

第三章 现代企业战略管理

企业如果固守过去曾行之有效的战略,那么它必将败于竞争对手。

——威廉·科恩



引导语

企业的战略管理就好似汽车的卫星定位仪。每当汽车驾驶员驶向各个不同的目的地时,都要借助于卫星定位仪确定路线和方向。企业的战略不是永远不变的,它是企业的谋划,随着社会、市场、经营业务等变化而变化。企业的战略管理就是针对不同阶段的企业战略进行制定、实施及控制。



学习要点

1. 掌握企业管理的概念及特点。
2. 把握企业外部环境分析的要点。
3. 学会企业资源与能力分析的几种实用方法。
4. 熟知竞争战略。
5. 了解企业战略管理过程。



引导案例

黄怒波斥资 1 亿美元冰岛拿地 属战略考虑不为赚钱

据经济之声《天下公司》报道,这两天媒体都在热炒一则消息,说知名民营房地产公司中坤集团将斥资 1 亿美元,在冰岛买下 300 平方公里,也就是占冰岛国土面积 0.3% 的土地,进行旅游度假方面的投资。消息一出,立马在国内炸了锅。

其实这两年,中国企业在国外买地买房的新闻是屡见不鲜。但是像中坤集团这样一家民营房地产公司,用 1 亿美元买下对方 0.3% 的国土面积这样震撼性的消息,还是十分罕见的。现在大家把注意力都放在了中坤集团上。

记者查阅了一下中坤集团的资料。这家成立于 1995 年的大型民营房地产公司,其主营业务是商业度假地产,其董事长黄怒波,作为中坤集团的掌门人,不仅是一位成功的地产商,同时还是一个诗人。在福布斯中国排行榜,黄怒波排在第 161 位,净资产总额达到 8.9 亿美元。他的公司在中国的多个地方都拥有度假和旅游设施。

那么,为什么一个在中国旅游地产方面做得风生水起的民营地产业商,要在一个天寒地冻且深受欧债危机困扰的欧洲小国进行投资。他到底要做什么,能收回成本吗?面对种种

的疑问,中坤集团董事长黄怒波接受了《天下公司》的独家专访。

黄怒波:我们的战略是想在10年内打造一个世界的度假品牌,我们在美国早就在做,也做得不错。现在我们想选北欧做整个板块。为什么选北欧?三个条件,第一,它的生态保护很好,自然风光非常奇特。第二,这个国家政治比较稳定。第三,金融危机给它带来引进外资的投资需求。我们这次进入冰岛,主要想在冰岛先做试点,如果这个建设得好,我们会到丹麦或者挪威再去投资。

黄怒波的理由,听起来是有理有据,但是这笔交易事关重大,尤其涉及冰岛国土300平方公里,占据冰岛总面积的0.3%,冰岛当局会同意这笔买卖吗?

黄怒波:我去冰岛投资是他们招商引资把我找去的,我第一次去,总统就见了。我这次去,总统跟我谈了一个半小时,外交部部长、通商部长、经济部长、环境部常务秘书都表示非常欢迎。

这里一共300平方公里,没有划分哪个人站在哪块,要想卖就只能全部卖掉,实际买来真正使用建设的部分很小。第一期也就一万亩土地左右,是个草场,我会在里面做高尔夫、山地自行车、山地摩托车、露宿、穿越这样高端度假的设施,所以300平方公里土地是这么使用。

黄怒波告诉记者,冰岛项目一旦通过,他就要立马掏出2亿美元进行投资,而不是媒体之前报道的1亿美元。至于谁是他的目标客户,黄怒波表示,他的目标是全世界的高端人群,中国市场尤其重要。

黄怒波:一期投资是两个亿,年内主要建宾馆、度假村、高尔夫球场、马场、穿越森林地。做完这三个板块后,在十年内,我会征集十万到三十万高端度假的客户,建设俱乐部。这些人从亚洲、美国、北欧,但可能中国人去那儿的多,也可能美国人多,北欧人自己也可以互相度假,做国际视野的高端度假俱乐部,没有单一地考虑中国人。

中国人这些年越来越富了,而且确实看到北欧那么好的自然景观,中国的中高端客户极其喜爱。

这样一个项目,到底能够挣到钱吗?对于这个问题,黄怒波倒是不以为然。他说,去冰岛投资只是他全球战略的一部分,赚不赚钱并不重要。

黄怒波:第一,投资地和投资的东西在那儿,因为冰岛的经济危机总要走出去,在低谷时进去投,在高谷的时候慢慢会增值。第二,作为中坤集团来说,在冰岛是战略的问题,它的盈利是十年二十年我也不认为能把钱赚回来,但是我有世界的板块,我会用别的地方的板块盈利弥补这些地方。也许过十年二十年后,这个地方盈利弥补我别的板块,是这样一个战略考虑。

资料来源:中国广播网, http://finance.cnr.cn/gs/201108/t20110831_508442846.shtml

思考题:请分析黄怒波斥1亿美元冰岛拿地是否充分考虑到企业战略的特性?

