

第 2 篇 ▷ ▷ ▷

战略态势分析

第3章

外部环境分析

导入性案例

美的集团收购德国库卡

2017年1月6日，美的集团发布公告称公司完成要约收购德国库卡机器人公司的交割工作，并已支付完毕本次要约收购涉及的款项。收购交割完成后，美的集团持有库卡集团3 760.57万股股份，约占库卡集团已发行股本的94.55%。德国库卡是全球四大工业机器人制造商之一，拥有百年历史。收购后，美的集团将继续保持库卡的独立性，维持库卡集团管理层及核心技术人员稳定，支持其目前的业务战略、人才基础和品牌发展，保持库卡集团在德国法兰克福证券交易所的上市地位。

作为一家成立40多年的中国大型家电企业集团，为何美的集团会收购德国库卡？其给出的理由有四点：（1）深入全面布局机器人产业，将与库卡集团联合开拓广阔的中国机器人市场。（2）库卡集团将帮助美的进一步升级生产制造与系统自动化，使其成为中国制造业先进生产的典范。美的集团与库卡集团合作将促进行业一流的自动化制造解决方案向全国一般工业企业的推广，并拓展B2B（企业对企业）的产业空间。（3）美的集团子公司安得物流将极大受益于库卡集团子公司瑞士格领先的物流设备和系统解决方案，提升物流效率，拓展第三方物流业务。（4）与库卡集团共同发掘服务机器人的巨大市场，提供更加多样化与专业化的服务机器人产品。

2010年以后，中国家电行业的增长速度明显放缓，中国家电企业纷纷推进转型升级，寻找新的增长点。美的集团选择的是“智慧家居+智能制造”的“双智战

略”，美的集团董事长方洪波表示，美的集团在做好家电的同时要进入新产业，“要和硬件相关，不能是劳动密集型，要做资本、技术混合密集型”。自2015年国务院发布的《中国制造2025》将机器人产业作为重点发展行业，2016年我国工业和信息化部、国家发展和改革委员会、财政部等三部委联合发布《机器人产业发展规划（2016—2020年）》后，中国机器人产业出现了爆发式增长，预计2018年中国的机器人安装量占比将超过世界的1/3。美的集团在此时选择进入机器人产业，不失为一个明智之举。

库卡集团是全球领先的机器人开发、制造供应商，拥有先进的技术，但对中国市场的开拓力度欠缺。而中国是全球最大的制造业大国，对能提升工业生产自动化程度、提高生产效率的工业机器人的需求量与日俱增，是世界上最大的工业机器人销售和增长市场。收购德国库卡并帮助其拓展中国市场，能帮助美的集团快速跻身机器人产业的前列。美的集团董事长方洪波在完成收购德国库卡交割时表示：“我们期望通力合作，协助库卡把握中国及其他地区机器人市场的机遇，并进一步扩大投资。”

为应对近年来“招工难”和人力成本上升的问题，提高生产效率，2012年美的集团开始大规模推进生产自动化，建设现代智能工厂，已投入超50亿元、近千台机器人，实现了订单、供应、研发、生产、配送的全过程智能化、数据化和实时监控，大幅提高了生产的自动化率，大幅减少了人力和生产成本。美的机器人部门总经理甄少强表示，机器人短期内以服务内部客户为重心，快速提升自动化专业能力，并逐步拓展外部业务，计划通过三到五年努力，成为全球领先的机器人集团公司。

2017年，美的集团致力于从家电企业蜕变成领先的消费电器、暖通空调、机器人及工业自动化系统的全球化科技企业集团。美的集团具备丰富的产业链整合经验，与德国库卡的强强联手，不仅是市场与技术的完美结合，更是其战略推进的关键一步。

资料来源：1. 美的集团2011—2016年年报。

2. 咎慧昉. 专访方洪波：美的如何打通禅让与转型的任督二脉. 中国企业家，2014（7）。

3. 阮润生. 美的集团坚定推行互联网思维 布局智能家居.（2015-04-02）. 证券时报网。

学习目标

- ▷ 了解企业外部环境分析的内容，掌握进行外部环境分析的思路和方法
- ▷ 学习进行外部环境分析的相关理论和模型
- ▷ 掌握外部环境分析中关键因素的信息收集来源和分析方法
- ▷ 熟练运用相关理论、工具和分析方法，准确识别外部环境中的机会和威胁

企业战略是企业为应对外部环境重大、长期和根本性的变化而采取的一系列以建立、保持和发挥竞争优势为目的决策或行为，企业在战略上所采取的每一个决策或者行为的依据或者出发点都来自外部环境分析，因此企业战略管理的逻辑起点就是外部环境分析。由导入性案例可知，美的集团收购全球四大机器人公司之一的德国库卡在许多人的，甚至竞争对手看来好像是美的集团一次以机会为导向的盲目行动，其实完全不是这样。2010年以后，基于对国内外家电行业发展趋势和中国国家优势的分析，美的集团开始推进“双智战略”，希望通过发展“智能家电”把握因技术和市场变化所带来的新机会，通过发展“智能制造”来避免因国内劳动力成本上升所带来的新威胁，由此实现美的集团从全球化家电企业向全球化科技企业的转变。在实施“双智战略”的过程中，美的集团并购德国库卡只是其进入机器人产业和发展智能制造而采取的有目的和有计划的重大战略行动之一。由此可见，通过外部环境分析发现企业未来将要面对的机会与威胁对于企业选择正确的战略和实施有效的管理具有重大意义。

第1节 企业外部环境的影响和构成

任何企业都是处在一个特定的外部环境中的，例如特定的区域、特定的行业、特定的市场、特定的时间。在这个特定的外部环境中，企业需要从特定的外部环境获得所需要的输入，需要在特定的外部环境中实现资源转换，需要在特定的外部环境中实现输出并获得收益。外部环境的不断变化是不以企业的意志为转移的，而且这种变化会以机会和威胁两种不同性质的方式给企业的发展带来重大的影响，有的企业因为有效地把握住重要的发展机会而变成“独角兽”，有的企业则因为无法有效地避免重大的威胁而丧失生存或者发展的根基。有效地实施企业战略管理要求企业战略管理者要熟悉企业外部环境的构成、外部环境因素的作用机制以及外部环

境分析的有效性。

外部环境的构成

企业外部环境是指在特定时期所有处于企业之外而又将对企业的生存和发展产生影响的各种因素的总和。这个定义从字面上非常容易理解，但实际操作时却相当复杂。企业战略管理者在理解和把握企业外部环境的构成之前必须解决好两个前提：

第一，注意外部环境分析的时限。所谓“特定时期”就是与企业战略制定的时间跨度密切相关。如果一个企业决定制定未来3年、5年甚至10年的战略，那么这个所谓的“特定时期”就是指企业未来3年、5年甚至10年。企业战略管理者需要特别注意的是：（1）一些在“特定时期”之前的外部环境因素有可能因为不再产生影响而被排除在企业外部环境构成之外；（2）另一些因素由于将要对企业的生存和发展产生影响而进入“特定时期”的范围。对于转型期的中国企业来说，企业战略管理者必须动态地把握中国经济转型和对外开放的进程，并且依据这种判断识别哪些外部环境因素将成为“历史”，哪些外部环境因素可能会变得越来越重要。

第二，注意外部环境分析的边界。所谓外部环境分析的边界取决于企业所在国家的开放程度和企业活动的范围。经过40年的改革开放，中国的开放程度大大增强，中国与其他国家的市场边界日益模糊化，国内外企业之间的合作越来越密切，导致几乎所有中国企业的外部环境分析都不能只看国内。例如，人民币与美元的汇率进入2018年以来的波动就足以导致一个出口加工企业的净利润率下降2%~3%，导致这个企业今年上半年出现亏损。处在这个环境之中的绝大多数中国企业，包括那些完全不需要进行国际营销的企业也没有办法摆脱全球化的影响。中兴集团在2018年上半年所面临的困境就是因为其企业战略管理者忽视了外部环境分析中的边界问题，没有预测和分析到自己对外贸易的操作会被美国政府所惩罚，而且这种惩罚并不是直接作用于中兴集团，而是通过其上游的芯片供应商间接实现。

在上述两个前提的基础上，企业战略管理者才有可能基于对企业发展的历史、目前的处境和未来环境变化趋势的分析确定企业外部环境的构成因素。为了使企业战略管理者能够在有限的时间里以正确的方法准确识别和分析外部环境因素及其对企业的影响，企业战略管理学提出了外部环境的基本构成因素，并且将这些因素划分为三个不同的层次（见图3-1）。

第一层次是企业的宏观环境，主要包括影响企业战略选择的政治与法律、经济、社会文化、技术、人口、自然六个方面的因素。

第二层次是企业的市场与行业环境，主要包括顾客诉求、消费方式、市场结构、商业模式等与市场相关的因素，以及由供应商、购买者、潜在进入者、替代产

品、行业内部的竞争者组成的行业环境。

第三层次是竞争与合作环境，主要包括战略群、企业竞争对手以及合作环境等因素。

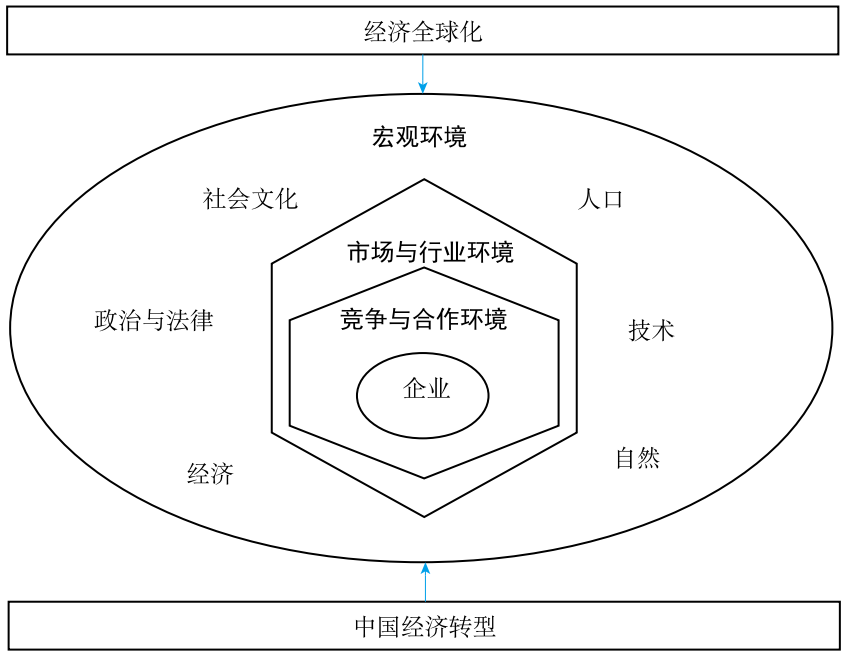


图 3-1 外部环境的基本构成因素

企业战略管理者应该基于对外部环境分析因素时限和边界的确定，来把握企业外部环境的构成因素（宏观环境、市场和行业环境、竞争与合作环境）是否需要并在多大程度上打破国家边界，将更广泛的全球化因素纳入企业外部环境分析之中。

