

## 第2章 外部环境的机会与威胁分析

### Chapter 2 Opportunities and Threats- Analyzing the External Environment

# Strategic Management

## 目录

- 2.1 引言
- 2.2 企业环境概述
- 2.3 宏观环境分析
- 2.4 产业环境分析
- 2.5 不确定产业环境的分析
- 2.6 机遇与威胁
- 案例讨论
- 小组练习
- 报告

## 2.1 引言

### ■ 企业战略管理的两个依据

#### ■ 企业外部环境分析

		外部环境	
		机会	威胁
内部环境	优势	发挥优势, 利用机会	发挥优势, 减小威胁
	劣势	克服劣势, 利用机会	减小劣势, 回避威胁

#### ■ 企业内部环境分析

- 企业内部条件分析
- 企业资源与能力分析

#### ■ 企业核心能力管理

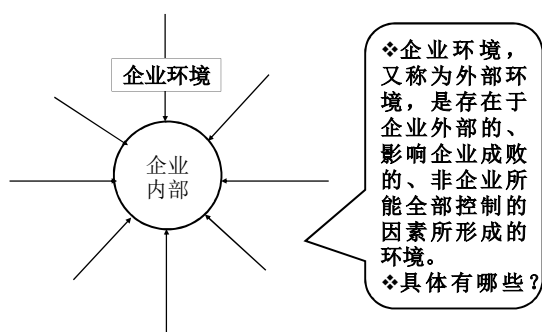
- 战略管理的一个重要分析工作就是对企业外部环境中的机会 (Opportunities) 和威胁 (Threats) 进行分析和识别, 以便在此基础上识别出能使企业获得竞争优势的战略。

### ■ 对环境的分析可以是

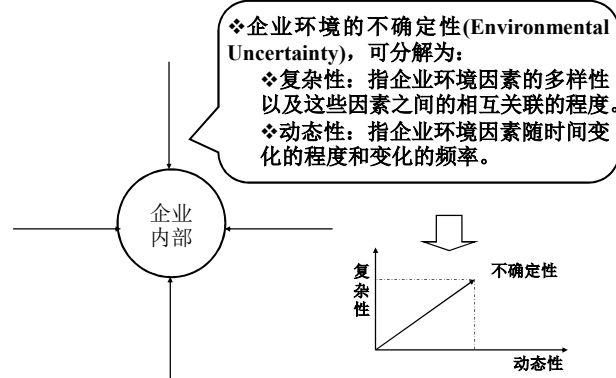
- 主动地: 重塑环境, 引导环境
  - 战略延伸、战略意图
  - 乔布斯领导的苹果
- 被动的: 认识环境, 匹配环境
  - 战略适应
  - 库克领导的苹果

## 2.2 企业环境概述

### (1) 企业环境定义

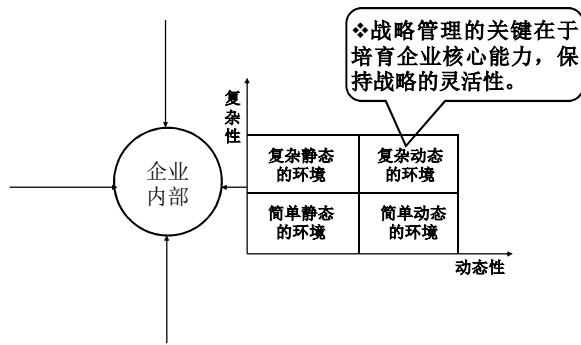


### (2) 企业环境的性质

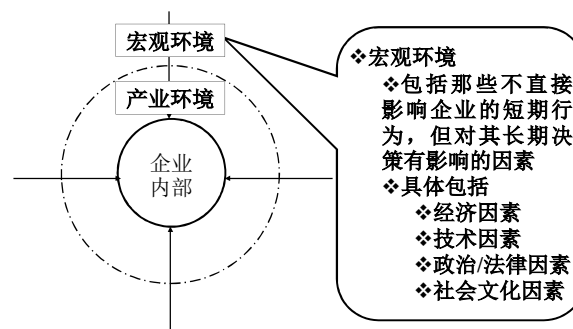
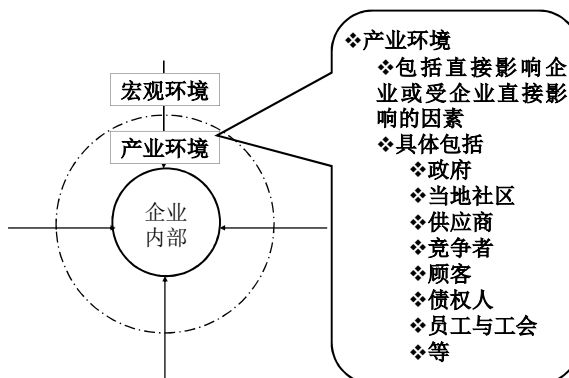
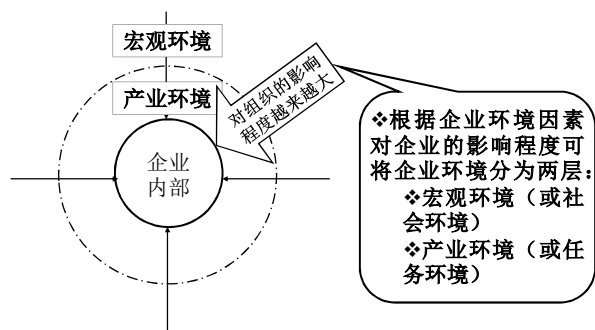


### (3) 企业环境的分类

- 根据企业环境的复杂性和动态性将其分为四类



### (4) 企业环境的分层

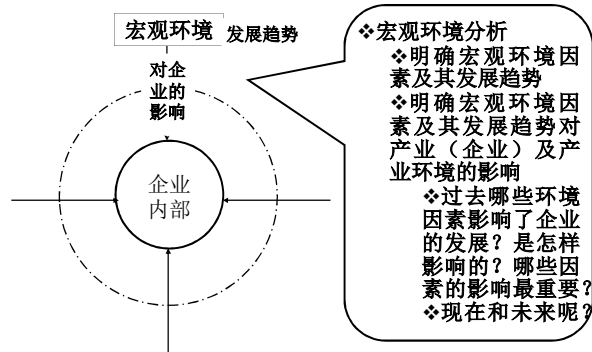


### (5) 企业环境分析

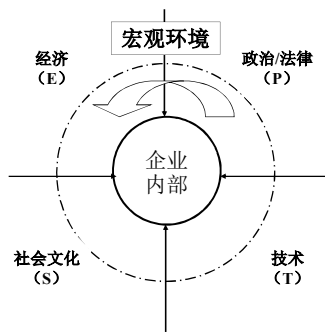
- 识别和评价超出某一企业控制能力的外部因素
- 揭示企业所面对的主要机会和威胁, 从而使管理者用适当的战略利用机会、回避威胁或减轻威胁的影响
  - 趋利避害

## 2.3 宏观环境分析

### (1) 宏观环境分析的内容

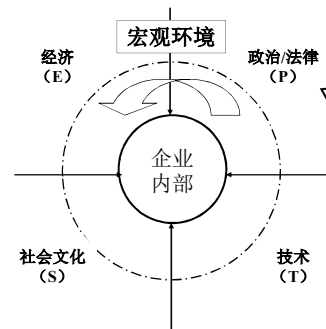


## (2) 宏观环境分析的方法——PEST



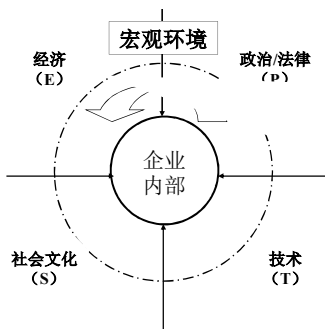
❖ 宏观环境分析也称为PEST分析，因为宏观环境因素可概括为：

- ❖ Political
- ❖ Economic
- ❖ Social
- ❖ Technological



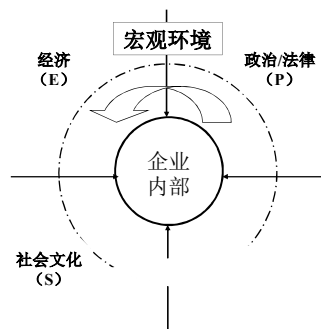
❖ 政治/法律中的重要变量

- ❖ 政府的稳定性
- ❖ 对外国公司的态度
- ❖ 反垄断法
- ❖ 环境保护法
- ❖ 税法
- ❖ 外贸法规
- ❖ 劳动法
- ❖ 等等



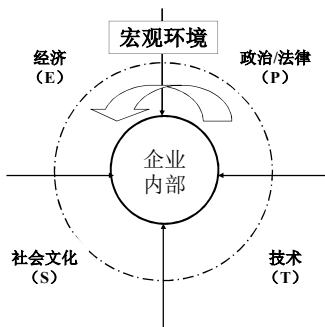
❖ 经济中的重要变量

- ❖ 经济周期
- ❖ GNP趋势
- ❖ 利率
- ❖ 通货膨胀率
- ❖ 失业率（劳动力供给）
- ❖ 消费者收入水平
- ❖ 能源供给
- ❖ 等等



❖ 社会文化中的重要变量

- ❖ 生活方式
- ❖ 人口增长率
- ❖ 人口年龄分布
- ❖ 成家率
- ❖ 平均寿命
- ❖ 社会稳定性
- ❖ 对工作和休闲的态度
- ❖ 教育水平
- ❖ 消费者的积极性
- ❖ 等等



