

- 1. 组织的外部环境分析
 - 1.1. 组织的宏观环境分析（【PEST模型】）
 - 1.1.1. 政治环境分析
 - 1.1.2. 经济环境分析
 - 1.1.3. 社会文化环境分析
 - 1.1.4. 技术环境分析
 - 1.2. 行业竞争分析
 - 1.2.1. 行业竞争结构的五种力量模型（迈克尔·波特的【五力模型】）
 - 1.2.2. 竞争对手的选择与分析
 - 1.2.3. 行业吸引力
 - 1.2.4. 相关市场分析
 - 1.3. 外部因素评价矩阵

1. 组织的外部环境分析

外部环境 可以分为 一般外部环境和特定外部环境 。

一般外部环境 包括的因素有：社会人口、文化、经济、政治、法律、技术、资源等。 一般外部环境的这些因素，对组织的影响是 间接的，长远的 。当外部环境发生剧烈变化时，会导致组织发展的重大变革。

特定外部环境 因素主要是针对企业组织而言的，包括的因素有：供应商、顾客、竞争者、政府和社会团体等。 特定外部环境的这些因素，对企业组织的影响是 直接的，迅速的 。

1. 宏观【环境】分析：

指分析和预测 宏观环境因素 的变化及其对企业影响的程度和性质、机遇与威胁，使管理者获得行业和企业背景知识。

2. 行业【竞争】分析：

指分析 行业竞争结构的【五种因素】 的变化，分析竞争对手实力、战略和行为模式，确认企业所面临的直接竞争机会与威胁。

1.1. 组织的宏观环境分析（【PEST模型】）

（2021年真题）

组织的宏观环境包括政治环境分析、经济环境分析、技术环境分析、社会文化环境分析。

【PEST模型】 是一种用于分析企业或行业所面临宏观外部环境的工具，它包括 政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）四个主要因素 。

1.1.1. 政治环境分析

1. 定义：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。包括政治制度、政党和政党制度、政治性团体、国家的方针政策和政治气氛。

2. 对企业的影响：

直接影响企业，影响企业生存和发展的其他社会因素也会因为政治条件及状况的不同而对企业产生不同的影响。政治是决定、制约和影响企业生存和发展的重要因素。

3. 政治环境对企业影响的特点：直接、难预测、不可逆转。（2013年真题）

i. 直接：国家政治环境直接影响企业的经营状况。

ii. 难预测：企业一般难以预测国家政治环境的变化趋势。

iii. 不可逆转：政治环境因素一旦涉及企业，会使企业发生十分迅速和明显的变化，且企业无法驾驭。

1.1.2. 经济环境分析

1. 定义：

指 构成企业生存和发展 的社会经济状况及国家经济政策，是一个多元动态系统。

2. 4个构成要素： 社会经济【结构】、经济【发展水平】、经济【体制】、宏观经济【政策】 （2011年真题）

i. 社会经济【结构】：

包括产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构，最重要的是产业结构。

ii. 经济【发展水平】：

最常用的衡量指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入、经济增长速度等。

iii. 经济【体制】：

规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系，并通过一定的管理手段与方法调控或影响社会经济活动的范围、内容和方式等，影响企业行为的方式与方法。

iv. 宏观经济【政策】：

含义：指国家根据 一定时期经济领域中普遍存在的问题 提出的有针对性的政策。

内容：包括国家经济发展战略、产业政策、国民收入分配政策、价格政策等，规定企业活动的范围、原则，引导和规范企业经营方向，协调各种关系，保证社会经济正常运转，实现国民经济发展的目标与任务。

3. 对企业的影响：

四个要素相结合、整体地影响着企业的生存和发展 。企业要拥有较强的宏观经济环境意识才能使其在经济环境乃至整个社会环境中的生存发展得到有力的保证。

1.1.3. 社会文化环境分析

1. 社会环境：

包括国家社会阶层的形成和变动、执政党的状况、人口的地区性流动和年龄结构、生活方式及工作方式的改变等，影响社会对企业产品及劳务的需求以及企业的战略决策。

2. 文化环境：

①文化是企业赖以生存和发展的基础，影响企业整个生产经营活动，文化发达、文化水平高有利于经济发展。

②企业要了解环境中有关文化的具体知识，对文化有敏感的感受力，能体会价值观念、人生意义等抽象的文化理念，才能客观观察、评价和理解企业所处的文化环境，并以此作为制订战略的重要依据。

