

冲刺考点 5 竞争环境分析

什么驱使着竞争对手

未来目标
存在于各级管理层和
多个战略方面

竞争对手在做什么和能做什么

现行战略

该企业现在如何竞争

竞争对手反应概貌
竞争对手对其目前的地位满意吗?
竞争对手将做什么行动或战略转变?
竞争对手哪里易受攻击?
什么将激起竞争对手最强烈和最有效的报复?

假设
关于其自身和产业

能力
强项和弱项

【竞争对手分析框架】：

- 竞争对手的未来目标
- 竞争对手的假设
- 竞争对手的现行战略
- 竞争对手的能力

- 业务单元目标：对手财务目标、对手风险态度、对手价值观、对手组织结构、对手会计系统控制与激励系统、对手领导人组成、对手行为的各种政府或社会限制
- 整体目标：母公司的总体目标和经营现状、母公司对子公司及其业务的态度、母公司招聘激励约束子公司经理人员的方法

【竞争对手分析框架】：

- 竞争对手的未来目标
- 竞争对手的假设
- 竞争对手的现行战略
- 竞争对手的能力

- 竞争对手对自己的假设
- 对产业及产业中其他公司的假设

【竞争对手分析框架】：

- 竞争对手的未来目标
- 竞争对手的假设
- 竞争对手的现行战略（根据市场表现容易判断）
- 竞争对手的能力

【竞争对手分析框架】：

- 竞争对手的未来目标
- 竞争对手的假设
- 竞争对手的现行战略
- 竞争对手的能力

- 核心能力（对竞争对手来说最关键能力）
- 成长能力（竞争对手规模、财务、技术、生产各方面的成长性）
- 快速反应能力
- 适应变化能力
- 持久力（竞争对手能否始终贯彻其制定的战略，体现在现金储备、管理人员的协调统一、财务目标长远眼光、较少受股票市场的压力）

冲刺考点 6 企业能力分析

- 研发能力（开发、提高质量、降低成本）
- 生产管理能力（生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理、质量管理）
- 营销能力（产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力）
- 财务能力（筹集资金能力、使用和管理资金能力）
- 组织管理能力（任务分工、岗位职责、集权和分权情况、资质结构、管理层次和范围）

冲刺考点 7 企业核心能力

一、核心能力的辨别

- 它对顾客是否有价值？
- 它与企业竞争对手相比是否有优势？
- 它是否很难被模仿或复制？

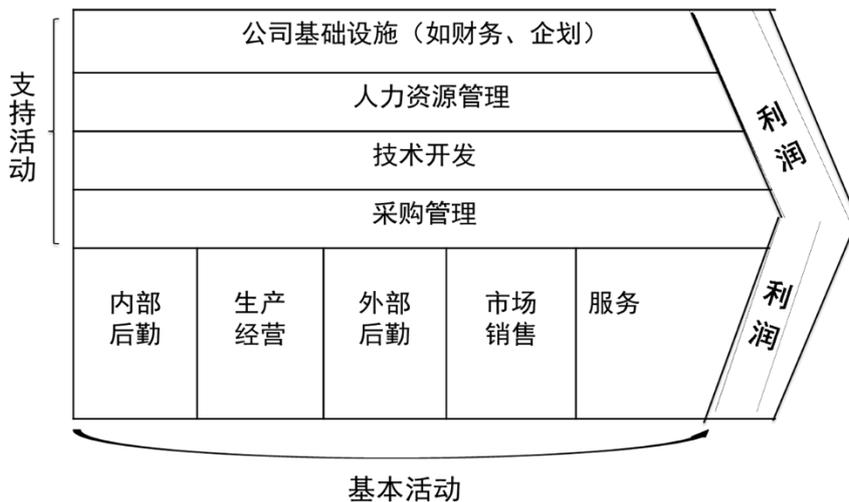
二、基准类型

- **内部基准**：企业内部各个部门之间互为基准进行学习与比较
- **竞争性基准**：直接以竞争对手为基准进行比较
- **过程或活动基准**：以具有类似核心经营的企业为基准进行比较，但是两者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系
- **一般基准**：以具有相同业务功能的企业为基准进行比较
- **顾客基准**：以顾客的预期为基准进行比较

冲刺考点 8 钻石模型

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。



价值链分析-基本活动

- 内部后勤
 - 生产经营
 - 外部后勤
 - 市场营销
 - 服务
- 含义：是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动
- 举例：如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等

价值链分析-基本活动

- 内部后勤
- 生产经营 {
 - 含义：是指将投入转化为最终产品的活动
 - 举例：如加工、装配、包装、设备维修、检测等
- 外部后勤
- 市场营销
- 服务

价值链分析-基本活动

- 内部后勤
- 生产经营 {
 - 含义：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
 - 举例：如最终产品的入库、接受订单、送货等
- 外部后勤
- 市场营销
- 服务

价值链分析-基本活动

- 内部后勤
- 生产经营
- 外部后勤 {
 - 含义：是指促进和引导购买者购买企业产品的活动
 - 举例：如广告、定价、销售渠道等
- 市场营销
- 服务

价值链分析-基本活动

- 内部后勤
- 生产经营
- 外部后勤
- 市场营销
- 服务 {
 - 含义：是指与保持和提高产品价值有关的活动
 - 举例：如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等

