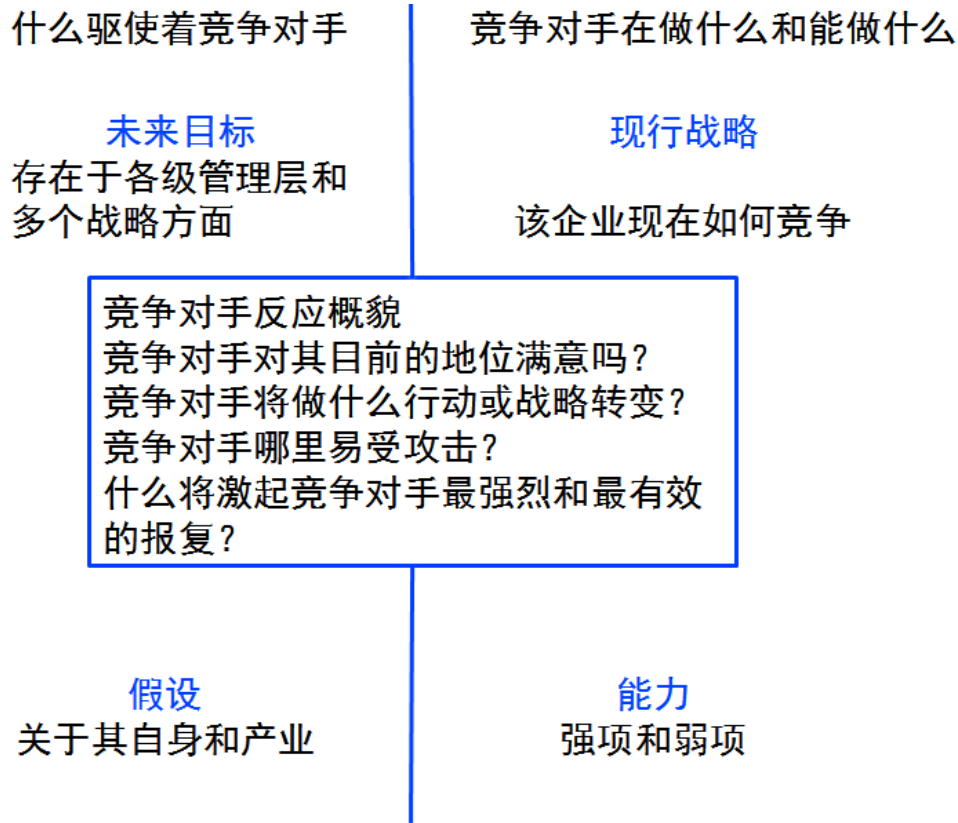


第一节 企业外部环境分析

考点 5 竞争环境分析★★

(一) 竞争对手分析

此部分内容建议主要掌握竞争对手分析的基本框架，以理解为主。竞争对手五种能力需适当细致复习。



<p>竞争对手的未来目标</p>	<p>对竞争对手未来目标的分析与了解，有利于预测竞争对手对其目前的市场地位以及财务状况的满意程度，从而推断其改变现行战略的可能性以及对其他企业战略行为的敏感性。</p> <p>对竞争对手未来目标分析从以下 3 个方面展开：</p> <p>一是竞争对手目标分析对本公司制定竞争战略的作用；</p> <p>二是分析竞争对手业务单位（包括其各个公司实体）的目标的主要方面；</p> <p>三是多元化公司母公司对其业务单位未来目标的影响</p>
<p>竞争对手的假设</p>	<p>假设包括竞争对手对自身企业的评价和对所处产业以及其他企业的评价。了解竞争对手的假设有利于正确判断竞争对手的战略意图</p>

<p>竞争对手的现行战略</p>	<p>对竞争对手现行战略的分析，目的在于揭示竞争对手正在做什么、能够做什么。在对竞争对手目标与假设分析的基础上，判断竞争对手的现行战略就变得相对容易了。非常有用的一种方法是，把竞争对手的战略看成业务中各职能领域的关键性经营方针以及了解它如何寻求各项职能的相互联系</p>
<p>竞争对手的能力</p>	<p>(1) 核心能力。</p> <p>(2) 成长能力。</p> <p>(3) 快速反应能力（对竞争对手的反应速度）：竞争对手对其他公司的行动迅速做出反应的能力如何？或立即发动进攻的能力如何？这将由下述因素决定：自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品。</p> <p>(4) 适应变化的能力（对环境变化的反应）。</p> <p>(5) 持久力：竞争对手支撑可能对收入或现金流造成压力的持久战的能力有多大？这将由如下因素决定：现金储备、管理人员的协调统一、财务目标上的长远眼光、较少受股票市场的压力。</p>