信息化时代的到来,全球经济一体化的趋势越加明显,世界市场更加风云变幻,企业时刻面临着并购、重组、倒闭和重新整合。现代企业面临着动荡不定的经营环境,企业管理者必须牢牢把握那些关系企业未来生存和发展的关键性、全局性的战略问题,从战略高度考虑合理运用可取的资源,充分利用环境提供的机会,不断提高企业素质,努力实现适应环境变化的战略性管理,才能使企业在竞争中求得成长和发展。

在今天如此动荡莫测的生存环境中,战略或者说战略管理已经成为影响企业成功的最为关键的要素,同时对企业决策者也提出了更高的要求。任何墨守成规、机械教条的做法,都会使企业遭受不可避免的灾难性损失。

第一节 现代企业战略概述

在现代商业社会中,人们越来越认识到战略管理对企业的重要意义。从表面来看,战略规划的制定很简单,分析当前的企业形势和未来可能的环境,为企业未来的发展方向制定指导思想 and 行动的框架。但事实上这是一项复杂的系统工程,需要考虑、分析企业内外的各种因素以及企业自身的能力。企业如何制定战略规划并顺利实施是本章所要探讨的问题。

一、企业战略

(一) 企业战略的内涵

“战略”一词源自希腊语。意为“将军”“战役”“谋略”。在《大百科全书》中关于战略的解释是:战略是指导战争全局的方略。因此,有人说,战略也是指导竞争全局的艺术。它最早来源于军事活动,指的是作战谋略。

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”一词后来被人们广泛地运用于军事之外的其他领域,从而给“战略”一词增添了许多新的含义。20世纪50年代中期战略被引入企业经营管理领域。一般情况下,企业战略主要涉及组织的远期发展方向和目标。

企业战略是指企业为谋求长期的稳定和发展,在分析内外环境的基础上,对企业未来发展所做的长远性和全局性的谋划。

(二) 企业战略的特征

一般来说,企业战略具有以下特征。

1. 指导性

企业战略是关系企业全局和发展命运的经营纲领,对企业的各项工作都有普遍的、权威性的指导作用。如果企业是一艘船,那么企业战略就是舵。企业战略界定了企业的经营方向、远景目标,明确了企业的经营方针和行动指南,并筹划了实现目标的措施、对策。

2. 全局性

企业战略是以企业全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它不同于各部门的业务性管理决策。它规定了企业的总体行为,从全局实现对局部的指导,使局部得到最优的结果,使全局目标得到实现。

3. 长远性

“人无远虑,必有近忧”。首先,企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考,确立了远景目标,并谋划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策,但也兼顾短期利益。

其次,围绕远景目标,企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程。除非市场变化必须要调整外,企业战略通常不能朝令夕改,具有长效的稳定性。只有舵把握好方向,各个桨手才能劲朝一个方向使。也就是说企业各部门的努力,只有在企业战略的指导下才有可能实现企业的经营目标。

4. 竞争性

竞争是市场经济无法回避的现实,也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争,企业战略需要进行内外环境分析,明确自身的资源优势,通过设计适合企业的经营模式,形成特色经营,才能增强企业的对抗性和战斗力。

5. 层次性

企业战略在结构上是一个有层次的且具有内在联系的有机体。从纵向看,分为长期性战略和阶段性战略。从横向看,企业战略应突出企业经营中的战略重点,分清总体战略和分战略。因此,企业战略是由一条主线贯穿起来的各层次战略组成的系统。

6. 稳定性

企业战略的制定耗时长,涉及企业方方面面,关系到企业的兴衰成败,企业战略的实施结果非短时间能显现。所以,实施企业战略必须保持相对的稳定性,不能操之过急或半途而废。不同时期的战略也应有较好的连贯性。当期的战略是建立在前期战略基础之上的,是前期战略的发展,只要企业环境没有发生根本性的变化,就不应改弦易辙。



