

# 企业战略咨询

## 一、行业成功的关键因素分析

企业战略咨询主要划分为两大基本阶段：

第二阶段，确定企业所处行业的成功的关键因素。

第二阶段，在对企业所处行业背景的调查研究基础上，进行企业产品-市场的战略分析。

### ？ 企业所属行业的确定

这是企业战略咨询的前提和诊断工作的第一阶段。目的是通过诊断活动将企业经营活动纳入企业所处行业的范围之内，深入了解企业所处的行业情况。

在此阶段，咨询人员必须能够回答下列问题：

- 1.企业所处的行业是什么？
- 2.企业所处行业的主要产品和主要生产工艺是什么？
- 3.企业所处行业的历史，当前的主要倾向，影响其发展的主要障碍和限制是什么？
- 4.企业所处行业的主要经济技术指示性数据是什么？表达的方法是什么？
- 5.企业所处行业的主要角色是谁？主要角色的经营战略是什么？
- 6.一般情况下，企业所处行业的结构如何，其特有的发展逻辑是什么，也就是使本行业企业生存和发展的关键因素是什么？

企业可能生产并在各种各样的市场上销售各种各样的产品。因此，了解和判断一个企业的产品和市场处在何种工业行业之中；正确地划分企业的经营活动范围；在上述基础上使企业处于某种具有独特发展规律和逻辑的地方、地区、国家和国际的工业行业之中是非常重要的。

企业往往非常清楚其产品和市场处于哪些行业。但是企业在进行战略研究时，准确地对行业分类却十分困难。对咨询人员来说，任何错误的分类都可能使战略诊断走上歧途。比如，为化肥工业生产和销售塑料编织袋的企业到底应划为何种行业？将其划为塑料编织袋工业、塑料工业、包装工业、抑或化肥工业。显然将企业定为化肥工业和定为包装工业其结果是完全不同的，必然会影响以后的战略研究和分析。

企业产品和市场所处行业的确定与企业发展战略是不可分割的。如上例，只有先确定企业战略目标是化肥工业还是包装工业，才能决定究竟是对化肥工业进行研究，还是对包装工业进行研究。

企业一般是按销售产品的最终使用者(消费者)来划分所属行业的。按照这个逻辑，上述例子中的企业活动应属化肥工业，所以咨询人员应着重研究化肥行业的现实和发展状况而不必卷入纷杂的包装工业。

### ？ 产品及工艺的调查与研究

#### 1.对企业所处行业的产品的具体了解

咨询人员进行工业行业总体战略咨询时，必须首先了解有关行业产品的构成，拥有的企业，特别是竞争对手生产的产品类型应予以特别的注意。

对产品的了解必须具体。为了清楚地了解有关产品的情况，有时有必要直接通过商业部门和市场进行调查。经过调查，制定某一种产品明细表，简要标明各种产品的主要技术特征和它们之间的区别，然后再根据产品特点进行初步分类。为了更好地了解产品技术上的演进过程，对产品变化进行简要的历史分析也有必要。

#### 2.对企业所处行业生产工艺的了解

一个企业有时几种生产程序并存，咨询人员应该分别画出各生产程序示意图，并根据产品及其工艺特点比较它们的优缺点。对生产工艺及使用设备的配置状况进行深入了解也是十分必要的。

此外，对以下几方面的情况调查和了解也至为重要：

- (1)行业使用的特殊用语(必要时可编写术语表)；
- (2)本行业进行产品及工艺技术鉴定的方法；

(3)本行业专利权的购买、高技术发展的组织、技术转让、测试机构与高校的技术合作等。

最后还要了解本行业生产工艺发展史。

上述信息资料的获取渠道是广泛的，诸如竞争对手；研究机构；专门报刊；百科全书；专业著作；专业展览与专业会议；行业专家提供的专业情况等等。

### ？ 行业发展史的调查与研究

为了深入了解行业特征以及构成这一行业的企业性质，咨询人员对行业发展史进行调查与研究也是一项重要的工作内容。行业的发展一般需经过复杂的演变过程。行业的危机行业结构的变化都与行业的发展和目前的状况关联。通过对历史的研究可以发现某些令人惊异或不可理解的现象。比如，某一国家的所有进入或立足于某一行业的企业屡遭失败。法国的摩托车行业和机床行业便是如此。

