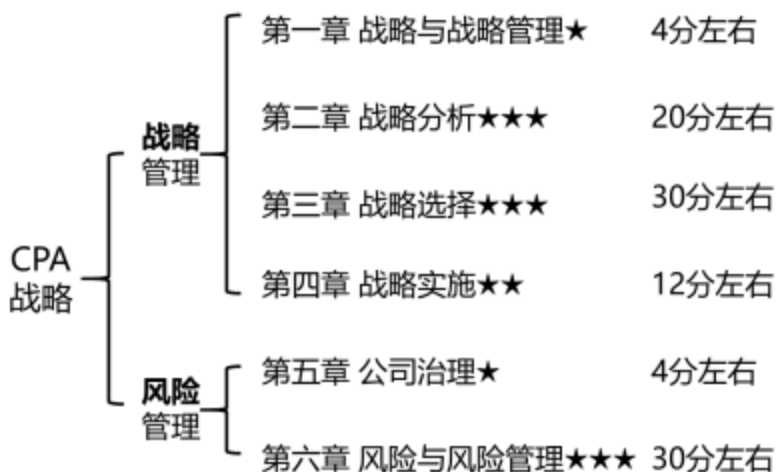


注册会计师 公司战略与风险管理 教材精讲班

注册会计师《公司战略与风险管理》

章节图谱



第二章 战略分析

第一节 企业外部环境分析

第二章 战略分析

外部环境分析

- 宏观环境
- 产业环境
- 竞争环境

考点 1: 宏观环境分析—PEST 模型★★



简称“政经社技”

(1) **政治和法律**因素

1. **政治环境**：政局、政府、政党、基本**政策**、政治团体；
2. **法律环境**：保护性法律、法规。

考点 1：宏观环境分析—PEST 模型★★

(2) **经济**因素

1. **经济结构**：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、**技术结构**；
2. **经济发展水平**：国内生产总值（GDP）、人均 GDP、经济增长速度；
3. **经济体制**：国家与企业、企业与企业的关系；
4. **宏观经济政策**：发展战略、产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策；
5. 当前**经济状况**：经济增长率、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、政府补助。

(3) **社会和文化**因素

1. **人口因素**：人口的统计学特征（结婚率、离婚率、出生率和死亡率、民族和性别等）；
2. **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；
3. **消费心理**：追求新鲜感？满足其实际需要？
4. **生活方式变化**：对物质需求及精神需求越来越高；
5. **文化传统**：社会习惯（如中国的中秋节、西方的圣诞节等）；
6. 价值观。

(4) **技术**因素（工具、机会、风险）：

国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。

【2010 年·多选题】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

【2019 年·单选题】国家出台“每对夫妻可生育两个子女”的政策后，少儿智能学习机器制造商龙华公司预测其产品的市场需求将明显增长，于是制定并实施了新的发展战略，扩大投资，提高生产能力，同时采用新一代智能技术实现产品升级。龙华公司外部环境分析所采用的主要方法是（ ）。

- A. 五种竞争力分析
- B. PEST 分析
- C. 成功关键因素分析
- D. 产业生命周期分析

【答案】B

【2011 年·单选题】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

【2011 年·单选题】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

【例题·单选题】柯达公司是世界上最大的影像产品及相关服务的生产商和供应商。柯达公司在影像拍摄、分享、输出和显示领域一直处于世界领先地位，100多年来帮助无数的人们留住美好回忆、交流重要信息以及享受娱乐时光。柯达公司长期依赖相对落后的传统胶片部门，而对于数字科技给予传统胶片部门的冲击反应迟钝，直接导致该公司后来经营陷入困境。导致柯达公司经营陷入窘境的主要外部环境因素属于（ ）。

- A. 技术环境
- B. 政治和法律环境
- C. 经济环境
- D. 社会和文化环境

【答案】A

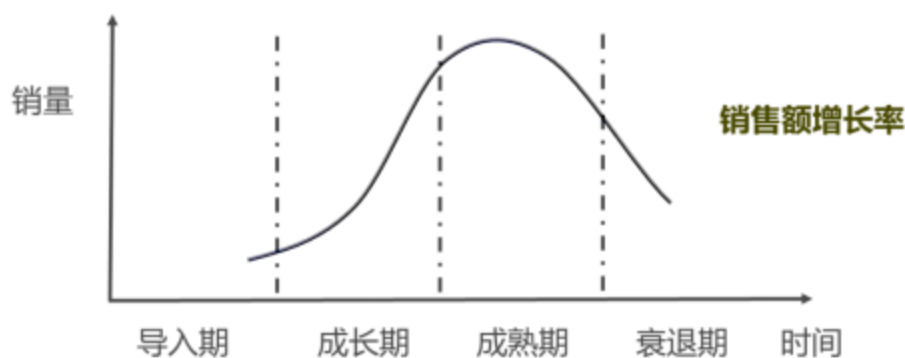
【例题·单选题】在 10 多年前，因被报道在全球分店使用含有牛肉调味剂的油脂制作法式炸薯条，麦当劳几乎被迫撤离印度市场。众所周知，麦当劳是以汉堡作为其主打产品的，然而汉堡的主要原料牛肉却成为麦当劳在印度争议的一个根源。在印度信奉印度教的人占到印度总人口的 80%，他们将牛奉为神物，宰杀或食用牛肉是对印度教和教徒最大的亵渎。麦当劳宣布于 2013 年在印度开全素麦当劳餐厅，这表明麦当劳不愿放弃印度市场，为吸引消费者不断做出改进。以上信息表明麦当劳在进行战略规划时考虑了（ ）。

- A. 政治和法律因素
- B. 经济因素
- C. 社会和文化因素
- D. 技术因素

【答案】C

考点 2：产业环境分析—产品生命周期★★★★

(1) 产品生命周期曲线



产业的增长与衰退由于新产品的创新和推广过程而呈“S”形

产品生命周期的四个阶段				
比较项目	导入期	成长期	成熟期	衰退期
用户购买行为	用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品	产品销量节节攀升，产品的客户群已经扩大，消费者会接受参差不齐的质量，并对质量的要求不高	新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑	客户挑剔、追求性价比
产品质量和技术	设计新颖，但质量差，尤其是可靠性，技术上有很大的不确定性	产品在技术和性能方面有较大差异，技术渐趋定型	产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢，技术上已经成熟	技术被模仿后出现的替代品充斥市场。为降低成本，产品质量可能出现质量问题

产品生命周期的四个阶段				
比较项目	导入期	成长期	成熟期	衰退期
供求状况	需求增长 较慢	需求高速增长， 供不应求	销量到顶导致难以扩张； 市场需求基本饱和 ，局部生产能力过剩	市场需求减小，产能严重过剩
价格	高价格	最高价格	竞争者之间 打价格战 ，价格开始下降	价格进一步降低，部分企业出局， 价格有望提升
战略目标	扩大 市场份额，争取成为“ 领头羊 ”	争取 最大 市场份额	在巩固市场份额的同时 提高投资报酬率	首先是防御， 获取最后的现金流

产品生命周期的四个阶段				
比较项目	导入期	成长期	成熟期	衰退期
战略途径	投资于 研究开发 和技术改进，提高产品质量	市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机	提高效率， 降低成本	控制成本，以求能 维持正的现金流量
经营风险	非常高	有所下降，仍维持在 较高 水平	进一步下降，达到 中等 水平	最低