



财经商贸类系列精品教材

管理学

◎ 主 编 雷 蕾



管 理 学

主 编 雷 蕾

北京出版集团公司
北京出版社

北京出版集团公司
北 京 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 雷蕾主编. — 北京 : 北京出版社,
2017.6 (2020 重印)

ISBN 978-7-200-12913-7

I. ①管… II. ①雷… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 068224 号

管理学

GUANLI XUE

主 编: 雷 蕾

出 版: 北京出版集团公司

北 京 出 版 社

地 址: 北京北三环中路 6 号

邮 编: 100120

网 址: www.bph.com.cn

总发行: 北京出版集团公司

经 销: 新华书店

印 刷: 定州市新华印刷有限公司

版 次: 2017 年 6 月第 1 版 2019 年 11 月修订 2020 年 11 月第 4 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 12

字 数: 232 千字

书 号: ISBN 978-7-200-12913-7

定 价: 36.00 元

质量监督电话: 010-82685218 010-58572750 010-58572393

目 录

单元一 总论	1
▲ 任务一 管理的内涵	1
▲ 任务二 管理的职能	5
▲ 任务三 管理者的类型及角色	7
单元二 管理环境	16
▲ 任务一 组织与环境的关系	16
▲ 任务二 外部环境分析	22
▲ 任务三 内部环境分析	33
单元三 管理思想的演进	43
▲ 任务一 管理的发展历程	43
▲ 任务二 古典管理理论	48
▲ 任务三 行为科学理论	61
▲ 任务四 现代管理理论丛林	66
单元四 决策与计划	76
▲ 任务一 决策的概念及类型	76
▲ 任务二 决策的过程及影响因素	79
▲ 任务三 决策理论	82
▲ 任务四 决策方法	84
▲ 任务五 计划的内涵与方法	93

单元五 组织 102

- ▲ 任务一 组织概述 102
- ▲ 任务二 组织结构类型 106
- ▲ 任务三 组织设计及其影响因素 114
- ▲ 任务四 组织变革 125

单元六 领导 136

- ▲ 任务一 领导概述 136
- ▲ 任务二 领导理论 140
- ▲ 任务三 激励理论 150
- ▲ 任务四 沟通 162

单元七 控制 175

- ▲ 任务一 控制的内涵 175
- ▲ 任务二 控制的类型 177
- ▲ 任务三 常用的控制方法 178

参考文献 186

单元二 管理环境

◆ 知识目标

能够说明组织与环境的关系，实施外部和内部环境分析。

◆ 技能目标

形成进行内外部环境分析、决策与制订计划所需的系统思考、综合平衡、数据分析和文字表达能力。

◆ 职业素养目标

培养学生诚实守信的道德品质、对规则和秩序的尊重和信仰，形成自觉而强烈的法律意识和职业责任意识，正确认识竞争的意义与内涵。

任务一 组织与环境的关系

企业经营管理的意义到底是什么？经营管理并不是“维持现状”，那么企业应该怎样做才能在这个复杂的、多元化的市场中生存呢？巴纳德虽然将“共同目标”作为企业经营的职能提出，但此前的概念一直很模糊，一般认为，经营仍是指企业内部管理。而安索夫借用了“战略”这个军事词汇，引入了“市场竞争”的概念。安索夫认为，只有立足于企业现在的强项，才能抓住将来的外部机遇。

一、环境分析对于企业管理的重要性

随着企业规模的日益庞大和复杂，其开始更多地依赖正式的战略规划来完成企业目标。外部环境分析，一种为企业制定战略提供依据的方法和活动应运而生，并得到国内外企业界的普遍接受。外部环境分析的出现，并非是一种偶然，而是具有某种必然性。它既是现代化的大型生产企业走向战略管理时代的产物，也是企业经营环境发生深刻变化的必然结果。可以说，当代企业的实际运作无法离开外部环境分析。企业并不是生存和发展于真空中，其外部环境也不是一成不变的，要获得生存与发展，必然要对外部环境的变化做出适当的反应。具体而言，企业要比过去更加关注外部环境的变化，这是因为：

第一，影响企业的外部环境因素日益增多，相互关系错综复杂。影响当代企业经营活动的因素已不再仅仅局限于经济、技术领域，社会文化和政治事件对企业的影响也日益加

深。比如,管理学诞生于19世纪末20世纪初,当时的西方社会,已经基本完成了由农业社会向工业社会转变的第二次浪潮。在经济领域,原有的家庭作坊式小企业被流水线工厂和垄断性的托拉斯代替;在政治领域,封疆裂土的领主被集中统一的民族国家代替;在文化领域,不同学科纷纷开始产生,世俗领域的神学被科学代替,学者们开始从不同角度论证大工业社会的优劣。工业化的社会环境,客观上产生了对管理科学的需要,泰罗领导的“科学管理运动”在美国应运而生,它以“计划与执行相分离”为逻辑起点,以标准化为手段,以“合作取代对抗”为指向,孕育了早期的管理学。

第二,影响企业的外部环境因素容易变化,难以准确预测。随着信息社会的出现,那些在工业社会被视为金科玉律的原则,不再是不言而喻的真理,开始变成被挑战的对象。由于科学技术特别是以信息技术为代表的知识经济的迅猛发展,新技术、新产品不断问世,人们生活水平的不断提高和消费观念的迅速更新,使得市场需求的变化越来越快,产品生命周期大大缩短。社会、经济、政治形势的不断变化,各种环境力量的相互影响和矛盾冲突,加之各种突发事件的发生,使得企业的发展前景所面临的不确定性不断增加,难以全面而准确地进行预测。

第三,企业面临的竞争环境空前激烈,竞争压力不断升级。为争夺有限的客户资源,企业在市场上必然要面对同行的激烈竞争,很容易遭到竞争对手花样繁多的打压,比如,2010年到2013年QQ与360之间的“互联网大战”;2012年京东与苏宁的电商价格战;等等。总之,在外部环境变化多端的今天,及时、准确地对环境的各种变化趋势和可能导致的影响做出估计,已成为企业战略成败的关键。

二、环境分析的内容

一个组织在开始制定战略之前,必须扫描外部的环境来确定可能出现的机会和威胁,同时也要了解内部环境中存在的优势和劣势。在此基础上才有可能做出正确的战略决策。

根据与企业战略关联的基本关系及一定的逻辑顺序,可将外部环境因素划分为3类:宏观环境因素、行业环境因素和经营环境因素。

第一,宏观环境因素包括经济、政治、社会、技术等四类因素,常用PEST框架进行分析。

第二,行业环境因素包括进入壁垒、供应商努力、购买者能力、替代品的替代能力、竞争对手等五类因素,常用波特的五力模型分析和行业界定分析。有的教材中还引入行业生命周期曲线进行分析。

第三,经营环境因素主要对企业的相关利益者进行分析。

一系列的外部因素影响公司对战略方向和战略行动的选择,最终也会影响组织结构和内部运作程序,这些因素构成了外部环境。图2.1表明了公司与宏观环境、行业环境、经营环境的相互关系,这些因素共同构成了一个公司在竞争环境中面临的机会和威胁的基础。

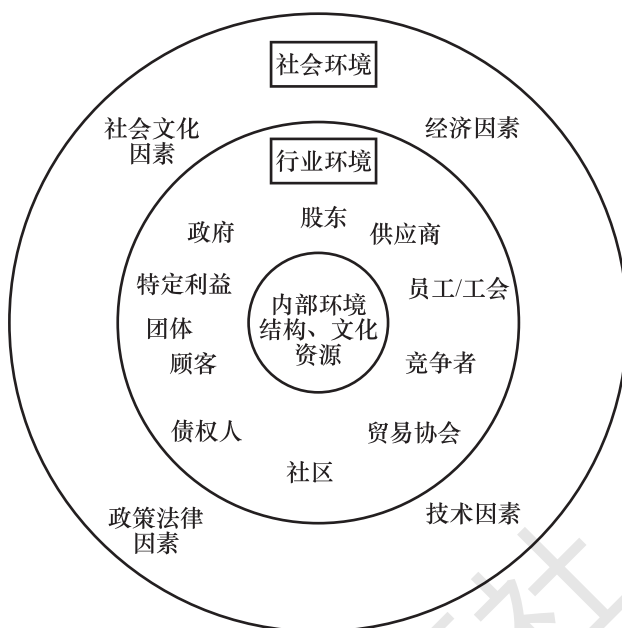


图 2.1 环境扫描

三、如何认识组织与环境的关系

管理理论丛林的产生是因为各个学派从特定的理论视角出发，用其自身的概念体系、逻辑思路和语言来论述组织与环境的关系。

（一）组织与环境之间存在着紧密联系

权变理论认为最好的组织方式有赖于环境的性质，并追求组织内在特征与环境要求的最佳匹配，以适应环境的需要；新制度理论中合法性的压力迫使组织即使牺牲技术效率，也要追求制度上的同构。组织处在一个商业生态系统中，企业所处的商业生态系统的兴衰直接影响和制约了个别企业的发展，企业需要根据所处的商业生态系统的状况及其自身在该商业生态系统中的定位选择恰当的发展战略。大部分理论学派都认同外部环境对组织的制约，并强调应对这种约束对组织生存和发展的重要意义，所不同的只是这种压力因素的具体来源和作用方式。