【单选题】随着人民生活水平日益提高，我国消费者对家电产品的选择不仅关注价格，更注重产品的智能属性。家电生产企业甲公司预计其最大的竞争对手乙公司正在积极运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品，以提升该公司在高端家电领域的市场份额。甲公司对乙公司进行的上述分析属于（ ）。

- A. 财务能力分析
- B. 快速反应能力分析
- C. 成长能力分析
- D. 适应变化能力分析

答案：D

解析：适应变化能力关注的是竞争对手对“外部变化”的“反应”，即当外部环境产生变化时，竞争对手能否对外部事件做出反应。“随着人民生活水平日益提高，我国消费者对家电产品的选择不仅关注价格，更注重产品的智能属性”属于外部环境变化；“预计其最大的竞争对手乙公司正在积极运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品，以提升该公司在高端家电领域的市场份额”是甲公司对其竞争对手乙公司面对外部环境的变化所做出反应的分析。因此，选项D正确。

【单选题】2008年美国次贷危机爆发，波及中国大部分金融企业。在此期间，国外投行K预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户的理财产品的收益率。投行K对甲银行进行的上述分析属于（ ）。

- A. 财务能力分析
- B. 快速反应能力分析
- C. 成长能力分析
- D. 适应变化的能力分析

答案：D

解析：次贷危机爆发，投行 K 预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户的理财产品的收益率，投行 K 对甲银行的上述分析属于适应变化的能力分析。

（二）产业内的战略群组

战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的各公司组成的集团。

1. 战略群组的特征

举例：可以将中国体育用品市场划分成 3 个战略群组，分别是：高端：Adidas 和 Nike 等；中端：李宁和锐步等；低端：安踏、361 等。

用于识别战略群组的特征可以考虑以下一些变量：

- （1）产品（或服务）差异化（多样化）程度；
- （2）各地区交叉的程度；
- （3）细分市场的数目；
- （4）所使用的分销渠道；
- （5）品牌的数量；
- （6）营销的力度（如广告覆盖面、销售人员的数目等）；
- （7）纵向一体化程度；
- （8）产品的服务质量；

- （9）技术领先程度（是技术领先者还是技术追随者）；
- （10）研究开发能力（生产过程或产品的革新程度）；
- （11）成本定位（如为降低成本而作的投资大小等）；
- （12）能力的利用率；
- （13）价格水平；
- （14）装备水平；
- （15）所有者结构；
- （16）与政府、金融界等外部利益相关者的关系；
- （17）组织的规模。

2. 战略群组分析的意义

- (1) 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也有助于了解某一群体与其他群组间的不同。
- (2) 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。移动障碍即一个群组转向另一个群组的障碍。
- (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（蓝海市场）。

