

第4章

内部环境分析

导入性案例

格力困境：被逼出来的多元化

格力在中国家电业的龙头地位无可置疑，但随着行业高速增长时代逝去，企业需要新的成长。进入“董明珠时代”的格力5年前开启多元化之路，手机、智能家居和新能源汽车如今成为格力的三大新战略方向。不过，从2017年4月底格力电器发布的2016年年报来看，格力的多元化似乎并未收到预期的成效，格力电器的产业结构似乎还停留在“朱江洪时代”。

格力的“董明珠”烙印

“格力做什么都做不好，就是空调做得好，”某位格力经销商对格力电器的多元化战略如此评价。2016年10月，格力电器股东大会对收购银隆议案的投票中，纲领性方案被股东们否决，导致收购银隆计划的流产。在那次股东大会上，中小股东的票数是反对的主力军，超过65%的中小股东对纲领性议案投了反对票或弃权票。时间回到5年前的2012年，正是这些中小股东共同将董明珠推举到董事长的位置，格力电器进入第二任领导者时代。

除了中小股东，董明珠的今天也离不开格力电器创始人朱江洪为她所做的铺垫。格力集团曾持有格力电器超过50%股权，拥有绝对控股权，话语权无人能比。但在2003年经过了格力电器与格力集团对“格力”商标使用权的冲突后，朱江洪推动格力电器进行了长达6年的股权分置改革、吸纳经销商成为股东、减持、几轮管理层股权激励和增发等一系列股权改革，将格力集团（包括格力地产）的持股份额

降至20%左右。恰恰是格力电器的股权分散为董明珠接手格力电器打下了基础，中小股东得以将其选入董事会。但对于在格力电器股权较少的董明珠而言，如何增强对格力电器的控制力是一个必须解决的问题。通过亲自代言格力的方式，董明珠逐渐成为格力电器的符号，将自己的形象与格力电器的品牌牢固地绑定在了一起。此外，自2012年董明珠担任董事长以来，格力电器便开始进入高分红的阶段。过去5年，格力电器企业文化越来越具有“董明珠色彩”，但产业结构却依旧停留在“朱江洪时代”。

被逼出来的多元化

格力电器披露的2016年年报显示，公司2016年营收为1 083亿元，同比增长10.8%；净利154亿元，同比增长23%，但是格力电器的营收结构并未发生大的改变。2013年格力电器来源于空调的营收占公司营收的89%，到2016年，空调的营收仍然占据格力电器的81%。与董明珠宣称“我的手机在世界上第一”，以及竭力进入新能源汽车领域的高调相比，格力电器的多元化战略仍未实质成形。

与中国其他几大家电企业不同，格力电器是依靠高度专注于家用空调一个产品而成功的。为了摆脱格力电器对家用空调的依赖和实现她所提出的“五年增长一千亿”的宏伟目标，董明珠上任以后开始推动格力电器的行业多元化发展。从2013年成立中山大松生活电器公司，主推小家电产品开始，到2014年格力电器明确提出“将格力电器从一个专业生产空调的企业发展成一个多元化的集团性企业”，发展热水器、净水器等产品，再到后来的格力手机、今天的新能源汽车，格力电器在空调之外的多个行业领域进行了尝试。

2015年3月，董明珠开始为格力手机预热宣传，并宣传2015年要卖5 000万部。对于手机的卖点，董明珠宣传：“格力手机可以连接智能家居。”智能家居无疑是当时最热的概念，并且未来3~5年内仍可能继续升温，事实上，已有大量的企业开始投入智能家居的竞争中，格力做手机，就是希望通过手机布局智能家居，打造生态闭环，完成2018年以手机和空调为代表的多元化布局。相比海尔将控制权交给魅族不同，格力决定自己做智能手机。董明珠的意图很明确，就是要让智能手机成为核心，实现对所有智能家居产品的控制。

或许是格力手机的诸多不顺，加速了董明珠下注新能源汽车的进程。银隆公司的电池技术是董明珠一再提起的收购原因。据公开介绍，通过收购美国纳斯达克上市公司——奥钛纳米科技有限公司53.6%的股权，银隆公司将其技术、生产线和销售体系收入囊中，拥有可与比亚迪公司的磷酸铁锂电池、中聚雷天公司稀土锂电池媲美的钛酸锂电池技术。新能源汽车的核心利润来源于“三电”，即电机、电控、电池，其中均胜电子的电控技术已是国内甚至国际领先，包括宝马、奔驰等汽车巨头皆已成为其客户，电机则一直是传统汽车企业的地盘。这就不难理解执着于技术的董明珠为何铁了心也要与银隆公司合作做电池了。

为何越努力越失败

董明珠找到了眼下最热的风口，但是格力的收入结构与5年前相比，并没有发生大的改变。有人会说，新能源汽车的投入不可能那么快见收益。其实，从格力手机开始，董明珠就跑偏了。格力手机从上市之初的豪言壮语到黯然收场，只用了不到一年时间。在做手机之初，董明珠宣称格力手机要做让用户3年不换的手机。考虑到手机市场的更新换代速度，从后来上市的格力手机开机画面来看，格力手机与手机时尚的定位完全不符，格力进入手机这个行业也因此被网友视为“儿戏”。

在旁观者看来，格力的老本行空调属于耐用电器，手机则属于快速消费电子产品，两者的用户有着明显的区别，格力的渠道和品牌想要复制到手机上，并不是一件轻而易举的事。而手机的研发、内容生态、软件以及供应链等方面的要求，更成为格力进驻手机市场难以逾越的门槛限制。虽然格力手机的出现如董明珠所说的作用是“可以连接智能家居”，但智能家居的业内人士则更多地认为，目前的智能家居主要是对原有家用电器的智能化改造，智能家居更多要靠互联网内容及软件来解决。在智能家居仍处于产品单一化的情况下，智能操控系统集成化、建立不同品牌产品纽带并促进其产品共同落地，才是真正打通整个智能家居生态系统、实现智能家居服务用户生活的最可行办法。因此，在业内人士看来，软件的问题，格力为啥非要靠硬件来解决？

再说银隆公司的领先电池技术。领先技术不等于拥有市场，领先的电池技术需要匹配新能源汽车市场足够大和想象空间足够大。这反而是董明珠忽略的问题，董明珠把清洁能源和社会责任拿来作为评判市场规模的依据，忽视了新能源汽车在国内本就是政策性产物这个事实。在董明珠最看重的动力电池上，业内人士分析，2017年将是动力电池的产能拐点，产能过剩不可避免。而董明珠预测的动力电池在储能和智能电网上的应用，在短时间内政策的不确定性和市场的容量都无法预测，一切还是未知数。

董明珠如此着急布局手机、新能源汽车的背后，是格力电器业内老大位置岌岌可危，前有规模扩大的困难，后有同行攻城略地的挑战。把当年危机重重的格力电器带到了国内空调老大的位置上，很大的原因是董明珠对技术的偏重和技术人才的重用，这也让董明珠的技术领先带来市场占领率领先的理念根深蒂固。然而，格力空调的制胜法则所面临的市场环境早已发生改变。这也是为什么在经历了5年多元化转型之后，格力的空调业务营收占比仍然高达81%。找热点并没有错，布局初衷也是好的，只是董明珠还没有找到适合自己的跑道。

资料来源：文媛媛. 格力困境：被逼出来的多元化 越努力越失败. 砺石商业评论，转自新浪综合，2017-05-17.

