

XX 公司的战略企划咨询诊断制度

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：

第一阶段，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

咨询人员在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 个协会成员企业中，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。

□ 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·德鲁克所说的：“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、市场战略的信息分析

各种信息概述

在现代市场经济条件下，企业从事市场活动，必须以掌握充分的信息为条件。不同的企业所需的信息具有差别，同一企业在解决不同问题时所需的信息也具有差别。从一般角度分析，现代企业市场活动的信息需求可以概括为以下主要方面：

(一)市场环境信息

市场环境亦称间接营销环境 ,是指间接地对企业市场营销活动产生影响和制约作用的那些外部因素。对这部分信息的掌握对现代企业具有越来越重要的意义。主要的市场环境信息有以下六大类：

1 社会经济环境信息

主要包括：经济形势、能源和资源、国民生产总值、人均国民生产总值、国民收入及其分配、人均国民收入，产业结构、地区和部门经济结构、积累和消费比例、财政收支、税种和税率、货币发行、信贷、利率、汇率、总供给与总需求、价格总水平、投资状况等方面的信息。

2 政治法律环境信息

主要包括：政治形势、政治体制、经济体制、党和国家的方针政策、法制和法治等方面的信息。

3 社会文化环境信息

主要包括：文化教育、宗教信仰、社会阶层、价值观念、风俗习惯、社会舆论、社会流行、社会道德、审美情趣等方面的信息。

4 科学技术环境信息

主要包括：基础研究、应用研究、技术开发、科技水平、科技投资、科研成果转换及其应用、科技发展等方面的信息。

5 自然地理环境信息

主要包括：自然资源、气候条件及其变化、自然灾害、地理位置、地形地貌等方面的信息。

6 人口环境信息

主要包括：人口数量、人口结构、人口增长、人口流动、人口分布等

方面的信息。

(二)消费者及其行为信息

企业需要掌握的消费者及其行为信息主要有：

1 消费者类型及其特征信息

主要包括消费者的性别、年龄、民族、宗教信仰、受教育程度、收入水平、职业、社会阶层、价值观等方面的信息。

2 消费者的地理分布信息

主要包括消费者在不同地区之间、城乡之间、不同地形之间、不同气候条件之间的分布状况。

3 消费者的需要信息

主要包括消费者的生理需要、社会需要、生存需要、安全需要、社交需要、尊严的需要、自我实现的需要、物质需要、精神需要等方面的信息。

4 消费者的购买动机信息

主要包括消费者购买时的常规动机、感情动机、情操动机、理智动机、回顾动机、求实动机、求新动机、求美动机、求廉动机、好胜动机、好癖动机等方面的信息。

5 消费者的购买过程信息

主要包括消费者从认识需求、判断选择、购买决定、购买成交、购后评价等各个环节的信息。

6 消费者的购买习惯信息

主要包括消费者在购买时间、地点、数量、支付习惯、厂牌或品牌偏

好、商店选择等方面习惯的信息。

7 消费者的购买类型信息

主要包括消费者在购买时所表现出来的习惯型、随机型、理智型、冲动型、经济型、想像型、其他型等购买类型方面的信息。

8 消费者的家庭信息

主要包括消费者家庭的构成、规模，家庭的权力分配模式，家庭生命周期、家庭结构等方面的信息。

9 消费者对厂商、产品的评价和对企业市场营销活动的反应信息

(三)顾客或用户信息

企业需要掌握的顾客或用户信息主要有：

1 现有顾客和用户的总体信息

主要包括现有顾客和用户的数量、地理分布等方面的信息。

2 现有顾客个体的概况信息

主要包括各个现有顾客的姓名、地址、职业、性格、嗜好、家庭背景、收入、文化水平等方面的信息。

3 现有顾客的结构信息

主要包括现有顾客总体中各类顾客的构成、比重和相互关系等方面的信息。

4 现有用户个体的概况信息

主要包括各个现有用户的名称、地址、创业日期、资产、从业人员、资信、在同行业中的地位、主要业务、营业状况、财务状况、往来关系、首次交易日期、首次交易内容和条件、企业负责人姓名、住址、

