



21世纪国际经济与贸易系列教材

新编国际商务教程

(第二版)

International Business

林季红 主编



中国人民大学出版社

013069888

F740-43
40-2



21世纪国际经济与贸易系列教材

新编国际商务教程

(第二版)

International Business

林季红 主编



F740-43
40-2

中国人民大学出版社



北航

C1678035

图书在版编目 (CIP) 数据

新编国际商务教程/林季红主编. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 7

21 世纪国际经济与贸易系列教材

ISBN 978-7-300-17829-5

I. ①新… II. ①林… III. ①国际贸易-高等学校-教材 IV. ①F74

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 165100 号

21 世纪国际经济与贸易系列教材

新编国际商务教程 (第二版)

林季红 主编

Xinbian Guoji Shangwu Jiaocheng

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京昌联印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

印 张 23 插页 1

字 数 481 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2008 年 7 月第 1 版

2013 年 9 月第 2 版

印 次 2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价 40.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



21 世纪国际经济与贸易系列教材

作者简介

林季红，经济学博士，厦门大学经济学院国际经济与贸易系教授、博士生导师。中国世界经济学会理事，《中国经济问题》编委。共出版 2 部专著，3 部编著，4 部译著，2 部教材。2000 年以来，发表学术论文 30 余篇，其中国家一类核心刊物论文 10 篇。论文得到《新华文摘》和中国人民大学报刊复印资料转载，并获福建省社会科学优秀成果奖。主持国家社科基金、教育部人文社科基金项目课题研究。曾两次获得国家教育部和国家留学基金委公派赴德国柏林工业大学和英国里丁大学进行访问学习和合作研究。被评为 2007 年度福建省高等学校新世纪优秀人才。主要研究领域：跨国公司与国际投资、国际商务、欧洲经济与金融、国际政治经济关系等。



21 世纪国际经济与贸易系列教材

前言

《新编国际商务教程》是中国人民大学出版社组织编写的“21 世纪国际经济与贸易专业系列教材”之一。本书以环境—战略—组织结构作为分析框架，围绕跨国公司的战略竞争和战略管理进行分析和论述。全书贯穿了国际生产非一体化的趋势以及网络型组织取代层级制这样一条主线。本书的新颖之处表现在：（1）在国际商务环境和企业资源能力分析的基础上，探讨跨国公司的战略竞争，特别是从动态竞争的角度分析跨国公司如何获取可持续的竞争优势。此外，在企业资源和能力一章中加入了有关企业家能力和企业家网络的分析。（2）深入分析和比较跨国公司战略联盟与跨国并购在海外市场进入方式中的运用。运用企业资源基础论和网络理论分析跨国公司如何通过在全球的不同区位获取互补性资源。（3）增加国际商务学术界近年来日益关注的知识管理、跨文化管理等方面的内容。

本书的编写参考了国内外许多著名教科书如《国际商务》、《战略管理》的不同版本和内容，对其合理的部分加以消化和吸收，并对国际商务研究

本书适合作为国际经济与贸易专业、国际商务专业、企业管理专业以及 MBA 的教材,也可供对跨国公司经营与管理有兴趣的读者阅读。本书的编写尽量做到具有一定的学术性,同时又具有较强的可读性。当然,缺点和不足在所难免,敬请广大读者不吝批评指正。

2013 年 8 月 29 日于厦门大学



21 世纪国际经济与贸易系列教材

目 录

第一章	国际商务环境	(1)
	第一节 国际商务环境概论	(2)
	第二节 总体环境	(16)
	第三节 产业环境	(26)
	关键词	(34)
	复习与思考	(34)
第二章	企业资源与能力分析	(35)
	第一节 企业内部资源	(36)
	第二节 企业家能力与企业内外部资源整合	(41)
	第三节 战略联盟网络与跨国公司竞争优势	(45)
	关键词	(53)
	复习与思考	(53)
第三章	跨国公司经营战略与组织结构	(54)
	第一节 战略与组织结构	(55)

