

教 学 过 程

课前导学		
教学实施	学生活动	学习内容
(一) 视频学习任务发布	观看微课视频,了解本次课程基础知识	(1)组织微观环境的概念。 (2)波特五力分析模型的构成因素。 (3)微观环境分析对组织管理的意义。
(二) 资料阅读任务发布	阅读教师发布的热点学习资料,展开初步思考	(1)中国手机市场,2020年一季度实情公布,或将面临大洗牌。 (2)Ov 性价比围剿小米,谁更胜一筹? (3)美封杀中兴芯片,倒逼中国“芯”加速发展。
(三) 小组分析任务发布	结合微课所学知识,对资料进行思考,按要求完成分析任务	1. 思考问题 (1)造成小米手机销售量大幅下滑的原因有哪些? (2)如果小米要实现“逆境翻盘”,要重点分析哪些环境因素?如何分析? (3)中兴被美国制裁的根本原因是什么? 2. 分组并领取任务 每组随机抽选波特五力分析模型中的一项,对小米智能手机目前所处的微观环境状况进行分析。 3 人一个小组,1 人负责检索资料,1 人负责撰写文稿,1 人负责汇报,汇报时间控制在 2 分钟以内。

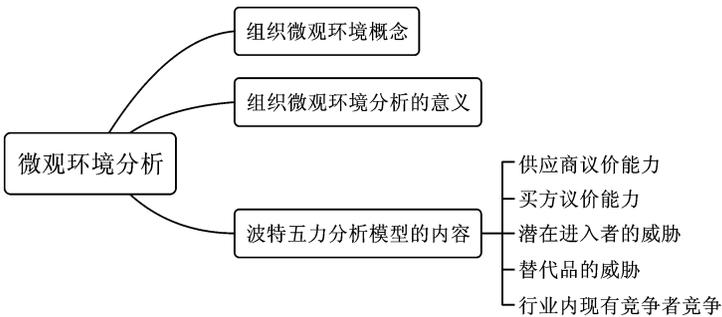
课中教学																																																		
教学实施	学生活动	学习内容																																																
<p>(一) 案例导入 引发思考 (4分钟)</p>	<p>回顾案例, 思考问题, 参与讨论</p>	<p>【案例分析】 2020年一季度的国产手机市场份额出炉——内忧外患的小米手机如何突围? 市场调研公司 Counterpoint 最新调查显示,由于疫情影响,2020年第一季度中国智能手机销售同比2019年第一季度下降20.3%。五大智能手机厂商在国内的同比增幅都出现明显下滑,其中尤其以小米以-33.8%的数据高居跌幅“榜首”(图1)。</p> <table border="1"> <caption>2020年第一季度,中国前五大智能手机厂商——出货量,市场份额,同比增幅</caption> <thead> <tr> <th>厂商</th> <th>2020年 第一季度 出货量/百万台</th> <th>2020年 第一季度 市场份额/%</th> <th>2019年 第一季度 出货量/百万台</th> <th>2019年 第一季度 市场份额/%</th> <th>同比 增幅 /%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>华为</td> <td>28.4</td> <td>42.6</td> <td>29.7</td> <td>35.5</td> <td>-4.4</td> </tr> <tr> <td>vivo</td> <td>12.0</td> <td>18.1</td> <td>16.0</td> <td>19.1</td> <td>-24.5</td> </tr> <tr> <td>OPPO</td> <td>11.8</td> <td>17.8</td> <td>14.1</td> <td>16.8</td> <td>-15.8</td> </tr> <tr> <td>小米</td> <td>7.0</td> <td>10.6</td> <td>10.6</td> <td>12.7</td> <td>-33.8</td> </tr> <tr> <td>苹果</td> <td>5.1</td> <td>7.6</td> <td>5.8</td> <td>6.9</td> <td>-12.2</td> </tr> <tr> <td>其他</td> <td>2.3</td> <td>3.4</td> <td>7.6</td> <td>9.0</td> <td>-69.9</td> </tr> <tr> <td>合计</td> <td>66.6</td> <td>100.1</td> <td>83.8</td> <td>100.0</td> <td>-20.3</td> </tr> </tbody> </table> <p>来源:《IDC 