

2017 年科教园注会基础班——公司战略与风险管理

主讲：杭建平

2017 年教材情况

1. 教材结构变化。

2016 年	2017 年
第一章 战略与战略管理	第一章 战略与战略管理
第二章 战略分析	第二章 战略分析
第三章 战略选择	第三章 战略选择
第四章 战略实施	第四章 战略实施
第五章 风险与风险管理	第五章 风险与风险管理
第六章 风险管理框架下的内部控制	第六章 内部控制
第七章 管理信息系统的应用	

2. 教材内容变化

第四章战略实施增加较多内容

删除 2016 年教材第七章管理信息系统的应用，部分内容调整至 2017 年教材第四章战略实施；

教材最后增加 10 个综合案例

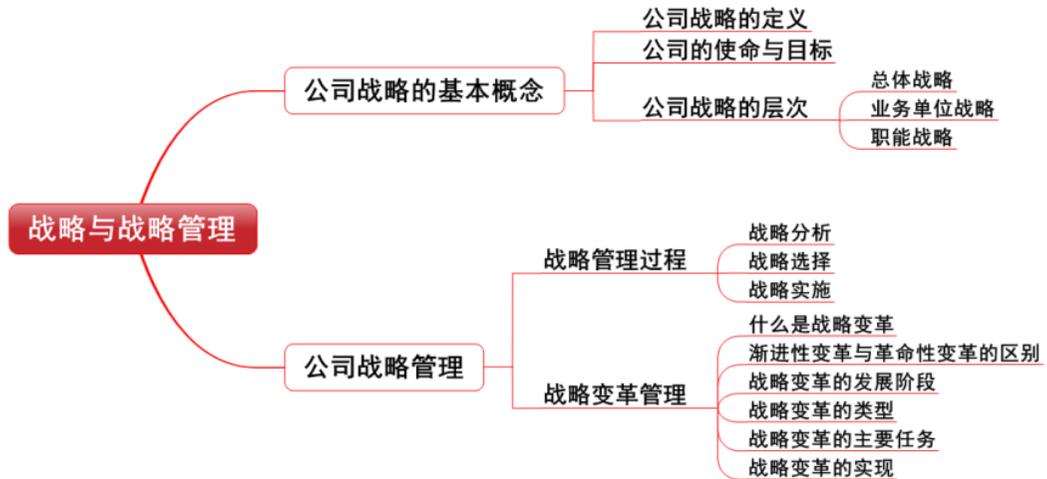
各章均有细节文字的变化，较为明显，包括大量案例的调整和修改，因此复习应使用 17 年教材

第一章 战略与战略管理

考情分析

本章是对战略管理相关背景知识的介绍，主要涉及战略和战略管理两个基本概念，内容整体难度不大，有一定的考点。其中战略部分主要考点为使命与目标、战略的层次，战略管理部分主要考点为战略变革管理。题型主要为选择题，在战略管理部分要注意出现主观题。

本章主要知识点结构图如下：



主要考点（难点或重点）

- 使命与目标
- 战略层次
- 战略选择过程（战略形成的方法、战略评估三个标准）
- 战略变革

第一节 公司战略的基本概念

本节主要知识点：

- 公司战略的定义
- 公司的使命、目标
- 公司战略的层次

【知识点】公司战略的定义（★，了解，客观题）

此部分内容建议通读教材一至两遍即可。

公司战略的传统概念	美国哈佛大学教授波特：“……战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。” • 公司战略的一方面属性——计划性、全局性和长期性
公司战略的现代概念	加拿大学者明茨伯格：“一系列或整套的决策或行动方式。” • 公司战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性
传统概念和现代概念的区别：现代概念只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身。 事实上，大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。美国学者汤姆森：“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”	

【知识点】公司的使命、目标（★★，了解，客观题）



（一）公司的使命

使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由。

企业	使命表述
 中国移动 China Mobile	创无限通信世界，做信息社会栋梁
 Tencent 腾讯	通过互联网服务提升人类生活品质
 Microsoft	To enable people and businesses throughout the world to realize their full potential. 帮助全世界的个人和企业实现全部潜能

一般包括三个方面：

公司目的	<p>公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 营利组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。 • 非营利组织，其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革
公司宗旨	<p>公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围。公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。</p> <p>公司宗旨反映出公司的定位。</p> <p>【宝洁宗旨】</p>

	<p>为现在和未来的世世代代，提供优质超值的品牌产品和服务，在全世界更多的地方，更全面的，亲近和美化更多消费者的生活。</p> <p>作为回报，我们将会获得领先的市场销售地位、不断增长的利润和价值，从而令我们的员工、股东以及我们生活和工作所处的社会共同繁荣</p>
经营哲学	<p>经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。</p> <p>经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果。</p> <p>【宝洁经营哲学】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 领导才能——清楚认识工作前景，发挥领导才能实现公司战略。 ● 主人翁精神——担负各自工作责任，以主人翁精神对待公司的财产，一切行为着眼于公司的长远利益。 ● 诚实正直——努力去做正确的事情，诚实正直，坦率待人 ● 积极求胜——将最重要的事做得最好，不断完善自我，不断赢取市场 ● 信任——尊重公司的同事、客户和消费者，彼此信任才能使员工有最佳的工作表现

(二) 公司的目标——公司目标是公司使命的具体化。

财务目标体系	满意的市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、良好的现金流以及公司的信任度，等等
战略目标体系	获取足够的市场份额，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争优势，抓住诱人的成长机会，等等

【例题·单选题】（2011 年）下列各项表述中，可以作为企业使命的是（ ）。

A. 加强开发项目的质量管理

战略层次	原文解释	关键词总结	举例
总体战略 (公司层战略)	根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调	业务组合 资源配置	【乐视——垂直产业链】 互联网视频、影视制作与发行、智能终端、应用市场、电子商务、互联网智能电动汽车等
业务单位战略 (竞争战略)	针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争	竞争	乐视视频： 差异化（独播频道）

<p>职能战略 (职能层战略)</p>	<p>主要涉及企业内各职能部门,如营销、财务、生产、研发(R&D)、人力资源、信息技术等,如何更好地配置企业内部资源,为各级战略服务,提高组织效率</p>	<p>效率</p>	<p>如营销、财务、人力资源等。</p>
-------------------------	---	-----------	----------------------

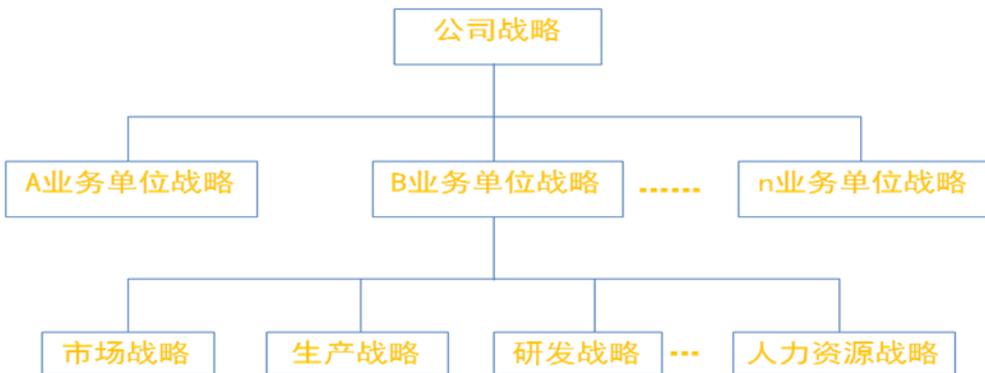
- B. 5 年内在市区建成 2 个地标性建筑
- C. 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
- D. 在开发某地标建筑时,以中国传统文化为基础融入科技元素

【答案】C

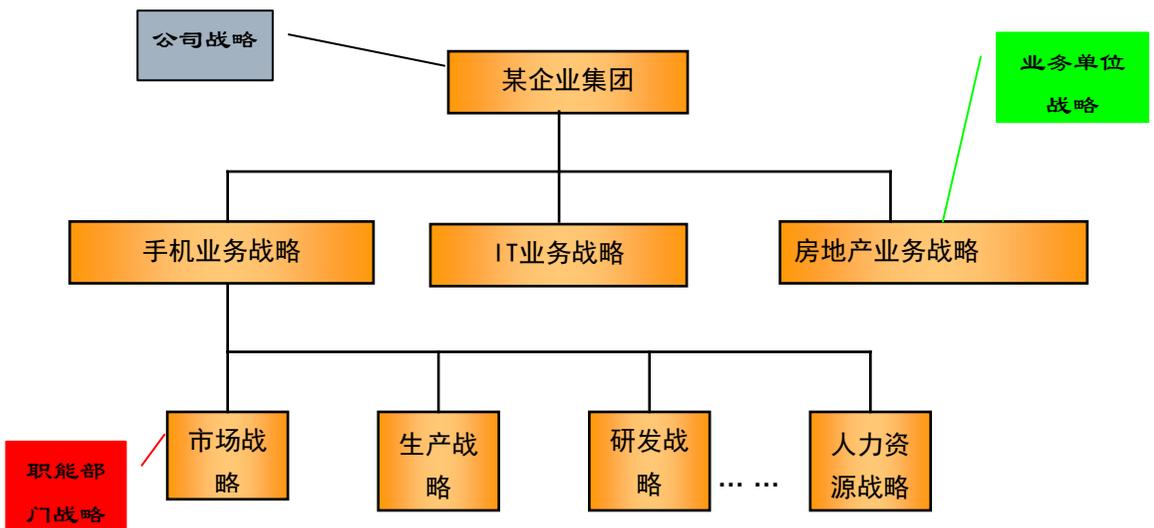
【解析】使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由,选项 C 正确。

【知识点】公司战略的层次(★★★,理解,客观题)

一般将战略分为三个层次:总体战略、业务单位战略或竞争战略和职能战略。



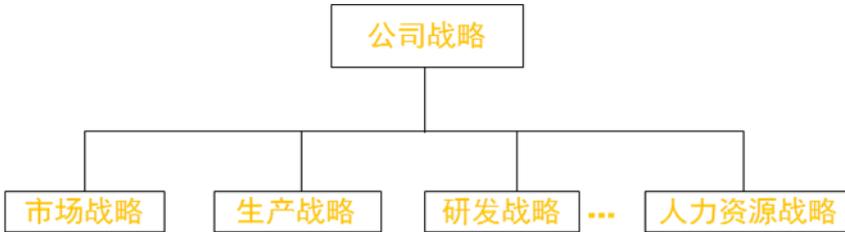
【举例】



跨行业经营企业的战略结构



【思考】单一业务企业的战略层次是什么？



【例题·单选题】（2014 年修改）甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健，最近该集团宣布进军电子金融领域。根据以上信息可以判断，甲集团进军电子金融领域的战略属于（ ）。

- A. 总体战略
- B. 业务单位战略
- C. 一体化战略
- D. 职能战略

【答案】A

【解析】总体战略是根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。甲集团进军电子金融领域表明甲集团选择了新的业务领域，所以属于总体战略。



【考试小贴士】

• 本节主要知识点如下：



•各知识点复习建议:

- 战略定义: 通读教材, 简单了解传统定义与现代定义的区别, 出题概率较小。
- 使命与目标: 重在理解使命与目标的内涵, 选择题。
- 战略层次: 熟练掌握三个层次的名称及原文解释, 能够准确区别三者。选择题。

第二节 公司战略管理

本节主要知识点:

- 战略管理过程
- 战略变革管理

【知识点】战略管理过程 (★, 了解, 客观题)

一般来说, 战略管理包含三个关键因素:

- 战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位;
- 战略选择——战略制定、评价和选择;
- 战略实施——采取措施使战略发挥作用。



(一) 战略分析 (了解)

战略分析是整个战略管理流程的起点。

战略分析的主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素, 并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。

1. 分析内容: 外部环境+内部环境。
2. 分析工具: 波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT 分析。



(二) 战略选择

战略分析阶段明确了“企业目前处于什么位置”，战略选择阶段所要回答的问题是“企业向何处发展”。

1. 可选择的战略类型（了解）



2. 战略选择过程



(1) 制订战略选择方案。（掌握，选择题）

根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为三种形式，三种方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。

自上而下的方法 (集中)	先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略，然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，形成系统的战略方案
自下而上的方法 (民主)	在制定战略时，企业最高管理层对下属部门不做具体规定，而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认
上下结合的方法 (集中+民主)	企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制订出适宜的战略

(2) 评估战略备选方案。

评估备选方案通常使用三个标准：（掌握，选择题）

一是适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标；

二是可接受性标准，考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受，实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准，经理们和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择；

