

第二章 战略分析

历年考情概况

考试年份	2024、2023、2022、2021、2020、2019
考试分值	25 分左右
考查形式	客观题、主观题
预习考点	宏观环境分析、产品生命周期、产业五种竞争力、竞争环境分析、资源与能力分析、产业资源配置分析框架——钻石模型、价值链分析、业务组合分析、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	<p>政治环境分析一般包括：</p> <p>(1) 企业所在国家和地区的政局稳定状况；</p> <p>(2) 政府行为对企业的影响；</p> <p>(3) 执政党所持的态度和推行的基本政策（例如<u>外交政策、人口政策、税收政策、进出口限制</u>等），以及这些政策的连续性和稳定性；</p> <p>(4) 各政治利益集团对企业活动产生的影响。体现在两个方面，一方面通过立法影响；一方面通过舆论、法律等影响。</p> <p>法律环境分析：</p> <p>一般国家主要是通过制定法律法规来间接影响企业的活动</p>
经济环境因素	<p>(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；</p> <p>(2) 经济发展水平（GDP）与状况；</p> <p>(3) 经济体制；</p> <p>(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、<u>产业政策</u>、国民收入分配政策等）；</p> <p>(5) 其他经济条件（例如工资水平、供应商及竞争对手产品和服务的价格变化）</p>
社会和文化环境因素	<p>(1) <u>人口因素</u>；</p> <p>(2) 社会流动性；</p> <p>(3) <u>消费心理</u>；</p> <p>(4) 生活方式变化；</p> <p>(5) <u>文化传统</u>；</p> <p>(6) 价值观</p>
技术环境因素	<p>(1) 技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析；</p> <p>(2) 新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加；</p> <p>(3) 技术进步可创造竞争优势；</p> <p>(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；</p> <p>(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</p>

【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	<u>产品质量有待提高</u> 。产品类型、特点、性能和目标市场方面 <u>尚在不断变化当中</u> 。	各厂家的产品在技术和性能方面 <u>有较大差异</u> 。	产品 <u>逐步标准化</u> ，差异不明显，技术和质量改进缓慢。	各企业的 <u>产品差别小</u> ，因此价格差异也会缩小。为降低成本， <u>产品质量可能会出现</u> 问题。
销量	产品 <u>用户很少</u> ，只有 <u>高收入用户</u> 会尝试新的产品。	产品 <u>销量节节攀升</u> ，产品的客户群已经扩大。消费者对 <u>质量的要求不高</u> 。	<u>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</u> 。	客户对 <u>性价比要求很高</u> 。

成本	为了说服客户购买，导入期的产品 <u>营销成本高</u> ，广告费用大，而且销量小， <u>产能过剩，生产成本高。</u>	<u>广告费用较高</u> ，但是每单位销售收入分担的广告费在下降。 <u>生产能力不足</u> ，需要 <u>向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道。</u>	<u>生产稳定，局部</u> 生产能力过剩。	<u>产能严重过剩</u> ，只有 <u>大批量</u> 生产并有自己 <u>销售渠道</u> 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 <u>价格弹性较小</u> ，可以采用高价格、高毛利的政策，但是销量小使得 <u>净利润较低。</u>	<u>产品价格最高，单位产品净利润也最高。</u>	<u>产品价格开始下降</u> ，毛利率和净利润率均下降， <u>利润空间适中。</u>	产品的 <u>价格、毛利都很低</u> 。只有到后期， <u>多数企业退出</u> 后，价格才有望上扬。
竞争	只有 <u>很少的竞争对手</u> 。企业的 <u>规模可能会非常小。</u>	<u>市场扩大，竞争加剧。</u>	竞争者之间出现 <u>价格竞争。</u>	<u>有些竞争者先于产品退出市场。</u>
经营风险	<u>非常高。</u>	仍然维持在 <u>较高</u> 水平，但 <u>有所下降。</u>	<u>进一步降低，达到中等水平。</u> 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。	<u>进一步降低</u> ，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	<u>扩大市场份额，争取成为“领头羊”。</u>	<u>争取最大市场份额</u> ，并坚持到成熟期的到来。	重点转向在 <u>巩固市场份额的同时提高投资报酬率。</u>	首先是 <u>防御，获取最后的现金流。</u>
战略路径	<u>投资于研究开发和技术改进，提高产品质量。</u>	<u>市场营销</u> ，此时是 <u>改变价格形象和量形象</u> 的好时机。	<u>提高效率，降低成本。</u>	<u>控制成本</u> ，以求能 <u>维持正的现金流量</u> 。如果缺乏成本控制的优势，就应 <u>采用退却战略</u> ，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 <u>关键资源</u> 的控制（表现为对 <u>资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线</u> 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（ <u>品牌优势、政府政策</u> ）
	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。