年龄、文化、嗜好、家庭背景、社会关系、人品等，以及采购经办人员的情况等信息。

5 现有用户的结构信息

主要包括现有用户总体中各类用户的构成、比重、相互关系等方面的信息。

6 顾客或用户的类型信息

主要包括有明显购买意图并有购买能力的顾客或用户，确信会购买的顾客或用户，对是否购买有疑问的顾客或用户等方面的信息。

7 客户的需求信息

主要包括客户的消费需求量、需求类型、需求偏好、购买能力、购买心理、购买行为、购买习惯等方面的信息。

8 客户的购买记录信息

主要包括客户购买的数量、品种、规格、型号、价格、购买时间、地点等方面的信息。

9 客户的评价信息

主要包括客户对本企业及其产品的评价，对本企业营销组合(包括定价、销售形式、服务方式、促销方式、销售渠道、公共关系等)的评价，以及对其他企业及其产品、营销组合的评价等方面的信息。

10 客户的要求和意见信息

11 潜在客户的有关信息

(四)消费需求信息

企业需掌握的消费需求信息主要有：

1 现实需求信息

主要包括社会各类需求者对产品或服务已经产生并有购买欲望的需求的数量和结构等方面的信息。

2 潜在需求信息

主要包括社会各类需求者对产品或服务尚未产生但有可能产生的需求数量和结构等方面的信息。

3 需求弹性信息

主要包括需求的价格弹性、收入弹性、弹性系数等方面的信息。

4 需求总量和结构信息

5 需求的特征信息

6 需求的演变及其趋势信息

(五)商品生产信息

企业需掌握的商品生产信息主要有：

1 产业信息

主要包括产品所属行业的性质、地位、主要产品发展趋势等方面的信息。

2 商品生产者信息

主要包括商品生产企业的数量、类型、规模、分布、技术设备的先进程度、生产能力、经营能力、资信、社会形象、历史等方面的信息。

3 资源(生产要素)信息

主要包括原材料、设备、能源、资金、技术、劳动力等的供应等方面的信息。

4 生产方式和过程信息

主要包括生产组织形式、工艺、技术、作业形式、生产时间、生产流程、生产消耗和成本、质量等方面的信息。

5 生产量及其结构信息

主要包括生产能力、实际生产量、产品结构、同种产品中的质量、规格、花色和结构等时间系列资料。

6 生产发展信息

主要包括投资、技术革新、技术引进、技术改造、技术创新、扩建改建等方面的信息。

(六)商品供应信息

企业需掌握的商品供应信息主要有：

1 可供商品信息

主要包括商品实际供应者、潜在供应者，实际商品可供量、潜在商品可供量，可供商品结构，可供商品的质量、品种、规格、花色、价格、供应弹性等方面的信息。

2 商品销售时间和地点信息

主要包括商品销售的时间、范围、地区、城乡分布、商流与物流路线等方面的信息。

3 商品销售方式信息

主要包括计划与非计划、批发与零售、坐商与行商、现货与期货、销售服务、结算方式、交货形式等方面的信息。

4 商品销售量信息

主要包括社会商品销售总额与结构、同类商品销售总额与结构、本企业产品的销售总额与结构等方面的时间系列信息。

5 商品销售效果信息

主要包括本企业产品销售指数、销售发展趋势、在同行业中的市场占有率、在不同地区不同目标市场的占有率、销售成长与效益等方面的信息。

6 商品交易行为与交易秩序信息

(七)供求关系信息

企业需掌握的供求关系信息主要有：

1 供求状况(格局)信息

主要包括供大于求、供求平衡、供不应求等状况的信息。

2 供求的总量关系信息

主要包括供求总量在不同时期的相互关系方面的信息。

3 供求的结构关系信息

主要包括不同商品在不同时期的供求表现形式等方面的信息。

4 供求变化与趋势信息

主要包括供求变化的性状、原因、趋势等方面的信息。

(八)竞争信息

企业需掌握的竞争信息主要有：

1 竞争与垄断的程度信息

主要包括市场处于完全竞争、完全垄断、寡头垄断、垄断竞争等状态的信息。

2 竞争类别信息

主要包括对市场处于经营要素竞争、商品货源竞争、商品销售竞争等状态的信息。

3 竞争形式信息

主要包括对市场竞争处于使用价值竞争、价值竞争、技术竞争、服务竞争等状态的信息。

4 竞争对手的概况信息

主要包括竞争对手的数量、规模、经营实力、经营产品、市场占有率、企业形象、产品形象、经营效果等方面状况的信息。

5 竞争对手的竞争行为信息

主要包括竞争对手的产品开发、质量、品种、花色的改进、价格的变动、服务形式、销售组织形态、销售渠道的改进、促销手段的改进、人才的引进、技术进步、不正当竞争手段的应用等方面的信息。