外部环境因素的影响机制

在展开企业外部环境分析之前，企业战略管理者还必须从以下几个方面理解外部环境因素对企业生存和发展的影响机制，从而更好地了解和应对各种外部环境因素对企业的影响。

1. 产生影响的主体

外部环境对企业生存和发展的影响主要通过企业的各利益相关者来影响和作用于企业，虽然企业外部环境的各种因素被划分为宏观环境、市场和行业环境、竞争与合作环境，但是这些环境对企业的影响主要是通过政府、社区、供应商、顾客、竞争者、所有者、债权人以及其他相关利益者影响和作用于企业的，因此企业战略管理者必须根据企业所处国家、行业以及企业的特征和性质等来动态掌握谁是企业

的关键利益相关者，以及他们的需求是什么，他们能够以何种方式影响和作用于企业。例如，对于转型期的中国非竞争性行业的国有企业来说，政府是企业最重要的利益相关者，企业外部环境对企业的影响主要是通过政府影响和作用于企业的，而且企业在如何应对来自政府影响方面并没有太多的选择权。

2. 产生影响的方式

外部环境对企业生存和发展的影响方式存在很大的差异，其中一些影响属于市场影响，这种影响的大小主要取决于企业与相关利益者相互关系的程度和讨价还价权力的大小。例如，顾客、供应商、员工、债权人甚至所有者对企业的影响也取决于市场供求关系或者企业与这些利益相关者讨价还价的权力。政府、社区、竞争者对企业的影响也取决于相互关系的程度，受到国家政治和经济体制的制约。还有一些影响属于制度因素影响，这种影响的大小取决于影响的性质。（1）强制性制度影响一般是指来自政府或者具有政府背景的贸易或者行业组织所制定的法律、规章或者政策，企业拒绝接受这种制度安排将会受到惩罚。（2）规范性制度影响一般是指来自政府或者具有政府背景的贸易或者行业组织所制定的扶持或者优惠政策，企业拒绝接受这种制度安排会损失享受扶持或者优惠政策的机会。（3）认知性制度影响一般来自与企业相关的利益团体所认同的价值观念或者道德规范，企业拒绝接受这种制度安排将会影响利益相关者对企业的支持。经过40年的发展，中国经济体制的转型尚未完成，但是经济全球化对中国经济的影响已经相当大，因此中国企业战略管理者在外部环境分析中必须高度关注以下两个方面的制度影响：（1）转型期中国制度环境的复杂性及其对企业产生的制度影响；（2）基于全球经济治理的相关制度安排借助全球价值链体系对中国企业产生的制度影响。

3. 产生影响的途径

外部环境通过两种方式影响企业战略行为（见图3-2）：一是直接方式，即企业外部环境三层次上的因素都可以直接影响企业的战略行为；二是间接方式，即宏观环境的变化首先会导致和决定市场和行业环境的变化，市场和行业环境再导致和决定竞争与合作环境的变化，最后通过竞争与合作环境影响企业的战略行为。了解企业外部环境的层次结构和影响关系，将有利于企业战略管理者提前了解和预测外部环境的变化，迅速洞察外部环境对企业战略行为的影响，从而领先对手对外部环境，尤其是市场和行业环境的变化做出战略性反应。

4. 企业对外部环境的反作用

在企业外部环境，尤其是企业利益相关者的作用之下，企业，尤其是行业领导型企业并不是完全被动的（见图3-2）。企业有可能通过自己长期或者创新性的战略

行为推动竞争与合作环境、行业和市场环境，甚至一般环境的变化。例如，美的集团正是通过实施“双智战略”引领了中国家电行业的转型升级，促进了自己与上下游和相关企业的合作，带动了国内家电需求侧和供给侧的升级，引发整个国家和社会对发展智能制造的重视。杰出企业战略管理者的社会责任感和对事业的追求来源于他们对企业战略力量的深信不疑，了解企业战略行为与企业外部环境的相互作用关系和机制将有利于企业战略管理者了解和相信企业战略的力量，并且能够致力于通过自己的战略行为去影响和引领竞争者行为、行业结构的优化和企业经营环境的变化。

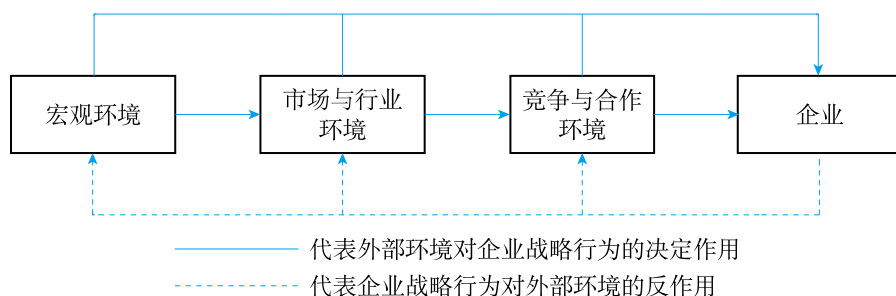


图 3-2 企业外部环境与企业战略行为的关系

外部环境分析的有效性

外部环境分析的主要目的就是使企业在整个战略管理，特别是企业战略制定过程中能够准确地把握企业所面临的主要机会和威胁，或者说企业所面临的各种可能的战略选择，从而使企业所有的战略决策不仅能够做到趋利避害，而且表现出前瞻性和创新性。为此，企业战略管理者必须掌握影响企业生存和发展的各种因素以及各种因素作用和影响企业的方式，必须掌握外部环境中的关键因素的变化趋势以及其对企业的影响。

在环境越来越动态化和复杂化的环境下有效实现外部环境分析的目的是一件非常具有挑战性的工作。在企业战略实施阶段，外部环境分析工作是一项经常性工作，通常由企业专门的职能部门（战略或规划部）或者企业战略管理者个人承担。在企业战略制定阶段，外部环境分析工作是一项临时性工作，通常由企业内部或者外部组成的任务小组承担。在战略制定过程中，完成这项工作通常会限定在一个时间段内，最多是两个月的时间。无论是作为临时性工作还是经常性工作，提高外部环境分析的有效性和效率都是有效实施企业战略管理需要解决的问题，要在尽可能短的时间里，以正确的方法，对关键外部环境因素进行准确的分析，并对关键机会和威胁做出正确的判断。

（1）为了提高企业外部环境分析的有效性和效率，企业战略管理者需要深刻把握推动外部环境变化的主要驱动因素，从而准确地预测关键因素的变化趋势，洞察这些变化趋势对企业未来的影响，使企业的战略决策表现出前瞻性和创新性。所谓推动外部环境变化的主要驱动因素就是指在特定时期和区域推动企业外部所有环境因素变化的主要和根本的力量，在这一种或者几种力量的推动下，企业外部环境中的各种因素呈现出相同的趋势和特点。对于中国企业来说，过去和未来推动中国企业外部环境变化的主要驱动因素就是全球化和中国经济转型。中国企业战略管理者对于全球化趋势的认识和分析将有利于把握企业外部环境变化的根本动因和趋势，对于中国经济转型的分析和理解将有利于把握中国企业外部环境的特点，并且做出符合中国情境特征的战略决策。

（2）为了提高企业外部环境分析的有效性和效率，企业战略管理者需要掌握外部环境分析的基本逻辑方法：1）基于对企业历史的分析，把握过去影响企业发展的外部因素；2）密切关注当前发生的重大事件对企业外部环境构成因素的影响，尤其是新增外部因素；3）基于对企业外部利益相关者和企业内部人员的调查，筛选出外部环境中的关键影响因素，并且予以重点关注；4）对关键外部环境因素的变化趋势进行预测和分析，确定企业未来发展所面临的重大机会和威胁。

（3）为了提高企业外部环境分析的有效性和效率，企业战略管理者不仅需要了解企业外部环境的构成及其相互作用，掌握正确的思维逻辑方式，而且还需要注意另外两个方面的问题：1）从事企业外部环境分析的人，无论是企业战略管理者还是企业内部或者外部的专业人士，都需要对企业内部环境有充分和客观的了解，因为任何外部的机会与威胁都是相对于企业内部的

优势与劣势而言的。2）企业外部环境分析涉及的领域相当广泛，需要使用不同学科的知识和方法，所以从事企业外部环境分析需要整合不同学科领域的人员。

战略聚焦3-1 中国
制造业多个行业世界
第一



第2节 企业的宏观环境分析

企业的外部环境分析是从宏观环境分析开始的。所谓宏观环境就是指可以广泛影响特定空间范围内所有市场、行业和企业战略行为的各种外部因素。首先，企业宏观环境具有先动性的特点，往往需要经过一段时间才能逐步导致市场和行业、竞争环境的变化，因此要求企业战略管理者在分析宏观环境的过程中必须具有前瞻性和洞察力。其次，企业宏观环境具有广泛性的特点，通常会对处于这个环境中的所

有市场和行业以及所有企业的竞争环境产生广泛影响，因此要求企业战略管理者在分析宏观环境的过程中必须有很强的目的性和针对性。最后，企业宏观环境还具有复杂性的特点，其内部各因素既有很大差异又相互影响，因此要求企业战略管理者在分析宏观环境的过程中必须善于抓住主要因素，并且分析主要因素的变化趋势对其他因素的影响。为了提高企业宏观环境分析的有效性和效率，企业战略管理者应该重点做好以下三个方面的工作：（1）了解宏观环境中各类因素的主要内容和特点；（2）掌握对宏观环境进行分析的主要方法；（3）熟悉对宏观环境进行分析的主要步骤。

宏观环境分析的主要内容

企业的宏观环境包括政治与法律、经济、社会文化、技术、人口、自然六大方面的因素。表 3-1 只是列举了每一类宏观环境因素中的主要因素，企业战略管理者在实际工作中可以根据企业的实际需要进行选择和增减，以提高宏观环境分析的有效性和效率。

表 3-1 宏观环境的具体因素

政治与法律环境	<ul style="list-style-type: none">● 税法● 消费者权益保护法● 知识产权保护法	<ul style="list-style-type: none">● 劳动者保护法● 环境保护法● 反垄断法
经济环境	<ul style="list-style-type: none">● 国内生产总值（GDP）● 利率● 汇率	<ul style="list-style-type: none">● 通货膨胀率● 货币政策● 财政政策
社会文化环境	<ul style="list-style-type: none">● 文化传统● 风俗习惯	<ul style="list-style-type: none">● 宗教信仰● 社会价值观
技术环境	<ul style="list-style-type: none">● 新技术● 产品创新● 区域技术创新体系	<ul style="list-style-type: none">● 新知识● 新理论● 技术创新政策
人口环境	<ul style="list-style-type: none">● 人口数量● 年龄结构● 区域分布	<ul style="list-style-type: none">● 性别结构● 文化水平● 收入分配
自然环境	<ul style="list-style-type: none">● 全球气候变暖	<ul style="list-style-type: none">● 清洁能源

资料来源：迈克尔·A.希特，等.战略管理：概念与案例：第 10 版.北京：中国人民大学出版社，2012.

