



# 执业资格考试丛书

注册咨询工程师(投资)执业资格考试辅导

## 现代咨询方法与实务 考点和答疑精选

环球职业教育在线 编

赠 20 元学习卡



中国建筑工业出版社

执业资格考试丛书

注册咨询工程师(投资)执业资格考试辅导

# 现代咨询方法与实务 考点和答疑精选

环球职业教育在线 编  
王双增 主编

中国建筑工业出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

现代咨询方法与实务考点和答疑精选/环球职业教育  
在线编. —北京:中国建筑工业出版社,2006  
(执业资格考试丛书:注册咨询工程师(投资)执业资格考试辅导)  
ISBN 7-112-07964-0  
I.现... II.环... III.投资—咨询服务—工程师  
—资格考试—自学参考资料 IV.F830.59  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 153587 号

执业资格考试丛书

注册咨询工程师(投资)执业资格考试辅导

**现代咨询方法与实务考点和答疑精选**

环球职业教育在线 编

王双增 主编

\*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京千辰制版公司制版

北京市密东印刷有限公司印刷

\*

开本:787×1092毫米 1/16 印张:13 字数:313千字

2006年1月第一版 2006年1月第一次印刷

印数:1—4000册 定价:25.00元

ISBN 7-112-07964-0

(13918)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址:<http://www.cabp.com.cn>

网上书店:<http://www.china-building.com.cn>

本书是“注册咨询工程师(投资)执业资格考试辅导”中的一本,旨在帮助考生顺利通过《现代咨询方法与实务》课程考试。本书分三部分内容,第一部分阐述了此门课程各章节(共11章)需要掌握的内容,每章都从大纲要求、历年考点、重点难点、典型答疑、练习题及参考答案等五个方面进行应试辅导;第二部分是实务问答,对考试用书《现代咨询方法与实务》里容易出现问答题和论述题的知识点做了简单的总结,以方便大家复习;第三部分是三套自测模拟题及参考答案,可帮助考生实战训练。书后附赠一张学习卡,可登录环球职业教育在线网站查阅历年该科目的考试题,具有较高的附加值。

\* \* \*

责任编辑:封毅 时咏梅

责任设计:崔兰萍

责任校对:刘梅 王雪竹

## 前 言

注册咨询工程师（投资）考试至今已经举行两次了，有许多考生经过努力通过了考试。随着咨询企业资质管理的相关文件的发布，整个投资咨询行业得到了规范和发展，咨询工程师的地位也得到承认和加强，有了充分发挥作用的空间。

作为“全国十佳网络教育机构”，环球职业教育在线从2004年全国首次注册咨询工程师（投资）考试开始，就组织师资进行考前辅导。连续两年来，我们辅导的学员其考试通过率远远高于全国平均水平。目前注册咨询工程师（投资）共有五门考试科目（第一门至第五门分别为《工程咨询概论》、《宏观经济政策与发展规划》、《工程项目组织与管理》、《项目决策分析与评价》和《现代咨询方法与实务》），部分符合条件的考生可以免试前三门，也即后两门是必要科目。从报名和辅导情况来看，考后两门的人很多，即使考全科五门的，学习的难点也是后两科。为此，我们编写了这套“注册咨询工程师（投资）执业资格考试辅导”，包括两本，即《项目决策分析与评价考点和答疑精选》和《现代咨询方法与实务考点和答疑精选》。

本书对应的是考试科目的第五科《现代咨询方法与实务》，这门课是考试的难点。因为许多考生是学工民建、结构、安装专业的，也有相近些的专业如监理、工程经济、工程管理的，大多数考生对于咨询工程师的一些考试内容不很熟悉，尤其是涉及决策分析、财务评价、国民经济评价等，看书时往往一头雾水，弄不清重点，也不知从哪些角度来把握知识点。指定考试用书里有一些案例题，由于不是按照考题的模式给出的，所以有些考生反映题目看不懂，数据也算不出来，从而造成学习和复习上的困难。我们在辅导时发现这些问题，也着重解决这些问题。本书中也力求将这类问题作一些提示，使大家在学习中少走弯路。

本书的编写思想是：站在考生的立场上，面对广大工程技术人员，尤其是对涉及财务评价这类的问题，力争通俗易懂、说理透彻、理清原理、灵活应用、便于记忆。在编写时不仅理清每章每节思路，还对考试大纲进行细化，并具体到知识点的把握程度，将相互关联说清楚，以应对考试难题。

