

## 第三章 企业内部环境分析

### 内容提要

知己知彼,方能百战百胜。其实比“知彼”更重要的是还要“知己”。知彼而不知己,做出的任何预测和决策都是空中楼阁,不具有现实性和可行性。为此,本章系统将介绍企业内部环境分析的要素和方法。通过学习本章,读者可做初步的内部环境分析。

### 学习目标与重点

- (1) 掌握企业资源分析的内容和过程。
- (2) 掌握企业能力分析的五大方面。
- (3) 重点掌握企业核心能力的概念、判断标准和分析内容。
- (4) 熟悉雷达图、内部战略要素评价矩阵等分析方法。

### 关键术语

企业资源;企业能力;核心竞争力;雷达图。

### 引入案例

#### 家电连锁业

——极度扩张理论与现实的悖论<sup>①</sup>

理论上,连锁扩张能复制前期的成功,跑马圈地能奠定领导地位、形成规模效益。事实上,却出现了机构发展严重不平衡、单店指标下降、增产不增收的怪现象。

##### 1. 跑马圈地:增产不增收

理论上,连锁扩张能复制前期的成功,跑马圈地能奠定领导地位、形成规模效益。具体到我国家电连锁企业,其扩张的逻辑是,以全国性网络和低价驱动来圈销量,再以销量压低进货价格,扩大利润空间,提高利润率。理论上是成立的,然而现实中并不是事事遂人心愿。所谓成功的模式并没有传递下去,反而出现了机构发展严重的不平衡、单店指标下降、增产不增收的怪现象。具体表现在以下方面。

(1) 分支机构、分店数量大量增加。截止到2005年11月,苏宁提前1个月完成了今年开店150家的目标,是2004年年底以前店面总数的1.5倍,目前店面总数已达260家。国美今年开新店达200家。永乐原本是尽可能吃透上海和江浙一带,形成块状布局,完成区域平台。然而,对手的全国扩张显然也刺激了原本安分的永乐。于是,

<sup>①</sup> 改编自:刘平.极度扩张:理论与现实的悖论[J].经营管理者,2006(4):54-55。

永乐也提出 2005 年要使分店数量增加到 350 家的设想,并进行大肆并购。由于上市迟了,使此计划大打折扣。

(2) 单店利润下降,考核营运能力的每平方米收入和毛利率也在下降。中国连锁业联合会的数据显示,作为电器连锁行业关键指标的每平方米年收入,2004 年同比下降了 23%至 28 100 元,而薪资、租金等成本则同比增加了 4%~13%。国美电器 2006 年 7 月 5 日的公告也称,快速扩张导致每平方米营业收入、毛利率都有所下降。单店利润下降本属正常,因为不可能都像旗舰利润那么高,但是也不能低于一个临界点,更不应该成为负值。不是贡献者,反而成为负担,这是万万不行的。

(3) 总体利润率下降。国美、苏宁、永乐等电器连锁企业近两年来一直在高速扩张,但行业利润的增长速度却远低于店面增长的速度。国美今年上半年连销售额的增长速度(32%)都远远小于其门店数的增长速度(91%)。

(4) 负债大幅增加,财务吃紧。家电连锁企业大量侵占供应商的资金。尽管如此,由于店面扩张太快太多,家电连锁企业本身还是财务紧张。同时,随着家电连锁模式在国内一、二线城市的迅速扩张,卖场之间恶性价格竞争和非理智行为加剧,厂商关系逐步恶化。

(5) 机构发展严重不平衡,各店之间差异很大。据悉,苏宁无效店面的比例从原来的 5%增长到 10%。这一数字随着店面的大幅增加还将继续变大。张近东表示,明年在一线城市的主要任务是巩固和提升份额与利润率,而调整店面将是重要措施。国美和永乐也都有店面布局调整和店面整合的计划和要求,即关店减负,关掉亏损或微利的店面,使保留的店面都盈利。

(6) 人力吃紧,尤其是中高层管理人员严重不足。目前,家电连锁企业全国性战略布局的加速发展使得人才储备严重不足;随着这种布局的深入,矛盾将更加突出,将成为制约这些企业快速发展的瓶颈问题。这种人才短缺的矛盾主要表现在以下 3 个方面:一是未开业机构、店面人才储备不足;二是存在问题的已开业机构、店面无可换;三是总部核心职位既有部分缺人,同时也面临后备干部短缺的矛盾。概括说就是:高端人才、专业人才严重短缺,后备队伍捉襟见肘,这是家电连锁巨头目前普遍面临的问题。

