

第三章

企业外部环境分析

学习目标

1. 了解环境分析的必要性,以及宏观环境的各个因素。
2. 掌握行业分析的基本思路,掌握成功关键因素分析的主要思路。
3. 理解行业生命周期各阶段的特点、经验曲线的概念、战略群体的概念。
4. 重点掌握行业竞争的五种力量,以及进行竞争对手分析的主要内容。

引导案例

踏上互联网的节拍——海尔如何超越？

海尔虽然依旧与美的、格力这两家家电生产商,共同处于国内家电垄断地位,但是对比其营业额和营业利润,海尔明显处于下风。一直以质量为“标杆”的海尔大旗最近也开始摇晃。自身问题还未完全得到解决的同时,外部环境已经愈加恶劣。近年来的网络化冲击愈加明显,传统的家电业受到了巨大冲击。面对庞大且长期存在“大企业病”的海尔这只老船,张瑞敏思考着应该如何让旧船换新装。

随后,他要求海尔在战略上实现重大突破,即实现海尔的“平台化”。他希望将海尔从单纯的传统的家电制造公司,升华到“互联网+”家电制造企业的同时,实现资源共享化、信息平台化的现代公司。

虽然海尔的前期发展已经获得巨大的成功,但是张瑞敏还在思考海尔的未来,互联网的快速发展给传统的制造业带来了无限商机,海尔如何才能在未来继续保持领先优势,实现更大的突破?“很难找到一个企业像海尔一样不断颠覆自己,把变革作为常态。也很难找到一个企业像海尔一样遭受到诸多争议。”海尔集团董事局副主席、轮值总裁周云杰说道。面对互联网的冲击,高层会议开了一次又一次,这期间讨论异常激烈,在一阵阵的头脑风暴中。“不触网,就死亡!”“必须要变更,况且要找对方向。”张瑞敏说道。

海尔从未停止过对互联网转型实践的探索。从2000年张瑞敏提出“不触网,就死亡!”至今,海尔对互联网转型的摸索已有15年之久。张瑞敏认为“互联网+企业”的核心意涵在于,利用互联网技术和手段,实现与用户零距离,从而达到互联网与企业的水乳相融。钱德勒说工业资本主义时代的原动力是规模经济与范围经济,而当今互联网时代的原动力是什么?就是平台。

对于企业而言,互联网时代的驱动力就在于建立一个开放的平台,以实现快速高效的资源配置。因此,企业的互联网思维对应的是“企业的平台化”,企业互联网化的载体就是

平台。为此,2012年海尔制定了网络化发展战略,致力于将海尔转型为互联网时代下的平台型企业。海尔集团认为,平台就是生态圈,企业平台化就是无门槛地利用全球资源,整合全球最聪明的人的智慧。只有充分打造平台、利用平台,才有可能实现海尔在互联网时代的跨越式发展。

资料来源:杜刚. 踏上互联网的节拍:海尔如何超越[EB/OL]. <http://www.dlemba.com/inelex.php>.

从海尔案例可以看到,现代企业的生产经营活动越来越受到各种环境因素的影响和作用。企业外部环境是随时发生变化的,企业必须及时对环境变化做出准确的反应。因而企业要进行战略管理,必须全面地、客观地分析和掌握企业所处各种环境,以此为基础和出发点制定企业的战略目标和战略模式才能在激烈的市场竞争中获得优势。

第一节 企业宏观环境分析

我们通常讲的宏观环境一般是指国内外的宏观环境,主要包括政治法律环境、经济环境、技术环境和社会文化环境等。分析企业所处宏观环境的意义在于,确认和评价这些环境因素对企业战略目标和战略方案选择的影响。

一、政治法律环境

政治法律环境主要是指政府的行政性行为、有关法律法规、政治形势及它们的稳定性和对企业活动的影响。企业在制定其经营战略时必须在政府政策法规许可的范围内进行。企业所要分析的政治环境因素主要有以下几个方面。

1. 政府制定的各项法律法规

各国政府为了对企业经营活动加以限制和要求都颁布了一些法律和法规,如企业法、破产法、劳动法、反不正当竞争法、反托拉斯法、专利法、保护环境法、合同法,等等,这些法律法规都为企业规定了行为规范。企业在经营活动中如果违背法律法规就要受到制裁。

例如,美国环境保护局对通用汽车公司在1991—1995年凯迪拉克牌汽车的一次调查中发现,该种车的一氧化碳排放量大大超过了标准,根据空气洁净法的规定,美国司法部要求通用汽车公司收回并改装47万辆凯迪拉克牌汽车,并交纳1100万美元罚金。通用公司为此损失了4500万美元。又如美国司法部依据《反托拉斯法》对美国电报电话公司的拆分,都是在行使法律对不正当行为的制裁职责。

法律法规对正当经营的企业给予保护。如企业通过合同法、反不正当竞争法可维护自身的正当权益。

2. 政府制定的政策

在经济发展的不同时期,政府都要出台不同的政策。包括产业政策、税收政策、政府订货及补贴政策等。就产业政策来说,国家确定的重点产业政策总是处于一种大发展的趋势。因此,处于重点产业的企业增长机会就多,发展空间就大。

例如,亚洲金融危机后,韩国政府把网络游戏作为倾力扶植的产业,从资金到技术提供多方面支援。从1998年开始,韩国网络游戏全面崛起,称雄亚洲。目前,在亚洲流行的网络游戏中,韩国游戏的位置是名列榜首的。

3. 政府对某些产业的直接管理

一般来说,任何一个国家都要对国民经济影响重大的产业或企业进行直接管理。但自第二次世界大战以来,政府直接管理的范围逐渐缩小,直接管理的程度也逐渐降低。

例如,美国和欧洲一些国家的政府已经放弃了对航空、电讯和金融服务这三个传统的政府管理行业的直接管理。私人投资大量进入这些传统的政府垄断领域,使这些领域的竞争加剧,产业和行业结构发生了极大的变化。

4. 政府预算

政府预算反映了资源在政府支出与企业消费之间的再分配。政府制定的税收政策以及政府订货、政府投资都会对企业活动和企业经营结果产生影响。

二、经济环境

经济环境是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等客观因素。

1. 宏观经济总体状况

企业所在国家或地区的经济发展形势,是属于高速发展还是属于低速发展,或者处于停滞或倒退状态。这是企业必须首先要了解的。一般来说,在宏观经济大发展的情况下,市场扩大、需求增加,企业发展机会就多。如国民经济处于繁荣时期,建筑业、汽车制造、机械制造以及轮船制造业等都会有较大的发展。而上述行业的增长必然带动钢铁业的繁荣,增加对各种钢材的需求量;反之,在宏观经济低速发展、或停滞、或倒退的情况下,市场需求增长很小甚至不增长,这样企业发展机会也就少。

2. 人均收入

人均收入与消费品购买力是正相关的关系。改革开放以来,中国居民的收入水平不断提高,随着收入水平的提高,扣除基本生活费和所得税后的个人可自由支配收入正在不断提高。现在市场上所显示的家用电器,如空调、音响、大屏幕彩电,以及金银首饰等耐用消费品的购买热,旅游、储蓄、房地产、证券投资热也表明了这一趋势,它给这些行业带来了机会,也带来了激烈的竞争。

在人均收入提高的同时,我国居民收入差距也在不断扩大,尤其城乡居民收入差距、地区间居民收入差距都在不断扩大。这使耐用消费品销售成为一大难题,高收入区市场基本饱和,低收入区又买不起。企业面临着产品的升级换代,以及企业生产结构的调整等艰巨任务。

3. 价格因素

价格是经济环境中一个最敏感的因素。适度的通货膨胀可以刺激经济增长,但过高的通货膨胀率对经济会造成难以预料的损害。消费品价格上涨过快,使人们基本生活需

要支出大幅度增加,误导的价格信号会使某些消费行为提前,而购买行为又被推迟。

4. 国际经济形势状况

现在多个国家组成的经济—政治联盟已经是影响企业行为的重要经济力量。其中比较重要的是石油输出国组织和欧洲联盟。石油输出国组织是一个包括世界上最主要石油和天然气生产国的卡特尔。它的宗旨是控制成员国的石油价格和生产水平。这一组织的定价决策和生产数量,会对世界经济和石油消费工业产生极大的影响。

