

第二章 战略分析

【高频考点】政治和法律环境— Political

1. 政治环境分析的四个方面	(1) 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，如土地、自然资源 (3) 执政党 所持的态度和推行的基本政策，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
2. 法律环境分析	法律法规存在的四大目的： • 保护企业、消费者、员工和公众权益。

【高频考点】经济环境—Economic

指社会经济状况及国家的经济政策，包括六方面：

1. 社会经济结构	产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构五个方面
2. 经济发展水平	国内生产总值 (GDP)、人均 GDP 和经济增长速度
3. 经济体制	国家经济组织的形式，规定了各经济部门之间关系，并通过一定的管理手段和方法调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式
4. 宏观经济政策	全国发展战略和产业政策、国民收入分配政策
5. 当前经济状况	对商品和服务需求情况、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
6. 其他一般经济条件	工资水平、供应商及竞争对手的价格变化

【高频考点】社会和文化环境—Social 的六个方面

1. 人口因素

居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍等。结婚率、出生率、平均寿命、地区分布等指标。

2. 社会流动性

社会的分层情况、各阶层之间的差异以及各阶层之间转换、人口内部各群体规模、财富及其构成的变化以及不同区域的人口分布。利益相关者对企业的期望各不相同。

3. 消费心理

企业应有不同的产品类型以满足不同顾客的需求。

4. 生活方式变化

当前及新兴的生活方式与时尚。对社交、求知、审美等。

5. 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。春节与圣诞节的差异。

6. 价值观

指社会公众评价各种行为的观念标准。西方的个人主义追求。

典型真题：

(2013 年·简答题) 为缓解中小企业融资难的问题，2007 年银监会提出大力发展新型

农村金融机构村镇银行，提高对县域、乡村的金融服务水平；出台法规放宽村镇银行的准入条件，并给予一定的税收优惠，以促进农村金融业的发展。

在此背景下，2011年3月甲省君盛村镇银行成立。君盛村镇银行的主要客户为甲省小微企业和农户。成立之初，君盛银行面临不少困难：第一，君盛经营以存贷款业务为主，中间业务很少。当地人均收入低、诚信度不高、保险和信贷担保发展滞后等因素制约了君盛业务的发展。第二，村镇银行作为新生事物，品牌认可度、社会公信度和信誉度都还不高。第三，适合村镇银行特点的业务终端机和ATM机等设备供应严重不足，村镇银行的支付清算系统因为技术原因不能纳入同城支付结算系统、征信系统。第四，国有银行享受的一些优惠政策没有给予村镇银行。

为了在农村金融市场上谋求发展，君盛银行采取了一系列措施。首先，根据业务和风险特征，针对小型企业、微型企业、农户个人三类不同客户设计了不同特点的贷款产品，利率明显比民间借贷低，抵押品制度灵活，认可将其他银行禁止抵押的集体土地、机器等作为抵押品，而且按抵押品的全部价值发放贷款（其他银行按6折抵押品价值发放贷款），降低了客户的贷款成本。其次，君盛银行加大媒体宣传力度，客户代表经常深入一线，上门服务，发展新客户和维系老客户。此外，为了解决服务网点少的问题，君盛在甲省很多县陆续增设分支机构，并同国有银行的县支行加强业务来往，共享渠道和客户资源，扩大小微企业贷款和农户贷款。

要求：

- (1) 运用PEST分析方法，简要分析君盛银行面临的宏观环境。
- (2) 简要分析君盛银行实施的营销组合。

【正确答案】

(1) 君盛银行面临的宏观环境有：

①政治和法律环境。为缓解中小企业融资难的问题，2007年银监会提出大力发展村镇银行，提高对县域、乡村的金融服务水平；出台法规放宽村镇银行的准入条件，并给予一定的税收优惠，这些都是君盛银行面临的有利因素，而村镇银行不能享受国有银行享受的一些优惠政策，是君盛银行面临的不利因素。

②经济环境。政府推进农村金融业的大力发展是君盛银行面临的有利因素，当地人均收入低、保险和信贷担保发展滞后等因素制约了君盛业务的发展，是君盛银行面临的不利因素。

③社会和文化因素。村镇银行作为新生事物，品牌认可度、社会公信度和信誉度都还不高，这些都是君盛银行面临的不利因素。

④技术环境。适合村镇银行特点的业务终端机和ATM机等设备供应严重不足，村镇银行的支付清算系统因为技术原因不能纳入同城支付结算系统、征信系统，导致了君盛银行不能更好地对客户提供服务，制约了经营业务的扩展。