6 本企业在竞争中的地位信息

主要包括企业所处的市场领导者、市场挑战者、市场追随者、市场补缺者等方面的信息。

7 本企业的竞争能力信息

主要包括经营实力、产品竞争能力、产品分销能力、价格竞争能力、促销能力、服务能力、开发能力等方面的信息。

(九)价格信息

企业需掌握的价格信息主要有：

1 价格水平信息

主要包括价格总水平、不同商品的价格水平等方面的信息。

2 价格形式信息

主要包括国家定价、国家指导价、市场调节价等方面的信息。

3 比价与差价信息

主要包括各种商品之间的比价与差价信息。

4 影响价格变化的各种因素信息

主要包括供求、成本、资源、价格政策、替代品与连带品的价格、产品生命周期、竞争与垄断等影响价格变动的各种因素的有关信息。

5 定价目标信息

主要包括各类定价主体在定价时确定的最大利润、适当利润、生存、维持或扩大市场份额、防止或应付竞争等定价目标方面的信息。

6 定价方法信息

主要包括各类定价主体所选用的成本导向、需求导向、竞争导向等定价方法方面的信息。

7 定价策略信息

主要包括各类定价主体所选用的新产品定价策略、心理定价策略、差别定价策略、招徕定价策略等方面的信息。

8 价格折扣信息

主要包括各类定价主体所采用的数量折扣、交易折扣、现金折扣、季节折扣、推广让价等方面的定价策略。

9 支付时间信息

主要包括交易时采用的延期付款、预付款等方面的信息。

10 信用信息

主要包括交易中采用的商业信用与消费信用等方面的信息。

(十)销售渠道信息

企业需掌握的销售渠道信息主要有：

1 渠道类型信息

主要包括渠道中各种产销合一、产销分离、产销联合、经销商、代理商、经纪商等形式的渠道信息。

2 本企业销售组织与人员信息

主要包括企业内销售组织、销售机构、销售人员、销售能力、自销环节和比重等方面信息。

3 各地区的销售网络信息

主要包括各类销售机构的数量、经营能力、配置、销售特征、批发网络、零售网点、销售环节等方面的信息。

4 目标市场中间商的概况信息

主要包括目标市场中各类中间商的数量、规模、类型、性质、资信、销售能力等方面信息。

5 物流信息

主要包括仓储、运输、装卸、包装等方面的信息。

6 通信信息

主要包括信息网络、通信条件等方面的信息。

7 本企业产品原有销售网络信息

主要包括各中间商的销售实绩，同本企业的关系，对本企业的意见等

方面的信息。

(十一)促销信息

企业需掌握的促销信息主要有：

1 广告宣传信息

主要包括广告目标、广告形式、广告媒体、广告费用、广告效果等方面的信息。

2 推销人员信息

主要包括推销人员概况、推销方式、推销手段、推销效果等方面的信息。

3 营业推广信息

主要包括各种营业推广方式、营业推广效果等方面的信息。

4 公共关系信息

主要包括各种公共关系形式、公共关系策略、公共关系效果等方面的信息。

(十二)国际营销环境信息

国际营销环境是指对企业的营销活动 ,尤其是对企业的国际营销活动产生影响和制约作用的各种因素。获取必要的国际营销环境信息是企业从事营销活动的基本条件。企业需获得的国际营销环境信息包括国际市场信息和国际营销间接环境信息。由于国际市场信息和国际营销间接环境信息与前述的市场环境信息及市场信息在类别上基本一致 ,只是范围上的区别 ,故在此不再赘述。

、市场信息系统分析

□ 市场信息系统的定义及重要性

市场信息系统是指为决策提供依据而收集、整理、分析各种企业内部和外部与企业经营活动有关的质和量的资料系统。

对市场信息系统进行分析至为重要 ,因为决策和战略制定的质量很大程度上取决于所收集信息的数量和质量。

□ 市场信息系统分析步骤

市场信息系统分析步骤 , 与其他各体系信息系统分析步骤相同。

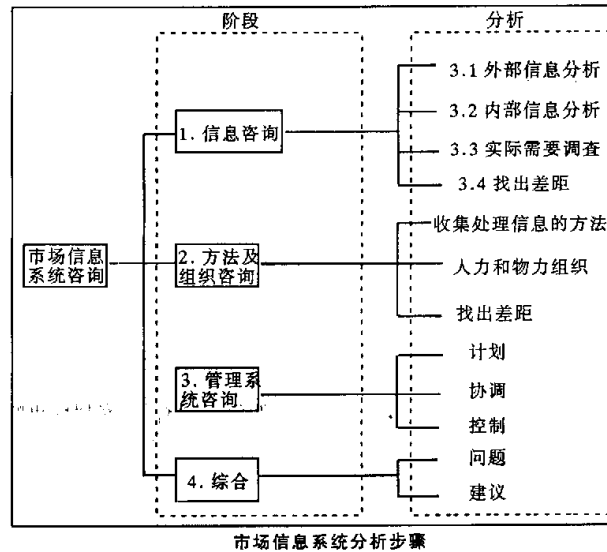
第一阶段是对与企业、企业活动行业和总环境相关的外部资料进行全面分析。这是从结构角度(有无详实资料)和质量角度分析此系统的产品 , 即此系统所产生的信息。

