

未来目标：

对竞争对手未来目标的分析与了解，有利于预测竞争对手对其目前的市场地位以及财务状况的满意程度，从而推断其改变现行战略的可能性以及对其他企业战略行为的敏感性。

对竞争对手未来目标分析从以下3个方面展开：

- 一是竞争对手目标分析对本公司制定竞争战略的作用；
- 二是分析竞争对手业务单位（包括其各个公司实体）的目标的主要方面；
- 三是多元化公司母公司对其业务单位未来目标的影响

假设：

假设包括竞争对手对自身企业的评价和对所处产业以及其他企业的评价。

了解竞争对手的假设有利于正确判断竞争对手的战略意图

现行战略：

对竞争对手现行战略的分析，目的在于揭示竞争对手正在做什么、能够做什么。在对竞争对手目标与假设分析的基础上，判断竞争对手的现行战略就变得相对容易了。非常有用的一种方法是，把竞争对手的战略看成业务中各职能领域的关键性经营方针以及了解它如何寻求各项职能的相互联系

能力：

①核心能力

②成长能力

③快速反应能力（对竞争对手的反应速度）：竞争对手对其他公司的行动迅速做出反应的能力如何？或立即发动进攻的能力如何？这将由下述因素决定：自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品。

④适应变化的能力（对环境变化的反应）

⑤持久力：竞争对手支撑可能对收入或现金流造成压力的持久战的能力有多大？这将由如下因素决定：现金储备、

管理人员的协调统一、财务目标上的长远眼光、较少受股票市场的压力。

经典考题

【例-单选题】随着人民生活水平日益提高，我国消费者对家电产品的选择不仅关注价格，更注重产品的智能属性。家电生产企业甲公司预计其最大的竞争对手乙公司正在积极运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品，以提升该公司在高端家电领域的市场份额。甲公司对乙公司进行的上述分析属于（ ）。

- A. 财务能力分析
- B. 快速反应能力分析
- C. 成长能力分析
- D. 适应变化能力分析

答案：D

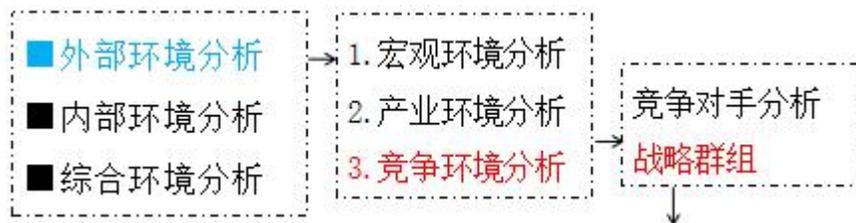
解析：适应变化能力关注的是竞争对手对“外部变化”的“反应”，即当外部环境产生变化时，竞争对手能否对外部事件做出反应。“随着人民生活水平日益提高，我国消费者对家电产品的选择不仅关注价格，更注重产品的智能属性”属于外部环境变化；“预计其最大的竞争对手乙公司正在积极运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品，以提升该公司在高端家电领域的市场份额”是甲公司对其竞争对手乙公司面对外部环境的变化所做出反应的分析。因此，选项D正确。

【例-单选题】2008年美国次贷危机爆发，波及中国大部分金融企业。在此期间，国外投行K预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户的理财产品的收益率。投行K对甲银行进行的上述分析属于（ ）。

- A. 财务能力分析
- B. 快速反应能力分析
- C. 成长能力分析
- D. 适应变化的能力分析

答案：D

解析：次贷危机爆发，投行K预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户的理财产品的收益率，投行K对甲银行的上述分析属于适应变化的能力分析。



战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的公司组成的集团。

举例：可以将中国体育用品市场划分成3个战略群组，分别是：

高端：Adidas和Nike等；

中端：李宁和锐步等；

低端：安踏、361等。

战略群组分析的意义：

- ①有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也有助于了解某一群体与其他群组间的不同。
- ②有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。移动障碍即一个群组转向另一个群组的障碍。
- ③有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。
- ④利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会（蓝海市场）。

【例-单选题】七彩公司以“文化娱乐性”和“观光游览性”为两维坐标，将旅游业分为不同的战略群组，并将“文化娱乐性高、观光游览性低”的文艺演出与“文化娱乐性低、观光游览性高”的实景旅游两类功能结合起来，率先创建了“人物山水”旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。七彩公司采用战略群组分析的主要思路是（ ）。

