



第二节 企业战略分析

【知识点】企业内部环境分析（5个）

企业内部环境分析包括：

- 企业核心竞争力分析
- 价值链分析
- 波士顿矩阵分析
- 内部因素评价矩阵（IFE矩阵）
- VRIO框架分析法



第二节 企业战略分析

（一）企业核心竞争力分析

核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力，是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的，并且是竞争对手难以模仿的技术和能力。



第二节 企业战略分析

1.核心竞争力的体现

(1) 关系竞争力

企业在竞争过程中所发生的或者可以形成的各种关系。

包括：企业所在产业的发展状况；本企业与相关企业的关系；企业活动与国家的关系；企业活动所处的国际经济关系以及经济、社会、政治环境。



第二节 企业战略分析

(2) 资源竞争力

企业所拥有的或者可以获得各种资源，包括外部资源和内部资源。

例如：人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、社会关系资源、区位优势、所在地的基础设施等。（具体，能用货币衡量其价值）



第二节 企业战略分析

(3) 能力竞争力

能够保证企业生存和发展以及实施战略的能力。

例如：企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性。（抽象，不能用货币衡量其价值）



第二节 企业战略分析

2.核心竞争力的特征（6个）

（1）价值性

核心竞争力是企业独特的竞争能力，它必须有助于实现顾客所看重的核心价值，如显著地降低成本、提高产品质量、提高顾客满意度等，从而给企业带来竞争优势。

（2）异质性

核心竞争力是企业内部不同的部门、不同的员工、不同的资源相互作用的结果，由此形成的核心竞争力不大可能在其他企业重复的出现，任何企业的核心竞争力都是具有一定差异性的。



第二节 企业战略分析

(3) 延展性

核心竞争力可以支持企业向多种产品或服务领域发展，而不是只局限于某一种产品或服务领域。

【例】某企业的液晶显示技术，使其可以在笔记本电脑、计算器、电视显像技术等领域都比较容易地获得一席之地，取得竞争优势

(4) 持久性

持久性是指企业战略资源和核心竞争力作为利润源泉的持久程度，指的是无形资源的持久性而非企业的设备等有形资源。



第二节 企业战略分析

(5) 难以转移性

转移性是指战略资源转移的程度。转移性越低，企业的竞争优势就越大。

①**容易转移**：原材料、机器设备、产品、掌握某种技能的员工；

②**不容易转移**：企业的管理方法、经营理念、独特且领先的技术和良好的公众形象。

(6) 难以复制性

复制性是指企业的战略资源能被竞争对手轻易模仿和复制的可能性。



第二节 企业战略分析

（二）价值链分析

1. 价值链

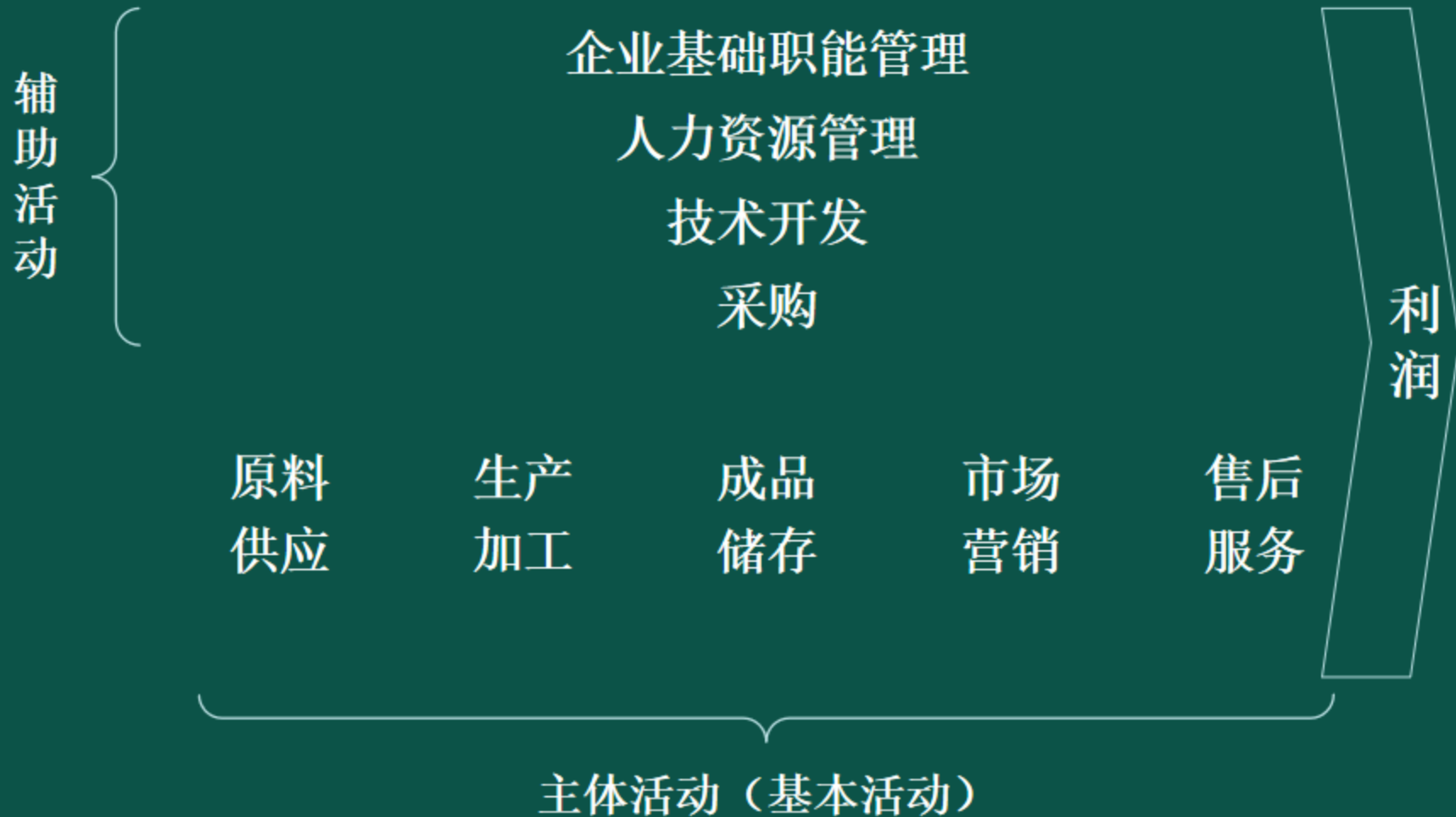
战略管理学家迈克尔·波特教授认为，企业每项生产经营活动都是为顾客创造价值的经济活动，那么，企业所有的互不相同但又相互联系的价值创造活动叠加在一起，构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。