中国季度手机市场跟踪报告,2020年第一季度》</p> <p style="text-align: center;">图1 手机销售信息</p> <p style="text-align: center;">(图片来源: http://www.myzaker.com/article/5eb7aa828e9f0968a048ca7a/)</p> <p>【思考讨论】 (1)造成小米手机销售量大幅下滑的原因有哪些? (2)如果小米要实现“逆境翻盘”,要重点分析哪些环境因素?如何分析?</p>	厂商	2020年 第一季度 出货量/百万台	2020年 第一季度 市场份额/%	2019年 第一季度 出货量/百万台	2019年 第一季度 市场份额/%	同比 增幅 /%	华为	28.4	42.6	29.7	35.5	-4.4	vivo	12.0	18.1	16.0	19.1	-24.5	OPPO	11.8	17.8	14.1	16.8	-15.8	小米	7.0	10.6	10.6	12.7	-33.8	苹果	5.1	7.6	5.8	6.9	-12.2	其他	2.3	3.4	7.6	9.0	-69.9	合计	66.6	100.1	83.8	100.0	-20.3
厂商	2020年 第一季度 出货量/百万台	2020年 第一季度 市场份额/%	2019年 第一季度 出货量/百万台	2019年 第一季度 市场份额/%	同比 增幅 /%																																													
华为	28.4	42.6	29.7	35.5	-4.4																																													
vivo	12.0	18.1	16.0	19.1	-24.5																																													
OPPO	11.8	17.8	14.1	16.8	-15.8																																													
小米	7.0	10.6	10.6	12.7	-33.8																																													
苹果	5.1	7.6	5.8	6.9	-12.2																																													
其他	2.3	3.4	7.6	9.0	-69.9																																													
合计	66.6	100.1	83.8	100.0	-20.3																																													
<p>(二) 组织预习 检测梳理基础知识 (5分钟)</p>	<p>结合导入案例进行思考,参与检测</p>	<p>1.【单选题】组织战略环境分析的内容主要包括“天”“地”“彼”“己”“顾客(目标市场)”五个方面,其中“天”和“地”分别指()。</p> <p>A. 宏观环境和微观环境 B. 外部环境和中观环境 C. 内部环境和外部环境 D. 宏观环境和内部环境</p> <p>2.【多选题】组织外部环境分析中的微观环境分析,除了行业内竞争者之外,还有哪几项?()</p> <p>A. 潜在竞争者 B. 替代产品 C. 供应商 D. 购买商 E. 不可知因素</p> <p>3.【分析题】波特五力分析法对管理工作有何意义?</p> <p>基础知识 1——组织微观环境的概念 具体或微观环境指那些对组织的影响更频繁、更直接的外部环境因素,是那些与组织目标的制定与实施直接相关的因素。</p>																																																

