

233 网校注册会计师网址: <http://www.233.com/cpa/>

注册会计师资料下载: <http://www.233.com/forum/cpa>

注会 QQ 学习群: 830700448

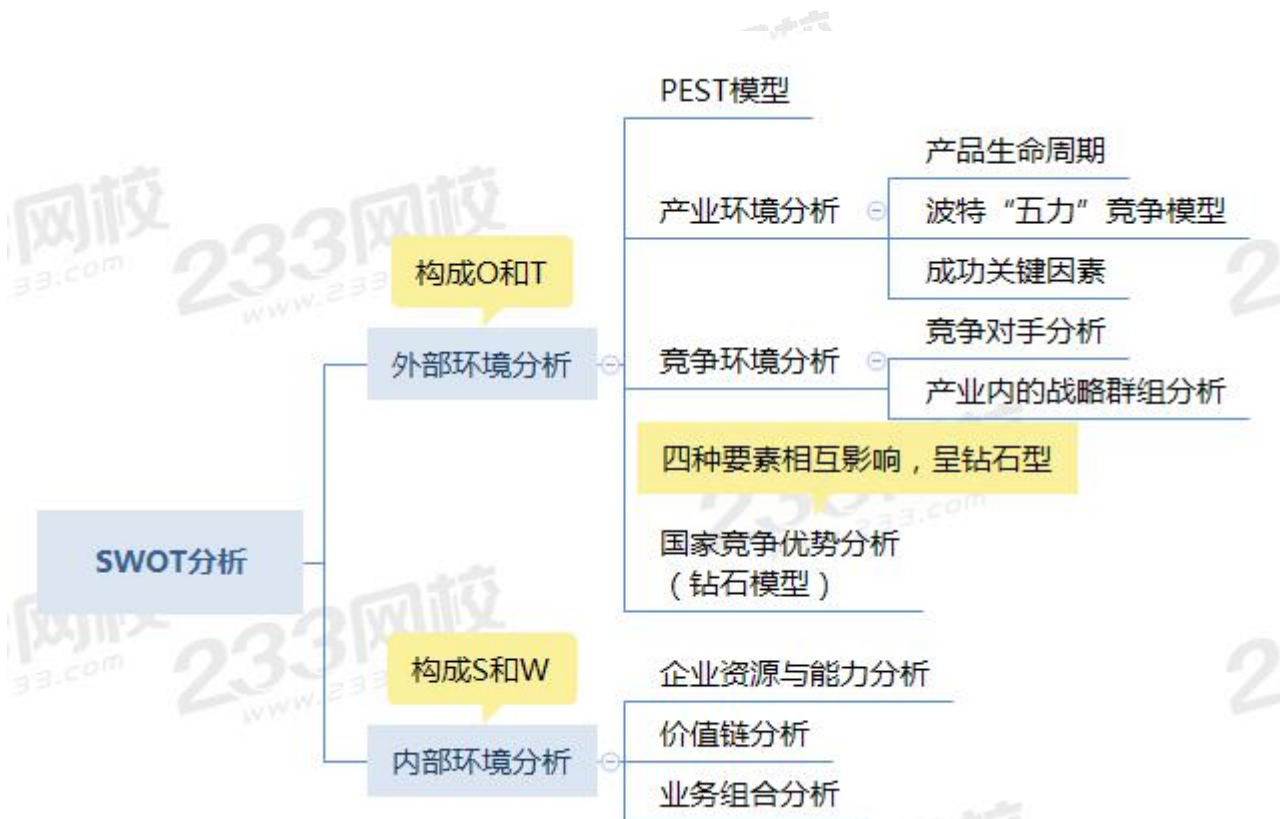
注册会计师微信群: 添加注会学霸君微信: ks233wx11, 回复“注会”

从 SWOT 模型中把握战略分析

第一部分 外部环境分析

第二章战略分析内容多、分值重,从历年的分值分布和命题特点来看,本章分值高达 20 多分,而且频频考查简答题。因此,考生要花大力气学懂本章。考生需要读透书本的例题,并从历年真题中找命题规律,课后对本章逻辑进行梳理,才能灵活掌握。

一、SWOT 模型和战略分析的关系



二、外部环境分析

(一) PEST 模型

【考试】给出材料,指定分析模型,要求考生分析题干中给出的因素(是有利还是不利)。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