第二阶段是对系统内部机能进行透视 , 分析使用哪些方法、人员、设备、资金 , 如何组织这些手段。

成绩用内部和外部标准加以衡量(比如采用行业标准)。

第三阶段时评价管理程序 : 评定管理人员计划、行动和控制行动的能力。

第四阶段即最后阶段是对以上各阶段分析中发现的问题进行综合分析。在此阶段 , 提出行动方案(参见下表)。



□ 市场信息系统第一阶段分析的内容

第一阶段——系统所产生的信息的咨询。

(一)预备阶段，对外部资料分析

在进行企业内部资料分析之前，咨询人员应首先分析与企业所处活动、行业、市场和总环境有关的资料。

分析的目的是多方面的：

- (1)使咨询人员尽快熟悉业务所处的行业，建立客观的参考依据；
- (2)使分析者一开始就从尽量广阔的角度上进行分析；
- (3)使分析者做出初步诊断：行业发展的总趋势和企业的准确地位；
- (4)使分析者掌握进行下阶段分析所必需的检查依据；检查内部资料的类型和数量；

信息来源。首先可以利用已发表和可以接触到的现成资料进行分析。

按一般原则，还必须通过实地收集的信息进行补充分析。

资料来源。资料一般来自本国和国际的私人或国家机构的出版物。对于这类资料，应事先检查两个方面：

(1)有效性。所有专业术语含义是否相同；数据计算方式是否相同。

(2)可靠性。注意有些资料可能掩藏了一些事实。如下表是中国资料的来源。

中国资料的来源

1 国际官方组织

(1)联合国 (2)关贸总协定

(3)国际劳工局(4)教科文组织

(5)世界银行(6)粮农组织

2 国内官方组织

(1)国家统计局 (2)国家各部

(3)国家计委(4)国家专利局

(5)中国人民银行(6)国家工商管理总局

(7)国家标准总局(8)国家海关总署

(9)国内图书馆(10)国家档案局

(11)中国科学院

3 半官方及私人组织

(1)中国企业管理协会 (2)中国科学技术协会

(3)中国消费者协会(4)中国厂长经理研究会

(5)中国企业家俱乐部(6)中国人民对外贸易促进会

4 行业地区性组织

(1)中华全国总工会 (2)各行业专业协会、学会、研究会 (3)

地区性行业及专业协会(如北京质量管理协会、科学协会等)

(4)某些大学及研究所

5 一般专业出版期刊

(1)经济生活 (2)企业管理杂志

(3)世界经济导报(4)企业家

6 管理和研究日报

(1)经济日报 (2)经济参考

(3)信息报

7 行业专业出版物

(1)专业杂志 (2)化工管理

(3)建材通讯(4)法学学报

8 企业公布文件及出版物

(1)资金平衡表 (2)营业活动表

(3)资料(4)企业报纸

(5)广告宣传

9 年鉴

(1)中国经济年鉴 (2)中国企业名录

(3)各专业年鉴

10 信息库

(1)各行业所有的数据库 (2)某些大学、研究所、自有的信息系统

资料分析内容：由于行业不同，资料分析的结果也大不相同，某些领域具有完备的资料(如药品行业)，有些领域则没有。

无论怎样，应尽可能多地获得与企业环境有关宏观和微观的信息，以便对其行业现状和发展趋势做出初步判断。

在很多情况下，有些信息只能在进行内部信息分析之后才能得到补充。

下面指出分析的脉络，可作为咨询人员的指南，咨询人员必须根据具体情况加以应用，可做适当的调整和补充，某些因素的重要性因企业所处的行业不同而异。如下表是中国的影响因素。