教学实施	学生活动	学习内容
	根据案例综合检测, 深入理解基础知识	<p>基础知识 2——波特五力分析模型的构成</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 供应商议价能力; ◇ 买方议价能力; ◇ 潜在进入者的威胁; ◇ 替代品的威胁; ◇ 行业内现有企业的竞争能力。 <p>基础知识 3——运用波特五力模型分析组织微观环境对管理工作有何意义?</p> <p>波特五力分析模型用于竞争战略分析, 是用来确定企业在行业中的竞争优势和行业可能达到的资本回报率。通过它可以让你预计自身的投资期望, 同时找到自身的战略方向。</p>
<p>(三) 重点难点解析 (24 分钟)</p> <p>1. 组织学生分析讨论, 归纳学生观点, 引入重点学习内容</p> <p>★【课程思政】 通过对美国制裁中兴事件的分析, 让学生深切感受到祖国富强, 人民和企业才能有尊严, 向学生传递爱国情怀</p>	<p>结合基础知识内容对案例进行深入思考, 理解供应商议价能力对企业的影响</p>	<p>重点知识——微观环境分析之波特五力分析模型</p> <p>1. 供应商议价能力</p> <p>供应商向企业提供各类原材料、劳力和其他关键性资产, 可以通过提高其出售给企业的产品价格或者降低其出售产品的质量, 从而转移企业的利润, 威胁企业的绩效。</p> <p>【案例分析】</p> <p>2018 年美国制裁中兴事件(图 2、图 3)。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>图 2</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>图 3</p> </div> </div> <p>(图片来源依次为: https://www.yinhang123.net/gupiao/1156001.html https://www.sohu.com/a/234120388_100169754)</p> <p>【资料】</p> <p>2018 年 4 月 16 日晚, 美国商务部发布公告称, 美国政府在未来 7 年内禁止中兴通讯向美国企业购买敏感产品。</p> <p>2018 年 5 月, 中兴通讯公告称, 受拒绝令影响, 本公司主要经营活动已无法进行。</p> <p>2018 年 6 月 7 日, 美国商务部长罗斯接受采访时表示, 美国政府与中兴通讯已经达成协议, 只要后者再次缴纳 10 亿美元罚金, 并改组董事会, 即可解除相关禁令。</p> <p>2018 年 7 月 14 日, 中兴通讯宣布“解禁了! 痛定思痛! 再踏征程!”的标语。</p> <p>【思考讨论】</p> <p>结合所学知识, 谈谈中兴被制裁的根本原因是什么。</p>

教学实施	学生活动	学习内容
2. 举例说明, 讲授知识点	边听边思考, 理解知识内容	<p>【点评】 产业中供应商威胁的指标有以下几方面: ◇ 供应商产业为少数企业所支配。 ◇ 供应商出售独特的或者高度差异化的产品。 ◇ 供应商没有受到替代品的威胁。 ◇ 供应商威胁前向垂直一体化。 ◇ 对供应商而言企业不是重要客户。</p> <p>2. 买方议价能力 买方的议价能力受下列因素的影响: ◇ 购买者后向能力。 ◇ 产品标准化程度。 ◇ 供应商数量与规模。 ◇ 买方数量与规模。</p>
3. 组织学生举例讨论, 归纳学生观点	思考并举例哪些是进入壁垒高的行业, 并说明为什么, 进一步理解教师归纳的知识	<p>【举例说明】 在汽车行业, 小汽车生产商对零部件制造商的议价能力很强, 因为汽车公司是大买家, 而通常有好多个供应商可供选择, 其替代成本相对较低。</p> <p>3. 潜在进入者的威胁 进入障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势(如商业秘密、产供销关系、学习与经验曲线效应等)、自然资源、地理环境等方面。</p> <p>【思考讨论 1】 规模经济如何成为进入壁垒?</p> <p>【思考讨论 2】 进入壁垒高的行业分别有哪些?</p>
4. 举例说明, 讲授知识点	边听边思考, 理解知识点	<p>【点评】 在产业的市场需求有限, 同时存在规模经济的前提下, 规模经济性可以成为一种进入壁垒。规模经济性指随着生产规模的扩大, 企业的产品与服务的每一单位的平均成本出现持续下降的现象。在这种条件下, 一个或少数几个企业在最小有效规模中进行生产并获得经济利润, 如果再有新企业以同样的产量进入, 则所有企业都可能亏损。除规模经济之外, 费用和法律制度均可以造成进入壁垒。进入壁垒高的行业有电信行业、金融行业、重工业等。</p> <p>4. 替代品的威胁 企业竞争对手的产品(或服务)与企业自己提供的产品(或服务)满足大致相同的顾客需求。 ◇ 替代产品的存在会使产业无法将产品价格拉到最高点。 ◇ 替代品的价格和功能越有吸引力, 原产业的利润所受到的限制就越高。</p> <p>【举例说明】 手机对平板电脑的替代。</p>