2. 价值链要素（重点）

企业价值链是由主体活动和辅助活动两部分构成。如图所示：



第二节 企业战略分析





第二节 企业战略分析

3. 价值链分析的内容（了解）

（1）单项能力分析

对每项价值活动进行逐项分析，以发现企业这一价值活动环节存在的优势和劣势。

（2）综合能力分析

对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析。



第二节 企业战略分析

（三）波士顿矩阵分析（重点）

波士顿矩阵根据业务增长率和市场占有率两项指标，将企业所有的战略单位分为“明星”、“金牛”、“瘦狗”和“幼童”四大类，如下图所示。





第二节 企业战略分析

区域	业务增长率	市场占有率	相应的战略
明星区（双高）	较高	较高	加大投资，从而进一步扩大产品竞争优势
瘦狗区（双低）	较低	较低	清算战略、转向或放弃战略
金牛区	较低	较高	稳定战略
幼童区	较高	较低	投资转为明星产品，不能转变成明星产品，那就应采取放弃战略



第二节 企业战略分析

【单选】下列产品业务单一企业中，适合采取稳定战略的是（ ）。

- A.产品业务处于波士顿矩阵“瘦狗区”的企业
- B.财务状况严重恶化、资金流陷入困境的企业
- C.产品业务处于波士顿矩阵“金牛区”的企业
- D.处于成长期快速发展的企业



第二节 企业战略分析

答案：C

解析：金牛区业务增长率低，市场占有率高。采取相应的战略为稳定战略。

区域	业务增长率（纵）	市场占有率（横）	战略
明星区	高	高	加大投资，从而进一步扩大产品竞争优势。
瘦狗区	低	低	清算战略、转向或放弃战略
金牛区	低	高	稳定战略
幼童区	高	低	不能转变成明星产品，那就应采取放弃战略。



第二节 企业战略分析

（四）内部因素评价矩阵（IFE矩阵）

内部因素评价矩阵（IFE矩阵）是一种对企业内部因素进行分析的工具，IFE矩阵可以通过以下5个步骤来建立。

1.列出内部分析过程中确定的关键因素。采用10~20个内部因素，包括优势和劣势两个方面。

2.给每个因素以权重，其数值范围由0（不重要）到1（非常重要），所有权重之和等于1。



第二节 企业战略分析

3.为各关键因素进行评分。分值范围为1~4分。其中，1分代表重要劣势，2代表次要劣势，3分代表次要优势，4代表重要优势。

4.用每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数。



第二节 企业战略分析

5.将所有因素的加权分数相加，得到企业的总加权分数。

不论IFE矩阵包含多少因素，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。企业的总加权分数越高，企业的竞争地位越强。①总加权分数低于2.5分。说明企业的内部状况处于弱势；②总加权分数高于2.5分。说明企业的内部状况处于强势。



