

第 3 章

创业内部环境分析

【本章要点】

- 对企业资源和能力的分析
- 核心竞争能力分析
- 价值链分析
- SWOT 分析



案例 3-1

国酒茅台的核心竞争力

深山峡谷之中,赤水河奔流到此处拐了个大弯。贵州茅台酒厂(集团)有限责任公司就坐落在这里,气候温和,且相对封闭,酒厂上空活跃着大量有利于酿酒的微生物,千百年来不息的酿酒活动,又加强了微生物的生长繁殖;赤水河流经紫色砂页岩钙质土层,溶解了多种对人体有益的矿物质和微量元素,使酿酒有了不可多得的优质水源;国家曾有酒厂上游不得建工厂的指示,生态环境基本未遭破坏。这种地域特色决定了茅台酒超凡脱俗的物理特性,离开了茅台镇,任何人酿出的酒都不能成为茅台酒。

独特的地域之花,酿造的正是茅台酒独特的不可复制的品格。

2001年4月3日下午,国家质量技术监督局在北京召开新闻发布会,宣布7.5平方公里的茅台酒酿造地受到原产地地域保护。茅台酒成为我国《原产地域产品保护规定》实施以来第三个获得原产地地域保护的产品。正因为茅台酒具有难以模仿性,使得它同时具有稀缺性的特点。茅台酒作为与法国科涅克白兰地、英国苏格兰威士忌齐名的世界三大蒸馏酒之一,是茅台酒厂所特有的,它在中国乃至世界是独一无二的,是酱香型白酒的典型代表。

稀缺性的特点促发了茅台酒厂“价格年份制”的出台。茅台酒厂宣布:从2001年1月1日开始,每瓶茅台酒出厂前,都前所未有的在突出位置标上出厂年份。出厂后第二年,茅台酒价格将自动上调10%,以后逐年以此类推。“价格年份制”的实施,是中国白酒市场上的破天荒之举。业内人士注意到,尽管“价格年份制”的概念是首次提出的,但“茅台年份酒”其实早已出现。以2000年为例,15年、30年、50年、80年茅台酒的销售收入就相当可观,足见消费者对它的认同。茅台酒的收藏价值非常高,在20世纪70年代初收藏一瓶50年陈酿茅台,到2000年其收藏回报价值是1万倍。那时候1.5元一瓶的酒,现

在值1.5万元没问题。难以模仿性和稀缺性,酿造出茅台的核心竞争力。茅台酒被誉为“国酒”当之无愧。但“国酒”没有终身制,茅台的“国酒”地位取决于它核心竞争力的保持、完善和提高。

1. 确保品质第一

茅台人始终坚持把酒的品质放在第一位的原则。茅台酒的生产流程与自然界的四季变化相吻合,采取端午采曲,重阳投料,高温制曲,高温堆积,高温流酒,七次蒸馏,八次发酵,九次蒸煮,历时整1年,然后再经过3年储存,精心勾兑后才能包装出厂。经过这套科学、独特、完整的工艺,至少要5年时间。而其他的白酒厂用1年或几个月的时间就能出厂,所以茅台酒能够做到绝对地保证质量。为确保产品品质,早在数年前,茅台酒厂全方位将ISO 9002国际标准贯彻于质量体系中,通过了长城质量保证中心的审核认定,一家极具“中国味”的企业由此成功实现与国际惯例对接。

2. 资本运营,多品开发

在继承原有工艺、保证质量的前提下,茅台酒厂确定了“一品为主,多品开发;一业为主,多种经营;一厂多制,全面发展”的战略,积极开展资本运营,不断开发新的产品品种,充分挖掘茅台酒的品牌优势,使企业规模不断发展壮大。目前,通过投资、持股、合资等方式形成了以中国贵州茅台酒厂有限责任公司为核心企业,由进出口公司、香港茅台贸易公司、习酒有限责任公司3个全资子公司,贵州茅台酒股份有限公司、贵阳茅台大厦、茅台威士忌公司、遵义啤酒有限公司、茅台装饰公司5个控股公司,贵州久远物业公司、珠海龙狮瓶盖有限公司、保健饮品开发公司、尊荣贵宝公司、南方证券公司5个参股公司组成的企业集团。贵州茅台酒股份有限公司于2001年7月公开上市发行7150万股A股,发行价为每股31.39元,为进一步提升国酒的核心竞争力提供了大量的资金来源。43%(V/V)、38%(V/V)、33%(V/V)茅台酒和汉帝茅台酒、茅台王子酒、茅台迎宾酒、茅台不老酒、茅台威士忌、贵州醇酿等系列新产品以及15年、30年、50年、80年贵州茅台酒,各具特色,显示出强大的“国酒”阵容。