❖ 技术中的重要变量

- ❖ 政府对研究的投入
- ❖ 专利保护
- ❖ 技术的最新发展
- ❖ 技术传播速度
- ❖ 等等

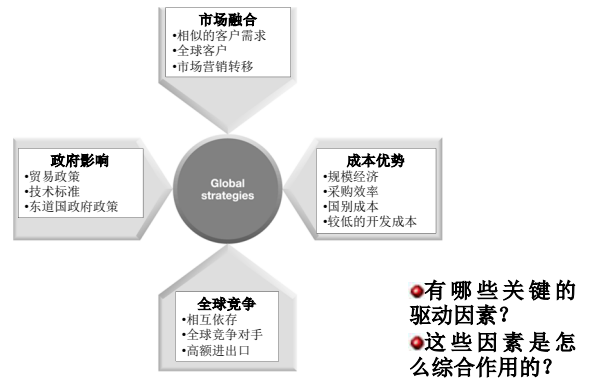
## ■ 宏观环境分析也可称为PESTEL分析



- What environmental factors are affecting the organisation?
- Which of these are the most important at the present time? In the next few years?

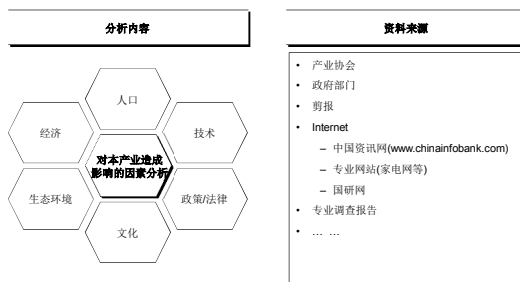
- **Key Aspects of PEST (EL) Analysis**
  - Not just a list of influences
  - Combined effect of some of the factors likely to be most important
  - Need to understand key drivers of change
  - Drivers of change have differential impact on industries, markets, and organisations
  - Focus is on future impact of environmental factors

## (思考) Drivers of Globalization



## (咨询层次资料) PEST操作方法

宏观环境分析主要对企业所处的经济、政策、法律等方面的变化对产业所造成的影响作研究 (以彩电产业为例)

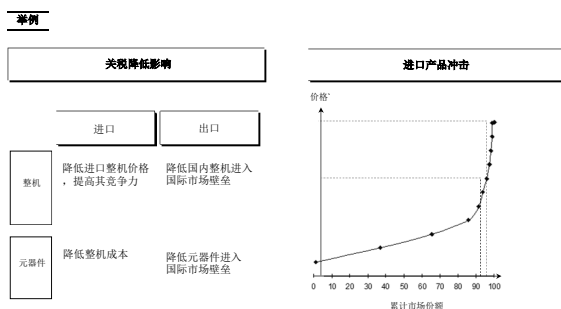


分析重点是与彩电产业相关的某一特定因素变化所带来的机会与威胁

分析框架(以彩电产业为例)

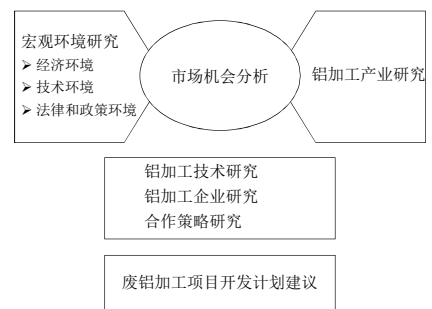
如何把理论变成可操作的工具?

具体的分析应逐步掌握并发展二维因素的分析方法, 并应尽可能地进行量化



## (咨询层次资料) 铝加工宏观环境分析

宏观环境研究包含以下三方面内容



## 宏观环境——经济环境（国际）

世界经济止跌，未来几年回升态势看好

### 美国

按美国官方称，其经济衰退是从2001年3月开始的。9.11事件使原本不景气的经济雪上加霜。但进入2002年以后，特别是3月份以来，美国的各项经济指标准确无误地显示出，经济周期循环最低迷的时期已经结束，经济回升正在加速之中。

### 欧洲

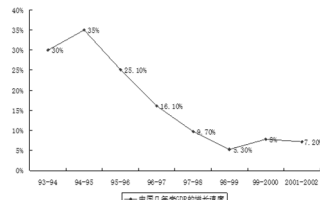
按欧盟委员会发表的2001年经济增长公报，去年欧盟和欧元区经济分别增长了1.6%和1.5%。基于消费支出开始回升，欧洲央行预期欧元区经济今年的增长速度在2%—3%。

### 日本

日本的经济最令人担心，持续十年之久的衰退尚无多大改观。但日本央行最新的3月报告中称，日本工业下降步伐进一步缓和，出口衰退结束，经济进一步恶化的可能性减弱。十国集团也认为日本经济至少在年中会稳定下来。

## 宏观环境——经济环境（国内）

中国经济在连续几年的较高高速增长之后，未来几年有望持续稳定增长



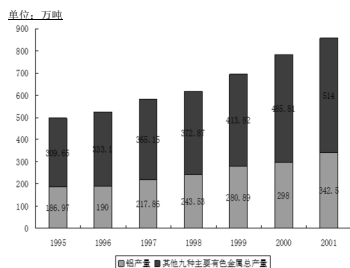
资料来源：国家统计局

### 原因

- 今年的人大会议已经批准了继续增发国债的计划，政府仍会保持较高的投入，确保国民经济增长不低于7%。
- 入世及奥运会建设、西气东输、青藏铁路、三峡工程及农网二期改造等大项目，必将极大地促进投资需求和消费需求。
- 据统计，1-2月份，国有及其他经济类固定资产投资1408亿元，同比增长24.5%；累计社会消费品零售总额6920亿元，同比增长8.5%；外贸出口总值实现757.3亿美元，同比增长8.8%。

## 宏观环境——经济环境（国内）

几年来有色金属工业持续增长，“优先发展铝”的政策措施使铝工业得以较快发展



### 说明

- 九五期间，我国十种有色金属产量平均每年递增12.28%，2000年达到了783.81万吨，比“八五”期末的1995年增长56%，有色金属产量跃居世界第二位。其中铝的产量年递增11.9%，2000年达到了298万吨。
- 2001年十种有色金属产量856.5万吨，同比增长9.28%。其中铝产量342.5万吨，同比增长14.93%。

资料来源：有色金属工业统计年鉴

## 宏观环境——技术环境

铝加工的生产技术主要包括以下几个方面

- 铸造  
在熔炼方面，我国先后引进各种圆形熔铝炉二三十台，并且在铸造方面研制出电磁铸造、连铸边轧、热顶铸造、同水平多模铸造等先进铸造技术。
- 热轧  
是生产冷轧坯料的主要方式，主要有二辊轧机和四辊轧机。
- 冷轧  
四辊冷轧机、二辊冷轧机等。
- 铝箔轧制  
四辊、二辊轧机。
- 挤压  
主要用来生产铝型材
- 锻造  
当前，中国铝合金锻件的年生产能力约为2.5万吨，但设备利用率很低。为交通运输业生产铝合金锻件是锻压厂的主要发展趋势。
- 铝粉与铝膏  
现在国内约有35个有一定规模的铝粉厂，年总生产能力达5万吨。
- 铝电线与电缆  
中国铝线杆的年生产能力约100万吨，铝线年生产能力约50万吨。

## 宏观环境——法律和政策环境（1）

“十五”期间，有色金属工业具体规划目标为：

- 实行总量调控  
到2005年，10种有色金属产量调控目标为800万吨。其中铜170万吨，铝350万吨，铅90万吨，锌170万吨，锡、锑各6万吨，钨1.2万吨，稀土氧化物6万吨。
- 调整产品结构  
到2005年，铜精矿含铜量55万吨，氧化铝产量600万吨，铝精矿维持现有产量；完善并促进废杂料的回收，提高再生金属产量。铜加工材市场占有率由2000年的66%提高到2005年的70%；铝加工材由82%提高到90%。
- 提升技术装备水平  
大型企业工艺技术和主要技术指标接近或达到世界先进水平。电解铝直流电耗：2000年为14300千瓦时/吨，2005年降到13500千瓦时/吨。粗铜能耗：2000年为0.72吨标煤/吨，2005年降到0.65吨标煤/吨。铜、铝加工成材率提高3—5个百分点。大于160KA铝电解槽生产能力占总能力70%。采用强化冶炼的铜、铝先进生产能力分别占85%、60%。采用湿法和密闭鼓风炉法炼锌的先进生产能力占90%以上。
- 优化企业组织结构  
通过联合重组，培育1—2个具有国际竞争力的大型企业集团；组建8—10家具有比较优势的区域性集团，生产高附加值产品，在国内有较强竞争力；创建一批以新材料产业化为主的高新技术企业；中小企业以专业化生产为主，向特、精、深、新方向发展。铜、铝、铅、锌前5位企业产量占总产量的比重2005年分别达到75%、60%、50%、65%。
- 加强环境保护  
在2000年的基础上，2005年工业污染物排放总量再削减10%；工业水复用率由2000年的79%提高到2005年的85%以上。大中型冶炼加工企业环保设施达到国际先进水平，粗铜冶炼硫回收利用率达到95%，粗铝冶炼硫回收利用率达到90%，建成一批“清洁生产”企业。

