

注册会计师

公司战略与风险管理

考点强化班

考点 1：宏观环境分析—PEST 模型★★



简称“**政经社技**”

考点 2：产业环境分析—产品生命周期★★★★

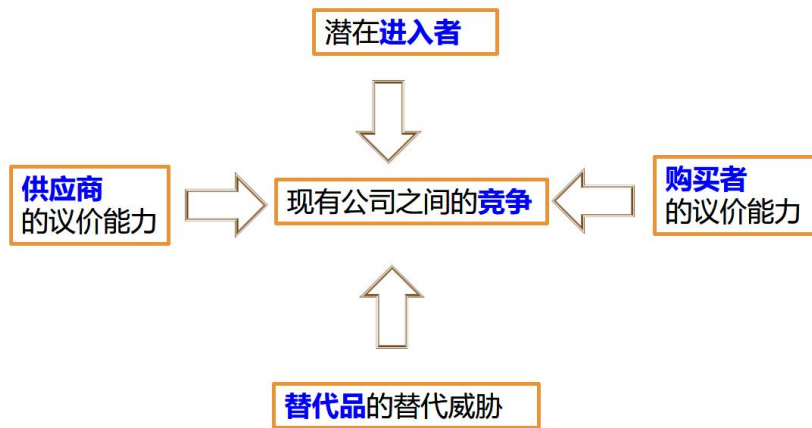
产品生命周期的四个阶段				
比较项目	导入期	成长期	成熟期	衰退期
用户购买行为	用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品	产品销量节节攀升，产品的客户群已经扩大，消费者会接受参差不齐的质量，并对质量的要求不高	新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑	客户挑剔、追求性价比
产品质量和技术	设计新颖，但质量差，尤其是可靠性，技术上有很大的不确定性	产品在技术和性能方面有较大差异，技术渐趋定型	产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢，技术上已经成熟	技术被模仿后出现的替代品充斥市场。为降低成本，产品质量可能出现质量问题

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

考点 3：产业环境分析—五种竞争力★★★★



(1) **潜在进入者**的进入威胁

进入障碍：

1. **结构性障碍**（客观存在）：

①波特（7种）：规模经济、产品差异（品牌忠诚度）、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策；

②贝恩（3种）：规模经济、现有企业对**关键资源**的控制（资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线）以及**市场优势**（**品牌**和**政府政策**）。

2. **行为性障碍**（主观设立）：**限制进入定价**、进入对方领域。

(2) 产业内现有企业的**竞争**——**高强度竞争产业**的典型特点：

1. 产业内有**众多势均力敌**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. 产业内**进入障碍低**而**退出障碍高**

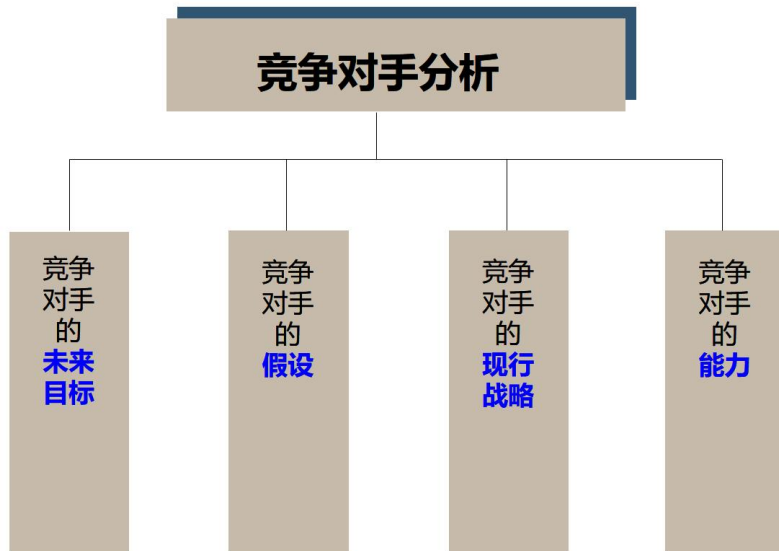
考点 4：产业环境分析—成功关键因素分析★★

(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）；
2. 与**制造**相关的成功关键要素；
3. 与**分销**相关的成功关键要素；
4. 与**市场营销**相关的成功关键要素；
5. 与**劳动技能**相关的成功关键要素（应用能力）。

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

考点 5：竞争环境分析—竞争对手分析★★



需要重点分析的**竞争对手能力**一般包括：

- 核心能力**、
- 成长能力**；
- 快速反应**能力（对竞争对手挑衅性行为的）；
- 适应变化**的能力（外部环境）；
- 持久力**。

考点 6：竞争环境分析—产业内的战略群组★★★★

战略群组分析的作用

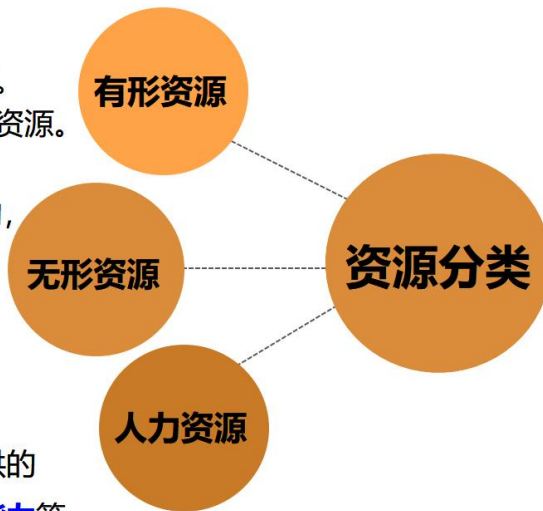
1. 有助于很好地了解**战略群组间**的**竞争状况**；
2. 有助于了解各**战略群组之间**的**移动障碍**；
3. 有助于了解**战略群组内**企业竞争的**主要着眼点**；
4. 利用战略群组图还可以**预测**市场变化或**发现**战略机会。

考点 7：企业资源与能力分析—企业资源分析★★★★

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。



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

考点 8：企业资源与能力分析—企业能力分析★★★★

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 能力	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