三是可行性标准，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

(3) 选择战略。（掌握，选择题）

最终的战略选择可以考虑以下几种方法：

①根据企业目标选择战略。②提交上级管理部门审批。③聘请外部机构。

(三) 战略实施（了解）

战略实施要解决以下几个主要问题：

1. 确定和建立一个有效的组织结构。
2. 保证人员和制度的有效管理。
3. 正确处理和协调公司政治。
4. 选择适当的组织协调和控制系统。
5. 协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。

【例题·单选题】甲公司评估战略备选方案时，主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁减弱到最低程度，是否有助于企业实现目标。甲公司评估战略备选方案使用的标准是（ ）。

A. 适宜性标准

B. 可接受性标准

C. 可行性标准

D. 外部性标准

【答案】A

【解析】适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标。

【知识点】战略变革管理（重点内容，全面复习）

(一) 什么是战略变革（★，了解，客观题）

企业战略变革是指企业为了获得可持续竞争优势，根据所处的内外部环境已经发生或预测会发生或想要使其发生的变化，按照环境、战略、组织三者之间的动态协调性原则，组织、推动企业战略内容发生系统性、可持续性改变的过程。

(二) 渐进性变革与革命性变革的区别（★，了解，客观题）

表 渐进性变革与革命性变革比较

渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中常常发生； 稳步推进变化； 影响企业体系的某些部分	在企业生命周期中不常发生； 急剧变化； 影响整个企业体系

(三) 战略变革的发展阶段 (★, 了解, 客观题)

(约翰逊 Johnson G. 和施乐斯 Scholes K., 1989 年)。

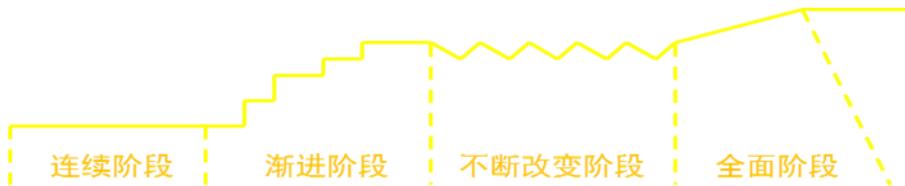


图 战略变革形式的演变

阶段名称	关键词总结
(1) 连续阶段	基本上没有发生大的变化, 仅有一些小的修正
(2) 渐进阶段	发生缓慢的变化。可能是零打碎敲的, 也可能是系统性的。
(3) 不断改变阶段	呈现无方向或无重心的特点
(4) 全面阶段	在一个较短的时间内、发生革命性或转化性的变化

(四) 战略变革的类型 (★★, 掌握, 客观题和主观题)

戴富特 (Daft R.L.) 的分类, 共有 4 种类型:

技术变革	涉及企业的生产过程, 包括开发使之有能力与竞争对手抗衡的知识和技能	涉及工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术
产品和服务变革	企业的产出的变革	包括开发新产品或改进现有产品
结构和体系变革	企业运作的管理方法的变革	包括结构变化、政策变化和控制系统变化
人员变革	企业员工价值观、工作状态、技能和行为方式的转变	确保职工努力工作, 完成企业目标

(五) 企业战略变革的主要任务 (★★★, 掌握, 客观题和主观题)

1. 调整企业理念。首先要确定企业使命; 其次要确立经营思想; 最后要靠行为准则约束和要求员工, 使他们在企业经营活动中必须奉行一系列行为准则和规定。
2. 企业战略重新进行定位。
3. 重新设计企业的组织结构。

(六) 战略变革的实现 (★★★, 掌握, 客观题和主观题)

1. 变革的支持者推进战略变革的步骤

(1) 高级管理层是变革的战略家，他们应当对将要进行的变革有一个清晰的了解并决定应该做什么。变革的支持者应当极力拥护高级管理层关于战略变革的决策。

(2) 指定一个代理人来掌握变革。高级管理层通常有三种作用：①如果变革激化了代理人和企业中的利益团体之间的矛盾，高级管理层应当支持代理人；②审议和监控变革的进程；③签署和批准变革，并保证将它们公开。

(3) 变革代理人必须赢得关键部门管理人员的支持。

(4) 变革代理人应督促各管理人员立即行动起来，并给予后者必要的支持。

2. 变革受到抵制的原因与实现障碍

变革受到抵制的原因可能是变革会对人们的境遇甚至下列领域的健康产生重要的影响：

(1) 生理变化。

(2) 环境变化。

(3) 心理变化。①迷失方向。②不确定性可能导致无安全感。③无力。

基于上述的不同因素，变革会面临如下障碍：

(1) 文化障碍。当企业所面对的环境发生了变化，并要求企业适应这种变化以求得生存时，原有文化的惯性会阻碍变革的进程。

(2) 私人障碍。①习惯。②变革对个人收入的影响可能相当大。③对于未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣，因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战。④员工往往选择性的接受和处理信息，并因此忽略管理层对于变革的要求。

3. 克服变革阻力的策略

在处理变革的阻力时，管理层应当考虑变革的三个方面：变革的节奏、变革的管理方式和变革的范围。

以下原文内容应熟练掌握，以理解为主：

(1) 变革的节奏。变革越是循序渐进，就越有更多的时间来提出问题和解决问题。如果得到大多数员工的关注和支持，那么将会降低变革在计划和实施阶段所遇到的阻力。相反，如果变革过于激进，就会被大多数员工看做是一种威胁并抵制变革。

(2) 变革的管理方式。采取适宜的变革管理方式对于构建良好的氛围、明确变革的需求、平息对变革的抵制和恐惧情绪是非常重要的。

鼓励冲突领域的对话是有效掌控和消除抵制的方法。通过对话让大多数员工了解变革的必要性和可行性，从而接受即将开始的变革。相反，压制抵制变革的意见只能将其转为地下，变成谣言和敌对情绪。

为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程可减少他们对变革的抵制情绪。这是因为只有极少数人能够真正从公司战略角度看待变革，大多数员工关注的是个人技能水平与业务能力的提高。

鼓励个人参与也是减少抵制情绪的方法。因为员工参与变革的程度往往影响甚至决定员工对于变革必要性和可行性的认识和理解程度。

(3) 变革的范围。范围很大的转变会带来巨大的不安全感 and 较多的刺激。在同一个变革目标下，可以考虑采用变革范围比较小的方式。

【主观题解题思路】主观题的“1、2、3”

- 1: 快速浏览（题目：知识点+熟悉程度）
- 2: 细读案例（做好标记）；
- 3: 组织答案（结论+教材理论+案例材料）；

【举例】【举例】（2015 年简答题）简要分析亚威集团和亚威有色公司通过跨国收购实现国际化经营的主要动机。

【答案】发展中国家企业对外投资的主要动机有：①寻求市场；②寻求效率；③寻求资源；④寻求现成资产。（教材理论）

亚威集团公司和亚威有色公司跨国收购的主要动机都是寻求资源，（结论）“将亚威从贸易型企业向资源型企业转型”；“为获取 Z 公司低价格的有色金属资源奠定了重要的条件”。（案例材料）

【例题·简答题】（2012 年修改）好时代公司是一家大型运动用品零售集团，品牌连锁店分布于欧洲和亚洲，占公司收入的 80%和 20%。由于全球经济不利影响，欧洲业务未见起色，公司在未来两年希望将业务慢慢地转攻内地和台湾。由于欧洲业务营运成本不断增加，收入连续数年下滑，欧洲一些地区业务甚至出现严重亏损，公司面临着巨大的财务压力。另一方面，近年来亚洲及内地城市网上商城盛行，加剧了零售行业的竞争。为了开源节流，集团董事会正考虑在运营上可能实施的变革和重组方案，当中包括：

计划（一）：将东南亚地区的行政、支持性部门，包括人力资源部、会计部、采购部等工作重组为共享服务中心的运作模式，在重庆市集中处理。但是，公司的首席执行官担心此变革不能得到各地区领导层及员工的接受；

计划（二）：凭借好时代公司的优势，尤其是多年积累的信息优势和渠道优势，把产业链延伸到工业实体领域，做出自己的运动用品产品，树立自己的品牌，以适应未来市场趋势和行业环境的变化；

计划（三）：在全球范围内调整内部业务流程，进一步优化采购、库存管理等流程，以提高效率，降低营运成本。

要求：

- （1）简要分析好时代公司未来两年进行的战略变革的类型。
- （2）简要分析好时代公司各地区领导层及员工可能反对变革计划（一）的原因，并指出首席执行官在处理该变革阻力时应考虑哪些因素。

【答案】

（1）好时代公司战略变革的类型有：

①结构和体系变革。指企业运作的管理方法的变革，包括结构变化、政策变化和控制系统的变化。“将东南亚地区的行政、支持性部门，包括人力资源部、会计部、采购部等工作重组为共享服务中心的运作模式，在重庆市集中处理”体现了这一类型。

②产品和服务变革。指企业的产出的变革，包括开发新产品或改进现有产品。“把产业链延伸到工业实体领域，做出自己的运动用品产品，树立自己的品牌”体现了这一类型。

③技术变革。指工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术。“在全球范围内调整企业业务流程，进一步优化采购、库存管理等流程，以提高效率，降低营运成本”体现了这一类型。

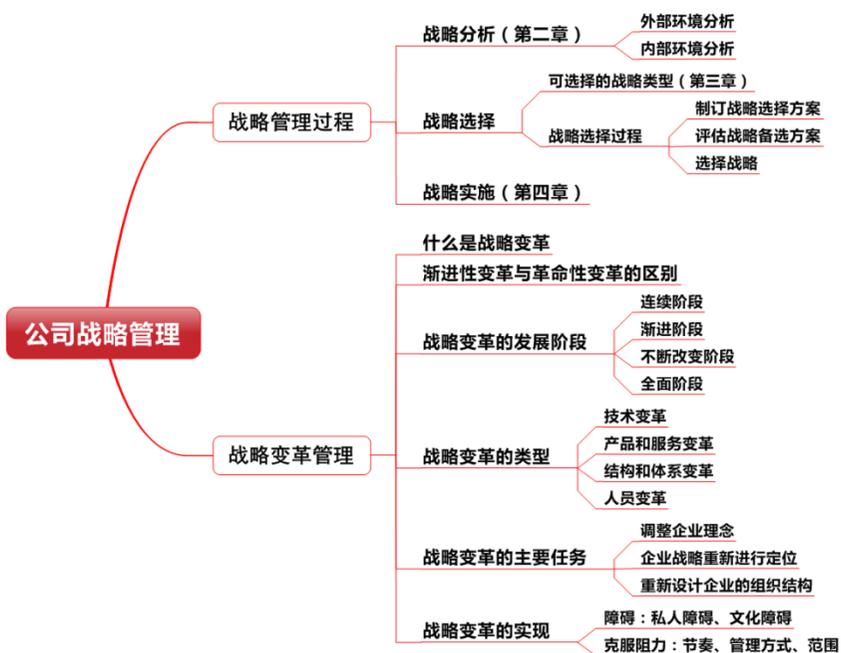
(2) 好时代公司各地区领导层及员工可能反对变革计划(一)的原因：①各个行政、支持性部门的主管在变革方案制定的过程中没有充分的参与，也不了解重整方案的细节，使他们无法预计有关计划对他们的实质性影响，因而选择不支持。②利用共享服务中心的运作模式，在重庆市集中处理有关支持性工作，使各部门的工作程序和人员习惯上有所改变，甚至导致各支持性部门需要减省重复的人员，导致人员心理出现了对未来工作存在不确定性和缺乏工作安全感。

处理变革阻力时应考虑的因素：①变革的节奏。变革应循序渐进，在许可的情况下让有关行政、支持性部门的主管参与，或让他们有足够的时间进行了解和提问。②变革的管理方式。管理层应充分了解变革的细节，深刻地理解变革的必要性，看清变革的方向。沟通需要由上而下，顺畅地进行，在适当的时候向员工传递适当的信息，平息有关恐惧。③变革的范围。管理层应注意一次性地对各个地区的行政及支持性部门同时进行重组，规模会否太大。同时，重庆市的共享服务中心是否能够支持有关业务的行政工作。



