



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：

★ 基准分析实践：

一个企业进行基准分析的成败主要取决于高层管理人员的行为，他们必须清楚地认识到企业需要改革的地方。企业实施基准分析的具体步骤如下：

第一步是选择基准对象；

第二步是建立基准分析小组；

第三步是决定进行基准分析的问题，并决定对哪家企业做这样的分析。



经典考题

【例-单选题】鑫成银行为评价、提高自己的客户服务水平，组织人员到客户满意度很高的沪江酒店参观学习，从基准角度鑫成银行采用的基准类型属于（ ）。

- A. 过程或活动基准
- B. 竞争性基准
- C. 顾客基准
- D. 一般基准



经典考题

答案：D

解析：本题考查的是基准分析。一般基准是以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。金融业和酒店业都是服务行业，具有相同的业务功能，鑫成银行以沪江酒店为基准体现了一般基准，选项D当选。



经典考题

【例-单选题】2016年，多年成功经营的啤酒生产企业宝泉公司投资新建了一家果蔬饮料生产企业，但因管理不善出现持续亏损。最近宝泉公司组织果蔬饮料生产企业的管理人员到本公司的啤酒生产企业调研、学习，收效良好。宝泉公司所实施的基准分析的类型属于（ ）。

- A. 顾客基准
- B. 一般基准
- C. 内部基准
- D. 竞争性基准



经典考题

答案：C

解析：果蔬饮料以及啤酒都属于宝泉公司自身的业务，属于内部基准，选项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



1990年波特在《国家竞争优势》一书中，构建了一个产业资源分析框架，全面分析影响国家产业竞争优势的主要因素。波特识别出影响国家产业竞争优势的四个主要因素，并以钻石图来显示。



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

钻石模型四要素是：

①生产要素。包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源、基础设施。

②需求条件。主要是本国市场的需求。

③相关与支持性产业。这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。

④企业战略、企业结构和同业竞争。



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

价值链类型
价值链确定
价值链分析



波特认为，企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动；那么，企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。



