

# 第 1 章 绪 论

## 1.1

### 1.1.1 商务的概念

为了生存和发展，任何组织或个人都要在社会活动中从其他方面获取物资、能量和信息，并直接或间接地通过交换为社会提供产品或服务。这些与市场相关的活动，通常称之为商务活动或商业活动。那么 我们可以把商务理解为 商务 (commerce) 是指以盈利为目的的市场经济主体 通过商品 (一切有形资产和无形资产) 交易 (买卖或交换) 获取经济资源的各种经济行为的总称。

广义来说 与资产买卖或交换有关的一切活动 包括企业组建、企业运行过程中的买卖、企业破产后的资产处理等都可以说是商务活动。

需要注意的是，商务主要是针对盈利性组织而言的，商务活动必须以盈利为目的。政府购买行为虽然不以盈利为目的，但是其购买行为也属于商务行为。因为政府购买行为也必须遵循市场规律和相关行为准则。政府机构对其购买活动也有其管理要求，而且作为卖方的厂商也有相应的商务活动特点。

### 1.1.2 商务活动的内容与流程

#### 1. 商务活动的内容与形式

直观地说 商务活动就是商品 (或服务) 的买卖活动 或者说是货品或劳务的交换及分配。可见 商务涉及货品、服务、金融、知识信息等的交易 以及与此有关的企业、机构、单位、部门、消费者等团体或个体以一定的契约及规则相互联系在一起，构成了一个符合社会规律并按一定方式进行的商贸活动网络。

具体来说 商务活动包括 供应或交换货物或服务的任何贸易交易、分销协议、商业代表或

代理 客户代理 租赁 工厂建造 咨询 工程设计 许可贸易 投资 融资 银行业务 保险 开发 协议或特许 合营或其他形式的工业或商业合作 空中、海上、铁路或公路的客货运输。

根据上面的分析，我们可以把商务活动归纳为以下 3 个主要层次：

第一 为保证生产活动正常运行所进行的采购、销售、储存、运输等活动 是商务组织最基本的商务活动。

第二，为稳定商务组织主体与外部的经济联系及有效开展购销活动所进行的商情研究、商业机会选择、商务洽谈、合同签订与履行、商务纠纷处理等活动 视为生产和购销服务的商务活动。

第三，为保持自身的竞争优势和长期稳定发展所进行的塑造组织形象、制定和实施竞争战略、扩张经营资本、开拓新市场、防范经营风险等活动 是战略性的商务活动。

上述 3 个层次是相互联系、相互影响的，共同构成一个完整的商务体系。本教材的体系也正是根据上述 3 个方面的内容进行编写的。

## 2. 商务活动的高级形式——电子商务

随着社会进步和生产力的发展，特别是各个时期科学技术的不断创新，商务的形式及内容也在不断变化。从原始社会的以物易物的商品交换，逐步演变为以货币为媒介的商品交换，进而发展为近代以各种先进科技手段为工具的商品交换，不仅极大地丰富了商务活动的内容，而且也大大加快了商务活动的节奏。例如，从 19 世纪晚期的邮购订货，到 20 世纪 70 年代前期的电话订货 再到 20 世纪 80 年代的电视直销和会员制邮购直销，直到今天的网络营销等，可以说是商务活动手段的更新换代。

今天的网络营销实际上是建立在电子技术和网络技术基础之上的商业运作，是利用电子技术所提供的工具手段实现其操作过程的商务，也就是电子商务。当企业将它的主要业务通过企业内部网 (Intranet)、外部网 Extranet 及 Internet 与企业的职员、客户、经销商以及合作伙伴直接相连时，其中发生的各种活动就是电子商务活动。

电子商务 Electronic Business 是商务活动的高级形式。在这种形式中 大部分的商务活动是通过网络渠道来完成的。如询价、报价、订单及各种单证的传输、协议的签订、付费 以及在国际贸易中的租船、报关、纳税等商务活动都可以通过网络进行。可以说除运输、仓储等物流活动外的一切商务活动都可以在电子世界的虚拟世界中进行。显然，这种形式不仅节省人力和物力，而且大大地提高了商务活动的效率。详细的情况我们将放在第 11 章介绍。

## 3. 商务活动的流程及其影响因素

### 1) 商务活动的一般流程

由于商务活动的内容和形式极其多样，因此很难有一个通用流程模式。不过，无论内容和形式怎样 都要经过一个从物色交易对象、交易条件的协商、协议的签订、合同的履行、费用结算 直到最后的索赔理赔等的基本过程 如图 1-1 所示。

当然，这些过程并不是每项交易活动都必须经过的，而要视交易额的大小和交易的内容、性质，交易双方所处的地位、距离以及信息的对称与否而定。下面我们对商务流程的影响因素进行分析，从而可以更好地把握商务活动的规律。

### 2) 商务流程的影响因素

(1)交易额的大小及支付方式。

交易额的大小会影响商务活动的流程。一般而言，交易额大的都要经过“签订合同”这一环节。当然这里的“大”与“小”是一个相对的概念。一般而言如果交易的金额不能用现金来

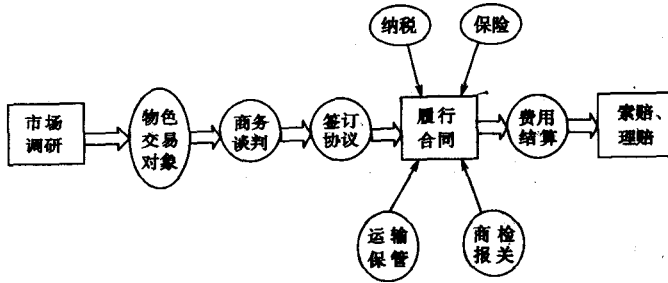


图 1-1 一般商务活动流程图

付费，而必须用支票、信用证或其他形式来结算时，就应签订合同来约束双方的行为。比如说人们到商店里购物就不需要经过“签订合同”这一程序。这是因为，一方面交易额比较小，二是面对面交易，明码标价，自愿且现金交易，自然就不需那种繁文缛节式的合同来约束双方。

