



第二节

企业战略分析



第二节 企业战略分析

【本节知识点】

【知识点】企业外部环境分析

【知识点】企业内部环境分析

【知识点】企业综合分析



第二节 企业战略分析

【知识点】企业外部环境分析

外部环境分析主要包括：

- 宏观环境分析
- 行业环境分析
- 经营和竞争环境分析



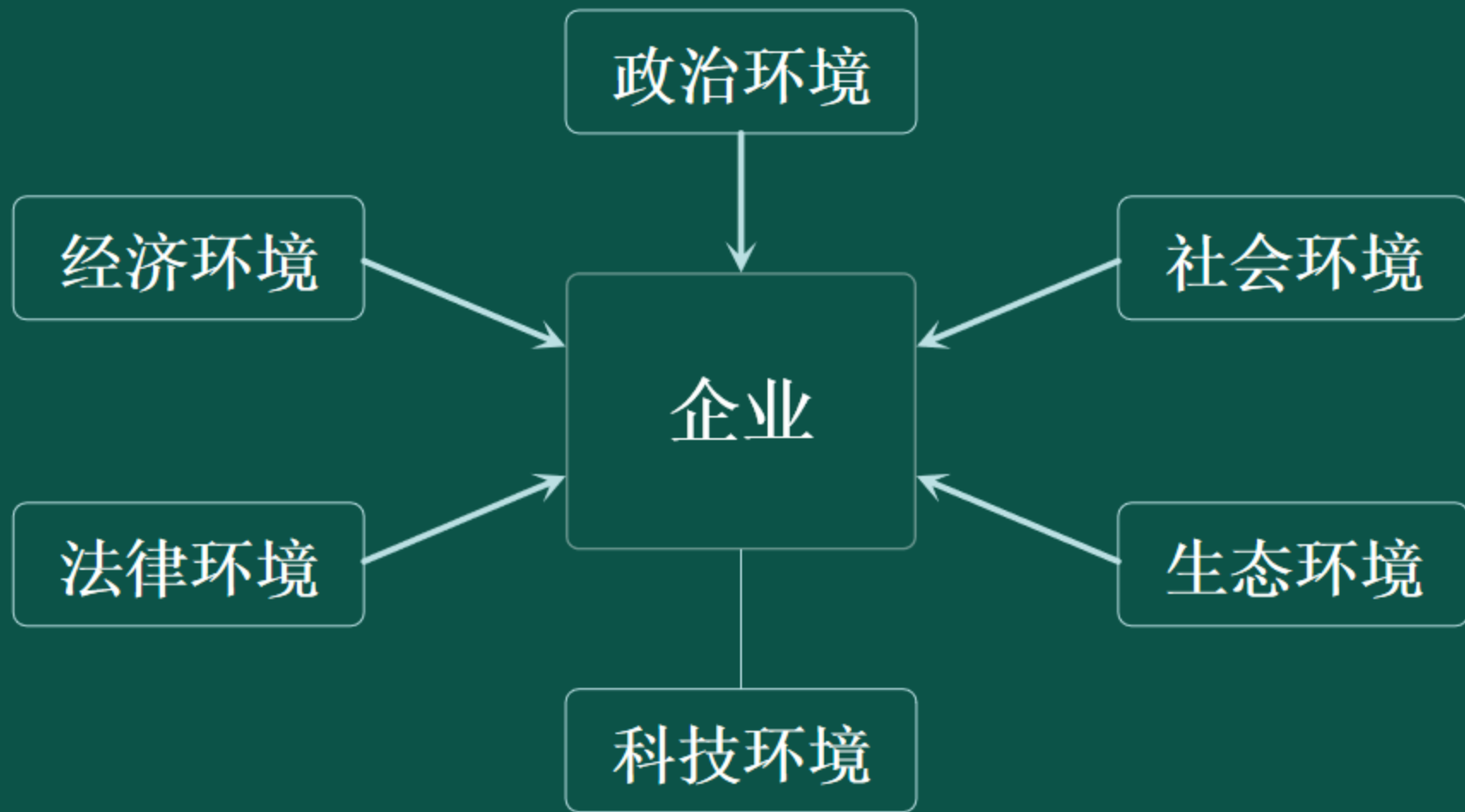
第二节 企业战略分析

（一）宏观环境分析

宏观环境是指在国家或地区范围内，对各类行业与企业均会产生影响的各类因素与力量的总和。企业可通过 **PESTEL 分析法**对宏观环境开展战略分析，包括政治（political）、经济（economic）、社会（social）、科技（technological）、生态（environmental）、法律（legal）六大类环境因素。如下图所示：