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

价值链类型

价值链确定

价值链分析

2类活动：

①基本活动。内部后勤、生产经营、外部后勤、市场营销、服务

②支持活动。采购、技术开发、人力资源管理、基础设施



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

价值链类型

价值链确定

价值链分析

①基本活动

■ 内部后勤

■ 生产经营

■ 外部后勤

■ 市场营销

■ 服务

■ 含义：是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动

■ 举例：如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

价值链类型

价值链确定

价值链分析

①基本活动

■ 内部后勤

■ 生产经营

■ 外部后勤

■ 市场营销

■ 服务

■ 含义：是指将投入转化为最终产品的活动

■ 举例：如加工、装配、包装、设备维修、检测等



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

价值链类型

价值链确定

价值链分析

①基本活动

■ 内部后勤

■ 生产经营

■ 外部后勤

■ 市场营销

■ 服务

■ 含义：又称出货物流，是指与产品的库存、分送给购买者有关的活动

■ 举例：如最终产品的入库、接受订单、送货等



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

价值链类型

价值链确定

价值链分析

①基本活动

■ 内部后勤

■ 生产经营

■ 外部后勤

■ 市场营销

■ 服务

■ 含义：是指促进和引导购买者购买企业产品的活动

■ 举例：如广告、定价、销售渠道等



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

价值链类型

价值链确定

价值链分析

①基本活动

■ 内部后勤

■ 生产经营

■ 外部后勤

■ 市场营销

■ 服务

■ 含义：是指与保持和提高产品价值有关的活动

■ 举例：如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等



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. 企业资源与能力分析

2. 价值链分析

3. 业务组合分析

价值链类型

价值链确定

价值链分析

②支持活动

■ 采购

■ 技术开发

■ 人力资源管理

■ 基础设施

■ 含义：既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理

■ 举例：广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等都属于采

购



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

价值链类型

价值链确定

价值链分析

②支持活动

■ 采购

■ 技术开发

■ 人力资源管理

■ 基础设施

■ 含义：既包括生产性技术，也包括非生产性技术

■ 举例：工程技术、信息技术、决策技术



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

价值链类型

价值链确定

价值链分析

②支持活动

■ 采购

■ 技术开发

■ 人力资源管理

■ 基础设施

■ 是指企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动

■ 这些活动支持着企业中每项基本活动和支持活动，以及整个价值链



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

价值链类型

价值链确定

价值链分析

②支持活动

■ 采购

■ 技术开发

■ 人力资源管理

■ 基础设施

■ 是指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等

■ 高层管理人员也被视作基础设施的一部分

内部后勤涉及物流，采购管理涉及商流。

其中商流是指原材料所有权的转移，强调买的过程；

物流是指原材料物质实体的转移，强调运送的过程。



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

价值链类型

价值链确定

价值链分析

价值链中的每一个活动都能分解为一些相互分离的活动。活动被分离的基本原则是：

- (1) 具有不同的经济性；
- (2) 对产品差异化产生很大的潜在影响；
- (3) 在成本中比例很大或所占比例在上升。

价值活动应分别列入能最好反映它们对企业竞争优势贡献的类别中。



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

价值链类型

价值链确定

价值链分析

资源使用的价值链分析要明确以下几点：

① 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。（单个活动）

② 明确价值链内各种活动之间的联系。（企业内部联系）

③ 明确价值系统内各项价值活动之间的联系。（企业外部联系）



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

价值链类型

价值链确定

价值链分析

资源使用的价值链分析要明确以下几点：

① 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。（单个活动）

虽然价值链的每项活动包括基本活动和支持活动都是企业成功所必经的环节，但是，这些活动对企业竞争优势的影响是不同的。在关键活动的基础上建立和强化这种优势很可能使企业获得成功。

例如：企业的绩效管理——凝聚团队



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

价值链类型

价值链确定

价值链分析

资源使用的价值链分析要明确以下几点：

②明确价值链内各种活动之间的联系。（企业内部联系）

价值链中基本活动之间、基本活动与支持活动之间以及支持活动之间存在各种联系，选择或构筑最佳的联系方式对于提高价值创造和战略能力是十分重要的。

例如：存货多了对现金流不利，但是对生产有利JIT即时生产-零库存营销费用上涨必然压缩其他部门的费用保证资金的回款也许会增加销售的压力



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

价值链类型

价值链确定

价值链分析

资源使用的价值链分析要明确以下几点：

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。（企业外部联系）

价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。

例如，美国一些铝罐生产商把它们的生产工厂建在啤酒厂的附近，用顶端传输器直接把产品传送到啤酒厂的装瓶线上，这样可为啤酒生产商节约生产安排、装运以及存货等费用。中国某银行和北京某银行支付系统打通，转账不用手续费，不设限额。



经典考题

【例-单选题】甲公司是一家汽车制造企业。该公司通过售后用户体验追踪系统随时掌握、分析不同车型的质量问题，并与汽车分销商共享相关信息，不断提高前来维修的客户的满意度。甲公司的上述做法属于该公司价值链中的（ ）。

- A. 内部后勤
- B. 外部后勤
- C. 基础设施
- D. 服务



经典考题

答案：D

解析：服务是指与保持和提高产品价值有关的活动，如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等。“该公司通过售后用户体验追踪系统随时掌握，分析不同车型的质量问题，并与汽车分销商共享信息，不断提高来维修的客户的满意度”属于服务，选项D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

波士顿矩阵

通用矩阵

纵轴表示市场增长率，它是指企业所在产业某项业务前后两年市场销售额增长的百分比。这一增长率表示每项经营业务所在市场的相对吸引力。通常以10%作为增长率高、低的分界线。

横轴表示企业在产业中的相对市场占有率，是指以企业某项业务的市场份额与这个市场上最大竞争对手的市场份额之比。相对市场占有率的分界线为1.0（在该点本企业某项业务的市场份额与该业务市场上最大竞争对手的市场份额相等）该分界线将市场占有率划分为高、低两个区域。