中国的影响因素。

1 地理环境

(1)国家和国际的地理情况 (2)国家

(3)地区(4)经济区

(5)进入的可能性(6)气候状况

(7)工业环境

2 经济环境

(1)行业态势 (2)经济政策

(3)收入(4)信贷

(5)就业(6)储蓄

(7)国库券(8)奖励

3 社会人口环境

(1)总人口 (2)按年龄划分的人口

(3)出生与死亡率(4)人口政策

(5)备用体系(6)社会福利制度

4 文件环境

- (1)教育评价
- (2)价值观及传统影响

5 政治与法律环境。地区、国家及国际在以下方面的规定

- (1)竞争
- (2)价格和信贷的发放
- (3)广告和推销活动(4)产品标准、质量、安全性
- (5)对购买人权益的保护(6)对工业主的保护
- (7)对劳动者的保护(8)进、出口方面的行政规定

6 技术、科学环境

- (1)技术的发展
- (2)产品一功能、结构
- (3)制造过程、研究和发展(4)换代产品的发展

7 活动领域

- (1)行业总发展
- (2)各领域之间的互相依赖性分析
- (3)活动领域的重新组合

8 供给

- (1)结构
- (2)产品
- (3)技术(4)投资
- (5)发展、集中化程度(6)信息网的组成

9 需求

- (1)领域
- (2)社会、经济
- (3)有影响的变量(4)购买标准
- (5)动力(6)发展

10 中介

(1)网点 (2)商业实务(毛利、销售条件)

(3)分销发展及新形式(4)物资的分配、组织

(5)物资的分销方式(6)运输

(7)库存

11 行业组织

(1)代表性机构 (2)伦理原则

(3)信息交流组织(4)信息库

(5)专业展示(6)博览会

(7)展览会(8)会议

(9)行业形象

(二)内部信息咨询内容

(1)查明是否存在决策所必需的信息：

(2)查明系统所生产的信息的性质。

是否存在必要信息：

市场信息系统的功能。市场信息系统的首要目标是系统地、持续地监视一切影响企业的外部可变因素，这些可变因素资料已在预分析中分门别类整理妥当。

此时咨询者主要是检查企业内部收集资料的程序以及企业内部对这些资料所做的分析。

市场信息系统的第二个功能是测定企业活动结果，即控制检查管理活动，它是战略修正的基础。

市场信息系统的最后一个功能是为未来活动做准备：研究新产品，寻

找新市场，提供预测所必需的资料依据。

咨询者的任务是统计部门所拥有的信息，列成详表，然后同实际需要和行业标准进行比较。

信息来源(内部和外部)

内部资料通常是企业的年报、资料汇编和分析报告等。外部资料通常由各种专门机构提供，如同行业协会，数据库等。一些市场调查部门、研究所和广告公司等亦可为企业提供专门研究资料。

咨询方法。在统计内部信息之前，咨询者应明确企业所选择的 market 战略：市场营销策略的基本特点，价格，分销，交际，商业物流等。在此阶段，下面的一览表 8-11 可帮助咨询者一目了然地了解情况，表中各领域以后将分别进行深入分析。

此表可使咨询者在了解市场信息背景之前，一目了然地看出企业所做的选择；另外可使咨询者熟悉各企业所特有的术语行话和开展营销活动的方法。

信息种类，表 8-12 提供了信息种类的参考内容。明确企业战略选择之后，应着手检查是否存在有关企业环境监视的资料。

检查方法与一般资料研究相同，但应该更详细深入地分析与企业相关的资料：目前和潜在市场情况，竞争对手及其战略情况，客户分析、分销、合作者及重要关系的变化情况等。

表 8-11 战略选择

内 容	特 征
目 标 · 细	· 分标准 · 目标
产品、服务	· 种类 · 职能 · 系列 · 包装情况 · 质量 · 形象(商标)
价 格	· 价格 · 佣金、回扣、贴现 · 利润余额 · 付款条件 · 销售价格
分 销	· 分销网 · 分销者的种类和数量 · 地理覆盖范围
销售力量	· 销售者的种类和数量 · 限制 · 报酬 · 组织 · 成本费用
促进销售手 段和 公共关系	· 目标 · 位置 · 宣传媒价 · 促销：数量和种类、预算 · 预算
商业流通	· 售后服务：种类、结构、介入方式、成本 · 物资分配：运输、存放

	· 商业计划
--	--------

然后研究企业活动控制情况方面的资料 ,活动结果属质和量的范畴。成绩应该是建筑在比较的基础上做出的分析 :对比同行业的发展和竞争对手的情况。

最后应检查是否存在预测及未来战略准备方面的资料 :潜在市场的分析等。表 8-12 指示各研究阶段的详细内容。此表是一般参考图示 ,应适当调整以适应行业、企业和企业背景的具体情况。