## 宏观环境——法律和政策环境（2）

“十五”期间，对铝工业的重点调控任务是：

- 鼓励发展氧化铝  
重点对现有氧化铝厂进行扩建和改造。主要有广西平果铝业公司二期工程、长城铝业公司中州铝厂扩建工程、山东铝厂、贵州铝厂、长城铝业公司氧化铝厂的技术改造工程等。充分利用现有设施，做到投资省、见效快。  
利用国外氧化铝资源是铝工业发展的一项长期战略方针，要继续加强与国外铝业公司的合作，建立长期、稳定的供货渠道，对进口氧化铝，要加强统一管理和协调。
- 对电解铝总量增长严格调控  
2005年，电解铝需求量约380万吨，现有电解铝能力已达340万吨/年，缺口已不大，对电解铝实施严格总量调控，新增电解铝项目必须纳入统一规划。自焙槽改造，要严格遵循“总量控制、因厂制宜”的原则，严格审批。
- 集中建设预焙阳极生产企业  
鼓励采用股份制、联营联合等方式，选择在石油焦产地，集中建设预焙阳极生产企业。
- 发展铝加工材紧缺品种  
支持企业通过技术改造，发展高精度铝板带、电子铝箔、亲水铝箔、大型铝型材和涂层铝材。积极创造条件建设一套热轧连轧铝板生产线。  
一般铝加工能力不再扩大，严格控制新建铝加工项目，限制铸轧能力的扩大。

## 宏观环境——法律和政策环境（3）

《当前国家重点鼓励发展的产业、产品和技术目录》中有色金属产业共列入22项，其中跟铝及铝加工和铜及铜加工相关的有以下项目：

- 深部及难采矿床开采；
- 多金属共生矿综合利用；
- 低品位、难处理铜矿利用技术开发；
- 氧化铝生产及新工艺开发；
- 有色金属湿法冶炼；
- 280KA以上预焙槽电解铝技术开发；
- 铝及铝合金快速铸轧技术开发与设备制造；
- 有色金属复合材料、新型合金材料制造；
- 新型刹车材料制造；
- 地铁用高性能金属材料制造。

## 2.4 产业环境分析

### 2.4.1 产业的界定

2013年8月31日，中国企业联合会、中国企业家协会在昆明发布2013中国企业500强榜单<sup>[2-3]</sup>。榜单如下：

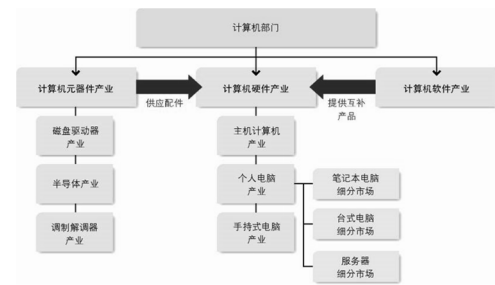
名次	企业名称	营业收入(万元)
1	中国石油化工集团公司	28360946
2	中国石油天然气集团公司	268348030
3	国家电网公司	188299929
4	中国工商银行股份有限公司	85037300
5	中国建设银行股份有限公司	71349600
6	中国农业银行股份有限公司	64987700
7	中国银行股份有限公司	62093000
8	中国移动通信集团公司	61120870
9	中国建筑工程总公司	57164134
10	中国海洋石油总公司	52656649
11	中国铁路建设总公司	48685426
12	中国中铁股份有限公司	48399175
13	上海汽车集团股份有限公司	48097967
14	中国人寿保险(集团)公司	46481380
15	中国中化集团公司	45315860
16	中国南方电网有限责任公司	42074110

### ■ 产业(Industry)

- 产业指的是提供相互间可近似替代的产品或服务、满足相同的顾客基本需求的一组公司
  - 如戴尔、惠普、联想等构成个人电脑产业
  - 产品一般具有某种共同的特征（产品导向）
  - 相同的顾客基本需求（顾客导向）
    - 相同的顾客基本需求确定了产业的边界
    - 产业的边界会随着顾客需求和技术的变化而变动
      - 计算机产业和电信产业正在融合
      - 视频的跨平台（手机、Pad、PC、电视）的传输与播放
- 近似替代品就是能够满足相同的顾客基本需求的产品

### ■ 行业 (Sector)（部门）

- 由一组紧密相关的产业所构成
  - 紧密相关，如供给关系、互补关系、相互替代的竞争关系



### ■ 细分市场(Market Segment)

- 在一个产业内对顾客群体进行的区分
- 细分市场：根据市场中顾客属性和特殊需求之间的差异将顾客划分的不同群体

Type of factor	Consumer markets	Industrial/organisational markets
Characteristics of people/organisations	Age, sex, race Income Family size Life-cycle stage Location Lifestyle	Industry Location Size Technology Profitability Management
Purchase/use situation	Size of purchase Brand loyalty Purpose of use Purchasing behaviour Importance of purchase Choice criteria	Application Importance of purchase Volume Frequency of purchase Purchasing procedure Choice criteria Distribution channel
Users' needs and preferences for product characteristics	Product similarity Price preference Brand preferences Desired features Quality	Performance requirements Assistance from suppliers Brand preferences Desired features Quality Service requirements

### ■ 产业环境

- 对处于同一产业内的企业都会发生影响的环境因素的集合就是产业环境

### ■ 产业环境分析

- 识别和定义一个产业，并对该产业加以分析，从而找出决定该产业盈利性的因素及这些因素的变动情况
- 产业环境分析的第一步是识别出公司所处的产业
  - 仔细分析公司所满足的顾客的基本需求，以顾客为导向，而不是以产品为导向

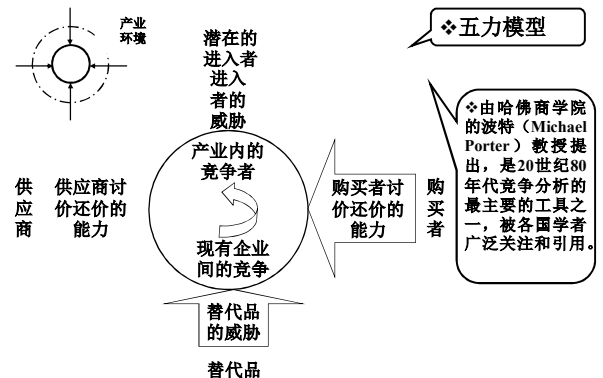
## 2.4.2 产业环境分析方法——五力模型

### ■ Competitive forces in the industry

- Determine attractiveness of industry
- Affect the way individual companies compete
- Influence decisions on product/market strategy



## (1) 五力模型概要



### ■ 五力模型对产业竞争的看法

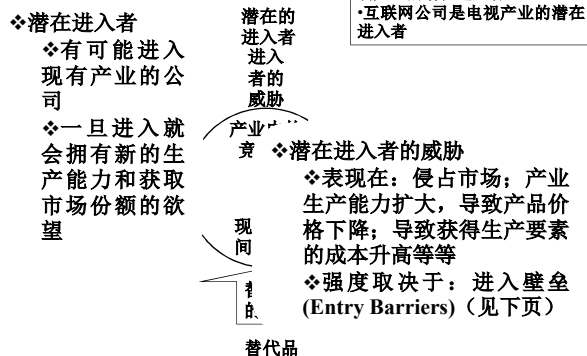
- 产业的竞争不只是在竞争对手之间展开, 而是在五种基本的竞争力量之间展开
- 五种基本竞争力量的状况及其综合强度决定了产业的竞争激烈程度, 从而决定了产业的最终获利潜力
- 对不同的产业、同一产业的不同时期或同一时期的同一产业, 五种力量的作用是不同的, 常常是一种或几种力量起支配性作用
- 从短期来看, 五种基本力量会制约企业; 但从长期来看, 企业有可能通过战略选择避开威胁, 抓住机会, 甚至改变其中一种或几种力量的强度, 从而提高企业的竞争优势

### ■ 五力模型的作用

- 分析五种基本力量的现状及变化趋势, 据此预测产业未来的获利能力
- 分析本产业中企业的竞争格局
- 分析本产业与其他产业的关系: 不同产业的吸引力大小、不同产业的最终获利潜力
- 分析在竞争中起作用的关键因素以及这些因素的变化带来的影响
- 产业结构化分析模型是一个检查列表, 可以用来全面描述产业的竞争状况