## 2. “三圈”运动:运营能力下降

事实上,家电连锁企业过早地正面对抗引发的价格战吞噬了大量利润。进价降低的幅度赶不上售价降低的幅度,利润空间实质上是在减少,而不是增加,利润率在快速降低。再加上由于快速扩张引发的运营能力下降、营运成本上升,“增产不增收”也就不足为奇了。

2005 年,家电连锁企业开始进一步大规模圈地、圈钱、圈人的“三圈”运动以及不惜代价地对决,给国内家电制造企业带来了普遍消极的影响。国美与苏宁都遇到单位面积销售额和销售利润持续下滑的问题。价格战带来的自我损坏已相当严重。在马拉松式的竞争中,没有谁可以通过一役一统天下。在旷日持久的消耗战中靠什么取胜?谁会是最后的赢家?

国美、苏宁等在扩张时均采用“轻资产”运作模式,即开新店大都采用占用供应商资金的做法。如此来说,开新店对家电连锁企业来说,占用的资金并不大;但由于其扩张计划过于庞大,累加费用的总额就不容小觑了。如在一个中等发达城市开一个2000平方米门店的总投入约3000万,连锁企业只要投入250万左右的启动资金就可以了,只占不到10%,但要开200个店,就需要5亿元资金来支持。

而且,由于扩张速度太快,导致家电连锁企业的整体营运能力下降,各项费用攀升。苏宁也放弃了曾经坚持的步步为营、追求单店的盈利能力和销售利润率的做法。2005年上半年与去年同期比存货周转率由9.3次下降到6次,固定资产周转率由58.7次降到40.2次,总资产周转率由4.9次降到2.7次。

在此情况下,苏宁改变了以前的盈利模式。其新的扩张逻辑就是,以全国性网络和低价驱动来囤销量,再以销量压低进货价格,最后用其他收入(如促销费、进场费等)补贴被竞争摊薄的盈利。

### 3. 成本转移:厂商关系恶化

近几年来,国美、苏宁等国内家电连锁巨头都是家电制造企业最重要的渠道增长点,一般企业都不会舍得放弃这块市场。但当利益之争接近临界点的时候,这种微妙的平衡关系也就会打破。在近来国美与苏宁不断开店,又不断转移开店成本,惨烈对决却又拿供应商填坑的借台唱戏(即国美与苏宁的竞争不断升级,但竞争成本却由家电制造企业承担),很多家电制造企业都已经嗅到了令人窒息的死亡气息。

于是,家电制造企业开始了自卫反击。自格力与家电连锁巨头闹翻后,在国美、苏宁和永乐等家电连锁巨头加速跑马圈地时,TCL、美的、海尔等一些家电制造巨头也都开始悄悄地着手自建营销渠道,并把突破口放在三、四线城市。

从早期的自建渠道,到依靠连锁企业,再到重新自建渠道,家电制造企业在十几年间经历了一次销售渠道的轮回。渠道回归的背后,是为在与家电连锁巨头的博弈中赢得话语权,是家电制造企业试图摆脱家电连锁企业控制和盘剥而付出的努力,也是塑造品牌、寻找生存新空间的尝试,对家电连锁企业也传递了一个信号。

据11月21日《21世纪经济报道》称,11月15日,重庆20多家家电供应商包括创维、TCL、康佳、长虹、海信等众多知名品牌,成立了一个名为JD的俱乐部,以联合抵制家电零售商的压榨,维护自身利益。JD俱乐部成立后的第一个行为,是发出致国美的一封公开信。在公开信中,这些供应商列举出了重庆国美一系列“令人无法忍受的行为”,包括擅自给供应商降价、摊派各类费用、拖欠货款、强行要求厂家加入国美新开店等。虽然,目前效果和结果还不得而知,但家电厂商关系恶化可以一斑。

在研究中发现,像美国的BestBuy等国际零售巨头之所以获得高于国内家电零售企业的利润率,主要是通过非价格竞争等营销手段实现。

沃尔玛在中国市场的发展策略是在前期大幅投入基础建设,与此同时稳步推进店面的拓展。最近两年,其销售额的增长都高于店数的增长;而且,近3年的平均毛利率超过22%,并且呈逐年上升的趋势。而同期本土零售企业的平均毛利率仅维持在10%左右。