学习目标

- ▷ 了解内部环境分析的目的
- ▷ 熟悉内部环境分析的逻辑和过程
- ▷ 理解企业历史和现行战略对未来战略选择的影响
- ▷ 掌握企业资源和企业能力分析的方法
- ▷ 理解竞争优势独特性和可持续性的来源
- ▷ 把握企业核心专长的概念和作用

导入性案例的原作者对格力电器多元化的动因、进程以及结果的分析并不一定完全准确，但案例分析的结论还是基本正确的。格力电器所实施的行业多元化战略在行业选择上出现了偏差，核心问题是没有根据自己的优势和劣势选择恰当的行业。任何机会和威胁都是相对的，往往是相对于那些存在着相关优势和劣势的企业而言的。外部环境分析只是表明手机、新能源汽车领域存在发展机会，但这并不等于格力电器在上述两大领域有机会。如果格力电器在手机和新能源汽车领域没有行业发展所需要的关键竞争优势，甚至存在这些行业的竞争者所没有的关键劣势，那么最初被认为是机会的行业甚至会反转成为企业多元化发展的陷阱。由此可见，在完成对企业外部环境的分析之后，企业战略管理者必须通过内部环境分析确认企业对机会和威胁的判断是否符合企业的实际情况，必须结合外部环境分析确认自身的优势和劣势是否会相互转化，并做出合适的战略选择。

第1节 内部环境分析的目的和特点

在完成企业外部环境分析之后，企业战略制定工作在逻辑上就进入到了企业内部环境分析。**企业外部环境分析**主要揭示了企业（基于现有的优势和劣势）未来将面临的机会和威胁，使企业能够根据“趋利避害”的原则掌握企业发展面临的各种可能的战略选择，采取产业组织模式的战略管理者在战略决策中更重视外部环境分析。**企业内部环境分析**将重点揭示（针对上述机会和威胁）企业未来具有的优势和劣势，使企业能够根据“扬长避短”的原则了解企业发展面临的各种现实的战略选择，采取资源基础模式的战略管理者在战略决策中更重视企业内部环境分析。随着企业经营环境的动态化和复杂化，逻辑在后的企业内部环境分析在重要性上已经超

越了逻辑在先的企业外部环境分析，在企业战略选择上发挥着决定性作用。有效实施企业战略管理不仅要求企业战略管理者更加重视企业内部环境分析，而且要求他们更加深刻地理解内部环境分析的目的和特点。

内部环境分析的目的

企业经营环境的动态化和复杂化导致企业准确判断机会和威胁的难度加大，机会和威胁的转换越来越快，企业战略管理者越来越深刻地认识到：建立、发挥和强化竞争优势而不仅仅是把握行业发展机会，已经成为有效制定和实施企业战略的关键。企业内部环境分析的主要目的就是通过全面、深入和客观地分析企业内部资源和能力，提高企业外部环境分析的有效性，更准确地判断企业所面临的机会与威胁；提高企业战略选择的科学性，更合理地做出企业的战略选择；提高企业战略实施的有效性，更合理地制定实施战略转型的策略。格力电器曾经是中国空调行业的后动者，导致其后动者变成领先者的根本原因就是当时格力电器的战略管理者更重视内部环境分析，尤其是重视针对自身的劣势进行资源能力建设。在2012年以前的20多年里，格力电器的战略选择基本上是以资源为基础，通过不断地克服劣势去构建、发挥和强化优势，才最终发展成为全球家用空调行业的世界级企业。为了有效地说明内部环境分析的目的或者作用，我们将依据外部环境分析的两种不同的结果和企业战略管理者的两种不同的意图分别展开论述。

（1）基于外部环境分析的结果，企业战略管理者决定继续实施企业原来的战略，那么企业内部环境分析的主要目的就是要决定：如何通过对企业现有和有限的资源进行某种形式的配置和整合，构建、发挥和强化竞争优势，为顾客创造更大的价值，并且重点关注以下几个关键问题。

第一，基于继续实施原有战略的需要，企业内部环境分析的主要目的就是要把握在现有业务的经营上到底有什么资源与能力，如何判断这些资源与能力的优势与劣势，如何判断这些优势与劣势的重要性和可保持性。

第二，在保持现有战略不变的前提下，现有的资源配置和整合存在什么问题，应该如何改进才能够克服劣势或者构建、发挥和强化竞争优势，以更有效地为现有的顾客创造价值。

第三，如果企业需要适当地调整原有战略（例如增加产品或者扩大区域市场），企业现有的资源与能力能否在新的产品或者新的市场上构建、发挥和强化核心专长，从而为潜在或者未来的顾客创造更大的价值。

（2）基于外部环境分析，企业战略管理者决定对现有战略进行重大改变，包括经营方式、竞争定位、行业范围或者市场范围等，那么企业内部环境分析的主要目的或者作用具体表现在以下三个方面。

第一，企业内部环境分析的结果将在一定程度上决定企业外部环境分析，特别是发现机会和威胁的范围。格力电器在中国乃至全球家用空调行业都具有重要的竞争优势，对于家用空调的过度依赖和家用空调市场的饱和是格力电器实施多元化发展的合理动因。基于上述判断，格力电器在进行外部环境分析之前就应该对自己的内部环境，尤其是关键竞争优势或者核心专长有一个基本的判断，并且基于关键竞争优势或者核心专长的发挥和强化去进行外部环境分析，其结果是手机或者新能源汽车行业可能根本就不在外部环境分析的范围之内。

第二，企业内部环境分析的结果将在很大程度上影响企业对现实机会和威胁的看法，从而成为企业战略选择的主要依据。每当企业战略管理者把增长目标定得太高或者在经营上遇到困难的时候，行业多元化就可能成为企业战略管理者最优先的选择，但也可能是最容易犯错误的选择。无论是过高还是过低评价企业的优势，都将导致企业战略管理者在外部环境分析中对机会与威胁的认识产生偏差，因此，全面、深入和客观的内部环境分析的作用就是要让企业战略管理者准确判断哪些是可能的机会，哪些是现实的机会，并且依据竞争优势的发挥和强化做出最终的抉择。2012—2013年，与进入手机、新能源汽车领域相比较，发展商用空调或许是格力电器应该把握的现实机会，因为发展商业空调更有利于格力电器发挥和强化现有的核心专长，同时也有利于格力电器在商用空调行业构建新的核心专长。

第三，企业内部环境分析的结果将在很大程度上帮助企业有效实施新战略。有效的内部环境分析不仅明确了自己的优势和核心专长，更重要的是也明确了自己的劣势和自己实施新战略可能面临的核心障碍，这对于有效实施新战略尤其是行业多元化战略具有至关重要的作用。如果说格力电器进入手机或者新能源汽车行业的战略可以勉强接受，那么导致其在新行业发展上越努力越失败的根本原因就是格力电器太强调发挥自己在家用空调行业中形成的竞争优势，没有对新行业的特点予以足够的尊重，更没有采取有效的策略去抑制或者克服自己发展新行业上存在的核心障碍。

内部环境分析的过程

企业内部环境是指企业内部拥有的与企业经营活动有关的各种要素的总和，既包括各种资源也包括各种能力。无论外部环境发生了什么样的变化，企业战略管理者必须先了解企业内部资源和能力的形成、现状以及水平，然后判断外部环境变化对企业的影响，并且做出能够有效扬长避短和趋利避害的战略选择。**有效的内部环境分析应该围绕以下四个方面的内容有序展开**，如图4-1所示。

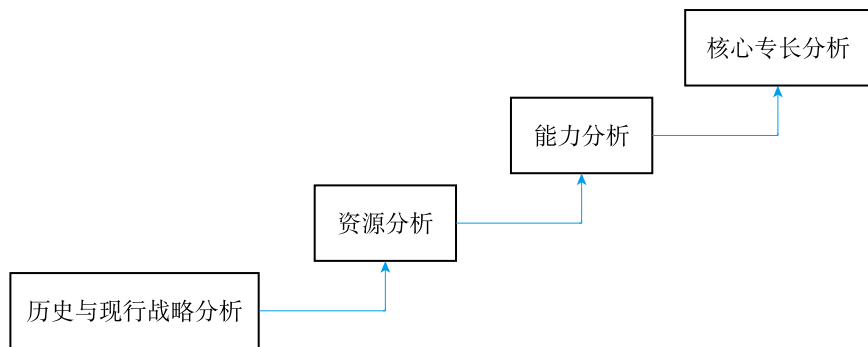


图 4-1 企业内部环境分析的内容和过程

第一，**企业历史与现行战略分析**。企业是在特定的历史中逐步发展起来的，历史分析有利于企业战略管理者了解企业资源和能力的形成以及竞争优势和劣势的来源，掌握企业的管理传统、行为模式和价值观。分析企业现行战略的性质、存在的问题和面临的挑战将使企业战略管理者在外部环境和历史分析的基础上，确认本次战略制定的任务。

第二，**企业资源分析**。企业的战略选择首先是受制于其所拥有的资源和能够整合的资源。因此，企业战略管理者需要理清自己的资源，包括资源的类型、数量和质量等，通过与竞争对手的比较来确认自己在资源上的优势和劣势，评价资源优势的价值创造力和可保持性。资源分析的核心是了解自己是否具有实施现有和新战略的资源优势，以及如何通过资源的重新配置和整合来形成所需要的资源优势。

第三，**企业能力分析**。企业战略选择还受制于其所拥有的能力以及对能力的整合。战略管理者需要理清自己的能力，包括能力的类型、数量和质量等，通过与竞争对手的比较来确认自己在能力上的优势和劣势，评价能力优势的价值创造力和可保持性。能力分析的核心目的是要了解自己是否具有实施现有和新战略的能力优势，以及如何通过能力的发挥和整合来形成所需要的能力优势。

