

最新企业信息化规划的内容(大全5篇)

范文为教学中作为模范的文章，也常常用来指写作的模板。常常用于文秘写作的参考，也可以作为演讲材料编写前的参考。相信许多人会觉得范文很难写？以下是小编为大家收集的优秀范文，欢迎大家分享阅读。

企业信息化规划的内容篇一

去年《哈佛商业评论》的1篇文章《当it的战略优势已经成旧事》曾经经引发了广泛的关注。这篇文章指出：当it成为企业的基础性设施后，它正成为犹如铁路、电力1样的群众化商品，这时候企业以it为基础所取得的优势就将失去。这篇文章认为：“跟着信息技术群众化的趋势的继续，铺张挥霍所带来的惩罚只会加剧。要想以信息技术投资来取得竞争优势愈来愈难，而招致本钱劣势倒是容易患多”。

的确，在企业以及它的竞争对于手都已经经引进了信息系统后，双方的气力对照又回到了平衡点。然而这时候双方确定会开始新1轮的竞争。就像足球赛中如果双方打成为了一：一时，任何1方的心境都不会比0：0时更轻松，而是更为紧张了。以及足球竞赛所不同的是，信息化是1场没有时间限制的比赛。企业面临的问题不是余下的时间内如何竞赛，而是在今后究竟怎么做才能继续维持竞争优势。从这个基本观点动身，从新审视企业目前的信息化现状以及企业经营环境，做好企业信息化的计划，从企业发展的战略角度思考如何进1步创造价值，就是那些已经经胜利地施行了信息系统的企业确当务之急。

cio的3个基本视点

所谓信息化计划的视角，就是从甚么角度去看待企业信息化的现状以及计划未来的发展。企业信息化计划应该防止单纯

技术观点，从企业战略的角度动身斟酌it的发展。cio如果缺少对于企业战略的清晰了解，就不可能做出合适于企业发展的信息化计划。其次，cio必需了解企业环境的变化。企业的经营环境、技术环境、竞争环境等都在不断变化，在企业信息化计划的修订中必需敏锐地反应出这些变化。最后，cio必需能够正确地客观地评估自己企业的信息化现状，晓得企业信息化目前的状态与理想状况的差距。

cio在企业信息化计划中，可以基于下列3个基本视点来斟酌企业信息系统总体的发展以及进步：

总体的观点。信息系统的调剂老是从系统的部份功能开始的。因而，部份结构的扭转是必然的。职能部门中的功能调剂有时带来了局部的效益，但可能对于全局效益却是不利的。信息化计划应该明确这1点，努力使局部效益以及总体效益结合起来斟酌，不要因寻求局部利益而损坏信息系统总体结构的完全性以及统1性。

内部以及外部的观点。跟着信息化的发展，企业以及外部的边界愈来愈隐约，商业合作火伴、供应商等均可能与企业构成价值链。应该注意这个趋势，将这类发展体现在信息化计划中。

在实践中的4项注意

在实践中，信息化计划应该分为长时间计划以及短时间计划两种情势。长时间的计划应该包含五年摆布的企业信息化发展规划，应依据企业的发展以及新技术的呈现不断修正；而短时间计划则应该是每一年都要做。应该由cio和专门的团队负责做这项工作，高层领导也必需亲身过问。此外，还有1些值患上注意的事项，cio可以据此检查1下自己的信息化计划是不是胜利。

清晰的企业信息化发展愿景

为企业信息化制订1个清晰的未来发展愿景以及目标无比首要。有的企业虽然有很厚的信息化资料，可是没有清晰的愿景。此外，如果cio不能在很短的时间内讲清楚未来企业信息化的发展方向，也不能用明确的语言将企业信息化的愿景目标描写出来，就很难患上到企业高层的支撑。在这类情况下，企业信息化计划就多是空言无补。

说明信息化的价值所在

在信息化计划中必定会触及到信息化继续投资的问题。因而cio必需要能够说明为何要继续投资，这类投资将给企业带来甚么效益。如果企业的cio不能用业务人员所能理解的方式说明信息化的价值所在，信息化就会被看做是1个不断投入资金的本钱中心。应该晓得：业务人员以及it人员对于于价值的理解以及衡量法子常常是不同的。因而，必需找到1个双方都能够接受的`衡量信息化价值的机制。