从产业的集中度上看,目前我国家电零售企业超过 3.2 万家,而美国的家电零售企业不足 1000 家,但 BestBuy 等排名前 4 位的连锁零售企业的市场占有率达到 90% 以上。而据统计,我国排名前 5 位的连锁零售企业在整个消费电子市场中的占有率仅有 20%。

【问题思索】

- (1) 为什么扩张快了反倒利润下降? 为什么不仅整体利润、利润率下降,单店利润也下降?
- (2) 快真的是制胜的法宝吗? 跑马圈地还有效吗?
- (3) 现在外资家电连锁巨头还只是部分进入中国,如果它们大举进入中国,我国的家电连锁企业应该如何应对?

企业内部环境是指企业能够加以控制的因素。企业在制定战略目标及选择战略时不但要知彼,即客观地分析企业的外部环境;而且要知己,即对企业内部的资源、能力及核心能力加以正确地估计。企业内部环境是企业经营的基础、制定战略的出发点、依据和条件,是竞争取胜的根本。

对企业的内部环境进行分析的目的在于掌握企业目前的资源、能力状况,明确企业的优势与劣势,进而使选定的战略最大限度地发挥企业的优势,避开或克服企业的劣势,最终使企业战略目标得以实现。

本章内容将依据企业资源、能力和核心能力之间的内在逻辑顺序关系展开:首先讨论企业的资源和资源的分析过程;接着讨论企业能力分析的内容和方法;之后讨论企业核心能力的判断标准和进行核心能力分析的基本思路;最后讨论进行企业内部环境分析的一般方法,即雷达图和内部战略要素评价矩阵。

第一节 企业资源分析

企业的经济活动必须建立在自身的资源禀赋之上。企业的资源是指企业所拥有或所控制的有效要素的总和,是贯穿于企业经营、技术开发、生产制造、市场营销等各个环节的一切物质与非物质形态的要素。

一、企业资源的分类

企业资源通常分为有形资源 and 无形资源,如表 3-1 所示。

表 3-1 企业资源的分类与特征

| 资 源  |      | 主 要 特 征                                                      | 主要的评估内容                         |
|------|------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 有形资源 | 财务资源 | 企业的融资能力和内部资金的再生能力决定企业的投资能力和资金使用的弹性                           | 资产负债率、资金周转率、可支配现金总量、信用等级        |
|      | 实体资源 | 企业装置和设备的规模、技术及灵活性、企业土地和建筑的地理位置和用途、获得原材料的能力等决定企业成本、质量、生产能力和水准 | 固定资产现值、设备寿命、先进程度、企业规模、固定资产的其他用途 |

续表

| 资 源  |      | 主 要 特 征                                                                 | 主要的评估内容                                   |
|------|------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 有形资源 | 人力资源 | 员工的专业知识、接受培训程度决定其基本能力。员工的适应能力影响企业本身的灵活性；员工的忠诚度和奉献精神以及学习能力决定企业维持竞争优势的能力  | 员工知识结构、受教育水平、平均技术等级、专业资格、培训情况、工资水平        |
|      | 组织资源 | 企业的组织结构类型与各种规章制度决定企业的运作方式与方法                                            | 企业的组织结构以及正式的计划、控制、协调机制                    |
| 无形资源 | 技术资源 | 企业专利、经营诀窍、专有技术、专有知识和技术储备、创新开发能力、科技人员等技术资源的充足程度决定企业工艺水平、产品品质，决定企业竞争优势的强弱 | 专利数量和重要性、从独占性知识产权所得收益，全体职工中研究开发人才的比重、创新能力 |
|      | 商誉   | 企业商誉的高低反映了企业内部、外部对企业的整体评价水平，决定企业的生存环境                                   | 品牌知名度、美誉度、企业形象、对产品的认同度等                   |

### 1. 有形资源

有形资源是指可见的、能量化的资产。有形资源不仅容易被识别，而且也容易估计它们的价值。有形资源是企业参与市场竞争的硬件要素，主要包括企业用来为客户创造价值的实物资产和金融资产，如厂房、设备、资金等。有形资源的价值一般可以通过财务报表予以反映。

