深表歉意。

教材的编写分工是:黄洁负责第一章,饶莉负责第二、五章,杨军负责第三、四、五章。在课程建设和教材的编写中,笔者虽起了点带头作用,但在此要特别提及两位坚定的合作者,因本课程上课时间的特殊性,只要有需要,黄洁博士和杨军老师总是二话不说地牺牲自己在周末和家人共享天伦的时光,与笔者一道运行该课。另外,还要感谢重庆工商大学管理学院的梅洪常教授、徐世伟教授,在我们多年来的课程建设和本次教材的编写工作中给予的大力支持。也要特别感谢重庆蒙迪人才咨询服务公司为本课提供的技术保障!本书由编委会委员田双全副教授主审并给予了許多宝贵的意见,在此表示诚挚的感谢!

由于水平有限,教材存在疏漏与不足,敬请读者批评指正。

饶莉

2011年9月

目 录

第一章 战略管理理论及应用	(1)
第一节 战略管理的基本概念和理论	(1)
第二节 战略管理的基本流程和分析工具	(4)
第二章 市场营销理论及应用	(11)
第一节 市场营销基本概念与理论	(11)
第二节 市场营销管理的应用	(15)
第三章 人力资源管理理论及应用	(22)
第一节 人力资源管理的主要理论	(22)
第二节 人力资源管理的应用	(28)
第四章 组织与行为心理学	(54)
第一节 组织与行为心理学的理论基础	(55)
第二节 组织与行为心理学的实践应用	(65)
第五章 实验情景及过程	(81)
第一节 实验情景假设及规则	(81)
第二节 实验过程	(85)
参考文献	(139)

第一章 战略管理理论及应用

第一节 战略管理的基本概念和理论

一、战略和战略管理的相关基本概念

从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划，而从企业过去发展历程的角度来看，战略则表现为一种模式。如果从产业层次来看，战略表现为一种定位；而从企业层次来看，战略则表现为一种观念。此外，战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋。

战略管理则是指对企业战略的管理，包括战略制定、形成与战略实施两个部分。战略管理是依据企业的战略规划，对企业的战略实施加以监督、分析与控制，特别是对企业的资源配置与事业方向加以约束，最终促使企业顺利达成企业目标的过程管理。

战略环境是指与企业经营有关的企业内部因素和外部因素的总和。

企业使命是指企业的目的、性质、任务及其应当承担的责任，包括经营哲学和企业宗旨。经营哲学是指企业在从事生产经营活动中所持有的基本信念、价值观念和行为规范。企业宗旨是指企业现在和将来应该从事什么事业、应该成为什么性质的企业。

企业的总体战略是指导企业在今后若干年总体发展、统帅全局的带综合性的战略，是制定企业各个经营领域战略和各职能战略的依据。

企业的职能战略是在总体战略的指导下，针对企业各职能部门、各专业工作的重大问题所制定的谋划与方略。它是总体战略的具体实施战略，并运用研究开发、生产、营销、财务、人力资源和其他专业职能，使企业总体战略具体落实。

战略控制，是指在战略实施过程中，将反馈的执行情况与战略目标进行比较，从中发现偏差程度，并及时采取有效措施，努力加以纠正，以确保战略目标实现的活动。

二、战略管理的关键要素

战略管理主要是指战略制定和战略实施的过程。一般说来，战略管理包含四个关键要素，即战略分析、战略选择、战略实施、战略评价和调整。

1. 战略分析

战略分析的主要目的是了解组织所处的环境和相对竞争地位，评价影响企业目前和今后发展的关键因素。

战略分析包括三个主要方面：首先要确定企业的使命和目标，作为企业战略制定

和评估的依据。其次进行外部环境分析，包括企业所处的宏观和微观环境对企业的影响以及企业自身的资源和能力。最后还需了解企业利益相关者的期望及其对企业的影响和制约。

2. 战略选择

战略选择主要是战略制定、评价和选择，即在明确了企业当前的状态后，确定企业该做什么以及怎样做。

战略选择主要包括三个步骤：首先，制定战略选择方案。制定方案时，企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。其次，评估备选方案。考虑备选战略是否发挥了企业的优势，克服劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度以及备选战略能否被企业利益相关者所接受等。最后是选择战略，在确定最终战略时，可根据企业目标实现的有利程度进行选择。最终战略确定后，还应制定有关研究与开发、资本需求和人力资源方面的具体政策和计划，作为补充。

