



第二章

战略分析



思维导图





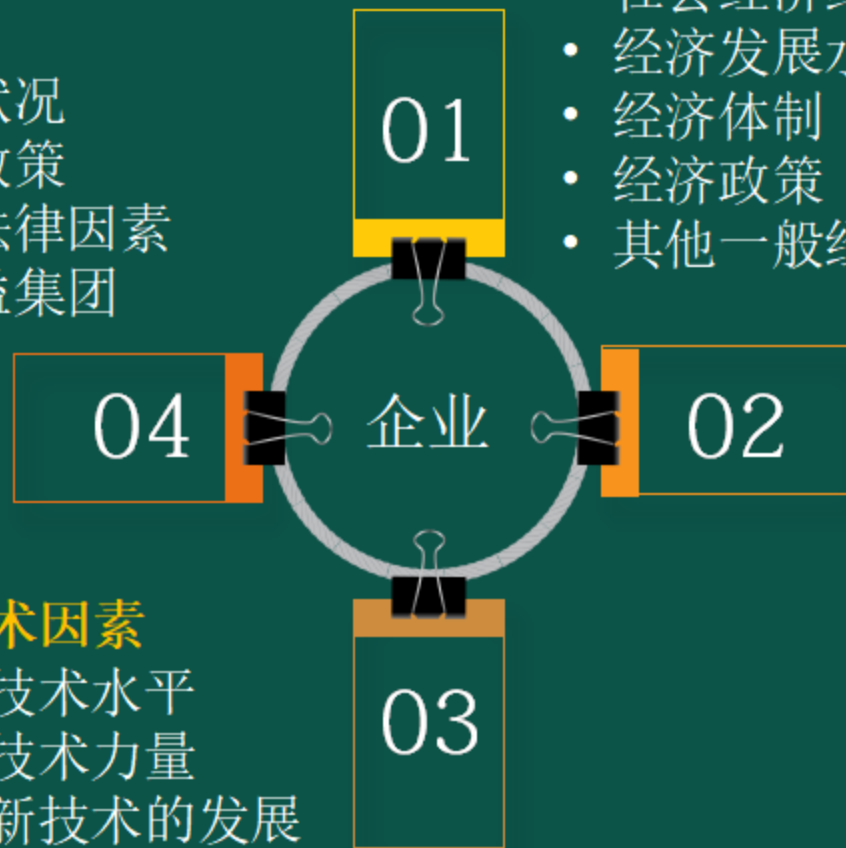
冲刺考点1 PEST模型

政治和法律因素

- 政府行为
- 法律法规
- 政局稳定状况
- 路线方针政策
- 国际政治法律因素
- 各政治利益集团

经济因素

- 社会经济结构
- 经济发展水平
- 经济体制
- 经济政策
- 其他一般经济条件



社会和文化因素

- 人口因素
- 社会流动性
- 各阶层对企业的期望
- 消费者心理
- 文化传统
- 价值观

技术因素

- 技术水平
- 技术力量
- 新技术的发展



冲刺考点1 PEST模型

PEST模型：

■ 政治和法律因素

■ 经济因素

■ 社会和文化因素

■ 技术因素

政治

- 企业所在的国家和地区的政局稳定状况
- 政府行为对企业的影响
- 执政党所持的态度和推行的基本政策（产业政策、税收政策、进出口限制等）
- 各政治集团对企业活动的影响
- 法律是政府管理企业的一种手段，政府主要通过法律规范间接影响企业的活动

法律

- 保护企业，反对不正当竞争
- 保护消费者
- 保护员工
- 保护公众权益免受不合理行为的损害



冲刺考点1 PEST模型

PEST模型：

- 政治和法律因素
- 经济因素
 - 社会经济结构：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构
 - 经济发展水平与状况——GDP、GNP等
 - 经济体制——计划经济、市场经济
 - 宏观经济政策——“十三五规划”财政政策、货币政策、收入分配政策、对外经济政策
 - 其他经济条件——工资水平、社会保障力度、供应商及竞争对手价格的变化等，可能会影响行业内竞争的激烈程度
- 社会和文化因素
- 技术因素