疑问总是产生在学习的过程中，刚开始看书时不会有过多的疑问，即使有也是肤浅的，大多数疑问很快就会在下面的学习里得到解决。但是，随着知识的进一步把握，就会有更多疑问产生，这些疑问就比较深刻，也是的确需要解决的问题，否则就会影响理解记忆和应用知识解决问题，就会使自己的知识体系处于一种混沌状态，而考试往往就是考这些许多人不太理解的东西。考过其他注册考试的考生都有这样的感觉，某些选项，好像对，又好像不对，在犹豫间时间过去了。在案例考试中，这一现象尤其突出，看到题，似曾相识，又不知从何答起。有时即使答出来，往往还是不对。这也是有些考生出了考场自我感觉良好，等成绩出来却大失所望的原因。

通过辅导和与学员的交流，我们意识到，答疑解惑是很重要的环节，本辅导书在理清

原理、细化大纲、把握知识点的基础上,还有一个鲜明的特点是:答疑解惑。我们总结了在前两年辅导中考生提问题较多的地方,并对典型的问题进行了详细的解答,力争使考生在学习和复习过程中所遇到的大多数问题都能在本书中得到解释。在典型问题解答中,力争用通俗易懂的事例说明教材中较专业的说法,使考生能够既知其然,也知其所以然,达到理解记忆的目的,更好地应对考试。在本书中有些答疑的内容超出了教材,有的也不是特别严密,主要是为了帮助大家理解相关知识和问题,希望大家不要深究。

在理清原理、答疑解惑的基础上,再辅以练习题,用来检验一些知识点的把握和熟练程度。对个别练习题目做了简单的解析,希望能引导大家将学到的知识灵活运用解决考试题目问题。

在最后,我们还对考试用书《现代咨询方法与实务》中容易出问答题和论述题的知识点做了简单的总结,希望对大家的复习考试有所帮助。

下面将本科目复习和考试时要注意的几个问题叙述如下,为叙述方便,第一至第五本书分别对应五门考试的考试教材。

### 一、关于本科目和其他几科的关系

由于五个科目中只有这一科目是主观性考试题,因此,要把前面几本书(主要是第三、第四本书)中适宜出主观题的应用知识汇集到本书中来,有些问题几本书都提到了,但在内容上各有侧重。如风险问题,四本书都提到了,《工程咨询概论》一书着重讲咨询公司和咨询工程师本身可能遇到的风险,《项目决策分析与评价》一书着重讲工程项目建成以后可能遇到的各种风险,《工程项目组织与管理》一书中着重讲项目在建设管理过程中可能遇到的各种风险,《现代咨询方法与实务》一书着重讲风险的概率分析方法。从原则上说,只要本科目考试大纲里提到,在其他几门课程里面涉及的,都属于本科目考试范围。

具体一些,其他教材与本科目密切相关的内容主要有:

#### 1.《工程咨询概论》

第六章关系相对密切,了解一下即可。

#### 2.《宏观经济政策与发展规划》:

总体来说不密切,但和有些散乱的内容有些关系,可以帮助理解。

#### 3.《工程项目组织与管理》

关系相对密切。尤其是以下部分:

第二章第二节;

第五章第三节;

第七章第二节;

第九章例 9-1 会计算;

第十章图 10-2; 例 10-1; 第五节;

#### 4.《项目决策分析与评价》

第三章、第四章以及第六章某些内容和本科目联系不紧密,除此之外,其他内容联系都比较密切。尤其是以下知识和表格一定要会应用:

表 2-1; 2-4; 2-5; 图 7-1; 11-1。

以下表要会填：

表 5-3；5-5；5-6；5-7；7-3；7-5；7-8；7-9；7-11；7-12；7-13；7-14；7-15。

## 二、对于教材里个别问题不清楚或错误的处理原则

第一，以国家发布的规范，法规为准。

第二，以教材为准，实际上考试题目往往以各自科目教材为准。

第三，教材之间有冲突的，各科以各科的教材为准。

第四，以上有冲突的、错误的，原则上不考。

## 三、2004、2005 年考点分布与分值对比情况总结和趋势分析

2004、2005 年考点分布与分值对比如下表所示：

| 年份   | 项目 | 第 1 章 | 第 2 章 | 第 3 章 | 第 4、5、6 章 | 第 7 章 | 第 8 章 | 第 9 章 | 第 10 章 | 第 11 章 |
|------|----|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 2004 | 考点 |       | √     | √     | √         |       | √     | √     | √      |        |
|      | 分值 |       | 20    | 25    | 25        |       | 20    | 20    | 20     |        |
| 2005 | 考点 | √     | √     | √     | √         | √     | √     |       | √      |        |
|      | 分值 | 25    |       | 20    | 25        | 20    | 20    |       | 20     |        |