(2) 君盛银行实施的营销组合有：

①产品策略。君盛银行根据业务和风险特征，把客户分为小型企业、微型企业、农户个人三大类，并根据客户不同的需求设计了不同特点的贷款产品，实现产品差异化。

②促销策略。君盛银行针对村镇银行作为新生事物认可度不高的特点，加大媒体宣传力度，达到广告促销的目标。同时君盛银行还采用人员推销的做法，银行的客户代表经常深入一线，上门服务，发展新客户和维系老客户。

③分销策略。为了解决服务网点少的问题，君盛在甲省很多县陆续增设分支机构，加大了分销渠道的建设，并与国有银行的县支行加强业务来往，共享渠道和客户资源。

④价格策略。君盛银行的利率明显比民间借贷低，同时君盛银行实施了灵活的抵押品制度，客户可以按抵押品的全部价值发放贷款，而其他银行按6折抵押品价值发放贷款。

【高频考点】产业五种竞争力——潜在进入者的进入威胁

潜在进入者的进入威胁： 瓜分原有市场+ 激发现有企业竞争	结构性障碍（门槛）	第一，规模经济	经营杠杆的作用
		第二，现有企业对关键资源的控制	资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线
		第三、现有企业的市场优势	品牌优势、政府政策
	行为性障碍（反击）	第一，限制进入定价	大企业降价
		第二，进入对方领域	寡头垄断市场常见

【高频考点】产业五种竞争力——供应者、购买者讨价还价的能力

供应者+购买者讨价还价的能力	双方关注—功能与成本； 物美价廉与质次价高	①买方（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

【高频考点】产业内的战略群组—江湖几大流派？

一个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公司组成的集团。

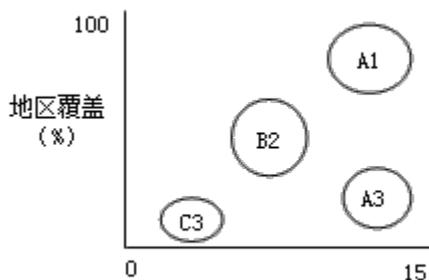
一般在一个产业中仅有几个群组。

1. 战略群组的特征：用于识别战略群组特征的可参考变量包括：

用于识别战略群组特征的变量：

- 产品差异化程度、各地区交叉程度
- 细分市场数目、品牌数量、营销力度
- 纵向一体化程度、服务质量、技术领先程度
- 研发能力、成本定位、能力的利用率、价格水平
- 装备水平、所有者结构（独立的或母公司的关系）
- 与外部利益相关者关系、组织规模。

为识别战略群组，选择特征的2至3项来区别。



营销力度（营销成本占销售额的百分比）

(a) 战略群组：20 世纪 80 年代的食品业

地区覆盖 (%)	100		A1 顾客品牌认定；专有的方法知识；研究开发能力；合适的经济规模；营销和组织能力
		B2 生产成本低；总成本低；技术先进；有一些专有的方法知识；零售商转移成本	
	0	C3 低成本生产；专有方法；零售商转移成本；本地知识和制度	A3 制造过程的有关知识；对品牌的忠实性；本地知识；营销能力

营销力度（营销成本占销售额的百分比）
(b) 移动障碍汇总

地区覆盖 (%)	100	C1 跨欧洲自有品牌供应商	B1 跨欧洲品牌	A1 跨国著名品牌
		C2 地区性自有标志供应商	B2 地区性自有标志供应商	A2 地区主要品牌
	0	C3 国家自有品牌供应商	B3 国内较小的品牌	A3 国内主要品牌

营销力度（营销成本占销售额的百分比）
(c) 战略区间分析

2. 战略群组分析（意义及作用）

- (1) 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况；图 a
- (2) 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”；图 b
- (3) 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点；图 c
- (4) 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。（红海与蓝海）图 c
 - 红海战略：常规的竞争方式，针锋相对的竞争
 - 蓝海战略：不局限于现有边界，创新产品和服务