1.1.4. 技术环境分析

1. 定义：指企业所处的社会环境中的科技要素及直接相关的各种社会现象的集合。

2. 构成要素：包括社会科技水平、社会科技力量、国家科技体制、国家科技政策和科技立法等基本要素。

3. 对企业的影响：

需求及技术具有寿命周期，从一个阶段发展到另一阶段时，企业必须谋划适应新技术阶段的战略。具体包括：

①当技术发展 处于萌芽阶段和加速成长阶段，可 集中精力于国内市场 。

②当国内技术成长速度较慢而 国外需求仍处于萌芽期或加速成长期时，可采用 国际经营战略 。

③当技术发生转化更新时，必须及时进行产品调整。

1.2. 行业竞争分析

1.2.1. 行业竞争结构的五种力量模型（迈克尔·波特的【五力模型】）

根据波特的五种竞争力模型，企业的获利能力很大程度上取决于企业所在行业的竞争强度而竞争强度取决于市场上所存在的五种基本的竞争力量。

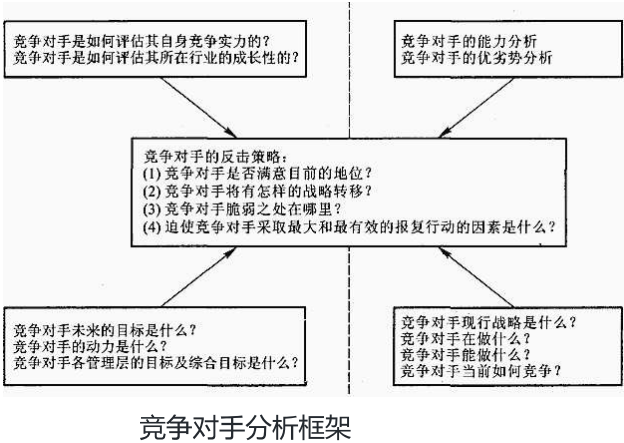
行业是一组产品或服务非常相近，可以互相替代的企业的集合。行业的 竞争程度和行业利润潜力 （可用长期投资回报率衡量）可由 五个方面的竞争力量 共同决定。

★★★【2. 供应商的讨价还价能力 3. 买方的讨价还价能力】4. 替代品生产者的威胁 【1. 新进入者的威胁 5. 行业中现有企业的竞争】

2. 【供应商】的讨价还价能力：
 供应商供应的产品的价格及质量的高低，对买方盈利能力产生直接影响。供应商总是力图提高价格；买方总是希望商品质量提高而价格适度甚至下降。
3. 【买方】的讨价还价能力：
 购买者会在各种交易条件（价格、质量、服务等）上迫使卖方让步，以获得更多收益。买方讨价还价的能力强，就可能得到更多的利益。
4. 【替代品】生产者的威胁：
 i. 替代品的含义：指来自不同行业但与该行业的产品和服务相同或相似产品和服务。
 ii. 内容：
 ①若客户的转换成本很低、或替代品的价格更低或质量更好、性能相似甚至超过时，替代品的威胁会增强。
 ②在顾客认为有价值的方面进行差异化，可以降低替代品的竞争力。
5. 【新进入者】的威胁：
 i. 含义：指行业新进入者通常拥有较多资源并渴望占领更大的市场份额，可能威胁到现有企业的市场份额，使整个市场的收入和回报下降。
 ii. 决定因素：
 a. 进入障碍：
 行业内现有企业会设法给进入该行业的企业制造障碍，如规模经济、产品差异化、资本需求、转换成本和政府政策等。
 b. 预期的报复措施：
 想进入某行业的企业需预计行业内现有企业的反应，若预计反应会很强烈，则进入成功的可能较小，新进入者可寻找行业内现有竞争者未提供服务的市场缝隙进入。
6. 行业中【现有企业】的竞争：
 ①竞争对手间的竞争是行业竞争结构中最强的力量。竞争手段多样，围绕价格、质量、产品性能、顾客服务、广告促销、经销网络、产品创新等方面展开。
 ②竞争的激烈程度主要受到竞争者的数量与力量对比、行业增长速度、固定成本和库存成本、产品统一性和转换成本高低、规模经济的要求、不同性质的竞争者和退出障碍等七个因素的影响。