第四，**企业核心专长分析**。企业战略选择还受制于其核心专长的发挥和强化。企业战略管理者需要根据企业即将实施的战略和核心专长的标准，判断企业资源和能力的优势是否构成了企业的核心专长。企业的核心专长实际上就是企业的目标市场、市场定位或者商业模式与其所具有的资源、能力优势的匹配，而且这种匹配具有很高的价值性、稀缺性、难以模仿性和不可替代性。

企业内部环境分析的挑战

相对于外部环境分析的结果（机会和威胁）企业战略管理者可以通过多种手段予以应对，并间接作用于企业内部资源配置来说，内部环境分析的结果（优势和劣势）以及在此基础上所做的战略决策会对企业资源配置和人员升迁等产生更加直

接的影响。因此,相对于企业外部环境分析来说,企业内部环境分析面临更大的困难。有效实现企业内部环境分析将面临以下三个方面的挑战,需要在工作团队的构成、工作方法的选择和工作中的的人际关系处理上做出一些特殊的安排。

(1) 不确定性。企业内部的优势和劣势总是相对于企业所面临的外部机会和威胁而言的。在做出经营范围、目标市场、市场定位、商业模式等战略选择之前,企业战略管理者很难有针对性地判断企业的优势和劣势,从而使企业内部环境分析的过程和结果充满不确定性。而且,企业战略管理者的知识结构、价值取向和思维模式也会在很大程度上影响企业对内部优势、劣势的判断和认识,并放大这种不确定性。有效克服不确定性的影响就需要企业战略管理者尽量安排同一个团队既负责分析企业外部环境,又负责分析企业内部环境,要充分认识到机会、威胁与优势、劣势之间的相对和匹配关系。

(2) 复杂性。企业内部的各种资源和能力都是相互关联和共同作用的,准确判断哪一种具体的资源或者能力是优势还是劣势对于企业战略管理者来说非常困难。要克服内部环境分析的复杂性,战略管理者不仅需要对企业过去和将要选择的行业与市场的特殊性非常熟悉,深度把握企业经营方式和商业模式的特点,还需要掌握相应的分析方法和技巧。

(3) 利益冲突性。企业内部环境的分析其实就是对过去和现在各个管理部门和管理者表现的评价,其结果将在很大程度上决定企业未来的资源配置和人事任免。因此,在判断企业竞争优势与核心专长的过程中,战略管理者会受到来自内部各个利益团体的压力、干扰或阻挠。为保证内部环境分析的客观性和有效性,企业战略管理者需要为有效的内部环境分析营造良好的氛围,包括形成新的愿景、营造危机意识等,需要尽可能采用客观的数据、具体的案例和科学的分析方法。

第2节 历史分析

企业的今天或多或少地体现了其发展的历史及组织印记(organizational imprinting)。企业未来的战略行为在很大程度上受制于企业的成长路径和行为模式。将企业历史作为内部环境分析的起点,主要是基于以下考虑:(1) 回顾和深入分析企业的发展历史,可以帮助企业战略管理者从环境与企业战略相互作用的角度入手,了解企业资源配置和能力形成的过程,包括外部环境与企业战略行为的协同演化过程,认清企业是在什么环境条件下、通过什么样的战略行为、把握了什么样的机遇、建立了什么样的竞争优势;了解企业核心专长的形成过程和机理,认清企业先后建立的资源和能力优势是如何有效组合或者整合而成为核心专长的。(2) 通过了解企业的诞

生和发展过程中的重大历史事件，企业战略管理者可以深入了解企业的成长路径，掌握企业价值观、管理传统和行为模式，为企业战略制定和实施提供帮助。成立于1938年的华润集团经历过抗日战争、解放战争的洗礼，并为中国的改革开放做出过杰出贡献，这种经历和历史决定了华润集团具有不同于一般企业的价值观念、管理传统和行为模式，因而其战略制定和实施也具有独特性。

在分析企业历史的过程中，企业战略管理者需要以环境与企业战略行为的互动为主线，重点分析以下三个方面的内容：（1）外部环境变化对企业战略选择的影响。（2）企业战略选择与企业资源、能力优势的建立和发挥。（3）环境变化、战略选择与企业核心价值观、管理传统和行为模式的形成。在分析企业历史的过程中，企业战略管理者应该遵循以下基本步骤和方法：

第一，根据对企业外部环境的重大变化、企业战略行为的重大改变、企业经济效益指标变化的综合考虑，将企业发展历史划分为若干阶段。

第二，按照不同阶段对企业外部环境重大变化、企业当时面临的战略问题、企业应对环境变化所采取的战略行为及其结果，分析企业资源、能力优势和劣势的形成过程。

第三，在各个历史阶段的分析中，重点分析关键战略行为、关键历史事件和关键战略领导对企业增长模式、企业文化、管理传统和核心价值观的影响。

第四，总结和提炼出企业的价值观、管理传统或者行为模式，并且结合企业外部环境分析的初步结果，从把握机会和避免威胁的角度判断企业在企业文化、管理传统和核心价值观上的优势与劣势。

第3节 企业资源分析

企业资源就是企业可以获取和整合的与企业价值创造活动有关的各种要素，包括有形的和无形的、硬的和软的、财务的和非财务的要素。在其他条件相同的情况下，企业拥有的和能够有效整合的资源，包括资源的数量、质量、分布等特性可以通过直接和间接的方式决定企业的战略选择和经济效益，企业能力的大小也在根本上取决于企业资源优势的大小。正是在这个意义上，以资源为基础的观点认为，拥有和有效发挥特定的资源优势可以使一个企业持续和稳定地获得高于平均水平的收益。

进行企业资源分析的主要目的是基于企业现行战略所面临的问题，考虑到企业外部环境分析所提供的可能选择，认清企业自身的资源优势和劣势，分析企业可以整合的外部资源，判断企业所拥有和可整合资源的多少、质量、稀缺性、可获取性

和可转移性，为企业战略管理者做出战略抉择提供依据。

企业资源的分类

从企业资源的内在属性来看，我们可以将企业的资源划分为人力资源、有形资源 and 无形资源三种，如表 4-1 所示。其中，企业的人力资源是指企业成员向企业提供技能、知识和参与决策的能力，又称人力资本。有形资源是指那些可见的、能够量化的资源，包括生产设施、制造设备、销售设备以及正式的报告系统等。无形资源是指那些根植于企业之中、不可见或者难以量化的资源，这些资源通常以一种独特的形式存在，不易被竞争对手了解和模仿，包括知识、品牌、声誉、关系以及行为模式等。

表 4-1 企业资源的分类

人力资源		企业员工的数量、年龄、知识、专业和文化
有形资源	实物资源	企业经营所需要的场所、设备的数量、分布和水平
	财务资源	企业内部和外部整合的各种财务资源
	组织资源	企业正式的组织结构和计划、控制、协调系统
无形资源	技术资源	专利、版权、质量标准、商业秘密、与科研机构的关系
	声誉资源	商标、品牌、商誉、关系（包括与客户、供应商以及利益相关者的关系）

从企业资源可以获取的途径来看，我们可以将企业资源区分为企业自有资源和企业可利用资源。企业自有资源就是企业具有产权的各种资源和企业直接雇佣的人力资源，而企业可利用资源是企业以其他方式整合并可以有效利用的资源，这种资源可以存在于企业内部，也可以存在于企业外部。企业可以整合多少和什么样的资源取决于企业内部资源的分布和质量，以及企业在全球价值链中的地位。在互联网时代，企业整合外部资源用于自身的战略执行显得尤为重要，如阿里巴巴在企业创建初期整合外部资源以获得起步的发展资金。

企业资源分析的重点

在其他条件相同的情况下，企业拥有和可以整合的资源比竞争对手的数量越多、水平越高，那么这个企业的竞争优势就越大，战略的可选择性就越多。因此，在企业内部资源分析的过程中，企业战略管理者首先应该基于外部环境分析的初步结论，尤其是关于竞争对手的分析，对企业资源的数量 and 水平进行全面、客观的分析，确定自己的优势和劣势。企业战略管理者可以从建立、保持和发挥优势，也可

