# 第一章 战略与战略管理

## 第一节 公司战略的基本概念

### 一、公司战略的定义

“战略”一词主要源于军事，指军事家们对战争全局的规划和指挥，或指导重大军事活动的方针、政策与方法。随着生产力水平的不断提高和社会实践内涵的不断丰富，“战略”一词逐渐被人们广泛地运用于军事以外的其他领域，从而给“战略”一词增添了许多新的含义。1962年，美国学者钱德勒（Chandler A．D．）在其《战略与结构》一书中，将战略定义为“确定企业基本长期目标、选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”。这标志着“战略”一词被正式引入企业经营管理领域，由此形成了企业战略的概念。此后至今，许多学者和企业高层管理者曾经分别赋予企业战略不同的含义。对企业战略含义的多种表述可分为传统概念和现代概念两大类。

（一）公司战略的传统概念

美国哈佛大学波特（Porter M.）教授对战略的定义堪称为公司战略传统定义的典型代表。他认为，“······战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”波特的定义概括了20世纪60年代和70年代对公司战略的普遍认识，它强调公司战略的重要属性—计划性、全局性和长期性。

（二）公司战略的现代概念

20世纪80年代以来，由于企业外部环境变化速度加快，使得以计划为基点的传统概念受到不少批评，于是战略的现代概念受到广泛的重视。

加拿大学者明茨伯格（Mintzberg H．）在1989年提出，以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的，许多成功的企业战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排的（即计划性）战略和任何临时出现的（即非计划性）战略。许多学者也开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。

从字面上看，现代概念与传统概念的主要区别在于，现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻的途径，不包括企业终点本身；而从本质区别看，现代概念更强调战略另一方面的属性—应变性、竞争性和风险性。

事实上，大部分公司的战略是事先计划和突发应变的组合。美国学者汤姆森（Tomson S．）在1998年指出，“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”。换言之，“战略制定的任务包括制定一个策略计划，即预谋战略，然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果。”

在当今瞬息万变的环境里，公司战略意味着企业要采取主动的姿态预测未来、影响变化，而不是被动地对变化作出反应。企业只有在变化中不断调整战略，保持健康的发展活力，并将这种活力转变成惯性，通过有效的战略不断表达出来，才能构筑且持续强化竞争优势，获得企业的成功。

【案例1.1】

G公司的战略演进

G公司是发达国家U国一家以电子设备和电器产品制造为主的多元化经营公司。G公司由许多内部子业务集团构成，业务集团经营不同的产品和业务。在创立后的100多年中，G公司全面推行全球化战略，其业务在全球范围内得以迅速扩张，在全球130个国家拥有30多万名员工。

在20世纪50年代初，G公司完全采用“分权业务部”管理，整个公司一共分为20个事业部。每个事业部各自独立经营，单独核算成本和利润。到1963年，公司销售处于停滞时期，组织机构被合并为5大业务集团、25个子业务集团和110个业务部门。而到了1967年以后，G公司的业务量激增，公司领导层认为现有的组织架构已经不能适应公司的发展，于是将5个业务集团增加到10个，25个子业务集团翻倍至50个，同时将110个业务部门扩充到170个。

20世纪60年代末，G公司遇到了市场上另外一家电器公司的激烈竞争，公司财政出现赤字，面临危机。20世纪70年代初，公司领导层在企业管理体制上采取了一种新的战略措施，即设立“战略业务单位”。“战略业务单位”是公司内部独立于所有业务集团的组织，可以在业务集团内针对某些产品线和服务进行单独的有针对性的管理，以便公司将人力、物力等各种资源集中利用。由于采取了该方式，短短几年时间公司在销售额和利润额方面都有了巨大的增长。

直至今天，每当面临新的挑战或业务转型时，G公司就会实施新一轮的业务流程变革或组织架构的调整。因此，100多年来，G公司经历了多次大规模的并购和业务拆分整合，并在几次全球金融危机下成功生存下来。

本案例中，G公司战略演进体现了现代概念的应变性、竞争性和风险性的特点：“每当面临新的挑战或业务转型时，G公司就会实施新一轮的业务流程变革或组织架构的调整。因此，100多年来，G公司经历了多次大规模的并购和业务拆分整合，并在几次全球金融危机下成功生存下来”。二、公司的使命与目标

对于波特关于公司战略定义所提出的公司“终点”的概念，有的公司用“使命”或者“目的”，也有的公司用“使命”与“目标”加以层次上的区别。在这里，我们将企业生存、发展、获利等根本性目的作为公司使命的一部分，而将公司目标作为使命的具体化。

（一）公司的使命

公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：

1，公司目的。

公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。组织按其存在理由可以分为两大类：营利组织和非营利组织。以营利为目的而成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。例如，通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。相反，以非营利为目的成立的组织，其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革，而不是营利。一般而言，企业是最普通的营利组织，红十字会是最普通的非营利组织。

2，公司宗旨。

公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。美国学者德鲁克（Drucker F. ）认为，提出“公司的业务是什么”，也就等价于提出“公司的宗旨是什么”。公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。

公司宗旨反映出企业的定位。定位是指企业采取措施适应所处的环境，它包括相对于其他企业的市场定位，如生产或销售什么类型的产品或服务给特定的部门，或以什么样的方式满足客户和市场的需求，如何分配内部资源以保持企业的竞争优势等。

3.经营哲学。

经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观政策和目标以及管理风格等方面体现出来。经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果。

【案例1.2】

公司健命定位对经营范围和经营业绩的影响

1. S公司是美国一家复印机生产企业。公司的宗旨从“我们生产复印机”向“我们提高办公效率"转变。十几年来， S公司大力进行业务改组，成功地将自己从一个以生产黑白模拟复印机为主要产品的公司转型成为一个数字化、彩色和文件解决方案的供应商。5公司以及其业务伙伴提供了全行业最齐全的文件处理产品和服务：复印机、打印机、传真机、扫描仪、桌面软件、数码打印和出版系统、消耗材料以及从现场文件生产到系统集成的一系列文件管理服务。

2．进入21世纪，医药生产企业的经营理念从“生产足够多的好药满足人民需要”向“关爱生命，呵护健康”转变，国际制药大企业以“让人们少吃药”的新理念构筑医药企业文化的崭新形象，走大健康产业的思路。医疗模式也由单纯病后治疗转向“保健、预防、治疗、康复”相结合，医药产业的发展开始实施“预防前移战略”，将研发、生产、营销和服务重点迁移到预防领域。

【案例1.3】

J市图书馆宗旨的变化

J市图书馆是全国建立最早的公共图书馆之一。1996年，J市图书馆着手计算机自动化管理和电子数字资源建设，经过几年的努力，逐步实现了图书馆管理和服务工作的自动化、信息化。2003年，J市图书馆通过网络，把市、区、镇、村各个层级的图书馆统一管理起来，实现了资源的统一流通、统一检索、通借通还。2007年，J市图书馆开始探索建设城乡一体化公共图书馆总分馆服务体系，十几年来，这一现代化的服务体系显现出极其强劲的生命力。

（1）调整和重新定位图书馆的功能。J市图书馆馆长李红认为，传统图书馆的功能是以书为中心，现代图书馆则是以人为中心。这一转变必然要求图书馆改变服务形态，从读者真正的需求出发提供有效的服务。当今的阅读社会已不是“作家写书、出版社发行、读者阅读”简单的线性流程，而是要借助信息技术，通过活动来推广阅读，满足读者在不同场景的阅读需求。

（2）依据百姓需求的改变而求新求变。J市图书馆针对学龄前儿童、少年、中青年、老年和特殊群体，设计了各类系列课程及活动，这些课程和活动随着时代的变化进行调整。例如，面向老年人的信息素养培训课程开展了已有近十年，最初教老年人如何开关电脑、使用鼠标、用键盘打字，如今，以智能手机为载体，开设了更多的课程，其中最受中老年朋友欢迎的课程是手机摄影和制作电子相册。

（3）不断完善各级组织体系。在J市图书馆总分馆服务体系中，对于总馆、乡镇分馆、礼堂书屋、流通点等各个节点，在建设标准、业务规范和管理规范上都有明确的规定。通过健全的组织体系，J市图书馆借助信息技术，将标准化、规范化的管理活动由市一级层层推广到基层，“一竿子插到底”。

2019年，J市图书馆因为借助信息网络一年举办5000场（日均13场）活动在网络、媒体上获得了广泛关注，荣登“中国最佳创新公司50强”榜单。2020年1月16日，国内一个主流报刊刊发了一篇题为《J市图书馆办成“连锁店”》的文章，点赞J市图书馆。

本案例中，J市图书馆建设城乡一体化公共图书馆总分馆服务体系，基于其宗旨的变化。

“J市图书馆馆长李红认为，传统图书馆的功能是以书为中心，现代图书馆则是以人为中心。这一转变必然要求图书馆改变服务形态，从读者真正的需求出发提供有效的服务。当今的阅读社会已不是“作家写书、出版社发行、读者阅读”简单的线性流程，而是要借助信息技术，通过活动来推广阅读，满足读者在不同场景的阅读需求”。

【案例1.4】

睿祥公司企业宗旨的变化

案例内容详见附录“综合案例及参考分析”【综合案例8】。

本案例简要分析睿祥公司从初创时期到上市之前企业宗旨的变化，具体分析如下：公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围。睿祥公司初创时期的业务定位是做手机业务，“要做一款设计好、品质好而价格又便宜的智能手机”。历经8年的发展，到2018年睿祥公司上市之前，其业务定位是“围绕手机业务构建起手机配件、智能硬件、生活消费产品三层产品矩阵，睿祥公司从一家手机公司过渡到一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业”。

值得注意的是，尽管公司使命涉及很多内容，但是许多公司关于使命的表述往往不详尽、不全面，只是展示公司主要的战略方向。这在很大程度上是由于在复杂多变环境下，详尽的、全面的使命表述可能会使企业在战略实施过程中比较被动。这是公司战略的现代概念定义中应变性、竞争性和风险性的具体体现。

（二）公司的目标

公司目标是公司使命的具体化。德鲁克对公司目标作了恰如其分的概括：“各项目标必须从“我们的企业是什么，它将会是什么，它应该是什么”引导出来。它们不是一种抽象的概念，而是行动的承诺，借以实现企业的使命；它们也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，目标是企业的基本战略。”

公司目标是一个体系。建立目标体系就是将公司的使命转换成明确具体的业绩标准，从而使得公司的进展有一个可以测度的目标。

从整个公司的角度来看，需要建立两种类型的业绩标准：和财务业绩有关的标准以及和战略业绩有关的标准。获取良好的财务业绩和良好的战略业绩要求公司的管理层既建立财务目标体系又建立战略目标体系。

财务目标体系表明公司必须致力于在下列指标上达到较好的结果：市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流以及公司的信任度等。

战略目标体系则不同，它的建立目的在于为公司赢得下列结果：获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会等。战略目标体系的作用是让人密切注意，公司的管理层不但要提高公司的财务业绩，还要提高公司的竞争力量、改善公司长远的业务前景。财务目标体系和战略目标体系都应该从短期目标和长期目标两个维度体现出来。短期目标体系主要是集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果；长期目标体系则主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动，才能使公司进入一种可以在相当长的一段时期内良性经营的状态。

目标体系的建立需要所有管理者的参与。公司中的每一个单元都必须有一个具体的、可测度的业绩目标，其中，各个单元的目标必须与整个公司的目标相匹配。如果整个公司的目标体系分解成了各个组织单元和低层管理者的明确具体的分目标，那么，在整个公司中就会形成一种以结果为导向的氛围。如果公司对内部的所作所为混沌无知，那么，公司将一事无成。最理想的情形是，建立团队工作精神，组织中的每一个单元都奋力完成其职责范围内的任务，从而为公司业绩目标的完成和公司使命的实现作出应有的贡献。

【案例1.5】

J汽车集团的使命与战略目标

J汽车集团自1997年进入汽车领域以来，大致经历了三个主要发展阶段。在每个阶段中J汽车集团的使命与战略目标都有所不同。

第一阶段（1998～2002年）简单造车，价格取胜阶段。使命：造老百姓买得起的轿车。

战略目标：用最低价位实现中国轿车进家庭。

第二阶段（2003～2007年）全面创新，技术提升阶段。使命：造老百姓买得起的好车。

战略目标：汽车以质取胜；企业要拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌。第三阶段（2008～2015年）全面转型，全球战略阶段。

使命：造全世界最环保、最节能、最安全的好车。让J汽车跑遍全世界。

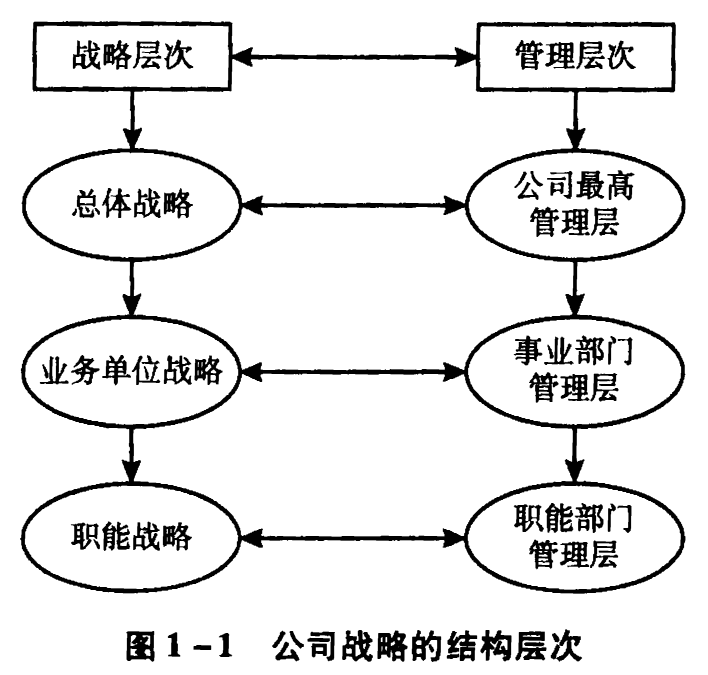
战略目标：争取用3～5年时间完成从单纯的低成本战略向高技术、高质量、高效率、国际化的战略转型。到2015年，在海外建成15个生产基地，实现产品2／3外销的目标。使J汽车集团成为国际上有竞争力的品牌。

专家曾对J汽车集团的使命与战略目标作过如下分析：

从整体上看，J汽车集团前两个阶段的使命较为相似，第三个阶段有较大的跨越。第一阶段，1998～2002年，国内汽车市场呈现高价垄断的格局，家庭轿车拥有量非常少，J汽车集团只能凭借价格优势打入市场，“造老百姓买得起的轿车”这个使命首先明确地阐释了J汽车集团将以经济型家庭轿车为经营主线，以国内老百姓为首要顾客群，以低价为经营战略进入国内汽车市场；同时，使命还透露出一种要让客户得到实惠的信念，体现了非常强烈的市场观念，而目标中“最低价位”也很好地诠释了企业的努力方向。但第一阶段的使命和目标主要着眼于市场，对企业自身发展的要求并没有很好地体现出来。第二阶段，2003～2007年，在J汽车质量备受质疑的情况下，J汽车集团重新调整了使命，将“轿车”改为“好车”，单一个“好”字就让企业使命多出许多内涵。首先，企业在保证相对低价的同时，质量成为其取胜的关键要素；其次，“好车”在于顾客的评价，始终坚持以市场需求为导向的价值观，最后，企业如何做到“好”，是靠买国外现成的技术，还是从理念到技术都进行自主研发，企业在目标中进行了清楚的说明。第二阶段的使命和目标虽然较第一阶段有了新的含义，并且也对企业自身发展提出了更高的要求，但企业经营的视野还有所局限，对“好车”的定义还较为宽泛模糊。第三阶段， 2008—2015年，J汽车集团开始全面转型，对企业使命进行了重新定义：首先，使命体现出企业的经营范围开始由国内转向全世界，市场范围械进一步拓宽；其次，将“环保、节能、安全”作为“好车”的关笑性指标，将侧重在这三个方面做到极致，其中， “环保、节能”体现了企业的社会责任感，重视环境保护，做到可持续发展，而“安全”作为汽车最为关键的一个品质妾素，在使命中强调出来也充分体现了企业“重视生命”的经管理念；最后，先前使命中“买得起”这三个字已经删去；意味着企业开始着手走品质路线、高端路线，随着生活水平的提升，这也是符合顾客需求的。另外，从第三阶段的使命和目标可以看到， J汽车集团开始由单一的市场扩张向不断加强培育品牌、提高国际竞争力方向发展，并且海外市场将是其未来主要的销售市场。

### 三、公司战略的层次

一般将公司战略分为三个层次：总体战略（corporate strategy）、业务单位战略或竞争战略(business or competitive strategy)和职能战略(operational strateg)。图1-1概括了 企业各层次的战略所涉及的管理层次。



（一）总体战略

总体战略又称公司层战略。在大中型企业中，特别是经营多项业务的企业中，总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

（二）业务单位战略

公司的二级战略常常被称作业务单位战略或竞争战略。业务单位战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务单位战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。

对于一家单业务公司来说，总体战略和业务单位战略只有一个，即合二为一；只有对业务多元化的公司来说，总体战略和业务单位战略的区分才有意义。

（三）职能战略

职能战略，又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发（R＆D）、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率。

各职能部门的主要任务不同，关键变量也不同，即使在同一职能部门中，关键变量的重要性也因经营条件不同而有所变化，因而难以归纳出一般性的职能战略。

在职能战略中，协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性，其次体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性。

三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但侧重点和影响的范围有所不同。

## 第二节 公司战略管理

### 一、战略管理的内涵

战略管理一词是由安索夫（Ansoff H．1．）在其1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中首先提出来的。1979年，安索夫又出版了《战略管理论》，他认为，战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。美国学者斯坦纳（Steiner G．A．）在他1982年出版的《企业政策与战略》一书中则认为，战略管理是根据企业外部环境和内部条件确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。此外，一些学者和企业家也对战略管理提出了各自见解。有人认为，战略管理是企业处理自身和环境关系过程中实现其使命的管理过程。还有人提出，战略管理是决定企业长期表现的一系列重大管理决策和行动，包括企业战略的制定、实施、评价和控制。

从上述关于战略管理含义的表述和见解可以看出，战略管理是一种区别于传统职能管理的管理方式。这种管理方式的基本内容是：企业战略指导着企业一切活动，企业战略管理的重点是制定和实施企业战略，制定和实施企业战略的关键是对企业的外部环境和内部条件进行分析，并在此基础上确定企业的使命和战略目标，使它们之间形成并保持动态平衡。因此，企业战略管理的含义可以界定为：企业战略管理是为实现企业的使命和战略目标，科学地分析企业的内外部环境与条件，制定战略决策，评估、选择并实施战略方案，控制战略绩效的动态管理过程。

### 二、战略管理的特征

由传统职能管理走向现代战略管理是企业管理的一次重大飞跃。与传统的职能管理相比，战略管理具有以下特征。

（一）战略管理是企业的综合性管理

战略管理为企业的发展指明基本方向和前进道路，是各项管理活动的精髓。战略管理的对象不仅包括研究开发、生产、人力资源、财务、市场营销等具体职能，还包括统领各项职能战略的竞争战略和公司层战略。战略管理是一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的管理活动。

（二）战略管理是企业的高层次管理

战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动进行规划和管理，它是一种关系到企业长远生存发展的管理。战略管理追求的不仅是眼前财富的积累，更是企业长期健康稳定的发展和长久的竞争力。与企业的日常管理和职能管理不同，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施。

（三）战略管理是企业的一种动态性管理

战略管理的目的是依据企业内部条件和外部因素制定并实施战略决策和战略方案，以实现战略目标。而企业的内外部条件和因素总是不断变化的，战略管理必须及时了解、研究和应对变化的情况，对战略进行必要的修正，确保战略目标的实现。因此，企业战略管理活动应具有动态性，即适应企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更。

### 三、战略管理过程

战略管理包含三个关键要素：战略分析—了解组织所处的环境和相对竞争地位；战略选择——战略制定、评价和选择；战略实施—采取措施使战略发挥作用。图1—2是战略管理过程及主要组成要素的示意图，它给出了战略管理过程的大致架构，可以作为理解战略管理过程的向导。

（一）战略分析

战略分析的主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。战略分析需要考虑许多方面的问题，主要是外部环境分析和内部环境分析，如图1—3所示。

1.外部环境分析。

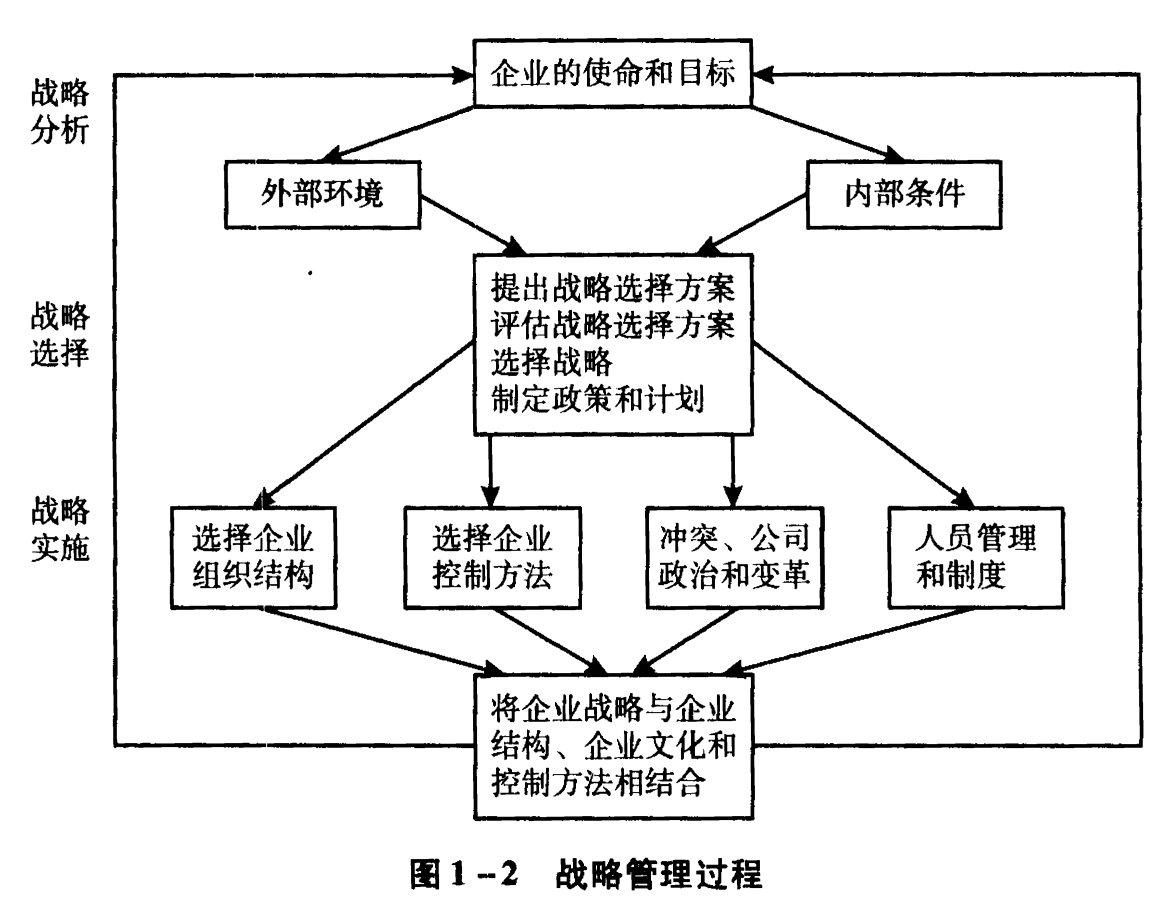
外部环境分析可以从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境和国家竞争优势几个方面展开。外部环境分析要了解企业所处的环境正在发生哪些变化，这些变化给企业将带来哪些机会和威胁。

图1—2 战略管理过程

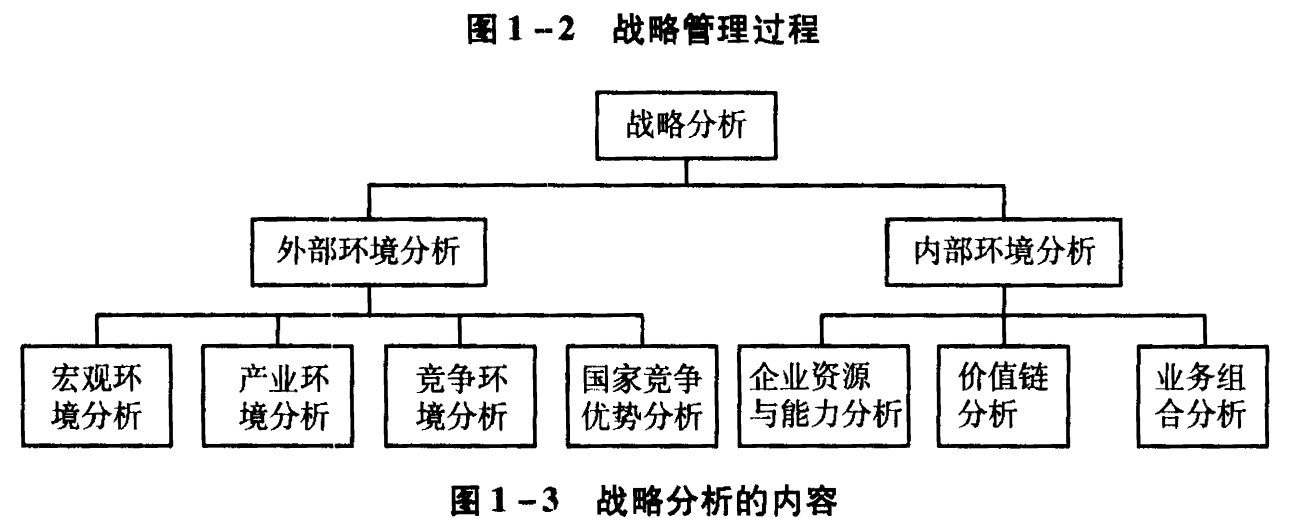


图1—3 战略分析的内容

2，内部环境分析

内部环境分析可以从企业的资源与能力、价值链和业务组合等几个方面展开。内部环境分析要了解企业自身所处的相对地位，企业具有哪些资源以及战略能力。波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT分析等都是常用的战略分析工具。

（二）战略选择

战略分析阶段明确了“企业目前处于什么位置”，战略选择阶段所要回答的问题是“企业向何处发展”。企业在战略选择阶段要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两个方面的问题。

1，可选择的战略类型。

在公司战略的三个层次上存在着各种不同的战略类型，如图1—4所示。

（1）总体（公司层）战略。总体（公司层）战略包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型。

（2）业务单位（竞争）战略。业务单位（竞争）层面的战略包括基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略三类战略。

（3）职能（职能层）战略。职能（职能层）战略包括市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、采购战略、人力资源战略、财务战略等多个职能部门的战略。总体（公司层）战略

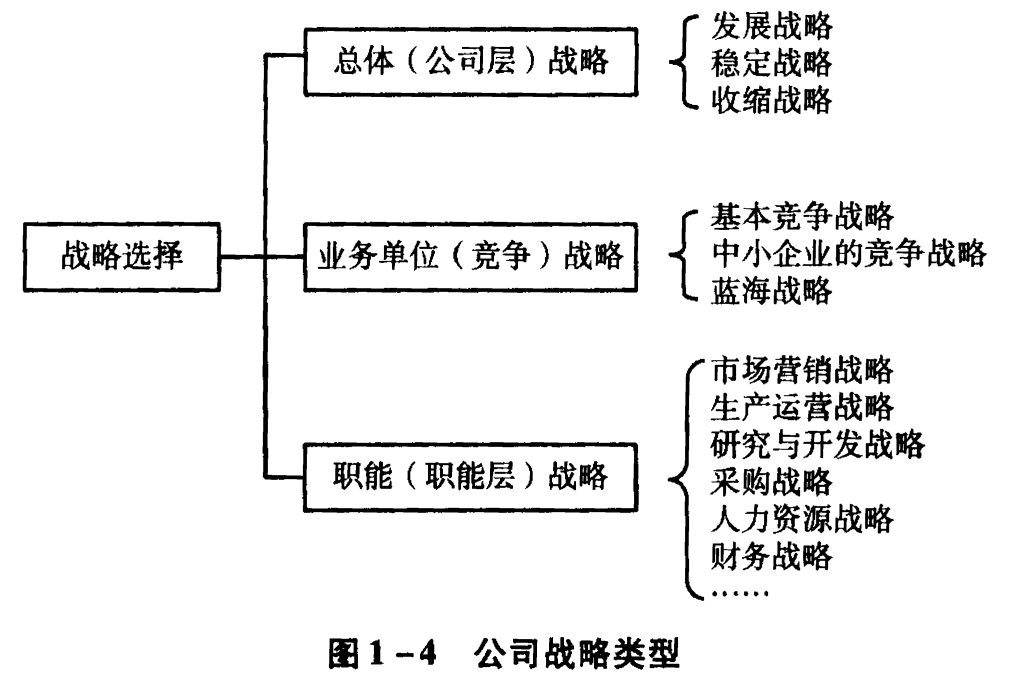


图1—4公司战略类型

2，战略选择过程。

约翰逊和施乐斯（Johnson G. &Scholes K. ）在1989年提出了战略选择过程的三个组成部分。

（1）制订战略选择方案。在制定战略过程中，可供选择的方案越多越好。根据不同层次管理人员介人战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为三种：

①自上而下的方法。即先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略，然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，形成系统的战略方案。

②自下而上的方法。在制定战略时，企业最高管理层对下属部门不作具体规定，而要求各部门提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。

③上下结合的方法。即企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制定出适宜的战略。

以上三种方法的主要区别在于在战略制定中对集权与分权程度的把握不同。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，选择适宜的战略制定方法。

（2）评估战略备选方案。评估备选方案通常使用三个标准：

①适宜性标准。考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势；是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；是否有助于企业实现目标。

②可接受性标准。考虑选择的战略能否被企业利益相关者接受。实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准，经理们和利益相关团体的不同价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。

③可行性标准。对战略的评估最终要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

（3）选择战略。选择战略即最终的战略决策，确定准备实施的战略。如果用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果，最终的战略选择可以考虑以下几种方法：

①根据企业目标选择战略。企业目标是企业使命的具体体现，因而，选择对实现企业目标最有利的战略方案。

②提交上级管理部门审批。对于中下层机构的战略方案，提交上级管理部门审批能够使最终选择的方案更加符合企业整体战略目标。

③聘请外部专家进行战略选择工作。专家们拥有广博、丰富的经验和知识，能够提供比较客观的意见。

（三）战略实施

战略实施就是将战略转化为行动。战略实施要解决以下几个主要问题：

（1）确定和建立一个有效的组织结构。确定和建立组织结构涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力，如：①企业的管理结构是高长型还是扁平型；②决策权力集中还是分散；③企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位。

（2）保证人员和制度的有效管理。人力资源和科学的管理体制关系到战略实施的成败。

（3）正确处理和协调公司内部关系。企业内部各种团体有其各自的利益要求和目标，而许多要求是互相冲突的，这些冲突可能会导致各种争斗和结盟。在战略实施过程中必须正确把握和对待各种内部关系和内部活动。

（4）选择适当的组织协调和控制系统。战略实施离不开企业内各单位的集体行动和协调，企业必须确定采用什么标准来评价各下属单位的效益，控制它们的行动。

（5）协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。

战略管理是一个循环过程，而不是一次性的工作。要不断监控和评价战略的实施过程，修正原来的分析、选择与实施工作，这是一个循环往复的过程，如图1—5所示。

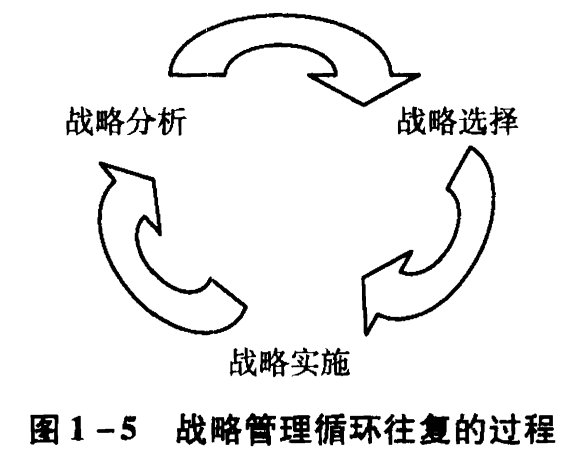


图1—5 战略管理循环往复的过程

企业战略管理的实践表明，战略制定固然重要，但在一定意义上说，战略实施更为重要。制定一个良好的战略仅仅是战略成功的一部分，只有有效实施这一战略，企业的战略目标才能够顺利地实现。如果一个良好的战略没有得到很好的贯彻实施，则只会导致事与愿违甚至失败的结果。

相反，如果企业没能制定出完善而合适的战略，但是在战略实施中，能够克服原有战略的不足之处，那么有可能最终导致该战略的完善与成功。

### 四、战略创新管理

（一）什么是战略创新

关于“创新”的概念在管理学界存在许多争论，这些争论主要集中在语义方面，当创新被看作一个单独的事件时尤其如此。然而，当我们把创新视为一个过程时，分歧就会少得多。

关于“战略创新”，本书采用如下定义：企业战略创新是指企业为了获得可持续竞争优势，根据所处的内外部环境已经发生或预测会发生的变化，结合环境、战略、组织三者之间的动态协调性原则，并涉及企业组织各要素同步支持性变化，对新的创意进行搜索、选择、实施、获取的系统性过程。

以下两组概念的比较可以加深对战略创新定义的理解。

（1） “变革”与“创新”。变革一般指将企业转化成新的状况和不断变化的过程，在这一过程中企业可能沿用现行的计划和概念而未必产生新的构想；创新则是指产生新的构想和概念，并将它们付诸企业管理的过程。

（2） “发明”与“创新”。发明一般指将充满智慧的新创意转化为有形的产物（例如一件产品、一个流程、一种模式）；创新则不是一种单独的行为，而是对新创意的产生、开发、实施和获取过程所涉及的所有活动。

（二）创新的重要性

1，创新是企业适应不断变化的外部环境、确保自身生存发展至关重要的能力。

外部环境日新月异的变化给企业带来新的机会和挑战。例如，政府和社会要求生产环保型产品的政策法规日益增多，开辟了企业经营的新途径，也关闭了旧有经营方式的大门；人们的信仰、期望、所欲和所得等社会、经济领域的新变化，需要企业不断开发新产品，淘汰过时的老产品；科学技术的发展，推动着企业产生新的创意以满足社会不断增长的新需求；竞争者推出的新产品也可能会构成对企业既有市场地位的重大威胁，等等。企业只有具备了创新能力，才能在各种动态变化中迅速作出反应，确保企业健康地生存和发展。

2，创新是企业获得持续竞争优势最主要的来源。

尽管诸如企业规模和企业资产等方面的因素也是企业竞争优势的来源，但是在当今的竞争格局中，那些能够利用其知识、技能和经验开发出新产品、新服务和新工艺流程的企业更有优势。有研究表明，新产品和市场绩效之间存在强相关性。创新对企业竞争优势的贡献体现在以下几个方面：其一，新产品能够帮助企业占领与保持市场份额，提高企业在市场上的盈利能力。其二，成熟产品单纯依靠低价竞争无法在市场竞争中实现销售额增长，而诸如设计、产品定制以及质量等非价格因素在这个过程中起到非常重要的作用。其三，在产品生命周期日益缩短的今天，经常用更好的产品替代原有产品的能力变得越来越重要。所谓“时间竞争”表明，企业不仅面对推出新产品的压力，而且要比竞争对手更快地推出新产品。

3，持续不断的创新是维持企业竞争优势的根本保障。

从创新中获得的优势会随着其他企业的竞相模仿而逐渐消失。模仿创新的企业会及时主动地改变产品（服务）、业务流程或基础商业模式，甚至能够获得“后来者居上”的优势。原创企业只有持续不断地创新，才能维持企业在市场上难以被超越的竞争优势。从另一个角度看，模仿创新的企业也只有从模仿创新提升为原始创新和自主创新，并培育自身持续创新的能力，才能在残酷的市场竞争中超越竞争对手，获得真正的竞争优势。（三）战略创新的类型

英国学者蒂德和贝赞特（Tidd J．＆Besant J．）采用4Ps法说明战略创新的几种类型。

1．产品创新。

产品创新（product innovation）是指组织提供的产品和服务的变化。向市场推出一款新设计的轿车，为容易发生事故的婴儿提供新的保险种类，提供安装新的家庭娱乐系统服务等，都是产品创新的例子。

2．流程创新。

流程创新（process innovation）是指产品和服务的生产和交付方式的变化。生产汽车及家庭娱乐系统的制造方法和设备的变化，保险业务办公手续和任务排序的变化，都是流程创新的例子。

3．定位创新。

定位创新（position innovation）是指产品和服务进入市场的环境的变化，即通过在特定用户情境下重新定位对既有产品和流程的感知来实现的创新。英国一个历史悠久的产品名为“Lucozade”，早在1927年作为葡萄糖饮品用来帮助儿童发育和病人康复。后来，品牌所有者摒弃了它与疾病的关联，转而瞄向日渐增长的健康市场，将它作为一款提高运动效能的饮品重新推出，这是定位创新一个很好的例子。

4．范式创新。

范式创新（paradigm innovation）是指影响组织业务的潜在思维模式的变化。例如，尽管安然公司（Enron）后来因金融舞弊问题而声名狼藉，但它最初作为一家天然气管理承包商，因为意识到水电等公共事业方面范式创新的潜力而赢得了显赫的市场地位。在取消管制的大背景下，其网络分布系统建立了全球范围的联系，能源和其他公共服务事业服务都逐渐商品化，在未来就可以像糖或可可的期货一样进行交易了。

上述四种创新类型经常交织在一起，其界限并不十分清晰。例如，一艘喷气式海洋渡轮既有产品创新也有流程创新。将咖啡和果汁这样的饮料重新定位为高端产品既是定位创新也是范式创新。本书第三章【案例3.46】所展示的文艺演出“人物山水”，将歌舞与风景结合在一起，启用乡村百姓担任主要演员，让观众更直观地体验到“人物山水”是真正从山水和农民中“降生”的艺术，其独特的设计使得一场文艺演出成为当地旅游的经典品牌。这一案例体现了产品创新、流程创新、定位创新、范式创新全方位的创新。

（四）探索战略创新的不同方面

企业在战略创新决策之前，有必要考虑创新各个不同方面的特点。这些特点有可能影响企业关于创新时机和领域的战略决策。

1．创新的新颖程度—渐进性还是突破性。

创新管理的一个关键问题涉及创新的新颖程度。从微小的、逐步的提高到改变了人们的思维方式和使用方式的本质性的变化，就是渐进性创新向突破性创新的演进过程。渐进性创新是一系列持续、稳步前进的变化过程，使企业能够保持平稳、正常运转。渐进性创新往往发生在某些时点，影响企业体系当中的某些部分。而突破性创新是全面性的变化过程，使企业整个体系发生改变。

大部分时候，企业创新是以渐进的方式进行的，在本质上遵循“做得更好”的思路进行产品或流程改进。这样的持续改善之所以引起人们的重视，主要是因为20世纪后期日本制造商所发起的“全面质量管理”运动，通过持续的渐进性改变提高质量所获得的显著回报。类似的支撑是人们对著名的“学习曲线”效应的理解（详见第二章第一节“产业五种竞争力”中对“学习曲线”概念的阐述），这种效应产生的原因在于，在引入新产品和新流程的过程中，相应地会有学习和持续创新以解决问题的过程。近年来，制造业和服务业、企业内部和企业之间都越来越多地运用“精益化”思考，这更加凸显出这种持续性创新的巨大空间。

非连续性的突破性创新需要重新界定游戏的空间和边界，开辟新的机会，使市场上原有的企业不得不在新的条件下调整其业务。这是熊彼特（Schumpeter J. ）创新理论的核心思想，即创新就是“创造性毁灭”的过程。这种类型的变化可能源于新技术的出现，或源于一个有新特征和新期望的全新市场的产生，也可以来自人们对于一项产业的思考方式的重构，改变主导商业模式和游戏规则。对于许多行业而言，这种颠覆性变革的发生可能不是一次而是多次，涉及不同时期的技术、市场和参与企业。从创新管理的角度来看，对于非连续性的突破性创新，企业需要使用不同的方式、方法来进行组织和管理，如果停留于稳定状态下有效的方式和方法，很可能导致企业越来越被动，并且有可能因为新的更灵活的企业的进入而被淘汰。

2，创新的平台和产品家族。

要使持续的创新达到理想的效果，途径之一是借助“基础平台”或“产品家族”这—概念。这种方法的基本思路是，依托一个稳健的基础平台或可以扩展的产品家族，为创新提供一定范围的延展空间。例如，英特尔公司的主要投资在一定程度上都用于产品家族的设计和生产。又如，汽车制造商逐渐将注意力转向车型，这些汽车虽然款式显著不同，但都采用相同的零部件和底盘。最著名的依托平台创新的例子是“随身听”，这个最初由索尼公司作为可携带的收音机和卡带机研发出来的平台概念已经支撑起这个市场上各大生产商的各种产品，并采用了诸如迷你唱片、CD、DVD和后来的MP3播放器等技术。本书附录“综合案例及参考分析” 【综合案例8】所展示的睿祥公司2014年开启的“睿祥生态链计划”，围绕睿祥公司核心主业手机业务，建成了全球最大的消费类万物互联（In—ternet of Things， LOT）平台，连接超过1亿台智能设备，构建起手机配件、智能硬件、生活消费产品三层产品矩阵，睿祥公司也从一家手机厂商发展成为一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业。这一案例堪称国内企业依托平台创新的经典。

3，创新的层面——在组件层面还是架构层面。

认识创新机会的重要视角还有创新的层面。有些创新改变了组件层面，有些创新则改变了整个系统架构。亨德森（Henderson R. ）和克拉克（Cluck K.）认为，创新很少只涉及单一的技术和市场，而是要处理构成体系的大量知识。成功的创新要求管理者能够掌握和使用关于组件的知识，也要掌握如何将这些组件组合在一起的架构的知识。

例如，对于飞机制造来说，组件层面上的改变也许包括采用新的金属或者复合材料来制造机翼，或者使用新的电子控制系统来取代控制线或液压装置。但是如果在系统架构层面上对于如何连接机翼、控制系统和推动系统等知识不作更新，组件层面的这些创新可能很难实现。

创新的知识流及其支持性结构往往对应于创新的层面。如果创新是在组件层面上，那么具有关于这些组件的知识和技术的人员将会相互交流，在发生变化时能够整合新的知识。但是当变化发生在更高的系统架构层面，现有的沟通渠道和知识流也许不适合或者不足以支持创新，企业就需要发展新的知识流结构。当系统架构层面发生重大变化时，现有的企业往往表现不佳，因为它们要同时面对两个困难：学习和形成新知识体系，以及舍弃原有的知识体系。

解决和处理这一问题的途径之一是技术融合，即不同的技术流相互汇合，使得原本分散的产品创新融合成新的架构。家庭自动化产业就是这样的一个例子：计算机技术、通信技术、工业控制和初级机器人技术的融合使得新一代的住宅系统拥有了整合娱乐、环境控制（暖气、空调和灯光）和通信功能的可能性。

许多企业的商业模式也都强调整合性解决方案，即由许多组件构成的系统共同为最终用户提供价值。例如，本书第三章【案例3.51】所展示的优尚公司将“投一产多”（在酒店大堂开设蛋糕店、面吧，在房间销售毛巾、浴巾等产品）、“住酒店可以不花钱”（家居用品厂家把酒店作为一个商场来展示和销售商品，顾客只要是体验后喜欢的，购买了同等房价的物品，就可以免收房间费用）、“打造互联网智能公寓”、“增加信用住宿、无息贷款、投资扶持、微信开锁等功能”等多个组件创新整合在一起，实现了从经济连锁酒店向中高档酒店的战略转型。

4·时机—创新生命周期。

创新的机会随着时间的推移而改变。在新的行业，围绕着新产品和服务的概念进行创新大有作为。而更为成熟的行业趋向于关注流程创新和定位创新，寻找成本更低、更快捷地销售产品和服务的方法，或者找到并占有新的细分市场。阿伯内西（Abernathyw.）和厄特巴克（Utterback J.）开发了创新生命周期模型来描述创新模式的三个不同的发展阶段，如图1—6所示。

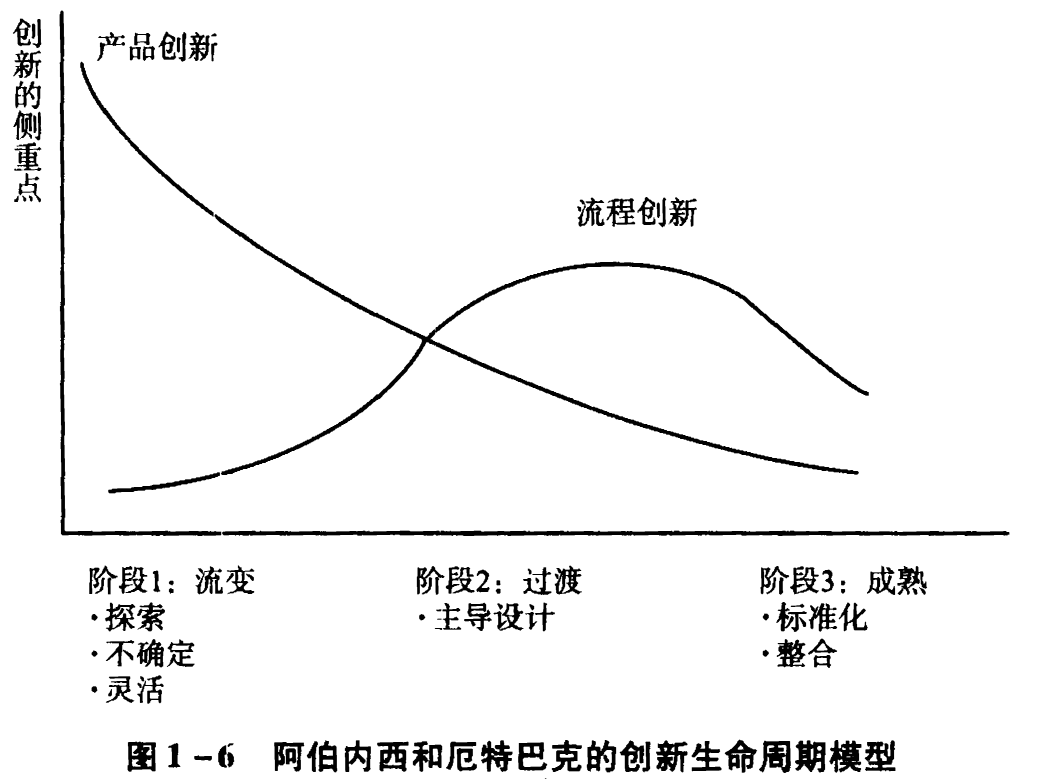


图1—6 阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型

如图1—6所示，在非连续条件下，即全新的技术或市场出现时，存在一个“流变阶段”（或称“酝酿阶段”）。这个阶段有很大的不确定性。没有人知道技术手段和市场需要的“正确”配置是怎样的，因此许多市场参与者（包括大量新创企业）都在进行大量的实验（伴随着许多失败）和快速学习。流变阶段的特征是新旧技术的共存和两者的快速提高。在这一阶段常常可以观察到“帆船效应”，即成熟的技术加快自己的改进速度，以此作为对新的竞争技术的回应。

逐渐地，这些实验成果开始融汇形成“主导设计”，开始确定游戏的规则。在形成新的配置时会聚焦于最受欢迎的方案。“浪潮”开始滚滚向前，创新选项越来越多地集中于一组核心的可能性。创业的兴趣及其带来的资源也越来越多地聚焦在主导设计的可能性上。此时，关键特征日益稳定，实验也转向排除缺陷和完善主导设计。

在阿伯内西和厄特巴克的模型中，出现主导设计并且侧重点转向模仿和开发的阶段被称为“过渡阶段”。这一阶段创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等。

随着创新概念的进一步成熟，渐进性创新变得更加重要，重点也转向价格等因素。这意味着围绕这些产品而成长起来的行业日益将注意力转向合理化、规模经济和流程创新，以此来降低成本，提高生产率。产品创新更多的是通过定制化来满足特定客户的特殊需求。这一阶段被称为“成熟阶段”。

最后会出现新的变革。创新的空间变得越来越小，在科研人员的构想中，外部新的创新的可能性正在出现。最终会出现新的技术，并有可能对现有的规则形成挑战。

表1—1列出了阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型的主要元素。

表1-1创新生命周期各阶段的主要元素创新特征

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 创新特征 | 流变阶段 | 过渡阶段 | 成熟阶段 |
| 竞争重点 | 功能性的产品性能 | 产品差异化 | 降低成本 |
| 创新的驱动因素 | 关于客户需求的信息,技术投入 | 通过扩展内部的技术能力来创造机会 | 降低成本、提高质量等方面的压力 |
| 创新的主要类型 | 产品的经常性的主要变化 | 随着生产规模扩大,要求出现重大流程创新 | 渐进性的产品和流程创新 |
| 产品线 | 多样性,通常包括定制的设计 | 包括至少一种稳定或主导设计 | 大多数是无差异的标准产品 |
| 生产流程 | 灵活但低效,目标带有实验性,而且经常变化 | 变得越来越严格和明确 | 高效,通常形成资本集约化并且相对严格 |

阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型给予创新管理非常重要的启示，有助于我们理解为什么已有的组织总是很难应对非连续性创新。组织围绕特定的轨道发展出各种能力，而那些在某条既有轨道的后期阶段（成熟阶段）的非常强大的组织，常常很难进入一条新的轨道。其中一部分原因在于沉没成本以及对既有技术和市场的投人，另一部分原因则来自心理与制度上的障碍。企业可能会对新项目作出反应，但相当缓慢。当然，并非所有企业都是如此，不少企业可以基于新的轨道调动和利用其积累的知识、网络、技术和财务资产，借助新的机会来提自己的能力。（五）战略创新的情境

以下所阐述的是成功的战略创新赖以实现的关键情境。

1．建立创新型组织。

“人是我们最大的财富”，在创新领域，这个主题至关重要。从个体层面看，创新者以其充沛的精力、饱满的热情和敏锐的洞察力发现和提出新的概念；而从群体层面看，创新越来越讲究团队协作，将不同学科和观点进行创造性的整合，当团队协作在组织内部产生乘数效应时，会创造出惊人的奇迹。营造和保持创新型组织环境，是企业成功实现战略创新的关键情境之一。表1—2展示了创新型组织的组成要素。

表1-2 创新型组织的组成要素

|  |  |
| --- | --- |
| 组成要素 | 关键特征 |
| 共同使命、领导力和创新的意愿 | 明确阐述共同的使命感; 延伸战略目标一一“高管层的承诺” |
| 合适的组织结构 | 组织设计使得创造力、学习和互动成为可能;关键问题是在“有机的”和“机械的"模式之间找到恰当的平衡 |
| 关键个体 | 发明者、组织发起者、把关人员和其他角色赋予创新活力或促进创新 |
| 全员参与创新 | 参与整个组织的持续改进活动 |
| 有效的团队合作 | 适当地使用团队(在本部门、跨职能和组织间)来解决问题,需要在团队选择和建设上给予投入 |
| 创造性的氛围 | 使用积极的方法来获得创造性的想法,得到相关激励系统的支持 |
| 跨越边界 | 内部和外部的顾客导向; 广泛的网络 |

创新型组织包括以下七个方面的组成要素。

（1）共同使命、领导力和创新的意愿。

创新本质上就是学习和变革，而且往往是破坏性的、具有风险的和高成本的。要改变观念和重新调整组织力量，就需要对企业新的使命作出清晰的表述，这对于全体员工对组织目标达成高度共识并忠诚于组织目标是十分必要的。

“高管层的承诺”，即高管层的参与、作出承诺、付出热情和对创新的积极支持，这是与成功创新相关的秘诀之一。由于大部分创新具有不确定性，可能不会很快获得回报，高管层对于重大项目的承诺应该是长期的，而不是为了寻求短期的回报。当股东对于短期收益的要求与长期技术开发计划难以协调时，高管层的领导力体现在不仅关注投资收益，而且关注诸如未来市场的渗透和增长或战略收益等其他因素，以此获得一个更加灵活或有更好呼应的生产系统。同时，由于创新本身就是不确定的，不可避免地会遭遇失败，这就要求高管层必须勇于承担风险，并将失败看成一种学习和发展的机会。

（2）合适的组织结构。

在严格的等级制组织内部，很少有跨职能的整合。沟通都是自上而下的，难以支持信息的流动和跨职能部门的合作。创新的日益重要性和其对组织高水平变革的需求对于日常情况下稳定的组织结构提出了挑战。组织结构受到组织任务性质的影响。任务越非程序化和不确定，组织结构就应该越灵活。一般认为，生产、订单处理和采购等活动都是变动较少的决策制定过程；而那些与创新相关的决策不可能构建常规的、结构化的和正式的关系，而是需要灵活性和大量的交互作用。非程序化的决策程度越高，组织就越需要松散和灵活的结构。

伯恩斯和斯托克（Burns T. & Stalker C）概括了他们所称的“有机的”和“机械的”组织的不同特点，前者一般适合快速变革的环境，而后者更加适合稳定的环境。环境越不确定、越复杂，就越需要采用灵活的结构和流程。在一些快速增长的产业（例如电子或生物技术产业），通常与更加有机的组织形式有关；而在成熟产业（例如食品包装产业）往往采用更加机械的组织形式。

还应当看到，信息技术的迅猛发展与广泛运用，使得即使在一些原本环境确定性比较高的产业（如成熟产业），企业创新活动早已不局限于研发实验室，而是成为整个公司涉及生产、营销、管理、采购和其他职能部门之间相互密切关联的任务，这就推动着大量的朝着有机模式发展的组织变革。

从选择合适的组织结构角度而言，创新管理的关键在于匹配—在“有机的”和“机械的”模式之间找到恰当的平衡，在特定的环境中采取最合适的结构形式，使创新成为可能并强化创新行为。

（3）关键个体。

在企业创新活动中关键人物可以发挥多方面的作用，对项目的结果产生重要影响。

其一是作为关键技术知识的来源—通常是发明者或团队领导者。他们能够理解创新背后的技术，并有能力解决很多从实验室研究到形成实际产品这个长期过程中的开发问题。当技术问题遇到瓶颈时，他们通常会带来灵感，充满激情地全力投入。

其二是组织发起者。他们不一定懂得创新的具体技术知识，但是他们确信创新的潜力。这类发起者拥有权力和影响力（通常在董事会有席位），能够凝聚组织的各种力量，扫除创新道路上的各种障碍。

其三是技术把关人员。他们在组织的非正式结构内形成，将从各种渠道收集的信息传递到最可能或最有兴趣使用这些信息的相关人员手中。技术把关人员未必总是处于信息管理员的位置，却被组织的非正式社会结构连接在一起。在知识管理领域，有价值的知识资源的有效共享和交流并不是简单地通过先进的IT和高级软件就能完成，而是需要考虑强大的人际关系。技术把关人员的作用在一些分散的团队或虚拟团队中尤其重要，他们往往成为创新过程的核心成员。

其四是包括项目经理、“商业创新者”等在内的其他角色。在企业的创新活动中，“重量级”项目经理参与较深，并拥有确保各种元素凝聚在一起的组织力量；而“轻量级”项目经理参与较浅。“商业创新者”的重要性在于他们可以代表并影响更广阔的市场或更广泛用户的观点。

（4）全员参与创新。

大量企业创新的宝贵经验显示，绩效的提高源自日益增加的全员创新。全员创新过程一般经历以下循序渐进的几个阶段。

阶段1是“无意识的全员创新”阶段。在这一阶段全员创新不是刻意追求的，没有得到认可，没有得到支持，甚至没有被意识到。企业中的一些人员聚在一起解决一些涉及新系统或工作程序的问题，或者找出新产品的一些缺陷，但是并没有正式尝试去启动或组织这些活动。

阶段2开始组织动员全员创新的正式尝试。为了结构化和系统化地发现和解决问题，建立起一种正式程序，并培训和鼓励员工来使用它。这一阶段关注的问题是在组织内建立起全员创新的习惯，但可能缺乏重点并通常只关注组织的局部，对组织战略的影响较小。

阶段3涉及将全员创新习惯与组织战略目标联系起来，使得各种团队和个体的改进活动能够与组织战略目标保持一致。这一阶段全员创新的局限性在于活动的方向在很大程度上由管理人员制定，并限定在一定的范围内。

阶段4引入了一种新的要素—对个体和小组的“授权”。这有助于员工主动试验和创新。这一阶段需要管理者对总体战略目标有高度的理解和承诺，并开展高层次的培训，以达到有效试验的目的。

阶段5达到全员创新的最高阶段，组织中的每个人都充分参与试验和改进过程，分享知识，积极创建学习型组织。

上述每一—个阶段都需要企业花费时间和精力进行组织和安排，并且不能保证一定会成功地进入下一个阶段。前进意味着必须找到解决不同阶段特定问题的方法。

（5）有效的团队合作。

实验证明，相对于个体而言，小组能够更加顺畅地生成想法和更加灵活地找到解决问题的办法。这是企业在完成创新任务时倾向于进行高水平团队合作的主要驱动力。团队已经逐渐成为一种跨越组织内部界限的机制，在处理组织间的问题时也是如此。跨职能团队既能够汇聚解决诸如产品开发和流程改进等任务所需的不同知识集，也能够消除一些深层次观点方面的差异。团队为形成一种分散而敏捷的经营结构提供了强大的支持机制。作为等级制的一种替代形式，在一定的自主范围内，自我管理团队的合作是非常有效的。

建立高效的团队是一项重大的战略任务，它们不是偶然形成的，需要付出额外的努力来有效地解决一些潜在的价值观和信仰冲突。影响高效团队合作的关键因素包括：

①得到明确定义的任务和目标；

②有效的团队领导；

③团队角色和个人行为风格的良好平衡；

④小组内部有效的冲突解决机制；

⑤与外部组织的持续联络。

通常，团队会经历形成、震荡、规范化和执行四个发展阶段，也就是说，各种力量汇集在一起，然后经历一个解决内部的领导、目标等方面分歧和冲突的阶段，进而得到对管理团队工作方式的共同价值观和规则的承诺。只有到达最后这一阶段，团队才能有效地完成任务。

（6）创造性的氛围。

氛围被定义为经常性的行为模式、态度和感情，这些都是组织的生活特征。关于氛围如何影响创新，以下从六个最关键的因素进行阐述。

①信任和开放性。信任和开放性指的是关系上的情感安全。信任能够构建并塑造组织内和组织间的交互和合作模式，通过促进知识和资源共剪以及共同解决问题，促使员工作出贡献，给予承诺并进行合作。

②挑战和参与。挑战和参与主要指员工参与日常运营、|长期目标和使命的程度。高水平的挑战和参与意味着员工从内心深处受到激励，并承诺为组织的成功作出贡献。

③组织松弛度。这一概念被用来识别当前所需的资源与组织所能获得的全部资源之间的差异。当环境不确定性或变革需求较低时，要重点关津生产率，太多的组织松弛度意味着静态、无效率。然而，当创新和变革成为必然选择时，松弛度可能会作为一种动态减震器，给实验留出余地。

④冲突和争论。组织内的冲突指的是在个人、人际关森或情感方面出现紧张情绪。组织的目标并不一定是最小化冲突和最大限度地达成一致，而是保持一种建设性的冲突水平，以满足多样化和创造性解决问题的不同偏好。

⑤风险承担。对不确定性和模糊性的容忍就是风险承担。在一个风险规避的氛围中，人们总是小心翼翼，犹豫不决；相反，如果承担的风险过木，又会导致组织的困惑，有太多想法产生，但只有极少数被认可。因而，组织有必要在风险和稳定之间保持一种平衡。

⑥自由。自由被描述为组织内成员行为的独立性。在十个十分自由的氛围中，人们拥有决定自己工作的自主权，会主动寻求并分享信息，制定工作相关的计划和决策；相反，如果自由太多，彼此独立行事，组织中必要的共同的程序和规则难以被遵守。因此，要在个人、工作团队和组织之间保持适当的平衡。

（7）跨越边界。

成功的创新型组织的一贯特征，是对来自外部的刺激保持开放。在建立创新型组织过程中，开发一种外部导向意识，并保持这种意识贯穿于组织的各个层面是非常重要的。外部导向意识首先体现为强化对组织内部和外部多方位顾客的联系和协同。这与传统的模式形成鲜明的对比。在传统模式中，组织关注的是在连续要素之间的联系，没有反馈或共同调整的机制。

更多的外部导向不仅仅限于组织内外部的顾客和终端用户，开放式创新需要与形形色色的利益相关者建立联系，包括供应商、合作者、竞争者、管理者和很多其他的主体，单一的组织也因此需要以某种网络系统形式与其他组织—供应链、产业集群、合作学习俱乐部等进行融合。信息和通信技术的高速发展，大木推动了组织间网络的建立和运行。

本书第二章【案例2.22】展示了生产经营医用耗材类产品的JY公司发展战略的三个阶段，其中，第二阶段“外包转型”和第三阶段“平台战略”分别体现了JY公司强化对组织内部和外部多方位顾客的联系和协同、建立和运行组织间网络的外部导向战略转型。

2，制定创新的战略。

蒂德和贝赞特提出如下关于公司战略与创新之间关系曲核心观点：

（1）企业特定的知识，包括探索知识的能力，是企业在竞争中取得成功的本质特征。

（2）公司战略的本质特征应该是一种创新战略，其目的就是积累这种企业特定的知识。

（3）一种创新战略必须能够应对外部复杂的千变万化的环境。

（4）内部结构和过程必须与可能的冲突性需求保持平衡：

①在技术领域、业务职能和产品部门中识别并开发专业知识；

②通过对技术领域、业务职能和产品部门进行整合来探索专门知识。

本书后面各章将以“战略分析一战略选择一战略实施”的逻辑对于上述核心观点展开全面的阐述，从中能够领会“公司战略的本质特征应该是一种创新战略”的实际内涵。

（六）创新管理的主要过程

创新管理一般经历“搜索—选择—实施—获取”四个阶段。

1．搜索阶段—如何找到创新的机会。

创新的第一阶段涉及搜索环境中有关潜在变革的信号。这些信号可能是新技术的产生，或局部市场新需求的显现，也可能是政府政策或竞争者行为的变化。大多数创新是几种因素相互作用的结果。在这一阶段，创新管理面临的最大挑战是如何寻找与创新相关的诱因。例如，创新的潜在诱因是知识的推动还是需求的拉动？是受主流市场的刺激还是发明者的自发行为？创新管理需要清楚地了解这些潜在变革的诱因，并充分利用这些诱因制订创新计划。

2．选择阶段—要做什么以及为什么。

创新本质上是冒险的，即使是实力很强的公司也不能无节制地冒险。基于公司已有的技术领域和能力对不同的机会和市场作出符合公司整体商业战略的选择就非常有必要。这一阶段创新管理需要做三个方面研究。其一是对企业可利用的技术和市场机会的信号的研究；其二是对与公司现有知识库相关的产品和服务（即企业独有能力）的研究，确保公司现有知识能够与变革所需的知识相匹配；其三是将创新和企业整体业务绩效的提高相联系的研究，企业整体战略和创新战略的紧密结合在这个阶段是至关重要的。

3．实施阶段—如何实现创新。

实施阶段可以看作逐渐汇集各种知识并产生创新的过程。在这一阶段，早期的不确定性逐渐被各种对知识的要求和成本上升的压力所取代。随着创新活动的进展，开始持续地从最初的概念中寻找问题和解决问题，围绕创新逐渐形成相关知识，最终这些知识以某种形式进人目标环境，即内部或外部市场，之后再运用更多的相关知识来巩固这次创新。

4．获取阶段—如何获得利益。

创新的最终目的很少局限于个人的趣，而是要从中获得一些价值，无论是获得商业上的成功、扩大市场占有率、降低成本，还是作为社会创新改变世界。为了更好地获取创新的回报，企业需要在采购、分销等环节采用多种新的方式（也可视为流程创新）在进行创新推广时获取更多的收益；企业也需要运用知识产权保护机制（无论是正式地获得专利还是不太正式地使用隐性知识的方法）来维护自身的竞争优势；企业还需要在因推行创新而不可避免导致的“再创新”中占据主动地位，掌控和引领创新的发展方向。【案例1.6】

“造车新勢力”家家公司的创新之路

在汽车产业电动化、智能化、网联化、共享化融合变革之际，被称为“造车新势力”之一的家家智能汽车公司于2015年正式成立，家家公司的董事长兼创始人王向认为，汽车制造业已经进入2.0数字时代，其特征是电机取动+智能互联；而汽车3.0时代是人工智能时代，其特征是无人驾驶+出行空间。为了赢得2.0时代，并参与3.0时代的竞争，家家公司开始全面布局；通过三轮融资获得资金，拥有了自己的制造基地，与国内最大的出租车网的平台合作切入类享出行领城，积极投资产业链（包括投资解化自动驾驶系统供应高MJ公司、专注自动驾驶中央控制器的ZX公司以及研发生产激光雷达的LH公司等）。

主向认为，未来企业竞争的关键要素，是具备快速成长能力的公司组织。他把60%的时间用于组织管理，以是否具备创新能力与价值观而非是否来自成功大企业为标准选拔人才；帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队成长的极限。

家家公司的第一款产品SEV面向国内外共享汽车使用群体，续航里程将超过100公里。但是，两年筹备之后，由于低速车的合法性以及海外分时租凭市场实际容量的局限，这个雄心勃勃的计划还是天折了。面对挫折，王向立即将公司产品开发重心转移到中大型SUV的“家家智造ONE”。为了实现“没有里程焦慮”， “家家智造ONE”采用全新的形式—增程式电动。王向认为，相对于U国TL等电动车采用的完电桩换电站等方式，中国消费者更需要从产品本身去解决问题的产品。2018年10月18日晚，备受汽车及科技界人士明目的家家公司新车—“家家智造ONE”于B市正式发布。这场发布会没有明星大腕捧场助阵，全程由王向一人直接以大量数据对比和充满硬核知识的“干货”，完成了自我演解，让消费者在各类新产品中有了清晰的比较。王向表示，“家家智进ONE”定价不会高于40万元，而增程式电动技术显著难于纯电动车，因而“家家智造ONE”的性价比具有优势。

2018年12月，家家公司以6.5亿元收购IF股份公司所持有的C市LF汽车公司100%股权，被业界称为家家“完美进开进入门槛”，取得了断能源汽车的生产资质，以实现王向掌控并引领新能源汽车市场的梦想。而此举对于LI股份公司而言是其战略重组的一部分，将经营不善的C市UF汽车公司剥离出去，以应对流动资金不足的困境。家家公司与LF股份还签署了为期3年的框架合作协议。双方将通过资源互补、技木互补等方式，在新能源技术开发、车联网、人车交互及数据共享等领城形成技术联盟。

本案例中，家家公司战略创断的类型主要表现为产品创新。“ ”家家智造ONE"来用全新的形式—增程式电动。玉向认为，相对于U国T等电动车采用的充电桩/换电站等方式，中国消费者更需要从产品本身去解决问题的产品”

本案例中，家家公司战略创新赖以实现的关键情境之———建立创新型组织，主要体现为以下两个方面：（1）共同使命、领导力和创新的意愿。“家家公司的董事长兼创始人王向认为，汽车制造业已经进入2.0数字时代，其特征是“电机驱动＋智能互联＇；而汽车3.0时代是人工智能时代，其特征是“无人驾驶＋出行空间＇。为了赢得2.0时代，并参与3.0时代的竞争，家家公司开始全面布局”；“家家公司的第一款产品SEV面向国内外共享汽车使用群体，续航里程将超过100公里。但是，两年筹备之后，由于低速车的合法性以及海外分时租赁市场实际容量的局限，这个雄心勃勃的计划还是天折了。面对挫折，王向立即将公司产品开发重心转移到中大型SUV的“家家智造ONE＇”；“2018年12月，家家公司以6.5亿元收购LF股份公司所持有的C市LF汽车公司100％股权，被业界称为家家“完美避开进入门槛”，取得了新能源汽车的生产资质，以实现王向掌控并引领新能源汽车市场的梦想”。

（2）全员参与创新。“王向认为，未来企业竞争的关键要素，是具备快速成长能力的公司组织。他把60％的时间用于组织管理，以是否具备创新能力与价值观而非是否来自成功大企业为标准选拔人才；帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队成长的极限”。

【案例1.7】

VD公司创办在线英语教育服务公司

VD公司诞生于2013年底，当时已有15年儿童英语培训工作经历的方雯决定创办一家在线英语教育服务公司，以解决线下英语师资良莠不齐、同质化、教学内容陈旧、价格和时间成本高等问题。借助互联网的手段，专注于为4～12岁少年儿童提供“一对一”的在线英语教育服务，采用碎片化的、性价比高的、与纯北美外教老师进行渗透式学习交流方式，因材施教，给每个孩子带来个性化的学习体验，这是VD公司的基本业务模式。

VD公司在教学设计上摒弃了传统教学模式，迎合儿童特点，将英语教学与影视、娱乐相结合，寓教于乐，激发小学员们的兴趣，也让教和学成为师生情感交流的平台。VD公司选择自主研发教材而非原版引进，为中国小朋友量身定制最适合他们的教材。VD公司一直坚持研发高品质产品，形成了各个单元课件，其后又通过不断对产品的打磨，构建了包括教学大纲、教学内容课件、课前课后的练习、教师教案以及教师培训等整套线上的教研体系。

线下教育对于北美本土的教师来说，要放弃当地生活或者拖家带口来到中国，困难是非常大的。线上模式则使这一困境得以根本改变。北美现有符合VD公司招募条件的教师总数接近1000万人，通过在线方式，VD公司可以筛选出最优秀的1％。通过招募成为VD外教后，VD平台通过一系列在线教学交流分享，帮助每一位老师成为线上“专家”。

VD平台帮助小学员从几万名老师中匹配、推荐、自主选择老师。这在传统的线下培训中是不可能的。同时，根据儿童教育规律，让孩子与五名左右的老师学习和交流，以达到提升认知度和理解力的最好效果。自2013年成立起，引领线上教育的VD公司一直在快速壮大。由于VD公司近乎极致的规划设计与极其周密的运作，使竞争对手难以复制和超越。

本案例中， VD公司创新类型表现为产品创新和流程创新。

（1）产品创新。“借助互联网的手段，专注于为4—12岁少年儿童提供“一对一的在线英语教育服务，采用碎片化的、性价比高的、与纯北美外教老师进行渗透式学习交流方式，因材施教，给每个孩子带来个性化的学习体验“， ”VD公司在教学设计上摒弃了传统教学模式，迎合儿童特点，将英语教学与彩视、娱乐相结合，寓教于乐，激发小学员们的兴趣，也让教和学成为师生情感交流的平台。VD公司选择自主研发教材而非原版引进，为中国小朋友量身定制最适合他们的教材"。

（2）流程创新。"VD平台帮助小学员从几万名老师中匹配、推荐、自主选择老师。这在传统的线下培训中是不可能的。同时，根据儿童教育规律，让孩子与五名左右的老师学习和交流，以达到提升认知度和理解力的最好效果”； “线下教育对于北美本土的教师来说，要放弃当地生活或者拖家带口来到中国，困难是非常大的。线上模式则使这一团境得以根本改变。北美现有符合VD公司招募条件的教师总敷接近1000万人，通过在线方式， VD公司可以筛选出最优秀的1%。通过招募成为VD外教后， VD平台通过一系列在线教学交流分享，帮助每一位老师成为线上“专家”"

【案例1.8】

合阳公司在共事单车行业发展的关键转折中起到引领作用

短短几年间，近百家企业扎堆涌入被誉为“中国新四大发明”之一的共享单车新兴市场。合阳公司入场时，一线城市共享单车市场基本被瓜分完毕。合阳公司只能避开竞争激烈的一线城市，深耕二、三线城市市场，并一口气与近70个二、三线城市签订了独家引进协议。而在一线城市激烈竞争中消耗了太多资源的第一梯队企业很难再实施市场下沉策略。这给了合阳公司生存的机会和反超的可能，合阳公司在接下来的一系列战略新举措实施过程中，逐步逆袭突破一线城市，成功跡身第一梯队，并在行业发展的关键棒折中起到引领作用。

（1）将产品定位于公交运力的补充，助力完善城市公共交通体系。为了解决城市管理者对共享单车的管理难题，合阳公司重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，既满足了市民“最后一公里”的出行需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持。

（2）开启健康盈利模式，实施免押金策略。大多数共享单车企业通过收取99元、299元不等的押金来回收资金。合阳公司在成立不足两年时，以第三方支付平台信用体系为支撑，实施免押金策略，直接摒弃了资金池模式。本着“长久发展依赖运营效率的思路，合阳极力推动共享单车全链条的闭环管理，对废旧单车进行报废、回收及再生处理，维护了城市的绿色可持续发展，也守住了共享经济本身对闲置资源有效利用的要义。（3）精细化运营，大幅降低成本。多数共享单车企业的主营业务只是授放车辆、抢占市场，一些“头部”企业都把运营维护做了外包。而合阳公司则坚持自主运营维护，通过不断升级硬件、优化算法，将数据精细化到城市的每一个网格。精细化运营大幅度降低了运营成本，实现了共享骑行本身的盈利。

（4）结合用户骑行体验中潜心专注研发。合阳公司将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共事经济的先决条件。经过500多人的研发团队不断改进，合阳将单车从1.0密码解锁版本进化到5.0智能扫码解锁版本，打造坐感舒适、骑行省力、极速解锁、故障无忧的完美工业品，在众多竞争产品中脱颖而出。

合阳公司的逆袭，除了自身的实力外，也离不开大公司AL的青睐和相助。AL公司不仅以雄厚资本为合阳公司提供运营资金保障，更重要的是化級流量入口和信用体系支撑所带来的对市场争夺的支撑。

本案例中合阳公司战略创新的类型表现为定位创新和范式创新。

（1）定位创新。“合阳公司重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，既满足了市民“最后一公里”的出行需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持”： “合阳公司将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件”

（2）范式创新。上述定位创新的表现也体现了思维模式的变化： “将产品定位于公交运力的补充，助力完善城市公共交通体系”； “合阳公司将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件”。此外， “开启健廉盈利模式，实施免押盒策略…………直接摒弃了资金池模式，本着'长久发展依赖运营效率，的思路，合阳极力推.动共享单车全链条的闭环管理，对废旧单车进行报废、回收及再生处理，维护了城市的绿色可持续发展，也守住了共享经济本身对闲置资源有效利用的要义”， “多数共享单车企业的主营业务只是投放车辆、抢占市场，一些头部，企业都把运营维护做了外包。而合阳公司则坚持自主运营维护，通过不断升级硬件、优化算法，将数据精细化到城市的每一个网格。精细化运曹大幅度降低了运营成本，实现了共享骑行本身的盈利”，更体现了合阳公司不同于行业原有企业思维模式的变化。

# 第二章战略分析

## 第一节 企业外部环境分析

从公司战略角度分析企业的外部环境，是要把握环境的现状及变化趋势，利用有利于企业发展的机会，避开环境可能带来的威胁，这是企业谋求生存发展的首要问题。企业的外部环境可以从宏观环境、产业环境、竞争环境和国家竞争优势几个层面展开。

### 一、宏观环境分析

一般来说，宏观环境因素可以概括为以下四类：（1）政治和法律因素（political factors） ；

(2)经济因素( economical factors); (3)社会和文化因素(social factors); （4）技术因素（technological factors）。

这四个因素的英文第一个字母组合起来是PEST，所以宏观环境分析也被称为"PEST分析”。图2—1是对宏观环境因素的汇总。

经济因素社会经济结构经济发展水平

·经济体制经济政策

·其他一般经济条件

政治和法律因素

·政府行为

法律法规

·政局稳定状况

·路线方针政策

·国际政治法律因素

·各政治利益集团

企业

社会和文化因素

·人口因素

社会流动性

·消费心理

·生活方式变化

·文化传统

·价值观

技术因素1技术水平1技术力量

1·新技术的发展

图2—1 主要宏观环境因素（一）政治和法律环境

政治和法律环境，是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统，以及其运行状态。政治环境包括国家的政治制度、权力机构、颁布的方针政策、政治团体和政治形势等因素。法律环境包括国家制定的法律、法规、法令以及国家的执法机构等因素。政治和法律环境是保障企业生产经营活动的基本条件。在一个稳定的法治环境中，企业能够真正通过公平竞争，获取自己正当的权益，并得以长期稳定的发展。国家的政策和法规对企业的生产经营活动具有控制、调节作用，同一个政策或法规，可能会给不同的企业带来不同的机会或制约。

1，政治环境分析。

具体来讲，政治环境分析一般包括以下四个方面：

（1）企业所在国家和地区的政局稳定状况。

（2）政府行为对企业的影响。政府如何拥有国家土地、自然资源（例如，森林、矿山、土地等）及其储备都会影响一些企业的战略。

（3）执政党所持的态度和推行的基本政策（例如，产业政策、税收政策、进出口限制等），以及这些政策的连续性和稳定性。政府要制定各种政策，并采取多种措施来推行政策。

（4）各政治利益集团对企业活动产生的影响。一方面，这些集团通过议员或代表来发挥自己的影响，政府的决策会去适应这些力量；另一方面，这些集团也可以对企业底加影响，例如诉诸法律、利用传播媒介等。

2，法律环境分析。

法律是政府管理企业的一种手段。一些政治因素对企业行为有直接的影响，但一般来说，政府主要是通过制定法律法规来间接影响企业的活动。这些法律法规的存在有以下四大目的：

（1）保护企业，反对不正当竞争。

（2）保护消费者，这包括许多涵盖商品包装、商标、食品卫生、广告及其他方面的消费者保护法规。

（3）保护员工，这包括涉及员工招聘的法律和对工作条件进行控制的健康与安全方面的法规。

（4）保护公众权益免受不合理企业行为的损害。

（二）经济环境

经济环境，是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策，包括社会经济结构、经济发展水平与状况、经济体制、宏观经济政策和其他经济条件等要素。与政治法律环境相比，经济环境对企业生产经营的影响更直接、更具体。

1.社会经济结构。

社会经济结构，是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门及社会再生产各方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例以及排列关联的状况。社会经济乡构一般包括产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构等。

2，经济发展水平与状况。

经济发展水平，是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水平。反映一个国家经济发展水平的常用指标有国内生产总值（GDP）、人均GDP和经济增长速度等。经济发展状况会影响一个企业的财务业绩。经济的增长率取决于商品和服务需求的总体变化。其他经济影响因素包括税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等。

3．经济体制。

经济体制，是指国家经济组织的形式，它规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系，并通过一定的管理手段和方法来调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。

4．宏观经济政策。

宏观经济政策，是指实现国家经济发展目标的战略和策略，它包括综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策等。

5．其他经济条件。

其他经济条件及其发展趋势对一个企业的成功也很重要。如工资水平、供应商及竞争对手的价格变化等经济因素，可能会影响行业内竞争的激烈程度，也可能会延长产品生命周期、鼓励企业用自动化取代人工、促进外商投资或引入本土投资、使强劲的市场变弱或使安全的市场变得具有风险等。

（三）社会和文化环境

社会和文化环境，是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。社会和文化环境对企业生产经营的影响也是不言而喻的。例如，人口规模、社会人口年龄结构、家庭人口结构、社会风俗对消费者消费偏好的影响是企业在确定投资方向、产品改进与革新等重大经营决策时必须考虑的因素。

社会和文化环境因素的范围甚广，主要包括人口因素、社会流动性、消费心理、生活方式变化、文化传统和价值观等。

1．人口因素。

人口因素包括企业所在地居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍等。大型企业通常会利用人口统计数据来进行客户定位，并用于研究应如何开发产品。人口因素对企业战略的制定具有重大影响。例如，人口总数直接影响着社会生产总规模；人口的地理分布影响着企业的厂址选择；人口的性别比例和年龄结构在一定程度上决定了社会的需求结构，进而影响社会供给结构和企业生产结构；人口的教育文化水平直接影响着企业的人力资源状况；家庭户数及其结构的变化与耐用消费品的需求和变化趋势密切相关，因而也就影响到耐用消费品的生产规模等。

对人口因素的分析可以使用以下一些变量：结婚率、离婚率、出生率和死亡率、人口的平均寿命、人口的年龄和地区分布、人口在民族和性别上的比例、地区人口在教育水平和生活方式上的差异等。

2．社会流动性。

社会流动性主要涉及社会的分层情况、各阶层之间的差异以及人们是否可在各阶层之间转换、人口内部各群体的规模、财富及其构成的变化以及不同区域（城市、郊区及农村地区）的人口分布等。

社会流动性的研究对于企业产品定位与调整、市场细分等策略的制定是非常重要的。

3，消费心理。

消费心理对企业战略的制定也会产生影响。例如，一部分顾客的消费心理是在购物过程中追求有新鲜感的产品多于满足其实际需要的产品，因此，企业应有不同的产品类型以满足不同顾客的心理需求。

4·生活方式变化。

随着社会经济发展和对外交流程度的不断增强，人们的生活方式也会随之发生变化。人们对物质需求会越来越高，对社交、自尊、求知、审美等精神需求也会越来越强烈。这将会给企业带来诸多新的机遇与挑战。

5，文化传统。

文化传统是一个国家或地区在较长历史时期内形成的一种社会习惯，它是影响经济活动的一个重要因素。例如，中国的春节、西方的圣诞节就为某些行业带来商机。

6·价值观。

价值观，是指社会公众评价各种行为的观念和标准。不同的国家和地区人们的价值观存在差异，例如，西方国家的个人主义较强，而日本的企业则注重内部关系融洽等。

（四）技术环境

技术环境，是指企业所处环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合，包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。在科学技术迅速发展变化的今天，技术环境对企业的影响可能是创造性的，也可能是破坏性的，企业必须要预见这些新技术带来的变化，并在战略管理上作出相应的战略决策，以获得新的竞争优势。

市场或行业内部和外部的技术趋势与事件会对企业战略产生重大影响。某个特定行业内的技术水平在很大程度上决定了应生产哪种产品或提供哪种服务、应使用哪些设备以及应如何进行经营管理。

技术环境对战略所产生的影响包括：

（1）技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析。例如，使用数据库或自动化系统来获取数据，能够更加准确地进行分析。

（2）新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加，从而使企业可以扩大经营范围或开辟新的市场。

（3）技术进步可创造竞争优势。例如，技术进步可促使企业利用新的生产方法，在不增加成本的情况下，提供更优质和更高性能的产品和服务。

（4）技术进步可导致现有产品被淘汰，或大大缩短产品的生命周期。

（5）新技术的发展使企业可更多关注环境保护、企业的社会责任及可持续成长等问题。【案例2.1】

ws公司战略决策中的PEST分析

案例内容详见附录“综合案例及参考分析”【综合案例14】本案例中，WS公司总经理刘凑的战略决策主要依据PIST分析：

（1）政治和法律因素。“有关部门宣布，自2012年7月1日开始，《生活饮用水卫生标准》将在中国国内强制性实施，从用水的监测指标也将从过去的35项提升到106项”。

（2）经济因素。“经过长期的改革开放，中国的国家经济得到了迅速发展.…………在当前的商业领城中，能够满足人民群众日益增长的对健康和品质生活追求的产品通常都会有较好的市场表现"。

（3）社会和文化因素。“公民生活的质量大大提高，普通消费者的生活已经从追求温饱过渡到寻求健康的新阶段"。

（4）技术因素。“我国城市自来水处理的工艺及技术标准还处于一个相对不高的水平上”， “由于技术原因，自来水厂供水管道的二次污染问题尚未得以解决，实现标准还需要一个比较长的时间”， "B满水壶产品的核心在于独有的双重滤芯技术，这种技术不仅是用于B滤水壶，众多家用电器厂商均采用B滤水查游芯技术过滤水质。其来：用的材质如椰壳活性炭、无纳离子交换树脂等均是世界级的自有专利技术，从材质到技术在业内均有非常高的认可度”

### 二、产业环境分析

波特在《竞争战略》一书中指出： “形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。尽管相关环境的范围广阔，包括社会的因素，也包括经济的因素，但公司环境的最关键部分就是公司投入竞争的一个或几个产业”。波特采用了一种关于产业的常用定义： “一个产业是由一群生产相似替代品的公司组成的”。

（一）产品生命周期

波特认为， “预测产业演变过程的鼻祖是我们熟知的产品生命周期”， “关于生命周期是只适用于个别产品还是适用于整个产业存在着争论。这里概括了认为适用于产业的观点”。

产业发展要经过四个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。这些阶段是以产业销售额增长率曲线的拐点划分。产业的增长与衰退由于新产品的创新和推广过程而呈“S”形。

当产业走过它的生命周期时，竞争的性质将会变化。波特总结了常见的关于产业在其生命周期中如何变化以及它如何影响战略的预测。

1.导入期。

导入期的产品用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品。产品虽然设计新颖，但质量有待提高，尤其是可靠性。由于产品刚刚出现，前途未卜，产品类型、特点、性能和目标市场等方面尚在不断发展变化当中。只有很少的竞争对手。为了说服客户购买，导入期的产品营销成本高，广告费用大，而且销量小，产能过剩，生产成本高。

产品的独特性和客户的高收人使得价格弹性较小，可以采用高价格、高毛利的政策，但是销量小使得净利润较低。

企业的规模可能会非常小，企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为“领头羊”。这个时期的主要战略路径是投资于研究开发和技术改进，提高产品质量。

导人期的经营风险非常高。研制的产品能否成功，研制成功的产品能否被顾客接受，被顾客接受的产品能否达到经济生产规模，可以规模生产的产品能否取得相应的市场份额等，都存在很大不确定性。通常，新产品只有成功和失败两种可能，成功则进入成长期，失败则无法收回前期投入的研发、设备投资和市场开拓等成本。

2．成长期。

成长期的标志是产品销量节节攀升，产品的客户群已经扩大。此时消费者会接受参差不齐的质量，并对质量的要求不高。各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。广告费用较高，但是每单位销售收入分担的广告费在下降。生产能力不足，需要向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道。由于市场扩大，竞争者涌入，企业之间开始争夺人才和资源，会出现兼并等意外事件，引起市场动荡。由于需求大于供应，此时产品价格最高，单位产品净利润也最高。

企业的战略目标是争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。如果以较小的市场份额进入成熟期，则在开拓市场方面的投资很难得到补偿。成长期的主要战略路径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。

成长期的经营风险有所下降，主要是产品本身的不确定性在降低。但是，经营风险仍然维持在较高水平，原因是竞争激烈了，导致市场的不确定性增加。这些风险主要与产品的市场份额以及该份额能否保持到成熟期有关。

3．成熟期。

成熟期开始的标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争。成熟期虽然市场巨大，但是已经基本饱和。新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑。产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢。生产稳定，局部生产能力过剩。产品价格开始下降，毛利率和净利润率均下降，利润空间适中。

由于整个产业销售额达到前所未有的规模，并且比较稳定，任何竞争者想要扩大市场份额，都会遇到对手的顽强抵抗，并引发价格竞争。既然扩大市场份额已经变得很困难，经营战略的重点就会转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本。

成熟期的经营风险进一步降低，达到中等水平。因为创业期和成长期的高风险因素已经消失，销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定，现金流量变得比较容易预测。经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间，以及总盈利水平的高低。企业和股东希望长期停留在能产生大量现金流入的成熟期，但是价格战随时会出现，衰退期迟早会到来。

4．衰退期。

衰退期产品的客户大多很精明，对性价比要求很高。各企业的产品差别小，因此价格差异也会缩小。为降低成本，产品质量可能会出现问题。产能严重过剩，只有大批量生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力。有些竞争者先于产品退出市场。产品的价格、毛利都很低。只有到后期，多数企业退出后，价格才有望上扬。

企业在衰退期的经营战略目标首先是防御，获取最后的现金流。战略途径是控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势，就应采用退却战略，尽早退出。进入衰退期后，经营风险会进一步降低，主要的悬念是在什么时间节点产品将完全退出市场。

产品生命周期理论也受到一些批评。

（1）各阶段的持续时间随着产业的不同而显著不同，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不清楚。这就削弱了此概念作为规划工具的有用之处。

（2）产业的增长并不总是呈“S”形。有时产业跳过成熟阶段，直接从成长走向衰亡；有的产业在经历一段时间衰退之后又重新上升；还有的产业似乎完全跳过了导人期这个缓慢的起始阶段。

（3）公司可以通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状。如果公司认定所给的生命周期一成不变，那么它就成为一种没有意义的自我臆想的预言。

（4）与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。例如，有些产业开始集中，后来仍然集中；而有些产业集中了一段后就不那么集中了。

基于上述种种合理的批评，运用产品生命周期理论就不能仅仅停留在预测产业的演变，而应深入研究演变的过程本身，以了解是什么因素真正推进这种演变过程。

【案例2.2】

YC白药进入牙膏市场改变了产品生产周期曲线的形状

2004年，具有传奇配方的YC白药开始尝试进军日化行业。而此时的日化行业竞争已经异常激烈。国际巨头们运用其规模经济、品牌、技术、渠道和服务等竞争优势，在中国日化行业高端市场占据了大片市场，树立起绝对的优势地位；本土的日化企业由于普遍存在产品特色不突出、品牌记忆度弱的问题，加上自身实力的不足，多是在区域市场的中低端档次生存。整个产业销售额达到前所未有的规模，且基本饱和。想要扩大市场份额，就会遇到竞争对手的顽强抵抗，每年都有相当数量的日化企业淡出市场。由于价格竞争开始成为市场竞争的主要手段，定位在高端市场的国际巨头们也面临着市场发展的瓶颈，市场份额、增长速度、盈利能力都面临着新的考验，国际巨头们的产品价格开始向下移动。

YC 白药进入日化行业首先从牙膏市场开始。YC白药没有重蹈本土企业的中低端路线，而是反其道而行之。通过市场调研，YC白药了解到广大消费者对口腔健康日益重视，用牙膏来解决口腔健康问题，是存在巨大潜在需求的，而当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能，解决口腔健康问题的药物牙膏还是市场“空白点”。于是，YC白药创出了一个独特的日化界药物牙膏——YC白药牙膏，综合解决消费者口腔健康问题，并以此树立起高价值、高价格、高端的“三高”形象。

YC白药牙膏进入日化市场，几年时间内表现突出，不仅打破本土品牌低端化的现状，还提升了整个牙膏行业的价格体系。随着YC白药推出功能化的高端产品，国际品牌也纷纷凭借自身竞争优势推出功能化的高端牙膏抢占市场。这些解决口腔健康问题功能很强的牙膏定价都与YC白药牙膏不相上下。这些功能化的高端牙膏产品出现后，整个市场显现出“销售额增长大于销量增长”的新特点，牙膏消费区间也逐渐向中高端移动。

本案例中YC白药进军日化行业时， 日化行业呈现出成熟期的典型特征：

（1）竞争者之间出现挑衅性的价格竞争。“价格竞争开始成为市场竞争的主要手段"； “国际巨头们的产品价格开始向下移动”

（2）成熟期虽然市场巨大，但是已经基本饱和。“整个产业销售额达到前所未有的规模，且基本饱和。想要扩大市场份额，就会遇到竞争对手的顽强抵抗，每年都有相当数量的日化企业淡出市场”。

（3）产品差异不明显。“当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能”

（4）局部生产能力过剩。“定位在高端市场的国际巨头们也面临着市场发展的瓶颈”。

案例显示， "YC白药牙膏进入日化市场，.……随着YC白药推出功能化的高端产品，国际品牌也纷纷凭借自身竞争优势推出功能化的高端牙膏抢占市场。这些功能化的高端牙膏产品出现后，整个市场显现出，销售额增长大于销量增长'的新特点，牙膏消费区间也逐渐向中高端移动”，说明YC白药牙膏的进入，改变了中国牙膏产业生命周期曲线的形状， “产业在衰退一段时间之后又重新上升”。

（二）产业五种竞争力

波特在《竞争战略》一书中，从产业组织理论的角度，提出了产业结构分析的基本框架—五种竞争力分析。波特认为，在每一个产业中都存在五种基本竞争力量，即潜在进入者、替代品、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡，如图2—2所示。

潜在进入者

新进入者的威胁

供方砍价实力

产业竞争对手

买方砍价实力

供方

买方

现有公司之间的争夺

替代产品服务的威胁

替代品

图2—2驱动产业竞争的力量

在一个产业中，这五种力量共同决定产业竞争的强度以及产业利润率，最强的一种或几种力量占据着统治地位并且从战略形成角度来看起着关键性作用。产业中众多经济技术特征对于每种竞争力的强弱都是至关重要的，下面将对这些内容逐一展开介绍。

1，五种竞争力分析。

（1）潜在进入者的进入威胁。利润是对投资者的一个信号，并能够经常导致潜在进入者的进入。潜在进入者将在两个方面减少现有厂商的利润：第一，进入者会瓜分原有的市场份额，获得一些业务；第二，进入者减少了市场集中，从而激发现有企业间的责争，减少价格一成本差。对于一个产业来说，进入威胁的大小取决于呈现的进入障碍与准备进入者可能遇到的现有在位者的反击。它们统称为进入障碍，前者称为“结构性障碍"，后者称为“行为性障碍”。

进入障碍是指那些允许现有企业赚取正的经济利润，却使产业的新进入者无利可图的因素。

①结构性障碍。波特指出存在七种主要障碍：规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策。如果按照贝恩（ Bain J. ）的分类，这七种主要障碍又可归纳为三种主要进入障碍：规模经济、现有企业对关键资源的控制以及现有企业的市场优势。

规模经济是指在一定时期内，企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降。当产业规模经济很显著时，处于最小有效规模（MES）或者超过最小有效规模经营的老企业对于较小的新进入者就有成本优势，从而构成进入障碍。

现有企业对关键资源的控制一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制。如果现有企业控制了生产经营所必需的某种资源，那么它就会受到保护而不被进入者所侵犯。

上面所提到的“学习曲线” （又称“经验曲线”），是指当某一产品累积生产量增加时，由于经验和专有技术的积累所带来的产品单位成本的下降。它与规模经济往往交叉地影响产品成本的下降水平。区分由于学习曲线所产生的学习经济和由于规模而产生的规模经济是很必要的。规模经济使得当经济活动处于一个比较大的规模时，能够以较低的单位成本进行生产；学习经济是由于累积经验而导致的单位成本的减少。即使是学习经济很小的情况下，规模经济也可能是很大的，这在诸如铝罐制造这样的简单资本密集型的生产中通常能够产生；同样地，在规模经济很小时，学习经济也可以是很大的，这存在于诸如计算机软件开发等复杂的劳动密集型产业中。

现有企业的市场优势主要表现在品牌优势上，这是产品差异化的结果。产品差异化是指由于顾客或用户对企业产品的质量或商标信誉的忠实程度不同，而形成的产品之间的差别。此外，现有企业的优势还表现在政府政策上。政府的政策、法规和法令都会在某些产业中限制新的加入者或者清除一些不合格者，这就为在位企业造就了强有力的进人障碍。

②行为性障碍（或战略性障碍），行为性障碍是指现有企业对进入者实施报复手段所形成的进入障碍。报复手段主要有限制进入定价和进入对方领域两类：

限制进人定价往往是在位的大企业报复进入者的一个重要武器，特别是在那些技术优势正在削弱、投资正在增加的市场上，情况更是如此。在限制价格的背后包含一种假定，即从长期看，在一种足以阻止进入的较低价格条件下所取得的收益，将比在一种会吸引进入的较高价格条件下取得的收益要大。在位企业试图通过实施低价来告诉进入者自己是低成本的，进入将是无利可图的。

进人对方领域是寡头垄断市场上常见的一种报复行为，其目的在于抵消进入者首先采取行动可能带来的优势，避免对方的行动给自己带来的风险。

（2）替代品的替代威胁。研究替代品的替代威胁，首先需要澄清“产品替代”的两种概念。

产品替代有两类，一类是直接产品替代，另一类是间接产品替代。

①直接产品替代。即某一种产品直接取代另一种产品。如苹果计算机取代微软计算机。前面所引用的波特关于产业的定义中的替代品，是指直接替代品。

②间接产品替代。即由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。如人工合成纤维取代天然布料。波特在这里所提及的对某一产业而言的替代品的威胁，是指间接替代品。

直接替代品与间接替代品的界限并不一定十分清晰，取决于对产业边界的界定。因而，直接产品替代与间接产品替代只能是一个相对的概念。

替代品往往是新技术与社会新需求的产物。对于现有产业来说，这种“替代”威胁的严重性是不言而喻的。

老产品能否被新产品替代，或者反过来说，新产品能否替代老产品，主要取决于两种产品的性能一价格比的比较。如果新产品的性能一价格比高于老产品，新产品对老产品的替代就具有必然性，如果新产品的性能一价格比低于老产品，那么，新产品还不具备足够的实力与老产品竞争 这里“性能一价格比”的概念事实上就是价值工程中“价值”的概念。价值工程中的一个基本公式：价值二功能/成本，贯穿于价值分析的整个过程，而价值工程就起源于寻找物美价廉的替代品。

由于老产品和新产品处于不同的产品生命周期，所以提高新老产品价值的途径不同。在这里，我们着重讨论老产品提高价值的途径。

对于老产品来说，当替代品的威胁日益严重时，老产品往往已处于成熟期或衰退期，此时，产品的设计和生产标准化程度较高，技术已相当成熟。因此，老产品提高产品价值的主要途径是降低成本与价格。

替代品的替代威胁并不一定意味着新产品对老产品最终的取代，几种替代品长期共存也是很常见的情况。例如，在运输工具中，汽车、火车、飞机、轮船长期共存，城市交通中，公共汽车、地铁、出租汽车长期共存等。但是，替代品之间的竞争规律仍然是不变的，那就是价值高的产品获得竞争优势。

（3）供应者、购买者讨价还价的能力。五种竞争力模型的水平方向是对产业价值铁（value chain）的描述。它反映的是产品（或服务）从获取原材料开始到最终产品的分配和销售的过程。企业战略分析的一个中心问题就是如何组织纵向链条。产业价值链，f述了厂商之间为生产最终交易的产品或服务，所经过的价值增值的活动过程。因此，产业价值链上的每一个环节，都具有双重身份：对其上游单位来说，它是购买者；对其下游单位来说，它是供应者。购买者和供应者讨价还价的主要内容围绕价值增值的两个方面—功能与成本。讨价还价的双方都力求在交易中使自己获得更多的价值增值。因此，对购买者来说，希望购买到的产品物美而价廉；而对供应者来说，则希望提供的产品质次而价高。购买者和供应者讨价还价的能力大小，取决于它们各自以下几个方面的实力。

①买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小。当购买者的购买力集中，或者对卖方来说交易很可观时，该购买者讨价还价的能力就会增加。对应地，当少数几家公司控制着供应者集团，在其将产品销售给较为零散的购买者时，供应者通常能够在价格、质量等条件上对购买者施加很大的压力。

②产品差异化程度与资产专用性程度。当供应者的产品存在着差异，因而替代品不能与供应者所销售的产品相竞争时，供应者讨价还价的能力就会增强。反之，如果供应者的产品是标准的，或者没有差别，又会增加购买者讨价还价的能力。因为在产品无差异的条件下，购买者总可以寻找到最低的价格。与产品差异化程度相联系的是资产专用化程度，当上游的供应者的产品是高度专用化的，它们的顾客将紧紧地与它们联系在一起，在这种情况下，投入品供应商就能够影响产业利润。

③纵向一体化程度。如果购买者实行了部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，在讨价还价中就处于能迫使对方让步的有利地位。在这种情况下，购买者对供应者不仅形成进一步一体化的威胁，而且由于购买者自己生产一部分零件从而使其具有详尽的成本知识，这对于谈判也极有帮助。同样，当供应者表现出前向一体化的现实威胁，也会提高其讨价还价能力。

④信息掌握的程度。当购买者充分了解需求、实际市场价格甚至供应商的成本等方面信息时，要比在信息贫乏的情况下掌握更多的讨价还价的筹码，保证自己从供应者那里得到最优惠的价格，并可以在供应者声称它们的经营受到威胁时予以回击。同样，如果供应者充分地掌握了购买者的有关信息，了解购买者的转换成本（即从一个供应者转换到另一个供应者的成本），也会增加其讨价还价的能力，并能够在购买者盈利水平还能承受的情况下，拒绝提供更优惠的供货条件。

需要注意的是，劳动力也是供应者的一部分，他们可能对许多产业施加压力。经验表明，短缺的、高技能雇员以及紧密团结起来的劳工可以与雇主或劳动力购买者讨价还价而削减相当一部分产业利润潜力。

（4）产业内现有企业的竞争。产业内现有企业的竞争是指一个产业内的企业为市场占有率而进行的竞争。产业内现有企业的竞争是通常意义上的竞争，这种竞争通常是以价格竞争、广告战、产品引进以及增加对消费者的服务等方式表现出来。

产业内现有企业的竞争在下面几种情况下可能是很激烈的：

①产业内有众多的或势均力敌的竞争对手。

②产业发展缓慢。

③顾客认为所有的商品都是同质的。

④产业中存在过剩的生产能力。

⑤产业进入障碍低而退出障碍高。

产业内现有企业的竞争分析，是公司战略分析的重点部分。我们将在本节第三个大问题“竞争环境分析”中，对产业内现有企业的竞争进行更深人的阐述。2，对付五种竞争力的战略。

五种竞争力分析表明了产业中的所有公司都必须面对产业利润的威胁力量。公司必须寻求几种战略来对抗这些竞争力量。

首先，公司必须自我定位，通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超过它们的竞争对手。在第三章我们将详细地讨论这两种对偶的战略定位。

其次，公司必须识别在产业的哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点，这就是波特提出的“集中战略”。

最后，公司必须努力去改进这五种竞争力。公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价；公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在过人者的威胁等。

3·五种竞争力模型的局限性。

波特的五种竞争力模型在分析企业所面临的外部环境时是有效的，但它也存在着局限性，具体包括：

（1）该分析模型基本上是静态的。然而，在现实中竞争环境始终在变化。这些变化可能从高变低，也可能从低变高，其变化速度比模型所显示的要快得多。

（2）该模型能够确定行业的盈利能力，但是对于非营利机构，有关获利能力的假设可能是错误的。

（3）该模型基于这样的假设：即一旦进行了这种分析，企业就可以制定企业战略来处理分析结果，但这只是一种理想的方式。

（4）该模型假设战略制定者可以了解整个行业（包括所有潜在的进入者和替代产品）的信息，但这一假设在现实中并不一定存在。对于任何企业来讲，在制定战略时掌握整个行业信息的可能性不大。

（5）该模型低估了企业与供应商、客户或分销商、合资企业之间可能建立长期合作关系以减轻相互之间威胁的可能性。在现实的商业世界中，同行之间、企业与上下游企业之间不一定完全是你死我活的关系。强强联手，或强弱联手，有时可以创造更大的价值。

（6）该模型对产业竞争力的构成要素考虑不够全面。哈佛商学院教授亚非（ YoffieD.）在波特教授研究的基础上，根据企业全球化经营的特点，提出了第六个要素，即互动互补作用力，进一步丰富了五种竞争力理论框架，如图2—3所示。

购买者讨价还价能力

互补的程度

现有竞争对手的抗衡潜在进入者的威胁

替代品的威胁

供应者讨价还价能力

图2—3影响产业利润的六个要素亚非认为，任何一个产业内部都存在不同程度的互补互动（指互相配合一起使用）的产品或服务业务。例如，对于房地产业来说，交通、家具、电器、学校、汽车、物业管理、银行贷款、有关保险、社区、家庭服务等会对住房建设产生影响，进而影响到整个房地产业的结构。企业认真识别具有战略意义的互补互动品，并采取适当的战略，会使企业获得重要的竞争优势。

根据亚非教授提出的互补互动作用力理论，在产业发展初期阶段，企业在对其经营战略定位时，可以考虑控制部分互补品的供应，这样有助于改善整个行业结构，包括提高行业、企业、产品、服务的整体形象，提高行业进入壁垒，降低现有企业之间的竞争程度。随着行业的发展，企业应有意识地帮助和促进互补行业的健康发展，如为中介代理行业提供培训、共享信息等，还可考虑采用捆绑式经营或交叉补贴销售等策略。

【案例2.3】

中国调味品产业五种竞争力分析

受益于生产技术水平的不断提高以及下游需求市场的不断扩大，调味品行业在中国国内和国际市场上发展形势都十分被看好，但国内调味品生产企业却面临着日益激烈的竞争压力：其一，海外调味品企业纷纷通过收购国内老品牌或用其原有品牌在国内建厂这两种方式进入中国市场。其二，生产用原辅料成本、用工成本不断上涨已成为调味品企业面临的共性问题，而由于国内生产企业众多，产品差异较小，用户有充分的选择，加上国内居民人均收入水平不高，消费者总是千方百计为获得优惠价格进行有选择性地购买，致使生产厂家受到双重挤压，利润微薄。其三，随着产品市场细分程度的提升以及消费者对于保健和养生食品需求的增加，具有美味和天然营养的综合型调料品层出不穷，对传统的调味品形成部分替代。

在激烈的竞争环境中，天地、开达、锦豪等几个老字号的调味品企业却始终保持着优势地位。天地公司注重构建企业的规模优势，目前达到了世界最大的调味品生产规模，包揽了国内调味品行业“规模最大、品类最多、技术最好”等多项第一。开达公司以产品创新在行业中著称，其开达牌味极鲜酱油是公司的“拳头产品”，属国内首创，其高利润的产品线是公司竞争的主要优势。锦豪公司则专注于国内餐饮业调味品细分市场，成为餐饮市场调味品企业的“领头羊”，并与许多餐饮业企业建立了长期的合作关系。

这些老字号调味品企业凭借建立起来的竞争优势，逐步淘汰了国内调味品市场实力弱小的企业，改变着市场竞争格局，也对包括外资企业在内的潜在进入者形成很强的进入障碍。

本案例中，运用五种竞争力模型，分析国内调味品生产企业面对的竞争压力如下：

（1）潜在进入者的进入威胁。“海外调味品企业纷纷通过收购国内老品牌或用其原有品牌在国内建厂这两种方式进入中国市场”。

（2）替代品的替代威胁。“随着产品市场细分程度的提升以及人民对于保健和养生食品需求的增加，具有美味和天然营养的综合型调料品层出不穷，对传统的调味品形成部分替代”。（3）供应者讨价还价。“生产用原辅料成本、用工成本不断上涨已成为调味品企业面临的共性问题”。

（4）购买者讨价还价。“用户有充分的选择，加上国内居民人均收入水平不高，消费者总是千方百计为获得优惠价格进行有选择性地购买”。

（5）产业内现有企业的竞争。“国内生产企业众多，产品差异较小”。

本案例中，天地、开达、锦豪等几个老字号的调味品企业应对五种竞争力的战略措施如下：

（1）通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超过它们的竞争对手。天地公司树立成本优势，“注重构建企业的规模优势，目前达到了世界最大的调味品生产规模，包揽了国内调味品行业“规模最大、品类最多、技术最好”等多项第一”；开达公司树立差异优势，“开达公司以产品创新在行业中著称，其开达牌味极鲜酱油是公司的“拳头产品”，属国内首创，其高利润的产品线是公司竞争的主要优势”。

（2）实施波特提出的“集中战略”。“锦豪公司则专注于国内餐饮业调味品细分市场，成为餐饮市场调味品企业的“领头羊””。

（3）努力改变五种竞争力。公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价；公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁。“锦豪公司专注于国内餐饮业调味品细分市场，与许多餐饮业企业建立了长期的合作关系”；“这些老字号调味品企业凭借建立起来的竞争优势····改变着市场竞争格局，也对包括外资企业在内的潜在进入者形成很强的进入障碍”。

本案例中，从结构性障碍角度，天地、开达、锦豪等几个老字号的调味品企业凭借建立起来的竞争优势对潜在进入者形成进入障碍主要表现为：

（1）规模经济。“天地公司注重构建企业的规模优势，目前达到了世界最大的调味品生产规模，包揽了国内调味品行业“规模最大、品类最多、技术最好＇等多项第一”。

（2）现有企业对关键资源的控制。“锦豪公司与许多餐饮业企业建立了长期的合作关系”。

（3）现有企业的市场优势。“开达公司以产品创新在行业中著称，其开达牌味极鲜酱油是公司的拳头产品，属国内首创”。

【案例2.4】

致臻老害公司在高端白酒业所具备的竞争优势

随着国内消费的不断升级，中高端白酒产品日益成为酒业的消费热点。由于高端白酒在窖池、工艺、环境、品牌等多方面的进入门槛很高，高端白酒长期处于供不应求的状态，使其对消费者具有更强的议价能力，并且高端白酒通常具备一定的收藏价值，这对价格不太敏感的高端酒客户来说更具吸引力。一些以中低端酒为主的酒企也开始转型升级，调整产品结构，增加高端产品的占比，以适应国内消费升级的变化趋势。此外，对国内白酒业整体而言，进口红酒的冲击也不可小视，如今商务宴请中喝红酒的人越来越多，抢占了一定的市场份额。

S省酒业有着悠久的历史。改革开放后，S省白酒地理优势、技术优势和人才优势逐步凸显，白酒产业迅速发展，保持着较强的盈利能力。S省既有多家全国品牌大企业，也有诸多地方品牌中小企业。2019年1月，S省白酒行业协会推出的《白酒产业振兴发展培育方案》指出，要做专做优做强白酒名优企业，提升企业效益，增强企业核心竞争力；支持名优企业通过兼并、收购等多种方式整合省内中小企业；支持名优企业之间强强联合、战略合作；推进白酒产业与旅游文化产业的融合发展，充分发挥S省得天独厚的旅游文化资源等。

作为国内名优白酒品牌的龙头企业之一，S省致臻老窖公司近年来实施一系列战略举措以打造其在高端白酒业的竞争优势。（1）采取“公司＋农户”的订单模式，大力开发建设生态酿酒原料生产基地，从源头上把好质量关。（2）启动“酿酒废弃物热化学能源化与资源化耦合利用技术”研究项目，为实现“高粱种植→白酒酿造→固废资源化利用→优质高粱种植→优质白酒酿造”的绿色循环产业链打下坚实基础。（3）投资实施智能化包装中心技改项目，打造自动化、智能化的现代化包装基地，推动公司包装物流体系的转型升级。（4）通过音乐、艺术等国际通用的“语言”将白酒文化传播到世界各地，拓展海外市场，抵消了部分进口红酒在国内市场的替代威胁。

本案例中，从五种竞争力分析角度，简要分析致臻老窖公司在高端白酒业所具备的竞争优势如下：

（1）潜在进入者的进入威胁。“一些以中低端酒为主的酒企也开始转型升级，调整产品结构，增加高端产品的占比，以适应国内消费升级的变化趋势”；“高端白酒在窖池、工艺、环境、品牌等多方面的进入门槛很高”。

（2）替代品的替代威胁。“对国内白涵业整体而言，进口红酒的冲击也不可小视，如今商务宴请中喝红酒的人越来越多，抢占了一定的市场份额”；“致臻老窖公司通过音乐、艺术等国际通用的“语言”将白酒文化传播到世界各地，拓展海外市场，抵消了部分进口红酒在国内市场的替代威胁”。

（3）供应者讨价还价。“采取“公司＋农户＇的订单模式，大力开发建设生态酿酒原料生产基地，从源头上把好质量关”。

（4）购买者讨价还价。“高端白酒长期处于供不应求的状态，使其对消费者具有更强的议价能力，并且高端白酒通常具备一定的收藏价值，这对价格不太敏感的高端酒客户来说更具吸引力”。

（5）产业内现有企业的竞争。“作为国内名优白酒品牌的龙头企业之一，S省致臻老窖公司近年来实施一系列战略举措以打造其在高端白酒业的竞争优势.......”

【案例2.5】

T公司外部环境的PEST分析与五种竞争力分析

T公司是国内一家二级民营电信运营商，专注于宽带接入业务，在国内一些重要城市设有20多个大规模主机托管数据中心机房，形成密集覆盖、高稳定、高品质的互联网资源。

T公司的供应商主要分为带宽供应商和设备供应商。带宽供应商主要是三家一级电信运营商，他们控制了绝大部分互联网出口带宽资源。T公司与其他二级电信运营商一样，只能从这三家一级运营商手中购买带宽资源。设备供应商则数量众多且规模较小，T公司每年都可以选择从不同供应商手中采购大量设备，在价格及付款方式等方面已达成很好的默契。T公司的客户主要是中小企业，这些企业的资金实力有限，对T公司产品的价格较为敏感，加之T公司目前的产品较为单一，且容易被竞争对手复制，因而使客户具有较强的议价能力。

2013年，政府制定政策，将宽带定位为重要的公共基础设施，并对民间资本进一步敞开了进入电信运营业的大门，以适应经济快速增长和互联网普及率迅速提高的需求。面对十分广阔的市场前景，许多投资者跃跃欲试，准备跻身于宽带接入行业。尤其是三大一级运营商，手中积累了大量资金，打遣“全产业链”正在成为其战略取向。一旦业务延伸到宽带接入领城，他们将很可能成为该领域的主导者。有的一级供应商还有可能一举用更为先进的4G技术来代替传统的宽带接入技术，从根本上改变行业竞争格局。这些一级运营商在直接介入宽带业务之前，已经利用其市场知名度和资金优势，调整市场开发策略，通过扶植众多的代理商参与市场竞争。这些代理商虽然目言实力较弱，覆盖区域较小，但价格灵活，服务的客户比较集中，他们往往以价格为利器与T公司展开竞争，其中个别代理商提供的产品价格已达到与T公司产品价格持平甚至略低的水平。

本案例中，从宏观环境（PEST） 角度分析T公司面临的机会与威胁如下：

（1） T公司面临的机会

政治法律因素： “政府制定政策，将宽带定位为重要的公共基础设施；并对民间本进一步敞开了进入电信运营业的大门”。

经济因素： “经济快速增长”， “面对十分广阔的市场前景”社会和文化因素： “互联网普及率迅速提高”。

（2）T公司面临的威胁。

技术因素： “有的一级供应商还有可能一举用更为先进的4G技术来代替传统的宽带接入技术，从根本上改变行业竞争格局”。

本案例中，从五种竞争力分析角度分析T公司面临的机会与威胁如下：

（1） T公司面临的威胁。

潜在进入者的威胁： "面对十分广阔的市场前景，许多投资者跃跃欲试，准备跻身于宽带接入行业。尤其是三大一级运营商，手中积累了大量资金，打造·全产业链正在成为其战略取向。一旦它们的业务延伸到宽带接入领域，将很可能成为该领域的主导者"。

替代品威胁： “有的一级供应商还有可能一举用更为先进的4G技术来代替传统的宽带楼入技术”。购买者讨价还价： “T公司的客户主要是中小企业，这些企业的资金实力有限，对T公司产品的价格较为敏感，加之T公司目前的产品较为单一，且容易被竞争对手复制，因而使客户具有较强的议价能力”。

供应商讨价还价： “带宽供应商主要是三家一级电信运营商，他们控制了绝大部分互联网出口带宽资源。T公司与其他二级电信运营商一样，只能从这三家一级运营商手中购买带宽资源”。

现有竞争者间的抗衡： “这些代理商虽然目前实力较弱，覆盖区城较小，但价格灵活，服务的客户比较集中，他们往往以价格为利器与T公司展开竞争，其中个别代理商提供的产品价格已达到与T公司产品价格持平甚至略低的水平”。

（2）T公司面临的机会。

供应商讨价还价： “设备供应商则数量众多且规模较小，T公司每年都可以选择从不同供应商手中采购大量设备，在价格及付款方式等方面已达成很好的默契”。

（三）成功关键因素分析

成功关键因素（KSF）是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产。成功关键因素所涉及的是每一个产业成员所必须擅长的东西，或者说公司要取得竞争和财务成功所必须集中精力搞好的一些因素。

成功关键因素是企业取得产业成功的前提条件。下面三个问题是确认产业的成功键因素必须考虑的：

（1）顾客在各个竞争品牌之间进行选择的基础是什么？

（2）产业中的一个卖方厂商要取得竞争成功需要什么样的资源和竞争能力？

（3）产业中的一个卖方厂商获取持久的竞争优势必须采取什么样的措施？

在啤酒行业，成功关键因素是充分利用酿酒能力（以使制造成本保持在较低的水平上）、强大的批发分销商网络（以尽可能多地进入零售渠道）、上乘的广告（以吸引饮用人购买某一特定品牌的啤酒）；在服装生产行业，其成功关键因素是吸引人的设计和色彩组合（以引起购买者的兴趣）以及低成本制造效率（以便制定吸引人的零售价格和获得很高的利润率）；在铝罐行业，由于空罐的装运成本很大，所以成功关键因素之一就是将生产工厂置于最终用户的近处，从而使得工厂生产出来的产品可在经济的范围之内进行销售（区域性的市场份额远远比全国性的市场份额重要）。表2—1列出了几种最常见的成功关键因素清单。

表2—1

常见的几种成功关键因素

与技术相关的成功关键因素：

（1）科学研究技能（在下面这些领域中尤为重要：制药产业、空间探测以及其他一些高科技产业）；

（2）在产品生产工艺和过程中进行有创造性的改进的技术能力；

（3）产品革新能力；

（4）在既定技术上的专有技能；

（5）运用因特网发布信息、承接订单、送货或提供服务的能力续表

与制造相关的成功关键因素

（1）低成本生产效率（获得规模经济，取得经验曲线效应）；

（2）固定资产很高的利用率（在资本密集型/高固定成本的产业中尤为重要）；

（3）低成本的生产工厂定位；

（4）能够获得足够的娴熟劳动力；

（5）劳动生产率很高（对于劳动力成本很高的商品来说尤为重要）；

（6）成本低的产品设计和产品工程（降低制造成本）；

（7）能够灵活地生产一系列的模型和规格的产品照顾顾客的订单

与分销相关的成功关键因素；

（1）强大的批发分销商/特约经销商网络（或者拥有通过互联网建立起来的电子化的分销能力）；

（2）能够在零售商的货架上获得充足的空间；

（3）拥有公司自己的分销渠道和网点；

（4）分销成本低;

（5）送货很快

与市场营销相关的成功关键因素：

（1）快速准确的技术支持；

（2）礼貌的客户服务；

（3）顾客订单的准确满足（订单返回很少或者没有出现错误）；

（4）产品线和可供选择的产品很宽；

（5）商品推销技巧；

（6）有吸引力的款式/包装；

（7）顾客保修和保险（对于邮购零售、大批量购买以及新推出的产品来说尤为重要）；

（8）精明的广告

与技能相关的成功关键因素：

（1）劳动力拥有卓越的才能（对于专业型的服务，如会计和投资银行，这一点尤为重要）；

（2）质量控制诀窍；

（3）设计方面的专有技能（在时装和服装产业尤为重要，对于低成本的制造也是一个关键的成功因素）；

（4）在某一项具体的技术上的专有技能；

（5）能够开发出创造性的产品和取得创造性的产品改进；

（6）能够使最近构想出来的产品快速地经过研究与开发阶段达到市场上的组织能力；

（7）卓越的信息系统（对于航空旅游业、汽车出租业、信用卡行业和住宿业来说是很重要的）；

（8）能够快速地对变化的市场环境作出反应（简捷的决策过程，将新产品推向市场的时间很短）；

（9）能够娴熟地运用互联网和电子商务的其他侧面来做生意；

（10）拥有比较多的经验和诀笠

其他类型的成功关键因素：

（1）在购买者中间拥有有利的公司形象/声誉；

（2）总成本很低（不仅仅是在制造中）；

（3）便利的设施选址（对于很多的零售业务都很重要）；

（4）公司的职员在与所有顾客打交道的时候都很礼貌、态度和蔼可亲；

（5）能够获得财务资本（对那些最新出现的有着高商业风险的新兴产业和资本密集型产业来说是很重要的）；

（6）专利保护

成功关键因素随着产业的不同而不同，甚至在相同的产业中，也会因产业驱动因

素和竞争环境的变化而变化。对于某个特定的行业来说，在某一特定时期，极少有超

过三四个成功关键因素。甚至在这三四个成功关键因素之中，也只有一两个占据较重

要的地位。

如表2—2所示，原料资源是石油工业的关键因素，决定了石油生产者的利润，在纯

碱工业中，生产技术是成功关键因素。企业要获得同样质量的纯碱，汞制作法的效益要

比半透膜法高两倍以上，利用后一种方法的企业，无论做了多大的努力来减少额外成本，

也不可能在经营上取得成功。

表2-2

不同产业中的成功关键因素工业部门类别

成功关键因素 铀、石油

原料资源 船舶制造、炼钢

生产设施 航空、高保真音响

设计能力 纯碱、半导体

生产技术 百货商场、零部件

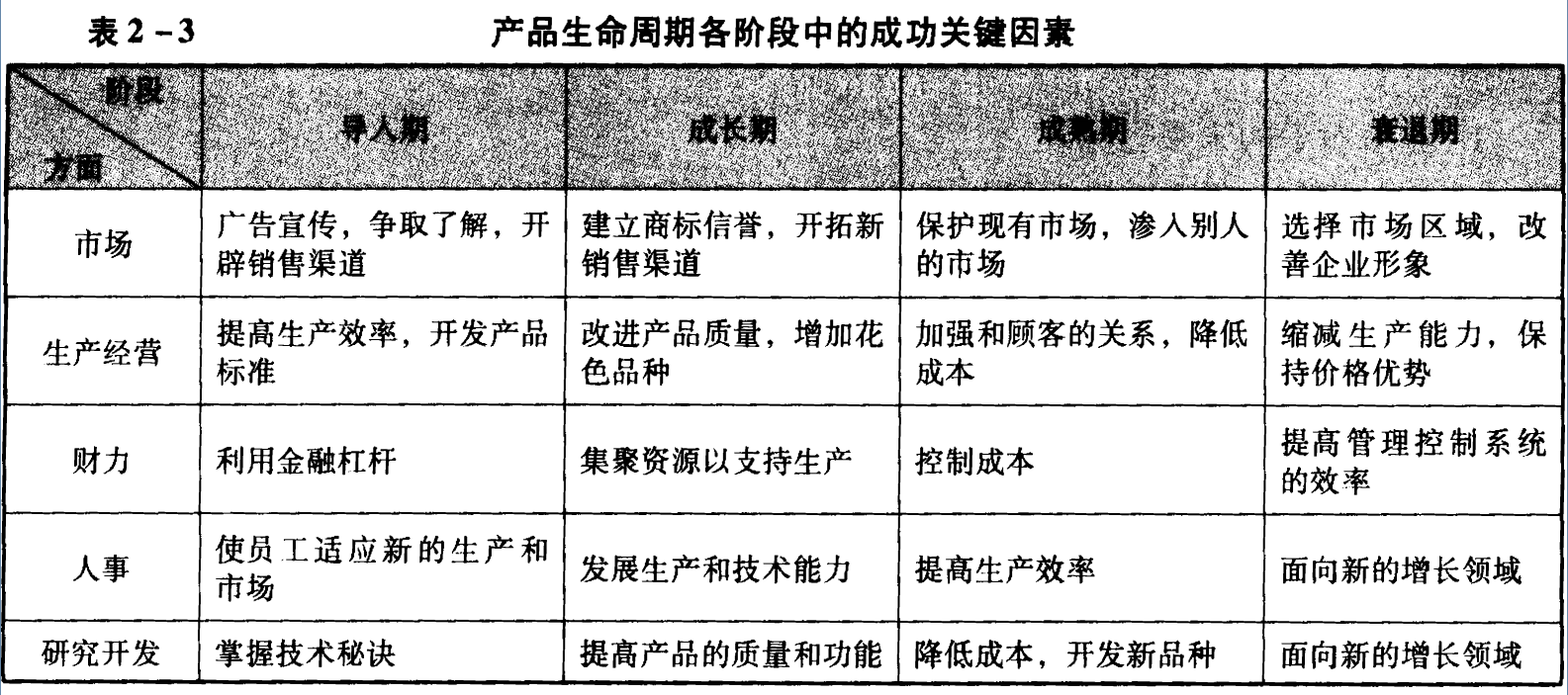
产品范围、花色品种 大规模集成电路、微机

工程设计和技术能力 电梯、汽车

销售能力、售后服务 啤酒、家电、胶卷

销售网络

随着产品生命周期的演变，成功关键因素也发生变化，如表2—3所示。表2-3

产品生命周期各阶段中的成功关键因素阶段

导人期

成长期

成熟期

衰退期 街代

广告宣传，争取了解，开

保护现有市场，渗人别人

选择市场区域，改 建立商标信誉，开拓新

市场

辟销售渠道

销售渠道

的市场

善企业形象 提高生产效率，开发产品

改进产品质量，增加花

加强和顾客的关系，降低

缩减生产能力，保 生产经营

标准

色品种

成本

持价格优势 财力

集聚资源以支持生产

控制成本

提高管理控制系统 利用金融杠杆

的效率 使员工适应新的生产和

提高生产效率

面向新的增长领域 人事

市场

发展生产和技术能力 研究开发

掌握技术秘诀

提高产品的质量和功能

降低成本，开发新品种

面向新的增长领域

即使是处于同一产业中的不同企业，也可能对该产业的成功关键因素有不同的侧重。例如，在零售业中，沃尔玛是全球500强之一，且是全球零售业“老大”；但是在中国零售业中家乐福却是“老大”。两家企业对零售业的成功关键因素各有侧重。沃尔玛侧重于卫星定位系统支持下的系统、高效、完善的物流配送体系，以及在此基础上与供应商的良好发展关系；而家乐福则侧重于鲜明的市场布局策略、兼有廉价性和综合性的大卖场的业态选择以及对消费者心理的准确把握等。

成功关键因素是产业和市场层次的特征。在本章第二节，将比较成功关键因素与企业核心能力的异同。

### 三、竞争环境分析

作为产业环境分析的补充，竞争环境分析的重点集中在与企业直接竞争的每一个企业。竞争环境分析又包括两个方面：一是从个别企业视角去观察分析竞争对手的实力；二是从产业竞争结构视角观察分析企业所面对的竞争格局。

（一）竞争对手分析

对竞争对手的分析有四个方面的主要内容，即竞争对手的未来目标、假设、现行战略和潜在能力，如图2—4所示。

什么驱使着竞争对手

竞争对手在做什么和能做什么

未来目标

存在于各级管理层和多个战略方面

现行战略

该企业现在如何竞争

竞争对手反应概貌

竞争对手对其目前的地位满意吗？竞争对手将做什么行动或战略转变？竞争对手哪里易受攻击？

什么将激起竞争对手最强烈和最有效的报复？

假设

关于其自身和产业

潜在能力强项和弱项

图2—4竞争对手分析内容

1、竞争对手的未来目标。

对竞争对手未来目标的分析与了解，有利于预测竞争对手对其目前的市场地位以及财务状况的满意程度，从而推断其改变现行战略的可能性以及对其他企业战略行为的敏感性。

对竞争对手未来目标分析从以下三个方面展开：一是竞争对手目标分析对本公司制定竞争战略的作用；二是分析竞争对手业务单位（包括其各个公司实体）的目标的主要方面；三是多元化公司母公司对其业务单位未来目标的影响。

（1）竞争对手目标分析对本公司制定竞争战略的作用。制定战略的一种方法是在市场中找到既能达到目的又不威胁竞争对手的位置。了解竞争对手的目标，就有可能找到每个公司都相对满意的位置。当然这种位置不会永远存在，特别是要考虑到新进入者可能会尝试进入一个每家公司都经营良好的产业。大多数情况下，公司不得不迫使竞争对手让步以实现其目标。为此，公司需要找到一种战略，使其通过明显的优势抵御现有竞争对手和新进入者。

竞争对手的目标分析非常关键，因为这能帮助公司避免那些可能威胁到竞争对手达到其主要目标从而引发激烈战争的战略行动。例如，竞争对手业务组合分析中如果能将竞争对手的母公司正努力建立的业务与其准备收缩的业务区别出来，这时只要不威胁到母公司的现金流，占领其准备收缩的阵地通常有很大可能性。但是企图占领竞争对手的母公司打算建立的业务阵地（或者对母公司来说有深厚感情的业务阵地），那将有爆炸性结果。

（2）竞争对手业务单位目标分析。波特认为，分析竞争对手业务单位目标可以考虑以下十一个方面的因素：

①竞争对手公开表示的与未公开表示的财务目标是什么？

②竞争对手对风险持何种态度？

③竞争对手是否有对其目标有重大影响的经济性或非经济性组织价值观或信念？

④竞争对手组织结构如何（职能结构情况、是否设置产品经理、是否设置独立的研究开发部门，等等）？

⑤现有何种控制与激励系统？主管人员报酬如何？

⑥现有何种会计系统和规范？

⑦竞争对手的领导阶层由哪些人构成？

⑧领导阶层对未来发展方向表现出多大的一致性？

⑨董事会成分如何？

⑩什么样的合同义务可能限制公司的选择余地？

⑪对公司的行为是否存在任何条例、反托拉斯法案或其他政府或社会限制？

（3）母公司对其业务单位未来目标的影响分析。竞争对手分析适用于公司的二级战略—业务单位战略（竞争战略），但如果竞争对手是某个较大公司的一个单位，其母公司很可能对这个单位有所限制或要求。这种限制或要求对预测它的行为非常关键。因此，波特认为，竞争对手分析除以上所讨论的问题以外，还需回答下列问题：

①母公司当前经营情况（销售增长、回报率等）如何？

②母公司的总目标是什么？

③一个业务单位在母公司的总体战略中有何重要的战略意义？

④母公司为何要经营这项业务（因为剩余生产能力、纵向整合需要或为了开发分销渠道以及为了加强市场营销的力量）？

⑤该业务在母公司业务组合中与其他业务的经济关系如何（纵向整合、相互补偿、分担、分享研究开发）？

⑥整个公司高级领导层持何种价值观或信念？

⑦母公司是否在其他众多业务中应用了一种基本战略并将同样用于这一业务？

⑧假定母公司的总体战略及其他部门的经营状况和要求已知，竞争对手的业务部门所面临的销售目标、投资收益障碍以及资金限制如何？

⑨母公司的多元化计划如何？

⑩母公司的组织结构中提供了何种关于该业务单位在母公司眼中的相对状况、地位以及目标等方面的线索？

⑪在母公司的总体架构中，是如何对部门管理层进行控制和奖惩的？2母公司奖励了哪些类型的经理？

⑬母公司从何处招聘？

4是否存在对母公司整体的反托拉斯法案、法规或社会敏感因素从而波及和影响到它的业务部门？

15母公司或组织中个别高层经理是否对这个部门具有感情？

此外，当竞争对手是多元化公司的一个部分时，母公司的业务组合分析对于解答上述一些问题有很大启发。分析业务组合的全部技巧都可用来解答关于在母公司眼中竞争单位所满足的需要的问题。

2．竞争对手的假设。

假设包括竞争对手对自身企业的评价和对所处产业以及其他企业的评价。假设往往是企业各种行为取向的最根本动因，所以了解竞争对手的假设有利于正确判断竞争对手的战略意图。

（1）竞争对手假设分析对公司制定竞争战略的作用。

竞争对手的假设分为两类：一是竞争对手对自己的假设；二是竞争对手对产业及产业中其他公司的假设。

每个公司都对自己的情形有所假设。例如，它可能把自己看成社会上知名的公司、产业领袖、低成本生产者、具有最优秀的销售队伍等。这些假设将指导它的行动方式和对事物的反应方式。例如，如果它自视为低成本的生产者，它可能以自己的降价行动来惩罚某一降价者。

竞争对手关于其公司情形的假设可能正确也可能不正确。不正确的假设可造成令他人感兴趣的战略契机。例如，假如某竞争对手相信它的产品拥有市场上最高的顾客忠诚度，而事实上并非如此的话，则刺激性降价就可能是抢占市场的好方法。这个竞争对手很可能拒绝作相应降价，因为它相信该行动并不会影响它的市场占有率。只有在发现已丢失了一大片市场时，它可能才认识到其假设是错误的。

正如竞争对手对它自己持一定假设一样，每个公司对产业及其竞争对手也持一定假设。同样，这可能正确也可能不正确。

对各种类型假设的检验能发现在管理人员认识其环境的方法中所存在的偏见及盲点。竞争对手的盲点可能是根本看不到事件（如战略行动）的重要性，没有正确认识它们，或者可能只是很慢地才觉察到。根据这些盲点可帮助公司辨识立即遭报复的可能性，并有针对性地采取行动以使竞争对手的报复失灵。

【案例2.6】

识别竞争对手假设盲点而获益的案例

1.1976年美国M啤酒公司的东山再起就是其识别竞争对手假设盲点而获益的例子。P公司收购M公司后不像许多家族所有的啤酒公司那样受传统思维的束缚。它推出一种7盎司一瓶的淡啤酒，并在国内酿造比当时国内首屈一指的高档啤酒公司的啤酒加价25％的啤酒。据报道，绝大多数啤酒公司嘲笑M公司这一举动，但当M公司抢占了大量市场份额时，它们也开始不情愿地效仿了。

2.1978年美国P电影公司的重新崛起也说明同样的问题。两位具有电视网管理背景的新任高级经理打破了许多电影业的信条，尝试预售影片、向众多剧院同时发放影片等新策略，由此获得了大块市场。

（2）分析竞争对手假设的主要因素。波特指出，下列问题的研究可以弄清竞争对手的假设以及他们不完全冷静或不完全现实之处。

①从竞争对手的公开言论、领导层和销售队伍的宣称及其他暗示中，竞争对手表现出对其在成本、产品质量、技术的尖端性及产品的其他主要方面相对地位的何种认识？把什么看成优势？把什么看成劣势？这些看法正确吗？

②竞争对手在某些特定产品、某些特定职能性方针政策上是否有很强的历史或感情上的渊源？在诸如产品设计方法、产品质量要求、制造场所、推销方法、分销渠道等方面，他们强烈坚持哪些方面？

③是否存在影响竞争对手对事物认识程度和重视程度的文化性、地区性和国家性差别？例如，德国公司常常非常重视生产和产品质量，不惜以提高单位成本和市场营销费用为代价。

④是否存在已根深蒂固的或影响观察事物方法的组织价值观或准则？公司奠基人十分相信的某些方针是否仍旧影响该公司？

⑤竞争对手表现出的对产品未来需求和产业趋势显著性的看法是怎样的？它是否因毫无根据地对需求缺乏信心而不愿增加生产能力，抑或因为相反的原因过度增强了生产能力？它是否容易错误估计某种趋势的重要性？例如，它是否以为产业正在集中而事实并非如此？这些都是可围绕之制定战略的契机。

⑥竞争对手表现出来的对其竞争者们的目标和能力的看法如何？它是否会高估或低估它们？

⑦竞争对手是否表现出相信产业“传统思路”或相信历史经验以及产业中流行的方式，而这些却没有反映新的市场情况？

⑧竞争对手的假设可能反映在现行战略里并受到现行战略的微妙影响。它可能从过去和当前环境出发看待产业中的新事物，而这并不一定客观。

3，竞争对手的现行战略。

对竞争对手现行战略的分析，目的在于揭示竞争对手正在做什么、能够做什么。

在对竞争对手目标与假设分析的基础上，判断竞争对手的现行战略就变得相对容易了。非常有用的一种方法是，把竞争对手的战略看成业务中各职能领域的关键性经营方针以及了解它如何寻求各项职能的相互联系。

4.竞争对手的能力。

对竞争对手能力实事求是的评估是竞争对手分析中最后的步骤。竞争对手的目标、假设和现行战略会影响其反击的可能性、时间、性质及强烈程度。而其优势与劣势将决定其发起或反击战略行动的能力以及处理所处环境或产业中事件的能力。表2—4给出观察竞争对手在关键业务领域中的优势和劣势的概括性框架。

表2—4

竞争对手优势与劣势分析框架

产品

每个细分市场中，用户眼中产品的地位；产品系列的宽度和深度

代理商/分销渠道

渠道的覆盖面和质量；渠道关系网的实力；为销售渠道服务的能力营销与销售

营销组合诸方面要素的技能水平；市场调查与新产品开发的技能；销售队伍的培训及其技能续表

运作

生产成本情况—规模经济性、经验曲线、设备新旧情况等；设施与设备的先进性；

设施与设备的灵活性；

专有技术和专利或成本优势；

生产能力扩充、质量控制、设备安装等方面的技能；工厂所在地，包括当地劳动力和运输的成本；

劳动力状况，工会情况；原材料的来源和成本：纵向整合程度

研究和工程能力专利及版权；

企业内的研究与开发能力（产品研究、工艺研究、基础研究、开发、仿造等）研究及开发人员在创造性、简化能力、素质、可靠性等方面的技能；

与外部研究和工程技术的接触（如供方、客户、承包商）

总成本

总相对成本；

与其他业务单位分担的成本或活动；

竞争对手在何处正形成规模或其他对其成本状况至关重要的因素财务实力

现金流

短期和长期借贷能力（相对债务/权益比例）；在可预见的将来获取新增权益资本的能力；

财务管理能力，包括谈判、融资、信贷、库存以及应收账目等

组织

组织中价值观的统一性和目标的明确性；对组织的近期要求所带来的负担

组织安排与战略的一致性

综合管理能力

首席执行官的领导素质和激励能力；

协调具体职能部门或职能集团间关系的能力（如生产制造与研究部门间的协调）；管理阶层的年龄、所受培训及职能方向；

管理深度；

管理的灵活性和适应性

公司业务組合

公司在财务和其他资源方面对所有业务单位的有计划变动提供支持的能力；公司补充或加强业务单位的能力

其他

政府部门的特惠待遇及其获取的途径；人员流动

的能力：

在具体分析竞争对手能力时，要依据表2—4给出的框架，分析竞争对手以下儿方面

（1）核心能力。

①竞争对手在各职能领域中能力如何？最强之处是什么？最弱之处在哪里？

②竞争对手在其战略一致性检测方面表现怎样？

③随着竞争对手的成熟，这些方面的能力是否可能发生变化？随时间的延长是增长还是减弱？

（2）成长能力。

①如果竞争对手有所成长，其能力是增大还是减小？在哪些领域？

②在人员、技能和生产能力方面竞争对手发展壮大的能力如何？

③从财务角度看，竞争对手在哪方面能持续增长？它能够随着产业的增长而增长吗？

（3）快速反应能力。竞争对手对其他公司的行动迅速作出反应的能力如何？或立即发动进攻的能力如何？这将由下述因素决定：自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品。

（4）适应变化的能力。

①竞争对手的固定成本与可变成本的情况如何？这些将影响其对变化的可能反应。

②竞争对手适应各职能领域条件变化和对之作出反应的能力如何？例如，竞争对手是否能适应：成本竞争、管理更复杂的产品系列、增加新产品和服务方面的竞争、营销活动的升级？

③竞争对手能否对外部事件作出反应，诸如，持续的高通货膨胀、技术革命引起对现有厂房设备的淘汰、经济衰退、工资率上升、最有可能出现的会影响该业务的政府条例、竞争对手是否面临退出壁垒？这将促使它避免削减规模或对该业务进行收缩。

④竞争对手是否与母公司的其他业务单位共用生产设施、销售队伍，或其他设备或人员？

（5）持久力。竞争对手支撑可能对收入或现金流造成压力的持久战的能力有多大？这将由如下因素决定：现金储备、管理人员的协调统一、财务目标上的长远眼光、较少受股票市场的压力。

虽然上述介绍的各类分析问题都与竞争对手有关，但是其思想同样可用于企业的自我分析。同样的概念为企业提供了识别自己在产业环境中所处位置的模式，在本章第二节，我们还将看到类似的分析。除此之外，通过这种考察也能使公司知道其竞争对手会对本公司作出何种结论。

（二）产业内的战略群组

竞争环境分析的另一个重要方面是要确定产业内所有主要竞争对手的战略诸方面的特征。波特用“战略群组”的划分来研究这些特征。一个战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的各公司组成的集团。如果产业中所有的公司基本认同了相同的战略，则该产业中就只有一个战略群组；就另一极端而言，每一个公司也可能成为一个不同的战略群组。一般来说，在一个产业中仅有几个群组，它们采用特征完全不同的战略。

1，战略群组的特征。

如何确定战略群组？很难对此问题作出清晰的解答。尽管公司在许多方面会有差异，但并非所有差异都有利于区分战略群组。在识别战略群组的特征时可以考虑使用以下一些变量：

（1）产品（或服务）差异化（多样化）的程度：

（2）各地区交叉的程度；

（3）细分市场的数目：（4）所使用的分销渠道；

（5）品牌的数量；

（6）营销的力度（如广告覆盖面、销售人员的数目等）；

（7）纵向一体化程度；

（8）产品的服务质量；

（9）技术领先程度（是技术领先者还是技术追随者）；

（10）研究开发能力（生产过程或产品的革新程度）；

（11）成本定位（如为降低成本而作的投资大小等）；

（12）能力的利用率；

(13)价格水平; (14)装备水平;

（15）所有者结构（独立公司或者母公司的关系）；

（16）与政府、金融界等外部利益相关者的关系；

（17）组织的规模。

为了识别战略群组，必须选择这些特征的2—3项，并且将该产业的每个公司在“战略群组分析图”上标出来。选择划分产业内战略群组的特征要避免选择同一产业中所有公司都相同的特征。例如，很少有饭店被看作R&D的领先者，也很少有航空公司会涉及其他商品和服务的多样化。因而，这两个特征都不宣作为饭店或航空公司划分战略群组的特征。

图2—5 （a）列示了20世纪80年代欧洲食品工业的战略群组图，该图用营销力度和地区覆盖两个战略特征将四个群组清楚地区分开来。A，是具有著名品牌、在全世界范围内进行经营的跨国公司； A，是具有较强品牌和较高的营销能力的国内公司，比A，的范围要小得多； B2在国内经营但通常不是市场领导者； C，在地区覆盖很小的范围内专门经营自己的低成本品牌。

2，战略群组分析。

战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业而言本企业的战略地位以及公司战略的变化可能引起的对竞争的影响。

（1）有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群组与其他群组间的不同。例如，从图2—5 （a）中可以看到，路国公司A，主要致力于营销（尤其是品牌的推广）及各国家之间生产资源的控制；而自有品牌的供应商C，特别注意保持低成本。

（2）有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。移动障碍即一个群组转向另一个群组的障碍。图2—5 （b）中列示了欧洲食品工业中企业在各群组间转移的各种障碍。进入A，的市场阻力是很大的，在国内品牌不太知名、市场覆盖面较小的企业，很难保证其在国际市场中的地位，也很容易受到著名国际品牌和由规模经济导致的低价竞争的影响。

（3）有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。同一战略群组内的企业虽然采用了相同的或类似的战略，但由于群组内各个企业的优势不同会形成各企业在实施战时的能力上的不同，因而导致实施同样战略而效果不同。战略群组分析可以帮助企业了解其所在战略群组的战略特征以及群组中其他竞争对手的战略实力，以选择本企业的竞争战略与战略开发方向。100

地区覆盖（%）

B

Сз

A3

营销力度（营销成本占销售额的百分比） 15（a）战略群组： 20世纪80年代的食品业

100

А

顾客品牌认定; 专有的方法知识；研究开发能力；合适的经济规模；营销和组织能力

地区覆盖（%）

B2

生产成本低；总成本低技术先进

有一些专有的方法知识；零售商转移成本

低成本生产；方法；零售商转移成本; 本地知识和制度

A3

制造过程的有关知识；对品牌的忠实性；

本地知识；营销能力

营销力度（营销成本占销售额的百分比(b)移动障碍汇总

100

c

跨欧洲自有品牌供应菌

B，

跨欧洲品牌

A.

跨国著名品牌

地区覆盖| c

B2 A

（%）1地区性自有标志供应商1地区性自有标志供应商！地区主要品牌

CBA.国家自有品牌供应陪

国内较小的品牌1国内主要品牌营销力度（营销成本占销售额的百分比）

(c)战略区间分析

图2—5 战略群组分析（4）利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。如图2—5 （c）显示，在欧洲食品产业中已存在着“空缺”，这些领域能为新战略或新的战略群组提供机会。当然，重要的是要了解这些领域所能提供的战略机会的可行性。如B1（著名的欧洲品牌）就很有吸引力，因为它能在跨市场中实现规模经济，难度也远远小于进人A，群组。事实上，在20世纪90年代，一些欧洲食品企业已经开始瞄准类似战略了。2005年欧洲工商管理学院W.钱·金（W.Chan Kin）和勒妮·莫博涅（Renee Mauborgne）两位教授撰写 《蓝海战略》（Blue Ocean Strategy）一书，进一步延伸了这一思路。他们认为，过去的战略思维立足于当前业已存在的行业和市场，采取常规的竞争方式与同行业中的企业展开针锋相对的竞争，那是一种“红海战略”，而“蓝海战略”是指不局限于现有产业边界，而是极力打破这样的边界条件，通过提供创新产品和服务，开辟并占领新的市场空间的战略。

【案例2.7】

国内房地产行业战略群组分析

国内房地产行业发展历程短、企业数量多，呈现出多样性的竞争态势。

KD公司、LH公司等企业在全国范围内经营，专注房地产业，规模大，资金雄厚，品牌知名度高。

TD公司、WC公司等企业在全国重点城市经营，专注房地产业，规模较大，具有较强的资金实力，品牌影响力较大。

QJ公司、JA公司等是在单一区域经营且专注房地产业，规模较小，品牌知名度不高。

HG公司、HC公司等企业规模有大有小，在全国多区域多元化经营，房地产业占比不大，品牌知名度较低。

ZG公司、HS公司等企业规模小，在单一区域多元化经营，房地产业占比不大，品牌知名度低。

HG公司近年来发展迅猛，规模日益扩大。公司旗下业务除了房地产外，还渗透到金融、科技领域。HG公司在资本市场的运作更可谓可圈可点，其最出色的表现就在于善于利用资本杠杆。对于HG公司下一步的发展方向，有专家建议，房地产行业竞争激烈，与KD公司、LH公司等龙头企业正面抗衡难度太大，HG公司应当发挥其多元化经营的优势，尽快在全国市场布局，提高品牌知名度。

本案例中，运用“专业化程度”和“地理分布程度”两个战略特征，按照“专业化程度”分为“高”“低”两个档次，“地理分布程度”分为“高”“中”“低”三个档次，可将案例中所提及的国内房地产企业进行如下的战略群组划分；

（1）专业化程度高、地理分布程度高的群组A，包括KD公司、LH公司；

（2）专业化程度高、地理分布程度中的群组B，包括TD公司、WC公司；

（3）专业化程度高、地理分布程度低的群组C，包括QJ公司、JA公司；

（4）专业化程度低、地理分布程度中的群组D，包括HG公司、HC公司；

（5）专业化程度低、地理分布程度低的群组E，包括ZG公司、HS公司。案例中专家对HG公司下一步发展战略的建议体现了战略群组分析的思想：“房地产行业竞争激烈”，反映战略群组间和战略群组内的竞争状况；“与KD公司、LH公司龙头企业正面抗衡难度太大”，说明进入群组A的移动障碍大；“HG公司应当发挥其多元化经营的优势，尽快在全国市场布局，提高品牌知名度”，是建议HG公司进入“专业化程度”低、“地理分布程度”高的群组，这是一片蓝海，是利用战略群组图发现的战略机会。

【案例2.8】

国内饮料行业战略群组分析

D公司为一家食品生产企业。2006年，D公司拟扩大生产经营范围，投资于饮料行业。

D公司管理层在对当时国内饮料行业进行深入调研后发现：已有一批大中型饮料企业从事各类饮料的生产和销售。有关情况如下：

（1）N公司生产饮用水的历史最长，其生产的矿泉水的市场综合占有率多年位列行业前三。

（2）L公司实施相关多元化战略，已形成瓶装水、高档玻璃瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料等几大系列十几种产品，全方位地进入饮料市场。

（3）W公司从儿童营养液起步，已形成奶制品、水、茶、可乐、八宝粥五大战略业务单元。

（4）C公司以长期经营的多种饮料产品为基础，近年来开发了新产品果蔬饮料，短短两三年时间，就在全国各地成立了20家分公司，链接了60多个优质果蔬原料基地，建立了基本覆盖全国的营销服务网络，在采蔬饮料的开发、生产、销售及市场占有率等方面，具有绝对优势。

（5）K公司和B公司是两大国际知名外资企业，其产品集中于碳酸饮料。它们资金雄厚、研发能力强，依靠庞大的渠道网络和低成本的产量扩张，在饮料市场占据了最大的份额，在碳酸饮料市场的占有率超过80％。

通过对饮料市场的深入调研，D公司管理层对市场竞争格局有了清晰的把握。鉴于开发上述公司已经占据优势地位的饮料产品市场的难度太大，D公司管理层决定：着手开发当时国内市场上尚属空白的功能饮料，而且选择高端市场，注重品质和功能。这部分市场虽然目前市场需求量有限，但发展前景良好。2008年，D公司生产的第一批功能性饮料下线试销，受到消费者的广泛认同。

本案例中，运用“产品多样化程度”和“新产品程度”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，可将案例中D公司所调研的国内饮料生产企业进行如下战略群组划分：

（1）产品多样化程度高、新产品程度低的群组，包括W公司、L公司；

（2）产品多样化程度低、新产品程度低的群组，包括N公司、K公司、B公司；

（3）产品多样化程度高、新产品程度高的群组，包括C公司。

本案例中，D公司的战略决策体现了战略群组分析的思想；D公司通过对饮料市场战略群组分析，了解了战略群组间的竞争状况和战略群组内企业竞争的主要着眼点（“对市场竞争格局有了清晰的把握”）；了解了各战略群组之间的“移动障碍” （“开发上述公司已经占据优势地位的饮料产品市场的难度太大”）；发现了战略机会（“着手开发当时国内市场上尚属空白的功能饮料”）。

【案例2.9】 2009 —2016年期间国产智能手机生产厂商战略群组划分

案例内容详见附录“综合案倒及参考分析” 【综合案例2】

本案例中，运用“与电信运营商密切程度”和“营销力度”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，可将智能手机生产广商“中旺” “华夏” “盟进”“联展”"00" "vV" "XM" “力益”进行如下战略群组划分:

（1）与电信运营商密切程度高、警铺力度高的群組，包括“华廈”；

（2）与电信运营商密切程度高、营销力度低的群组，包括“中旺” “盟进” “联展”

（3）与电信运营商密切程度低、营销力度高的群组，包括“00” “v” “XM”；

（4）与电信运营商密切程度低、營销力度低的群組，包括“力益”

### 四、国家竞争优势（钻石模型）分析

1990年波特在《国家竞争优势》一书中，试图对能够加强国家在产业中的竞争优势的国家特征进行分析。他识别出了国家竞争优势的四个决定因素，并以钻石图来显示（如图2—6所示）。

钻石模型四要素是：

（1）生产要素。包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源、基础设施。

（2）需求条件。主要是本国市场的需求。

（3）相关与支持性产业。这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。

（4）企业战略、企业结构和竞争对手的表现。

企业战略企业结构同业竞争

生产要素

需求条件

相关与支持性产业

图2—6用于国家竞争优势分析的钻石图（一）生产要素

波特将生产要素划分为初级生产要素和高级生产要素，初级生产要素是指天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等，高级生产要素则是指现代通讯、信息、交通等基础设施，以及受过高等教育的人力、研究机构等。波特认为，初级生产要素重要性越来越低，因为对它的需求在减少，而且跨国公司可以通过全球的市场网络来取得（当然初级生产因素对农业和以天然产品为主的产业还是非常重要的）。高级生产要素对获得竞争优势具有不容置疑的重要性。高级生产要素需要先在人力和资本上大量和持续地投资，而作为培养高级生产要素的研究所和教育机构，本身就需要高级的人才。高等级生产要素很难从外部获得，必须自己投资创造。

从另一个角度，生产要素被分为一般生产要素和专业生产要素。高级专业人才、专业研究机构、专用的软硬件设施等被归入专业生产要素。越是精致的产业越需要专业生产要素，而拥有专业生产要素的企业也会产生更加精致的竞争优势。

一个国家如果想通过生产要素建立起强大而又持久的产业优势，就必须发展高级生产要素和专业生产要素，这两类生产要素的可获得性与精致程度也决定了竞争优势的质量。如果国家把竞争优势建立在初级与一般生产要素的基础上，它通常是不稳定的。

波特同时指出，在实际竞争中，丰富的资源或廉价的成本因素往往造成没有效率的资源配置；另外，人工短缺、资源不足、地理气候条件恶劣等不利因素，反而会形成一种刺激产业创新的压力，促进企业竞争优势的持久升级。一个国家的竞争优势可以在不利的生产要素中形成。

一般认为，资源丰富和劳动力价格便宜的国家应该发展劳动力密集的产业，但是这类产业对大幅度提高国民收入不会有大的突破，同时仅仅依赖初级生产要素是无法获得全球竞争力的。

（二）需求条件

国内需求市场是产业发展的动力。国内市场与国际市场的不同之处在于企业可以及时发现国内市场的客户需求，这是国外竞争对手所不及的，因此波特认为全球性的竞争并没有减少国内市场的重要性。

波特指出，本地客户的素质非常重要，特别是内行而挑剔的客户。假如本地客户对产品、服务的要求或挑剔程度在国际上数一数二，就会激发出该国企业的竞争优势，这个道理很简单：如果能满足最难缠的顾客，其他客户的要求就不在话下。如日本消费者在汽车选购上的挑剔是全球出名的，欧洲严格的环保要求也使许多欧洲公司的汽车环保性能、节能性能全球一流。美国人大大咧咧的消费作风惯坏了汽车工业，致使美国汽车工业在石油危机的打击面前久久缓不过神来。

另一个重要方面是预期性需求。如果本地的顾客需求领先于其他国家，这也可以成为本地企业的一种优势，因为先进的产品需要前卫的需求来支持。德国高速公路没有限速，当地汽车工业就非常卖力地满足驾驶人对高速的狂热追求，而超过200公里乃至300公里的时速在其他国家毫无实际意义。有时国家政策会影响预期性需求，如汽车的环保和安全法规、节能法规、税费政策等。（三）相关与支持性产业

对形成国家竞争优势而言，相关和支持性产业与优势产业是一种休戚与共的关系。波特的研究提醒人们注意“产业集群”这种现象，即一个优势产业不是单独存在的，它一定是同国内相关强势产业一同崛起。以德国印刷机行业为例，德国印刷机雄霸全球，离不开德国造纸业、油墨业、制版业、机械制造业的强势发展。美国、德国、日本汽车工业的竞争优势也离不开钢铁、机械、化工、零部件等行业的支持。有的经济学家指出，发展中国家往往采用集中资源配置，优先发展某一产业的政策，孤军深入的结果往往就是牺牲了其他行业，钟爱的产业也无法一枝独秀。

本国供应商是产业创新和升级过程中不可缺少的一环。因为产业要形成竞争优势，就不能缺少世界一流的供应商，也不能缺少上下游产业的密切合作关系。另外，有竞争力的本国产业通常会带动相关产业的竞争力。

波特指出，即使下游产业不在国际上竞争，但只要上游供应商具有国际竞争优势，对整个产业的影响仍然是正面的。

（四）企业战略、企业结构和同业竞争

波特指出，推进企业走向国际化竞争的动力很重要。这种动力可能来自国际需求的拉力，也可能来自本地竞争者的压力或市场的推力。创造与持续产业竞争优势的最大关联因素是国内市场强有力的竞争对手。波特认为，这一点与许多传统的观念相矛盾，例如一般认为，国内竞争太激烈，资源会过度消耗，妨碍规模经济的建立；最佳的国内市场状态是有2～3家大企业，用规模经济和外商抗衡，并促进内部运作的效率化；还有的观点认为，国际型产业并不需要国内市场的对手。波特指出，在其研究的10个国家中，强有力的国内竞争对手普遍存在于具有国际竞争力的产业中。在国际竞争中，成功的产业必然先经过国内市场的竞争，迫使其进行改进和创新，海外市场则是竞争力的延伸。而在政府的保护和补贴下，放眼国内没有竞争对手的“超级明星企业”通常并不具有国际竞争能力。

【案例2.10】

G省葡萄酒产业发展的钻石模型分析

据专家预测，到2020年国内葡萄酒将进入世界葡萄酒消费前三位；全球葡萄酒过剩时代结束，短缺时代即将到来。

葡萄酒界流传着“七分原料，三分工艺”的说法，意即决定葡萄酒品质最重要的是葡萄产地。G省的葡萄种植基地、葡萄酒生产企业主要集中在西北黄金产业带上。适宜的纬度、最佳光热水土资源组合，加之大幅度的昼夜温差、适宜有效的气温和干燥少雨的气候，使G省成为国内生产葡萄酒原料的最佳区域之一。

然而，G省葡萄酒企业在国内市场的竞争地位却不尽如人意。2011年国内四大葡萄酒知名品牌占据中国葡萄酒市场份额为60％左右，而G省最具竞争力的高华品牌只在华南和西北地区占有很低的市场份额，省内另外几家企业的葡萄酒基本未进入省外市场。2011年G省葡萄酒企业年销量仅占全国销量的1.1％。以下三个方面因素在一定程度上影响了G省葡萄酒企业的竞争力。其一，相对于国内东部产区而言， G省产区交通条件欠发达，因此葡萄酒产品在外运过程中成本较高。其二，随着市场的发展，包装对于葡萄酒来说不仅是保护商品、方便流通的手段，更成为一种差异化、准确定位目标市场的营销方式。而G省与葡萄酒产业相关的包装印刷业发展缓慢，企业主要产品包装品的制作和商标的印刷主要依靠南方地区提供。其三， G省绝大多数葡萄酒生产企业规模小且分散，产品销售网覆盖地区有限，彼此之间的竞争不够充分。

近年来，为进一步完善本地葡萄酒企业发展环境， G省酒类商品管理局实施了“抱团走出去，择优引进来”策略，通过开晨品牌宣传、招商引资等多种手段，努力提升G省葡萄酒在国内市场的知名度。

依据钻石模型四要素，对G省葡萄酒产业发展的优势与劣势简要分析如下。

（1）优势。

生产要素。"G省的葡萄种植基地、葡萄酒生产企业主要集中在西北黄金产业带上。适宜的纬度、最佳光热水土资源组合，加之大幅度的昼夜温差、适宜有效的气温和干燥少雨的气候，使C省成为国内生产葡萄酒原料的最佳区城之一"。

需求条件。“据专家预测，到2020年国内葡萄酒将进入世界葡萄酒消费前三位；全球葡萄酒过剩时代结束，短缺时代即将到来”。

（2）劣势。

相关与支持性产业。“其一，相对于国内东部产区而言，G省产区交通条件欠发达，因此葡萄酒产品在外运过程中成本较高。其二，随着市场的发展，包装对于葡萄酒来说不仅是保护商品、方便流通的手段，更成为一种差异化、准确定位目标市场的营销方式。而G省与葡萄酒产业相关的包装印刷业发展缓慢，企业主要产品包装品的制作和商标的印刷主要依靠南方地区提供”

企业战略、企业结构和竞争对手的表现。"G省绝大多数葡萄酒生产企业规模小且分散，产品销售网覆盖地区有限，彼此之间的竞争不够充分”。

【案例2.11】

W镇旅游公司走出一条创新发展之路

W镇是一个有1300年建镇史的江南水乡古镇，因其历史街区保留了大量经典明清建筑群，被称为“江南六大古镇”之一。1999年6月，当地政府组建W镇旅游公司，开始了W镇古镇保护和旅游开发历程。然而， W镇的起步条件相对落后，旅游资源与其他江南水乡古镇雷同，且同一地区的Z庄、x镇巴小有名气， W镇旅游如果不能另辟蹊径，很难满足日益挑别的旅游消费者的品位。

在吸收借鉴其他古镇旅游开发经验教训的基础上， W镇旅游公司走出了一条创新发展的路径，实现了古镇旅游转型升级和遗产活化保护的协调发展。

（1）多元化的产品、业态和盈利模式： “观光+休闲度假+商务+会展+文化”。W镇的旅游开发定位在商务和休闲市场，设计开发出W镇戏剧节、木心美术馆、现代艺术展、互联网大会等新产品，多业态复合经营已成为营收的主力。

（2）脱胎换骨式基建改造和整体风貌保护。W镇进行了大规模的脱胎换骨式的基建改造，实现了给排水系统、水电气系统的全面升级。景区保护基于街区风貌的整体打造，对建筑外立面和空间、周边环境进行系统整治，使古建筑更适合居住。

（3）外来资本和本土专业化管理相结合。W镇与一家上市旅游公司合作，后者既是战略投资者，又是旅游产品推介的渠道商。同时，政府和投资者之间达成共识，全权委托深谙当地文脉的本土专业团队开展经营管理工作，形成“内容商＋渠道商＋资本＋政府”的经营管理模式。

（4）社区重构和部分空心化。W镇将全部居民迁出，再将部分商铺返租给原来的部分住户。这样“部分空心化”的社区重构，使得居民与游客的矛盾不复存在，也便于整体产权开发和集中统一管理，有效遇制过度商业化的问题。

自2001年开放迎客以来，W镇旅游开发获得的惊人发展受到专家和同行的肯定，被誉为中国古镇保护之“W镇模式”。

本案例中，依据钻石模型四要素，简要分析W镇旅游业发展的优势如下：

（1）生产要素。

初级生产要素。“W镇是一个有1300年建镇史的江南水乡古镇，因其历史街区保留了大量经典明清建筑群，被称为“江南六大古镇＇之一”；“外来资本”。

高级生产要素。“脱胎换骨式基建改造”；“全权委托深谙当地文脉的本土专业团队开展经营管理工作”。

专业生产要素。“多元化的产品、业态和盈利模式”；“脱胎换骨式基建改造和整体风貌保护”；“外来资本和本土专业化管理相结合”；“社区重构和部分空心化”；“全权委托深谙当地文脉的本土专业团队开展经营管理工作”。

（2）需求条件。

国内需求市场是产业发展的动力。本地客户的素质非常重要，特别是内行而挑剔的客户。假如本地客户对产品、服务的要求或挑剔程度在国际上数一数二，就会激发出该国企业的竞争优势。“W镇旅游如果不能另辟蹊径，很难满足日益挑剔的旅游消费者的品位”。

（3）相关与支持性产业。相关和支持性产业与优势产业是一种休戚与共的关系。“多元化的产品、业态和盈利模式：“观光＋休闲度假＋商务＋会展＋文化＇”；“脱胎换骨式基建改造和整体风貌保护”。

（4）企业战略、企业结构和同业竞争。

创造与持续产业竞争优势的最大关联因素是国内市场强有力的竞争对手。“W镇的起步条件相对落后，旅游资源与其他江南水乡古镇雷同，且同一地区的Z庄、X镇已小有名气，W镇旅游如果不能另辟蹊径，很难满足日益挑剔的旅游消费者的品位”。

【案例2.12】

S省白酒业在高端白酒业所具备的发展优势案例内容详见本章【案例2.4】。

本案例中，依据钻石模型四要素，简要分析S省白酒业发展的优势如下：

（1）生产要素。“S省白酒地理优势、技术优势和人才优势逐步凸显”。

（2）需求条件。“随着国内消费的不断升级，中高端白酒产品日益成为酒业的消费热点”。

（3）相关与支持性产业。“采取“公司＋农户”的订单模式，大力开发建设生态酿酒原料生产基地，从源头上把好质量关”；“推进白酒产业与旅游文化产业的融合发展，充分发挥S省得天独厚的旅游文化资源”；“启动“酿酒废弃物热化学能源化与资源化耦合利用技术＇研究项目，为实现“高粱种植→白酒酿造→固废资源化利用→优质高粱种植→优质白酒酿造”的绿色循环产业链打下坚实基础”；“投资实施智能化包装中心技改项目，打造自动化、智能化的现代化包装基地，推动公司包装物流体系的转型升级”。

（4）企业战略、企业结构和同业竞争。“S省既有多家全国品牌大企业，也有诸多地方品牌中小企业。2019年1月，S省白酒行业协会推出的《白酒产业振兴发展培育方案》指出，要做专做优做强白酒名优企业、提升企业效益，增强企业核心竞争力；支持名优企业通过兼并、收购等多种方式整合省内中小企业；支持名优企业之间强强联合、战略合作”。

## 第二节 企业内部环境分析

在对企业进行详尽而全面的外部环境分析之后，战略分析的另一个方面是进行企业内部环境分析。通过内部环境分析，企业可以决定“能够做什么”，即企业所拥有的独特资源与能力所能支持的行为。

### 一、企业资源与能力分析

（一）企业资源分析

企业资源分析的目的在于识别企业的资源状况、企业资源方面所表现出来的优势和劣势及其对未来战略目标制定和实施的影响。

企业资源，是指企业所拥有或控制的有效因素的总和。按照竞争优势的资源基础理论，企业的资源禀赋是其获得持续竞争优势的重要基础。

1．企业资源的主要类型。

企业资源主要分为三种：有形资源、无形资源和人力资源。

（1）有形资源，是指可见的、能用货币直接计量的资源，主要包括物质资源和财务资源。物质资源包括企业的土地、厂房、生产设备、原材料等，是企业的实物资源。财务资源是企业可以用于投资或生产的资金，包括应收账款、有价证券等。有形资源一般都反映在企业的资产当中。但是，由于会计核算的要求，资产负债表所记录的账面价值并不能完全代表有形资源的战略价值。

有些有形资源可以被竞争对手轻易地取得，因此，这些资源便不能成为企业竞争优势的来源。但是，具有稀缺性的有形资源能使公司获得竞争优势。例如，在中国香港的五星级观光酒店中，半岛酒店因为位于九龙半岛的天星码头旁，占据有利的地理位置，游客可以遥望对岸香港岛和维多利亚港。美不胜收的海景和夜景，是它的一大特色，构成其竞争优势的一个来源。

（2）无形资源，是指企业长期积累的、没有实物形态的，甚至无法用货币精确度量的资源，通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等。尽管无形资源难以精确度量，但由于无形资源一般都难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代，因此，无形资源是一种十分重要的企业核心竞争力的来源。

例如，技术资源就是一种重要的无形资源，它主要是指专利、版权和商业秘密等。技术资源具有先进性、独创性和独占性等特点，使得企业可以据此建立自己的竞争优势。商誉也是一种关键的无形资源。商誉，是指企业由于管理卓越、顾客信任或其他特殊优势而具有的企业形象，它能给企业带来超额利润。对于产品质量差异较小的行业，例如软饮料行业，商誉可以说是最重要的企业资源。

需要注意的是，由于会计核算的原因，资产负债表中的无形资产并不能代表企业的全部无形资源，甚至可以说，有相当一部分无形资源是游离在企业资产负债表之外的。

（3）人力资源，是指组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力。大量研究发现，那些能够有效开发和利用人力资源的企业比那些忽视人力资源的企业发展得更好、更快。是人掌握的技能、知识创造了企业的繁荣，而不是其他资源。在技术飞速发展和信息化加快的新经济时代，人力资源在企业中的作用越来越突出。

2，决定企业竞争优势的企业资源判断标准。

在分析一个企业拥有的资源时，必须知道哪些资源是有价值的，可以使企业获得竞争优势。其主要的判断标准如下：

（1）资源的稀缺性。如果一种资源是所有竞争者都能轻易取得的，那么，这种资源便不能成为企业竞争优势的来源。如果企业掌握了处于短缺供应状态的资源，而其他的竞争对手又不能获取这种资源，那么，拥有这种稀缺性资源的企业便能获得竞争优势。如果企业能够持久地拥有这种稀缺性资源，则企业从这种稀缺性资源获得的竞争优势也将是可持续的。

（2）资源的不可模仿性。资源的不可模仿性是竞争优势的来源，也是价值创造的核心。资源的不可模仿性主要有以下四种形式：

①物理上独特的资源。有些资源的不可模仿性是物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。这些资源都有它的物理上的特殊性，是不可能被模仿的。

②具有路径依赖性的资源。这是指那些必须经过长期的积累才能获得的资源。例如，中国海尔公司在售后服务环节的竞争优势并不是仅仅在于有一支训练有素的售后服务人员队伍，更重要的是由于海尔多年来不断完善营销体制建设，能够为这支队伍健康运作提供坚实的基础和保障。其他公司想要模仿海尔售后服务的资源优势，同样需要花费大量时间完善自身的营销体制，这在短期内是不可能实现的。

③具有因果含糊性的资源。企业对有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。例如，企业文化常常是一种因果含糊性的资源。美国西南航空公司以拥有“家庭式愉快，节俭而投入”的企业文化著称，这种文化成为企业的重要资源，竞争对手难以对其进行模仿。其原因就是没有人可以明确地解释出形成这种文化的真实原因。具有因果含糊性的资源，是组织中最常见的一种资源，难以被竞争对手模仿。

④具有经济制约性的资源。这是指企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空间有限不能与其竞争的情况。例如，企业在市场上处于领导者的地位，其战略是在特定的市场上投入大量资本。这个特定市场可能会由于空间太小，不能支撑两个竞争者同时盈利，在这种情况下，企业的竞争对手即使有很强的能力，也只好放弃竞争。这种资源便是具有经济制约性的资源。

（3）资源的不可替代性。波特的五种竞争力模型指出了替代产品的威胁力量，同样，企业的资源如果能够很容易地被替代，那么即使竞争者不能拥有或模仿企业的资源，它们也仍然可以通过获取替代资源而改变自己的竞争地位。例如，一些旅游景点的独特优势就很难被其他景点的资源所替代。

（4）资源的持久性。资源的贬值速度越慢，就越有利于形成核心竞争力。一般来说，有形资源往往都有自己的损耗周期，而无形资源和人力资源则很难确定其贬值速度。例如，一些品牌资源随着时代的发展实际上在不断地升值；反之通信技术和计算机技术迅速地更新换代会对建立在这些技术之上的企业竞争优势构成严峻挑战。

【案例2.13】

绿梦公司企业资源分析的主要优势

：绿梦公司有机茶园位于我国西南边陲的山麓中，平均海拔在1300米左右（这是最，适合茶树生长的高度），远离化工业、矿业、城市、公路，空气质量全年达到优秀。

1998年，绿梦公司的创始人祖先生将2000亩次生林开墨为茶园。这片土地无农业种植史，土壤洁净肥沃。绿梦有机茶园拥有国家核发的这片土地清晰完整的林权证，保证了实施大规模投入可以获取长期的回报。

在祖先生执着的理念指引下，绿梦公司自成立以来一直坚持严格的有机种植管理，从未使用任何化学药肥。茶园依靠物理和生物技术，通过饲养茶园鸡、种树引鸟、引存蜘妹和蚂蚁，恢复茶园生物多样性来控制虫害；辅助使用粘虫板、灭虫灯将害虫种群控制在平衡的生态环境中；当虫害集中性暴发时，组织人工捉虫。除草完全依靠人工。绿梦公司按农时组织茶农用手工机械除草回填茶园。绿梦公司有机肥的主原料只用山区放养的羊类，不含任何激素和抗生素，加上山林腐殖土、塘泥、枯叶等同样达到有机要求的原料来发酵，再以8倍于化肥的施用重量，将有机肥料施满每一寸土地。绿梦公司斥巨资在茶园上游修建水库，水源来自地下山泉。水库杜绝一切养殖，通过滴灌管道灌溉茶园。

绿梦公司投资建设茶园农舍，将很多高寒山区的贫穷山民转移下来，给他们一个安稳的家，彻底解决工作、生活、教育等问题，并利用科学的有机管理理念帮助他们更合理地利用土地创造未来。

2014年绿梦公司投资9800万元人民币，按食品生产标准建设全新厂房、仓储库房，引进全新的生产设备，在茶叶加工和存储环节实现了现代化管理与传统工艺的完美融合。

2010年起绿梦公司连续通过中国、欧盟、美国、日本的有机认证，后三种认证中最严格的指标均超过600项，覆盖了国内所有可见的农药化肥和重金属标准，是可以通行全球的有机认证。

有了世界市的通行证，绿梦公司有机优质茶叶实现了90％的出口，销往世界各地，为绿梦公司带来了稳定丰厚的收益。

本案例中，依据企业资源的主要类型，简要分析绿梦公司生产和出口有机优质茶叶的主要优势如下：

（1）有形资源。“绿梦公司有机茶园位于西南边陲的山麓中，平均海拔在1300米左右（这是最适合茶树生长的高度），远离化工业、矿业、城市、公路，空气质量全年达到优秀”；“1998年，绿梦公司的创始人祖先生将2000亩次生林开垦为茶园。这片土地无农业种植史，土壤洁净肥沃。绿梦有机茶园拥有国家核发的这片土地清晰完整的林权证，保证了实施大规模投入可以获取长期的回报”；“绿梦公司投巨资在茶园上游修建水库，水源来自地下山泉。水库杜绝一切养殖，通过滴灌管道灌溉茶园”；“2014年绿梦公司投资9800万元人民币，按食品生产标准建设全新厂房、仓储库房，引进全新的生产设备，在茶叶加工和存储环节实现了现代化管理与传统工艺的完美融合”。

（2）无形资源。“2010年起绿梦公司连续通过中国、欧盟、美国、日本的有机认证，后三种认证中最严格的指标均超过600项，覆盖了国内所有可见的农药化肥和重金属标准，是可以通行全球的有机认证”；“有了世界市场的通行证，绿梦公司有机优质茶叶实现了90％的出口，销往世界各地，为绿梦公司带来了稳定丰厚的收益”。

（3）人力资源。“绿梦公司投资建设茶园农舍，将很多高寒山区的贫穷山民转移下来，给他们一个安稳的家，彻底解决工作、生活、教育等问题，并利用科学的有机管理理念帮助他们更合理地利用土地创造未来”。

【案例2.14】

W镇旅游公司走出一条创新发展之路案例内容详见本章【案例2.11】。

本案例中，依据企业资源的主要类型，简要分析W镇旅游业发展的优势如下：

（1）有形资源。“W镇是一个有1300年建镇史的江南水乡古镇，因其历史街区保留了大量经典明清建筑群，被称为“江南六大古镇＇之一”；“外来资本”；“脱胎换骨式基建改造”。

（2）无形资源。“多元化的产品、业态和盈利模式： '观光+休闲度假+商务+会展+文化""， “脱胎换骨式基建改造和整体风貌保护”， “外来资本和本土专业化管理相结合” “杜区重构和部分空心化”； “被誉为中国古镇保护之”W镇模式""。

（3）人力资源。“全权委托深诸当地文脉的本土专业团队开展经营管理工作”。

（二）企业能力分析

企业能力，是指企业配置资源，发挥其生产和竞争作用的能力。企业能力来源于企业有形资源、无形资源和人力资源的整合，是企业各种资源有机组合的结果。

企业能力主要由研发能力、生产管理能力、营销能力、财务能力和组织管理能力等组成。

1，研发能力。

随着市场需求的不断变化和科学技术的持续进步。研发能力已成为保持企业竞争活力的关键因素。企业的研发活动能够加快产品的更新换代，不断提高产品质量，降低产品成本，更好地满足消费者的需求。企业的研发能力主要从研发计划、研发组织、研发过程和研发效果几个方面进行衡量。

2.生产管理能力。

生产，是指将投入（原材料、资本、劳动等）转化为产品或服务并为消费者创造效用的活动，生产活动是企业最基本的活动。生产管理能力主要涉及五个方面，即生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理和质量管理。

3，营销能力。

企业的营销能力，是指企业引导消费以占领市场、获取利润的产品竞争能力、销售活动能力和市场决策能力。

（1）产品竞争能力。产品竞争能力主要可从产品的市场地位、收益性、成长性等方面来分析。产品的市场地位可以通过市场占有率、市场覆盖率等指标来衡量。产品的收益性可能通过利润空间和量本利进行分析。产品的成长性可以通过销售增长率、市场扩大率等指标进行比较分析。

（2）销售活动能力。销售活动能力是对企业销售组织、销售绩效、销售渠道、销售计划等方面的综合考察。销售组织分析主要包括对销售机构、销售人员和销售管理等基础数据的评估。销售绩效分析是以销售计划完成率和销售活动效率分析为主要内容。销售渠道分析则主要分析销售渠道结构（例如，直接销售和间接销售的比例）、中间商评价和销售渠道管理。

（3）市场决策能力。市场决策能力是以产品竞争能力、销售活动能力的分析结果为依据的，是领导者对企业市场进行决策的能力。

4，财务能力。

企业的财务能力主要涉及两个方面：一是筹集资金的能力；二是使用和管理资金的能力。筹集资金的能力可以用资产负债率、流动比率和已获利息倍数等指标来衡量；使用和管理资金的能力可以用投资报酬率、销售利润率和资产周转率等指标来衡量。

5·组织管理能力。

组织管理能力主要从以下几个方面进行衡量：

（1）职能管理体系的任务分工；

（2）岗位责任;

（3）集权和分权的情况；

（4）组织结构（直线职能、事业部等）；

（5）管理层次和管理范围的匹配。

【案例2.15】

海浪水泥企业资源与能力分析

海浪水泥公司成立于1997年，主要从事水泥及其熟料的生产和销售。2002年2月海浪水泥成功上市。

海浪水泥总部坐落于A省， A省是全国水泥生产主要原材料石灰石储量第二大的省份，且石灰石质量较高。海浪水泥凭借先天优势坐拥原材料成本和质量优势。

水泥产品体积大、单位重量价值低，而且其资源点和消费点的空间不匹配，这些是造成水泥行业运输成本居高不下的主要原因。海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势，积极推行其他水泥企业难以复制的“T型”战略布局。海浪水泥在拥有丰富石灰石资源的区城建立大规模生产的熟料基地，利用长江的低成本水运物流，在长江沿岸拥有大容量水泥消费的城市群建立粉磨厂，形成“竖端”熟料基地+长江水运、“横端”粉磨厂深入江、浙、沪等地的“T型”生产和物流格局，改变了之前通过“中小规模水泥工厂+公路运输+工地”的生产物流模式，解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾。

海浪水泥不断完善“T型”战略布局。公司率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展，标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列，确保公司为市场提供规模可观的低价高质的产品；公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和熟料的专用码头，着力建设或租赁中转库等水路上岸通道；集团下设物流公司，在集团总部设立了物流调度中心；公司强化终端销售市场的开拓，推行中心城市一体化销售模式，在各区城市场建立贸易平台；公司物流体系实现了工业化和信息化的深度融合，以GPS和GIS为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理。通过“T型”战略的实施，海浪水泥进一步巩固了其“资源一生产一物流—市场”的产业链优势。

2018年海浪水泥年报显示：公司营收同比大幅增长70.50%，净利润同步增长88.05%,净利润增长幅度超过营收增长幅度。

本案例中，从企业资源角度，简要分析海浪水泥所展示的竞争优势如下：

（1）海浪水泥有形资源所展示的竞争优势。“海浪水泥凭借着先天优势尘拥原材料成本和质量优势”； “海浪水泥利用自身位居长江入水口的地理位置优势，积极推行别家水泥企业难以复制的“T型，战略布局”； “公司率先在国内新型干法水泥生产线的…………方面取得突破性进展”； “公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和热料的专用码头，着力建设或租赁中转库等水路上岸通道；集团下设物流公司，在集团总部建设了物流调度中心”， “公司强化终端销售市场，推行中心城市一体化销售模式，在各区城市场建立贸易平台；公司物流体系实现了工业化和信息化的深度融合，以GPS和GIS为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理"。

（2）海浪水泥无形资源所展示的竞争优势。“公司率先在国内新型干法水泥生产线的低投资、国产化方面的研发取得突破性进展，标志着中国水泥制造业的技术水平已经跨入世界先进行列”

本案例中，海浪水泥资源“不可棋仿性”的主要形式包括；

（1）物理上独特的资源。“海浪水泥凭借着先天优势坐拥原材料成本和质量优势”；“海浪水泥利用自身位居长江入水口的地理位置优势，积极推行别家水泥企业难以复制的“T型”战略布局”。

（2）具有路径依赖性的资源。“通过”T型，战略的实施，海浪进一步巩固了其资源一生产一物流一市场”的产业链优势”。

本案例中，简要分析海浪水流企业能力如下：

（1）研发能力。 “公司率先在国内新型干法水泥生产线的低投资、国产化方面的研发取得突破性进展，标志着中国水泥制造业的技术水平已经跨入世界先进行列，确保公司为市场提供规模可观的低价高质的产品"。

（2）生产管理能力。“ .T型，生产和物流格局，改变了之前通过”中小规模工厂+公路运输+工地'的生产物流模式，解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾”， “通过”T型，战略的实施，海浪进一步巩固了其"资源一生一物流—市场”的产业链优势”

（3）营销能力。

①产品竞争能力。“海浪水泥凭借着先天优势坐拥原材料成本和质量优势”，“确保公司为市场提供规模可观的低价高质的产品

②销售活动能力。“公司强化终端销售市场，推行中心城市一体化销售模式，在各区城市场建立贸易平台；公司物流体系实现了工业化和信息化的深度融合，以GPS和CIS为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理”。

（4）市场决策能力。“积极推行别家水泥企业难以复制的”T型，战略布局"；“公司率先在国内新型干法水泥生产线的低投资、国产化方面的研发取得突破性进展”；“海浪水泥不断完善，T型，战略布局”

（5）财务能力。"2018年海浪水泥年报显示：公司营收同比大幅增长70.50%，净利润也同步提升88.05%，且净利润增长幅度超过营收增长”。

（6）组织管理能力。“积极推行别家水泥企业难以复制的”T型，战略布局”；“海浪水泥不断完善”T型，战略布局”。.