(2)交易的内容、形式和性质。

就交易的内容而言，可以是有形物资，也可以是无形的劳务。即便是有形的物质，也因交易的性质不同而异。比如，为满足消费需要而购买的消费性产品，和为满足生产需要而购买的生产资料或设备，前者一般都不需签订合同，后者则要签订协议。另外，一次性购买和连续购买也有区别：一次性购买往往无需签订协议，而连续购买行为往往都需要签订合同。再比如，同样是购买运输劳务，我们出车旅行所购买的乘车服务就无需签订正式的合同（当然，车票也具有法律效力）但如果是大宗货物运输就必须签订正式的合同，尤其是运距远、运时长的跨国运输，和一些需要特别运输条件方能确保货物质量和运输安全的特种货物运输就更需要正式的合同作保障。

因此，交易的内容相同而性质各异，或者性质相同而内容不同的交易，其流程都可能相差很大。

(3)交易双方的关系和距离。

虽然交易双方的关系（地位）和距离不能左右交易的进行，但如果交易双方是一个供应链体系下的合作伙伴或战略联盟关系。那么，保险、索赔和理赔等环节就可以简化，即便是现在个别企业实行的“内部模拟市场”其索赔和理赔的程序也要简单得多，有时甚至可以省略“保险”这一环节。

这里的“距离”既包含“物理距离”也涵盖“心理距离”。虽然随着电子商务的发展，“物理距离”已经不是问题，企业也不分大小，无论国内国外，交易双方也无所谓地位的高低和亲疏之分，可以说在网络面前是“人人平等”。但是，电子商务再先进也要靠运输手段来完成交易对象（货物）的送达，没有运输手段（物流）作保障，可以说电子商务将“一事无成”（电子产品除外）。因为运输距离的远近可以左右运输方式的选择，自然也会影响到商务活动的流程，而且跨国交易与国内交易的一个最明显的区别就是，国际交易必须经过检验检疫、保险、报关等环

节。因为运输距离越远 不确定因素就越多 风险就越大。因此 为了减少风险 保险就成为必须。至于“心理距离”实际上是一个“相互信任”问题。如果交易双方是一种长期、友好的合作关系 也就是所谓的“战略伙伴”关系 那么很多环节就可以省略或简化 否则 交易过程就要繁杂得多。

#### (4) 信息的对称性。

现代社会是“信息社会” 信息是现代社会的“耳目” 没有信息可以说寸步难行 没有信息的交易必然是盲目的交易。获取信息需要成本 因为在“信息大爆炸”的现代社会 搜寻必要的信息必须经过信息的收集、整理、传输和处理等过程 而这需要消耗大量的人力、物力。

信息有公共信息和私人信息之分。所谓公共信息是指通过公共媒体途径发布的、为人所共知的信息 如天气预报、社会新闻等。与此同时 也有一些消息是通过私人、群体等途径传播的，或者经过个人努力从众多公共信息中甄别出来的关于某一行业或某一交易对象的专业信息，以及对交易对手的了解。这种信息掌握得越多，交易时就越主动，因为可以利用对方的弱点来制定一些对自己有利的条款，这就是所谓的信息不对称性。在信息不对称的情况下容易产生欺诈行为而使交易对手蒙受损失。信息弱的一方为了防止市场欺诈行为，就必然要增加交易过程的环节 尽管如此 由于弱方完全处于一种被动状态 因而很难完全避免受损 这也说明了市场调研这一环节的必要性。

在信息不对称时，有时为了避免损失而不得不借助于代理。代理其实也属于掌握全面信息的一方，它不仅有着全面和熟练的行业知识，而且社会关系也十分广泛。因此，如果信息弱的一方能够委托代理与对方进行商务谈判，甚至承担一切商务活动，虽然要付出一定的代理费用 但可以减少因信息闭塞而造成的损失。如果代理费用较之预期的损失少 那么“代理”就是必要的。“代理”可以是多方面的。如国际贸易中国外的销售代理，或为了全面了解国外贸易伙伴的资信情况而借助于国外的咨询公司进行调查，或在国际货物运输中的报关代理、运输代理等。可以说任何环节都可以委托代理来完成（详见第 5 章）。

### 1.1.3 商务管理的职能和任务

商务管理的目的就是使得交易活动能够圆满地完成。具体来说：一是减少商务活动的盲目性；二是尽可能利用现代手段以加速商务活动的进程，或者减少商务活动的环节，从而达到提高商务活动的效率的目的；三是商务管理的最终目的体现在效益上，因此，如何避免或降低交易的风险，以减少损失，从而达到提高交易双方效益的目的才是商务管理的根本所在。

基于上述目的 商务管理的职能和任务可以说是对商务活动的计划、组织、指挥、激励、控制和监督。

“计划”是为了避免盲目性 明确活动过程的必要环节和时间 以便更好地组织人力、物力，有条不紊、保质保量地完成预定的活动流程，达到商务过程顺畅的目的。

“组织”是为了保障商务活动所需的人力、物力等资源 使活动过程得以合理地完成。如果组织不好，即使有丰富的资源也难以保障活动过程的有效进行，或者使资源得不到有效地利用，从而难以提高活动效率和效益。

“指挥”功能是管理的必要环节，是要借助于领导艺术才能实现的。指挥不仅是一门艺术，

更是一门高超的艺术。就像交响乐团一样，即使一个人能够熟练地掌握几种乐器的演奏，也不一定成功地指挥一个乐团。指挥不好，再美妙的个人演奏合在一起也只能是制造“噪声”。可见“指挥”功能主要起着“协调”作用，它把各个独立的功能资源进行集成，以便创造出比各个独立功能简单相加强大得多的力量。因此，商务管理离不开有效的“指挥”功能。商务管理不仅要组织好必要的资源，更重要的是要对这些资源进行有效地调度、指挥，方能高效地完成商务活动。

“激励”功能是对活动效果的一种奖赏。为了鼓励少占资源、高质量地完成商务活动，交易双方应当在协议中明确奖惩办法，以激励交易双方或其代理人以高于规定的条件履行自己的职责。此外，公司也可以通过激励措施来鼓励员工高质量地完成某项商务活动。激励还给人以成就感和归宿感，从而培养员工对企业的忠诚度和敬业精神。“激励”其实还包括另一层含义，那就是“惩罚”。它是对达不到预期目的的相关责任人或企业的一种处罚规定。