体现出it管理体制的不断完美

企业信息化计划不仅要有硬件、网络、技术的计划，一样首要的是对于it管理机制的发展计划。例如，对于于信息安全轨制的树立，信息沟通体系的完美等。信息化发展中时常要对于各种it项目进行分析，肯定这些项目的优先顺序，分配有限的it资源。作为这类分配的基础□cio必需能够树立起1套成熟的it管理机制。

在1些企业中，为了体现it的价值以及有效的管理，已经经实现了内部有偿服务的结算轨制。将信息技术部门的服务设计成不同的服务级别，并且设置了衡量这些服务水平标准。这些标准能够清楚的定义在超过或者达不到相应目标时的奖励以及惩罚。

培育员工的信息技巧以及意识

企业信息化规划的内容篇二

(1)在观念上，要将企业管理信息系统的建设看成一个管理项目，而不是单纯的技术项目。

企业如果还停留在原有的经营流程和相应的组织结构下来应用先进的技术，信息技术被用在老的业务流程上，只是现行业务处理流程实现了计算机化，就无法凸显信息化的优势，而且很可能导致先进的信息技术迁就落后的管理模式，先进信息技术的潜在优势就不能得到充分的发挥，企业的管理水平特别是竞争优势就得不到整体提升。“3分技术，7分管理”，这是多年来企业信息化建设的经验教训。优秀的信息系统包含有世界上大量优秀企业的管理实践，先进的管理思想和管理模式。要将实施信息系统上升到一个管理的层面上来认识。

(2)加强信息系统的前期评估与选型工作。

有时候决策者引入一种信息系统，并没有充分认识到系统对企业原有管理模式强烈的冲击作用，导致系统推广运用时阻力重重。许多企业虽然引进了先进的信息系统，但是要改变各部门原有的业务处理流程，协调各部门间的协同工作方式，更新原有的手工业务处理模式，建立信息共享机制，解决原有业务流程与计算机信息处理流程之间的矛盾，提高员工素质，形成团队精神却遇到了困难，最终导致应用系统难以正常运行，众多企业最后不得不放弃。对于一个企业来讲，没有最好的信息系统，只有最合适的信息系统。所以，从中选择适合本企业需求的信息系统是取得成功的前提条件。但是，软件评估与选型是一件很复杂的工作，如果企业自身没有力量完成，可以将其托付给第三方咨询公司来完成。

(3)提高员工的信息技能和组织文化认识。

企业要坚持以人为本，大力挖掘既有管理基础又有信息技术

的人才。另一方面，通过加强对员工的培训，培养新的组织文化和制度，使其充分认识信息系统的作用，从而明确自身的使命，营造一个良好的信息系统应用氛围，这将有利于提高企业信息化建设与应用的整体水平。对企业高层领导及信息系统项目组人员进行信息管理系统思想及应用理念培训，对项目实施人员和业务骨干进行系统思想和系统功能培训，对系统应用人员进行操作培训，对系统维护人员进行系统配置与维护培训等等。

信息技术的迅猛发展,既为企业带来发展的契机,又使企业面临严峻的挑战。信息化是一场没有时间限制的竞赛。企业面临的问题不是余下的时间内如何比赛,而是在今后究竟怎样做才能继续保持竞争优势。从这个基本观点出发,重新审视企业目前的信息化现状和企业经营环境,做好企业信息化的规划,从企业发展的战略角度思考如何进一步创造价值,就是那些已经成功地实施了信息系统的企业的当务之急。

参考文献:

[1] 吕国荣. 破解中国企业的十大管理难题[m],机械工业出版社,.

[2] 李东. 如何保持it竞争优势[n].每周电脑报,. 10. 25.

[3] 乌家培. 企业信息化的实质、问题与出路[j].信息系统工程, (3)

企业信息化规划的内容篇三

创业机会本身是一个优势,但是这个优势的机会继续存在,它会持续多久,就很难说了,在商业社会,真正做到别人做不到,太难了。如果你进入市场的空白区域,开始你的成功必然会导致以后,这些后来的增长速度可能更快。因为他们在某些方面有较好的参考,许多需要探索,研究和示范的事

情，你为他们所做的。许多例子说明这个问题，如1993年初，美国学者姜万勳，太阳衍生数字图像解压缩技术应用到音频和视频产品创造了世界上第一个光碟，并在安徽度过的电子系统有限公司，作为中国首家视频时代。但在上个世纪，90年代中后期，光碟市场很成熟，占据了大部分市场是光碟，步步高，等新学科新品牌，而不是名字。

