



冲刺考点3 产业五种竞争力

【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，了解需求，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
财务	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高财务管理控制系统的效率
人力资源	使员工适应新的生产和市场	提升生产和技术能力	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



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



冲刺考点5 竞争环境分析

【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



冲刺考点5 竞争环境分析

【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



冲刺考点5 竞争环境分析

【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



冲刺考点5 竞争环境分析

【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
 - 成长能力
 - 快速反应能力（对竞争对手的反应速度）
 - 适应变化能力（对环境变化的反应）
 - 持久力



冲刺考点6 企业能力分析

名称	内容	具体指标
研发能力	主要从研发计划、研发组织、研发过程和研发效果几个方面进行衡量	
生产管理能力	生产活动是企业最基本的活动主要涉及五个方面，即生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理和质量管理	
财务能力	筹集资金的能力+使用和管理所筹集资金的能力	
组织管理能力	职能管理体系的任务分工；岗位责任；集权和分权的情况；组织结构（直线职能、事业部等）；管理层次和管理范围的匹配	



冲刺考点6 企业能力分析

名称	内容	具体指标
营销能力	产品竞争能力：产品竞争能力主要可以从产品市场地位、收益性、成长性等方面分析	
	销售活动能力：销售活动能力是对企业销售组织、销售绩效、销售渠道、销售计划等方面的综合考察	
	市场决策能力：市场决策能力是以产品竞争能力、销售活动能力的分析结果为依据的，是领导者对企业市场进行决策的能力	



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？



冲刺考点7 企业核心能力

二、基准类型

①内部基准

②竞争性基准

③过程或活动基准

④一般基准

⑤顾客基准

→ 含义：标杆伙伴是企业内部其他单位或部门。

关键判断点：企业内部



冲刺考点7 企业核心能力

二、基准类型

①内部基准

②竞争性基准

③过程或活动基准

④一般基准

⑤顾客基准

→ 含义：标杆伙伴是产业内部直接竞争对手。

关键判断点：同产业+直接竞争



冲刺考点7 企业核心能力

二、基准类型

①内部基准

②竞争性基准

③过程或活动基准

④一般基准

⑤顾客基准

→ **含义：**标杆企业是处于同一产业或不同产业但具有类似核心经营业务（即类似流程或职能活动），彼此不存在直接竞争关系的企业。
关键判断点：非直接竞争+类似核心经营业务+对标特定职能活动



冲刺考点7 企业核心能力

二、基准类型

①内部基准

②竞争性基准

③过程或活动基准

④一般基准

⑤顾客基准

→ **含义：**标杆伙伴是处于同一产业或不同产业，具有相同业务功能，彼此不存在直接竞争关系的企业。

关键判断点：非直接竞争+相同业务功能+对标非职能活动。

过程或活动基准与一般基准的区分：

两者均以非直接竞争对手作为比较基准，但比较的出发点不同：如果是按特定职能活动来比较就是过程或活动基准；如果不是按特定职能活动来比较就是一般基准。



冲刺考点7 企业核心能力

二、基准类型

- ①内部基准
- ②竞争性基准
- ③过程或活动基准
- ④一般基准
- ⑤顾客基准



含义：以顾客的预期为基准进行比较

阐释：能够更好地满足客户的需求

关键判断点：顾客预期



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。



冲刺考点9 价值链分析

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



冲刺考点9 价值链分析

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



冲刺考点9 价值链分析

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：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



冲刺考点9 价值链分析

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



冲刺考点9 价值链分析

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



冲刺考点9 价值链分析

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

■ 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



冲刺考点9 价值链分析

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



冲刺考点9 价值链分析

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
- 是指企业职工的招聘、雇用、培训、
提拔和退休等各项管理活动