【案例2.16】

日升公司“从OEM向OBM升级”所显示的企业能力

日升公司是1995年注册登记的企业，1996年公司在国内设立生产基地，建设了五个制造厂房。日升公司最初主要从事OEM代工业务，为M国的客户FG公司贴牌生产家具配套及小巧家具组件。之后，公司业务扩展至餐厅及卧房家具，成为国内首家投入生产卧房家具的企业。1998年，日升公司单月货柜出货量从100个大幅提升至300个，制造能力已经远远超过昔日家具业的龙头老大。

1999年以前，日升公司的家具几乎全部外销，只做OEM代工业务而没有自己的品牌。公司在低附加值的经营中认识到打造自身品牌的重要性。1999年3月，日升公司在M国组建公司并创立公司品牌“LC”，主要从事中低端家具产品的生产和销售。然而，日升公司在M国自创品牌的成效并不显著。于是，公司先后实施四次跨国并购，获取了欧美知名企业的品牌、渠道、研发设计及制造能力等战略性资产，实现了从OEM向OBM的升级。

2001年，日升公司斥资完成对原委托方FG公司的收购，直接进入M国中高档家具市场。2005年日升公司成功上市。上市后，股东资金从2004年的1.37亿美元跃升至2005年的3.69亿美元，增长达2.69倍。

在强大的资金和产能支持下，日升公司于2006～2008年先后收购了国际三大品牌家具制造商。四次跨国并购使日升的产品组合由单一的中低端木制家具拓展为包含中低端、高端、顶级木制家具，以及沙发、酒店家具的组合；销售市场由M国扩展到欧洲等地。2000年和2008年，在国内设立研发中心的基础上，日升公司又分别在M国和欧洲设立了研发中心。

2007年以来，全球经济环境发生了很大变化。出于对国内市场潜力巨大的判断，日升公司适时调整经营策略，决定在巩固海外市场的同时，进军国内市场。多年的国际化经验使日升在生产、设计、销售方面储备了大量的人才和经验。2008年日升公司在国内展会上全面亮相，展出了专门针对国内市场开发的三大品牌—“日升家居”“日升家园”“日升屋”。2009年9月在国内建成了日升国际风尚馆。

日升公司在原有多个知名品牌的基础上，运用特许经营品牌、针对细分客户设立新品牌等策略，进一步巩固日升公司的OBM业务。2010年，开展酒店家具业务，并在J国和N国设立生产基地。2009年、2012年，先后推出特许品牌“PDH”和“PDK”；2011年，推出青年家具品牌“SM”；2012年，推出特许品牌“MH”；2013年，推出特许品牌“WB”；2014年，推出婴儿家具品牌“SB”。日升公司的OBM业务约占总业务的90％。

目前，日升公司在国内18个城市23家门店销售产品。国际市场仍然是日升公司的主要市场。

本案例中，简要分析日升公司“从OEM向OBM升级”所显示的企业能力如下：

（1）研发能力。“公司先后实施四次跨国并购，获取了欧美知名企业的品牌、渠道、研发设计及制造能力等战略性资产，实现了从OEM直接向OBM的升级”；“2000年和2008年，在国内设立研发中心的基础上，日升公司又分别在M国和欧洲设立了研发中心”。

（2）生产管理能力。"1996年日升公司在国内设立生产基地，建设了五个制造厂房”：“日升公司业务扩展至餐厅及卧房家具，成为国内首家投入生产卧房家具的企业。1998年， 日升公司单月货柜出货量从100个大幅提升至300个，制造能力已经远远超过昔日家具业的龙头老大”。

（3）营销能力。

①产品竞争能力。 "1998年， 日升公司单月货柜出货量从100个大幅提升至300个，制造能力已经远远超过昔日家具业的龙头老大”； “四次跨国并购使日升的产品组合由单一的中低端木制家具拓展为包含中低端、高端、顶级木制家具，以及沙发、酒店家具的组合；销售市场由M国扩展到欧洲等地"。

②销售活动能力。“多年的国际化经验使得日升在生产、设计、销售方面储备了大量的人才和经验”； "2008年日升公司在国内展会上全面亮相，展出了专门针对国内市场开发的三大品牌——日升家居“ ”日升家圈， .日升屋，， 2009年9月在国内建成了日升国际风尚馆”， “2009年、2012年，先后推出特许品牌，PDH'和”PDK'；2011年，推出青年家具品牌“SM” ； 2012年，推由特许品牌"MH'， 2013年，推出特许品牌“WB'， 2014年，推出婴儿家具品牌”SB""

③市场决策能力。“公司在低附加值的经营中认识到打造自身品牌的重要性”，“然而， 日升公司在M国自剑品牌的成效并不显著。于是，公司先后实施四次跨国并购"；“出于对国内市场潜力巨大的判断， 日升公司适时调整经营策略，决定在巩固海外市场的同时，进军国内市场”

（4）财务能力。"2005年日升公司成功上市，上市后，股东资金从2004年的1.37亿美元跃升至2005年的3.69亿美元，增长达2.69倍。在强大的资金和产能支持下......

（5）组织管理能力。“公司先后实施四次跨国并购”， “由于对国内市场潜力巨大的判断，日升公司适时调整经营策略，决定在巩固海外市场的同时，进军国内市场”；“日升公司在原有多个知名品牌的基础上，运用特许经营品牌、针对细分客户设立新品牌等策略”； “日升公司在国内18个城市23家门店销售产品

【案例2.17】 宝康乳业公司采用多项战赂举措，走高质量发晨之路

早些年，国产奶粉的安全事件层出不穷。中国乳业面临的最大挑战，就是重建行业信誉、重塑消费者信心。作为国产奶粉的代表之一，宝康乳业公司近年来采用多项战略举措，走高质量发展之路，努力实现“质量最优、品牌最强、社会最放心、消费者最满意”的战略目标。

（1）率先推出全产业链模式，实现牧革种植、奶牛养殖、生产加工全产业链一体化管理和经营。宝康在Z地区建设全产业链直通一体化牧场，从根本上改变了全球乳业存在的养殖、加工“两层度”的产业短板，在全球奶粉业率先开创“鲜活”奶粉品类。

（2）建立完善权贵明确、职能清晰、可追潮的产品质量安全责任体系。2012年，宝康公司开始运营自主研发的“乳制品生产企业电子追溯系统”，对乳制品企业中的原材料、生产过程、不合格产品和产品销售记录进行全程实时监控。公司拥有完善的奶粉召回程序和规章制度，且责任明确。

（3）坚持科技创新，建设世界级领先工厂，生产国际一流的乳制品。宝康公司与国内相关科研机构联合创建婴幼儿营养研发中心，致力于母乳成分分析及乳蛋白脱敏等关键技术研究，开发出多种创新产品，建立了适应市场需求的婴幼儿奶粉产品线。公司研发出具有自主知识产权的副干酪乳杆菌N1，打破了我国益生菌及乳酸菌发酵剂长期被国外垄断的局面。

（4）多项举措优化企业经营环境，提升企业品牌优势。宝康公司开放收场、工厂，让消费者体验公司安全高质的婴幼儿配方奶粉生产的全过程；通过国际三大质量认证，增加消费者的信任度；创建宝康奶牛大学，以“推动奶源基地转型、培养牧场管理和奶牛专业技术人才”，为宗旨，为奶农、牧场管理员提供专业服务与指导；举办“播撒绿色希望健康环保”公益植树活动；与几大银行合作，为养殖场提供担保贷款总计达5亿元，为奶牛养殖场提供关键设备资金补贴达6000余万元；成立宝康公益基金会，发起“牛奶的行走”爱心公益行动，以实际行动带动社会力量募捎，累计帮扶自强学子500余名，帮助孩子走出困境，走进大学课堂。

凭借过硬的产品品质，宝康乳制品五年来连年销量翻毒。2019年销量达到7.5万吨，在国内市场处于领先水平。

本案例中，简要分析宝康公司的企业能力如下：

（1）研发能力。“坚持科技创新，建设世界级领先的工厂，生产国际一流的乳制品……..”率先推出全产业链模式，实现牧革种植、奶牛养殖、生产加工全产业链一体化管理和经营……

（2）生产管理能力。“率先推出全产业链模式”， “建立完善权责明确、取能清晰、可追溯的产品质量安全责任体系”， “坚持科技创新，建设世界级领先的工厂，生产国际一流的乳制品"。

（3）营销能力。

①产品竞争能力。“凭借过硬的产品品质，宝康乳制品五年来连年销量翻番。2019年销量达到7.5万吨，在国内市场处于领先水平”， “通过国际三大质量认证”。

②销售活动能力。“宝廉公司开放牧场、工厂，让消费者体验公司安全高质的婴幼儿配方奶粉生产的全过程；通过国际三大质量认证，增加消费者的信任度”。

③市场决策能力。“中国乳业面临的最大挑战，就是重建行业信誉、重塑消费者信心。作为国产奶粉的代表之一，宝康乳业公司近年来采用多项战略举措，走高质量发展之路，努力实现质量最优、品牌最强、社会最放心、消费者最满意'的战略目标”。

（4）财务能力。“与几大银行合作，为养殖场提供担保贷款总计达5亿元，为奶牛养殖场提供关键设备资金补贴达6000余万元，改善养殖生产条件"。

（5）组织管理能力。“率先推出全产业链模式，实现牧草种植、好牛养殖、生产加工全产业链一体化管理和经营”， “建立完善权贵明确、职能清晰、可追溯的产品质量安全责任体系”。

（三）企业的核心能力

20世纪80年代，库尔（Cool）和申德尔（Schendel）通过对制药业若干个企业的研究，确定了企业的特殊能力是造成它们业绩差异的重要原因。1990年，美国学者普雷哈拉德（ K. Prahald C. ）和英国学者哈梅尔（Hamel G. ）合作在《哈佛商业评论》上发表了《公司核心能力》一文，在对世界上优秀公司的经验进行研究的基础上提出，竞争t势的真正源泉在于“管理层将公司范围内的技术和生产技能合并为使各业务可以迅速适应变化机会的能力”。1994年哈梅尔与普雷哈拉德又发表专著《竞争未来》。由此在西方管理学界发起关于核心能力的研究与讨论的高潮，对企业界也产生了很大影响。作为竞争优势的源泉，企业独特的资源与能力日益受到人们的关注， “核心能力” “核心业务”也成为流行的术语。

核心能力的概念打破了以往企业的管理人员把企业看成是各项业务组合的思维模式，重新认识到企业是一种能力的组合。而核心能力就是企业中有价值的资源，它可以使企业获得竞争优势，并且不会随着使用而递减。

1.核心能力的概念。

所谓核心能力，就是企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够比其竞争对手做得更好的能力。企业的核心能力可以是完成某项活动所需的优秀技能，也可以是在一定范围和深度上的企业的技术诀窍，或者是那些能够形成很大竞争价值的一系列具体生产技能的组合。从总体上讲，核心能力的产生是企业中各个不同部分有效合作的结果，也就是各种单个资源整合的结果。这种核心能力深深地根植于企业的各种技巧、知识和人的能力之中，对企业的竞争力起着至关重要的作用。

2.核心能力的辨别。

根据核心能力的概念，辨别企业能力是否属于核心能力的三个关键性测试是：

（1）它对顾客是否有价值?

（2）它与企业竞争对手相比是否有优势？

（3）它是否很难被模仿或复制？

但是，企业的核心能力就其本质来讲非常的复杂和微妙，有时很难满足上述三个关键性测试，在这种情况下，还需要运用其他识别方法，包括功能分析、资源分析以及过程系统分析。

（1）功能分析。考察企业功能是识别企业核心竞争力常用的方法，这种方法虽然比较有效，但是它只能识别出具有特定功能的核心能力。

（2）资源分析。分析实物资源比较容易，例如，企业商厦所处的区域、生产设备以及机器的质量等，而分析像商标或者商誉这类无形资源则比较困难。

（3）过程系统分析。过程涉及企业多种活动从而形成系统。过程和系统通常都会涉及企业的多种功能，因而过程和系统本身是比较复杂的。对企业整个过程和系统进行分析能够很好地判断企业的经营状况和核心能力。

3.核心能力的评价。

（1）评价的基础与方法。前面已述，企业的核心能力不仅仅是企业的优势（如产品或服务的质量超越大多数的竞争对手），而只有当这种能力很难被竞争对手模仿时，这种优势才具有战略价值。然而，企业如何才能知道自己的能力是否强于竞争对手？以下是可以用来比较的几种方法：

①企业的自我评价。一种既快速又经济的办法就是企业在自己内部收集信息，例如，通过绩效趋势分析来判断与竞争对手相比企业经营是在改善还是在恶化；企业的内部人员根据自己的行业经验来判断企业是否在某一特定方面强于竞争对手。

②产业内部比较。产业专家通常会收集这个产业内企业的某些数据并进行企业间的比较，所收集的数据包括市场份额、成本结构、关键成本以及顾客满意度等。这类信息可以告诉企业自己是否强于竞争对手，但是并没有告诉其导致该结果的原因。

③基准分析。基准分析是企业比较自己和竞争对手的业绩，包括单个或多种具体活动、系统或过程的比较。最理想的方法是企业把自己和一流企业相比较，无论它们是否处在同一个产业。另一种方法是把企业与产业内的国内外其他企业进行比较，通常跨国企业会把自己的子公司设在好几个不同的国家，因而可以把企业与跨国公司在该国家设立的子公司进行比较，因为它们具有共同的经营环境与成本结构，特别是信息之间具有很强的可比性。

④成本驱动力和作业成本法。企业使用作业成本法以找出企业的成本驱动力，这与传统的成本会计方法相比能提供更有用的信息。然而，找出成本驱动力并非易事，因为作业一般不只是某项具体的活动，而是由一系列活动形成的系统。为了简便，我们可以找出对顾客没有什么价值但投入较多，以及对顾客有价值但投入不够的活动。

⑤收集竞争对手的信息。企业有多种收集其竞争对手信息的方式，主要包括：与顾客进行沟通；与供应商、代理人、发行人以及产业分析师进行沟通；对竞争对手进行实地考察；分析竞争对手的产品；通过私下沟通、电话交谈以及网上交谈的方式询问对方的产品；雇用竞争对手的员工等。

（2）基准分析概述。如上所述，基准分析是企业之间进行业绩比较的一种重要方法，其目的是发现竞争对手的优点和不足，针对其优点，补已之短；根据其不足，选择突破口，从而帮助企业从竞争对手的表现中获得思路和经验，冲出竞争者的包围，超越竞争对手。

①基准对象。一般来说，能够衡量业绩的活动都可以成为基准对象。当然，把企业的每一项活动都作为基准对象是不切实际的，企业可以主要关注以下几个领域：占用较多资金的活动；能显著改善与顾客关系的活动；能最终影响企业结果的活动等。

②基准类型。基准对象的不同决定了基准类型的不同。基准类型主要包括内部基准、竞争性基准、过程或活动基准、一般基准、顾客基准五种类型。

内部基准。即企业内部各个部门之间互为基准进行学习与比较。企业内部由于存在着处于不同地理区域的部门，它们之间有着不同的历史和文化、不同的业务类型以及管理层与职员之间不同程度的融洽关系，因此可互为基准进行比较。

竞争性基准。即直接以竞争对手为基准进行比较。企业需要收集关于竞争对手的产品、经营过程以及业绩方面的具体信息，与企业自身的情况进行比较。由于有些在商业上比较敏感的信息不容易获取，因而有时还需要借助第三方的帮助。

过程或活动基准。即以具有类似核心经营的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。这类基准分析的目的在于找出企业做得最突出的方面，例如，生产制造、市场营销、产品工艺、存货管理以及人力资源管理等方面。

一般基准。即以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。顾客基准。即以顾客的预期为基准进行比较。

越来越多的企业选择过程或活动基准进行分析比较。由于过程或活动基准的对象不是直接的竞争对手，因而更容易获取相关的信息，从而更有利于企业发现不足之处或创新点。例如，对于一家致力提高质量、降低成本的酒店来说，需要确定能为酒店带来最大收益的客户，并着重满足这些客户的需求。酒店如果从客户满意度调查中发现其并未完全满足有利可图的商务旅行者的需求，就可运用过程或活动基准分析方法，了解其他公司如何满足这类客户的需求。这些公司可能包括诸如航空业、餐饮业等其他产业的公司。

③基准分析实践。一个企业进行基准分析的成败主要取决于高层管理人员的行为，他们必须清楚地认识到企业需要改革的地方。企业实施基准分析的具体步骤如下：

第一步是选择基准对象。管理人员在明确基准对象时应尽可能地精确。例如，企业如果考察的是顾客服务质量，那么管理人员就需要对与顾客服务相关的具体活动或领域非常熟悉。顾客服务包含相当多的活动，例如，订单管理、咨询回应、顾客投诉的处理、开立信用证以及货品计价等，这些活动之间都是相互独立的，它们有各自的技术与管理控制且属于不同的过程。

下一步是建立工作小组，小组成员需要包括涉及每项活动的战略上、功能上及战术上的代表成员。如果企业需要减少货品的返回率，那么这个基准分析小组成员就需要包括顾客服务代表、收货员、装载人员以及质量控制管理人员。

接下来的工作是决定进行基准分析的问题，并决定对哪家企业做这样的分析。借助专家顾问、产业协会以及产业新闻媒介的力量，企业可以作出正确的决定。

一旦确认了最优分析和比较对象，基准分析小组就可以收集对方的数据进行分析，把本企业的业绩与对方的业绩进行比较，以帮助自己找到可以改进的地方。工作小组通过衡量消除自身与对方差距的收益与成本来决定企业所要付出的努力水平。

（3）竞争对手分析。与竞争对手进行比较所得出的企业竞争优势能为企业带来有用的战略信息。本章第一节关于竞争对手的未来目标、假设、现行战略和潜在能力的分析都是企业自身核心能力识别和评价不可或缺的步骤和内容。

4．企业核心能力与成功关键因素。

本章第一节介绍了成功关键因素的概念，在这里又阐述了企业核心能力的概念。企业核心能力与成功关键因素是两类不同的概念。成功关键因素应被看作是产业和市场层次的特征，而不是针对某个个别公司。拥有成功关键因素是获得竞争优势的必要条件，而不是充分条件。比如，一个公司要成为成功的体育运动鞋的供应商，它就必须有发展新款式、管理供应商和分销商网络以及进行营销活动的能力。但只有这些还不够，所有大运动鞋公司都有产品发展部门、供应商和销售网络以及很大的营销预算，然而只有少数公司如耐克，才能将这些活动做得很出色，从而创造出高于竞争对手的价值。

企业核心能力和成功关键因素的共同之处在于它们都是公司盈利能力的指示器。虽然它们在概念上的区别是清楚的，但在特定的环境中区分它们并不容易。例如，一个成功关键因素可能是某产业所有企业要成功都必须具备的，但它也可能是特定公司所具备的独特能力。

【案例2.18】

广源天药集团的核心能力分析

广源天药集团是一家专门生产医药产品，并且拥有独一无二的国家级保密配方和百年老字号品牌的医药企业，其核心产品广源天药在治疗出血、消炎等方面有非常好的疗效，在国内外享有很高声誉。

广源天药集团最初生产销售的粉剂产品，产品结构较为单一。随着人们经济生活水平逐渐提高，医药企业竞争日趋激烈，消费者对医药产品功能的要求也日盖多样化。广源天药集团顺应时代发展对药品剂型、便捷性、准确性等多方面的需求，从1975年开始，在广源天药秘方原有剂型的基础上研制出系列新剂型、新品种。广源天药集团公司坚持稳老扶新、循序渐进的优化产品群结构，将自身独特的技术优势与多变的市场需求相结合，不断开发出新的高品质药品，赢得了消费者的信赖。

广源天药新产品开发最具有代表性的产品是广源天药创可贴。2000年，创可贴市场领先者国际品牌BD创可贴仅仅是一种卫生消毒材料，没有对伤口的止血和愈合的功效。而广源天药的药性具有很强的止血和愈合功效。2001年3月广源天药投资成立专业透皮研究部门，主要对创可贴进行研究开发，引进日本先进的生产透皮技术，委托国内企业加工生产8000多万贴，产量比2000年增长了近100倍。随后投资300万元建立广源天药创可贴生产线，并投资2000多万元组建医药电子商务公司，完善创可贴销售网络。2004年广源天药创可贴年销售额合计达到4000万元。2006年广源天药继续加大宣传攻势，着重宣传广源天药创可贴弥补了其他同类产品只能护理不能治疗的缺陷，彻底打破了BD独霸创可贴天下的局面。随后广源天药集团成立主要生产经营透皮产品的事业部，并于2011年收购国内一家制药厂，作为与透皮事业部相配套的生产企业， 2012年广源天药创可贴销售额再创新高，达到4亿元，到目前为止，广源天药仍然是创可贴行业的翘楚。

早在2002年，广源天药集团就开始进军日化产业。先从牙膏产品入手。一般来说传统牙膏的主要功能是解决牙齿防蛀和清洁问题，而80%左右的成年人或多或少都有口腔溃疡或者牙龈萎缩出血等问题。广源天药集团开发出一种能帮助消费者减轻牙龈出血等口腔问题的药物牙膏——天药牙膏。广源天药牙膏运用公司的关键资源—广源天药粉的神奇功效，使得广源天药牙膏具有独特的治疗功能。广源天药牙膏首先来用药品的销售渠道即医院和药房、网络销售渠道，随后才进入超市等渠道，这样有利于在产品问世时显现出药企的背景，让消费者觉得质量有保障，并且巧妙避开了与行业龙头的直接竞争，还可降低前期的销售费用。2004年广源天药牙膏开始投放市场，市场反应良好， 2005年天药牙膏销售收入接近8000万元。在此基础上，广源天药集团又对产品进行不断改进和完善， 2014年广源天药牙膏销售额突破19亿元，在国内所有牙膏品牌中的市场份额位列第三。

运用辨别企业核心能力的三个关键性测试，简要分析广源天药集团在医药和牙膏两个领域是否具备核心能力。

（1）医药领域。

它对顾客是否有价值？ “核心产品广源天药在治疗出血、消炎等方面有非常好的疗效，在国内外享有很高声誉”， “不断开发创造出新的高品质药品，赢得了消费者的信赖”。

它与企业竞争对手相比是否有优势？ “拥有独一无二的国家级保密配方和百年老字号品牌的医药企业”； “创可贴市场领先者国际品牌BD创可贴仅仅是一种卫生消毒材料，没有对伤口的止血和愈合的功效”， “到目前仍然是创可贴行业的翘楚”。

它是否很难被模仿或复制？ “拥有独一无二的国家级保密配方” “将自身独特的技术优势与多变的市场需求相结合，不断开发创造出新的高品质药品”； “广源天药创可贴弥补了其他同类产品只能护理不能治疗的缺陷”。

广源天药集团医药板块同时满是三个关键测试，具备核心能力。

（2）牙膏领域。

它对顾客是否有价值？ "80%左右的成年人或多或少都有口腔溃疡或者牙龈萎缩出血等问题。广源天药集团开发出一种能帮助消费者减轻牙龈出血等口腔问题的药物牙膏——天药牙膏……广源天药集团又对产品进行不断改进和完善。”

它与企业竞争对手相比是否有优势？ “一般传统牙膏的主要功能是解决牙齿防蛙和清洁问题”； “开发出一种能帮助消费者减轻牙龈出血等口腔问题的药物牙膏”； “广源天药牙膏具有独特的治疗功能”， “广源天药牙膏首先采用药品的销售渠道即医院和药房、网络销售渠道，随后才逐步利用超商渠道。这样有利于在产品问世时显现出药企的背景，让消费者觉得质量有保障，并且巧妙避开了与行业龙头的直接竞争，还可降低前期的销售费用"。

它是否很难被模仿或复制？ “广源天药牙膏运用公司的关键资源——广源天药粉的神奇功效，使得广源天药牙膏具有独特的治疗功能"。

广源天药集团牙膏产品同时满足三个关键测试，具备核心能力。

【案例2.19】

VD公司的核心能力分析案例内容详见第一章“战略与战略管理” 【案例1.7】

运用识别企业核心能力的三个关键性测试，简要分析VD公司是否具备核心能力。

(1)它对顾客是否有价值? “因材施教,给每个孩子带来个性化的学习体验”; “为中国小朋友量身定制最适合他们的教材”， “付费学员数量突破50万”。

（2）它与企业竞争对手相比是否有优势？ “自2013年成立起，引领线上教育的VD公司一直在快速壮大。由于VD公司近乎极致的规划设计与极其周密的运作，使竞争对手难以复制和超越”.

（3）它是否很难被模仿或复制？ “由于VD公司近乎极致的规划设计与极其周密的运作，使竞争对手难以复制和越越”

VD公司同时满足三个关键测试，具备核心能力。

### 二、价值链分析

迈克尔·波特在《竞争优势》一书中引入了“价值链”的概念。波特认为，企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动。那么，企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。

价值链最初是为了在企业复杂的制造程序中分清各步骤的“利润率”而采用的一种会计分析方法，其日的在于确定在哪一步可以削减成本或提高产品的功能特性。波特认为，应该将会计分析中确定每一步骤新增价值与对组织竞争优势的分析结合起来，了解企业资源的使用与控制状况必须从发现这些独立的创造价值的活动开始。

价值链日益成为分析公司资源与能力的理论框架。价值链分析把企业活动进行分解，通过考虑这些单个活动本身及其相互关系来确定企业的竞争优势。

（一）价值链的两类活动

价值链分析将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类。图2—7是价值链的图解。

公司基础设施（如财务、企划）

人力资源管理

利

支持活动

润

技术开发

采购管理

润

利

内部后勤

生产经营

外部后勤1市场销售

服务

基本活动

围2—7价值链

1.基本活动。

基本活动，又称主体活动，是指生产经营的实质性活动，一般可以分为内部后勤生产经营、外部后勤、市场销售和服务五种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接有关，是企业的基本增值活动。每一种活动又可以根据具体的产业和企业的战略再进一步细分成若干项活动。

（1）内部后勤，又称进货物流，是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动，如原材料的装卸、人库、盘存、运输以及退货等。

（2）生产经营，是指将投人转化为最终产品的活动，如加工、装配、包装、设备维修、检测等。

（3）外部后勤，又称出货物流，是指与产品的库存、分送给购买者有关的活动，如最终产品的人库、接受订单、送货等。

（4）市场销售，是指促进和引导购买者购买企业产品的活动，如广告、定价、销售渠道等。

（5）服务，是指与保持和提高产品价值有关的活动，如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等。

2．支持活动。

支持活动，又称辅助活动，是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动，包括采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础设施。

（1）采购管理。这里的采购是广义的，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买与管理。例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等都属于采购管理。

（2）技术开发，是指可以改进企业产品和工序的一系列技术活动。这也是一个广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。因此，企业中每项生产经营活动都包含着技术，只不过其技术的性质、开发的程度和使用的范围不同而已。有的属于生产方面的工程技术，有的属于通信方面的信息技术，还有的属于领导的决策技术。这些技术开发活动不仅仅与企业最终产品直接相关，而且支持着企业全部的活动，成为判断企业竞争实力的一个重要因素。

（3）人力资源管理，是指企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动。这些活动支持着企业中每项基本活动和支持活动，以及整个价值链。人力资源管理在调动职工生产经营的积极性上起着重要的作用，影响着企业的竞争实力。

（4）企业基础设施，是指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等。企业高层管理人员往往能在这些方面发挥重要的作用，因此高层管理人员也被视作基础设施的一部分。企业的基础设施与其他支持活动有所不同，它一般是用来支撑整个价值链的运行，即所有其他的价值创造活动都通过基础设施进行。在多元经营的企业里，公司总部和经营单位各有自己的基础设施。

（二）价值链确定

为了在一个特定产业进行竞争并判定企业竞争优势，有必要确定企业的价值链。即从价值链分析入手，将各种不同的价值活动在一个特定的企业中得到确认。价值链中的每一项活动都能进一步分解为一些相互分离的活动。例如，图2—8显示了在价值链中对基本活动中“市场销售”活动的再分解；而图2—9显示的是复印机制造企业的完整的价值链活动的再分解。

公司基础设施（如财务、企划）

力资源管理

利

技术开发

润

采购管理

利

内部后數

生产经营

外部后勒1市场销售

服务

润

营销管理；广告；销售队伍管理；销售业务；技术文献；促销

图2—8一条价值链再分解

公司基础设施

人力资源管理

招聘、培训

招聘

招聘

利

技术开发

自动化系统设计

件设计、机器设计、总装线设计、检测程序、能源管理

信息系统开发

市场研究销售支持和技术文献

服务手册和程序

润

采购

运输服务

原材料、其他那件、能源物资供应、电力/电子部件

计算机服、运输服务

中介机构

服务、物资！备用件系统供应、出卷！出差和津贴和津贴

利

润

进货材料搬运、进货检查、部件松查和交货

部件装配总装、调节和检测设备作业

订单处理装运

服务信誉、广告、促1备用件系 弹、销售1统

队伍

内部后勤

生产经营

外部后勤 市场销售 服务图2—9 复印机生产企业的价值链

确定有关价值活动要求将在技术特征或经济效果方面可分离的活动分解出来。如生产或营销这样一些广义的职能应该进一步细分为一些活动。一些活动的再分解能够达到范围日趋狭窄的活动的层次，这些活动在一定程度上相互分离。例如，工厂里的每台机器可以被看作是一项分离的活动。这样，潜在活动的数量通常十分巨大。

分解的适当程度依赖于这些活动的经济性和分析价值链的目的。分离这些活动的基本原则是： （1）具有不同的经济性； （2）对产品差异化产生很大的潜在影响； （3）在成本中所占比例很大或所占比例在上升。如果分解一些活动对于揭示企业竞争优势的作用很明显，那么对这些活动的分解就非常重要；相反，如果分解一些活动被证明对提示竞争优势无足轻重或这些活动具有相似的经济性，那么这些活动就没有必要分解，而是可以被组合起来。

将某一活动恰当归类需要进行判断。例如，订单处理可以作为外部后勤的一部分，也可作为市场销售的一部分来进行归类。对一个批发商而言，订单处理的作用更接近营销的一部分。同样，销售队伍也常发挥服务的职能。各项活动应分别归入能最好地反映它们对企业竞争优势贡献的类别中。例如，若订单处理是一个企业与其买方相互作用的一个方面，则它应被归入市场销售这一类别。同样，假如进货材料处理和发货材料处理用的是同一套设施和人员，那么二者就应该合并为同一活动，并从其职能具有最大的竞争性影响的角度进行分类。

（三）企业资源能力的价值链分析

价值链分析的关键是，要认识企业不是机器、货币和人员的随机组合，如果不将这些资源有效地组织起来，生产出最终顾客认为有价值的产品或服务，那么这些资源将毫无价值。因此，资源分析必须是一个从资源评估到对怎样使用这些资源的评估过程。

企业资源能力的价值链分析要明确以下几点：

1，确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。

虽然价值链的每项活动，包括基本活动和支持活动，都是企业成功所必经的环节，但是，这些活动对企业竞争优势的影响是不同的。在关键活动的基础上建立和强化这种优势很可能使企业获得成功。

支持企业竞争优势的关键性活动事实上就是企业的独特能力的一部分。

2，明确价值链内各种活动之间的联系。

价值链中基本活动之间、基本活动与支持活动之间以及支持活动之间存在各种联系，选择或构筑最佳的联系方式对于提高价值创造和战略能力是十分重要的。例如，在基本活动之间，保持高水平的存货会使生产安排变得容易，并且可以对顾客的需求作出快速反应，但会增加经营成本，因此，应该评估一下增加存货可能带来的利和弊。又如，传统的库存管理与JT （准时生产）反映了基本活动与支持活动之间不同的联系方式，前者要求库存部门按照既定的订货费用、准备结束费用、存货费用、保险量等因素以决定最佳库存量，后者则将这些因素都作为变量，因而将优化库存的过程变为优化整个生产管理的过程。这两种管理方式显然反映的是企业基础设施（企业整体的控制系统）与企业基本生产经营活动之间不同的联系方式。

3，明确价值系统内各项价值活动之间的联系。

价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。图2—10所示的价值系统内包括供应商、分销商和客户在内的各项价值活动之间的许多联系。例如，一个企业的采购和内部后勤活动与供应商的订单处理系统相互作用；同时，供应商的工程人员与企业的技术开发和生产人员之间也可以协同工作；供应商的产品特点以及它与企业价值链的其他接触点能够十分显著地影响企业的成本和产品差异（如供应商频繁的运输能降低企业库存的要求；供应商产品的适当的包装能减少企业搬运费用：

供应商对发货的检查能减少企业对产品进行检查的需要）。近年来，战略联盟的发展正是基于这一思路。例如，美国一些铝罐生产商把它们的生产工厂建在啤酒厂的附近，用顶端传输器直接把产品传送到啤酒厂的装瓶线上，这样可为双方节约生产安排、装运以及存货等费用。

共应商的价值链

销售渠道的价值链

顾客的价值链

企业价值链

图2—10 价值系统

【案例2.20】

保圣汽车制造公司价值链活动的分类

保圣汽车制造公司经过战略分析后选择了成本领先战略作为其竞争战略定位，并通过重构价值链各项活动以求获取成本优势。主要重构措施包括；

（1）公司生产所需要的外购配件大部分是由就近的同一公司生产，与总装厂距离非常短，减少了物流费用，由于同一公司的品检标准一致，不需要重复检查，进货质量检查效率提高了。

（2）公司内部各个配件厂分布在总装厂周围，建立大规模生产线以实现规模经济；并根据公司在全国汽车经销商的销售数据预测生产计划，最大限度地减少库存。

3）总装厂根据装配工序，实现及时生产模式，让配件工厂按照流程进度提供配件，减少物流费用。

（4）订单处理人员根据全国汽车经销商的分布就近调配车型，并选择最优路线配送以降低物流费用。

（5）利用售前热线开展市场调查活动，有的放矢地进行广告宣传，提高广告效率，最大限度地吸引終端消费者。

（6）终瑞车主可以通过售后热线反赞车型问题，将信息与汽车经销商共享，以获得最佳配件库存，保证前来维修的客户的满意度。

（7）从产品研发阶段就开始实施成本企划来控制成本，事业部制和矩阵式相交融，在减少管理层次的同时提高了效率。以整车生产为依托，利用中央数据单元，各配件分广合理安排进度。将公司生产所需配件分为外购件和自产件，分类的原则是比较公司内部生产与外部采购的性价比。

（8）定期对员工进行培训，使其及时掌握公司所来用的最新技术、工艺或流程，尽快实现学习曲线效应。

（9）通过市场调查，开发畅销车型，获得资金的高流通率。

（10）与供应汽车发动机的外购厂家建立良好关系，保证生产进度不受影响。

按照价值链活动的分类，保圣汽车制造公司10类活动可作如下划分：

内部后勤（进货物流）：活动（1）；

生产经营：活动（2）、活动（3）；

外部后勤（出货物流）；活动（4）；

市场销售：活动（5）；

服务：活动（6）；

采购：活动（10）；

技术开发；活动（9）；

人力资源管理：活动（8）；

企业基础设施：活动（7）。

【案例2.21】

绿梦公司价值链两类活动的主要优势案例内容详见本章【案例2.13】。

本案例中，依据企业价值链的两类活动，简要分析绿梦公司生产和出口有机优质茶叶的主要优势如下：

（1）基本活动。

①生产经营。“绿梦公司自成立以来一直坚持严格的有机种植管理，从未使用任何化学药肥。茶园依靠物理和生物技术，通过饲养茶园鸡、种树引鸟、引存蜘蛛和蚂蚁，恢复茶园生物多样性来控制虫害；辅助使用粘虫板、灭虫灯将害虫种群控制在平衡的生态环境中；当虫害集中性爆发时，组织人工捉虫。除草完全依靠人工。绿梦公司按农时组织茶农用手工机械除草回填茶园。绿梦公司有机肥的主原料只用山区放养的羊粪，不含任何激素和抗生素，加上山林腐殖土、塘泥、枯叶等同样达到有机要求的原料来发酵，再以8倍于化肥的施用重量，将有机肥料施满每一寸土地”。

②外部后勤。“2014年绿梦公司投资9800万元人民币，按食品生产标准建·．．．．．．．仓储库房，引进全新的生产设备，在······存储环节实现了现代化管理与传统工艺的完美融合”。

③市场销售。“2010年起绿梦公司连续通过中国、欧盟、美国、日本的有机认证，后三种认证中最严格的指标均超过600项，覆盖了国内所有可见的农药化肥和重金属标准，是可以通行全球的有机认证。有了世界市场的通行证，绿梦公司有机优质茶叶实现了90％的出口，销往世界各地”。

（2）支持活动。

①采购。“这片土地无农业种植史，土壤洁净肥沃”；“绿梦公司有机肥的主原料只用山区放养的羊粪，不含任何激素和抗生素，加上山林腐殖土、塘泥、枯叶等同样达到有机要求的原料来发酵”；“绿梦公司投巨资在茶园上游修建水库，水源来自地下山泉。水库杜绝一切养殖，通过滴灌管道灌溉茶园”。

②人力资源管理。“绿梦公司投资建设茶园农舍，将很多高寒山区的贫穷山民转移下来，给他们一个安稳的家，彻底解决工作、生活、教育等问题，并利用科学的有机管理理念帮助他们更合理地利用土地创造未来”。

③基础设施。“1998年，绿梦公司的创始人祖先生将2000亩次生林开垦为茶园”；“在祖先生执着的理念指引下，绿梦公司自成立以来一直坚持严格的有机种植管理”。

【案例2.22】

JY公司发展阶段资源能力的价值链分析

JY公司成立于2004年，公司主营业务是将工业级二氧化碳共聚物材料，经过提纯改性，应用于医用耗材类产品。JY公司核心优势在于科研与技术支持。经过多年的研究开发，目前已取得十多项专利技术成果，拥有独立自主的知识产权。

JY公司的发展战略可以分为三个阶段。公司根据不同阶段的发展状况，采用不同模式构筑企业竞争优势。

第一阶段；一体化商业模式（2004～2010年）。

JY公司实施科研、中试、生产一体化，覆盖企业价值链的各个环节。公司将资源和能力配置到价值链的各个环节，牢牢掌控价值链的各个经营活动，把握生产经营的全部所得。

第二阶段：外包转型（2010～2014年）。

随着企业业务发展，JY公司发现自己在融资、采购、生产、销售等价值活动方面处于劣势，导致企业开发出的产品无法尽快实现商业转化。于是JY公司将自身的经营业务聚焦于研发和营销服务两个价值创造环节上，而将生产制造环节外包出去，以增加企业价值链整体价值。同时，JY公司还将自己的非核心专利转让出去，通过获取专利许可使用费在价值链上增加了一个价值创造的环节。

第三阶段：平台战略（2014年至今）。

第二阶段的转型外包，不仅使JY公司优化了资源配置，而且使JY公司与生产企业达成良好的协作关系，这提供了平台战略实施的前提。而网络技术的发展，使得JY公司实施平台战略成为可能。JY公司的平台战略就是以技术研发以及核心医疗产品为核心，以网络效应吸引生产企业、客户（医院、养老院、药店）等多方加入，搭建起跨企业、跨区域、跨行业的医疗设备资源合作、共享的专业化平台。

本案例中，JY公司在三个发展阶段运用价值链分析自身的资源和能力而构筑其竞争优势体现如下：

（1）确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“JY公司核心优势在于科研与技术支持”，“于是JY公司将自身的经营业务聚焦于研发和营销服务两个价值创造环节上”。

（2）明确价值链内各种活动之间的联系，选择或构筑最佳的联系方式对于提高价值创造和战略能力是十分重要的。JY公司“第一阶段：一体化商业模式（2004～2010年）”、“第二阶段：外包转型（2010～2014年）”、“第三阶段：平台战略（2014年至今）”都是根据企业不同时期的发展状况，选择或构筑价值链内各种活动之间最佳的联系方式。

（3）明确价值系统内各项价值活动之间的联系，价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。JY公司“第三阶段：平台战略（2014年至今）”，“以网络效应吸引生产企业、客户（医院、养老院、药店）等多方加入，搭建起跨企业、跨区域、跨行业的医疗设备资源合作、共享的专业化平台”，就是选择和构筑了企业与企业的价值链之间的最佳联系方式。

【案例2.23】

环亚公司资源能力的价值链分析

2003年，“电池大王”环亚公司收购了一家汽车制造公司，成立了环亚汽车公司。环亚汽车公司将其电池生产技术优势与汽车制造技术相结合，迅速成为国内新能源汽车领域的龙头企业。

新能源汽车生产的关键在于掌握三大核心：电机、电控与电池生产制造技术以及具有完备的整车组装能力。环亚汽车公司下大力气增强企业在这些关键性活动方面的竞争优势。

环亚汽车公司在包括电机、电控与电池生产领域投入的研发费用占销售收入的比例达4.13％，远高于国内同类汽车生产企业的研发投入占比，与国际知名汽车品牌企业相当。环亚汽车公司自主研发的磷酸铁锂电池（锂电池的一种）及管理系统安全性能好、使用寿命长；环亚汽车公司的锂电池专利数量名列国内第一。环亚汽车公司自主研发的永磁同步电机功率大、扭矩大，足够满足双模电动汽车（拥有燃油驱动与电能驱动两种动力系统，驱动力可以由电动机单独供给，也可以由发动机与电动机耦合供给，与混合动力汽车并无差别）与纯电动汽车的动力需求。环亚汽车公司自主研发的动力系统匹配技术能够保证动力电池、驱动电机及整车系统的匹配，保证整车运行效率。此外，2008年环亚汽车公司以近2亿元的价格收购了半导体制造企业中达公司，此次收购使环亚汽车公司拥有了电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力。2011年环亚汽车公司与国际知名老牌汽车制造企业D公司成立合资公司，借助D公司掌握的汽车结构以及安全领域的专有技术，增强了公司在汽车整车组装方面的研发能力和生产能力。

为了进一步扩大公司新能源汽车生产制造规模，环亚汽车公司又将其在新能源轿车制造的优势延展至新能源客车制造。2009年环亚汽车公司以6000万元的价格，收购国内美泽客车公司，获得客车生产许可证；2014年环亚汽车公司又与国内广贸汽车集团分别按51％和49％持股比例合资设立新能源客车公司，注册资本3亿元人民币。

近年来，环亚汽车公司开启了向产业上下游延展的战略新举措。2015年环亚汽车公司收购专门从事盐湖资源综合利用产品的开发、加工与销售的东州公司，这一收购整合了环亚汽车公司汽车零部件的生产。2016年环亚汽车公司以49％的持股比例，与青山盐湖工业公司及深域投资公司共同投资成立合资企业，注册资本5亿元人民币。此次合作实现了环亚汽车公司的动力锂电池优势与盐湖锂资源优势相结合。2015年环亚汽车公司与广安银行分别以80％和20％的持股比例合资成立环亚汽车金融公司，注册资本为5亿元人民币。这是环亚汽车公司向汽车服务市场延伸的一个重大事件。

到目前为止，环亚汽车公司是全球少有的同时掌握新能源汽车电池、电机、电控及充电配套、整车制造等核心技术以及拥有成熟市场推广经验的企业之一，环亚新能源汽车的足迹已遍布全球的50个国家和地区。

本案例中，环亚汽车公司运用价值链分析自身的资源和能力而构筑其竞争优势体现如下：

（1）确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。虽然价值链的每项活动，包括基本活动和支持活动，都是企业成功所必经的环节，但是，这些活动对企业竞争优势的影响是不同的。在关键活动的基础上建立和强化这种优势很可能使企业获得成功。“新能源汽车生产的关键在于掌握三大核心零部件电机、电控与电池生产制造技术以及具有完备的整车组装能力。环亚汽车公司下大力气增强企业在这些关键性活动的竞争优势”。

（2）明确价值链内各种活动之间的联系。价值链中基本活动之间、基本活动与支持活动之间以及支持活动之间存在各种联系，选择或构筑最佳的联系方式对于提高价值创造和战略能力是十分重要的。“环亚汽车公司在包括电机、电控与电池生产领域投入的研发费用占销售收入的比例达4.13％，远高于国内同类汽车生产企业的研发投入占比，与国际知名汽车品牌企业相当”；“2008年环亚汽车公司以近2亿元的价格收购了半导体制造企业中达公司，此次收购使环亚汽车公司拥有了电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力。2011年环亚汽车公司与国际知名老牌汽车制造企业D公司成立合资公司，借助D公司掌握的汽车结构以及安全领域的专有技术，增强了公司在汽车整车组装方面的研发能力和生产能力”；“2009年环亚汽车公司收购国内美泽客车公司，获得客车生产许可证；2014年环亚汽车公司又与国内广贸汽车集团分别按51％和49％持股比例合资设立新能源客车公司”，这些都是环亚汽车公司选择或构筑公司价值链内各种活动最佳的联系方式。

（3）明确价值系统内各项价值活动之间的联系。价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。价值系统内包括供应商、分销商和客户在内的各项价值活动之间的许多联系。“近年来，环亚汽车公司开启了向产业上下游延展的战略新举措”；“2015年环亚汽车公司收购专门从事盐湖资源综合利用产品的开发、加工与销售的东州公司，这一收购整合了环亚汽车公司汽车零部件的生产”；“2016年环亚汽车公司以49％的持股比例，与青山盐湖工业公司及深域投资公司共同投资成立合资企业，·······此次合作实现了环亚汽车公司的动力锂电池优势与盐湖锂资源优势相结合”； "2015年环亚汽车公司与广安银行 合资成立环亚汽车金融公.…………向汽车服务市场延伸”，这些都是环亚汽车公司选择和构筑价值系统中企业与企业的价值链之间最佳的联系方式。

### 三、业务组合分析

价值链分析有助于对企业的能力进行考察，这种能力来源于独立的产品、服务或业务单位。但是，对于多元化经营的公司来说，还需要将企业的资源和能力作为一个整体来考虑。因此，公司战略能力分析的另一个重要部分就是对公司业务组合进行分析，保证业务组合的优化是公司战略管理的主要责任。波士顿矩阵与通用矩阵分析就是公司业务组合分析的主要方法。

(一)波士顿矩阵

1，基本概念。

波士顿矩阵（BCG Matrix），又称市场增长率一相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等，是由美国著名的管理学家、波士顿咨询公司创始人布鲁斯·享德森（Bruce Henderson）于1970年首创的一种用来分析和规划企业产品组合的方法。这种方法的核心在于，解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化，并如何将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去，以保证企业收益，是企业在激烈竞争中能否取胜的关键。

波士顿矩阵认为一般决定产品结构的基本因素有两个：即市场引力与企业实力。市场引力包括市场增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。其中最主要的是反映市场引力的综合指标—市场增长率，它是决定企业产品结构是否合理的外在因素。企业实力包括企业市场占有率以及技术、设备、资金利用能力等，其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业的竞争实力。

2.基本原理。

波士顿矩阵将企业所有产品从市场增长率和市场占有率角度进行再组合。在坐标图上（见图2—11），波士顿矩阵的纵轴表示市场增长率，它是指企业所在产业某项业务前后两年市场销售额增长的百分比。这一增长率表示每项经营业务所在市场的相对吸引力。通常用10%作为增长率高低的界限。横轴表示企业在产业中的相对市场占有率，是指企业某项业务的市场份额与这个市场上最大竞争对手的市场份额之比。这一市场占有率反映出企业在市场上的竞争地位。相对市场占有率的分界线为1.0 （在该点本企业的某项业务的市场份额与该业务市场上最大竞争对手的市场份额相等），该分界线将市场占有率划分为高低两个区域。横轴之所以采用相对市场占有率而不采用绝对市场占有率，是考虑到企业不同产品所在产业的集中度差异，绝对市场占有率不能够准确反映企业在所处产业中实际的竞争地位。

图2—11中纵坐标与横坐标的交叉点表示企业的一项经营业务或产品，而圆圈面积的大小表示该业务或产品的收益与企业全部收益之比。

市场增长率

“明星”业务

“问题”业务 高

10%

“现金牛”业务

“瘦狗”业务 低

高 1.0

低

相对市场占有率

图2—11 波士顿矩阵

根据有关业务或产品的市场增长率和企业相对市场份额标准，波士顿矩阵把企业全部经营业务定位在四个区域中，即：

（1）高增长一强竞争地位的“明星”业务。这类业务处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额。在企业的全部业务中，“明星”业务的增长和获利有着极好的长期机会，但它们是企业资源的主要消费者，需要大量的投资。为了保护和扩展“明星”业务在增长的市场中的主导地位，企业应在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展。

“明星”业务适宜采用的战略是：积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位。明星业务的管理组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。

（2）高增长—弱竞争地位的“问题”业务。这类业务通常处于最差的现金流量状态。一方面，其所在产业的市场增长率高，需要企业大量投资以支持其生产经营活动；另一方面，其相对市场占有率低，能够生成的资金很少。因此，企业对于“问题”业务的进一步投资需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题。

例如，在产品生命周期中处于导人期时因种种原因未能开拓市场的新产品，进入成长期后即成为“问题”业务。对“问题”业务应采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为“明星”的业务进行重点投资，提高市场占有率，使之转变成“明星”业务；对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一段时期内采取扶持的对策。对“问题”业务的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中。“问题”业务的管理组织，最好是采取智囊团或项目组等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责。

（3）低增长—强竞争地位的“现金牛”业务。这类业务处于成熟的低速增长的市场中，市场地位有利，盈利率高，本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展。

这一象限内的大多数产品的市场增长率的下跌已成不可阻挡之势，因此可采用收获战略，即投入资源以达到短期收益最大化为限。①把设备投资和其他投资尽量压缩；②采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润，为其他产品提供资金。对于这一象限内市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度。对于“现金牛”业务，适合用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。

（4）低增长—弱竞争地位的“瘦狗”业务。这类业务处于饱和的市场当中，竞争激烈，可获利润很低，不能成为企业资金的来源。对这类业务应采用撤退战略：首先应减少批量，逐渐撤退。对那些还能自我维持的业务，应缩小经营范围，加强内部管理；而对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他业务转移。最后是整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品并入其他事业部，统一管理。

3．波士顿矩阵的运用。

充分了解了四种业务的特点后还需进一步明确各项业务单位在公司中的不同地位，从而进一步明确其战略。通常有四种战略分别适用于不同的业务：

（1）发展。以提高相对市场占有率为目标，增加资金投人，甚至不惜放弃短期收益。如：想尽快成为“明星”的问题业务，就应以此为战略。

（2）保持。投资维持现状，目标是保持该项业务现有的市场占有率。对于较大的“现金牛”业务可以此为战略，以使它们产生更多的收益。

（3）收割。这种战略主要是为了获得短期收益，目标是在短期内得到最大限度的现金收入。对处境不佳的“现金牛”业务及没有发展前途的“问题”业务和“瘦狗”业务应视具体情况采取这种策略。

（4）放弃。目标在于清理和撤销某些业务，减轻负担，以便将有限的资源用于效益较高的业务。这种战略适用于无利可图的“瘦狗”业务和“问题”业务。

4．波士顿矩阵的启示。

波士顿矩阵有以下几方面重要的贡献：

（1）波士顿矩阵是最早的组合分析方法之一，被广泛运用于产业环境与企业内部条件的综合分析、多样化的组合分析、大企业发展的理论依据等方面。

（2）波士顿矩阵将企业不同的经营业务综合在一个矩阵中，具有简单明了的效果。

（3）该矩阵指出了每个业务经营单位在竞争中的地位、作用和任务，从而使企业能够有选择地和集中运用有限的资金。每个业务经营单位也可以从矩阵中了解自己在总公司中的位置和可能的战略发展方向。

（4）利用波士顿矩阵可以帮助企业推断竞争对手对相关业务的总体安排。其前提是竞争对手也使用波士顿矩阵的分析方法。

5．波士顿矩阵的局限。

企业把波士顿矩阵作为分析工具时，应该注意到它的局限性。

（1）在实践中，企业要确定各业务的市场增长率和相对市场占有率是比较困难的。

（2）波士顿矩阵过于简单。首先，它用市场增长率和企业相对市场占有率两个单一指标分别代表产业吸引力和企业竞争地位，不能全面反映这两方面的状况；其次，两个坐标的划分都只有两个位级，划分过粗。

（3）波士顿矩阵暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是呈正相关的。但在有些情况下这种假设是不成立或不全面的。一些市场占有率小的企业如果实施创新、差异化和市场细分等战略，仍能获得很高的利润。

（4）波士顿矩阵的另一个条件是，资金是企业的主要资源。但在许多企业内，要进行规划和均衡的重要资源不是现金而是时间和人员的创造力。

（5）波士顿矩阵在实际运用中有很多困难。例如，正确地应用组合计划会对企业的不同部分产生不同的影响和要求，这对许多管理人员来说是一个重要的文化变革，而这一文化变革往往是非常艰难的过程；又如，按波士顿矩阵的安排，“现金牛”业务要为“问题”业务和“明星”业务的发展筹资，但如何保证企业内部的经营机制能够与之配合？谁愿意将自己费力获得的盈余被投资到其他业务中去？因此，有些学者提出，与其如此，不如让市场配置资源可能更有效率。

（二）通用矩阵

通用矩阵，又称行业吸引力矩阵，是美国通用电气公司设计的一种业务组合分析方法。

1．基本原理。

通用矩阵改进了波士顿矩阵过于简化的不足。首先，在两个坐标轴上都增加了中间等级；其次，其纵轴用多个指标反映产业吸引力，横轴用多个指标反映企业竞争地位。这样，通用矩阵不仅适用于波士顿矩阵所能适用的范围，而且九个区域的划分，更好地说明了企业中处于不同竞争环境和不同地位的各类业务的状态（见图2—12）。

竞争地位 强

中

弱 高

中 低

图2—12 通用矩阵

在图2—12中，产业吸引力和竞争地位的值决定着企业某项业务在矩阵上的位置。矩阵中圆圈面积的大小与产业规模成正比，圈中扇形部分（画线部分）表示企业在某项业务的市场占有率。

影响产业吸引力的因素有产业增长率、市场价格、市场规模、获利能力、市场结构、竞争结构、技术及社会政治因素等。评价产业吸引力的大致步骤是：首先，根据每个因素的相对重要程度，定出各自的权数；其次，根据产业状况定出产业吸引力因素的级数；最后，用权数乘以级数，得出每个因素的加权数，并将各个因素的加权数汇总，得出整个产业吸引力的加权值。

产业吸引力

影响经营业务竞争地位的因素，有相对市场占有率、市场增长率、买方增长率、产品差别化、生产技术、生产能力、管理水平等。评估企业经营业务竞争地位的原理，与评估产业吸引力原理是相同的。

从矩阵图九个方格的分布来看，企业中处于左上方三个方格的业务适合采取增长与发展战略，企业应优先分配其资源；处于右下方三个方格的业务，一般应采取停止、转移、撤退战略；处于对角线三个方格的业务，应采取维持或有选择地发展的战略，维持原有的发展规模，同时调整其发展方向。

2．通用矩阵的局限。

通用矩阵虽然改进了波士顿矩阵过于简化的不足，但是也存在自身的不足。

（1）用综合指标来测算产业吸引力和企业的竞争地位，这些指标在一个产业或一个企业的表现可能会有不一致，评价结果也会由于指标权数分配的不准确而存在偏差。

（2）划分较细，这对于业务类型较多的多元化大公司来说必要性不大，且需要更多数据，方法比较繁杂，不易操作。

【案例2.24】

WV公司新业务的波士顿矩阵分析

WV公司是国内最大的豆奶生产企业。自2002年以来，WV公司凭借其在豆奶业的优势地位，积累了大量的资金，急需寻找新的投资领域。

WV公司在豆奶行业的成功经营使公司在食品行业具备了品牌、渠道、研发资源等多方面的竞争优势，运用这些优势公司顺利地将核心主业豆奶粉延伸至大食品概念的其他业务上。

（1）乳制品业。乳制品业国内市场在过去的十年中每年以两位数的增长速度迅猛发展。自2002年开始，WV公司在短时间内收购了遍布全国各地的40家乳制品生产企业，实现了公司乳制品业在全国范围内快速布局，占据了行业的优势地位。

（2）白酒业。国内名优白酒生产企业销售收入和利润增长稳健。2006年WV公司采用控股两家酒业公司的方式进入白酒业，公司酒业得以快速增长，白酒业市场占有率不断提升。

（3）粮油业。2008年开始，WV公司将豆奶粉业务延伸至其他的粮油产品。WV公司在成熟的粮油行业的成功经营，以高市场占有率为其进一步战略扩张提供了大量的现金流。

WV公司以大食品概念为圆心经营的粮油业、乳制品业、酒业充分发挥各个业务之间的协同效应，取得了良好业绩。

近年来，国内豆奶业的发展速度开始减缓，公司领导层认为豆奶行业发展已经遭遇瓶颈，公司需要涉足一些高利润行业，期望能够为其未来发展创造新的利润增长点。基于国内的房地产热，2007～2010年WV公司以新建方式投资房地产业。最终由于经验不足以及之后的几年国内对房地产行业进行宏观调控，房地产业进入了一个“寒冬期”，公司房地产业务最终对外出售。

本案例中，运用波士顿矩阵分析方法，对WV公司所投资的乳制品业务、白酒业一务、粮油业务、房地产业务分类及其发展方向作如下分析：

WV公司的乳制品业务和白酒业务在波士顿矩阵中属于高增长一强竞争地位的“明星”业务，“乳制品业在过去的十年中每年以两位数的增长速度迅猛发展”， "WV公司在短时间内收购了遍布全国各地的40家乳制品生产企业，实现了公司乳制品业在全国范围内快速布局，占据了行业的优势地位”； “国内名优白酒生产企业销售收入和利润增长稳健”， “WV公司酒业得以快速增长，在白酒业市场占有率不断提升”。为了保护和扩展“明星”业务在增长的市场上占主导地位，企业应在短期内优先供给其所需的资源，支持其继续发展。

WV公司粮油业务在波士顿矩阵中属于低增长一强竞争地位的“现金牛”业务，"WV公司在成熟的粮油行业的成功经营，以高市场占有率为其进一步战略扩张提供了大量的现金流”。这类业务处于成熟的低速增长的市场中，市场地位有利，盈利率高，本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展。

WV公司房地产业务在波士顿矩阵中属于低增长一弱竞争地位的“瘦狗”业务，“房地产业已进入了一个，寒冬期”， “由于经验不足，公司房地产业务最终对外出售”。对这类产品应采用撤退战略（WV公司已经采用）。

## 第三节 SWOT分析

### 一、基本原理

SWOT分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。这里， S是指企业内部的优势（Strenghs）， W是指企业内部的劣势（Weakness），O是指企业外部环境的机会（Opportunities）， T是指企业外部五境的威胁（Threats）。

企业内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言的，一般表现在企业的资金、技术设备、员工素质、产品、市场、管理技能等方面。判断企业内部的优势和劣势一般有两项标准：一是单项的优势和劣势。例如，企业资金雄厚，则在资金上占优势；市场占有率低，则在市场上处于劣势。二是综合的优势和劣势。为了评估企业的综合优势和劣势，应选定一些重要因素，加以评价打分，然后根据其重要程度按加权平均法加以确定。

企业外部环境的机会是指环境中对企业有利的因素，如政府支持、高新技术的应用、良好的与购买者和供应者的关系等。企业外部环境的威胁是指环境中对企业不利的因素，如新竞争对手的出现、市场增长缓慢、购买者和供应者讨价还价能力增强、技术老化等。

图2—13列示了SWOT分析的典型格式。

优势

劣势 企业拥有的专业市场知识

·缺乏市场知识与经验对自然资源的独有进人性

·无差别的产品和服务（与竞争对手比较）专利权

·企业地理位置较差 新颖的、创新的产品或服务

·竞争对手进人分销渠道并占据优先位置企业地理位置优越

·产品或服务质量低下由于自主知识产权所获得的成本优势

·声誉败坏 质量流程与控制优势

品牌和声誉优势

机会

威胁 发展中国家新兴市场（如中国互联网）

企业所处的市场中出现新的竞争对手并购、合资或战略联盟

价格战 进入具有吸引力的新的细分市场

·竞争对手发明新颖的、创新性的替代产品或服务新的国际市场

·政府颁布新的规则 政府规则放宽

出现新的贸易壁垒 国际贸易壁垒消除

针对企业产品或服务的潜在税务负担

·某一市场的领导者力量薄弱

图2—13 典型的SWOT分析格式二、SWOT分析的应用

SWOT分析根据企业的目标列出对企业生产经营活动及发展有着重大影响的内部及外部因素，并且根据所确定的标准对这些因素进行评价，从中判定出企业的优势与劣势、机会和威胁。

SWOT分析的目的是使企业考虑：为了更好地对新出现的产业和竞争环境作出反应，必须对企业的资源采取哪些调整行动；是否存在需要弥补的资源缺口；企业需要从哪些方面加强其资源；要建立企业未来的资源必须采取哪些行动；在分配公司资源时，哪些机会应该最先考虑。这就是说，SWOT分析中最核心的部分是评价企业的优势和劣势、判断企业所面临的机会和威胁并作出决策，即在企业现有的内外部环境下，如何最优地运用自己的资源，并且建立公司未来的资源（见图2—14）。

外部环境 机会

威胁 增长型战略（SO）

多种经营战略（ST）(I)

(IV) 扭转型战略（WO）

防御型战略（WT） (II)

(II)

图2-14 SWOT分析

从图2—14中可以看出，第I类型的企业具有很好的内部优势以及众多的外部机会，应当采取增长型战略，如开发市场、增加产量等。第II类企业面临着良好的外部机会，却受到内部劣势的限制，应采用扭转型战略，充分利用环境带来的机会，设法清除劣势。第皿类企业内部存在劣势，外部面临威胁，应采用防御型战略，进行业务调整，设法避开威胁和消除劣势。第N类企业具有内部优势，但外部环境存在威胁，应采取多种经营战略，利用自己的优势，在多样化经营上寻找长期发展的机会；或进一步增强自身竞争优势，以对抗威胁。

优势

劣势 内部环境

图2—15显示了一家电力企业对发展风能业务的SWOT分析。

机会（O）

国民经济持续增长形成的发展空间良好的外部环境和政策前景

率先行动者的机遇优势世界风电产业的发展经验常规发电竞争力的减弱

威胁（T）

·竞争对手的竞争优势潜在进入者的加人中小水电的替代压力

·竞价上网的改革趋势

，世界风电产业的快速发展引起与供应商砍价地位的降低

优势（S）

·乘承集团公司的办电经验及良好客户关系

·秉承集团公司的无形资源全新公司的优势

规模化运作电力项日的整体能力集团公司的支持与实力

SO战略抢占优质风电资源规模化发展风电产业

ST战略

，寻找有经验的国际战略合作伙伴规模化发展风电产业

争取中小水电联动开发规模化促进国产化

劣势（W）

·风电产业开发经验不足风电产业市场份额较小风电价格呈下降趋势

·风电储备资源不足

wo战略

寻找有经验的国际战略合作伙伴

·尽早进入竞争对手公司尚未涉及的海上风力发电领域

WT战略，聘请有经验的风电专家尽快培养并吸引风电人才

选择新型高效风机，尽快形成规模并积累经验

图2—15

一家电力企业对发展风能业务的SWOT分析

从该例可以看到，通过SWOT分析可以将企业战略分析过程中总结出的企业的优势与劣势、外部环境的机会与威胁转换为企业下一步的战略开发方向。SWOT分析成为战略分析与战略选择两个阶段的连接点。值得注意的是，该例中的几个不同的象限会出现相同的战略方向。例如， “规模化发展风电产业”既属于“SO”战略，又属于“ST”战略，即这一战略方向的选择是综合了s、 0、T三个方向的因素得出的结果；又如， “寻找有经验的国际战略合作伙伴”既属于“ST”战略，又属于“wo”战略，即这一战略方向的选择是综合了S、W、O、T四个方向的因素得出的结果。事实上，企业在进行SWOr5析之后，对于可选择的战略方向还要进行总结和梳理，最终确定公司战略选择的主罗方向。

【案例2.25】

SWOT分析选择题（多选）

（1）甲公司是国内一家印刷机制造企业，主要产品是胶印机。为了开发“印后设备” （即折页装订、模切、包装等设备），该公司进行了SWOT分析。在以下的表述中，符合该公司SWOT分析要求的有（ ）。

A.甲公司产品在国内具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道，但在短期内印后设备研发能力不足，甲公司正在寻求一家有印后研发能力的企业进行战略合作。此战略为WT战略

B.甲公司产品在国内具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道，国家政策鼓励优势企业进行产品和技术开发进入市场需求旺盛的印后设备领域。甲公司决定借政策东风，迅速进入印后设备领域。此战略为SO战略

C.由于甲公司短期内印后设备研发能力不足，国外印后设备制造商实力强大，因此，甲公司决定与一家国外印后设备制造商进行战略合作。此战略为ST战略

D. 由于甲公司短期内印后设备研发能力不足，面对国内对印后设备日益强劲的市场需求，甲公司寻求一家有印后研发能力的企业进行战略合作。此战略为WO战略答案：BD

（2）近年来我国出境旅游的人数迅速增加，旅行社之间的竞争异常激烈。刚成立不久的国海旅行社凭借先进的管理理念和创新的经营模式在行业内取得一席之地。但由于缺少精通业务的项目设计和导游人员，该旅行社业务的发展受到很大限制。下列各项中，符合国海旅行社SWOT分析要求的有（ ）。

A.围海旅行社具有先进的管理理念和创新的经营模式，但缺少精通业务的项目设计和导游人员，应加大人才招聘和培训力度。此战略为WT战略

B.近年来我国出境旅游的人数迅速增加，国海旅行社具有先进的管理理念和创新的经营模式，应加快业务发展。此战略为SO战略

C.旅行社之间的竞争异常激烈，国海旅行社缺少精通业务的项目设计和导游人员，应与实力雄厚的旅行社进行战略合作。此战略为ST战略

D.近年来我国出境旅游的人数迅速增加，国海旅行社该社缺少精通业务的项目设计和导游人员，应加大人才招聘和培训力度。此战略为WO战略

答案：BD

（3）甲公司是国内火力发电装备制造行业的龙头企业。具有雄厚的资金实力和品牌优势。2012年，甲公司在国家政策支持下，投资开展了为核电企业提供配套设备的新业务。由于相关技术研发力量不足，且市场竞争激烈，该业务一直处于亏损状态。下列各项对甲公司所做的SWOT分析并提出的相应战略中，正确的有（ )。

A.甲公司新业务的相关技术研发力量不足，且市场竞争激烈，应将新业务出售。此为WT战略

B.甲公司拥有雄厚的资金实力和品牌优势，但自身研发能力不足，应寻找有实力的公司，结成战略联盟。此为WO战略

C.甲公司虽然新业务的相关技术研发力量不足，但面对国家政策的支持，应寻找有实力的公司，结成战略联盟。此为ST战略

D.甲公司拥有雄厚的资金实力和品牌优势，应借国家政策支持的东风，加强技术攻关力度，争取新业务尽快扭亏为盈。此为SO战略

答案：AD

（4）甲公司是一家以乳制品业务为主体的多元化经营企业，业务范围涉及乳制品、煤化工、房地产、新能源等。甲公司对其业务发展状况进行分析，以下各项符合SWOT分析的有（ ）。

A.乳制品行业增长缓慢，公司市场占有率高，应采用SO战略B.房地产行业不景气，公司市扬占有率低，应采用WT战略

C.新能源行业具有广阔的发展前景，公司在该行业不具备竞争优势，应采用WO战略D.煤化工行业近年来发展势头明显回落，公司在该行业中具备一定优势，应采用ST战略

答案: BCD

# 第三章战略选择

战略管理是战略分析、战略选择和战略实施三个部分相互联系而构成的一个循环。在进行了战略内外部环境分析之后，就进入战略选择阶段。

图3—1显示了企业3个层次战略的具体内容，这是对第一章图1—4的延伸和细化。

「纵向一体化体化战略1横向一体化

市场渗透发展战略（密集型战略{市场开发

1产品开发

相关多元化多元化战略{非相关多元化

外部发展

内部发展}实现战略的途径战略联盟

总体战略（公司层战略） 、稳定战略

收缩战略

成本领先战略企业战略

基本竞争战略（差异化战略业务单位（竞争）战略！中小企业的竞争战略

集中化战略蓝海战略

市场营销战略

生产运营战略职能（职能层）战略1研究与开发战略

财务战略

人力资源战略.

图3—1 企业三个层次战略的主要内容本章以下各节将展开阐述三个层次战略的具体内容。

## 第一节总体战略

总体战略也称公司层战略，是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

### 一、总体战略的主要类型

企业总体战略可分为三大类：发展战略、稳定战略和收缩战略。

（一）发展战略

企业发展战略强调充分利用外部环境的机会，充分发掘企业内部的优势资源，以求得企业在现有的基础上向更高一级的方向发展。

发展战略主要包括三种基本类型：一体化战略、密集型战略和多元化战略。

1，一体化战略。

一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向延展业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。一体化战略按照业务拓展的方向可以分为纵向一体化和横向一体化。

（1）纵向一体化战略。

纵向一体化战略是指企业沿着产品或业务链向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。企业采用纵向一体化战略有利于节约与上下游企业在市场上进行购买或销售的交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量或者获得新客户。不过，企业一体化也会增加企业的内部管理成本。纵向一体化战略可以分为前向一体化战略和后向一体化战略。

前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。前向一体化战略通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。

前向一体化战略的主要适用条件包括：

①企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要；

②企业所在产业的增长潜力较大；

③企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等；

④销售环节的利润率较高。

后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其控制权。后向一体化有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。后向一体化战略在汽车、钢铁等产业采用得较多。

后向一体化战略的主要适用条件包括：

①企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零部件等的需求;

②供应商数量较少而需求方竞争者众多；

③企业所在产业的增长潜力较大；

④企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；

⑤供应环节的利润率较高;

⑥企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。

企业采用纵向一体化战略的主要风险包括：

①不熟悉新业务领域所带来的风险；

②纵向一体化，尤其是后向一体化，一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强，增加了企业在该产业的退出成本。

【案例3.1】

sZ，钢铁公司实施纵向一体化战略

2010年，规模位列国内钢铁行业第13位的SZ钢铁公司已连续3年盈利能力低于6%。究其原因， SZ钢铁公司长期采用的“集中式”战略（即生产组织仅局限于钢铁治炼流程）已不能适应近年来国内外钢铁产业由企业竞争特换为产业链竞争态势之需要。

：一方面，世界钢铁企业通过对原料企业的整合使得钢铁原料矿石、煤粉等资源处于被垄断地位，进口铁矿石价格连年暴涨，带动国内铁矿石价格不断攀升，导数SZ钢铁公司原料供应受制于人。另一方面，钢铁市场的需求虽然依旧十分旺盛，但下游客户面临的选择越来越多，对用料的要求也越来越高。SZ钢铁公司固守于钢铁冶炼阶段，对客户需求的变化缺乏敏感性，导致公司结构性产能过剩。

目前钢铁产业链中的上游原料的销售利润率可以达到15%，而下游产品的销售利润率可以达到7%～10%。SZ钢铁公司在以往的经营过程中，与上下游企业业务联系密切，因而可以在现有人才和技术不需要做大的投入和调整的前提下，实现纵向一体化的整合。

SZ钢铁公司纵向一体化战略的实施正在从以下两个方面展开：

（1）前向整合。与Q公司等石油公司签订集研发、生产、销售为一体的合作协议，待条件成熟，进行合资生产；收购Y造船厂；参股G造船厂；与D钢帘线制造厂签订合作协议。

（2）后向整合。SZ钢铁公司开始着手在远东地区建立铁矿资源生产企业，确保公司铁矿资源的长期稳定供应；与L煤炭集团签订长期合作协议，解决煤炭资源供应问题。

本案例中，分析SZ钢铁公司实施纵向一体化战略的动因（或优势）如下：

.（1）前向一体化战略通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。“下游客户面临的选择越来越多，对用料的要求也越来越高。SZ钢铁公司固守于钢铁冶炼阶段，对客户需求的变化缺乏敏感性，导致公司结构性产能过剩"。

（2）后向一体化有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。....致SZ钢铁公司原料供应受制于人”；“确保公司铁矿资源的长期稳定供应” “解决煤炭资源供应问题”

本案例中，分析SZ钢铁公司实施纵向一体化战略的适用条件如下：

（1）前向一体化战略的主要适用条件包括；

①企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要，“下游客户面临的选择越来越多，对用料的要求也越来越高”；

②企业所在产业的增长潜力较大， “钢铁市场的需求虽然依旧十分旺盛”；

③企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等， "SZ钢铁公司在以往的经营过程中，与上下游企业业务联系密切，因而可以在现有人才和技术不需要做大的投入和调整的前提下，实现纵向一体化的整合”；

④销售环节的利润率较高， “下游产品的销售利润率可以达到7%～10% （SZ钢铁公司已连续3年盈利能力低于6%）"。

（2）后向一体化战略主要适用条件包括：

①企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求， “导致SZ钢铁公司原料供应受制于人”；

②供应商数量较少而需求方竞争者众多， “使得钢铁原料矿石、煤粉等资源处于被垄断地位";

③企业所在产业的增长潜力较大， “钢铁市场的需求虽然依旧十分旺盛”；

④企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等， "SZ钢铁公司在以往的经营过程中，与上下游企业业务联系密切，因而可以在现有人才和技术不需要做大的投入和调整的前提下，实现纵向一体化的整合"；

：

3供应环节的利润率较高， “上游原科的销售利润率可以达到15% （SZ钢铁公司已连续3年盈利能力低于6%）"；

⑥企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定， “进口铁矿石价格连年暴涨，带动国内铁矿右价格不断攀升，导致SZ钢铁公司原料供应受制于人”。

【案例3.2】

嘉旺公司实施纵向一体化战略

2004年1月，以B2C为主要经营模式的综合性网络霉售商喜旺公司注册成立。此时在电商领域，无论是用户规模或是平台数量，早期进入者云里公司已占尽先机。为了突破云里公司一家独大的状况，喜旺公司采取一系列的战略举措，实现对商业产业链上下游的控制和整合，打造自身的竞争优势。

（1） 自建物流体系。喜旺公司早期的商品与大多数电高一样，来用第三方物流配送商品。随着商品年销售量的不断增加，第三方物流配送能力不足、每天数千单的货物积压问题日益显著，严重影响服务质量和客户满意度。喜旺公司决定自建物流体系。2007年，喜旺公司投资2000万元建立东速快递公司，专门为喜旺商城提供物流服务，服务范围覆盖200多座城市。东速快递公司的成立，大大提高了喜旺商城全国配送业务的速度，为喜旺商城的用户带来了良好的体验。此后，喜旺公司不断完善物流配送体系，将大量的资金用于物流队伍、运输车队、仓储体系建设，到2011年，喜旺公司在全国各地建立了7个一级物流中心和20多个二级物流中心，以及118个大型仓库。

（2）进一步整合下游物流配送资源和能力。2014年3月，喜旺公司并购迅风物流；2014年10月，喜旺公司与国有邮政公司达成战略合作；2016年5月，喜旺公司并购“快快”，实现了“两小时极速达”的个性化增值服务。喜旺公司这一系列的举措，使得其下游配送的效率取得质的飞跃。

（3）运用多种方式整合与完善商品采购与供给端。为了确保上游供给商品的质量与可靠性，2014年4月，喜旺公司与国内最大海洋牧场微岛公司达成合作协议；2014年6月，喜旺公司投资智能体重体脂秤P产品；2015年5月，喜旺公司投资7000万美元建立生鲜电商果园；2015年8月，喜旺公司与国信医药公司合作，使用户在喜旺平台可购买处方药品；2015年8月，喜旺公司出资43亿元战略入股永芒超市，取得10％股权。永芒超市是国内超市中最好的生鲜品供应商，拥有业内最低的生鲜品采购成本。永芒超市的门店超过350家，但还不能覆盖全国。线上线下两大零售龙头原本是竞争对手，达成合作后，在永芒超市门店尚未覆盖的区域，喜旺公司可以与永芒超市共同提供020服务（即Online 线上网店Offline 线下消费）。喜旺公司还拥有配送网络，因此双方还有较大的潜在合作空间。

本案例中，喜旺公司所实施的发展战略类型属于纵向一体化战略，包括前向一体化战略和后向一体化战略。

（1）前向一体化。“自建物流体系”；“进一步整合下游物流配送资源和能力”。其动因（或优势）是有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。“随着商品年销售量的不断增加，第三方物流配送能力不足、每天数千单的货物积压的问题日益显著，严重影响服务质量和客户满意度。喜旺公司决定自建物流体系”；“喜旺公司这一系列的举措，使得其下游配送的效率取得质的飞跃”。

（2）后向一体化。“运用多种方式整合与完善商品采购与供给端”。其动因（或优势）是有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。“为了确保在商品上游供给的质量与可靠性”；“喜旺公司与国信医药公司合作，使用户在喜旺平台可购买处方药品”；“永芒超市是国内超市中最好的生鲜品供应商，拥有业内最低的生鲜品采购成本”。

（2）横向一体化战略。

横向一体化战略是指企业向产业价值链相同阶段方向扩张的战略。企业采用横向一体化战略的主要目的是实现规模经济以获取竞争优势。

在下列情形中，比较适宜采用横向一体化战略：

①企业所在产业竞争较为激烈；

②企业所在产业的规模经济较为显著；

③企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位；

④企业所在产业的增长潜力较大；

⑤企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。

【案例3.3】

光祖公司所实施的横向一体化战略案例内容详见附录“综合案例及参考分析”【综合案例7】。

光祖公司实施横向一体化战略具体做法表现为：“公司在国内十几个地区建立了现代化的生产基地。之后，作为全球化程度很高的产业—汽车制造的零部件供应商，光祖玻璃开启了进军国际市场的航程”。

对于光祖集团而言，实施横向一体化战略的主要条件是：

（1）企业所在产业竞争较为激烈。“全球汽车玻璃市场激烈的竞争”。

（2）企业所在产业的规模经济较为显著。“支撑光祖获得在全球的规模经济优势”。

（3）企业所在产业的增长潜力较大。“C国玻璃产业处在快速发展的过程中”。

（4）企业具备横向一体化所需的资源能力。“2008年的金融危机给汽车玻璃行业格局带来巨大的变化，国际同行因为原有的大批量生产模式和个性化、小批量的消费需求相悖，导致成本高涨。而且，汽车玻璃业务只是其集团多元业务的一块，因而渐渐被边缘化。由于光祖公司始终专注于做汽车玻璃，打造了核心竞争力，逐步赢得更多汽车厂商的信赖”。

【案例3.4】

果硕酒店集团实施一体化战略

2014年王丽红抓住酒店市场消费升级的机遇，投巨资创建了果硕酒店品牌。果硕酒店布局全国一、二线核心城市，以发挥规模经济优势。2019年，果硕酒店全国连锁店近千家，覆盖百余城市，在国内激烈竞争的中档酒店中成为规模领先的酒店集团。2017年，果硕酒店集团从国内酒店行业巨大的发展潜力中，敏锐地察觉到酒店经营中一个核心业务环节——酒店布草洗涤，未来一定向规模化、产业化的方向发展，布草洗涤的效率提升、节能降耗、物流升级将成为现实。果硕酒店集团毅然投入上亿元资金建设营邦洗涤产业园区，这是国内首个现代化智慧洗涤产业园区。

截至2019年底，营邦洗涤产业园区累计投入超2亿元，在国内十余个城市布局5个智慧洗涤产业园、12个洗涤龙智慧工厂，投产30条洗涤龙，成为国内连锁布局范围最广、工厂数量最多、上线洗涤龙最多的公纺洗涤龙头企业。营邦洗涤产业园区成为果硕酒店集团新的利润增长点。

营邦洗涤工厂采用国际顶尖的全自动化隧道式洗涤龙生产线，2条洗涤龙就相当于8～12个传统中型单机工厂，实现分拣、洗涤、仓储、运输、收发、支付等纺织品流转全流程的智能化，并建立洗涤及检测标准、运输标准、环保标准、管理工艺标准等，推动行业标准化生产。营邦洗涤工厂依托研发出的云洗涤管理系统，在每一件纺织品中植入RFID超高频芯片，实时链接连通工厂、酒店，辅以人才培训、供应链支持以及订单打通。营邦洗涤产业园区在有效集合上下游产业链资源，实现规模效应、显著降低能耗和人力成本的同时，规范园区污水排放处理，自建万吨污水处理设施，每年节水上千万吨。

2019年12月，营邦洗涤产业国区的业务又得以进一步拓展，完成5000万元布草采购，全部植入RFID芯片，全力推进布草租洗业务。相比较传统的纯洗业务，采用布草租赁洗涤模式，对于酒店上下游产业链降低成本、提高利润的好处显而易见：一是因为纺织品利用率大幅提升，有效提升行业成本管控能力；二是租赁的纺织品规格材质通常来说相对统一，能更充分发挥洗涤设备效率，同步提升行业周转效率；三是传统洗涤与物联网技术结合，洗涤标准化流程更加成熟，同时标准化的流程也有利于保护和延长纺织品的使用寿命。这一战略举措，将进一步促选酒店与洗涤公司基于双赢思想的紧密合作。

本案例中，简要分析果硕酒店集团发展战略的类型及其适用条件如下：果硕酒店集团发展战略的类型属于一体化战略。

（1）横向一体化战略。“创建了黑硕酒店品牌…………布局全国一、二线核心城市，....2019年，果硕酒店全国连锁店近千家，覆盖百余城市，在国内激烈竞争的中档酒店中成为规模领先的酒店集团”， "截至2019年底，营邦洗涤产业园区累计投入超2亿元，在国内十余个城市布局5个智慧浇涤产业园、12个洗涤龙智慧工厂，投产30条洗涤龙，成为国内连锁布局范围最广、工厂数量最多、上线洗涤龙最多的公纺洗涤龙头企业”

适用条件：

①企业所在产业竞争较为激烈。“在国内激烈竞争的中档酒店中成为规模领先的酒店集团”。

②企业所在产业的规模经济较为显著。“以发挥规模经济优势”。

③企业能够在局部地区获得一定的垄断地位。“成为规模领先的酒店集团”

④企业所在产业的增长潜力较大。“抓住酒店市场消费升级趋势”

⑤企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。“投巨资创建了果硕酒店品牌”。

（2）前向一体化战略。“果硕酒店集团毅然投入上亿元资金建设营邦洗涤产业园区，这是国内首个现代化智慧洗涤产业园区”， "截至2019年底，营邦洗涤产业园区累计投入超2亿元，在国内十余个城市布局5个智慧洗涤产业园、12个洗涤龙智慧工厂，投产30条洗涤龙，成为国内连锁布局范围最广、工厂数量最多、上线洗涤龙最多的公纺洗涤龙头企业

适用条件：

①企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要。“敏锐地察觉到布草洗涤的效率提升、节能降耗、物流升级将成为现实”； “营郑洗涤产业园区在有效集合上下游产业链资源，实现规模效应、显著降低能耗和人力成本的同时，规范图区污水排放处理， 自建万吨污水处理设施，每年节水上千万吨”。

②企业所在产业的增长潜力较大。“果硕酒店集团从国内酒店行业巨大的发展潜力中……””

③企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等。“果硕酒店集团毅然投入上亿元资金建设营邦洗涤产业园区”。

④销售环节的利润率较高。“酒店布草洗涤，未来一定向规模化、产业化的方向发展”；“营邦洗涤产业园区也将成为果硕酒店集团新的利润增长点”。

（3）后向一体化战略。“2019年12月，营邦洗涤产业园区的业务进一步拓展，完成5000万元布草采购，全部植入RFID芯片，全力推进布草租洗业务”。

适用条件；

①企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零部件等的需求。“一是因为纺织品利用率大幅提升，有效提升行业成本管控能力；二是租赁的纺织品规格材质通常来说相对统一，能更充分发挥洗涤设备效率，同步提升行业周转效率；三是传统洗涤与物联网技术结合，洗涤标准化流程更加成熟，同时标准化的流程也有利于保护和延长纺织品的使用寿命”。

②企业所在产业的增长潜力较大。“果硕酒店集团从国内酒店行业巨大的发展潜力中

③企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等。“营邦洗涤产业园区的进一步拓展，完成5000万元布草采购，全部植入RFID芯片，全力推进布草租洗业务”。

④供应环节的利润率较高。“采用布草租赁洗涤模式，对于酒店上下游产业链降低成本、提高利润的好处显而易见：一是因为纺织品利用率大幅提升，有效提升行业成本管控能力；二是租赁的纺织品规格材质通常来说相对统一，能更充分发挥洗涤设备效率，同步提升行业周转效率；三是传统洗涤与物联网技术结合，洗涤标准化流程更加成熟，同时标准化的流程也有利于保护和延长纺织品的使用寿命”。

⑤企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。“一是因为纺织品利用率大幅提升，有效提升行业成本管控能力；二是租赁的纺织品规格材质通常来说相对统一，能更充分发挥洗涤设备效率，同步提升行业周转效率；三是传统洗涤与物联网技术结合，洗涤标准化流程更加成熟，同时标准化的流程也有利于保护和延长纺织品的使用寿命”。

2．密集型战略。

研究企业密集型战略的基本框架，是安索夫（Ansoff，H.I.）的“产品—市场战略组合”矩阵，见表3—1。

表3-1

产品—市场战略组合矩阵市场渗透：在单——市场，依靠单一产品，目的在于

产品开发：在现有市场上推出新产品；延长现开市场

大幅度增加市场占有率

产品生命周期 市场

市场开发：将现有产品推销到新地区或其他细分市

多元化：以新技术或市场而言的相关多元新市场

场；在现有实力、技能和能力基础上发展，改变销

化；与现有产品或市场无关的非相关多元化售和广告方法

（1）市场渗透——现有产品和现有市场。彼得（Peter，T．J．）和沃特曼（Waterman，R.H.）把这种集中战略称为“坚守阵地”，这种战略强调发展单一产品，试图通过更强的营销手段来获得更大的市场占有率。

市场渗透战略的基础是增加现有产品或服务的市场份额，或增加正在现有市场中经营的业务。它的目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。主要方法有：

①扩大市场份额，这个方法特别适用于整体正在成长的市场。企业可以通过提供折扣或增加广告来增加在现有市场中的销售额；通过改进销售和分销方式来提高所提供的服务水平；通过改进产品或包装来提高和加强其对消费者的吸引力并降低成本。

②开发小众市场，其目标是在行业中的一系列目标小众市场中获得增长，从而扩大总的市场份额。如果与竞争对手相比企业的规模较小，那么这种方法尤为适用。

③保持市场份额，当市场发生衰退时，保持市场份额具有重要意义。

企业运用市场渗透战略的难易程度取决于市场的性质及竞争对手的市场地位。当整个市场正在增长时，拥有少量市场份额的企业提高质量和生产力并增加市场活动可能比较容易，而当市场处于停滞状态时，则比较困难。此外，经验曲线效应使企业很难向成熟市场中渗透，在成熟市场中领先企业的成本结构会阻止拥有少量市场份额的竞争对手进入市场。

市场渗透战略主要适用于以下情况：

①当整个市场正在增长时，那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达到目标。相反，向停滞或衰退的市场渗透可能会难得多。

②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在整个市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业就必须采取市场渗透战略。

③如果其他企业由于各种原因离开了市场，那么采用市场渗透战略比较容易成功。

④企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势，那么实施市场渗透战略是比较容易的。

⑤当市场渗透战略对应的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用。

（2）市场开发—现有产品和新市场。市场开发战略是指将现有产品或服务打入新市场的战略。实施市场开发战略的主要方向包括开辟其他区域市场和细分市场。

采用市场开发战略有以下几个原因：

①企业发现现有产品生产过程的性质导致难以转而生产全新的产品，因此他们希望能开发其他市场。

②市场开发往往与产品改进结合在一起，例如，将工业用的地板或地毯清洁设备做得更小、更轻，这样可以将其引入民用市场。

③现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新的市场。市场开发战略主要适用于以下几种情况：

①存在未开发或未饱和的市场；

②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道；

③企业在现有经营领域十分成功；

④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源；

⑤企业存在过剩的生产能力；

⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业。

（3）产品开发—新产品和现有市场。这种战略是在原有市场上，通过技术改进与开发研制新产品。这种战略可以延长产品的生命周期，提高产品的差异化程度，满足市场新的需求，从而改善企业的竞争地位。

拥有特定细分市场、综合性不强的产品或服务范围窄小的企业可能会采用这一战略。产品开发战略有利于企业利用现有产品的声誉和商标，吸引用户购买新产品。另外，产品开发战略是对现有产品进行改进，由于企业对现有市场较为了解，产品开发的针对性较强，因而较易取得成功。可采用多种方法来实现产品开发战略。例如，提供不同尺寸和不同颜色的产品；对产品使用不同的包装等。

产品开发战略比较富有挑战性，这是因为它通常要求企业对产品进行强有力的研究与开发。这可能是由产品的本质或市场的需求决定的。例如，在技术较复杂的市场中，产品生命周期较短（如计算机），迫使企业必须采取产品开发战略；消费者对供应商会实施潜在的压力，要求企业在正常经营范围内提供丰富多样的产品或服务，这也会促使企业去开发新的产品。

开发新产品可能会极具风险，这会导致该战略实施起来有难度。尽管如此，企业仍然有以下合理的原因采用该战略：

①充分利用企业对市场的了解；

②保持相对于竞争对手的领先地位；

③从现有产品组合的不足中寻求新的机会；

④使企业能继续在现有市场中保持稳固的地位。产品开发战略适用于以下几种情况：

①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；

②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业；

③企业所在产业正处于高速增长阶段；

④企业具有较强的研究与开发能力；

⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品。

新产品开发能有效地帮助企业发展，这是因为在大多数情况下，营销成功来源于对市场进行预测而不是仅仅对消费者的变化作出反应。真正的企业家会促使变化发生，创造需求。当然，产品开发不仅是对全新产品的开发，还包括对现有产品进行较小的改变（例如，将含糖饮料改为无糖的饮料）和升级等。

（4）多元化—新产品和新市场。这是新产品与新市场结合的结果。又可分为相关多元化和非相关多元化。这一战略方向应当从密集型战略类型中分离出来，归为发展战略的另一种基本类型。

【案例3.5】

乡中情公司发展战略类型分析

原本是地方特产的辣椒调味制品“乡中情”辣酱，如今成了全国和世界众多消费者佐餐和烹饪的佳品。乡中情公司在国内65个大中城市建立了省级、市级代理机构。

2001年，乡中情公司产品已出口欧洲、北美、澳洲、亚洲、非洲的多个国家和地区。一个曾经的“街边摊”，发展成为一个上缴利税上亿元的国家级重点龙头企业。

“乡中情”产品热销多年，其他产品无一能与其抗衡，关键原因就在于其高度稳定的产品品质和低廉的产品价格。

“乡中情”辣酱恰到好处地平衡了辣、香、咸口味，为大多数消费者所接受。“乡中情”辣酱制作从不偷工减料，用料、配料和工艺流程严谨规范，保持产品风味，俘获消费者的舌尖。乡中情公司对辣椒原料供应户要求十分严格，提供的辣椒全部要剪蒂，保证分装没有杂质。只要辣椒供应户出了一次质量差错，乡中情公司就坚决断绝与他的合作关亲。为了确保原料品质与低成本的充足供给，乡中情公司在乙地区建立了无公害干辣椒基地和绿色产品原材料基地，搭建了一条“企业+基地+农户”的农业产业链， 90%以上的原料都来源于这一基地。

中低消费水平的人群是“多中情”产品的目标客户，与此相应的就是低价策略。“乡中情”相继开发的十几种品类产品中，主打产品是风味豆豉和鸡油辣椒， 210克规格产品的价格锁定在8元左右， 280克产品的价格锁定在9元左右。其他几种品类产品根据规格不同，大多也集中在7—10元的主流消费区间。“乡申情”产品的价格一直非常稳定，涨幅微乎其微。

多年来“乡中情”产品从未更换包装和瓶贴，乡中情公司的理念是，包装便宜，就意味着消费者花钱买到的实意更多，而节省下来的都是真材实料的辣酱。事实上，“乡中情”产品土气的包装和瓶贴，已固化为最深入消费者内心的品牌符号。

乡中情公司不做广告，不搞活动。公司产品推广有两条绝招；一是靠过硬的产品让消费者口口相传；三是靠广泛深入的铺货形成高度的品牌曝光，直接促成了即时的现实销售。

乡中情公司的经销商策略极为强势： （1）先打款后发货，现货现款； （2）以火车皮为单位，量小不发货； （3）没有优惠政策支持，而且利润很低，一瓶甚至只有几毛线； （4）大区域布局，一年一次经销商会。乡中情公司如此强势的底气来自其产品，把产品做成了硬通货，经销商只要能拿到货，就不愁卖，流通速度快，风险小，是利润的可靠保障。

多年来，乡中情公司专注辣椒调味制品，着力打造：“乡中情”品牌，坚持不上市、不贷款、不冒进、不投资按股其他企业，规避了民营企业创业后急于扩张可能面临的各种风险，走出了一条传统产业中家族企业稳健发展的独特之路。

本案例中，简要分析多中情公司发展战略的类型及其适用条件如下：

（1）密集型战略。

①市场渗透现有产品和现有市场。“坚守阵地”，这种战略强调发展单一产品，试图通过更强的营销手段来获得更大的市场占有率。“多年来， 乡中情公司专注辣椒调味制品”。

对于乡中情公司而言，实施这一战略的主要条件是：

A.如果其他企业由于各种原因离开了市场，那么采用市场渗透战略比较容易成功。““乡中情，产品热销多年，其他产品无一能与其抗衡”

B.企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势，那么实施市场渗透战略是比较容易的。“ ”乡中情？ 产品热销多年，关键原因就在于其高度稳定的产品品质和低廉的产品价格"。

C.当市场渗透战略对应的风险较低，且在需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用。“多年来，乡中情公司专注辣椒调味制品…………不投资控股其他企业，规避了民营企业创业后急于扩张可能面对的各种风险，走出了一条传统产业中家族企业稳健发展的独特之路”。

②市场开发—现有产品和新市场。市场开发战略是指将现有产品或服务打入新市场的战略。“乡中情公司在国内65个大中城市建立了省级、市级代理机构。2001年，乡中情公司产品已出口欧洲、北美、澳洲、亚洲、非洲等多个国家和地区”。

对于乡中情公司而言，实施这一战略的主要条件是：

A.存在未开发或未饱和的市场。“原本是地方特产的辣椒调味制品 乡中情'辣酱，如今成了全国和世界众多消费者佐餐和烹饪的佳品”，说明地方特色产品开发为被全国乃至世界接受的产品。

B.企业在现有经营领域十分成功。“.乡中情，产品热销多年，其他产品无一能与其抗衡，关键原因就在于其高度稳定的产品品质和低廉的产品价格”。

C.企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源，企业存在过剩的生产能力。“乡中情公司在Z地区建立了无公害干辣椒基地和绿色产品原材料基地，搭建了一条“企业+基地+农户”的农业产业链， 90%以上的原料都来源于这一基地”，“先打救后发货，现货现款，乡中情公司把产品做成了硬通货，只要能拿到货，就不愁卖，流通速度快”； “不贷款”。

D.企业的主业属于正在迅速全球化的产业。 “原本是地方特产的辣椒调味制品“乡中情，辣酱，如今成了全国和世界众多消费者佐赛和烹任的佳品”，说明地方特色产品变为全球化产品。

③产品开发—新产品和现有市场。这种战略是在原有市场上，通过技术改进与开发研制新产品。“·乡中情’相继开发的十几种品类”。

对于乡中情公司而言，实施这一战略的主要条件是：

企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度。“ ”乡申情，产品热销多年，其他产品无一能与其抗衡，关键原因就在于其高度稳定的产品品质和低廉的产品价格”。““乡中情，辣酱恰到好处地平衡了辣、香、威口味，让大多数消费者所接受。“乡中情'辣酱制作从不偷工减料，用料、配料和工艺流程严谨规范，保持产品风味，停获消费者的舌尖。乡中情公司对辣椒原料供应户要求十分严格，提供的辣椒全部要剪蒂，保证分装没有杂质”。

（2）一体化战略。纵向一体化战略中的后向一体化，是指获得供应商的所有权或加强对其的控制权。“为了确保原料品质与供给，乡中情公司在Z地区建立了无公害干辣椒基地和绿色产品原材料基地，搭建了一条“企业+基地+农户，的农业产业链，90%以上的原料都来源于这一基地"。

对于乡中情公司而言，实施这一战略的主要条件是：

A.企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求。“为了确保原料品质与低成本的充足供给”。

B.企业所在产业的增长潜力较大。“一个曾经的“街边摊'，发展成为一个上缴利税上亿元的国家级重点龙头企业”。

C.企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等。“搭建了一条”企业+基地+农户'的农业产业键” （说明企业具备人力资源）； “先打款后发货，现货现款，乡中情公司把产品做成了硬通货，只要能拿到货，就不愁卖，流通速度快"， “不贷款” （说明现金流充足）。

D.企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。“ ”乡中情，的价格一直非常稳定，价格涨幅微乎其微”；“为了确保原料品质与低成本的充足供给”。

3，多元化战略。

多元化战略指企业进入与现有产品和市场不同的领域。安索夫认为："在任何经营环境中，没有一家企业可以认为自身能够不受产品过时和需求枯竭的影响。”这个观点得到了许多人的认同。由于市场变化如此迅速，企业必须持续地调查市场环境以寻找多元化的机会。

当现有产品或市场不存在期望的增长空间时（例如，受到地理条件限制、市场规模或竞争太过激烈的限制），企业通常会考虑多元化战略。采用多元化战略有下列三大原因：

（1）在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。这一点可通过差距分析来予以证明。当前产业令人不满，原因可能是产品处于衰退期因而回报率低，或同一领域中的技术创新机会很少，或产业缺少灵活性。

（2）企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。

（3）与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。

多元化战略又可以分为两种：相关多元化和非相关多元化。

（1）相关多元化。相关多元化也称同心多元化，是指企业以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场的战略。相关多元化的相关性可以是产品、生产技术、管理技能、营销渠道、营销技能或用户等方面的类似。采用相关多元化战略，有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力、营销渠道、营销技能等优势来获取融合优势，即两种业务或两个市场同时经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和。当企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场成长性或吸引力逐渐下降时，适宜采用同心多元化战略。

（2）非相关多元化。非相关多元化也称离心多元化，是指企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略。如果企业当前所处产业或市场缺乏吸引力，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或市场，较为现实的选择就是采用非相关多元化战略。采用非相关多元化战略的主要目标不是利用产品、技术、营销渠道等方面的共同性，而是从财务上考虑平衡现金流或者获取新的利润增长点，规避产业或市场的发展风险。企业采用多元化战略具有如下优点：

①分散风险，当现有产品及市场失败时，新产品或新市场可能为企业提供保护。

②能更容易地从资本市场中获得融资。

③当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。

④利用未被充分利用的资源。

⑤运用盈余资金。

⑥获得资金或其他财务利益，例如，累计税项亏损。

⑦运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。

但是，企业必须充分认识实施多元化战略的风险：

①来自原有经营产业的风险。企业资源总是有限的，多元化经营往往意味着原有经营的产业要受到削弱。这种削弱不仅是资金方面的，管理层注意力的分散也是一个方面。

②市场整体风险。市场经济中的广泛相互关联性决定了多元化经营的各产业仍面临共同的风险。在宏观力量的冲击之下，企业多元化经营的资源分散反而加大了风险。例如，一家产品出口公司通过多元化经营扩大业务规模，然而在面临金融危机冲击下，这家公司难以在各个经营业务中与最强的对手展开竞争，最终落得被各个击破的下场。

③产业进人风险。企业在进入新产业之后必须不断地注入后续资源，去学习这个行业的有关知识并培养自己的员工队伍，塑造企业品牌。另外，产业的竞争态势是不断变化的，竞争者的策略也是一个未知数，企业必须相应地不断调整自己的经营策略，否则会面临极大的风险。

④产业退出风险。如果企业深陷一个错误的投资项目却无法做到全身而退，那么很可能导致企业全军覆没。一个设计良好的经营退出渠道能有效地降低多元化经营风险。例如，某公司当初看好卫星通信业务而发起了“铱星”计划，当最后“铱星”负债数十亿元而陨落时，该公司因一开始就将“铱星”项目注册为独立的实体而只承受了有限的责任和损失。

⑤内部经营整合风险。新投资的业务会通过财务流、物流、决策流、人事流给企业以及企业的既有产业经营带来全面的影响。不同的业务有不同的业务流程和不同的市场模式，因而对企业的管理机制有不同的要求。企业作为一个整体，必须把不同业务对其管理机制的要求以某种形式融合在一起。多元化经营、多重目标和企业有限资源之间的冲突，使这种管理机制上的融合更为困难，甚至使企业多元化经营的战略目标最终由于内部冲突而无法实现。当企业通过并购方式进行多元化经营的时候还会面临另一种风险，那就是不同企业文化是否能够成功融合的风险。

【案例3.6】

CL公司的多元化经营战略

1994年，CL公司成为国内最大的空调生产基地，公司积累了大量的资金，急需找到新的投资渠道。为了最大限度地利用市场机会和公司在家电行业的优势地位，CL公司陆续上马了电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品项目，希望利用公司的品牌优势，

为企业获取更多的利润。

然而，1994年后，CL公司领导层不再看好家电行业，认为家电行业已经面临行业生命周期的衰退期，因此，公司必须开拓新的领域，建立新的经济增长点。

1995年年初，CL公司开始向机动车领域发展。到1995年底，CL公司投资1.5亿元兴建了年产100万辆摩托车的生产线，投资2.5亿元兴建年产100万台摩托车发动机的生产线。CL公司的摩托车产品凭借先进的技术和新颖的外观，1997年上半年就实现了6万台的销量，销售收入近10亿元。但好景不长，由于CL公司的摩托车单价较高，其主要消费对象是大中城市中收入较高的人群，而主要的大中城市都于1997年前后相继实行“禁摩令”，封闭了CL摩托车的消费市场。2005年CL公司不得不将摩托车业务低价转让给其他公司。

1997年，CL公司斥资7.2亿元收购了国内一家汽车厂，上马中型卡车项目，成为首家非汽车企业入主汽车行业的企业。但是，CL公司在汽车制造方面缺乏高素质的管理人员，对相关业务流程的监管及持续改进能力不足，同时没有对汽车市场需求与行业发展状况进行深入的调研和分析，其生产经营的中型卡车的载重量都在15吨以下，与市场需求脱节较大，且关键零部件都需外购，尤其是动力配置须向竞争对手采购，企业的发展受到竞争对手制约。2012年CL公司不得不将中型卡车业务出售。

从1998年开始，国内加大对新能源行业的政策支持，CL公司领导层认为这一领域发展潜力巨大、前景广阔。1999年CL公司对高能动力镍氢电池项目进行了立项。2002年，CL公司召开了“高能动力镍氢电池及应用发布会”，标志着新能源这个跨度更大的行业成为CL公司的又一个主营领域。至2013年，CL公司是国内仅有的掌握镍氢电池自主专利技术的厂家，技术优势明显，但国内整个镍氢电池市场规模还不大，企业从新能源产业上的获利不足以支撑整个企业的发展。

2009年CL公司的领导人力排众议，坚持成立CL房地产开发有限公司，宣布进入房地产行业，希望高回报率的房地产业能给企业发展带来新的转机。然而，之后不久政府对房地产行业进行宏观调控，房地产业已进入了一个“寒冬期”，资金链紧张，房地产销售面积大降。而作为一个没有房地产开发经验的行业“新手”，要想在宏观政策收紧的情况下，从众多经验丰富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产企业中夺取市场份额无疑难度极大。2010年CL公司房地产业务亏损近百万元。

CL公司将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域，对其主业发展带来了极大的负面影响，原有的核心能力基本丧失殆尽。CL公司家电业几大产业的经营状况如下：

（1）空调器业务。由于CL公司的领导层未充分利用企业资源对空调业务进行扩大投资，公司生产的空调逐渐失去了市场优势，其市场份额逐年下降，已沦为国内空调器三类品牌。

（2）洗衣机业务。CL公司的洗衣机业务只有在投产的第一年实现基本盈亏平衡，其余年份都是亏损，CL公司试图通过调整产品结构，不断推出新产品来打开市场局面，但效果一直不理想，洗衣机业务的经营状况未得到根本扭转。

（3）电冰箱业务。CL品牌冰箱的发展不尽如人意。在2003年CL公司将电冰箱业务全部出售给另一家公司。

本案例中，CL公司主业是空调器，生产电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品是相关多元化，生产摩托车、中型卡车、房地产、高能动力镍戴电池产品是非相关多元化。

本案例中，CL公司实施多元化战略的动机（优点）包括；

（1）分散风险。“认为家电行业已经面临行业生命周期的衰退期”。

（2）在企业无法增长的情况下找到新的增长点。“认为……公司必须开拓新的领城，建立新的经济增长点”。

（3）利用未被充分利用的资源。“为了最大限度地利用市场机会和公司在家电行业的优势地位”。

（4）运用盈余资金。“公司积累了大量的资金，急需找到断的投资渠道”。

（5）运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场。“希望利用公司的品牌优势，为企业获取更多的利润”.

本案例中， CL公司实施多元化战略面临的风险：

（1）来自原有经营产业的风险。多元化经营往往意味着原有经营的产业要受到削弱。“公司生产的空调逐渐失去了市场优势，其市场份额逐年下降，已沦为国内空调器三类品牌”。

（2）市场整体风险。市场经济中的广泛相互失联性决定了多元化经营的各产业仍面临共同的风险。“公司生产的空调速渐丧失了市场优势” “洗衣机业务只有在投产的第一年实现基本盈亏平衡，其余年份都是亏损” “冰箱的发展不如人意” “不得不将摩托车业务低价转让给其他公司” “中型卡车业务的发展受到竞争对手制约” “房地产业务亏损近百万元”。

（3）产业进入风险。企业在进入断产业之后还必须不断地注入后续资源，竞争者的策略也是一个未知数。“作为一个没有房地产开发经验的行业”新手'，从众多经验丰富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产企业中夺取市场份额无疑难度极大”。

（4）内部经营整合风险。新投资的业务会通过财务流、物流、决策流、人事流给企业以及企业的既有产业经营带来全面的影响。“公司的领导层未充分利用企业资源对空调业务进行扩大投资” “缺乏高素质的管理人员”“将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域，对其主业发展带来了极大的负面影响”

（二）稳定战略

稳定战略又称维持战略，是指限于经营环境和内部条件，企业在战略期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略。

采用稳定战略的企业不需要改变自己的宗旨和目标，而只需要集中资源用于原有的经营范围和产品，以增加其竞争优势。

稳定战略适用于对战略期环境的预测变化不大，而在前期经营相当成功的企业。采用这种战略的风险比较小，因为企业可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源；避免开发新产品和新市场所必需的巨大资金投入和开发风险；避免资源重新配置和组合的成本；防止由于发展过快、过急造成的失衡状态。

但是，采用稳定战略也有一定的风险。一旦企业外部环境发生较大变动，企业战略目标、外部环境、企业实力三者之间就会失去平衡，使企业陷入困境。稳定战略还容易使企业减弱风险意识，甚至会形成惧怕风险、回避风险的企业文化，降低企业对风险的敏感性和适应性。

（三）收缩战略

收缩战略也称撤退战略，是指企业缩小原有经营范围和规模的战略。

1，采用收缩战略的原因。

企业采用收缩战略的原因有多种，大致可分为主动和被动两大类。

（1）主动原因。

①大企业战略重组的需要。本书第二章所介绍的波士顿矩阵就是大企业战略重组的依据。为了筹措资本营运所需资金、改善企业投资回报率等原因，大型企业可能会重新调整业务组合。

②小企业的短期行为。例如，一些小型企业家的目标是“赚100万元”。当目标基本达到后，企业不愿再去承受继续经营的代价与风险。

（2）被动原因。

①外部原因。由于多种原因，如整体经济形势、产业周期、技术变化、政策变化、社会价值观或时尚的变化、市场的饱和、竞争行为等，导致企业赖以生存的外部环境出现危机。

②企业（或企业某项业务）失去竞争优势。由于企业内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业经营陷入困境，不得不采用防御措施。

2.收缩战略的方式。

（1）紧缩与集中战略，紧缩与集中战略往往集中于短期效益，主要涉及采取补救措施制止利润下滑，以期立即产生效果。具体做法有：

①机制变革，包括：调整管理层领导班子；重新制定新的政策和管理控制系统，以改善激励机制与约束机制等。

②财政和财务战略，如引进和建立有效的财务控制系统，严格控制现金流量；与关键的债权人协商，重新签订偿还协议，甚至把需要偿付的利息和本金转换成其他的财务证券（如把贷款转换成普通股或可转换优先股）等。

③削减成本战略，如削减人工成本、材料成本、管理费用以及资产（内部放弃或改租、售后回租）等；缩小分部和职能部门的规模。

（2）转向战略，转向战略更多涉及企业经营方向或经营策略的改变。具体做法有：①重新定位或调整现有的产品和服务。②调整营销策略。在价格、广告、渠道等环节推出新的举措。

（3）放弃战略。放弃战略涉及企业（或子公司）产权的变更，与前面两种战略相比，是比较彻底的撤退方式。表3—2说明了放弃战略的类型。

表3-2

放弃战略的类型 类型

所有权的终止

新的所有权形式 特许经营

全部；有限期

经常

子公司或独立机构 分包

全部；但仍保留贸易关系

经常

子公司 卖断

全部；往往是永久性的

小规模卖断经常发生，属一系列行动中的

子公司 一部分；大规模卖断往往是危机的表现

管理层或杠杆收购

全部，永久性，母公司可

小规模一经常性，大规模一英国和美国

独立机构 能拥有股权

常用 分离而不是终止所有权，

小规模一经常性，尤其是高科技企业经常拆产为股／分拆

可能带来所有权的稀释，

准独立机构 通常是永久性的

发生，由管理层购入股权资产互换与战略

全部；保持了母公司的规

不常见，因反托拉斯导致小规模资产互换，

子公司 贸易

模，只涉及资产

大规模的资产互换多是自愿的下面是对每一种放弃方式的具体说明。

①特许经营。指企业卖给被特许经营企业有限权利，而收取一次性付清的费用。被特许经营企业可以使用特许经营企业的商标品牌，但要严格遵守许可方的经营规定。

②分包。指公司采用招标的方式让其他公司生产本公司的某种产品或者经营本公司的某种业务。与特许经营方式的不同之处在于，卖方出售了自己的一部分业务，要求买方在一个具体的时间内，按一定的价格向卖方提供一定数量的产品或服务。这样，买方在合同期限内处于一种垄断地位。公司可以将不宜内部开拓的一部分业务转移给他人经营，但仍维持原先的拥有权。

③卖断。指母公司将其所属的业务单位卖给其他企业，从而与该业务单位断绝一切关系，实现产权的彻底转移。

④管理层或杠杆收购。即一家公司把大部分业务卖给它的管理层或者另外一家财团，母公司可以在短期或者中期保留股权。对于买者来说，这就相当于延迟付款。

⑤拆产为股／分拆。指母公司的一部分分拆为战略性的法人实体，以多元持股的形式形成子公司的所有权。母公司仍然在很大程度上控制着这部分企业。与母公司脱离的子公司可以看成是准独立机构。

⑥资产互换与战略贸易。指通过企业之间交换资产来实现所有权的转让。这要在两个公司之间达成一种匹配，卖方公司和买方公司要能够接受彼此的资产。

3．收缩战略的困难。

收缩战略对企业主管来说，是一项非常困难的决策。困难主要来自以下两个方面。

（1）对企业或业务状况的判断。

收缩战略效果如何，取决于对公司或业务状况判断的准确程度。而这是一项难度很大的工作。汤普森（Thompso，J．L．）于1989年提出了一个详尽的清单，这一清单对于增强判断企业或其业务状况的能力会有一定帮助。

①企业产品所处的生命周期以及今后的盈利情况和发展趋势。

②产品或者单位的当前市场状况，以及重新获取竞争优势的机会。

③腾下来的资源应如何运用。

④寻找一个愿出合理价格的买主。

⑤放弃一部分获利的业务或者一些经营活动，转而投资其他可能获利较大的业务是否值得。

⑥关闭一家企业或者一家工厂，是否比在微利下仍然维持运转合算？特别是退出的障碍是否较大，而且成本高昂？

⑦准备放弃的那部分业务在整个公司中所起的作用和协同优势。

⑧用其他产品和服务来满足现有顾客需求的机会。

⑨企业降低分散经营的程度所带来的有形和无形的效益。

⑩寻找合适的买主。是否公开寻找买主，如何审查买主，买主是否会因购入企业的业务而对企业余下的业务构成竞争威胁。

（2）退出障碍。

波特在《竞争战略》一书中阐述了几种主要的退出障碍：

①固定资产的专用性程度。当资产涉及具体业务或地点的专用性程度较高时，其转移及转换成本就较高，从而难以退出现有产业。

②退出成本。退出成本包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等。如果这些成本过高，会加大退出障碍。

③内部战略联系。这是指企业内某经营单位与公司其他业务单位在市场形象、市场营销能力、利用金融市场及设施共享等方面的内部相互联系。这些联系使公司认为保留该业务单位具有战略重要性。

④感情障碍。企业在制定退出战略时，会引发一些管理人员和职工的抵触情绪，因为企业的退出往往使这些人员的利益受损。

⑤政府与社会约束。政府考虑到失业问题和对地区经济的影响，有时会出面反对或劝阻企业退出的决策。

【案例3.7】

JR公司实施收缩战略

1991年，以电脑软件开发为主营业务的JR公司注册成立。公司发展很快，1993年成为国内第二大民营高科技企业。

1994年，JR公司领导层发现，计算机市场发展日新月异，如果继续仅从事电脑软件开发，扛不过猖獗的盗版活动，于是把一部分注意力转向了国内正在起步且市场潜力很大的保健品市场，希望利用公司的品牌优势，最大限度地利用市场机会。公司保健品项目开始起步。

1995年，JR公司将开发的12种保健品一起推向市场，投放1亿元资金展开广告攻势，JR公司的保健品受到市场的广泛关注。但是评估结果表明，广告攻势虽然提高了公司知名度和关注度，而广告效果几乎为零，因为公司根本不知道消费者需要什么，光靠无的放矢的广告攻势不可能收到刺激消费者购买欲望的效果。此外，公司内部管理混乱，各项规章制度形同虚设，沟通激励机制不健全，欺上瞒下成风，1996年公司保健品销售额为5.6亿元，但烂账却有3亿多元。资金在各个环节被无情地吞噬。

1996年，JR公司在1994年初动工兴建的JR大厦资金告急，由于预算与实际出入太大，公司领导层决定将用于保健品业务的全部资金调往JR大厦，保健品业务因资金“抽血”过量，再加上管理不善，迅速盛极而衰。1997年年初，JR大厦未按期完工，各方债主纷纷上门，JR公司现金流彻底断裂，负债2.5亿元，陷入破产危机。

公司陷入破产危机，痛定思痛，决心从保健品市场寻找出路，JR公司领导层总结过去市场调研不足的教训，与保健品300位潜在消费者进行了深入的交流，调研了解保健品市场营销中可能遇到的各种问题。之后，选择距离两个大城市较近，而投入广告成本低得多的一个县级市作为公司东山再起的根据地；同时，通过前期调研，发现老年消费者对公司产品有需求，但希望儿女们提供，于是将广告的创意定位在“向爹妈送礼”，这一广告历时十年经久不衰，累计带来了100多亿元的销售额。

针对过去公司内部管理混乱导致的问题，JR公司领导层从两个方面进行整改。

首先是严格各项管理制度，打造过硬的管理团队。历经破产危机的JR公司锻造队伍执行力的第一步，就是从管理好现金流开始。为了实现“让企业永远保持充沛的现金流”，做保健品业务时，总部把货卖给各地的经销商，且坚持全部先款后货，而促销、市场维护等工作主要由JR公司各地分公司负责。分公司经理坚决不能接触货款。同时，公司还通过制度安排，形成若一个分公司经理没有按总部制度办事，其他分公司经理都要受到牵连的利害关系，这样再也没有人敢拿公司的制度当儿戏。公司还建立了内部稽查队，长期进行市场稽查，一旦发现分公司弄虚作假或隐瞒问题，就会对分公司进行处罚。省级分公司也有稽查队稽查市级市场，市级稽查队又稽查县级市场。正是这种安排，让JR公司的营销团队在各终端非常强势，摆脱了一般保健品企业对于经销商的严重依赖。10年来JR公司保健品销售额100多亿元，但坏账金额仍是0。

其次是建立完善的沟通激励机制。公司陷入破产危机后，调集全国分公司精英到偏僻地区闭关，分析失败原因，研究下一步变革方向。进而通过召开员工大会的方式将变革的思想传达给公司全体员工。公司召开表彰大会，对在保健品销售战役第一阶段作出重大贡献的一批“销售功臣”予以重奖，同时倡导“有奖必有罚，奖罚必配套”的企业文化。公司内部良好的沟通和激励造就了团队的超强凝聚力，不论是在公司强盛时还是在面临破产危机时，总是有一支管理团队不离不弃。

就这样，不到3年时间，JR公司又重新站立起来。2000年，保健品业务为公司创造了13亿元的销售奇迹，并建立了全国拥有200多个销售点的庞大销售网络，规模超过JR公司之前的鼎盛时期。

本案例中，JR公司二次实施收缩战略的原因如下：

（1）JR公司从电脑软件开发撤退的原因是被动原因—外部原因。“JR公司领导层发现，计算机市场发展日新月异，如果继续仅从事电脑软件开发，扛不过猖獗的盗版活动”。

（2） JR公司在JR大厦未按期完工，陷入破产危机后不得不实施收缩战略的原因是被动原因——企业（或企业某业务）失去竞争优势。

①机制不顺。“公司内部各项规章制度形同虚设，沟通激励机制不健全，欺上瞒下成风， 1996年公司保健品销售额为5.6亿元，但烂账却有3亿多元。资金在各个环节被无情地吞噬”。

②决策失误。“公司根本不知道消费者需要什么，光靠无的放失的广告攻势不可能收到刺激消费者购买欲望的效果”， “由于预算与实际出入太大，公司领导层决定将用于保健品业务的全部资金调往JR大厦，保健品业务因资金抽血过量……迅速盛极而表”。

③管理不善。“公司内部管理混乱”， “再加上管理不善，迅速盛极而衰”。本案例中， JR公司二次实施收缩战略所采用的方式如下：

（1） JR公司从电脑软件开发撤退所采用的方式属于转向战略—重新定位或调整现有的产品和服务， “把一部分注意力转向了国内正在起步且市场潜力很大的保健品市场，希望利用公司的品牌优势，最大限度地利用市场机会。公司保健品项目开始起步”

（2） JR公司在JR大厦未按期完工、陷入破产危机后实施撤退的方式有两类：紧缩与集中战略和转向战略。

①紧缩与集中战略。

第一，机制变革。“首先是严格各项管理制度”，“建立完善的沟遇激励机制”

第二，财政和财务战略。“从管理好现金流开始。为了实现”让企业永选保持充沛的现金流，，做保健品业务时，总部把货卖给各地的经销商，且坚持全部先款后货，而促销、市场维护等工作主要由JR公司各地分公司负责 10年来JR公司保健品销售额100多亿元，但坏账金额仍是0”。

第三，削减成本战略。“调研了解保健品市场营销中可能遇到的各种问题…………选择距离两个大城市较近，而投入广告成本低得多的一个县级市作为公司东山再起的根据地”。.

②转向战略。

第一，重新定位或调整现有的产品和服务。“当公司陷入破产危机，痛定思痛，决心从保健品市场寻找出路”

第二，调整营销策略，在价格、广告、渠道等环节推出新的举措。“选择距离两个大城市较近，而投入广告成本低得多的一个县级市作为公司东山再起的根据地。同时，通过前期调研，发现老年消费者对公司产品有需求，但希望儿女们提供，于是将广告的创意定位在 向爹妈送礼，，这一广告历时十年经久不衰，累计带来了100多亿元的销售额”

【案例3.8】

样公司所采用收缩战略的类型案例内容详见附录“综合案例及参考分析” 【综合案例8】。

本案例中，简要分析囊祥公司2016年所采用的收缩战略（撤退战略）的主要方式如下：

（1）紧缩与集中战略中的机制变革，主要做法是调整管理层领导班子。“霍兵亲自负责赛祥手机供应链管理，前供应健负责人周光平特任首席科学家，负责手机前沿技术研究。这意味着睿祥手机从组织架构上加大对供应链的管理力度"。

（2）转向战略中的调整营销策略，在价格、广告、渠道等环节推出新的举措。“开启“新霉售”战略。所谓新霉售就是指通过线上线下互动融合的运营方式，将电商的经验和优势发挥到实体霉售中。让消费者既能得到线下看得见摸得着的体验优势，又能享受电商一样的价格"， “早年一直坚持口碑當销从未请过代言人的祥公司在2016年开始改变策略，先后请来几位影视明星作为代言人，赢得了不少断老用户"。

【案例3.9】

“达达出行”实施收缩战略

“达达出行”创建于2012年。经过几年的发展， “达达出行”从一个出租车打车软件平台，成长为涵盖出租车、专车、快车、顺风车、代驾及大巴等多项业务的“一站式”出行平台。

“达达出行”的顺风车业务定位于“共享出行”，旨在进一步释放闲置车位的利用效率。为了调动广大车主和乘赛参与的积极性， “达达出行”有意突出了其社交属性，“就像咖啡馆、酒吧一样，私家车也能成为一个半公开、半私密的社交空间”。然而，这一思路给达达顺风车业务带来了灾雄性的后果。

2018年5月和8月，达达顺风车连续两次发生了女乘客被车主杀害事件，引发社会舆论轩然大波。有关部门在第一时间约谈“达达出行”，贵令全面整改。在“达达出行”承诺给予被害者巨额赔偿后，国内一家主流媒体发文评论，“生命安全是人类最基本的需求，网络平台不能把资本思维凌驾于公共利益之上”，随后“达达出行”发表公告， 自8月27日起下线全国顺风车业务，进行内部整改。之后，达达顺风车开展了多项整政措施。

（1）调整产品定位和属性。坚决摒弃社文化思路，回归顺风车“顺路”属性。达达顺风车永久下线用户真实头像、性别等个人信息展示；限制车主接单次数，确保无法挑单；去掉非行程相关的评价标签，防止隐私泄露等。

（2）完善安全管理控制体系。达达顺风车安全管理优化了226项功能，聚焦真正顺路、真实身份核实以及全程的安全防护。

（3）改善激励机制与约束机制，打造友善出行环境。达达顺风车将原有的“信任值”升级为“行为分”，更有效地引导车主和乘赛双方在平台上的“好行为”。同时，达达顺风车还将为用户每次行程免赞提供最高120万元/人保额的驾乘人员意外险。

下线整改一年多后， 2019年11月20日9：00起，达达顺风车终于开启试运营。本案例中，简要分析“达达出行”实施收缩战略的原因和方式如下：

（1） “达达出行”实施收缩战略的原因是被动原因，企业（或企业某项业务）失去竞争优势。由于企业内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业经营陷入困境，不得不采用防御措施。“这一思路给达达顺风车业务带来了灾难性的后果……2018年5月和8月，达达顺风车连续两次发生了女乘客被车主杀富事件，引发社会典论轩然大渡， "达达出行，发表公告， 自8月27日起下线全国顺风车业务，进行内部整改”。

（2） “达达出行”实施收缩战略的方式包括：

①紧缩与集中战略中的机制变革。

A.重新制定新的政策和管理控制系统。“完善安全管理控制体系……..

B.改善激励机制与约束机制。“改善激励机制与约束机制，打造友善出行环境……...

②转向战略

A.重新定位或调整现有的产品和服务。“调整产品定位和属性，坚决摒弃社交化思路，回归顺风车“顺路”属性………………”

B.调整营销策略。“达达顺风车还将为用户每次行程免费提供最高120万元/人保额的驾乘人员意外险”。

【案例3.10】

LF股份公司实施收缩战略

案例内容详见第一章“战略与战略管理” 【案例1.6】.本案例中， LF股份公司采用收缩战略的原因包括：

（1）主动原因，大企业战略重纽的需要。“而此举对于LE股份公司而言是其战略重粗的一部分，将经营不善的C市LF汽车公司剥离出去，以应对流动资金不足的困境。”

（2）被动原因，企业（或企业某项业务）失去竞争优势。由于企业内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业经营陷入困境，不得不来用防御措施。“将经营不善的C市LF汽车公司剥离出去”.

LF股份公司采用收缩战略的方式是放弃战略中的卖断。指母公司将其所属的业务单位类给其他企业，从而与该业务单位断绝一切关系，实现产权的彻底转移。“家家公司以6.5亿元收购LF股份公司所持有的C市LF汽车公司100%股权"。.

### 二、发展战略的主要途径

前面阐述的公司总体战略的三种类型—发展战略、稳定战略、收缩战略，可以采用不同的实现途径。以下我们重点阐述发展战略可选择的途径。

（一）发展战略可选择的途径

发展战略一般可以采用三种途径，即外部发展（并购）、内部发展（新建）与战略联盟。

1，外部发展（并购）。

外部发展是指企业通过取得外部经营资源谋求发展的战略。外部发展的狭义内涵是并购，并购包括收购与合并。收购指一个企业（收购者）购买和吸纳了另一个企业（被收购者）的股权而控股该企业。合并指两个或两个以上的企业之间的重新组合。

2，内部发展（新建）。

内部发展是指企业利用自身内部资源谋求发展的战略。内部发展的狭义内涵是新建，新建与并购相对应，是指建立一个新的企业。

3.战略联盟。

战略联盟是指两个或两个以上经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系。从交易费用经济学角度看，并购方式的实质是运用“统一规制”方式实现企业一体化，即以企业组织形态取代市场组织形态；而新建方式的实质则是运用“市场规制实现企业的市场交易，即以市场组织形态取代企业组织形态。企业战略联盟则是这两和组织形态的一种中间形态。

（二）并购战略

1.并购的类型。

企业并购有许多具体形式，这些形式可以从不同的角度加以分类。

（1）按并购双方所处的产业分类。

按并购方与被并购方所处的产业相同与否，可以分为横向并购、纵向并购和多元化并购三种。

①横向并购，是指并购方与被并购方处于同一产业。横向并购可以消除重复设施，提供系列产品或服务，实现优势互补，扩大市场份额。例如，一家外资饮料企业，收购了中国一家大型饮料企业，这属于一个横向并购的案例。

②纵向并购，是指在经营对象上有密切联系，但处于不同产销阶段的企业之间的并购。按照产品实体流动的方向，纵向并购可分为前向并购与后向并购。前向并购是指沿着产品实体流动方向所发生的并购，如产品原料生产企业并购加工企业或销售商或最终客户，或加工企业并购销售企业等；后向并购是指沿着产品实体流动的反向所发生的并购，如加工企业并购原料供应商，或销售企业并购原料供应企业或加工企业等。例如，一家汽车制造商并购一家出租汽车公司，这是一个纵向并购的例子。

③多元化并购，是指处于不同产业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购。仍如，一家生产家用电器的企业收购一家旅行社，这属于多元化并购。

（2）按被并购方的态度分类。

按被并购方对并购所持态度不同，可分为友善并购和敌意并购。

①友善并购，通常是指并购方与被并购方通过友好协商确定并购条件，在双方意见基本一致的情况下实现产权转让的一类并购。此种并购一般先由并购方选择被并购方，并主动与对方的管理当局接治，商讨并购事宜。经过双方充分磋商签订并购协议，履行必要的手续后完成并购。在某些时候，也有被并购方主动请求并购方接管本企业的情形。

②敌意并购，又叫恶意并购，通常是指当友好协商遭到拒绝后，并购方不顾被并购方的意愿采取强制手段，强行收购对方企业的一类并购。敌意并购也可能采取不与被并购方进行任何接触，而在股票市场上收购被并购方股票，从而实现对被并购方控股或兼并的形式。由于种种原因，并购往往不能通过友好协商达成协议，被并购方从自身的利益出发，拒不接受并购方的并购条件，并可能采取一切抵制并购的措施加以反抗。在这种情形下， “敌意并购”就有可能发生。

（3）按并购方的身份分类。

按照并购方的不同身份，可以分为产业资本并购和金融资本并购。

①产业资本并购，一般由非金融企业进行，即非金融企业作为并购方，通过一定程序和渠道取得目标企业全部或部分资产所有权的并购行为。并购的具体过程是从证券市场上取得目标企业的股权证券，或者向目标企业直接投资，以分享目标企业的产业利润。因此，产业资本并购往往表现出针锋相对、寸利必争的态势，谈判时间长，条件苛刻。

②金融资本并购，一般由投资银行或非银行金融机构（如金融投资企业、私募基金、风险投资基金等）进行。金融资本并购有两种形式：第一种是金融资本直接与目标企业谈判，以一定的条件购买目标企业的所有权，或当目标企业增资扩股时，以一定的价格购买其股权；第二种是由金融资本在证券市场上收购目标企业的股票从而达到控股的目的。金融资本与产业资本不同，它是一种寄生性资本，既无先进技术，也无须直接管理收购的企业。金融资本一般并不以谋求产业利润为首要目的，而是靠购入然后售出企业的所有权来获得投资利润。因此，金融资本并购具有较大的风险性。

（4）按收购资金来源分类。

按收购资金来源渠道的不同，可分为杠杆收购和非杠杆收购。无论以何种形式实现企业收购，收购方总要为取得目标企业的部分或全部所有权而支出一定数量的资金。收购方在实施收购时，如果其主体资金来源是对外负债，即是在银行贷款或金融市场借贷的支持下完成的，就称为杠杆收购。相应地，如果收购方的主体资金来源是自有资金，则称为非杠杆收购。

杠杆收购的一般做法是由收购企业委托专门从事企业收购的经纪企业，派有经验的专家负责分析市场，发现和研究那些经营业绩不佳却很有发展前途的企业。确定收购目标后，再以收购企业的名义向外借债，通过股市或以向股东发出要约的方式，收购目标企业的股权，取得目标企业的经营控制权。

杠杆收购的突出特点是收购者不需要投入全部资本即可完成收购。一般而言，在收购所需要的全部资本构成中，收购者自有资本大约只占收购资本总额的10%～15%，银行贷款占收购资本总额的50% ～70%，发行债券筹资占20%—40% （一般资本结构稳健的企业，债务资本不会超过总资本的2/3，而举借高利贷收购的企业，其债务资本则远远超过其自有资本，往往占总资本的90% ～95%）。由于这种做法只需以较少的资本代价即可完成收购，即利用“财务杠杆”原理进行收购，故而被称为杠杆收购。显然，只有企业的全部资产收益大于借贷资本的平均成本，杠杆才能产生正效应。因此，杠杆收购是一种风险很高的企业并购方式。杠杆收购在20世纪60年代出现于美国，其后得到较快发展， 20世纪80年代曾风行于美国和欧洲。

2.并购的动机。

如前所述，企业实施发展战略的途径有多种选择，为什么要选择并购战略？以下的分析将着重于并购战略不同于新建战略的动机。

（1）避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。

在本书第二章讨论了构成进入障碍的多方面因素。而企业并购将目标领域中的一个企业合并过来，不存在重新进入和进入障碍的问题。对制造业来说，并购方式还可以省掉建厂的时间，迅速获得现成的管理人员、技术人员和生产设备，可以在新的领域中迅速建立产销据点。因此，并购方式有利于企业迅速作出反应，抓住市场机会。希利曼（Schliemann）对德国和英国的跨国公司在巴西的14例收购做过研究，发现其中有12份（占86%）在收购年份和收购后重新开始生产的年份之间没有时间滞差。

在制造业中，新建一般要比并购慢得多，除了要组织必需的资源外，还要选择工厂地址、修建厂房和安装生产设备、安排管理人员、技术人员和工人等一系列复杂的工作。根据一些产业的实证研究，采用新建战略组成新的经营单位一般要经过8年的时间才有获利能力；经过10—12年的时间，该单位的效益才可达到成熟业务的水平； 12年以后，该单位才会获得很高效益和市场占有率。此外，政府的有关法令也会影响到新建的速度，例如，在美国设厂要经过有关厂外污染问题（EPA）和有关厂内安全生产问题（OSHA）的严格检查，方能取得营业许可。而并购则没有这些麻烦。

（2）获得协同效应。

与新建方式相比，并购是一种合并，成功的合并可以获得协同效应。协同效应产生于互补资源，协同效应通常通过技术转移或经营活动共享来得以实现。

用系统理论剖析这种协同效应，可以分为三个层次：第一，并购后的两个企业由“作用力”的时空排列得到有序化和优化，从而使企业获得“聚焦效应”。例如，两个企业在生产、营销和人员方面的统一调配，可以获得这种效应。第二，并购后的企业内部不同“作用力”发生转移、扩散、互补，从而改变了公司整体的功能状况。例如，公司内部的转移定价；信息、人员、产品种类、先进技术与管理、分销渠道、商标品牌、融资渠道等资源的优势互补与共享，都是这种效应的体现。第三，并购后两个企业内白“作用力”发生耦合、反馈、互激振荡，改变了作用力的性质和力量。例如，在公司内部的技术转让、消化、吸收以及技术创新后的再反馈中，可以产生这种效应。

（3）克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

微观经济学理论表明，企业负外部性的一种表现是“个体理性导致集体非理性”。因个独立企业的竞争表现了这种外部性。竞争的结果往往是两败俱伤。而并购战略可以减少残酷的竞争，还能够增强对其他竞争对手的竞争优势。

3，并购失败的原因。

并购的失败率是很高的，在企业并购的实践中，许多企业并没有达到预期的目标，甚至遭到了失败。造成并购失败的主要原因有以下几种：

（1）决策不当。

企业在并购前，或者没有认真地分析目标企业的潜在成本和效益，过于草率地并购，结果无法对被并购企业进行合理的管理；或者高估并购对象所在产业的吸引力和自己又被并购企业的管理能力，从而高估并购带来的潜在经济效益，结果遭到失败。

（2）并购后不能很好地进行企业整合。

企业在通过并购战略进入一个新的经营领域时，并购行为只是成功了一半，并购后的整合状况将最终决定并购战略的实施是否有利于企业的发展。企业完成并购后面临着战略、组织、制度、业务和文化等多方面的整合。其中，企业文化的整合是最基本、最核心，也是最困难的工作。如果并购企业与被并购企业在企业文化上存在很大的差异，企业并购以后，被并购企业的员工不接受并购企业的文化，并购后的企业便很难管理，而且企业效益会受到严重影响。

（3）支付过高的并购费用。

不论是否通过股票市场，价值评估都是并购战略中卖方与买方较量的焦点。如果不能对被并购企业进行准确的价值评估，并购方就可能承受支付过高并购费用的风险。当企业想以收购股票的方式并购上市公司时，对方往往会抬高股票价格，尤其是在被收购公司拒绝被收购时，会为收购企业设置种种障碍，增加收购的代价。另外，企业在采用竞标方式进行并购时，也往往要支高于标的价格才能成功。这种高代价并购会增加企业的财务负担，使企业从并购的一开始就面临效益的挑战。

（4）跨国并购面临政治风险。

对于跨国并购而言，规避政治风险日益成为企业国际化经营必须重视的首要问题。跨国公司在东道国遭遇政治风险由来已久。近年来中国跨国公司也遭遇到越来越多的东道国的政治风险。关于政治风险本书第六章将详细阐述。防范东道国的政治风险可以考虑以下几条具体措施：

①加强对东道国的政治风险的评估，完善动态监测和预警系统。

②采取灵活的国际投资策略，构筑风险控制的坚实基础。

③实行企业当地化策略，减少与东道国之间的矛盾和摩擦。【案例3.11】

HN 航空公司跨国并购之路

2004年，中国HN航空公司正式开通至匈牙利首都的首条洲际航线，这也是中国首条连接东欧的航线。匈牙利政府邀请HN航空公司参与重组连年亏损濒临破产倒闭的L航空公司，并承诺如果重组成功，直接给予HN航空公司49％的L航空公司股权。

HN航空公司股东大会决定放弃这次并购，股东大会决定的主要依据：（1）虽然HN航空公司已开通至匈牙利的国际航线，但其在欧洲尚不具备完善的航线网络，即便重组L公司也无法发挥在匈牙利首都的中转优势；（2）HN航空公司的资产负债率远高于行业平均水平，而收购一家已经连年亏损的航空公司将进一步增大公司的财务风险。

经过9年内涵式发展，HN航空公司竞争实力显著增强，而世界航空业市场的竞争也日趋激烈。首先是高铁在世界各国的迅速发展对航空业带来了巨大的冲击；其次是国内外竞争对手（特别是低成本航空公司）的激烈竞争。2013年，HN航空公司购买法国Y航空公司48％的股权，成为该公司的第一大股东。HN航空公司收购Y航空公司主要出于以下两点考虑：第一，两家航空公司具有良好的航线互补性，HN航空公司已经开通了多条亚洲和欧洲直达航线，Y航空公司主要运营北非和法国国内航线，可以构建连接亚、欧、非的航线网络。第二，收购Y航空公司可以使HN航空公司获得期待已久的国际黄金航线航权，提高HN航空公司在欧洲尤其是在西欧航线的竞争力。本案例中，分析HN航空公司放弃收购L航空公司的原因如下：

（1）避免决策不当的并购。避免高估并购对象所在产业的吸引力和自己对被并购企业的管理能力，从而高估并购后所带来的潜在经济效益。L公司是“一家已经连年亏损的航空公司”；“虽然HN航空公司已开通至匈牙利的国际航线，但其在欧洲尚不具备完善的航线网络，即便重组L公司也无法发挥在匈牙利首都的中转优势”。

（2）避免并购后不能很好地进行企业整合。“收购一家已经连年亏损的航空公司将进一步增大公司的财务风险”。

本案例中，分析HN航空公司收购法国Y航空公司的主要动机如下：

（1）避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。“通过并购可以使HN 航空公司获得期待已久的国际黄金航线航权”。

（2）获得协同效应。“两家航空公司具有良好的航线互补性。HN航空公司已经开通了多条亚洲和欧洲直达航线，Y航空公司主要运营北非和法国国内航线，可以构建连接亚、欧、非的航线网络”。

（3）克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。“高铁在世界各国的迅速发展对航空业带来了巨大的冲击”，“国内外竞争对手（特别是低成本航空公司）的激烈竞争”。

【案例3.12】

HG公司并购美国S公司

HG公司是中国最大的肉类加工企业，在屠宰和肉制品加工方面均居于国内第一位。

S公司是美国排名第一的猪肉制品供应商，拥有十几个美国领先品牌。S公司拥有从饲养到宰杀，再到分装鲜猪肉和制作火腿培根等产品的一整套生产链，拥有行业领先的食品安全体系，世界级的生物安全系统与科学记录，全供应链的质量控制，卓越的产品追踪能力。但是，近年来由于企业内部管理存在诸多问题，导致公司经营一直处于举步维艰的境地。

HG公司和S公司在2002年就已经开始业务上的接触，S公司国际一流的品牌、技术、渠道，以及其规模和市场地位，都令HG公司极为感兴趣。特别是S公司拥有两座完全无“瘦肉精”的猪肉生产基地，HG公司通过并购可以取得消费者的信赖，占据更多的国内外市场份额。

为慎重起见，HG公司聘用了在跨国并购方面有着丰富经验的国际知名会计师事务所和律师事务所担任财务顾问和法律顾问，对S公司的经营、财务、法律进行全面调查，充分地了解S公司目前的经营业绩、财务状况及是否有潜藏的财务风险等相关重要信息，以降低因信息不对称造成的价值评估风险。

HG公司于2013年5月29日发表声明与S公司达成收购要约。根据美国股市信息估算S公司市价约为36亿美元，而HG公司以每胶34美元的价格收购所有股东股票的收购价款为47亿美元，溢价31%，支付对价偏高。评估专家认为，综合考虑到未来的资产协同效应价值及共同分享国内外巨大的市场，还有表外无形资产价值（如商誉等）， HC公司溢价收购S公司100%的股权，收购价格还属于正常范围。

HC公司收购5公司，采用了杠杆融资的模式。参与此次银团贷款的银行包括8家信誉很高的中外资银行，这种模式银行可以分散一些风险，降低自己的压力。但由于高额利息支付使HG公司短期内的财务压力增加，对未来企业的现金流量需求会很大，减弱了企业应对未来不可预见风险的能力。

对于HG公司来说最大的挑战就是如何处理好并购后的整合同题。HG公司曾发表声明：一是承诺收购后不裁员不关厂；二是S公司独立运营公司的原管理团队和职工队伍将继续保留原位；三是S公司的经营管理方式依旧，在美国以及其他国家的管理都不会发生改变。HG公司期望通过这些政策措施防止技术人员及客户的流失，降低在管理、文化、经营方面的整合风险。

但是，也有专家指出， HG公司在收购协议中承诺不载员不关厂，但随着整合的进行，后期HG公司若要载员则会面临着重大阻力，会造成S公司方面的人力成本居高不下。

"本案例中， HG公司并购S公司的类型为横向并购、友善并购、产业资本并购、杠杆收购。杠杆收购方式只需以较少的资本代价即可完成收购，但也是一种风险很高的企业并购方式， “这种模式银行可以夯散一些风险，降低自己的压力”，但“高额利息支付使HG公司短期内的财务压力增加，对未来企业的现金流量需求会很大，减弱了企业应对未来不可预见风险的能力”

本案例中，HG公司并购S公司的动机如下：

（1）争取市场机会。"S公司国际一流的渠道和市场地位，令HG公司极为感兴趣”： “HG公司通过并购可以取得消费者的信赖，占据更多的国内外市场份额”

（2）获得协同效应。“S公司拥有从饲养到宰杀，再到分装鲜猪肉和制作火腿培根等产品的一整套生产链，拥有行业领先的食品安全体亲，世界级的生物安全系统与科学记录，全供应链的质量控制，单越的产品追踪能力。但是近年来由于企业内部管理存在诸多问题导致公司经营一直处于举步维艰的境地”。"S公司拥有两座完全无，瘦肉精”的猪肉生产基地， HG公司通过并购可以取得消费者的信赖”。

（3）增强对市场的控制力。“S公司国际一流的渠道和市场地位”， "HG公司通过并购可以占据更多的国内外市场份额”。

本案例中，分析HG公司并购S公司所面临的主要风险如下：

（1）并购决策不当。为避免这一风险， "HG公司聘用了在跨国并购方面有着丰富经验的国际知名会计师事务所和律师事务所担任财务顾问和法律顾问，对S公司的经营、财务、法律进行全面的调查，充分地了解S公司目前的经营业绩、财务状况及是否有潜藏的财务风险等相关重要信息，以降低因信息不对称造成的价值评估风险”。

（2）并购后不能很好地进行企业整合。为避免这一风险， "HG曾发表声明，一是承诺收购后不裁员不关厂；二是5公司独立运营公司的原管理团队和职工队伍将继续保留原位；三是5公司的经营管理方式依旧，在美国以及其他国家的管理都不会发生改变。HG公司期望通过这些政策措施防止技术人员及客户的流失，降低在管理、文化、经营方面的整合风险”。但是，也出现了新的整合问题， “随着整合的进行，后期HG若要裁员则会面临着重大阻力，会造成S公司方面的人力成本居高不下"。

（3）支付过高的并购费用。为避免这一风险， "HG公司聘用了国际知名会计师事务所和律师事务所担任财务顾问和法律顾问，以降低因信息不对称造成的价值评估风险”，虽然“支付对价偏高”， “综合考虑到未来的资产协同效应价值及共同分享国内外巨大的市场，还有表外无形资产价值（如商誉等）， HC公司溢价收购S公司100%的股权，收购价格还属于正常范围”。

【案例3.13】

家家公司收购LF汽车公司

案例内容详见第一章“战略与战略管理” 【案例1.6】

本案例中，简要分析家家公司收购C市LF汽车公司的动机如下：

（1）避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。“被业界称为家家

·完美避开进入门槛，取得了新能源汽车的生产资质"。

（2）获得协同效应。“家家与LF股份还签署了为期3年的框架合作协议。双方将通过资源互补、技术互补等方式，在新能源技术开发、车联网、人车交互及数据共享等领域形成技术联盟"。

（3）增强对市场的控制力。“ ”完美避开进入门槛”，取得了新能源汽车的生产资质，以实现王向掌控并引领新能源汽车市场的梦想”。

（三）内部发展（新建）战略

内部发展也称内生增长，是企业在不收购其他企业的情况下利用自身的规模、利润活动等内部资源来实现扩张。对于许多企业来说，特别是对那些需要以高科技设计或制造产品的企业来说，内部发展已经成为主要的战略发展方式。

1，企业采取内部发展战略的动因。

（1）开发新产品的过程使企业能深刻地了解市场及产品；

（2）不存在合适的收购对象；

（3）保持统一的管理风格和企业文化；

（4）为管理者提供职业发展机会；

（5）代价较低，因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额；

（6）并购通常会产生隐藏的或无法预测的损失，而内部发展不太可能产生这种情况；

（7）这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法；

（8）可以有计划地进行，容易从企业资源获得财务支持，并且成本可以按时间分摊；

（9）风险较低。在收购中，购买者可能还需承担被并购者以前所做的决策产生的后果。例如，由于医疗及安全方面的违规而欠下员工的债务。

（10）内部发展的成本增速较慢。尽管内部开发新活动的最终成本可能高于并购其他企业，但是成本的分摊可能会对企业更有利且比较符合实际，特别是对那些没有资金进行大额投资的小企业或公共服务类型的组织来说，这是它们选择内部发展的一个主要理由。

2.内部发展的缺点。

（1）与购买市场中现有的企业相比，在市场上增加了竞争者，这可能会激化某一市场内的竞争;

（2）企业不能接触到其他企业的知识及系统，这可能更具风险；

（3）从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应；

（4）当市场发展得非常快时，内部发展会显得过于缓慢；

（5）进入新市场可能要面对非常高的障碍。

3，内部发展战略的应用条件。

（1）产业处于不均衡状况，结构性障碍还没有完全建立起来。一般说来，新兴产业更具有这样的特点。在快速成长的新兴产业中，竞争结构常常不够完善，尚没有企业封锁原材料渠道或建立了有效的品牌识别，此时进入成本可能会比较低。但是，对于是否进入某个新兴产业的决策不仅限于进入障碍的高低，还要考虑其他几方面的问题。首先，最重要的是要判断这一产业能否在足够长的时间内能够获得高于平均水平的利润。其次，判断何时进入该产业最为有利。此外，考虑到其他潜在进入者可能随时进入新兴产业，为了获取期望的高利润，企业必须有一定经济基础以保证后进入者将面临比自己更高的进入成本。

（2）产业内现有企业的行为性障碍容易被制约。在一些产业中，现有企业采取报复性措施的成本超过了因此所获得的收益，使这些企业不急于采取报复性措施，或者报复性措施效果不佳。如果进入者能通过有效的战略承诺（如较大的投资）使现有企业相信它将永远不会放弃在该产业中求得一个合适地位的决心，那么现有企业就不会采用垄断限价手段阻拦进入者，因为那只会使自己丧失更多的利润。此外，如果现有企业用进入对方领域的手段报复进入者，在它自身实力不足时，反而会削弱它在本行业的竞争优势。

（3）企业有能力克服结构性与行为性障碍，或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。在一个产业中，并非所有的企业都面临着同样的进入成本。如果某个企业能够比其他大多数潜在进入者以更小的代价克服结构性进入障碍，或者只引起较少的报复，它便会从进入中获取高于平均水平的利润。

克服进入障碍的能力往往表现在以下几个方面：

（1）企业现有业务的资产、技能、分销渠道同新的经营领域有较强的相关性。某电脑公司在1981年进入个人计算机市场就是采用内部发展方式。它在进入后两年内获得35%的市场份额。其成功的原因是，个人计算机与该公司当时所拥有的计算机制造技术具有高度相关性。

（2）企业进入新领域后，有独特的能力影响行业结构，使之为自己服务。尼尔.d德（Neil Hood）和斯蒂芬·扬（Stephen Young）曾经分析过发达国家跨国公司的对外直接投资对东道国市场结构的影响：在发展中国家，跨国公司几乎没有遇到当地企业的有效竞争，反而以其垄断力量，在东道国市场设置各种进入障碍。上述分析表明了跨国公司的垄断优势在克服东道国市场进入障碍方面的重要作用。

（3）企业进入新领域后，有利于发展企业现有的经营内容。如果内部发展能够改善销售渠道、公司形象等，从而对进入者的现有业务产生有利的影响，那么，即使新业务仅仅获取平均回报，从公司整体考虑，进入也是可行的。美国S复印机公司进入数字数据传输网络领域就是基于这种考虑。虽然s公司在数据网络业务中没有什么优势，但是，计算机之间的数据传输、电子邮件及公司地点的精密联网，以及该公司原有的业务—传统的复印，都可能成为“未来办公室”业务设计中重要和广泛的基础。因而，从长远考虑，这种进入是必要的。

【案例3.14】

凌美公司在D国发展战略的途径

案例内容详见附录“综合案例及参考分析” 【综合案例11】

本案例中，凌美公司在D国选择的发展途径为内部发展（新建）。“凌美公司在发达国家D国建立生产厂，随后几年内又在D国建立了销售中心和设计中心"。

凌美公司采用新建战略的主要动因是：开发新产品的过程使企业能深刻了解市场及产品。“以深入把握D国市场的产品需求”。t

凌美公司采用新建战略的应用条件是：企业有能力克服结构性与行为性障碍。“由于自身产品过硬的质量和有格调的设计，凌美公司在短短两年内就占据了D国较大的市场份额”。

（四）企业战略联盟

1，企业战略联盟的基本特征。

（1）从经济组织形式来看，战略联盟是介于企业与市场之间的一种“中间组织”。科斯（Coase）和威廉姆森（Williamson）从交易费用理论出发，认为企业组织的存在是对市场交易费用的节约，企业和市场是两种可以相互替代的资源配置组织。战略联盟属于“中间组织”，联盟内交易既是非企业的，因为交易的组织不完全依赖于某一企业的治理结构；也是非市场的，因为交易的进行也不完全依赖于市场价格机制。战略联盟的形成模糊了企业和市场之间的界限。

（2）从企业关系来看，组建战略联盟的企业各方是在资源共享、优势相长、相互信任、相互独立的基础上通过事先达成协议而结成的一种平等的合作伙伴关系。这既不同于组织内部的行政隶属关系，也不同于组织与组织之间的市场交易关系。联盟企业之间的协作关系主要表现为：

①相互往来的平等性。联盟成员均为独立法人实体，相互之间的往来不是由行政层级关系所决定，而是遵循自愿互利原则，为彼此的优势互补和合作利益所驱动。各成员企业始终拥有自己独立的决策权，而不受其他成员企业的决策所左右。

②合作关系的长期性。联盟关系并不是企业与企业之间的一次性交易关系，而是相对稳定的长期合作关系。因此，企业参与联盟的目标不在于获取短期利益，而是希望通过持续的合作增强自身的竞争优势，实现长远收益的最大化。

③整体利益的互补性。联盟关系并不是企业与企业之间的市场交易关系，也不是一个企业对另一个企业的辅助关系，而是各成员之间的一种利益互补关系。每个成员企业都拥有自己的特定优势，通过相互之间的扬长避短，可有效降低交易成本。同时，每个成员企业都能获得与其在联盟中的地位和对联盟的贡献相对应的收益，这种收益仅依靠企业自身的力量将难以获取。

④组织形式的开放性。企业联盟往往是松散的协作关系，通常以共同占领市场、合作开发技术等为基本目标。若机会来临，联盟中各成员便聚兵会战；一旦目标实现又各奔前程，或与其他企业结成新的联盟。因而企业战略联盟本身是个动态的、开放的体系，是一种松散的公司间一体化组织形式。

（3）从企业行为来看，联盟是一种战略性的合作行为。它并不是对瞬间变化所作出的应急反应，而是着眼于优化企业未来竞争环境的长远谋划。因此，联盟行为注重从战略高度改善联盟共有的经营环境和经营条件。特别是在竞争激烈的高科技行业中，没有哪个企业的技术能在所有方面都居于领先水平。通过战略联盟可把各个企业独有的优势结合起来建立一个“全优”的组织体系，其中每个环节都可能是世界一流的，是任何单个企业都望尘莫及的。

2．企业战略联盟形成的动因。

根据近年来企业战略联盟的实践和发展，可把促使战略联盟形成的主要动因归结为以下六个方面：

（1）促进技术创新。随着技术创新和普及速度不断加快，企业在充分利用和改进原有核心技术的同时，必须不断创新，拓展新的技术领域。而高新技术的开发费用日益增大，单个企业难以独立支付，必须通过建立战略联盟的方式共同分担。

（2）避免经营风险。当今企业面临的经营环境变化迅速，而且许多环境因素的变化方向与变化速度都具有较大的不确定性，难以准确地预期。通过建立战略联盟、扩大信息传递的密度与速度，可以避免单个企业在市场开发和研究开发中的盲目性和因孤军作战而引起的全社会范围内的创新资源浪费，并降低市场开发与技术创新的风险。

（3）避免或减少竞争。建立战略联盟，有利于形成新的竞争模式，以合作取代竞争，减少应付激烈竞争的高昂费用。这种竞合思路不仅表现在供应者和购买者之间，也表现在同产业中的竞争对手之间。

（4）实现资源互补。资源在企业之间的配置总是不均衡的。在资源方面或拥有某种优势，或存在某种不足，通过战略联盟可达到资源共享、优势互补的效果。

（5）开拓新的市场。企业通过建立广泛的战略联盟可迅速实现经营范围的多样化和经营地区的扩张。

（6）降低协调成本。上述（1）～（5）企业实施战略联盟的动因，通过并购的方式也能够实现。而与并购方式相比，战略联盟的方式不需要进行企业的整合，因此可以降低协调成本。例如，美国思科公司在成功地并购了80多家大大小小的公司之后，总结出来的经验是，对于大的目标企业，并购后整合效果一般不理想，因此，采用战略联盟的方式进行合作最为适宜，其原因就在于并购大企业的协调成本太大。

3．企业战略联盟的主要类型。

企业战略联盟的类型多种多样，根据不同的标准可以对战略联盟进行不同的分类。从股权参与和契约联结的方式角度来看，可以把企业战略联盟归纳为以下三种重要类型。

（1）合资企业（joint ventures）。合资企业是战略联盟最常见的一种类型。它是指将各自不同的资产组合在一起进行生产，共担风险和共享收益。这种合资企业与一般意义上的合资企业相比具有一些新的特征，它更多地体现了联盟企业之间的战略意图，并非限于寻求较高的投资回报率。

（2）相互持股投资（equity investments）。相互持股投资通常是联盟成员之间通过交换彼此的股份而建立的一种长期相互合作的关系。与合资企业不同的是，相互持有股份不需要将彼此的设备和人员合并，通过这种股权联结的方式便于使双方在某些领域采取协作行为。它与合并或兼并也不同，这种投资性的联盟仅持有对方少量的股份，联盟企业之间仍保持着相对独立性，而且股权持有往往是双向的。

（3）功能性协议（functional agreement）。这是一种契约式的战略联盟，与前面两种涉及股权参与的方式明显不同，有人称之为无资产性投资的战略联盟。它主要是指企业之间决定在某些具体的领域进行合作。比如，在联合研究与开发、联合市场行动等方面通过功能性协议结成一种联盟。最常见的形式包括：技术交流协议—联盟成员间相互交流技术资料，通过知识的学习以增强竞争实力；合作研究开发协议—分享现成的科研成果，共同使用科研设施和生产能力，共同开发新产品；生产营销协议——共同生产和销售某一产品。这种协议并不是使联盟内各成员的资产规模、组织结构和管理方式发生变化，而是仅仅通过订立协议来对合作事项和完成时间等内容作出规定，成员之间仍然保持着各自的独立性，甚至在协议规定的领域之外相互竞争；产业协调协议—建立全面协作与分工的产业联盟体系，多见于高科技产业中。

相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。相对而言，股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力，并通过部“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更利于长久合作，不足之处是灵活性差。契约式战略联盟具有较好的灵活性，但也有一些先天不足，如企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等问题。

从联盟内容上来看，在开发、生产、供给和销售等价值链各个环节上都可能形成战略联盟，美国NRC组织根据战略联盟在企业经营不同阶段的合作内容对战略联盟进行了详细分类，如表3—3所示。

表3—3

战略联盟的分类

研究开发阶段的战略联盟

生产制造阶段的战略联盟

销售阶段的战略联盟

全面性的战略联盟

许可证协议交换许可证合同技术交换

技术人员交流计划共同研究开发

以获得技术为目的的投资OEM （委托定制）供给辅助制造合同

零部件标准协定

产品的组装及检验协定销售代理协定

产品规格的调整联合分担风险

由表3—3可见，企业战略联盟的内容非常丰富，涉及的范围也相当广泛。

研究与开发阶段的合作通常是联盟成员之间合作研究和开发某一个新的产品或技术，它不仅仅是分享现有技术设备和生产能力，而且包含着分享新的产品或技术，以及提高现有的技术水平。

生产制造阶段的联盟是指通过达成一项协议，共同生产某一种产品，根据联盟成员各自的优势来生产不同的零部件。这种联盟并不带来联盟各方在资产、组织结构和管理方面的变化，而仅仅是通过协议来规定合作项目、完成的时间等。

销售阶段的战略联盟一般通过销售代理协定实现联盟中的代理人为委托人销售某些特定产品或全部产品。

全面性的战略联盟是一种更为紧密的合作关系，包括为共同确立某项产品或技术的行业标准而在技术开发和市场开拓等方面采取协调一致的行动，这种合作常常需要共同承担新技术和新市场开发带来的巨大风险。

4，战略联盟的管控。

虽然战略联盟能够兼顾并购战略与新建战略的优点，但是相对并购战略，战略联盟企业之间的关系比较松散，如果管控不到位，可能会导致并购战略与新建战略各自的缺点在联盟中表现出来。因此，怎样订立联盟以及管理联盟，是战略联盟能否实现预期目标的关键。

(1)订立协议。

战略联盟通过契约或协议关系生成时，联盟各方能否遵守所签署的契约或协议主要靠企业的监督管理，发生纠纷时往往不会选择执行成本较高的法院判决或第三方仲裁，而是联盟之间自行商议解决。因此，订立协议需要明确一些基本内容。

①严格界定联盟的目标。一些失败的联盟往往是由于协议签订得过于模糊，既没有清楚地指出联盟目标和范围，也没有严格指出企业之间将如何实现优势互补等，因而造成了联盟的形同虚设或者解散。

②周密设计联盟结构。由于战略联盟是两家（或几家）企业各自以独立企业的身份在市场上进行合作，如果不能周密地设计联盟结构，可能会使合作难以奏效。

③准确评估投人的资产。准确评估联盟各方的资产与资本投入是非常重要的，尤其是对于股权式战略联盟的企业而言，每一个合作方的投入都与股权占比直接关联。在评估过程中，最容易忽略的是无形资产或资本的投入，如日本富士通公司经常向不同的联盟伙伴提供其独特的工业技术，但在进行战略联盟谈判时，常常会遇到无法准确评估其技术价值的困难。

④规定违约责任和解散条款。在联盟协议中，应规定联盟各方的违约责任和解散条件。如违约行为的生效条件、发生争执的解决方法以及联盟期满后的续约程序等。协议中应该包括一个“重大变化”的条款，也就是当联盟各方遭遇不可抗力事件、国家经济政策变化等情况时，在联盟协议中规定协议变更或解除的处理方法，以免发生纠纷。

（2）建立合作信任的联盟关系。

联盟企业之间必须相互信任，并且以双方利益最大化为导向，而不是以自身利益最大化为导向。一旦合作双方相互信任，那么正式的联盟契约就显得不那么重要了，联盟关系还将因为信任而更加稳固。相比于国内企业之间的战略联盟而言，跨国战略联盟中的互相信任更加难得，联盟企业之间在政策、文化、法律和制度环境各方面的差异都可能造成合作中的不信任，从而使联盟陷入困境。

信任可以降低联盟伙伴之间的监督成本，大大提升联盟成功的可能性，是影响和控制联盟伙伴行为的最有效手段。研究表明，信任可以成为企业有价值的、稀缺的、难以模仿以及难以替代的战略资源。因此，联盟企业之间只有相互信任，才能在联盟合作期间获取共同的竞争优势，在一定程度上克服正式协议中难以避免的所有细节缺陷。

【案例3.15】

中国B公司与日本T公司的战略联盟

2001年，正值中国印刷产业技术改造的高潮，尤其是印后设备的技术改造正在如火如茶地进行。越来越多的印刷厂家开始关注印后设备。整合优化产业链成为当时中国印刷机制造企业提升竞争优势的重要战略举措。

B集团公司是中国印刷机制造业的龙头老大，多年来积累了品牌、营销网络、规模、人力资源、技术及资金等方面的优势。为了适应市场竞争的需要以及赶上国家技术改造的高潮，决定对其业务进行拓展和整合。B公司一直从事中间环节印刷机的制造，没有涉及印后（折页装订、模切、包装等）设备制造。面对印后设备技术改造高潮的市场机遇与挑战，B公司决定进入印后设备领域，确立做印刷行业的系统供应商、提高企业的综合竞争能力的发展战略。

日本T公司创立于1966年，公司在印后设备领城拥有优秀的专业技术人员和各类最先进的加工设备，已跻身于世界装订机械行业的前沿。T公司6年前就在中国的F市设立了工厂，但是由于种种原因印后设备的销售非常困难，始终未能打开中国市场。T公司迫切希望能改变在中国举步维艰的困境。

B公司在一次展销会与T公司开始交往。B公司的真诚、诚信以及双赢的理念深深打动了T公司。于是2001年9月底，T公司管理层来到B公司就双方的合作展开了正式的谈判。

双方在谈判之前先进行思想沟通，就合作的理念、价值观等方面达成一致，随后双方对具体的合作方式进行了进一步的探讨。由于T公司已经在中国独资建立工厂，与B公司采用合资等股权参与的方式合作已经不具有可能性，所以双方经过协商之后签署了以OEM方式合作的意向书。

2001年11月B公司和T公司就OEM的具体合作事宜进行谈判。谈判的主要内容包括：

（1）取消T公司的商标，用B公司的商标。

（2）降低价格。

（3）把T公司的销售渠道仅限制在国内两省。

（4）确定B公司的分成比例。

谈判的过程异常艰苦，由于要取消T公司的商标以及降低其产品的价格，T公司在感情上很难割舍也难以接受，导致谈判陷入僵局。B公司坚持“真诚、双赢”的原则，为推动谈判的顺利进展最终作出了一些让步。

2002年1月，B公司和T公司召开隆重的新闻发布会，并且在全国各大报纸上刊登了B公司和T公司开展OEM合作的事项。新闻发布会获得了巨大的成功，取得了良好的宣传效果。

此后，B公司根据自己的品牌优势和较强的销售网络迅速制定了销售策略，成立销售公司，招聘相关的销售人员和技术人员开展产品的销售和售后服务。

B公司和T公司双方为了增加彼此的信任和更有效地合作，通过探索建立起了正常的沟通和交流机制，合作中出现的问题采取磨合和沟通的方式解决。B公司严格遵守双方的承诺，拒绝了欧洲优秀印后设备制造商的合作邀请以及日本其他印后设备制造企业的合作愿望。B公司的诚信深深打动了日本T公司，双方建立在诚信和双赢基础上的合作很成功。

本案例中，B公司与T公司结成战略联盟的类型是功能性协议（契约式的战略联盟）。主要动因如下：

（1）促进技术创新。B公司通过联盟“面对印后设备技术改造高潮的市场机遇与挑战”。

（2）避免经营风险。T公司避免了在中国市场开发的风险，而B公司避免了向印后设备延伸的技术开发风险。

（3）避免或减少竞争。双方避免在印后设备市场成为竞争对手。

（4）实现资源互补。B公司在国内“积累了品牌、营销网络、规模、人力资源、技术及资金等方面的优势”，T公司“在印后设备领域拥有优秀的专业技术人员和各类最先进的加工设备”。

（5）开拓新的市场。T公司开拓中国市场；B公司开拓印后市场。

（6）降低协调成本。“由于T公司已经在中国独资建立工厂，与B公司采用合资等股权参与的方式合作已经不具有可能性”。

本案例中，B公司非常注重与T公司建立合作信任的联盟关系。“B公司的真诚、诚信以及双赢的理念深深打动了T公司”；“B公司坚持“真诚、双赢＇的原则，为推动谈判的顺利进展最终作出了一些让步”；“通过探索建立起了正常的沟通和交流机制，合作中出现的问题采取磨合和沟通的方式解决。B公司严格遵守双方的承诺，拒绝了欧洲优秀的印后设备制造商的合作邀请以及日本其他印后设备制造企业的合作愿望”。

【案例3.16】

美国A公司与韩国S公司的战略联盟

2005年韩国S公司为美国A公司的第一代产品提供闪存芯片，至2013年，S公司成为A公司最大的元器件和闪存供应商。

对A公司而言，S公司为其设备提供32％的零部件，大大降低了制造成本。而S公司在与A公司的合作过程中，从技术的积累、学习到技术的革新，使其从专门制造“山寨”手机的公司，变成在智能手机市场位列世界第一的公司。

S公司在替A公司“打工”的过程中，自己推出了系列智能手机以及平板电脑，成为A公司在智能手机和平板电脑市场最主要的竞争对手。这样A公司从竞争对手S公司处采购显示屏、处理器、存储芯片等核心组件，相当于与S公司分享关于未来产品的关键信息，增强了S公司与其对抗的竞争力。同时，S公司的芯片、面板等产品肯定要优先保证自身终端产品的使用。A公司和S公司在全球多个国家就产品的外观和功能发生过专利权诉讼。

由于在联盟协议中，双方没有规定相应的违约责任条款对S公司的侵权行为进行制约，2011年4月19日A公司只得在法院起诉S公司侵犯了其商标和专利权。2012年8月25日，法院裁定S公司侵犯A公司的专利权，同时裁决S公司必须赔偿A公司高达10.5亿美元的罚款。

A公司正在想办法摆脱对S公司的依赖，但由于S公司的技术更好，在关键零部件方面的能力牵制了A公司，在短期内A公司仍离不开它。2009年A公司宣布，将向DZ公司预付5亿美元，确保未来的闪存芯片供应；帮助屏幕供应商XP公司扩建工厂；A公司自己建厂，从2014年开始生产处理器。A公司所做的这些都是为了摆脱对S公司关键零部件的依赖。

本案例中，S公司与A公司所结成的战略联盟的类型为功能性协议（或契约式战略联盟）。主要动因如下：

（1）促进技术创新。“S公司在与A公司的合作过程中，从技术的积累、学习到技术的革新，使其从专门制造“山寨”手机的公司，变成在智能手机市场位列世界第一的公司”。

（2）避免经营风险。“A公司从竞争对手S处采购显示屏、处理器、存储芯片等核心组件，相当于与S公司分享关于未来产品的关键信息，增强了S公司与其对抗的竞争力”。

（3）实现资源互补。“对A公司而言，S公司为其设备提供32％的零部件，大大降低了制造成本”；“S公司在与A公司的合作过程中，从技术的积累、学习到技术的革新”；“A公司从竞争对手S处采购显示屏、处理器、存储芯片等核心组件，相当于与S公司分享关于未来产品的关键信息”。

（4）开拓市场。“S公司成为A公司最大的元器件和闪存供应商”；“变成在智能手机市场位列世界第一的公司”。

本案例中，依据战略联盟管控的要求，A公司在防止与S公司战略联盟合作过程中对自己所带来的不利影响应当采取的措施如下：

（1）订立协议。但是，A公司在与S公司战略联盟合作过程中，这一管控手段没有到位。“由于在联盟协议中，双方没有规定相应的违约责任条款对S公司的侵权行为进行制约，2011年4月19日A公司只得在法院起诉S公司侵犯了其商标和专利权”。

（2）建立合作信任的联盟关系。但是A公司在与S公司战略联盟合作过程中，没有注意防范可能存在的信任危机，这一管控手段没有到位。“双方没有规定相应的违约责任条款对S公司的侵权行为进行制约”；“A公司和S公司在全球多个国家就产品的外观和功能发生过专利权诉讼”。

本案例中，依据第二章“五种竞争力”模型中影响供应者讨价还价能力的主要因素，分析A公司对S公司零部件供给依赖度较大的原因，以及A公司为摆脱对S公司关键零部件的依赖所采取的措施的依据如下：

A公司对S公司零部件供给依赖度较大的原因是S公司零部件供给产品差异化程度与资产专用性程度较高，“对A公司而言，S公司为其设备提供32％的零部件”；“S公司的技术更好，在关键零部件方面的能力牵制了A公司，在短期内A公司仍离不开它”，增强了S公司对A公司讨价还价的能力。

而A公司为摆脱对S公司关键零部件的依赖所采取的措施的依据是两点：

（1）降低S公司零部件供给产品差异化程度与资产专用性程度，“2009年A公司宣布，将向DZ公司预付5亿美元，确保未来的闪存芯片供应；帮助屏幕供应商XP公司扩建工厂”。

（2）提高A公司纵向一体化程度，“A公司自己建厂，从2014年开始生产处理器”。

通过这些措施，提高A公司对S公司讨价还价的能力，从而摆脱对S公司关键零部件的依赖。

【案例3.17】

天胜公司与BB公司的战略联盟

天胜公司是国内知名汽车品牌企业，多年来在电动汽车领域坚持自主研发，掌握了电池、电机和电控等核心技术，并在电动汽车领域全线布局，在电动汽车车体框架安全、做工性能以及生产制造管理等方面积累了丰富的经验。

为了应对电动汽车产业快速发展中的各种不确定性风险，实现优势互补，经过几轮谈判，天胜公司与国际高端汽车品牌制造商BZ公司于2010年就联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究。经过一年多卓有成效的交流与合作，双方增进了彼此的信任。2012年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以50％：50％的比例出资6亿元成立合资企业BB公司，开发主要在国内销售的电动汽车。

BB公司的运营充分发挥出双方的优势。天胜公司承担了电池和驱动技术的研发工作，BZ公司承担了整车的技术开发工作。BB公司建造了专门的车间，运行BZ公司标准的生产流水线，由BZ公司的工程师支持调试。2013年，天胜公司与BZ公司联合发布BB公司生产的新型电动汽车品牌。该品牌于2014年上市以后，各项性能指标表现出色，市场销量持续增长，得到了市场的认可。

两家公司在电动汽车市场上由竞争对手成为合作伙伴。天胜公司本土市场的优势为BZ公司进入中国电动汽车市场铺平了道路；BZ公司的技术品牌优势也助力天胜公司进入高端汽车品牌场。由于双方签订的协议周密严谨，充分考虑了合作过程中可能发生的各种问题，双方的合作项目持续稳健运行，进一步增进了两家公司之间的相互信任。

本案例中，天胜公司和BZ公司所缔结的战略联盟的类型有两类：

（1）功能性协议（或契约式战略联盟）。“天胜公司与BZ公司于2010年就联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究”。

（2）合资企业。“2012年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以50％：50％的比例出资6亿元成立合资企业BB公司”。

本案例中，天胜公司和BZ公司缔结战略联盟的动因如下：

（1）促进技术创新。“联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究”。

（2）避免经营风险。“为了应对电动汽车产业快速发展中的各种不确定性风险”。

（3）避免和减少竞争。“两家公司在电动汽车市场上由竞争对手成为合作伙伴”。

（4）实现资源互补。“实现优势互补”；“BB公司的运营充分发挥出双方的优势。天胜公司承担了电池和驱动技术的研发工作，BZ公司承担了整车的技术开发工作，BB公司建造了专门的车间，运行BZ公司标准的生产流水线，由BZ公司的工程师支持调试”；“天胜公司本土市场的优势为BZ公司进入中国电动汽车市场铺平了道路；BZ公司的技术品牌优势也助力天胜公司进入高端汽车品牌市场”。

（5）开拓新的市场。“天胜公司本土市场的优势为BZ公司进入中国电动汽车市场铺平了道路；BZ公司的技术品牌优势也助力天胜公司进入高端汽车品牌市场”。

本案例中，天胜公司和BZ公司所缔结的战略联盟在战略联盟管控要求方面体现如下：

（1）订立协议。“经过几轮谈判，天胜公司与B2公司于2010年就联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领城的创新合作研究： .2012年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以50% ： 50%的比例出资6亿元成立合资企业BB公司，开发主要在国内销售的电动汽车"， “由于双方签订的协议周密严谨，充分考虑了合作过程中可能发生的各种问题，双方的合作项目持续稳健运行”

（2）建立合作信任的联盟关系。“经过一年多卓有成效的交流与合作，双方增进了彼此的信任。2012年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以50%： 50%的比例出费6亿元成立合资企业BB公司，开发主要在国内销售的电动汽车”， “进一步增进了两家公司之间的相互信任

【案例3.18】

环亚公司实施发展战略所采用的途径

案例内容详见第二章“战略分析” 【案例2.23】

本策例中，环亚汽车公司实施发展战略所采用的三种途径具体表现为：

（1）内部发展（新建）。“环亚汽车公司在包括电机、电独与电池生产领域投入的研发费用占销售收入的比重达4.13%"， “环亚汽车公司自主研发的磷酸铁锂电池（锂电池的一种）及管理系统安金性能好、使用寿命长"； “环亚汽车公司自主研发的永磁同步电机功率大、扭矩大，足够满足双模电动汽车与纯电动汽车的动力需求”； “环亚汽车公司自主研发的动力系统区配技术能够保证动力电池、驱动电机及整车系统的匹配，保证整车运行效率”

（2）外部发展（并购）。 "2003年，环亚公司收购了一家汽车制造公司，成立了环亚汽车公司”： "2008年环亚汽车公司以近2亿元的价格收购了半导体制造企业中达公司" “2009年环亚汽车公司以6000万元的价格，收购国内美泽客车公司，获得客车生产准生证”， "2015年环亚汽车公司收购专门从事盐湖资源综合利用产品的开发、加工与销售的东州公司，这一收购整合了环亚汽车公司汽车零部件的生产”。

（3）战略联盟。"2011年环亚汽车公司与国际知名老牌汽车制造企业D公司成立合贵公司，借助D公司掌握的汽车结构以及安全领域的专有技术，增强公司在汽车整车组装方面的研发能力和生产能力”； "2014年环亚汽车公司又与国内广贸汽车集团分别按51%和49%的持股比例合资设立新能源客车公司”， "2016年环亚汽车公司以49%的持股比例，与青山盐湖工业公司及深城投资公司共同投资成立合资企业“， ”2015年环亚汽车公司与广安银行分别以80%和20%的持股比例合资成立环亚汽车金融公司”。

【案例3.19】

日升公司“从OEM向OBM升级”所采用的发展途径案例内容详见第二章“战略分析”【案例2.16】。

本案例中，日升公司“从OEM向OBM升级”所选择的发展途径包括；

（1）外部发展（并购）。“公司先后实施四次跨国并购，获取了欧美知名企业的品牌、渠道、研发设计及制造能力等战略性资产，实现了从OEM向OBM的升级”；“2001年，日升公司斥资完成对原委托方FG公司的收购，直接进入M国中高档家具市场”；“日升公司于2006～2008年先后收购了国际三大品牌家具制造商”。

（2）内部发展（新建）。“1996年公司在国内设立生产基地，建设了五个制造厂房”；“1999年3月，日升公司在M国组建公司并创立公司品牌“LC＇，主要从事中低端家具产品的生产和销售”；“2000年和2008年，在国内设立研发中心的基础上，日升公司又分别在M国和欧洲设立了研发中心”；“2009年9月在国内建成了日升国际风尚馆”；“2010年，开展酒店家具业务，并在J国和N国设立生产基地”；“日升公司在国内18个城市23家门店销售产品”。

（3）战略联盟。“日升公司最初主要从事OEM代工业务，为M国的客户FG公司贴牌生产家具配套及小巧家具组件”；“日升公司在原有多个知名品牌的基础上，运用特许经营品牌、针对细分客户设立新品牌等策略，进一步巩固日升公司的OBM业务”。

【案例3.20】

喜旺公司实施发展战略所采用的途径案例内容详见本章【案例3.2】。

本案例中，喜旺公司实施发展战略所采用的途径有：

（1）外部发展（并购）。“2014年3月，喜旺并购迅风物流”；“2016年5月，喜旺公司并购“快快”，实现了“两小时极速达”的个性化增值服务”。

（2）内部发展（新建）。“自建物流体系．·．．···2007年，喜旺公司投资2000万元人民币建立东速快递公司，专门为喜旺商城提供物流服务······喜旺公司不断发展完善物流配送体系，将大量的资金用于物流队伍、运输车队、仓储体系建设，到2011年，喜旺公司在全国各地建立了7个一级物流中心和20多个二级物流中心，以及118个大型仓库”；“2014年6月，喜旺公司投资智能体重体脂秤P产品；2015年5月，喜旺公司投资7000万美元建立生鲜电商果园”。

（3）战略联盟。“2014年10月，喜旺公司与国有邮政公司达成战略合作”；“2014年4月，喜旺公司与国内最大海洋牧场微岛公司达成合作协议”；“喜旺公司与上海医药公司合作，用户在喜旺平台可购买处方药品”；“2015年8月，喜旺公司出资43亿元战略入股永芒超市，取得10％股权”。

## 第二节 业务单位战略

业务单位战略也称竞争战略。业务单位战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。

### 一、基本竞争战略

波特在《竞争战略》一书中把竞争战略描述为：采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争力，从而为公司赢得超常的投资收益。为了达到这一目的，各个公司可以采用的方法是不同的，对每个具体公司来说，其最佳战略是最终反映公司所处的内外部环境的独特产物。但是，从最广泛的意义上，波特归纳总结了三种具有内部一致性的基本战略，即成本领先战略（cost leadership strategy）、差异化战略（differentiation strategy）和集中化战略（focus strategy）。

三种竞争战略之间的关系可由图3—2表示。

竞争优势 被顾客觉察的独特性

低成本优势 差异化

成本领先 集中化

图3—2 三种基本战略

从图3—2可以看到，在三种基本战略中成本领先战略和差异化战略是基本战略的基础，它们是一对“对偶”的战略，而集中化战略不过是将这两种战略运用在一个特定的细分市场而已。

（一）成本领先战略

成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。按照波特的思想，成本领先战略应该体现为产品相对于竞争对手而言的低价格。但是，成本领先战略并不意味着仅仅获得短期成本优势或者仅仅是削减成本，它是一个“可持续成本领先”的概念，即企业通过其低成本地位来获得持久的竞争优势。

全产业范围

特定细分市场 战略目标

1，采用成本领先战略的优势。

企业采用成本领先战略可以使企业有效地应对产业中的五种竞争力量，以其低成才优势，获得高于行业平均水平的利润。

（1）形成进入障碍。

企业的生产经营成本低，便为产业的潜在进入者设置了较高的进入障碍。那些在生产技术不熟练、经营上缺乏经验的企业，或缺乏规模经济的企业都很难进入此产业。

（2）增强讨价还价能力。

企业成本低，可以使自己应付投入费用的增长，提高企业与供应者的讨价还价能力，降低投入因素变化所引起的影响。同时，企业成本低，可以提高自己对购买者的讨价还价的能力，对抗强有力的购买者。

（3）降低替代品的威胁。

企业的成本低，在与替代品竞争时，可以凭借其低成本的产品和服务吸引大量的回客，降低或缓解替代品的威胁，使自己处于有利的竞争地位。

（4）保持领先的竞争地位。

当企业与产业内的竞争对手进行价格战时，企业由于成本低，可以在其对手毫无利润的低价格的水平上保持盈利，从而扩大市场份额，保持绝对的竞争优势。

2，成本领先战略的实施条件。

（1）市场情况。

从市场情况考察，成本领先战略主要适用于以下一些情况：

①产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户；

②产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化：

③购买者不太关注品牌，大多数购买者以同样的方式使用产品；

④价格竞争是市场竞争的主要手段，消费者的转换成本较低。

（2）资源和能力。

实现成本领先战略的资源和能力包括：

①在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济。

②降低各种要素成本。各种投入包括资金、劳动力、原材料和零部件等生产要素都是企业成本的直接来源，力求以最优惠的供给价格获得各种要素。

③提高生产率。生产率即单位要素的产出，它与单位产品的成本互为倒数，因此，提高生产率与降低成本密切相关。采用最新的技术、工艺或流程和充分利用学习曲线来降低成本，都是提高生产率必要的手段。

④改进产品工艺设计。企业价值工程研究的一个重要内容是寻找物美价廉的替代品。采用简单的产品设计，通过减少产品的功能但同时又能充分满足消费者需要来降低成本。

⑤提高生产能力利用程度。生产能力利用程度决定分摊在单位产品上的固定成本的多少。

⑤选择适宜的交易组织形式。在不同情况下，是采取内部化生产，还是靠市场获取，成本会有很大的不同。

⑥重点集聚。企业集中相关资源用于某一经营领域，如用于某一顾客群体、某一特定市场、某一类型产品、某一特定的技术等，可能会比分散地使用资源获得更高的效率。

3，采取成本领先战略的风险。

（1）技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销。

（2）产业的新加入者或追随者通过模仿或者以更高技术水平设施的投资能力，达到同样的甚至更低的产品成本。

（3）市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。企业在采用成本领先战略时，应注意这些风险，及早采取防范措施。

【案例3.21】

国外大石油石化公司大力推行成本领先战略

随着世界跨入21世纪，石油石化工业也步入成熟期。石油石化工业的竞争变得更加激烈，赢利空间逐渐变小。大力推行成本领先战略，是近年来国外大石油石化公司提高竞争力、增加效益的主要做法。

K公司进行了大规模的业务重组，把核心业务定位在裂解产品、石油化工基础原料和大宗聚合物，出售大约40%的非相关业务，减少了大约40%的占用资本。

E公司收购M公司， B公司兼并A公司。两个大规模的横向并购实现了规模经济，分别降低年经营成本38亿美元和20亿美元。

P公司取消了中层生产公司，减少管理层次，精简机构，此次调整每年为P公司节省大约12亿美元的税前开支。F公司对全球范围内所有原料供应服务部门进行了重大调整，减少了约5000名雇员，减少税前费用约10亿美元。

K公司和B公司通过加强装置运作管理，有效提高装置开工率。这两家公司炼厂的开工率近年来达到了98.4%，个别年份甚至达到100%。

B公司通过提高装置适应能力的改造，提高炼油和乙烯装置进料的灵活性，降低原料成本，其B炼厂所使用的低成本高碗原油的比例从28%上升到34%.

