



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. 企业资源与能力分析
- 2. 价值链分析
- 3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

(1) 资源的类型：

- ①有形资源
- ②无形资源
- ③人力资源



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

A、可见的、能用货币直接计量的资源

【物质资源】土地、厂房、生产设备、原材料

【财务资源】应收账款、有价证券

B、有形资源一般都反映在企业的资产当中

资产负债表所记录的账面价值并不能完全代表有形资源的战略价值。（流动资金1亿，战略价值不止1亿）

C、具有稀缺性的有形资源能使公司获得竞争优势

(1) 资源的类型:

①有形资源

②无形资源

③人力资源



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. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

企业长期积累的、没有实物形态的，甚至无法用货币精确度量的资源，通常包括品牌、商誉、技术诀窍、专利、商标、企业文化、社会网络、组织模式和组织经验以及信息、数据等。

需要注意的是，由于会计核算的原因，资产负债表中的无形资产并不能代表企业的全部无形资产，甚至可以说，有相当一部分无形资产是游离在企业资产负债表之外的。

(1) 资源的类型：

- ①有形资源
- ②无形资产
- ③人力资源



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. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

主要包括三类：

第一类是员工的数量和结构，如年龄结构、受教育结构等；

第二类是员工拥有的知识、能力和素质，其中员工的能力主要指员工的学习力、适应力和创造力，员工的素质主要指员工的道德法律素质、文化素质、专业素质和身心素质等；

第三类是有效地组织、管理、培育、发展前两类人力资源的体制和机制。

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

(1) 资源的类型：

- ①有形资源
- ②无形资源
- ③人力资源



经典考题

【例-多选题】 钢琴制造企业G公司创立于19世纪，在100多年的探索、创新和发展过程中，取得100多项有关钢琴制作材料和设备创新的专利，逐渐建立起一套极其严密、科学的钢琴生产工艺流程和管理体系，创造了世界钢琴第一品牌。下列各项中，属于G公司获得持续竞争优势的重要基础的资源有（ ）。

- A. 有形资源
- B. 人力资源
- C. 无形资源
- D. 组织资源



经典考题

答案：BC

解析：“取得100多项有关钢琴制作材料和设备创新的专利，逐渐建立起一套极其严密、科学的钢琴生产工艺流程和管理体系，创造了世界钢琴第一品牌”属于人力资源和无形资产，选项B、C正确。



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

(2) 决定企业竞争优势的企业资源判断标准：

资源的稀缺性——竞争对手并不能轻易获得

资源的不可模仿性

资源的不可替代性

资源的持久性



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. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

- ① 物理上独特的资源
- ② 具有路径依赖性的资源
- ③ 具有因果含糊性的资源
- ④ 具有经济制约性的资源

(2) 决定企业竞争优势的企业资源判断标准：

资源的稀缺性——竞争对手并不能轻易获得

资源的不可模仿性

资源的不可替代性

资源的持久性

定义：资源的不可模仿性是由资源自身的特性或属性所决定的。

真题常考关键词：地理位置、版权、商标、发明专利。



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. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

- ① 物理上独特的资源
- ② 具有路径依赖性的资源
- ③ 具有因果含糊性的资源
- ④ 具有经济制约性的资源

(2) 决定企业竞争优势的企业资源判断标准：

资源的稀缺性——竞争对手并不能轻易获得

资源的不可模仿性

资源的不可替代性

资源的持久性

定义：指那些必须经过长期积累才能获得的资源。

真题常考关键词：持续实施的营销体制、管理体制



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. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

- ① 物理上独特的资源
- ② 具有路径依赖性的资源
- ③ 具有因果含糊性的资源
- ④ 具有经济制约性的资源

(2) 决定企业竞争优势的企业资源判断标准：

资源的稀缺性——竞争对手并不能轻易获得

资源的不可模仿性

资源的不可替代性

资源的持久性

定义：企业对有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。

例如：企业文化常常是一种因果含糊性的资源

真题常考关键词：企业文化



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. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

- ① 物理上独特的资源
- ② 具有路径依赖性的资源
- ③ 具有因果含糊性的资源
- ④ 具有经济制约性的资源

(2) 决定企业竞争优势的企业资源判断标准：

资源的稀缺性——竞争对手并不能轻易获得

资源的不可模仿性

资源的不可替代性

资源的持久性

定义：指企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空间有限，不能通过参与竞争来获利的资源。

真题常考关键词：市场空间小



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

(2) 决定企业竞争优势的企业资源判断标准：

资源的稀缺性——竞争对手并不能轻易获得

资源的不可模仿性

资源的不可替代性

资源的持久性

波特的五种竞争力模型指出了替代产品的威胁，同样，企业的资源如果能够很容易地被替代，那么即使竞争者不能拥有或模仿企业的资源，它们也仍然可以通过获取替代资源而改变自己的竞争地位。例如，一些旅游景点的独特优势就很难被其他景点的资源所替代。



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

(2) 决定企业竞争优势的企业资源判断标准：

资源的稀缺性——竞争对手并不能轻易获得

资源的不可模仿性

资源的不可替代性

资源的持久性

资源的贬值速度越慢，就越有利于形成核心竞争力。

例如，品牌资源，计算机技术



经典考题

【例-单选题】A公司较早进入社区开超市进行获利，B公司随后也加入，但是因为居民规模和购买力有限，B公司失败了。下列选项中属于决定A公司竞争优势的企业资源判断标准是（ ）。

- A. 经济制约性资源
- B. 因果含糊性资源
- C. 物理上独特的资源
- D. 不可替代性资源



经典考题

答案：A

解析：本题考查的是企业资源判断标准。具有经济制约性的资源是指企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空间有限不能与其竞争的情况。”但是因为居民规模和购买力有限”说明社区市场狭小，不足以容纳更多的竞争对手进入，这体现的是经济制约性的资源。选项A当选。