无论是单向、敌对的环境观，还是全面互动的环境观，它们都意识到组织与环境之间存在着紧密的联系。尤其是后者，在互动的过程中，组织与环境已经成为相互依赖、相互联系的整体。环境是组织适应环境和改变环境的一系列过程的结果，这同样说明了组织与环境的不可分割性。

（二）企业必须适应环境的变化和发展

1979年，安索夫出版了《战略管理》(Strategic Management)，这是他在《公司战略》的基础上进行思路拓宽的作品。他在书中提出，战略性的企业经营需要经过综合的摸索。

■不仅要顺应外部环境，同时也应重视内部因素。

■战略的制定、实行与管控同样重要。

■不但要重视硬件性（技术、经济等）的外部环境，还要重视社会性、政策性的因素。

由此他得出一个结论：企业应根据外部环境的动荡程度将经营战略和组织结构调整到相应的等级，只有战略超前或者只有组织结构超前都会导致失败。

安索夫认为，只有立足于企业现在的强项，才能抓住将来的外部机遇。为将这种方式融入企业经营的各个方面以制定出成功的经营战略（尤其是多元化经营），安索夫提出了以下4个必要的“战略要素”：①明确产品市场的领域以及公司的自身能力——正确理解企业将资源投给怎样的产品和业务。②理解竞争环境的特性——为取得竞争优势，必须理解竞争环境的特性，理解并分析事业环境的思维方式。后被迈克尔·波特继承发扬，最后出版了《竞争战略》（1980）一书（与其说这是一本描述竞争战略的书，不如说它是一本描述事业环境和竞争环境的书）。③追求协作——在多元化经营的同时，也要注重新业务与传统业务的联结所带来的“相乘效果”。④决定可成长矢量——从已有业务的联系中评价风险，并决定成长方向（尤其是多元化经营）的思维方式，将业务间的相乘效果称为“协作”的是安索夫。安索夫认为，能成为企业活动与能力的协作要素，应该在“销售”“生产”“投资”“经营”中寻求。



实战演练

Uber 之困

Uber (Uber Technologies, Inc.) 中文译作“优步”，是一家美国硅谷的科技公司。在2009年，Uber由加利福尼亚大学洛杉矶分校辍学学生特拉维斯·卡兰尼克 (Travis Kalanick) 和好友加雷特·坎普创立。在经历了双方数次否认后，有关Uber中国和滴滴合并的传言终于尘埃落定。2016年8月1日，Uber全球CEO特拉维斯·卡兰尼克表示，Uber全球已经与滴滴出行达成战略合作协议，滴滴出行将收购Uber中国的品牌、业务、数据等全部资产在中国大陆运营，Uber全球将成为滴滴出行最大的股东。实际上，自2014年进入中国市场以来，Uber处处体现出“水土不服”的情况。

产品漏洞

恶意刷单是萦绕在Uber头上挥之不去的幽灵。由于Uber的补贴十分诱人，导致有些人为了骗取补贴进行恶意刷单。近期有媒体报道，Uber的刷单情况十分严重，仅淘宝一个渠道，就买卖了20万左右的Uber乘客账户。更令人担忧的是，目前刷单在国内已经形成了地下产业，有明确的分工组织，预计虚假订单总量已达到百万量级。

同时，非本土化的投诉方式也让Uber饱受诟病。尽管Uber进入中国后，做了很多本土化的尝试，如绑定支付宝、导入百度地图等，但就投诉渠道而言，仍沿用了国外邮件沟通的方式。可对习惯使用电话客服的中国用户来说，这一方式显然无法让他们适应。有消息称，Uber已经尝试在中国建设呼叫中心，但鉴于人工成本，规模不会太大。

此外，Uber 产品赖以成名的两大核心——派单和动态定价，在国内也存在争议。不少司机抱怨，派单对乘客更为有利，而未考虑司机的现实情况。如，他们希望回家的最后一单能接顺路的单，但在派单机制下，司机事先看不到目的地，无法满足这一合理需求。而动态定价虽以市场化方式动态调节供需，但在一些特定场合，也被用户指控为牟取暴利和剥削顾客。

政府监管

Uber 自成立以来，政策风险就如影随形。由于没有传统的出租车牌照，不具备营运资格，Uber 在全球很多地区都被判定为非法运营，并受到不同程度的政府监管。这些地区如西班牙的马德里、韩国、印度的新德里和美国的费城等。

在中国市场也是如此。尽管为了规避风险，Uber 采用了一些特别的掩饰手段，如 Uber Black 通过与租赁公司、劳务派遣公司签订三方合同的方式合作，人民优步在国内冠以“拼车”的业务模式（政策不允许私家车当专车运营，但鼓励非营利性拼车），但在一些城市还是受到了监管部门的查处。2015 年 5 月，Uber 在广州和成都两大城市先后被查。政策风险仍是当前迈不过去的一道坎。

2016 年，专车新规《网络预约出租车经营服务管理暂行办法》出台。国家对各种专车平台的资质、服务器、支付协议等做出详细规定，包括对 ICP 和外资身份进行限制。如果这一传闻属实，Uber 将会迎来又一次政策危机。真正阻碍 Uber 进入中国市场的不是滴滴和架构问题，而是政府监管。在国外，Uber 采取“先进驻，后谈判”的策略，借助当地的民意倒逼政府接受 Uber。但这种做法在中国却行不通，Uber 每进入一个城市前，都需要和当地政府进行沟通，而外资背景无疑在一定程度上影响了 Uber 的落地。

出租车行业的抵制

出租车司机对 Uber 的抗议活动，从巴黎到纽约，一路“高歌”到了中国。2015 年 5 月，天津多地聚集大批出租车，抗议专车抢生意；7 月，杭州甚至发生了专车被出租车“钓鱼”的事件。

这些抵制活动之所以频繁上演，根本原因还在于以 Uber 为代表的专车，动了传统出租车司机的“奶酪”。而这种经济利益的损害体现在两点：一是传统出租车行业的牌照价格，在专车的冲击下急剧缩水；二是 Uber 以低于出租车的价格杀入，直接瓜分原有出租车的市场份额。在创新过程中，如何平衡各方利益同样是 Uber 不得不面对的现实难题。

盈利之忧

Uber 全球化扩张的速度，难掩投资者对其盈利的担忧。目前它实行的盈利模式清晰且单一，主要来自订单额 20% 的抽成。但这一收入来源尚无法覆盖成本。有数据显示，2014 年除去给司机的分成后，Uber 全球净收入达 4.13 亿美元，而亏损额达到 4.65 亿美元。Uber 预计，2015 年净收入将达到 19.77 亿美元，亏损减少至 2.61 亿美元。公司希望能在 2016 年实现全年盈利。

而相比全球其他地区（美国当前是盈利的），Uber 在中国的盈利更让人捏把冷汗。

根据 Uber 给部分投资人的资料, 2014 年, Uber 在中国亏损 0.18 亿美元, 2015 年这一亏损缺口预计将达到 11 亿, 2016 年、2017 年, 预计每年亏损 9 亿, 直到 2018 年才能实现盈利。

此外, 在中国市场上, 除了遥远的盈利问题, 人们普遍关心的是假如取消补贴, Uber 的低价还能否持续运转。当前 Uber 能吸引司机加入, 很重要的一点便是高额的补贴奖励。但不少司机反映, 如果没有补贴, 剔除 Uber 的抽成后, 其收支几乎相抵, 并没有足够的利润空间。

有专业人士也质疑低价在中国的合理性, 认为低价之所以在美国成立, 是因为美国的出租车价格是中国的 5 倍, 而美国汽车价格比中国低, 汽油价格比中国低, 只有人力贵, 通过整合私家车, Uber 可以轻松地做到比出租车便宜。但中国不同, 出租车定价本来就不高, 之所以出租车在交完份子钱后还能盈利, 一方面原因是司机付出了超额劳动, 另一方面原因是它的巡游模式其实效率很高。而当前私家车司机对单位时间收益的预期可能更高, 在 Uber 效率尚未超过巡游模式的前提下, 如果取消补贴, 势必会有大量司机流失。

激烈竞争

尽管进入中国才短短两年时间, Uber 却在国内市场得到了快速发展。两组数字可以说明这一点: 一是中国城市的日搭乘数非常惊人。以进入一个城市 9 个月时间为限, Uber 在成都和杭州的日搭乘数分别为纽约的 479 倍和 422 倍。二是以全球服务趟数排序, 前十大城市里, 中国占了四个, 广州、杭州、成都更是居于全球前三位。

这些数据, 让 Kalanick 极度重视中国市场。目前在中国大陆, Uber 已经进入了 14 个城市, Kalanick 预计 2015 年年底扩至 40 个城市, 到 2016 年年底扩至 100 个城市, 每天有 100 万司机被用户预约。

然而要实现这一目标, 面对激烈的竞争, Uber 需要迎战以滴滴为首的强大对手。根据易观国际的统计数据显示, 2015 年第 1 季度, 滴滴专车、易到和 Uber 的活跃用户覆盖率分别为 80.9%、17.5% 和 8.1%。为了挽回市场份额, Uber 的首要策略是动用补贴, 以价格杠杆撬动滴滴的地位。于是新一轮烧钱大战在去年再次打响, 按照易到 CEO 周航的说法, 2015 年专车市场的补贴超过 200 亿元, 而且除了主角 Uber 中国和滴滴外, 神州专车和易到也被迫参与到价格战中。

