



注会战略必背考点

第一章 战略与战略管理概述

【必背考点 1】创新的重要性

- (1) 创新是企业适应不断变化的外部环境、确保自身生存发展至关重要的能力。
- (2) 创新是企业获得持续竞争优势最主要的来源。
- (3) 持续不断的创新是维持企业竞争优势的根本保障。

【必背考点 2】战略创新的类型

- (1) 产品创新。指组织提供的产品和服务的变化。
- (2) 流程创新。指产品和服务的生产和交付方式的变化。
- (3) 定位创新。指通过重新定位用户对既有产品和流程的感知来实现的创新。
- (4) 范式创新。指影响组织业务的思维模式和实践规范的变化。

【必背考点 3】创新生命周期各阶段的主要元素

| 创新特征 | 流变阶段 | 过渡阶段 | 成熟阶段 |
|---------|----------------------|--------------------|--------------|
| 竞争重点 | 功能性的产品性能 | 产品差异化 | 降低成本 |
| 创新的驱动因素 | 关于客户需求的信息、技术投入 | 通过扩展内部的技术能力来创造机会 | 降低成本、提高质量 |
| 创新的主要类型 | 产品经常性的重要变化 | 伴随生产规模扩大而出现的重大流程创新 | 渐进性的产品和流程创新 |
| 产品线 | 多样性、通常包括定制的设计 | 包括至少一种稳定或主导的设计 | 基本无差异的标准化 |
| 生产流程 | 灵活但低效、目标带有实验性，而且经常变化 | 变得越来越严格和明确 | 高效、通常形成资本集约化 |

【必背考点 4】创新管理流程模型

- (1) 阶段—门模型
- (2) 3M 创新漏斗模型

3M 创新漏斗模型将创新管理分为以下三个阶段。

- ① 涂鸦式创新。组织支持、鼓励创新志愿者自由的提出尽可能多的想法。
- ② 设计式创新。对涂鸦式创新产生的各种创意、概念进行评价、筛选，将其中有重大价值和意义的创新纳入设计式创新框架，将其转化为产品并初步商业化。
- ③ 引领式创新。对设计式创新成功的产品项目追加投资，提供指导和支持，逐步扩大新产品的生产和销售。

- (3) 集成产品开发 (IPD) 流程

核心流程：概念→计划→研发→验证→发布→生命周期

【必背考点 5】对待矛盾与冲突的行为模式

- (1) 对抗。坚定行为+不合作行为

- (2) 和解。不坚定行为+合作行为
- (3) 协作。坚定行为+合作行为
- (4) 折中。中等程度的坚定性+中等程度的合作性行为
- (5) 规避。不坚定行为+不合作行为

第二章 战略分析

【必背考点 1】宏观环境分析四要素

宏观环境分析，又称 PEST 分析，可以概括为以下四类：

- (1) 政治法律环境因素。
- (2) 经济环境因素。
- (3) 社会和文化环境因素。
- (4) 技术环境因素。

【必背考点 2】产品生命周期

| | 导入期 | 成长期 | 成熟期 | 衰退期 |
|--------|--|--|-----------------------------------|---|
| 产品技术特点 | 产品质量有待提高。产品类型、特点、性能和目标市场方面尚在不断变化发展中。 | 各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。 | 产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢。 | 各企业的产品差别小，因此价格差异也会缩小。为降低成本，产品质量可能会出现质量问题。 |
| 销量 | 产品用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品。 | 产品销量节节攀升，产品的客户群已经扩大。消费者对质量的要求不高。 | 新的客户减少，主要靠老客户重复购买支撑。市场巨大，但已经基本饱和。 | 客户对性价比要求很高。 |
| 成本 | 为了说服客户购买，导入期的产品营销成本高，广告费用大，而且销量小，产能过剩，生产成本低。 | 广告费用较高，但是每单位销售收入分担的广告费在下降。生产能力不足，需要向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道。 | 生产稳定，局部生产能力过剩。 | 产能严重过剩，只有大批量生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力。 |
| 利润 | 产品的独特性和客户的高收入使得价格弹性较小，可以采用高价格、高毛利的政策，但是销量小使得净利润较低。 | 产品价格最高，单位产品净利润也最高。 | 产品价格开始下降，毛利率和净利润率均下降，利润空间适中。 | 产品的价格、毛利都很低。只有到后期，多数企业退出后，价格才有望上扬。 |
| 竞争 | 企业的规模可能会非常小。只有 | 市场扩大，竞争加剧。 | 竞争者之间出现价格竞争。 | 有些竞争者先于产品退出市场。 |