## (2) 五力模型分析

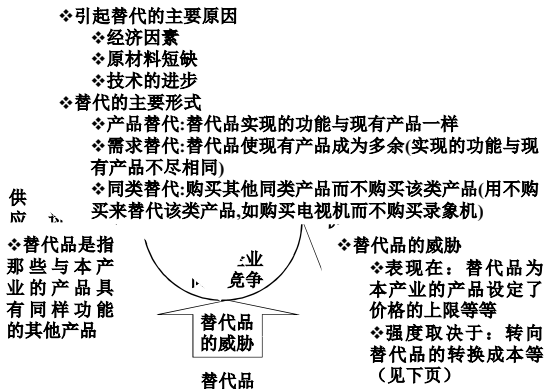
### 进入者的威胁



### ◆可能的进入壁垒

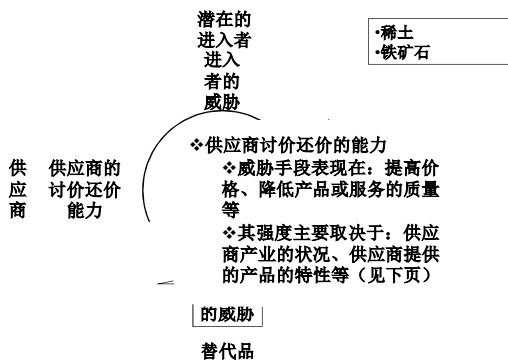
- ◆规模经济, 其形成的壁垒表现在: 先进入者具有低的生产成本
- ◆资金需求: 在进入某一产业需要大量资金的情况下, 资金需求就是一种进入壁垒
- ◆销售渠道, 其形成的壁垒表现在: 新进入者难以获得销售渠道或要为之付出很大代价
- ◆产品特色, 其形成的壁垒表现在: 先进入者由于过去所做的广告、良好的服务或历史悠久等而具有良好的商标信誉和用户对品牌的忠诚
- ◆现有企业的反击
- ◆政府的有关法律和政策限制
- ◆转换成本: 指消费者从使用一个生产者的产品转换到使用另一个生产者的产品所需要支付的一次性成本, 包括再培训的费用、购置新的辅助设备的费用等

## 替代品的威胁



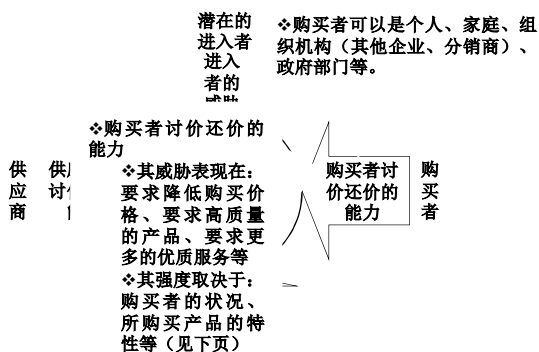
- ❑替代品的威胁强度主要取决于:
- ❑替代品与当前产品的相对价值价格比: 即替代品的价值价格比与当前产品的价值价格比的比
  - ❑转向替代品的转换成本: 转换成本越高, 替代的可能性越小
  - ❑顾客的替代欲望

## 供应商讨价还价的能力



- ❑供应商讨价还价的能力在下列情况下会较强:
- ❑供应商产业由几家企业控制, 其集中化程度高于购买商产业
  - ❑供应商的产品是有差别的, 并且购买企业要转换采用其他产品具有很高的转换成本
  - ❑供应商有强大的品牌优势
  - ❑供应商很容易形成前向一体化
  - ❑供应商的客户高度分散
  - ❑供应商无需与替代产品进行竞争
  - ❑购买企业所在产业不是供应商的主要服务产业
  - ❑供应商的产品是购买企业的重要的生产投入要素

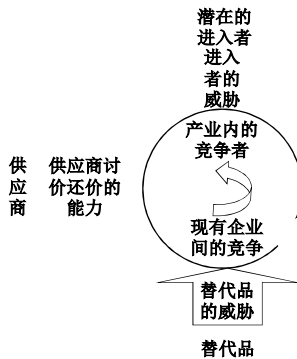
## 购买者讨价还价的能力



- ❑购买者讨价还价的能力在下列情况下会较强:
- ❑购买者购买所出售产品或服务的数量很大
  - ❑供应市场由许多小供应商组成
  - ❑所购买的产品是标准化或无差别产品, 可选的供应商非常多
  - ❑购买费用对购买者来说很大, 购买者有动机寻找低价产品
  - ❑购买者转换其他产品的转换成本很低
  - ❑购买者可以很容易后向一体化
  - ❑购买者的利润很低, 购买者对价格敏感
  - ❑所购买的产品对购买者的产品质量或服务无关紧要, 很容易实现替代
  - ❑购买者充分了解有关产品提供者的信息



## 现有企业间的竞争



### ❖ 现有企业间的竞争

- ❖ 源自于：现有企业感受到了竞争的压力或看到了改善其地位的机会
- ❖ 强度取决于：产业增长速度、竞争者数量等因素（见下页）

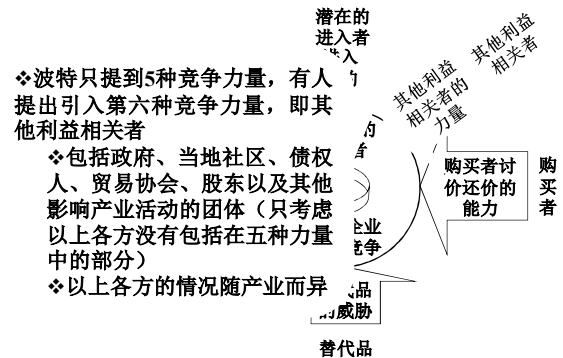
### □ 影响现有企业间竞争强度的可能因素：

- 竞争者数量：产业内企业越多，竞争会越激烈
- 竞争者实力：众多竞争者实力相当时，竞争往往激烈；一个或少数几个大企业主宰市场时，竞争相对和缓
- 产业增长速度：产业增长速度放缓，竞争加剧
- 固定成本和库存成本：固定成本很高时，迫使企业提高生产能力的利用率，导致价格下跌，竞争加剧；库存成本很高时，迫使企业尽快销售，导致价格下跌，竞争加剧
- 产业生产能力：生产能力过剩，竞争会加剧
- 产品的差异：产品缺乏差异，企业在价格和服务上展开竞争，使竞争激化
- 退出壁垒：退出壁垒高时，经营不好的企业只能继续经营，使竞争加剧

## （思考）

- 前述分析属于五力模型的哪一方面呢？为什么？
  - 五力模型是对竞争力量或竞争因素的归纳，排除了五种因素以外的一些影响产业的重要因素

## 五力模型的第六种力量



### ■ 第六种力量的另外一种说法：互补品

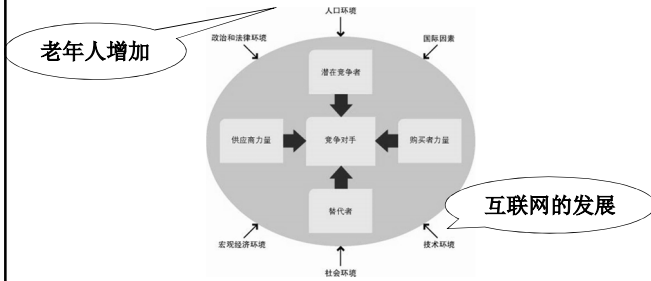
- 一家公司产品的互补品是指其与该公司产品共同使用可以更好地满足消费者的需求，从而可以提高该公司产品的价值，生产这种产品的公司即为互补品的供应商
- 经济学一直强调，替代品和互补品共同影响着产业的市场需求
- 研究表明，在很多高科技产业，互补品对于产业的需求和利润有重要的影响作用
- 电脑硬件和软件；操作系统和应用软件
- 大而言之，其它有影响的产业也是所分析产业的环境

## (3) Key Aspects of 5-Forces Analysis

- Use at level of strategic business units (SBU)
- Don't just list the forces: derive implications for industry/organisation
- Establish interconnections between the five forces
- Note connections between competitive forces and key drivers in macro-environment
- Competition may disrupt the forces rather than accommodate them
- 关键的力量是什么？会怎样改变？我们怎么去影响或改变它？
- 五种力量的作用大小一样吗？
- 竞争力量弱说明存在机会，反之存在威胁

### （解释）与宏观环境分析联系起来

- 公司和产业都根植于一定的宏观环境中，宏观环境中的各种力量的变化能够对波特五力模型中的任何力量都有直接影响，从而能够改变这些力量的相对强度并通过它们改变一个产业的吸引力。



### （案例）戴尔电脑公司和个人电脑产业

- 潜在进入者的进入壁垒低。在2005年有49%的市场份额被一长串的小公司分摊。
- 长期以来，电脑公司必须与两个非常强大的供应商，即微软和英特尔做生意。
- 需求增长不断放缓，包括最大的市场美国，市场已经成熟，需求仅局限于替换需求。
- 大多数购买者认为不同品牌公司提供的产品彼此都是非常接近的替代品，导致电脑公司间的竞争常常是价格竞争。
- 同产业公司间竞争激烈，戴尔和惠普之间的残酷竞争将导致平均售价继续下降。