【考试小贴士】

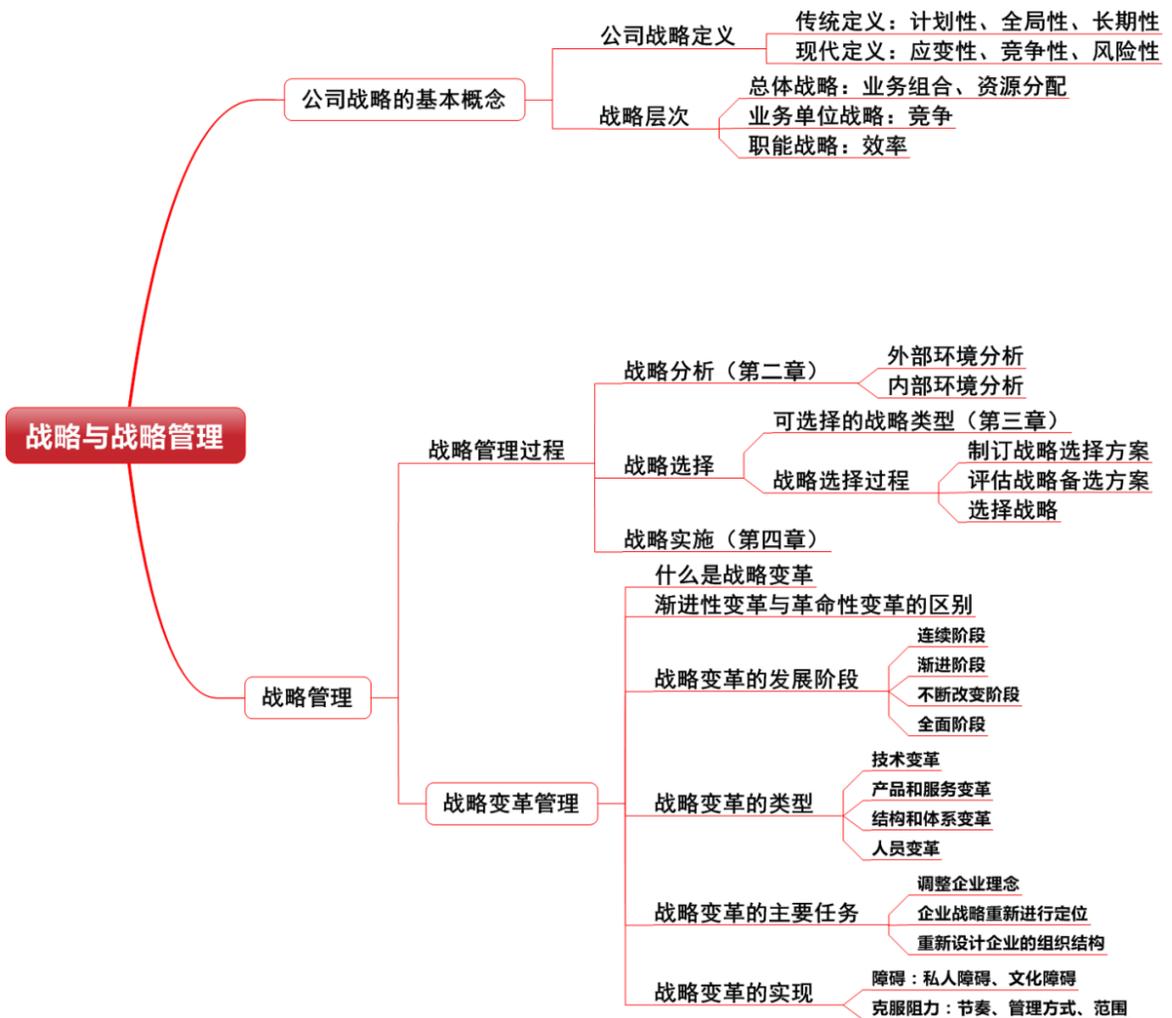
• 本节主要知识点如下：



•各知识点复习建议:

- 战略管理过程: 主要内容会在后三章展开介绍, 建议此处简单了解。其中有两个细节点要注意。一个是制定战略选择方案的三种方法, 选择题; 另一个是评估方案的三个标准, 选择题。
- 战略变革管理: 出题概率较高, 建议全面复习。

本章总结



第二章 战略分析

考情分析

本章是对制定企业战略时应考虑的环境要素（内、外部环境）及有关手段方法的介绍，内容有一定难度，考点较多。考生应按照外部环境中的宏观环境、产业环境、竞争环境和国家竞争优势（钻石模型）分析四个方面，内部环境中的资源能力、价值链、业务组合分析等具体掌握有关内容及考点。在此基础上特别注意 PEST 分析、产业生命周期、五力分析模型、波士顿矩阵、SWOT 分析，以及资源分类、基准分析、价值链等考点。

本章知识点结构图如下：



主要考点（难点或重点）

- PEST 模型
- 产品生命周期
- 五力模型
- 战略群组
- 钻石模型
- 资源分类
- 核心能力（基准分析）
- 价值链分析
- 波士顿矩阵
- SWOT 分析

第一节 企业外部环境分析

本节主要知识点:

- 宏观环境分析
- 产业环境分析
- 竞争环境分析
- 国家竞争优势（钻石模型）分析

【知识点】宏观环境分析（PEST 分析）（★★★，掌握，客观题和主观题）

PEST 模型：政治和法律环境因素、经济环境因素、社会和文化环境因素、技术环境因素。

宏观环境要素		主要分析内容
政治 法律 环境 因素	政治因素	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企业所在国家和地区的政局稳定状况 ■ 政府行为对企业的影响 ■ 执政党所持的态度和推行的基本政策（如产业政策、税收政策、进出口限制等），以及这些政策的连续性和稳定性 ■ 各政治利益集团对企业活动产生的影响。体现在两个方面，一方面通过立法影响；一方面通过舆论、法律等影响
	法律因素 (简单了解)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保护企业，反对不正当竞争（反垄断法） ■ 保护消费者（食品安全法） ■ 保护员工（劳动合同法） ■ 保护公众权益免受不合理企业行为的损害(直销管理条例)
经济环境因素		<ul style="list-style-type: none"> ■ 社会经济结构：是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门及社会再生产各方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例及排列关联的状况，主要包括：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构 ■ 经济发展水平：是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水平，主要指标：国内生产总值、国民收入、人均国民收入和经济增长速度 ■ 经济体制：国家经济组织的形式，规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系 ■ 宏观经济政策：是指实现国家经济发展目标的战略与策略，包括综合性的全国发展战略和财政政策、货币政策、产业政策、国民收入分配政策等。 ■ 当前经济状况和其他经济影响因素（包括：税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等）

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 其他一般的经济条件和趋势（例如工资、供应者及竞争对手的价格变化）
社会和文化环境因素	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人口状况：企业所在地居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍等。对人口因素分析的指标：结婚率、离婚率、出生率和死亡率、平均寿命、年龄地区分布、民族性别比例、教育水平和生活方式的差异等 ■ 社会流动性：社会的分层情况、各阶层之间的差异以及人们是否可在各阶层之间转换、人口内部各群体的规模、财富及其构成的变化以及不同区域（城市、郊区及农村地区）的人口分布等 ■ 消费心理（例如：从众、求异、攀比、求实） ■ 生活方式变化 ■ 文化传统：一个国家或地区在较长历史时期内形成的一种社会习惯 ■ 价值观：社会公众评价各种行为的观念标准
技术环境因素	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基本技术的进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析 ■ 新技术的出现使社会和新兴行业对本行业产品和服务的需求增加 ■ 技术进步可创造竞争优势 ■ 技术进步可导致现有产品被淘汰，或大大缩短产品的生命周期 ■ 新技术的发展使企业可多关注环境保护，企业的社会责任及可持续成长等问题

【例题·多选题】（2010 年）甲公司为国内上市的电信公司。甲公司正在研究收购某发展中国家的乙移动通信公司。下列各项因素中，属于甲公司在 PEST 分析中应当考虑的有（ ）。

- A. 甲公司收购乙移动通信公司符合其总体公司战略
- B. 乙移动通信公司所在国政府历来对企业实施高税收政策
- C. 甲公司在国内提供电信服务积累的经验与技术有助于管理乙移动通信公司的业务
- D. 乙移动通信公司所在国的电信行业十年来发展迅速，移动通信业务过去 10 年增长了 300 倍

【答案】BD

【解析】选项 A 和 C 属于企业的内部环境分析，而 PEST 分析的前提是分析企业的外部环境，因此选项 AC 应该首先被排除。则本题只能选择选项 BD。

【例题·单选题】（2011 年）商界有句名言“女人和孩子的钱好赚”。从战略分析角度来看，该说法主要分析的因素是（ ）。

- A. 人口因素
- B. 价值观

C. 生活方式变化

D. 消费心理

【答案】D

【解析】本题考核社会和文化环境因素。女人和孩子的钱好赚反映的是消费心理。

【例题·简答题】（2012 年）建辉公司是一家民营科技型小企业，由张伟和李杰于 2007 年成立。由于张伟和李杰多年在电力行业工作，对农作物秸秆等生物质能源转化和利用领域比较熟悉，准备进入这一领域。

两位年轻人用了一年时间做调研，进行战略分析，结果如下。

2006 年国家颁布了《可再生能源法》，2007 年又颁布了《关于可再生能源的中长期发展战略规划》，为新能源产业发展奠定了法律框架。

中等发达国家有一个人均能源消耗的数量指标，即人均 4 吨标煤，而国内目前人均消耗 2 吨多标煤。2050 年中国要达到中等发达国家的水平，靠目前的能源储备是根本无法实现的，唯一的出路就是开发新能源。

现在农村能源消费结构与三四十年前相比，发生了根本性的变化。40 年前，农村能源主要是秸秆，用它做饭和取暖。改革开放 30 多年来，农村开始烧煤、烧气、用电。上述情况带来两个问题：一是农村人对煤、气、电等能源需求量迅猛增长；二是秸秆随地乱扔，或者就地烧掉，造成新的环境污染。

用秸秆作为再生能源的技术在国内已经开始采用。主要使用者是国家电网、发电集团等。这些企业直接从国外引进技术，其基本工艺就是“固化压缩成型”。但是，直接运用国外技术存在很大问题：其一，秸秆资源的多样性、季节性强、分散、单位体积热值低等自然性状特征，难以满足“工厂式”的集中加工方式对其稳定、连续、规模化等工业化生产的要求；其二，原状秸秆收集难、运输难、储存难，物流成本高，安全隐患大，这是世界性的难题。相对于发达国家大规模、高度专业化和机械化的农业经营模式，国内至今仍是小农经济为主的农业经营模式使得上述问题更为突出。

要求：运用宏观环境分析中的 4 个关键要素，分析建辉公司所面临的宏观环境。

【答案】

政治与法律环境：国家已经颁布了关于可再生能源领域的政策与法规，为发展可再生能源和新能源奠定了一个基础的政策和法律环境。

经济环境：国内人均能源消耗水平与中等发达国家的差距较大，仅靠目前的能源储备无法达到中等发展国家水平，唯一的出路就是开发新能源。

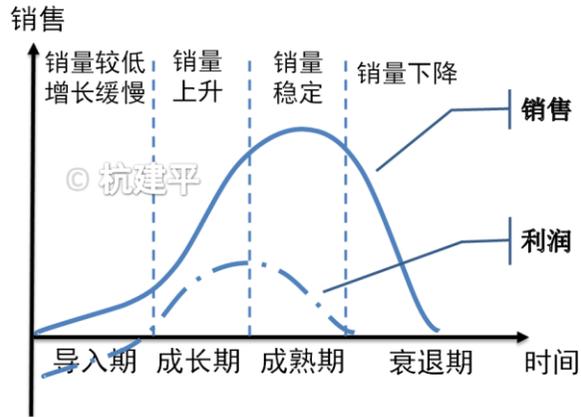
社会文化环境：国内农业人口能源消费结构发生巨大变化，农作物秸秆已经成了废物，这就带来两个问题：一是农村人对煤、气、电等能源的需求量迅猛增长；二是秸秆随地乱扔，或者就地烧掉，造成新的环境污染。