作为中国本土生长的企业, 滴滴在发展过程中, 不断迭代, 已经建立了自己的优势: ①有较为完整的产品线, 且产品更加本土化, 如语音功能。②技术逐步完善增强, 如针对抢单出现的问题, 推出了基于大数据的滴米系统。③市场优势, 不同于 Uber 自上而下的启动策略, 滴滴走群众路线, 覆盖了更广泛的人群, 并且从打车软件切入, 其他产品之间相互导流, 也让其在市场份额上占有绝对优势。④充足的“弹药”。如前所述, 滴滴账上即将有 35 亿美元, 以保障国内市场的战斗。

Uber 显然意识到了这一威胁。虽然相比其他跨国公司, Uber 在中国的本土化备受称赞, 但 Kalanick 认为还远远不够。近期, 他决定为中国业务设立单独总部, 并进行融资。除了融资额, Kalanick 更看重在中国找到合适的合作伙伴。海航集团、神州数码、广汽集团等纷纷入股 Uber, 这些战略投资者不仅能帮助 Uber 在中国成为一家

真正的中国公司，而且能帮助其与监管层或政府展开沟通，助力其市场推广，争取更多的司机和客户。有业内人士分析称，Uber 之所以在专车新政落地后迅速与滴滴达成协议，是因为 Uber 在中国难以取得相应的运营牌照，这导致 Travis Kalanick 决定忍痛止损。

然而，就在市场还在观望，未来究竟是“强龙”Uber 还是“地头蛇”滴滴胜出的时候，双方却打得惊天动地，“合”则恩爱到底，最终宣布合并。Uber 中国今后将保持品牌和运营的独立性，滴滴出行将整合双方团队在管理和技术上的经验与专长，在用户资源、线上线下运营和营销推广等层面共享资源、协同发展。

资料来源：作者整理。

思考题：

1. 企业的经营环境包括哪些要素？
2. 你如何看待专车市场的经营环境？
3. 滴滴和 Uber 合并构成市场垄断吗？

任务二 外部环境分析

从外部环境对企业的影响是否直接来区分，可分为一般环境和具体环境两大类。一般环境是指能影响某一特定社会中一切企业的宏观环境，对企业的影响比较间接。具体环境是指能更直接地影响某个企业的环境。宏观环境的分析工具主要有 PEST 分析，具体环境的主要分析工具有产品生命周期和五力模型。

一、PEST 分析

PEST 主要用于宏观环境的分析，一般认为企业的宏观环境因素有四类，即政治法律环境、经济环境、社会文化与技术环境。对宏观环境因素作分析，不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但一般都应对政治法律环境、经济、社会与文化、科技这四大类影响企业的主要外部环境进行分析。简单而言，称之为 PEST 分析法。PEST 分析的目的是让企业更加明白环境的变化是否可能影响到市场需求、“游戏”规则和行业结构的相应改变。

（一）政治因素

政治（Political）因素包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。不同的国家有着不同的社会制度，不同的社会制度对企业活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同一国家，在不同时期，由于执政党的不同，其政府的方针特点、政策倾向对企业活动的态度 and 影响也是不断变化的。

一个国家或地区的政治制度、体制、方针政策、法律法规等方面的因素常常制约、影响着企业的经营行为，尤其影响企业较长期的投资行为。政治会对企业监管、消费能力以及其他与企业有关的活动产生十分重大的影响。

在进行政治因素分析时，要注意以下几点：

- 政治环境是否稳定？
- 国家政策是否会改变法律，从而增强对企业的监管并收取更多的赋税？
- 政府所持的市场道德标准是什么？
- 政府的经济政策是什么？
- 政府是否关注文化与宗教？
- 政府是否与其他企业签订过贸易协定，如欧盟（EU）、北美自由贸易区（NAFTA）、东盟（ASEAN）等。

（二）经济因素

经济（Economic）因素主要包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济要素主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况，以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济要素主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。

另外，市场营销人员需要从短期与长期两个方面来看待一个国家的经济与贸易，特别是在进行国际营销的时候。

对经济要素进行分析时，可以参考以下几点：

- GDP 及其增长率。
- 失业趋势。
- 中国向工业经济转变。
- 劳动生产率水平。
- 贷款的可得性。
- 汇率。
- 可支配收入水平。
- 证券市场状况。
- 居民消费（储蓄）倾向。
- 外国经济状况。
- 利率。
- 进出口因素。
- 通货膨胀率。
- 不同地区和消费群体间的收入差别。
- 规模经济。
- 价格波动。
- 政府预算赤字。
- 货币与财政政策。
- 消费模式。

（三）社会因素

社会（Social）因素指一定时期内整个社会发展的一般状况。主要包括国家地理环境、社会道德风尚、文化传统、人口变动趋势、文化教育、价值观念、社会结构等。各国的社会与文化对于企业的影响不尽相同。

社会因素十分重要，需要分析的内容很多，比如有以下几点：

- 信奉人数最多的宗教是什么？
- 这个国家的人对于外国产品和服务的态度如何？
- 语言障碍是否会影响产品的市场推广？
- 消费者有多少空闲时间？
- 这个国家的男人和女人的角色分别是什么？
- 这个国家的人长寿吗？老年阶层富裕吗？
- 这个国家的人对于环保问题是如何看待的？

（四）科技因素

科技（Technological）因素不仅要考察与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化，还要考察目前社会技术总水平及变化趋势，技术变迁、技术突破对企业的影响，以及技术对政治、经济社会环境之间的相互作用的表现等（具有变化快、变化大、影响面大等特点）。

科技不仅是全球化的驱动力，也是企业的竞争优势所在。我们可以从以下几点来理解科技要素：

- 科技是否降低了产品和服务的成本，并提高了质量？
- 科技是否为消费者和企业提供了更多的创新产品与服务，如网上银行、新一代手机等？
- 科技是如何改变分销渠道的，如网上书店、机票、拍卖等？
- 科技是否为企业提供了一种全新的与消费者进行沟通的渠道，如 Banner 广告条、CRM 软件等？
- 国家对科技开发的投资和支持重点是什么？
- 该领域技术发展动态和研究开发费用总额。
- 技术转移和技术商品化速度。
- 专利及其保护情况等。

综上所述，我们可以将 PEST 模型总结为如表 2.1 所示。

表 2.1 PEST 分析

政治 政府的稳定性 税收政策		经济 经济周期 利率 货币供应 通货膨胀	
外贸法规 社会福利政策		国民总收入变化趋势 失业 可支配收入	
社会 人口分布 收入分配 社会流动性 生活方式的变化		科技 政府的研发投入 新技术发明 / 发展 技术淘汰的速度	
对待工作和休闲的态度 消费者利益的保护运动 教育程度		政府和行业对技术的关注 科技成果转化速度	

二、产业生命周期

产业生命周期是每个产业都要经历的一个由成长到衰退的演变过程，是指从产业出现到完全退出社会经济活动所经历的时间。一般分为初创阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段四个阶段。就如同人的生命一样，由诞生、成长到成熟，最终走向衰亡，这就是产业的生命周期现象，如图 2.2 所示。

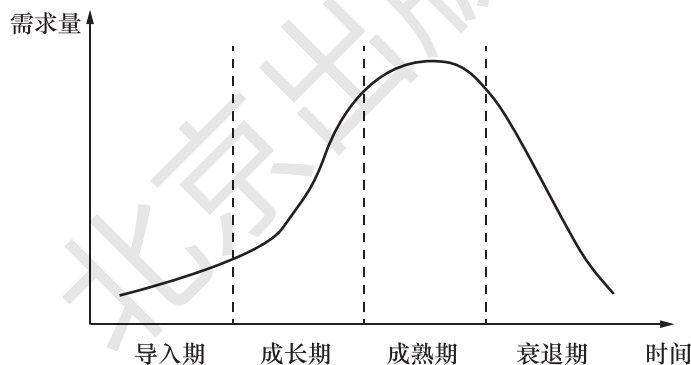


图 2.2 产业生命周期曲线

产业生命周期理论是在产品生命周期理论的基础上发展而来的。产业生命周期是一种定性的理论，产业生命周期曲线是一条近似的假设曲线。识别产业生命周期所处阶段的主要标志有：市场增长率、需求增长潜力、产品品种、竞争者数量、市场占有率状况、进入壁垒、技术革新以及用户购买行为等。各阶段的特征如下。

（一）导入期（也叫初创期或幼稚期）

在这一阶段，由于新产业刚刚诞生或初建不久，只有为数不多的创业公司投资于这个新兴的产业，由于初创阶段行业的创立投资和产品的研究、开发费用较高，而产品市场需求狭小（因为大众对其尚缺乏了解），销售收入较低，因此这些创业公司可能没有盈利。另外在初创阶段，市场增长率较高，需求增长较快，技术变动较大，产业中各行业的用户主要致力于开辟新用户、占领市场，但此时技术上有很大的不确定性，在产品、市场、服务



等策略上有很大的余地，对行业特点、行业竞争状况、用户特点等方面的信息掌握不多，企业进入壁垒较低。

（二）成长期

在成长阶段，新产业的产品经过广泛宣传和消费者的试用，逐渐以其自身的特点赢得了大众的欢迎或偏好，市场需求开始上升，新产业也随之繁荣起来。由于市场前景良好，投资于新产业的厂商大量增加，产品也逐步从单一、低质、高价向多样、优质、低价方向发展，因而新行业中出现了生产厂商和产品相互竞争的局面。这种状况的继续将导致生产厂商随着市场竞争的不断发展和产品产量的不断增加，市场的需求日趋饱和。生产厂商不能单纯地依靠扩大生产量，提高市场的份额来增加收入，而必须依靠追加生产、提高生产技术、降低成本，以及研制和开发新产品的方法来争取竞争优势，战胜竞争对手和维持企业的生存。这一时期的特点是市场增长率很高，需求高速增长，技术渐趋定型，产业特点、产业竞争状况及用户特点已比较明显，企业进入壁垒提高，产品品种及竞争者数量增多。