目前，许多从未搞过可行性研究、没搞过项目管理的人员考试通过了，今后将会在出题方面有所侧重，加以限制。原则上是应该让有实际工作经验的咨询工程师通过考试。通过分析 2004、2005 年考试题目，我们预计考题的变化趋势如下（仅供参考）：

1. 2004 年考试计算量过大，许多考生反映会做但是做不完，或者由于时间紧张，来不及思考和检查。但是从 2005 年的考试看计算量大幅度下降，这种下降的趋势可能会延续到今后的考试中。但是为了加强锻炼，本书的模拟题反而增加了题量和计算量。考试时不会这么难，今后考试要达到：会了不难，很快就能做完题目；不会了，可能无处下手；如果做不完，不是因为时间不够，而是因为不会。

2. 考试大纲中要求做定性分析的知识点很少，而这些内容大都属于必考内容，考生复习中应该给予充分注意，一定要把有关知识点的内容背诵下来，并且注重理解后记忆。今后可能的出题：一个是背一些知识点，另一个就是活学活用，指出做法的错误、改正，并且说明理由。这一点从 2005 年考试题中已经体现到了。本书第二部分内容是“实务问答”，就是将有关知识点整理出来，以帮助大家节约时间，重点掌握。

3. 考生在复习中应该首先注重考试教材中基本知识点的理解和掌握。从 2005 年的考试情况来看，有很多考点直接可从书中找到答案，但是大家在复习时却没有充分重视，一带而过，不求甚解，所以复习时应该以考试教材中的知识点为基础，弄清原理，重在理解，这是本门课程的特点。其他几门课，可能不理解，但记住了，也能考及格，本科目不理解则很难做好答案。

4. 考试综合性会增大，第五本书的复习应该结合第三本、第四本书的内容。例如：财务评价和国民经济评价与第四本的结合较紧密，项目管理与第三本的结合较紧密。举例来说，2005 年第二题，有关招投标内容的考试题，考试时只按照第五本书来复习是不能

满足答题需要的，必须结合第三本复习，而且我们辅导时也向大家建议最好要看一下招标投标法的原文以及相关文件，比如七部委发布的《评标委员会及评标方法》。

5. 考题会更结合实际，考察考生解决实际问题的能力，尤其应注意理论与实际的结合。建议大家有可能的话，读一读《投资项目可行性研究指南》（中国电力出版社，2002年3月出版，以下简称《指南》）。我们教材基本上是以此书为蓝本的。大家还可以参考《建设项目经济评价方法与参数（第二版）》。

6. 今后的方向是考核学员能力的高低，是属于“项目经理”级别的，不是操作人员。着重于“检查他人的工作”，找出解决问题的最优、最实用、最适用方法，以及不同咨询方案比选、决策。

7. 对各类方法、公式，要从以下几个方面入手：

- (1) 适用条件以及不适用场合。
- (2) 原理和不同角度的含义。
- (3) 计算公式，包括单位、系数的取值范围、字母所代表概念的准确含义。
- (4) 结果判断标准和方法。

#### 四、建议大家多看教材中的例题

重点案例见下表：

|    |      |      |      |      |      |          |      |          |      |
|----|------|------|------|------|------|----------|------|----------|------|
| 页码 | P27  | P38  | P43  | P46  | P47  | P49      | P56  | P67      | P69  |
| 案例 | 2-3  | 3-1  | 3-2  | 3-4  | 3-5  | 3-6      | 3-9  | 4-1      | 4-3  |
| 页码 | P73  | P75  | P78  | P79  | P97  | P99      | P100 | P102     | P103 |
| 案例 | 4-4  | 4-5  | 4-7  | 4-8  | 5-9  | 5-10     | 5-11 | 5-12, 13 | 5-14 |
| 页码 | P105 | P106 | P107 | P111 | P112 | P123     | P143 | P160     | 第八章  |
| 案例 | 5-16 | 5-17 | 5-18 | 5-19 | 5-20 | 6-1      | 二、对比 | 四、案例     | 全部   |
| 页码 | P193 | P197 | P216 | P221 | P238 | P247~249 |      |          |      |
| 案例 | 9-1  | 9-4  | 10-1 | 10-2 | 11-3 | 11-5     |      |          |      |