小贴士

常用的经济环境变量

收支与财富:GDP、个人平均收入、个人平均支出、可支配收入、消费性支出、贫富差距、资本形成。

政府财政:政府财政政策、货币政策、税收政策、政府公共支出、政府举债、转移性支出、政府补贴。

物价:批发物价指数、零售物价指数、进出口额、生活水平。

劳动力市场:劳动力数量、就业与工资、失业与就业状态、工作时间与薪资。

银行与金融:资金流向、商业性借贷、消费性借贷、利率。

产业结构:各级产业比重、政府的产业政策。

三、技术环境

技术环境不但是指那些引起时代革命性变化的发明,而且还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势及应用前景。

(一) 技术创新为企业创造了机遇

新技术的出现使得社会和新兴行业增加对本行业产品的需求,从而使得企业可以开辟新的市场和新的经营范围;技术进步可能使得企业通过利用新的生产方法、新的生产工艺过程或新材料等各种用途,生产出高质量、高性能的产品,同时也可能会使产品成本大大降低。

(二) 新技术的出现使企业面临挑战和损害

技术进步会使社会对企业产品和服务的需求发生重大变化。技术进步对某个产业或企业形成了机遇,可能会对另一个产业或企业形成威胁。如晶体管的发明和生产严重危害了真空管行业;电视的出现使电影业受到沉重打击;高性能塑料和陶瓷材料的研制和开发严重削弱了钢铁企业的获利能力。

四、社会文化环境

社会文化环境是人们的价值观、思想、态度、习俗、社会道德观念、社会行为、人口统计

特征等的综合体。社会文化因素的变化会影响社会对企业产品的需求,也能改变企业的战略选择。

近年来,随着我国居民消费水平的提高和对生活质量的追求,居民休闲消费意识增强。于是一些专门为休息日提供服务的企业应运而生。同时生产日用消费品的企业也在竞相推出更适合消费者个性的休闲的产品,如服装和食品等。今天,社会文化环境的变化日益加快,企业要求得生存和发展,就必须认识到社会文化环境变化这一大特点,对此做出迅速、正确的反应。

小贴士

不可忽略的文化差异

日本精工公司近年来推出一种“穆斯林”手表,该表除设计新颖、构思巧妙外,最打动穆斯林的是:这种手表能把世界上114个城市的当地时间转换成“穆斯林的圣地,麦加的时间”,并每天定时鸣响五次,提醒穆斯林按时祈祷。因此,这种手表在阿拉伯国家的消费者中非常受欢迎。

风靡全球的可口可乐包装,在世界其他地区销售采用的都是黑白相间的色彩搭配,而在阿拉伯地区,却变成了绿色包装,因为那里的人民酷爱绿色,对于他们,绿色意味着生命和绿洲。再如,红色在中国人的观念里象征热烈、吉祥、美好。但西方有些国家却有不同的理解,认为红色是一种危险、令人不安、恐惧的颜色,易使人联想到流血、事故和赤字。由于这种观念上的差别,我国出口到德国的鞭炮曾被要求换成灰色的外包装,才被接受。

第二节 行业经济特性与成功关键因素

行业是企业生存与发展的空间,也是对企业生产经营活动最直接发生影响的外部环境。企业在制定与实施战略管理时,需要认真地分析与研究自己的行业环境,探讨获得竞争优势的可能性。

一、行业主要经济特征

行业是指按企业生产的产品(劳务)性质、特点,以及它们在国民经济中的不同作用而形成的工业类别。行业是许多同类企业的总和。

(一) 构成同类企业的依据

构成同类企业的依据:产品的主要经济用途相同;使用的重要原材料相同;工艺过程相同。同一行业的企业为了争取一个买方群体会展开激烈的竞争。

行业环境是影响企业战略选择的直接根源。

(二) 行业主要经济特征

(1) 市场规模。小市场一般吸引不了大的或新的竞争者;大市场常常能引起大公司

的兴趣,因为他们希望购并那些在有吸引力的市场中已经建立稳固地位的竞争者。

(2) 市场增长率。快速增长的市场鼓励企业进入该市场;增长缓慢的市场使市场竞争加剧,并使弱小的竞争者退出。

(3) 竞争角逐的范围。该行业的市场是区域性、全国性、国际性的,还是全球性的?一般说来,新型行业的产品市场定位、常常会局限于某一地域。

(4) 供求形势。供求状况的基本类型有三种:供不应求、供求平衡、供过于求。

供求关系变化趋势有以下几种情况:从供不应求变为供求平衡;从供过于求变为供求平衡;从供求平衡变为供过于求或供不应求;在非常特殊的情况下,也会发生供不应求变为供过于求,或从供过于求变为供不应求。

(5) 行业内部的企业数量结构,即指一个行业内企业的总数量,以及不同规模企业的数量分布。每个企业都力求在竞争中使本企业达到最佳规模,取得最大的规模效益。但是,每个行业最佳规模的大小不同,实现最佳规模的条件不同,行业内达到最佳规模的企业数量也不同。同时,行业的市场规模总是有限的,而且各行业的市场规模大小也会有所不同。

一般来说,市场规模大,企业最佳规模便小,实现最佳规模的条件就好,能达到最佳经济规模的企业就多,行业内集中程度就会低;反之,则相反。

(6) 数量与规模。购买者的数量与相对规模,达到购买者分销渠道的种类。

(7) 产品生产工艺革新。产品生产工艺革新和所推出的新产品及其技术变革的速度。技术变革会迅速使风险提高,因为投资的技术设施或设备往往尚未破损之前就已经“陈旧过时”了。产品革新迅速也会使风险增加,因为存在交替“执牛耳”的机会。

(8) 产品服务标准化。竞争对手的产品及服务是标准化的,还是差别化的?

(9) 规模经济和经验曲线效应。规模经济和经验曲线效应的程度如何?行业中的公司能否实现采购、制造、运输、营销或广告等方面的规模经济。行业中的某些活动是否有学习及经验效应方面的特色,因为单位成本会随累积产量的增加而降低。

(10) 生产能力利用率。生产能力利用率的高低,是否在很大程度上决定着企业的成本和生产效率。

(11) 必要资源的进入与退出。必要的资源以及进入和退出的难度。进入难度加大往往可以使现有企业的地位和利润得以保护,而退出难度的加大则会加剧行业竞争。

(12) 行业整体盈利水平。行业的整体盈利水平如何?是处于平均水平之上还是处于平均水平之下?高利润的行业吸引新进入者;行业盈利水平差往往会使部分竞争者退出。

二、行业生命周期

(一) 行业生命周期的概念

行业生命周期是指行业出现直到行业完全退出社会经济活动所经历的时间。行业生命周期主要包括四个发展阶段:开发期、成长期、成熟期、衰退期。根据产品或行业的市场销售量可以绘出生命周期曲线,如图 3-1 所示。

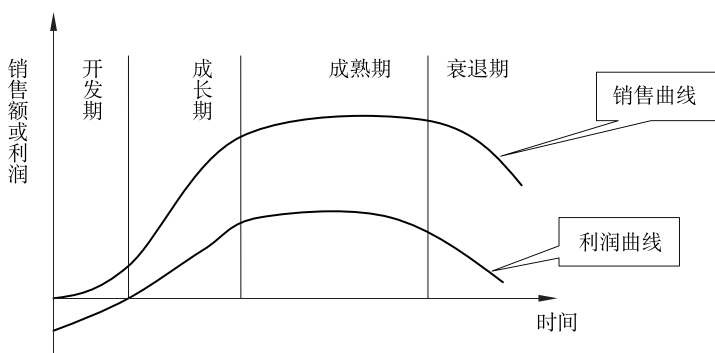


图 3-1 行业生命周期

行业生命周期曲线的形状是由社会对该行业产品的需求状况决定的,行业的产生、存在与发展,与社会对它所提供的产品和服务的需求直接相关。随着社会对该产品或服务的需求的产生而产生,又随着社会对这种产品或服务的需求的发展而发展,最后当这种需求消失或被别的产品或服务完全替代之后整个行业随之消失,行业的生命即告结束。