冲刺考点1 PEST模型

PEST模型：

- 政治和法律因素
- 经济因素
- 社会和文化因素
 - 人口因素：结婚率、离婚率、出生率、死亡率等指标
 - 社会流动性：春运、北上广
 - 消费心理：衣橱里面永远少一件衣服
 - 生活方式变化：新兴生活方式与时尚
 - 文化传统：春节、圣诞节、酒文化等
 - 价值观：社会公众评价各种行为的观念标准
- 技术因素



冲刺考点1 PEST模型

PEST模型：

■ 政治和法律因素

■ 经济因素

■ 社会和文化因素

■ 技术因素

■ 企业对市场和客户进行更有效的分析

■ 新技术的出现使得社会 and 新兴行业对本行业产品和服务的需求增加

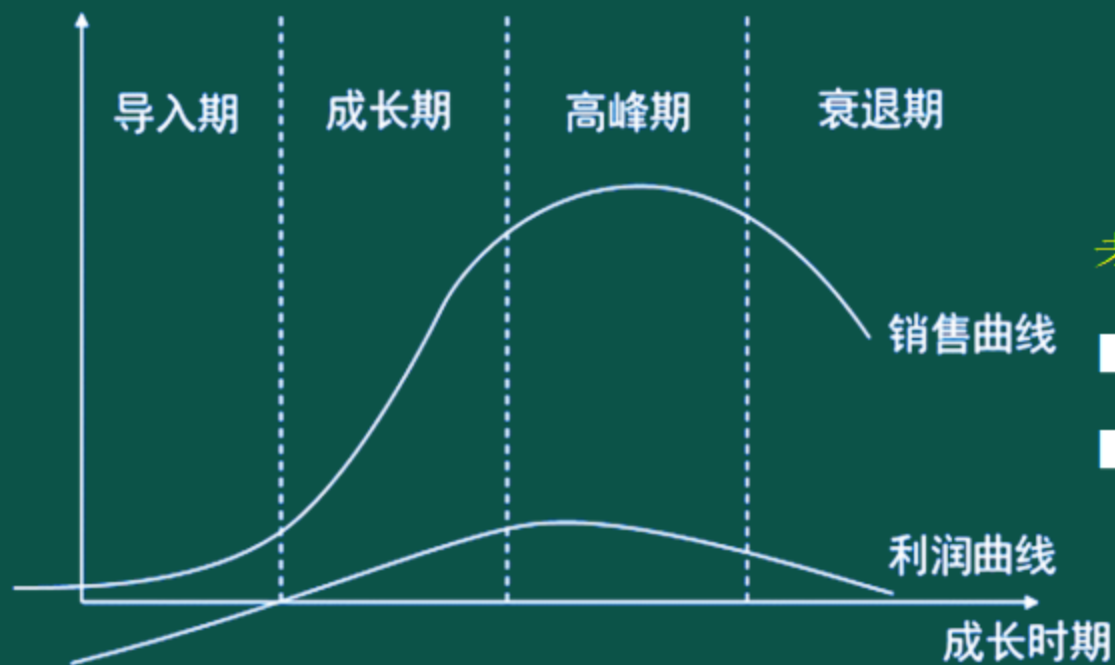
■ 技术进步创造竞争优势

■ 技术进步导致现有的产品被淘汰或大大缩短产品生命周期

■ 新技术的发展使企业更多关注环境保护、企业社会责任和可持续成长的问题



冲刺考点2 产品生命周期



考核思路:

- 判断属于哪个阶段
- 识别战略路径与目标



冲刺考点2 产品生命周期

产品生命周期:

■ 导入期

■ 成长期

■ 成熟期

■ 衰退期

■ 产品: 新颖、不成熟, 质量有待提高

■ 市场: 用户很少

■ 竞争: 竞争对手很少, 营销成本高

■ 价格: 价格高、高毛利、低净利

■ 战略路径: 投资研发, 提高质量

■ 战略目标: 扩大市场份额, 争取成为“领头羊

”



冲刺考点2 产品生命周期

产品生命周期:

- 导入期
 - 成长期
 - 成熟期
 - 衰退期
- 产品: 质量及价格差异大
 - 市场: 销量不断扩大
 - 竞争: 竞争加剧
 - 价格: 价格及净利最高
 - 战略路径: 市场营销, 是改变形象的好时机
 - 战略目标: 争取最大市场份额



冲刺考点2 产品生命周期

产品生命周期:

