



第二节 企业战略分析

二、企业内部环境分析（5个）

一般来说，企业内部环境是指企业内部的物质、文化环境的总和，主要包括企业结构、企业文化、企业资源等。对企业内部环境的分析，有助于企业了解自身优势和劣势，取长补短，获得竞争优势。

企业内部环境分析包括：

- 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（IFE矩阵）
- VRIO框架分析法



第二节 企业战略分析

（一）企业核心竞争力分析

核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力，是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的，并且是竞争对手难以模仿的技术和能力。

现代企业的核心竞争力是一个以知识、创新为基本内核的企业关键资源或关键能力的组合，是能够使企业、行业和国家在一定时期内保持现实或潜在竞争优势的动态平衡系统。



第二节 企业战略分析

1. 核心竞争力的体现

(1) 关系竞争力。企业在竞争过程中所发生的或者可以形成的各种关系。企业竞争力所涉及的关系一般包括企业所在产业的发展状况，本企业与相关企业的关系，企业活动与国家的关系，企业活动所处的国际经济关系以及经济、社会、政治环境。

(2) 资源竞争力。企业所拥有的或者可以获得各种资源，包括外部资源和内部资源，如人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、社会关系资源、区位优势、所在地的基础设施等。（具体，能用货币衡量其价值）



第二节 企业战略分析

(3) 能力竞争力。能够保证企业生存和发展以及实施战略的能力。对企业能力的研究更强调企业自身的素质，即企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性。（抽象，不能用货币衡量其价值）



第二节 企业战略分析

2. 核心竞争力的特征（6个）

（1）价值性。核心竞争力是企业独特的竞争能力，它必须有助于实现顾客所看重的核心价值，如显著地降低成本、提高产品质量、提高顾客满意度等，从而给企业带来竞争优势。其价值性主要通过市场检验来实现。核心竞争力价值越大，企业的竞争优势就越显著。

（2）异质性。核心竞争力是企业内部不同的部门、不同的员工、不同的资源相互作用的结果，由此形成的核心竞争力不大可能在其他企业重复的出现，任何企业的核心竞争力都是具有一定差异性的。



第二节 企业战略分析

(3) 延展性。核心竞争力可以支持企业向多种产品或服务领域发展，而不是只局限于某一种产品或服务领域。

【例】某企业的液晶显示技术，使其可以在笔记本电脑、计算器、电视显像技术等领域都比较容易地获得一席之地，取得竞争优势

(4) 持久性。持久性是指企业战略资源和核心竞争力作为利润源泉的持久程度，指的是无形资源的持久性而非企业的设备等有形资源。



第二节 企业战略分析

(5) **难以转移性**。转移性是指战略资源转移的程度。转移性越低，企业的竞争优势就越大。企业专有的战略性资源与核心竞争力是企业获得丰厚利润的资源支撑点，不能轻易的转移，否则就使企业的竞争优势丧失殆尽。原材料、机器设备、产品、掌握某种技能的员工**都容易转移**；企业的管理方法、经营理念、独特且领先的技术和良好的公众形象**不容易转移**。

【例】娃哈哈的良好公众形象

(6) **难以复制性**。复制性是指企业的战略资源能被竞争对手轻易模仿和复制的可能性。



第二节 企业战略分析

【多选】企业核心竞争力的特征主要有（ ）。

- A. 异质性
- B. 灵活性
- C. 延展性
- D. 价值性
- E. 持久性

答案：ACDE

解析：核心竞争力的特征包括：价值性、异质性、延展性、持久性、难以转移性、难以复制性六个。故选ACDE。



第二节 企业战略分析

【单选】关于企业的核心竞争力的说法，错误的为（ ）。

- A. 企业所独有的商业模式属于资源竞争力能力
- B. 企业所拥有的区位优势属于资源竞争力
- C. 企业核心竞争力具有持久性
- D. 企业核心竞争力对企业一系列产品或服务的竞争都有促

进作用



第二节 企业战略分析

答案：A

解析：企业独有的商业模式属于能力竞争力，故 A 错误。

能力竞争力。这里指的是能够保证企业生存和发展以及实施战略的能力。对企业能力的研究更强调企业自身的素质，即企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性等。故本题正确答案为 A。



