

冲刺考点 1 PEST 模型



- PEST模型：
- 政治和法律因素
  - 经济因素
  - 社会和文化因素
  - 技术因素
- 政治**
- 企业所在的国家 and 地区的政局稳定状况
  - 政府行为对企业的影响
  - 执政党所持的态度和推行的基本政策（产业政策、税收政策、进出口限制等）
  - 各政治集团对企业活动的影响
  - 法律是政府管理企业的一种手段，政府主要通过法律规范间接影响企业的活动
- 法律**
- 保护企业，反对不正当竞争
  - 保护消费者
  - 保护员工
  - 保护公众权益免受不合理行为的损害

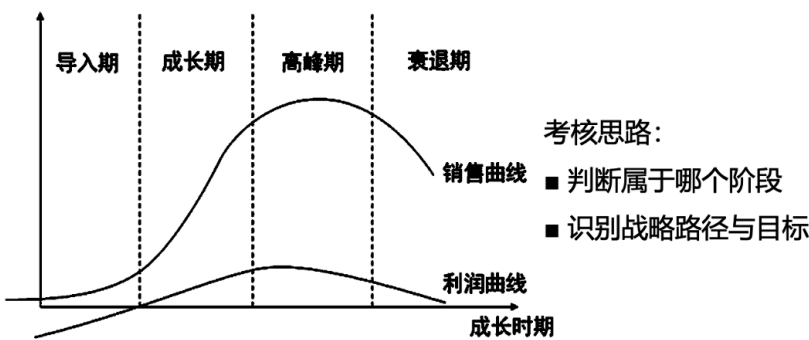
- PEST模型：
- 政治和法律因素
  - 经济因素
  - 社会和文化因素
  - 技术因素
- 社会经济结构：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构
  - 经济发展水平与状况——GDP、GNP等
  - 经济体制——计划经济、市场经济
  - 宏观经济政策——“十三五规划”财政政策、货币政策、收入分配政策、对外经济政策
  - 其他经济条件——工资水平、社会保障力度、供应商及竞争对手价格的变化等，可能会影响行业内竞争的激烈程度

- PEST模型：
- 政治和法律因素
  - 经济因素
  - 社会和文化因素
  - 技术因素
- 人口因素：结婚率、离婚率、出生率、死亡率等指标
  - 社会流动性：春运、北上广
  - 消费心理：衣橱里面永远少一件衣服
  - 生活方式变化：新兴生活方式与时尚
  - 文化传统：春节、圣诞节、酒文化等
  - 价值观：社会公众评价各种行为的观念标准

PEST模型:

- 政治和法律因素
  - 经济因素
  - 社会和文化因素
  - 技术因素
- 企业对市场和客户进行更有效的分析
  - 新技术的出现使得社会和新兴行业对本行业产品和服务的需求增加
  - 技术进步创造竞争优势
  - 技术进步导致现有的产品被淘汰或大大缩短产品生命周期
  - 新技术的发展使企业更多关注环境保护、企业社会责任和可持续成长的问题

冲刺考点 2 产品生命周期



产品生命周期:

- 导入期
  - 成长期
  - 成熟期
  - 衰退期
- 产品: 新颖、不成熟, 质量有待提高
  - 市场: 用户很少
  - 竞争: 竞争对手很少, 营销成本高
  - 价格: 价格高、高毛利、低净利
  - 战略路径: 投资研发, 提高质量
  - 战略目标: 扩大市场份额, 争取成为“领头羊”

产品生命周期:

- 导入期
  - 成长期
  - 成熟期
  - 衰退期
- 产品: 质量及价格差异大
  - 市场: 销量不断扩大
  - 竞争: 竞争加剧
  - 价格: 价格及净利最高
  - 战略路径: 市场营销, 是改变形象的好时机
  - 战略目标: 争取最大市场份额

产品生命周期:

- 导入期
  - 成长期
  - 成熟期
  - 衰退期
- 产品: 产品标准化
  - 市场: 稳定, 基本饱和
  - 竞争: 价格竞争 (最激烈)
  - 价格: 价格下降, 毛利率和净利润率都下降, 利润空间适中
  - 战略路径: 提高效率, 降低成本
  - 战略目标: 巩固市场份额提高投资回报率