■ 导入期

■ 成长期

■ 成熟期

■ 衰退期

■ 产品: 产品标准化

■ 市场: 稳定, 基本饱和

■ 竞争: 价格竞争 (最激烈)

■ 价格: 价格下降, 毛利率和净利润率都下降
，利润空间适中

■ 战略路径: 提高效率, 降低成本

■ 战略目标: 巩固市场份额提高投资回报率



冲刺考点2 产品生命周期

产品生命周期:

■ 导入期

■ 成长期

■ 成熟期

■ 衰退期

■ 产品: 产品差别小, 质量出现问题

■ 市场: 消费者关注性价比

■ 竞争: 有些竞争者先于产品退出市场

■ 价格: 产品的价格、毛利都很低

■ 战略路径: 控制成本或退出

■ 战略目标: 防御获取最后现金流



冲刺考点2 产品生命周期

产品生命周期理论的局限性：

■ 各阶段的持续时间随着产业的不同而非常不同，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不易区分清楚。

（50岁的人是中年还是老年？）

■ 产业的增长并不总是呈“S”形。有时产业跳过成熟阶段，直接从成长走向衰亡；有的产业在经历一段时间衰退之后又重新上升；还有的产业似乎完全跳过了导入期这个缓慢的起始阶段。



冲刺考点2 产品生命周期

产品生命周期理论的局限性：

- 公司可以通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状。

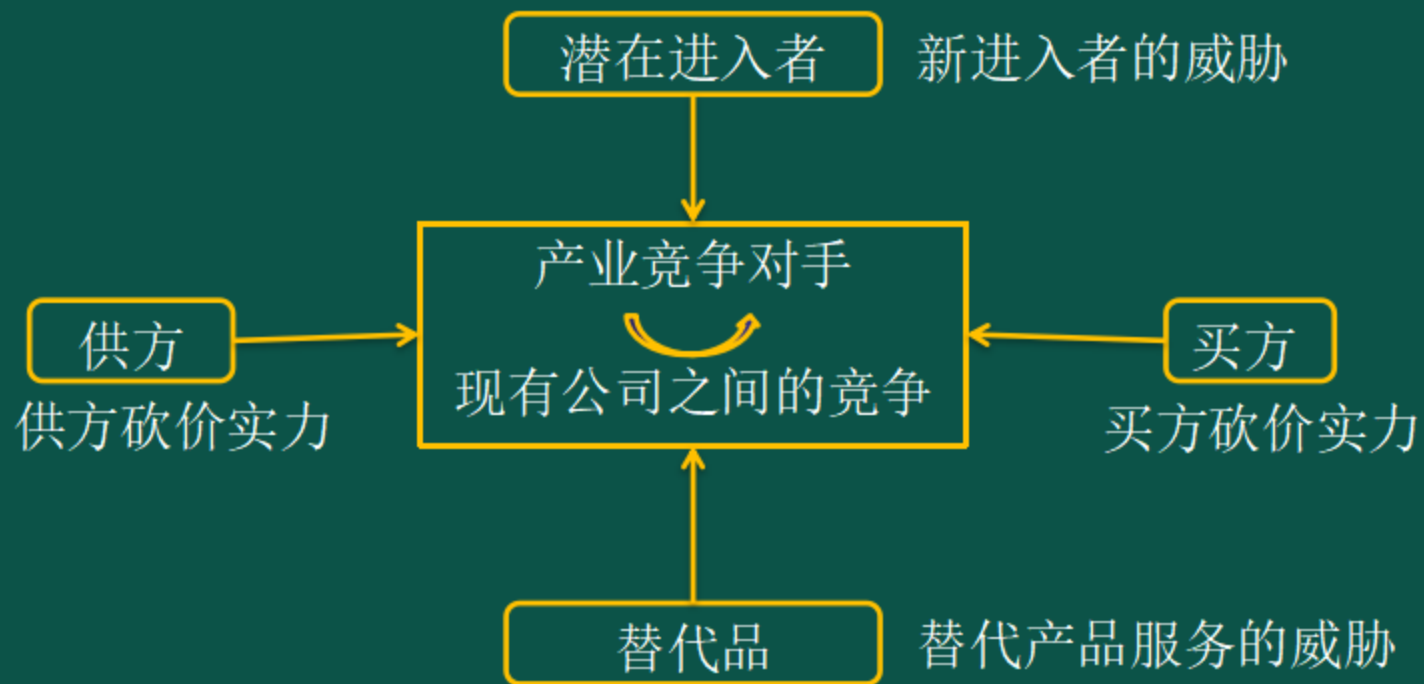
- 与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。