“监督”的目的是为了实施控制，“控制”的基础在于有效地监督。对商务活动的“控制”是为了保证活动的质量，以便在交易的一方发生违约时采取及时的措施，迫使操作方更好地履约。

## 1.2

交通行业是一个特殊行业，“交通运输商务管理”有其特有的规律性。改革开放以来，我国交通行业取得了举世瞩目的成就，行业队伍日益壮大。但由于缺乏系统的理论指导，人们在具体运作的过程中难免会出现各种各样的问题。

然而，由于交通运输行业庞大，各种运输方式的商务流程又各具特点，如公路与铁路之间的行业特色差别就很大，所涉及面又非常之广，为了突出重点，本书将以道路交通运输商务为主干，系统地阐述交通运输商务管理的技能，同时从现代交通运输的特点——综合运输出发，兼顾与道路运输有关的其他运输方式的商务运作方法，尤其是国际海运及报关业务。

### 1.2.1 交通运输商务管理的概念

狭义而言，运输商务是指交通运输企业在经营客货运输业务的过程中，面向运输市场开展的各种经济行为的总称。这些活动一般从交易双方的谈判开始，到签订合同、运输实施、单证的传输与处理、保险理赔、费用结算等过程。国际货物运输商务还涉及运输代理、报关等业务。

广义而言，交通运输商务不仅包括上述与从事运输产品生产和交换直接相关的各种活动，而且还包括为实现上述过程的前期准备工作。如企业的组建、融资、纳税以及运输市场的调研、营销等工作。此外还包括运输产品的售后服务过程。

交通运输商务活动管理就是围绕如何安全、快速、准确、及时、高效地完成交通运输交易过程中所必需的商务活动而开展有效的管理工作，以达到运输企业低成本、高效益的目的。

### 1.2.2 交通运输商务管理的基本内容和作业流程

运输企业面对的是一个既错综复杂又变化多端的社会经济环境，如何充分运用本企业所

具有的各种资源优势、客货源优势以及销售渠道网络的优势，并且恰当地利用竞争对手的弱点 把握机遇 实现企业自己的战略目标 可以说是交通运输商务管理的主要内容 也是根本目的。

1. 基本内容和流程

交通运输商务活动一般都要经过 运输市场的调研、营销、交易对象的选择、交易双方的商务谈判 合同签订、合同履行、单证传输、费用的支付和结算 售后服务、保险和理赔 以及工商登记、税务、商检、报关等一系列的活动。其基本流程如图 1-2所示。

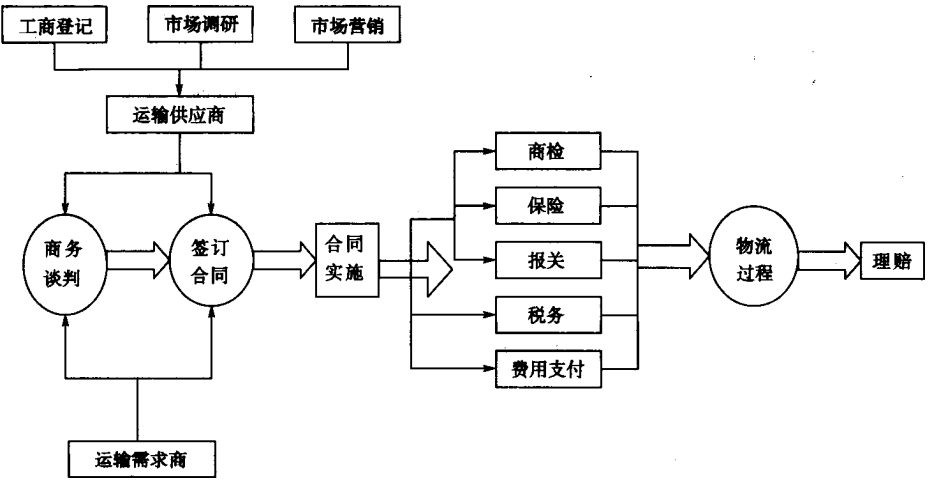


图 1-2 交通运输商务基本流程图

1)市场调研

运输商务调研首先要明确调查的目的；其次要确定调研的范围；第三，制定调研计划；第四 实施调研计划 第五 对调研资料进行整理、加工 得出结论 并形成正式报告。

供应商对运输市场进行调研的目的是为了掌握市场动态、竞争对手以及用户的情况，以便开拓市场、扩大市场占有率。

2)运输供应商和购买者管理

运输商务管理的一个重要环节就是对运输业务提供者的管理。主要涉及两个方面的内容：一是供应商自身对其资质进行管理，同时进行市场调研和市场开拓等方面的管理；另一方面是运输需求者对供应商的信誉、资质等方面的考评。

供应商对自身的资质管理主要是进行企业的经营资格管理，以及以后的运作质量管理、经营业绩管理、年度资格审查、工商登记等事务性工作。

用户对供应商的考评主要是为选择诚实可靠的供应商，以减少商务风险。其中一项主要工作就是实施市场调查、收集有关供应商生产运作等方面的信息，然后借助于一定的方法和工具进行评估。为了科学、客观地反映供应商的运作情况，应建立一整套的绩效评价指标体系，同时为了突出重点，应对关键指标进行实时分析，而不要作事后分析。

对运输供应商进行考评的指标很多，主要质量指标有：

(1)安全性 旅客安全运输率、行车责任事故频率、行车责任事故死亡频率、安全事故频率等；

(2)及时性 如旅客正点率、客运正班率、货运合同履约率等；

(3)完整性 货损货差率、货物赔偿率等；

(4)经济性 主要是供应商的价格水平等；

(5)支持、配合与服务指标 如反应表现 是否对质量投诉、交货等反映及时、迅速 答复是否完整 )沟通手段、合作态度、共同改进 是否积极主动地关心运输质量、降低成本等 )售后服务 是否主动征询客户意见、主动解决或预防问题等 筹指标。

