



**优路教育**  
www.niceloo.com  
优质教育 • 成功之路

全国经济专业技术资格考试指定辅导用书  
根据2014年最新大纲编写

# 全国经济专业技术资格考试 —— 中级经济师 ——

# 工商管理

## 专业知识与实务命题点解析

全国经济师考试命题研究中心 / 组编

**第2版**

解析题点 • 把握题源 • 归纳考试教材精华

**2014**

超值版



赠 | 冲刺班

课程4学时 价值280元



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

全国经济专业技术资格考试  
中级经济师

# 工商管理

## 专业知识与实务命题点解析

全国经济师考试命题研究中心 / 组编

第2版

**2014**  
超值版



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本书由全国中级经济师专业技术资格考试辅导名师组成的全国经济师考试命题研究中心编写。通过这些考试辅导名师在具体辅导和命题工作中积累的经验,本书在全面锁定考纲教材变化、准确把握考试新动向的基础上,科学安排知识架构,以独特方法全方位剖析试题的真实含义,并采用多维的解题方法拓展解题思路。

### 图书在版编目(CIP)数据

2014 超值版全国经济专业技术资格考试中级经济师工商管理专业知识与实务命题点解析/  
全国经济师考试命题研究中心组编. —2 版. —北京:机械工业出版社, 2014.2

(优路教育)

全国经济专业技术资格考试指定辅导用书

ISBN 978-7-111-45896-8

I. ①2… II. ①全… III. ①工商行政管理—资格考试—自学参考资料  
IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 030327 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 于 雷 责任编辑: 于 雷 孙晶晶

责任印制: 乔 宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2014 年 3 月第 2 版第 1 次印刷

184mm×260mm·13.75 印张·339 千字

0 001—5 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-45896-8

定价: 29.80 元



凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换  
电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

# 前 言

全国经济师考试命题研究中心根据广大应试者的要求,组织了一批职业资格考试辅导名师组成全国中级经济师专业技术资格考试辅导用书编写委员会,利用这些考试辅导名师在具体辅导和命题工作中积累的经验,在全面锁定 2014 年教材变化、准确把握考试新动向的基础上,科学安排知识体系架构,以独特方法全方位剖析试题的真实含义,采用多维的解题方法拓展解题思路的编写理念进行编写。

本书的特点如下:

**命题点解读:**本书对经济专业技术资格考试的命题点做了深层次的剖析和总结,并结合 2014 年新版考试指定教材的内容进行详细分析,以便帮助应试者有效形成基础知识的提高和升华。

**真题再现:**本书依托历年众多真题,赋予专业讲解,全面引领应试者答题方向,悉心点拨应试者破题技巧,有效突破应试者的思维固态。

**知识拓展** 本书在编写过程中,遵循考试大纲,结合考试教材,经过潜心研究、精心策划、重点筛选后编写出难易符合考试要求的典型试题,帮助应试者巩固已掌握的知识。

**源于教材,高于教材:**本书内容紧扣最新考试大纲和教材,通过分析最近几年的考题,总结出了命题规律,提炼了考核要点。本书整体结构设置合理,旨在指导考生梳理和归纳核心知识,掌握考试教材的精华。

**高瞻远瞩,把握题源:**编写组在总结历年命题规律的基础上,分析考情,在本书中展现了考试中可能涉及的知识点,具有很强的前瞻性和预测性。

全国经济师考试命题研究中心专门组织了强大的专家答疑团队,所有应试者都可以通过专家答疑 QQ (2712874944) 提出问题,专家答疑团队接到提问后会在 24 小时内回答应试者的提问。我们更希望应试者通过邮箱给我们提出宝贵意见,以便我们在以后修订时更进一步提高辅导书的价值。

