

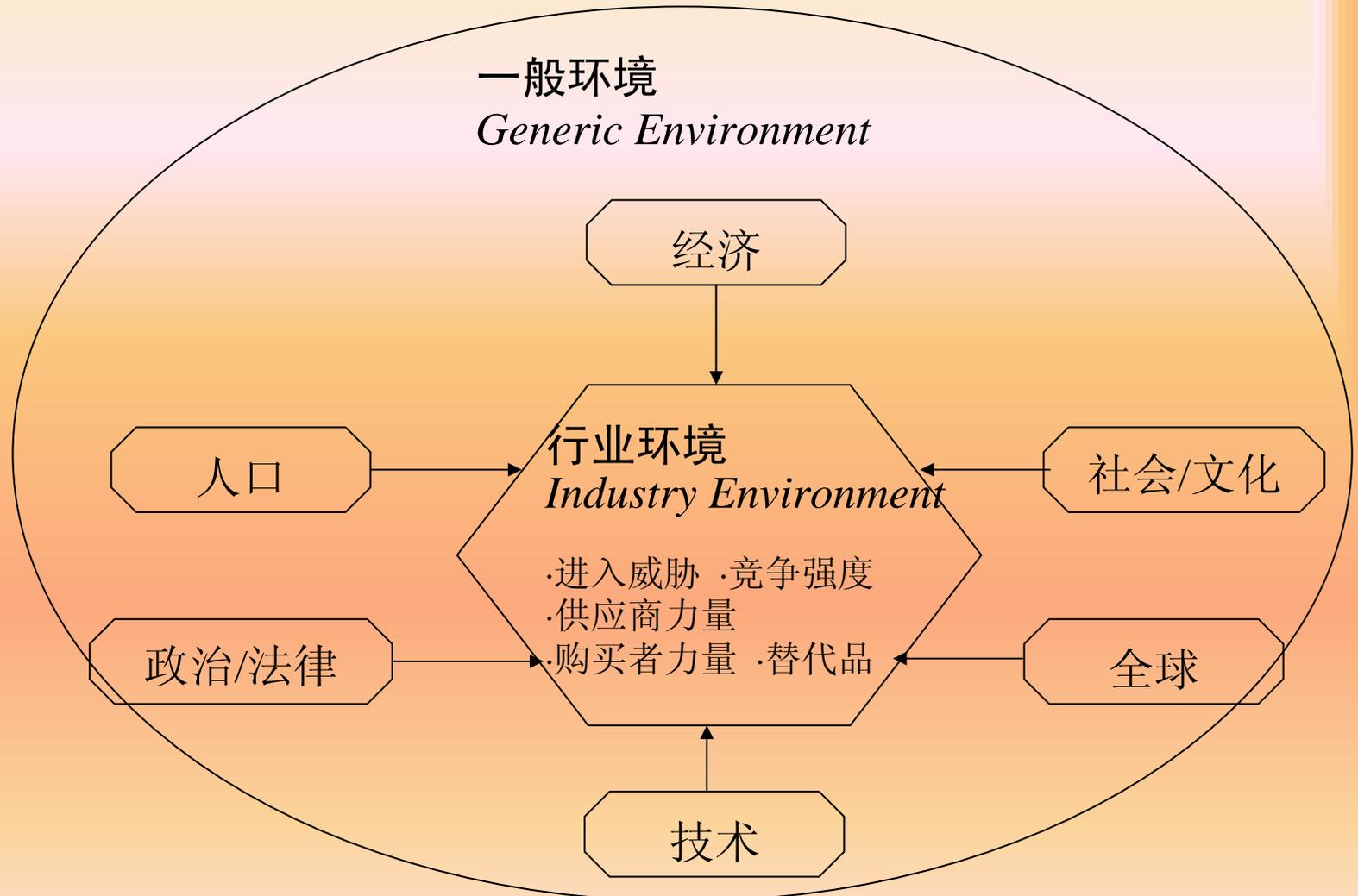
第二章 外部环境分析

Chapter 2 Analysis of External Environment

- 2.1 一般环境分析
Analysis of Generic Environment
- 2.2 行业环境分析：环境威胁评价
Evaluating of Environment Threats
- 2.3 行业环境分析：环境机会评价
Evaluating of Environment Opportunities
- 2.4 五种力量模型的应用
Applications of Five Forces Model
- 2.5 小结
Summary