（二）行业生命周期的识别

行业所处的生命周期阶段不同,反映出的特性也不同。其主要标志有:市场增长率、需求增长率、产品品种数、竞争者数量、进入或退出行业的障碍、技术变革、用户购买行为等。

1. 行业处于开发期的特征

产品设计尚未成熟与定型,产品的开发、销售成本很高,销售增长缓慢且不稳定,利润很低甚至有亏损,行业内竞争较少,进入障碍主要来自产品的设计和开发能力以及投入水平,市场风险很大。处于该行业的领域一般不会成为企业的战略焦点,大多是行业先驱者在做基础性的生产与开发工作。

2. 行业处于成长期的特征

产品的设计工艺与方法已初步成熟并被迅速模仿,顾客对产品的认知度迅速提高,销售和利润迅速增长。规模的增大使企业的生产成本不断下降,生产能力出现不足,进入障碍进一步下降,丰厚的利润空间使大量企业以各种方式加入该行业,企业间的竞争迅速形成和展开,行业内的企业应对风险的能力增强。

3. 行业处于成熟期的特征

原来潜在的市场份额已被“瓜分”完毕,产品销售趋于饱和,利润不再增长。顾客的重复购买行为成为支撑企业生存与发展的重要特征。新产品和产品的新功能开发更为困难。经过市场竞争,最后生存下来的企业彼此实力相当,竞争激烈,它们往往依靠不同的竞争战略和市场细分在行业领域内占据一席之地,规模效应的存在使得企业的进入壁垒提高,行业内现存企业的风险不大。

4. 行业处于衰退期的特征

由于替代品的出现或生产能力严重过剩等原因,产品销售和利润水平大幅下降,原有企业纷纷退出该行业领域,产品品种及竞争者数目减少,市场竞争程度因企业的退出而趋于缓和。在这一阶段,成功退出或转移战略的制定与实施成为企业战略管理活动的主要内容。

多数行业由开发期、成长期进入成熟期后,有的行业成熟期很长,有的则很短;也有的行业从成熟期又回到成长期,等等,这些都是由技术、社会、经济等因素决定的。

企业在决定是否进入一个行业时,首先要对该行业有一个基本的判断,弄清楚所要进入的行业处于生命周期的哪个阶段,应尽量选择“朝阳”产业,避免“夕阳”产业。

三、经验曲线

(一) 经验曲线的概念

经验曲线是指随着一个企业生产某种产品或从事某种业务的数量的增加,经验不断地积累,其生产成本将不断地下降,并呈现出某种下降的规律。经验曲线描绘的就是这种成本下降的规律。企业在制定总体战略时,需要了解企业每项经营业务的经验曲线。特别是,企业以增长与份额矩阵作为制定战略的依据时,经验曲线更为重要。

图 3-2 所示是一条具有 85% 经验效应的经验曲线。图 3-2 中横轴表示累计产量,纵轴表示每件的直接成本(应消除价格变化因素)。经验曲线表明,累计产量每增大 1 倍,生产这种产品的单位直接成本将下降 1 个固定的百分率。

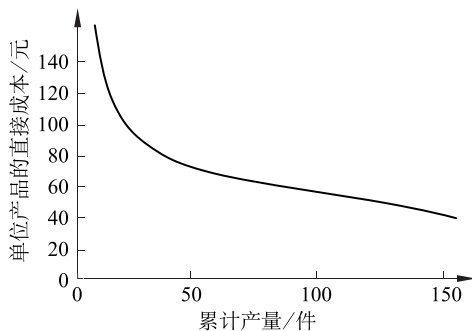


图 3-2 85% 经验效应的经验曲线

85% 经验效应的经验曲线表明,当累计产量从 10 件增至 20 件时,单位成本从 100 元下降至 85 元;累计产量再增加 1 倍至 40 件时,单位成本再下降至 72.25 元($85 \times 85\%$)。从经验曲线可以看出,单位成本取决于累计产量的大小和曲线的斜率。因此,对降低成本的潜力具有最大影响的因素是行业的经验效应以及市场需求量的增长速度。如电子计算机行业需求增长迅速且有很强的经验效应,因此其成本下降很快。

（二）经验曲线的基本原理

经验曲线的概念产生于第二次世界大战时期。当时,美国军队对飞机的生产效应问题进行了研究。这项研究表明,随着飞机装配的数量增多,单位劳动成本下降。后来,波士顿咨询公司和其他许多学者对这一问题进行了深入研究,结果表明,不仅企业的劳动成本可以通过熟练地操作和学习而下降,而且成本中的其他影响因素也同样会发生变化。随着经验的增加,能够形成单位成本下降的趋势有三个原因。

1. 劳动效率

随着工人反复地重复某一活动,他们知道如何操作以及如何更好地操作。因此,劳动的效率大大提高。这一点,不仅体现在装配生产上,各个层次的管理职能上也是如此。例如,企业在购买、维修等方面都可以形成效益。

2. 产品和工艺的改进

随着累计产量增大,产品和工艺改进的机会不断增多,包括产品设计的改进和标准化,原材料利用率的提高,生产设备和运送设备的改进,更为有效的营销手段的采用,等等。所有这些都会提高效率,使成本下降。

3. 规模经济

规模经济是指扩大生产规模形成的投资费用相对节约和成本下降。年产量的增加使固定费用可以分摊到更多的产品中;在扩大生产能力时,能力翻一番并不需要投资翻一番,等等;所有这些都属于规模经济效应。

规模经济效应和经验效应是两个相互联系又有差别概念,前者指的是生产规模扩大带来的经济效益,后者指的是累计产量增多所带来的经济效益。规模经济与战略规划特别是生产策略的规划关系极为密切。

（三）经验曲线在战略管理中的意义

1. 经验曲线应用于行业的成本分析

在行业分析中,分析行业内各个企业的经验曲线具有很重要的意义。当所有的企业都适用一条同样的经验曲线时,它们相互之间在成本上的实力地位取决于其市场占有率的大小,否则,就要考察各个企业所使用的不同技术或所达到的不同的技术水平、各增值链的经验效应及经验积累的状况。

后一种情况特别值得注意,在一个处于成熟阶段的行业,一个外来者以新的技术即以一条不同的经验曲线打入,或在增值链的某个环节上具有优势,即从位于一条局部的经验曲线下端打入,虽然开始时在市场占有率上处于劣势,但能迅速取得成本优势,并很快扩大其市场占有率。

2. 经验曲线应用于匡算企业的成本发展趋势

在一些经验效应较大的企业中,当考虑投标或承接一笔较大的订货需要报价时,需从经验曲线上对成本进行匡算。因为,如果任务能够落实,随着累计产量的增加,单位成本将沿着经验曲线向右下端移动。在报价中应考虑这个成本下降因素才能有竞争力。一旦

报价被接受,企业必须把这种成本匡算转化为成本控制的机制,因为经验曲线上所显示的经验效应不是不经努力就会全部自动地实现的。

在这里对经验效应的正确估计起关键性作用。估计不足、报价过高,有失去订货的危险;估计过高、报价过低,有无法实现成本降低目标、招致亏损危险。

3. 经验曲线应用于经营策略的选择

扩大市场占有率,利用经验效应取得成本依靠地位,是企业取得经营成功的有效途径,但并不是唯一的。发挥企业产品特色或重点瞄准某个特定的局部市场同样有机会取得经营的成功。市场占有率和投资回报率的关系如图 3-3 所示。

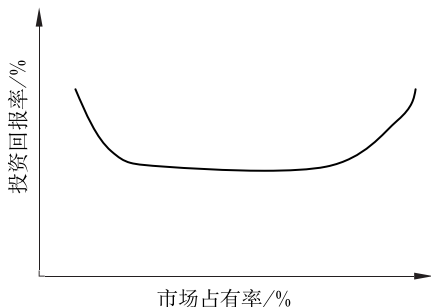


图 3-3 市场占有率和投资回报率的关系

在图 3-3 的右方,企业扩大市场占有率,导致成本领先是有利的;反之,在图 3-3 的左方,企业采用特色策略或重点市场策略,能以较小的市场占有率取得较高的利润率,这时扩大市场占有率反而会导致利润率下降。处于“U”形曲线的中间地位则最为不利。