表 8-12 信息种类

大 方 向	资 料	出 处
1 企业总环境	(1)目前所处地位与环境方面的信息 · 经济的 · 社会人口 · 文化 · 政治、法律 · 工艺、科学 (2)活动部门的变化	二手信息源

	· 增长率 · 投资 · 活动的建立与撤销	
2 竞争者	(1)竞争者概貌 · 竞争结构、类型、数量、组织 · 金融人才资源 · 工艺 · 投资 · 优 / 劣势 (2)战略 · 目标 · 地位 · 价格政策 · 分销系统 · 广告、促销行为、目标、媒介、语言、预算 · 市场信息 · 售后服务 (3)结果 · 销售额、量 · 形象 · 变化 ·	· 二手资料 · 实地观察报告 · 调查 · 有代表性的一组调查报告 · 市场信息报告 · 报告 ·

3 客 户	(1)现有客户 · 面貌：行业、地区、社会、经济 · 细分：数量、变化 · 购买行为：选择标准、动机、购买量、持久性 · 关系：后服务、需求 (2)潜在客户：细分、数量、类型、特性 · 动机与态度	· 顾客档案 · 质量研究 · 市场信息报告 · 内部购买调查 · 内部统计表
4 分 销	(1)分销网 · 特性与变化 · 商业条件 · 转卖价、毛利 · 定货量、库存 (2)推销 · 行动的组织与类型 · 费用(成本) · 结果：线性、下降 (3)新的分销形式 · 分配类型的变化 · 销售方法的变化	分销员调查 · 内部统计 · 质量调查 · 二手资料
5 合作者	(1)供应者	· 内部文件

	· 数量、类型 · 材料、数量 · 商业条件：交货期、价格 · 工艺变化 (2)辅助服务 · 广告公司：数量、参与类型	· 服务 · 购买 · 内部文件
6 其它公共关系	(1)宣传机构 (2)本地公共关系、地方团体 (3)出资者 · 合同的量与类型 · 结果、变化	· 二手资料 · 内部文件
7 结果评价	(1)数量成果——总市场的变化 · 营业额、量、成本、毛利 · 趋势分析——专业变化 · 产品 · 用户细分 · 系列 分销渠道 · 地区 · 销售网、区域、推销员 ——可比量变化 · 增长、市场 · 竞争地位、用户细分 (2)定性成果	· 内部统计 · 有代表性一组调查 · 调查 · 市场信息报告 · 质量分析 · 抽查 · 市场

	——在客户眼里的形象 · 产品与服务 ——其它公众眼中形象 · 分销者 · 供应者.....	
8 将来行动的准备	(1)预测 ——现在产品 · 市场预测通过产品系列、地区、销售部门、推销员、分销渠道进行预测 ——新产品通过地区、部门、推销员 (2)产品、市场开发..... ——新市场 · 总的潜在市场估计：量趋势 · 组分研究 ——新产品 接受、目标	· 销售 · 内部文件 · 市场研究 · 分销调查 · 范围测试 · 质量检验 · 购买意向调查 · 市场测试

(三)根据使用者实际需要进行调查

1 基本需要。使用者希望从市场信息系统获得什么?其基本的需要可分为三类：(1)用于分析目前和潜在环境的信息，这类信息是用来找到不可控变化因素变化而产生的机会和威胁；(2)制定计划所必需的信息，预测、新活动方向发展计划及目标是建筑在整体历史资料和瞻望性资料的基础上所制定的；(3)控制检查计划所必需的信息。结

果的测定和同目标的比较构成评价和修正计划的依据。

下一步的调查是对系统所产生的信息种类和使用者的需要进行比较。

2 使用者的需要。检查系统是否与使用者的实际需要相适应。其中包括两个方面：使用者提出或未提出的需要；使用者现在和潜在的需要。调查必须回答下面两个问题：

(1)系统所生产的信息是否与内部标准相适应？

(2)市场信息系统的类型与先进程度是否与同行业发达系统进行了比较？

在回答问题(1)时，咨询人员应该了解各使用者(市场部门、销售部门、产品及市场负责人、促销负责人等)对信息系统优、劣势的评价。

在同各负责人的谈话中，予以验证：所产生的信息是否符合需要；所产生的信息是否被切实而正确地加以利用。

信息是否符合需要，此标准关系着一个基本问题，资料的选择和便于使用的表达方式。由于企业信息化的发展，使得信息系统日益庞大，选择问题便日益突出。由于使用者倾向于要求远远大于其实际需要的过量信息，使得选择问题更为突出。

咨询人员面临困难的任务：以使用者切实需要的信息和足以帮助决策的信息为基础，建立一种平衡的标准。

信息的使用。信息使用情况的检查，只要是调查某些关键数字，如销售预测的依据，调查是否有与技术演变相关的完整资料，是否建立有顾客档案和保修档案等。

在这种咨询中，有一个十分困难的问题，即动机问题：市场研究是否

构成了帮助决策的切实依据?是否出于其他目的而进行市场研究?