	第二节 价值链解构与外包	(79)
	第三节 层级制与网络型组织	(95)
	关键词	(111)
	复习与思考	(111)
第四章	跨国公司战略联盟	(112)
	第一节 战略联盟的定义、类型和特点	(113)
	第二节 跨国公司战略联盟的发展概况	(121)
	第三节 跨国公司战略联盟的动因	(124)
	第四节 战略联盟关系及其治理	(134)
	关键词	(152)
	复习与思考	(152)
第五章	跨国公司并购	(153)
	第一节 跨国并购及其研究的新视角	(154)
	第二节 跨国公司并购的历史、现状及其主要特点	(167)
	第三节 跨国公司并购与战略联盟的比较	(173)
	关键词	(181)
	复习与思考	(181)
第六章	跨国公司之间的战略竞争	(182)
	第一节 战略、战略意图与战略规划	(183)
	第二节 战略实施及其管理过程	(196)
	第三节 超优势竞争与动态竞争优势	(200)
	关键词	(221)
	复习与思考	(221)
第七章	供应链管理	(222)
	第一节 供应链管理概述	(223)
	第二节 供应链管理的相关理论	(230)
	第三节 供应链管理的原则和方法	(237)
	第四节 供应链管理的程序	(240)
	第五节 供应链管理的运作模式	(247)
	第六节 供应链管理应注意的几个问题	(250)
	关键词	(254)
	复习与思考	(254)
第八章	知识管理	(255)
	第一节 知识管理概述	(256)
	第二节 跨国公司知识管理	(261)
	第三节 知识管理与企业成长	(268)

	第四节 跨国公司知识管理模式	(271)
	第五节 影响跨国公司知识管理效率的因素	(277)
	第六节 知识管理水平测评指标体系	(280)
	关键词	(282)
	复习与思考	(282)
第九章	品牌管理	(283)
	第一节 品牌管理概述	(284)
	第二节 品牌管理的基本框架	(287)
	第三节 品牌新领域	(294)
	第四节 品牌管理应注意的问题	(298)
	第五节 跨国公司品牌管理的战略性调整	(302)
	关键词	(307)
	复习与思考	(307)
第十章	人力资源管理	(309)
	第一节 跨国公司人力资源管理概述	(310)
	第二节 跨国公司人力资源管理的内容	(311)
	第三节 跨国公司人力资源管理模式	(318)
	第四节 跨国公司人力资源管理的趋势	(322)
	第五节 跨国公司人力资源管理面临的挑战	(325)
	关键词	(326)
	复习与思考	(326)
第十一章	跨文化管理	(327)
	第一节 文化及其影响	(328)
	第二节 跨文化管理理论	(331)
	第三节 跨文化管理的策略	(339)
	关键词	(346)
	复习与思考	(346)
参考文献		(347)



21 世纪国际经济与贸易系列教材

第一章

国际商务环境

第一章

国际商务环境

本章重点

国际商务环境可以分为总体环境和行业环境。总体环境也称作宏观环境，包括政治、经济、社会文化、技术、环保和法律等要素。而行业环境的分析可以参考波特的五种竞争力模型所提到的要素，包括新进入者的威胁、供应方、买方、替代品以及当前竞争对手之间竞争的激烈程度。对国际商务环境的分析是企业制定战略和组织结构的依据。

第一节 国际商务环境概论

一、全球化与国际竞争

在本书中，我们将国际商务环境界定为全球化背景下的商务环境，因此为了对国际商务环境有深刻的理解，我们必须首先对全球化有全面的认识。

（一）全球化的相关问题

关于全球化，国际货币基金组织（IMF）在 1997 年 5 月发表的《世界经济展望》给出了这样一个定义：“全球化是指跨国商品与服务交易及国际资本流动规模和形式的增加，以及技术的广泛迅速传播使世界各国经济的相互依赖性增强。”国际学术界大多认为，全球化包括两个方面：市场全球化和产业全球化。理解产业全球化与市场全球化的真实含义及其区别，以及两者的内在联系是非常重要的，因为跨国公司全球战略的性质将受到产业和市场特征的双重影响。