需要指出,过分强调经验效应可能会给企业带来丧失灵活性的消极后果,就是说,过多地强调增加产量、扩大市场占有率,忽视技术进步和增加产量、品种及忽视外界的创新;光顾眼前利益、忽视长远利益;等等。当前的成功或许会潜伏着长远的危机。

四、潜在优势矩阵

（一）基本原理

潜在优势矩阵是根据行业竞争优势潜力划分行业的一种方法。它根据能够取得竞争优势方法的数量划分每个行业,以此反映对竞争者行之有效的战略数量。它还根据竞争优势的规模和变化划分每个行业,并由此反映各战略之间获利能力的差别。

（二）矩阵分析

如图 3-4 所示,矩阵中的每个象限反映不同的竞争模式。

获取竞争优势的方法	多	细分市场竞争 (众多相同的可获利的战略)	专门化竞争 (众多不相同的可获利的战略)
	少	僵化、停顿的竞争 (少量相同的可获利的战略)	市场份额竞争 (少量不相同的可获利的战略)

图 3-4 潜在优势矩阵示意图

左下象限表明,这类行业可采用的战略很少,只能取得较小的优势。从矩阵可以看出,这些行业陷入一种竞争僵局。行业中的竞争者努力采取相同的战略,结果谁也不会比别人有更多的盈利。在这类行业中,企业在拥有一定的资源时,应努力寻找扩大优势规模或获取竞争优势的新方法,以占有较高的市场份额。

右下象限表明,这类行业可采取的行之有效的战略依旧很少。企业多是采取类似的战略,在市场份额上进行竞争,其获利能力存在很大差异。在这些行业中,相对市场份额高的企业是行业的主导企业。这种企业应采取积极型竞争,以保持其主导地位。相对市场份额不高或有机会得到较高相对市场份额的企业,应寻求获得竞争优势的新方法。这样做,企业或许不能成为行业中获利最多的企业。但如果面对行业的困境而束手无策,企业就只能(或应该)退出这些行业。

右上象限表明,这类行业有许多可以获取大量竞争优势的方法,有许多不同的竞争战略,可以进行多样化的竞争。其中,一些企业能比另一些企业有较多的收益。同时,还有一些企业应用各种差异化战略。目前盈利程度不高的企业,如果仅有资源但却没有实施差异化战略的管理能力,可能会将行业推入右下象限;如果采取成本领先战略,也可能使其他可以取得竞争优势的方法失效。如果竞争处于僵持状态,行业中每个企业都不会盈利。

左上象限表明,这类行业拥有众多的可以获得少量竞争优势的方法,应努力在细分市场上进行竞争。就是说,行业中的企业可能使用各种竞争战略,但没有一个企业会比其他企业获得更大的收益。在这类行业中,最能盈利的企业是那些成功地执行重点战略的企业。

(三) 潜在优势矩阵的重要性

(1) 企业总部可以根据行业潜在优势矩阵,了解每一种类型的行业的销售量和投资量。这是非常重要的信息。

(2) 企业可以根据行业潜在优势矩阵,有效地把企业的环境与企业竞争战略联系起来,做出适当决策。

(3) 企业可以根据矩阵,从一种竞争类型到另一种竞争类型的现象,说明行业的演变。

五、成功关键因素

(一) 基本原理

成功的关键因素是在行业中占优势地位,对企业总体竞争地位有重大影响的条件、变量或能力。它们既可以是一种价格优势,一种资本结构或消费者组合,也可以是一种垂直一体化的行业结构。寻找成功关键因素的目的是为集中企业的资源,将其投入这些因素中,以便形成竞争优势。

小贴士

回答以下3个问题,有助于确认行业的成功关键因素。

- (1) 顾客在各个竞争品牌之间进行选择的基础是什么?
- (2) 行业中的一个卖方厂商要取得竞争成功必须有什么样的资源和竞争能力?
- (3) 行业中的一个卖方厂商获得持久的竞争优势必须采取什么样的措施?

不同的行业,企业的成功关键因素各不相同。例如,在石油、矿山等资源采掘行业中,资源的保有储量是企业获得持续竞争的关键因素;而在计算机网络设计与软件开发行业,稳定的、高素质的技术人才队伍是企业制胜的关键因素。在啤酒行业,其成功关键因素是充分利用酿酒能力、强大的批发分销网络、上乘的广告、低成本制造效率。

即使在同一行业中各个企业的成功关键因素也不同。例如,在书写工具行业中,美国的派克公司和柯尔斯公司均很成功,但内部优势却存在区别。派克公司侧重于无孔不入的广告宣传和大量的销售渠道,而柯尔斯公司侧重于产品质量、产品在消费者心目中的形象和有选择的销售渠道。随着时间的推移,无论企业的外部环境,还是内部能力都在发生变化,其成功因素也随之发生变化。如派克以广告宣传、广开批发渠道为成功关键因素,随着产品生命周期接近完结,开始在降低成本上下功夫,新的成功因素转为批量生产。

(二) 产品生命周期各阶段的成功关键因素

随着产品生命周期的变化,成功关键因素也会发展变化,如表 3-1 所示。

表 3-1 产品生命周期各阶段的成功关键因素

阶段	开发期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传争取了解、开拓销售渠道	确立商标信誉,开拓新销售渠道	保护现有市场,渗入别人的市场	选择市场区域,改善企业形象
生产经营	提高生产效率,制定产品标准	提高产品标准,增加花色品种	加强和顾客的联系,降低成本	缩减生产能力,保持价格优势
财务	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高管理控制系统的效率
人事	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
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
成功关键因素	销售、消费者的信任、市场份额	对市场需求的敏感,推销、产品质量	提高生产效率、增加产品功能,开发新产品	回收投资,缩减生产能力

(三) 最常见的成功关键因素

1. 与技术相关的成功关键因素

- (1) 科研能力(在制药、空间探测以及一些高科技行业更为重要)。
- (2) 在产品生产工艺和过程中进行有创造性地改进技术的能力。
- (3) 产品革新能力。
- (4) 在既定技术上的专有技能。

- (5) 运用互联网发布信息、承接订单、送货或提供服务的能力。

2. 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) 很高的固定资产利用率。
- (3) 低成本的生产工厂定位。
- (4) 能够获得足够的具有娴熟技能的劳动力。
- (5) 劳动生产率很高。
- (6) 低成本的产品设计和产品工程。
- (7) 能够灵活地生产一系列类型和规格的产品满足顾客的订单。

3. 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) 准确地满足顾客订单。
- (4) 产品线很宽,可供选择的产品多。
- (5) 有效的商品推销技巧。
- (6) 有吸引力的款式和包装。
- (7) 客户保修和保险。
- (8) 精明的广告。

4. 与技能相关的成功关键因素

- (1) 劳动者拥有卓越的才能(对于专业性的服务,如会计、咨询、投资银行,这一点更为重要)。
- (2) 有效的质量控制诀窍。
- (3) 设计方面的专有技能。
- (4) 在某一项具体的技术上的专有技能。
- (5) 能够开发创造性的产品和取得创造性的产品改进。
- (6) 能够使最近构想的产品快速地经过研究与开发阶段到达市场。
- (7) 组织能力强。
- (8) 卓越的信息系统。
- (9) 能够快速地对变化的市场环境做出反应。
- (10) 能够娴熟地运用互联网的电子商务做生意。
- (11) 拥有比较多的经验和诀窍。

5. 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和声誉。
- (2) 总成本很低。
- (3) 便利的设施、选址。
- (4) 公司职员在与顾客打交道的时候都非常有礼貌,态度和蔼可亲。
- (5) 能够获得财务资本。

(6) 专利保护。

确定行业的成功关键因素应该具有很高的优先性。一个公司如果能够深刻地洞察行业的成功关系因素,就可以通过将公司的战略建立在行业的成功关键因素之上,然后竭尽全力比竞争对手做得更好,以便获得持久的竞争优势。一个健全的战略应该包括这样一种努力:在所有的成功关键因素上有能力,并且在至少一个行业成功关键因素上拥有卓越的能力。

