

第二章 战略分析

历年考情概况

考试年份	2023、2022、2021、2020、2019、2018
考试分值	20 分左右
考查形式	客观题、主观题
高频考点	宏观环境分析、产品生命周期、产业五种竞争力、产业内的战略群组、资源与能力分析、钻石模型、价值链分析、波士顿矩阵、SWOT 分析

【考点一】宏观环境分析（★★★★）

宏观环境因素	主要分析内容
政治和法律环境因素	政治环境分析一般包括： (1) 企业所在国家和地区的 政局稳定状况 ； (2) 政府行为对企业的影响；（如何对待国家所拥有的资源，例如稀土） (3) 执政党所持的态度和推行的 基本政策 （例如外交政策、人口政策、税收政策、进出口限制等），以及这些政策的连续性和稳定性； (4) 各政治利益集团对企业活动产生的影响。 法律环境分析： 一般政府主要是通过制定 法律法规 来 间接影响 企业的活动
经济环境因素	(1) 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； (2) 经济发展水平（GDP）与状况； (3) 经济体制； (4) 宏观经济政策（是指实现国家经济发展目标的战略和策略，它包括综合性的全国发展战略和财政政策、货币政策、 产业政策 、国民收入分配政策等）； (5) 其他经济条件
社会和文化环境因素	(1) 人口因素 ； (2) 社会流动性； (3) 消费心理 ； (4) 生活方式变化； (5) 文化传统 ； (6) 价值观
技术环境因素	(1) 技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析； (2) 新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加； (3) 技术进步可创造竞争优势； (4) 技术进步可导致现有产品被淘汰，或大大缩短产品的生命周期； (5) 新技术的发展使企业可更多关注环境保护、企业的社会责任及可持续成长等问题

【考点二】产品生命周期（★★★★）

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品技术特点	产品质量有待提高。产品类型、特点、性能和目标市场方面尚在不断发展变化当中。	各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。	产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢。	各企业的产品差别小，因此价格差异也会缩小。为降低成本，产品质量可能会出现问題。
销量	产品用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品。	产品销量节节攀升，产品的客户群已经扩大。消费者对质量的要求不高。	新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑。市场巨大，但已经基本饱和。	客户对性价比要求很高。
成本	为了说服客户购买，导入期的产品营销成本高，广告费用大，而且销量小，产能过剩，生产成本低。	广告费用较高，但是每单位销售收入分担的广告费在下降。生产能力不足，需要向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道。	生产稳定，局部生产能力过剩。	产能严重过剩，只有大批量生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力。
利润	产品的独特性和客户的高收入使得价格弹性较小，可以采用高价格、高毛利的政策，但是销量小使得净利润较低。	产品价格最高，单位产品净利润也最高。	产品价格开始下降，毛利率和净利润率均下降，利润空间适中。	产品的价格、毛利都很低。只有到后期，多数企业退出后，价格才有望上扬。
竞争	只有很少的竞争对手。企业的规模可能会非常小。	市场扩大，竞争加剧。	竞争者之间出现价格竞争。	有些竞争者先于产品退出市场。
经营风险	非常高。	仍然维持在较高水平，但有所下降。	进一步降低，达到中等水平。销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定，现金流量变得比较容易预测。经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间，以及总盈利水平的高低。	进一步降低，主要的悬念是在什么时间节点产品将完全退出市场。
战略目标	扩大市场份额，争取成为“领头羊”。	争取最大市场份额，并坚持到成熟	重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。	首先是防御，获取最后的现金

		期的到来。		流。
战略路径	投资于研究开发和 技术改进，提高产品 质量。	市场营销，此时是 改变价格形象和质 量形象的好时机。	提高效率，降低成本。	控制成本，以求 能维持正的现 金流量。如果缺 乏成本控制的 优势，就应采用 退却战略，尽早 退出。

【考点三】产业五种竞争力（★★★★）

（1）潜在进入者的进入威胁。

决定进入壁垒 高度的主要因 素	结构性障碍	规模经济
		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、政府政策 ）
	行为性障碍（或 战略性障碍）	限制进入定价（降低价格）
		进入对方领域

（2）替代品的替代威胁——间接替代。

- ①直接产品替代。即某一种产品直接取代另一种产品。
- 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。