第二节 企业战略分析

（五）VRIO框架分析法

VRIO框架分析法从价值（value）、稀缺性（rareness）、不可模仿性（inimitability）和组织（organization）四个角度，审视和分析企业的资源和能力与企业竞争优势（或竞争力）的关系，从中寻找企业发展和成功的关键战略资源 and 能力。



第二节 企业战略分析

角度	作用	回答的问题
①价值性	是对企业拥有的资源和能力对竞争优势贡献的判断	企业拥有的这类资源 and 能力能否使企业把握机会，增加价值或消除威胁
②稀缺性	是企业获得竞争优势的基础	有多少竞争企业已经获得了这类有价值的资源 and 能力
③不可模仿性	是企业拥有长久竞争优势的保证	与已经获得这类资源 and 能力的企业相比，不具有这类资源 and 能力的企业在试图获取时会付出很高的成本吗
④组织性	组织发挥着协同作用	企业能否合理组织，充分开发利用这类资源 and 能力



第二节 企业战略分析

【多选】下列方法中，可用于企业内部环境分析的方法有（ ）。

- A. 杜邦分析法
- B. VRIO 框架分析法
- C. 价值链分析法
- D. IFE 矩阵分析法
- E. 核心竞争力分析法



第二节 企业战略分析

答案：BCDE

解析：企业内部环境分析法包括：内部因素评价矩阵法即IFE 矩阵分析法、核心竞争力法、价值链分析法、波士顿矩阵法和VRIO框架分析法，选项A属于战略控制的方法。故选BCDE。



第二节 企业战略分析

【知识点】企业综合分析（重点）

（一）SWOT分析

SWOT分析法是指综合分析企业外部环境和内部环境的各种因素，评估企业内部的优势（strength）和劣势

（weakness）及外部环境的机会（opportunity）和威胁

（threat）的一种方法。运用SWOT分析法进行企业综合分析可按如下三个步骤进行：

分析环境因素→构造SWOT矩阵→战略方案的制定与选择



第二节 企业战略分析

1. 分析环境因素

运用各种调查研究方法，分析出企业所处外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会和威胁，属于客观因素；内部环境因素包括优势和劣势，属于主观因素。



第二节 企业战略分析

（1）内部环境因素

①企业的优势（S）

企业擅长的、能够提高企业竞争力的方面，如：企业具有一项专有技术或技能、有高价值的有形资产、有知名品牌、声誉较好等。

②企业的劣势（W）

企业缺少的条件或者不擅长的事情，如：企业没有明确的战略方向、企业有形资产存在缺陷、企业品牌、声誉低等。



第二节 企业战略分析

（2）外部环境因素

①企业外部的机会（O）

外部环境中对企业有利的因素，如：政府支持、具有吸引力的业务领域的市场壁垒正在消除、市场需求增长势头强劲等。

②企业外部的威胁（T）

外部环境中对企业不利的因素，如：新竞争对手的出现、市场需求增长缓慢、购买者和供应者讨价还价能力增强、不利的人口特征的变动等。



第二节 企业战略分析

2.构造SWOT矩阵

3.战略方案制定与选择

	优势（S）	劣势（W）
机会（O）	SO战略 发挥优势，利用机会	WO战略 克服劣势，利用机会
威胁（T）	ST战略 发挥优势，避免威胁	WT战略 克服劣势，避免威胁



第二节 企业战略分析

（二）ESG分析

1.定义：ESG分析聚焦**环境**（environmental）、**社会**（social）、**公司治理**（governance）**3大非财务维度**，评估外部政策、市场、社会期待等因素对企业战略的约束，以及这些因素下企业面临的机遇，旨在衡量企业的长期可持续性和对社会的影响，从而更全面地判断其价值、风险和发展前景。



第二节 企业战略分析

2.ESG分析维度

（1）环境维度（E）：核心分析“外部对企业的环境要求”，而非企业自身环境行为，关键关注企业对自然环境的影响。

（2）社会维度（S）：核心分析“利益相关方对企业的社会责任要求”，关键关注员工权益、消费者权益、产品责任、供应链社会责任、社区关系、公共利益等。

（3）公司治理维度（G）：核心分析“外部对企业治理结构、合规运营的规范与期待”，关键内容包括公司治理监管、关联交易合规、反贿赂与反腐败、行业监管政策、信息披露要求、数据安全与治理等。



第二节 企业战略分析

【小结】

企业外部环境分析	宏观环境分析	PESTEL分析法
	行业环境分析	行业生命周期分析 行业竞争结构分析（五力模型） 战略群体分析
	经营和竞争环境分析	外部因素评价矩阵（EFE矩阵）
企业内部环境分析	企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析、内部因素评价矩阵（IFE矩阵）、VRIO框架分析法	
企业综合分析	SWOT分析、ESG分析	