

2004年咨询工程师现代咨询方法与实务真题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022_2004_E5_B9_B4_E5_92_A8_c60_260223.htm 试题一（25分）

统计数据表明，某行业内市场占有率前五名的企业为A、B、C、D、E，它们的市场占有率分别为28%、26%、22%、10%和5%。E公司为了制定自身的发展战略，采用五因素模型对行业的竞争结构进行分析。部分因素分析如下。

1.本行业的新进入者来自国内、国外两个方面。本行业是资本和技术密集型的行业；对国外进入者，国家有一定限制以对本行业进行必要的保护。

2.本公司产品的主要原材料供应商十分集中，采购量在各供应商之间分布较均匀，主要原材料暂无替代品。

3.由于本行业中各企业提供的产品差异性越来越小，因此顾客选择机会较多。

4.由于科技进步加快，市场上已开始出现性能更高的同类产品，只是目前的价格还略高于传统产品。

基于上述分析，E公司进一步运用评价矩阵对公司的内部和外部因素进行了综合评价：评价矩阵如表1：

评价	关键内部因素	权重	得分	关键外部因素	权重	得分
研发能力强大	0.25	4	一定的政策扶持	0.20	3	
优势			产品性能处于中上水平	0.20	3	
机会			金融环境宽松	0.10	3	
生产设备较先进	0.15	4	行业技术进步	0.15	2	
资金紧张	0.15	2	供应商减少	0.10	—3	
管理不完善	0.15	3	新的替代产品出现	0.15	4	
劣势			威胁			
销售商拖延结款	0.15	3	销售渠道不够完善	0.10	—1	
竞争对手结盟	0.15	4	问题：			

1.判断本行业的市场竞争格局属于何种类型，并说明理由。

2.上述四方面因素分别属于五因素模型中的哪个方面？说明每个因素对该行业竞争强度的影响是增强还是减弱。

3.根据E公

司的企业内部及外部因素评价结果，画出SWOT分析图，指出该公司应选择何种战略，并说明理由。 知识点： 本题涉及教材第二章战略分析方法，《考试大纲》的要求是：了解产品生命周期及PEST分析；熟悉竞争能力分析和矩阵分析；掌握SWOT分析。 答案： 1.本市场竞争格局属于相对垄断型。因为前三名的市场占有率之和为 $28\% + 26\% + 22\% = 76\% > 74\%$ ，且三者的份额比率小于1.7. 点评：在教材第二章第三节竞争能力分析中指出行业的竞争结构是行业内企业的数量和规模的分布，一般可以分为完全垄断、绝对垄断、双头垄断、相对垄断和分散竞争，考生应该熟悉每一种竞争结构类型的划分标准。详见教材P15表24中。 2.因素1属于新的进入者的威胁因素，它会使行业的竞争强度削弱。因素2属于供应商讨价还价的能力因素，它会使行业的竞争强度增强。因素3属于客户讨价还价的能力因素，它会使行业的竞争增强。因素4属于替代品的威胁因素，它会使行业的竞争强度逐渐增强。 点评：波特的五因素模型如下图，对它的掌握应该会联系实际问题进行分析。详见教材P16、P17. 3.首先根据E公司的企业内部及外部因素评价结果计算综合得分：优劣势得分为： $4 \times 0.25 + 3 \times 0.12 + 4 \times 0.15 + 2 \times 0.15 + 3 \times 0.15 + 1 \times 0.1 = 1.35$ 机会威胁得分为： $3 \times 0.2 + 3 \times 0.12 + 2 \times 0.15 + 3 \times 0.14 + 2 \times 0.15 + 4 \times 0.15 = -0.75$ 然后画出SWOT分析图 然后画出SWOT分析图，再根据评价得分标注公司所处的象限如下 从图上可以看出本公司尽管具有大的内部优势，但必须面临严峻的外部挑战。因此选择避多元化战略，以利用企业自身优势，避免或降低外部威胁的打击，分散风险，寻找新的发展机会。 点评：战略分析的方法和工具很多，第二章只介绍了一些基本的方法，咨询工程师应当

对这些方法有所熟悉和了解，SWOT分析是最常用的工具之一，应该能够熟练运用SWOT分析实际问题，并给出战略建议。详见教材P25P27. 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com