3. 健康、绿色、人文、科技:酿造国酒新的核心竞争力

对于酿酒企业而言,酒文化积淀的深厚是其发展至关重要的因素,它将起到维护市场、扩大市场、创造市场、引领消费的作用。尤其对于高档酒而言更是如此。茅台酒贵为“国酒”,企业文化自然更为重要。茅台酒厂的决策层认识到,应关注消费者生活方式的变化,开展对酒类市场的“文化营销”,使酒文化成为能够触动消费者情感、唤起消费者购买欲的文化,体现酒文化研究的社会效益和经济效益。为此,茅台酒厂于2000年提出了健康茅台、绿色茅台、人文茅台、科技茅台的概念,倡导追求健康、绿色、人文、科技的目标。这不但有利于集团全体员工认清自己所在企业的竞争优势和努力方向,也有利于茅台酒在市场上树立一个关注健康和环保、传统工艺与现代科技完美结合的“国酒”良好形象。茅台酒厂有限责任公司总经理袁仁国认为:“这将形成我们最新的核心竞争力。”

(资料来源:刘刚.现代企业管理[M].广州:南方出版社,2004.)

3.1 企业资源的分析

企业战略就是企业在所处环境中能够决定其地位的机遇、威胁与内部条件之间的匹配。战略管理的基本模型中强调通过内部条件评估,认识企业的优势与劣势,形成企业的核心竞争力,从而在与外部环境的匹配中构建企业战略。表 3-1 显示了这些资源的内涵。

表 3-1 企业资源的分类

财务资源	• 企业的自有资金、融资能力和投资能力
实体资源	• 企业的厂房、设备的规模及先进程度 • 企业获取原材料的能力
组织资源	• 企业的信息交流系统及正式的计划、控制和协调系统
技术资源	• 企业的专利、商标、版权和商业机密 • 企业技术创新的资源,包括研究设备,科学技术人员
声誉资源	• 企业通过产品品牌、质量、与客户关系,从而建立起在客户心目中的企业声誉 • 企业在其供应商、金融公众、员工等公众心目中的声誉形象
人力资源	• 企业管理者的决策能力 • 企业员工的专业知识和技能 • 企业员工的忠诚度和献身精神

3.1.1 企业的资源及其构成

在经济学和管理学中,资源主要指生产要素或者能够带来价值的某种东西,与一般我们所理解的自然资源的概念有一定差异。企业的资源指企业在实现经营目标中可以运用的各种生产要素及其他相关因素。企业的资源通常分为三类,即有形资源、无形资源和人力资源。有形资源是指可见的、量化的资产;而无形资源是指那些根植于企业的历史、长期以来积累下来的、没有实物形态的资产;人力资源是一种特定的有形资源,它意味着企业的知识结构,技能和决策能力。其中,有形资源包括财务资源、实体资源和组织资源;无形资源包括技术资源和声誉资源。

1. 有形资源

它是比较容易确认和评估的一类资产,一般都会在企业的财务报表上列示。但从战略的角度看,资产负债表上所反映的资产价值是模糊的,有时甚至是一种错误的指示,会计计量原则使得这些会计数据并不总是能真实地反映某项资产的市场价值,更不要说很好地衡量这些资产对于企业的战略价值。值得一提的是,相对于传统的财务会计,管理会计的兴起和应用在这些方面取得了一定的进步。

当考虑某项有形资产的战略价值时,不仅要看到会计科目上的数目,而且要注意评价其产生竞争优势的潜力。适应市场需求的变化在评估有形资产的战略价值时,必须注意以下两个关键问题。

