

# 注册会计师

## 公司战略与风险管理

### 精讲班

授课教师：魏星



## 第二章 战略分析



## 第二章 战略分析

### 外部环境

- 宏观环境分析（PEST模型）
- 产业环境分析（产品生命周期、五力模型）
- 竞争环境分析（竞争对手分析、战略群组）
- 国家竞争优势（钻石模型）分析

### 内部环境

- 企业资源与能力分析
- 价值链分析
- 业务组合分析（波士顿矩阵、通用矩阵）

### SWOT分析



# 第一节 企业外部环境分析



## 第一节 企业外部环境分析

**【知识点】** 宏观环境分析（PEST分析）（重点）PEST模型：政治和法律环境因素、经济环境因素、社会和文化环境因素、技术环境因素。



# 第一节 企业外部环境分析

宏观环境要素		主要分析内容
政治法律环境因素	政治因素	<ul style="list-style-type: none"><li>■企业所在国家和地区的政局稳定状况</li><li>■政府行为对企业的影响（政府如何拥有国家土地、自然资源及其储备都会影响一些企业的战略）</li><li>■执政党所持的态度和推行的基本政策（如产业政策、税收政策、进出口限制等），以及这些政策的连续性和稳定性</li><li>■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；一方面通过舆论影响</li></ul>
	法律因素	<ul style="list-style-type: none"><li>■保护企业，反对不正当竞争（反垄断法）</li><li>■保护消费者（食品安全法）</li><li>■保护员工（劳动合同法）</li><li>■保护公众权益免受不合理企业行为的损害（直销管理条例）</li></ul>



# 第一节 企业外部环境分析

## 经济环境因素

- 社会经济结构：是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门及社会再生产各方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例及排列关联的状况，主要包括：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构
- 经济发展水平：是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水平，主要指标：国内生产总值、国民收入、人均GDP和经济增长速度
- 经济体制：国家经济组织的形式，规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系
- 宏观经济政策：是指实现国家经济发展目标的战略与策略，包括综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策等
- 当前经济状况：其他经济影响因素包括：税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等
- 其他一般经济条件：例如工资水平、供应者及竞争对手的价格变化



# 第一节 企业外部环境分析

宏观环境要素	主要分析内容
社会和文化环境因素	<ul style="list-style-type: none"><li>■人口因素：企业所在地居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍等。对人口因素分析的指标：结婚率、离婚率、出生率和死亡率、人口的平均寿命、人口的年龄和地区分布、人口在民族和性别上的比例、地区人口在教育水平和生活方式上的差异等</li><li>■社会流动性：社会的分层情况、各阶层之间的差异以及人们是否可在各阶层之间转换、人口内部各群体的规模、财富及其构成的变化以及不同区域（城市、郊区及农村地区）的人口分布等</li><li>■消费心理：例如从众、求异、攀比、求实</li><li>■生活方式变化</li><li>■文化传统：一个国家或地区在较长历史时期内形成的一种社会习惯</li><li>■价值观：社会公众评价各种行为的观念标准</li></ul>





## 第一节 企业外部环境分析

### 技术环境因素

- 技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析
- 新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加
- 技术进步可创造竞争优势
- 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
- 新技术的发展使企业可多关注环境保护，企业的社会责任及可持续成长等问题



## 第一节 企业外部环境分析

【例题·多选题】（2010年）甲公司为国内上市的电信公司。

甲公司正在研究收购某发展中国家的乙移动通信公司。下列各项因素中，属于甲公司在PEST分析中应当考虑的有（ ）。

- A.甲公司收购乙移动通信公司符合其总体公司战略
- B.乙移动通信公司所在国政府历来对企业实施高税收政策
- C.甲公司在国内提供电信服务积累的经验与技术有助于管理乙移动通信公司的业务
- D.乙移动通信公司所在国的电信行业十年来发展迅速，移动通信业务过去10年增长了300倍



## 第一节 企业外部环境分析

『正确答案』 BD

『答案解析』 选项A和C属于企业的内部环境分析，而PEST分析的前提是分析企业的外部环境，因此选项AC应该首先被排除。则本题只能选择选项BD。



## 第一节 企业外部环境分析

### 【知识点】产业环境分析

产业环境涉及三大知识点：产品生命周期；产业五种竞争力（五力模型）；成功关键因素分析。其中，产品生命周期和产业五种竞争力（五力模型）是复习重点。

### 【考点】产品生命周期（重点）

产业生命周期各阶段（以产业销售额增长率曲线的观点划分）特征如下：



## 第一节 企业外部环境分析

导入期	<p><b>【产品技术特点】</b>：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变化当中。</p> <p><b>【销量】</b>：产品用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品。</p> <p><b>【成本】</b>：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。</p> <p><b>【利润】</b>：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。</p> <p><b>【竞争】</b>：企业的规模可能会非常小。只有很少的竞争对手。</p> <p><b>【经营风险】</b>：非常高。</p> <p><b>【战略目标】</b>：扩大市场份额，争取成为“领头羊”。</p> <p><b>【主要战略路径】</b>：投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量。</p>
-----	--



## 第一节 企业外部环境分析

成长期

【产品技术特点】：各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。

【销量】：产品销量上升，产品的销售群已经扩大。消费者对质量的要求不高。

【成本】：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。

【利润】：产品价格最高，单位产品净利润也最高。

【竞争】：市场扩大，竞争加剧。

【经营风险】：仍然维持在较高水平，但有所下降。

【战略目标】：争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。

【主要战略路径】：市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。



## 第一节 企业外部环境分析

成熟期

【产品技术特点】：产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢。

【销量】：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。

【成本】：生产稳定，局部生产能力过剩。

【利润】：产品价格开始下降，毛利率和净利润率都下降，利润空间适中。

【竞争】：竞争者之间出现价格竞争。

【经营风险】：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。

【战略目标】：重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。

【主要战略路径】：提高效率，降低成本。



## 第一节 企业外部环境分析

衰退期

【产品技术特点】：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题。

【销量】：客户对性价比要求很高。

【成本】：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。

【竞争】：有些竞争者先于产品退出市场。

【利润】：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。

【经营风险】：进一步降低，主要的悬念是什么时间产品将完全退出市场。

【战略目标】：首先是防御，获取最后的现金流。

【战略途径】：控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的優勢，就应采用退却战略，尽早退出。





## 第一节 企业外部环境分析

### 生命周期四阶段主要特征横向比较的总结

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品特征	不成熟	差异化	标准化	差别小
销量	小，增长慢	销售群扩大	稳定，基本饱和	下降
竞争	企业数量少	竞争加剧	价格竞争（最激烈）	有些竞争者先于产品退出市场
利润	净利润较低	净利润最高	毛利率和净利润率都下降，利润空间适中	产品的价格、毛利都很低
经营风险	非常高	高	中	低



## 第一节 企业外部环境分析

运用产品生命周期理论受到的批评

(1) 各阶段的持续时间随着产业的不同而非常不同，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不清楚。这就削弱了此概念作为规划工具的有用之处。

(2) 产业的增长并不总是呈“S”形。

(3) 公司可以通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状。

(4) 与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。



## 第一节 企业外部环境分析

【例题·单选题】（2017）近年来，国内空调产业的销售额达到前所未有的水平，不同企业生产的空调在技术和质量等方面的差异不明显，空调生产企业的主要战略路径是提高效率，降低成本，按照产品生命周期理论，目前国内空调产业所处的阶段是（ ）。

- A.导入期
- B.衰退期
- C.成长期
- D.成熟期



## 第一节 企业外部环境分析

『正确答案』 D

『答案解析』 本题属于生命周期理论典型考法，即给出相关案例线索，要求判断生命周期所处阶段，主观题也会有类似考法。题目案例线索与教材内容结合紧密，复习时应将教材原文熟练掌握。成熟期产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢，市场巨大，但已经饱和，主要战略路径是提高效率，降低成本。“国内空调产业的销售额达到前所未有的水平”表明空调市场巨大，但已经饱和，“不同企业生产的空调在技术和质量等方面的差异不明显”表明产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢，“主要战略路径是提高效率，降低成本”，因此判断属于成熟期。