L石油公司与C能源公司合资建设的电力厂使用炼厂的燃料气，用天然气作补充，33%电力自用，其余外销，可供4.5万个家庭用电。S石油公司的炼厂和石化厂通过汽电联产减少了大约30%的能耗，也减少了电力的外购。

此外，实行炼油和石化装置大型化、一体化，使上下游流程配套更趋合理，提高了生产效率，也是国外大石油石化公司降低成本的主要做法。

本案例中，从企业资源能力角度，国外大石油石化公司实施成本领先战略的途径体现在：

（1）在规模经济显著的产业中建立生产设备来实现规模经济。“E公司收购M公司， B公司兼并A公司。两个大规模的横向并购实现规模经济，分别降低年经营成本38亿美元和20亿美元”。

（2）降低各种要素成本。"P公司取消了中层生产公司，减少管理层次，精简机构，此次调整每年为P公司节省大约12亿美元的税前开支。F公司对全球范围内所有原料供应服务部门进行了重大调整，减少了约5000名雇员，减少税前费用约10亿美元”； "B公司通过提高装置适应能力的改造，提高炼油和乙烯装置进料的灵活性，降低原料成本，其B炼厂所使用的低成本高硫原油的比例从28%上升到34%”。

（3）提高生产率。“K公司和B公司有效提高装置开工率”； “实行炼油和石化装置大型化、一体化，使上下游流程配套更趋合理，提高生产效率”。

（4）改进产品工艺设计。“实行炼油和石化装置大型化、一体化，使上下游流程配套更趋合理，提高生产效率”。

（5）提高生产能力利用程度。“K公司和B公司通过加强装置运作管理，有效提高装置开工率”

（6）选择适宜的交易组织形式。"L石油公司与C能源公司合资建设的电力厂使用炼厂的燃料气，用天然气作补充， 33%电力自用，其余外销，可供4.5万个家庭用电。S石油公司的炼厂和石化厂通过汽电联产减少了大约30%的能耗，也减少了电力的外购"。

（7）重点集聚。 “K公司进行了大规模的业务重组，把核心业务定位在裂解产品、石油化工基础原料和大宗聚合物，出售大约40%的非相关业务，减少了大约40%的占用资本”。

【案例3.22】

TL公司实施成本领先战略

TL厨具有限公司创办于1996年， 20多年来，TL公司运用成本领先战略，迅速扩大市场占有率，在国内外事有较高的知名度。

T公司集中全部资源，重点发展厨具行业，利用与发达国家企业OEM合作方式搬来的设备，进行大批量生产，从而获得规模经济优势。在此基础上，TL公司多次主动大幅度降低产品价格，在市场上既淘汰了高成本的企业，又淘汰了劣质企业，也令新进入者望而却步。

国内家电行业每亿元资产占有的劳动力比国外同类企业高3—6倍，但是由于TL公司实行24小时轮班制，使设备的利用率很高，因而其劳动生产率与后者基本持平。同时，由于国内劳动力成本低，公司销售收入中的劳动报酬比例大大低于国外制造业的平均水平。

对于一些成本高且TL公司自身有生产能力的上游资源，如集成电路等，TL公司通过多种形式进行后向一体化。通过自行配套生产，一方面可以大幅度降低成本、确保质量、降低经营风险，另一方面公司还可以获得核心元器件的生产和研发技术。而对于一些成本高、自身还不具备生产能力的上游资源，由于公司在其他各环节上成本低于竞争对手，也能够应付和消化这些高成本投入物的价格。.

近几年来，国内厨具小家电的销售数量以每年30%的速度递增，吸引了众多国内外家电大型企业的加入。这些企业放弃了原有在大家电市场走的高端产品路线，大都以中低端的价格进入市场。这些企业认为，在厨具小家电市场，企业的产品都是标准化的产品，消费者大都对价格比较敏感，价格竞争仍然是市场竞争的主要手段。

本案例中，TL公司在厨具小家电市场采用成本领先践略的优势如下：

（1）形成进入障碍。“T公司多次主谢大幅度降信产品价格…………也令新进入看望而却步”。

（2）增强讨价还价能力。“而对于一尝成朱高、自身还不具备生产能力的上牌资源，由于公司在其他各环节上成本低于竞争对手，也能够应付和消化这些高成本投入物的价格"

（3）保持领先的竞争地位。“在市场上既淘汰了高成本的企业，又淘汰了劣质企业”本案例中，TL，公司在厨具小家电市场实施成本领先战略的条件如下：

（1）市场情况。

①产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格散感用户； "消费者大都对价格比较敏感”

③产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化； “在厨具小家电市场，企业的产品都是标准化的产品”

③价格竞争是市场竞争的主要手段； “价格竞争仍然是市场竞争的主要手段”。

（2）资源和能力。

①在规模经济显著的产业中建立生产设备来实现规模经济； “利用与发达国家企业OEM合作方武搬来的设备，进行大批量生产，从而获得规模经济优势”。

②降低各种要素成本；“由于国内劳动力成本低，公司销售收入中的劳动报酬比例大大低于国外制造业的平均水平”， “"TL公司通过多种形式进行后向一体化。通过自行：配套生产，可以大幅度降低成本”。

③提高生产率； “TL公司实行24小时轮班制，因而其劳动生产率与后者基本持平”。

④提高生产能力利用程度： “TL公司实行24小时轮班制，使设备的利用率很高”。

⑤选择适宜的交易组织形式； “对于一些成本高且T公司自身有生产能力的上游资源，如集成电路等，TL公司通过多种形式进行后向一体化”。

⑥重点集聚： “TL公司集中全部资源，重点发展厨具行业”。

【案例3.23】

采用成本锁先战略的风险

20世纪20年代的美国F公司曾经通过限制车型及种类、积极实行后向一体化、来用高度自动化的流水线生产、减少改型以促进学习积累，以及通过学习积累严格推行低成本措施等，取得了所向无敌的成本领先地位。然而，随着美国人收入的增加，许多已经购买过一辆汽车的买主义在考虑购买第二辆，于是开始更加重视有风格的式样、多变的型号、舒适性和密封性。美国另一家汽车公司T公司注意到这种变化，并迅速开发出型号齐全的各种汽车。而在这种情况下， F公司要想对生产线进行改造不得不花费巨额费用，因为以前的生产线是为降低成本而设计的大规模生产线。

【案例3.24】

GL公司微波炉产品实施成本领先战略面临的风险案例内容详见附录“综合案例及参考分析”【综合案例12】。

本案例中，GL公司微波炉产品实施成本领先战略面临的风险主要体现在市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。“从MD公司掌握的数据看，国内市场的高端化消费趋势已非常明显，超低端产品对消费者已不具有吸引力”；“MD公司成功超越GL公司成为微波炉出口冠军，在2012年国内市场上品牌价格指数全面超越GL公司，由行业跟随者成功升级为行业领导者，促成行业跳出“价格战”恶性循环，并获得了企业业绩持续增长。MD公司微波炉战略转型已经取得显著成效”。

（二）差异化战略

差异化战略是指企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色，这种特色可以给产品带来额外的加价，如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么，拥有这种差异化的企业将获得竞争优势。

1．采用差异化战略的优势。

企业采用差异化战略，可以很好地防御产业中的五种竞争力量，获得超过水平的利润。（1）形成进入障碍。

由于产品的特色，顾客对该产品或服务具有很高的忠实程度，从而使该产品和服务具有强有力的进入障碍。潜在的进入者要与该企业竞争，就需要克服由这种产品的独特性所造成的进入障碍。

（2）降低顾客敏感程度。

由于顾客对企业产品或服务有很高的忠实性，所以当这种产品或服务的价格发生变化时，顾客对价格的敏感程度不高。生产该产品或提供该服务的企业可以运用差异化战略，在产业的竞争中形成一个隔离地带，避免竞争的侵害。

（3）增强讨价还价能力。

差异化战略可以为企业产生较高的边际收益，降低企业的总成本，增强企业应对供应者讨价还价的能力。同时，由于购买者别无其他选择，对价格的敏感程度又低，所以企业又可以运用这一战略削弱购买者讨价还价的能力。

（4）抵御替代品威胁。

替代品能否替代老产品，主要取决于两种产品的性能一价格比的比较。差异化战略通过提高产品的性能来提高产品的性能一价格比。有助于抵御替代品的威胁。

2．差异化战略的实施条件。

（1）市场情况。

①产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可；

②顾客的需求是多样化的；

③企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点。

（2）资源和能力。

实施差异化战略应具备的资源和能力包括：

①具有强大的研发能力和产品设计能力；

②具有很强的市场营销能力；

③有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化；

④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。

3，采取差异化战略的风险。

（1）企业形成产品差别化的成本过高。

企业形成产品差别化的成本过高，从而与实施成本领先战略的竞争对手的产品价格差距过大，购买者不愿意为获得差异化的产品支付过高的价格。

（2）市场需求发生变化。

市场需求发生变化，购买者需要的产品差异化程度下降，使企业失去竞争优势。（3）竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向，这是随着产业的成熟而发生的一种普遍现象。

【案例3.25】

信达公司所实施的竞争战略

1992年，以家电研发、生产和销售为主业的信达公司确立了“技术立企”的发展战略。公司董事长程静说过：“那些只引进不研发，落伍了再引进的企业，没有追求，必死无疑”。信达公司拒绝参与彩电行业价格战，每年将销售收入的5%投入研发。公司实行奖金与开发成果挂钩的制度，将技术开发人员工资涨到一线工人的3倍。几十年来，在信达公司彩电业务的发展过程中，经历了四个关键的特折点。

（1） 2005年研发成功：“中国芯”， 中国首块拥有自主知识产权并产业化的数字视频处理芯片“信芯”在信达诞生，彻底打破了国外芯片的垄断地位。2013年国内首款网络多媒体电视SoC主芯片研制成功并实现量产， 2015年发布VP画质引擎芯片，使信达公司正式此腐行业巨头，成为中国拥有自主高端画质芯片的电视机企业。

（2）建成中国电视行业第一条液晶模组线，彻底扭转了中国液晶模組几乎全部依赖外企的状况，率先完成了平板电视上游产业链的突破。

（3） ULED电视与激光电视并行，其中， “ULED显示技术”是信达公司10年来对电视行业上游垄断发起的第3次突围战，凭借历时7年研发的激光电视提前锁定主动权，在全球大屏幕电视市场赢得了一席之地。

.（4）转型布局智能电视。2017年，信达公司推出的V5智能系统由简单的单向人机交豆向更简洁的触控交互、智能交互发展，主动感知用户需求，实现智能化推荐。

信达公司以强大的研发实力为后盾，以优秀的销售团队为支撑，产品销售额与管销收入实现稳步增长。根据有关部门提供的信息， 2018年，信达公司电视机的营销收入位居全球品牌第三位，国内品牌第一位。

2005年，信达公司加快了国际化步伐。与一些企业来取“OEM”方式开发国际市场不同，信达公司国际化经营一开始就选择了打造自主品牌的道路。2007年以来，信达自主品牌产品在海外收入同比增长21.3%，其中，信达冰箱在南非占据市场第一的位置，信达冰箱、信达电视在澳洲市场占有率第一，信达品牌产品在美国及欧洲市场呈现两位数高速增长态势，在日本市场也是本土品牌之外市场份额最大的品牌。

2015年，信达在美洲收购XP公司在墨西哥电视工厂及其电视业务。2017年111月，信达收购DZ公司的电视业务，进一步巩固了信达电视业务在全球的领先地位。目前，信达公司在海外建有18个公司实施本土化经营，覆盖欧洲、美洲、非洲、澳洲及东南亚等地市场；建有3个生产基地实施区城化生产，产品远销130多个国家和地区；在全球设立了12个研发机构，面向全球引进高端人才。

本案例中；信达公司所实施的竞争战略类型是差异化战略。"信达公司拒绝参与彩电行业价格战，每年将销售收入的5%投入研发”。

从资源和能力角度，分析信达公司实施这一竞争战略的条件如下：

（1）具有强大的研发能力和产品设计能力。“每年将销售收入的5%投入研发”；"2005年研发成功“中国芯，”， “建成中国电视行业第一条液晶模组线，彻底扭转了中国液晶模组几乎全部依赖外企的状况” ， ""ULED显示技术，是信达10年来对电视行业上游垄断发起的第3次突围战”； “在全球设立了12个研发机构，面向全球引进高端人才”。

（2）具有很强的市场营销能力。“信达公司以强大的研发实力为后盾，以优秀的销售团队为支撑，产品销售额与营销收入实现稳步增长。根据有关部门提供的信息，2018年，信达公司电视机的营销收入位居全球品牌第三位，国内品牌第一位"。

（3）有能够确保激励灵工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化。“公司实行奖金与开发成果挂钩的制度，将技术开发人员工资涨到一线工人的3倍”。

（4）具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“公司董事长程静说过： ”那些只引进不研发，落伍了再引进的企业，没有追求，必死无疑，"， “在信达彩电业务的发展过程中，经历了4个关键的转折点”： “与一些企业采取”OEM'方式开发国际市场不同，信达公司国际化经营一开始就选择了打遣自主品牌的道路。2007年以来，信达自主品牌产品在海外收入同比增长21.3%" ； “进一步巩固了信达电视业务在全球的领先地位”。

【案例3.26】

做到极致的“特号土猪”高端品牌

2003年，从国内名牌大学毕业的李轩开始以“眼睛肉店”老板的身份在X市农贸市场卖猪肉，成为备受关注的“最有文化的猪肉佬”。多年的教育背景让李轩把卖猪肉这个生意做到了很高的水准，他从来不卖注水肉，品质不好的肉坚决不进货，也从不缺斤少两，慢慢地积攒了诚信经营的口碑，他的肉铺一天能卖出十几头猪。

2008年，李轩与同是经营猪肉生意的本校校友张生相识。张生于2007年在Z市创办猪肉连锁店，同样因为“国内名牌大学”和“猪肉”的名号，引起众人关注。

李轩和张生开始联手打造“特号土猪”的猪肉品牌。他们自己养猪、自己卖猪。他们选择口感颇受国内百姓喜爱的优良土猪品种；猪场采用半开放式的大空间，让猪自由活动；猪场里设有音响，专门给猪听音乐。他们认为，猪和人一样，只有心情愉悦，才会长得又肥又壮，肉质也会更加鲜美。

“特号土猪”公司日益发展壮大。从2010年5月开始，李轩和张生凭着自己多年经营猪肉的经验，开办了培训职业屠夫的“屠夫学校”，培养目标是“通晓整个产业流程的高素质创新型人才”。“特号土猪”公司每年都会招聘应届大学生，经过“屠夫学校”40天培训，再派往各店铺工作。

2015年，“特号土猪”销量超过10亿元，成为国内土猪肉第一品牌。2016年，在互联网的大潮引领下，“特号土猪”登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者的“互联网＋”猪肉品牌。线上与线下同时发力，“特号土猪”品牌影响力进一步扩展，销量也更上一层楼。

2019年，“特号土猪”品牌连锁店开到了全国20多个城市，共有2000多家门店。十几年来，李轩和张生专心致志，将“特号土猪”这个高端品牌做到了极致。

本案例中，从差异化战略实施条件（资源能力）角度，简要分析李轩和张生将“特号土猪”高端品牌做到极致的原因如下：

（1）具有强大的研发能力和产品设计能力。“开办了培训职业屠夫的“屠夫学校＇，培养目标是“通晓整个产业流程的高素质创新型人才＇”；“他们自己养猪、自己卖猪。他们选择口感颇受国内百姓喜爱的优良土猪品种；猪场采用半开放式的大空间，让猪自由活动；猪场里设有音响，专门给猪听音乐。他们认为，猪和人一样，只有心情愉悦，才会长得又肥又壮，肉质也会更加鲜美”。

（2）具有很强的市场营销能力。“从来不卖注水肉、品质不好的肉坚决不进货，也从不缺斤少两，慢慢地积攒了诚信经营的口碑，他的肉铺一天能卖出十几头猪”；“在互联网的大潮引领下，“特号土猪”登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者的“互联网＋＇猪肉品牌。线上与线下同时发力，“特号土猪”品牌影响力进一步扩展，销量也更上一层楼”。

（3）有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化。“开办了培训职业屠夫的“屠夫学校”，培养目标是“通晓整个产业流程的高素质创新型人才＇，要求学员必须到饲养场去了解生猪的科学饲养，＇”。

（4）具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“李轩和张生开始联手打造“特号土猪＇的猪肉品牌”；“选择口感颇受国内百姓喜爱的优良土猪品种，猪场采用半开放式的大空间，让猪自由活动，猪场里设有音响，专门给猪听音乐”；“开办了培训职业屠夫的“屠夫学校＇，培养目标是“通晓整个产业流程的高素质创新型人才＇”；“在互联网的大潮引领下，特号土猪＇登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者的“互联网＋”猪肉品牌”；“专心致志，将“特号土猪”这个高端品牌做到了极致”。

（三）集中化战略

集中化战略是指针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。集中化战略一般是中小企业采用的战略，可分为两类：集中成本领先战略和集中差异化战略。

1．采用集中化战略的优势。

由于采用集中化战略是企业在一个特定的目标市场上实施成本领先战略或差异化战略，所以，成本领先战略和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势也都能在集中化战略中体现出来。此外，由于集中化战略避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争，所以，对于一些力量还不足以与实力雄厚的大公司抗衡的中小企业来说，集中化战略的实施可以增强它们相对的竞争优势。即使是对于大企业来说，集中化战略的实施也能够避免与竞争对手正面冲突，使企业处于一个竞争的缓冲地带。

2．集中化战略的实施条件。

（1）购买者群体之间在需求上存在着差异。

（2）目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。（3）在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略。

（4）企业资源和能力有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选定个别细分市场。

3．采取集中化战略的风险。

企业在实施集中化战略时，可能会面临以下风险：（1）狭小的目标市场导致的风险。

由于狭小的目标市场难以支撑必要的生产规模，所以集中化战略可能带来高成本的风险，从而又会导致在较宽范围经营的竞争对手与采取集中化战略的企业之间在成本差别上日益扩大，抵销了企业在目标市场上的成本优势或差异化优势，使企业集中化战略失败。

（2）购买者群体之间需求差异变小。

由于技术进步、替代品的出现、价值观念更新、消费偏好变化等多方面的原因，目标市场与总体市场之间在产品或服务的需求上差别变小，企业原来赖以形成集中化战略的基础也就消失了。

（3）竞争对手的进入与竞争。

原来以较宽的市场为目标的竞争对手转而采取同样的集中化战略，或者竞争对手从企业的目标市场中找到了可以再细分的市场，并以此为目标来实施集中化战略，从而使原来实施集中化战略的企业失去了优势。

【案例3.27】

方便面生产企业实施差异化竞争战略

一项调查报告显示，方便面虽然是方便食品，但我国消费者非常关注方便面的口味和品质。除了口味以49.0％的比率排在购买因素的第1位之外，有38.5％的消费者关注方便面的品质；关注品牌和价格的消费者比率分别为30.5％和27.0％；关注方便面的配料和面的弹性的消费者比率也分别达到26.5%和26.0%；同时还分别有18.5%和17.0%的消费者更关注方便面的营养和卫生。

K牌方便面在国内方便面市场占据1/3左右的市场份额，其在产品口味、品种、包装、品牌传播等方面都走在其他方便面企业的前面，但是， K牌方便面的特色程度正在逐步减退，一些中小方便面企业和新进入方便面市场的品牌通过差异化的品牌策划、产品策划、市场策划和销售策划，在某个细分市场取得竞争优舞，借此在方便面市场做大做强。

（1）品牌定位羞异化。例如，W牌方便面通过非油炸的温牌定位，与K牌方便面形成了明显的市场区隔，使W牌方便面很快成为方便面市场知名品牌。

（2）产品卖点差异化。例如，J牌弹面以面的弹性作为产品的新卖点，与K牌方便面在产品上形成了差异，从而威就了了牌方便面晶牌。

（3）产品口味差异化。例如，T樽老坛酸菜牛肉面，通过推出新的产品口味，与K牌方便面等产品在口味方面形成了差异，赢得了消费者的认同，产品销量迅速增加，同时提升了T牌方便面的整体品牌形象。

本案例中，一项调查报告显示，“方便面虽然是方便食品，但我国消费者非常关注方便面的口味和品质”，关注价格的消费者的比例明显低于关注口味、品质和品牌的消费者，所以依据差异化战略与成本领先战略实施市场条件分析，在方便面市场竞争道宜采用差异化战略。

本案例中，W牌方便面、了牌弹面、T牌老坛酸莱牛肉面分别通过“品牌定位差异化”“产品卖，点差异化”“产品口味差异化”， “在某个细分市场取得竞争化势”，这三个品牌采用的是集中化战略中的集中差异化战略。

本案例中， K牌方便面“在国内方便面市场占据1/3左右的市场份额，其在产品口味、品种、包装、品牌传播等方面都走在其他方便面企业的前面”，可以判断K牌方便面采用的是差异化竞争战略

本案例中， K牌方便面采用差异化战略所面临的主要风险体现在“竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至特向”， “一些中小方便面企业和新进入方便面市场的品牌通过差异化的品牌策划、产品策划、市场策划和销售策划，在某个细分市场取得竞争优势”， “K牌方便面的特色程度正在逐步减退”.

【案例3.28】

力益公司采用集中化战略置对的风险案例内容详见附录“综合案例及参考分析” 【综合案例2】。

依据集中化竞争战略的风险，简要分析力盖公司在2010年到2014年实施“小而美”策略失败的原因如下：

（1）狭小的目标市场导致的风险。“力盖公司逐渐失去市场份额，成为一个小众品牌”： “在规模经济显著且已进入威熟期的产业中，投资者和供应链都开始拒绝“小而美”" “小众厂商如果无法拿出很好的企划方案，很难说服投资方。而新一轮的手机技术竞争，大量投入，才能够作出高端产品，消费者情愿为高端产品买单”。

32

（2）购买者群体之间需求差异变小。“在规模经济显著且已进入成熟期的产业中，产品差异逐渐变小”。

（四）基本战略的综合分析——“战略钟”

基本竞争战略的概念非常重要，这是因为它给管理人员提供了思考竞争战略和取得竞争优势的方法。然而，当试图用这些概念解决企业实际战略选择时会遇到很多问题。企业遇到的实际情况比较复杂，并不能简单地归纳为应该采取哪一种基本战略。而且，即使是成本领先或差异化也只是相对的概念，在它们之中也有多个层次。克利夫·鲍曼（Cliff Bowman）将这些问题收入到一个体系内，并称这一体系为“战略钟”。他的这一思想很有参考价值，可以对波特的理论进行综合，将产品的价格作为横坐标，将顾客对产品认可的价值作为纵坐标，然后将企业可能的竞争战略选择在这一平面上用八种途径表现出来（见图3—3）。

高

高值（差异化）

混合3

高价高值集中差异化）

顾客认可价值

低价成本领先）

失败战略

假

低价低值集中成本领先）

低

价格 “战略钟”

尚

图3—3

—竞争战略的选择

1，成本领先战略。

成本领先战略包括途径1和途径2，可以大致分为两个层次：一是低价低值战略（途径1）；二是低价战略（途径2）。低价低值途径看似没有吸引力，但有很多公司按这一途径经营得很成功。这时企业关注的是对价格非常敏感的细分市场，在这些细分市场中，虽然顾客认识到产品或服务的质量很低，但他们买不起或不愿买更好质量的商品。低价低值战略是一种很有生命力的战略，尤其在面对收入水平较低的消费群体的企业，很适合采用这种战略。途径1可以看成是一种集中成本领先战略。途径2则是企业寻求成本领先战略时常用的典型途径，即在降低价格的同时，努力保持产品或服务的质量不变。

2.差异化战略。

差异化战略包括途径4和途径5，也可大致分为两个层次：一是高值战略（途径4）；二是高值高价战略（途径5），途径4也是企业广泛使用的战略，即以相同或略高于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值。途径5则是以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值。一些高档购物中心、宾馆、饭店等，就是实施种战略。这种战略在面对高收人消费者群体时很有效，因为产品或服务的价格本身也是消费者经济实力的象征。途径5可以看成是一种集中差异化战略。

3．混合战略。

混合战略指途径3。在某些情况下，企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。这与波特原来的设想有所不同。在波特与英国最大的百货超市连锁店Sainsbury 公司的总经理戴维·塞恩斯伯里（David Sainsbury）讨论基本战略问题时，塞恩斯伯里认为，只关心价格或只关心质量的消费者都只是非常小的一部分，大多数人既关心价格也关心质量。所以应该在成本领先战略与差异化战略之间，探讨这样一种战略，即注重于价格和质量的中间范围。一些经济学家还指出，一个公司的优势很少完全建立在成本或差异上。可以找到不少以比竞争者更低的成本，提供比竞争者更多的消费者认可的价值的例子。

从理论角度看，以下三个因素会导致一个企业同时获得两种优势：

（1）提供高质量产品的公司会增加市场份额，而这又会因规模经济而降低平均成本。其结果是，公司可同时在该产业取得高质量和低成本的定位。

（2）生产高质量产品的经验累积和降低成本的速度比生产低质量产品快。其原因与下面的事实有关，当生产高质量产品时，工人必须更留心产品的生产，这又会因经验曲线而降低平均成本。

（3）注重提高生产效率可以在高质量产品的生产程中降低成本，例如，全面质量管理（TQM）运动的全部推动力就是使公司改善生产过程以提高产品质量，同时降低平均成本。

4．失败的战略。

途径6、途径7、途径8一般情况下可能是导致企业失败的战略。途径6提高价格，但不为顾客提供更高的认可价值。途径7是比途径6更危险的延伸，降低产品或服务的顾客认可价值，同时却在提高相应的价格。除非企业处于垄断地位，否则不可能维持这样的战略。途径8是在保持价格不变的同时降低顾客认可的价值，这同样是一种危险的战略，虽然它具有一定的隐蔽性，在短期内不被那些消费层次较低的顾客所察觉，但是这种战略是不能持久的，因为有竞争对手提供的优质产品作为参照，顾客终究会辨别出产品的优劣。

【案例3.29】

聚好好公司所实施的竞争战略

案例内容详见附录“综合案例及参考分析”【综合案例6】。

本案例中，聚好好所采用的基本竞争战略的类型属于成本领先战略（或集中成本领先战略）。“聚好好公司把目标人群定位于其他电商尚未顾及的三、四线城市和农村市场中对价格敏感而不太关注品牌的人群，以低价吸引用户”。

【案例3.30】

赛祥公司所采取的混合战略

案例内容详见附录“综合案例及参考分析” 【综合案例8】

依据“战略钟”理论，睿祥智能手机与生态链产品所采用的竞争战略类型是混合战略，即在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。亦即差异化与成本领先兼顾的战略。“赛祥坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比”， “这款号称顶级配置手机定价只有1999元，几乎是同配置手机价格的一半”；“由于睿祥品牌给人们高性价比的印象已经根深蒂固，因此不少人认为祥生态链企业的产品无法实现盈利。但实际上，鲁祥生态链企业已经有多家实现盈利"；“感动人心、价格厚道”

### 二、中小企业竞争战略

波特在《竞争战略》中对几个重要的产业环境类型进行了更具体的战略分析。他的分析主要是依据产业集中程度、产业成熟情况等角度展开的。其中零散产业和新兴产业大多是以中小企业为主体，所以从某种意义上讲，也可以说是对中小企业竞争战略的研究。需要明确的是，以下将阐述零散产业和新兴产业中的一些特殊战略问题，并不能作为在这些产业中制定战略的全面指导。这里所阐述的原则应与本书中其他部分阐述的全部概念、理论和技巧相结合，才能形成这些产业中战略分析的完整结构。

（一）零散产业中的竞争战略

零散产业是一种重要的结构环境，在这种产业中，产业集中度很低，没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的发展产生重大的影响。在一般的情况下，零散产业由很多中小型企业构成。零散产业存在于经济活动的许多领域中，如一些传统服务业—快餐业、洗衣业、照相业等都属于这种产业。

1，造成产业零散的原因。

研究产业零散的原因是分析零散产业战略的重要内容。产业零散的原因主要来源于产业本身的基础经济特性。

（1）进入障碍低或存在退出障碍。

进入障碍低是造成产业零散的前提。一方面，由于进入障碍低，大量中小企业涌入该产业，成为产业中竞争的主导力量。另一方面，如果产业存在退出障碍，则收入持平的企业将倾向于在产业中维持，并因此求得巩固。

（2）市场需求多样导致高度产品差异化。

在某些产业中，顾客的需求是零散的，每一个顾客希望产品或服务有不同的式样，不愿意接受更标准化的产品，也愿意为这种要求付出代价。这种需求的多样性在大众的日常消费中表现得非常明显。如消费者对餐馆、洗衣店、理发店、女性时装店等提供的产品与服务，都有各自不同的要求。这种需求的零散性还表现在消费者消费地点的零散。对一些产品或服务，消费者总是希望能够就近获取，例如，快餐、超市、农贸市场等。由于顾客需求的零散，导致该产业高度产品差别化，有效地限制了企业的规模，使效率不同的中小企业得以生存发展。

（3）不存在规模经济或难以达到经济规模。

些产业需要投入的固定资产较少，而专门技能是产业中竞争优势的主要来源。由于专门技能的复制不是件轻而易举的事情，所以，这些产业中不存在规模经济。又如，市场需求的快速变化与多样性，要求迅速反应和多种功能间紧密合作，大企业难以发挥规模优势。再如，消费者对消费地点要求的差异性使高度集中的大企业无法满足消费者要求。还有一种可能的情况是，由于买方和卖方产业结构的原因，顾客和供应者如此强大，以至一个大企业在与之打交道时，和小企业相比也没有更多的讨价还价能力，因而无规模优势。有时，这些供应商或购买者还可能会通过有意识延伸其业务范围或鼓励新企业进入的方式使产业中的企业规模较小。此外，在有些产业，虽然在生产过程中可能存在规模经济，但由于高运输成本、高库存成本或不稳定的销售波动可能难以达到规模经济所需要的经济规模。

以上三个方面的原因是从产业本身的经济特性角度归纳的。如果再考虑其他的因素，如政府政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足館的技能和能力以占据重要的市场份额等因素，也是导致产业零散的原因。

2，零散产业的战略选择。

零散产业中有很多企业，每个企业的资源和能力条件会有很大差异，因此零散产业的战略选择可以从多个角度考虑。如果从三种基本竞争战略的角度出发，零散产业的战略选择可分为以下三类：

（1）克服零散—获得成本优势。

零散产业的特点就是零散，企业无规模经济优势。但是，如果某一个企业能够克服零散，那么它的战略回报将会是很高的，其原因在于按零散产业的定义，进入这一产业的成本低，竞争者都比较弱小，它们进行报复的威胁不大。根据造成产业零散的原因，企业克服零散的途径有如下几条：

①连锁经营或特许经营。对于由顾客消费地点或消费口味不同而造成的生产规模的不经济性，克服零散最好的办法就是连锁经营或特许经营。这与许多制造业通过集中生产获得规模经济的方式完全不同。如一些便民超市、快餐店、理发店、美容厅等零售业和服务业，通过连锁经营或特许经营的方式可以使这些服务点仍然分散在居民的生活区中间，但是可以建立起区域性的供货配送中心，克服高运输成本，减少库存，快速反应顾客的需求，并分享共同的管理经验。正是由于连锁经营和特许经营能够克服零散，使企业获得规模经济带来的成本优势，在零售业这样一个原本属于中小企业天下的产业中，崛起了像沃尔玛、家乐福这样一些世界顶级的大企业。

②技术创新以创造规模经济。如果技术变化能够产生规模经济，产业的集中就可能发生。

③尽早发现产业趋势。如果产业零散的原因是由于产业处于开发期或成长期，那么随着产业的演变可能会发生集中。导致集中的因素可能是多方面的，比如，替代品的威胁通过改变顾客需要而触发了集中；批发渠道结构的改变和其他产业的变动趋势会直接或间接地对造成零散的原因产生作用；政府或管理当局可能提高产品或制造标准，使其超过小企业能力所及，以造成规模经济的实现等。尽早意识到产业发展趋势，可以使企业较早地利用这些结果而处于主动的地位，这可能是克服零散的一种重要方法。

实施以上的战略可能会使零散产业中的一部分中小企业逐步发展为大企业，但是对于广大中小企业可以更多地考虑以下两种战略。

（2）增加附加价值———提高产品差异化程度。

许多零散产业的产品或服务是一般性的商品，所以就产品或服务本身来说提高差异化程度潜力已经不大。在这种情况下，一种有效的战略是增加商品的附加价值。

（3）专门化一—一目标集聚。

零散产业需求多样化的特点，为企业实施重点集中战略提供了基础条件。在零散产业中可以考虑以下几种专门化战略：

①产品类型或产品细分的专门化。当造成产业零散的原因之一是产品系列中存在多项不同产品时，产品类型或产品细分的专门化就是一种可行的战略。企业可以通过使其产品达到足够大的规模来增加与供应商的讨价还价能力；还可以通过具有专门技能而提高细分市场上产品差异化程度。但是，这种战略的代价是可能会对企业的发展规模形成某些限制。

②顾客类型专门化。企业专注于产业中一部分特定顾客也可以获得潜在的收益。这些顾客可能因购买量小或规模小而造成讨价还价能力低下；或者可能对产品或服务有特殊要求而对价格很不敏感。像产品专门化一样，顾客专门化也可能限制企业的发展规模，但企业可能获得更高的利润率。

③地理区域专门化。有些产业在大的地域范围内可能不存在规模经济或者企业难以达到规模经济所需的市场份额，但是在一个小的地域范围内却可能获得重要的经济性。其方法是集中设备、选择更有效的广告，使用唯一的分销商等而获得经济性。例如一些地方性的小食品企业在本地集中经营就相当成功，尽管存在一些全国性大型企业，但食品产业仍保持着零散产业的特点。

3，谨防潜在的战略陷阱。

零散产业独特的环境结构造成了一些特殊的战略陷阱。某些常见的陷阱应引起足够的警惕。在零散产业中进行战略选择要注意以下几个方面：

（1）避免寻求支配地位。

零散产业的基本结构决定了寻求支配地位是无效的，除非可以从根本上出现变化。造成产业零散的原因通常会使企业在增加市场份额的同时面对低效率和失去产品差异性。特别地，企图对所有的人在所有方面占优势会导致竞争力量的脆弱性达到最大值。波特用了一个典型的例子说明其中的道理，见【案例3.31】。

【案例3.31】

美国龙虾业中的D公司等求支配地位的教训

美国龙虾业中的D公司曾宣布其目标是成为“龙虾业的通用汽车公司”。它建立了一支昂贵的、具有先进技术装备的庞大的龙虾船队，建立了内部维修和船妈设拖，实行了包括运输车队和餐馆在内的纵向一体化。但是，龙虾捕捞的特点使它的船队比其他捕捞者并没有显示出明显的优势，反而由于高固定成本引起小捕捞者的价格竞争。小捕捞者对于相当低的收益就感到满意，不像大企业那样寻求较高的投资收益率。其结果是，这家寻求支配地位的公司陷入财务危机，最终停止适行。

（2）保持严格的战略约束力。

零散产业的竞争结构总是要求市场集中或专注于某些严格的战略原则。执行这些原则要求有充分的勇气舍弃某些业务，也要求组织内部的资源配置具有相对的稳定性。一项无约束力的易变的战略可能在短期内产生效果，但在长期发展中，由于战略执行过于随机，会削弱自身的竞争力。

（3）避免过分集权化。

在许多零散产业中的竞争本质在于人员服务、当地联系、营业的近距离控制、对波动及式样变化的反应能力等。在许多情况下，集权化的组织结构与生产效率背道而驰，因为它延缓反应时间，经营单位的管理人员的主动性小，难以适应零散产业中的竞争。

（4）了解竞争者的战略目标与管理费用。

零散产业中有许多小型的私营企业，这些企业往往是家族式的管理方式：使用家庭劳动力，经常在家中工作。它们的管理费用通常很低，其目标与股份制企业也有很大差异，它们可能对较低的赢利水平就感到满意，因而对价格变动或其他产业事件的反应与“正常”企业相比可能极不相同。

（5）避免对新产品作出过度反应。

在零散产业中，巨大的竞争者数量与激烈的竞争往往使一种新产品成为激烈竞争的救星。但是，由于零散产业需求的多样性与缺乏规模经济，企业对新产品作出的大量投资在该产品的成熟期并不容易收回，也难以获得较高的回报。虽然在所有产业中怎样对待新产品都是一个困难的问题，但在零散产业中显得尤为突出。

【案例3.32】

海川公司在零救产业选择和实施三种基本竞争战略，

海川公司成立于1994年，是一家以经营川味火锅为主的餐饮企业。海川公司的侧始人张民深知，在需求多样、竞争激烈的餐饮业中，企业要生存和发展，就一定要作出特色，作出信誉和品牌。

面对市场上口味不一、各具特色的餐饮企业，海川公司始终将其产品聚集于川味火锅，并将源于麻辣烫店的浓郁的川蜀风味在其菜品中展现得淋漓尽致。

就传统的川味火锅而言，某品本身提高差异化程度的潜力已经不大。在这种情况下，海川公司奉行“服务至上，顾客至上”的理念，努力提高产品和服务的附加价值。例如，为等候就餐的顾客提供水果、饮料、美甲等人性化的服务；为过生日的顾客准备长寿面和小礼物；听到顾客想吃某品牌特色的小奶糕，立即打车采购以满足需求；顾客忘带钱，可以下次补交，还为其垫付回家的打车费等。海川公司为顾客提供贴心、周到、优质服务的事例在消费者中广为流传。此外，海川公司坚持“绿色、无公害、一次性”的选料和底料熬制原则，严把原料关、配料关。

伴随着海川公司知名度的不断提高，其连锁店的数量逐年增加。到2015年底，海川公司连锁店的数量在国内有142家，海外有7家。为了确保优质服务的品牌优势，海川公司坚持自营，不接受任何加盟、联合经营模式。规模的日益增大又给企业带来了成本优势，无论设备供应还是原材料的供应，海川公司都能采购到质优价低的产品。海川公司又将这一成本优势转让给消费者。不少顾客反映，具有优质服务的海川公司，其莱品的价格在同类餐饮企业中是最低的。

本案例中，简要分析海川公司在零散产业——餐饮业中选择和实施三种基本竞争战略如下：

（1）克服零散——获得成本优势。连锁经营能够克服零散，使企业获得规模经济带来的成本优势。“伴随着海川公司知名度的不断提高，其连锁店的数量逐年增加.....规模的日益增大又给企业带来了成本优势，无论设备供应还是原材料的供应，海川公司都能采购到质优价低的产品。海川公司又将这一成本优势转让给消费者。不少顾客反映，具有优质服务的海川公司，其菜品的价格在同类餐饮企业中是最低的"。

（2）增加附加价值——提高产品差异化程度。许多零散产业的产品或服务是一般性的商品，所以就产品或服务本身来说提高差异化程度潜力已经不大。在这种情况下，一种有效的战略是增加商品的附加价值。“海川公司奉行”服务至上，顾客至上'的理念，努力提高产品和服务的附加价值。例如，为等候就餐的顾客提供水果、饮料、美甲等人性化的服务；为过生日的顾客准备长寿面和小礼物；听到顾客想吃某品牌特色的小奶糕，立即打车采购以满足需求；顾客忘带钱，可以下次补交，还为其垫付回家的打车费等。海川公司为顾客提供贴心、周到、优质服务的事例在消费者中广为流传。此外，海川公司坚持"绿色、无公害、一次性'的选料和底料热制原则，严把原料关、配料关”， “为了确保优质服务的品牌优势，海川公司坚持自营，不接受任何加盟、联合经营模式”。

（3）专门化——目标集聚。“面对市场上口味不一、各具特色的餐饮企业，海川公司始终将其产品聚集于川味火锅，并将源于麻辣烫店的浓郁的川蜀风味在其菜品中展现得淋漓尽致”。

【案例3.33】 情趣影像馆在零散产业中基本竞争战略的选择与实施

随着“互联网+”的日益普及，原来单一的线下摄彩业发生着深刻的变化。情趣影像馆顺势创建了“实体店+微店”摄影新模式，在需求多样、竞争激烈的摄影行业中开辟了一片新天地。

面对市场上各具特色的影像馆，情趣影像馆聚焦于儿童摄影。"亲亲我的宝贝，给他温馨的童年回忆”这一宣传口号展示着公司清晰的产品定位。

不同于传统影像馆，情趣影像馆注重个性与时尚。利用免费拍照吸引大量顾客进店体验；拍照时无需摄影师指点，宝宝、家长可以随心随性，一边玩一边拍；影像后期制作附加各种如梦如幻虚拟现实的场景，给孩子一个无限想象的空间。情趣影像馆实现了线上线下完美互动，用户可以在情趣手机微店在线预约、选择样片、定制礼品、在线支付，再到线下实体店体验。新颖便捷的经营模式为顾客增添了更多的附加价值。

情趣影像馆以连锁经营或特许经营的方式不断增加实体店的数量，以满足顾客就近体验的需求，获得规模经济效应。为了吸引更多的加盟者，情趣影像馆对加盟店提供保姆式的帮扶和一系列优惠措施，如专利支持、整店输出、品牌支持、技术支持和设备支持等。

本案例中，简要分析情趣彩像馆在零散产业——摄影业中选择和实施三种基本竞争战略如下：

（1）克服零散——获得成本优势。连锁经营或特许经营能够克服零，，使企业获得规模经济带来的成本优势。“情趣以连锁经营或特许经营的方式不断增加实体店的数量，以满足顾客就近体验的需求，获得规模经济效应"； “为了吸引更多的加盟者，情趣影像馆对加盟店提供保姆式的帮扶和一系列优惠措施，如专利支持、整店输出、品牌支持、技术支持和设备支持等”。

（2）增加附加价值——提高产品差异化程度。许多零散产业的产品或服务是一般性的商品，所以就产品或服务本身来说提高差异化程度潜力已经不大。在这种情况下，一种有效的战略是增加商品的附加价值。“不同于传统影像馆，情趣影像馆注重个性与时尚。利用免费拍照吸引大量顾客进店体验；拍照时无需摄影师指点，宝宝、家长可以随心随性，一边玩一边拍；影像后期制作附加各种如梦如幻虚拟现实的场景，给孩子一个无限想象的空间。情趣影像馆实现了线上线下完美互动，用户可以在情趣手机微店在线预约、选择样片、定制礼品、在线支付，再到线下实体店体验。新颖便捷的经管模式为顾客增添了更多的附加价值”。

（3）专门化——目标集聚。“面对市场上各具特色的影像馆，情趣影像馆聚焦于儿童摄影。'亲亲我的宝贝，给他温馨的童年回忆，这一宣传口号展示着公司清晰的产品定位”。

【案例3.34】

千百集团收购羊乐火锅

羊乐火锅成立于1999年8月，其以风格多样的美味锅底、无需蘸料的特色和旨在“让消费者到处能看到我的店”的全国连锁经营赢得消费者的喜爱。2002年，羊乐火锅的营业额达到了25亿元，一跃成为国内本土餐饮业的佼佼者。2008年6月12日羊乐火锅公司登陆香港交易所主板上市。

2011年，国内最大的餐饮企业千百集团领导层判断，中餐市场的发展势不可挡，而火锅占中餐市场1/3，羊乐火锅又是国内火锅企业中的老大，因而加快了收购羊乐火锅的步伐。2012年2月，千百集团以6.5港元/股的价格（溢价30%）、总额近46亿港元现金完成了对羊乐火锅的高价收购，持股量高达93.2%，剩余6.8%股权则由羊乐火锅两位创始人持有。一年后，千百集团再次加码，以现金收购羊乐全部股权。曾经的“国内火锅第一股”称号也随着羊乐火锅从港交所的退市而隐匿。

正式收购羊乐火锅后，千百集团启动了标准化的品牌升级工作，发布了全新品牌形象和运营标准，将传统厨艺与先进的管理理念相结合，努力将，“苹乐”打造成为知名火锅连锁品牌。

然而，收购后的几年中，羊乐火锅的运营情况却不尽如人意，客流量与门店数量不断下滑。在国内一项行业评比中，收购前一直名列前茅的羊乐火锅仪位列第9位。业内人士分析，造成这种状况的原因如下：

（1）收购后的标准化管理未必适合饮食文化多元化的中餐，即使对于形式相对简单的火锅也不例外。经过多年的发展和改良，火锅种类的划分更加细化，作为一种餐饮文化，很难用标准化的管理模式去经营，消费者味蕾的感受需要多元化的体验。羊乐火锅标准化管理的升级着重于店面的装修风格和莱品的精致程度向子百集团旗下的外资餐饮企业看齐，而羊乐火锅原来引以为做的“美味锅底无需蘸料”的特色被改掉了，又没有及时地更新菜品，也不能针对不同顾客提供差异化服务（如南北方消费者对调料的不同需求）。使得原来的消费者失去了以往享用羊乐火锅的乐趣。

（2）千百集团运用“关、延、收、合”四字诀对羊乐火锅的加盟店进行整顿，使原先羊乐火锅的门店大幅缩减，又没有及时进行羊乐火锅门店新的布局。因而失去了羊乐火锅旨在“让消费者到处能看到我的店”打造的规模经济优势。

（3） 2013年千百集团收购羊乐火锅两位创始人持有的剩余6.8%股权后，羊乐火锅原创团队就散伙了。之前多年积累的企业竞争优势也随之消失殆尽。例如，羊乐原创团队当时完全有能力去整合M省肉羊全产业链，而原创团队散伙后，这一功能被M省另一家公司取而代之。

（4）中国庞大的火锅餐饮市场吸引着竞争对手不断加入，火锅业态近几年涌现出了不少实力强大的竞争对手。这些公司各自以其鲜明的特色、不断地推陈出新、清晰的细分市场定位，以及不断拓展的门店布局，赢得日益挑剔的消费者的青睐，对羊乐火锅的市场地位形成巨大的威胁。

本案例中，依据并购战略“并购失败的原因”，简要分析千百集团收购羊乐火锅效果不尽如人意的主要原因如下（见本章第一节“总体战略”第二部分“发展战略的主要途径”的“并购战略”）：

（1）决策不当。本案例主要体现在高估自己对被并购企业的管理能力，从而高估并购带来的潜在经济效益，结果遭到失败。“收购后的标准化管理未必适合饮食文化多元化的中餐，即使对于形式相对简单的火锅也不例外. .东火锅标准化管理的升级着重于店面的装修风格和菜品的精致程度向千百集团旗下的外资餐饮企业看齐，而羊乐火锅原来引以为做的"美味锅底无需蘸料，的特色被改掉了，又没有及时地更新莱品，也不能针对不同顾客提供差异化服务（如南北方消费者对调料的不同需求）。使得原来的消费者失去了以往享用羊乐火锅的乐趣”； “千百集团运用'关、延、收、合四字诀对羊乐火锅的加盟店进行整顿，使原先羊乐火锅的门店大幅缩减，又没有及时进行羊乐火锅门店新的布局。因而丧失了羊乐火锅以"让消费者到处能看到我的店，为宗旨打造的规模经济优势”

（2）并购后不能很好地进行企业整合。“羊乐火锅原创团队散伙了，之前原创团队多年积累的企业竞争优势也随之消失殆尽”； “羊乐火锅标准化管理的升级着重于店面的装修风格和菜品的精致程度向千百集团旗下的外资餐饮企业看齐，而羊乐火锅原来引以为傲的 “美味锅底无需蘸料”的特色被改掉了，又没有及时地更新菜品，也不能针对不同顾客提供差异化服务（如南北方消费者对调料的不同需求）"；， “千百集团....对羊乐火锅的加盟店进行整顿，使原先羊乐火锅的门店大幅缩减，又没有及时进行羊乐火锅门店新的布局”

（3）支付过高的并购费用。“千百集团以6.5港元/股的价格（溢价30%）、总额近46亿港元现金完成了对羊乐火锅的高价收购"。

依据“零散产业的战略选择” ，结合本案例，简要分析餐饮企业应当如何选择和实施波特三种基本竞争战略如下：

（1）克服零散——获得成本优势。本案例的事例主要体现在通过连锁经营或特许经营将消费者分散的需求集中起来，克服霉散。“羊乐火锅以，让消费者到处能看到我的店”为宗旨的全国连锁经营赢得消费者的喜爱”， “千百集团……对羊乐火锅的加盟店进行整顿，使原先羊乐火锅的门店大幅缩减，又没有及时进行羊乐火锅门店新的布局。因而丧失了苹乐火锅以，让消费者到处能看到我的店，为宗旨打造的规模经济优势”； “这些公司……以及不断拓展的门店布局，赢得日益挑剔的消费者的青睐”。

（2）增加附加价值———提高产品差异化程度。“火锅作为一种中国特色的餐饮文化，很难用标准化的管理模式去经营，消费者味蕾的感受需要多元化的体验。羊乐火锅标准化管理的升级着重于店面的装修风格和菜品的精致程度向千百集团旗下的外资餐饮企业看齐，而羊乐火锅原来引以为做的“美味锅底无需蘸料”的特色被改掉了，又没有及时地更新菜品，也不能针对不同顾客提供差异化服务（如南北方消费者对调料的不同需求）。让原来的消费者丧失了以往享用羊乐火锅的乐趣”；“这些公司各自以其鲜明的特色、不断地推陈出新…………赢得日益挑剔的消费者的青睐”。

（3）专门化——目标集聚。零散产业需求多样化的特点，为企业实施重，点集中战略提供了基础条件。 “经过多年的发展和改良，火锅种类的划分更加细化，比如以“麻、辣、烫”著称的重庆火锅属于南派火锅，还有以涮羊肉为代表的北派火锅和新派火锅等。火锅作为一种中国特色的餐饮文化，很难用标准化的管理模式去经营，消费者味蕾的感受需要多元化的体验”， “这些公司各自以其鲜明的特色、不断地推陈出新、清晰的细分市场定位…….赢得日益挑剔的消费者的青睐”。

.【案例3.35】

在猪肉经营业中实施三种基本竞争战略案例内容详见本章【案例3.26】。

本案例中，简要分析李轩和张生在零散产业——猪肉经营业中是如何实施三种基本竞争战略的。

（1）克服零散—获得成本优势。

①连锁经营或特许经营。“张生于2007年在Z市创办猪肉连锁店”；“2019年，“特号土猪”品牌连锁店开到了全国20多个城市，共有2000多家门店”。

②技术创新以创造规模经济。“在互联网的大潮引领下，“特号土猪”登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者的“互联网＋”猪肉品牌。线上与线下同时发力，“特号土猪”品牌影响力进一步扩展，销量也更上一层楼”；“开办了培训职业屠夫的“屠夫学校”，培养目标是“通晓整个产业流程的高素质创新型人オ'”。

（2）增加附加价值—提高产品差异化程度。“把卖猪肉这个生意做到了很高的水准，从来不卖注水肉、品质不好的肉坚决不进货，也从不缺斤少两，慢慢地积攒了诚信经营的口碑”；“他们自己养猪、自己卖猪。他们选择口感颇受国内百姓喜爱的优良土猪品种；猪场采用半开放式的大空间，让猪自由活动；猪场里设有音响，专门给猪听音乐。他们认为，猪和人一样，只有心情愉悦，才会长得又肥又壮，肉质也会更加鲜美”；“开办了培训职业屠夫的“屠夫学校＇，培养目标是“通晓整个产业流程的高素质创新型人才＇”。

（3）专门化—目标集聚。“十几年来，李轩和张生专心致志，将“特号土猪”这个高端品牌做到了极致”。

（二）新兴产业中的竞争战略

新兴产业是新形成的或重新形成的产业。其形成的原因是技术创新、消费者新需求的出现，或其他经济和社会变化将某个产品或服务提高到一种潜在可行的商业机会的水平。例如，电信、计算机、家用电器等产业是创新技术的产物；搬家公司、送餐公司、礼仪公司等则是新需求的产物；典当行曾是我国的老产业，随着改革开放的发展它又成为我国的一个新兴产业。

从战略制定的观点看，新兴产业的基本特征是没有游戏规则。缺乏游戏规则既是风险又是机会的来源。

1．新兴产业内部结构的共同特征。

新兴产业在内部结构上彼此差异很大，但是仍有一些共同的结构特征。

（1）技术的不确定性。在新兴产业中，企业的生产技术还不成熟，还有待于继续创新与完善。同时，企业的生产和经营也还没有形成一整套的方法和规程，哪种产品结构最佳，哪种生产技术最有效率等都还没有明确的结论。

（2）战略的不确定性。与技术不确定性相联系的是战略的不确定性。在新兴产业中，由于产业内的企业对于竞争对手、顾客特点和处于新兴阶段的产业条件等只有较少的信息，没有企业知道所有的竞争者是谁，也没有企业能够经常得到可靠的产业销售量和市场份额的信息。所以企业在产品—市场定位、市场营销和服务等方面经常会进行多种尝试，没有公认的“正确”的战略。

（3）成本的迅速变化。新兴产业通常有一段非常陡峭的学习曲线发生作用。这意味着新兴产业最初的高成本会以很快的速度下降。小批量和新产品常在新兴产业初期形成相对较高的成本。然而随着生产过程和工厂设计的改进、工作熟练程度的提高、销售额的增长导致的规模与累积产量的大幅度增加，企业的生产效率会大幅度提高。如果学习曲线的作用能与产业增长时所获得的规模经济的作用相结合，则成本下降会更快。

（4）萌芽企业和另立门户。由于产业没有成型的游戏规则，也不存在规模经济等进入障碍，最早进入新兴产业的大多是萌芽企业。萌芽企业是指新成立的企业。与萌芽企业的进入相联系的是许多另立门户企业，即那些已立足的企业中的雇员走出企业创立他们自己的新企业。在新兴产业中另立门户现象涉及很多因素，例如：第一，在迅速发展和充满机会的环境中，权益投资要比在已立足公司中充当工薪阶层更具吸引力。第二，由于新兴产业中存在技术和战略的流动性，已立足企业的雇员具有良好的条件去实现其更新的想法，这些新想法在原有企业可能由于转换成本过大而无法实现。例如，波特指出，当美国的几家数据设备公司的雇员确认其公司不会开发一种他们认为有很高潜力的产品时，通用数据公司便产生了。萌芽企业和另立门户的企业一般不可能是大企业，所以新兴产业也是中小企业的天下。

（5）首次购买者。新兴产业中许多顾客都是第一次购买。还有许多顾客对新兴产业持等待观望的态度，认为第二代或第三代技术将迅速取代现有的产品。在这种情况下，市场营销的中心活动是选择顾客对象并诱导初始购买行为。

2．新兴产业发展障碍与机遇。

新兴产业在不同程度上面临产业发展的障碍。从产业的五种竞争力角度分析，这些障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与被替代品三个方面，其根源还在于产业本身的结构特征。

新兴产业常见的发展障碍有：

（1）专有技术选择、获取与应用的困难。新兴产业技术种类往往具有多样性特点，哪一种类技术可能发展成为日后的主流技术，前景很不明确，加大了企业对专有技术选择的困难。同时，新兴产业的技术还具有独创性的特点，专有技术的供给者很高的议价能力也增添了企业对专有技术获取的困难。此外，技术的不确定性以及业务创新对技术应用和人才储备的要求都是对企业严峻的考验。

（2）原材料、零部件、资金与其他供给的不足。严重的原材料和零部件短缺在新兴产业中是很常见的。面对发展的需求和不能适应的供给，在新兴产业的早期阶段，重要的原材料和零部件的价格经常会大幅上涨。此外，由于技术与战略的不确定性，新兴产业在金融界的形象和可信任程度可能较差，这种情况将会影响企业取得低成本融资的能力。不仅如此，新兴产业还缺乏各种发展所必需的基础设施，如服务设施、经训练的技巧、互补产品等。

（3）顾客的困惑与等待观望。新兴产业中顾客的困惑来源于众多产品方案、技术种类以及竞争者们互相冲突的宣传效果。这些现象又是由于技术的不确定性和缺乏技术标准等原因。这种混乱会增加购买者的购买风险感而采取等待观望的态度，从而限制了产业的市场容量。此外，缺少分销渠道也是制约新兴产业市场容量发展的障碍。

（4）被替代产品的反应。在面临新产品替代威胁时，老产品生产企业会采用各种有效的办法降低替代品的威胁。老产品防范新产品的最佳战略可能是进一步降低成本，这也给新兴产业的发展增添了难度。

（5）缺少承担风险的胆略与能力。新兴产业早期的发展障碍较少来源于缺乏对巨大资源掌控的能力，而更多地源于缺少承担风险的胆略与能力、技术上的创造性以及作出前瞻性的决策以储备投入人力、物资与分销渠道的能力等。在这些方面，中小企业往往比大企业更具有优势。这些障碍会随着产业的发展逐步弱化或消失。

不难看出，上述障碍最终来源于新兴产业的技术与战略不确定、不稳定的产品质量、缺乏产品或技术标准，以及难以避免的早期高成本等产业特征。

尽管新兴产业的特征可能成为产业发展的障碍与风险的来源，但也同样会成为发展机遇的来源。新兴产业的发展机遇更多地从五种竞争力中的另外两个方面—进入障碍与产业内现有企业的竞争中表现出来。由于新兴产业进入障碍相对较低，产业尚处于不平衡状态，竞争结构还没有完全建立起来，因此，相对于成熟产业，新兴产业的进入成本与竞争代价都会小得多。

3．新兴产业的战略选择。

在新兴产业中，发展风险与机遇共存，而风险与机遇都来源于产业的不确定性。所以新兴产业中的战略制定过程必须处理好这一不确定性。

（1）塑造产业结构。在新兴产业中占压倒地位的战略问题是考虑企业是否有能力促进产业结构趋于稳定而且成型。这种战略选择使企业能够在产品策略、营销方法以及价格策略等领域建立一套有利于自身发展的竞争原则，从而有利于企业建立长远的产业地位。

（2）正确对待产业发展的外在性。在一个新兴产业中，一个重要的战略问题是在对产业倡导和追求自身狭窄利益的努力之间作出平衡。产业的整体形象、信誉、与其他产业的关系、产业吸引力、顾客对产业的认知程度、产业与政府及金融界的关系等都与企业的生产经营状况息息相关。产业内企业的发展，离不开与其他同类企业的协调以及整个产业的发展。企业为了产业的整体利益以及企业自身的长远利益，有时必须放弃暂时的自身利益。

（3）注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位。新兴产业迅速发展可能会使原有的障碍和机会都发生变化。当产业在规模上有所发展，企业也证明了自身价值时，供应商和分销渠道的态度和行为可能会向有利于企业发展的方向转变。那么，尽早挖掘这些方向变化可能给企业提供战略机会。新兴产业早期的发展障碍也可能会迅速变化，当产业在规模上发展和技术上成熟时，诸如选择和获取专有技术的发展障碍可能会转变为需要投入比早期阶段更多的资金。再则，产业的发展会吸引更有规模、资金和市场营销等实力的企业进入，甚至供给者和购买者也可能以纵向一体化的方式进入该产业。在这些情况下，企业必须有应对激烈竞争的准备。

（4）选择适当的进入时机与领域。选择适当的进入时机在新兴产业中尤为重要。早期进人涉及高风险，但可以在关键市场取得“局内人的位置”，获得市场支配地位。当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：

①企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可因先驱者而发展和提高声望。

②产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿，并且不会因持续的技术更新换代而过时，早期进入企业可以较早地开始这一学习过程。

③顾客忠诚非常重要，那些首先对顾客销售的企业将获得较高的收益。

④早期与原材料供应、分销渠道建立的合作关系对产业发展至关重要。

而在下列情况下，早期进入将是非常危险的：

①早期竞争的细分市场与产业发展成熟后的情况不同，早期进入的企业建立了竞争基础后，面临过高的转换成本。

②为了塑造产业结构，需付出开辟市场的高昂代价，其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等，而开辟市场的利益无法成为企业专有。

③技术变化使早期投资过时，并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益。进人战略的选择还包括对进入领域的选择，即使是新兴产业，不同领域的市场发展前景、发展速度、五种竞争力的变化状况也不尽相同，因而产业整体的盈利水平也会有较大差异。所以，本书在第二章所讨论的产业分析和市场分析的理论与方法，应作为企业进入哪一个新兴产业的主要依据。

【案例3.36】

旭辉公司进入新能源汽车产业

2008年，旭辉公司决定上马国内第一款新能源汽车。此举在同行眼中无异于一种“逆风而上”的冒险行为。

其一，对传统汽车企业而言，研发新能源汽车是一个全新的挑战。新能源汽车的驱动原理与传统燃油车有着本质性的区别，技术的不确定性以及业务创新对技术和人才储备的要求都是对企业严峻的考验。

其二，新能源汽车的运营模式、行业规范和服务体系等方面也无法仿照传统燃油汽车，存在诸多不确定性。

其三，新能源汽车供应链处于初建期，企业原材料、零部件及其他供给不足；分销渠道、充电设备、维修保养、保险业务等服务很不完善。

其四，传统汽车企业的竞争与消费者的等待观望。2014年下半年，政府推出一系列扶持新能源产业的政策，而此前传统汽车企业大都采取深耕传统燃油汽车的策略以降低被新能源汽车的替代风险。消费者普遍认为新能源汽车技术尚不成熟、服务设施尚不完善、价格过高且伴随规模经济与经验曲线的形成肯定会大幅度降价，第二代或第三代产品将迅速取代现有产品，因而采取等待观望的态度。在这种情况下，企业市场营销的中心活动只能是选择顾客对象并诱导初始购买行为。

旭辉公司以一往无前的勇气和高瞻远瞩的眼力，坚守十年时间，实现了对新能源汽车领域核心技术的掌控与完整的产业链布局，也迎来了新能源汽车销量在国内外的全面爆发。到目前为止，旭辉汽车公司是全球唯—一家同时掌握新能源汽车电池、电机、电控及充电配套设施、整车制造等核心技术以及拥有成熟市场推广经验的企业，旭辉公司物美价廉的新能源汽车已遍布全球50个国家和地区。截至2018年，旭辉公司连续5年摘得全国新能源汽车生产和销售桂冠，连续4年蝉联世界新能源汽车销量冠军。

本案例中，作为新兴产业，新能源汽车行业内部结构的特征如下：

（1）技术的不确定性。“新能源汽车的驱动原理与传统燃油车有着本质性的区别，技术的不确定性以及业务创新对技术和人才储备的要求都是对企业严峻的考验”。

（2）战略的不确定性。“新能源汽车的运营模式、行业规范和服务体系等方面也无法仿照传统燃油汽车，存在诸多不确定性"。

（3）成本的迅速变化。 “消费者则普遍认为新能源汽车……价格过高且伴随规模经济与经验曲线的形成肯定会大幅度降价"。

（4）首次购买者。“在这种情况下，市场营销的中心活动只能是选择顾客对象并诱导初始购买行为"。

本案倒中，作为新兴产业，新能源汽车行业面临的发展障碍如下：

（1）专有技术选择、获取与应用的困难。“对传统汽车企业而言，研发新能源汽车是一个全新的挑战。新能源汽车从驱动原理上与传统燃油车有着本质性的区别，技术的不确定性以及业务创新对企业的技术和人才储备的要求都是对企业严峻的考验”。

（2）原材料、霉部件、资金与其他供给的不足。“新能源汽车供应链处于初建期，企业原材料、零部件及其他供给不足；分销渠道、充电设备、维修保养、保险业务等服务很不完善”。

（3）顾客的困惑与等待观望。“消费者普遍认为新能源汽车技术尚不成熟、服务设施尚不完善、价格过高且伴随规模经济与经验曲线的形成肯定会大幅度降价，第二代或第三代产品将迅速取代现有产品，因而采取等待观望的态度”

（4）被替代产品的反应。“此前传统汽车企业大都采取深耕传统燃油汽车的策略以降低被新能源汽车的替代风险”。

（5）缺少承担风险的胆略与能力。“旭辉公司决定上马国内第一款新能源汽车。此举在同行眼中无异于一种，逆风而上，的冒险行为”； “旭辉公司以一往无前的勇气和高瞻远瞩的眼力，坚守十年时间，实现了对新能源汽车领域核心技术的掌控与完整的产业徒布局，也迎来了新能源汽车销量在国内外的全面爆发”，

【案例3.37】 王向统领家家公司克服智能汽车新兴产业中的发展障碍

案例内容详见第一章“战略与战略管理” 【案例1.6】。

本案例中，简要分析王向统领家家公司所克服的智能汽车在新兴产业中的发展障碍如下

（1）专有技术选择、获取与应用的困难。“为了实现“没有里程焦虑＇“家家智造ONE＇采用全新的形式—增程式电动。王向认为，相对于U国TL等电动车采用的充电桩／换电站等方式，中国消费者更需要从产品本身去解决问题的产品”。

（2）原材料、零部件、资金与其他供给的不足。“家家开始全面布局：通过三轮融资获得资金，拥有了自己的制造基地，与国内最大的出租车网约平台合作切入共享出行领域，积极投资产业链（包括投资孵化自动驾驶系统供应商MJ公司、专注自动驾驶中央控制器的ZX公司以及研发生产激光雷达的LH公司等）”。

（3）顾客的困惑与等待观望。“这场发布会没有明星大腕捧场助阵，全程由王向一人直接以大量数据对比和充满硬核知识的“干货”完成了自我演绎，让消费者在各类新产品中有了清晰的比较”。

（4）被替代产品的反应。老产品生产企业会采用各种有效的办法降低替代品的威胁。老产品防范新产品的最佳战略可能是进一步降低成本，这也给新兴产业的发展增添了难度。“王向表示，“家家智造ONE”定价不会高于40万元，而增程式电动技术显著难于纯电动车，因而“家家智造ONE”的性价比具有优势”。

（5）缺少承担风险的胆略与能力。新兴产业早期的发展障碍较少来源于缺乏对巨大资源掌控的能力，而更多地源于缺少承担风险的胆略与能力、技术上的创造性以及作出前瞻性的决策以储备投入人力、物资与分销渠道的能力等。“王向认为，汽车制造业已经进入2.0数字时代，其特征是“电机驱动＋智能互联”；而汽车3.0时代是人工智能时代，其特征是“无人驾驶＋出行空间”。为了赢得2.0时代，并参与3.0时代的竞争，家家开始全面布局......”“由于低速车的合法性以及海外分时租赁市场实际容量的局限，这个雄心勃勃的计划，还是天折了。面对挫折，王向立即将公司产品开发重心转移到中大型SUV的“家家智造ONE＇”；“王向认为，未来企业竞争的关键要素，是具备快速成长能力的公司组织。他把60％的时间用于组织管理，以是否具备创新能力与价值观而非是否来自成功大企业为标准选拔人才；帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队成长的极限”。

【案例3.38】

合阳公司在共享单车行业发展的关键转折中起到引领作用案例内容详见第一章“战略与战略管理”【案例1.8】。

本案例中，简要分析合阳单车在共享单车新兴产业中是如何克服发展障碍的，如下：

（1）专有技术选择、获取与应用的困难。“合阳公司通过不断升级硬件、优化算法，将数据精细化到城市的每一个网格”；“合阳公司将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件。经过500多人的研发团队不断改进，合阳将单车从1.0密码解锁版本进化到5.0智能扫码解锁版本，打造坐感舒适、骑行省力、极速解锁、故障无忧的完美工业品，在众多竞争产品中脱颖而出”。

（2）原材料、零部件、资金与其他供给的不足。“合阳的逆袭，除了自身的实力，也离不开大公司AL的青睐和相助。AL公司不仅以雄厚资本为合阳公司提供运营资金保障，更重要的是亿級流量入口和信用体系支撑所带来的对市场争夺的支撑"。

（3）顾客的困惑与等待观望。"合阳公司重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，既满足了市民最后一公里'的出行的需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持”

（4）被替代产品的反应。在面临新产品替代威胁时，老产品防范新产品的最佳战略可能是进一步降低成本，这也给新兴产业的发展增添了难度。“开启健康盈利模式，实施免押金策略"。

（5）缺少承担风险的胆略与能力。新兴产业早期的发展障碍更多地源于缺少承担风险的胆略与能力、技术上的创造性以及作出前瞻性的决策以储备投入人力、物资与分销渠道的能力等。“避开竞争激烈的一线城市，深耕二、三线城市市场”： “合阳公司在接下来的一系列战略新举措实施中……在行业发展的关键转折中起到引领作用"；“合阳重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性”； “合阳的逆袭，除了自身的实力，也离不开大公司AL的青睐和相助。AL公司不仅以雄厚资本为合阳公司提供运营资金保障，更重要的是亿级流量入口和信用体系支撑所带来的对市场争夺的支撑"。

本案例中，简要分析合阳单车在共享单车新兴产业中的战略选择如下：

（1）塑造产业结构。“逐步逆袭突破一线城市，并在行业发展的关键转折中起到引领作用"， “将产品定位于公交运力的补充，助力完善城市公共交通体系”； “开启健康盈利模式，实施免押金策略"， “精细化运营，大幅降低成本”： “合阳将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件"。

（2）正确对待产业发展的外在性。“合阳重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，既满足了市民"最后一公里，的出行的需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持”； “合阳在成立不足两年时，以第三方支付平台信用体系为支撑，实施免押金策略，直接摒弃了资金池模式"。

（3）注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地住。“逐步逆袭突破一线城市，并在行业发展的关键转折中起到引顿作用”， “将产品定位于公交运力的补充，助力完善城市公共交通体系”， “开启健廉盈利模式，实施免押金策略”； “精细化运营，大幅降低成本”， “合阳将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件”。

（4）选择适当的进入时机与领城。“合阳公司单车入场时，一线城市共享单车市场基本被瓜分完毕。合阳公司单车只能避开竞争激烈的一线城市，深耕二、三线城市市场，并一口气与近70个二、三线城市签订了独家引进协议。而在一线城市激烈竞争中消耗了太多资源的第一梯队企业很难再实施市场下沉策略，这给了合阳公司生存的机会和反超的可能”。

### 三、蓝海战略

自波特教授的《竞争战略》和《竞争优势》两部战略专著问世后， “竞争”就成了战略管理领域的关键词。在基于竞争的战略思想指导下，企业常常在“差异化”和“成本领先”战略之间选择其一，确立自身的产品或服务在市场中的独特定位，以打败竞争对手，最大限度地占有市场份额。然而，追求“差异化”战略意味着相应地增加成本，而以“成本领先”为导向的战略又限制了企业所能获取的利润率。今天，在越来越多的产业中，竞争白热化，而需求却增长缓慢甚至停滞萎缩。随着越来越多的企业去瓜分和拼抢有限的市场份额和利润，无论采取“差异化”还是“成本领先”战略，企业取得获利性增长的空间都越来越小。在这种情况下，企业如何才能从血腥的竞争中脱颖而出？如何才能启动和保持获利性增长？

欧洲工商管理学院w.钱·金（W. Chan Kin）、勒妮·莫博涅（ Renee Mauborgne）在2005年2月由哈佛商学院出版的研究成果《蓝海战略》 （ Blue Ocean Strategy）为企业指出了一条通向未来增长的新路。他们认为， “红海”战略主要是立足当前业已存在的行业和市场，采取常规的竞争方式与同行业中的企业展开针锋相对的竞争。而“蓝海”战略是指不局限于现有产业边界，而是极力打破这样的边界条件，通过提供创新产品和服务，开辟并占领新的市场空间的战略。

w.钱·金和勒妮·莫博涅在《蓝海战略》一书中对蓝海战略的制定和实施进行了系统的阐述和归纳。下面我们仅从蓝海战略最直观的形象去领略蓝海战略区别于传统战略的不同思维。

（一）蓝海战略的内涵

尽管“蓝海”是个新名词，它却不是一个新事物。无论过去还是现在，它都是商业生活的一部分。历史表明，产业在不断被开创和扩展，产业的条件和边界也不是一成不变的，企业个体可以重塑这些条件和边界。企业不必在给定的市场空间内残酷竞争。

然而当前主导性的战略思考仍然是基于竞争的红海战略。原因之一是企业战略受军事战略的影响颇深。一旦企业把目光集中于红海，就等于接受了战争中的限制因素—有限的阵地以及必须击败敌人才能获取胜利的概念，忽略了商业世界的独特力量—避开竞争，创造新的市场空间。

蓝海的开拓者则并不将竞争作为自己的标杆，而是遵循另一套完全不同的战略逻辑，即“价值创新” （value innovation）。这是蓝海战略的基石。之所以称为价值创新，原因在于它并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，由此开辟一个全新的、非竞争性的市场空间。

价值创新不仅仅是“创新”，而是涵盖整个公司行为体系的战略问题。价值创新要求企业引导整个体系同时以实现客户价值和企业自身价值飞跃为目标。如果不能将这两个目标相结合，创新必然会游离于战略核心之外。表3—4归纳了红海战略和蓝海战略的关键性差异。

表3—4

红海战略和蓝海战略比较

红海战略

蓝海战略

在已经存在的市场内竞争

拓展非竞争性市场空间参与

5争

规避竞争争夺现有需求

创造并攫取新需求遵循价值与成本互替定律

打破价值与成本互替定律

根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个1同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

体系

（二）蓝海战略制定的原则

蓝海战略是一种崭新的战略思维，其制定和实施的方法也完全不同于典型的战略规划。典型的战略规划以冗长的产业现状和竞争态势的描述为基础，进而开始有关如何增加市场份额、夺取新的细分市场或缩减成本的讨论，其后又是提出目标和提案的纲要。这样的规划过程通常要准备一大套文件，而数据资料则是来源于企业不同部门的大杂烩。在这一过程中，经理们把思索战略规划的大部分时间都花在填空和摆弄数据上，而不是在思索中打破成规，对如何冲破现有竞争有一个清楚的全局性认识，因而只能导致一些战术性的红海行动，很少能启迪蓝海战略的开创。

蓝海战略开拓了一套条理清晰的绘制和讨论战略布局的过程，以将企业战略推向蓝海。表3—5列举了指导蓝海战略成功制定与实施的原则，以及遵循这些原则可以降低的风险。表3—5

蓝海战略的六项原则

n說略割定膜则

各原则降低的风险因素

重建市场边界注重全局而非数字超越现有需求

遵循合理的战略顺序

搜寻的风险

1规划的风险

规模的风险商业模式风险

各原圳降低的风险因素

n战略执行规则

克服关键组织障碍

将战略执行建成战略的一部分

组织的风险1 管理的风险

1，战略制定原则。

（1）重建市场边界。开创和夺取蓝海需要必备的分析工具和框架，通过有目的地运用这些有关机会与风险的工具和框架，企业可以主动改变产业和市场的基础条件。本丰将在随后的“重建市场边界的基本法则”部分详细展开这些分析工具和框架。

（2）注重全局而非数字。常有人批评现行的战略规划过程只是在做数字游戏，把企业束缚在小步改进的模式中。蓝海战略注重全局，而不是沉浸在数字和术语中，这样才能超越小步改进价值的境界，在减少规划风险的同时，实现价值创新。

（3）超越现有需求。为了最大限度地开拓市场需求，蓝海战略强调通过审视“非回客”之间强大的共同点统合需求，而不是把目光集中在顾客间的差别上，以此能够最大限度地拓宽创建中的蓝海和启动新的需求，并能够最大限度地降低规模的风险。

（4）遵循合理的战略顺序。可以按效用、价格、成本、接受这样一种顺序来制定蓝海战略，以确保企业所建立的商业模式风险小，并能够在其所开创的蓝海中获利。

2．战略执行原则。

（1）克服关键组织障碍。蓝海战略的有效执行需要企业经理层克服那些在组织方面阻碍战略实施的主要困难，跨越认知、资源、动力和组织政治方面的障碍，在有限的时间和有限的资源条件下执行蓝海战略。

（2）将战略执行建成战略的一部分。企业应把战略的执行结合到战略制定的过程中，从而鼓舞人们行动起来，去执行蓝海战略，并使这种积极性根植于企业组织中并长久保持下去。

（三）重建市场边界的基本法则

蓝海战略的第一条原则，就是重新构筑市场的边界，从而打破现有竞争局面，开创蓝海。这一原则解决了令许多公司经常会碰到的搜寻风险。其难点在于如何成功地从一大堆机会中准确地挑选出具有蓝海特征的市场机会。

蓝海战略总结了六种重建市场边界的基本法则，被称之为六条路径框架。表3—6对六种重建市场边界的路径框架作了一个小结。

表3-6

从肉搏式竞争到蓝海战略肉博式竞学

开创蓝海战略 产业

专注于产业内的竞争者

审视他择产业 战略群组

专注于战略群组内部的竞争地位

跨越产业内不同的战略群组买方群体

专注于更好地为买方群体服务

重新界定产业的买方群体产品或服务范围

专注于在产业边界内将产品或服务的价值最大化

放眼互补性产品或服务功能一情感导向

专注于产业既定功能一情感导向下性价比的改善

重设产业的功能与情感导向时间

专注于适应外部发生的潮流

跨越时间参与塑造外部潮流1．路径一：审视他择产业。

他择品的概念要比替代品更广。形式不同但功能或者核心效用相同的产品或服务，属于替代品（substitutes）。而他择品（alternatives）则还包括了功能和形式都不同而目的却相同的产品或服务。

【案例3.39】

美国N航空公司通过审视他择产业，重建市场界限并开创蓝海

航空业中最有利可图的客户群就是商务旅行者。N航空公司首先研究了目前的同类市场，发现当公务旅行者要出行时，主要有两个选择：要么选择乘坐商业航空公司飞机，要么选择自己购买专机。选择乘坐商业航空公司飞机只有一个原因—成本，但是要排队去换登机牌和安检，要忙乱地去转机，在途中还不得不滞留过夜，每天在机场挤来挤去。相反，选择自己购买专机，要承担动辄上百万美元的高额飞机固定投资成本与变动成本，但可以避免商业航空公司难以避免的各种时间成本。

针对这种情况，N航空公司把飞机的所有权分成16等份，由16个顾客共同拥有，每个顾客每年可以享用50小时的旅行时间。顾客可以用最低375000美元的价格（还要加上驾驶员、保养和其他固定的支出）来购买总价值为600万美元的飞机的一定份额。也就是说，顾客付出了商业航空公司机票的成本，但是得到的是私人飞机的便利，大大降低了旅行时间，减少拥挤的机场带来的麻烦，使点对点飞行成为可能。

在不到20年的时间里，N航空公司的规模超过了许多航空公司，它拥有500多架飞机，在超过140个国家间经营着超过25万条航线。1993～2000年，其每年的收入增长率都在30％～35％。

2．路径二：跨越战略群组。

本书第二章阐述战略群组分析的第四个角度，就是“利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会”，这是重建市场边界的又一路径。

【案例3.40】

美国Q健身俱乐部跨越战略群组开创蓝海

一开始，Q健身俱乐部被认为是在进入一个过度饱和的市场。一方面，美国健身业中充满了传统的健身俱乐部，它不分男女，有全套锻炼和运动项目可供选择，而且通常都开设在消费层次较高的社区。他们用时髦的器械吸引高端的客户群。他们拥有一整套的有氧运动、力量练习器械、饮料吧、健身教练，以及封闭的淋浴间和桑拿房。会员费通常都在100美元／月。这些俱乐部的会员只占到全部人口的12％，通常集中于大城市区域。投资开设一间这样的健身俱乐部需要50万～100多万美元。另一方面，美国健身行业中也包括了那些家庭健身计划，比如讲授锻炼的录像、书籍和杂志。这些方式的成本很低，在家里使用，而且一般都不需要或只需要很少的器械帮助。健身指导很少，以录像、书籍和杂志上体育明星的示范和讲解为主。

大多数的女性选择健身俱乐部的主要原因在于集体健身更有动力，更容易激励人的兴趣；相反，选择在家一个人锻炼的，主要考虑则是省时、成本低和私密性好。

Q健身俱乐部吸收两个战略群组各自的优势，消除和降低各自劣势，只对女性开放，消除了那些对大多数女性毫无吸引力的传统健身俱乐部的服务，去掉了那些特殊的器械、食物、美容、游泳池，甚至一些有锁的房间，也换成了用幕帘相隔的区域。将健身器械排成一个圈，从而使会员们可以充分交流，使锻炼成为一种乐趣。会员们绕着器械圈和有氧练习垫转圈，不到30分钟的时间就可以完成整个训练。开设一家Q健身中心的初期投资不过2.5万～3万美元（不包括2万美元的许可费用），因而价格也降到了30美元／月。Q健身俱乐部的口号是：“以每天一杯咖啡的价格，你就可以享有正确锻炼带来的健康。”

到2004年底，Q健身俱乐部在北美、欧洲、拉丁美洲的连锁店达到8500家。

3．路径三：重新界定产业的买方群体。

在一个产业中的企业通常都会集中于某一类购买群体。举例来说，医药行业主要将目光放在有影响力的群体即医生身上；办公用品行业主要关注采购者，即企业的采购部门；而服装行业主要直接向使用者销售产品。

挑战产业有关目标买方群体的常识成规，就可以引领我们发现新的蓝海。

【案例3.41】

丹麦N医药公司将目标客户从影响者转为使用者

丹麦N医药公司是一家胰岛素制造商。过去，与其他医药行业一样，胰岛素生产企业主要关注有影响力的群体，即医生。由于医生对糖尿病患者选择何种胰岛素的影响力很大，他们自然地就成为这个产业的目标客户群。相应地，在医生提高药物质量的要求下，这个产业中的企业将注意力集中于提高胰岛素的纯度方面。到20世纪80年代末，胰岛素提纯技术已经有了显著的改进，只要胰岛素的纯度是企业竞争的主要参数，那么再想沿着这个方向改进已经很难了。N医药公司自身也已经首先研制出了第一种“人体单一成分”胰岛素，从化学成分上与人类胰岛素完全相同。这样，主要竞争者之间的竞争趋同愈演愈烈。

然而，N医药公司认识到，如果将注意力从以往的医生身上转移到使用者本身，即患者，就可以打破目前残酷的竞争格局。以往的胰岛素是装在瓶子里给患者的，处理注射器、针头、胰岛素需要调整剂量等，这些事情都非常复杂，令患者感到非常不方便，针头和注射器还会引起一些人对患者产生不好的联想。N医药公司1985年推出了N式笔，其设计方便携带，里面装有约一个星期剂量的胰岛素，且消除了使用胰岛素注射器过程中的不便和担心。为了在新的蓝海市场中取得优势地位，N医药公司在1989年又再次推出了N式注射器，这是一种一次性的预先装满胰岛素的注射笔，它带有剂量控制系统，使用起来更方便、简单。1999年，N医药公司又推出了N式胰岛素计量器，这是一套嵌入电子记忆的盒式给药系统。该装置设有内置记忆系统，可以显示使用剂量、上一次剂量及间隔时间，这些信息对于避免错过注射时间的风险很有帮助。

N医药公司的蓝海战略彻底改变了产业的竞争状况，而且成功地将企业自身从胰岛素制造商转变为糖尿病治疗公司。N式笔及其后的注射系统横扫了胰岛素市场。在欧洲和日本，预填充型一次性胰岛素注射装置或注射笔现在已经占据了绝大多数份额。N医药公司在欧洲已占有60％以上市场份额，在日本则占到80％。其产值的70％来自糖尿病治疗这项业务，而这一业务概念在很大程度上是出自这家企业将目标客户从影响者转为使用者。

4．路径四：放眼互补性产品或服务。

产品或服务很少会被单独使用。很多情况下，他们的价值会受到别的产品或服务的影响。但是，在大多数情况下，企业生产的产品或提供的服务都局限于产业范围内。事实上，在互补产品或服务背后常常隐藏着巨大的价值。

【案例3.42】北美N客车工业公司通过放眼互补性产品或服务开创蓝海

美国汽车运输产业的主要客户包括公共交通集团、在主要城镇提供固定线路公交服务的市属交通运输公司。在产业竞争法则驱使下，汽车公司都运用低价格来竞争。造成的后果是，汽车设计过时，交货时间延迟，质量下降，而且在产业竞争条件下不允许期货交易。

N客车工业公司发现，对市政当局来说，最重要的成本因素并不是汽车价格本身，而是汽车购买之后的成本，即汽车在12年使用期限内的维护费用。如出事故后的修理、燃料、由于汽车重量因素导致的配件磨损、为防生锈采取的一些预防性措施，以及其他类似的费用，这些才是市政当局最沉重的负担。此外，由于对城市空气质量的要求，延续非环保型公共交通的代价也开始显现出来。虽然这些成本和代价远远超过客车的初始价格，产业仍然忽略这些补充性的保养维护活动及客车的寿命周期成本。

N客车工业公司通过关注那些补充性活动，找出整体的解决方案，从而创造了产业前所未见的一种客车。N客车工业公司采用了玻璃纤维作为汽车的材料，达到了“一石五鸟”的效果。因为完全不会腐蚀，玻璃纤维的车体大大降低了维护成本。发生事故或出现凹陷后，玻璃纤维的材质不需要更换整个底盘，只需要将破损的部分切去，然后将新的材料焊接上即可，它使得维修更快、更省、更容易。同时，它超轻的重量（比钢铁造的车轻30％～35％）更省油，也大大降低了废气排放，从而使汽车更环保。另外，重量的减轻，不仅可以使用更小的发动机，而且还可以使用更少的轴承，从而降低了制造成本，也使车内空间更大。

这样，N客车工业公司创造了一条与产业的平均曲线相迥异的价值曲线。尽管N客车工业公司的汽车初始要价高于产业平均水平，但是市政当局在汽车上花费的整体成本大大降低。N客车工业公司改变了市政当局审视汽车运输服务收益和成本的方法，通过降低整个车辆生命周期的成本，为购买者（包括市政当局和乘客）创造了极大的价值。

5．路径五：重设客户的功能性或情感性诉求。

一些产业主要通过价格和功能来竞争，关注的是给客户带来的效用，客户的诉求是功能性的；其他一些产业主要以客户感觉为竞争手段，客户的诉求是情感性的。当企业关注挑战产业中已经存在的功能或情感诉求时，常常会发现新的市场机会。

以下两个案例体现了功能与情感的转换。

【案例3.43】

日本K美发店把情感型产业转换成高度功能型产业

在日本，成年男子理发的过程中包含了一系列活动，使理发变成了一种仪式，通常要1个小时左右。在这过程中，要用许多热毛巾，肩膀被来回按摩，顾客可以享用茶和咖啡，理发师对顾客头发和皮肤进行特别护理。结果造成理发的时间在总的时间中只是很少一部分。而且，也造成了顾客排队的现象。理发的价格在3000 ～5000 元之间（27～45美元）， K美发店丢掉了那些情感性的因素，大大地简化了对头发的特殊护理，"专注于最基本的理发过程。这些变革将理发的时间由原来的1个小时缩短到10分钟，理发的价格也降到了1000日元（9美元），同时将每个理发师每个小时实现的收入提高了50%，每个理发师分摊的人力成本和营业面积都降低了。K美发店在日本理发产业创造了一个蓝海市场，并借此在整个亚洲迅速成长。K美发店成立于1996年，由一家店面发展到2003年的200多家。顾客数量从1996年的5.7万人迅速上升到2002年的350万人。它的业务已经扩晨到新加坡和马来西亚，计划到2013年在亚洲开设超过1000家店。

【案例3.44】墨西哥A水泥公司将产业由功能主导型转变为情感主导型

全球第三大水泥生产商墨西哥A水泥公司则是以相反的方式创造了一个蓝海，它将产业由功能主导型转变为情感主导型。在墨西哥，以零售包装形式出售给自助建房者的水泥超过了全部水泥市场的85%。尽管很多贫穷的家庭拥有自己的土地，而水泥又是一种价格不高的功能性材料，但墨西哥人长期生活在过度拥挤的居住环境中，很少有家庭加盖房间。大多数家庭都将余钱用于乡村节日、女孩子15岁生日庆典，以及洗礼和婚礼。因此，尽管拥有一栋水泥造的房子是墨西哥贫民的梦想，但多数人没有足够和稳定的积蓄来购买建筑材料。1998年，墨西哥A水泥公司推出一种商业模式，从而把水泥从功能性产品转变为梦想的礼物。当人们购买水泥后，他们就准备建造克满爱的房子，一家人可以在里面分享欢乐与幸福。该商业模式的基础是墨西哥传统的互助系统，它是一种传统的社区储蓄计划。在互助系统中， 10个人（假设），每人每周交100比绍，连续交10周。在第一周，大家抽签决定每个星期都由谁来得到这1000比绍（93美元）。参与者都只有一次获得这1000比绍的机会，但一旦他们获得这个机会，他们就有了一大笔钱可以用于大笔的支出。在传统的互助系统中，幸运的家庭通常都把这笔钱用于洗礼和婚礼等庆祝活动。而新的模式中，幸运的家庭将把这笔钱指定用于购买水泥兴建新的房子，可以把它看作某种形式的婚礼登记，只不过互助系统给予的不是诸如银器之类的婚礼礼品，而是把水泥当作一种爱的礼物。

自从A公司推出这项附带融资和技术服务的情感导向型互助系统计划，需求迅速增长。选择建造新房子的家庭增加了20%，而且很多人计划修建的房子比原来要多2～3间。

在一个以价格竞争为主的低成长产业中，墨西哥A水泥公司获得了每月15%的增长率，而且可以以更高的价格卖水泥（约高3.5比绍）。由于通过互助计划卖出的水泥具有可预测性，这使墨西哥A水泥公司的成本下降，因为存货成本降低、生产流程更畅顺、资金成本降低。而社会压力的存在使互助计划很少出现违约的情形。总的来说，墨西哥A水泥公司创造了一个情感型的蓝海水泥市场，以更低的成本实现了差异化。

6·路径六：跨越时间。

随着时间的推移，很多产业都会受到外部趋势变化的影响，例如，互联网迅速崛起和全球环保运动的兴起。如果企业能够正确预测到这些趋势，就可能会找到蓝海市场机会。

【寨例3.45】

美国T公司关注大众市场的发展

从20世纪90年代末开始，非法共享音乐的行为泛滥。到2003年底，通过这种非法方式传播的音乐文件平均每个月超过200万首。尽管音乐制作业努力打击这种非法拷贝CD的行为，但是非法的数码音乐下载行为屡禁不止。

由于技术上允许每个人自由地下载数码音乐，而不需要支付19美元买一张普通的CD，因而数码音乐流行趋势非常明显。T公司观察到这一潮流，并利用这个发展轨迹清晰的决定性潮流寻求获利的机会， 2003年推出了T公司网上音乐商店。T公司通过与5大主要音乐制作公司达成协议，在网上提供合法的、使利的、一站式的音乐下载服务。在T公司网上音乐商店上，顾客可以自由浏览多达20首歌曲，试听30秒钟的音乐样板，花99美分可以下载单曲，花9.99美元可以下载一本专辑。通过允许顾客下载单曲，并且非常合理地进行策略性定价，T公司网上音乐商店攻克了困扰顾客的一个关键难题：当他们只想要其中一首或两首歌时，却不得不把整张CD买下来。

T公司网上音乐商店还提供了高质音效，以及易于导航、检索及浏览的功能，从而大大超越了免费下载服务。在非法下载音乐的时候，你必须首先搜索歌曲、专辑或演唱者。如果你要找到整张专辑，你还必须知道每首歌的名字和他们的顺序。通常，要想在同一个地方下载到整张专辑是非常困难的。音乐的质量通常也比较差，因为人们在复制CD音乐的时候为了节省空间采用了较高的压缩比。而且能够找到的许多歌曲都很陈旧，所以尽管理论上你可以在网上免费找到成千上万的歌曲，但范围是有限的。

相反，T公司提供的搜索和浏览功能被公认为是业界最棒的。而且， T公司网上音乐商店的音乐编辑们还将原本在唱片店里才会有的一些附加功能引进来，包括最佳发型组合、最佳爱情歌曲、员工至爱、名人推荐和歌曲排行榜等。T公司网上音乐商店的音效质量也是最高的，因为他们采用了AAC的格式，它比MP3的质量更高，即使是那些采用较高采样比率的MP3也不及它的质量。

T公司网上音乐商店的顾客纷至沓来，唱片公司和艺术家们也因此获利。按T公司网上音乐商店的安排，他们可抽取下载歌曲售价的60%。此外， T公司还采取了一些措施更好地保护了唱片业的权益。T公司网上音乐商店允许用户将歌曲录制到1式播放器和CD上，但最多不超过7次，这对音乐爱好者来说鲜绯有余，但又不会造成盗版问题。

之后，T公司网上音乐商店提供的歌曲超过70万首，第一年就卖出了7000万首歌，用户平均每个星期下载的歌曲超过250万首。T公司网上音乐商店已经占领了合法音乐下载服务市场70%的份额。T公司网上音乐商店打开了数码音乐的蓝海市场，而且也为已经非常畅销的I式播放器提供了新的优势。随着其他网上音乐商店的进入，T公司面临着新的挑战，T公司将继续关注大众市场的发展，而不是仅仅将眼光放在高端市场。

综上所述，蓝海战略代表着战略管理领域的范式性的转变，即从给定结构下的定位选择向改变市场结构本身的转变。由于蓝海的开创是基于价值的创新而不是技术的突破，是基于对现有市场现实的重新排序和构建而不是对未来市场的猜想和预测，企业就能够以系统的、可复制的方式去寻求它；“蓝海”既可以出现在现有产业疆域之外，也可以萌生在产业现有的“红海”之中。

事实上，蓝海战略绝非局限于业务单位战略（或竞争战略）的范畴，它着重于企业产业和市场边界的重建，因而更多地涉及公司战略的范畴。

【案例3.46】

蓝海战略综合案例之一——“人物山水”

近年来，乡村旅游因其特有的自然资源、民俗风情和历史脉络成为吸引游客的重要目的地。然而刚刚起步的乡村旅游大都充斥着廉价的兜售、毫无地方特色的“农家乐”和旅店揽客，忽视了其特有的文化内涵；对少数成功案例盲目效仿，对周边村落缺乏统一有效的协调和对比借鉴，出现了定位趋同、重复建设的现象。

“人物山水”完全不同于传统的旅游项目，它将震撼的文艺演出现场效果与旅游地实景紧密结合起来，置身于秀丽山水之中的舞台，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。山水实景构筑的舞台、如梦似幻的视觉效果、给观众带来了特殊的震撼。因将歌舞与风景结合在一起，同时赢得了观光客和民歌爱好者的欣赏。

“人物山水”在运营上也有其独到之处。剧组聘请了几百名演员，他们几乎都是当地的农民，没有经过系统的训练，以前也从未登台演出过。对于以体现当地民风为主的“人物山水”来说，启用这些乡村百姓，让观众更直观地体验到“人物山水”是真正从山水和农民中降生的艺术和文化。由于没有大牌明星的加入，使剧组成本降低，还给当地人民带来实在的经济利益，为当地旅游带来了巨大的品牌效应。

除此之外，大量游客因为“人物山水”而在Y地区出入和停留，使一条原本幽静的山道成为当地政府开发的新景点，让人们看到了一个旅游产业带动周边产业发展的经济现象。

以文艺演出的形式推出的“人物山水”，用其独有的魅力吸引着一批又一批来到当地旅游的国内外游客。它已经不单单是一场文艺演出，而是当地旅游的经典品牌。

依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，“人物山水”体现蓝海战略的特征如下：

（1）规避竞争，拓展非竞争性市场空间。“刚刚起步的乡村旅游出现了定位趋同、重复建设的现象”；““人物山水”完全不同于传统的旅游项目·····在运营上也有其独到之处”；“以文艺演出的形式推出的“人物山水”，用其独有的魅力吸引着一批又一批来到当地旅游的国内外游客。它已经不单单是一场文艺演出，而是当地旅游的经典品牌”。

（2）创造并攫取新需求。“让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。山水实景构筑的舞台、如梦似幻的视觉效果、给观众带来了特殊的震撼”； “大量游客因为

·人物山水，而在Y地区出入和停留，使一条原本幽静的山道成为当地政府开发的新景点，让人们看到了一个旅游产业带动周边产业发展的经济现象”。

（3）打破价值与成本互替定律，同时追求羞异化和低成本，把企业行为整合为一个体系。“启用这些乡村百姓，让观众更直观地体验到”人物山水，是真正从山水和农民中降生的艺术和文化。由于没有大牌明星的加入，使剧组成本降低，还给当地人民带来实在的经济利益，为当地旅游带来了巨大的品牌效应”。

依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的路径）， “人物山水”在竞争激烈的文化休闲领域中开创新的生存与发展空间的路径如下：

（1）审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组。“将歌舞与风景结合在一起，同时赢得了观光客和民歌爱好者的欣赏”； “以文艺演出的形式推出的，人物山水'用其独有的魅力吸引着一批又一批来到当地旅游的国内外游客。它已经不单单是一场文艺演出，而是当地旅游的经典品牌”，

（2）放眼互补性产品或服务。“将歌舞与风景结合在一起”， “它已经不单单是一场文艺演出，而是当地旅游的经典品牌"。

（3）重设产业的功能与情感导向。“它将震撼的文艺演出现场效果与旅游地实景紧密结合起来，置身于秀丽山水之中的舞台，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。山水实景构筑的舞台、如梦似幻的视觉效果、给观众带来了特殊的震撼”。

（4）跨越时间参与塑造外部潮流。“以文艺演出的形式推出的”人物山水'，用其独有的魅力吸引着一批又一批来到当地旅游的国内外游客。它已经不单单是一场文艺演出，而是当地旅游的经典品牌”，

【案例3.47】

蓝海战略综合案例之二——学朗书吧

学朗书吧位于某大学城内，主要顾客是学生和教师。该书吧的主人在创建该项目之前进行了市场调查。调查结果显示，该大学城现有书店两家，书店内空间狭小，书籍种类较少，以各种考试辅导用书为主。由于商品严重同质化，两家书店的竞争异常激烈；该大学城还有若干饮品店，它们只外卖各种冷饮和奶茶，没有给顾客留出休憩的位置。学朗书吧的创建者决定将书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活为一体的综合性服务书吧。

现有的一些书吧往往注重营造高雅的环境，通过豪华装修来吸引顾客，比如在书架旁放置高大的古董瓷瓶，在墙壁上挂上油画等，但这并不是大学城附近消费者关注的重点，反而会产生高昂的成本。学期书吧抛弃这些流行的理念和做法，只在墙壁上描绘一些山水画提高意境，舍去了昂贵的摆设，大大降低了成本，进而降低了饮品和图书的售价，提升了竞争力。

随着电子商务的普及，饮品的网上销售日益火爆，许多网站均提供网售平台。学朗书吧与时俱进，也提供网上点单，送货到门的服务。另外，现在大学中自习室紧张，抢位现象愈发严重，学朗书吧计划打造自习位出租系列业务，并且提供午餐，为学生们提供理想的学习和休息场所。

学朗书吧以创新的理念和定位，进入竞争激烈的文化和生活服务领域，开创了新的生存与发展空间。

依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，学朗书吧体现蓝海战略的特征如下：

（1）规避竞争，拓展非竞争性市场空间。“两家书店竞争异常激烈”“学朗书吧的创建者决定将书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活为一体的综合性服务书吧”。

（2）创造并攫取新需求。“现在大学中自习室紧张，抢位现象愈发严重，学朗书吧计划打造自习位出租系列业务，并且提供午餐，为学生们提供理想的学习和休息场所”。

（3）打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合成一个体系。“现有的一些书吧往往注重营造高雅的环境，通过豪华装修来吸引顾客”；“学朗书吧抛弃这些流行的理念和做法，只在墙壁上描绘一些山水画提高意境，舍去了昂贵的摆设，大大降低了成本，进而降低了饮品和图书的售价，提升了竞争力”。

依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的路径），学朗书吧在竞争激烈的文化和生活服务领域中开创新的生存与发展空间的路径如下：

（1）审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组。“学朗书吧的创建者决定将书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活为一体的综合性服务书吧”。

（2）放眼互补性产品或服务。“学朗书吧的创建者决定将书店和饮品店具有的两类互补性的功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活为一体的综合性服务书吧”。

（3）重设客户功能性或情感性诉求。“现有的一些书吧往往注重营造高雅的环境，通过豪华装修来吸引顾客，比如在书架旁放置高大的古董瓷瓶，在墙壁上挂上油画等，但这并不是大学城附近消费者关注的重点，反而会产生巨大的成本。学朗书吧抛弃这些流行的理念和做法，只在墙壁上描绘一些山水画提高意境，舍去了昂贵的摆设，大大降低了成本，进而降低了饮品和图书的售价，提升了竞争力”。

（4）跨越时间参与塑造外部潮流。“随着电子商务的普及，饮品的网上销售日益火爆，许多网站均提供网售平台。学朗书吧与时俱进，也提供网上点单，送货到门的服务。另外，现在大学中自习室紧张，抢位现象愈发严重，学朗书吧计划打造自习位出租系列业务，并且提供午餐，为学生们提供理想的学习和休息场所”。

【案例3.48】

蓝海战略综合案例之三—“趣尚书”

“趣尚书”创立于1997年，现已由单一地经营木梳发展成为拥有比较完整的产品系列的企业。公司以生产梳理用品为主，产品延伸至储物盒、花瓶、果盘和台桌、座椅类等，形成一个庞大的产品系列网。

传统的梳子生产经营企业往往采用价格战作为竞争的主要手段。“趣尚书”凭借其对市场敏锐的观察力，捕捉到消费群体日益增大的追求生态、时尚的偏好和需求，采用天然纯木和牛角作为制作原料，将传统手工艺与现代的抛光插齿技术相结合，赋予梳子防静电、保健顺发的特殊功能。纯天然与保健的概念提高了梳子的身价，加上精细的做工和时尚的设计，确定了“趣尚书”梳子的中高档定位。

“趣尚书”的品牌标识在于其个性化的品牌名称和专卖店内外装潢。具有浓厚中国式古典气息的名称与专卖店风格独特的古香古色的装潢，使得坐落在人流量大且消费能力高的闹市区内的“趣尚书”专卖店，仿佛一座曲径通幽的禅房，为拥挤的世界提供了一个放松沉淀的场所。

“趣尚书”采取专卖销售的统一定价模式，剔除了批发、超市、便利商店等分销方式，避免了这些分销模式可能导致的产品定位低下。分销商在批发零售过程中会为争夺市场而擅自变更商品的销售价格，从而造成市场价格紊乱，在降低利润的同时也破坏了产品的品牌形象。

“趣尚书”并没有投入大量的广告经费，而是通过提高产品质量和售后服务以及招商等形式提高产品的知名度。2009年12月29日，“趣尚书”成功上市。

依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，“趣尚书”体现蓝海战略的特征如下：

（1）规避竞争，拓展非竞争性市场空间。“传统的梳子生产经营企业往往采用价格战作为竞争的主要手段。“趣尚书”·······采用天然纯木和牛角作为制作原料，将传统手工艺与现代的抛光插齿技术相结合，赋予梳子防静电、保健顺发的特殊功能。纯天然与保健的概念提高了梳子的身价，加上精细的做工和时尚的设计，确定了“趣尚书”梳子的中高档定位”。

（2）创造并攫取新需求。“凭借其对市场敏锐的观察力，捕捉到消费群体日益增大的追求生态、时尚的偏好和需求，采用天然纯木和牛角作为制作原料，将传统手工艺与现代的抛光插齿技术相结合，赋予梳子防静电、保健顺发的特殊功能”；“具有浓厚中国式古典气息的名称与专卖店风格独特的古香古色的装潢，使得坐落在人流量大且消费能力高的闹市区内的“趣尚书＇专卖店，仿佛一座曲径通幽的禅房，为拥挤的世界提供了一个放松沉淀的场所”。

（3）打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合成一个体系。“采取专卖销售的统一定价模式，剔除了批发、超市、便利商店等分销方式，避免了这些分销模式可能导致的产品定位低下。分销商在批发零售过程中会为争夺市场而擅自变更商品的销售价格，从而造成市场价格紊乱，在降低利润的同时也破坏了产品的品牌形象”；“没有投入大量的广告费用，而是通过提高产品质量和售后服务以及招商等形式提高产品的知名度”。

【案例3.49】

蓝海战路综合案例之四—小马响市民农园

随着生活节奏的加快，生活在都市的人们越来越希望能有一方净土，在空闲的时光摆脱繁忙的工作，通过劳动来净化自己的心灵，回归到最简单的家庭亲情的生活方式中。此外，消费者对有机农产品的需求与日俱增，而一些企业的不规范行为导致消费者对市场销售的有机农产品的真实性产生怀疑。

一种新型的社区支持型农业顺应这些需求而产生，其中以小马物市民农园最为知名。小马驹市民农园成立于2008年，农国将农业、休闲业、教育产业融为一体，以会员制的模式运作。会员分为两种类型——配送份额会员和劳动份额会员。对于配送份额会员，农国提供配送服务，包括宅配和取菜点两种方式。宅配即配送到家，配送频率为每周一次或两次，小马驹在市区设立了三个取菜点，会员可以自行选择时间和取莱点。这些配送服务为消费者提供了便利，使他们享受到被关爱的体验。

劳动份额会员可以在空闲时间到农场来耕种自己的圆地。有儿童的家庭特别青睐这种亲近自然、家庭团聚、寓教于乐的模式。小马驹农园策划了很多节事活动，包括开节、立夏节、端午节、立秋节、中秋节、丰收节等，在这些节事活动中，对小朋友进行传统农耕和文化教育。农园还开展了一些活动激发小朋友的兴趣，包括认识植物、喂养动物、挖红薯、拔萝卜、荡秋千、玩沙子、滚铁环、拨河、在野地里游玩等这些活动是孩子们在城市中不可能见到的。农园在一角设立了一个大食堂，会员在劳动过程中，可以到食堂用餐，农图要求会员用餐以后自己洗碗，洗碗用的不是洗涤灵，而是麦，，更增添了农园天然质朴环保的色彩。

，小岛翰市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买，在传统农产品的激烈竞争中，确保了稳定的市场和农民可靠的收入来源；同时，由于降低了农产品物流和包装成本、会员们能够亲历有机产品的生产过程，也满足了会员们能够放心享用物美价廉有机农产品的消费需求。

依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，小马驹市民农园体现蓝海战略的特征如下：

（1）规避竞争，拓展非竞争性市场空间。“在传统农产品的激烈竞争中，确保了稳定的市场和农民可靠的收入来源”。

（2）创造并攫取新需求。“随着生活节奏的加快，生活在都市的人们越来越希望能有一方净土，在空闲的时光摆脱繁忙的工作，通过劳动来净化自己的心灵，回归到最简单的家庭亲情的生活方式中。此外，消费者对有机农产品的需求与日俱增，而一些企业的不规范行为导致消费者对市场销售的有机农产品的真实性产生怀疑，一种新型的社区支持型农业应透而生”。

（3）打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合成一个体系。“小马驹市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买……由于降低了农产品物流和包装的成本、会员们能够亲历有机产品的生产过程也满足了会员们能够放心享用物美价廉有机农产品的消费需求”。

依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的路径），小马骑市民农园在竞争激烈的农产品生产领城中开创新的生存与发展空间的路径如下：

（1）审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组。“农园将农业、休闲业、教育产业融为一体”。

（2）重新界定产业的买方群体。“小马驹市民农因新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买”。

（3）放眼互补性产品或服务。“农国将农业、休闲业、教育产业融为一体”。

（4）重设客户功能性或情感性诉求。“这些配送服务为消费者提供了便利，使他们享受到被关爱的体验” “有儿童的家庭特别青睐这种亲近自然、家庭团聚、寓教于乐的模式。小马驹农国策划了很多节事活动，对小朋友进行传统农耕和文化教育” “农园还开展了一些活动激发小朋友的兴趣，这些活动是孩子们在城市中不可能见到的”“农园在一角设立了一个大食堂，会员在劳动过程中，可以到食堂用餐，农园要求会员用餐以后自己洗碗，洗碗用的不是洗涤灵，而是麦鼓，更增添了农园天然质朴环保的色彩"。

（5）跨越时间参与塑造外部潮流。“一种新型的社区支持型农业应运而生，其中以小玛驹市民农园最为知名”。

【案例3.50】

蓝海战路综合案例之五—家乐公司

家乐公司作为一家民宿短粗预订平台，旨在为房东和房客搭建一个诚信、有保障的在线沟通和交易平台，并通过财产、人身安全保障方案及身份识别等机制建立平台生态系统，有效地将更多个人的闲置资源通过分享加以充分利用，在长期租赁的房地产业与短期的旅游休闲产业之间建立起一个结合点。“不住酒店，住我家”是家乐公司的宣传口号，这一口号体现了房客追求个性化、人情味的时代潮流。

家乐公司的价值创新之处通过如下途径体现出来：

（1）剔除。家乐公司将传统酒店拥有的标准化的有型资产剔除掉，利用020对分散各地的闲置房产资源进行整合、优化与再利用，真正实现了“轻资产”模式。出租房屋的装修由房东负责，顾客可以根据自己的喜好选择房源。

（2）减少。国内经济型酒店集团都采用以规模制胜的成本战略，因此需要支出巨额的人力成本和物业成本，而家乐公司是由房东自己管理出租的房间，从而减少了人力成本和物业成本的支出。因此，家乐公司可以给出比传统酒店更“亲民”的价格。

（3）增加。与传统酒店客房类型单调的情况不同，家乐公司的房源类型有很多种，比如别墅、酒店式公寓、民宿、树雇、花店、剧院、书店等，可以满足顾客日益多样化的消费需求，使顾客享受与酒店不一样的住宿环境。

（4）创造。家乐公司不仅是一个住宿预订平台，也是一个社交分享平台。顾客在家乐公司平台上挑选出行过程中的住所时，会在预订之前和房东互相留言交流。顾客入住之后，与房东的情感交互就更密切了，甚至在离开之后依然会保持联系。家乐公司主打“家”的概念，顾客走进主人的生活空间，并一起分享对生活的热爱，给予顾客传统住宿酒店无法给予的爱与归属感。

家乐公司于2012年8月正式上线。数据显示，截至2015年底，家乐公司平台上的活跃用户数累计超过300万，拥有将近7万套优质房源，覆盖国内213个城市。家乐公司已成为国内领先的民宿短租预订平台，在竞争激烈的住宿产业中，开创了新的生存与发展空间。

依据红海战略和蓝海战略的关键性羞异，家乐公司体现蓝澡战略的特征如下：

（1）规避竞争，拓展非竞争性市场空间。“国内经济型酒店集团都采用以规模制胜的成本战略，因此需要支出巨额的人力成本和物业成本，而家乐公司是由房东自己管理出租的房间” “与传统酒店客户类型单调的特，点不同，家乐公司的房源类型有很多种”。

（2）创造并攫取新需求。“顧客可以根据自己的喜好选捧房源” “满足顧客日益多样化的消费需求，使顾客享受与酒店不一样的住宿环境” “家乐公司主打”家'的概念，顾客走进主人的生活空间，并一起分享对生活的热爱，给予顾客传统住宿酒店无法给予的爱与归属感”。

（3）打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合成一个体系。“家乐公司是由房东自己管理出租的房间，从而实现人力资源和成本的减少。正因为如此，家乐公司可以给由比传统酒店更亲民的价格”， “给予顾客传统住宿酒店无法给予的爱与归属感”。

依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的路径），家乐公司在竞争激烈的住宿产业中开创新的生存与发展空间的路径如下：

（1）审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组。“在长期租赁的房地产业与短期的旅游休闲产业之间建立起一个结合点"。

（2）重设产业的功能与情感导向。“家乐公司不仅是一个住宿预订平台，也是一个社交分享平台。顾客在家乐公司平台上挑选出行过程中的住所时，会在预订之前和房东互相留言交流。顾客入住之后，与房东的情感交互就更密切了，甚至在离开之后依然会保持联系。家乐公司主打“家”的概念，顾客走进主人的生活空间，并一起分享对生活的热爱，给予顾客传统住宿酒店无法给予的爱与归属感”

（3）跨越时间参与塑造外部潮流。“"不住酒店，住我家，是家乐公司的宣传口号，这一口号体现了房客通求个性化、人情味的时代潮流"

## 第三节 职能战略

职能战略，又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发（R&D）、人力资源、信息技术等，确保更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率。

下面，按照波特价值链的几个主要活动——市场营销、研究与开发、生产运营、采购、人力资源、财务管理等阐述职能战略的主要内容。

### 一、市场营销战略

市场营销战略是企业市场营销部门根据公司总体战略与业务单位战略规划，在综合考虑外部市场机会及内部资源状况等因素的基础上，确定目标市场，选择相应的市场营销策略组合，并予以有效实施和控制的过程。市场营销战略计划的制订是一个相互动作用的过程，是一个创造和反复的过程。

在现代市场营销理论中，市场营销战略的核心是STP营销，即市场细分（market segmenting）、目标市场选择（market targeting）和市场定位（market positioning）。企业在目 标市场上的经营特色和竞争地位，是通过市场营销组合的特点体现的。

（一）市场细分

市场细分也称市场细分化，是指根据整体市场上用户的差异性，以影响用户需要和欲望的某些因素为依据，将一个整体市场划分为两个或两个以上的用户群体，每一个需求特点相类似的用户群体就构成一个细分市场（或子市场）。各个不同的细分市场，即用户群体之间存在明显的需求差异。

1．消费者市场细分。

消费者市场的细分依据有很多，可以将它们单独使用或同时利用多种变量对市场进行细分。消费者市场的主要细分变量可以归纳为地理细分、人口细分、心理细分和行为细分。

（1）地理细分。地理细分就是企业按照消费者所在的地理位置以及其他地理变量（包括城市农村、地形气候、交通运输等）来细分消费者市场。

（2）人口细分。人口细分就是企业按照人口变量（包括年龄、性别、收入、职业、教育水平、家庭规模、家庭生命周期阶段、宗教、种族、国籍等）来细分消费者市场。

（3）心理细分。心理细分就是按照消费者的生活方式、个性等心理变量来细分消费者市场。

（4）行为细分。行为细分就是企业按照消费者购买或使用某种产品的时、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用率、消费者对品牌（或商店）的忠诚程度、消费者待购阶段和消费者对产品的态度等行为变量来细分消费者市场。

消费者市场的细分通常要将几种变量结合起来考虑，以便将市场划分得更精准。

2．产业市场细分。

产业市场的购买者是工商服务企业，其购买目的是为了再生产、再销售，或为消费者提供服务，同时企业也谋取一份利润。产业市场的细分变量有些与消费者市场细分变量相同，如地理因素、追求利益、使用者情况、使用程度、对品牌的信赖程度、使用者对产品的态度等。但产业市场也有自己的特殊性，采用最多的细分变量可以归纳为用户的行业类别、用户规模、用户地理位置和购买行为因素。

（1）用户的行业类别。在产业市场上，不同的最终用户对同一种产业用品的市场营销组合往往有不同的要求。例如，飞机制造商所需要的轮胎必须达到的安全标准比农用拖拉机制造商所需轮胎必须达到的安全标准高得多，豪华汽车制造商比一般汽车制造商需要更优质的轮胎等。因此，企业对不同的最终用户要相应地运用不同的市场营销组合，以投其所好，促进销售。

（2）用户规模。公司规模可以是大型、中型和小型，不同规模的用户，其购买力、购买批次、频率、购买行为和方式都有可能不同，要求供应商提供的服务水平也可能不同。

（3）用户的地理位置。除国界、地区、气候、地形、交通运输等条件外，产业布局、自然环境、资源等也是很重要的细分变量。按用户地理位置细分市场，有助于企业将目标市场选择在用户集中的地区，以节省推销费用和运输成本。

（4）购买行为因素。购买行为包括用户追求的利益、使用频率、品牌忠诚度、使用者地位（如重点户、一般户、常用户、临时户等）和购买方式等。

（二）目标市场选择

市场细分是选择目标市场的基础。市场细分后，企业由于受到内外部条件的制约，可根据产品的特性、自身的资源和能力，在众多的细分市场中，选择一个或几个有利于发挥企业优势、能够达到最佳或满意的经济效益的细分市场作为目标市场。

企业可以采取的目标市场选择策略有三种，它们分别适用于不同的环境，各有其优点和缺陷。

1．无差异营销策略。

无差别营销策略，就是企业把整个市场作为自己的目标市场，只考虑市场需求的共性，而不考虑其差异，运用一种产品、一种价格、一种推销方法，尽可能吸引更多的消费者。无差异营销的优点主要有：品种单一，适合大批量生产和销售，发挥规模经济的优势；可以降低生产、存货和运输的成本，缩减广告、推销、市场调研和市场细分的费用，进而以低成本在市场上赢得竞争优势。无差异营销的主要缺点有：应变能力差，一旦市场需求发生变化，难以及时调整企业的生产和市场营销策略，特别是在产品生命周期进入成熟阶段后，竞争手段过于单一，因而风险较大。

2．差异性营销策略。

差异性营销策略指企业选择两个或两个以上，直至所有的细分市场作为目标市场，并根据不同细分市场的需求特点，分别设计生产不同的产品，制定不同的营销组合策略，有针对性地满足不同细分市场顾客的需求。

差异性营销的主要优点有：面向广阔的市场，满足不同消费者的需要，有利于扩大销售量，增强竞争力；企业适应性强，富有回旋余地，不依赖一个市场一种产品。差异性营销的主要缺点有：由于小批量多品种生产，要求企业具有较高的经营管理水平；由于品种、价格、销售渠道、广告、推销手段的多样化，使生产成本、研发成本、存货成本、销售费用、市场调研费用相应增加，有可能降低经济效益。

3．集中化营销策略。

集中化营销策略是指企业由于受到资源等条件的限制，以一个或少数几个性质相似的子市场作为目标市场，试图在较少的子市场上占领较大的市场份额。

集中化营销策略特别适合于资源有限的小企业，或刚刚进人某个新领域的企业。企业得以集中运用有限的资源，实行专业化的生产和销售，节营销费用，提高产品和企业知名度。集中化营销策略的缺点是对单一和窄小的目标市场依赖性太大，一旦目标市场情况发生突然变化，企业周旋余地小，风险大。同时，当强有力的竞争者打人目标市场时，企业就会受到严重影响。

上述三种目标市场策略事实上是企业业务单位战略中的三种基本竞争战略在营销战略中的体现。三种战略各有利弊，企业选择时除了目标市场应具备的一些条件外，尚需考虑以下几个方面的因素：

①市场相似性。若消费者的需求、爱好、购买行为大致相近，对产品供应和销售要求的差别不大，也即市场需求类似程度很高时，宜采用无差异营销策略；反之则采取差异性营销策略或集中化营销策略。

②产品的同质性。同质性产品如火柴、核桃、普通水泥、标准件等，比较适合采用无差异营销策略；而一些差异性较大的产品如家具、服装、食品、家用电器、汽车等宜采用差异性营销策略或集中化营销策略。

③企业实力。如果企业在生产、技术、资源、销售等方面的实力很强，有能力覆盖所有的市场，则可采用无差异营销策略，或差异性营销策略；若实力有限，则宜采用集中化营销策略较为有效。

④产品生命周期阶段。通常，产品在引人期，采用无差异营销策略能取得很好的效果；而当产品进入成长期和成熟期后，则宜采用差异性营销策略，以建立有别于竞争对手的特色，或开拓新的市场，刺激新需求，延长产品生命周期。

⑤竞争者的策略。假如竞争者实行无差异竞争策略，则应采取差异性营销策略与之抗衡；如果竞争者已采取差异性竞争策略，企业可以考虑在进一步细分的基础上，采取差异性营销策略或集中化营销策略。

（三）市场定位

市场定位就是使本企业产品具有一定特色，适应目标市场一定的需求和偏好，塑造产品在目标消费者心目中的独特形象和合适位置。

企业确定目标市场后，对产品进行第一次市场定位，也称初次定位。一般新产品投入市场均属初次定位。随着市场情况的变化，产品尚需创新定位，即对产品进行二次或再次定位。在以下情况企业需要对产品进行重新定位：（1）当本企业产品定位附近出现了强大竞争者，导致本企业产品的销售量及市场占有率下降；（2）顾客的消费观念、偏好发生变化，由喜爱本企业产品转向竞争者产品；（3）当本企业产品在目标市场已逐步走向产品生命周期的衰退期。在重新定位前，企业应慎重考虑和评价企业改进产品特色和转移到另一种定位时所需付出的代价是否小于在此新市场上的销售收入，以保证产品重新定位后仍有利润。

不论是产品的初次定位还是重新定位，一般有以下三种产品市场定位策略可供选择。

1．抢占或填补市场空位策略。

这种策略是将企业产品定位在目标市场的空白处，生产销售目标市场上尚没有的某种特色产品，避开与目标市场上竞争者的直接对抗，以增强企业的相对竞争优势，获取更好的经济效益。

2．与竞争者并存和对峙的市场定位策略。

这种策略是将本企业的产品位置确定在目标市场上现有竞争者的产品旁，相互并存并对峙着。采用这种市场定位策略的前提是： （1）该市场还有很大的未被满足的需求，足以吸纳新进人的产品； （2）企业推出的产品要有自己的特色，能与竞争产品媲美。采用这种策略的好处是： （1）企业可仿制竞争者的产品，向市场销售自己品牌的产品；（2）由于竞争者已开发这种产品，本企业可节省大量研究开发费用； （3）由于竞争者已为产品进行了推广宣传，本企业能够节省推广费用，且可减少不适销的风险。

3，取代竞争者的市场定位策略。

这种策略就是将竞争者赶出原有位置，并取而代之。企业要实施这种定位策略，必须比竞争对手有明显的优势，提供比竞争者更加优越和有特色的产品，还要做好大量的推广宣传工作，提高本企业的形象和知名度，冲淡顾客对竞争者产品的印象和好感。

（四）设计市场营销组合

市场营销组合是指企业为追求预期的营销目标，综合运用企业可以控制的各种要素，并对之进行最佳组合的过程。在营销战略的指导下，企业需要设计出由产品、价格、分销和促销这四个在企业控制之下的因素所构成的营销组合，简称4P组合。

1.产品策略。

产品策略包括产品组合策略、品牌和商标策略以及产品开发策略。

（1）产品组合策略。产品组合，是指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合。产品大类（又称“产品线”）是指产品类别中具有密切关系的一组产品。产品项目是指某一产品大类内由价格、功能及其他相关属性来区别的具体产品。

①产品组合的宽度、长度、深度和关联性。产品组合的宽度，是指一个企业有多少产品大类。产品组合的长度，是指一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。产品组合的深度，是指产品大类中每种产品有多少花色、品种、规格。产品组合的关联性，是指一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度。企业增加产品组合的宽度，可以充分发挥企业的特长，使企业尤其是大企业的资源、技术得到充分利用，提高经营效益。企业增加产品组合的长度和深度，可以迎合广大消费者的不同需要和爱好，以招徕、吸引更多顾客。企业增加产品组合的关联性，则可以合理配置和有效利用企业资源，并提高企业在某一地区、行业的声誉。

②产品组合策略类型。企业在调整和优化产品组合时，依据情况的不同，可选择如下策略：

第一，扩大产品组合。包括拓展产品组合的宽度、长度和加强产品组合的深度。前者是增加产品大类和在原有产品大类内增加新的产品项目；后者是增加每种产品项目的花色、品种、规格。

第二，缩减产品组合。当市场不景气或原料、能源供应紧张时，从产品组合中剔除那些获利很小甚至亏损的产品大类或产品项目，使企业可集中力量发展获得利润较多产品大类和产品项目。

第三，产品延伸。产品延伸策略指全部或部分地改变公司原有产品的市场定位，具体做法有向下延伸、向上延伸和双向延伸三种。向下延伸，指企业原来生产高档产品，后来决定增加低档产品；向上延伸，指企业原来生产低档产品，后来决定增加高档产品；双向延伸，即原定位于中档产品市场的企业掌握了市场优势以后，决定向产品大类的上下两个方向延伸，一方面增加高档产品，另一方面增加低档产品，扩大市场阵地。

【案例3.51】

优尚公司业务与品牌的拓展

随着社会消费水平与消费观念的转变，酒店行业中高端消费的市场越来越大。专注三、四线城市经济连锁酒店的优尚公司意识到，不同的消费群体有着不同的消费需求，酒店行业细分已经成为未来的大趋势，仅仅集中于三、四线城市经营经济型酒店将面临新的风险。优尚公司开始了业务与品牌拓展，进军中高档酒店，不断挖掘投资者及细分人群的需求，兼顾投资者和消费者利益，找到最佳平衡点。

2015年7月，优尚公司对外发布了三大新酒店品牌，标志着公司开始着手中高档酒店品牌建设。

经营中高档酒店并非易事。为了设计出成本低、质量好，又能确保加盟商能盈利的产品，几年来，优尚公司开发出一系列创新模式。

（1） “投一产多”的运营模式。优尚公司除了拥有酒店住宿业务外，还开展了辅助业务，如在酒店大堂开设蛋糕店、面吧，在房间销售毛巾、浴巾等产品。运营一年后，酒店辅助项目的盈利远远超过住宿业务的盈利。“投一产多”运营模式比传统运营模式酒店多35%的收益。

（2） “住酒店可以不花钱”。与“投一产多”运营模式相配套，优尚公司为顾客构建了一个生活分享平台：大堂的沙发、灯具、各种装饰，以及客房的床垫、靠枕、床单、小摆件、毛巾、浴巾、洗浴用品、水杯、家具甚至壁纸，顾客只要是体验后喜欢的，都可以通过用手机扫描二维码下单购买。顾客购买了同等房价的物品，就可以免收房间费用。优尚公司这一举措的基本思路是，家居用品行业大约有50%的毛利，但生产厂家净利不超过5%，因为销售过程中会产生仓储、商场展示、扣点、运输物流等费用。如果家居用品厂家把酒店作为一个商场来展示和销售商品，将会节约所有铺货的费用，那么只需从50%的毛利中拿出来一部分补贴酒店，就可以收到双赢的效果。

（3）打造互联网智能公寓。优尚公司将旗下的中档酒店蓝港公寓定位于互联网智能公寓，引领时代潮流。公司通过引入从线上到线下（020）模式和酒店式标准化管理，推广“住宿、社交、管家式生活服务”的酒店模式。智能酒店系统可以远程调控客房里的温度、灯光模式、音乐、空气湿度与洁净度；移动设备可无线连接智能电视，实现双屏互动。智能化体验为投资者和消费者带来更多的惊喜与便利。

（4）与生产经营家电、金融、旅游业、家居、智能门锁的五大行业巨头达成品牌合作。通过强强联合，增加信用住宿、无息贷款、投资扶持、微信开锁等功能，优尚公司的酒店生态更加开放，为酒店行业发展探索新的契机。

本案例中，依据市场营销战略目标市场选择理论，优尚公司在2015年前后目标市场选择类型发生了如下的变化：

优尚公司在2015年前目标市场选择类型属于集中化营销策略。指企业集中所有力量，以一个或少数几个性质相似的子市场作为目标市场，试图在较少的子市场上占领较大的市场份额。“优尚公司专注三、四线城市的经济连锁酒店”。

优尚公司在2015年后目标市场选择类型属于差异性营销策略。指企业决定同时为几个子市场服务，设计不同的产品，并在渠道、促销和定价方面都加以相应的改变以适应各个子市场的需要。“仅仅集中于三、四线城市经济型酒店经营将面临新的风险，优尚公司开始了业务与品牌拓展，进军中高档酒店，以不断挖掘投资者及细分人群的需求，兼顾投资者和消费者利益，找到最佳平衡点”。

本案例中，优尚公司在2015年前后产品组合策略类型，既属于“扩大产品组合”中的“拓展产品组合的宽度”，也属于“产品延伸”中的“向上延伸”。

本案例中，依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的途径），优尚公司在中高档酒店品牌建设中开创新的生存发展空间的路径如下（这是本章前面“蓝海战略”的文一综合案例）。

（1）审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组。"“授一产多”的运营模式。除了拥有酒店住宿业务外，在酒店大堂中还开设有蛋糕店、面吧，在房间销售毛巾、浴巾等产品”。

（2）重新界定产业的买方群体。“优尚公司构建一个生活分享平台：从顾客进入优尚酒店大堂、客房开始，酒店大堂的沙发、灯具、各种装饰，客房的床垫、靠枕、床单、小摆件、毛巾、浴巾、洗浴用品、水杯、家具甚至壁纸，只要是顾客体验后喜欢的，都可以通过用手机扫描二维码下单购买。顾客购买了同等房价的物品，就可以免收房间费用（住客也是家居消费者）".

（3）放眼互补性产品或服务。“除了拥有酒店住宿业务外，在酒店大堂中还开设有蛋糕店、面吧，在房间销售毛巾、浴巾等产品”， “优尚公司构建一个生活分享平台：从顾客进入优尚酒店大堂、客房开始，酒店大堂的沙发、灯具、各种装饰，客房的床垫、靠枕、床单、小摆件、毛巾、浴巾、洗浴用品、水杯、家具甚至壁纸，只要是顾客体验后喜欢的，都可以通过用手机扫描二维码下单购买”， "与生产经营家电、金融、旅游业、家居、智能门锁的五大行业巨头达成品牌合作。通过强强联合，增加信用住宿、无息贷款、投资扶持、微信开锁等功能，优尚公司的酒店生态更加开放，为酒店行业发展探索新的契机”。

（4）跨越时间参与塑造外部潮流。“优尚公司将旗下的中档酒店蓝港公寓定位于互联网智能公寓，引领时代潮流”

（2）品牌和商标策略。

企业可采用的品牌和商标策略如下：

①单一的品牌名称。即企业对所有产品都使用同一商标，这种策略的优点是：可以将一种产品具备的特征传递给另一种产品，简化了新产品上市的过程，因为无须为新产品建立新的品牌认知度。

②每个产品都有不同的品牌名称。如果企业生产的产品在市场中的定位显然不同，或者市场被高度细分，则企业通常对每个产品都采用不同的品牌名称。

③自有品牌。许多零售商销售自有品牌的杂货、服饰和五金器具，以使客户建立对该零售商而不是产品生产商的忠诚度。

（3）产品开发策略。产品开发的原因包括：

①企业具有较高的市场份额和较强的品牌实力，并在市场中具有独特的竞争优势。

②市场中有潜在增长力。

③客户需求的不断变化需要新产品。持续的产品更新是防止产品被淘汰的唯一途径。

④需要进行技术开发或采用技术开发。

⑤企业需要对市场的竞争创新作出反应。

产品开发战略具有极大的投资风险。以下原因会使产品开发越来越困难：

①在某些产业中，缺乏新产品构思

②不断变小的细分市场使得市场容量降低。

③产品涉及复杂的研发过程，失败的概率很高。

④企业通常需要进行许多产品构思来生产好产品，因而费用高昂。

⑤即便产品获得成功，但是由于被市场中的竞争者“模仿”并加以创新和改良，因而新产品的生命周期可能较短。

为了使产品开发失败的概率最小化，要对新产品构思进行筛选。筛选流程包括业务分析、开发、测试上市和商品化。其旨在回答如下问题：

①该产品是否符合企业目标、企业战略、资源和竞争力？

②潜在客户是否喜欢这一产品。如果是，他们是否能购买该产品？

③该产品在市场上能否获利？

④在技术和商业上，该产品是否能证明投资的合理性？

⑤市场测试是否符合预期要求。客户、经销商和竞争者的反应如何？只有上述问题都是肯定回答时，才能将该项产品投入市场。

2，价格策略。

从市场营销的角度，价格是消费者为了获得拥有和使用某种产品和服务所带来的利益付出的价值总和。而定价又是营销组合要素中唯一能产生收益、真正为企业获取顾客价值的因素，因而也是企业最为关注的营销组合策略之一。

（1）基本的定价方法。

对定价影响最大的是成本、市场或消费者需求、竞争三个方面因素。其中，成本是价格的下限，顾客对产品价值的感知是上限，而竞争企业的产品和替代品的价格提供了参照。因此，基本的定价方法有三种：成本导向定价、需求导向定价和竞争导向定价。

①成本导向定价法最为简便，也是企业最常用的。具体的做法又可分为四种：成本加成定价、收支平衡定价法、目标利润定价法和变动成本定价法。

②需求导向定价法，是按市场需求的强弱情况制定不同的价格。市场需求量大，定价就高，需求量小，定价就低。

高定价策略，一般适用于以下情况：竞争者产品未上市；愿付高价购买的人数相当多；即使高价格诱使竞争者进入市场的风险也不大。

低定价策略，一般适用于以下情况：市场对价格呈现高度敏感，降低价格，需求量将大幅提高；低价可拒退已有或潜在竞争者；单位市场成本与销售成本能够因大量生产和销售而降低。

③竞争价格定价法，是以市场上相互竞争的同类产品为价格的基本尺度，并随竞争变化调整价格水平。主要做法有通行价格定价和密封投标定价。

在确定了基本的定价方法之后，企业还有许多价格调整策略可以选择，用以形成最终价格。

（2）主要定价策略。

①心理定价策略，是为适应消费者的购买心理所采用的定价策略，主要有尾数定价、整数定价、声望定价和招徕定价。尾数定价是依据消费者感觉零数价格比整数价格便宜的消费心理而采取的一种定价策略；整数定价是将商品价格定位一个整数；声望定价是利用企业和产品的声誉，对产品给予高定价的策略；招徕定价是利用消费者求廉的心理，将少数几种商品价格暂时降至最低，借此吸引和招徕顾客购买的一种策略。

②产品组合定价策略。包括系列产品定价、副产品定价、关联产品定价和捆绑定价等。系列产品定价即将系列商品根据规格、外观等的不同给予不同的价格；副产品定价是对在生产主要产品的过程中同时产出的产品给予低于主要产品的定价；关联产品大多为互补产品，一些既生产主要产品又生产关联产品的企业，将主要产品的价格定得偏低，而将关联产品定高价，靠关联产品赚钱；捆绑定价是将几种相关产品组合起来，以低于整体价格的价格销售，有助于促进消费者购买那些他们本来可能不会购买的产品。

③折扣与折让策略，包括各种减价策略，即在原定价格的基础上减收一定比例的货款。有现金折扣、数量折扣、交易折扣、季节性折扣和推广折扣等。

④地理差价策略，是根据买卖双方地理位置的差异，考虑买卖双方分担运输、装卸、仓储、保险等费用的一种价格策略，包括产地价、目的地交货价、统一交货价、分区运送价和津贴运费定价等。

（3）新产品定价策略。

新产品引入阶段的定价最具挑战性。此时对消费者的认知价值难以确定，又无竞争者价格作参考，尤其是全新产品和革新型产品。主要有三种定价策略可供选择。

①渗透定价法，是指在新产品投放市场时确定一个非常低的价格，以便抢占销售渠道和消费者群体，从而使竞争者较难进入市场。这是一种通过牺牲短期利润来换取长期利润的策略。

②撇脂定价法，是指在新产品上市之初确定较高的价格，并随着生产能力的提高逐渐降低价格。这一方法旨在产品生命周期的最初阶段获取较高的单位利润。

③满意定价策略。即介于以上两种定价策略之间的适中定价策略。这一方法意图同时达到产品价格既能被顾客接受、企业又有一定利润的目的。

无论企业采用何种定价策略，重要的是企业应懂得价格与其他营销组合要素之间具有很强的相互作用。定价必须考虑到相对竞争对手而言产品的质量和促销费用。

3．分销策略。

分销策略是确定产品到达客户手上的最佳方式。分销策略要克服地点、时间、产品数量和所有权上的差异，解决如何分销产品以及如何确定实体店的位置等问题。

分销策略应当与价格、产品和促销三个方面密切相关。可获取产品的渠道对于客户对产品的质量和状况的感知非常重要。分销渠道必须使产品的形象与客户的产品感知相符合。传统的营销理论将分销渠道分为直接分销和间接分销两种类型。直接分销是指产品不经过中间商，而直接从生产商到消费者手中；间接分销是指经过了中间商的分销系统。采用中间商，有利于生产商集中资源扩大核心业务而不必在分销渠道上投入大量的资金，从而获取较高的投资回报率。此外，如果企业是一家大型生产商并且在全球范围内销售，则其不太可能拥有所有的销售网点，因而必须选择和使用中间商。

企业确定中间商数量有三种可供选择的分销策略：独家分销、选择性分销和密集分销。独家分销是指生产企业在某一地区仅通过一家中间商推销其产品；选择性分销指生产企业在某一地区仅通过几个精心挑选的、最适合的中间商推销产品；密集分销指生产商以尽可能多的中间商销售企业的产品或服务。表3—7展示了三种分销策略的比较。

表3-7

三种分销策略比较 分销策略

优势

适用范围 需企业与经销商之间更紧密的

出

适用于技术含量较高，需要对中间商的服务水平和提供的

合作。因缺乏竞争，消费者的

售后服务的专门产品的分销，独家分销

产品保持控制。中间商能获得

满意度可能会受到影响；经销

如机械产品、耐用消费品、企业给定的产品的优惠价格

商对生产商的反控制力度较强

特殊产品等 比密集分销能取得经销商更大

适宜消费品中的选购品和特选择性分销

的支持，同时又比独家分销能

分销商的竞争较独家分销时激烈

殊品 给消费者购物带来更大的方便

价格竞争激烈，导致市场混乱，

比较适宜日用消费品的分销。密集分销

市场覆盖率高、便利消费者

有时会破坏厂家的营销意图；

多数家具、家用电器品牌采渠道的管理成本很高

用此种策略

在互联网开放的网络环境下，分销渠道又分为线上和线下两种类型。线上渠道通常指网络上的渠道，通过网上商城或其他网络方法传播产品、服务等；线下渠道是指通过面对面或其他非网络方法交易或传播产品和服务等。

4．促销策略。

促销的目的在于赢得潜在客户的注意、激发客户的购买渴望和购买行为。企业将其产品或服务的特性传达给预期客户的方式被称为促销组合。

（1）促销组合要素构成。

①广告促销。在媒体中投放广告，使潜在客户对企业产品和服务产生良好印象。广告促销要仔细考虑广告投放的地点、时间、频率和形式。

②营业推广。采用非媒体促销手段，为鼓励客户购买产品或服务而设计。例如，试用品、折扣、礼品等方式已被许多企业所采用。

③公关宣传。通常是指宣传企业形象，为企业及其产品建立良好的公众形象。

④人员推销。企业的销售代表直接与预期客户进行接触。销售代表能够完整地解释产品的细节，针对客户提出的问题进行解答，还可以演示产品的用途。

（2）促销组合策略。

企业可以选择两个基本的促销组合策略：推式策略和拉式策略。

①推式策略。将产品经过营销渠道“推”向最终消费者。制造商的市场活动（主要是人员推销和交易推广）大多面向渠道成员展开，激励他们购买产品并向最终消费者销售。

②拉式策略。依靠制造商直接开展的市场活动（主要是广告和消费者推广）指向最终消费者，激励他们购买产品。如果拉式策略奏效，消费者将向渠道成员索取产品，渠道成员转而向制造商索取产品。

③推拉结合策略。企业将推式策略和拉式策略配合起来使用，在向中间商进行大力促销的同时，通过广告刺激市场需求。

【案例3.52】

“趣尚书”的市场营销组合策略

依据市场营销组合四个要素，简要分析本章【案例3.48】中“趣尚书”如何运用市场营销组合策略实现其发展战略。

（1）产品策略。“已由单一地经营木梳发展成为拥有比较完整的产品系列的企业。公司以生产梳理用品为主，产品延伸至储物盒、花瓶、果盘和台桌、座椅类等，形成一个庞大的产品系列网”；“采用天然纯木和牛角作为制作原料，将传统手工艺与现代的抛光插齿技术相结合，赋予了梳子防静电、保健顺发的特殊功能。纯天然与保健的概念提高了梳子的身价，加上精细的做工和时尚的设计确定了“趣尚书＇梳子的中高档定位”；““趣尚书”的品牌标识在于其个性化的品牌名称和专卖店内外装潢”。

（2）促销策略。“没有投入大量的广告经费，而是通过提高产品质量和售后服务以及招商等的形式提高了产品的知名度”。

（3）分销策略。“剔除了批发、超市、便利商店等分销方式，避免了这些分销模式可能导致的产品定位的低下。分销商在批发零售过程中会为争夺市场而擅自变更商品的销售价格因此造成市场价格紊乱，在降低利润的同时也破坏了产品的品牌形象”。

（4）价格策略。“采取专卖销售的统一定价模式”。

【案例3.53】

乡中情公司的市场营销组合策略

依据市场营销组合四个要素，简要分析本章【案例3.5】中乡中情公司的营销组合策略如下：

（1）产品策略。

①产品组合策略。乡中情公司的产品组合很简单，从产品组合的宽度来看，就是一大类，“乡中情”辣酱。从产品组合的深度来看，“乡中情”相继开发了十几种品类产品。

乡中情公司的产品组合策略，也就是一种，扩大产品组合，加强产品组合的深度。“相继开发了十几种品类产品”。

②品牌和商标策略。乡中情公司的品牌和商标策略属于单一的企业名称。“着力打造“乡中情＇品牌”；“多年来“乡中情”产品从未更换包装和瓶贴，“乡中情＇产品土气的包装和瓶贴，已固化为最深入消费者内心的品牌符号"。

③产品开发策略。“相继开发了十几种品类产品”

（2）促销策略。

在促销组合的四个要素构成（广告促销、营业推广、公关宣传、人员推销）中，乡中情公司以其独特的方法，采用了后两种。

①公关宣传。指宣传企业形象，以便为企业及其产品建立良好的公众形象。“靠广泛深入的铺货形成高度的品牌曝光，直接促成了即时的现实销售”。

②人员推销。“靠过硬的产品让消费者口口相借”。

（3）分销策略。

乡中情公司采用间接分销渠道，“大区城布局，一年一次经销商会”。

（4）价格策略。

“中低端人群是 乡中情，产品的目标客户，与此相应的就是低价策略”； ""乡中情”产品的价格一直非常稳定，价格涨幅微乎其微”。

### 二、研究与开发战略

研究与开发（以下简称“研发”）被定义为组织层面的企业创新。研究可以是基础研究、应用型研究和开发型研究，其目的在于改良产品或改良流程。基础研究是取得或了解新的科学技术知识的初始研究，没有明显的商业用途或实际目的。应用型研究是指具有明显的商业用途或实际目的的研究。开发型研究是指在开始商业生产运作之前利用现有的科学技术知识来生产新产品或系统。

研发战略并不能独立于企业的其他部分单独进行。业务单位战略会关注企业想要拥有的所有产品以及企业想要参与竞争的广泛市场。研发战略需要受到企业竞争战略的支持，并集中关注企业成功实施业务战略所需的技术。企业研发的任务包括：改进复杂技术、使流程与当地的原材料相适应、使流程与当地的市场相适应、根据特殊标准和规范来改进产品。产品开发、市场渗透或市场差异化等战略的实施需要成功地开发新产品，或者极大地改良老产品。

（一）研发的类型

研发有两种类型：产品研究和流程研究。

1，产品研究—新产品开发。

新产品开发是竞争优势的主要来源，是实施差异化战略的企业战略保障体系中的关键环节。但新产品上市也可能花费大量的资金，必须谨慎控制新产品的开发过程。为确保企业的资源都集中应用在成功概率较高的项目上，进行项目筛选是非常必要的。

2.流程研究。

流程研究关注于生产产品或提供服务的流程，旨在建立有效的流程来节约资金和时间，从而提高生产率。流程研究对提高质量管理也至关重要。因此流程管理无论对于多施成本领先战略的企业，还是对于实施差异化战略的企业，都是必不可少的。

（二）研发的动力来源

研究与开发可以是“需求拉动”的，即市场的新需求拉动创新以满足需求；也可以是“技术推动”的，即创新来自发明的应用。对于“需求拉动”的研究与开发，研发部门与市场营销部门的协调是非常重要的。尽管研究开发和生产制造活动从技术角度来看都不属于营销经理的职责。然而，营销经理对于顾客需求的了解可以对产品开发提供思路和方向，如果不能很清楚地了解顾客的需求，产品设计人员和工程师就可能会按自己的技术特长来开发和生产产品，而不考虑顾客的需要。但是，最终决定是否购买产品的是顾客，而不是产品设计者或工程师。

（三）研发的战略作用

本书前面所阐述的几个主要战略模型都显示了研发的战略作用：

1．基本竞争战略。

产品创新是产品差异化的来源。流程创新使企业能够采用成本领先战略或差异化战略。

2．价值链。

研发被纳人价值链的支持性活动。通过提供低成本的产品或改良的差异化产品可以强化价值链。

3．安索夫矩阵。

研发支持四个战略象限。可以通过产品求精来实现市场渗透战略和市场开发战略，产品发和产品多元化需要更显著的产品创新。

4．产品生命周期。

产品研发会加速现有产品的衰退，因而需要研发来为企业提供替代产品。

（四）研发定位

企业研发战略至少存在三种定位。

1．成为向市场推出新技术产品的企业。

这是一个富有魅力的、令人兴奋的战略，但同时也是一个风险较大的战略。

2．成为成功产品的创新模仿者。

这种方法的启动风险和成本最小。这种方法必须有先驱企业开发第一代新产品并证明存在该产品的市场，然后由跟随的企业开发类似的产品。这种战略要求企业拥有优秀的研发人员和优秀的营销部门。

3．成为成功产品的低成本生产者。

通过大量生产与先驱企业开发的产品相类似、但价格相对低廉的产品来成为低成本生产者。由于产品已经被客户所接受，因此价格对作出购买决定非常重要。规模营销成为主要的销售战略。这种研发战略要求企业对工厂和设备进行不断投资，但与前两种战略相比其所需的研发费用较低。

（五）研发政策

调查显示最成功的企业能够将外部机会与内部优势紧密相连，并且研发战略与企业目标紧密相关，而制定得当的研发政策是这一过程中的关键环节。研发政策一般考虑以下方面：

（1）强化产品或流程改良；

（2）强化应用型研究的基础；

（3）成为研发领导者或跟随者;

（4）开发智能化技术或手动流程；

（5）对研发投入高额、适中或低额资金；

（6）在企业内部进行研发或者将研发外包；

（7）利用大学或私营企业的研究力量。

此外，研发战略特别要求管理层制定鼓励创新性构思的政策。这包括以下7个方面：

（1）必须给予创新财务支持，可以通过为研发和市场研究投入资金以及为新构思投入风险资金来实现；

（2）必须使员工有机会在一个能够产生创新构思的环境中工作，这需要适当的管理风格和组织结构；

（3）管理层积极地鼓励员工和客户提出新构思。下级员工参与到开发决策中来，才能够鼓励他们更多地参与开发项目并为项目的成功付出努力；

（4）组建开发小组并建立相关管理机构：

（5）在适当情况下，企业的招聘政策应集中于招聘具有创新技能的员工。应对员工进行培训并使其知识、技能与时俱进；

（6）由专门的管理者负责从环境中或从企业的内部沟通中获取与创新构思有关的信息；

（7）战略计划应有助于创新目标的达成；对成功实现目标的员工应给予奖励。

【案例3.54】

广源天药集团的研发战略

简要分析第二章“战略分析” 【案例2.18】中广源天药集团在医药板块、广源天药牙青两个领域研发的类型、动力来源与研发定位。

(1)医药领城。

研发的类型：产品研究——新产品开发。“将自身独特的技术优势与多变的市场需求相结合，不断并发创造出新的高品质药品"。

动力来源：需求拉动。“广源天药集团顺应时代发展对药品剂型、便捷性、准确性等多方面的需求，从1975年开始，在广源天药秘方原有剂型的基础上研制出系列新剂型、新品种”。

研发定位：成为向市场推出新技术产品的企业。“将自身独特的技术优势与多变的市场需求相结合，不断开发创造出新的高品质药品”。

（2）牙膏领城。

研发的类型：产品研究——薪产品开发。“广源天药集团开始研发天药牙膏，开发出一种能帮助消费者减轻牙龈出血等口腔问题的药物牙膏。广源天药牙膏运用公司的关键资源—广源天药粉的神奇功效，使得广源天药牙膏具有独特的治疗功能”。

动力来源：需求拉动。"80%左右的成年人都有或多或少的口腔溃疡或者牙龈萎缩出血等问题”。

研发定位：成为向市场推出新技术产品的企业。“广源天药集团开始研发天药牙膏，开发出一种能帮助消费者减轻牙龈出血等口腔问题的药物牙膏。广源天药牙膏运用公司的关键资源—广源天药粉的神奇功效，使得广源天药牙膏具有独特的治疗功能”。

【案例3.55】

信达公司所实施的竞争战略简要分析本章【案例3.25】中信达公司的研发定位。

信达公司研发定位是成为成功产品的创新模仿者。这种方法必须有先驱企业开发第一代新产品并证明存在该产品的市场，然后由跟随的企业开发类似的产品。这种战略要求企业拥有优秀的研发人员和优秀的营销部门。“2005年研发成功“中国芯，彻底打破了国外芯片的垄断地位”；“建成中国电视行业第一条液晶模组线，打破了中国液晶模组几乎全部依赖外企的状况”；““ULED显示技术”是信达10年来对电视行业上游垄断发起的第3次突围战，凭借历时7年研发的激光电视提前锁定主动权，终于在全球大屏幕电视市场赢得了一席之地”。

【案例3.56】

宝康乳业公司采用多项战略举措，走高质量发展之路

简要分析第二章“战略分析”【案例2.17】中宝康乳业公司研发的类型；并从波特基本竞争战略角度，分析宝康公司研发的战略作用。

（1）宝康公司研发的类型有两类。

产品研究——新产品开发。“致力于母乳成分分析及乳蛋白脱敏等关键技术研究，开发出多种创新产品····公司研发出具有自主知识产权的副干酪乳杆菌N1”。

流程研究。“率先推出全产业链模式，实现牧草种植、奶牛养殖、生产加工全产业链一体化管理和经营······在Z地区建设全产业链直通一体化牧场”。

（2）从波特基本竞争战略角度，分析宝康公司研发的战略作用如下。

产品创新是产品差异化的来源。“坚持科技创新，生产国际一流的乳制品····打破了我国益生菌及乳酸菌发酵剂长期被国外垄断的局面”。

流程创新使企业能够采用成本领先战略或差异化战略。“率先推出全产业链模式，实现牧草种植、奶牛养殖、生产加工全产业链一体化管理和经营·······从根本上改变了全球乳业存在的养殖、加工“两层皮”的产业短板，在全球奶粉业率先开创“鲜活＇奶粉品类”。

### 三、生产运营战略

生产运营战略是企业根据目标市场和产品特点构造其生产运营系统时所遵循的指导思想，以及在这种指导思想下的一系列决策规划、内容和程序。

生产运营战略与企业内流程的设计、实施和控制相关，它主导着将投入（材料、人工、其他资源、信息和客户）转化为产出（产品和服务）的整个过程。企业有三种传统核心职能：第一，生产运营。生产运营职能负责通过为客户生产产品和提供服务来满足客户的订单和要求。第二，市场营销。市场营销职能负责识别客户的需求、与潜在客户进行沟通使其购买企业产品。第三，研究与开发。研究与开发职能负责改良产品（服务）或改良流程，从而提高企业的盈利能力。

（一）生产运营战略所涉及的主要因素和阶段

从生产运营战略的横向考察，所有生产运营流程都涉及转化过程，但是转化过程在四个方面或因素上有所不同，它们分别是批量、种类、需求变动以及可见性。上述每个因素都会影响企业的生产运营方式和管理。

（1）批量。生产运营流程在所处理的投入和产出的批量上有所不同。较高的投入或产出批量能使生产运营流程成为资本密集型流程。在这种流程中，工作专门化并具有完备的系统指导工作的完成，单位成本较低。较低的投入或产出批量意味着每名员工都要执行一项以上的任务，这样专业化无法实现。在这种流程中，系统化程度较低并且与高批量情况相比单位产出成本较高。

（2）种类。这是指企业提供的产品或服务的范围，或者企业对这些产品或服务投人的范剧。如果种类繁多，则企业具有灵活性并能够适应个别客户的需求，但企业的工作会变得较为复杂，并且单位成本较高。如果种类有限，则企业比较容易对生产运营流程进行明确限定，这种生产运营流程具有标准化、常规的运营程序及较低的单位成本，但企业在适应客户差异化需求时灵活性较差。

（3）需求变动。在某些企业中，需求在一年中因季节而异（如旅游业或玩具业）或者在一天中因时间而异（例如，公共交通的使用量），当需求变动较大时，生产运营会产生产能利用率的问题。生产运营流程应尽量预测需求变动并相应调整产量。例如，旺季的时候旅游业聘用兼职员工；而在旅游淡季，企业的设备和员工都处于未被充分利用的状态，因而单位成本很可能较高。当需求稳定时，生产运营流程可能实现较高的产能利用率，并且成本会相应较低。

（4）可见性。可见性是指生产运营流程为客户所见的程度。许多服务流程都可被客户高度可见。生产运营流程的高可见性需要员工具备良好的沟通技巧和人际关系技巧。与可见性低的生产运营流程相比，这种运营流程需要更多的员工，因而运营费用较高。从生产运营战略的纵向考察，又涉及生产运营战略的几个主要阶段：

（1）确定生产运营目标;

（2）将业务战略或营销战略转化为生产运营战略，即确定工作得以具体完成的方式；

（3）通过与竞争者的绩效相比较来评估企业当前的运营绩效；

（4）以缺口分析为基础来制定战略；

（5）执行战略，并通过对环境变化作出反应来不断地检查、改善和改良战略。

（二）生产流程计划

生产流程通常构成了企业总资产中的大部分资产。生产运营战略实施的大部分过程都发生在生产现场，以下几个方面的生产流程计划或决策对战略实施的成败具有重大景

响：工厂规模、工厂地点、产品设计、设备的选择、工具的类型、库存规模、库存控制、质量控制、成本控制、标准的使用、工作专业化、员工培训、设备与资源利用、运输与包装以及技术创新。

在研究工厂地点和生产设备之前所必须考虑的因素包括：主要资源的可利用性、该地区的当前平均工资水平、与收发货物相关的交通费用、主要市场的地点、该地区所在国家的政治风险以及可用的培训过的员工。对于高技术企业而言，由于经常需要改变主要产品，因此生产成本与生产灵活性同等重要。某些产业（比如生物技术和整形外科等）所依赖的生产体系必须具有足够的灵活性，以使其能够进行频繁的产品变更和新产品的快速引人。

（三）产能计划

产能是指企业在指定时间内能够完成的最大工作量。产能计划是指确定企业所需的生产能力以满足其产品不断变化的需求过程。

企业产能与客户需求之间的差距会导致效率低下，产能计划的目标就是使这种差距最小化。对企业产能的要求因产量的变化而变化。企业可以通过以下方式来提高产能：引进新技术、设备和材料；增加员工或机器的数量；增加轮班的次数或增添其他生产设备。

产能计划的类型包括领先策略、滞后策略和匹配策略。

（1）领先策略是指根据对需求增长的预期增加产能。领先策略是一种进攻性策略，其目标是将客户从企业的竞争者手中吸引过来。这种策略的潜在劣势在于其通常会产生过量的产能，生产能力不能被充分利用而导致企业成本上升。

（2）滞后策略是指仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生产后才增加产能。该策略是一种相对保守的策略，它能降低生产能力过剩的风险，也可能导致潜在客户流失。

（3）匹配策略是指少量地增加产能来应对市场需求的变化。这是一种比较稳健的策略。

一般来说，共有三种平衡产能与需求的方法：

（1）资源订单式生产。当需求不确定时，企业仅在需要时才购买所需材料并开始生产所需的产品或提供所需的服务。例如，建筑企业可能会收到承建新的道路桥梁的大订单。该建筑企业将仅在签订了合同之后才开始采购必需的资源。

（2）订单生产式生产。在采用某些生产运营流程的情况下，企业可能对未来需求的上涨非常有信心，从而持有为满足未来订单所需的一种或多种资源的存货，如配备适当的劳动力和设备，但企业会在实际收到订单之后才开始生产产品或提供服务。例如，一家餐馆需要的员工数量是可变的，因此它会有一批兼职员工，在餐馆举办大型活动或宴会的时候随叫随到。此外，全职员工还可能在需要时加班工作或进行轮班。

（3）库存生产式生产。许多企业在收到订单之前或在知道需求量之前就开始生产产品或提供服务。这种情况在制造型企业非常常见。例如，某国今年的社会经济增长理想，国内外消费强劲，玩具生产商预计在圣诞节前订单会有15% —20%的增长，因此在第三季度就开始生产各种玩具，以减少在第四季度不能满足市场需求的压力。

（四）准时生产系统（JIT）

准时生产方法是指生产的产品能够精准地满足客户在时间、质量和数量上的需求，无论客户是产品的最终用户还是处于生产线上的其他流程。采用JIT时，配送到生产现场的部件和材料正如生产所需，企业不会为防止发生配送延迟的情况而储备材料和部件。

1．JIT理论的关键要素。

（1）不断改进。不断改进的目标是尽快满足需求并提供最佳的质量而又避免造成浪费。这一要素追求简单性，简单的系统便于理解、管理而且不容易出错。此外，这一要素是一个以产品为导向的设计，其在材料和部件的移动上花费的时间较少。

（2）消除浪费。浪费是指通常意义上的浪费。浪费共有七种类型：①生产过剩的浪费；②等待的浪费；③搬运的浪费；④加工的浪费；⑤库存的浪费；⑥动作的浪费；⑦不良产品的浪费。

（3）良好的工作场所整理。工作场所整洁有条理。

（4）缩短生产准备时间。增强灵活性并使小批量生产成为可能。

（5）企业中所有员工的参与。要想成功应用JIT，其理念应被企业中所有员工接受。

2．JIT的优点。

（1）库存量低。这意味着减少了仓储空间，从而节约了租赁和保险费用。

（2）由于仅在需要时才取得存货，因此降低了花费在存货上的运营成本。

（3）降低了存货变质、陈旧或过时的可能性。

（4）避免因需求突然变动而导致大量产成品无法出售的情况出现。

（5）由于JIT着重于第一次就执行正确的工作这一理念，因而降低了检查和返工产品的时间。

3．JIT的缺点。

（1）由于仅为不合格产品的返工预留了最少量的库存，因而一旦生产环节出错则弥补空间较小。

（2）生产对供应商的依赖性较强，并且如果供应商没有按时配货，则整个生产计划都会被延误。

（3）由于企业按照实际订单生产所有产品，因此并无备用的产成品来满足预期之外的订单。然而，JIT仍是一种能够对生产作出及时响应的方法。

JIT理念可用于服务型企业和制造型企业。制造型企业采用JIT旨在降低库存；而服务型企业采用JIT旨在消除客户排队的现象。客户排队是非常浪费的，其主要原因有两个：一是排队需要为客户提供等待的空间，而这个空间并不会增加价值；二是排队降低了客户对服务质量的感受。

### 四、采购战略

采购是指企业取得所用的材料资源和业务服务的过程。采购的任务在于：识别潜在供应商；对潜在供应商进行评价；招标；报价；对价格及支付事项进行谈判；下订单；跟踪已下达的订单；检查进货，以及对供应商付款。

（一）货源策略

当企业确定应从哪个供应商进行采购时，可以考虑以下几个策略：

1．单一货源策略。

优点：

（1）采购方能与供应商建立较为稳固的关系；

（2）便于信息的保密；

（3）能产生规模经济；

（4）随着与供应商关系的加深，采购方可能获得高质量的货源。

缺点：

（1）若无其他供应商，则该供应商的议价能力就会增强；

（2）采购方容易受到供应中断的影响；

（3）供应商容易受到订单量变动的影响。

例如，在一家百货公司，其所有塑料袋都采购自同一家塑料袋生产企业。随着纸袋使用量的增加，社会对塑料袋的需求大幅下降，因此产业内仅有为数不多的几家供应商。由于业内仅有几家供应商，因此这种单一采购的策略可能是合适的。但是，现有的供应商将来能否继续供应的问题无法保证。因此，百货公司的管理层应考虑寻找其他候选供应商来应对这一风险。

2．多货源策略。

优点：

（1）能够取得更多的知识和专门技术；

（2）一个供应商的供货中断产生的影响较低；

（3）供应商之间的竞争有利于对供应商压价。

缺点：

（1）难以设计出有效的质量保证计划；

（2）供应商的承诺较低；

（3）疏忽了规模经济。

例如，一家面包店选择了多家供应商为其供应面粉。这样做可能会产生质量问题，而面粉的质量又会直接影响所产面包的质量。虽然，面包店的这种做法能确保其主要产品有持续的面粉供应，但是其需要对供应商设定质量标准来维持面粉质量。如果供应商不能满足这些标准就不能为其供应面粉。

3．由供应商负责交付一个完整的子部件。

这种采购策略指定“第一阶”供应商交付子部件，而不是与若干供应商进行交易。例如，PC制造商会将键盘的生产授权给一个供应商。

优点：

（1）允许采用外部专家和外部技术；

（2）可为内部员工安排其他任务；

（3）采购方能够就规模经济进行谈判。

缺点：

（1）第一阶供应商处于显要地位；

（2）竞争者能够使用相同的外部企业，因此企业在货源上不太可能取得竞争优势。

例如，某超市划出一个区域专门出售生鲜食品，包括肉类、鱼类、蔬菜、水果等。由于各类生鲜食品的供应商数量繁多，很难管理生鲜食品的采购。该超市需要将这些食品的采购外包给专门的第三方进行。这样超市能够节省一部分成本，因为其自己的团队对“干货”食品的采购更有经验，从而能更有效地进行“干货”食品的采购。

（二）采购组合

企业的采购策略会因其采用的基本战略而异。采用低成本战略的企业着重于以尽可能低的成本进行采购。大型企业能够通过要求数量折扣以低成本进行采购，采购量在应商销量中占较大比重的采购方也具有很强的议价能力；小型企业则可以其他的方式实现低成本采购。小型企业的采购趋势是组成产业网络，即与同一产业内其他小型企业进行合作以集中采购。该网络使小型企业与单一大型企业一样能够要求数量折扣。在许多情况下，可通过广泛的调查来锁定这些供应商。

企业可通过考虑以下四个领域来取得最佳的采购组合：

1，质量。

应向生产部门咨询制造流程所要求的产品质量，并向营销部门咨询客户能接受的产品质量。所采购的部件是产品质量的重要组成部分。

2，数量。

在综合考虑以下两个事项之后确定采购订单的大小和时间：

（1）保有库存的成本——其占用的资本、存储空间、存货变质、保险和偷盗风险。

（2）库存不足导致的生产延误。库存控制系统将确定最佳的订单量以及在什么情况下需向另一家供应商进行采购。

3，价格。

短期有利的价格趋势会影响购买决策，但采购时应时刻关注一段时期内的最佳值，即应考虑质量、交货、订单的紧急度、库存保有要求等。

4，交货。

下达订单与交付订单之间的产品交期对实现有效的库存控制和生产计划至关重要。企业应评估供应商交货安排的可靠性。

（三）采购经理的职责

当采购具有战略重要性时，最高级别的采购经理应当是董事会成员或者至少应向执行总监报告。采购经理的职责是：

（1）成本控制。确保企业能够长期取得与质量相匹配的衡工量值。

（2）管理投入。从供应商处采购企业所有领域的设备。

（3）生产投入。为生产部门取得材料、零部件、组件、消耗品以及固定设备。

（4）供应商管理。定位供应商，并与供应商进行交易，例如，讨论采购条件、规格、交货间隔期以及交易价格等事项。

（5）获取有关以下事项的信息，用于评价各种采购方案：可用性、质量、价格、分销以及供应商。

（6）维持库存水平。

### 五、人力资源战略

（一）人力资源战略的作用

阿姆斯特朗（Armstrong）对人力资源管理作了如下描述：它是取得、开发、管理和激发企业的关键资源的一种战略性和一贯性方法，企业借此实现可持续竞争优势的目标。

有效的人力资源战略应包括如下事项：

（1）精确识别出企业为实现短期、中期和长期的战略目标所需要的人才类型。

（2）通过培训、发展和教育来激发员工潜力。

（3）尽可能地提高任职早期表现出色的员工在员工总数中所占的比重。

（4）招聘足够的、有潜力成为出色工作者的年轻新就业者。

（5）招聘足够的、具备一定经验和成就的人才，并使其迅速适应新的企业文化。

（6）确保采取一切可能的措施来防止竞争对手挖走企业的人才。

（7）激励有才能的人员达到更高的绩效水平，并激发其对企业的忠诚度。

（8）创造企业文化，使人才能在这种文化中得到培育并能够施展才华。这种文化应当能够将不同特点的人才整合在共享价值观的框架内，从而组建出一个金牌团队。

（二）人力资源规划

人力资源规划是指在企业发展战略和经营规划的指导下，对企业在某个时期内的人员供给和人员需求进行预测，并根据预测的结果采取相应的措施来平衡人力资源的供需，以满足企业对人员的需求，为企业的发展提供合质合量的人力资源保证，为达成企业的战略目标和长期利益提供人力资源支持。

1．人力资源规划内容。

企业人力资源规划包括人力资源总体规划和人力资源业务计划两个层次。人力资源总体规划是指在计划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。人力资源业务计划则包括人员补充计划、分配计划、提升计划、教育培训计划、工资计划、保险福利计划、劳动关系计划、退休计划等。这些业务计划是总体规划的展开和具体化，每一项业务计划都由目标、政策、步骤及预算等部分构成。这些业务计划的实施应能保证人力资源总体规划目标的实现。