结论：运用产品生命周期理论就不能仅仅停留在预测产业的演变，而应深入研究演变过程本身，以了解是什么因素推进了这种演变过程。



冲刺考点3 产业五种竞争力

五力模型：





冲刺考点3 产业五种竞争力

(1) 潜在进入者的进入威胁:

潜在进入者将在两个方面减少现有厂商的利润:

第一, 进入者会瓜分原有的市场份额获得一些业务;

第二, 进入者减少了市场集中, 从而激发现有企业间的竞争, 减少价格—成本差。

对于一个产业来说, 进入威胁的大小取决于:

结构性障碍: 呈现的进入障碍

行为性障碍: 可能遇到的现有在位者的反击



冲刺考点3 产业五种竞争力

结构性障碍	波特	规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策。	
	贝恩	规模经济——成本	
		现有企业对关键资源的控制（表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制）	
		现有企业的市场优势	品牌优势：主要表现为产品的差异化
		政府政策	
行为性障碍	限制进入定价（降低价格）		
	进入对方领域		



冲刺考点3 产业五种竞争力

(2) 替代品的替代威胁:

什么是替代品:

①直接产品替代。即某一种产品直接取代另一种产品。龙井替代大红袍。

②间接产品替代。即由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。咖啡替代茶叶、高铁替代汽车。

替代品的替代威胁并不一定意味着新产品对老产品最终的取代，几种替代品长期共存也是很常见的情况。



冲刺考点3 产业五种竞争力

(3) 供应者、购买者讨价还价的能力:

- ① 买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小
- ② 产品差异化程度与资产专用性程度
- ③ 纵向一体化程度
- ④ 信息掌握的程度

谁量大谁是爷:

→ 购买者集中度高，业务量大，议价能力强

供应者集中度高，议价能力强



冲刺考点3 产业五种竞争力

(3) 供应者、购买者讨价还价的能力:

- ①买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小
- ②产品差异化程度与资产专用性程度
- ③纵向一体化程度
- ④信息掌握的程度

谁特殊谁有话语权:

供应者的产品存在着差别化，议价能力强
供应者的产品是标准化产品，或者没有差别（替代品），议价能力弱；
供应者的产品高度专用化，议价能力强



冲刺考点3 产业五种竞争力

(3) 供应者、购买者讨价还价的能力:

- ①买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小
- ②产品差异化程度与资产专用性程度
- ③纵向一体化程度
- ④信息掌握的程度

谁地盘大谁更有优势:

购买者实行部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，议价能力强；
供应者表现出前向一体化的现实威胁，议价能力强。



冲刺考点3 产业五种竞争力

(3) 供应者、购买者讨价还价的能力:

- ①买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小
- ②产品差异化程度与资产专用性程度
- ③纵向一体化程度
- ④信息掌握的程度

谁的信息量大谁更清楚:

→ 购买者充分了解需求、实际市场价格，处于更为有利的位置；
供应者充分地掌握了购买者的有关信息，了解购买者的转换成本。



冲刺考点3 产业五种竞争力

(4) 产业内现有企业的竞争:

一个产业内的企业为市场占有率而进行的竞争。

这种竞争通常是以价格竞争、广告战、产品引进以及增加对消费者的服务等方式表现出来。



冲刺考点3 产业五种竞争力

(4) 产业内现有企业的竞争:

产业内现有企业的竞争在下面几种情况下可能是很激烈的:

- ①产业内有众多的或势均力敌的竞争对手
- ②产业发展缓慢
- ③顾客认为所有的商品都是同质的
- ④产业中存在过剩的生产能力
- ⑤产业进入障碍低而退出障碍高



冲刺考点3 产业五种竞争力

【五力模型的局限性】：

- 静态而非动态
- 是一种理想状态
- 战略制定者不可能了解行业所有信息
- 低估了企业之间的长期合作关系（合作并非基于成本和市场地位）
 - 对竞争力的要素考虑不全（哈佛商学院大卫·亚非提出第六个要素—互动互补作用力）