

基础精讲班
工商管理专业知识与实务
中级经济师资格考试

主讲老师：崔莎莎

第1章 企业战略与经营决策

本章共四节内容，为考试重点章。

近年考试分值在 19 分左右，题型涉及单选题、多选题和案例分析题，案例分析题主要以第三节、第四节为基础进行出题。

第1章 企业战略与经营决策



第一节 企业战略概述

一、企业战略的特征与战略管理的内涵

二、企业战略的制定

三、企业战略的实施

四、企业战略的控制

一、企业战略的特征与战略管理的内涵

战略的定义（了解）

企业战略是指企业在市场经济竞争激烈的环境中，在总结历史经验，调查现状，预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的企业长远性、全局性的谋划。

企业战略的特征（☆）

（1）全局性与复杂性：企业战略根据总体发展的需要制定，追求整体效果；全局是由若干局部组成，战略的制定、实施和评价是个复杂的系统工程。

（2）稳定性与动态性：企业战略的着眼点是未来，需要考虑长远的效益企业战略实施过程具有较强的稳定性，不能轻易改变；如果环境发生了变化，企业战略必须随之作出调整，战略具有动态性的特点。

（3）收益性与风险性：企业战略能够带来显性或隐性的收益；环境的动态性增强，不确定性因素增多，战略的制定及实施具有一定风险性。

企业战略的层次（☆☆☆）



企业战略的层次（☆☆☆）

企业总体战略

以企业整体为研究对象，研究整个企业的生存和发展的基本问题，是企业最高层次的战略，是最高行动纲领。企业总体战略或是保持原有的业务组合与资源分配方式，进行稳定经营；或是进入新的经营领域，提升发展速度，不断扩张；或是抑制某些业务的发展，防范企业风险；或是对业务组合进行较大规模的变革，退出某些关键业务，为发展新的业务领域重新配置资源等。

企业总体战略左右和影响企业未来的发展，决定和揭示企业的使命和目标。

企业战略的层次（☆☆☆）

企业业务战略

企业业务战略又叫竞争战略或事业部战略，以企业某个特定的经营单位为研究对象，研究企业某个特定的经营单位的战略计划。

企业业务战略是经营一级的战略，它的重点是要改进一个业务单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位，是企业总体战略下的子战略。

企业战略的层次（☆☆☆）

企业职能战略

企业职能战略是在特定的企业的职能部门领域内制定的或实施的战略，是为贯彻、实施、和支持总体战略和业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略。

例如：人力资源管理部门，市场营销部门，财务部门，售后服务部门。

企业职能战略主要解决资源利用效率问题，使企业资源利用效率最大化。

企业战略层次图



历年真题

【单选题】某食品生产企业决定进军家电业，该企业的这项战略属于()。

- A. 企业业务战略
- B. 企业职能战略
- C. 企业竞争战略
- D. 企业总体战略

历年真题

【答案】D

【解析】本题为应用型的题目，根据题意，企业从食品行业进军家电行业，是整个企业的行为，属于总体战略。

历年真题

【单选题】某日化生产企业为了提高牙膏产品在市场中的竞争地位，加大儿童牙膏的投资和研发力度，不断开拓儿童牙膏市场。从企业战略层次分析，该企业的此项战略属于()。

- A. 企业总体战略
- B. 企业业务战略
- C. 企业营销战略
- D. 企业职能战略

历年真题

【答案】B

【解析】考察企业战略的层次，总体层次，业务层次和职能层次。本题为应用型的题目，根据题意，儿童市场应该属于企业的业务层次，所以选择业务战略。

历年真题

【单选题】某汽车生产企业为了提升产品的市场影响力，积极实施市场营销战略，增加广告资金投入，加大市场宣传力度，提升品牌声誉。从企业战略层次分析，该企业的此项战略属于()。

- A. 企业总体战略
- B. 企业业务战略
- C. 企业稳定战略
- D. 企业职能战略

历年真题

【答案】D

【解析】该题目考察的是企业战略的层次。市场营销部门属于职能部门，该企业实施市场营销战略，属于职能战略。

企业战略管理的内涵

企业战略管理的概念由安索夫在 1976 年提出。

企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制，使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。

战略管理的步骤

分析与制定	是一个完整的、相互联系的管理过程
评价与选择	站在企业整体角度
实施与控制	着眼于企业长远发展

企业战略管理的主体和任务

企业战略管理的主体是企业战略管理者，不同层级管理者承担着不同战略管理职责。战略管

理是动态的过程，企业战略管理者需要洞察企业内外环境的变化，进行及时、科学、正确的战略判断，制定相应的企业总体战略、业务战略和职能战略，从而获取持续竞争优势。企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标；企业战略管理的最高任务是实现企业的使命。

企业战略管理者的三个层次

高层	（企业总体战略的制定和决策）高层战略管理者是总体战略的责任者，其战略管理的重点是确立企业的核心价值观，制定和实施企业的使命、目标、政策和策略。
中层	（战略的实施和控制）是企业业务战略的责任者，其战略重点是制定和实施企业总体战略下的相关业务战略。
基层	（战略的实施和控制）基层战略管理者是企业职能战略的责任者，其战略重点是使各职能部门的功能协调配合，确保企业总体战略、企业业务战略的具体落实。