2．人力资源规划步骤。

（1）调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。

（2）根据企业或部门实际确定其人力资源规划的期限、范围和性质。建立企业人力资源信息系统，为相关预测工作准备精确而翔实的资料。

（3）在分析人力资源供给和需求影响因素的基础上，采用以定量为主结合定性分析的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。

（4）制订人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划。

3．人力资源供需平衡策略。

人力资源规划的最终目的是实现企业人力资源供给和需求的平衡，因此在预测出人力资源的供给和需求之后，就要对这两者进行比较，并根据比较的结果采取相应的措施。

（1）针对供给和需求总量平衡但结构不匹配情况应当采取的措施：①进行人员内部的重新配置，包括晋升、调动、降职等，来弥补那些空缺的职位，满足这部分的人力资源需求；②对现有人员进行有针对性的专门培训，使他们能够从事空缺职位的工作；③进行人员的置换，清理企业不需要的人员，补充企业需要的人员，以调整人员的结构。

（2）针对供给大于需求情况应当采取的措施：①扩大经营规模，或者开拓新的增长点，以增加对人力资源的需求；②永久性地裁员或者辞退员工，但会给社会带来不安定需求因素，往往会受到政府的限制；③鼓励员工提前退休，给那些接近退休年龄的员工以优惠的政策，让他们提离开企业；④冻结招聘，就是停止从外部招聘人员，通过自然减员来减少供给；⑤缩短员工的工作时间、实行工作分享或者降低员工的工资等方式也可以减少供给；⑥对富余的员工进行培训，这相当于进行人员的储备，为未来的发展做好准备。

（3）针对供给小于需求情况应当采取的措施：①从外部雇用人员，包括返聘退休人员；②采取多种方法提高现有员工的工作效率，如改进生产技术、增加工资、进行技能培训、调整工作方式等；③延长工作时间，让员工加班加点；④降低员工的离职率，减少员工的流失，同时进行内部的调配，增加内部的流动来提高某些职位的供给；⑤将企业的某些业务进行外包，减少对人力资源的需求。

企业在制定平衡供需的措施时，应当从实际出发，综合运用这些方法，使人力资源的供给和需求在数量、质量以及结构上都达到平衡。

（三）人力资源获取

人力资源获取是通过员工招聘来实现的。招聘就是在企业总体发展战略规划的指导下，制订相应的职位空缺计划，寻找合适的人员来填补这些职位空缺的过程。招聘包括招募、甄选与录用三部分。招募（recruitment）是企业采取多种措施吸引候选人来申报企业空缺职位的过程；甄选（selection）是指企业采用特定的方法对候选人进行评价，以挑选最合适人选的过程；录用是指企业作出决策，确定人选人员，并进行初始安置、试用、正式录用的过程。

1．招募的渠道和方法。

企业的招募渠道有两个：外部招募和内部招募。这两种渠道相辅相成，共同为企业获取人员提供支持与保障。

（1）内部招募的来源与方法。内部招募的来源有三个：一是下级职位上的人员，主要通过晋升的方式来填补空缺职位；二是同级职位上的人员，填补空缺职位的方式主要是工作调换或工作轮换；三是上级职位上的人员，主要通过降职的方式来填补空缺职位。内部招募的方法主要有两种：一是工作公告法；二是档案记录法。

（2）外部招募的来源与方法。外部招募的来源主要有学校、竞争者和其他公司、失业者、老年群体、退伍军人和自由职业者等。外部招募的方法主要有：广告招募、外出招募、借助职业中介结构招募和推荐招募等。

（3）内部招募与外部招募的对比。内部招募和外部招募这两种渠道各有利弊（如表3—8所示），企业往往需要综合考虑这些利弊后才能够作出决策。

表3-8

两种招募渠道的优势与劣势分析招募渠道

优势

劣势 有利于提高员工的士气和发展期望；

对组织工作的程序、企业文化、领导方式等比较

容易引起同事间的过度竞争，产生内耗；熟悉，能够迅速地展开工作；

竞争失利者感到心理不平衡，难以安抚，容易降对企业目标有认同感，辞职可能性小，有利于个

低士气； 内部招募

人和企业的长期发展；

新上任者是“老人”，难以建立起领导声望；风险小，对员工的工作绩效、能力和人品有基本

容易出现近亲繁殖问题，思想观念因循守旧，思了解，可靠性较高；

考范围狭窄，缺乏创新和活力节约时间和成本

对内部人员是一个打击，感到晋升无望，会影响工作热情；

为企业注入新鲜“血液”，能够给企业带来

外部人员对企业情况不了解，需要较长的时间来活力；

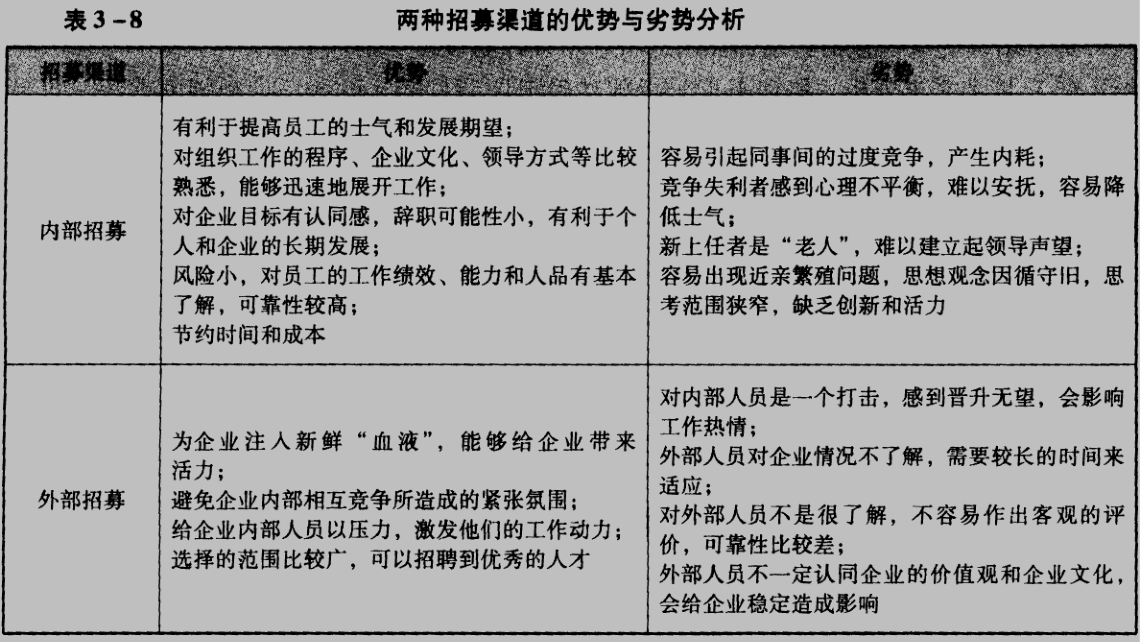
适应； 外部招募

避免企业内部相互竞争所造成的紧张氛围；

对外部人员不是很了解，不容易作出客观的评给企业内部人员以压力，激发他们的工作动力；

价，可靠性比较差； 选择的范围比较广，可以招聘到优秀的人才

外部人员不一定认同企业的价值观和企业文化，会给企业稳定造成影响



2．甄选与录用。

员工甄选是指通过运用一定的工具和手段来对已经招募到的求职者进行鉴别和考察，区分他们的人格特点与知识技能水平，预测他们的未来工作绩效，从而最终挑选出企业所需要的、恰当的职位空缺填补者。员工甄选工具一般包括面试、评价中心、心理测试、工作样本和知识测试等。

3．与企业竞争战略匹配的人力资源获取策略。

高效的招募、甄选与录用人才是企业获得持续竞争优势的关键。人力资源的获取与企业竞争战略密切相关。表3—9显示了与三种基本竞争战略相匹配的人力资源获取策略的比较。

表3-9

与三种基本竞争战略相匹配的人力资源获取策略比较

人力资源获取策略 成本领先 差异化 集中化

员工来源 外部 内部 两者兼顾

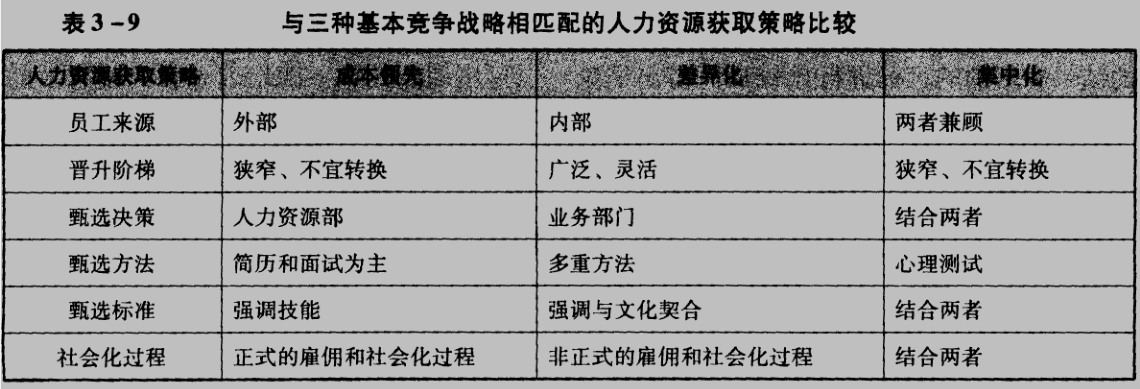
晋升阶梯 狭窄、不宜转换 广泛、灵活 狭窄、不宜转换

甄选决策 人力资源部 业务部门 结合两者

甄选方法 简历和面试为主 多重方法 心理测试

甄选标准 强调技能 强调与文化契合 结合两者

社会化过程 正式的雇佣和社会化过程 非正式的雇佣和社会化过程 结合两者



（四）人力资源培训与开发

人力资源培训与开发就是指组织为实现自身和员工个人的发展目标，有计划、系统地为员工提供学习机会或训练，使之提高、完善、改进与工作相关的知识、技能、能力以及态度等素质，以适应并胜任职位工作的战略性人力资本投资活动。

1．培训与开发流程。

员工培训的流程包括：培训需求分析、培训计划设计、培训实施和培训效果评估。

（1）培训需求分析。培训需求分析既是确定培训目标、设计培训规划的前提，也是进行培训评估的基础，因而成为培训活动的首要环节。首先，明确培训需求分析的层次，包括组织分析、人员分析和任务分析。组织分析，是指通过对组织的目标、资源、特质和环境等因素的分析，准确地找出组织存在的问题与问题产生的根源；人员分析，是指通过对员工的绩效进行评价来找出存在的问题；任务分析，分析员工所要完成的工作任务以及成功完成任务所需要的技能和知识。其次，选择培训需求的分析方法。培训需求分析的主要方法有观察法、关键人员谈话法、问卷法。此外，还包括分级讨论法、测试法、文献调查法、记录报告法、自我评价法、工作样本法等。

（2）培训计划设计。培训计划包括：①培训目标，如提高员工自我意识、更新知识，提高技能，使员工增加对组织的认同感和责任感，提高工作效率等；②培训的内容和培训对象；③培训讲师；④培训地点和设施；⑤培训的方式方法和费用。

（3）培训实施。培训实施可供选择的方法：①在岗培训方法，包括学徒培训、导师制、工作实践体验等；②脱产培训方法，包括授课法、讨论法、案例分析法、角色扮演法、移动学习、拓展训练、行动学习法等。

（4）培训效果评估。按照唐纳德·帕特里克（Donald Kirkpatrick）的四层次评估模型，将评估的标准分为四个层次：

第一层次为反应层，指受训人员对培训的印象，是否对培训满意。

第二层次为学习层，指受训人员对培训内容的掌握程度，他们在接受培训以后知识和技能的掌握是否有所提高以及有多大程度的提高，这更多的是停留在认知层面上。

第三层次为行为层，指受训人员在接受培训以后工作行为的变化，也可以看作对学习成果的运用，在工作中是否改进了以前的行为，是否运用了培训的内容。

第四层次为结果层，指受训人员或者企业的绩效的改善，经过培训，员工和企业的绩效是否得到了改善和提高。

对于培训评估的标准，还可以从两个大的方面衡量：一是培训的效果，可以将培训的结果和培训的目标进行比较从而得出结论。二是培训的效率，即培训是否以最有效的方式实现预期的目标，在同样的培训效果下，费用最低、时间最短的培训是最有效率的。

2．培训与开发类型。

按照不同的标准，可以将培训与开发划分成不同的类型。

（1）按照培训对象的不同，可以将培训与开发划分成新员工培训和在职员工培训两大类。按照员工所处的层次不同，在职员工培训又可以进一步划分为基层员工培训、中层员工培训和高层员工培训三类。

（2）按照培训形式的不同，可以将培训与开发划分为在岗培训和脱产培训两大类。

（3）按照培训性质的不同，可以将培训与开发划分为传授性培训和改变性培训两大类，前者指那些使员工掌握自己本来所不具备的内容的培训，例如员工本来不知道如何操作机床，通过培训使他能够进行操作；后者指那些改变员工本来已具备的知识的培训，例如员工知道如何操作机床，但是操作方法有误，通过培训使他掌握正确的操作方法。

（4）按照培训内容的不同，可以将培训与开发划分为知识性培训、技能性培训和态度性培训三大类。

3，与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训。

当企业采取成本领先战略时，通常强调个人能力，因此强调范围有限的知识和技巧，实施个人的在职培训，企业往往通过自己设立企业大学或者定期培训来提升员工的知识和能力。

采用差异化战略的企业则强调公司与其他企业的不同之处，因此要求具有广泛的知识、技巧和创造性，采用这种策略的公司往往传递外部新颖信息、购买所需技能或者利用外部培训机构对团队进行培训。

采用集中化战略的企业，对专门领域的知识需求更迫切，一般强调应用范围适中的知识和技巧。这种知识和技巧成为专有知识，不易转换和共享。企业可能利用在职培训或者外部培训， 自己培养技能或者购买技能。

（五）人力资源绩效评估

绩效是指员工在工作过程中所表现出来的与组织目标相关的并且能够被评价的工作结果与行为。绩效管理就是对绩效评估的过程。完整意义上的绩效管理是由绩效计划、绩效监控、绩效考核和绩效反馈这四个部分组成的一个系统。

1，绩效计划。

绩效计划是整个绩效管理系统的起点，是指在绩效周期开始时，由上级和员工一起就员工绩效考核期内的绩效目标、绩效过程和手段等进行讨论并达成一致。绩效计划会随着绩效周期的推进而不断作出相应的修改。绩效计划包含三部分内容： （1）员工在考核周期内的绩效目标体系（包括绩效目标、指标和标准）、绩效考核周期； （2）为实现最终目标，员工在绩效考核周期内应从事的工作和采取的措施； （3）对绩效监控、绩效考核和绩效反馈阶段工作的规划和指导。

在实践中，企业普遍使用的绩效计划工具主要有关键绩效指标法（KPI）、平衡计分卡（BSC）、目标管理法。这里简单说明关键绩效指标法和目标管理法，平衡计分卡法的内容参见本书第四章第三节中的相关陈述。

（1）关键绩效指标法。关键绩效指标是用于评估和管理被评估者绩效的可量化的或可行为化的标准体系，是对组织战略目标有增值作用的指标，它将个体绩效与组织战略目标紧密连接起来。确定关键绩效指标一般遵循下面的过程：

①建立评价指标体系。首先，明确企业的战略目标，找出企业的业务重点，并确定这些关键业务领域的关键业绩指标，从而建立企业级关键业绩指标。其次，各部门依据企业级关键业绩指标建立部门级关键业绩指标。最后，把部门级关键业绩指标进一步分解为更细的、直接用于员工考核的关键业绩指标。②设定评价标准。评价指标体系的建立解决的是从哪些方面对工作进行评价即评价“什么”的问题；而设定评价标准解决的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平即要求被评价者做得“怎样”、完成“多少”的问题。③审核关键绩效指标。对关键绩效指标进行审核的目的主要是确认这些关键绩效指标能否全面、客观地反映评价对象的工作绩效以及是否适合于评价操作。

运用关键绩效指标法对绩效进行管理，可以保证对组织有贡献的行为受到关注和鼓励。

（2）目标管理法。目标管理法不仅是一种评估体系和过程，而且是一种管理实践哲学，是一种管理者和下属一起进行计划、组织、控制、交流和讨论的方法。通过参与设置目标或者主管安排任务，下属在履行工作过程中被提供给一种追随进程和一个努力目标。通常，目标管理程序遵循如下的系统化步骤：

①主管和下属开会明确下属的关键任务和设置有限数目的目标； ②参与者设置现实的、挑战性的、明确的和可以理解的目标；③在征询下属意见之后，主管建立评价目标完成程度的标准； ④审核中间过程的日期被一致通过和加以实施；⑤主管和下属按要求对原有目标进行一些修改； ⑥主管作出目标完成状况的最终评估，并且召开小组会议和下属一起就结果进行商议和鼓励。

2.绩效监控。

绩效监控是指在整个绩效期间内，通过上级与员工之间持续的沟通来预防或解决员工实现绩效时可能发生的各种问题的过程。一般来说，管理人员与员工的持续沟通可以通过正式的沟通和非正式的沟通来完成。正式的沟通有：书面报告（如工作日志、周报、月报、季报、年报等）、会议、正式面谈等。非正式的沟通方式多种多样，常用的非正式沟通方式有：走动式管理、开放式办公室、休息时间的沟通、非正式的会议等。与正式的沟通相比，非正式的沟通更容易让员工开放地表达自己的想法，沟通的氛围也更加宽松。

3·绩效考核。

绩效考核是指确定一定的考核主体，借助一定的考核方法，对员工的工作绩效作出评价。主要有以下几方面的工作：考核对象的确定、考核内容的确定、考核主体的确定、考核方法的选择。考核对象一般包括组织、部门和员工三个层面；考核内容由工作能力、工作态度和工作业绩组成；考核主体一般包括五类成员：上级、同事、下级、员工本人和客户；考核方法大致可以分为三类：比较法、量表法和描述法。

4，绩效反馈。

绩效反馈是指绩效周期结束时在上级和员工之间进行绩效考核面谈，由上级将考核结果告知员工，指出员工在工作中存在的不足并和员工一起制订绩效改进的计划。具体包括： （1）就绩效考核的结果与员工进行面对面的沟通，指出员工在绩效考核期间存在的问题。（2）制订出绩效改进的计划。（3）为了保证绩效的改进，对绩效改进计划的执行效果进行跟踪。（4）根据绩效考核的结果对员工进行相应的奖惩。

5，绩效管理与企业基本竞争战略的匹配。

实施成本领先战略的企业，主张通过较低成本击败对手或者成为行业领先，绩效评估强调结果导向，以控制成本为目的，评估范围狭窄，评估的信息来源单一，上级作为考核的主要考官。

差异化战略强调生产与众不同的产品，关注创新和新颖性，评估内容涉及行为和结果两种指标。评估范围宽广，评估信息丰富，主要用于员工的发展和素质提升。

相比于成本领先和差异化战略，采用集中化战略的企业，绩效管理目的、内容、范围及其结果应用等倾向于二者的结合。

（六）人力资源薪酬激励

薪酬管理是指在组织经营战略和发展规划指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，确定薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成，明确员工所应得的薪酬，并进行薪酬调整和薪酬控制的过程。

1．薪酬的组成及公平性原则。

一般来说，在企业中，员工的薪酬由三部分组成：（1）基本薪酬，是指根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给他们的较为稳定的经济收入。（2）可变薪酬，是指根据员工、部门或团队、组织自身的绩效而支付给他们的具有变动性质的经济收入。（3）间接薪酬，是指给员工提供的各种福利。

有效的薪酬管理必须坚持公平性原则。公平性包括三个层次的含义：（1）外部公平性，指在不同企业中，类似职位或者员工的薪酬应当基本相同。（2）内部公平性，指在同一企业中，不同职位或者员工的薪酬应当与各自对企业贡献成正比。（3）个体公平性，指在同一企业中，相同或类职位上的员工，薪酬应当与其能力、贡献成正比。

2．薪酬水平策略。

薪酬水平指内部各职位、各部门以及组织整体平均薪酬的高低状况，反映了企业所支付薪酬的外部竞争性与薪酬成本。在确定薪酬水平时，企业通常可以采取四种策略：（1）领先型策略，即薪酬水平高于市场平均水平的策略。（2）匹配型策略，即薪酬水平与市场平均水平保持一致。（3）拖后型策略，即薪酬水平要明显低于市场平均水平。（4）混合型策略，即针对企业内部的不同职位采用不同的策略（例如，对关键职位采用领先型策略，对辅助性职位采用匹配型策略）。

3．薪酬构成策略。

薪酬构成指在员工和组织总体的薪酬中，不同类型薪酬的组合方式。对于企业而言，基本薪酬、可变薪酬与间接薪酬三种薪酬的作用不完全相同。基本薪酬在吸引、保留人员方面效果比较显著，在激励人员方面效果一般；可变薪酬在吸引、激励人员方面效果比较显著，在保留人员方面效果中等；间接薪酬在保留人员效果方面比较显著，在吸引、激励人员方面效果一般。企业在薪酬管理过程中，应该考虑这三种薪酬在员工总薪酬中所占的比例。

4．企业竞争战略与薪酬策略。

实施成本领先战略的企业强调对外公平，而实施差异化战略和集中化战略的企业强调对内公平；实施成本领先战略的工资基础是岗位或年资，使用固定薪酬（基本薪酬），而实施差异化战略的企业支付薪酬的基础是能力或绩效，较多使用浮动薪酬（可变薪酬），实施集中化战略的企业工资基础强调能力与绩效的结合，并将固定薪酬和浮动薪酬一起使用。决策过程也截然不同，实施成本领先战略的企业强调集权，通过高层作出决策；实施差异化战略的企业则授权中层或子公司进行决策；采用集中化战略的企业有效地将授权与分权统一，针对市场和公司能力采用不同的方式。

### 六、财务战略

（一）财务战略的概念

财务战略是主要涉及财务性质的战略，属于财务管理的范畴。财务战略主要考虑资金的使用和管理的战略问题，并以此与其他性质的战略相区别。财务战略主要考虑财务领域全局的、长期的发展方向问题，并以此与传统的财务管理相区别。

财务战略概念的出现，使得企业战略分为财务战略和非财务战略两类，并把非财务战略称为经营战略。如果说经营战略主要强调与外部环境和企业自身能力相适应，那么财务战略则主要强调必须适合企业所处的发展阶段并符合利益相关者的期望。

财务管理为企业战略提供资金支持，是为提高经营活动的价值而进行的管理。财务管理的方式是决定企业战略能否成功的关键。有效的财务管理不一定能使经营灾难转变为企业的成功，失败的财务管理却足以使成功的经营战略一无所获，甚至使优秀的企业毁于一旦。财务管理对于企业的长期生存和健康发展具有重要意义。

财务管理应支持企业的总体战略，但并不意味着没有自己的战略。重要的财务决策总是由企业最高层作出的，甚至要经过董事会决议。大多数企业以财务目标作为整个企业的主要目标，两者目标的直接一致使得财务管理不同于其他职能管理。重要的财务决策总会涉及企业的全局，带有战略的性质。

财务管理可以分为资金筹集和资金管理两大部分，相应地，财务战略也可以分为筹资战略和资金管理战略。狭义的财务战略仅指筹资战略，包括资本结构决策、筹资来源决策和股利分配决策等。资金管理涉及的实物资产的购置和使用，是由经营战略而非财务职能指导的。资金管理只是通过建议、评价、计划和控制等手段，促进经营活动创造更多的价值。资金管理的战略主要考虑如何建立和维持有利于创造价值的资金管理体系。股东价值是由企业长期的现金创造能力决定的，而现金创造能力又是由企业对各种因素（包括资金因素）进行管理的方式决定的。

（二）财务战略的确立

财务战略的确立是指在追求实现企业财务目标的过程中，高层财务管理人员对筹资来源、资本结构、股利分配等方面作出决定以满足企业发展需要的过程。

1.融资渠道与方式。

（1）融资方式。一般来说，企业有四种不同的融资方式：内部融资、股权融资、信权融资和资产销售融资。

①内部融资。企业可以选择使用内部留存利润来进行再投资。留存利润是指企业分配给股东红利后剩余的利润。这种融资方式是企业最普遍采用的方式。但企业的一些重大事件，比如并购，仅仅依靠内部融资是远远不够的，还需要其他的资金来源。内部鬲资的优点在于管理层在做此融资决策时不需要听取任何企业外部组织或个人的意见，多如，并不需要像债权融资那样向银行披露自身的战略计划或者像股权融资那样向资本市场披露相关信息，从而可以节省融资成本。当然不足也是存在的，比如股东根据企业的留存利润会预期下一期或将来的红利，这就要求企业有足够的盈利能力，而对于那些陷人财务危机的企业来说资金压力是很大的，因而这些企业就没有太大内部融资的空间。

②股权融资。股权融资是指企业为了新的项目而向现在的股东和新股东发行股票来筹集资金。股权融资也可称为权益融资。这种融资经常面对的是企业现在的股东，按照现有股东的投票权比例进行新股发行，新股发行的成功取决于现有股东对企业前景具有较好预期。股权融资的优点在于当企业需要的资金量较大时（比如并购），股权融资就占很大优势，因为它不像债权融资那样需要定期支付利息和本金，而仅仅需要在企业盈利时向股东支付股利。这种融资方式也有其不足之处，比如股份容易被恶意收购从而引起控制权的变更，并且股权融资方式的成本也较高。

③债权融资。债权融资大致可以分为贷款和租赁两类。贷款包括短期贷款与长期贷款。从银行或金融机构贷款是当今许多企业获得资金来源的普遍方式，特别是在银行业对企业的发展起主导作用的国家更是如此。年限少于一年的贷款为短期贷款，年限高于一年的贷款为长期贷款。长期贷款通常需要企业的资产作抵押。资产抵押意味着企业如不按期偿还贷款，债权人就有权处置企业所抵押的资产。企业可以选择不同的贷款合同，比如选择固定的或是浮动的利率和贷款期限。一般额度较高的贷款会附加较多的合同条款，条款的苛刻程度取决于企业对贷款的需求程度，这类贷款一般都会要求资产抵押，一旦企业违约，资产的所有权就归债权人所有。也正因为有资产作抵押，债权融资的成本一般会低于股权融资，但是无论企业的盈利状况如何，即便是亏损，企业也需要支付合同规定的利息费用，而股权融资在此时可以选择不发放股利。每个企业的贷款额度都是有限的，债权人会从风险管理的角度来评价需要贷款的企业，从而作出最优的贷款决策。例如，债权人会分析企业过去的经营业绩、未来前景、抵押资产的质量以及与企业长期培养的合作关系。债权融资方式与股权融资方式相比，融资成本较低、融资速度较快，并且方式也较为隐蔽。但是不足之处也很明显，当企业陷人财务危机或者企业的战略不具竞争优势时，还款的压力会增加企业的经营风险。

租赁是指企业租用资产一段时期的债务形式，可能拥有在期末的购买期权。比如，运输行业比较倾向于租赁运输工具而不是购买。租赁的优点在于企业可以不需要为购买运输工具进行融资，因为融资的成本是比较高的。此外，租赁很有可能使企业享有更多的税收优惠。租赁可以增加企业的资本回报率，因为它减少了总资本。不足之处在于，企业使用租赁资产的权利是有限的，因为资产的所有权不属于企业。

④资产销售融资。这是指企业销售其部分有价值的资产进行融资，也被证明是企业进行融资的主要战略。从资源观的角度来讲，这种融资方式显然会给企业带来许多切实的利益。销售资产的优点是简单易行，并且不用稀释股东权益。不足之处在于，这种融资方式比较激进，一旦操作了就无回旋余地，而且如果销售的时机选择不准，销售的价值就会低于资产本身的价值。

（2）企业融资能力的限制。在理解了企业的几种主要融资方式后，管理层还需要了解限制企业融资能力的两个主要方面：一是企业进行债务融资面临的困境；二是企业进行股利支付面临的困境。

①债务融资面临的困境。债务融资要求企业按照合同进行利息支付，利率一般是固定的，并且利息的支付还有两个方面的要求：一是利息支付一定优先于股利支付；二是无论企业的盈利状况如何，企业都必须支付利息。因此，如果企业负担不起利息时，就将进人技术破产。这意味着，企业盈利波动的风险由股东承担，而不是由债权人承担。高风险通常与高回报相联系，股东会比债权人要求更高的回报率。按照这个逻辑，企业应该更偏好于选择债权融资。尽管相对于股权融资而言，债权融资的融资成本较低，但是企业不会无限制地举债，因为巨额的债务会加大企业利润的波动，表现为留存利润和红利支付的波动。而企业通常会提前对未来的留存利润进行战略规划，如果留存利润的波动较大企业就不能很好地预期，这样就会影响到企业的战略决策。因此，举债后企业红利支付水平的波动比没有举债时更大。举债越多，红利支付水平波动越大。因此，即便是在企业加速发展时期，企业也会有限地举债。总的来说，企业会权衡债权融资的利弊作出最优的融资决策。

②股利支付面临的困境。企业在作出股利支付决策时同样也会遇到两难的境地。如果业给股东分配较多的股利，那么企业留存的利润就较少，进行内部融资的空间相应缩小。从理论上讲，股利支付水平与留存利润之间应该是比较稳定的关系。然而，实际上企业经常会选择平稳增长的股利支付政策，这样会增强股东对企业的信心，从而起到稳定股价的作用。而且，留存利润也是属于股东的，只是暂时没有分配给股东而是要留存企业以继续为股东增值。但是较稳定的股利政策也有其不足之处，与前述债权融资的思路类似，如果股利支付是稳定的，那么利润的波动就完全反映在留存利润上，不稳定的留存利润不利于企业作出精准的战略决策。同样，企业也会权衡利弊作出最优的股利支付决策。

2．融资成本。

为了评价上述各种不同的融资方式，需要考察它们给企业带来的融资成本。下面将分别讨论股权融资与债权融资的资本成本，其中重点内容是估计股权融资成本。估计和计算融资成本有以下四种情况：

（1）用资本资产定价模型（CAPM）估计权益资本成本。权益资本成本是指企业通过发行普通股票获得资金而付出的代价，它等于股利收益率加资本利得收益率，也就是股东的必要收益率。资本资产定价模型是估计企业内部权益资本成本的模型，它的核心思想是企业权益资本成本等于无风险资本成本加上企业的风险溢价，因而企业的资本成本可以计算为无风险利得与企业风险溢价之和。

（2）用无风险利率估计权益资本成本。企业也通常会使用比CAPM简单的无风险利率方法估计权益资本成本，IT企业就常常使用这种方法。使用这种方法时，企业首先要得到无风险债券的利率值，这在大多数国家都是容易获取的指标，然后企业再综合考虑自身企业的风险，并在此利率值的基础上加上几个百分点，最后按照这个利率值计算企业的权益资本成本。

（3）长期债务资本成本。长期债务资本成本相对权益资本的计算较为直接，它等于各种长期债务资本成本的加权平均数扣除税收效应。

（4）加权平均资本成本。加权平均资本成本（WACC）是权益资本成本与长期债务资本成本的加权平均。在实务中，企业通常使用现在的融资成本来计算，因为这样计算比使用过去的资本能更准确地反映企业使用资金的成本，从而作出合理的战略决策。

WACC＝（长期债务成本x长期债务总额＋权益资本成本x权益总额）／总资本

3．最优资本结构。

分析资本成本的最终目的是为企业作出最优的资本结构决策提供帮助。具体来讲，资本结构是权益资本与债务资本的比例。每个企业都有自身的情况，因此资本结构决策不可能像数学公式那样可以按照统一的模式得出。借款会增加债务固定成本而给企业带来财务风险，价格、产品需求以及成本来源的变动都将对使用负债的企业带来更多的影响。由于企业的财务杠杆增加，企业的整体风险也会增加。

代理成本对于企业的实际融资决策也有影响。如果杠杆比率高，管理层和股东的利益将会和债权人的利益发生冲突。例如，管理层可能会作出对高风险项目进行投资的决策，但是债权人可能不赞同这些决策。因此，借款人应当通过引人或增加限制性条款来限制管理层的高风险投资以保护自身的权益。这些限制可能包括：限制企业增加额外债务融资，保障可接受的营运资本数额以及其他一些比率等。但是，作出这些限制可能导致企业效率下降。

除此之外，最重要的是要认识到债务的使用对企业的影响会随着时间发生变化。当现有的长期债务得到清偿时，企业的资本结构会发生改变，除非企业又举借类型相似的新债务。这种可接受的债务目标水平，会由于金融市场的变动而改变。在企业高速发展的时期，可能更倾向于大量举债。

大多数经理倾向于内部融资而不是外部融资。在实务中，这意味着在高盈利时期，管理层会倾向于通过留存盈余而不是借债来融资。而在盈利比较低的时期，管理层倾向于借债而不是发行新股进行融资。

决定资本结构的其他考虑因素还包括：企业的举债能力、管理层对企业的控制能力、企业的资产结构、增长率、盈利能力以及有关的税收成本。还有一些比较难以量化的因素，包括：企业未来战略的经营风险；企业对风险的态度；企业所处行业的风险；竞争对手的资本成本与资本结构（竞争对手可能有更低的融资成本以及对风险不同的态度）；影响利率的潜在因素，比如整个国家的经济状况。

虽然资本成本计算复杂且不确定，但仍有必要进行计算。这是因为企业需要让所有的利益相关者确认自己的付出得到回报，如果这些资金投资在企业外部能得到比投资在该企业更多的收益，企业的利益相关者就会改变自己的投资策略，从而影响企业的融资成本。此外，对企业来说，分析资本成本是企业作出新的战略规划的起点。如果企业即将启动项目的预算收益低于资金的融资成本，那么企业就应该放弃该项目。

4．股利分配策略。

（1）决定股利分配的因素。盈余分配和留存政策也是财务战略的重要组成部分。保留的盈余是企业一项重要的融资来源，财务经理应当考虑保留盈余和发放股利的比例。大幅的股利波动可能降低投资者的信心，因此企业通常会通过调整盈余的变化来平衡股利支付。企业发放的股利可能被投资者看作是一种信号。在决定向股东支付多少股利时，考虑的重要因素之一就是为了满足融资需要而留存的盈余数量。留存盈余和发放股利的决策通常会受到以下因素的影响：

①留存供未来使用的利润的需要。它直接关系到企业的资产或未来业务的扩张程度。

②分配利润的法定要求。这是指基于经济利润的分配可能反过来影响资本的分配，股利的发放也将限制留存的盈余。

③债务契约中的股利约束。

④企业的财务杠杆。如果企业需要额外的融资，应当在权益融资和债务融资之间进行平衡。

⑤企业的流动性水平。因为支付现金会导致流动性资产的枯竭。相应地，未来的现金流需要根据未来支付股利的需要来进行计划。

⑥即将偿还债务的需要。未来需要偿还的债务越多，企业需要保留的现金就越多。

⑦股利对股东和整体金融市场的信号作用。股东经常把企业发放的股利看作是未来成功的信号。稳定、持续的股利会被看作是一个积极的信号，所有者和投资者通常将亏损期间的股利支付看作是暂时亏损的信号。这一点得到了实证结果的支持，实证研究发现，企业的现金股利支付似乎比剩余股利理论中的股利支付更为稳定。企业平衡各个期间的股利，很可能是因为财务经理认为股利支付在资本市场中具有信号作用。

（2）实务中的股利政策。一般而言，实务中的股利政策有四大类：固定股利政策、固定股利支付率政策、零股利政策和剩余股利政策。

①固定股利政策。每年支付固定的或者稳定增长的股利，将为投资者提供可预测的现金流量，减少管理层将资金转移到盈利能力差的活动的机会，并为成熟的企业提供稳定的现金流。但是，盈余下降时也可能导致股利发放遇到一些困难。

②固定股利支付率政策。股利支付率等于企业发放的每股现金股利除以企业的每股盈余。支付固定比例的股利能保持盈余、再投资率和股利现金流之间的稳定关系，但是投资者无法预测现金流，这种方法也无法表明管理层的意图或者期望，并且如果盈余下降或者出现亏损，这种方法就会出现问题。

③零股利政策。这种股利政策是将企业所有剩余盈余都投资回本企业中。在企业成长阶段通常会使用这种股利政策，并将其反映在股价的增长中。但是，当成长阶段已经结束，并且项目不再有正的现金净流量时，就需要积累现金和制定新的股利分配政策。

④剩余股利政策。这种股利政策指只有在没有现金净流量为正的项目的时候才会支付股利。这在那些处于成长阶段，不能轻松获得其他融资来源的企业中比较常见。

【案例3.57】 A公司和B公司如何选择合适的股利政策及融资政策

A公司是一家大型上市公司，在世界许多地方开展多种业务。A公司的财务目标是，使股东财富平均每年增长10%。目前，其净资产总额为200亿元，杠杆比率为48%，这一数字在本产业中是比较普遍的。目前该公司正在考虑为一项收购业务筹集大量资金。

B公司是计算机相关产业内的一家私营企业。该公司已创立5年，由其主要股东，即最初的创始人管理。并且，由于该公司曾将公司股票作为奖金发放给雇员，因此大部分雇员亦是公司股东。鉴于股东们均不打算出售该公司的股票，因此不存在为股票定价的问题。无论利润如何，该公司一直按照每股0.6元的比率派发股利。到目前为止，公司每年的利润一直足以支付当年股利，且每年至少1次，最多2次。B公司目前完全采用权益融资方式，而未来业务的拓展可能需要再融资1亿元。该公司在上一资产负债表日的净资产总额为4亿元。

根据上面的简述，选择较适合A公司和B公司的股利政策及融资政策。

第一，股利政策。B公司股东获得的现金回报只有股利，而且股利在5年间保持不变，是可预期的。对于创始人股东，股利可能构成其每年从公司获得报酬的一大部分，而其他雇员很可能将每年获得的股利当作奖金。毋庸置疑，该公司股票价值在过去几年一直在涨，但股东并未试图卖出手中的股票获利。而且，卖出股票存在一些实际困难。因此，对于B公司来说，理想的股利政策是继续按照目前的水平支付固定股利，而未来有可能的话再增加股利，但是必须根据融资需求衡量这种政策。

由于上市公司的股票容易售出，因此，如果限制股利的目的是为投资融资，那么与B公司股东相比，A公司股东不会特别担心，因为他们可以通过卖出股票取得资本收益，轻易地弥补现金不足的问题。但是，上市公司普遍认为，股利政策是董事会向投资者提供信息和影响市场预期的一种方式，因此是非常重要的。他们通常期望保持平稳的股利支出水平，以反映公司潜在的长期发展趋势。这样的话，固定股利支付率可能较为恰当。

第二，融资政策。这两家公司可以采用三种主要方式进行融资：权益融资的限制股利支出；权益融资的发行股票；借款。

为拓展业务，B公司希望融资1亿元。而这相当于其现有资产的1／4。采取限制股利支出的方式，并不能为此筹集到足够的资金，而且如上文所述，这样将使股东从投资中可获得的唯一的现金回报减少。要大幅降低股利，公司董事与股东之间必须达成协议，并向雇员说明，他们现在作出“牺牲”，将来能够得到补偿。就向现有股东按照当前比例增发新股的方法来说，要股东达成一致意见可能很难，不过，股东可能会允许由那些愿意申购的人购买新股。这样有可能筹集到充足的现金，但是相应地，可能改变公司的相对所有权结构。由于该公司完全采用权益融资方式，因此，借款1亿元是可行的，公司的杠杆比率将变成大约20％，这一比率可能低于董事会需要担心财务风险过大的水平。相对低廉的利息和债务发行成本使得借款成为希望拓展业务的B公司的一个好的融资来源。

A公司需要为其收购业务筹集大量资金。但限制股利的做法本身并不能提供充足的现金，反而可能给市场发出业绩前景令人担忧的错误信号。在此情况下，A公司向收购目标公司的股东发行新股是比较适当的做法。这样就不会涉及现金，同时借款风险不会增加。但是需要就收购目标公司是否应在A公司董事会占据席位的问题作出决定。A公司还可以考虑借款，以便以现金的方式收购目标公司，但是这可能使公司的杠杆比率提高到超出理想水平的程度。另外一种备选方法是，同时采用权益融资和现金借款方式为收购筹集现金。

（三）财务战略的选择

1．基于产品生命周期的财务战略选择。

本书第二章阐述了产品生命周期的概念。产品的生命周期理论假设产品都要经过导人期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。

企业在产品生命周期不同发展阶段的经营特征如表3—10所示。表3—10

企业在产品生命周期不同发展阶段的经营特征

演此

嘴

衰旗舞

经营风险财务风险 资本结构资金来源

非常高非常個权益融资风险资本不分配非常

高

中等中等权益+债务融资保留盈余+债务分配率高

低

低

主要是权益融资权益投资增加分配率很低

高

权益+债务融资

债务

股利

全部分配

价格/盈余倍数

高

中

低

股价

迅速增长

增长并波动

稳定

下降并波动

（1）产品生命周期不同阶段的财务战略。

①处于产品生命周期导入期的企业财务战略。产品生命周期的导入期是企业经营风险最高的阶段。新产品是否有销路，是否被既定客户接受，是否会受到发展和成本的制约，市场能否扩大到足够的规模……即使所有这些方面都没有问题，企业能否获得足够的市场份额来树立其在行业中的地位等，以上这些都是风险。经营风险高意味着这一时期的财务风险可能较低，因此权益融资是最合适的。

对于股权资本筹资，从事导入期产品的企业通常利润微薄，收益很低，甚至有可能出现亏损，因此风险投资者在其中起很大作用。风险投资者之所以愿意将资本投资于从事导入期产品的企业，是因为预期企业未来营利能力会出现高增长。同时，从事导人期产品的企业必须建立牢固的财务基础，建立自由现金储备，尽可能增强企业的流动性，进而提高企业的灵活度，这是保证企业生存和未来成长的重要战略措施。

从股利分配战略看，由于从事导入期产品的企业的收益较低并且波动性较大，融资渠道不畅，留存收益是很多企业唯一的资金来源，企业出于稳健考虑需要进行大量积累，因此适宜采取不分配或少分配利润的股利分配战略。若非派发股利不可，也应主要考虑股票股利方式。另外，股利回报对于期望高收益的风险投资者来说，也没有吸引力。

②处于产品生命周期成长期的企业财务战略。一旦新产品或服务成功进入市场，销售数量就开始快速增长。这不仅代表了产品整体业务风险的降低，而且表明需要调整企业的战略。竞争策略重点强调营销活动，以确保产品销售增长令人满意以及企业增加市场份额和扩大销售量。这些表明企业风险尽管比产品导入期时降低了，但仍然很高。因此要控制资金来源的财务风险，需要继续使用权益融资。然而，最初的风险投资家渴望实现资本收益以使他们能启动新的商业投资，这意味着需要识别新的权益投资者来替代原有的风险投资者并提供高速增长阶段所需的资金。最具吸引力的资金来源通常来自公开发行的股票。

③处于产品生命周期成熟期的企业财务战略。当产品进入成熟期，产业销售额很大而且相对稳定，利润也比较合理，企业的风险再次降低。在这一阶段的企业风险在于能否维持这种稳定成熟的阶段，以及企业能否保持自身在产品成长期已经获得的市场份额。此时公司的战略重点转移到提高效率、保持市场份额上来。

从筹资战略看，在产品成熟期，经营风险相对降低，从而使得公司可以承担中等财务风险。同时企业开始出现大量正现金净流量，这些变化使企业开始可以使用负债而不单单使用权益筹资。在这一时期企业可采取相对激进的筹资战略，即可来用相对较高的负债率，以有效利用财务杠杆。

从股利分配战略看，在产品成熟期，企业现金流量充足，筹资能力强，能随时筹集到经营所需资金，资金积累规模较大，具备较强的股利支付能力。这个时期企业的销售额和总利润额虽然保持较高水平，但增长速度已经趋于平稳甚至出现停滞，而且此时的股东也希望获得较高的投资回报。因此，企业可以采取稳健的高股利分红政策，提高股利支付率，并且以现金股利的方式为主。

④处于产品生命周期衰退期的企业财务战略。当产品进入衰退期，产品市场出现萎缩，利润空间越来越小，企业开始最大限度地转让、变卖专用设备、厂房，或另外开发新产品、新市场。此时，经营活动和投资活动都产生巨额的现金流入，而融资活动的净现金流出也达到了历史高位。企业面临的风险比先前的成熟阶段更低了，主要风险是在该产业中企业还能够生存多久。

从筹资战略看，在产品衰退期，企业仍可继续保持较高的负债率，而不必调整其激进型的资本结构。一方面，这一时期既是从事该产品企业的夕阳期，也是企业开发新产品、进人新产业的孕育期。在资本市场相对发达的情况下，如果新产业的增长性及市场潜力巨大，则理性投资者会甘愿冒险，高负债率即意味着高收益率；如果新产业并不理想，投资者会对未来投资进行自我判断，因为理性投资者及债权人完全有能力通过对企业未来前景的评价来判断其资产清算价值是否超过其债务面值。因此，这种市场环境为企业采用高负债融资创造了客观条件。另一方面，处于产品衰退期的企业具有一定的财务实力，以其现有产业做后盾，高负债筹资战略对企业自身而言是可行的。

从股利分配战略看，仍可采取现金高股利支付的股利分配战略。当产品进入衰退期后，企业通常不想扩大投资规模，折旧也不会再用来重置固定资产，企业自由现金流量可能超过披露的利润额，因此可以向股东支付很高的股利。这种股利回报既是对现有股东投资机会的补偿，也是对其在产品导入期和成长期“高风险一低报酬”一种补偿。当然，高回报应以不损害企业未来发展所需投资为限。

（2）财务风险与经营风险的搭配。经营风险的大小是由特定的经营战略决定的，财务风险的大小是由资本结构决定的，它们共同决定了企业的总风险。经营风险与财务风险的结合方式，从逻辑上可以划分为四种类型（见图3—4）。

①高经营风险与高财务风险搭配。这种搭配具有很高的总体风险。例如，一个处于产品导入期的高科技企业，假设能够通过借款取得大部分资金，它破产的概率很大，而成功的可能性很小。

这种搭配符合风险投资者的要求，他们只需要投入很小的权益资本，就可以开始冒险活动。如果侥幸成功，投资人可以获得极高的收益；如果失败了，他们只损失很小的权益资本。由于风险投资者已经考虑了失败的概率，通过一系列风险投资的组合分散了自己的风险，他们可以承受大部分投资项目失败的后果。

高经营风险

经营风险高经营风险 低财务风险

高财务风险 低经营风险

低经营风险 低财务风险

高财务风险

财务风险 图3—4 经营风险与财务风险的搭配

这种搭配不符合债权人的要求。这是因为债权人投人了绝大部分的资金，让企业去从事风险巨大的投资。如果侥幸成功，他们只得到以利息为基础的有限回报，大部分收益归于权益投资人；如果失败，他们将无法收回本金。

因此，这种搭配会因找不到债权人而无法实现。

②高经营风险与低财务风险搭配。这种搭配具有中等程度的总体风险。例如，一个处于产品导人期的高科技企业，主要使用权益筹资，较少使用或不使用负债筹资。

这种资本结构对于权益投资人有较高的风险，也会有较高的预期报酬，符合他们的要求。权益资本主要由专门从事高风险投资的专业投资机构提供。他们运用投资组合在总体上获得很高的回报，不计较个别项目的完全失败。这种资本结构对于债权人来说风险很小。不超过清算资产价值的债务，债权人通常是可以接受的。因此，高经营风险与低财务风险搭配是一种可以同时符合股东和债权人期望的现实搭配。

值得注意的是，权益筹资对于投资人来说风险大，而对于企业来说风险小。企业没有必须偿还权益投资的法定义务，可以给股东分红也可以不分红，有很大弹性。分红多少可以视企业现金流量的情况而定，是一种酌量成本。债务筹资对于债权人来说风险小，而对于企业来说风险大。企业必须按合同约定偿还债务本金，没有弹性。企业必须按期支付固定的利息，不能根据经营好坏而改变，是一种固定成本。因此，经营风险高的企业，现金流量不稳定，企业经理人员愿意使用权益资本。

③低经营风险与高财务风险搭配。这种搭配具有中等的总体风险。例如，一个处于产品成熟期的公用企业，大量使用借款筹资。

这种资本结构对于权益投资人来说经营风险低，投资资本回报率也低。如果不提高财务风险（充分利用财务杠杆），财务权益报酬率也会较低。权益投资人希望“利用别人的钱来赚钱”，愿意提高负债权益比例，因此可以接受这种风险搭配。

对于债权人来说，经营风险低的企业有稳定的经营现金流人，债权人可以为偿债提供保障，可以为其提供较多的贷款。

因此，低经营风险与高财务风险是一种可以同时符合股东和债权人期望的现实搭配。

④低经营风险与低财务风险搭配。这种搭配具有很低的总体风险。例如，一个处于产品成熟期的公用企业，只借入很少的债务资本。对于债权人来说，这是一个理想的资本结构，可以放心为它提供贷款。企业有稳定的现金流，而且债务不多，偿还债务有轻好的保障。

对于权益投资人来说很难认同这种搭配，其投资资本报酬率和财务杠杆都较低， 自然权益报酬率也不会高。更大的问题是，这种资本结构的企业是理想的收购目标，绝大部分成功的收购都以这种企业为对象。收购者购人企业之后，不必改变其经营战略（通常要付出成本并承担较大风险），只要改变财务战略（这一点很容易做到）就可以增加企业价值。

因此，低经营风险与低财务风险搭配，不符合权益投资人的期望，是一种不现实的搭配。

综上所述，经营风险与财务风险反向搭配是制定资本结构的一项战略性原则。产品或企业的不同发展阶段有不同的经营风险，企业应采用不同的财务战略。

2，基于创造价值或增长率的财务战略选择。

创造价值是财务管理的目标，也是财务战略管理的目标。鉴于财务战略是影响企业价值可持续增长的重要动因，对于日益追求价值可持续增长的企业来说，构建可持续增长的价值创造财务模型是财务战略管理的关键。

（1）影响价值创造的主要因素。

①企业的市场增加值。市场增加值（MVA）是计量企业价值创造的有效指标。即某一时点，企业资本（包括所有者权益和债务）的市场价值与占用资本账面价值之间的差额。这个差额是企业活动创造的，是用市场价值衡量的企业价值增加额。

企业市场增加额=企业资本市场价值—企业占用资本

其中， “企业资本市场价值”是权益资本与负债资本的市价之和； “企业占用资本”是企业占用的权益资本与债务资本的账面价值之和，可以通过调整财务报表数据获得，这种调整主要是修正会计准则对经济收入和经济成本的扭曲，调整的主要项目包括坏账准备、商誉摊销、研究与发展费用等。

严格来说，企业的市场价值最大化并不意味着创造价值。企业的市场价值由占用资本和市场增加值两部分组成。股东和债权人投入更多资本，即使没有创造价值，企业总的资本市场价值也会变得更大。一个大企业的市值很大，一个小企业的市值很小，我们不能认为大企业能创造更多的价值，也不能认为小企业的管理业绩较差，关键是投入的资本是否是由于企业的活动增加了价值。换句话说，企业的市场价值是由占用资本和市场增加值两部分组成。

②影响企业市场增加值的因素。既然在利率不变的情况下，企业市场增加值最大化与股东财富最大化具有同等意义，那么管理人员就应努力增加企业的市场增加值。

影响企业市场增加值的主要因素分析过程如下：

假设企业也是一项资产，可以产生未来现金流量，其价值可以用永续固定增长率模型估计：

企业价值=现金流量

资本成本一增长率

其中：

现金流量二息税前利润× （1—税率） +折旧一营运资本增加额—资本支出

=税后经营利润—（营运资本增加额+资本支出—折旧）

二税后经营利润—投资资本增加额假设企业价值等于企业的市场价值：

企业市场增加值二资产市场价值一投资资本

税后经营利润—投资增加额—投资资本

资本成本一增长率

税后经营利润—投资资本增加额—资本成本x

资本成本一增长率）

资本成本—增长率

（税后经营利润/投资成本） —（投资资本增加额/投资成本）—

（资本成本+增长率） ×投资资本

资本成本一增长率

由于增长率是固定的，可得：

投资资本增加额/投资资本=增长率所以企业市场增加值可表示为：

税后经营利润/投资资本=投资资本回报率

市场增加值= （投资资本回报率—资本成本） ×投资成本/（资本成本—增长率）

这里的企业市场增加值与经济增加值（economic value added， EVA）有联系。经济t加值是分年计量的，而市场增加值是预期各年经济增加值的现值。

经济增加值二税后经营利润—资本成本×投资资本

=（税后营业利润/投资成本—资本成本） ×投资资本= （投资资本回报率—资本成本） ×投资资本

因此：

市场增加值二经济增加值/（资本成本一增长率）

经济增加值与企业市场增加值之间有直接联系，为企业业绩考核奠定了最为合理的基础，可以使激励报酬计划与增加企业价值保持一致。经济增加值与净现值有内在联系。投资的净现值、投资引起的经济增加值现值、投资引起的企业市场增加值三者是相等的。正因为如此，净现值法成为最合理的投资评价方法。

综上所述，影响企业市场增加值的因素有以下三个：

第一，投资资本回报率。反映企业的盈利能力，由投资活动和运营活动决定。投资资本回报率是公式的分子，提高盈利能力有助于增加市场增加值。

第二，资本成本。通过加权平均资本成本来计量，反映权益投资人和债权人的期望报酬率，由股东和债权人的期望以及资本结构决定。资本成本同时出现在公式的分子（减项）和分母（加项）中，资本成本增加会减少市场增加值。

第三，增长率。用预期增长率计量，由外部环境和企业的竞争能力决定。增长率是分母的减项，提高增长率对市场增加值的影响，要看分子是正值还是负值。当公式分子的“投资资本回报率—资本成本”为正值时，提高增长率使市场增加值变大；当“投资资本回报率—资本成本”为负值时，提高增长率使市场增加值变小（即市场价值减损更多）。增长率的高低虽然不能决定企业是否创造价值，但却可以决定企业是否需要筹资，这是制定财务战略的重要依据。

③销售增长率、筹资需求与价值创造。在资产的周转率、销售净利率、资本结构、股利支付率不变并且不增发和回购股份的情况，出现现金短缺、现金剩余和现金平衡现象时，销售增长率、筹资需求与价值创造三者关系如下：

第一，现金短缺。销售增长率超过可持续增长率时企业会出现现金短缺。我们将这种增长状态定义为高速增长。这里的“现金短缺”是指在当期的经营效率和财务政策下产生的现金不足以支持销售增长，需通过提高经营效率、改变财务政策或增发股份来平衡现金流动。从财务的战略目标考虑，必须区分两种现金短缺：一种是创造价值的现金短缺；另一种是减损价值的现金短缺。对于前者，应当设法筹资以支持高增长，创造更多的市场增加值；对于后者，应当提高可持续增长率以减少价值减损。

第二，现金剩余。销售增长率低于可持续增长率时企业会出现现金剩余。我们将这种增长状态定义为缓慢增长。这里的“现金剩余”是指在当前的经营效率和财务政策下产生的现金，超过了支持销售增长的需要，剩余的现金需要投资于可以创造价值的项目（包括扩大现有业务的规模或开发新的项目），或者还给股东。从财务的战略目标考虑，有两种现金剩余：一种是创造价值的现金剩余，企业应当用这些现金提高股东价值增长率，创造更多的价值；另一种是减损价值的现金剩余，企业应当把钱还给股东，避免更多的价值减损。

第三，现金平衡。销售增长率等于可持续增长率时企业的现金保持平衡。我们将这种增长状态定义为均衡增长。有序的“现金平衡”是指在当前的经营效率和财务政策下产生的现金，与销售增长的需要可以保持平衡。这是一种理论上的状态，现实中的平衡是不存在的。

综上所述，影响价值创造的因素主要有：投资资本回报率；资本成本；增长率；可持续增长率。它们是影响财务战略选择的主要因素，也是管理者为增加企业价值可以控制的主要内容。

（2）价值创造和增长率矩阵。根据以上分析，我们可以通过一个矩阵，把价值创造（投资资本回报率—资本成本）和现金余缺（销售增长率—可持续增长率）联系起来。该矩阵称为财务战略矩阵，可以作为评价和制定战略的分析工具（见图3—5）。

财务战略矩阵假设一个企业有一个或多个业务单位。纵坐标是一个业务单位的投资资本回报率与其资本成本的差额，实际上就是EVA，也就是经济增加值，财务战略矩阵用该指标来评价公司的价值增长状态。如果EVA的值大于零，说明企业的税后净经营利润大于资金成本，该业务单位为股东创造价值；如果EVA的值小于零，说明企业的税后净经营利润不能够弥补其资金成本，该业务单位减损股东价值。

财务矩阵的横坐标用销售增长率减去可持续增长率来表示，用以衡量企业资源耗费的状况。可持续增长率是指不增发新股并保持目前经营效率和财务政策条件下公司销售可以实现的最高增长率。如果销售增长率大于可持续增长率，说明企业销售带来的现金流量不能维持其自身发展，现金短缺；反之，表示企业销售带来的现金流量可以满足自身发展需要，企业有剩余现金。

投资资本回报率—

资本成本（大于零创造价值）

创造价值现金剩余

销售增长率-可持续 增长率（小于零，现金剩余）

创造价值现金短缺

减损价值现金剩余

减损价值现金短缺

销售增长率-可持续 增长率（大于零，现金短缺

投资资本回报率—资本成本（小于零，减损价值）

图3—5 财务战略矩阵

据此建立的矩阵有四个象限：处于第一象限的业务，属于增值型现金短缺业务；处于第二象限的业务，属于增值型现金剩余业务；处于第三象限的业务，属于减损型现金剩余业务；处于第四象限的业务，属于减损型现金短缺业务。处于不同象限的业务单位（或企业）应当选择不同的财务战略。

①增值型现金短缺的财务战略选择。在第一象限中， EVA大于零，销售增长率大于可持续增长率。该象限业务往往处于业务成长期，一方面该业务能够带来企业价值增值，另一方面其产生的现金流量不足以支持业务增长，会遇到现金短缺的问题。在这种情况下，业务增长越快，现金短缺越是严重。

在实务中，首先应判明这种高速增长是暂时性的还是长期性的。高速增长是供不应求的反映，会引来许多竞争者。高速增长通常是不可持续的，增长率迟早会下降。如果高速增长是暂时的，企业应通过借款来筹集所需资金，等到销售增长率下降后企业会有多余现金归还借款。如果预计这种情况会持续较长时间，不能用短期周转借款来解决，则企业必须采取战略性措施解决资金短缺问题。长期性高速增长的资金问题有两种解决途径：一是提高可持续增长率，使之向销售增长率靠拢；二是增加权益资本，提供增长所需的资金。有关的财务战略选择如图3—6所示。

第一，提高可持续增长率的方法包括提高经营效率和改变财务政策。

A.提高经营效率。提高经营效率是应对现金短缺的首选战略。它不但可以增加现金流入，还可以减少增长所需的资金数额。但是，如果企业的经营业绩已经达到现有经营条件下的极限，一般的降低成本或加快资金周转的措施很难解决其面临的问题。企业需要改变经营战略，采取降低成本、提高价格、降低营运资金、剥离部分资产、改变供货渠道等措施，寻求突破性的改善。

B.改变财务政策。改变财务政策也可以暂时解决现金短缺，如停止支付股利、增加借款的比例等措施。

第二，如果可持续增长率的提高仍不能解决资金短缺问题，就需要设法增加权益资本。不能因为资金短缺就降低增长率，那将不利于创造价值。增加权益资本包括增发股

增值型现金短缺

提高可持续增长率

增加权益资本 提高经营效率

改变财务政策

增发股份 提高税后经营利润率

提高经营资产周转率

停发股利

兼并成熟企业 增加借款

降低成本

降低营运资金 提高价格

剥离资产

改变供货渠道

图3—6 增值型现金短缺的战略选择份和兼并成熟企业两种方法。

A.增发股份。争取新的权益资本投入，配股或增发都可以获得大量的资金流人，但股权资本成本的昂贵使得企业必须增加负债资金来降低资本成本并保持最优资本结构。增发股份的必要前提是所筹资金要有更高的回报率，否则不能增加股东的财富。增发股份的缺点是分散了控制权，而且会稀释每股收益。

B.兼并“现金牛”企业。即兼并那些增长缓慢、有多余现金的企业。

②增值型现金剩余的财务战略选择。在第二象限中，EVA大于零，销售增长率小于可持续增长率。该象限业务往往随着企业发展，获得持续增长的现金净流量。其内外部环境也发生了一系列的变化，新技术不断成熟，新产品逐渐被市场接受，目标市场逐步稳定，获利水平持续增长，为企业带来预期的现金流。这时企业的现金流量足以满足其自身发展需求，即该业务单元能够为企业带来价值增值。本阶段关键的问题是能否利用剩余的现金迅速增长，使增长率接近可持续增长率。有关的战略选择如图3—7所示。

增值型现金剩余 加速增长

分配现金剩余 内部投资

收购相关业务

增加股利支付

回购股份 图3—7 增值型现金剩余的战略选择

第一，由于企业可以创造价值，加速增长可以增加股东财富，因此首选的战略是利用过剩的资金促进业务增长，可以通过内部投资和收购相关业务来实现。

第二，如果加速增长后仍有剩余现金，找不到进一步投资的机会，则企业应把这些资金通过增加股利支付、回购股份等途径返还给股东，使他们可以选择其他价值创造白投资。如果长期占用股东的资本，又不能给予股东相应的回报，不利于企业的长期价值增加。

③减损型现金剩余的财务战略选择。在第三象限中， EVA小于零，销售增长率小于可持续增长率。该象限的业务虽然能够产生足够的现金流量维持自身发展，但是业务的增长反而会降低企业的价值。这是业务处于衰退期的前兆。减损型现金剩余的主要问题是盈利能力差，而不是增长率低，简单的加速增长很可能有害无益。首先应分析盈利能力差的原因，寻找提高投资资本回报率或降低资本成本的途径，使投资资本回报率超过资本成本。减损型现金剩余的财务战略选择如图3—8所示。

减损型现金剩余

提高投资资本回报率

降低资本成本

出售业务单元

提高税后经营利润率

提高经营资产周转率

图3—8减损型现金剩余的战略选择

第一,首选的战略是提高投资资本回报率。应仔细分析经营业绩,寻找提高投资资 本回报率的途径。主要有：提高税后经营利润率，包括扩大规模、提高价格、控制成本等；提高经营资产周转率，降低应收账款和存货等资金占用。

第二，在提高投资资本回报率的同时，审查目前的资本结构政策，如果负债比率不当，可以适度调整，以降低平均资本成本。

第三，如果企业不能提高投资资本回报率或者降低资本成本，无法扭转价值减损的状态，就应当把企业出售。

④减损型现金短缺的财务战略选择。在第四象限中， EVA小于零，销售增长率大于可持续增长率。该象限的业务既不能带来企业价值的增值，又不能支持其自身的发展，并且会由于增长缓慢遇到现金短缺问题。这种业务不能通过扩大销售得到改变。由于且东财富和现金都在被吞食，需要快速解决问题。有关的战略选择如图3—9所示。

减,型现金短缺

彻底重组

出售

图3—9减损型现金短缺的战略选择

第一，彻底重组。如果盈利能力低是本企业的独有问题，应在仔细分析经营业绩、寻找价值减损和不能充分增长的内部原因后，对业务进行彻底重组。这样做的风险是，如果重组失败，股东将蒙受更大损失。

第二，出售。如果盈利能力低是整个行业的衰退引起的，企业无法对抗衰退市场的自然结局，应尽快出售以减少损失。即使是企业独有的问题，由于缺乏核心竞争力，

法扭转价值减损的局面，也需要选择出售。在一个衰退行业中挽救一个没有竞争力的业务，成功的概率不大，往往会成为资金的陷阱。

## 第四节国际化经营战略

前面阐述了公司三个层次战略的具体内容，国际化经营战略是企业在国际市场上对上述三个层次战略的具体应用。同时，国际化经营战略也有其独特性，所以本节专门阐述国际化经营战略。

### 一、企业国际化经营动因

经济学家从各个层面和角度探索和研究企业国际化经营的行为特点及其作用与影响，提出了许多理论和主张。这些理论和主张的研究无非也是沿着两个基本思路：一是国际生产要素的组合；二是企业国际化经营所面临的市场特征（特别是寡头垄断市场特征）。

（一）国际生产要素的最优组合

1．垄断优势理论。

1960年，美国学者海默（Hymer）在其博士论文《国内企业的国际经营：对外直接投资的研究》中首次提出垄断优势理论，后得到其导师金德尔伯格（Kindlerberg）的支持并加以完善，成为最早研究对外直接投资的理论。

海默和金德尔伯格认为，是市场不完全导致了对外直接投资。一般地讲，市场不完全可以表现为四种类型：

（1）产品和生产要素市场不完全；（2）由规模经济导致的市场不完全；（3）由政府干预引起的市场不完全；（4）税赋与关税引起的市场不完全。

跨国企业在不完全竞争下取得了各种垄断优势。这些优势可分为三类：

（1）来自产品市场不完全的优势，如产品差别、商标、销售技术与操纵价格等；

（2）来自生产要素市场不完全的优势，包括专利与工业秘诀、资金获得条件的优惠、管理技能等；

（3）企业拥有的内部规模经济与外部规模经济。

2．区位理论。

1953年，索思阿德（Southard）提出区位理论，用以研究国内资源的区域配置问题。后来，艾萨德（Isard）等用此理论来解释对外直接投资的现象。区位理论认为，市场不完全性不仅存在于一国市场上，同样存在于国际市场上。国际市场的不完全性会导致各国之间的市场差异，即在生产要素价格、市场规模、市场资源供给等方面存在着不同的差异。如果国外市场这些差异为准备投资的一国企业带来了有利的条件，企业就会发生对外直接投资。影响区位优势的主要因素有生产要素、市场定位、贸易壁垒、经营环境等。

3．产品生命周期理论。

1966年，美国哈佛大学教授弗农（Vernon）从技术创新人手，分析国际贸易、对外直接投资与产品生命周期的关系。事实上，弗农的产品生命周期理论是将垄断因素与区位因素结合起来的动态分析。

与本书第二章“产业环境分析”中的“产品生命周期”理论有所不同，弗农的产品生命周期理论从产品的研发和生产角度进行考察，他认为，企业的各种优势最终体现在产品上。随着产品生命周期阶段的变化，企业产品生产的地域也会从一个国家转移到另一个国家，以寻求最佳的区位优势，获得自己的竞争优势。

4．内部化理论。

为了寻求对企业对外投资行为的解释，1976年，英国学者巴克利（Buckley）和卡森（Casson）发掘了科斯（Coase）在1937年对企业的起源和均衡规模提出的内部化理论。内部化理论是从市场不完全与垄断优势理论发展起来的。在巴克利等新创的内部化理论中，市场不完全并非是指规模经济、寡头垄断或关税壁垒等，而是指由于某些市场失效以及某些产品的特殊性质或垄断势力的存在，导致企业市场交易成本增加。内部化理论建立在三个基本假设的基础上：

（1）企业在市场不完全的情况下从事经营的目的是追求利润最大化；

（2）当生产要素特别是中间产品市场不完全时，企业有可能统一管理经营活动，以内部市场代替外部市场；

（3）内部化越过国界时就会产生国际企业。

内部化理论与垄断优势理论的区别在于，内部化并不是给予企业特殊优势的这种财产本身，而是指这种财产的内部化过程给了跨国企业以特有的优势。

5．国际生产折中理论。

国际生产折中理论，又称国际生产综合理论。1976年，英国里丁大学教授邓宁（Dunning）首次提出了综合理论学说。此后，邓宁又多次发表论文，系统阐述“综合主义”理论，并将其动态化，从而形成了至今仍然是对跨国公司和对外直接投资研究影响最大的理论框架。

邓宁的国际生产综合理论可以概括为一个简单的公式：

所有权优势＋内部化优势＋区位优势＝对外直接投资

邓宁指出，企业可以根据自己所具备的不同优势，分别采用不同的国际经营方式。企业对外直接投资，必须同时具备所有权优势、内部化优势与区位优势；该企业如果只拥有所有权优势与内部化优势，只能进行出口贸易；企业如果只有所有权优势，则只能考虑采用技术转移的形式，将技术出让给其他企业；如果企业具有上述三种优势，却只采取技术转移的方法，则会丧失内部化优势与区位优势所能带来的收益。

以上介绍的几位代表人物及其研究成果只是关于跨国企业理论探讨的一小部分，还有不少经济学家从各种角度对跨国企业行为进行了深入研究，使这一理论形成比较完整的框架，并得到不断的补充和发展。

（二）寡占市场（即寡头垄断市场）的反应

对企业跨国经营的行为，一些学者更侧重从企业所面临的市场角度，特别是从跨国公司投资产业大都属于寡占市场特征的角度进行研究。

1．海默论跨国企业的寡头垄断反应行为。

对于发达国家之间的相互交叉直接投资来说，海默认为，必须利用寡占反应行为来加以解释。海默所说的寡占反应行为是指各国寡占企业通过在竞争对手的领土上建立地盘来加强自己在国际竞争中的地位。海默认为对外直接投资只是国内寡占竞争行为在国际范围内的延伸，但基础仍在于各国企业所拥有的技术等垄断优势，各国企业在技术、管理及规模经济方面的相对优势决定了直接投资的流向及多寡，决定了一国是主要的对外直接投资国还是主要的直接投资接受国。

2．尼克博克（Knickerbocker）的“寡占反应理论”。

在寡占反应理论上作出较为系统阐述的是美国学者尼克博克。尼克博克将对外直接投资区分为“进攻性投资”与“防御性投资”。在国外市场建立第一家子公司的寡头公司的投资是进攻性投资，同一行业其他寡头成员追随率先建立的公司也建立子公司，是防御性投资。决定这两类投资的因素是各不相同的，进攻性投资的动因可由弗农的产品生命周期理论解释，而防御性投资则是由寡占反映行业所决定的。决定防御性投资行为的寡占反应，目的在于抵消竞争对手首先采取行动所得到的好处，避免对方的行动给自己带来的风险，保持彼此之间的力量均衡。当国内同一寡占行业的竞争对手率先在某国外市场进行直接投资时，其他寡头企业就会面临严重的风险。为了使风险降低到最低程度，寡头企业的最优战略便是紧随竞争对手，在对方已进入的市场上建立自己的子公司，恢复与竞争对手的竞争均衡。

（三）发展中国家企业国际化经营动因

传统的对外投资理论，用于解释发达国家向发展中国家的垂直投资，或发达国家之间的水平投资行为已日臻完善。近年来，为了寻求发展中国家对外投资的理论依据，国际经济学界创立了一些新的理论学说，最具代表性的是联合国贸易和发展会议（UNCTD）近年来的研究成果。

2006年UNCTAD发表的《世界投资报告》对于发展中经济体和转型期经济体日益成为世界重要的对外投资来源这一趋势进行了调查与研究，提出影响发展中国家跨国公司对外投资决策的四大动机与三大竞争优势。

1．发展中国家跨国公司对外投资的主要动机。

（1）寻求市场。联合国贸易和发展会议与伙伴组织关于发展中国家外商投资企业的调查证实，在其对外投资动机中，最重要的是寻求市场型的外国直接投资。

与市场有关的因素是推动发展中国家跨国公司走出母国或拉动它们进人东道国的强大力量。例如，以印度的跨国公司为例，为信息技术服务等特长产品寻求客户的需要以及国际联系的缺乏，是其国际化的关键驱动因素。中国的跨国公司同拉丁美洲的跨国公司一样，特别关心如何规避贸易壁垒。发展中国家公司为减少这类风险而向其他国家扩展的事例很多。

以寻求市场为主要动机的投资主要形成区域内和发展中国家内部的对外直接投资。

在这种对外直接投资之内，投资形态因跨国公司的活动而存在差异。例如，消费品和服务方面的对外直接投资往往是区域性的和发展中国家之间的流动，电子部件方面的对外直接投资通常是区域集中型的（这是因为提供产品的公司地点）；在信息技术服务方面，投资往往是区域型的，流向发达国家（关键客户所在的地点）；石油和天然气跨国公司的对外直接投资既面向某些发达国家（仍然是最大的能源市场），也面向区域市场。

广义的市场扩展还包括市场多样化的扩张。个案研究证实，对外直接投资确实使得发展中国家企业能够进人新市场并扩大业务。在白色家电和个人计算机等一系列产业中，一些亚洲跨国公司通过对外直接投资成功地扩大市场，成为全球性企业。

（2）寻求效率。发展中国家对外直接投资的第二个重要动机是寻求效率，主要是相对较先进（因而劳动力成本较高）的发展中国家跨国公司进行这种投资。寻求效率的投资又往往是基于两个方面的驱动因素：一是母经济体生产成本上涨，特别是劳动力成本。这是马来西亚、韩国和新加坡等东南亚国家及毛里求斯（该国具有成衣劳动密集型出口产业）跨国公司特别关注的问题。二是发展中国家公司所面临的竞争压力正在推动它们向海外扩展。这些压力包括来自低成本生产商的竞争，特别是来自东亚和东南亚高效率制造商的竞争及国内外经济体中来自国外跨国公司的竞争。

以寻求效率为主要动机的投资一般集中在几个产业（诸如电气和电子产品及成衣和纺织品）。基于这种动机的对外直接投资大多面向发展中国家；面向电气／电子产业的这种投资有很强的区域集中性，而面向成衣业的这种投资则在地域上更为分散。

（3）寻求资源。许多发展中大国，首先是中国和印度，其日新月异的快速增长使它们担忧关键资源和经济扩展的投入将会出现短缺。这类国家的一些跨国公司对外直接投资的战略和政治动机中反映了这点，尤其是在自然资源方面。有些国家的政府鼓励跨国公司设法取得对母国经济至关重要的原材料等投入。例如，中国和印度的跨国公司都在向具有丰富资源的国家投资，特别是石油和天然气方面资源丰富的国家（着眼于取得更多供应，而不是像这个产业寻求市场型对外直接投资那样着眼于客户）。在中国的跨国公司为广泛获取各原材料供应而努力的同时，中国的外交方面也在非洲、中亚、拉丁美洲和加勒比及西亚地区进行着不懈努力。

以上述的寻求市场、寻求效率、寻求资源为主要动机的投资都属于“资产利用战略”。而以下的寻求现成资产型的投资是一种“资产扩展战略”。

（4）寻求现成资产。寻求现成资产型对外投资主要是发展中国跨国公司向发达国家投资。其主要动机是主动获取发达国家企业的品牌、先进技术与管理经验等现成资产。例如，中国企业吉利汽车并购沃尔沃的主要动机是有效弥补品牌短板、提升研发能力、获得关键技术、获取全球经销商网络、赢得一流管理团队和技术人才，进而提升企业的国际竞争力。

2．发展中国家跨国公司对外投资的主要竞争优势。

与发达国家跨国公司对外投资相比，发展中国家跨国公司对外直接投资有三个方面的优势，这些优势主要体现在对发展中国家投资的层面上。

（1）发展中国家跨国公司的对外直接投资对发展中东道国的一大优势是具有更大的创造就业机会的潜力。其主要原因在于，发展中国家跨国公司可能比较倾向于劳动力密集型产业，可能更倾向于使用较简单、较为劳动密集型的技术，特别是在制造业。关于平均每个子公司在发展中东道国创造就业机会情况的经验数据表明，发展中国家跨国公司雇佣的人数多于发达国家跨国公司。而且，外国直接投资对工资的作用一般是正面的，因为跨国公司在总体上支付的工资高于当地雇主，至少就熟练劳动力而言，工资水平高于东道国的本国公司。

（2）发展中国家跨国公司的技术和经营模式一般比较接近于发展中东道国公司所用的技术和模式，这意味着有益联系和技术吸收的可能性较大。

（3）发展中国家跨国公司在进入模式上也往往采取新建投资的方式而不是并购。在发展中东道国的投资尤其如此。就此而言，他们的投资更有可能直接推动提高发展中国家的生产能力。

【案例3.58】

信达公司的国际化经营战略案例内容详见本章【案例3.25】。

本案例中，信达公司国际化经营的动因如下：

（1）寻求市场。“2007年以来，信达自主品牌产品在海外收入同比增长21.3％。其中，信达冰箱在南非占据市场第一的位置，信达冰箱、信达电视在澳洲市场占有率第一，信达品牌产品在美国及欧洲市场呈现两位数高速增长态势，在日本市场也是本土品牌之外市场份额最大的品牌”。

（2）寻求现成资产。“在全球设立了12个研发机构，面向全球引进高端人才”。

### 二、国际市场进入模式

企业进入国外市场的模式一般有出口、股权投资、非股权安排等几种。每一种进入模式都有各自的利与弊。

（一）出口

商品与服务出口贸易是企业国际化经营相对比较简单，也是比较普遍的进入外国市场的方式。企业国际化经营选择出口方式要研究以下问题：

1．目标市场选择。

目标市场选择涉及两个层面：一是目标市场的区域路径；二是在东道国细分市场的目标客户的定位。

（1）目标市场的区域路径。目前存在着两种选择目标市场区域路径的方式。

①传统方式，又称连续方式。一般情况而言，高新技术产品在发达国家出口的国别路径是先到经济技术发展水平相类似的发达国家，然后再到发展中国家；发展中国家则是先到环境类似的发展中国家，最后再逐步走向发达国家。但发展中国家的农产品、矿产品等初级产品和劳动密集型的低端产品主要流向是发达国家。

②新型方式，又称不连续方式。经济全球化背景下，许多产业中的全球分工体系已经形成，全球同步使用新产品。此时不论是发达国家还是发展中国家，该产业中的高新技术产品出口的国别路径都是先到发达国家（特别是美国）以占领世界最大市场，然后再走向发展中国家。

（2）选择目标客户。目标客户选择的基础是市场细分。各国之间的细分市场通常在数量、大小和特点上存在差别。在美国、中国，市场可按地域进行细分，而日本却几乎不存在地域差异。人口众多的国家（如中国和印度）可能会比人口稀少的国家（如加拿大）细分出更多的市场，这是因为人口众多的国家中每个细分市场都对应足够的需求量，使得做市场细分的努力得到回报。通常，不同国家之间细分市场的比例并不相同。对于消费品，人口年龄分布、收入水平和增长以及收入分配的差异都会影响细分市场的规模及其相对重要性。

对于工业机械和原材料，影响细分市场规模和重要性的因素是工资、科技水平、分散性、工业产品的结构等。高科技、高度自动化及非专用型的机器可将北欧、日本和加拿大作为目标市场；而标准化、大批量生产的机器则适用于新兴的工业化国家；老式的标准化机器适用于发展中国家。

2．选择进入战略。

一旦目标细分市场被选定，下一步就是制定最好的战略打入该细分市场。最重要的战略决策是：应该在全球推广标准化的产品，还是针对不同国家的不同需求修改产品和营销组合？

20世纪70年代，不同国家的出口商通常采取三种不同战略中的一种。一般来说，日本厂商倾向于向所有的市场出口同一种标准化产品；美国厂商倾向于采用产品生命周期战略，即先在美国市场上推出一种新产品，然后当其他国家产生相似需求时，再将这种产品出口；而欧洲厂商则对本地市场状况反应更加敏锐，并把每一个市场都作为独立的实体。

一家公司也可能对同一产品同时采取两种策略，它可能在一些国家销售标准产品，而在另一些国家销售改造产品。同样，一家公司可以对一些产品实行标准产品策略，而对另一些产品实施改造型策略。如，某可乐公司对可乐实行标准产品策略，而对其中一种饮料实行改造型策略，在某些国家市场上有很多种不同口味的芬达。

值得一提的是，目标市场选择与进人战略选择不仅适用于出口模式，企业进入国外市场另外两种模式—股权投资和非股权安排，也都面临同样的选择问题，前面的阐述的类型也同样适用于那两种模式。

3．选择分销渠道与出口营销。

连接某国生产者与异国消费者的分销渠道有以下四个十分重要的特征；

（1）一般来说，国际分销渠道比国内分销渠道更复杂，涉及更多的中间环节。一个典型的国内分销渠道为：生产者一批发商一零售商；而国际销售的分销渠道则可能为：生产者—出口代理商—进口代理商一大型批发商一小型批发商一零售商。

（2）国际分销渠道的成本通常比国内分销渠道的成本高。因此，通过国际分销渠道到达消费者手中的产品价格比较高，其中的主要成本来自建立分销机构、进人新的市场及国际分销渠道运作的费用。

（3）出口商有时必须通过与国内市场不同的分销渠道向海外市场进行销售。例如，在国内市场上，它的经营范围或与顾客密切联系的重要性也许要求它建立自己的分销系统，并利用这一系统与最终消费者保持联系。然而在海外市场上，在出口量一定的情况下，这样一个系统可能过于昂贵，因而是不可行的。海外市场上当地公司的营销技巧可能比产品本身更重要。

（4）国际分销渠道通常为公司提供海外市场信息，包括产品在市场上的销售情况及其原因。在这种情况下，公司可选择对分销和销售系统做前向整合，并由本公司人员深入海外市场，或者可选择与国外的分销商发展密切的合作关系，进行充分的信息交流。出口商有许多不同的分销渠道可以选择：经纪人、代理商、制造商的销售代表、出口代理商、批发商、零售商、进口批发商、贸易公司等。这些贸易中介可以从两个方面加以归类和描述。

（1）商品的所有权。代理人代表公司销售商品，收取佣金，但不拥有商品；而分销商则是商品的所有者，他先向出口商购买商品，冠以自己的商标，再进行出售。

（2）对销售渠道的控制方法，分为直接法与间接法。直接法是公司拥有并管理分销渠道，而间接法则是分销渠道独立于公司之外。

商品所有权的两种类型和对销售渠道控制方法的两种类型可以组合出四种基本的组合，分销渠道与出口营销决策要从这四种基本组合中选择出一种（其中每种组合中还包括许多不同的机构）是一项艰巨但重要的任务，这一决策要考虑许多因素，例如，出口商的特点（大小、能力以及资源），海外市场战略，愿意承担的风险，现在和未来的销售范围，合并、市场渗透、控制和信息反馈的重要性以及海外市场与国内市场的差别等。

4．出口市场上的定价。

针对海外市场一般有四种定价策略。

（1）定价偏高，以期获得大于国内市场的收益。这种定价策略考虑到海外市场比国内市场的风险要大一些，而且通常会产生——些隐含成本，而这些成本不会被标准的会计制度确认。按照这种观点，海外市场的价格与收益应该比国内市场要高，否则不应出口。

（2）制定使海外市场与国内市场收益水平接近的价格。这种定价策略认为海外市场与国内市场没有区别。有经验的出口商通常使用这种策略，因为对他们来说，海外市场与国内市场的差别的确很小。也有一些新手和缺乏经验的出口商采用这种策略，他们对海外市场的态度是“只要有订单，我们就发货”。

（3）在短期内定价较低，即使收益偏低甚至亏损也在所不惜。这种策略把海外市场看成有发展前途的市场。这类积极进取的出口商宁愿承受短期的亏损而抢占市场份额，开发出适合海外市场的产品，从而取得规模经济效益。但这种策略容易使公司面临出口市场上当地竞争者的反倾销行动，并为此支付反倾销关税。

（4）只要在抵销变动成本之后还能增加利润，就按能把超过国内市场需求量的产品销售出去的价格定价。这种策略是把海外市场看成解决过剩生产能力的倾销场所，尽管这种方法确实给公司带来了利润，但这种公司不能算作真正的出口市场开拓者。

（二）对外股权投资

对外股权投资涉及对东道国企业的股权参与，与出口方式相比，是一种控制程度更强、参与程度更大的进人方式。股权投资包括对外证券投资与对外直接投资。

1．对外证券投资。

对外证券投资是指个人或机构取得外国证券，但并不控制该企业或参与管理，购买外国股票可能出于若干重要战略因素考虑：

（1）证券投资可能成为直接投资的前奏。一些跨国公司把证券投资当作一种先发制人的行动，其目的是防止被国内或国外对手兼并。

（2）证券投资可以作为企业长期计划的一部分，因为它可能有助于加强技术、许可证和销售协议。

（3）证券投资也是扩大企业在其他国家利益的一种方法，如为了较长时期占有、为了多样化经营，或是为了搜集市场信息去建立一个基地。

但是制造业企业很少会把它的长期计划建立在对外证券投资的基础上。与直接投资相比，这种间接投资有两个基本弱点：一是证券投资虽然涉及所有权问题，但很少或没有涉及管理和控制问题，不能管理企业所持有的资产；二是证券投资很难充分发挥该公司的技术或产品的优势。由于这两个基本弱点，证券投资妨碍了企业把它持有的国外资产充分结合起来使用，而直接投资却能做到这一点。

2．对外直接投资。

与出口和证券投资进人方式不同的是，采用对外直接投资进入模式，企业将管理、技术、营销、资金等资源以自己控制企业的形式转移到目标国家（地区），以便能够在目标市场更充分地发挥竞争优势。同出口方式相比，进行对外直接投资缩短了生产和销售的距离，减少了运输成本；可利用当地廉价的劳动力、原材料、能源等生产要素，降低制造成本；能随时获得当地市场的信息和产品的信息反馈，从而可根据市场的需求来调整生产。此外，对外直接投资也使企业跨越东道国政府的各种贸易和非贸易壁垒，有时直接投资还能享受东道国提供的某种优惠。但是，对外直接投资需要大量的资金、管理和其他资源的投入，这就意味着风险更大，灵活性更差。

对外直接投资方式可以分为全资子公司与合资经营两种形式。

（1）全资子公司（即独资经营）。即由母公司拥有子公司全部股权和经营权，这意味着企业在国外市场上单独控制着一个企业的生产和营销。全资子公司可以使企业拥有百分之百的控制权，全部利润归自己所有。

采用全资子公司的形式进人一国市场主要有两个优点：

①管理者可以完全控制子公司在目标市场上的日常经营活动，并确保有价值的技术、工艺和其他一些无形资产都留在子公司。这种完全控制的方式还可以减少其他竞争者获取公司竞争优势的机会，尤其是在公司以技术作为其竞争优势的情况下，这一点显得特别重要。此外，管理者对子公司的产出和价格也可以保持完全控制，子公司创造的所有利润也必须上交给母公司。

②可以摆脱合资经营各方在利益、目标等方面的冲突问题，从而使国外子公司的经营战略与企业的总体战略融为一体。公司可以从全球战略的角度出发，把每个国别市场视作相互联系的全球市场的一部分。因此，拥有对全资子公司的完全控制权对于追求全球战略的公司管理者来说更具吸引力。

全资子公司也有三个重要的缺陷：

①这种方式可能得耗费大量资金，公司必须在内部集资或在金融市场上融资以获得资金。然而，对于中、小企业来说，要获得足够的资金往往非常困难。一般来说，只有大型企业才有能力建立国际全资子公司。

②由于成立全资子公司需要占用公司的大屋资源，所以公司面临的风险可能会很高。风险来源之一是目标市场上政治或社会方面的不确定性或者是说不稳定性。这类风险严重时可能会使公司的物质财产和个人安危都受到威胁。全资子公司的所有者可能还得承担消费者拒绝购买公司产品所带来的全部风险。当然，只要在进入目标市场之前充分了解目标市场上的消费者，母公司就能降低这种风险。

③由于没有东道国企业的合作与参与，全资子公司难以得到当地的政策与各种经营资源的支持，规避政治风险的能力也明显小于合资经营企业。

（2）合资经营，是指协议共同投资的各方各按一定比例的股份出资，共同组成一家具有法人地位、在经济上独立核算、在业务上独立经营的企业。

如图3—10所示，创建国际合资企业可以达到以下四个目标之一，即加强该企业现有业务、将该企业现有产品投放新市场、开发可以在该公司现有市场上销售的新产品和经营一种新业务。

新市场

经营一种新业务

现有市场

将现有产品打人国外市场—加强现有业务

将国外产品投入国内市场

新产品

现有产品

图3—10形成国际合资企业的动机

①加强现有业务。可以采用多种方式利用国际合资企业加强或保护公司现有业务。其中最重要的形式有：为实现规模经济而形成的合资企业、为使企业获得所需技术与专有技术而形成的合资企业、为降低主要项目的财务风险而形成的合资企业。

②将现有产品打入国外市场。相信本国产品将会在国外市场取得成功的公司面临着选择。出口不可能导致显著的市场渗透，建立全资子公司非常缓慢而且所要求的资源太多，许可证方式不能得到足够的财务回报，而创立国际合资企业并将产品贴上本土制造的标签，通常是最具吸引力的折中方法。

③将国外产品引入国内市场。对于一个采用国际合资企业方式将其产品投入国外市场的公司来说，同时将东道国的产品打入投资国市场往往是一个很具吸引力的动因，也正是这种利益的互补使合资企业的建立成为可能。在全球分工日益深入的当今世界，这种利益互补更加显著。

④一种新业务经营。有些合资公司开发新领域而使一方或双方进入它们鲜有所知的产品和市场。

综上所述，企业采用合资经营这种方式，一方面可以减少国际化经营的资本投入，另一方面有利于弥补跨国经营经验不足的缺陷，有利于吸引和利用东道国合资方的资源（如东道国合资方在当地市场的信誉、融资与销售渠道、同当地银行和政府官员的公私关系以及他们具有的生产、技术、管理和营销技能等）。

然而，创建国际合资经营企业也存在一些问题，其中最主要的问题是，由于合资企业由多方参与投资，因而协调成本可能过大。协调问题又主要表现在以下几个方面：

①合资各方目标的差异。合作各方的目标在合资企业建立之初是一致的，但随着时间的推移，各方在产品定价、盈利分配、出口方向和数量、原料采购和产品设计等诸多方面将出现分歧。这种分歧可能由于合作各方财富的变动而引起。

②合资各方的文化差异。国际合资企业要求具有不同国家文化背景的管理者协同工作。经理们对他们所要接触的文化特征必须很敏感，否则可能导致误解和严重问题。例如，许多西方经理们对日本缓慢的一致通过式的决策方式感到沮丧，同样地，美国个人主义式的决策令日本人吃惊，因为决策如此之快，但实施起来却常常很缓慢。

此外，文化差异不一定仅源于国籍的不同。例如，小企业在与大企业合作时，经常惊讶于后者肯花费数月而不是几天的时间来批准一项新的计划。又如，当以“任务导向型”为主导文化的发达国家跨国公司与以“角色导向型”为主导文化的中国国有企业合作时，在人员的选拔与升迁时是“论功行赏”还是“论资排辈”，就会产生很大的差异。由于合资各方协调成本过高，有关调查显示，发达国家合资经营企业的失败率高达50％以上，而在工业国与发展中国家之间这一比例更高。

（三）非股权形式

现在国际化经营已不再仅仅涉及股权投资和贸易这两个方面，非股权形式日益重要。非股权形式包括合约制造、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约及其他类型的合约关系，跨国公司通过这些关系协调其在全球价值链的活动并影响东道国公司的管理，而并不拥有其股份。

非股权形式往往被看作是对外直接投资与贸易两种方式的中间道路，如图3—11所示。

对外直接投资 非股权形式

贸易

图3—11 对外直接投资与贸易之间的中间道路—非股权形式

企业国际化经营首要的核心竞争力是在全球价值链中协调各项活动的能力。企业可以决定在内部进行这类活动（内部化），也可以委托其他企业进行（外部化）。内部化跨越国界时，就成为对外直接投资；外部化的结果则可能产生对外贸易，也可能选择一条“中间道路”—形成企业间的非股权安排，即通过合同协议来调节东道国企业的运作和行为。这种“调节”可以对商业行为产生实质性影响，如要求东道国公司投资设备、改变流程、采用新的程序、改善劳动条件或使用指定供应商等。

图3—12展示了价值链中非股权形式类型的若干范例。在某些情况下，非股权形式可能比对外直接投资更为适宜。例如，在农业领域，订单农业比大规模土地收购更易于解决负责任投资的问题—尊重本地权利、农民的生计和资源的可持续利用。

企业服务和支持流程

·业务流程外包 技术／知识产权开发

·合约研发、合约设计、指定技术授人采购／内向物流

运作／制造

外向物流／分销

销售、服务

售后和服务 提供、营销

·订单农业

合约制造

·合约物流

·特许经营

·售后服务外包

·采购中心

组装／最终产品

·管理合约

·呼叫中心

·合约制造

·指定技术授出

·许可 （中间产品）

·品牌许可

经营 图3-12

价值链中非股权形式类型的若干范例【案例3.59】

ZT公司在越南的国际化经营战略

ZT公司是国内一家信息与通信解决方案供应商，为通信运营商及专业网络拥有者提供硬件设备、软件、服务和解决方案。2000年公司开始实施国际化经营战略。ZT公司把国际化经营的目标市场首先选定在东南亚发展中国家越南。这是基于ZT公司管理层最简单的考虑：中国与越南都是发展中国家，经济技术发展水平比较接近，对于公司而言，在越南国际化经营难度相对较小。

由于ZT公司的产品科技含量较高，公司在国内的工人中44％是从事研究和开发业务，ZT公司进入越南市场的第一步不是在越南投资建厂，而是成立中通越南代办处，销售ZT公司在中国生产的产品。到2004年，ZT公司开始在越南建立合资企业，生产经营电信终端设备，并对合资企业中的越南技术人员进行定期培训。

ZT公司进入越南市场之前，越南的电信、通信设备供应商主要是欧美国家大企业。这些大企业的市场主要集中于几个大城市，产品价格也比较昂贵，难以满足市场大多数需求。ZT公司采用与其相反的策略。首先是在目标客户的定位上，先做难度较小的县城再做难度较大的城市；其次是针对越南人均GDP较低、市场对产品价格敏感用户较多的特点，公司采取渗透定价策略，形成显著的价格优势，迅速提高了市场占有率。ZT公司以价格优势占领越南市场，逐步成长为越南最大的电信、通信机网络供应商。

本案例中，ZT公司在越南投资采用先出口再合资办厂的方式，是先采用了企业国际化经营相对比较简单的方式，再采用风险较大、灵活性较差的方式。

本案例中，从目标市场的区域路径考察，“ZT公司把国际化经营的目标市场首先选定在东南亚发展中国家越南，这是基于ZT公司管理层最简单的考虑：C国与越南都是发展中国家，经济技术发展水平比较接近，对于公司而言，在越南国际化经营难度相对较小”，这是采用了传统方式（或称连续方式）。

本案例中，ZT公司在越南“采用先做难度较小的县城做难度较大的城市的策略”，体现了在东道国目标客户选择是按地域指标对目标市场进行细分。

本案例中，ZT公司产品在越南“采取渗透定价策略”，这是在短期内定价较低，即使收益偏低甚至亏损也在所不惜的定价策略。这类积极进取的策略宁愿承受短期的亏损而抢占市场份额，开发出适合海外市场的产品，从而取得规模经济效益；但这种策略容易使公司面临出口市场上当地竞争者的反倾销行动，并为此支付反倾销关税。本案例中，ZT公司在越南市场所采用的竞争战略的类型是成本领先战略。因为从市场情况考察，ZT公司实施成本领先战略具备以下条件：

（1）产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户；“N国人均GDP较低、市场对产品价格敏感用户较多”；

（2）购买者不太关注品牌，大多数购买者以同样的方式使用产品；“欧美国家大企业难以满足市场大多数需求”；

（3）价格竞争是市场竞争的主要手段，消费者的转换成本较低。“ZT公司比欧美企业具有显著的价格优势······以数量优势占领市场”。

【案例3.60】

天达公司的国际化经营战略

1999年，以家电产品为主的多元化经营企业天达公司开始了国际化进程。通过市场调查与分析，天达领导层认为，先进入最为严苛的欧美等发达国家的消费市场，能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得市场相关经验和领先技术，尽快提升企业在世界市场的竞争优势。为了成功进驻发达国家市场，天达公司倾注了巨大的财力、人力以及物力来促进其技术与质量水平的提升。短短数年天达公司陆续通过了15个种类、48个国家的国际认证。1999年4月，天达公司在发达国家U国建立生产厂，在随后几年内相继在U国建立销售中心和设计中心；随后天达的产品开始在全球布局：2004年，天达公司首次将电脑销售到发展中国家F国市场；2005年3月，天达投资发展中国家D国工业园，以当地生产当地销售的方式，打开D国市场。2006年5月，天达手机产品销售进入亚洲发展中国家E国市场；2008年4月，天达在亚洲发展中国家B国，以生产外包的方式在该国生产加工天达产品，以获得天达产品在全球的低成本优势。

本案例中，天达公司在目标市场选择上采用的模式是新型方式（或不连续方式）。“天达领导层认为，先进入最为严苛的欧美等发达国家的消费市场，能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得市场相关经验和领先技术，尽快提升企业在世界市场的竞争优势”。

本案例中，企业进入国外市场采用的几种主要模式如下：

（1）天达公司进入国外市场采用出口模式的有：“2004年，天达首次将电脑销售到发展中国家F国市场”；“2006年5月，天达手机产品销售进入亚洲发展中国家E国市场”。

（2）天达公司进入国外市场采用股权投资（或直接投资）模式的有："1999年4月，天达公司在发达国家U国建立生产厂，在随后几年内相继在U国建立销售中心和设计中心”“， ”2005年3月，天达投资发展中国家D闻工业园，以当地生产当地销售的方式，打开D国市场”

（3）天达公司进入国外市场采用非股权形式的有： "2008年4月，天达在亚洲发展中国家B国，以生产外包的方式在旗国生产加工天达产品，以获得天达产品在全球的低成本优势”。

本業例中，从发展中国家企业对外投资的主要动机考察，天达公司的主要动机有：

（1），天达公司“在发达国家U国建立生产厂” “将电脑销售到发展中国家F国市场”“投资发展中国家D国工业园”，主要动机是寻求市场。

（2）天达公司“在亚洲发展中国家B围，以生产外包的方式在该国生产加工天达产品，以获得天达产品在全球的低成本优势”，主要动机是寻求效率。

（3）天达公司进入欧美等发达国家的消费市场，主要动机包括寻求现成资产。“能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得市场相关经验和领先技术，尽快提升企业在世界市场的竞争化势”

### 三、国际化经营的战略类型

企业国际化经营的战略基本上有四种类型，即国际战略、多国本土化战略、全球化战略与跨国战略。这四种战略可以通过“全球协作”的程度和“本土独立性和适应能力”的程度所构成的两维坐标体现出来，如图3—13所示。

全球协作程度

全球化战略

跨国战略

国际战略

多国本土化战略

低

低

本土独立性和适应能力围3—13国际化的战略类型

（一）国际战略

国际战略是指企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场，以创造价值的举措。大部分企业采用国际战略，转移其在母国所开发出的具有竞争优势的产品到海外市场，从而创造价值。在这种情况下，企业多把产品开发的职能留在母国，而在东道国建立制造和营销职能。在大多数的国际化企业中，企业总部一般严格地控制产品与市场战略的决策权。例如，美国PG公司过去在美国以外的主要市场上都有工厂。这些工厂只生产由美国母公司开发出来的差异化产品，而且根据美国开发出来的信息从事市场营销。

企业的特殊竞争力如果在国外市场上拥有竞争优势，而且在该市场上降低成本的压力较小时，企业采取国际化战略是非常合理的。但是，如果当地市场要求能够根据当地的情况提供产品与服务，企业采取这种战略就不合适了。同时，由于企业在国外各个生产基地都有厂房设备，形成重复建设，加大了经营成本，这对企业也是不利的。

（二）多国本土化战略

为了满足所在国的市场需求，企业可以采用多国本土化战略。这种战略与国际战略不同的是它根据不同国家的不同市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务。相同的是，这种战略也是将自己国家所开发出的产品和技能转移到国外市场，而且在重要的国家市场上从事生产经营活动。因此，这种战略的成本结构较高，无法获得经验曲线效益和区位效益。

在当地市场强烈要求根据当地需求提供产品和服务并降低成本时，企业应采取多国本土化战略。但是，由于这种战略生产设施重复建设并且成本结构高，在成本压力大的产业中便不适应。同时，过于本土化，会使得在每一个国家的子公司过于独立，企业最终会指挥不动自己的子公司，不能将自己的产品和服务向这些子公司转移。

【案例3.61】

K公司的本土化战略

美国快餐业K公司在中国实施多国本土化战略。“K公司为中国而改变”成为K公司脍炙人口的广告词。该公司相继在中国北方推出“榨莱肉丝汤” “寒稻香蘑饭”，在上海推出“海鲜蛋花粥” “香菇鸡肉粥”等中式早餐。K公司在中国的目标是成为中国消费者最受欢迎的快餐连锁品牌，虽然主打产品还是以鸡肉为主的食品。但K公司一直致力于研发适合中国人口味的新产品。

（三）全球化战略

全球化战略是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。企业采取这种战略主要是为了实施成本领先战略。与定制化以满足顾客差异化需求不同，实施“全球化战略”的跨国公司是通过提供标准化的产品来促使不同国家的习俗和偏好趋同。

在成本压力大且当地特殊要求小的情况下，企业采取全球化战略是合理的。但是，在要求提供当地特色的产品的市场上，这种战略是不合适的。

【案例3.62】所介绍的美国P公司所实施的战略是典型的全球化战略。

【案例3.62】

美国P公司的全球化战略

P公司以创新闻名于世。P公司辉煌的起点，是从2001年推出的iPod播放器开始的， iPod播放器外观时尚，制造工艺精湛，深受市场欢迎。2007年P公司推出iPhone，销量极佳，一跃成为智能手机市场上利润最高的公司，智能手机市场原有格局瓦解。在过去的10年中， P公司利润率一直处于行业内较高水平，尤其是2004年以来， P公司一直保持着两位数的增长率，平均利润率近32％。同一时期，同样以创新闻名的S公司的利润增长率最高时仅为13％，最低时为负增长，其平均利润率近23％，而N公司的同期平均利润率仅为10％左右。

仅iPhone一个产品，2010年第三季度期间P公司便以单家企业的身份攫取了全球手机行业整体运营利润总额的47％，几乎突破了50％这条敏感的界限。与其惊人的利润相比，P公司手机产品仅3.9％的市场份额显得微不足道。

是什么因素导致了P公司获得如此大的成功？这是很多学者和企业界人士都很关心的问题，当然，P公司成功的因素有很多方面，仅从P公司作为一个跨国公司这个角度，分析其在全球竞争中采取了何种战略，讨论其战略导向的成功之处。

P公司有着世界一流的研发和工业设计能力，它的总部位于加利福尼亚州的库迪提诺，几乎所有P公司的科技和设计都诞生于此，所以其科研集中度很高。P公司充分利用其在国际上领先的技术优势，建立起相当大的优势，又面向全球把产品制造集中在中心地区的几个高效率、最具生产成本优势的工厂，这样就在全球范围内实现规模经济和范围经济，以规范化的流程来获得高质量与低成本的产品，从而获得最低成本和最高的效率。

P公司将其创新的产品在全球范围内销售，以实现其战略目标。虽然在全球销售标准化的产品，必然比较少地考虑不同东道国的需求差别，缺乏对东道国当地需求的敏感反应和灵活性，但是，P公司借助其“全球化战略”所产生的高度创新及优秀的设计能力，促使各国的习俗和偏好趋同。

综上所述，P公司采用的是典型的“全球化战略”，这也是P公司在战略方面的制胜之道。

与多国本土化战略相比较，P公司没有在东道国设立独立子公司，不要求每一个高层管理人员都能同时兼顾研发、设计、生产的各个环节，而是让高层管理者在战略上专注于公司最为擅长的领域。

（四）跨国战略

跨国战略是在全球激烈竞争的情况下，形成以经验为基础的成本效益和区位效益，转移企业的核心竞争力，同时注意当地市场的需要。为了避免外部市场的竞争压力，母公司与子公司、子公司与子公司的关系是双向的，不仅母公司向子公司提供产品与技术，子公司也可以向母公司提供产品与技术。

跨国战略是目前为止被认为是跨国公司的最佳战略选择。这种战略充分考虑到东道国的需求，同时也要保证跨国公司的核心目标和技能的实现。“跨国战略”主要通过三个决策实现资产、资源和能力的结合：哪些资源和能力应集中在母国运营；哪些资源可以在母国国外集中运营；哪些资源应在某区域上分散使用。跨国战略试图兼顾全球效率、国别反应和世界性学习效果这三种战略需要。

但是，在实践中地区适应性和全球化效率需要的平衡点难以确定，最优平衡是主观的和经常变动的。由于有效执行的困难，跨国战略往往被看成是一种理想化而非现实的形式。

【案例3.63】

欧洲A公司的跨国战略

欧洲A公司就是一个力图实现跨国战略的公司范例。1995年，A公司的销售额达到340亿美元，它在世界上140多个国家里雇佣了大约21万人。A公司下属有4个不同的商务部门，36个商务区和1000个公司。分布在世界各地的分支机构，使A公司的实际组织形式成为一个矩阵。商务区经理有权为各自商务区制定全球化的战略，但各国经理对在其地理管辖范围内的利润中心和下属公司保持有效的控制。因此，商务区经理需要各国经理的合作，以在全球范围内合理地运作。当发生冲突时，商务区经理和国家经理可提交公司执行委员会裁决，但一般不鼓励申诉。公司经常强调的是建立在有利于全球化组织基础上的结构流动性和迅速决策。

在A公司看来，跨国战略是理想的，这是因为它在每个专业化地区提供通向世界市场的直接途径。如果没有全球顾客需求的第一手资料，那么由子公司进行开发和产品革新的价值是相当有限的。当越来越多的关键客户已建立了全球的购买标准，A下属公司的各国经理和商业区经理就可以共同努力实现对客户适应能力的最大化。这样，跨国结构既提供了全球化的规模经济，又承认下属公司拥有大量技术和资源，在跨国结构中允许子公司自行开发产品来满足当地的需求。

### 四、新兴市场的企业战略

新兴市场是指一些市场发展潜力巨大的发展中国家。这类国家对世界经济的发展具有较大的推动作用，其进出口贸易在全球贸易中占有越来越重要的地位。全球化竞争中，随着新兴市场国家在世界经济中所占地位的不断提高，这些国家日益成为众多发达国家跨国公司的目标市场。对于新兴市场的消费者来说，众多跨国公司的进入是一个福音，因为他们可以有更多的选择。然而，对于已经习惯于在被保护的市场中占据主导地位的本土企业来说，各方面都更加强大的外国竞争对手的大规模进人无疑形成了巨大的市场压力。在这里我们着重阐述在全球化竞争中，新兴市场中本土企业的战略选择。

（一）按产业特性配置资源

在争夺新兴市场的大战中，强大的跨国公司并非占尽优势。新兴市场上的本土企业都必须关注两个问题：第一，你所在产业面临的全球化压力有多大？第二，你所在公司优势资源的跨国转移能力怎样？了解所在产业竞争优势的基本情况，可以更准确地评估出跨国竞争对手的真正实力；而知道了在什么地方能够最大程度地发挥自己的优势资源，可以帮助企业了解自己面临的商机。

1．认识不同产业面临的不同压力。

在估计全球化压力所产生的影响时，必须认识到各种不同产业面临的压力是不同的。图3—14用一个“2x2”矩阵比较不同产业所面临的全球化与本土化的压力。

在不同的产业中发达国家跨国公司在新兴市场显示的竞争优势是大相径庭的。图3—14左上角所展示的产业，诸如飞机、相机、家用电子产品、计算机等，这些产业中的企业需要在产品开发、资金筹措、市场营销以及分销上投入高额的固定成本，而这部分成本只有通过在多个市场上销售产品才能分摊。此外，这些产业在参与全球竞争时都遵循着同一套规则，消费者对由此产生的标准化产品以及市场营销的诉求方式比较满意。

高

飞机

通信 相机

家用电子产品

航天 计算机

全球化战略 汽车 合成纤维

钢材

服装

多国本土化战略 低

水泥

包装食品 低

高 本土化压力

图3—14 全球化对组织的影响

而图3—14右下角所展示的产业，诸如服装、包装食品等，这些产业正好相反，在这些产业中，企业可以通过满足本国消费者的特殊需求取得成功。企业竞争靠的是与消费者建立良好的关系。由于消费者品位不同，或者由于技术标准不一致，市场偏好也不尽相同。此外，高额的运输成本也会阻碍全球化的进程。在这类产业中，企业仅在本土销售产品仍然可以兴旺发达。

当然，大部分产业处于上述两类极端之间。在这些产业中，国际化销售是可以带来一些规模优势，但适应当地市场偏好也非常重要。本土企业可以在这些产业中了解跨国竞争对手的优势和劣势，从而明确自身在产业中合适的定位。

2．评估企业自身的优势资源。

一旦本土企业对自身所处的产业有所了解，接下来要做的就是评估自身的优势资源。新兴市场中的大部分本土企业拥有一些资源，这些资源使其在本土市场上具有竞争优势。例如，这些企业拥有一个本土的销售网络，跨国竞争对手需要多年才能建立起类似的销售网络；又如，本土企业可能与政府官员有着长期紧密的交往，这对于跨国竞争对手而言是难以企及的；再如，本土企业具有符合当地消费者偏好的特色产品，而跨国竞争对手可能无法低成本生产这些产品等。诸如此类的优势资源，可以成为本土企业成功捍卫本国市场的后盾。

不仅如此，本土企业的某些优势还可能成为向其他市场扩张的利刃。例如，公司可以利用本国廉价的原材料，降低外销产品的价格；又如，公司还可以运用专门技术在周边欠发达国家多、快、好、省地建造工厂开展业务。此外，一些看来非常本土化的资源，例如在一些特殊的或者开展难度大的细分市场的服务经验，可能也适用于一些国外市场。事实上，当这些本土企业密切关注那些与本国有着相似市场状况的国家时，可能会发现可以移植到国外的资源比想象的还要多。这种资源越多，企业在国外获得成功的机会就越大。

全球化压力

（二）本土企业的战略选择

将产业所面临的全球化压力和新兴市场本土企业拥有的优势资源作为两个变量，作出图3—15，可以用来指导公司战略性的思考。

产业的全球化程度

躲闪者”

通过转向新业务或缝隙市场避开竞争“防御者"

利用国内市场的优势防卫

“抗衡者”

通过全球竞争发动进攻

“扩张者” 将企业的经验转移到周边市场

低

适合于本国市场

可以向海外移植新兴市场本土企业优势资源

图3—15 本土企业的战略选择

1. “防御者” （defender）。

如果企业面临的全球化压力较小，而其拥有的优势资源只适合于本国市场，那就需要集中力量保护已有的市场份额不被跨国竞争对手侵占。我们称采取这种战略的企业为“防御者”，其战略定位是利用国内市场的优势防卫，见图3—15左下角。

2， “扩张者” （extender）。

如果企业面临的全球化压力不大，而其自身的优势资源又可以被移植到海外，那么企业就可以将本土市场的成功经验推广到若干国外的市场，我们称采取这种战略的企业为“扩张者”，其战略定位是将企业的经验转移到周边市场，见图3—15右下角。

3. “躲闪者” （dodger）。

如果全球化压力大，企业就会面临更大的挑战。如果企业优势资源只能在本土发挥作用，企业就必须围绕仍有价值的本土资源，对其价值链的某些环节进行重组，以躲避外来竞争对手的冲击，从而保持企业的独立性。这类企业，我们称之为“躲闪者”。其战略定位是通过转向新业务或缝隙市场避开竞争，见图3—15左上角。

4. “抗衡者” （contender）。

如果全球化压力大，而企业优势资源可以转移到其他市场，企业有可能与发达国家跨国公司在全球范围内展开正面竞争。我们称这种情况下的本土企业为“抗衡者”，其战略定位是通过全球竞争发动进攻，见图3—15右上角。

为了对这四种战略有一个更清晰的了解，下面阐述企业应当如何运用这些战略在全新的竞争环境下取得成功。以下的讨论从那些全球化压力较小的产业开始，进而过渡到那些全球化压力较大的产业。

（三） “防御者”的战略：利用本土优势进行防御

面对来势汹汹且实力雄厚的外国竞争对手， “防御者”要做的就是利用本土优势进行防御。具体做法可以考虑：

（1）把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。

（2）频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求。

（3）加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。在面临跨国竞争对手的挑战时应当注意：

（1）不要试图赢得所有顾客。

（2）不要一味模仿跨国竞争对手的战略。

【案例3.64】

上海J化妆品公司定位本土市场的战略

上海J公司是一家在中国最悠久的化妆品生产企业，明智地采取了定位本土市场的战略，更是凭借其对中国消费者特殊喜好的了解，取得了长足的发展。

由于不同文化的标准千差方别，化妆品产业的跨国公司比较难以进入新兴市场，因而该产业的全球化压力较小。尽管如此，和其他类似产业情况一样，由于当今的中国年轻人对西方的一切都非常感兴趣，中国化妆品市场有相当大的一块被国际品牌占据着。上海J公司没有与跨国公司在这部分市场上进行角逐，而是将目光投向了仍旧眷顾传统产品的巨大消费群体。该公司了解到中国消费者大都相信中药，于是围绕这一传统观念开发出价格低廉的大众品牌。

“六神”就是一种由珍珠粉和麝香等六种原料混合而成的传统中药，用来祛痱止痒、清热解毒并医治其他一些夏日疾病。J公司利用人们对传统医学的认识，推出了一种含有“六神”原液在夏季使用花露水，这种产品很快占有了60%的市场份额。随后，公司又将花露水延伸至沐浴液。而进入中国市场的同行业的跨国公司则缺乏对本土消费者偏好的了解，其产品主要吸引那些追求时尚的城市居民。

中国市场开放初期，人们出于好奇或者对于品质的迷信，通常会涌向国际品牌。例如，国际品牌的产品价格相对本土品牌高出许多，但还是在短短几年时间就占领了中国洗发水市场的半壁江山。J公司发现，跨国公司一般是通过品质、管理甚至定价的标准化来实现全球经营的最化化，而所有这些可能影响公司的灵活性，为J公司的“大路货”产品提供了价格竞争的空间。

跨国公司高透明度战略也给J公司帮了忙。在跨国公司向国外市场投放产品之前其产品配方、品牌定位和定价就已经广为人知了。这种透明度为J公司抢先推出自己的品牌提供了时间和信息。例如，当某国际品牌将目光盯向曾一直被J公司忽略的中国男性高消费群体时，J公司迅速推出系列同类产品进行抵御。

J公司集中力量生产体现本国市场偏好的产品，保住了一定的销售量，并为提高产品质量和营销能力赢得了时间，安然度过了中国市场开放初期。

【案例3.65】

墨西哥G公司借助分销网络保住市场份额

墨西哥最大的面包和糖果产品生产企业G公司牢牢依托其强大的分销网络，应对跨国公司的竞争。

多年来，G公司建立了广泛的销售和配送网络，将产品送到遍布各地的人们至今仍然最喜欢光顾的便利店。为此，G公司总共雇用了1.4万名司机，配送范围覆盖全国，每天向35万客户送货多达42万次。

在墨西哥市场刚刚开放时，G公司的经理们曾经考虑过减少送货次数以降低成本。然而，当1991年百事可乐大举进入墨西哥市场，G公司经理们开始深刻思考能够给企业带来竞争优势的资源。G公司的薄利销售非但没有影响公司运作，相反，正是这套送货网络为跨国公司进入这一市场设置了巨大的障碍，从而帮助G公司保住了自己的市场份额，满足了墨西哥消费者对新鲜面包的喜好，同时也符合他们每天就近购物的习惯。G公司向便利店送货量不减反增，但是改用卡车装载多种货物向较小的便利店送货，而不再是采用原来那种一种货送一趟的做法。

G公司的防御战略取得成效，在各主要细分市场都保住了领先的地位。

（四）“扩张者”战略：向海外延伸本土优势

在某种情况下，本土企业可以不仅仅局限于保住现有市场，它们可以通过合理运用可移植的优势资源，并以其在本地市场的成功为平台，向其他市场扩张。慎重并有选择地将海外扩张战略用于企业的核心资源，不仅可以增加企业收入，还能促进规模经济，同时也能获得颇有价值的国际化经营经验。

在向海外延伸本土优势时应当注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方面与本国市场相类似的市场，来最有效地利用自己的资源。例如，移居国外的人就更容易接受产于自己国家的产品。

【案例3.66】

菲律宾K公司将触角伸到身在其他国家的菲律宾人

菲律宾K公司是一家家族快餐食品公司。公司首先挡住了麦当劳对菲律宾国内市场的冲击。他们采用的方法是一方面提升服务和送货质量，另一方面针对菲律宾人的品味开发出具有竞争力的菜单。除了鱼肉面和鱼肉饭以外，K公司还发明了一种用大蒜和酱油调味的汉堡，这让他们夺取了菲律宾75％的汉堡市场和56％的快餐业务。

在与跨国公司交手了几个回合并获取了一些经验后，K公司充满信心地向海外出击了。他们运用自己经过竞争考验的配方，在中国香港、中东和美国加州等菲律宾移民较多的地区开设了几十家餐馆。

【案例3.67】

墨西哥T公司成为世界最大的西班牙语肥皂剧生产商

墨西哥最大的媒体公司T公司通过寻找一些相同文化背景或语言渊源的国家作为目标市场，成为世界最大的西班牙语肥皂刷生产商。

T公司意识到自己的节目有可能在墨西哥以外的西班牙语国家为其带来可观的收入，便将节目的出口市场定位于拉美、西班牙、与墨西哥接壤的美国各州以及佛罗里达。之后，T公司又开办了自己的新闻节目，并与其他公司合作，向全球的西班牙语市场输送节目。

【案例3.68】

印度A公司将其在本国建立起的成本优势带到了其他发展中国家

印度A公司是一家生产涂料的公司。尽管英国和美国的几家跨国公司都已经打入印度涂料市场，A公司仍然控制了国内涂料市场40％的份额。主要原因在于，A公司在开发本土资源方面做足了文章，尤其是发挥了巨大的销售网络优势。

A公司管理人员发现，他们的配方和包装有利于生产出成本极低的涂料，而这种涂料也极受其他发展中国家消费者的青睐。A公司成功地向尼泊尔、斐济等国家出口产品，并进一步在国外建立合资企业。

在这些发展中国家，面对着数千个分散于各地的零售商，目不识丁的消费者以及为了省钱只购买少量涂料、稀释后再用的客户，A公司将自己在本国建立起的成本优势运用得非常自如。相比之下，发达国家跨国公司则将客户群定位于富裕阶层，这些公司派往国外的经理已经习惯于待在空调办公室里，喝着昂贵的瓶装水（每升水的价格比大部分消费者愿意为每升涂料支付的价格还高）。因此，这些跨国公司即使开发出了低档的涂料产品，要在新兴市场上实施成本领先战略还有很长的路要走。而A公司的涂料早已经在客户心目中扎下了根。

（五）“躲闪者”战略：避开跨国公司的冲击

在全球化压力很大的产业中，“躲闪者”不能仅仅指望公司的本土资源，还必须重新考虑自身的商业模式。在这种情况下，如果这些企业的资源仅仅在本土才有价值，企业最好的选择可能是以下几个：

（1）与跨国公司建立合资、合作企业；

（2）将企业出售给跨国公司；

（3）重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争；

（4）根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节；

（5）生产与跨国公司产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。

“躲闪者”战略可能是四种战略中最难付诸实施的一种，因为“躲闪者”必须要对其战略进行大手术，而且必须在跨国公司将其淘汰出局前完成。但是，只要“躲闪者”能够谨慎选择突破口，并专心攻克，还是能够利用本土资源拥有一片立足之地。

【案例3.69】

捷克S汽车公司的重组

1991年后，捷克S汽车公司经营举步维艰。东欧市场开放后，S公司在东欧市场的位置摇摇欲坠。捷克政府将S公司卖给了德国一家著名汽车公司D公司，后者随即对S公司的业务进行了重组，大力投资于新产品和新技术，并将S公司的产品定位为D公司全球产品中的重要品牌。

【案例3.70】

俄罗斯V公司重新定义自己的核心业务

俄罗斯经济市场化后，俄罗斯个人电脑生产商V公司管理人员认识到，如果与发达国家跨国公司正面交锋，无疑是鸡蛋碰石头。然而，他们既没有出售企业，也没有寻求建立合资企业，而是重新定义自己的核心业务，避开了与跨国公司的直接竞争。V公司不再把自己看作是一家个人电脑生产商，而是逐渐把重心向公司的下游业务转移，加强在电脑销售、服务和维修方面的力量。

当跨国公司全力向俄罗斯销售电脑时，V公司凭借其熟悉市场的优势，通过广泛的经销网络深入到俄罗斯市场中，并与几个大零售商签订了专营协议。同时，V公司还在俄罗斯的数十个城市建立了自己的全程服务中心。

V公司的战略很适合俄罗斯刚刚起步的电脑市场。比起西方的消费者，俄罗斯人更青睐知根知底的本土产品。V公司电脑的所有使用说明手册都是俄语的，而且公司还向购买者提供长期保修服务，而其跨国竞争对手则只是向顾客提供延伸服务。V公司的电脑配件大部分为进口产品，组装成本低，但是他们在下游业务的优势使其将俄罗斯20％的市场份额收归囊中，成为市场上的第一品牌。而且V公司的服务中心网络也在密切关注俄罗斯电脑市场的动向，一旦有更新的趋势，它们会马上通知公司采取应变措施，在竞争对手发现这一变化之前及时进行调整。

（六）“抗衡者”战略：在全球范围内对抗

尽管在全球竞争中发达国家跨国公司具备诸多优势，但新兴市场的企业也可以羽翼渐丰，最后成长为跨国公司。这种新兴市场中“抗衡者”的数量正在稳步上升，不少公司已经成长为世界上大名鼎鼎的品牌企业。这些公司成功的原因与那些在全球市场上蓬勃发展的其他企业大同小异，只不过作为“抗衡者”，它们通常不得不权衡各种机会和制约因素。

（1）不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。大部分“抗衡者”来自日用品生产产业，这些产业具有丰富的自然资源和人力资源，可以给企业带来低成本的优势。但是，“抗衡者”不应该仅仅满足于资源优势，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。很多企业会发现自己在产品质量和生产水平上存在明显不足，或者是在服务、运送和包装上存在严重缺陷。这样—·来，它们的成本优势就被其他方面的劣势抵消了。如果在生产力、产品质量和服务水平上断追赶来自发达国家的竞争者，新兴市场的本土企业就可以为在长期竞争中取得成功打下坚实的基础。

（2）找到一个定位明确又易于防守的市场。对于那些可能成为“抗衡者”却又无法获得关键资源的企业来说，找一个定位明确又易于防守的市场缝隙至关重要。一个日益普遍的方法是加入一个发达国家跨国公司主导的战略联盟，联盟中的领导企业掌握着—个地区性或全球性的零件开发商和供应商网络。在一个分布广泛的生产网络中扮演领头羊，需要兼具市场形象、协调能力以及创新的技术。而新兴市场中的企业一般很少同时拥有上述三个条件，这些企业中的大部分需要专注于自己产业价值链中的某些特定环节来打造规模和专门技术。

（3）在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。新兴市场中的企业要想在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口，通常必须进行大范围的重组。许多企业可能会将那些由于全球化而难以为继的业务剥离，将原先内部生产的零部件外包出去，并投资于新产品和新流程，这是“抗衡者”成为一个专业化和全球化生产商的关键。

（4）学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。对于“抗衡者”来说，最大的挑战也许是克服自身技能不足和资本的匮乏。尤其在高科技产业，产品生命周期一般很短，而新兴市场中的企业由于接触不到位于市场前沿的供应商、客户以及竞争者，经常会处于不利地位。再加上新兴市场存在着较大的政治和经济风险， “抗衡者”资本成本要远高于它们的跨国竞争对手。所以，成功的“抗衡者”要学习从发达国家获取资源以克服前述缺陷。

【案例3.71】

印度尼西亚1造纸公司大肆进军出口市场

印度尼西亚1造纸公司凭借其在原木供应上的优势大肆进军出口市场。印度尼西亚适宜的气候环境、低廉的采伐成本以及政府保证的林木来伐特许权，使得1公司的原木供应十分充足。在其核心业务——造纸上， 1公司的生产成本羞不多只有北美和瑞典竟争对手的一半，这无疑为其出口提供了巨大的优势。

1公司的成本优势并不完全源于其地理和资源因素，公司还大力投资于先进的生产设备，以提高生产效率。这对于所有想凭借廉价资源或劳力获利的企业有着重要的借鉴意义。

【案例3.72】 印度S汽车公司加入美園G汽车公司主导的战略联盟

当美国G汽车公司决定将在北美地区销售的汽车散热器盖外包生产时，印度S汽车公司及时抓住了这个走向世界的机会。S公司向G公司购买了一整条生产线并运回印度，一年之后就成为G公司北美分部唯一的散热器盖供应商。除了每年500万只散热器盖销量保证这一明显的好处之外，加入G公司的供应网络还使S公司更容易增强自身能力，并能够学习新的技术标准，了解日益变化的客户需求，还能把在生产联盟中获得的技能直接移植到核心业务中。S公司是第一批获得QS9000标准的印度企业之一， G公司要求其零部件供应商必须获得选一认证。在争取认证过程中学习到技能，对于S公司的核心业务—紧固件生产也十分有益，使得S公司能够将自光投向欧洲和日本市场。与跨国公司的本地供应商不同， S公司的印度工厂有能力向全球的相关厂家供货。

【案例3.73】

匈牙利R汽车公司在全球竞争中业务重组

匈牙利R汽车公司过去不仅生产发动机和车轴等不同零部件，还生产客车、卡车和拖拉机等不同类型的车辆。东欧市场开放后，公司面临着需求的大规模滑坡。然而，随着汽车制造业在全球范围内迅速整合，R公司已经非常接近跨国竞争者标准的车轴业务成为跨国公司整合的主要对象。R公司的业务重组取得了良好的效益，尤其是在美国，R公司获得了重型拖拉机车轴市场25％的巨大市场份额。R公司的车轴销售额超过其总销售额的2／3，而且几乎全部出口到国外。

相比之下，在发动机和整车等更为广阔的市场，R公司的业务仅仅局限于东欧地区，正面临着大型跨国公司的挑战。尽管R公司有着巨大的服务网络，但是它也许承受不了该产业整个价值链中无处不在的巨大的全球化压力。

【案例3.74】

墨西哥C公司的全球竞争战略

墨西哥C公司从原来的一个多种经营的集团转变为专门的水泥生产制造商，进而成为世界上第三大水泥生产商。尽管C公司在国内具有生产成本低的优势，但它仍然必须克服一些主要缺陷。为了降低资本成本，C公司通过在纽约证交所上市进入了国际市场。1992年该公司收购两家西班牙水泥生产厂商，并将融资方式从发行墨西哥比索短期债券变为发行西班牙比塞塔长期债券。此外，海外并购在很大程度上降低了该公司对墨西哥水泥市场的依赖。

C公司还雄心勃勃地力图跻身于技术最前沿，而这正是非常重视物流的水泥产业取得成功的关键因素。公司管理层就系统开发与国际知名信息技术开发商展开密切合作，并在员工培训上加大投入，以支持公司在物流、质量和服务等方面的重点建设。通过努力，C公司已经成为世界上成本最低的水泥生产商之一，同时，公司还将自己在提高效率方面学到的经验运用到收购的企业之中。

【案例3.75】

新兴市场企业战略综合案例——光祖公司国际化经营所采用的主要战略案例内容详见附录“综合案例及参考分析”【综合案例7】。

本案例中，依据“新兴市场的企业战略”相关理论，简要分析光祖公司在与发达国家跨国公司竞争中所采用的几种主要战略如下：

（1）“躲闪者”战略：避开跨国公司的冲击。对于光祖集团而言，实施这一战略的主要做法是：

①根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节；

②生产与跨国公司产品互补的产品。“通过这一事件，李耀国意识到，作为一个新兴市场国家实力相对弱小的企业，急于扩大市场份额会让发达国家实力强大的企业产生危机感，因而会遭遇发达国家企业致命的挤压。因此，光祖集团想在世界汽车产业市场寻求一席之地，必须学会当好“配角＇。光祖集团不做大而全的公司，而是专注于汽车玻璃的高科技产品，当好汽车集团的“配角””。

（2） “扩张者”战略：向海外延伸本土优势。“随着国内汽车产业的迅猛增长，光祖玻璃逐渐被全球知名品牌汽车企业认同，光祖公司产品需求日益增大。公司在国内十几个地区建立了现代化的生产基地。随后，作为全球化程度很高的产业—汽车制造的零部件供应商，光祖玻璃开启了进军国际市场的航程”

（3） “抗衡者”战略：在全球范围内对抗。新兴市场的企业也可以羽翼渐半，最后成长为跨国公司。对于光祖集团而言，实施这一战略的主要做法是：

①不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。“对比世界先进水平， C国玻璃产业快速发展的过程中，长期积累的矛盾和问题日益凸显，产品结构不尽合理、低端产品产能过剩，高端市场的汽车玻璃技术严重短缺。更为严峻的是，国外跨国公司在汽车玻璃的新材料及应用技术上不断推陈出新…………祖集团认识到，在全球汽车玻璃市场激烈的竞争中， C国企业要想寻求新的发展，必须大力推行 高附加值功能化汽车玻璃的智能工厂，建设，研发汽车玻璃斯材料、新产品，突破材料、工艺、装备、检测试验等关键技术，带动上游材料、软件集成、装备各产业链技术升级。就整车而言，除提升安全性和舒适性之外，对汽车玻璃节能环保、智能驾驶、功能集成方面提出更高要求"。

②找到一个定位明确又易于防守的市场。“光祖集团想在世界汽车产业市场寻求一席之地，必须学会当好"配角。光祖集团不做大而全的公司，而是专注于汽车玻璃的高科技产品，当好汽车集团的“配角”” “汽车玻璃业务只是汽车制造集团多元业务的一块，因而被边练化。由于光祖公司始终专注于做汽车玻璃，打造核心竞争力，逐步赢得更多汽车厂商的信赖"。

③在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。“国际同行因为原有的大批量生严模式和个性化，与小批量的消费需求相悖，导致成本高涨”、“在工业4.0方兴未艾之际，光祖公司敏锐地把握机遇，乘势而上，从“制造，迈向”智造'。通过自动化和信息化不断融合，搭建数字化的链接通道，打通市场调研、研发、生产、管控、供给、销售等各个环节，实现定制化产品以销定产、自动化制造、智能化运营”、“如今，光祖公司结合信息技术和自动化的生产工厂，已经走在全球同行业前列。'多品种、小批量'的柔性生产方式，不仅有效保证了品质和效率，而且降低了生产成本”。

④学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。“届时，光祖公司在全球已拥有四大设计中心。以此为依托构建全球制造基地，光祖公司将实现全球客户需求与供应的即时对接、互联互通，进一步做大做强。稳打稳扎的全球化布局，支撑光祖公司获得在全球的资源优势和规模经济优势，攀登更高的起点”。

【案例3.76】

新兴市场企业战略综合案例—万欣公司在U国实施“抗衡者”战略例内容详见附录“综合案例及参考分析” 【综合案例5】

本案例中，依据新兴市场的企业战略，万欣U国公司协同集团总部在U国实施“抗衡者”战略的具体表现如下：

（1）不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。“公司向客户提供自己擅长的低价供货方案，客户却根本不买账”； “万欣U国公司将瞄准U国主流社会”的本地化改造作为首要任务”。

（2）找到一个定位明确又易于防守的市场。“这一系列本地化举措让万欣U国公司弱化了中国企业的形象，满足了U国市场对一家普通汽车零部件企业的基本期望”；“2003年万欣U国公司正式成为了主机厂的一级供应商”。

（3）在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。“金融危机中万欣U国公司找到了进一步发展的突破口，万欣U国公司意识到金融危机前公司要尽可能地适应和服从外部环境的要求；危机后公司则应当发挥自身优势，朝更有利的方向施加影响”。

（4）学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。"1999年万欣U国公司收购了L公司，这笔收购使它取代L成为世界上拥有最多万向节专利的公司。2000年万欣U国公司收购了T公司，从而成为U国最大的汽车轮穀加工装配基地和供应商。2001年万欣U国公司又收购了U国零售商A公司，获得了A公司汽车制动器技术与品牌、U国连锁维修店和来购集团等渠道”， “方欣U国公司在2003年收购了K公司，该公司是翼形万向节传动轴的发明者和全球最大的一级供应商； 2005年万欣U国公司收购了U国F汽车公司的一级供应商S公司和轴承企业G公司”； “万欣收购AB公司不仅获得了世界顶尖的电池技术，与全球主流客户建立了业务联系，在新能源电池领域也更具号召力”； “万欣U国公司对FS电动汽车公司的收购，标志着万欣公司全面进入新能源整车制造产业”， "2015年11月， ES宣布与D国BM公司达成重要合作伙伴关系，万欣U国公司认为这一合作不仅是技术和资本捆在一起，而且是名誉与品牌捆在了一起”。

# 第四章战略实施

## 第一节 公司战略与组织结构

组织结构是波特价值链理论中公司重要的支持活动，组织结构的调整与完善是战略实施的重要环节。本节首先阐述企业组织结构的构成要素，进而阐述纵向分工与横向分工结构，分析不同结构对战略的影响，最后阐述组织结构与战略的关系。

### 一、组织结构的构成要素

组织结构是组织为实现共同目标而进行的各种分工和协调的系统。它可以平衡企业组织内专业化与整合两个方面的要求，运用集权和分权的手段对企业生产经营活动进行组织和控制。不同产业、不同生产规模的企业结构是不同的。因此，组织结构的基本构成要素是分工与整合。

1·分工。

分工是指企业为创造价值而对其人员和资源的分配方式。一般来讲，企业组织内部不同职能或事业部的数目越多越专业化，企业的分工程度就越高。

企业在组织分工上有两个方面：

（1）纵向分工。企业高层管理人员必须在如何分配组织的决策权上作出选择，以便很好地控制企业创造价值的活动。这种选择就是纵向分工的选择。例如，企业高层管理人员必须决定对事业部的管理人员授予多少权责。

（2）横向分工。企业高层管理人员必须在如何分配人员、职能部门以及事业部方面作出选择，以便增加企业创造价值的能力。这种选择是横向分工选择。例如，企业高层管理应该是设立销售部门与广告等促销部门，还是将两个部门合并为一个整体。

2，整合。

整合是指企业为实现预期的目标而用来协调人员与职能的手段。为了实现企业目标，企业必须建立组织结构，协调不同职能与事业部的生产经营活动，以便有效地执行企业的战略。例如，为了开发新产品，企业可以建立跨职能的团队，使不同部门、不同职能的员工一起工作。这就是一般意义上的整合。

总之，分工是将企业转化成不同职能及事业部的手段，而整合是要将不同的部门结合起来。

【案例4.1】

J市图书馆不断完善总分馆服务体系案例内容见第一章“战略与战略管理”【案例1.3】。

本案例中，依据组织结构的基本构成要素，简要分析J市图书馆是如何不断完善其总分馆服务体系的。

组织结构的基本构成要素是分工与整合。

分工包括纵向分工与横向分工。纵向分工指企业高层管理人员在如何分配组织的决策权上作出选择；横向分工指企业高层管理人员在如何分配人员、职能部门以及事业部方面作出选择。J市图书馆总分馆服务体系的分工体现在：“对于总馆、乡镇分馆、礼堂书屋、流通点等各个节点，在建设标准、业务规范和管理规范上都有明确的规定”。

整合是指企业为实现预期的目标而用来协调人员与职能的手段。J市图书馆总分馆服务体系的整合体现在：“J市图书馆通过网络，把市、区、镇、村各个级别的图书馆统一管理起来，实现了资源的统一流通、统一检索、通借通还”；“J市图书馆借助信息技术，将标准化、规范化的管理活动由市一级层层推广到基层，“一竿子插到底＇”。

### 二、纵横向分工结构

（一）纵向分工结构

1．纵向分工结构的基本类型。

纵向分工是指企业高层管理人员为了有效地贯彻执行企业的战略，选择适当的管理层次和正确的控制幅度，并说明连接企业各层管理人员、工作以及各项职能的关系。

纵向分工基本有两种形式：一是高长型组织结构；二是扁平型组织结构（见图4—1）。

2

3 4 5 9 7

2 8

3 高长型组织结构

扁平型组织结构 （8个层级）

（3个层级） 图4-1

高长型与扁平型组织结构

（1）高长型组织结构。高长型组织结构是指具有一定规模的企业的内部有很多管理层次。在每个层次上，管理人员的控制幅度较窄。这种结构有利于企业内部的控制，但对市场变化的反应较慢。从实际管理来看，拥有3000名员工的企业平均的管理层次一般为7个层次。如果某公司有8个管理层次，则为高长型结构。

（2）扁平型组织结构。扁平型组织结构是指具有一定规模的企业的内部管理层次较少。在每个层次上，管理人员的控制幅度较宽。这种结构可以及时地反映市场的变化，并作出相应的反应，但容易造成管理的失控。

企业应根据自己的战略以及战略所需要的职能来选择组织的管理层次。例如，企业为了更及时地满足市场的需求，追求产品的质量与服务，通常采用扁平型组织结构。相关研究表明，在拥有1 000名员工的公司里，一般有4个管理层次，即总经理、部门经理、一线的管理人员以及基层的员工。而在有3000名员工的公司里，管理层次增加到8个。当员工超过3000人，甚至超过10 000人时，管理层次很少增加，一般不超过9个或10个。这说明当企业达到一定规模时，企业便会使组织的管理层次保持在一定的数目上，尽可能地使组织结构扁平化。企业的管理层次过多，企业的战略难以实施，而且管理费用会大幅度的增加。

2，纵向分工结构组织内部的管理问题。

（1）集权与分权。在企业组织中，集权与分权各有不同的适用条件，应根据企业的具体情况而定。

集权是指企业的高层管理人员拥有最重要的决策权力。在战略管理中，集权可以使企业高层管理人员比较容易地控制与协调企业的生产经营活动，以达到企业预期的目标。集权型企业一般拥有多级管理层，并将决策权分配给顶部管理层；其管理幅度比较窄，从而呈现出层级式结构。较为典型的集权型企业包括多个专门小组，如营销、销售、工程、产品、研发、人事和行政小组。产品线数量有限且关系较为密切的企业更适于来用集权型结构，而专业化就意味着收益和节约。然而，当企业产品线数量过多或者专业化并非企业的重要资产时，集权型结构的效果就略为逊色了。

集权型决策的优点：

①易于协调各职能间的决策；

②易于对上下沟通的形式进行规范（比如利用管理账户）；

③能与企业的目标达成一致；

④危急情况下能够作出快速决策

⑤有助于实现规模经济；

⑥这种结构比较适用于由外部机构（比如专业的非营利性企业）实施密切监控的企业，因为所有的决策都能得以协调。

集权型决策的缺点：

①高级管理层可能不会重视个别部门的不同要求；

②由于决策时需要通过集权职能的所有层级向上汇报，因此决策时间过长；

③对级别较低的管理者而言，其职业发展有限。

分权型结构一般包含更少的管理层次，并将决策权分配到较低的层级，从而具有较宽的管理幅度并呈现出扁平型结构。

近年来，组织结构的设计多倾向于分权和员工授权程度更大的结构，而不太采用独裁型结构和集权型结构。这种转变的基础理念是：企业应当将权力分配给各个决策层级来授权和激励员工，这样企业能对其所在市场作出更快反应。

分权型结构减少了信息沟通的障碍，提高了企业反应能力，能够为决策提供更多的信息并对员T产生激励效应。在分权型业务单元中，将活动按照业务线和产品线进行分类，可以避免在多元化经营中使用职能型结构导致的复杂性，因此分权型结构中的基础构建模块是单一业务企业。

类似地，近年来分权理论提倡将非关键性活动外包出去。来用这一方法的前提是某些情况下由外包者提供服务可以比企业内部提供服务更好、更有效率。当企业需要实施战略控制来培养战略能力并实现竞争优势时，采用外包的方式能够使企业将其资源和精力集中在关键的价值链活动上。这一过程会减少公司内部管理层次，并使组织结构扁平化。但批评的观点认为外包过量会使企业成为皮包企业，从而受到外部供应商的支配，并丧失主宰自身市场地位的技术和能力。

值得注意的是，公司采用集权型组织还是分权型组织并不是简单依据其来取的组织结构的类型（如是事业部结构还是职能部结构），企业采用以产品为基础的事业部结构而由公司总经理进行所有决策，这样的情况也是屡见不鲜的。比较重要的一点是，企业不仅应选择适当的结构还应对各个级别的权力作出适当的分配。此外，决策度与责任的大小也与企业的文化密切相关。比如，分权型企业要想成功，其员工必须在实际中承担责任，仅仅要求他们承担责任是远远不够的，管理这种文化的变化是一个企业成功的关键要素。

（2）中层管理人员人数。企业在选择组织层次和指挥链时；要根据自己的实际情况。选择高长型结构时，要注意这种结构需要较多的中层管理人员，会增加行政管理费用。企业为了降低成本，使其结构效率化，应尽量减少管理层次。

（3）信息传递。企业内部信息传递是企业组织管理中的一个重要环节。企业内部管理层次越多，信息在传递的过程中就会发生不同程度的扭曲，不可能完整地到达信息传递的目的地。这样，也会增加管理的费用。因此，企业在选择高长型的结构时，应比较慎重。

（4）协调与激励。企业的管理层次过多时，会妨碍内部员工与职能部门间的沟通增加管理费用。指挥链越长，沟通越困难，会使管理没有弹性。特别是，在新技术的企业里，如果采用高长型结构模式，企业通常会遇到各种障碍，不能有效地完成企业的目标。在这种情况下，企业应当采用扁平化结构。

在激励方面，高长型组织中的管理人员在行使权力时，往往会受到各种限制。结果企业的管理人员容易产生推诿现象，不愿意承担责任，高层管理人员就需要花费大量的时间从事协调工作。而在扁平型结构中，一般管理人员拥有较大的职权，并可对自己的职责负责，效益也可以清楚地显现，并有较好的报酬。因此，扁平型结构比高长型结构更能调动管理人员的积极性。

（二）横向分工结构

1，横向分工结构的基本类型。

从横向分工结构考察，企业组织结构有8种基本类型：创业型组织结构、职能制组织结构、事业部制组织结构、M型企业组织结构（多部门结构）、战略业务单位组织结构（SBU）、矩阵制组织结构、H型结构（控股企业/控股集团组织结构）和国际化经营企业的组织结构。

（1）创业型组织结构。创业型组织结构是多数小型企业的标准组织结构模式。采用这种结构时，企业的所有者或管理者对若干下属实施直接控制，并由其下属执行一系列工作任务。企业的战略计划（若有）由中心人员完成，该中心人员还负责所有重要的经营决策。这一结构类型的弹性较小并缺乏专业分工，其成功主要依赖于该中心人员的个人能力。

这种简单结构通常应用于小型企业。从一定意义上说，简单结构几乎等同于缺乏结构，至少是缺少正式意义上的组织结构。在这种结构中，几乎没有工作描述，并且每个人都参与正在进行的任务。然而，随着企业的发展，所有管理职能都由一个人承担就变得相当困难，因此为了促进企业的发展，应将该结构朝着职能制组织结构进行调整。

例如，一家书店在某地区内拥有数家分店，由创办人一人负责管理。每家分店的数名店员都由他亲自聘用，帮忙打理日常店务。这属于简单的创业型组织结构。最近，创办人得到一名投资者的赏识，投入资金，利用创办人的品牌在全国开设80多家连锁书店。随着企业规模的扩大，更多复杂的流水线和一体化机制，使该连锁书店实现从简单结构到职能制/事业部制组织结构的转变。

（2）职能制组织结构。职能制组织结构被大多数人认为是组织结构的典型模式。这一模式表明结构向规范化和专门化又迈进了一步。

随着企业经营规模和范围的不断扩张，企业需要将职权和责任分派给专门单元的管理者。这样，中心人物——首席执行官的职责就变得更加细化，这反映了协调职能单元的需要，并更多地关注环境问题和战略问题。这是一个适用于单一业务企业的职能型结构。

如图4—2所示，不同的部门有不同的业务职能：营销部负责产品的营销和推广；产品部负责生产销售给客户的所有产品；财务部负责记录所有交易并控制所有与经费和则务相关的活动。理论上，各部门之间相互独立，但是在实务上部门之间通常有一定的相互作用和影响。

总经理

生产主管

营销主管

财务主管

人事主管

图4—2职能制组织结构

职能制组织结构的优点:

第一，能够通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济。比如，所有的销售和营销工作都通过销售和营销部门来执行。

第二，有利于培养职能专家。

第三，由于任务为常规和重复性任务，因而工作效率得到提高。

第四，董事会便于监控各个部门。

职能制组织结构的缺点：

第一，由于对战略重要性的流程进行了过度细分，在协调不同职能时可能出现问题。

第二，难以确定各项产品产生的盈亏。

第三，导致职能间发生冲突、各自为政，而不是出于企业整体利益进行相互合作。

第四，等级层次以及集权化的决策制定机制会放慢反应速度。

以下的例子说明一家玩具生产商所采用的职能制组织结构可能面临的挑战。玩具生产商的组织结构如图4—3所示。

总经理 财务主管

生产主管

营销主管 总会计科长

生产经理 生产经理 销售经理

销售经理 图4—3 玩具生产商的组织结构

总会计科长正在准备和整理来年不同部门的预算资料。生产经理不愿意提供预算数字，因为他们认为只应直接报告给生产主管。这个案例中的问题在于职能制组织结构很容易会使员工狭隘地理解各自的职能，各自为政。而事实上，生产经理的职能应当包括预算信息的提供。该问题的解决办法在于财务主管（以及总经理，若必要）应先确保生产主管解释整个企业预算信息，然后再向各部门的主管寻求支持。

（3）事业部制组织结构。当企业逐步发展至有多个产品线之后，或者由于消费者市场迅速扩张，企业必须进行跨地区经营时，企业的协调活动就变得比较困难。在这一阶段，事业部制组织结构就应运而生。事业部制结构按照产品、服务、市场或地区定义出不同的事业部。将企业人员划分为不同的事业部被称为事业部制。由于总经理的时间和精力都被过度挤占，对分权化和半自治的需求就被放大了。企业总部负责计划、协调和安排资源。事业部则承担运营和职能责任。随着复杂性的增加，通过多元化，事业部自身的战略规划责任会有所增加。在某些情况下，采用区域事业部结构比较适当；而在其他情况下，采用产品事业部结构效果更好。

事业部制结构强化了这一点，即制定战略并不仅仅是高层管理者和领导者的任务。企业层、业务层和职能层的管理者都应在其各自的层级参与战略制定流程。

如前所述，在事业部制组织结构内可按产品、服务、市场或地区为依据进行细分。

①区域事业部制结构。当企业在不同的地理区域开展业务时，区域式结构就是一种较为适当的结构，它按照特定的地理位置来对企业的活动和人员进行分类。这种结构可用于本地区域（可将城市划分成销售区域）或国家区域（见图4—4）。例如，可按照北美区域、东南亚区域以及中东区域等进行划分。北美区域负责该地区的所有活动、所有产品以及所有客户。

董事会

A区域董事

B区域董事

C区域董事 产品服务部

人事部 财务部

营销部 图4—4 区域事业部制结构

区域事业部制结构的优点：

第一，在企业与其客户的联系上，区域事业部制能实现更好更快的地区决策。

第二，与一切皆由总部来运作相比，建立地区工厂或办事会削减成本费用。比如，可以削减差旅和交通费用。

第三，有利于海外经营企业应对各种环境变化。区域事业部制结构的缺点：

第一，管理成本的重复。比如，一个国家企业被划分为10个区域，则每个区域办事处都需要一个财务部门。

第二，难以处理跨区域的大客户的事务。

②产品／品牌事业部制结构。产品型事业部制结构适用于具有若干生产线的企业。产品事业部结构是以企业产品的种类为基础设立若干产品部，而不是以职能或以区域为基础进行划分（见图4—5）。该结构可以将总体业务划分为若干战略业务单位。如果将某项工作按产品线划分，则单一的战略业务单位就负责与该特定产品相关的所有方面：产品开发、产品生产、产品营销等。

总经理 事业部经理

事业部经理

事业部经理 产品组A

产品组B

产品组C

品牌A

品牌B

品牌C 产品服务部

人事部 财务部

营销部 图4—5 产品／品牌事业部制结构

产品事业部结构的优点：

第一，生产与销售不同产品的不同职能活动和工作可以通过事业部／产品经理来予以协调和配合。

第二，各个事业部都可以集中精力在其自身的区域。这就是说，由于这种结构更具灵活性，因此更有助于企业实施产品差异化。

第三，易于出售或关闭经营不善的事业部。

产品事业部结构的缺点：

第一，各个事业部会为了争夺有限资源而产生摩擦。

第二，各个事业部之间会存在管理成本的重叠和浪费。

第三，若产品事业部数量较大，则难以协调。

第四，若产品事业部数量较大，事业部的高级管理层会缺乏整体观念。

品牌是设计的名称，用于区别制造商或供应商提供的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务相区别。品牌可以表示同一企业生产的不同产品或（通常）类似产品，以便给客户一种感官差异。

品牌代表了一种独特的市场地位。在进行产品事业部制的同时，实行品牌事业部制也变得很有必要。在保留职能事业部制的基础上，品牌经理还负责进行品牌营销，而这会涉及各个职能。品牌事业部制与产品事业部制具有类似的优缺点。具体来说，会增加管理成本和管理结构的复杂性；处理不同的品牌部门与单一的生产部门之间的关系会变得尤为困难。

③客户细分或市场细分事业部制结构。客户事业部制结构通常与销售部门和销售工作相关，批销企业或分包企业也可能来用这种结构，在这些企业中由管理者负责联系主要客户。另一种方式是，将不同类型的市场按照客户进行划分，比如企业客户、零售客户或个人客户等。

图4—6是某银行集团按市场细分事业部制来管理的示例。

银行集团总经理

环球消费者集团财务主管

环球公司与投资者银行集团生产主管

环球消费者集团银行集团营销Е管

图4—6某银行集团的市场细分事业部

如图4—6所示，某银行的零售业务基本上是在消费者集团中进行，包括信用卡、险销售等业务，而私人银行被划归至投资管理集团。

（4） M型企业组织结构（多部门结构）。通过产品线的增加，企业会不断扩张；随着企业规模的扩大，上述结构将不再适用。在这一阶段，具有多个产品线的企业应采用M型结构。M型结构将该企业划分成若干事业部，每一个事业部负责一个或多个产品线。

图4—7显示某公司（A公司）的例子。该器具企业的组织结构曾经非常简单，仅拥有三个产品事业部：燃气系列产品、洗衣系列产品以及电子系列产品。但是通过收购B公司（一家空调、冰箱和火炉生产商）和C公司（一家小型家电制造商），企业不断扩张产品线。M型结构包含了若干事业部，而每一个事业部都含有一个或多个产品线。

M型组织结构的优点：

第一，便于企业的持续成长。随着新产品线的创建或收购，这些新产品线可能被整合到现有的事业部中，或者作为新开发的事业部的基础。

第二，由于每一个事业部都有其自身的高层战略管理者，因此首席执行官所在的总部员工的工作量会有所减轻。这样，首席执行官就有更多的时间分析各个事业部的经营情况以及进行资源配置。

总经理

A公司 B公司

C公司 燃气设备

空调

小器具 洗衣用品

冰箱 电器产品

火炉

图4—7 M型组织结构

第三，职权被分派到总部下面的每个事业部，并在每个事业部内部进行再次分派。

第四，能够通过诸如资本回报率等方法对事业部的绩效进行财务评估和比较。

M型组织结构的缺点：

第一，为事业部分配企业的管理成本比较困难并略带主观性。

第二，由于每个事业部都希望取得更多的企业资源，因此经常会在事业部之间滋生功能失调性的竞争和摩擦。

第三，当一个事业部生产另一事业部所需的部件或产品时，确定转移价格也会产生冲突。

转移价格是指一个事业部就其向另一事业部提供的产品或部件收取的价格。销售事业部通常希望收取稍高的转移价格来增加利润，而购买事业部则希望支付稍低的价格来降低成本。

（5）战略业务单位组织结构（SBU）。企业的成长最终需要将相关产品线归类为事业部，然后将这些事业部归类为战略业务单位。战略业务单位组织结构尤其适用于规模较大的多元化经营的企业（见图4—8）。

首席执行官 总裁

总裁

总裁 SBU1

SBU3 SBU2

产品组A

品牌C 品牌B

品牌A 事业部

事业部

事业部 各种产品

各种产品

各种产品 图4-8

战略业务单位组织结构战略业务单位组织结构的优点：

第一，降低了企业总部的控制跨度。采用这种结构后，企业层的管理者只需要控制少数几个战略业务单位而无须控制多个事业部。

第二，由于不同的企业单元都向其上级领导报告其经营情况，因此控制幅度的降低也减轻了总部的信息过度情况。

第三，这种结构使得具有类似使命的产品、市场或技术的事业部之间能够更好地协调。

第四，由于几乎无须在事业部之间分摊成本，因此易于监控每个战略业务单位的绩效（在职能制组织结构下也如此）。

战略业务单位组织结构的缺点：

第一，由于采用这种结构多了一个垂直管理层，因此总部与事业部和产品层的关系变得更疏远。

第二，战略业务单位经理为了取得更多的企业资源会引发竞争和摩擦，而这些竞争会变成功能性失调并会对企业的总体绩效产生不利影响。

（6）矩阵制组织结构。矩阵制组织结构是为了处理非常复杂项目中的控制问题而设计的。这种结构在职能和产品或项目之间起到了联系的作用。这样，员工就拥有了两个直接上级，其中一名上级负责产品或服务，而另一名负责职能活动，如图4—9所示。

董事t—

采购经理

研发经理

财务经理

生产经理

市场营销经理

A项目经理

采购员工

研发员工

财务员工

牛产员1

市场营销员工

B项目经理

采购员

研发员工

财务员1

生产员T．

市场营销员工

C项目经理

采购员工

研发员工

财务员工

生产员工

市场营销员工

图4—9矩阵制组织结构

在上述小组中，开发和生产产品C的员工不仅对产品C的主管负责，还对每个职自的主管负责。矩阵制组织结构的目标就是充分利用企业中专门技术的结合，而普通的分级结构就难以实现这一目标。矩阵制组织结构将个人或单元横向归类为小组，并由小组处理正在进行的战略事务，从而实现这一目标。这一混合制结构在保持职能制结构和M型结构的优点方面作出了尝试。简言之，矩阵结构是一种具有两个或多个命令通道的结构，包含两条预算权力线以及两个绩效和奖励来源。

矩阵制组织结构的优点：

第一，由于项目经理与项目的关系更紧密，因而能更直接地参与到与其产品相关的战略中来，从而激发其成功的动力。

第二，能更加有效地优先考虑关键项目，加强对产品和市场的关注，从而避免职自型结构对产品和市场的关注不足。

第三，与产品主管和职能主管之间的联系更加直接，从而能够作出更有质量的决策。

第四，实现了各个部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融。

第五，双重权力使得企业具有多重定位，这样职能专家就不会只关注自身的业务范围。但是，这种结构也存在缺点：

第一，可能导致权力划分不清晰（比如谁来负责预算），并在职能工作和项目工作之间产生冲突。

第二，双重权力容易使管理者之间产生冲突。如果采用混合型结构，非常重要的一点就是确保上级的权力不相互重叠，并清晰地划分权力范围。下属必须知道其工作的各个方面应对哪个上级负责。

第三，管理层可能难以接受混合型结构，并且管理者可能会觉得另一名管理者将争夺其权力，从而产生危机感。

第四，协调所有的产品和职能会增加时间成本和财务成本，从而导致制定决策的时间过长。

（7） H型结构（控股企业/控股集团组织结构）。当企业不断发展时，可能会实施多元化的战略，业务领域涉及多个方面，甚至上升到全球化竞争层面上，这时企业就会成立控股企业。其下属子企业具有独立的法人资格。控股企业可以是对某家企业进行永久投资的企业，主要负责购买和出售业务。在极端形态下，控股企业实际上就是一家投资企业。或者，控股企业只是拥有各种单独的、无联系的企业的股份，并对这些企业实施较小的控制或不实施控制；还可以是一家自身拥有自主经营的业务单位组合的企业。虽然这些业务单位组合属于母企业的一部分，但是它们都独立经营并可能保留其原本的企业名称。母企业的作用仅限于作出购买或出售这些企业的决策，而很少参与它们的产品或市场战略。

在控股组织结构中，中央企业的员工和服务可能非常有限。控股企业与其他企业类型相区别开来的一个关键特点就是其业务单元的自主性，尤其是业务单元对战略决策的自主性。企业无须负担高额的中央管理费，因为母企业的职员数量很可能非常少；而业务单元能够自负盈亏并从母企业取得较便宜的投资成本，并且在某些国家如果将这些企业看成一个整体，业务单元还能够获得一定的节税收益。控股企业可以将风险分散到多个企业中，但是有时也很容易撤销对个别企业的投资。

（8）国际化经营企业的组织结构。前面阐述了七种企业组织结构的基本类型，国防化经营企业的组织结构也包括在这七种类型之中，只不过是范围扩展至国际市场甚至全球市场。

第三章阐述了企业国际化经营的战略基本上有四种类型，即国际战略、多国本土化战略、全球化战略与跨国战略（见图3—14），而这些战略所依托的组织结构如图4—10所示。

①与“国际战略”相配套的“国际部结构”。

“国际战略”是企业国际化经营早期的战略类型。这时企业发挥全球协作的程度低，产品对东道国市场的需求的适应能力也比较弱，在这种情况下，企业多把产品开发的职能留在母国，而在东道国建立制造和营销职能。其组织结构往往采用国际部结构，如图4—11所示。

高

全球化战略全球产品分部结构

跨国战略跨国结构

低

国际战略国际部结构

国本土化战略全球区域

分部结构

低

本土独立性和适应能力

高

图4—10 国际化经营战略类型及其相对应的组织结构

总经理

职能部门

副总经理国内部

副总经理国内部2

副总经理国际部

职能部门

国外子公司1

国外子公司2

国外子公司3

出口、许可证贸易等

图4—11

国际部结构

在前面所提及的八种基本类型中，国际部也应该是一种事业部制，其事业部的划分可以是按区域划分，也可以是按产品划分，甚至还可能是按区域和产品的混合划分。

②与“多国本土化战略”相配套的“全球区域分部结构”。

多国本土化战略是根据不同国家的不同市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务。采用这种类型的企业往往采用“全球区域分部结构”，如图4—12所示。

总经理

产品经理

总公司职能部门

副总经理北美洲

副总经理南美洲

副总经理欧洲

副总经理亚洲

副总经理大祥洲

地区分部职能机构

F公司

英国

子公司（法国

子公司（德国）

图4—12全球区域分部结构

这里的地区分部可以是事业部，也可以是战略业务单位。东道国长期一直使用“袖珍翻牌”来描述传统的多国本土下属公司。用这个词是因为下属公司就像母公司的小型版本，它为较小的“国内”市场规模较少地生产了同样的产品。下属公司的生产成本通常比母公司高，因为它要以相对小的规模生产各种产品。但在很多情况下，贸易壁垒把国际市场隔离开来，使下属公司仍能盈利地运转。图4—13描述了传统的多国本土下属公司的结构。

母公司的市场

产品

母公司

菜一篇

贸易壁垒

下属公司的市场

相同产品

下属公司

高度自治的利润中心评估标准

图4—13多国本土下属公司的结构

地区分部结构使国家或地区经理有高度的自主权，可以改变本国的产品战略，使它能适应于所在国家或地区的特殊环境。美国的K公司就曾对它的地区分部结构下放了很大的权力。K公司拥有世界上最畅销的15个速食谷类食品品牌中的12个。但是，生产、销售哪个品牌是由地区决定的。这个公司的4个地区经理（欧洲、亚洲、北美、拉美）在营销、生产和原料选择（这些都支持并帮助其建立起世界性品牌）等方面有很大的决策权。

通常，当地情况对消费者需求影响越大，国家或地区经理所获的自主权也应越大。这样做的主要成效是公司获得了本地迅速适应的能力。因此，地区分部结构对追求多国本土化策略的公司最适用。

③与“全球化战略”相配套的“全球性产品分部结构”

全球化战略是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家中集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。采用这种类型的企业往往采用“全球性产品分部结构”，如图4—14所示。

总经理

地区经理

总公司职能部门

副总经理A产品部

副总经理B产品部

副总经理C产品部

副总经理D产品部

图4—14 全球性产品分部结构

这里的产品分部可以是事业部，也可以是战略业务单位。当公司在全球范围内进行资源寻求时，产品经理可以根据各国成本和技术的差异来设置活动。在全球产品分部结构下，一些活动会被分散进行，如零件加工和装配，而其他活动则集中进行，如研制开发活动。为了降低成本，欧美公司通常是把一些劳动密集型的活动转移到那些工资水平低、拥有熟练技术工人的国家和免税地区。

在全球性产品分部结构下，由企业总部确定企业的总目标和经营战略，各产品部根据总部的经营目标和战略分别制订本部的经营计划。下属公司的运营并没有太大自主权，他们成为全球组织的一个组成部分，下属公司生产的产品是提供整个公司使用的某一模型或部件，产品的设计和说明很少由下属公司来决定，因为它的主要目标不是这个下属公司自己的市场。在这些情况下，母公司和下属公司的协调变得非常关键，通常可以通过委派母公司的执行官员去下属公司工作3～5年的办法来实现。因为专门化是全球性公司战略的核心，因此各下属公司应以服从为重，并被作为一个成本中心来评估。“利润中心”的策略不符合这个战略。全球性的下属公司几乎没有战略自主权，也不采取什么自发行动。

在全球性产品分部结构下运作的下属公司在很大程度上被视为供货的来源。工艺和零部件由母公司或其他下属公司提供，输人到这个纵向控制的结构中进一步加工，部件被精制、装配，再输送回母公司或下属公司的兄弟公司。部门经理控制每一输入品的目的地和售价，一旦最后的装配完成，通常来说，由母公司管理整个国际市场的营销，而下属公司可能会雇用自己市场的营销人员，这些营销人员一般对部门营销经理负责。图4—15描述了全球产品结构的下属公司的结构。

全球市场

产品分部 品飞

公司自主权小 下属公司

以产品成本为 下属公司市场

衡量标准

图4—15 全球性产品分部结构的下属公司的结构

④与“跨国战略”相配套的“跨国结构”。

跨国战略是将全球化战略的高效率与多国本土化的适应能力结合起来的战略类型。采用这种战略的企业试图通过发展混合型的结构来同时获得两种结构的优势。跨国结构是从全球性产品—地区混合结构的思路出发（见图4—16），从下属公司的功能与权力角度，对组织结构作进一步优化。

总经理

总公司职能部门 副总经理

副总经理 副总经理

副总经理 A产品部

B产品部 地区甲

地区乙 甲地某家生产B产品的子公司

图4—16 全球性混合结构（产品一地区型）

全球性产品一地区混合结构也是一种矩阵结构，在这种结构中，产品分部和地区分

输人

输出

部都由副总经理负责，企业总部从全球范围来协调各产品分部和地区分部的活动，以取得各种产品的最佳地区合作，管理各子公司的经营活动。公司凭借这种混合结构，能够针对不同产品或劳务的具体特点进行不同程度的集中决策和控制，并尽可能使集中决策和分散决策结合起来。全球性产品—地区混合结构适用于那些产品多样化程度很高、地区分散化程度也很大的跨国公司。尤其是那些销售、计划、财务、人事、研究与开发等职能难以全部下放到产品分部或地区分部，而这些职能又是对各分部以下的子公司之间的协调具有重要意义的企业。

跨国结构试图同时获得地区分部结构和产品分部结构的所有优势。为获得这两种好处，企业活动的配置和协调应是相互关联的。下属公司应对某些业务有领导权，而对其他业务提供支持。决策建立在最大限度增大公司的经营技巧和实力的基础上，而不考虑业务的地点及下属公司所处的国家。为了有效和高效地运作，公司总部与分支机构之间、分支机构相互之间的联系要适应迅速的变化，因此，一个具有跨国结构的公司本质上是一个运作网络，其多个总部分布在不同国家。下属公司对本地产品有绝对的控制权，对某些全球化产品提供支持，并且控制其他部分全球化产品。下属公司角色随时间变化，相互了解和资源共享显得更重要了。为了有效地运作，跨国结构强调广泛的横向联系、有效的交流和极度的灵活性，使得不仅公司总部，而且周边的下属公司都能增强对竞争的反应能力。

跨国结构的目的是力求同时最大限度地提高效率、地区适应能力和组织学习能力。下属公司仍可生产一种至两种提供给世界市场的产品，但它们不但要起到国内工厂的作用，还要对其他产品承担世界范围的责任。换句话说，下属公司可在某些地区起类似国内产品分部的作用，而在另一些地区承担全球产品的责任，图4—17给出了跨国下属公司结构的这些特征。

国际组织

世界市场

自治／一体化的下属公司

在某些地区为正常盈利下属公司市场

下属公司

标准，在其他地区为成

本中心标准 图4—17 跨国下属公司结构

2．横向分工结构的基本协调机制。

协调机制就是建立在企业的分工与协调之上的制度。企业组织的协调机制基本上有以下六种类型：

（1）相互适应，自行调整。

这是一种自我控制方式。组织成员直接通过非正式的、平等的沟通达到协调，相互之间不存在指挥与被指挥的关系，也没有来自外部的干预（见图4—18A）。这种机制适合于最简单的组织结构。在十分复杂的组织里，由于人员构成复杂，工作事务事先不能全部规范化，因而也采用这种协调机制，使组织成员边工作、边调整，互相适应、互相协调。

产品

产品

（2）直接指挥，直接控制。

这是指组织的所有活动都按照一个人的决策和指令行事（见图4—18B）。这位负责人发布指示，监督工作。形象地讲，这种协调机制如人的大脑一样，同时协调两只手的活动。

（3）工作过程标准化。

这是指组织通过预先制定的工作标准，来协调生产经营活动（见图4—18C）。在生产之前，企业向职工明确工作的内容，或对工作制定出操作规程及其规章制度，然后要。求工作过程中所有活动都要按这些标准进行，以实现协调。例如，企业在制定好自动生产流水线的标准以后，工人在生产过程中便根据这个标准，进行生产和检验产品。一旦生产出现问题，管理人员便用这个标准来检查和调整。这样，企业的成员在执行标准的同时，就形成了某种程度的协调。

（4）工作成果标准化。

这是指组织通过预先制定的工作成果标准，实现组织中各种活动的协调（见图4—18D）。这种协调只规定最终目标，不限定达到目标的途径、方法、手段和过程。就像书籍装订一样，出版社只要求印刷厂按照一定的质量标准完成任务，而不限制书的内页和封皮在什么地方印刷。

（5）技艺（知识）标准化。

这是指组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。有些组织内的工作专业性强，工作过程和工作成果均无法标准化。例如，外科大夫在给病人进行手术时，需要麻醉师的配合。在手术前配合方案可能已经制订好，但外科大夫在手术台上所遇到的情况往往难以预料，又没有过多的时间与麻醉师讨论，只有凭借他们各人所掌握的知识及经验各自处理自己的情况。因此，这种协调机制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才，在实际工作中，他们便可以根据自己的知识和技艺，相互配合与协调。这是一种超前的间接协调机制（见图4—18E）。

（6）共同价值观。

这是指组织内全体成员要对组织的战略、目标、宗旨、方针有共同的认识和共同的价值观念，充分地了解组织的处境和自己的工作在全局中的地位和作用，互相信任、彼此团结，具有使命感，组织内的协调和控制达到高度完美的状态。鉴于内部条件和外部环境都是在不断变化的，因而，企业对内要及时调整，发挥创新精神、协同效果和整体优势；对外要灵活适应，快速行动（见图4—18F）。

从上述六种类型的关系来看，企业组织简单时，只需要相互适应、自行调整的协调机制。企业组织扩大后需要某人单独执行控制工作时，便产生了直接指挥、直接控制机制。当工作变为更加复杂时，协调机制便趋向标准化。在工作任务相当复杂时，企业便需要采用成果标准化或技艺标准化。在工作极其复杂、难以标准化时，企业往往又自行转回到互相适应调整这种最简单而又最灵活的协调机制上。不过，这不是一种简单的循环，而是螺旋式上升。实际上，企业不可能在一段时间内只依靠一种协调机制，往往根据不同任务的侧重点不同，混合使用这六种协调机制。

处

A.相互适应， 自行调整

B.直接指挥，直接控制

C.工作过程标准化

О0

D.工作成果标准化

E.技艺（知识）标准化

图4—18 组织基本协调机制

F.共同价值观

【案例4.2】

G公司组织结构类型

案例内容见第一章“战略与战略管理” 【案例1.1】

本案例中，从纵向分工角度考察，G公司的组织结构属于扁平型组织结构，且是分权型。“在全球130个国家拥有30多万名员工”， "G公司完全采用 分权业务部，管理，整个公司一共分为20个事业部。每个事业部各自独立经营，单独核算成本和利润”，分为业务集团、子业券集团、业务部门三个主要层级。即使在业务量激增的时代，C公司并没有增加管理层次，只是增加了管理幅度。

从横向分工角度考察， G公司在20世纪50年代初到60年代束的组织结构属于全球产品分部结构或产品/品牌事业部结构；从20世纪60年代末开始， G公司的组织结构属于战略业务单位（SBU）组织结构。

### 三、企业战略与组织结构

（一）组织结构与战略的关系

组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。通过组织结构，企业的目标和战略转化成一定的体系或制度，融进企业的日常生产经营活动中，发挥指导和协调的作用，以保证企业战略的完成。

在探索战略与结构的关系方面，艾尔弗雷德·钱德勒（Chander， A. D. ）在其经典著作《战略和结构》中，首次提出组织结构服从战略的理论。

《战略和结构》一书给出了一系列有关杜邦公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司（后来成为埃克森公司），以及西尔斯公司的组织结构演化的案例研究。发现各个公司在处理战略与结构的关系上有一个共同的特点，即在企业选择一种新的战略以后，由于管理人员在现行结构中拥有既得利益，或不了解经营管理问题以外的情况，或对改变结构的必要性缺乏认识，使得现行结构未能立即适应新的战略而发生变化。直到行政管理出现问题，企业效益下降，企业才将改变结构纳人议事日程。组织结构改变以后，保证了战略的实施，企业的获利能力也大幅度提高。

通用电气公司的发展史证明了钱德勒论断的正确性。20世纪50年代末期，通用电气公司实行的是简单的事业部制，但已开始实施多种经营战略。到了20世纪60年代，该公司的销售额大幅度提高，而行政管理工作跟不上，造成多种经营失控，影响了利润的增长。20世纪70年代初，通用电气公司重新设计组织结构，采用了战略业务单位结构，使行政管理滞后的问题得到了解决，妥善地控制了多种经营，利润也相应得到了提高。

钱德勒的组织结构服从战略理论可以从以下两个方面展开。

1．战略的前导性与结构的滞后性。

战略与结构的关系基本上是受产业经济发展制约的。在不同的发展阶段中，企业应有不同的战略，企业的组织结构也相应作出了反应。企业最先对经济发展作出反应的是战略，而不是组织结构，即在反应的过程中存在着战略的前导性和结构的滞后性现象。

（1）战略前导性。这是指企业战略的变化快于组织结构的变化。这是因为，企业一旦意识到外部环境和内部条件的变化提供了新的机会和需求时，首先会在战略上作出反应，以此谋求经济效益的增长。例如，经济的繁荣与萧条、技术革新的发展都会刺激企业发展或减少现有企业的产品或服务。而当企业自我积累了大量的资源以后，企业也会据此提出新的发展战略。当然，一个新的战略需要有一个新的组织结构，至少应在一定程度上调整原来的组织结构。如果组织结构不作出相应的变化，新战略也不会使企业获得更大的效益。

（2）结构滞后性。这是指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。特别是在经济快速发展时期更是如此。结果，组织内部机构的职责在变革的过程中常常含糊不清。造成这种现象的原因有两种：一是新、旧结构交替有一定的时间过程。新的战略制定出来以后，原有的结构还有一定的惯性，原有的管理人员仍习惯运用旧的职权和沟通渠道去管理新、旧两种经营活动。二是管理人员的抵制。管理人员在感到组织结构的变化会威胁他们个人的地位、权利，特别是心理上的安全感时，往往会以运用行政管理的方式去抵制需要作出的变革。

从战略的前导性与结构的滞后性可以看到，经济发展时，企业不可错过时机，要制定出与发展相适应的经营战略与发展战略。一旦战略制定出来以后，要正确认识组织结构有一定反应滞后性的特性，不可操之过急。但是，结构反应滞后时间过长将会影响战略实施的效果，企业应努力缩短结构反应滞后的时间，使结构配合战略的实施。

2．企业发展阶段与结构。

钱德勒有关结构跟随战略的理论是从对企业发展阶段与结构的关系的研究入手的。企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都发生了变化。这时，企业会采用合适的战略，并要求组织结构作出相应的反应。从第三章发展战略的各种类型中，可以看到企业在发展中发展阶段的变化，表4—1反映了企业发展阶段与组织结构的关系。

表4-1

企业发展阶段与结构 发展阶废

企业额

结构类型 简单的小型企业。只生产一种产品，或生产一个产品系列，

1

从简单结构到职能结构面对一个独特的小型市场

2

在较大的或多样化的市场上提供单一的或密切相关的产品与

从职能结构到事业部结构服务系列

3

在多样化的市场上扩展相关的产品系列

从事业部结构到矩阵结构在大型的多元化产品市场进行多种经营，提供不相关的产品

从事业部结构到战略业务单位4

与服务

结构 （1）市场渗透战略。

在产业处于发展阶段、外部环境竞争不激烈的条件下，企业着重发展单一产品，试图通过更强的营销手段而获得更大的市场占有率。这时，企业只需采用简单的结构或形式。

（2）市场开发战略。

随着产业进一步发展，在一个地区的生产或销售已不能满足企业的发展速度和需要时，则要求企业将产品或服务扩展到其他地区中去。为了协调这些产品和服务形成标准化和专业化，企业组织要求有职能部门结构。

（3）纵向一体化战略。

在产业增长阶段后期，竞争更加激烈，为了减少竞争的压力，企业需要拥有一部分原材料的生产能力，或拥有销售产品的渠道。在这种情况下，组织应运用事业部制结构。

（4）多元化经营战略。

在产业进入成熟期，企业为了避免投资或经营风险，开发与企业原有产品不相关的新产品系列。这时企业应根据规模和市场的具体情况，分别采用矩阵结构或经营业务单位结构。

组织结构服从战略理论已被应用于那些参与国际竞争的企业。前面关于“国际化经营企业的组织结构”的阐述已经展示了这一点。

随着在国内进行多元化经营的企业变得越来越大，它们开始向海外扩张，并最初创立了“国际部”来管理在国外的业务，但这种结构却在对国外的业务进行协调时逐渐变得无效，从而导致了企业按多国本土化战略的结构进行重组，即针对不同的国家设立各自独立的部门。

随着多国企业的海外业务的进一步发展，它们面临着来自跨国协调的进一步压力和在国家内部进行专业化分工的问题。这就导致了把全世界都看作企业利益市场的全球化战略的产生。那些选择全球战略的企业，为了促进在全球的生产和分销活动中实现规模经济而进行了重组。

近年来，多国企业发现，它们需要在对当地情况作出快速反应和为获得全球范围内的规模经济而要求的集中之间进行平衡。这就导致了跨国战略的产生，它正逐步与更加灵活的组织形式相联系，这种结构把矩阵结构和网络结构结合到了一起。

（二）组织的战略类型

战略的一个重要特性就是适应性。它强调企业组织要运用已有的资源和可能占有的资源去适应组织外部环境和内部条件的变化。这种适应是一种复杂的动态的调整过程，要求企业在加强内部管理的同时，不断推出适应环境的有效组织结构。在选择的过程中，企业可以考虑以下四种类型：

1．防御型战略组织。

防御型组织主要是要追求一种稳定的环境，试图通过解决开创性问题来达到自己的稳定性。从防御型组织的角度来看，所谓开创性问题就是要创造一个稳定的经营领域，占领一部分产品市场，即生产有限的一组产品，占领整个潜在市场的一小部分。在这个有限的市场中，防御型组织常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域，保持自己的稳定。