1. 市场全球化

市场是由消费者及其需求决定的。市场全球化包含了生产和消费两个方面。具体而言，市场全球化是指历史上互不相同的工业部门和相互分离的各个国家国内市场逐步融合成为一个巨大的全球市场。市场全球化程度取决于全球消费者对同一种产品的需求的相似程度。如今不同国家中消费者对于某种商品的需求越来越相似，消费者的偏好正在逐步趋同，比如流行服饰中的李维斯（Levi's）牛仔裤、阿玛尼（Armani）、Hugo Boss 和 Calvin Klein；其他比如索尼随身听、好莱坞电影、花旗银行信用卡、可口可乐等都受到世界各国消费者的普遍青睐。

但是，当前最为全球化的市场并不是消费品市场，而是工业品和原材料市场，这主要是因为它们更能满足全世界普遍的需要。消费品市场上，有许许多多的产品在市场上存在着国家或区域性的差别。比如面包和汽车的消费需求存在于全世界大部分国家，因此可以说面包市场和汽车市场是全球性的。但另一方面，不同国家消费者对面包和汽车的偏好是明显不同的，就不同国家的消费者需求存在差异这一点来说，面包市场和汽车市场都不是全球性的。在消费品市场上不同民族传统、历史文化差异等导致了偏好的差异，会抑制市场全球化的进程。但是在工业品和原材料市场，产品的差异化以及消费者需求的差异化均较小，使得这些市场更易于形成连续的全球化动力，因此这些能满足世界性普遍需求的最大的全球市场。比如铜、铝、煤、石油和小麦等初级产品市场，微处理器、电脑、汽车、飞机等工业产品市场。

虽然市场全球化不断发展，但是国家市场之间的巨大差异仍然不可忽视，这些差异主要体现在消费者偏好、分销渠道、文化价值观念、企业制度和法律法规等方面。

这些差异要求跨国公司在营销策略、产品特征,以及经营风格方面作出调整,从而更好地适应一国具体的情况。比如汽车业跨国公司根据当地燃料成本、交通拥挤情况、收入水平以及消费者偏好来推出不同型号的汽车。像沃尔玛这样的世界级零售商也需要根据各国各地域的不同情况调整其产品组合。再比如,一向被认为在全球提供标准化食品的麦当劳其实也非常注意适应当地的文化和风俗习惯。它在提供标准化的菜单的同时,根据当地的文化环境有所改变。它在印度经营时,严禁猪油牛脂进店;在日本把中国的“花饭(一种炒饭)”McChao 提供给日本的消费者;它还在澳大利亚供应羊肉馅饼。

2. 产业全球化

产业全球化与市场全球化具有内在的联系,又有本质的区别。市场全球化是以顾客需求为中心,而产业全球化则是以在全球和跨国界的企业中配置和协调生产行为或价值增值行为的能力为中心。产业全球化的载体和实现者是跨国公司。全球性产业具有以下特征:世界范围的竞争,实现规模经济和扩大活动范畴的有利机会,快速的科技演变,普遍的技术标准和有利的贸易条件。产业的国际转移是由跨国公司带动和实施的。在全球化背景下,跨国公司可以从世界各国或地区提供商品和服务,以利用各国在生产要素上的成本和质量差异,来降低其总成本、改善产品功能、提高研发能力,从而进行更为有效的竞争。在产业全球化的趋势下,跨国公司可以选择将其所有活动分散到全世界,利用全球生产网络来实现资源的最优配置和效率的最大化。以波音 777 为例,波音公司的全球生产网络主要包括:8 个日本供应商制造机身、机舱门和机翼的零件,1 个新加坡供应商制造起落架前轮的舱门,3 个意大利供应商制造机翼的阻力板。波音公司把这么多的生产外包给国外供应商的原因是,这些供应商都是世界上从事该项特定活动的佼佼者,因此波音公司可以降低总成本,提高价格和质量的竞争力。再比如,Benetton 将它的很多制造业外包给集中在意大利一个特别地区的生产群体,因为这一地区的熟练工人密集度很高。同时,Benetton 将其零售渠道分散以便接触到世界不同地区的顾客。