（三）成熟期

产业的成熟阶段是一个相对较长的时期。这一时期里，在竞争中生存下来的少数大厂商垄断了整个行业的市场，每个厂商都占有一定比例的市场份额。由于彼此势均力敌，市场份额比例发生变化的程度较小。厂商与产品之间的竞争手段逐渐从价格手段转向各种非价格手段，如提高质量、改善性能和加强售后维修服务等。产业的利润由于一定程度的垄断达到了很高的水平，而风险却因市场比例比较稳定、新企业难以打入成熟期市场而较低。其原因是市场已被原有大企业分割，产品的价格比较低。因而，新企业往往会由于创业投资无法很快得到补偿或产品的销路不畅、资金周转困难而倒闭或转产。在产业成熟阶段，产业内行业增长速度降到一个更加适度的水平。在某些情况下，整个产业的增长可能会完全停滞，其产出甚至下降。这一时期的特征表现为市场增长率不高，需求增长率不高，技术上已经成熟，行业特点、行业竞争状况及用户特点非常清楚和稳定，买方市场形成，行业盈利能力下降，新产品和产品的新用途开发更为困难，行业进入壁垒很高。

（四）衰退期

这一时期出现在较长的稳定阶段之后。由于新产品和大量替代品的出现，原产业的市场需求开始逐渐减少，产品的销售量也开始下降，某些厂商开始向其他更有利可图的产业转移资金。因而原产业出现了厂商数目减少，利润下降的萧条景象。至此，整个产业便进入了生命周期的最后阶段。在衰退阶段，厂商的数目逐步减少，市场逐渐萎缩，利润率停滞或不断下降，直至产业消失。这一时期的特征为市场增长率下降，需求下降，产品品种及竞争者数目减少。

产业的生命周期对企业发展战略的制定有非常重要的影响。在初创阶段，公司总是试图吸引客户对其产品的注意力。当产业进入增长阶段，潜在的竞争者被吸引并进入该产品市场，市场竞争加剧了。当这种产品满足了市场上所有的客户需求时，增长率开始降低，市场进入成熟阶段。这时尽管增长有所减缓，但新的竞争者可能还在进入该市场。为了争

夺更多的市场份额，每一个公司都展开了更加激烈的竞争，因此市场逐渐变成了更小的碎片，市场份额已经变得非常分散。行业进入衰退阶段后，整个产业的利润大幅度下降，产业中的竞争者通过转产逐渐退出该行业。对企业决策来讲，一个企业总是从事某种产业，只有明确产业所处的生命周期阶段，企业在所处产业价值中的地位，才能做出明确的企业战略定位。处于不同的产业发展阶段，企业就具有不同的战略态势，只有对产业有足够的认识，认清产业未来发展的方向，才能更好地根据产业特征确定企业的发展战略。

三、五力模型分析

经营战略的目的在于让企业的收益提高，为此应选择“有利可图的市场”。所以，了解行业中的竞争态势及竞争结构，是制定企业战略的基础。深入分析行业竞争过程，找出竞争压力的来源，确定行业内各种竞争力量的强度，具有极为重要的意义。

事实上，参与产业利润争夺的不仅仅是现有竞争对手，还包括其他四种竞争力量——客户、供应商、潜在进入者和替代产品。这五种力量扩大了竞争范围，界定了产业结构，也决定了一个产业内竞争互动的本质。这就是美国战略学家迈克尔·波特（Michael Porter）著名的五力模型（Five-force Model）。从表面上看，每个产业各不相同，如全球汽车产业、艺术品市场、医疗保健服务产业等似乎没有相同之处，但是决定它们获利能力的基本因素是一致的，就是上文所述的五种竞争力量，如图 2.3 所示。

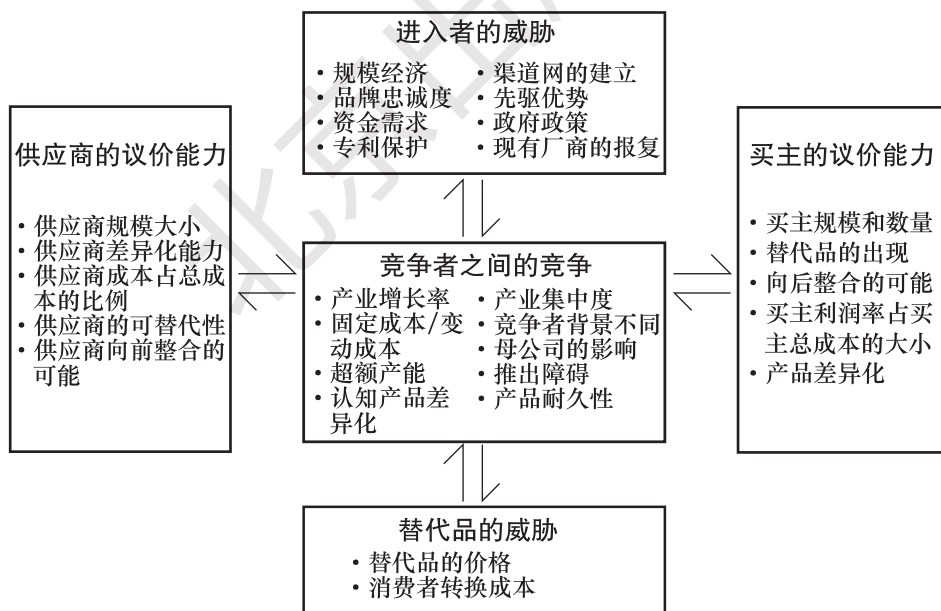


图 2.3 波特的五力模型

在不同产业，五大力量的构成各不相同。比如，在商用飞机市场，强势力量是空中客车公司（Airbus）和波音公司（Boeing）两大制造巨头之间的激烈对抗，以及签下飞机大订单的航空公司的议价能力（Bargaining power），而进入威胁（Threat of Entry）、替代品威胁（Threat of Substitute）以及供应商议价能力则较为温和。又如，在影院行业，替代娱乐方式的激增以及制片商和发行商的议价能力是重要的竞争力量，因为在这个行业，关键的投入



要素（电影影片）是由他们提供的。最强势的竞争力量决定了一个行业的获利能力，所以它也是战略制定中最重要的因素。但是，哪种力量最为显著，并不总是那么容易看出来的。

（一）现有竞争对手之间的竞争

大宗货品行业内的对抗程度往往非常激烈，但是这可能并不是行业获利能力的制约因素。摄影胶片行业的利润之所以低，是因为出现了一种更好的替代品。数字摄影技术刚一出现，世界领先的胶片厂商柯达（Kodak）和富士（Fuji）就明白了这一点。在这种情况下，如何来应对替代品就成为头等战略大事。

行业结构包含一系列经济和技术特征，这些特征决定了每一种竞争力量的强度。接下来，我们将从一家已拥有一定市场份额或已在行业内立足的公司的角度来探讨这些驱动因素。我们也可以利用这种分析方法，了解潜在进入者面临的挑战。

（二）进入者的威胁

行业的新进入者会带来新的产能，他们渴望获得市场份额，往往还想获得大量资源。公司通过并购从其他行业进入某个新行业，从而实现多元化时，常常会充分利用现有资源对市场产生冲击，就像当初 Philip Morris 公司买下 Miller 啤酒时的做法一样。

进入者威胁的大小取决于现有壁垒以及新进入者预期的现有竞争者可能做出的反应。如果进入壁垒很高，并且新进入者预期现有竞争公司会采取激烈反击，那么很显然，它就不会造成很大的进入威胁。

以下是六种主要的进入壁垒。

1. 规模经济

规模经济阻止新进入者的方式：想进入这个行业除非有雄心大规模进入，否则就要接受成本劣势。在计算机主机行业中，最关键的进入壁垒可能就是生产、研发、营销和服务等方面的规模经济，Xerox 和 GE 公司在经历惨痛教训后才认识到这一点。规模经济在销售渠道、销售队伍使用、融资以及公司业务的其他任何一个方面，也同样扮演了壁垒的角色。

2. 产品差异化

品牌认知使新进入者需要花费大量资金才可能削弱消费者对原品牌的忠诚度。广告传播、服务、先入优势以及产品差异能使消费者产生品牌认知。而其中在饮料、非处方药、化妆品、投资银行、公共会计等行业中，产品差异化可能就是公司最重要的进入壁垒。啤酒制造商将生产、分销和营销中的规模经济与品牌认知相结合，由此可以建立更高的进入壁垒。

3. 资金要求

新进入者需要投入大量的资金才能与他人竞争，尤其是要将这些资金投入在不可收回的前期广告和研发活动上时，就产生了进入壁垒。不仅固定资产需要资金，赢得消费者信任、库存、承受创业损失都需要资金。尽管大型公司有足够的资金涉足几乎所有的行业，