因此，没有永久性的竞争优势。一个企业，竞争优势是竞争优势的阶段，需要不断更新。在经营过程中，还要学会保护自己的竞争优势，有策略设置模仿障碍。否则，大量的人会分享你的商机和利润，甚至超过你，你将被挤出市场。因为钱比你，比你丰富的资源，企业和个人的肯定是存在的，他们将看到一个机会。你可能是第一次做，但也许不能做第一。

经营目标是利用创造企业提供的产品或服务，创造商业价值。在社会总需求相对稳定的情况下，价值的总数量相对稳定。企业家当然希望他是唯一能够提供的产品或服务。但这只是一厢情愿的想法，毕竟，谁吃的肉。因此，企业家必须想办法建立一个“垄断”的优势，提高其他参赛者的困难。

当然，申请一个专利是一种合法的垄断手段。但中国专利所有权虽然大多数□which80%是垃圾专利，并不能实现工业化或长寿市场效率。因此，相对来说还只是一些企业家。

更多的企业家可能没有一个专利，他们只是在市场机会开始营业。在这种情况下，如果有机会和机会是容易学习和利用，以“保密”的方式来保护竞争优势将不会有太大的影响。现在，创业者首先应该考虑到现有的资源控制，通过控制资源，建立竞争壁垒。在这方面，创业发展取决于资源有限，很有效的。例如，你的公司提供产品，可以满足教学需要。然后你在创业之初，当地大学签订了长期的供货合同，其他参赛者要发展机遇更难。这是有限控制的庞大的客户资源，此外还可以控制有限公司原材料供应商或地理资源。当你在很长一段时间，控制这些资源，你有绝对的竞争优势，但也有足

够的时间准备下一步发展，考虑如何更新未来的竞争优势。

如果创业者没有专利保护，创造了机会，也可以控制有限资源。在开始“如何培养顾客的忠诚度”这个问题。因为你先做，所以第一件事，你的客户，这是一个暂时的竞争优势，持续竞争优势，必须让客户对你的忠诚。所以你的产品和服务不仅以赚钱为目的。许多企业家在年初由于提供产品和服务，有其自身的特点，所以在质量，价格和服务等方面的考虑不够全面，没有竞争力的价格可以让自己开发的，服务还可以放松。

企业信息化规划的内容篇四

企业信息化作为推动和实现企业体制创新、技术创新、管理创新，增强企业核心竞争力的重要手段和必由之路，已为我国许多企业特别是大企业普遍认同，并成为他们的战略选择。在各级政府的指导和支持下，我国一批国家重点企业和地方骨干企业的信息化建设项目已经或即将启动。

但是，由于企业信息化是一项相当艰巨复杂的系统工程，对许多中国企业来说仍然是全新的课题，无论在规划还是在建设信息化过程中，都存在很多疑虑和困惑。而一些it企业、咨询公司出于纯商业目的和竞争的需要，自觉、不自觉地误导企业，又进一步模糊了企业对信息化技术、应用及其效果的认识，使他们对究竟如何规划和建设本企业的信息化更加茫然，或仓促上马招致失败，或迟疑不决贻误良机。因此，对一批已经完成信息化战略抉择的用户企业来说，其当务之急是，在策略、战术上，借助外部的客观、中立、第三方的信息化咨询机构的知识、经验和力量，切实把握和解决好信息化规划和建设过程中的一些带有规律性、普遍性和策略性的问题，以确保其信息化建设顺利进行并取得成功。

本文从企业信息化项目规划和建设的实际流程、需求出发，从如何为用户企业提供客观、中立、第三方的咨询服务的角

度提出企业信息化四个阶段的八个策略问题与大家讨论，供企业参考。

一是企业定位策略

尽管在企业制度、管理模式、技术工艺、行业属性、发展阶段、经营规模等方面具有共性的企业，可以相互借鉴信息化建设的经验教训，但是，从来不存在完全相同的企业，因此也就没有可以完全照抄照搬的企业信息化模式。在规划和建设信息化之前，企业高层决策机构首先应当借助外部的第三方信息化咨询机构，从经营战略、体制、技术、管理、企业文化、人力资源、行业境和竞争地位等方面，对企业进行全面地自我诊断和准确定位甚至重新定位，在此基础上确定本企业信息化建设的关键需求、方针、范围、阶段、力度和深度，才能既不脱离企业自身特点、基础和条件，又能很好地服从服务于企业未来经营发展和增强核心竞争力的需要。