总之,随着货物、服务、人员、技术和观念在全球范围的自由流动,全球经济迅速扩张,国际商务竞争环境也变得越来越复杂。全球经济的出现给企业带来了机遇和挑战。在全球化时代,跨国公司可以从一个国家获取金融资本,然后在另一个国家购买原材料,利用从第三国购买的生产设备进行生产,产品在第四个国家销售。因此,全球化在为 21 世纪竞争格局下竞争的公司增加了机会。要获得可持续的竞争力,企业必须把整个世界视为它的市场。

3. YIP 的全球化动力模型

YIP 为我们提供了评估产业和市场全球化的程度及潜力的模型。YIP 的研究表明存在四种必须在分析产业全球化程度中被考虑的力量(市场、成本、政府、竞争)。各种力量的作用随着产业和市场的不同而变化。在任何产业和市场中都不是完全的全球化或是本地化的。在特定产业中,某些力量也许更能表明全球化的程度,而另一些更

能代表本地化。在这种情况下,应该实行跨国战略,整合全球化及地方化因素使之与产业力量相适应。

影响宏观环境的因素与全球化动力之间有很强的关联。宏观环境的变化会影响特定产业的全球化范围及程度。例如,文化趋同及交通运输和通信技术的发展是提升市场、成本及竞争动力的力量的重要因素,这种变化推动了一部分产业的全球化。YIP 的模型建立起了宏微观环境的联系,及宏观环境变化对微观环境全球化的影响程度。

(1) 市场全球化动力。

市场驱动力主要是指以下几个方面,即信息技术的进步、文化和经济的趋同促使各国消费者需求也逐渐趋同;全球消费者都希望享受到相同水平和标准的产品或服务;一些消费者在全球范围购买产品或服务,寻求谁能够提供最好的产品、服务和价格;公司生产的全球化,使公司也变成全球化客户。比如通用汽车公司每年花费大约 440 亿英镑采购零部件。其他跨国公司也越来越多地从不同的供应商那里购买零部件,以此来保证低成本和稳定的质量。而随着国际商务的不断增加,全球性的购买决策也不断增加。在越来越多的市场中,如时尚服饰,已经建立起全球性的品牌和市场。在那些使用标准化营销的市场中,全球市场清晰存在。比如可口可乐就是使用标准化的广告和营销。因此,消费者、消费者需求、分销渠道和营销策略的全球化程度共同决定了市场的全球化或本地化程度。此外,一些国家如日本在消费电子产品,美国在电脑软件,意大利在陶瓷瓷砖上,分别起着领头作用。这些国家和企业倾向于在它们领导制造的产品和服务的全球性市场上,设置全球性的标准。总的来说,全球化受到一般消费者需求、全球性消费者、核心企业等的推动。

(2) 成本全球化动力。

第一,对于当代经济环境中的企业,通过规模经济降低成本是一个重要的管理目标。全球化的生产已经成为实现这个目标的一个重要措施。总体来看,全球化生产线可以减少开发费用、生产费用以及存货成本。具体来看,企业在全球范围内进行资源配置能够获取规模经济和范围经济,特别是那些有着高固定成本的产业更倾向于全球化,因为大销售量有利于分摊固定成本。更高的销售量使单位固定成本降低,企业可以获得规模经济效应。当一个国家的市场不够大,不能满足其国内产业生产商达到规模经济的水平时,它们将被迫进入全球市场。类似的,对范围经济的需求(由同时生产两种或多种不同的产品和服务,比单独生产一种而获取的优势)也推动产业趋向全球化。范围经济常常来源于这些产品分享相同的分销方式,或消费者需求一组产品组合。例如,很多旅游代理商除了提供旅游服务外,也提供货币汇兑和保险服务。范围经济也会促使企业进行全球化经营。

