



第二节 企业战略分析

二、企业内部环境分析（4个）

一般来说，企业内部环境是指企业内部的物质、文化环境的总和，主要包括企业结构、企业文化、企业资源等。对企业内部环境的分析，有助于企业了解自身优势和劣势，取长补短，获得竞争优势。



第二节 企业战略分析

（一）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和能力。

现代企业的核心竞争力是一个以知识、创新为基本内核的企业关键资源或关键能力的组合，是能够使企业、行业和国家在一定时期内保持现实或潜在竞争优势的动态平衡系统。



第二节 企业战略分析

1. 核心竞争力的体现

(1) 关系竞争力。企业在竞争过程中所发生的或者可以形成的各种关系。企业竞争力所涉及的关系一般包括企业所在产业的发展状况、本企业与相关企业的关系、企业活动与国家的关系、企业活动所处的国际经济关系以及经济、社会、政治环境。

(2) 资源竞争力。企业所拥有的或者可以获得各种资源，包括外部资源和内部资源，如人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、社会关系资源、区位优势、所在地的基础设施等。（具体，能用货币衡量其价值）



第二节 企业战略分析

(3) 能力竞争力。能够保证企业生存和发展以及实施战略的能力。对企业能力的研究更强调企业自身的素质，即企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性。（抽象，不能用货币衡量其价值）



第二节 企业战略分析

2. 核心竞争力的特征（6个）

（1）价值性。核心竞争力是企业独特的竞争能力，它必须有助于实现顾客所看重的核心价值，如显著地降低成本、提高产品质量、提高顾客满意度等，从而给企业带来竞争优势。其价值性主要通过市场检验来实现。核心竞争力价值越大，企业的竞争优势就越显著。

（2）异质性。核心竞争力是企业内部不同的部门、不同的员工、不同的资源相互作用的结果，由此形成的核心竞争力不大可能在其他企业重复的出现，任何企业的核心竞争力都是具有一定差异性的。



第二节 企业战略分析

(3) **延展性**。核心竞争力可以支持企业向多种产品或服务领域发展，而不是只局限于某一种产品或服务领域。

(4) **持久性**。持久性是指企业战略资源和核心竞争力作为利润源泉的持久程度，指的是**无形资源的持久性而非企业的设备等有形资源**。



第二节 企业战略分析

(5) **难以转移性**。转移性是指战略资源转移的程度。

转移性越低，企业的竞争优势就越大。企业专有的战略性资源与核心竞争力是企业获得丰厚利润的资源支撑点，不能轻易的转移，否则就使企业的竞争优势丧失殆尽。原材料、机器设备、产品、掌握某种技能的员工都容易转移；企业的管理方法、经营理念、独特且领先的技术和良好的公众形象不容易转移。

【例】娃哈哈的良好公众形象

(6) **难以复制性**。复制性是指企业的战略资源能被竞争对手轻易模仿和复制的可能性。



第二节 企业战略分析

【例题·多选】企业核心竞争力的特征主要有（ ）。

- A. 异质性
- B. 灵活性
- C. 延展性
- D. 价值性
- E. 持久性

答案：ACDE

解析：核心竞争力的特征包括：价值性、异质性、延展性、持久性、难以转移性、难以复制性六个。故选 ACDE。



第二节 企业战略分析

【例题·单选】关于企业的核心竞争力的说法，错误的为

()。

- A. 企业所独有的商业模式属于资源竞争能力
- B. 企业所拥有的区位优势属于资源竞争力
- C. 企业核心竞争力具有持久性
- D. 企业核心竞争力对企业一系列产品或服务的竞争都有促进作用



第二节 企业战略分析

答案：A

解析：企业独有的商业模式属于能力竞争力，故 A 错误。

能力竞争力。这里指的是能够保证企业生存和发展以及实施战略的能力。对企业能力的研究更强调企业自身的素质，即企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性等。故本题正确答案为 A。