#### ■ 问题

- 有哪些竞争力量？
- 这些竞争力量的影响大小一样吗？
- 这个产业有什么机会或威胁？有吸引力吗？

### （4）五力模型的缺陷

- 五力模型的主要思想是
  - 企业获取竞争优势的关键在于企业所处产业的盈利能力（产业的吸引力）和企业产业内的相对竞争地位。
  - 因此，企业战略管理的首要任务是通过分析供应商、购买者、当前竞争对手、替代产品和潜在进入者等五种因素，选择具有潜在高利润的产业。
  - 选定产业后，企业应根据自身力量与五种力量的对比情况来选择低成本、差异化或集中化等三种战略之一作为自己的竞争战略。
  - 忽视了企业自身的资源和能力的重要作用

- 五力模型要求对五种因素相关信息较全面、较准确的掌握，这实际上陷入了“完全信息”的误区。

- 事实上，收集市场结构信息的成本往往大于分析顾客需求的成本，而研究表明，后者对企业绩效的贡献更大。所以，过于详尽的五种因素分析会无谓地耗费企业有限的研究和决策资源。
- 竞争者的信息要么得不到，要么不准确，即使能够得到，也多是过去的，而未来信息要以考察企业与竞争者的互动为基础，难以事先预料。

- 五力模型是静态分析，即以五种因素某一时点上的状况为依据进行决策。在竞争高度动态的市场环境条件下，很可能刚刚作出决策，市场情况已经变化了。
  - 以2004年我国钢铁业为例，一些中小规模企业根据需求较旺的市场形势，制定了低成本战略，并因此扩大了生产规模，但随后由于供应商因素变化，铁矿石价格猛涨，这些企业蒙受了巨大损失。
  - 注意进行动态分析

- 五力模型将五个因素割裂开来，单独分析，而忽视了各因素之间的有机联系。
  - 如供应商与竞争对手的合作，竞争对手与顾客的合作等
  - 比如，通用汽车公司一度依靠其规模优势，以低成本打击其竞争者日本汽车厂商，同时压缩供应商的利润，而忽视了竞争者和供应商两股力量联合起来共同对其进行抵制的可能性。沃顿商学院Jeffrey Dyer教授研究发现，供应商与日本丰田公司的沟通达到每年10635人次，而与通用公司仅有每年1107人次。结果通用公司相当一部分供应渠道被日本公司抢走。
  - 应强调各因素之间的联系的分析

- 五力模型排除了五种因素以外的一些影响产业结构的重要因素。
  - 加上第六种因素
  - 在复杂市场环境下，产业结构的影响要素是不可能穷举的，“六力模型”仍然力不从心，所以五力模型的这一缺陷是难以彻底弥补的。
  - 应尽量识别出有重要影响的因素（见产业环境分析的操作方法）
- 五力模型是企业进行环境分析尤其是产业环境分析的利器，但并不是企业制定战略的全部依据。

### 2.4.3 产业环境分析方法——战略群组分析

- 产业内战略群组的分析，是按照产业内各企业战略的相似性，把企业划分成不同的战略群组，并分析各群组间的相互关系和群组内的企业关系，从而进一步认识产业及其竞争状况。
- Strategic groups (战略群组) are organisations within an industry with similar strategic characteristics, following similar strategies or competing on similar bases.
  - 战略群组是采用同样或相似战略的一组公司，也是实行相同或相似商业模式的一组公司

### （资料）医药产业的战略群组



- 一般情况下，我们可以用相对较少的战略要素来刻画不同的战略群组内公司采用的商业模式之间的基本差别

#### ■ Some characteristics for identifying strategic groups

- Extent of product (or service) diversity
- Extent of geographical coverage
- Number of market segments served
- Distribution channels used
- Extent (number) of branding
- Marketing effort (e.g. advertising spread, size of salesforce)
- Extent of vertical integration
- Product or service quality
- Technological leadership (a leader or follower)
- Size of organisation

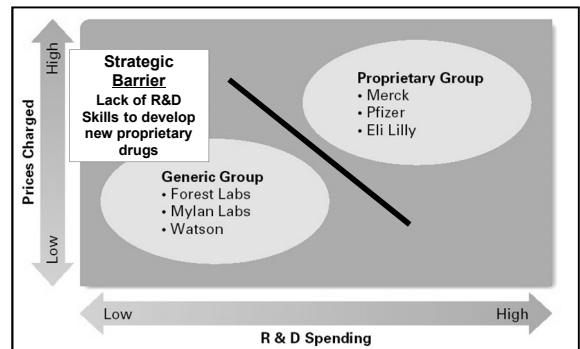
### ■ Uses of Strategic Group Analysis

- To understand who are the most direct competitors of an organisation
  - 同一战略群组内的公司采用相似的商业模式，顾客也往往将这些公司的产品看作彼此的直接替代品，因此公司的最直接竞争对手是战略群组内的公司
- 同一产业内的不同战略群组中的五力可能具有不同的强度，发挥不同的作用
  - 例如在专利药物群组中，公司相对于购买者处于强势地位，因为拥有专利而没有替代品；非专利群组则相反
- To identify opportunities and threats
  - 某些战略群组可能比其它群组更具有吸引力，因为其五力状况可提供更多的机会和更少的威胁。

■ To assess if an organisation could move from one group to another

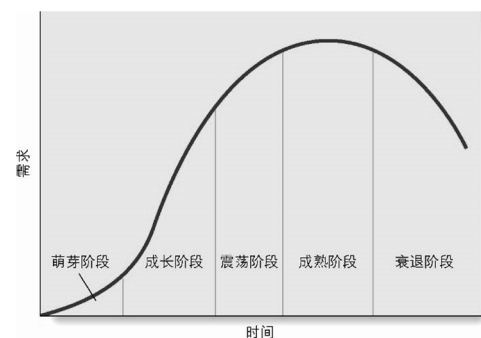
- 一旦识别出更具吸引力的战略群组，公司就会考虑改变自己的商业模式，移动到该群组中，但由于移动壁垒的存在，移动是很困难的
- 移动壁垒是产业内阻止公司在战略群组间移动的因素，包括公司进入群组的壁垒和退出现有群组的壁垒

(资料) 医药产业的战略群组间的移动壁垒



2.4.4 产业环境分析方法——产业生命周期分析

- 产业生命周期分析是从时间角度的分析
- 产业内的竞争力量（具体而言是影响竞争力量的各种因素，预示着机会和威胁）会随着时间的延续而发生变化
  - 典型的如潜在进入者和现有公司间的竞争的变化
- 上述变化中的一些变化具有一定的普遍性，归纳形成产业生命周期模型



产业生命周期模型

■ 萌芽阶段（孕育阶段）

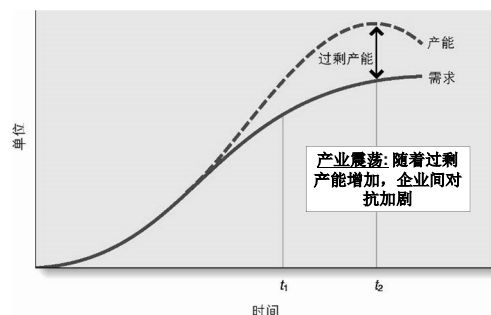
- 产业成长非常缓慢，原因是
  - 购买者不熟悉产业产品
  - 公司不能获得规模经济，产品价格高
  - 公司难以有效地开拓分销渠道
- 进入壁垒
  - 要获得关键的技术知识
  - 使得潜在进入者少，现有公司受到保护
- 现有公司的竞争主要表现在
  - 教育消费者
  - 开发分销渠道
  - 完善产品设计
  - 价格还不是主要的竞争手段

■ 成长阶段

- 需求迅速增加
  - 消费者对产品已经熟悉、规模经济使得产品价格下降、分销渠道已建立，使得许多新的消费者进入市场
- 进入壁垒
  - 技术知识的重要性已经降低
  - 很少有公司已经获得了明显的规模经济或拥有了品牌忠诚度
  - 使得进入壁垒较低，来自潜在竞争者的威胁很高
- 现有企业间的竞争
  - 由于需求迅速增加，现有企业间的竞争强度相对较低

## ■ 振荡阶段

- 需求接近饱和水平
  - 大多数需求局限于替换性需求，潜在的初次购买者剩余不多了
- 现有公司间的竞争
  - 习惯于快速增长的公司继续按照过去增长的速度增加产能，但需求不再按照过去的速度增长，结果出现产能过剩，导致价格战，使得大多数无效率公司破产
- 进入壁垒
  - 价格战能够有效地阻止任何新进入者



## ■ 成熟阶段

- 市场完全饱和
  - 需求局限于替换性需求，增长缓慢甚至出现零增长
- 现有企业之间的竞争
  - 经过振荡阶段，处于成熟阶段的大多数产业已经变得集中，成为寡头垄断结构
- 进入壁垒
  - 在成熟阶段能够幸存的公司都是拥有品牌忠诚和高效率低成本运营的公司
  - 品牌忠诚、低成本等壁垒提高，潜在进入者的威胁极大地降低了