第二,如果一个产业中存在明显的学习和经验影响,那么全球运作将产生明显的竞争优势。经营过程中的学习与经验将促使单位成本进一步降低;对于最近加入该行业的企业,也可以参与全球化生产,在“干中学”中缩短经验积累所需时间,更好地节约生产与学习成本。

第三，全球经营战略能使企业在全世界范围内集中大量采购，从而降低原材料成本，如福特汽车以及其他大型汽车制造商在全世界范围寻求零部件来降低成本，而大的供应商也同时为多个汽车生产商提供零部件，从而获得自身的规模效应。

第四，运输技术的进步增强了集中生产的可能性。大型集装箱运输和海陆空联运等运输方式大大降低了运输成本，使全球生产和装配的总成本比过去明显降低。

第五，通信技术的发展突破了国与国之间的时空概念，明显降低了远距离控制成本，为商品、服务以及生产要素的国际流动提供了便利，使全球化生产、经营的控制、信息交换成本显著下降。

第六，跨国经营能使企业充分运用各国资源禀赋，降低成本。国家间在原材料和产品成本、生产水平、基础设施和熟练工人的可用性和价格方面存在一定的差异，因此企业可通过将生产集中在生产率高、成本相对低的地区而获得全球成本优势。

第七，产品更新换代速度加快，而研发成本高昂。因此，一旦新产品推出后，有必要在全世界市场进行销售，因为国内市场往往不够大以提供必要的回报（特别是对高固定成本产业）。此外，研发所需的人力资源也需通过全球寻求来获得成本最小化。同时，各国间经济发展水平的不同使得在本国发达经济水平下已逐渐被淘汰的产品有可能在经济发展水平较低的经济体市场中继续占有一席之地，这表明进行全球化销售可有效延长产品寿命，降低企业生产研发成本。

（3）政府全球化动力。

贸易自由化、投资自由化极大地促进了全球化的发展。为适应世界贸易组织规则和区域经济一体化发展的需要，越来越多的国家政府修订产业准则和营销活动规范，使之与国际接轨，促使跨国公司顺利推进产品标准化策略，营销活动的差异化程度在逐步减小。比如耐克和可口可乐已经设计出符合各国标准的广告活动。另外，政府的政策、立法和规章也能促使产业趋向全球化。当然，各国技术标准的不同也会导致市场分割。相反，如果一种产品的技术标准在国家间是普遍的，那么这将促进产业的全球化。在 20 世纪 70 年代，电讯技术标准在各国间存在差异，直到 90 年代数字化增加了其兼容性。这种兼容是促进国际交流媒介如互联网出现的重要激励之一。

（4）竞争全球化动力。

不同国家的全球竞争者、高水平的进口和出口、国家间的相互往来是全球竞争存在的指示器。一国的进出口水平越高，其产业和市场的全球化潜力越大。来自不同国家和大洲的竞争者数目越多，全球竞争的程度也越高。贸易、投资以及金融自由化的浪潮使跨国公司可以更自由地选择为市场服务和生产组织的方式，并获得它们生产所需的生产要素。跨国公司凭借其资本和技术优势在全球化的背景下，可以利用所有国家的比较优势，从而实现资本自由地追逐利润最大化的目标。随着贸易和投资自由化的发展，许多国家的企业都已经面临全球性的竞争，做国内市场和国际市场的划分已经没有多大意义了。

除了上述四种 YIP 模型中分析指出的经济全球化的动力之外，以下几个方面的影

响力也在推动着全球化的进程。

第一，国际经济组织全球化动力。国际货币基金组织（IMF）、世界银行（WB）和世界贸易组织（WTO）是目前世界经济范围内影响最大的三大国际经济组织。这三大国际经济组织为稳定各国经济发展、促进世界经济以及各国间经济联系紧密化、推动经济全球化进程做出了很大努力，并且起到了较为明显的作用。