一旦这种狭小的产品与市场选定以后，防御型组织就要运用大量的资源解决自身的工程技术问题，尽可能有效地生产与销售产品或提供服务。一般来说，该组织要创造出一种具有高度成本效率的核心技术。防御型组织要开辟的是一种可以预见的经久不衰的市场，因此，提高技术效率是组织成功的关键。有的防御型组织通过纵向整合来提高技术效率，即将从原材料供应到最终产品的销售的整个过程合并到一个组织系统里来。

在行政管理上，行政管理是为了保证组织严格地控制效率。为解决这一问题，防御型组织常常采取“机械式”结构机制。这种机制是由生产与成本控制专家形成的高层管理，注重成本和其他效率问题的集约式计划、广泛分工的职能结构、集中控制、正式沟通等。这些内容有利于产生并保持高效率，最终形成明显的稳定性。

防御型组织适合于较为稳定的产业。但是，该产业也有潜在的危险，不可能对市场环境做重大的改变。

2．开拓型战略组织。

开拓型组织与防御型组织不同，它追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。在开拓型组织里，开创性问题是为了寻求和开发产品与市场机会。这就要求开拓型组织在寻求新机会的过程中必须具有一种从整体上把握环境变化的能力。

为了正确地服务于变化着的市场，开拓型组织要求它的技术和行政管理具有很大的灵活性。在工程技术问题上，开拓型组织不是局限在现有的技术能力上，它是根据现在和将来的产品结构确定技术能力。因此，开拓型组织的全部工程技术问题就是如何避免长期陷于单一的技术过程，常常通过开发机械化程度很低和例外性的多种技术和标准技术来解决这一问题。

在行政管理方面，开拓型组织奉行的基本原则是灵活性，即在大量分散的单位和目标之间调度和协调资源，不采取集中计划与控制全部生产的方式。为了实行总体的协调工作，这类组织的结构应采取“有机的”机制。这种机制包括由市场、研究开发方面的专家组成的高层管理，注重产出结果的粗放式计划、分散式控制以及横向和纵向的沟通。

开拓型组织在不断求变当中可以减少环境动荡的影响，但它要冒利润较低与资源分散的风险。在工程技术问题上，该组织由于存在多种技术，很难发挥总体的效率。同样，在行政管理上有时也会出现不能有效地使用，甚至错误地使用组织的人力、物力和财力的问题。总之，开拓型组织缺乏效率性，很难获得最大利润。

3．分析型战略组织。

从以上的论述中可以看出，防御型组织与开拓型组织分别处于一个战略调整序列的两个极端。分析型组织处于中间，可以说是开拓型组织与防御型组织的结合体。这种组织总是对各种战略进行理智地选择，试图以最小的风险、最大的机会获得利润。

分析型组织在定义开创性问题时，综合了上述两种组织的特点，即在寻求新的产品和市场机会的同时，保持传统的产品和市场。分析型组织解决开创性问题的方法也带有前两种组织的特点。这类组织只有在新市场被证明具有生命力时，才开始在该市场上活动。也就是说，分析型组织的市场转变是通过模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场完成的。同时，该组织又保留防御型组织的特征，依靠一批相当稳定的产品和市场保证其收人的主要部分。因此，成功的分析型组织必须紧随领先的开拓型组织，同时又在自己稳定的产品和市场中保持良好的生产效率。

在工程技术问题上，分析型组织的两重性也表现得比较突出。这种组织需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡。要达到这种平衡，该组织需要将生产活动分成两部分，形成一个双重的技术核心。分析型组织技术稳定部分与防御型组织的技术极为类似。为了达到良好的成本效益，该组织按职能组织起来，使技术达到高度的标准化、例行化和机械化。技术的灵活部分，则类似于开拓型组织的工程技术问题。在实践中，分析型组织的双重技术核心主要是由具有一定权力的应用研究小组来解决的。在新产品开发方面，这个小组可以找到解决现有技术能力的方法，不需要像开拓型组织那样花费大量的费用进行研究开发。

在行政管理方面，分析型组织也带有防御型组织和开拓型组织的双重特点。一般来说，分析型组织在行政管理方面的主要任务是如何区分组织结构的各个方面，以适应既稳定又变动的经营业务，使两种经营业务达到平衡。这个问题可以由分析型组织的矩阵结构解决。这种矩阵结构在市场和生产的各职能部门之间制订集约式的计划，而在新产品应用研究小组和产品经理之间制订粗放式的计划。同时，矩阵结构在职能部门中实行集权控制机制，而对产品开发小组使用分权控制方法。

分析型战略组织并不是完美无缺的。由于其经营业务具有两重性，该组织不得不建立一个双重的技术中心，同时还要管理各种计划系统、控制系统和奖惩系统。这种稳定性与灵活性并存的状态，在一定程度上限制了组织的应变能力。如果分析型组织不能保持战略与结构关系的必要平衡，它最大的危险就是既无效能又无效率。

4．反应型战略组织。

上述三种类型的组织尽管各自的形式不同，但在适应外部环境上都具有主动灵活的特点。从两个极端来看，防御型组织在其现有的经营范围内，不断追求更高的效率，而开拓型组织则不断探索环境的变化，寻求新的机会。随着时间的推移，这些组织对外部环境的反应会形成一定的稳定一致的模式。

反应型组织在对其外部环境的反应上采取的是一种动荡不定的调整模式，缺少在变化的环境中随机应变的机制。它往往会对环境变化和不确定性作出不适当的反应，随后又会执行不力，对以后的经营行动犹豫不决。结果，反应型组织永远处于不稳定的状态。

因此，反应型战略在战略中是一种下策。只有在上述三种战略都无法运用时，企业才可以考虑使用这种方法。

一个企业组织之所以成为反应型组织，主要有三个原因：

（1）决策层没有明文表达企业战略。

这是指企业中只有某个负责人掌握企业的战略。在其领导下时，企业会有很好的发展。一旦该负责人由于某种原因离开这个企业时，企业便会陷入一种战略空白的状态。此时，如果企业的各个业务单位都卓有成效，它们会为各自的特殊市场和产品利益发生争执。在这种争执的情况下，新选出来的负责人不可能提出一种统一的企业战略，也不可能形成果断一致的行动。

（2）管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构。

在实践中，战略要与具体的经营决策、技术和行政管理决策统一起来。否则，战略只是一句空话，不能成为行动的指南。例如，企业考虑进一步发展某一经营领域，但被指定完成这一任务的事业部采用的是职能结构，又与其他事业部分享成批生产的技术。在这种情况下，该事业部很难对市场机会作出迅速反应。这个例子说明，这个企业的组织结构没有适应战略的要求。

（3）只注重保持现有的战略与结构的关系，忽视了外部环境条件的变化。

有的企业在某些市场方面取得了领先地位，逐渐地采用防御战略。为了降低成本、提高效率，该企业将生产经营业务削减成少数几类产品，并将经营业务整合。但是，当企业的市场饱和以后，大多数产品利润已经减少时，这家企业如果还固守防御型战略和结构，不愿作出重大的调整，必然在经营上遭到失败。

总之，一个企业组织如果不是存在于经营垄断或被高度操纵的产业里，就不应采取反应型组织形态。即使采取了这种战略，也要逐步地过渡到防御型、开拓型或分析型战略组织形态。

【案例4.3】

ET集团组织缩构的变革

FT集团成立于1994年，是国内一家集房地产开发、设计、施工、工程监理、销售、物业管理、房地产中介等业务为一体的综合性公司。

在经历了近13年的高速发展期后， 2008年爆发的全球性“次货危机”同样也给FT集团带来严峻的考验。FT集团步入了业绩增长缓慢期，销售业绩开始被其他同行企业赶超。

FT集团从十几人开始起家至今，在项目管理上一直采用的是职能组织结构。集团总部按不同地理位置分别设置分公司，也称地区公司或者城市公司。集团总部设立专门的职能机构，对地区公司的职能活动进行管控。FT集团还设有子公司，子公司都是房地产的相关产业，如建筑工程公司、物业公司等.FT集团的子公司经营管理中的关键权限（如财务等）受制于集团总部，没有真正做到独立经营，严格来说不是真正意义上的子公司。

FT集团初期的规模不大，公司组织结构的高效优点得以发挥。虽然当时也存在职能那门间发生冲突的现象，但有着高层管理者家族或管理的“保姆工作”，扯皮推诿的事情均能得到及时公平地处理，决策迅遗，执行力强的优点显著。但随着集团规模的不断扩大，公司组织结构的缺，点愈发显现出来。

其一，地区分公司受到多头职能部门领导，在命令健不统一时无所适从。其二，各职能间各自为政，往往不从企业整体利益的大局出发考虑问题，容易发生冲突。其三，以职能制为主导的组织架构形式，权为比较集中，随着集团业务规模不断扩大，总经理日益琐事缠身，无暇顧及战略层面事务，且由于日常事务堆秋，造成集团运转效低下。其四，较长的管理层次也需要高层管理者大量的协调工作，延长了决策时间，降低了管理效率。

在经历了2008年和2009年两年业绩的低迷之后， FT集团高层管理者狠下心来决定对集团组织进行变革，以改变当时的不利局面。

变革的思路： （1）以集团的新发展战略目标为基础； （2）统一命令链，避免多头领导； （3）总部与区城公司改变原职能式为主导的组织结构形式，实行适当分权； （4）降低高层管理人员管理层次，减少高层管理者大量的协调工作； （5）完善管理流程，提高組织正規化程度。

首先，按照变革所制定的思路， FT集团将分公司组织结构形式调整为矩阵制，给予分公司以适当放权，让项目经理与项目关系更加紧密，从而实现各个部门之间的协作，加强对产品与市场的关注，增强决策的有数性。其次，各子公司按需设置职能部门，管理上由子公司负责人全权负责，集团总部只负责为子公司制定战略目标和年度指标要求，并于年终对各子公司进行绩效考核，主要对子公司起到监控作用。最后，对集团内部管理流程进行完善与补充。改变較大的关键管理流程有：人事绩效考核管理流程、集团年度经营计划制订流程、工程进度计划管理流程、工程项目总承包招柯管理流程、项目成本计划编制流程。

经过近几年一系列组织结构变革工作，终于取得了成效。FT集团的管理状况有所改善，业绩也出现明显回升。

本案例中， FT集团组织变革前组织结构的类型是职能制。FT集团组织变革前组织结构采用职能制的优点表现为：

（1）工作效率得以提高。"FT集团初期的规模不大，公司组织结构的高效优点得以发挥”。

（2）高层管理者便于监控各个部门。“有着高层管理者的，保姆工作，扯皮推读的事情均能得到公平地处理，决策迅速，执行力强的优点显著"

FT集团组织变革前组织结构采用取能制的缺点表现为；

（1）协调不同职能时可能出现问题。“地区分公司受到多头取能部门领导，协调不同职能需要花费很多精力” “地区分公司受到多头职能部门领导的困扰，在命令链不统一时无所适从"。

（2）导致职能间发生冲突、各自为政，而不是出于企业整体利益进行相互合作。

“各职能间各自为政，往往不从企业整体利益的大局出发考虑问题，容易发生冲突”。

（3）等级层次以及集权化的决策制定机制会放慢反应速度。“总经理日益琐事缠身，无暇顾及战略层面事务，且由于日常事务堆积，造成集团运转效率低下”“较长的管理层次也需要高层管理者大量的协调工作，延长了决策时间，降低了管理效率”。

FT集团变革后采用的组织结构类型是矩阵制。FT集团变革后采用矩阵制结构的优点表现为；

（1）由于项目经理与项目的关系更紧密，因而能更直接地参与到与其产品相关的战略中来，从而激发其成功的动力。“让项目经理与项目关系更加紧密，从而实现各个部门之间的协作”。

（2）避免职能型结构对产品和市场的关注不足。“加强对产品与市场的关注”。

（3）产品主管和职能主管之间的联系更加直接，从而能够作出更有质量的决策。“让项目经理与项目关系更加紧密，增强决策的有效性”。

（4）实现了各个部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融。“从而实现各个部门之间的协作”。

本案例中，钱德勒的组织结构服从战略理论可以从以下两个方面展开；

（1）战略的前导性与结构的滞后性。指企业战略的变化快于组织结构的变化，企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。但是，企业应努力缩短结构反应滞后的时间，使结构配合战略的实施。“FT集团在经历了近13年的高速发展”“一直采用的都是职能组织结构”“FT集团高层管理者狠下心来决定对集团组织进行变革，以改变当时的不利局面”“变革的思路：以集团的新发展战略目标为基础”。

（2）企业发展阶段与结构。指企业发展到一定阶段，企业会采用合适的战略，并要求组织结构作出相应的反应。“FT集团十几人开始起家时，在项目管理上采用的是职能组织结构”“在经历了近13年的高速发展后，将分公司组织结构调整为矩阵制”。

【案例4.4】

JB 集团组织结构的调整

2005年之前JB集团公司主要围绕城市燃气来推动企业发展，着重于公用事业，2005之后JB集团专注于清洁能源的开发和利用，依托技术创新和商业模式创新，形成从能源开发、能源转化、能源物流到能源分销的基于能源价值链的上中下游纵向一体化的产业链条，为客户提供多种清洁能源组合的整体解决方案。JB集团“清洁能源生产与应用”的公司宗旨日益清晰。

随着集团清洁能源战略目标的日益清晰，JB集团组织结构也在不断调整。2006年初，集团的原有三大产业集团调整为能源分销、能源装备、能源化工、生物化工、产业地产等产业板块，总部下设的支持保障机构也做了相应的变更。

为实施以科技牵引集团发展清洁能源的战略升级，JB集团着手科技人才梯队建设，人才队伍建设的总体目标是建立起一支拥有科研人员、工程设计人员、技术管理人员、项目管理人员、技术工人五类人才和领军人物、核心人才、骨干人才三级智力网络的优秀科技人才梯队。在科技人才激励体系、运行机制方面，B集团依据价值共创与价值共享的人本思想建立科技人才激励机制。JB集团激励政策致力于激发员工创新能力，重实绩、重贡献、重成果，向优秀科技创新人才和关键技术岗位倾斜，实行“智慧参与分配”和“技术参与股利分配”政策。技术与资本、劳动和管理一起，作为集团价值分配要素，以引导技术人员创造性地工作，全力攻克技术难关。建立以项目为基本单元，以项目成果为导向的激励机制，便激励和项目运作有机地结合起来。

本案例中，“2005年之后JB集团修订了自身战略，转向以清洁能源开发利用为主要业务领域的综合性企业集团”，体现战略前导性； "随着集团清洁能源战略目标的日益清晰，JB集团组织结构也在不断调整"，体现结构的滞后性，也体现出当企业发展到“一定阶段，企业会采用合适的战略，并要求组织结构作出相应的反应。

## 第二节 公司战略与企业文化

### 一、企业文化的概念

什么是企业文化？企业界和学术界对于这一概念有多种定义。以下两种定义较为简单明了，一种是赫尔雷格尔等（Helireigel， D. et al ）在1992年提出的定义：企业文化是企业成员共有的哲学、意识形态、价值观、信仰、假定、期望态度和道德规范；另一种定义则是基于文化的经济学含义，考虑到企业所遵循的价值观、信念和准则这些构成文化基础的东西都很难被观察和测量，因而采用一个更易操作的观点：企业文化代表了企业内部的行为指南，它们不能由契约明确下来，但却制约和规范着企业的管理者和员工。

但是，必须看到，尽管存在着企业文化，然而要将它从其他文化中区别开来却可能很困难。在特定环境下所呈现出来的企业文化实际上可能是国家文化、地方文化、企业文化、子公司文化和团体文化相互交织的结果。此外，在一个大企业中要识别出一种能涵盖所有成员的单一文化是困难的，而且，企业的不同部门可能也有不同的文化。在这里，我们研究企业文化，所关心的只是那些能潜在影响企业经济绩效的方面，特别是主要存在于企业决策制定者中的文化（或亚文化）。

### 二、企业文化的类型

尽管在企业文化的定义和范围上存在着很大的分歧，也没有两个企业的文化是完全相同的。但是，查尔斯·汉迪（Charles Handy）在1976年提出的关于企业文化的分类至今仍具有相当重要的参考价值。他将文化类型从理论上分为四类：即权力（Power）导向型、角色（Role）导向型、任务（Task）导向型和人员（People）导向型。

（一）权力导向型

这类企业中的掌权人试图对下属保持绝对控制，企业组织结构往往是传统框架。企业的决策可以很快地作出，但其质量在很大程度上取决于企业经理人员的能力。企业的变革主要由企业中心权力来决定。这类文化是小业主企业的典型模式，它要求相信个人，但在企业运行中明显忽视人的价值和一般福利。这类企业经常被看成是专横和滥用权力的，因此它可能因中层人员的低士气和高流失率而蒙受损失。权力导向型文化通常存在于家族式企业和刚开创企业中。

（二）角色导向型

角色导向型企业应尽可能追求理性和秩序。与权力文化的独裁截然不同的是，角色文化十分重视合法性、忠诚和责任。这类文化一般是围绕着限定的工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是这一文化的中心，分歧由规章和制度来解决，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。但是，这类企业的权力仍在上层，这类结构十分强调等级和地位，权利和特权是限定的，大家必须遵守。这种企业被称作官僚机构，此类文化最常见于国有企业和公务员机构。

角色导向型文化具有稳定性、持续性的优点，企业的变革往往是循序渐进，而不是突变。在稳定环境中，这类文化可能导致高效率，但是这类企业不太适合动荡的环境。

（三）任务导向型

在任务导向型文化中管理者关心的是不断地和成功地解决问题，对不同职能和活动的评估完全是依据它们对企业目标作出的贡献。这类企业采用的组织结构往往是矩阵式的，为了对付某一特定问题，企业可以从其他部门暂时抽调人力和其他资源，而一旦问题得到解决，人员将转向其他任务。所以无连续性是这类企业的一个特征。

实现目标是任务导向型企业的主导思想，不允许有任何事情阻挡目标的实现。企业强调的是速度和灵活性，专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。这类文化常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。

这类文化具有很强的适应性，个人能高度控制自己分内的工作，在十分动荡或经常变化的环境中会很成功。但是，这种文化也会给企业带来很高的成本。由于这种文化依赖于不断地试验和学习，所以建立并长期保持这种文化是十分昂贵的。

（四）人员导向型

这类文化完全不同于上述三种类型。在这种情况下的企业存在的目的主要是为其成员的需要服务，企业是其员工的下属，企业的生存也依赖于员工。这类企业为其专业人员提供他们自己不能为自己提供的服务，职权往往是多余的。员工通过示范和助人精神来互相影响，而不是采用正式的职权。决策中的意见一致是企业所需要的，角色分配的依据是个人的爱好及学习和成长的需要。这一文化常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司。

这类文化中的人员不易管理，企业能给他们施加的影响很小，因而很多企业不能持有这种文化而存在，因为它们往往有超越员工集体目标的企业目标。

虽然汉迪关于企业文化的分类不可能囊括所有的文化类型，而且一个企业内部可能还存在着不同的亚文化群，但是，这四种分类较好地总结了大多数企业的文化状况，可以作为研究企业文化与战略关系重要的分析基础。

### 三、文化与绩效

总经理们对文化与战略关系的研究最注重的是组织文化是否会影响组织的绩效。但是，要表明两者的直接关系并非易事。文化可能与高绩效相联系，但它又不一定是高绩效的必然原因。下面，我们从三个方面讨论文化与绩效的关系：企业文化为企业创造价值的途径；文化、惯性和不良绩效；以及企业文化成为维持竞争优势源泉的条件。

（一）企业文化为企业创造价值的途径

企业文化可以通过以下三个途径为企业创造价值：

1．文化简化了信息处理。

企业文化中的价值观、行为准则和相应的符号，可以使员工的活动集中于特定的有范围的安排之中。这使他们没有必要就他们在企业中的工作任务是什么进行讨价还价，因而可以减少决策制定的成本并促进工作的专门化，也使得一起工作的员工分享对他们工作的一系列预期，因而减少了不确定性。同时，共同的文化，使得在一起工作的员工始终存在共同关注的焦点。例如，对于本企业的产品与其他企业的区别，本企业在广告和新产品开发上的风险水平，本企业员工、顾客和利益相关者之间相互作用的方式（包括适当的语言、交换规则及其他）等，从而提高企业的技术效率。

2．文化补充了正式控制。

文化作为集体价值观和行为准则的集合体，在组织中能发挥一种控制功能。文化对员工行动的控制是基于他们对企业的依附，而不是基于激励和监督。那些在价值观上依附企业文化的员工将会调整他们个人的目标和行为，使之符合企业的目标和行为。如果文化在企业中具有这种功能，那么，员工主动的自我控制、员工间的非正式监督和不涉及具体细节的组织准则结合在一起，员工会比在正式制度下更可能地去服从，从而，控制员工行为将比只有正式控制制度更有效。

威廉姆·奥奇（Ouchi，W.G.）引入了一个“团体控制”的概念来阐述文化对于官僚控制或市场控制模式的替代作用。官僚控制的特点是组织的角色和任务具有很高的专业化水平、短期雇佣、个人责任和个人决策；团体控制则是通过组织准则和价值系统的控制，其特征是组织中角色和任务的专业化降低至很低的水平、长期雇佣、个人自我激励与负责和集体决策。这两者又都区别于市场控制，它是建立在市场价格基础上的控制。奥奇的分析是建立在对日本企业不同于西方企业的管理模式的分析基础之上，詹姆斯·林肯和阿恩·卡莱伯格（Lincoln，J.R.and A.L.Kalleberg）对奥奇的理论做了补充， 他们认为，对日本企业的团体控制的一种更好的解释是，通过工作保障、员工参与决策、福利设施和必要的补偿，日本企业的管理人员能提高员工的满意度和忠诚度，而不仅仅是依靠日本企业价值观的力量。当然，文化可以影响组织活动、管理活动，也会影响企业的主导价值观。

大多数企业运用市场控制、官僚控制、团体控制三种控制技术的组合。例如，美国DB银行具有很强的文化和一个涉及很广的控制系统，它同时也没有忽视市场需求。事实上，企业采用利润中心制度，也可以由很强的文化规范来管理；在竞争激烈的市场上，很难想象一个团体组织没有正式的组织与控制，却能满足参与竞争的产品市场的需求。

3，文化促进合作并减少讨价还价成本。

在企业内部，由于各利益相关者讨价还价的权力之争，也会导致市场竞争中可能出现个体理性与集体理性的矛盾。企业文化通过“相互强化”的道德规范，会减轻企业内权力运用的危害效应，这就使得在市场上奉行利己主义的个人，在企业内部可能出现多方受益的合作行为。

【案例4.5】 美国KL公司因文化简化信息处理而提高企业技术效率

1976年创立的美国KL公司因其在大型计算机发展上的创新而为人所知，企业文化是它名声中很重要的部分。在1978年之后， KL公司以非凡的速度增长，其员工数从1978年到1983年增长了5倍，总收入增长了10倍。如果没有一个适应的文化，要消化这种增长和维持繁荣是不可能的。仅就劳工的协调成本就可能会超出KL公司管理人员适应变化的能力。KL公司的组织结构依旧十分简单，决策的制定依旧分散在各个小的工作团体中。如果对管理人员和员工来说不存在一个焦点的话，在这样一种结构制度下管理这样一个企业，其复杂性将使KL公司的经理们面对难以避免的混乱。

（二）文化、惯性和不良绩效

但是，也必须看到，文化也可能损害企业的绩效。文化和绩效之间存在明显消极联系的例子几乎与存在积极联系的例子一样普遍。事实上，有时同一个企业可以提供相反的例子，见【案例4.6】。

文化与绩效相联系，是因为企业战略成功的一个重要前提是战略与环境相匹配。当战略符合其环境的要求时，文化则支持企业的定位并使之更有效率；而当企业所面对的环境产生了变化，并显著地要求企业对此适应以求得生存时，文化对绩效的负面影响房变得重要起来。尤其是在一个不利的商业环境中，文化的不可管理性将使之成为一种惯性或阻碍变化的来源。管理人员企图阻碍变化而不是解决环境问题，这种不合时宜的决策也将变得十分明显。这种惯性的产生来自多方面的原因：在企业中任职很长的行政人员，可以在企业繁荣时期熟悉他们的工作，却可能对处理变化毫无经验，他们所选择的规划和所运行的工作程序对突然的变化可能是保守的；企业中的权力基础可能使企业中受威胁的团体去阻碍变化等。

【案例4.6】

美国1公司惯性文化的负面影响

直到1986年，美国1公司还被认为是强有力的值得模仿的企业，它的管理的深入性和公司文化得到了广泛称赞。然而，不到十年后， 1公司又因其惯性的文化而受到责难。1公司并不是由于能力变化而失掉产业领导地位的，未能保持其优势的原因在于其惯性文化的影响，使该公司没有预测到产品变化的方向，并让竞争对手在市场份额和网络外部性的基础上夺取了市场优势地位。

（三）企业文化成为维持竞争优势源泉的条件

杰伊·巴尼（Barney J. B. ）给出了企业文化可以成为维持竞争优势的一个源泉的条件：首先，文化必须为企业创造价值，前面我们已经详细阐述了文化为企业创造价值的三种途径。其次，作为维持竞争优势的一个源泉，公司文化必须是企业所特有的。如果一个企业的文化和市场上大多数的企业是相同的，它往往反映的是国家或地区文化或一系列行业规范的影响，那么它不可能导致相对竞争优势。最后，企业文化必须是很难被模仿的。如果成功的企业文化体现了企业的历史积累，这种复杂性就会让其他企业很难仿效，也使得其他企业的管理者很难从本质上修改他们企业的文化以显著提高绩效。相反，如果企业文化很容易被模仿，那么，一旦该企业成功的话，其他企业都会模仿它，这将使文化带给企业的优势很快消失。

【案例4.7】

欧洲N公司文化对企业绩效的影响

案例内容详见附录“综合案例度参考分析” 【综合案例16】

依据文化与绩效的关系，简要分析N公司在2G时代和3G时代文化对企业绩效的不同影响，具体影响如下：

文化与绩效的关系是：文化可能与高绩效相联系，文化也可能损害企业的绩效。在2G时代， N公司的文化与高绩效相联系。“N公司始终在寻找和保持一种领导与管理之间的平衡，也就是通过领导的影响力，使企业的价值观渗透到员工的价值观中去。这种独特的企业文化，把广大员工凝聚到一起。N公司以其越强的成本控制能力、快速的市场反应、特续的产品创新、严格而完善的质量控制与检验、人性化的售后服务等优势，在手机市场独占警头"。

而在3G时代， N公司的文化损害企业的绩效。“由于企业内部缺乏沟通，对断技术的认识不能在组织内部达成一致，管理层也没有通过集体学习加强信息交流促使组织达成共识，公司研发的新技术被束之高阁，甚至出现在竞争对手的产品上，成为竟争对手产品的关键特色， N公司的好日子结束了”。

### 四、战略稳定性与文化适应性

考察战略与文化的关系，除了文化与绩效的关系外，还有一个重要的内容是分析企业战略的稳定性与文化的适应性。战略的稳定性反映企业在实施一个新的战略时，企业的结构、技能、共同价值、生产作业程序等各种组织要素所发生的变化程度；文化的适应性反映企业所发生的变化与企业目前的文化相一致的程度。

处理二者关系可以用下面的矩阵表示（见图4—19）。

在矩阵中，纵轴表示企业战略的稳定性状况，横轴表示文化的适应性状况。

（一）以企业使命为基础

在第一象限中，企业实施一个新的战略时，重要的组织要素会发生很大变化。这些变化大多与企业目前的文化有潜在的一致性。这种企业多是那些以往效益好的企业，可各种组织要素的变化

以企业使命为基础

重新制定战略

加强协同作用

根据文化进行管理

大

潜在的一致性

小图4—19 战略稳定性与文化适应性

以根据自己的实力，寻找可以利用的重大机会，或者试图改变自己的主要产品和市场，以适应新的要求。这种企业由于有企业固有文化的大力支持，实行新战略没有大的困难，一般处于非常有前途的地位。在这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点有以下四项：

一是企业在进行重大变革时，必须考虑与企业基本使命的关系。在企业中，企业使命是企业文化的正式基础。高层管理人员在管理的过程中，一定要注意变革与使命内在的不可分割的联系。

二是发挥企业现有人员在战略变革中的作用。现有人员之间具有共同的价值观念和行为准则，可以保持企业在文化一致的条件下实施变革。

三是在调整企业的奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致。

四是考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则。

（二）加强协同作用

在第二象限中，企业实施一个新的战略时，组织要素发生的变化不大，又多与企业目前的文化相一致。这类情况往往发生在企业采用稳定战略（或维持不变战略）时，处在这种地位的企业应考虑两个主要问题：一是利用目前的有利条件，巩固和加强企业文化；二是利用文化相对稳定的这一时机，根据企业文化的需求，解决企业生产经营中的问题。

（三）根据文化进行管理

在第三象限中，企业实施一个新战略，主要的组织要素变化不大，但多与企业组织目前的文化不大一致。例如，当企业准备推行某种新的激励方式，虽然这种方式与过去的激励方式相比，并没有根本性的变化，但是，某些利益相关者基于对自身利益的考虑，可能会反对实施新的方法。此时，企业需要研究这些变化是否可能给企业带来成功的机会。在这种情况下，企业可以根据经营的需要，在不影响企业总体文化一致的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理。同时企业要对像企业结构这样与企业文化密切相关的因素进行变革时，也需要根据文化进行管理。

（四）重新制定战略

在第四象限中，企业在处理战略与文化的关系时，遇到了极大的挑战。企业在实施一个新战略时，组织的要素会发生重大的变化，又多与企业现有的文化很不一致，或受到现有文化的抵制。对于企业来讲，这是个两难的问题。

在这种情况下，企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没有必要，企业则需要考虑重新制定战略。反之，在企业外部环境发生重大变化，企业考虑到自身长远利益，必须实施不能迎合企业现有的文化的重大变革，企业则必须进行文化管理，使企业文化也作出相应重大的变化。为了处理这种重大的变革，企业需要从四个方面采取管理行动：

一是企业的高层管理人员要痛下决心进行变革，并向全体员工讲明变革的意义。二是为了形成新的文化，企业要招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人员。

三是改变奖励结构，将奖励的重点放在具有新文化意识的事业部或个人的身上，促进企业文化的转变。

四是设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行为，形成一定的规范，保证新战略的顺利实施。

## 第三节战略控制

### 一、战略控制的过程

（一）战略失效与战略控制

1，战略失效与战略控制的概念。

（1）战略失效。

在战略实施过程中，不容忽视的就是战略失效。战略失效，是指企业战略实施的结果偏离了预定的战略目标或战略管理的理想状态。导致战略失效的原因很多，主要有以下几点：

①企业内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望；

②战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻；

③战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口；

④用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守；

⑤公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严重缺陷或错误；

⑥企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应等。

按照时间顺序，战略失效可分为早期失效、晚期失效和偶然失效三种类型。在战略实施初期，一方面，由于新战略还没有被全体员工理解和接受；另一方面，战略实施者对新的环境、工作还不适应，就有可能导致较高的早期失效率。晚期失效是指当战略推进一段时间之后，之前对战略环境条件的预测与现实变化发展的情况之间的差距，会随着时间的推移变得越来越大，战略所依赖的基础就显得越来越糟，从而使失效率大为提高。在战略实施过程中，偶然会因为一些意想不到的因素导致战略失效，这就是偶然失效。

还应注意的是，一个原始战略是否有效，并不在于它是否能原封不动地运用到底，也不在于它的每个细小目标和环节是否都在实际执行中得以实现，而在于它能否成功地适应不可知的现实，在于能否根据现实情况作出相应的调整和修正，并能最终有效地运用多种资源实现既定的整体目标，这就需要进行战略控制。

（2）战略控制。

战略控制是指监督战略实施进程，及时纠正偏差，确保战略有效实施，使战略实施结果符合预期战略目标的必要手段。如果没有达到既定的目标，控制的意向应当是修改企业战略或更好地实施该战略以使企业实现目标的能力能够得到提高。

从企业经营的层面上说，在预算的时候也常遇到控制问题。在预算费用的控制中，—年或者更短的一个期间内，使用定量方法来确定实际费用是否超过了计划支出，重点是内部经营，通常在预算期结束之后采取正确的行动。但是在战略控制中，该期间通常从几年到十几年不等，定性和定量的方法都要采用，且对内部经营和外部环境都要进行评估。表4—2中总结了战略控制和预算控制之间的差异。

表4—2

战略控制和预算控制之间的差异

報靖提料

क

期间比较长，从几年到十几年以上定性方法和定量方法

重点是内部和外部不断纠正行为

温机期间通常为一年以下定量方法

重点是内部

通常在预算期结束之后纠正行为

2，战略控制系统。

（1）战略控制系统的步骤。

正式的战略控制系统包括下列步骤：

①执行策略检查。

②根据企业的使命和目标，识别各个阶段业绩的里程碑（即战略目标），给诸如市场份额、品质、创新、客户满意等要素进行定量和定性分析。“里程碑”一般具有如下特征：

1. 它是在标出关键性的成功因素之后识别出来的；
2. 它应当是长期目标的短期步骤；

第三，它能使管理者有效地监视行动及其结果。

③设定目标的实现层次。各层次目标设定不需要专门定量，但必须合理准确，应该包括实现战略目标的具体建议和对策。

④对战略过程进行正式监控。

⑤对于有效实现战略目标的业绩给予奖励。

战略控制系统的特点可以通过两个方面来反映：程序的正式程度以及能被识别的业绩评价指标的数目。构建战略控制系统时，应考虑如下方面：

①链接性。如果在重要机构之间架起沟通的桥梁，那么应以避免破坏的方式进行合作。

②多样性。如果系统具有多样性，要注意从多样策略控制系统选择适合性较高的招制系统。

③风险。高风险的企业战略决策状态可能会对整个企业不利。在高风险的企业战略控制系统中，需要包含较多性能标准，以便更容易地把可能存在的问题检测出来。

④变化。例如，时尚品制造商必须能够迅速地应对战略控制系统环境的变化。

③竞争优势。为控制目标，要有目的地区分两个类型的业务：一是具有较弱竞争优势的业务。在这种情况下，市场份额或质量是成功的源泉。二是具有较强竞争优势的业务。在这种情况下，需要在更多地区获得成功。

（2）战略性业绩计量。

战略性业绩计量的特征包括：

①重点关注长期的事项，对大多数企业而言可能是股东财富。

②有助于识别战略成功的动因，如企业是如何长期创造股东价值的。

③通过企业提高业绩来支持企业学习。

④提供的奖励基础是基于战略性的事项而不仅仅是某年的业绩。

战略性业绩计量必须是可计量的、有意义的、持续计量的、定期重新评估的、战略定义或者与之相关的，并且是可接受的。

3，战略控制和成功关键因素。

第二章已经对成功关键因素进行了阐述，它是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产，是对于企业的成功至关重要的少数关键指标。例如： “必须做对的事情”。识别成功关键因素具有如下好处：

（1）识别成功关键因素的过程可以提醒管理层关注那些需要控制的事项，并显示出次要的事项。

（2）传统的预算控制可能使报告的成本与标准成本存在差异。而成功关键因素能够转化为按照相同方式定期报告的关键性业绩指标。

（3）成功关键因素能够保证管理层定期收到有关企业的关键信息，以指导信息系统的发展。

（4）它们能够用于将组织的业绩进行内部对比或者与竞争对手比较。

（二）企业经营业绩的衡量

1，衡量企业业绩的重要性。

衡量企业业绩是战略分析中的一个步骤。企业战略关注的是企业目标的实现，因而战略分析中很有必要考察企业的业绩，特别是长期业绩。

业绩衡量可能基于财务信息也可能基于非财务信息。业绩衡量已经被公认为企业日常经营中的一部分，以至于有时被人们忽视了它的目的。业绩衡量的主要目的有以下几点：

（1）业绩评价是整体控制或者反馈控制系统的一部分，提供了刺激任何必要的控制行为的必要反馈。

（2）业绩评价是与利益相关者群体沟通的重要组成部分。

（3）业绩评价与激励政策以及业绩管理系统紧密相关。

（4）由于管理层追求获得评价为满意的业绩，这会增加管理层的动力。

2，对衡量企业业绩的不同观点。

（1）股东观。股东观认为企业应基于股东的利益而存在。如果没有股东投人的股本，企业将无法启动，如果没有股东的再投入，企业将会停止运转。这就引出一个结论，即企业是为股东盈利的，因而应该把股东回报率作为企业业绩的指标。股东回报率的计算由两部分组成—资本利得与股利。这是基于市场的方法，这种方法对传统会计方法的有效性提出了质疑：

①会计反映的是企业过去的业绩，而市场方法反映的是对企业未来业绩的预期。

②会计科目是用来记录交易的，而不是用于评价企业的战略地位。

③并不是所有的资产都能反映在财务报表上。

④债务政策是变化的。

（2）利益相关者观。本章第四节将阐述企业利益相关者的概念，是指对企业产生影响的或者受企业行为影响的任何团体和个人。除股东之外，企业的利益相关者还包括企业的管理层、雇员、工会、客户、供应商，以及对企业具有影响力的政府机构。每个利益相关者在一定程度上都对该企业具有依赖性，他们会对企业作出相应的要求，这些要求很可能与其他利益相关者的利益相冲突。例如，家族企业的经理人要求高增长率，这样容易稀释现有股东的控制权，这与家族企业的股东更在乎企业的控制权相矛盾。其他常见的利益冲突包括以下内容：

①为了企业的成长，企业必须牺牲短期盈利、现金流和工资水平；

②如果企业发展需要通过股权融资或债权融资获取资金，则可能要牺牲财务的独立性；

③公有制企业要求管理层具有很强的社会责任感。

对于如何衡量企业的业绩，利益相关者观不同于股东观。利益相关者观认为，企业是为所有利益相关者的利益而存在的。这种观点涉及更为复杂的衡量问题，例如，应用哪些衡量方法才是适合每个利益群体的？企业是如何权衡这些衡量方法的？当这些衡量方法之间存在冲突时，企业该怎么做？

3·关键性业绩指标。

从多角度衡量业绩时，应当为每一个成功关键因素建立一个或多个的关键性业绩指标，以便于比较。

表4—3列出了一些常用的财务和非财务性的关键业绩指标。表4—3

财务和非财务性的关键业绩指标

活动 关键业绩指标

市场营销 销售数量毛利率市场份额

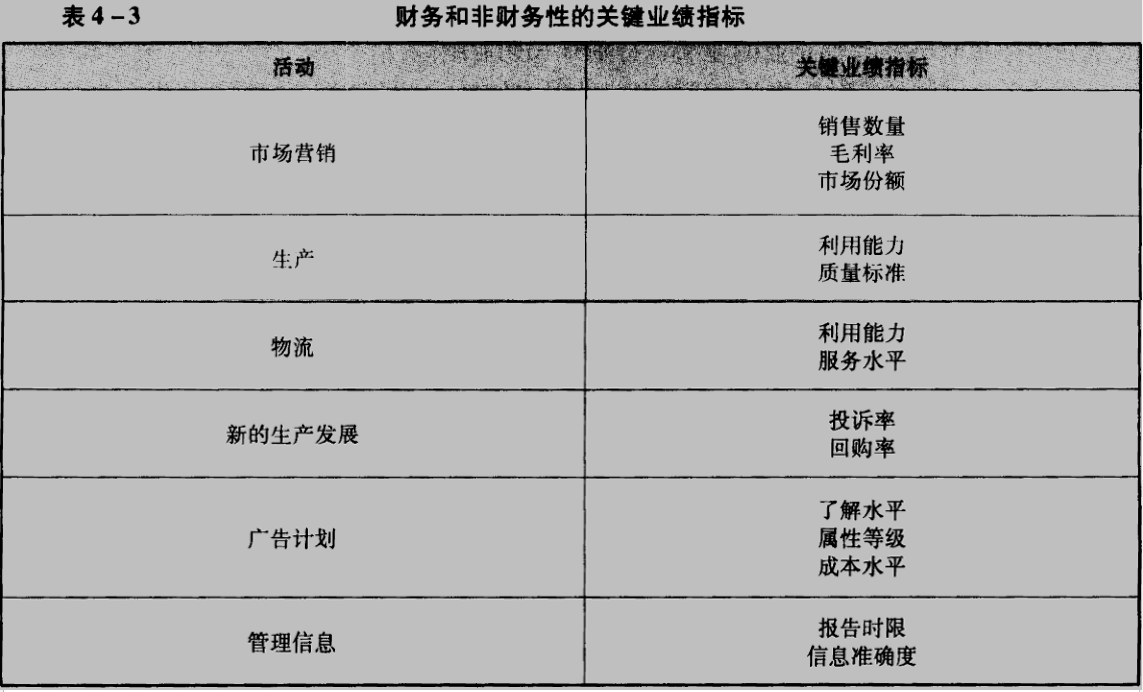
生产 利用能力质量标准

物流 利用能力服务水平

新的生产发展 投诉率回购率

广告计划 了解水平属性等级成本水平

管理信息 报告时限信息准确度



4，比较业绩。

在确定了衡量方法以及按照此方法计算出具体的业绩后，又该怎样评价企业的业绩呢？例如，计算出了企业在过去三年ROE的平均值为10%，或者顾客满意度为85%，用么这个结果是好还是不好呢？

高级管理层需要将业绩与其他因素先进行比较后，才能够回答上述问题。

（1）业绩的比较方法。包括：

1. 在一个时点上的衡量结果需要与相应的值进行比较，比如过去的业绩、内部设定的目标、产业的平均水平、产业最好的水平甚至世界最好的水平。

②衡量一段时间内的业绩可以使用趋势分析，结果可能是：改善的、不变的、下陶的和不稳定的。衡量一段时间内的业绩也需要与相应的量进行比较。例如，业绩从趋势上来讲可以说成是不断上升的，但仍然低于行业平均水平。

（2）获取信息的途径。内部信息广泛传播于整个企业。在评价一个企业时，内部信息是最易获取的信息。然而，许多企业特别是私有或家族企业认为内部信息是机密的，不可外泄的，因此会严格控制自己的信息，即便是内部人员也不易获得。企业的外部人员不容易获取到企业内部的信息，因而很难精准地评价企业的业绩。然而，有不少从外部获取信息的方式，包括：

①财务信息。互联网、产业出版刊物、政府官方的统计数据、产业协会和产业顾问以及专家，都是获取信息的来源。

②客户信息。市场份额的信息也可从上述财务信息的来源获取。市场研究机构有很多资料，其中一些信息是共享的。

③内部管理指标。财务指标，如资产回报率（ROA）以及销售回报率能部分反映内部信息。

④管理效率。其他信息也能在年度报告中找到，特别是相对比率，如平均每个员工的销售量以及每个商店的销售量。

⑤学习和成长指标。这是最难评估的指标。虽然企业有很多可以表征其前景的领域，比如开发新产品、进军新的市场，以及传播知识的能力等，但是这些都是不容易量化的。

（3）对总体业绩的评价。在对单个部分进行评价后，接下来要做的就是对企业总体业绩的评价。由于要考察的是战略业绩，因此重点应放在企业的长期业绩上，从而应该考察至少3年的信息，并作出相应的趋势分析。

### 二、战略控制方法

（一）预算与预算控制

1．预算与预算控制的目的。

预算就是财务计划。短期计划试图在长期战略计划的框架内提供一个短期目标。目标通常是用预算的形式来完成的。预算是一个多目标的活动，并在每个企业中广泛应用。

（1）强迫计划。预算迫使管理层向前看，制订详细的计划来实现每个部门、每项业务甚至每个经理的目标，并预计将会出现的问题。

（2）交流思想和计划。需要一个正式的系统以确保计划涉及的每个人意识到自己应该做的事情。沟通可能是单向的，如经理给下属布置任务，也可能是双向的对话。

（3）协调活动。需要整合不同部门的活动，以确保向着共同目标一起努力。

（4）资源分配。预算过程包括识别将来需要以及能够获得的资源。应当要求预算编制者根据期望的活动层级或者资源水平来判断他们的资源要求，以便最好地加以利用。

（5）提供责任计算框架。预算要求预算中心经理对其预算控制目标负责。

（6）授权。正规的预算应当作为对预算经理发生费用的授权。只要预算中包括费用支出项目，就不需在费用发生之前获得进一步的批准。

（7）建立控制系统。可以通过比较现实结果和预算计划来提供对于实际业绩的控制。背离预算能够被调查，而且应将背离的原因区分为可控和不可控的因素。

（8）提供绩效评估手段。它提供了可以与实际结果相比较的目标，以便评估员工的绩效。

（9）激励员工提高业绩。如果存在一个可以让员工了解其工作完成好坏的系统，员工就可以保持其兴趣和投入程度。管理层识别出背离预算的可控原因，为提高未来绩效提供了动力。

然而，不切实际的预算、经理对预算进行缓冲以保证实现目标的预算、仅仅关注目标的实现而没有实际行动的预算都不是好的预算。这些预算都没有关注长期后果。

预算控制是一个过程，总预算移交给责任中心，允许对于实际结果和预算的比较进行持续的监控，通过个人行为保证预算目标的实现，或者为修改预算提供基础。例如，市场营销部门得到500万元人民币的预算，该部门就要说明这笔资金将怎样使用，如在人员工资、广告促销和展览会等方面开支的比例，这些开支将根据规划定期受到审计。预算集中于资源的有效利用、生产成本和提供服务。应当认识到，成本并不是唯一的成功关键因素，因此预算控制系统通常是和其他绩效管理体系相辅相成的，从而产生了业绩计量的平衡计分卡。

2．预算的类型。

编制预算最常用的方法有增量预算和零基预算。

（1）增量预算（incremental budgeting）。这种预算是指新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制，在此基础上增加相应的内容。资源的分配是基于以前期间的资源分配情况。这种方法并没有考虑具体情况的变化。这种预算关注财务结果，而不是定量的业绩计量，并且和员工的业绩没有联系。

增量预算的优点包括：

①预算是稳定的，并且变化是循序渐进的；

1. 经理能够在一个稳定的基础上经营他们的部门；
2. 系统相对容易操作和理解；

④遇到类似威胁的部门能够避免冲突；

⑤容易实现协调预算。

而增量预算的缺点在于：

①它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去；

②不能拥有启发新观点的动力；

③没有降低成本的动力；

④它鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算；

⑤它可能过期，并且不再和经营活动的层次或者执行工作的类型有关。

（2）零基预算（zero—based budgeting），。这种预算方法是指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。零基预算开始于“零基础”，需要分析企业中每个部门的需求和成本。无论这种预算比以前的预算高还是低，都应当根据未来的需求编制预算。

零基预算通过在企业中的特定部门的试行而在预算过程中实施高层次的战略性目标。此时应当归集成本，然后根据以前的结果和当前的预测进行计量。

零基预算的优点包括：

①能够识别和去除不充分或者过时的行动；

②能够促进更为有效的资源分配；

③需要广泛的参与；

④能够应对环境的变化；

⑤鼓励管理层寻找替代方法。

而零基预算的缺点在于：

①它是一个复杂的、耗费时间的过程；

②它可能强调短期利益而忽视长期目标；

③管理团队可能缺乏必要的技能。

（二）企业业绩衡量指标

1，财务衡量指标。

（1）盈利能力和回报率指标。

①毛利率与净利润率。利润通常由成本和收益两部分组成。因此企业的盈利水平与成本和收益两个方面息息相关。反映企业盈利水平和能力的指标主要有毛利率与净利润率。

毛利率= [（营业收入—销售成本）/营业收入] ×100%

净利润率= [（营业收入—销售成本—期间费用） /营业收入] ×100%

如果企业通过比较上年的盈利或亏损来对盈利能力进行明确的考核，毛利率的变化反映销售价格和销售成本之间差距的变化。企业可以综合考察产品销售价格的变化、销售数量的变化、销售成本的变化以及企业的业务范围（如是零售业还是制造业），综合考察企业盈利能力的变化。而与类似的企业相比，如果本企业毛利率较高，这就意味着在控制成本投入方面出现了问题。

不论是企业与自己上年比较，还是与类似企业比较，在毛利率变量固定的情况下，净利润率的高低可以判断企业对行政费用、销售费用或利息费用是否进行了严格控制。

②已动用资本报酬率（ROCE）。已动用资本报酬率又称作投资回报率（ROI）或净资产回报率（RONA）。计算公式如下：

资本报酬率（ROCE）＝（息税前利润／当期平均已动用资本）x100％

这种测评方法的经济理论是由杜邦企业在20世纪初期提出的。该理论认为投资取得的回报应超过企业的资本成本，从而为投资者提供适度的回报。在实务中，这种测评方法非常流行，原因如下：

第一，它能得出一个理想的集团ROCE，即如果所有部门的ROCE都是15％，并假设将所有中心成本和资产都计入部门，那么集团整体的ROCE也占15％。集团ROCE的增长也可以刺激集团每股收益的增长，并因而刺激股票价格的增长。

第二，它能够对不同规模的部门加以比较，以此识别出创造集团价值或破坏集团价值的部门，并且还可以识别出绩效较高和绩效较低的部门管理者。

第三，由于这种方法与利率或其他资产收益率相类似，因此管理层较易理解。

第四，由于财务报告系统会计算出利润和资产价值，因此采用这种计算方法成本较低。

（2）股东投资指标。

①每股盈余或市净率。每股盈余或者每股股利是确认企业为股东带来收益的主要指标。没有令人满意的每股盈余或每股股利将导致股东抛售他们的股票。比率的计算方法是：

每股盈余＝净利润／股票数量每股股利＝股利／股数

市净率＝每股市价／每股净资产

②股息率。股息率低表示企业保留大量利润进行再投资。股息率通常高于利息率。股东希望价格上升，并希望得到的回报（股息＋资本利得）超过投资者从固定收益证券中得到的回报。

股息率＝每股股利／每股市价x100％

③市盈率。流通市值是指企业在股票市场中的股票总值。在收益和股利很低的情况下，股票的市值也将下降，除非股利成长的前景很好。股东关心他们得到的报酬，以及获得这种报酬需要投资的规模。为了解决这个问题，收益和股利增长应当表示为收到股利加上市值中的资本增加。市盈率表示每股盈余和每股市价之间的关系。市盈率的计算公式是：

市盈率＝每股市价／每股盈余x100％

市盈率高反映了市场对盈余的高速增长或低风险的信心。市盈率会受到利率变动的影响；利率的增加意味着股票的吸引力下降，这意味着市盈率的下降。市盈率也取决于市场预期和信心。

（3）流动性指标。

计量企业提供服务和避免拖欠债务的能力最常用的指标包括：

流动比率＝流动资产／流动负债x100％

速动比率＝（流动资产—存货）／流动负债x100％存货周转期＝存货x365／销售成本

应收账款周转期＝应收账款借方余额x365／销售收入

应付账款周转期＝应付账款贷方余额x365／购买成本

（4）负债和杠杆作用。

为了评估企业的财务杠杆和评价企业经营所得的现金是否能够满足预计负债未来承诺债务，通常使用下列计量方法：

负债率＝有息负债／股东权益x100％

现金流量比率＝经营现金净流量／（流动负债＋非流动负债）x100％总体而言，使用比率来进行绩效评价的主要原因有：

①通过比较各个时期的相应比率可以很容易地发现这些比率的变动。

②相对于实物数量或货币价值的绝对数，比率更易于理解。例如，分析市场占有率，一个企业可以致力于其产品或服务获得15％的市场占有率，并衡量与之有关的市场部门和产品或服务的质量，而不仅仅是货币数量。

③比率可以进行项目比较并有助于计量绩效。例如，销售利润率计量的是每获得1元的销售收入能够获得多少利润，并表明了销售毛利的多少。

④比率可以用作目标。目标可以是投资报酬率、销售利润率、资产周转率、容量和产量。随后管理层决定怎样来实现这些目标。

⑤比率提供了总结企业结果的途径，并在类似的企业之间进行比较。

**但是比率评价仍有以下局限性**：

①可比信息的可获得性。在和同产业的其他企业进行比较时，产业平均值可能在数字上变动比较大。类似公司的数值可能有比较好的指导作用，但是在识别哪些公司是类似公司以及获得足够详细的信息方面可能还有很多问题。

②历史信息的使用。如果该企业的股票最近下跌严重，或者即将下跌，或者有其他的潜在变动，那么和企业的历史信息进行比较可能就是有局限性的。并且，这种比较也可能受到通货膨胀的影响。

③比率不是一成不变的。各行业的理想标准不同，也不是一成不变的。比率远远低于同产业平均水平的企业也有可能很轻松地生存下来。

④需要仔细解读。例如，如果比较两个企业的流动性比率，一个企业可能比较高。这也许意味着“好”，但是进一步的研究可能表明这种较高的流动性比率，是由于营运资本管理较差导致的较高的存货和应收账款所造成的。

⑤被扭曲的结果。经过会计的确认、估计与计量过程产生的财务指标本身很可能被扭曲。对财务报告的限制性规定意味着内部财务控制对决策制定的价值是有限的，例如，缺乏对商标中无形资产的评估，以及没有估计存货和交易的机会成本等。

⑥鼓励短期行为。过度追求月度、季度及年度的目标可能不符合企业长期战略发展的需要。

⑦忽略战略目标。财务控制无法激励高级管理人员去关注更多影响企业成败的重要因素，如顾客服务和创新。

⑧无法控制无预算责任的员工。如果执行人员对财务结果不用负任何责任，那么财务指标无法激励员工的行为。

2．非财务指标。

非财务业绩计量是基于非财务信息的业绩计量方法，可能产生于经营部门或者在经营部门使用，以监控非财务方面的活动。非财务业绩计量可能比财务业绩计量提供的业绩信息更为及时，也可能容易受到一些市场因素等不可控变化的影响。表4—4列出了一些非财务指标。

表4—4

非财务指标

服务质量

人力资源

诉讼数量客户等待时间员工周转率旷工时间

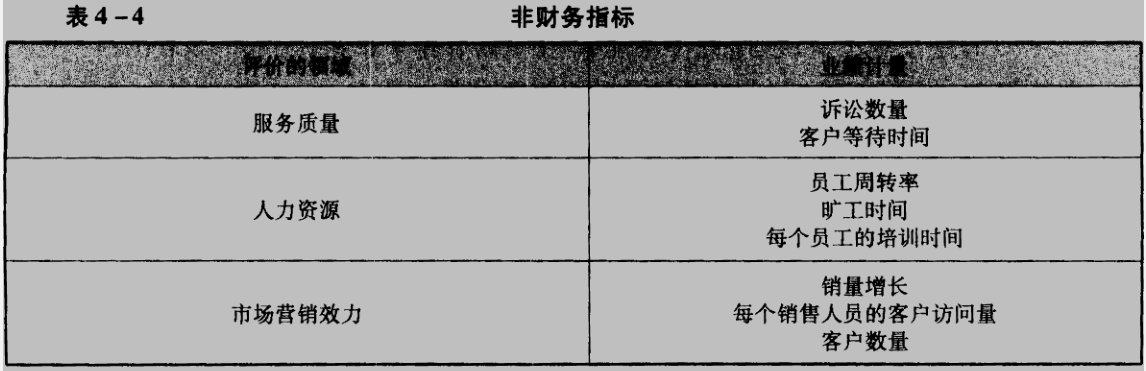
每个员工的培训时间

销量增长

每个销售人员的客户访问量

客户数量

市场营销效力



和传统的财务报告不同，非财务信息计量能够很快地提供给管理层，而且很容易计算和被非财务管理层理解并有效使用。

选择这些非财务指标也有很多问题，并且报告太多这种计量指标也有很多危险。管理层的信息过多其实是无用的，或者传递了矛盾的信号。信息提供者必须和管理层紧密合作，才能使管理层确信他们的需求得到了适当的理解。

【案例4.8】

N公司的战降失效

N公司曾是全球最大的传统手机制造商，領先优势明显，定价也高于对手20%左右。2005年，移动互联网时代悄然来临，通信产业和信息产业边界越来越模糊，手机成为装在口袋里的互联网，P公司造时推出了互联网手机，操作和上网更加快捷，并通过开放的应用商店，吸引第三方开发手机的应用租序，经过几年的发展， P公司的应用商店已经成为世界上最大的手机应用程序平台。虽然N公司的销售部经理也发现互联网手机是未来的方向，建议N公司全力从传统手机精型到互联网手机，但是不知何故该建议从没有被提交到公司董事会讨论过，而N公司总经理固执地认为P公司的互联网手机只是在传统手机上增加了一些球而不实的来西，N公司的手机性价比更高。截至2012年， P公司凭借硬件、操作系统和应用程序的优势，成为利润最多的手机厂商。

2013年初， N公司的总经理黯然下台，新任总经理决心进行公司重组，大胆裁员和压缩成本费用，要求每个部门根据未来的需求重新判断所有的费用并编制预算，实施生产互联网手机的战略导向，建立一个自己的互联网操作系统和应用程序商店来抗衡P公司。一年后N公司的操作系统被用户发现存在技术缺陷，操作困难，而且代码复杂也限制了第三方应用程序的开发， N公司基于该操作系统的手机销量远不及预期，导致N公司决定放弃该操作系统。最终N公司市场份额和资本市值都遭到大幅度的下降，逐步被边缘化并陷入财务困境。

本案例中，N公司战略失效属于晚期失效类型。“在互联网手机时代悄然到来时，N公司总经理固执地认为P公司的互联网手机只是在传统手机上增加了一些华而不实的东西， N公司的手机性价比更高”。N公司还坚持生产性价比高的传统手机战略，结果互联网手机不断发展的现实让N公司产品逐步边缘化，最终N公司陷入财务困境。

本案例中， N公司战略失效的原因有：

（1）战略实施过程中各种信息的传递和反债受阻。虽然N公司的销售部经理也发“现互联网手机是未来的方向，建议N公司全力从传统手机转型互联网手机，但是不知何故该建议从没有被提交到公司董事会讨论过。

（2）战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口。N公司新任总经理决心实施生产互联网手机的战略导向，建立一个自己的互联网操作系统和“应用程序商店来抗街P公司。但是N公司的操作系统被用户发现存在技术缺陷，操作困难，导致N公司决定放弃该操作系统。

（3）公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严童错课。当移动互联网时代来临时，N公司总经理固执地认为P公司的互联网手机只是在传统手机上增加了一些华而不实的东西， N公司的手机性价比更高。N公司总经理的错误判断给了P公司迅速崛起的机会，以至于最后N公司被迫转型互联网手机。

（4）企业外部环境出现较大变化，现有战略一时难以适应。移动互联网时代到来时，通信产业和信息产业边界越来越模糊，手机成为装在口袋里的互联网，而N公司坚守传统手机的战略难以造应新的环境要求。

本案例中，N公司新任总经理采用的预算类型是零基预算。“要求每个部门根据未来的需求重新判断所有的费用并编制预算"。

（三）平衡计分卡的业绩衡量方法

1，平衡计分卡的基本概念。

卡普兰（Kaplan）和诺顿（Norton）提出了名为平衡计分卡的方法，它是一种平衡四个不同角度的衡量方法。具体而言，平衡计分卡平衡了短期与长期业绩、外部与内部的业绩、财务与非财务业绩以及不同利益相关者的角度，包括：财务角度、顾客角度、内部流程角度、创新与学习角度。

平衡计分卡的定义是：平衡计分卡表明了企业员工需要什么样的知识技能和系统，分配创新和建立适当的战略优势和效率，使企业能够把特定的价值带给市场，从而最终实现更高的股东价值。图4—20是对这四个不同角度进行衡量的应用实例。

财务角度：

股东回报现金流

主要顾客的收益率

利润预期

销售增长率

顾客角度：

·交货时间

·顾客满意度

·市场份额

·新客户开发率

盈利率

创新与学习角度：

·新产品占销售的比例

·雇员调查

·主要员工保留率

员工能力评估和发展

内部流程角度：

·在新工作中与顾客相处的时间

每个雇员的收入

·收益率

·交货时间

·工程进度完成率

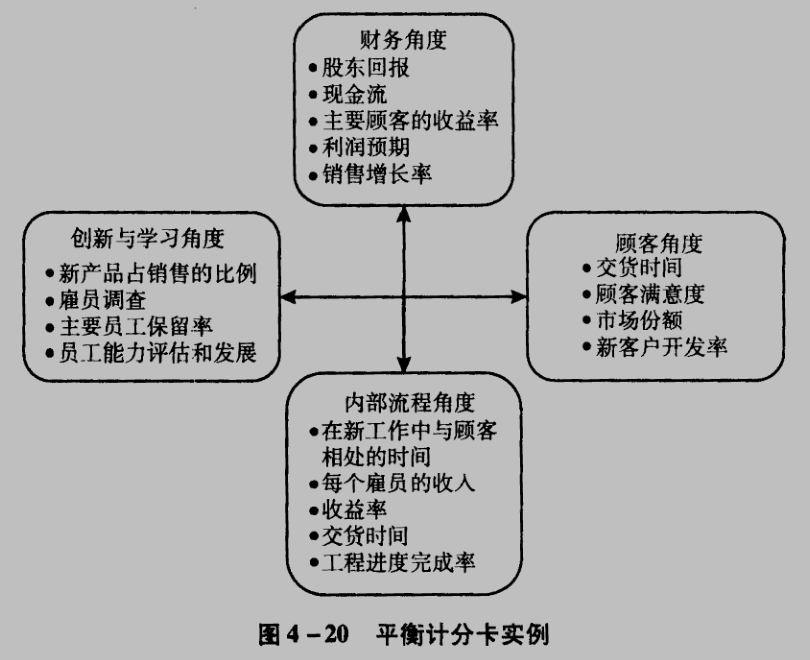


图4—20平衡计分卡实例

（1）财务角度。

平衡计分卡在财务角度中包含了股东的价值。企业需要股东提供风险资本，它也同样需要顾客购买产品和服务及需要员工生产这些产品和服务。财务角度主要关注股东对企业的看法，以及企业的财务目标。用来评估这些目标是否已达到的方法主要是考察管理层过去的行为，以及这些行为导致的财务层面上的结果，通常包括利润、销售增长率、投资回报率以及现金流。

（2）顾客角度。

运用平衡计分卡从更广、更平衡的角度来考虑企业的战略目标和绩效考核时，一定要非常重视客户。企业的平衡计分卡最典型的客户角度通常包括：定义目标市场和扩大关键细分市场的市场份额。

客户角度的目标和指针可以包括目标市场的销售额（或市场份额）以及客户保留率、新客户开发率、客户满意度和盈利率。卡普兰和诺顿把这些称为滞后指标。他们建议经理人要明确对客户提供的价值定位。在明确价值定位的过程中，卡普兰和诺顿定义了几个与客户满意度有关的驱动指标：时间、质量、价格、可选性、客户关系和企业形象。他们把这些称为潜在的领先指标，领先指标的设定取决于企业的战略和对目标市场的t值定位。在开发平衡计分卡时，需要考虑到这些领先指标。

高级管理层在设计企业的平衡计分卡的客户目标时要考虑以下三个关键问题：

①对目标市场提供的价值定位是什么？

②哪些目标最清楚地反映了对客户的承诺？

③如果成功兑现了这些承诺，在客户获取率、客户保留率、客户满意度和盈利率这几个方面会取得什么样的绩效？

（3）内部流程角度。

把管理重心放在流程再造上将对促进组织改进起到一个十分重要的作用，运用平衡计分卡的一个重要原因就在于它对业务流程的关注。

业务流程角度包括一些驱动目标，它们能够使企业更加专注于客户的满意度，并通过开发新产品和改善客户服务来提高生产力、效率、产品周期与创新。至于重点要放在哪些方面或设定哪些目标，必须以企业战略和价值定位为依据。

高级管理层在设计企业的平衡计分卡的业务流程目标时，要考虑以下两个关键问题：

①要在哪些流程上表现优异才能成功实施企业战略？

②要在哪些流程上表现优异才能实现关键的财务和客户目标？

（4）创新与学习角度。

平衡计分卡最大的优点就是能够把创新与学习列为四个角度中的一个。多年来，知识型领导一直提倡把人力资源管理提升到企业的战略层面。卡普兰和诺顿通过平衡计分卡确定了创新与学习的战略重要性。

创新与学习角度对任何企业能否成功执行战略都起到了举足轻重的作用。平衡计分卡能否成功运用的关键就是能否把企业战略和这个角度很好地衔接起来。很多企业都对人力资源投入了很多精力，但它们没能将企业战略与组织的学习和成长衔接起来。卡普兰和诺顿在对其创立的平衡计分卡工具进行描述时，特别强调了这个问题。

高级管理层在设计企业的平衡计分卡学习和成长目标时要考虑以下三个问题：

①经理（和员工）要提高哪些关键能力才能改进核心流程，达到客户和财务目标从而成功执行企业战略？

②如何通过改善业务流程，提高员工团队合作、解决问题的能力以及工作主动性，从而进一步提高员工的积极性和建立有效的组织文化，最终成功地执行企业战略？

③应如何通过实施平衡计分卡来创造和支持组织的学习文化并加以持续运用？

企业的成长与员工和企业素质能力的提高是息息相关的，从长远角度来看，企业唯有不断学习与创新，才能实现长远的发展。

2，平衡计分卡的特点。

平衡计分卡方法因为突破了财务作为唯一指标的衡量工具，做到了多个方面的平衡。与传统评价体系比较，平衡计分卡具有如下特点：

（1）平衡计分卡为企业战略管理提供强有力的支持。随着全球经济一体化进程的不断发展，市场竞争的不断加剧，战略管理对企业持续发展而言更为重要。平衡计分卡的评价内容与相关指标和企业战略目标紧密相连，企业战略的实施可以通过对平衡计分卡的全面管理来完成。

（2）平衡计分卡可以提高企业整体管理效率。平衡计分卡所涉及的四项内容，都是企业未来发展成功的关键要素，通过平衡计分卡所提供的管理报告，将看似不相关的要素有机地结合在一起，可以大大节约企业管理者的时间，提高企业管理的整体效率，为企业未来成功发展奠定坚实的基础。

（3）注重团队合作，防止企业管理机能失调。团队精神是一个企业文化的集中表现，平衡计分卡通过对企业各要素的组合，让管理者能同时考虑企业各职能部门在企业整体中的不同作用与功能，使他们认识到某一领域的工作改进可能是以其他领域的退步为代价换来的，促使企业管理部门考虑决策时要从企业出发，慎重选择可行方案。

（4）平衡计分卡可增强企业激励作用，扩大员工的参与意识。传统的业绩评价体系强调管理者希望（或要求）下属采取什么行动，然后通过评价来证实下属是否采取了行动以及行动的结果如何，整个控制系统强调的是对行为结果的控制与考核。而平衡计分卡则强调目标管理，鼓励下属创造性地（而非被动）完成目标，这一管理系统强调的是激励动力。因为在具体管理问题上，企业高层管理者并不一定会比中下层管理人员更了解情况、所作出的决策也不一定比下属更明智。所以由企业高层管理人员规定下属的行为方式是不恰当的。另外， 目前企业业绩评价体系大多是由财务专业人士设计并监督实施的，但是，由于专业领域的差别，财务专业人士并不清楚企业经营管理、技术创新等方面的关键性问题，因而无法对企业整体经营的业绩进行科学合理的计量与评价。

（5）平衡计分卡可以使企业信息负担降到最小。在当今信息时代，企业很少会因为信息过少而苦恼，随着全员管理的引进，当企业员工或顾问向企业提出建议时，新的信息指标总是不断增加。这样，会导致企业高层决策者处理信息的负担大大加重。而平衡计分卡可以使企业管理者仅仅关注少数而又非常关键的相关指标，在保证满足企业管理需要的同时，尽量减少信息负担成本。

3，平衡计分卡的作用。

（1）平衡计分卡的出现，使得传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变成为战略实施的工具。

（2）平衡计分卡的出现，使得领导者拥有了全面的统筹战略、人员、流程和执行四个关键因素的管理工具。

（3）平衡计分卡的出现，使得领导者拥有了可以平衡长期和短期、内部和外部，码保持续发展的管理工具。

（4）平衡计分卡被誉为近75年来世界上最重要的管理工具和方法。

一家寿司店的平衡计分卡

【案例4.9】

KIL寿司店是一家处于成长期的公司，其主要通过电话或网络订购的方式销售日本生鱼片和寿司。该公司决定来用平衡计分卡来计量来年的绩效。该平衡计分卡共包括四个方面，每个方面的首要两个计量方法如下：

（1）财务角度。收入的增长；

顾客订单的增加。

（2）顾客角度。

订单到交货所需的时间；

产品新鲜度（按照食品包装处理的天数计量）。

（3）内部业务流程角度

处理单个订单的时间；

产品可得性信息更新到网站上的速度。

（4）创新与学习角度。

所提供的产品范围内不同产品的数量；送货团队覆盖的送货区域。

（四）统计分析与专题报告1．统计分析报告。

统计分析结果可以通过表格式、图形式和文章式等多种形式表现出来。文章式的主要形式是统计分析报告，它是全部表现形式中最完善的一种。这种形式可以综合而灵活地运用表格、图形等形式；可以表现出表格式、图形式难以充分表现的不确定情况；可以使分析结果鲜明、生动、具体；可以进行深刻的定性分析。

统计分析报告，就是指运用统计资料和统计分析方法，以独特的表达方法和结构特点，表现所研究事物本质和规律性的一种应用文章。

统计分析报告的特点包括：

（1）统计分析报告是以统计数据为主体。统计分析报告主要以统计数字语言来直观地反映事物之间的各种复杂的联系，以确凿的数据来说明具体时间、地点、条件下社会经济领域的成就和经验、问题与教训、各种矛盾及其解决办法。它是以统计数字为主体，用简洁的文字来分析叙述事物量的方面及其关系，并进行定量分析。

（2）统计分析报告是以科学的指标体系和统计方法来进行分析研究说明的。统计是认识社会的武器，在着眼于社会经济现象总体的量的方面，并在质与量的辩证统一中进行研究。因此，统计分析报告是通过一整套科学的统计指标体系进行的数量研究，进而说明事物的本质。在整个分析研究中，运用一整套科学的方法，进行灵活、具体的分析。

（3）统计分析报告具有独特的表达方式和结构特点。统计分析报告属于应用文体，基本表达方式是叙述事实，让数字说话，在阐述中议论，在议论中分析。表现事物时，不用夸张、虚构、想象等手法，而是用较少的文字，精确的数据，言简意赅，精练准确地表达丰富的内涵。

（4）统计分析报告在结构上的突出特点是脉络清晰、层次分明。一般是先摆数据、事实，进行各种科学地分析，进而揭示问题，亮出观点，最后有针对性地提出建议、办法和措施。统计分析报告的行文，通常是先后有序，主次分明，详略得当，联系紧密，做到统计资料与基本观点统一，结构形式与文章内容统一，数据、情况、问题和建议融为一体。

2．专题报告。

专题报告是根据企业管理人员的要求，指定专人对特定问题进行深入、细致的调查研究，形成包括现状与问题、对策与建议等有关内容的研究报告，以供决策者参考。例如，“关于房地产开发战略的研究”“关于企业形象战略的研究”“关于企业市场竞争力的调查报告”等。

专题报告有助于企业对具体问题进行控制，有助于企业管理人员开阔战略视野，有助于企业内外的信息沟通。专题报告可以由企业内部自己完成；也可以用课题、项目的形式委托大学、科研院所或咨询机构的专业人员完成；可以以企业为主，聘请有关专业人员参与来完成；也可以由外部专家牵头，企业有关人员参与来完成。这要视企业的具体情况而定。无论外部还是内部专业人员完成专题报告，都要有一定的投入，但这与因盲目决策而导致的战略失控所造成的损失相比要经济、划算得多。

经验证明，一份好的专题报告，不仅能揭示有关降低成本、提高市场份额或更好地运用资本的奥秘，而且对战略目标的实现、战略时空的选择、战略措施的实施都有很大的益处。

## 第四节 战略管理中的权力与利益相关者

美国管理学家卡斯特（Kast F.）、罗森茨韦克（Rosenzweig J.E.）在其代表作《组织与管理：系统与权变的方法》一书中指出：“目标的制定过程基本上是一个政治过程，各不同利益集团之间讨价还价的结果形成了目标。”事实上，公司的使命与目标也是公司主要的利益相关者利益与权力均衡的结果。因此，权力与利益相关者分析是公司战略分析的重要组成部分，公司战略的制定与实施和各利益相关者利益与权力的均衡密不可分。有关利益相关者的定义很多，本书采用如下定义：利益相关者是对企业产生影响的，或者受企业行为影响的任何团体和个人。利益相关者理论认为企业各类利益相关者的利益期望、利益冲突、利益均衡以及相对权力是问题的关键。

### 一、企业主要的利益相关者

企业主要的利益相关者可分为内部利益相关者和外部利益相关者。

（一）内部利益相关者及其利益期望

企业内部利益相关者主要有：1．向企业投资的利益相关者。

包括股东与机构投资者。投资者向企业提供资本，资本不仅是机器设备、厂房建筑、原料动力以及土地资源的一般形式，而且是获得其他生产要素，如一般劳动力、信息技术及管理人才的必要前提，有些投资者直接经营企业，在现代企业制度中，投资者一般不直接经营企业，而是将企业委托给经理人员经营。不论投资者是否直接经营企业，他们都要直接参与企业的利益分配。投资者对企业主要的利益期望就是资本收益—股息、红利。

由于股息、红利是以企业利润为基础，按股权进行分配，所以传统理论认为投资者对企业的主要期望就是利润最大化。如果一个企业的投资者不止一方，那么，争得多数股权也是各方股东的利益所在。

2．经理阶层。

一般指对企业经营负责的高、中层管理人员。他们向企业提供管理知识和技能，将各种生产力要素结合成整体。由于现代企业制度中所有权与经营权的相对分离，经理人员可以利用信息不对称控制企业。企业追求利润最大化是大多数经济理论的一个假定，然而普遍的感觉是，在现实中企业经理有其他目标。例如，使企业的规模、增长以及管理职位津贴最大化。企业的增长能够给经理人员带来金钱和非金钱方面的好处，例如，增长能够给经理和员工带来职业发展的机会，尽管这种增长未必会带来符合股东利益的企业利润的增长。企业增长又主要表现在销售额的增长，所以，经理对企业的主要利益期望是销售额最大化。

3.企业员工。

企业员工是一个包括企业操作层劳动者、专业技术人员、基层管理人员及职员在内的具有相当厚度的阶层。他们向企业提供各种基本要素，是企业的基本力量。企业员工对企业的利益期望是多方面的，但从影响企业目标选择的角度看，企业员工主要追求个人收入和职业稳定的极大化。

（二）外部利益相关者及其利益期望企业外部利益相关者主要有以下四个：

1.政府。

政府向企业提供许多公共设施及服务，如道路、通讯、教育、安全等，制定各种政策法规，协调国内外各种关系，这些因素都是企业生产经营必不可少的环境条件。政府对企业的期望也是多方面的，例如，政府力图使企业在提供就业、支付税款、履行法律责任、促进经济增长、确保国际支付平衡等多个方面作出贡献。其中最直接的利益期望是政府对企业税收的期望。

2.购买者和供应者。

购买者包括消费者和推销商，他们是企业产品（或服务）的直接承受者，是企业产品实现价值的基本条件。供应者为企业提供必需的生产要素，与企业、购买者一道构成产业价值链中的一个组成部分。如第二章所述，购买者与供应者对企业的期望是在他们各自所处的阶段增加更多的价值。

3，债权人。

债权人与投资者一道，向企业提供资金，但与投资者不同的是，企业以偿付贷款本金和利息的方式给予债权人回报。因此，债权人期望企业有理想的现金流量管理状况，以及较高的偿付贷款和利息的能力。

4，社会公众。

企业是社会经济生活的一部分，它的行为会给社会公众带来各种影响。社会公众期望企业能够承担一系列的社会责任，包括保护自然环境、赞助和支持社会公益事业等。值得一提的是，对于股票上市公司来说，社会公众中还有相当一批企业的股民，这是企业内部利益相关者与外部利益相关者的交集部分。这些股民对企业的期望除了利润最大化以外，还要求企业对广大股民负责，遵循正确的会计制度，提供公司财务绩效的适当信息，制止包括内幕交易、非法操纵股票和隐瞒财务数据等在内的不道德行为。

### 二、企业利益相关者的利益矛盾与均衡

企业的发展是企业各种利益实现的根本条件，是企业利益相关者的共同利益所在。但是，由于利益相关者的利益期望不同，他们对企业发展的方向和路径也就有不同的要求，因而会产生利益的矛盾和冲突。这些矛盾和均衡冲突主要表现在以下几方面。

（一）投资者与经理人员的矛盾与均衡

关于投资者与经理人员利益的矛盾与冲突，管理学界已有不少论述。以下的三个模型具有一定的代表性。

1．鲍莫尔（Baumol W J．）“销售最大化”模型。

鲍莫尔用“销售最大化”模型表达了他对经理人员强调销售额的重要性的理解。作为企业的实际代表，经理总是期望企业获得最大化销售收益，但企业赚得的利润并不一定能满足股东对红利的需求，也不一定能达到资本市场的需求（如果企业要筹集补充资金的话）；另外利润最大化的产出点则往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力。事实上，企业往往并不会去追求这两种产出量中的任何一种，各方利益均衡的结果是企业可能在这两种产出量中选择一个中间点，这个产出量反映了代表经理人员利益的销售额最大化与代表股东利益的利润最大化的均衡结果。

2．马里斯（Marris RL．）的增长模型。

马里斯的增长模型是一种“平衡状态”模型。企业经理人员的主要目标是公司规模的增长，但这将受到那些分享某些共同利益的股东们的利益的制约。当然，较高的股票市场价格对经理和股东双方都有利，它有助于新资本证券发行和资产估价，有助于避免被廉价兼并等。事实上，由于市场评价、兼并的风险和其他共同利益，经理与股东利益均衡的结果可能会使企业的增长率确定在双方都可能接受的一个区域内。

3．威廉姆森（Williamson O．E．）的管理权限理论。

威廉姆森在他的管理权限理论中也很强调经理人员的管理动机。他的基本论点是：经理们必须把他们的个人利益和作为经理本身所作出的决定区别开来。经理们将力求最大化他们自己的效用函数，从而使他们的权力和声望最大化。这主要体现在三个重要变量中：雇员开支（雇用人员的数量和质量）、酬金开支（支出账目、高质量办公服务等）和可支配的投资开支（超越严格经济动机，反映管理者权力和偏好的投资）。

威廉姆森的模型事实上反映了企业的经理人员运用自身相对股东的信息优势来实现其对企业的利益追求。特别是那些在市场上具有一定程度垄断力量的大公司，这些大公司大到足以使经理们抵制来自广泛的股东集团要求利润最大化的压力。

（二）企业员工与企业（股东或经理）之间的利益矛盾与均衡

列昂惕夫（Leontief W.）模型描述了企业员工与企业之间的利益的矛盾与均衡。在这个模型中，企业员工代表企业工会决定工资，企业决定就业水平。企业员工追求工资收入最大化和工作稳定（反映在企业就业水平高）；而企业追求利润最大化，就要选择最佳就业水平，在工资水平的约束下以实现企业利润最大化。那么，企业员工与企业讨价还价的博弈结果将在一条直线上实现均衡，而最终均衡点更偏向于哪一方的利益，要取决于双方讨价还价的实力大小。

（三）企业利益与社会效益的矛盾与均衡

这里我们用“社会效益”代表所有企业外部利益相关者的共同利益。企业外部利益相关者对企业的共同期望是企业应承担一系列社会责任。这些社会责任包括三个方面：

（1）保证企业利益相关者的基本利益要求。例如，履行缴纳国家税金的义务；保证按时按量偿还债权人的债务；保护广大股民的基本权益；正确处理与供应者、购买者的利益分配等。

（2）保护自然环境。例如，处理好与企业生产有关的污水、有毒，料和一般废料；制定安全政策，减少可能引起的灾难性环境问题的事故；珍惜稀缺资源等。

（3）赞助和支持社会公益事业。例如，赞助慈善事业和非营利基金会或协会；积极支持公共卫生和教育事业；反对世界上存在的政治不平等，如种族隔离和独裁政治等；支援落后国家和地区等。

但是，企业的社会效益与企业利润最大化原则往往是不一致的。例如，企业要照章纳税，必然会降低企业的盈利水平；企业要保护环境，就需要加大在环保方面的投入，而这些投入与企业的直接效益是背道而驰的；企业要赞助公益事业，无异于从企业收益中拿出一块奉献给社会。

企业如何对待社会效益，被称为“商业伦理”问题。商业伦理的实质是一个企业或组织在社会中应发挥什么作用和负什么责任的问题。这不仅涉及企业外部利益相关者的利益或期望能否得到满足，而且也涉及企业的长远目标能否实现以及一个社会的均衡发展问题。

企业的社会效益目标与企业自身经济目标很难两全其美。弗里德曼（Friedman F.）认为： “企业的任务就是经营企业” “企业的唯一目标就是追求利润最大化”。这种伦理观念认为关心社会问题不是企业的责任，企业关心社会问题会使其对社会做贡献的最主要方式（如上缴税金和利润）受到破坏。因此，政府的主要责任是通过立法来阐明社会对企业追求效益所应施加的约束和限制。应该说，这种伦理观念有一定道理。如在计划经济体制下，国有大中型企业就是因为过多地承担了政府和社会应承担的责任，从而使包袱越来越重，削弱了竞争能力；又如，世界各国以满足社会需要而不以营利为目标的公共服务部门，虽然一般都有一个听起来很神圣的服务宗旨，但实际上，由于组织内部缺乏以利润最大化为目标的激励机制，滋长了官僚习气与懒惰作风，从而大大降低了组织的效率，也降低了组织对社会做贡献的能力。

但是，强调企业自身经济利益绝不意味着企业在追求利润最大化时，可以不负相应的社会责任。例如，一个医疗单位首先应该救死扶伤，其次才是追求经济目标，否则会受到社会公众的谴责；林业生产企业如果只图眼前的经济效益，一味大规模砍伐树木，将导致严重的环境问题，最终也将失去自身的经济利益。所以，在社会效益与企业效益之间，企业实际上也总是处于一个讨价还价的均衡点。

以上所讨论的是企业利益相关者利益矛盾与均衡的几个主要方面。如果将利益相关者再进行细分，企业利益相关者的矛盾与均衡问题还涉及许多方面。例如，投资者之间的股权之争；各级经理人员集权与分权的关系；企业员工中专业技术人员与企业的矛盾；政府税收与企业利润最大化的矛盾等。在跨国经营的企业中，企业利益相关者的利益矛盾还体现在跨国公司进入东道国市场的利益追求与东道国政府吸引外资目标的差异上等。

西尔特（Cyert R. M. ）和马奇（March J.G. ）的论述可作为对以上各利益相关者利益博弈的总结。他们认为，企业在组织上由各种利益集团结合在一起，共同经营，由于成员们承认共存的需要，并有使他们的目标更为接近的欲望（相对于不组成该企业时的情况），从而使企业幸存下来。企业最后确定的各种目标是一种妥协，最终的有效性几乎总是低于最大值，这就是所谓的“组织呆滞”。由于承认这种低效率，上述呆滞导致的额外“支付”由各成员分摊，这个集团才能团结一致。这些支付或许是现金、实物，或是能对政策发生影响的权利。有关谈判进程是在不断地审议之中进行的，因此在企业经营过程中，企业目标会有变化。

【案例4.10】

宝康乳业公司所承担的社会责任

案例内容详见第二章“战略分析” 【案例2.17】

本案例中，依据“企业利益与社会效益”相关理论，简要分析宝康公司所承担的社会责任如下：

（1）保证企业利益相关者的基本利益要求。“卑些年，国产奶粉的安全事件层出不穷…………宝康乳业公司近年来采用多项战略举措，走高质量发展之路，努力实现"质量最优、品牌最强、社会最放心、消费者最满意'的战略目标”， “创建宝康奶牛大学，以“推动奶源基地转型、培养牧场管理和奶牛专业技术人才，为宗旨，为奶农、牧场管理员提供专业服务与指导”。

（2）保护自然环境。“举办”播撒绿色希望健康环保，公益植树活动”。

（3）赞助和支持社会公益事业， “成立宝康公盖基金会，发起的 牛奶的行走爱心公益行动，以实际行动赞动社会力量募捐，累计帮扶自强学子500余名，帮助孩子走出困境，走进大学课堂”。

### 三、权力与战略过程

由于权力（power）和与其相关的术语被广泛地运用于学术界和商业界，因而它们的含义很多且很容易混淆。在这里我们采用一个简单明了的概念：将权力定义为个人或利益相关者能够采取（或者说服其他有关方面采取）某些行动的能力。权力不同于职权（authority），它们主要有以下四点区别：第一，权力的影响力在各个方面；而职权沿着企业的管理层次方向自上而下。第二，受制权力的人不一定能够接受这种权力；而职权一般能够被下属接受。第三，权力来自各个方面；而职权包含在企业指定的职位或功能之内。第四，权力很难识别和标榜；而职权在企业的组织结构图上很容易确定。还应该将权力与政治区别开来。政治是权力的运用，它是由具体的战略和策略组成的。

（一）企业利益相关者的权力来源

1，对资源的控制与交换的权力。

企业的利益相关者由于控制着企业所需的具体资源，而存在着许多交换权力的机会。他们可以利用这些权力争取和保卫自己的利益。如投资者可通过增减资本的投人，劳动者可通过增减单位时间内体力、脑力的支出，经营者可能表现不同的业绩，政府可通过对企业的政策来争取和保卫自己的利益等。但是他们争取和保卫利益行动的有效性取决于他们所提供的资源的稀缺程度与企业对这些资源的依赖程度。例如股票价格与资本住求情况有关，在资本过剩的不景气时期，股息自然下跌；职工工资与劳动力供求有关；有卓越经营才能的经理人员和掌握专用技术的专业人员由于掌握关键资源往往可争取到数倍于普通劳动力的薪酬；在波特的五种竞争力模型中，企业对其供应者和购买者的资源越依赖，供应者和购买者讨价还价能力就越强等。

米歇尔·克罗泽（Crozier M.）在他著名的法国烟草企业的案例研究中，提供了一个通过控制关键信息而获得权力的生动实例。

【案例4.11】

通过控制关键信息而获得权力

A企业是政府控制的垄断企业，面临着不变的竞争环境和不变的产品需求。因此，生产中的关键环节是保持机器的运行和避免在生产中突然出现故障。而企业中维修工人处理故障、保证机器运行的技术和经验是通过口头培养工程师的传统进行，而不是通过标准的图纸。一些年后，这些机器的原有资料不见了，这些维修工人和工程师由此获得了相对于管理层和操作工人更大的权力。然而，如果工厂管理者能建议工厂更换机器设备，由于新设备的资料容易获得，维修工人和工程师的权力来源就会减少。

2．在管理层次中的地位。

企业管理层次的不同地位使得处在层次高的位置上的人比处于层次低的位置上的人拥有更多的正式权力，这种权力被称为职权。前面我们已经区分过权力与职权两种概念，职权也是权力的一种类型，但权力不一定是职权。由于在管理层次中的地位而获得的权力主要有三个基础：法定权（legitimate power）、奖励权（reward power）和强制权（coer- cive power）。法定权力意味着通过他或她的职位优势，在作出具体决策时，企业中其他人要遵从。法定权力又来源于对奖励或惩罚的行使。奖励权的行使，会使下属执行命令，因为下属相信他们会因此得到某种金钱上的或者精神上的奖励；强制权（或惩罚权）也会有同样的作用，下属由于怕受到惩罚或怕被剥夺奖励而不得不服从命令。奖励权与强制权的区别在于实施者和被实施者之间关系强度的含义不一样。强制权意味着实施者和被实施者之间产生一种敌对关系而且会减少长期合作的预期；而奖励权则更为积极并能发展为一种长期关系。

3．个人的素质和影响。

个人的素质和影响是一种非正式职权的权力的重要来源。约翰·科特（Kotter J.）提出，成功的管理者需要建立起一些基本权力，尤其是榜样权（referent power）和专家权（expert power），这两者比正式职权、奖励权或强制权更具有持久性。榜样权和专家权是个人素质和影响的重要方面。专家权来源于对其他人或作为整体组织而言有价值的特殊知识的占有，它也可以被认为是在特定情景中对专家的理所当然的遵从。榜样权为那些受人尊敬的人所拥有，他们得到尊重是因为他们具有某些特殊的能力或性格特征，或是具有能保证他人服从的个人气质或形象。榜样权与专家权不仅存在于正式组织之中，企业的非正式组织中也大量存在。

4，参与或影响企业的战略决策与实施过程。

参与或影响企业战略决策与实施也会形成一定权力。例如，那些有机会接触决策制定人的人们可以说具有一定的权力， “能够接近那些有权力的人”本身就是一种权力来源。财务专家们经常参与企业战略决策与实施过程，这种参与实际上给了他们运用权力的机会。又如，企业内部那些和外部环境打交道的个人或利益相关者，能够减少、控制或者吸收环境当中的不确定因素而影响战略的制定与实施，往往也因此具有一定权力。再如，那些支持企业价值链上关键环节的外部利益相关者享有权力，因为这种参与企业内部管理的知识是企业外部利益相关者与企业讨价还价的一种本钱。

5，利益相关者集中或联合的程度。

团结就是力量，这是众人皆知的真理。股东、经理、劳动者影响企业决策的实力与他们自身的联合程度有关。例如， 目前通行世界的八小时工作制及法定最低工资制等，就是工人阶级坚持不懈的联合斗争的结果。西欧及北欧由于产业工会强大，他们在与雇主谈判决定工资福利方面发挥着重要作用，导致了这些国家同一产业的企业工资福利差别较小的格局；而日本产业工会对劳动力市场缺乏控制力，因此企业之间工资差别较大。又如，小股东们如果团结一致，运用“用脚投票”的市场机制，能够对不称职的经理形成制约。再如，供应商、购买者的权力在很大程度上受到他们集中程度的影响，他们的集中程度越高，讨价还价的潜力就越大，就越能够争取到较好的t议和合同。

（二）在战略决策与实施过程中的权力运用

权力本身是战略管理过程中的重要基础，制定战略和有效地实施战略需要权力和影响力。战略家应该是一个有效的政治家。下面介绍的是五种一般的政治性策略，代表了企业各方利益相关者在企业战略决策与实施过程中权力的应用。

如果用合作性和坚定性两维坐标来描述企业某一利益相关者在企业战略决策与实h过程中的行为模式，可以分为以下五种类型（见图4—21）。

坚定性

孙抗

。作

O中

。规遇

Оf解

合作性

围4—21对待矛盾与冲突的行为模式

1，对抗。

对抗是坚定行为和不合作行为的组合。企业利益相关者运用这种模式处理矛盾与冲突，目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。

【案例4.12】

对抗案例

1997年，我国一家国有特大型远洋运输企业的总公司管理层考虑到业务重组的需要，决定将原有按地区划分的事业部组织结构改为按产品进行划分。这样，原来的一家子公司的资产被合并至男一家子公司，欺使这家于公司的员工大部分处于“待岗”状态。这家子公司的全体员工联合起来，为捍卫自己的基本权益进行了坚决的抗争，最后，总公司不得不作出让步，恢复该公司的船主地位。子公司全体员工以对抗的行为赢得了自己的利益。

2．和解。

和解是不坚定行为与合作行为的组合。一方利益相关者面对利益矛盾与冲突时，设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系。和解模式通常表现为默认和让步。例如，在【案例4. 12】中，对于该远洋运输企业总公司的管理层来说，他们对待这场冲突的策略就是和解。

3.协作。

协作是坚定行为与合作行为的组合。在对待利益矛盾与冲突时，既考虑自己利益的满足，也考虑对方的利益，力图寻求相互利益的最佳结合点，并借助于这种合作，使双方的利益都得到满足。

【案例4.13】

协作案例

跨国公司进入东道国市场，一个很主要的目的是将其产品打入该国市场；而东道国引进跨国公司投资，主要目的又是利用跨国公司的国际销售渠道将本国产品打到国际市场上去。这是一对针锋相对的矛盾。20世纪80年代，中国政府提出了“以市场换技术”的外资政策，在中国投资的跨国公司积极配合，向“二型”企业——先进技术型或产品出口型企业发展：要么投入先进技术获取中国市场，要么利用其自身的外销渠道将中国具有优势的传统工业产品打入国际市场。中外双方的协作使得双方的优势得到最佳的结合，也使双方不同的市场目标得以统一。

4.折中。

折中是中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合。通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互作出让步，达成双方都能接受的协议。折中模式既可以采取积极的方式，也可以采取消极的方式。前者是指对冲突的另一方作出承诺，给予一定的补偿，以求得对方的让步；后者则以威胁、惩罚等要挟对方作出让步。多数场合，则是双管齐下。

【案例4.14】

折中案例

进入20世纪90年代后，一些大型跨国公司大举进入中国市场，中国政府与中国企业为保护中国的名牌产品，向这些跨国公司提出合作的各种条件，通过双方讨价还价，双方达成共同协议。例如，一家国际知名洗涤用品公司在与中国企业合资时，不得不根据中方的要求，同时采用外方和中方两个商标。又如，2000年中国政府价格管理部门要求一家中外合资企业降低其系列药品价格30％以上，这家公司中方股东出面与政府价格部门协商，最后达成减少降价品种的折中方案。

5．规避。

规避模式是不坚定为与不合作行为的组合。以时机选择的早晚来区分，这种模式可分为两种情况：一种是当预期将要发生矛盾与冲突时，通过调整来躲避冲突；另一种情况是当矛盾与冲突实际发生时主动或被动撤出。

【案例4.15】

规避案例

1．美国C公司曾打算在澳大利亚购买一家食品企业的股份，当该公司了解到当地公众和工党的反对情绪后，立即放弃了这一打算；

2．海湾战争爆发时，伊拉克在全球掀起对美国跨国公司的恐怖主义活动，大量美国的跨国公司被迫从东道国撤出。

## 第五节 公司战略与数字化技术

数字化技术（digital technology）就是通过利用电子计算机软硬件、周边设备、协议、网络和通信技术，实现信息离散化表述、定量、感知、传递、存储、处理、控制、联网的集成技术。在企业数字化管理过程中，管理者以数字化技术为手段，以企业发展战略为方向，针对企业的产业资源、人力资源、技术资源、市场资源设置及运作现状，以计算机网络技术为基础，以管理应用软件开发为核心，建立企业的管理信息系统。

### 一、数字化技术

（一）数字化技术的发展历程

信息化、数字化、智能化联系紧密，相互衔接，推动产业升级。数字化是信息化的高阶阶段，是信息化的广泛深入运用，是从收集、分析数据到预测数据、经营数据的延伸。而智能化是信息化、数字化的最终目标，也是发展的必然趋势。当前，全球信息通信技术正进入技术架构大迁徙时代，企业数字化转型正在经历从基于传统信息技术（IT）架构的信息化管理，迈向基于云架构的智能化运营。图4—22列出了数字化技术的主要发展历程。

智能化 数字化

（交互性功能 决策支持、 学习、创新）

智能技术 模拟化

执行性功能 （计算、分析、 综合、控制）

数字技术 反映性功能

（记录、传输、存储、显示）

信息技术 狭义信息化

能力提升 （资源开发）

广义信息化

图4—22 信息化、数字化、智能化的关系模型

1．信息化。

信息化（Informatization）通常指现代信息技术应用，特别是促成应用对象或领域（比如企业或社会）发生转变的过程。例如，企业信息化不仅是指在企业中应用信息技术，更重要的是指深人应用信息技术所促成或所能够达成的业务模式、组织架构乃至经营战略的转变。

信息化的基本功能是开发信息资源。其主要任务是通过测量记录、筛选加工、安全存储、互联传送，让人们随时获得必要的信息。信息化的评价标准主要是组织在战略决策和行动中能否便捷地得到准确、及时、足够的信息。

2．数字化。

数字化是利用数学量化、统计分析方法和数字数据技术以提高人们的认识能力和实践能力、提高产品或工作系统功效的过程或活动。

数字化的基本功能是信息形式的统一化、信息表达的准确化、信息利用的高效化。其主要任务是通过信息的量化、模数转换、统一贯通、建模解算、模拟仿真等实现信息的增值。数字化的评价标准主要是组织数字信息的应用范围和增值水平。

3．智能化。

智能化是在产品、工具和工作系统中协同应用人类智能和人工智能，以提高其功效的过程。

智能化的本质特征在于智能的协同发展和应用。智能化既不是单纯的人脑功能开发，也不是单纯的信息技术开发和计算机网络应用。智能化是人类智能与工具智能协同发展，个人智能与组织智能及社会智能协同发展，不断提升科技、经济和社会活动功效的过程。

大数据开发应用

（二）数字化技术应用领域

1．大数据。

大数据（Big Data）是维克托·迈尔-舍恩伯格（Viktor Mayer-Schönberger）在2008年 的著作《大数据时代》中提出的概念。大数据所涉及的资料规模巨大，无法通过目前常规的软件工具，在合理时间内达到撷取、管理、处理、整理成为有用信息的数据集合。大数据的主要特征为大量性（Volume）、多样性（Variety）、高速性（Velocity）、价值性（Value）。 （1）大量性。指大数据的数量巨大。在大数据时代，个人电脑、手机、平板电脑等网络工具的使用和高度发达的网络技术的普及，使数据资料的来源范围不断拓展，数据的计量单位从PB到EB再到ZB，数据量增长发生了质的飞跃。

（2）多样性。指数据类型繁多。大数据不仅包括传统的以文本资料为主的结构化数据，还包括信息化时代所有的文本、图片、音频、视频等半结构化数据和非结构化数据，且以半结构化和非结构化数据为主。

（3）高速性。指大数据处理时效性高。大数据产生速度快，有价值信息存在时间短，时效性强，在海量的数据面前，处理数据的效率关乎数据是否有使用价值，因此，迅速有效地提取大量复杂数据中的有价值信息显得非常重要。

（4）价值性。指大数据价值巨大，但价值密度低。大数据中存在反映人们生产、生活、商业等各方面极具价值的信息，但由于大数据规模巨大，数据时时刻刻都在更新变化，这些有价值的信息很可能转瞬即逝。因此，如何通过强大的机器算法迅速高效地完成数据的价值“提纯”，成为大数据时代亟须解决的难题。

2．人工智能。

人工智能是一门新兴的边缘学科，是自然科学和社会科学的交叉学科，它吸取了自然科学和社会科学的最新成果，以智能为核心，形成了具有自身研究特点的新的体系。人工智能的研究涉及广泛的领域，包括知识表示、搜索技术、机器学习、求解数据和知识不确定问题的各种方法等。人工智能的应用领域包括专家系统、博弈、定理证明、自然语言理解、图像理解和机器人等。人工智能也是一门综合性学科，它是在控制论、信息论和系统论的基础上诞生的，涉及哲学、心理学、认知科学、计算机科学、数学以及各种工程学方法，这些学科为人工智能的研究提供了丰富的知识和研究方法。图4—23给出了和人工智能有关的学科以及人工智能的研究和应用领域的简单图示。

哲学和认知科学

数学 心理学

计算机科学

控制论 人工智能

推理、学习、规划、感知、知识获取

智能搜索、不确定性管理和推理、其他博弈论

定理证明

语言和图像理解

机器人学

专家系统 图4—23 人工智能的研究和应用

3.移动互联网。

移动互联网是个人计算机（PC）互联网发展的必然产物，它将移动通信和互联网二者结合起来，成为一体。它是互联网的技术、平台、商业模式和应用与移动通信技术结合并实践的活动的总称。移动互联网是移动和互联网融合的产物，继承了移动随时、防地、随身和互联网开放、分享、互动的优势，是一个全国性、以宽带IP为技术核心的，可同时提供话音、传真、数据、图像、多媒体等高品质电信服务的新一代开放的电信基础网络，由运营商提供无线接入，由互联网企业提供各种成熟的应用（APP）

4·云计算。

云计算（Cloud Computing）是分布式计算的一种，指的是通过网络“云”将巨大的数据计算处理程序分解成无数个小程序，然后，通过多部服务器组成的系统处理和分材这些小程序得到结果并返回给用户。早期的云计算就是简单的分布式计算，解决任务分发，并进行计算结果的合并。因而，云计算又称为网格计算。通过这项技术，可以在很短的时间内（几秒钟）完成对数以万计的数据的处理，从而达到强大的网络服务。

云计算包括以下几个层次的服务：基础设施级服务（laa5）、平台级服务（Pas）和软件级服务（Sas）。这里所谓的层次是分层体系架构意义上的“层次”， laaS， Pas、Sas分别在基础设施层、软件开放运行平台层、应用软件层实现。

(1) laas (Infrastructure-as-a-Service)基础设施级服务,消费者通过Internet可以从 完善的计算机基础设施获得服务。基础设施级服务是把数据中心、基础设施等硬件资源通过Web分配给用户的商业模式。

（2） Pas （Platform—as—a—Sevice）：平台级服务。平台级服务实际上是指将软件研发的平台作为一种服务，以软件级服务的模式提交给用户。因此，平台级服务也是软件级服务模式的一种应用。同时，平台级服务的出现可以加快软件级服务的发展，尤其是加快软件级服务应用的开发速度。平台级服务使得软件开发人员可以在不购买服务器等设备环境的情况下开发新的应用程序。

（3） Saas （Sofware—as—a—Servie）：软件级服务。它是一种通过Internet提供软件的模式，用户无需购买软件，而是向提供商租用基于Web的软件，来管理企业经营活动。

软件级服务模式大大降低了软件尤其是大型软件的使用成本，并且由于软件是托管在服务商的服务器上，减少了客户的管理维护成本，可靠性也更高。

5．物联网。

物联网（ IoT， Internet of things）即“万物相连的互联网”，是在互联网基础上延伸和扩展的网络。它将各种信息传感设备与互联网结合起来形成一个巨大的网络，实现在任何时间、任何地点，人、机、物的互联互通。

物联网是新一代信息技术的重要组成部分，意指“物物相连的互联网”。这里有两层意思：第一，物联网的核心和基础仍然是互联网，是在互联网基础上的延伸和扩展的网络；第二，其终端延伸和扩展到了所有物品，任何物品都可通过信息传播媒介进行信息交换和通信。因此，物联网的定义是通过射频识别、红外感应器、全球定位系统、激光扫描器等信息传感设备，按约定的协议，把任何物品与互联网相连接，进行信息交换和通信，以实现对物品的智能化识别、定位、跟踪、监控和管理的一种网络。

物联网应用中的以下三项关键技术融合了信息化、数字化和智能化的内容：

（1）传感器技术：传感器把模拟信号转换成计算机能够处理的数字信号；

（2）射频识别（RFID）技术：这是把无线射频技术和嵌入式技术融合为一体的综合技术，主要应用于自动识别、物品物流管理；

（3）嵌入式系统技术：这是综合了计算机软硬件、传感器技术、集成电路技术、电子应用技术的复杂技术。如果把物联网比作人体，传感器相当于人的眼睛、鼻子、皮肤等感官，网络就是传递信息的神经系统，嵌入式系统就相当于人的大脑，在接收到信息后要进行分类处理。

6．区块链。

区块链是分布式数据存储、点对点传输、共识机制、加密算法等计算机技术的新型应用模式。区块链（Blockchain）是比特币的一个重要概念，它本质上是一个去中心化的数据库，同时作为比特币的底层技术，是一串使用与密码学相关联的方法产生的数据块，每一个数据块中包含了一批次比特币网络交易的信息，用于验证其信息的有效性（防伪）和生成下一个区块。

从科技层面看，区块链涉及数学、密码学、互联网和计算机编程等很多科学技术问题。从应用视角看，简单来说，区块链是一个分布式的共享账本和数据库，具有去中心化、不可篡改、全程留痕、可以追溯、集体维护、公开透明等特点。这些特点保证了区块链的“诚实”与“透明”，为区块链创造信任奠定了基础。区块链丰富的应用场景，基本上都是基于区块链能够解决信息不对称问题，实现多个主体之间的信任协作与一致行动。

区块链由算法驱动，天然支持资产数字化。区块链技术采用公钥密码标识资产所有者，将资产认证信息进行加密和资产锁定，从而实现财产权利的自治。持有对应私钥的用户可以实时对外转移资产。所有交易过程算法化、智能化。

随着信息技术的高速发展，语音、图片和视频等非结构化数据经过数字化后形成数字化资产进行流通，未来房屋、汽车、土地等实物资产在区块链上登记、确权后，也可能由一纸证明演变为可度量的数字化资产，甚至进化为新时代的“实物货币”，实现真正的万物互联，所有个体都可能成为重要的节点。

### 二、数字化技术对公司战略的影响

（一）数字化技术对组织结构的影响

数字经济背景下，构建于互联网和信息技术基础之上的智能化和数字化为现代企业提供了全新的生存、生产、经营、竞争和创新方式。数字化转型的本质是依托数字技术对企业进行智能化、数字化改造，并借助大数据的海量性和流动性，通过不断化解企业面临的不确定性，提升企业的生产效率。从组织结构变革的程度而言，“数字优先”的外部环境发生剧变，组织目标也发生根本性的调整，从传统的组织结构变革为提供数字化社会信息服务的互联网组织。具体而言，企业数字化技术对组织结构变革的影响表现在以下几个方面：

1．组织结构向平台化转型。

数字化时代，复杂性、动态性和不可预测性成为组织面临的主要环境生态，无处不在的不确定性，频繁的组织内、外部沟通互动， 日益模糊的组织边界，都迫使企业不断提升市场竞争能力，增强环境适应能力，在组织架构上更加包容和开放，在组织沟通上更加务实和高效。

在数字经济时代，组织形态趋于柔性化、扁平化和网络化，并呈现出大平台、小前端的特征。未来的组织形态必须更敏捷地应对动态市场环境的变化，通过建立以流程驱动为基本特征的扁平化动态组织，围绕为用户创造价值，以跨部门的业务流程梳理与优化为切入点，从横向上逐步打通部门壁垒，彻底改造因部门分割而产生的流程中断、分散等状态。

2，构建传统与数字的融合结构。

数字化技术构建传统与数字的融合结构是现阶段的核心变革举措。一方面，融合结构中包含传统和新兴的两类人才、观念、技术、流程和传播渠道。在媒介融合战略的引导下，新兴的知识和理念在组织内部扩散，新生元素对传统元素会发挥强有力的引导和转化作用。因此，在组织变革中，融合结构是实现传统中人才、观念、流程等要素向互联网路向转变的重要机制，这是其核心价值。另一方面，如果从促进传统要素转型的角度而言，融合结构只是一种过渡性的结构，而非最终的形式。原因在于通过新兴的知识、观念、技术的引导与洗礼，无法适应数字内容生产和分发的人员、介质等要素需要被清除，从而使组织转向更加纯粹地适宜网络端，尤其是移动端的形态。

3，以新型组织结构为主要形式。

在数字化技术的支持下，一些组织设计并采用了一些新型的组织结构以增强组织竞争力，其中最为重要的是团队结构（team structure）和虚拟组织（virtual organization）。团队结构和虚拟组织是将具有不同技能的员工组合在一起共同完成多环节任务或工作的人员组合形式，它的优势在于不同专业技能的员工之间可以进行充分的协作与沟通；结构扁平化能够实现信息的保真和快速流通；较高的决策权能够为团队快速回应环境变化提供条件；充足的资源能够保障创新的成功率；相对较低的试错成本，也适宜于对新领域和新项目的探索。

（1）团队结构，是以团队作为协调组织活动的主要方式，团队成员在动机、价值取向和目标追求上具有高度的一致性，要求成员既是全才又是专才。团队具有高度的自主性，对大多数操作性工作负全部责任。信息技术使得团队之间的沟通和组织对团队的有效监督成为可能。

（2）虚拟组织，是组织扁平化在企业之间的形式，是当市场出现新机遇时，具有不同资源与优势的企业为了共同开拓市场，共同对付其他的竞争者而组织、建立在信息网络基础上的共享技术与信息，分担费用，联合开发的、互利的企业联盟体。虚拟企业运用网络来联系人员、资产和创意，不受传统组织边界或地理位置的限制，制造产品，提供服务。通过组建虚拟企业，企业可以突破自身能力的限制，追求一种完全靠自身资源或能力难以达到的目标。只有依托于强有力的计算机网络，这种以信息流管理为核心能力的组织形式才可能存在。这种结构的优点在于灵活性强，有利于很快地重组社会的资源，以适应市场的需要

【案例4.16】

N公司“数字优先”下的组织结构变革

N公司是一家从事报业的国有企业，在数字化背景下构建事业部制结构剥离传统业务和创建团队结构探索移动新业务。第一，创立事业部制的印刷产品中心，与数字新闻采集完全分离。在印刷产品中心，建立包括编辑和设计师组成的专门团队负责生产纸质版，改变之前在融合式组织结构框架下，由报社编辑部统一负责选择和安排不同媒介所有内容的生产方式。事业部结构为市场价值不足的纸媒产品有序退出提供基础，专业人员更加专注于数字内容的生产和分发，其他组织资源也相应向数字端转移。第二，创建团队结构探索移动新业务。团队结构能够对不确定环境中的新变化迅速作出反应，且成立了专门团队尝试锁屏新闻业务，基于用户数据进行个性化推荐。

（二）数字化技术对经营模式的影响

目前，数字信息资源服务大体存在两种经营模式，即国家或部门投入的公益性经营模式和产业化经营模式（又称企业化经营模式）。产业化经营模式的主体包括数据库生产商、信息内容服务商和出版商，其投资主体主要是专业机构或企业。具体而言，数字化技术对企业经营模式的影响主要体现在以下几个方面：

1.互联网思维的影响。

企业思维经历了由工业化思维向互联网思维的转型过程。工业化思维以大规模生产、大规模销售和大规模传播为主要标志。在这种思维模式下，企业也会根据市场反馈进行调整，但周期缓慢。处于工业化思维的传统企业，最大的困境是由于信息不足而导致信息不对称，并由此产生了与之相适应的商业模式。数字经济催生了互联网思维。互联网思维颠覆了我们对传统企业经营的固有认知，我们需要对传统企业的战略、业务、运营及管理等各个层面重新审视。最为显著和重要的变化是，信息技术的飞速发展使得传统的销售与传播环节变得不再重要。依托数字技术，企业能以更好的产品和服务满足消费者的个性化需求，且价格更低、速度更快。

2.多元化经营的影响。

多元化经营已经是经营者的共识。在数字技术的促进下，随着“互联网+流通”的快速发展，实体零售企业加快线上线下020全渠道布局，通过线上线下融合对全渠道范围零售要素（店铺、产品、服务、渠道、技术、营业模式、业态）进行重新整合，从而推动实体零售业态多元化发展。从营业模式上看， 020模式下的实体零售运用现代信息技术，充分整合线上线下全渠道资源和价值链上下游合作伙伴，打破了线下店铺传统经营模式的时空限制，促进跨界经营融合。020模式下线上线下加速融合使实体零售通过商品结构和服务的调整，不断扩充商品经营品类，陆续推出无人商店、“餐厅+生鲜走市”等多种零售新业态，并融入了更多娱乐和休闲元素。

3，消费者参与的影响。

数字化时代，网络空间得到极大的拓展和延伸，互联网将现实世界和虚拟世界紧密连接起来，为消费者参与企业商业模式创新提供了广泛的渠道。借助大数据平台，消费者可以实现将历史数据和实时数据高度融合匹配，充分发挥主观能动性，为企业商业模式创新贡献个性化智慧。消费者的深度参与使得商业模式创新更加开放，更加科学，也更加有效。新一代数字技术不仅通过信息的透明降低了企业与消费者的信息不对称程度，而且通过信息的即时交互使消费者广泛介人企业的运作过程中，使松散的消费者个体凝聚成为有价值的群体，形成消费者增权。随着消费者增权程度的提升，逐步形成以企业与消费者互动为基础的各种新型商业模式。这些商业模式的出现使企业与消费者之间的协同比以前更为迫切和重要。企业应借助数字网络平台形成与消费者的互动关系，并借助大数据技术了解主要客户对于现有产品和服务的改进建议，找到真实的市场需求，提供更高质量的产品和服务。

（三）数字化技术对产品和服务的影响

随着产品技术趋向同质和服务经济兴起，产品制造为企业创造价值的空间不断受到侵蚀，而移情性服务开发不仅能够有效解决客户问题，而且有助于企业优势制造业向价值链高端环节攀升。服务化逐渐成为企业赢得订单、获取竞争优势的重要手段。但当企业服务化出现产品与服务匹配错位、制造业务与服务业务互斥、服务化尺度把握不足时，企业容易陷入“服务悖论”困境，造成其服务化进程受阻。数字化技术的涌现能够有效缓解上述问题，尤其是当制造企业向客户提供“软件＋产品＋服务”的数字化集成解决方案时，将极大地推动制造企业服务化进程。具体而言，数字化技术对产品和服务的影响主要体现在以下三个方面：

1．个性化。

数字化时代，消费者的需求发生了显著变化，个性化成为消费者需求的重要特征。消费者诉求已经由传统的价格、质量、实用等功能性诉求转向服务、社交、分享、沟通、参与等体验性诉求。消费者对产品和服务的需求由被动接受向主动要求转变，这就倒逼企业要具备较强的信息挖掘、整理和使用能力。数字化时代提供了高效便捷的数据获取和分析工具，企业可以在消费者“留痕”的平台（社交平台、购物平台和搜索平台）上将零散的信息收集、加工、处理，充分提取消费者的偏好信息，发现消费者的隐性需求和个性化需求。数字经济时代，互联网技术使得万物互联成为现实，消费者的信息获取能力大大增强，且参与成本变低、方式变多、难度变小，多样化、个性化需求表达成为可能，由此驱动企业产品理念向定制化、个性化和多样化转型。

2．智能化。

在以数字化为标志的新时代，产品的一个重要特征是智能化。通过大量的传感器、处理器、存储器等电子元器件，智能产品实现了对使用数据的实时抓取，这些数据被企业用于分析消费者的使用行为，或者用于智能产品的自主学习，以便为消费者提供更好的使用体验；而配套的操作系统和应用软件，使得消费者能够在购买到产品后，自行完成最后的定制环节，从而可以按照个性化需求控制和使用智能化产品。

3．连接性。

数字化环境下产品的另一重要特征是不断增强的连接性。事实上这种连接不但发生在产品之间，而且发生在所有事物之间，即所谓的万物互联。例如智能家居网络通过将音响、电视、照明、空调等不同产品连接起来，在各类智能产品之间进行数据的交互，共同为消费者提供一个无缝的使用场景。通过智能产品之间的连接，将看似不相关的活动主体连接起来，能够创造出更多的商业机会。例如智能化可穿戴设备的一项基本功能是帮助消费者了解身体的各项指标。因此，医院、医保、药企、健康顾问等医疗机构都可以通过可穿戴设备，与消费者构建直接的连接，为其提供定制化的服务；运动、餐饮领域的企业也可以利用这种连接为消费者提供运动和饮食方面的建议；进一步地，相关平台企业还可以利用消费者之间的连接，构建基于可穿戴设备的社交网络，例如微信好友的运动排名等，为这些平台提供终端移动入口的新机遇。

（四）数字化技术对业务流程的影响

传统的企业管理模式下的业务流程，非增值的环节比较多，信息传递较为缓慢，流程中各环节的关系混乱。特别是一个完整的业务流程被不同的职能部门分割开来，降低了流程的效率和效益。因此，企业只有对其流程进行改造与创新，才能在新的环境中得以生存与发展。

20世纪90年代初， “重新设计”的思想被引入管理领域，业务流程重组（BusinessProcess Reengineering, BP) 概念应运而生。业务流程重组,简称重组,是通过对业务 流程彻底地再设计而大幅度改善成本、质量、进度和服务效益，企业从而可以在市场上成为一名成功的竞争者的过程。业务流程重组是企业过程创新活动，需要人们用归纳推理的方式来看待信息技术信息处理能力以及计算机与互联网技术的连通性，增加了组织信息和知识的存取性、存储量和传播性，不仅可以大大提高业务流程的效率，使现有过程运行得更快、更好，还在于使组织打破传统的规则，建立全新的工作方式。企业过程创新不是简单的自动化，而是利用技术的最新潜能达到崭新的目标。数字化技术在重组业务流程中起到了重要的作用。

数字化信息系统是企业重组业务流程的核心。对企业来说，传统的文档管理，都是在员工的电脑上的，对员工个人电脑上的软件数据有一定的隐私保护限制，不能做到统一管理，而对于一个公司来说，大量的文档都是从一台台电脑上生成和发布的，这就意味着原始文档中的数据儿乎都在一台台电脑上，这就造成了重要文件和数据的泄露。企业为了避免重要文档和数据泄露，或者统一配置电脑，或者统一配置办公系统，以确保所有文件在企业内部局域网内使用，但这种方式仅适用于大型企业，对中小企业来说，成本过高，包括配置费用和维护费用。数字化信息系统的出现，推动了大量基于云端的协作工具和软件的出现。比如企业云盘，可以帮助企业更好地完成知识沉淀，从而便于管理者作出更有利于企业发展的决策。无论是内部管理还是外部协同，基于云的办公场景构建，都是企业数字化转型中必须考虑的场景。“工欲善其事必先利其器”，企业团队经常使用的工具是否适合企业的数字化场景，也是推动数字化进程的重要一步。在服务理念方面，应该从“人工”服务转为“智能”服务。应充分发掘和融合各个方面的资源、数据等去满足不同消费者的各类需求，并在满足其显性需求的基础上，释放其隐性的深度需求，再根据深度需求进行充分的数据挖掘，形成数据模型，进而产生智能化服务提供给用户。在服务重组的过程中，企业需要基于新型的服务平台，利用大数据分析、传感器以及人工智能技术，从丰富的内外各类信息资源中分析其潜在的价值，然后进行有目的的开发组织，把相对独立的信息等转化成为更为增值、多元化的服务模式，并升级各类用户的贡献力度，将原来重复的人工行为转化为半智能或全智能服务的形式。

### 三、数字化战略

（一）数字化战略的定义

数字化并不是对企业以往的信息化建设推倒重来，而是整合优化以往的企业信息化系统，在此基础上提升管理和运营水平，同时用新的技术手段提升企业的技术能力，以支撑企业适应数字化转型变化带来的新要求。数字化战略就是全面评估企业数字资产，制定持续改进计划并积极服务于企业业务增长目标的战略举措。

（二）数字化战略转型的主要方面

1．技术变革。

5G、工业互联网等新一代信息技术的发展促使企业对基础条件如网络、通信设备和原有系统等进行重构与变革，为企业的创新行为提供技术资源的支撑，加速企业产品与服务的创新，探索新的市场机遇。

（1）数字化基础设施建设。数字化基础设施建设是企业进行数字化转型的基石。选取主干网与互联网接口带宽、主干网网络覆盖率和数据安全措施应用率作为数字化基础设施的主要评价指标。主干网是企业所有通信和数字化相关系统的承载体，将企业生产管理的全流程进行连接，并延伸到每一个岗位。主干网与互联网接口带宽是反映企业数据传输量的重要指标。主干网网络覆盖率反映企业各部门间的网络覆盖情况，是企业生产管理数据精准、低延时互联互通的重要前提。安全措施应用率反映企业当前在智能设备、网络、平台与数据方面的安全建设状况，比值越大，则企业信息网络安全可靠性越高。

（2）数字化研发。数字化研发是企业转型升级的主要动力，选取新产品产值率、R＆D投入强度和员工人均专利数作为评价企业数字化研发的主要指标。新产品产值率指一定报告期内新产品产值与企业总产值的比重，是反映企业研究成果快速转化为新产品和适应市场变化能力的重要指标。R＆D投入强度反映企业对科技和创新的投入力度，比值越高越能提升企业的技术创新能力，越能促进企业转型。员工人均专利数可以直观反映企业对新技术、新产品开发的实际情况，其中发明专利相比于实用新型和外观设计更具有在未来创造更大价值的潜力。

（3）数字化投入。数字化投入为推动企业数字化转型提供支持，选取数字化投入占比、数字化设备投入占比、数字化运维投入占比和数据安全投人占比作为数字化投入的评价指标。数字化投人占比指企业数字化总投入与企业总投入的比值，反映企业对数字化转型的重视程度，数字化投入占比越高，企业对数字化转型越重视，数字化转型效果越明显。数字化设备投入占比、数字化运维占比和数据安全投入占比分别指企业在数字化设备、运维和数据安全上的投入与数字化总投人的比重。对数字化转型的合理投入可以加速企业转型进程，增强转型效果。

2．组织变革。

消费需求日益个性化，迫使企业利用数字化技术变革组织结构，以增强对市场的反应速度。同时也需要员工之间加强直接沟通与信息获取，提高数字化技能与管理能力，进而拉动企业对数字化应用人才的需求。

（1）组织架构。数字化转型为企业组织架构带来重要变革，选取数字化部门领导者地位和企业管理层级数量作为组织架构的评价指标。数字化部门领导者在企业中的地位越高，数字化的推进越明显。企业数字化转型所带来的最明显的组织变革即敏捷制造。企业管理层级数量可以反映企业的组织架构模式，企业管理层级数量合理减少，企业组织架构扁平化，能够降低部门与部门、员工与员工间的信息壁垒，使企业快速适应技术变革带来的不确定性，提升整体效率。如海尔在数字化的驱动下，完全摒弃了过去科层制的架构模式，代之以自创的平台化组织模式，而这种模式所依赖的就是所谓的“三化”机制—企业平台化、用户个性化和员工创客化。

（2）数字化人才。数字化人才是推动企业数字化转型的关键要素之一，选取数字化人才比重、数字化技能员工覆盖率和初级数字化技能人才培训支出比作为数字化人才的评价指标。数字化人才比重是企业数字化相关人才数与企业员工总数之比，它反映企业数字化转型在人力资源方面的软实力情况。数字化技能员工覆盖率反映企业员工对数字化技术的应用情况，比值越高，说明员工对数字化设备的操作越熟练，数字化设备的利用程度越高。初级数字化技能培训支出与企业员工培训支出的比重反映企业员工数字化技术的应用状况。

3．管理变革。

企业通过数字化转型打通生产与管理全流程的数据链，促进业务流程变革、生产变革和财务变革，提高产品质量和生产效率。

（1）业务数字化管理。业务数字化管理是企业数字化转型的重点之一，选取电子商务采购比率、数字化仓储物流设备占比、订单准时交付率以及数据可视化率作为业务管理的评价指标。电子商务采购比率指企业利用电子商务采购金额与总采购金额的比值。电子商务采购在信息传递方面的特点可以打破时间与空间的限制，缩短采购周期，降低企业的交易成本。数字化仓储物流设备是企业减少库存的物质技术基础，是企业降低物流与库存成本的主要标志。订单准时交付率是反映企业通过大数据，联动供应链上下游资源，提升协作配套生产能力，以快速响应市场变化、满足客户要求的重要指标。数据可视化率用于评估生产现场可视化对象的管理水准，可帮助企业实现生产全流程精准管控。

（2）生产数字化管理。数字化生产是企业数字化转型的关键，选取作业自动化编制及优化排程比例、与过程控制系统（PCS）或生产执行系统（MES）直接相连的数字化设备占比、数字化检测设备占比和在线设备管理与运维比例作为衡量企业数字化生产能力的指标。自动化编制及优化排程比例反映企业数字化生产作业计划与车间调度的覆盖范围与控制精度。与PCS或MES直接相连的数字化设备占比反映企业数字化生产设备接入、数据采集与互通情况。生产设备的互联互通可以帮助企业对生产过程中的各种数据进行收集、分析与处理，优化生产方案，进行数字化、柔性化生产管理。数字化检测设备占比反映企业在生产过程中对产品质量进行在线检测与控制，以及对产品全生命周期进行追溯管理的能力。在线设备管理与运维比例反映企业在生产过程中对企业用料、用物、用能等进行在线监测，分析其使用是否合理。

（3）财务数字化管理。财务数字化管理为企业数字化转型提供保障，选取ERP 系统覆盖率、资金周转率和库存资金占有率反映企业财务数字化管理指标。ERP系统可以打通企业生产与管理全流程数据，为企业的经营决策提供数据支持。企业资金周转率反映在保证生产经营正常进行的情况下流动资金的周转速度。库存资金占有率是反映企业库存信息化效益状况的指数。如华为通过交易核算自动化、ERP优化等多种方法实现全球核算实时可视，过程可跟踪、可管理，仅需3天即可完成月度财务报告， 11天完成年度财务报告，全面数字化已成为华为新的竞争优势。

（4）营销数字化管理。很多行业发展的历史路径依赖性决定了目前产品的销售导向性。比如营销长期依靠营销人员的人海战术和销售费用的大规模投放，一直走的是依靠人力规模扩大带动业务增长的发展方式。进人数字经济时代，许多行业传统营销方式的弊端日益凸显。新兴技术的不断发展，为解决传统营销问题、重塑企业营销能力提供了有利契机。凭借多种数字化媒介，企业可以整合不同渠道为客户提供线上和线下全面的无缝式体验，打造全渠道营销的服务模式。通过大数据技术对海量客户信息进行挖掘和利用，将结果数据转化为改进营销方式的切入点，有利于企业实现精准营销。人工智能技术的加入，加深了人与信息、人与服务、人与商品的连接，使营销进入人工智能时代，让营销变得更为智能、高效。因此要利用数字化技术有效拓展客群范围，通过数字挖掘发现客户的行为模式和动态需求，发展潜在客户，服务低收入人群，实现客户多元化。要运用客户管理系统（CRM）、数据仓库（DW）和商业智能（BI）技术，获取全面完整的客户信息，实现整合营销和交叉销售。在数字化客户管理的基础上，通过大数据分材实现精准营销、内容营销、数字化的客户生命周期管理等。

【案例4.17】

卡特彼勒：以“产品+服务”为思路，建立服务分销网络

工程机械制造商卡特彼勒公司是世界上最大的土方工程机械和建筑机械的生产商，也是全世界柴油机、天然气发动机和工业用燃气涡轮机的主要供应商。

公司的产品本就在品牌、渠道上具有强大的竞争力，然而，公司仍通过开发生产性服务系统来促进产品的销售，产品品牌的不断强大反过来又会促使客户放心地使用其所提供的生产性服务系统。

公司通过全球的代理商网络，建立了服务系统，并提供生产商客户服务合约（CSA），黄合的是由生产商的代理商为客户提供的一种定制服务，它是按客户的需求来确定的、服务内容高度灵活的合约。

其灵活性主要体现在CSA的内容可以是周期性的维护保养、定期的液压系统检查维护、定期的设备检查，也可以是全部的维护保养和修理。通过这种方式，解决了施工企业的后顾之忧，制造商和代理商的销售额也大幅提高，据说十年可以增加近50%的销售量。

通过产品和生产性服务的互补，产生了高于两者单独销售的效用，这种方式，对于客户、生产商、代理商和修理企业、租赁企业，都是双赢的策略

卡特彼勒（中国）投资有限公司已在中国建立了办事处、培训和产品服务中心，为日益增长的设备用户提供及时周到的服务。由5个代理商组成的经销服务网络为各行各业提供适用的机器和设备，并给予综合性售后服务，使用户在作业中取得更高的经济效益。也就是说生产商与代理商可以根据用户的需要，为用户提供任何服务。

推行CSA后，施工企业可以集中精力做他们的工程，供应商将为他们提供状态良好的设备；制造商和代理商可以增加销售量。

而仅仅依靠生产商和代理商是没有可能承担遍布全国各地的工程机械的服务的，生产商必须联合各地的维修企业和租赁企业组成一个服务系统，这就给修理企业和租赁企业提供了广阔的市场。所以，推行CSA可以给施工企业、生产商、代理商和修理企业、租赁企业都带来利益。

卡特彼勒（中国）公司和他们的代理商正在全力建设他们的服务网络，计划在几年内培养2000名服务工程师，今后用户打一个电话，三个小时内工程技术人员就会到达现场。

分销系统是公司的竞争优势之一：公司与每位独立代理商的关系提升了公司产品和服务的价值。公司的全球代理商网络为客户提供了关键的有竞争性的平台，使客户可以与他们认识并信赖的人打交道。

公司所有的销售代理几乎都是独立的当地公司。许多代理商与客户保持了至少横跨两代人的业务关系。公司的代理商遍布200多个国家，为客户提供设备、服务和金融业务。

此外还通过全球1500多个网点提供租赁服务。卡特彼勒（中国）融资租赁有限公司于2004年4月宣布在北京成立，股东是卡特彼勒的两家子公司一卡特彼勒金融服务公司和卡特彼勒（中国）投资有限公司。它是经中国商务部批准成立的第二家外商独资融资租赁企业，也是第一家工程机械行业业内的融资租赁公司。

2009年12月2日，公司全球第二大研发中心在无锡落成，此举也标志着公司将全球模式复制到中国市场的布局基本完成。自成立以来，公司凭借其在机械制造方面的专长与专注，业已成为世界范围内机械装备制造的先锋和工业行业中的标杆。

通过资本并购来实现业务向新领域的扩张，是公司屡试不爽的竞争手段。早在1928年，公司凭借其首次并购行为——收购明尼苏达州拉塞尔平地机制造公司，进入筑养路机械这一新产品领域。之后，公司陆续通过类似的方式大规模进入法国、墨西哥、智利、比利时、德国、意大利和中国等市场。仅在1995～1999年，公司就在世界范围内开设了88家工厂、组建了17家合资企业，收购了20家公司，推出244种全新或是改良产品。

大量的并购、合资与独资行为，不仅为公司原有产品的生产与销售带来了数量上的扩张，也使其不断进入新的机械装备细分市场并成为该领域的主导型企业。最终，公司逐渐形成了涉及建筑机械、矿用设备、发动机和燃气轮机等领域的庞大产品组合群。

在此期间，公司不仅将生产基地扩展到全球各地，同时还将技术中心、供应商和分销商体系、融资租赁和再制造等网络铺设到了能够为其带来销售收入与利润的每个战略市场，例如公司在美国、英国和中国建设有全球三大再制造中心。

全球1 600多个网点的租赁店系統向整个建筑行业提供短期和长期的租赁服务；公司旗下的物流服务公司通过全球25个国家或地区的105家办事处和工厂为包括汽车、工业、耐用消赞品、技术、电子产品、制造业物流及其他细分市场内超过65家的领先企业提供世界级的供应链整合解决方案和服务。

其融资服务公司则通过设立于美洲、亚洲、大洋洲和欧洲的80个国家或地区的40多家办事处和子公司向客户提供卡特彼勒及相关设备的多种融资选择方案。至此，公司在全球范围之内构建起了一个涵盖产品、技术与服务的完整产业生态链条。

### 四、数字化战略转型的困难和任务

（一）公司数字化战略转型面临的困难

1，网络安全问题。

网络对公司数字化转型起着重要作用但也存在安全问题：数据在云化以后，数据身中化程度不高，造成数据安全性得不到保障，数据非法访问风险加剧；传统的应用服务器是独立的，但上了云系统以后，应用服务器的安全边界越来越小，甚至还会出现很多漏洞，虚拟机和虚拟机保护机制不完善；公司希望扩大数字应用范围，但安全匹配落后；公司希望运行速度更快，这也是云计算的明显优势，但授权也会呈现静态变化，从而导致匹配难度加大。

2，数据容量问题。

在传统的管理模式下，无论数据储备还是数据整合分析的工作量在企业经营管理中所占比重并不大，甚至不需要使用信息技术即可进行统计、处理，也无须担心数据的储存问题，更不需要先进的储存设备。公司数字化转型中数据飞速剧增，传统的普通计算机已经无法容纳海量的数据。与此同时，对后台运行、终端处理技术也提出了更高的要求。

3，“数据孤岛”问题。

开发时间与部门的差异，导致异构以及多个软硬件平台的信息系统同时运行，但这些系统数据相互独立、隔离，无法实现数据共享，由此产生了“数据孤岛”。随着数字化进入全新的发展阶段，公司对外部信息包括产业链上下游企业信息的需求呈现不断上升的趋势，需要对这些数据资源进行整合，实现行业信息共享。

4，核心数字技术问题。

公司数字化转型面临成本较高、核心数字技术供给不足等问题，也缺乏有能力承担集战略咨询、架构设计、数据运营等关键任务于一体，且能够实施“总包”的第三方服务商。目前市场上的方案多是通用型解决方案，无法满足企业、行业的个性化、一体化需求。更为重要的是，对于很多中小企业而言，市场上的软件、大数据、云计算等各类业务服务商良莠不齐，缺乏行业标准，选择难度较大。

（二）公司数字化战略转型的主要任务

1，构建数字化组织设计，转变经营管理模式。

（1）制定数字化转型战略。由企业领导层亲自负责，制定企业级的数字化转型战略，做好数字化转型的顶层设计，对企业数字化转型进行全面、系统、整体的规划布局，明确企业数字化转型的战略定位、战略目标，确定数字化战略的具体内容，指明数字化转型战略的实施步骤和实施路径。

（2）建立数字化企业架构。推动企业传统架构向新一代数字化企业架构转变，重构企业业务架构、数据架构和技术架构，建立以混合云为基础，以企业数字化云平台为载体，实现业务自由扩展、应用高效支撑、服务灵活部署、数据融合应用的新一代企业架构。

（3）推动数字化组织变革。建立数字化组织变革领导小组，调整组织架构，建立适应数字化转型的组织体系，构建起以业务为核心，灵活机动、分布式、扁平化、网状化的组织体系，形成适应数字经济条件的新的组织体系。

2．加强核心技术攻关，夯实技术基础。

建立公司数字化技术管理体系，对互联网、移动互联网、大数据、人工智能、区块链、云计算等各类技术进行统筹管理，融合企业内外技术团队的能力，建立一个开放式的技术开发应用生态，推动各项技术在企业数字化转型中的实时响应、有力支撑、高效应用。增加企业牵头的科研项目数量，并在技术专利方面有所突破。

3．打破“数据孤岛”，打造企业数字化生态体系。

围绕实现数据、技术、流程、组织四要素和有关活动的统筹协调、协同创新管理和动态优化，建立适宜的标准规范和治理机制，打破“数据孤岛”。建立企业数字化生态体系和企业级数字生态服务平台，以开放共享的理念，连接企业客户和上下游合作伙伴、第三方服务商等各类主体，形成以企业价值创造为核心的全面开放、协同共生、共建共享的企业级数字化生态共同体。

4．加快企业数字文化建设。

建立企业数字化转型的文化氛围，让数字化转型深人人心，成为企业的主流文化。用数字化转型推动企业各个部门、各个小组、全体员工学习数字化转型相关内容，了解数字化转型给企业、部门、小组、个人带来的价值，形成自上而下、自下而上双向驱动的数字化转型文化。

5．利用新兴技术，提升公司网络安全水平。

每个企业都需要某种形式的网络保护系统，否则就有可能成为网络攻击的牺牲品。通常，公司会使用网络安全程序来控制谁可以查看和使用公司数据，员工需要ID和密码组合才能进入公司网络。在云计算、虚拟化和移动计算技术的应用下，利用支持架构和技术控制来进行安全监控，提供可用于增强服务质量和性能指标的数据。企业和IT专业人员都应明确意识到网络安全必须与时俱进。

【案例4.18】

GS公司在数字化战略转型过程中的具体做法

GS公司成立于1988年，是一家集生产和销售于一体的专业化妆品公司。2005年企业性质由中外合资经营企业变为外商独资企业。自从进入中国市场，就建立起了独特、灵活的销售模式及完善的顾客管理体系，以其优质的产品和服务得到了中国消费者的认可。

GS公司选择与分析云平台合作，能够收集客户与公司之间交互时的大量数据，挖掘和分析这些数据，帮助客户参与到产品的需求分析和产品设计等创新活动中，使公司推出更符合市场需求的产品。通过数字化战略来分析当前需求变化和组合形式，掌握区城性需求占比和变化、产品品类的市场受欢迎程度，以此合理估算市场的需求数量，并结合企业实际的生产能力，合理调整产品策略和铺货策略。

该平台通过对生产环节的数据进行数字化分析与挖掘，把握各生产车间的执行进度，对生产节点实施有效控制，为企业生产计划的制定提供可靠的数据支持。通过对现场物料配送信息和产品／物料流动信息的实时跟踪，生产管理人员还能实时了解到现场物料的使用情况，并在此基础上进行采购和确定经济批量，避免了盲目购进，减少存货积压。平台还能对原材料采购信息自动进行分析，帮助企业合理选择供应商，实现准时化采购。同时，为企业内部管理以及报送日方经营管理报表提供强大的数据支撑。

本案例中，简要分析GS公司在数字化战略转型过程中的以下主要方面：

（1）产品创新过程调研。“该平台能够收集客户与企业之间交互时的大量数据，挖掘和分析这些数据，帮助客户参与到产品的需求分析和产品设计等创新活动中，使企业推出更符合市场需求的产品”。

（2）市场需求调研与预测。“通过数字化战略来分析当前需求变化和组合形式，掌握区域性需求占比和变化、产品品类的市场受欢迎程度，以此合理估算市场的需求数量，并结合企业实际的生产能力，合理调整产品策略和铺货策略。”。

（3）科学制订生产计划。“该平台通过对生产环节的数据进行数字化分析与挖掘，把握各生产车间的执行进度，对生产节点实施有效控制，为企业生产计划的制订提供可靠的数据支持。”

（4）优化库存管理。“通过对现场物料配送信息和产品／物料流动信息的实时跟踪，生产管理人员还能实时了解到现场物料的使用情况，并在大数据分析的基础上进行采购和确定经济批量，避免了盲目购进，减少存货积压”。

（5）完善供应商管理。“平台还能对原材料采购信息自动进行分析，帮助企业合理选择供应商，实现准时化采购”。

（6）从数据角度解决了其在商场中零售门店的开票方和出货方不一致的业务问题。“为企业内部管理以及报送日方经营管理报表提供强大的数据支撑。”

# 第五章公司治理

## 第一节 公司治理概述

### 一、企业的起源与演进

纵观企业制度的演进发展史，基本可以划分为两大阶段：以业主制企业和合伙制企业为代表的古典企业制度时期和以公司制企业为代表的现代企业制度时期。随着生产经营规模的扩大和资本筹措与供应途径的变化，企业的形式经历了“业主制—合伙制一公司制”的发展。

（一）业主制企业

业主制（the sole proprietorship）是最早存在的企业制度，其发源于工业革命时期由传统家庭作坊演变而来的手工工厂组织，是由自然人个人投资成立和经营控制的组织，是生产技术水平提高和市场规模扩大对专业化分工合作生产提出要求的必然产物。业主制企业不具有法人资格，对企业的负债承担无限责任，即当企业资不抵债的时候，业主需要拿出个人财产偿还企业债务。

业主制企业的优点有：

（1）企业内部组织形式简单，经营管理的制约因素少，经营管理灵活，法律登记手续简单，容易创立和解散。

（2）企业的资产所有权、控制权、经营权、收益权均归业主所有，业主享有完全自主权，便于发挥其个人能动性、生产力及创造力。

（3）业主自负盈亏，对企业负债承担无限责任，个人资产与企业资产不存在绝对的界限，当企业出现资不抵债时，业主要用其全部资产来抵偿。因此业主会更加关注于预算和成本控制以降低经营风险。

业主制企业的缺点有：

（1）所有者只有一人，企业资产规模小，资金筹集困难，企业容易因资金受限而难以扩大生产和规模。

（2）企业所有权、收益权、控制权、经营权高度统一归业主所有，使企业存续受制于业主的经营意愿、生命期、继承者能力等因素。

（3）企业经营者也只是所有者一人，当企业发展到一定规模后，限制在个人内的人力资本就很可能会影响到组织决策的质量。

（4）因业主承担无限责任所带来的风险较大，企业为规避风险而缺乏动力进行创新行为，不利于新产业发展。

因此，随着企业规模的不断扩大，业主制企业逐渐被合伙制企业所取代。

（二）合伙制企业

合伙制企业（ the partnership）是由两个或多个出资人联合组成的企业。在基本特征上，它与业主制企业并无本质的区别。同业主制企业一样，合伙制企业也不具有法人地位，合伙人才是民事主体，并对企业债务承担无限责任。在合伙制企业中，企业归出资人共同所有、共同管理，并分享企业剩余或承担亏损，对企业债务承担无限责任。一般意义上，合伙制企业运行在共同出资、共同经营、共享利润、共担风险的契约关系之下。合伙人原则上拥有平等参与企业决策的权利，以及平等承担企业责任的义务。

与业主制企业相比，合伙制企业优点：

（1）扩大了资金来源，有助于企业扩大规模、生产发展，部分缓解了业主制资金不足的问题。

（2）合伙企业虽然拥有多个产权主体，但其产权结构完整统一，更有利于整合发控合伙人的资源优势，促进人力、技术、土地、资金等资源共享，部分缓解了业主制人力资本不足的问题。

（3）合伙人共同经营企业、共担风险，在企业经营管理上可以实现优势互补、集思广益，一定程度上分散了经营压力。

合伙制企业缺点：

（1）合伙人对企业债务承担无限责任，风险较大。

（2）合伙人间缺乏有效制约机制，监督履责困难，可能产生“搭便车”行为，单个合伙人没有全部承担他的行动引起的成本或收益，在无限责任下这种外部性导致了很大的连带风险。

（3）在经营管理决策中合伙人之间产生的分歧带来很多的组织协调成本，降低了决策效率。

（4）合伙人的退伙会影响企业的生存和寿命。

受到上述局限，合伙制企业又不断向公司制企业演变。

（三）公司制企业

公司制企业（the corporation）是企业制度与经济、社会和技术发展适应变迁的结果，是现代经济生活中主要的企业存在形式。它使企业的创办者和企业家在资本的供给上摆脱了对个人财富、银行和金融机构的依赖。在最简单的公司制企业中，公司由三类不同的利益主体即股东、公司管理者、雇员组成。与传统的企业或古典企业相比，公司制企业具有以下三个重要特点：

1.有限责任制。

有限责任制指公司应当以其全部财产承担清偿债务的责任。公司的股东以其认购的股份为限对公司承担责任，具体而言，有两层含义：一是公司以其全部法人财产对其债务承担有限责任；二是当公司破产清算时，股东仅以其出资额为限，对其公司承担有限责任。有限责任可以：降低股东风险，激励投资行为；促进资本流动，股东自由转让股票转移投资风险的行为也推动了现代证券市场的发展；此外，相较于无限责任制下，投资者为了避免承担与自身投资收益不成比率的巨额债务风险而需付出高昂监督成本的局限，有限责任制可转移，多样化、分散化的投资风险极大地降低了大部分中小股东的监督成本，实现了减少交易费用、降低管理成本的目标。

虽然有限责任制减少了股东的投资风险，但与之相对应的经营风险并没有消失，而是转移到了包括外部债权人在内的利益相关者身上，股东可能产生不谨慎的投资行为，作出错误的经营决策，间接损害了利益相关方权益。此外，股东还更有可能利用有限责任的制度漏洞规避法律义务甚至从事违法活动，作出损害公众利益的行为。因此有限责任制度也对现代市场经济的法律监管、市场秩序、社会稳定、公平交易提出了更高的要求。

2．股东财产所有权与企业控制权分离。

有限责任制将股东的风险上限确定后，股东不仅降低了相互监督的必要性，也降低了直接参与经营管理活动的积极性。而且随着技术发展、市场竞争加剧和企业规模不断扩大，企业的经营管理越来越复杂，对管理者的技能、知识和经验要求越来越高，企业的经营管理也成为一项专业要求很高的活动。这些都为公司从外部引入职业经理人提供了机会。

在业主制和合伙制企业中，企业的所有权和经营权紧密结合。而职业经理人出现后，决策活动中最需要专业能力的部分由职业经理人来承担。一般来说，一项决策活动可以分为四个阶段：决策制定、决策审批、决策执行和执行监督，其中的决策制定和决策执行可称为决策管理，决策审批和执行监督可称为决策控制。在公司制企业中，股东保留决策控制权，职业经理人获得决策管理权，这大大缓解了公司对经营管理方面的人力资本需求问题。股东财产所有权与企业控制权两权分离是公司治理的基础，其最大优势是可以将掌握资产但缺乏管理能力的投资者与富有经营管理经验却缺乏资产的经理人结合在一起，实现企业资源与经营管理人员的最优组合，从而实现企业利润最大化的经营目标。

3．规模增长和永续生命。

现代公司制度中，企业以独立法人的形态存在，克服了传统合伙制退伙、散伙致使公司消灭的潜在风险。业主制、合伙制企业经营权和所有权相结合，受所有者个人因素影响较大，更为关注短期利益，不利于企业规模的扩大和长期存续发展。公司制企业初始即实现了产权与经营权的分离，所有者与法人财产权的分离，使企业实现永续运行，理论上可以多达几千万的股东数量极大提升了公司筹集资金的能力，公司规模可以迅速增长，在很多领域能够实现规模经济，迅速提升运行效率和降低成本，在市场竞争中取得核心竞争力。

公司制企业主要包括有限责任公司和股份有限公司，除此之外，还有两种特殊的形式，即一人有限责任公司、国有独资公司。

有限责任公司是指依法设立的由一定人数（我国的规定是50人以内）的股东出资组成，每个股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。有限责任公司具有以下特征：

（1）有限责任公司的股东数量有最高数额的限制。

（2）有限责任公司的资本不划分为等额股份，也不能公开筹集股份，不能发行股票，对股东出资的转让限制严格，一般要经过其他股东的同意，而且其他股东有优先购买权。

（3）有限责任公司只有发起设立而无募集设立，程序较为简单，可以由一个或几个人发起，管理机构也较为简单、灵活，公司账目及资产负债情况无须向公众公开，我国《公司法》规定，有限责任公司注册资本的最低限额为人民币三万元。

（4）有限公司的经营管理机构比较简单。股东会是最高权力机构，有权决定公司的一切活动事项，由股东按照出资比例行使表决权。有限公司董事会可设可不设，不设董事会的，股东会会议由执行董事召集和主持。有限责任公司设监事会，其成员不得少于三人。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设一至二名监事，不设监事会。由于有限责任公司的上述特点，许多中小规模的企业往往采取这种公司制度，由于有限责任公司为非上市公司，不能公开发行股票，受股东人数限制，筹集资金的范围和规模一般也有限，因此难以适应大规模生产经营活动的需要。

股份有限公司是指将全部资本划分为等额股份，股东以其认购的股份为限对公司承担责任，公司以全部财产对公司债务承担责任的法人。有限责任公司和股份有限公司主要在股东人数、股份形成、经营规模等方面存在差异。股份有限公司具有以下特征：

（1）股份有限公司的设立，可以采取发起设立或者募集设立的方式。发起设立，是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立公司。募集设立，是指由发起人认购公司应发行股份的一部分，其余股份向社会公开募集或者向特定对象募集而设立公司。

（2）对发起人有明确规定。我国《公司法》规定，设立股份有限公司，应当有二人以上二百人以下为发起人，其中须有半数以上的发起人在中国境内有住所。股份有限公司发起人承担公司筹办事务。我国《公司法》规定，股份有限公司注册资本的最低限额为人民币五百万元。

（3）股份有限公司可以社会公开发行股票，股票可以依法转让或交易。股份有限公司必须向全体股东以及有关部门、潜在的投资者、债权人及其他社会公众公开披露财务状况，包括董事会的年度报告、公司损益表和资产负债表等，以便股东了解公司的财务状况。

### 二、公司治理问题的产生

随着公司制企业的不断发展，现代公司呈现出股权结构分散化、所有权与经营权分离等典型特征，由此产生了治理问题，使公司治理成为现代企业所应关注的核心问题。股权结构的分散化是现代公司的第一个特征。公司的股权结构，经历了由少数人持股到社会公众持股再到机构投资者持股的历史演进过程。在公司制企业发展早期，公司只有少数的个人股东，股权结构相对集中。随着公司规模的扩大及证券市场的发展和成熟，公司的股权结构逐步分散化。尽管机构投资者也经历着快速的发展，但这些机构的投资策略较为分散，大量的公司股票还是分散到了社会公众手中。高度分散化的公司股权结构，对经济运行产生了重要的影响。一方面，明确、清晰的财产权利关系为资本市场的有效运转奠定了牢固的制度基础。不管公司是以个人持股为主，还是以机构持股为主，公司的终极所有权或所有者始终是清晰可见的，所有者均有明确的产权份额以及追求相应权益的权利和承担一定风险的责任；另一方面，高度分散化的个人产权制度是现代公司赖以生存和资本市场得以维持与发展的润滑剂，因为高度分散化的股权结构意味着作为公司所有权的供给者和需求者都很多，当股票的买卖者数量越多，股票的交易就越活跃，股票的转让就越容易，规模发展就越快，公司通过资本市场投融资越便捷。但是，公司股权分散化也对公司经营造成了不利影响：首先，股权分散化的最直接的影响是公司的股东们无法在集体行动上达成一致，从而提高了治理成本；其次，对公司的经营者的监督弱化，特别是大量存在的小股东，他们不仅缺乏参与公司决策和对公司高层管理人员进行监督的积极性，而且也不具备这种能力；最后，分散的股权结构使得股东和公司其他利益相关者处于被机会主义行为损害、掠夺的风险之下。

所有权和控制权的分离是现代公司的第二个重要特点。1932年，美国学者佰勒（Berle）和明斯（Means）在其著名的《现代公司与私有产权》一书中提出，公司所有权与经营权出现了分离，现代公司已由受所有者控制转变为受经营者控制，管理者权力的增大有损害资本所有者利益的危害。在古典企业里，所有者与经营管理者合二为一，因此，不会产生所有者与经营者的利益分歧。而所有权和控制权的分离，自然是在两个利益主体之间的分割，由此产生了公司行为目标的冲突以及两种权利、两种利益之间的竞争。然而，在现代经济生活中，大多数的股份制企业是所谓的公众公司，它们在社会范围内募集资本，向全社会发行股票。在这里，股票所有者或者不再参与公司的经营管理，或者作为经营者参与公司的经营事务，但只拥有小部分本公司的股权。在这种条件下，股东利益目标就有可能与经营管理者的利益目标发生偏离，甚至冲突，而在实践中也确实出现了经营者损害股东权益的倾向。

### 三、公司治理的概念

（一）公司治理的定义

从公司治理的实践及这一问题的产生和发展来看，可以从狭义、广义两个方面来理解公司治理的定义。狭义的公司治理是指所有者（主要是股东）对经营者的一种监督与制衡机制，即通过一种制度安排，合理地配置所有者和经营者之间的权力和责任关系。它是借助股东大会、董事会、监事会、经理层所构成的公司治理结构来实现的内部治理。其目标是保证股东利益的最大化，防止经营者对所有者利益的背离。

广义的公司治理不局限于股东对经营者的制衡，还涉及广泛的利益相关者，包括股东、雇员、债权人、供应商和政府等与公司有利害关系的集体或个人。公司治理是通过一套包括正式或非正式的、内部或外部的制度或机制来协调公司与所有利益相关者之间的利益关系，以保证公司决策的科学性与公正性，从而最终维护各方面的利益。因为在广义上，公司已不仅是股东的公司，而是一个利益共同体，公司的治理机制也不仅限于以治理结构为基础的内部治理，而是利益相关者通过一系列的内部、外部机制来实施的共同治理，治理的目标不仅是股东利益的最大化，而且是保证所有利益相关者的利益最大化。要实现这一目的，公司治理不能局限于权力制衡，而必须着眼和确保企业决策的科学化与公正性；不仅需要建立完备有效的公司治理结构，更需要建立行之有效的公司治理机制。在此基础上，学术界还产生了泛广义的公司治理概念，认为公司治理是董事和高级管理人员为了股东、职员、顾客、供应商及提供间接融资的金融机构的利益而管理与控制公司的制度或方法。也就是说，泛广义的公司治理概念在涵盖狭义与广义的公司治理内涵的同时，还包括了企业的战略决策系统、企业文化、企业高管控制制度、收益分配激励制度、财务制度、人力资源管理等制度。

（二）公司治理的概念理解

为了更好地把握公司治理的内涵，可以从以下三个方面进一步思考和理解公司治理问题。

1．公司治理结构与治理机制。

依据公司内外部环境差异，公司治理可以被划分为治理结构和治理机制两个维度。治理结构主要侧重于公司的内部治理，包括股东大会、董事会、监事会、高级管理团队及公司员工间权责利相互监督制衡的制度体系。显然，在现代市场经济环境下，仅靠公司内部的治理结构很难解决公司治理的所有问题。因此，还需要超越公司内部治理结构的外部治理机制监控公司的经营决策。

治理机制主要指除企业内部的各种监督机制外的各项市场机制对公司多维度的监督与约束。包括限制经理人的道德风险、公司并购和接管市场及公司产品市场的竞争程度等。此外，信用中介机构、政府、媒体舆论等依据公司法、证券法、会计准则等政策法规对公司进行监督也发挥了重要的作用。公司治理机制主要有三大类，即权益机制、市场机制和管理机制。此处对权益的界定是对专用性资产的求偿权。权益性的公司治理机制主要是与利益相关者的专用性资产相对应，包括股权机制、债权机制、经营者机制、工会机制和消费者供给者机制。

2．从权力制衡到科学决策。

公司治理的实质就是委托代理关系下利益相关方的权、责、利配置问题。由于市场信息不对称、合约不完备及代理成本的存在，在利益不一致的委托人和代理人之间可能产生逆向选择和道德风险等代理问题。因此，需要通过信号显示机制、契约的完善、委托人的监督及对经理人的激励来降低代理问题发生的可能性。但是，传统公司的治理理论一般只关注在两权分离的条件下，力求通过建立一种制度体系以实现权力的配置与制衡来降低代理成本、减少代理风险。但在现实生活中，公司治理仅仅关注权力的分配与制衡，很难实现各方利益最大化的目标，因此，应当理顺各利益相关方的权、责、利关系，使其利益在公司实体中得到最大限度的满足，才能保证公司可持续的良好经营与发展。即“公司治理的目标不是相互制衡，它只是保证公司科学决策的方式与途径”，权力制衡只是方法，科学决策才是公司治理的核心。

3．公司治理能力。

前面介绍了公司治理结构与治理机制对公司治理的重要性，这并不证明只要建立健全了公司治理结构与治理机制就能取得良好的治理效果。在实践中，拥有相同或类似的治理结构和治理机制的企业，绩效却存在着差异。当同一企业处于建立初期、成长期、成熟期等不同发展阶段时，相同的治理结构与治理机制也会表现出不同的绩效。这是由于在理论上，治理结构和治理机制可被视作企业的两种重要资源，究其本源这两种资源只是公司治理能力的载体和构成要素。这种能力与公司领导者的个人能力、治理工具、治理环境等要素密切相关。这些要素相互影响、相互作用，综合体现了公司的治理能力。一个公司的治理结构与治理机制是可以模仿的，但其背后的治理能力是难以学习和替代的。公司治理结构、治理机制、治理能力以及治理环境等因素共同组成了完整的公司治理体系，并综合地形成了公司的治理能力系统。

### 四、公司治理理论

1932年，伯勒和明斯合作出版了《现代公司与私有财产》一书，正式拉开了公司治理理论研究的序幕。经历了80多年的理论发展，时至今日，公司治理理论已取得了极其丰硕的成果。这里主要介绍三种公司治理理论，即委托代理理论、资源依赖理论和利益相关者理论。

（一）委托代理理论

委托代理理论是制度经济学契约理论的主要内容之一，主要研究的委托代理关系是指一个或多个行为主体（股东等）根据一种明示或隐含的契约，指定、雇用另一些行为主体（经理等）为其服务，同时授予后者一定的决策权利，并根据后者提供的服务数量和质量对其支付相应的报酬。授权者就是委托人，被授权者就是代理人。

委托代理理论的主要观点认为：委托代理关系是随着生产力大发展和规模化大生产的出现而产生的。其原因一方面是生产力发展使得分工进一步细化，权利的所有者由于知识、能力和精力的原因不能行使所有的权利了；另一方面是专业化的分工产生了一大批具有专业知识的代理人，他们有精力、有能力代理行使好被委托的权利。

20世纪初，伴随着规模巨大的开放型股份制企业的大量出现，企业的股权也日益分散化。股份制企业中作为企业所有者的股东所拥有的企业控制权越来越少，而企业的经营管理者几乎完全拥有了企业的控制权和支配权。所有权与控制权分离导致的直接后果是委托代理问题的产生。这就是作为委托人的股东怎样才能以最小的代价，使得作为代理人的经营者愿意为委托人的目标和利益而努力工作。从委托人方面来看： ①股东或者因为缺乏有关的知识和经验，以至于没有能力来监控经营者；或者因为其主要从事的工作太繁忙，以至于没有时间、精力来监控经营者。②对于众多中小股东来说，由股东监控带来的经营业绩改善是一种公共物品；对致力于公司监控的任何一个股东来说，他要独自承担监控经营者所带来的成本，如搜集信息、说服其他股东、重组企业所花费的成本，而监控公司所带来的收益却由全部股东享受，监控者只按他所持有的股票份额来享受收益。这对于他本人来说得不偿失，因此股东们都想坐享其成，免费“搭便车”。在这种情况下，即使加强监控有利于公司绩效和总剩余的增加，但只要每个股东在进行私人决策的时候发现其行为的私人收益小于私人成本，他就不会有动力实施这种行为。从代理人方面来看： ①代理人有着不同于委托人的利益和目标，所以，他们的效用函数和委托人的效用函数不同； ②代理人对自己所作出的努力拥有私人信息，代理人会不惜损害委托人的利益来谋求自身收益的最大化，即产生机会主义行为。在所有权分散的现代公司中与所有权与控制权分离相关的所有问题，最终都与代理问题有关。

（二）资源依赖理论

资源依赖理论认为组织需要通过获取环境中的资源来维持生存，没有组织可以完全实现资源自给，企业经营所需的资源大多需要在环境中进行交换获得。组织对环境及其中资源的依赖，也是资源依赖学派解释组织内权力分配问题的起点。资源依赖理论强调组织权力，把组织视为一个政治行动者，认为组织的策略无不与组织试图获取资源、控制其他组织的权力行为相关。资源依赖理论也考虑了组织内部的因素，认为组织对某些资源的需要程度、该资源的稀缺程度、该资源能在多大程度上被利用并产生绩效以及组织获取该项资源的能力，都会影响组织内部的权力分配格局。因此，那些能帮助组织获得稀缺性资源的利益相关者往往能在组织中获得更多的话语权，即资源的依赖状况决定组织内部的权力分配状况。

相较于委托代理理论，资源依赖理论可以更好地解释企业董事会的功能。董事会可以管理环境依赖并且应该反映环境的需要。具体而言，董事会有能力获得并降低企业白依赖性，董事会的规模和构成影响董事会为公司提供核心资源的能力。而董事会的规模并不是随意的、独立的，是对外部环境条件的理性反映，随着环境的改变董事会的构威也应随之改变。同时，公司当前的战略和早期财务绩效也是影响董事会规模的因素。除规模外，董事会成员给公司带来资源的能力也是公司治理关注的重要问题。董事会为取资源发挥的作用主要包括： ①为企业带来忠告、建议形式的信息； ②获得公司和外部环境之间的信息通道； ③取得资源的优先条件；④提升企业的合法性。此外，处于不同生命周期的企业对董事的资源依赖也不同，小公司由于缺乏关键资源，资源提供功能较监督功能对其绩效的影响就更为显著。而处于组织衰退和破产期的公司正经历着资源基础的锐减，作为资源提供者的董事发挥的作用更为明显。例如，有更多外部董事的公司，更可能从破产中重组，再次验证了资源依赖理论的论断。

（三）利益相关者理论

1984年，弗里曼出版了《战略管理：利益相关者管理的分析方法》一书，明确提出了利益相关者管理理论。利益相关者管理理论是指企业的经营管理者为综合平衡各个利益相关者的利益要求而进行的管理活动。与传统的股东至上主义相比较，该理论认为任何一个公司的发展都离不开各利益相关者的投入或参与，企业追求的是利益相关者的整体利益，而不仅仅是某些主体的利益。

企业的利益相关者是指那些与企业决策行为相关的现实及潜在的、有直接和间接影响的人和群体，包括企业的管理者、投资人、雇员、消费者、供应商、债权人、社区、政府等，这既包括股东在内，又涵盖了股东之外与企业发展相关的群体。每个利益相关者群体都希望组织在制定战略决策时能给他们提供优先考虑，以便实现他们的目标，但这些权益主体的相关利益及所关心的焦点问题存在很大的差别，且往往互有矛盾。公司不得不根据对利益相关者的依赖程度作出权衡，优先考虑某类利益相关者。“股东优先的治理模式正是因此而产生的。然而，企业虽是由出资者设立、以获取盈利为出发点，但其毕竟是存在于社会之中，与社会及其他社会成员之间存在着千丝万缕的联系。而且这些利益相关者都对企业承担着不同的风险，企业的生存和发展取决于其能否有效处理同各个利益相关者之间的关系，而股东只是利益相关者之一。因此从利益相关者视角来分析企业的公司治理问题，如今得到了普遍的认可。

利益相关者理论的要点主要体现在以下几个方面：

（1）在现代公司中，所有权是一个复杂的概念，讨论公司治理以所有权为起点“是彻底错误的，是高水平的误导”，股东并不是唯一的所有者，他们只能拥有企业的一部分。传统理论把作为所有者的一切权利和责任赋予股东，并非出于社会科学的规律，而仅仅是一种法律和社会惯例而已。

（2）并不是只有股东承担剩余风险，职工、债权人、供应商都可能是剩余风险的承担者，所有利益相关者的投入都可能是相关专用性资产，这部分资产一旦改作他用，其价值就会降低。因此，投入公司的这部分资产是处于风险状态的，为激励专用性资产进人公司，需要给予其一定的剩余收益，应该设计一定的契约安排和治理制度来分配给所有的利益相关者一定的企业控制权，即所有的利益相关者都应该参与公司治理。

（3）该理论还从对企业发展的贡献上说明了重视非股东的其他利益相关者的必要性。在现代经济生活中，绝大多数资本所有者只是小股东，只不过是市场上的寻利者，大多只会“用脚投票”，而放弃“用手投票”权，对企业承担的责任日益减少；真正为企业的生存和发展操心的，是与企业利害关系更为密切的经理人员和广大职工。公司治理结构不能仅仅局限于调节股东与经理之间的关系，董事会等决策机构中除了股东代表以外还应有其他利益相关者的代表。

（4）该理论还从产权角度论证了其“新所有权观”的合理性。出资者投资形成的资产、公司经营过程中的财产增值和无形资产共同组成公司的法人财产，法人财产是相对独立的。

### 五、公司治理的重要性

公司治理被人们高度重视的实践根源在于，公司发展所产生的各式各样的问题引起了股东、经理、员工等利益相关者的不满。影响公司治理重要性的主要因素有：①公司高管的高薪酬引起了股东及其他利益相关者的不满：在西方发达国家，即便公司业绩面临下降时，公司高管的薪酬仍然居高不下，甚至还有逐步上升的趋势。高管薪酬与基层员工薪酬间的两极分化引发了基层员工的不满，激发了更多员工的机会主义行为，损害了公司及股东的利益，因此股东需要一种治理机制来保证自己的权益。②机构投资者的监管意识在不断提高：随着机构投资者规模的增大以及持股比例的提高，机构投资者相比于其他小股东对公司经营监管的动力和能力提高。③更多的利益相关者介人到公司治理中：在快速变化的新环境中，中小股东之外的其他利益相关者也受到公司业绩等方面的巨大影响，因此参与公司治理的需求也变得更加迫切。④随着公司的市场化，“内部人控制”现象更为明显：在一些从计划经济向市场经济转型的国家里，由于监管制度不完善，董事长和总经理两职合一使得“内部人控制现象”更加显著，存在损害更多利益相关者利益的风险。⑤大股东和中小股东的冲突加剧：现代公司中股权普遍相对集中，因此大股东侵害小股东利益的动机更加强烈，从而加剧了两者间的冲突。面对这些问题，公司治理的直接功能是在现代公司制度的安排上，建立一种保障机制，以减小公司权力结构安排的负面影响。

良好的公司治理可以促进企业的股权结构合理化。加强企业的内部控制、降低企业的代理成本，增强企业的核心竞争力、提高经营业绩、实现企业的可持续发展。随着经济全球一体化的发展和现实经济环境的变化，现代公司治理面临着更多问题，如何建立有效的公司治理机制引起了国际社会越来越多的关注。市场环境的快速变化与竞争的加剧，使许多国家与企业组织都清楚地认识到，良好的公司治理既需要国家强制性法规的作用，还需要那些与市场环境变化相适应的、具有非约束性的、灵活的公司治理原则。公司治理问题的根源是公司制度本身，因此公司治理是针对公司制度的治理。然而企业制度的不断演进，导致公司治理过程并非一劳永逸。企业制度、国家制度的演进引发了公司治理的改革。近年来，公司治理改革不限于某一个特定地区或某些特定国家，而是一个全球性的现象。在东欧等转轨经济体制中，公司私有化之后未能实现其公司结构重组，导致公司治理失败；在亚洲，不良的公司治理是导致1997年金融危机的一个重要因素。受危机和不良公司治理影响的国家迫切需要通过治理机制的改革来重建市场信心、吸引投资者。

公司治理最大的特点是动态性。企业需要基于自身特点及股东权责分配过程建立不同的公司治理机制。此外，公司治理模式因不同国家的制度环境差异而具有明显的国别差异，并在一定程度上称为特定国家的政治、法律、经济、历史和文化等环境因素的产物。受到制度环境、资源稀缺性、竞争全球化等多种原因的影响，公司治理所具有的动态发展的特征，对学者和企业家持续性关注公司治理问题提出了要求。

## 第二节 三大公司治理问题

公司治理的问题主要包括：代理型公司治理问题和剥夺型公司治理问题。代理型公司治理问题面对的是股东与经理之间的关系，即传统意义上的委托代理关系；而剥夺型公司治理问题则涉及股东与股东间的利益关系。就本质而言，这两类公司治理问题都属于委托代理问题，只不过第一类公司治理问题是公司所有者与经营者（亦即股东与经理之间）的代理问题，而第二类公司治理问题是大股东与中小股东之间的代理问题。可以将第一类公司治理问题形象地称作“经理人对于股东的内部人控制”问题，将第二类公司治理问题称为“终极股东对于中小股东的隧道挖掘”问题。除此之外，在更多利益相关者涉及公司经营方方面面事务的今天，企业与其他利益相关者之间的关系问题成为公司治理的第三类问题。

### 一、经理人对于股东的“内部人控制”问题

按照委托代理理论，现代企业可以看作一系列委托代理合约的结合，在这一合约中，所有者与经营者之间虽然具有委托代理关系，但是由于存在着目标利益的不一致与信息的不对称，企业的外部成员（如股东、债权人、主管部门等）无法实施有效的监督，从而使企业的内部成员（如厂长、经理或工人）能够直接参与企业的战略决策，并掌握大部分企业实际控制权，他们在公司战略决策中追求自身利益，甚至与内部各方面联手谋取各自的利益，从而架空所有者的有效控制，并以此来侵蚀作为外部人（股东）的合法权益，这就是所谓的“内部人控制”现象。

（一）“内部人控制”的成因

内部人控制问题的形成，实际上是在所有权和经营权分离的公司制度下，委托代理关系所带来的必然结果。虽然从某种意义上讲，所有者与经营者利益一致、目标相同，公司经营好坏与两者息息相关，但两者实际上并非相同的利益主体，所有者目标较为单一，追求企业利益最大化；而代理人的目标更为多元化，既追求个人收入也追求权力、地位与在职消费等。当两者之间发生利益冲突时，经营者往往会利用控制公司的特殊地位和拥有公司大量信息的有利条件，设法弱化所有者的约束，放弃甚至侵害所有者的权益以实现自身利益的最大化。

另外，公司治理机制的不完善为内部人控制提供了有利条件。通过对股份制企业的运行状况进行研究分析可以发现许多公司的内部治理结构是扭曲的，在我国国有股份占主导地位的企业中表现得更为严重。股东大会流于形式，企业并没有把股东大会作为最高权力机构，董事会凌驾于股东大会之上，甚至是董事长兼任总经理一揽大权，董事会、监事会成员由股东大会选举产生的比例也不高，所以难以产生监督和制衡的作用。

（二）“内部控制人”问题的主要表现

经理人对股东负有忠诚、勤勉的义务，然而由于委托代理问题和缺乏足够的监督，经理人在经营管理中通常会违背忠诚和勤勉义务，从而导致内部人控制问题。

一般认为违背忠诚义务导致的内部人控制问题的主要表现有：过高的在职消费；盲目过度投资，经营行为短期化；侵占资产，转移资产；工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；会计信息作假、财务作假；建设个人帝国。

一般认为违背勤勉义务导致的内部人控制问题的主要表现有：信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等。

国有资产流失、会计信息失真是我国国企改革过程中的“内部人控制”的主要表现形式。

（三）治理“内部人控制”问题的基本对策

当前公司治理中存在的内部人控制问题虽然出现在企业内部，但根源却在企业外部的制度和机制，即外部职责的懈怠和治理功能的缺失。要解决内部人控制问题可以从以下几方面着手：

首先，完善公司治理体系，加大监督力度。在明确股东大会、董事会、监事会和经理层职责的基础上，使其运作流程更加规范，信息更加透明、公开。这既有利于监管企业的日常经营活动，也能为建立更好的经理人激励机制提供条件。

其次，强化监事会的监督职能，形成企业内部权力制衡体系。吸纳具有良好专业素质的外部人员担任独立董事，以此削弱监事会对董事会的依附，从而加强对企业经理人员的监督。监督机构独立运作，与日常经营相互制约、相互扶持。从长远看，这有助于形成内部不同利益集团间的监督制衡机制。

再次，加强内部审计工作，充分发挥内部审计的监督职能，完善企业内部约束机制。最后，完善和加强公司的外部监督体系，使利益相关者参与到公司的监管中，再结合经济、行政、法律等手段，构建对企业经营者的外部监督机制。

【案例5.1】

四水集团存在的公司治理“内部人控制”问题

四水集团是一家专门从事基础设施研发及建谨、房地产开发及进出口业务的公司，1996年11月21日在证券交易所正式挂牌上市。2014年8月8日，四水集团收到证监局《行政监管措施决定书》，四水集团一系列造规问题被披露出来。

（1）未按规定披露重大关联交易。四水集团监事刘某同时担任F公司的董事长、法定代表人；刘某的配偶奉某担任H贸易公司的董事、总经理、法定代表人。2012年度，四水集团与F公司关联交易总金额6712万元，与H贸易公司的关联交易总金额为87 306万元； 2013年度，四水集团与H贸易公司的关联交易总金额为215395万元。这些关联交易均超过3000万元且超过四水集团最近一期经审计净资产的5%。根据证监会的规定，这些交易属于应当在年报中披露的重大关联交易。但是，四水集团均未在这两年的年度报告中披露上述重大关联交易。

（2）违规在关联公司间进行频繁的资金拆借，非法占用上市公司资金。四水集团无视证监会关于禁止上市公司之间的资金相互拆借的有关规定，于2012年4月至2014年8月，向关联公司H贸易、F公司拆借和垫付资金6笔，共27250万元。

（3）通过派发高额工资等方式变相占用上市公司非经营性资金。四水集团公司近年来效益很不佳，连续10多年没有分红，公司股价也一直处于低迷状态。然而，2011—2013年，包括董事长在内的公司高管人数分别为17名、19名和16名，合计从公司领走1317万元、1436万元和1447万元薪酬，均超过同期四水集团归属于母公司股东的净利润水平。

（4）连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款。截至2013年12月31日，四水集团向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款金额达到610万元。上述行为违反了《公司法》关于“公司不得直接或者通过子公司向董事、监事、高级管理人员提供借款”的相关规定。

（5）利用上市公司信用为关联公司进行大量违规担保。四水集团2011—2014年为公司高管所属的公司提供担保的金额分别为0.91亿元、5.2亿元、5，6亿元、7.7亿元。公司的管理层把四水集团当作融资工具，为自己所属的公司解决资金需求。一旦这些巨额货款到期无法偿还，四水集团就必须承担起还款的责任。

四水集团管理层频繁的违规行为，导致四水集团的发展陷入了举步维艰的地步。公司2011—2014年的经营状况不佳，扣除非经常性损盖后的净利润出现连续多年大额亏损的状况。公司连续多年资产负债率高达70%以上，且流动资产和流动负债相差无几，财务风险很大。四水集团的每股收益连续多年走低，远低于上市公司平均水平，反映出四水集团股东的获利水平很低。

本案例中，四水集团存在的公司治理问题的类型是经理人对于股东的“内部人控制”问题。主要表现有：

（1）信息披露不规范、不及时。“未按规定披露重大关联交易………………根据证监会的规定，这些交易属于应当在年报中披露的重大关联交易。但是，四水集团均未在这两年的年度报告中披露上述重大关联交易”。

（2）工资、奖金等收入增长过快，侵占利润。“通过派发高额工资等方式变相占用上市公司非经营性资金。四水集团公司近年来效益很不佳，连续十多年没有分红，公司股价也一直处于低迷状态。然而， 2011—2013年，包括董事长在内的公司高管人数分别为17名、19名和16名，合计从公司领走1317万元、1436万元和1447万元薪酬，均超过同期四水集团归属于母公司股东的净利润水平”。

（3）资产转移。“违规在关联公司间进行频繁的资金拆借，非法占用上市公司资金"； “连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款”。

（4）大量负债，甚至严重亏损。“利用上市公司信用为关联公司进行大量违规担保（这是一种变相的负债）"； “公司2011—2014年的经营状况不佳，扣除非经常性损益后的净利润出现连续多年大额亏损的状况。公司连续多年资产负债率高达70%以上，且流动资产和流动负债相差无几，财务风险很大。”

### 二、终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题

在传统的公司治理理论中，一般都是将如何保障公司股东利益不被侵占作为关注的重点，相应的治理结构和治理机制也都是基于此种考虑进行设计的。但在如今的现实世界中，委托代理问题还体现为大股东与中小股东之间的利益冲突，具体表现为终极股东对中小股东的“隧道挖掘”的剥夺型公司治理问题。

（一）“隧道挖掘”问题的成因

许多公司都存在着一个或几个具有绝对影响力的大股东，对于那些数量上占绝大多数的中小股东而言，他们实际上只拥有名义上的控制权，这与其所承担的实际风险并不对等。尤其是当资本市场缺乏对小股东利益的保护机制时，对公司经营活动具有控制力的大股东的行为就更加不容易被约束，他们可能以牺牲众多的中小股东利益为代价，通过追求白利目标而非公司价值目标来实现自身利益最大化，从而导致终极股东的“隧道挖掘"问题。

“隧道挖掘”行为的产生，在于控制股东“隧道挖掘”的收益大于其“隧道挖掘”的成本。而收益来源于控制股东所掌控的权利，成本则反映了控制股东对其行为所承担的责任。

（二） “隧道挖掘”问题的表现

剥夺型公司治理问题主要是控制股东剥夺其他中小股东利益的行为，即“隧道挖掘”行为。剥夺是指终极股东利用控制股东身份侵犯公司资源，进而损害其他股东（以及其他利益相关者）利益的行为，其可以分为以下两种类型：

1，滥用公司资源。

滥用公司资源是指并非以占有公司资源为目的，但也未按照公司整体目标为行动导向的行为。例如终极股东是某家族或国有企业的时候，终极股东做的一些决策可能更多是从家族利益（如为了家族荣耀等目标采取过度保守的经营策略）或政府社会性功能的角度出发（如保障社会就业而导致国有企业的冗员），从而偏离了股东财富最大化目标。终极股东滥用公司资源违背了其作为代理人的勤勉义务。

2．占用公司资源。

占用公司资源是指终极股东通过各种方法将公司的利益输送至自身的行为。违背了其作为代理人的忠实义务。

占用公司资源的利益输送行为，又可以分为直接占用资源、关联性交易和掠夺性财务活动三类。

（1）直接占用资源。直接占用资源是指终极股东直接从公司将利益输送给自己，在中国上市公司中这种行为一度盛行，表现为直接借款、利用控制的企业借款、代垫费用、代偿债务、代发工资、利用公司为终极股东违规担保、虚假出资。预付账款也是终极股东及其他关联方占用公司资金的途径之一。比“其他应收款”“应收账款”更加隐秘。比如大股东及其他关联方，通过代销产品等经营性关系，加大对挂牌公司资金的占用。

此外，除了这些直接的利益输送之外，终极股东占用公司商标、品牌、专利等无形资产，以及抢占公司的商业机会等行为也属于直接的利益输送，即终极股东违规占用公司的资源，为其进行利益输送。

