

## 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	★★★★★

### 考点一

2019 年《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 2019 年《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：掌握本考点，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
政治和法律环境因素	<p>政治环境分析一般包括：</p> <p>（1）企业所在国家和地区的政局稳定状况；</p> <p>（2）政府行为对企业的影响；</p> <p>（3）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；</p> <p>（4）各政治利益集团对企业活动产生的影响。</p> <p>法律环境分析：</p> <p>一般政府主要是通过制定法律法规来间接影响企业的活动</p>
经济环境因素	<p>（1）社会经济结构：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构；</p> <p>（2）经济发展水平（GDP）；</p> <p>（3）经济体制；</p>

	<p>(4) 宏观经济政策 (包括综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策等);</p> <p>(5) 当前经济状况;</p> <p>(6) 其他一般经济条件</p>
社会和文化环境因素	<p>(1) 人口因素;</p> <p>(2) 社会流动性;</p> <p>(3) 消费心理;</p> <p>(4) 生活方式变化;</p> <p>(5) 文化传统;</p> <p>(6) 价值观</p>
技术环境因素	<p>(1) 技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析;</p> <p>(2) 新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加;</p> <p>(3) 技术进步可创造竞争优势;</p> <p>(4) 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;</p> <p>(5) 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成长等问题</p>

## 考点二

2019 年《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 2019 年《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：掌握本考点。

### 【高频考点】：产品生命周期

产业发展要经过 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、性能和目标市场等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。

## 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。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。

## 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。

## 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。

### 考点三

2019年《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 2019年《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：掌握本考点。

## 【高频考点】：产业五种竞争力

### 1. 五种竞争力分析

(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。

- ①买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小；
- ②产品差异化程度与资产专用性程度；
- ③纵向一体化程度；
- ④信息掌握的程度。

(4) 产业内现有企业的竞争。

产业内现有企业的竞争在下面几种情况下可能是很激烈的：

- ①产业内有众多的或势均力敌的竞争对手；
- ②产业发展缓慢；
- ③顾客认为所有的商品都是同质的；
- ④产业中存在过剩的生产能力；
- ⑤产业进入障碍低而退出障碍高。

### 2. 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一定存在。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。

#### 考点四

2019 年《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 2019 年《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：掌握本考点。

##### 【高频考点】：竞争环境分析

1. 竞争对手分析

(1) 竞争对手的未来目标。

(2) 竞争对手的假设。

(3) 竞争对手的现行战略。

(4) 竞争对手的能力。主要包括：①核心能力；②成长能力；③快速反应能力；④适应变化的能力；⑤持久力。

2. 产业内的战略群组

一个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各公司组成的集团。如果产业中所有的公司基本认同了相同的战略，则该产业中就只有有一个战略群体；就另一极端而言，每一个公司也可能成为一个不同的战略群体。一般来说，在一个产业中仅有几个群组，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而言本企业的战略地位以及公司战略的变化可能引起的对竞争的影响。

(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。

#### 考点五

2019 年《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 2019 年《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：掌握本考点。

### 【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4要素：

- （1）生产要素——包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源、基础设施。
- （2）需求条件——主要是本国市场的需求。
- （3）相关与支持性产业——这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。
- （4）企业战略、企业结构和竞争对手的表现。

### 考点六

2019年《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2019年《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：掌握本考点。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

- （1）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。
- （2）无形资源。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。

（3）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

企业能力主要由研发能力；生产管理能力；营销能力（产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力）；财务能力；组织管理能力等组成。

### 4. 企业的核心能力

辨别企业能力是否属于核心能力的3个关键性测试：(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？

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

把企业的每一项活动都作为基准对象是不切实际的，企业可以主要关注以下几个领域：(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等。

基准类型主要包括：

(1) 内部基准：企业内部各个部门之间互为基准进行学习比较。

(2) 竞争性基准：直接以竞争对手为基准进行比较。

(3) 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，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。

(4) 一般基准：以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。

(5) 顾客基准：以顾客的预期为基准进行比较。

## 考点七

2019年《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2019年《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：掌握本考点，给出案例能够分析属于哪种活动，结合资料进行企业资源能力的价值链分析。

### 【高频考点】：价值链分析

#### 1. 价值链的两类活动

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，如原材料的装卸、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,如机加工、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,如最终产品的入库、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,如广告、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,如培训、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
(1) 采购管理	既包括原材料的采购,也包括其他资源投入的购买与管理。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
(2) 技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动,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

## 2.企业资源能力的价值链分析

企业资源能力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)。

### 考点八

2019年《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2019年《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:掌握本考点。主要是对波士顿矩阵的考核。

#### 【高频考点】:业务组合分析

1.波士顿矩阵

波士顿矩阵图中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。



四种业务：“明星”业务；“问题”业务；“现金牛”业务；“瘦狗”业务。

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	在短期内优先供给它们所需的资源，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、敢于冒风险的人负责
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，即投入资源以达到短期收益最大化。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； 市场增长率低	可获利很低，不能成为企业资金的来源	采用撤退战略：首先应减少批量，逐渐撤退，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业务转移。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

波士顿的运用：

(1) 发展。以提高相对市场占有率为目标，增加资金投入，甚至不惜放弃短期收益。如：想尽快成为“明星”的问题业务，就应以此为战略。

(2) 保持。投资维持现状，目标是保持该项业务现有的市场占有率。对于较大的“现金牛”业务可以此为战略，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。这种战略适用于无利可图的“瘦狗”类和“问题”类业务。

## 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）表示某项业务的市场占有率。

处于左上方三个方格的业务	适合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	一般应采取停止、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，维持原有的发展规模，同时调整其发展方向

## 考点九

2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：SWOT 分析

我们一起来学习 2019 年《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：掌握本考点。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)