第二节 企业战略分析

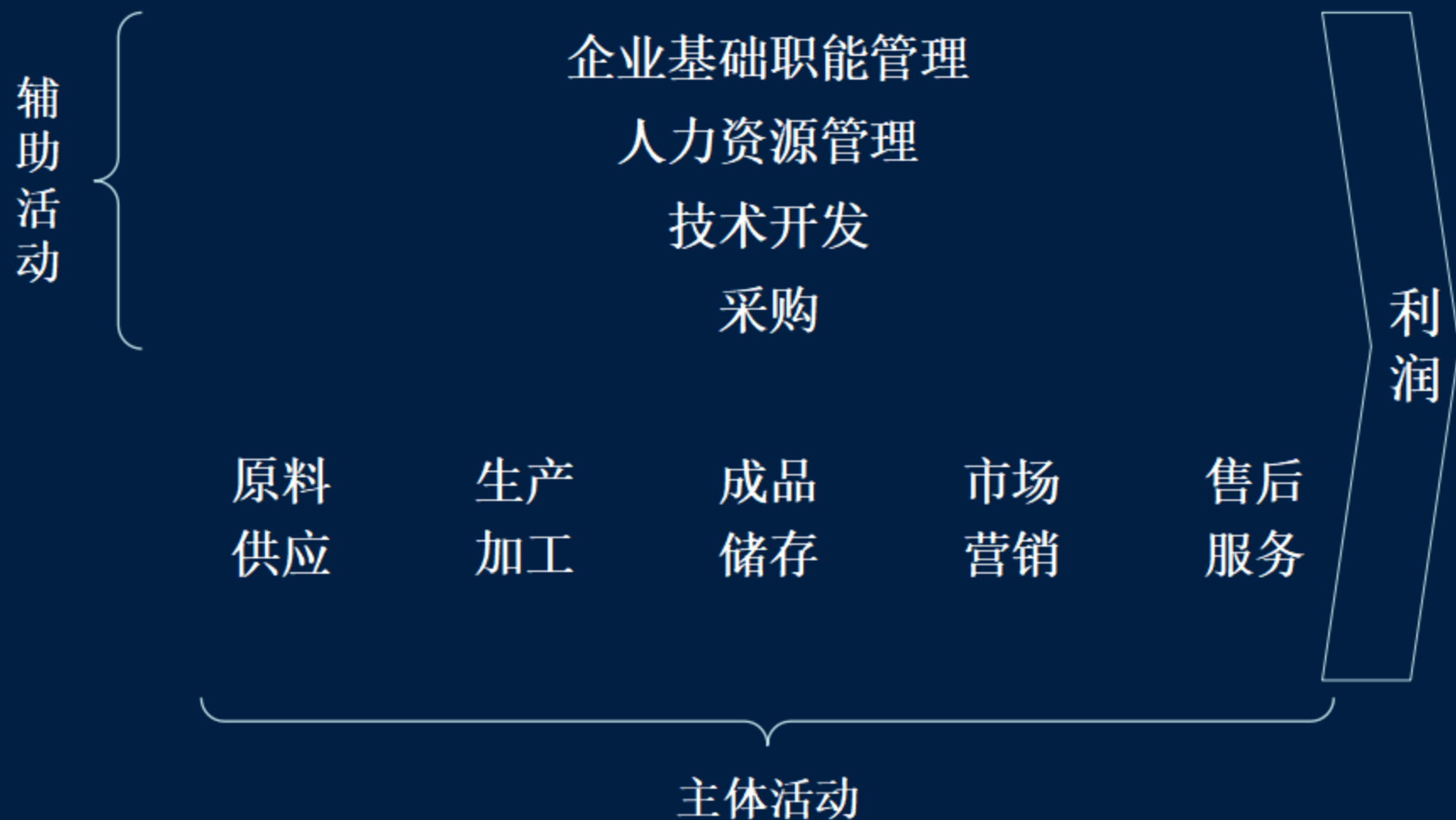
（二）价值链分析

1. 价值链。战略管理学家迈克尔·波特教授认为，企业每项生产经营活动都是为顾客创造价值的经济活动，那么，企业所有的互不相同但又相互联系的价值创造活动叠加在一起，构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。企业是通过比竞争对手更经济或更出色地开展价值创造活动的方式来获得竞争优势的。

2. 价值链要素（重点）。企业价值链是由主体活动和辅助活动两部分构成。如图所示。



第二节 企业战略分析





第二节 企业战略分析

(1) **主体活动**又称**基本活动**。指企业生产经营的实质性活动，一般分为原料供应（供）、生产加工（产）、成品储运（储）、市场营销（销）、售后服务（后）五种活动。

(2) **辅助活动**。指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动，包括采购、技术开发、人力资源和企业基础职能管理。



第二节 企业战略分析

3. 价值链分析的内容。一是**单项能力分析**，即对每项价值活动进行逐项分析，以发现企业这一价值活动环节存在的优势和劣势。二是**综合能力分析**，是对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析。