外部环境构成

Structure of External Environment



一般环境分析

Analysis of Generic Environment

一般环境因素细分 *The Factors of Generic Environment*

	细分因素 <i>Factors</i>	
人口 <i>population</i>	·人口数量 ·年龄结构 ·地理分布	·收入分布 ·民族构成
经济 <i>economy</i>	·通货膨胀率 ·利率 ·贸易赤字或盈余 ·财政赤字或盈余	·个人储蓄率 ·企业储蓄率 ·GDP及增长率
政治/法律 <i>Politics and laws</i>	·反垄断法规 ·税收法规 ·政府管制	·劳动法 ·教育政策 ·环保法规
社会/文化 <i>Social culture</i>	·妇女地位 ·工作态度 ·职业偏好变化	·产品和服务偏好变化 ·环保关注程度
技术 <i>Technology</i>	·产品创新 ·知识应用	·R&D投资重点 ·新技术
全球 <i>Global</i>	·重要政治事件 ·主要全球市场	·新兴工业国家 ·文化与制度特点

一般环境分析

Analysis of Generic Environment

一般环境分析的构成

Structure of Analysis of Generic Environment

扫描 scanning	·发现环境变化及其趋势的早期信号
监测 monitoring	·通过对环境变化及其趋势的持续观察查明变化的意义
预测 forecasting	·根据所监测到的变化预期其发展结果
评价 assessing	·明确环境变化及其趋势对企业战略管理的重要性与时效性

一般环境分析

Analysis of Generic Environment

- 环境分析的方法

The Means of Environment Analysis

1. 信息来源

Sources of Information

环境分析的基础和前提是占有可靠而充分的资料。可以通过多种渠道得到所需的战略信息。

2. 分析方法

Methods of Analysis

没有一般环境分析的结构化方法。在进行分析时，重点考虑哪些方面的环境因素，如何评价这些环境因素的重要性和影响力，带有相当大的个人随意性。一个可能的解决办法是借助德尔菲法之类的专家法来帮助我们进行评价。