## 第一节 企业外部环境分析

### 【考点】产业五种竞争力（重点）

波特五力分析模型：（1）潜在进入者的威胁；（2）替代品的威胁；（3）购买者的讨价还价能力；（4）供应者的讨价还价能力；（5）产业内现有企业的竞争。





# 第一节 企业外部环境分析

## 1. 五种竞争力分析。

### (1) 潜在进入者的进入威胁

·潜在进入者将在两个方面减少现有厂商的利润：

第一，进入者会瓜分原有的市场份额获得一些业务；

第二，进入者减少了市场集中，从而激发现有企业间的竞争，减少价格——成本差（利润）。



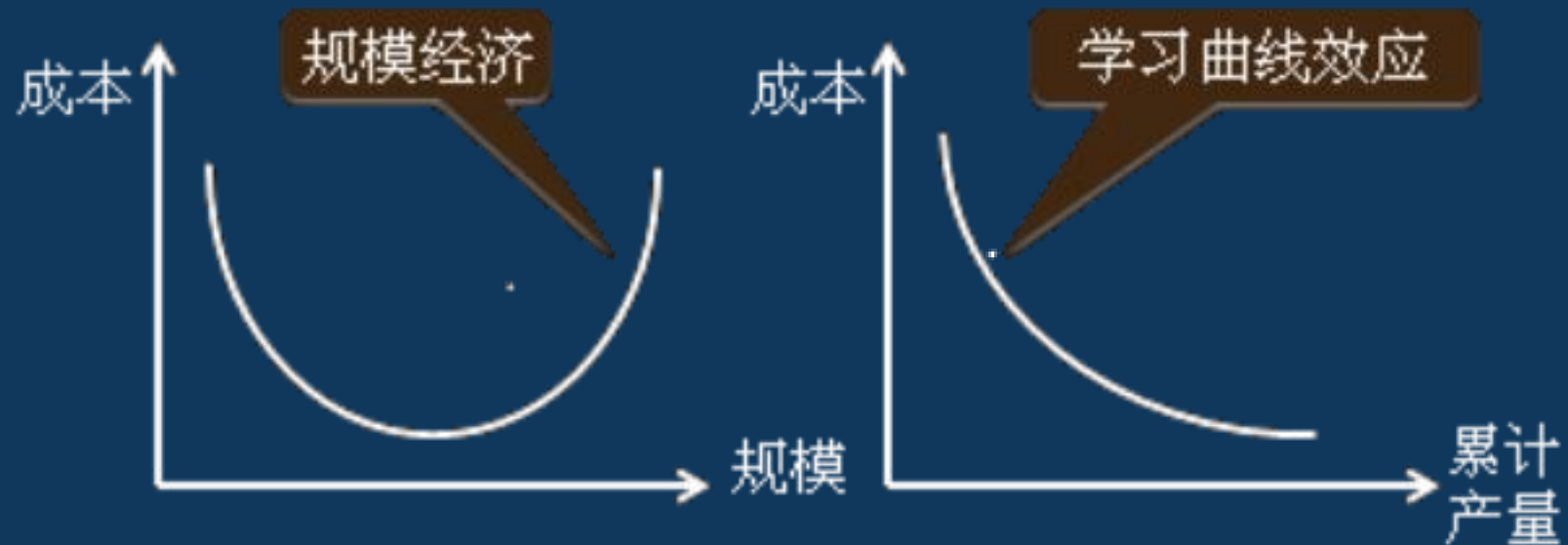
# 第一节 企业外部环境分析

·进入威胁的大小取决于呈现的进入障碍。

决定进入壁垒高度的主要因素	结构性障碍	波特的观点	规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策。	
		贝恩的观点	规模经济——成本	
			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：主要表现为产品的差异化
	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		



## 第一节 企业外部环境分析







## 第一节 企业外部环境分析

### (2) 替代品的替代威胁 —— 间接替代

产品替代有两类：

①直接产品替代：即某一种产品直接取代另一种产品。

(苹果计算机代替王安计算机)

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。(人工合成纤维取代天然布料)

·老产品能否被新产品替代主要取决于两种产品的性能—价格比 (价值=功能 / 成本) 的比较。

·替代品的替代威胁并不意味着新产品对老产品最终的取代。几种替代品长期共存也是很常见的情况。



# 第一节 企业外部环境分析

## (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，业务量大，议价能力强 【提示】集中度的高低可以根据行业内企业数量（数量多，集中度低）、排名前几位的企业市场份额比重（比重大，集中度高）等因素判断
	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，或者没有差别（替代品），议价能力弱
	供应者的产品高度专用化，议价能力强



# 第一节 企业外部环境分析

纵向一体化程度	如果购买者实行了部分一体化或者存在后向一体化的现实威胁，在讨价还价中就处于能迫使对方让步的有利地位
	当供应者表现出前向一体化的现实威胁，也会提高其讨价还价能力
信息掌握的程度	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从而削减相当一部分产业利润潜力。



## 第一节 企业外部环境分析

### (4) 产业内现有企业的竞争。

产业内现有企业的竞争影响因素	产业内有众多的或势均力敌的竞争对手
	产业发展缓慢
	顾客认为所有的商品都是同质的
	产业中存在过剩的生产能力
	产业进入障碍低而退出障碍高



## 第一节 企业外部环境分析

### 2.对付五种竞争力的战略（主观题冷门点）

首先，公司必须自我定位，通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超越它们的竞争对手。

其次，公司必须识别在产业哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点。（集中战略）

最后，公司必须努力去改变这五种竞争力。公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价；公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁等等。



## 第一节 企业外部环境分析

### 3.五力模型的局限性（细小知识点，以原文为主）

（1）该分析模型基本上是静态的。然而，在现实中竞争环境始终在变化。这些变化可能从高变低，也可能从低变高，其变化速度比模型所显示的要快得多。

（2）该模型能够确定行业的盈利能力，但是对于非营利机构，有关获利能力的假设可能是错误的。

（3）该模型基于这样的假设：即一旦进行了这种分析，企业就可以制定企业战略来处理分析结果，但这只是一种理想的方式。



## 第一节 企业外部环境分析

(4) 该模型假设战略制定者可以了解整个行业（包括所有潜在的进入者和替代产品）的信息，但这一假设在现实中并不存在。对于任何企业来讲，在制定战略时掌握整个行业的全部信息可能性不大。

(5) 该模型低估了企业与供应商、客户或分销商、合资企业之间可能建立长期合作关系以减轻相互之间威胁的可能性。



## 第一节 企业外部环境分析

(6) 该模型对产业竞争力的构成要素考虑不够全面。

哈佛商学院教授大卫·亚非提出第六个要素——互动互补作用力：任何一个产业内部都存在不同程度的互补互动（指互相配合一起使用）的产品或服务业务。

在产业发展初期阶段，企业在其经营战略定位时，可以考虑控制部分互补品的供应，这样有助于改善整个行业结构，包括提高行业、企业、产品、服务的整体形象，提高行业进入壁垒，降低现有企业之间的竞争程度。

随着行业的发展，企业应有意识地帮助和促进互补行业的健康发展，还可以考虑采用捆绑式经营（存话费送手机）或交叉补贴销售（打印机与墨盒）等策略。





## 第一节 企业外部环境分析

【例题·单选题】（2016年）根据波特的五种竞争力分析理论，下列各项关于供应商讨价还价能力的说法中，错误的是（ ）。

- A. 供应商提供的产品专用性程度越高，其讨价还价能力越强
- B. 供应商借助互联网平台掌握的购买者转换成本信息越多，其讨价还价能力越强
- C. 占市场份额80%以上的少数供应商将产品销售给较为零散的购买者时，其讨价还价能力强
- D. 供应商拥有足够的资源能够进行后向一体化时，其讨价还价能力强



## 第一节 企业外部环境分析

『正确答案』D

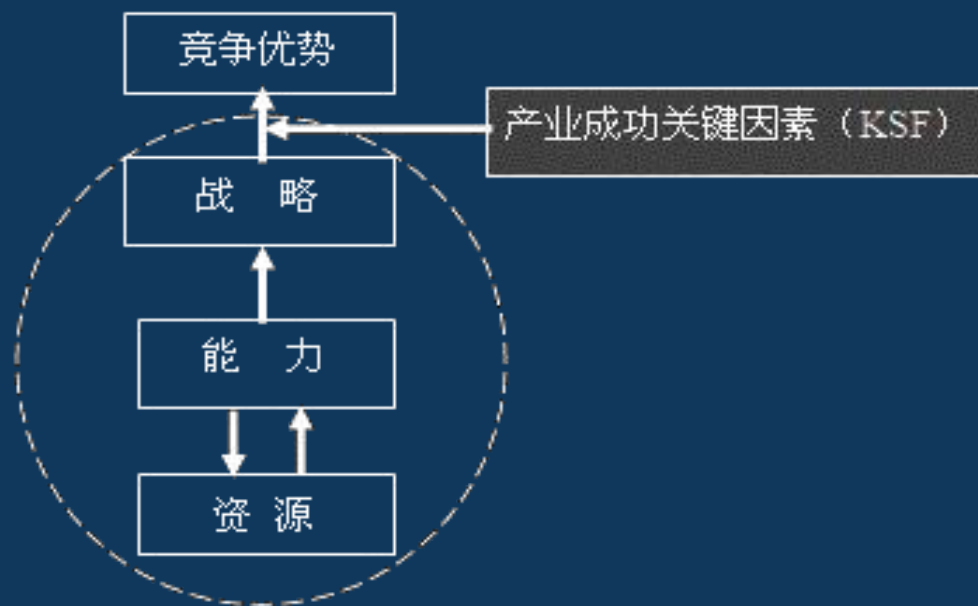
『答案解析』本题考核“五种竞争力分析”的知识点。因为供应商具有前向一体化的实现威胁时，会提高其讨价还价能力，而不是后向一体化。实施后向一体化战略，并不影响当前作为购买者的企业的讨价还价能力，所以选项D是不正确的。



## 第一节 企业外部环境分析

【考点】成功关键因素分析（了解）

成功关键因素（KSF）是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产。





## 第一节 企业外部环境分析

确认产业的关键成功因素必须考虑：

- (1) 顾客在各个竞争品牌之间进行选择的基础是什么？
  - (2) 产业中的一个卖方厂商要取得竞争成功需要什么样的资源和竞争能力？
  - (3) 产业中的一个卖方厂商获取持久的竞争优势必须采取什么样的措施？
- 随着产品寿命周期的演变，成功关键因素也发生变化