历年真题

【单选题】战略管理是由（ ）在其 1976 年出版的《从战略计划趋向战略管理》中首先提出的。

- A. 霍弗
- B. 波特
- C. 安索夫
- D. 申德尔

【答案】 C

【解析】 本题考查战略管理的提出者——安索夫。

二、企业战略的制定（☆☆）

企业战略的制定是从企业发展的全局出发，以实现企业使命和战略目标为指导方向，综合分析行业的动态变化，和预测竞争对手的行动，制定企业战略的过程。

一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程。

制定企业战略首先要确定企业愿景、企业使命和企业战略目标。

企业愿景

企业愿景是由企业内部的成员制定，借由团队讨论，获得企业一致共识，形成的大家愿意全力以赴的未来方向。

企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。

核心信仰用以规定企业的基本价值观和存在的原因，是企业长期不变的信条。

愿景管理通过开发愿景、瞄准愿景、落实愿景三个主要步骤，凝聚团队，促使企业力量最大化发挥。

企业使命

企业使命是企业的根本性质与存在理由，说明企业的宗旨、哲学、信念、原则，根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景，为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。

企业使命

企业使命的定位包括三个方面（了解）：

- （1）企业生存目的的定位，说明企业要满足顾客的某种需求。
- （2）企业经营哲学的定位，是对企业的经营活动本质性认识的高度概括，是包括企业的基础价值观，企业内共同认可的行为准则及企业共同的信仰等在内的管理哲学。
- （3）企业形象的定位，良好的企业形象意味着企业在社会公众心目中留下长期的信誉，是

吸引现在和将来顾客的重要因素，也是形成企业内部凝聚力的重要原因。

案例



愿景：最受尊敬的互联网企业

使命：通过互联网服务提升人类生活品质

企业战略目标

企业战略目标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。

目标体系的建立是将企业愿景与使命转化为具体的业绩目标，是一个具体化的过程。

企业战略目标的四个方面：盈利、服务、员工、社会责任

战略目标确定方法：时间序列法、相关分析法、盈亏平衡分析法、决策矩阵法、决策树法、模拟模型法等。

准备战略方案

在分析企业的内外环境并确定企业战略目标后，企业管理者将与企业战略专家及其有关人员参与战略方案的规划，即实现战略目标的详细行动计划。

评价和选择战略方案

决策者通过对制定的几种方案进行评价和比较后，从中选择一个比较满意的战略方案。应遵循的基本原则有：择优原则，民主协调原则和综合平衡原则。

历年真题

【单选题】下列关于企业战略的制定表述错误的是（ ）。

- A. 企业的愿景是企业长期发展需要实现的目标
- B. 企业愿景包括核心信仰和未来前景
- C. 企业使命说明企业的根本性质与存在的理由
- D. 企业战略目标回答的是“企业的业务是什么”这一关键问题

【答案】D

【解析】企业战略目标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果，而企业使命才是回答“企业的业务是什么”这一关键问题，故 D 选项表述错误。

三、企业战略的实施

企业战略实施是企业战略管理的关键环节，是动员全体员工充分利用并协调企业内外一切可以利用的资源，沿着企业战略的方向和途径，自觉努力地贯彻战略，以期待更好地实现企业战略目标的过程。

企业战略的实施步骤（☆）

战略变化分析

战略方案分解与实施

战略实施的考核与激励

战略变化分析

企业在实施战略时，首先要清楚的认识到自己要进行怎样的调整才能成功的实施战略。企业管理人员应当分析和判断企业是执行原有战略，还是常规的战略变化，或是有限的战略变化，是否需要彻底的战略变化或是使企业改变自身的经营方向，进行企业转向，都要进行分析。

战略方案分解与实施

为了执行方便，需要将战略方案从时间和空间两个方面进行分解。将企业战略分解为几个战略实施阶段，每个战略实施阶段都要有分段的目标，相应的有个阶段的政策措施、部门政策以及相应的方针。为了顺利的实现战略方案分解的目标，必须编制具体的战略行动计划。在战略方案分解的基础上，企业就可按照编制的行动计划逐步实施企业战略。

战略实施的考核与激励

考核是检验企业战略的重要标准，从而验证企业战略的正确性、可执行性和效益性。企业战略实施的考核通常利用关键绩效指标、平衡计分卡法。在考核结束后，应该对员工进行合理的奖惩，从而激励员工，提升员工满意度。

企业战略实施的模式（☆☆☆）



指挥型

该模式的特点是企业高层领导考虑的是如何制定一个最佳战略。

战略制定者要向企业高层领导者提交战略的方案，企业高层领导者经研究决定后作出决策，确定战略后，向企业管理人员宣布企业战略，强制下层管理人员执行。

变革型

在变革模式中，企业高层领导者重点考虑的是如何实施战略。

该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。

在原有的基础上增加了三种组织行为科学的方法：①利用组织机构和参谋人员明确的传递企

业优先考虑的事务和信息，把注意力集中在所需要的领域；②建立规划系统、效益评价以及激励补偿等手段，以便支持实施战略的行踪管理系统；③运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。

该模式的缺点是：如果过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性，该模式适合与环境确定性较大的企业。

合作型

该模式把决策范围扩大到高层管理集体中，调动了高层管理者的积极性和创造性。

协调高层管理人员为管理者的工作重点。

该模式的缺点：战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物，可能会降低战略的经济合理性。

该模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

文化型

该模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次，力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。

该模式的缺点：企业的员工必须要有较高的素质，企业采用种模式要耗费较多的人力和时间，强烈的企业文化可能会掩盖企业中的某些问题。

增长型

企业战略从基层单位自下而上地产生。

它的关键是激励管理人员的创造性和制定与实施完善的战略，使企业的能力得以发挥，并使企业得到增长。因此，采用这种模式对管理者的要求很高，它要能正确评价下层的各种建议，淘汰不适当的方案。

历年真题

【单选题】企业将战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中，调动了高层管理人员的积极性 and 创造性。这种战略实施模式属于（ ）。