第三节 行业竞争力分析

行业竞争力分析主要是分析本行业中的企业竞争格局以及本行业和其他行业的关系。行业的结构及竞争性决定了行业的竞争原则和企业可能采取的战略,因此,行业竞争力分析是企业制定战略的基础。

哈佛商学院的教授迈克尔·波特在 20 世纪 80 年代提出的分析行业竞争结构的“五种竞争力量模型”(见图 3-5),成为竞争分析的主要工具,并为人们广泛关注和引用。

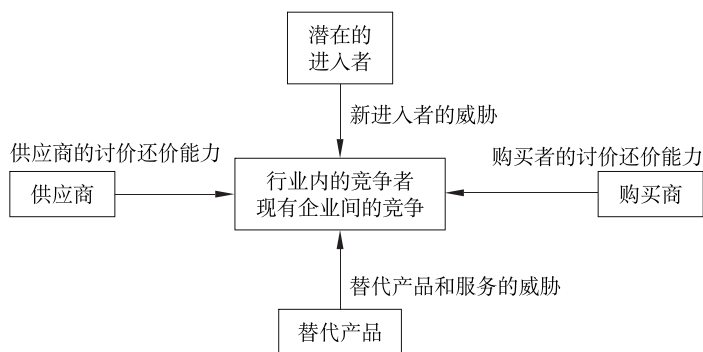


图 3-5 波特的五种竞争力量模型

波特认为,行业中的竞争,远不止在原有竞争对手中进行,而是存在五种竞争力量,这五种竞争力量及其综合强度,决定行业的竞争激烈程度,从而决定行业中的最终潜力。

一、行业内现有竞争者的抗衡

影响行业内现有企业间的竞争强度的因素主要有以下几点。

1. 为数众多或势均力敌的竞争者

当企业为数众多时,各企业自行其是的可能性较大,有些企业习以为常地认为他们随意地采取行动会不被人察觉。于是会有企业为了占有更大的市场份额和取得更多的利润,突破本行业约定俗成的一致行动的限制,采取打击、排斥其他企业的竞争行为;这势必在现有竞争者之间形成激烈的竞争。

即使在企业为数不多的情况下,如果他们在规模和可观的财源方面保持相对平衡,不稳定性就会产生,因为他们很容易相互较量,并有足够的财力以进行持续而激烈的报复。

2. 行业增长缓慢

当某一行业处于迅速发展阶段,行业内各企业可以与行业同步增长,而且企业还可以在增长的过程中充分利用自己的资金和资源,竞争不激烈。在行业增长缓慢的情况下,企业为了寻求发展,便将力量放在争夺现有市场占有率上,从而使现有企业的竞争激烈化。

3. 行业具有非常高的固定成本或储存成本

高固定成本对所有要充实生产能力的企业会产生强大的压力,企业为降低单位产品的固定成本,势必采取增加产量的措施,结果又导致价格迅速下跌。例如,像纸张和铝之类的许多基本原材料会遭到这一问题的损害。与高成本有关的情况是,产品一旦生产出来,要加以储存是十分困难的,要花费很大的资金。

在这种情况下,为了确保销售,企业会受到降价的诱惑,最终还要受到损害。在某些行业,如捕虾业、危险化学品制造业和有些服务性行业,这种压力会使利润保持很低的水平。

4. 行业的产品没有差别或缺乏行业转换成本

当产品或劳务缺乏差别时,购买者的选择主要是基于价格和服务,由此导致激烈的价格和服务竞争的压力,使行业内企业竞争激烈。同样,转换成本低时,意味着购买者没有对一些特定卖主的偏爱和忠诚,购买者有很大的选择自由,也会产生相同的作用。

5. 行业总体生产能力的扩大

在规模经济的支配下必然使生产规模扩大,生产能力增加,结果是破坏行业的供求平衡,使行业产品供过于求,迫使企业不断降价出售,强化了现有企业之间的竞争。

6. 竞争者在战略、目标以及组织形式等方面千差万别

企业如果把市场当作解决生产能力过剩的出路,就会有各种不同的目标,对如何竞争有着不同的战略。他们也许要度过一段艰难的时期才能准确地理解彼此的意图,并对该行业的一系列“竞赛规则”取得一致的意见。战略上的选择对某个竞争者是正确的,而对另一个竞争者可能是错误的。

多种经营的企业、如果把行业经营的产品视为厚利产品,它就会采取扩大或巩固销售量的策略,尽力促使行业的稳定。小型企业为了保持经营的独立性,可能情愿取得低于正常水平的收益以扩大自己的销路。所有这些都会引起竞争的激化。

7. 高度的战略性赌注

如果大量企业为了在某个行业取得成功而下了很大的赌注,那么该行业内的竞争会变得更加反复无常。例如,日本的索尼、松下公司为了树立全球声望和技术上的信誉,强烈认为需要在美国市场上建立稳固的市场地位。

在这样的情况下,这些公司的目标不仅是多样化的,而且更加带有突破性,因为它们只求扩张并含有牺牲其利润的潜在意愿。

8. 较高的退出障碍

退出障碍是指那些迫使投资收益低,甚至亏损的企业仍然留在行业中从事生产经营活动的各种因素,这些因素具体如下。

- (1) 固定资产高度专业化,但其清算价值低或转让成本高。
- (2) 退出费用高,如高的劳动合同费、重新安置费、已售出产品的维修等。
- (3) 战略上的协同关系。企业内的经营单位之间的协同关系是企业战略的重要因素。如果其中某一经营单位退出现有行业,就会使原有的协同关系遭到破坏。
- (4) 感情障碍。企业在制定经济合理的退出决策时,常常受到管理者和员工情绪上的抵制,如对多年所从事业务的感情、对自己个人职业生涯的担心、对员工的忠诚心理等。
- (5) 政府和社会的限制。政府考虑失业问题、地区经济问题的影响,有时会反对或劝阻企业退出行业。

要确定行业内现有企业的竞争程度,关键是准确判断企业的竞争会给盈利带来多大的压力。如果企业的竞争行动降低了行业的利润水平,就可以认为竞争是激烈的;如果绝大多数企业的利润都达到了可以接受的水平,就可以认为竞争是一般的;如果行业中的绝大多数企业都可以获得超过平均水平的投资回报,那么,就可以认为竞争是较弱的,行业具有一定的吸引力。

二、行业新加入者的威胁

行业外有可能并准备进入该行业的企业称为新进入者。事实上,任何一种产品的生产经营,只要有利可图,都会有新进入者。这些新进入者一旦加入,既可能给行业注入新的活力,促进市场的竞争和发展,也可能给现有企业造成压力。因为新进入者在加入到某一领域时,会给该行业带来新的生产能力和物质资源,以获取一定的市场份额,其结果可能导致原有企业因与其竞争而出现价格下跌、成本上升、利润下降的局面。

行业中原有企业受新进入者威胁的大小取决于两个因素:一是该行业对新进入者设置的进入障碍的大小;二是该行业内现有企业对进入者的预期反应。

进入壁垒也称进入障碍,是指那些能起到阻止行业外企业进入的因素。进入壁垒的存在使新进入者的进入成本提高,加大了一个企业进入某行业的难度。进入壁垒主要有以下几个方面。

1. 规模经济

规模经济意味着必须达到一定的生产规模,才能取得产品的单位成本上的优势地位。一般新进入者常常面临以下困难:以较小的规模进入这个行业成本上会处于劣势,也很难与现有企业竞争。

例如,根据 2015 年全球汽车销量排行榜,位居前三名的公司分别是:丰田汽车公司年销量为 1015.1 万辆,大众汽车公司为 993.06 万辆,通用汽车为 984.08 万辆,而国内的长城汽车公司年销量只有 58.7 万辆左右。

2. 品牌偏好和客户忠诚

产品的购买者往往忠于一定的既有品牌。品牌忠诚意味着:一个新进入者要得到消费者的信任必须付出相当的代价,要用足够的资金用于广告和产品促销,以克服客户的品牌忠诚,建立自己的客户群。建立客户对品牌的认知和忠诚可能是一个缓慢的、代价昂贵的过程。