| | | | | |
|------|----------------------|----------------------------|--|--|
| | 很少的竞争对手。 | | | |
| 经营风险 | 非常高。 | 仍然维持在较高水平，但有所下降。 | 进一步降低，达到中等水平。销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定，现金流量变得比较容易预测。经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间，以及总盈利水平的高低。 | 进一步降低，主要的悬念是在什么时间节点产品将完全退出市场。 |
| 战略目标 | 扩大市场份额，争取成为“领头羊”。 | 争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。 | 重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。 | 首先是防御，获取最后的现金流。 |
| 战略路径 | 投资于研究开发和技术改进，提高产品质量。 | 市场营销，此时是改变价格形象和质量管理形象的好时机。 | 提高效率，降低成本。 | 控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优优势，就应采用退却战略，尽早退出。 |

【必背考点 3】产业五种竞争力

- (1) 潜在进入者的进入威胁
- (2) 替代品的替代威胁
- (3) 供应者、购买者讨价还价的能力
- (4) 产业内现有企业的竞争

【必背考点 4】战略群组分析的意义

战略群组分析的意义

- (1) 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群组与其他群组间的不同。
- (2) 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。移动障碍即一个群组转向另一个群组的障碍。
- (3) 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。
- (4) 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

【必背考点 5】决定企业竞争优势的企业资源判断标准

- (1) 资源的稀缺性。
- (2) 资源的不可模仿性。
 - ①物理上独特的资源：物质本身的特性所决定的。
 - ②具有路径依赖性的资源：必须经过长期的积累才能获得的资源。
 - ③具有因果含糊性的资源：有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。
 - ④具有经济制约性的资源：企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空间有限不能与其竞争的情况。
- (3) 资源的不可替代性。
- (4) 资源的持久性。

【必背考点 6】核心能力的特征



- (1) 价值性。核心能力具有战略价值。
- (2) 独特性。核心能力难以通过市场交易获取，也难以通过复制或模仿获得。
- (3) 可延展性。核心能力是整个企业业务的基础，既能够不断衍生出新的核心产品和最终产品，也可以使企业在原有业务领域保持竞争优势的同时，在其他相关业务领域获得持续竞争优势。
- (4) 不可替代性。企业的核心能力是其他能力不可替代的。
- (5) 动态性。随着时间和环境的变化，企业的核心能力也会发生变化和调整。
- (6) 整合性。核心能力是企业将多个领域的多种优势资源融合在一起，从而产生协同作用的结果。

【必背考点 7】基准类型

- (1) 内部基准：企业内部各个部门之间互为基准进行学习与比较。
- (2) 竞争性基准：直接以竞争对手为基准进行比较。
- (3) 过程或活动基准：（解释：以跨行业的公司为标杆）
- (4) 一般基准：以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。

【解释】：具有相同业务功能的含义按照两种掌握：

第一，依托教材例子：金融业和酒店业都是服务行业，具有相同的业务功能，因此一家金融企业就可以以一家酒店为基准对象进行比较。

第二，公司以处于同一行业但不在一个市场的公司为标杆。比如：澳大利亚电信可以就票据程序与英国电信对标。中国大陆地区的地铁行业会学习中国港铁、中国台湾地铁、新加坡地铁等先进运营管理经验。

- (5) 顾客基准：以顾客的预期为基准进行比较。

【必背考点 8】价值链的两类活动

五种基本活动

| | |
|----------------|----------------------|
| (1) 内部后勤（进货物流） | 原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等 |
| (2) 生产经营 | 加工、装配、包装、设备维修、检测等 |
| (3) 外部后勤（出货物流） | 最终产品的入库、接受订单、送货等 |
| (4) 市场销售 | 广告、定价、销售渠道等 |
| (5) 服务 | 培训、修理、零部件的供应和产品的调试等 |

四种支持活动

| | |
|------------|------------------------------------|
| (1) 基础设施 | 企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动，也包括企业高层管理人员 |
| (2) 人力资源管理 | 是指企业对职工的管理。 |
| (3) 技术开发 | 广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。 |
| (4) 采购管理 | 采购是广义的，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理。 |