- A. 指挥型
- B. 变革型
- C. 合作型
- D. 转化型

【答案】C

【解析】本题的考点为企业战略实施的模式。根据关键信息“扩大到企业高层管理集体之中”，可知属于合作型，故选 C。

7S 模型

麦肯锡公司提出了战略实施需要综合考虑的七大因素，简称 7S 模型。



硬件要素

战略(strategy)：是企业根据内外环境及可取得资源的情况，为求得企业生存和长期稳定的发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划。

结构(Structure)：结构是将企业的目标任务分解到职位，再把职位综合到部门，由众多的部门组成垂直的权利系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。

制度(Systems)：企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保证，而实施上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。

软件要素

共同价值观(Shared Values)：企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意志和欲望，齐心协力的为实现企业的战略目标而努力。

人员(Staff)：战略实施需要充分的人员准备，战略实施的成功取决于有无合适的人去实施战略。

技能(Skills)：战略实施过程中，有效的员工技能培训是非常必要的。

风格(Style)：主要指企业文化，是企业长期的生产经营过程中形成的，并为全体员工共同认可和遵循的价值观念、职业道德和行为规范的和。

四、企业战略的控制

企业战略控制，是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。

战略控制的原则(☆)

确定目标原则

适度控制原则

适时控制原则

适应性原则

战略控制的原则（☆）

1. 确保目标原则。通过执行战略计划确保战略目标的实现。既要控制短期活动，也要控制长期活动。
2. 适度控制原则。控制过程要严格但不乏弹性。控制切忌过度，保持与目标一致性，保持实施战略的正确方向，就应尽可能少的干预实施过程中发生的问题。否则，控制过多会引起混乱和目标移位。
3. 适时控制原则。控制要掌握适当时机，选择正确的时机对战略进行修正，要避免在不该修正时采取或者在需要纠正时没有及时采取行动。
4. 适应性原则。控制应反应不同经营业务的性质和需要，经营业务有大有小，对达成组织目标的影响有轻有重，应视不同业务范围、工作特点制定不同的控制标准和方式，才能适应不同的业务需要。

战略控制的流程（☆）

1. 制定绩效标准。控制标准在战略计划指导下建立，是测评实际绩效和预期绩效的尺度。没有规矩无以成方圆。战略控制的重点是，选择建立哪些标准以及怎样控制。
2. 衡量实际绩效。将企业的实际绩效与控制标准进行比较，看实际绩效是否符合标准，以便采取有效措施。首先，每种指标都要有定量的指标，定量指标强化了评价过程的客观性和可比性。其次，在实际中还存在着许多难以定量表达的控制标准，通常采用定性描述与主观判断相结合的测评方法。

战略控制的流程（☆）

3. 审查结果。对收集到的信息资料与既定的企业评价标准和企业战略目标进行比较和评价后，还需要找出实际活动成效与评价标准的差距以及产生的原因。发现战略实施过程中是否存在问题和存在什么问题，以及为什么存在这些问题的重要过程。这是发现战略实施过程中是否存在问题和存在什么问题，以及为什么存在这些问题的重要过程。
4. 采取纠偏措施。对于存在偏差的的战略，要采取一定的措施。采取纠偏措施最终是控制过程的重点。

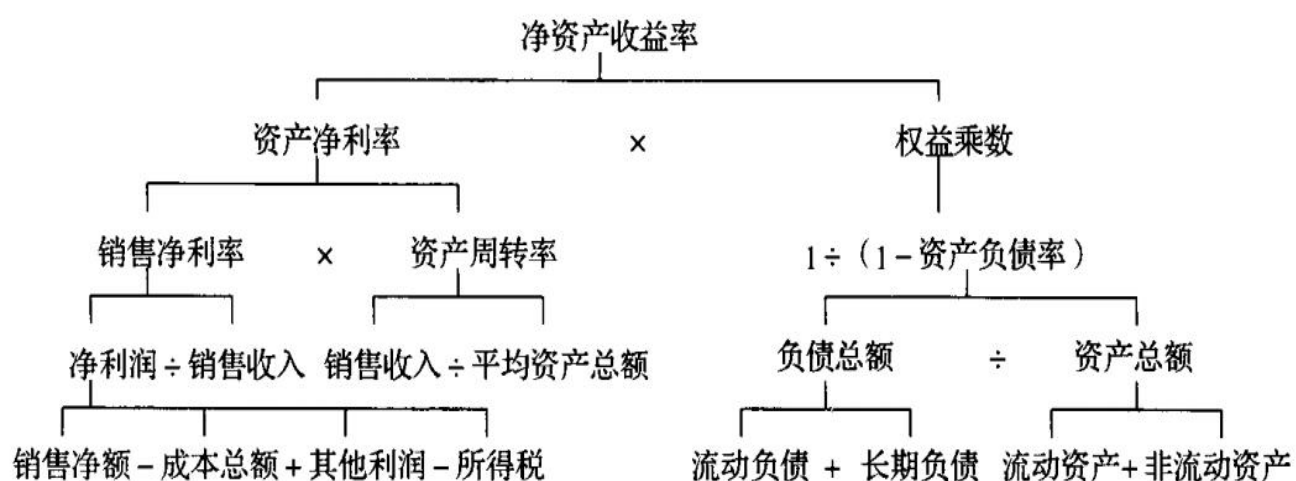
战略控制的方法（☆☆☆）



杜邦分析法

基于财务指标的战略控制方法。杜邦分析法利用几种主要的财务比率之间的关系来综合的分析企业的财务状况，从财务角度评价企业绩效和战略实施的状况。该财务控制系统特别适用于产品多样化的大型企业。

杜邦分析法



平衡计分卡

平衡计分卡：将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法。设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略引导”的绩效监控系统，从而保证企业战略得到有效的执行。