有形资源包括 4 种：财务资源、组织资源、实物资源和人力资源。其中人力资源是一种特殊的有形资源，它意味着企业的知识结构、技能、决策能力、团队使命感、奉献精神、团队工作能力以及组织整体的机敏度。因而许多战略学家把企业人力资源称为“人力资本”。

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可以使公司获得竞争优势。例如，香港的半岛酒店因为位于九龙半岛的天星码头旁，占有有利的地理位置，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。于是，有利的地理位置成为它的一大特色，构成其在香港五星级观光酒店中竞争优势的一个来源。

对企业有形资源的评估应从下列 3 个方面进行。

(1) 有没有机会可以更经济地使用企业的有形资源，即用更少的资源去完成相同的事业；或用同等规模的资源去完成更大的事业。例如，通过有形资源的优化重组实现上述目的。

(2) 有没有可能使现有的有形资源在具有更高利润的地方被利用。例如，通过资源重组和开发或与其他人建立战略联盟，甚至将部分有形资源出售以提高企业资产利润率。

(3) 评估未来战略期内环境变化以及企业核心能力、竞争优势的发展目标、企业有形资源的缺口有多大、如何进行先期投入。

### 2. 无形资源

无形资源是指那些根植于企业的历史，长期积累下来的、不容易辨识和量化的资产。如企业的创新能力、产品和服务的声誉、专利、版权、商标、专有知识、商业机密等均属无形

资源。无形资产很难被竞争对手解释和模仿,与有形资源相比,它更具潜力。无形资产可分为技术资源和商誉资源两大类。

无形资产大部分被排除在资产负债表之外或被过低地估价,这是导致公司的账面价值与股票市场价值之间出现巨大差异的主要原因。无形资产有以下两大特点。

(1) 不容易被竞争对手获知、模仿或取得。在无形资产面前,即使有再好的“搭便车”和再多的金钱,往往也无济于事。正因为如此,企业和事业组织,总是希望取得更多的无形资产,并以无形资产为主要材料打造组织能力和核心能力。无形资产的“无形”特征表现得越显著,在对手面前的隐蔽性越好,所形成的竞争优势就越稳定、越持久。

(2) 价值的非转移性。有形资源越用越少、越用越旧,在使用中其价值会逐步转移到产品和服务之中。但是,无形资产无论使用多少次都不会减少,它在创造价值的同时,自身的价值不会发生转移。例如,员工在生产中要投入自己掌握的知识和技能,生产完成之后,产品中包含了知识和技能创造的价值。此时,员工自己的知识和技能的价值不但没有下降,反而会因为使用提高了熟练程度而使价值增加。

现代企业无形资产的重要性越来越突出,往往是企业竞争力的重要来源。例如,在美国婴儿食品市场上,嘉宝公司已有近 70 年的历史。现在为孩子购买嘉宝婴儿食品的父母中的很多人小时候就是嘉宝食品的使用者。为此,他们对嘉宝品牌具有很大的忠诚度。这说明嘉宝公司的产品声望、品牌形象、企业文化和专利技术等无形资产深受消费者认同,这些方面都构成了该公司的竞争优势来源。因此,构建企业持久竞争优势的重点应当放在无形资产而不是有形资源的获取上。

## 二、企业资源分析过程

企业资源分析旨在确定企业资源状态、企业在资源上表现出的优势和劣势以及相对未来战略目标存在的资源缺口等。企业资源分析的根本目的是为企业资源配置提供必要的依据,从而更好地发挥企业的竞争优势。企业的成功源于对资源的成功开发和利用,因而必须做好企业资源分析。

企业资源分析可以遵循以下步骤。

### 1. 分析现有资源

对现有资源进行分析是为了确定企业目前拥有的资源量和可能获得的资源量。分析中既包括对有形资源的分析,也包括对无形资源的分析。经过分析,列出企业目前拥有和可能获得的资源清单。

分析的内容包括:管理者和管理组织资源、企业员工资源、市场和营销资源、财务资源、生产资源、设备和设施资源、组织资源、企业形象资源等。在进行上述资源分析时,不仅需要分析企业目前已经拥有的资源,还要对经过努力可能获得的资源进行分析。