（3）供应者、购买者讨价还价的能力

买方（或卖方） 的集中程度或 业务量的大小	购买者集中度高，议价能力强（判断集中度高低的影响因素：行业内企业数量、排名前 几位的企业市场份额比重）
	购买者业务量大，议价能力强
	供应者集中度高，议价能力强
产品差异化程 度与资产专用 性程度	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，议价能力弱
	供应者的产品存在替代品，议价能力弱
纵向一体化程 度	供应者的产品高度专用化，议价能力强（举例：卷烟生产线生产商提供卷烟生产线给购 买者烟草公司，由于其只能用来生产卷烟，具有高度专用化，产品议价能力强）
	如果 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（产业链中相邻 的环节为上下游企业，例如钢铁企业（供应者）和汽车企业（购买者），下游汽车企业 控制或投资进入上游钢铁企业发展，即为后向一体化；上游钢铁企业控制或投资进入下 游汽车企业，即为前向一体化。）



	当 供应者 表现出 前向一体化 的现实威胁，议价能力强
信息掌握的程度	当 购买者 充分了解需求、实际市场价格，甚至供应者的成本等方面信息时，购买者将处于更为有利的位置
	如果 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（即从一个供应者转换到另一个供应者的成本），也增加了讨价还价的能力，并在购买者盈利水平还能承受的情况下，拒绝给予提供更优惠的供货条件
【注意】	劳动力 也是供应者的一部分，他们可能对许多产业施加压力。经验表明， 短缺的、高技能雇员以及紧密团结起来的劳工 可以与雇主或劳动力购买者讨价还价而削减相当一部分产业利润潜力

（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。

【考点四】产业内的战略群组（★★）

战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业而言本企业的战略地位以及公司战略的变化可能引起的对竞争的影响。

（1）有助于很好地**了解战略群组间的竞争状况**，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群组与其他群组间的不同。

（2）有助于了解各战略群组之间的“**移动障碍**”。

（3）有助于了解战略群组内企业竞争的**主要着眼点**。

（4）利用战略群组图还可以**预测市场变化或发现战略机会**。

【考点五】资源与能力分析（★★★★）

1. 企业资源的主要类型

（1）有形资源。是指可见的、能用货币直接计量的资源，主要包括**物质资源**和**财务资源**。

（2）无形资源。是指企业长期积累的、**没有实物形态**的，甚至**无法用货币精确度量**的资源，通常包括**品牌**、**商誉**、技术诀窍、专利、商标、企业文化、社会网络、组织模式和组



织经验以及信息、数据等。

(3) 人力资源。是指企业员工以及与员工相关的各种因素，主要包括三类：

①员工的数量和结构，如年龄结构、受教育结构等。

②员工拥有的知识、能力和素质，其中员工的能力主要指员工的学习力、适应力和创造力，员工的素质主要指员工的道德法律素质、文化素质、专业素质和身心素质等。

③有效地组织、管理、培育、发展前两类人力资源的体制和机制。

2. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准

(1) 资源的稀缺性。

(2) 资源的不可模仿性。

①**物理上独特**的资源。物质本身的**特性**所决定的。（矿物开采权、专利生产技术）

②具有**路径依赖性**的资源。必须经过**长期的积累**才能获得的资源。（售后服务）

③具有**因果含糊性**的资源。有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。（企业文化、优越的人力资源、组织经验）

④具有**经济制约性**的资源。企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因**市场空间有限**不能与其竞争的情况。（特定市场，空间小）

(3) 资源的不可替代性。

(4) 资源的持久性。（品牌资源）

3. 企业能力分析

企业能力主要由研发能力；生产管理能力；营销能力（产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力）；财务能力；组织管理能力等组成。