下面的分析表(表 8-13)可以解决这一问题。

表 8-13 研究类型表

使用说明	帮助决策	帮助谈判	帮助行动
支持一个决定	支援性研究：论证自己喜欢的决定	辩护性研究：为他人舍弃的决定辩护	证明行为有理的研究：由果溯因，论证已经做出的决定
比较决定	澄清性研究：明确一个决定的来龙去脉	许可性研究：证明有理由参加谈判	箝制性研究：延缓做出决定
拒绝一个决定	否定性研究：说服自己否决一个决定	破坏性研究：阻止他人提出的决定	保护性研究：与一个已做出的决定背道而驰

咨询中应判明系统与建立系统的初衷是否一致 ,考虑为保证系统高效运作所必需的人员智能水平。

应该将企业信息系统与成绩卓著的竞争对手的系统相比较 ,与外部标准相比做出评价。

竞争对手的系统所用的信息来自何处?它们使用了哪些不同的资料?

如果缺少这些情况 ,可以前阶段预备性资料分析为参考依据。

找出差距是对市场信息系统性质和适用性分析的最后阶段 ,是对系统

生产的信息与比较标准之间的差距进行综合处理。
这些差距应按表 8-14 的方式加以分析综合。

表 8-14 差距分析表

诊 断	初 步 建 议
0 出现不适用信息	
1 缺少某些必要信息	· 复审市场信息系统的信息选择
· 现在	· 系统因素的整体化：确定专题
· 潜在	研究
2 信息未被使用	· 检查未使用原因
3 适用信息	· 通知或培训负责人
· 使用	
· 错误解释	
4 同行业技术差距	· 分析建立更先进信息系统的费用和获益

□ 市场信息系统第二阶段分析的内容

第二阶段——方法及组织咨询

第二阶段咨询转向对“输入”的分析，即对参加生产信息的成份固有质量进行分析，分析对象既包括资料收集和处理方法，也包括人力和物力。

1 资料收集和分析的分析。

在市场信息系统成份固有质量得到一定保证的情况下,其效能取决于所生产信息的量、种类和适用性。

对质量的评价,即与资料来源相关,又与解释程序有关。质量指标为:有效性;时效性;可靠性。

(1)有效性。应首先明确企业用语的精确含义,如“促销活动”,可以包括迥然有异的各种现实,可以包括或不包括广告、行业沙龙、展览、资助等。

在同竞争对手或行业进行比较时,明确这些用语的精确含义至为重要。

(2)时效性。信息是否持续不断地随时进行整理?用多少时间可到使用者的手中?这段时间是否可以尽量缩短?

(3)可靠性。所使用的信息是否可信?系统的可靠性可能被收集信息方面的错误(此种情况经常出现)和分析上的错误所减弱。

外部资料的可靠性。关于间接资料(第二手资料),咨询人员应该查明是否通过几种不同和独立的信息进行对证,如果没有,资料的可信度便值得考虑。

直接(第一手)资料应该在以下几个方面进行评价:

——寻找资料的方法与希望获得的资料是否适应?即选定的方法与寻找的目标是否相适应,且费用是否最少?

——是否遵循了收集资料的方法规则?

内部资料的可靠性。许多缺陷有意或无意地加进了企业内部所收集的信息中;

- 系列性差错，如与付酬方式相关的数据、评价方法有误等等；
- 资料没有集中；
- 对资料的解释缺乏严格性和客观性。

验证可靠性的方法。可靠性的验证应以调查为基础，选择并分析某些关键资料，同其他来源资料进行比较。对于间接(第二手)资料，可利用预备性资料分析结果进行评价。

—咨询人员亦可进行现场核实，向一定数目的企业人员进行调查；如向子公司人员了解程序的统一性；向分销人员了解产品的实际情况，实际销售价格，企业形象等；向供应商了解企业形象；向某些客户了解其概况、动机；向提供服务者进行调查，如广告公司、大众媒介等等。

2 人力和物力的组织

咨询者的首要任务是制定组织构图，精确标明负责市场信息管理人员的任务和责任。如果企业没有市场部门，此工作便大大简化。但应找出各部门负责市场信息的人员，并明确其任务。无论怎样，组织结构中应标明：负责人姓名；职责；任务；在部门中的上下级关系；负责人员概况(以前所受的职业教育、经历等)；与其他部门的联系(类型、频率)。