1. 政治与法律环境

企业宏观环境中的政治与法律环境因素主要是指一个国家或地区的政治制度、政府政策和法律法规等因素。考虑到对企业战略选择的影响，企业宏观环境中

的政治因素应该包括政治制度、外交政策、国防政策、经济政策以及中央与地方政府的关系等等。例如，2017年7月，五年一度的全国金融工作会议提出：金融要回归本源，把为实体经济服务作为出发点和落脚点；强化监管，提高防范化解金融风险的能力，设立国务院金融稳定发展委员会。企业战略管理者需要前瞻性、创新性地意识到并重视这些变化，以制定合适的战略和顺利推进战略实施。企业宏观环境中的法律环境应该包括与企业经营有关的各种法律和法规，例如各种税法、劳动者保护法、消费者权益保护法、环境保护法、知识产权保护法、反垄断法等。这些因素对市场和行业环境、竞争环境和企业战略行为的影响往往具有强制性、直接性的特点。

2. 经济环境

企业宏观环境中的经济因素主要是指：（1）基本经济结构和特点，包括经济体制、经济结构、产业结构、生产力布局和对外开放的程度等。（2）国民经济发展状况，包括国民经济增长、国际贸易增长、居民收入增长、资本市场和通货膨胀的状况等。（3）政府的经济政策，包括财政政策、金融和货币政策、贸易政策、政府预算等。（4）国际经济形势、经济发展趋势以及企业面临的经济国际化、市场全球化等状况。这些宏观经济环境因素的变化将在各个方面影响企业的市场、行业和竞争环境，进而影响企业的战略行为。例如，2015年开始，中国大力推进供给侧改革，促进了很多传统周期行业的结构调整，如钢铁、煤炭、水泥等行业的企业间兼并重组，导致2017年上半年大量生产资料价格的上涨，这些变化将导致很多行业的竞争出现剧烈的变化，企业应该从战略高度重视和关注这些变化给企业经营所带来的影响，从而前瞻性地制定应对措施。

在中国加入世界贸易组织之后，国内外市场的边界越来越模糊。无论是以国内市场还是国外市场为主的企业，都必须面对经济全球化的影响，都必须面对跨国企业的竞争。随着经济全球化趋势越来越深入，国际经济形势、国际市场的变化和跨国企业的战略行为都将对中国企业的战略选择产生重要影响。例如，2016年特朗普当选美国总统后，推行“美国优先”政策，退出巴黎气候协定，这些都将影响全球经济的走向，进而影响开展全球化经营的中国企业的战略行为。由此可见，在分析企业外部环境，特别是经济环境的过程中，中国企业战略管理者必须具有全球化视野；必须了解国际经济体系、国际贸易规则和跨国企业的基本特点；必须了解全球经济变化趋势及其对中国经济和企业的影响等。

3. 社会文化环境

企业宏观环境中的社会文化因素是指特定历史时期社会发展的一般状况，包括人们的宗教信仰、社会价值观、文化传统与风俗习惯等。这些因素既源远流长

又不断演化，它们以各种潜移默化的方式影响企业各利益相关者，影响利益相关者对企业的看法和要求，从而对企业经营和发展的各个方面产生非常重要的影响。社会文化因素的变化有可能改变消费者的需求和消费方式，从而给企业带来新的机会或者威胁，企业需要依据这些变化改变自己的经营战略。社会文化因素的变化还有可能改变各利益相关者对企业社会责任和道德行为的看法，从而决定他们在多大程度上认同或者支持企业的战略选择，这也同样要求企业改变自己的战略行为。党的十八届三中全会以来，我国政府大力推进反腐工作，改变了社会对企业社会责任的看法，重新树立了企业的经营伦理，影响了对企业经营行为合法性的看法。

4. 技术环境

企业宏观环境中的技术环境主要是指国家技术进步的整体水平和变化趋势、政府技术进步或者创新战略、国家技术创新的体系和变化、国家对技术进步的鼓励和保护政策等。企业的技术环境的变化不仅可以影响宏观环境中的其他环境因素的变化，而且可以对企业的市场和行业环境、竞争环境以及企业的战略选择产生直接的影响。技术进步速度的加快有可能消除市场和行业的边界，缩短产品生命周期，创造新的产品、顾客和市场需求；有可能降低企业生产、运输和劳动力的成本，或者提高生产、运输和通信的效率，提高企业竞争互动的效率；有可能改变行业竞争结构、行业游戏规则和企业的商业模式等。未来的市场争夺将是技术制高点的争夺，“忽视技术的危害是极大的，那些不重视技术管理的企业迟早会发现它们的未来是由技术支配的。技术的影响不仅表现在高技术企业，其他企业也一样。即使是低技术或服务行业也要密切注意技术进步带来的机会和威胁”。



战略聚焦3-2 互联网+工业

互联网改变了产品生命周期，提高了物流速度，创新了产品和服务，减少了传统市场的地理位置限制和信息不对称，改变了以往产品质量和灵活性之间的对立关系。互联网还改变了规模经济和进入壁垒，重新构建了政府、行业、供应商、消费者和竞争者之间的关系，是进行战略分析时应重点考虑的技术影响因素。近年来，随着阿里巴巴、小米、京东等企业的成功，互联网对行业的颠覆和企业经营方式的影响得到了企业战略管理者的广泛认同和高度重视，企业战略管理者需要培养和应用互联网思维来重新思考和建立企业的战略。

5. 人口环境

企业宏观环境中的人口因素主要是指一个国家或者地区的人口数量和社会学特点，包括



战略聚焦3-3 中国上市公司纷纷进入养老地产

居民的性别结构、年龄结构、文化水平、区域分布、民族构成、收入状况，以及居民在工作、消费、闲暇方式上的选择。人口环境的变化不仅会导致市场需求、消费方式和商业模式的变化，而且会导致企业劳动力成本、生产方式等方面的变化，从而影响企业的战略选择。

6. 自然环境

自然环境因素是指自然环境中潜在的和实际的变化，企业战略就是要积极应对和处理这些变化。生态、社会和经济系统中的变化是相互影响的，强化自然环境保护是全球的大趋势，企业需要关注这一变化。与之前经济高速增长相伴的是中国自然环境的日益恶化，恶性的自然环境破坏事件增多。党的十八届三中全会以来，我国政府加大了环境保护力度，提出建设生态文明，并在2015年颁布了《关于加快推进生态文明建设的意见》，强化环境保护管理，加大投资，这些都将为中国企业带来新的机遇和挑战。

在识别自然环境因素时，企业应该注意一些重要的自然环境特征。其中，全球变暖和清洁能源值得特别注意。全球变暖是当今全球关注的主题，许多国家和公司都在努力预测其对社会和商业运营的影响。先动企业正寻求在这一趋势变化中培育竞争优势，实施“绿色战略”，主张通过增强环境的可持续性来获得利益。清洁能源

是值得关注的另一个自然环境因素，例如，特斯拉开发的电动汽车正引领汽车行业发展的新方向，我国政府也推出了新能源汽车的扶持政策，促进我国新能源汽车的发展，这将改变我国汽车行业的竞争格局。

战略聚焦3-4 比亚
迪——新能源汽车引
领者



宏观环境分析的步骤

企业外部环境分析是一项非常复杂和具有挑战性的工作，不仅涉及政治、经济、社会、文化、技术等多个学科的理论知识，同时也需要采取包括以一手数据和二手数据为基础的多种调查、分析和预测的方法。企业战略管理者最需要掌握的就是宏观环境分析的基本步骤和思路，从而保证整个分析过程的有效性和效率。

1. 发现影响企业战略选择的主要宏观环境因素

企业宏观环境分析的第一步就是要发现将会影响企业未来战略选择的主要宏观环境因素。在这个过程中，企业首先需要根据对企业外部和内部环境的初步判断来决定自己是否需要改变企业的宗旨，尤其是行业和市场范围。如果企业未来不准备改变自己的行业和市场范围，那么企业战略管理者主要通过两种方法发现影响企业

战略选择的主要宏观环境因素：（1）从历史分析法，即在企业发展历史（以前的总结和战略）的分析中发现影响企业战略选择的主要宏观环境因素。除非企业所处外部环境发生了重大变化，否则过去影响企业战略选择的主要环境因素一般将会继续影响企业未来的战略选择。例如，无论汇率如何变化，汇率过去和将来都是影响出口加工企业战略选择的主要宏观环境因素。（2）重大事件分析，即对正在发生或者将要发生的重大事件及其影响进行分析或者预测，确认这些重大事件的发生将导致哪些原来的主要因素将不再继续发挥作用，哪些新的因素将成为主要因素。如果需要改变企业未来的行业或者市场范围，那么发现影响企业战略选择宏观环境因素的难度将极大提升，这就是俗话说“不熟不做”的道理。

2. 确定宏观环境中的关键因素

企业宏观环境分析的第二步是确定宏观环境中的关键因素。通常，在第一步所确认的主要因素仍然过多，对这些因素不分轻重地全部深入分析将严重影响企业战略决策的有效性和效率。因此，企业战略管理者应该在第一步分析的基础上，针对第一步所确认的主要因素进行更深入的研究，确定每个重要因素的权重，并且将那些权重高的重要因素确定为关键因素。在确定重要因素权重的过程中，企业战略管理者的经验非常重要。当然，他们也需要考虑企业内外部专家和中低层管理者的意见。例如，企业战略管理者可以运用问卷调查和专家意见法来确定这些重要因素的权重。

3. 预测关键因素的变化趋势

企业宏观环境分析的第三步是预测关键宏观环境因素的变化趋势。经过前面两个步骤，企业战略管理者可以将主要的精力高度聚焦于那些影响企业未来战略选择的关键因素上，并且运用科学的方法对这些关键因素的变化趋势进行预测。在这个过程中，企业战略管理者需要收集更加翔实和具体的历史数据，掌握相关专家的分析结果，并且运用定量和定性的方法对关键因素的变化方向、程度进行预测。