【必背考点 9】波士顿矩阵

| 业务类型 | 指标特征 | 现金流量 | 对策 | 组织要求 |
|-----------------------------------|------------------------|---------------|---|-----------------------------------|
| 高增长— 一弱竞争 地位的 “问题” 业务 | 【相对市场占有率】低 【市场增长率】高 | 通常处于最差的现金流量状态 | 采取选择性投资战略。 即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为“明星”的业务进行重点投资，提高市场占有率，使之转变为“明星”业务；对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一 | 最好是采取智囊团或项目组等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责 |



| | | | | |
|--------------------|------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------------|
| | | | 段时间内采取扶持的对策。 对“问题”业务的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中 | |
| 高增长——强竞争地位的“明星”业务 | 【相对市场占有率】高 【市场增长率】高 | 是企业资源的主要消费者，需要大量的投资 | 在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展，积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位 | 管理组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责 |
| 低增长——强竞争地位的“现金牛”业务 | 【相对市场占有率】高 【市场增长率】低 | 本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展 | 这一象限内的大多数产品的市场增长率的下跌已成不可阻挡之势，因此可采用 <u>收割战略</u> 。 ①把设备投资和其他投资尽量压缩； ②采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润。 对于市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，采用 <u>保持战略</u> ，即维持现存市场增长率或延缓其下降速度 | 适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物 |
| 低增长——弱竞争地位的“瘦狗”业务 | 【相对市场占有率】低 【市场增长率】低 | 可获利润很低，不能成为企业资金的来源 | 采用 <u>收割或放弃战略</u> ： 首先对那些还能自我维持的业务，应减少批量，缩小经营范围，加强内部管理；而对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即放弃。 其次是将剩余资源向其他产品转移。 最后是整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品并入其他事业部，统一管理 | 最好将“瘦狗”产品并入其他事业部，统一管理 |

第三章 战略选择

【必背考点 1】市场渗透战略、市场开发战略与产品开发战略

- (1) 市场渗透：现有产品和现有市场。在现有市场，依靠单一产品，目的在于大幅度增加市场占有率。
- (2) 市场开发：现有产品和新市场。将现有产品或服务打入新市场的战略。
- (3) 产品开发：新产品和现有市场。在原有市场上，通过技术改进与开发研制新产品。

【必背考点 2】多元化战略

| | |
|--------------|---|
| 采用多元化战略的三大原因 | ①在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。 ②企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。 ③与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。 |
| 多元化战略的两种类型 | 相关多元化战略（同心多元化）；非相关多元化战略（离心多元化） |

| | |
|---------|---|
| 多元化战略优点 | ①分散风险，当现有产品及市场失败时，新产品或新市场可能为企业提供保护。 ②能更容易地从资本市场中获得融资。 ③当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。 ④利用未被充分利用的资源。 ⑤运用盈余资金。 ⑥获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损。 ⑦运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。 |
| 多元化战略风险 | ①来自原有经营产业的风险。 ②市场整体风险。 ③产业进入风险。 ④产业退出风险。 ⑤内部经营整合风险。 |

【必背考点 3】收缩战略

| | | |
|-----------|---|--|
| 原因 | (1) 主动原因——满足企业战略重组的需要。 (2) 被动原因。①外部环境原因。②内部环境原因。 | |
| 方式 | 【紧缩与集中战略】 | 机制变革：调整管理层领导机构；制定新的政策和建立新的管理控制系统，以及改善激励机制与约束机制等 |
| | | 财政和财务战略：建立有效的财务控制系统，严格控制现金流量；债务重组；债转股等 |
| | | 削减成本战略：削减人工成本、材料成本、管理费用；削减资产，如内部放弃或改租、售后回租等；缩小分部和职能部门的规模 |
| | 【转向战略】 | 重新定位或调整现有的产品和服务 调整营销策略 |
| | 【放弃战略】 | 将企业的一个或若干个部门出售、转让或停止经营 |
| 采用收缩战略的困难 | 退出障碍 | ①固定资产的专用性程度。 ②退出成本。 ③内部战略联系 ④感情障碍。 ⑤政府与社会约束（政府出面反对或劝阻） |

【必背考点 4】并购战略

1. 并购的动机

- (1) 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。
- (2) 获得协同效应。
- (3) 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