以从克服、改善或者抑制竞争劣势的角度制定企业的战略。有效的资源分析不仅取决于资源的多少和大小，更重要的是取决于企业资源是否具有以下特点：

（1）**资源的价值性**。在企业资源数量和质量大体相同的情况下，资源的价值创造力取决于资源配置的领域、资源配置的时间和资源的可转移性。面对新的市场机会，新宝电器可以在不改变组织结构、机制和文化的条件下，通过吸纳或者自建的方式快速增加新的产品线、市场区域或者零部件。分析资源的价值创造力不仅仅有利于企业战略管理者理解企业资源的优势和劣势，更有利于企业战略管理者有效地配置企业的资源。

（2）**资源的稀缺性**。在其他条件相同的情况下，企业所拥有的资源越稀缺，这个企业的资源优势就越大。中集集团之所以能够在全球集装箱行业建立和保持全球领先的位置，就是因为该企业 20 世纪 90 年代初期的战略布局使其牢牢掌握了地点优势。当时该企业的总裁麦伯良就认识到：第一，随着全球制造业转移，集装箱产业制造基地也会随之转移，中国将成为全球制造品的最大出口国和全球集装箱的最大制造国。第二，考虑到集装箱的运输成本，谁能够在中国主要的集装箱码头旁边制造和提供集装箱，谁就会掌握这个行业未来最稀缺的资源，并且成为全球最大的集装箱制造商和服务商。基于这种判断，该企业的战略管理者没有将上市所筹集的资金用于把握在其他行业获取高收益的机会，而是利用行业低潮在 1993—1999 年连续横向整合多家中国沿海码头旁边的集装箱制造企业，领先韩国现代集团完成了对集装箱行业的整合和布局。现在的中集集团可以在全球需要增加集装箱的港口，以最有竞争力的价格提供品种系列最全的集装箱产品。

（3）**资源的难以获取性**。企业资源优势的大小与其资源的难以获取性密切相关。企业资源的难以获取性主要是指竞争对手需要付出更多的成本和时间才能够获得相同的资源。在其他条件相同的情况下，具有下列特征的资源具有难以获取性：第一，在特定历史条件和社会环境下形成的资源，例如品牌、商誉、关系等无形资源。第二，具有不可复制性的资源，例如特殊的自然资源、地点或者网点。第三，需要长期学习或者相互磨合才能够形成的资源，包括组织资源、人力资源、技术资源等。

（4）**资源的不可替代性**。所谓资源的不可替代性，就是指竞争对手不可能开发出相同功能的资源。随着技术和管理进步的加快，尤其是新型商业模式的不断涌现，越来越多过去被认为不可替代的资源被替代了。作为一个西式小家电出口加工企业，新宝电器每年需要向分布于全球市场的上千家家电企业加工出口几十大类、上千品种、7 000 多万个产品，并制造这些产品的绝大多数零部件。在相对比它规模大或者专业化程度高的竞争对手看来，新宝电器关键的资源优势就是其特有的组织结构、管理机制和企业文化。依靠这种组织资源优势，新宝电器总部能够比同行对手更有效率地管理、协调和整合分布在产品研发、国际营销、产品制造和零部件

制造等四个维度上的各种资源和能力。

在下列情况下，企业在资源数量和质量上的优势和劣势有可能发生根本性的转变：第一，制度或者政策的变化。制度尤其是产业政策的变化有可能使企业的资源优势瞬间转变为资源劣势。第二，技术进步的影响。那些依托原有技术积累了雄厚资源的企业会发现，它们拥有的资源在技术进步的影响下迅速贬值。第三，顾客需求和消费方式的变化。移动互联网、电子商务已经改变了年轻一代的消费方式，从而也导致建立在原有渠道之上的企业资源优势发生根本性变化。

第4节 企业能力分析

企业能力是指企业所拥有的利用和整合企业资源实现企业经营目的所需要的各种知识和技能。这些知识和技能是企业在利用和整合资源的过程中，通过实践、学习、积累而形成，通过企业内部的传播、培训和共享而增强的。进行企业能力分析的主要目的是基于现行战略所面临的问题，结合企业外部环境分析所提供的可能选择，判断企业所拥有和可整合能力优势的价值创造能力、稀缺性、可获取性和不可替代性，判断企业自身的能力优势和劣势，为企业战略管理者做出战略抉择提供依据。

在其他条件相同的情况下，企业所拥有的利用和整合资源能力的多少和水平将在很大程度上决定企业的战略选择和战略实施的效益。企业的能力不仅可以决定现有资源的利用水平，而且可以决定外部资源的整合水平。从核心专长的建立、保持和发挥的角度来说，企业的能力优势在以下三个方面比资源优势更为重要：（1）在知识经济和网络经济条件下，企业能力优势的价值创造力更高。（2）在全球价值创造网络化条件下，具有能力优势的企业更容易获取和整合资源。（3）相对于企业资源优势来说，企业的能力优势具有更大的难以模仿性和可扩展性。

企业能力的构成

为了提高企业能力分析的有效性和效率，我们可以将企业能力划分为以下四种类型：（1）管理能力，包括企业所有管理者必须具备的计划能力、组织能力、领导能力、控制能力等管理学原理课程所强调的一般管理能力。（2）经营能力，包括企业管理者所具备的各种专业经营技能，如营销能力、财务管理能力、采购能力、生产能力、研发能力、投融资能力、渠道能力、供应链管理能力和等。（3）整合能力，包括企业管理者通过战略、预算、文化等各种方法综合协调内部资源的能力和企业管理者发挥自身资源与能力优势利用和整合外部资源的能力。（4）动态能力，

即企业灵活应对外部环境变化的应变能力、创新能力和重组能力。随着市场竞争水平和强度的提升，企业的一般管理能力和经营能力逐步演变成为企业的基础能力，而企业的整合能力和动态能力将在很大程度上决定企业基础能力的发挥。

表 4-2 企业能力的构成

管理能力	计划、组织、领导、控制等
经营能力	研发、生产制造、人力资源管理、采购、物流、营销、服务等
整合能力	内部整合能力 外部整合能力
动态能力	应变能力、创新能力、重组能力

企业能力分析的要

在企业能力分析的过程中，企业战略管理者首先应该基于对外部环境中机会和威胁的初步判断，尤其是关于竞争对手的分析，对企业能力的数量和水平进行全面、客观的分析，确定自己的优势和劣势。企业战略管理者可以从建立、保持和发挥优势的角度，也可以从克服、改善或者抑制竞争劣势的角度提出企业的战略选择。有效的能力分析不仅需要关注能力的数量和水平，更重要的是要关注企业能力是否具有以下特点：

（1）能力的价值性。在企业能力数量和质量大体相同的情况下，企业能力的价值创造力取决于：第一，企业能力分布的领域。根据价值链理论，企业所在的行业、市场定位、商业模式不同，价值链上不同环节的价值增加作用不同，关键成功因素也不相同。企业在关键成功因素上或者增值最大领域所具有的能力优势就是关键能力优势，相反，企业在关键成功因素上或者增值最大领域所具有的能力劣势就是关键能力劣势。第二，能力的可转移性。相对于企业的资源来说，企业能力具有更高的可转移性，也正是在这个意义上企业的能力优势比企业的资源优势更加重要。对于那些希望实施多元化和国际化战略的企业来说，能力可转移性的分析尤为重要，因为这种分析将决定企业实施什么样的行业多元化战略或者国际化战略。中集集团通过在标准集装箱行业的发展，建立了自己在生产管理、成本管理、质量管理、采购管理等能力上的突出优势。正是因为这个企业的战略管理者对这些能力优势的可转移性（当然同时也包括不可转移性）具有非常清晰的认识，企业围绕这种能力的可转移性边界构建了以集装箱、机场廊桥、特种车辆和天然气储运设备为内容的行业相关多元化组合。

（2）能力的稀缺性。在激烈竞争的市场环境下，企业能力优势的大小还取决于企业所具有的能力优势的稀缺性。在其他条件相同的情况下，企业能力的稀缺性越

大，企业所具有的竞争优势就越大。企业战略管理者需要特别关注企业是否具有其他竞争对手所不具有的能力优势，基于这种独特的能力优势的发挥而制定独特的竞争战略。企业所具有的稀缺性能力通常源自企业的特殊成长历程和独特价值观念。在家具定制行业快速增长的尚品宅配家居股份有限公司（简称尚品宅配）的前身就是专门开发家具设计图形软件和家具企业信息管理软件的圆方时代软件公司，这家企业在全屋家具定制、个性化定制、大规模定制方面所具有的特殊能力均源于其在软件行业所形成的 IT 基因和定制化服务导向。

