

- 1. 组织竞争机会与能力的识别
 - 1.1. SWOT分析
 - 1.2. 组织的【核心能力】的确定方法（2022年真题）
 - 1.3. 组织的【竞争机会】（不看）
 - 1.3.1. 组织的竞争优势确定方法（不看）
 - 1.3.2. 组织的竞争地位（竞争态势矩阵）确定方法（不看）

1. 组织竞争机会与能力的识别

1.1. SWOT分析

1. 定义：
指 结合内外部环境要素 进行综合分析的战略选择方法。将企业 内部的【优势和劣势】与 外部的【机遇和威胁】 匹配起来，才能更好地实现整体的目的和目标。
2. 决策准则：
选择能够 发挥企业优势 、 弥补劣势 、 抓住机遇 、 规避威胁 的战略。
3. 内容：
 - i. 优势(S, Strengths)： 战略的正确性、财务条件、品牌形象/商誉情况、市场地位、专有性技术情况、成本状况、营销能力产品创新技能情况、顾客服务情况、产品质量状况、联盟或合资企业情况等。
 - ii. 劣势(W, Weaknesses)： 战略方向、设备的先进性、财务状况、成本、关键技能或能力、利润水平、内部经营问题、研究开发、产品线、营销能力等方面。
 - iii. 机遇(O, Opportunities)： 服务更多消费群体、向新的地理区域扩张、拓展产品线、向新产品转移技能、纵向一体化、从对手处获得市场份额、收购对手、通过联盟或合资企业拓展、提高市场占有率、利用新技术等。
 - iv. 威胁(T, Threats)： 新加入的竞争者方面、替代品市场份额方面、市场增长方面、汇率或贸易政策方面、新法规对经营成本影响、经济周期的影响、顾客或供应商的影响买方需求的变化、人口统计的变化等。
4. SWOT分析矩阵，战略组合：
 - i. 优势S机遇O战略，依靠内部优势利用外部机会。
 - ii. 劣势W机遇O战略，利用外部机会克服内部劣势。
 - iii. 优势S威胁T战略，依靠内部优势回避外部威胁。
 - iv. 劣势W威胁T战略，减少内部劣势回避外部威胁，是一种典型的防御型战略。

<div>内部要素 外部要素</div>	优势（S）	劣势（W）
机会（O）	SO战略 （依靠分销渠道、分销网络稳定的优势，获取向新的地理区域扩张的机会）	WO战略 （利用获得新技术和拓展产品线的机会克服其在设备的先进性以及营销能力方面的劣势）
威胁（T）	ST战略 （依靠山水公司的品牌优势与市场占有率绝对垄断的地位回避消费者需求变化的威胁）	WT战略 （减少营销能力与研发方面的劣势回避竞争者先进的营销队伍和技术水平得威胁）

5. 实际运用：
- ①内外部要素都处于不断变化中，企业需根据SWOT分析 所选战略实施后对企业未来的SWOT将产生的影响，以增强

模型的动态性和发展性。

②作为一种重要的战略选择模型，需要分析资源、活动和其他组织因素，并强调组织作为背景、过程和战略产物的作用，整合环境的社会和经济等因素，使模型更具整合性和包容性。

1.2. 组织的【核心能力】的确定方法（2022年真题）

1. 定义：

i. 概念：（2014年真题）什么是企业的核心能力？

企业能力归根结底是企业 合理配置相关资源的知识与经验 。企业能力按照其在价值链上位置的不同，可分为一般能力和核心能力 。其中，核心能力的概念要点包括：

(1)核心能力是指一个企业所拥有的、同行业其他企业一时 不具备或不那么突出的独特能力 ，它是一个企业之所以成为这个企业而不是另一个企业的显著标志。

(2)核心能力强调价值链上特定技术、生产力、营销和企业文化方面的专有知识，能为企业 带来超额利润 。

(3)核心能力是企业生存发展的基础，是企业一般能力整合的结果，是企业获取竞争优势特别是持续竞争优势的关键。

综上所述，核心能力是指企业发展过程中逐步形成的、使之 超越同类企业在竞争中取得可持续生存与发展 的 具有独特性 的能力，即 企业配置相关资源的知识 and 经验 。