4. 判断关键因素变化趋势对企业战略选择的影响

企业宏观环境分析的第四步是判断关键因素变化趋势对企业战略选择的影响。综合前述三个步骤的分析结果，企业战略管理者可以：（1）判断关键因素变化趋势及其对企业未来战略选择的影响，明确哪些因素的变化趋势将有利于企业的发展（即确认为“机会”），哪些因素的变化趋势将不利于企业的发展（即确定为“威胁”）；（2）结合关键因素的权重和对企业影响程度的判断，进一步确定哪些机会是“重大机会”，哪些威胁是“重大威胁”。当然，有些关键因素变化趋势对企业战略选择的影响可能是双重的，既是机会，也是威胁。对于这种因素的分析，需要从积

极和消极两个方面加以描述。

第3节 市场环境分析

与其他教材不同，本教材在企业宏观环境和行业环境分析之间特别安排了市场环境分析。做出这种安排的主要理由是：第一，宏观环境的变化会导致顾客需求和消费方式的变化，企业需要通过市场环境分析确认顾客需求和消费方式发生了哪些变化，分析和预测这些变化将如何影响企业的目标市场、市场定位和经营方式选择。市场才是制定企业战略的起点，没有消费者市场需求和消费方式的差异化，企业不可能实施差异化战略。第二，宏观环境的变化会进一步导致行业边界模糊，企业需要通过市场环境分析确认自己所处的行业或者业务领域。行业指的是提供相互间密切替代的产品或服务的一组公司，这些产品和服务满足相同的基本顾客需求，例如，电器行业、电脑行业、饮料行业等。宏观环境，尤其是技术进步和消费方式的变化正在逐步打破有形产品之间、无形产品之间，以及有形和无形产品之间的边界，导致原来界定明确的行业边界越来越模糊。企业战略管理者进行行业环境分析之前有必要依据宏观环境变化趋势，在预测顾客需求和消费方式变化的基础上更准确地定义行业的边界，甚至重新定义自己所处的行业。例如，美的集团根据对新时代顾客需求的理解和未来技术、行业发展趋势的预测，实施“双智战略”，提出成为全球化科技产业集团。在行业颠覆、跨界融合成为常态，多样化的顾客需求对企业发展的影响越来越大的时代，企业市场环境分析的重要性越来越突出，有效的市场环境分析将为接下来的行业环境分析确定合适的边界和前提。

顾客需求

顾客就是上帝，顾客需求是企业生产、营销的出发点。20世纪伟大的企业家亨利·福特曾提出：“消费者是我们工作的中心。我们必须时刻想到消费者，提供比竞争对手更好的产品和服务。”从市场的角度出发，顾客需求有三个层次，分别是需要、需求和欲望。其中需求是指投向某种商品而且有支付能力支撑的欲望。要了解顾客需求，不是一件简单的事情。有些顾客并不知道自己真正需求什么，或者说他们根本不能准确描述自己的需求。在进行市场环境分析时，可从以下五个层面来进行分析、确认顾客需求：（1）明确表述的需求，如想要一辆不是很贵的汽车。（2）真正的需求，如顾客想要一辆使用成本低而不是购买价格低的汽车。（3）未明确表述的需求，如顾客希望能从4S店里购买到优质的服务。（4）令人愉悦的需

求,如顾客希望获赠车载导航系统。(5)潜在的需求,如顾客希望被认为是懂车的行家。

改革开放以来,我国居民的收入一直保持较快增长。随着居民收入水平的提高,居民需求表现出以下比较明显的变化趋势:(1)市场需求的多样化导致产品多样化,甚至越来越个性化。(2)市场需求的重点逐步从对产品的需求转向对服务的需求,包括与产品销售、使用和维修有关的各种服务。(3)市场需求已经越来越多地包含了对社会价值的追求,包括对节约能源、环境保护等社会责任的关注。因此,在宏观环境分析的基础上,企业战略管理者应该更关注顾客需求的细分和取舍,应该在努力成为产品提供商的同时成为服务提供商,在满足消费者的物质需求的同时满足消费者的社会需求。

消费方式

在一定社会经济条件下,消费者同消费资料相结合的方式即消费方式,包括消费者以什么身份、采用什么形式、运用什么方法来寻找、购买和使用消费资料,以满足其需要。消费者生活在纷繁复杂的社会之中,其消费方式受到经济、社会、心理等多种因素的影响,主要有三大类:内在因素、外在因素和企业市场营销因素。影响消费方式的内在因素包括消费者的性别、年龄、认知、之前的消费经历等,外在因素主要有人口、经济、政治与法律、技术、社会文化环境等,企业市场营销因素是指企业销售产品的战略和策略组合。

经过40年的改革开放,中国经济发展取得了巨大的成就,中国市场经历了从短缺到过剩、从封闭到开放的转变,顾客的需求和居民的消费方式发生了翻天覆地的变化。企业进行顾客需求和消费方式的分析就是要形成对市场和行业的基本认识,回答这样几个问题:企业所处的行业主要是满足什么需求?企业所处的行业以什么技术或者方式满足这种需求?企业所处的市场和行业是怎样界定的?其边界是否发生了变化?

在进行外部环境分析的过程中,企业战略管理者需要注意到现代市场是买方市场,消费者的选择很多,不同产品之间的质量差别很大;现代社会是信息社会,消费者接收的信息很多,甚至还存在大量的欺骗和误导性信息。企业战略管理者还需要注意到网络技术、交通运输技术和通信技术的发展,使消费者的购买方式选择越来越多,各种方式在方便程度和价格上的差别很大。消费者的性别、年龄、性格、文化水平等也在很大程度上决定他们对消费方式的选择。因此,在宏观环境分析的基础上,企业战略管理者应该更关注宏观环境变化对顾客消费



战略聚焦3-5 90后
消费观

方式的影响，关注顾客在消费方式上的差别，根据这种差异来确定目标顾客、目标市场和商业模式的选择。

市场结构

在考虑了市场需求和消费方式之后，企业战略管理者还需要分析本企业的目标市场是否发生了变化，尤其需要注意到市场边界和行业边界越来越模糊，这是因为：（1）在经济全球化条件下，越来越多的跨国企业以更加直接的方式进入中国和各个地区的市场；（2）交通和通信状况的改善大大降低了企业跨地区经营的成本劣势；（3）网络技术的发展和电子商务的应用使消费者可以通过网络购买产品和享受服务等；（4）在技术进步速度越来越快的情况下，新的产品、新的服务方式和新的商业模式层出不穷。企业战略管理者应该根据市场和行业边界的变化重新分析竞争对手，重新分析自己的优势和劣势，重新评价和定义自己的目标市场。

企业战略的核心就是取舍，而这种取舍的起点就是基于顾客需求和消费方式分析的目标市场选择，包括企业的业务范围、市场范围、经营方式等的确定。在市场细分和选择目标市场的过程中，企业战略管理者需要重点关注市场结构的影响。市场结构指的是一个市场中企业数量与规模的分布情况。市场结构所描述的市场是集成的（只存在少量的买方）和分散的等特征能够使得企业对市场可能的竞争本质有一个快速和合理的评估。测量市场结构的常见方法是N企业集中度比率（N-firm concentration ratio），就是计算市场中的N个最大企业的市场份额的和。例如，空调行业的4个企业的市场集中度是0.7，就表示前4个最大的空调制造企业总的市场份额占整个行业的70%。在计算市场份额时，通常采用销售收入。另一个常用来度量市场结构的指标是赫芬德尔指数（Herfindahl index），就是计算市场所有企业市场份额的平方和。计算赫芬德尔指数时，一般只选取市场份额为10%及以上的企业，因为更小企业的份额平方值太小，对指数的影响可以忽略不计。

根据市场结构的不同，市场可以划分为完全竞争市场、垄断竞争市场、寡头垄断市场和垄断市场四种市场类型。市场结构对企业的行为与绩效会产生深远的影响。例如，在完全竞争市场中，企业自由进入与退出市场使得所有的获利机会慢慢消失，以至于价格趋于最低平均成本。而垄断企业制定的价格往往大大高于边际成本和平均成本。具体的市场结构类型及其价格竞争强度见表3-2。企业战略管理者认清市场结构特征有利于其制定正确、可行的战略。

表 3-2 四种市场结构及其价格竞争强度

市场结构	赫芬德尔指数范围	价格竞争强度
完全竞争	通常低于 0.2	激烈
垄断竞争	通常低于 0.2	可能激烈或者低，取决于产品的差异

续前表

市场结构	赫芬德尔指数范围	价格竞争强度
寡头竞争	0.2~0.6	可能激烈或者低，取决于企业内的竞争
垄断	0.6 或者更高	通常很低，除非有进入威胁

资料来源：贝赞可，等. 战略经济学：第4版. 北京：中国人民大学出版社，2012.

商业模式

在重新评价了顾客需求、消费方式和市场结构之后，企业战略管理者还需要进一步考虑与目标市场相适配的商业模式，通过怎样的价值创造活动组合和管理模式才能够最有效地满足目标顾客的需求。

商业模式就是一个企业赚钱的方式。许多企业能够创造和保持竞争优势，并不是因为技术创新性有多强，而是因为开发出了一套切实可行的商业模式。商业模式是企业创造价值、构建竞争优势的核心逻辑，表现为层层递进的三个方面：价值发现、价值匹配和价值获取。

（1）价值发现。明确价值创造的来源，企业最终能否构建竞争优势取决于它是否拥有顾客。企业在对顾客诉求、消费方式和目标市场进行分析的基础上，进一步明确和细化顾客价值所在，确定价值来源，这是商业模式开发的第一步。

（2）价值匹配。价值来源不同，实现的方式也不同，需要用企业的资源、能力以及相应的运作来满足。企业需要针对顾客的核心价值，根据自身的资源和能力情况，对企业的不同活动进行相应的增加或删减、加强或削弱，以设计出与顾客价值匹配的商业模式。

（3）价值获取。制定竞争战略，实现价值，保持竞争优势，这是企业进行外部环境分析的目标。许多企业是新技术、新产品和新服务的开拓者，但却不是这些创新利益的占有者，根本原因是它们忽视了对创新价值的获取。价值获取的途径有两个：一是在价值创造的链条中为企业选择核心的角色。价值链中每项活动的增值空间是不同的，企业占领了整个价值链价值增值最大的活动，就保证了价值的获取。二是建立进入障碍，最大可能地保护商业模式的细节。

