



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

【知识框架】

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	



第二节 企业战略分析

【知识点】企业外部环境分析

（一）宏观环境分析（PESTEL分析法）（熟悉）

（1）政治环境。

（2）经济环境。

（3）社会环境。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。

（4）科技环境。

（5）生态环境。

（6）法律环境。



第二节 企业战略分析

（二）行业环境分析（3个）

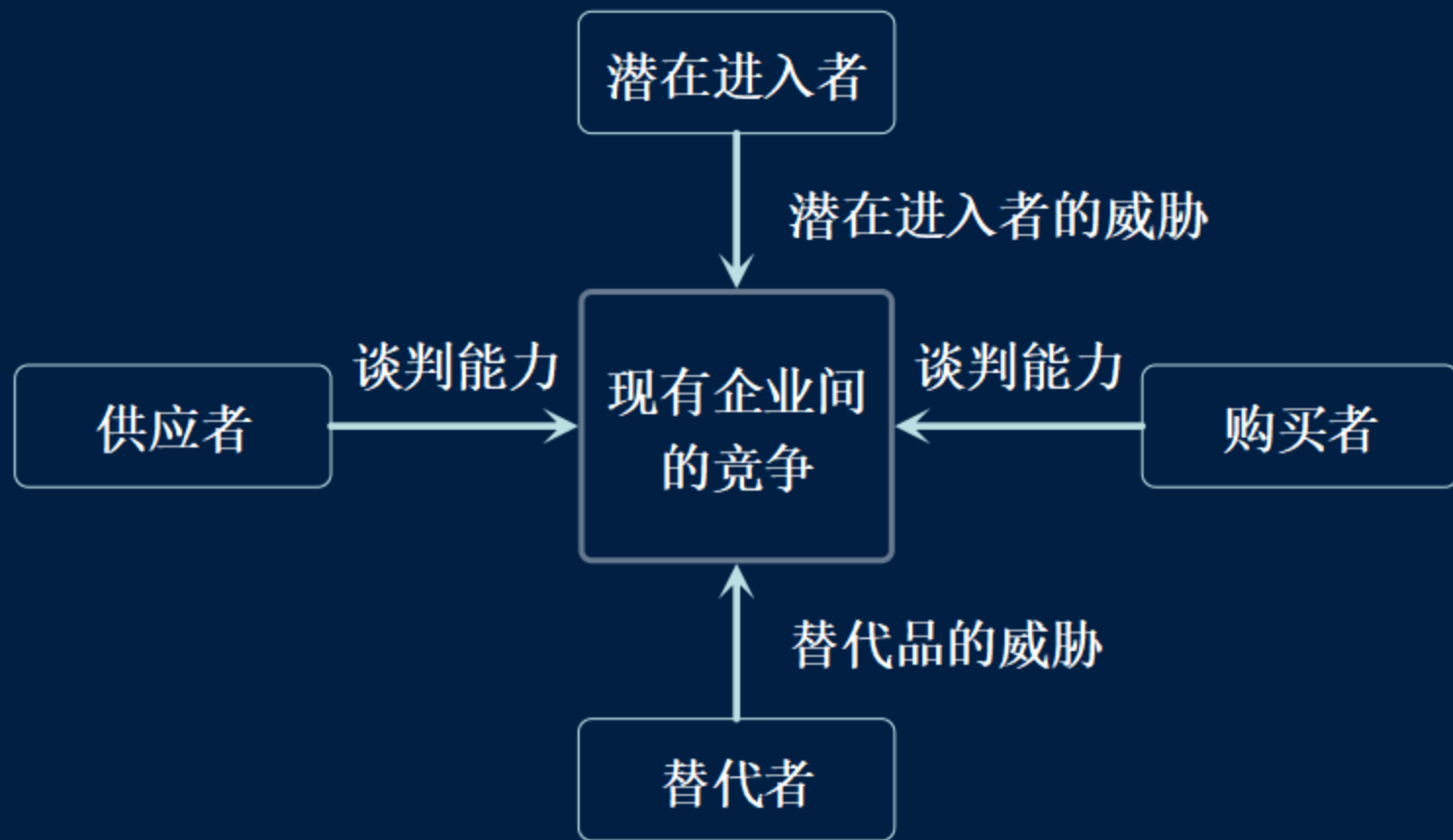
1. 行业生命周期分析

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

2. 行业竞争结构分析（迈克尔·波特“五力模型”）





第二节 企业战略分析

(1) 潜在进入者的威胁	威胁的大小依据产品或服务进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。
(2) 行业中现有企业间的竞争	竞争激烈程度取决于行业市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和存储费用的高低、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等。
(3) 替代品的威胁	主要表现为替代品对产品价格的限制
(4) 购买者的谈判能力（讨价还价的能力）	购买者具有 较强的谈判能力 的情况包括：①购买供应者的大部分产品或服务；②具有自主生产该产品的潜力（后向一体化）；③有许多可供替代的供应者；④转向其他供应者的成本很低。
(5) 供应者的谈判能力（讨价还价的能力）	供应者具有 较强谈判能力 的情况包括：①供应者的行业由少数企业控制，而购买者却很多；②没有替代品；③购买者只购买供应者产品的一小部分，购买者的议价能力较弱。



第二节 企业战略分析

（三）经营和竞争环境分析

外部因素评价矩阵（External Factor Evaluation, EFE 矩阵）是对企业经营和竞争环境进行分析的有效工具，其做法是先从机会和威胁两个方面找出影响企业未来发展的关键因素。



第二节 企业战略分析

【知识点】企业内部环境分析（5个）

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（熟悉）

1. 核心竞争力的体现（三方面）

（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、区位优势、所在地的基础设施等。（具体，能用货币衡量其价值）
（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）

价值性	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。
异质性	任何企业的核心竞争力都是具有一定差异性的。
延展性	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
持久性	无形资源的持久性而非企业的设备等有形资源。
难以转移性	——
难以复制性	——



第二节 企业战略分析

（二）价值链分析（重点）

（1）价值链要素（重点）

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

（三）波士顿矩阵分析（重点）

区域	业务增长率（纵）	市场占有率（横）	战略
明星区	高	高	加大投资，从而进一步扩大产品竞争优势。
瘦狗区	低	低	清算战略、转向或放弃战略
金牛区	低	高	稳定战略
幼童区	高	低	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

（四）内部因素评价矩阵（了解）

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。

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

（五）VRIO框架分析法

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

【知识点】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）。

	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