3. 资本要求

进入一个新行业所需要的巨额资金会造成某种进入障碍,比如汽车生产的资金要求是极大的,这就使新进入者进入市场的可能性极小。进入某一行业所需总资本越大,符合条件的新进入者就越少、越有限。

4. 销售渠道

一个行业的正常销售渠道,已经为原有企业服务,与原有企业建立了良好的关系。新进入者要打开销售渠道,往往需要提供更优惠的批发价或加强广告宣传,以说服这些销售渠道接受他们的产品,而这些都会降低新进入者的盈利能力。

5. 与规模经济无关的成本优势

原有企业常常在其他方面还具有新进入者不可企及的成本优势,这些优势是独立于规模经济以外的,新进入者无论取得什么样的规模经济,都不可能与之相比。这些优势是:可以获得最好、最便宜的原材料,可以获得专利和专有技术,拥有学习及经验曲线效应所带来的利益,选址有利等。

6. 政府政策

政府的政策、法规、法令等都会在某些行业中限制新进入者。例如,在许多国家中,都有一些受政府管理的行业,如有线电视、通信、电气设备、医疗设备、铁路等,市场进入常受政府控制。严格的安全管理条例和环境保护标准都是进入障碍,因为它们往往提高进入成本。如政府对汽车尾气排放及油耗的政策将进一步限制新进入者进入市场。

三、替代产品的威胁

替代产品是指那些与本行业的产品有同样功能的其他产品。如作为洗涤用品的肥皂和洗衣粉,作为绝缘材料的石棉、玻璃纤维和树脂泡沫塑料等。一个行业中所有的企业都面临着别的生产可替代产品企业的竞争。尤其是一些大公司不能像小公司那样提供一个合适的细分市场,替代品的威胁可能更大。来自替代产品的压力大小主要取决于以下三个因素。

1. 替代产品的盈利能力

有较大盈利能力的替代品会对行业形成较大压力,它把本行业的价格约束在一个较低的上限以下,超过这一价格,就会冒着已有顾客转向替代品的风险。这不仅降低了本行业的盈利能力,而且使本行业在竞争中处于被动地位。

2. 生产替代品的企业所采取的经营策略

生产替代品的企业如果采取的是迅速增长的积极进取策略,将会构成对本行业较大的压力。为了抵制替代品对行业的威胁,行业中各企业往往采取集体行动,进行持续的广告宣传、改进产品质量、生产者提高产品利用率、改善市场营销活动,等等。这些措施往往能增强本行业相对于替代产品的实力地位。

3. 购买者转向替代品的难度和成本

购买者改用替代品的转变成本越小,则替代品对本行业的压力就越大。最常见的转

换成本有:可能的额外价格、可能的设备成本、测试替代品质量和可靠性的时间和成本、断绝老供应关系而建立新供应关系的成本、转换时获得技术帮助的成本、职员培训成本。如果转换成本不高,那么替代品的生产商说服购买者转向他们的产品就容易得多。

四、购买者讨价还价的能力

对于行业中的企业来说,购买者是一个重要的竞争力量。购买者在价格、质量、服务等方面提出有利于购买者利益的条件,从而迫使行业中的企业以相互竞争的方式降低企业的获利能力。来自购买者的压力主要取决于以下一些因素。

(1) 购买者的集中程度。如果购买者集中于少数几个,而且购买的数量占企业产量的很大比例,那么他们就能对企业施加不容忽视的压力。

(2) 购买者购买产品的数量。当购买者购买的产品数量很大时,它可以将自己的购买力当作要挟的手段千方百计地要求优惠价格。这种情况在购买者的订单占供应商订单总数的较大比例时,更为突出。

(3) 购买者购买的产品及其产品的重要程度。如果供应商的产品对购买者的产品质量影响很大时,购买者对价格一般不太敏感,从而构成的压力也较小。

(4) 购买者从本行业购买的产品的标准化程度。如果标准化程度高、差别小,购买者选择余地较大,从而促使供应者相互竞争而获利。反之,对特色产品,购买者就很难施加压力。

(5) 购买者的盈利能力。如果购买者的盈利能力低,则在购买时对价格很敏感。这一点在购买者所购买的产品支出占其成本的比重较大时,更为突出。

(6) 购买者采取后向一体化的威胁。如果购买者已部分一体化或形成可信的后向一体化的威胁,那么他们会在讨价还价中处于有利的、迫使对方让步的地位,这就增强了本行业的竞争压力。例如,大型汽车生产企业会在自己内部生产所需的一些零部件,一方面,这使一体化的威胁更加可信;另一方面,会更好地了解有关成本情况,从而使自己处于更有利的谈判地位。

(7) 购买者掌握的信息。如果购买者对需求、市场价格、所购产品的成本等有足够的信息,那么他们就具有较强的讨价还价能力。

五、供应者讨价还价的能力

供应者对本行业的竞争压力主要表现为要求提高原材料或其他供应品的价格,减少紧俏资源的供应量,或降低供应物品的质量等级。所有这些也趋向于降低本行业的盈利能力。供应者的压力主要取决于供应资源品的供求关系,另外还有以下因素。

(1) 供应者的集中程度和本行业的集中程度。如果是集中的少数供应者为本行业中分散而众多的企业提供生产要素,将对本行业构成较大的竞争压力;反之,则竞争压力较小。

(2) 供应品的可替代程度。如果供应品的可替代程度高,即使供应者再强大,对本行业也不会构成较大的竞争压力;反之,则会形成较大的压力。

(3) 本行业对供应者的重要性。如果本行业是供应者的重要用户,供应者对本行业有很大的依赖性,则来自供应者的压力会较小;反之,则会形成较大的压力。

(4) 供应品的特色和转变费用。如果供应品具有特色并且转变费用很大时,供应者讨价还价能力会增强,会对本行业施加较大压力;反之,如果供应品是标准商品,或者容易得到替代品时,来自供应者的压力就较小。

(5) 供应者前向一体化的可能性。如果供应者有可能向前发展,进入本行业,就会增强他们对本行业的压力。

(6) 行业内企业后一体化的可能性。如果行业内的企业有可能向后发展,自己生产供应品,就会降低他们对供应者的依赖,从而减弱对本行业的压力。

第四节 行业内战略群体分析

一个行业中,企业之间在很多方面是不同的。在大多数行业中可以观察到不同的战略群体。行业内战略群体分析,是按照行业内各企业战略地位的差别,把企业划分成不同的战略群体,并分析各群体间的相互关系以及群体内企业间的关系,从而进一步认识行业及其竞争的状况。



知识拓展

战略集团间的抗衡与内部竞争

战略集团间的抗衡程度是由许多因素决定的。一般来说,各战略集团的市场占有率相同,而经营战略很不相同,集团间的抗衡就会激烈;或各战略集团的目标是同一类顾客,其战略差异越大,抗衡也就会越激烈;一个行业内战略集团越多,相互的对抗也就越激烈。如果一个行业中虽然有不少战略集团,但其中少数战略集团处于领导地位,并且市场占有率很高,这个行业战略集团间的对抗就不会激烈。

在战略集团内部同样存在着竞争,这主要是由于各企业的优势不同造成的。在一个战略集团内,各企业会有生产规模和能力上的差别,如果一个战略集团的经济效益主要取决于产量规模,那么,规模大的企业就会处于优势地位。另外,同一战略集团内的企业,虽然常常采用相同的战略,但各企业的战略实施能力是不同的,即在管理能力、生产技术和研究开发能力、销售能力等方面是有差别的,能力强者就会占优势。

一、战略群体的概念

战略群体是指行业内执行同样或类似的战略,并具有类似战略特性的一组企业,如图 3-6 所示。

行业中具有相同战略与相同地位的企业,有可能结合成战略群体。在同一战略群体内,企业在生产规模和市场占有率等方面可能有所不同;但他们的性质相同,处于相同的竞争地位,因而对环境变化的反应会有相同之处。