### 3)合同管理

合同管理主要包括 3 个方面的工作 合同条款的谈判、签订和实施。

#### (1)合同的谈判。

合同是经双方商议达成共识，为防止和处理意外事故发生，就某些具体事项，如运输条件、运价、保险、理赔等达成共识，并形成具有法律效力的正式文字文本。他不仅规定了双方应享受的权利，同时也规定了双方应负的责任和义务。交易双方一旦签约就必须按规定的要求保质保量地履约 也就是说 运输供应商必须保质保量、及时准确地完成运输任务 运输劳务购买者在对方没有任何违约前提下也必须按事先规定的付费方式、数量和时间进行付费结算，并且在出现质量事故时可以按合同规定的方式进行索赔。

合同签订前，双方要进行充分的沟通和协商，本着友好合作的态度，就运输过程中所涉及到的各种情况进行全面的考虑 以免发生不必要的纠纷。如 承运货物的质量、数量、包装、运输方式的选择、运到期限的规定、运价和运输费用的计算、支付方式 保险、运输事故的处理和理赔等。

商务谈判或沟通是一门具有很强实战性的艺术。商务谈判既要本着扩大共同利益、互惠互利 坚持客观标准、公平合理、竞争有度 以礼待人、对事不对人的原则 同时又要掌握一定的灵活务实、攻防兼备的技巧。要善于与谈判对手周旋，既要坚持己方利益，同时当谈判陷入僵局时又要善于打破僵局、促成最终和谈的成功( 详见第 3 章 )。

#### (2)合同的签订和实施。

合同的拟订只是运输商务管理的第一步，对合同管理的关键是合同的实施。合同的实施也叫履约 运输合同的实施不仅涉及运输活动的全过程 而且还包括纳税、商检、报关 报关实务见第 8 章 )结算、保险和理赔等重要环节。

税收在人类历史发展史上是随着国家的产生而出现的，税收是国家为了实现其职能，并依靠国家政治权力，强制、无偿地参与国民收入分配与再分配取得货币或事物的一种手段。按照我国的税法规定，一切从事生产、经营活动，取得生产经营收入的企事业单位和个人都必须依法纳税。所以运输企业（运输业务提供者）也必须按规定纳税，一般所缴纳的税收都要计入成本，也可以按一定比例进行分摊。因此，双方必须就缴纳税收的分配办法进行协商。有关税务管理的详细内容我们将在第 9 章介绍。

运价是供需双方最敏感的话题，也是运输劳务交易最终能否成功的关键因素。运价的制定既要考虑运输企业正常的利润，同时又要考虑具有一定的市场竞争力。一般而言，运价等于

运输成本加正常利润，再根据货物价值、行业性质和国家政策进行酌情考虑。因此，运输供应商要使自己的运价具有竞争力，就必须尽可能地降低运输成本，而运输成本和服务水平往往又是一对相悖的矛盾，存在着此消彼长的趋势。当然，管理出效益，所以在同等条件下，只有通过商务过程及物流过程进行有效的管理方能取得竞争优势。详细内容将放到第 4 章进行讨论。

由于运输过程中涉及人、车、路、环境等诸多因素，经过运输、仓储、装卸搬运等诸多环节，因此，运输事故的绝对避免是不可能的，一旦出现事故，要本着相互理解的态度加以妥善处理，才不至于破坏合作的基础。一方面承运方要正确总结经验，采取恰当的防范措施，以防止同类事件的再次发生，同时还要做好对客户的理赔工作。作为客户也应在合理的范围内提出理赔要求，而不能趁机漫天要价。因此，承运方为了不致因对顾客的过度赔偿而蒙受重大打击，最好的办法还是事先对运输产品进行保险。关于保险和理赔的详细内容将在第 6 和第 7 两章中介绍。

交通运输企业的物流管理将放在第 10 章中进行讨论。

## 2. 运输商务管理与市场营销

市场营销的主要目的是为了挖掘潜在顾客、促成顾客的购买行动，并且留住顾客，从而达到扩大市场占有率的目的。市场营销自 19 世纪末 20 世纪初产生以来，已经从过去的强调产品 (Product)、定价 (Price)、地点或渠道 (Place) 和促销 (Promotion) 的“4P”策略，发展到 20 世纪 90 年代起今天的消费者 (Customer)、成本 (Cost)、便利 (Convenience) 和沟通 (Communication) 的“4C”理论。也就是说，市场营销的核心理念已经从过去以产品为核心，转变为以顾客的满意为核心，再发展到以社会利益为核心。因为市场营销的目标在于正确确定目标市场的需求和欲望，比竞争者更有效地满足目标市场的需求。但是，随着社会的发展，企业仅仅满足消费者的需求已经远远不够，企业的生产和销售还受到来自法律、社会舆论和消费者组织等方面的制约，同时还要兼顾营销活动对社会造成的后果和影响，于是人们的观念从产品的推销转为社会营销，最后把营销活动看成是一个企业与消费者、供应商、分销商、竞争者、政府机构以及其他公众组织发展良好的互动关系，这就是现代关系营销学理念，或大市场营销理念。

运输商务管理不仅要促成顾客对运输产品的购买行为，而且要对商务活动的全过程实施管理，并且以顾客满意为宗旨、以运输过程为核心、充分运用现代科技成果，对运输过程所涉及的各项工作进行全方位的计划、组织、实施和管理，以求及时、准确、经济、安全、高效地完成运输任务。也就是说，以最低的成本、最高的效率、最周到的服务为顾客提供满意的运输产品。因此，运输商务管理不仅以市场营销为基础，而且要充分运用市场营销的策略和方法，并借助于现代管理思想和先进的通讯手段为运输商务管理服务。

综上所述，可以说运输商务管理更注重的是一种商业运作流程的管理，是一种具体业务的管理，注重的是这种业务给消费者所带来的一种实实在在的利益；而营销管理则更多的是一种理念，通过这种理念的运用，可以更有效地向消费者展示企业为其所创造的价值，从而提高消费者对企业的认可，达到“双赢”的目的。

## 3. 运输商务管理与物流管理

物流概念已经从最初的服务于销售的销售物流，发展到今天的、涵盖采购物流、生产物流

和销售物流于一体的供应链一体化物流。虽然物流的概念因不同时期、不同国度和应用领域而呈现出不同的特点,但基本功能都包含运输、储存、包装、装卸搬运、流通加工和信息处理等。其中客户服务、运输、库存管理、信息活动和订单处理等对物流效率和效果有着直接和重大的影响,因此称之为关键性物流活动。而仓储、物料搬运、采购、包装和信息维护等则起着支持性作用。

