

第三章 内部条件分析

Chapter 3 Analysis of Internal Condition

- 3.1 内部分析框架的理论根源
Base of Internal Analysis Framework
- 3.2 内部分析框架：VRIO
Interior Analysis Framework:VRIO
- 3.3 价值链
Value Chain
- 3.4 内部分析的基本框架及其应用
Basic Framework of Internal Analysis and Application
- 3.5 小结
Summary

内部分析框架的理论根源

Base of Interior Analysis Framework

- 相关研究和理论
Relative Research and Theory

特异能力理论

Theories of Distinctive Competence

李嘉图经济学

Ricardian Economics

企业增长理论

The Theory of Firm Growth



内部分析框架的理论根源

Base of Interior Analysis Framework

- 资源基础企业理论
Resource-Based View of The Firm

资源基础理论的基本假定

Basic Assumptions of The Resource-Based View of The Firm

首先假定企业是一组生产资源，而不同的企业拥有不同的一组资源。这就是资源异质性假定。

其次，假定某些生产资源复制成本非常高，或供给无弹性，难以从一个企业无障碍地流动到另一个企业。

内部分析框架的理论根源

Base of Interior Analysis Framework

• 资源的种类 *Resource Categories*

有形资源	
财务资源	·企业外部融资能力 ·企业内部融资能力
组织资源	·企业的正式报告结构，正式计划，控制与协调体系
实物资源	·厂房与设备 ·原材料渠道
技术资源	·专刊、商标、版权、商业秘密
无形资源	
人力资源	·知识 ·信任 ·员工技能与经理才能 ·习惯做法
创新资源	·创意 ·科研能力 ·创新能力
声誉资源	对顾客的声誉 ·品牌·对产品质量、耐用性、可靠性的知觉 对供应商的声誉 ·高效、有效、相互支持、互利的关系

内部分析框架:VRIO

Interior Analysis Framework:VRIO


- 进行企业内部分析所需提出的问题

1、价值问题 <i>The Question of Value</i>	企业的资源和能力能使企业对环境威胁或机会作出反应吗?
2、稀有性问题 <i>The Question of Rareness</i>	有多少企业拥有某种有价值的资源和能力?
3、可模仿性问题 <i>The Question of Imitability</i>	现在不具备这种资源和能力的企业在获取它时与已经拥有它的企业相比是否处于成本劣势?
4、组织问题 <i>The Question of Organization</i>	企业的组织架构能充分利用所拥有资源和能力的竞争潜力吗?

内部分析框架:VRIO

Interior Analysis Framework:VRIO

一种资源及能力..... *Is a resource or capability...*

有价值吗?	稀有吗?	模仿昂贵吗?	被组织利用吗?	优势或弱点	竞争意义	经济绩效
否	一	一	否	弱点	竞争劣势	低于正常
是	否	一		优势	竞争均势	正常
是	是	否		优势和特异能力	暂时竞争优势	暂时高于正常
是	是	是		是	优势和可持续特异能力	持续竞争优势