第二，世界政治局势的变化。一方面是苏联解体，冷战结束后，东西方国家之间的商贸往来增多，苏联解体后，这些前苏联地区国家间自给自足的模式被打破，有力地促进了国家间贸易往来。另一方面，伴随各国经济发展，开放国际贸易，是各国政府对国内要求加强世界贸易的压力所做出的回应。这样的变化无疑促进了全球化的进一步发展。

第三，跨国合作的加强。各国政府已逐步意识到在大多数领域，通过国家间相关条约的签订，可以有效地起到对各国互惠的作用。经济领域的合作自然吸引力较大，国家间的跨国合作也发展迅速，进一步促进全球化的发展。这些因素的共同作用推动了全球化的发展。

值得注意的是，YIP模型中的四种驱动力以及其他三种驱动力中的每一种都会随着产业的差异而有所不同，并且会随着时间的改变而改变，因此，有些产业会比其他产业具有更高的全球化潜力。但由于很多产业的全球化潜力增加了，因此跨国公司将更多采取全球经营战略。

然而，也有一些经济学家持不同观点。Kogut（1985）并不认为全球性的产业是导致跨国公司全球战略形成的必要条件。他认为企业可以主动运用全球战略来实现规模经济和范围经济。Douglas 和 Craig（1989）也认为促使企业采取全球战略的因素不一定与产业全球化有关。他们观察到另外一些激励全球战略形成的因素：企业对效率最大化和成本最小化的追求、对学习经验转移机会的发现、全球性客户的出现以及国际经营基础设施的改进（如 IT、E-Commerce）等。Robock 和 Simmonds（1989）指出，跨国公司的全球战略是“在作出重大业务决策时，据以考虑全球性的机遇、全球性的选择以及展望未来全球效果的计划”。如今“国际化”已经成为用以区别本国与非本国企业的过时术语；“多区域”策略视各国或地区的竞争为一独立的基础；“全球”策略则是采用跨国及跨区域的整合模式。这里，全球性策略的实质基本等同于一体化策略，而多区域策略则与当地化策略相一致。^①

4. 反全球化

全球化的兴起与发展已成为一个不争的事实，由此也推动着国际商务的发展，但对于全球化结果的评价却并非毫无争议。近年来，反全球化力量也在不断兴起。归纳这些反全球化力量对于全球化的质疑，可以看出，以全球化利益分配不均为核心，对全球化的反对主要集中在以下几个方面：

^① 毛蕴诗：《跨国公司在华经营策略》，北京，中国财政经济出版社，2005。

(1) 威胁国家主权。

随着全球化进程的推进,各国在各自经济财政方面的主权是否会有所让渡,进而导致经济调控能力减弱,国民福利受损。这样的忧虑一直伴随着全球化的进程。国家主权被威胁始终是全球化进程中被批评的一个主要方面。

(2) 经济利益失衡。

批评者指出,全球化在促进经济发展的同时,也是对经济继续增长能力的一种透支。例如,当下快速的经济增长建立在对环境过度的盘剥;对于落后国家的剪刀差等。这些经济发展带来地区间经济利益的失衡以及长短期内经济利益的失衡。这些也是经济全球化被诟病的一个方面。

(3) 国家间贫富差距扩大。

这点实际上是经济利益失衡的一个具体方面。经济全球化带来的经济发展并没有惠及全球,相反拉大了地区国家间差距。与此同时,一个国家内部的贫富差距也有所扩大。这样的福利分配不均也是反全球化的一个重要原因。

事实上全球化总体利益为正,但一定存在因此过程利益受损的个体,这一点是不可避免的。因此,对此的批评也就不可避免。但是经济全球化的进程是不可阻止的。在各种推动力的作用下,经济全球化以及国际商务活动都将继续发展,因此我们分析并研究国际商务活动的相关因素是十分有意义和有价值的。

案例阅读资料：产业与市场

区分产业和市场

区分产业和市场很重要。产业和市场是两个独立又紧密相连的概念。产业是关于竞争力、技术、产品等方面的阐述,而市场是关于消费者和消费者需求方面的阐述,我们不但要理解这两个概念,还要了解它们之间的联系,因为它们都将影响战略。产业的本质会影响竞争力的发展和从事附加值生产活动的组织,而市场和消费者则将最终决定任何战略的成功与否。