（3）能力的难以获取性。分析企业能力需要特别关注能力的难以获取性。衡量能力难以获取性的指标有两个：第一，学习和模仿这种能力的时间；第二，学习和模仿这种能力的成本。在其他条件相同的情况下具备下列几个特征的能力具有更大的学习和模仿成本或者难以获取性：第一，历史上形成的能力。由于这种能力形成的历史条件是不可复制的，因此竞争对手很难在新的条件下学习和模仿这种能力。第二，综合性的能力。这种能力是多种知识、经验和技巧混合的结果，竞争对手很难了解其具体构成。第三，嵌入在特定社会文化中的能力。这种能力的形成得益于企业所嵌入的特定区域的文化，竞争对手很难在这个特定区域之外复制这种能力。

（4）能力的不可替代性。与绝大多数企业资源不同，企业能力一般都具有不可替代性。虽然随着企业竞争的加剧和企业的进步，企业所需要的能力从一般管理能力上升到经营能力、整合能力和动态能力，但是企业上一层次的能力需要下一层次能力的支撑。没有一般管理能力基础的企业是不可能具有很强的经营能力、整合能力、动态能力的。

企业战略管理者必须明白且谨记企业能力的高低是相对于自己所选择的战略，包括行业、市场、地位，甚至商业模式而言的。对于企业能力高低的判断是可以转化的。如果企业高度集中做“小事”，能力就由低变高；如果企业盲目追求做“大事”，那么相同的能力就会立即由高变低。企业战略管理者在对企业能力的高低做出判断之前，必须分析和回答下列两个问题：一是相对于企业现行战略的有效实施而言，企业能力是高还是低。如果所得出的判断是低，那么企业战略管理者就应该考虑稳定或者收缩行业或者市场经营范围，而不是继续扩大行业或者市场经营范围，反之则可以实施增长战略。盲目扩大企业的行业或者市场经营范围绝对不是解决企业能力不足的好方法。二是相对于企业所面临的战略选择，企业能力是高还是低。如果所得出的判断是低，那么企业战略管理者需要考虑选择合作或者并购的方式实施新战略，并且重视通过合作和并购克服自己在能力上的劣势。如果企业战略管理者总是高估自己的能力，企业就有更大的可能性越变越小；反之，如果企业战略管理者总是能够正确评估自己的能力，企业就有更大的可能性越变越大。

第5节 价值链分析

价值链分析工具是迈克尔·波特开发的、用于确认具有潜在价值创造作用的商业活动的战略分析工具。迈克尔·波特将企业价值创造活动分为两类，分别是基本活动和支持活动（见图4-2）。其中，基本活动是指那些与产品或者服务的创造或交付直接相关的活动，包括输入物流、制造与运营、输出物流、营销和销售、服务等。支持活动是帮助提高基本活动的效果或效率的活动，包括企业基础设施、人力资源管理、技术开发、采购等。

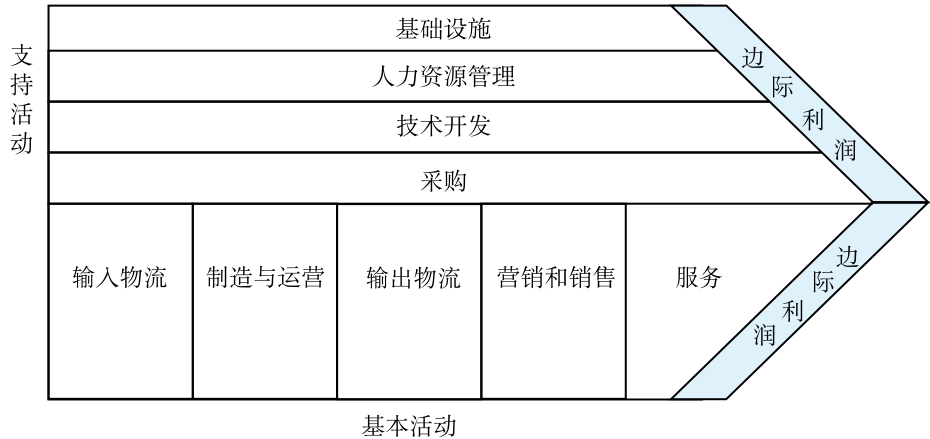


图4-2 企业价值链

资料来源：M. E. Porter. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press, 1985.

输入物流是指与产品或服务的各项输入生产要素相关的接收、储存和配送等活动。制造与运营是将不同的输入生产要素转化为最终产品或服务的活动，包括加工、包装、装配、检测等。输出物流是指收集、储存以及发送最终产品给客户的行为，如最终产品的仓储、订单提取和打包、装运、发货设施的运作等。营销和销售是让顾客/消费者意识到产品或服务的存在，并实施购买行为的活动，如销售管理、广告、促销等。服务包括所有增加或者保持产品或服务价值的活动，如安装、维护和修理、技术支持、投诉处理等。

基础设施是包括计划、财务、质量控制、信息管理等对基本活动的业绩表现发挥重要作用的体系。人力资源管理的重要性甚至超过所有基本活动，包括招聘、聘用、培训、能力开发、激励措施等。技术开发对企业的创新能力至关重要，是产品和运营过程的设计，包括产品研究与开发、流程研究与开发、业务方案的改善等。采购是获取各种基本活动所需要的输入资源的过程。

在企业的价值链上，究竟哪一种活动更具价值创造力？对于这个问题的回答取决于对多种因素的综合分析。企业所处行业、在全球价值链中的地位、目标市场定位、商业模式、资源能力的差异等都会对具体商业活动的价值创造力产生影响。

事实上，很少有企业单独承担从产品设计到最终产品或服务交付给客户的所有价值创造活动，通常都要进行专业分工，任何一家企业都是范围更大的价值创造体系的一部分（见图4-3）。价值创造体系内对一系列相互关联的活动进行专业分工的过程创造了最有价值的产品。因此，任何企业都必须清楚自己擅长从事哪些分工活动。

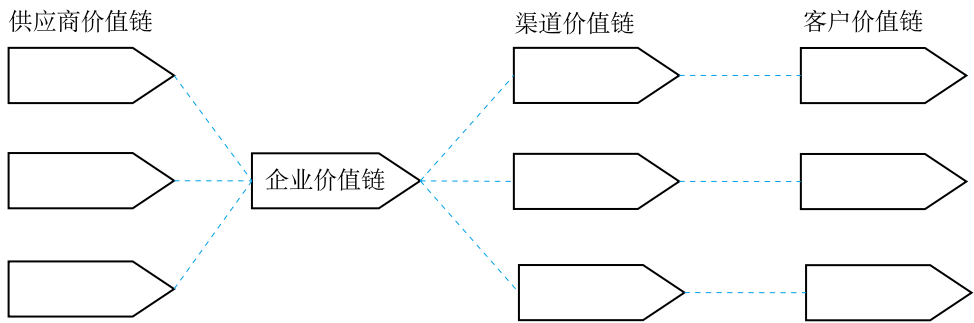


图 4-3 价值创造体系

企业必须理解价值创造体系内分工合作的重要性，并依据自身资源和能力基础做出如下选择决策：

- 对于某项业务活动，企业是自己完成还是外包（交由其他更具效率的企业）？
- 在价值链的各个环节上，谁可能是最好的合作伙伴？
- 与每个合作伙伴建立什么样的关系（供应商还是战略联盟）？

第6节 企业核心专长分析

以资源为基础的观点认为，企业长期盈利水平的高低不仅受其所在行业平均盈利水平的影响，更受企业自身的资源和能力状况，尤其是核心专长的影响。企业的战略选择从根本上说应该以核心专长（core competence）的建立、保持和发挥为依据。因此，企业战略管理者必须在完成资源与能力一般分析的基础上，进一步通过竞争优势与劣势的分析，判断企业是否和应该具备什么样的核心专长，为企业未来的战略选择提供关键支撑。

战略聚焦 4-1 核心专长

核心专长是指能够作为企业竞争优势来源的能力，具体而言，主要包括两个方面的含义：一方面指的是其能够为企业带来独特的竞争优势，即这种能力能够帮助企业在与外部环境的互动过程中通过利用机遇或者降低威胁来创造价值，并且这种能力是其他竞争对手所不具备的；另一方面指的是其能够为企业带来持续的竞争优势，这种持续的竞争优势来源于这种能力的难以模仿性和不可替代性，即其他企业不能轻易构建这种能力，并且这种能力对于企业而言是不可替代的。

普拉哈拉德和哈梅尔 1990 年初在《哈佛商业评论》上提出核心专长这一概念时指出，至少有三种方法帮助企业确定核心专长：（1）核心专长能够帮助企业进入多个市场。（2）核心专长能够为企业创造客户价值。（3）核心专长难以被其他企业复制。后续学者对此进行了大量研究，逐渐形成了普遍认同的四个判断标准：

