

第二章 战略分析

序号	考点	考频
考点一	宏观环境分析	★★★★★
考点二	产品生命周期	★★★★★
考点三	产业五种竞争力	★★★★★
考点四	竞争环境分析	★★★★★
考点五	国家竞争优势（钻石模型）分析	★★★★★
考点六	企业资源与能力分析	★★★★
考点七	价值链分析	★★★★★
考点八	业务组合分析	★★★★★
考点九	SWOT 分析	★★★★★

2017《公司战略与风险管理》高频考点：宏观环境分析

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：宏观环境分析。本考点属于《公司战略与风险管理》第二章战略分析第一节企业外部环境分析的内容。

【内容导航】：

宏观环境分析

【考频分析】：

考频：★★★★★

复习程度：熟悉本考点，能够具体运用到案例分析中。

【高频考点】：宏观环境分析

宏观环境因素	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（如何对待国家所拥有的资源） • 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

	<ul style="list-style-type: none"> • 各政治利益集团对企业活动产生的影响。 <p>政治法律环境因素的特点</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 不可测性 (2) 直接性 (3) 不可逆转性
<p>经济环境因素</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 社会经济结构：产业结构（最重要）、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构 • 经济发展水平（GDP） • 经济体制 • 宏观经济政策（货币+财政+收入分配+对外经济政策） • 当前经济状况和其他经济影响因素 • 其他一般的经济条件和趋势
<p>社会和文化环境因素</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 人口状况 • 社会流动性：城镇化 • 消费心理 • 生活方式变化 • 文化传统 • 价值观
<p>技术环境因素</p>	<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更多关注环境保护、企业的社会责任及可持续发展等问题

2017《公司战略与风险管理》高频考点：产品生命周期

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：产品生命周期。本考点属于《公司战略与风险管理》第二章战略分析第一节企业外部环境分析的内容。



【内容导航】：

产品生命周期



【考频分析】：

考频：★★★★

复习程度：熟悉本考点。



【高频考点】：产品生命周期

产业要经过 4 个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。这些阶段是以产业销售额增长率曲线的拐点划分。

1. 导入期

导入期的产品用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品。产品虽然设计新颖，但质量有待提高，尤其是可靠性。由于产品刚刚出现，前途未卜，产品类型、特点、性能和目标市场方面尚在不断变化当中。

只有很少的竞争对手。为了说服客户购买，导入期的产品成本营销成本高，广告费用大，而且销量小，产能过剩，生产成本低。

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。

企业的规模可能会非常小，企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为“领头羊”。这个时期的主要战略路径是投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量。

导入期的经营风险非常高。研制的产品能否成功，研制成功的产品能否被顾客接受，被顾客接受的产品能否达到经济生产规模，可以规模生产的产品能否取得相应的市场份额等，都存在很大不确定性。通常，新产品只有成功和失败两种可能，成功则进入成长期，失败则无法收回前期投入的研发、市场开拓和设备投资成本。

2. 成长期

成长期的标志是产品销量节节攀升，产品的销售群已经扩大。此时消费者会接受参差不齐的质量，并对质量的要求不高。各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。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。由于市场扩大，竞争者涌入，企业之间开始争夺人才和资源，会出现兼并等意外事件，引起市场动荡。由于需求大于供应，此时产品价格最高，单位产品净利润也最高。企业的战略目标是争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。如果以较小的市场份额进入成熟期，则在开拓市场方面的投资很难得到补偿。成长期的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。

成长期的经营风险有所下降，主要是产品本身的不确定性在降低。但是，经营风险仍然维持在较高水平，原因是竞争激烈了，市场的不确定性增加。这些风险主要与产品的市场份额以及该份额能否保持到成熟期有关。

3. 成熟期

成熟期开始的标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争。成熟期虽然市场巨大，但是已经基本饱和。新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑。产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢。生产稳定，局部生产能力过剩。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。

由于整个产业销售额达到前所未有的规模，并且比较稳定，任何竞争者想要扩大市场份额，都会遇到对手的顽强抵抗，并引发价格竞争。既然扩大市场份额已经变得很困难，经营战略的重点就会转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本。

