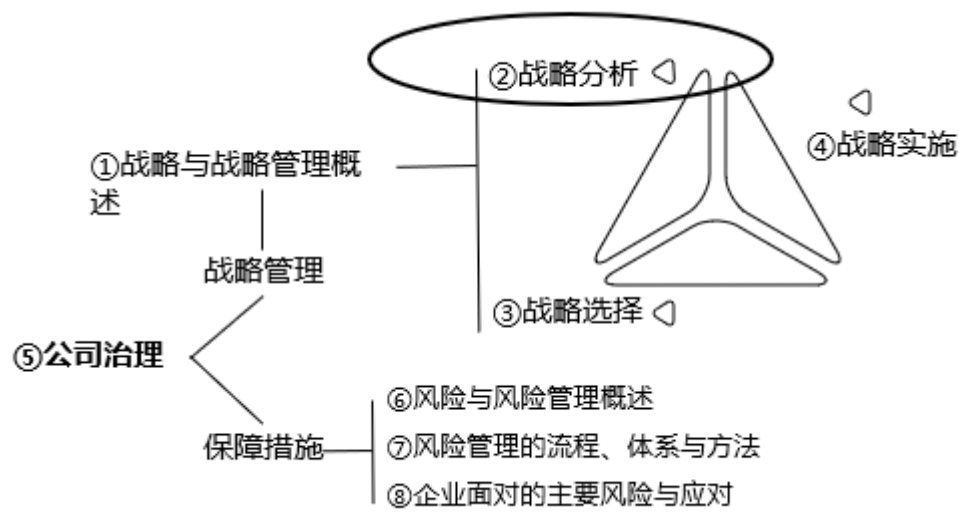


第二章 战略分析

第一部分：战略图谱



第二部分：军情分析

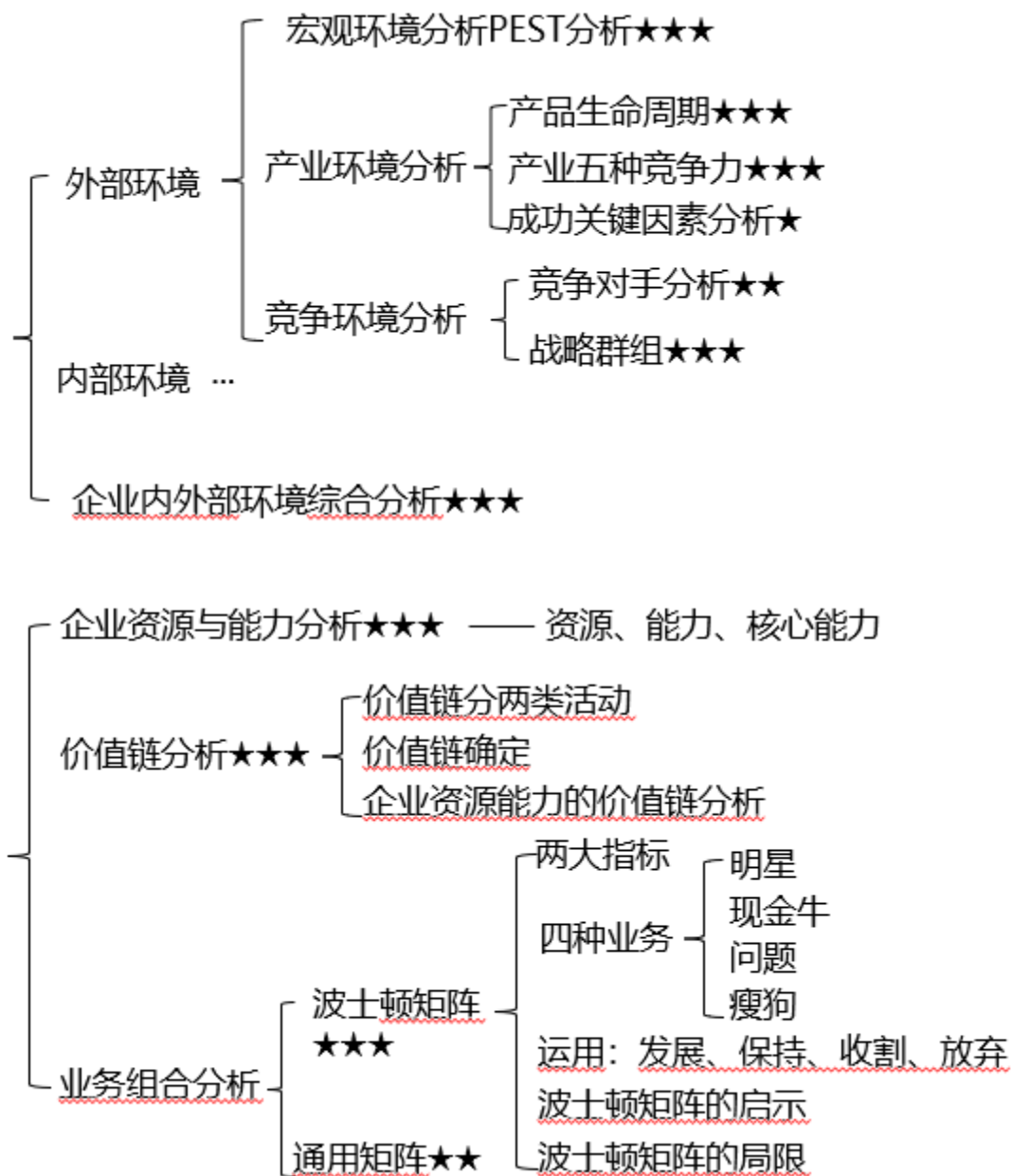
第2章 战略分析

本章是对制定企业战略时应考虑的环境要素（内、外部环境）及有关手段方法的介绍，内容有一定难度，考点较多。

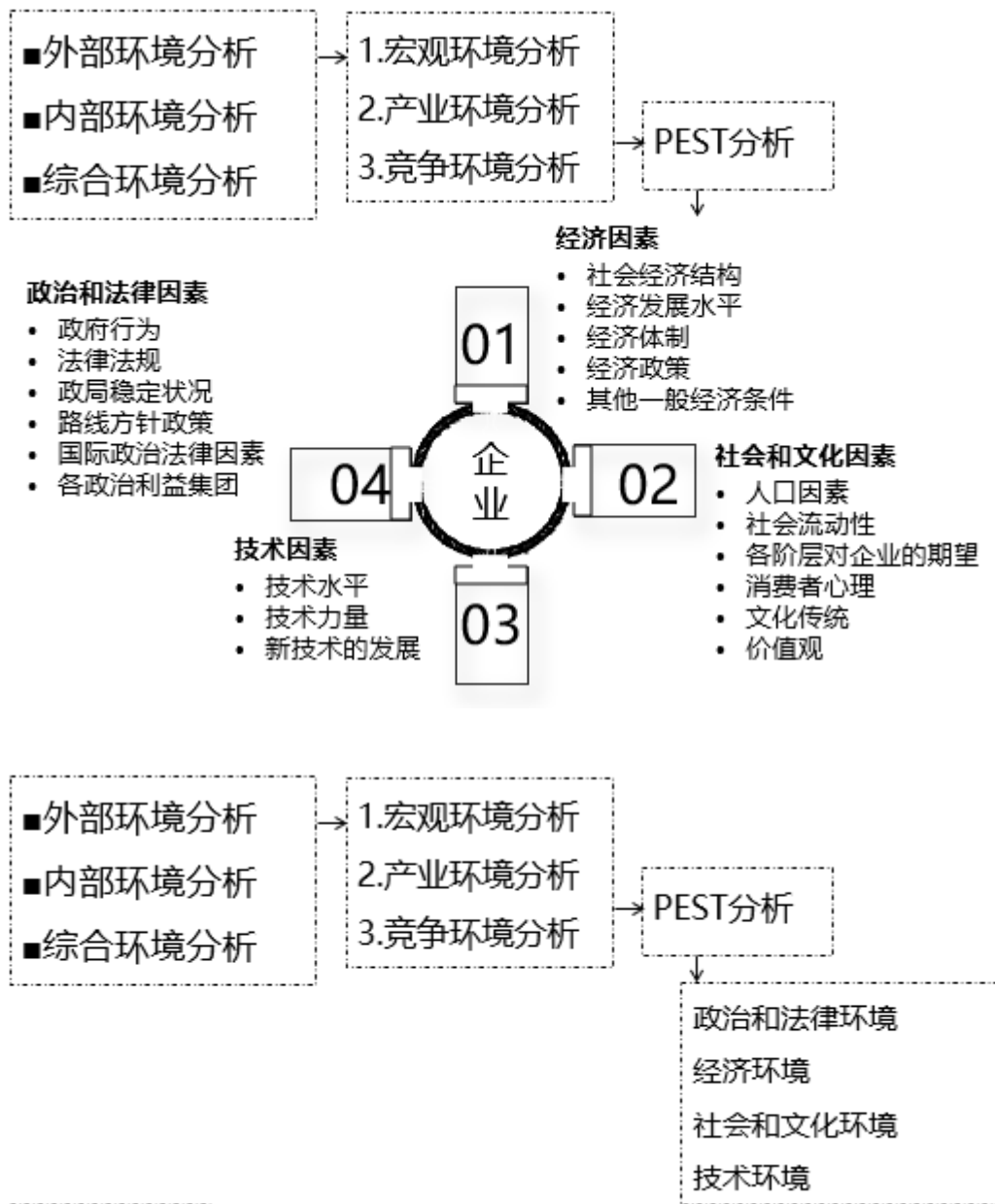
主要内容有外部环境分析和内部环境分析：

考生应按照外部环境中的宏观环境、产业环境、竞争环境分析三个方面，内部环境中的资源能力、价值链、业务组合分析等具体掌握有关内容及考点。

第三部分：内容详情



第四部分：考点内容



政治环境包括国家的政治制度、权力机构、方针政策、政治团体和政治形势等因素。

法律环境包括国家制定的法律、法规、法令以及国家的执法机构等因素。

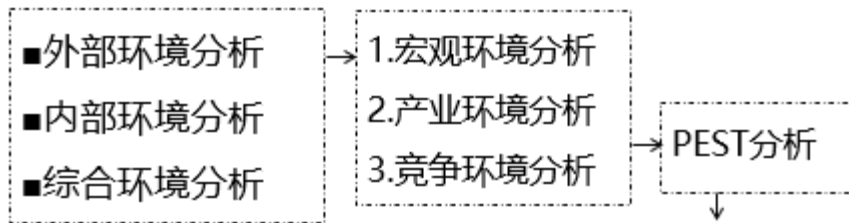
政治和法律因素是保障企业生产经营活动的基本条件。

经济环境是指构成企业生存和发展条件的社会经济状况及国家的经济政策，包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前经济状况和其他一般经济条件等要素。

经济环境对企业生产经营的影响更直接更具体。

社会文化环境是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模和地理分布等因素。

技术环境是指企业所处的环境中的科技要素及与该要素相关的各种社会现象的集合。



技术环境对战略产生影响：

1. 企业对市场和客户进行更有效的分析
2. 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——电商刺激物流
3. 技术进步创造竞争优势
4. 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
5. 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

【例-单选题】2012年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》。然而，由于相关设施和技术等方面的原因，国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准。同时，近年随着国内经济迅速发展，国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高。通过对上述情况的分析，华道公司于2013年从国外引进自来水滤水壶项目，获得成功。本案例中，华道公司外部环境分析所采用的主要方法是（ ）。

- A. 产品生命周期分析 B. 五种竞争力分析
C. PEST分析 D. 钻石模型分析

经典考题

答案：C

解析：“2012年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》”属于政治和法律因素；“由于相关设施和技术等方面的原因，国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准”属于技术因素；“近年随着国内经济迅速发展”属于经济因素；“国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高”属于社会和文化因素。综上，华道公司外部环境分析所采用的主要方法是PEST分析，选项C正确。