技术环境：直接从国外引进的技术，无法适应国内至今仍是小农经济为主的农业经营模式。

【知识点】产业环境分析（★★★，掌握，客观题和主观题）

产业环境涉及三大知识点：产品生命周期；产业五种竞争力（五力模型）；成功关键因素分析。其中，产品生命周期和产业五种竞争力（五力模型）是复习重点。

【考点】产品生命周期



产业生命周期各阶段（以产业销售额增长率曲线的观点划分）特征如下

（复习主线：产品技术特点→销量→成本→利润→竞争→经营风险→战略目标→战略路径）

导入期	<p>【产品技术特点】：产品质量有待提高。产品类型、特点、性能和目标市场方面尚在不断变化当中。</p> <p>【销量】：产品用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品。</p> <p>【成本】：为了说服客户购买，导入期的产品营销成本高，广告费用大，而且销量小，产能过剩，生产成本低。</p> <p>【利润】：产品的独特性和客户的高收入使得价格弹性较小，可以采用高价格、高毛利的政策，但是销量小使得净利润较低。</p> <p>【竞争】：企业的规模可能会非常小。只有很少的竞争对手。</p> <p>【经营风险】：非常高。</p> <p>【战略目标】：扩大市场份额，争取成为“领头羊”。</p> <p>【主要战略路径】：投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量。</p>
成长期	<p>【产品技术特点】：各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。</p> <p>【销量】：产品销量上升，产品的销售群已经扩大。消费者对质量的要求不高。</p> <p>【成本】：广告费用较高，但是每单位销售收入分担的广告费在下降。生产能力不足，需要向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道。</p> <p>【利润】：产品价格最高，单位产品净利润也最高。</p> <p>【竞争】：市场扩大，竞争加剧。</p> <p>【经营风险】：仍然维持在较高水平，但有所下降。</p> <p>【战略目标】：争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。</p> <p>【主要战略路径】：市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。</p>
成熟期	<p>【产品技术特点】：产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢。</p> <p>【销量】：新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑。市场巨大，但已经基本饱和。</p> <p>【成本】：生产稳定，局部生产能力过剩。</p>

	<p>【利润】: 产品价格开始下降, 毛利率和净利润率都下降, 利润空间适中。</p> <p>【竞争】: 竞争者之间出现价格竞争。</p> <p>【经营风险】: 进一步降低, 达到中等水平。销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定, 现金流量变得比较容易预测。经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间, 以及总盈利水平的高低。</p> <p>【战略目标】: 重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。</p> <p>【主要战略路径】: 提高效率, 降低成本。</p>
衰退期	<p>【产品技术特点】: 各企业的产品差别小, 因此价格差异也会缩小。为降低成本, 产品质量可能会出现质量问题。</p> <p>【销量】: 客户对性价比要求很高。</p> <p>【成本】: 产能严重过剩, 只有大批量生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力。</p> <p>【竞争】: 有些竞争者先于产品退出市场。</p> <p>【利润】: 产品的价格、毛利都很低。只有到后期, 多数企业退出后, 价格才有望上扬。</p> <p>【经营风险】: 进一步降低, 主要的悬念是什么时间产品将完全退出市场。</p> <p>【战略目标】 首先是防御, 获取最后的现金流。</p> <p>【战略途径】 控制成本, 以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势, 就应采用退却战略, 尽早退出。</p>

生命周期四阶段主要特征横向比较的总结

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品特征	不成熟	差异化	标准化	差别小
销量	小, 增长慢	销售群扩大	稳定, 基本饱和	下降
竞争	企业数量少	竞争加剧	价格竞争(最激烈)	有些竞争者先于产品退出市场
利润	净利润较低	净利润最高	毛利率和净利润率都下降, 利润空间适中	产品的价格、毛利都很低
经营风险	非常高	高	中	低

【细小知识点】: 运用产品生命周期理论受到的批评

- (1) 各阶段的持续时间随着产业的不同而非常不同, 并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不清楚。这就削弱了此概念作为规划工具的有用之处。
- (2) 产业的增长并不总是呈“S”形。
- (3) 公司可以通过产品创新和产品的重新定位, 来影响增长曲线的形状。
- (4) 与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。

【例题·单选题】在激烈的竞争环境中，处在同一产业的企业纷纷通过市场营销争取某产品的最大市场份额，这种情形标志着该产业已进入生命周期的（ ）。

- A. 导入期阶段 B. 成长期阶段 C. 成熟期阶段 D. 衰退期阶段

【答案】B

【解析】成长期的企业战略目标是争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。主要战略路径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。选项 B 正确。

【例题·单选题】（2013）关于产品生命周期，以下表述正确的是（ ）。

- A. 从产业环境与从国际生产要素组合不同角度分析，产品生命周期的内涵是一致的
 B. 从产品研发和生产角度考察，产品生命周期可以划分为导入期、成长期、成熟期和衰退期 4 个阶段
 C. 在衰退期后期，多数企业退出后，产品价格可能上扬
 D. 产品生命周期可用于分析所有产业的发展规律，但各阶段的持续时间随着产业不同而不同

【答案】C

【解析】从产业环境角度分析，产品生命周期可以分为导入期、成长期、成熟期和衰退期，从国际生产要素的组合角度分析，产品生命周期可以分为创新阶段、成熟阶段和标准化阶段，所以选项 AB 错误。波特的产品生命周期总结了常见的关于产业在其生命周期中如何变化以及它们如何影响战略的预测，选项 D 的说法不正确。

【考点】产业五种竞争力

波特五力分析模型：（1）行业潜在进入者的威胁；（2）替代品的威胁；（3）购买者的讨价还价能力；（4）供应者的讨价还价能力；（5）产业内现有企业的竞争。

1. 五种竞争力分析。

（1）潜在进入者的进入威胁：

- 潜在进入者将在两个方面减少现有厂商的利润：第一，进入者会瓜分原有的市场份额获得一些业务；第二，进入者减少了市场集中，从而激发现有企业间的竞争，减少价格——成本差（利润）。
- 进入威胁的大小取决于呈现的进入障碍（结构性障碍）与准备进入者可能遇到的现有在位者的反击（行为性障碍），统称为进入障碍。

决定进入壁垒高度的主要因素	结构性障碍	波特的观点	规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策。	
		贝恩的观点	规模经济——成本	
			现有企业对关键资源的控制（表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制）	
			现有企业的市场优势	品牌优势：主要表现为产品的差异化 政府政策

	行为性障碍（或战略性障碍）	限制进入定价（降低价格）
		进入对方领域

(2) 替代品的替代威胁 —— 间接替代

①直接产品替代：即某一种产品直接取代另一种产品。（苹果计算机代替王安计算机）

②间接产品替代：即由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。（人工合成纤维取代天然布料）

- 老产品能否被新产品替代主要取决于两种产品的性能—价格比（价值=功能 / 成本）的比较。
- 替代品的替代威胁并不一定意味着新产品对老产品最终的取代。几种替代品长期共存也是很常见的情况。

(3) 供应者、购买者讨价还价的能力。

买方(或卖方)的集中程度或业务量的大小	购买者集中度高，业务量大，议价能力强
	供应者集中度高，议价能力强
产品差异化程度与资产专用性程度	供应者的产品存在着差别化，议价能力强
	供应者的产品是标准化产品，或者没有差别（替代品），议价能力弱
纵向一体化程度	供应者的产品高度专用化，议价能力强
	购买者实行部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，议价能力强
信息掌握的程度	供应者表现出前向一体化的现实威胁，议价能力强
	购买者充分了解需求、实际市场价格，甚至供应者的成本等方面信息时，购买者将处于更为有利的位置
【注意】	如果供应者充分地掌握了购买者的有关信息，了解购买者的转换成本（即从一个供应者转换到另一个供应者的成本），也增加了讨价还价的能力，并在购买者盈利水平还能承受的情况下，拒绝给予提供更优惠的供货条件
	劳动力也是供应者的一部分。他们可能对许多产业施加压力。经验表明，短缺的、高技能雇员以及紧密团结起来的劳工可以与雇主或劳动力购买者讨价还价从而削减相当一部分产业利润潜力。

(4) 产业内现有企业的竞争。

同业竞争者的竞争强度影响因素	产业内有众多的或势均力敌的竞争对手
	产业发展缓慢
	顾客认为所有的商品都是同质的

	产业中存在过剩的生产能力
	产业进入障碍低而退出障碍高

2. 对付五种竞争力的战略（细小知识点，以原文为主）

首先，公司必须自我定位，通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超越它们的竞争对手。

其次，公司必须识别在产业哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点。

最后，公司必须努力去改变这五种竞争力。公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价；公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁等等。

3. 五力模型的局限性（细小知识点，以原文为主）

（1）该分析模型基本上是静态的。然而，在现实中竞争环境始终在变化。这些变化可能从高低变低，也可能从低变高，其变化速度比模型所显示的要快得多。

（2）该模型能够确定行业的盈利能力，但是对于非营利机构，有关获利能力的假设可能是错误的。

（3）该模型基于这样的假设：即一旦进行了这种分析，企业就可以制定企业战略来处理分析结果，但这只是一种理想的方式。

（4）该模型假设战略制定者可以了解整个行业（包括所有潜在的进入者和替代产品）的信息，但这一假设在现实中并不存在。对于任何企业来讲，在制定战略时掌握整个行业的全部信息可能性不大。

（5）该模型低估了企业与供应商、客户或分销商、合资企业之间可能建立长期合作关系以减轻相互之间威胁的可能性。

（6）该模型对产业竞争力的构成要素考虑不够全面。

哈佛商学院教授大卫·亚非提出第六个要素——互动互补作用力：任何一个产业内部都存在不同程度的互补互动（指互相配合一起使用）的产品或服务业务。

在产业发展初期阶段，企业在其经营战略定位时，可以考虑控制部分互补品的供应，这样有助于改善整个行业结构，包括提高行业、企业、产品、服务的整体形象，提高行业进入壁垒，降低现有企业之间的竞争程度。

随着行业的发展，企业应有意识地帮助和促进互补行业的健康发展，还可以考虑采用捆绑式经营（存话费送手机）或交叉补贴销售（打印机与墨盒）等策略。

【例题·多选题】（2012 年）根据波特的五力模型，下列各项中，可以提高购买议价能力的原因有（ ）。

- A. 购买商主要零散的个人，但是通过协议方式进行集体大量购买产品
- B. 市场上的替代产品多
- C. 购买商对于产品的性能、规格、质量以及售价信息很了解
- D. 购买商对于产品的供应时间要求迫切

【答案】ABC

【解析】当购买者的购买力集中或者对卖方来说是一笔很可观的交易时，会增加购买者的讨价还价能力，选项 A 正确；如果供应者的产品是标准的或者没有差别，会增加购买者的讨价还价能力，替代产品多说明供应者的产品是没有差别的，选项 B 正确；当购买者充分了解需求、实际市场价格，甚至供应商的成本等方面信息时，要比在信息贫乏的情况下掌握更多的讨价还价的筹码，选项 C 正确；购买商对于产品的供应时间要求迫切会降低购买者的议价能力。选项 D 不正确。

【例题·单选题】（2016 年）甲专车公司是基于互联网的专车服务提供商。甲专车公司采用“专业车辆、专业司机”的运营模式，利用移动互联网及大数据技术为客户提供“随时随地、专人专车”的全新服务体验，在专车服务市场取得很大的成功。甲专车公司给潜在进入者设置的进入障碍是（ ）。

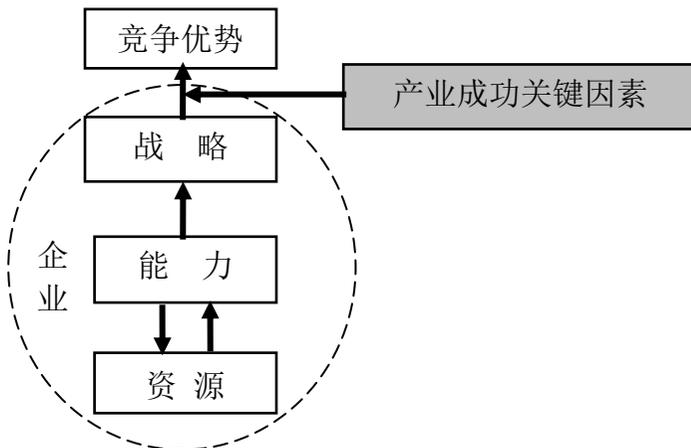
- A. 规模经济
- B. 资金需求
- C. 价格优势
- D. 产品差异

【答案】D

【解析】本题考核“五力模型”的知识点。甲专车公司为客户提供全新服务体验，属于差异化，所以选项 D 正确。

【考点】成功关键因素分析（教材有一些表格，时间允许可简单阅读）

成功关键因素（KSF）是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产。



确认产业的关键成功因素必须考虑：

- (1) 顾客在各个竞争品牌之间进行选择的基础是什么？
- (2) 产业中的一个卖方厂商要取得竞争成功需要什么样的资源和竞争能力？
- (3) 产业中的一个卖方厂商获取持久的竞争优势必须采取什么样的措施？
 - 随着产品寿命周期的演变，成功关键因素也发生变化。
 - 随产业的不同而不同，甚至在相同的产业中，也会因产业驱动因素和竞争环