平衡计分卡的设计包括四个角度：财务角度、顾客角度、内部流程角度、学习与成长角度。这四个角度分别代表企业三个主要的利益相关者：股东、顾客、员工。

平衡计分卡

财务角度：财务业绩指标可以显示企业的战略以及其实施和执行是否对改善企业盈利性做出贡献。财务指标通常与获利能力有关，主要有营业收入、资本报酬率、经济增加值等。

顾客角度：将竞争的顾客和市场，以及业务单位在这些目标顾客和市场中的衡量指标。指顾客满意度、顾客保持率、顾客获得率、顾客盈利率，以及在目标市场中的份额。

平衡计分卡

内部经营流程角度：管理者要确认组织擅长的关键的内部流程，以吸引和留住目标细分市场的顾客，并满足股东对卓越财务的回报。

学习与成长角度：确立了企业需要创造长期的成长和改善就必须建立的基础框架，确立了目前和未来成功的关键因素。平衡计分卡前三个层面一般会揭示企业的实际能力与实现突破性业绩所必需的能力之间的差距，未来弥补这个差距，企业必须投资于员工技术的再造、组织程序和日常工作的理顺，这些都是平衡计分卡学习与成长层面追求的目标。学习与成长层面指标通常指员工满意度，员工保持率，员工培训成本等。

利润计划轮盘

主要应用于战略业绩目标的制定和战略实施过程控制的战略管理工具。

第一层次是利润轮盘。利润计划概括了某个未来的会计期间内预期的收入流入和费用流出，利润轮盘是利润计划轮盘的基础。

第二层次是现金轮盘。在利润计划被认可之前，管理者必须预测是否有足够的现金支持营运，如果不能满足这些约束条件，则必须重新调整利润计划。

第三层次是净资产收益率轮盘。如果净资产收益率预测值不能满足投资者的预期要求，管理者就要重新考虑利润计划，增加利润或提高资产的使用效率。——作为战略的最高业绩目标

【多选题】平衡记分卡的设计包括（ ）。

- A. 财务角度
- B. 生产流程
- C. 顾客角度
- D. 内部经营流程
- E. 学习和成长

【答案】ACDE

【解析】平衡记分卡的设计包括4个方面：财务角度、顾客角度、内部流程、学习与成长，故选ACDE。

【多选题】企业进行战略控制可采用的方法有（ ）

- A. 波士顿矩阵分析法
- B. SWOT分析法
- C. 核心竞争力分析法
- D. 利润计划轮盘
- E. 平衡计分卡

【答案】DE

【解析】本题的考点为企业战略控制方法，包括：杜邦分析法、平衡计分卡、利润计划轮盘，故选DE。

【单选题】杜邦分析法是基于（ ）的一种战略控制的方法。

- A. 财务指标
- B. 人力指标
- C. 生产指标
- D. 物流指标

【答案】A

【解析】考查杜邦分析法的特点，即杜邦分析法是一种基于财务指标的方法。

【单选题】利润计划轮盘是罗伯特·西蒙斯提出的以后总基于企业战略的业绩绩效模式，其

构成为利润轮盘、现金轮盘和（ ）。

- A. 资产轮盘
- B. 负债轮盘
- C. 销售利润率轮盘
- D. 净资产收益率轮盘

【答案】D

【解析】利润计划轮盘包括利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘

第二节 企业战略分析

本节的结构特别简单，战略分析，讲三个大问题，企业外部环境分析、企业内部环境分析，企业内外部的综合分析。企业外部环境分析讲了三个内容，依次为宏观环境分析、行业环境分析、外部因素评价矩阵。内部环境分析依次讲了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，企业综合分析主要围绕着 SWOT 矩阵讲解。

一、企业外部环境分析

外部环境分析是企业战略管理的基础。

外部环境分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。

宏观环境分析（☆☆）

宏观环境又称一般环境，是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。通常采用 PESTEL 分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析。

PESTEL 法是指宏观环境的政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）、科技（Technological）生态（Environmental）和法律因素（Legal）这六大类影响企业的主要外部环境因素。

政治环境

指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。

政治是一种重要的社会现象，主要包括政治制度、政治体制、政治结构、方针政策和法律形式等多个方面。

政治因素给企业带来的影响异常巨大和明显，同时影响企业生存和发展的其他因素也会因为政治条件及情况的不同而对企业产生不同的影响。

经济环境

指企业所在地区或国家国民经济发展的概况，主要包括宏观和微观两个方面内容。

宏观经济环境是指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。

微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定了企业目前及未来的市场大小。

社会环境

是指企业所处的社会结构、社会风俗、宗教信仰、价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、消费偏好、人口状况与地理分布等因素的形成与变动状况。

这些因素是人类在长期的生活和成长过程中形成的，人们总是自觉不自觉地接受这些行动准则的影响。

科技环境

指企业所在的地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发的能力以及技术发展动向等科技要素的集合。

企业的发展在很大程度上也受到科学技术方面因素的影响。一个企业不但要关注那些引起时代革命性变化的发明，而且还要专心关注与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势及应用前景。

生态环境

是指影响企业生存与发展的水资源、土地资源、生物资源以及气候资源等因素的集合，是关系到社会和经济持续发展的复合生态系统。

法律环境

法律环境是指与企业相关的社会法制系统及其运行状态，主要包括国家和地方的法律法规、国家司法、行政执法等因素。

【多选题】下列属于宏观环境分析的内容有（ ）。

- A. 企业所在国家的政治制度
- B. 企业所在地区的人口状况
- C. 企业所在行业现有企业间的竞争
- D. 企业所在地区消费者的储蓄情况
- E. 企业所在国家和地区的法律法规

