



第二节 企业战略分析

【考点1】宏观环境分析

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因素或力量。宏观环境分析方法为PESTEL分析。

包括：政治环境、经济环境、法律环境、科技环境、生态环境和社会环境。





第二节 企业战略分析

【考点2】 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	——

2015年电车
2022年电车
2022年油车
2020年工程机械



第二节 企业战略分析

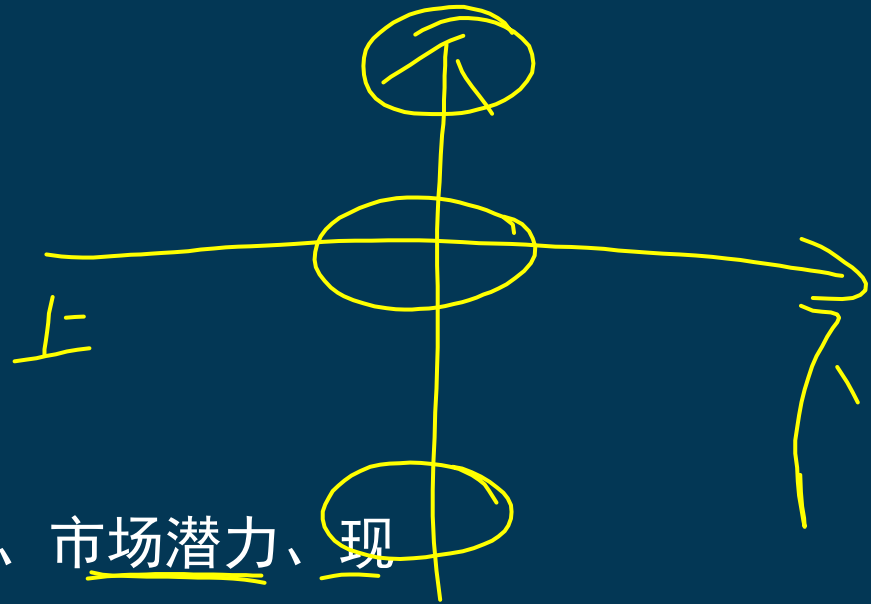
【考点3】行业竞争结构分析

(1) 潜在进入者的威胁

a 威胁：分享市场份额和资源

b 威胁大小的影响因素：进入市场的障碍、市场潜力、现有企业的反应程度

c 进入行业的可能性大小的影响因素：进入者主观估计进入所能带来的潜在利润、所需花费的代价、承担的风险





第二节 企业战略分析

(2) 行业中现有企业间的竞争

竞争激烈程度取决于市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和存储费用的高低、产品特色与用户转变费用、退出壁垒等。