(1) 是否有机会更经济地利用财务资源、库存和固定资产。企业可以通过多种方法增加有形资产的回报率,如采用先进的技术和工艺,以增加资源的利用率。即能否用较少

的有形资产获得同样的产品或用同样的资源获得更大的产出。

(2) 怎样才能结合外部资源,使现有资源更有效地发挥作用。如通过与其他企业的联合,尤其是与供应商和客户的联合,以充分地利用资源。实际上,由于不同的企业掌握的技术不同,人员构成和素质也有很大差异,因此它们对一定有形资产的利用能力也是不同的。换句话说,同样的有形资产在不同能力的企业中表现出不同的战略价值。

2. 无形资产

无形资产是企业不可能从市场上直接获得,不能用货币直接度量,也不能直接转化为货币的那一类经营资产,如企业的经营能力、技术诀窍和企业形象等。无形资产往往是企业在长期的经营实践中逐步积累起来的,虽然不能直接转化为货币,但却同样能给企业带来效益,因此同样具有价值。在现代的市场竞争中,不同产品在质量、价格和功效上的差距已经小得微乎其微,于是作为无形资产的品牌、知名度、商誉等就成了顾客区分不同产品的新的指标,这也是企业制胜的法宝。例如,在快餐业,麦当劳和肯德基是信誉与知名度最高的品牌,这种巨大的无形资产使得它们一直占据着全球快餐业的大半市场。医疗、教育等行业都是更多地依赖于信誉和知名度的行业。信誉和知名度高的企业不仅其产品和服务容易被消费者接受,在同样的质量下可以卖出较好的价格,而且可以在融资、借贷方面得到方便和优惠。

另一类重要的无形资产主要是工业产权和非专利技术,它们具有先进性、独创性、独占性等特性。一旦企业拥有了某种专利、版权和专有技术,它就可以凭借这些无形资产去建立自己的竞争优势。美国的英特尔、微软及中国的北大方正都是这方面的典型例子。而施乐企业试图开发个人计算机但没有成功,则是错误地评估关键资源的例子。

企业所具有的技术能否成为重要的无形资产,除与其先进性和独创性有关外,还与其是否易于转移有密切的关系。如果某项技术易于被模仿,或者主要由某个人所掌握,而这个人又很容易流动,那么,该项技术的战略价值将大大降低。相反,如果某项技术很难被模仿,或者与其他技术方法一起使用才能发挥其应有的作用,而这些其他技术方法又掌握在很多人手中,那么,该项技术作为一种无形资产的战略价值就高得多。

3. 人力资源

人为万物之灵,一个组织最重要的资源是人力资源。所谓人力资源主要是指组织成员向组织提供的技能、知识及推动力量和决策能力。在技术飞速发展和信息化加快的知识经济时代,人力资源在组织中的作用也越来越突出。

1) 对上层管理者的分析

管理就是结合群力、达至目标。对上层管理者素质的分析主要有事业心、责任感及性格特征。

(1) 战略型的企业家的特征:一是品德高尚;二是思维敏捷;三是性格优异;四是富有韬略。

领导的主要职责是:出主意、定战略、建班子、带队伍。一个好的班子至关重要,否则产生内讧,缺乏战斗力,许多优秀人才只好另立山头。

(2) 性格有内向、外向两种。内向比较内涵、胆小、保守;外向比较胆大,比较外露,能

大胆开拓,外向为主,内向为辅,敢作敢为,但风险大,有时有一定的冒险性,外向对盈利敏感,内向对亏损反应灵敏,在班子内应性格互补,优化知识结构与年龄结构。

2) 组织内部的人际关系

人际关系环境是人们社交需要、自尊需要得到满足的关键因素,因而显著影响员工的劳动积极性,影响组织的凝聚力。影响组织内部人际关系的因素很多且很复杂,主要有:地理位置、接触频度、态度和兴趣的类似性、利益相关性、人际反应的个性心理品质及所属组织的道德风尚。人们的人际反应特质大体上可分为3种。