# 第一节 企业外部环境分析

表 产品寿命周期各阶段中的成功关键因素

阶段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传, 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
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高管理控制系统的效率
人事	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	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 and 功能	降低成本, 开发新品种	面向新的增长领域



## 第一节 企业外部环境分析

·随产业的不同而不同，甚至在相同的产业中，也会因产业驱动因素和竞争环境的变化而随时间变化。



## 第一节 企业外部环境分析

表 不同产业中的成功关键因素

工业部门类别	成功关键因素
铀、石油	原料资源
船舶制造、炼钢	生产设施
航空、高保真音响	设计能力
纯碱、半导体	生产技术
百货商场、零部件	产品范围、花色品种
大规模集成电路、微机	工程设计和技术能力
电梯、汽车	销售能力、售后服务
啤酒、家电	销售网络

·即使是同一产业中的各个企业，也可能对该产业的成功关键因素有不同的侧重。



## 第一节 企业外部环境分析

**【知识点】** 竞争环境分析（掌握）

### （一）竞争对手分析（Competitor Analysis）

这里的竞争对手就是指五力模型中的最后一种竞争力量，即产业内部同行业的竞争对手。

对竞争对手的分析有四个方面内容：未来目标、假设、现行战略、能力。

此部分内容建议主要掌握竞争对手分析的基本框架，以理解为主，不用过细复习。





## 第一节 企业外部环境分析

竞争对手的未来目标	<p>对竞争对手未来目标的分析与了解，有利于预测竞争对手对其目前的市场地位以及财务状况的满意程度，从而推断其改变现行战略的可能性以及对其他企业战略行为的敏感性。</p> <p>对竞争对手未来目标分析从以下3个方面展开：一是竞争对手目标分析对本公司制定竞争战略的作用；二是分析竞争对手业务单位（包括其各个公司实体）的目标的主要方面；三是多元化公司母公司对其业务单位未来目标的影响。</p>
竞争对手的假设	<p>假设包括竞争对手对自身企业的评价和对所处产业以及其他企业的评价。了解竞争对手的假设有利于正确判断竞争对手的战略意图。</p>



# 第一节 企业外部环境分析

竞争对手的现行战略	<p>对竞争对手现行战略的分析，目的在于揭示竞争对手正在做什么、能够做什么。</p> <p>在对竞争对手目标与假设分析的基础上，判断竞争对手的现行战略就变得相对容易了。非常有用的一种方法是，把竞争对手的战略看成业务中各职能领域的关键性经营方针以及了解它如何寻求各项职能的相互联系。</p>
竞争对手的能力	<p>(1) 核心能力。</p> <p>(2) 成长能力。</p> <p>(3) 快速反应能力：（对竞争对手的反应）竞争对手对其他公司的行动迅速做出反应的能力如何？或立即发动进攻的能力如何？这将由下述因素决定：自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品。</p> <p>(4) 适应变化的能力。（对环境的反应）</p> <p>(5) 持久力：竞争对手支撑可能对收入或现金流造成压力的持久战的能力有多大？这将由如下因素决定：现金储备、管理人员的协调统一、财务目标上的长远眼光、较少受股票市场的压力。</p>



## 第一节 企业外部环境分析

### (二) 产业内的战略群组 (Strategic Group)

战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的各公司组成的集团。

例如：中国体育用品市场上的战略群组

#### 1. 战略群组的特征。

用于识别战略群组的特征可以考虑以下一些变量：

- (1) 产品（或服务）差异化（多样化）程度；
- (2) 各地区交叉的程度；



## 第一节 企业外部环境分析

- (3) 细分市场的数目;
- (4) 所使用的分销渠道;
- (5) 品牌的数量;
- (6) 营销的力度 (如广告覆盖面、销售人员的数目等) ;
- (7) 纵向一体化程度;
- (8) 产品的服务质量;
- (9) 技术领先程度 (是技术领先者还是技术追随者) ;



## 第一节 企业外部环境分析

- (10) 研究开发能力（生产过程或产品的革新程度）；
- (11) 成本定位（如为降低成本而作的投资大小等）；
- (12) 能力的利用率；
- (13) 价格水平；
- (14) 装备水平；
- (15) 所有者结构；
- (16) 与政府、金融界等外部利益相关者的关系；
- (17) 组织的规模。

