



- 企业战略分析
- 产品生命周期
- 竞争能力分析
- 市场预测方法

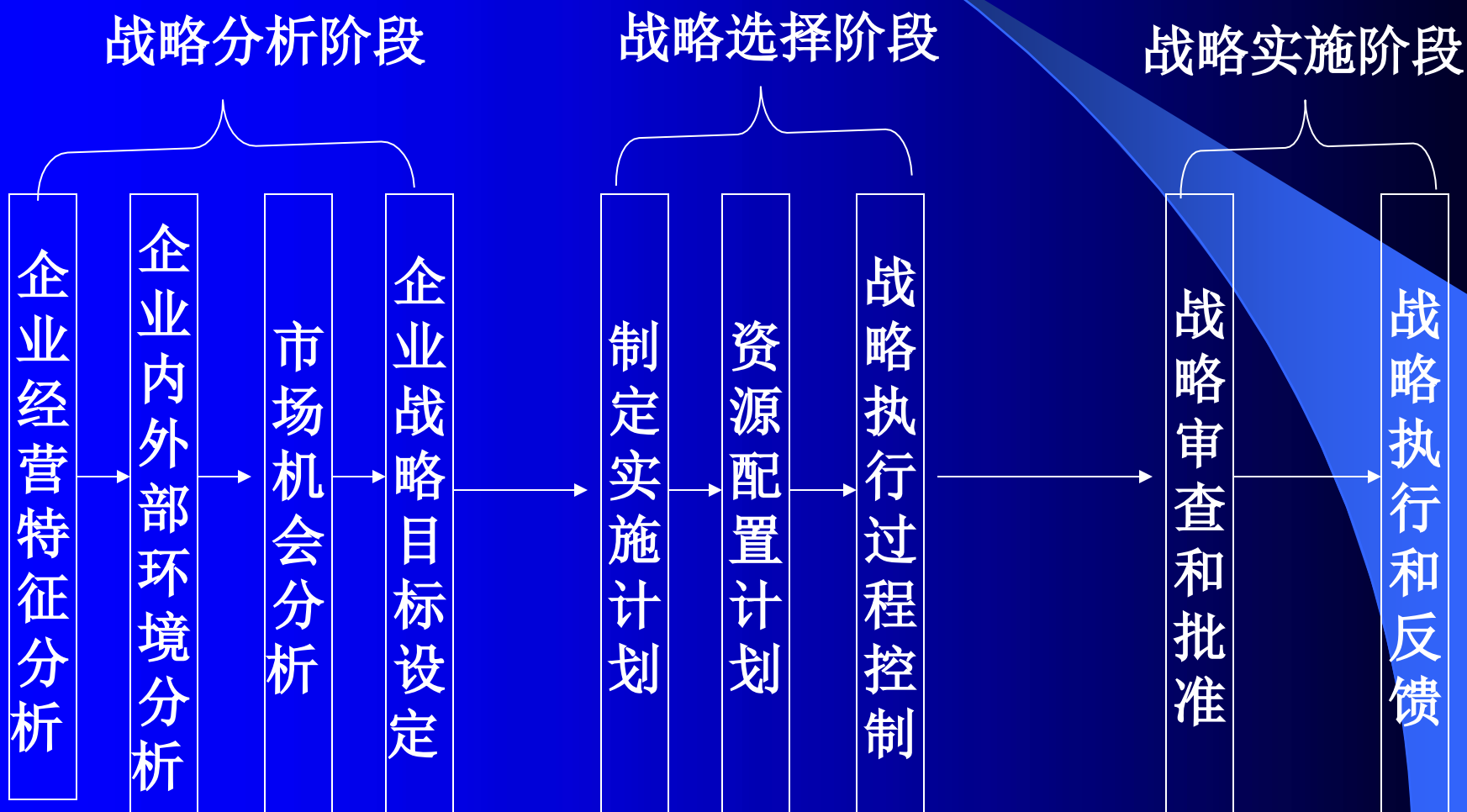
第2.1节 企业战略分析

- 企业战略规划
- 企业战略类型

2.1.1 企业战略规划

- 1、企业战略
- 企业战略是指企业在竞争环境中，为赢得竞争优势，实现企业经营目标和使命，而着眼于长远，适应企业内外形势而做出的企业总体开展规划。
- 2、企业战略规划
- 是规划企业未来长期目标，并制定实施方案的过程。

