



第二节

企业战略分析



第二节 企业战略分析

【本节知识点】

【知识点】企业外部环境分析

【知识点】企业内部环境分析

【知识点】企业综合分析



第二节 企业战略分析

一、企业外部环境分析

外部环境分析是企业战略管理的基础，其任务是根据企业目前的市场位置和发展机会来确定未来应该达到的市场位置。外部环境分析主要包括宏观环境分析、行业环境分析以及经营和竞争环境分析。



第二节 企业战略分析

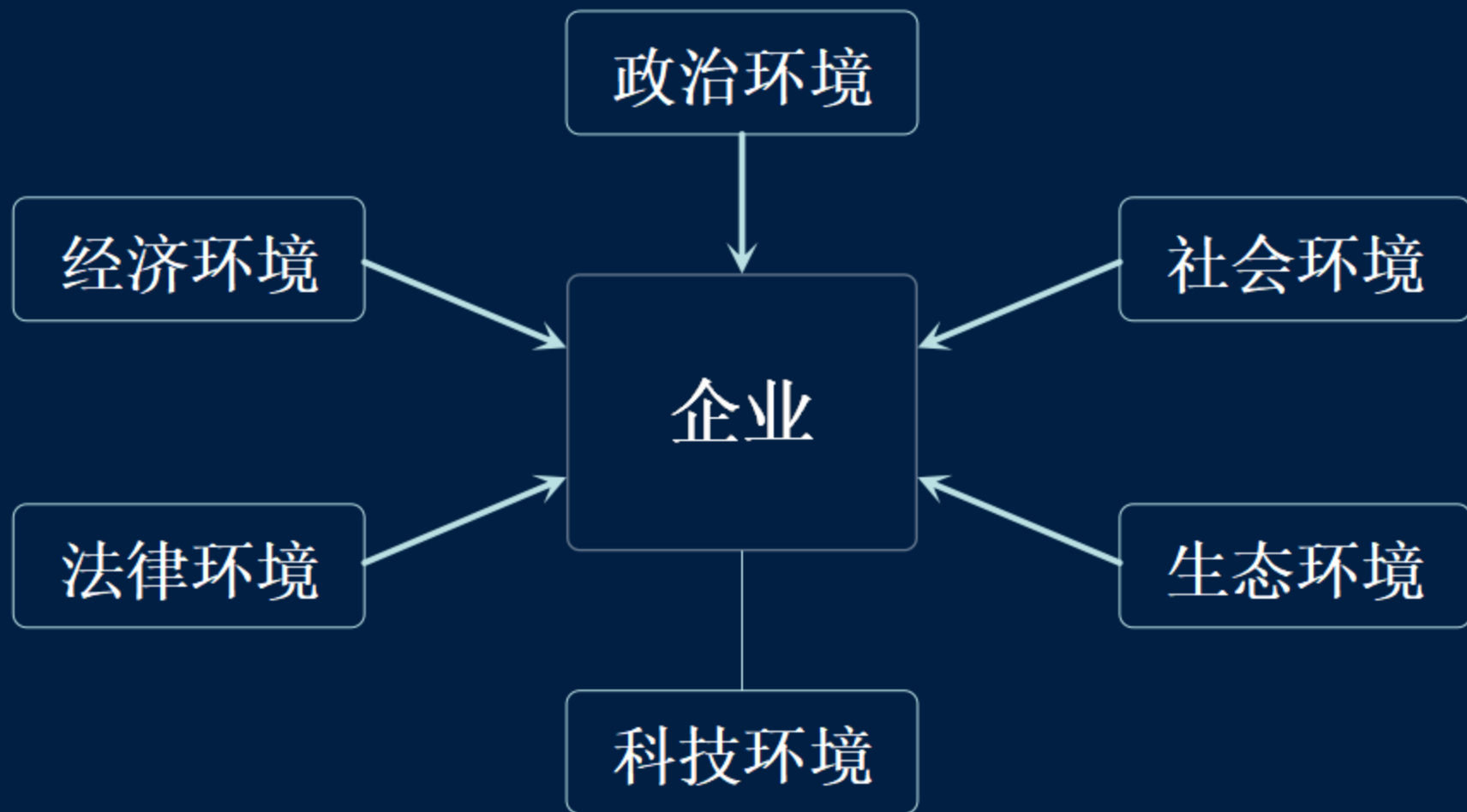
（一）宏观环境分析

宏观环境又称一般环境，是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。通常采用PESTEL 分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析。