## ■ 衰退阶段

- 产业呈现负增长，原因是
  - 技术替代、社会变化、人口变化、国际竞争等
- 现有企业间的竞争
  - 不断下降的需求导致产能过剩，引起价格战，竞争变得激烈
- 产业生命周期分析的任务
  - 战略管理者需要在产业生命周期模型的指导下，预测产业环境中的竞争力量将会如何变化，进一步预测将会有些什么机会和威胁。

## （资料）产业生命周期各阶段的特征

因素	孕育阶段	发展阶段	成熟阶段	衰退阶段
增长率	较国民生产总值增长更快	高于国民生产总值增长	等于或低于国民生产总值增长	增长为零或负增长
产品范围	窄：品种很少	宽：多样化	宽：标准化	窄
竞争者数量	数量通常增加	最多，后开始下降	稳定或下降	最少
市场占有率分布	通常很分散	逐渐地或快速地集中	稳定	集中化或很分散
市场占有率稳定性	不稳定	逐渐地稳定	基本稳定	非常稳定
顾客稳定性	不稳定	逐渐稳定	稳定	非常稳定
进入产业难易	容易	比较困难	非常困难	无吸引力
技术	快速发展，已知技术很少	变化中	已知晓，容易获取	已知晓，容易获取

## ■ 产业生命周期模型的局限性

- 该模型只是一般的模型，实践中并不总是完美地遵循前图所示的模式
- 在某些情况下，产业迅速地增长，可能使得孕育阶段被跳过
- 在某些情况下，产业可能一致徘徊在孕育阶段
- 经过长时间的衰退阶段后，技术创新或社会变化可能使产业重新恢复增长
  - 如对健康的关注，使得自行车产业重新增长
- 一些产业的产品成为生活必需品，这些产业几乎可以永远处于成熟期
- 有些产业可能跳过成熟期直接进入衰退期
  - 如真空管产业

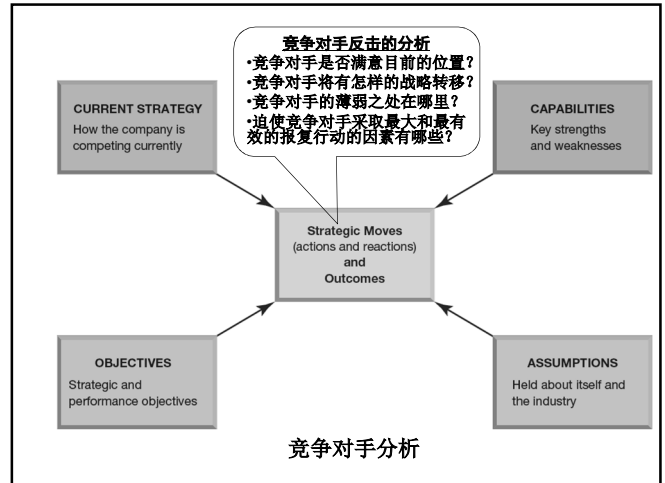
## 2.4.5 其它的产业环境分析方法

### ■ 组织场分析

- An organizational field is a community of organizations that partake of a common meaning system and whose participants interact more frequently with one another than with those outside the field.

### ■ 市场分析

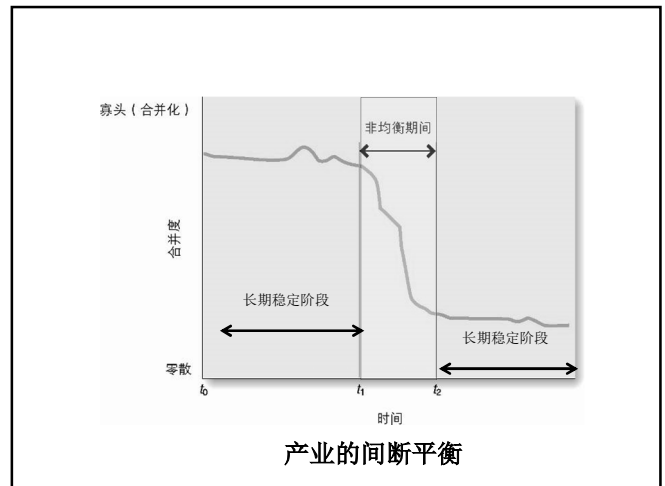
### ■ 竞争对手分析



## 2.5 不确定产业环境的分析

### (1) 产业结构的间断平衡及其分析

- 创新是产业演变的一个主要驱动因素，在整个产业生命周期中都起着推动作用
  - 戴尔的直销方式、沃尔玛的低价超市
- 波特认为创新就是解冻和重塑产业结构。创新将打破产业的现有平衡，引发动荡，之后再一次平静下来进入一种相对稳定的模式，因此产业演变呈现出间断平衡
  - 引发动荡，俗称重新洗牌，如房地产业
- 间断平衡发生时，商业模式往往要发生变化
  - 如图书销售从实体店转向在线书店



- 前述的五力模型、战略群组分析等是静态的，产业生命周期模型尽管具有动态性，但比较简单，都难以反映产业在间断时期的迅速变化的情况；尽管我们也强调用前述方法分析时注意考虑产业动态性的情况
- 对于产业间断、非平衡时期的分析，前述的方法在应用时应加强动态性的分析
  - 战略延伸、战略意图
- 对于产业间断后平衡时期的分析，前述方法是有效的工具

### (2) 产业的超竞争(Hyper-competition)

- 一些学者质疑产业的间断均衡理论，认为许多产业都属于超竞争产业
  - 超竞争产业：以持续创新和竞争变化为特征
  - 在超竞争产业中，产业结构被创新不断重组，没有稳定时期
  - 计算机产业被认为是超竞争产业的典型代表。一些学者认为当今一些产业变得更加超竞争

## ■ 竞争的动态性和竞争循环

### ■ Erosion of competitive advantage

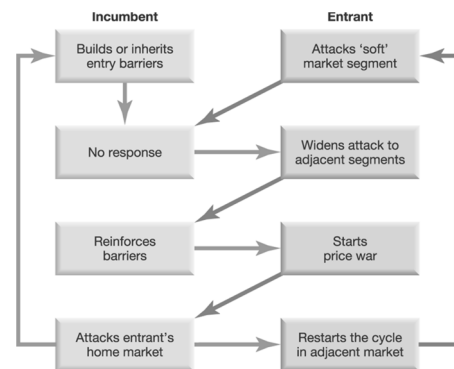
- Changes in five forces
- Competitors overcoming adverse forces

### ■ Cycles of Competition

### ■ Speed of competitive cycle

- Slow-moving - build and sustain competitive advantages which are difficult to imitate
- Fast-moving - advantage is temporary
  - Hyper-competition

## (资料) Cycles of Competition



## (3) 不确定环境分析的方法——情景规划 (Scenario Planning)

### ■ 当企业环境高度不确定时，可采用情景规划来分析企业环境

- 情景规划不是试图预测不可预测的事情，而是考虑未来可能发生的多种情形
- 情景规划就是将高度不确定的、关键性的环境因素和变革驱动力进行不同的组合，以此对企业面对的环境在将来可能的变化进行分析

### ■ 情景规划的方法

- 围绕核心的驱动力做出情景假设
- 根据不同情景假设制定战略
- 观察环境是如何变化的，并相应调整战略

## Case Study

### ■ Methodology

Firms looking to develop long-term growth strategies in the Asia market cannot afford to ignore scenario planning. While we can't exactly predict what the Asian market industry will look like in five or ten years time, it is critical for executives to consider drivers that will shape this market. These drivers are variable market or industry conditions, and their behavior will directly influence future industry conditions. For example, drivers can include competitors, economic climate, political, social, demographic, technological, and other factors.

As a form of competitive intelligence, scenario planning considers a range of future industry "worlds" comprised of those drivers in which industry players behave differently. Speculating about the future from this perspective enables CI and strategic planners to set strategies that allows for different possible outcomes. Rather than base strategy on a single projection of the future, scenario planning allows executives to assess the risk of multiple future outcomes and set a strategy or groups of strategies that plans for all possible "worlds."

### Scenario planning involves five distinct steps:

- 1) Brainstorm drivers
- 2) Group drivers
- 3) Develop scenarios
- 4) Develop core and contingent strategies
- 5) Create an early warning program

Using scenarios as part of the competitive intelligence process allows companies to develop strategies that are robust in the face of market uncertainty, particularly in new markets.

## ■ Case Study

The following is a detailed case study that describes the framework for utilizing scenario planning. Specifically, it highlights how and why a U.S. specialty chemicals company (SCC) employed scenario planning with the help of its CI team to assess the future of Chinese chemical producers in world markets and the impact of these low-cost Asian competitors into their key markets. (This case study is based on an Outward Insights and Frost & Sullivan eBroadcast, September 4, 2008.)

**The situation:** The SCC was worried about the potential for Chinese chemical producers to enter key markets with products that carried nearly equivalent technical performance specifications but at prices nearly 60% lower. A high degree of uncertainty existed, however, regarding the timing, likelihood, and impact of potential Chinese market entry. This chemical company was unsure of how to prepare for this potential threat.