(1) 合作型。朝向他人,替他人着想,乐于助人,谦和宽容。

(2) 竞争型。以个人为中心,突出自己,压低别人,市侩哲学,傲慢无礼。

(3) 分离型。不愿与人交往,离群索居,独往独来,独善其身。

研究表明,人们的人际反应特质是可以改变的,它受到周围群体和组织的深刻影响,特别是深受组织道德风尚的影响。

3) 组织的道德风尚

组织道德风尚类型繁多,大体上可归纳为4类。

(1) 帮派式道德风尚。吹吹拍拍,拉拉扯扯,拉帮结伙,借人际关系谋私,好人受气,坏人横行。

(2) 封闭式道德风尚。“各人自扫门前雪,休管他人瓦上霜”“鸡犬之声相闻,老死不相往来”,人与人之间冷漠疏远,封闭自守。

(3) 分离式道德风尚。个人间过分竞争,互为对手、互相忌妒、互不服气、互相拆台、钩心斗角。

(4) 家庭式道德风尚。团结友爱、乐于助人、互让互谅、以诚相见、以信相处、上下融洽、左右逢源,大家庭般温暖和谐。

显然,家庭式道德风尚易于形成良好的人际关系,这种风尚的建立有赖于职工中“合作型”人员的增多,这种风尚一旦建立,反过来又强有力地促使非合作型人员向合作型靠拢和转变。

为了培育家庭式道德风尚,应该通过宣传、教育、奖励、惩罚、干部示范、骨干带头等手段,大张旗鼓地倡导“和为贵”“团结友爱”“诚实正直”“讲信修睦”“助人为乐”“以厂为家”等道德观念,并使之蔚然成风。

3.1.2 把握内部分析的关键要素

进行内部分析需要收集、消化和评价有关企业运作的信息。著名管理大师威廉·金曾认为:应当有一个由来自企业各个部门的管理者组成的,并由适当工作人员支持的专门小组来确认将影响企业未来的一般的關鍵性指标(或要素),然后才能做出综合的评价。通常的指标包括收益力、市场地位、生产率、产品领导力、人力资源的开发、员工态度、社会责任、短期目标与长期目标的平衡、财务比率、企业文化等。

1. 收益力

收益力是指一个企业的获利能力。在评价企业各个部门的收益力时,应当考虑到部门之间的差异所构成的一定时期内的获利差异力。所以对收益力既要有纵向比较,也要

有横向比较;既要有比率比较,又要有净利额的比较。

2. 市场地位

市场地位主要是看企业在市场的哪一部分、在哪种产品上、在哪种服务上、在哪种价值上所处的地位。一些小企业要特别注意防止自己的市场占有率低得接近于边缘地位。处于这种地位,批发商和零售商在缩小库存时就有可能停止对本企业产品的采购,购买者就有可能完全转向市场占有率高的供应者,本企业也很有可能由于销售量太少而无力提供必要的服务。总之,在经济情况稍有挫折时,临近边缘的生产者很难长期继续生存下去。一些大企业也要注意自己不要占有太多的市场份额,因为占有太多的份额就容易引发购买者不愿受到垄断而产生的反抗。在美国,还有可能因触犯《垄断法》而被拆分(就是因为垄断而在1984年被分解为8个企业的例子)。同时,处于垄断地位的企业也有可能因为没有竞争对手而裹足不前,限制企业在开拓市场方面的动力和想象力。

在通常情况下,企业应以市场占有率为依据,了解客户需求,针对自己的薄弱环节加以改进,从而提高竞争力。

3. 生产率

生产率是产出与投入之比。产出包括产品或服务的数量、销售额、企业的利润等。影响企业生产率的因素是多方面的,如知识的应用、时间的利用、产品的组合、程序的组合、组织结构、企业各种活动的平衡等内外部因素。

4. 产品领导力

产品领导力不是指产品现有的市场地位,而是指为了发展新的产品与改善现有产品的品质,企业在技术制造及市场领域里是否具有创新能力或者采用最新的科学技术上的知识和能力。这个指标要由技术、销售及制造等方面的专家来调查,并从各种角度来研讨与评价。

5. 人力资源的开发

企业成长的任何阶段都需要各类人才的加盟,因此对于人力资源的发展要有一个长远的计划。表示该领域成果的指标是,需要的时候是否能够找到合适的人才,应当有一个完整的人才储备表来分析企业内部员工,重点培养企业内有能力的人去做能够充分发挥其能力的工作。