环境威胁评价

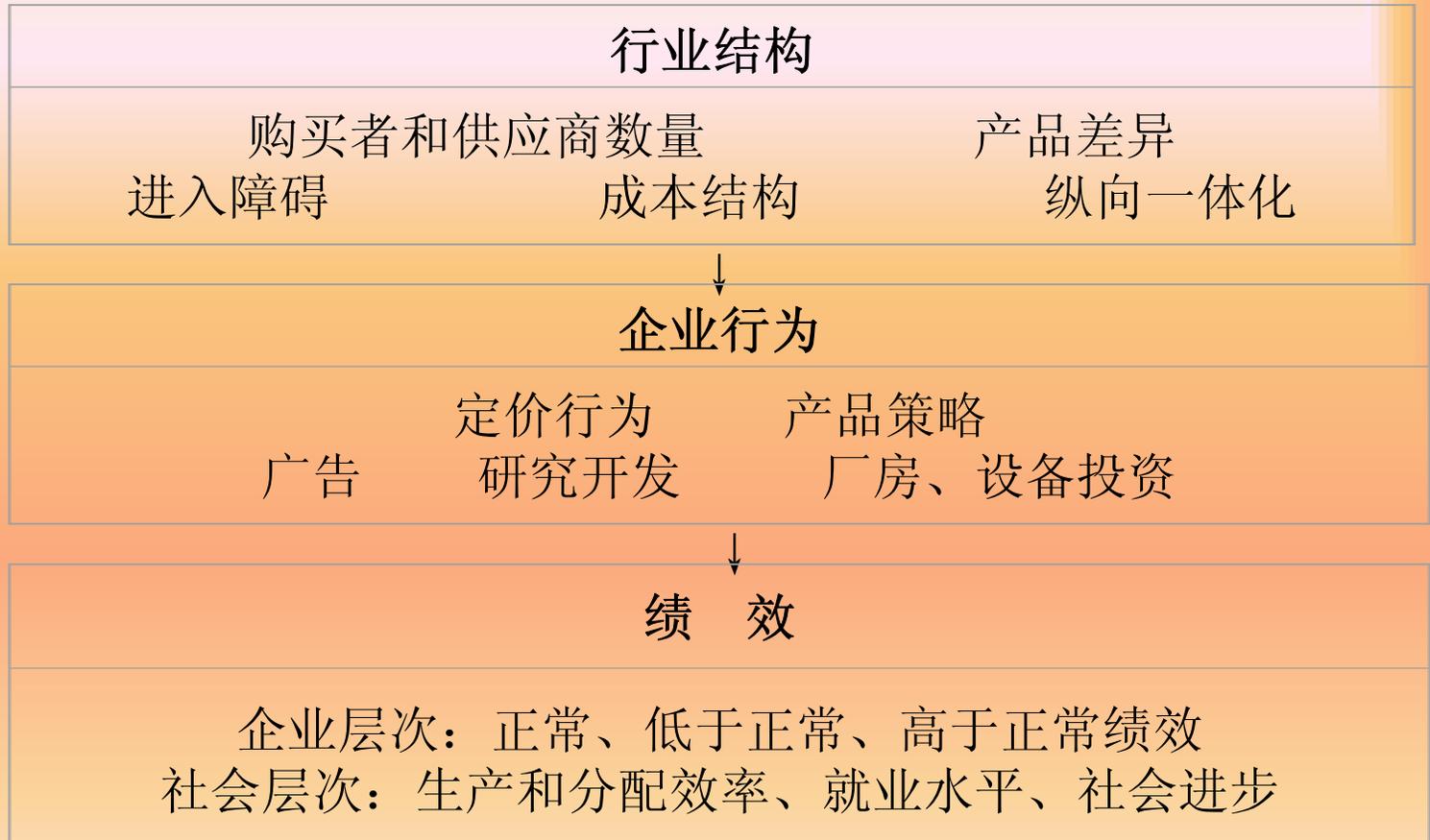
Evaluating of Environment Threats

- 分析框架的理论根源

Basic of Analysis Framework

结构—行为—绩效模型

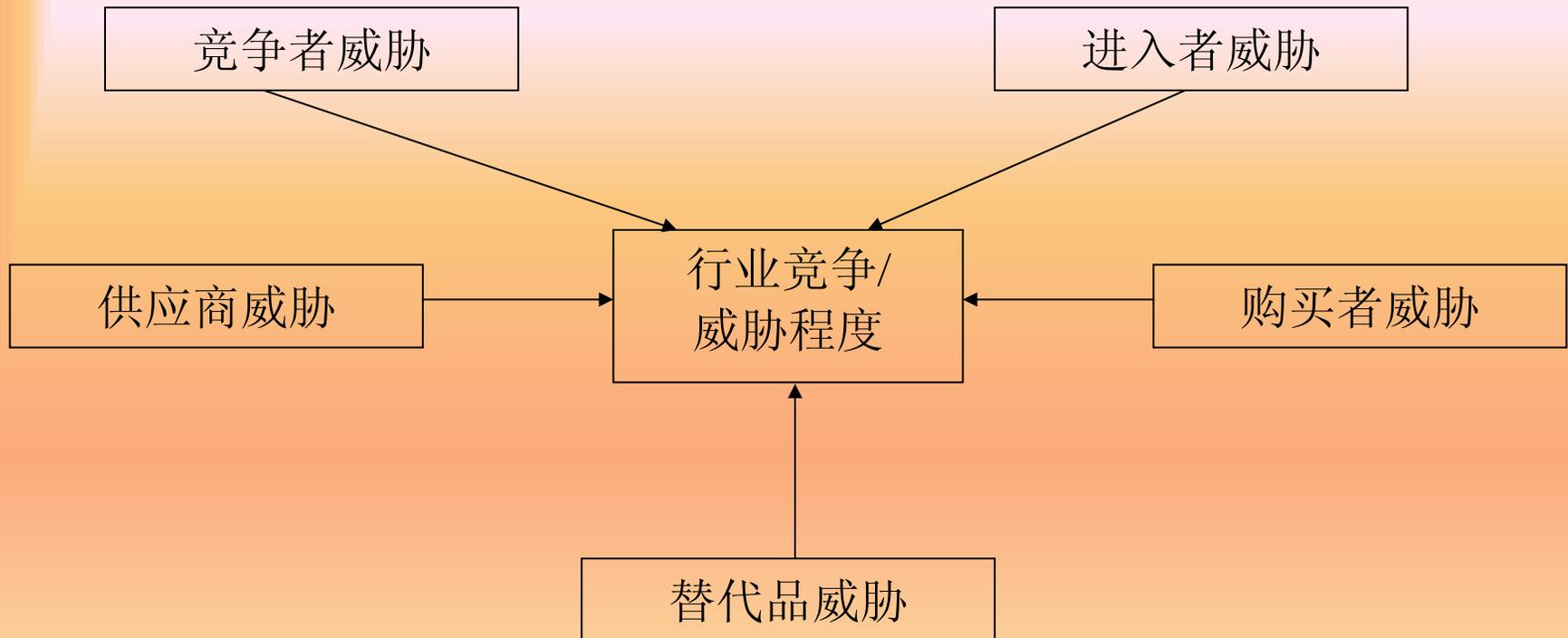
The structure-conduct-performance model



环境威胁评价

Evaluating of Environment Threats

- 五种力量模型
Five Forces Model



环境威胁评价

Evaluating of Environment Threats

增大竞争者威胁的行业特征

Attributes of an Industry that Increase the Threat of Rivalry

- (1) 行业中企业数量多且规模相当
- (2) 缺乏产品差异及顾客转换成本低
- (3) 行业需求增长缓慢
- (4) 生产能力只能以大增量增加或行业中存在剩余生产能力
- (5) 固定成本及存储成本高
- (6) 竞争者的多样性
- (7) 战略重要性高
- (8) 退出壁垒高

环境威胁评价

Evaluating of Environment Threats

- 进入者威胁

The Threat of Entry

1. 进入壁垒 *Barriers to Entry into an Industry*
 - (1) 规模经济 *economics of scale*