【答案】ABDE

【解析】本题的考点为宏观环境分析的内容。ABDE 选项，依次属于宏观环境分析中的政治环境、社会环境、经济环境和法律环境，故正确；C 选项，属于行业环境分析中的行业竞争结构分析的内容，不属于宏观环境分析的内容，故错误。

行业环境分析（☆☆☆）



行业生命周期分析

	周期特点	应对策略
形成期	较多的小企业，竞争压力小	研究开发和工程技术是重点 营销上注重广告宣传
成长期	行业产品完善，市场迅速扩大， 销售额和利润迅速增长。 行业规模扩大，竞争日趋激烈， 一些不成功的企业退出	市场营销和生产管理成为关键职能

行业生命周期分析

	周期特点	应对策略
--	------	------

成熟期	一方面，市场趋于饱和，销售额难以增长，后期会出现下降；另一方面，竞争激烈，合并、兼并大量出现，小企业退出，行业由分散走向集中，只留下少量的大企业	成本控制和市场营销的有效性成为关键因素
衰退期	市场萎缩，行业规模缩小，留下的企业越来越少，竞争也很残酷，该阶段就是“夕阳行业”	放弃战略或清算战略

【单选题】行业生命周期分为四个阶段，行业的产品已较完善，顾客对产品已有认识，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长，行业规模扩大，竞争日趋激烈，不成功的企业已开始退出，这一阶段属于（ ）。

- A. 形成期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期

【答案】B

【解析】本题的考点为行业生命周期分析相关内容。根据题目关键信息“市场迅速扩大、销售额和利润迅速增长、行业规模扩大、竞争日趋激烈”，可知属于成长期的特点，故选 B。

行业竞争结构分析（☆）

著名战略管理学家迈克尔波特教授提出“五力模型”是分析行业结构的重要工具。

在一个行业里，普遍存在着五种基本竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业的竞争、替代品或服务的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力。

这五种基本竞争力量的状况以及综合强度，引发行业内结构的变化，从而决定行业内部竞争的激烈程度，决定着行业中获得利润的最终潜力。

行业竞争结构分析



新进入者的威胁

如果新的竞争对手带着新增生产能力进入市场，必然要求分享市场份额和资源，因而构成对现有企业的威胁。这种威胁的大小依进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而

定。进入市场的障碍主要包括规模经济、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、地理环境等方面。新企业进入一个行业的可能性大小，取决于进入者主观估计进入所能带来的潜在利益、所需花费的代价与所要承担的风险这三者的相对大小情况。

行业中现有企业间的竞争

在大多数行业中，企业之间是相互依存的。一个企业的竞争行为无疑会引起其他企业的反竞争行为。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。现有企业之间的竞争常常表现为价格、广告、产品介绍、售后服务等方面。

替代品的威胁

向市场提供任何一种产品或服务的企业都在不同程度上受到替代品的威胁。这种威胁可以是直接的，也可以是间接的，它主要表现为替代品对企业产品价格的限制。替代品的价格越低，质量越好，用户转换成本越低，替代品所能产生的竞争压力就越大。可以通过替代品销售增长率，替代品厂家生产能力与盈利扩展加以描述。

购买者的谈判能力

通过压价、要求提供更好的质量和服务，使竞争者相互倾轧，买方可以极大的影响企业。当一个买主或一批买主具有以下特征时，便具有较强的谈判能力：购买卖方的大部分产品或服务；具有自主生产该产品的潜力；有许多可供替代的卖方；转向其他卖方的成本很低。

供应者的谈判能力

供应者可以通过提价、降低价格或服务的质量来影响企业。当供应者具有以下特征时，将处于有利的地位：供应者的行业由少数企业控制，而买方却很多；没有替代品；供应者能够进行深加工而与买方竞争；买方只购买供应者产品的一小部分。

【多选题】根据迈克尔·波特的观点，进行行业竞争分析时除了要考虑行业内现有企业之间的竞争程度外，还应当考虑（ ）。

- A. 潜在进入者的威胁
- B. 替代品的威胁
- C. 互补品的威胁
- D. 供应者讨价还价能力
- E. 购买者讨价还价能力

【答案】ABDE

【解析】行业竞争结构分析的五个方面：新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品的威胁、购买者的谈判能力、供应者的谈判能力，故选 ABDE。

战略群体分析（☆）

战略群体分析是指一个行业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。评价企业战略的相同或相似之处，主要是指这一组企业的战略及其竞争地位的决策变量比较接近，这些决策变量主要是指企业规模、产品技术选择、产品质量水平、垂直化分工程度、分销渠道选择等。

战略群体分组通常可以采用两种分析方法：

- ①聚类分析，可用于大样本的实证研究；
- ②分类分析，可用于小样本分析。

行业中战略群体的竞争主要包括

（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会形成彼此间的竞争。同一战略群体内的企业虽然采用相同的战略，但各企业在实施战略的能力上会有差别，即管理能力、生产技术、研究开发能力与销售能力等方面存在差别。能力强的企业就会占优势，

处于有利地位。

(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进入障碍，导致战略群体间的竞争。战略群体间抗衡的程度，是由许多因素决定的。一般来说，战略群体间的市场互相牵连程度、战略群体数量以及它们的相对规模、战略群体之间的产品差异化、战略群体采用战略的差异四个方面的因素决定着一个行业中战略群体之间竞争的激烈程度。

外部因素评价矩阵（☆）

外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）是对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法，其步骤如下：