- 有价值。即这种能力是否能为顾客带来价值？或者说顾客是否认为其有价值？
- 稀缺。只有少数企业具备这种能力。或者说，当多数企业具备这种能力的时候，其战略价值将会大打折扣。
- 难以模仿。竞争对手很难模仿这种能力。竞争对手很容易模仿的能力很快就会失去其战略价值。
- 不可替代。竞争对手很难用其他能力替代这种能力。很容易被替代的能力其战略价值也很容易受到侵蚀。

企业可以根据这四个标准来判断哪些资源和能力可以成为自身的核心专长，从而发展自身的竞争优势。需要指出的是，这四个标准并不是判断核心专长的唯一工具，价值链分析同样也可以帮助企业分析自身的核心专长。价值链分析更多侧重于对核心专长的维护和发展，四个判断标准更多侧重于对核心专长的发掘，企业在实际应用的过程中应根据自身战略合理选择分析工具。

资料来源：根据相关资料整理。

核心专长的概念

核心专长的原意是“核心匹配”，其具体的表述有多种方式，其中核心专长和核心竞争力是两种最为普遍的表述形式。从组织学习的视角出发，普拉哈拉德和哈梅尔（Prahalad and Hamel, 1990）认为核心专长是企业在长期经营过程中形成的累积性学识，包括企业的集体学习能力，协调各种生产技能、整合多种技术的能力。从知识管理理论的视角出发，莱昂纳德-巴顿（Leonard-Barton, 1992）认为核心专长可能存在于四个领域：（1）员工的知识和技能；（2）企业的技术关系；（3）企业的管理体系；（4）企业的价值规范。这四个维度都可以成为企业核心专长的源泉。

普拉哈拉德和哈梅尔发现,很少有企业能够同时拥有五到六项核心专长。麦肯锡咨询公司建议自己的企业客户培育最多三到四项核心专长,并以此为基础来决定自己的战略选择和战略行动。

本书之所以选择核心专长的表述,主要的目的是希望借此表达核心专长的建立需要“做专”才能够“做长”;是企业长期专注于特定的行业、定位、经营方式或者商业模式,持续投入、持续学习和持续创新的结果。本书之所以不采用核心竞争力的表述方式,是因为这种表述方式更侧重于核心专长的外在表现:企业在市场竞争中是具有竞争力的,是竞争对手难以企及、难以模仿和难以复制的。事实上,企业在市场上具有竞争力,有可能是企业具有核心专长的结果,也有可能是一些临时性或暂时性的因素所致,而“核心竞争力”这种表述方式可能会导致一些临时性或者暂时性的竞争优势被误认为是企业的核心专长,因为一些临时性或暂时性的竞争优势也可以给企业带来竞争对手难以企及、短时间内难以模仿和难以复制的竞争效果。而核心专长的表述则抓住了企业具有竞争力的本质:企业长期在特定的行业、市场定位、经营方式或商业模式上持续投入、持续学习和持续创新。正是因为企业的长期持续专注的投入,才获得了企业在特定经营领域、特定市场定位、特定商业模式上的特有专长。随着以资源为基础观点的兴起,核心专长已经成为企业战略管理领域使用最多的概念。理解和分析企业核心专长需要特别注意核心专长的下列重要特性:

第一,核心专长是一个具有相对性或者适配性的概念。任何企业的核心专长都是专门针对其特定的战略承诺或者定位而言的,包括其所选择的行业、市场、经营定位,不存在所谓一般的或者适用于所有行业、市场、经营定位的普适性核心专长。专长必须是某个特定领域内企业所特有的、有价值的、其他竞争对手难以模仿的资源或者能力,这种资源或者能力并不具有普遍性。在判断一种资源或者能力优势是不是企业核心专长之前,首先需要基于对企业外部环境和内部环境的分析,大体明确企业将要选择的行业、目标市场和经营方式,从而为核心专长的分析大致确定一个适配边界。其次需要基于所选择的行业、目标市场和经营方式的特点,进行价值链分析,把握关键成功因素,找到应该建立或者已有核心专长的具体领域或者活动。最后需要分析与核心专长建立、保持和发挥密切相关的管理模式和企业文化。这就要求企业必须:在战略承诺和战略定位上保持清晰的取舍;在清晰取舍的基础上做到承诺坚定;业务领域的选择不能超越核心专长的使用或者适配范围。

第二,核心专长是若干关键和可保持竞争优势的组合。具有清晰取舍的战略定位是企业有效构建核心专长的前提,但仅仅具有清晰的战略取舍还不足以构建核心专长。只有围绕企业战略承诺和定位建立了若干符合核心专长标准的竞争优势,才可以认为具备核心专长。关于企业核心专长标准最具影响力的看法是下列的四个特征:有价值、稀缺、难以模仿、不可替代。其中有价值和不可替代是相对于顾客而言的,稀缺和难以模仿是相对于竞争对手而言的;有价值和稀缺决定了竞争优势的

关键性，难以模仿和不可替代决定了竞争优势的可保持性。因此，企业战略管理者需要在经营领域、市场定位和商业模式既定的前提下，从以下两个方面判断企业的竞争优势是否构成了企业的核心专长：一是竞争优势的关键性。即判断企业竞争优势分布在企业价值链的哪些环节，以及竞争优势的稀缺性，即有多少竞争对手具有该竞争优势。二是竞争优势的可保持性。即分析企业的竞争优势在多大程度上难以学习和模仿、在多大程度上不可替代。

第三，核心专长的构建、发挥与强化需要结构、机制和文化支撑。无论是从价值创造力还是从可保持性的角度来说，只有多种关键和可保持竞争优势的有机整合而不是简单组合，才能够构成核心专长。因为只有通过有机整合，多种关键和可保持竞争优势才能够最大限度地发挥一加一大于二的组合效益，最大限度地增加竞争对手学习、模仿的时间和成本。多种关键和可保持竞争优势的有机整合需要企业构建适用或者匹配的管理模式，其中包括组织结构、管理机制与企业文化的设计和作用方式的安排。从这个意义上说，构建有利于整合多种关键和可保持竞争优势的企业管理模式也是企业建立核心专长的重要组成部分。在分析和理解企业行业、市场和经营定位的前提下，企业战略管理者还需要进一步判断企业的组织结构、管理机制和企业文化是否适配于多种关键和可保持竞争优势的有机整合。

核心专长的建立

企业战略管理者分析核心专长的目的是在整合企业外部和内部环境分析结果的基础上，进一步明确企业应该如何建立核心专长。对于绝大多数企业来说，拥有一项或者两项核心专长是企业的长期战略目标。按照对核心专长内容结构的概念模型的理解，核心专长的建立是一项极具挑战性的工作，涉及大量资源、精力的持续投入，多种知识、经验和能力的积累和磨合，以及结构、机制和文化的支撑。在复杂和动态的经营环境下，核心专长的建立有三种基本模式：一是“有心栽花”模式，即企业按照事前制定的思路或者计划建立核心专长；二是“无心插柳”模式，即企业的核心专长并不是按照事前制定的思路或者计划建立的，而是事后总结出来的；三是“且行且清晰”模式，即企业核心专长的建立是一个学习的过程，其中既有事前的计划也有事中的反应。根据对建立核心专长三种模式的理解和对企业战略实施的研究，有效建立核心专长的方式或者途径大体上可以划分为以下三种：一是创业团队方式。基于对特定商业模式的理解和追求，若干拥有关键和可保持竞争优势的创业者组建创业团队，并且在艰苦创业过程中建立特定核心专长。二是连续并购方式。基于对企业所需要核心专长的理解和追求，拥有一项关键和可保持竞争优势的企业，连续并购拥有其他关键和可保持竞争优势的企业，并且在并购过程中建立核心专长。三是自我超越方式。基于对特定愿景的追求和对事业成功的基本理解，在

企业连续多次战略转移的发展过程中，执着地在某个领域重点配置资源，逐步形成若干关键和可保持的竞争优势。无论采用哪种模式和方式构建企业核心专长，都需要把握几个基本要素：

（1）战略定位选择与坚持。企业战略承诺必须坚定，战略定位必须取舍清晰，并能够长期坚持，这是企业构建核心专长的基本前提。因为只有这样的前提下，企业才有可能长期专注于某个具体的经营领域、市场定位和商业模式，才有可能长期投资于某个具体的经营领域、市场定位和商业模式，进而在该具体的经营领域、市场定位和商业模式上形成专长。