20 世纪 80 年代欧洲食品工业的战略群组

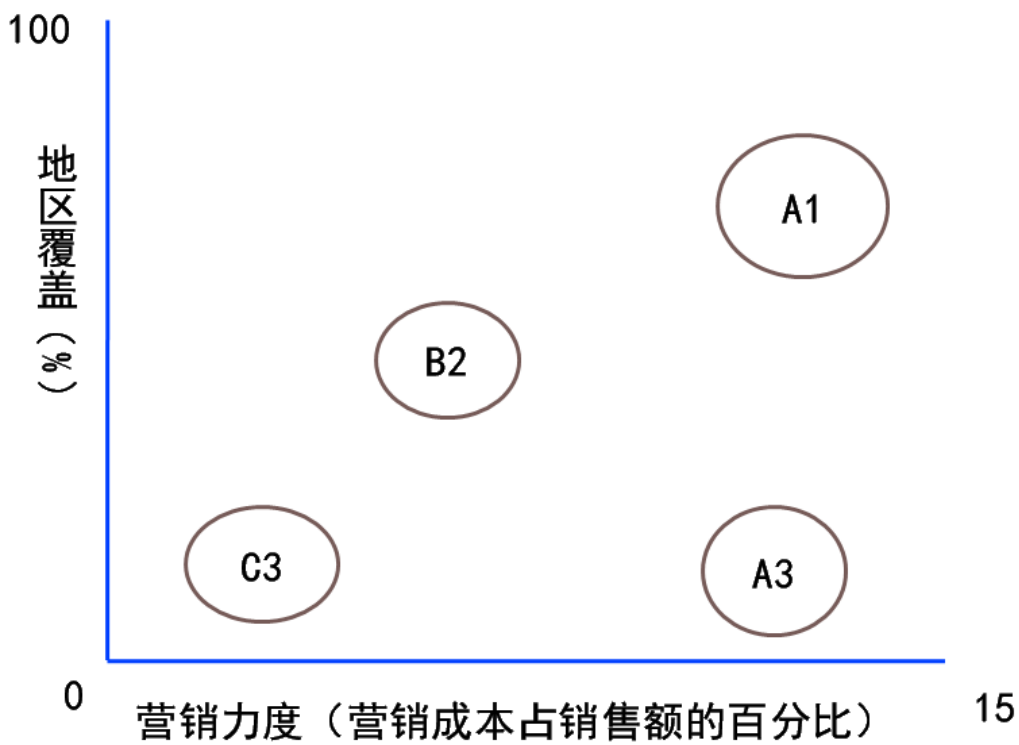
A1 著名品牌，全世界范围内进行跨国经营

A3 较强品牌和较强营销能力的国内公司

B2 国内经营但不是市场领导者

C3 专门经营自己供应的有自己品牌的产品，并致力于低成本产

战略群组：20世纪80年代的食品业



移动障碍汇总

地区覆盖 (%)		A1 顾客品牌认定； 专有的方法知识； 研究开发能力； 合适的经济规模； 营销和组织能力。
	B2 生产成本低； 总成本低； 技术先进； 有一些专有的方法知识； 零售商转移成本	
	C3 低成本生产； 专有方法； 零售商转移成本； 本地知识和制度。	A3 制造过程的有关知识； 对品牌的忠实性； 本地知识； 营销能力。
0	营销力度（营销成本占销售额的百分比）	

战略区间分析

地区覆盖 (%)	C1 跨欧洲自有品牌 供应商	B1 跨欧洲品牌	A1 跨国著名品牌
	C2 地区性自由标志 供应商	B2 地区性自有标志 供应商	A2 地区主要品牌
	C3 国家自有品牌 供应商	B3 国内较小的品牌	A3 国内主要品牌
0	营销力度（营销成本占销售额的百分比）		

【单选题】七彩公司以“文化娱乐性”和“观光游览性”为两维坐标，将旅游业分为不同的战略群组，并将“文化娱乐性高、观光游览性低”的文艺演出与“文化娱乐性低、观光游览性高”的实景旅游两类功能结合起来，率先创建了“人物山水”旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。七彩公司采用战略群组分析的主要思路是（ ）。

- A. 了解战略群组间的竞争状况
- B. 了解战略群组间的“移动障碍”
- C. 预测市场变化或发现战略机会
- D. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点

答案：C

解析：“率先创建了‘人物山水’旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然”体现的是预测市场变化或发现战略机会，选项C正确。

【单选题】下列关于产业内战略群组分析的表述中，正确的是（ ）。

- A. 有助于预测市场变化或发现战略机会
- B. 有助于寻找产业内的合作伙伴结成战略联盟
- C. 有助于了解产业的进入障碍
- D. 有助于了解产业内企业之间的纵向或横向的联系

答案：A

解析：战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能的竞争性影响。

（1）有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群体与其他群组间的不同；

（2）有助于了解战略群组之间的“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。

本节主要知识点：

宏观环境分析——PEST 分析★★★

产业环境分析

产品生命周期★★★——导入期、成长期、成熟期、衰退期

产业五种竞争力★★★

成功关键因素分析★

本节主要知识点：

五力分析	行业潜在进入者的威胁——结构性障碍、行为性障碍
	替代品的威胁
	购买者的议价能力

	供应者的议价能力
	产业内现有企业的竞争
对付五种竞争力的战略（主观题冷门考点）	公司必须自我定位，通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离
	识别在产业中哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点
	改变这五种竞争力。公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价；公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁

竞争环境分析	竞争对手分析 ★★	竞争对手的未来目标
		竞争对手的假设
		竞争对手的现行战略
		竞争对手的潜在能力——核心能力、快速反应能力、成长能力、适应变化能力、持久力
	战略群组 ★★ ★	有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也有助于了解某一群体与其他群组间的不同。
		有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”
		有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点
		利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会（蓝海市场）