价值链分析-支持活动

- 采购 {
 - 含义：既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理
 - 举例：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
- 技术开发
- 人力资源管理
- 基础设施

价值链分析-支持活动

- 采购
- 技术开发 {
 - 含义：既包括生产性技术，也包括非生产性技术
 - 举例：工程技术、信息技术、决策技术
- 人力资源管理
- 基础设施

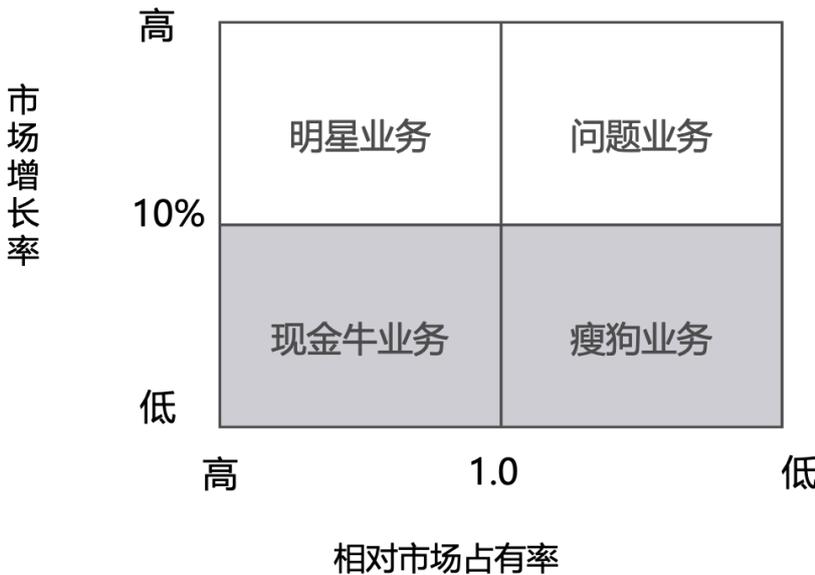
价值链分析-支持活动

- 采购
- 技术开发
- 人力资源管理
 - 是指企业职工招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动
- 基础设施

价值链分析-支持活动

- 采购
- 技术开发
- 人力资源管理
- 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

冲刺考点 10 波士顿矩阵



矩阵分析

- **明星业务**
 - 问题业务
 - 现金牛业务
 - 瘦狗业务
- 现状：市场占有率高、市场增长率高
 - 对策：优先供给他们所需的资源、提高市场占有率，加强竞争地位
 - 组织形式：采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责



矩阵分析

- 明星业务
- 问题业务
- 现金牛业务
- 瘦狗业务

- 现状：市场占有率低、市场增长率高
- 对策：经过改进可能会成为“明星”的业务进行重点投资，提高市场占有率，使之转变为“明星”业务
- 组织形式：采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责



矩阵分析

- 明星业务
- 问题业务
- 现金牛业务
- 瘦狗业务

- 现状：市场占有率高、市场增长率低
- 对策：采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限，对于市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度
- 组织形式：适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物



矩阵分析

- 明星业务
- 问题业务
- 现金牛业务
- 瘦狗业务

- 现状：市场占有率低、市场增长率低
- 对策：采用撤退战略，其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理
- 组织形式：最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理



基本原理

- 外部机会 (O)
- 外部威胁 (T)
- 内部优势 (S)
- 内部劣势 (W)

	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO	WO
威胁 (T)	ST	WT



- SO: **增长战略**, 如开发市场、增加产量等
- WO: **扭转战略**, 充分利用环境带来的机会, 设法消除劣势
- ST: **多种经营战略**, 进行业务调整, 设法避开威胁和消除劣势
- WT: **防御战略**, 利用自己的优势, 在多样化经营上寻找长期发展的机会; 或进一步增强自身竞争优势, 以对抗威胁

教材说明:

优势	劣势
<ul style="list-style-type: none"> ● 企业拥有的专业市场知识 ● 对自然资源的独有进入性 ● 专利权 ● 新颖的、创新的产品或服务 ● 企业地理位置优越 ● 由于自主知识产权所获得的成本优势 ● 质量流程与控制优势 ● 品牌和声誉优势 	<ul style="list-style-type: none"> ● 缺乏市场知识与经验 ● 无差别的产品和服务 (与竞争对手比较) ● 企业地理位置较差 ● 竞争对手进入分销渠道并占据优先位置 ● 产品或服务质量低下 ● 声誉败坏
机会	威胁
<ul style="list-style-type: none"> ● 发展中国家新兴市场 (如中国互联网) ● 并购、合资或战略联盟 ● 进入具有吸引力的新的细分市场 ● 新的国际市场 ● 政府规则放宽 ● 国际贸易壁垒消除 ● 某一市场的领导者力量薄弱 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企业所处的市场中出现新的竞争对手 ● 价格战 ● 竞争对手发明新颖的、创新性的替代产品或服务 ● 政府颁布新的规则 ● 出现新的贸易壁垒 ● 针对企业产品或服务的潜在税务负担