1. 列出关键因素。分为机会和威胁两大类，总数控制在 10-20 个之间
2. 赋予每个因素以权重。权重取值由 0（不重要）到 1（非常重要），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映程度，为各关键因素进行评分。评分以企业为基准，分值范围为“1-4”：
 - (1) 4：代表很好
 - (2) 3：代表反应超过平均水平
 - (3) 2：代表反应为平均水平
 - (4) 1：代表反应很差
4. 计算每个因素的加权分数（评分×权重）
5. 将所有因素的加权分数相加，得到企业的总加权分数
6. 评价原则：总加权分数的范围都是从最低的 1.0 到最高的 4.0，平均分为 2.5：（熟悉）
 - (1) 低于 2.5：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环境的变化
 - (2) 高于 2.5：企业对外部影响因素能作出较好地反应，企业经营战略很积极、有效的。

二、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）

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或能力。

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”。企业竞争力所涉及的关系一般包括：企业所在产业的状况、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。

（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，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。

（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”。对企业能力的研究更强调企业自身的素质，即企业的战略、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。

核心竞争力的特征

核心竞争力的特征主要体现在以下几个方面：价值性、异质性、延展性、持久性、难以转移性、难以复制性。

核心竞争力的特征

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，如显著的降低成本、提高产品质量、提高顾客满意度等，能够为客户提供根本上和实质性的利益和效用，从而给企业带来竞争优势。其价值性主要通过市场检验来实现。消费者是决定一种能力是否为核心竞争力的最终裁判，企业符合市场需求程度越高，核心竞争力价值就越大，企业的竞争优势就越明显。

核心竞争力的特征

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，而且这种相互作用会受到企业组织结构、部门规模、资源规模、人员素质等多种因素的影响，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。这种差异就是企业核心竞争力的差异，是核心竞争力在相当长一段时间内使企业获得超额利润的源泉。

核心竞争力的特征

延展性：核心竞争力应该具备一定的延展性，能为企业在未来的发展提供潜在途径，能够满足客户的当前及潜在需求，对企业一系列产品或服务的竞争都有促进作用。核心竞争力可以支持企业向多种产品或服务的领域发展，而不是局限于某一种产品或服务领域。例如，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获得一席之地，获得竞争优势。

核心竞争力的特征

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。持久性并不是指企业的设备、产品等有形资源，而是指无形资源的持久性。因为随着技术的不断进步，有形资源的生命周期越来越短已成为不争的事实，但是无论产品和设备如何变化，只要企业的运营能力和制度能力一如既往，无形资源价值的影响就会体现在多代产品上并持久地发挥作用。

核心竞争力的特征

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。有些资源经常出现转移，如原材料、机器设备、产品技术、掌握某种特殊技能或普通技能的员工甚至是企业的部分股权，这些非战略性资源与非核心竞争力的交易均属于正常活动，并不影响企业的竞争优势。而企业专有的战略性资源与核心竞争力（如扎根于企业组织、融于企业文化的管理优势和经营理念、独特且领先的技术和良好的公众形象等）是企业获得丰厚利润的资源支撑点，不能轻易地转移，否则将有可能使企业的竞争优势丧失殆尽。

核心竞争力的特征

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。企业的

战略资源越容易被竞争对手模仿和复制，企业就越难以获取高额利润的竞争优势，其战略资源的重要性就越低。同时，缺乏差异性和专有性的资源人尽皆有之，一般不能称为战略性资源，也不可能形成优于竞争对手、体现竞争优势的核心竞争力。

【单选题】下列关于核心竞争力的表述错误的是（ ）

- A. 核心竞争力是企业能够长期获得竞争优势的能力
- B. 核心竞争力应具备延展性、可复制性
- C. 企业的核心竞争力主要体现在关系竞争力、资源竞争力和能力竞争力三个方面
- D. 核心竞争力是企业独特的竞争能力，必须有助于实现顾客所看重的核心价值

【答案】B

【解析】核心竞争力的特征之一为难以复制性，而不是可复制性，可知B选项表述错误。

价值链分析

价值链分析是从企业内部条件出发，把企业经营活动的价值创造、成本构成同企业自身的竞争能力相结合，与竞争对手经营活动相比较，从而发现企业目前及潜在优势与劣势的分析方法，它是指导企业战略制定与实施活动的有力分析工具。

价值链的含义

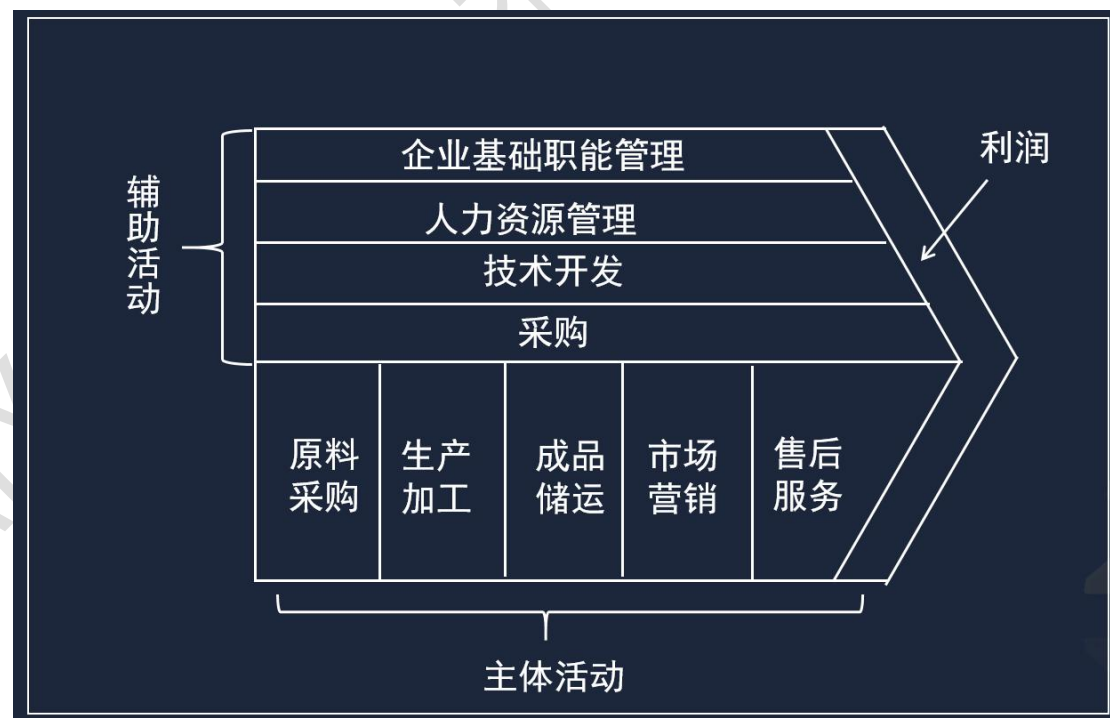
战略管理学家迈克尔波特教授认为，企业每项生产经营活动都是为顾客创造价值的经济活动，那么，企业所有的互不相同但又相互联系的价值创造活动叠加在一起，构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。企业所创造的价值如果超过其成本，就能盈利；如果超过竞争对手所创造的价值，就会拥有更多的竞争优势。总之，企业通过比竞争对手更廉价或更出色地展开价值创造活动来获得竞争优势。

