



冲刺考点4 成功关键因素

| 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 |
| 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 |



冲刺考点5 市场环境分析

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。

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



冲刺考点5 市场环境分析

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：

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

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： $(2000+1200+800) / 10000=40\%$



冲刺考点5 市场环境分析

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。



冲刺考点5 市场环境分析

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。



冲刺考点5 市场环境分析

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：

$$HHI = \sum S_i^2$$

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。



冲刺考点5 市场环境分析

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;



冲刺考点5 市场环境分析

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



冲刺考点5 市场环境分析

3. 市场结构

(2) 相对集中度

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。



冲刺考点5 市场环境分析

| 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 |



冲刺考点5 市场环境分析

| 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 |



冲刺考点5 市场环境分析

| 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 |



冲刺考点5 市场环境分析

| 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) |



冲刺考点6 竞争环境分析

什么驱使着竞争对手

未来目标

存在于各级管理层和
多个战略方面

竞争对手在做什么和能做什么

现行战略

该企业现在如何竞争

竞争对手反应概貌

竞争对手对其目前的地位满意吗？

竞争对手将做什么行动或战略转变？

竞争对手哪里易受攻击？

什么将激起竞争对手最强烈和最有效的
报复？

假设

关于其自身和产业

能力

强项和弱项



冲刺考点6 竞争环境分析

【竞争对手分析框架】：

■ 竞争对手的未来目标

■ 竞争对手的假设

■ 竞争对手的现行战略

■ 竞争对手的能力

■ **业务单元目标**：对手财务目标、对手风险态度、对手价值观、对手组织结构、对手会计系统控制与激励系统、对手领导人组成、对手行为的各种政府或社会限制

■ **整体目标**：母公司的总体目标和经营现状、母公司对子公司及其业务的态度、母公司招聘激励约束子公司经理人员的方法



冲刺考点6 竞争环境分析

【竞争对手分析框架】：

- 竞争对手的未来目标
- 竞争对手的假设
 - 竞争对手对自己的假设
 - 对产业及产业中其他公司的假设
- 竞争对手的现行战略
- 竞争对手的能力



冲刺考点6 竞争环境分析

【竞争对手分析框架】：

- 竞争对手的未来目标
- 竞争对手的假设
- 竞争对手的现行战略（根据市场表现容易判断）
- 竞争对手的能力



冲刺考点6 竞争环境分析

【竞争对手分析框架】：

- 竞争对手的未来目标
- 竞争对手的假设
- 竞争对手的现行战略
- 竞争对手的能力
 - 核心能力
 - 成长能力
 - 快速反应能力（对竞争对手的反应速度）
 - 适应变化能力（对环境变化的反应）
 - 持久力