4. 基准分析

把企业的每一项活动都作为基准对象是不切实际的，企业可以主要关注以下几个领域：

(1) 占用较多资金的活动；(2) 能显著改善与顾客关系的活动；(3) 能最终影响企业结果的活动等。

基准类型主要包括：

(1) 内部基准：**企业内部**各个部门之间互为基准进行学习与比较。

(2) 竞争性基准：直接以**竞争对手**为基准进行比较。

(3) 过程或活动基准：以具有类似核心经营的企业为基准进行比较，但是二者之间的



产品和服务**不存在直接竞争**的关系。

(4) 一般基准：以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。

(5) 顾客基准：以**顾客**的预期为基准进行比较。

5. 核心能力的特征

价值性、独特性、可延展性、不可替代性、动态性、整合性。

【考点六】产业资源配置分析框架——钻石模型（★★★）

钻石模型 4 要素：

(1) 生产要素

(2) 需求条件

(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。

【考点七】价值链分析（★★★★）

1. 价值链的两类活动

五种基本活动的内容：

名称	解释
内部后勤（进物流）	与 产品投入 有关的进货、仓储和分配等活动，如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等
生产经营	将 投入转化为最终产品 的活动，如加工、装配、包装、设备维修、检测等
外部后勤（出物流）	与 产品的库存、分送给购买者 有关的活动，如最终产品的入库、接受订单、送货等
市场销售	促进和引导购买者购买企业产品的活动，如广告、定价、销售渠道等
服务	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

四种支持活动的内容：

名称	解释
(1) 采购管理	既包括 原材料的采购 ，也包括 其他资源投入的购买与管理 。如企业 聘请 咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等
(2) 技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动，既包括 生产性技术 ，也包括 非生产性技术
(3) 人力资源管理	是指企业职工招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动
(4) 企业基础设施	企业的组织结构、惯例、 控制系统 以及文化等

2.企业资源能力的价值链分析

企业资源能力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**）。

【考点八】波士顿矩阵（★★★★）

波士顿矩阵图中圆圈面积大小代表该业务或产品的收益与企业全部收益之比。

两大指标：市场增长率；相对市场占有率。

四种业务：“明星”业务；“问题”业务；“现金牛”业务；“瘦狗”业务。

业务类型	指标特征	现金流量	对策	组织要求
高增长——弱竞争地位的“问题”业务	【相对市场占有率】 低 【市场增长率】 高	通常处于最差的现金流量状态	采取 选择性投资战略 ，即首先确定对该象限中那些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；对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一段时间内采取扶持的对策。 对“问题”业务的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中	最好是采取智囊团或项目组等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责
高增长——强竞争地位的“明星”业务	【相对市场占有率】 高 【市场增长率】 高	是企业资源的主要消费者，需要大量的投资	在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展，积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位	管理组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
低增长——强竞争地位的“现金牛”业务	【相对市场占有率】 高 【市场增长率】 低	本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展	这一象限内的大多数产品的市场增长率的下落已成不可阻挡之势，因此可采用收割战略。 ①把设备投资和其他投资尽量压缩； ②采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润。 对于市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细	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



			分, 采用保持战略, 即维持现存市场增长率或延缓其下降速度	
低增长——弱竞争地位的“瘦狗”业务	【相对市场占有率】 低 【市场增长率】 低	可获利润很低, 不能成为企业资金的来源	采用收割或放弃战略: 首先对那些还能自我维持的业务, 应减少批量, 缩小经营范围, 加强内部管理; 而对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即放弃。 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”产品并入其他事业部, 统一管理	最好将“瘦狗”产品并入其他事业部, 统一管理

波士顿的运用:

对策	含义	适用情况
① 发展	以提高经营单位的相对市场占有率为目标, 甚至不惜放弃短期收益	“问题”类业务成为“明星”类业务
② 保持	维持投资现状, 目标是保持业务单位现有的市场占有率	较大的“现金牛”
③ 收割	为控制成本、减少亏损和增加现金流而减少投资	处境不佳的“现金牛”类业务及没有发展前途的“问题”类业务和“瘦狗”类业务
④ 放弃	目标在于清理和撤销某些业务, 减轻负担, 以便将有限的资源用于效益较高的业务	无利可图的“瘦狗”类和“问题”类业务

【考点九】SWOT 分析 (★★★★)

SWOT 分析的四个要素: 优势、劣势、机会、威胁。

SWOT 分析的应用:

		外部环境	
		机会	威胁
内部环境	优势	I 增长型战略 (SO)	IV 多种经营战略 (ST)
	劣势	II 扭转型战略 (WO)	III 防御型战略 (WT)