**The threat from China:** In 2005 China's fine and specialty chemicals industry had an annual growth rate of 9%. The industry contained over 5,300 producers with a total production value of US\$14.5 billion.

**Key questions facing SCC management:** Will Chinese chemical producers enter our key markets? If they do, will their products match the performance characteristics of ours? What, if any, assistance is being provided by the Chinese government to improve the quality of Chinese-produced chemicals? If Chinese products are not of equivalent quality, will their price differential be enough to cause our customers to switch?

**China's competitive advantage:** Chinese manufacturers could potentially bring several competitive advantages to key markets, including low manufacturing costs, market access, a high degree of vertical integration, and favorable government export policies.

**The solution: Scenario planning:** See Figure 1.

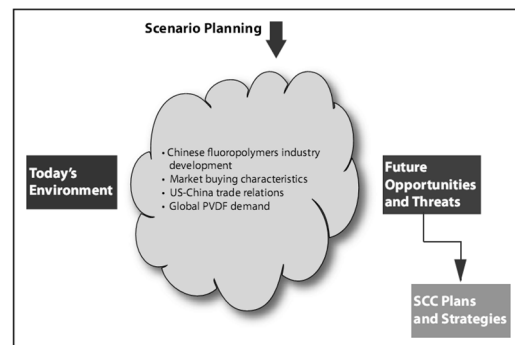


Figure 1: THE SCENARIO PLANNING PROCESS

## 1. Brainstorm Drivers

A group of SCC managers met and during a brainstorming session identified more than 70+ drivers. The drivers represented business conditions present today, but that were changeable. A sample of those drivers included:

- Chinese R&D (process chemistry and technology)
- Chinese manufacturing process
- Product quality among Chinese producers
- China national branding (acquire or build)
- Market acceptance of generics
- Price-quality trade-off
- Continued political stability in China
- Developed vs. developing country environmental regulations

The behavior of the drivers is what will determine how the future unfolds. Identifying them at the beginning of the scenario planning process ensures that the resulting strategies will take into account the various ways the drivers can behave.

## 2. Group Drivers

The managers then grouped the drivers into four categories that represented the key uncertainties facing SCC.



Figure 2: The scenario planning process confronted the key uncertainties that SCC faced



### 3. Develop Scenarios

From the list of drivers, the group created multiple scenarios. SCC chose five that represented the main threats and opportunities. (See figure 3.)

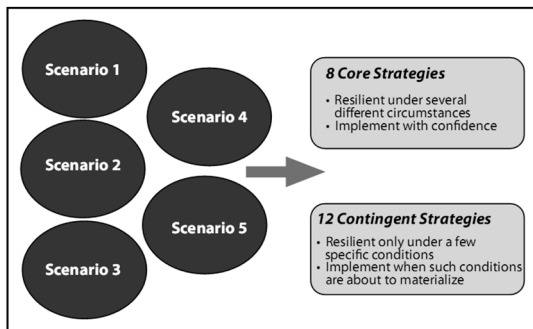


Figure 3: The scenario process yielded a total of 20 discrete strategic options

### 4. Develop Core and Contingent Strategies

Those five scenarios allowed SCC to develop *core strategies* (eight strategic options) tested as resilient in a variety of different future conditions. They also have a high potential to be effective regardless of what future circumstances materialize. SCC had to prioritize these options against available resources, core competencies, and risk tolerance. *Contingent strategies* (twelve strategic options) proved resilient under only a limited set of future circumstances, and should be implemented only when external conditions warrant.

### 5. Create an Early Warning Program

Developing an effective early warning monitoring program helps to alert companies when specific conditions are materializing, and provide a high degree of flexibility and advance notice to implement appropriate strategies. To develop such a program, the CI team should work with executives to identify the appropriate warning indicators that alert them that a scenario is emerging. (See Figure 4.)

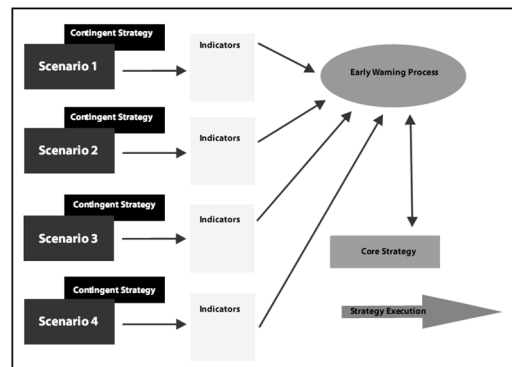


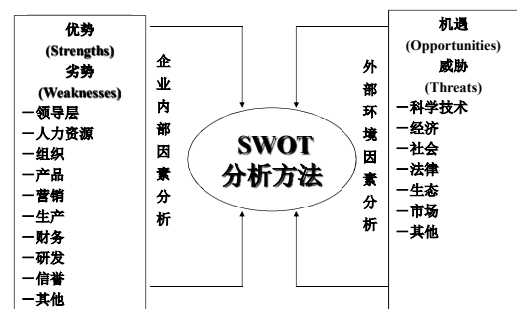
Figure 2: Scenarios used to develop an intelligence early warning process

### IN CLOSING

The scenario planning process provides a robust framework that allows executives to develop strategies on several different plausible futures as a means to manage uncertainty. As in the case of SCC, scenario planning can help your firm to think about its future in light of the competitive threats posed by high-growth markets such as Asia. CI teams should consider this often under-utilized analytical tool when presented with a situation that is difficult to predict a single likely outcome.

## 2.6 机遇和威胁

### ■ SWOT分析

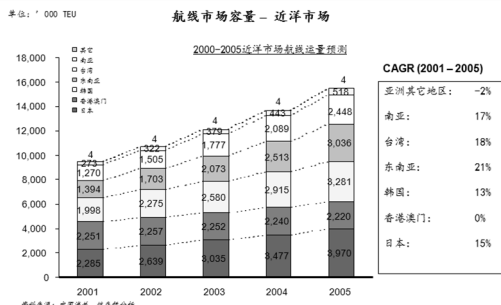


## ■ OT分析

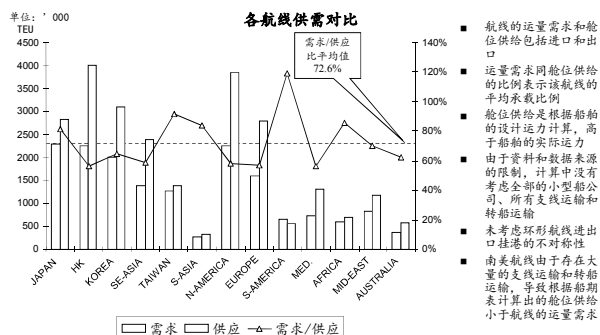
	因素	发展趋势	机遇	威胁	对策
宏观环境分析					
产业环境分析					
.....					

## （咨询层次资料）某集装箱运输有限公司OT分析

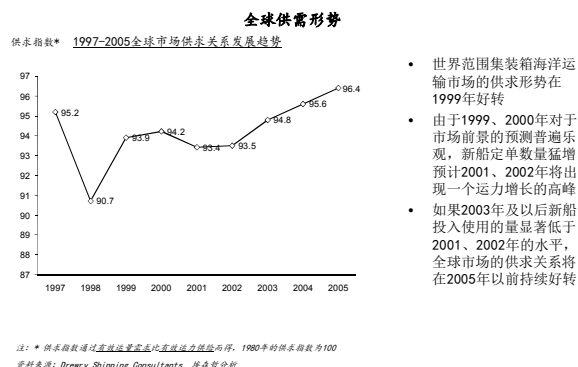
预期在未来五年中，近洋市场的各航线容量还会有相当的增长，韩国和东南亚的比重会有所提高



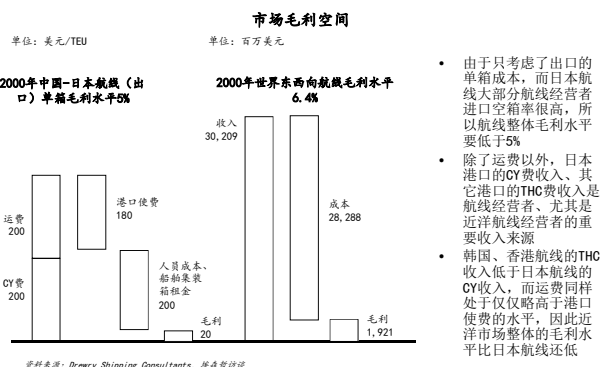
从供需对比来看，2001年中国集装箱进出口运输市场各航线处于运力供给略大于需求的状态