（2）关键竞争优势的构建：多次偏执地配置资源和精力并配合以网络嵌入与组织学习。在建立核心专长的过程中，企业战略管理者必须清楚：第一，在市场竞争越来越激烈的情况下，任何资源和能力优势的建立都是执着追求或称为“偏执”的结果，包括在特定的时期里“偏执”地配置资源和管理者的精力，直到这种“偏执”所形成的积累使企业在资源和能力上超越其他竞争对手为止。第二，在企业竞争水平越来越高的情况下，正确“偏执”所形成的竞争优势才具有更大的价值创造力或者价值性。从理论上说，正确“偏执”源于企业战略管理者对所选行业、目标市场和商业模式的理解，对关键价值创造环节的独到见解。在其他条件相同的情况下，这种独到见解的形成与企业所嵌入的网络和企业战略管理者的学习能力有关。从实践上看，绝大多数企业的正确“偏执”源于对满足顾客需求的执着追求。这些企业在开始“偏执”之前还没有确定的愿景，更没有成熟的商业模式，但是它们不能忍受顾客的不满，正是这种对满足顾客需求的执着追求引导这些企业做出正确的“偏执”。第三，关键竞争优势的构建不仅需要企业战略管理者持续偏执地投入资源和精力，还需要企业战略管理者在持续偏执地投入资源和精力的同时，能够嵌入企业所处的社会网络并具有极强的组织学习能力。即构建关键竞争优势，需要企业战略管理者能够有效整合企业内部和外部的各种有效资源，处理企业内部和外部的各种事务，持续学习和创新知识和技术；不仅需要企业战略管理者具有很高的知识、经验和策略水平，更需要企业战略管理者具有企业家精神，包括强烈的事业追求、敢于创新和担当的精神和不断追求完美的价值导向。

（3）关键竞争优势的整合：管理模式的匹配。企业核心专长的构建不仅需要正确的战略定位和持续坚持以及持续偏执地投入资源和精力，而且需要合适的管理模式予以配合，包括企业组织结构、激励机制、控制机制、监督机制以及企业文化等给予构建核心专长足够的配合。

核心专长的发挥与强化

核心专长因其在企业竞争优势的独特性和可保持性而对企业的市场竞争行为具

有不容忽视和难以替代的作用，如果不能充分发挥和不断强化将会是企业难以估量的损失。因此，企业内部环境分析必须在如何发挥和强化核心专长方面做出具有战略价值的分析。基于这样的原因，核心专长得以有效发挥和强化的方法就成为内部环境分析的重要内容之一。从核心专长的作用方式来看，核心专长得以有效发挥和强化的方法通常有以下三种：

（1）通过规模经济来发挥和强化核心专长。即将企业所具有的核心专长应用于更大规模的同类产品（或服务）的生产与运作，包括在原有市场的精耕细作，也包括在更广阔的市场扩大产能和市场空间，让企业的核心专长充分发挥作用，并在不断发挥核心专长的过程中强化原有的核心专长。

（2）通过范围经济来发挥和强化核心专长。即将企业所具有的核心专长应用于具有相似功能或相近用途的产品（或服务），包括共享职能（如研发、营销、生产、采购等）、共享技术、共享平台、共享文化等方式，让企业的核心专长在相似或相邻领域充分发挥作用，并在不断发挥核心专长的过程中强化原有的核心专长。

（3）通过降低交易成本来发挥和强化核心专长。即将企业的核心专长应用于企业经营领域的上游或下游产业，并采用限制相关多元化的业务组合与管理模式实现多种业务之间的交易成本降低，从而使核心专长的作用得到充分发挥，并在不断发挥核心专长的过程中强化原有的核心专长。

企业战略管理者不仅需要通过内部环境分析解决企业如何建立核心专长的问题，更需要在充分理解核心专长发挥和强化方法的基础上，把握企业如何保持和发挥核心专长的战略选择。例如，中集集团早在1996年就已经凭借其在制造能力上的竞争优势实现了标准集装箱全球第一。但是，该企业的战略管理者并没有就此停下，并未一味地守住自己的核心专长，而是更关注企业如何通过核心专长的发挥来强化核心专长。为此，该企业自1996年以来，以发挥集装箱制造方面的核心专长为出发点，先后实施了纵向整合、横向整合或者国际化和多元化战略，并且不断强化其在制造方面的核心专长。在企业经营环境动态化的影响下，通过核心专长的发挥来强化核心专长已经成为企业保持核心专长的主要战略选择，因此核心专长的发挥与强化越来越紧密地联系在一起。能够同时或者先后实现发挥和强化核心专长的战略选择主要有以下三种，具体采取何种战略选择还取决于企业对外部环境与内部环境的判断。

第一，通过横向开拓和整合国内与国际市场，以核心专长跨区域和跨国的转移发挥核心专长；以多个区域和国家共享核心专长，取得更大的规模和范围经济效益，形成多点竞争优势，都会进一步强化企业的核心专长。

第二，通过开拓和整合价值链上下游行业，以核心专长跨行业的转移来发挥和强化核心专长；通过上下游价值创造环节的整合降低交易成本，增加复制、学习、替代企业核心专长的难度，也能强化企业的核心专长。

第三，通过产品多元化，甚至行业相关多元化，以核心专长跨产品、跨行业的转移来发挥核心专长；以多个产品或者多个相关行业共享核心专长，取得更大的规模和范围经济，也能强化企业核心专长。

战略聚焦 4-2 英特尔公司的战略历程

1968年，罗伯特·诺伊斯、戈登·摩尔和安迪·格鲁夫在加利福尼亚州山景城创办了英特尔公司，目标是建立一个开发硅基半导体芯片技术的公司。英特尔公司很快在只读存储芯片产业取得了成功。但好景不长，来自亚洲的竞争者运用低资本成本的投资、巨大的规模经济优势以及进攻性的定价展开竞争，掌握了全球的市场份额。同时，新一代存储芯片技术持续快速发展，导致英特尔公司遭受了巨大的财务损失。

值得庆幸的是，英特尔公司先前开发的一种微处理技术获得成功，不经意间公司获得了新的竞争能力。1971年，英特尔公司开发出世界上第一种商业化微处理器4004。1981年，IBM公司选择英特尔的新一代微处理器8088并大量使用，从此确立了英特尔公司在微处理器领域标准制定者的地位。

之前，英特尔公司并未在战略上将自己定位于领先的微处理器制造商。实际上，高层主管坚定地认为公司在存储芯片产业中的成功一定可以延续，并使英特尔持续辉煌，因此，他们的战略主要聚焦于存储芯片市场。然而，公司允许生产经理按照毛利率来分配产能，而生产经理的薪酬与晶元的收益挂钩。由于生产存储芯片的单位成本显著高于微处理器，生产经理开始将产能转向微处理器。由于利润的差异，这一转变非常迅速。不仅如此，公司鼓励战略争论，提倡用知识而不是等级或职位进行决策。这些因素（尝试微处理器技术、得到IBM的认可和使用、存储器市场的过度价格竞争、允许生产经理未经高层明确同意就做出组织流程的变革）交织在一起，促使英特尔公司迅速从一个存储芯片生产企业转变为微处理器生产企业。

英特尔公司转变为微处理器制造商，最大的收益就是使自身能力超越狭隘的技术范围，去实现逻辑产品中的复杂结构设计，从而赢得了巨大的市场。作为标准制定者以及世界最大的个人电脑制造商的主要供应商，英特尔公司成为微处理器产业中令人生畏的巨人。IBM不愿意看到一家这么小的公司成为拥有关键技术的唯一供应商。为打消IBM的顾虑，英特尔公司决定向其他公司发放技术许可证。英特尔公司将下一代芯片——286的设计专利以许可证方式转让给其他半导体生产企业，如超微公司（Advanced Micro Devices）。这种技术授权强化了英特尔作为产业技术框架领导者的地位，可观的技术使用费还使公司获得了自销产品以外的额外收益。

随着个人电脑迅速发展，英特尔的微处理器得以不断创新和完善，产能不断扩大，IBM开始受到威胁。于是，IBM决定推迟采用486芯片。但是，康柏公司随即决定采用486芯片设计，其他一些小公司也紧跟其后，新一代芯片技术得到消费

者的认可。英特尔公司顺势增加产能，并宣布与其他公司的许可协议对新型的微处理器无效。英特尔的这一战略举措不仅消灭了一些竞争对手，而且使自己的市场份额和利润大幅攀升。英特尔开始标示自己的产品，以促使消费者选择英特尔微处理器。“Intel Inside”的宣传非常成功，消费者愿意以更高的价格购买贴有“Intel Inside”标签的个人电脑。

资料来源：梅森·卡彭特·杰瑞德·桑德森. 战略管理：动态观点. 北京：机械工业出版社，2009.