(3) 替代品的威胁具体表现为替代品对企业产品价格的限制。替代品质优价廉、用户转换成本低，替代品威胁就越大。



第二节 企业战略分析

(4) 购买者的谈判能力

购买者具有较强的谈判能力的特征：

a 购买供应者的大部分产品或服务：

b 具有自主生产该产品的潜力：

c 有许多可供替代的供应者：

d 转向其他供应者的成本很低

(5) 供应者的谈判能力：

a 供应者的行业由少数企业控制，而购买者却很多：

b 替代品

c 购买者只购买供应者产品的一小部分。



第二节 企业战略分析

【考点4】 企业核心竞争力分析

核心竞争力：是一个企业能够长期获得竞争优势的能力，是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。

1. 核心竞争力的体现：关系争力、资源争力竞争力

2. 核心竞争力的特征

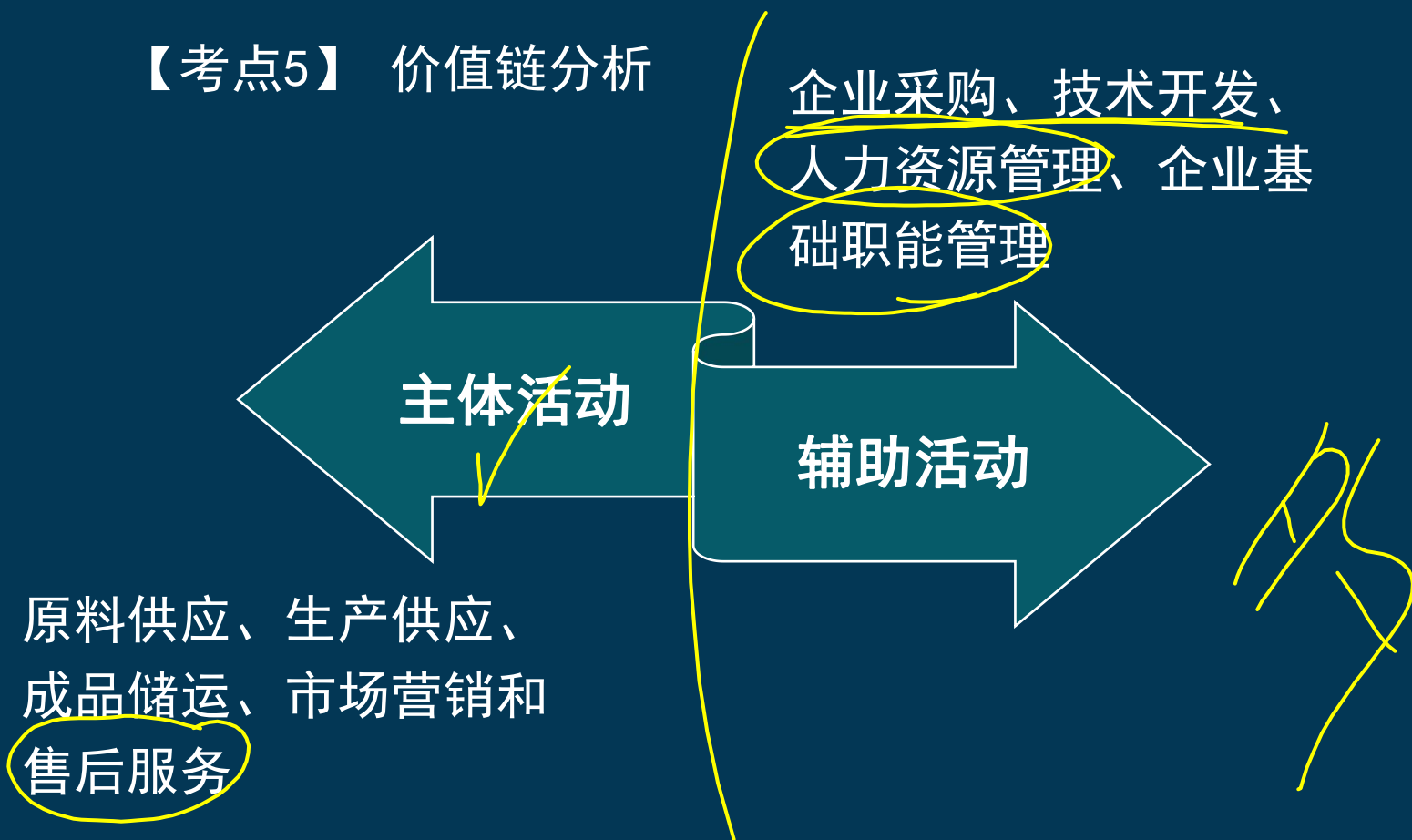
价值性、异质性、延展性、持久性、难以转移性、难以复制性





第二节 企业战略分析

【考点5】 价值链分析

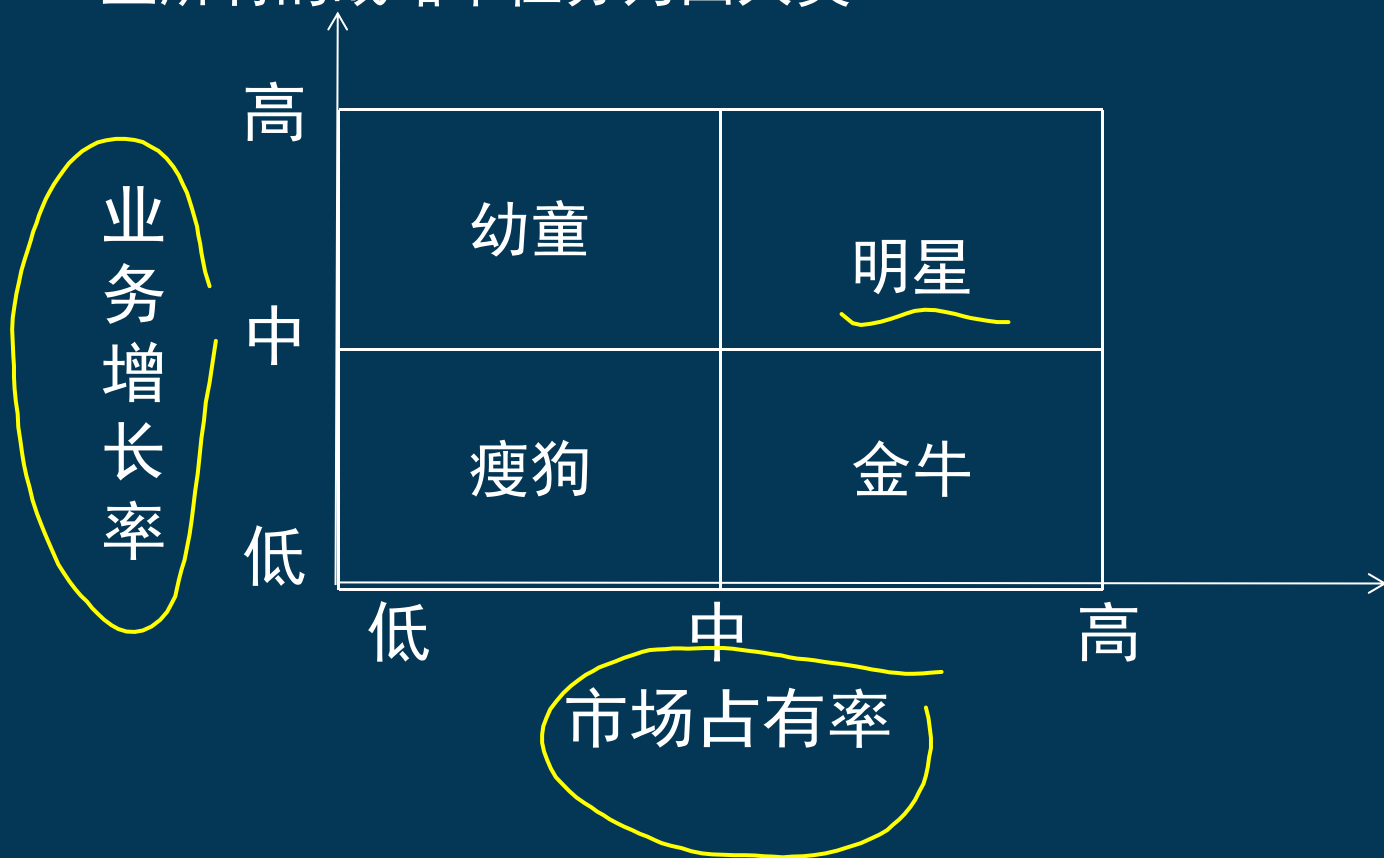




第二节 企业战略分析

【考点6】波士顿矩阵分析

波士顿矩阵根据业务增长率和市场占有率两项指标，将企业所有的战略单位分为四大类





第二节 企业战略分析

幼童：投资转为明星产品、如不能则采用放弃~~来~~战略

明星：加大投资，扩大产品竞争优势

瘦狗：清算战略、转向或者放弃战略

金牛：稳定战略

4Q(m)



第二节 企业战略分析

【考点7】企业综合分析-SWOT

使用优势、克服劣势、利用机会、避免威胁