从这个基础信息出发，人力资源分析集中在以下三个基本方面：

(1)内部组织。企业缺少市场信息部门这一事实本身即可反映出某些潜在的缺陷，缺少信息传递渠道和集中手段，职责杂乱无章等。咨询人员可将此事实纳入其分析中，并为以后的建议提供依据。

如果企业没有市场信息部门，则应着重对其分工进行分析：专业化程度，职权范围(过大?过小?)，部门内部联系(接触类型、信息交流)，不定形关系等。

此类分析的目标是判定在理论上管理者是不能够管理其活动领域：职权范围是否明确，过大还是过小；信息传递是否在良好的条件下进行，本部门内合作精神如何等等。

(2)负责人员是否称职。负责人员是否称职?是否受过担当此职的训练或有此经验?是否能在此岗位上获得提升?这些问题构成了一个根本问题：动机和有无受教育机会。

(3)与其他部门的协调。此问题对于市场部门来说异常重要，市场部门必须是企业与外部环境的最好联络站。咨询者在判定市场部门与其他部门联系的种类之前，首先应通过企业组织结构图明确该部门在企业中的位置。它是管理部门还是行动部门?它属于哪级机构?特别是它与商业部门和新产品研究开发部门是何种关系，它的作用和目标是什么?

第二个任务是找出它与其它部门联系的类型和频率。此分析可借助分析表进行，测定有市场部门参加的各部门联合会议次数，由市场部门组织的会议次数，收到及传递的信息、各种不定形的接触等(参见表 8-15 和表 8-16)。

咨询者通过市场部门与各有关部门定形和不定形接触的次数和类型确定在协调方面是否存在漏洞。

(4)物力组织。咨询者测定信息管理中所必需的设备和工具的齐全度

和先进度，以便了解以下两方面的问题：

有关人员是否拥有实现其目标所必需的技术手段，信息化程度如何，硬件及软件是否适应需要等； 同行业状况相比较。同行业中使用哪些工具、设备和技术标准，企业与同行业的差距是什么等等。

表 8-15 市场会议纪录表

部 门	题目	频率(举行次数)	参加率(%)
商业部门			
总领导			
生产			
研究和发展			
财务			
质量控制			
.			
.			
.			

表 8-16 信息传递表

信息类型	部 门					
	商业服 务部	研究发 展	生 产	质 量	销 售	财 务

· 市场变化 · 竞争对手信息 · 新的机会 · 代理人或分销者的变化 · 市场上的实际价格 · 现有产品的研究结果 · 客户或分销人员对企业的参观 · 销售预测 · 商业文件 · · ·						
合 计						

(5)财务组织。市场信息管理系统管理费用主要包括： 收集资料的费用，其中有委托外部机构收集，内部机构自行收集； 处理费用：人员费用。

关于某具体项目，如新产品开发，应将市场研究的投资与企业承担的风险加以比较：费用比获益，即为商业风险的缩减量。

3 找出差距

在方法和组织分析的综合阶段，指明缺陷之所在。各种差距可列表综合(见表 8-17)

表 8-17 差距分析表

诊 断	初 步 建 议
1 无效信息	· 检查所使用的定义
2 过时信息	· 检查比较的方法
3 不可靠信息	· 检查信息整理方法
间接(二手)资料	· 建立新资料依据
直接(一手)资料	· 检查目标的确定，方法的选择
内部资料来源	· 检查收集资料的方法
4 组织	· 取消不可告信息源
缺少定形机构	· 集中资料
机构不适应	· 检查解释方法 · 建立市场机构
人员不适应	· 明确职能
协调不适应	· 调整人员
5 设备	· 建立机构：委员会、例会
设备、技术不适应、过时	· 调整企业总体结构
6 投资	· 分析购置新设置的可能性
高于或低于标准	· 分析费用 / 收益

三、市场战略的产品分析

□ 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,固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皂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。

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)规模经济产生的效益；(4)经验曲线的客观存在。

表 8-18 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	加权系数	产品 X 的市场	产品 X 市场竞
--------	------	----------	----------

因素		竞争力 (程度 1 ~ 5)	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： 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。

□ 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。

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。

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(C 1)；

—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(C 2)；

—或是干脆使产品 X 处于“休眠”状态(C 3)。

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，它包括下表所表示的四种情况。
- (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。

表 8-19 Ansoff 增长矢量的四种情况

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

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。上面述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，吸引，资金投入和联营战略。