 - (2) 产品差异 *product differentiation*
 - (3) 资源要求 *resources requirements*
 - (4) 与规模无关的成本优势 *cost advantages independent of scale*
 - (5) 政府管制 *government regulation*
2. 现有企业的预期反应 *anticipated feedback of incumbent firms*

进入会对现有企业的竞争地位和盈利水平造成损害，现有企业势必会对此作出反应。如果预期现有企业会容忍进入，或者只对进入进行消极抵抗，将会鼓励进入。如果预期现有企业很可能会迅速采取报复手段，如降价、加大广告力度、推出新产品、改善服务等，则潜在进入者将会慎重考虑，甚至决定不进入。

环境威胁评价

Evaluating of Environment Threats

高供应商威胁的行业特征

Indicators of the Threat of Suppliers in an Industry

- 供应商所在行业由少数企业支配
- 供应商所提供的产品是高度差异化的
- 供应商不受替代品威胁
- 供应商前向一体化的威胁大
- 企业不是供应商的重要客户

环境威胁评价

Evaluating of Environment Threats

高购买者威胁的行业特征

Indicators of the Threat of Buyers in an Industry

- 购买者数量少，购买量大
- 企业所出售的产品是标准化的
- 所出售给购买者的产品占购买者所生产产品成本的很高比例
- 购买者所取得的利润很低
- 购买者后向一体化的威胁大

