



第二节 企业战略分析

（三）波士顿矩阵分析（重点）

波士顿矩阵根据业务增长率和市场占有率两项指标，将企业所有的战略单位分为“明星”、“金牛”、“瘦狗”和“幼童”四大类，并以此分析企业的产品竞争力，为科学选择企业战略提供参考，如下图所示。





第二节 企业战略分析

(1) 金牛区。金牛区位于直角坐标系的右下角。本区的产品业务增长率较**低**，但市场占有率较**高**，能给企业带来大量的现金流，但是未来的发展前景有限。相应的战略是采取**稳定战略**，保持金牛产品的市场份额。

(2) 瘦狗区。瘦狗区位于直角坐标系的左下角。本区的产品业务增长率和市场占有率均较**低**，这意味着该产品的利润较低，发展前景堪忧，且不能给企业带来充足的现金流。一般来说，理智的战略是**清算战略、转向或放弃战略**。



第二节 企业战略分析

(3) 幼童区。幼童区位于直角坐标系的左上角。本区的产品业务增长率高，但市场占有率低，其财务特点是利润率较低，所需资金不足，负债比率高。相应的战略是对幼童产品进行必要的投资，以扩大市场占有率，从而使其转变成明星产品。如果管理者认为不能转变成明星产品，那就应采取放弃战略。

(4) 明星区。明星区位于直角坐标系的右上角。本区的产品业务增长率和市场占有率均较高，代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会。相应的战略是对明星产品加大投资，从而进一步扩大产品竞争优势。



第二节 企业战略分析

【例题·单选】M产品的市场占有率高，业务增长率高。根据波士顿矩阵图，M产品处于（ ）

- A. 金牛区
- B. 瘦狗区
- C. 幼童区
- D. 明星区

答案：D

解析：选项D正确，明星区位于直角坐标系的右上角。本区的产品业务增长率和市场占有率均较高，代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会。



第二节 企业战略分析

（四）内部因素评价矩阵

内部因素评价矩阵（IFE 矩阵）是一种对企业内部因素进行分析的工具，是确定企业竞争地位的一个有效途径，是用量化的方法评估企业在每个行业的成功要素和在评价竞争优势的指标上相对于竞争对手的**优势和劣势**。IFE 矩阵可以通过以下5个步骤来建立。

（1）列出内部分析过程中确定的关键因素。采用 10~20 个内部因素，包括**优势和劣势**两个方面。

（2）给每个因素以权重，其数值范围由 0（不重要）到 1（非常重要），所有权重之和等于 1。



第二节 企业战略分析

(3) 为各关键因素进行评分。分值范围为 1~4分。其中, 1分代表重要劣势, 2代表次要劣势, 3分代表次要优势, 4 代表重要优势。

(4) 用每个因素的权重乘以它的评分, 即得到每个因素的加权分数。



第二节 企业战略分析

(5) 将所有因素的加权分数相加，得到企业的总加权分数。

不论 IFE 矩阵包含多少因素，总加权分数的范围都是从最低的1分到最高的4分，平均分为 2.5分。企业的总加权分数越高，企业的竞争地位越强。①总加权分数低于 2.5 分。说明企业的内部状况处于弱势；②总加权分数高于 2.5 分。说明企业的内部状况处于强势。



第二节 企业战略分析

【例题·多选】下列方法中，可用于企业内部环境分析的方法有（ ）。

- A. 杜邦分析法
- B. 波士顿矩阵分析法
- C. 价值链分析法
- D. IFE 矩阵分析法
- E. 核心竞争力分析法



第二节 企业战略分析

答案：BCDE

解析：企业内部环境分析法包括：内部因素评价矩阵法即 IFE 矩阵分析法、核心竞争力法、价值链分析法和波士顿矩阵法，选项 A 属于战略控制的方法。故选 BCDE。



第二节 企业战略分析

【例题·多选】下列方法中，可用于企业战略环境分析的有（ ）。

- A. 波士顿矩阵
- B. EFE矩阵
- C. 利润计划轮盘
- D. IFE矩阵
- E. 波特“五力模型”



第二节 企业战略分析

答案：ABDE

解析：波士顿矩阵和IFE矩阵属于内部环境分析方法。EFE矩阵和波特五力模型属于外部环境分析方法。利润计划轮盘属于战略控制的方法。综上所述，本题应选择ABDE选项。



第二节 企业战略分析

(五)VRIO框架分析法

VRIO框架分析法从**价值**(value)、**稀缺性**(rareness)、**可模仿性**(imitability)和**组织**(organization)四个角度,审视和分析企业的资源和能力与企业竞争优势(或竞争力)的关系,从中寻找企业发展和成功的关键战略资源和能力。

价值是对企业拥有的资源和能力对竞争优势贡献的判断,稀缺性是企业获得竞争优势的**基础**,难以模仿性是企业拥有长久竞争优势的**保证**,组织发挥着**协同作用**。



第二节 企业战略分析

采用VRIO框架分析法分析企业的资源和能力时，具体需要回答以下四个问题：

①价值性。企业拥有的这类资源和能力能否使企业把握机会，增加价值或消除威胁？

②稀缺性。有多少竞争企业已经获得了这类有价值的资源和能力？

③不可模仿性。与已经获得这类资源和能力的企业相比，不具有这类资源和能力的企业在试图获取时会付出很高的成本吗？

④组织性。企业能否合理组织，充分开发利用这类资源和能力？



第二节 企业战略分析

三、企业综合分析（重点）

进行企业综合分析常用 **SWOT 分析法**。SWOT 分析方法是评估企业内部的**优势（Strength）**和**劣势（Weakness）**，以及外部环境的**机会（Opportunity）**和**威胁（Threat）**。运用SWOT分析法进行企业综合分析可按如下**三个**步骤进行。



第二节 企业战略分析

（一）分析环境因素

运用各种调查研究方法，分析出企业所处外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会和威胁，属于客观因素；内部环境因素包括优势（如专利技术、声誉、品牌）和劣势（有形资产存在缺陷、声誉差），属于主观因素。



第二节 企业战略分析

（二）构造 SWOT 矩阵

将调查分析得出的四大要素根据轻重缓急或影响程度等排序方式，填入 SWOT 矩阵中对应的位置，构造 SWOT 矩阵分析，将那些对企业发展来说直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来，而那些间接的、次要的、少许的、可推迟的、暂时的影响因素排列在后面。



第二节 企业战略分析

（三）战略方案制定与选择

运用系统的综合分析方法，将排列与考虑的各种环境因素互相匹配起来加以组合，得出一系列企业未来发展可选择的战略。如表所示：

	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO 战略：发挥优势， 利用机会	WO 战略：克服劣势， 利用机会
威胁 (T)	ST 战略：发挥优势， 避免威胁	WT 战略：克服劣势， 避免威胁



第二节 企业战略分析

【小结】

企业外部环境分析	宏观环境分析	PESTEL分析法
	行业环境分析	行业生命周期分析 行业竞争结构分析 战略群体分析
	外部因素评价矩阵	——
企业内部环境分析	企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析、内部因素评价矩阵、VRIO框架分析法	
企业综合分析	SWOT分析法	