



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产。成功关键因素所涉及的是那些每一个产业成员所必须擅长的东西，或者说公司要取得竞争和财务成功必须集中精力搞好的一些因素。

成功关键因素是企业取得产业成功的前提条件。



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

确认产业的关键成功因素必须考虑：

(1) 顾客在各个竞争品牌之间进行选择的基础是什么？

(2) 产业中的一个卖方厂商要取得竞争成功需要什么样的资源和竞争能力？

(3) 产业中的一个卖方厂商获取持久的竞争优势必须采取什么样的措施？

我们来看看：

不同的产业的关键因素

不同阶段的关键因素



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

工业部门类别	成功关键因素
铀、石油	原料资源
船舶制造、炼钢	生产设施
航空、高保真音响	设计能力
纯碱、半导体	生产技术
百货商场、零部件	产品范围、选址
大规模集成电路、微机	工程设计和技术能力
电梯、汽车	销售能力、售后服务
啤酒、家电	销售网络



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

阶段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传，了解需求，开辟销售渠道	建立商标信誉，开拓新销售渠道	保护现有市场，渗入别人的市场	选择市场区域，改善企业形象
生产经营	提高生产效率，开发产品标准	改进产品质量，增加花色品种	加强和顾客的关系，降低成本	缩减生产能力，保持价格优势
财务	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高财务管理控制系统的效率



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

产品生命周期理论

产业五力模型

成功关键因素分析

阶段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
人力资源	使员工适应新的生产和市场	提升生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域



经典考题

【例-单选题】立马公司是一家主营电子商务的企业，该公司近期通过微信、微博、直播等让商品迅速在互联网上实现互动与分享，成本不断降低，交易量不断攀升，取得了明显的竞争优势。根据成功关键因素关键分析。本案例体现了电子商务行业的（ ）。

- A. 与市场营销相关的成功关键因素
- B. 与技术相关的成功关键因素
- C. 与分销相关的成功关键因素
- D. 与技能相关的成功关键因素



经典考题

答案：C

解析：本题考查的是成功关键因素分析。“该公司近期通过微信、微博、直播等让商品迅速在互联网上实现互动与分享，成本不断降低”符合与分销相关的成功关键因素中强大的批发分销商/特约经销商网络、拥有公司自己的分销渠道和网点、分销成本低描述，选项C当选。



经典考题

【例-多选题】对于电梯制造企业而言，其产业的成功关键因素包括（ ）。

- A. 拥有核心能力
- B. 售后服务
- C. 具有比其他竞争对手做得更好的能力
- D. 销售能力



经典考题

答案：BD

解析：成功关键因素是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产。成功关键因素应被看做是产业和市场层次的特征，而不是针对某个个别公司。选项B、D属于产业的成功关键因素；选项A、C属于某个企业取得竞争优势的核心能力因素。



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

市场集中度

影响市场集中度的因素

市场结构

1. 市场集中度的含义

市场集中度是从特定市场内企业数量和规模两个因素分析市场结构的指标，它反映了该市场内企业的竞争和垄断程度。



第四部分：考点内容

■ 外部环境分析

■ 内部环境分析

■ 综合环境分析

1. 宏观环境分析

2. 产业环境分析

3. 市场环境分析

4. 竞争环境分析

市场集中度

影响市场集中度的因素

市场结构

2. 衡量市场集中度的具体指标

(1) 绝对集中度

(2) 相对集中度



第四部分：考点内容

2. 衡量市场集中度的具体指标

(1) 绝对集中度

绝对集中度是指特定市场内规模最大的前n家企业的某一指标如销售收入、产量、资产总额等占全市场总量的比重，它是衡量市场集中度最常用的指标，其计算公式是：

$CR_n = \text{前}n\text{家企业的某一指标总和} / \text{全市场该指标总量} \times 100\%$



第四部分：考点内容

举个例子：

以销售额为指标，假设2024年中国家电市场总销售额为10 000亿元，头部3家企业的销售额分别为企业甲2 000亿元，企业乙1 200亿元，企业丙800亿元，则该市场的绝对集中度为：

$$(2000+1200+800) / 10000=40\%$$



第四部分：考点内容

2. 衡量市场集中度的具体指标

(1) 绝对集中度

主要优点：

- ①数据容易获取，计算简便；
- ②适用场景广泛；
- ③直观反映头部企业的市场控制力；
- ④便于横向或纵向对比。



第四部分：考点内容

2. 衡量市场集中度的具体指标

(1) 绝对集中度

主要缺点：

- ①未直接反映头部企业内部的份额分布，因而无法体现寡头间的竞争差异；
- ②n值选择具有一定主观性并可能由此导致分析结果出现偏差；
- ③仅关注头部企业，忽略了中小企业的分布差异，无法反映市场的竞争潜力；
- ④对市场边界的界定要求很高，若目标市场范围界定不清，会造成市场总量和企业份额数据失真，从而使CRn指标失去参考价值；
- ⑤仅依赖规模指标，无法反映企业实际竞争能力的差异。



第四部分：考点内容

2. 衡量市场集中度的具体指标

(2) 相对集中度

相对集中度是指特定市场内所有企业的规模分布差异。反映相对集中度的常用指标有洛伦兹曲线、基尼系数、赫芬达尔—赫希曼指数。其中赫芬达尔—赫希曼指数是衡量市场相对集中度的核心指标，它通过计算市场内所有企业市场份额的平方和得出。

其计算公式是：

$$HHI = \sum Si^2$$

赫芬达尔—赫希曼指数（HHI）的高低，反映了市场竞争程度或垄断程度，HHI越高，市场竞争性越强，垄断性越弱；反之，HHI越低，市场垄断性越强，竞争性越弱。



第四部分：考点内容

2. 衡量市场集中度的具体指标

(2) 相对集中度

优点：

- ①能精准反映头部企业对市场的主导程度；
- ②涵盖市场内的所有企业，不遗漏中小企业的影晌；
- ③计算逻辑简单且精准，结果易于解读和比较；
- ④便于对市场进行监管，支持“反垄断”决策；



第四部分：考点内容

2. 衡量市场集中度的具体指标

(2) 相对集中度

缺点：

- ①市场份额数据的可得性和准确性受到一定限制；
- ②与市场绝对集中度指标一样， HH_i 对市场边界（包括产品边界和地理边界）的界定极其敏感，市场边界划分失误会导致结果完全失真；
- ③仅反映市场结构，忽略竞争行为和市场效率，可能误判竞争实质；
- ④无法反映市场集中度高的来源，可能将高效竞争误判为垄断。