### 2. 分析资源的利用情况

分析资源利用情况,原则上是运用产出与资源投入的比率来进行。具体可采用的一些财务指标将在下节“企业能力分析”中的“财务能力分析”中具体介绍。对其他职能活动还要采用其他指标,如对营销活动效率进行分析时,可使用销售额与广告费用的比率、与销售费用的比率、与销售员工工资的比率以及销售场地面积的比率等。

分析资源利用情况还可以运用比较法,如将本企业资源实际利用情况分别与企业计

划中设定的目标、与企业的历史最高水平、与企业所在产业的平均水平和最高水平、与竞争对手的情况进行比较。

### 3. 分析资源的应变力

资源应变力分析的目的是要确定战略环境发生变化时企业资源对环境变化的适应程度,特别是对那些处于多变环境的企业来说,更应该做好资源的应变力分析,这是建立高度适应环境变化的资源基础的出发点。在具体分析时,要把分析重点放在那些对环境变化特别敏感的资源上。

### 4. 进行资源的平衡分析

进行资源平衡分析应主要做好以下4个方面的平衡分析。

(1) 业务的平衡分析:对企业各项业务的经营现状、发展趋势进行分析,以确定企业在各项业务上的资源分配是否合理。

(2) 现金平衡分析:分析内容主要是企业是否拥有必要的现金储备或拥有应付战略期内现金需要的资金来源。

(3) 高级管理者资源平衡分析:主要分析企业高级管理者资源的数量、质量、管理风格、管理模式等与制定、实施战略所需人力资源的适应程度。

(4) 战略平衡分析:主要分析企业现时拥有的资源和战略期内可能获得的资源对企业战略目标、战略方向的保证程度,即要确定企业资源是否符合实现战略目标的要求。若不符合,分析缺口在哪里、缺口有多大、哪些缺口需要填补、提高企业未来的资源基础需要采取什么措施。

总之,通过上述步骤进行企业资源分析,关键是要确定企业的资源强势和弱势。资源强势指的是企业所特有的能提高企业竞争力的资源,是形成企业核心能力的重要基础。资源弱势指的是某种企业缺少或做得不好而使企业在竞争中处于劣势的资源,制约企业竞争优势的形成、限制企业的战略发展空间。

一个企业的资源强势是企业的竞争资产,而资源弱势则是企业的竞争负债。进行企业资源分析的主要目的不是列出企业资源的数量、种类和品质清单,而是分析和判断相对于竞争对手企业的资源强势和弱势所在,进而确定形成企业核心能力和竞争优势的战略资源。围绕战略性资源进行持续投入,以增加竞争资产,减少竞争负债,全面提高企业的资源水平。

## 案例解读

### 家电连锁业:极度扩张理论与现实的悖论(续)<sup>①</sup>

理论上,连锁扩张能复制前期的成功,跑马圈地能奠定领导地位、形成规模效益。事实上,却出现了机构发展严重不平衡、单店指标下降、增产不增收的怪现象。究其根源,同质化极度扩张带来管理人员匮乏、空降部队文化融合困难,心态浮躁、规模过大造成管理思维、模式和手段跟不上、财务失控等问题,而差异化战略选择决定着未来的成败。

<sup>①</sup> 改编自:刘平.极度扩张:理论与现实的悖论[J].经营管理者,2006(4):54-55。

### 1. 以快制胜：适度最重要

为什么会出现这种事与愿违的情况呢？为什么前期的成功模式传递不下去呢？是前期的模式不可复制，还是可复制程度低？抑或是复制过程中走了样，还是有其他因素？的确，是不是有成熟、严谨、可复制的经营模式和盈利模式是这类扩张的基础。如果这种模式不成熟、依靠人的因素过大，那么扩张越快，死得也越快。

然而，仅有这些是不够的。高速发展要有个限度，要与你能掌握的资源力量和调控能力相匹配。超过了一个极限，问题就都来了。过快的速度导致爆胎，反而会变慢，这就叫欲速则不达。慢固然不行，会贻误商机；但快就是制胜的根本法则吗？未必！快要恰到好处才行，要与自身的资源和能力相适应，可以略高一点，以增加挑战性，便于人的潜能的挖掘和发挥，但过快就会把弦绷断。各行各业的失败例子已经不少了，远的如亚细亚、红高粱，近的如盛兴超市、普马、托普，都是不顾自身能力、不量力而行的结果。

