



第一部分  
● 评估商机

## 第 1 章

### ● 评估商机——概论

## 1.1 机会分析的重要性

20世纪80年代的商业状况也许是有史以来最让人摸不着头脑的。众多产品的市场表现恶化，各主要公司遭受到最严重的金融危机的影响，主要产品的国际竞争空前严峻，而利率变化和未来利率的走势不确定性又造成了金融市场的动荡不安。政府在税收、财政支出上的政策成为商界人士必须遵守的惟一还算明显的环境指标。

这些变化已经在很多行业引起恐慌，许多经营者不得不重新评估本行业，以及整个商业发展前景。很多人已经意识到计划是取得成功的关键因素。这种计划并非仅建立于短期基础之上，而是着眼于未来一段较长时期，或者说这种计划实质上是一种导向性的策略。

本书将集中讲述在策略性计划程序中较为复杂的机会分析这一过程。内容不仅涵盖机会分析如何与制定策略息息相关，而且会介绍进行机会分析所需要用到的方法。由此可见，本书旨在通过向经营者讲述应该做什么及应该怎样做，来帮助经营者形成分析思路。

## 1.2 影响可行性分析的因素

很多因素都会影响企业的策略选择，这些因素

可以分成三类：外部因素、财务因素及内部因素。外部因素包括市场规模、竞争性技术、经济、政府、政策环境、社会变化及自然状况。

### 1.2.1 外部分析

#### 1. 市场规模

商品及服务的市场规模及市场组成将要影响到一个组织可能面临的机会的特性。市场的成长及其长期保持不仅会对企业是否应该把握机会产生影响，而且会影响企业为把握机会要付出多少代价。

#### 2. 竞争

有些公司将制定策略性计划的重点放在对其竞争对手的行为或预期行为进行分析上。这样做的经营者往往强调制定公司策略必须围绕竞争者的行为来进行。

#### 3. 通货膨胀和经济状况

稳定的物价指数持续了几十年，但到了本世纪70年代，通货膨胀已成为企业战略策划者在进行策划时固定考虑的一个因素。一国宏观的基础性经济环境将会决定一个微观组织可能遇到的机遇的大小。通货膨胀、紧缩货币、高利率及货币流动问题都是当代各公司面临的经济环境，而能够适应这些宏观问题就需要各公司做好策略制定工作。即使是规模巨大，实力雄厚的公司也不可避免地会遇到这些问题。例如，通用

汽车公司债券利率的下降就是由经济和金融环境的变化导致的。

#### 4. 政府规定

世界上所有主要的工业国家的政府在规划国家经济生活方面所起到的作用都在增加。政府对企业营销的各个不同阶段——分销、广告、定价到产品设计乃至消费都会产生影响。尽管政府的规定包含了限制和机遇两方面，但其副作用常常会导致企业付出更高的成本。污染控制设备、报表要求、税收政策（意外收入税）、安全政策及其他政府监控和规定，已增加了生产者和消费者的成本。对过去和未来的法律法规的评估已成为所有组织制定策略的核心部分。

#### 5. 政治环境

对政治风险的预测及分析也应该成为各经济组织进行策略制定时要研究的核心问题。1974年爆发的石油危机和普遍的政治上的不稳定已经改变了依靠外部原材料供应进行生产的众多企业在进行策略制定时所采用的方法。政治事件潜在的不稳定性已经成为当今国际商务环境的一个显著特点。伊朗巴列维(Pahlavi)王朝的暴乱、北爱尔兰持续不断的冲突、边境冲突、非洲和波兰发生的游击战及其他众多类似事件已增加了进行海外投资时要考虑的因素中对政治风险的关注。难怪政策制定者常常用“混乱”一词来形容当今