2. 并购失败的原因

- (1) 决策不当。

决策不当的表现：

①并购前，没有认真地分析目标企业的潜在成本和效益，过于草率地并购，结果无法对被并购企业进行合理的管理；

②高估并购对象所在产业的吸引力和自己对被并购企业的管理能力，从而高估并购带来的潜在经济效

益。

- (2) 并购后不能很好地进行企业整合。（整合包括战略、组织、制度、业务、文化等）
- (3) 支付过高的并购费用。
- (4) 跨国并购面临政治风险。

【必背考点 5】企业战略联盟

1. 企业战略联盟形成的动因

①促进技术创新；②避免经营风险；③避免或减少竞争；④实现资源互补；⑤开拓新的市场；⑥降低协调成本。

2. 公司战略联盟的管控

(1) 订立协议。①严格界定联盟的目标。②周密设计联盟结构。③准确评估投入的资产。④规定违约责任和解散条款。

(2) 建立合作信任的联盟关系。

3. 网络合作联盟的类型

| 类型 | 出现背景 | 优缺点 |
|----------|--|--|
| 稳定网络合作联盟 | 在成熟的行业中，创新发生不频繁，竞争优势可以存续较长的时间，顾客的需求也相对固定且可预测 | 稳定网络合作联盟中的企业可以通过网络合作延伸自身的竞争优势，从而保证竞争优势的领先性。企业还可以通过实现规模经济或者范围经济，持续地在相对成熟的核心业务中创造价值，提升自己的经济效益，获得利润。 |
| 动态网络合作联盟 | 在产品创新频繁、产品生命周期较短的行业中 | 动态网络合作联盟中的成员企业能够实现更敏捷、更灵活的聚散，能够通过资源的共享不断地探索新想法，实现产品与服务的创新，甚至通过进入或开发新市场保证成员企业的经济利益与市场良好表现。除此之外，企业还可以通过动态网络合作联盟提升自己的生存可能，尤其是联盟中的小公司可以通过与大公司的合作获得更大的成功。 |

【必背考点 6】成本领先战略

| | | |
|------|---|--|
| 含义 | 企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。 | |
| 优势 | （联系五力模型理解） (1) 形成进入障碍。 (2) 增强讨价还价能力。 (3) 降低替代品的威胁。 (4) 保持领先的竞争地位。 | |
| 实施条件 | 市场情况（外部条件） | (1) 产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户；（价格） (2) 产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化；（产品） (3) 购买者不太关注品牌；（购买者） (4) 价格竞争是市场竞争的主要手段；（竞争） (5) 消费者的转换成本较低。（购买者） |
| | 资源和能力（内部条件） | (1) 在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济； (2) 降低各种要素成本； (3) 提高生产率；生产率即单位要素的产出，与单位产品的成本互为倒数。提高生产率与降低成本密切相关。采用最新的技术、工艺或流程和充分利用学 |

| | |
|----|--|
| | <p>习曲线来降低成本，都是提高生产率必要的手段。</p> <p>(4) 改进产品工艺设计；采用简单的产品设计，通过减少产品的功能但同时又能充分满足消费者需要来降低成本。（补充：采用便宜的替代性材料。例如：洗衣机的滚筒）</p> <p>(5) 提高生产能力利用程度；</p> <p>(6) 选择适宜的交易组织形式；（外购/外包 VS. 自行生产）</p> <p>(7) 资源集中配置。</p> |
| 风险 | <p>(1) 技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销。——技术</p> <p>(2) 产业的新加入者或追随者通过模仿或者使用具有更高技术水平的设施，达到同样的甚至更低的产品成本。——竞争</p> <p>(3) 市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。——需求</p> |

【必背考点 7】差异化战略

| | | |
|---------------------|---|--|
| 含义 | 企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色，这种特色可以给产品带来额外的加价，如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么，拥有这种差异化的企业将获得竞争优势 | |
| 优势 (可以结合五力模型来理解) | <p>(1) 形成进入障碍。</p> <p>(2) 降低顾客对价格的敏感程度。</p> <p>(3) 增强讨价还价能力。</p> <p>(4) 抵御替代品威胁</p> | |
| 实施条件 | 市场情况 (外部条件) | <p>(1) 产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可；</p> <p>(2) 顾客的需求是多样化的；</p> <p>(3) 企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点</p> |
| | 资源和能力 (内部条件) | <p>(1) 具有强大的研发能力和产品设计能力；</p> <p>(2) 具有很强的市场营销能力；</p> <p>(3) 有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化；——创新的氛围</p> <p>(4) 具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力</p> |
| 风险 | <p>(1) 企业形成产品差别化的成本过高。——成本</p> <p>(2) 市场需求发生变化。——需求</p> <p>(3) 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。——竞争</p> | |