价值链要素（☆☆☆）

价值链要素的辅助活动包括基础职能管理、人力资源、技术开发、采购。

主体活动活动包括供（原料供应）、产（生产加工）、储（成品储运）、销（市场营销）、后（售后服务）

价值链要素（☆☆☆）



价值链分析方法（☆）

价值链分析方法包括单项能力分析和综合能力分析。单项能力分析，是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。综合能力分析，是对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析。

【多选题】企业价值链由主体活动和辅助活动构成，下列企业活动中，属于辅助活动的是（ ）。

- A. 技术开发
- B. 采购
- C. 成品储运
- D. 人力资源管理
- E. 生产加工

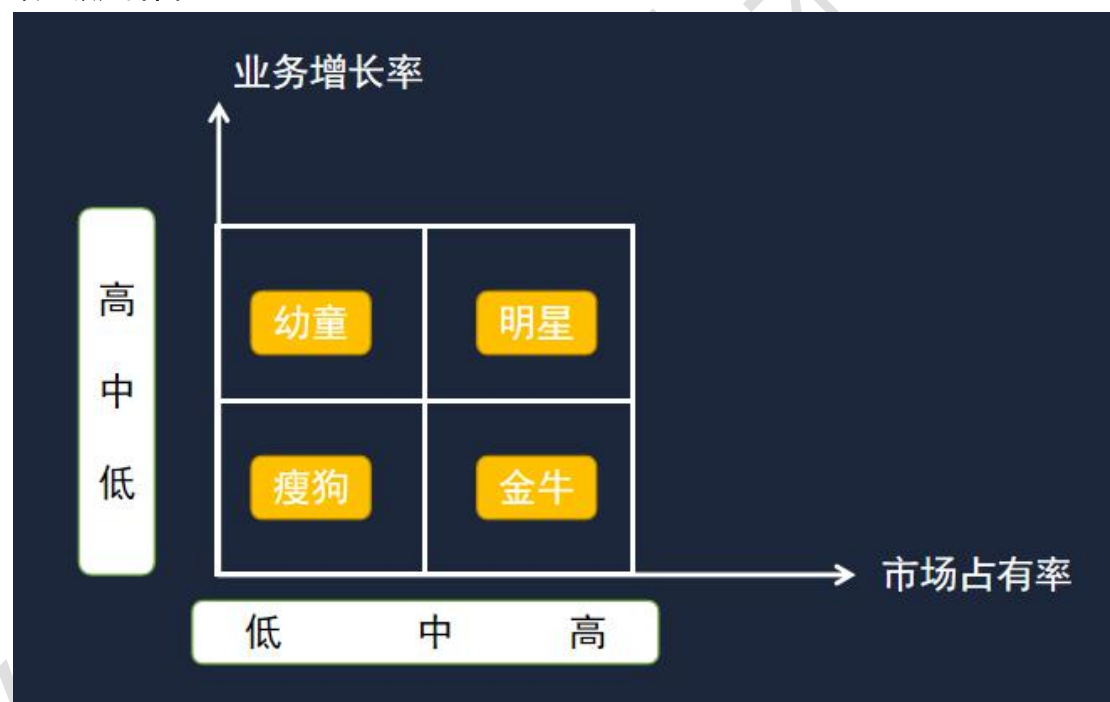
【答案】ABD

【解析】辅助活动包括：企业基础职能管理、人力资源管理、技术开发、采购，故 ABD 选项正确。CE 选项，属于主体活动，故错误。

波士顿矩阵分析（☆☆☆）

波士顿矩阵（BCG 矩阵）根据市场增长率和市场份额两项指标，将企业所有的战略单位分为明星、金牛、瘦狗和幼童四大类型，并以此分析企业的产品竞争力，为科学选择企业战略提供参考。

波士顿矩阵图



波士顿矩阵（☆☆☆）

（1）幼童区：幼童区位于直角坐标轴的左上角。该区业务增长率高，市场占有率低，其财务特点是利润率较低，所需资金不足，负债比率高。相应的战略是，对幼童产品进行必要的投资，以扩大市场占有率，从而使其转变成明星产品。

（2）明星区：明星区位于直角坐标轴的右上角。该区业务增长率高，市场占有率高，代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会。相应的战略是对明星产品加大投资，从而进一步扩大产品竞争优势。