3. 战略实施

战略实施就是将战略转化为行动，采取措施发挥战略作用。所涉及的问题包括资源在企业各部门和各层次间的分配及使用、其他必须资源的获得和使用、组织结构的调整、利益调整、企业文化调整等。

4. 战略评价

战略评价就是通过评价企业的经营业绩，判断战略的科学性和有效性。如果所实施的战略效果不佳，则需及时进行调整。

企业战略管理的实践表明，战略制定固然重要，战略实施同样重要。一个好的战略仅是战略成功的前提，有效的企业战略实施才是企业战略目标顺利实现的保证。另一方面，如果企业没有能完善地制定出合适的战略，但是在战略实施中，能够克服原有战略的不足之处，那也有可能最终导致战略的完善与成功。当然，如果对于一个不完善的战略选择，在实施中又不能将其扭转到正确的轨道上，就只有失败的结果。

三、三大基本竞争战略

三大基本竞争战略是由美国哈佛商学院著名的战略管理学家迈克尔·波特提出，即成本领先战略（Overall cost leadership）、差异化战略（Differentiation）和集中化战略（Focus）。企业必须从这三种战略中选择一种，作为其主导战略：要么把成本控制到比竞争者更低的程度；要么在企业产品和服务中形成与众不同的特色，让顾客感觉到你提供了比其他竞争者更多的价值；要么企业致力于服务于某一特定的市场细分、某一特定的产品种类或某一特定的地理范围。这三种战略架构上差异很大，成功地实施它们需要不同的资源和技能。

1. 成本领先战略

（1）成本领先战略的含义和类型

成本领先战略也称为低成本战略，是指企业通过有效途径降低成本，使企业的全

部成本低于竞争对手的成本，甚至是在同行业中最低的成本，从而获取竞争优势的一种战略。成本领先战略可分为简化产品型成本领先战略、改进设计型成本领先战略、材料节约型成本领先战略、人工费用降低型成本领先战略、生产创新及自动化型成本领先战略。

（2）成本领先战略的适用条件

成本领先战略主要适用于现有竞争企业之间的价格竞争非常激烈、企业所处产业的产品基本上是标准化或者同质化的、实现产品差异化的途径很少、多数顾客使用产品的方式相同、消费者的转换成本很低、消费者具有较大的降价谈判能力的条件下。

（3）成本领先战略的优势和劣势

采用成本领先战略的优势在于：抵挡住现有竞争对手的对抗、抵御购买商讨价还价的能力、更灵活地处理供应商的提价行为、形成进入障碍、树立与替代品的竞争优势。采用成本领先战略的劣势主要包括：降价过度引起利润率降低、新加入者可能后来居上、丧失对市场变化的预见能力、技术变化降低企业资源的效用、容易受外部环境的影响。

2. 差异化战略

（1）差异化战略的含义和途径

差异化战略是指为使企业产品与竞争对手产品有明显的区别，形成与众不同的特点而采取的一种战略。这种战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。企业要突出自己产品与竞争对手之间的差异性，主要有四种基本的途径：产品差异化、服务差异化、人事差异化和形象差异化。

（2）差异化战略的适用条件

可以有多种途径创造企业与竞争对手产品之间的差异，并且这种差异被顾客认为是有价值的；顾客对产品的需求和使用要求是多种多样的，即顾客需求是有差异的；采用类似差异化途径的竞争对手很少，即真正能够保证企业是“差异化”的；技术变革很快，市场上的竞争主要集中在不断地推出新的产品特色。