境的变化而随时间变化。

- 即使是同一产业中的各个企业，也可能对该产业的成功关键因素有不同的侧重。

【知识点】竞争环境分析（★★，理解，客观题和主观题）

（一）竞争对手分析

此部分内容建议主要掌握竞争对手分析的基本框架，以理解为主，不用过细复习。

竞争对手的未来目标	<p>对竞争对手未来目标的分析与了解，有利于预测竞争对手对其目前的市场地位以及财务状况的满意程度，从而推断其改变现行战略的可能性以及对其他企业战略行为的敏感性</p> <p>对竞争对手未来目标分析从以下 3 个方面展开：一是竞争对手目标分析对本公司制定竞争战略的作用；二是分析竞争对手业务单位（包括其各个公司实体）的目标的主要方面；三是多元化公司母公司对其业务单位未来目标的影响</p>
竞争对手的假设	<p>假设包括竞争对手对自身企业的评价和对所处产业以及其他企业的评价。了解竞争对手的假设有利于正确判断竞争对手的战略意图</p>
竞争对手的现行战略	<p>对竞争对手现行战略的分析，目的在于揭示竞争对手正在做什么、能够做什么</p> <p>在对竞争对手目标与假设分析的基础上，判断竞争对手的现行战略就变得相对容易了。非常有用的一种方法是，把竞争对手的战略看成业务中各职能领域的关键性经营方针以及了解它如何寻求各项职能的相互联系</p>
竞争对手的能力	<p>（1）核心能力</p> <p>（2）成长能力</p> <p>（3）快速反应能力：竞争对手对其他公司的行动迅速做出反应的能力如何？或立即发动进攻的能力如何？这将由下述因素决定：自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品。</p> <p>（4）适应变化的能力</p> <p>（5）持久力：竞争对手支撑可能对收入或现金流造成压力的持久战的能力有多大？这将由如下因素决定：现金储备、管理人员的协调统一、财务目标上的长远眼光、较少受股票市场的压力。</p>

【例题·单选题】（2013 年）2008 年美国次贷危机爆发，波及中国大部分金融企业。在此期间，国外投行 K 预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户理财产品的收益率。投行 K 对甲银行进行的上述分析属于（ ）。

- A. 财务能力分析
- B. 快速反应能力分析
- C. 成长能力分析
- D. 适应变化的能力分析

【答案】D

【解析】次贷危机爆发，投行 K 预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户的理财产品的收益率，投行 K 对甲银行的上述分析属于适应变化的能力分析。

（二）产业内的战略群组

战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的公司组成的集团。

1. 战略群组的特征。

用于识别战略群组的特征可以考虑以下一些变量：（简单通读）

- （1）产品（或服务）差异化（多样化）程度；
- （2）各地区交叉的程度；
- （3）细分市场的数目；
- （4）所使用的分销渠道；
- （5）品牌的数量；
- （6）营销的力度（如广告覆盖面、销售人员的数目等）；
- （7）纵向一体化程度；
- （8）产品的服务质量；
- （9）技术领先程度（是技术领先者还是技术追随者）；
- （10）研究开发能力（生产过程或产品的革新程度）；
- （11）成本定位（如为降低成本而作的投资大小等）；
- （12）能力的利用率；
- （13）价格水平；
- （14）装备水平；
- （15）所有者结构（独立公司或者母公司的关系）；
- （16）与政府、金融界等外部利益相关者的关系；
- （17）组织的规模。

选择划分产业内战略群组的特征要避免选择同一产业中所有公司都相同的特征。

【简答题】（2014 年）福安公司为一家食品生产企业。2006 年，福安公司拟扩大生产经营范围，投资于饮料行业。

福安公司管理层在对当时国内饮料行业进行深入调研后发现：已有一批大中型饮料企业从事各类知名品牌的饮用水的生产和销售。有关情况如下：（1）水清公司生产饮用水的历史最长，其生产的矿泉水的市场综合占有率多年名列行业前三；（2）蓝宝公司实施相关多元化战略，早已形成瓶装水、高档玻璃瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料等几大系列十几种产品，全方位地进入饮料市场；（3）童乐公司从儿童营养液起步，已形成奶制品、水、茶、可乐、八宝粥 5 大战略业务单元；（4）万宝公司以长期经营的多种饮料产品为基础，近年来开发了新产品果蔬饮料，仅短短两、三年时间，万宝公司在果蔬饮料的开发、生产、销售及市场占有率等方面，占据绝对优势；（5）K 公司和 B 公司是两大国际知名外资企业，其产品集中于碳酸饮料。它们

资金雄厚，研发能力强，依靠庞大的销售网络和低成本的产量扩张，在饮料市场占据了最大的份额，在碳酸饮料市场的占有率超过 80%。

要求：简述战略群组的内涵，运用“产品多样化程度”、“新产品程度”两个战略特征，各分为“高”、“低”两个档次，对福安公司所调研的国内饮料行业的企业进行战略群组划分。

【答案】运用“产品多样化程度”、“新产品程度”两个战略特征，各分为“高”、“低”两个档次，对福安公司所调研的国内饮料行业的企业进行战略群组划分，可将饮料生产企业划分为 3 个战略群组：

- ①产品多样化程度高、新产品程度低的群组，包括童乐公司、蓝宝公司。
- ②产品多样化程度低、新产品程度低的群组，包括水清公司、K 公司、B 公司。
- ③产品多样化程度高、新产品程度高的群组，包括万宝公司。

2. 战略群组分析

(1) 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群体与其他群组间的不同。

(2) 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。移动障碍即一个群组转向另一个群组的障碍。

(3) 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。

(4) 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

【例题·单选题】（2012 年）甲企业生产中档电动自行车。在以下 4 类企业中，甲企业的直接主要竞争对手是（ ）。

- A. 生产高档电动自行车的企业
- B. 属于同一战略群组的电动自行车生产企业
- C. 生产低档电动自行车的企业
- D. 属于同一战略群组的环保车生产企业

【答案】B

【解析】同一战略群组中的企业之间是主要的竞争对手。

【知识点】国家竞争优势（钻石模型）分析 （★★，掌握，客观题。阅读教材案例 2.8）

1990 年波特在《国家竞争优势》一书中，试图对能够加强国家在产业中的竞争优势的国家特征进行分析。

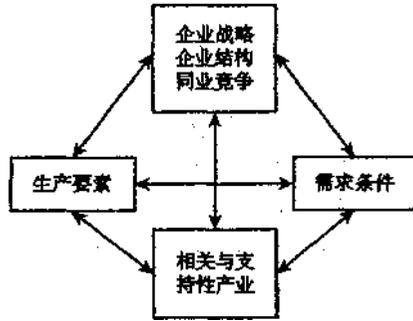


图 用于国家竞争优势分析的钻石图

熟练掌握钻石模型四个因素的名称（生产要素、需求条件、相关与支持性产业、企业战略、企业结构和同业竞争）。其次，结合教材或听课，对四个因素的内涵仔细理解。

钻石模型四种要素	解释说明
生产要素	<p>第一种分类：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 初级生产要素：天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等。 • 高级生产要素：现代通讯、信息、交通等基础设施，受过高等教育的人力、研究机构等。 <p>第二种分类：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 一般生产要素 • 专业生产要素：高级专业人才、专业研究机构、专用的软、硬件设施等 <p>【结论】</p> <p>1. 一个国家如果想通过生产要素建立起产业强大而又持久的优势，就必须发展高级生产要素和专业生产要素。如果国家把竞争优势建立在初级与一般生产要素的基础上，它通常是不稳定的；</p> <p>2. 一个国家的竞争优势其实可以从不利的生产要素中形成</p>
需求条件	国内需求：产业发展的动力（本地客户的本质、预期性需求）
相关与支持性产业	对形成国家竞争优势而言，相关和支持性产业与优势产业是一种休戚与共的关系。“产业集群”
企业战略、企业结构和同业竞争	这是波特开出的企业治理三角习题，指如何创立、组织和管理公司，如何应对同业竞争对手等问题

【例题·单选题】（2013 年）甲汽车制造公司准备到发展中国家 M 国投资，对 M 国诸多条件进行了认真的调查分析，以下分析内容不属于钻石模型要素的是（ ）。

- A. M 国汽车零部件产业发展状况
- B. M 国政府对汽车业发展的产业政策
- C. M 国劳动力价格和素质

D. M 国对汽车的需求状况

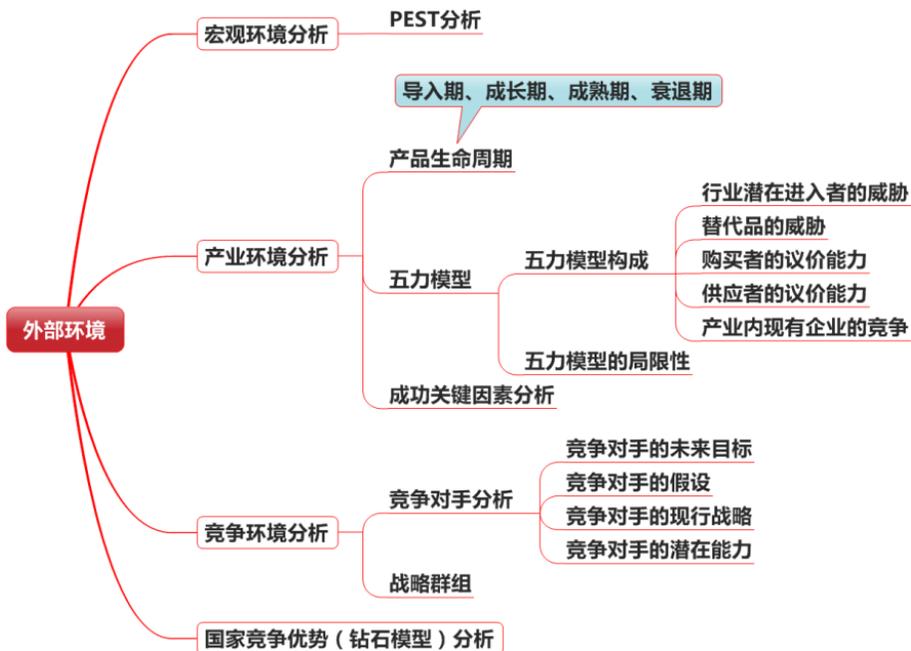
【答案】B

【解析】钻石模型的要素包括：生产要素；需求条件；相关与支持性产业；企业战略、企业结构和同业竞争的表现。选项 A 属于相关与支持性产业，选项 C 属于生产要素，选项 D 属于需求条件。



【考试小贴士】

- 本节主要知识点如下：



- 各知识点复习建议：
 - PEST 分析：熟练掌握四要素的具体内容，选择题和主观题，重点内容
 - 产品生命周期：准确区分四个阶段的特征，选择题和主观题，重点内容
 - 五力模型：能够针对五种力量进行分析，选择题和主观题，重点内容
 - 成功关键因素分析：考试概率很低，简单了解
 - 竞争对手分析：掌握分析基本框架即可，选择题和主观题，概率较小
 - 战略群组：理解，选择题和主观题，有一定概率
 - 钻石模型分析：选择题有一定概率，掌握基本结论。根据案例 2.8 应对主观题。

第二节 企业内部环境分析

本节主要知识点：

- 企业资源与能力分析
- 价值链分析

● 业务组合分析

【知识点】企业资源与能力分析

(一) 企业资源分析 (★★★, 掌握, 客观题和主观题)

企业资源, 是指企业所拥有或控制的有效因素的总和, 包括资产、生产或其他作业程序技能和知识等。按照竞争优势的资源基础理论, 企业的资源禀赋是其获得持续竞争优势的重要基础。

1、企业资源的主要类型 (选择题为主, 仔细阅读教材, 注意教材例子)

有形资源	是指可见的、能用货币直接计量的资源, 主要包括物质资源和财务资源	<ul style="list-style-type: none"> 物质资源包括企业的土地、厂房、生产设备、原材料等, 是企业的实物资源 财务资源是企业可以用来投资或生产的资金, 包括应收账款、有价证券等 	<ul style="list-style-type: none"> 资产负债表所记录的账面价值并不能完全代表有形资源的战略价值 具有稀缺性的有形资源能使公司获得竞争优势
无形资源	<ul style="list-style-type: none"> 是指企业长期积累的、没有实物形态的、甚至无法用货币精确度量的资源 通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等 技术资源就是一种重要的无形资源, 它主要是指专利、版权和商业秘密等。技术资源具有先进性、独创性和独占性等特点		<ul style="list-style-type: none"> 资产负债表中的无形资产并不能代表企业的全部无形资源 无形资源一般都难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代, 因此, 无形资源是一种十分重要的企业核心竞争力的来源
人力资源	组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力。		