但在某些领域中需要巨额资金投入，如电脑制造与矿物开采等行业，这就限制了可能进入者的数量。

4. 与规模无关的成本劣势

已在当前行业立足的公司可能拥有潜在竞争对手所没有的成本优势，并且与公司规模大小无关。这种优势可以来自于学习曲线（及其衍生而来的经验曲线）的效应、专有技术、可获得最佳原材料的来源、货币通胀前采购的资产、政府补贴、有利的地理位置等影响。成本优势有时也可以通过申请专利得到法律的保障。

5. 销售渠道的获取

当然，行业中的新进入者必须保证产品或服务销售渠道的安全。比如，一种全新的食品产品必须通过打折、促销、密集销售或其他方式才能代替超市货架上的同类其他产品。批发或零售渠道越有限、现有竞争者将渠道保护得越好，想要进入这个行业就越困难。有时，这个壁垒实在难以逾越，以至于一个新竞争者必须自己建立一个新的分销渠道才能克服壁垒造成的种种困难。如 20 世纪 50 年代 Timex 公司进入钟表业采取的就是这种做法。

6. 政府政策

政府可以通过许可执照或限制原材料的获取来限制甚至阻止某些行业的进入。如货车运输、酒类零售及运输业等受管制的行业就是很明显的例子；滑雪地区的开发和采煤业，政府的限制就更加微妙了。政府也可以通过制定空气和水污染的标准以及安全条例之类的管控措施，间接影响行业的进入壁垒。

潜在竞争者对现有竞争者的反应的预期，也会影响它是否进入的决策。如果现有竞争者可能会给予激烈反击，该公司可能就会三思而行。同样，发生以下情形时，也会令潜在的进入者望而却步：

■ 现有竞争者占有大量可以用来反击的资源，包括大量的现金、尚未使用的借贷能力、生产能力以及影响分销渠道与买方的能力。

■ 为了保持市场份额，或是由于行业大规模的产能过剩，现有竞争者可能会进行价格战。

■ 行业增长缓慢，影响了它吸收新进入者的能力，而且还可能会使所有行业成员的财务绩效下降。

（三）供应商与买方的议价能力

对行业成员而言，供应商可以通过提高价格或者降低采购品和服务的质量来提高其讨价还价的能力。强势的供应商因此可以挤压那些无法将成本增加反映在价格上的行业利润。通过提高价格，浓缩软饮料的生产厂商就能导致瓶装厂商的利润下降，因为瓶装厂商还面临来自干粉混合物、果汁饮料等其他饮料的激烈竞争，从而限制了他们向消费者提高售价的能力。购买者同样可以压低价格，要求更高的质量或服务，并使生产厂商相互竞争，从而降低整个行业的利润。

每个重要供应商或购买者集团的力量取决于市场形势的一些特征，及其销售额或购买

量在行业总业务量中的相对重要性。

出现以下情形时，供应商集团将会很强势：

■上游行业是由少数几家大公司主导，并且比下游行业更加集中。

■它的产品是独一无二的，或至少是具有差异性的，或能够形成买家的转换成本。转换成本是指买方在变更供应商时，必须面对的固定成本。形成转换成本的原因来自于：买方的产品规格与特定的供应商紧密相关，已经在辅助性设备上投入了巨资，或在学习如何操作供应商提供的设备（如电脑软件）上投入大量的资金，或者它的生产线与供应商的制造设备密切相关（如某些饮料容器的制造）。

■无须与其他原料供应商竞争。比如，那些把产品销往罐头行业的钢铁公司与铝业公司之间的竞争制衡了各自的力量。

■它形成了一个通过前向整合而进入这个行业的可信威胁。这就抑制了下游行业改善采购条件的能力。

■这个行业不是供应商集团的重要买方。如果行业本身就是它的重要买方，供应商的利益将与该行业紧密联系在一起，他们会通过合理的报价、合作研发和游说等活动，以保护这个行业。

出现以下情况时，买方群体将会很强势：

■买方集中，或他们采购的数量非常大。如果这个行业的固定成本很大，则大量采购的买方就会特别强势。比如，在制造金属容器、玉米研磨、大宗化学品等行业中，增加了这些行业的产能满负荷运作的危险。

■买方从某行业采购的产品已经标准化或没有差异性。买方相信他们总能够找到其他替代性供方，并使供方相互争斗，从中渔利，就像他们在制铝行业的做法一样。

■买方从某行业采购的产品是买方所生产产品的部件之一，并占据了该产品成本的较大份额。此时买方便会倾向于寻找优惠价格，并有选择性地采购。如果售出的产品只占买方产品成本的一小部分，买方对价格通常就不会很敏感了。

■如果买方的利润很低，便会极大地刺激买方去降低采购成本。然而，高获利的买方，一般来说对采购价格不会很敏感（当然，该项目的采购成本只能占总成本的很小部分）。

■行业的产品对买方产品或服务的质量来说并不重要。如果买方的产品质量受该行业产品影响很大，买方采购时对价格通常不会很敏感。处于这种形势下的行业包括油田勘探业，因为一个小故障就有可能导致巨大损失；电子医疗器材和测试设备的封装，这些产品的封装质量会影响用户对设备内部质量的印象。

■行业的产品并不能为买方节省成本。当该行业的产品能为买方创造价值时，买方对价格就不会太敏感；相反，他更注重质量。在服务业就是如此，如在投资银行和公共会计业，判断上小小的失误可能会造成巨大的损失和困境；在油井勘探业，准确的勘查则可以省下成千上万美金的钻探成本。

■买方形成一个通过后向整合而生产该行业产品的可信威胁。三大汽车生产商和主要的汽车购买方，就经常威胁要自己生产，以增加讨价还价的筹码。但有时，该行业也会对买方形成一种威胁，即其成员可能前向整合，以实现反控制。

买方大部分力量来源不仅归因于工业和商业买方，也归因于群体性消费者，只需修改

其参照体系即可。如果消费者购买的产品并不存在差异性,且相对于他们的收入来说比较昂贵,产品质量也不是特别重要,那么他们通常会对价格比较敏感。

零售商的购买力量取决于同样的规则,只是增加一个重要条件。当零售商可以影响消费者的购买决定时,他们就能在与制造商的讨价还价中占得优势,这种情形通常在音响器材、珠宝、家用电器、体育用品等行业中较为常见。

(四) 替代产品

替代产品或服务能够限制一个行业,使其无法将产品价格拉到最高点。除非能升级产品质量或者提高差异性(如通过不同的营销方式),否则,该行业的收益甚增长都会遭受损失。替代产品不仅限制了原产品的利润,也减少了行业在繁荣时期本可以得到的财富。1978年能源价格暴涨,又遇上罕见的严冬,使得玻璃纤维隔热材料的生产商得到了规模空前的市场机会。但是,业界提高价格的能力却受到了包括纤维素、石棉和泡棉在内的大量隔热替代材料的牵制。一旦玻璃纤维隔热材料生产商增开的工厂将产能提高到足以满足市场需求之际,这些替代品就注定会成为更加有力的牵制力量。

战略上最为值得注意的替代产品包括:

■那些很可能会改善产品性价比而取代原产品的替代品。

■那些由赚取高额利润的行业生产的替代品。

当行业发展引起竞争加剧时,替代产品通常会迅速地侵入市场,并促使产品价格下降或功能改善。

五大竞争力量的强度分析表明,行业结构决定了一个行业的长期获利潜力,因为它决定了行业创造的经济价值的分配方式——有多少价值被业内企业保留,有多少价值被客户和供应商攫取,又有多少价值受到替代品或潜在新进入者的制约。通过全面考虑这五种力量,战略制定者把握了整体行业结构,而不只是关注其中一个要素。此外,战略制定者会持续关注行业的结构状况,而不是那些短期因素。



.....

实战演练

.....

聚美优品的“五力”分析

聚美优品是目前国内最大的女性化妆品团购网站,其自建渠道、仓储和物流,自主销售化妆品,定位垂直B2C模式来运营女性化妆品。随着消费群体的扩大以及忠实用户的积累,聚美优品开始向个性化品类或者定制化妆品的方向发展,这类商品通常不具备可比价的参照,可以为企业获得盈利所需要的毛利。在定制产品方面能否取得成功,是聚美优品业务模式是否可持续发展的重要方面。

第一,行业内现有竞争对手。乐蜂网:聚美线上最大的竞争对手。乐蜂网LAFASO.COM以专家提供“女性时尚解决方案”为主要服务,是由著名节目主持人李静带领团队打造而成的互联网品牌。相比之下,乐蜂名气更大。凭借影视资源的优势,乐蜂与各地其他电视娱乐节目相结合,如李静主持的《超级访问》《非常静距离》等,在娱乐圈内拥有一定的地位。乐蜂网商品类型极其丰富,几乎可以找到任何我们

需要的商品，而且拥有自己的品牌——静佳(JCARE)等，毛利率很大。而聚美则主要代运营市场上20%最畅销的化妆品，毛利率不如自有品牌高。屈臣氏：聚美线下主要竞争对手，以“个人护理”概念经营，是目前国内最大规模的保健及美容产品零售连锁店。屈臣氏在店内不仅有其他品牌的专柜，且自有品牌数量达700余种，约占所销售总商品数量的20%；在销售价格上，大约比同类其他品牌便宜20%~40%，由此带来的利润相当可观。化妆品团购最近几年才开始火爆，一些保守型的顾客不相信网站上的东西，尤其像化妆品这类敏感性产品，而屈臣氏的商品看得见、摸得着，质量有保证，品牌知名度更大。屈臣氏在2011年年底进驻淘宝商城旗舰店，2012年年底开设屈臣氏网上商城，这些都对聚美产生了很大的冲击。面对来自行业内乐蜂和屈臣氏的竞争，聚美首推30天拆封无条件退货，上百万用户的口碑中心的差异化服务，支撑了强大的品牌可信度，赢得了万千女性消费者的信赖。综合以上分析，聚美所面临的行业内竞争十分激烈。