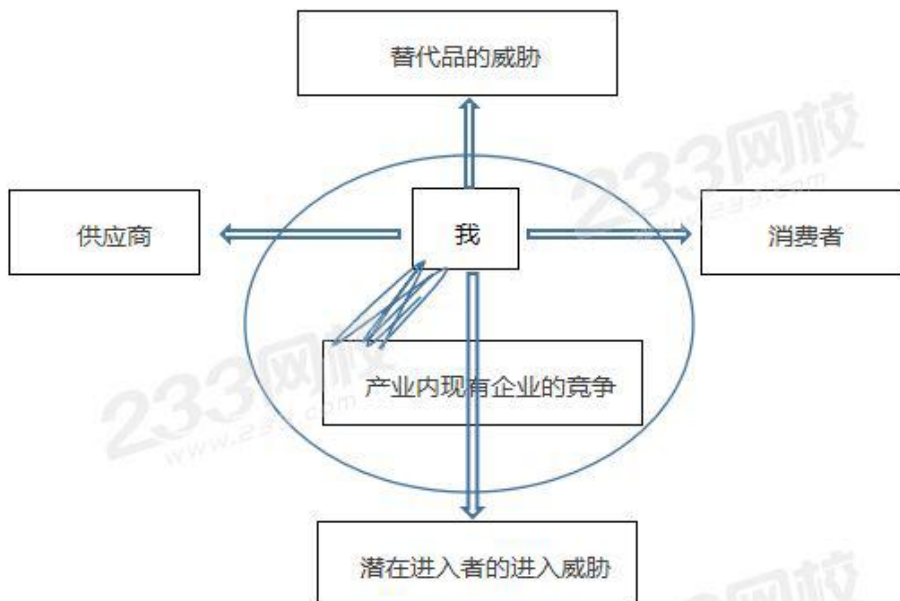


(二) 产业环境分析——产品生命周期 (以时间为横轴, 销售量为纵轴)

【考试】根据材料:

- ①判断处于什么生命周期 (依据: 各阶段有不同的特征);
- ②面临什么样的风险;
- ③应该采取怎样的措施。

(三) 产业环境分析——波特五力模型



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

其中:

1、潜在进入者的进入威胁: 瓜分原有市场, 导致市场竞争更为激烈。

应对措施包括: 结构性障碍和行为障碍 (是现有企业的主动行为) 。

①波特——结构性障碍

障碍	如何对潜在进入者形成障碍
规模经济	企业进入新行业时不得不扩大规模
产品差异	促使新进入的企业大量投资, 克服市场上对行业内现有客户忠诚度带来的问题
资金需求	即便资本市场有充裕的资金, 潜在进入者有可能承担比现有企业更高的风险
转换成本	买方从某个供应商转到另一个供应商处购买产品所需要的一次性承担的成本
分销渠道	产品的批发零售渠道越有限, 行业内现有企业越可能加固与渠道商之间的关系
其他优势	如: 专有产品技术、优先获得原材料、有利的地理位置、学习或者经验曲线
政府政策	主要手段有技术许可要求、原材料获取渠道的限制

②贝恩——结构性障碍: 规模效应、现有企业对关键资源的控制、品牌优势。

③行为性障碍: 限制进入定价和进入对方领域。

2、替代品的威胁: 功能相同, 但是形式不同 (吃饭和吃面都能充饥, 那么米饭就是面条的替代品) 。

3、供应商的讨价还价能力

①供应商所处的产业由少数几家公司控制并面向较为零散的购买者销售时, 供应商讨价还价能力强 (买方势单力薄, 没有话语权就没有议价权) 。

②供应商的产品存在差异化时, 供应商的讨价还价能力强 (除了这几家供应商, 再也没有人供货了, 而且差异化大导致替代品少, 所以供应商很硬气) 。

③供应商存在前向一体化的现实威胁时, 其讨价还价能力强等等。

4、购买者的讨价还价能力



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

(1) 当购买者集中购买, 或者对卖方来说是一笔很可观的交易时, 该购买者讨价还价能力就会增加。

(2) 购买者充分了解供应商的成本信息, 购买者的讨价还价能力比较强等等。

5、产业内现有企业的竞争——表明竞争激烈的情况:

①产业发展缓慢;

②产业内有众多势均力敌的对手;

③产业进入障碍低而且退出障碍高 (大量企业在该产业内陷入僵局);

④产业中存在过剩的生产能力 (供过于需);

⑤顾客认为所有的商品都是同质的 (选谁都行, 商品竞争激烈)。

(四) 产业环境分析——成功关键因素

成功关键因素所涉及的是每一个产业成员所必须擅长的东西 (带有共性), 或者说公司要取得竞争和财务成功所必须集中精力搞好的一些因素。

但是, 虽然具有共性, 但是同一行业内的企业的侧重点会存在不同。并且随着环境的转变, 某一行业的成功因素会发生变化。此处, 可以将产品生命周期+成功关键因素结合考查。

阶段	产品特征	市场特征	竞争状况	战略目标	措施
导入期	新颖, 但质量有待提高	用户很少	竞争对手少	扩大市场份额	投资研发, 提高质量
成长期	质量及价格差异大	销量节节攀升	竞争者涌入, 出现兼并	争取最大市场份额	市场营销
成熟期	产品标准化, 更新慢	基本饱和	出现挑衅性价格, 较多兼并	巩固+提高投资回报率	提高效率, 降低成本
衰退期	差异小, 质量出现问题	消费者关注性价比	有竞争者退出市场	防御+获取最后现金流	控制成本 or 退出

【备注】随着产品的逐渐成熟, 经营风险呈递减的趋势, 但同时财务风险呈递增的趋势。(财管知识衔接)