2、决定企业竞争优势的企业资源判断标准。(仔细阅读教材, 注意教材例子)

(1) 资源的稀缺性	
(2) 资源的不可模仿性	①物理上独特的资源: 物质本身的特性所决定的。 【教材例子】例如, 企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置, 拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。
	②具有路径依赖性的资源: 必须经过长期的积累才能获得的资源。 【教材例子】海尔有一只训练有素的售后服务人员队伍。
	③具有因果含糊性的资源: 有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。

	<p>【教材例子】美国西南航空公司以拥有“家庭式愉快，节俭而投入”的企业文化著称</p> <p>④具有经济制约性的资源：企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空间有限不能与其竞争的情况。</p> <p>【教材例子】企业在市场上处于领导者的地位，其战略是在特定的市场上投入大量资本。这个特定市场可能会由于空间太小，不能支撑两个竞争者同时盈利，企业的竞争对手再有能力，也只好放弃竞争。</p>
(3) 资源的不可替代性	<p>【教材例子】一些旅游景点的独特优势很难被其他景点所代替。</p>
(4) 资源的持久性	<p>【教材例子】一些品牌资源随着时代的发展实际上在不断升值；反之通信技术和计算机技术迅速的更新换代却会对建立在这些技术之上的企业竞争优势构成严峻挑战。</p>

【例题·多选题】（2011 年修改）甲公司是一家国际知名的快餐连锁企业。下列各项中，属于甲公司战略分析时必须关注的企业资源有（ ）。

- A. 自动化生产线
- B. 独特的企业文化
- C. 协调、配置各种资源的技能
- D. 作为商业秘密保管的食品配方

【答案】 ABD

【解析】企业的资源包括有形资源、无形资源和人力资源，选项 A 属于有形资源中的物质资源；选项 B 和 D 都属于无形资源。选项 C 不涉及。

【例题·多选题】（2010 年修改）下列关于企业资源的表述中，正确的有（ ）。

- A. 企业文化和组织经验属于企业的人力资源
- B. 员工向企业提供的技能、知识以及推理和决策能力属于企业的无形资源
- C. 企业的无形资源一般难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代
- D. 企业的有形资源列示在资产负债表的公允价值不能完全代表其战略价值

【答案】 CD

【解析】选项 A 企业文化和组织经验属于企业的无形资源；选项 B 员工向企业提供的技能、知识以及推理和决策能力属于企业的人力资源。

【例题·单选题】（2016 年）西江公司是一家拥有 100 多年历史的医药公司，其使用国家级保密配方配制的某种药品，从上世纪初推出以来，疗效显著，一直深受患者欢迎。西江公司拥有的具有不可模仿性的资源属于（ ）。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有因果含糊性的资源
- C. 具有路径依赖性的资源
- D. 具有经济制约性的资源

【答案】 A

【解析】本题考核“企业资源与能力分析”的知识点。具体考核的是资源的不可模仿性，物理上独特的资源。有些资源是物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。这些资源都有它的物理上的特殊性，是不可能被模仿的。本题属于拥有法律保护的专利生产技术，所以属于物理上独特的资源。

(二) 企业能力分析 (★, 了解, 客观题)

1. 企业能力是指企业配置资源, 发挥其生产和竞争作用的能力。
2. 能力来源于企业有形资源、无形资源和组织资源的整合。

名称	内容		具体指标
研发能力	主要从研发计划、研发组织、研发过程和研发效果几个方面进行衡量		
生产管理力	生产活动是企业最基本的活动 主要涉及五个方面, 即生产过程、生产能力、库存管理、人力管理和质量管理		
营销能力	产品竞争能力	产品竞争能力主要可以从产品市场地位、收益性、成长性等方面分析 <ul style="list-style-type: none"> ● 产品的市场地位: 市场占有率、市场覆盖率等指标衡量 ● 产品的收益性: 利润空间和量本利进行分析 ● 产品的成长性: 销售增长率、市场扩大率等指标进行比较分析 	
	销售活动能力	销售活动能力是对企业销售组织、销售绩效、销售渠道、销售计划等方面的综合考察 <ul style="list-style-type: none"> ● 销售组织分析主要包括对销售机构、销售人员和销售管理等基础数据的评估 ● 销售绩效分析是以销售计划完成率和销售活动效率为主要内容 ● 销售渠道分析则主要分析以下内容: 销售渠道结构(如直接销售和间接销售的比例)、中间商评价和销售渠道管理 	
	市场决策能力	市场决策能力是以产品竞争能力、销售活动能力的分析结果为依据的, 是领导者对企业市场进行决策的能力	
财务能力	筹集资金的能力+使用和管理所筹集资金的能力		
组织管理能力	职能管理体系的任务分工; 岗位责任; 集权和分权的情况; 组织结构(直线职能、事业部等); 管理层次和管理范围的匹配		

(三) 企业的核心能力 (★, 了解, 客观题)

所谓核心能力, 就是企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够比其竞争对手做得更好的能力。

1. 核心能力的辨别

根据核心能力的概念, 企业的核心能力应同时满足以下三个关键测试才可称为核心能力:

- (1) 它对顾客是否有价值?

- (2) 它与企业竞争对手相比是否有优势?
- (3) 它是否很难被模仿或复制?

辨识方法(掌握名称即可)

- (1) 功能分析。
- (2) 资源分析。分析实物资源比较容易,而分析无形资产则比较困难。
- (3) 过程系统分析。过程涉及企业多种活动从而形成系统。

2. 核心能力的评价

(1) 评价的基础与方法。

- ①企业的自我评价。
- ②产业内部比较。
- ③基准分析。(标杆学习法, benchmarking)
- ④成本驱动力和作业成本法。
- ⑤收集竞争对手的信息。

(2) 基准分析概论与实践。

基准分析。即分析同产业内一流企业的产品或服务的一个连续系统的过程,其目的是发现竞争对手的优点和不足,针对其优点,取长补短,选择突破口,从而帮助企业从竞争对手的行动中获得思路和经验,冲出竞争者的包围,超越竞争对手。

基准对象:(1) 占用较多资金的活动;(2) 能显著改善与顾客关系的活动;(3) 能最终影响企业结果的活动。

基准类型:(★★, 掌握, 客观题)

- 内部基准: 企业内部之间互为基准进行学习与比较。
- 竞争性基准: 直接以竞争对手为基准进行比较。
- 过程或活动基准: 以具有类似核心经营的企业为基准进行比较,但是两者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。
- 一般基准: 以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。
- 顾客基准: 以顾客的预期为基准进行比较。

	直接竞争关系	职能领域
竞争性基准	√	√
过程或活动基准	×	√
一般基准	×	×

【例题·单选题】(2012年)迅驰电梯公司是世界上最大的电梯、自动扶梯和自动走道的制造、安装和服务公司。2003年公司总裁鲍博在主持公司年度会议时,为迅驰电梯公司提出了一个愿景:超越自己,在提供卓越服务方面成为世界范围内所有公司——不仅仅是电梯公司——公认的领袖。为了追求服务卓越,迅驰电梯公司未来的参照标准是像UPS这样具有类似核心业务的公司。从基准分析方法判断,鲍博的观点是基于()。

A. 竞争性基准

- B. 过程或活动基准
- C. 一般基准
- D. 顾客基准

【答案】B

【解析】过程或活动基准,即以具有类似核心经营的企业为基准进行比较,但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。迅驰电梯公司未来的参照标准是像 UPS 这样具有类似核心业务的公司,UPS 公司是快递承运商与包裹递送公司,二者之间不存在直接竞争的关系,所以属于过程或活动基准。

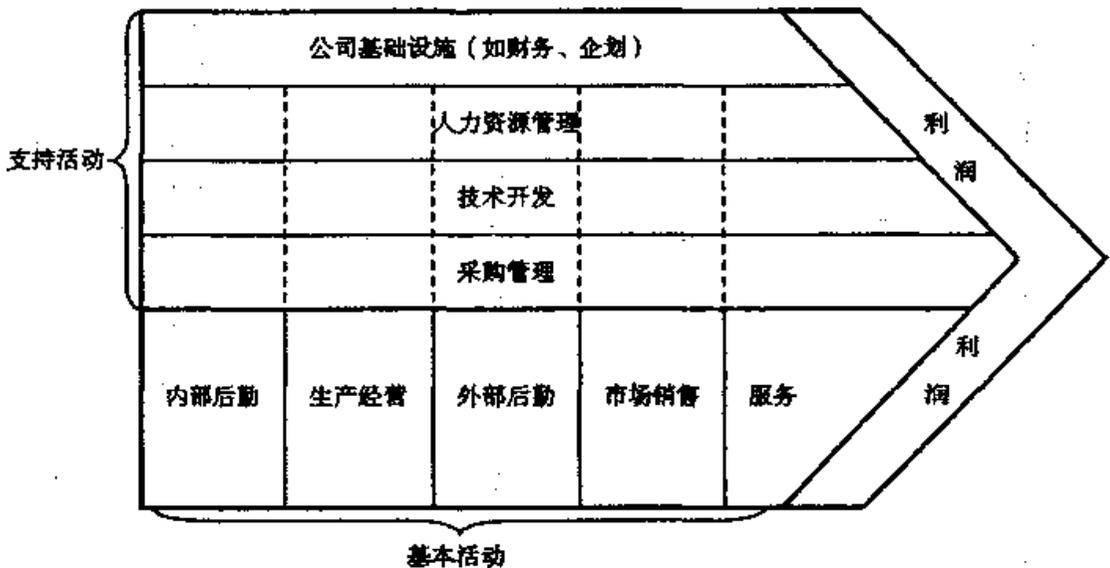
3. 企业核心能力与成功关键因素。

成功关键因素应被看作是产业和市场层次的特征,而不是针对某个个别公司。拥有成功关键因素是获得竞争优势的必要条件,而不是充分条件。

【知识点】价值链分析(★★★,掌握,客观题和主观题)

(一) 价值链的两类活动(重点内容)

波特认为,企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动;那么,企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动,便构成了创造价值的一个动态过程,即价值链。



价值链将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类。

五种基本活动的内容:

名称	解释	具体活动形式
(1) 内部后勤 (进货物流)	与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动	原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等
(2) 生产经营	将投入转化为最终产品的活动	机加工、装配、包装、设备维修、检测等

(3) 外部后勤(出货物流)	与产品的库存、分送给购买者有关的活动	最终产品的入库、接受订单、送货等
(4) 市场销售	与促进和引导购买者购买企业产品的活动	广告、定价、销售渠道等
(5) 服务	与保持和提高产品价值有关的活动	培训、修理、零部件的供应和产品的调试等

四种支持活动的内容:

名称	解释	具体活动形式
(1) 采购管理	采购企业所需投入品的职能,而不是被采购的投入品本身	采购是广义的,既包括生产原材料的采购,也包括其他资源投入的管理
(2) 技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动	广义的概念,既包括生产性技术,也包括非生产性技术
(3) 人力资源管理	是指企业对职工的管理	企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动
(4) 基础设施	企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动	企业高层管理人员

【疑难问题】

- 价值链分析中的内部后勤和采购管理的区分?

内部后勤涉及物流,采购管理涉及商流

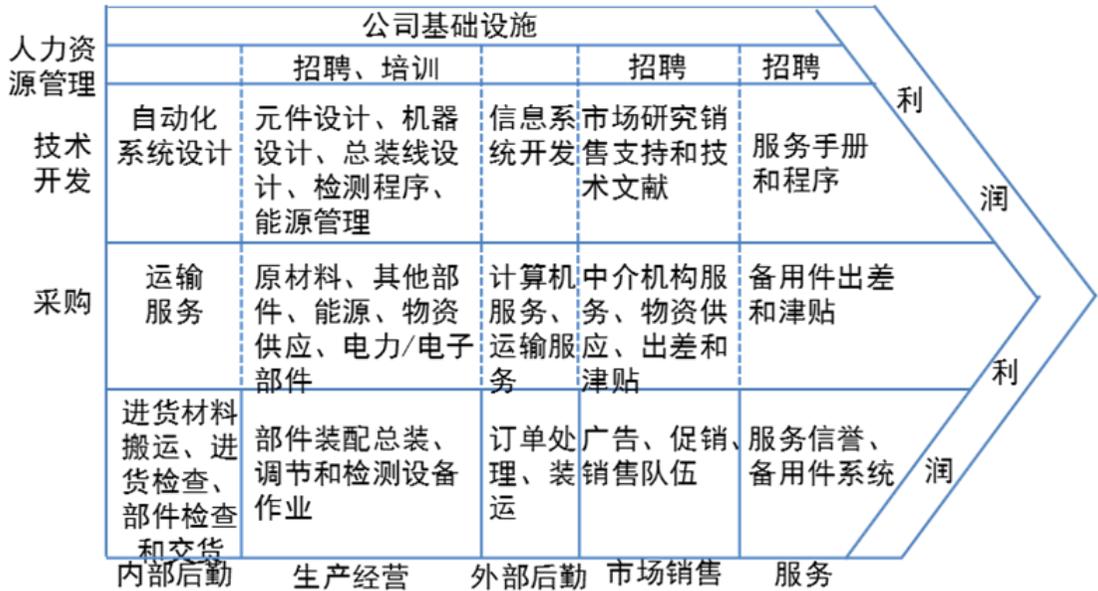
- 价值链分析中的内部后勤和外部后勤的区分?