第二，潜在竞争者的威胁。目前，化妆品电商的潜在竞争者主要是大品牌商以及品牌制造商，他们具有规模经济效益，品牌影响力巨大，是行业内的潜在进入者。而且电子商务方面的法律法规不是十分完善，再加上政府的政策支持，一旦大的品牌商或者制造商自主建立网络销售渠道，对聚美的影响将非常大。

首先，品牌制造商自主运营电子商务网站，产品质量方面比聚美更有说服力，更能赢得消费者的信赖；其次，企业直营可以有更大的让利空间，价格方面拥有自主权；最后，产品差异化程度高，化妆品卖的不仅是有形产品本身，还有其背后强大的精神意象及产品的差异化对顾客个性化需求的满足，而聚美只卖20%最畅销的明星产品，产品种类较单一。因此，潜在竞争者的进入对聚美产生了很大的威胁。

第三，替代产品或服务的威胁。化妆品的主要功能是皮肤护理，美容同样满足了消费者皮肤护理的需求，但是如果消费者通过美容而减少对化妆品的使用，此时美容是化妆品的替代品。如果美容促进了化妆品的使用，那么美容就是化妆品的互补品。所以，化妆品行业的替代品可以说几乎不存在，也就几乎没有来自替代品方面的威胁。因此，聚美优品可以通过提高价格来提高利润率。

第四，供应商的议价能力。供应商的议价能力，不仅取决于企业自身的品牌实力，还取决于对方企业的进货渠道、转移成本的多少等。聚美作为国内最大的化妆品团购网站，销售量巨大，具有稳固的市场地位。再加上陈欧的励志广告“我为自己代言”引来了无数“80后”的关注，给聚美带来了深远的品牌影响力，无疑是众多供应商希望长期合作的对象，即使是像雅诗兰黛、兰蔻这样的国际性大品牌，也通过聚美这个平台增加其销售量。另外，许多品牌商、制造商在实力不足以自主经营网络销售渠道的情况下，会选择与聚美这样的垂直类B2C网站合作，依托聚美强大的运营能力、专业的口碑中心，为客户提供专业化电子商务服务，实现互惠双赢。

综上，供应商们会对聚美产生强烈的依赖感。一般来说，供应商在面对聚美的大额订单时，谈判能力会受到冲击。因此，聚美来自供应商的议价方面的竞争不是很强。

第五，买方的议价能力。购买者主要通过压低价格与要求提供较高的产品或服务，来影响行业的盈利能力。对于化妆品行业，市场主要集中于女性消费者，购买者总数多且购买周期不长，但每个购买者的购买量较小。对于消费者在需求范围内，

供选择的可信赖的网站就是淘宝旗舰店、京东、乐蜂、聚美等，线下就是各品牌专柜和屈臣氏等，但是从线上到线下的转移成本较高。而电商的网络销售模式比实体店成本低，为折扣价销售，消费者已经享受了低价的优惠，所以买方的讨价还价能力较弱。

资料来源：作者整理。

讨论：

1. 聚美优品的竞争者包括哪些？
2. 与淘宝相比，专业类平台的优势是什么？
3. 试述聚美优品的行业定位。

任务三 内部环境分析

内部环境分析可以帮助企业清楚地了解目前所处的真正位置。内部环境分析可以通过评估企业过去的成功和失败来探讨具体的原因，从而为未来奠定经验基础。内部环境分析可以帮助企业分析自己到底拥有什么，哪些是优势，哪些是劣势，并有效地利用优势和弥补劣势。

一、SWOT 分析

哈佛商学院的著名教授肯尼斯·安德鲁斯（Kenneth Andrews，1916—2005）创立的以“企业战略论”为中心的经营策略课程取得了很大的成功，并成为哈佛商学院的热门课程。

企业战略应是外部的机遇与内部的优势相结合的产物，而具体体现这个想法的分析工具就是“SWOT 分析法”（图 2.4）。能够达成企业目的的内部积极因素称为“优势”（Strengths），相对的消极因素称为“劣势”（Weakness），外部的积极因素称为“机遇”（Opportunities），消极因素称为“威胁”（Threats）。

		为达成目的的	
		积极因素	消极因素
因素	内部	优势 (Strengths)	劣势 (Weakness)
	外部	机遇 (Opportunities)	威胁 (Threats)

图 2.4 SWOT 矩阵

所有的框架（思考框架）、工具，都有自己的使用目的和定位，而设立 SWOT 矩阵最初的目的就是整理思路，问题的验证、精简、优先级等，都是使用者应该做的。它的用法很简单，就是把 SWOT 矩阵中列出的机遇和威胁与优势、劣势分别组合起来。当列出全部组合之后，就可以得出许多策略提案。

■ 机遇与优势组合可得出“积极攻势”提案。

■ 机遇与劣势组合可得出“弱点强化”提案。

■ 威胁与优势组合可得出“差别化”提案。

■ 威胁与劣势组合可得出“防卫/撤退”提案。

值得注意的是，即使填完了 SWOT 的表格，也不会立刻得出结论，在思考的过程中，并不能添加什么，也不能减少什么。换句话说，SWOT 矩阵不是分析，它是而只是一个简单的整理工具。所以，有些批评者认为：“SWOT 分析法不过是给出了一串长长的清单，只是一般化（即无意义）的解释，没有指出优先度，也没有给问题以验证。”

二、波士顿矩阵

1969 年，波士顿咨询公司经营历史上最大的商品——“市场增长率—相对市场份额矩阵”诞生了。也有人称呼它为“产品·投资组合矩阵（PPM）”或者“波士顿矩阵（BCG 矩阵）”，如图 2.5 所示，它是一个极为简单的 2×2 矩阵，这个小小的矩阵成了被多种业务经营所累的经营者们最大的武器。

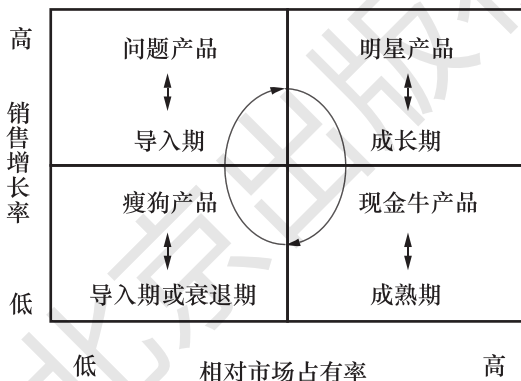


图 2.5 波士顿矩阵

波士顿矩阵是拥有两层意义的划时代产品：一是用了很好理解的图表，二是第一个将企业定位进行数值化分析的“企业战略（Corporate Strategy）工具”。各个业务可对号入座，填入“市场（预期）增长率”和“相对市场份额”组成的四个象限中的任意一个。各象限分别被命名为现金牛（Cash Cow）、明星（Star）、问题（Problem Child）和瘦狗（Dog），明确表示了从经营水平角度出发的基本业务方针和基本投资方针。

举例来说，如果市场增长率低（成熟市场），而相对份额较高（主导地位），则可以分类到现金牛象限，这个象限的基本业务方针是维持低成长、高份额的现状，基本投资方针是保留最低限度投资作为现金来源，所以称作现金牛（Cash Cow）。将“现金牛”业务作为投资资金来源，并喂食给“明星”业务的同时，应培养新的“明星”业务，重点选拔“问题”类业务，并重点投入资金。“瘦狗”类业务由于处在低成长、低份额的位置，应迅速出售或撤退。

波士顿咨询公司曾经反思过一件事情，那就是“瘦狗”的释义与命名。对于成熟期、衰退期的市场中占据相对份额较低的业务，考虑出售或撤退是很正常的。然而根据产品

生命周期理论，低增长率的市场可能意味着导入期。跟从矩阵，将“问题”业务选择性集中，培育相对分散的“明星”业务，并整顿“瘦狗”业务，如此一来，就没有什么后顾之忧了，因为可将其出售，当作“下一个增长点的养料”。

有人认为，这个简洁明快的矩阵“判断基准过于单纯”。他们觉得，只靠市场增长率和相对份额就判断一个业务的定位有欠考虑。当然，只靠这个工具判断也未尝不可，这只是高级管理人员和事业部部长们议论的一个出发点。同时也有人说，如果考虑到这个矩阵诞生的背景和目的，简单正是它的好处所在。那是一个严格执行反垄断法、大企业想要成长必须拓展更多本无关联的多元化业务的年代，许多大企业都拥有数十种甚至数百种业务，无法逐一仔细观察，因此需要一个单纯的判断辅助工具。

三、价值链分析

在1985年的《竞争优势》(Competitive Advantage)一书中，波特又抛出了一个热门理论——“价值链”(Value Chain)。价值链理论将企业的活动分为5个主要活动和4个辅助活动。这与早前法约尔在《工业管理与一般管理》(1917)一书中的提法，以及近代的麦肯锡公司在1980年发表的“商业系统”不谋而合。