PESTEL 法是指宏观环境的政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）、科技（Technological）生态（Environmental）和法律因素（Legal）这六大类影响企业的主要外部环境因素，如下图所示：



第二节 企业战略分析





第二节 企业战略分析

1. 政治环境。政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。主要包括政治制度、政治体制、政治结构、方针政策和政治形势等多个方面。

2. 经济环境。经济环境是指所在地区或国家国民经济发展的状况，主要包括宏观和微观两个方面的内容。

(1) 宏观经济环境：一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度

(2) 微观经济环境：企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费支出模式、消费结构、储蓄情况、就业程度等因素



第二节 企业战略分析

3. 社会环境。社会环境是指企业所处的社会结构、社会风俗、宗教信仰、价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口状况与地理分布等因素的形成与变动情况。

【例】某快餐连锁公司在中东开连锁店，考虑到当地的宗教信仰，只出售非猪肉类汉堡。



第二节 企业战略分析

4. 科技环境。科技环境是指企业所在地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发能力以及技术发展动向等科技要素的集合。

5. 生态环境。生态环境指影响企业生存与发展的水资源、土地资源、生物资源以及气候资源等因素的集合，是关系到社会和经济持续发展的复合生态系统。

6. 法律环境。法律环境是指与企业相关的社会法制系统及其运行状态，主要包括国家和地方的法律法规等因素。



第二节 企业战略分析

【单选】企业在制定未来的发展战略时，可以选择的外部宏观环境分析方法是（ ）。

- A. 价值链分析法
- B. 杜邦分析法
- C. PESTEL分析法
- D. 波士顿矩阵分析法

答案：C

解析：企业可以采用PESTEL分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析，故选C。



第二节 企业战略分析

（二）行业环境分析（3个）

1. 行业生命周期分析

行业生命周期是行业演进的动态过程。每一行业都有自己产生和衰退的过程，分为四个阶段，如下表所示：



第二节 企业战略分析

阶段	特点	企业间竞争程度	应对策略
形成期	某一行业 刚出现 的阶段，有较多 小企业 出现	企业刚建立或刚生产某种产品，所以竞争 压力较小	研究开发和工程技术 是这个阶段的重要职能；在营销上 着重广告宣传 ，增进顾客对产品的了解
成长期	行业的产品已较完善，顾客对产品已有一定的认知，市场 迅速扩大 ； 销售额和利润迅速增长 ，行业 规模扩大 ；经营不善的企业已经开始 退出	竞争 日趋激烈	市场营销和生产管理 （提高质量和降低成本）成为关键性职能
成熟期	行业的市场已 趋于饱和 ， 销售额已难以增长 ，在此阶段的后期甚至会开始下降；企业间的合并、兼并大量出现，许多小企业退出；行业从 分散走向集中 ，只留下少量的大企业	行业内部竞争 异常激烈	产品 成本控制 和 市场营销的有效性 成为影响企业成败的关键因素
衰退期	市场 萎缩 ，行业 规模缩小 ；行业中留下的企业越来越少。这一阶段的行业就是“ 夕阳行业 ”，处于该行业的企业可能继续经营一段较长的时间，也可能迅速消失。	依然残酷	——



第二节 企业战略分析

【单选】关于行业生命周期中成熟期的特征的说法，错误的是（ ）。

- A. 成本控制和市场营销的有效性成为影响企业成败的关键因素
- B. 市场迅速扩大
- C. 行业竞争激烈
- D. 行业由分散走向集中



第二节 企业战略分析

答案：B

解析：本题ACD选项均符合成熟期的表述，说法正确，而B选项，成熟期的市场“已趋于饱和”，而不是迅速扩大，可知此项说法错误。故选B。