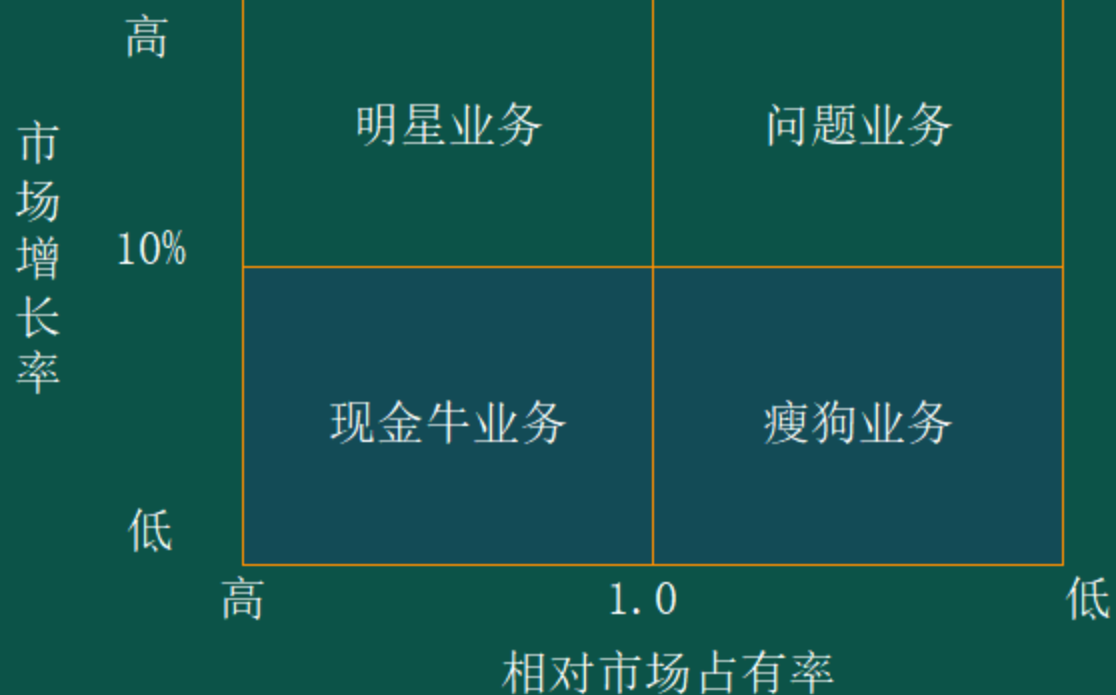


第四部分：考点内容

- 外部环境分析
- 内部环境分析
- 综合环境分析

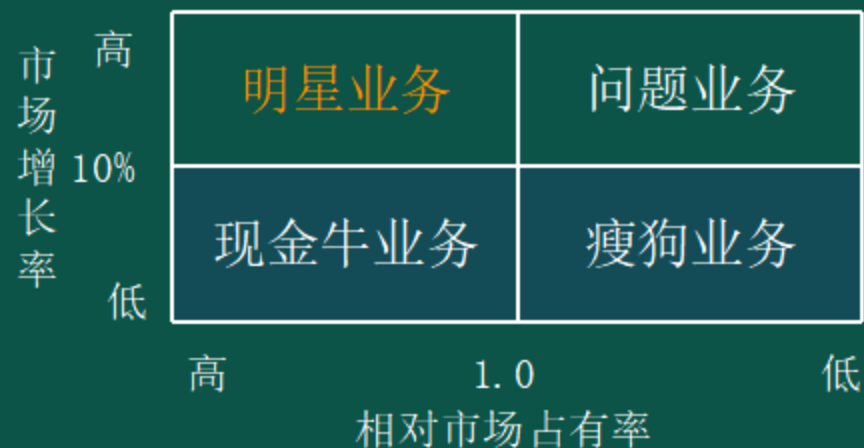
1. 企业资源与能力分析
2. 价值链分析
3. 业务组合分析

波士顿矩阵
通用矩阵





第四部分：考点内容



■ 明星业务

■ 问题业务

■ 现金牛业务

■ 瘦狗业务

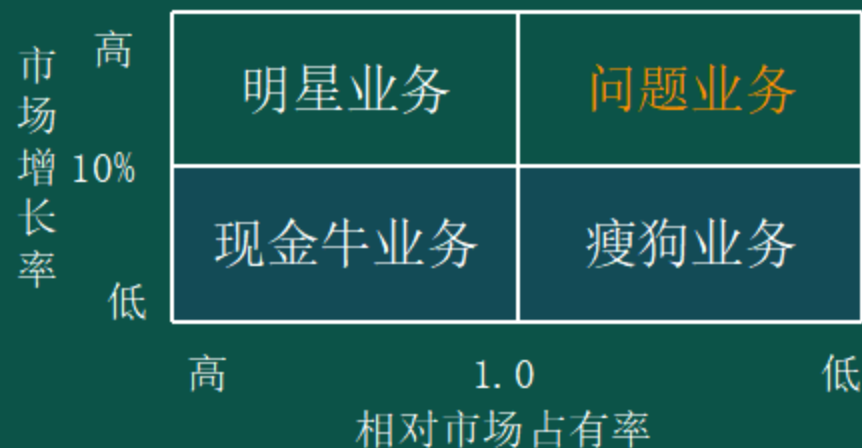
■ 现状：市场占有率高、市场增长率高（高增长—强竞争地位）

■ 对策：优先供给他们所需的资源、提高市场占有率，加强竞争地位

■ 组织形式：采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责



第四部分：考点内容



■ 明星业务

■ 问题业务

■ 现金牛业务

■ 瘦狗业务

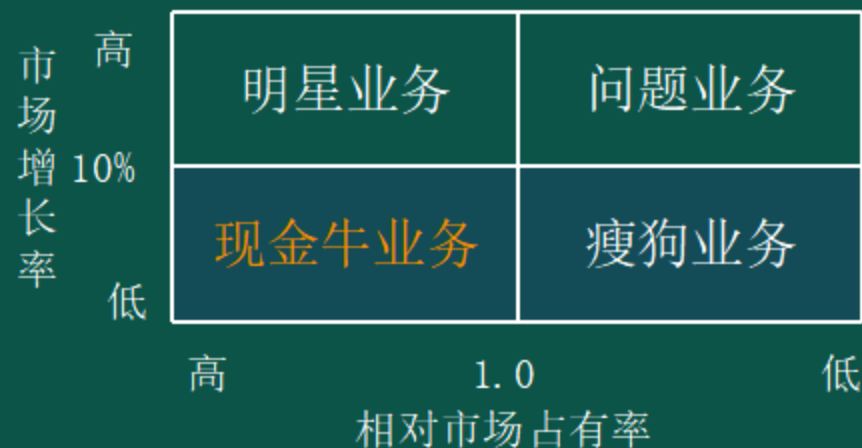
■ 现状：市场占有率低、市场增长率高（高增长—弱竞争地位）

■ 对策：经过改进可能会成为“明星”的业务进行重点投资，提高市场占有率，使之转变为“明星”业务