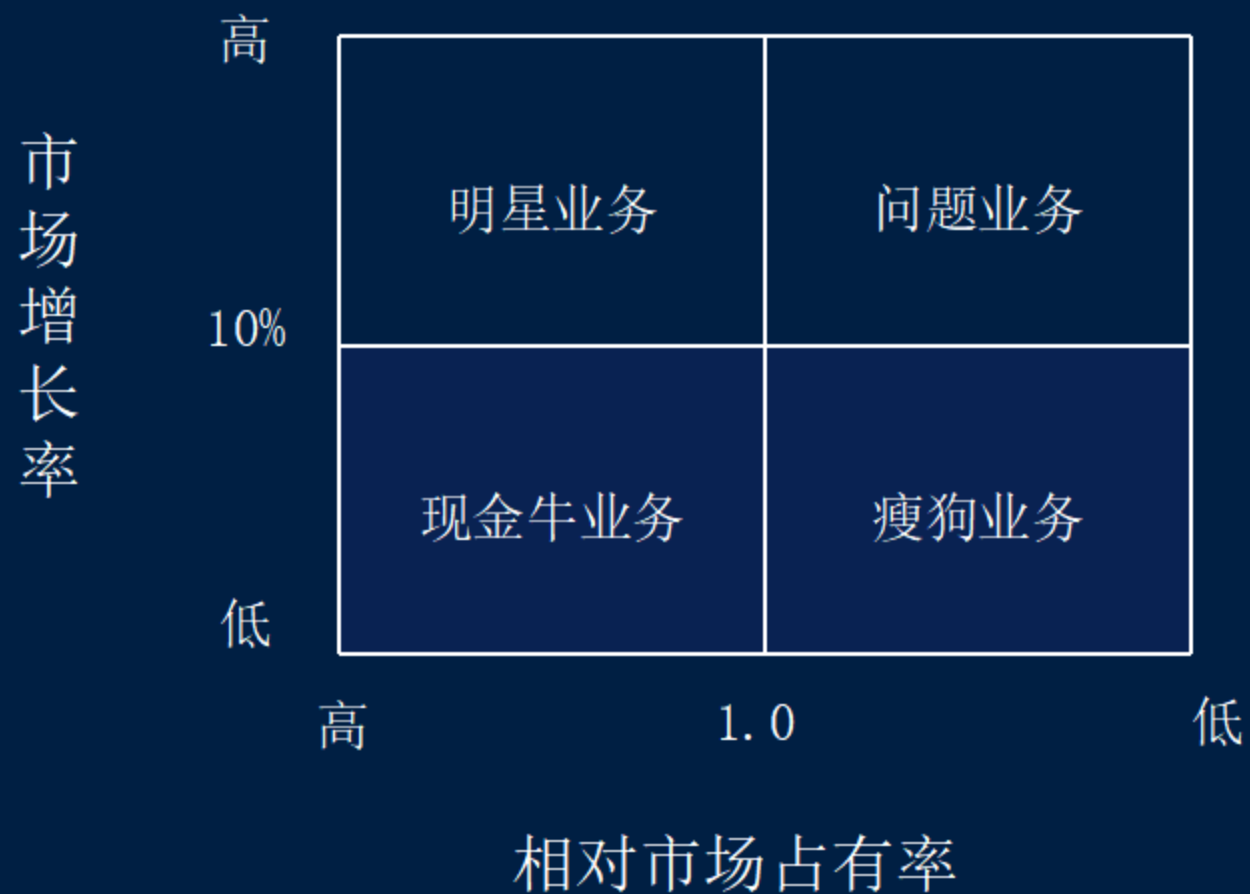
冲刺考点9 价值链分析

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





冲刺考点10 波士顿矩阵

矩阵分析

■ 明星业务

■ 问题业务

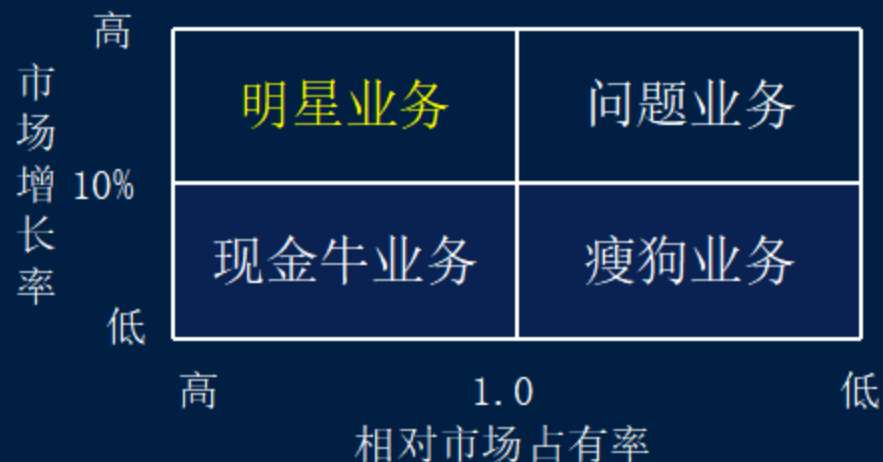
■ 现金牛业务

■ 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





冲刺考点10 波士顿矩阵

矩阵分析

■ 明星业务

■ 问题业务

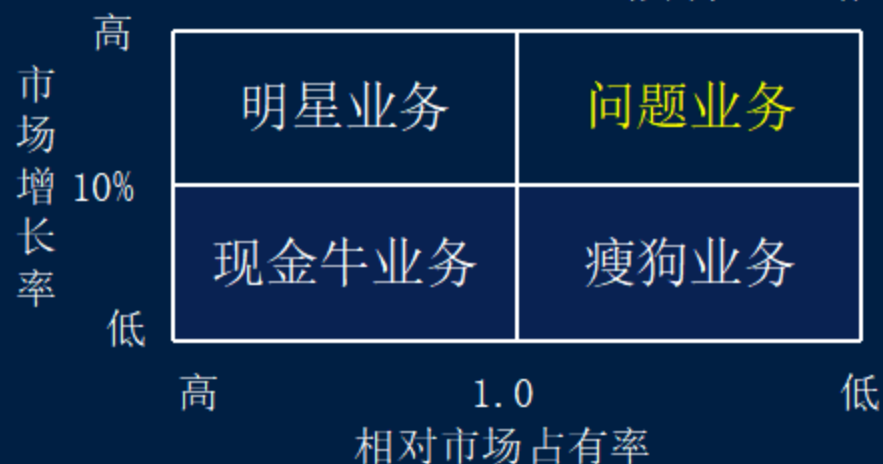
■ 现金牛业务

■ 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



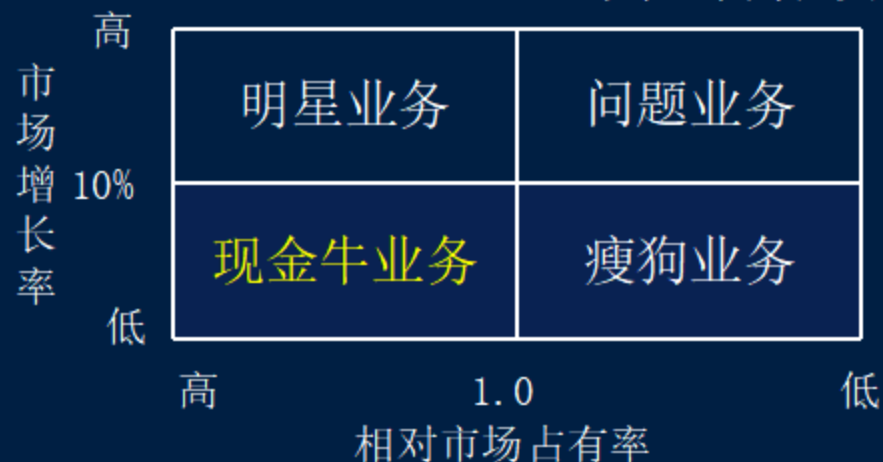


冲刺考点10 波士顿矩阵

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





冲刺考点10 波士顿矩阵

矩阵分析

■ 明星业务

■ 问题业务

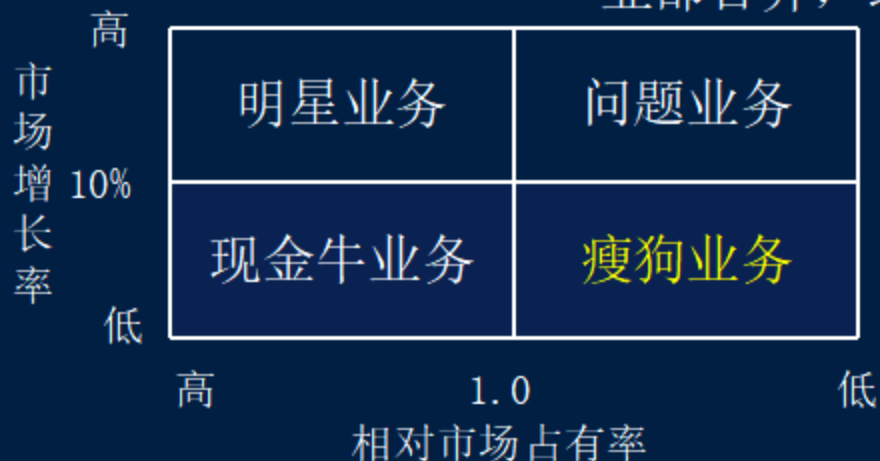