6. 员工态度

这一项是在各个领域中最基本的项目。因为员工的态度可以反映主管人员对员工个人的基本需求与目标的满足是否负起责任;另外,员工的态度被人们作为评价企业成长性的主要尺度之一。测定员工态度指标主要有员工的离职率、缺勤率、迟到、安全记录及有关改善工作的提案数量。

7. 社会责任

企业存在于社会中,那么企业的一切经营活动都会受到社会因素的影响,只有在社会政治和经济的约束下,企业才能存在并发展,这就使企业必须负担起社会责任。如企业对员工的生活保障、向慈善机构进行捐助等。

8. 短期目标与长期目标的平衡

只顾短期的需要而不顾长期的需要,企业很快就会因为环境的变化而不能生存;相

反,只看重长期目标而不管短期利益,那么,企业就失去实现长期目标的保证。因此,企业要将长期目标和短期目标结合起来。为了使长期目标与短期目标融为一体,就需要研究长期目标和短期目标是否合理、具体、完善和相互呼应,至少要测算以何种成本期待取得何种成绩等,均成为测定与评价的对象。

9. 财务比率

可以说明企业各职能领域之间关系的复杂性。如投资收益率或盈利率下降的原因可以是无效的营销、糟糕的管理政策、研究开发的失误等。

10. 企业文化

它是企业里最稳定也最持久的因素,对战略有着指导性的影响,也包含很多不易察觉的、微妙的但又无法避免的因素。这些指标只是影响内部环境分析乃至战略决策的最基本的一些要素,在实际过程中,根据各企业自己的情况可能会有所取舍,或者增加些诸如管理、组织机构、信息系统等其他因素。

3.2 企业的基本能力分析

在识别企业的核心能力或者特殊能力之前,首先要做的是认识企业的基本能力,就是说一个理论化的企业有多少基本的能力。这里有两种最基本的方法:价值链分析法和SWOT分析法。比如,先把企业分成业务管理和信息管理两大类,价值链的分析方法是把企业看成一个动态的通过生产实现价值增值的过程,根据这一过程中的连续进行的各个不同模块来界定。管理大师波特就是利用这样的模型来反映企业的业务进展和增值的。

3.2.1 价值链模型

波特把企业的活动分为两类:一类是基本活动,主要涉及如何将输入有效地转化为输出,这部分活动直接与顾客发生各种各样的联系;另一类是辅助性活动,主要体现为一种内部过程。图3-1表现了这一过程。

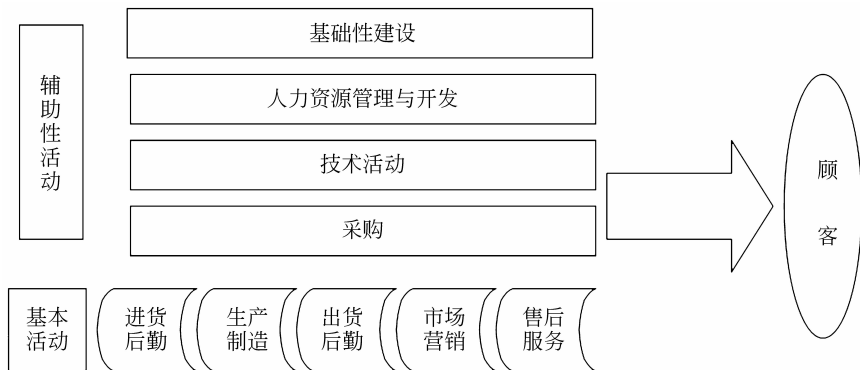


图 3-1 价值链模型

1. 基本活动

(1) 进货后勤。包括资源接收、储存和分配活动,也包括材料处库存的控制和运输等。

(2) 生产制造。这一活动过程将各种输入转化为最终的产品和服务,如制造工艺调整和测试等。

(3) 出货后勤。包括产品接收。

(4) 市场营销。主要包括消费行为研究。

(5) 售后服务。这项基本活动包括安装、储存和分销活动、广告和促销、维修、培训和提供备件等。

2. 辅助性活动

(1) 采购。采购是指购买生产所需全部资源的过程,如材料、机器设备、办公设备、房屋建筑物等。

(2) 技术活动。实际上,一切价值增值活动都含有技术这个要素。一个企业的技术水平如何,直接关系到产品的功能强弱、质量高低及资源的利用效率。

(3) 人力资源管理及开发。表面上看,人力资源的开发与管理是一项长期性的任务,并不直接参与价值增值过程。但实际上,这是一项非常重要的活动,因为所有其他活动都是由人来完成的。这部分活动主要包括人员的招聘、选拔、培训、补偿和激励等。