由于编写时间仓促,书中难免存在疏漏之处,望广大读者和同行不吝赐教。我们衷心希望将建议和意见及时反馈给我们,我们将在以后的工作中予以改正。

最后衷心预祝广大应试者顺利通过考试。

全国经济师考试命题研究中心

2014 年 1 月

# 目 录

# 目 录

## 前言

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第一章 企业战略与经营决策    | 1   |
| 第一节 企业战略概述       | 1   |
| 第二节 企业战略分析       | 7   |
| 第三节 企业战略类型与选择    | 13  |
| 第四节 企业经营决策       | 21  |
| 第二章 公司法人治理结构     | 27  |
| 第一节 公司治理及其运行机制   | 27  |
| 第二节 公司所有者与经营者    | 32  |
| 第三节 股东机构         | 37  |
| 第四节 董事会          | 43  |
| 第五节 经理机构         | 51  |
| 第六节 监督机构         | 52  |
| 第三章 市场营销与品牌建设    | 56  |
| 第一节 市场营销概述       | 56  |
| 第二节 市场营销环境       | 59  |
| 第三节 目标市场战略       | 61  |
| 第四节 市场营销组合策略     | 65  |
| 第五节 品牌管理         | 71  |
| 第四章 生产管理与控制      | 76  |
| 第一节 生产计划         | 76  |
| 第二节 生产作业计划       | 84  |
| 第三节 生产控制         | 87  |
| 第四节 生产作业控制       | 91  |
| 第五节 现代生产管理与控制的方法 | 97  |
| 第五章 物流管理         | 105 |
| 第一节 企业物流管理概述     | 105 |
| 第二节 企业采购与供应物流管理  | 110 |
| 第三节 企业生产物流管理     | 114 |
| 第四节 企业仓储与库存管理    | 120 |
| 第五节 企业销售物流管理     | 126 |



|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>第六章 技术创新管理</b>      | 132 |
| 第一节 技术创新含义、类型与过程       | 132 |
| 第二节 技术创新决策             | 139 |
| 第三节 技术创新组织与管理          | 142 |
| 第四节 技术贸易与知识产权管理        | 148 |
| <b>第七章 人力资源规划与薪酬管理</b> | 156 |
| 第一节 人力资源规划             | 156 |
| 第二节 绩效考核               | 160 |
| 第三节 薪酬管理               | 165 |
| 第四节 企业劳动合同管理与劳动争议处理    | 172 |
| <b>第八章 企业投融资决策及重组</b>  | 191 |
| 第一节 财务管理的基本价值观念        | 191 |
| 第二节 筹资决策               | 192 |
| 第三节 投资决策               | 203 |
| 第四节 企业重组               | 209 |

# 第一章

## 企业战略与经营决策

### 第一节 企业战略概述

#### 命题点1 企业战略的特征与战略管理的方法

##### 命题点 1.1 企业战略的特征与层次

企业战略是企业作出的长远性、全局性的谋划或方案。

##### 1. 企业战略的特征

企业战略的特征见表 1-1。

表 1-1 企业战略的特征

|                |                                                                                                               |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 全局性<br>与复杂性 | 企业战略是根据企业总体发展的需要而制订的，它所追求的是整体效果，因而是一种总体决策。全局是由若干局部所组成，战略的制订、实施和评价都是一项复杂的系统工程                                  |
| 2. 稳定性<br>与动态性 | 企业战略制订的着眼点是在未来而不是目前，需要考虑长远的效益，因此，企业战略实施过程具有较强的稳定性；环境变化时需要进行调整，因此，战略又具有动态性的特点                                  |
| 3. 收益性<br>与风险性 | 企业战略的目标是达成企业发展的愿景和未来目标，因此，对企业自身而言，企业战略能够带来显性或隐性的收益。同时，随着环境的动态性增强，许多事物具有不可预测性，环境的不确定性因素增多，因此，企业战略的制订及实施具有一定风险性 |

##### 2. 企业战略的层次

企业战略一般可以划分为三个层次：企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略。

企业战略的层次见表 1-2。

表 1-2 企业战略的层次

|                            |                                                    |                                                       |
|----------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 企业总体战略                     | 企业总体战略是企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲                     | 企业总体战略决定和揭示企业的使命和目标                                   |
| 企业业务战略<br>——竞争战略或<br>事业部战略 | 企业业务战略是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略的指导下，经营管理某一个特定的经营单位的战略规划 | 企业业务战略的重点是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 |
| 企业职能战略                     | 职能战略是企业总体战略和企业业务战略的具体实施战略                          | 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                       |