■ 现金牛业务

■ 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



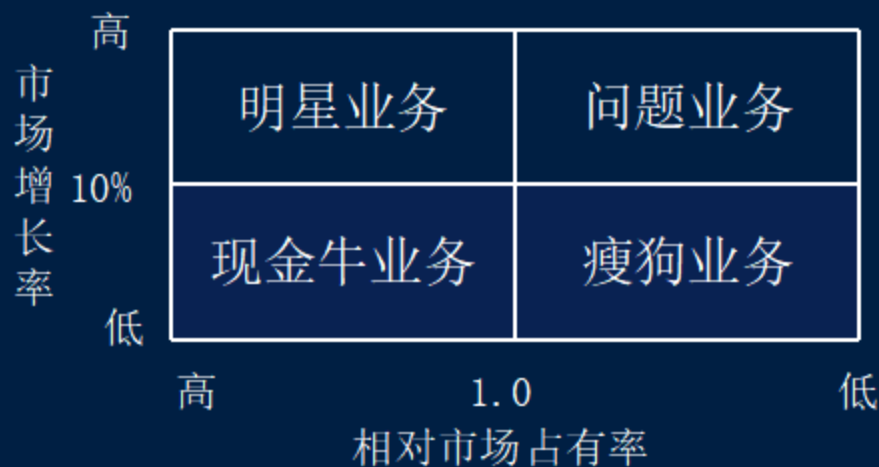


冲刺考点10 波士顿矩阵

波士顿矩阵的运用：通常有四种战略分别适用于不同的业务，即发展战略、保持战略、收割战略和放弃战略。

①**发展战略**。适用于“明星”业务和“问题”业务中有希望转化为“明星”的业务。应加大投入，促其成长。

②**保持战略（维持战略）**。适用于较大的“现金牛”业务，目的是使其继续为企业提供大量现金，对其投入可维持现状。

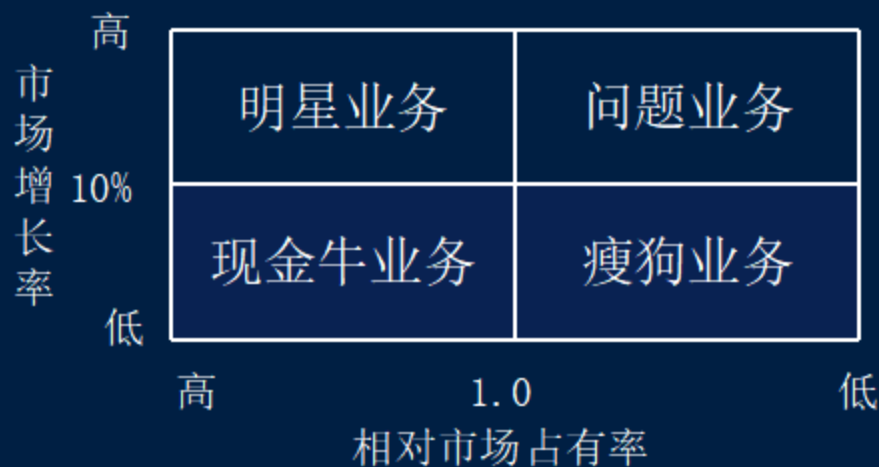




冲刺考点10 波士顿矩阵

③**收割战略**。适用于处境不佳的“现金牛”业务、前景黯淡的“问题”业务和“瘦狗”业务。这种战略主要是为了控制成本、减少亏损和增加现金流而减少投资。

④**放弃战略**。适用于给企业造成很大负担而又无利可图的“瘦狗”业务和“问题”业务。目标是通过清理和变卖某些业务，减轻企业负担，以便将有限的资金用于效益较好的业务。





冲刺考点10 波士顿矩阵

问题业务的问题在哪里？（适用发展、收割和放弃战略）

①如果该业务未来前景光明，有发展前途（有利用价值），并且企业有能力进一步提高该业务的相对市场占有率，那么企业就应该投入重金打造该业务，使其尽快转化为“明星”业务，即采用**发展战略**。

②如果该业务未来发展前景不明朗，并且企业没有能力进一步提高该业务的相对市场占有率，但该业务可以在短期内给企业带来一定收益（短期内有一定的利用价值），那么企业就应该尽可能地控制和减少对该业务的资金投入，在短期内最大限度地压榨它的现金流入，即采用**收割战略**。

③如果该业务未来前景黯淡，没有发展前途（没有利用价值），并且企业也没有能力进一步提高该业务的相对市场占有率，那么企业就会毫不犹豫地舍弃该项业务，即采用**放弃战略**。



冲刺考点11 SWOT分析

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



冲刺考点11 SWOT分析

优势 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	劣势 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 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	威胁 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