

第二节 企业内部环境分析

本节主要知识点

企业资源与能力分析

价值链分析

业务组合分析

考点 1 企业资源分析★★★

企业资源，是指企业所拥有或控制的有效因素的总和。按照竞争优势的资源基础理论，企业的**资源禀赋**是其获得持续竞争优势的重要基础。

1. 企业资源的主要类型

有形资源

无形资源

人力资源

(1) 有形资源

A、可见的、能用货币直接计量的资源

【**物质资源**】土地、厂房、生产设备、原材料

【**财务资源**】应收账款、有价证券

B、有形资源一般都反映在企业的资产当中。资产负债表所记录的账面价值并不能完全代表有形资源的战略价值。**(流动资金 1 亿，战略价值不止 1 亿)**

C、具有稀缺性的有形资源能使公司获得竞争优势。

(2) 无形资源

企业长期积累的、没有实物形态的，甚至无法用货币精确度量的资源，通常包括**品牌、商誉、技术诀窍、专利、商标、企业文化、社会网络、组织模式和组织经验以及信息、数据等**。例如：技术资源就是一种重要的无形资源，它主要是指专利、版权利商业秘密等技术资源具有先进性、独创性和独占性等特点，使得企业可以据此建立自己的竞争优势。

需要注意的是，由于会计核算的原因，资产负债表中的无形资产并不能代表企业的全部无形资产，甚至可以说，有相当一部分无形资源是游离在企业资产负债表之外的。

(3) 人力资源

人力资源是指企业员工以及与员工相关的各种因素，

主要包括三类：

第一类是员工的数量和和结构，如年龄结构、受教育结构等；

第二类是员工拥有的知识、能力和素质，其中员工的能力主要指员工的学习力、适应力和创造力，员工的素质主要指员工的道德法律素质、文化素质、专业素质和身心素质等；

第三类是有效地组织、管理、培育、发展前两类人力资源的体制和机制。人力资源是企业资源、其中最重要的资源，是推动企业持久发展的第一资源。

【例-多选题】钢琴制造企业 G 公司创立于 19 世纪，在 100 多年的探索、创新和发展过程中，取得 100 多项有关钢琴制作材料和设备创新的专利，逐渐建立起一套极其严密、科学的钢琴生产工艺流程和管理体系，创造了世界钢琴第一品牌。下列各项中，属于 G 公司获得持续竞争优势的重要基础的资源有（ ）。

A. 有形资源

B. 人力资源

C. 无形资源

D. 组织资源

答案：BC

解析：“取得 100 多项有关钢琴制作材料和设备创新的专利，逐渐建立起一套极其严密、科学的钢琴生产工艺流程和管理体系，创造了世界钢琴第一品牌”属于人力资源和无形资源，选项 B、C 正确。

考点 2 决定企业竞争优势的企业资源判断标准★★★

(1) **资源的稀缺性——竞争对手并不能轻易获得**



(2) 资源的不可模仿性

是竞争优势的来源，也是价值创造的核心。

①物理上独特的资源

定义：资源的不可模仿性是由资源自身的特性或属性所决定的。

真题常考关键词：地理位置、版权、商标、发明专利。

②具有路径依赖性的资源

定义：指那些必须经过长期积累才能获得的资源。

真题常考关键词：持续实施的营销体制、管理体制

【提示】“路径依赖”类似于物理学中的惯性，即一旦选择走上某一路径，就会在以后的发展中得到不断的自我强化。“路径依赖性”强调企业资源的形成具有过程性和时间性的要求。

③具有因果含糊性的资源

定义：企业对有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。

例如：企业文化常常是一种因果含糊性的资源

真题常考关键词：企业文化

④具有经济制约性的资源

定义：指企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空间有限，不能通过参与竞争来获利的资源。

真题常考关键词：市场空间小

(3) 资源的不可替代性

波特的五种竞争力模型指出了替代产品的威胁，同样，企业的资源如果能够很容易地被替代，那么即使竞争者不能拥有或模仿企业的资源，它们也仍然可以通过获取替代资源而改变自己的竞争地位。