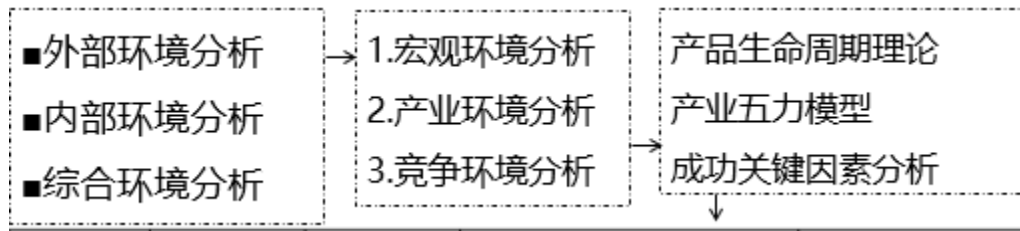
【例-单选题】柯达公司是世界上最大的影像产品及相关服务的生产商和供应商。柯达公司在影像拍摄、分享、输出和显示领域一直处于世界领先地位，100多年来帮助无数的人们留住美好回忆、交流重要信息以及享受娱乐时光。柯达公司长期依赖相对落后的传统胶片部门，而对于数字科技给予传统胶片部门的冲击反应迟钝，直接导致该公司后来经营陷入困境。导致柯达公司经营陷入窘境的主要外部环境因素属于（ ）。

- A. 技术环境 B. 政治和法律环境
C. 经济环境 D. 社会和文化环境

经典考题

答案：A

解析：技术进步带来对现有产品的淘汰，属于技术变化带来的影响，选项A正确。



	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品特征	不成熟	差异化	标准化	差别小
销量	小，增长慢	销售群扩大	稳定，基本饱和	下降
竞争	企业数量少	竞争加剧	价格竞争（最激烈）	有些竞争者先于产品退出市场
利润	净利润较低	净利润最高	毛利率和净利润率都下降，利润空间适中	产品的价格、毛利都很低
经营风险	非常高	高	中	低
产品技术特点	产品质量有待提高。产品类型、特点、性能和目标市场方面尚在不断变化发展中。	各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。	产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢。	各企业的产品差别小，因此价格差异也会缩小。为降低成本，产品质量可能会出现质量问题。
战略目标	扩大市场份额，争取成为“领头羊”。	争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。	重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。	首先是防御，获取最后的现金流。
战略路径	投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量。	市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。	提高效率，降低成本。	控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势，就应采用退却战略，尽早退出。

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？）

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。

【例-单选题】专为商业零售企业提供管理咨询服务的智信公司于2015年预测中国的实体百货零售业已进入衰退期。该公司作出上述预测的依据应是（ ）。

- A. 实体百货零售业投资额增长率曲线的拐点
- B. 实体百货零售业利润额增长率曲线的拐点
- C. 实体百货零售业工资额增长率曲线的拐点
- D. 实体百货零售业销售额增长率曲线的拐点

答案：D

解析：波特将产品生命周期划分为4个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。这是以产业销售额增长率曲线的拐点来进行划分的，选项D正确。

【例-单选题】近年来，国产品牌智能手机企业强势崛起，出货量迅猛增长，与国际品牌智能手机在市场上平分秋色。中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位，同时，由于运营商渠道调整，电商等渠道比重加大。产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈。根据上述情况，国内智能手机产业目前所处于生命周期阶段是（ ）。

- A. 成长期 B. 导入期
- C. 衰退期 D. 成熟期

答案：D

解析：本题属于生命周期理论典型考法，即给出相关案例线索，要求判断生命周期所处阶段，主观题也会有类似考法。题目案例线索与教材内容结合紧密，要求考生对生命周期四个阶段的典型特征熟练掌握，特别是关键原文表述。“中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位”表明市场基本饱和，产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈，体现了国内智能手机产业处于生命周期阶段的成熟期。