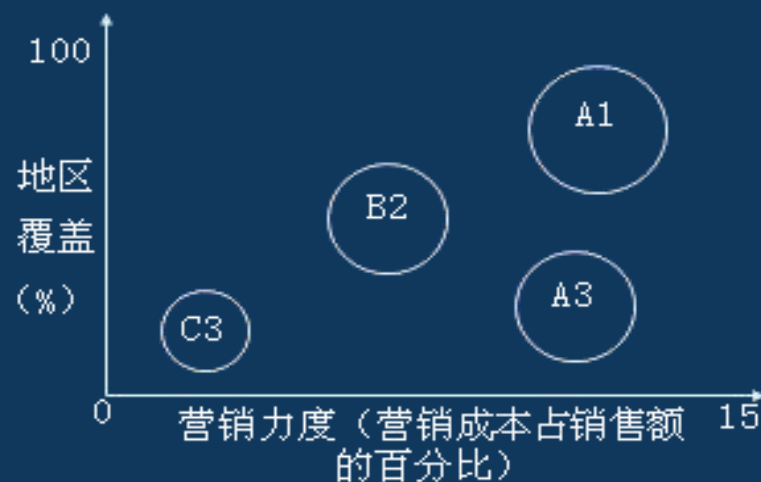
选择划分产业内战略群组的特征要避免选择同一产业中所有公司都相同的特征。



## 第一节 企业外部环境分析

### 2. 战略群组分析的意义（掌握）

(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，也有助于了解某一群体与其他群组间的不同。

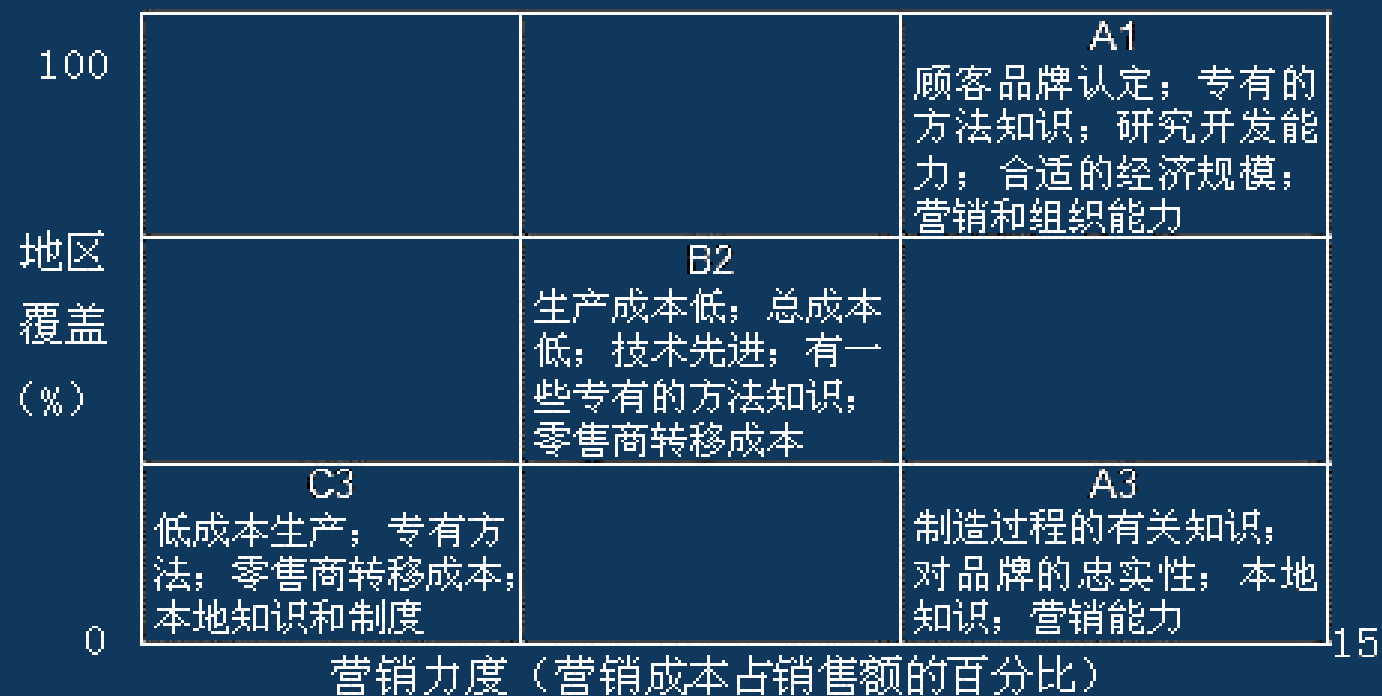


(a) 战略群组：20世纪80年代的食品业



## 第一节 企业外部环境分析

(2) 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。移动障碍即一个群组转向另一个群组的障碍。

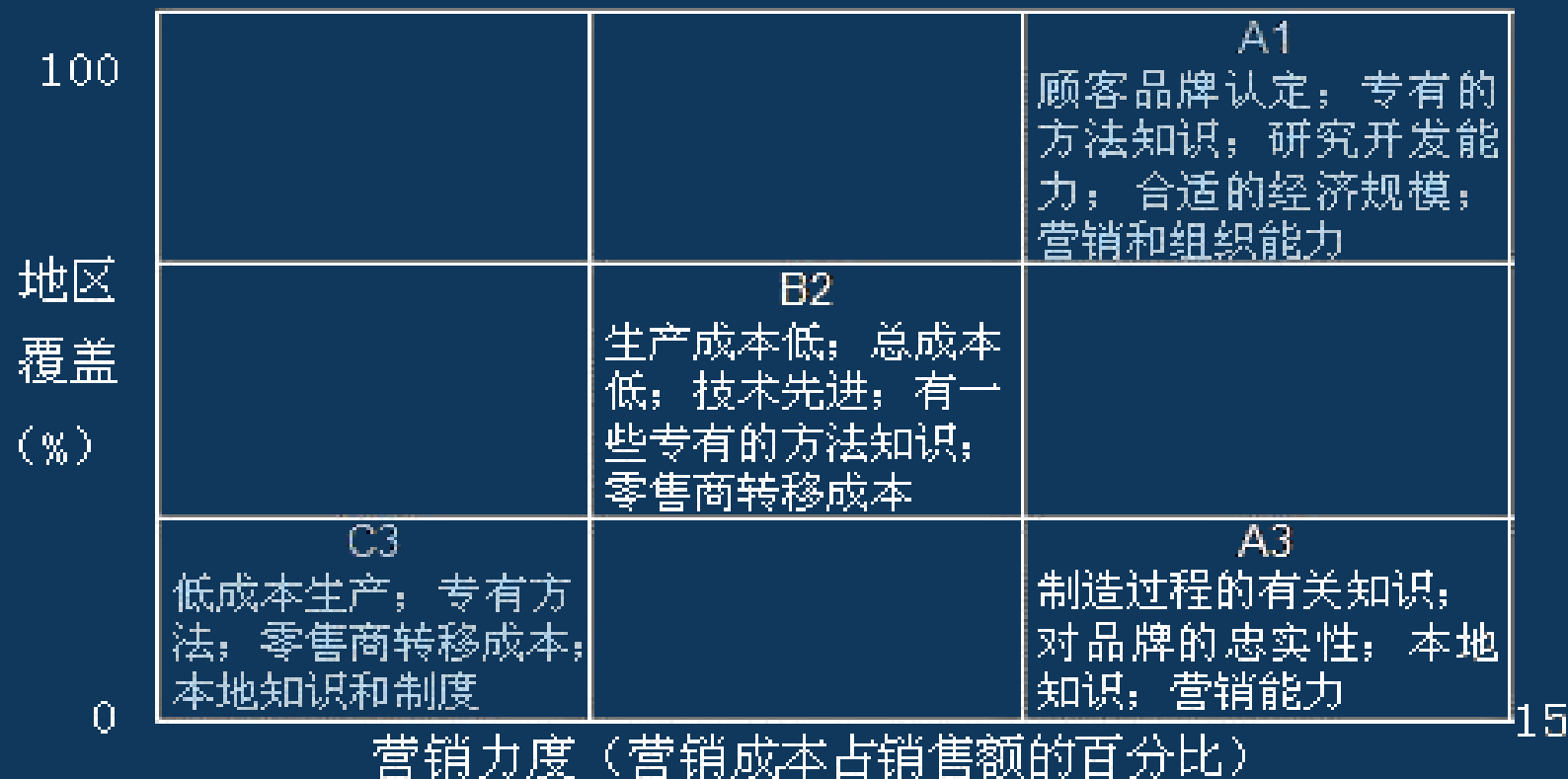


(b) 移动障碍汇总



## 第一节 企业外部环境分析

(3) 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。



(b) 移动障碍汇总





## 第一节 企业外部环境分析

(4) 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。



(c) 战略区间分析



## 第一节 企业外部环境分析

**【知识点】** 国家竞争优势（钻石模型）分析（掌握）

1990年波特在《国家竞争优势》一书中，试图对能够加强国家在产业中的竞争优势的国家特征进行分析。

钻石模型可以帮助管理者或学者试图回答以下三个问题：

1. 一个国家为什么会成为某一行业具有国际竞争力企业的发祥地？例如：德国以汽车制造业闻名、日本以消费电器而著称。
2. 为什么坐落在某一特定国家的企业能够创造并保持竞争优势以对抗该领域的世界级的竞争对手？
3. 为什么一个国家经常会成为某一行业世界级领头人的诞生地？



## 第一节 企业外部环境分析

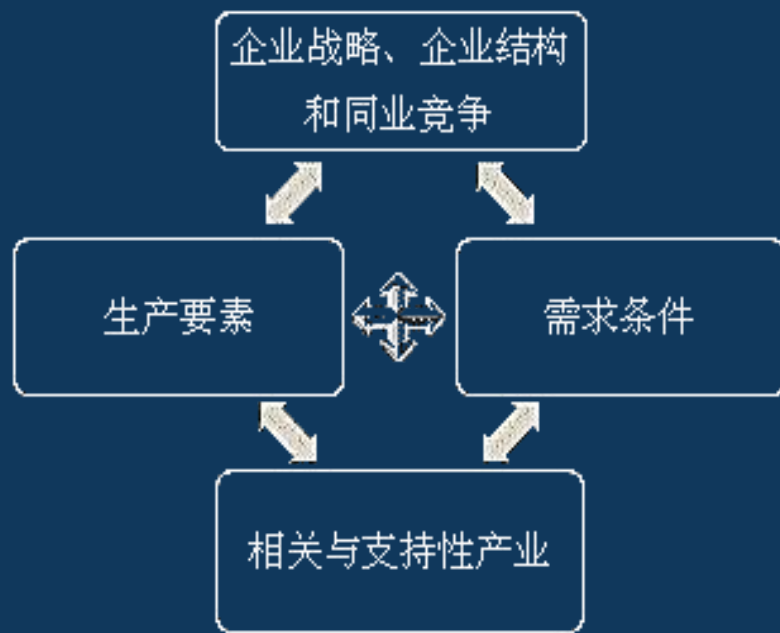


图 用于国家竞争优势分析的钻石图



## 第一节 企业外部环境分析

熟练掌握钻石模型四个因素的名称（生产要素、需求条件、相关与支持性产业、企业战略、企业结构和同业竞争）。其次，结合教材或听课，对四个因素的内涵仔细理解。



# 第一节 企业外部环境分析

钻石模型 四种要素	解释说明
生产要素	<p>第一种分类：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>·初级生产要素：天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等。</li><li>·高级生产要素：现代通讯、信息、交通等基础设施，受过高等教育的人力、研究机构等。</li></ul> <p>第二种分类：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>·一般生产要素。</li><li>·专业生产要素：高级专业人才、专业研究机构、专用的软、硬件设施等。</li></ul> <p>【结论】</p> <p>1.一个国家如果想通过生产要素建立起产业强大而又持久的产业优势，就必须发展高级生产要素和专业生产要素，这两类生产要素的可获得性与精致程度也决定了竞争优势的质量。如果国家把竞争优势建立在初级与一般生产要素的基础上，它通常是不稳定的。</p> <p>2.一个国家的竞争优势其实可以从不利的生产要素中形成。不利因素，反而会形成一种刺激产业创新的压力，促进企业竞争优势的持久升级。</p>



## 第一节 企业外部环境分析

需求条件	<p>国内需求市场是产业发展的动力：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>·本地客户的本质非常重要，特别是内行而挑剔的客户。</li><li>·预期性需求。如果本地的顾客需求领先于其他国家，这也可以成为本地企业的一种优势。有时国家政策会影响预期性需求，如汽车的环保和安全法规、节能法规、税费政策等。</li></ul>
相关与支持性产业	<p>对形成国家竞争优势而言，相关和支持性产业（上游产业）与优势产业是一种休戚与共的关系。“产业集群”</p>
企业战略、企业结构和同业竞争	<p>这是波特开出的企业治理三角习题，指如何创立、组织和管理公司，如何应对同业竞争对手等问题。</p>



## 第一节 企业外部环境分析

【例题·单选题】（2013年）甲汽车制造公司准备到发展中国家M国投资，对M国诸多条件进行了认真的调查分析，以下分析内容不属于钻石模型要素的是（ ）。

- A.M国汽车零部件产业发展状况
- B.M国政府对汽车业发展的产业政策
- C.M国劳动力价格和素质
- D.M国对汽车的需求状况



## 第一节 企业外部环境分析

『正确答案』 B

『答案解析』 钻石模型的要素包括：生产要素；需求条件；相关与支持性产业；企业战略、企业结构和同业竞争的表现。选项A属于相关与支持性产业，选项C属于生产要素，选项D属于需求条件。





