

咨询方法与实务笔记(二) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/92/2021_2022__E5_92_A8_E8_AF_A2_E6_96_B9_E6_c60_92966.htm 第二章 战略分析方法

第一节 企业战略分析 一、企业战略：企业在竞争环境中，为赢得竞争优势，实现企业经营目标和使命，着眼于长远，适应企业内外形势而做出的企业总体发展规划。指明了在竞争环境中企业的生存态势和发展方向，决定着企业的业务结构和竞争形式，并要求对企业的人财物、技术、管理等资源相应配置。 企业战略规划：企业战略是企业总体发展规划。

1、战略分析阶段：企业经营特征分析→外部环境分析→市场机会分析→内部分析→战略目标设定

2、战略选择阶段：制定实施计划→资金、人力配置计划→战略执行过程的控制

3、战略实施阶段：战略审查和批准→战略执行和反馈

外部不可控因素：社会文化、政治、法律、经济、技术和自然。决定企业可持续发展的潜力

内部可控因素：技术、资金、人力资源和拥有的信息。把握企业的优势和劣势

步骤：借助外部因素评价矩阵、竞争态势矩阵、内部因素评价矩阵、SWOT矩阵等方法，通过对外部机会、风险及内部优势、劣势的综合分析，可确立企业长期战略发展目标，制定企业发展战略。将企业目标、资源与所制定的战略相比较，利用波士顿矩阵、通用矩阵等分析工具，找出并建立备选战略。通过定量战略规划矩阵对备选战略的吸引力比较，确定企业最可能成功的战略。

二、企业战略类型 与项目投资决策密切相关的是企业总体战略和竞争战略 企业战略一般包括三个层次，即企业总体战略、竞争战略和职能战略。 企业总体战略是确定企

业的发展方向和目标，明确企业应进入或退出哪些领域，选择或放弃哪些业务。企业竞争战略是确定开发哪些产品，进入哪些市场，如何与竞争者展开有效竞争等。企业职能战略研究企业的营销、财务、人力资源和生产等不同职能部门如何组织，为企业总体战略服务的问题，包括研发战略、营销战略、生产战略、财务战略、人力资源战略等，是实现企业目标的途径和方法。

（一）企业总体战略：确定企业发展方向和目标。

- 1、稳定战略：又称防御型战略，是指限于经营环境和内部条件，企业基本保持在现有战略起点和范围的战略，包括无变化战略、利润战略等。
- 2、撤退战略：退却型战略，在没有发展或发展潜力很小的行业退出得战略，分紧缩战略、转向战略和放弃战略
- 3、发展战略：又称进攻型战略、增长型战略，它是充分利用企业外部机会，挖掘企业内部优势资源，求得企业更高层次发展的战略。对大多数企业而言，发展战略是基本的战略选择，包括新领域进入战略、一体化战略和多元化战略。发展战略实现方式有内部发展与外部发展两种途径，包括产品开发、直接投资、并购、战略联盟等方式。

（1）新领域进入战略：采取产业拓展或市场拓展战略，包括进入新的市场、行业。

（2）一体化战略：
纵向一体化战略； 横向一体化战略。

（3）多元化战略：
相关多元化：以企业现有的设备和技术能力为基础，发展与现有产品或服务不同但相近的新产品或服务；
不相关多元化：企业进入完全无关的行业。

（二）竞争战略：确定开发哪些产品、进入哪些市场，如何与竞争者有效竞争。

- 1、成本领先战略：企业通过扩大规模，最大限度降低成本，成为行业中成本领先者。
- 2、差别化战略：企业向市场提供

的服务与众不同的产品或服务，以满足客户的不同需求，从而形成竞争力。包括：质量、销售服务、产品性能、品牌差别化战略。

3、重点集中战略：企业把经营重点放在特定目标市场上，为特定地区或消费群体提供特殊产品或服务

三种基本战略的优势和劣势：

成本领先战略 优势：对供应商有较强的讨价还价能力；同竞争对手相比,不易受较大买者和卖者的影响；可对潜在进入者形成成本障碍。劣势：技术进步使经验曲线优势丧失，并导致被竞争对手的模仿；容易忽视顾客的不同需求。

差别化战略 优势：品牌具有忠诚度，提高了买者对自己的依赖性，可减少替代品的威胁。劣势：进入成熟期后受到模仿的威胁。

重点集中战略 优势：建立顾客忠诚度,并能对顾客需求作出反映,能在其所集中的市场中发挥自己的能. 劣势：技术变革和顾客需求的变化带来威胁，导致失去顾客；成本相对要高。

（三）职能战略：研究企业的营销、财务、人力资源和生产职能部门如何组织，为企业总体战略服务的问题，包括研发战略、营销战略、生产战略、财务战略、人力资源战略。是实现企业目标的途径和方法。

第二节 产品生命周期

一、产品生命周期：一种产品从发明到推广、应用、普及、衰退的过程。投资应分析产品的市场发展前景。

二、特点：

- 1、导入期：产品逐步被市场认同和接受，行业开始形成并初具规模。需付出极大的代价培育市场，完善产品。企业可能会在行业中树立先入优势。
- 2、成长期：产品市场需求急剧膨胀，行业内企业数量迅速增加，行业在经济结构中地位提高，产品质量提高，成本下降。此时是进入该行业的理想时机。
- 3、成熟期：产品定型，技术成熟，成本下降，利润水平高。需求逐渐满足，行业增长速度减慢，

市场竞争激烈，企业进入门槛高。除非有强大资金和技术实力，难以成功。 4、衰退期：市场迅速萎缩，企业所提供的产品无差异，不宜进入。 识别产品生命周期具体阶段因素：市场需求变化、生产规模、产品质量、消费者认知程度、市场结构 三、策略：市场营销、生产经营、财务、人力资源、研发策略。 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