

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所应汲取的教训。

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

第三步是为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。