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。

(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产业进入障碍低且退出障碍高。

【考点四】竞争环境分析（★★）

1. 竞争对手分析

(1) 竞争对手的未来目标。

(2) 竞争对手的假设。

(3) 竞争对手的现行战略。

(4) 竞争对手的能力。主要包括：①核心能力；②成长能力；③快速反应能力；④适应变化的能力；⑤持久力。

2. 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。

(2) 无形资源。

(3) 人力资源。

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。

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。

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。

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。

(3) 资源的不可替代性。

(4) 资源的持久性。

3. 企业能力分析

企业能力主要由研发能力；生产管理能力和营销能力（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. 核心能力的特征

- (1) 价值性。核心能力具有战略价值。
- (2) 独特性。核心能力难以通过市场交易获取，也难以通过复制或模仿获得。
- (3) 可延展性。核心能力是整个企业业务的基础，既能够不断衍生出新的核心产品和最终产品，也可以使企业在原有业务领域保持竞争优势的同时，在其他相关业务领域获得持续竞争优势。
- (4) 不可替代性。企业的核心能力是其他能力不可替代的。
- (5) 动态性。随着时间和环境的变化，企业的核心能力也会发生变化和调整。
- (6) 整合性。核心能力是企业将多个领域的多种优势资源融合在一起，从而产生协同作用的结果。

5. 基准类型

(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。（如国家电网在下辖全国的多家分子公司中寻找标杆，找到内部学习榜样。）

(2) 竞争性基准：直接以竞争对手为基准进行比较。（比如施乐公司生产复印机，以日本的理光、佳能为标杆学习。复星集团旗下的南钢联瞄准宝钢和武钢进行成本控制的学习。）

(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。这类基准分析的目的在于找出企业做得最突出的方面，例如，生产制造、市场营销、产品工艺、存货管理以及人力资源管理等方面。

【解释】：以跨行业的公司为标杆，针对某个工作流程进行学习。因为有些公司即使行业不同，业务功能或程序却是相同的，例如库存管理、供应商管理、客户管理等。

比如，施乐公司生产复印机，以物流公司美国快运为学习标杆，学习订单处理和应收程序。非通信行业的企业以华为为标杆，学习狼性文化、学习目标管理、学习股权激励等。

(4) 一般基准：以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。

【解释】：具有相同业务功能的含义按照两种掌握：

第一，依托教材例子：金融业和酒店业都是服务行业，具有相同的业务功能，因此一家金融企业就可以以一家酒店为基准对象进行比较。

第二，公司以处于同一行业但不在一个市场的公司为标杆。比如：澳大利亚电信可以就票据程序与英国电信对标。中国大陆地区的地铁行业会学习中国港铁、中国台湾地铁、新加坡地铁等先进运营管理经验。

(5) 顾客基准：以顾客的预期为基准进行比较。

【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
- (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
(1) 内部后勤（进货物流）	与 <u>产品投入</u> 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
(2) 生产经营	将 <u>投入转化为最终产品</u> 的活动，如加工、装配、包装、设备维修、检测等
(3) 外部后勤（出货物流）	与 <u>产品的库存、分送给购买者</u> 有关的活动，如最终产品的入库、接受订单、送货等
(4) 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
(5) 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 <u>原材料的采购</u> ，也包括 <u>其他资源投入的购买与管理</u> 。如企业 <u>聘请</u> 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 <u>生产性技术</u> ，也包括 <u>非生产性技术</u>
(3) 人力资源管理	是指企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动
(4) 企业基础设施	<u>企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化</u> 等活动，也包括企业高层管理人员

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】业务组合分析（★★★）

1. 波士顿矩阵

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】 <u>低</u> 【市场增长率】 <u>高</u>	通常处于最差的现金流量状态	采取 <u>选择性投资战略</u> ，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】 <u>高</u> 【市场增长率】 <u>高</u>	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】 <u>高</u> 【市场增长率】 <u>低</u>	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，争取在短期内获取更多利润。 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	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
低增长——弱竞争地位的“瘦狗”业务	【相对市场占有率】 <u>低</u> 【市场增长率】 <u>低</u>	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	最好将“瘦狗”产品并入其他事业部，统一管理

			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	
--	--	--	---	--

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

2. 通用矩阵

处于左上方三个方格的业务	适合采取 <u>增长与发展战略</u> ，企业应优先分配资源
处于右下方三个方格的业务	一般应采取 <u>停止、转移、撤退战略</u>
处于对角线三个方格的业务	应采取 <u>维持或有选择地</u> 发展的战略，维持原有的发展规模，同时调整其发展方向

【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 <u>增长型战略 (SO)</u>	IV <u>多种经营战略 (ST)</u>
	劣势	II <u>扭转型战略 (WO)</u>	III <u>防御型战略 (WT)</u>