小贴士

猴子掰苞谷

猴子在树林里待得无聊,打算出门找点好吃的打个牙祭。它来到一片苞谷地,饱胀的苞谷让它心花怒放。它掰下一个,左看右看,看到前面的更好,就扔下手里的去掰另一个。另一个到手后,左顾右盼,看到还有更好的,到手的又扔掉,去掰那个“更好”的,最后好不容易找到一个满意的。它抱着苞谷回家去,路上遇见一片西瓜地。猴子一见西瓜,乐得马上扔下苞谷,去摘西瓜。

它又像掰苞谷那样左挑右选,选了一个自己还觉得满意的大西瓜。快乐的猴子“嘿哟嘿哟”地抱着西瓜往回走,满心欢喜地盘算着回家大吃大喝。

突然,从树林里窜出一只兔子,调皮的猴子扔下西瓜就去追兔子。当天色暗下来的时候,兔子不知道跑到哪里去了,猴子只好两手空空地回家去。

猴子一路抱怨不停,树上的猫头鹰咯咯一笑,说:“见异思迁的家伙,这就是你的下场。”

战略是企业对未来较长时期内如何生存和发展的通盘筹划,是企业长远发展的导向。如果企业只是跟着市场走,围着市场上不断涌现的“利润增长点”转,最终的结局只能像寓言中的猴子一无所获。

资料来源:段珩.影响人一生的100个管理寓言[M].北京:光明日报出版社,2005.

7. 风险性

企业战略决策是在对企业自身特点、内外经营环境等因素的判断上做出的决策。必须

对市场研究深入,对行业发展趋势预测准确,设立的远景目标客观,对各战略阶段人、财、物等资源调配得当,且战略形态选择科学,制定的战略才能引导企业健康、快速地发展。反之,主观判断失误,制定的战略就会产生管理误导,甚至会给企业带来破产的风险。

8. 社会性

企业是国家的一分子,它支撑着同时又依赖于国家和社会。因此,企业战略研究不能仅仅立足于组织的目标,还要兼顾国家和民族的利益,兼顾组织成员的利益,兼顾社会文化、环境保护等各方面的利益。企业战略还要特别注意自己所应承担的社会责任,注意树立良好的社会形象,维护组织的品牌。

(二) 企业战略管理

企业战略管理一词最初是由美国学者安绍夫提出的。安绍夫认为企业战略管理是指将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一种经营管理业务。

企业战略管理是确立企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终实现的一个动态过程。总的来说,企业战略管理不仅包括根据内外环境来确定长期发展方向、目标以及选择达到目标的途径,还包括组织企业战略的实施,对实施过程进行检查评价和调整。

与企业以往制定长期规划或长期发展战略相比,企业战略管理是一个动态的过程,而不是一次性的活动。当今的企业已从传统的“职能管理”走向现代的企业“战略管理”,这是现代企业管理的一次飞跃。

二、企业战略的层次

典型的现代企业战略是一个包括公司战略、经营战略和职能战略在内的统一体系。相应地,战略管理据此可分为公司战略管理、经营单位战略管理和职能部门战略管理三个层次,如图 3-1 所示。

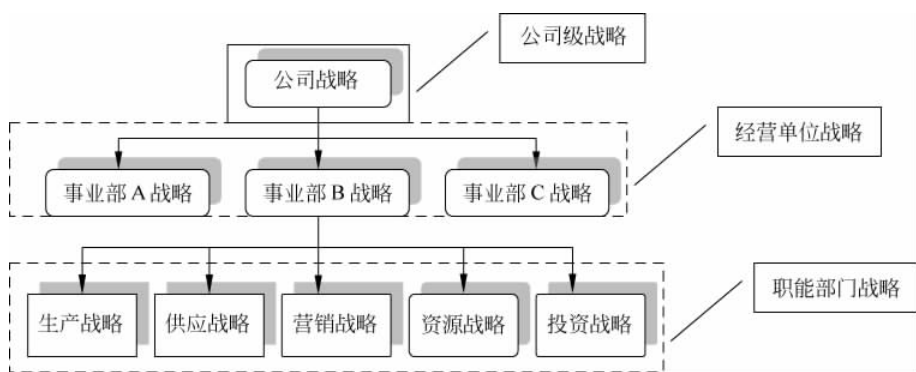


图 3-1 企业战略层次结构示意图

1. 公司战略

公司战略的研究对象是一个由一些相对独立的业务或事业单位组合成的企业整体。公司战略是一个企业的整体战略总纲,是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最