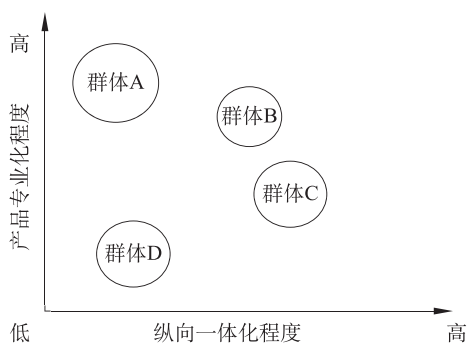


图 3-6 战略群体示意

在图 3-6 中,横轴代表纵向一体化,纵轴代表产品专业化程度。对于战略群体来说,这是两个重要的约束因素。实际上,战略分析者还可以根据竞争状态分析的需要,确定更重要的约束因素,以便更清楚地勾画行业中不同类型的企业群体分别处于何种竞争地位。由此,行业内产生了各种由相同特点的企业构成的又具有不同特征的战略群体。

二、战略群体的特征

在一个行业里,每个战略群体内的企业个数不同,但战略类同。如果所有的企业都执行基本相同的战略,则该行业只有一个战略群体。如果每个企业都奉行与众不同的战略,则该行业有多少个企业就有多少个战略群体。在正常的情况下,行业中只有个数不同的战略群体。

战略群体的差异主要表现在其生产经营活动的重点不同,主要有以下几点。

(1) 纵向一体化程度不同。有的群体自己生产材料和零部件,有的则完全从外部采购;有的群体拥有自己的销售渠道和网络,有的全靠批发商和零售商。

(2) 专业化程度不同。有的群体只经营某一种产品和服务项目,有的则生产多品种、多规格的产品,从事多项服务,还有的进行跨行业经营。

(3) 研究开发重点不同。有的群体为了争取开发新产品的领先地位,不断投放新产品;有的则把研究开发重点放在生产技术上,力争在产品质量和成本上取得优势。

(4) 推销的重点不同。有的群体重视维持高价产品,有的则采取低价竞争手段;有的群体重视对最终用户的推销活动,有的则主要为供应者服务来巩固和扩大流通渠道。

在一个行业里,战略群体之间总会存在这样或那样的差别,从而导致各群体在行业中的竞争地位不同。结果,不同战略群体在面对同一种事件的变化或某种威胁,可能采取不同的态度和行为。例如,面对新进入者的威胁,由于关系本行业的整体利益,各个战略群体会联合起来,共同设置进入障碍。

与此同时,各战略群体还设置各自的进入障碍。各群体的进入障碍不仅防止行业外企业进入本行业,而且还防止行业内其他群体向本群体的转移。各战略群体对替代品的威胁、供应者和购买者的压力也会有不同的反应。

三、从战略群体分析可以得到的战略信息

战略群体分析对行业分析有重要的战略意义。它可以帮助企业确定环境因素对企业的机会和威胁。一般来说,同一战略群体中的企业是最直接的竞争对手;其次是相距最近的两个群体中的企业。通常在图 3-6 中显示的相距很远两个企业几乎没有什么竞争。

(1) 战略群体内的竞争。战略群体内部,由于各企业的优势不同会形成彼此间竞争。例如,各个企业的经济效益主要取决于生产规模时,规模大的企业就处于优势地位,规模小的企业就处于劣势地位。再有研究开发能力也不相同,能力强的就占优势,处于有利地位。这都使竞争不可避免。

(2) 战略群体间的竞争。在行业中如果存在两个以上战略群体,群体间就有可能相互为对方设置进入障碍,导致战略群体间的竞争。各群体间经济效益的差别,就是各战略群体相互竞争的结果。

战略群体间竞争的程度由很多因素决定。一般来说,各战略群体的市场占有率相同,而经营战略很不相同时,群体间的竞争就会很激烈;如果各战略的目标是同一类顾客,其战略差异越大,竞争也就越激烈;一个行业内战略群体越多,相互之间的对抗也就越激烈。

四、行业中主要竞争对手分析

主要竞争对手是指那些对企业现有市场地位构成直接威胁或对企业目标市场地位构成主要挑战的竞争者。如果一个企业不监测其主要竞争对手的各种行为,不分析、理解它们的经营战略,不去预测它们下一步可能采取的行动,那么就不能战胜竞争对手。从这一点来说,更加深刻、准确地理解竞争对手甚至比了解你自己更为重要。

(一) 识别主要竞争对手

谁是竞争对手,这似乎是显而易见的。但是,情况会有所变化。有的企业可能会在变化中消失,有的企业在变化中会快速成长。因此对潜在竞争对手的识别和分析比对现有竞争对手的分析更为重要。如何识别潜在竞争对手?可以参看以下一些因素。

- (1) 不在该行业但能够特别容易克服进入壁垒的那些企业。
- (2) 进入该行业后可产生明显协同作用的企业。
- (3) 其战略的延伸必将导致进入本行业的企业。
- (4) 可能通过后向一体化或前向一体化进入行业的客户或供应商。
- (5) 可能通过购并而快速成长的企业等。

对于主要竞争对手,要进行有效的信息收集和分析活动。可以从多种渠道中获取,如报纸、杂志、网络、政府文件、广告、用户、供应商,等等。

(二) 竞争对手分析的内容

大部分企业在对竞争对手的分析中,对对手的竞争战略、优势和劣势等都能有一个较准确的判断和了解,但对于竞争对手的未来目标及假设却了解甚少,因为对这两点了解

起来可能较难。但对这两点的了解和分析是非常重要的。对竞争对手分析的内容,如图 3-7 所示。

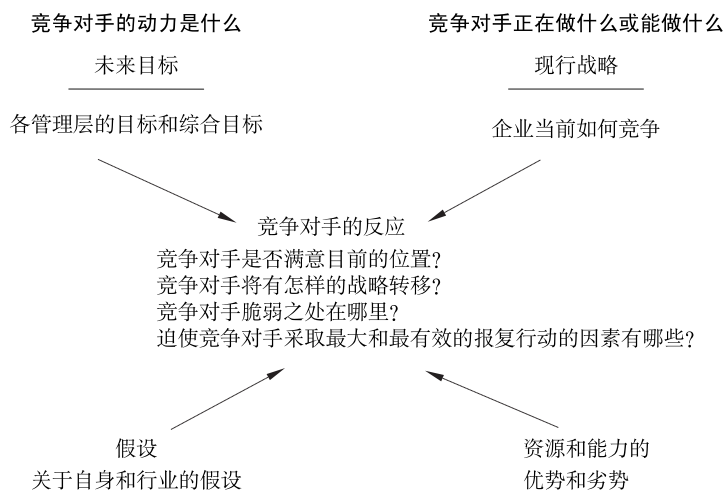


图 3-7 主要竞争对手分析的内容

1. 竞争对手的目标分析

对目标的了解和分析将有助于推断每个竞争者是否对其目前的地位和财务状况满意,并由此推断该竞争者改变战略的可能性,从而在战略管理一开始就能针对主要竞争者可能采取的行动设计应付方法。对竞争对手目标的分析也有助于预测它对战略变化的反应,从而帮助企业避免那些会招致引发激烈战争的战略行动。

2. 竞争对手的假设分析

竞争对手的目标是建立在其对环境和对自己的认识的基础之上的,这些认识就是竞争对手的假设。竞争对手的战略假设分为两类:一是对自己的假设;二是对行业及行业内其他企业的假设。竞争者的战略假设主要与下列因素有关:企业的历史和文化、最高管理者的经历和背景、在市场上成功和失败的经验、行业的传统思路等。

一个竞争对手对其自身的假设可能是正确的,也可能不正确。在假设不正确的情况下,常常会使企业找到战略契机。例如,假如某竞争对手相信它的产品拥有极高的品牌忠诚度,而事实并非如此,那么刺激性降价就是抢占市场的有效方法。这个竞争对手很可能拒绝作相应降价,因为它相信降价不会对其市场占有率产生什么影响。只有在发现已丢失一大片市场时,它才会认识到其假设是错误的。了解竞争对手的战略假设,不但可以了解竞争对手当前的战略,进而推断它可能采取的战略行动,还可以了解它的认识方式,针对其特定的认识方式选择自己针对它的竞争方式。

3. 竞争对手的现行战略分析

对竞争对手现行战略进行分析的重点在于,通过竞争对手的产品和市场行为来推断它的现行战略,预计它目前战略的实施效果,分析竞争对手现行战略对本企业的影响,如分析该企业当前的业绩,分析它继续实施当前战略的前景,竞争对手改变当前战略的可能

性等。对当前业绩及前景持满意态度的竞争对手可能会继续实施现行战略,当然它也可做一些调整,这与它的目标和假设有关。但是,业绩很差的竞争对手一般会推出新的战略行动。

4. 竞争对手的资源和能力

对竞争对手的资源和能力做实事求是的评估,把握它的优势和劣势。竞争对手的潜在能力主要包括以下几个方面。

(1) 核心潜力。竞争对手在各个职能领域内的潜在能力如何? 其最佳能力在哪个职能部门? 最差能力在哪个职能部门?

