



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

供给端因素—企业自身能力与行业特性

- (1) 规模经济和范围经济
- (2) 进入壁垒与退出壁垒
- (3) 技术创新与专利壁垒
- (4) 企业并购活动
- (5) 资源掌控能力



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

需求端因素—市场规模与消费者偏好

(1) 市场规模与增长速度

(2) 消费者偏好与产品差异化

(3) 需求稳定性与周期性



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

政策与制度环境—外部规则的引导

(1) 反垄断与竞争政策

(2) 市场准入与监管政策



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

外部冲击因素—突发事件的短期扰动

(1) 颠覆性技术创新

(2) 自然灾害与公共危机

(3) 全球化与国际贸易政策



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

市场结构是指企业市场关系的内在联系方式及其特征。

依据市场集中度，可将市场结构划分为完全竞争、垄断竞争、寡头垄断和完全垄断四种类型。



第四部分：考点内容

阶段	核心特征	绝对集中度	相对集中度	案例
完全竞争	市场上有无数小企业； 产品完全同质（无差异）； 市场无壁垒，企业可以完全自由地进入或退出； 企业无定价权	$CR_4 < 10\%$ (头部4家企业市场份额极低)	$HHI < 100$ (企业规模极度分散)	农产品（如小麦、玉米）市场、普通小商品批发市场



第四部分：考点内容

阶段	核心特征	绝对集中度	相对集中度	案例
垄断竞争	市场上有较多企业； 产品有一定差异； 市场壁垒较低，企业可以比较容易地进入或退出； 企业有弱定价权。	$10\% \leq CR_4 < 30\%$ (头部4家企业市场份额有限)	$100 \leq HHI < 1000$ (企业规模较分散)	餐饮市场、服装市场、日化品(洗发水、牙膏)市场



第四部分：考点内容

阶段	核心特征	绝对集中度	相对集中度	案例
寡头垄断	市场上有少量企业； 产品同质或有差异； 市场壁垒较高，企业进入或退出面临较大困难； 企业有强定价权，相互依存，易形成价格联盟。	$30\% \leq CR_4 < 90\%$ (头部4家企业市场份额有限)	$1000 \leq HHI < 8000$ (头部企业规模差距大、垄断性强)	汽车市场、 钢铁市场、 智能手机市场



第四部分：考点内容

阶段	核心特征	绝对集中度	相对集中度	案例
完全垄断	市场上只有一家企业； 产品无替代品； 市场壁垒高，企业进入或退出面临极大困难； 企业有绝对定价权。	$CR_1=100\%$ (1家企业占据全部市场)	$HHI=1000$ (1家企业独占市场)	公用事业 (如部分地区)



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

将市场结构划分为完全竞争、垄断竞争、寡头垄断和完全垄断四种类型，是企业制定竞争策略的重要决策依据。



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

竞争对手分析

战略群组

什么驱使着竞争对手

竞争对手在做什么和能做什么

未来目标
存在于各级管理层和多个战略方面

现行战略
该企业现在如何竞争

假设
关于其自身和产业

能力
强项和弱项



第四部分：考点内容

什么驱使着竞争对手

竞争对手在做什么和能做什么

未来目标
存在于各级管理层和多个战略方面

假设
关于其自身和产业

现行战略
该企业现在如何竞争

能力
强项和弱项

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



第四部分：考点内容

什么驱使着竞争对手

竞争对手在做什么和能做什么

未来目标
存在于各级管理层和多个战略方面

假设
关于其自身和产业

现行战略
该企业现在如何竞争

能力
强项和弱项

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



第四部分：考点内容

什么驱使着竞争对手

竞争对手在做什么和能做什么

未来目标
存在于各级管理层和多个战略方面

假设
关于其自身和产业

现行战略
该企业现在如何竞争

能力
强项和弱项

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



第四部分：考点内容

什么驱使着竞争对手

竞争对手在做什么和能做什么

未来目标
存在于各级管理层和多个战略方面

假设
关于其自身和产业

现行战略
该企业现在如何竞争

能力
强项和弱项

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



经典考题

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。



经典考题

【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



经典考题

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。



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

竞争对手分析

战略群组

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。



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

竞争对手分析

战略群组

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）。



经典考题

【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



经典考题

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。



经典考题

【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



经典考题

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。