二是时机选择策略

什么时候启动本企业的信息化建设，从战略上讲当然是时不待我，但从战术上看，并非所有的企业都适合“现在”就上马信息化项目。时机的选择关系到项目的成败。竞争的压力、信息技术的飞速发展、与供应商的供应链和价值链关系、快速响应市场变化和客户个性化需求的需要等等，构成信息化的拉力和动力。而企业在体制、管理、观念、人员it素质、资金预算等方面缺乏准备或准备不充分都会成为信息化的阻力，推迟信息化启动的时间。企业应当在第三方咨询顾问的帮助下，全面、客观地分析这两方面因素的消长变化，蓄积动力，克服阻力，积极地、有计划地准备信息化实施所需的条件，并由此确定启动信息化建设的最佳时机。

三是全员培训策略

信息化项目启动前，借助第三方咨询机构，对上至董事长、

总经理，下至普通员工就信息化意义、必要性、基本知识技能、预期效果等进行全员培训，不同于软件和解决方案提供商、实施商对系统和终端用户进行的应用操作技能的培训。它不仅有助于尽快形成全体员工对信息化建设总体思路、步骤等的共识，明确自己所应担当的角色和发挥的作用，增强员工参与度和积极性、创造性，减少障碍，克服阻力，提高项目成功率；而且更重要的是，它有助于“擦亮用户的眼睛”，培养和提高企业管理层特别高层决策者对信息技术、软件和解决方案提供商的认识和判断力，以便正确地选择适用的技术、解决方案及其供应商、实施商，降低选型风险，防止决策失误。

四是招标选型策略

国内外软件厂商特别是erp厂商参差不齐，鱼龙混杂。为确保正确选型，企业应当在第三方咨询顾问机构的帮助和组织下，根据企业信息化建设统一规划的要求和不同阶段、不同应用系统的项目内容，编制标书，面向国内外it企业进行广泛招标，这是项目成功与否的关键所在。

以上是企业在信息化项目准备阶段应当注意把握和解决好的四个策略问题。通过该阶段四个策略的运用，企业在外部引入的第三方咨询顾问的帮助下，完成自我诊断、时机选择、全员培训和选型招标，形成适合本企业发展需要的、在某种程度上说也是独一无二的信息化建设《项目建议书》、《可行性研究报告》和《整体规划》等前期工作成果。

五是实施监理策略

在完成选型后，供应商、实施商进入企业，信息化项目进入实施监理阶段。企业作为甲方，供应商和（或）其实施商作为乙方（一个或多个），需要由第三方作为监理方来沟通和协调双方的关系，以确保项目能够按照规划内容、进度要求顺利进行和设计功能的全面如期实现。在项目实施监理阶段，

监理方应依据有关监理的法律法规，对项目进度、质量、投资等进行全程、全面的监理并提供甲、乙双方共同确认的《监理报告》。

六是验收评估策略

项目实施完毕，进入验收评估阶段。由于企业信息化项目的复杂性，在没有引入第三方的情况下，甲、乙双方常常在项目是否可以结束、何时验收以及依据什么标准验收等方面产生分歧，相持不下。第三方咨询机构，按照信息化规划、甲乙双方签订的合同以及一套各方公认的信息化项目评估体系，站在中立的地位，对项目进行全面验收评估，形成《评估报告》并提交双方确认，对确保项目成功和双方的利益都是十分必要和有利的。

七是维护扩展策略

验收评估结束后，信息化项目进入维护、管理与扩展阶段。对于it企业而言，项目竣工意味着用户买单，自己走人。但对用户企业而言，项目竣工，一切才刚刚开始。因为，系统建成正如生产线竣工，应用和投产才是目的。此阶段，企业与第三方咨询机构可以建立长期的战略合作关系。第三方咨询机构可以帮助企业进行阶段性信息化项目完成后的维护、管理与升级工作，紧紧围绕用户应用系统升级、扩展的要求，跟踪研究信息技术及其应用的发展趋势，继续为用户企业提供富有前瞻性、战略性和针对性的服务。同时，帮助用户企业建立it供应商信用记录数据库及其根据用户系统维护、扩展需要作出快速响应、提供后续服务与支持的机制。