成熟期的经营风险进一步降低，达到中等水平。因为创业期和成长期的高风险因素已经消失，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。企业和股东希望长期停留在能产生大量现金流入的成熟期，但是价格战随时会出现，衰退期迟早会到来。

4. 衰退期

衰退期产品的客户大多很精明，对性价比要求很高。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。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。有些竞争者先于产品退出市场。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。

企业在衰退期的经营战略目标首先是防御，获取最后的现金流。战略途径是控制成本，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。进入衰退期后，经营风险会进一步降低，主要的悬念是什么时间产品将完全退出市场。

2017《公司战略与风险管理》高频考点：产业五种竞争力

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：产业五种竞争力。本考点属于《公司战略与风险管理》第二章战略分析第一节企业外部环境分析的内容。

【内容导航】：

产业五种竞争力

 【考频分析】：

考频：★★★★★

复习程度：熟悉本考点。

 【高频考点】：产业五种竞争力

(1) 潜在进入者的进入威胁。

决定进入壁垒高度的主要因素	结构性障碍	规模经济
		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）
	行为性障碍(或战略性障碍)	现有企业的市场优势（品牌优势、政府政策）
		限制进入定价（降低价格） 进入对方领域（围魏救赵）

(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。


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。

(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
	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
--	----

(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

五力模型的局限性：

- (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。
- (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信息既不可能也无必要。
- (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。

2017《公司战略与风险管理》高频考点：竞争环境分析

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：竞争环境分析。本考点属于《公司战略与风险管理》第二章战略分析第一节企业外部环境分析的内容。

【内容导航】：

1. 竞争对手分析
2. 产业内的战略群组

【考频分析】：

考频：★★★★

复习程度：熟悉本考点。



【高频考点】：竞争环境分析

1. 竞争对手分析

这部分内容看一下教材，熟悉一下即可。

2. 产业内的战略群组

一个战略群组是指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。如果产业中所有的公司基本认同了相同的战略，则该产业就只有一个战略群组；就另一极端而言，每一个公司也可能称为一个不同的战略群组。一般来说，在一个产业中仅有几个战略群组，它们采用特征完全不同的战略。

战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能的竞争性影响。

(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”。

(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。

2017《公司战略与风险管理》高频考点：国家竞争优势（钻石模型）分析

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：国家竞争优势（钻石模型）分析。本考点属于《公司战略与风险管理》第二章战略分析第一节企业外部环境分析的内容。



【内容导航】：

国家竞争优势（钻石模型）分析



【考频分析】：

考频：★★★★

复习程度：熟悉本考点。



【高频考点】：国家竞争优势（钻石模型）分析

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。

钻石模型四种要素	解释说明
生产要素	【结论】

	(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; (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
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

2017《公司战略与风险管理》高频考点: 企业资源与能力分析

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 企业资源与能力分析。本考点属于《公司战略与风险管理》第二章战略分析第二节企业内部环境分析的内容。

【内容导航】:

1. 企业资源的主要类型
2. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准
3. 企业能力分析
4. 企业的核心能力
5. 基准分析

【考频分析】:

考频: ★★★

复习程度: 熟悉本考点。本考点的细小知识点比较多, 出现在客观题的概率比较大。

【高频考点】: 企业资源与能力分析

1. 企业资源的主要类型

有形资源	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
无形资源	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
人力资源	是指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

- (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。
- 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。
- 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。
- 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。
- (3) 资源的不可替代性。
- (4) 资源的持久性。

3. 企业能力分析

研发能力；生产管理能力和营销能力；财务能力；组织管理能力。

4. 企业的核心能力

核心能力辨识方法：（1）功能分析；（2）资源分析；（3）过程系统分析。

5. 基准分析

基准类型：

- 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。

2017《公司战略与风险管理》高频考点：价值链分析

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：价值链分析。本考点属于《公司战略与风险管理》第二章战略分析第二节企业内部环境分析的内容。

