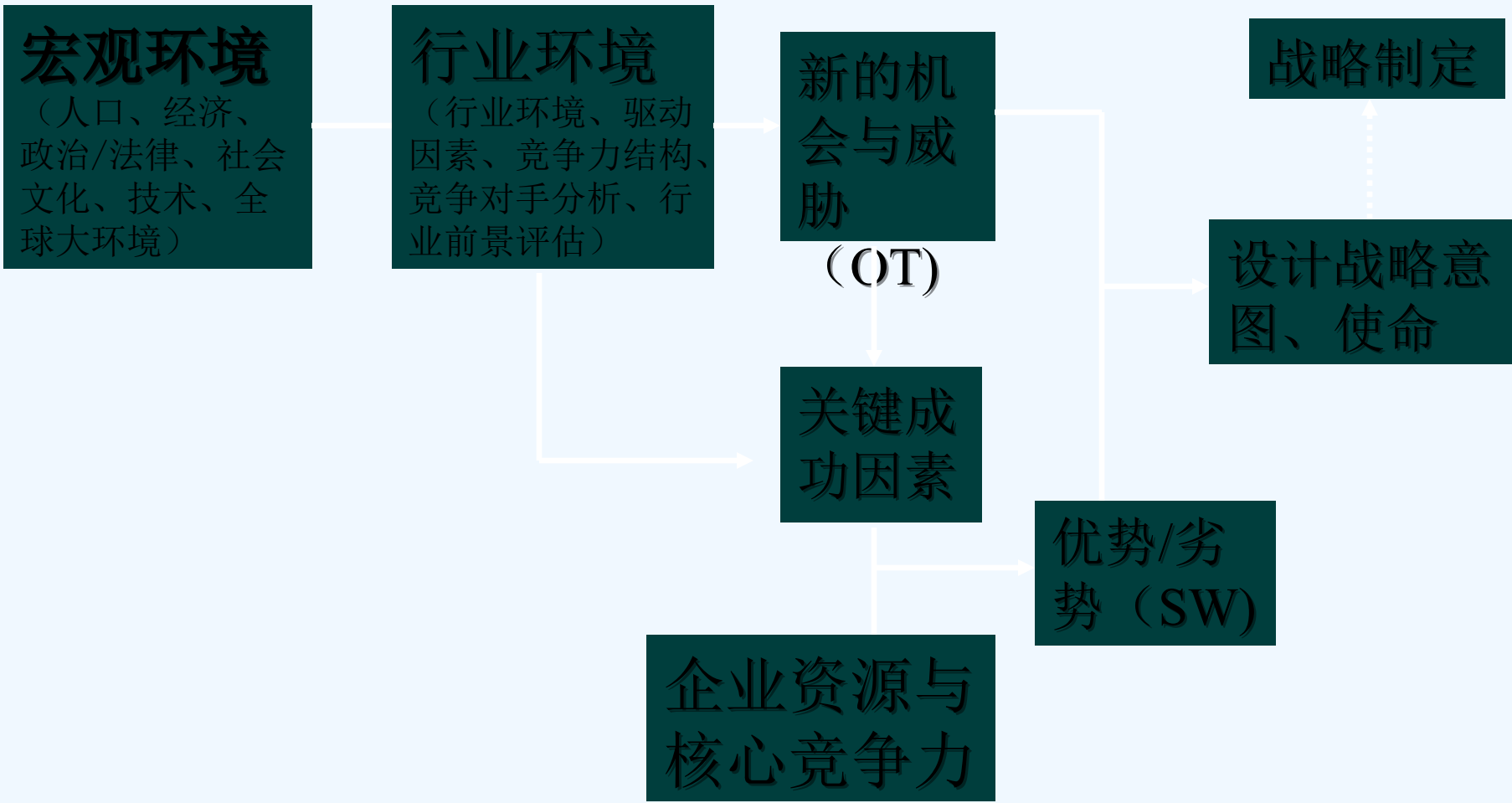


# 战略投入

## ——战略环境分析的几个模型

# 战略环境分析框架



# 模型1——宏观环境细分与要素


# 模型1——宏观环境细分与要素


步骤：

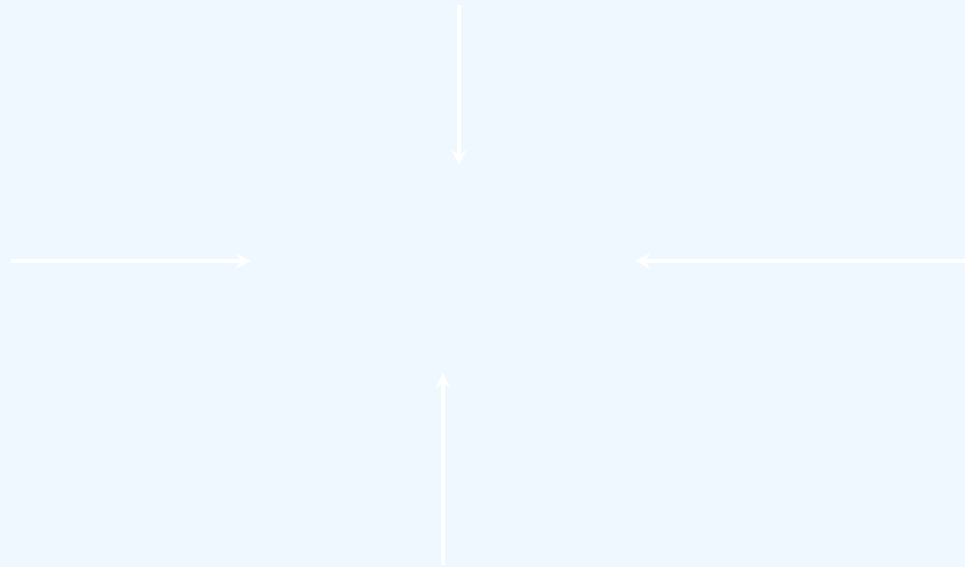
1. 列出在宏观环境变化分析过程中确认的关键宏观因素；
2. 赋予各个因素权重，从0-1；
3. 按照企业现行战略对各关键因素的有效反应程度为各因素进行评分；
4. 用每个关键因素的权重乘以评分，得出每个因素的加权分数；
5. 将所有因素加权分数相加，得到企业所处宏观环境的总加权分数。

# 模型1——宏观环境评价矩阵

示例：


评分涵义： 1=重要弱点； 2=次要弱点； 3=次要优势； 4=重要优势

## 模型2——行业环境分析



波特的五力模型

# 模型3——竞争对手分析

## 未来目标

- 我们的目标和竞争对手相比如何
- 未来目标的重点在哪里
- 对待风险的态度

## 当前战略

- 目前的竞争策略和模式
- 如果竞争结构发生变化，目前战略能适应吗

## 想法

- 对未来战略环境变化的认识
- 是否考虑摆脱现状的束缚
- 竞争对手对自己和行业的看法怎样

## 能力分析

- 竞争者的优势和劣势是什么
- 与竞争对手相比我们的综合能力如何

## 反馈

- 竞争对手未来会做什么
- 我们比竞争对手在哪些方面更有优势
- 它会怎样改变我们与竞争对手之间的关系

竞争对手分析的要素

