

## 第二节 企业内部环境分析

### 考点6 钻石模型★★★

1990年波特在《国家竞争优势》一书中，构建了一个产业资源分析框架，全面分析影响国家产业竞争优势的主要因素。波特识别出影响国家产业竞争优势的四个主要因素，并以钻石图来显示。

钻石模型四要素是：

1. **生产要素**。包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源、基础设施。
2. **需求条件**。主要是本国市场的需求。
3. **相关与支持性产业**。这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。
4. **企业战略、企业结构和同业竞争**。

### 教材案例-G省葡萄酒产业发展的钻石模型分析

据专家预测，到2022年国内葡萄酒将进入世界葡萄酒消费前三位；全球葡萄酒过剩时代结束，短缺时代即将到来。葡萄酒界流传着“七分原料，三分工艺”的说法，意即决定葡萄酒品质最重要的是葡萄产地。C省的葡萄种植基地、葡萄酒生产企业主要集中在西北黄金产业带上。适宜的纬度、最佳光热水土资源组合，加之大幅度的昼夜温差、适宜有效的气温和干燥少雨的气候，使G省成为国内生产葡萄酒原料的最佳区域之一。

然而，G省葡萄酒企业在国内市场的竞争地位却不尽如人意。2011年国内四大葡萄酒知名品牌占据中国葡萄酒市场份额为60%左右，而G省最具竞争力的高华品牌只在华南和西北地区占有很低的市场份额，省内另外几家企业的葡萄酒基本未进入省外市场。2011年G省葡萄酒企业年销量仅占全国销量的1.1%。

以下三个方面因素在一定程度上影响了G省葡萄酒企业的竞争力。其一，相对于国内东部产区而言，G省产区交通条件欠发达，因此葡萄酒产品在外运过程中成本较高。其二，随着市场的发展，包装对于葡萄酒来说不仅是保护商品、方便流通的手段，更成为一种差异化、准确定位目标市场的营销方式。而G省与葡萄酒产业相关的包装印刷业发展缓慢，企业主要产品包装品的制作和商标的印刷主要依靠南方地区提供。其三，G省绝大多数葡萄酒生产企业规模小且分散，产品销售网覆盖地区有限，彼此之间的竞争不够充分。

近年未，为进一步完善本地葡萄酒企业发展环境，C省酒类商品管理局实施了“抱团走出去，择优引进来”策略，通过开展品牌宣传、招商引资等多种手段，努力提

升G省葡萄酒在国内市场的知名度。

依据钻石模型四要素，对G省葡萄酒产业发展的优势与劣势简要分析如下。

#### 1. 优势

**生产要素**。“G省的葡萄种植基地、葡萄酒生产企业主要集中在西北黄金产业带上。适宜的纬度、最佳光热水土资源组合，加之大幅度的昼夜温差、适宜有效的气温和干燥少雨的气候，使G省成为国内生产葡萄酒原料的最佳区域之一”。**需求条件**。”据专家预测，到2022年国内葡萄酒将进入世界葡萄酒消费前三位；全球葡萄酒过剩时代结束，短缺时代即将到来”

## 2. 劣势

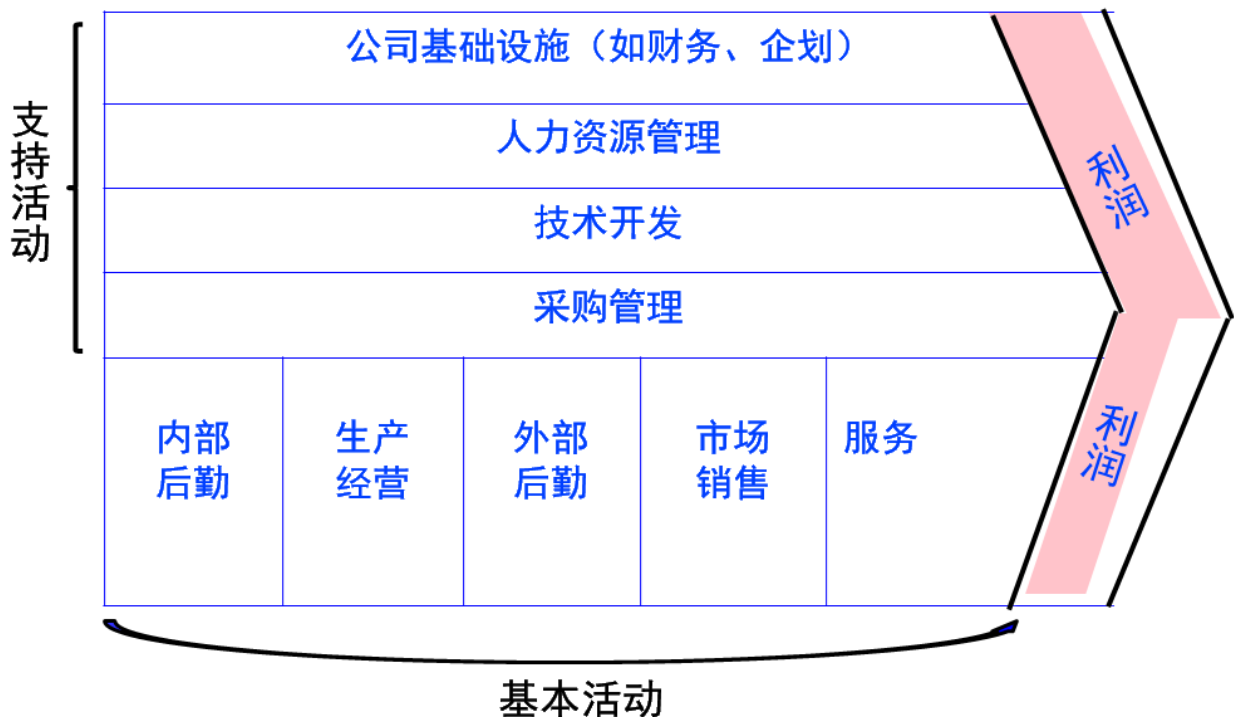
**相关与支持性产业。**“随着市场的发展，包装对于葡萄酒来说不仅是保护商品、方便流通的手段，更成为一种差异化、准确定位目标市场的营销方式。而G省与葡萄酒产业相关的包装印刷业发展缓慢，企业主要产品包装品的制作和商标的印刷主要依靠南方地区提供”。