价值发现、价值匹配、价值获取是有效商业模式的三个必然阶段，每一过程都不能省略。在制定企业战略时，应该沿着这种逻辑思路去分析前述的宏观环境和行业结构影响因素的变化对商业模式的影响，具体分析和判断商业模式是否发生变化和发生了什么样的变化，应该如何适应、利用和引领商业模式可能发生的变化。



战略聚焦3-6 滴滴出行的商业模式创新

第4节 行业环境分析

在宏观环境变化的影响下，企业战略管理者不仅需要关心市场，特别是顾客的需求，更需要关注行业以及与行业有关的其他因素对企业盈利和战略选择的影响。

行业生命周期

1. 行业边界

行业边界是指在同类或者有密切替代关系的企业群或企业集合中，由于同一行业内的企业之间存在竞争关系和资源置换的合作关系，而在不同行业之间存在进入壁垒与退出壁垒，从而导致不同行业之间存在各自的边界。边界是由各个产业的技术、业务、市场、服务、企业、监管机制等特性加以区分而形成的。行业边界具有动态性、模糊性等特点。在动态的市场环境中，行业边界不可避免地随着环境的变化而变化，行业间的内部与外部边界也由此呈现出模糊化的趋势，其中有些行业边界的变化是连续性的，也有一些变化表现为非连续性或者跳跃式的。

在以传统工业技术为基础的产业经济中，各种不同工业产品的原材料、生产工艺和核心技术存在明显的差别，产业、行业甚至是业务之间的边界清晰且相对固定，这为应用行业结构分析模型提供了良好的基础。然而，自20世纪90年代以来，随着计算机和互联网等信息技术的迅速发展，全球兴起了一股信息化浪潮，信息化

已经成为现代经济发展的主要推动力，使以其为技术支撑的诸多行业之间的边界正在由清晰走向模糊，推进了信息、文化、传媒、金融、医疗卫生、零售、物流、旅游等许多行业之间的相互渗透和融合，在全球形成了大规模并购和重组的浪潮。与此同时，资源

配置、整合方式也发生了结构性变化，新的业态应运而生，形成新的经济增长点，并直接改变了传统的产业结构。

战略聚焦3-7 产业
跨界融合的趋势



2. 行业生命周期

行业如同人一样，也有一个诞生、成长、成熟，最终走向衰亡的生命周期。行业生命周期可分为四个阶段：萌芽阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段，行业生命周期曲线如图3-3所示。

（1）萌芽阶段。行业刚刚开始发展，就像1976年的个人电脑行业和现在的人工

智能行业。在这一阶段，行业产品或服务需要不断完善，顾客还没有完全了解和接受这些产品或服务，整体需求不大，行业成长缓慢，企业无法实现规模经济。在萌芽阶段，行业的关键成功因素是与新产品或服务相关的技术研发和商业模式设计，竞争主要围绕完善产品和服务、教育顾客、建立销售体系。

（2）成长阶段。产品或服务得到市场的接受，学习曲线和规模经济使得价格开始下降，销售额和利润都快速增长，行业进入快速发展阶段。在这个阶段，行业规模不断扩大，企业主要围绕市场增量竞争，能够比较容易实现目标，而不是从竞争对手那里争夺市场份额，行业内的竞争强度相对不大。但也有可能由于进入企业的不断增多，行业出现非理性繁荣，从而造成行业发展波动。在成长阶段，企业需要快速建立规模经济优势、树立品牌和培育忠诚顾客。

（3）成熟阶段。市场发展成熟，大部分潜在的购买者都已经购买和使用了产品，需求主要来自产品更新或人口增加所带来的新顾客。行业整体需求的稳定加剧了企业间的竞争，因为相互争夺市场份额的竞争开始出现，可能引发激烈的价格战。在成熟阶段，由于行业中的领导企业已经建立了品牌和规模经济优势，这既构成了进入壁垒，又强化了领导企业的优势，从而使得很多行业呈现寡头竞争结构。例如，目前我国空调行业中，领导企业格力电器、美的、海尔的竞争优势非常明显，虽然竞争激烈，但它们都保持了较高的利润率。

（4）衰退阶段。在多种因素的影响下，行业的需求会下降，行业将进入衰退阶段。这些因素可能是新技术的出现，新产品或服务替代了现有产品，例如智能手机替代传统的数字手机成为主要的通信工具；消费者偏好的改变，如顾客更愿意使用汽车等机动车辆导致自行车行业的衰退；人口因素，如人口减少，这会影响所有相关的行业。在衰退阶段，需求下降，但产能过剩，现有企业间的竞争会加剧，甚至出现恶性的价格战。

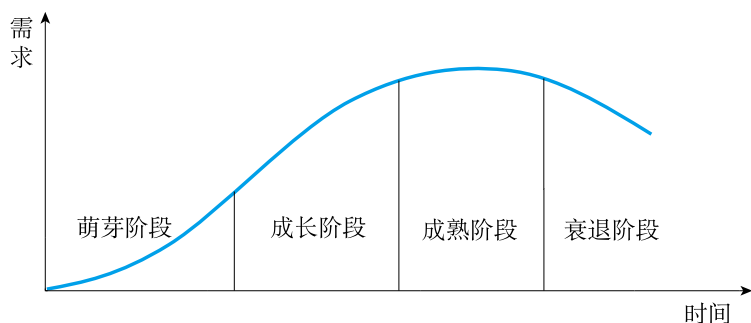


图 3-3 行业生命周期

资料来源：希尔，等. 战略管理：创建企业竞争优势的系统思维. 北京：中国市场出版社，2007.

企业战略管理者需要判断行业所处的发展阶段，把握各个阶段中关键的竞争要素。清楚地把握自己的产品或者服务的生命周期将有利于企业战略管理者准确地掌

握市场细分的时机、竞争优势的建立与发挥和经营战略的转换。

行业竞争结构分析

在确定了行业生命周期和边界后，企业战略管理者的工作是分析行业中的竞争结构，确认机会与威胁。哈佛商学院教授迈克尔·波特发现：企业盈利水平的高低在很大程度上取决于行业平均收益率的高低；行业平均收益率的高低取决于行业竞争强度的高低；行业竞争强度的高低取决于行业竞争结构；行业竞争结构取决于五个变量（或称五种力量）及其相互作用，如图3-4所示。这五种力量是：（1）潜在进入者的威胁；（2）供应商讨价还价的权力；（3）顾客讨价还价的权力；（4）替代产品的威胁；（5）行业内部竞争的特点。如果这五种力量都强，那么这个行业盈利潜力就低。反之，则这个行业的盈利潜力就大。

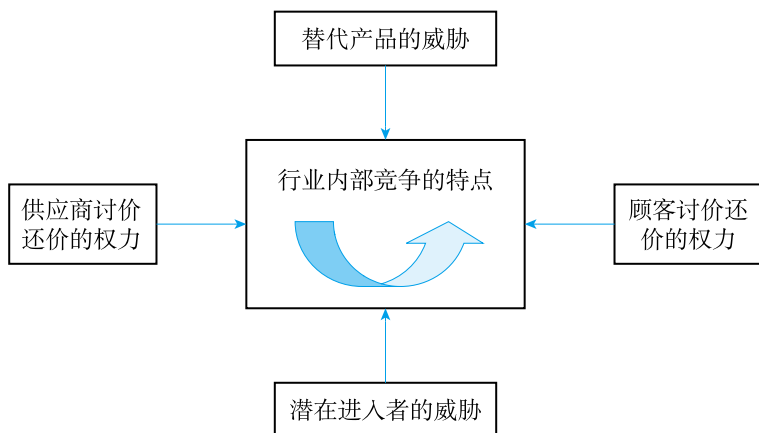


图 3-4 行业竞争结构分析模型

波特的行业竞争结构分析模型（也称为“五力模型”）对企业战略管理的影响巨大而深远。行业竞争结构分析的目的是：（1）预测现有行业盈利的潜力，决定继续从事还是退出这个行业；（2）分析一个新的行业，并且决定如何进入这一行业；（3）分析现处行业的竞争特点，制定相应的竞争战略，通过调整资源配置或者改变行业竞争结构提高企业的盈利水平。企业战略管理者喜爱这个模型的根本原因，就在于这可以帮助企业管理者提高战略决策的水平。

因此在完成宏观环境分析之后，企业战略管理者必须分析宏观环境的变化是否导致行业竞争结构发生了重大、长期和根本性的变化，以及行业竞争结构的变化是否会对企业的战略选择产生重大影响。从这个意义上说，企业战略管理者必须熟知波特的行业竞争结构分析模型。

1. 潜在进入者的威胁

一个行业的潜在进入者威胁的大小主要是指愿意进入该行业的企业数量的多少和进入该行业的难易程度。在行业的早期发展阶段,新进入者或许会带来新的资金和新的创意,促进整个行业的形成和发展。但是行业进入成熟阶段之后,新进入者越多,行业竞争强度就越高,行业平均收益率就越低。虽然行业的早期进入者可以通过信息封闭的方法阻止潜在进入者的进入,但是在市场经济条件下这种方法只能发挥短期作用。从长期来看,新进入者威胁的大小实际上取决于行业进入壁垒的高低。在其他因素不变的情况下,行业进入壁垒越高,行业竞争结构就越好,行业平均收益率就越高,行业吸引力就越大。

企业战略管理者在决定进入或退出一个行业之前需要分析这个行业进入壁垒的高低,从而判断自己是否应该进入或者退出这个行业。对那些已经在某一行业经营的企业而言,也同样需要分析所在行业进入壁垒的高低,以通过主动的战略行动提高行业进入壁垒,在保证整个行业盈利水平的同时,提高企业自身的盈利水平。下列因素是构成行业进入壁垒的主要因素:

(1) 规模经济。“规模经济表现为在一定时期内产品的单位成本(或者说生产一件产品的运作成本)随总产量的增加而降低。规模经济的存在阻碍了对产业的侵入,它迫使新进入者要么一开始就以大规模生产并承担遭受原有企业强烈抵制的风险,要么以小规模生产而接受产品成本方面的劣势,这两者都不是进入者所期望的。”如果一个行业的规模经济效益比较明显,而且这个行业中已经有了具有明显规模优势的大企业,那么规模经济就构成了这个行业的进入壁垒。例如,深圳中集集团在集装箱行业建立了规模经济,格力电器、美的、海尔等在空调行业创造了较大的规模经济,这构成了对其他企业的行业进入壁垒。