八是行业专家参与策略

这一组织策略贯穿上述四个阶段。在处于起步阶段的信息化咨询市场，it厂商、咨询公司尚未培养出“资深”的行业顾问，往往难以就项目规划、实施与用户的业务、管理部门进行深

入的、实质性的交流，不可能为用户提供贴近其所在行业特点的专业、优质服务。第三方咨询机构要确保企业信息化成功，必须吸收真正行业专家参与用户信息化项目，用户企业和it企业也有理由要求其组建有用户所在行业的真正行业专家参与的专家团队，针对上述各个阶段工作的需要协同工作，为用户提供顾问服务，协调甲乙双方的关系。只有这样it咨询与管理咨询的结合才不是简单相加而是有机融合，具有相乘、倍增效应，项目的成功率才会大大提高。

以上八个策略，论述了处于不同企业信息化阶段的关键成功要素，这些策略遵循的好坏，往往直接关系到企业信息化项目的成败。

文档为doc格式

企业信息化规划的内容篇五

知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆，

——《孙子兵法·谋攻篇》企业的领袖要想在竞争中获胜，并保持长盛不衰，无非是做到“知己知彼”而已。具体而言，就是在参与竞争的同时，对自身的力量有充分地了解，同时对产业环境和对手的情况也基本清楚。只要做到“知己知彼”，就能够在激烈的市场竞争中制定出合适的战略，获得并保持竞争优势。但是，“知己知彼”说起来容易，真正做到则难上加难。古今中外，没有人不认同“知己知彼”的重要性，然而要落到实处则寥若晨星。原因无它，无非就是缺乏必要的工具和缜密的分析方法。《孙子》的伟大，在于他说出了真理；而《孙子》的局限，则在于他的真理缺乏明晰的边界界定和操作方法。在管理学领域，不乏这种真理式的论断，但是，能把相关的论断转化为可操作性方案的却不多见。所以，人人都知道战略的重要性，都懂得“上兵伐谋”，但一碰到实际，往往只能达到“伐兵”“攻城”的水

平。

波特的贡献，就是在战略研究中提出了做到“知己知彼”的分析方法。他是从企业内部和企业外部两个方面入手的。

企业内部情况：从某种程度上说，管理的本质就是协调。企业内部是由各种不同的活动构成的，这些活动要能够衔接，使得企业作为一个整体运行，必然会涉及到各活动之间的协调。只有各种活动能够前后协调一致，企业的运作才更加有效率。事实上，在波特看来，这些不同活动之间的协调成本，是企业成本构成中很重要的一部分，也是最容易被人们忽视的一部分。此外，很少有企业只生产一种产品，这些产品多数是一些相关产品或互补产品。所以，产品之间也存在协调问题。

企业每一项活动的成本，直接影响到企业的整体成本，关系到企业竞争优势的保持状况。例如，技术研发作为企业的一项辅助活动，对企业产品质量和竞争优势的确立发挥着巨大作用。波特在《战略与互联网》一文中认为，现代信息技术的发展，大大改变了企业竞争的性质和结果。如果企业在竞争中能够运用信息技术占据先机，就能给企业带来暂时的竞争优势。之所以说这种竞争优势是暂时的，是因为某一单项的技术，很容易被其他企业模仿。同技术的改进对企业竞争优势的影响一样，企业的其他活动也会在某个时刻发挥关键的影响，至于具体什么条件下哪一项活动会起到关键的作用，则要视产业发展阶段、技术进步情况而定。

实际上，波特认为，真正能够给企业带来持久竞争优势的是企业各项活动的协调或“关联”，换句话说，企业创造出独特的“关联”，比单纯某一项活动的创新更为关键。但是，有些企业仅仅看到企业的某两项或多项活动之间表面的一致性，而没有深入分析其内在的差别，这种建立在表层关联基础上的企业活动整合，不仅不能使企业形成竞争优势，反而会增加企业的协调成本，或者会降低企业产品的特色，进而

损害企业已有的竞争优势。

企业的关联有多种：生产关联、营销关联、技术开发关联、基础设施关联等等。这种种关联带来的对企业各项活动的整合，如果选择适当，就能够使企业的所得超过所失，为企业带来竞争对手难以复制的竞争优势。有时候，企业的各项活动并不能自动加以整合，只有企业上下付出巨大努力才能实现，此时企业就应当考虑设立跨多个部门的协调机构，波特称其为“横向组织”。这种横向组织专门负责不同部门之间的协调整合事务。这类协调机构的负责人必须级别足够高，并且具有相当的权威，否则会非常容易陷入部门利益争斗的漩涡而不能自拔。