内部后勤涉及原材料、零配件等物质实体由外至内转移,外部后勤涉及产成品物质实体由内至外转移

(二) 价值链确定(了解)

价值链中的每一个活动都能分解为一些相互分离的活动。活动被分离的基本原则是:(1)具有不同的经济性;(2)对产品差异化产生很大的潜在影响;(3)在成本中比例很大或所占比例在上升。

价值活动应分别列入能最好反映它们对企业竞争优势贡献的类别中



(三) 企业资源能力的价值链分析 (了解)

资源使用的价值链分析要明确以下几点:

1. 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。——单个活动
2. 明确价值链内各种活动之间的联系。——企业内部联系
3. 明确价值系统内各项价值活动之间的联系。——企业外部联系

价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部, 而且存在于企业与企业的价值链之间。

【例题·多选题】(2015 年) 按照波特的价值链分析方法, 企业支持活动中的基础设施包括 ()。

- A. 财务管理
- B. 厂房、道路等
- C. 企业高层管理人员
- D. 企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动

【答案】ACD

【解析】基础设施指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动。企业高层管理人员往往在这些方面发挥着重要的作用, 因此高层管理人员也往往被视作基础设施的一部分。

【例题·单选题】(2016 年) 东海公司为了提升公司的信息化管理水平, 聘请某知名咨询公司为其开发一套管理信息系统。东海公司的上述活动属于价值链支持活动中的 ()。

- A. 采购管理
- B. 人力资源管理
- C. 公司基础设施
- D. 技术开发

【答案】A

【解析】本题考核“价值链支持活动——采购管理”的知识点。采购管理是指采购企业所需投入产品的职能，而不是被采购的投入品本身。这里的采购是广义的，既包括生产原材料的采购，也包括其他资源的投入管理。例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等属于采购管理，本题选项 A 是正确的。

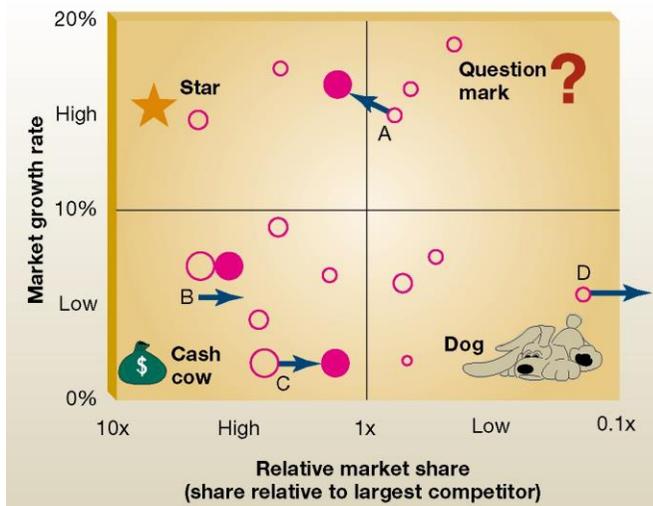
【知识点】业务组合分析（★★★，掌握，客观题和主观题）

【考点】波士顿矩阵

1. 基本概念。

波士顿矩阵（BCG Matrix），又称市场增长率——相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。

2. 基本原理。



圆圈面积大小代表该业务收益占企业全部收益的比重

两个指标的计算公式（理解）：

指标名称	计算公式
市场增长率	$= \frac{\text{本期销售额} - \text{上期销售额}}{\text{上期销售额}}$ <p>（高低分界点没有绝对的标准，以 10% 为例）</p>

相对市场占有率	$= \frac{\text{本企业某业务的市场占有率}}{\text{该业务最大竞争对手的市场占有率}}$ (以 1 为高低分界点)
---------	---

业务类型	指标特征	现金流量	对策	组织要求
明星	【市场占有率】高 【市场增长率】高	是企业资源的主要消费者，需要大量的投资	在短期内优先供给他们所需的资源，支持它们继续发展，积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位	管理组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
问题	【市场占有率】低 【市场增长率】高	通常处于最差的现金流量状态	采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为“明星”的业务进行重点投资，提高市场占有率，使之转变为“明星”业务；对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一段时间内采取扶持的对策。 对“问题”业务的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中	最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力、敢于冒险、有才干的人负责
现金牛	【市场占有率】高 【市场增长率】低	本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展	采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限。 ①把设备投资和其他投资尽量压缩；②采用榨油式方法，争取在最短时间内获取更多利润。 对于市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度	适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。
瘦狗	【市场占有率】低	可获利润很低，不能成	采用撤退战略： 首先应减少批量，逐渐撤退，	最好将“瘦狗”产品与其他事

	【市场增长率】 低	为企业资金的来源	对那些还能自我维持的业务，应缩小经营范围，加强内部管理；而对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理。	业部合并，统一管理
--	---------------------	----------	---	-----------

3. 波士顿矩阵的运用

对策	含义	适用情况
(1) 发展	以提高经营单位的相对市场占有率为目标，甚至不惜放弃短期收益	“问题”类业务成为“明星”类业务
(2) 保持	投资维持现状，目标是保持业务单位现有的市场占有率	较大的“现金牛”
(3) 收割	主要是为了获得短期收益，目标是在短期内尽可能地得到最大限度的现金收入	处境不佳的“现金牛”类业务及没有发展前途的“问题”类业务和“瘦狗”类业务
(4) 放弃	目标在于清理和撤销某些业务，减轻负担，以便将有限的资源用于效益较高的业务	无利可图的“瘦狗”类和“问题”类业务

4. 波士顿矩阵的启示（细小知识点）

(1) 波士顿矩阵是最早的组合分析方法之一，作为一个有价值的思想方法，被广泛运用在产业环境与企业内部条件的综合分析、多样化的组合分析、大企业发展的理论依据等方面。

(2) 波士顿矩阵将企业不同的经营业务综合在一个矩阵中，具有简单明了的效果。

(3) 该矩阵指出了每个经营单位在竞争中的地位，使企业了解到它们的作用和任务，从而有选择和集中地运用企业有限的资金。每个经营业务单位也可以从矩阵中了解自己在总公司中的位置和可能的战略发展方向。

(4) 利用波士顿矩阵还可以帮助企业推断竞争对手对相关业务的总体安排。其前提是竞争对手也使用波士顿矩阵的分析技巧。

5. 波士顿矩阵的局限（细小知识点）

(1) 在实践中，企业要确定各业务的市场增长率和相对市场占有率是比较困难的。

(2) 波士顿矩阵过于简单。首先，它用市场增长率和企业相对占有率两个单一指标分别代表产业的吸引力和企业的竞争地位，不能全面反映这两方面的状况；其次，两个坐标各自的划分都只有两个，划分过粗。

(3) 波士顿矩阵事实上暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是呈正比的。但在有些情况下这种假设可能是不成立或不全面的。一些市场占有率小的企业如果实施创新、差异化和市场细分等战略，仍能获得很高的利润。

(4) 波士顿矩阵的另一个条件是，资金是企业的主要资源。但在许多企业内，要进行规划和均衡的重要资源不仅是现金，还有技术、时间和人员的创造力。

(5) 波士顿矩阵在具体运用中有很多困难。

【例题·单选题】（2009 年）根据波士顿矩阵理论，当某企业的所有产品均处于高市场增长率时，下列各项关于该企业产品所属类别的判断中，正确的是（ ）。

- A. 明星产品和金牛产品
- B. 明星产品和问号产品
- C. 瘦狗产品和金牛产品
- D. 金牛产品和问号产品

【答案】B

【解析】市场增长率高时，相应产品类型通常为明星产品和问号产品。

【例题·简答题】（2015 年综合题修改）思达公司前身是 C 国 J 省一家冷气设备生产企业。为了最大限度地利用市场机会和公司在家电行业的优势地位，思达公司陆续上马了电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品项目，希望利用公司的品牌优势，为企业获取更多的利润。

在 C 国，空调等家电产品的市场需求巨大，行业发展前景十分广阔。

思达公司家电业几大业务的经营状况如下：

(1) 空调器业务。思达公司曾经是 C 国最大空调生产基地、世界空调器生产企业七强之一，由于思达公司的领导层未充分利用企业资源对空调业务扩大投资，公司生产的空调逐渐失去了市场优势，其市场份额逐年下降，已沦为 C 国内空调器三类品牌。

(2) 洗衣机业务。思达公司的洗衣机业务只在投产的第一年实现盈亏基本平衡，其余年份都是亏损。思达公司试图通过调整产品结构、不断推出新产品来打开市场局面，但效果一直不理想，洗衣机业务的经营状况未得到根本扭转。

(3) 电冰箱业务。思达品牌电冰箱的发展不尽如人意。2003 年思达公司将电冰箱业务全部出售给另一家公司。

从 1998 年开始，C 国加大对新能源行业的政策支持，思达公司领导层认为这一领域发展潜力巨大、前景广阔。1999 年思达公司对高能动力镍氢电池项目进行了立项。2002 年，思达公司召开了“高能动力镍氢电池及应用发布会”，标志着这个跨度更大的新能源行业成为思达公司的又一个主营领域。至 2013 年，思达公司是 C 国仅有的掌握镍氢电池自主专利技术的厂家，技术优势明显。

2009 年思达公司的领导力排众议，坚持成立思达房地产开发有限公司，宣布进入房地产行业，希望高回报率的房地产业能给企业发展带来新的转机。然而，之后不久 C 国政府对房地产行业进行宏观调控，房地产业进入了一个“寒冬期”，资金链紧张，房地产销售面积大降。而作为一个没有房地产开发经验的行业“新手”，要想在宏观政策收紧的情况下，从众多经验丰

富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产企业中夺取市场份额无疑难度极大。2010 年思达公司房地产业务亏损近千万元。

要求：根据波士顿矩阵划分企业经营业务的两维坐标及其四类业务的内容，分析思达公司现存的家电业务、新能源业务、房地产业务在波士顿矩阵中的业务类型，并根据波士顿矩阵的原理说明这三类业务下一步的发展方向。

【答案】

思达公司现存的家电业务在波士顿矩阵中属于高增长—低竞争地位的“问题”业务，“在 C 国空调等家电产品的市场需求巨大，发展前景广阔”；“公司空调逐渐丧失了市场优势”、“洗衣机业务的经营状况未得到根本扭转”。企业对于“问题”业务的进一步投资需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题。

思达公司现存的新能源业务在波士顿矩阵中属于高增长—强竞争地位的“明星”业务，“行业发展前景广阔”、“思达公司是 C 国仅有的掌握镍氢电池自主专利技术的厂家，技术优势明显”。为了保护和扩展“明星”业务在增长的市场上占主导地位，企业应在短期内优先供给其所需的资源，支持其继续发展。

思达公司现存的房地产业务在波士顿矩阵中属于低增长—弱竞争地位的“瘦狗”业务，“房地产业已进入了一个‘寒冬期’”、“行业‘新手’”、“房地产业务亏损近百万元”。对这类产品应采用撤退战略。