第二节 企业战略分析





第二节 企业战略分析

1. 政治环境

包括：政治制度、政治体制、政治结构、方针政策、政治形势等。

2. 经济环境

宏观层面涉及人口增长、国民收入、GDP等经济发展指标。

微观层面包含企业所在区域的消费者收入水平、消费模式、储蓄及就业状况等。



第二节 企业战略分析

3. 社会环境

涵盖社会结构、风俗信仰、价值观念、生活方式、文化传统及人口地理分布等。

【例】某快餐连锁公司在中东开连锁店，考虑到当地的宗教信仰，只出售非猪肉类汉堡。

4. 科技环境

涉及企业所在区域的科技水平、科技政策、新产品开发能力及技术发展动向等。



第二节 企业战略分析

5.生态环境

由水资源、土地资源、气候资源等构成的复合生态系统，直接影响企业成本与绿色可持续发展。

6.法律环境

涉及国家相关法律法规、司法体系、执法环境等因素。



第二节 企业战略分析

【单选】企业在制定未来的发展战略时，可以选择的外部宏观环境分析方法是（ ）。

- A. 价值链分析法
- B. 杜邦分析法
- C. PESTEL分析法
- D. 波士顿矩阵分析法

答案：C

解析：企业可以采用PESTEL分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析，故选C。



第二节 企业战略分析

（二）行业环境分析（3个）

- 1.行业生命周期分析（重点）
- 2.行业竞争结构分析（重点）
- 3.战略群体分析（了解）



第二节 企业战略分析

1. 行业生命周期分析

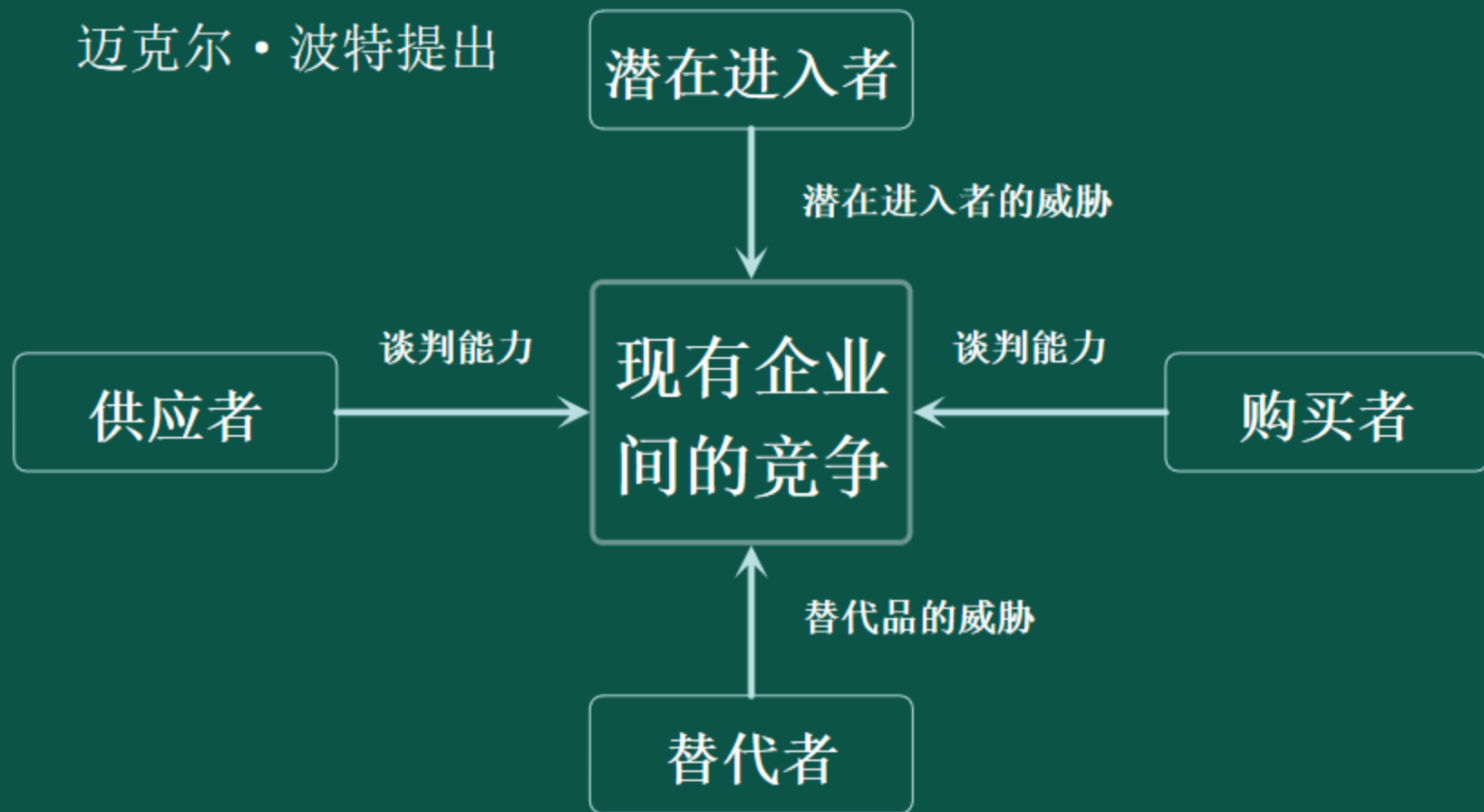
阶段	特点	企业间竞争程度	应对策略
形成期	某一行业 刚出现 的阶段，有较多 小企业 出现	企业刚建立或刚生产某种产品，所以竞争 压力较小	研究开发和工程技术 是这个阶段的重要职能；在营销上 着重广告宣传 ，增进顾客对产品的了解
成长期	行业的产品已较完善，顾客对产品已有一定的认知，市场 迅速扩大 ；销售额和利润 迅速增长 ，行业 规模扩大 ；经营不善的企业已经开始 退出	竞争 日趋激烈	市场营销和生产管理 （提高质量和降低成本）成为关键性职能
成熟期	行业的市场已 趋于饱和 ，销售额已 难以增长 ，在此阶段的后期甚至会开始下降；企业间的合并、兼并大量出现，许多小企业退出；行业从 分散走向集中 ，只留下少量的大企业	行业内部竞争 异常激烈	产品 成本控制 和 市场营销的有效性 成为影响企业成败的关键因素
衰退期	市场 萎缩 ，行业 规模缩小 ；行业中留下的企业越来越少。这一阶段的行业就是“ 夕阳行业 ”，处于该行业的企业可能继续经营一段较长的时间，也可能迅速消失	依然残酷	——