就现代物流管理理念而言,现代物流管理将物流和信息流融为一体,把生产、流通和消费全过程看成一个整体,运用系统工程的理论和方法,从系统整体最优出发,对物流系统进行系统的规划、管理和控制,以最低的成本、高的物流效率和满意的顾客服务,达到提高社会效益和企业经济效益目的的综合组织管理活动过程。

就现代物流特征而言,现代物流呈现出服务社会化、组织、信息网络化、管理专业化、信息化、系统化、反应快速化、手段现代化、机制柔性化等特征。

从物流管理的内容看,现代物流涉及企业生产和经营的整个过程,包括所有实物、信息的流通和相关的服务活动,涉及企业经营的每一个领域。物流概念的扩展使物流不仅包括了与销售预测、生产计划决策、库存管理、顾客订货处理等相关的生产物流,还延伸到了与顾客满意相关的各种营销物流活动。

从运作过程看,尽管商务活动电子化已是现代文明的最主要标志之一,电子商务已经无孔不入。人们借助电子工具不仅极大地简化了交易手段,方便了交易双方,而且大大地节省了交易时间,加快了交易过程。然而,在商务活动的过程中所涉及的信息流、商流、资金流和物流这4种流中,虽然信息流、资金流和商流都可以借助于先进的电子工具在虚拟的网络世界中进行,但无论交易手段多么先进,物流过程不仅不能省略或被压缩,反而应得到加强。因为,随着生活水平的提高,人们对物流服务的质量也提出了更高的要求,即所谓的多批次、少批量、准时化服务。

可见,物流管理与商务管理虽然有密切的关系,但物流管理比运输商务管理的内涵要宽泛得多。因为运输商务管理主要涉及的是与运输有关的商务活动,是为运输活动的开展直接服务的。虽然运输商务活动也涉及运输、仓储、包装、装卸搬运、运输单证处理等各种信息活动,但他不涉及生产物流和采购物流等有关物流领域,更不涉及回收与废弃物流,而涵盖上述诸方面的管理内容正是现代物流与传统物流的主要区别之所在。当然,运输商务管理又有其特有的研究领域和侧重点,如运输企业的融资、风险防范以及合同的谈判、实施和管理等内容都是运输商务管理的重要内容,但却不是现代物流管理的重要内容。

总之,现代物流管理与运输商务管理既有区别又有联系,二者既不是简单的包含与被包含关系,也不是大小版本的简单缩放关系,而是存在着多种内涵关联复杂的有机联系。

## 第2章

# 交通运输企业商务战略管理

### 2.1

战略一词起源于战争和军事活动，它是战争实践、军事活动的理论概括，是指导战争的谋略，也是克敌制胜的良策。在西方，战略（strategy）一词源于希腊语。在中国春秋时期齐人孙武所写的《孙子兵法》广为流传，被世界各国在各个领域里加以广泛运用。

随着人类社会的不断发展，人们逐渐把战争谋略思想引入经济领域，运用于工商企业管理。由于社会生产力水平的提高，科学技术的高速发展，竞争日趋激烈，企业外部环境更加复杂，企业经营难度增大，许多企业加深了“商场如战场”的认识，于是提出了企业战略管理。1962年美国管理学家钱德勒（Chandler）出版了《战略与结构》一书，开创了将战略这一军事术语用于公司管理的先河，从而拉开了公司战略管理研究的序幕。1965年，美国教授安索夫首先发表了《公司战略》一书，从此，制定和实施企业战略就被看作是成功的关键，逐步普及起来。

#### 2.1.1 竞争的含义

所谓竞争，简单地说，就是两个或两个以上的不同主体，为了某种目的，有意识地进行相互较量和争胜的活动。本质上讲，竞争就是帮助竞争主体实现生存和发展这一终极目的的一种手段和方法。竞争的实质是经济利益和资源的再分配。企业不管以何种形式参与竞争，其出发点和最终目的都是为了增进自身利益。

竞争并非古来有之，而是一个历史范畴，是市场经济发展的产物，其范围、规模和强度都随市场经济的发展而发展。现代意义上的竞争已经成了经济发展的动力，可以说无竞争便无发展。

### 2.1.2 现代企业竞争的特征

现代企业的市场竞争已经从微观到宏观、从浅层到深层影响着企业的经营效益和效率，对企业参与竞争和赢得竞争的能力提出了更高的要求。竞争的态势呈现出以下几个方面的特征：

#### 1. 市场竞争的不完全性

除某些特殊产业外，现在绝大多数产业的市场结构都已呈现出明显的不完全竞争特征，即以寡头竞争和垄断竞争结构为主。这种不完全竞争的市场结构中，市场竞争已不再是单一的价格竞争，而表现出企业间相应的某些垄断优势的竞争。如以规模优势取胜，以技术领先取胜，或者以质量优异取胜等。要获得这种垄断优势，企业必须首先学会“寻找其在产业中的竞争地位”。否则就难以参与有效的竞争，更谈不上在竞争中取胜。

#### 2. 产业结构的演变要求企业保持持久竞争优势

由于目前的产业结构存在着两大发展趋势：

第一，第三产业的比重逐渐上升，第一、第二产业的比重在主要发达国家呈相对下降的趋势；

第二，工业内部，工业结构的发展也呈现出三阶段的发展态势：重工业化 > 高加工度化 > 技术集约化。这种演变的主要原因在于社会需求结构的变化，人们的需求正由低级走向高级，由单一化走向多元化，市场竞争已不仅仅是企业间争夺市场的竞争，更是企业创造市场的竞争。为此，企业必须具有长期的市场竞争力。

#### 3. 市场竞争的全球化趋势

由于经济全球化趋势加大，因此，我国企业不仅面临来自国内同行企业的竞争，更面临来自世界各地跨国企业的超级竞争。不仅竞争的范围扩大了，而且竞争的力度和深度也加大了。这无疑大大加重了赢得市场的难度，因而要求企业更新经营观念，全方位地提高市场竞争能力。