经典考题

【例-多选题】研发和生产家用滤水壶的汇康公司秉承“使员工幸福，让顾客满意”的理念，建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制，使该公司的技术发明专利数量、盈利率和顾客满意率长期稳居行业前列，显示出难以模仿的竞争优势。汇康公司的资源不可模仿性主要表现为（ ）。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有路径依赖性的资源
- C. 具有因果含糊性的资源
- D. 具有经济制约性的资源



经典考题

答案：ABC

解析：“秉承‘使员工幸福，让顾客满意’的理念”属于具有因果含糊性的资源；“建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制”属于具有路径依赖性的资源；“该公司的技术发明专利数量、盈利率和顾客满意率长期稳居行业前列”属于物理上独特的资源。因此，选项A、B、C正确。



经典考题

【例-单选题】以生物药品研发为主营业务的康力公司多年来不断完善科研管理体制建设，为科研人才的创造性活动提供了坚实的基础和保障，使公司在激烈的市场竞争中获得了明显的优势，康力公司的竞争优势来源于（ ）。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有路径依赖性的资源
- C. 具有经济制约性的资源
- D. 具有因果含糊性的资源



经典考题

答案：B

解析：本题考核“企业资源与能力分析”的知识点。具有路径依赖性的资源是指那些必须经过长期的积累才能获得的资源。本题案例材料的关键点是“康力公司多年来不断完善科研管理体制建设”，属于具有路径依赖性的资源。



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. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

资源分析
能力分析
核心能力分析
钻石模型





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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

名称	内容	具体指标
研发能力	主要从研发计划、研发组织、研发过程和研发效果几个方面进行衡量	
生产管理能力	生产活动是企业最基本的活动主要涉及五个方面，即生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理和质量管理	
财务能力	筹集资金的能力+使用和管理所筹集资金的能力	
组织管理能力	职能管理体系的任务分工；岗位责任；集权和分权的情况；组织结构（直线职能、事业部等）；管理层次和管理范围的匹配	



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

名称	内容	具体指标
营销能力	产品竞争能力 ：产品竞争能力主要可以从产品市场地位、收益性、成长性等方面分析	
	销售活动能力 ：销售活动能力是对企业销售组织、销售绩效、销售渠道、销售计划等方面的综合考察	
	市场决策能力 ：市场决策能力是以产品竞争能力、销售活动能力的分析结果为依据的，是领导者对企业市场进行决策的能力	



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

(1) 核心能力含义

所谓**核心能力**，就是企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够比其竞争对手做得更好的能力。

这种核心能力深深地根植于企业的各种知识、技巧和人的能力之中。



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

(2) 核心能力一般具有如下特征

- ① 价值性
- ② 独特性
- ③ 可延展性
- ④ 不可替代性
- ⑤ 动态性
- ⑥ 整合性

(3) 核心能力的识别与评价

识别与评价的方法：

- ① 企业的自我评价
- ② 产业内部比较
- ③ 基准分析
- ④ 成本驱动力和作业成本法
- ⑤ 收集竞争对手的信息

基准分析概述：



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

基准分析概述：

★ 基准分析

是企业之间进行业绩比较的一种重要方法，其目的是发现竞争对手的优点和不足，针对其优点，补己之短；根据其不足，选择突破口，从而帮助企业从竞争对手的表现中获得思路和经验，冲出竞争者的包围，超越竞争对手。



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

基准分析概述：

★ 基准对象：

① 占用较多资金的活动；

② 能显著改善与顾客关系的活动；

③ 能最终影响企业结果的活动。



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. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

资源分析
能力分析
核心能力分析
钻石模型

基准分析概述：

★基准类型：

- ① 内部基准
- ② 竞争性基准
- ③ 过程或活动基准
- ④ 一般基准
- ⑤ 顾客基准

含义：标杆伙伴是企业内部其他单位或部门。
关键判断点：企业内部



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

基准分析概述：

★ 基准类型：

① 内部基准

② 竞争性基准

③ 过程或活动基准

④ 一般基准

⑤ 顾客基准

含义：标杆伙伴是产业内部直接竞争对手。

关键判断点：同产业+直接竞争



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. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

资源分析
能力分析
核心能力分析
钻石模型

基准分析概述：

★基准类型：

- ① 内部基准
- ② 竞争性基准
- ③ 过程或活动基准
- ④ 一般基准
- ⑤ 顾客基准

含义：标杆企业是处于同一产业或不同产业但具有类似核心经营业务（即类似流程或职能活动），彼此不存在直接竞争关系的企业。

关键判断点：非直接竞争+类似核心经营业务+对标特定职能活动



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

资源分析

能力分析

核心能力分析

钻石模型

含义：标杆伙伴是处于同一产业或不同产业，具有相同业务功能，彼此不存在直接竞争关系的企业。

关键判断点：非直接竞争+相同业务功能+对标非职能活动。

基准分析概述：

★基准类型：

①内部基准

②竞争性基准

③过程或活动基准

④一般基准

⑤顾客基准

过程或活动基准与一般基准的区分：

两者均以非直接竞争对手作为比较基准，但比较的出发点不同：如果是按特定职能活动来比较就是过程或活动基准；如果不是按特定职能活动来比较就是一般基准。



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. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

资源分析
能力分析
核心能力分析
钻石模型

基准分析概述：

★ 基准类型：

- ① 内部基准
- ② 竞争性基准
- ③ 过程或活动基准
- ④ 一般基准
- ⑤ 顾客基准

含义：以顾客的预期为基准进行比较
阐释：能够更好地满足客户的需求
关键判断点：顾客预期