## 第二节 企业内部环境分析

### 【知识点】企业资源与能力分析

#### （一）企业资源分析（重点）

企业资源，是指企业所拥有或控制的有效因素的总和。  
按照竞争优势的资源基础理论，企业的资源禀赋是其获得持续竞争优势的重要基础。



## 第二节 企业内部环境分析

### 1.企业资源的主要类型

(1) 有形资源	<p>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</p> <p>·物质资源包括企业的土地、厂房、生产设备、原材料等，是企业的实物资源</p> <p>·财务资源是企业可以用来投资或生产的资金，包括应收账款、有价证券等</p>	<p>·资产负债表所记录的账面价值并不能完全代表有形资源的战略价值</p> <p>·具有稀缺性的有形资源能使公司获得竞争优势</p>
(2) 无形资源	<p>·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</p> <p>·通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等</p> <p>技术资源就是一种重要的无形资源，它主要是指专利、版权和商业秘密等。技术资源具有先进性、独创性和独占性等特点</p>	<p>·资产负债表中的无形资产并不能代表企业的全部无形资产</p> <p>·无形资产一般都难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代，因此，无形资源是一种十分重要的企业核心竞争力的来源</p>
(3) 人力资源	组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力	



## 第二节 企业内部环境分析

### 2.决定企业竞争优势的企业资源判断标准。（重点）

<b>(1) 资源的稀缺性</b>	<b>企业掌握而竞争对手不能获取，则企业获得竞争优势</b>
<b>(2) 资源的不可模仿性</b>	①物理上独特的资源：物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。
	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。海尔有一只训练有素的售后服务人员队伍。
	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。美国西南航空公司以拥有“家庭式愉快，节俭而投入”的企业文化著称
	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。企业在市场上处于领导者的地位，其战略是在特定的市场上投入大量资本。这个特定市场可能会由于空间太小，不能支撑两个竞争者同时盈利，企业的竞争对手再有能力，也只好放弃竞争。



## 第二节 企业内部环境分析

(3) 资源的不可替代性	一些旅游景点的独特优势很难被其他景点的资源所代替。
(4) 资源的持久性	一些品牌资源随着时代的发展实际上在不断升值；反之通信技术和计算机技术迅速的更新换代却会对建立在这些技术之上的企业竞争优势构成严峻挑战。



## 第二节 企业内部环境分析

【例题·单选题】（2016年）西江公司是一家拥有100多年历史的医药公司，其使用国家级保密配方配制的某种药品，从上世纪初推出以来，疗效显著，一直深受患者欢迎。西江公司拥有的具有不可模仿性的资源属于（ ）。

- A.物理上独特的资源
- B.具有因果含糊性的资源
- C.具有路径依赖性的资源
- D.具有经济制约性的资源



## 第二节 企业内部环境分析

『正确答案』 A

『答案解析』 本题考核“企业资源与能力分析”的知识点。具体考核的是资源的不可模仿性，物理上独特的资源。有些资源是物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。这些资源都有它的物理上的特殊性，是不可能被模仿的。本题属于拥有法律保护的专利生产技术，所以属于物理上独特的资源。



## 第二节 企业内部环境分析

### (二) 企业能力分析（了解）

1.企业能力是指企业配置资源，发挥其生产和竞争作用的能力。

2.能力来源于企业有形资源、无形资源和组织资源的整合。

名称	内容	具体指标
研发能力	主要从研发计划、研发组织、研发过程和研发效果几个方面进行衡量	
生产管理能力	生产活动是企业最基本的活动。 主要涉及五个方面，即生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理和质量管理	



## 第二节 企业内部环境分析

营销能力	产品竞争能力	产品竞争能力主要可以从产品市场地位、收益性、成长性等方面分析 ·产品的市场地位：市场占有率、市场覆盖率等指标衡量 ·产品的收益性：利润空间和量本利进行分析 ·产品的成长性：销售增长率、市场扩大率等指标进行比较分析
	销售活动能力	销售活动能力是对企业销售组织、销售绩效、销售渠道、销售计划等方面的综合考察。 ·销售组织分析主要包括对销售机构、销售人员和销售管理等基础数据的评估 ·销售绩效分析是以销售计划完成率和销售活动效率为主要内容 ·销售渠道分析则主要分析以下内容：销售渠道结构（如直接销售和间接销售的比例）、中间商评价和销售渠道管理
	市场决策能力	市场决策能力是以产品竞争能力、销售活动能力的分析结果为依据的，是领导者对企业市场进行决策的能力
财务能力	筹集资金的能力 + 使用和管理所筹集资金的能力	
组织管理能力	职能管理体系的任务分工；岗位责任；集权和分权的情况；组织结构（直线职能、事业部等）；管理层次和管理范围的匹配	





## 第二节 企业内部环境分析

### (三) 企业的核心能力（了解）

所谓核心能力，就是企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够比其竞争对手做得更好的能力。

#### 1. 核心能力的辨别

根据核心能力的概念，企业的能力应同时满足以下三个关键测试才可称为核心能力：

- (1) 它对顾客是否有价值？
- (2) 它与企业竞争对手相比是否有优势？
- (3) 它是否很难被模仿或复制？



## 第二节 企业内部环境分析

### 辨识方法

- (1) 功能分析。
- (2) 资源分析。分析实物资源比较容易，而分析无形资产则比较困难。
- (3) 过程系统分析。过程涉及企业多种活动从而形成系统。



## 第二节 企业内部环境分析

### 2.核心能力的评价

(1) 评价的基础与方法。

①企业的自我评价。

②产业内部比较。

③基准分析。（标杆学习法，benchmarking）

④成本驱动力和作业成本法。

⑤收集竞争对手的信息。



## 第二节 企业内部环境分析

基准分析 (Benchmarking)

**【基准分析】** 即企业之间进行业绩比较的一种重要方法，其目的是发现竞争对手的优点和不足，针对其优点，补己之短；根据其不足，选择突破口，从而帮助企业从竞争对手的表现中获得思路和经验，冲出竞争者的包围，超越竞争对手。

基准对象：（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行动。



## 第二节 企业内部环境分析

基准类型：（掌握）

- （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内容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。



## 第二节 企业内部环境分析

	直接竞争关系	职能领域
竞争性基准	√	√
过程或活动基准	×	√
一般基准	×	×



## 第二节 企业内部环境分析

【例题·单选题】（2016年考题）M国的甲航空公司专营国内城际航线，以低成本战略取得很大成功。专营H国国内城际航线的H国乙航空公司也采用低成本战略，学习甲公司的成本控制措施，在H国竞争激烈的航空市场取得了良好的业绩。乙公司的基准分析类型是（ ）。