（3）差异化战略的优势和劣势

实施差异化战略的优势在于：能够建立起顾客对企业的忠诚；形成强有力的产业进入障碍；增强了企业对供应商讨价还价的能力；削弱购买商讨价还价的能力；替代品的竞争减小。差异化战略的劣势在于：可能丧失部分客户、竞争对手的模仿和过度差异化。

3. 集中化战略

（1）集中化战略的含义和类型

集中化战略也称为聚焦战略，是指企业或事业部的经营活动集中于某一特定的购买者集团、产品线的某一部分或某一地域市场上的一种战略。这种战略的核心是瞄准某个特定的用户群体，某种细分的产品线或某个细分市场。集中化战略可以分为产品线集中化、顾客集中化、地区集中化和低占有率集中化战略。

（2）集中化战略的适用条件

集中化战略的使用条件为：具有完全不同的用户群，这些用户或有不同的需求，

或以不同的方式使用产品；在相同的目标细分市场中，其他竞争对手不打算实行重点集中战略；企业的资源不允许其追求广泛的细分市场；行业中各细分部门在规模、成长率、获利能力方面存在很大差异，致使某些细分部门比其他部门更有吸引力。

（3）集中化战略的优势和劣势

集中化战略的优势主要表现在：便于集中使用整个企业的力量和资源，更好地服务于某一特定的目标；可以更好地调查研究与产品有关的技术、市场、顾客以及竞争对手等各方面的情况，做到“知彼”；经济效果易于评价，战略管理过程也容易控制，从而带来管理上的便利。

集中化战略的劣势主要包括：当顾客偏好发生变化，出现技术创新或有新的替代品出现时，企业就会受到很大的冲击；竞争者采取了更集中化的战略；产品要求不断更新，造成生产费用增加，成本优势削弱。

第二节 战略管理的基本流程和分析工具

一、战略管理的基本流程

战略管理的基本流程包括九个步骤，如图 1.1 所示。

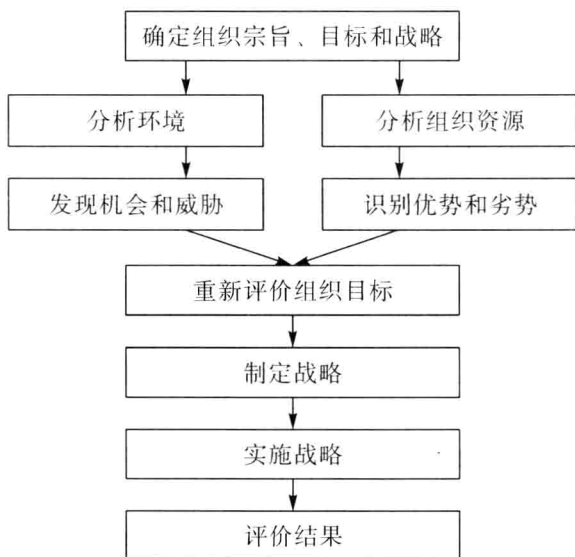


图 1.1 战略管理基本流程

1. 确定组织当前的宗旨、目标和战略

明确公司的宗旨旨在促使管理者仔细确定公司的产品和服务范围，以更好地制定公司目标。管理者还必须搞清楚组织目标以及当前所实施的战略的性质，并对其进行全面而客观地评估。

2. 分析环境

环境分析是战略管理过程的关键环节和要素。组织环境在很大程度上规定了管理者可能的选择。成功的战略大多是能够与环境相适应的战略。管理者应很好地分析公司所处的环境，了解市场竞争的焦点，了解政府法律法规对组织可能产生的影响以及公司所在地的劳动供给状况等。其中，环境分析的重点是把握环境的变化和发展趋势。

3. 发现机会和威胁

分析了环境之后，管理者需要评估环境中哪些机会可以利用，以及组织可能面临的威胁。机会和威胁都是环境的特征。威胁会阻碍组织目标的实现，而机会则相反。在分析机会与威胁时，如下因素十分关键：竞争者行为、消费者行为、供应商行为和劳动力供应。技术进步、经济因素、法律政治因素以及社会变迁等一般环境虽不对组织构成直接威胁，但作为一种长期计划，管理者在制定战略时也必须慎重考虑。分析机会和威胁还必须考虑压力集团、利益集团、自然资源以及有潜力的竞争领域。

