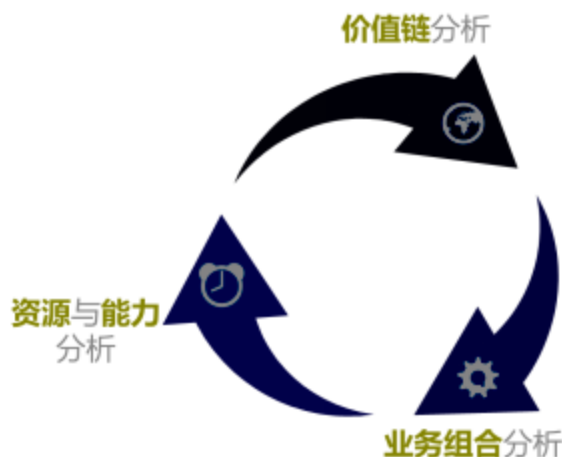


注册会计师 公司战略与风险管理 教材精讲班

第二章 战略分析

第二节 企业内部环境分析

考点 1：企业内部环境分析



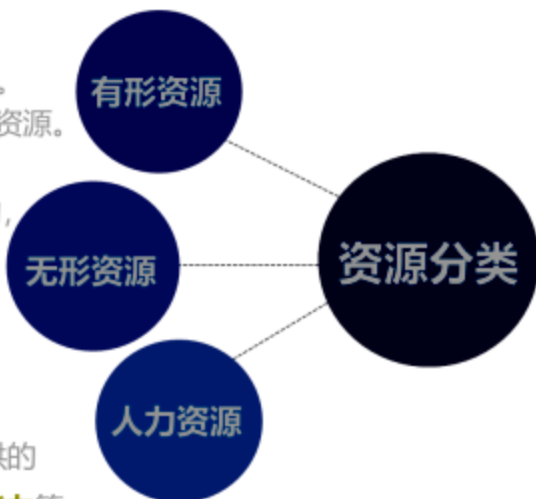
考点 2：企业资源与能力分析——企业资源分析★★★★

(1) 含义：是指企业对其所拥有的资源进行识别和评价的过程，通过分析企业资源，可以确定企业的优势和劣势，综合评估企业的战略能力。

用货币形态度量的、唯一可在资产负债表中清楚体现的资源。包括实物（物质）资源和财务资源。

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，包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等。

组织成员向组织提供的知识、技能和决策能力等。



【2017·多选题】天翔航空公司于 2016 年年初率先布局航空互联网。现在该公司已有 50 多架飞机完成改造和机组培训，为乘客提供了稳定的互联网接入服务，并由此赢得了明显的竞争优势。

下列各项中，属于天翔航空公司竞争优势来源的资源有（ ）。

- A. 文化资源
- B. 人力资源
- C. 技术资源
- D. 物质资源

【答案】BCD

【例题·多选题】乙公司是苏州一家集团企业，其主营业务为原木材料的供应，其他业务为家具制造、公园设施建设工程业务等。乙公司拥有多年加工木材的经验及大型加工场所，木材产量位居全国第二。乙公司自主品牌家具在 2008 年成为欧洲单一品牌家具销量之首。

根据上述信息可以判断，乙公司所拥有的无形资产有（ ）。

- A. 加工场 B. 组织经验 C. 品牌 D. 专利

【答案】BC

(2) 决定企业竞争优势的企业资源判断标准

哪些资源是有价值的?



可以使企业获得竞争优势?



资源的不可模仿性主要有以下四种形式		
具体形式	含义	常考关键词
物理上独特的资源	物质本身的特性所决定的	地理位置、版权、商标、发明专利
路径依赖性的资源	必须经过长期积累才能获得的资源	营销体制、管理体制
因果含糊性的资源	形成原因的模糊性和复杂性，其他企业难以开发或复制的资源	企业文化
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	市场空间小

【2019 年·多选题】研发和生产家用滤水壶的汇康公司秉承“使员工幸福，让顾客满意”的理念，建立并持续实施了

一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制，使该公司的技术发明专利数量、盈利率和顾客满意率长期稳居行业前列，显示出难以模仿的竞争优势。汇康公司的资源不可模仿性主要表现为（ ）。

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

【答案】ABC

【例题·单选题】甲公司是某省唯一一家风力发电企业，另外两家发电企业是火力发电企业。与其他两家发电企业相比，甲公司具有一定的经营优势：

- ①风力发电站设在本省最适宜设立风电厂的出口，该出口常年具有风力发电所必需的有效风速；
- ②风机和风车等风力发电设备全部从国外进口；
- ③拥有省内水平最高的风电工程师；
- ④享受国家对风电企业给予的税收优惠政策。

与省内其他两家发电企业相比，能够帮助甲公司建立竞争优势的资源是（ ）。

- A. 先进的风力发电设备
- B. 正在享受的税收优惠政策
- C. 地理位置和风力资源
- D. 拥有省内水平最高的风电工程师

【答案】C

【例题·多选题】香港半岛酒店（五星级观光酒店）位于九龙半岛的天星码头旁，占据有利的地理位置，游客可以遥望对岸香港岛和维多利亚港美不胜收的海景和夜景。

关于半岛酒店这一大特色，以下表述正确的有（ ）。

- A. 是半岛酒店难以被竞争对手模仿的无形资产
- B. 有助于半岛酒店获得竞争优势
- C. 是一种有形资源
- D. 是一种稀缺性资源

【答案】BCD

考点3：业资源与能力分析—企业能力分析★★★★

(1) 企业能力：指企业配置资源，发挥其生产和竞争作用的能力。

(2) 企业能力来源于企业有形资源、无形资源和人力资源的整合，是企业各种资源有机组合的结果。

类型	主要内容
研发能力	研发投入、研发团队、研发管理机制、研发效果
生产管理	建立生产设施、生产流程优化、完善供应链管理、提高质量管理水平、优化库存管理
营销能力	产品竞争能力（价格、成本、质量、市场份额）、销售活动能力（营销推广能力、营销管理能力）、市场决策能力
财务能力	筹资能力、资金运用及管控能力
组织管理能力	建立合理的组织结构、职能管理体系的任务分工、岗位责任、集权和分权的情况、管理层次和管理范围的匹配

(1) 核心能力：指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。