价值链是企业产品设计、生产、销售、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。企业的竞争优势有很多，如技术优势、人才优势、管理优势、创新优势等，但归根结底只有两种：一是成本领先，二是标新立异。同时，竞争优势最终是由其产品或服务的价值来体现的。如果把企业作为一个整体来考察，就无法识别这些竞争优势，需要把企业活动进行分解，通过逐项考察上述活动及其相互之间的关系来确定企业的竞争优势，这就是价值链分析方法的内涵。价值链分析展现全部价值，由价值活动和利润两部分组成，如图2.6所示。

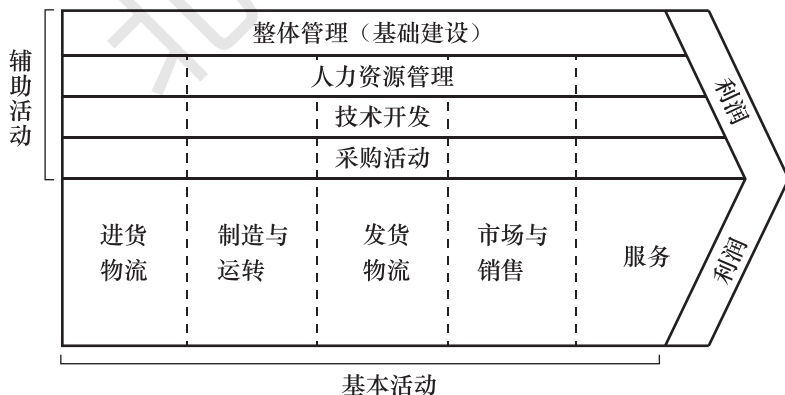


图 2.6 波特的价值链

价值活动可分为两种：基本活动和辅助活动。基本活动是涉及产品的创造及其销售、转移给买方和售后服务的各种活动。辅助活动是辅助基本活动并通过提供外购投入、技术、人力资源以及各种公司范围的职能以相互支持。企业的任何一种价值活动都是经营差异性的一个潜在来源。企业通过进行与其他企业不同的价值活动或是构造与其他企业不同的价值链来取得差异优势。

价值链分析法弥补了以往管理工具的不足之处，将管理的视角从企业内部向企业内外相结合转变，具有独到之处。从企业观点来看，价值链分析是一个非常有用的工具，可以更好地了解企业的优势和劣势；从行业的观点来看，价值链分析使企业对相对关键的客户和供应商的竞争位置有一个更好的理解。同时，能让企业更好地理解自身的资源和能力，以及潜在的或实际产生的优势特征，更好地理解如何维持其竞争优势，以及在未来的竞争中需要什么样的新资源和能力。

虽然价值链分析方法有许多优点，但也存在一定的局限性。随着信息技术的广泛应用，价值链分析方法的功效也面临挑战。在信息的深度和广度之间进行权衡的结果，是删除了一些必要的因素，这使许多已确定的价值系统面临着直接威胁。基于这个原因，虚拟价值链这一概念作为更合理的手段被后来人提出。



实战演练

星巴克中国市场的 SWOT 分析

星巴克 (Starbucks) 是美国一家连锁咖啡公司的名称，1971 年成立，是全球最大的咖啡连锁店，是世界领先的特种咖啡的零售商、烘焙者和星巴克品牌拥有者。旗下零售产品包括 30 多款全球顶级的咖啡豆、手工制作的浓缩咖啡和多款咖啡冷热饮料、新鲜美味的各式糕点食品以及丰富多样的咖啡机、咖啡杯等商品。

从 1999 年进入中国至今，星巴克公司已在中国的 100 个城市开设了超过 2 000 家门店。截至目前，中国已经成为星巴克除美国本土外的第二大市场。按照星巴克方面的最新披露，未来 5 年，星巴克计划加大在中国地区的投资，其每年在华新增门店数量将达到 500 家，预计 2019 年星巴克在华门店总数量将达到 3 400 家。目前，中国及亚太大区的利润率达到 32%，美洲大区的利润率为 21.1%，欧洲、中东及非洲大区的利润率仅为 1.9%。

星巴克的优势分析

星巴克的核心价值观贯穿于公司的业务始终，这种核心价值观起源并围绕于人与人之间的“关系”。

星巴克有属于自己的、丰富的品牌文化。他们的品牌不仅是产品的标识，而且有自己的内容，是其基本内容的标识。品牌是代表特定文化意义的符号。星巴克的“品牌人格谱”就是将星巴克文化从多个角度进行特定注释的“符号元素”的集合。他们的产品不单是咖啡，咖啡只是一种载体。星巴克正是通过咖啡这种载体，把一种独特的格调传送给顾客。

星巴克通过个性化的店内设计、暖色灯光、柔和音乐，把美式文化逐步分解成可以体验的东西。星巴克所营造的环境文化能够感染顾客，并形成良好的互动体验。

星巴克一直以来只专注于咖啡业务，其所有的衍生品，如茶、食品、甜点、果汁等都是配合其咖啡销售，是希望消费者在享用咖啡的同时，也有别的可以选择。

星巴克的劣势分析

星巴克的优势产品过于单一，本土化的改良创新反而使得星巴克可能失去原有的核心价值和文化。星巴克为了拓宽其吸引力，开发了许多新产品。对咖啡爱好者来说，这些新产品切断了星巴克品牌的完整性。此外，过快的扩张速度带来体验空间核心价值的丧失，使星巴克容易沦为闹市的低档咖啡。

星巴克的市场机会

星巴克的消费者定位是“白领阶层”。这些顾客大部分是高级知识分子，爱好精品、美食和艺术，并且是收入较高、忠诚度极高的消费阶层。中国经济快速发展，中产阶级规模急剧增加，为星巴克的扩张提供了需求基础。星巴克采用品牌联盟迅速扩大品牌优势，在发展的过程中寻找能够提升自己品牌资产的战略伙伴，拓展销售渠道，与强势伙伴结盟，扩充营销网络。

星巴克的市场威胁

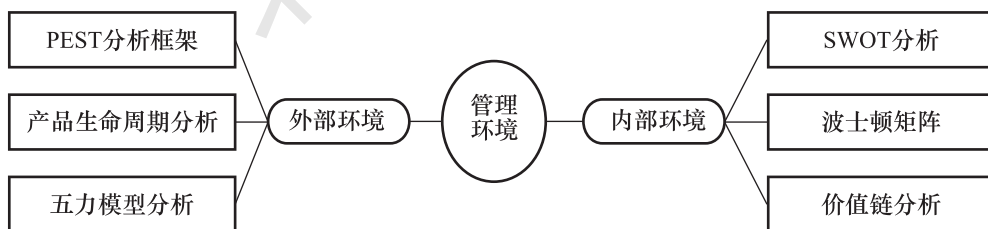
星巴克的成功吸引了许多竞争对手纷纷进入市场或复制品牌，从而构成潜在威胁。麦当劳推出了“麦咖啡”，并展开了针对星巴克的市场竞争。另一主要竞争对手 COSTA 咖啡也正在不断地扩张，其他独立的咖啡店也逐渐成为一种威胁。

资料来源：作者整理。

讨论：

1. 星巴克是“多数人承担得起的奢侈品”，这一价格定位准确吗？
2. 与竞争对手 COSTA 相比，星巴克的差距和优势在哪里？
3. 星巴克有可能大规模地向二线城市扩张吗？

单元小结



思考与练习

一、选择题

1. 经典战略理论的缺陷之一是忽视了对企业竞争环境进行分析与选择，在一定程度上能弥补这一缺陷的是（ ）。

A. 钱德勒



- B. 安索夫
- C. 波特
- D. 安德鲁斯

2. 政府贷款和补贴对某些行业的发展也有着积极的影响, 这种影响应该属于下列哪种因素? ()

- A. 经济因素
- B. 技术因素
- C. 政治因素
- D. 文化因素

3. 没有进入及退出市场障碍的是 ()。

- A. 产品同质性高
- B. 产品差异性高
- C. 市场集中度高
- D. 转换成本高

4. 在《竞争战略》一书中, () 提出了著名的五种竞争力量模型。

- A. 波特
- B. 钱德勒
- C. 魁因
- D. 安索夫

5. 迈克尔·波特教授提出了著名的“五种竞争力量模型”, 这五种基本竞争力量是潜在进入者、产业内现有企业间的竞争、供应商、购买者和 ()。

- A. 替代品
- B. 互补品
- C. 新产品
- D. 老产品

6. 当购买商们具有较强的讨价还价能力时, 从该行业购买的产品应该属于标准化的产品, 或是 ()。

- A. 差异产品
- B. 无差别的产品
- C. 同质产品
- D. 类似产品

7. 进入威胁的大小取决于 ()。

- A. 进入者的多少
- B. 退出壁垒的高低
- C. 产业内竞争的程度
- D. 现有企业的反映程度

8. 进入壁垒高与退出壁垒低的产业是 ()。

- A. 高利润高风险

- B. 稳定的高利润
 - C. 低利润高风险
 - D. 稳定的低利润
9. 在企业的价值活动中,属于基本活动的是()。
- A. 技术开发
 - B. 采购
 - C. 制造
 - D. 人力资源管理
10. 企业的宏观环境主要包括()等宏观因素。
- A. 政治法律
 - B. 经济
 - C. 财政货币政策
 - D. 技术
 - E. 社会文化
11. 决定替代品压力大小的主要因素有()。
- A. 替代品的盈利能力
 - B. 替代品生产企业经营策略
 - C. 替代品质量差异
 - D. 购买者转换成本
 - E. 替代品的生产企业的数量
12. 产业生命周期分析法的战略建议有()。
- A. 发展战略
 - B. 有重点的发展战略
 - C. 渗透战略
 - D. 调整战略
 - E. 退出战略