环境威胁评价

Evaluating of Environment Threats

替代品的威胁

The Threat of Substitutes

替代品的威胁程度主要取决于三个方面的因素：

- (1) 替代品在价格上是否具有吸引力
- (2) 替代品在质量、性能和其他一些重要特性方面的满意程度；
- (3) 购买者转换成本的高低。

环境机会评价

Evaluating of Environment Opportunity

用五种力量模型进行环境机会评价

Application of Five Forces Model to Analysis of Threats

威胁 <i>Threat</i>	消减威胁的机会 <i>Opportunities to Neutralize Threats</i>
竞争者 <i>Rivalry</i>	避开直接的价格竞争：成本领先（以低成本作为竞争基础）、产品差异（以独特的定位、产品特性、服务质量等作为竞争基础）、合作（化竞争为合作）、多元化（以业务组合作为竞争基础）。
进入者 <i>Entry</i>	提高进入壁垒（对于现有企业）：创造并利用规模经济、提高产品差异化程度、强化与规模无关的成本优势、利用政府政策阻止进入、进行进入阻绝投资。 降低进入壁垒（对于新进入者）：采用新技术降低经济规模、提高产品差异化程度、克服与规模无关的成本劣势、利用政府管制的放松。
供应商 <i>suppliers</i>	降低供应商的独特性和重要性：后向一体化、开发第二来源、合作。
购买者 <i>buyers</i>	降低购买者的独特性和重要性：前向一体化、产品差异、寻找其他顾客、合作。
替代品 <i>substitutes</i>	提高现有产品的吸引力（对于强势现有企业）：成本领先、产品差异、合作、多元化。 提高替代产品的吸引力（对于新进入者或弱势现有企业）：成本领先、产品差异、合作、多元化

环境机会评价

Evaluating of Environment Opportunity

- 一般行业环境中的机会
Opportunities in Industry Environments

行业类型	主要机会
分散行业	联合 ·通过联盟创造新的规模经济 ·并购
新兴行业	先动优势 ·技术领先 ·抢先取得有战略价值的资源·创造顾客转换成本
成熟行业	产品改良 服务改善 流程创新
衰退行业	领先战略 集中（收缩）战略 收割战略 放弃战略
国际行业	跨国经营 全球经营

五种力量模型的应用

Applications of Five Forces Model

- 应用五种力量模型来进行行业威胁和机会分析，主要目的有两个：一是评价某一行业总体上威胁、机会程度和绩效水平的高低，二是明确对于一个企业而言行业中的威胁和机会具体是什么。下面，以彩电行业、移动通信行业和零售业为例，解释五种力量模型的应用。

小结 Summary

外部环境分析是SWOT分析的重要组成部分，目的是为了明确外部环境中所存在的威胁和机会。

外部环境主要包括一般环境和行业环境。

一般环境是对所有的行业和企业产生影响的环境因素，可细分为人口、经济、政治/法律、社会/文化、技术和全球等六类因素。

行业环境是直接影响一个企业及其竞争行为与反应的行业因素。

环境分析一般包括扫描、监测、预测、评价四个步骤。

本章重点介绍了五种力量模型如何用于行业环境威胁评价，但五种力量模型同样可用于行业环境机会分析，因为威胁的反面就是机会。

本章还讨论了五类一般行业：分散行业、新兴行业、成熟行业、衰退行业和国际行业中存在的主要机会。

第二章附录

Appendix to Chapter 2

- 外部因素评价（EFE）矩阵

External Factor Evaluation(EFE) Matrix

1. 列出在外部分析过程中确认的外部因素。
2. 赋予每个因素以权重，其数值由0.0(不重要)到1.0(非常重要)。
3. 按照企业现行战略对各关键因素的有效反应程度为各关键因素进行评分，范围为1~4分。“4”代表反应很好，“3”代表反应超过平均水平，“2”代表反应为平均水平，而“1”则代表反应很差。
4. 用每个因素的权重乘以它的评分，即得以每个因素的加权分数。
5. 将所有因素的加权分数相加，以得到企业的总加权分数。

第二章附录

Appendix to Chapter 2

• 一个外部因素评价矩阵实例

关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会			
1. 美加自由贸易协定正迅速实施	0.08	3	0.24
2. 证券市场健康运行	0.06	2	0.12
3. 可支配收入每年增长30%	0.11	1	0.11
4. 用户更乐于购买用可生物降解材料包装的商品	0.14	4	0.56
5. 新软件可缩短产品的生命周期	0.09	4	0.36
威胁			
1. 日本对美国关闭很多产品市场	0.10	2	0.20
2. 欧共同体开征新关税	0.12	4	0.48
3. 俄罗斯共和国政治局势不稳	0.07	3	0.21
4. 联邦和州对商界的支持下降	0.13	2	0.26
5. 失业率正在上升	<u>0.10</u>	1	<u>0.10</u>
总计	1.00		2.64