咨询人员应该特别注意结合一个国家的政治、经济、法律以及社会文化环境的总体演变，研究那些能够解释材料供应、工艺、生产、贸易、科研诸领域中主要异常现象的结构变化和造成危机的原因。

取得上述信息的最主要手段之一，是对“老人”进行采访，一般说来，这是最迅捷、也是最有效的方法。

咨询人员获取行业发展史有关信息后，应写出研究报告，报告必须简明，要强调通过行业发展史的研究应汲取的教训。

### ？ 行业中的主要角色的研究

主要角色在这里指的是国际、国家、地区或地方的某一行业中起关键作用的人物、企业和组织。根据研究范围，了解和研究这些角色，是咨询活动中不可缺少的工作。

例如对同行业主要竞争对手的了解和研究就属于此类工作。通过对同行业主要竞争对手的研究，可以看出这项研究工作的步骤。

#### 1. 同行业竞争对手名单

第一步是将同行业所有竞争对手按其各自规模和影响的大小列出名单。这个名单可以使咨询者对这些厂家能够向社会提供的产品量有一个初步的认识。

#### 2. 同行业中主要企业情况表

第二步是摸清同行业中主要企业的情况，为此，列表应包含以下内容：

- (1)企业名称；
- (2)企业所属工厂及有关机构的地理位置和地址；
- (3)企业年营业额以及大致的市场占有率；
- (4)企业的产品产量及产品种类；
- (5)企业的职工人数；
- (6)企业利润。

#### 3. 企业分类

第三步是将为数众多的同行业企业分类。分类标准一般不宜依据企业的规模或职工人数(人们往往习惯于按此标准分类)。

正确的分类标准应当是：产品性质、工艺性质、经营成果、市场范围、市场占有率等。

例如，中国现在有 200 多个无线电、半导体装配企业，其中 70 个属于无线电制造行业协会，其余没进入该行业组织。

70 个协会会员企业中，有 12 家大企业。大企业的规模不是令人满意的经济标准，所以有必要按以下标准将 70 个企业重新分类：

- (1)产品性质(按系列划分)；
- (2)市场范围：国内、国际、城市、乡村；
- (3)地理位置：南方、北方；
- (4)增长速度；
- (5)技术工艺；
- (6)利润；

(7)专业化程度。

#### 4. 各类企业中主要企业的情况和战略

在按上述标准划分的各类企业中，应该找出获得最高增长速度和最佳利润以及在本行业中起关键作用的主要企业。一般来说，一个企业实现利润的水平与其作用的大小是相关联的。

分析者应该尽量详细地说明这些主要企业在行业中的作用和它们的战略。应当明了。通常情况下“盈利”企业必然是由于某些特殊的原因能够与环境相适应。有时，一个主要企业的产品质量并非上乘，价格也高于一般企业，但是却能实现企业的不断增长和获得较多的利润。在这种情况下，应该找出是哪些因素促成了企业这种反常的成功。通过这些因素的分析，往往可以找到本行业成功的某些关键因素。这是要做的第四步工作。

#### 5. 参观主要企业

最后，应尽可能地参观本行业中控制市场的主要企业。这是一项有教益的活动，可以从中获得最丰富的经验。

#### ? 行业的关键数据及表达方法

把握行业的关键数据及表达方法是进行工业行业的总体战略咨询的一项有益的工作。通常，咨询人员要把握以下三个方面行业的关键数据和它们的表达方法。

##### 1. 有关消费情况的主要数据

- (1) 国际、国内、地区、地方市场的消费状况。
- (2) 上述市场 10~15 年的消费变化，找出各阶段的周期运动。
- (3) 本行业产品的生命曲线：处于产品生命周期的阶段。