价值链

Value Chain

波特提出的一般价值链

The Generic Value Chain Developed by Porter

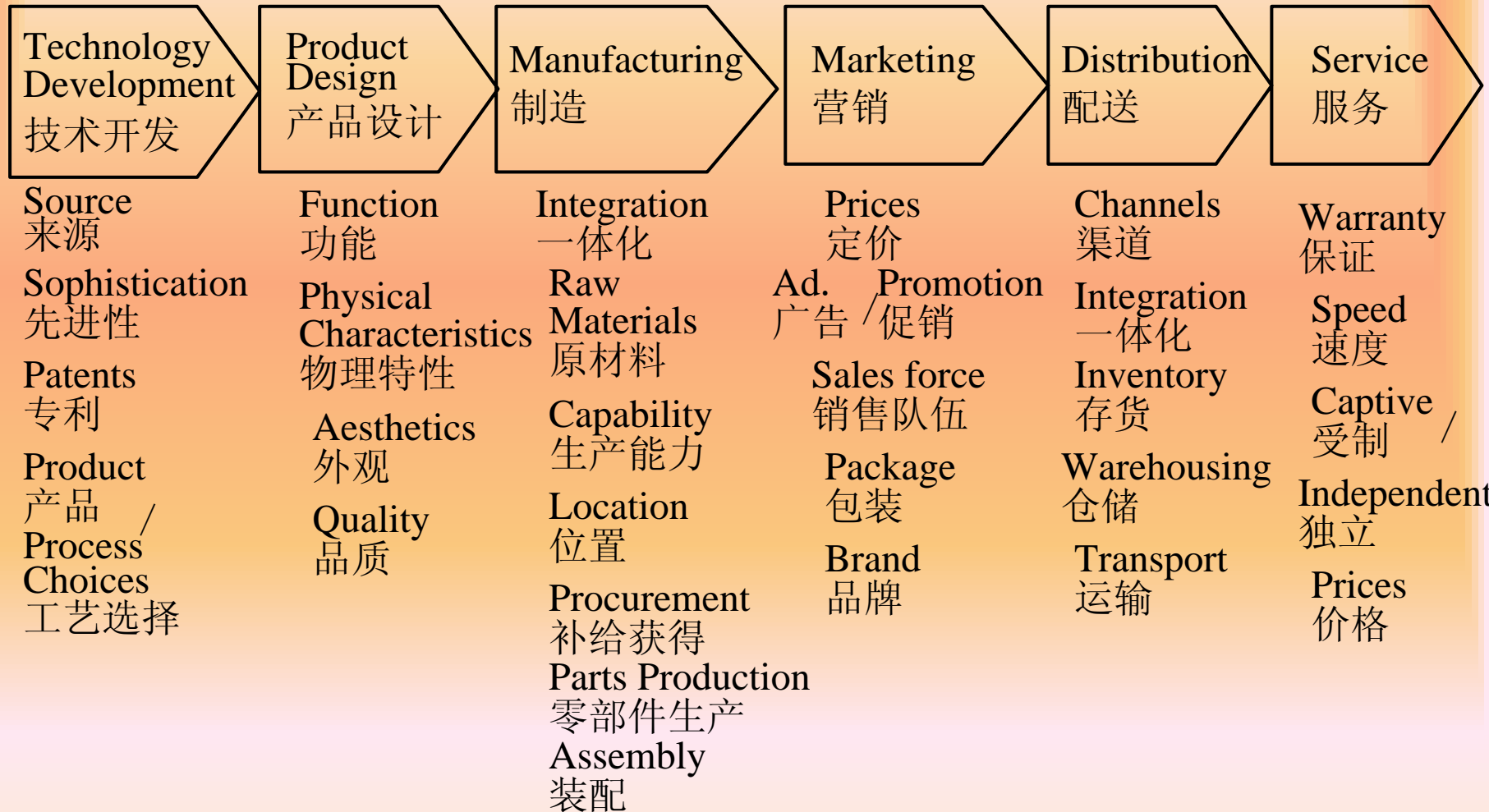


价值链