#### 4. 企业经营环境急剧变化

企业经营的外部环境包括企业所处的政治、经济、文化和需求、竞争等组织外部环境因素。根据各种因素对企业影响程度的不同，我们可以把外部环境区分为一般环境和任务环境因素。其中，一般环境（宏观因素）是指对企业的活动产生间接影响的因素，一般包括政治、经济、文化、法律和科学技术等因素。与此相对应的是任务环境，任务环境因素主要包括资源供应者、服务对象、竞争对手、政府管理部门和社会特殊利益代表组织等。由于我国正处在改革开放的过程中，国家的政治制度、方针政策、国家法令以及经济制度、经济结构、物资资源状况、经济发展水平和国民消费水平等方面都在发生深刻的变化。加之科技进步日新月异、经济全球化、一体化步伐不断加快等，这一切都对我国运输企业的竞争环境产生了深刻影响。

### 2.1.3 竞争与战略的关系

按照美国哈佛商学院的教授安德鲁斯的定义，他认为企业总体战略是一种决策模式，决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，

明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。

自从美国著名战略管理学家安索夫提出战略管理定义后，西方战略管理文献一般将战略管理分成两大类：企业总体战略管理和企业经营战略。企业总体战略考虑的是企业应该选择进入哪些类型的经营业务；经营战略考虑的是企业一旦选定了某种类型的经营业务后，确定应该如何在这一领域进行竞争或运作。

竞争的最初形式表现为产品竞争。在市场经济的发展初期，市场供应并不充足，因此，最早的产品竞争形式也比较简单，主要表现为企业间的价格竞争。到 21 世纪初 随着市场营销观念的引入和不断更新，产品竞争策略在理论和实践上都得到了进一步的丰富。尤其是二次大战后 西方经济迅速恢复和发展 科技水平大幅度提高。一方面 市场供应日益丰富 新产品不断涌现；另一方面，由于西方国家政府也采取了一系列刺激有效需求的政策措施，市场需求也日益多样化。因此，市场形势发生了根本变化，买方市场全面形成。来自供求两方面的压力促使企业必须不断地发展和丰富其竞争策略，产品竞争的具体形式不仅包括了产品的价格竞争 而且 也包括了建立在市场研究基础上的产品市场定位、产品开发、质量控制、品牌建立、销售及促销等一系列的竞争策略和技巧。竞争的侧重点已经从产品或服务的价格竞争转向非价格竞争。企业必须对自身所处的环境及其走势有一个深入地了解，并以此为基础，从战略角度考虑企业的生存与发展。

从 20 世纪 60 年代起，一些企业开始转向战略经营，超越企业的单个产品，将战略业务单位 (SBU) 作为企业竞争决策的基点，围绕企业生存与发展的根本目标，通过战略业务单位在时空上的组合与布局决策，构建企业的总体战略，以便在有限的资源条件下，更合理更有效地配置资源，充分发挥各种资源的效力，已形成企业的竞争优势。企业市场竞争进入战略竞争时代，企业战略竞争的重点是优化配置企业资源，有意识、有目的构建企业的竞争优势。

可见 战略因竞争而生 竞争因战略而战 战略提升了竞争的层次 是竞争的升华。

## 2.2

属于不同产业的企业，尽管所处的内外部环境有所差别，但所采取的战略依然有许多共同之处。如成本领先策略、差异化策略和集中一点策略等，这些战略可以说对任何类型的企业都有借鉴意义。下面我们分别介绍 3 种策略的基本思想，并对企业采用该种策略的风险作一简要分析。

### 2.2.1 成本领先战略

#### 1. 基本思想

成本领先策略产生于 20 世纪 70 年代，其基本思想是通过采用一系列针对本战略的具体政策，在产业中赢得总成本领先。成本领先要求企业建立起达到有效规模的生产设施，在经验基础上全力以赴降低成本 严格控制成本与管理费用 最大限度地减少研究、开发、服务、推销和广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，必须在管理方面对成本控制给予高度重视。

虽然产品质量、服务以及其他方面也不容忽视，但贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。

## 2. 优越性

虽然实施成本领先战略需要对运作成本实行严格控制，因此，可能因产品开发和广告宣传方面的投入减少而给企业造成巨大的竞争压力。但是处于低成本地位的企业可以获得高于产业平均水平的收益。其成本优势可以使企业在与竞争对手的斗争中得到保护。因为其低成本意味着当别的公司或企业在竞争过程中失去利润时，该公司仍然可以获得利润。低成本地位有利于公司在强大的买方威胁中保护自己，因为买方的能力最多只能将价格压低到效率居于其次的竞争对手水平。低成本也构成对强大供方威胁的防卫，因为低成本在对付卖方产品涨价中具有较高的灵活性。导致低成本地位的诸因素通常也以规模经济或成本优势的形式建立起进入壁垒。此外，低成本地位通常使企业在与替代品企业竞争时，所处的地位比产业中其他竞争者有利。这样，低成本可以在全部五类竞争作用力的威胁中保护公司。

## 3. 运用前提

要想赢得成本最低的地位，通常要求具备较高的相对市场份额或其他优势，比如保持一个较宽的相关产品系列以分散成本。因此实行低成本战略就得要有很高的购买先进设备的前期投资，激进的定价和承受初始亏损的能力，以攫取市场份额。高市场份额又可进一步利用规模优势获取垄断地位，从而不仅可以使成本进一步降低，而且可以获得超额利润，所获得的较高利润又可对新设备、现代化设施进行再投资以维护成本上的领先地位。而且这种再投资往往是保持低成本地位的先决条件。

## 4. 风险分析

成本领先战略给企业带来保持这一地位的沉重负担。因为：

技术上的变化将过去的投资与学到的经验一笔勾销；

行业的新加入者或追随者通过模仿可以获得低成本优势；

由于将注意力放在成本上，因而无法看到所需产品或市场营销的变化；

成本膨胀削弱了企业保持足够价格差的能力，而这种能力正是用以抵消竞争对手的品牌形象或其他产品差异努力的影响，为此需要设法保持足够的价格差。

例如 20 世纪 20 年代的福特汽车公司 曾经通过限制车型及种类 以及实行后向整合 采用高度自动化的设备，减少改型以促进经验积累，并且通过经验积累严格推行低成本化等措施，取得过所向无敌的成本领先地位。然而当许多人收入升高后考虑购买第二辆车时，市场开始偏向有风格的、改型的、舒适的及封闭型汽车，而不是敞篷车。客户愿意为此多付代价。为满足这些需求，通用汽车公司对开发一套完整车型进行资本投资有所准备。与此相反，因为，福特公司曾经为了把被淘汰车型的生产成本降至最低时付出了巨额投资，这些投资现在却变成了障碍，使得福特公司的战略调整面临极大代价。