凯(KAY)指出,混淆产业和市场这两个概念会导致对竞争性环境的分析出现偏差,从而使战略的制定存在缺陷。当然,问题常常是复杂的,因为很多交易在一个或多个产业及一个或多个市场中执行。每一个都有它自己独特的结构和特征,这些对于公司战略的明确表达都有独特的含义。KAY还指出,一项独特的能力或核心竞争力,只有在其应用于一个或多个市场时才能转化为竞争优势。产业集中与产品的供给相关,而市场则是与需求相关。所以在进行微观环境分析时,理解和分析产业和市场就是必不可少的了。

产业

产业是由从事相同产品(物质产品和服务)生产的一批企业构成的。尽管不能很准确地对产业定义,但处于同一行业的所有企业都被认为具有下列相关的特征:技艺

和生产能力、生产技术、生产工序及价值增值活动、原材料（特别是作为投入品的原材料）、供应渠道、分销渠道、产品。对于产业特征的分析，能够为战略表述进程提供信息。一个特定产业的生产者可能会为一个以上的市场生产产品（例如，白色家电产业同时生产洗衣机和电冰箱）。这两种产品的制造过程所需要的原材料、生产技术、技艺和生产工序很相似。所用的原材料通过相似的供应商获取，生产出的产品也通过相同的分销渠道送达消费者。因此，可以清晰得知它们属于同一个产业——白色家电产业。但是，这两种产品（洗衣机和电冰箱）满足不同的消费者需求，有着完全不同的使用价值。因此，在不同的市场销售。一家洗衣机的生产企业与另外的生产洗衣机的企业相竞争，一家生产冰箱的企业也是与另外的生产者竞争。

市场

市场是由一个经济系统的需求方面构成的（而产业是供给方面）。与产业不同的是，市场是根据它们共有的方面来定义的：产品或服务、消费者、消费者需求、分销渠道、竞争者。因此，市场专注于提供能够满足某种特定消费者需求的产品或服务。只要消费者的需求得到了满足，生产产品及服务的过程中所包含的技艺，对于他们来说并没有什么重大的意义。尤为重要的是，要区分商业运作中的两个相互区别的团体：在市场上销售产品和服务的，以及市场中寻求投入品的。另外，替代产品及替代服务的市场对于某一特定市场的吸引力有着重大的影响。了解产业我们要考虑技艺、技术之类的因素，但是了解市场，我们要专注于对消费者及其需求的认知。

识别产业与市场特性的重要性

企业通过发展核心竞争力来获取产业中的竞争优势，并用来满足市场中的消费者需求，一个产业很可能生产多种产品和服务，并用来提供给多个市场和消费群体（例如，化工产业生产一系列的产品，药品、肥料、油漆等），这些产品被用来在不同的市场上销售。与之类似的，一个市场上有多个产业参与其中（工作者的交通需求通过汽车产业、地铁及工交公司等得以满足）。同时，在全球汽车产业中，还存在着几种相区别的汽车市场。尽管近些年来消费者需求趋同，但是不同地区的消费者偏好依然区别明显，如北美市场与欧洲市场。

区分市场和产业是很重要的，因为一个企业的成功就依赖于它在两个执行区域内的竞争性位置——产出品提供者与投入品购买者。理解了企业运作以及如何影响企业行为的产业和市场的特性，经营者就知道如何在已存在及潜在的市场中，以最有效的方式来使用资源、竞争力及技术。企业获取竞争优势的能力来自于企业自身特殊竞争力和才能的培育，以及对可进入市场的识别。通过企业的内外部条件和环境分析，可以对此进行识别。内部分析能够帮助企业识别其核心竞争力。外部分析，特别是微观环境分析，能够帮助识别企业竞争力所适用的市场和产业。

资料来源：George Stonehouse, *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, 2nd edition, John Wiley & Sons, 2004.