A.内部基准

B.一般基准

C.竞争性基准

D.过程或活动基准



## 第二节 企业内部环境分析

『正确答案』 B

『答案解析』 本题考核“企业的核心能力”的知识点。甲和乙属于具有相同业务功能的企业，以具有相同业务功能的企业为基准进行比较说明是一般基准。





## 第二节 企业内部环境分析

### 3.企业核心能力与成功关键因素。（了解）

成功关键因素应被看作是产业和市场层次的特征，而不是针对某个个别公司。拥有成功关键因素是获得竞争优势的必要条件，而不是充分条件。



## 第二节 企业内部环境分析

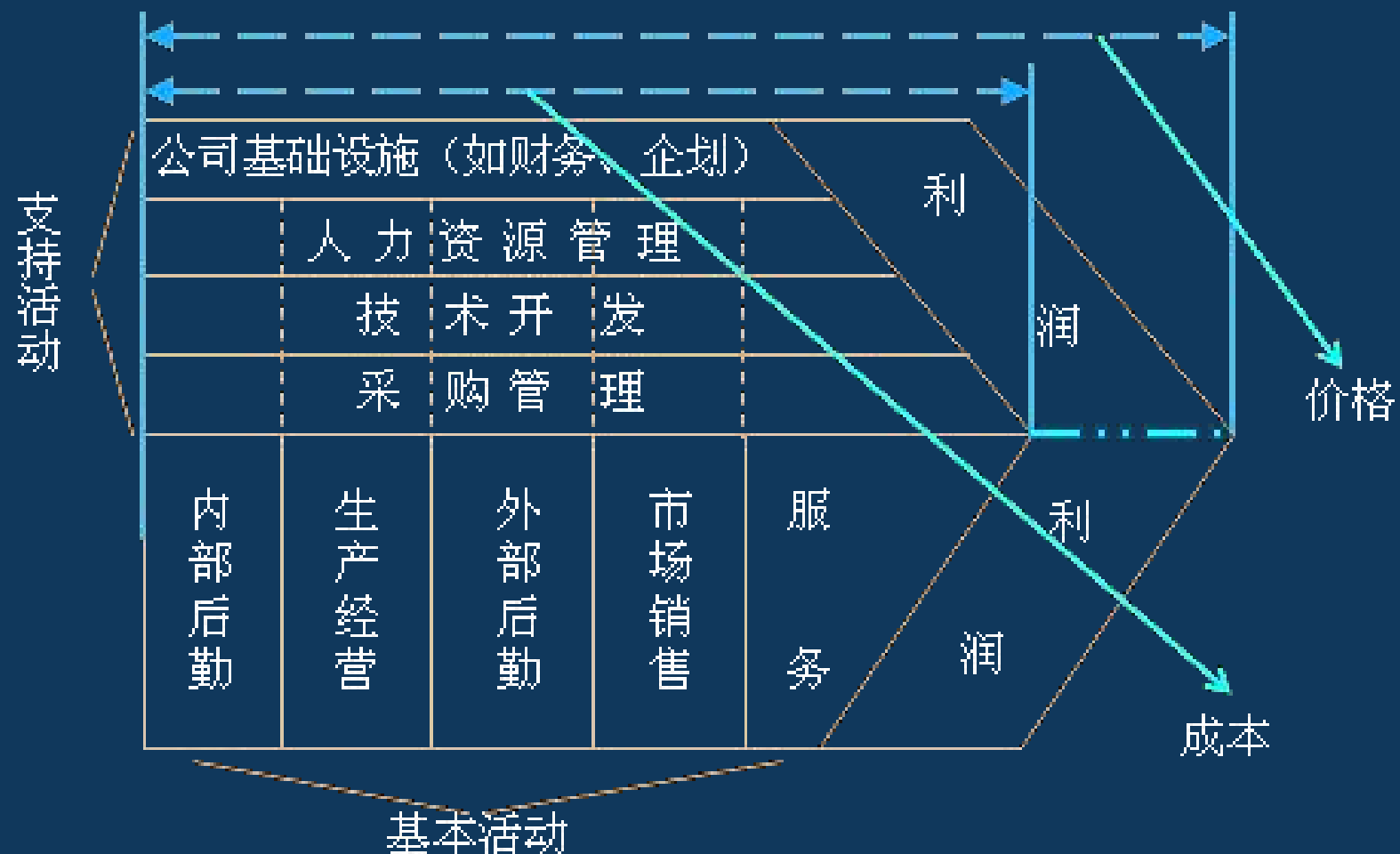
【知识点】价值链分析（重点）

### （一）价值链的两类活动

波特认为，企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动；那么，企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。



## 第二节 企业内部环境分析





## 第二节 企业内部环境分析

价值链将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类。五种基本活动的内容：

名称	解释	具体活动形式
(1) 内部后勤 (进货物流)	与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动	原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等
(2) 生产经营	将投入转化为最终产品的活动	机加工、装配、包装、设备维修、检测等
(3) 外部后勤 (出货物流)	与产品的库存、分送给购买者有关的活动	最终产品的入库、接受订单、送货等
(4) 市场销售	与促进和引导购买者购买企业产品的活动	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	培训、修理、零部件的供应和产品的调试等



## 第二节 企业内部环境分析

四种支持活动的内容：

名称	解释	具体活动形式
(1) 基础设施	企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动	企业高层管理人员
(2) 采购管理	采购企业所需投入品的职能，而不是被采购的投入品本身（2016年解释）	采购是广义的，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理。 例如，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、法律咨询等都属于采购。



## 第二节 企业内部环境分析

(3) 人力资源管理	是指企业对职工的管理	企业职工招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动
(4) 技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动	广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。企业中每项生产经营活动都包含着技术，只不过其技术的性质、开发的程度和使用的范围不同而已。有的属于生产方面的工程技术，有的属于通信方面的信息技术，还有的属于领导的决策技术。



## 第二节 企业内部环境分析

### 【疑难问题】

·价值链分析中的内部后勤和采购管理的区分？

内部后勤涉及物流，采购管理涉及商流

·价值链分析中的内部后勤和外部后勤的区分？

内部后勤涉及原材料、零配件等物质实体由外至内转移，外部后勤涉及产成品物质实体由内至外转移



## 第二节 企业内部环境分析

### (二) 价值链确定（了解）

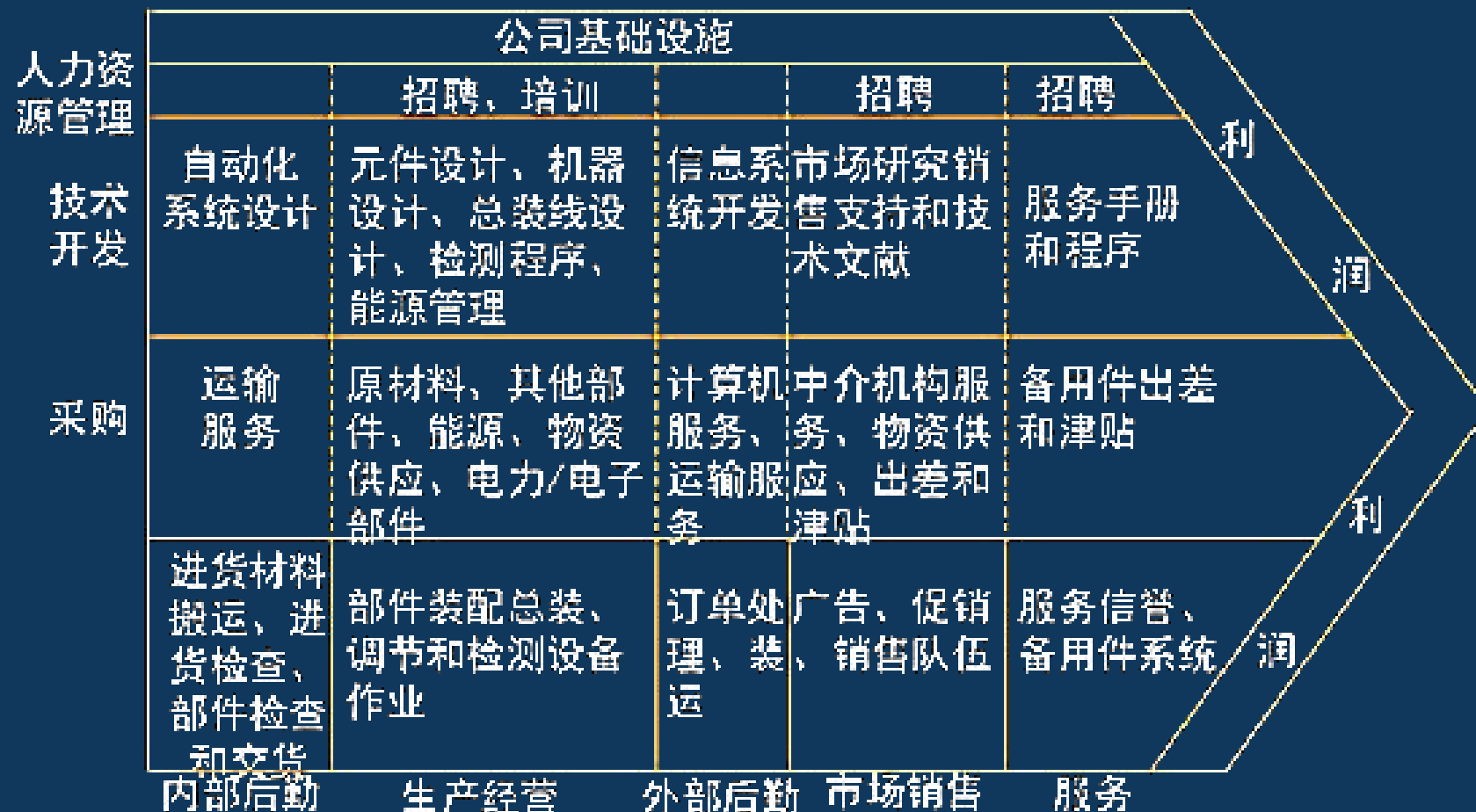
价值链中的每一个活动都能分解为一些相互分离的活动。活动被分离的基本原则是：（1）具有不同的经济性；（2）对产品差异化产生很大的潜在影响；（3）在成本中比例很大或所占比例在上升。

价值活动应分别列入能最好反映它们对企业竞争优势贡献的类别中





## 第二节 企业内部环境分析





## 第二节 企业内部环境分析

### (三) 企业资源能力的价值链分析（理解）

资源使用的价值链分析要明确以下几点：

<p>(1) 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动 (单个活动)</p>	<p>虽然价值链的每项活动包括基本活动和支持活动都是企业成功所必经的环节，但是，这些活动对企业竞争优势的影响是不同的。在关键活动的基础上建立和强化这种优势很可能使企业获得成功。</p>
--	--



## 第二节 企业内部环境分析

### (2) 明确价值链内各种活动之间的联系（企业内部联系）

价值链中基本活动之间、基本活动与支持活动之间以及支持活动之间存在各种联系，选择或构筑最佳的联系方式对于提高价值创造和战略能力是十分重要的。

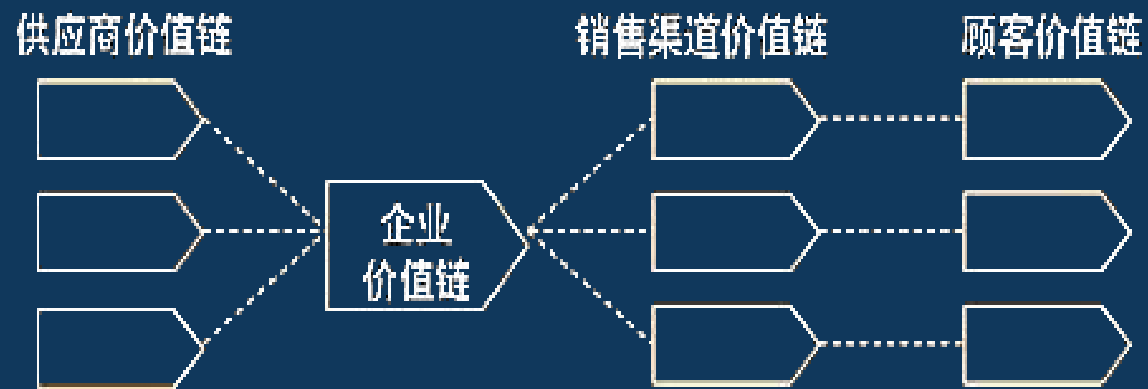
例如，在基本活动之间，保持高水平的存货会使生产安排变得容易，并且可以对顾客的需求作出快速反应，但会增加经营成本，因此，应该评估一下增加存货可能带来的利和弊。