第 7 节 企业内部环境分析的工具

经验曲线分析法

经验曲线是一种表示生产单位时间与连续生产单位成本之间关系的曲线。学习曲线效应及与其密切相关的经验曲线效应表示了经验与效率之间的关系。当个体或组织在一项任务中习得更多经验时，他们会变得效率更高。

1960 年，波士顿咨询集团（Boston Consulting Group, BCG）的布鲁斯·亨德森（Bruce D. Henderson）首先提出了经验曲线效应（experience curve effect）。亨德森发现一个产品的生产任务被多次反复执行，它的生产成本将会随之降低。每当产量倍增的时候，代价值（包括单位产品的管理、营销、分销和制造费用）将以一个恒定的、可测的比率下降。此后，研究人员对各个行业的经验曲线效应进行了研究，发现产品总累计产量每增加一倍，代价值下降的比率在 10%~30% 之间。图 4-4 是经验曲线示例。经验曲线表明，一家工厂生产的某种产品数量越多，生产者的经验和技术水平就越高，单位产品的各种成本也就越低。由于各个行业或者产品的情况不同，各个行业或者产品的经验曲线也有所不同。经验曲线可以用于分析企业规模、专业化水平和新旧企业之间的优势和劣势。

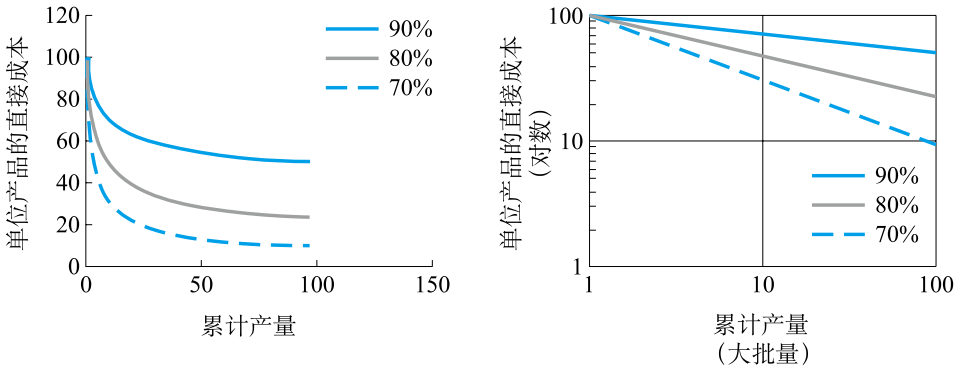


图 4-4 经验曲线示例

雷达图分析法

雷达图分析法是以企业财务比率数据为基础综合分析企业实力的一种方法。由于这种方法所绘制的财务比率综合图形状如雷达，故名雷达图。

雷达图分析法包括动态和静态两种，其中静态分析是将企业的各种财务指标与其他类似企业或行业平均状况做横向比较，而动态分析是把企业目前的财务指标情况与其先前的财务指标情况做纵向比较。一般来说，我们可以根据收益性、成长性、安全性、流动性以及生产性这五类指标来绘制雷达图，进行雷达图分析。其中，收益性指标包括资产报酬率、所有者权益报酬率、普通股权益报酬率、毛利率、销售利润等；安全性指标包括流动比率、速动比率、资产负债率、所有者权益比率等；流动性指标包括总资产周转率、固定资产周转率、应收账款周转率、存货周转率等；成长性指标包括销售收入增长率、税前利润增长率、固定资产增长率、人员增长率、产品成本降低率等；生产性指标包括人均销售收入、人均净利润、人均资产总额、人均工资等。图4-5是一个具体企业雷达图分析的结果。

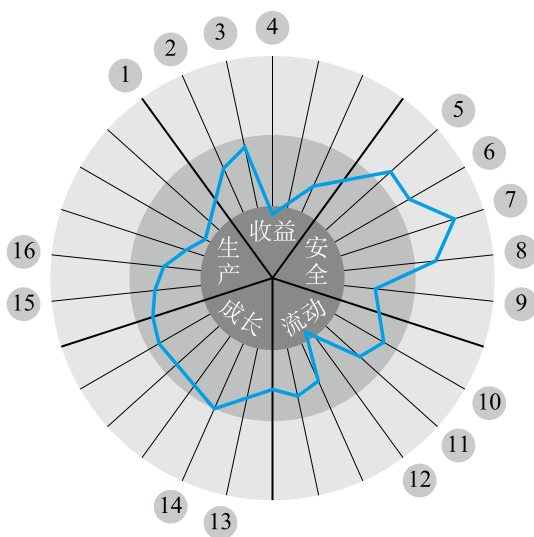


图4-5 雷达图分析示例

如图4-5所示，当该企业的各种财务比率指标值处于标准线以内的时候，说明该指标低于同行业水平，需要加以改进；若接近最小圆圈或处于其内，说明该指标处于极差状态，是企业经营危险的标志；若处于标准线之外，说明该指标处于较理想状态，是企业的优势所在。当然，并不是所有指标都处于标准线之外就是最好的，还要具体指标具体分析。使用雷达图分析法有利于企业战略管理者提高内部环境分析的有效性和客观性。

战略要素评价法

战略要素评价法是企业外部和内部环境分析的有效方法，它可以帮助企业战略管理者对企业外部和内部环境的主要机会（优势）与威胁（劣势）进行全面综合的评价。

使用这种方法的具体步骤是：第一，确定未来可能影响企业战略行为的各种因素。第二，确定各种要素的权重，从而确定企业的战略要素。加权分析的权重取值范围从0.0（表示不重要）到1.0（表示很重要），但必须使各要素权重值之和为1.0。第三，为企业战略要素打分（1~4分），确定企业的机会、威胁、优势和劣势。第四，将每一战略要素的权重与相应的分值相乘，得到该要素的加权分值。第五，将每一关键战略因素的加权评价价值加总，得到整个企业的加权总数，分值最高的代表主要机会或者优势，分值最低的代表重要威胁或者劣势。

如果企业外部或者内部环境分析的总加权分值低于2.5分，那么就表明这个企业的外部环境或者内部环境比较差。相反，如果企业外部或者内部环境分析的总加权分值高于2.5分，那么就表明这个企业的外部环境或者内部环境比较好。为了有效实施企业外部或者内部环境分析，企业外部或者内部环境分析的战略要素一般控制在5~20个之间，最好控制在5~10个之间。

表4-3所提供的是一个企业用于内部环境分析的战略要素评价表。创新能力是这个企业的主要弱点（分值为1），而管理能力、服务质量和品牌声誉是这个企业的主要长处（分值为4）。管理能力、服务质量和酒店产品对企业的影响最大（权重分别为0.15，0.13和0.11）。该企业的总加权评价价值为2.96，说明企业内部状况较好。

表 4-3 海德酒店内部条件战略要素评价表

序号	关键内部要素	权重	评价值	加权评价值
1	管理能力	0.15	4	0.60
2	服务质量	0.13	4	0.52
3	酒店产品	0.11	3	0.33
4	组织结构	0.10	2	0.20
5	员工素质	0.09	3	0.27
6	品牌声誉	0.08	4	0.32
7	创新能力	0.07	1	0.07
8	设施设备	0.06	3	0.18
9	企业文化	0.06	2	0.12
10	营销系统	0.05	2	0.10

续前表

序号	关键内部要素	权重	评价值	加权评价值
11	利润水平	0.05	2	0.10
12	资金实力	0.05	3	0.15
总加权平均值		1		2.96

► 思考题

- 1. 企业历史会以何种方式、在多大程度上影响企业的未来战略?
- 2. 为什么内部环境分析具有复杂性、不确定性和利益冲突性?
- 3. 如何理解企业资源 and 能力优势的关键性?
- 4. 如何理解企业资源 and 能力优势的可持续性?
- 5. 核心专长是如何建立、保持和发挥的?
- 6. 竞争优势可持续性的主要来源是什么?
- 7. 为什么核心专长可能对企业发展产生两种性质完全不同的作用?

► 能力拓展

以一家企业的战略选择为研究案例，分析该企业资源、能力和核心专长与其战略选择之间的关系，判断这个具体企业的战略选择是否有利于建立、保持和发挥企业的核心专长。