Value Chain

- 麦肯锡公司提出的一般价值链

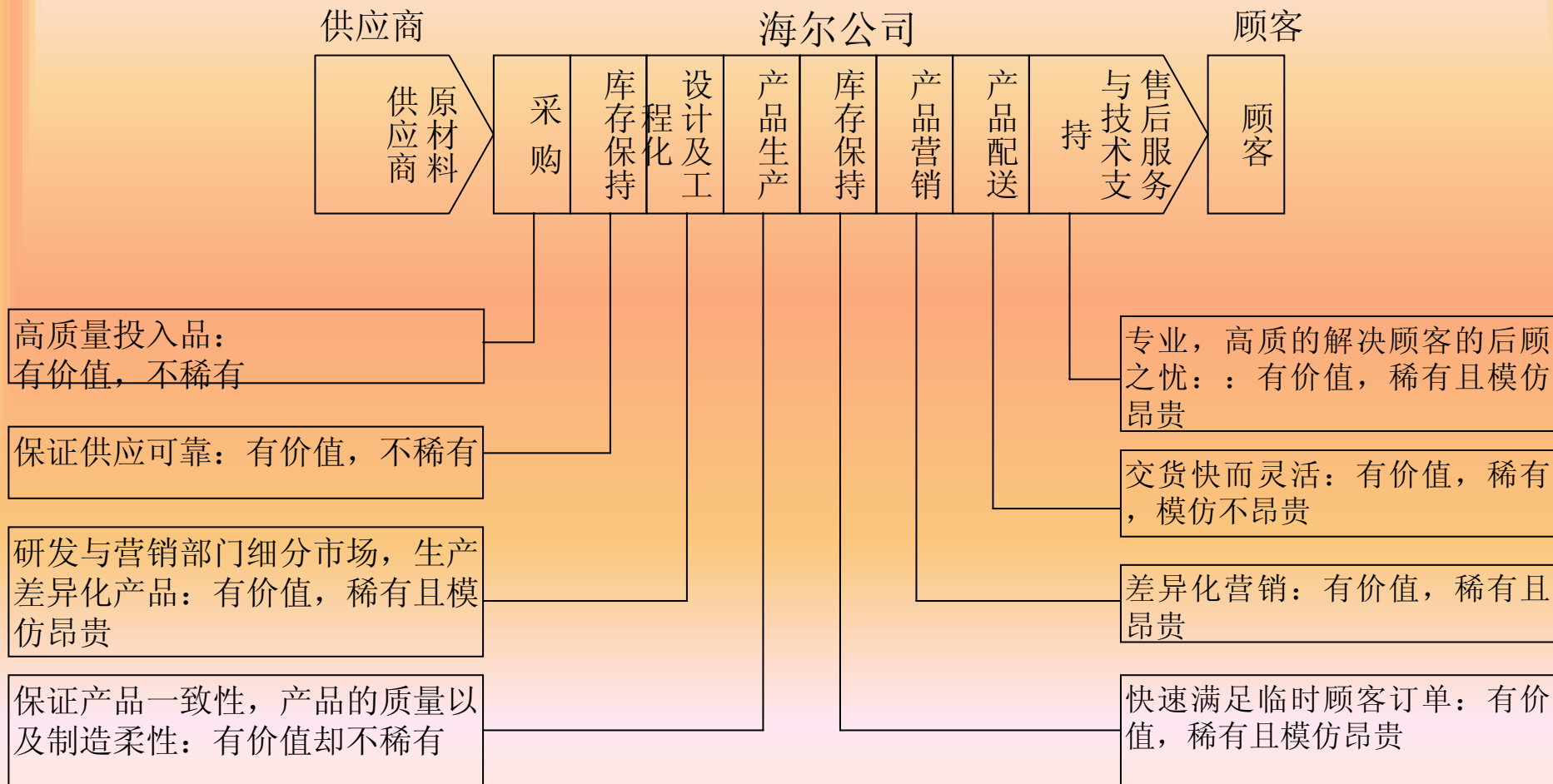
The Generic Value Chain Developed by Mckinsey Company