个性化市场将削弱规模经济的进入壁垒作用。现在,许多公司为满足顾客的个性化需求,提供大量的定制化产品。随着先进制造技术、工业 4.0 的发展,定制在越来越多的行业成为可能,个性化定制在制造行业越来越普遍。生产定制化产品的企业最重要的是如何快速响应客户需求,而不是建立规模经济。

(2) 产品差异。产品差异包括两种:一种是有形差异,主要是指产品规格和性能上的差异,例如福特汽车希望“比其他公司的产品更牢固、更环保且技术更先进”。另一种是无形差异,例如品牌差异,宝洁公司大量投放广告,就是试图给顾客树立清晰的品牌形象,在顾客中形成品牌差异。一般来说,产品的有形差异越大,供需双方就会为克服交易成本而锁定对方。在这种情况下,新的进入者很难打破供需双方已经建立起来的供需关系。产品的无形差异越大,新的进入者将面临更大的品牌障碍或者说消费者的感情障碍,企业需要大量的时间和投入来培育自己的消费者群体。

（3）初始资本投入。“竞争需要的大量投资构成了一种壁垒，特别是高风险或不可回收的前期广告、研究与开发等。不仅生产设施，而且顾客信用、库存及启动亏损都可能需要资本。”初始资本要求越高，符合要求的企业就越少，新进入障碍就越大。例如，飞机制造、通信、汽车制造等行业的利润率虽然比较高，但是具备进入条件的企业却不多。

（4）顾客转换供应商的成本。在某些行业，产品是高度标准化的，顾客转换供应商不需要发生成本，新的进入者进入这些行业的障碍就低。例如，纯净水行业。但是，另一些行业中，顾客转换供应商需要发生成本，包括调整配方、测试产品、调整生产线、培训工人、消费习惯的改变等所发生的成本，以及由此可能产生失误和各种损失。在这些行业中，新的进入者就会明显处于不利地位。一般来说，供应商和顾客的关系越密切，顾客转换成本越高。

（5）进入分销渠道的难度。在越来越多的行业中，销售渠道、网点和货架等正在成为最稀缺的资源。“在某种程度上，产品的最优分销渠道已被已有的公司占有，新进入者必须通过降价、分担广告费用等方法争取分销渠道接受其产品，而这些方法的采用均降低了利润。”在这种情况下，许多潜在进入者所面临的障碍，不是生产不出高品质的产品，而是需要足够的资金、时间来克服渠道的约束。在渠道导向的行业，许多中小企业反映，“现在进商场门槛奇高，杂费众多，使中小企业很难跨进去。即使是进入了现有的渠道，往往结账期也很长，遇到商场关门结业，一笔‘血汗钱’就可能泡汤。不要以为进了商场，交了‘苛捐杂税’就可高枕无忧，商家一旦使出绝对取缔权，供应商就只有乖乖走人”。在这种行业中，已经占据渠道的企业可以通过建立感情或者资本纽带为新的进入者树立渠道障碍。

（6）规模效益以外的其他成本劣势。除了规模成本，新的进入者还有可能面临其他的成本劣势，例如要素成本、学习成本、网络成本、折旧成本，以及取得地点或网点的成本劣势。在其他因素相同的情况下，先动企业有可能以更低的成本获得某些要素，例如土地、网点和人才；有可能建立学习成本和网络成本优势；有可能通过加速折旧建立成本优势；有可能占据最优的制造地点或者销售与服务的网点。在其他条件相同的情况下，跟进者一般难以克服这些劣势，而且劣势的大小与跟进的速度负相关。

（7）政府政策和专利。政府的行业保护或者限制进入的政策、政府或行业协会制定的行业标准、受法律保护的各种专利都是强有力的行业进入壁垒。因此，已经处于行业之中的企业可以通过影响政府、提高行业标准和申请专利等各种方法主动提高行业进入壁垒。

2. 供应商讨价还价的权力

一个行业平均盈利水平的高低与该行业上游供应商讨价还价权力的大小密切相

关，因为下游行业企业与上游行业供应商的关系就是讨价还价的关系。如果供应商的权力大，那么它们会向下游行业企业提高采购价格，或者自动降低产品质量和服务，从而压低整个下游行业的利润率。因此，在进出一个行业或者制定行业竞争战略之前，企业战略管理者需要分析这个行业供应商讨价还价权力的大小或变化情况。一般来说，供应商讨价还价的权力在下列情况下会更高：

(1) 供应商所处行业集中度高。行业集中度通常根据一个行业规模最大的前五名、前十名企业所拥有的市场占有率多少来测定。如果供应商所处行业的集中度高，而其下游行业的集中度低，就代表着供应商讨价还价的权力高度集中于少数大企业，而所供应行业的讨价还价的权力则高度分散于过多的中小企业，于是出现“店大欺客”的情况。从这个角度来看，主动提高本行业的集中度是提高自己对供应商讨价还价权力的有效方法。

(2) 所供应的产品几乎没有替代产品。如果顾客的需要只能由一种产品或者一个行业的供应商来满足，而不是可以由多种产品或者多个相互替代的行业所满足，那么这个顾客讨价还价的权力就小，而供应商讨价还价的权力就大。这就是所谓“只此一家，别无分店”。因此，企业应尽量避免进入这种行业，或者在进入之后主动协助其他上游企业开发可替代的原材料或者零配件。

(3) 购买者对供应商来说不是重要顾客。如果一个企业所采购的数量只是一个供应商产量的极少部分，那么这个企业就很难具有与其供应商讨价还价的权力。相反，如果企业所采购的数量占到了一个供应商全年产量的很大比重，比如 70% 以上，那么购买企业讨价还价的权力就很大，甚至可以说，它已经“俘虏”了这个供应商。因此，为了压低供应商讨价还价的权力，企业应该相对集中地采购。

(4) 所供应的产品对顾客非常重要。如果供应商所生产的产品或者服务对顾客来说是非常关键的（例如空调行业的压缩机或者汽车行业的发动机），那么这个供应商的权力相对就比那些生产非关键产品（例如五金零配件）的供应商要大。为此，许多大的空调企业或者汽车制造企业都投资建立自己的压缩机或者发动机工厂，例如美的与东芝合资成立专业制造空调压缩机的广东美芝制冷设备有限公司，以免受这些关键部件供应商讨价还价权力过大的制约。

(5) 所供应的产品是非标准化的。如果供应商所提供的产品或者服务是非标准化的，那么顾客转换供应商的成本和风险就大，供应商讨价还价的权力也就上升。因为，一方面，即使其他企业能够生产出相同的非标准化产品，但是它们在投资之前也会因为担心投资风险而犹豫；另一方面，采购企业因为担心交易成本太高，而不愿意事前就做出可以让潜在供应商放心的承诺。

(6) 所供应的产品转换成本高。如果顾客在转换供应商的过程中，需要改造设备、调整工艺或者有可能发生质量问题，那么供应商的权力就比较大。这种现象在日常生活中也随处可见，如顾客使用智能 ABC 输入法已得心应手，使用五笔输入

法需要重新学习、改变输入习惯，这时，即使前种输入法软件的供应商提高了价格，客户想到转用后种产品的难度，也只得接受提价。

（7）供应商容易进行前向一体化。在供应商与采购企业讨价还价的过程中，谁的终极权力更大在很大程度上取决于哪一方进入对方所从事的行业更容易。如果供应商能够比较容易地通过前向整合进入顾客所处的行业，那么其权力自然就大一些。相反，如果企业能够比较容易地通过后向整合进入供应商所在的行业，那么企业讨价还价的权力就更大。

3. 顾客讨价还价的权力

一个行业平均盈利水平的高低还与其顾客讨价还价权力的大小密切相关。如果顾客讨价还价的权力比上游行业企业大，那么顾客会要求这个行业的企业降低产品价格、提高产品和服务的质量，上游行业的平均盈利水平就会下降。因此，在进出一个行业或者制定行业竞争战略之前，企业战略管理者需要分析和判断顾客讨价还价权力的大小或变化情况。在下列情况下顾客讨价还价的权力相对较高：

（1）顾客所处行业的集中度高。如果顾客所处行业的集中度相对于供应商所处行业更高，就意味着顾客控制和压低价格的能力更大。例如，汽车整车厂的集中度相对比较高，相对来说，绝大多数汽车零配件制造行业的集中度比较低，汽车零配件企业在与整车厂的讨价还价过程中一般处于严重不利的地位。

（2）顾客所购买的产品没有差异性。如果顾客所购买的产品没有差异，那么，他们对特定供应商的依赖性就很小，就有更大的选择权和讨价还价的权力。一旦供应商所提供的产品是一种标准商品，可以由大量具有巨大生产能力的供应商提供，顾客就可能从多个供应商那里分批购买以推动订单竞争。

（3）顾客没有转换产品的成本。如果顾客在转换供应商的过程中不会发生更多的成本，那么，他们挑选或者更换供应商就更加容易。从这个意义上讲，顾客在采购标准化零配件的过程中讨价还价的权力更大，在采购非标准化零配件的过程中权力更小。

（4）顾客所处行业的利润率低。顾客所处行业的利润率越低，就说明这个行业竞争越激烈。通常情况下，顾客的价格敏感性就越高，就越有可能压低供应商的价格，而供应商为了不让顾客退出，就不得不接受顾客的压价。

（5）顾客更容易进行后向联合。在这种行业中，如果顾客实行后向整合，实现部分或者全部零配件（原材料）自己生产，就威胁到供应商的发展和生存。汽车行业的跨国企业，如通用汽车和福特汽车，通常就是以这种战略压低零配件企业讨价还价的权力。

（6）所购产品对顾客的产品或者服务质量影响不大。如果顾客的产品质量受卖方产品影响极大，则顾客通常对价格不甚计较。反之，如果顾客的产品质量受卖方

产品影响不大，则顾客就会在与供应商讨价还价的过程中处于有利地位。

(7) 购买者对供应商所处行业非常了解。在其他条件相同的情况下，购买者越是了解供应商所处行业，讨价还价的权力就越大。这不仅是因为购买者容易进入其所了解的行业，而且因为他们更容易控制讨价还价的力度。

4. 替代产品的威胁

在决定进入一个行业的时候，企业战略管理者必须了解本行业是否存在功能相同的替代产品，因为替代产品是本行业盈利潜力的最高限制。如果一个行业完全没有替代产品，那么这个行业的企业有可能在供求严重失衡的情况下获得暴利。相反，如果这个行业具有替代产品，那么，即使企业遇到供求失衡的情况也无法获得暴利，因为当价格上升到一定程度，替代产品就会被激活，对被替代产品进行替代。