其中，案例 5-16、5-19、5-20、9-4 等许多例题，教材中个别数据可能有误，复习时理解方法即可，不必深究题干条件和个别的计算。

#### 五、关于学习方法

1. 最重要的是考试大纲，这是我们学习时最重要的指导文件。一定要以大纲为准来看各科目。有些考生复习时不看大纲，或者只看一遍就不看了，这是不对的。我们学习到最后，要在脑子里形成知识的网络图，网络图的主干就是考试大纲。只有基础知识掌握了，才能做好案例分析。

2. 做案例题的时候不要盲目地搞题海战术，这样效果不好。建议大家只做选好的几套题，然后一定要把每一套题中做错的题标出来。标好后，你把自己的答案用铅笔写在一边，过几天你再做这套题，有时会发现，上次做错的题这次又错了。这个时候就证明你在

知识点上是欠缺的，需要再去把相关的东西扩张和补充一下，不要仅仅看一个点，我们说知识是网络化的，这个点你之所以没有把握住，是因为支持这个点的土壤，整个的这一块内容你都没有把握好。所以如果发现一个点没有把握住，对这个点上下左右的知识都要看一看，也可以看一些实例，针对性地多做几道类似的题目，或者找课外的一些知识来看一下，加强对它的理解。

拿到案例题以后，一定要注意“限时做题”，我们在网上辅导时经常和大家说，拿到一道题或者一套案例题，把考试时实际需要的机动时间刨除，算一下每道题实际的控制时间应在半个小时以内。这样的话，平时做题的时候就要养成一个非常好的习惯，即快速地做题。如果你两个小时做一道题，四个小时做两道题，那肯定不能及格，所以我们平时练习时就要养成快速做题的习惯。

养成这个习惯还有一个好处，就是能及时发现自己知识点方面的不足。比如我们国家的火车提速，从原来 60 公里/小时提高到 120 公里/小时，提速前我们首先要修铁轨，然后才能使用高速的火车。为什么要做这个工作呢？因为原来 60 公里/小时的时候，路基里面有一些隐患发现不出来；路基的这些隐患使火车不能跑 120 公里/小时，所以我们要把基础做好。反过来，如果我们用 120 公里/小时的速度跑一遍，就会发现路基的许多缺陷；发现了缺陷，就要去补。我们做题也是这样，快速做题后，发现缺陷，就要去看有关教材的知识，加强理解。再看时一定要看明白，不要找客观理由自我放松，这道题做错后，一看这个地方我明白，我知道怎么回事，只是刚才做题时一时疏忽错了，这是找客观的理由。应该从主观上找，正如如果有人问  $1+1=?$ ，你肯定说等于 2，你不会疏忽说成 3 或者 4。基础扎实了，这些错误才不会出来。

3. 小处不可随便。考题中有知识性的得分，还有非知识性的得分，比如说最简单的小数点，或者是一些单位，你是不是习惯去写。如果每一道题里面，你的小数点丢 1 分，单位再丢 1 分，一道题就丢 2 分，6 道题中如果有 4 道涉及计算，算下来就丢了 8 分。所以这一点大家在平时做题时就要注意，在做历年考试题的时候，如果你的答案和参考答案一模一样，这是最好的。

#### 4. 考试注意事项：

(1) 不要慌，最简单的方法：喝点水，深呼吸几次。还不行，双手紧握同时深吸气——双手放松同时深呼气，反复多做几次。

(2) 先找自己最拿手的题来做，不要先做复杂的计算题。

(3) 做题时要仔细审题，一个词一个词地读清题意，尤其是案例这门课。

(4) 千万不要空题。做完要检查，主要检查思路是否正确，其次是数据和公式。

(5) 考案例时间比较长，要带些水、巧克力等解渴和补充能量。

(6) 笔答题不要用铅笔答题，即使画图，用铅笔画后最好要用钢笔涂一遍。

(7) 答题最好用黑墨水，涂卡要标准，答题一定不要答在标准的答题框外。

(8) 注意填写姓名、单位等要与准考证一致。

“机会永远留给有准备的人”，希望大家做好准备工作，从广度和深度上把握大纲和教材。学习也有三个层次，按照武侠小说作家金庸大师所说的，先要做到“手中有剑”，然后升华到“心中有剑”，最后炉火纯青做到“心中无剑”。希望到最后大家都能到达“炉火纯青，心中无剑”的地步，顺利地通过考试。

本书由王双增主编，参与编写的还有孙玉宝、范家吉、王清祥、乔玉辉、赵辉、任晓黎等。本书在编写过程中参考了许多资料，在这里一并向原作者致谢。赵辉同志做了许多工作，在此表示感谢。