【高频考点】钻石模型分析

1990 年波特在《国家竞争优势》一书中，识别出了国家竞争优势的四个决定因素，并以钻石图来显示（见图）。

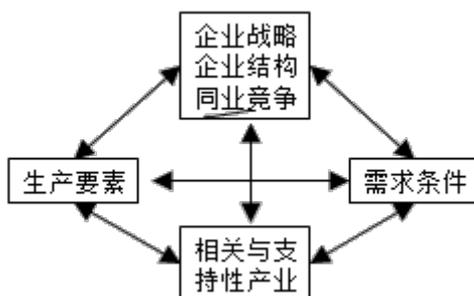


图 用于国家竞争优势分析的钻石图

钻石模型的四个要素是：

- **生产要素**——包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源、基础设施。
- **需求条件**——主要是本国市场的需求。
- **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。
- **企业战略、企业结构和同业竞争**的表现——国内市场竞争对手情况。

【生产要素】

- **初级生产要素**：天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等，
- **高级生产要素**：现代通讯、信息、交通，受过高等教育的人力、研究机构等。

高级生产要素对获得**竞争优势**具有不容置疑的重要性。

生产要素又被分为**一般生产要素**和**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被归入专业生产要素。
- 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。

波特同时指出，一个国家的竞争优势其实可以从不利的生产要素中形成。

【需求条件】

国内需求市场是产业发展的动力。

本地客户的本质非常重要，特别是**内行而挑剔的客户**，就会激发出该国企业的竞争优势。

另一个重要方面是**预期性需求**。如果本地的顾客需求领先于其他国家，可以成为本地企业的一种优势。

【相关与支持性产业—上游企业更重要】

波特注意“**产业集群**”这种现象。

本国供应商是产业创新和升级过程中不可缺少的，产业要形成竞争优势，就不能缺少**世界一流的供应商**，也不能缺少上下游产业的密切合作关系。（团队作战）

【企业战略、结构和同业竞争—（竞争对手是最好的老师）】

【高频考点】价值链分析

概念：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；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。

作用：价值链是分析公司**资源与能力**有用的理论框架。价值链把企业活动进行分解，通过考虑单个的活动本身及其相互之间的关系来确定企业的竞争优势。

适合于独立的产品、服务或业务单位的分析。

价值链分析包括以下三方面内容：

- 一是价值链的两类活动；
- 二是价值链确定及分解
- 三是企业资源能力的价值链分析

（一）价值链的两类活动=基本活动+支持活动

1. 基本活动

又称主体活动，是指生产经营的实质性活动，这些活动与商品实体的**加工流转**直接有关，是企业的基本增值活动。

一般可以分为五种活动：

(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，如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等。
----------------	--

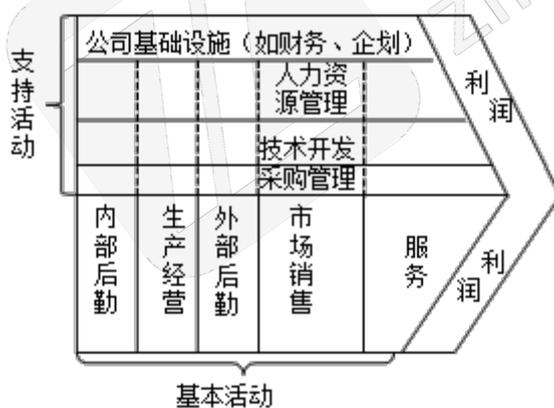
(2) 生产运营	将投入转化为最终产品的活动， 如机加工、装配、包装、设备维修、检测等。
(3) 外部后勤（出货物流）	与产品的库存、分送给购买者有关的活动， 如最终产品的入库、接受订单、送货等。
(4) 市场销售	与促进和引导购买者购买企业产品的活动， 如广告、定价、销售渠道等。
(5) 服务	指与保持和提高产品价值有关的活动， 如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等。

2. 支持活动

又称辅助活动，是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动。

包括以下四种活动：

(1) 采购管理	采购是广义的，既包括生产原材料的采购，也包括其他资源投入的管理。
(2) 技术开发	指可以改进企业产品和工序的一系列技术活动。 是广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。
(3) 人力资源管理	指职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动。
(4) 基础设施	指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动； 高层管理人员也往往被视作基础设施的一部分。 基础设施一般用来支撑整个价值链的运行



【高频考点】波士顿矩阵 (BCG Matrix)