2、企业战略规划过程



2.1.2 企业战略类型

- 企业总体战略
- 竞争战略
- 职能战略

1、企业总体战略

- 含义：
- 企业总体战略是确定企业的开展方向和目标，明确企业应该进入或退出哪些领域，选择或放弃哪些业务。

企业总体战略类型

- 稳定战略
- 撤退战略
- 开展战略
- 新领域进入战略
- 新市场、新行业
- 一体化战略
- 纵向一体化
- 横向一体化
- 多元化战略
- 相关多元化
- 不相关多元化

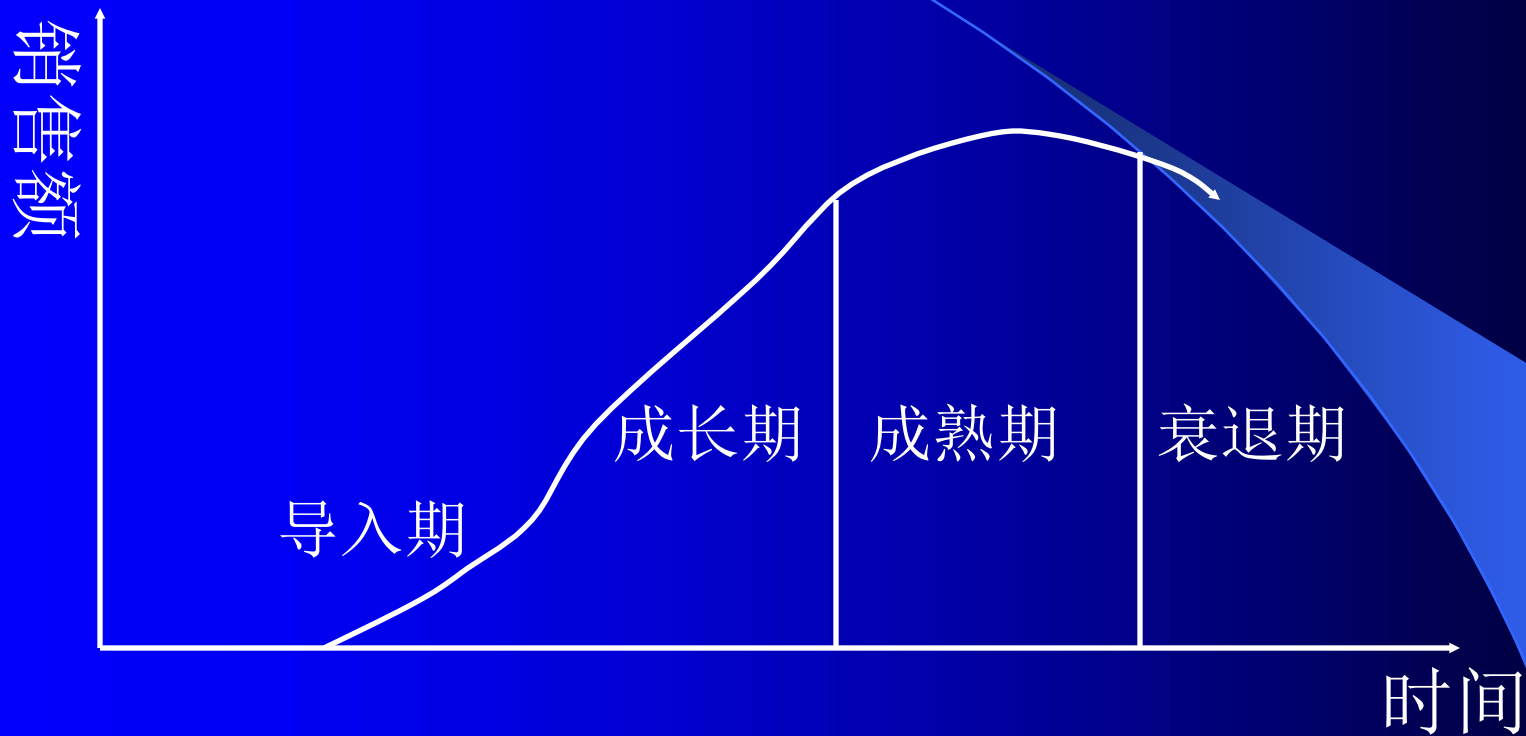
2、企业竞争战略

- 含义：
- 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。
- 类型：
- 本钱领先战略
- 差异化战略
- 重点集中战略

