

第二节 企业内部环境分析

考点6 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：

1. 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。(单个活动)	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。 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。 例如：企业的绩效管理——凝聚团队
2. 明确价值链内各种活动之间的联系。(企业内部联系)	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。 例如： 存货多了对现金流不利，但是对生产有利 JIT 即时生产-零库存 营销费用上涨必然压缩其他部门的费用 保证资金的回款也许会增加销售的压力
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)	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。 【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。 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。

【例-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。

考点7 业务组合分析★★★★

一、波士顿矩阵

1. 基本概念

波士顿矩阵，又称市场增长率——相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。

决定产品结构的基本因素有两个：**市场引力与企业实力**

市场引力包括市场增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。

最主要：市场增长率，它是决定企业产品结构是否合理的外在因素。

企业实力包括企业市场占有率以及技术、设备、资金利用能力等，其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力。

市场增长率与市场占有率既**相互影响**，又**互为条件**。

市场引力大同时市场占有率高，显示产品发展具有良好前景，企业也相应具备较强的实力；

如果市场引力大而市场占有率低，则说明企业尚无足够实力，该产品也无法顺利发展；

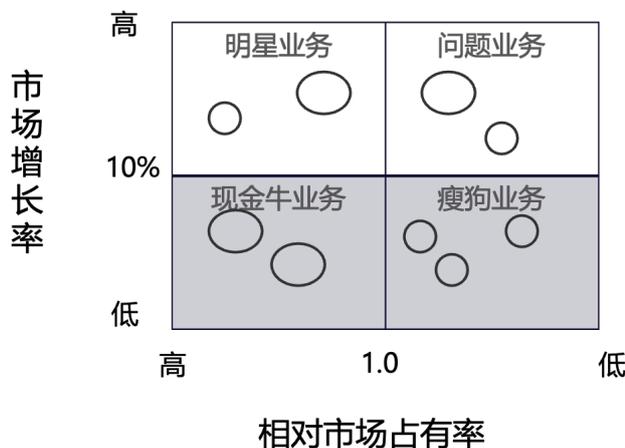
相反，企业实力强而市场引力小，则预示该产品的市场前景不佳。

2. 基本原理

纵轴表示市场增长率，它是指企业所在产业某项业务前后两年市场销售额增长的百分比。这一增长率表示每项经营业务所在市场的相对吸引力。**通常以10%作为增长率高、低的分界限。**

横轴表示企业在产业中的相对市场占有率，是指以企业某项业务的市场份额与这个市场上最大竞争对手的市场份额之比。

这一市场占有率反映企业在市场上的竞争地位。相对市场占有率的分界线为1.0（**在该点本企业某项业务的市场份额与该业务市场上最大竞争对手的市场份额相等**）该分界线将市场占有率划分为高、低两个区域。



3. 四种业务的特点及战略选择

（1）业务类型1：明星业务（高增长—强竞争地位）

业务特点及战略对策：该业务相对市场占有率和市场增长率均高，宜采取发展战略，增加投资，增强其有利的竞争地位。该类业务是企业长期发展的机会和利润来源。

组织管理模式：采用事业部制组织结构进行管理，由既懂生产技术、又懂市场营销的人员任事业部经理。

（2）业务类型2：问题业务（高增长—弱竞争地位）

业务特点及战略对策：该业务市场增长率高，但相对市场占有率低。对于那些经过改进可能成为“明星”的业务进行重点投资，以提高市场占有率，使其转变为“明星”业务；对于没有发展前途或无利可图的“问题”业务则应采用收割或放弃战略。

组织管理模式：采用矩阵制组织结构（智囊团或项目组）进行管理，选拔有规划能力、敢于冒风险的人员负责。