## 命题点 1.2 企业战略管理的内涵

安索夫于 1976 年在其出版的《从战略计划到战略管理》一书中提出战略管理一词。

企业战略管理是指企业战略的分析与制订、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。

企业战略管理的步骤、主客体与任务见表 1-3。

表 1-3 企业战略管理的步骤、主客体与任务

|         |       |                  |         |
|---------|-------|------------------|---------|
| 战略管理的步骤 | 分析与制订 | 是一个完整的、相互联系的管理过程 |         |
|         | 评价与选择 | 站在企业整体角度考虑       |         |
|         | 实施与控制 | 着眼于企业长远发展        |         |
| 主客体     | 主体    | 管理者              |         |
|         | 客体    | “做什么”            | 目标选择    |
|         |       | “如何做”            | 实现目标的路径 |

战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标，战略管理的最高任务是实现企业的使命

## 命题点 2 企业战略的制订

企业战略的制订见表 1-4。

表 1-4 企业战略的制订

|                |    |                                                                                                                                                      |
|----------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 明确企业愿景、使命与战略目标 | 愿景 | 愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值。明确界定了企业在未来社会范围里是什么样子，是企业长期发展需要实现的目标<br>回答“我是谁”<br>愿景包括两部分：（1）核心信仰（核心价值观和核心使命）；（2）未来前景                                           |
|                | 使命 | 说明企业的根本性质与存在的理由，说明企业的宗旨、哲学、信念、原则<br>表明企业在社会经济中的整体发展方向所担当的角色和责任<br>回答“企业的业务是什么”<br>使命的定位：（1）企业生存目的的定位（满足市场某种需求）；（2）企业经营哲学的定位（企业经营活动本质性的认识）；（3）企业形象的定位 |
|                | 目标 | 企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果<br>一般分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面                                                                                                    |
| 准备战略方案         |    | 拟订多个备选方案                                                                                                                                             |
| 评价和选择战略方案      |    | 选择适合的方案<br>遵循原则：择优原则、民主协调原则和综合平衡原则                                                                                                                   |

## 命题点 3 企业战略的实施

### 命题点 3.1 企业战略实施的步骤

（1）战略变化分析。认识自己需要进行怎样的调整才能成功实施战略。



(2) 战略方案分解与实施。从时间和空间两个方面进行分解。

(3) 战略实施的考核和激励。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法、平衡计分卡等方法实施。

### 命题点 3.2 企业战略实施的模式

企业战略实施的模式见表 1-5。

表 1-5 企业战略实施的模式

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 指挥型 | 企业高层领导研究确定战略，向企业管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行                                                                                                                                                                                                                        |
| 2. 转化型 | <p>转化型模式是从指挥型转变来的。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</p> <p>增加了三种组织行为科学的方法：</p> <p>利用组织机构和参谋人员明确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</p> <p>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政管理系统</p> <p>运用文化调节的方法促进整个系统发生变化</p> <p>缺点：过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性</p> <p>该模式较适合于环境确定性较大的企业</p> |
| 3. 合作型 | <p>该模式把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和创造性</p> <p>缺点：战略是各方协商的结果，可能会降低战略的经济合理性</p> <p>这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业</p>                                                                                                                                             |
| 4. 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                                                                                                                                                                                                                  |
| 5. 增长型 | <p>企业的战略是从基层单位自下而上产生的</p> <p>对管理者的要求较高，需要正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案</p>                                                                                                                                                                                              |

### 命题点 4 企业战略的控制

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。

#### 命题点 4.1 战略控制的原则

战略控制的原则见表 1-6。



表 1-6 战略控制的原则

|        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| 确保目标原则 | 达成企业目标，通过执行战略计划确保战略目标的实现            |
| 适度控制原则 | 严格但不乏弹性                             |
| 适时控制原则 | 选择适当时机                              |
| 适应性原则  | 应视各部门的业务范围、工作特点等制定不同的监控标准和方式，适应不同情况 |