■ 组织形式：采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责



第四部分：考点内容



■ 明星业务

■ 问题业务

■ 现金牛业务

■ 瘦狗业务

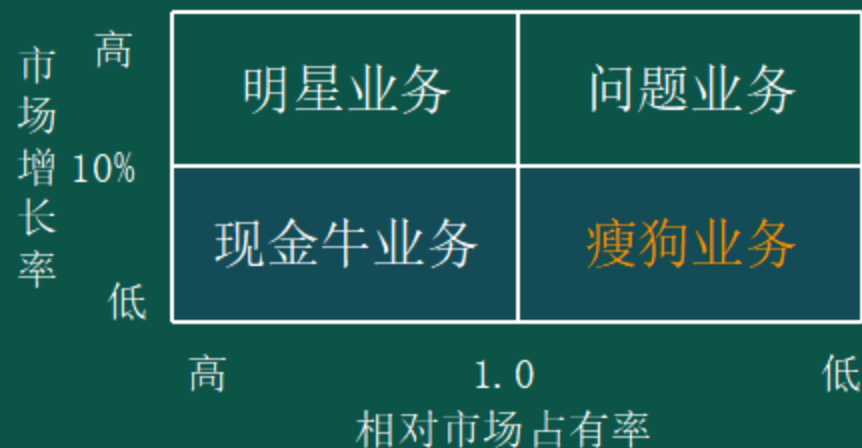
■ 现状：市场占有率高、市场增长率低（低增长—强竞争地位）

■ 对策：采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限，对于市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度

■ 组织形式：适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物



第四部分：考点内容



■ 明星业务

■ 问题业务

■ 现金牛业务

■ 瘦狗业务

■ 现状：市场占有率低、市场增长率低（低增长—弱竞争地位）

■ 对策：采用撤退战略，其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理

■ 组织形式：最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理