由于作者水平有限，本书中会有一些疏漏和不当之处，希望读者给予原谅，也请不吝赐教予以指正，在这里预先表示感谢！联系邮箱：zxgcs@163.com

最后，预祝大家都能顺利通过考试！

# 目 录

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| <b>第一部分 各章节复习要点及练习题</b> ..... | 1   |
| 第一章 现代工程咨询方法概述.....           | 1   |
| 第二章 战略分析方法 .....              | 3   |
| 第三章 市场预测方法 .....              | 12  |
| 第四章 投资估算方法 .....              | 22  |
| 第五章 现金流量分析及财务评价方法 .....       | 32  |
| 第六章 国民经济评价方法 .....            | 50  |
| 第七章 投资项目社会评价方法 .....          | 63  |
| 第八章 方案经济比较和优化方法 .....         | 69  |
| 第九章 风险概率分析方法 .....            | 81  |
| 第十章 招标投标咨询方法 .....            | 89  |
| 第十一章 工程项目管理方法 .....           | 99  |
| <b>第二部分 咨询实务问答</b> .....      | 114 |
| 第一章 现代工程咨询方法概述.....           | 114 |
| 第二章 战略分析方法 .....              | 116 |
| 第三章 市场预测方法.....               | 124 |
| 第四章 投资估算方法.....               | 129 |
| 第五章 现金流量分析及财务评价方法.....        | 135 |
| 第六章 国民经济评价方法.....             | 141 |
| 第七章 投资项目社会评价方法.....           | 146 |
| 第八章 方案经济比较和优化方法.....          | 154 |
| 第九章 风险概率分析方法.....             | 157 |
| 第十章 招标投标咨询方法.....             | 159 |
| 第十一章 工程项目管理方法.....            | 162 |
| <b>第三部分 自测模拟题</b> .....       | 167 |
| 自测模拟题一.....                   | 167 |
| 自测模拟题二.....                   | 174 |
| 自测模拟题三.....                   | 185 |

# 第一部分 各章节复习要点及练习题

2006 年《现代咨询方法与实务》考试大纲指出,本科目的考试目的是“通过本科目考试,检验参加考试人员了解、熟悉和掌握工程咨询现代咨询方法的种类、特点、内容、适用范围的程度。运用案例考核参加考试人员综合运用这些现代咨询方法解决实际问题的能力。”为了便于考生复习,本部分按考试教材的章节排列,每一章又具体包括大纲要求、历年考点、重点难点、典型答疑、练习题及参考答案五部分内容。

## 第一章 现代工程咨询方法概述

### 一、大纲要求

1. 了解现代咨询方法的种类、特点及方法体系。
2. 熟悉现代咨询所需信息的采集途径。
3. 掌握咨询所需信息和数据的辨别方法。

### 二、历年考点(无)

### 三、重点难点

#### (一) 现代工程咨询方法的概念及体系

1. 工程咨询属于第三产业,是提供智力服务的。
2. 现代工程咨询方法的特点是:定性分析和定量分析相结合,重视定量分析;静态分析与动态分析相结合,重视动态分析;统计分析与预测分析相结合,重视预测分析。
3. 教材重点介绍的现代工程咨询方法如教材图 1-1 所示,此图是教材的纲领性的文件。学习完整本教材后再来重新看此图,会有较大收获,将知识体系化、网络化。

#### (二) 现代工程咨询的信息基础

五个途径要理解记忆其特点,会在题目中挑错,陈述理由。其中,企业数据库五个模块要记忆。

#### (三) 信息数据的筛选和鉴定

教材所列的内容和五个方法要理解记忆,会在题目中挑错,陈述理由。

### 四、典型答疑

1. 考试题目计算中如果要求保留两位小数,只是结果保留,还是中间计算也保留两

位小数？

答：如有要求就要自始至终保留两位，题目中没有明确时，一般保留两位。

2. 按照教材第4页市场预测方法有两个，对吗？

答：按照教材体系，应有三个：定性分析法、因果分析法、延伸预测法。教材印刷有错误。

3. 我们的教材和造价等教材有的知识点不一样，怎么理解？

答：咨询考试以我们的现行教材为准，有的计算方法和其他教材不一致的也是以我们的教材为准。

4. 哪些情况一般会避免出题，能总结一下吗？

答：①咨询考试的几本教材之间有冲突的一般会避免出题；②教材的说法和现行的法规有冲突的一般会避免出题；③教材编辑、印刷有错误的一般会避免出题；④万一出题，考哪门以哪门教材为准作答。