第二节 企业战略分析

2. 行业竞争结构分析（五力模型）

迈克尔·波特提出





第二节 企业战略分析

（1）潜在进入者的威胁

①影响威胁大小的因素

进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度。

进入市场的障碍包括：规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势、自然资源、地理环境等。

【注】进入市场的障碍即进入壁垒，进入壁垒越高，潜在进入者的威胁越小；反之，威胁越大（反方向变动）。

②影响新企业进入一个行业的可能性大小的因素

进入者主观估计进入所能带来的潜在利益、所需花费的代价、承担的风险。



第二节 企业战略分析

(2) 行业中现有企业间的竞争

①行业内现有企业的竞争激烈程度取决于行业市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和存储费用的高低、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等。

②现有企业之间的竞争常常表现在产品、广告、产品介绍、售后服务等方面。



第二节 企业战略分析

(3) 替代品的威胁

①替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，替代品的竞争压力就越大（威胁就越大）；

②替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。



第二节 企业战略分析

(4) 购买者的谈判能力

①购买者可以通过压价、要求提供更好的质量和服务，使供应者相互倾轧来极大的影响企业。

②购买者具有较强的谈判能力的情况包括：

- a.购买供应者的大部分产品或服务；
- b.具有自主生产该产品的潜力（后向一体化）；
- c.有许多可供替代的供应者；
- d.转向其他供应者的成本很低。



第二节 企业战略分析

(5) 供应者的谈判能力

①供应者可以通过提价、降低产品价格或服务的质量来影响市场上的其他企业

②供应者具有较强谈判能力的情况包括：

- a. 供应者的行业由少数企业控制，而购买者却很多；
- b. 没有替代品；
- c. 购买者只购买供应者产品的一小部分，购买者的议价能力较弱。



第二节 企业战略分析

3. 战略群体分析

(1) 战略群体定义

一个行业内执行相同或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。



第二节 企业战略分析

(2) 战略群体的竞争类型：

①战略群体内的竞争

在战略群体内部，由于各个企业的优势不同，彼此间会形成竞争。

②战略群体间的竞争

在行业中，如果存在两个以上的战略群体，群体间就有可能相互为对方设置市场进入障碍，导致战略群体间的竞争。



第二节 企业战略分析

（三）经营和竞争环境分析

经营和竞争环境分析聚焦于企业面临的**外部微观环境因素**，包括供应商、消费者、分销渠道、合作伙伴、社区等利益相关者，通过分析企业竞争对手的战略、能力、优势、劣势等，识别影响企业短期运营和长期竞争的关键因素，明确企业通过优化资源配置、完善战略战术和深化协作关系等方式获取竞争优势的途径。与宏观环境分析和行业环境分析相比，**经营和竞争环境分析**更贴近企业实操层面。



第二节 企业战略分析

外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）是对企业经营和竞争环境进行分析的有效工具，其步骤如下：

1. 列出关键因素。关键因素分为机会和威胁两大类，因素总数控制在10~20个。

2. 赋予每个因素以权重。权重值取值由0（不重要）到1（非常重要），所有因素的权重总和必须等于1。

3. 按照企业现行战略对关键因素的有效反应程度，为各关键因素进行评分。分值范围为1~4分。4分代表反应良好，3分代表反应超过平均水平，2分代表反应为平均水平，1分代表反应很差。



第二节 企业战略分析

4. 计算每个因素的加权分数（权重 $\times$ 评分）

5. 将所有因素的加权分数相加，以得到企业的总加权分数。

总加权分数的范围都是从最低的1分到最高的4分，平均分为2.5分。

①总加权分数低于2.5分：说明企业对外部影响因素的反应程度相对较差，企业需要改进经营战略以适应外部宏观环境的变化；

②总加权分数高于2.5分：说明企业对外部影响因素能做出较好的反应，企业经营战略是积极有效的。