ii. 能力和企业资源的关系：

只有二者有机结合才能形成企业现实而持久的竞争优势。主要体现在：

①资源是企业形成与运作的基础与前提，从而也是企业能力发挥作用的基础与前提。

②企业若不具备合理配置资源的独特知识与经验，即使拥有优势的 资源条件，也难以形成持久的竞争优势。

iii. 能力与核心产品及最终产品的关系：

如果把企业比作一棵大树， 核心能力相当于树根 ， 核心产品相当于树干 ， 树上的树叶、花、果相当于最终产品。

iv. 特点：

必须具有在较长时期内使企业获得超过行业平均利润的竞争优势。具有不可交易性、提供顾客特殊利益、延展性及多样性和动态性。

2. 识别：

以是否具有 占用性、耐久性、转移性和复制性 为依据来评价。

3. 培育：

i. 内部培育：

企业的核心能力 只能直接由内部培育，这是一种有组织的集体行为，要协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派。

ii. 外部交易促进：

利用外部交易型策略能迅速增强和获取核心能力，为企业培育核心能力创造条件，但必须通过内部资源整合，将其吸收并予以发展。

1.3. 组织的【竞争机会】——(不看)——

1.3.1. 组织的竞争优势确定方法——(不看)——

1. 企业 资源、能力及竞争优势 之间的关系：

如图3-5所示，企业资源分析的要点包括：

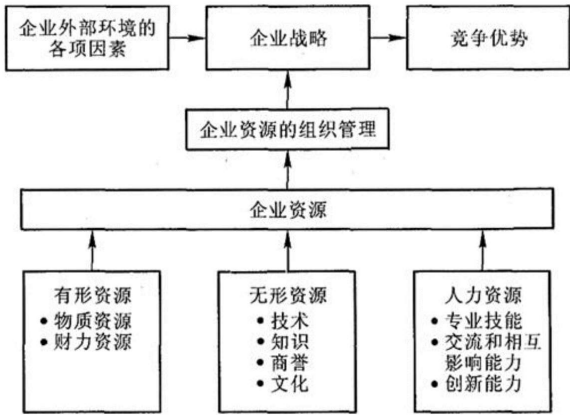


图3-5 企业资源、能力与竞争优势的关系

- ①确定公司资源的强势。
- ②确定公司资源的弱势。
- ③想办法发挥资源强势，弥补资源弱势，采取更多措施提高企业竞争力。

2. 企业资源强势与弱势分析：

- i. 强势的表现形式：
 - ①具有某项技能或专门技术；②有宝贵的有形资源；③有宝贵的无形资源；④有宝贵的人力资源；⑤有良好的组织管理能力；⑥具有某种特殊的竞争能力；⑦与合作者建立了能够提高竞争力的战略联盟
- ii. 弱势的表现形式：
 - ①缺乏有重要意义的技能或专门技术。
 - ②缺乏有重要意义的资源或缺乏管理资源的能力。
 - ③在关键领域中的竞争能力正在削弱或丧失。

1.3.2. 组织的竞争地位 (竞争态势矩阵) 确定方法 (不看)

- 1. 概念：

指通过评价比较不同企业的关键成功因素，确认企业的竞争地位、面临的机会与风险大小，为企业制订竞争战略提供依据的方法。关键战略因素包括内部和外部因素，以内部因素为主。
- 2. 步骤：
 - ①由企业战略决策者识别行业中的关键战略因素。
 - ②给每个因素赋以权重，其数值范围由0(不重要)到1(非常重要)，权重之和为1。权重大小依据该要素在行业中成功经营的相对重要程度。
 - ③对各个竞争者在每个关键战略要素上表现进行评价，评价分数通常为1、2、3、4，分别表示最弱、较弱、较强、最强。应以客观性的资料为依据。
 - ④将各因素的评价值与相应的权重值相乘，得到加权评分值。
 - ⑤将各竞争者在每个战略要素上的加权评分值加总，得到每个竞争者的综合加权评分值，揭示竞争者在总体力量上相对强弱的情况。
- 3. 意义与局限：
 - i. 意义：可发现与竞争对手的差距，向实力强的对手学习，为企业确立改进的方向，在关键成功要素上提高自己的实力。
 - ii. 局限：总加权分值只表明各竞争对手之间相对竞争实力的大小，各竞争对手之间的相对强弱关系要根据各项盈利指标进行详细的财务分析。