高行动纲领。通俗地说,公司战略主要强调两个问题:①“我们应该做什么业务?”即确定企业的使命与任务、产品及市场领域;②“我们怎样去管理这些业务?”即在企业不同的战略事业单位之间如何分配资源以及采取何种成长方向等。



小贴士

做最赚钱的业务

格兰仕起初是生产羽绒服的,1992年才转向微波炉。当时很多企业都在为增资扩股忙得不亦乐乎,而格兰仕在转移核心业务后,把众多与微波炉无关的业务全放弃了,包括羽绒服。因为,格兰仕认为,根据格兰仕各方面的资源,微波炉可能是企业最赚钱的业务。格兰仕意识到,中国市场的消费者需要的不是名牌的微波炉,而是经济实惠的微波炉,只有把制造规模做起来了,把成本降下来了,才可能真正占领市场,所以格兰仕必须将有限的资金投入到的最需要的领域,做大规模,谋取利润。

国内不少家电企业都有自己的销售通路。但格兰仕认为,做家电和卖家电是两个行业,格兰仕只做自己最擅长的事。于是,格兰仕毅然放弃两头,咬住一点,只做制造,做大做强。专心搞生产,决不涉足流通领域。格兰仕有1.8万名员工,从事正式销售工作的人只有一百多人。

从1993年到1999年,格兰仕一直只做微波炉,8年间从一个行业新手成长为对产业价值链有绝对控股权的企业,在国内市场上的占有率达到70%,在国际市场上占有35%。

资料来源:中世.让狗吐出骨头[M].北京:西苑出版社,2005.

如果不是公司领导者明确“我们应该做什么业务”,并及时制定出只做微波炉的战略,也许格兰仕的命运会改写。

2. 事业部战略

事业部战略也称竞争战略,或称分公司战略。它是在公司战略指导下,各事业部制定的部门战略,是公司战略之下的子战略。竞争战略主要强调经营范围和资源配置两个因素,主要研究的是产品和服务在市场上的竞争问题。其目的从企业外部来看主要是建立一定的竞争优势,即在某一特定的产品与市场领域取得获得能力;从企业内部来看主要是获得一定的协同效应,即统筹安排和协调企业内部的各种生产、财务、研究开发、营销等业务活动。

3. 职能战略

职能战略是为贯彻、实施和支持公司战略与竞争战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略一般可分为营销战略、供应战略、投资战略、生产战略、研究与开发战略、公关战略等。与公司战略和竞争战略相比较,职能战略更为详细、具体和具有可操作性。实际上,职能战略是公司战略、竞争战略与实际达成预期战略目标之间的一座“桥梁”。



课堂案例讨论

洛克菲勒力排众议买油田

19世纪80年代,关于是否购买利马油田的问题,洛克菲勒和股东们发生了严重的分

歧。利马油田是当时新发现的油田,地处俄亥俄州西北与印第安纳东部交界的地带。

那里的原油有很高的含硫量,经化学反应变成硫化氢,它发出一种鸡蛋坏掉后的难闻气味,所以人们都称之为酸油。

当时,没有炼油公司愿意买这种低质量的原油,除了洛克菲勒。洛克菲勒在提出买下油田的建议时,几乎遭到了公司执行委员会所有委员的反对,包括他最信任的几个得力助手。

因为这种原油的质量太差了,价格也最低,虽然油量很大,但谁也不知道该用什么方法进行提炼。但洛克菲勒坚信一定能找到除去硫的办法。在大家互不相让的时候,洛克菲勒最后威胁股东,宣称自己将冒险去进行这个计划,并不惜一切代价,谁都不能阻挡他。

委员会在洛克菲勒的强硬态度下被迫让步,最后标准石油公司以 800 万美元的低价。买下了利马油田,这是公司第一次购买原油的油田。

此后,洛克菲勒花了 20 万美元聘请一名犹太化学家,让他前往油田研究去硫问题,实验进行了两年,仍然没有成功,此期间,许多委员对此事仍耿耿于怀,但在洛克菲勒的坚持下,这项希望渺茫的工程仍未被放弃。然而,这真是一件天大的幸事,又过了几年,犹太化学家终于成功了!