**企业战略、企业结构和同业竞争。**“G省绝大多数葡萄酒生产企业规模小且分散，产品销售网覆盖地区有限，彼此之间的竞争不够充分”。

### 考点7 价值链分析★★★

#### （一）价值链的两类活动

波特认为，企业每项生产经营活动都是其**创造价值**的经济活动；那么，企业所有的**互不相同但又相互关联的生产经营活动**，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。



#### 1. 基本活动

又称主体活动，是指生产经营的实质性活动

一般可以分为内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务五种活动。

思路：**进货-生产-出货-销售-售后**

##### （1）内部后勤

又称进货物流，是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动，如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等。

## (2) 生产经营

是指将投入转化为最终产品的活动，如加工、装配、包装、设备维修、检测等。

## (3) 外部后勤

又称出货物流，是指与产品的库存、分送给购买者有关的活动，如最终产品的入库、接受订单、送货等。

## (4) 市场销售

是指促进和引导购买者购买企业产品的活动，如广告、定价、销售渠道等。

## (5) 服务

是指与保持和提高产品价值有关的活动，如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等。

## 2. 支持活动

支持活动又称辅助活动，是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动，包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施。

### (1) 采购

既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理。

例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等都属于采购。

### (2) 技术开发

既包括生产性技术，也包括非生产性技术。

企业中每项生产经营活动都包含着技术，只不过其技术的性质、开发的程度和使用的范围不同而已。工程技术、信息技术、决策技术。

### (3) 人力资源管理

是指企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动。

### (4) 基础设施

是指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等。

高层管理人员也被视作基础设施的一部分。

**【难点】** 内部后勤和采购管理的区分？

内部后勤涉及物流，采购管理涉及商流。

其中商流是指原材料所有权的转移，强调买的过程；

物流是指原材料物质实体的转移，强调运送的过程。

(二) 价值链确定

价值链中的每一个活动都能分解为一些相互分离的活动。活动被分离的基本原则是：

- (1) 具有不同的经济性；
- (2) 对产品差异化产生很大的潜在影响；
- (3) 在成本中比例很大或所占比例在上升。

价值活动应分别列入能最好反映它们对企业竞争优势贡献的类别中。



(三) 企业资源能力的价值链分析

资源使用的价值链分析要明确以下几点：

<p>1. 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。（单个活动）</p>	<p>虽然价值链的每项活动包括基本活动和支持活动都是企业成功所必经的环节，但是，这些活动对企业竞争优势的影响是不同的。</p> <p>在关键活动的基础上建立和强化这种优势很可能使企业获得成功。</p> <p>例如：企业的绩效管理——凝聚团队</p>
-------------------------------------	--

<p>2. 明确价值链内各种活动之间的联系。（企业内部联系）</p>	<p>价值链中基本活动之间、基本活动与支持活动之间以及支持活动之间存在各种联系，选择或构筑最佳的联系方式对于提高价值创造和战略能力是十分重要的。</p> <p>例如：</p> <p>存货多了对现金流不利，但是对生产有利</p> <p>JIT 即时生产-零库存</p> <p>营销费用上涨必然压缩其他部门的费用</p> <p>保证资金的回款也许会增加销售的压力</p>
<p>3. 明确价值系统内各项价值活动之间的联系。（企业外部联系）</p>	<p>价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。</p> <p>【教材例子】例如，美国一些铝罐生产商把它们的生产工厂建在啤酒厂的附近，用顶端传输器直接把产品传送到啤酒厂的装瓶线上，这样可为啤酒生产商节约生产安排、装运以及存货等费用。</p> <p>中国某银行和北京某银行支付系统打通，转账不用手续费，不设限额。</p>

【单选题】甲公司是一家汽车制造企业。该公司通过售后用户体验追踪系统随时掌握、分析不同车型的质量问题，并与汽车分销商共享相关信息，不断提高前来维修的客户的满意度。甲公司的上述做法属于该公司价值链中的（ ）。

- A. 内部后勤
- B. 外部后勤
- C. 基础设施
- D. 服务

答案：D

解析：服务是指与保持和提高产品价值有关的活动，如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等。“该公司通过售后用户体验追踪系统随时掌握，分析不同车型的质量问题，并与汽车分销商共享信息，不断提高来维修的客户的满意度”属于服务，选项D正确。