管理是一门掌握“度”的艺术和科学，适度是管理永恒的主题。以快制胜要适度。领先10步是先烈，领先5步是先驱，领先半步是成功。跑马圈地要适度，要量力而行，财务稳健最重要。速度、规模和效益是扩张需要综合考虑的3个要素。效益是企业追求的根本，速度是企业发展的快慢，规模是企业实力的大小。规模不一定会产生效益，规模可能带来的是负担。不断开设新机构、新店面可能带来销售收入，但不一定创造效益，也可能带来的是财务的负担和流血不止的创伤。

### 2. 极度扩张：失控在眼前

有效的扩张可以造就一代枭雄，没有节制的扩张也可能是一场浩劫的开始。过快的扩张速度正在使企业面临巨大的不确定性。将价格战作为唯一的竞争策略，将落入零利润的零和博弈陷阱。一旦经营现金流出现问题，K-mart、普马的下场就随时可能出现。

极度扩张将带来以下问题。

一是管理人员数量跟不上发展的速度，出现拔苗助长的现象。

二是大量外招的中高层管理人员、空降部队文化融合困难，出现文化混沌。

三是规模过大造成管理思维、模式和手段跟不上、适应不了，出现管理失控。

四是浮躁的心态影响脚踏实地的作风，管理粗放，单店利润下降，绩效水平低下也就不足为奇了。

五是财务失控。由于速度过快，扩张不是靠利润积累来支撑，而是靠不断扩大的负债来支撑，财务失控在所难免。这样的扩张很容易引起现金流危机，稍有风吹草动，就会像多米诺骨牌引起连锁反应，老债主蜂拥而来讨债，又找不到新债主借钱，就只好关门大吉了。这不是个案，反映的是经营理念和经营作风的问题。

这就是跑马圈地的恶果。这不仅出现在家电连锁企业，也出现在诸如保险这个新的朝阳行业里。为了迎接和抵抗加入WTO后对外资企业全面开放的竞争，中资保险公司从2002年起在全国跑马圈地，大量开设分支机构，其结果是分支机构投入产出比



大幅下降。许多快速扩张公司的投入产出比在机构大幅增加后出现下滑。

如某保险公司投入产出比大于1的分公司由2003年的29家降到今年仅余5家。中支公司的运营效率也急剧下降。尽管中支公司的总体数量在增加,但投入产出比大于1的中支数目和比重却都在大幅减少,从2003年的90%以上下降到去年的40%,今年更是降到不足30%。这里固然有整个行业调整转型的外因,但扩张过快、自身资源不足、过于分散、管理能力跟不上是根本、是内因。某全国性寿险公司今年业绩出现较大下滑,快速扩张的后遗症已初步显现。

跑马圈地误导了很多入,也坑害了许多企业。跑马圈地的基本特征是谁先占了就是谁的。现实的商业战场中与当时的跑马圈地不同的是,不仅有进入成本,还有维持成本,更要命的是你不是唯一所有者(Owner)。不仅有现有的竞争者与你对抗,而且随时会有其他新的竞争对手进来与你竞争。逆水行舟,不进则退。庞大的分支机构不仅没有成为继续前进的动力和利润的发动机,而且成了流血不止的无底洞、吸血鬼,成为前进的绊脚石。

### 3. 战略选择: 决定未来成败

像美国的BestBuy等国际零售巨头之所以获得高于国内家电零售企业的利润率,主要是采用非价格竞争等营销手段实现。这些情况,值得我国家电连锁企业深刻反思。其实,除了价格竞争外,还可采用强化供应链管理、增值服务体系、独特消费体验等差异化竞争手段。大中电器在北京尝试家电连锁走向异业融合,即把电器卖场与家居卖场、百货商场融合经营,不失为一次有益的尝试,但还远远不够。

仔细分析起来,竞争远远还不应该到直接正面对抗这一步,无论是从机构数量上还是占比上。以目前的机构数和占比(不足20%),如何布局才最科学,对大家最有利?是全国普撒胡椒面,还是重点布局?是必须马上直面对局,还是差异化布局,形成各自的局部优势?是否已经到了必须在一、二线城市直接对决的时刻?如果还没有到,那南京“美苏”(国美与苏宁)对决的意义又何在?