5. 我想报考咨询工程师，五门课，您建议先考哪门？

答：建议一次性全部报考，争取一次通过。万一有没通过的，明年的压力也会小些。而且，教材的知识许多是相关的，少看一两科目会使知识体系打乱，不如一起看，容易理解，也容易通过。

## 五、练习题及参考答案

**【案例】** 某咨询公司接受业主要求对其投资意向进行咨询，咨询公司成立了项目部。在讨论工作时，关于信息的采集渠道及鉴别提出以下意见：

1. 业主提供的信息是最可靠的，应优先采用。
2. 互联网上信息更新、更快，但要鉴别使用。
3. 必要时可采购信息或自主调查。
4. 对通过以上方法得不到的信息可参考本企业信息库。
5. 所有信息都要经过咨询工程师鉴别。
6. 应尽量使用短期监测的信息。
7. 不同方法不同渠道来源数据要进行验证。
8. 由项目经理组织本项目部各专业人员对信息准确性、可靠性进行集体讨论鉴别。

问题：以上提法哪些正确，哪些不正确？

### 【参考答案】

以上提法：1. 错误；2. 正确；3. 正确；4. 错误；5. 错误；6. 错误；7. 正确；8. 错误。

## 第二章 战略分析方法

### 一、大纲要求

- 1. 了解项目生命周期及 PEST（政治、经济、社会、技术）分析方法。
- 2. 熟悉竞争能力分析和矩阵分析方法。
- 3. 掌握 SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析方法。

### 二、历年考点

2004 年考到：教材表 2-4 典型的行业市场竞争格局，行业竞争结构分析模型（“五力分析”或“五因素模型”）的分析和识别。

2005 年考到：波士顿矩阵分析，市场份额计算，相应策略，生命周期阶段，特点。

### 三、重点难点

#### （一）企业战略分析

- 1. 理解战略规划过程，结合后面讲到的各矩阵和 SWOT 分析，理解企业内外部因素。
- 2. 理解记忆企业战略类型（图 1-2-1）名称、特点、表现、适用。理解企业竞争战略和教材表 2-1（本书见表 1-2-1）。

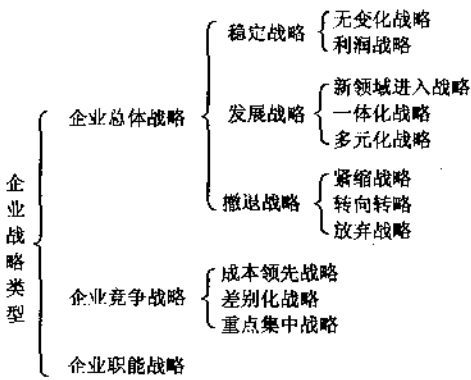


图 1-2-1 企业战略类型

企业竞争战略

表 1-2-1

| 战略类型<br>特 点 | 成本领先战略                                               | 差别化战略                                              | 重点集中战略           |
|-------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------|
| 产品特点        | 1. 产品差别化程度较低<br>2. 产品价格较低<br>3. 处于产品生命周期成熟期的中后期或者衰退期 | 1. 产品差别化程度较高<br>2. 产品价格较高<br>3. 处于产品生命周期的导入期和成长期前期 | 介于成本领先战略和差别化战略之间 |

续表

| 特 点 \ 战略类型     | 成本领先战略                                                     | 差别化战略                                                            | 重点集中战略                                            |
|----------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 市场（行业）<br>竞争状况 | 1. 市场细分程度较低<br>2. 同类生产厂商较多，竞争激烈<br>3. 对供应商的讨价还价能力较强        | 1. 市场细分程度较高<br>2. 生产同类产品的厂商没有或者很少                                | 介于成本领先战略和差别化战略之间                                  |
| 对企业的要求         | 1. 对成本有很强的控制能力<br>2. 分销系统的成本较低，并且能够有效地覆盖市场<br>3. 供应和生产管理严格 | 1. 产品研发能力强拥有较多的创新人才<br>2. 拥有一定的品牌忠诚度<br>3. 营销能力较强<br>4. 能够提供专业服务 | 1. 拥有一定的产品创新能力<br>2. 成本控制能力较强<br>3. 能够提供一定的客户管理服务 |

## （二）产品生命周期

1. 理解产品寿命周期理论、特点、表现，理解教材表 2-2、2-3。
2. 结合波士顿矩阵，通用矩阵理解运用四个生命周期特点和战略特点。

## （三）竞争能力分析

1. 熟悉记忆教材表 2-4 典型的行业市场竞争格局。
2. 掌握教材图 2-4 波特的五因素模型（本书见图 1-2-2）以及五因素的描述，能识别题目描述的各因素为何种因素。这是需要重点记忆的地方。