1.2.2. 竞争对手的选择与分析

1. 框架：
 波特认为制定企业战略的中心任务是对竞争对手的了解和分析，为此构造了关于竞争对手分析的【五要素模式】（即五力模型），如图3-1所示



2. 目的：反击行动、防御能力（2012年真题）

i. 预测竞争对手的 反击行动：

- ①从竞争对手对现有地位的满意度分析其可能采取的行动。
- ②从竞争对手的目标及能力估计其行动力度及对本企业的威胁。

ii. 预测竞争对手的 防御能力：

如竞争对手对哪些战略行动或外部环境的变化反应最不敏感，竞争对手认为本企业的哪些战略行动会威胁到其地位及利益，并采取激烈的报复行为等。

iii. 选择战场：

若竞争对手发动进攻或进行报复，本公司应选择最佳战场，理想情况是找到令竞争对手在当前条件下无法报复的战略，或报复即使有效但也会使竞争对手受到更大的损害的战略。

1.2.3. 行业吸引力

①行业吸引力是该行业的销售利润率或销售额增长率。一般若行业的销售利润率处于该国或该地区各行业平均利润率水平以上，则认为其具有吸引力。

②一个行业是否具有吸引力是相对的，从企业战略的角度来看，要选择经营具有吸引力的行业。

1.2.4. 相关市场分析

1. 行业市场集中度：

i. 概念：

“集中”反映了行业市场垄断程度的高低。企业的集中就是某一行业市场上企业的规模结构，即产业内生产集中的状况。

ii. 衡量指标：

a. 绝对集中度指标：

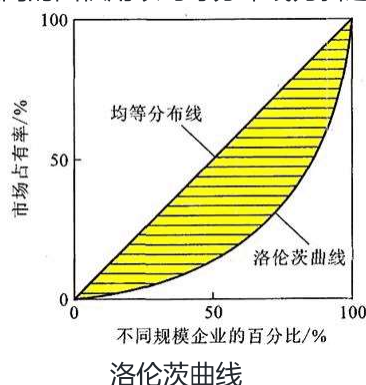
- a. 含义：指在规模（如以销售额为依据）上处于前4名或前8名企业的市场占有率之和。
- b. 公式：一般用CR4或CR8表示，公式为：

$$CR_4 = \sum_{i=1}^4 S_i \text{ 或 } CR_8 = \sum_{i=1}^8 S_i$$

c. 局限：难以看清行业内全部企业的规模分布状况

b. 相对集中度指标：

根据洛伦茨曲线求出基尼系数，即为一种相对集中度指标。基尼系数就是将均等分布线和洛伦茨曲线之间的面积用以均等分布线为斜边、以横轴及纵轴为直角边构成的直角三角形的面积去除，如图3-2所示



2. 行业的市场细分：

制订战略要细致的行业分类，并对行业的产品特征、市场区位及顾客特征进一步分类。还应分析各子市场的结构特征，明确最有吸引力的子市场，以决定各子市场之间如何配置资源。

3. 战略组分析：（理解）

- i. 含义：指在一个行业中实施相同或相似战略的一组或多组企业。

- ii. 内容：企业战略的相同或相似是指企业的战略及其竞争地位的决策变量比较接近，决策变量指企业规模、产品技术选择、产品质量水平、垂直化分工程度、分销渠道选择等。
- iii. 局限：只描述了战略组内企业战略要素的相似性，不一定是竞争关系。

1.3. 外部因素评价矩阵

- 1. 定义：指一种综合评价企业外部环境中机遇与威胁的方法。
- 2. 步骤：
 - ①列出外部环境中的 关键战略因素，即企业面临的主要机会和威胁，一般10~20个。
 - ②给每个因素 赋予权重，其范围为0（不重要）~1（非常重要），权重总和为1。权重的大小意味着该因素对企业经营的影响程度大小。
 - ③ 进行评分。评分值1、2、3、4分别代表主要威胁、一般威胁、一般机会和主要机会。
 - ④将每个因素的 权重与相应的评分值相乘，得到各因素的加权分值。
 - ⑤将加权评分值加总，得到企业外部环境机会与威胁的综合加权评分值

	主要因素	权数	评分	加权分数
机会	1. 中国城市化进程将给建筑业、能源业、交通业带来巨大市场	0.1	3	0.3
	2. 国家投资政策拉动效应	0.05	2	0.1
	3. 全球经济缓慢复苏，海外工程机械市场也将逐步走好	0.05	3	0.15
	4. 欧美机械公司陷入困境	0.1	4	0.4
	5. 全球机械业重心东移	0.05	2	0.1
风险	6. 政府施行紧缩的财政政策	0.15	1	0.15
	7. 竞相采用零首付的销售方式，使价格战变得激烈	0.1	3	0.3
	8. 缺乏核心竞争力、品牌效应	0.15	3	0.45
	9. 行业内竞争激烈	0.15	3	0.45
	10. 国际化进程依赖国外企业的技术与渠道	0.05	3	0.1
	11. 国际贸易争端加剧	0.05	1	0.05
总计		1	—	2.5

- 3. 结果说明：
 - 总加权分数最高为4.0，表示企业能对外部环境中的机会和威胁做出最佳的反应；
 - 最低为1.0，说明企业无法利用外部环境中的机遇，规避外部环境中的威胁；
 - 平均总加权分数为2.5。
- 4. 注意事项：
 - ①要透彻理解矩阵中采用的因素、权重和评分；
 - ②为避免主观性的影响，在确立数值时可根据大量企业的历史和现实数据比较，提高科学性和客观性。