内部分析的基本框架及其应用

Basic Framework of Interior Analysis and Application

青岛海尔公司的价值链分析



小结 Summary

首先，介绍了该框架的理论渊源，特别是资源基础企业理论，假定：

- (1) 企业具有不同的资源和能力（资源异质性假定）；
- (2) 有些差异可以长期保持（资源不可流动假定）。

在此基础上，建立了VRIO框架。即，提出四个问题：

- (1) 价值问题，
 - (2) 稀有性问题，
 - (3) 可模仿性问题，
 - (4) 组织问题，
- 来确定某种资源或能力的竞争潜力。

介绍了价值链分析。价值链是围绕某种产品的生产和销售而进行的一系列纵向相关业务活动。

第三章附录

Appendix to Chapter 3

- 内部因素评价 (IFE) 矩阵

Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

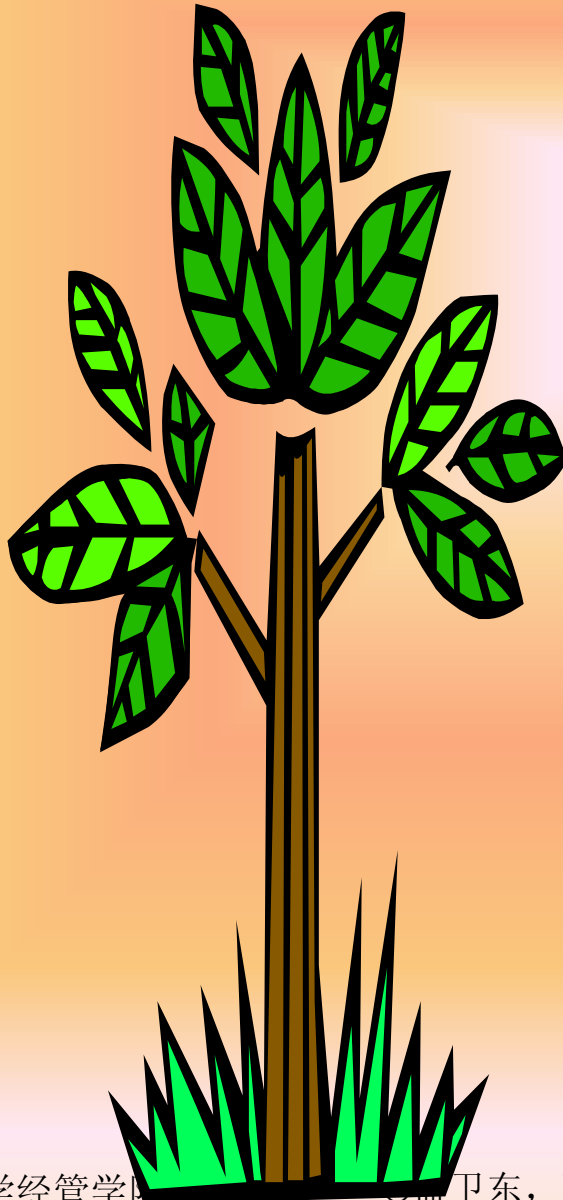
- 1、列出在内部分析过程中确定的关键因素。
2. 给每个因素以权重，其数值范围由0.0(不重要)到1.0（非常重要）。
3. 为各因素进行评分。1分代表重要弱点；2分代表次要弱点；3分代表次要优势；4分代表重要优势。
4. 用每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数。
5. 将所有因素的加权分数相加，得到企业的总加权分数。

第十章附录

Appendix to Chapter 3

• 一个内部因素评价矩阵

关键内部因素	权重	评分	加权分数
优势			
1流动比率增长至2.52	.06	4	.24
2盈利率上升到6.94	.16	4	.64
3员工士气高昂	.18	4	.72
4拥有新的计算机信息系统	.08	3	.24
5市场份额提高到24%	.12	3	.36
弱点			
1法律诉讼尚未了结	.05	2	.10
2工厂设备利用率已下降到74%	.15	2	.30
3缺少一个战略管理系统	.06	1	.06
4研究开发支出增加了31%	.08	1	.08
5对经销商的激励不够有效	.06	1	.06
总计	1.00		2.80



END

第三章完

企业增长理论

The Theory of Firm Growth

- 1959年，英国女经济学家艾迪丝·彭若思发表了题为《企业增长理论》(Edith Penrose, 1959)的著作，旨在说明企业增长过程及增长的限制。
- 企业模型：企业是一个利用所控制的一组生产资源来获取利润的管理架构
- 企业增长受制于：（1）作为企业所控制的那一组生产资源函数的生产机会；（2）用来协调这些资源使用的管理架构。
- 企业增长理论是资源学派的基石