二、判断题

- 1. 买方转换成本高,将会削弱买方的议价实力。()
- 2. 供方产品对买方业务越重要,供方议价实力就越强。()
- 3. 基于资源的战略管理认为,企业的高额利润是由外部环境决定的。()
- 4. 产品与市场领域应当依据企业当前的具体产品组合与当前的市场领域来确定。
()
- 5. 价值链分析的重点在于经营资源活动分析。()

三、简答题

- 1. 请简要回答 PEST 分析的主要内容。
- 2. 请简要回答五力模型分析的主要内容。
- 3. 请简要回答 SWOT 分析的优缺点。

4. 请简要陈述波士顿矩阵的管理内涵。
5. 请简要回答价值链分析的主要内容。

四、案例分析题

智能手机市场的生命周期分析

在激烈的市场竞争中，手机行业曾经的巨人——诺基亚公司轰然倒下，没有跟上智能手机发展的步伐。苹果公司随后开启了智能手机时代，创造了无键盘的触摸屏和平台化的智能产品。相对于苹果和三星昂贵的产品价格，小米把智能手机带回了平民时代。依赖独特的营销模式，小米彻底改变了智能手机产业的价值链，并开拓出一片“蓝海”。然而，就当人们开始质疑小米手机的创新性时，脚踏实地的华为异军突起，逐渐把华为荣耀塑造成为智能手机市场极具价值的品牌产品。当所有的手机品牌都在强调虚实融合的时候，依靠线下渠道的 OPPO 和 vivo 手机却在竞争激烈的“红海”中脱颖而出。

键盘手机的衰落

从 1996 年开始，诺基亚的手机业务连续 15 年获得全球市场份额第一，公司利润达到了前所未有的高度。2003 年，诺基亚的经典机型 1100 在全球累计销售 2 亿台，这个手机销售纪录在机型迅速迭代的今天，俨然成了不可企及的神话。但是，神话和陨落之间似乎是一步之遥。我们在 iPhone 上输入字母和数字的时候，所触碰的某个虚拟键会瞬间变大，足以让我们确认是否输入正确，恐怕没人会在意，这竟然是诺基亚的创新。诺基亚也为此申请了专利，但这样美好的体验却只发生在苹果的设备上，是否也暗合了某种结局？

有很多例子足以证明诺基亚一直专注于技术创新和研发，并申请专利，但由于塞班系统所带来的障碍，这些创新技术仅仅是专利，并被束之高阁。令人费解的是，诺基亚曾准确预言出：互联网与手机的未来将融合在一起，而诺基亚要成为“真正融合互联网和移动性的公司”。当触屏智能手机成为今天人们的必需品的時候，很多人可能不知道，早在 2000 年，诺基亚就设计出了一款只有一个按键的触屏智能手机，具备收发电子邮件和玩游戏的功能。而苹果，在 7 年后才推出第一款 iPhone。显然，诺基亚的先知先觉，没有给自己带来更多的幸运。事实证明，苹果和 Google 用行动告诉诺基亚：你只是说说而已。诺基亚因无法适应智能手机时代而不断衰退，最终放弃了手机业务，于 2013 年 9 月将手机业务和一箩筐专利作价 54.4 亿欧元卖给了微软。

苹果开启智能手机时代

以触摸屏为代表，苹果开创了智能手机时代。多点触控界面技术改写了智能手机必须依赖键盘和手写笔的输入历史。人性化设计使智能手机真正贴合需求，开创智能潮流。iPhone 的操作系统和应用商店也非常引人注目，它们让移动应用程序变得流行，并永久性地改变了人们交流、玩游戏、购物、工作以及完成诸多日常任务的方式。

2007 年，苹果公司发布 iPhone，掀起了一场手机革命。除了产品设计本身的创新之外，苹果公司还沿用了 iTunes 在 iPod 上的引用，在 2008 年推出了 App Store，并与 iTunes 无缝对接。“iPhone+App Store”的组合，为苹果奠定了主导地位，引领了手机革命。苹果手机给技术及文化领域带来了巨大变革，引领手机应用软件及服务的技术潮流。

2007年苹果推出第一代iPhone时,诺基亚还占据着三分之二的手机市场份额,是当之无愧的老大。但苹果用颠覆式的“触屏+智能”颠覆了诺基亚,开创了真正的智能手机时代。2012年8月21日,苹果公司以6 235亿美元的市值,成为有史以来全球市值最高的公司。仅仅是9年以前的2003年年初,苹果公司的市值也不过60亿美元左右。一家颇具规模的大公司在短短9年之内市值增加了100多倍,可谓前无古人。

小米促进智能手机产业的成熟

2010年4月,小米科技悄悄成立。说起雷军,或者雷布斯,他成为所有中国人的创业偶像,他的经历告诉每个人,只要敢打拼、敢睡地板,就会有成功的可能。

小米的愿景——“让人人皆可享受科技的乐趣”。小米的运营模式是与传统手机厂商如中兴、华为、酷派、联想完全不同的。小米的营销主要通过社交网络传播,成本极低。很多人认为,互联网模式就是“绕过经销商,直达客户”。小米采取的是轻资产运营模式,自己负责研发、设计、售后服务等,生产、物流配送等环节全部外包。小米采用外包的形式减少了固定成本的投入和摊销,甩开最重、最积压资金的部分。小米之所以值得尊敬,套用罗振宇的话说就是,资本主义之所以伟大,不是让女王购买更多的丝袜,而是让工厂女工也买得起丝袜。无论是诺基亚、华为,还是三星、HTC、索尼,这些当时的手机行业巨头、各种硬件的直接供应商并没有利用手中成熟的技术,将智能手机这种高科技产品变得越来越平民化。而小米却在这条路上提出了新的做法,通过日趋成熟的技术,将行业的价格压低,从而引领了整个行业的革命。

然而,小米的高速成长已成过去时,并陷入困境。2015年即将结束,按照供应链的估算,小米今年出货量将超过7 000万台,但无法达到年初8 000万到1亿台的目标。而来自小米的内部消息透露,早在几个月前小米内部已经将销售目标调低到了7 000万台。这一年,小米接连遭遇新品跳票、专利官司以及国际化扩张失利等诸多难题。

群雄逐鹿的产业成熟期

智能手机行业进入群雄时代。在过去几年中,三星手机通过以屏幕尺寸为区分的差异化机海战术、出色的营销理念引领了智能手机行业发展,成功超越苹果和其他手机厂商。但是,市场的激烈竞争正在蚕食三星的市场份额。很明显,消费者正在考虑用更便宜的智能手机来代替三星产品,尤其是在三星销量最大的中国市场。根据IDC数据显示,华为、联想、小米在国内市场的份额不断攀升。

三星、索尼、HTC等国际著名品牌相继衰落,中国本土品牌火速崛起。前十大手机品牌中,中国本土品牌占了七席,分别是华为、小米、联想、TCL、OPPO、vivo和酷派。

华为的创新从用户需求开始。整个企业的研发流程,建立在理性决策的基础上,建立在地市场需求——显性的客户需求与隐性的客户需求之上。华为近年来不断投入高研发费、成立海思独立开发应用处理器芯片,累积的IP知识产权让华为智能手机销往全球且不易被竞争对手超过,功能性与质感方面也能与国际大厂产品相提并论。2015年华为出货首度突破一亿部大关,达到1.08亿部,年增长约49%,挤下联想位居全球第三。2016年出货目标则定在1.3亿部。

vivo、OPPO凭借线下渠道异军突起。这两年,华为和小米为了国内手机市场的头把

交椅酣战不已，而这边步步高系的 OPPO 和 vivo 两家专注于高端市场的手机厂商，正以拍照、音乐等为噱头苦心经营，逐渐赢得了用户的口碑。经过几年的高速增长后，手机市场电商渠道和线下渠道的占比逐渐达到均衡，线上线下大概为三七开占比。电商模式曾经让小米的渠道成本压缩到最小，但线下缺失却造成了今天的增长困境，反观在线下渠道发力的华为、魅族或者 vivo、OPPO，增势都不错。2011 年到 2013 年，在国内手机企业都在效仿小米的互联网营销之时，OPPO 和 vivo 在经过多年的深耕后，其线下渠道覆盖到三、四线城市，优势非常明显。而 vivo 和 OPPO 也正是凭借线下渠道的强势表现，2015 年上半年的销量之和超过 3 600 万，而小米全球销量约 3 470 万，华为手机在国内市场的销量约 3 100 万，这说明步步高系已经超过华为和小米的销量！

市场的变化总是瞬息万变的，中华酷派在两三年前还是风光无限，可是没多久小米就将酷派斩落马下，短暂形成“小华联”（小米、华为、联想）三国演义的局面。而现在却成了华为和小米的双雄争霸，不过步步高系列的 vivo 和 OPPO 也在时刻觊觎着王座，稍不小心就会把华为和小米拉下马。总之，中国市场就是如此不断地进行着城头变幻大王旗的把戏，笑到最后的才是笑得最甜的。

资料来源：作者整理。

讨论：

1. 请采用产业生命周期曲线描绘智能手机行业的发展历程。
2. 苹果、小米对智能手机行业的发展分别起到了什么作用？
3. 智能手机行业已经发展到衰退期了吗？