又如，传统的库存管理与JIT（准时生产）反映了基本活动与支持活动之间不同的联系方式，前者要求库存部门按照既定的订货费用、准备结束费用、存货费用、保险量等因素决定最佳库存量，后者则将这些因素都作为可变量，因而将优化库存的过程变为优化整个生产管理的过程。这两种管理方式显然是企业基础设施（企业整体的控制系统）与企业基本生产经营活动不同的联系方式。



## 第二节 企业内部环境分析

(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)



价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。

例如，美国一些铝罐生产商把它们的生产工厂建在啤酒厂的附近，用顶端传输器直接把产品传送到啤酒厂的装瓶线上，这样可为啤酒生产商节约生产安排、装运以及存货等费用。



## 第二节 企业内部环境分析

【例题·单选题】（2016年）东海公司为了提升公司的信息化管理水平，聘请某知名咨询公司为其开发一套管理信息系统。东海公司的上述活动属于价值链支持活动中的（ ）。

A.采购管理

B.人力资源管理

C.公司基础设施

D.技术开发



## 第二节 企业内部环境分析

『正确答案』 A

『答案解析』 本题考核 “价值链支持活动——采购管理”的知识点。采购管理是指采购企业所需投入产品的职能，而不是被采购的投入品本身。这里的采购是广义的，既包括生产原材料的采购，也包括其他资源的投入管理。例如，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、法律咨询等属于采购管理，本题选项A是正确的。



## 第二节 企业内部环境分析

【知识点】业务组合分析（重点）

【考点】波士顿矩阵

1.基本概念。

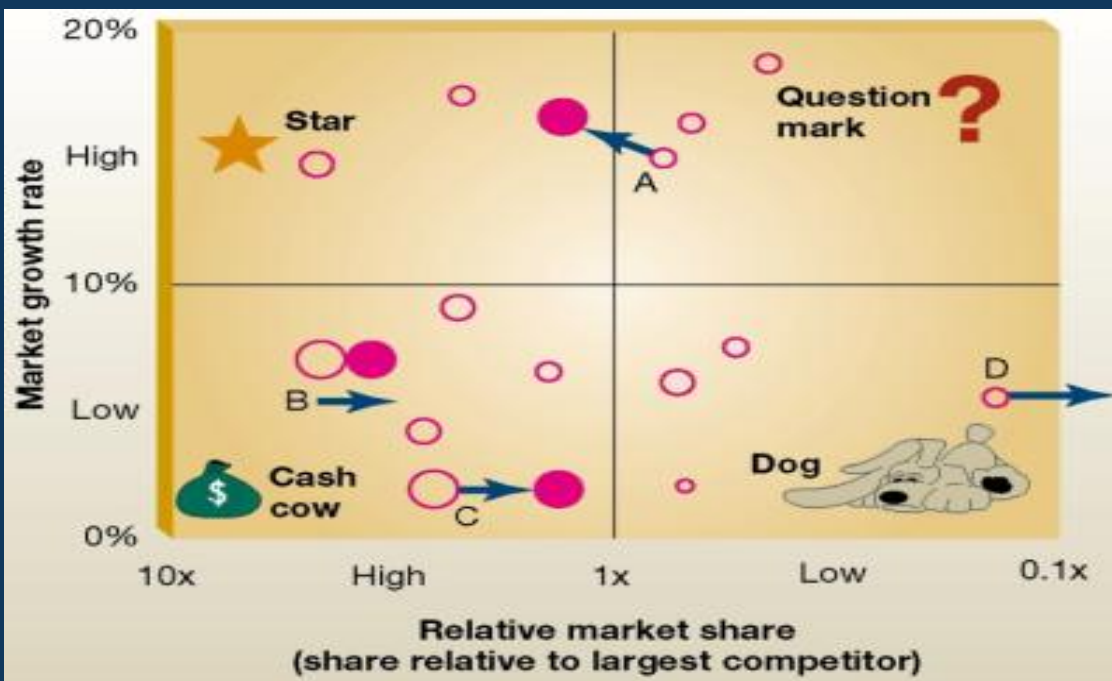
波士顿矩阵（BCG Matrix），又称市场增长率——相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。

【链接】通用矩阵，又称行业吸引力矩阵，是美国通用电气公司设计的一种投资组合分析方法。



## 第二节 企业内部环境分析

### 2.基本原理。



圆圈面积大小代表该业务收益占企业全部收益的比重。





## 第二节 企业内部环境分析

两个指标的计算公式（理解）：

指标名称	计算公式
市场增长率	$= \frac{\text{本企业某业务的市场占有率}}{\text{该业务最大竞争对手的市场占有率}}$ (高低分界点：10%)
相对市场占有率	$= \frac{\text{本期销售额} - \text{上期销售额}}{\text{上期销售额}}$ (以1为高低分界点)



## 第二节 企业内部环境分析

表 波士顿矩阵的具体内容

业务类型	指标特征	现金流量	对策	组织要求
明星	【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	在短期内优先供给他们所需的资源，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



## 第二节 企业内部环境分析

问题	【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	<p>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。</p> <p>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</p>	最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责
----	----------------------	---------------	---	------------------------------------



## 第二节 企业内部环境分析

现金牛	【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	采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限。 ①把设备投资和其他投资尽量压缩；②采用榨油式方法，争取在最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分，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。
-----	----------------------	----------------------------------	--	------------------------------



## 第二节 企业内部环境分析

瘦狗	【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	采用撤退战略： 首先应减少批量，逐渐撤退，对那些还能自我维持的业务，应缩小经营范围，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淘汰。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”产品与其他事业部合并，统一管理。	最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理
----	----------------------	--------------------	---	------------------------



## 第二节 企业内部环境分析

### 3.波士顿矩阵的运用

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	投资维持现状，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	主要是为了获得短期收益，目标是在短期内尽可能地得到最大限度的现金收入	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



## 第二节 企业内部环境分析

### 4. 波士顿矩阵的启示

(1) 波士顿矩阵是最早的组合分析方法之一，被广泛运用在产业环境与企业内部条件的综合分析、多样化的组合分析、大企业发展的理论依据分析等方面。

(2) 波士顿矩阵将企业不同的经营业务综合在一个矩阵中，具有简单明了的效果。



## 第二节 企业内部环境分析

(3) 该矩阵指出了每个经营单位在竞争中的地位、作用和任务，从而使企业能够有选择地和集中地运用企业有限的资金。每个业务经营单位也可以从矩阵中了解自己在总公司中的位置和可能的战略发展方向。

(4) 利用波士顿矩阵可以帮助企业推断竞争对手对相关业务的总体安排。其前提是竞争对手也使用波士顿矩阵分析方法。





## 第二节 企业内部环境分析

### 5. 波士顿矩阵的局限

(1) 在实践中，企业要确定各业务的市场增长率和相对市场占有率是比较困难的。

(2) 波士顿矩阵过于简单。首先，它用市场增长率和企业相对市场占有率两个单一指标分别代表产业的吸引力和企业竞争地位，不能全面反映这两方面的状况；其次，两个坐标各自的划分都只有两个，划分过粗。



## 第二节 企业内部环境分析

(3) 波士顿矩阵暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是成正比的。但在有些情况下这种假设是不成立或不全面的。一些市场占有率小的企业如果实施创新、差异化和市场细分等战略，仍能获得很高的利润。

(4) 波士顿矩阵的另一个条件是，资金是企业的主要资源。但在许多企业内，要进行规划和均衡的重要资源不是现金而是时间和人员的创造力。

(5) 波士顿矩阵在具体运用中有很多困难。



## 第二节 企业内部环境分析

**【例题·单选题】**（2016年考题）近年来中国公民出境游市场处于高速发展的阶段，实行多元化经营的鸿湖集团于2006年成立了甲旅行社，该旅行社专门提供出境游的服务项目，其市场份额位列第二。根据波士顿矩阵原理，鸿湖集团的甲旅行社业务属于（ ）。

A.明星业务

B.问题业务

C.瘦狗业务

D.现金牛业务



## 第二节 企业内部环境分析

『正确答案』 B

『答案解析』 因为出境旅游处于高速发展阶段，说明是高增长率；甲旅行社的市场份额位列第二，按照相对市场占有率的计算公式（本企业该业务市场占有率/最大竞争对手的市场占有率）计算得出小于1，说明是低相对市场占有率。所以甲旅行社业务为问题业务。