其实,被忽略的三、四线市场倒是广阔天地、大有可为。有例为证:在今年许多分支机构费用严重超标的情况下,某保险公司在西部欠发达地区成立仅一年的内蒙、宁夏分公司的费控率低于70%,而且已经大幅超额完成了个人标保任务,比一些大省机构做得还好。同时也应注意到像临沂、安庆、包头这样欠发达地方的中支可以进入中支20强,甚至比不少分公司做得好,也说明不是市场容量大小的问题。

发展应讲究策略,尤其是在机构布局与拓展上。如何让有限的资源发挥出最大的效用,是应该重点关注的问题。应有主有次、有先有后、有取有舍,要有目的、有选择地建立几个根据地、几个粮仓。切不可一刀切,全面铺开、全面推进。战线过长的结果就是顾此失彼,因此,不必都挤在一、二线城市,也不必担心三、四线城市有没有市场,完全可以到中西部去发展,向三、四线城市延伸去淘金。一些家电制造厂家已经意识到了这一点。家电连锁企业如何开发三、四线市场倒是个应该研究的问题,是个挑战。谁能在三、四线城市找到发展模式和盈利模式,谁将拥有未来发展的主动权。

## 第二节 企业能力分析

企业能力是指整合企业资源,使价值不断增加的技能。一般而言,资源本身并不能产生竞争能力和竞争优势,竞争能力和竞争优势源于对多种资源的特殊整合。例如,一支足球队可能会因为获得了最优秀的前锋而获益,但这种获益只有在其他队员与之配合默契、大家共同按一套正确的进攻战略来踢球,充分发挥出团队的竞争优势时,才能实现。

回到企业的命题上道理也是一样:企业的竞争优势源于企业的核心竞争力,核心竞争力又源于企业能力,而企业能力源于企业资源。换言之,企业可持续性的竞争优势是由企业在长期运营中,将具有战略价值的资源和能力进行特殊的整合、升华而形成的核心竞争力所产生的。这样一个整合过程正是企业素质的提升过程,也是一个以资源为基础的战略分析过程,如图 3-1 所示。

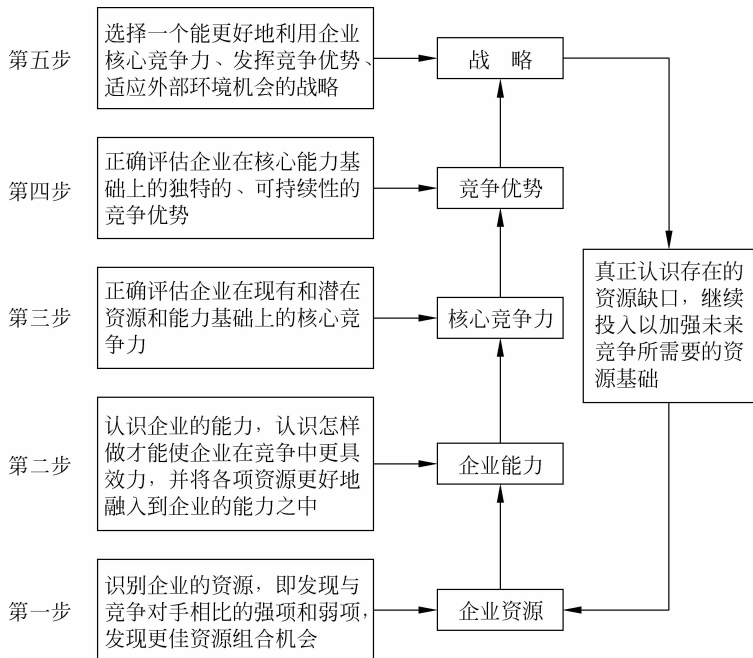


图 3-1 以资源为基础的战略分析

在识别、判定一个企业的核心竞争力之前,首先要弄清一个企业的基本能力状况。对企业基本能力状况可从企业生产经营所必需的各项功能的角度分别加以分析。下面就从企业财务能力、营销能力、生产管理能力、组织效能以及企业文化 5 个方面进行分析。

### 一、财务能力分析

要评估判断一个企业的现实经营能力,首先必须对企业的财务状况进行客观公正的分析,因为企业的财务报表和资料记录了企业经营的整个过程和绩效水平。分析企业财务状况广泛使用的方法是财务比率分析。

财务比率分析通常可以从两方面进行:一是计算本企业有关财务比率,并与同行业