（2）关联性交易。关联性交易的利益输送又可以分为商品服务交易活动、资产租用和交易活动、费用分摊活动。这些活动本属于企业的正常经营管理业务，但是如果这些活动都以非市场的价格进行交易，就容易成为终极股东进行隧道挖掘谋取私利的工具。

①商品服务交易活动。商品服务交易活动在公司经营中比较普遍，我国很多上市公司都是原国有企业剥离改制上市的，因为很多上市公司后面都有一个控股的母公司国有企业集团，上市公司和母公司之间的买卖购销非常紧密。终极股东经常以高于市场的价格向公司销售商品和提供服务，以低于市场价格向公司购买商品和服务，利用明显的低价或高价来转移利润，进行利益输送。

②资产租用和交易活动。资产租用和交易活动与商品服务交易活动很相似，仅仅是交易的标的物不同。租用和交易的资产有房屋、土地使用权、机器设备、商标和专利等无形资产。托管经营活动中的非市场交易，也属于这一类。

③费用分摊活动。在我国，上市公司后面经常有一个控股的母公司，双方在财务、人事、经营、管理等方面存在千丝万缕的联系，所以上市公司和控股母公司常常要共同分担一系列费用，比如广告费用、离退员工费用、各类员工福利费用如医疗、住房、交通等费用，这些费用的分摊过程经常充满了随意性，且属于内部信息，控股的终极股东常常利用费用分摊活动从上市公司获取利益，进行“隧道挖掘”。另外，终极股东自己或者派人到公司担任董事、监事和高管等职位后，将相关的高额薪酬、奖金、在职消费等费用分摊到公司，这样终极股东就变相地从公司进行了利益输送。

（3）掠夺性财务活动。掠夺性财务活动更为复杂和隐蔽，具有多种表现形式，具体可以分为掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作和超额股利等。

①掠夺性融资。在我国，上市公司是稀缺资源，有了上市公司这个平台，一些上市公司可以大量融资、圈钱。一些公司通过财务作假以骗取融资资格、虚假包装以及过度融资的行为，损害外部中小投资者利益。另外，公司向终极股东低价定向增发股票也属于掠夺性融资行为。

②内幕交易。内幕交易是指内幕人员根据内幕消息买卖证券或者帮助他人，违反了证券市场“公开、公平、公正”的原则，内幕交易行为必然会损害证券市场的秩序，因此《证券法》明文规定禁止这种行为。终极股东经常利用信息优势，利用所知悉、尚未公开的可能影响证券市场价格的重大信息来进行内幕交易，谋取不当利益。

3掠夺性资本运作。掠夺性资本运作活动，有点类似于资产租用和交易活动，但是掠夺性资本运作的标的物是公司的股权，终极股东经常利用公司股权进行资本运作，实现相关公司的股权交易，经常是公司高价收购终极股东持有的其他公司股权，造成公司的利益流向了终极股东，这属于典型的“隧道挖掘”行为。

④超额股利。以终极股东需求为导向的股利政策操纵也是一种“隧道挖掘”行为。对于我国上市公司的终极股东和小股东而言，现金股利并非利益均沾。我国股权分置改制之前上市公司的“二元”股权结构使得通常持有非流通股的大股东与通常持有流通股的小股东在股权成本与股权利益上都存在明显的差异，大股东所持股份无法在股票市场流通，股权转让只能通过协议转让等形式进行，而且转让价格的确定一般依据账面净资产，而非股票市价，与小股东相比，大股东无法分享股票价格上涨带来的好处，因此其正常的利益实现形式只有现金股利。还有一些公司刚融到钱就大笔超额进行股利分配，利益输送的特征更加明显。

【案例5.2】

太阳公司存在的終极股东“隧道挖掘”的利益输送行为

太阳公司是G省的一家于2013年挂牌上市的公司，其主营业务是从事水泥及水泥制品的生产和销售。2018年5月，某财经媒体深度报道了太阳公司存在的多种违规经营行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题后， G省证监局迅速反应，立案调查。根据证监局的调查结果，太阳公司违规经营行为主要有以下几点：

（1） 2016年9月，太阳公司与银行签署一笔担保合同，为大股东墨科集团5000万元的贷款提供担保，承担连带保证责任。2016年11月，墨科集团向龙辉公司借款2亿元，太阳公司为该笔借款提供担保，到期后墨科集团没有偿还借款，龙辉公司向法院提起诉讼，法院作出判决，太阳公司作为该笔借款的担保方，须与里科公司共同偿还债务本金和利息。这两笔担保均没有在2016年年报中进行信息披露。

（2）太阳公司从甲公司购进熟料等重要原材料，双方签订了长期供应合同，价格比市场价高40%。太阳公司还从乙公司以租赁的方式引入一台机器设备，租赁费用每年5000万元，同样的设备市场租赞价格为4000万元。经查，甲公司和乙公司均为星科集团全资控制的子公司。

（3）太阳公司在2017年底完成一项定向增发，向星科集团以每股6元价格增发1亿股，当时太阳公司的股价为每股12元，相当于5折进行定向增发。

（4）太阳公司发布公告，拟购买丙公司100%股权，由于丙公司拥有物联网概念，所以太阳公司发布公告后10个交易日内，股价大涨70%，发布公告前几天，星科集团实际控制人刘某买入太阳公司股票100万股，在公告发布后卖出，获利600多万元。经查，刘某买卖股票的时间都属于证监会认定的敏感期。

（5）2017年5月，太阳公司发布了一份收购方案，计划收购大股东星科集团100％持有的丁公司的全部股权，收购价格为20亿元，丁公司被收购时净资产为5000万元，盈利能力较差，业内专家质疑是超溢价收购。

（6）2016年太阳公司1.4亿元的销售费用未及时入账，造成2016年年度报告虚假记载。此外，由于与星科集团多笔资金往来事项并未披露和记账，导致太阳公司在2016年和2017年年报中存在信息不实、虚假记载的情况。而太阳公司2016年和2017年年报经过注册会计师审计后，审计师都出具了标准无保留的审计意见。

证监局对太阳公司及其大股东星科集团立案调查后，依法对其进行行政处罚及公开谴责。

本案例中，简要分析太阳公司存在的终极股东通过“隧道挖掘”进行利益输送行为的主要表现如下：

（1）直接占用资源。“2016年9月，太阳公司与银行签署一笔担保合同，为大股东星科集团5000万元的贷款提供担保，承担连带保证责任。2016年11月，星科集团向龙辉公司借款2亿元，太阳公司为该笔借款提供担保，到期后星科集团没有偿还借款，龙辉公司向法院提起诉讼，法院作出判决，太阳公司作为该笔借款的担保方，须与星科公司共同偿还债务本金和利息”。

（2）通过关联交易进行利益输送。“太阳公司从甲公司购进熟料等重要原材料，双方签订了长期供应合同，价格比市场价高40％。太阳公司还从乙公司以租赁的方式引入一台机器设备，租赁费用每年5000万元，同样的设备市场租赁价格为4000万元。经查，甲公司和乙公司均为星科集团全资控制的子公司”。

（3）掠夺性财务活动。

①掠夺性融资。“太阳公司在2017年底完成一项定向增发，向星科集团以每股6元价格增发1亿股，当时太阳公司的股价为每股12元，相当于5折进行定向增发”。

②内幕交易。“太阳公司发布公告，拟购买丙公司100％股权，由于丙公司拥有物联网概念，所以太阳公司发布公告后10个交易日内，股价大涨70％，发布公告前几天，星科集团实际控制人刘某买入太阳公司股票100万股，在公告发布后卖出，获利600多万元。经查，刘某买卖股票的时间都属于证监会认定的敏感期”。

③掠夺性资本运作。“2017年5月，太阳公司发布了一份收购方案，计划收购大股东星科集团100％持有的丁公司的全部股权，收购价格为20亿元，丁公司被收购时净资产为5000万元，盈利能力较差，业内专家质疑是超溢价收购”。

（三）如何保护中小股东的权益1．累积投票制。

我国《公司法》第一百零六条明确规定：“股东大会选举董事、监事，可以依照公司章程的规定或者股东大会的决议，实行累积投票制。本法所称累积投票制，是指股东大会选举董事或者监事时，每一股份拥有与应选董事或者监事人数相同的表决权，股东拥有的表决权可以集中使用。”我国2018年颁布的《上市公司治理准则》第十七条规定：“董事、监事的选举，应当充分反映中小股东意见。股东大会在董事、监事选举中应当积极推行累积投票制。单一股东及其一致行动人拥有权益的股份比例在30%及以上的上市公司，应当采用累积投票制。采用累积投票制的上市公司应当在公司章程中规定实施细则。

累积投票制，即当股东应用累积投票制度行使表决权时，每一股份代表的表决权数不是一个，而是与待选人数相同，并且股东可以将与持股数目相对应的表决票数以任何集中组合方式投向所选择的对象。累积投票制对应的是直接投票制，直接投票制是指将董事会席位逐一进行表决，根据投票多少决定人选，直接投票制体现的是一种由大股东控制公司的权利义务对等的理念。为了简单比较两种投票制度在董事会席位选举中的差别，用一个简单案例来演示一下，假如公司有两位股东，张三有80股，李四有20股。现在要选举5位董事。若采取直接投票制，股东张三提名的5位候选人每人可以得到80%的选票，而股东李四提名的5位候选人全部没有胜算。若采用累积投票制度，张三有80 x5=400 （张）选票，李四有20x5=100 （张）选票，如果李四把100张选票都集中起来投给一位他自己最信任的候选人或者他自己，这个候选人肯定能当选。因为张三的400张选票想确保5名候选人都成功当选，那票数最少的候选人票数最多为80张选票（张三的5位候选人的票数相等），也低于李四的100张选票。

可见，累积投票制度让小股东可以将其表决权集中投给自己的提名候选人，通过这种局部集中的投票方法，能够使小股东选出代表自己利益的人，从而对终极股东形成制衡，增强中小股东的话语权，提升中小股东权益的保护水平。

2，建立有效的股东民事赔偿制度。

为了加强对终极股东的权力滥用的监控，限制其“隧道挖掘”行为，我国也出台了相应的法律规定，例如我国《公司法》第二十条规定： “公司股东应当遵守法律、行政法规和公司章程，依法行使股东权利，不得滥用股东权利损害公司或者其他股东的利益；不得滥用公司法人独立地位和股东有限责任损害公司债权人的利益。公司股东滥用股东权利给公司或者其他股东造成损失的，应当依法承担赔偿责任。公司股东滥用公司法人独立地位和股东有限责任，逃避债务，严重损害公司债权人利益的，应当对公司债务承担连带责任。”

我国《公司法》还规定： “公司的控股股东、实际控制人、董事、监事、高级管理人员不得利用其关联关系损害公司利益。违反前款规定，给公司造成损失的，应当承担赔偿责任。公司股东会或者股东大会、董事会的决议内容违反法律、行政法规的无效。”

3，建立表决权排除制度。

表决权排除制度也被称为表决权回避制度，是指当某一股东与股东大会讨论的决议事项有特别的利害关系时，该股东或其代理人均不得就其持有的股份行使表决权的制度。建立表决权排除制度实际上是对利害关系和控股股东表决权的限制，因为有机会进行关联交易或者在关联交易中有利害关系的往往都是终极股东。有利害关系的终极股东不参与表决使得表决更能体现公司整体利益，从而保护了中小股东的权益。特别在我国上市公司中，关联交易情况比较频繁，更加应该实施表决权排除制度。

我国《公司法》第十六条规定： “公司向其他企业投资或者为他人提供担保，依照公司章程的规定，由董事会或者股东会、股东大会决议；公司章程对投资或者担保的总额及单项投资或者担保的数额有限额规定的，不得超过规定的限额。公司为公司股东或者实际控制人提供担保的，必须经股东会或者股东大会决议。前款规定的股东或者受前款规定的实际控制人支配的股东，不得参加前款规定事项的表决。该项表决由出席会议的其他股东所持表决权的过半数通过。”

我国《公司法》第一百二十五条规定：“上市公司董事与董事会会议决议事项所涉及的企业有关联关系的，不得对该项决议行使表决权，也不得代理其他董事行使表决权。该董事会会议由过半数的无关联关系董事出席即可举行，董事会会议所作决议须经无关联关系董事过半数通过。出席董事会的无关联关系董事人数不足三人的，应将该事项提交上市公司股东大会审议。”

4．完善小股东的代理投票权。

股东可以委托代理人出席股东大会会议，代理人应当向公司提交股东授权委托书，并在授权范围内行使表决权。代理投票制是指股东委托代理人参加股东大会并代行投票权的法律制度。在委托投票制度中，代理人以被代理人的名义，按自己的意志行使表决权。我国《公司法》第一百零七条规定：“股东可以委托代理人出席股东大会，代理人应当向公司提交股东委托授权书，并在授权范围内行使表决权。”

2018年《上市公司治理准则》第十五条规定：“股东大会会议应当设置会场，以现场会议与网络投票相结合的方式召开。现场会议时间、地点的选择应当便于股东参加。上市公司应当保证股东大会会议合法、有效，为股东参加会议提供便利。股东大会应当给予每个提案合理的讨论时间。股东可以本人投票或者依法委托他人投票，两者具有同等法律效力。”

表决权代理制度包括：①股东本人主动委托他人代为行使表决权；②他人劝诱股东将表决权委托给自己代为行使。后者引出了一种有价值的公司治理工具，称为股东表决权征集。表决权代理制度可以给中小股东更多参与公司治理的机会。

2018年《上市公司治理准则》第十六条规定：“上市公司董事会、独立董事和符合有关条件的股东可以向公司股东征集其在股东大会上的投票权。上市公司及股东大会召集人不得对股东征集投票权设定最低持股比例限制。投票权征集应当采取无偿的方式进行，并向被征集人充分披露具体投票意向等信息，不得以有偿或者变相有偿的方式征集股东投票权。”

5．建立股东退出机制。

当公司被终极股东控制时，为了降低中小股东的投资风险，降低其受终极股东剥夺的程度，当作为少数派的外部中小股东无法实现其诉求时，退出就成为中小股东降低风险的最后退路。股东退出机制包括两类方式：

（1）转股。转股是指股东将股份转让给他人从而退出公司，也称为“用脚投票”。我国《公司法》第七十二条规定：“有限责任公司的股东之间可以相互转让其全部或者部分股权。股东向股东以外的人转让股权，应当经其他股东过半数同意。股东应就其股权转让事项书面通知其他股东征求同意，其他股东自接到书面通知之日起满三十日未答复的，视为同意转让。其他股东半数以上不同意转让的，不同意的股东应当购买该转让的股权；不购买的，视为同意转让。经股东同意转让的股权，在同等条件下，其他股东有优先购买权。两个以上股东主张行使优先购买权的，协商确定各自的购买比例；协商不成的，按照转让时各自的出资比例行使优先购买权。公司章程对股权转让另有规定的，从其规定。”

（2）退股。退股是指在特定条件下股东要求公司以公平合理价格回购其股份从而退出公司，这种机制来源于异议股东股份回购请求权制度。

异议股东股份回购请求权制度是指对于提交股东大会表决的公司重大交易事项持有异议的股东，在该事项经股东大会资本多数表决通过时，有权依法定程序要求对其所持有的公司股份的“公平价值”进行评估并由公司以此为标准买回其股票，从而实现自身退出公司的制度。该制度是一种中小股东在特定条件下的解约退出权。

对于有限责任公司，我国《公司法》第七十五条规定：“有下列情形之一的，对股东会该项决议投反对票的股东可以请求公司按照合理的价格收购其股权：①公司连续五年不向股东分配利润，而公司该五年连续盈利，并且符合本法规定的分配利润条件的；②公司合并、分立、转让主要财产的；③公司章程规定的营业期限届满或者章程规定的其他解散事由出现，股东会会议通过决议修改章程使公司存续的。”

对于股份有限公司，我国《公司法》第一百四十三条规定：“公司不得收购本公司股份。但是，有下列情形之一的除外：①减少公司注册资本；②与持有本公司股份的其他公司合并；③将股份奖励给本公司职工；④股东因对股东大会作出的公司合并、分立决议持异议，要求公司收购其股份的。”

【案例5.3】

江新公司存在终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题

江新公司原是一家老牌国有商场，2005年实现民营化并上市，实际控制人变更为李衡。2011年，李衡向五陆集团出售所持江新公司股份，使五陆集团董事长王东亚累计持有江新公司21.98％的股份，并成为该公司新的实际控制人。

2011年以前，江新公司专注于商业零售业务。而王东亚入主江新公司后，开启了利用上市公司进行资本运作的新战略。江新公司开始频繁并购，迅速扩张，仅2014年就完成了对B国H公司、J国际贸易中心的收购；2015年又发起了对康安公司、陆国公司、齐宝公司等的收购，致使江新公司的资产总额迅速扩充至2015年9月30日的147.96亿元。然而，大量频繁的收购造成江新公司资金链紧张。

江新公司的一系列收购中有多笔收购涉及与其控股股东五陆集团的关联交易。以对J国际贸易中心收购项目为例，江新公司发行9685万股股份用于购买五陆集团持有的宁实公司100％股权；发行490万股股份用于购买五陆集团持有的瑞贸公司100％股权（宁实公司、瑞贸公司持有的主要资产为J国际贸易中心），同时向不超过10名其他特定投资者发行股份募集配套资金。此次交易完成以后，五陆集团不费一分一厘就使自己手中的江新公司股权增至34.84％，还为新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹得了资金。江新公司实际控制人王东亚成为上述资本运作最大的赢家。

本案例中，终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题在江新公司案例中主要体现在王东亚入主江新公司后利用各种金融手段通过关联交易直接实现利益侵占。“发现多笔收购行为涉及与其控股股东五陆集团的关联交易”； “五陆集团不费一分一厘就使自己手中的江新公司股权增至34.84%，同时仍拥有对J国际贸易中心的完全控制权，还为交易完成后新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹得了资金”。

【案例5.4】

两大公司治理问题在立达公司中的表现

立达公司成立于1984年，于1988年进入房地产行业，是目前国内最大的专业住宅开发企业。

立达公司的股权极其分散。截至2014年12月31日，其第一大股东华民公司持有立达公司14.97%的股份，而立达公司创始人王刚仅持有总股份的0.05%。华民公司一直给予立达公司管理层高度的信任，正如立达公司总经理所述， “华民是积极不干预管理的股东，是大股东的表率”。正因为如此，立达公司实际上是一个典型的内部人控制企业。立达公司在其高管团队的精心呵护下稳步实施其既定的企业战略，一步步做大做强，连续多次获得“国内最受尊敬企业”称号。

宝产系是宝产投资集团有限公司及其控制的公司。自2015年7月以来，宝产系通过旗下的投资公司大举收购立达公司股份。截至2015年12月24日，宝产系共持有立达公司24.26%的股权，力围成为立达公司新的实际控制人。对此，立达公司高管团队反应强烈，不欢迎宝产系成为立达公司第一大股东，理由主要是宝产系素以擅长资本运作著称，长期以来商业信用不佳，一旦控股立达公司，一些投资公司、大金融机构以及商业评级机构便可能因此调低对立达公司的信用评级，立达公司则有可能沦为实际控制人掏空其他股东的工具。

由于华民公司拒绝增持立达公司股份，立达公司高管团队一度陷入控制权危机。后来是广地集团的资产注入，才暂时解除了立达公司高管团队的控制权危机。

两大公司治理问题在立达公司中的具体表现如下：

（1）经理人对于股东的“内部人控制”问题。本案例中，在宝产系大举收购立达公司股份之前，由于大股东华民“是积极不干预管理的股东…………立达公司实际上是一个内部人控制的典型企业……立达公司在其高管团队的精心呵护下稳步实施其既定的企业战略，一步步做大做强”，说明尽管立达公司内部成员能够直接参与企业的战略决策，并掌握了大部分企业实际控制权，但是没有造成架空所有者的有效控制并以此来侵蚀外部人（股东）的合法权益的后果，因而不存在经理人对于股东的“内部人控制”问题。

（2）终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题。本案例中，在宝产系大举收购立达公司股份之前， “第一大股东华民股份有限公司……特持有立达公司14.97%的股份……华民股份给予了立达公司管理层高度的信任…………是积极不干预管理的股东”，因而，这一阶段立达公司不存在终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题。然而，宝产系大举收购立达公司股份，力图成为立达公司新的实际控制人， “以王刚为首的高管团队反应强烈，不欢迎宝产系成为立达公司第一大股东，理由主要是宝产系素以擅长资本运作而著称，长期以来商业信用不佳，未来一旦控股立达公司，一些投资公司、大金融机构以及商业详级机构便可能因此调低对立达公司的信用评级，立达公司则有可能沦为实际控制人掏空的工具”，说明立达公司认为宝产系成为立达公司第一大股东后，难免会出现终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题。“后来是广地集团的资产注入，才暂时解除了立达公司高管团队的控制权危机”，说明立达公司暂时避免了宝产系作为终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题。

### 三、企业与其他利益相关者之间的关系问题

传统股东价值理论认为，企业归股东所有，企业的首要职责是为股东创造价值。所对应的治理模式也是以股东利益最大化为核心目标，过度关注投资者利益而忽略了债权人、员工、供应商、社区、顾客等预期也密切相关的利益群体。大量公司治理实践证明，现代社会任何一个公司的发展均离不开各种利益相关者的投入与参与。企业并不单纯是所有者的企业，而是所有其他利益相关者共同的企业。这些利益相关者都为企业的生存和发展注入了一定的专用型投资或者是分散了一定程度的经营风险，因此应当拥有企业的剩余控制权，企业的经营决策者必须要考虑他们的利益并给予相应的报酬或是补偿。只有当各利益相关者的利益得到合理的配置与满足时，才能建立更有利于企业长远可持续发展的外部环境，这有利于实现企业价值最大化，股东财富积累增加的目标。当前，在企业的治理模式中过度强调股东利益最大化，而缺乏必要机制维护各利益相关者权益的现象十分普遍。在利益相关者对企业经营和公司治理的影响越来越明显的背景下，企业经营必须重视将利益相关者融入企业的治理模式中，让外部与企业利益相关的主体共同参与公司治理。

与此同时，也有学者提出了让所有利益相关者直接参与公司治理事务的弊端。所有利益相关者共同参与公司治理会产生权责不清的问题，从而降低公司运作效率，企业容易陷入“泛利益相关者治理”的困境。所以应当对利益相关者进行选择，应当依据潜在利益相关者对公司稀缺资源的贡献程度、利益相关者因公司破产或关系终结而承担的风险损失的大小、优先利益相关者的利益诉求、利益相关者在组织里的权力大小来安排公司治理。当然，利益相关者的重要性也不是一成不变的，它会随着政治经济或社会环境的变化而变化，加上不同企业对利益相关者识别的标准不同，使得利益相关者参与公司治理的机制和具体措施尚处于探索阶段，缺乏统一的框架和标准

## 第三节 公司内部治理结构和外部治理机制

### 一、公司内部治理结构

公司内部治理结构是指主要涵盖股东大会、董事会（监事会）、高级管理团队以及公司员工之间责权利相互制衡的制度体系。由于经理人员与股东的利益不一致、合约的不完备和信息的不对称所产生的不确定性，使得委托代理问题不太可能通过合约来解决。这样在公司内部就需要一个制度机制，来约束经理人员的败德行为。所以，在实践中股东并不是将公司的控制权直接交给经理人员，而是以一种信托关系首先交给了董事会，董事会再通过委托代理关系聘用经理人员进行经营管理。为了使公司能够有效地运作，各层权力机构应明确自身的权利与义务，避免出现越级管理的现象。

（一）股东大会

1．股东及股东权利。

股东是出资设立公司并对公司债务负责的人。股东向公司投资，从而持有公司股票，并且凭借持有的股票行使其权利，享受法定的经济利益，并承担相应的义务。股东可以是自然人，也可以是各种类型的法人实体。股东与其所持股的公司互为独立的法律人格并互为权利义务关系，是相互独立的两个民事主体。依据《公司法》及公司章程的规定，股东拥有公司，公司拥有法人财产，因而二者之间存在互动关系，股东可以分为普通股股东和优先股股东。

（1）普通股股东。

普通股是股份公司发行的无特别权利的股份，也是最基本、最标准的股份。一般情况下，股份公司只发行一种普通股，所有的普通股股东都享有同样的权利和义务。普通股股票的票面价值是股票票面表明的金额，其大小通常由公司章程规定。票面价值的主要作用是确定每股股票占公司股本总额的比例。我国法律规定，股票必须有票面金额，不允许公司发行无面额股票。普通股股东享有的权利可以概述如下：

①剩余收益请求权和剩余财产清偿权：在公司持续经营的条件下，作为公司的投资者，普通股股东有权按照其出资比例从公司获得投资收益。但是他们的投资收益是公司经营收益被所有其他利益相关者分割完毕后剩余的部分，故称为剩余收益请求权。在公司因故解散清算的条件下，普通股股东有权按照其出资比例分得公司的剩余财产。同样，这种清偿权也是要在所有其他有关人员的清偿要求得到满足之后才能实现，故称为剩余财产清偿权。正是由于普通股股东的剩余收益请求权和剩余财产清偿权的特征加大了投资风险，普通股股东必然要求较高的报酬率。所以，普通股的资本成本一般是最高的。

②监督决策权：由于普通股股东享有公司剩余收益请求权，其投资收益的高低完全取决于公司经营业绩的好坏，是公司经营风险的主要承担者。因此，他们必然要拥有对公司重大经济行为的监督权和决策参与权。这种监督权和决策参与权是多方面的，包括对选举公司董事、公司利润分配、公司合并分立等重大事项依其持有的股份行使表决权，是普通股股东“用手投票”的途径和体现。

③优先认股权：这方面的权利主要体现为在公司增发新股时，普通股股东有权按其持股比例优先认购一定比例的新股。普通股股东的这种优先认股权，主要是为了在公司扩股时使他们有机会保持自己对公司的控股比例不受伤害，即不稀释控制权。当然，普通股股东可以根据自己的意愿转让甚至放弃这一权利。

④股票转让权：公司的股东有权按照自己的意愿随时转让手中的公司股票。其中，上市公司的普通股股东可以在证券交易所进行转让，而非上市公司的股东只能在场外交易市场上转让手中的股票。转让股票是普通股股东“用脚投票”的途径和体现。

（2）优先股股东。

优先股制度是有关优先股的一系列规范安排。优先股的根本特征在于优先股股东在公司收益分配和财产清算方面比普通股股东享有优先权。与这种优先权相伴随的是，优先股股东一般不享有股东大会投票权。从公司资本结构上看，优先股属于公司的权益资本，是介于公司债和普通股之间的一种筹资工具。优先股股东对公司的投资在公司成立后不得抽回，其投资收益从公司的税后利润中提取，在公司清算时其公司财产的要求权也排在公司债权人之后，这些都表现出了优先股的股票性质。另外，与普通股相比，优先股股东在利润分配和财产清算方面又优于普通股股东。在利润分配方面，公司要在支付了优先股股利之后才能向普通股股东支付股利。当公司因故解散清算时，在偿清全部债务和清算费用之后，优先股股东按照股票面值先于普通股股东分配公司的剩余财产。这些优于普通股的权利使优先股又具有一定的公司债的性质。

优先股股东的权利主要集中于以下几方面：

①利润分配权：优先股股东在利润分配上有优于普通股股东的权利。在利润分配方面，公司要在支付了优先股股利之后才能向普通股股东支付股利。其中，优先股股利通常是按照面值的固定比例支付的，无特殊情况，不随公司的经营业绩波动而波动。一些国家的股份公司章程规定，在公司未发放优先股股利之前，不得发放普通股股利。有时，为了保护优先股股东的权利，公司还规定在某些特殊情况下不得发放普通股股利。例如，有些公司规定，当流动比率低于某一临界水平时，不得发放普通股股利，以使公司保留较多的经营资金。

②剩余财产清偿权：优先股具有收益凭证和产权凭证的双重属性。国内不少学者认为优先股制度是实现国有股流通、国有企业产权改革的一种有效方式。当公司因经营不善而破产时，在偿还全部债务和清理费用之后，如有剩余财产，优先股东有权按票面价值优先于普通股股东得到清偿。

③管理权：优先股股东的管理权是有严格限制的。通常，在公司的股东大会上，优先股股东没有表决权。但是，当公司研究与优先股有关的问题时有权参加表决。当然，有表决权的优先股股东有权参与公司的管理，能够参加股东大会并选举董事，但是这种优先股在实践中并不多见。

2，股东大会。

一般来说，股东主要是通过其参与股东大会来行使权利。股东大会具有两个基本特征：一是公司内部的最高权力机构和决策机构；二是公司的非常设机构，除了每年的例行年会和特别会议外，股东大会并不会在公司出现。根据《公司法》规定，公司实行权责明确、管理科学、激励和约束相结合的内部管理体制。公司设立由股东组成的股东会（股东大会），股东大会是公司的权力机构，行使决定公司重大问题的权力，决定公司合并、分立、解散、年度决算、利润分配、董事会成员等重大事项。股东大会按照股东持有的股份进行表决。公司设立的董事会，是公司的决策机构。股东大会是权力机构，因此，如果法律没有保护小股东的特别条款，拥有绝对控制权的大股东便可以在任何时候、任何条件下绝对地控制公司。即在大股东的绝对控制之下，董事会与股东大会的效果是完全等价的，董事会完全按照大股东的意愿履行决策职能，小股东通常只能听任，股东大会自然成为大股东履行法定手续的“橡皮图章”。因此，在股权集中的公司，大股东通过董事会直接对公司进行监管，股东大会只是可以利用的法律工具。在资本市场不完善的状况下，为了保护小股东的利益，并维护市场的健康成长，国家需要借助于法律的手段。在小股东无法通过股东大会表达意愿的情况下，市场的有效性也就无法维护小股东的利益，当小股东利益受到大股东侵害时，小股东可以借助于法律来维护其合法权益。因此，在健全的法律制度下（包括立法和司法制度），对于小股东而言，股东大会没有经济上的实际意义，而只有法律手续上的意义。股东大会是股东表达意见的主要渠道。在股东大会上，股东不但可以对公司的经营方针作出决策，还可以通过改选董事会，来对经理层施加压力。也就是说，股东虽然没有权力直接解聘不称职的经理人员，但他们可以通过手中的投票权威胁董事会，使公司的董事会更加尽责，进而使得经理人员不敢随意侵占股东的利益。

股东大会分为一年一度定期召开的年度股东大会和非定期的、因公司特殊事项而组织召开的临时性股东大会。我国《公司法》规定，股东大会应当每年召开一次年会。年度股东大会应当于上一会计年度结束后的6个月内举行。除了年度股东大会之外，有下列情形之一的，应当在2个月内召开临时股东大会。一是董事人数不足本法规定的人数或者公司章程所定人数的三分之二时；二是公司未弥补的亏损达股本总额三分之一时；三是持有公司股份10％以上的股东请求时；四是董事会认为必要时；五是监事会提议召开时。法律上，股东大会主要行使以下职权：①决定公司的经营方针和投资计划；②选举和更换非由职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项；③审议批准董事会的报告；④审议批监事会或者监事的报告；⑤审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；⑥审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；⑦对公司增加或者减少注册资本作出决议；⑧对发行公司债券作出决议；⑨对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议；⑩修改公司章程；⑪公司章程规定的其他职权。

3．机构投资者。

（1）机构投资者概述。

机构投资者是指用自有资金或者从分散的公众手中筹集的资金专门进行有价证券投资活动的法人机构，包括证券投资基金、社会保障基金、商业保险公司和各种投资公司等。与机构投资者对应的是个人投资者，一般来说，机构投资者投人的资金数量很大，而个人投资者投入的资金数量较小。随着公司投资者中机构投资者规模的扩大，机构投资者的所有权不再被视作是被动的，而是可以通过参与股东大会表决参与公司管理，这就形成了机构投资者的行动主义，从而使公司治理变得更加有效。证券投资基金、证券公司、信托投资公司、财务公司、社保基金、保险公司、合格的外国机构投资者（QFII）、三类企业（国有企业、国有控股企业、上市司）是我国证券市场中的主要机构投资者。

（2）机构投资者的特征。

机构投资者作为证券市场中一个重要的市场主体，具有如下特征：

①相对个人投资者而言，机构投资者具有显著的人才优势。为了实现投资收益最大化，机构投资者重视对宏观经济、行业状态及微观层面的公司基本面的研究，因此，机构投资者会拥有宏观经济研究、行业研究及公司分析的各类专家，具有人才优势，他们利用这些专业人士对上市公司及其所处行业基本情况和发展前景进行分析研究，从而投资那些行业发展前景好、公司基本面好的上市公司。

②机构投资者往往奉行稳健的价值投资理念，投资具有中长期投资价值的股票。一般来说，机构投资者多是专家理财型的长期投资者，投资偏好那些具有中长期投资价值的股票，特别关注公司的经营稳定性和上市公司未来的长期业绩，因此，相对个人投资者而言，机构投资者更加重视上市公司的基本面情况、长期的发展情况和公司所处行业的发展前景。

③相对个人投资者而言，机构投资者可以利用股东身份，更加可能参与上市公司的治理。作为机构投资者，具有资金优势，持有股票数量显著超过一般的个人投资者，同时具备专家的优势，所以机构投资者既有动机又有能力参与被投资公司的治理事务，其利用股东身份，加强对上市公司的影响。例如，机构投资者可以对所持股票的公司献计献策，提升公司经营管理水平，更重要的是可以给被投资公司施加压力让其改善经营状况、提高内部控制和风险管理水平，从而提高公司盈利能力，最终实现公司股东财富最大化，作为股东身份的机构投资者也可以获取丰厚的投资回报。

（3）机构投资者参与公司治理。

机构投资者主要通过以下两种途径参与公司治理、改善上市公司治理结构：

①“用脚投票”。“用脚投票”就是机构投资者作为投资人通过买人或卖出公司股票而参与被投资公司的管理的行为。如果机构投资者认为一家公司的股价被低估，就会大量购买该公司的股票，从而给市场传递一个积极的信号，股价显著增长，使包括机构投资者在内的全体股东获取了投资回报。反之，如果机构投资者发现一家公司董事会或经理层存在各类委托代理问题时，就会大量抛售该公司股票，迫使董事会或经理层能够及时对股东等利益相关者的要求作出反应，从而使其行为受到市场的约束。

②“用手投票”。“用手投票”就是机构投资者通过董事会选举获取董事会席位，人驻董事会和出席股东大会，对公司投资、融资、人事、分配等重大问题议案进行表决或否决，参与公司的重要决策，直接对公司董事会和经理层的行为施加影响。

（二）董事会

董事会是由股东大会选举产生的，负责公司及其经营活动的指挥与管理。它对股东大会负责，是股东大会闭幕期间公司常设的权力机构，是集体行使权力的机构。股东大会所作的公司重大事项的决定，董事会必须执行。

1．董事会的职能。

我国《公司法》第一百一十二条对董事会的职权进行了相应的规定：股份有限公司设董事会，董事会对股东大会负责，行使下列职权：①负责召集股东大会，并向股东大会报告工作；②执行股东大会的决议；③决定公司的经营计划和投资方案；④制订公司的年度财务预算方案、决算方案；⑤制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；⑥制订公司增加或者减少注册资本的方案以及发行公司债券的方案；⑦拟订公司合并、分立、解散的方案；⑧决定公司内部管理机构的设置；⑨聘任或者解聘公司经理，根据经理的提名，聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项；⑩制定公司的基本管理制度。另外，《公司法》第四十六条对有限责任公司董事会的职权也有相似的规定，除了第七种职权为“拟订公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案”以外，其他都相同。

2．董事及其分类。

董事是指由公司股东大会选举产生的具有实际权力和权威的管理公司事务的人员，是公司内部治理的主要力量，对内管理公司事务，对外代表公司进行经济活动。占据董事职位的人可以是自然人，也可以是法人。但法人充当公司董事时，应指定一名有行为能力的自然人为代理人。

董事按照其与公司的关系分为内部董事与外部董事。内部董事也称执行董事，主要指担任董事的本公司管理人员，如总经理、常务副总经理等。外部董事是指不在公司担任除董事以外的其他职务的董事，如其他上市公司总裁、公司咨询顾问和大学教授等。此外，公司的外部董事还可以进一步分为关联董事和独立董事。关联董事是指虽然不在公司中担任其他职位，但仍与公司保持着利益关系的董事，如公司关联机构的雇员或咨询顾问等。而独立董事才是真正具有独立性的董事，他们不仅是公司的外部董事，而且还需要与公司或公司经营管理者保持重要的业务联系或专业联系，并对公司事务作出独立判断的董事，如大学的教授、退休的政府官员等。

3．董事的权利及义务。

董事的权利主要见于公司章程，包括：①出席董事会会议。依《公司法》规定，董事会会议应由董事本人出席。董事因故不能出席，可以书面委托其他董事代为出席董事会，委托书中应载明授权范围。②表决权。董事在董事会议上，有就所议事项进行表决的权利。③董事会临时会议召集的提议权。《公司法》只规定董事会可以召开临时会议，而未规定如何召集。当然，董事长可视情况主动召集，也可以根据一定人数的董事的提议而召集，由后者产生董事对召集董事临时会议的提议权。④通过董事会行使职权而行使权利。董事会的职权不是董事个人的职权，因而不能由董事分别行使。但是没有董事的参与，董事会无法行使其职权。并且，董事作为董事会的成员，可以通过行使决议权影响董事会的决定。

董事义务又称作勤勉义务或专项，主要包括善管义务和竞业禁止义务。

（1）善管义务。董事在执行职务中应尽善管人的注意义务。尤其在公司所有权与经营权分离的情况下，董事对公司的正常运转负有责任。所以，强化董事的善管义务是十分必要的。董事的善管义务可以分为以下三条：①董事必须忠实于公司。董事的这一忠实义务是对善管义务的具体化，它对董事的要求是：遵守公司章程，忠实履行职务，维护公司利益，不得利用在公司的地位和职权为自己谋取私利；不得利用职权收受贿赂或者其他非法收入，不得侵占公司的财产；除依照法律规定或者经股东大会同意外，不得泄露公司秘密。公司董事应当向公司申报所持有的本公司的股份，并在任职期内不得转让。②董事必须维护公司资产。公司资产是公司业务活动的前提，维护公司资产是对董事会这个业务执行和经营决策机构的组成人员的最基本要求。为此，董事应该做到：不私自挪用公司资金或者擅自将公司资金借贷给他人；不将公司资产以其个人名义或者以其他个人名义开立账户存储；不以公司资产为本公司的股东或者其他个人债务提供担保。满足这些要求，可以防止将公司资产转为个人资产，保证公司财产的安全。③董事在董事会上有审慎行使决议权的义务。董事不仅负有上述对公司的善管义务，也承担因未尽到义务而应负的责任。董事不得从事损害本公司利益的活动。否则，公司可对其行使归人权，即将从事上述活动的所得收入归公司所有。董事执行职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定，给公司造成损害的，应当承担赔偿责任。董事会的决议违反法律、行政法规或者公司章程，致使公司遭受严重损失的，参与决议的董事应对公司负赔偿责任。按照监事会的职权，当董事行为损害公司的利益时，监事会有权要求董事予以纠正。如监事会纠正后，董事仍拒不赔偿公司损失，则会酿成以公司为原告、以董事为被告的损害赔偿诉讼。

（2）竞业禁止义务。竞业禁止即竞业行为的禁止，指特定地位的人不得实施与其所服务的营业具有竞争性质的行为。在股份有限公司中，董事是具有特定地位的人之一。依《公司法》规定，董事不得自营或者为他人经营与其所任职公司同类的营业。这里，其行为要素是董事自营或为他人经营的营业与所任公司的营业同类。董事违反上述竞业禁止义务，公司可以依法行使归入权。公司法之所以作出这些规定，主要是基于这种行为对公司的危害性。董事从事上述竞业行为，极有可能夺取公司的交易机会，还可能利用对公司秘密的了解，对公司造成损害。无疑， 《公司法》对董事竞业禁止义务的规定尚需进一步完善：一是要明确董事实施此种行为应向股东大会说明其重要事实，取得股东大会的认可；二是应禁止股东大会未认可的上述行为；三是要确认公司行使归人权的程序和时效；四是如果上述行为给公司造成损失，应进行赔偿。

4·几个专门委员会。

为了更有效地解决公司内部治理问题，董事会一般可以下设几个专门委员会，分别从事各方面的工作。董事会的这些委员会原则上都应由独立董事构成，分别召开会议，承担各自的工作。其中，最常见的是审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会与占略决策委员会。

（1）审计委员会。其主要职责是： ①检查公司会计政策、财务状况和财务报告程序；②与公司外部审计机构进行交流； ③对内部审计人员及其工作进行考核； ④对公司的内部控制进行考核；⑤检查、监督公司存在或潜在的各种风险； ⑥检查公司遵守法律、法规的情况。

（2）薪酬与考核委员会。其主要职责是： ①负责制定董事、监事与高级管理人员考核的标准，并进行考核； ②负责制定、审查董事、监事、高级管理人员的薪酬政策与方案。

（3）提名委员会。其主要职责是： ①分析董事会构成情况，明确对董事的要求；②制定董事选择的标准和程序；③广泛搜寻合格的董事候选人； ④对股东、监事会提名的董事候选人进行形式审核； ⑤确定董事候选人，提交股东大会表决。

（4）战略决策委员会。其主要职责是： ①制定公司长期发展战略； ②监督、核实公司重大投资决策等

（三）监事会

虽然各国公司治理结构中都有履行监督职能的机构或人员，但这些机构或人员是设在董事会内部，还是在董事会之外另设专门的监督机构，在国际上并无统一的模式。是否设立这一机构，与一国董事会的模式和构成有十分密切的关系。依据董事会的模式，监事会的设置在国际上有以下三种类型：①公司内部不设监事会，相应的监督职能由独立董事发挥。以美国为代表，在这种模式下，董事会既有监督职能又有决策职能。②设立监事会，且监事会的权力在董事会之上，这种董事会模式又名为双层董事会。以德国为代表，在这种模式下，监事与董事不能兼任，从而使监督权与执行权从机构上明确分开，而且监事会具有任命和监督董事会成员的权力。③设立监事会，但监事会与董事会是平行机构，也叫复合结构。这种董事会模式以日本最为典型，在我国大陆和台湾地区、韩国以及东南亚的一些国家或地区也采取类似模式。这种模式下的董事会具有决策职能，但由于董事会大多由执行董事构成，因此同时具有执行职能。为了避免监督者监督自己，法律规定由股东大会选举法定审计人或监事，对董事和经理层进行监督。

我国《公司法》第五十二条规定：有限责任公司，经营规模较大的，设立监事会，其成员不得少于3人。监事会应在其组成人员中推选1名召集人。监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成，具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。有限责任公司，股东人数较少和规模较小的，可以设1～2名监事。董事、经理及财务负责人不得兼任监事。第一百二十四条规定：股份有限公司设监事会，其成员不得少于3人。关于监事会组成和人员产生方式的要求与有限责任公司相同。

（四）经理层

经理人是公司日常经营管理和行政事务的负责人，由公司董事会聘任，在法律、法规及公司章程规定和董事会授权范围内，代表公司从事业务活动的高级管理人员。

1．经理人的职权。

在我国，总经理虽受聘于董事会，但其职权的主体部分却不为董事会所授权，而是由《公司法》明文规定。我国《公司法》规定，公司经理人员的职权包括：

（1）主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；

（2）组织实施公司年度经营计划和投资方案；

（3）拟订公司内部管理机构设置方案；

（4）拟订公司的基本管理制度；

（5）制定公司的具体规章；

（6）提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；

（7）决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员；

（8）董事会授予的其他职权。

同时，考虑到各公司的情况不同，《公司法》也指出，当公司章程对经理职权另有规定的，从其规定。

2．经理人的薪酬激励。

经理人的激励—约束机制是公司治理结构中的一个核心问题。传统上，薪酬激励一直是委托人用来解决代理问题的主要手段。一般来说，在人对经济利益无限追求的前提下，一个设计合理的薪酬机制能够使经营者努力工作，为委托人创造更大的财富。

（1）年薪制。

所谓“年薪制”是指以企业经营者为实施对象，以一个经营周期即以年度为单位，确定经营者的基本报酬，并视其经营业绩发放风险收入的一种薪酬制度。这一制度将经营者的收入与其经营业绩挂钩，体现出了经营者人力资本的价值，从而能更好地发挥经营者的积极性和创造性。

年薪制的根本缺陷在于易导致经营者的短期行为。由于年薪制中的企业家收入以年度来计算，主要取决于当年企业的经营效益状况，经营者有可能通过削减企业某些支出或选择那些回收期短的投资项目来提高企业当年的经营效益，这显然不利于企业的未来发展。

（2）股权激励。

为了弥补年薪制的缺陷，公司一般都会对经理人进行股权激励。股权激励是一种通过经营者获得公司股权的形式给予企业经营者一定的经济权利，使他们能够以股东的身份参与企业决策、分享利润、承担风险，从而勤勉尽责地为公司的长期发展服务的一种激励方法。

一般来说，股权激励兼具“报酬激励”和“所有权激励”双重作用。如果公司经营得好，公司股票的价格就能不断的上涨，经营者就可以通过出售股权而获得可观的收益；反之，如果公司经营不善，股票价格就难以上涨，甚至还会下跌，在这种情况下，经营者就可能会遭受损失。因此，股权激励的目的是通过报酬机制把经营者的行为与公司所有者的利益体系相互联系在一起。同时，一旦经营者购买了公司的股票，他们就处于和普通股东同样的地位，成为企业的所有者。作为企业的所有者，他们当然也期望公司能实现利润的最大化和资产的保值增值，因此，股权激励可以通过所有权机制保证经营者行为与所有者的利益保持一致。

股权激励的具体方式有多种，包括股票期权、股票增值权、虚拟股票、业绩股票及限制性股票、延期支付、经理人持股等。

### 二、外部治理机制

从科学决策的角度看，公司内部治理结构不能解决公司治理的所有问题，更需要若干具体的超越结构的外部治理机制。而外部治理机制主要是指除企业内部的各种监控机制外，还包括各个市场机制（如产品市场、资本市场、经理人市场）对公司的监控和约束。

（一）产品市场

产品市场的竞争对经理人员的约束主要来自两个方面：一方面，在充分竞争的市场上，只有最有效率的企业才能生存，作为企业的经理人员自然也就面临更大的压力。企业的经理人员如果不努力的话，企业就可能破产，经理人员自己也可能失业。在生存的压力下，经理人员就可能付出更大的努力，而且产品市场的竞争越激烈，经理人员的这种压力就越大。也就是说，市场竞争越激烈，经理人员败德行为的空间就越小。

另一方面，产品市场的竞争可以提供有关经理人员行为的更有价值的信息。如果企业所在行业没有竞争，全行业只有一家企业，企业的股东就很难评判经理人员工作的好坏。但是，如果同时有几家企业在同一行业内竞争，并且，影响不同企业收益和成本的因素是相同的，那么企业的股东就可以通过把自己的企业与其他企业进行比较而获得经理人员工作好坏的更准确的信息。有了产品市场上的比较，股东就可以把经理人员的报

酬与同行业其他企业经理人员的业绩相联系，也就可以为经理人员提供更强的激励。

（二）资本市场

资本市场也称为控制权市场。资本市场对经理人员行为的约束是通过接管和兼并方式进行的，也就是通过资本市场上对企业控制权的争夺的方式进行的。简单地说，就是当公司现有经理人员经营不努力时，企业的业绩就可能下降，企业的股票价格就会下跌，股票的价值也会小于可能的最大价值。这时，就会有人通过资本市场上的收购，控制这家公司的控制权，经营无方的管理者将被替代，以期待改进管理后实现增值。

即使收购不成功，在位管理者也会因面临被替代的威胁而主动改变经营行为。此时，即使没有其他的激励措施，经理人员也可能付出更多的努力，从而有可能使其行为与股东利益和公司价值最大化目标更趋一致。因此，收购和重组的威胁被认为是控制经理人员行为的最有效方法之一。

（三）经理人市场

存在于公司所有者和管理者之间的委托代理问题会因为管理者对自己的职业生涯的关注而得到缓解。而管理者对自己职业生涯的关注主要来源于经理人市场。经理人市场之所以对经理人员的行为有约束作用，是因为在竞争的市场上声誉是决定个人价值的重要因素。经理人员如果不努力，其业绩表现就会不佳，声誉就会下降。同时，经理人员也必须关心自己的名声，因为只有信誉好了在未来才会有人愿意聘请他，他才能获得更高的报酬。

## 第四节 公司治理的基础设施

### 一、公司治理基础设施

影响公司治理效率的因素不仅包括公司内部治理结构和公司外部治理机制，还包括公司治理的基础设施。公司治理基础设施主要包括公司信息披露制度、评价公司财务信息和治理水平的信用中介机构、保护投资者利益的法律法规、政府监管以及媒体和专业人士的舆论监督等。这几个方面可以围绕确保披露高质量的公司信息而被有机地联系起来。公司治理的一个重要目标是提供高质量的公司信息。但是，披露的信息质量很难保证，因此需要会计、审计等信用中介机构进行评价，为披露出的公司信息出具独立意见。但有了这些中介机构并不能保证公司披露的信息一定是真实可靠的，一旦出现问题，就可能要诉诸事后的惩罚机制，也就是法律法规的介人，如果有完善的投资者法律保护，并且有公正透明的执法程序，那么，即使出现信用中介机构伙同公司欺骗信息使用者尤其是投资者的情况，相关法律制裁机制便立即启动，同样可以在最大限度上挽回投资者损失。除此之外，还有从公司信息的产生到披露过程中的政府监管和专业人士的舆论监督，他们可以在事中控制信息披露的质量。因此，我们可以把公司治理基础设施统一到公司信息披露的分析框架下。在考虑公司治理基础设施后，我们可以整理出公司治理效率影响因素的分析框架，如图5—1所示。

黄事会

股东大会

信息披露制度

经理层

中介机构

监事会

法律法规

公司治理效率

公司控制权市场

政府监管

产品市场

舆论监督

经理人市场

图5—1 公司治理效率影响因素的分析框架

从图5—1中可以看出，公司治理效率影响因素除了公司内部治理结构和公司外部治理机制以外，还包括公司治理的基础设施。并且，公司内部治理结构和外部治理机制还通过公司治理的基础设施影响公司治理效率。因此，公司治理基础设施的建设情形不仅影响其自身对公司治理效率的作用程度，还对公司内部治理结构、公司外部治理机制以及二者的互补关系产生影响。下面分别介绍公司治理基础设施的各个方面。

（一）信息披露制度

信息披露制度，是上市公司为保障投资者利益、接受社会公众的监督而依照法律规定必须将自身的财务变化、经营状况等信息和资料向证券管理部门与证券交易所报告，并向社会公开或公告，以便使投资者充外了解情况的制度。它包括公司证券发行前的披露和上市后的持续信息公开，主要由招股说明书制度、定期报告制度和临时报告制度组成。信息披露制度的特征主要包括：信息披露义务的强制性和自愿性、信息披露内容的多样性和信息披露时间的持续性等。中国上市公司信息披露包括三类： ①上市披露（对一级市场的招股说明书；对二级市场的上市公告书）。上市阶段的信息披露在公司完成上市以后就结束了。②定期披露（年度报告、中期报告），公司年度报告基本上包括了所有最重要的、正式的应披露信息。上市公司的信息披露，主要采取定期披露方式。③临时披露（重要事件公告、收购与合并公告等）。后两类信息披露在上市公司运营期间长期存在。

我们主要从以下四个方面评估信息披露的质量： ①财务信息。包括使用的会计准则、公司的财务状况、关联交易等。②审计信息。包括注册会计师的审计报告、内部控制识估等，审计及信息披露比较注重评价当前审计关系本身的合规性、独立性。③披露的公司治理信息是否符合相关规定。目前虽具有较高的定性标准，但缺乏具体的量化标准。④信息披露的及时性。公司应建立网址、网站，便于投资者及时查阅有关信息。总体而言，信息透明度的核心是完整性、真实性、及时性。

会计信息披露在公司治理结构中的作用表现在：

1，信息披露在内部治理结构中的监督作用。

如何监督高级经理人员和大股东的行为是公司治理的关键。监督需要信息，尤其是公司财务方面的信息。财务信息通过对一个企业财务状况、经营成果和现金流量的披露，降低了股东与经理人员之间以及大股东和中小股东之间的信息不对称，从而比较有效地降低管理人员和大股东的机会主义行为。

2，信息披露在内部洽理结构中的激励作用。

信息披露，特别是财务信息的披露为激励经理人员提供了依据。激励经理人员的关键在于如何评价经理人员与其签订的报酬契约。财务信息披露是对经理人员进行评价的基础，对经理人员真实、客观的评价可以起到降低道德风险、提高激励的作用。

3，信息披露在内部治理结构中的契约沟通作用。

企业是一系列契约关系的联结。财务信息为企业各种契约的签订、执行与监督提供基础性数据，并成为企业契约的重要组成部分，以降低契约沟通成本（如签约成本和监督成本）。同时，契约是不完备的，缔约各方不可能对所有情况事无巨细地进行约定，因此，公司股东、董事会和经理层必然为获得财务信息相关的各种权利展开沟通和博弈。内部治理结构各个契约环节的有效运行，如股东控制权和投票权的行使，董事会决策权的实施和经理层薪酬计划制订，同样以信息披露为依托。信息披露有效缓解了内部治理结构中的契约摩擦和沟通摩擦，降低了公司治理成本。

4，信息披露有助于外部治理机制的有序运作。

公司外部治理机制的有效运作同样需要相关、可靠、及时和充分的财务信息

（二）中介机构

1，主要信用中介机构及业务。

信息披露制度旨在向公司利益相关者提供必要的公司信息，进一步，通过信用中介机构让公司利益相关者相信公司所提供信息的真实性和可靠性。信用中介机构需要保持足够的独立性，对公司披露的信息出具客观公正的评估，为公司的利益相关者负责，避免公司利益相关者的利益受到损害。主要的信用中介机构包括：会计师事务所、投资银行和律师事务所等。一般而言，这些信用中介机构在担保公司信息披露质量方面很守信用。如果它们对公司披露的虚假信息表示认可，那么就会面临承担相应法律责任的风险，可能会受到政府部门的民事或刑事起诉，后果比较严重，所以，它们在工作中一般会严格遵守工作准则和职业道德。

（1）会计师事务所。

会计师事务所一方面为公司起草和审查财务报告，另一方面还要查找公司账目的漏洞，防止虚假信息的出现，从而保证真实、准确地描述公司财务状况。专业会计师是保证会计师事务所信用的关键，他们通过审计服务建议公司建立严格的内部程序，以保证审计结果或审计的财务报告达到最低质量标准。

（2）投资银行。

投资银行是主要从事证券发行、承销、交易、企业重组、兼并与收购、投资分析、风险投资及项目融资等业务的非银行金融机构。它主要由一些专业金融投资分析师组成，他们能够对公司进行深度投资分析，评价公司投资价值，这是一般投资者所不具有的能力，因此，投资分析结论对广大投资者投资决策有重大影响。另外，有投资银行参与的企业兼并、收购和重组等业务充分体现出投资银行的公司治理功能。

（3）律师事务所。

律师事务所是第三个主要的信用中介机构，尽管与会计师事务所、投资银行相比，投资者对它们并不是很关注。但在发达的证券市场中，它们的作用不容忽视。律师事务所会综合考虑接受发行公司准备的相关文件，提醒发行公司和投资银行遵守信息披露制度。

2．信用中介机构的公司治理作用。

信用中介机构的主要作用是保证公司披露信息的质量，以减少利益相关者的信息不对称程度。但如果信用中介机构出现失信行为，非但不能为利益相关者提供有效的公司信息，还可能加重公司对投资者的利益侵害，增加投资风险。因此，必须通过有效的信息披露及监督机制进行弥补，因此中介机构独立性保证和信用机制体系的建立至关重要。这些制度的有效性一方面依赖于中介机构人员的职业道德和专业能力，另一方面取决于有效的制度设计。因此，如何通过制度安排确保中介机构的独立性成为公司治理中建立中介机构信用机制的核心。提高中介机构的独立性可以采取两种方案：一方面通过制定一系列法律法规促使信用中介机构对投资者承担责任，如设立代表最低质量标准的信用中介机构许可证、调查中介机构违规案件、取消中介机构经营许可证，对情节严重者追究其刑事责任。另一方面，建立评价二级信用中介机构以保证一级信用中介机构的质量，比如行业协会和自律组织等。

（三）法律法规

公司治理是以法治为基础的，《公司法》《银行法》《证券法》《破产法》《劳工法》等各法律均会对公司治理产生重大影响。投资者法律保护主要是指一个国家的法律法规对投资者的保护条款及这些条款的执行情况。对中小投资者法律保护越好，公司价值越高。对小股东的权利保护较好时，普通投资者预期他们未来的投资收益被大股东剥夺的可能性较小，从而更愿意购买这些公司的股票。相反，对小股东的权利保护较差时，普通投资者面临着很大的被大股东欺诈的可能性，因而不能实现他们应该得到的未来收益。在这种情况下，普通投资者愿意为这些公司的股票付出的价格就低，在极端的情况下甚至可能迫使一些公司退出股票市场。

（四）政府监管

政府监管的必要性和重要性在于：一是信息不对称问题导致市场失灵，从而需要政府监管；二是由于法律的不完备性，需要通过政府监管加以弥补。我国还处于转型期，市场所存在的缺陷，无法通过市场本身来克服，必须借助公共权威机构，即政府，来克服市场缺陷。一个有效的政府才是市场经济转型的前提条件。同时，政府为了促进就业经济增长、收取税收，也必然要关注公司稳定和公司各方的利益，也就必然要对公司实施监管。

有效的政府监管体系应包括以下四个方面：

1．法律监管。

法律具有权威性与强制性，对公司治理中各主体和客体的行为具有最高权威的强制性约束，是其他形式监督的依据和基础。法律监管应从两个方面进行：①制定法律规章，即立法监管；②法院执法，即司法介入监管。

2，行政监管。

法律监管有其不足之处，即法律规章的制定不完善、不健全；司法介入监管一般是被动的和事后的，不利于保护受损人的利益。因此，有必要引入一个能主动执法的机构，即政府各级行政机关。行政监管就是指各级行政机关依法律的授权和规定对公司治理中各主体和客体的行为进行的监督。行政监管的主体主要有证券委及其派出机构、财政部、国资委、保监会等。

3，市场环境监管。

市场环境监管是指政府通过对市场环境的建设来达到公司治理的目的。良好的公司治理依赖充分竞争和完备的市场体系，如竞争的产品市场、资本市场、经理人市场、劳动力市场、健康的破产机制等，这些都是有效的公司治理体系的重要组成部分。而良好的市场体系，必然要依靠政府去培育和建设。

4.信息披露监管。

上市公司信息披露的管理体制是一国或地区对上市公司信息披露行为所采取的管理体系、管理结构和管理手段的总称，是上市公司监管体制的重要组成部分。负责上市公司信息披露监管的管理机构主要包括证券主管机关和证券交易所。

（五）媒体、专业人士的舆论监督

舆论监督的实施主体主要分为两个层次，即公众和媒体层次。公众作为舆论监督的主体，是舆论话题的发现者与提供者。而媒体一方面是公众舆论监督的实现途径和输出管道；另一方面也是舆论监督话题的发现者与供应者。可以说，媒体在舆论监督中负有双重任务。

媒体监督具有全方位性和独立性，它无处不在，对公司治理主体和客体构成现实的和潜在的监督。它通过对公司的一些重大违法事件的揭露来提高监督效率。同时它还对行政监管行为进行监督，通过对公司违规行为的调查披露，迫使行政监管部门提高监管效率，迫使立法机关加快立法的进程，从而促进了行政监管效率和法律监管效率的提升。公众监督对公司治理的影响主要来自包括公司治理、公司财务等方面的专家和学者等专业人士的作用。他们对上市公司治理评价以及虚假信息披露等问题的分析发挥了专业人士积极的公司治理监督作用。

【案例5.5】 公司治理基础设施在治理太阳公司终极股东“隧道挖掘”行为的表现

案例内容详见本章【案例5.2】。

本案例中，分析公司治理基础设施发挥作用的情况如下：

（1）信息披露制度。"2016年9月，太阳公司与银行签署一笔担保合同，为大股东星科集团5000万元的贷款提供担保，承担连带保证责任。2016年11月，星科集团尚龙辉公司借款2亿元，太阳公司为该笔借款提供担保，到期后里科集团没有偿还借款，龙辉公司向法院提起诉讼，法院作出判决，太阳公司作为该笔借款的担保方，须与星科公司共同偿还债务本金和利息。这两笔担保均没有在2016年年报中进行信息披露”“2016年太阳公司1.4亿元的销售费用未及时入账，造成2016年年度报告虚假记载。此外，由于与星科集团多笔资金往来事项并未披露和记账，导致太阳公司在2016年和2017年年报中存在信息不实、虚假记载的情况”。信息披露制度没有发挥应有的治理作用。

（2）中介机构。“2016年太阳公司1.4亿元的销售费用未及时入账，造成2016年年度报告虚假记载。此外，由于与星科集团多笔资金往来事项并未披露和记账，导致太阳公司在2016年和2017年年报中存在信息不实、虚假记载的情况。而太阳公司2016年和2017年年报经过注册会计师审计后，审计师都出具了标准无保留的审计意见”。中介机构制度在案例中没有发挥应有的治理作用。

（3）政府监管。“2018年5月，某财经媒体深度报道了太阳公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题后，G省证监局迅速反应，立案调查”。案例中政府监管发挥了应有的治理作用。

（4）舆论监督。“2018年5月，某财经媒体深度报道了太阳公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题”。案例中舆论监督发挥了应有的治理作用。

【案例5.6】

公司治理的基础设施在水泉公司治理中的表现案例内容详见第六章“风险与风险管理”【案例6.1】。

本案例中，公司治理的基础设施在水泉公司治理中所发挥的作用表现为：

（1）信息披露制度。“水泉公司向其子公司B市水泉公司提供42.82亿元短期贷款，以便B市水泉公司应付临时营运资金的需要及还债。但是，这件事没有得到董事会批准，也没有签订协议，更没有对外披露”，信息披露制度没有发挥作用。

（2）法律法规。“由于涉嫌违反香港上市规则中关于关联交易申报、股东批准及信息披露的条款，水泉公司自2018年4月3日起正式停牌”，法律法规发挥了作用。

（3）政府监管。“水泉公司自2018年4月3日起正式停牌”；“控股股东刘杰收到了限制消费令，被司法机关列入失信被执行人名单”，“因收购不符合中国反垄断法的相关规定，水泉公司与乐大公司的合作被有关部门紧急叫停”，政府监管发挥了作用。

### 二、公司治理原则

经济合作与发展组织（OECD）早在1999年就出台了公司治理原则，旨在帮助OECD成员国及非成员国政府评估和改善本国公司治理的法律、制度和监管体系，为股票交易所、投资者、公司和其他在推进良好公司治理过程中发挥作用的机构提供指引和建议。《OECD 公司治理原则》应当被视为一份不断完善的文件，自1999年以来进行过数次重要的修改，2004年的修改版获得OECD成员方的一致认可，它被认为是全球范围内政策制定者、投资人、公司和其他利益相关者的国际标准，成为目前体现各成员国及非成员国公司治理挑战及经验的范本。《OECD公司治理原则》是一个灵活的工具，提供了适用于各个国家和地区特殊情况的非约束性标准、良好实践和实施指南。《OECD公司治理原则》主要包括以下内容：

1．确保有效的公司治理框架。

公司治理框架应当促进市场的透明度和有效性，符合依法原则，并明确划分各类监督、管理和执行部门的责任。

（1）公司治理框架的构建应着眼于其对于整体经济运行的影响，着眼于其对市场参与者的激励，着眼于提升市场的透明度和效率。

（2）影响一国公司治理实践的法律和监管应符合法治原则，并且具有透明性和可执行性。

（3）一国监管当局的责任划分应明确并且确保维护公众的利益。

（4）监督、管理和执行当局应当拥有相关的权力、操守和资源，以专业、客观的方式行使职责，对他们的决定应给予及时、透明和全面的解释。

2．股东权利和关键所有权功能。

公司治理框架应该保护和促进股东权利的行使。

（1）股东的基本权利。包括：①可靠的所有权登记办法；②委托他人管理股份或向他人转让股份；③及时、定期地获得公司的实质性信息；④参加股东大会和参与投票表决；⑤选举和罢免董事会成员；⑥分享公司利润。

（2）股东有权参与涉及公司重大变化的决策并为此获得充分信息，这些重大变化包括：①修改公司规章、公司章程或其他类似的公司治理文件；②授权增发股份；③重大交易，包括转让全部或大部分资产而造成公司被出售的结果。

（3）股东应有机会参加股东大会并行使投票权，有权了解包括投票序在内的股东大会的有关规则。

①股东应当充分、及时收到关于股东大会召开的日期、地点、议程等信息，也包括关于会议将要作出决定的事项的全部信息。

②在合理的范围内，股东应当有机会对董事会提出问题，包括与年度审计报告的问题，应当有机会增加股东大会议程中的议题并提出议案。

③应当创造便利条件，使股东能有效参与关键的公司治理决策，如提名和选举董事会成员。股东应能够对董事会成员和关键经理人员的薪酬公开发表意见。董事会成员和雇员的薪酬方案中的股权部分应得到股东的批准。

④股东可以亲自或由代理人投票，两者都赋予投票结果以同等效力。

（4）如果公司的资本结构和安排使得一部分股东享有与其所有权不相称的控制权，相关的情形应予以披露。

（5）应允许公司控制权市场以有效和透明的方式运作。

①有关资本市场中公司控制权收购、较大比例公司资产的出售、类似于合并的特别交易的规则和程序，都应明确制定和披露，以便投资者理解他们的权利和追索权。交易应在透明的价格和公平的条件下进行，以便各类股东的权利都受到保护。

②反并购机制不应作为董事会和管理层免受监督的借口。

（6）应为包括机构投资者在内的所有股东行使权利创造有利条件。

①作为受托人的机构投资者，应当披露与其投资有关的全部公司治理及投票的政策，包括决定使用其投票权的现有程序。

②作为受托人的机构投资者，对于那些可能影响其行使与其投资相关的关键性的所有者权利的实质性的利益冲突，应予以披露。

（7）包括机构投资者在内的全体股东应有权利就与上述基本股东权利有关的问题互相咨询，可能造成不正当密谋的情形除外。

3．平等对待全体股东。

公司治理框架应确保所有股东（包括少数股东和外国股东）受到平等对待。所有股东在权利受到侵害时都有权得到有效的赔偿。

（1）同一类别、同一系列的股东应当得到同样的公平待遇。

①在同一类别任何系列内，所有的股份都应该具有同样的权利。所有的投资者在他们购买之前都应该获得有关全部类别和系列股份所享有的权利的信息。投票权上的任何改变都应该由受到负面影响的股份类别核准。

②小股东应当受到保护，使其不受控股股东滥用权力的行为的直接或间接伤害，且有赔偿的实际手段。

③托管人或代理人投票，应该按照有表决权的股权所有者同意的方式进行。

④对远程投票的妨碍应当去除。

⑤股东大会的议程和程序应该使所有股东都得到公平对待，公司程序不应使得投票过分复杂困难和花费昂贵。

（2）禁止内部交易和滥用权力的自我交易。

（3）在直接影响到公司的任何交易或事件中，如果董事会成员和关键经营人员有直接、间接或代表第三方的实质性利益，都应当被要求公开。

4．利益相关者在公司治理中的作用。

公司治理框架应承认法律规定的利益相关者在公司治理中的权利，并鼓励公司与利益相关者在创造财富和工作岗位以及促进企业财务的持续稳健性等方面开展积极合作。

（1）受法律保护的利益相关者的权利应得到尊重。

（2）如果利益相关者的权利受法律保护，利益相关者在权利受到侵害时应能够获得有效的赔偿。

（3）应允许开发那些有利于业绩提升的员工参与机制。

（4）如果利益相关者参加了公司治理程序，则他们有权及时、定期获取与他们的权利有关的充分信息。

（5）利益相关者（包括个人雇员及其代表团体）应有权自由地同公司董事会就公司的非法或不道德的做法进行交流，并不得因行使该权利而妨碍其他权利的行使。

（6）公司治理框架应以有作用、有效率的破产制度框架和有效的债权人权利执行机制作为补充。

5，信息披露和透明度。

公司治理框架应确保及时、准确地披露公司所有重大事件的信息，包括财务状况、业绩、所有权及公司的治理情况。

（1）应当披露的重大信息至少包括： ①公司的财务和业绩状况； ②公司经营目标；③公司主要的股票所有权及相关的投票权；④董事会成员和主要行政人员的薪酬政策；董事会成员的其他信息，包括他们的资格、选择过程、就任其他公司董事职务情况、是否被董事会认定是独立董事等；⑤关联方交易； ⑥可预期的重大风险因素；⑦与雇员和其他利益相关者有关的重要问题； ⑧公司的治理结构和政策，尤其是其执行所依据的仍何公司治理规则或政策及程序的内容。

（2）应根据会计、财务和非财务披露的高质量标准，准备并披露信息。

（3）公司每年应聘请独立、尽职、有执业资格的审计人员出具年度审计报告，由外部人员为董事会和股东对财务报表的编制和呈报的方式提供客观的依据。

（4）外部审计人员向股东负责，对公司负有在审计中发挥应有的职业审慎的义务。

（5）信息传播的途径应确保信息使用人能够平等、及时、低成本地获取有关信息。

（6）作为公司治理框架的补充，应有一种有效措施，促使分析师、经纪人、评级机构以及其他机构提出与投资者决策有关的分析或建议，并避免产生可能影响其分析或建议诚实性的利益冲突。

6·董事会的义务。

公司治理结构应确保董事会对公司的战略指导和对管理层的有效监督，确保董事会对公司和股东的责任和忠诚。

（1）董事会成员应在全面了解情况的基础上，诚实、尽职、谨慎地开展工作，最大程度地维护公司和股东的利益。

（2）当董事会的决策可能对不同股东团体造成不同的影响时，董事会应做到公平对待所有股东。

（3）董事会应具备高度的道德准则，并考虑利益相关者的利益。

（4）董事会应履行以下主要职责，包括：

①审查和指导公司的战略、重要行动计划、风险政策、年度预算和商业计划；设定公司的业绩目标；监督业绩目标的执行情况和公司的行为；监督重大的资本支出、并购和出售等行为。

②对公司治理的有效性进行监督并根据实际需要加以调整。

③选举主要经理人员，确定其薪酬，监督他们的行为和业绩，在必要的时候更换新的人员并对他们职务的交接进行监督。

④促使主要行政人员和董事会成员的报酬与公司的长期利益相一致。

⑤确保董事会成员的提名和选举过程的正规性和透明度。

⑥对管理层、董事会成员和股东之间的潜在的利益冲突进行监督和管理，其中包括滥用公司资产和不当关联方交易。

⑦确保包括独立审计在内的公司会计和财务报告系统诚实可靠；确保公司具备恰当的控制制度，特别是风险管理制度、财务和营运控制制度等，确保公司的行为不违反法律和相关的准则等。

⑧监督信息披露和对外交流的过程。

（5）董事会应能够在公司事务中作出客观独立的判断。

①董事会应考虑委派相当数量的非执行董事对可能存在利益冲突的事项进行判断。例如，确保财务和非财务报告制度的完整性、对关联方交易进行审查、关注董事会的提名以及主要经理人员和董事会成员的薪酬等。

②如果董事会成立了专门的委员会，他们的职责、组成和工作程序应予以明确并由董事会进行披露。

③董事会成员应有足够的精力和时间履行职责。

（6）为了更好地履行其职责，董事会成员应能够及时、准确地获取有关的信息。

【案例5.7】

公司治理综合案例：光爆公司的控制权之争

1998年，光耀公司的三位创始人王衡、李沁、赵立看到了照明行业的巨大商机，共同创立了光耀公司。

辛苦的创业期中，三位曾经的中学同学同吃同住，发挥各自的优势，共同管理（王衡负责生产、赵立负责市场拓展、李沁负责综合管理）。这种平等的观念也体现在公司的治理安排上：三人各自持股三分之一且同股同权，任何战略性决策的作出都要遵循少数服从多数的原则。

在1998—2005年这七年间，光耀公司打造了一个在当时看来颇为前卫的“轻公司"：公司只拥有少量的实物资产以满足制造需求，同时与公司的供应商和经销商建立了极为紧密的合作关系。为了打造独特的品牌，光耀公司拿出了大量的资金扶植各地的经销商。作为交换，经销商必须专营光耀品牌。这种制度安排使得企业、经销商、供应商的利益捆绑在一起。这种“捆绑”既激发了合作者的动力，同时也为处于创业期的企业节省了财务资源———如果所有的专卖店都由光耀公司投资自营，公司扩张的速度会大大减慢。

光耀公司在战略上扶植了经销商，在带来高增长的同时也必须承担相应的代价。每年无偿提供给经销商数千万元乃至上亿元的资金，对于一家年销售额刚刚突破10亿元的公司而言，确实是一个沉重的负担。2005年底，王衡、李沁、赵立在经营理念上产生了分歧。王衡认为企业应该继续这种模式；另外两位创始人则认为应当将获得的资金以股利形式发放。依照股权投票，李沁和赵立的意见占得上风。气愤之下，王衡以8000万元的价格将自己的股份出售给李沁和赵立。

出乎意料的是，在王衡出售股份一周后，光耀公司的经销商齐聚在一起， “逼宫”李沁和赵立，要求雇用王衡为企业总经理。由于无法接受这一条件，李沁和赵立决定以相同的价格出售自己的股份，而王衡需要在半年内分别付给另外两位股东8000万元。虽然王衡夺得了控制权，可随之而来的问题是资金紧缺。

2006年8月，王衡接受了钱范所领导的创拓投资公司2200万美元的投资，极大地缓解了光耀公司面对的财务窘境。然而令王衡没有想到的是，创拓公司对光耀公司作出很多限制，让后来的他悔不当初。钱范希望王衡改掉不按照财务制度、随意使用公司资金的习惯，从而防范创拓公司投资时所需要面对的风险。这让王衡颜为不满。在玉衡看来，他和上下游建立的深厚个人关系才是光耀公司的成功之道，线范的要求实际上威胁到了这种个人化的商业关系。

创拓公司的投资提高了光耀公司的规范化程度。借用创拓公司的经验，光耀公司于2010年成功上市。成为上市公司董事长的王衡虽然获得了荣耀和财富，但也面对了更为复杂的资本市场规则和审查。次年，王衡将公司总部搬回了自己的老家万市。出乎意料的是，随后因为需要配合当地警方审查其他案件，按照联交所规定，他必须辞去董事长职位。在获得创拓公司的支持后，董事长随后由机构投资方德利公司方面的人员接任。这直接触动了经销商和王衡的利益：经销商担心机构投资方为了短期利益减少对渠道的财务支持，王衡担心自己无法重掌光耀公司。2012年7月，在结束警方调查之后，王衡立刻调动自己在公司的旧部，配合主要的经销商和供应商，发动集体行动，进行新一轮的“遥宫”，迫使创拓公司和德利公司童新将王衡选举为董事长。在这次集体行动动员期间，群情激愤，工厂停工，上下游客户声称停止与光耀公司合作，光耀公司股价暴跌。地方政府也不得不协助事件的解决。最终双方达成和解，王衡重掌光耀公司运营。机构投资方也再三重申自己是“坐车不开车”，充分尊重王衡对于公司的独特价值。

这次胜利使王衡意识到自己依靠上下游等客户资源建立起来的对光耀公司的控制能力，即使他持股比并不高（不足20%，创拓公司是第一大股东，持股35%），但也足够改变光耀公司的航向。为了彻底赶走束缚自己的创拓，王衡与孙钦所领导的豪达公司达成合作，孙钦收购王衡手上的光耀股份并向王衡定向增发自己的股份，豪达公司成为光耀公司的控股母公司，而王衡则成为母公司的第二大股东。同时孙纹与王衡在私下达成了“君子协定”，孙钦承诺王街在光耀公司的领导地位，并保证不插手光耀公司事务。事实上，王衡把孙钦视为自己对抗机构投资者的一张王牌，他借此再次获得了公司内部的最高权力。

在随后的两年中，获得最高权力的王衡在失去有的束力的股东之后，行为更为大胆：通过多种方式，为自己控制的其他公司进行利盖输送，掏空了光耀公司；嘴赌成性，欠下亿元赌债，拿光耀公司资金为自己还债；故意绕开财务制度，为自己的家族成员年利。

孙钦意识到，王衡的行为已经践踏了之前的君子协定。为了达到夺得控制权的目的，孙钦作出了大量准备。目睹了王衡的两次“逼宫”，孙钦充分意识到公司的控制权并非简单等同于股权。在2013年年末，孙钦动用多种利益手段来分化和获取经销商的支持，许多有影响力的经销商选择与孙欲合作。

2014年8月，孙钦利用股权正式罢免了王衡的董事长的职务。王衡试图再次组织大规模的“逼宫”行动，但此时王衡才发现自己曾经付出大量投资的经销商站在了对手那一边。供应商内部也发生了分裂，为数不少的上游企业认为王衡长期拖欠账款，不值得再次支持。这一次，获得几乎所有重要资源的孙钦取得了胜利。在双方对决的过程中，孙钦揭露了王衡的不端行为，最终引起了检方的重视。2014年11月王衡因涉嫌挪用资金罪被逮捕，孙钦正式接手光耀公司。

案例分析：

（1）本案例中，光耀公司在1998年到2005年底创业期中，企业的形式为合伙制企业。“辛苦的创业期中，三位曾经的中学同学同吃同住，发挥各自的优势，共同管理（王衡负责生产、赵立负责市场拓展、李沁负责综合管理）。这种平等的观念也体现在公司的治理安排上：三人各自持股三分之一且同股同权，任何战略性决策的作出都需要遵循少数服从多数的原则”。

这种企业形式的优点在本案例中的主要表现是有利于整合发挥合伙人的资源优势，促进人力、技术、土地、资金等资源共享，实现优势互补、集思广益。“发挥各自的优势，共同管理（王衡负责生产、赵立负责市场拓展、李沁负责综合管理）”；“光耀公司打造了一个在当时看来颇为前卫的“轻公司＇：公司只拥有少量的实物资产以满足制造需求，同时与公司的供应商和经销商建立了极为紧密的合作关系”。

这种企业形式的缺点在本案例中的主要表现是在经营管理决策中合伙人之间产生的分歧带来很多的组织协调成本，降低了决策效率；合伙人的退伙会影响企业的生存和寿命。“2005年底，王衡、李沁、赵立在经营理念上产生了分歧。·····气愤之下，王衡以8000万元的价格将自己的股份出售给李沁和赵立。·····由于无法接受这一条件，李沁和赵立决定以相同的价格出售自己的股份，而王衡需要在半年内分别付给另外两位股东8000万元。虽然王衡夺得了控制权，可随之而来的问题是资金紧缺”。

（2）依据资源依赖理论，那些能帮助组织获得稀缺性资源的利益相关者往往能在组织中获得更多的话语权，即资源的依赖状况决定组织内部的权力分配状况。本案例充分体现了这一理论。“光耀公司的经销商齐聚在一起，“逼宫”李沁和赵立，要求雇用王衡为企业总经理”；“这次胜利使王衡意识到自己依靠上下游等客户资源建立起来的对光耀公司的控制能力”；“在2013年年末，孙钦动用多种利益手段来分化和获取经销商的支持，大量有影响力的经销商选择与孙钦合作。······这一次，获得几乎所有重要资源的孙钦取得了胜利”。

（3）三大公司治理问题中经理人对于股东的“内部人控制”问题在本案例中主要表现在王衡和钱范之间，此时钱范领导的创拓公司是第一大股东，持股35％，王衡持股不足20％。王衡所表现出的“内部人控制”问题主要是违背忠诚义务，建设个人帝国。“钱范希望王衡改掉不按服财务制度、随意使用公司资金的习惯，从而防范创拓公司投资时所需要面对的风险”，“这让王衡颇为不满。在王衡看来，他和上下游建立的深厚个人关系才是光耀公司的成功之道，钱范的要求实际上威胁到了这种个人化的商业关系”。

（4）三大公司治理问题中终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题在本案例中主要表现在王衡和孙钦之间，此时，虽然孙钦所领导的豪达公司成为光耀公司的控股母公司，但孙钦与王衡在私下达成了“君子协定”，孙钦承诺王衡在光耀公司的领导地位，并保证不插手光耀公司事务，王衡“失去有约束力的股东”成为事实上的第一大股东。“王衡在失去有约束力的股东之后，行为更为大胆：通过多种方式，为自己控制的其他公司进行利益输送，掏空了光耀公司；嗜赌成性，欠下亿元赌债，拿光耀公司资金为自己还债；故意绕开财务制度，为自己的家族成员牟利”。

（5）三大公司治理问题中企业与其他利益相关者之间的关系问题在本案例中主要表现为企业经营必须重视将利益相关者融入企业的治理模式中，让外部与企业利益相关的主体共同参与公司治理。“目睹了王衡的两次“逼宫＇，孙钦充分意识到公司的控制权并非简单等同于股权。在2013年年末，孙钦动用多种利益手段来分化和获取经销商的支持，许多有影响力的经销商选择与孙钦合作”。

（6）本案例中，公司内部治理结构主要体现在股东与董事会之间的相互制衡。具体而言：①钱范领导创拓公司（第一大股东）与王衡（董事长）之间的制衡；②机构投资方德利公司与王衡（董事长）之间的制衡；③孙钦所领导的豪达公司（光耀公司的控股母公司）与王衡（董事长）之间的制衡。

（7）本案例中公司外部治理机制主要表现如下：

①资本市场对经理人行为的约束。“成为上市公司董事长的王衡虽然获得了荣耀和财富，但也面对了更为复杂的资本市场规则和审查。次年，王衡将公司总部搬回了自己的老家万市。出乎意料的是，随后因为需要配合当地警方审查其他案件，按照联交所规定，他必须辞去董事长职位”；“光耀公司股价暴跌·······王衡重掌光耀公司运营”。②经理人市场对经理人行为的约束。“在获得创拓公司的支持后，董事长随后由机构投资方德利公司方面的人员接任”；“2014年8月，孙钦利用股权正式罢免了王衡的董事长职务·······孙钦正式接手光耀公司”。

（8）本案例中公司治理的基础主要体现在政府监管方面。“因为需要配合当地警方审查其他案件，按照联交所规定，他必须辞去董事长职位”；“地方政府也不得不协助事件的解决”。

【案例5.8】

公司治理综合案例：恒立电器的公司治理

成立于1991年的恒立电器是一家地方国有资本控股的股份制企业，也是目前全球最大的集研发、生产、销售、服务于一体的专业化空调企业。不少的股东认为，公司的董事长兼总裁谢东能力强，经验丰富，有战略眼光，为恒立电器迈入国际性大企业行列作出了巨大贡献。他有望将恒立电器带入一个新时代。

2012年5月，在国家“家电下乡”政策支持下，各家电企业均取得不错的经营业绩，股票市场上家电股呈现上涨趋势，但是恒立电器的股价表现不尽如人意。其中一个很重要的原因是其控股股东某市国资委提名国资委副主任李强参选公司董事会董事，进而担任恒立电器总裁。而李强仅有在银行和国资委任职经历，完全不熟悉白色家电行业的管理方式，而且李强的调动没有事先通告恒立电器前董事长周彤，周彤向市国资委表达了对李强进入恒立电器的担忧，许多中小股东也对李强极度不信任。

不同于大多数国有控股企业，恒立电器股权结构较为分散，以多家法人相对均衡持股。经过股权分置改革、股权转让和多次二级市场减持、股权激励和增发，到2012年5月25日股东大会前，国资委所属的恒立集团在恒立电器的持股比例不足20％。成为相对控股的“大股东”。

在增选公司董事的股东大会上，机构投资者出于潜在的共同利益，运用“累积投粟制”联手集中推举徐积良高票当选公司董事，国资委提名的李强黯然出局。这一选举结果震惊了国内证券市场，被认为是“机构投资者积极参与上市公司治理，中小股东叫板大股东”的标志性事件。

本案例中，恒立电器的机构投资者参与公司治理的主要途径是“用手投票”。“在股东大会上，机构投资者运用“累积投票制”联手集中推举徐积良高票当选公司外部董事，国资委提名的李强却黯然出局”。

本案例中，“累积投票制”对保护中小股东利益发挥了重要的作用。“机构投资者运用“累积投票制＇联手集中推举徐积良高票当选公司外部董事，国资委提名的李强却黯然出局。这一选举结果大大震惊了中国证券市场，也被认为是“机构投资者积极参与上市公司治理，中小股东叫板大股东＇的标志性事件”。

依据《OECD公司治理原则》“平等对待全体股东”条款，简要分析本案例中恒立电器公司治理对这一原则的具体表现如下：

《OECD公司治理原则》“平等对待全体股东”，是指公司治理框架应确保所有股东（包括少数股东和外国股东）受到平等对待。这一原则在本案例中集中体现在第（1）条：“同一类别、同一系列的股东应当得到同样的公平待遇”和第（3）条：“在直接影响到公司的任何交易或事件中，如果董事会成员和关键经营人员有直接、间接或代表第三方的实质性利益，都应当被要求公开”。

具体而言：

第（1）条第②点：“小股东应当受到保护，使其不受控股股东滥用权力的行为的直接或间接伤害，且有赔偿的实际手段”；“控股股东某市国资委提名国资委副主任李强参选公司董事会董事，进而担任恒立电器总裁。而李强仅有在银行和国资委任职经历，完全不熟悉白色家电行业的管理方式······许多中小股东也对李强极度不信任”。

第（1）条第⑤点：“股东大会的议程和程序应该使所有股东都得到公平对待”；“在增选公司董事的股东大会上，机构投资者运用“累积投票制＇联手集中推举徐积良高票当选公司董事，国资委提名的李强黯然出局。·······是“中小股东叫板大股东”的标志性事件”。

第（3）条：“在直接影响到公司的任何交易或事件中，如果董事会成员和关键经营人员有直接、间接或代表第三方的实质性利益，都应当被要求公开”；“李强的调动没有事先通告恒立电器前董事长周彤，周形向市国资委表达了对李强进入恒立电器的担忧”。

# 第六章风险与风险管理

## 第一节 风险与风险管理概述

### 一、风险的概念与构成要素

（一）风险的概念

人类社会从形成开始就一直面临各种风险的侵害和困扰。因此，人类对风险的意识和应对自古就有。我国早在夏朝就有“天有四殃，水早饥荒，其至无时，非务积聚，何以备之”的描述。史料记载，公元前1700年开始，在长江从事货运的商人们为了分散p险把一批货物分别装载在几条船上；公元前2800年左右，古埃及平民开始建立互助基金组织以共同防御和对抗风险。

19世纪，西方古典经济学派提出了风险的概念，此后，许多学者对风险概念作出不同解释。1921年，弗兰克·奈特（Frank Knight）对风险和不确定性进行区分，指出“风险和不确定性根本是两码事。然而，人们却从来没有对它们进行过明确的区分。究其原因， ·风险，在一般情况下是可以量化的，而在某些特殊的情况下又不能量化。在不同的环境中，风险或不确定性会造成截然不同的后果。可以预测的不确定性（我们将其称作

·风险'）与不可预测的不确定性有着本质的差异。所以，不可预测的不确定性就不能之称为，风险，"。奈特强调的是对主观臆断的风险和客观量化的风险进行区分。

美国学者威特雷（Whitley A. H. ）认为风险是不利实践发生的不确定性的体现，其含义是：风险是客观存在的现象；风险的本质特征是不确定性；风险事件是人们主观所不愿意发生的。威廉姆斯（C. Arihur Williams）和汉斯（ Richard M. Heins）在1964年合著的《风险管理与保险》一书中阐述了如下观点：风险是在给定情况下和特定时间内，那些可能发生的结果间的差异。如果只有一个结果发生，则差异为零，风险为零；如果有多种可能结果，则有风险，且差异越大，风险越大。风险的不确定性具有两面性，即结果可能是好的，也可能是坏的。

曾担任特许金融分析师（CFA）协会风险管理主管的沃尔特.V.小哈斯莱特（Walter V. Haslet r.）在总结风险概念的不同定义时指出：实际上人们在作出每个决策时都蕴含着风险。在现代投资组合理论中，当我们寻求给定风险水平上的最大回报时，风险和回报就是两个必需的输入条件。这可以进一步简化为一个假设，即提供高回报的

资产所承担的风险要高于提供低回报的资产的风险。在这个过程中，假定风险是已知的和可量化的。标准差、方差和波动幅度提供了对风险进行量化的简单和可见的数据。

经济监管机构在不同时期从实务角度给出风险的若干定义。发起人委员会（Commit—tee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission，COSO）1992年发布的《内部控 制——整合框架》认为风险是任何可能影响目标实现的负面因素，所有企业，无论规模、结构和行业性质，都面临着诸多来自内部和外部的风险，影响既定目标的实现。COSO委员会2004年发布的《企业风险管理—整合框架》指出，所有主体都面临不确定性，管理层所面临的挑战就是在为增加利益相关者价值而奋斗的同时，要确定承受多大的不确定性。不确定性可能破坏或者增加价值，因而它既代表风险，也代表机会。2017年COSO委员会重新定义了风险，认为风险是事项发生并影响实现战略和经营目标的可能性。其中事项不仅是常规事务，而且包含更广泛的内容，如企业治理和运营架构、地缘政治、社会影响及合同谈判等。

国际标准化组织发布的ISO31000对风险的界定为：风险是不确定性对目标的影响。其中的影响是实际与期待的偏差，包括积极的影响、消极的影响，或两者兼而有之。目标可以有不同方面，如财务、健康安全、环境目标等，可以体现在战略、组织结构、项目、产品和过程等不同层次。风险通常以潜在事件和后果或它们的组合来描述。不确定性是指对事件可能性及其后果的认知，以及理解所需信息的缺乏或不完整的状态。

国务院国有资产监督管理委员会2006年发布的《中央企业全面风险管理指引》将企业风险（business risk）定义为“未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响”，并以能否为企业带来盈利等机会为标志，将风险分为纯粹风险（只有“带来损失”一种可能性）和机会风险（“带来损失”和“盈利”的可能性并存），认为风险是未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。

理解这个定义需要从以下四个方面把握：

（1）企业风险与企业战略相关。企业风险是影响企业实现战略目标的各种因素和事项，公司经营中战略目标不同，企业面临的风险也就不同。

（2）风险是一系列可能发生的结果，而不能简单地理解为最有可能的结果。由于风险的可能结果不是单一的，而是一系列的，所以理解和评估风险时，“范围”这个概念对应了众多的不确定性。

（3）风险既具有客观性，又具有主观性。风险是事件本身的不确定性，是在一定具体情况下的风险，可以由人的主观判断来选择不同的风险。

（4）风险往往与机遇并存。大多数人只关注风险不利的一面，如风险带来的竞争失败、经营中断、法律诉讼、商业欺诈、无益开支、资产损失、决策失误等，因而害怕风险。但风险不一定是坏事，在许多情况下，风险孕育着机会，有风险是机会存在的基础。必须学会把握风险可能带来的机遇。

（二）风险的构成要素

风险由风险因素、风险事件（事故）、损失三个基本要素构成。

1·风险因素。

风险因素是指促使某一风险事件发生，或增加其发生的可能性，或提高其损失程度的原因或条件。它是风险事件发生的潜在原因，是造成损失的内在或间接原因。例如，易燃易爆材料的存储、有关人员的疏忽、消防设备的失效是导致建筑物火灾的重要因素；酒后驾车、汽车刹车系统失灵可能造成车祸等。

风险因素根据其性质，可以分为有形风险因素和无形风险因素。

有形风险因素是指直接影响事物物理功能的物质风险因素，也称为实质性风险因素，如水源或空气污染是损害人们健康的有形风险因素，汽车刹车系统失灵是引起车祸的有形风险因素。

无形风险因素是指影响物质损失的可能性和程度的非物质因素，它可以进一步分为道德风险因素和心理风险因素。道德风险因素是与人的品德修养相关的无形因素，即由于个人不诚实、不正当或不轨企图促使风险事件发生或提高已发生风险事故的损失程度的原因和条件，如欺诈、抢劫、盗窃、贪污等。心理风险因素是与人的心理状态相关的无形因素，即由于人们主观上的过失或疏忽，而增加风险事件发生的概率，或提高风险事故的损失程度的原因和条件。如司机在驾驶过程中由于注意力分散增加了车祸发生的风险；居民外出忘记锁门增加了盗窃发生的风险等。

2，风险事件（事故）。

风险事件是指造成损失的偶发事故。风险一般只是一种潜在的危险，它只有通过风险事件的发生才能导致损失，即风险事件的发生使潜在的危险转化成为现实的损失。从这个意义上来说，风险事件是导致损失的直接原因，是风险与损失的媒介物。风险事件发生的根源主要有自然力作用、社会经济变动、人的行为等。火灾、洪水、地震、车祸、核泄漏、疾病、股市崩盘等都是导致财产损失的风险事件。

3.损失。

在风险管理中，损失是指非故意的、非预期的、非计划的经济价值的减少。可见，风险管理中的损失包括两个方面内容：一是非故意的、非预期的和非计划的；二是经济价值（即能以货币衡量的价值）的减少，二者缺一不可。如折旧和馈赠虽然有经济价值的减少，但不含有第一个方面的内容；又如某人因受到惊吓而精神失常，虽然包括第一个方面的内容，但不属于经济价值减少的情况。因此均不能称其为损失。损失可分为直接损失和间接损失两种类型。直接损失是指风险事件导致的财产损毁和人身伤害，这类损失又称为实质损失；间接损失则是指由直接损失引起的其他损失，即派生损失，包括额外费用损失、收入损失和责任损失等。间接损失有时大于直接损失。

4，风险因素、风险事件（事故）、损失三者的关系。

风险因素、风险事件和损失三者的关系可表述为：风险因素、风险事件和损失是共同构成风险的统一体。其中，风险因素是引起风险事件发生或增加其发生的可能性或提高其损失程度的原因或条件，是风险事件发生的潜在原因，是造成损失的内在或间接原因；风险事件是造成损失的偶发事故，是导致损失的直接或外在原因，是风险与损失的媒介物；损失是指非故意的、非预期的、非计划的经济价值的减少。三者的关系可概括为：风险因素、风险事件和损失相互依存、相互作用，风险因素引起风险事件发生或增加其发生的概率；风险事件的发生造成损失；损失的发生使风险因素和风险事件得以呈现或暴露，使风险最终形成。

### 二、企业面对的风险种类

企业面对的主要风险分为两大类：外部风险和内部风险。外部风险主要包括政治风险、法律风险与合规风险、社会文化风险、技术风险、市场风险等；内部风险主要包括战略风险、运营风险、财务风险等。

（一）外部风险 1．政治风险。

政治风险是指完全或部分由政府官员行使权力和政府组织的行为而产生的不确定性。虽然政治风险更多地与海外市场风险有关，但这一定义适用于国内外所有市场。

政治风险常常表现为：

（1）限制投资领域。出于对东道国产业安全保护的目的，大多数国家对于外国企业对本国的投资领域进行限制。例如，2018年某发达国家出台相关政策，限制外国企业对该国科技公司投资，以保护该国敏感技术外流。

（2）设置贸易壁垒。近年来，一些发达国家对于新兴经济体企业与本国的贸易设置了多种壁垒，如制定限制本国高新技术产品出口等知识产权保护政策，开展对进口产品反倾销、反补贴、反垄断等调查与诉讼等。

（3）外汇管制规定。通常欠发达国家制定的外汇管制规定更为严格。例如，外币供应实行定量配给，从而限制东道国的企业从外国购买商品以及禁止其向外国股东支付股利，这些企业继而可能会陷入资金被冻结的局面。

（4）进口配额和关税。规定进口配额可以限制在东道国内的子公司从其控股公司购买以投放到国内市场上销售的商品数量。有些时候东道国会要求征收额外税收，即对外国企业按高于本地企业的税率征税，目的是为本地企业提优势条件，甚至有可能故意征收超高税率，使得外国企业难以盈利。

（5）组织结构及要求最低持股比例。凭借要求所有投资必须采取与东道国的公司联营的方式，东道国政府可决定组织结构。最低持股比例是指外资公司的部分股权必须由当地投资人持有。

（6）限制向东道国的银行借款。限制甚至包括禁止外资企业向东道国的银行和发展基金按最低利率借款。某些国家仅向本国的企业提供获取外币的渠道，以迫使外资企业将外币带入本国。

（7）没收资产。出于国家利益的考虑，东道国可能会没收外国财产。国际法认为，这是主权国的权力，但主权国要按照公平的市场价格迅速地以可自由兑换的货币进行赔偿。问题常常出现在“迅速”和“公平”这两个词所代表的准确含义以及货币的选择，同时，如果对主权国提出的赔偿不满，企业可以采取哪些措施等方面。

2．法律风险与合规风险。

法律风险与合规风险都是现代企业风险体系中重要的部分，两者各有重合，又各有侧重。

合规风险是指因违反法律或监管要求而受到制裁、遭受金融损失以及因未能遵守所有适用法律、法规、行为准则或相关标准而给企业信誉带来损失的可能性。

法律风险是指企业在经营过程中因自身经营行为的不规范或者外部法律环境发生重大变化而造成不利法律后果的可能性。法律风险通常包括以下三方面：一是法律环境因素，包括立法不完备、执法不公正等；二是市场主体自身法律意识淡薄，在经营活动中不考虑法律因素等；三是交易对方的失信、违约或欺诈等。

合规风险侧重于行政责任和道德责任的承担，而法律风险则侧重于民事责任的承担。以下的例子可以说明法律风险与合规风险的关系。比如银行与客户约定的利率超出了人民银行规定的基准利率幅度，那么银行合规风险突出表现在监管机关的行政处罚、重大财产损失和声誉损失，而法律风险则侧重于银行对客户民事赔偿责任的承担。

合规风险和法律风险有时会同时发生，比如上一个例子中，银行将会同时面临监管机关的处罚和客户的起诉。但两者有时也会发生分离，比如银行的违规经营被媒体曝光，银行的声誉将面临重大损失，这显然属于合规风险，但其与法律风险无关。

【案例6.1】

水泉公司所面对的外部风险

水泉公司成立于1992年，是国内知名度最高的果汁品牌之一。经过多年的发展，2007年水泉公司成功上市。

2005年，水泉公司公开招标寻求合作，T国最大的食品生产企业宏丰公司立即回应，希望能够与水泉公司共同打造东南亚最大的食品“帝国”。2005年3月，水泉公司与宏丰公司签约组建合资公司。水泉公司以果汁业务资产入股，占95％，宏丰公司注资3030万美元，占股权的5％。然而，T国政府于4个月后出台的政策规定，T国企业在中国内地投资不能超过资本净值的40％，宏丰公司在中国累计的投资，已接近40％的上限。最终双方签约4个月以后，合作天折。

2008年，U国乐大公司宣布拟收购水泉公司全部股权。为配合乐大公司的收购，水泉公司砍掉了16年建立起的销售体系，并同时开始大规模布局上游。然而，因收购不符合中国反垄断法的相关规定，水泉公司与乐大公司的合作被有关部门紧急叫停。

这项没有完成的收购案，成为水泉公司命运的转折点。此后的几年，尽管公司创始人、控股股东刘杰竭尽全力试图挽救水泉公司的命运，但水泉公司还是不可逆转地陷入了持续的困境。

2017年8月15日至2018年3月29日，水泉公司向其子公司B市水泉公司提供42.82亿元短期贷款，以便B市水泉公司应付临时营运资金需要及还债。但是，这件事没有得到董事会批准，也没有签订协议，更没有对外披露。由于涉嫌违反香港上市规则中关于关联交易申报、股东批准及信息披露的条款，水泉公司自2018年4月3日起正式停牌。

除此之外，2019年12月初，公司创始人、控股股东刘杰还因为未按期向合作方履行给付义务，收到了限制消费令，被司法机关列入失信被执行人名单。

本案例中，简要分析水泉公司在2005年和208年所遭遇的政治风险如下：

政治风险是指完全或部分由政府官员行使权力和政府组织的行为而产生的不确定性。水来公司在2005年遭遇的政治风险表现为： “T国政府于4个月后出台的政策规定， T国企业在中国内地投资不能超过资本净值的40%，宏丰公司在中国累计的投资，已接近40%的上限。最终双方签约4个月以后，合作天折”。水来公司在2008年遭遇的政治风险表现为： “因收购不符合中国反垄断法的相关规定，水泉公司与乐大公司的合作被有关部门紧急叫.…….这项没有完成的收购案，成为水泉公司命运的转折点”。

本案例中，简要分析水泉公司2017 —2019年所面对的法律风险与合规风险如下：

合规风险侧重于行政责任和道德责任的承担。水泉公司2017—2019年所面对的合规风险为“由于涉嫌违反香港上市规则中关于关联交易申报、股东批准及信息披露的条款，水泉公司自2018年4月3日起正式停牌"， “公司创始人、控股股东刘杰还因为未按期向合作方履行给付义务，收到了限制消费令，被司法机关列入失信被执行人名单”。

法律风险则侧重于民事责任的承担。水泉公司2017—2019年所面对的法律风险为“公司创始人、控股股东刘. 未按期向合作方履行给付义务”。

【案例6.2】

“达达出行”所面临的法律与合规风险

案例内容详见第三章“战略选择” 【案例3.9】。

本案例中，简要分析“达达出行”在2018年所面临的法律与合规风险如下：

合规风险侧重于行政责任和道德责任的承担。“达达出行”在2018年所面临的合规风险为“达达顺风车连续两次发生了女乘客被车主杀害事件，引发社会舆论轩然大波”； “有关部门在第一时间约谈”达达出行，贵令全面整改”； “国内一家主流媒体发文评论， '生命安全是人类最基本的需求，网络平台不能把资本思维凌驾于公共利益之上’”。

法律风险则侧重于民事责任的承担。“达达出行”在2018年所面对的法律风险为“达达出行’承诺给予被害者巨额赔偿”。

3，社会文化风险。

社会文化风险是指文化这一不确定性因素给企业经营活动带来的影响。从文化风险成因来看；文化风险存在并作用于企业经营的更深领域，主要有以下三个方面：

（1）跨国经营活动引发的文化风险。跨国经营使企业面临东道国文化与母国文化的差异，这种文化的差异直接影响着管理的实践，构成经营中的文化风险。在一种特定文化环境中行之有效的管理方法，应用到另一种文化环境中，也许会产生截然相反的结果。

（2）企业并购活动引发的文化风险。并购活动导致企业双方文化的直接碰撞与交流。尤其对于跨国并购而言，面临组织文化与民族文化的双重风险，如果一个组织之中存在两种或两种以上的组织文化，对于任何一个成员来说，识别组织的目标都将是困难的；同样，在为达成组织目标而努力时，判断应当针对不同情景作出何种行为也会是困难的。

（3）组织内部因素引发的文化风险。组织文化的变革、组织员工队伍的多元文化背景会导致个人层面的文化风险。广泛开展的跨国、跨地区的经济合作与往来，会导致组织内部的价值观念、经营思想与决策方式不断面临冲击、更新和交替，进而在组织内部引发多种文化的碰撞与交流。即使没有并购和跨国经营；企业也会面临组织文化与地区文化、外来文化的交流问题以及组织文化的更新问题。

4，技术风险。

从技术风险范围考察，技术风险的定义有广义和狭义之分。

（1）广义技术风险是指与某一种新技术给某一行业或某些企业带来增长机会的同时，可能对另一行业或另一些企业形成巨大的威胁。例如，晶体管的发明和生产严重危害了直头管行业；高性能塑料和陶瓷材料的研制和开发严重削弱了钢铁业的获利能力。

（2）狭义技术风险是指技术在创新过程中，由于技术本身复杂性和其他相关因素变化的不确定性而导致技术创新遭遇失败的可能性。例如技术手段的局限性、技术系统内部的复杂性、技术难度过高、产品寿命的不可预测性、替代性技术的缺乏等原因都可能导致技术创新天折；又如，如果技术创新目标出现较大起伏，企业现有科研水平一旦不能满足新技术目标的需求，那么技术创新就有面临失败的风险。

从技术活动过程所处的不同阶段考察，技术风险可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。

（1）技术设计风险是指技术在设计阶段，由于技术构思或设想的不全面性致使技术及技术系统存在先天“缺陷”或创新不足而引发的各种风险。如氟利昂技术在设计之初就存在着“缺陷”，其产生的氯原子会不断分解大气中的臭氧分子而破坏臭氧层。又如，我国采用模仿创新途径开发的一些技术不能适用中国国情，在设计思路上就存在创新不足而引发的风险

（2）技术研发风险是指在技术研究或开发阶段，由于外界环境变化的不确定性、技术研发项目本身的难度和复杂性、技术研发人员自身知识和能力的有限性都可能导致技术的研发面临失败的危险。例如，外部环境不具备一个协调规范的产权制度、市场结构、投资管理、政策组成的社会技术创新体系，没有形成一个由社会流动资本、专业技术人员、风险投资者/风险投资公司、筹资/退资渠道组成的高效便利的风险投资体系，或者从微观组织结构看，缺乏灵活的技术开发组织形式，缺乏创新观念和创业理念的企业家精神等，都会由于低水平管理、低效率运行等可能使企业的技术研发活动陷入困境，难以实现预期目标。

（3）技术应用风险是指由于技术成果在产品化、产业化的过程中所带来的一系列不确定性的负面影响或效应。例如，外部环境没有良好的社会化服务和技术的聚集效应，缺乏成熟的市场经济体制、规范的市场环境、透明的行业政策等，或市场对新技术的接受程度不高，或他人的技术模仿行为，或由于市场准入的技术门槛较低，大量企业涌人致使竞争激烈，或人为的道德诚信问题等都可能使企业面临技术应用风险。

5.市场风险。

市场风险指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的与经营相关的风险。依据《中央企业全面风险管理指引》，市场风险至少要考虑以下几个方面：

（1）产品或服务的价格及供需变化带来的风险。

（2）能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险。

（3）主要客户、主要供应商的信用风险。

（4）税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。

（5）潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。

【案例6.3】

光祖公司国际化经营中所面对的政治风险与市场风险

案例内容详见附录“综合案例及参考分析” 【综合案例7】。

本案例中，光祖公司在国际化经营中所面临的政治风险主要表现为U国设置的反倾销贸易壁垒； "2001年 ..国商务部展开对C国维修用汽车前挡风玻璃的反倾销调查。同年3月，光祖集团作为20多家被调查企业中的唯一上市公司，收到U国国际贸易委员会的反倾销调查问。. 2004年10月，光祖公司取得历时三年多的反倾销案胜诉，成为C国汽车玻璃销售企业中唯一出口U国无须缴纳反倾销税的企业”。

本案例中，光祖公司在国际化经营中所面临的市场风险主要表现为潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。"2001年，世界玻璃巨头U国P公司对C国维修用汽车前挡风玻璃发起倾销诉讼”， “光祖公司意识到，作为一个新兴市场国家实力相对弱小的企业，急于扩大市场份额会让发达国家实力强大的企业产生危机感，因而会遭遇发达国家企业致命的挤压”

（二）内部风险

1，战略风险。

战略风险指企业在战略管理过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致企业整体性损失和战略目标无法实现的可能性及损失。我国《企业内部控制应用指引第2号—发展战略》从企业制定与实施发展战略角度阐明企业战略风险具体体现在以下三个方面：

（1）缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。

（2）发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败。

（3）发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和持续发展。

【案例6.4】

江新公司所存在的战略风险案例内容详见第五章“公司治理”【案例5.3】。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第2号—发展战略》，江新公司在2011年所存在的战略风险表现为：发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败。“一系列的并购之后，江新公司资产总额由2011年年末的30.92亿元迅速扩充至2015年9月30日的147.96亿元。然而，大量频繁的收购已经造成江新公司资金链紧张”。

2．运营风险。

运营风险是指企业在运营过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致的运营失败或使运营活动达不到预期的目标的可能性及损失。

（1）运营风险所要考虑的主要方面。依据《中央企业全面风险管理指引》，运营风险至少要考虑以下几个方面：

①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险；

②企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）方面可能引发的风险；

③企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险；

④期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险；

⑤质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险；

⑥因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险；

⑦给企业造成损失的自然灾害等风险；

⑧企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。

【案例6.5】

P公司近年来所面临的市场风险与运营风险

1988年，U国跨国公司P公司以每瓶价格19元的洗发水叩开了C国日化用品市场的大门，并顺势占领了C国高端消费市场的高地。之后，P公司又进入C国日化用品低端市场，依靠规模化、标准化，迅速行销全国，市场份额一度达到47％，洗护发产品更是超过50％，市场上耳熟能详的日化用品品牌，几乎全是P公司品牌旗下的产品。

进入21世纪，随着C国经济的迅猛发展，中产阶级崛起，追求品质、个性化成为时代潮流。面对市场需求的变化，C国日化用品市场的竞争日趋激烈，威胁着P公司的霸主地位。

日化用品行业中其他几家国际知名品牌企业都开足马力开发C国市场，例如2011年H国A公司首次将其旗下的高端品牌主打产品草药护肤雪花霜引入C国，火速完成了在C国一线城市各高端商场的铺货。大大分流了与该产品定位相同的P公司旗下S品牌产品的市场份额。以往受到P公司挤压排斥的C国日化用品本土品牌，纷纷开发具有本土特色的产品，狙击P公司。众多品牌一拥而上，在消费者选择多样化的新形势下，P的产品不再那么不可替代。C国本土品牌的优势还在需求量增长更快的三线至六线城市渠道布局中显现出来。本土品牌与个体或连锁的日化商店已有多年合作的积累，这种人情构建的渠道排他性很强。

面对消费者需求的巨大变化和市场日趋激烈的竞争，P公司的反应却很迟钝。

P公司管理层认为C国的中产阶级是一群“节俭的中产阶级”，因而在C国市场开发高品质、个性化的新产品严重滞后。例如，P公司是世界上第一家生产合成洗衣粉的企业，然而第一个将洗衣液带入C国市场的却是名不见经传的C国本土品牌L洗衣液。P公司总部认为，U国消费者的消费习惯从洗衣粉过渡到洗衣液用了将近30年的时间，C国这一过程至少也需要20年，在P公司链条过长、结构过于精密、近于僵化的决策系统指挥下，P公司在洗衣液这个本该属于自己的领地迟到了4年。

在广告营销方面，P公司也未能将其在国外市场的成功经验移植到C国市场。尽管长期以来，P公司的广告在C国各大主流卫视的屏幕上保持着较高的出镜率，但P公司近年来除了常规的电视广告投放外，很少出现让人印象深刻的广告设计。

随着互联网时代到来，尤其是移动互联网的飞速发展，C国消费渠道迎来巨变，线上消费渠道占据主流地位。而P公司在C国大量的线下渠道布局，不仅不再是优势，反而成为累赘，利益干扰成为P公司线上布局的阻力。

P公司发布的财务报告显示，从2017年7月1日至2018年3月31日的9个月时间内，P公司净利润同比下滑40％。营业收入也自2012年达到800亿美元之后，增长陷入停滞，2017年营业收入仅为651亿美元。

本案例中，P公司近年来所面临的市场风险有：

（1）产品或服务的价格及供需变化带来的风险。“进入21世纪，随着C国经济的迅猛发展，中产阶级崛起，追求品质、个性化成为时代的潮流。面对市场需求的变化，C国日化用品市场的竞争日趋激烈，威胁着P公司的霸主地位”。

（2）潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。“日化用品行业其他几家国际知名品牌企业都开足马力开发C国市场，例如2011年H国A公司首次将其旗下的高端品牌主打产品草药护肤雪花霜引入C国，火速完成了在C国一线城市各高端商场的铺货。大大分流了与该产品定位相同的P公司旗下S品牌产品的市场份额”；“以往受到P公司挤压排斥的C国日化用品本土品牌，纷纷开发具有本土特色的产品，狙击P公司。众多品牌一拥而上，在消费者选择多样化的新形势下，P的产品不再那么不可替代”；“C国本土品牌的优势还在需求量增长更快的三线至六线城市渠道布局中显现出来。本土品牌与个体或连锁的日化商店已有多年合作的积累，这种人情构建的渠道排他性很强”。

本案例中，P公司近年来所存在的运营风险有：

（1）企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。“面对消费者需求的巨大变化和市场日趋激烈的竞争，P公司的反应却很迟钝”；“公司在C国市场开发高品质、个性化的新产品严重滞后”，“P公司是世界上第一家生产合成洗衣粉的企业，然而第一个将洗衣液带入C国市场的却是名不见经传的C国本土品牌L洗衣液。P公司在洗衣液这个本该属于自己的领地迟到了4年”。

（2）企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）方面可能引发的风险。“C国本土品牌的优势还在需求量增长更快的三线至六线城市渠道布局中显现出来”；“在广告营销方面，P公司也未能将其在国外市场的成功经验移植到C国市场。尽管长期以来，P公司的广告在C国各大主流卫视的屏幕上保持着较高的出镜率，但P公司近年来除了常规的电视广告投放外，很少出现让人印象深刻的广告设计”；“C国消费渠道迎来巨变，线上消费渠道占据主流地位。而P公司在C国大量的线下渠道布局，不仅不再是优势，反而成为累赘，利益干扰成为P公司线上布局的阻力”。

（3）企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险。“P公司管理层认为C国的中产阶级是一群“节俭的中产阶级”，因而在C国市场开发高品质、个性化的新产品严重滞后”；“P公司总部认为，U国消费者的消费习惯从洗衣粉过渡到洗衣液用了将近30年的时间，C国这一过程至少也需要20年·····P公司在洗衣液这个本该属于自己的舞台上足足迟到了4年”。

（4）因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险。“P在C国大量的线下渠道布局，不仅不再是优势，反而成为累赘，利益干扰下，成为P布局线上的阻力”。

（5）企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。“在P公司链条过长、结构过于精密、近于僵化的决策系统指挥下，P公司在洗衣液这个本该属于自己的舞台上足足迟到了4年”。

（2）从内部控制角度展开几个主要运营风险。

①组织架构。依据《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》，组织架构设计与运行中需关注的主要风险包括：

第一，治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。

第二，内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。

【案例6.6】

G公司IT业务组织架构设计与运营所需关注的主要风险

G公司是一家总部设在美国的全球性公司。G公司的团队划分起初是按照职能来划分的。每条职能线都汇报到公司总部的职能部门。以IT部门为例，由美国的网络或系统团队直接管理，在地区设立相应IT的区域首席信息官，再由该区域领导运营各个国家的IT团队和一些共享服务团队。各个IT团队负责当地的IT建设、维护或支持，定期与区域领导汇报工作，再由区域领导反馈给美国总部。在各个国家或地区，尽管都有T的位于各个国家或地区首席信息官，但是这些首席信息官大多数负责协调地区的IT需求和制定国家或地区信息战略，他们可以对IT职能部门提出工作要求，却对具体实施解决方案的IT职能部门没有直接的管理权。

亚洲区域新任首席信息官吉米（印度人）到中国一个月就对中国IT首席信息官王强提出了很多想法，其中包括对中国的TT建设的意见，王强对此并不认同，认为吉米的意见不符合中国业务部门对IT的期望，也不符合中国区的文化特点。但吉米态度很强硬，因为中国地区的IT系统支持和网络支持都由吉米管理，由吉米向美国总部汇报，王强没有直接的管理权力。由于王强的不配合，吉米在中国的计划无法贯彻实施。而吉米也不甘示弱，当王强安排中国的IT信息系统团队给海关部门实施一个为本地服务的海关系统时，吉米表示坚决反对，说该系统需求没有通过美国的审核，不符合公司统一系统的要求，不可以在一个国家或地区单独实施这样的系统。

这样的情况在亚洲其他地区也时有发生，韩国的首席信息官朴正天也对吉米的管理方式表示不满，认为影响了他在当地的战略部署和实施。于是王强和朴正天将这一事件汇报给美国总部，希望能够有一套新的组织架构来解决IT团队的问题。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》， G公司IT业务所需关注的组织架构的主要风险是：内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。“国家首席信息官大多数负责协调地区的II需求和制定国家地区信息战略，他们可以对IT职能部门提出工作要求，却对具体实施解决方案的IT职能部门没有直接的管理权”， “亚洲区城新任首席信息官吉米（印度人）到中国一个月就对中国IT首席信息官王强提出了很多想法，王强对此并不认同，认为吉米的意见不符合中国业务部门对IT的期望，也不符合中国区的文化特点，吉米在C国的计划无法贯彻实施”； “当王强安排中国的IT信息系统团队给海关部门实施一个为本地服务的海关系统时，吉米表示坚决反对”， “这样的情况在亚洲其他地区也时有发生”。

②人力资源。依据《企业内部控制应用指引第3号—人力资源》，人力资源管理需关注的主要风险包括：

第一，人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现。

第二，人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才沙失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密泄露。

第三，人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。

【案例6.7】

MT公司人力资源管理与合同管理所需关注的运营风险

MT公司成立于1998年，是一家专门从事通信产品研发、生产及销售的国际化高科技通信公司。2000年MT公司在美国纳斯达克成功上市，当年营业额仅0.76亿美元，上市后MT公司抓住了电信改革后中国电信和中国网通进军移动通信市场的需求和机遇，大力发展小灵通业务，从此进入了“无竞争”的细分市场，其销售额在7年内增长过百倍，公司的员工数量也在急剧膨胀，从2000年的500人增长到2007年的7000多人。MT公司的高管多为技术人员出身，“制度管理公司”的概念相对薄弱，在人力资源的引进、开发、使用、退出等主要环节没有建立健全相应的开发机制、激励约束机制和退出机制。业务的飞速增长导致聘任的员工不具备充分的胜任能力。例如由于绩效评判体系不合理导致该公司部分关键技术人员流失；又如该公司的财务人员缺乏必要的专业训练，财务报告多次出现违规和数据造假等问题。公司后来还发现出纳张某并不具备会计从业资格证，却因为是财务经理的亲属关系而进入公司上岗工作。很多子公司也存在失控的问题，如子公司A在事先未上报总部的情况下，以MT公司名义与客户签订了有偿服务合同，而该客户本应有义务为MT公司提供这项服务；再如，子公司B与客户签订合同后，发现该客户无法履约且被证明是一家无资质的皮包公司。随着公司小灵通业务的急剧萎缩与战略转型的受挫，公司很多员工纷纷跳槽，少数业务骨干还带走了一些公司客户、技术秘密和商业秘密到公司的竞争对手任取，给MT公司带来了很大的损失，其销售业绩与财务状况不断恶化，并于2012年被纳斯达克摘牌而黯然退市。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第3号—人力资源》，MT公司在人力资源环节中所需关注的主要风险有：

（1）人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现。“MT公司的高管多为技术人员出身，“制度管理公司＇的概念相对薄弱，在人力资源的引进、开发等主要环节没有建立健全相应的开发机制····业务的飞速增长使公司来不及建立新的政策和程序，导致聘任的员工不具备充分的胜任能力”。

（2）人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密泄露。“在人力资源的引进、开发、使用、退出等主要环节没有建立健全相应开发机制、激励约束机制和退出机制。·······由于绩效评判体系不合理导致该公司部分关键技术人员流失；又如该公司的财务人员缺乏必要的专业训练，财务报告多次出现违规和数据造假等问题。公司后来还发现出纳张某并不具备会计从业资格证，却因为是财务经理的亲属关系而进入公司上岗工作。

·····随着公司小灵通业务的急剧萎缩与战略转型的受挫，公司很多员工纷纷跳槽，少数业务骨干还带走了一些公司客户、技术秘密和商业秘密到公司的竞争对手任职”。

（3）人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。“在人力资源的引进、开发、使用、退出等主要环节没有建立健全相应开发机制、激励约束机制和退出机制...···公司很多员工纷纷跳槽，少数业务骨干还带走了一些公司客户、技术秘密和商业秘密到公司的竞争对手任职，给MT公司带来了很大的损失，其销售业绩与财务状况不断恶化，并于2012年被纳斯达克摘牌而黯然退市”。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第16号——合同管理》（详见后面“合同管理”），MT公司在合同管理所需关注的主要风险是：未经授权对外订立合同、合同对方主体资格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈，可能导致企业合法权益受到侵害。“子公司A在事先未上报总部的情况下，以MT公司名义与客户签订了有偿服务合同，而该客户本应有义务为MT公司提供这项服务”；“子公司B与客户签订合同后，发现该客户无法履约且被证明是一家无资质的皮包公司”。

③社会责任。依据《企业内部控制应用指引第4号—社会责任》，履行社会责任方面需关注的主要风险包括：

第一，安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故。

第二，产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损，甚至破产。

第三，环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业。

第四，促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。

【案例6.8】

AB公司所面临的社会责任风险、合规风险与法律风险

AB公司是一家婴幼儿用品生产商，公司的产品包括婴儿床、婴儿车、婴幼儿学习及个人卫生用品等，产品主要在国内销售。

最近，AB公司的客户服务单位分别从互联网及纸制信件两个途径，收到15宗与其刚推向市场三个月的新型号婴儿车（产品编号AB2202）有关的客户投诉。对于这些投诉，客户服务部主管已经向AB公司的运营部主管张大宏通报，投诉内容主要是婴儿车的前扶手及两侧的金属铰链容易卡住小孩的手指甚至脖子从而导致婴儿受伤。

张大宏针对客户投诉与产品设计部主管胡总和生产部主管刘总商讨该新型号婴儿车在产品设计或生产程序上是否有改进的必要。在讨论过程中，胡总及刘总坚持AB2202号婴儿车的设计与生产程序没有问题，虽然国内没有任何针对该产品的设计及安全标准，但依据他们多年的工作经验，AB2202号婴儿车的设计与生产程序不会对婴儿产生任何安全问题。

此后，张大宏仍然非常担忧这类投诉会接踵而至，如果那样局面将可能一发而不可收，因为国内婴儿用品质量始终是公众非常关注的问题。两个星期后，张大宏收到客户服务部主管的电邮，告知对AB2202型号婴儿车的投诉又增加了7宗，同时公司还收到报社记者对相关投诉的查询，公司在互联网上也发现有关投诉的言论。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第4号—社会责任》，AB公司生产销售AB2202号婴儿车在履行社会责任方面需要关注的主要风险是：产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损，甚至破产。“如果那样局面将可能一发而不可收”， “投诉又增加了7宗，同时公司还收到报社记者对相关投诉的查询，公司在互联网上也发现有关投诉的言论。”

：本秉例中，从法律风险和合规风险角度考察，如果AB公司生产销售AB2202号婴儿车确实存在严重的质量问题，其合规风险表现为监管机关的行政处罚、重大财产摘失和声誉损失；而法律风险则体现在AB公司对客户民事赔偿责任的承担方面。

④企业文化。依据《企业内部控制应用指引第5号—企业文化》，企业文化建设需关注的主要风险包括：

第一，缺乏积极向上的企业文化，可能导致员工丧失对企业的信心和认同感，企业缺乏凝聚力和竞争力。

第二，缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展。

第三，缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉。

第四，忽视企业间的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败。

⑤采购业务。依据《企业内部控制应用指引第7号—采购业务》，采购业务需关注的主要风险包括：

第一，采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费。

第二，供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。

1. 采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。

⑥资产管理。依据《企业内部控制应用指引第8号—资产管理》，资产管理需关注的主要风险包括：

第一，存贷积压或短缺，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断。

第二，固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩，可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费。

第三，无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，可能导致企业法律纠纷、缺乏可持续发展能力。

【案例6.9】

QC公司采购业务和资产管理所需关注的主要风险

QC公司是一家研发、制造和销售手机设备的上市公司。由于没有掌握核心技术，QC公司只能长期从外部购买手机芯片。经测算，手机芯片占QC公司手机生产成本的40%。每季度初， QC公司来购部经理以定向集中来购方式采购本季度生产所需要的数量较大的手机芯片。由于手机市场需求变化较大，芯片又属于技术性非常强且变化很快的零部件，QC公司以定向集中方式而非招标方式进行采购，导致对市场变化适应性不强、采购物资质次价高、存货积压或短缺、存货价值贬损等问题，甚至出现内外勾结的舞弊现象。

在采购芯片验收环节，QC公司验收部门负责人对购进芯片的品种、规格和数量进行验收，如果无误，在开具验收单后直接入库。手机芯片技术性较强，且采购量较大，QC公司在验收环节缺少必要的专业测试，致使采购的芯片投产后，公司生产的手机一度出现良品率大幅下降的现象。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》，QC公司在采购业务所需关注的主要风险有：

（1）采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费。“由于手机市场需求变化较大，芯片又属于技术性非常强且变化很快的零部件，QC公司以定向集中方式而非招标方式进行采购，导致对市场变化适应性不强、存货积压或短缺、存货价值贬损等问题”。

（2）供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。“每季度初，QC公司采购部经理以定向集中采购方式采购本季度生产所需要的数量较大的手机芯片。QC公司以定向集中方式而非招标方式进行采购，导致·······采购物资质次价高等问题，甚至出现内外勾结的舞弊现象”。

（3）采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。“QC公司验收部门负责人对购进芯片的品种、规格和数量进行验收，如果无误，在开具验收单后直接入库。手机芯片技术性较强，且采购量较大，QC公司在验收环节缺少必要的专业测试，致使采购的芯片投产后，公司生产的手机一度出现良品率大幅下降的现象”。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第8号——资产管理》，QC公司资产管理需关注的主要风险有：

（1）存货积压或短缺，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断。“QC公司以定向集中方式而非招标方式进行采购，导致对市场变化适应性不强·······存货积压或短缺、存货价值贬损等问题”。

（2）无形资产缺乏核心技术，可能导致企业缺乏可持续发展能力。“QC公司是一家研发、制造和销售手机设备的上市公司。由于没有掌握核心技术，QC公司只能长期从外部购买手机芯片”。

⑦销售业务。依据《企业内部控制应用指引第9号—销售业务》，销售业务需关注的主要风险包括：

第一，销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继。

第二，客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈。

第三，销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。

【案例6.10】

JR公司销售业务面对的主要风险与整改措施案例内容详见第三章“战略选择”【案例3.7】。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第9号—销售业务》，JR公司整改前销售业务面对的主要风险有：

（1）销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继。“评估结果表明，广告攻势虽然提高了公司知名度和关注度，但广告效果几乎为零，因为公司根本不知道消费者需要什么，光靠无的放矢的广告攻势不可能收到刺激消费者购买欲望的效果”。为了防范这一风险，公司“总结过去市场调研不足的教训，对保健品300位潜在消费者进行了深入的交流，调研了解保健品市场营销中可能遇到的各种问题。通过前期广泛的调研，发现老年消费者对公司产品有需求，但希望儿女们提供，于是将广告的创意定位在“向爹妈送礼”。这一广告历时十年经久不衰，累积带来了100多亿元的销售额”。

（2）客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈。“公司管理混乱，对经销商赊销政策监督配套措施不到位，经销商拖欠货款现象十分严重”。为了防范这一风险，整改后，“对于保健品业务，总部把货卖给各地的经销商，坚持全部先款后货·······摆脱了一般保健品企业对于经销商的严重依赖。10年来JR公司保健品销售额100多亿元，但坏账金额却始终是0”。

（3）销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。“公司内部各项规章制度形同虚设，沟通激励机制不健全，欺上瞒下成风。1996年公司保健品销售额为5.6亿元，但烂账却有3亿多元。资金在各个环节被无情地吞噬”。为了防范这一风险，整改后，“促销、市场维护等工作主要由JR公司各地分公司负责，分公司经理坚决不能接触货款。同时，公司还强化了奖罚分明的激励约束机制。正是这样的制度安排，让JR公司的营销团队在各终端非常强势，杜绝了内部销售过程中的舞弊行为。10年来JR公司保健品销售额100多亿元，但坏账金额却始终是0”。

⑧研究与开发。依据《企业内部控制应用指引第10号—研究与开发》，开展研发活动需关注的主要风险包括：

第一，研究项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创新不足或资源浪费。

第二，研发人员配备不合理或研发过程管理不善，可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败。

第三，研究成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损。【案例6.11】HW公司研究与开发注意规避的主要风险与技术风险防范

高新技术企业HW公司早在1995年就成立知识产权部，并设立由100名专门从事知识产权相关工作的科研人员和负责商标、许可等业务的律师共同组成知识产权领导小组， 由他们负责公司所有的知识产权战略决策，制定并组织实施专利规划、商标管理、知识产权管理制度、知识产权业务流程；负责国内外的专利申请、维护、分析；参与公司研发系统的合同评审与涉及知识产权的谈判和诉讼处理。此外， HW公司不仅构建了在公司总部直接领导下的知识产权集中管理机制，还构建了公司总部知识产权部与分公司知识产权部组成的知识产权分散管理机制。

为保证公司知识产权战略的有效实施， HW公司制定了《员工保密协议》 《HW公司行为准则》 《文档保密管理规范》 《计算机网络管理规定》 《专利管理办法》等全方位的公司知识产权管理制度；建立专门的专利数据库跟踪国内外专利发展情况和分析行业内技术发展的总趋势；积极地与行业内企业开展知识产权许可谈判并签署一系列知识产权许可协议，通过合理支付专利许可费来获取行业内领先企业专利技术的合法使用权。

HW公司逐步建立起由预研、集成产品开发模块及专利地围三个有机统一的环节组成的集成产品研发模块体系。

（1）预研。这是专利转化为产品的必经之路。当公司面临下列情况，此时该产品就进入HW公司的产品预研阶段： ①难以预测的市场前景； ②某产品的研发与公司战略相符合并且有较大的可能性成为市场的新增长点，但该产品技术难度大且暂无确定的解决方案及难以发挥公司综合研发能力； ③公司开发的专利可能由于技术构思或设想的不全面致使存在先天缺陷或创新不足等。预研阶段包含概念、计划、开发和验收四个阶段组成。考虑到预研阶段的项目技术风险较大，为了尽力降低技术风险，在预研阶段可能有多个计划阶段，直到最后一个方案通过后才进入真正的研发阶段。

（2）集成产品开发模块。集成产品开发模块要求为顾客提供成熟且稳定的新产品，其管理思想要求产品必须严格按服业务计划来运作，从而进入市场的新产品都经过严格测试和验证，并可以实施批量供货。集成产品开发模块形成以集成产品开发的项目经理为核心的集成产品开发团队，其团队成员囊括了来自市场、采购、制造、研发、财务、质量及技术支持等各个功能部门的专家，此团队的耿能就是确保产品符合公司战略、顾客需求、成本最低、质量过硬、方便安装和维修且可追踪。此外，集成产品开发模块还必须确保跟踪市场需求和上游业务部门的信息顺畅、完整，并源源不断地将信息传递到整个产品的研发过程中。

（3）专利地图。将专利信息“地围化”称为专利地图。HW公司通过编制专利地困准确地把握行业技术发展趋势和技术分布状况，并运用专利地围对竞争对手的技术进展情况进行实时跟踪，真正实现知己知彼。当前， HW公司的专利地图已经细化到某一特定的生产线。正是凭借准确的专利地图，使得HW公司非常清楚竞争对手持有的专利状况及自己在行业内的位置，为HW公司自主技术创新指明了方向。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第10号—研究与开发》， HW公司的研发活动应注意规避的风险有：

（1）研究项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创断不足或资源浪费。为了规避这一风险，HW公司采取的措施是：“成立知识产权部”；“建立专门的专利数据库跟踪国内外专利发展情况和分析行业内技术发展的总趋势”；“预研”；“专利地图”。

（2）研发人员配备不合理或研发过程管理不善，可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败。为了规避这一风险，HW公司采取的措施是；“成立知识产权部”；“预研，这是专利转化为产品的必经之路”。

（3）研究成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损。为了规避这一风险，HW公司采取的措施是：“成立知识产权部”；“预研，这是专利转化为产品的必经之路”；“集成产品开发模块”；“制定了《员工保密协议》《HW公司行为准则》《文档保密管理规范》《计算机网络管理规定》《专利管理办法》等全方位的公司知识产权管理制度”。

本案例中，从技术活动过程不同阶段考察，HW公司的技术活动所规避的风险如下（详见本章前面外部风险中的“技术风险”）：

（1）为了规避技术设计风险，HW公司采取的措施是：通过采取“成立知识产权部”“预研”“专利地图”等措施，规避由于技术构思或设想的不全面性致使技术及技术系统存在先天“缺陷”或创新不足而引发的各种风险。

（2）为了规避技术研发风险，HW公司采取的措施是；通过采取“成立知识产权部”“完善管理机制”“预研”等措施，规避由于外界环境变化的不确定性、技术研发项目本身的难度和复杂性、技术研发人员自身知识和能力的有限性都可能导致技术的研发面临失败的危险。

（3）为了规避技术应用风险，HW公司采取的措施是：通过采取“成立知识产权部”“预研”“集成产品开发模块”“制定知识产权管理制度”等措施，规避由于技术成果在产品化、产业化的过程中所带来的一系列不确定性的负面影响或效应。

⑨工程项目。依据《企业内部控制应用指引第11号—工程项目》，工程项目需关注的主要风险包括：

第一，立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式，决策不当，盲目上马，可能导致难以实现预期效益或项目失败。

第二，项目招标“暗箱”操作，存在商业贿赂，可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员涉案。

第三，工程造价信息不对称，技术方案不落实，预算脱离实际，可能导致项目投资失控。

第四，工程物资质次价高，工程监理不到位，项目资金不落实，可能导致工程质量低劣，进度延迟或中断。

第五，竣工验收不规范，最终把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大隐患。【案例6.12】

LH重工工程项目所需关注的主要风险

LH重工创立于1990年，是一家主要从事建筑工程、能源工程、环境工程、交通工程等基础设施建设的工程公司。LH重工成立20多年来，销售额年均增长率超过45%，是国内增长最为迅速的企业之一，国际业务也蒸蒸日上。但是， LH重工承接的业务已经超越了公司人力资源的承受能力。最近，公司管理层花了很大精力与政府达成协议，将已中标承接的政府一项环保建设工程进行外包， LH重工由负责工程建设改为管理该工程项目的质量和监督承包商的施工及竣工，并提供项目建设的咨询服务。

为有效管理国内的环保建设工程， LH重工的行政总裁陈文峰建议董事会利用密封投标方式对项目进行招标，他预先向几个承包商朋友发出投标邀请书，并告知有关投标程序和要求。

1990年8月5日，陈文峰负责打开所有密封的投标文件，以最低价为标准选出中标者，并于稍后向董事会汇报。

审计专家认为，本案件中， LH重工工程项目在项目招标环节存在重大风险；暗箱操作，可能存在商业贿路，可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员涉案。

（1）企业应当采用公开招标方式，选择具有相应资质的承包商承接工程。而LH重工只是“向几个承包商朋友发出投标邀请书”。

（2）企业应当依法组织工程的开标、评标和定标，并接受有关部门的监督。而开标时“陈文峰负责打开所有密封的投标文件”，有欠公开。

（3）企业应当依法组建评标委员会，由各方面专家客观公正地提出评审意见。而LH重工招标中中标只由陈文峰一人进行评价， “以最低价者为标准选出中标者”。

（4）参与评标的有关工作人员不得私下接触投标人。而陈文峰“预先向几个承包商朋友发出投标邀请书并告知有关投标程序"。

⑩担保业务。依据《企业内部控制应用指引第12号—担保业务》，担保业务需关注的主要风险包括：

第一，对担保申请人的资信状况调查不深，审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈。

第二，对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任。

第三，担保过程中存在舞弊行为，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。

【案例6.13】

博兴公司担保业务所需关注的主要风险

博兴公司成立于2014年，是一家以信用担保为主要业务的专业担保机构，截至2015年年末，公司商业性担保余额为16.8亿元。2016年1月，博兴业务员李某受理了甲公司600万元债务的担保申请，李某根据公司的担保标准和担保条件对甲公司进行了资信调查和风险评估，在未报经董事会或类似权力机构批准的情况下，即作出接受甲公司担保申请的决定。为了降低风险，李某要求甲公司提供反担保，甲公司同意把其拥有的郊区的一块土地作为反担保的资产，双方签订了担保合同。2016年10月，甲公司经营陷入困境，要求把担保额提高到1000万元，李某考虑到对方有反担保财产因素，同意了对方的要求并修改合同，并事后通报了部门经理。2017年2月，甲公司的债权人某银行通过法院起诉博兴公司支付其为甲公司担保的1000万元。根据法院的终审判决，博兴公司须偿还其担保的甲公司到期债务本息。随后，李某跳槽到另外一家担保公司工作。后来调查发现李某和甲公司董事长是表兄弟关系，甲公司反担保的土地存在产权法律纠纷，已于2016年8月被法院依法判决给了已公司，博兴公司从一开始就没有获得该土地的权利凭证，也没有甲公司调查评估的书面报告，只有甲公司的反担保说明。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第12号—担保业务》，博兴公司在担保业务中所需关注的主要风险有：

（1）对担保申请人的资信状况调查不深、审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈。“李某根据公司的担保标准和担保条件对甲公司进行了资信调童和风险评估，在未报经董事会或类似权力机构批准的情况下，即作出接受甲公司担保申请的决定”， “甲公司同意把算拥有的郊区一块土地作为反担保的资产，双方签订了担保合同…………甲公司反担保的土地存在产权法律纠纷，已于2016年8月份被法院依法判决给了乙公司，博兴公司从一开始就没有获得该土地的权利凭证，也没有甲公司调查评估的书面报告，只有甲公司的反担保说明"

（2）对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状态监控不力，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任。"2016年10月，甲公司经营陷入困境，要求把担保额提高到1000万元，李某考虑到对方有反担保财产因素，同意了对方的要求并修改合同，并事后通报了部门经理。2017年2月，甲公司的债权人某银行通过法院起诉博兴公司支付其为甲公司担保的1000万元。根据法院的终审判决，博兴公司须偿还其担保的甲公司到期債务本息”

（3）担保过程中存在舞弊行为，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。“随后，李某跳槽到另外一家担保公司工作。后来调查发现李某和甲公司董事长是表兄弟关系”。

⑪业务外包。依据《企业内部控制应用指引第13号—业务外包》，企业的业务外包需关注的主要风险包括：

第一，外包范围和价格确定不合理，承包方选择不当，可能导致企业遭受损失。第二，业务外包监控不严、服务质量低劣，可能导致企业难以发挥业务外包的优势。第三，业务外包存在商业贿赂等舞弊行为，可能导致企业相关人员涉案。

【案例6.14】

顺雅公司业务外包所需关注的主要风险

顺雅公司是一家服装生产、销售企业。近年来公司为了能够专注于自身最擅长的业务领域，将一部分货品运输和服装加工业务外包给外部机构。这些外包业务具体需求的提出、外包方案的制订和通过，分别由运输部门和生产部门完成。

公司的货品运输外包的承包方是公司运输部门的业务员小张推介的，并由小张与承包方签订了业务外包合同。公司年底审计时，发现运输业务外包合同价格明显超出了运输市场价格，承包方并没有合法的运营资质，有些司机甚至没有驾驶执照，而且该承包方给了小张商业回扣。

对于顺雅公司而言，服装加工业务外包属于重大外包项目。服装加工业务外包的承包方美莲公司由生产部门负责并签订了业务外包合同。合作过程中美莲公司因为厂房火灾事故导致工厂停工，一直到交货期临近才通告顺雅公司，不能按期交货。顺雅公司因此丧失一些订单和客户。美莲公司交给顺雅公司的货物由仓库保管员清点数量后入库，后来顺雅公司发现美莲公司在与顺雅公司合作中窃取了公司在服装设计、面料选择、配料和辅料搭配等方面拥有的商业秘密，而当初合同条款并没有关于保密事项和违约责任的约定。顺雅公司财务部对服装加工外包情况更是一无所知。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第13号—业务外包》，顺雅公司在业务外包环节中所需关注的主要风险有：

.（1）外包范围和价格确定不合理，承包方选择不当，可能导致企业遭受损失。"公司年底审计时，发现运输业务外包合同价格明显超出了运输市场价格，承包方并没有合法的运营资质，有些司机甚至没有驾驶执照”

（2）业务外包监控不严、服务质量低劣，可能导致企业难以发挥业务外包的优势。“对于顺雅公司而言，服装加工业务外包属于重大外包项目。服装加工业务外包的承包方美莲公司由生产部门负责并签订了业务外包合同。合作过程中美莲公司因为厂房火灾事故导致工厂停工，一直到交货期临近才通告顺雅公司，不能按期交货。顺雅公司因此丧失一些订单和客户。美莲公司交给顺雅公司的货物由仓库保管员清点数量后入库，后来顺雅公司发现美莲公司在与顺雅公司合作中窃取了公司在服装设计、面料选择、配料和辅料搭配等方面拥有的商业秘密，而当初合同条款并没有关于保密事项和违约责任的约定。顺雅公司财务部对服装加工外包情况更是一无所知"。

（3）业务外包存在商业贿赂等舞弊行为，可能导致企业相关人员涉案。“公司的货品运输外包的承包方是公司运输部门的业务员小张推介的，并由小张与承包方签订了业务外包合同。公司年底审计时，发现运输业务外电合同价格明显超出了运输市场价格，承包方并没有合法的运营资质，有些司机甚至没有驾驶挽照，而且该承包方给了小张商业回扣”。

⑫合同管理。依据《企业内部控制应用指引第16号——合同管理》，合同管理需关注的主要风险包括：

第一，未订立合同、未经授权对外订立合同、合同对方主体资格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈，可能导致企业合法权益受到侵害。

第二，合同未全面履行或监控不当，可能导致企业诉讼失败、经济利益受损。

第三，合同纠纷处理不当，可能损害企业利益、信誉和形象。

⑬内部信息传递。依据《企业内部控制应用指引第17号—内部信息传递》，内部信息传递需关注的主要风险包括：

第一，内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整，可能影响生产经营有序运行。

第二，内部信息传递不通畅、不及时，可能导致决策失误、相关政策措施难以落实。

第三，内部信息传递中泄露商业秘密，可能削弱企业核心竞争力。

⑭信息系统。依据《企业内部控制应用指引第18号——信息系统》，信息系统需关注的主要风险包括：

第一，信息系统缺乏或规划不合理，可能造成信息孤岛或重复建设，导致企业经营管理效率低下。

第二，系统开发不符合内部控制要求，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制。

第三，系统运行维护和安全措施不到位，可能导致信息泄露或毁损，系统无法正常运行。

3，财务风险。

财务风险，是指企业在生产经营过程中，由于内外部环境的各种难以预料或无法控制的不确定性因素的作用，使企业在一定时期内所获取的财务收益与预期收益发生偏差的可能性。财务风险是客观存在的，企业管理者对财务风险只有采取有效措施来降低风险，而不可能完全消除风险。从企业内部控制角度考察，财务风险可以从以下几个方面展开。

（1）全面预算。依据《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》，实行全面预算管理需关注的主要风险包括：

①不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营。

②预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现。

③预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。

【案例6.15】

华兴公司预算管理所需关注的主要风险

华兴公司成立于2011年，是一家致力于汽车零部件的研发、生产及销售的公司。2015年公司拟实行全面预算管理体系，并于2015年底由财务总监牵头各部门负责人成立预算管理临时小组，该小组根据公司的发展战略和经营计划直接编制2016年度预算苹案。由于预算编制过程中缺少对预算期内经济政策、市场环境、公司在市场中竞争地位等因素的综合分析，又没有按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序进行运作，公司预算与实际运营呈现出较大差距。例如，公司给销售部的2016年预算收入为5000万元，而到10月份销售部仅完成销售收入3000多万元，公司要求的预算收入年底前难以完成。销售部经理不得不自行把预算销售额调整为4000万元，然后将详细情况遗告给预算管理小组。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》，华兴公司在预算管理需关注的主要风险有：

（1）预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现。“该小组根据公司的发展战略和经营计划直接编制2016年度预算草案。由于预算编制过程中缺少对预算期内经济政策、市场环境、公司在市场中竞争地位等因素的综合分析，又没有按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序进行运作，公司预算与实际运营呈现出较大差距。例如，公司给销售部的2016年预算收入为5000万元，而到10月份销售部仅完成销售收入3000多万元，公司要求的预算收入年底前难以完成”。

（2）预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。“公司给销售部的2016年预算收入为5000万元，而到10月份销售部仅完成销售收入3000多万元，公司要求的预算收入年底前难以完成。销售部经理不得不自行把预算销售额调整为4000万元，然后将详细情况通告给预算管理小组”。

（2）资金活动。依据《企业内部控制应用指引第6号—资金活动》，资金活动需关注的主要风险包括：

①筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机。

②投资决策失误，引发盲目扩张或丧失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下。

③资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。

④资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。

【案例6.16】

TD公司资金活动中所规避的主要风险

TD公司是一家国际化经营大公司，公司在多年国际化经营的实践中，建立了一整套运营资金的管理模式。

1．应收账款管理。

（1）集中授信、统一管理。TD公司过去实行的是单独授信、分散管理的订单管理模式，导致坏账累计。为此，TD公司实行集中的订单管理模式，对客户进行统一的信用评估，并根据其信用评估结果给予不同的信用水平。这项措施，大大减少了坏账损失，同时现金的流动性也大大增加。

（2）应收账款保理业务的应用。TD公司对海外业务实行应收账款保理方面的业务，促进了海外资金的快速回笼，在本国则强化和银行的交流与合作，安全、高效地将应收账款变现。

2．应付账款管理。

进口押汇。即双方进行了买卖合同的签订之后，进口方要求银行向出口方提供付款信用证，并且把相关文件寄给出口方。出口方看到相关的文件之后就会把相对应的货物发给进口方。通过这样的方式来使得付款期得到延长，资金使用率得到极大提高。

3．现金管理。

（1）现金池。即把同属于一家的各个成员单位在银行账户中的余额转移到另外一个主账户里面，主账户一般由公司总部进行管理，成员单位使用相关的款项必须从主账户中获得。对现金池业务进行使用，TD公司优化配置了资金资源，节约了大量资金成本，降低了外部的融资规模，也加强了对资金活动的管控。

（2）全球资金电子结算模式。通过电子结算，使得资金结算和管理更加自动化和体系化，有助于管理层了解TD各个分公司的现金流情况，及时发现问题并解决。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第6号—资金活动》，TD公司建立的一整套运营资金的管理模式，能够降低如下风险：

风险（1）：筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机。

风险（2）：资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。

风险（3）：资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。每一项举措所降低的险如下：

“应收账款管理”中的“集中授信、统一管理”降低风险（3）、风险（2）；“应收账款管理”中“应收账款保理业务的应用”降低风险（1）、风险（2），“应付账款管理”中的“进口押汇”降低风险（1）、风险（2）。

“现金管理”中的“现金池”与“全球资金电子结算模式”都能体现降低风险（1）、风险（2）、风险（3）。

【案例6.17】

四水集团资金活动所需关注的主要风险案例内容详见第五章“公司治理”【案例5.1】。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第6号—资金活动》，四水集团资金活动需关注的主要风险有：

（1）资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。“违规在关联公司间进行频繁的资金拆借，非法占用上市公司资金”；“连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款”；“利用上市公司信用为关联公司进行大量违规担保······一旦这些巨额贷款到期无法偿还，那么四水集团就必须承担起还款的责任”。

（2）资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境。一方面，“在关联公司间进行频繁的资金拆借，2012年4月至2014年8月，向关联公司H贸易、F公司拆借和垫付资金6笔，共27250万元”；另一方面“公司连续多年资产负债率高达70％以上，且流动资产和流动负债相差无几，财务风险很大”：导致“公司2011～2014年的经营状况不佳，扣除非经常性损益后的净利润出现连续多年大额亏损的状况”。

（3）财务报告。依据《企业内部控制应用指引第14号—财务报告》，编制、对外提供和分析利用财务报告需关注的主要风险包括：

①编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，可能导致企业承担法律责任和声誉受损。

②提供虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序。

③不能有效利用财务报告，难以及时发现企业经营管理中存在的问题，可能导致企业财务和经营风险失控。

【案例6.18】

益强公司所面对的几种风险

主营单晶硅、多晶硅太阳能电池产品研发和生产的益强公司于2003年注册成立。这是一家由董事长兼总经理李自一手创办并控制的家族式企业。

2010年11月益强公司挂牌上市。在资本市场获得大额融资的同时，益强公司开始了激进的扩张之路。从横向看，为了扩大市场份额，益强公司在欧美多个国家投资或设立子公司；从纵向看，益强公司布局光伏全产业链，实施纵向一体化发展战略，由产业中游的组件生产，延伸至上游的硅料和下游的电站领域。益强公司还大举投资房地产项目、炼油项目、水处理项目和LED显示屏项目等。

为了支持其战略扩张的需要，益强公司广开财路，多方融资。公司上市仅几个月便启动第二轮融资计划—发行债券，凭借建设海外电站的愿景，通过了管理部门的批准，发行规模为10亿元的“益强债”，票面利率为8.98％，在当年新发债券中利率最高。自2011年2月起，李自及其女儿李丽陆续以所持股份作抵押，通过信托融资约9.7亿元，同时，益强公司大举向银行借债。李自还以高达15％的利率进行民间集资。这样，益强公司在上市后三年时间内，通过各种手段融资近70亿元。

受2008年美国次贷危机和2011年欧债危机的影响，欧美政府纷纷大幅削减甚至取消光伏补贴，光伏产品国际市场需求急剧萎缩。随后欧盟对中国光伏产品发起了“反倾销、反补贴”调查，光伏企业出口遭受重创。而全行业的非理性发展已经导致产能严重过剩，市场供大于求，企业间开始以价格战恶性竞争，利润急速下降，甚至亏损。在这种情况下，益强公司仍执着于多方融资扩大产能，致使产品滞销库存积压。同时，在海外大量投资电站致使公司的应收账款急速增加。由于欧盟经济低迷，海外客户还款能力下降，欧元汇率下跌。存货跌价损失、汇兑损失、坏账准备的计提使严重依赖海外市场的益强公司出现大额亏损。公司把融资筹措的大量短期资金投放于回款周期很长的电站项目，投资回报期和债务偿付期的错配使得公司的短期还款压力巨大，偿债能力逐年恶化。2010年公司的流动比率为3.165，到了2013年只有0.546。公司资金只投不收的模式使现金流很快枯竭。2012年和2013年多家银行因贷款逾期、供应商因款清偿事项向益强公司提起诉讼，公司部分银行账户被冻结，深陷债务危机。益强公司由于资金链断裂，无法在原定付息日支付公司债券利息8980万元，成为国内债券市场上的第一家违约公司，在资本市场上掀起轩然大波，打破了公募债券刚性兑付的神话。2014年5月益强公司因上市后连续三年亏损被ST处理，暂停上市。仅仅三年多的时间，益强公司就从一家市值百亿元的上市公司由于深陷债务违约危机导致破产重组。

本案例中，简要分析益强公司上市后所面对的市场风险如下：

（1）产品或服务的价格及供需变化带来的风险。“受2008年美国次贷危机和2011年欧债危机的影响，欧美政府纷纷大幅削减甚至取消光伏补贴，光伏产品国际市场需求急剧萎缩。随后欧盟对中国光伏产品发起了“反倾销、反补贴”调查，光伏企业出口遭受重创。而全行业的非理性发展已经导致产能严重过剩，市场供大于求”。

（2）主要客户、主要供应商的信用风险。“欧盟经济低迷，海外客户还款能力下降”。

（3）税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。“欧元汇率下跌。存货跌价损失、汇兑损失、坏账准备的计提使严重依赖海外市场的益强公司出现大额亏损”。

（4）潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。“而全行业的非理性发展已经导致产能严重过剩，市场供大于求，企业间开始以价格战恶性竞争，利润急速下降，甚至亏损”。

本案例中，益强公司上市后所存在的战略风险主要表现为：发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败。“在资本市场获得大额融资的同时，益强公司开始了激进的扩张之路。从横向看，为了扩大市场份额，益强公司在欧美多个国家投资或设立子公司；从纵向看，益强公司布局光伏全产业链，实施纵向一体化发展战略，由产业中游的组件生产，延伸至上游的硅料和下游的电站领域。益强公司还大举投资房地产项目、炼油项目、水处理项目和LED显示屏项目等”。

本案例中，依据《企业内部控制应用指引第6号—资金活动》，简要分析益强公司资金活动所存在的主要风险如下：

（1）筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机。“为了支持其战略扩张的需要，益强公司广开财路，多方融资。公司上市仅几个月便启动第二轮融资计划—发行债券，凭借建设海外电站的愿景，通过了管理部门的批准，发行规模为10亿元的 益强债＇，票面利率为8.98％，在当年新发债券中利率最高。自2011年2月起，李自及其女儿李丽陆续以所持股份作抵押，通过信托融资约9.7亿元，同时，益强公司大举向银行借债。李自还以高达15％的利率进行民间集资。这样，益强公司在上市后三年时间内，通过各种手段融资近70亿元”。

（2）投资决策失误，引发盲目扩张或喪失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下。“在市场供过于求的情况下，益强公司仍执着于多方融资扩大产能，致使产品滞销库存积压。同时，在海外大量投资电站致使公司的应收账款急速增加。由于欧盟经济低迷，海外客户还款能力下降，欧元汇率下跌。存货跌价损失、汇兑损失、坏账准备的计提使严重依赖海外市场的益强公司出现大额亏损。公司把融资筹措的大量短期资金投放于回款周期很长的电站项目，投资回报期和债务偿付期的错配使得公司的短期还款压力巨大，偿债能力逐年恶化”。

（3）资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。“公司把融资筹措的大量短期资金投放于回款周期很长的电站项目，投资回报期和债务偿付期的错配使得公司的短期还款压力巨大，偿债能力逐年恶化。2010年公司的流动比率为3.165，到了2013年只有0.546。公司资金只投不收的模式使现金流很快枯竭”。

### 三、风险管理的概念、目标和演进

（一）风险管理的概念

1，风险管理的定义与特征。

《中央企业全面风险管理指引》对风险管理给出如下定义： “全面风险管理，指企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。

这一定义体现了企业风险管理以下几个主要特征：

（1）战略性。尽管风险管理渗透到企业各项活动中，存在于企业管理者对企业的日常管理当中，但它主要运用于企业战略管理层面，站在战略层面整合和管理企业层面风险是全面风险管理的价值所在。

（2）全员性。企业全面风险管理是一个由企业治理层、管理层和所有员工参与、旨在把风险控制在风险容量以内，增进企业价值的过程。企业风险管理本身并不是一个结果，而是实现结果的一种方式。在这个过程中，只有将风险意识转化为全体员工的共同认识和自觉行动，才能确保风险管理目标的实现。

（3）专业性。要求风险管理的专业人才实施专业化管理。

（4）二重性。企业全面风险管理的商业使命在于： ①损失最小化管理； ②不确定性管理；③绩效最优化管理。当风险损失不能避免时，尽量减少损失至最小化；风险损失可能发生可能不发生时，设法降低风险发生的可能；风险预示着机会时，化风险为增进企业价值的机会。全面风险管理既要管理纯粹的风险，也要管理机会风险。

（5）系统性。全面风险管理必须拥有一套系统的、规范的方法，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理的保证。

风险管理理念从传统风险管理到全面风险管理的变化，风险管理的概念、目标、内容以及公司风险管理文化都发生了根本性的变化。表6—1对比了风险管理新旧理念之间的差异。

表6—1项目

风险管理的新旧理念对比

特持风废响

会捕A理

涉及面

主要是财务会计主管和内部审计等部门负责； |在高层的参与下，每个成员都承担与自己行为就单个风险个体实施风险管理，主要是可保风1相关的风险管理责任；从总体上集中考虑和管险和财务风险

理风险（包括纯企业风险和机会风险）

连续性态度目标

只有管理层认为必要时才进行被动地将风险管理作为成本中心

与企业战略联系不紧，目的是转移或避免风险

是企业系统的、有重点的、持续的行为主动积极地将风险管理作为价值中心

紧密联系企业战略， 目的是寻求风险优化措施

续表

全面风险管藻

1

方法

事后反应式的风险管理方法，即先检查和预防经营风险，然后采取应对措施

注意焦点 |专注于纯粹和灾害性风险

事前风险防范，事中风险预警和及时处理，事后风险报告、评估、备案及其他相应措施焦点在所有利益相关者的共同利益最大化上

2，风险偏好与风险承受度。

风险偏好和风险承受度是风险管理概念的重要组成部分。

风险偏好是企业希望承受的风险范围，分析风险偏好要回答的问题是公司希望承担什么风险，以及承担多少风险。例如：

（1）应当与这个公司联盟吗？

（2）是否需要套期保值？

（3）应当在美国投资吗？

（4）应当保持多高的资产负债率？

风险承受度是指企业风险偏好的边界，分析风险承受度可以将其作为企业采取行动的预警指标，企业可以设置若干承受度指标，以显示不同的警示级别。例如：

（1）市场表现到什么时候，我们就应当追回投资或一定退出？（2）资产负债率高到什么时候，我们就需要停止投资？

风险偏好是一个企业运营风格的体现，受到企业利益相关各方价值取向和利益追求方式的影响和调节。

风险偏好和风险承受度概念的提出基于企业风险管理理念的变化。传统风险管理理念认为风险只是灾难，被动地将风险管理作为成本中心；而全面风险管理的理念认为风险具有二重性，风险总是与机遇并存。企业风险管理要在机遇和风险中寻求平衡点，以实现企业价值最大化的目标。

因此，风险偏好概念提出的意义在于研究企业风险和收益的关系，明确了企业的风险偏好和风险承受度，企业就能够把握在风险和收益之间如何选择平衡点。

（二）风险管理的目标

传统的风险管理与企业战略联系不紧， 目标是转移或避免风险，重点放在对公司行为的监督和检查上，因而传统的风险管理的目标一般与实现公司战略目标没有关系。而全面风险管理紧密联系企业战略，为实现公司总体战略目标寻求风险优化措施，因而风险管理目标的设计要充分体现这一思想。

我国《中央企业全面风险管理指引》设定了风险管理如下的总体目标，充分体现了这一思想。

（1）确保将风险控制在与公司总体目标相适应并可承受的范围内；

（2）确保内外部，尤其是企业与股东之间实现真实、可靠的信息沟通，包括编制和提供真实、可靠的财务报告；

(3)确保遵守有关法律法规;

（4）确保企业有关规章制度和为实现经营目标而来取重大措施的贯彻执行，保障经营管理的有效性，提高经营活动的效率和效果，降低实现经营目标的不确定性；

（5）确保企业建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划，保护企业不因灾害性风险或人为失误而遭受重大损失。

本章在第三节“风险管理体系”的“内部控制系统”中具体阐述内部控制的相关内容。

（三）风险管理的演进与新发展

1，风险管理的演进。

风险管理的概念是在实践中逐步产生、发展和完善起来的，同时不断受到政治、经济、社会和技术等因素的持续影响和推动。

20世纪初期，随着公司制企业特别是股份公司的不断发展，组织规模和内部结构日趋复杂，管理难度不断增大，为了保护资产安全，提高经营效率和效果，企业开始建立以授权机制、职责分工、双重控制等为主要手段的内部牵制措施，逐步形成了现代内部控制理论的维形。

20世纪30年代，受到世界性经济危机的影响，美国大量的银行和企业破产，经济发生严重倒退。为了应对经营危机，许多大中型企业设立了保险管理部门，负责安排和协调企业的各种保险项目，企业主要的风险管理方式依赖于保险手段。1934年，美国《证券交易法》对内部会计控制进行了定义：交易依据管理部门的一般和特殊授权进行；交易的记录必须满足一般公认会计原则（GAAP）或其他适当标准编制财务报表和落实资产责任的需要；接触资产必须经过一般和特殊授权；按适当的时间间隔，将财产的账面记录与实物资产进行对比，并对差异采取适当的补救措施，提供合理保证的系统。

1949年，美国会计师协会审计程序委员会下属的内部控制专门委员会经过多年研究，发表了题为《内部控制——协调系统诸要素及其对管理和注册会计师的重要性》的专题报告，第一次对内部控制进行了权威性的定义： “企业为保护资产完整、财务资料的准确性和可靠性、提高经营效率、贯彻管理部门制定的各项政策所制定的政策、程序、方法和措施。”

20世纪70年代，基于美国“水门事件”的调查结果，立法者和监管团体开始对内部控制问题予以高度重视。为了制止美国公司向外国政府官员行贿，美国国会于1977年通过了《反海外贿赂法案》 （Foreign Corrupt Practices Act， FCPA）。该法案除了反腐败条款外，还明确规定公司管理层需要加强内部会计控制，成为美国将公司内部控制治理上于至法律层面的第一个法案。

1978年，美国注册会计师协会（American Institute of Certified Public Accountants，AICPA）下属的柯恩委员会（Cohen Commission）提出报告，建议公司管理层在披露财务报表时，提交一份关于内控系统的报告，同时建议外部独立审计师对管理者内控报告提出审计报告。1980年后，内部控制审计的职业标准逐渐成型，并得到了监管者和立法者的认可。

20世纪70年代以后，随着企业面临的风险日趋复杂化以及风险所造成损失的不断增加，法国从美国引进了内部控制和风险管理理念并在法国国内传播开来。与此同时，日本也开始了针对风险管理的研究。美国、英国、法国、德国、日本等国家先后建立起全国性和地区性的风险管理协会。1983年，在美国召开的风险和保险管理协会年会上，世

界各国专家学者云集纽约，共同讨论并通过了《101条风险管理准则》，这是风险管理走向实践化的一项重要文件。

1985年，美国注册会计师协会、美国会计学会（American Accounting Association，AAA）、财务经理人协会（ Financial Executive Institute， FE）、国际内部审计师协会（Institute of Intermal Auditors, IA)和全美会计师协会(National Association of Accountants, NAA）等职业团体联合创建了反虚假财务报告委员会（National on Fraudulent Financial Re—porting， NFFR，又称“Treadway委员会” ），旨在探讨财务报告中舞弊产生的原因，并寻找解决之道。两年后，在该委员会的提议下，又成立了COsO委员会，专门研究内部控制问题。1992年9月， COSO委员会发布了《企业内部控制—整合框架》 （Internal ControlIntegrated Framework，以下简称“COSO框架”），其中包括四个部分：第一部分是概括；第二部分是定义框架，完整定义内部控制，描述内部控制由控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和监督五个相互关联的要素组成，为公司管理层、董事会和其他人员提供评价其内部控制系统的规则；第三部分是对外部团体的报告；第四部分是评价工具，提供用以评价内部控制系统的相关材料。coso框架认为内部控制有如下目标：经营的效率和效果（基本经济目标，包括绩效、利润目标和资源、安全），财务报告的可靠性（与对外公布的财务报表编制相关的，包括中期报告、合并财务报表中选取的数据的可靠性）和符合相应的法律法规。COsO框架是内部控制理论研究的重大突破，首次将内部控制发展为立体框架模式，涵盖了与组织运营效率、遵循法规和编制可靠的财务报告等目标相关的管理流程，并在此后被纳入多国的政策和法规之中，被全球无数企业用来为实现既定目标所采取的行动加以更好地控制。

2001年11月的美国安然公司倒闭案和2002年6月的世通公司财务欺诈案，暴露了企业存在的内部控制缺陷以及舞弊风险，加之其他一系列的会计舞弊事件，促使企业的风险管理问题受到全社会的关注。2002年7月，美国国会通过《萨班斯—奥克斯利法案》（Sarbanes—Oxley法案，以下简称“萨班斯法案”），要求所有在美国上市的公司必须建立和完善内控体系，首席执行官（CEO）和首席财务官（CFO）要对与财务相关的内控有效性作出声明，同时还需要注册会计师对公司的内部控制作出鉴证。萨班斯法案被称为是美国自1934年以来最重要的公司法案，在其影响下，世界各国纷纷出台类似的法规要求，以加强企业的公司治理和内部控制规范，加大信息披露要求，加强企业全面风险管理。

多年来，人们在风险管理实践中逐渐认识到，一个企业内部不同部门或不同业务的风险，有的相互叠加放大，有的相互抵销减少。因此，企业不能仅仅从某项业务、某个部门的角度孤立地评估风险，必须基于风险组合的观点，从贯穿整个企业组织架构和各项业务的角度综合看待风险，即需要实行全面风险管理。然而，尽管很多企业意识到全面风险管理的必要性，但是对全面风险管理有清晰理解的却不多，已经实施了全面风险管理的企业则更少。

白1992年COSO框架发布以来，该框架已在全球获得广泛的认可和应用，但是理论界和实务界一直不断对其提出一些改进建议，强调内部控制整合框架的建立应与企业风险管理相结合。萨班斯法案要求上市公司全面关注风险，加强风险管理，在客观上也推

动了内部控制整体框架的进一步发展。与此同时， COsO委员会也意识到COSO框架自身存在的一些问题，如过分注重财务报告，没有从企业全局与战略的高度关注企业风险。正是基于这种内部和外部的双重因素， 2004年9月， COSO委员会发布了《企业风险管理-整合框架》 (Enterprise Risk Management-Integrated Framework,简称COSO-ERM 框架），该框架从内部控制的角度出发，更加关注于企业全面风险管理这一更为宽泛的领域，确立了适用于各种类型的组织、行业和部门的风险管理标准，并随之成为世界各国和众多企业广为接受的标准规范。coso—ERM框架指出，企业风险管理本身是一个由企业董事会、管理层和其他员工共同参与的，应用于企业战略制定和企业内部各个层次与部门的，用于识别可能对企业造成潜在影响的事项并在其风险偏好范围内进行多层面、流程化的企业风险管理过程，为企业目标实现提供合理保证。Coso—ERM框架是一个指导性的理论框架，为公司的董事会提供了有关企业所面临的重要风险，以及如何进行风险管理的重要信息。

2006年6月，我国国务院国有资产监督管理委员会以通知的形式，印发《中央企业全面风险管理指引》 （国资发改革（2006] 108号），要求中央企业根据自身实际情况开展全面风险管理工作。《中央企业全面风险管理指引》是我国第一个权威性的风险管理相架，标志着我国的风险管理理论和实践进入了一个新的历史阶段，对于中央企业建立健全风险管理长效机制，防止国有资产流失，促进企业持续、健康、稳定发展，保护投资者利益，都具有积极的意义。

2008年5月，我国财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定并印发了《企业内部控制基本规范》 （以下简称“基本规范”）， 自2009年7月1日起在上市公司范围内施行，并鼓励非上市的大中型企业执行。上市公司应当对本公司内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告，并可聘请会计师事务所对内部控制的有效性进行审计。基本规范确立了我国企业建立和实施内部控制的基础框架，定位了内部控制的目标，要求企业在保证经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整、损高经营效率和效果的基础上，着力促进企业实现发展战略。开创性地建立了以企业为主体、以政府监管为促进、以中介机构审计为重要组成部分的内部控制实施机制，要求企业实行内部控制自我评价制度，并将各责任单位和全体员工实施内部控制的情况纳入绩效考评体系；同时，国务院有关监管部门有权对企业建立并实施内部控制的情况进行监督检查。

2，风险管理的新发展。

在COSO框架建立后的二十年间，全球商业环境发生了巨大变化，由于竞争环境、新技术的不断演变，新型风险层出不穷，企业管理层对内部控制系统的有效性提出了更高要求。在此背景下， 2010年， COSO委员会决定更新1992年版本框架。2013年12月，COsO委员会正式发布新内控框架，原内控框架在过渡期（2014年12月15日）后废止。2013版新内控框架将支撑五个要素的基本概念提炼成17条原则，适用于不同的商业模式和组织结构；扩大了内部控制目标的范畴，即既要面向外部投资者、债权人和监管部门，又要面向董事会和经理层；强化了公司治理的概念，强调董事会的监督对内部控制有效性的重要作用；增加了反舞弊和反腐败的内容，将管理层评估舞弊风险作为内部控制的17项总体原则之一，强调企业应通过完善的内部控制体系构建反舞弊机制。

coso委员会在2014年首次启动了对风险管理框架的修订工作，并于2017年9月岁布了《企业风险管理——整合战略和绩效（2017）。新框架采用五要素20项原则模式，更加关注对企业战略和愿景的支撑，强调风险管理与业务活动的融合，进一步明确了风险管理对战略目标规划和组织发展的重要性，将企业风险管理与决策联系起来，强调必须将风险管理工作融入组织活动的各个方面，包括战略制定过程、确定商业目标、执行商业活动以及绩效评价等。此外，新框架强调了在风险管理和内部监督的大背景下，理解和塑造文化在风险管理中的重要性。

2018年2月，国际标准化委员会（ISO）在2009年版本基础上，发布新版《IS031000；组织的风险管理国际标准》。新标准内容更为简洁，聚焦组织的价值创造、维护和实现，强调了风险管理对于决策支持的重要性，更加注重风险管理的整合，同时强化了高层领导者在风险管理中的角色和职责。2018年版本标准主要由原则、框架和流程三部分构成：原则是指价值创造和保护的总原则；框架是指领导力与承诺，即领导层职责的重要性；流程为风险记录和报告，包括风险识别、风险分析、风险评价和风险应对等。该标准提供了组织管理风险的基本指南，适用于任何类型的组织和组织的整个生命周期，以及包括各层级决策在内的各项组织活动。

2019年10月19日，我国国务院国有资产监督管理委员会第14次常务会议审议通过了《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》，并印发给各中央企业（《关于印发〈关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见>的通知》，国资发监督规[2019] 101号，以下简称“实施意见”）。实施意见要求，为认真落实党中央、国务院关于防范化解重大风险和推动高质量发展的决策部署，充分发挥内部控制体系对中央企业强基固本的作用，进一步提升中央企业防范化解重大风险能力，加快培育具有全球竞争力的世界一流企业，要求各中央企业建立健全内控体系，进一步提升管控效能；强化内控体系执行，提高重大风险防控能力；加强信息化管控，强化内控体系刚性约束；加大企业监督评价力度，促进内控体系持续优化；加强出资人监督，全面提升内控体系有效性。实施意见为我国国有企业构建严格、规范、全面、高效的内控体系提供了有效指引，督促国有企业基于内部控制、风险管理、合规管理的具体要求，以制度建设为前提，构建职责清晰、有效制衡的组织体系，充分发挥内控体系对企业风险防控、高质量发展的重要保障作用。

随着高科技时代的来临和数字化的普及，以移动互联网、大数据、物联网、云计算等为代表的新一代信息技术正在与各个传统行业不断融合，持续改变全球经济中的商业运营模式。企业与外包服务供应商或外部合作伙伴共享数据的情况越来越普遍，信息技术的应用增加了业务的复杂性和不确定性。近年来，一些网络安全事件层出不穷，如用户数据泄露、网络病毒肆虐、黑客网络攻击等。

2015年1月， COSO委员会发布《网络时代的内部控制》白皮书，报告认为随着高科技信息技术催生的组织运营环境和模式的变革，组织必须管理无法规避的网络风险，并建议以安全的、警惕的、灵活的态度管理网络风险，有针对性地采取防控措施，以增强企业信心。企业可以参照信息安全和网络风险管理的相关法规和国际标准，建立控制

活动，评价其充分性，以合理保证企业信息的安全性和可恢复性。相关国际标准主要有ISO27000 系列标准（信息安全管理系列国际标准）和信息及相关技术的控制目标（Con—trolled Objectives for Information and Related Technology,COBIT)。

ISO27000 系列标准包括ISO27000（原理与术语）、ISO27001（信息安全管理体系—要求）、ISO27002（信息技术—安全技术—信息安全管理实践规范）、ISO27003（信息安全管理体系—实施指南）、ISO27004（信息安全管理体系—指标与测量）、ISO27005（信息安全管理体系—风险管理）、ISO27006（信息安全管理体系—认证机构的认可要求）和ISO27007（信息技术—安全技术—信息安全管理体系审核员指南）。

COBIT是美国信息系统审计和控制联合会制定的信息系统审计和评价标准，从数据、应用系统、技术、设备、人员等方面构建了信息系统审计和评价的架构。COBIT指出，信息系统的控制目标包括有效性、高效性、机密性、完整性、可用性、合规性和信息可靠性。COBIT能够促进企业战略与信息技术战略之间的互动，形成持续改进的良性循环机制，为企业的信息技术审计提供了具有一定参考价值的解决方案。

## 第二节 风险管理基本流程

风险管理基本流程包括以下主要工作：①收集风险管理初始信息；②进行风险评估；③制定风险管理策略；④提出和实施风险管理解决方案；⑤风险管理的监督与改进。如图6-1所示。

收集风险管理初始信息

风险辨识、风险分析、

风险评价三个步骤 进行风险评估

风险管理

风险承担、风险规避、制定风险管理策略

风险转移、风险转换、

基本流程

风险对冲、风险补偿、

风险控制七大策略 提出和实施

风险管理解决方案

外部解决方案、内部解决方案

风险管理的监督与改进

图6—1 风险管理基本流程

### 一、收集风险管理初始信息

风险管理基本流程的第一步，要广泛地、持续不断地收集与本企业风险和风险管理相关的内部、外部初始信息，包括历史数据和未来预测。应把收集初始信息的职责分工落实到各有关职能部门和业务单位。收集初始信息要根据所分析的风险类型具体展开。例如：

（1）分析战略风险，企业应广泛收集国内外企业战略风险失控导致企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下重要信息：

①国内外宏观经济政策和经济运行情况、企业所在产业的状况、国家产业政策；

②科技进步、技术创新的有关内容；

③市场对该企业产品或服务的需求；

④与企业战略合作伙伴的关系，未来寻求战略合作伙伴的可能性；

⑤企业主要客户、供应商及竞争对手的有关情况；

⑥与主要竞争对手相比企业的实力与差距；

⑦企业发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标、经营战略，以及编制这些战略、规划、计划、目标的有关依据；

③企业对外投融资过程中曾发生或易发生错误的业务流程或环节。

（2）分析财务风险，企业应广泛收集国内外企业财务风险失控导致危机的案例，并至少收集本企业的以下重要信息：

①负债、负债率、偿债能力；

②现金流、应收账款及其占销售收入的比重、资金周转率；

③产品存货及其占销售成本的比重、应付账款及其占购货额的比重；

④制造成本和管理费用、财务费用、营业费用；

⑤盈利能力;

⑥成本核算、资金结算和现金管理业务中曾发生或易发生错误的业务流程或环节；

⑦与企业相关的产业会计政策、会计估算、与国际会计制度的差异及调节（如退t金、递延税项等）等信息。

（3）分析市场风险，企业应广泛收集国内外企业忽视市场风险、缺乏应对措施导到企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下重要信息：

①产品或服务的价格及供需变化；

②能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化；

③主要客户、主要供应商的信用情况；

④税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化；

⑤潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况。

（4）分析运营风险，企业应至少收集与本企业、所在行业相关的以下信息：

①产品结构、新产品研发情况；

②新市场开发情况、市场营销策略包括产品或服务定价与销售渠道、市场营销环境状况；

③企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验；

④期货等衍生产品业务中曾发生或易发生失误的流程和环节；

⑤质量、安全、环保、信息等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节；

⑥因企业内、外部人员的道德风险致使企业遭受损失或业务控制系统失灵的情况；

⑦给企业造成损失的自然灾害以及除上述有关情形之外的其他纯粹风险；

⑧对现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力；

⑨企业风险管理的现状和能力。

（5）分析法律风险，企业应广泛收集国内外企业忽视法律法规风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下信息：

①国内外与企业相关的政治、法律环境；

②影响企业的新法律法规和政策；

③员工的道德操守；

④企业签订的重大协议和有关贸易合同；

⑤企业发生重大法律纠纷案件的情况；

⑥企业和竞争对手的知识产权情况。

企业还要对收集的初始信息进行必要的筛选、提炼、对比、分类、组合，以便进行风险评估。

### 二、进行风险评估

完成了风险管理初始信息收集之后，企业要对收集的风险管理初始信息和企业各项业务管理及重要业务流程进行风险评估。

风险评估包括风险辨识、风险分析、风险评价三个步骤。

风险辨识是指查找企业各业务单元、各项重要经营活动及重要业务流程中有无风险，有哪些风险。风险分析是对辨识出的风险及其特征进行明确的定义描述，分析和描述风险发生可能性的高低、风险发生的条件。风险评价是评估风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值等。