(4) 基础性建设。主要包括计划、财务和质量控制及法律服务等。但是必须认识到,不同行业在不同阶段增值的幅度可能有很大差异。一些行业在产品设计阶段的增值比较明显,如IT业;而另外一些行业可能在营销和分销阶段增值较多,如食品行业。企业必须根据行业的特点和本身的条件来完成资源增值过程。应该说明的是,在大多数行业,很少有哪一个企业能单独完成从产品设计到分销的全部价值活动,总要进行一定程度的专业化分工。换句话说,任何一个企业都是创造产品和服务的价值链这个大系统的一个有机组成部分,随着世界经济全球化、一体化过程的加快,这一特点将更为突出。因此,在了解价值是怎样产生时,不仅要考察组织的每一项内部活动及它们之间的联系,还要对包括采购和销售链在内的整个价值过程进行深入分析和了解。

3.2.2 SWOT 分析

优势(strengths)、劣势(weaknesses)、机会(opportunities)、威胁(threats)是帮助管理者制定如下4类战略的重要匹配工具:SO战略、WO战略、ST战略和WT战略。考察关键外部及内部因素是建立SWOT矩阵中最困难的部分,它要求有良好的判断,而且不存在一种最佳的匹配。

优势—机会(SO)战略是一种发挥企业内部优势而利用企业外部机会的战略。所有的管理者都希望自己的企业处于这样一种状况:能利用自己的内部优势去抓住和利用外部趋势与事件所提供的机会。企业通常首先采用WO战略、ST战略或WT战略而达到能够采用SO战略的状况。当企业存在重大劣势时,它将努力克服这一劣势而将其变为优势。当企业面临巨大威胁时,它将努力回避这些威胁以便集中精力利用机会。

劣势—机会(WO)战略的目标是通过利用外部机会来弥补内部劣势。适用于这一战略的基本情况是：存在一些外部机会,但企业有一些内部的劣势妨碍它利用这些外部机会。

优势—威胁(ST)战略是利用本企业的优势回避或减少外部威胁的影响。这并不意味着一个很有优势的企业在前进中总要遇到威胁。

劣势—威胁(WT)战略是一种旨在减少内部劣势同时回避外部环境威胁的防御技术。表 3-2 所示为一个 SWOT 矩阵。SWOT 矩阵由 9 个格子组成。其中有 4 个因素格、4 个战略格,而在左上角的格子则永远是空格。以 SO、WO、ST 和 WT 为标题的 4 个战略格要在 S、W、O、T 这 4 个空格完成之后再填写。构建 SWOT 矩阵的过程包括如下 8 个步骤。

表 3-2 SWOT 矩阵

保持空白	优势 S 列出优势 1. 2. 3.	劣势 W 列出劣势 1. 2. 3.
机会 O 列出机会 1. 2. 3.	SO 战略 发挥优势,利用机会 1. 2. 3.	WO 战略 利用机会,克服劣势 1. 2. 3.
威胁 T 列出威胁 1. 2. 3.	ST 战略 利用优势,回避威胁 1. 2. 3.	WT 战略 减小劣势,回避威胁 1. 2. 3.