【考点】通用矩阵

通用矩阵，又称行业吸引力矩阵，是美国通用电气公司设计的一种投资组合分析方法。

1. 基本原理。

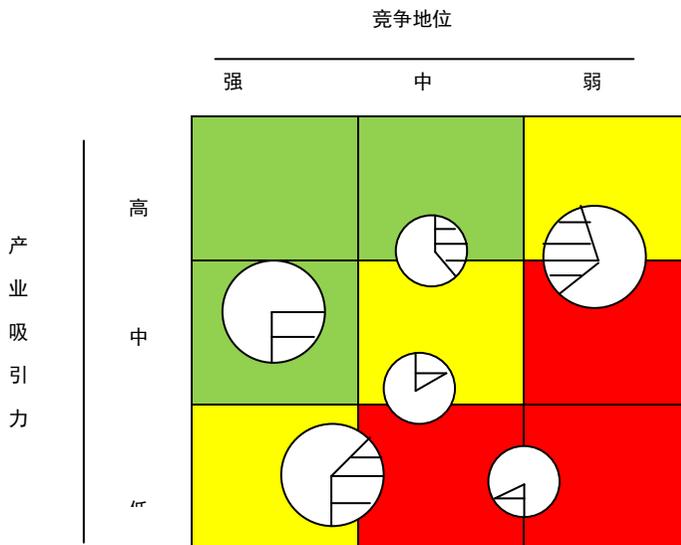


图 通用矩阵

两大指标的测算举例：

满分：5	具体指标	评分	权重	加权分
产业吸引力	市场增长率	4	0.1	0.4
	市场价格	3	0.08	0.24
	市场规模	2	0.25	0.5
	获利能力	3	0.2	0.6
	市场结构	2	0.1	0.2
	竞争结构	4	0.1	0.4
	技术及社会政治因素	2	0.05	0.1
			3.75

满分：5	具体指标	评分	权重	加权分
经营业务竞争地位	相对市场占有率	4	0.15	0.6
	市场增长率	3	0.05	0.15
	买方增长率	2	0.01	0.02
	产品差别化	3	0.01	0.03
	生产技术	2	0.15	0.3
	生产能力	4	0.05	0.2
	管理水平	2	0.05	0.1
			2.6

矩阵中圆圈面积的大小与产业规模呈正比，圈中扇形部分（画线部分），表示某项业务所占有的市场占有率。

处于左上方三个方格的业务	最适于采取增长与发展战略，企业应优先分配资源
处于右下方三个方格的业务	一般就采取停止、转移、撤退战略
处于对角线三个方格的业务	应采取维持或有选择地发展的战略，保护原有的发展规模，同时调整其发展方向

2. 通用矩阵的局限。

(1) 用综合指标来测算产业吸引力和企业的竞争地位，这些指标在一个产业或一个企业的表现可能会产生不一致，评价结果也会由于指标权数分配的不准确而带来偏差。

(2) 分划较细，对于多元化业务类型较多的大公司必要性不大，且需要更多数据，方法比较繁杂。

【例题·单选题】根据通用矩阵理论，当某企业的特定业务竞争地位比较强，产业吸引力处于中等时，应该采取的对策是（ ）。

A. 增长与发展战略

- B. 停止
- C. 转移
- D. 维持

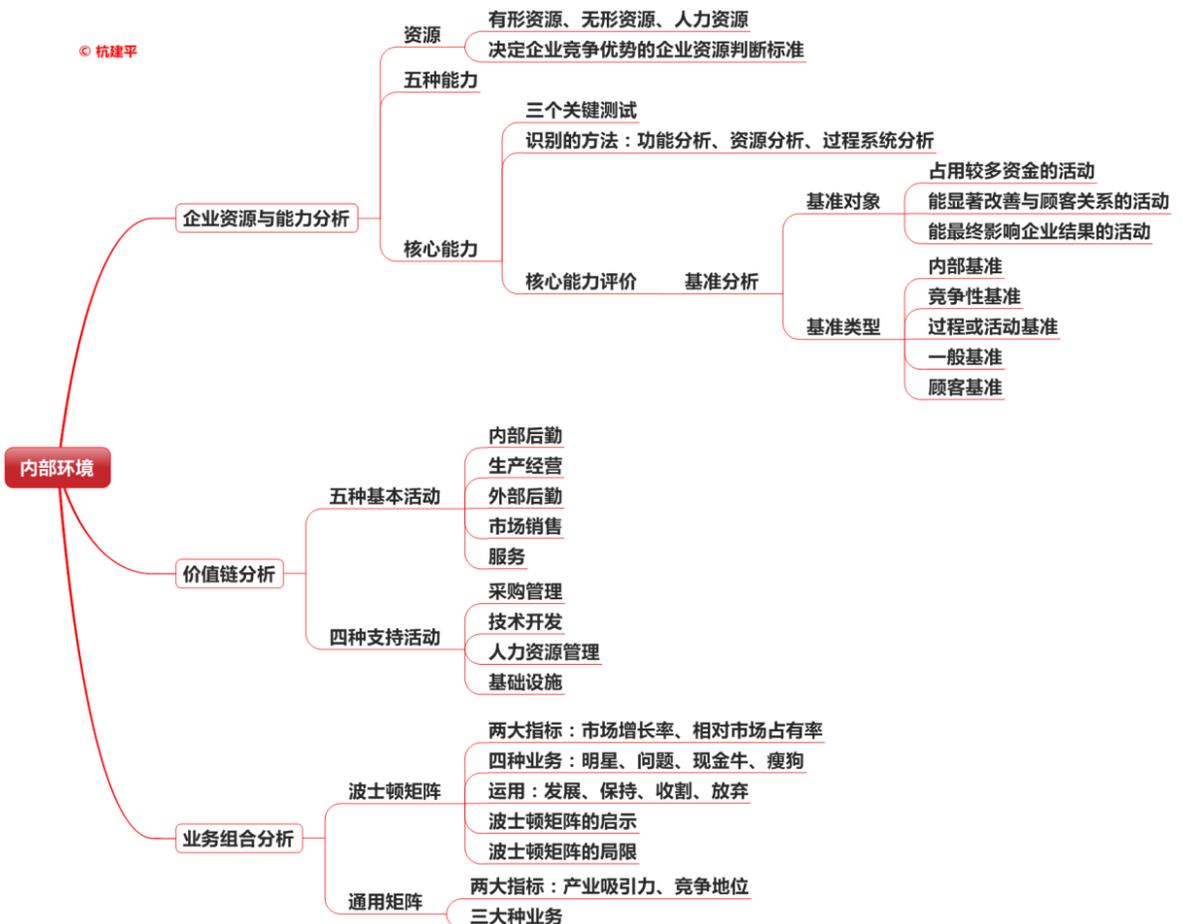
【答案】A

【解析】竞争地位比较强，产业吸引力处于中等时是处于左上方三个方格的业务，最适于采取增长与发展战略，企业应优先分配资源。



【考试小贴士】

- 本节主要知识点如下：



- 各知识点复习建议：
 - 资源分类：熟练掌握每种分类及具体表现，选择题
 - 决定企业竞争优势的企业资源判断标准：选择题和主观题，重点内容
 - 核心能力识别：记忆三种识别方法，选择题，概率较小

- 基准分析：简单掌握三种基准对象，准确区别五种基准类型，选择题
- 价值链分析：重点掌握价值活动的分类名称及每种类型的具体表现，选择题和主观题，重点内容
- 波士顿矩阵：熟练掌握四种业务的指标特征、表现、对策，选择题和主观题，重点内容
- 通用矩阵：熟练掌握两大指标，三种业务对策，选择题和主观题

第三节 SWOT 分析 (★★★，掌握，主观题为主)

SWOT 分析的目的在于提供企业在市场中所处地位的分析。

【知识点】基本原理

SWOT 分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。

S 是指企业内部的优势 (Strengths)，W 是指企业内部的劣势 (Weakness)，O 是指企业外部环境的机会 (Opportunities)，T 是指企业外部环境的威胁 (Threats)。

【知识点】SWOT 分析的应用

		外部环境	
		机会	威胁
内部环境	优势	I 增长型战略 (SO)	IV 多元化战略 (ST)
	劣势	II 扭转型战略 (WO)	III 防御型战略 (WT)

【例题·多选题】甲公司是国内一家印刷机制造企业，主要产品是胶印机。为了开发“印后设备”（即折页装订、模切、包装等设备），该公司进行了 SWOT 分析。在以下表述中，符合该公司 SWOT 分析要求的是（ ）。(2013 年)

- A. 甲公司产品在国内具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道，但在短期内印后设备研发能力不足，甲公司寻求一家有印后研发能力的企业进行战略合作。此战略为 WT 战略
- B. 甲公司产品在国内具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道，国家政策鼓励优势企业进行产品和技术开发进入市场需求旺盛的印后设备领域。甲公司决定借政策东风，迅速进入印后设备领域。此战略为 SO 战略
- C. 由于甲公司短期内印后设备研发能力不足，国外印后设备制造商实力强大，因此，甲公司决定与一家国外印后设备制造商进行战略合作。此战略为 ST 战略
- D. 由于甲公司短期内印后设备研发能力不足，面对国内对印后设备日益强劲的市场需求，甲公司寻求一家有印后研发能力的企业进行战略合作。此战略为 WO 战略

【答案】BD

【解析】甲公司产品在国内具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道，此为优势，在短期内印后设备研发能力不足，表明存在劣势，但选项 A 并未表明该公司面临外部环境的威胁，所以不能判定其属于 WT 战略，选项 A 错误。甲公司短期内印后设备研发能力不足，此为劣势，国

外印后设备制造商竞争对手实力强大，此为威胁，因此，此战略为 WT 战略，选项 C 错误。

【例题·简答题】

保险行业是一个提供保障性产品的行业，没有太多物质要素的投入，保险企业的核心竞争力主要取决于提供给客户的保障范围及程度。国内有三十家保险企业。保险行业在兴起阶段，市场不成熟，消费者对保险处于观望态度。国民对保险的意识较弱，人们相信养儿防老，对保险公司并不太信任，这主要是由于保险市场普遍采用佣金制，导致保险公司代理人的短期行为较严重，只注重销售新单而忽视业务质量后续服务。

随着经济发展进入高速成长阶段，国民可消费的收入增多，对健康及生活保障的要求提高了很多。在消费市场上的保险产品多是单一险种的产品，如财产保险、人寿保险、养老保险、医疗保险等，而这些产品一般在各保险公司都能提供，所以国民对保险公司的可选择性较强。可是，国民对于保险代理人或中介机构销售保险后的服务质量（特别是在客户提出理赔申请时）还是抱着怀疑和不信任的态度。

政府为配合国家的经济体制改革和市场开放，一方面鼓励国内企业持续发展，如设立创业板上市，鼓励企业进行融资集资的活动；另一方面，正计划开放市场，让实力雄厚的外资保险公司有限度地进入国内市场。

万成保险公司（简称万成保险）是一家领先的保险企业之一。在成立初期，它是一家专营财险的地方性保险公司，经过多年努力，不断积累经验，实现了业务快速扩张，目前成为很有信誉的保险专家。万成保险利用保险代理人的团队负责保险销售、提供客户服务（如配置文件更新、客户关系）、理赔处理等活动。其一直经营的核心业务都以提供单一保障为目标，产品包括财产保险、人寿保险、养老保险、医疗保险等，这些产品均处于领先地位。在整个保险市场中还有几个主要的参与者，它们的营运方式与万成保险相同。

万成保险占保险市场份额的 30%，受到广泛的公众认同，在 2009 年和 2011 年被国内知名财经杂志选为“最具发展潜力”企业，得到金融机构给予的最高信用评级。万成保险的年度盈利在过去三年均实现两位数增长，于 2012 年初正式成为上市企业。万成保险拥有一个经验丰富的管理团队。尽管如此，由于保险业中销售人员的薪酬多以佣金制为主，因此行业的人员流失率比其他服务性行业要高，万成保险每年的人员流失率维持在 18% 以上，稍高于行业的平均指标。

要求：简要说明 SWOT 分析的内涵及用处。根据文中信息，编制一个万成保险的 SWOT 分析图。

【答案】

SWOT 分析的内涵及用处

SWOT 分析应用于企业战略分析阶段时所进行的企业评估，它综合了企业内部环境中的优势和劣势、外部环境中的机会与威胁。

SWOT 分析可以帮助管理层更容易地确定企业在市场中的地位，选择最好的战略以实现企业目标。

万成保险的 SWOT 分析图如下：

优势（strengths）

-公司在保险业拥有领先地位，市场份额高

- 拥有品牌和声誉优势
 - 拥有一个具备丰富国际及国内实务经验的管理团队
 - 财务实力及盈利能力强
- 劣势 (weaknesses)
- 公司的核心业务都以提供单一保障为目标
 - 销售团队人员流失率高
- 机会 (opportunities)
- 国内保险业市场处于成长阶段
 - 现有市场参与者不多
 - 国民消费力增强, 对健康及生活保障的要求增加
- 威胁 (threats)
- 保险市场不成熟, 消费者对保险抱观望态度, 保险意识较弱
 - 国民对保险公司的可选择性较强
 - 国民对保险代理服务不太信任
 - 政府正计划开放市场让外资保险公司进入市场



【考试小贴士】

- 本节主要知识点结构如下:



- SWOT: 重在应用, 客观题和主观题, 重点内容

本章总结