三种根本战略的特征和根本要求

特征	成本领先战略	差别化战略	重点集中战略
产品多样化	较低	较高	围绕特定目标
市场分割	面向大众和普通顾客	市场细分	一个或少数几个市场分割
基本能力要求	持续的资本投资和良好的融资能力； 工艺加工技能高； 生产管理严格；产品易于制造和大批量生产； 低成本的分销系统	强大的营销、产品加工能力； 创新能力；销售渠道高度配合； 强调品牌、设计、服务和质量	针对具体目标，确定相应的各项能力组合
特殊能力需求	制造、物料管理能力	研发能力	集中战略下的各种能力
基本组织要求	组织职责明确、严格的定量目标激励； 严格成本控制	研发、销售部门密切配合； 重视主管评价和激励； 宽松的工作氛围	针对具体战略目标，确定相应的组织要求

第2.2节 产品生命周期



产品生命周期是指一种产品从创造到推广、应用、普及和衰败的过程。

产品生命周期各阶段的特点

因素	阶段	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场容量		小	逐步扩大	逐渐饱和	迅速下降
生产规模		小	逐步提高，生产能力不足	大规模生产，生产能力剩余	生产能力严重过剩，规模缩小
生产成本		高	逐步降低	最低	提高
市场价格		高	不断降低	由竞争策略而定	
产品质量		技术不稳定 技术相互竞争 质量低	技术趋于稳定 标准化 质量改进	技术稳定 标准化 质量稳定	便利品
市场竞争		少数企业	企业数量增加	企业众多，竞争激烈	企业逐步退出
消费者认知		认知度低 面向高收入人群	逐步提高 向大众扩散	全面认同 产品替代	逐渐放弃 新产品替代

产品生命周期各阶段的战略特点

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
投资策略	加强研发	重视市场开发	盈利最大化	回收投资
市场策略	广告宣传 开辟销售渠道	建立商标信誉 拓展销售渠道	市场份额竞争	选择市场区域, 改善企业形象
生产经营	提高生产效率 开发标准产品	改进产品质量 增加产品品种	加强客户关系 降低成本	缩减生产能力 保持价格优势
财务	利用金融杠杆	支持生产改进	控制成本	提高管理效率
人事	促进员工适应 生产和市场	发展生产/技 术能力	提高生产效率	
研发	掌握技术秘密	提高产品质量	降低成本 开发新品种	面向新的增长 领域
成功关键点	产品创新 市场培育	生产工艺创新 创立品牌 建立销售网络	规模经济生产 提高产品质量	缩减生产能力 压缩开支 缩小市场

