

中级经济师

工商管理专业知识和实务

教材精讲班

第二节 企业战略分析

本节知识点：

- 一、企业外部环境分析
- 二、企业内部环境分析
- 三、企业综合分析

(★★) 一、企业外部环境分析

1. 含义：外部环境分析是企业战略管理的基础，其任务是根据企业目前的市场位置和发展机会来确定未来应该达到的市场位置。

2. 外部环境分析主要包括：**宏观环境分析和行业环境分析**。

(一) 宏观环境分析

1. 宏观环境：又称一般环境，是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。

2. 企业可以采用 **PESTEL** 分析法对企业外部的宏观环境进行战略分析，是针对宏观环境的**政治、经济、社会、科技、生态和法律**这六大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。

(1) 政治环境

定义：制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。

包括：**政治制度、政治体制、政治结构、方针政策、政治形势**等。

2. 经济环境

定义：指企业**所在地区或国家**国民经济发展的概况。

包括：宏观经济环境、微观经济环境。

(1) **宏观经济**：一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标反映的国民经济发展水平和发展速度。

(2) **微观经济**：企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。

3. 社会环境

定义：是指企业所处的**社会结构、社会风俗、宗教信仰、价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、消费偏好、人口状况与地理分布**等因素的形成与变动状况。

4. 科技环境

定义：企业所在地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发的能力以及技术发展动向等科技要素的集合。

5. 生态环境：影响企业生存与发展的水资源、土地资源、生物资源以及气候资源等因素的集合。

6. 法律环境

定义：与企业相关的社会法制系统及其运行状态。

包括：国家和地方的法律法规、国家司法、行政执法机关等因素。

(二) 行业环境分析

行业生命周期分析；行业竞争结构分析；战略群体分析。

(★★★) 1. 行业生命周期分析

阶段	特征	企业间竞争程度	策略
形成期	有较多的小企业出现，企业刚建立或刚生产某种产品，忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争	竞争压力较小	研究开发和工程技术是这个阶段的重要职能 在营销上着重广告宣传，增进顾客对产品的了解

成长期	产品已较完善；市场迅速扩大；销售额和利润迅速增长，行业规模扩大	竞争对手数量增多，竞争日趋激烈；不成功的企业已经开始退出	市场营销和生产管理成为关键性职能
成熟期	市场已趋于饱和，销售额已难以增长；行业从分散走向集中	行业内部竞争异常激烈；企业间的合并、兼并大量出现，许多小企业退出	产品成本控制和市场营销的有效性成为影响企业成败的关键因素
衰退期	市场萎缩，行业规模缩小	行业中留下的企业越来越少，竞争对手数量减少，竞争依然很残酷	夕阳行业

【例-单选题】某行业的产品比较完善，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长，则该行业处于行业生命周期的（ ）。

- A. 形成期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期

网校答案：B

网校解析：此题考查行业生命周期中成长期的特点。进入成长期，行业的产品已较完善，顾客对产品已有认识，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长。同时，有不少后续企业参加进来，行业的规模扩大，竞争日趋激烈，那些不成功的企业已开始退出。依据题干表述，该行业符合成长期的特点。