##### 2. 有关产量的主要数据

- (1) 全国、地区、地方生产产量。
- (2) 生产产量以及地区间流通变化的情况。
- (3) 生产能力的变化。

##### 3. 有关进出口产品的主要数据

随着世界经济的发展，国家间的交流发展日益频繁，异常迅猛。比如造船业，活动中心已开始从欧洲向中东和亚洲转移。与之相适应的市场发展趋势也越来越明显，人们只有一个市场——世界。为此，掌握本行业进出口产品的一些主要数据，对于了解这种市场的变化是十分必要的。

#### ? 行业结构及其逻辑的研究

研究行业结构及其逻辑是咨询中最困难的工作。这就要求咨询人员一方面要具有丰富的经验，另一方面还要掌握有效的分析方法。

这里所说的行业逻辑，指的是对本行业中所有的企业的经营活动发生作用共同规律。这些规律反映了该行业的活动特点，以及如何生存和发展，如何才能有效地获得更多的利润。总之它说明了企业成功的条件。

在企业综合诊断中，行业结构及其逻辑的研究必须在短时间内完成。

由于分析对象的复杂性，咨询人员熟练地掌握一些分析方法是十分必要的。具体分析方法可参照本书“现代企业战略管理”部分。

#### ? 行业成功的关键因素

咨询人员了解企业所处行业的特点的目的，在于找出事实上决定企业的发展、生存和获利的关键因素。在此方面，每个行业都有其独特的逻辑。这是因为，各行业的成功机会限制和威胁并不完全相同。比如在中国，产品价格大部分由国家规定(特别是一些重要产品)，所以对一些企业来说，并不构成竞争的真正的关键因素，而产品形象和销售渠道有时却成为这些企业成败的关键因素。

如何把握企业成功的关键因素，有以下两个问题需要研究。

##### 1. 行业发展前景的研究

- (1) 行业结构将发生哪些变化?
- (2) 供求关系的变化对企业所处行业将产生机会还是威胁?

(3)行业中主要角色是否将改变战略?

总之,咨询人员要研究企业所处行业是否将发生具有影响意义的变化。

## 2. 市场规律与企业优势的研究

企业的成功首先而且主要取决于顺应市场规律的能力,其次才是企业内部管理的效率以及企业的运气。

“幸运”的企业往往看不到或者忽视了造就其成功的市场和经济环境的原因,而过分注重了企业内部的主观因素。作为咨询人员,认真研究一下企业的优势和市场规律,并深入分析企业的优势和市场规律的吻合程度是十分必要的。结论正如彼得返侣晨丛“档模”在战略上首先要做应该做的事,而不是先把事情做得很好”。

## 二、产品——市场战略分析

### 1. 战略活动领域的分析

这里,咨询者的任务是指出企业各种活动成功的外部关键因素。为此,必须对各个战略活动领域的最重要的机会,限制条件和威胁进行尽可能全面系统的分析和研究。这项工作可分两个层次进行。

第一个层次,需求的分析:市场对企业吸引力的评价;

第二个层次,供给的分析:企业面对主要竞争对手竞争地位的评价。下面对此进行分述。

#### (一)市场对企业吸引力的评价

许多因素可以反映出某类市场是否具有吸引力。在战略分析中,通常采用以下五个因素作为衡量和评价市场对企业吸引力的标准。如市场规模;市场的增长;市场活动在产品生命周期中的位置;根据标准所进行的主观估价;环境的稳定性。

##### 1. 市场规模的评价

小型企业可以在小规模的分市场中获得增长机会,这并不构成对大企业的威胁,因为大企业只对大规模的市场感兴趣。

##### 2. 市场的增长状况评价

波士顿咨询公司(BCG)所创造的分析模式是将市场增长率视为市场吸引力的重要参数。在这个分析模式中,采用的是售价值增长率。增长率大于10%,则认为市场增长弱小,故然对企业的吸引力也小。

##### 3. 确定市场活动在产品生命周期中的位置

一切产品及其在市场上的活动均存在着由诞生到发展,成熟直至衰亡的若干连续阶段,这些阶段构成了产品生命周期曲线。一个产品或一种活动可以有短暂的生命,如尖端技术领域,也可以有十分漫长的生命,如稳定性技术领域,在此领域产品演变过程十分缓慢。