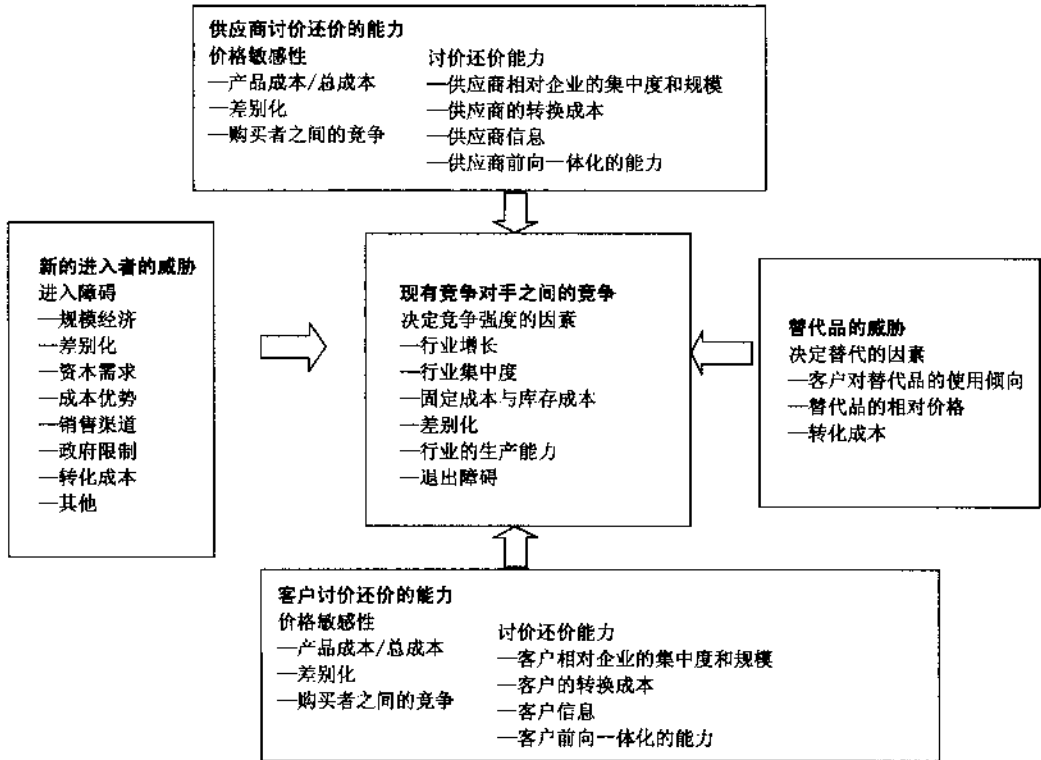


图 1-2-2 波特的五因素模型

3. 会计算竞争态势矩阵。
4. 掌握核心竞争力分析的概念和竞争成功因素分析（见表 1-2-2）。

表 1-2-2

| 行 业          | 竞 争 成 功 关 键 因 素            |
|--------------|----------------------------|
| 技术类行业        | 研发能力、产品创新能力、既定技术应用能力、营销能力等 |
| 制造类行业        | 低成本生产能力、固定资产高利用率等          |
| 资源加工类行业（石油等） | 自然资源的控制能力、财务融资能力、成本控制能力等   |
| 日用消费品制造行业    | 品质管理、品牌建设、成本控制、营销能力等       |
| 分销类行业        | 分销网络建设、对分销网络的控制能力、物流能力等    |
| 服务类行业        | 企业形象（声誉）、服务质量、融资能力等        |