跨国经营所要面临的环境。

## 6. 社会变化

社会变化对商业企业来说意味着风险，同时也意味着机遇。它带来的影响是逐步体现出来的，但终究会严重影响企业在经济上的灵活性。社会变化还会给重要的消费群体的理性行为产生影响，例如，技术创新在转化为生产力之前必须先被消费者认同。然而，即使技术创新从经济方面来讲是可行的，由于社会发展的如此缓慢也不会接受这种技术创新。所谓的未来办公也存在着同样的问题。MKT公司已对无纸办公做了大量研究，研究结果表明即使无纸办公在技术上已被证明是可行的，其能否被社会接受依然存在很大的不确定性。主要的研究机构正致力于社会变化的研究，以期把握社会变化的脉搏，并估计它给商业活动带来的影响，由于社会变化以缓慢的速度进行着，企业经常是认识不到这些变化对其商业活动产生的重要影响，因此，他们没有时间减少损失或是在机遇到来时进行投资。

## 7. 自然

干旱、洪水、风暴、雨雪缺乏都会对商业产生重要影响。在许多情况下，自然状况的变化是不可预测的，这些因素是正确地进行策划时需要考虑的环境因素。

## 1.2.2 财务分析

财务分析是用来分析不同的收益、成本、投资收益会给企业带来何种影响的方法。它不仅会影响企业在市场中进行有效竞争所需要达到的投资规模，而且会影响与其投资规模相对的可能收益。

### 1. 收入预测

收入预测为估算一个新竞争者进入市场后给现有企业带来多大影响提供了基础性数据。如果一家公司计划进入一个现有市场，它必须首先估计自己在市场中能够占有一席之地的可能性有多大，并由此推算其能获得多少收益。对销售收益和成本的估算为进行投资机会的定式分析提供了基础性数据。

### 2. 成本预测

成本预测反映的是与一项可能进行的投资所能产生的收益相对应的成本水平，为正确反映一项投资能产生多少收益或多少现金流动，对所有可能发生的成本进行预测是至关重要的。

### 3. 投资收益

在完成未来收益预测和成本预测之后，要进行投资收益的分析。进行这一分析时要注意两点问题：第一、有效竞争所需的投资规模；第二、一定的投资规模可能的盈利性是多少。换句话说：“把握一个机

会需要投入多少资金”及“这将会产生多少收益”是预测者要明确的两个问题。

### 1.2.3 内部分析

内部分析包括对组织目的、公司目标和资源的分析。

#### 1. 组织目的

一个组织的目的或任务可以在其组织性质的表述中体现出来。它也体现在对“我们是一种什么样的组织”和“我们想成为什么样的组织”这两个问题的答案中。由于一个组织的性质决定了该组织的行为，所以对目的或任务的界定已成为制定策略的导向性因素。

#### 2. 公司目标

公司经营的目的回答了“公司是什么样的公司”这一问题，而公司经营的目标则要回答“公司将要做到什么”这一问题。公司经营的目标解决了一个公司完成其组织任务所能采取的具体方法。这些目标也可作为衡量组织有效性的标准。一个公司是否能完成其既定目标已成为衡量公司有效性的标尺。

#### 3. 资源

一个组织的资源是完成其既定目标的必要条件。这些资源包括：人力、资金、机器设备等企业占有或

可能获得的各种条件。企业的人力状况和物资状况表现了其把握机遇的能力。

总之，外部因素界定了机遇的性质特征，财务因素告诉我们它对机遇产生怎样的影响，内部因素决定一个企业是否应该抓住机遇（通过完成任务和目标来抓住机遇）进行投资及企业是否有能力把握机遇。

### 1.3 何为机会分析

机会分析是一个过程，它试图通过对外部因素、财务因素和内部因素的分析，达到准确界定一个公司在其经营过程中所遇到的机遇的性质和特征这一目的。图1-1介绍了这一分析包含的各个步骤，以期给读者一个概括性说明。

如图1-1描述的那样，在决定选择哪一目标之前，企业必须通过机会分析，对该目标的各个方面进行全面的研究。这样的分析所获得的结论可以使策略制定者占有大量的基础数据，使其根据这些数据在众多的可能中做出选择。再经过管理工作，策略制定者便可以做到对公司的财务状况及内部环境有所了解。

首先是对公司经营可能所处的环境做一细致研究。这一工作，不仅包括对法律、政治、经济、社会、文化及技术环境的研究，而且还包括对市场规模、增长前景、消费走向等几方面的研究，甚至还要对那些