在特定的生命期之内,一种产品或活动可能处于整个生命周期四个阶段中的某一个阶段。显而易见,当产品或活动处于衰亡阶段时,吸引力当然是很小的。

不可否认,要确定市场活动处于生命周期的哪一个阶段将是十分困难的。销售增长率可以作为一个标准,即将本节所提到的产品生命周期曲线阶段划分与上面提到的波士顿咨询公司创造的分析模式结合使用。如果销售增长率大于10%,市场活动则被认为处于生长阶段;如果销售增长率在0~10%之间,市场活动则被认为处于成熟阶段;如果销售增长率是负数,市场活动则被认为处于衰亡阶段。

然而上面的这种分析方法也有其局限性。由于某些产品的市场在饱和情况下会意外地出现一些不规则的增长,或由于产品的革新,给市场带来新的活力,则都可能对曲线状态产生影响。

#### (二)企业面对主要竞争对手竞争地位的评价

企业基于发展和获利增长的需要,即使不能比主要竞争对手更强大,至少也应该与竞争对手平分秋色。所以必须对竞争环境进行分析。

在竞争环境分析的实践中,通常采用下列四种因素作为评价标准:市场相对占有率;混合系数主观评价价值;企业融资能力;企业成本优势。

##### 1. 企业市场相对占有率的评价

波士顿咨询公司以企业所占市场的份额与最大竞争对手所占市场的份额进行比较，以此间的关系来衡量和评价企业活动的竞争地位及其竞争能力。

波士顿咨询公司的想法是，市场占有率的增长皆按照经验曲线的结果最终由成本优势体现出来。于是成本优势被确认为是一种规模经济的成果和企业产品革新的积累过程。

2.用混合系数评价竞争地位及其能力。

下图为混合系数评价竞争地位及其能力的实例。下表为 C.W.Hofer 和 D.Schendel 产品 X 的市场地位及能力混合系数表。

**行业全部市场**

市场 产品		行业全部市场								
		M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>4</sub>	M <sub>5</sub>	M <sub>6</sub>	M <sub>7</sub>	M <sub>8</sub>	
行业全部产品	D <sub>1</sub>									
	D <sub>2</sub>				x	x				
	D <sub>3</sub>					x	x			
	D <sub>4</sub>					x	x			
	D <sub>5</sub>					x				

表 21.2.1 产品 - 市场矩阵(SIAR 模型)

3.评价企业融资能力

当企业为了实现发展和占领市场目标时，利用降低价格抵御新的竞争对手的出现或进行产品革新时，企业的金融力量有时就构成了决定性的优势。

金融力量不仅由企业拥有可支配资金的多寡来判断，更主要的是由企业能够动员新资本的能力和自我投资的能力来评价。这一切反映了企业的融资能力。

4.评价企业相对于竞争对手的成本优势

成本比竞争对手低廉对企业来说永远是一个重要的竞争优势。

形成成本优势主要可以来自以下几个因素：(1)本企业独享的低价格原材料；(2)廉价的人力；(3)规格经济产生的效益；(4)经验曲线的客观存在。

表 21.2.2 C.W.Hofer 和 D.Schendel 产品 X 的市场竞争地位及其能力混合系数表

应考虑的成功因素	加权系数 <sup>①</sup>	产品 X 的市场竞争力 (程度 1~5 <sup>②</sup> )	产品 X 市场竞争地位 加权得分
市场占有率	0.10	5	0.50
产品线的多样性	0.05	4	0.20
产品分销能力	0.20	4	0.80
广告及促销效率	0.05	4	0.20
设施设立地点及其功能	0.05	5	0.25
经验曲线效果	0.15	4	0.60
原材料价格	0.05	4	0.20
产品相对质量	0.15	4	0.60
研究及开发的王牌	0.05	4	0.20
可支配资金量	0.10	5	0.50
总的形象	0.05	5	0.25
	1.00		4.30