4. 分析组织的资源

分析完了外部环境，还要分析组织的内部资源，包括组织的人力资源情况、组织的财务状况、技术能力、品牌形象等。这一环节的分析能使管理者认识到，无论多么强大的组织，都在资源和能力方面受到某种限制。

5. 识别优势和劣势

优势是组织可开发利用以实现组织目标的积极的内部特征，即决定作为组织竞争武器的特殊技能和资源；劣势则是抑制或约束组织目标实现的内部特征。组织的优势和劣势可能在于市场、财务、产品、研究与发展等多个方面。内部分析还要考虑组织的结构、管理能力和管理质量以及人力资源、组织文化的特征。

6. 重新评价组织的宗旨和目标

按照 SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) 分析和识别组织机会的要求，重新评价公司的宗旨和目标。

7. 制定战略

战略需要分别在公司层、事业层和职能层设立。在这一环节组织将寻求组织的恰当定位，以便获得领先于竞争对手的相对优势。

8. 实施战略

无论战略制定得多么有效，如果不能恰当地实施仍不可能保证组织的成功。另外，在战略实施过程中，最高管理层的领导能力固然重要，但中层和基层管理者执行计划的主动性也同样重要。管理者应努力确保组织战略目标的实现。

9. 评价结果

战略管理过程的最后一步是评价结果：战略的效果如何？需要做哪些调整？根据分析结果对公司战略进行相应的调整。

二、战略管理的分析工具

（一）波特五力分析模型

五力分析模型是迈克尔·波特（Michael Porter）于20世纪80年代初提出的，对企业战略制定产生了全球性的深远影响。该模型用于竞争战略的分析，可以有效地分析客户的竞争环境。五种力量确定了竞争的五种主要来源，以此分析一个行业的基本竞争态势。这五种力量分别是：供应商和购买者的议价能力，潜在进入者的威胁，替代品的威胁，以及来自目前在同一行业的公司间的竞争。五种力量的不同组合变化最终影响行业利润潜力变化。如图1.2所示。

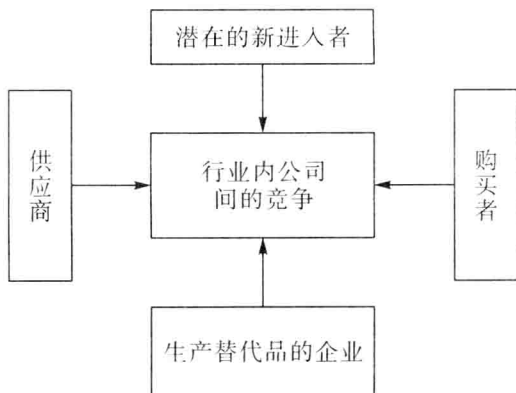


图 1.2 波特的五力分析模型

1. 供应商的议价能力

供方主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什麼投入要素，当供方所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要或者严重影响买主产品的质量时，供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。

2. 购买者的议价能力

购买者主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。购买方力量的强弱主要取决于购买者数量、购买量占卖方销售量的比例、购买方的选择空间和后向一体化的能力。

3. 新进入者的威胁

新进入者在给行业带来新生产能力和资源的同时，也将瓜分现有市场，还将与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，导致行业中现有企业盈利水平降低，还有可能危及这些企业的生存。进入威胁的大小主要取决于进入新领域的障碍大小与预期现有企业对于进入者的反应。进入障碍主要包括规模经济、资本需要、转换成本、政府政策、自然环境等方面。预期现有企业对进入者的反应情况，主要是采取报复行动的可能性。总之，新企业进入一个行业的可能性取决于进入者主观估计进入所能带来的潜

在利益、所需花费的代价与所要承担的风险这三者的相对大小情况。

4. 替代品的威胁

两个处于同行业或不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为。替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的竞争压力就越强；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