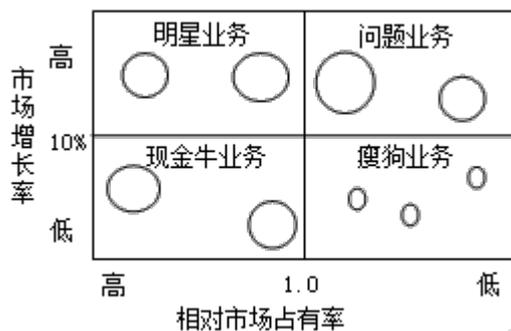
1. 基本概念

又称市场增长率—相对市场份额矩阵、四象限分析法、产品系列结构管理法

来源及创始人	由美国著名的管理学家、波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德森 (Bruce Henderson) 于 1970 年首创的一种用来分析和规划企业产品组合的方法。
--------	---

	要解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化； 如何将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去。	
两大基本因素	市场引力	市场增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低
	企业实力	企业市场占有率以及技术、设备、资金利用能力
两大因素之间的关系	市场增长率与市场占有率既相互影响，又互为条件： 仅有一方面强大，说明企业无实力或市场无前景。	

2. 基本原理



横轴：企业某项业务的市场份额与这个市场上最大的竞争对手的市场份额之比。

纵轴：以 10% 作为临界点。

圆圈面积：大小表示该业务或产品的收益与企业全部收益的比。

3. 波士顿矩阵的应用

战略目标	目标及适用业务类型
(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。 若问题类业务想尽快成为“明星”，要增加资金投入。
(2) 保持	目标是保持业务单位现有的市场占有率。 对于较大的“现金牛”可以此为目，以产生更多的收益。
(3) 收割	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”业务、没有发展前途的“问题”类业务和“瘦狗”类业务应视具体情况采取这种策略。
(4) 放弃	目标在于清理和撤销某些业务，减轻负担，将有限的资源用于效益较高业务。 适用于无利可图的“瘦狗”类和“问题”类业务。

4. 波士顿矩阵的启示（贡献）

(1) 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等方面。

(2) 将不同的经营业务综合在一个矩阵，简单明了。

(3) 该矩阵指出了每个经营单位在竞争中的地位，使企业了解到它们的作用和任务，从而有选择和集中地运用企业有限的资金。

(4) 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的分析技巧。

5. 波士顿矩阵的局限

- (1) 在实践中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) 用市场增长率和企业相对占有率两个单一指标有些简单；
- (3) 暗含假设：企业的市场份额与投资回报是呈正比的，有时不成立；
- (4) 另一条件是资金的考虑，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) 在具体运用中有很多困难，比如文化变革问题。

【高频考点】SWOT 分析

一、基本原理

S 指企业内部的优势 (Strengths)

W 指企业内部的劣势 (Weakness)

O 指企业外部环境的机会 (Opportunities)

T 指企业外部环境的威胁 (Threats)

是一种综合考虑内部条件与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。

优势和劣势是相对于竞争对手而言的，一般表现为资金、技术设备、员工素质、产品、市场、管理技能等方面。

判断 SW 的两项标准：

- 单项的优势和劣势
- 综合的优势和劣势—可加权

机会与威胁是外部环境中对企业有利与不利的因素。

<p>优势 (Strengths)</p> <p>企业专家所拥有的专业市场知识 对自然资源的独有进入性 专利权 新颖的、创新的产品或服务 企业地理位置 由于自主知识产权所获得的成本优势 质量流程与控制优势 品牌和声誉优势</p>	<p>劣势 (Weaknesses)</p> <p>缺乏市场知识与经营 无差别的产品和服务 (与竞争对手相比较) 企业地理位置较差 竞争对手进入分销渠道的优先地位 产品或服务质量低下 声誉败坏</p>
<p>机会 (Opportunities)</p> <p>发展中的新兴市场 (中国、互联网) 并购、合资或战略联盟 进入具有吸引力的新的细分市场 新的国际市场 政府规则放宽 国际贸易壁垒消除 某一市场的领导者力量薄弱</p>	<p>威胁 (Threats)</p> <p>自己的市场上出现新的竞争对手 价格战 竞争对手发明新颖的、创新性的替代产品或服务 政府颁布新的规则 出现新的贸易壁垒 针对自己产品或服务的潜在税务负担</p>

二、SWOT 分析的应用

SWOT 核心问题，是考虑在企业现有的内外部环境，如何最优地运用自己的资源，并且考虑建立公司未来的资源。

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

图 SWOT 分析

应用小结：

通过 SWOT 分析可以将企业战略分析过程总结转换为下一步的战略开发方向；

SWOT 分析成为战略分析与战略选择两个阶段的连接点。

在进行 SWOT 分析之后对于转换出的战略方向还要进行总结和梳理，最终确定公司战略选择的主要方向。