### 命题点 4.2 战略控制的流程

战略控制的目标就是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。战略控制过程可以分为四个步骤（掌握），即制订绩效标准、衡量实际绩效、审查结果以及采取纠偏措施。战略控制过程是一个不断地肯定与否定的循环过程，战略控制过程如图 1-1 所示。

- （1）制订绩效标准。控制标准或测评标准是在战略计划指导下建立的。
- （2）衡量实际绩效。将企业的实际绩效与控制标准进行比较。
- （3）审查结果。找出实际活动成效与评价标准的差距及其产生的原因。
- （4）采取纠偏措施。采取纠偏措施最终是控制过程的重点。



图 1-1 战略控制过程

### 命题点 4.3 战略控制的方法

#### 1. 杜邦分析法

该财务控制系统特别适用于产品多样化的大型企业。杜邦模型如图 1-2 所示。

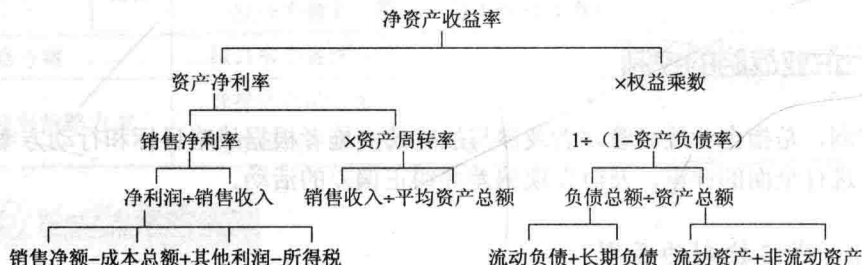


图 1-2 杜邦模型

杜邦分析法中几项主要的财务指标关系为：



净资产收益率=净收益/总权益

(1-1)

式(1-1)分子、分母同时乘以总资产得到

净资产收益率=(净收益/总权益)×(总资产/总资产)

= (净收益/总资产)×(总资产/总权益)

(1-2)

= 资产净利率×权益乘数

式(1-2)分子、分母同时乘以销售收入得到

净资产收益率=(净收益/销售收入)×(销售收入/总资产)×(总资产/总权益)

= 销售净利率×资产周转率×权益乘数

= (销售净利率×资产周转率)×[1÷(1-资产负债率)]

## 2. 平衡计分卡

平衡计分卡的设计包括四个方面：财务角度、顾客角度、内部经营流程、学习与成长，如图1-3所示。

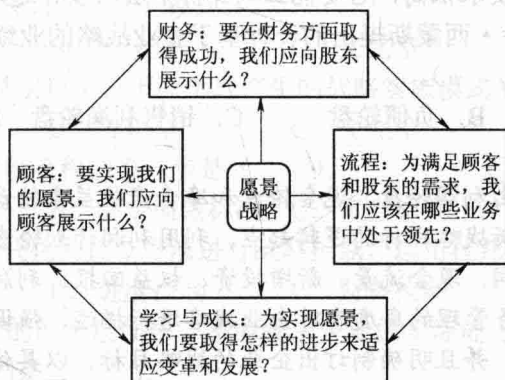


图 1-3 平衡计分卡的基本框架图

## 3. 利润计划轮盘

由哈佛商学院工商管理学教授罗伯特·西蒙斯(Robert Simons)于1998年在《利润计划要诀》一文中提出的一种基于企业战略的业绩评价模式。

利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。

(1) 第一层次是利润轮盘。利润计划概括了未来某个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。

(2) 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。

(3) 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。

### 真题再现

1. 企业战略分为三个层次，具体由企业总体战略、企业业务战略和( )组成。

A. 企业竞争战略

B. 企业事业部战略



C. 企业发展战略

D. 企业职能战略

**【答案】D**

**【解析】**一般来说,企业战略不是单一的,而是分若干层次的。企业规模大小不同,企业战略的层次也就相应不同。企业战略一般分为三个层次:企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略。