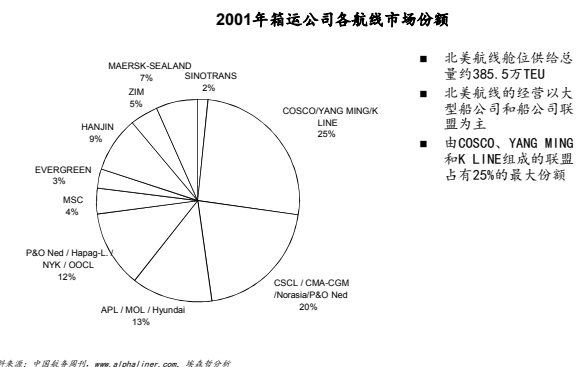
预计在未来5年内，全球集装箱海洋运输市场的供求关系会呈现较好的发展态势



近洋市场的航线经营者利润微薄，以日本航线为例，航线经营者的毛利低于世界范围内航线经营者的平均毛利水平



箱运公司的舱位供给量约占北美航线总供给量的2%



中国加入WTO后航运市场规模扩张、远洋航线仍有一定利润空间，为箱运公司的发展提供了机遇；而集装箱海运市场竞争激烈，运力日渐成为无差异的商品，对箱运公司发展运力规模是很大的威胁

对箱运公司的OT分析

机遇	威胁
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 预计从2001年到2005年，国际市场港口集装箱吞吐量将以平均每年8.5%的速度增长；中国的集装箱进出口运输市场将有较快的增长，保守预计到2005年中国实际集装箱运量将超过3000万TEU</li><li>■ 随着中国进入WTO，进出口业务和当地企业的产品分销将产生大量的物流需求，国际贸易关税将大大地降低，政府管制逐渐放松，地区与地区之间的贸易将成倍地增长，进出口贸易量都将大幅度增加</li><li>■ 远洋航线平均利润率高于世界平均水平，具有较强的市场吸引力</li><li>■ xx集团的物流发展战略将提高集团对集装箱海运的服务需求</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 随着国家海运政策进一步放开，市场进入壁垒降低，竞争趋于激烈，海运市场利润越来越薄</li><li>■ 集装箱运输业需要大规模的投资，而竞争的加剧和市场的波动都增加了航线经营者的风险</li><li>■ 中国面临加入WTO，国外有实力的大船公司纷纷进入中国市场，加剧了竞争</li><li>■ 中国现有的航线经营者也积极扩充运力，争取在市场上取得有利的地位</li></ul>

## 案例讨论（1）

### ■ 主题：合资品牌小型SUV抢市场 自主品牌压力陡增

■ 2013年09月04日，来源：参考消息

- 在今年的成都车展上，SUV仍然是各大车企的亮点之一，包括Jeep自由光、新ix35、新科雷傲、新帕杰罗·劲畅、哈弗H6运动版、广汽传祺GS5纪念版、风行景逸X5等一批新SUV车型都在成都车展亮相。值得注意的是，越来越多的合资企业开始进入到小型SUV领域，价格也在不断下探，这对自主品牌无疑将造成很大冲击。

### ■ 合资品牌小型SUV抢占市场

- SUV是近年来增长速度最快的车型，SUV的销量为不少企业的销售业绩都做出了很大贡献。但以福特小型SUV翼搏等车型为代表，合资品牌已经开始在这一领域发力，全面抢占细分市场。据知情人士透露，北京现代已经计划在明年推出一款与别克昂科拉同级竞争的SUV车型，同样属于小型SUV范畴。而大众汽车也将要在中国推出其小型SUV产品。
- 分析人士指出，以往合资品牌SUV车型基本都是中大型SUV，价格相对较高，这也就为价格较低的自主品牌SUV提供了发展空间。但随着合资品牌小型SUV的介入，自主品牌SUV的价格优势也正逐渐被弱化，面临新一轮的冲击。

- 实际上，随着自主品牌产品品质的整体提升，很多自主SUV产品在市场上已有不错的表现。目前，哈弗已经成为专做SUV的品牌，并且销量一路领先。吉利全球鹰GX7在C-NCAP碰撞测试中更是获得了五星加的好成绩，也受到了很多消费者的好评。一汽奔腾X80虽然上市时间不长，但也已经受到部分消费者追捧。这几款SUV的售价都已经在10万元左右甚至更高，与福特翼搏等合资品牌车型的售价已经出现交集。
- “以前合资品牌还没有完全意识到SUV这块市场的重要性，产品主要集中在中大型SUV上，现在由于市场增幅很大，吸引了很多合资品牌纷纷推出小型SUV车型，这也使得竞争越来越激烈，对我们自主品牌而言很有压力。”吉利控股集团公关总监杨学良说，“现在SUV市场虽然还没有轿车市场竞争那么白热化，但已经逐渐进入白热化了。”
- “城市化、小型化、低端化，这部分SUV市场的潜力很大，占领中低端市场不仅能够获取利润，更能获得不错的市场占有率。这也是一些合资企业纷纷推出小型SUV的原因之一。”知名汽车评论员张志勇表示。

### ■ 自主品牌SUV无路可退

- 目前，不少合资品牌小型SUV产品的价格已经与自主品牌SUV产品相差不多。有分析人士认为，在价格差不多的情况下，品牌恐怕会比车辆的配置更有影响力。自主品牌在SUV领域也将面临与合资品牌的正面交锋，对此情况，自主品牌已无路可退。
- “面对合资品牌SUV产品价格的下探，自主品牌也只能去应对，没有退路。”杨学良对记者说，“面对这种正面竞争，并没有别的出路可走。只能做好产品，靠质量好、性价比更高、更适合用户需求的产品去赢得市场。”长安汽车市场部部长谭本宏也表达了同样的观点。“自主品牌SUV不仅要面临其他自主品牌的竞争，现在也要面对合资品牌的竞争。这种压力是不可回避的，只能想办法提高自身产品品质。”他说。
- 一位接近汽车企业的分析人士表示，对自主品牌而言，面对这种情况会很艰难。近年来，自主品牌实力明显提升，并准备在SUV领域大举发力时，合资品牌也已开始抢占这一市场领域，这使得自主品牌始终处于一种高压态势中。而这种高压态势，无疑会对自主品牌的发展有深远影响。“一方面会促使一些自主品牌企业在激烈的正面对抗中退出市场，但另一方面也会使某些自主品牌在产品品质等方面获得更大提升，在这种对抗中迅速成长起来。”张志勇说。

- 在严峻的竞争形势下，积极主动的面对，这也是自主品牌所能采取的最好办法。
- “既然无路可退，只能迎头赶上，积极去面对竞争和压力。对吉利而言，短期内还是要靠提升现有产品品质，包括提升动力总成、产品设计以及提高内饰精细程度。在中长期来看，沃尔沃的技术将肯定会吉利产品的提升起到很大作用。”杨学良说。
- 在自主品牌SUV领域，哈弗品牌无疑是领军者。张志勇认为，哈弗SUV同样会因此而受到冲击，但从哈弗以往的发展情况和今天的市场占有率以及品牌形象看，哈弗只要继续保持合适战略，稳步发展，还是比较有实力与合资企业在中低端市场进行竞争。
- “要有精准的市场定位，找出自身优势，形成忠实用户群体。最关键还是要将产品品质做好，并逐步提升品牌形象。如果能够扎实做好这些，自主品牌在SUV及其他领域也都是有机会的。”张志勇说。

### ■ 问题

- 识别材料中的行业、产业和细分市场
- 用五力模型对所识别的产业环境进行分析
- 识别材料中的战略群组；对每个战略群组进行五力分析、市场分析等；分析战略群组之间移动的情况
- 分析所识别的产业的生命周期情况
- 分析产业的间断平衡情况
- 帮助自主品牌企业对未来进行情景规划
- 总结自主品牌企业面临的机会和威胁

## 案例讨论（2）

### ■ 主题：中国乘用车行业竞争格局

- （提示：下次课前预习第3章案例材料）

### ■ 问题

- 识别材料中的行业、产业和细分市场
- 用五力模型对所识别的产业环境进行分析
- 选择“市场定位”指标——经济型、中级型、高端型和“创新倾向”指标——低、中、高来划分目前中国乘用车行业（主要针对轿车产业）的战略群组，分析战略群组之间的不同点，战略群组之间移动的可能性，对每个战略群组进行五力模型分析
- 选择“主导品牌”—— 外资品牌主导与自主品牌主导和“目标市场”—— 中国市场、中国以外的发展中国家、发达国家市场两个维度，做同样的分析

## 小组练习

### ■ 主题：和微软竞争

### ■ 背景

- 你们是一个小公司的管理者和软件工程师。你们开发了一个创新性的个人计算机操作系统，和微软的操作系统相比，具有独特的优势：占用更少的内存空间；能充分利用微处理器的能力，使得应用软件运行得更快；更容易安装和使用；识别语音输入的精确性达到99.9%。该产品是你们公司目前唯一的产品。

### ■ 问题

- 分析个人计算机操作系统的竞争结构；指出什么因素会阻碍顾客采用你们的操作系统
- 制定一个和微软竞争的战略，并考虑如何成功实施

## 报告

### ■ 报告推荐内容（不限于）

- 应用五力模型分析公司的产业环境
- 是否有宏观环境的某些变化对产业环境造成了影响？这些宏观环境因素是什么？它们是怎样影响产业环境的？
- 识别出产业环境中的战略群组，这些战略群组的竞争强度分别如何？
- 产业环境的动态性如何？是否有创新正在塑造或曾经塑造了产业环境？
- 产业处于生命周期的哪个阶段？这对现在或将来的竞争意味着什么？
- 产业是否正变得全球化？这对竞争强度意味着什么？