可见，作为基本战略之一的成本领先战略有利也有弊，关键是要趋利避弊。其实，任何一个企业无论处于何行业、生命周期的何阶段，都不可能单独使用一种战略，而是将几种战略结合使用。

## 2.2.2 差异化战略

### 1. 基本思想

差异化战略是将公司或企业提供的产品或服务标新立异，形成一些在全行业范围内具有独特性的东西。

实现差异化战略有许多方式，如产品设计、品牌形象、技术特点、外观特点、客户服务、销售网络及其他方面的独特性。最理想的情况是公司使自己在几个方面都标新立异。当然，差异化战略并不意味着公司可以忽略成本，但低成本不是公司的主要战略目标。

### 2. 优越性

如果差异化战略得以实现，它就成为公司在行业中赢得超常收益的可行战略，因为它能建立起对付 5 种竞争作用力的防御屏障。差异化战略本质上与成本领先战略不同。差异化战略利用的是客户对品牌的忠诚，以及由此产生的对价格的敏感性下降使公司得以避开竞争，与此同时，使利润增加却不必追求低成本。客户的忠诚以及某一竞争对手要战胜这种“独特性”须付出的努力就构成了进入壁垒。产品差异化带来较高的收益，可以对付供方压力，同时可以缓解买方压力，当客户缺乏选择余地时，其价格敏感性也就不高了。最后，采取差异化战略而赢得顾客忠诚的公司，在面对替代品威胁时，其所处地位比其他竞争对手也更为有利。

### 3. 运用前提

实现产品差异化战略有时会与争取更大的市场份额相矛盾。因为，采用差异化战略往往需要高昂的成本，如广泛的研究、产品设计、高质量的材料、周密的顾客服务等。因此，产品差异化战略实际上是以牺牲成本为代价的。然而，即使所有顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都愿意或有能力支付公司所要求的较高价格。因此，使用差异化战略的公司必须对这一战略的排他性有思想准备，即这一战略与提高市场份额两者不可兼得。

### 4. 市场风险

差异化战略虽然有许多优点，但也包含了一系列的风险，主要有：

如果实行低成本的竞争对手与实行产品差异化战略的公司之间的成本差距过大，以至于产品差异化不再能笼络住顾客，这种情况下，买方会牺牲公司所提供的产品差异化特性、服务或形象的诱惑以节省大笔开支；

② 当顾客变得更加精明时，买方需要的差异化程度就会下降；

随着产业的成熟，模仿会使差别缩小，而所付出的代价却要小得多。

公司的差异化优势通常只能在某一价格差范围内才能保持其优势地位。因而，如果实行产品差异化战略的企业由于技术变化的原因，或仅仅因为不在意而使成本升得太高，则低成本企业就会利用其成本优势大规模侵占差异化战略企业的顾客群。

## 2.2.3 集中一点战略

### 1. 基本思想

集中一点战略主要是主攻某个特定顾客群、某产品系列的一个细分区段或某一地区市场。正如差异化战略一样，集中一点战略可以具有许多形式。虽然低成本与产品差异化都要在全

产业范围内实现其目标，集中一点的整体却是围绕着很好地为某一特定目标服务这一中心建立的，他所制定的每一项智能性方针都要考虑这一目标。

## 2. 优越性

实行集中一点战略的公司或者通过较好满足特定对象的需要实现了差异化，或者在为这一对象服务时实行了低成本，或者两者兼得。尽管从整个市场的角度看，集中一点战略未能取得低成本或差异化优势，但它却能在其狭窄的市场目标中获得了一种或两种优势地位。

## 3. 运用前提

这一战略的前提是：公司能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在更广阔范围内的竞争对手。

## 4. 风险分析

集中一点战略也存在一系列的风险，主要表现在：

大范围提供服务的竞争对手与集中一点公司间的成本差距变大，从而使针对一个狭窄目标市场的服务散失成本优势，或使集中一点战略产生的差异化有时被抵消；

竞争对手在战略目标市场中又找到细分市场，因而使集中一点显得不够集聚；

集中一点战略被人模仿，目标市场结构变得毫无吸引力；

广设目标的竞争对手占领了部分市场，该部分市场和其他部分市场的区别缩小，多品种生产的优势增加。

### 2.2.4 3 种基本战略的比较

3种基本战略之间的区别如图 2-1 所示。差异化和成本领先战略都是着眼于整体市场，是雄视天下之策，目标市场广泛；而集中一点战略则着眼于某一细分市场，独霸一方，但目标市场狭窄。因此集中一点战略常常意味着利润率与销售量之间互为代价。

通过对 3 种基本战略的分析我们知道，任何一种战略都有一定的优势和局限性。贯彻每一种基本战略都意味着投入不同的资源、力量、组织安排以及管理风格。一个公司对 3 种基本战略都适宜的情况可以说绝无仅有。但如果一个公司在 3 种战略中游离不定，那么它也必将面临诸多困境，甚至可能被挤出市场。因为，这样的公司或者会失去要求低价格的大量客户，或者必须从低成本公司中争夺市场而在竞争中失去利润。然而他在高利润业务领域又无法战胜那些专攻高利润目标的或做到了全面差异化的公司。因此，保持采用其中一种战略作为首要目标对赢得成功通常是十分必要的。

因此，任何一个公司都必须作出一种根本性的战略决策。他要么必须采取必要的步骤以实现成本领先，或起码是成本水平与别的公司相当；要么必须使自己面向某一特定目标（集中一点战略）或者使自己具有某些“独特性。”（产品差异化）后两种方案可能很大程度上意味着要收缩市场份额甚至减少公司的绝对销售量。不管选取哪种方案，都必须基于公司的能力及资源限制。