注：①加权数由主观确定。程度 1~5 表示产品 X 的市场竞争力的大小。

总体活动分析

企业从事的活动可以按照若干种不同的战略活动领域重新划分和组合。这些按不同的战略活

动领域重新划分和组合的企业活动构成了企业的总体活动。

前面已经对总体活动的各个战略活动领域进行了分析，即利用简单或复合系数表，通过“市

场吸引力”和“市场竞争地位”两个方面进行评价。

现在则需要用一种称之为“矩阵”的分析工具对企业总体活动的经济性和金融价值进行评价

。有关战略分析的矩阵分析方法详见本书“现代企业战略管理”。

？各活动领域的长期成绩测定

1. 长期资金积累的能力

在波士顿矩阵中，战略上成功的关键因素不是“战略活动领域”的效益而是其长期资金积累的能力。因此，对某一活动来说，其产生毛利或连续取得积极的经营结果并不足以满足企业发展的需要。企业为了扩大生产，就要增大流动资金量，就要进行设备投资。所以提高企业长期资金积累的能力是至关重要的。

在成绩矩阵中，处于“奶牛”位置的活动并不能自然而然地产生庞大的资金流，企业必须避免管理上的错误，不能将之产生的全部资金再全部地、不断地投入自己的领域。“奶牛”领域的活动事实上是为“风险”领域的活动提供资金的。

2. 成本长期变化的机制

成本的长期变化影响企业的竞争力。应该在长时期内争取并保持低于竞争对手的绝对优势。为此，必须明确理解测定成本长期变化的机制。具有最低成本优势者，往往是积累大量经验者和善于充分利用这种经验所造成的潜在优势者。

3. 经济会计和战略分析

在这里，会计被赋予一种新的作用，即评价各活动领域的长期成绩；所产生的资金；费用的变化趋势。

(1) 一种活动产生资金的评价。恰当地评价数据资料是企业的历年资金运动表。作为一

种会计工具，历年资金运动表其成功的真正原因在于，这个表反映出的评价标准不是“毛利”，而是为企业自我发展而投资的“可支配资金”。为此，咨询人员必须制定企业各活动领域的“历年资金运动表”。

(2)长期成本变化的评价。咨询人员对企业历年单位成本变化情况要有一个基本的了解。

企业的产品——市场战略分析

咨询人员可采用两种分析方法：

(一)成绩矩阵内的战略活动研究

目的是使战略活动的行业处境得到改善，使之从矩阵中的目前位置转移到另一个被认为有利的位置上，或是改变行业，使之占据尚未开发的领域。

1. 产品——市场战略。图 21.2.3 是企业全部产品和市场及其可能实施的战略图例。

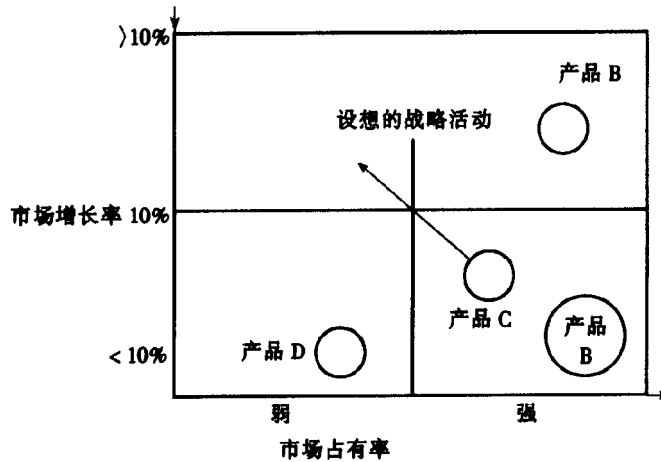


表 21.2.3 棋盘图形战略活动的研究

企业活动重心若处于“奶牛”区域，这将是企业及其产品老化的征兆，由此可导致极为严重的被动局面。

如若将“奶牛”区域活动产生的多余资金用来在“风险”区域创造新的产品，这样，企业整体活动的重心便沿着棋盘图形的对角线运动。这是一种产品——市场战略。

2.ABC法。此法是根据某一种产品在成绩矩阵中目前所处的位置，确定其三种基本战略的选择A、B、C。

图 21.2.4 中，产品 x 的 A 种战略选择(增长战略)。此战略一方面将产品 x 投向市场新领域，一方面改善其当前市场的市场占有率。此战略瞄向市场主导地位。