【内容导航】：

价值链分析

【考频分析】：

考频：★★★★

复习程度：熟悉本考点，给出案例能够分析属于哪种活动。

【高频考点】：价值链分析

五种基本活动的内容:

名 称	解 释
(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
(2) 生产经营	将投入转化为最终产品的活动
(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
(4) 市场销售	与促进和引导购买者购买企业产品的活动
(5) 服务	与保持和提高产品价值有关的活动

四种支持活动的内容:

名 称	解 释
(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
(2) 技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动
(3) 人力资源管理	是指企业对职工的管理
(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

注: 注意教材上举的例子, 注意区分。

2017《公司战略与风险管理》高频考点: 业务组合分析

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点: 业务组合分析。本考点属于《公司战略与风险管理》第二章战略分析第二节企业内部环境分析的内容。



【内容导航】:

1. 波士顿矩阵
2. 通用矩阵

【考频分析】:

考频: ★★★★★

复习程度: 熟悉本考点。



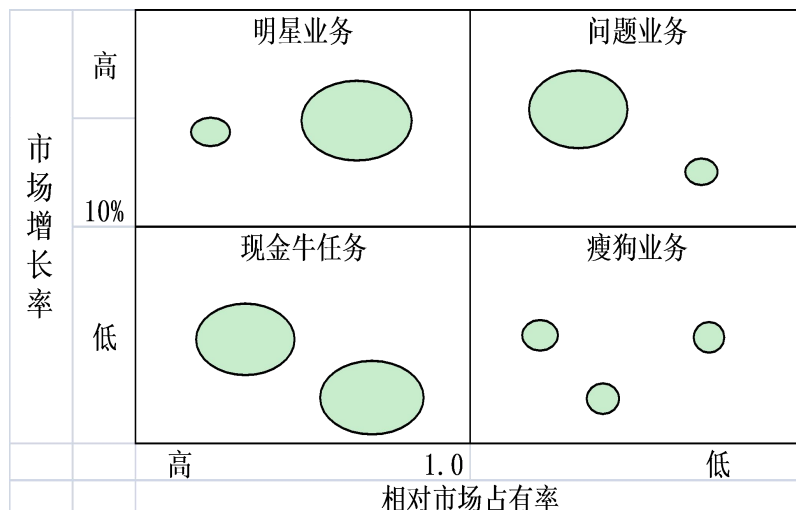
【高频考点】: 业务组合分析

1. 波士顿矩阵

圆圈面积大小代表该业务或产品的收益占企业全部收益的比重。

两大指标: 市场增长率; 相对市场占有率。

四种产品: “明星”业务; “问题”业务; “现金牛”业务; “瘦狗”业务。



波士顿的运用：

(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。若问题类业务想尽快成为“明星”，就要增加资金投入。

(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。对于较大的“现金牛”可以此为目标，以使它们产生更多的收益。

(3) 收割。这种战略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。对处境不佳的“现金牛”类业务及没有发展前途的“问题”类业务和“瘦狗”类业务应视具体情况采取这种策略。

(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。这种目标适用于无利可图的“瘦狗”类和“问题”类业务。一个公司必须对其业务加以调整，以使其投资组合趋于合理。

2. 通用矩阵

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

2017《公司战略与风险管理》高频考点：SWOT 分析

我们一起来学习 2017《公司战略与风险管理》高频考点：SWOT 分析。本考点属于《公司战略与风险管理》第二章战略分析第三节 SWOT 分析的内容。

【内容导航】：

SWOT 分析

【考频分析】：

考频：★★★★★

复习程度：熟悉本考点。本考点主要是掌握分析思路，在主观题中的考核概率较大。

【高频考点】：SWOT 分析

SWOT 分析的四个要素：优势、劣势、机会、威胁。做题的思路首先要知道分析的四个要素分别是：优势、劣势、机会、威胁。其中优势和劣势属于企业的内部环境，机会和威胁属于企业的外部环境。然后根据题目信息对号入座即可。

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 多种经营战略 (ST)
	劣势	II 扭转型战略 (WO)	III 防御型战略 (WT)