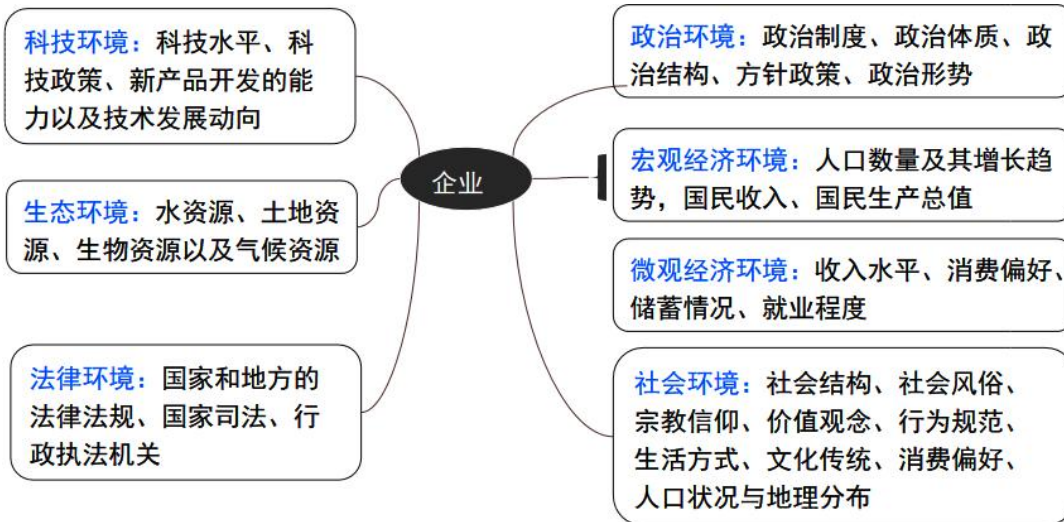


第二节 企业战略分析

一、企业外部环境分析

(一) 宏观环境分析（一般环境）PESTL 分析法



【例-单选题】企业在制定未来的发展战略时，可以选择的外部宏观环境分析方法的是（ ）。

- A. 价值链分析法
- B. 杜邦分析法
- C. PESTEL 分析法
- D. 波士顿矩阵分析法

答案：C

解析：本题考查外部宏观环境分析。PESTEL 分析法是外部宏观环境分析法。

(二) 行业环境分析

1. 行业生命周期分析

阶段	行业特点	市场特点	竞争程度	企业关键职能
形成期	产品 刚出现 ，有较多小企业	刚形成	压力小 ，不激烈	研究开发、工程技术
成长期	产品已较完善，行业规模 扩大 ，有些不成功企业已开始退出	迅速 扩大 ，销售额和利润 迅速增长	日趋激烈	市场营销、生产管理
成熟期	只留下 少量大企业 ，合并、兼并大量出现	趋于饱和 ，销售额 难以增长	异常激烈	产品成本控制、市场营销
衰退期	行业规模 缩小 ，留下的企业 越来越少 （夕阳行业）	萎缩	依然残酷	——

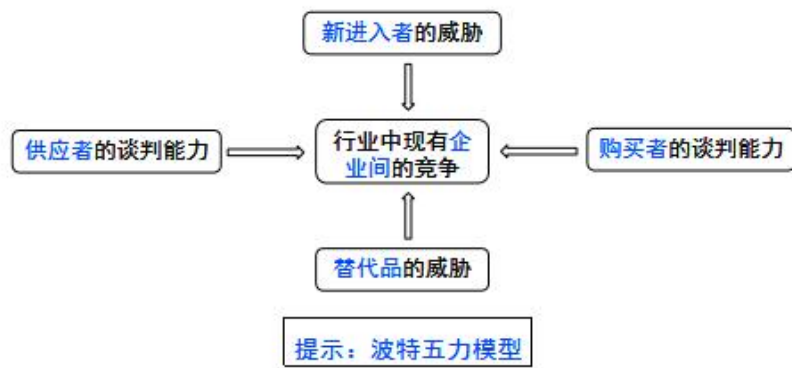
【例-单选题】关于行业生命周期中成熟期的特征的说法，错误的是（ ）。

- A. 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
- B. 市场迅速扩大
- C. 行业竞争激烈
- D. 行业由分散走向集中

答案：B

解析：本题考查行业生命周期。成熟期的市场特点趋于饱和，销售额难以增长。

2. 行业竞争结构分析



【例-单选题】以下属于行业环境分析的是（ ）。

- A. 利润轮盘计划
- B. 杜邦分析法
- C. 波特五力分析
- D. 波士顿分析

答案：C

解析：本题为第1章五力模型。著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出的“五力模型”分析法是分析行业结构的重要工具，其也属于行业环境分析的方法。故选C

3. 战略群体分析

战略群体是指一个行业内执行同样或相似战略并且具有类似战略特战或地位的一组企业。评价企业战略的相同或类似之处，主要是指这一组企业的战略及其竞争地位的决策变量比较接近，这些决策变量主要包括**企业规模、产品技术选择、产品质量水平、垂直化分工程度、分销渠道选择**等。

（三）外部环境因素评价矩阵

外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）是对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法最后的分数：1.0-4.0，平均分为 2.5

- （1）**低于 2.5**：企业需要改进经营战略以适应外部宏观环境的变化
- （2）**高于 2.5**：企业经营战略很积极、有效的