## 第二节 企业内部环境分析

### 【考点】通用矩阵

通用矩阵，又称行业吸引力矩阵，是美国通用电气公司设计的一种投资组合分析方法。

#### 1.基本原理。

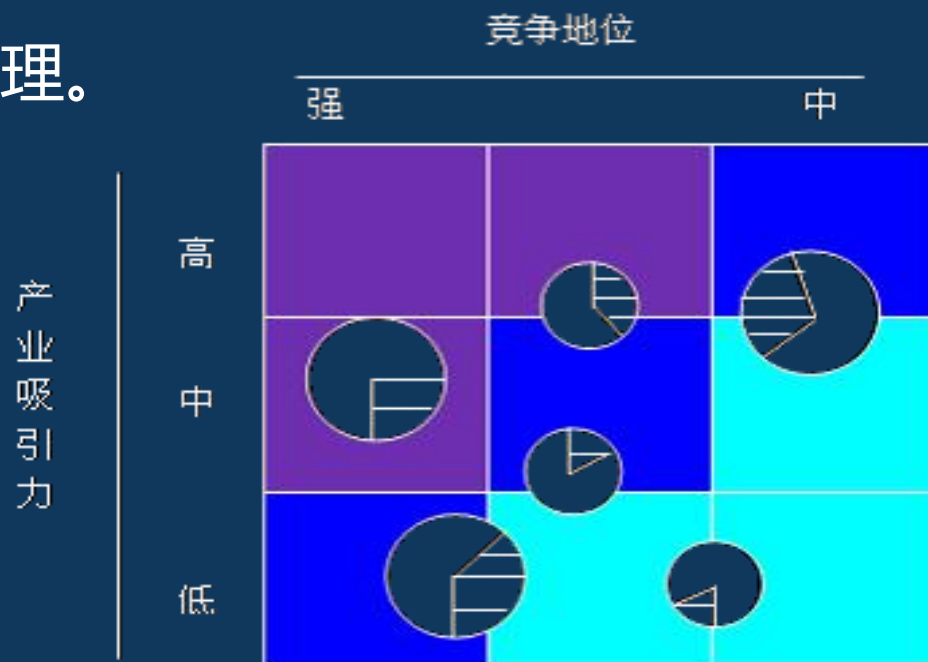


图 通用矩阵



## 第二节 企业内部环境分析

两大指标的测算举例：

满分：5	具体指标	评分	权重	加权分
产业吸引力	市场增长率	4	0.1	0.4
	市场价格	3	0.08	0.24
	市场规模	2	0.25	0.5
	获利能力	3	0.2	0.6
	市场结构	2	0.1	0.2
	竞争结构	4	0.1	0.4
	技术及社会政治因素	2	0.05	0.1
	.....			.....
				3.75



## 第二节 企业内部环境分析

满分：5	具体指标	评分	权重	加权分
经营业务竞争地位	相对市场占有率	4	0.15	0.6
	市场增长率	3	0.05	0.15
	买方增长率	2	0.01	0.02
	产品差别化	3	0.01	0.03
	生产技术	2	0.15	0.3
	生产能力	4	0.05	0.2
	管理水平	2	0.05	0.1
	.....			.....
				2.6



## 第二节 企业内部环境分析

矩阵中圆圈面积的大小与产业规模呈正比，圈中扇形部分（画线部分），表示某项业务所占有的市场占有率。

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





## 第二节 企业内部环境分析

### 2.通用矩阵的局限。

(1) 用综合指标来测算产业吸引力和企业竞争地位, 这些指标在一个产业或一个企业的表现可能会产生不一致, 评价结果也会由于指标权数分配的不准确而带来偏差。

(2) 分划较细, 对于业务类型较多的多元化大公司 必要性不大, 且需要更多数据, 方法比较繁杂, 不易操作。



## 第二节 企业内部环境分析

【例题·单选题】根据通用矩阵理论，当某企业的特定业务竞争地位比较强，产业吸引力处于中等时，应该采取的策略是（ ）。

- A.增长与发展战略    B.停止    C.转移    D.维持



## 第二节 企业内部环境分析

『正确答案』 A

『答案解析』 竞争地位比较强，产业吸引力处于中等时是处于左上方三个方格的业务，适于采取增长与发展战略，企业应优先分配资源。



## 第三节 SWOT分析（重点）

### 【知识点】基本原理

SWOT分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。

SWOT分析的目的在于提供企业在市场中所处地位的分析。

（在此基础上，进一步明确下一步的方向，即选择战略）

S是指企业内部的优势（Strengths），W是指企业内部的劣势（Weakness），O是指企业外部环境的机会（Opportunities），T是指企业外部环境的威胁（Threats）。



# 第三节 SWOT分析（重点）

## 【知识点】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）



## 第三节 SWOT分析（重点）

### 【例题·简答题】

保险行业是一个提供保障性产品的行业，没有太多物质要素的投入，保险企业的核心竞争力主要取决于提供给客户的保障范围及程度。国内有三十家保险企业。保险行业在兴起阶段，市场不成熟，消费者对保险处于观望态度。国民对保险的意识较弱，人们相信养儿防老，对保险公司并不太信任，这主要是由于保险市场普遍采用佣金制，导致保险公司代理人的短期行为较严重，只注重销售新单而忽视业务质量后续服务。



### 第三节 SWOT分析（重点）

随着经济发展进入高速成长阶段，国民可消费的收入增多，对健康及生活保障的要求提高了很多。在消费市场上的保险产品多是单一险种的产品，如财产保险、人寿保险、养老保险、医疗保险等，而这些产品一般在各保险公司都能提供，所以国民对保险公司的可选择性较强。可是，国民对于保险代理人或中介机构销售保险后的服务质量（特别是在客户提出理赔申请时）还是抱着怀疑和不信任的态度。



### 第三节 SWOT分析（重点）

政府为配合国家的经济发展改革和市场开放，一方面鼓励国内企业持续发展，如设立创业板上市，鼓励企业进行融资集资的活动；另一方面，正计划开放市场，让实力雄厚的外资保险公司有限度地进入国内市场。

万成保险公司（简称万成保险）是一家领先的保险企业之一。在成立初期，它是一家专营财险的地方性保险公司，经过多年努力，不断积累经验，实现了业务快速扩张，目前成为很有信誉的保险专家。





### 第三节 SWOT分析（重点）

万成保险利用保险代理人的团队负责保险销售、提供客户服务（如配置文件更新、客户关系）、理赔处理等活动。其一直经营的核心业务都以提供单一保障为目标，产品包括财产保险、人寿保险、养老保险、医疗保险等，这些产品均处于领先地位。在整个保险市场中还有几个主要的参与者，它们的营运方式与万成保险相同。



### 第三节 SWOT分析（重点）

万成保险占保险市场份额的30%，受到广泛的公众认同，在2009年和2011年被国内知名财经杂志选为“最具发展潜力”企业，得到金融机构给予的最高信用评级。万成保险的年度盈利在过去三年均实现两位数增长，于2012年初正式成为上市企业。万成保险拥有一个经验丰富的管理团队。尽管如此，由于保险业中销售人员的薪酬多以佣金制为主，因此行业的人员流失率比其他服务性行业要高，万成保险每年的人员流失率维持在18%以上，稍高于行业的平均指标。



## 第三节 SWOT分析（重点）

要求：简要说明SWOT分析的内涵及用处。根据文中信息，编制一个万成保险的SWOT分析图。



## 第三节 SWOT分析（重点）

### 『正确答案』

SWOT分析的内涵及用处

SWOT分析应用于企业战略分析阶段时所进行的企业评估，它综合了企业内部环境中的优势和劣势、外部环境中的机会与威胁。

SWOT分析可以帮助管理层更容易地确定企业在市场中的地位，选择最好的战略以实现企业目标。



## 第三节 SWOT分析（重点）

万成保险的SWOT分析图如下：

### 优势 (strengths)

- 公司在保险业拥有领先地位，市场份额高
- 拥有品牌和声誉优势
- 拥有一个经验丰富的管理团队
- 财务实力及盈利能力强

### 劣势 (weaknesses)

- 公司的核心业务都以提供单一保障为目标
- 销售团队人员流失率高



## 第三节 SWOT分析（重点）

### 机会 (opportunities)

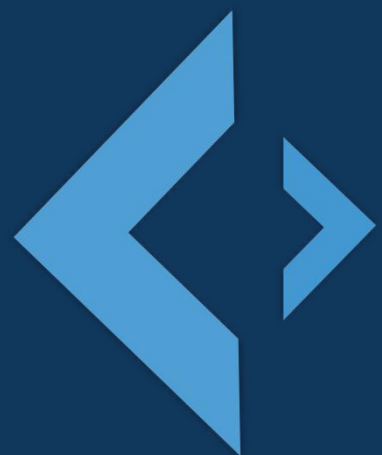
- 国内保险业市场处于成长阶段
- 现有市场参与者不多
- 国民消费力增强，对健康及生活保障的要求增加

### 威胁 (threats)

- 保险市场不成熟，消费者对保险抱观望态度，保险意识较

弱

- 国民对保险公司的可选择性较强
- 国民对保险代理服务不太信任
- 政府正计划开放市场让外资保险公司进入市场



谢谢观看