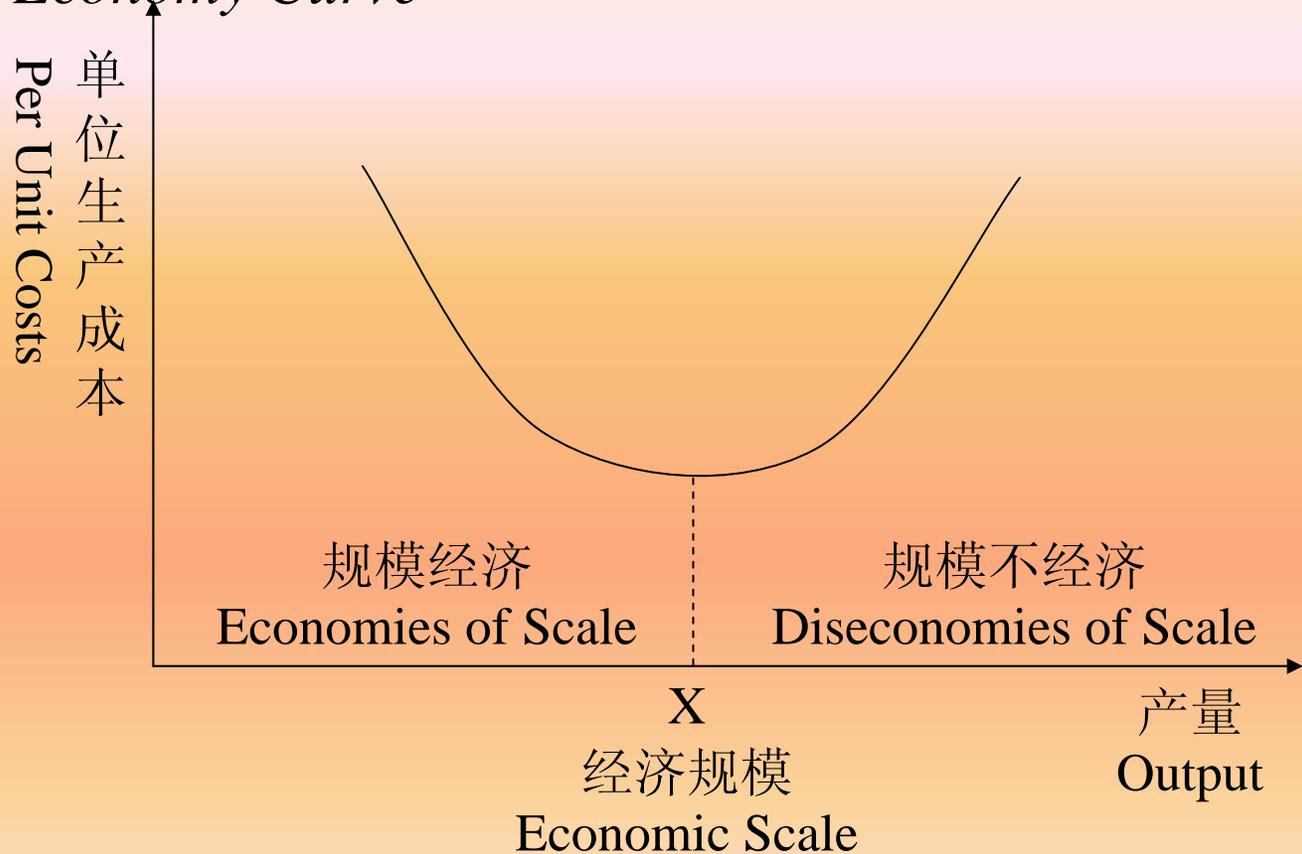
第二章完

环境威胁评价

Evaluating of Environment Threats

- 规模经济曲线

Scale Economy Curve



环境威胁评价

Evaluating of Environment Threats

- 与规模无关的成本优势

Cost Advantages Independent of Scale

· 专利和专有技术

Proprietary Technology and Know-how

· 有利的原材料渠道

Favorable Access to Raw Materials

· 有利的地理位置

Favorable Geographic Locations

· 分销渠道获取

Obtaining distribution Channel

· 学习曲线效应

Learning-Curve Cost Advantages