进行风险辨识、分析、评价，应将定性与定量方法相结合。定性方法包括问卷调查、集体讨论、专家咨询、情景分析、政策分析、行业标杆比较、管理层访谈、由专人主持的工作访谈和调查研究等。定量方法包括统计推论（如集中趋势法）、计算机模拟（如蒙特卡洛分析法）、失效模式与影响分析、事件树分析等。这些方法的具体内容在本章第五节展开。进行风险定量评估时，应统一制定各风险的度量单位和风险度量模型，并通过测试等方法，确保评估系统的假设前提、参数、数据来源和定量评估程序的合理性和准确性。要根据环境的变化，定期对假设前提和参数进行复核和修改，并将定量评估系统的估算结果与实际效果对比，据此对有关参数进行调整和改进。

风险分析应包括风险之间的关系分析，以便发现各风险之间的自然对冲、风险事件发生的正负相关性等组合效应，从风险策略上对风险进行统一集中管理。

企业在评估多项风险时，应根据对风险发生可能性的高低和对目标的影响程度的评估，绘制风险坐标图，对各项风险进行比较，初步确定对各项风险进行管理的先后顺序和策略。

风险评估应由企业组织有关职能部门和业务单位实施，也可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构协助实施。

企业应对风险管理信息实行动态管理，定期或不定期实施风险辨识、分析、评价，

以便对新的风险和原有风险的变化重新评估。

### 三、制定风险管理策略

风险管理基本流程的第三步是制定风险管理策略。风险管理策略，是指企业根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制等适合的风险管理工具，并确定风险管理所需人力和财力资源的配置原则的总体策略。这些风险管理策略的具体内容在本章第三节展开。

企业在制定风险管理策略时，要根据风险的不同类型选择适宜的风险管理策略。例如，一般认为，对战略、财务、运营、政治、法律风险等，可采取风险承担、风险规避、风险转换、风险控制等方法。对能够通过保险、期货、对冲等金融手段进行理财的风险，可以采用风险转移、风险对冲、风险补偿等方法。

企业制定风险管理策略的一个关键环节是应根据不同业务特点统一确定风险偏好和风险承受度，即企业愿意承担哪些风险，明确风险的最低限度和不能超过的最高限度，并据此确定风险的预警线及相应采取的对策。确定风险偏好和风险承受度，要正确认识和把握风险与收益的平衡，防止和纠正两种错误倾向：一是忽视风险，片面追求收益m不讲条件、范围，认为风险越大、收益越高的观念和做法；二是单纯为规避风险而放弃发展机遇。

在制定风险管理策略时，还应根据风险与收益相平衡的原则以及各风险在风险坐标图上的位置，进一步确定风险管理的优先顺序，明确风险管理成本的资金预算和控制风险的组织体系、人力资源、应对措施等总体安排。

对于已经制定和实施的风险管理策略，企业应定期总结和分析其有效性和合理性，结合实际不断修订和完善。其中，应重点检查依据风险偏好、风险承受度和风险控制预警线实施的结果是否有效，并提出定性或定量的有效性标准。

### 四、提出和实施风险管理解决方案

按照风险管理的基本流程，制定风险管理策略后的工作是制订实施风险管理解决方案，也就是执行前一阶段制定的风险管理策略，进一步落实风险管理工作。在这一阶段，企业应根据风险管理策略，针对各类风险或每一项重大风险制订风险管理解决方案。方案一般包括风险解决的具体目标，所需的组织领导，所涉及的管理及业务流程，所需的条件、手段等资源，风险事件发生前、中、后所采取的具体应对措施以及风险管理工具（如关键风险指标管理、损失事件管理等）。

（一）风险管理解决方案的两种类型

从大的分类看，风险管理解决方案可以分为外部解决方案和内部解决方案。

1．外部解决方案。

外部解决方案一般指外包。企业经营活动外包是利用产业链专业分工提高运营效率的必要措施。企业许多风险管理工作可以外包出去，如企业使用投资银行、信用评级公司、保险公司、律师事务所、会计师事务所、风险管理咨询公司等专业机构，将有关方面的工作外包，这样可以降低企业的风险，提高效率。外包可以使企业规避一些风险，但同时可能带来另一些风险，应当加以控制。

如果企业制订风险管理解决的外包方案，应注重成本与收益的平衡、外包工作的质量、自身商业秘密的保护以及防止自身对风险解决外包产生依赖性风险等，并制定相应的预防和控制措施。

2．内部解决方案。

内部解决方案是后面要阐述的风险管理体系的运转。在具体实施中，一般是以下几种手段的综合应用：风险管理策略；组织职能；内部控制（以下简称“内控”），包括政策、制度、程序；信息系统，包括报告体系；风险理财措施。

企业制订风险管理解决内部方案，应满足合规的要求，坚持经营战略与风险策略一致、风险控制与运营效率及效果相平衡的原则，针对重大风险所涉及的各管理及业务流程，制定涵盖各个环节的全流程控制措施；对其他风险所涉及的业务流程，要把关键环节作为控制点，采取相应的控制措施。

内部控制是企业通过有关流程设计和实施的一系列政策、制度、程序和措施，控制影响流程目标的各种风险的过程。内部控制是全面风险管理的重要组成部分，是全面风险管理的基础设施和必要举措。一般说来，内部控制系统针对的风险是可控纯粹风险，其控制对象是企业中的个人，其控制目的是规范员工的行为，其控制范围是企业的业务和管理流程。

企业制定内控措施，一般至少包括以下内容：

（1）建立内控岗位授权制度。对内控所涉及的各岗位明确规定授权的对象、条件、范围和额度等，任何组织和个人不得超越授权作出风险性决定。

（2）建立内控报告制度。明确规定报告人与接受报告人，以及报告的时间、内容、频率、传递路线、负责处理报告的部门和人员等。

（3）建立内控批准制度。对内控所涉及的重要事项，明确规定批准的程序、条件、范围和额度、必备文件以及有权批准的部门和人员及其相应责任。

（4）建立内控责任制度。按照权利、义务和责任相统一的原则，明确规定各有关部门和业务单位、岗位、人员应负的责任和奖惩制度。

（5）建立内控审计检查制度。结合内控的有关要求、方法、标准与流程，明确规定审计检查的对象、内容、方式和负责审计检查的部门等。

（6）建立内控考核评价制度。具备条件的企业应把各业务单位风险管理执行情况与绩效薪酬挂钩

（7）建立重大风险预警制度。对重大风险进行持续不断的监测，及时发布预警信息，制定应急预案，并根据情况变化调整控制措施。

（8）建立健全以总法律顾问制度为核心的企业法律顾问制度。大力加强企业法律风险防范机制建设，形成由企业决策层主导、企业总法律顾问牵头、企业法律顾问提供业务保障、全体员工共同参与的法律风险责任体系。完善企业重大法律纠纷案件的备案管理制度。

（9）建立重要岗位权力制衡制度，明确规定不相容职责的分离。主要包括：授权批准、业务经办、会计记录、财产保管和稽核检查等职责。对内控所涉及的重要岗位可设置一岗双人、双职、双责，相互制约；明确该岗位的上级部门或人员对其应采取的监督措施和应负的监督责任；将该岗位作为内部审计的重点等。

更多的有关内部控制的内容，可参考本章第三节“风险管理体系”第三部分“内部控制系统”。

企业应当按照各有关部门和业务单位的职责分工，认真组织实施风险管理解决方案，确保各项措施落实到位。

（二）关键风险指标管理

关键风险指标管理是对引起风险事件发生的关键成因指标进行管理的方法。关键风险指标管理可以管理单项风险的多个关键成因，也可以管理影响企业主要目标的多个主要风险的成因。例如，假设公司现在关心的主要目标是年度盈利指标，那么关键风险指标管理就要对影响年度盈利指标的年度销售额、原材料价格、制造成本、销售成本、投资收入、利息、应收账款等多个风险因素进行管理。

1．关键风险指标管理的步骤。

关键风险指标管理过程一般分为以下六步：

（1）分析风险成因，从中找出关键成因。

（2）将关键成因量化，确定其度量，分析确定导致风险事件发生（或极有可能发生）时该成因的具体数值。

（3）以具体数值为基础，以发出风险信息为目的，加上或减去一定数值后形成新的数值，该数值即为关键风险指标。

（4）建立风险预警系统。即当关键成因数值达到关键风险指标时，发出风险预警信息。

（5）制定出现风险预警信息时应采取的风险控制措施。

（6）跟踪监测关键成因的变化，一旦出现预警，即实施风险控制措施。

2．关键风险指标分解。

企业目标的实现要靠企业各个职能部门和业务单位共同努力，同样，企业的关键风险指标也要分解到企业的各个职能部门和业务单位。

对于关键风险指标的分解要注意职能部门和业务单位之间的协调。关键是从企业整体出发和把风险控制在一定范围内。对一个具体单位而言，不可采用“最大化”的说法。比如，信用管理部门负责信用风险的管理，如果其强调最小化信用风险，紧缩信用，就会给负责扩大市场占有率和销量的市场和销售部门造成伤害，从而影响公司整体目标的实现。

对于关键风险指标的分解，要兼顾各职能部门和业务单位的诉求。一个可行的方法是在企业统一领导和整体战略指导下进行部门和业务单位间的协调。

（三）落实风险管理解决方案落实风险管理解决方案应做到：

（1）高度重视风险管理，充分认识风险管理是企业时刻不可放松的工作，是企业价值创造的根本源泉。

（2）风险管理是企业全员的分内工作，没有风险的岗位是不创造价值的岗位，没有理由存在。

（3）将风险管理方案落实到各级各类组织，明确分工和责任。

（4）对风险管理解决方案的实施进行持续监控改进，并把实施情况与绩效考核联系起来，以确保工作的效果。

### 五、风险管理的监督与改进

风险管理基本流程的最后一个步骤是风险管理的监督与改进。企业应以重大风险、重大事件和重大决策、重要管理及业务流程为重点，对风险管理初始信息、风险评估、风险管理策略、关键控制活动及风险管理解决方案的实施情况进行监督，采用压力测试、返回测试、穿行测试以及风险控制自我评估等方法对风险管理的有效性进行检验，根据情况变化和存在的缺陷及时加以改进。

企业应建立贯穿于整个风险管理基本流程，连接各上下级、各部门和业务单位的风险管理信息传递渠道，确保信息沟通的及时、准确、完整，为风险管理监督与改进奠定基础。

企业各有关部门和业务单位应定期对风险管理工作进行自查和检验，及时发现缺陷并改进，其检查、检验报告应及时报送企业风险管理职能部门。

企业风险管理职能部门应定期对各部门和业务单位风险管理工作的实施情况和有效性进行检查和检验，要根据在制定风险管理策略时提出的有效性标准对风险管理策略进行评估，对跨部门和业务单位的风险管理解决方案进行评价，提出调整或改进建议， 出具评价和建议报告，及时报送企业总经理或其委托分管风险管理工作的高级管理人员。企业内部审计部门应每年至少一次对包括风险管理职能部门在内的各有关部门和业务单位能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价，监督评价报告应直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会。此项工作也可结合年度审计、任期审计或专项审计工作一并开展。

企业可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构对企业全面风险管理工作进行评价，出具风险管理评估和建议专项报告。报告一般应包括以下几方面的实房情况、存在缺陷和改进建议：

（1）风险管理基本流程与风险管理策略；

（2）企业重大风险、重大事件和重要管理及业务流程的风险管理及内部控制系统的建设；

（3）风险管理组织体系与信息系统；

（4）全面风险管理总体目标。

## 第三节 风险管理体系

《中央企业全面风险管理指引》指出，企业风险管理体系包括五大系统： （1）风险管理策略；（2）风险理财措施；（3）风险管理的组织职能体系；（4）风险管理信息系统；（5）内部控制系统。如图6—2所示。

风险管理体系

图6—2 企业风险管理体系

### 一、风险管理策略

（一）风险管理策略总体定位与作用

风险管理策略，指企业根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制等适合的风险管理工具，并确定风险管理所需人力和财力资源的配置原则的总体策略。

从这一纲领性的指引中不难看到风险管理策略的总体定位：

（1）风险管理策略是根据企业经营战略制定的全面风险管理的总体策略；

（2）风险管理策略在整个风险管理体系中起着统领全局的作用；

（3）风险管理策略在企业战略管理过程中起着承上启下的作用，制定与企业战略保持一致的风险管理策略减少了企业战略失误的可能性。如图6—3所示。

·风险管理策略受控于

使命 公司战略

·风险管理策略服务于公司战略

战略目标 战略计划

战略举措 风险管理策

略影响范围

战略执行

支持体系

图6—3 从企业经营战略到风险管理策略风险管理策略的总体定位决定了风险管理策略的作用：

（1）为企业的总体战略服务，保证企业经营目标的实现；

（2）连接企业的整体经营战略和运营活动；

（3）指导企业的一切风险管理活动；

内部控制系统 风险管理信息系统

职能体系

风险管理的组织 风险理财措施

风险管理策略

（4）分解为各领域的风险管理指导方针。

（二）风险管理策略的组成部分

（1）风险偏好和风险承受度。明确公司要承担什么风险，承担多少风险。

（2）全面风险管理的有效性标准。明确怎样衡量我们的风险管理工作成效。

（3）风险管理的工具选择。明确怎样管理重大风险。

（4）全面风险管理的资源配置。明确如何安排人力、财力、物资、外部资源等风险管理资源。

（三）风险管理策略的工具

风险管理策略的工具共有七种：风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿和风险控制。

1．风险承担。

风险承担亦称风险保留、风险自留。它是指企业对所面临的风险采取接受的态度，从而承担风险带来的后果。

企业面临的风险有很多，通常企业能够明确辨识的风险只占全部风险的少数。风险评估工作的结果对于企业是否采用风险承担影响很大。

对未能辨识出的风险，企业只能采用风险承担。

对于辨识出的风险，企业也可能由于以下儿种原因采用风险承担：

（1）缺乏能力进行主动管理；

（2）没有其他备选方案；

（3）从成本效益考虑，风险承担是最适宜的。

对于企业的重大风险，即影响到企业目标实现的风险，企业一般不应采用风险承担。

2．风险规避。

风险规避是指企业回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境，避免成为风险的所有人。例如：

（1）退出某一市场以避免激烈竞争；

（2）拒绝与信用不好的交易对手进行交易；

（3）外包某项对工人健康安全风险较高的工作；

（4）停止生产可能有潜在客户安全隐患的产品；

（5）禁止各业务单位在金融市场进行投机；

（6）不准员工访问某些网站或下载某些内容。

3．风险转移。

风险转移是指企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。转移风险不会降低其可能的严重程度，只是从一方移除后转移到另一方。例如：

（1）保险：保险合同规定保险公司为预定的损失支付补偿，作为交换，在合同开始时，投保人要向保险公司支付保险费。

（2）非保险型的风险转移：将风险可能导致的财务风险损失负担转移给非保险机构。例如，服务保证书等。

（3）风险证券化：将风险事件作为保险标的，通过构造和在资本市场上发行保险连接型证券，使保险市场上的风险得以分散。这种证券的利息支付和本金偿还取决于某个风险事件的发生或严重程度。

4．风险转换。

风险转换指企业通过战略调整等手段将企业面临的风险转换成另一个风险。风险转换的手段包括战略调整和使用衍生产品等。

风险转换一般不会直接降低企业总的风险，其简单形式就是在减少某一风险的同时增加另一风险。例如，通过放松交易客户信用标准增加了应收账款，但扩大了销售。

企业可以通过风险转换在两个或多个风险之间进行调整，以达到最佳效果。风险转换可以在低成本或者无成本的情况下达到目的。

5．风险对冲。

风险对冲是指采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相冲抵，也就是使这些风险的影响互相抵销。

常见的例子有资产组合使用、多种外币结算的使用和战略上的多种经营等。

在金融资产风险管理中，对冲也包括使用衍生产品，如利用期货进行套期保值。

在企业面临的风险中，有些具有自然对冲的性质，应当加以利用。例如，不同行业的经济周期风险对冲。

风险对冲不是针对单一风险，而是涉及风险组合。对于单一风险，只能采用风险规避、风险控制等其他工具。

6．风险补偿。

风险补偿是指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。风险补偿表现在企业主动承担风险，并采取措施以补偿可能的损失。

风险补偿的形式有财务补偿、人力补偿、物资补偿等。

财务补偿是损失融资，包括企业自身的风险准备金或应急资本等。例如，某公司之前一直购买灾害保险，但经过数据分析，认为保险公司历年的赔付不足以平衡相应的保险费用支出，因此不再续保；同时，为了应付可能发生的灾害性事件，公司与银行签订应急资本协议，规定在灾害发生时，由银行提供资本以保证公司的持续经营。

7．风险控制。

风险控制是指控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生概率的目的。

通常影响某一风险的因素有很多。风险控制可以通过控制这些因素中的一个或多个来达到目的。控制风险事件发生概率的例子如室内使用不易燃地毯、山林中禁止吸烟等。控制风险事件发生后的损失的例子如修建水坝防洪、设立质量检查防止次品出厂等。

风险控制对象一般是可控风险，包括多数运营风险，如质量、安全和环境风险，以及法律风险中的合规性风险。

传统的风险应对策略只有风险规避、风险承担、风险控制和风险转移，其目的在于风险减低和风险预防。传统风险管理基于风险是负面影响的观念，将每个风险分开管理，管理手段在相当程度上局限于内部控制和风险转移，因此只注意到流程中的风险和灾害性风险，而没有与整体战略结合，忽视了战略管理手段。

一般情况下，对战略、财务、运营和法律风险，可采取风险承担、风险规避、风险转换、风险控制等方法；对能够通过保险、期货、对冲等金融手段进行理财的风险，可以采用风险转移、风险对冲、风险补偿等方法。

（四）确定风险偏好和风险承受度

风险偏好和风险承受度是风险管理策略的重要组成部分。《中央企业全面风险管理指引》指出， “确定风险偏好和风险承受度，要正确认识和把握风险与收益的平衡，防止和纠正忽视风险，片面追求收益而不讲条件、范围，认为风险越大收益越高的观念和做法；同时，也要防止单纯为规避风险而放弃发展机遇"

确定企业整体风险偏好要考虑以下因素：

（1）风险个体：对每一个风险都可以确定风险偏好和风险承受度。

（2）相互关系：既要考虑同一个风险在各个业务单位或子公司之间的分配，又要考虑不同风险之间的关系。

（3）整体形状：一个企业的整体风险偏好和风险承受度是基于针对每一个风险的风险偏好和风险承受度。

（4）行业因素：同一风险在不同行业风险偏好不同。

一般来讲，风险偏好和风险承受度是针对公司的重大风险制定的，对企业的非重大风险的风险偏好和风险承受度不一定要十分明确，甚至可以先不提出。

企业的风险偏好依赖于企业风险评估的结果。由于企业的风险不断变化，企业需要持续进行风险评估，并调整自己的风险偏好。

重大风险的风险偏好是企业的重大决策，应由董事会决定。

（五）风险度量

1·关键在于量化。

风险承受度的表述需要对风险进行量化描述。风险偏好可以只定性，但风险承受度一定要定量。如果不能量化，仅靠直观或感觉确定风险承受度很可能出错，而且很难在整个企业统一思想，不能准确计算成本与收益的关系，不能同绩效考核联系起来。很多风险管理手段如风险理财必须有风险的量化描述。

2.风险度量方法。

选择合适的风险度量方法是确定风险管理策略的需要。企业应该对所采取的风险度量方法取得共识，但不一定在整个企业使用唯一的风险度量方法，而应对不同的风险采取不同的度量方法。

常用的风险度量指标和方法包括：最大可能损失；概率值（损失发生的概率或可能性）；期望值（统计期望值，效用期望值）；波动性（方差或均方差）；在险值（又称VaR）、直观方法以及其他类似的度量方法。

（1）最大可能损失。最大可能损失指风险事件发生后可能造成的最大损失。用最大可能损失来定义风险承受度是最差情形的思考逻辑。企业一般在无法判断或无须判断发生概率的时候，可将最大可能损失作为风险的衡量方法。

（2）概率值。概率值是指风险事件发生的概率或造成损失的概率。在可能的结果只有好坏、对错、是否、输赢、生死等简单情况下，常常使用概率值。在实践中，统计意义上的频率和主观概率的判断都可以采用，但是要分清不同的场合。有时人们的主观判断会由于心理上的原因造成失误；同时，在许多场合使用频率作为概率值是没有意义的，特别是在缺少数据或者一次性决策的场合。

（3）期望值。期望值通常指的是数学期望，即概率加权平均值。所有事件中，先将每一事件发生的概率乘以该事件的影响的乘积，然后将这些乘积相加得到和。常用的期望值有统计期望值和效用期望值。期望值综合了概率值和最大损失两种方法，如图6—4所示。

8

事件1 0.2

0.8 3 事件2

期望值＝4 0

影响

10 0

图6-4 期望值

（4）波动性。波动性反映数据的离散程度。也就是该变量离其期望值的距离。一般用方差或均方差（标准差）来描述波动性。方差是各个数据与其期望值的离差平方和的平均数；方差的算术平方根称为该变量的标准差，也称均方差。

（5）在险值。在险值又称VaR，是指在正常的市场条件下，在给定的时间段和给定的置信区间内，预期可能发生的最大损失，如图6—5所示。在险值具有通用、直观、灵活的特点，为《巴塞尔协议》所采用。在险值的局限性是适用的风险范围小，对数据要求严格，计算困难，对肥尾效应无能为力。

（6）直观方法。直观方法指不依赖于概率统计结果的度量方法，即人们直观判断的方法，如专家意见法、层次分析法（AHP）等。

当统计数据不足或需要度量的结果包括人们的偏好时，可以使用直观方法。

很多情况下，统计和直观的方法可综合使用。例如，首先使用专家意见法来缩小范围，取得初始数据，然后使用统计度量方法。

3．选择适当的风险度量模型。

对不同种类的风险要使用不同的度量模型。外部风险的度量模型应包括市场指标、景气指数等。内部运营风险的度量模型则应包括各种质量指标、执行效果、安全指数等。要找到一种普遍适用的风险度量模型是很困难的，也没有必要，因为人们有不同的目的和偏好。

可能性

Mean

VaR 1%

%66

图6-5 在险值 4．风险量化的困难。

风险量化的困难主要源自以下几个方面：

（1）方法误差：企业情况很复杂，致使采用的风险度量不能准确反映企业的实际情况；

（2）数据：很多情况下，企业的有关风险数据不足，质量不好；

（3）信息系统：企业的信息传递不够理想，导致需要的信息未能及时到达；

（4）整合管理：数据和管理水平不能与现实的管理连接。

（六）风险管理有效性标准

风险管理有效性标准是企业衡量风险管理是否有效的标准。风险管理有效性标准的作用是帮助企业了解：

（1）企业现在的风险是否在风险承受度范围之内，即风险是否优化；

（2）企业风险状况的变化是否符合要求，即风险的变化是否优化。量化的企业风险管理有效性标准与企业风险承受度有相同的度量基础。确立风险管理有效性标准的原则如下：

（1）风险管理有效性标准要针对企业的重大风险，能够反映企业重大风险管理的现状；

（2）风险管理有效性标准应当对照全面风险管理的总体目标，在所有五个方面保证企业的运营效果；

（3）风险管理有效性标准应当在企业的风险评估中应用，并根据风险的变化随时调整；

（4）风险管理有效性标准应当用于衡量全面风险管理体系的运行效果。

（七）风险管理的资源配置

风险管理的资源包括人才、组织设置、政策、设备、物资、信息、经验、知识、技术、信息系统、资金等。

由于全面风险管理覆盖面广，资源的使用一般是多方面的、综合性的。企业应当统筹兼顾，将资源用于需要优先管理的重大风险。

企业可以使用内部和外部的资源。许多资源可以从外部获得，如信息、知识、技术等。但有些资源不能从外部得到，如经验，只能靠内部积累。

（八）确定风险管理的优先顺序

企业应根据风险与收益相平衡的原则以及各风险在风险坐标图上的位置，进一步确定风险管理的优先顺序，明确风险管理成本的资金预算和控制风险的组织体系、人力资源、应对措施等总体安排。

1．风险管理的优先顺序。

风险管理的优先顺序决定企业优先管理哪些风险，对哪些风险管理进行资源优先配置。

风险管理的优先顺序体现了企业的风险偏好。因此，要找到一种普适性的方法来确定风险管理的优先顺序是很困难的。

一个很重要的原则是风险与收益相平衡的原则，在风险评估结果的基础上，全面考虑风险与收益。

要特别重视对企业有影响的重大风险，要首先解决“颠覆性”风险问题，保证企业持续发展。

2．确定风险管理的优先顺序须考虑的因素。

根据风险与收益平衡原则，确定风险管理的优先顺序可以考虑以下几个因素：

（1）风险事件发生的可能性和影响；

（2）风险管理的难度；

（3）风险的价值或风险管理可能带来的收益；

（4）合规的需要；

（5）对企业技术、设备、人力、资金的需求；

（6）利益相关者的要求。

（九）风险管理策略检查

企业应定期总结和分析已制定的风险管理策略的有效性和合理性，结合实际不断地修订和完善。其中，应重点检查依据风险偏好、风险承受度和风险控制预警线实施的结果是否有效，并提出定性或定量的有效性标准。

风险管理策略要随着企业经营状况的变化、经营战略的变化、外部环境的变化而调整。

风险管理策略定期检查的频率取决于企业面临的风险；回顾企业经营战略时应该同时总结和分析风险管理策略。

制定风险管理策略要注意整个全面风险管理体系的配合，如是否有强有力的组织职能支撑，经济上是否划算，技术上是否可行等。因此，一个好的风险管理策略往往要到风险管理解决方案完善后才能最后确立。

### 二、风险理财措施

风险管理体系中的一个重要组成部分是风险理财措施。

（一）风险理财概述

1．风险理财的一般概念。

风险理财是用金融手段管理风险。例如：

（1）公司为了转移自然灾害可能造成的损失而购买巨灾保险；

（2）公司在对外贸易中产生了大量的外币远期支付或应收账款，为了对冲可能利率变化造成的损失，公司使用外币套期保值，以降低汇率波动的风险；

（3）公司为了应对原材料价格的波动风险，在金融市场上运用期货进行套期保值；

（4）公司为了应对可能的突发事件造成的资本需求，与银行签订应急资本合同。以上这些措施都属于风险理财措施。

2．风险理财的历史发展。

风险理财最初只是准备金的筹集，而后有了保险、期货的买卖等。

20世纪80年代财产保险和责任保险承保能力的不足，迫使许多公司开始考虑传统保险的替代品，如自保或专属保险公司、对财务损失的应急借款协议等。

从20世纪80年代开始，随着金融混业经营的发展，金融和保险之间的联系越来越密切，特别是90年代以来，投资银行等其他金融机构也通过新的融资安排提供急需的保险。衍生产品的出现和金融市场的管制放松呈现出金融一体化加速的趋势。

20世纪90年代对巨灾保险的需求导致了保险的期货和期权的发展。人们开始在投资组合中使用结构化证券，例如利率指数化的债券。大量新型的风险理财产品进入市场。全球经济一体化的发展，全球产业链的再分工，发达国家的产业升级加速，使得大量非金融跨国公司进入金融领域。传统产业与金融业的融合，造成新一轮规模更大的“混业经营”，传统产业链中的许多风险金融化，衍生产品蓬勃发展。

3．风险理财的必要性。

风险理财是全面风险管理的重要组成部分。

对于可控风险，所有的风险控制措施，除了风险规避在特定范围内有效外，其余的均无法保证风险和损失不会发生。因此，即使对于可控风险，如果存在重大损失的可能，只有风险控制而无风险理财，仍然不能提供合理的安全保证。

风险理财还可以针对不可控的风险。

风险理财的发展迅速，形式灵活，覆盖的风险面广，有很多创新，日益成为企业经营中不可回避的重要内容。

4．风险理财的特点。

（1）风险理财的手段既不改变风险事件发生的可能性，也不改变风险事件可能引起的直接损失程度。

（2）风险理财需要判断风险的定价，因此量化的标准较高，即不仅需要风险事件的可能性和损失的分布，更需要量化风险本身的价值。

（3）风险理财的应用范围一般不包括声誉等难以衡量价值的风险，也难以消除战略失误造成的损失。

（4）风险理财手段技术性强，许多风险理财工具本身具有比较复杂的风险特性，使用不当容易造成重大损失。

5，风险理财与公司理财。

风险理财过去被认为是公司财务管理的一部分，现在则被认为在很多情况下超出了公司财务管理的范畴。具体表现在：

（1）风险理财注重风险因素对现金流的影响；

（2）风险理财影响公司资本结构，注意以最低成本获得现金流；

（3）风险理财成为公司战略的有机部分，其风险经营的结果直接影响公司整体价值的提升。

6，风险理财创造价值。

传统的风险理财是损失理财，即为可能发生的损失融资，补偿风险造成的财务损失，如购买保险。传统的风险理财的目的是降低公司承担的风险。

与损失理财相反，公司可能通过使用金融工具来承担额外的风险，改善公司的财务状况，创造价值。例如，一家公司在应收账款的限度之内，加大一般客户的交易份额，并对其收取较高的信用费用。又如，一家矿产公司在市场上通过期货的方式出卖产品，增加收入的稳定性，提高回报率。

因此，风险理财对机会的利用是整个经营战略的有机组成部分。

（二）风险理财的策略与方案

前面提到风险管理策略的七大工具：风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制。风险理财是运用金融手段来实施这些策略的。

1，选择风险理财策略的原则和要求。

（1）与公司整体风险管理策略一致。选择风险理财的策略，要与公司整体风险管理策略通盘考虑。应根据公司风险管理整体策略确定的风险偏好和承受度确定风险理财的目标，并量化风险的特性及其价值。要考虑到诸如对公司的资产负债率等方面的影响，以及对诸如“零容忍度”的具体安排等问题。

（2）与公司所面对风险的性质相匹配。本章第一节阐述了公司面对的外部和内部各种类型的风险，这些风险性质差异很大，适宜使用的风险管理手段不尽相同。要采用与公司所面对风险的性质相匹配的风险理财手段。

（3）选择风险理财工具的要求。风险理财工具有多种，如准备金、保险、应急资本、期货、期权、其他衍生产品等，企业在选择这些风险理财工具时，要考虑如下几点：合规的要求；可操作性；法律法规环境；企业的熟悉程度；风险理财工具的风险特征等。不同的风险理财手段可能适用同一风险。

（4）成本与收益的平衡。公司进行风险管理时要注意风险管理的成本与收益的平衡。风险理财的基础是对风险的定价，相对于其他风险管理手段，风险理财的成本与收益比较容易计算。但是要注意纠正忽视风险价值的倾向。

风险理财的方案可以简单，也可以复杂，如图6—6与图6—7所示。

企业选择风险理财方案的复杂程度要考虑风险的性质、企业的资源能力等因素。

财务承担

风险转移 0

8 风险事件的影响 图6-6

简单的风险理财方案

自保 自留

信用互换 5亿美元

远期合同 4亿美元

在存留风 险与转移

套期保值 3亿美元

风险之间

以风险管理

股票期权 取得质与

手段理财， 自留

量的平衡

包括用风险 2亿美元

资源直接融

资 1亿美元

1000万美元

货币期货 票用

图6—7 复杂的风险理财方案2．对金融衍生产品的选择。

企业选择风险理财的策略与方案，涉及对金融衍生产品的选择。

（1）金融衍生产品的概和类型。衍生产品是其价值决定于一种或多种基础资产或指数的金融合约。常用衍生产品包括：远期合约、互换交易、期货、期权等。

①远期合约（forward contract）。远期合约指合约双方同意在未来日期按照事先约定的价格交换金融资产的合约，该合约会指明买卖的商品或金融工具的种类、价格及交割结算的日期。远期合约是必须履行的协议，不像可选择不行使权利（即放弃交割）的期权。远期合约亦与期货不同，其合约条件是为买卖双方量身定制的，通过场外交易（OTC）达成，而后者则是在交易所买卖的标准化合约。远期合约规定了将来交换的资产、交换的日期、交换的价格和数量，合约条款因合约双方的需要不同而不同。远期合约主要有远期利率协议、远期外汇合约、远期股票合约。

远期合约是现金交易，买方和卖方达成协议在未来的某一特定日期交割一定质量和数量的商品。

远期合约是场外交易，如同即期交易一样，交易双方都存在风险。因此，远期合约通常不在交易所内交易。

在远期市场中经常用到两个术语：如果即期价格低于远期价格，市场状况被描述为正向市场或溢价（contango）。如果即期价格高于远期价格，市场状况被描述为反向市场

风险事件发生的可能性

或差价（backwardation）。

②互换交易（swap transation）。互换交易主要指对相同货币的债务和不同货币的债务通过金融中介进行互换的一种行为。金融互换曾被西方金融界誉为20世纪80年代来最重要的金融创新。目前，许多大型的跨国银行和投资银行机构都提供互换交易服务，其中最大的互换交易市场是伦敦和纽约的国际金融市场。

互换的种类包括：

利率互换：是指双方同意在未来的一定期限内根据同种货币的同样的名义本金交换现金流，其中一方的现金根据浮动利率计算出来，而另一方的现金流根据固定利率计算。货币互换：是指将一种货币的本金和固定利息与另一货币的等价本金和固定利息进行交换。

商品互换：是指一种特殊类型的金融交易，交易双方为了管理商品价格风险，同意交换与商品价格有关的现金流。它包括固定价格及浮动价格的商品价格互换和商品价格与利率的互换。

其他互换：股权互换、信用互换、气候互换（碳互换）和期权互换等。

③期货（futures）。期货是指在约定的将来某个日期按约定的条件（包括价格、交割地点、交割方式）买入或卖出某种一定标准数量、质量的资产。期货合约（futures con—tract）是由期货交易所统一制定的、规定在将来某一特定的时间和地点交割一定数量和质量商品的标准化合约，是买卖双方同意在一段指定时间之后按特定价格接收、交付某种资产的协议。买卖双方同意将来交易时使用的价格称为期货价格，将来必须进行交易的指定日期称为结算日或交割日，将来交易的资产称为“标的”。如果投资者通过买入期货合约（即同意在将来日期买人）在市场上取得一个头寸，称多头头寸或在期货上做多。相反，如果投资者取得的头寸是卖出期货合约（即承担将来卖出的合约责任），称空头头寸或在期货上做空。期货价格通过公开竞价达成。

期货交易通常集中在期货交易所进行，但亦有部分期货合约可通过柜台交易进行买卖。期货按现货标的物的种类，可分为商品期货与金融期货两大类。

期货合约的主要类型有：商品期货是标的为实物商品的期货；外汇期货的标的是外汇，如美元、欧元、英镑、日元等；利率期货是标的资产价格依赖于利率水平的期货，如长期国债、短期国债、商业汇票和欧洲美元期货；股票指数期货的标的是股价指数。

④期权（option）。期权是在期货的基础上产生的一种金融衍生工具，它是在某一特定日期或该日期之前的任何时间以规定的价格购买或者出售某种规定的资产（包括股票、政府债券、货币、股票指数、商品期货等）的权利。期权合约的内容一般包括：

标的：是指能够买入或者卖出的规定资产。

执行价格：是指行权时买入或卖出规定资产的价格。到期日：是指期权有效期截止的时间。

行权方式：是指如果在到期日之前的任何时间以及到期日都能执行，这种期权称为美式期权；如果只能在到期日执行，则称为欧式期权。

期权价格：是指为获得该期权，期权持有人付出的代价。期权包括看涨期权和看跌期权。

看涨期权（call options）是指期权的买方向期权的卖方支付一定数额的权利金后，即拥有在期权合约有效期内，按事先约定的价格向期权卖方买入一定数量的期权合约规定的特定商品的权利，但不负有必须买进的义务。而期权卖方有义务在期权规定的有效期内，应期权买方的要求，以期权合约事先规定的价格卖出期权合约规定的特定商品。

看跌期权（put options）是指期权买方按事先约定的价格向期权卖方卖出一定数量的期权合约规定的特定商品的权利，但不负有必须卖出的义务。而期权卖方有义务在期权规定的有效期内，应期权买方的要求，以期权合约事先规定的价格买入期权合约规定的特定商品。

期权的买方无论买入的是看涨期权还是看跌期权，都只有权利而无义务，他的风险是有限的（最大亏损值为权利金），而他的获利在理论上是无限的；期权的卖方则无论卖出的是看涨期权还是看跌期权，都只有义务而无权利，他的收益是有限的（最大收益值为权利金），而他的风险在理论上是无限的。此外，期权的买方无需付出保证金，卖方贝必须支付保证金以作为履行义务的财务担保。期权从其本质上讲，是在金融领域将权利和义务分开进行定价，使得权利的受让人在规定时间内对于是否进行交易行使其权利，而义务方必须履行。

（2）运用衍生产品进行风险管理的主要思路。

①增加自己愿意承担的风险；

②消除或减少自己不愿承担的风险；

③转换不同的风险。

（3）衍生产品及其交易的特点。

①未来性：金融衍生产品交易是在现时对衍生品未来可能产生的结果进行交易，交易结果要在未来时刻才能确定。这就要求交易双方对利率、汇率、股价等各类衍生品价格的未来变动趋势作出判断，而判断准确与否直接决定了交易者的盈亏。

②灵活性：金融衍生产品的种类繁多，其设计和创造具有较高的灵活性，与传统金融产品相比更能适应各类金融市场参与者的需要。

③杠杆性：金融衍生产品交易可以使交易者用较少成本获取现货市场上用较多资金才能完成的结果，因此具有高杠杆性。

④风险性：金融衍生产品是在国际金融市场动荡不安的环境下，为实现交易保值和风险防范而产生的金融创新，但其内在的杠杆作用和交易的复杂性也决定了金融衍生产品交易的高风险性。如果利用金融衍生产品交易进行投机，则有可能造成巨大损失。

⑤虚拟性：金融衍生产品交易的对象是对衍生品即基础金融工具在未来特定条件下进行处置的权利和义务。金融衍生产品本身没有价值，它只是一种收益获取权的凭证，其交易独立于现实资本运动之外，具有虚拟性。

（4）运用衍生产品进行风险管理需满足的条件。

①合法合规；

②与公司的业务和发展战略保持一致；

③建立完善的内部控制措施，包括授权、计划、报告、监督、决策等流程和规范：

④采用能够准确反映风险状况的风险计量方法，明确头寸、损失、风险限额；

⑤建立完善的信息沟通机制，保证头寸、损失、风险敞口的报告及时可靠；

⑥合格的操作人员。

以上阐述了风险理财的基本概念，下面介绍两类主要的风险理财措施：损失事件管理与套期保值。

（三）损失事件管理

损失事件管理是指对可能给企业造成重大损失的风险事件进行事前、事后管理的方法。损失的内容包括企业的资金、声誉、技术、品牌、人才等。

1．损失融资。

损失融资是为风险事件造成的财物损失融资，是从风险理财的角度进行损失事件的事后管理，是损失事件管理中最具共性也最重要的部分。

企业损失分为预期损失和非预期损失，因此损失事件融资也相应分为预期损失融资和非预期损失融资。

预期损失融资一般作为运营资本的一部分，而非预期损失融资则属于风险资本范畴。

2．风险资本。

风险资本是除经营资本之外，公司补偿风险造成的财务损失而需要的资本，是使一家公司破产的概率低于某一给定水平所需的资金，因此取决于公司的风险偏好。

例如，一家公司每年最低运营资本是5亿元，但是有5％的可能性需要7.5亿元维持运营，有1％的可能性需要10亿元才能维持运营。换句话说，如果风险资本为2.5亿元，那么这家公司的生存概率就是95％，而5亿元的风险资本对应的则是99％的生存概率。如图6-8所示。

预期损失 概率

分布

风险管理策略 决定的风险偏好

99％在险值 风险资本

非预期损失 预期损失由运营 5

非预期损失由

7.5

10（亿元） 资本补偿

风险资本防范

图6—8 风险资本作为风险成本3．应急资本。

应急资本是一个金融合约，规定在某一个时间段内、某个特定事件发生的情况下公司有权从应急资本提供方募集股本或贷款（或资产负债表上的其他实收资本项目），并为此按时间向资本提供方缴纳费用。所谓特定事件可称为触发事件。

应急资本费用、利息和额度在合同签订时约定。

应急资本最简单的形式是公司为满足特定条件下的经营需要而从银行获得的信贷额度，一般通过与银行签订协议加以明确，比如信用证、循环信用工具等。

图6—9显示了某公司应急资本的结构。

从应急资本合同期的开始至结束

年期权费

公司

当触发事件发生时有义务购买公司股票

触发事件发生后且期权被执行

可转换优先股和股息

公司

资本

持有期结束时

偿还资本

公司

赎回股票

围6—9 某公司应惫资本的结构

应急资本具有如下特点：

（1）应急资本的提供方并不承担特定事件发生的风险，而只是在事件发生并造成损失后提供用于弥补损失、持续经营的资金。事后公司要向资本提供者归还这部分资金，并支付相应的利息。

（2）应急资本是一个综合运用保险和资本市场技术设计和定价的产品。与保险不同，应急资本不涉及风险的转移，是企业风险补偿策略的一种方式。

（3）应急资本是一个在一定条件下的融资选择权，公司可以不使用这个权利。

（4）应急资本可以提供经营持续性的保证。

4·保险。

保险是一种金融合约。保险合同规定保险公司为预定的损失支付补偿（也就是为损失进行融资），作为交换，在合同签订时，购买保险合同的一方要向保险公司支付保险费。

保险合同降低了购买保险一方的风险，因为他把损失的风险转移给了保险公司。而保险公司通过损失的分散化来降低自己的风险。例如，保险公司可以通过出售大量涉及多种类型损失的保险合同来降低自己的风险。

保险是风险转移的传统手段，即投保人通过保险把风险可能导致的财务损失负担转移给保险公司。

可保风险是纯粹风险，机会风险不可保。表6—2显示了保险的主要类型和其所适应的企业风险的类型。

表6—2

保险的主要类别

风险类型

M卖

财产

商业财产险企业收人损失险汽车物理损失险

物要挑送

s

由于火灾、爆炸、暴风雨及其他风险因素造成的直接损失由于财产损失事件使经营中断而造成的收人损失

汽车的物理损害和失窃

续表

风险类型

保险类型

简要描述 商业一般责任险

涉及房屋、产品及许多合同化责任风险标的的一般责任保险汽车责任险

汽车事故造成的责任 责任

员工赔偿和雇主责任险

依据法律应支付给受伤或生病雇员的福利；雇主责任险针对的是员工赔偿险中未包括的某些损害赔偿

包括财产、责任、汽车及其他的“一揽子”保单，例如商业“一多种财产

商业综合险

揽子”保单和业主保险海运险

与海关相关的船舶、货物、运营的损失及对他人的责任海险

内陆航运险

通过内陆、水路运输的货物损失及对他人的责任人寿保险

向雇员提供人寿保险给付的团体人寿保险雇员福利

医疗保险

向雇员提供医疗费用给付的团体医疗费用保险伤残保险

向雇员提供短期或长期伤残给付的团体伤残保险保险市场的运行结构如图6—10所示。

投保人

保险咨 询和保 险经纪 人不承

担风险 保险公司

再保险公司 银行／基金／投资人

图6—10 保险市场

运用保险这种工具实施风险转移策略只适合一定的条件。图6—11以一家公司的保险实例说明公司运用保险的条件及其原因。

5．专业自保。

专业自保公司又称“专属保险公司”，是非保险公司的附属机构，为其母公司提供保险，并由母公司筹集保险费，建立损失储备金。几乎所有的大跨国公司都有专业自保公司。

专业自保的特点包括：由被保险人所有和控制，承保其母公司的风险，也可以通过租借方式承保其他公司的保险，不在保险市场上开展业务。图6—12显示了纯专业自保公司的结构。

专业自保公司的优点包括：降低运营成本；改善公司现金流；保障项目更多；公平的费率等级；保障的稳定性；直接进行再保险；提高服务水平；减少规章的限制；国外课税扣除和流通转移。

风险、保费传递方向

自留

5亿美元

ytdnng5亿类元以上a，（1）保登市提方巨大的损失提供保脸的能力是有限的，（）由于可以体肌险损失从短税收人中扣除，也被少了B公司对保险的需求i《）這种晨模的損失可朝教引起市频供得变化、使精神员上就下从而在一定餐度上错罪價笑

4亿美元

3亿美元

自留

2亿美元

1亿美元

1000万美元到亿美元，（1）B公司在过去10亿美元中为成类期夫支村了超建卫对化美元的保”想只有现美元能避付，（）青原到B公司的企业城，利忆的损失，不开能房量破标且公司的经青和投责对么？精家小（3）与公别的控制制度相比，保格公司在据快受全利损非制最事方面没有任例能熟，（4）這神 的损失餐易引露与殊么员的到家考

sAN

秘———

१

1000万类元以下，精移出去

激辑题

图6—11

B石油公司保险实务举例

母公司

保费

出面业务公司

保费

再保险禾陵入

损失基金缴付赔偿基金

保费支付赔偿金

理赔

再保险人

管理费

专属保险公司经理

图6—12 纯专业自保公司的结构

专业自保公司的缺点包括：提高内部管理成本；增加资本投入；损失储备金不足；减少其他保险的可得性。

（四）套期保值

1，套期保值与投机。

套期保值是指为冲抵风险而买卖相应的衍生产品的行为；与套期保值相反的便是投机行为。

套期保值的目的是降低风险；投机的目的是承担额外的风险以盈利。套期保值的结果是降低了风险；投机的结果是增加了风险。

2，期货套期保值。

（1）期货价格与现货价格。

绝大多数期货合约不会在到期日用标的物兑现。期货价格表现的是市场对标的物白远期预期价格。

“基差”的概念用来表示标的物的现货价格与所用合约的期货价格之差。基差在期货合约到期日为零，在此之前可正可负。一般而言，离到期日越近，基差就越小。如图6—13所示。

现货价

期货价

现价

到期日价

图6—13基差的变化

（2）期货套期保值。

期货的套期保值亦称为期货对冲，是指为配合现货市场上的交易，而在期货市场上做与现货市场商品相同或相近但交易部位相反的买卖行为，以便将现货市场价格波动的风险在期货市场上抵销。

期货的套期保值交易之所以有利于回避价格风险，其基本原理就在于某一特定商品的期货价格和现货价格受相同的经济因素影响和制约。

利用期货套期保值有两种方式：

①空头套期保值：如果某公司要在未来某时出售某种资产，可以通过持有该资产期货合约的空头来对冲风险。如果到期日资产价格下降，现货出售资产亏了，但期货的空头获利。如果到期日资产价格上升，现货出售获利（相对合约签订日期），但期货的空头亏损。

②多头套期保值：如果要在未来某时买入某种资产，则可采用持有该资产期货合约的多头来对冲风险。

利用期货套期保值一般涉及两个时间的四个交易。表6—3至表6—10分别显示了商品期货、外汇期货、利率期货、股指期货四种期货空头套期保值和多头套期保值的例子，从中可以看到期货套期保值是怎样降低风险的。

表6—

商品期货空头套期保值实例

日期

城

Л

签订合同承诺在12月提供200吨铜给客户，因此购买现货铜200吨，每吨价格7000美元

在期货交易所卖出12月到期的期制200吨；每吨期铜价格7 150美元

12月

现货市场每吨铜的价格是6800美元。按现货价格提交客户200吨铜

当月期铜价格接近现货价格；为每吨6800美元。按此价格买进期铜200吨

结果

每吨盈利350美元

每吨亏损200美元

表6—4

商品期货多头套期保值实例

日期7月

期货市城

签订合同承诺在12月购买1000吨原油，此时， |在期货交易所买进12月到期的原油期货1000吨；现货每吨价格380美元

每吨价格393美元

现戴市

续表

日期

现货市场

期货市场 12月

现货市场每吨原油价格是400美元。按现货价格

当月原油期货价格接近现货价格；为每吨399美购买1000吨原油

元；按此价格卖出原油期货1000吨结果

每吨亏损20美元

每吨盈利6美元 表6-5

外汇期货空头套期保值实例日期

现货市场

期货市场

卖出：2份12月瑞士法郎期货，每份合同125000买人：300 000瑞士法郎

瑞士法郎共250 000瑞士法郎6月1日

汇率：4015美元／10 000瑞士法郎

汇率：4055美元／10 000瑞士法郎价值：120 450美元

价值：101 375美元

买入：2份12月瑞士法郎期货，每份合同125 000卖出：300 000瑞士法郎

瑞士法郎 12月1日

汇率：4060美元／10 000瑞士法郎

汇率：4060美元／10 000 瑞士法郎价值：121 800美元

价值：101 500美元结果

获利；1350美元

损失：125美元 表6-6

外汇期货多头套期保值实例日期

现货市场

期货市场

买人：4份9月瑞士法郎期货，每份合同卖出：500 000瑞士法郎

125 000瑞士法郎3月1日

汇率：6460美元／10000瑞士法郎

汇率：6450美元／10 000瑞士法郎价值：323 000美元

价值：322 500美元

卖出：4份瑞士法郎合同期货，每份合同125 000买入：500 000瑞士法郎

瑞士法郎 9月1日

汇率：6490美元／10000瑞上法郎

汇率：6 489美元／10 000瑞士法郎价值：324 500美元

价值：324 450美元结果

损失：1500美元

获利：1950美元 表6-7

利率期货空头套期保值实例日期

现货市场

期货市场 6月10日

计划9月10日借入3个月期1000 000美元贷款；

卖出1000000美元9月期的3个月国库券期货；6月10日利率为9.75％

价格为90.25美元（100—9.75）

买人1000000美元9月期的3个月国库券期货；9月10日

借人3个月期1000000美元贷款；利率为12％

价格为88.00美元（100—12）结果

1 000 000x(9.75%-12%)x90/360=-5 625

（90.25—88）x10 000x90／360＝5625（美元）（美元）

表6—8

利率期货多头套期保值实例

1月15日

贴现率为10% （国库券市场价格为90美元）；准备把30 000 000美元投资于3个月期美国国库券以89.5美元的价格买进30 000 000美元3月份到期的国库券期货合约

2月15日

收到30 000 000美元，以92.5美元的价格买进31以91.8美元的价格卖出3000 000美元3月份到个月期的美国国库券

期的国库券期货合约

结果

30 000 000 x (7. 5% -10%) x 90/360 =-187 500 （美元）

(91.8- 89. 5) x 300 000 x 90/360 = 172 500 (美 元)

表6—9

空头（卖出）股指期货套期保值实例

6月2日

票市值为5亿元，沪深300现指为1400点

以1 420点卖出开仓3 169手9月到期的沪深300指数期货，合约总值为3 169 x1 420 x1 00—4.5（亿元）

6月22 E

沪深300现指跌至1330点，该基金持有的股票价值减少：

5x4.5%=2250万元(4.5% =0.9x70/14 00) 价值失2 250万元

继续持有5亿股股票

以1 349点买入平仓3 169手9月到期的沪深300指数期货，合约价值为：

3 169 x1 349 x 100=4. 275 （亿元）

损益状态

盈利2250万元

没有持仓

表6—10

多头（买入）股指期货套期保值实例

3月22日

沪深300现货指数1050点。预计5月30日300万元到账，计划购买A、B、C3只股票，价格为：10元、20元和25元

以1 420点卖出开仓3 169手9月到期的沪深300指数期货，合约总值为3 169 x 1 420 x100=4.5（亿元）

沪深300现货指数上涨至1380点, A, B,C3只 5日30日1股票价格上涨为： 14.2元、27.68元和31.4元，

仍按计划数量购买，所需资金为406万元

以1406点卖出平仓31手6月到期的沪深300指数期货，合约价值为：

31 x1 406 x 100=436

।

资金缺口为106万元

持有A、B，C股票各10万股、5万股和4万股

损益状态

盈利106万元

没有持仓

（3）期货投机的风险。

期货投机是指基于对市场价格走势的预期，为了盈利在期货市场上进行的买卖行为。由于远期市场价格的波动性，与套期保值相反，期货的投机会增加风险

例如，假设原油市场现价每桶75美元，而公司判断原油市场在半年后会大跌至每桶50美元。因此公司卖出100万桶半年后交割的原油期货，卖出价格为每桶80美元。如果市场变化如公司预期，则公司将盈利3000万美元。但半年后，原油价格涨为每桶100美元，公司因此亏损2000万美元。假设半年后，原油价格涨为每桶200美元，则公司亏损将为1.2亿美元。

3，期权套期保值。

（1）利用期权套期保值。

期权作为对冲的工具可以起到类似保险的作用。例如，公司现持有某股票，价格为100美元，为了防止该股票价格下降造成损失，购进在一定期间内行权价格为100美元的卖方期权，假设成本为7.5美元。此时该股票期权组合的收益曲线如图6—14所示。从该曲线的形状可以看出期权对冲风险的作用。

收益曲线

100

107.5

图6—14期权套期保值

（2）期权投机的风险。

期权也可以作为投机的工具，但风险更大。例如，公司判断半年内原油价格不会超过每桶80美元，因此卖出半年期行权价格为每桶80美元的原油期货的买方期权，价格为7美元。该期权的收益曲线如图6—15所示。

收益曲线

s0

图6—15 期权投机的风险

如果半年内原油价格不超过80美元，交易对手不会行权，公司将盈利每桶7美元。

如果原油价格高于80美元，但不超过87美元，对手行权，但公司仍将盈利，盈利小于7美元。

如果原油价格高于87美元，交易对手行权，公司将亏损。且亏损额随原油价格上升而上升，上不封顶。

综上所述，运用风险理财措施要明确以下几点：

（1）风险理财是全面风险管理的重要组成部分，在对许多风险的管理上，有着不可替代的地位和作用；

（2）风险理财形式多样，应用灵活，时效性强，具有许多其他手段不可比拟的优点；

（3）风险理财技术性强，需要专门的人才、知识、组织结构、程序和法律环境；

（4）风险理财手段的不当使用，包括策略错误和内控失灵，可能带来巨大的损失。因此风险理财本身的风险管理尤为重要。

### 三、风险管理的组织职能体系

企业风险管理组织职能体系，主要包括规范的公司法人治理结构、风险管理委员会、风险管理职能部门、审计委员会、企业其他职能部门及各业务单位。

（一）规范的公司法人治理结构

本书第五章详细阐述公司治理结构的概念。企业应建立健全规范的公司法人治理结构，股东（大）会、董事会、监事会、经理层依法履行职责，形成高效运转、有效制衡的监督约束机制。同时，还应建立外部董事、独立董事制度，以保证董事会能够在重大决策、重大风险管理等方面作出独立于经理层的判断和选择。

董事会就全面风险管理工作的有效性对股东（大）会负责。董事会在全面风险管理方面主要履行以下职责：

（1）审议并向股东（大）会提交企业全面风险管理年度工作报告；

（2）确定企业险管理总体目标、风险偏好、风险承受度，批准风险管理策略和重大风险管理解决方案；

（3）了解和掌握企业面临的各项重大风险及其风险管理现状，作出有效控制风险的决策；

（4）批准重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；

（5）批准重大决策的风险评估报告；

（6）批准内部审计部门提交的风险管理监督评价审计报告；

（7）批准风险管理组织机构设置及其职责方案；

（8）批准风险管理措施，纠正和处理任何组织或个人超越风险管理制度作出的风险性决定的行为；

（9）督导企业风险管理文化的培育；

（10）批准或决定全面风险管理的其他重大事项。

（二）风险管理委员会

具备条件的企业，董事会可下设风险管理委员会。该委员会的召集人应由不兼任总经理的董事长担任；董事长兼任总经理的，召集人应由外部董事或独立董事担任。该委员会成员中需有熟悉企业重要管理及业务流程的董事，以及具备风险管理监管知识或经验、具有一定法律知识的董事。

风险管理委员会对董事会负责，主要履行以下职责：

（1）提交全面风险管理年度报告；

（2）审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；

（3）审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制，以及重大决策的风险评估报告；

（4）审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告；

（5）审议风险管理组织机构设置及其职责方案；

（6）办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。

企业总经理对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。总经理或总经理委托的高级管理人员负责主持全面风险管理的日常工作，负责组织拟订企业风险管理组织机构设置及其职责方案。

（三）风险管理职能部门

企业应设立专职部门或确定相关职能部门履行全面风险管理的职责。该部门对总经理或其委托的高级管理人员负责，主要履行以下职责：

（1）研究提出全面风险管理工作报告；

（2）研究提出跨职能部门的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；

（3）研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告；

（4）研究提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险管理解决方案，并负责该方案的组织实施和对该风险的日常监控；

（5）负责对全面风险管理有效性的评估，研究提出全面风险管理的改进方案；

（6）负责组织建立风险管理信息系统；

（7）负责组织协调全面风险管理日常工作；

（8）负责指导、监督有关职能部门、各业务单位以及全资、控股子企业开展全面风险管理工作；

（9）办理风险管理的其他有关工作。

（四）审计委员会

企业应在董事会下设立审计委员会，企业内部审计部门对审计委员会负责。内部审计部门在风险管理方面，主要负责研究提出全面风险管理监督评价体系，制定监督评价相关制度，开展监督与评价，出具监督评价审计报告。

1．审计委员会履行职责的方式。

董事会应决定委派给审计委员会的责任。审计委员会的任务因企业的规模、复杂性及风险状况而有所不同。

审计委员会应每年至少举行三次会议，并于审计周期的主要日期举行。审计委员会应每年至少与外聘及内部审计师会面一次，讨论与审计相关的事宜，但无须管理层出席。审计委员会成员之间的不同意见如无法内部调解，应提请董事会解决。

此外，审计委员会应每年对其权限及其有效性进行复核，并就必要的人员变更向董事会报告。为了很好地完成这项工作，行政管理层必须向审计委员会提供恰当的信息。

管理层对审计委员会有告知义务，并应主动提供信息，而不应等待审计委员会索取。

2，审计委员会与合规。

审计委员会的主要活动之一是核查对外报告合规的情况。审计委员会一般有责任确保企业履行对外报告合规的义务。审计委员会应结合企业财务报表的编制情况，对重大的财务报告事项和判断进行复核。管理层的责任是编制财务报表，审计师的责任是编制审计计划和执行审计。

审计委员会应倾听审计师关于这些问题的看法。如果对拟采用的财务报告的任何方面不满意，审计委员会应告知董事会。审计委员会还应对财务报表后所附的与财务有关的信息（比如，运营和财务复核信息及公司治理部分关于审计和风险管理的陈述）进行复核。

3，审计委员会与内部审计。

确保充分且有效的内部控制是审计委员会的义务，其中包括负责监督内部审计部门的工作。审计委员会应监察和评估内部审计职能在企业整体风险管理系统中的角色和有效性。它批准对内部审计主管的任命和解聘，并确保内部审计部门能直接与董事长或董事会主席接触。审计委员会复核及评估年度内部审计工作计划，听取内部审计部门的定期工作报告，复核和监察管理层对内部审计的调查结果的反映。审计委员会还应确保内部审计部门提出的合理建议得到执行。审计委员会有助于保持内部审计部门对压力或干涉的独立性。审计委员会及内部审计师需要确保内部审计部门的有效运作，并在四个主要方面对内部审计进行复核，即组织中的地位、职能范围、技术才能和专业应尽义务。

（五）企业其他职能部门及各业务单位

企业其他职能部门及各业务单位在全面风险管理工作中，应接受风险管理职能部门和内部审计部门的组织、协调、指导和监督，主要履行以下职责：

（1）执行风险管理基本流程；

（2）研究提出本职能部门或业务单位重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制；

（3）研究提出本职能部门或业务单位的重大决策风险评估报告；

（4）做好本职能部门或业务单位建立风险管理信息系统的工作；

（5）做好培育风险管理文化的有关工作；

（6）建立健全本职能部门或业务单位的风险管理内部控制子系统；

（7）办理风险管理其他有关工作。

（六）下属公司

企业应通过法定程序，指导和监督其全资、控股子企业建立与企业相适应或符合全资、控股子企业自身特点、能有效发挥作用的风险管理组织体系。

### 四、风险管理信息系统

企业的管理信息系统在风险管理中发挥着至关重要的作用。

企业应将信息技术应用于风险管理的各项工作，建立涵盖风险管理基本流程和内部控制系统各环节的风险管理信息系统，包括信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告、披露等。

企业应采取措施确保向风险管理信息系统输人的业务数据和风险量化值的一致性、准确性、及时性、可用性和完整性。对输入信息系统的数据，未经批准，不得更改。

风险管理信息系统应能够进行对各种风险的计量和定量分析、定量测试；能够实时反映风险矩阵和排序频谱、重大风险和重要业务流程的监控状态；能够对超过风险预警上限的重大风险实施信息报警；能够满足风险管理内部信息报告制度和企业对外信息披露管理制度的要求。

风险管理信息系统应实现信息在各职能部门、业务单位之间的集成与共享，既能满足单项业务风险管理的要求，也能满足企业整体和跨职能部门、业务单位的风险管理结合要求。

企业应确保风险管理信息系统的稳定运行和安全，并根据实际需要不断进行改进、完善或更新。

已建立或基本建立管理信息系统的企业，应补充、调整、更新已有的管理流程和管理程序，建立完善的风险管理信息系统；尚未建立管理信息系统的企业，应将风险管理与企业各项管理业务流程、管理软件统一规划、统一设计、统一实施、同步运行。

### 五、内部控制系统

内部控制系统指围绕风险管理策略目标，针对企业战略、规划、产品研发、投融资、市场运营、财务、内部审计、法律事务、人力资源、采购、加工制造、销售、物流、质量、安全生产、环境保护等各项重要业务及其管理，通过执行风险管理基本流程，制定并执行的规章制度、程序和措施。

（一） COSO委员会关于内部控制的定义与框架

COsO委员会对内部控制的定义是“公司的董事会、管理层及其他人士为实现以下目标提供合理保证而实施的程序：运营的效益和效率，财务报告的可靠性和遵守适用的法律法规"

COs0委员会的上述定义对内部控制的基本概念提供了一些深入的见解，并特别指出：

（1）内部控制是一个实现目标的程序及方法，而其本身并非目标；

（2）内部控制只提供合理保证，而非绝对保证；

（3）内部控制要由企业中各级人员实施与配合。

1992年9月， coso委员会提出了《内部控制——整合框架》， 1994年、2003年和2013年又进行了增补和修订，简称《内部控制框架》，即coso 《内部控制框架》。

《内部控制—整合框架》提出了内部控制的三项目标和五大要素，如图6—16所示。

内部控制的三项目标包括：取得经营的效率和有效性；确保财务报告的可靠性；這循适用的法律法规。

内部控制的目标

运营

财务报费 号

账 控制开级

籑

内部控制贯

穿所有的业 预险租号

务部门 内部控制

的五要素

控制活动 信息与沟通

监控

图6—16 COSO内部控制整体框架

内部控制的五大要素包括：控制环境（包括员工的正直、道德价值观和能力，管理当局的理念和经营风格，管理当局确立权威性和责任、组织和开发员工的方法等）、风险评估（为了实现组织目标而对相关风险进行的辨别与分析）、控制活动（为了确保实现管理当局的目标而采取的政策和程序，包括审批、授权、验证、确认、经营业绩的复核、资产的安全性等）、信息与沟通（为了保证员工履行职责而必须识别、获取的信息及其沟通）、监控（对内部控制实施质量的评价，主要包括经营过程中的持续监控，即日常管理和监督、员工履行职责的行动等）。

这些要素从管理层运营的业务中衍生出来，并整合在管理过程当中。

（二）我国内部控制规范体系

2008年6月28日，财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定并印发《企业内部控制基本规范》（以下简称《基本规范》）；2010年4月26日，财政部、证监会、审计署、银监会及保监会联合发布了《企业内部控制配套指引》（以下简称《配套指引》），其中包括18项《企业内部控制应用指引》（以下简称《应用指引》）、《企业内部控制评价指引》（以下简称《评价指引》）和《企业内部控制审计指引》（以下简称《审计指引》）。《企业内部控制基本规范》《企业内部控制应用指引》《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》三个类别构成一个相辅相成的整体，标志着适应我国企业实际情况、融合国际先进经验的中国企业内部控制规范体系基本建成。

1．《企业内部控制基本规范》。

《企业内部控制基本规范》（以下简称《基本规范》）规定内部控制的目标、要素、原则和总体要求，是内部控制的总体框架，在内部控制标准体系中起统领作用。

《基本规范》要求企业建立内部控制体系时应符合以下目标：合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整；提高经营效率和效果；促进企业实现发展战略。

《基本规范》借鉴了COSO委员会内部控制整合报告所代表的国际内部控制框架，并结合中国国情，要求企业所建立与实施的内部控制，应当包括五个要素：（1）内部环境；（2）风险评估； （3）控制活动； （4）信息与沟通； （5）内部监督。

2. 《企业内部控制应用指引》。

《企业内部控制应用指引》 （以下简称《应用指引》）是对企业按照内部控制原则和内部控制“五要素”建立健全本企业内部控制所提供的指引，在配套指引乃至整个内部控制规范体系中占据主体地位。

《应用指引》针对组织结构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、研究与开发、工程项目、担保业务、业务外包、财务报告、全面预算、合同管理、内部信息传递、信息系统共18项企业主要业务的内控领域或内控手段，提出了建议性的应用指引，为企业以及外部审核人，建立与评价内控体系提供了参照性标准。

3， 《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》。

《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》 （以下简称《评价指引》和《审计指引》）是对企业按照内部控制原则和内部控制“五要素”建立健全本企业“事后控制”的指引，是对企业贯彻《基本规范》和《应用指引》效果的评价与检验。

《评价指引》为企业对内部控制的有效性进行全面评价，形成评价结论、出具评价报告提供指引。该评价指引明确内部控制评价应围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素；企业应当确定评价的具体内容及对内部控制设计与运行情况进行全面评价。同时，指引对内部控制评价的内容、程序、缺陷的认定、评价报告、工作底稿要求、评估基准日等作出了规定

《审计指引》为会计师事务所对特定基准日与财务报告相关内部控制设计与执行有效性进行审计提供指引。它明确注册会计师应对财务报告内部控制的有效性发表审计意见，并对内部控制审计过程中注意到的非财务报告内部控制的重大缺陷予以披露。同时，就审计计划工作、审计实施、如何评价控制缺陷、审计期后事项、审计报告内容和方法以及审计工作底稿作出了规定。

（三）内部控制的要素

1，控制环境。

（1） coso 《内部控制框架》关于控制环境要素的要求与原则。

coso 《内部控制框架》关于控制环境要素的要求为：控制环境决定了企业的基调，直接影响企业员工的控制意识。控制环境提供了内部控制的基本规则和构架，是其他四要素的基础。控制环境包括员工的诚信度、职业道德和才能；管理哲学和经营风格；权责分配方法、人事政策；董事会的经营重点和目标等。

根据2013年修订发布的COsO 《内部控制框架》，控制环境要素应当坚持以下原则：

①企业对诚信和道德价值观作出承诺。

②董事会独立于管理层，对内部控制的制定及其绩效施以监控。

③管理层在董事会的监控下，建立目标实现过程中所涉及的组织架构、报告路径以及适当的权利和责任。

④企业致力于吸引、发展和留任优秀人才，以配合企业目标达成。

③企业根据其目标，使员工各自担负起内部控制的相关责任。

（2）我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求。

①企业应当根据国家有关法律法规和企业章程，建立规范的公司治理结构和议事，则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。

②董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。企业应当成立专门机构或者指定适当的机构具体负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。

③企业应当在董事会下设立审计委员会。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。审计委员会负责人应当具备相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。

④企业应当结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权利与责任落实到各责任单位。企业应当通过编制内部管理手册，使全体员工掌握内部机构设置、岗位职责、业务流程等情况，明确权责分配，正确行使职权。

⑤企业应当加强内部审计工作，保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。内部审计机构应当结合内部审计监督，对内部控制的有效性进行监督检查。内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷，应当按照企业内部审计工作程序进行报告；对监督检查中发现的内部控制重大缺陷，有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

⑥企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。人力资源政策应当包括下列内容：员工的聘用、培训、辞退与辞职；员工的薪酬、考核、晋升与奖惩；关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度；掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定；有关人力资源管理的其他政策。

⑦企业应当将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。

⑧企业应当加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识。董事、监事、经理及其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导作用。企业员工应当遵守员工行为守则，认真履行岗位职责。

⑨企业应当加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

2.风险评估。

（1） coso 《内部控制框架》关于风险评估要素的要求与原则。

coso 《内部控制框架》关于风险评估要素的要求为：每个企业都面临诸多来自内部和外部的有待评估的风险。风险评估的前提是使经营目标在不同层次上相互衔接，保持一致。风险评估指识别、分析相关风险以实现既定目标，从而形成风险管理的基础。由于经济、产业、法规和经营环境的不断变化，需要确立一套机制来识别和应对由这些变化带来的风险。

根据2013年修订发布的COSO 《内部控制框架》，风险评估要素应当坚持以下原则：

①企业制定足够清晰的目标，以便识别和评估有关目标所涉及的风险。

②企业从整个企业的角度来识别实现目标所涉及的风险，分析风险，并据此决定应如何管理这些风险。

③企业在评估影响目标实现的风险时，考虑潜在的舞弊行为。

④企业识别并评估可能会对内部控制系统产生重大影响的变更。

（2）我国《企业内部控制基本规范》关于风险评估要素的要求。

①企业应当根据设定的控制目标，全面系统持续地收集相关信息，结合实际情况，及时进行风险评估。

②企业开展风险评估，应当准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险，确定相应的风险承受度。风险承受度是企业能够承担的风险限度，包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。

③企业识别内部风险，应当关注下列因素：董事、监事、经理及其他高级管理人员的职业操守、员工专业胜任能力等人力资源因素；组织机构、经营方式、资产管理、业务流程等管理因素；研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素；财务状况、经营成果、现金流量等财务因素；营运安全、员工健康、环境保护等安全环保因素；其他有关内部风险因素。

④企业识别外部风险，应当关注下列因素：经济形势、产业政策、融资环境、市场竞争、资源供给等经济因素；法律法规、监管要求等法律因素；安全稳定、文化传统、社会信用、教育水平、消费者行为等社会因素；技术进步、工艺改进等科学技术因素；自然灾害、环境状况等自然环境因素；其他有关外部风险因素。

⑤企业应当采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。企业进行风险分析，应当充分吸收专业人员，组成风险分析团队，按照严格规范的程序开展工作，确保风险分析结果的准确性。

⑥企业应当根据风险分析的结果，结合风险承受度，权衡风险与收益，确定风险应对策略。企业应当合理分析、准确掌握董事、经理及其他高级管理人员、关键岗位员工的风险偏好，采取适当的控制措施，避免因个人风险偏好给企业经营带来重大损失。

⑦企业应当综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。

⑧企业应当结合不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略。

3．控制活动。

（1）COSO《内部控制框架》关于控制活动要素的要求与原则。

COSO《内部控制框架》关于控制活动要素的要求为：控制活动指那些有助于管理层决策顺利实施的政策和程序。控制行为有助于确保实施必要的措施以管理风险，实现经营目标。控制行为体现在整个企业的不同层次和不同部门中。它们包括诸如批准、授权、查证、核对、复核经营业绩、资产保护和职责分工等活动。

根据2013年修订发布的COSO《内部控制框架》，控制活动要素应当坚持以下原则：

①企业选择并制定有助于将目标实现风险降低至可接受水平的控制活动。

②企业为用以支持目标实现的技术选择并制定一般控制政策。

③企业通过政策和程序来部署控制活动：政策用来确定所期望的目标；程序则将政策付诸行动。

（2）我国《企业内部控制基本规范》关于控制活动要素的要求。

①企业应当结合风险评估结果，通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法，运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。控制措施一般包括：不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。

②不相容职务分离控制要求企业全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

③授权审批控制要求企业根据常规授权和特别授权的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。企业应当编制常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权。常规授权是指企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权。特别授权是指企业在特殊情况、特定条件下进行的授权。企业各级管理人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。企业对于重大的业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。

④会计系统控制要求企业严格执行国家统一的会计准则制度，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序，保证会计资料真实完整。企业应当依法设置会计机构，配备会计从业人员。从事会计工作的人员，必须取得会计从业资格证书。会计机构负责人应当具备会计师以上专业技术职务资格。大中型企业应当设置总会计师。设置总会计师的企业，不得设置与其职权重叠的副职。

⑤财产保护控制要求企业建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。

⑥预算控制要求企业实施全面预算管理制度，明确各责任单位在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。

⑦运营分析控制要求企业建立运营情况分析制度，经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。

⑧绩效考评控制要求企业建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系，对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。

⑨企业应当根据内部控制目标，结合风险应对策略，综合运用控制措施，对各种业务和事项实施有效控制。

⑩企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。

4．信息与沟通。

（1）COSO《内部控制框架》关于信息与沟通要素的要求与原则。

COSO《内部控制框架》关于信息与沟通要素的要求为：公允的信息必须被确认、捕获并以一定形式及时传递，以便员工履行职责。信息系统产出涵盖经营、财务和遵循性信息的报告，以助于经营和控制企业。信息系统不仅处理内部产生的信息，还包括与企业经营决策和对外报告相关的外部事件、行为和条件等。有效的沟通从广义上说是信息的自上而下、横向以及自下而上的传递。所有员工必须从管理层得到清楚的信息，认真履行控制职责。员工必须理解自身在整个内控系统中的位置，理解个人行为与其他员工工作的相关性。员工必须有向上传递重要信息的途径。同时，与外部诸如客户、供应商、管理当局和股东的之间也需要有效的沟通。

根据2013年修订发布的COSO《内部控制框架》，信息与沟通要素应当坚持以下原则：

①企业获取或生成和使用相关的高质量信息，以支持内部控制其他要素发挥效用。

②企业于内部沟通的内部控制信息，包括内部控制目标和职责范围，必须能够支持内部控制的其他要素发挥效用。

③企业就影响内部控制其他要素发挥效用的事项与外部方进行沟通。

（2）我国《企业内部控制基本规范》关于信息与沟通要素的要求。

①企业应当建立信息与沟通制度，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通，促进内部控制有效运行。

②企业应当对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、核对、整合，提高信息的有用性。企业可以通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道，获取内部信息。企业可以通过行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监管部门等渠道，获取外部信息。

③企业应当将内部控制相关信息在企业内部各管理级次、责任单位、业务环节之间，以及企业与外部投资者、债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等有关方面之间进行沟通和反馈。信息沟通过程中发现的问题，应当及时报告并加以解决。重要信息应当及时传递给董事会、监事会和经理层。

④企业应当利用信息技术促进信息的集成与共享，充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。企业应当加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输人与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行。

⑤企业应当建立反舞弊机制，坚持惩防并举、重在预防的原则，明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限，规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。企业至少应当将下列情形作为反舞弊工作的重点：未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产，牟取不当利益；在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等；董事、监事、经理及其他高级管理人员滥用职权；相关机构或人员串通舞弊。

⑥企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求，确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。举报投诉制度和举报人保护制度应当及时传达至全体员工。

5．监控。

（1）COSO《内部控制框架》关于监控要素的要求与原则。

COSO《内部控制框架》关于监控要素的要求为：内部控制系统需要被监控，即对该系统有效性进行评估的全过程。可以通过持续性的监控行为、独立评估或两者的结合来实现对内控系统的监控。持续性的监控行为发生在企业的日常经营过程中，包括企业的日常管理和监督行为、员工履行各自职责的行为。独立评估活动的广度和频度有赖于风险预估和日常监控程序的有效性。内部控制的缺陷应该自下而上进行汇报，性质严重的应上报最高管理层和董事会。

根据2013年修订发布的COSO《内部控制框架》，监控要素应当坚持以下原则：

①企业选择并制定有助于将目标实现风险降低至可接受水平的控制活动。

②企业为用以支持目标实现的技术选择制定一般控制政策。

③企业通过政策和程序来部署控制活动：政策用来确定所期望的目标；程序则将政策付诸行动。

（2）我国《企业内部控制基本规范》关于内部监督要素的要求。

①企业应当根据本规范及其配套办法，制定内部控制监督制度，明确内部审计机构（或经授权的其他监督机构）和其他内部机构在内部监督中的职责权限，规范内部监督的程序、方法和要求。内部监督分为日常监督和专项监督。日常监督是指企业对建立与实施内部控制的情况进行常规、续的监督检查；专项监督是指在企业发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督检查。专项监督的范围和频率应当根据风险评估结果以及日常监督的有效性等予以确定。

②企业应当制定内部控制缺陷认定标准，对监督过程中发现的内部控制缺陷，应当分析缺陷的性质和产生的原因，提出整改方案，采取适当的形式及时向董事会、监事会或者经理层报告。内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。企业应当跟踪内部控制缺陷整改情况，并就内部监督中发现的重大缺陷，追究相关责任单位或者责任人的责任。

③企业应当结合内部监督情况，定期对内部控制的有效性进行自我评价，出具内部控制自我评价报告。内部控制自我评价的方式、范围、程序和频率，由企业根据经营业务调整、经营环境变化、业务发展状况、实际风险水平等自行确定。国家有关法律法规另有规定的，从其规定。

④企业应当以书面或者其他适当的形式，妥善保存内部控制建立与实施过程中的相关记录或者资料，确保内部控制建立与实施过程的可验证性。

## 第四节 风险管理技术与方法

风险管理的技术与方法很多，既有定性分析，也有定量分析，这取决于不同风险识别技术和方法的特点。风险定性分析，往往带有较强的主观性，需要凭借分析者的经验和直觉，或者是以行业标准和惯例为风险各要素的大小或高低程度定性分级，虽然看起来比较容易，但实际上要求分析者具备较高的经验和能力，否则会因操作者经验和直觉的偏差而使分析结果失准。定量分析是对构成风险的各个要素和潜在损失的水平赋予数值或货币金额，当度量风险的所有要素都被赋值，风险分析和评估过程及结果就得以量化。定量分析比较客观，但对数据的要求较高，同时还需借助数学工具和计算机程序，其操作难度较大。

风险管理的技术与方法也可在企业战略分析中使用。本节主要介绍头脑风暴法、很尔菲法（ Delphi method）、失效模式影响和危害度分析法（FMECA）、流程图分析法（flow charts analysis）、马尔科夫分析法（Markov analysis）、风险评估系图法、情景分析法、敏感性分析法、事件树分析法（ETA）、决策树法、统计推论法。

### 一、头脑风暴法

头脑风暴法又称智力激励法、BS法、自由思考法，是指刺激并鼓励一群知识渊博、知悉风险情况的人员畅所欲言，开展集体讨论的方法。头脑风暴法又可分为直接头脑风暴法（通常简称为“头脑风暴法”）和质疑头脑风暴法（也称“反头脑风暴法”）。前者是在专家群体决策方面，尽可能激发他们的创造性，使其产生尽可能多的设想的方法；后者则是对前者提出的设想、方案逐一质疑，分析其现实可行性的方法。将头脑风暴法应用于风险识别，就是由指定的主持人提出与风险有关的问题，然后要求小组成员依次在第一时间给出对问题的看法。之后由风险管理小组对专家集体讨论后识别的所有风险进行复核，并且认定核心风险，

（一）适用范围

适用于在风险识别阶段充分发挥专家意见，对风险进行定性分析。

(二)实施步骤

1，会前准备：确定参与人、主持人和要讨论识别的风险主题。

2，风险主题展开探讨：由主持人公布会议主题并介绍与风险主题相关的情况；突破思维惯性，大胆进行联想；主持人控制好时间，力争在有限的时间内获得尽可能多的创意性设想。

3，风险主题探讨意见分类与整理。

（三）主要优点与局限性

主要优点： （1）激发了专家想象力，有助于发现新的风险和全新的解决方案； （2）主要的利益相关者参与其中，有助于进行全面沟通； （3）速度较快并易于开展。

局限性：（1）参与者可能缺乏必要的技术或知识，无法提出有效的建议；（2）头脑风暴法的实施过程和参与者提出的意见容易分散，较难保证全面性；（3）集体讨论时可能出现特殊情况，导致某些有重要观点的人保持沉默而其他人成为讨论的主角；（4）实施成本和对参与者的素质要求较高。

### 二、德尔菲法

德尔菲法又称专家意见法，是在一组专家中取得可靠共识的程序，其基本特征是专家单独、匿名表达各自的观点，同时随着过程的进展，他们有机会了解其他专家的观点。德尔菲法采用背对背的通信方式征询专家小组成员的意见，专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系。通过反复填写问卷，收集各方意见，达成专家之间的共识。

（一）适用范围

适用于在风险识别阶段专家取得一致性意见基础上，对风险进行定性分析。

（二）实施步骤

1．确定专家并组成专家小组。专家人数可根据风险预测课题的大小和相关问题涉及面的宽窄而定，一般不超过20人。

2．向所有专家提出所要预测的问题及有关要求，并附上有关这个问题的所有背景材料，同时请专家提出还需要什么材料。然后，由专家做书面答复。

3．各个专家根据他们所收到的材料，提出自己的预测意见，并说明自己是怎样利用这些材料并提出预测值的。

4．将各位专家第一次提出的判断意见汇总，列成图表，进行对比，再分发给各位专家，让专家比较自己同他人的不同意见，修改自己的意见和判断，也可以把各位专家的意见加以整理，或请身份更高的其他专家加以评论，然后把这些意见分送给各位专家，请他们参考后修改自己的意见。

5．将所有专家的修改意见收集起来并汇总，再次分发给各位专家，请他们做第二次修改。逐轮收集意见并为专家反馈信息是德尔菲法的主要环节。收集意见和反馈信息一般要经过三四轮。在向专家进行反馈的时候，只给出各种意见，不说明发表这些意见的专家的姓名。这一过程重复进行，直到每一个专家不再改变自己的意见为止。

6．对专家的意见进行综合处理。

以上六个步骤并非一定都完成，如果在第4步专家意见就达成一致，则不需要进行第5步、第6步。

（三）主要优点和局限性

主要优点：（1）由于观点是匿名的，因而专家更有可能表达出那些不受欢迎的观点；（2）所有观点都有相同的权重，避免重要人物的观点占主导地位；（3）专家不必聚集在某个地方，实施比较方便；（4）专家最终形成的意见具有广泛的代表性。

局限性：（1）权威人士的意见难免影响他人的意见；（2）有些专家可能碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见；（3）有的专家可能出于自尊心而不愿意修改自己原来的意见；（4）过程比较复杂，花费时间较长，这是德尔菲法的主要缺点。

（四）案例

一家学校的校长正在考虑将饮食服务外包给服务供应商，即打算让私人企业接管该校现有的饮食服务员工及厨师，并承担为学生提供饮食的责任。在评价该项目的风险因素时，学校委托一家专业公司进行调查。该公司选择了30位相关领域的专家，针对以下几个风险因素编制了调查问卷表：

（1）承包商的财务结构不稳定；

（2）承包商在为学生提供高品质、健康食物方面可能有不良记录，以及承包商的卫生标准未能达标；

（3）学校无法控制绩效（如承包商可能不接受学校的指导或意见）；（4）食品卫生情况与学生生病或感染传染病之间有关联性或因果关系；（5）公众尤其是家长对饮食外包可能有敌对情绪。

该调查公司根据上述风险因素编制了20个问题，反复征询专家意见，达成对该项目风险的共识。

### 三、失效模式影响和危害度分析法

失效模式影响和危害度分析法（failure mode effects and criticality analysis，FMECA）， 可用来分析、审查系统的潜在故障模式。失效模式影响和危害度分析法按规则记录系统中所有可能存在的影响因素，分析每种因素对系统的工作及状态的影响，将每种影响因素按其影响的程度及发生概率排序，从而发现系统中潜在的薄弱环节，提出预防改进措施，以消除或减少风险发生的可能性，保证系统的可靠性。失效模式影响和危害度分析法可根据重要性和危害程度，对系统中每种被识别的失效模式进行排序，并用于协助挑选具有高可靠性的替代性设计方案；可确保所有的失效模式及其对运行的影响得到分析；可为系统测试及维修工作规划提供依据。失效模式影响和危害度分析法还可为其他风险识别方法如定性及定量的故障树法的分析提供数据支持。

（一）适用范围

适用于对失效模式、影响及危害进行定性或定量分析，还可以对其他风险识别方法提供数据支持。

（二）实施步骤

1．将系统分成组件或步骤，确认各部分出现明显故障的方式即失效模式，分析造成这些失效模式的具体机制以及故障可能产生的影响。

2．根据故障后果的严重性，对识别出的各个失效模式进行分类并确定风险等级。风险等级一般可以通过故障后果的严重程度与故障发生概率的组合获得，并予以定性、半定量或定量表达。

3．识别风险优先级（the risk priority number），这是一种半定量的危害度测量方法，它将故障后果、可能性和发现故障的难度（如果故障很难发现，则认为其优先级较高）进行等级赋值（通常在1～10之间），然后相乘获得危险度。

4．列出一份故障模式、失效机制及其对系统影响的清单，该清单包含系统失效的可能性、失效模式导致的风险程度等结果，如果结果是定量的，同时故障率的资料可靠，FMECA可以输出定量结果。

（三）主要优点和局限性

主要优点： （1）广泛适用于人力、设备和系统以及硬件、软件和程序失效模式的分析； （2）识别组件失效模式及其原因和对系统的影响，同时用可读性较强的形式表达出来； （3）能够在设计初期发现问题，因而避免了开支较大的设备改造； （4）识别单个失效模式以适合系统安全的需要。

局限性： （1）只能识别单个失效模式，无法同时识别多个失效模式； （2）一般耗时较长且开支较大。

### 四、流程图分析法

流程图分析法是对流程的每一阶段、每一环节逐一进行调查分析，从中发现潜在风险，找出导致风险发生的因素，分析风险产生后可能造成的损失以及对整个组织可能造成的不利影响。流程图是指使用一些标准符号代表某些类型的动作，直观地描述一个工作过程的具体步骤。流程图分析法将一项特定的生产或经营活动按步骤或阶段顺序以若干个模块形式组成一个流程图系列，在每个模块中都标示出各种潜在的风险因素或风险事件，从而给决策者一个清晰的总体印象。在企业风险识别过程中，运用流程图绘制企业的经营管理业务流程，可以将与企业各种活动有影响的关键点清晰地表现出来，结合企业中这些关键点的实际情况和相关历史资料，就能够明确企业的风险状况。

（一）适用范围

适用于对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析。

(二)实施步骤

（1）根据企业实际绘制业务流程图。

（2）识别流程图上各业务节点的风险因素，并予以重点关注。

（3）针对风险及其产生的原因，提出监控和预防的方法。

（三）主要优点和局限性

主要优点：流程图分析法是识别风险最常用的方法之一。它清晰明了，易于操作，且组织规模越大，流程越复杂，流程图分析法就越能体现出优越性。

局限性：该方法的使用效果依赖于专业人员的水平。

（四）案例

财务费用报销流程中的各环节及其风险审核点，如表6—11所示。

### 五、马尔科夫分析法

如果系统未来的状况仅取决于其现在的状况，那么就可以使用马尔科夫分析法。这种方法通常用于对那些存在多种状态（包括各种降级使用状态）的可维修复杂系统进行分析。马尔科夫分析法是一项定量技术，它分析的各种状态可以是不连续的（利用状态间变化的概率），也可以是连续的（利用各状态的变化率），马尔科夫分析虽然可以手动进行，但是该技术的性质使其更适合于计算机程序。马尔科夫分析方法主要围绕“状态”

表6—11

财务费用报销流程风险分析

電程

权资部门

报销单据整理粘贴

报销人员根据公司费用报销制度要求，整理好需要报销的发票或单据并进行整齐粘贴。根据报销内容填写《费用报销单》

报销人员

填写《费用报销单）

报销单填写不得涂改，不得用铅笔或红色的笔填写，并附上相关的报销发票或单据。若属于出差的费用报销，必须附上经过批准签字的《差旅费报销单》。采购物品报销需附上总经理签字确认的《采购申请表》

报销人员

部门领导审核

《费用报销单》及相关单据准备完成后，报销人员提交给直接主管审核签字，直接主管须对以下方面进行审核；

（1）费用产生的原因及真实性；

（2）费用的标准及合理性：

（3）费用的控制

若发现不符合要求，立即退还给相关报销人员重新整理提报

相关部门领导

财务部确认

部门领导审核签字后，报销人员将报销单据提交给财务部，由财务部门会计人员进行报销费用的确认，主要内容包括：

（1）产生的费用是否符合报销标准；（2）财务能否及时安排此费用。

若发现不符合要求，立即退还给相关人员重新整理提报

财务部主管

财务负责人审查

财务主管审核签字后，报销人员将报销单据提交给财务部负责人，由财务部负责人进行报销费用的审查，主要内容包括：

（1）单据或票据是否符合财务规范要求；（2）财务人员是否按照报销标准审核

若发现不符合要求，立即退还给相关人员重新整理提报

|财务部负责人

副总经理批准

财务部对审核签字后，报销人员将报销单据提交副总经理（总经理助理），由副总经理进行最后核查，主要内容包括：

（1）部门领导审核及公正性（2）财务部门审核及严谨性。

若副总经理发现不符合要求，立即退还给相关人员重新整理提报

副总经理总经理助理）

董事长、总经理批准

副总经理（总经理助理）对符合审核要求的报销单签字后，由报销人员1 董事长呈交董事长（总经理），后者批准签字后，报销人员去财务部领款

（总经理）

这个概念展开。随机转移概率矩阵可用来描述状态间的转移，以计算各种输出结果。

（一）适用范围

适用于对复杂系统中的不确定性事件及其状态改变进行定量分析。

(二)实施步骤

1，调查不确定性事件的各种状态及其变化情况。

2，建立数学模型。

3.求解模型，得到风险事件各个状态发生的可能性。

（三）主要优点和局限性

主要优点：能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统的概率。

局限性： （1）无论是故障还是维修，都假设状态变化的概率是固定的； （2）所有事项在统计上都具有独立性，因此未来的状态独立于一切过去的状态，除非两个状态紧密相接； （3）需要了解状态变化的各种概率； （4）有关矩阵运算的知识比较复杂，非专业人士很难看懂

（四）案例

为了说明马尔科夫分析方法，不妨分析一种仅存在三种状态的复杂系统。功能、降级和故障将分别界定为状态S1、状态52以及状态53，每天，系统都存在于这三种状态中的某一种状态。表6—12的马尔科夫矩阵说明了系统明天处于状态Si的概率（i可以是1、2或3）。

表6—12

马尔科夫矩阵

現

SI

. 95

.3

0.2

明天状态

s2

0.04

0.65

0.6

0.01

0. 05

0.2

上述概率矩阵称为马尔科夫矩阵，或是转移矩阵。注意，每栏数值之和是1，因为它们是每种情况一切可能结果的总和。这个系统可以用图6—17所示的马尔科夫图来表示。其中，圆圈表示状态，箭头表示相应概率的转移。

0.95

0.04

0.05

0.2

0.65

图6—17 系统马尔科夫图

Pi表示系统处于状态i （i可以是1、2或3）的概率，那么需要解决的联立方程包括：P1 =0.95PI +0. 30P2 +0. 20P3

（1）P2 =0. 04P1 +0.65P2 +0.60P3

（2）P3 =0. 01P1 +0. 05P2 +0. 20P3

（3）

这三个方程并非独立的，无法解出三个未知数。因此，下列方程必须使用，而上述方程中有一个方程可以弃用。

1=P1+P2+P3

（4）

解联立方程组，得到状态1、2及3的概率分别是0.85、0. 13和0.02，即该系统只在85%的时间里能充分发挥功效，在13%的时间内处于降级状态，而在2%的时间里存在故障。现实中的系统状态比上述例子复杂得多，需联立求解的方程也更为复杂，故需要借助计算机程序来完成。

### 六、风险评估系图法

评估风险影响常见的定性方法之一是制作风险评估系图。通过风险评估系图可以识别某一风险是否会对企业产生重大影响，并将此结论与风险发生的可能性联系起来，为确定企业风险的优先次序提供框架。

（一）适用范围

适用于对风险进行初步的定性分析。

（二）实施步骤

风险评估系图如图6—18所示。

1．根据企业实际绘制风险评估系图。与影响较小且发生的可能性较低的风险（在图中的点2）相比，具有重大影响且发生的可能性较高的风险（在图6—18中的点1）更加亟待关注。

2．分析每种风险的重大程度及影响。

1 2

可能性 图6—18 风险评估系图

（三）主要优点和局限性

主要优点：作为一种简单的定性方法，直观明了。

局限性：如需要进一步探求风险原因，则采用该方法过于简单，缺乏经验证明和数据支持。

### 七、情景分析法

情景分析法可用来预计威胁和机遇可能发生的方式。在周期较短及数据充分的情况下，可以从现有情景中推断出未来可能出现的情景。对于周期较长或数据不充分的情况，情景分析法的有效性更依赖于合乎情理的想象力。在识别和分析那些反映诸如最佳情景、最差情景及期望情景的多种情景时，可用来识别在特定环境下可能发生的事件及其后果，以及每种情景出现的可能性。如果积极后果和消极后果的分布存在比较大的差异，则情景分析法就能发挥很大作用。

运用情景分析法需要分析的变化可能包括：外部情况的变化（例如技术变化）；不久将要作出的各种决定，而这些决定可能会产生各种不同的后果；利益相关者的需求以及这些需求可能变化的方式；宏观环境的变化（如监管及人口统计等）。有些变化是必然的，有些变化是不确定的。有时，某种变化可能归因于另一个风险带来的结果。例如，气候变化的风险造成与食物链有关的消费需求发生变化，而后者会引起生产结构的改变。局部和宏观因素或其变动趋势可以按重要性和不确定性进行列举并排序。应特别关注那些最重要、最不确定的因素或趋势。可以绘制出关键因素或趋势的图形，以显示那些情景可能产生和存在的区域。

影响

（一）适用范围

适用于对企业面临的风险进行定性和定量分析。

（二）实施步骤

1．建立团队和相关沟通渠道，确定需要处理的问题和事件的背景。

2．确定可能出现的变化的性质。

3．对主要因素、趋势变化的可能进行研究、预测。

（三）主要优点和局限性

主要优点：对于未来变化不大的情况能够给出比较精确的模拟结果。

局限性：（1）在存在较大不确定性的情况下，模拟有些情景可能不够现实；（2）对数据的有效性以及分析师和决策者开发现实情境的能力有很高的要求；（3）将情景分析法作为一种决策工具，所用情景可能缺乏充分的基础，数据可能具有随机性。

（四）案例

一家企业在评估一项投资项目的风险时所进行的情景分析，如表6—13所示。表6-13

某投资项目未来情景分析项目

因素

最佳情景

基准情景

最差情景 市场需求

不断提升

不变

下降 影响因素

经济增长

增长5％～10％

增长＜5％

负增长 发生概率

20%

45%

35% 结果

投资项目可在5年

投资项目可在10～

不确定 达到收支平衡

15年达到收支平衡

### 八、敏感性分析法

敏感性分析法是针对潜在的风险，研究项目的各种不确定因素变化至一定幅度时，计算其主要经济指标的变化率及敏感程度的一种方法。敏感性分析是在确定性分析的基础上，进一步分析不确定性因素对项目最终效果指标的影响及影响程度。敏感性分析一般可选择诸如销售收入、经营成本、生产能力、初始投资、寿命期、建设期、达产期等主要参数进行。若某参数的小幅度变化能导致效果指标的较大变化，则称此参数为敏感性因素，反之则称其为非敏感性因素。该分析从改变可能影响分析结果的不同因素的数值人手，估计结果对这些变量变动的敏感程度。

敏感性分析可以找出影响最大、最敏感的变量因素，进一步分析、预测或估算其影响程度，找出产生不确定性的根源，采取相应有效措施；通过计算主要变量因素的变化引起项目最终效果指标变动的范围，使决策者全面了解项目方案可能出现的效益变动情况，以减少和避免不利因素的影响；通过对可能出现的最有利与最不利的效益变动范围的分析，为决策者预测可能出现的风险程度，并对原方案采取某些控制措施或寻找可有代方案、最后确定可行方案提供可靠的决策依据。敏感性分析最常用的显示方式是龙卷风图。龙卷风图有助于比较具有较高不确定性的变量与相对稳定的变量之间的相对重里程度。它因其显示形式像龙卷风而得名。

(一）适用范围

适用于对项目不确定性对结果产生的影响进行定量分析。

(二)实施步骤

1，选定不确定因素，并设定这些因素的变动范围。

2，确定分析指标。

3·进行敏感性分析。

4，绘制龙卷风图。

5，确定变化的临界点。

（三）主要优点和局限性

主要优点： （1）为决策提供有价值的参考信息； （2）清晰地为风险分析指明方向；（3）帮助企业制定紧急预案。

局限性： （1）所需要的数据经常缺乏，无法提供可靠的参数变化； （2）分析时借助公式计算，没有考虑各种不确定因素在未来发生变动的概率，因此其分析结果可能和实际相反。

（四）案例

某企业打算在A市兴建一座大桥，但这个项目的不确定性因素很多，如项目总投资、银行贷款利率、过桥费收人。这些因素变化的可能性较大，例如，工程设计变更、不可抗力、材料价格上涨都会导致项目的投资增加；银行贷款利率会在一定范围内变化，在较大程度上影响项目贷款金额；能否取得优惠贷款对资金成本影响很大，进而对工程经济指标产生影响；根据A市物价局的规定，本大桥开始收费后每三年需要重新报批收费标准，并且过桥车辆数量也会发生增减变化，这些都会导致过桥费收人的变化。这项新建项目的总投资、银行贷款利率、过桥费收入都不是投资方所能控制的，因此敏感性分析将这三个因素作为分析对象，分析每一个因素的变化对本大桥内部收益率的影响。

### 九、事件树分析法

事件树分析法（event tree analysis， ETA）是一种表示初始事件发生之后互斥性后果的图解技术。它按事件发展的时间顺序由初始事件开始推论可能的后果，从而进行危险源的辨识。这种方法将系统可能发生的某种事件与导致事件发生的各种原因之间的逻辑关系用一种称为事件树的树形图表示，通过对事件树的定性与定量分析，找出事件发生的主要原因，为确定安全对策提供可靠依据。

（一）适用范围

适用于具有多种环节的故障发生以后，对各种可能后果进行定性和定量分析。

(二)实施步骤

1，挑选初始事件。初始事件可能是粉尘爆炸或停电这样的事项。

2．顺序列出那些旨在缓解事件结果的现有功能或系统，用一条线来表每个功能或系统成功（用“是”表示）或失败（用“否”表示）。

3．在每条线上标注一定的失效概率，同时通过专家判断来估算这种条件概率。这样，初始事件的不同途径就得以建模。

注意，事件树的可能性是一种有条件的可能性，例如，启动洒水功能的可能性并不是正常状况下的可能性，而是爆炸引起火灾状况下的可能性。事件树的各条路径代表了该路径内各种事项发生的可能性。由于各种事项都是独立的，因而结果的概率用单个条件概率与初始事件发生频率的乘积来表示。

（三）主要优点和局限性

主要优点：（1）ETA以清晰的图形显示了经过分析的初始事件之后的潜在情景，以及缓解系统或功能成败产生的影响；（2）它能说明时机、依赖性以及很烦琐的多米诺效应；（3）它生动地体现事件的顺序。

局限性：（1）为了将ETA作为综合评估的组成部分，一切潜在的初始事件都要进行识别，这可能需要使用其他分析方法（如危害及可操作研究法），但总有可能错过一些重要的初始事件；（2）事件树只分析了某个系统的成功及故障状况，很难将延迟成功或恢复事项纳人其中；（3）任何路径都取决于路径上以前分支点处发生的事项。因此，要分析各可能路径上的众多从属因素。然而，人们可能会忽视某些从属因素，如常见组件、应用系统以及操作员等。如果不认真处理这些从属因素，就会导致风险评估过于乐观。

（四）案例

如图6—19所示，分析初始事件为爆炸事件之后，在发生火灾、洒水系统工作、火警出动等不确定性事件下产生各种后果的频率。爆炸发生以后（频率为10—2，即100年发生一次），发生火灾的概率为0.8，不发生火灾的概率为0.2；发生火灾后，洒水系统工作的概率为0.99，不工作的概率为0.01；在洒水系统工作的条件下，火警激活的概率为．999，不激活的概率为0.001。因此，爆炸发生以后发生火灾、洒水系统工作、火警激活产生有报警的可控火灾这一结果，其发生频率为10—2x0.8x0.99x0.999＝7.9x10—3。图6—19显示当分支完全独立时对简单事件树的计算。ETA具有散开的树形结构，可用于初始事件发生后建模、计算和排列（从风险观点）不同事故情景。ETA的定性分析，有利于群体对初始事件发生之后可能出现的情景及依次发生的事项进行研讨，就各种处理方法、障碍或旨在缓解不良结果的控制手段对结果的影响方式提出各种看法，集思广益；而定量分析更有利于分析控制措施的可接受性，主要用于拥有多项安全措施的失效模式。

### 十、决策树法

决策树法（decision tree）是在不确定的情况下，以序列方式表示决策选择和结果的一种方法。类似于事件树法，决策树法始于初始事项或最初决策，之后对可能发生的事件及可能作出的决策的各种路径和结果进行建模。决策树法用于项目风险管理，有助于0在不确定的情况下选择最佳的行动步骤。

初始事件

发生火灾

酒水系统工作

火警激活

结果

频率（每年）

0.999—有报警的可控火灾

7.9x103

0.99

0.007

无报警的可控火灾

7.9 x 10-6

३ 0.8

爆炸

是0.999

有警的未控制火灾 8.0x 10—5

10—2每年

否 .01

否

0.001—无报警的未控制火灾 8.0x 10

否0.2

无火灾

2.0х 10-3

图6—19 火灾事件树分析

决策树法始于最初决策。假定需要对项目A和项目B作出投资决策，随着对假定项目投资条件和效果分析的展开，预计不同的事项会发生，需要作出不同的预见性决定，并用树形格式表示。事项发生的可能性能够与路径最终结果的成本或用途一起估算。有关最佳决策路径的信息是富有逻辑性的。考虑各条路径上的条件概率和结果值可以产生最高的期望值。决策树显示采取不同选择的风险逻辑分析，同时给出每一个可能路径的预期值计算结果。

（一）适用范围

适用于对不确定性投资方案期望收益的定量分析。

(二)实施步骤

如图6—20所示，决策树中的方块代表决策节点，从它引出的分枝叫方案分枝。每条分枝代表一个方案，分枝数就是可能的方案数。圆圈代表方案的节点，从它引出的是概率分枝，每条概率分枝上标明了状态及其发生的概率。概率分枝数反映了该方案面对的可能状态数。根据右端的损益值和概率分枝的概率，计算出期望值的大小，确定方案的期望结果，然后根据不同方案的期望结果作出选择。计算完毕后，开始对决策树进行剪枝，在每个决策结点删除了最高期望值以外的其他所有分枝，最后步步推进到第一个决策结点，这时就找到了处理问题的最佳方案。方案的舍弃叫作修枝，被舍弃的方案用“+”的记号表示。最后的决策点留下一条树枝，此即为最优方案。

（三）主要优点和局限性

主要优点： （1）对于决策问题的细节提供了一种清楚的图解说明； （2）能够计算到达一种情形的最优路径。

局限性： （1）大的决策树可能过于复杂，不容易与其他人交流； （2）为了能够用树形图表示，可能有过于简化环境的倾向。

（四）案例

如图6—20所示， A1，A2两方案投资分别为450万元和240万元，经营年限为5年，销路好的概率为0.8，销路差的概率为0.2， Al方案销路好、销路差年的损益值分别为300

万元和—60万元；A2方案分别为120万元和30万元。据此绘制决策树如图6—20所示。

0.8

300万元 450

A1

0.2

-60万元 决策

0.8

120万元 A2

240 0.2

30万元 图6-20 决策树

A1的净收益值＝［300 x0.8＋（—60） x0.2］ x5—450 ＝690（万元）A2的净收益值＝（120x0.8＋30x0.2）x5—240＝210（万元）

选择：因为A1大于A2，所以选择A1方案。剪枝：在A2方案枝上打杠，表明舍弃。

### 十一、统计推论法

统计推论是进行项目风险评估和分析的一种十分有效的方法，它可分为前推、后推和旁推三种类型。前推就是根据历史的经验和数据推断出未来事件发生的概率及其后果。如果历史数据具有明显的周期性，就可据此直接对风险作出周期性的评估和分析；如果从历史记录中看不出明显的周期性，就可用一曲线或分布函数来拟合这些数据再进行外推，此外还得注意历史数据的不完整性和主观性。后推是在手头没有历史数据时所采用的一种方法，由于很多项目风险的一次性和不可重复性，对这些项目的风险评估和分析时常用后推法。后推是把未知的想象的事件及后果与一已知事件与后果联系起来，把未来风险事件归结到有数据可查的造成这一风险事件的初始事件上，从而对风险作出评估和分析。旁推法就是利用类似项目的数据进行外推，利用某一项目的历史记录对新的类似建设项目可能遇到的风险进行评估和分析，当然这需要充分考虑新环境的各种变化。这三种方法在项目风险评估和分析中都得到了广泛采用。

（一）适用范围

适合于各种风险分析预测。

（二）实施步骤

1．收集并整理与风险相关的历史数据。

2．选择合适的评估指标并给出数学模型。

3．根据数学模型和历史数据预测未来风险发生的可能性和损失大小。

（三）主要优点和局限性

主要优点：（1）在数据充足可靠的情况下简单易行；（2）结果准确率高。

局限性：（1）由于历史事件的前提和环境已发生了变化，不一定适用于今天或未来；（2）没有考虑事件的因果关系，使外推结果可能产生较大偏差。为了修正这些偏差，有时必须在历史数据的处理中加入专家或集体的经验修正。

附录

综合案例及参考分析

【综合案例1】

2005年，王浩在大学就读时就将自己毕业论文的题目定为“直升机自主悬停技术”，2006年1月他终于成功制作出了第一台样品，并在航拍爱好者中广受好评。

王浩开始了自主创业，他同两位一起做实验课题的伙伴，共同创立了天志公司，主营业务围绕航模飞控，致力于为航模飞行器提供精确的姿态感知和控制系统。经过不懈的努力， 2008年，第一个较为成熟的直升机飞行系统XP3.1在天志公司问世，中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得了突破性的进展。

由于直升机自主悬停技术在民用市场十分稀缺，天志公司的技术很快就获得了业界认可，一个单品在当时卖到了20万元的售价。但是潜在的危机也随之而来。航拍爱好者购买了天志直升机后，相机还要重新购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高，天志公司的新技术很难迅速推广。

天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计，终于在2012年，天志精灵PHI横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求。随着生产技术的不断成熟，产品价格也日趋下降，天志公司从此走上了无人机领域的巅峰。截至2018年底，天志公司在全球无人机领域占据了74%的份额，牢牢锁定无人机市场的霸主地位。

天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的仓新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的“基础设施”。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间。例如，天志公司推出第一代精灵无人机时，电网的工程师、第三方开发者和天志公司的研发人员一起，解决了许多技术问题，在2017年推出了能够执行电力巡逻任务的经纬M200牙列无人机平台。又如，在农业植保领域，天志公司研发制造出用来进行农业植保作业的无人机。结合软件、地面站、RTK差分定位和人工智能，来实现自动化的精准喷洒。再如，天志公司与U国一家航空公司合作，使用便携式无人机进行民航客机的检查。

在全球范围内，已有越来越多的用户使用天志公司的产品和解决方案。天志公司全球员工达14000人，其中超过一半与研发生产有关。据统计，全球有10万名无人机技术开发者通过天志公司的平台实现各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们想象，伴随而至的是对天志公司技术深化及制造管理提出新的任务和要求。由于天志公司技术的不断深化和创新，竞争对手不易模仿，更难以超越。

然而，天志公司这只迅猛成长的无人机“独角兽”，近年来却不得不面对内部暴露出的诸多问题。

天志公司2019年1月18日的内部反腐公告称，在2018年由于公司供应链贪腐造成平均采购价格超过合理水平20％以上，保守估计造成超过10亿元人民币损失。在公司运作机理的各个领域（采购、财务、研发设计、工厂制造、行政管理以及销售）均出现了舞弊行为，可见这次串通勾结行为范围极广，危害程度极大。该公告披露供应链腐败中采购人员和研发人员采用的主要手段有：

（1）让供应商报底价，然后伙同供应商往上加价，加价部分双方按比例分成；

（2）利用手中权力，以技术规格要求为由指定供应商或故意以技术不达标为由让正常供应商出局，以达到让可以给回扣的供应商进短名单、长期拿回扣的目的；

（3）以降价为借口，淘汰正常供应商，让可以给回扣的供应商进短名单并做成独家垄断，然后涨价，双方分成；

（4）利用内部信息和手中权力与供应商串通收买研发人员，对品质不合格的物料不进行验证，导致质次价高的物料长期独家供应；

（5）内外勾结，搞“皮包”公司，利用手中权力以“皮包”公司接单，再转手分给工厂，中间差价分成。

不仅如此，2017年一名安全研究员在天志公司的网络安全方面发现了一个非常严重的漏洞。这个漏洞会导致天志公司的所有旧密钥毫无用处，进而可能导致天志公司服务器上的用户信息、飞行日志等私信息被下载。尽管天志公司之后采取了合理的保密措施，但该次事件依然给天志公司造成116.4万元的经济损失。

业内人士分析，天志公司内部接连出现如此严重的问题，是由于以下几个原因所致：

（1）公司治理结构相对混乱。天志公司领导层面对业务的迅速扩张，将注意力集中在极力扩大经营规模、追求足够的市场份额和企业利润上，而忽略组织内部治理，致使腐败、泄密等问题频繁产生。

（2）缺乏内部信息的披露。作为一家非上市的民营企业，天志公司没有对外披露重大事项的要求和压力，导致公司内部治理缺乏良性运行和监督机制，在信息不对称的情况下，舞弊、泄密等问题极易产生。

（3）“重结果，轻人才”的管理模式。公司创始人兼CEO王浩是技术出身，对产品至上有着独特情怀，赛马机制一直是团队竞争发展的管理模式。产品开发时由两个团队分头去做，谁的产品好就用谁的，产品未被选用的团队会被公司淘汰。这一管理模式带来诸多问题，如研发过程中两个团队恶性竞争、人才流失严重、被选用的团队为防以后被淘汰而滋生腐败动机等。“重结果，轻人才”的文化氛围也大大地降低了员工的归属感，难以凝聚向心力，离职员工对天志公司负面评价很多。

天志公司管理层已经认识到解决公司内部问题的重要性和紧迫性，强化公司内部治理、打击职务腐败正在天志公司全面展开。

答案分析：

（1）简要分析天志公司所创建的无人机新兴产业内部结构的共同特征，及其天志公司在无人机新兴产业中的战略选择。

无人机新兴产业内部结构的共同特征：

①技术的不确定性。“2006年1月他终于成功制作出了第一台样品，并在航拍爱好者中广受好评”；“航拍爱好者购买了天志直升机后，相机还要重新购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高，天志公司的新技术很难迅速推广”；“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角·······开辟了一个又一个新的发展空间”。

②战略的不确定性。“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的“基础设施””。

③成本的迅速变化。“天志公司的技术很快就获得了业界认可，一个单品在当时卖到了20万元的售价·······而且产品价格过高，天志公司的新技术很难迅速推广”；“随着生产技术的不断成熟，公司的产品价格也日趋下降”。

④萌芽企业和另立门户。“王浩开始了自己的自主创业，他同两位一起做实验课题的伙伴，共同创立了天志公司”。

⑤首次购买者。新兴产业中许多顾客都是第一次购买。在这种情况下，市场营销的中心活动是选择顾客对象并诱导初始购买行为。“终于在2012年，天志精灵PH1横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可”。

天志公司在无人机新兴产业中的战略选择：

①塑造产业结构。在新兴产业中占压倒地位的战略问题是考虑企业是否有能力促进产业结构趋于稳定而且成型。这种战略选择使企业能够在产品策略、营销方法以及价格策略等领域建立一套有利于自身发展的竞争原则，从而有利于企业建立长远的产业地位。“天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计，终于在2012年，天志精灵PH1横空出世”；“天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的“基础设施＇”；“公司的产品价格也日趋下降”；“牢牢锁定无人机市场的霸主地位”。

②正确对待产业发展的外在性。在一个新兴产业中，一个重要的战略问题是在对产业倡导和追求自身狭窄利益的努力之间作出平衡。产业的整体形象、信誉、与其他产业的关系、产业吸引力、顾客对产业的认知程度、产业与政府及金融界的关系等都与企业的生产经营状况息息相关。产业内企业的发展，离不开与其他同类企业的协调以及整个产业的发展。“天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的“基础设施＇。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间”；“全球有10万名无人机技术开发者通过天志公司的平台实现各种各样的任务，有些项目远远超出了人们想象，伴随而至的是对天志公司技术深化及制造管理提出新的任务和要求”。

③注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位。“中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得了突破性的进展”， “天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的“基础设施。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间"。.

④选择适当的进入时机与领域。选择适当的进入时机在新兴产业中尤为重要。早期进入涉及高风险，但可以在关键市场取得“局内人的位置”，获得市场支配地位。"2008年，第一个直升机较为成熟的飞行系统XP3. 1在天志公司问世，中国国内的直升机自主悬停技术在天志公司取得了突破性的进展……字牢锁定无人机市场的霸主地位”。

（2）运用识别企业核心能力三个关键性测试，简要分析天志公司在无人机产业是否具备核心能力。

①它对顾客是否有价值？ “高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求”； “天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新”。

②它与企业竞争对手相比是否有优势？ “天志公司从此走上了无人机领域的巅峰”；“牢牢锁定无人机市场的霸主地位”。

③它是否很难被模仿或复制？ “由于天志公司技术的不断深化和创新，竞争对手不易模仿，更难以超越"。

天志公司在无人机产业同时满足三个关键测试，具备核心能力。

（3）简要分析天志公司研发的类型、动力来源、研究定位，并从安索夫矩阵角度，分析天志公司研发的战略作用。

①研发类型属于产品研究——新产品开发。“中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得了突破性的进展”。

②研发的动力来源既属于“技术推动”，即创新来自发明的应用。“中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得了突破性的进展”。又属于“需求拉动”，即市场的新需求拉动创新以满足需求。“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的，基础设施"。

③研究定位属于成为向市场推出新技术产品的企业。“中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得了突破性的进展”， “天志公司从此走上了无人机领域的巅峰”； "牢牢锁定无人机市场的霸主地位"。

④从安索夫矩阵角度，分析天志公司研发的战略作用。研发支持四个战略象限：安索夫矩阵包括的发展战略的基本类型有：

①市场渗透—现有产品和现有市场；

②市场开发—现有产品和新市场；

③产品开发—新产品和现有市场；

④多元化—新产品和新市场。

依据研发的战略作用，研发支持安索夫四个战略象限。

可以通过产品求精来实现市场渗透战略和市场开发战略。“天志公司从此走上了无人机领域的巅峰”；“在全球范围内，已有越来越多的用户开始使用天志公司的产品和解决方案”。

产品开发和产品多元化需要更显著的产品创新。“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的“基础设施”。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间”。

（4）依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的途径），简要分析天志公司如何开辟了一个又一个新的发展空间。

①重新界定产业的买方群体。“天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的“基础设施””。

②放眼互补性产品或服务。“影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合”；“在2017年推出了能够执行电力巡逻任务的经纬M200系列无人机平台”；“研发制造出用来进行农业植保作业的无人机”；“使用便携式无人机进行民航客机的检查”。

③重设客户的功能性或情感性诉求。“航拍爱好者购买了天志直升机后，相机还要重新购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高，天志公司的新技术很难迅速推广。天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计，终于在2012年，天志精灵PH1横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求”。

④跨越时间参与塑造外部潮流。“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新”。

（5）简要分析天志公司所存在的运营风险。

①企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险。“公司治理结构相对混乱”；““重结果，轻人才＇的管理模式”。

②质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险。“2017年一名安全研究员在天志的网络安全方面发现了一个非常严重的漏洞。这个漏洞会导致天志的所有旧密钥毫无用处，从而可能导致天志服务器上的用户信息、飞行日志等私密信息能被下载”。

③因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险。“在公司运作机理的各个领域（从采购、研发设计、工厂制作、行政管理以及销售）均出现了舞弊行为，可见这次串通勾结行为范围极广，危害程度极大”。

④企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。“缺乏内部信息的披露。作为一家非上市的民营企业，天志公司没有对外披露重大事项的要求和压力，进而导致公司内部治理缺乏良性运行和监督机制，在信息不对称的情况下，舞弊、泄密等问题极易产生”。

（6）依据《企业内部控制应用指引第1号—组织架构》，简要分析天志公司需关注的组织架构的主要风险。

①治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。“天志公司领导层面对业务的迅速扩张，将注意力集中在极力扩大经营规模、追求足够的市场份额和企业利润上，而忽略组织内部治理，致使腐败、泄密等问题产生

②内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。“产品开发时由两个团队分头去做，谁的产品好就用谁的，产品未被选用的团队会被公司淘汰。这一管理模式带来诸多问题，如研发过程中两个团队恶性竞争、人才流失严重、被选用的团队为防以后被淘汰而滋生腐败动机等”。

（7）依据《企业内部控制应用指引第3号—人力资源》，简要分析天志公司需关注的人力资源的主要风险。

①人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现。“赛马机制一直是团队竞争发展的管理模式. .重结果，轻人才'的文化氛围大大地降低了员工的归属感，难以凝聚向心力

②人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密泄露。“产品在开发时由两个团队分头去做，谁的产品好就用谁的，产品未被选用的团队会被公司淘汰。这一管理模式带来诸多问题，如研发过程中两个团队恶性竞争、人才流失严重、被选用的团队为防以后被淘汰而滋生腐败动机等"。

③人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。“产品未被选用的团队会被公司淘汰。这一管理模式带来诸多问题，如研发过程中两个团队恶性竞争、人才流失严重、被选用的团队为防以后被淘汰而滋生腐败动机等，离职员工对天志公司负面评价很多”。

（8）依据《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》，简要分析天志公司需关注的采购业务的主要风险。

①供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。“让供应商报底价，然后伙同供应商往上加价，加价部分双方按比例分成”； “利用手中权力，以技术规格要求为由指定供应商或故意以技术不达标为由让正常供应商出局，以达到让可以给回扣的供应商进短名单、长期拿回扣的目的"； “以降价为借口，淘汰正常供应商，让可以给回扣的供应商进短名单并做成独家垄断，然后涨价，双方分成”； “利用内部信息和手中权力与供应商串通收买研发人员，对品质不合格的物料不进行验证。导致质次价高的物料长时间独家供应”；“内外勾结，搞”皮包，公司，利用手中权力以'皮包，公司接单，再转手分给工厂，中间差价分成”。

②采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。“在2018年由于公司供应链贪腐造成平均采购价格超过合理水平20%以上，保守估计造成超过10亿元人民币损失，在公司运作机理的各个领域（采购、财务、研发设计、工厂制造、行政管理以及销售）均出现了舞弊行为，可见这次串通勾结行为范围极广，危害程度极大”。

【综合案例2】

2003年，在个人音响领域经背多年的张煌创立了力益公司，进军国内需求旺盛的MP3播放器市场，推出力益公司的开山之作MX系列。力益公司创立之初就推崇“小而美”的策略，致力于开发优质的MP3产品。张煌对于上市产品的审核标准十分苛刻，多数开发的产品因“不够完美”被否定。力益公司对产品品质的严格把控受到市场认同，其产品成为国产MP3高品质的代表，也因此拥有了大量忠实用户，并创造了国内MP3历史上多个“第一.”， 2006年，力益公司的MP3播放器在国际市场已经是一个很知名的品牌，风格活泼、时尚的产品远销欧美日韩等数十个国家，进一步巩固了力益公司在国内MP3市场的领导地位。

2006年初，国内MP3产业还正在繁荣时期，张煌却看到了全球MP3产业的衰势，开始着手战略转型。进入2007年，国内MP3市场盛极而衰。此时，力益公司破釜沉舟地放弃了国内MP3市场“领头羊”的地位，转向互联网智能手机的研发。

2008年，力益公司开始在智能手机领域投入全部的精力，致力开发高端智能手机。2009年2月18日，国内第一款大屏幕全触屏智能机力益M8正式上市。凭借“国产智能手机先驱者”的名号， 2009年力益M8站稳了国产智能手机的领先地位。

2010—2014年，力益公司延续着做MP3产品时的策略，崇尚“小而美”，不追求扩大市场份额，专注制造精品。与产品开发同步，力益公司强化营销体系建设，在实施多重营销策划方案的同时，不断扩展专卖店和维修中心。2013年力益公司国内专卖店数量超过1000家，维修中心数量突破100家。力益公司内部采取员工股票和期权激励制度，吸引和鼓励更多人才致力于公司的技术和产品创新。

随着通信网络技术的发展，智能手机行业迎来了巨大的机遇。自2009年开始，各大手机厂商纷纷发力智能手机，疯抢市场份额。

2009 —2013年，在国内智能手机发展的初期，智能手机的销量与国内三大电信运营商密切相关。凭借与三大电信运营商良好的合作关系， “巾旺” “华夏” “盟进” “联展”（简称“中华盟联”）四大厂商的手机常常与电信运营商套餐绑定，迅速占据了大部分市场份额。

2013 —2016年， “中华盟联”统治市场的后期， “00” “V” “XM”等手机厂商开始异军突起。他们凭借出色的营销渠道网络和庞大的广告投放，不断从线下和线上掠取智能手机市场份额。与此同时，一些传统电信运营商手机厂商也开始谋求转变，如华夏公司对线下与线上都非常重视，在维持自身传统优势的同时，在营销上充分借鉴“00”“XM”等友商成功的销售策略， “华夏”成为“中华酷联”中唯一转型成功的公司。

然而， “力益”这个国产智能手机的先驱者却迷失了方向。公司实施“小而美”策略，既没有在前期抓住与三大电信运营商合作的机遇，也没有在后期强化营销扩大市场份额。公司一年只开发上市两部精品手机，广告投入与渠道建设也停滞不前。力益公司逐渐失去市场份额，成为一个小众品牌。

在规模经济显著且已进入成熟期的产业中，产品差异逐渐变小，投资者和供应链都开始拒绝“小而美”。小众厂商如果无法拿出很好的企划方案，很难说服投资方。而新一轮的手机技术竞争，需要大量投入才能够作出高端产品，消费者也情愿为高端产品埋单。供应链对于销量甚少的小众厂商，态度难免“势利”，因为体量大、销量预期稳定的公司，才是供应商的大客户。此外，在产品定价上，小厂商也非常被动。

2014年，力益公司全年手机销量不到400万台。而彼时的“学徒”，现在的竞争对手xM公司全年手机销量则超过6000万台，成为国内第一。在严峻的市场形势下， 2014年底张煌重新出山，担任力益公司董事长。力益公司启动了新一轮战略转型。

（1）调整发展理念，摒弃“小而美”，启动“大而全”。力益公司接受了两家大公司的投资总计6.5亿美元，确立了大力提高市场份额的战略目标。

（2）实施机海战术，全面扩大产品线。2015年全年，力益公司发布了6款手机，覆盖了高、中、低三种不同档次和价格的产品线。

（3）对内理清管理职责，对外加大营销力度。配合公司战略调整，力益公司重新设计内部的管理职责，提高管理效率。同时，运用新的投资，扩张线下门店，广告、公关宣传等营销手段在线上线下全面展开。

然而，自2016年起，力益公司再次遭受重创。主要原因是由于专业经验不足与评价体系不完善，力益手机大量使用了LFK公司的手机芯片。LFK芯片用料廉价， CPU核心技术落后，与竞争对手GT芯片相比差距明显。力益公司巨资开发的PR6系列和PR7系列，由于“内芯”这一致命缺陷，市场并不买账。2018年力益手机全年销量仅405万台，市场占比仅有0.1%，形势异常严峻。

2018年底，在公司生死存亡关头，张煌又一次重新调整企业战略：确立了新的品牌口号“追求不止，只因热爱”；改用GT芯片；跟进全面屏技术；改进前代的产能等一系列问题。营销策略上，线上启用新的意见领袖，在各大平台上投放广告，不断制造热门话题。线下大力投入整合专卖店，积极展开地铁、车站等地推广活动。多方发力作用下，力益手机一定程度上挽回了前几年的销售颓势。2019年公司新产品16x发布仅半个月，销量就超过10万台，进入热销机型TOP8， 16x有可能成为力益手机的“续命之作”。

业界人士认为，在激烈的市场竞争和屏弱的底子下，力益公司依旧面临严峻考验。要想绝境求生，不仅需要继续强化产品的投人与创新，进一步优化营销策略也是重要的着力点。

案例分析：

（1）从差异化战略实施条件（资源能力）角度，简要分析力益公司开发高端MP3和高端智能手机成功的原因。

①具有强大的研发能力和产品设计能力。“力益公司创立之初就推崇“小而美'的策略，致力于开发优质的MP3产品…………其产品成为国产MP3高品质的代表，也因此拥有了大量忠实用户，并创造了国内MP3历史上多个，第一'"； “力盖公司开始在智能手机领域投入全部的精力，致力开发高端智能手机”；“力益公司的智能手机新品种在不断创新中脱颖而出”。

②具有很强的市场营销能力。“力益公司强化营销体系建设，在实施多重营销策划方案的同时，不断扩展专卖店和维修中心。2013年力益公司国内专卖店数量超过1000家，维修中心数量突破100家”。

③有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化。“力益公司内部采取员工股票和期权激励制度，吸引和鼓励更多人才致力于公司的技术和产品创新”。

④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“力益公司创立之初就推崇“小而美＇的策略，致力于开发优质的MP3 产品。张煌对于上市产品的审核标准十分苛刻，多数开发的产品因“不够完美”被否定”；“力益公司延续着做MP3产品时的策略，崇尚“小而美＇，不追求扩大市场份额，专注制造精品”。

（2）简要分析力益公司对高端MP3和高端智能手机的研发类型、动力来源、研发定位。

①力益公司对高端MP3 和高端智能手机的研发类型属于“产品研究—新产品开发”。“进军国内MP3播放器市场，推出力益公司的开山之作MX系列”；“力益公司开始在智能手机领域投入全部的精力，致力开发高端智能手机”。

②力益公司对高端MP3和高端智能手机研发的动力来源类型属于“需求拉动”。“进军国内需求旺盛的MP3播放器市场”；“进入2007年，MP3市场盛极而衰，力益公司转向互联网智能手机的研发”。

③力益公司对高端MP3和高端智能手机的研发定位属于“成为成功产品的创新模仿者”。“进军国内需求旺盛的MP3播放器市场，推出力益公司的开山之作MX系列”；“力益公司开始在智能手机领域投入全部的精力，致力开发高端智能手机”。

（3）运用“与电信运营商密切程度”和“营销力度”两个战略特征各分为“高”“低”两个档次，将智能手机生产厂商“中旺”“华夏”“盟进”“联展”“0O”“VV”“XM”进行战略群组划分。

①与电信运营商密切程度高、营销力度高的群组，包括“华夏”；

②与电信运营商密切程度高、营销力度低的群组，包括“中旺”“盟进”“联展”；

③与电信运营商密切程度低、营销力度高的群组，包括“00”“VV”“XM”；

④与电信运营商密切程度低、营销力度低的群组，包括“力益”。

（4）依据集中化竞争战略的风险，简要分析力益公司在2010～2014年实施“小而美”策略失败的原因。

①狭小的目标市场导致的风险。“力益公司逐渐失去市场份额，成为一个小众品牌”；“在规模经济显著且已进入成熟期的产业中，投资者和供应链都开始拒绝“小而美＇”；“小众厂商如果无法拿出很好的企划方案，很难说服投资方。而新一轮的手机技术竞争，大量投入，才能够作出高端产品，消费者情愿为高端产品埋单”。

②购买者群体之间需求差异变小。“在规模经济显著且已进入成熟期的产业中，产品差异逐渐变小”。

（5）简要分析2009～2014年与2015年以后，力益手机市场营销组合的变化。

①产品策略。2009～2014年，“崇尚“小而美＇，不追求扩大市场份额，专注制造精品，一年开发上市两部的精品”；2015年以后，“实施机海战术，全面扩大产品线。2015年全年，力益公司发布了6款手机，覆盖了高、中、低三种不同档次和价格的产品线”。

②促销策略。2009～2014年，“广告投入也停滞不前”；2015年以后，“运用新的投资，扩张线下门店，广告、公关宣传等营销手段在线上线下全面展开”。

③分销策略。2009～2014年，“渠道建设也停滞不前”；2015年以后，“运用新的投资，扩张线下门店，广告、公关宣传等营销手段在线上线下全面展开”。

④价格策略。2009～2014年，“专注制造精品”；2015年以后，“力益公司发布了6款手机，覆盖了高、中、低三种不同档次和价格的产品线”。

（6）简要分析2013年以后力益手机所面临的运营风险。

①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。“公司实施“小而美”策略，一年开发上市两部精品手机，而同时期其他国产手机厂商不断提高市场份额。力益公司成为一个小众品牌”。

②企业新市场开发，市场营销策略方面可能引发的风险。“公司实施“小而美＇策略，广告投入与渠道建设也停滞不前，力益公司逐渐失去市场份额”。

③企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险。“自2016年起，力益公司再次遭受重创。主要原因是由于专业经验不足与评价体系不完善，力益手机大量使用了LFK的手机芯片”。

④质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险。“LFK芯片用料廉价，CPU核心技术落后，与竞争对手GT芯片相比差距明显·······由于“内芯”这一致命缺陷，市场并不买账，形势异常严峻”。

⑤企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。“自2016年起，力益公司再次遭受重创。主要原因是由于·····评价体系不完善，力益手机大量使用了LFK的手机芯片”。

【综合案例3】

1979年中国恢复奥委会会籍，国家提出了以奥运会为核心的体育发展大战略。1993年，国家体委发布《关于深化体育改革的意见》，中国体育用品产业自此走向市场化道路。改革开放大潮中的中国经济得以迅速发展，中国社会消费品零售额及服装鞋帽针织品零售额快速提高。同时，公民生活的质量大大提高，大众对体育健身产品的爱好与日俱增，运动鞋服市场需求不断加大。上述种种因素，为中国体育用品产业展示了广阔的市场前景。

中国著名奥运体操冠军苏健退役后于1989年创立苏健体育用品公司。苏健公司从创建之日起坚持自有品牌，构筑自身竞争优势。中国F省J地区有“鞋都”之称，在这里诞生了成百上千家运动企业，这些企业早期的业务大多以OEM方式为国外跨国公司生产运动鞋，而苏健公司创立品牌后把“苏健”二字印在服装上，以其他企业难以模仿的中国奥运冠军“苏健”品牌为其主要发展动力，成为国产体育用品品牌先驱。

苏健公司率先打造中华文化品牌形象，并将中华文化根植于企业文化中。苏健公司的产品从1990年开始就活跃在国内外运动赛场上，1992年苏健公司成为首个出现在奥运会上的国产体育用品品牌赞助商，而后苏健公司又拿到了1996年、2000年、2004年奥运会赞助资格，其中2000年悉尼奥运会上具有中华文化特征的“龙服”和“蝶鞋”被评为“最佳领奖装备”。

2004年苏健公司成功上市后，始终位于中国国产体育用品品牌第一位。2010年苏健公司的营业收入和净利润达到顶峰，分别为94.85亿元和11.08亿元。

2010年，苏健公司启动了一次重大的品牌重塑工程，放弃了使用10年之久的“一切皆有可能”的广告传播语，更改为“让改变发生”，这一变革被业界看作是苏健公司目标市场从广泛的体育爱好者人群转向“品牌年轻化”—全面拥抱“90后”年轻受众。然而，这一变革不仅使苏健公司失去了之前伴随和见证“苏健”品牌成长的“70后”和“80后”的广博群体，而且苏健公司为“90后”消费者重塑的新产品由于未能体现时代潮流而不被年青一代所接受。

随着“苏健”品牌价值的不断提升，其销售收入与NK、AS等国际品牌的差距逐渐缩小，苏健公司开始进军高端市场，“苏健”品牌的产品价格与NK、AS等国际一线品牌接轨。2011年以后“苏健”品牌主打产品单价从250元提高到390元以上。然而，苏健公司与国内其他品牌一样，多年来营销力度大、设计研发投入少，消费者对于缺少设计研发能力而强行拔高价格的产品并不买账。而AS和NK等国际品牌有几十年的研发历史和设计经验，科技性和品牌口碑更受消费者信任。

苏健公司长期以来采取“直营门店＋加盟门店”的模式，并加速扩张经销渠道。苏健公司为求扩张采取大力压货的方式，只将产品批发到经销商手上，而很少关注从经销商到消费者的环节。2011～2014年，苏健公司加盟店的货品库存积压严重，过季商品占比过高，经销商只能加大折扣力度。此外，苏健公司对经销店铺的形象和零售能力缺乏统一的规划和引导，经销商店铺形象陈旧，销售水平低下。

经历了2008年的奥运热之后，国内运动鞋服行业规模增长速度自2011开始下滑，2013年行业规模减小。2011年以后，国际体育用品品牌的市场占有率开始遥遥领先于国产品牌。2011年，苏健公司的市场占有率被国产品牌步迅公司超过。2012年苏健公司销售额跌落到67.39亿元，亏损创纪录地达到19.79亿元。2012～2014年公司连续三年亏损，总亏损达30亿元。

经历了重大挫折的苏健公司在2015年重新启用“一切皆有可能”的广告语，开始了新一轮的战略转型。

（1）人员调整。2015年初苏健重新回到公司董事会，担任总裁兼CEO，全面接管苏健公司的管理事务，同时对人员进行调整，重新任用一批对公司有更高忠诚度的离职老员工。这些举措稳定了公司的局面。

（2）产品结构调整。苏健公司重新聚焦篮球鞋服、跑步器材、女子健身用品等专业运动市场，专注于“苏健”品牌，剥离掉对主业帮助不大的副线品牌。

（3）创新设计，引领时尚潮流。在聚焦的专业运动市场上，苏健公司强化新技术的使用、研发和产品的创新设计。“苏健”品牌将功能性及时尚潮流元素同时融入产品设计之中，并将中华传统文化与炫酷的现代风格结合起来。这种民族特色与时尚的个性化情感表达相结合的设计风格，赢得了年轻消费者尤其是“90后”和“00后”的热捧，大大提升了他们对于本土品牌的认同度。苏健公司2010年重新定位的目标市场——“品牌年轻化”，此时终于获得成功。

（4）采取一系列手段优化渠道结构、提升渠道效率。

①通过对核心经销商的塑造和管理，把握加盟店的数量的信息反馈，为其他经销商作出参照。

②关闭亏损店铺，改造低效店铺，推进商店位置优化和铺面整改，着力于建设盈利能力强、具有体验概念的大型店铺，提升终端运营效率。

③开拓线上销售渠道，完善线上线下一体化运营模式，为消费者带来全渠道购物体验。

2018年苏健公司经营业绩超过了曾经的“巅峰”。根据苏健公司在香港发布的2018年财务报告，苏健公司当年营业收入和净利润分别达到105. 11亿元、7.15亿元。

案例分析：

（1）从宏观环境（PEST）角度，简要分析苏健公司成立后20年间获得稳健增长所抓住的外部机会。

①政治和法律因素。"1979年中国恢复奥委会会籍，国家提出了以奥运会为核心的体育发展大战略。1993年，国家体委发布《关于深化体育改革的意见》，中国体育用品产业自此走向市场化道路”。

②经济因素。“改革开放大潮中的中国经济得以迅速发展，中国社会消费品零售额及服装鞋帽针织品零售额快速提高”。

③社会和文化因素。“公民生活的质量大大提高，大众对体育健身产品的爱好与日俱增，运动鞋服市场需求不断加大”。

（2）从资源的不可模仿性角度，简要分析苏健公司成立后20年间获得稳健增长所具备的竞争优势。

①物理上独特的资源。“苏健公司1989年创立品牌后把”苏健，二字印在服装上，以其他企业难以模仿的中国奥运冠军"苏健，品牌为其主要发展动力，成为国产体育用品品牌先驱”。

②具有路径依赖性的资源。“苏健公司从创建之日起坚持自有品牌，构筑自身竞争优势...

③具有因果含糊性的资源。“率先打造中华文化品牌形象，并将中华文化根植于企业文化中......”

（3）简要分析2010年后，苏健公司所面临的市场风险。

①产品或服务的价格及供需变化带来的风险。“经历了2008年的奥运热之后，国内运动鞋服行业规模增长速度自2011开始下滑， 2013年行业规模减小”。

②潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。“自2011年以后，国际体育用品品牌的市场占有率开始遥遥领先于国产品牌； 2011年，苏健公司的市场占有率被国产品牌步迅公司超过并自此位居其后”； “而AS和NK等国际品牌有几十年的研发历史和设计经验，科技性和品牌口碑更受消费者信任”。

（4）简要分析2010年后，苏健公司所存在的运营风险。

①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。“苏健公司目标市场从广泛的体育爱好者群体转向 品牌年轻化，—全面拥抱"90后，年轻受众。然而，这一变革不仅使苏健公司失去了之前伴随和见证'苏健，品牌成长的“70后，和”80后'的广博群体，苏健公司为"90后，消费者重塑的新产品由于未能体现时代潮流也不被年青一代所接受”。

②企业新市场开发，市场营销策略方面可能引发的风险。"2011年以后“苏健，品牌主打产品单价从250元提高到390元以上”； “苏健公司为求扩张采取大力压货的方式，只是将产品批发到经销商手上，而很少关注从经销商到消费者的环节”， “苏健公司的对经销店铺的形象和零售能力缺乏统一的规划和引导，其经销商店铺形象陈旧，销售水平低下"。

③企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险。“苏健公司启动了一次重大的品牌重塑工程………………然而，这一变革不仅使苏健公司失去了之前伴随和见证·苏健，品牌成长的

·70后，和“80后，的广博群体，而且苏健公司为”90后，消费者重塑的新产品由于未能体现时代潮流也不被年青一代所接受”； “多年来营销力度大、设计研发投入少，消费者对于缺少设计研发能力而强行拔高价格的产品并不买账”； “对经销店铺的形象和零售能力缺乏统一的规划和引导，其经销商店铺形象陈旧，销售水平低下”

④企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。“对经销店铺的形象和零售能力缺乏统一的规划和引导，其经销商店铺形象陈旧，销售水平低下”。

（5）从差异化战略实施条件（资源能力）角度，简要分析苏健公司2010年后推行产品全面高档化不成功的原因。

①具有强大的研发能力和产品设计能力。“多年来营销力度大、设计研发投入少，消费者对于缺少设计研发能力而强行拔高价格的产品并不买账”。

②具有很强的市场营销能力。“对经销店铺的形象和零售能力缺乏统一的规划和引导，其经销商店铺形象陈旧，销售水平低下”。

③有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化。“苏健公司与国内其他品牌一样， 多年来营销力度大、设计研发投入少，消费者对于缺少设计研发能力而强行拔高价格的产品并不买账，而AS和NK等国际品牌有几十年的研发历史和设计经验，科技性和品牌口碑更受消费者信任”。

④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“多年来营销力度大、设计研发投入少，消费者对于缺少设计研发能力而强行拔高价格的产品并不买账”， “对经销店铺的形象和零售能力缺乏统一的规划和引导，其经销商店铺形象陈旧，销售水平低下"。

（6）简要分析2010年前后苏健公司目标市场选择的不同类型。

2010年前苏健公司目标市场选择是无差异市场营销， 2010年后苏健公司目标市场选择是集中化市场营销。"2010年，苏健公司启动了一次重大的品牌重塑工程，放弃了使用10年之久的“一切皆有可能”的广告传播语，更改为“让改变发生＇，这一变革被业界看作是苏健公司目标市场从广泛的体育爱好者群体转向“品牌年轻化”—全面拥抱“90后＇年轻受众”。

（7）依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开辟蓝海战略的途径），简要分析苏健公司2015年后创新设计而大获成功的途径。

①重新界定产业的买方群体。“在2015年重新启用“一切皆有可能＇的广告语”。

②重设客户的功能与情感导向。““苏健”品牌将功能性及时尚潮流元素同时融入产品设计之中，并将中华传统文化与炫酷的现代风格结合起来，这种民族特色与时尚的个体化情感表达相结合的设计风格，赢得了年轻消费者尤其是“90后”和“00后＇的热捧”。

③跨越时间参与塑造外部潮流。“创新设计，引领时尚潮流”。

【综合案例4】

1994年，电表行业的巨头升达公司决定进军空调业。由于当时国内空调产品还属于少数人的奢侈品，升达公司与业内其他公司一样，产品定位于比较高档的空调。但因为升达空调没有品牌优势，产品价格与竞争对手不相上下，所以，升达空调在规模上一直没有多大突破，年产量不到60万台。

变化发生在1999年之后。经过几年的打拼，升达公司意识到，国内空调从少数人的奢侈品转为大众消费品的时机已经来临，市场需要大量老百姓买得起、用得起的“民牌”空调。处于弱势地位的升达公司找到了挑战竞争对手、壮大自身的法宝—以价格制胜。经过缜密的策划之后，2002年4月，面对百余名记者，升达公司突然抛出《空调成本白皮书》，文中指出，一台1.5匹的冷暖型空调的生产成本为1378元，加上销售费用370元、商家利润80元、厂家利润52元，市场零售价应该是1880元。而当时市场上同为1.5匹的其他空调价格大多在2800元到3800元之间。

升达公司在公布空调成本的同时，其空调全线降价，平均降幅达20％。升达公司得罪了同行，却赢得了无数的消费者。2003年，升达空调销量达到250万台，进入国内前三强，比2002年高出近100万台。升达公司的价格战也使空调整个行业的产品价格节节下滑，市场均价从2002年的2500元降到2003年的2000元。

升达公司在空调制造业发动价格战并非鲁莽之举，而是以其自身优势为底气的。

其一，在升达公司老家N市，做空调配件的企业很多，整个空调产业链已经成型，升达公司通过整合这些企业，产品零部件自制率达到90％，与同类企业一般不超过50％的自制率相比，在零部件成本、生产率、设备利用率、规模经济等诸方面都具备整机制造成本优势。以空调的关键元器件冷凝器和蒸发器为例，其成本在空调总成本中占据80％以上，从2000年初升达自建分厂以来，该种元器件的成本就下降至原来外购时的3／5左右，而且质量更好。

其二，公司在2001年引进全球最先进的信息化管理工具ERP，配合其内部各个部门严格的承包制，对提高企业效率和降低运营成本起到了极大的作用。

其三，在采购环节，升达公司同时采用自制和外购两条路线，当自制的质量和价格有优势时，采用自制；而当自制明显不如外购有竞争力时，就毫不犹豫地采用外购，甚至关掉自制部门。升达公司借鉴国外企业“全球论质比价采购”的模式，其加工蒸发器和冷凝器的自动生产设备购自J国；保证镀层10年不脱皮泛锈的瓦格纳喷涂设备是引进D国的；制造空调塑壳的ABS粉料是来自H国；机身上的所有接插件购自M国。这些设备和原料共有的特点是品质在全球范围内相对较好，价格相对最低。

其四，以年轻人为主体的人员结构和灵活的民营企业机制是升达公司成本优势的又一源泉。升达公司是新办的企业，没有下岗职工和离退休人员的负担；升达公司发挥其灵活的民营企业机制，实施全方位的承包责任制，激发了各级人员的积极性、主动性和创造性，对于提高企业效率和降低运营成本发挥了重要作用。

然而，质疑甚至批评之声一直伴随着升达公司：“升达公司“价格屠夫”策略是不是在自断创新之路？”“升达公司低价营销得到了规模优势，但牺牲了品牌优势”。近年来随着国内消费升级与产品更新换代，大众的空调消费需求开始从“功能型”向“品质型”转变。升达公司日益认识到启动新的战略转型的必要性与紧迫性。

早在2012年，升达公司就敏锐察觉到互联网发展的大趋势，积极与电商平台合作，在整体布局上确定了互联网、智能化发展战略。

为了避开与国内空调行业优势品牌的正面较量，升达空调将目标客户聚焦在新一代的网络消费群体。升达充分依托电商平台，用18～35岁年轻消费者熟悉的代言人和沟通方式，建立起年轻化、时尚化的品牌形象，打造了“倾国倾城”“淑女窈窕”等情感化的明星产品，吸引了一批有时尚要求、重情感又注重性价比的年轻人群。这样的选择让升达公司的产品品质与创新力不断提升，从而实现了跨越式的增长。

在随后的2013年，升达公司迈开步伐进行企业产品升级，累计投入超过30亿元用于技术创新、效率提升。先后推出二级供应链管理、引进全球领先检测设备、吸纳超过50％的硕博人才组成创新研究团队，从根本上把控产品品质。2017年升达智能工厂落成投产，以更加标准化、高周转率的技术实力，实现了产品品质的又一次提升；在J国建立研发中心，实现了智能化产品占比超过80％，筹建多个智能制造基地累计投资超过150亿元，为实现空调产业全智能一体化做好准备。

2017年下半年以来，升达公司意识到，虽然电商存量市场很大，但增长速度开始下降，线上流量红利在下滑。面对市场环境新的变化，升达公司采用了两个新的战略举措。一是与国内著名电商普天组建联合团队，打通商家与平台的供应链，全面提升电商渠道供应链效率。升达公司和普天旗下天鸟、乐淘融合的智慧供应链系统销售预测准确率达到70％。升达空调原来的电商渠道供应链SOP（即标准操作程序）分为18个节点、共需33个小时，新的系统上线以后优化为6个节点、只需1个多小时，大大提升了供应链效率。

二是抓住国内电商平台纷纷下沉开店的机遇，向基层市场渗透，逐步熟悉终端零售商渠道。升达公司放弃了向经销商层层压货、完成销售任务后给予返利的销售模式，而是采用“互联网直卖”方式，只发展一层终端零售商，产品订货起点为8台。这样的好处是投资少，不压货。目前升达公司拥有1.5万多家终端零售商，这些终端零售商通过手机App直接下单，升达公司接单后通过各区域的仓储中心调配，由第三方物流送货到店；升达公司已建成社会化的售后服务网点7500个，可以覆盖98%的县市。终端零售商或用户通过云平台寻找所在地的升达公司售后服务人员，由他们抢单帮助安装、维修。在“互联网直卖”模式下，终端零售商不管卖多少台产品，每一台的利润都是固定的，不和总销量挂钩，这不仅有利于市场价格体系的稳定，也克服了传统模式下渠道库存严重、层层加价、经销商资金周转慢、利润不稳定等弊端。

2018年11月，升达公司与以线下销售为主的长宁家电零售公司合作，共创智慧零售新模式。升达公司作为长宁家电品牌主力军，通过长宁零售公司快速开启渠道下沉绿色通道，从线上渠道转移至线下渠道，在运营上借助长宁零售公司在市场上的口碑和服务，形成很强的品牌竞争。

2018年12月，升达公司召开新闻发布会，宣布启动“双轮战略”规划，从以前“通过厂家直供的方式真正让利于经销商，打造至真至诚的利益共同体”，进一步延伸到“以升达公司主导产业为基础搭建020平台，为更多中小企业服务，全面赋能线下经销商”。“双轮战略”的实施，将进一步实现线上线下的融合，深耕零售发展道路。

2018年升达空调总销量达到1500万台，在国内排名第三；在电商平台上，升达是销量最大的空调品牌。升达空调致力于推动模式创新、技术革新、品质升级，已然成为国内家电行业的佼佼者、互联网时代空调智能化的“领头羊”。

案例分析：

（1）从市场情况与资源能力两个方面，简要分析从2002年开始升达公司实施成本创先战略的条件。

市场情况：

①产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户。“国内空调从少数人的奢侈品转为大众消费品的时机已经来临，市场需要大量老百姓买得起、用得起的'民牌，空调”， “升达得罪了同行，却赢得了无数的消费者”。

②购买者不太关注品牌。“市场需要大量老百姓买得起、用得起的”民牌，空调”。

③价格竞争是市场竞争的主要手段，消费者的转换成本较低。“升达公司在公布空调成本的同时，其空调全线降价，平均降幅达20%。升达公司得罪了同行，却赢得了无数的消费者"。

资源和能力：

①在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济。“在升达公司老家N市，做空调配件的企业很多，整个空调产业链已经成型，升达公司通过整合这些企业，产品零部件自制率达到90%，在 规模经济等诸方面都具备整机制造成本优势"。

②降低各种要素成本。“在升达公司老家N市，做空调配件的企业很多，整个空调产业链已经成型，升达公司通过整合这些企业，产品零部件自制率达到90%，在零部件成本……诸方面都具备整机制造成本优势”； “在采购环节，升达公司同时采用自制和外购两条路线…………这些设备和原料共有的特点是品质在全球范围内相对较好，价格相对最低”； “以年轻人为主体的人员结构和灵活的民营企业机制是升达公司成本优势的又一源泉。升达公司是新办的企业，没有下岗职工和离退休人员的负担…………对于降低运营成本发挥了重要作用”。

③提高生产率。“在升达公司老家N市，做空调配件的企业很多，整个空调产业链已经成型，升达公司通过整合这些企业，产品零部件自制率达到90％，在·······生产率等诸方面都具备整机制造成本优势”；“公司在2001年引进全球最先进的信息化管理工具ERP，配合其内部各个部门严格的承包制，对提高企业效率和降低运营成本起到了极大的作用”；“年轻的人员架构和灵活的民营企业机制是升达公司成本优势的又一源泉。升达公司是新办的企业，没有下岗职工和离退休人员的负担····对于提高企业效率发挥了重要作用”。

④提高生产能力利用程度。“在升达公司老家N市，做空调配件的企业很多，整个空调产业链已经成型，升达公司通过整合这些企业，产品零部件自制率达到90％，在．．．．．．．设备利用率·······诸方面都具备整机制造成本优势”。

⑤选择适宜的交易组织形式。在不同情况下，是采取内部化生产，还是靠市场获取，成本会有很大的不同。“在采购环节，升达公司同时采用自制和外购两条路线，当自制的质量和价格有优势时，采用自制；而当自制明显不如外购有竞争力时，就毫不犹豫地采用外购，甚至关掉自制部门·······这些设备和原料共有的特点是品质在全球范围内相对较好，价格相对最低”。

（2）依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，简要分析作为跟跑者的升达空调在与恒立等强大竞争对手竞争时所体现出的蓝海战略特征；并依据蓝海战略重建市场边界的基本法则，简要分析升达空调在竞争激烈的空调市场中开辟新的生存与发展空间的途径。

升达空调在与恒立等强大竞争对手竞争时所体现出的蓝海战略特征：

①规避竞争，拓展非竞争性市场空间。“为了避开与国内空调行业优势品牌的正面较量，升达空调将目标客户聚焦在新一代的网络消费群体”。

②创造并攫取新需求。“升达充分依托电商平台，用18～35岁年轻消费者熟悉的代言人和沟通方式，建立起年轻化、时尚化的品牌形象，打造了“倾国倾城”“淑女窈窕＇等情感化的明星产品，吸引了一批有时尚要求、重情感又注重性价比的年轻人群”。

③打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本。“吸引了一批有时尚要求、重情感又注重性价比的年轻人群”。

升达空调在竞争激烈的空调市场中开辟新的生存与发展空间的途径：

①重新界定产业的买方群体。“升达空调将目标客户聚焦在新一代的网络消费群体·······充分依托电商平台，用18～35岁年轻消费者熟悉的代言人和沟通方式，建立起年轻化、时尚化的品牌形象”。

②重设产业的功能与情感导向。“打造了“倾国倾城”“淑女窈窕”等情感化的明星产品，吸引了一批有时尚要求、重情感又注重性价比的年轻人群”。

③跨越时间参与塑造外部潮流。“早在2012年，升达公司就敏锐察觉到互联网发展的大趋势，积极与电商平台合作，在整体布局上确定了互联网、智能化发展战略”。

（3）依据企业价值链两类活动，简要分析升达空调主要竞争优势。基本活动：

①内部后勤。“在升达公司老家N市，做空调配件的企业很多，整个空调产业链已经成型”；“公司在2001年引进全球最先进的信息化管理工具ERP，配合其内部各个部门严格的承包制，对提高企业效率和降低运营成本起到了极大的作用”。

②生产经营。“升达公司通过整合这些企业，产品零部件自制率达到90％，与同类企业一般不超过50％的自制率相比，在零部件成本、生产率、设备利用率、规模经济等诸方面都具备整机制造成本优势”；“升达公司迈开步伐进行企业产品升级，累计投入超过30亿元用于技术创新、效率提升。先后推出二级供应链管理、引进全球领先检测设备、吸纳超过50％的硕博人才组成创新研究团队，从根本上把控产品品质。2017年升达智能工厂落成投产，以更加标准化、高周转率的技术实力，实现了产品品质的又一次提升；在J国建立研发中心，实现了智能化产品占比超过80％，筹建多个智能制造基地累计投资超过150亿元，为实现空调产业全智能一体化做好准备”。

③外部后勤。“公司在2001年引进全球最先进的信息化管理工具ERP，配合其内部各个部门严格的承包制，对提高企业效率和降低运营成本起到了极大的作用”；“这些终端零售商通过手机App直接下单，升达公司接单后通过各区域的仓储中心调配，由第三方物流送货到店”。

④市场销售。“升达充分依托电商平台，用18～35岁年轻消费者熟悉的代言人和沟通方式，建立起年轻化、时尚化的品牌形象，打造了“倾国倾城”“淑女窈窕”等情感化的明星产品，吸引了一批有时尚要求、重情感又注重性价比的年轻人群”；“与国内著名电商普天组建联合团队，打通商家与平台的供应链”；“抓住国内电商平台纷纷下沉开店的机遇，向基层市场渗透，逐步熟悉终端零售商渠道”；“升达公司与以线下销售为主的长宁家电零售公司合作，共创智慧零售新模式”；“升达公司召开新闻发布会，宣布启动“双轮战略＇规划，从以前“通过厂家直供的方式真正让利于经销商，打造至真至诚的利益共同体＇，进一步延伸到“以升达公司主导产业为基础搭建020平台，为更多中小企业服务，全面赋能线下经销商＇”。

⑤服务。“升达公司已建成社会化的售后服务网点7500个，可以覆盖98％的县市。终端零售商或用户通过云平台寻找所在地的升达公司售后服务人员，由他们抢单帮助安装、维修”。

支持活动：

①采购管理。“在采购环节，升达公司同时采用自制和外购两条路线，当自制的质量和价格有优势时，采用自制；而当自制明显不如外购有竞争力时，就毫不犹豫地采用外购，甚至关掉自制部门。升达公司借鉴国外企业“全球论质比价采购＇的模式，其加工蒸发器和冷凝器的自动生产设备购自J国；保证镀层10年不脱皮泛锈的瓦格纳喷涂设备是引进D国的；制造空调塑壳的ABS粉料是来自H国；机身上的所有接插件购自M国。这些设备和原料共有的特点是品质在全球范围内相对较好，价格相对最低”。

②技术开发。“升达公司迈开步伐进行企业产品升级，累计投入超过30亿元用于技术创新、效率提升。先后推出二级供应链管理、引进全球领先检测设备、吸纳超过50％的硕博人才组成创新研究团队，从根本上把控产品品质。2017年升达智能工厂落成投产，以更加标准化、高周转率的技术实力，实现了产品品质的又一次提升；在J国建立研发中心，实现了智能化产品占比超过80％，筹建多个智能制造基地累计投资超过150亿元，为实现空调产业全智能一体化做好准备”。

③人力资源管理。“以年轻人为主体的人员结构和灵活的民营企业机制是升达公司成本优势的又一源泉。升达公司是新办的企业，没有下岗职工和离退休人员的负担；升达公司发挥其灵活的民营企业机制，实施全方位的承包责任制，激发了各级人员的积极性、主动性和创造性，对于提高企业效率和降低运营成本发挥了重要作用"； “吸纳超过50%的硕博人才组成创新研究团队，从根本上把控产品品质”； “终端零售商或用户通过云平台寻找所在地的升达公司售后服务人员，由他们抢单帮助安装、维修”。

④基础设施。“升达公司意识到，国内空调从少数人的奢侈品转为大众消费品的时机已经来临” ： “早在2012年，升达公司就敏锐察觉到互联网发展的大趋势，积极与电商平台合作，在整体布局上确定了互联网、智能化发展战略”； "2017年下半年以来，升达公司意识到，虽然电商存量市场很大，但增长速度开始下降，线上流量红利在下滑。面对市场环境新的变化，升达公司采用了两个新的战略举措"。

（4）简要分析升达空调与普天公司、长宁公司结成战略联盟的动因。

①促进技术创新。“打通商家与平台的供应链，全面提升电商渠道供应链.效率....升达空调原来的电商渠道供应链SOP （即标准操作程序）分为18个节点、共需33个小时，新的系统上线以后优化为6个节点、只需1个多小时，大大提升了供应链效率”。

②避免经营风险。"2017年下半年以来，升达公司意识到，虽然电商存量市场很大，但增长速度开始下降，线上流量红利在下滑。面对市场环境新的变化，升达公司采用了两个新的战略举措"

③避免或减少竞争。“打通商家与平台的供应链”； “通过厂家直供的方式真正让利于经销商，打造至真至诚的利益共同体”。

④实现资源互补。“打通商家与平台的供应链，全面提升电商渠道供应链效率”； “升达公司作为长宁家电品牌主力军，通过长宁零售公司快速开启渠道下沉绿色通道，从线上渠道转移至线下渠道，在运营上借助长宁零售公司在市场上的口碑和服务，形成很强的品牌竞争”。

⑤开拓新的市场。“将进一步实现线上线下的融合，深耕零售发展道路”。

（5）依据市场营销组合四个要素，简要分析升达空调在其三次战略转型进程中市场营销组合策略的变化。

①产品策略。"1994年，由于当时国内空调产品还属于少数人的奢侈品，升达公司上业内其他公司一样，产品定位于比较高档的空调”， "1999年之后，经过几年的拼打，升达公司意识到，国内空调从少数人的奢侈品转为大众消费品的时机已经来临，市场需要大量老百姓买得起、用得起的"民牌，空调。处于弱势地位的升达公司找到了挑战竞争对手、壮大自身的法宝——以价格制胜“， ”2012年之后，随着国内消费升级与产品更新换代，大众的空调消费需求开始从'功能型，向'品质型，转变。升达公司日益认识到启动新的战略转型的必要性与紧迫性。升达空调将目标客户聚焦新一代的网生消费群体。升达充分依托电商平台，用18—35岁年轻消费者熟悉的代言人和沟通方式，建立起年轻化、时尚化的品牌形象，打造了“倾国倾域， '淑女窈窕，等情感化的明星产品，吸引了一批有时尚要求、重情感又注重性价比的年轻人群”。

②促销策略。"2002年4月，面对百余名记者，升达突然抛出《空调成本白皮书》.....升达公司在公布空调成本的同时，其空调全线降价，平均降幅达20%“， ”2012年之后，升达充分依托电商平台，用18～35岁年轻消费者熟悉的代言人和沟通方式，建立起年轻化、时尚化的品牌形象，打造了"倾国倾城' '淑女窈宽，等情感化的明星产品，吸引了一批有时尚要求、重情感又注重性价比的年轻人群”。

③分销策略。“早在2012年，升达公司就敏锐察觉到互联网发展的大趋势，积极合作电高平台，在整体布局上确定了互联网、智能化发展战略”， "2017年下半年以来，抓住国内电商平台纷纷下沉开店的机遇，向基层市场渗透，逐步熟悉终端零售商渠道“ ”2018年12月， “双轮战略”的实施，将进一步实现线上线下的融合，深耕零售发展道路”。

④价格策略。“1999年之后，升达公司在公布空调成本的同时，其空调全线降价，平均降幅达20% 升达“价格屠夫，策略”； "2012年之后，吸引一批有时尚要求、重情感又注重性价比的年轻人群”。

【综合案例5】

1984年，国内最大的汽车零部件供应商万欣公司与U国L公司签订了每年贴牌生产20万套万向节的合作协议，开展OEM业务。1994年，万欣U国公司在U国注册成立，万欣公司正式进人U国汽车零部件市场。

虽然有为U国客户贴牌生产的经验，但是作为中国第一个走进U国的汽车零部件企业，万欣U国公司来自新兴市场的低端形象很难得到U国企业和消费者的认同。万欣U国公司在注册时就被当地同行奚落“你们还不如养马有前途”；公司向U国企业出售经检验没问题的油脂时却以质量不合格屡遭退货；公司向客户提供自己擅长的低价供货方案，客户根本不买账；公司尝试向U国K公司推销产品时，业务员连门都进不去，只能在传达室谈业务；公司初次收购U国当地企业并调整员工假期遭到工会强烈反对，工会声称“即使倒闭也不会让中国企业兼并”。接踵而来的歧视和挫败让万欣U国公司意识到自己不能凭借母公司在国内资源能力优势获得认可，要想在U国生存必须适应U国规则，并彻底融入U国的经济和社会文化体系。

万欣U国公司将“瞄准U国主流社会”的本地化改造作为首要任务，不再沿用母国集团的管理理念和方法。万欣U国公司聘请U国人为首席运营官和首席财务官，在内部建立起一套符合U国国情的运营体系，重新设计了一整套规范的工作程序。在用人方面，万欣U国公司打破从国内大量派人的老框框，从当地招聘人才，按当地标准付薪。这一系列本地化举措使万欣U国公司弱化了中国企业的形象，满足了U国市场对一家普通汽车零部件企业的基本期望。此外，万欣U国公司在与客户交往中的表现也一步步获得认可，例如在市场出现波动时，一家积压了大量库存的客户向万欣U国公司求助，尽管当时公司自身经营也有困难，但还是立即收回了库存并换新货给客户，后来这家客户主动搭桥，使一家知名企业成为万欣U国公司的大客户。

万欣U国公司在U国逐步立稳脚跟后，开始收购一些品牌价值高但经营不善的公司。1999年万欣U国公司收购了1公司，这笔收购使它取代L公司成为世界上拥有最多万向节专利的公司。2000年万欣U国公司收购了T公司，从而成为U国最大的汽车轮毅加工装配基地和供应商。2001年万欣U国公司又收购了U国零售商A公司，获得了A公司汽车制动器技术与品牌、U国连锁维修店和采购集团等渠道。万欣U国公司非常注重规避跨国并购可能带来的风险，例如在收购L公司时，为了绕开工会的制约，万欣U国公司联手当地企业一起收购；在收购T公司时，万欣U国公司不仅没有解雇富余员工还扩建厂房并招收新员工，帮助T公司渡过难关。

万欣U国公司在与当地客户的积极互动中彰显自己的信誉和能力，让外界逐渐了解并默许这家零部件企业的发展壮大。

2003年万欣U国公司正式成为主机厂的一级供应商。万欣U国公司在2003年收购了K公司，该公司是翼形万向节传动轴的发明者和全球最大的一级供应商； 2005年万欣U国公司收购了U国F汽车公司的一级供应商S公司和轴承企业G公司。一系列成功的收购进一步为万欣U国公司的信誉和形象加码。

2008年全球金融危机爆发，汽车产业是受影响最大的产业之一，U国三大汽车公司都陷入困境。原本现金流耐受力就较差的U国企业在冲击下纷纷倒下，众多供应商走向破产。而谨慎的资金管控措施让万欣U国公司在金融危机中保持坚挺。此前万欣U国公司成功地帮助一些危机企业扭转局面在业内积累了不错的声誉，危机爆发后很多企业主动找到万欣U国公司希望能够被其收购。万欣U国公司曾经在竞购H公司时败于一家私募基金公司，而在金融危机的冲击下这家基金公司被迫清盘， H公司的管理层找上门来希望被万欣U国公司收购。

金融危机中万欣U国公司找到了进一步发展的突破口。万欣U国公司意识到金融危机前公司要尽可能地适应和服从外部环境的要求；危机后公司则应当发挥自身优势，朝更有利的方向施加影响。

万欣U国公司运用自身和总部独有优势整合内外部资源帮助很多危机中的U国企业渡过难关，并作出“即使企业有困难，仍旧保证一不裁员、二不减薪、三不减福利”的坚定承诺。

DR公司是一家汽车电子感应器公司，危机中公司不得不出售。出售前公司所有者联系了万欣U国公司收购过的公司，了解到这些公司被收购后得到万欣U国公司及其总部很好的资源整合，因此拒绝了另外4家竞标收购者而决定出售给万欣U国公司。2007年U国A公司被万欣U国公司并购后其大股东也作出这样的评价： “万欣的并购会让现代化的U国汽车工业企业变得更加赚钱”， 2008年U国F汽车公司旗下的工厂因严重亏损被迫剥离，万欣U国公司收购工厂后对其生产经营方式进行全面改造。在并购公司后停掉了该公司的一些生产线，把它们搬到万欣公司中国公司来做， F公司主要负责组装、技术开发、测试、售后服务和物流，以发挥各自优势。在收购U国T—D公司后，万欣U国公司通过对T—D公司和中国总部进行优势和资源的对接，把等速驱动轴打造为继万向节之后又一个世界老大产品。2009年万欣U国公司收购U国DS汽车转向轴业务后，为十分不景气的U国汽车业挽救约150个工作岗位。一系列的并购及其之后的资源整合，不仅拯救了被并购的公司，也让他们认识到万欣公司的强大实力与中国国内完备的产业配套能力。

在这一阶段万欣U国公司收购的企业多是一级供应商，万欣U国公司通过帮助它们为3 500位U国人保住了工作，也让万欣U国公司生产的零部件得以在U国1/3的汽车上使用。

新能源汽车的问世对传统汽车制造业带来了严峻的挑战。在全球环境保护的压力下，万欣公司也开始向新能源汽车领域挺进。但是由于起步晚、缺少高端技术研发人员和营销人员等因素，万欣公司的电动车零部件核心技术远远落后于国内外的先锋企业，也缺少整合供应链的资源和能力，更没有早期进入者所具有的经验曲线等成本优势。为了克服公司进入新能源汽车领域的诸多障碍， 2012年底，万欣U国公司协助集团总部参与竞购深陷破产危机的U国AB公司。

AB公司是U国一家研制和生产锂离子能量存储设备的厂商，曾被U国政府和市场寄予厚望。然而，竞购期间U国诸多政府官员与行业专家强烈反对将AB公司卖给万欣公司，他们认为AB公司是U国重点企业且部分业务和军方有直接关联，被万欣收购会威胁U国国家安全。为了减少万欣公司在U国受到的政治压力，万欣公司向国内备案以获得国家的背书，增加谈判筹码；万欣公司始终承诺整体收购，并维持其2000多名员工的工作岗位，这与其他8个竞标者只对AB公司的部分业务感兴趣不同；更关键的是，万欣公司只收购AB公司的民用业务，绝对避开涉及军方的业务。万欣公司的收购方案展现了愿意承担社会责任的企业形象，得到了AB公司首席执行官的高度认可，妥善化解了来自外界的危机和压力。

对AB公司的收购完成之后，万欣U国公司代替总部开始直接接管万欣公司在U国的新能源业务。2013年公司聘请U国人R先生管理AB公司，要求他在不影响研发的前提下不断削减开支。R先生削减医疗福利，取消了免费食物和卡布奇诺咖啡机等待遇。在甩债务、拓业务、削福利这三板斧之后， AB公司终于告别了亏损，开始步入正轨。之后，万欣公司继续向AB公司提供培养核心业务必要的财务支持，推动AB公司进入汽车电动化、电网储能及其他全球性市场，包括进入中国市场。

2013年10月万欣公司将其所有的电池制造业务交由AB公司承担，成为双方建立互信的重要里程碑。万欣公司还开放了AB公司的实验室并建立“AB创业技术项目”，与20多家电池公司开展联合研发。万欣公司收购AB公司不仅获得了世界顶尖的电池技术，与全球主流客户建立了业务联系，在新能源电池领域也更具号召力。

2014年初，经过多轮角逐， U国批准了万欣U国公司对FS电动汽车公司的收购，标志着万欣公司全面进入新能源整车制造产业。在收购FS公司期间，万欣U国公司同样遭到非议，被指责“偷窃U国技术”。然而， FS公司所在州州长和议员对万欣U国公司表示支持， “万欣U国公司在U国20多年，形象一直比较靠谱”。并购后，万欣U国公司履行承诺，将FS公司的工厂从欧洲F国搬回U国，复产后创造了300多个工作岗位。2015年11月， FS公司宣布与D国BM公司达成重要合作伙伴关系，万欣U国公司认为这一合作不仅是技术和资本捆在一起，而且是名誉与品牌捆在了一起。万欣U国公司又一次向U国新能源市场展现了自身实力，也让评价者认可了其在新业务中的行为和战略。

案例分析：

（1）简要分析万欣U国公司成立之初所面对的社会文化风险。

①跨国经营活动引发的文化风险。“万欣U国公司来自新兴市场的低端形象很难得到U国企业和消费者的认同。万欣U国公司在注册时就被当地同行奚落'你们还不如养马有前途；公司向U国企业出售经检验没问题的油脂时却以质量不合格屡遭退货；公司向客户提供自己擅长的低价供货方案，客户根本不买账；公司尝试向U国K公司推销产品时，业务员连门都进不去，只能在传达室谈业务”。

②企业并购活动引发的文化风险。“公司初次收购U国当地企业并调整员工假期遭到工会强烈反对，工会声称，即使倒闭也不会让中国企业兼并""； “万欣U国公司非常注重规避跨国并购可能带来的风险，例如在收购L公司时，为了绕开工会的制约，万欣U国公司联手当地企业一起收购；在收购T公司时，万欣U国公司不仅没有解雇富余员工还扩建厂房并招收新员工，帮助T公司渡过难关”。

③组织内部因素引发的文化风险。“公司初次收购U国当地企业并调整员工假期遭到工会强烈反对，工会声称，即使倒闭也不会让中国企业兼并""。

（2）简要分析万欣公司国际化经营进行U国市场的主要动因。

①寻求市场。“2003年万欣U国公司正式成为主机厂的一级供应商”， “也让万欣U国公司生产的零部件得以在U国1/3的汽车上使用”。

②寻求现成资产。"1999年万欣U国公司收购了L公司，这笔收购使它取代L公司成为世界上拥有最多万向节专利的公司。2000年万欣U国公司收购了T公司，从而成为U国最大的汽车轮穀加工装配基地和供应商。2001年万欣U国公司又收购了U国零售商A公司，获得了A公司汽车制动器技术与品牌、U国连锁维修店和采购集团等渠道。万欣U国公司在2003年收购了K公司，该公司是翼形万向节传动轴的发明者和全球最大的一级供应商； 2005年万欣U国公司收购了U国F汽车公司的一级供应商S公司和轴承企业G公司”； “万欣公司收购AB公司不仅获得了世界顶尖的电池技术，与全球主流客户建立了业务联系，在新能源电池领域也更具号召力”； “万欣U国公司对FS电动汽车公司的收购，标志着万欣公司全面进入新能源整车制造产业".