即使企业不需要决定是否进入或者退出一个行业，而是要制定在现有行业中的竞争战略，企业战略管理者也需要对替代产品的威胁进行动态的评价。因为替代产品会随时威胁其所处行业的盈利水平，甚至生存的基础。例如，中国民用航空运输业一直是国有控制和相对垄断的行业，造成主要航空公司在降低价格和提高质量等方面长期不够进取，甚至集体打击那些敢于实施降价竞争或者服务创新的同行企业。尽管行业内的竞争被遏制，但替代产品的威胁却对这一行业的盈利水平产生了重要的冲击。目前，真正威胁这些航空公司的已经不是那些行业内的小型合资或者民营的航空公司，而是高铁。

5. 行业内部竞争的特点

影响一个行业平均盈利水平的最重要的力量来自本行业的竞争态势以及影响其战略的行业特点。在有些行业中，企业之间经常围绕着价格进行割喉式竞争，过高的竞争强度导致整个行业长期处于亏损状态。而在另一些行业中，企业之间的竞争并不以价格为重点，因此整个行业的盈利水平就较高。在选择进入或者退出一个行业时，企业战略管理者应该避免进入那些经常爆发价格战的行业。一般情况下，具有下列性质特点的行业更容易发生割喉式价格战。

(1) 行业内部存在大量实力相当的竞争者。一个行业竞争者多且难以拉开差距的时候，行业内部的竞争就会集中于价格，而且经常发生价格战；价格竞争往往不只发生在几个企业之间，而是很快波及全行业；价格战一旦爆发，持续的时间往往比较长，因为大家拥有规模类似的资源基础，允许采取连续的、激烈的竞争行为，寻求妥协的成本太高。这种行业的价格战一般要到整个行业竞争者减少到一定程度，或者竞争者在实力上明显拉开差距之后才会逐步平静下来。

(2) 行业增长缓慢。无论在产品生命周期的哪一个阶段，行业增长趋缓都意味着竞争将围绕着现有市场的瓜分，而不是市场的扩大来进行，因此，竞争就会更加

激烈或者残酷。这种行业的价格战一般要到大量企业退出或者被并购之后才有可能停止。

（3）固定成本高。如果一个行业的固定投资大，单位产品的固定成本高，那么意味着整个行业的盈亏平衡点高，销售额的变化对企业盈利和亏损的影响极大。为了扩大盈利或者减少亏损，企业会频繁动用价格战。如果这种行业的资产专用性高，那么即使全行业陷入亏损，只要产品的销售还能够产生正的边际收益，价格竞争仍会持续下去。

（4）库存成本高。库存成本高的行业主要有三种：一是产品体积大、价值低的行业；二是产品容易腐烂变质的行业，例如农副产品；三是产品更新快的行业。由于这些行业的库存成本太高，因此，一旦生产过剩，企业宁可低价抛售，也不愿意增加库存。在这种行业中，只要有一家企业生产过剩就有可能引发全行业价格战。

（5）产品差异性小。产品标准化程度越高的行业，陷入价格战的可能性越大。因为在这种行业中，价格差异可能就是最明显的差异，竞争只能围绕着价格而不可能围绕着性能或者质量进行。例如，生产标准化和一次性使用产品的行业，如饮料用吸管行业就是一个典型，几乎没有顾客会记住吸管的品牌或者关注吸管的质量，价格是最受关注的差异点。

（6）产能跨越式增长。大多数行业的生产能力是渐进式增长的，因此其中一些企业扩大产量并不会导致整个行业陷入价格战。但是，也有少数行业的生产能力是阶梯或者跳跃式增长的，例如石化和钢铁行业，这些行业中有一个企业增加新的装置，就可能导致整个行业出现长期供过于求，引发行业内的价格战。

（7）竞争者经营目的多种多样。由于竞争者经营目的不同而导致行业内部竞争更加激烈的现象，在中国表现得最为典型。在国内许多行业的竞争中，有的企业管理者打价格战的目的是股东收益的最大化，有的则是为了利润最大化，有的是为了升官，还有的是为了融资，因此，许多行业大战实际上是非理性和不可思议的。正如有人说的那样：“同样是血染的风采，但是有的人是以自己的血换风采，有的人是以国有资产换自己的风采。”

（8）退出成本高。一个行业的退出成本越高，从这个行业退出的难度越大，行业内部持续发生价格战的可能性就越大。行业的退出成本一般由以下几个因素构成：设施和设备专业化程度、遣散员工或者解除劳动合同的成本、退出后发生的固定成本、战略关系的限制或者退出的感情障碍、政府或者社区的退出限制。

6. 行业竞争结构分析模型的总结

行业竞争结构分析模型为行业环境中各种竞争力量的系统分析提供了强大的工具，帮助企业战略管理者进行战略性的思考。需要注意的是，五种竞争力量之间存在相互影响，在进行分析时必须同时考虑所有的因素。另外，应该从行业总体的角

度而不是从特定企业的角度进行分析。这些力量在整个行业范围内共同产生的影响决定了行业的吸引力。

行业竞争结构并不是一成不变的。宏观环境的变化会导致行业竞争结构发生变化,这就是企业战略管理者需要动态分析行业竞争结构的原因。在中国经济转型的初级阶段,对外开放和发展市场经济在总体上降低了行业进入的壁垒,从而导致中国比较普遍地出现了行业竞争结构恶化的现象,这是经济转型过程中的必然,也是非常重要的一个阶段。但是,随着中国经济转型的深入,优化行业竞争结构已经成为中国经济进一步发展的迫切要求。因此,企业战略管理者必须清楚地知道,在市场经济条件下,优化行业竞争结构已经不能够主要依靠政府计划和行政手段来实现了。企业战略管理者,尤其是行业中的领导型企业或者希望成为行业领导型企业中的企业战略管理者必须知道,导致行业竞争结构优化的另一种力量就是企业战略的力量,这也是企业战略管理者必须分析行业竞争结构的另一个重要原因。随着中国市场化程度的提高,企业战略管理者必须更关注如何通过主动的战略性行为去提高行业进入障碍,增强对供应商和顾客讨价还价的权力,抑制替代产品竞争力的上升和避免本行业经常性地陷入价格战。如果一个企业能够在优化行业竞争结构中采取主动的战略性行动,就有可能享受先动的好处和确立自己的行业地位。

第5节 企业竞争与合作环境分析

技术进步、经济全球化和市场化程度的不断提高,导致行业边界模糊和企业活动范围扩大,竞争和合作成为企业战略管理者同时重视的两个概念。首先,在企业之间竞争互动的范围、强度和水平不断提升的趋势下,企业战略管理者必须了解宏观、市场和行业环境变化对竞争格局的影响,并且准确地确认自己的竞争对手;必须理解竞争对手对外部环境变化的反应,把握克敌制胜的机遇;必须了解竞争对手的实力和行为模式,做到知彼知己,百战不殆。其次,在企业之间合作的动机、范围、程度和水平不断提升的趋势下,合作变成所有企业建立、保持和发挥竞争优势的重要手段,因此企业战略管理者必须了解宏观、市场和行业环境变化对合作格局的影响,并且准确地确认自己的合作对象;必须理解合作者对外部环境变化的反应,把握战略联盟的机遇;必须了解合作者的需要和价值取向,做到合作共赢。

客观和全面地评价外部环境变化对企业竞争与合作环境的影响需要企业战略管理者做好以下三方面工作:(1)根据上述关于市场和顾客的分析,将整个行业竞争划分成若干个战略群,以此理清整个行业的竞争格局和基本态势。(2)分析和预测企业所在战略群内企业对宏观环境、市场环境和行业环境变化的反应,据此确定自

己的直接竞争对手与合作伙伴。（3）在此前提下，进行竞争与合作环境分析，确认其中的机会和威胁。

战略群分析

由于目标市场、商业模式、市场定位以及互动情况的差异，同一行业内部的企业实际上被划分成若干个战略群。一个战略群是由一个行业内目标市场和市场定位相似的竞争者所组成的群体。同一个战略群中的企业在许多方面彼此相同，例如可比的产品线宽度，相似的价格、档次，相似的分销渠道，相似的目标消费群体，相似的技术手段，相似的服务和技术支持。

战略群的分析方法常被用来分析行业的竞争结构，判断竞争状况、定位，以及行业内企业的盈利状况。处于同一战略群的企业是竞争最激烈的对手，竞争次激烈的对手就是毗连该战略群的企业。战略群之间越接近，群体之间的竞争敌对状态越强烈。距离远的战略群中的企业之间几乎没有竞争。战略群的形成与稳定应该是行业竞争结构合理与企业竞争行为成熟的表现。战略群的存在与相互之间的竞争，有利于保持本行业的竞争力。

利用战略群分析，企业战略管理者可以更好地了解宏观环境、市场环境和行业环境对整个行业竞争格局和变化趋势的影响，更好地把握行业竞争的关键成功因

素，这些因素往往是划分战略群的主要依据和不同战略群盈利水平的差异所在；企业可以明确竞争对象并将战略注意力集中于关键的竞争对手。

战略聚焦3-8 智能
手机战略群



竞争对手分析

在竞争环境和竞争互动越来越动态化的条件下，速度与创新逐步代替规模成为竞争优势的主要来源；战略相同，尤其是战略目标相同逐步代替实力相当而成为划分竞争对手与合作伙伴的主要标准；预测竞争对手的战略行为逐步代替分析竞争对手的实力成为竞争对手分析的主要目的。因此，竞争对手的分析应该从收集、分析和预测竞争对手的战略行为开始。通过对竞争对手的分析，企业希望了解以下内容：

- （1）竞争对手未来的目标是什么？
- （2）竞争对手正在做什么、能够做什么？
- （3）竞争对手对行业是怎么看的？其制定战略的假设基础是什么？
- （4）竞争对手的资源和能力怎样，其优势和劣势是什么？

1. 竞争对手的战略分析

在战略群分析的基础上,企业战略管理者应该对本战略群内竞争对手的战略进行比较分析,包括将自己未来的意图、宗旨、目标、战略和资源配置的重点与这些竞争对手进行比较分析,从中了解它们将来的战略选择和可能采取的具体战略行为。在行业和市场边界越来越模糊的情况下,现在不是竞争对手的企业完全有可能因为意图、宗旨和目标相同而在将来成为竞争对手。相反,现在是竞争对手的企业也许会因为意图、宗旨和目标不同不再成为对手,而可能成为未来的合作伙伴。了解竞争对手未来的意图、宗旨、目标可以帮助企业战略管理者更准确地判断谁是企业未来的竞争对手,预测竞争对手的战略行为。