例如，一些旅游景点的独特优势就很难被其他景点的资源所替代。

(4) 资源的持久性

资源的贬值速度越慢，就越有利于形成核心竞争力。

例如，品牌资源，计算机技术

【例-多选题】研发和生产家用滤水壶的汇康公司秉承“使员工幸福，让顾客满意”的理念，建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制，使该公司的技术发明专利数量、盈利率和顾客满意率长期稳居行业前列，显示出难以模仿的竞争优势。汇康公司的资源不可模仿性主要表现为（ ）。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有路径依赖性的资源
- C. 具有因果含糊性的资源
- D. 具有经济制约性的资源

答案：ABC

解析：“秉承‘使员工幸福，让顾客满意’的理念”属于具有因果含糊性的资源；“建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制”属于具有路径依赖性的资源；“该公司的技术发明专利数量、盈利率和顾客满意率长期稳居行业前列”属于物理上独特的资源。因此，选项 A、B、C 正确。

【例-单选题】以生物药品研发为主营业务的康力公司多年来不断完善科研管理体制建设，为科研人才的创造性活动提供了坚实的基础和保障，使公司在激烈的市场竞争中获得了明显的优势，康力公司的竞争优势来

源于（ ）。

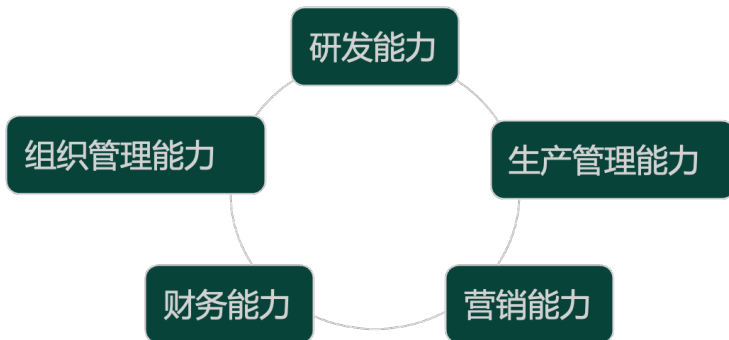
- A. 物理上独特的资源
- B. 具有路径依赖性的资源
- C. 具有经济制约性的资源
- D. 具有因果含糊性的资源

答案：B

解析：本题考核“企业资源与能力分析”的知识点。具有路径依赖性的资源是指那些必须经过长期的积累才能获得的资源。本题案例材料的关键点是“康力公司多年来不断完善科研管理体制建设”，属于具有路径依赖性的资源。

考点3 企业能力分析★

1. 企业能力是指企业配置资源，发挥其生产和竞争作用的能力。
2. 能力来源于企业有形资源、无形资源和组织资源的整合。



名称	内容	具体指标
研发能力	主要从研发计划、研发组织、研发过程和研发效果几个方面进行衡量	
生产管理能力	生产活动是企业最基本的活动主要涉及五个方面，即生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理和质量管理	

营销能力	产品竞争能力	产品竞争能力主要可以从产品市场地位、收益性、成长性等方面分析： <ul style="list-style-type: none"> ● 产品的市场地位：市场占有率、市场覆盖率等指标衡量 ● 产品的收益性：利润空间和量本利进行分析 ● 产品的成长性：销售增长率、市场扩大率等指标进行比较分析
营销能力	销售活动能力	销售活动能力是对企业销售组织、销售绩效、销售渠道、销售计划等方面的综合考察 <ul style="list-style-type: none"> ● 销售组织分析主要包括对销售机构、销售人员和销售管理等基础数据的评估 ● 销售绩效分析是以销售计划完成率和销售活动效率为主要内容 ● 销售渠道分析则主要分析以下内容：销售渠道结构（如直接销售和间接销售的比例）、中间商评价和销售渠道管理
	市场决策能力	市场决策能力是以产品竞争能力、销售活动能力的分析结果为依据的，是领导者对企业市场进行决策的能力

财务管理能力	筹集资金的能力+使用和管理所筹集资金的能力
组织管理能力	职能管理体系的任务分工；岗位责任；集权和分权的情况；组织结构（直线职能、事业部等）；管理层次和管理范围的匹配

管理层次（又称为管理层级），就是在职权等级链上所设置的管理职位的级数。

管理范围（又称为管理跨度、管理幅度）是一名领导者直接控制的下属人员数。当组织规模一定时，管理层次和管理范围之间存在着一种反比例的关系。