2. 企业战略从基层单位自下而上产生,并加以推进和实施,这种战略实施模式为( )模式。

A. 指挥型

B. 转化型

C. 增长型

D. 合作型

**【答案】C**

**【解析】**在企业战略实践中,战略实施有五种不同的模式。指挥型、转化型、合作型、文化型以及增长型。本题中主要考查的是增长型模式。在这一模式中,企业的战略是从基层自下而上地产生。它的关键是激励管理人员的创造性和制订与实施完善的战略,使企业的能量得以发挥,并使企业的实力得到增长。因此,采用这一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。

3. 利润计划轮盘是罗伯特·西蒙斯提出的一种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. 销售利润轮盘 D. 净资产收益率轮盘

**【答案】D**

**【解析】**利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。利润轮盘将利润作为分析战略目标的逻辑起点,利用利润计划轮盘可以对战略实施过程中的销售额、利润、现金流量、新增投资、权益回报、利润率和资产损失进行精确的估计,从财务管理的角度来对企业战略进行描述,强调利润计划在整个战略管理中的重要性,并且明确制订出企业的战略目标,以具体的财务指标值——净资产收益率作为战略的最高业绩目标。

## 知识拓展

1. **【单选】**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作出的( )的谋划或方案。

A. 长远性、全局性

B. 长远性、科学性

C. 全局性、指导性

D. 长远性、指导性

2. **【单选】**企业最高层次的战略是( )。

A. 企业总体战略

B. 企业业务战略

C. 企业职能战略

D. 企业部门战略

3. **【多选】**企业战略分若干层次,具体由( )组成。

A. 企业总体战略

B. 企业业务战略

C. 企业发展战略

D. 企业职能战略

E. 企业产品战略

4. **【单选】**根据企业内部资源条件和外部环境,确定企业的经营范围是( )要解决的主要问题。



- A. 竞争战略  
C. 企业业务战略
- B. 企业总体战略  
D. 企业职能战略
5. 【单选】( ) 主要是解决资源利用效率问题, 使企业资源利用效率最大化。  
A 企业总体战略  
B 企业职能战略  
C 企业业务战略  
D 企业竞争战略
6. 【单选】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
7. 【单选】企业战略管理的最高任务是( )。  
A. 提高企业的生产效率  
B. 追求企业利润最大化  
C. 实现特定阶段的战略目标  
D. 实现企业的使命
8. 【单选】企业高层领导确定战略后, 向管理人员宣布企业战略, 然后强制管理人员执行实施, 这种战略实施模式为( ) 模式。  
A. 指挥型  
B. 转化型  
C. 文化型  
D. 增长型
9. 【单选】企业战略从基层单位自下而上地产生的战略实施模式是( )。  
A. 指挥型  
B. 转化型  
C. 文化型  
D. 增长型
10. 【单选】企业战略控制流程的第一步是( )。  
A. 采取纠正措施  
B. 制定绩效标准  
C. 审查结果  
D. 衡量实际绩效
11. 【单选】企业尝试现代化的控制方法进行战略控制, 运用杜邦分析法旨在进行( )。  
A. 质量控制  
B. 进度控制  
C. 财务控制  
D. 工艺控制
12. 【单选】平衡计分卡的四个层面中, 不能提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的是( )。  
A. 内部经营流程层面  
B. 学习与成长层面  
C. 顾客层面  
D. 财务层面
- 答案见表 1-7。

表 1-7 答案 1

| 题号 | 1 | 2 | 3   | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|----|---|---|-----|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 答案 | A | A | ABD | C | B | B | D | A | D | B  | C  | B  |

## 第二节 企业战略分析

### 命题点 1 企业外部环境分析

#### 命题点 1.1 宏观环境分析

宏观环境分析的要素: 政治环境、社会文化环境、经济环境和科学技术环境, 见表 1-8。



表 1-8 宏观环境分析的要素

|             |                                                                                                                            |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 政治环境分析   | 它是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<br>它具体包括政治制度、体制、方针政策、法律法规等                                                                   |
| 2. 社会文化环境分析 | 它包括一个国家或地区的社会性质、人们共享的价值观、文化传统、生活方式、人口状况、教育程度、风俗习惯、宗教信仰                                                                     |
| 3. 经济环境分析   | 宏观经济：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反映的国民经济发展水平和发展速度<br>微观经济：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（直接影响企业市场大小） |
| 4. 科学技术环境分析 | 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                                                                                     |