波士顿矩阵（☆☆☆）

（3）瘦狗区：瘦狗区位于直角坐标轴的左下角。该区业务增长率低，市场占有率低，这意

意味着该产品的利润较低，发展前景堪忧，不能给企业带来充足的现金流。一般来说，理智的战略是清算战略，如果有可能，也可以采取转向或放弃战略。

（4）金牛区：金牛区位于直角坐标轴的右下角。业务增长率低，市场占有率高，能给企业带来大量的现金流，但是未来的增长前景有限。相应的战略是采取稳定战略，保持金牛产品的市场份额。

【单选题】在波士顿矩阵分析工具中，金牛区的产品（ ）

- A. 业务增长率高、市场占有率低
- B. 业务增长率低、市场占有率低
- C. 业务增长率低、市场占有率高
- D. 业务增长率高、市场占有率高

【答案】C

【解析】金牛区的特点是“产品业务增长率低、市场占有率高”，故选 C。

内部因素评价矩阵

内部因素评价矩阵（Internal Factor Evaluation Matrix，IFE 矩阵），是一种对内部因素进行分析的工具。该方法是确定企业竞争地位的一个有效途径，是用量化的方法评估企业在每个行业的成功要素和在竞争优势的评价指标上相对于竞争对手的优势和劣势。内部因素评价矩阵是从优势和劣势两个方面找出影响企业未来发展的关键因素，根据各个因素影响程度的大小确定权数，再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分，最后算出企业的总加权分数。通过 IFE 矩阵，企业可以较好的总结和评价企业在各个领域的主要优势和劣势，明确企业内部因素的竞争地位，以帮助企业经营决策者制定有效的战略。IFE 矩阵步骤主要包括：

IFE 矩阵的建立

（1）列出在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。首先列出优势，然后列出劣势。要尽可能具体，尽可能采用百分比、比率和比较数字。

（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。权重标志着各因素对于企业在产业中成败影响的相对大小。无论关键因素是内部优势还是劣势，对企业绩效有较大影响程度的因素就应该得到较高权重。

IFE 矩阵的建立

（3）为各因素进行评分。1 代表重要劣势；2 代表次要劣势；3 代表次要优势；4 代表重要优势。值得注意的是，优势的评分必须为 4 或 3，劣势的评分必须为 1 或 2。评分以企业为基准，而权重则以行业为基准。

（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。

（5）将所有因素的加权分数相加，得到企业的总加权分数。

IFE 矩阵的建立

无论 IFE 矩阵包含多少因素，总加权分数的范围都是从最低的 1.0 到最高的 4.0，平均分为 2.5。总加权分数低于 2.5 的企业内部状况处于弱势，而分数高于 2.5 的企业内部状况则处于强势。企业的总加权分数越高，企业的竞争地位就越强。

与 EFE 矩阵相似，IFE 矩阵也存在主观性和动态性的特点，因此，在使用该方法评价内部因素时，应注意评价的科学性和客观性的修正。

三、企业综合分析

进行企业综合分析常用 SWOT 分析法。SWOT 分析法可以将企业的外部环境和内部环境因素相互综合，概略地说明一个企业的健康状况，并帮助企业进行战略选择和制定。

SWOT 分析方法是评估企业的优势（Strength）和劣势（Weakness），以及外部环境的机会

（Opportunity）和威胁（Threat）。

分析环境因素

外部环境因素包括机会和威胁，它们是外部环境对企业的发展直接有影响的有利和不利因素，属于客观因素；内部环境因素包括优势和劣势，它们是企业的发展过程中自身存在的积极和消极因素，属于主动因素。

1. 企业的优势：企业所擅长、能够提高企业竞争力的方面，例如，企业具有一项专有技术或技能，有宝贵的有形资产，有很好的品牌、声誉等无形资产。

2. 企业的劣势：指企业缺少的或者做不好的事情，因而在竞争力方面落后于竞争对手，例如，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。

分析环境因素

3. 企业外部的机会：指环境中对企业有利的因素，如政府支持、有吸引力的市场进入障碍降低、市场需求增长势头强劲等。

4. 企业外部的威胁：指环境中对企业不利的因素，如新竞争对手的出现、市场增长率缓慢、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。

构造 SWOT 矩阵

将调查出来的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式，构造 SWOT 矩阵。在此过程中，将那些对企业发展直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排出来，而将那些间接的、次要的、少许的、暂时的影响因素排在后面。

战略方案制定与选择

运用系统的综合分析方法，将排列与考虑的各种环境因素互相匹配起来加以组合，得出一系列企业未来发展可选择的对策，如下表所示

SWOT 矩阵分析图

内部分析、外部分析	优势（S）	劣势（W）
机会（O）	SO 战略：使用优势，利用机会	WO 战略：克服劣势，利用机会
威胁（T）	ST 战略：使用优势，避免威胁	WT 战略：克服劣势，避免威胁

【多选题】企业内部环境分析方法包括（ ）。

- A. SWOT 分析法
- B. PESTEL 分析法
- C. IFE 矩阵分析法
- D. 波士顿矩阵分析法
- E. EFE 矩阵分析法

【答案】CD

【解析】企业内部环境分析包括：价值链分析、企业核心竞争力分析、波士顿矩阵分析、内部因素评价矩阵（IFE 矩阵），故选 CD。A 选项，SWOT 分析属于企业综合分析的方法，故错误。B 选项，属于企业外部环境分析中宏观环境分析的方法，故错误。E 选项，属于企业外部环境分析方法，故错误。

【单选题】采用 SWOT 分析法，如企业选择 SO 战略，则表明企业需要（ ）。

- A. 利用机会，克服劣势
- B. 利用机会，使用优势
- C. 避免威胁，使用优势
- D. 避免威胁，使劣势最小化

【答案】B

【解析】S 代表优势，O 代表机会，即利用机会，使用优势，故选 B。

LAI XUE.COM 来学网-未来因学而变