这一丰功伟绩,正充分说明了洛克菲勒具有穿透迷雾的远见,也有比一般大亨更强的冒险精神。

资料来源:吕国荣.小故事 大管理[M].北京:中国经济出版社,2010.

讨论题:请分析此案例符合企业战略的哪些特性?

第二节 企业内部环境分析

企业是为了适应内外部环境的变化而制定经营战略的。内外部环境包括企业所处的宏观环境、行业环境和企业内部条件。因此,企业要进行战略管理,首先必须全面、客观地分析和掌握内外部环境的变化,以此为基点来制定企业的战略目标。

一、SWOT 分析模型简介

在现在的战略规划报告里,SWOT 分析应该是一个众所周知的工具。来自于麦肯锡咨询公司的 SWOT 分析,包括分析企业的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)和威胁(Threats)。因此,SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括,进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

通过 SWOT 分析,可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方,并让企业的战略变得明朗。

优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较,而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。在分析时,应把所有的内部因素(即优劣势)集中在一起,然后用外部的力量来对这些因素进行评估。

1. 机会与威胁分析

随着经济、社会、科技等诸多方面的迅速发展,特别是世界经济全球化、一体化过程的加快,全球信息网络的建立和消费需求的多样化,企业所处的环境更为开放和动荡。这种变化几乎对所有企业都产生了深刻的影响。正因为如此,环境分析成为一种日益重要的企业职能。

环境发展趋势分为两大类:一类表示环境威胁;另一类表示环境机会。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战,如果不采取果断的战略行为,这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域,在这一领域中,该公司将拥有竞争优势。



小贴士

鲤鱼跳龙门

鲤鱼经过千山万水,终于来到了龙门前,现在最关键的时刻到了:只要奋力往上跳,跳过去了,它就金光显现。可惜它一次又一次地往上冲,结果都失败了。

在水里的乌龟嘲笑他说:“你还是省省力气吧,就凭你那模样,能跳过龙门吗?”

鲤鱼面对乌龟的打击,毫不在意,继续往上跳,一次又一次,结果还是跳不上去。

此时,河虾劝鲤鱼道:“江河如此之大,比你聪明比你强壮的鱼类有的是,它们都不敢奢望跳龙门,你又何必白费力气呢?”

鲤鱼还是毫不在意,继续往龙门上跃……终于,它费尽全力跳过了龙门,使自己变成一条金光闪闪的鱼。

鲤鱼跳龙门是众所周知的老故事,但是为什么除了鲤鱼之外别的鱼就不能够跳过龙门呢?

最重要的一点是鲤鱼的勤奋,能够抓住至关重要的机会,而对别人的消极之言毫不在乎。

在企业的经营管理中,机会的因素至关重要,它直接关系到企业在竞争中的胜负与输赢,甚至关系到企业的生死存亡。

资料来源:翟文明.管理智慧 168[M].北京:机械工业出版社,2005.

2. 优势与劣势分析

SWOT 分析不仅为了识别环境中具有吸引力的机会,更要知道如何拥有在机会中成功所必需的竞争能力。每个企业都要定期检查自己的优势与劣势,这可通过“企业经营管理检核表”的方式进行。企业或企业外的咨询机构都可利用这一格式检查企业的营销、财务、制造和组织能力。

企业在维持竞争优势过程中,必须深刻认识自身的资源和能力,采取适当的措施。因为一个企业一旦在某一方面具有了竞争优势,势必会引起竞争对手的注意。一般来说,企业经过一段时期的努力,建立起某种竞争优势;然后就处于维持这种竞争优势的态势,竞争对手开始逐渐做出反应;而后,如果竞争对手直接进攻企业的优势所在,或采取其他更为有力的策略,就会使这种优势受到削弱。所以,企业要不断调整战略。

我们可以依据图 3-2 矩阵结构 SWOT 分析图将企业所面临的外部环境的机会与威胁、内部条件的优势与劣势一一列出,然后,根据分析的结果分别以不同的组合制定出与企业内部条件及外部环境相适应的 SO、WO、ST、WT 四大战略。制订战略的基本思路是:发挥优势因素,克服劣势因素,利用机会因素,化解威胁因素;考虑过去,立足当前,着眼未来。运用系统分析的综合分析方法,将排列与考虑的各种因素加以组合,得出一系列企业未来发展的可选择对策。

内部 分析 外部 分析	优势(S) S1. S2. ...	劣势(W) W1. W2. ...
机会(O) O1 O2 ...	SO战略(增长性战略) SO1. SO2. 发挥优势 利用机会 ...	WO战略(扭转性战略) WO1. WO2. 克服劣势 利用机会 ...
威胁(T) T1 T2 ...	ST战略(多种经营战略) ST1. ST2. 利用优势 避免威胁 ...	WT战略(防御性战略) WT1. WT2. 减少劣势 避免威胁 ...