## 命题点 1.2 行业环境分析

### 1. 行业生命周期分析

行业生命周期分成四个阶段：幼稚期、成长期、成熟期和衰退期，见表 1-9。

表 1-9 行业生命周期

| 阶 段 | 特 征                                                            | 对 策                             |
|-----|----------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 幼稚期 | 幼稚期是指某一行业刚出现的阶段，企业规模小，产品和技术不成熟，此时竞争压力小                         | 研究开发和工程技术是这个阶段的重要职能，在营销上则侧重广告宣传 |
| 成长期 | 进入成长期，产品逐渐完善，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长，竞争对手数量增多，竞争日趋激烈，不成功的企业已经开始退出 | 市场营销和生产管理成为关键性职能                |
| 成熟期 | 一方面，行业的市场已趋于饱和；另一方面，行业内部竞争异常激烈，行业集中度增加                         | 产品成本和市场营销有效性成为企业成败的关键因素         |
| 衰退期 | 市场萎缩，行业规模缩小，竞争对手数量减少。这一阶段的行业就是所谓的“夕阳行业”                        |                                 |

### 2. 行业竞争结构分析

著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出的“五力模型”是分析行业结构的重要工具，如图 1-4 所示。在一个行业里，存在五种竞争力量：新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、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，见表 1-10。

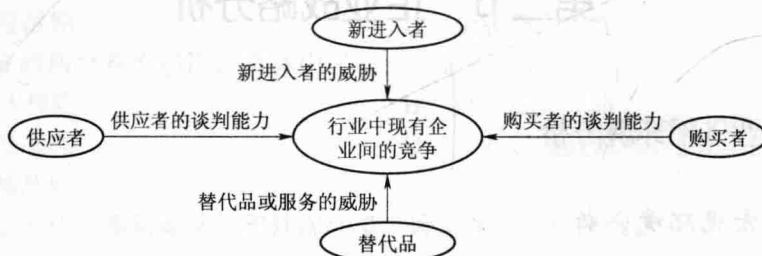


图 1-4 波特五力分析模型



表 1-10 行业的五种竞争力量

|                |                                                                                                        |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 新进入者的威胁     | 威胁：分割市场和资源<br>威胁的大小：进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度                                                            |
| 2. 行业中现有企业间的竞争 | 激烈程度取决于市场集中度的大小、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                                              |
| 3. 替代品或服务的威胁   | 主要表现为替代品对企业产品价格的限制                                                                                     |
| 4. 购买者的谈判能力    | 影响：压价、要求提供更好的质量和服务<br>当一个买主或一批买主具有以下特征时，具有较强的谈判能力：购买卖方的大部分产品或服务；具有自己生产该产品的潜力；有许多可供替代的卖主；转向其他卖主的费用极低    |
| 5. 供应者的谈判能力    | 影响：提价、降低产品以及服务的质量<br>当供应者具有以下特征时，将处于有利地位：供应者所属的行业由少数企业控制，而买主却很多；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 |

### 3. 战略群体分析

战略群体是指一个产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。

战略群体分组的方法：聚类分析（大样本）和分类分析（小样本）。

（1）战略群体内的竞争。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。各群体经济效益的差别，实际上就是各战略群体竞争的结果。

## 命题点 2 企业外部环境分析

### 命题点 2.1 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。

#### 1. 核心竞争力的体现

核心竞争力的体现见表 1-11。

表 1-11 核心竞争力的体现

|       |                                                                                                           |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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      |
| 资源竞争力 | 企业所拥有的或者可以获得的各种“资源”。这些资源包括外部资源和内部资源，从而使企业具有某些优势。另外还包括人力资源、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 |
| 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等           |