目标市场定位与本公司相同或相似的现有及潜在竞争者进行研究分析。所有这些因素对于试图尝试新风险进行全新投资的组织及个人来说是属于外部的，因此对这些因素做深入分析需要企业做出大量的努力。在收集分析所需信息时需耗用大量时间和费用。

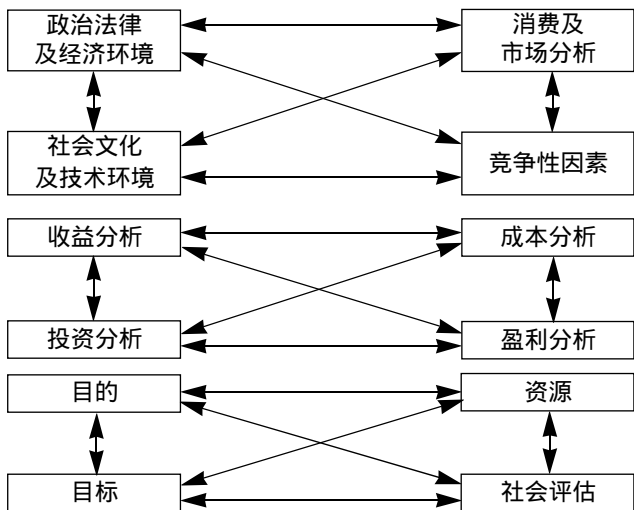


图1-1 机遇评价程序

如果以上分析得出的结论是，这些因素证明投资者进行潜在项目的投资是可以获利的，那么接下来要做的便是对该项投资做财务分析了。财务分析是进行项目可能产生的盈利率预测及投资期望收益预测的关键步骤。这一分析得出的结论可以用来吸引投资者

进行项目投资。

机会分析的最后一步是对内部因素的分析，这一分析得出的结论可以影响企业做出是否进行项目投资这一决定。对组织目的、目标和资源的分析必须与可能进行的项目投资结合起来进行。一个新的投资机会即使可以产生盈利，也可能会与该组织的目的、目标及资源产生矛盾。这些投资机会注定是为那些与之相符的组织准备的。

如图1-1强调的那样，对投资机会的深入研究完成之后，才能得出是否把握这一机会的结论。未做本书介绍的这种分析而盲目做出决定将会增加投资失败的可能。虽然企业不能完全避免由各种突发事件导致的失败，但企业在采取投资行动之前，进行全面深入的分析研究却可以大大增加投资获得成功的可能性。在《变化的时代》(Changing Times)一书中，有篇文章对导致投资失败的因素进行了研究，它将导致一项新的事业失败的罪魁祸首归于“猜测而非研究”。

## 1.4 本书的计划

本书第2章将介绍为制定策略性计划所进行的机会分析的基础知识。该章将提供机会分析的大体框架。

本书第二部分分为两章，主要介绍外部分析。

对环境因素、市场规模及增长和竞争分析有详细讲解。

第三部分也包括两章，主要介绍财务分析。为全面介绍这一关键步骤，该部分分为收益预测、成本预测和投资收益这三个部分进行讲解。

第四部分介绍内部分析。将企业的内部因素和各种投资机会结合考虑分析，提供给决策者由分析得出结论的证据。它是对各步分析的综合，并将前面的分析总结在一张表上，为进行投资机会选择提供基础性资料。该章还包括一个投资计划提纲，并对新的投资项目所需资金的来源做一介绍。

### 注 释

1. “Ways to Scuttle Your New Business,” *Changing Times*, July, 1990, pp.63-65.



## 第 2 章

● —————

### 策略管理和计划

当代很多成功的企业在向一个存在需求的市场推出一种好产品或一项好服务时却会被时代淘汰。企业可以通过扩展新的地理市场并向其推出新产品经营一整套产品而非集中经营单一产品而求得发展。

然而，随着经济、环境和竞争力的变化，很多企业目前已经意识到其所做的决策和制定决策所使用的管理程序的重要性。策略性计划已经代替了前几年使用的直觉式决策。对很多公司来说，企业成功的关键在于策略性计划的制定，而策略性计划的关键在于将市场需求与企业能力相结合——“策略适合”。<sup>1</sup>