(2) 增长能力。如果竞争对手增长,其潜在能力将会增长还是缩小? 在哪些领域?

(3) 迅速反应能力。竞争对手对其他竞争者的行动做出迅速反应的能力或发动及时进攻的能力如何?

(4) 适应变化的能力。竞争对手的固定成本相对于变动成本的情况如何? 其未利用的成本潜力如何? 这些情况将影响其对变化可能做出的反应。

(5) 持久耐力。竞争对手对维持一场长期的较量的能力如何,这种能力是否会对收益或现金流通施加压力?

(三) 预测主要竞争对手的下一步行动

在对以上四个方面因素进行分析的基础上,应对各个竞争对手可能发动的战略行动和防御能力做出判断。

1. 推测竞争对手可能发动的战略变化

(1) 对现行地位和业绩的满足。将竞争对手的目标与其现行地位和业绩相比较,推测谁可能想要实行战略性转变?

(2) 可能采取的行动。根据竞争对手的目标、假设、资源和能力,分析它最可能做出什么样的战略变化? 这类变化将反映竞争对手对未来的见解。

(3) 行动的强度和严肃性。对某个竞争对手的目标、资源和能力进行分析,能够评估出竞争对手这类可能采取的行动的预期强度。这对于评估该竞争对手可能从这类行动中获得什么收益也是很重要的。

2. 分析竞争对手的防御能力

(1) 易受攻击性。竞争对手最易受到攻击的是哪些战略行动和哪些事件? 什么事件具有不对称的获利后果,即对某个竞争者的利润的影响比发起行动的企业的利润的影响是大还是小? 哪些行为可能需要太大的代价去报复或效仿,以致使该竞争者无法冒险去采取这类行动?

(2) 什么行动或事件将会引起竞争者之间的报复?

(3) 报复的有效性。报复会不会迅速进行? 报复可能以什么形式展开? 采取何种行动能使竞争者的报复的有效性下降?

任何一个企业都是一个开放的系统,既然不封闭,那就必须与环境有诸多的联系,而且必须适应环境,否则就不能生存。



本章思考题

1. 分析一下近期出现的能够对钢铁企业产生影响的政治、法律、经济、社会、文化、科技等方面变化趋势有哪些? 假设以一个钢铁企业为对象, 宏观环境中哪些是可以利用的机会, 哪些是威胁?
2. 解释影响一个企业的行业竞争环境的物种基本力量。以纺织行业为例, 分析产业竞争五种基本力量对纺织行业的影响。
3. 什么是经验曲线? 它和规模经济形成的成本下降有什么不同? 以企业的实例, 探讨某种产品的经验曲线。
4. 什么是战略群体? 进行战略群体分析可以得到什么信息?
5. 简述对竞争对手进行分析的主要内容。



案例分析

湘鄂情餐饮寒冬中的转型迷情

北京湘鄂情集团股份有限公司, 成立于1999年9月14日, 曾经的主营业务主要面对中高端公务和商务宴请。公司成立以来一直以品牌经营为核心, 重点发展连锁门店, 在工业化生产配送的支撑下走横向连锁化和纵向产业化的道路, 力争覆盖全国网络化的物流配送运营平台, 成为中国一流餐饮集团, 争取站到全国餐饮百强企业的前列, 逐步实现国际化的扩张。

2012年年底, 中央出台“八项规定”和“六项禁令”, 湘鄂情业绩一路下滑, 公司2013年的财报显示当年是历史上亏损最为严重的一年, 营收8.02亿元, 同比下降41.19%; 净亏损5.64亿元。在业绩下滑的巨大压力下, 公司开始大踏步转型, 并拟定了新的主营业务独特经营模式, 并在2013年2月宣布调整中高端市场定位, 全力进军大众餐饮市场, 以顺应餐饮行业的变化。

随着关停门店数量的增加, 湘鄂情在艰守着餐饮业务这块风雨飘摇的阵地的同时, 迈开了向非餐饮行业转身的步伐。公司捕捉到了旅游索道行业的潜在商机, 首先试水旅游行业, 准备收购三特索道, 但最终收购的计划宣告失败。

2013年7月, 湘鄂情正式进军环保产业(此收购在时隔10个月后被放弃), 收购江苏中显环保51%股权。

经历了高端餐饮风波后, 在考虑公司战略转型与投资布局时, 是否符合政策取向和市场导向成为孟凯决策的重要风向标。

2014年3月8日, 湘鄂情发布公告称, 拟收购北京中视精彩影视文化有限公司。后折戟影视传媒之路, 但并未阻挡湘鄂情追逐热点的脚步。孟凯认为, 大数据和云计算技术为互联网连接一切提供了可能, 将在传统行业的改造和升级方面发挥越来越重要的作用, 互联网新经济正逐步成长为推动社会经济发展的重要增长极, 大数据与新媒体被确立为湘鄂情战略转型的新方向。

2014年5月4日, 湘鄂情与中国科学院计算技术研究所在北京签订《网络新媒体及

大数据联合实验室的合作协议》，共同建立“网络新媒体及大数据联合实验室”，标志着湘鄂情正式进军大数据领域。

2014年6月11日，湘鄂情与山东广电新媒体有限责任公司（以下简称“山东广电”）签署合作协议，双方将共同开拓山东省内家庭智慧云终端服务市场，推进“有线电视网络”“电信网络”和“计算机网络”三网融合的建设和运营。

2014年7月24日，湘鄂情与安徽广电信息网络股份有限公司（以下简称“安徽广电”）签署《合作协议》，湘鄂情将承担安徽省内500万用户的家庭智能有线电视云终端（又称“Livebox家庭信息中心”）的投资建设和运营管理工作，湘鄂情将免费提供其研发的集无线路由器、数字电视机顶盒等多重功能为一体的新终端。

2014年8月24日，湘鄂情再抛重磅消息，称公司已完成更名，公司名称由“北京湘鄂情集团股份有限公司”正式变更为“中科云网科技集团股份有限公司”（以下简称“中科云网”），证券简称由“湘鄂情”变更为“中科云网”，至此，“中国民营餐饮第一股”——“湘鄂情”的称谓正式成为历史。

在湘鄂情逐步转型进入转型环保、影视、大数据、互联网的同时公司不断剥离亏损的餐饮业务，在主营业务范围包括设计、开发、销售计算机软件；计算机系统集成；网络科技和技术、通信和网络工程、电子计算机，提供技术咨询、服务、培训、推广；互联网站的设计、安装和调试以及互联网信息服务；计算机系统服务；货物、技术、代理进出口；生物质气化产品的技术开发与制造、销售与安装以及服务和技术的转让；接受委托从事物业管理；车辆寄存；仓储服务；农业科技开发；投资及投资管理；投资咨询；会议服务；中餐；零售酒、饮料、烟。面对高端餐饮行业的困局，湘鄂情迈开了战略转型的脚步，频频拥抱热点，却频频受阻。过往的辉煌，也许只是孟凯讲述给众人聆听的商业中故事，未来湘鄂情的转型之路终将通往何方，我们唯有拭目以待。

资料来源：赵黎明，陈妍庆.“大厨子”跨界“新产业”？——湘鄂情餐饮寒冬中的转型迷情[EB/OL]. <http://www.dlemba.com/caseshowbyid.php?itemid=2312>.

讨论题

1. 企业战略的确定应考虑的因素是什么？
2. 湘鄂情战略转型失败的原因有哪些？