产品 x 的 B 种战略选择(有选择的增长战略)。此战略的目标是：

——或是将产品 x 投向可能更有利的市场新领域(B1)；

——或是改善产品 x 在目前市场领域中的市场占有率(B2)。

产品 x 的 C 种战略选择(撤出或退缩战略)。此战略的目标是：

——或是将产品 x 投向最佳市场领域，因此而减小市场占有率也在所不惜(C1)；

——或是将产品 x 投入一个增长率低的市场领域，在此领域产品 x 可占据主导地位(C2)；

——或是干脆使产品 x 处于“休眠”状态(C3)。

(C<sub>2</sub>):  
——或是干脆使产品 x 处于“休眠”状态(C<sub>3</sub>)。

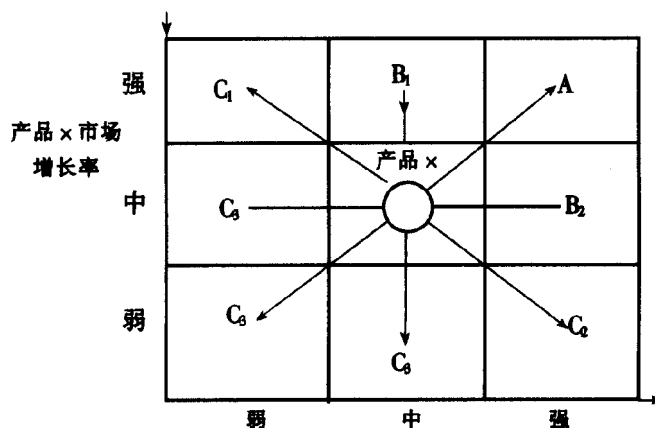


表 6.2.4 产品—市场占有率

3.改变行业。改变行业不仅要求企业掌握新技术、生产和销售本领，而且需要建立新的信息系统。除此之外，也许还特别需要某种新的思想方法，掌握解决问题和决策的新程序。由此可以看出，改变行业作为一种战略实际上已经包括并超出了单纯的产品-市场战略。比

如，在一般情况下，产品-市场领域中，一个企业的独到之处往往在于它具有特殊的原材料供应渠道或信息来源，以及具有做出某种决策的特殊能力。

(二)ANSOFF 增长战略

ANSOFF 增长战略要素有四个方面：

- (1)活动领域。包括产品、市场、技术等。
- (2)增长矢量。主要指企业的发展方向，它包括表 21.2.5 所表示的四种情况。
- (3)竞争优势。指企业拥有选择竞争有利地位的机会。
- (4)协同作用。指企业新的活动领域可能对原有活动领域产生积极或消极的影响。

根据新产品制造技术与现产品制造技术的差异程度以及新顾客与老顾客的差异程度，Ansoff 多角化战略又可将之分为四种类型：“水平”型多角化战略；“垂直”型多角化战略，“集聚”型多角化战略；“斜向”型多角化战略。

	产 品	
市 场	目前产品	新产品
目前市场	渗透战略	产品开发战略
新市场	市场开发战略	多角化战略

表 21.2.5

Ansoff 增长矢量的四种情况

协同作用效果。协同作用是 Ansoff 增长战略基本要素之一。Ansoff 说：“积极的协同作用常常会起到 2+2=5 的奇特效果”。这表明企业希望从活动的新配合中得到比部分结果更多的东西。协同作用的成功在于通过一种新的活动，更好地利用企业现有的有形和无形的资源去发展企业活动。比如，不仅要更好地利用厂房和设备，而且还应更好地利用工人设计人员和领导者的本领。此外，协同作用的成功还在于利用企业在各种经验中(销售经验，技术经验，生产经验)的自我积累现象。协同作用效果一般用规模经济、利润率增长，成本降低和企业形象等情况加以衡量。

内部增长和与外部结合增长的战略。上面提及的增长战略或多角化战略必须纳入内部

增长或与外部结合增长的总体战略之中。

内部增长战略只利用企业现有金额手段和技能。与外部结合的增长战略则相反，应该扩展企业活动领域，使之与企业其他活动结为一体。此战略可以表现为合并，吸收，资金投入和联营战略。