第2.3节 竞争能力分析

- 行业竞争结构分析
- 企业竞争能力分析

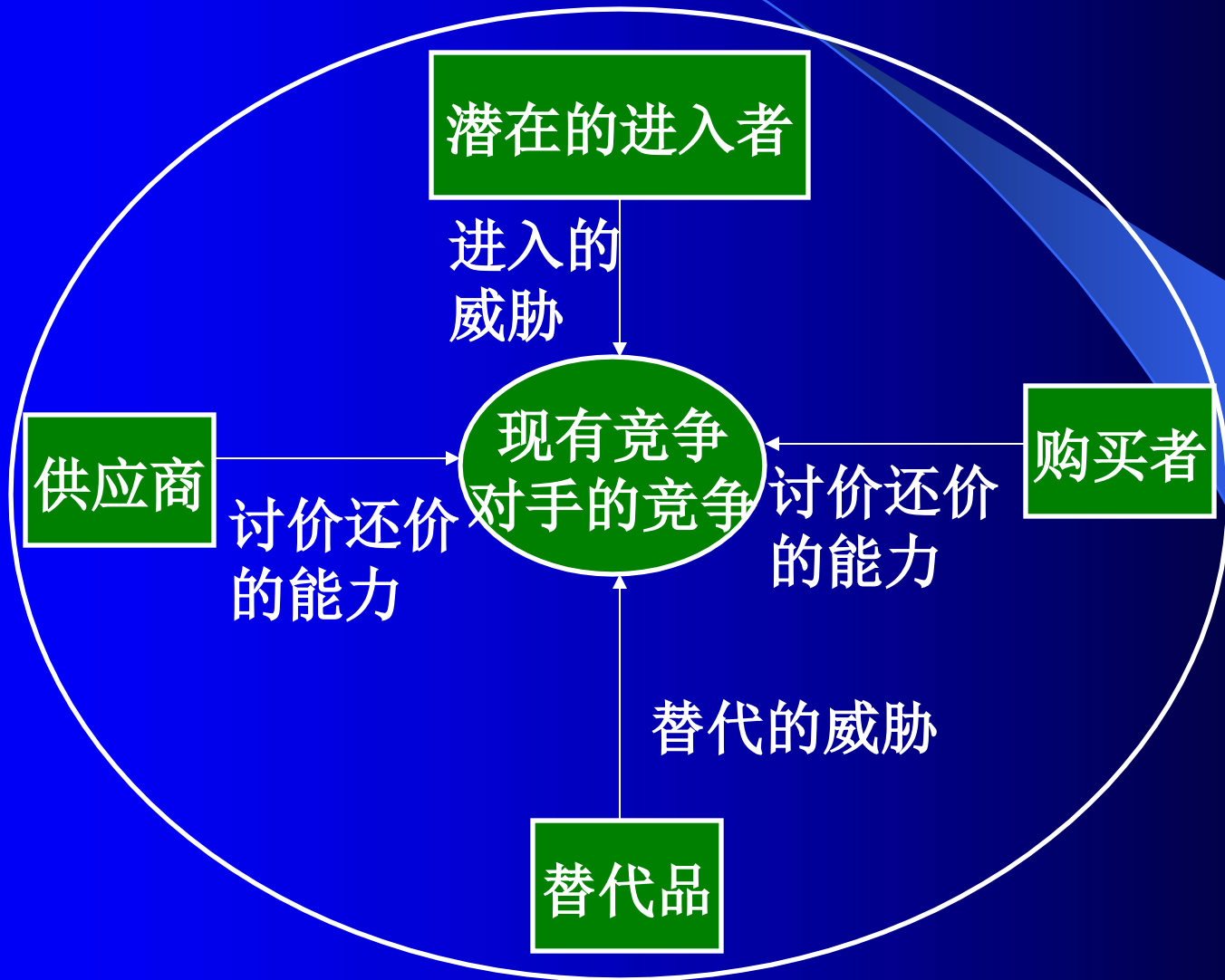
2.3.1 行业竞争结构分析

- 行业竞争结构
- 行业竞争结构分析模型
- 行业吸引力分析

1、行业竞争结构

特 类型	完全竞 争	垄断竞争	寡头垄断	完全垄断
集中度	大量公 司	一些公司	少数几家 公司	一家公司
进入和退 出障碍	无障碍	明显障碍	很大障碍	严重障碍
产品差异	无差异	有潜在的产品差异可能		
信息	完全信 息	不完全信息		

2、行业竞争结构分析模型 波特“五要素”



3、行业吸引力分析

- 行业吸引力
- 是企业进行行业比较和选择的价值标准，也称为行业价值，它取决于行业的开展潜力、平均盈利水平等因素，同时也取决于行业的竞争结构。
- 行业吸引力分析
- 是在行业特征分析和主要时机、威胁分析的根底上，找出关键性的行业因素。

例题：当前电视机、洗衣机等家电市场已趋于饱和，但3G有良好的市场前景，家电企业纷纷进入 制造行业。针对某家电企业， 行业的吸引力评价如表所示。

关键行业特征	权重	得分
市场规模	0.12	4
市场增值率	0.28	5
行业盈利水平	0.15	5
竞争强度	0.13	3
产业政策	0.15	3
技术要求	0.1	2
资金需求	0.07	1
社会环境可接受性	可接受	
合计	1	3.74

结论：
最后得出手机制造行业的吸引力分数是3.74，具有较高的进入价值。

2.3.2 企业竞争能力分析

- 企业竞争地位
- 竞争态势矩阵
- 核心竞争力

竞争态势矩阵

- 含义：
- 竞争态势矩阵式是通过行业内关键战略因素的评价比较，分析企业的主要竞争对手及相对于企业的战略地位所面临的时机与风险大小，为企业制定战略提供的一种竞争态势分析工具。

分析步骤

- 〔1〕首先确定行业中的关键战略因素。
- 〔2〕根据每个因素对该行业成功经营的相对重要程度，确定每个因素的权重。
- 〔3〕筛选出关键竞争对手，按每个指标对企业进行评分。
- 〔4〕将各要素的评价值与相应的权重相乘，得出各竞争者在相应战略要素上的相对竞争力强弱的加权评分值。
- 〔5〕加总得到企业的总加权分，比较总加权分就可以确定出与竞争能力最强和最弱地位的公司，以及公司之间的竞争优势的差异。

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/657055122004006156>