- 第一步,列出企业的关键外部机会;
- 第二步,列出企业的关键外部威胁;
- 第三步,列出企业的关键内部优势;
- 第四步,列出企业的关键内部劣势;
- 第五步,将内部优势与外部机会相匹配,把作为结果的 SO 战略填入格中;
- 第六步,将内部劣势与外部机会匹配并记录得出的 WO 战略;
- 第七步,将内部优势与外部威胁相匹配并记录 ST 战略;
- 第八步: 将内部劣势与外部威胁相匹配并记录 WT 战略。

当进行充分的 SWOT 分析后,根据发挥优势、利用机会、克服劣势、避免威胁的基本原则,结合企业实际需要,各相关因素有机匹配,可得出企业未来经营战略中若干种可供选择的方案。因此,第二阶段中进行匹配的目的在于产生可行的备选战略,而不是选择或确定最佳战略;并不是所有在 SWOT 矩阵中得出的战略都要被实施。

图 3-2 给出一个 SWOT 分析的样例。

优势 ——劣势 机遇 ——挑战		优势 S	劣势 W
		• 资源丰富,历史长远 • 奖金雄厚,资信优良 • 煤业生产,技术雄厚 • 管理规范,决策科学 • 成本低廉,竞争力强 • 规模生产,效益集聚	• 计划烙印,根深蒂固 • 社会包袱,沉重难当 • 人才短缺,引留困难 • 资产经营,收效甚微 • 产品单一,难御风险
机会 O	• 东北经济,复苏在前 • 西部开发,商机无限 • 煤业上市,前程锦绣 • 政府扶持,政策优厚 • 电力扩容,机遇难求 • 环保产业,方兴未艾 • 高新技术,空间广阔 • 绿色产品,备受青睐	加速发展 SO 战略	WO 战略变短为长
		1. 力争煤业上市 2. 延伸煤炭产业链条 3. 涉足高科技产业 4. 金融资本经营 5. 开发保健产品和绿色产品 6. 引资、兼并,降低成本扩张	1. 做强做大煤业 2. 开发煤型 3. 开发绿色化肥 4. 优化整合组织结构 5. 加强人力资源培育 6. 剥离分账单位
威胁 T	• 地理偏僻,交通不便 • 信息闭塞,难融潮流 • 诸侯纷争,竞争惨烈 • 结构调整,升级压力 • 清洁能源,必然选择 • 竞价上网,危机凸显 • 地方经济,制约发展	扬长避短 ST 战略	WT 战略以退为进
		1. 立足传统产业 2. 保守的金融资本运营 3. 兼并本地濒临破产企业 4. 自办自营电厂 5. 加大广告宣传	1. 降低煤炭生产成本 2. 实施技术创新 3. 与铁路、电厂建立利益共同体 4. 大力发展第三产业

图 3-2 霍煤集团战略选择 SWOT 分析图

3.2.3 波士顿矩阵分析法

波士顿矩阵是由美国波士顿咨询公司(BCD)首创的一种被广泛应用于战略评价的方法,又称 BCD 矩阵。主要用于对各种经营业务单位(SBU)的战略方案进行分析选择。

波士顿矩阵的横轴表示产品的相对市场占有率,纵轴表示产品的销售增长率,将两个轴各按一定的比例(例如 10%)分界就可以得到一个有 4 个空间的矩阵。

相对市场占有率指一定时期内,企业某种产品的销售额(量)占本行业销售水平最高的企业同类产品销售额(量)的比例(同行业)。

销售增长率指一定时期内,企业某种产品销售量(额)相对基期销售量(额)增长比例(历史)。

一个企业自主经营的分公司或分部(利润中心)结构称为其业务组合。当企业的各分部或分公司在不同的产业进行竞争时,各业务组合都应建立自己单独的战略。波士顿咨询集团矩阵和内部—外部矩阵(IE)就是为促进多部门经营企业的战略制定而专门设计的决策方法。

1. 波士顿矩阵的分析方法

如图 3-3 所示,波士顿矩阵的横轴表示企

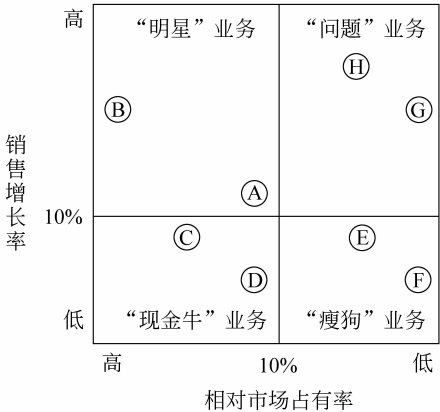


图 3-3 波士顿矩阵图