企业不仅可以利用现有的关联来创造竞争优势，当技术或其他方面存在关联的可能性时，企业可以对这种收益进行评估，并据此作出是否向某一方面发展的决策。这在企业经营中称为相关多元化战略。现代社会很少有企业只提供单一产品和服务，严格来讲，绝大多数大企业都是相关多元化企业，它们的产品大都或多或少具有相关性。

仅仅以产品的关联性为例，波特分析了相关产品的经营利弊。通常一个企业生产的产品组合中会包括许多互补品，在互补品的销售实践中主要有三种战略：控制互补品、捆绑式经营和交叉补贴。假定互补品为二种，那么，控制互补品是二者都卖但可拆分，捆绑式经营是二者同时出售不单卖，交叉补贴是卖甲品促销乙品。控制互补品经营中能够获得的竞争优势，包括改善产品的价值，增加歧异性，提高客户的转移成本等。但是，这种经营方式对协调的要求比较高，因为两种互补品分属的产业可能差别较大，整合协调的困难较突出。捆绑式经营可以利用一种产品的优势带动另一种产品的销售，具有经济性，有利于扩大规模和增加销售，降低单位成本。在客户对产品的熟练程度较差时，这种经营方式可以减少客户的学习成本。但是，捆绑式经营方式也容易降低产品的歧异性，并且可能会因为其中一种产品影响其他产品的销售和

信誉。交叉补贴最简单的例子就是买剃须刀片送刀架，这种营销策略有较为严格的前提条件，最主要的是基本产品(亏本产品)与盈利产品有相当密切的关联，能够有效促进盈利产品的销售，否则就会带来亏损。这种具体的关联分析，一环套一环，能够如抽丝剥茧般理出产品组合的战略思路。

企业外部环境：在波特的理论中，企业的外部环境主要指产业环境，产业环境既包括产业结构分析、产业细分，又包括产业发展变化和产业集群。

即使能够带来竞争优势，这种竞争优势也是暂时的，很难持久。

在产业结构中，竞争对手具有重要作用。现有竞争对手，尤其是好的竞争对手，能够与本企业共同维持良好的产业竞争秩序，有利于竞争优势的获取。辨析竞争对手的“好”与“坏”，对确定战略十分重要。再加上实力强大的供应商、挑剔的客户等，多个方面共同作用带来的竞争优势，是其他企业短期内难以复制的。

企业获取竞争优势，还有一个前提就是要对所属产业进行细分。产业细分能够使企业将有限的资源投入到一个集中的目标上，有利于创造和保持更大的竞争优势。产业细分有多种标准，比如产品、客户、销售渠道、地理区域等。产业细分的方法没有优劣之别，只有适应与否。企业对产业进行细分，必须根据企业的现有资源进行，这样才能够在竞争中充分发挥自身的优势。一个企业可以对产业同时进行多种细分，然后根据多种细分的结果制作产业细分矩阵，用产业细分矩阵指导企业的战略决策。

一般而言，矩阵制作中运用的标准越多，制定的细分矩阵越详细。正如波特所言：“细分矩阵本身并不是目的，它只是一种分析工具。”通过将竞争对手标识在产业细分矩阵上，企业可以发现新的细分市场，而这类细分市场如果是一个新

兴细分市场，并且企业有相应的资源进行这方面的投资，那么，“抢先进入”战略很可能给企业带来竞争优势。当然，是否抢先进入，还应考虑企业自身的情况，尤其是新的细分市场要求的企业各类活动同企业现有活动之间能否整合。如果新的细分市场同企业原有活动差别较大，进军新的细分市场带来的收益就有可能不足以弥补协调成本。

此外，经济活动并不是静止不变的，随着产业的发展，新的产业细分也会不断涌现，这要求企业不断运用产业细分矩阵，对产业进行新的细分。比竞争对手更早地辨识新的细分产业，意味着企业比竞争对手多了一个获得竞争优势的机会。