- A. 了解战略群组间的竞争状况
- B. 了解战略群组间的“移动障碍”
- C. 预测市场变化或发现战略机会
- D. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点

答案：C

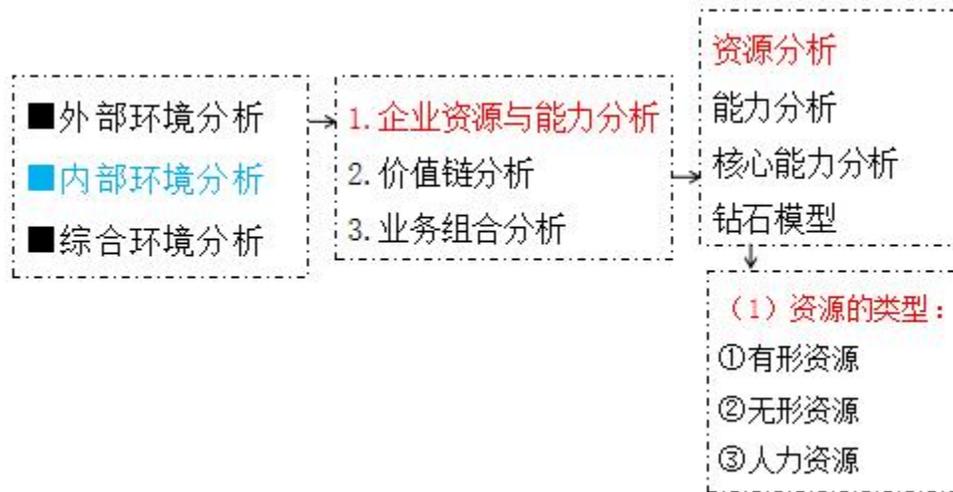
解析：“率先创建了‘人物山水’旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然”体现的是预测市场变化或发现战略机会，选项C正确。

【例-单选题】下列关于产业内战略群组分析的表述中，正确的是（ ）。

- A. 有助于预测市场变化或发现战略机会
- B. 有助于寻找产业内的合作伙伴结成战略联盟
- C. 有助于了解产业的进入障碍
- D. 有助于了解产业内企业之间的纵向或横向的联系

答案：A

解析：战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能的竞争性影响。（1）有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群体与其他群组间的不同；（2）有助于了解战略群组之间的“移动障碍”；（3）有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点；（4）利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。



①有形资源

A、可见的、能用货币直接计量的资源

【物质资源】土地、厂房、生产设备、原材料

【财务资源】应收账款、有价证券

B、有形资源一般都反映在企业的资产当中

资产负债表所记录的账面价值并不能完全代表有形资源的战略价值。（流动资金1亿，战略价值不止1亿）

C、具有稀缺性的有形资源能使公司获得竞争优势

②无形资产

企业长期积累的、没有实物形态的，甚至无法用货币精确度量的资源，通常包括品牌、商誉、技术诀窍、专利、商标、企业文化、社会网络、组织模式和组织经验以及信息、数据等。

需要注意的是，由于会计核算的原因，资产负债表中的无形资产并不能代表企业的全部无形资产，甚至可以说，有相当一部分无形资产是游离在企业资产负债表之外的。

③人力资源

主要包括三类：

第一类是员工的数量和和结构，如年龄结构、受教育结构等；

第二类是员工拥有的知识、能力和素质，其中员工的能力主要指员工的学习力、适应力和创造力，员工的素质主要指员工的道德法律素质、文化素质、专业素质和身心素质等；

第三类是有效地组织、管理、培育、发展前两类人力资源的体制和机制。

【例-多选题】钢琴制造企业G公司创立于19世纪，在100多年的探索、创新和发展过程中，取得100多项有关钢琴制作材料和设备创新的专利，逐渐建立起一套极其严密、科学的钢琴生产工艺流程和管理体系，创造了世界钢琴第一品牌。下列各项中，属于G公司获得持续竞争优势的重要基础的资源有（ ）。

A. 有形资源

B. 人力资源

C. 无形资源

D. 组织资源

答案：BC

解析：“取得100多项有关钢琴制作材料和设备创新的专利，逐渐建立起一套极其严密、科学的钢琴生产工艺流程和管理体系，创造了世界钢琴第一品牌”属于人力资源和无形资源，选项B、C正确。