第二节 企业战略分析

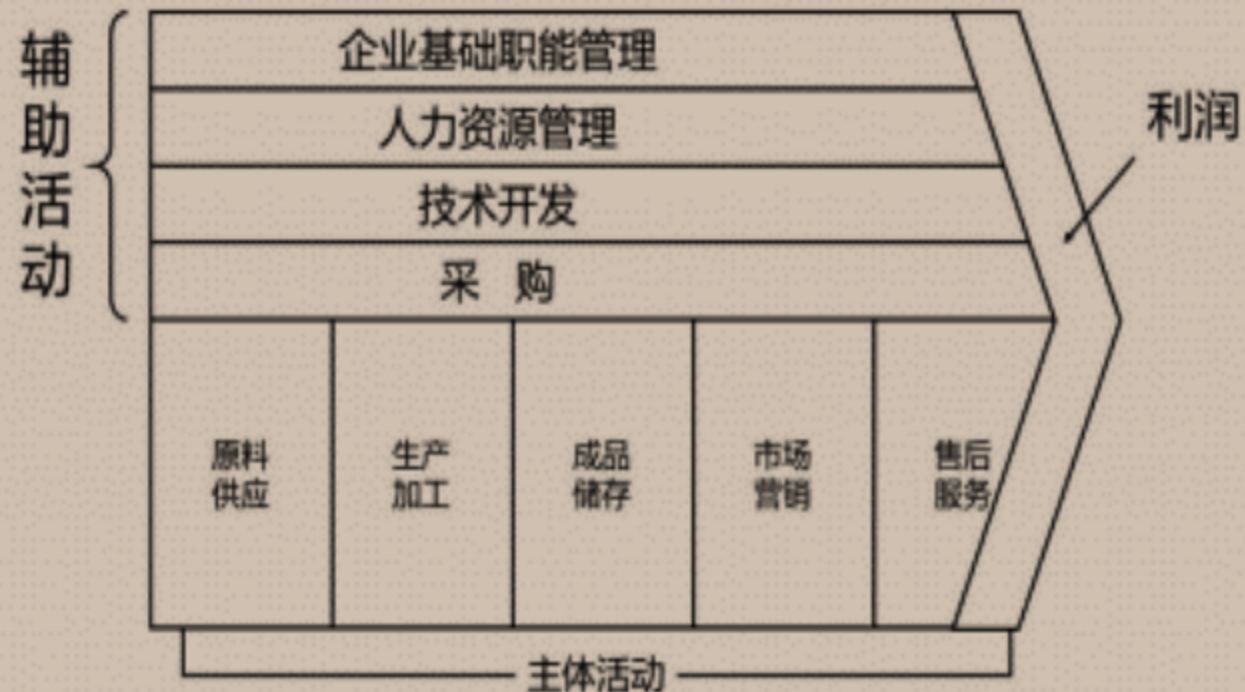
（二）价值链分析

（1）价值链。战略管理学家迈克尔·波特教授认为，企业每项生产经营活动都是为顾客创造价值的经济活动，那么，企业所有的互不相同但又相互联系的价值创造活动叠加在一起，构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。企业是通过比竞争对手更经济或更出色地开展价值创造活动的方式来获得竞争优势的。

（2）价值链要素（重点）。企业价值链是由主体活动和辅助活动两部分构成。如图所示。



第二节 企业战略分析





第二节 企业战略分析

①**主体活动**又称**基本活动**。指企业生产经营的实质性活动，一般分为原料供应（供）、生产加工（产）、成品储运（储）、市场营销（销）、售后服务（后）五种活动。

②**辅助活动**。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、人力资源和企业基础职能管理。

【注】能区分主体活动和辅助活动



第二节 企业战略分析

(2) 价值链分析的内容。一是**单项能力分析**，即对每项价值活动进行逐项分析，以发现企业这一价值活动环节存在的优势和劣势。**综合能力分析**，是对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析。



第二节 企业战略分析

【例题·单选】根据迈克尔·波特价值模型，下列价值链活动中，属于价值链基本活动的是（ ）

- A. 技术开发
- B. 人力资源管理
- C. 采购
- D. 售后服务

答案：D

解析：价值链基本活动包括：原料供应（供）、生产加工（产）、成品储运（储）、市场营销（销）、售后服务（后）。辅助活动包括基础职能管理、人力资源、技术开发、采购。