5. 同业竞争者的竞争程度

同行业中的企业目标都在于使自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在经营中就必然会产生冲突与对抗现象，构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。行业中现有企业间竞争的剧烈程度主要受下列因素的影响：行业进入障碍的大小、市场产品需求量的增长、竞争者的行为、用户转换成本等。

根据上面对于五种竞争力量的讨论，企业可以采取尽可能地将自身的经营与竞争力量隔绝开来、努力从自身利益需要出发影响行业竞争规则、先占领有利的市场地位再发起进攻性竞争行动等手段来对付这五种竞争力量，以增强自己的市场地位与竞争实力。

(二) SWOT 分析

SWOT 分析法是一种简便易行的环境分析工具。SWOT 这四个字母分别代表 Strengths（优势）、Weaknesses（劣势）、Opportunities（机会）、Threats（威胁）。

SWOT 分析就是将企业面临的外部机会、威胁以及自身的优劣势等各方面因素进行综合分析。优劣势分析主要着眼于企业自身，机会和威胁主要着眼于外部环境。通过 SWOT 分析，形成不同的战略组合，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。

1. 将企业的优势、劣势以及面临的外部环境的机会和环境威胁找出来，做成矩阵图，分别形成 SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略。参见图 1.3 和图 1.4。

内部能力		优势 S	劣势 W
外部因素	机会 O	× × × ×	× × × ×
	× × × ×	SO 战略	WO 战略
	威胁 T	× × × ×	× × × ×
	× × × ×	ST 战略	WT 战略
	× × × ×	× × × ×	× × × ×

图 1.3 SWOT 矩阵图

机会O	WO: 改进	SO: 利用
威胁T	WT: 消除	ST: 监视
	劣势W	优势S

图 1.4 SWOT 战略措施分析

2. 分析不同的战略方案，选择战略方案

“优势 + 机会”的杠杆效应。当企业内部优势与外部机会相互一致和适应时，会产生杠杆效应。在这种情形下，企业可以用自身内部优势撬起外部机会，使机会与优势充分结合发挥出来。此时，企业必须敏锐地捕捉机会，把握时机，以寻求更大的发展。

“机会 + 劣势”的抑制效应。抑制性意味着妨碍、阻止、影响与控制。当环境提供的机会与企业内部资源优势不相适合，或者不能相互重叠时，企业的优势再大也将得不到发挥。在这种情形下，企业就需要提供和追加某种资源，以促进内部资源劣势向优势方面转化，从而迎合或适应外部机会。

“优势 + 威胁”的脆弱性。脆弱性意味着优势的强度或程度的降低、减少。当环境状况对公司优势构成威胁时，优势得不到充分发挥，出现优势不优的脆弱局面。在这种情形下，企业必须克服威胁，以发挥优势。

“劣势 + 威胁”的问题性。当企业内部劣势与企业外部威胁相遇时，企业就面临着严峻挑战，如果处理不当，可能直接威胁到企业的生死存亡。

三、战略评价与战略控制

1. 战略评价

战略评价是检测战略实施进展，评价战略执行业绩，不断修正战略决策，以期达到预期目标。战略评价包括三项基本活动：考察企业战略的内在基础；将预期结果与实际结果进行比较；采取纠正措施以保证行动与计划的一致。

战略评价的内容主要包括：战略是否与企业的内外部环境相一致；从利用资源的角度分析战略是否恰当；战略涉及的风险程度是否可以接受；战略实施的时间和进度是否恰当；战略是否可行。

2. 战略评价标准

企业可以在战略选择阶段或在战略实施评价阶段使用这些标准：

(1) 一致性

战略的一个关键作用是与企业的活动相一致，然而，在实际工作中，不一致性是司空见惯的。需要思考的问题包括：① 协调和计划上的问题是由于管理不善还是人为因素所致？如不是人为因素，那可能是因为战略的不一致所造成的。② 企业中某一部门或单位的成功是否意味着另一个部门或单位的失败？如果是这样，那么这个战略很可能是不