教学实施	学生活动	学习内容
5. 播放视频, 组织学生就争议性社会事件进行讨论, 归纳学生观点	观看视频, 参与讨论, 思考理解知识点	<p>【点评】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇组织设计要合理。 ◇职责要明确, 责任要到人。 ◇授权要恰当。 ◇加强考核并做到公正、及时奖惩。 <p>5. 行业内现有企业的竞争能力</p> <p>高强度的竞争常常表现为产业中企业高频度的削价、引进新产品、激烈的广告战以及产业中竞争活动和连锁反应。</p> <p>【观看视频】</p> <p>京东苏宁互招升级, 掀史上最惨烈价格战。</p> <p>【思考讨论】</p> <p>京东和苏宁之间展开了惨烈价格战的根本原因是什么?</p> <p>【点评】</p> <p>出现下述情况将意味着行业中现有企业之间竞争的加剧:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇行业进入障碍较低, 势均力敌竞争对手较多, 竞争参与者范围广泛。 ◇市场趋于成熟, 产品需求增长缓慢。 ◇竞争者企图采用降价等手段促销。 ◇竞争者提供几乎相同的产品或服务, 用户转换成本很低。

教学实施	学生活动	学习内容
<p>(四) 管理实践 深化知识 (10 分钟)</p> <p>归纳学生观点</p> <p>★【课程思政】 通过小米企业逆境翻盘的实践任务和现实事实,向学生传递遇到困难不要轻易退缩,要勇于迎难而上的精神。培养学生的“逆商”</p>	<p>根据所学知识,参与课堂活动任务,理解并整合知识。随机抽取两组同学对实践任务进行小组展示,组织其余小组对两组同学的表现进行评分和评价</p>	<p>【实践任务】 根据所学知识,运用波特五力模型对小米手机进行微观环境分析。</p> <p>【分析示例】</p> <p>1. 供应商的讨价还价能力 (1)小米手机 2019—2020 年的出货量排位相对靠后,供货量相对其他智能手机厂商相对较低,因此供应商的供货优先等级上没有排在最优等级。 (2)小米科技的现金流并不充沛,在购货中难以及时偿付货款,降低了其议价能力。</p> <p>2. 购买者的讨价还价能力 (1)智能手机行业竞争激烈,机型种类繁多,消费者选择余地大。 (2)小米手机从一开始就以高性价比示人,在消费者心中留下了低利润的印象,所以消费者对其价格十分敏感。 (3)作为市场的新进入者和挑战者,小米手机的一大战略就是“低价高配”,这种战略使得议价能力向消费者方面倾斜。</p> <p>3. 潜在进入者的威胁 (1)规模经济——手机更新换代速度快,需要不断注入资金,因此进入壁垒高,新进入者很难生存下去。 (2)销售渠道——大品牌手机知名度和市场占有率高,新进入企业处于劣势,但互联网时代销售渠道多样化,给新进入者提供了一定机会。</p> <p>4. 替代品的威胁 就手机的替代品而言,现今很少有操作工具能代替现在的手机功能。</p> <p>5. 行业内现有竞争者竞争 (1)同行企业的数量和力量对比:智能手机行业厂商众多(华为、iPhone、vivo、OPPO、魅族等),而且力量比较均衡,所以竞争激烈。 (2)行业的发展速度:智能手机市场发展迅猛,2019 年国内智能手机发货量高达 3.72 亿部。 (3)产品的差异化程度与用户的转换成本:大多数品牌在产品差异化方面很成功,更注重拉开手机在质量、功能等方面与其他品牌的差异化程度,所有购买者对自己偏好的手机品牌具有相当的品牌支持度,而且智能手机一般价格偏高,用户转换成本高。 (4)固定成本和库存成本:数码成本的特殊性是更新换代速度快。生产商的生产能力很快转入下一批次产品,生产能力不会被闲置。但是又因为更新速度快,产品降价快,因此库存成本高。 (5)退出障碍:大部分生产商的专业化程度很高,且退出时企业的清算和转换成本也高,同时,高额的劳动关系解除也需要较高额度的赔偿,因此退出障碍强。</p>