## 2.1 为何要制定策略性计划

一个组织的经营者或以个体为单位的经营者作出的众多决策中有很多是很关键的，这些决策常常会影响该组织或这个个体经营者未来的发展及其产品和服务的市场状况。制定决策需要深入调查及细致分析。在过去的几十年中，美国的很多大公司都把主要精力放在与市场地位和市场可能性有关的短期努力上，而在同一时期，日本人凭借其非常特殊的策略制定方法已经取得了很大成就。为了争取市场份额，他们会不惜牺牲短期利益。

策略制定思路可以由对下面这一问题的回答描述：

“哪两个人对飞机取得飞行成功贡献最大？”对这一问题常见的回答有以下几种：

- 飞行员和导航员
- 飞行员和监督员
- 飞行员和空中交通管制员
- 飞行员和飞机工程师

所有这些回答都认为飞行员的日常执行工作很重要，而且都包含了一个起到重要作用的人物或至少包含了一个起辅助性作用的人物。但是所有这些答案又都忽略了一个对最终的飞行成功起着最为重要作用的人物，这就是飞机设计者。应该说飞行员和飞机设计者是在一次成功的飞行中起着最为重要的作用的两个角色。得出这一结论的原因是，飞行员必须对他每天都能安全驾驶飞机负责，而飞机设计者必须能够设计出在经济上可以建造出来、能被合格的飞行人员驾驶的、并可以被地勤人员维持其性能的飞机。多数的现代企业管理者都觉得自己是其组织的“飞行员”：起飞，降落，与导航员商讨飞行路线，与空中交通管制员进行交流，他们通常把自己看成是企业主要的日常工作执行者。近几年的美国企业最大的弱点是缺乏对长期性企业战略的重要性的认识，还需大力强调“设计者”对运行一个组织的重要作用，而一个构思优良的策略计划系统可以帮助企业做到这一点。

## 2.2 策略计划：取得成功的关键

很多组建于20世纪20年代的大型企业集团到50年代就倒闭了。一些经济学家预测从现在到本世纪末还会有很多大型公司会濒于破产。目前，底特律的一些大型设备生产商和一些金融机构正面临着经营的困境。这一情形有可能还会继续。现在我们的很多机构收不抵支，已成负增长趋势。而制定策略性计划则可以有效地避免更多的企业破产，减少这类报导的出现。制定策略不会成为一种可有可无的工作，它会对产品生产和服务活动产生直接影响。制定策略就是要减少经营成本增加产出。事实上，缺乏策略制定的意识已被认为是各行业目前所面临的重大问题。企业要想在竞争中处于不败之地，就必须制定计划以减少高额的管理费用，求得经济的长期发展。

制定计划是任何一种事情取得成功的关键因素，而在工商界尤为重要。每一项对工商业中出现的失败的研究都表明这些失败或者因为资金不足，或者因为选址错误，或者仅仅因为管理技巧的不成熟。而所有这些原因都可以归结为一点，这就是计划上的失误。从市场角度来看，制定策略性计划可以成为一个组织长期生存和发展的关键因素。

## 2.3 什么是策略

在更加细致地讨论市场机会分析过程之前，有必要对“策略的”和“策略”这两个词的定义做一界定。这一工作是策略发展过程中不可缺少的一部分，并可以对市场机会分析提供一个更好的视角。

“策略的”这个词的意思是“关于策略”。“策略”这个词源于希腊文，意思是概括性归纳的方法，或更笼统地说是“统领性”。当“策略”这个词用在“计划”这类上下文环境中时，它其实已经在阐述计划本身了。这一计划指明了长期的发展方向，并给出了各阶段要达到的具体的目标。就像军事策略把赢得战争的胜利作为目标一样，公司的策略将取得公司的生存和发展作为目标。

策略决策必须要和战术决策区分开来。策略决策只勾勒出一个整体的计划或方法，而战术决策包含执行一项策略所要完成的各种任务。

万宝路香烟是菲利普·莫里斯(Phillip Morris)公司的一个产品，它在几年前被定位于男性烟草市场，这是菲利普·莫里斯(Phillip Morris)公司决策者为这一具体产品制定的策略。在这一策略下，众多的战术决策纷纷出台，包括包装的颜色、大小及用词、广告中吸烟人所处的环境以及吸烟人的形象设计等等。这