

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点 4：产业环境分析—成功关键因素分析★★

（1）关于成功关键因素

1. 含义：指公司在**特定市场获得盈利**必须拥有的**技能和资产**；

2. 确认成功关键因素的三个问题：

① 顾客在各个竞争品牌之间进行选择**的基础**是什么：产品可以不同，但市场对这一产业有**相同的**诉求，**市场共性**；

② 取得竞争成功需要什么样的**资源**和**竞争能力**：成功的人**有什么**，**资源能力**共性；

③ 获取**持久**的**竞争优势**必须采取什么样的**措施**：成功的人**是怎么做的**，**竞争**共性。

（2）常见的成功关键因素：

1. 与**技术**相关的成功关键要素（创造能力）

① **科学研究**技能；

② **有创造性**改进的技术能力；

③ **产品革新**能力；

④ 在既定技术上的**专有**技能；

⑤ 运用**因特网**发布信息、承接订单、送货或提供服务的能力。

2. 与**制造**相关的成功关键要素：

① **低成本**生产效率（规模经济、经验曲线）；

② **高**固定资产**使用**效率；

③ **低成本**的生产工厂定位；

④ 足够**娴熟**的劳动力；

⑤ 劳动**生产率**很高；

⑥ **低成本**的**产品设计**和产品工程；

⑦ **灵活**生产能力。

3. 与**分销**相关的成功关键要素：

① **强大**的**分销**网络；

② 销售终端**足够**的**货架**空间；

③ **独立**的分销渠道和网点；

④ **分销**成本低；

⑤ **送货**速度快。

4. 与**市场营销**相关的成功关键要素：

① 快速准确的**技术**支持；

② 礼貌的**客户**服务；

③ 顾客**订单**的**准确**满足；

④ 产品线 and **可供**选择的**产品**很宽；

⑤ 精明的**广告**、商品**推销**技巧；

⑥ 有**吸引力**的款式、包装；

⑦ 顾客**保修**和**保险**。

5. 与**劳动技能相关**的成功关键要素（应用能力）：

- ①劳动力拥有**卓越**的才能；
- ②**较多**的**经验**和**诀窍**；
- ③在某一项具体的技术上的**专有技能**；
- ④**快速应对**市场变化的能力。

产品生命周期与成功关键因素				
	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传、争取了解 开辟销售渠道	建立商标信誉 开拓新销售渠道	保护现有市场 渗入别人的市场	选择市场区域 改善企业形象
生产经营	提高生产效率 开发产品标准	改进 产品质量 增加花色品种	加强和顾客的关系， 降低成本	缩减生产能力 保持价格优势
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高管理控制系统的效率
人事	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本 开发新品种	面向新的增长领域

【2019年·多选题】近几年VR（虚拟现实）产品的销售量节节攀升，顾客群逐渐扩大。不同企业的产品在技术和性能方面有较大差异；消费者对产品质量的要求不高。从市场角度看，现阶段VR行业的成功关键因素有（ ）。

- A. 保护现有市场
- B. 建立商标信誉
- C. 开拓新销售渠道
- D. 改善企业形象

【答案】BC

考点 5：竞争环境分析—竞争对手分析★★