任何产业都会经历新兴阶段、成熟阶段、衰退阶段。对企业而言，所属产业的发展阶段是进行长期战略决策的重要因素，对企业竞争优势的确立和保持具有长期影响。

波特认为，“从战略制定的观点看，新兴产业的基本特征是没有游戏规则，新兴产业的竞争问题是全部规则都必须建立，使企业可以遵循并在这些原则下发展繁荣。缺乏规则既是风险又是机会的来源。”新兴产业面临着共同的结构特征，技术、成本乃至企业发展战略都存在着极大的不确定性。在这种没有规则的环境中，企业必须时刻保持警惕，关注竞争对手的行动，对技术发展的新趋势高度敏感，不能有任何放松。正如波特所言，新兴产业既有风险，又蕴藏着巨大的机遇，在这样的环境中，企业可以根据自己的优势，塑造新兴产业结构，参与新的产业标准的建立，同时增加本企业产品的歧异性，加大客户的转移壁垒，增强客户的忠诚度。

如果说新兴产业的最大特征是不确定性，那么逐渐成熟或已经成熟的产业特征则是日趋激烈的竞争。在新兴产业中，企业可以通过创新，同时获得成本优势和特色优势。但是，当产业逐渐成熟的时候，企业必须在上述两种基本战略中做出抉择。此时，企业要想进入该产业，首先会面临着较高的进入壁垒。其次，该产业之间的竞争已经不再单单集中在产品

的性能方面，而是越来越转向产品的销售和服务方面，企业的内部整合因素也逐渐对竞争的结果发挥着越来越重要的作用。处在成熟产业中的企业，对国际化有着更大的动力，因为产业内部往往会发生“绞杀”式的残酷竞争，甚至会出现价格战。这时，在国际上寻找更为便宜的原材料和更为廉价的劳动力，往往会成为在竞争中获胜的一个出路。

一个产业处于新兴阶段和成熟阶段的时间长短由产业的性质所决定。由于技术进步、需求变动等因素，总有一些产业的社会需求处于不断下降的状态，波特把这类产业称之为衰退产业。当企业断定某一产业处于或即将进入衰退阶段时，通常面临着三种选择：尽早退出该产业、获取该产业的领导地位或采取收割战略。如果企业要选择退出，必须要在竞争对手察觉该产业前景暗淡之前退出，否则企业的退出就会面临较大的损失。在退出战略中，企业对产业预期的准确度是战略成败的关键。获取该产业的领导地位是指通过进一步增加投资，显示自己在该产业继续经营的决心和巨大的实力，迫使竞争对手及早选择退出战略，从而在该产业中扮演领导者的角色，获取相应的收益。这种战略成败的关键在于竞争对手对该产业的预期及对该企业实力的评估，如果竞争对手并不认为该产业将进入衰退，则会以增加投资来应对，这只能增加产业竞争的激烈程度，损害产业内企业的整体利润率水平。收割战略是指逐步减少对该产业的投资，减少产品的售后服务，削减相应的优惠措施，仅仅着眼于最大限度地从该产业获取收益。收割战略对应的产品如果对售后服务比较敏感，那么企业采取收割战略的效果就会大打折扣。

国家和地区的社会环境中的“产业集群”是企业面临的重要外部环境。“产业集群是在某特定领域中，一群在地理上邻近、有交互关联性的企业及相关法人机构，并以彼此的共通性和互补性相联结。”产业集群内聚集着大量的不同产业，这些产业互相关联，互为供应商和客户，共同创建和使用大量公共产品，一起创造稀缺的高级生产要素如专业人才。产业集群以如下几种方式影响着企业的竞争优势：首先，产业

集群能够提高企业或产业的生产效率。企业处于一个产业集群中，意味着企业更加接近原材料产地、信息源、零部件供应商，能够与良好的互补品生产商配合，这对企业确立竞争优势是至关重要的。其次，产业集群能够增加创新能力。产业集群内必然有很多企业处于相同产业之中，这些相距不远的企业之间的竞争，使每一家企业的进步都很快被模仿，这会为企业造成持续的创新压力，企业只有通过不断创新，才能在激烈的竞争中保持优势。再次，产业集群刺激新企业的诞生。产业集群内存在大量的科研机构，这些机构一方面孕育新技术、新发明，一方面也较容易从企业获取研发所需的资金。技术的进步有利于企业向相关产业发展，采用多元化战略。这种多元化企业的诞生，又会反过来促进产业集群的进一步完善。