教学实施	学生活动	学习内容
<p>(五)综合小结 (2分钟)</p> <p>★【课程思政】 将中国古典军事著作《孙子兵法》中的著名观点与管理学的微观环境分析理论进行对照解析,弘扬中国传统哲学文化</p>	<p>回顾课前、课堂所学的知识点,形成整体印象</p>	<p>微观环境分析课堂小结如图 4 所示。</p>  <p>图 4 微观环境分析课堂小结</p> <p>【结束语】 故善战者，求之于势，不责于人。——《孙子兵法》</p> <p>【释义】 善于指挥作战的人，总是通过造成有利态势去夺取胜利，而不会苛求部属。</p> <p>【教师小结】 对于高层管理者而言，只有制定有效的战略规划才能使得组织在激烈的竞争中逆流而上，而要想制定有效的战略规划，则必须先对所处的环境展开详细的分析。只有对面临的外部环境和内部环境进行分析，做到知己知彼，才能明确风险，找出优势和劣势，寻求企业最佳的发展机会和方向，使企业在激烈的市场竞争中百战百胜。</p> <p>【课程思政小结】 2021 年第二季度，小米智能手机出货量 5290 万台，同比增长 86.8%，高居世界第二。收入及出货量均创历史新高，已经实现了逆境翻盘。我们也要如小米企业一样，面对逆境不轻易退缩放弃，最终才能实现人生和事业的逆境翻盘。</p>

课后巩固		
教学实施	学生活动	学习内容
(一) 推荐课外选读书籍	根据学生学习能力,推荐阅读书籍,拓展知识宽度	书名: 竞争战略 作者: [美] 迈克尔·波特 出版社: 中信出版社 ISBN: 9787508643465
(二) 发布课后讨论主题	参与课后线上讨论,通过思考延伸知识深度	(1) 波特五力分析模型与三大竞争战略的关系是怎样的? (2) 对小米的微观外部环境进行分析之后,你认为小米智能手机想要突围应该从哪些方面着手? (3) 企业外部环境分析和内部环境分析之间有何联系?
(三) 发布课后拓展任务	结合讨论观点,撰写分析报告	查阅相关资料,运用本次课所学的波特五力分析模型内容,对自己所学专业对应的行业情况展开分析,要求如下: ① 可选取行业中的著名企业作为具体分析对象。 ② 分析时采用的数据必须注明来源。 ③ 分析报告字数 1500~3000 字,按照学校论文标准格式,上传至“超星学习通”平台。

【教学反思】

从课堂实践练习的结果来看,大部分学生都能结合波特五力分析模型对小米智能手机所处的微观环境进行有针对性的分析,分析方向都比较正确,表明该次教学较好地完成了预定的教学目标。

但在分析的过程中,部分小组分析不够全面,还需要其他同学和老师补充完善,其原因主要是课前资料检索和分析不足。因此,要适当加强课前学生学习情况的在线督导,从而保障全班同学都能达到最佳学习效果。

【信息化教学应用说明】

1. 课前

- (1) 运用自主开发信息化分组软件,根据本次课程实践学习要求智能分组。
- (2) 运用已有的省级精品在线开放课程资源,开展微课学习。
- (3) 在“超星学习通”上发布课前阅读资料、新闻网站链接及思考任务。
- (4) 在“超星学习通”后台检查学生课前学习任务领取情况及微课视频观看情况。
- (5) 线上督促自觉性较差的学生完成课前学习要求。

2. 课中

运用“雨课堂”“超星学习通”和“智慧教室”在线签到、随机选人、在线抢答、观点分析并展示投屏等信息化教学功能,开展课堂教学互动。

3. 课后

通过“超星学习通”开展主题讨论和作业上传及评阅功能,巩固并延伸知识。