（3）简要分析万欣U国公司在U国实施发展战略的主要途径。

①外部发展（并购）。“1999年万欣U国公司收购了L公司”， "2000年万欣U国公司收购了T公司”； “2001年万欣U国公司又收购了U国零售商A公司”； “万欣U国公司在2003年收购了K公司”； "2005年万欣U国公司收购了U国F汽车公司的一级供应商S公司和轴承企业G公司”； “DR公司拒绝了另外4家竞标收购者而决定出售给万欣U国公司”； “2007年U国AI公司被万欣U国公司并购”； "2008年U国F汽车公司旗下的工厂因严重亏损被迫剥离，万欣U国公司收购工厂后对其生产经营方式进行全面改造”；“收购U国T—D公司”； “2009年万欣U国公司收购U国DS汽车转向轴业务”； “对AB公司的收购完成”； “2014年万欣U国公司对FS电动汽车公司的收购”。

②内部发展（新建），"1994年，万欣U国公司在U国注册成立，万欣公司正式进入U国汽车零部件市场”； “万欣U国公司将'瞄准U国主流社会，的本地化改造作为首要任务，不再沿用母国集团的管理理念和方法。万欣U国公司聘请U国人为首席运营官和首席财务官，在内部建立起一套符合U国国情的运营体系，重新设计了一整套规范的工作程序"

③战略联盟。"2015年11月， FS公司宣布与D国BM公司达成重要合作伙伴关系，万欣U国公司认为这一合作不仅是技术和资本捆在一起，而且是名誉与品牌捆在了一起”。

（4）简要分析万欣U国公司在U国采用并购战略的动机与所规避的主要风险。

并购动机：

①避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。“为了克服公司进入新能源汽车领域的诸多障碍，2012年底，万欣U国公司协助集团总部参与竞购深陷破产危机的U国AB公司”。

②获得协同效应。“在这一阶段万欣U国公司收购的企业多是一级供应商，万欣U国公司通过帮助它们为3500位U国人保住了工作，也让万欣U国公司生产的零部件得以在U国1／3的汽车上使用”；“万欣U国公司收购工厂后对其生产经营方式进行全面改造。在并购公司后停掉了该公司的一些生产线，把它们搬到万欣公司中国公司来做，F公司主要负责组装、技术开发、测试、售后服务和物流，以发挥各自优势”；“在收购U国T—D公司后，万欣U国公司通过对T—D公司和中国总部进行优势和资源的对接，把等速驱动轴打造为继万向节之后又一个世界老大产品”；“AB公司终于告别了亏损，开始步入正轨。之后，万欣公司继续向AB公司提供培养核心业务必要的财务支持，推动AB公司进入汽车电动化、电网储能及其他全球性市场，包括进入中国市场······万欣公司收购AB公司不仅获得了世界顶尖的电池技术，与全球主流客户建立了业务联系，在新能源电池领域也更具号召力”；“万欣U国公司对FS电动汽车公司的收购，标志着万欣公司全面进入新能源整车制造产业·····万欣U国公司履行承诺，将FS公司的工厂从欧洲F国搬回U国，复产后创造了300多个工作岗位”。

③克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。“万欣公司收购AB公司不仅获得了世界顶尖的电池技术，与全球主流客户建立了业务联系，在新能源电池领域也更具号召力”；“在这一阶段万欣U国公司收购的企业多是一级供应商，万欣U国公司通过帮助它们为3500位U国人保住了工作，也让万欣U国公司生产的零部件得以在U国1／3的汽车上使用”。

所规避的主要风险：

①并购后不能很好地进行企业整合。“万欣U国公司非常注重规避跨国并购可能带来的风险，例如在收购L公司时，为了绕开工会的制约，万欣U国公司联手当地企业一起收购；在收购T公司时，万欣U国公司不仅没有解雇富余员工还扩建厂房并招收新员工，帮助T公司渡过难关”；“DR公司是一家汽车电子感应器公司，危机中公司不得不出售。出售前公司所有者联系了万欣U国公司收购过的公司，了解到这些公司被收购后得到万欣U国公司及其总部很好的资源整合，因此拒绝了另外4家竞标收购者而决定出售给万欣U国公司”；“一系列的并购及其之后的资源整合，不仅拯救了被并购公司，也让他们认识到万欣公司的强大实力与中国国内完备的产业配套能力”。

②跨国并购面临政治风险。“竞购期间U国诸多政府官员与行业专家强烈反对将AB公司卖给万欣公司，他们认为AB公司是U国重点企业且部分业务和军方有直接关联，被万欣收购会威胁U国国家安全。为了减少万欣公司在U国受到的政治压力，万欣公司向国内备案以获得国家的背书，增加谈判筹码；万欣公司始终承诺整体收购，并维持其2000多名员工的工作岗位，这与其他8个竞标者只对AB公司的部分业务感兴趣不同；更关键的是，万欣公司只收购AB公司的民用业务，绝对避开涉及军方的业务。万欣公司的收购方案展现了愿意承担社会责任的企业形象，得到了AB公司首席执行官的高度认可，妥善化解了来自外界的危机和压力”；“在收购FS公司期间，万欣U国公司同样遭到非议，被指责.偷窃U国技术。然而， FS公司所在州州长和议员对万欣U国公司表示支持， '万欣U国公司在U国20多年，形象一直比较靠谱'。并购后，万欣U国公司履行承诺，将FS公司的工厂从欧洲F国搬回U国，复产后创造了300多个工作岗位”。

（5）依据新兴市场的企业战略，简要分析万欣U国公司协同总部是如何在U国实施“抗衡者”战略的。

①不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。“公司向客户提供自己擅长的低价供货方案，客户根本不买账”， “万欣U国公司将‘瞄准U国主流社会，的本地化改造作为首要任务”。

②找到一个定位明确又易于防守的市场。“这一系列本地化举措使万欣U国公司弱化了中国企业的形象，满足了U国市场对一家普通汽车零部件企业的基本期望”； "2003年万欣U国公司正式成为主机厂的一级供应商"。

③在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。“金融危机中万欣U国公司找到了进一步发展的突破口。万欣U国公司意识到金融危机前公司要尽可能地适应和服从外部环境的要求；危机后公司则应当发挥自身优势，朝更有利的方向施加影响”。

④学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。"1999年万欣U国公司收购了L公司，这笔收购使它取代L成为世界上拥有最多万向节专利的公司。2000年万欣U国公司收购了T公司，从而成为U国最大的汽车轮毅加工装配基地和供应商。2001年万欣U国公司又收购了U国零售商A公司，获得了A公司汽车制动器技术与品牌、U国连锁维修店和采购集团等渠道”； “万欣U国公司在2003年收购了K公司，该公司是翼形万向节传动轴的发明者和全球最大的一级供应商； 2005年万欣U国公司收购了U国F汽车公司的一级供应商S公司和轴承企业G公司"； “万欣收购AB公司不仅获得了世界顶尖的电池技术，与全球主流客户建立了业务联系，在新能源电池领域也更具号召力”： “万欣U国公司对FS电动汽车公司的收购，标志着万欣公司全面进入新能源整车制造产业“； ”2015年11月， FS宣布与D国BM公司达成重要合作伙伴关系，万欣U国公司认为这一合作不仅是技术和资本捆在一起，而且是名誉与品牌捆在了一起”。

（6）依据企业资源能力的价值链分析理论，简要分析金融危机后，万欣U国公司协同集团总部是如何整合资源能力，重新构筑被并购企业的竞争优势的。

①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。"2008年U国F汽车公司旗下的工厂因严重亏损被迫剥离，万欣U国公司收购工厂后对其生产经营方式进行全面改造。在并则公司后停掉了该公司的一些生产线，把它们搬到万欣公司中国公司来做， F公司主要负责组装、技术开发、测试、售后服务和物流，以发挥各自优势” （在U国公司和中国公司各自强化自身优势活动）。

②明确价值链内各种活动之间的联系。“了解到这些公司被收购后得到万欣U国公司及其总部很好的资源整合”； “万欣U国公司收购工厂后对其生产经营方式进行全面改造”： “在收购U国T—D公司后，万欣U国公司通过对T—D公司和中国总部进行优势和资源的对接，把等速驱动轴打造为继万向节之后又一个世界老大产品”。

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。“一系列的并购及其之后的资源整合，不仅拯救了被并购公司，也让他们认识到万欣公司的强大实力与中国国内完备的产业配套能力” （中国国内完备的产业配套能力包括整个价值系统的配套能力）。

（7）简要分析万欣集团进入新能源汽车新兴产业所面对的发展障碍。

①专有技术选择、获取与应用的困难。“由于起步晚、缺少高端技术研发人员和营销人员等因素，万欣公司的电动车零部件核心技术远远落后于国内外的先锋企业”

②原材料、零部件、资金与其他供给的不足。“也缺少整合供应链的资源和能力”。

③缺少承担风险的胆略与能力。“为了克服公司进入新能源汽车领域的诸多障碍，2012年底，万欣U国公司协助集团总部参与竞购深陷破产危机的U国AB公司" （说明万欣公司克服了这一障碍）。

（8）依据《企业内部控制应用指引第4号——社会责任》，万欣集团与万欣U国公司进入新能源汽车领域所规避履行社会责任风险有：

①环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业。“在全球环境保护的压力下，万欣公司也开始向新能源汽车领域挺进”。

②促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。“万欣公司始终承诺整体收购，并维持其2000多名员工的工作岗位”； “并购后，万欣U国公司履行承诺，将FS公司的工厂从欧洲F国搬回U国，复产后创造了300多个工作岗位”。

【综合案例6】

2015年4月，一个水果生鲜类APP—“聚好货”出现于国人眼中。聚好货公司采取的是一种新颖的拼团模式，需由三方共同完成。首先是由商家推出产品，并提供单买价和拼团价。若顾客希望享受优惠，则需要发起拼单，将产品分享给好友，凑齐所需人数，则拼团成功。拼团模式激发了人们的分享和购买热情，使聚好货公司在几个月中累计活跃用户破千万人，日订单重超百万单。

五个月后，以“聚好货”为基础的“聚好好”诞生了。它将以往的水果产品销售扩展到全面的产品种类，并深入贯彻“聚好货”的拼单模式。强大的社交属性使得聚好好公司在电商领域披荆斩棘，仅用一年时间就获得平台成交金额10亿元的成就。成立的三年内，聚好好公司累积获得四轮融资，并获得大量品牌和平台的进驻。平台内的商品种类众多，涵盖母婴、服饰、食品、电器、美妆等，用户体量达到3亿多。聚好好公司以其独特的社交拼团模式，在众多电商平台中站稳脚跟。2018年7月，聚好好公司在U国上市。

聚好好公司能够在激烈的电商竞争中获得如此迅猛的增长，归功于其所采用的独特战略举措：

（1）运用低价策略，深入开发低端市场需求。聚好好公司把目标人群定位于其他电商尚未顾及的三、四线城市和农村市场中对价格敏感而不太关注品牌的人群，以低价吸引用户。据有关数据统计，聚好好公司约14%的用户在此前没有在互联网上做过任何交易，是其他电商没有渗透的顾客群。从市场规模来看，国内低端城市人口和农村人口的需求空间巨大，同时作为“世界工厂”的供给端也有无限潜力。聚好好公司运用拼单低价策略开发出大量新的顾客群体与尚未实现的市场需求，也因此形成规模经济优势。

（2）采用新颖的电商模式，将社交平台和电商服务有机结合。聚好好公司“社交+电商”模式的关键点在于借助微信强化社交关系，以此刺激社交圈内的消费需求，将个人随机的消费欲望转变成群体性的有计划的消费行为，发掘了“人多力量大”的优势，增强与商家讨价还价的能力。而对商家而言，这种运营模式减少了营销的费用，做到了“零推广、零广告”。

（3）压缩流通渠道、压缩毛利争抢用户。电商的优势在于突破门店的地理限制，让商家与用户可以跨越空间直接实现商品交易，压缩了中间渠道商的数量，降低了商品价格。聚好好公司与其他电离一样，通过利用压缩流通渠道来降低商品价格。不仅如此，与其他电商不同的是，聚好好公司还通过压缩毛利手段争抢用户。首先是压缩平台自身毛利。与其他电商平台不同的是，聚好好公司不收取任何佣金和扣点，仅收取0.6%的手续费，且该手续费是第三方支付平台收取的支付服务费。在聚好好平台的店铺缴纳的保证金比其他电商平台要少很多（退店后退还保证金）。这也是众多商家和低端供应链选择聚好好公司及其商品价格低廉的重要原因。其次是压缩商家毛利。在这种拼单模式下，消费者联合起来增强了讨价还价筹码，规模经济的诱惑使商家以微利经营，主动压缩毛利以获得更多订单。

（4）打造“聚工厂”。“聚工厂”是由聚好好公司牵头，为其线上的爆款产品提供全套代工服务的工厂。聚好好电商平台低价爆款策略中，每个品牌只销售少量的爆款产品，聚好好公司的商家又多为中小型品牌企业，很难自建全套设备。因此，聚好好公司通过建设和发展“聚工厂”，实现一站式生产，既能保证产能，也能更好地对产品进行质量管理。例如，光洁造纸园区就是聚好好公司打造的典型的“聚工厂”模式。在国内的纸巾市场，四大品牌垄断了大部分市场。聚好好打造光洁造纸园区，将中小企业的资源能力进行整合。光洁造纸工厂是整个产业链的上游，负责加工原浆、切割纸巾，为光美、洁净等中小企业提供大量特定种类的多样化的纸巾。工业园区的下游设有光美、洁净等企业的加工车间，负责将裁切好的纸巾塑封、打包和批量发货。这种模式有利于光洁造纸工厂简化造纸流程，专注特定款式，将原料和机器的使用效率达到最高。光洁造纸园区中工厂配件齐全，规模较大。整个园区占地面积为160万平方米，拥有物流、电商园等配套产业。“聚工厂”为聚好好平台的中小供应商提供了广阔的市场空间，解决了以往订单少、产量不稳定、生产效率低的问题，在与大品牌企业竞争中获得一席之地，也为聚好好公司低价策略提供了源头支持。

（5）多种营销手段争夺市场。首先，聚好好花重金将广告投入在各大城市地铁、公交和影视与综艺节目中，并且同步推出洗脑神曲—《聚好好》，不论你身在何方，聚好好公司的广告与“魔音”都会在你眼前“刷屏”，其次，聚好好公司大量推出“狂欢节撒红包” “周年庆” “年底清仓”等一系列特价售卖活动，使得平台客流量极速增长。再次，聚好好公司建立了自身独特的海淘、助力免单、名品折扣和砍价免费拿等多种促销活动。以“砍价免费拿”为例，这是借用社交平台的一种主要方式。在规定的时间内，用户邀请朋友帮助砍价，一直到砍价成功。这让用户有极大的参与感，同时价格优势也会让参与用户心动。最后，聚好好公司开创了“实时信息”营销方法。用户打开商品链接，页面左上方会显示“xx正在浏览这个商品” “x×秒前开团了”等字样，营造了拼单团购气氛，让使用者产生购买竞争感，增加了消费欲望。正是这些游戏化的设计，促使聚好好在短短三年时间内收割了微信的社交流量红利。然而，伴随着聚好好公司的飞速增长，其面临的风险也在日积月累。

（1）用户投诉率居高不下，对商家产品质量问题处罚无方。高投诉量一直是聚好好公司最严重的问题，投诉项以产品质量为主。2016年聚好好公司的商品投诉量高达13.12％，位居业内第一。2017年，聚好好公司的投诉解决率仅为51％，极大影响了用户的消费体验。此问题若不尽早解决，聚好好公司就不可能进军一、二线城市，难以满足国内消费升级的市场需求，就连稳住现有流量也会成为问题。此外，聚好好早期为吸引商家人驻，承诺“零保证金”和“零门槛”，成为导致产品质量差、假冒伪劣多的一个因素。聚好好公司对遭投诉商家的处理比较简单随便，没有统一的原则和适宜的标准，主要手段是冻结商家的资金，这引起了入驻商家的不满，多次引发合同纠纷。

（2）竞争对手的反击与进攻，独占用户的流失显著。聚好好公司的飞速增长对电商领域的领先者带来威胁，近年来，其他电商相继推出针对聚好好公司的“反击”举措。例如，喜旺公司也上线了低价拼团平台—喜旺拼购，用1％的超低价佣金吸引商家人驻。数据显示，截至2018年9月，聚好好公司与喜旺公司的重合用户数为6351万，同比增长445％。聚好好公司独占用户的比例在快速下降。

（3）流量见顶，发展空间受限。聚好好公司从社交平台攫取流量红利，获得快速的用户增长。但是当到达一定的用户基数后，其发展遇到“瓶颈”，增速跟不上，奇迹难以为继。聚好好公司财报显示，2018年以来，聚好好公司的活跃买家数量的增速大幅放缓。聚好好公司2018年第三季度一个买家的获取成本是42.9元，而一个买家的一年的消费才894元，从一个买家身上获得的平均收入仅仅为8元。在用户增长不足的情况下，如何对存量用户的精细化运营，提高单个用户的消费额，成为聚好好公司不得不研究的新课题。聚好好公司正在进行艰苦的战略转型。具体做法如下：

（1）惩罚假冒伪劣商品，保障消费者权益。聚好好公司在2017年启动黑名单机制，严厉惩罚了一批售假商家。同时设立价值为1.5亿元的消费者保障基金，帮助消费者处理售后纠纷并维权索赔。聚好好公司用行动发出了注重产品质量的信号，使消费者有了安全感。

（2）将羽翼伸展到公益事业—扶贫。聚好好公司利用自身贴近底层的优势投入扶贫工作中。2018年1月，聚好好公司发布了《聚好好公司扶贫助农年报》，而后发布了“一起拼农货”的公益计划，该计划旨在帮助贫困地区农民走出困境，聚好好公司也因此树立起勇担社会责任的形象。

（3）适应消费升级需求，发展知名品牌商品。2018年9月，聚好好公司将“名品折扣”升级为“品牌馆”，引人500多个知名品牌。聚好好公司的品牌馆既有厂商的旗舰店入驻，也有众多专卖店进入。品牌馆的上线，也被认为是聚好好公司品牌化的第一步。

（4）进一步扶持代工厂。聚好好公司在2018年12月推出了扶持代工厂的新品牌计划，预计扶持1000家工厂品牌，首期试点20家，涵盖多个行业。这一计划被认为是与聚好好公司战略理念从“低价”向“低价＋品质”转型最重要的举措之一。

案例分析：

（1）简要说明聚好好公司所采用的基本竞争战略的类型，从市场情况和资源能力两个方面，简要分析聚好好公司实施这一竞争战略的条件及风险。

聚好好所采用的基本竞争战略的类型属于成本领先战略（或集中成本领先战略）。

“聚好好公司把目标人群定位于其他电商尚未顾及的三、四线城市和农村市场中对价格敏感而不太关注品牌的人群，以低价吸引用户”。

聚好好实施这一竞争战略的条件：市场情况：

①产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户。“聚好好公司把目标人群定位于其他电商尚未顾及的三、四线城市和农村市场中对价格敏感而不太关注品牌的人群··国内低端城市人口和农村人口的需求空间巨大”。

②购买者不太关注品牌。“聚好好公司把目标人群定位于其他电商尚未顾及的三、四线城市和农村市场中对价格敏感而不太关注品牌的人群，以低价吸引用户.······国内低端城市人口和农村人口的需求空间巨大”。

③价格竞争是市场竞争的主要手段。“聚好好公司运用拼单低价策略开发出大量新的顾客群体与尚未实现的市场需求”。

资源和能力：

①在规模经济显著的产业中实现规模经济。“聚好好公司运用拼单低价策略开发出大量新的顾客群体与尚未实现的市场需求，也因此形成规模经济优势”；“规模经济的诱惑使商家以微利经营，主动压缩毛利以获得更多订单”；“借助微信强化社交关系，以此刺激社交圈内的消费需求，将个人随机的消费欲望转变成群体性的有计划的消费行为，发掘了“人多力量大”的优势，增强与商家讨价还价的能力”。

②降低各种要素成本。“聚好好公司与其他电商一样，通过利用压缩流通渠道来降低商品价格”；“聚好好公司不收取任何佣金和扣点·······在聚好好平台的店铺缴纳的保证金比其他电商平台要少很多（退店后退还保证金）。这也是众多商家和低端供应链选择聚好好公司及其商品价格低廉的重要原因”；“对商家而言，这种运营模式减少了营销的费用，做到了“零推广、零广告””。

③提高生产率。““聚工厂”解决了以往订单少、不稳定、生产效率低的问题”。

④提高生产能力利用程度。“这种模式有利于光洁造纸工厂简化造纸流程，专注特定款式，将原料和机器的使用效率达到最高”。

⑤选择适宜的交易组织形式。““聚工厂，是由聚好好公司牵头，为其线上的爆款产品提供全套代工服务的工厂”。

采取成本领先战略的风险：

①产业的新加入者或追随者通过模仿或者以更高技术水平设施的投资能力，达到同样的甚至更低的产品成本。“竞争对手的反击与进攻，独占用户的流失显著。聚好好公司的飞速增长对电商领域的领先者带来威胁，近年来，其他电商相继推出针对聚好好公司的“反击”举措”。

②市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。“高投诉量一直是聚好好公司最严重的问题，投诉项以产品质量为主·····极大地影响了用户的消费体验。此问题若不尽早解决，聚好好公司就不可能进军一、二线城市，难以满足国内消费升级的市场需求，就连稳住现有流量也会成为问题”。

（2）依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开辟蓝海战略的路径），简要分析聚好好公司在竞争激烈的电商领域开创新的生存发展空间的路径。

①重新界定产业的买方群体。“聚好好公司把目标人群定位于其他电商尚未顾及的三、四线城市和农村市场中对价格敏感而不太关注品牌的人群，以低价吸引用户。据有关数据统计，聚好好公司约14％的用户在此前没有在互联网上做过任何交易，是其他电商没有渗透的顾客群······聚好好公司运用拼单低价策略开发出大量新的顾客群体与尚未实现的市场需求”。

②放眼互补性产品或服务。“采用新颖的电商模式，将社交平台和电商服务有机结合。聚好好公司“社交＋电商”模式的关键点在于借助微信强化社交关系，以此刺激社交圈内的消费需求，将个人随机的消费欲望转变成群体性的有计划的消费行为”。

（3）运用企业资源能力的价值链分析，简要分析“聚工厂”模式如何构筑聚好好公司的竞争优势。

①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“光洁造纸工厂是整个产业链的上游，负责加工原浆、切割纸巾，为光美、洁净等中小企业提供大量特定种类的多样化的纸巾。工业园区的下游设有光美、洁净等企业的加工车间，负责将裁切好的纸巾塑封、打包和批量发货。这种模式有利于光洁造纸工厂简化造纸流程，专注特定款式，将原料和机器的使用效率达到最高（工厂与中小品牌合作方各自突出自身具有竞争优势的活动）”。

②明确价值链内各种活动之间的联系。““聚工厂”是由聚好好公司牵头，为其线上的爆款产品提供全套代工服务的工厂·.·聚好好公司通过建设和发展“聚工厂＇，实现一站式生产，既能保证产能，也能更好地对产品进行质量管理（选择价值链内各种活动之间最好的联系方式）”。

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。“光洁造纸园区中工厂配件齐全，规模较大。整个园区占地面积为160万平方米，拥有物流、电商园等配套产业（选择价值系统内各种活动之间最好的联系方式）”。

（4）简要分析伴随着聚好好公司的飞速增长，其所面临的市场风险。

①产品或服务的价格及供需变化带来的风险。“流量见顶，发展空间受限。聚好好公司从社交平台攫取流量红利，获得快速的用户增长。但是当到达一定的用户基数后，其发展遇到“瓶颈”，增速跟不上，奇迹难以为继”；“此问题若不尽早解决，聚好好公司就不可能进军一、二线城市，难以满足国内消费升级的市场需求”。

②主要客户、主要供应商的信用风险。“用户投诉率居高不下”；“产品质量差、假冒伪劣多”。

③潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。“竞争对手的反击与进攻，独占用户的流失显著”。

（5）依据“企业利益与社会效益”相关理论，简要分析聚好好公司战略转型中所承担的社会责任。

①保证企业利益相关者的基本利益要求。“惩罚假冒伪劣商品，保障消费者权益。聚好好公司在2017年启动“黑名单”机制，严厉惩罚了一批售假商家。同时设立价值为1.5亿元的消费者保障基金，帮助消费者处理售后纠纷并维权索赔。聚好好公司用行动发出了注重产品质量的信号，使消费者有了安全感”。

②赞助和支持社会公益事业。“将羽翼伸展到公益事业——扶贫。聚好好公司利用自身贴近底层的优势投入扶贫工作中。2018年1月，聚好好公司发布了《聚好好公司扶贫助农年报》，而后发布了，一起拼农货，的公益计划，该计划旨在帮助贫困地区农民走出困境，聚好好公司也因此树立起勇担社会责任的形象”。

（6）从市场营销组合角度，简要分析聚好好公司所体现的竞争优势。

①产品策略。“以“聚好货，为基础的·聚好好，诞生了。它将以往的水果产品销售扩展到全面的产品种类，并深入贯彻，聚好货，的拼单模式。强大的社交属性使得聚好好公司在电商领域披荆斩棘，仅用一年时间就获得平台成交金额10亿元的成就”。

②促销策略。“多种营销手段争市场…………正是这些游戏化的设计，促使聚好好在短短三年时间内收割了微信的社交流量红利”； “聚好好公司“社交+电商，模式的关键点在于借助微信强化社交关系，以此刺激社交圈内的消费需求，将个人随机的消费欲望转变成群体性的有计划的消费行为，发掘了"人多力量大'的优势，增强与商家讨价还价的能力。而对商家而言，这种运营模式减少了营销的费用，做到了'零推广、零广告""。

③分销策略。“压缩流通渠道、压缩毛利争抢用户。……聚好好公司与其他电商一样，通过利用压缩流通渠道来降低商品价格。.…….聚好好公司还通过压缩毛利手段争抢用户"； “采用新颖的电商模式，将社交平台和电商服务有机结合”。

④价格策略。“运用低价策略，深入开发低端市场需求。聚好好公司把目标人群定位于其他电商尚未顾及的三、四线城市和农村市场中对价格敏感而不太关注品牌的人群，以低价吸引用户”

【综合案例7】

20世纪80年代初，在乡镇企业做水表玻璃的李耀国先生，通过一次偶然的机会了解到国内汽车玻璃全部依赖进口，价高雌买，一个创业者和企业家的责任感油然而生。1987年光祖有限公司正式成立。

30多年来，光祖公司以“为C国人做一片属于自己的玻璃”为使命，围绕着人品、产品、品质、品位“四品一体”的经营理念，专注汽车玻璃、专注客户价值、专注质量经营，致力于将C国人的这片玻璃做到极致。

随着国内汽车产业的迅猛增长，光祖玻璃逐渐被全球知名品牌汽车企业认同，光祖公司产品需求日益增大。公司在国内十几个地区建立了现代化的生产基地。之后，作为全球化程度很高的产业—汽车制造的零部件供应商，光祖玻璃开启了进军国际市场的航程。

1991年9月，光祖公司开始向北美J国T公司出口汽车玻璃，将其业务拓展至北美的汽车配件市场。

1994年底，光祖公司在北美U国成立了L玻璃工业有限公司，主营光祖汽车玻璃在北美的销售业务。

2001年，世界玻璃巨头U国P公司对C国维修用汽车前挡风玻璃发起倾销诉讼， U国商务部展开对C国维修用汽车前挡风玻璃的反倾销调查。同年3月，光祖集团作为20多家被调查企业中的唯一上市公司，收到U国国际贸易委员会的反倾销调查问卷。如果被判定倾销，企业需要缴纳高额的罚款，这会让一个正常经营的企业陷入困境。光祖公司认为公司并没有接受国家的补贴，更没有低价倾销，聘请U国律师，提供国际会计事务所出具的财务报表，积极应诉。2004年10月，光祖集团取得历时三年多的反倾销案胜诉，成为C国汽车玻璃销售企业中唯一出口U国无须缴纳反倾销税的企业。

通过这一事件，李耀国意识到，作为一个新兴市场国家实力相对弱小的企业，急于扩大市场份额会让发达国家实力强大的企业产生危机感，从而会遭遇发达国家企业致命的挤压。因此，光祖集团想在世界汽车产业市场寻求一席之地，必须学会当好“配角”。光祖集团不做大而全的公司，而是专注于汽车玻璃的高科技产品，当好汽车集团的“配角”。光祖集团在应诉的过程中，运用公关与市场策略，与发起倾销诉讼的世界玻璃巨头U国P公司化敌为友，后来双方还建立了契约式战略联盟关系，互补对方在欧美和亚洲市场的不足。

2008年全球金融危机之后，光祖集团加快了国际化经营“走出去”的步伐。

2008年的金融危机给汽车玻璃行业格局带来巨大的变化，国际同行因为原有的大批量生产模式与个性化、小批量的消费需求相悖，导致成本高涨。同时，汽车玻璃业务只是汽车制造集团多元业务的一块，因而被边缘化。由于光祖公司始终专注于做汽车玻璃，打造了核心竞争力，逐步赢得更多汽车厂商的信赖。

2011年6月，应发达国家D国Z汽车公司等合作伙伴之邀，光祖公司挺进R国，在该国投资2亿美元设厂，设计产能为年供应300万套汽车安全玻璃。2013年9月，项目一期100万套汽车玻璃顺利投产。使光祖公司成为R国汽车市场主要玻璃供应商。

2014年，光祖公司又启动U国项目，总投资6亿美元，这是C国汽车零部件企业在U国最大投资项目。该工厂建成后将形成450万套汽车玻璃＋400万片汽车配件的生产能力，成为全球最大的汽车玻璃单体厂房。项目一期已于2015年底投产，国际品牌整车客户的订单络绎不绝。

2016年，光祖公司在继续完成U国项目二期建设、建立研发中心的同时，又在D国建立玻璃包边工厂。届时，光祖公司在全球已拥有四大设计中心。以此为依托构建全球制造基地，光祖公司将实现全球客户需求与供应的即时对接、互联互通，进一步做大做强。

稳打稳扎的全球化布局，支撑光祖公司获得在全球的资源优势和规模经济优势，攀登上更高的起点。过去，海外市场收入占比不到一成，如今已有三分之一的收入来自海外市场。长期以来，全球汽车玻璃市场被国外三大汽车玻璃制造商高度垄断。三家巨头连同其在世界各地合资公司，共同占据了全球60％左右的市场份额。对比世界先进水平，C国玻璃产业在快速发展的过程中，长期积累的矛盾和问题日益凸显，产品结构不尽合理、低端产品产能过剩，高端市场的汽车玻璃技术严重短缺。更为严峻的是，国外跨国公司在汽车玻璃的新材料及应用技术上不断推陈出新。如此现状下要想直接购买技术或是仿造产品绝非现实。光祖集团认识到，在全球汽车玻璃市场激烈的竞争中，C国企业要想寻求新的发展，必须大力推行“高附加值功能化汽车玻璃的智能工厂”建设，研发汽车玻璃新材料、新产品，突破材料、工艺、装备、检测试验等关键技术，带动上游材料、软件集成、装备各产业链技术升级。就整车而言，除提升安全性和舒适性之外，对汽车玻璃节能环保、智能驾驶、功能集成方面提出更高要求。

近几年，光祖公司联合高校和科研单位，成立“产学研用一体化”四方创新联合体，建立长效合作机制，共同策划和实施光祖公司智能制造新模式。光祖公司技术创新硕果累累。光祖镀膜前挡玻璃技术打破了国际巨头的垄断。机械加工设备实现自主研发生产，且基本达到国际先进装备水平。这些设备填补了一系列国内空白，解决了批量、成本、光学等矛盾，实现汽车玻璃规模化生产及出口业务的快速增长，成为U国知名汽车品牌的全球优秀供应商。

在工业4.0方兴未艾之际，光祖公司敏锐地把握机遇，乘势而上，从“制造”迈向“智造”。通过自动化和信息化不断触合，搭建数字化的链接通道，打通市场调研、研发、生产、管控、供给、销售等各个环节，实现定制化产品以销定产、自动化制造、智能化运营。

如今，光祖公司结合信息技术和自动化的生产工厂，已经走在全球同行业前列。"多品种、小批量”的柔性生产方式，不仅有效保证了品质和效率，而且降低了生产成本。高度柔性的生产方式可以在同一条生产线上，实现数十种不同汽车玻璃的生产，普通复杂度的玻璃品类切换通常只需1小时，一个车间一年可以生产上万种不同的汽车玻璃，从下订单开始，客户定购2000片汽车玻璃最快仅需1天时间即可完成。不仅如此，生产线上的每一件产品的每一道加工工序都被电脑记录信息，在生产流程中形成了完整的可追溯体系。

在提升制造柔性化、智能化和高效率的同时，光祖公司还在力求让自己遍布全球各地的工厂更加紧密地联网，与客户和供应商无缝的信息化对接也在积极推进。以往光祖公司可能仅仅为客户提供一片片的汽车玻璃，而现在提供的是包括各种安装配件的汽车玻璃总成，甚至安装服务都由光祖公司负责。光祖公司的汽车玻璃制造与上下游产业链正在形成“你中有我、我中有你”的新格局。

紫例分析：

（1）简要分析光祖公司40年来所选择的发展战略的主要类型及其适用条件。

第一，密集型战略。

①市场渗透——现有产品和现有市场。“坚守阵地”，这种战略强调发展单一产品，试图通过更强的营销手段来获得更大的市场占有率。

对于光祖集团而言，实施这一战略的主要条件是：

A.当整个市场正在增长时，那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达到目标。“随着国内汽车产业的迅猛增长，光祖玻璃逐渐被全球知名品牌汽车企业认同，光祖集团产品需求日益增大"。

B.当市场渗透战略对应的风险较低，且需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用。“作为一个新兴市场国家实力相对弱小的企业，急于扩大市场份额会让发达国家实力强大的企业产生危机感，因而会遭遇发达国家企业致命的挤压。因此，光祖想在世界汽车产业市场寻求一席之地，必须学会当好"配角。光祖不会去做大而全的公司，而是会专注于汽车玻璃的高科技产品，当好汽车集团的'配角”"。

C.企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势。那么实施市场渗透战略是比较容易的。“由于光祖公司始终专注于做汽车玻璃，打造了核心竞争力，逐步赢得更多汽车厂商的信赖”。

②市场开发—现有产品和新市场。市场开发战略是指将现有产品或服务打入新市场的战略。

对于光祖集团而言，实施这一战略主要条件是：

企业的主业属于正在迅速全球化的产业。“作为全球化程度很高的产业——汽车制造的零部件供应商，光祖玻璃开启了进军国际市场的航程”。

③产品开发—新产品和现有市场。这种战略是在原有市场上，通过技术改进与开发研制新产品。

对于光祖集团而言，实施这一战略主要条件是：

A.企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度。“成为福特、通用、克莱斯勒、卡特彼勒等美国品牌的全球优秀供应商”。

B.企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业。“国外跨国公司在汽车玻璃的新材料及应用技术上不断推陈出新。如此现状下要想直接购买技术，或是仿造产品绝非现实"。

C.企业所在产业正处于高速增长阶段。“C国玻璃产业快速发展的过程中”。

D.企业具有较强的研究与开发能力。“光祖公司在全球已拥有四大设计中心。以此为依托构建全球制造基地”； “近几年，光祖公司联合高校和科研单位，成立·产学研用一体化，四方创新联合体，建立长效合作机制，共同策划和实施光祖公司智能制造新模式"。

第二，一体化战略。

①纵向一体化战略。纵向一体化战略是指企业沿着产品或业务链向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。

对于光祖集团而言，实施这一战略主要条件是：

A.企业所在产业的增长潜力较大。“C国玻璃产业快速发展的过程中”。

B.企业具备前向一体化与后向一体化所需的资金、人力资源等。“光祖集团结合信息技术和自动化的生产工厂，已经走在全球同行业前列。……在提升制造柔性化、智能化和高效率的同时，光祖还在力求让自己遍布全球各地的工厂更加紧密地联网，与客户和供应商无缝的信息化对接也在积极推进”。

②横向一体化战略。横向一体化战略是指企业向产业价值链相同阶段方向扩张的战略。“公司在国内十几个地区建立了现代化的生产基地。之后，作为全球化程度很高的产业—汽车制造的零部件供应商，光祖玻璃开启了进军国际市场的航程”。

对于光祖集团而言，实施这一战略主要条件是：

A.企业所在产业竞争较为激烈。“全球汽车玻璃市场激烈的竞争”。

B.企业所在产业的规模经济较为显著。“支撑光祖获得在全球的规模经济优势”。C.企业所在产业的增长潜力较大。“C国玻璃产业快速发展的过程中”。

D.企业具备横向一体化所需的资源能力。"2008年的金融危机给汽车玻璃行业格局带来巨大的变化，国际同行因为原有的大批量生产模式和个性化、小批量的消费需求相悖，导致成本高涨。而且，汽车玻璃业务只是其集团多元业务的一块，因而渐渐被边缘化。由于光祖公司始终专注于做汽车玻璃，打造了核心竞争力，逐步赢得更多汽车厂商的信赖”。

（2）简要说明光祖公司国际化经营进入国际市场所采用的模式。

第一，出口。"1991年9月，光祖公司开始向北美J国T公司出口汽车玻璃，将其业务拓展至北美的汽车配件市场。1994年底，光祖公司在北美U国成立了L玻璃工业有限公司，主营光祖汽车玻璃在北美的销售业务”。

第二，股权投资（对外直接投资）， "2011年6， 祖公司挺进R国，在该国投资2亿美元设厂，设计产能为年供应300万套汽车安全玻璃。2014年，光祖公司又启动U国项目，总投资6亿美元，这是C国汽车零部件企业在U国最大投资项目。该工厂建成后将形成450万套汽车玻璃+400万片汽车配件的生产能力，成为全球最大的汽车玻璃单体厂房。.....2016年，光祖在继续完成U国项目二期建设、建立研发中心的同时，又在D国建立玻璃包边工厂。届时，光祖公司在全球已拥有四大设计中心”。

第三，非股权安排（战略联盟）。“与发起倾销诉讼的世界玻璃巨头U国P公司化敌为友，后来双方还建立了契约式战略联盟关系，互补对方在欧美和亚洲市场的不足"；“应发达国家D国Z汽车公司等合作伙伴之邀，光祖公司挺进R国”。

（3）简要分析2001年光祖公司所面临的政治风险与市场风险。

第一，政治风险。本案例中，光祖公司在国际化经营中所面临的政治风险主要表现为U国设置的反倾销贸易壁垒， "2001年，. ....国商务部展开对C国维修用汽车前挡风玻璃的反倾销调查。同年3月，光祖集团作为20多家被调查企业中的唯一上市公司，收到U国国际贸易委员会的反倾销调查问卷。。 .2004年10月，光祖公司取得历时三年多的反倾销案胜诉，成为C国汽车玻璃销售企业中唯一出口U国无须缴纳反倾销税的企业"。

第二，市场风险。潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。"2001年，世界玻璃巨头U国P公司对C国维修用汽车前挡风玻璃发起倾销诉讼"； “光祖公司意识到，1为一个新兴市场国家实力相对弱小的企业，急于扩大市场份额会让发达国家实力强大的企业产生危机感，因而会遭遇发达国家企业致命的挤压”。

（4）简要分析光祖公司研发的类型与定位。光祖集团研发的类型包括两种类型：

①产品研究——新产品开发。“光祖镀膜前挡玻璃技术打破了国际巨头的垄断。机械加工设备实现自主研发生产，且基本达到国际先进装备水平"。

②流程研究。“光祖集团敏锐地把握机遇，乘势而上，从'制造，迈向”智造'。通过自动化和信息化不断融合，搭建数字化的链接通道，打通研发、生产、管控、销售等各个环节，实现定制化产品、自动化制造、智能化运营"。

光祖集团研发的定位：

①成为成功产品的创新模仿者。“光祖镀膜前挡玻璃技术打破了国际巨头的垄断。机械加工设备实现自主研发生产，且基本达到国际先进装备水平。这些设备填补了一系列国内空白”

②成为向市场推出新技术产品的企业。“光祖集团结合信息技术和自动化的生产工厂，已经走在全球同行业前列”。

（5）运用价值链分析方法，简要分析光祖公司是如何构筑其竞争优势的。

第一，确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。价值链的每项活动对企业竞争优势白影响是不同的，在关键活动的基础上建立和强化这种优势很可能使企业获得成功。“改变C国制造的形象，必须从提高质量入手”； “在全球汽车玻璃市场激烈的竞争中， C国企业要t寻求新的发展，必须大力推行"提升高附加值功能化汽车玻璃的智能工厂，建设，研发汽车玻璃新材料、新产品，突破材料、工艺、装备、检测试验等关键技术，带动上游材料、软件集成、装备各产业链技术升级。就整车而言，除提升安全性和舒适性之外，对汽车玻璃节能环保、智能驾驶、功能集成方面提出更高要求”。说明光祖集团在初创时期和近几年，都分别抓住了支持企业竞争优势的关键性活动—生产经营（质量管理）和研究开发。

第二，明确价值链内各种活动之间的联系。选择或构筑价值链中各种活动最佳的联系方式对于提高价值创造和战略能力是十分重要的。“光祖集团····通过自动化和信息化不断融合，搭建数字化的链接通道，打通市场调研、研发、生产、管控、供给、销售等各个环节，实现定制化产品以销定产、自动化制造、智能化运营”；“”多品种、小批量＇的柔性生产方式，不仅有效保证了品质和效率，而且降低了生产成本”。光祖集团从“制造”迈向“智造”的这一进程，体现了选择和构筑价值链中各种活动最佳的联系方式。

第三，明确价值系统内各项价值活动之间的联系。价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。“在提升制造柔性化、智能化和高效率的同时，光祖还在力求让自己遍布全球各地的工厂更加紧密地联网，与客户和供应商无缝的信息化对接也在积极推进。以往光祖可能仅仅为客户提供一片片的汽车玻璃，而现在提供的是包括各种安装配件的汽车玻璃总成，甚至安装服务都已经由光祖负责。光祖的汽车玻璃制造与上下游产业链正在形成“你中有我、我中有你＇的新格局”。反映出光祖集团不断优化价值系统内各项价值活动之间的联系方式。

（6）依据“新兴市场的企业战略”相关理论，简要分析光祖公司在与发达国家跨国公司竞争中所采用的几种主要战略。

第一，“躲闪者”战略：避开跨国公司的冲击。对于光祖集团而言，实施这一战略主要做法是：

①根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节；

②生产与跨国公司产品互补的产品。“通过这一事件，李耀国意识到，作为一个新兴市场国家实力相对弱小的企业，急于扩大市场份额会让发达国家实力强大的企业产生危机感，因而会遭遇发达国家企业致命的挤压。因此，光祖想在世界汽车产业市场寻求一席之地，必须学会当好“配角＇。光祖不做大而全的公司，而是专注于汽车玻璃的高科技产品，当好汽车集团的“配角””。

第二，“扩张者”战略：向海外延伸本土优势。“随着国内汽车产业的迅猛增长，光祖玻璃逐渐被全球知名品牌汽车企业认同，光祖集团产品需求日益增大。公司在国内十几个地区建立了现代化的生产基地。之后，作为全球化程度很高的产业——汽车制造的零部件供应商，光祖玻璃开启了进军国际市场的航程”。

第三，“抗衡者”战略：在全球范围内对抗。新兴市场的企业也可以羽翼渐丰，最后成长为跨国公司。对于光祖集团而言，实施这一战略的主要做法是：

①不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。“对比世界先进水平，C国玻璃产业快速发展的过程中，长期积累的矛盾和问题也日益凸显，产品结构不尽合理、低端产品产能过剩，同时高端市场的汽车玻璃技术严重短缺，供远低于求。更为严峻的是，国外跨国公司在汽车玻璃的新材料及应用技术上不断推陈出新。.····光祖集团认识到，在全球汽车玻璃市场激烈的竞争中，C国企业要想寻求新的发展，必须大力推行，提升高附加值功能化汽车玻璃的智能工厂，建设，研发汽车玻璃新材料、新产品，突破材料、工艺、装备、检测试验等关键技术，带动上游材料、软件集成、装备各产业链技术升级。就整车而言，除提升安全性和舒适性之外，对汽车玻璃节能环保、智能驾驶、功能集成方面提出更高要求"。

②找到一个定位明确又易于防守的市场。“光祖想在世界汽车产业市场寻求一席之地，必须学会当好"配角，。光祖不做大而全的公司，而是专注于汽车玻璃的高科技产品，当好汽车集团的“配角”"， “汽车玻璃业务只是其集团多元业务的一块，因而被边缘化。由于光祖公司始终专注于做汽车玻璃，打造了核心竞争力，逐步赢得更多汽车厂商的信赖”。

③在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。“国际同行因为原有的大批量生产模式和个性化、小批量的消费需求相悖，导致成本高涨”； “在工业4.0方兴未艾之际，光祖集团敏锐地把握机遇，乘势而上，从'制造'迈向‘智造'。通过自动化和信息化不断融合，搭建数字化的链接通道，打通研发、生产、管控、供给、销售等各个环节，实现定制化产品以销定产、自动化制造、智能化运营”； “如今，光祖集团结合信息技术和自动化的生产工厂，已经走在全球同行业前列。'多品种、小批量'的柔性生产方式，不仅有效保证了品质和效率，而且降低了生产成本”。

④学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。“届时，光祖在全球已拥有福建、上海、美国、德国四大设计中心。以此为依托构建全球制造基地，光祖将实现全球客户需求与供应的即时对接、互联互通，进一步做大做强。稳打稳扎的全球化布局，支撑光祖获得在全球的优势资源和规模经济优势，攀登上更高的起点"。

【综合案例8】

2010年4月，由6名工程师、2名设计师组成的联合团队创建的睿祥科技公司（以下简称“睿祥公司”）正式成立。睿祥公司成立之初，时任CEO的霍兵与他的合伙人们就有一个想法：要做一款设计好、品质好而价格又便宜的智能手机。

2010年的手机市场，还是国际品牌的天下，功能机仍是主体，智能手机的价格至少也要在3 000 4 000元。虽然也有一些国产品牌手机，但大多是低质低价的“山寨机”。为了开发物美价廉的智能手机，睿祥公司首先是运用互联网工具，让用户参与手机硬t的设计、研发之中，通过用户的反馈意见，了解消费者的最新需求。而此前其他公司的研发模式都是封闭式的，动辄一两年，开发者以为做到了最好，但其实未必是用户喜欢的，而E一两年时间过去后，市场很可能已经变化。其次，睿祥公司坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比。再次，以品牌和口碑积累粉丝，靠口口木传，节省大量广告费用。最后，开创了官网直销预订购买的发售方式，不必通过中间商，产品就可以直接送到消费者的手上，省去了实体店铺的各种费用和中间的渠道费用。

2011年8月16日，睿祥公司发布了第一款睿祥手机，这款号称顶级配置的手机定价只有1999元，几乎是同配置手机价格的一半。睿样手机2012年实现销售量719万部。2014年第二季度，睿样手机成为国内智能手机市场的第一名，睿样公司在全球也成为第三大手机厂商。

短短五年时间，睿祥公司的估值增长180倍，高达460亿美元，睿祥公司成为国内乃至全球成长最迅猛的企业，一度是全球估值最高的初创企业。霍兵总结睿祥公司成功的秘诀是“用互联网思维做消费电子，这是睿祥公司在过去五年取得成绩的理论基础”。在霍兵看来，“互联网思维”体现在两个关键点上：一是用户体验，利用互联网接近用户，了解他们的感受和需求；二是效率，利用互联网技术提高企业的运行效率，使优质的产品能够以高性价比的形式出现，这样才能做到“感动人心、价格厚道”。

睿祥公司的成功模式成为各行各业观摩学习的范本，大量企业开始对标睿祥，声称要用“睿祥模式”颠覆自己所在的行业，“做xx行业的睿祥”，成为众多企业的口号。然而，在2015年，迅猛增长的睿祥公司遇到了前所未有的危机。一方面，销量越来越大就意味着要与数百个供应商建立良好高效的合作协同关系，不能有丝毫闪失。而睿祥公司的供货不足、发货缓慢被指为“饥饿营销”，开始颇受质疑；另一方面，竞争对手也越来越多、越来越强大，H公司推出的互联网手机品牌R手机成为睿祥手机强劲的对手，0公司和V公司也借助强大的线下渠道开始崛起。芯片供应商G公司的“一脚急刹车”成为导火索。在经历了五年的超高速增长后，2015年下半年，睿祥公司停止了飞速前进的脚步。由于市场日趋饱和，整个智能手机行业的增速在下滑，虽然睿祥手机2015年7000万部的销量依然是国内出货量最高的手机厂商，但霍兵在年初喊出的8000万部销量的目标没能实现。

睿祥公司的下滑并没有就此止住。2016年，睿祥公司首次跌出全球出货量前五，在国内市场，睿祥手机也从第一跌到了第五，季度出货量跌幅一度超过40％，全年出货量暴跌36％。而这一年，以线下渠道为主的0公司和V公司成为手机行业的新星，其手机出货量不仅增幅超过100％，而且双双超过睿祥进人全球前五、国内前三。

因为增速放缓，一直被顶礼膜拜的睿祥模式在这一年开始遭遇前所未有的质疑。睿祥公司似乎自己也乱了节奏，在渠道、品牌和产品等方面都出现了不少问题。

睿祥公司认识到过于迅猛的发展背后还有很多基础没有夯实，亟待主动减速、积极补课。2016年，睿祥公司内部开始进行架构和模式多维调整。

（1）霍兵亲自负责睿祥手机供应链管理，前供应链负责人转任首席科学家，负责手机前沿技术研究。这意味着睿祥公司从组织架构上加大对供应链的管理力度。

（2）开启“新零售”战略。所谓新零售就是指通过线上线下互动融合的运营方式，将电商的经验和优势发挥到实体零售中。让消费者既能享用线下看得见摸得着的良好体验，又能获取电商一样的低价格。截至2018年3月10日，全国范围内已经有330个实体店睿祥之家，覆盖186座城市。

（3）早年一直坚持口碑营销从未请过代言人的睿祥公司在2016年开始改变策略，先后请来几位明星作为代言人，赢得了不少新老用户。

2017年睿祥公司开始重新恢复了高速增长。2017年第二季度，睿祥手机的出货量环比增长70％，达2316万部，创造了睿祥手机季度出货量的新纪录。2017年第四季度，在其他全球前五名的智能手机厂商出货量全部负增长的情况下，睿祥手机出货量增长了96.9％。2014年，霍兵开始意识到“智能硬件”和“万物互联”可能是比智能手机更有前途的发展机遇。于是，睿祥公司开启了睿祥生态链计划，运用其已经积累的大量资金，准备在五年内投资100家创业公司，在这些公司复制睿祥模式。

睿祥公司抽出20名工程师，让他们从产品的角度看投资的创业公司，通过与创业公司团队的沟通，了解这家公司的未来走向。睿祥生态链团队不仅做投资，而且是一个孵化器，从ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持。这些创业公司有一大半是睿祥生态链团队从零开始孵化的。但是，睿祥公司并没有控股任何一家睿祥生态链团队，所有的公司都是独立的。这样有利于在统一的价值观和目标下，生态链企业各自发挥技术创新优势，同时降低睿祥公司整体的内部协调整合的成本，规避经营风险。

睿祥生态链的投资主要围绕以下五大方向： （1）手机周边，如手机的耳机、移动电源、蓝牙音箱； （2）智能可穿戴设备，如睿样手环、智能手表； （3）传统白电的智能化，如净水器、净化器； （4）极客酷玩类产品，如平衡车、3D打印机； （5）生活方式类，比如睿祥插线板。

2016年，睿祥生态链宣布启用全新的麦家品牌，除了手机、电视、路由器等继续使用睿祥品牌，其他睿样生态链的产品都将成为“麦家”成员。2016年，睿祥生态链企业的总营业收入超过了150亿元。至2018年5月，睿祥已经投资了90多家生态链企业，涉足上百个行业。在移动电源、空气净化器、可穿戴设备、平衡车等很多新兴产品领域，麦家的多个产品已经做到了全球数量第一，睿祥生态链公司也出现多个独角兽（指那些估值达到10亿美元以上的初创企业）。

由于睿祥品牌给人们高性价比的印象已经根深蒂固，因此不少人认为睿祥生态链企业的产品无法盈利。但实际上，睿祥生态链企业已经有多家实现盈利。这是因为睿样公司利用其规模经济所带来的全球资源优势帮助这些生态链公司提高效率，睿样公司运用其全球供应链优势能够让生态链上的小公司瞬间有几百亿元的供应链提供的能力。

睿祥公司还建成了全球最大消费类物联网平台，连接超过1亿台智能设备。正是通过这种独特的战略联盟模式，睿祥投资并带动了更多志同道合的创业者，围绕手机业务构建起手机配件、智能硬件、生活消费产品三层产品矩阵，睿样公司也从一家手机公司运渡到一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业。

2018年7月，睿祥公司成功上市。案例分析：

（1）简要分析睿祥公司从初创时期和上市之前企业宗旨的变化。

公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围。睿祥公司初创时期的业务定位是做手机业务， “要做一款设计好、品质好而价格又便宜的智能手机”；而历经八年的发展，到2018年睿祥公司上市之前，家祥公司的业务定位是“围绕手机业务构建起手机配件、智能硬件、生活消费产品三层产品矩阵，赛祥公司从一家手机公司过渡到一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业”。

（2）依据“战略钟”理论，简要分析霉祥智能手机与霉祥生态链产品所采用的竞争战略类型。

依据“战略钟”理论，睿祥智能手机与生态链产品所采用的竞争战略类型是混合战略，即在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势，亦即差异化与成本领先兼顾的战略。“睿祥坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比”；“这款号称顶级配置手机定价只有1999元，几乎是同配置手机价格的一半”；“由于睿祥品牌给人们高性价比的印象已经根深蒂固，因此不少人认为睿祥生态链企业的产品无法实现盈利。但实际上，睿祥生态链企业已经有多家实现盈利”；“感动人心、价格厚道”。

（3）“睿祥的成功模式成为各行各业观摩学习的范本”，依据核心能力评价理论，简要分析本案例中向睿祥公司学习的企业进行基准分析的基准类型。

“睿祥的成功模式成为各行各业观摩学习的范本”，依据核心能力评价理论，向睿祥公司学习的企业基准分析的基准类型是过程或活动基准，即以具有类似核心经营的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。这类基准分析的目的在于找出企业做得最突出的方面。“大量企业开始对标睿祥，声称要用睿祥模式颠覆自己所在的行业，“做xx行业的睿祥＇”，说明不是同一行业企业，当然也不存在直接竞争关系。

（4）简要分析睿祥公司在2015年所面临的市场风险。

睿祥公司在2015年所面临的市场风险主要表现在两个方面：

①能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险。“销量越来越大就意味着要与数百个供应商建立良好高效的合作协同关系，不能有丝毫闪失。而睿祥的供货不足、发货缓慢被指为“饥饿营销＇，开始颇受质疑”；“芯片供应商G公司的一脚急刹车成为导火索”。

②潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。“竞争对手也越来越多、越来越强大，H公司推出的互联网手机品牌R手机成为睿祥手机强劲的对手，0公司和V公司也借助强大的线下渠道开始崛起”；“以线下渠道为主的0公司和V公司成为手机行业的新星，其手机出货量不仅增幅超过100％，而且双双超过睿祥进入全球前五、国内前三”。

（5）简要分析睿祥公司2016年所采用的收缩战略（撤退战略）的主要方式。睿祥公司2016年所采用的收缩战略（撤退战略）的主要方式有：

①紧缩与集中战略中的机制变革，主要做法是调整管理层领导班子。“霍兵亲自负责睿祥手机供应链管理，前供应链负责人转任首席科学家，负责手机前沿技术研究。这意味着睿祥公司从组织架构上加大对供应链的管理力度”。

②转向战略中的调整营销策略，在价格、广告、渠道等环节推出新的举措。“开启“新零售”战略。所谓新零售就是指通过线上线下互动融合的运营方式，将电商的经验和优势发挥到实体零售中。让消费者既能享用线下看得见摸得着的良好体验，又能获取电商一样的低价格。截至2018年3月10日，全国范围内已经有330个实体店睿祥之家，覆盖186座城市”；“早年一直坚持口碑营销从未请过代言人的睿祥公司在2016年开始改变策略，先后请来几位明星作为代言人，赢得了不少新老用户”。

（6）简要分析睿祥生态链所采用的发展战略的类型、途径及动因（或优点）。

睿祥生态链所采用的发展战略的类型属于相关多元化（同心多元化）。“睿祥生态链的投资主要围绕以下五大方向：①手机周边，如手机的耳机、移动电源、蓝牙音箱；②智能可穿戴设备，如睿祥手环、智能手表；③传统白电的智能化，如净水器、净化器；④极客酷玩类产品，如平衡车、3D打印机；⑤生活方式类，比如睿祥插线板”；“围绕手机业务构建起手机配件、智能硬件、生活消费产品三层产品矩阵”。

睿祥采用这一战略的优点：①有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力、营销渠道、营销技能等优势来获取融合优势，即两种业务或两个市场同时经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和。“春祥生态链团队从ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持”； “麦家的多个产品已经做到了全球第一，赛祥生态链公司也已经出现多个独角兽”； “睿祥生态链企业已经有多家实现盈利。这是因为赛祥利用其规模经济所带来的全球资源优势帮助这些生态链公司提高效率”； “睿祥也从一家手机公司过渡到一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业”。

②利用未被充分利用的资源。“睿祥公司抽出20名工程师，让他们从产品的角度看拟投资的创业公司，通过与创业公司团队的沟通，了解这家公司的未来走向”。

③运用盈余资金。“运用霉祥公司已经积累的大量资金”

④运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。“睿祥生态链团队从ID、外观 品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持"。

赛祥生态链所采用的发展战略的途径是战略联盟。“零祥生态链团队不仅做投资，而且是一个孵器.……但是，赛祥并没有控股任何一家赛祥生态链公司，所有的公司者是独立的”： “正是通过这种独特的战略联盟模式，睿祥投资、带动了更多志同道合的创业者，围绕手机业务构建起手机配件、智能硬件、生活消费产品三层产品矩阵"。

祥采用这种方式的动因：

①促进技术创新。“生态链企业各自发挥技术创新优势”； “在很多新兴产品领域，麦家的多个产品已经做到了全球第一，赛祥生态链公司也已经出现多个独角兽"。

②避免经营风险。“同时…………规避经营风险”。

③实现资源互补。“从ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购等诸多方面给予创业公司全方位的支持”， “赛祥利用其规模经济所带来的全球资源优势帮助这些生态链公司提高效率"

④开拓新的市场。“森祥已经投资了90多家生态链企业，涉足上百个行业”。

⑤降低协调成本。“同时降低赛祥整体的内部协调整合的成本”。

（7）简要分析赛祥公司的企业能力。

第一，研发能力。“春祥公司首先是运用互联网工具，让用户参与手机硬件的设计与研发之中，通过用户的反馈意见，了解消费者的最新需求。而此前其他公司的研发模式都是封闭式的，动辄一两年，开发者以为做到了最好，但其实未必是用户喜欢的，而且一两年时间过去，市场很可能已经变化。其次，赛祥坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比”； “赛祥生态链团队不仅做投资，而且是一个孵化器，从ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持。这些创业公司有一大半是赛祥生态链团队从零开始孵化的"； “在移动电源、空气净化器、可穿戴设备、平衡车等很多新兴产品领域，麦家的多个产品已经做到了全球数量第一”。

第二，生产管理能力。“利用互联网技术提高企业的运行效率，使优质的产品能够以高性价比的形式出现”； “睿祥公司运用其全球供应链优势能够让生态链上的小公司瞬间有几百亿元的供应链提供的能力”。

第三，营销能力。

①产品竞争能力。“赛祥手机2012年实现销售量719万部。2014年第二季度，睿祥手机成为国内智能手机市场的第一名，赛祥公司在全球也成为第三大手机厂商“； ”2017年第二季度，睿祥手机的出货量环比增长70%，达2316万部，创造了睿祥手机季度出货量的新纪录。2017年第四季度，在其他全球前五名的智能手机厂商出货量全部负增长的情况下，赛祥手机出货量增长了96.9% ， “在移动电源、空气净化器、可穿戴设备、平衡车等很多新兴产品领域，麦家的多个产品已经做到了全球数量第一，赛祥生态链公司也出现多个“独角兽””。

②销售活动能力。“以品牌和口碑积累粉丝，靠口口相传，节省大量广告费用。第四，开创了官网直销预订购买的发售方式，不必通过中间商，产品就可以直接送到消费者的手上，省去了实体店铺的各种费用和中间的渠道费用”， “开启”新零售'战略。通过线上线下互动融合的运营方式，将电商的经验和优势发挥到实体零售中”； “早年一直坚持口碑营销从未请过代言人的睿祥公司在2016年开始改变策略，先后请来几位明星作为代言人，赢得了不少新老用户"。

③市场决策能力。“霍兵与他的合伙人们就有一个想法：要做一款设计好、品质好而价格又便宜的智能手机。2010年的手机市场，还是国际品牌的天下，功能机仍是主体，智能手机的价格至少也要在3000 —4000。虽然也有一些国产品牌手机，但大多是低质低价的山寨机”； “2014年，霍兵开始意识到”智能硬件，和'万物互联，可能是比智能手机还要大的发展机遇。于是，家祥公司开启了睿祥生态链计划”。

第四，财务能力。“赛祥公司开启了霉祥生态链计划，运用赛祥公司已经积累的大量资金准备在5年内投资100家创业公司，在这些公司复制睿祥模式”； "2018年7月，森祥公司成功上市”； “由于睿祥品牌给人们高性价比的印象已经根深蒂固，因此不少人认为睿祥生态链企业的产品无法盈利。但实际上，睿祥生态链企业已经有多家实现了盈利"。

第五，组织管理能力。"2016年，睿祥内部开始进行架构和模式多维调整。霍兵亲自负责赛祥手机供应链管理，前供应链负责人转任首席科学家，负责手机前沿技术研究。这意味着睿祥公司从组织架构上加大对供应链的管理力度”； “睿祥公司抽出20名工程师，让他们从产品的角度看拟投资的创业公司，通过与创业公司团队的沟通， 了解这家公司的未来走向” ； “寮祥并没有控股任何一家睿祥生态链公司，所有的公司都是独立的。这样有利于在统一的价值观和目标下，生态链企业各自发挥技术创新优势，同时降低睿祥整体的内部协调整合的成本，规避经营风险”。

【综合案例9】

作为PC界“领头羊”，为了充分运用公司在IT行业的研发优势，分散行业发展风险，寻找新的增长点，思翔集团于2002年创建思翔移动，专门从事手机研发和制造。伴随中国手机市场的快速发展，思翔移动的手机业务经历了从功能手机——智能手机

移动互联网转型的过程。相应地，思翔移动的战略定位和转型经历了三个阶段。

第一阶段： 2002—2010年，思翔移动定位为功能手机时代的设备提供商。

思翔移动成立伊始的业务起点很高，着手国内先进的彩屏手机、拍照手机的研发与制造，取得了不俗的业绩。2006年，思翔手机在国内市场的占有率排名第四，在国产手机中排名第一。 2007年，思翔集团国内PC业务销量和利润大幅增长，而思翔移动的手机业务出现持续亏损，不断蚕食着集团的整体盈利。思期集团领导层认为，在短时间内手机业务难以扭亏为盈，而国内PC机业务正在高速扩张，需要大量的资金投入。因此，2008年1月，思翔集团以1亿美元的价格将思翔移动的全部股份出售给宏大公司。

出售给宏大公司后的思翔移动把产品开发作为战略重点，并将研发部门分成两部分，一部分自主研发手机，另一部分以ODM （Original Design Manufacturer，指品牌企业看中生产企业设计制造的某一产品，生产企业按品牌企业的要求生产该产品）方式与国外手机品牌企业合作研发。通过对公司进行一系列的改革， 2008年底，思翔移动终于扭亏为盈。2009年11月，思翔集团回购思翔移动100%的股份。回归后的思翔移动保持独立运营。

第二阶段： 2010 ～2011年，思翔移动转型为中低端智能手机市场的领先者。

随着市场需求的改变和技术的成熟，思翔移动开始向研发和制造智能手机转型。2010年初，思翔移动发布了国内首款智能手机，建立了思翔移动应用商店以及思翔移动互联网投资基金，从移动设备研制、应用到商务生态系统创建全面布局。思翔移动正式开启了向移动互联网时代迈进的战略转型。

2010年4月，思翔移动组建了智能手机事业部和通用手机事业部。这两个部门业务界线分明。智能手机事业部定位于开拓智能手机市场，并逐步向高端智能手机市场延伸，与国际高端品牌竞争；通用手机事业部则集中精力运营传统的功能手机，进一步扩大功能手机的市场份额。思翔移动领导层如此安排是遵循公司业务“以老养新、以新带老”的战略理念——传统的功能手机业务能够为思期移动带来相对稳定的市场份额和现金流，同时其所积累的技术、渠道等资源可以促使思翔移动在智能手机时代顺势而为，探索新的智能手机业务；而智能手机业务的探索和推进又可以为功能手机的研发提供创意和技术支持，为思翔移动带来新的利润增长源。

然而智能手机事业部在研发新产品过程中，没有深入理解和贯彻高层关于两个业务板块协同发展的战略理念，忽视对原功能手机业务拥有的技术、渠道等资源的利用，加上具有明显优势的国际高端品牌的强力竞争，导致智能手机事业部向高端智能手机业务的进军受挫，经营举步维艰。

与此同时，市场上传统功能手机的售价及利润都受到智能手机的严重挤压。思翔移动通用手机事业部意识到功能手机市场在迅速萎缩，发展智能手机才是出路。该部一方面将此信息反馈给思翔移动领导层，说服思翔移动领导层同意在通用手机事业部下成立一个跨部门的项目组，整合资源专攻中低端智能手机的研发；另一方面鼓励员工利用功能手机业务的技术、渠道等资源，积极探索中低端智能手机的创新。通用手机事业部的上述举措推动了思翔移动向中低端智能手机业务的全面战略转型。

2011年7月，思翔移动发布了由其通用手机事业部定制的千元双卡智能手机。该产品从定义到上市的周期只有5个月，领先竞争对手3—4个月的时间，市场销量大大超出预期。思翔移动总裁曾自豪地表示： “我们赢得了先机，在那三个月时间之内独步天下，没有人可以有相同的或者可以跟我们竞争的产品。”这一时期，国内智能手机中低端市场容量迅速扩大，而中高端市场容量仅略有增长。伴随通用手机事业部的中低端智能手机在思翔手机中的比重日益加大，思翔移动在智能手机市场上的份额快速增长。

2011年9月，思翔移动调整组织架构，将智能手机事业部和通用手机事业部合并为掌管全部手机业务的手机事业部，由原通用手机事业部负责人掌舵。手机事业部成立后立即调整产品战略，全面开发中低端智能手机市场。

第三阶段： 2011年至今，思翔移动全面布局移动互联网。

伴随手机行业从智能手机时代进入移动互联时代，思翔移动的智能手机业务成为一个能够为公司开发新业务提供技术、资金、渠道等资源支持的成熟业务。思翔移动“L老养新、以新带老”的战略理念又体现为：具有稳定的市场占有率的智能手机，能够为移动互联的软件产品研发提供智能设备的载体，而软件产品探索的成功可以带动智能手机销量的增长。

为了在智能手机时代发展移动互联网业务，思翔移动管理层设立了端到端生态系统（E2E）事业部，以利于在开发智能手机的同时，在手机设备上预装具有思翔特色的软件产品。但E2E事业部发觉软件产品在思翔手机中的预装率并不高。其原因是E2E和手机事业部是并列的两个单位，各自的考核目标不一样。2012年4月，思翔移动任命E2E事业部负责人兼任手机事业部研发负责人，重新梳理E2E事业部和手机事业部研发的所有软件产品，并根据软件的特性重新分配这两个事业部各自负责研发的产品。同时精简产品测试团队资源，避免两个部门之间重复测试。一番变革之后， E2E事业部的产品落地，与手机事业部的手机研发实现了协同发展。思翔移动的智能手机所具有的渠道和客户资源给E2E软件产品带来了数以千万计的用户，使得E2E的软件产品有了共计过亿的用户。思翔移动在促进手机硬件产品销量增长的同时，努力为用户提供端到端的应用服务，这反过来进一步推动了硬件销售业绩的增长。

案例分析：

（1）简要分析思翔集团创立思翔移动属于发展战略的何种类型；简要说明采用该种战略的意义（优点）与风险。

思翔集团创立思翔移动属于发展战略的多元化战略。其主要动因包括：

①分散风险。“为了…分散行业发展风险....""

②找到新的增长点。“为了 寻找新的增长.......

③利用未被充分利用的资源。“为了充分运用公司在IT行业中的研发优势”。恩翔集团实施多元化战略、组建思翔移动公司面临的风险：

①来自原有经营产业的风险。“思翔集团领导层认为在短时间看不到手机业务扭亏为盈，而国内PC业务正在高速扩张中，需要大量的资金投入”。

2产业进入风险。“思翔移动公司手机业务此时却出现持续亏损”。

③内部经营整合风险。“思翔移动公司手机业务此时却出现持续亏损，并不断蚕食着集团的整体盈利。……而国内PC业务正在高速扩张中，需要大量的资金投入”。

（2）简要分析思翔移动在出售给宏大公司后所采用的发展战略的类型和途径。

思翔移动在出售给宏大公司后采用的发展战略的类型是密集型战略中的产品开发战略。“思翔移动将公司的战略重点定位于产品开发”。其发展途径主要有两类：

①内部发展（新建）。 “并将研发部门分成两个部分，一部分主攻自主研发手机”。

②战略联盟。“另一部分以ODM方式与国外手机品牌企业合作研发”。

（3）依据波士顿矩阵理论中明星业务、问题业务与现金牛业务之间资源配置的关系，简要分析思翔移动领导层在2010—2011年组建智能手机事业部和通用手机事业部、2011年组建E2E事业部所遵循的“以老养新、以新带老”战略理念的理论依据。

波士顿矩阵理论中“明星”业务（或“问题”业务）与“现金牛”业务之间资源配置的关系体现了成熟产业的业务与新兴产业业务之间资源配置的关系。

①高增长一强竞争地位的“明星”业务。“明星”业务的增长和获利有着极好的长期机会，但它们是企业资源的主要消费者，需要大量的投资。为了保护和扩展“明星”业务在增长的市场上占主导地位，企业应在短期内优先供给他们所需的资源，支持它们继续发展。

②高增长一低竞争地位的“问题”业务。这类业务所在产业的市场增长率高，企业需要大量的投资支持其生产经营活动；企业对于“问题”业务的进一步投资需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题。

③低增长一强竞争地位的“现金牛”业务。这类业务处于成熟的低速增长的市场中，市场地位有利，盈利率高，能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展。

思翔移动领导层在2010 —2011年组建智能手机事业部和通用手机事业部、2011年组建E2E （端到端生态系统）事业部遵循的“以老养新、以新带老”战略理念符合波士顿矩阵理论中明星业务（或问题业务）与“现金牛”业务之间资源配置的关系。“功能手机能够为思翔移动带来相对稳定的市场份额和现金流，同时其所积累的技术、渠道等资源可以促使思翔移动在智能手机时代顺势而为，探索新的智能手机业务；而智能手机业务的探索又为功能手机的研发提供新的创意和技术支持，为思翔移动带来新的利润增长"。 “公司在智能手机市场的稳定占有率，为移动互联的软件产品研发提供了智能设备的载体。同时软件产品探索的成功也带动智能手机销量的增长”。

（4）简要分析思翔移动智能手机事业部发展中高端智能手机所面临的运营风险。

①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。"2010年，国内智能手机中低端市场容量迅速扩大，而中高端的市场容量仅略有增长（说明思翔移动智能手机开发定位于中高档不符合市场需求）"。

②企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）方面可能引发的风险。“忽视对原功能手机技术、渠道等资源的利用”。

③企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险。“没有深入理解和贯彻高层关于两个业务板块协同发展的战略理念”。

（5）依据“企业资源能力的价值链分析”理论，简要分析思翔移动在其发展的第二阶段通用事业部开发中低端智能手机、第三阶段布局移动互联网业务获得成功的理论依据。

依据“企业资源能力的价值链分析”理论，思翔移动在第二阶段通用事业部开发中低端智能手机、第三阶段发展移动互联网业务获得成功，主要应做好了以下三个方面工作：

①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。支持企业竞争优势的关键性活动事实上就是企业的独特能力的一部分。在第二阶段，“思翔移动通用手机事业部意识到功能手机市场在迅速萎缩，发展智能手机才是公司的出路。他们一方面积极将此信息反馈给思翔移动领导层，说服思翔移动领导层同意在通用手机事业部下，成立一个跨部门的 Avatar项目组，整合资源专攻中低端智能手机的研发······赢得了先机，在三个月时间之内独步天下，没有人可以有相同的或者可以竞争的产品”。在第三阶段，“思翔移动管理层设立了E2E（端到端生态系统）事业部，以利于开发智能手机的同时，在手机设备上预装具有思翔特色的软件产品，·····使得E2E的软件产品终于有了过亿用户的应用，思翔移动在手机硬件产品销量增长之外，致力于为用户提供端到端的应用服务，反过来也进一步推动硬件销售业绩增长”。

②明确价值链内各种活动之间的联系。选择或构筑最佳的联系方式对于提高价值创造和战略能力是十分重要的。在第二阶段，“该事业部鼓励员工利用功能手机的技术、渠道等资源，积极探索中低端智能手机的创新，使两个业务单元在保证自身研发的同时还能够“异花授粉＇”。在第三阶段，“思翔移动任命E2E部门负责人兼任手机事业部研发负责人，重新梳理E2E和手机事业部研发的所有软件产品，并根据软件的特性重新分配各自负责研发的产品。同时精简测试团队资源，避免两个部门之间重复测试。一番变革之后，E2E的产品落地与事业部的手机研发实现了协同发展”。

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。价值系统内包括供应商、分销商和客户在内的各项价值活动之间的许多联系。在第二阶段，“鼓励员工利用功能手机的······渠道等资源，积极探索中低端智能手机的创新，...···推动了思翔移动向全面定位于中低端智能手机的战略转型”。在第三阶段，“思翔手机所具有的渠道和客户资源给E2E 软件产品带来了数以千万计的低成本用户，使得E2E的软件产品终于有了过亿用户的应用”。

（6）依据《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》，简要分析思翔移动在其发展的第二阶段2011年9月调整组织架构、第三阶段2012年4月调整手机事业部研发负责人所应对的主要风险。

依据《企业内部控制应用指引第1号—组织架构》，组织架构设计与运行中需关注的主要风险有：

①治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。思翔移动在第二阶段2011年9月调整组织架构，将原有的高端手机业务和低端手机业务合并，由原通用手机事业部负责人掌舵，主要是为应对这一风险。“智能手机事业部在探索新产品过程中，却没有深入理解和贯彻高层关于两个业务板块协同发展的战略理念，忽视对原功能手机技术、渠道等资源的利用，加之具有雄厚竞争优势的国际高端品牌的激烈竞争，导致智能手机事业部向高端智能手机业务的战略转型受挫，中高端智能手机的事业部经营举步维艰”。

②内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。思翔移动第三阶段2012年4月调整手机事业部研发负责人，主要是为应对这一风险。"E2E事业部发现软件产品在思翔手机中的预装率并不高。因为E2E和手机事业部是并列的两个单位，各自的考核目标不一样。2012年4月，思翔移动任命E2E部门负责人兼任手机事业部研发负责人，重新梳理E2E和手机事业部研发的所有软件产品，并根据软件的特性重新分配各自负责研发的产品。同时精简测试团队资源，避免两个部门之间重复测试。一番变革之后， E2E的产品落地与事业部的手机研发实现了协同发展”

【综合案例10】

20世纪90年代，亚洲H国有近百家自行车生产企业转移到亚洲自行车C国。留在H国的自行车生产企业采用多种路径实现了整体产业升级。这些路径主要有：

（1）产业重新定位，形成产业分工模式。H国排列前三位的自行车厂商均在C国设厂。基于对自行车商品在“后工业社会” “休闲社会”大背景下的功能、特性以及消费特点的重新认识和深刻理解， H国自行车企业将留在本国的企业定位于生产中高价位的多品种车型，致力于自动化生产与研究开发；而将设在C国的企业定位于生产中低价位、以交通工具为主的少品种车型，以充分利用C国劳动力成本低、生产效率高、规模经济显著、生产能力利用程度高等优势。明确的分工使H国自行车企业摆脱与C国的低价竞争，奠定了其在全球高级自行车供应领域的领先地位。

（2）研发新材料与新工艺，实现产品与技术的跨越升级。面对日益挑剔和多样化的国内外消费者对自行车产品的需求， H国自行车企业集中力量在新材料和新工艺上实现了技术跨越，积极研发设计和生产关键零部件，引进了美国模块化技术与日本供应链模式。1983年至今， H国自行车材料从钢管发展到钛合金、镁合金，甚至碳纤合金，重量由原来的30千克降低到7千克；制造技术从铜焊发展到氩焊，从一体成形发展到无氧化电弧焊接，实现了产品轻量化，同时保持高标准的刚性、韧性和强度。

（3）在发展自有品牌的同时注重品牌并购，获取新市场机会与新技术。H国第二大自行车企业“星友”通过并购发达国家U国自行车品牌SP和D国品牌CE，以较低的成本和较短的时间就获得发达国家的许多市场机会和先进技术，其订单掌握度、生产安排效率及欧美高档车市场占有率大幅提高。

(4)从OEM到ODM再到OBM,沿着价值链升级。OEM (Original Equipment Manufa cturer）是指品牌厂商提供设计图纸，制造企业按单生产； ODM （Original Design Manufacturer）是指品牌企业看中生产企业设计制造的某一产品，生产企业按要求生产该产品； OBM （Origi—nal Brand Manufacturer）则是指制造企业做自有品牌。H国自行车企业普遍实现了从模仿到更有创新性的改进，再到领先的产品设计与创新的过程。通过这一过程， H国自行车企业将研发开发、生产制造、市场营销三个主要环节在企业发展不同阶段采用不同模式进行资源配置与整合。例如， H国第一大自行车厂商“天空机械”，原本以OEM为主，发挥其生产制造的优势；进而为发达国家U国CH公司做ODM，打造自身设计能力。之后， “天空机械”开始创建自有品牌，在不断完善自身设计与营销能力的同时，将其具有自主品牌和研发优势的一部分零部件和整车的生产制造以OEM方式向C国企业转移。现在“天空机械”自有品牌销售收入占其启收入的比重为70%，其ODM客户均为全球知名品牌。（5）组织创新，建立新的网络型战略联盟。H国自行车企业实现从OEM到ODM再到OBM的升级，网络型战略联盟发挥了重要作用。2003年H国自行车第一大企业“天空机械”联合其主要竞争对手“星友”及11家零部件生产企业组成行业战略联盟“ATC”。“ATC”具有如下功能：

第一，形成大企业带动小企业、中心厂带动卫星厂的“中心卫星体系”。这一体系内的两大企业“天空机械”和“星友”以“ATC”为载体，与零部件生产企业形成中心卫星体系。卫星企业订单稳定，完全致力于专业性生产，同时借助中心企业的协助并按照合约要求提高生产力。而中心企业集中力量开展市场调研与拓展、研发、检验、装配等工作。相互的整合活动，带动了整个产业向高技术、高附加值升级和发展。

第二，高度的互动学习机制。“ATC”打破了竞争对手不该彼此交换信息的旧模式，降低了企业在产业内的交易成本和信息不对称的程度。通过高度的互动学习机制，横向促进成员紧密交流，纵向共建产业链并加强合作，确保各方优先共享先进经验和提高信任程度。联盟内频繁的活动及由此产生的组织学习，使零部件企业在产品开发初期就能参与研发活动；各个企业的研发力量集合起来，同步工程缩短产品上市时间，联盟内部知识的消化能力变得更强大。

第三，协同发展。“ATC”规定优先供应成员间具竞争力的产品，协助作业流程改善，提供辅导与培训，鼓励成员创新设计和参与特殊车种的合作开发，参与各种自行车会展，并与科研院所合作建设信息平台。“ATC”为成员企业提供了良好的技术开发和服务环境，实现成车企业及零部件企业的协同发展。

2003年成立的“ATC”仅有22家成员企业，在H国343家自行车厂商中只是少数，但其销售收入占比却达到六成至七成。对比表明，“ATC”企业的绩效明显优于非“ATC”企业。例如，“ATC”企业在2006年出口平均单价为350美元，大大高于行业平均单价206.6美元。另外，“ATC”成员中有95.2％是以自有品牌销售，而行业水平是55.46％，说明“ATC”有效推动了产业整体升级。

H国自行车产业的发展经过重大调整与转型，实现了整体升级，目前已在全球占据高端、高附加值市场。H国第一大自行车企业“天空机械”的自有品牌已成为欧洲市场的三大品牌之一，全球销售网络分布在50多个国家和地区，拥有10000多个经销服务点，是全球企业组织网分布最广、最绵密的公司之一。H国第三大自行车品牌“神飞”，2003年以自有品牌扩展到美国与亚洲市场。

C国和H国均是全球自行车市场的重要产销地。1991年C国自行车外销数量首度超过H国，2000年起外销量与出口值双双超越H国。近年来C国自行车出口量占全球贸易量的60％。虽然C国自行车出口数量近年有大幅度的增长，但是这种增长更多是以价格下降为代价的。从2000～2009年，H国年均出口数量仅为C国的十分之一，但年均出口总值已达到C国的一半。

近年来，C国自行车产业也面临产业升级的压力。一方面，人们生活观念的变化以及收入水平的提高，使自行车已不再是单纯普通的交通工具，而是演化为集健身用品、休闲用具、玩具、高档消费品于一体的商品。由此，出现了对自行车新的需求，形成了多个新的细分消费市场。C国用途单一的低端自行车生产线的优势在国际市场受到巨大挑战；另一方面，由于C国劳动力成本大幅上升， 自行车产业低端产品开始向劳动力成本更低的东南亚转移。业内人士指出， C国自行车产业升级转型势在必行。

案例分析：

（1）说明H国与C国的自行车企业所实施的竞争战略的类型，并从资源和能力角度简要分析H国与C国实施该种竞争战略的条件，以及C国自行车企业所实施的竞争战略面临的风险。

H国自行车企业所实施的竞争战略是差异化战略。实施差异化战略需要具备的资源和能力包括：

①具有强大的研发能力和产品设计能力，具有很强的研究开发管理人员。“面对日盖挑剔和多样化的国内外消费者对自行车产品的需求， H国自行车企业集中力量在新材料和新工艺上实现了技术跨越，积极研发设计和生产关键零部件，引进了美国模块化技木与日本供应链模式。1983年至今， H国自行车材料从钢管发展到钛合金、镁合金，甚至碳纤合金，重量由原来的30千克降低到7千克；制造技术从铜焊发展到氢焊，从一体成形发展到无氧化电弧焊接，实现了产品轻量化，同时保持高标准的刚性、韧性和强度”。

②具有很强的市场营销能力，具有很强的市场营销能力的管理人员。“通过这一过程， H国自行车企业将研发开发、生产制造、市场营销三个主要环节在企业发展不同阶段采用不同模式进行资源配置与整合”； "H国第一大自行车厂商'天空机械'，原本以OEM为主，. ……在不断完善自身设计与营销能力的同时，将其具有自主品牌和研发优势的一部分零部件和整车的生产制造以OEM方式向C国企业转移。现在'天空机械' 自有品牌销售收入占其总收入的比重为70%”

③有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化。“组织创新，建立新的网络型战略联盟”； “形成大企业带动小企业、中心厂带动卫星厂的'中心卫星体系”"；“高度的互动学习机制”；“协同发展”。

④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“H国自行车产业的发展经过重大调整与转型，实现了整体升级”。C国自行车企业所实施的竞争战略是成本领先战略。

实现成本领先战略需要具备的资源和能力包括：

①能够实现规模经济。“充分利用C. 规模经济显著……优势”； "1991年C国自行车外销数量首度超过H国， 2000年起外销量与出口值更是双双超越H国，近年来C国自行车出口量占全球贸易量的60%”。

②降低各种要素成本。“充分利用C国劳动力成本低 优势”。（

③提高生产率。“充分利用C.…………生产效率高……优势”。

④提高生产能力利用程度。“充分利用C.……生产能力利用程度高等优势”。

⑤选择适宜的交易组织形式。“H国排列前三位的自行车企业均在C国设厂”； “将C国企业定位于生产中低价位、以交通工具为主的少品种车型”。

⑥重点集聚。“将C国企业定位于生产中低价位、以交通工具为主的少品种车型”

采取成本领先战略的风险。

①技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积的经验一笔勾销。“出现了对自行车产品的新的需求，形成了多个新的细分消费市场， C国用途单一的低端自行车生产线的优势在国际市场上受到极大挑战”。

②产业的新加入者或追随者通过模仿或者以高技术水平设施的投资能力，用较低的成本进行学习。“自行车产业低端产品开始向劳动力成本更低的东南亚转移”。

③市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。“人们生活观念的变化以及收入水平的提高，自行车不再是单纯的交通工具，而是演化为集健身用品、休闲用具、玩具、高档消费品于一体的商品。出现了对自行车的新的需求，形成了多个新的细分消费市场”。

（2）运用价值链分析方法，简要分析H国自行车企业是如何实现“从OEM到ODM再到OBM，沿着价值链升级”的。

确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“H国第一大自行车厂商“天空机械＇，原本以OEM为主，发挥其生产制造的优势”（这一阶段，确认生产制造是关键性活动）；“进而为发达国家U国CH公司做ODM，打造自身设计能力”（这一阶段，生产制造、研发设计是关键性活动）；“之后，“天空机械”开始创建自有品牌，不断提高自身设计与营销能力的同时，开始将其具有自有品牌和研发优势的一部分零部件和整车的生产制造以OEM方式向C国企业转移”（这一阶段，研发设计、市场营销是关键性活动）。

明确价值链内各种活动之间的联系。“H国第一大自行车厂商“天空机械”，原本以OEM为主，发挥其生产制造的优势”（这一阶段价值链内各种活动之间的联系：外部企业研发设计和市场营销与本企业生产制造活动之间相联系）；“进而为发达国家U国CH公司做ODM，打造自身设计能力”（这一阶段价值链内各种活动之间的联系：外部企业市场营销与本企业生产制造和研发设计活动之间相联系）；“之后，“天空机械”开始创建自有品牌，不断提高自身设计与营销能力的同时，开始将其具有自有品牌和研发优势的一部分零部件和整车的生产制造以OEM方式向C国企业转移”（这一阶段价值链内各种活动之间的联系；外部企业生产制造与本企业研发设计和市场营销活动之间相联系）。明确价值系统内各项价值活动之间的联系。包括供应商、分销商和客户在内的各项价值活动之间的许多联系。“H国自行车实现从OEM到ODM再到OBM的升级，网络型战略联盟发挥了重要的作用”；“形成大企业带动小企业、中心厂带动卫星厂的“中心卫星体系＇”；“高度的互动学习机制”；“协同发展战略”。

（3）简要分析H国自行车第一大企业“天空机械”联合其主要竞争对手“星友”及11家零部件生产企业组成的行业战略联盟ATC的类型与动因。

ATC战略联盟的类型为功能性协议（或称契约式战略联盟）。动因：

①促进技术创新。“高度的互动学习机制······确保各方优先共享先进经验和提高信任程度。联盟内频繁的活动及由此产生的组织学习，使零部件企业在产品开发初期就能参与研发活动；各个企业的研发力量集合起来，同步工程缩短产品上市时间，联盟内部知识的消化能力变得更强大”；“协同发展。ATC规定优先供应成员间具竞争力的产品，·······鼓励成员创新设计和参与特殊车种的合作开发，参与各种自行车会展，并与科研院所合作建设信息平台。ATC为成员企业提供了良好的技术开发和服务环境”。

②避免经营风险。“卫星厂商订单稳定，完全致力于专业性生产”；“ATC打破了竞争对手不彼此交换信息的旧模式，降低了企业在产业内的交易成本和信息不对称的程度”。③避免或减少竞争。"ATC打破了竞争对手不该彼此交换信息的旧模式，降低了企业在产业内的交易成本和信息不对称”

④实现资源互补。“形成大企业带动小企业、中心厂带动卫星厂的·中心卫星体系”， “高度的互动学习机制”； “协同发展”。

⑤开拓新的市场。"2003年成立的ATC仅有22家成员企业，在H国343家自行车企业中只是少数，但其销售收入占比却达六成至七成。 ...TC厂商在2006年出口平均单价约为350美元，大大高于行业平均单价206.6美元。另外， ATC成员中有95.2%是以自有品牌销售，而行业水平是55. 46%

（4）依据钻石模型，简要分析H国自行车产业的竞争优势。

①生产要素。“研发新材料与新工艺，实现产品与技术的跨越升级。面对日益挑剔和多样化的国内外消费者对自行车产品的需求， H国自行车企业集中力量在新材料和新工艺上实现了技术跨越，积极研发设计和生产关键零部件，引进了美国模块化技术与日本供应链模式。1983年至今， H国自行车材料从钢管发展到钛合金、镁合金，甚至碳纤合金，重量由原来的30千克降低到7千克；制造技术从铜焊发展到氩焊，从一体成形发展到无氧化电弧焊接，实现了产品轻量化，同时保持高标准的刚性、韧性和强度”； “通过高度的互动学习机制…………确保各方优先共享先进经验和提高信任程度”； “协同发展………….鼓励成员创新设计和参与特殊车种的合作开发…………并与科研院所合作建设信息平台。 ATC为成员企业提供了良好的技术开发和服务环境”。

②需求条件。“面对日益挑剔和多样化的岛内外消费者对自行车产品的需求”。

③相关与支持性产业。“形成大企业带动小企业、中心厂带动卫星厂的中心卫星体系，这一体系内两大企业·天空机械，和"星友，以ATC为载体，与零部件生产企业形成中心卫里体系”。“高度的互动学习机制， 向共建产业链并加强合作，确保各方优先共享先进经验和提高信任程度。联盟内频繁的活动及由此产生的组织学习，使零音件企业在产品开发初期就能参与研发活动；各个企业的研发力量集合起来，同步工程缩短产品上市时间，联盟内部知识的消化能力变得更强大”； “协同发展。ATC规定优先供应成员间具竞争力的产品， ……实现整车企业及零部件企业的协同发展”。

企业战略、企业结构和同业竞争。"H国自行车第一大企业'天空机械，联合其主要竞争对手.星友，及11家零部件生产企业组成行业战略联盟ATC （在H国存在强有力的竞争对手之间竞争与合作关系）"

（5）简要分析H国自行车企业进入欧美市场的动机。

①寻求市场。“H国第一大自行车企业'天空机械”的自有品牌已成为在欧洲市场的三大品牌之一”， “H国第二大自行车企业 里友，通过并购发达国家U国自行车品牌SP和D国品牌CE，以较低的成本和较短的时间就获得发达国家的许多市场机会和先进技术”； “H国第三大自行车品牌‘神飞'， 2003年以自有品牌扩展到美国与亚洲市场”。

②寻求现成资产。“H国第二大自行车企业”星友，通过并购发达国家U国自行车品牌SP和D国品牌CE，以较低的成本和较短的时间就获得发达国家的许多市场机会和先进技术”。

（6）依据企业发展战略可采用的三种途径，简要分析H国自行车企业进入欧美市场所采用的发展战略的途径。①外部发展（并购）。"H国第二大自行车企业“星友，通过并购发达国家U国自行车品牌SP和D国品牌CE..."

②内部发展（新建）。"H国第一大自行车企业“天空机械，的自有品牌已成为在欧洲市场的三大品牌之一“； ”H国第三大自行车品牌"神飞'， 2003年以自有品牌扩展到美国与亚洲市场”

3战略联盟。"H国第一大自行车厂商'天空机械， …….为发达国家U国CH公司做ODM"

【综合案例11】

凌美公司是国内一家白色家电生产企业，主营产品包括冰箱、空调、洗衣机等。目前，该公司在国内占据较大的市场份额，在外国市场也具有较好的市场表现。公司目前主要提供的是标准化产品，产品品类和款式较少。

为了明确公司下一步的发展方向，凌美公司管理层对企业主要产品的市场状况做了全面的调查。调查发现， 目前白色家电行业整体增长缓慢。其中一个原因便是“家电下乡”政策的后遗症。2008年全球遭遇“金融危机”，为了刺激国内消费，促进经济复苏，政府推出了“家电下乡”政策。这一政策的实施促使国内城乡家庭的白色家电保有量在短时间内得到大幅增加。而白色家电的使用寿命普遍较长，这就导致当前国内白色家电的市场需求量大幅减少。与此同时，公司管理层也注意到， 目前国内中低档家电的市场需求渐趋饱和，而中高端环保型家电市场有待进一步开发。政府在2015年提出了“供给侧改革”，随着这一政策的推进，必将迎来新一轮消费升级，城乡内GDP增速放缓，但整体上仍保持平稳较快增长，家庭收入持续增加，尤其是农村居民收入得到了显著增加。因此，农村中高端白色家电市场很值得进一步开发。并且，随着消费者消费能力的提升，消费者的需求将会呈现出更加个性化的态势。

国内在线小额信贷的兴起，也让很多的年轻人具备中高端家电消费能力。由于消费者网络购物习惯的养成，物流运输效率的提升，在线购买家电成为可能。柔性生产线技术和大规模定制技术的发展，使购买高值低价的产品不再是奢望。物联网、人工智能等技术的发展，使得智能家居成为新的消费热点。“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念成为时代主旋律，为新一代环保型产品提供了巨大的发展空间。

凌美公司意识到，这是一个机遇与挑战并存的时代。公司要想实现长远的发展，必须要瞄准市场，把握机遇，顺势而上。

考虑到国内白色家电市场渐趋饱和，而国外市场仍处于高增长阶段，凌美公司启动了国际化战略，以开拓国际市场。

凌美集团管理层考虑，先进入最为苛刻的发达国家消费市场，能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先技术，尽快提升企业在世界市场上的竞争优势。2012年4月，凌美公司在发达国家D国建立生产厂，随后几年内又在D国建立了销售中心和设计中心，以深入把握D国市场的产品需求。由于自身产品过硬的质量和有格调的设计，凌美公司在短短两年内就占据了D国较大的市场份额。

为了其国际化战略的成功，凌美公司决定整合全球优势资源。凌美公司在德国和美国成立了研发中心；在意大利成立了设计中心；在中国、东南亚、印度等市场需求较大、劳动力成本较低的国家和地区成立了7个高效率的生产制造基地。公司提供的产品系列少而精，面向全球市场提供高质量的标准化产品。

为了配合公司国际化经营战略的实施，凌美公司在全球的组织结构按产品划分为事业部，公司总部确定企业的总目标和经营战略，各产品事业部经理根据总部的经营目标和战略分别制订本事业部的经营计划，并根据各国成本和技术的差异来设置活动。

万灵公司是国内G省一家空调制造企业。该公司拥有自主研发的达到国际领先水平的“新一代G10低频控制技术” “高效离心式冷水机组”和“新型超高效定速压缩机”等核心科技。但是，万灵公司以前主要专注在南方市场，没有在北方建立起自己的销售渠道，其生产基地和仓储基地也全部都集中在南方。而凌美公司目前在北方市场遇到了多个劲敌。尽管凌美公司在销售渠道、营销能力、品牌认知度等方面拥有优势，但是由于缺乏核心技术，公司的产品正在逐渐失去竞争力，公司上下为此焦虑不安。

鉴于双方的资源与能力具有显著的互补性，凌美公司与万灵公司都有进行合作的意愿。双方管理层就合作的相关事宜进行了协商和谈判。从降低协调成本考虑，最终双方决定建立产销合作联盟：万灵公司以较低的价格为凌美公司提供技术支持；凌美公司为万灵公司提供组装、仓储等服务，并以较低的价格让万灵公司的空调进驻凌美公司的线下门店。双方约定按照一定的比例共享收益，共担风险，并对双方的违约责任和联盟解体等问题都作出了具体的规定。

对于和万灵公司结成战略联盟的计划，凌美公司也对可能会面临的风险进行了分析。公司内部一致认为，产销合作联盟实施过程中可能存在下列风险：首先，双方分别提供的技术与渠道难以按照合适的比例参与利益分配，并且各项成本一直在变动，很难建立合理的动态的利润分配机制；其次，双方同为白色家电制造企业，存在相互竞争的关系，帮助万灵公司销售产品可能会损害自身的利益，合作过程中可能存在商业机密泄露的风险；最后，近期政府的环保标准提升还可能会导致凌美公司自身大量产品不合格，而对于万灵公司提供的技术支持，凌美公司由于专业人员的知识结构不全面、专业经验不足等原因在短期内难以消化吸收。为了规避这些风险，公司领导层决定，一方面，努力巩固和完善与万灵公司业已建立的信任合作的联盟关系；另一方面，尽快建立风险预控村制，成立风险管理委员会。

案例分析：

（1）从宏观环境（PEST） 角度，简要分析凌美公司所面临的机会与威胁。

威胁主要体现在政治与法律因素， “目前白色家电行业整体增长趋势缓慢。其中一个原因便是·家电下乡，政策的后遗症”

机会：

1. 政治和法律因素。“政府在2015年提出了供给侧改革，随着这一政策的推进，国内必将迎来新一轮消费升级，城乡家庭对白色家电的改善型消费需求会得到大幅增加"。

②经济因素。“近年来我国CP ..整体上仍保持平稳较快增长，家庭收入持续增加，尤其是农村居民的收入得到了显著增加。因此，农村市场很值得进一步开发。并且，随着消费者消费能力的提升，消费者的需求将会更加呈现个性化”； “在线小额信贷的兴起，也让很多的年轻人具备白色家电消费能力” "...流远运输效率的提升，在线购买家电成为可能”。

③社会和文化因素。“消费者网络购物习惯的养成，·······在线购买家电成为可能”；“创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念成为了时代主旋律，为新一代环保产品提供了巨大的发展空间”。

④技术因素。“柔性生产线技术和大规模定制技术的发展，使高值低价的产品不再是奢望。物联网、人工智能等技术的发展，使得智能家居成为新的消费热点”。

（2）简要分析凌美公司采取的国际化经营战略类型，及其为了实现组织结构与国际化经营战略的匹配，凌美公司所采用的组织结构类型。

凌美公司采取的国际化经营战略类型是全球化战略。全球化战略是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。“凌美公司在德国和美国成立了研发中心；在意大利成立了设计中心；在中国、东南亚、印度等市场需求较大、劳动力成本较低的国家和地区成立了7个高效率的生产制造基地。公司提供的产品系列少而精，面向全球市场提供高质量的标准化产品”。

为了实现组织结构与国际化经营战略的匹配，凌美公司所采用的组织结构类型为“全球产品分部结构”。“凌美公司在全球的组织结构按产品划分为事业部，公司总部确定企业的总目标和经营战略，各产品事业部经理根据总部的经营目标和战略分别制订本部的经营计划，并根据各国成本和技术的差异来设置活动”，这些都是产品分部结构的基本特征。

（3）简要分析凌美公司对外投资的主要动机。

发展中国家跨国公司对外投资的四大动机有：寻求市场；寻求效率；寻求资源；寻求现成资产。

凌美公司对外投资的主要动机是：

①寻求市场。“考虑到国内白色家电市场渐趋饱和，而国外市场仍处于高增长阶段，凌美公司在五年前启动了国际化战略，以开拓国际市场”；“以深入把握D国市场的产品需求”。

②寻求效率。“在中国、东南亚、印度等市场需求较大、劳动力成本较低的国家和地区成立了7个高效率的生产制造基地”。

③寻求现成资产。“凌美集团管理层考虑，先进入最为苛刻的发达国家消费市场，能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先技术，尽快提升企业在世界市场的竞争优势”；“凌美公司在德国和美国成立了研发中心，在意大利成立了设计中心”。

（4）简要分析凌美公司国际化经营选择目标市场区域路径的方式。

凌美公司国际化经营目标市场区域路径的方式是新型方式A（或不连续方式）。“凌美集团管理层考虑，先进入最为苛刻的发达国家消费市场，能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先技术，尽快提升企业在世界市场的竞争优势”

（5）简要分析凌美公司在D国选择的发展途径及其动机。

凌美公司在D国选择的发展途径为内部发展（新建）。“凌美公司在发达国家D国建立生产厂，随后几年内又在D国建立了销售中心和设计中心”。

凌美公司采用新建战略的主要动因是：开发新产品的过程使企业能深刻了解市场及产品。“以深入把握D国市场的产品需求”。

凌美公司采用新建战略的应用条件是：企业有能力克服结构性与行为性障碍。"由于凌美公司自身产品过硬的质量和有格调的设计，凌美公司在短短两年内就占据了D国较大的市场份额"。

（6）简要分析凌美公司与万灵公司结成战略联盟的类型与动因，以及凌美公司如何实施对战略联盟的管控。

凌美公司与万灵公司结成战略联盟的类型是功能性协议（或契约式战略联盟）。“双方决定建立产销合作联盟"。

凌美公司与万灵公司结成战略联盟的动因包括：

①促进技术创新。“万灵公司 拥有自主研发的达到国际领先水平的”新一代G10低频控制技术”、、高效离心式冷水机组，和"新型超高效定速压缩机，等核心科技，而凌美公司…………缺乏核心技术”。

②避免经营风险。“凌美公司的产品正在逐渐失去竞争力，公司上下为此而焦虑不安”， “万灵公司之前主要专注在南方市场，而没有在北方建立起自己的销售渠道”

③避免或减少竞争。“凌美公司目前在北方市场遇到了多个劲敌”。

④实现资源互补。“凌美公司在销售渠道、营销能力、品牌认知度等方面拥有优势，万灵公司拥有自主研发的达到国际领先水平的…………核心科技”。

⑤开拓新的市场。“万灵公司之前主要专注南方市场，而没有在北方建立起自己的铺售渠道，其生产基地和仓储基地也全部都集中在南方”。

⑥降低协调成本。“从降低协调成本考虑”。

凌美公司对战略联盟的管控主要有：

①订立协议。“双方约定按照一定的比例共享收益，共担风险，并对双方的违约责任和联盟解体等问题都作出了具体的规定"。

②建立合作信任的联盟关系。“努力巩固与完善与万灵公司业已建立的合作信任的联盟关系”。

（7）简要分析凌美公司与万灵公司结成战略联盟之后需要规避的主要运营风险。

①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。“政府的环保标准提升可能会导致凌美公司自身大量产品不合格”。

②企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）方面可能引发的风险。“双方同为白色家电制造企业，存在相互竞争的关系，帮助万灵公司销售产品可能会损害自身的利益”。

③企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险。“而对于万灵公司提供的技术支持，凌美公司由于专业人员的知识结构、专业经验不足在短期内维以消化吸收”。

④质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险。“政府的环保标准提升可能会导致凌美公司自身大量产品不合格"。

⑤因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险。“联盟过程中可能存在商业机密泄露的风险”。

⑥企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。“双方分别提供的技术与渠道难以按照合适的比例参与利益分配，并且各项成本一直在变动，很难建立合理的动态的利润分配机制”。

【综合案例12】

20世纪90年代，GL公司在中国推出微波炉产品。GL公司利用市场对微波炉产品价格的高度敏感，通过集中生产少数品种、规模经济、减少各种要素成本、提高生产效率、不断改进产品工艺设计、承接外包等多种手段降低成本，以“价格战”不断摧毁竞争对手的防线，抬高行业的进入门槛，使自己成为微波炉行业的“霸主”，国内市场占有率超过70％，全球产量占比超过30％。国内微波炉生产厂商也从200多家迅速下降到不足30家。

1999年，在众人的质疑声中，MD公司宣布大举进人微波炉产业。MD公司当时的战略决策基于两点理由：一是从制造技术角度看，微波炉和电饭煲以及由电饭煲引申出来的电磁炉等产品都是使用电能转换加热系统，其技术研发、生产制造和营销网络都有着极其便利的条件和经验，有利于微波炉项目少走弯路，还可以利用MD公司在其他厨具小家电市场上树立的品牌优势开拓市场；二是MD公司的主打产品是空调、风扇等，销售旺季集中在每年的3～8月，在余下的时间里资金的配置和经销商资源的利用都明显不足，而推出微波炉正好可以弥补这一缺陷，有利于优化整体运作和产品结构，找到新的增长点。

对于MD公司的挑衅，GL公司再次祭起了“价格战”的大旗，并且同时宣布大举进军MD公司已有的优势产业空调、冰箱产业及风扇、电暖器等，以彼之道还彼之身对MD公司微波炉进行全面围剿。针对GL公司的围剿以及价格血洗形成的行业规模壁垒，MD公司微波炉确立了“低成本、规模化”的跟随发展策略，利用MD公司强大的品牌优势、国内市场强大的销售网络和集团长期以来的资源支持，以“低价渗透”的方式与GL公司开展国内外市场的激烈对抗，开启了微波炉行业“格美争霸”的征程。

在与GL公司竞争力的对比分析中，MD公司非常清楚自身竞争优势的差距。MD公司微波炉多年以来一直被迫接受价格战，其付出的代价是未能从根本上树立起与GL公司相抗衡的专业化品牌形象。2005年，在一次公司经营策略高层研讨会上，与会人员对微波炉行业的发展趋势和公司应对策略形成了统一的认识和判断。

与电饭煲年均接近4000万台的需求量相比，国内市场的微波炉只能算是刚起步，潜在空间巨大。就微波炉自身的使用价值而言，它不仅能快速加热或烹调食物，而且没有油烟，更能保持食物的原汁原味与减少营养损失，很有实用价值。而在中国，80％以上的家庭主要用微波炉进行加热饭菜，微波炉在中国家庭厨房中只是一个加热的工具。如果这种价值能通过产品创新得到快速认可，消费者的认知能得到快速普及，那微波炉市场将进入另一个高速发展期。所以，国内市场未来竞争的焦点主要是消费者潜在需求的挖掘和满足。

在国际市场，根据公司对全球微波炉产销调研情况显示，日韩企业垄断了中高端制造，中国企业控制了微波炉中低端市场的制造，而全球微波炉市场中低端制造向中国转移已经基本接近尾声。随着材料成本、物流成本的快速上涨，微波炉行业的利润空间将进一步下降，日韩企业由于在规模、产业链的配套等方面不如中国企业，成本劣势将进一步突显，预计将逐步退出制造领域，因此其目前控制的中高端制造将是中国企业出口增长的主要机会。

基于对行业发展趋势的判断和对MD公司微波炉自身优劣势的分析，与会人员一致认为公司应该从过去以跟随为主的“低成本”竞争战略向“差异化”竞争战略转变。公司竞争的焦点应该由关注竞争对手向关注消费者、客户的需求转变。

MD公司2006年推出国内第一款具备蒸功能的“食神蒸霸”产品，实现了中国传统烹饪习惯与微波炉功能优点的有效融合。通过将近一年的循环推广，市场反响很好，潜在发展空间巨大。之后，MD公司微波炉以“蒸”为主题的产品得以持续升级和品牌推广。

2007年，MD公司第二代蒸功能产品—“全能蒸”微波炉推出。可以实现8大菜系的代表性菜式烹饪通过MD公司微波炉“蒸功能”实现，将时尚、健康、营养、杀菌、安全完美地结合在一起。

2008年，MD公司微波炉又发布了5个系列14款“蒸功能”新品。该产品在第二代“蒸功能”的基础上在智能化、时尚设计方面进行了升级，并针对不同细分市场推出的系列新品。

2009年，公司第三代蒸功能产品“蒸立方”面世，该款产品创造了三项纪录：首创纯蒸技术，即由蒸汽将食物蒸熟，不借助其他器具；首创炉腔内蒸汽温度达到300℃，使食物脱脂减盐，更有效地保留营养；首创自动供水、排水系统不浪费电能，也不产生抽水噪声。2010年，MD公司微波炉发布第四代“蒸功能”系列新品，该系列新品以350度高温蒸汽，达到“脱脂减盐”的效果，更好地满足消费者营养烹饪方式的需求，同时顺应时代节能、绿色、环保的潮流，率先将历时4年开发的变频功能应用在微波炉上，产品更加节能。同时，MD公司宣布，退出300元以下微波炉市场，主流变频蒸立方产品价格集中在3000～5000元，智能蒸立方系列产品价格集中在1000～3000元，最高端变频高温产品的零售价高达10000元。

2012年MD公司发布半导体、太阳能和云技术微波炉三大创新产品，并宣布把“蒸立方”作为独立的高端品牌。MD公司同时宣布，从2012年起，超市系统将停止销售399元以下的产品，在3C连锁系统中将停止销售599元以下的产品。MD公司解释，从MD公司掌握的数据看，国内市场的高端化消费趋势已非常明显，超低端产品对消费者已不具有吸引力。

为了加快“蒸功能”的市场认知，配合产品不断升级，公司投入超过3亿元巨资开展持续“蒸”功能以及“营养与健康”功效的推广活动，加快蒸功能的普及和推广。2006年公司开启了以“食尚蒸滋味”为主题的全年推广活动，首次在各大电视台开展了“食尚蒸滋味”的电视广告营销活动，同时在全国主要市场开展“蒸功能”产品的循环演示推广活动。2007年MD公司向中国家用电器协会等机构以及同行企业发出呼吁与倡议书，期望各机构与同行企业共同关注微波炉“蒸”功能的发展。2008年，MD公司微波炉开启了“蒸夺营养冠军”的全国推广活动。2009年，MD公司推出“全蒸宴”的全国演示推广活动。2010年，MD公司微波炉推出“蒸出营养与健康—MD公司蒸立方微波炉”的电视形象广告片。

配合线上的品牌广告推广以及线下的循环演示活动，2010年MD公司微波炉耗费巨资在国内主要城市的核心终端，开辟了1000个“蒸立方”产品专柜，全国统一装修标准和出样标准，配置经过统一培训的专职导购进行终端的演示推广。2012年公司再次进行终端升级，在全国重点终端开辟了“蒸立方”品牌专柜，公司对终端升级投入了几千万元的专项补贴。2011年公司新开发线上营销管理系统，新系统的使用实现了全国主要终端的销售、库存动态更新，公司能及时了解市场销售变化情况。新系统的使用也使得公司的另一项变革得以推行， 2012年MD公司推出了“变以产定销为以销定产”，的重大变革措施，订单由终端提出，客户汇总、分公司提交，总部按订单生产发货，改变了以往打款压货的营销方式， 2012年第一季度工厂库存就下降了60%。

自2007年， MD公司微波炉在海外前15大市场分别设立了专门的国家经理，同时专门针对各不同区域以及各区域内的主流客户设立了专门的产品开发团队。公司还在前8大市场分别设立分支机构，派驻业务人员进行本地化服务和市场拓展。到2010年MD公司微波炉在15个国家中10个国家市场上市场份额排名首位。

为了提升自主创新能力，拥有自主的核心技术， MD公司开始着手如下工作：

（1）确定公司五大技术发展方向以及技术发展路线。2009年公司制定了公司的三年技术路线图。在这份技术路线图中，不仅规划出了公司主要技术发展方向，同时将产品的关键制造技术纳入技术发展规划中，形成基础研究、核心技术研究、产品开发的阶梯式创新模式，实现了技术与市场的有效对接，为公司产品不断创新和拓展奠定了基础。

（2）开展广泛的技术合作。2008年MD公司耗资2000万元引进了日本东芝变频及高温蒸汽技术。通过一年多的消化吸收，树立了MD公司在“蒸功能”上的绝对技术领先地位。此外，公司广泛开展与国内外科研院校、零部件供应商的合作。公司还与部分单位建立联合实验室，开展长期的合作研究。

（3）投入巨资改善软硬件条件。到2012年底研发体系的人员从转型前的约100人增力至240人，形成了10多个关键技术研究团队。为了鼓励工程师从事基础技术研究，营造仓新文化，公司调整了研发项目激励方式，将原来以新品开发为主的研发项目奖励体系调整为新品开发项目激励和基础研究项目激励两部分，提高了基础研究项目的激励比例。同时公司调整了科技人员的薪酬结构体系，减少年底绩效，提高固薪，以稳定研发队伍。此外，公司在硬件设施方面也进行了不断的充实和完善，先后投资3亿多元，建立了从零部件测试到整机性能寿命、消费者体验研究、营养分析等全球最先进最完善的研发测试体系。

（4）大刀阔斧的组织变革。为了推动公司向中高端的进一步转型升级，快速形成在中高端上的竞争优势，从2009年之后公司不断完善基于市场、客户为导向的矩阵式管理模式：各产品、客户经理对经营结果负责，并拥有相应的产品企划和定价、供应商选择、人员选择等关键决策权力。

（5）学习、考核机制变革。公司加大了对培训的投入力度，同时转变培训方式。公司每年强制要求中高层每年必须不少于4次市场走访，倾听市场和客户的声音。同时公司每年定期组织中高层去日韩合作企业进行学习交流取经。公司每年投入超过1000万元的培训经费用于员工的专业技能培训。公司出台了专项政策，鼓励员工进行再学习、再深造。公司还经常组织读书活动分享会，书目都是公司总经理亲自选定，与公司当期推动的变革措施有关。此外， MD公司的绩效导向文化已经深人员工骨髓，因此公司也结合各阶段的工作重点在绩效考核导向方面进行了不断地调整和优化。

（6）提高成本竞争力。为了避免差异化成本过高， MD公司微波炉的升级转型过程中通过加大部件自制、精益运营、加强价值链信息共享和协同降低运营成本等手段，解决成本与结构升级的矛盾，应对资源要素价格的持续上升，保证成本优势

通过7年的努力，在2010年MD公司成功超越GL公司成为微波炉出口冠军，在2012年国内市场上品牌价格指数全面超越GL公司，由行业跟随者成功升级为行业领导者，促成行业跳出“价格战”恶行循环，并获得了企业业绩持续增长。MD公司微波炉战略转型已经取得显著成效。

案例分析：

（1）简要分析GL公司微波炉产品实施成本领先战略的实施条件与风险。实施条件（市场情况）：

①市场中存在大量的价格敏感用户。“利用市场对微波炉产品价格的高度敏感”。

②产品难以实现差异化。“通过集中生产少数品种使自己成为微波炉行业的“霸主＇”。

③价格竞争是市场竞争的主要手段。“利用市场对微波炉产品价格的高度敏感”；“以“价格战”不断摧毁竞争对手的防线”。

实施条件（资源和能力）：

①实现规模经济。“通过规模经济等多种手段降低成本”。

②降低各种要素成本。“通过减少各种要素成本等多种手段降低成本”。

③提高生产率。“通过提高生产效率等多种手段降低成本”。

④改进产品工艺设计。“通过不断改进产品工艺设计等多种手段降低成本”。

⑤选择适宜的交易组织形式。“通过承接外包等多种手段降低成本”。

⑥重点集聚。“通过集中生产少数品种等多种手段降低成本”。风险：

市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。“从MD公司掌握的数据看，国内市场的高端化消费趋势已非常明显，超低端产品对消费者已不具有吸引力”；“MD公司成功超越GL公司成为微波炉出口冠军，在2012年国内市场上品牌价格指数全面超越GL公司，由行业跟随者成功升级为行业领导者，促成行业跳出“价格战”恶行循环，并获得了企业业绩持续增长。MD公司微波炉战略转型已经取得显著成效”。

（2）简要分析MD公司多元化经营进入微波炉产品的动因。

①分散风险。“MD公司的主打产品是空调、风扇等，销售旺季集中在每年的3～8月，在余下的时间里资金的配置和经销商资源的利用都明显不足，而推出微波炉正好可以弥补这一缺陷”。

②找到新的增长点。“有利于优化整体运作和产品结构，找到新的增长点”。

③利用未被充分利用的资源。“一是从制造技术角度看，微波炉和电饭煲以及由电饭煲引申出来的电磁炉等产品都是使用电能转换加热系统，其技术研发、生产制造和营销网络都有着极其便利的条件和经验，有利于微波炉项目少走弯路”；“在余下的时间里资金的配置和经销商资源的利用都明显不足”。

④运用盈余资金。“在余下的时间里资金的配置都明显不足”。

⑤运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场。“还可以利用MD公司在其他厨具小家电市场上树立的品牌优势开拓市场”。

（3）简要分析GL公司阻止MD公司进入所设置的行为性障碍。

①限制进入定价。“对于MD公司挑衅，GL公司再次祭起了“价格战”的大旗”。②进入对方领域。“对于MD公司挑衅，GL公司宣布大举进军MD公司已有的优势产业空调、冰箱产业及风扇、电暖器等，以彼之道还彼之身对MD公司微波炉进行全面围剿”。

（4）简要分析MD公司微波炉产品战略转型，实施差异化战略的实施条件，以及MD公司如何防范差异化战略的风险。

实施条件（市场情况）：

①产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可。“如果这种价值能通过产品创新得到快速认可，消费者的认知能得到快速的普及，那微波炉市场将进入另一个高速发展期”；“从MD公司掌握的数据看，国内市场的高端化消费趋势已非常明显，超低端产品对消费者已不具有吸引力”。

②顾客的需求是多样化的。“就微波炉自身的使用价值而言，它不仅能快速加热或烹调食物，而且没有油烟，更能保持食物的原汁原味与减少营养损失，很有实用价值。而在中国，80％以上的家庭主要用微波炉进行加热饭菜，微波炉在中国家庭厨房中只是一个加热的工具”。

③创新成为竞争的焦点。“如果这种价值能通过产品创新得到快速认可，那微波炉市场将进入另一个高速发展期”；“从MD公司掌握的数据看，国内市场的高端化消费趋势已非常明显，超低端产品对消费者已不具有吸引力”。

实施条件（资源和能力）：

①具有强大的研发能力和产品设计能力，具有很强的研究开发管理人员。“确定公司五大技术发展方向以及技术发展路线”；“开展广泛的技术合作”；“投入巨资改善软硬件条件”；“学习、考核机制变革”。

②具有很强的市场营销能力，具有很强的市场营销能力的管理人员。“公司投入超过3亿巨资开展持续“蒸”功能以及“营养与健康”功效的推广活动，加快蒸功能的普及和推广”；“2011年公司新开发上线了营销管理系统”；“在前8大主要市场，公司在当地设立分支机构，派驻业务人员进行本地化服务和市场拓展”。

③有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化。“学习、考核机制变革”。

④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“确定公司五大技术发展方向以及技术发展路线”；“公司投入超过3亿巨资开展持续“蒸”功能以及“营养与健康＇功效的推广活动，加快蒸功能的普及和推广”；“在海外前15大市场分别设立了专门的国家经理，同时专门针对各不同区域以及各区内的主流客户设立了专门的产品开发团队”。

MD公司注重防范的差异化战略的风险包括：

①企业形成产品差别化的成本过高。“为了避免差异化成本过高，MD公司微波炉的升级转型过程中通过加大部件自制、精益运营、加强价值链信息共享和协同降低运营成本等手段，解决成本与结构升级的矛盾，应对资源要素价格的持续上升，保证成本优势”。

②竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。“MD公司微波炉“蒸”为主题的产品得以持续升级和品牌推广”。

（5）简要分析在MD公司战略转型中研发的类型、动力来源和定位。

①研发的类型：产品研究—新产品开发。②研发的动力来源：既是“需求拉动”，也是“技术推动”的。“如果这种价值能通过产品创新得到快速认可，那微波炉市场将进入另一个高速发展期”。

③研发的定位：成为向市场推出新技术产品的企业。

（6）依据市场营销组合四个要素，简要分析MD公司是如何运用市场营销来实现战略转型的。

①产品策略。“MD公司微波炉“蒸”为主题的产品得以持续升级和品牌推广”。“MD公司2006年推出国内第一款具备蒸功能的“食神蒸霸＇产品”；“2007年，第二代蒸功能产品“全能蒸＇微波炉推出”；“2008年，MD公司微波炉又发布了5个系列14款“蒸功能”新品”；“2010年，MD公司微波炉发布第五代“蒸功能＇系列新品”；“2012年MD公司宣布不仅发布了半导体、太阳能和云技术微波炉三大创新产品，而且宣布把“蒸立方”作为独立的高端品牌”。

②促销策略。“为了加快“蒸功能”的市场认知，配合产品不断升级，公司投入超过3亿元巨资开展持续“蒸”功能以及“营养与健康＇功效的推广活动，加快蒸功能的普及和推广”。

③分销策略。“2010年MD公司微波炉耗费巨资在国内主要城市的核心终端，开辟了1000个“蒸立方＇产品专柜”；“2012年公司再次进行终端升级，在全国重点终端开辟了“蒸立方”品牌专柜”；“2011年公司新开发上线了营销管理系统，新系统的上线使用实现了全国主要终端的销售、库存动态更新，公司能及时了解市场销售变化情况”。

④价格策略。“MD公司宣布，退出300元以下微波炉市场，主流变频蒸立方产品价格集中在3000～5000元，智能蒸立方系列产品价格集中在1000～3000元，最高端变频高温产品的零售价高达10000元”；“MD公司同时宣布，从2012年起，超市系统将停止销售399元以下的产品，在3C连锁系统中将停止销售599元以下的产品”。

【综合案例13】

YN 白药历经百年历史，始终坚守国药立业之本，不懈追求自立自强。1999年，YN白药开始尝试应用到其他相关领域。

经过五、六年的精心研发，YN白药将其有效成分添加到个人医用护理产品中，YN白药气雾剂上市后受到了广大消费者的喜爱。同时，YN白药拒绝与创可贴的强大劲敌发达国家Q公司合资，而是独立研发具有本土优势的YN白药创可贴，最终打破Q公司创可贴产品主导中国市场的局面。

截至2008年底，YN白药已占据中国小创伤护理品市场中的一半份额，从2001年的3000万元销售额飙升至约3亿元。

创可贴的成功预示了人护理市场存在的巨大潜力，也拓宽了对新市场的想象空间。2004年YN白药开始尝试进军日化市场。

然而，此时的中国日化市场，本土企业正面临着强大的外资企业的残酷挤压。国际巨头们运用其规模经济、资金、品牌、技术、渠道和服务等竞争优势，在中国日化行业高端市场占据了大片市场，树立起绝对的优势地位。

而本土的日化企业由于普遍存在产品特色不突出，品牌记忆度弱的问题，加上自身实力的不足，多是在区域市场的中低端档次生存。好在中国的人口基数大，消费者需求层次差异较大，集中于中低端市场的一些本土企业才得以生存下来。但是，随着互联网数字化程度的不断提升和物流等硬件设施的不断完善，市场细分的条件被进一步弱化，同时， 20世纪90年代进军中国占领着高端市场的国际巨头们也开始将目光投向市场份额更大的中低端层次，本土企业生存发展受到多方面的严峻挑战。

YN白药进入日化行业先从牙膏市场开始。YN白药没有重蹈本土企业的中低端路线，而是反其道而行之。通过市场调研， YN白药了解到广大消费者对口腔健康的日益重视，对于用牙膏来解决口腔健康问题有着巨大潜在需求。而当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能，解决口腔健康问题的牙膏还是市场的“空白点”。于是， YN白药创出了一个独特的新品种—药物牙膏，综合解决消费者口腔健康问题，并以此树立起自身的“三高”形象：高价值、高价格、高端形象。之后， YN白药又逐渐将目标人群从口腔问题扩展到白领、特殊人群（心脏病、高血压、糖尿病等患者）与吸烟者等。但是， YN白药要想成功进入日化产业还需要解决一系列问题。

首先对YN白药这家传统中药生产商来说， 日化市场是一个完全陌生的领域，在品牌、技术、市场经验、组织与管理水平等诸多方面都处于明显的劣势地位。它所面临的具体问题有：如何克服跨领域的行业研发技术壁垒，例如如何将色泽气味都很重的白药添加到新产品中；如何有效地控制成本；如何与陌生的零售终端打交道；如何与现有日化市场上的领导者展开竞争；如何赢得消费者的认知、唤起消费者的购买欲望；等等。

为了克服进入日化产业的诸多困难， YN白药全面部署，力求从总体上提高公司在日化产业中的竞争力。

（1）确立市场导向的研发理念和合作开发策略。YN白药牙膏的研发初期，由于中药的科学家们对牙膏的基本成分都无法认识清楚，于是借助与化妆品行业专家以及牙膏企业合作来解决这些基础问题。YN白药牙膏以市场需求为导向，确定了“开发”和“i计”两条研发思路，并在短期内实现研发成果产业化，创造了新的利润增长点。

（2）有效控制成本。白药成分很珍贵，提取成本也很高，还要经过不断的品质和口感的测试和改进才能最终上市。面对如此高昂的成本和烦琐的工序， YN白药以信息化管理为契机，全面改造管理体系，实现了从订单、仓库、生产、采购到财务的管理一体化，以强化成本管理。为了保持良好的分销渠道，进一步降低产品的成本，将高质量的产品以尽可能低的价格进入市场， YN白药自2000年后开始实施纵向一体化。一方面，建立了独立的中药材种植基地，为产品的生产提供了原材料的保证，并降低了原材料的生产成本；另一方面，建立起自己的代理分公司和零售终端，有效控制了自身产品的分销渠道，以保障其产品能以低廉的成本迅速地抢占市场。

（3）探索营销策略，提升品牌知名度。

①多元化分销渠道。YN白药牙膏从有深厚基础的药店人手，让消费者可以买得到产品；之后，逐步开发商超等其他分销渠道；待整个日化渠道相对成熟后，再将渠道全面理顺、整合，实现对不同业态终端的高度覆盖。

②互动式终端营销。YN白药牙膏以富有创新和冲击力的终端活动，与消费者进行互动营销。例如，通过参加公益活动，树立品牌形象；组织学生参观公司，让更多的人了解公司文化；借助主题日“全球爱牙日”进行口腔健康知识宣传；设立体验店，让客户现场体验产品的包装、味道、解决口腔问题的效果等。YN白药牙膏还将医药行业的新闻式平面广告引入中国日用化工行业，已经被证明是一种非常有效的差异化创新。

③打造营销团队。为了有效开展营销活动，YN白药牙膏通过全国公开竞聘扩充了销售队伍，又在营销系统推行超额利润分成和末位淘汰相互制衡的内部奖惩机制，树立全员营销的经营理念，造就出一支极具市场攻坚力的营销团队。

（4）走出去。

YN白药在东南亚、南亚等目标市场国家开展产品注册登记，先后在印度、新加坡建立办事机构，在澳大利亚建立了子公司，积极寻求合作伙伴，开展药品推广销售工作。截至2014年，YN白药已在东南亚国家取得超过45个药品准人许可证；YN白药牙膏实现了在新加坡、马来西亚上市；部分产品在印度尼西亚、越南进入医院销售，实现中成药在主流医药市场的突破。

YN白药的产品创新一直没有停止。之后，YN白药还推出了包括中药提取物、中药保健品、中药日用品、中药化妆品等系列产品。YN白药不断创新的成功，不仅仅是产品的成功，还证明了创新能重塑消费模式，将民族的传统文化和现代生活完美融合在一起。YN 白药2004年才正式进入日化市场，几年时间表现突出，不仅打破本土品牌低端化的现状，还提升了整个牙膏行业价格体系。2011年YN白药牙膏销量全国第五，2012年全国第四。随着YN白药推出功能化的高端产品，国际品牌也纷纷推出功能化的高端牙膏抢占市场。这些功能化的高端牙膏产品出现后，整个市场显现出“销售额增长大于销量增长”的新特点，牙膏消费区间也不断向中高端移动。

案例分析：

（1）依据新兴市场的本土企业的战略选择，简要分析YN白药面对众多跨国公司的进入，在全球化程度相对较低产业的战略选择。

①“防御者”的战略：利用本土优势进行防御。如果企业面临的全球化压力较小，又没有什么可转移的优势资源，那就需要集中力量保护已有的市场份额不被跨国竞争对手侵占。YN白药的具体做法包括：

第一，把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。“YN白药拒绝与创可贴的强大劲敌发达国家Q公司合资，而是独立研发具有本土优势的YN白药创可贴，最终打破Q公司创可贴产品主导中国市场的局面”；“通过市场调研，YN白药了解到广大消费者对口腔健康的日益重视，如果用牙膏来解决口腔健康问题，是存在巨大潜在需求的，而当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能，解决口腔健康问题的牙膏还是市场“空白点””。

第二，频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求。“独立研发具有本土优势的YN白药创可贴”；“YN白药创出了一个独特的新品种—药物牙膏，综合解决消费者口腔健康问题”；“YN白药的产品创新一直没有停止。之后，YN白药还推出了包括中药提取物、中药保健品、中药日用品、中药化妆品等系列产品”。

第三，加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。“探索营销策略，提升品牌知名度”；“多元化分销渠道”；“互动式终端营销”。

②“扩张者”：向海外延伸本土优势。其战略定位是将企业的经验转移到周边市场。“YN白药在东南亚、南亚等目标市场国家开展产品注册登记，先后在印度、新加坡建立办事机构，在澳大利亚建立了子公司，积极寻求合作伙伴，开展药品推广销售工作。截至2014年， YN白药已在东南亚国家取得超过45个药品准入许可证； YN白药牙膏实现了在新加坡、马来西亚上市；部分产品在印度尼西亚、越南进入医院销售，实现中成药在主流医药市场的突破”。

（2）简要分析日化产业本土企业在中低端市场实施集中战略的主要风险。

①购买者群体之间需求差异变小，企业失去原来赖以形成集中战略的基础。"随着互联网数字化程度的不断提升和物流等硬件设施的不断完善，市场细分的条件被进一步弱化”。

②竞争对手的进入与竞争。"20世纪90年代进军中国占领着高端市场的国际巨头们也开始将目光投向市场份额更大的中低端层次”。

（3）说明YN白药在牙膏行业所采用的竞争战略的类型，简要分析YN白药所采用的竞争战略的实施条件和可能的风险。

YN白药在牙膏行业所采用的竞争战略的类型是差异化战略。差异化战略的实施条件

包括：

市场情况：

①产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可。“通过市场调研， YN白药了解到广大消费者对口腔健康的日益重视，对于用牙膏来解决口腔健康问题有着巨大潜在需求，而当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能，解决口腔健康问题的牙膏还是市场的"空白点,"。

②顾客的需求是多样化的。“好在中国的人口基数大，消费者需求层次差异较大”。

③创新成为竞争的焦点。 "YN白药了解到广大消费者对口腔健康的日益重视，如果用牙膏来解决口腔健康问题，是存在巨大潜在需求的”； “随着YN白药推出功能化的高端产品，国际品牌也纷纷推出功能化的高端牙膏抢占市场”。

资源和能力：

①具有强大的研发能力和产品设计能力，具有很强的研究开发管理人员。“确立市场导向的研发理念和合作开发策略”， “借助与化妆品行业专家以及牙膏企业合作来解决了这些基础问题”； “以市场需求为导向，确定了'开发，和'设计'两条研发思路，并在短期内实现研发成果产业化，成为新的利润增长点”。

②具有很强的市场营销能力，具有很强的市场营销能力的管理人员。“探索营销策略,提升品牌知名度”; “多元化分销渠道”; “互动式终端营销”; “通过全国公开竞聘扩 充了销售队伍，造就出一支极具市场攻坚力的营销团队”。

③有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化；“在营销系统推行超额利润分成和末位淘汰相互制衡的内部奖惩机制，树立全员营销的经营理念”。

④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“为了克服进入日化产业的诸多困难， YN白药全面部署，力求从总体上提高公司在日化产业的竞争力”。

YN白药在牙膏行业采用差异化战略可能面对的风险：

①企业形成产品差别化的成本过高。“面对如此高昂的成本和烦琐的工序， YN白药以信息化管理为契机，全面改造管理体系，实现了从订单、仓库、生产、采购到财务的管理一体化，以强化成本管理”。

②竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。“随着YN白药推出功能化的高端产品，国际品牌也纷纷推出了功能化的高端牙膏抢占市场”。

（4）简要分析YN白药进入日化领域所遭遇的主要结构性障碍。

①规模经济。“国际巨头们运用其规模经济等竞争优势，在中国日化行业高端市场占了大片市场，树立起绝对的优势地位”。

②现有企业对资源的控制。“国际巨头们运用其资金、技术、渠道等竞争优势，在中国日化行业高端市场占据了大片市场，树立起绝对的优势地位”；“YN白药所面临的具体问题有：如何克服跨领域的行业研发技术壁垒，例如如何将色泽气味都很重的白药添加到新产品中；如何与陌生的零售终端打交道等”。

③现有企业的市场优势。“国际巨头们运用其品牌、服务等竞争优势，在中国日化行业高端市场占据了大片市场，树立起绝对的优势地位”；“对YN白药所面临的具体问题有：如何有效地控制成本；如何与现有日化市场上的领导者展开竞争；如何赢得消费者的认知、唤起消费者的购买欲望等”。

（5）依据市场营销组合四个要素，简要分析YN白药是如何运用市场营销成功进入日化产业的。

①产品策略。“YN白药创出了一个独特的新品种—药物牙膏，综合解决消费者口腔健康问题，并以此树立起自身的“三高”形象：高价值、高价格、高端形象”。

②促销策略。“互动式终端营销”；“打造营销团队”。

③分销策略。“多元化分销渠道”。

④价格策略。“以此树立起自身的“三高”形象：高价值、高价格、高端形象”。

（6）简要分析YN白药在牙膏领域实施纵向一体化战略的类型与作用。

①前向一体化战略。“建立起自己的代理分公司和零售终端”。主要作用：通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。“有效地控制了自身产品的分销渠道，以保障其产品能以低廉的成本迅速地抢占市场。”。

②后向一体化战略。“建立了独立的中药材种植基地”。主要作用：有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。“为产品的生产提供了原材料的保证，并降低了原材料的生产成本”。

【综合案例14】

WS公司成立于1990年，早期是一家IT金融服务企业。最近几年，由于IT金融服务行业的竞争愈发激烈，WS公司在IT金融服务业中的利润空间不断收窄，面临着很大压力。

从2010年开始，WS公司的总经理刘涛就开始为公司寻找转型的出路。一次他到国外旅游，在下榻的酒店中第一次接触到了德国B滤水壶，这个外型简单、可以方便过滤自来水的产品立刻吸引了他。

事实上，经过40多年的发展，德国B滤水壶已经成为壶式滤水器领域里的世界第一品牌。生产B滤水壶的德国B公司以“为大众提供健康水源”为宗旨，将B滤水壶定位于低端的健康产品，进入百货商店、妇婴用品店、量贩店以及超市等低端零售渠道。随着使用产品的用户越来越多，B滤水壶发展成为德国普通家庭的“家用水源”。普通用户平均每天使用B滤水壶过滤自来水3～4升，并对产品的滤水性能和质量感到满意。

B滤水壶的核心在于独有的双重滤芯技术，其采用的椰壳活性炭、无钠离子交换树脂等材质均为B公司的自有专利技术，技术水准在业内均有非常高的认可度。家用滤水器有管道式滤水器和壶式滤水器两大类，它们之间并无技术上的优劣之分，相比较而言，壶式滤水器移动方便，使用和维护简单。B滤水器产品属于壶式滤水器。

B滤水壶不仅用于家庭，还用于办公室、学校等需要大量饮用水的环境中。人们发现使用过滤后的水制作的食品、饮料和咖啡味道更好，因此，一些酒店、快餐店、咖啡厅、航空服务业以及食品加工厂等也开始使用B滤水壶。后来，B公司运用成熟的滤水技术开始进军工业市场，例如众多家用电器厂商均采用B滤水壶滤芯技术过滤水质，可以延长家电的使用寿命以及提供健康的水源；汽车企业采用该技术制作汽车制造过程中所使用的蒸馏水等。

自20世纪70年代末期，B滤水壶开始进军国际市场。目前，B滤水壶已经销往全球70多个国家和地区。

刘涛看到，滤水器在中国具备巨大的潜在需求。一方面，我国城市自来水处理的工艺及技术标准还处于一个相对不高的水平上，2009年，有关部门调查发现，有1000余家的城市自来水在出厂时水质不合格，农村饮用水水质状况更加令人担忧。有关机构宣布，自2012年7月1日开始，《生活饮用水卫生标准》将在中国国内强制性实施，饮用水的监测指标也将从现在的35项增加到106项。然而，由于技术原因，自来水厂供水管道的二次污染问题，实现标准还需要一段比较长的时间。另一方面，经过长期的改革开放，中国的经济得到迅速发展，人民生活质量大大提高，普通消费者的生活重点已经从追求温饱渐渐过渡到寻求健康的新阶段，能够满足人民群众日益增长的对健康和品质生活追求的产品通常都会有较好的市场表现。

刘涛回国以后，很快就找到了B公司中国区总代理办事处。2010年，WS公司与B公司中国区总代理办事处签订了D地区B滤水壶产品的独家代理协议。

随后，刘涛就开始认真考虑B滤水壶产品在中国的定位问题。事实上，B滤水壶在不同国家定位不尽相同。比如德国、波兰和瑞士的消费者选择B滤水壶的一个关键原因是它可以降低当地水质的硬度，软化后的过滤水主要用来冲茶和泡咖啡，可以带来更好的口感；而西班牙、法国和意大利的消费者将其作为瓶装水的一种低成本替代品。在进入中国大陆市场时，中国区的总代理认为B滤水壶应当代表着健康的水质和时尚的生活感受，把B滤水壶产品作为一个高端、时尚、健康的产品概念推向市场一定会取得成功。根据产品的定位，刘涛决定让B滤水壶进入高端商场渠道。

B滤水壶产品在D地区几家主要高端商场设立了品牌专柜，以高端、高价的形象出现。D地区高端消费者的消费习惯有着鲜明的特色，他们对传统商场有着非常深厚的认同感和信任度。由于B滤水壶系列产品是从德国原装进口的产品，而且已经在国外销售了几十年，积累了可靠的声誉，因而在高端消费者群体中迅速建立了良好的口碑，公司在商场渠道的销售额一直在稳步增长。WS公司在2010～2013年三年的时间里，基本上覆盖了D地区的高端商场渠道，完成了最初的渠道建设构想。

WS公司在B滤水壶产品的营销相继建立了会员微信平台和消费者数据库，定期邀请新老顾客参加商场会员日、公司会员日等营销活动，公司的产品会员还可以享受各种购买折扣优惠。此外，公司经常性地参加一些社会论坛、会展赞助、会议体验等活动，还通过有合作关系的礼品公司等向特定客户推介产品，取得了良好的效果。

WS公司与其渠道成员间保持了真诚合作、互利互惠的良好关系，用自己在营销工作中尽善尽美的表现保证了企业健康的现金流。实际工作中，WS公司对于营销、物流、人员成本、资金周转等的计算非常精确，保证了企业整个营销活动的效率。

WS公司建立了一支非常专业的滤水器销售团队，定期邀请中国区总代理进行专业技术方面的知识培训，同时每月都会安排时间进行人员培训。一线商场销售人员，无论是着装、仪表、言行举止还是销售的各种细节均经过密集、专业的培训，项目业务人员对商业零售方面的把握能力、对柜台形象和产品陈列的理解能力均达到了较高的水平，产品的专业性和人员的专业性为B滤水壶产品在D地区的销售工作提供了有力的保证。

经过三年的渠道深耕，B滤水壶品牌已经在D地区市场站稳了脚跟。然而，经过一段时间的发展，德国B公司对其产品在中国市场的高端定位有了不同的看法。他们认为中国大陆是一个新兴的市场，而中国人的健康意识刚刚兴起，现在市场上的竞争对手相对不多。但是现在的高端定位会影响产品“为大众提供健康水源”的经营宗旨和占领中国巨大市场的目标在中国的实现。2013年德国B公司准备全面接手和管理中国市场，B滤水壶产品在中国市场产品定位的调整已经成为必然趋势。

此外，随着线上电子商务平台的迅速发展和大型零售集团的连锁化经营，家用滤水器市场的渠道扁平化趋势越来越明显，经销商、零售商的利润空间被不断压缩，市场竞争越来越激烈。

WS公司面临新的战略变革。公司内部有两种截然相反的意见。一种意见认为，应当保留公司原有的高端渠道。这种意见的理由是，公司已经在高端渠道上做了巨大的投入，积累了相当的资源和能力，具备较强的竞争地位和优势，现在如果放弃，则前期的资金和各种投入、积累的客户群体、人脉关系等就会丧失。他们认为，虽然在高端渠道不能再经营B滤水壶了，但公司可以选择其他高端品牌的同类产品，比如美国M公司的M管道式滤水器和美国A公司的A空气净化器。利用这次的渠道调整机会，引进这两个产品，可以扩大公司的产品线，这不失为一个正确的选择。

另一种意见则认为，应该放弃高端渠道，仍旧继续坚持经营B滤水壶，借着德国B公司在中国市场的调整，进入低端渠道。他们的理由是，B滤水壶长期以来一直在世界及中国壶式滤水器市场占据着市场占有率第一的位置，在这个领域里几乎没有成规模的竞争对手。特别是在技术独特性方面，世界范围内尚没有能与B公司相提并论的企业。目前B滤水壶网上渠道的价格已经基本接近国外售价，而国内仿制品牌的网上价格甚至要高于这个售价，B滤水壶的竞争地位十分稳固。由于B滤水壶的规模经济效应，产品成本已经十分低廉，且由于B公司在知识产权和生产技术方面的优势，使得新进入者面临着严峻的成本挑战和知识壁垒。此外，虽然管道式滤水器有大量的品牌产品可供选择，但是管道式滤水器在使用的方便程度和维护的简易性方面明显不如B滤水壶。因而在壶式滤水器领域，短期内尚无人可以挑战B滤水壶。这种意见还认为，公司进人低端渠道已经是大势所趋了，而低端渠道不同于高端渠道，包括的范围非常广，开发这些渠道会花费公司很大的人力物力和财力，而WS公司是一家小型公司，资源和能力都有限，仅低端渠道这一项就足够公司忙活的了，如果再保留高端渠道，那公司将面临很大的压力。

刘涛明白，高端渠道是WS公司在区域市场中立足的重要资源，如果轻易放弃，产生的后果很可能是致命的。但是要保留公司原有的高端渠道，需要从整体上对公司下一步的战略进行新的策划。

在WS公司的高端渠道中引入新产品，并不是简单地把B滤水壶从高端商场中转向低端市场，再把M滤水器和A空气净化器加进去，而是通过这样的经营运作，把一个产品体系加人到高端渠道中。比如，可以将滤水器和空气净化器产品整合，设计成一个健康生活概念馆，就能够充分利用现有资源，推广企业的理念，引导顾客的消费倾向，从而提升企业在市场上的知名度和美誉度。

对于B滤水壶即将进入的低端渠道，由于有大型商场的既往出色销售业绩，各大超市一般比较容易接受B滤水壶产品。目前，WS公司已经开始与D地区的零售超市进行接触，相关的谈判正在进行中，低端渠道的开拓和发展，将成为WS公司整个渠道工作的有效延展和补充。

配合公司产品的转型，WS公司着手按照不同产品的技术特点、产品特性、品牌特质等安排一线销售及业务人员的培训。力求使得整个业务团队的成员都能对产品及品牌形成深刻、专业的认知，为企业新的营销活动奠定坚实的基础。

案例分析：

（1）运用核心能力3个关键测试标准，简要分析B滤水壶能够在德国取得成功，并销往全球70多个国家和地区的原因。

三个关键测试：

①它对顾客是否有价值？“B滤水壶发展成为德国普通家庭的“家用水源＇。普通用户平均每天使用B滤水壶过滤自来水3～4升，并对产品的滤水性能和质量感到满意”；“还用于办公室、学校等需要大量饮用水的环境中，人们发现使用过滤后的水制作的食品、饮料和咖啡味道更好，因此，一些酒店、快餐店、咖啡厅、航空服务业以及食品加工厂等也开始使用B滤水壶”；“B公司运用成熟的滤水技术开始进军工业市场，例如众多家用电器厂商均采用B滤水壶滤芯技术过滤水质，可以延长家电的使用寿命以及提供健康的水源；汽车企业采用该技术制作汽车制造过程中所使用的蒸馏水等”。

②它与企业竞争对手相比是否有优势？“德国B滤水壶已经成为壶式滤水器领域里的世界第一品牌”；“技术水准在业内均有非常高的认可度”。

③它是否很难被模仿或复制？“B滤水壶的核心在于独有的双重滤芯技术，其采用的椰壳活性炭、无钠离子交换树脂等材质均为公司的自有专利技术”。

B滤水壶同时满足以下3个关键测试，是B公司的核心能力，这是B滤水壶能够在德国取得成功，并销往全球70多个国家和地区的原因。

（2）运用市场营销战略中“确定目标市场”中消费者市场的细分变量，简要分析B滤水壶进入中国市场早期的定位。

B滤水壶进入中国市场早期的定位，对于消费者市场的细分变量中的地理细分、人口细分、心理细分、行为细分都有体现。

①地理细分。“B滤水壶在不同国家定位不尽相同。德国、波兰和瑞士的消费者选择B滤水壶的一个关键原因是它可以降低当地水质的硬度；西班牙、法国和意大利的消费者将其作为瓶装水的一种低成本替代品；在进入中国大陆市场时，中国区的总代理认为B滤水壶应当代表着健康的水质和时尚的生活感受”（体现处在不同地理位置的消费者对企业的产品各有不同的需要和偏好）。

德国、波兰和瑞士的消费者选择B滤水壶的一个关键原因是它可以降低当地水质的硬度，软化后的过滤水主要用来冲茶和泡咖啡，可以带来更好的口感；而西班牙、法国和意大利的消费者将其作为瓶装水的一种低成本替代品。在进入中国大陆市场时，中国区的总代理认为B滤水壶应当代表着健康的水质和时尚的生活感受，把B滤水壶产品作为一个高端、时尚、健康的产品概念推向市场一定会取得成功。

②人口细分。“进入中国大陆市场时，把B滤水壶产品作为一个高端、时尚、健康的产品概念推向市场一定会取得成功”（体现人口收入水平）。

③心理细分。“进入中国大陆市场时，B滤水壶应当代表着健康的水质和时尚的生活感受”（体现消费者的生活方式、个性等心理变量）。

④行为细分。“D地区高端消费者的消费习惯有着鲜明的特色，他们对传统商场有着非常深厚的认同感和信任度。由于B滤水壶系列产品是从德国原装进口的产品，而且已经在国外销售了几十年，积累了可靠的声誉，因而在高端消费者群体中迅速建立了良好的口碑”［体现消费者对品牌（或商店）的忠诚程度］。

（3）运用PEST分析，说明WS公司在中国引入B滤水壶的原因。

①政治和法律因素。“有关机构宣布，自2012年7月1日开始，《生活饮用水卫生标准》将在中国国内强制性实施，饮用水的监测指标也将从现在的35项提升到106项”。

②经济因素。“经过长期的改革开放，中国的国家经济得到了迅速发展，人民生活的质量大大提高，能够满足人民群众日益增长的对健康和品质生活追求的产品通常都会有较好的市场表现”。

③社会和文化因素。“人民生活的质量大大提高，普通消费者的生活重点已经从追求温饱渐渐过渡到寻求健康的新阶段”。

④技术因素。“由于技术原因，自来水厂供水管道的二次污染问题，实现标准还需要一个比较长的时间”。

PEST分析表明，WS公司在中国引入B滤水壶面临很多机会。

（4）运用产业五种竞争力模型，简要分析WS公司仍然不放弃B滤水壶的原因。

①潜在进入者的进入威胁。“由于B公司在知识产权和生产技术方面的优势，使得新进入者面临着严峻的成本挑战和知识壁垒”。

②替代品的替代威胁。“虽然管道式滤水器有大量的品牌产品可供选择，但是管道式滤水器在使用的方便程度和维护的简易性方面明显不如滤水壶”。

③供应者、购买者讨价还价。“B滤水壶的规模经济效应，产品成本已经十分低廉”（在与供应者与购买者讨价还价中处于比较灵活的地位）。

④产业内现有企业的竞争。“B滤水壶长期以来一直在世界及中国壶式滤水器市场占有率第一的位置，在这个领域里几乎没有成规模的竞争对手。特别是在技术独特性方面，世界范围内尚没有能和B公司相提并论的企业。目前B滤水壶网上渠道的价格已经基本接近国外售价，而国内仿制品牌的网上价格甚至要高于这个售价，B滤水壶的竞争地位十分稳固”。

（5）运用市场营销战略中“设计市场营销组合”的“产品策略”的“产品组合策略类型”，简要分析WS公司对第二次战略变革的考虑。

产品组合策略类型一般有三种情况：扩大产品组合、缩减产品组合、产品延伸。ws公司第二次战略变革的产品组合策略包括扩大产品组合和产品延伸两类。

①扩大产品组合。包括拓展产品组合的宽度和加强产品组合的深度。Ws公司主要是拓展产品组合的宽度，在原产品大类内增加新的产品项目。“选择其他高端品牌的同类产品，比如美国M公司的M管道式滤水器和美国A公司的A空气净化器，可以扩大公司的产品线”。

1. 产品延伸。指全部或部分地改变公司原有产品的市场定位。ws公司产品体现为向下延伸。“B滤水壶即将进入的低端渠道”。

【综合案例15】

CS医械公司成立于1990年，是以医疗器械的研发、生产、销售为一体化的民营高新技术企业。公司创立伊始，主要业务是进口发达国家的显微手术器械在国内销售，经营的产品包括外科、眼科、神经科、心脏科等科室的上千种手术器械。进口产品价格较高，难以开拓更多的国内客户，因此，公司在2006年开始建立自己的自有品牌“GS”，采取OEM的形式，用国外的技术、材料、质量标准构建自己的医疗器械产品品牌，用进口产品的质量加中国产品价格的竞争优势逐步替代进口品牌，立足于医疗器械市场。经过几年的运营， “CS”成为显微手术器材市场的知名品牌。

但是，近年来， CS医械公司的主营产品显微手术器械面临着很大的危机，其市场份额呈现连年下降的态势，主要有以下几点原因：

第一，市场上出现了大量的仿造品和替代品。随着国内机加工技术的发展，目前已经在南方一些地区形成规模化的显微手术器械生产基地，其产品质量虽不及GS医械公司的进口产品，但价格低廉，基本能够满足医院手术的需求。这对于GS医械公司的产品构成很大威胁。

第二，国外品牌大举进入中国市场。国外品牌产品质量有较大优势，同时产品的后期服务体系更加完善。

第三，原有合作的代理商开始直接从国外进货。直接从国外进货产品的价格更低、品种更全，导致GS医械公司丢失了大量客户。

第四，医院购买行为发生变化。由于医院购买手术器械不能像耗材计入患者身上而收费，而只能算作科室的成本，并且与医生或者科室的年终奖挂钩。而国内产品质量不断提升，价格却只有GS医械公司产品的1/5，因此医生和科室尽量选择价格低的器械使用。

第五， CS医械公司经营的显微手术器械产品不具备自主生产能力。公司是以OEM或者代理的形式进货销售，供应商主要来自几个发达国家，因此公司在安排订单、商检报关、仓储运输的周期都比较长。加上产品的种类繁多，客户的需求是多样性的，因此要求CS医械公司的产品库存种类齐全，使得公司付出了较高的成本，占用了大量资金。从1996年开始， CS医械公司创始人就率领研发团队从事生物材料方面的研究，并且与各大医院进行了相关的科研合作，共同研制开发了多种眼科的仿生替代材料，目前已经成熟的产品有仿生眼、视神经片、心脏过滤器等产品，这些科研项目已经被各大医院的临床证明可应用于人体。其中， Gs医械公司发明的专利产品Y产品是公司颇具优势的产品，该产品主要针对失明患者，通过进行义眼的移植帮助患者实现部分眼功能，恢复一定的视力，经过初期的动物试验证明此产品安全有效。Y产品是一个世界首创的产品，经过前期的市场调研，目前在全球该领域至少有5000万名的消费者。GS医械公司2012年建立了GMP生物制品工厂，希望通过进一步的产业化，将Y产品正式推动上市。

GS医械公司发展Y产品具有以下内外部有利条件：

（1）从市场竞争情况考察。Y产品属于多学科交叉、知识密集、资金密集的高技术产业，企业需要有医学、生物学、材料学、光机电等多方面综合能力。其核心技术掌握在GS医械公司手中，并已经申请国家发明专利，该产品在全世界属于首次注册，目前还没有任何的竞争对手。在世界相关领域也还未有类似产品出现，不管是医院或者失明患者都无法从其他替代品中寻找到同样功能。此外，Y产品的开发和生产受到国家相关部门最严格的监管，新进入者必须投入大量的资金、时间、技术等成本，从而增加了其进入难度。

（2）从供应链角度考察。

①针对失明患者，Y产品目前具有不可替代性，一般患者更看重产品的功能而对价格并不会很敏感。

②在开发Y产品时，GS医械公司充分考虑产品原材料的功能、稀缺性、价格，以及该材料是否已被批准植人人体等各方面因素。在保证植入人眼后的生物指标不下降的情况下，坚持选用通用型原材料。这带来了三点好处：其一，由于原材料均为国内厂家生产的通用材料，进货和运输仓储等方面的成本都比较低，降低了生产成本；其二，由于原材料的通用性，供应商的可替代程度高，企业原材料采购的转换成本低；其三，由于产品原材料大多是目前人工晶体所采用的原材料，已被大量应用于人眼，材料的安全性、排异性早已得到证实，因此认可程度较高，便于下一步的注册工作。

（3）从以往的经营基础考察。GS医械公司在以往经营过程中为Y产品的批量生产和销售奠定了基础。主要有：

①经过近20年的发展，GS医械公司已经形成较为完善的采购、进货和发货后勤服务体系。

②GS医械公司通过为客户提供最好的产品和精细化的服务，赢得客户的信任和口碑。目前公司已经建立了国内300家三甲医院的销售网络，与上千名临床专家取得了良好的合作关系，基本覆盖全国，分销商渠道健全；公司已经建立专业服务团队，客服部均由经过培训的专业人员负责，服务网络较为完善。

③经过多年来的发展，GS医械公司逐渐打造出一支实力较强的研发与销售团队。鉴于GS医械公司内外部环境的新变化，公司管理层认识到公司战略变革势在必行。GS医械公司拟订了战略变革的基本思路：

（1）业务转型：从原来的OEM显微手术器械供应商转向“人工视觉”解决方案提供者，进入帮助患者恢复光明的生物高科技行业。

（2）业务方向拓展：实施纵向一体化战略。一方面，通过自建或者并购在全国建立眼科医院，通过产业化将医院进行连锁化经营，直接面对患者，根据医生与患者的意见不断完善Y产品的功能和质量，并享有产品带来的高附加值利润；另一方面，建立生物工厂，围绕人工视觉等多个品种进行研发生产，还可以加工其他配套产品，如配套手术的器械，配套的滴眼液等，加大公司在整个产业链的深度。

GS医械公司战略转型的关键有两个：

（1）从“产品到技术”，即从产业链的下游向产业链的上游发展。多年以来，GS医械公司在产业链中属于下游企业，主要是从事手术器械的生产、销售工作，而进人产业链上游需要大量的医学背景和大量的研发投入。

（2）利用核心产品优势建立企业的竞争优势。公司力求形成两个竞争优势：一是技术优势；二是体系标准的优势。

结合以上两点，GS医械公司需要从以下几点人手：

（1）建立企业的长期、阶段性战略目标。

（2）对管控模式加以梳理和完善。

（3）调整商业模式，从以往的以医生为主要客户群的供应商商业模式，调整为以患者提供解决方案的商业模式，以新的经营理念，带动整个商业模式的变化。

根据GS医械公司制定的战略转型的基本思路，公司还需要对内部的管理机制、组织结构、人力资源、资金等进行相应的配置保证公司战略的实施。

案例分析：

（1）运用产品策略中企业可采用的品牌与商标策略的类型，简要分析GS医械公司在2006年开始建立自己的自主品牌“GS”的依据。

企业可采用的品牌和商标策略的类型有：单一的品牌名称；每个产品都有不同的品牌名称；自有品牌。自有品牌指经销商、零售商销售自有品牌的产品，以使客户建立对该经销商或零售商而不是产品生产商的忠诚度。这些经销商或零售商对其自有品牌的定价拥有绝对的决定权。

GS医械公司在2006年开始建立自己的自有品牌“GS”，属于自有品牌类型。“采取OEM的形式，用国外的技术、材料、质量标准构建自己的医疗器械产品，用进口产品的质量加中国产品价格的竞争优势逐步替代进口品牌，立足于医疗器械市场。经过几年的运营，“GS”成为显徽手术器材市场的知名品牌”。

（2）运用五种竞争力模型，简要比较分析GS医械公司经营显微手术器械和Y产品所面临的不同的产业环境。

①潜在进入者的进入威胁。

显微手术器械产业；“国外品牌大举进入中国市场，国外品牌产品质量有较大优势，同时产品的后期服务体系更加完善”。

Y产品产业：“Y产品的开发和生产受到国家相关部门最严格的监管，新进入者必须投入大量的资金、时间、技术等成本，从而增加了其进入难度”。

②替代品的替代威胁。

显微手术器械产业：“市场上出现了大量的仿造品和替代品”。

Y产品产业：“在世界相关领域也还未有类似产品出现，不管是医院或者失明患者都无法从其他替代品中寻找到同样功能”；“Y产品目前具有不可替代性”。

③供应者讨价还价。

显微手术器械产业：“供应商主要来自几个发达国家，因此公司在安排订单、商检报关、仓储运输的周期都比较长”。

Y产品产业：“公司自己生产Y产品，由于原材料均为国内厂家生产的通用材料，进货和运输仓储等方面的成本都比较低，降低了生产成本；由于原材料的通用性，供应商的可替代程度高，企业原材料采购的转换成本低”。

④购买者讨价还价。

显微手术器械产业：“原有合作的代理商开始直接从国外进货。直接从国外进货产品的价格更低、品种更全，导致GS医械公司丢失了大量客户”；“医生和科室尽量选择价格低的器械使用”。

Y产品产业：“针对失明患者，Y产品目前具有不可替代性，一般患者更看重产品的功能而对价格并不会很敏感”。

⑤产业内现有企业的竞争。

显微手术器械产业：“在南方一些地区形成规模化的显微手术器械生产基地”；“国内产品质量不断提升，价格却只有GS医械公司产品的1／5”。

Y产品产业：“该产品目前在全世界属于首次注册，目前还没有任何的竞争对手”。

（3）运用价值链模型，简要分析GS医械公司开发Y产品具备的优势条件。

从基本活动与支持活动两个部分归纳GS医械公司开发Y产品具备的优势条件。基本活动：

内部后勤：“由于原材料均为国内厂家生产的通用材料，进货和运输仓储等方面的成本都比较低，降低了生产成本”；“经过近20年的发展，GS医械公司已经形成较为完善的进货后勤服务体系”。

生产经营：“公司自己生产Y产品”；“GS医械公司2012年建立了GMP生物制品工厂”。

外部后勤：“经过近20年的发展，GS医械公司已经形成较为完善的发货后勤服务体系”。

市场销售：“经过多年来的发展，GS医械公司通过为客户提供最好的产品和精细化的服务，赢得客户的信任和口碑。目前公司已经建立了国内300家三甲医院的销售网络，与上千名临床专家取得了良好的合作关系，并基本覆盖全国，分销商渠道健全”。

服务：“公司已经建立专业服务团队，客服部均由经过培训的专业人员负责，服务网络较为完善”。

支持活动：

采购管理：“GS医械公司已经形成较为完善的采购后勤服务体系”。

技术开发：“GS医械公司的发明专利产品Y产品是公司颇具优势的产品，其核心技术掌握在GS医械公司手中，并已经申请国家发明专利，该产品目前在全世界属于首次注册”。

人力资源管理：“经过多年来的发展，GS医械公司逐渐打造出一支实力较强的研发与销售团队”。

基础设施：“GS医械公司创始人率领研发团队从事生物材料方面的研究”。

（4）运用企业核心能力的三个关键测试，判断GS医械公司开发Y产品能否称之为核心能力。

①它对顾客是否有价值？“产品主要针对失明患者，通过进行义眼的移植帮助患者实现部分眼功能，恢复一定的视力，经过初期的动物试验证明此产品安全有效。Y产品是一个世界首创的产品，目前在全球该领域至少有5000万名的消费者”。②它与企业竞争对手相比是否有优势？ “该产品目前在全世界属于首次注册， 目前还没有任何的竞争对手"。

③它是否很难被模仿或复制？ “在世界相关领域也还未有类似产品出现，不管是医院或者失明患者都无法从其他替代品中寻找到同样功能”； “y产品目前具有不可替代性”；“X产品的开发和生产受到国家相关部门最严格的监管，新进入者必须投入大量的资金、时间、技术等成本，从而增加了其进入难度”。

CS医械公司开发Y产品同时满足以上三个关键测试，应当称之为核心能力。

（5）从技术活动过程所处的不同阶段考察，简要分析GS医械公司开发Y产品所应对的技术风险。

从技术活动过程所处的不同阶段考察，技术可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。

①技术设计风险是指技术在设计阶段，由于技术构思或设想的不全面性致使技术及技术系统存在先天“缺陷”或创新不足而引发的各种风险。“从1996年开始， GS医械公司创始人就率领研发团队从事生物材料方面的研究，并且与各大医院进行了相关的科研合作，共同研制开发了多种眼科的仿生替代材料，其中， CS医械公司发明的专利产品Y产品是公司颇具优势的产品，经过初期的动物试验证明此产品安全有效”。说明GS医械公司在Y产品技术设计上注重应对这一风险。

②技术研发风险是指在技术研究或开发阶段，由于外界环境变化的不确定性、技术研发项目本身的难度和复杂性、技术研发人员自身知识和能力的有限性都可能导致技术的研发面临失败的危险。"Y产品是一个世界首创的产品，经过前期的市场调研， 目前在全球该领域至少有5000万名的消费者”； “在开发Y产品时， GS医械公司充分考虑产品原材料的功能、稀缺性、价格，以及该材料是否已被批准植入人体等各方面因素。在保证植入人眼后的生物指标不下降的情况下，坚持选用通用型原材料。这带来三点好处”，说明GS医械公司在Y产品技术研究或开发阶段注重应对这一风险。

③技术应用风险是指由于技术成果在产品化、产业化的过程中所带来的一系列不确定性的负面影响或效应。通过前面的五力模型分析，说明GS医械公司在Y产品技术成果在产品化、产业化的过程中能够应对这一风险。

【综合案例16】

20年前，欧洲N公司的产品线很长，除移动通信产品以外，还生产电视机、电脑、电线甚至胶鞋。1992年， N公司新任总裁0先生一上任就抓住时机达成共识，专注电信业务，推行以移动电话为中心的专业化发展新战略，将造纸、轮胎、电缆、家用电器等业务压缩到最低限度，甚至忍痛砍掉了当时规模已做到欧洲第二的电视生产业务，集中90%的资金和人力加强移动通信器材和多媒体技术的研究和开发。

在战略变革中， N公司注重对人的培养，通过各种渠道创造优越条件，让员工去实现其个人价值。N公司始终在寻找和保持一种领导与管理之间的平衡，也就是通过领导的影响力，使企业的价值观渗透到员工的价值观中去。

这种独特的企业文化，把广大员工凝聚到一起。N公司以其超强的成本控制能力、快速的市场反应、持续的产品创新、严格而完善的质量控制与检验、人性化的售后服务等优势，在手机市场独占鳌头。

正是这些组织惯例使得N公司在2G时代以最快的速度和最新的技术为用户研制出最为需要的高质量产品，型号的更新速度更是令人应接不暇，层出不穷的每一款N公司手机都代表着一次经典性创新，最终N公司把欧洲另外两家手机生产企业赶下马，坐稳了全球手机市场老大的位置，成为2G时代当之无愧的市场“霸主”。

早在20世纪90年代， N公司CEO 0先生就曾预言，进入互联网时代，通话将成为手机的一个附加功能。2006年底， N公司原首席财务官K先生接任CEO后，清晰地提出互联网与手机的未来将融合在一起， N公司要“站在这一新时代的前沿”，成为一家移动互联网公司。

然而，正如N公司一位高管曾说： “N公司醒悟得很早，但是N公司当时并没有考虑清楚自己要做什么类型的互联网公司，也不清楚互联网公司的内涵是什么， 自己也说不清楚想怎么干”。在2006 — 2007年期间， N公司对在线业务投入高达100多亿美元，一会儿是游戏平台，一会儿是在线音乐商店，一会儿又是邮件服务平台，不断地变化让用户无法对N公司的互联网形象形成记忆。

拥有5000名创新人员和专业研究机构的N公司，不仅早就有人预见到未来手机行业的发展，而且大量被当前的智能终端所普遍采用的技术如纳米科技、可视化、感应器、触控等在N公司的研发都成熟到了可应用的地步。但是，由于企业内部缺乏沟通，对新技术的认识不能在组织内部达成一致，管理层也没有通过集体学习加强信息交流促使组织达成共识，致使N公司产品开发指导思想还停留在做手机的阶段，产品所解决的问题还是如何更好地实现通信功能。公司研发的新技术被束之高阁，甚至出现在竞争对手的产品上，成为竞争对手产品的关键特色。

N公司的互联网战略仍然惯性地保持着2G时代的战略思维：做手机意味着卖硬件，互联网是手机式的互联网，要以手机为主导。2003年N公司买入塞班操作系统，但在实践中， N公司发现塞班操作系统不适合3G时代的网络，它扛不住互联网庞大的流量。在面对以3G为标志的移动互联模式和以“硬件+软件+移动服务”为商业模式的手机行业新的游戏规则面前， N公司显得力不从心。面对发展迅速的中国移动网络的合作要求， N公司也因相当傲慢的态度失去了占据中国3G市场的绝佳时机。

2007年以前，发达国家的U公司还只是混音乐圈的， C公司也只是搞搜索引擎的。然而， 2007年， U公司第一款iPhone诞生，并迅速成为手机界的一朵奇葩；紧接着， G公司也带着刚刚买来的安卓系统，从一串外形变来变去的字母化身成一个绿色的小机器人，强势踏进了通信领域。从这一刻起， N公司的好日子结束了。根据统计显示，截至2010年末，安卓在智能手机系统的市场占有率已经超过了塞班系统，成为世界最受欢迎的智能手机操作系统。与此同时，手机的品牌界限正逐渐消失，很多曾经名不见经传的手机品牌因为搭载了安卓系统，从而与知名品牌一起，对N公司构成了巨大威胁。2G时代N公司面临的只是众多手机厂商的竞争，到了3G时代，有线、无线、图像视频、娱乐、电子商务等在不断融合， N公司将要面临更多未确定的竞争对手。

面对巨大的挑战， N公司不得不再次进行新的战略变革。

第一步是放弃塞班，改投微软。N公司宣布与微软合作开发Windows Phone系统后不久，与A公司达成战略合作协议， A公司将负责提供塞班系统的软件研发和支持服务，并接收大约3000名N公司雇员。放弃塞班可以为N公司每年节省大约14亿美元的开支，而微软则是N公司在研究出可以替代塞班的新智能手机系统之前的过渡系统。

第二步是用节省出来的开支加大对新兴市场的投人，特别是在亚非国家拓展N公司的低端手机市场。据统计，仅2010年， N公司在亚非市场的销售收入已占N公司全部销售收入的33%。

第三步是实施大规模的人员调整计划。N公司计划将于2012年底在全球范围内裁减雇员4000人。

2011年6月， N公司首席技术官离职， A先生走马上任，要打造一支自己的开发团队，而这支开发团队将成为这个名叫“变革未来”新团队的核心，他们的任务是为N公司开发出塞班的替代软件。

案例分析：

（1）简要分析1992年N公司新任总裁0先生上任后所实施的总体战略的类型。1992年N公司新任总裁0先生上任后所实施的总体战略的类型分为两类：

①收缩战略。包括：

转向战略。“0先生一上任就抓住时机达成共识，专注电信业务，推行以移动电话为中心的专业化发展新战略”。

放弃战略。“将造纸、轮胎、电缆、家用电器等业务或压缩到最低限度，甚至忍痛砍掉了当时规模已做到欧洲第二的电视生产业务”。

②发展战略。主要表现为密集型战略中的产品开发战略。“集中90%的资金和人力加强移动通信器材和多媒体技术的研究和开发”； “以最快的速度和最新的技术为用户研制出最需要的高质量产品，型号的更新速度更是令人应接不暇，层出不穷的每一款N公司手机都代表着一次经典性创新”。

（2）简要分析3G时代N公司战略实施过程中战略失效的原因。

①企业内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望。“由于企业内部缺乏沟通，对新技术的认识不能在组织内部达成一致”。

②战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻。“管理层也没有通过集体学习加强信息交流促使组织达成共识”

③公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严重缺陷或错误。“但是当时N公司并没有考虑清楚自己要做什么类型的互联网公司，也不清楚互联网公司的内涵是什么， 自己也说不清楚想怎么干，一会儿是游戏平台，一会儿是在线音乐商店，一会儿又是邮件服务平台，不断地变化让用户无法对N公司的互联网形象形成记忆”； "N公司的互联网战略仍然惯性地保持着2G时代的战略思维 ……2003年N公司买入塞班操作系统，在实践中， N公司发现塞班操作系统不适合3G时代的网络，它扛不住互联网庞大的流量”； "N公司也因相当傲慢的态度失去了占据中国3G市场的绝佳时机”。

④企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应。"2G时代N公司面临的只是众多手机厂商的竞争，到了3G时代，有线、无线、图像视频、娱乐、电子商务等在不断融合， N公司将要面临更多的未确定的竞争对手"。

（3）依据《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》，简要分析3G时代N公司制定与实施发展战略需关注的主要风险。①缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。“但是当时N公司并没有考虑清楚自己要做什么类型的互联网公司，也不清楚互联网公司的内涵是什么， 自己也说不清楚想怎么干”。

②发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和持续发展。“在2006～2007年期间， N公司对在线业务投入高达100多亿美元，一会儿是游戏平台，一会儿是在线音乐商店，一会儿又是邮件服务平台，不断地变化让用户无法对N公司的互联网形象形成记忆”。

（4）依据文化与绩效的关系，简要分析N公司在2G时代和3G时代文化对企业绩效的不同影响。

文化与绩效的关系是：文化可能与高绩效相联系，文化也可能损害企业的绩效。

在2G时代， N公司的文化与高绩效相联系。"N公司始终在寻找和保持一种领导与管理之间的平衡，也就是通过领导的影响力，使企业的价值观渗透到员工的价值观中去。这种独特的企业文化，把广大员工凝聚到一起。N公司以其超强的成本控制能力、快速的市场反应、持续的产品创新、严格而完善的质量控制与检验、人性化的售后服务等优势，在手机市场独占鳌头"。

而在3G时代， N公司的文化损害企业的绩效。“由于企业内部缺乏沟通，对新技术的认识不能在组织内部达成一致，管理层也没有通过集体学习加强信息交流促使组织达成共识，公司研发的新技术被束之高阁，甚至出现在竞争对手的产品上，成为竞争对手产品的关键特色， N公司的好日子结束了”。

（5）依据《企业内部控制应用指引第10号—研究与开发》，简要分析3G时代N公司开展研发活动所面对的主要风险。

①研究项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创新不足或资源浪费。“拥有5000名创新人员和专业研究机构的N公司，产品开发指导思想还停留在做手机的阶段，产品所解决的问题还是如何更好地实现通信功能。”； "N公司发现塞班操作系统不适合3G时代的网络，它扛不住互联网庞大的流量”.

②研究成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损。“大量被当前的智能终端所普遍采用的技术如纳米科技、可视化、感应器、触控等在N公司的研发都成熟到了可应用的地步，但是公司研发的新技术被束之高阁，甚至出现在竞争对手的产品上，成为竞争对手产品的关键特色”。

（6）简要分析N公司“面对巨大的挑战不得不再次进行新的战略变革”的类型。

①技术变革。“放弃塞班，改投微软”。

②产品和服务变革。“放弃塞班，改投微软” （对本案例而言，也是产品和服务变革）； “对亚非国家，拓展N公司的低端手机市场”。

③结构和体系变革。“用节省出来的开支加大对于新兴市场的投入，特别是亚非国家，拓展N公司的低端手机市场”； “实施大规模的人员调整计划” （市场结构、人员结构与政策变革）。

④人员变革。“实施大规模的人员调整计划”； "A先生要打造一支自己的开发团队，而这支开发团队将成为这个名叫'变革未来，新团队的核心”。【综合案例17】

CL公司前身是国内一家冷气设备生产企业。1985年开始，公司集中资源研发、生产当时国内市场处于一片空白的家用空调和大型柜式空调，企业获得了迅猛发展：到1994年， CL公司已成为国内最大的空调生产基地。

1994年， CI.公司积累了大量的资金，急需找到新的投资渠道。为了最大限度地利用市场机会和公司在家电行业的优势地位， CL公司陆续上马了电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品项目，希望利用公司的品牌优势，为企业获取更多的利润。

然而， 1994年后， CL公司领导层不再看好家电行业，认为家电行业已经面临行业生命周期的衰退期，因此，公司必须开拓新的领域，建立新的经济增长点。

1995年初， CL公司开始向机动车领域发展。截至1995年底， CL公司投资1.5亿元兴建了年产100万辆摩托车的生产线，投资2.5亿元兴建了年产100万台摩托车发动机的生产线。CL公司生产的摩托车凭借先进的技术和新颖的外观， 1997年上半年就实现了6万台的销量，销售收入近10亿元。但好景不长，由于CL公司的摩托车单台车的售价较高，其主要消费对象是大中城市中收入较高的人群，而主要的大中城市都于1997年前后相继实行了“禁摩令”，封闭了CL摩托车的消费市场。2005年CL公司不得不将摩托车业务低价转让给了其他公司。

1997年， CL公司斥资7.2亿元收购了国内一家汽车生产厂，上马中型卡车项目，成为首家非汽车企业入主汽车行业的企业。但是， CL公司在汽车制造方面缺乏高素质的管理人员，对相关业务流程的监管及持续改进能力不足，同时没有对汽车市场需求与行业发展状况进行深入调研和分析，其生产经营的中型卡车的载重量都在15吨以下，与市场需求脱节较大，且关键零部件均需外购，尤其是动力配置须向竞争对手采购，企业的发展受到竞争对手的制约。2012年， CL公司不得不将中型卡车业务出售。

从1998年开始，政府加大对新能源行业的政策支持， CL公司领导层认为这一领域发展潜力巨大、前景广阔。1999年， CL公司对高能动力镍氢电池项目进行了立项。2002年， CL公司召开了“高能动力镍氢电池及应用发布会”，标志着这个跨度更大的新能源行业成为CL公司的又一个主营领域。截至2013年， CL公司是国内仅有的掌握镍氢电池自主专利技术的厂家，技术优势明显，但国内整个镍氢电池市场规模还不大，企业从新能源产业上的获利不足以支撑整个企业的发展。

2009年CL公司的领导力排众议，坚持成立CL房地产开发有限公司，宣布进入房地产行业，希望高回报率的房地产行业能给企业发展带来新的转机。然而，之后不久政府对房地产行业进行宏观调控，房地产行业进入了一个“寒冬期”，资金链紧张，房地产销售面积大降。而作为一个没有房地产开发经验的行业“新手”，要想在宏观政策收紧的情况下，从众多经验丰富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产企业中夺取市场份额无疑难度极大。2010年CL公司房地产业务亏损近千万元。

在中国，空调等家电产品的市场需求巨大，行业发展前景十分广阔。在这样的背景下， CL公司将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域，对其主业发展带来了极大的负面影响，原有的核心能力基本丧失殆尽。

CL公司家电业几大业务的经营状况如下：

（1）空调器业务。CL公司曾经是中国最大的空调生产基地、世界空调器生产企业三强之一，由于CL公司的领导层未充分利用企业资源对空调业务扩大投资，公司生产的空调逐渐失去了市场优势，其市场份额逐年下降，已沦为国内空调器三类品牌。

（2）洗衣机业务。CL公司的洗衣机业务只在投产的第一年实现盈亏基本平衡，其余年份都是亏损。CL公司试图通过调整产品结构、不断推出新产品来打开市场局面，但效果一直不理想，洗衣机业务的经营状况未得到根本扭转。

（3）电冰箱业务。CL品牌电冰箱的发展不尽如人意。2003年CL公司将电冰箱业务全部出售给另一家公司。

案例分析：

（1）按照企业发展战略可选择的三种途径，分析CL公司进入几个主要产业所选择的途径。

发展战略一般可以采用三种途径，即外部发展（并购）、内部发展（新建）与战略联盟。CL公司进入空调业等家电业采用内部发展（新建）途径，“生产当时国内市场处于一片空白的家用空调和大型柜式空调”、“陆续上马了电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品项目”：

进入摩托车行业采用内部发展（新建）途径，“投资1.5亿元兴建了年产100万辆摩托车生产线，投资2.5亿元兴建年产100万台摩托车发动机的生产线”；

进入中型卡车行业采用外部发展（并购）途径，“收购国内一家汽车厂”；

进入新能源行业采用内部发展（新建）途径，“对高能动力镍氢电池项目进行了立项”；进入房地产行业采用内部发展（新建）途径，“成立CL房地产开发有限公司”。

（2）简要分析CL公司实施多元化战略的类型、动机与风险。

CL公司主业是空调器，进入电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品是相关多元化；进入摩托车、中型卡车、房地产、高能动力镍氢电池产品是非相关多元化。

CL公司实施多元化战略的动机包括：

①分散风险。“CL公司领导层不再看好家电行业，认为家电行业已经面临行业生命周期的衰退期”。

②在企业无法增长的情况下找到新的增长点。“公司必须开拓新的领域，开辟新的经济增长点”。

③利用未被充分利用的资源。“为了最大限度地利用市场机会和公司在家电行业的优势地位”。

④运用盈余资金。“CL公司积累了大量的资金，急需找到新的投资渠道”。

⑤运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场。“希望利用公司的品牌优势，为企业获取更多的利润”。

CL公司实施多元化战略面临的风险：

①来自原有经营产业的风险。多元化经营往往意味着原有经营的产业要受到削弱。“由于CL公司的领导层未充分利用企业资源对空调业务进行扩大投资，公司空调逐渐失去了市场优势，其市场份额逐年下降，已沦为国内空调器三类品牌”。

②市场整体风险。市场经济中的广泛相互关联性决定了多元化经营的各产业仍面临共同的风险。“公司空调逐渐丧失了市场优势”“洗衣机业务的经营状况未得到根本扭转”“将电冰箱业务全数出售给另一家公司，从电冰箱业务中抽身”“不得不将摩托车业务低价转让给其他公司”“中型卡车业务的发展受到竞争对手强大的制约”“房地产业务亏损近千万元”。

③产业进入风险。企业在进入新产业之后还必须不断地注入后续资源，竞争者的策略也是一个未知数。“中型卡车的载重量都在15吨以下，与市场需求脱节较大，且关键零部件都需外购，尤其是动力配置须向竞争对手采购，企业的发展受到竞争对手的制约”；“作为一个没有房地产开发经验的行业“新手”，从众多经验丰富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产企业中夺取市场份额无疑难度极大”。

④内部经营整合风险。新投资的业务会通过财务流、物流、决策流、人事流给企业以及企业的既有产业经营带来全面的影响。“由于CL公司的领导层未充分利用企业资源对空调业务进行扩大投资”“缺乏高素质的管理人员”“将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域，对其主业发展带来了极大的负面影响”。

（3）根据波士顿矩阵划分企业经营业务的两维坐标及其四类业务的内容，分析CL公司现存的家电业务、新能源业务、房地产业务在波士顿矩阵中的业务类型，并根据波士顿矩阵的原理说明这三类业务下一步的发展方向。

CL公司现存的家电业务在波士顿矩阵中属于高增长—低竞争地位的“问题”业务，“在中国，空调等家电产品的市场需求巨大，发展前景广阔”；“公司空调逐渐丧失了市场优势”“洗衣机业务的经营状况未得到根本扭转”。企业对于“问题”业务的进一步投资需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量中，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题。

CL公司现存的新能源业务在波士顿矩阵中属于高增长一强竞争地位的“明星”业务，“行业发展前景广阔”“CL公司是国内仅有的掌握镍氢电池自主专利技术的厂家，技术优势明显”。为了保护和扩展“明星”业务在增长的市场上占主导地位，企业应在短期内优先供给其所需的资源，支持其继续发展。

CL公司现存的房地产业务在波士顿矩阵中属于低增长—弱竞争地位的“瘦狗”业务，“房地产业已进入了一个“寒冬期””、“行业“新手＇”、“房地产业务亏损近百万元”。对这类产品应采用撤退战略。

（4）根据《企业内部控制应用指引第2号—发展战略》，简要分析CL公司在发展战略制定中存在的问题。

依据《企业内部控制应用指引第2号—发展战略》中“内部控制要求与措施”，CL公司在发展战略制定中存在的问题主要表现为：

①企业应当在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定发展目标。“在中国，空调等家电产品的市场需求巨大，行业发展前景依然十分广阔。在这样的背景下，CL公司将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域，对其主业发展带来了极大的负面影响，原有的核心能力基本丧失殆尽”。

②企业应当在董事会下设战略委员会，或指定相关机构负责发展战略管理工作，履行相应职责；董事会应当严格审议战略委员会提交的发展战略方案，重点关注其全局性、长期性和可行性。“CL公司现任领导人力排众议，坚持成立CL房地产开发有限公司”。

（5）简要分析CL公司发展进程中所表现出的主要运营风险。

①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险；“CL公司将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域，对其主业发展带来了极大的负面影响，原有的核心能力基本丧失殆尽”。

②企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）方面可能引发的风险；“主要的大中城市都于1997年前后相继实行了“禁摩令＇，封闭了CL摩托车的消费市场”；“作为一个没有房地产开发经验的行业“新手＇，要想在宏观政策收紧的情况下，从众多经验丰富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产企业中夺取市场份额无疑难度极大”。

③企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险；“在汽车制造方面缺乏高素质的管理人员”。

④企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险；“对相关业务流程的监管及持续改进能力不足，同时没有对汽车市场需求与行业发展状况进行深入的调研和分析”。