#### （四）企业外部环境分析

1. 了解 PEST 组成和影响。
2. 会计算企业外部因素评价矩阵。

#### （五）SWOT 分析

1. 掌握优势、劣势、机会、威胁分析（见图 1-2-3）。

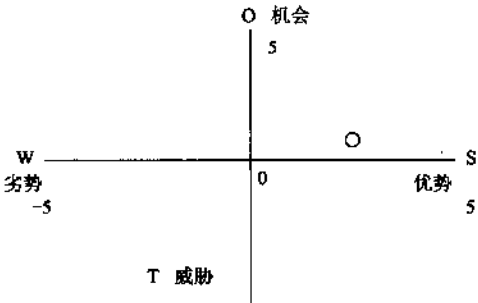


图 1-2-3 SWOT 分析

2. 要求能熟练计算教材表 2-10、2-11；画出教材图 2-6 企业 SWOT 分析图。
3. 掌握 SWOT 四个象限特点和企业战略选择。

#### （六）企业投资组合分析

1. 掌握波士顿矩阵基本概念、原理。会画波士顿矩阵图示（见图 1-2-4），尤其注意波士顿矩阵的纵横轴。

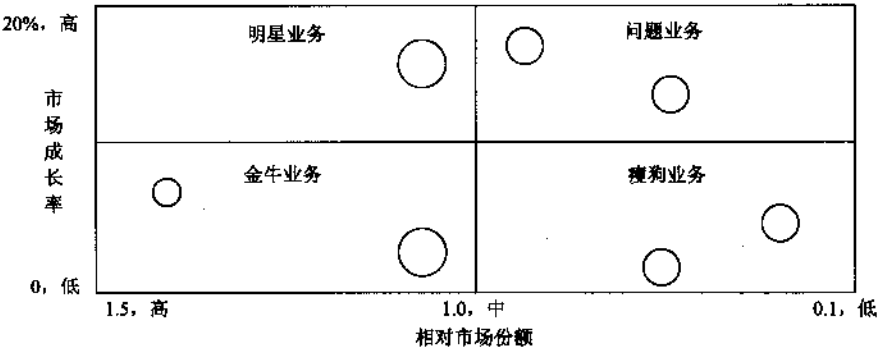


图 1-2-4 波士顿矩阵

2. 掌握四个象限：明星、金牛、问题、瘦狗业务特点，能选出正确的战略应用。
3. 掌握通用矩阵基本概念、原理。会画出通用矩阵图示（见图 1-2-5），尤其注意通用矩阵的纵横轴。
4. 掌握九个方格业务特点，能选出正确的战略应用（见图 1-2-6、图 1-2-7）。
5. 注意波士顿矩阵和通用矩阵的区别。

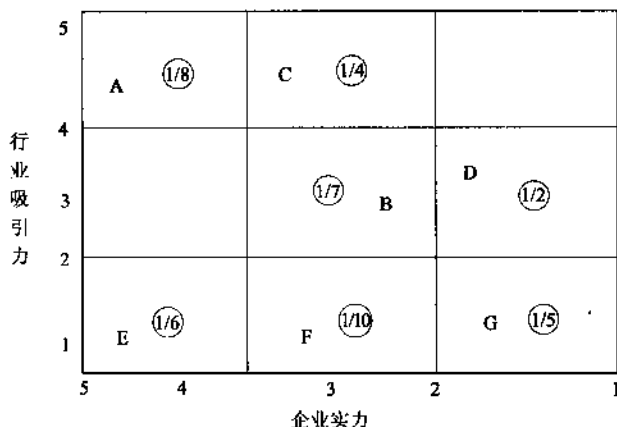


图 1-2-5 通用矩阵

|       |   | 企业实力     |          |       |
|-------|---|----------|----------|-------|
|       |   | 高        | 中        | 弱     |
| 行业吸引力 | 大 | 投资发展     | 选择重点投资发展 | 区别对待  |
|       | 中 | 选择重点投资发展 | 区别对待     | 利用/退出 |
|       | 小 | 区别对待     | 利用或退出    | 退出    |

图 1-2-6 企业战略选择与通用矩阵

|       |   | 企业实力 |        |      |
|-------|---|------|--------|------|
|       |   | 高    | 中      | 弱    |
| 行业吸引力 | 大 | 快速扩张 | 扩张     | 维持   |
|       | 中 | 逐步扩张 | 逐步退出   | 逐步退出 |
|       | 小 | 维持   | 维持回收资金 | 快速退出 |

图 1-2-7 企业的业务单元可能的战略方向

#### 四、典型答疑

1. 请问市场竞争格局的表中提到双头垄断，前 2 名市场占有率大于 74%，是不是 40% + 34%？

答：以教材表 2-4 的解释和描述为准，“企业市场份额”仅是举例。

2. 请问市场竞争格局的表中二者份额比率在 1.7 以内，是不是  $(40\% + 30\%) / 12\%$ ？

答：1.7 应理解为前两名的比，例如  $(40\% / 30\%) = 1.33 < 1.7$ 。

3. SWOT 是否也像波士顿矩阵一样有分值划分？像增长性战略的横、纵坐标的分值有否？若有，是多少？

答：有，但是教材未说明，以教材为准。考试不会突破教材。

4. 请问教材 27 页案例 2-3 内外部评价怎么得来的？