## 2. 核心竞争力的评价标准

核心竞争力的评价指标见表 1-12。

表 1-12 核心竞争力的评价指标

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| 占用性 | 企业对内部战略资源及其产生的收益占用的程度（掌控程度）          |
| 持久性 | 企业战略资源和核心竞争力作为利润来源的持久程度（价值持续存在：无形资源） |
| 转移性 | 战略性资源与核心竞争力转移的程度                     |
| 复制性 | 企业的战略资源和核心竞争力被竞争对手轻易模仿和复制的可能性        |

## 命题点 2.2 价值链分析

### 1. 价值链

波特教授认为，价值链是创造价值的一个动态过程。企业是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展价值创造活动来获得竞争优势的。

### 2. 价值链要素

企业价值链由主体活动和辅助活动构成。

主体活动分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。主体活动是企业基本的价值增值活动，又称基本活动。

辅助活动包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理。

### 3. 价值链分析

运用价值链分析方法对企业内部能力进行分析，见表 1-13。

表 1-13 价值链分析

|        |                                                                                                                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 单项能力分析 | 这是对每项价值活动进行逐项分析，属单项能力分析，以发现企业这一价值活动环节存在的优势和劣势                                                                   |
| 综合分析能力 | 对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析，属综合分析能力                                                                                    |
| 必要性    | 必要性是因为价值链所表示的不是一堆相互独立的活动，而是相互依存的活动系统                                                                            |
| 重要性    | 由于这种联系常常以整体活动的最优化和协调两种方式给企业带来优势。通过价值链分析就可以发现企业的优势来源于各种活动之间的联系。单项分析企业的能力不能判断能力的优劣，也不能改进其能力，需要与其他企业，特别是领先企业进行对比分析 |

## 命题点 2.3 波士顿矩阵分析

波士顿矩阵分析如图 1-5 所示。

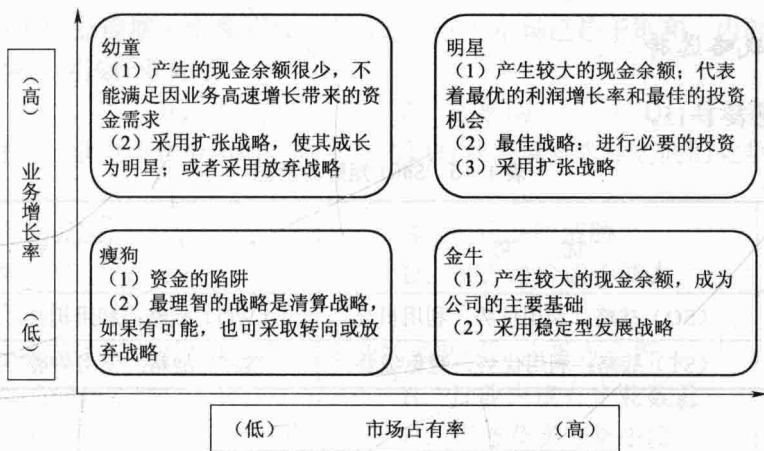


图 1-5 波士顿矩阵分析

命题点 3 企业综合分析

SWOT 分析法是评估企业的优势（Strength）和劣势（Weakness）及外部环境的机会（Opportunity）和威胁（Threat）的分析方法。

命题点 3.1 分析环境因素

环境因素包括外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会和威胁，属于客观因素；内部环境因素包括优势和劣势，属主观因素。企业的环境因素分析见表 1-14。

表 1-14 企业的环境因素分析

|         |                               |                                                 |
|---------|-------------------------------|-------------------------------------------------|
| 企业的优势   | 企业的优势是指企业所擅长的，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        |
| 企业的劣势   | 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防线，企业有形资产存在缺陷，企业品牌声誉很低              |
| 企业外部的机会 | 环境中对企业有利的因素                   | 例如，政府支持、有吸引力的市场进入障碍正在降低、市场需求增长势头强劲等             |
| 企业外部的威胁 | 环境中对企业不利的因素                   | 例如，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 |

命题点 3.2 构造 SWOT 矩阵

将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序，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列出来，而将那些间接的、次要的、少许的、暂时的影响因素排列在后面。