## 产品生命周期:

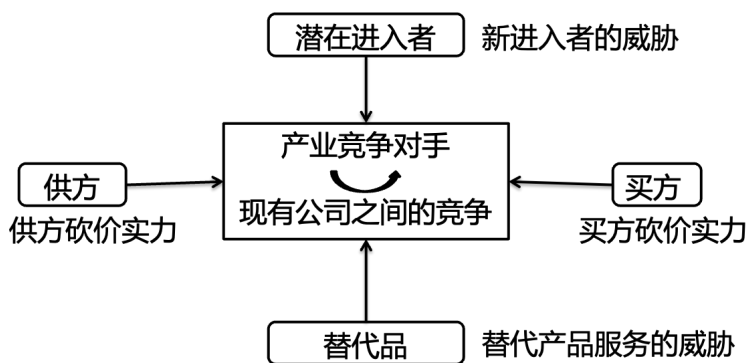
- 导入期
  - 成长期
  - 成熟期
  - 衰退期
- 产品: 产品差别小, 质量出现问题
  - 市场: 消费者关注性价比
  - 竞争: 有些竞争者先于产品退出市场
  - 价格: 产品的价格、毛利都很低
  - 战略路径: 控制成本或退出
  - 战略目标: 防御获取最后现金流

### 产品生命周期理论的局限性

- 各阶段的持续时间随着产业的不同而非常不同, 并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不易区分清楚。(50岁的人是中年还是老年?)
  - 产业的增长并不总是呈“S”形。有时产业跳过成熟阶段, 直接从成长走向衰亡; 有的产业在经历一段时间衰退之后又重新上升; 还有的产业似乎完全跳过了导入期这个缓慢的起始阶段。
  - 公司可以通过产品创新和产品的重新定位, 来影响增长曲线的形状。
  - 与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。
- 结论:** 运用产品生命周期理论就不能仅仅停留在预测产业的演变, 而应深入研究演变过程本身, 以了解是什么因素推进了这种演变过程。

### 冲刺考点 3 产业五种竞争力

五力模型:



### 【五力模型】:

- 潜在进入者进入威胁
  - 替代品的替代威胁
  - 供应者讨价还价能力
  - 购买者讨价还价能力
  - 产业内现有企业的竞争
- 威胁: 瓜分原有市场份额、增加现有市场竞争
  - 应对:
    - 结构性障碍 (产业进入障碍)
      - 波特7条
      - 贝恩3条
    - 行为性障碍 (反击报复行为)
      - 限制进入定价
      - 进入对方领域

### 【五力模型】:

- 潜在进入者进入威胁
- 结构性障碍 (产业进入障碍)
  - 波特7条: 规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策
  - 贝恩3条: 规模经济、 现有企业对关键资源的控制 (表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制)、 现有企业的市场优势 (品牌优势)
- 行为性障碍 (反击报复行为)
  - 限制进入定价、进入对方领域

**【五力模型】：**

- 潜在进入者进入威胁
- 替代品的替代威胁
- 供应者讨价还价能力
- 购买者讨价还价能力
- 产业内现有企业的竞争

- 直接产品替代：即某一种产品直接取代另一种产品。龙井替代大红袍。
- 间接产品替代：即由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。咖啡替代茶叶、高铁替代汽车。

**【五力模型】：**

- 潜在进入者进入威胁
- 替代品的替代威胁
- 供应者讨价还价能力
- 购买者讨价还价能力
- 产业内现有企业的竞争

- 集中度高，业务量大，议价能力强
- 产品差异化程度与资产专用性程度高，议价能力强
- 纵向一体化程度（购买者后向，供应者前向）
- 信息掌握的程度（买方了解生产成本，卖方了解转换成本）

**【五力模型】：**

- 潜在进入者进入威胁
- 替代品的替代威胁
- 供应者讨价还价能力
- 购买者讨价还价能力
- 产业内现有企业的竞争

- 产业发展缓慢
- 产业内有众多的或势均力敌的竞争对手
- 产业进入障碍低而退出障碍高
- 产业中存在过剩的生产能力
- 顾客认为所有的商品都是同质的

**【五力模型的局限性】：**

- 静态而非动态
- 是一种理想状态
- 战略制定者不可能了解行业所有信息
- 低估了企业之间的长期合作关系（合作并非基于成本和市场地位）
- 对竞争力的要素考虑不全（哈佛商学院大卫·亚非提出第六个要素—互动互补作用力）

**冲刺考点 4 成功关键因素**

阶段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传，开辟销售渠道	建立商标信誉，开拓新销售渠道	保护现有市场，渗入别人的市场	选择市场区域，改善企业形象
生产经营	提高生产效率，开发产品标准	改进产品质量，增加花色品种	加强和顾客的关系，降低成本	缩减生产能力，保持价格优势
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高管理控制系统的效率
人事	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域
成功关键因素	销售，消费者的信任，市场份额	对市场需求的敏感，产品推销，产品质量	生产效率和产品功能，新产品开发利用	回收投资，缩减生产能力