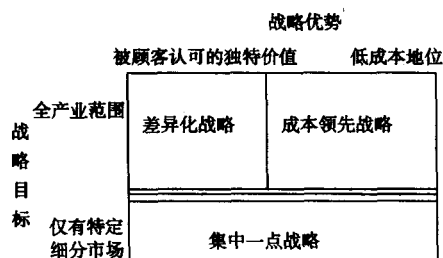


图 2-1 3 种基本战略比较图

所谓战略态势就是在目前的战略起点上，决定企业的各战略业务单位（Strategic Business Unit）在战略规划期限内的资源分配、业务拓展的发展方向。总的来说，企业及其战略业务单位可以采用 4 种战略态势：稳定性战略、增长型战略、紧缩型战略和混合型战略。可以说在特定的外部环境下这 4 种战略都是合适的选择方案，也都是明智的选择。因此，企业在做战略态势评估时不能仅凭主观愿望而应审时度势，果断作出明智的抉择。

### 2.3.1 稳定型战略

#### 1. 基本思想及类别

稳定型战略是指在企业内外部环境约束下，企业准备在战略规划期使企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。也就是说，实行稳定型战略的企业，今后的经营方向及其正在从事经营的产品和面向市场领域，企业在其经营领域内所达到的产销规模和市场地位都大致不变或以较小的幅度增长或降低。

在具体实施方式上，稳定型战略又可依据其目的和资源分配的方式分为不同类型：

(1) 无变化战略。采用这种战略的原因，一是过去的经营相当成功，并且企业内外环境没有发生重大的变化；二是企业并不存在重大经营问题或隐患，因而企业战略管理者没有必要进行战略调整，或者战略调整会给企业带来利益分配和资源分配的困难。

(2) 维持利润战略。这种战略是以牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略。维持利润战略注重短期效果而忽视长期利益，其根本意图是度过暂时性难关，因而往往在经济形势不太景气时采用，以实现稳定发展。但也存在使企业长期利益受损的危险。如美国 20 世纪 60 年代的铁路行业处于十分困难时期，许多铁路公司为了维持分红的短期利益，结果采取了通过减少铁路维修和维护的投资这种稳定型战略，原以为困难是暂时的，但不幸的是这一困难时期延续到了 20 世纪 70 年代，致使铁路的状况十分恶化，最终使得这些公司的长期发展受到巨大影响。

(3) 暂停战略。在一段时期的快速发展后，企业有可能会遇到一些问题而使效率下降，这时可采用暂停战略，即在一段时期内降低企业的目标和发展速度。例如在采用并购战略后，因为新收购的企业还没有与原有企业充分融合。这时，如果先采用一段时间的暂停战略，以便有充分的时间来实现资源的重新整合。

(4) 谨慎实施战略。如果企业外部环境中的某一重要因素难以预测或变化趋势不明显，企业的某一战略决策就要有意识地降低实施进度，步步为营。比如，某些受国家政策影响严重的行业中的企业，在面临国家的一项可能的法规公布之前，就很有必要采用谨慎实施战略，待形势明朗后再行实施。

#### 2. 适用范围

实施稳定型战略的前提是：企业过去的战略是成功的。因此，稳定型战略主要依据前期战略，他以前期战略所达到的目标作为本期希望达到的目标。采用稳定型战略的企业，一般处于市场需求及行业结构比较稳定或较小动荡的外部环境中，因而企业所面临的竞争挑战和发展

机会都比较少。但是也有一些企业在市场需求比较旺盛或外部环境提供了较多发展机会时，因为自身资源的限制而不得不采用稳定型战略，以使企业有限的资源能集中在自己有竞争优势的细分市场，维护竞争地位。具体来说：

(1) 如果宏观经济总量慢速增长 行业的增长速度下降 这种情况下 企业往往倾向于采用稳定型战略。

(2) 如果企业所在的产业技术相对成熟，技术更新速度较慢的话，这种情况下企业也易于采用稳定型战略。

(3) 当消费者的消费倾向较为稳定时宜于采用稳定型战略。

(4) 对处于行业或产品成熟期的企业来讲 产品需求、市场规模都趋于稳定 新产品的开发和以新技术为基础的新产品开发都难以取得成功，市场机会也很少，这时适合采用稳定型战略。

(5) 如果企业所在行业的进入壁垒非常高，或由于其他原因使得该企业所处的竞争格局比较稳定，竞争对手之间很难有所作为，这种情况下企业若采用稳定型战略将会获得最大的收益。

(6) 当外部环境较为稳定时，资源较为充足的企业与资源较为稀缺的企业都应当采用稳定型战略，但前者宜在更广阔的市场上选择自己的战略资源的分配点，而后者则应在相对狭窄的细分市场上集中自己的资源，以求稳定发展。

(7) 当外部环境不利时，比如行业处于生命周期的衰退阶段，则资源丰富的企业也可以采用一定的稳定型战略，而对那些资源不够充足的企业而言，则应视情而定：如果在细分市场上有独特的优势，那么可以考虑采用稳定型战略；但如果本身就不具备相应的特殊优势，那么可以考虑紧缩型竞争战略，以将资源转移到其他发展较为迅速的行业。

### 3. 稳定型战略的利弊析

就其优点而言，由于企业基本维持原有产品和市场领域，从而可以利用原有生产经营资源，避免开发新产品所必需的巨大资金投入、激烈的竞争抗衡和开发失败的巨大风险。所以采用稳定型战略的企业风险相对较小：能避免因改变战略而改变资源分配的困难；能避免因发展过快所带来的弊端，因为在行业发展迅速时，许多企业无法清醒地看到潜伏的危机而盲目发展 结果造成资源的大量浪费 过去我国彩电和空调行业就犯过这种毛病 造成了设备闲置、陷于困境的结局。能给企业一个较好的修整期，以便积蓄足够的能量，为今后的战略增长期奠定基础。

当然 实施稳定型战略也会有很大的风险。因为 稳定型战略的前提是 市场需求稳定、竞争格局以及外部环境都趋于稳定。如果判断失误就有可能使企业陷于困境。此外，稳定型战略易于使企业的风险意识减弱，甚至形成惧怕风险、回避风险的企业文化，从而大大降低企业对风险的敏感性、适应性和冒风险勇气，也增大了上述风险的危害程度。

## 2.3.2 增长型战略

### 1. 基本思想及特征

增长型战略是一种使企业在现有的战略基础水平上向更高一层目标发展的战略。他以发