图 3-2 矩阵结构 SWOT 分析图

同时我们也可利用图 3-3 SWOT 分析图,对所列出的外部环境和内部条件的各关键因素逐项打分,然后按因素的重要程度加权并求和,再将上述结果在 SWOT 分析图上具体定位,从而确定企业战略能力。

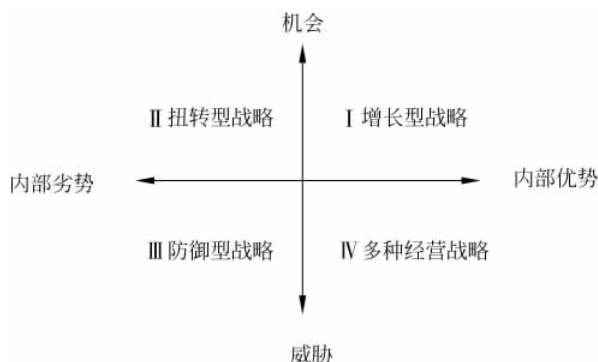


图 3-3 SWOT 分析图

从图 3-3 可以看出,当企业处在第 I 象限时,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。

当企业处在第 II 象限时,企业虽然面对巨大的外部机会,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。企业应慎重决策,整合内部资源,迅速形成某一方面的优势,等待有利时机再发展。

当企业处在第Ⅲ象限时,企业在竞争中明显处于劣势,外部面临强大威胁,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。

当企业处于第Ⅳ象限时,企业具有一定的内部优势,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。

不过,SWOT分析法作为一套古老的分析法在今天来看似乎有些过时,且有一定的局限性。当企业做出SWOT分析之后,人们会假定之前分析的S就是客观事实的Strengths,它不会改变,而O也成了客观事实的Opportunities。同时SWOT分析在开始就预定了将企业产品与外界产品对比的假设,而忽视了企业内部的矛盾与潜在威胁,这容易使企业战略出现主观意识上的偏差。要适应新的时代,在进行SWOT分析时就需要我们经常性地跳出所谓的“假定”,对企业战略做一个内外结合、动态的战略规划。



小贴士

黔驴技穷

——自己的弱势要对外保密

过去贵州这个地方没有驴。有个多事的人用船运来了一头驴,运来后却没有什麼用处,也舍不得杀它。就把它放到山脚下。

一只老虎下山来觅食,看见了驴,以为这个躯体高大的家伙一定很神奇。老虎不敢造次,就躲在树林里偷偷观察。看了半天,它又悄悄走出来,小心翼翼地接近驴。百兽之王是个聪明的动物,在不知道驴子的底细时,它不愿意冒险。

有一天,驴叫了一声,老虎大吃一惊,远远躲开,以为驴要咬自己了。然而,驴叫了一声之后,继续吃草。老虎反复观察,越来越熟悉驴的叫声了,感觉那声音漫长悠然又软绵无力。

老虎开始走到驴的前后,转来转去,但还是不敢上去攻击驴。驴对于跟前的危险熟视无睹。老虎慢慢逼近驴,越来越放肆,或者碰它一下,或者靠它一下,不断冒犯它。驴开始躲来躲去,只求一个安静吃草的地方。但是,到了后来,它变得非常恼怒,就用蹄子去踢老虎。老虎敏捷地躲开了,心里高兴地盘算着:我以为你很了不起,原来你的本事也不过如此罢了!于是老虎腾空扑去,大吼一声,咬断了驴的喉管,啃完了驴的肉,剩下一副骸骨在原地,才心满意足地离去。

资料来源:段珩.影响人一生的100个管理寓言[M].北京:光明日报出版社,2005.

在现代商战中,企业总千方百计地探求对手的秘密。而对己方的信息则是严格地进行控制,不外泄,尤其是企业的优势和弱势等方面的信息,因为这关系到企业兴衰的战略决策。

二、价值链分析

1. 波特价值链分析模型

价值链是一个商业体系,用来详细描述企业营运或功能行为的顺序。例如,如图3-4、图3-5所示的用价值链中的各个环节描述了一件产品的生产过程。