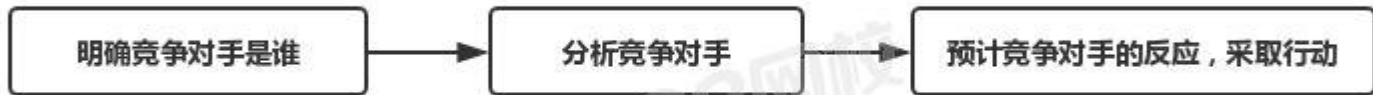


考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

(一) 竞争环境分析——竞争对手分析

分为三步走：



其中分析竞争对手，需要分析四个方面：

1、竞争对手的假设（竞争对手对自己、竞争对手对产业及产业中其他公司的假设）：分析识别其他公司的假设是否正确，从而找到自己的路径并采取行动。

2、竞争对手的未来目标

3、竞争对手的现行战略

4、竞争对手的能力：

①核心能力（这是最关键的能力）

②成长能力（各方面的成长性）

③快速反应能力（指对竞争对手的快速反应）

④适应变化能力（指对大环境的适应，比如通货膨胀、技术革命、经济衰退等）

⑤持久力

(二) 竞争环境分析——产业内的战略群组

第一步：对战略群进行划分（一般是四格，考试中会给出划分标准，视具体情况而定）

第二步：分析意义



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点	个体层面 (某企业)
有助于了解战略群组间的竞争状况	企业和企业间 (差异化情况等等)
有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”	一个区和一个区之间
利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会	整体层面 (面向未来、面向蓝海)

(三) 国家竞争优势 (钻石模型) 分析

问题 1: 国家竞争优势分析要分析什么?

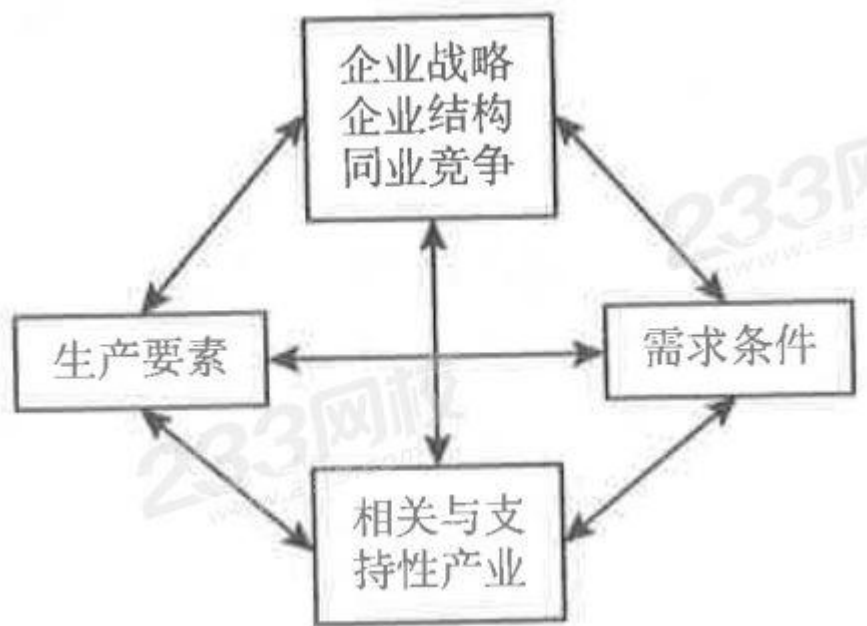
生产要素	形成难度	初级要素：容易获取，不能形成持久的竞争优势（有特例） 高级要素：对形成竞争优势很重要
	专用性	一般生产要素：如公路、资本等。容易获取，不能形成持久的竞争优势 专用生产要素：对形成竞争优势很重要
需求条件	本国市场的需求： 1、母国挑剔的顾客激发企业的竞争优势 2、预期需求使得企业产品领先	
相关与支持行业	支持性行业：上下游（供应商非常重要） 相关性行业：例如德国的印刷机、造纸业等等	
企业战略、企业结构和同业竞争		

问题 2: 为什么又叫钻石模型? 因为四种元素可以呈下图展示:



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握



(上图来自教材 P47 页)

四种因素之间并不是递进关系，也不是简单的罗列关系，而是相互影响的。

2020 注册会计师高端班 抢先备考 轻松过 6 科

- ◆ 涵盖 6 大班级
- ◆ 4 大配套
- ◆ 5 年自由学 6 科



二维码免费听课 ▶



【你将获得】

- 3h 轻松入门：零基础了解考点；
- 38h 化难为易：教材考点深度理解，强化巩固；
- 4h 重点提炼：主观题难题、高频考点专项突破；
- 4h 真题密训：以真题讲解高出题率考点
- 特聘名师团队坐镇讲课：刘胜花、征鸿、MR.H、葛广宇、黄静、张京、姜凯文、李叶琳

赠送 1：纸质版《章节真题汇编》，以真题的方式学考点

赠送 2：突破提分秘籍，6 科公式/分录，随时随地识记

赠送 3：学习计划+各科思维导图

温馨提示：具体配套服务以线上为准