# 模型3——竞争对手分析


说明：评分中1=优秀，比其他竞争对手都好，超出现在需要；2=好于一般，适当的表现，没问题；3=一般，可参与竞争、可接受；4=存在问题，低于正常标准，每况愈下，必须改进；5=形式严峻，危机状态，要引起注意，必须采取措施大力改善

竞争态势矩阵 (CPM)



大家有疑问的，可以询问和交流

可以互相讨论下，但要小声点

# 模型4——行业前景评估

## 外部宏观 环境变化

- 技术创新
- 有关政策法规变化
- 多样化和个性化需求

## (S) 行业结构

### 需求

- 替代的产品
- 差异化产品
- 相应的增长率
- 产品生命周期

### 供应

- 生产商集中化
- 进口产品的竞争
- 生产商的多元化
- 固定或可变成本结构
- 技术机会
- 供应曲线的形状
- 进入或推出壁垒

### 行业状况

- 供应商讨价还价的能力
- 顾客讨价还价的能力
- 信息市场失效
- 垂直市场失效

## (C) 竞争行为

### 营销

- 定价
- 产能确定
- 广告和促销
- 新产品研究发
- 分销和通路

### 市场容量变化

- 扩张或收缩
- 进入或退出
- 合并或资产剥离

### 垂直整合

- 向前或向后整合
- 垂直合资企业
- 长期合同协作

### 内部效率

- 成本控制
- 物流优化
- 研发
- 组织绩效

## (P) 企业业绩

### 财务

- 赢利性
- 价值创造

### 技术进步

- 人员招聘目标

结构-行为-业绩模型 (S-C-P)

# 模型4——行业前景评估

产业销售额	导入期	成长期	成熟期	衰退期

时间

产品的生命周期模型

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/045210332021012002>