对竞争对手的战略分析还应该包括对战略背后的各种支持性的假设进行分析。任何战略都是建立在对外部环境、市场环境和行业环境变化趋势等假设的基础之上。如果这种假设不成立,那么战略选择就可能是错误的。在完成大部分外部环境分析的基础上,企业战略管理者应该可以从与竞争对手战略假设的分析和比较中,进一步判断谁的战略是建立在正确的战略假设基础之上。如果竞争对手的战略假设是违背外部环境变化趋势的,就会给本企业带来战胜对手的重大机会。

2. 竞争对手的竞争行为分析

为了在竞争中准确地预测竞争对手对本企业战略行为的反应,企业战略管理者应该进一步了解:(1)竞争对手的高层管理者,包括其主要成员的经历、知识、年龄的构成,主要成员的价值观、行为模式和对风险的偏好,企业战略管理者的决策方式;(2)竞争对手的发展历史、企业传统和企业文化;(3)竞争对手的市场多样性、产品多样性以及其他与预测竞争对手反应相关的情况。正所谓“知彼知己,百战不殆”,有效的企业战略应该是能够准确地预测竞争对手的反应,甚至是能够左右它们反应的战略。

3. 竞争对手的实力

竞争对手的实力一般由三个方面因素构成:竞争对手的资源状况、竞争对手的能力水平和竞争对手的核心专长。

(1) 竞争对手的资源状况。企业资源是战略制定与实施的基础,对竞争对手的有形和无形资源进行分析能够让我们预测其可能采取的战略行为。同时,通过比较自己与它们的资源状况,可以为企业制定合适的战略提供依据。

(2) 竞争对手的能力水平。对竞争对手能力的分析涉及的对象较多,包括产品、代理商、营销与销售、运作、研究和工程能力、总成本、财务实力、组织等诸多方面。通过对上述事项逐一考察,我们可以最终确定竞争对手的能力,然后分析出自己的优势与劣势,从而为确定企业最终的战略定位提供可靠的借鉴。

（3）竞争对手的核心专长。核心专长是企业获取高于行业平均水平利润的基础，明白竞争对手的核心专长，能够帮助企业战略管理者认清竞争对手的核心优势在哪里、最关注的竞争领域在哪里，能够帮助企业构建自己的核心专长和避免恶性竞争。

合作环境分析

在竞争过程中，企业需要与不同的组织进行合作以顺利开展战略行为。动态环境下，对合作环境及其合作对象的分析显得越来越重要。合作环境的分析将为企业在构建核心专长、开拓新市场、降低成本以及建立与其他组织的良好关系等方面做出贡献。企业与外部组织的合作关系可以分为四类：非正式的合作关系、正式的合作关系、互补关系和社会网络，如图 3-5 所示。

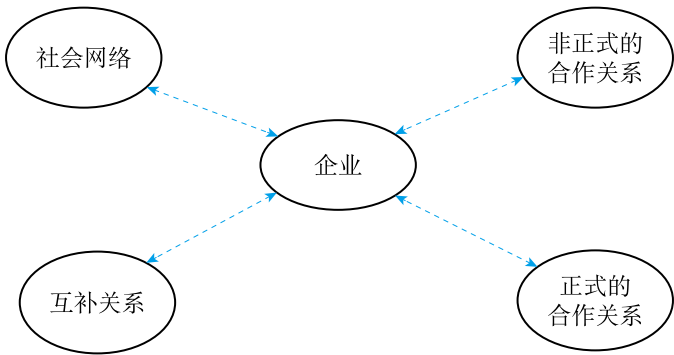


图 3-5 企业与外部环境的关系

1. 非正式的合作关系

这是双方为了共同的利益建立起来的没有法律约束力的契约关系，例如企业与各行业协会之间的关系。非正式的合作关系可以是偶然发生的也可以是精心设计的，涉及企业的各个层面，包含各种形式的合同或契约，为企业带来不同的机会和威胁。企业战略管理者应该非常重视这种关系的影响，它甚至有可能成为企业重要的战略资源，为企业带来新的发展机会。中国南方航空公司加入天合联盟，促进了南方航空的管理提升，提高了品牌知名度，带来了更多的高端顾客。

2. 正式的合作关系

这是企业通过正式的具有法律约束力的契约——战略联盟、合资企业、股权投资等——建立起来的长期、紧密的关系。通过这种正式的合作关系，企业能够从供应商、分销渠道以及其他组织中获得更多低价高质的产品或服务，从而在竞争中获

胜。正式的合作关系通常是企业与其他组织经过多年的互动和基于共同的战略共识建立起来的，这种关系及其所带来的机会和优势，其他企业很难模仿。例如，格力电器通过多种形式与下游的销售代理公司建立起来的利益共同体支持了格力电器在与美的、海尔等竞争对手以及与国美、苏宁等大型零售企业的竞争中保持优势，是其核心竞争力的重要组成部分。企业与合作伙伴的信任、合作深度和广度决定了这种合作关系所带来的究竟是机会还是威胁、机会有多大、效果如何。因此，企业战略领导者需要充分重视构建、维护和合理利用正式的合作关系。

3. 互补关系

这是指那些产品或服务之间相互配合比各自单独更能增加价值的关系，比如电脑硬件和软件之间的关系。企业能从通过发展增强双方产品性能或服务质量的互补关系中找到更多的发展机会，为顾客提供更好的产品或服务。重要的是，企业可以通过与互补企业的合作充分整合多样化的资源和能力持续地提高顾客满意度和留住、吸引更多的顾客。当然，互补关系能为企业带来更多的机会，但同时也会在一定程度上造成威胁，例如电脑硬件的问题将增加顾客对配套软件的负面看法。

4. 社会网络

企业所有的战略行为都是以社会环境为背景的，在进行战略分析时需要考虑社会网络的影响。这里的社会网络是指由与企业的投资、融资、法律、经营等有关的地区或国家的政府、社会、行业机构和组织构成的网络。显然，社会网络为企业提供了大量的机会和资源，也给出了战略行为的边界。企业可以通过正式契约也可以通过非正式的方式——如选派组织代表——来与社会网络中的成员建立紧密的联系，实现社会网络的嵌入。在像中国这样的经济转型国家，政府相关机构给出的机会和资源很多，但也会诱惑企业做错事，例如战略冒进、不相关多元化经营等。企业管理者需要非常清醒地认识自身在社会网络中所处的位置，在把握机会的同时警惕其所带来的威胁。

在进行合作环境分析时，还应该注意，互联网时代产业边界日益模糊，无边界的竞争逐渐催生了一种新的企业组织结构与生存方式，即平台企业，美国的脸书、苹果，中国的阿里巴巴、腾讯等是其中的典型代表。平台企业是那些在技术、产品或交易系统中提供具有基石作用建构区块的平台提供商。这些平台企业往往会构建一个能够产生巨大正反馈效应的合作网络，网络中链状的传统关系逐渐消失，大部分企业围绕核心的平台展开交易，强化了合作关系给参与各方所带来的利益。平台企业创造了一个又一个商业奇迹，平台竞争将成为企业战略内容的重要组成部分，因此，还需要对企业平台、服务平台、客户平台、数据平台等平台内容进行分析，以更准确地评估合作环境给企业带来的机会和威胁。

第6节 行业关键成功因素

一个行业的关键成功因素就是促使行业中的企业在市场竞争中获胜的主要因素，也是价值创造的关键环节和企业应该建立核心专长的领域。即使是在同一个行业，目标市场、市场定位和商业模式不同的企业，其关键成功因素也是不同的。即使目标市场、市场定位和商业模式相同，宏观环境、市场环境和行业环境的变化也会导致关键成功因素发生变化。从这个意义上说，关键成功因素不是一成不变的，也从来不是放之四海而皆准的。

结合对宏观环境、市场环境、行业环境和竞争环境的分析，尤其是对主要竞争对手战略的分析，企业战略管理者需要在外部环境分析的最后阶段，对行业或者战略关键成功因素进行分析和归纳，这种分析的有效性是建立在企业战略管理者对外部的机会、威胁和主要竞争对手已经比较明确的前提之上的。假定其他竞争对手都具有相同的理性水平和行业经验，那么，竞争对手战略选择的依据和资源配置的重点就很有可能是行业关键成功因素。以下三个问题的答案也能帮助企业战略管理者定义行业的关键成功因素：（1）购买者是根据什么来选择产品品牌的？哪些产品特征是重要的？（2）假定已知竞争对手的特点和战略，企业需要具备什么资源和竞争能力才能在竞争中获胜？（3）哪些缺点最能导致一个企业产生明显的竞争劣势？

考虑到企业资源与能力的有限性，有效的企业战略管理者不仅需要准确地判断关键成功因素，而且应该有能力制定有效的战略去克服自己在关键成功因素上的劣势和发挥自己在关键成功因素上的优势。麦卡锡咨询公司曾经认为即使是世界级的企业也只需要将自己的战略建立在三四个关键竞争优势之上。

► 思考题

1. 外部环境由哪些内容构成？它们之间的关系是怎样的？
2. 宏观环境分析的步骤是什么？
3. 什么是竞争结构分析模型？分析时应注意什么问题？
4. 什么是战略群？
5. 竞争对手与合作环境分析的内容和目的是什么？
6. 如何确定行业的关键成功因素？

► 能力拓展

企业可以从公开或非公开的渠道获得很多信息用于进行战略分析。非公开的信息来源包括：市场调研、企业调研、高管深度访谈、专家讨论会等。公开的战略信息来源更加多样和广泛，包括：期刊、报告、政府文件、书籍、报纸、上市公司年报、行业报

告、资料库、数据库等。互联网的发展使得企业收集、分析和运用信息变得更加容易。请阅读美的集团 2016 年年报中关于外部环境分析的部分，指出美的集团进行了哪些外部环境的分析，分别使用的分析工具和方法是什么，各自的结论是什么，以及公司拟采取哪些应对措施。进行美的集团外部环境分析所需的信息可通过表 3-3 中所示途径获取。

表 3-3 美的集团外部环境分析信息的获取途径

资料领域	获取途径
政治与法律	中央人民政府门户网站: http://www.gov.cn 最高人民法院网站: http://www.court.gov.cn
经济、人口	国家统计局网站: http://www.stats.gov.cn 中国人民银行网站: http://www.pbc.gov.cn 商务部网站: http://www.mofcom.gov.cn
技术	中国家用电器协会网站: http://www.cheaa.org
行业资料	标准普尔产业报告 行业研究报告 国研网: http://www.drcnet.com.cn
新闻报道	中国咨询行数据库: http://www.bjinfobank.com
竞争对手与合作伙伴资料	Wind 资讯 巨潮资讯网: http://www.cninfo.com.cn 各上市公司官方网站
研究资料	中国知网: http://www.cnki.net
美的集团资料	美的集团官网: http://www.midea.com/cn