第二节 企业战略分析

【单选】根据迈克尔·波特价值模型，下列价值链活动中，属于价值链基本活动的是（ ）

- A. 技术开发
- B. 人力资源管理
- C. 采购
- D. 售后服务

答案：D

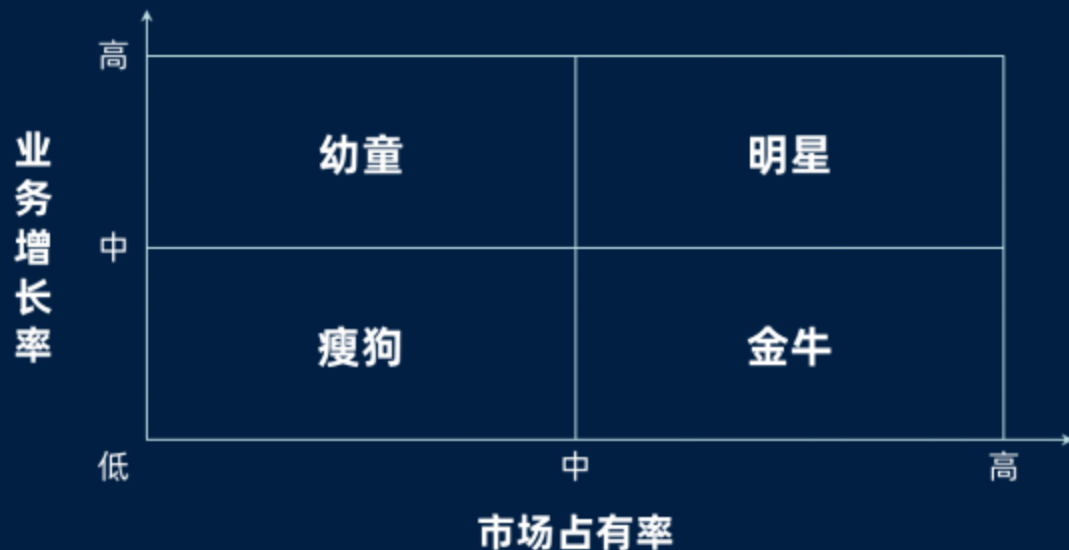
解析：基本活动包括：原料供应（供）、生产加工（产）、成品储运（储）、市场营销（销）、售后服务（后）。辅助活动包括基础职能管理、人力资源、技术开发、采购。



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. 明星区（双高）。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。

2. 瘦狗区（双低）。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. 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。

4. 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**。



第二节 企业战略分析

【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（IFE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

【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、波士顿矩阵法和VRIO框架分析法，选项A属于战略控制的方法。故选BCDE。



第二节 企业战略分析

【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）、不可模仿性（inimitability）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 and 能力。



第二节 企业战略分析

角度	作用	回答的问题
①价值性	是对企业拥有的资源和能力对竞争优势贡献的判断	企业拥有的这类资源 and 能力能否使企业把握机会，增加价值或消除威胁？
②稀缺性	是企业获得竞争优势的基础	有多少竞争企业已经获得了这类有价值的资源 and 能力？
③不可模仿性	是企业拥有长久竞争优势的保证	与已经获得这类资源 and 能力的企业相比，不具有这类资源 and 能力的企业在试图获取时会付出很高的成本吗？
④组织性	组织发挥着协同作用	企业能否合理组织，充分开发利用这类资源 and 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

1. 外部环境因素

①企业外部的机会（O）

外部环境中对企业有利的因素，如政府支持、具有吸引力的业务领域的市场壁垒正在消除、市场需求增长势头强劲等。

②企业外部的威胁（T）

外部环境中对企业不利的因素，如新竞争对手的出现、市场需求增长缓慢、购买者和供应者讨价还价能力增强、不利的人口特征的变动等。



第二节 企业战略分析

2. 内部环境因素

①企业的优势（S）

企业擅长的、能够提高企业竞争力的方面，如企业具有一项专有技术或技能，有高价值的有形资产，有知名品牌、声誉较好等。

②企业的劣势（W）

企业缺少的条件或者不擅长的事情，如企业没有明确的战略方向，企业有形资产存在缺陷，企业品牌、声誉低等。



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（五力模型） 战略群体分析
	经营和竞争环境分析	外部因素评价矩阵（EFE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（IFE矩阵）、VRIO框架分析法	
企业综合分析	SWOT分析法	

谢谢 观看

THANK YOU