【必背考点 8】集中化战略

| | |
|----|---|
| 含义 | <p>针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。</p> <p>一般是中小企业采用的战略，可分为两类：集中成本领先战略和集中差异化战略</p> |
| 优势 | <p>(1) 成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势也都能在集中化战略中体现出来。</p> <p>(2) 由于集中化战略避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争，所以，对于一些力量还不足以与实力雄厚的大公司抗衡的中小企业来说，集中化战略的实施可以增强它们相对的竞争优势。</p> <p>(3) 对于大企业来说，采用集中化战略能够避免与竞争对手正面冲突，使企业处于一个竞争的缓冲地带</p> |

| | |
|------|---|
| 实施条件 | (1) 购买者群体之间在需求上存在着差异。 (2) 目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。 (3) 在目标市场上, 没有其他竞争对手采用类似的战略。 (4) 企业资源和能力有限, 难以在整个产业实现成本领先或差异化, 只能选定个别细分市场 |
| 风险 | (1) 狭小的目标市场导致高成本。——市场 (2) 购买者群体之间需求差异变小。——需求 (3) 竞争对手的进入与竞争。——竞争 |

【必背考点 9】零散产业中的竞争战略

1. 造成产业零散的原因

- (1) 进入障碍低或存在退出障碍。
- (2) 市场需求多样导致高度产品差异化。
 - ①产品需求多样, 导致每种产品需求都很小, 大企业效率降低。
 - ②消费地点的零散。
- (3) 不存在规模经济或难以达到经济规模。

2. 零散产业的战略选择

| | |
|-------------------|--|
| 克服零散——获得成本优势 | 克服零散的途径有如下几条: ①连锁经营或特许经营。 【连锁经营】由同一公司所有, 统一经营管理, 由两个和两个以上商店组成。这些商店经营管理类似的商品大类, 实行集中采购和销售, 还可能有相似的建筑风格和标志。 【特许经营】特许经营是指通过签订合同, 特许人将有权授予他人使用的商标、商号、经营模式等经营资源, 授予被特许人使用, 被特许人按照合同约定在统一经营体系下从事经营活动, 并向特许人支付特许经营费。 ②技术创新以创造规模经济。(产品改善提高市场占有率) ③尽早发现产业趋势(产业目前处于开发期或成长期) |
| 增加附加价值——提高产品差异化程度 | — |
| 专门化——目标集聚 | 在零散产业中可以考虑以下几种专门化战略: ①产品类型或产品细分的专门化。 ②顾客类型专门化。 ③地理区域专门化 |

3. 谨防潜在的战略陷阱

- (1) 避免寻求支配地位——有雄心, 不要有野心。
- (2) 保持严格的战略约束力——有恒心, 不当朝三暮四郎。
- (3) 避免过分集权化——有活力, 反应快速敏捷。
- (4) 了解竞争者的战略目标与管理费用——知己知彼。
- (5) 避免对新产品做出过度反应——慎重开发新产品。

【必背考点 10】重建市场边界的基本法则

| | |
|------|----------------|
| 产业 | 审视他择产业 |
| 战略群体 | 跨越产业内不同战略群体看市场 |
| 买方群体 | 重新界定产业的买方群体 |

| | |
|---------|---------------|
| 产品或服务范围 | 放眼互补性产品或服务 |
| 功能—情感导向 | 重设产业的功能与情感导向 |
| 时间 | 跨越时间，参与塑造外部潮流 |

【必背考点 11】免费商业模式

| 免费商业模式的盈利模式 | 内含 |
|-------------|---|
| ①增值服务收费模式 | 商家提供免费的基础服务，让尽可能多的用户使用产品，然后将其中少数需要个性化服务或高端稀缺资源的用户转化为付费用户，向他们提供更高级的服务。 |
| ②广告模式 | 又称三方市场模式。用户可以免费使用网站，当网站吸引到足够的用户量后，再以用户资源为筹码向企业收取广告费。 |
| ③交叉补贴模式 | 也称基本品免费、互补品收费模式。这种模式是指企业免费提供一款产品或服务，但对该产品或服务的互补品收取费用，或者企业免费提供商品，但对后续服务收费。 |
| ④非货币市场模式 | 企业用免费产品和服务换取用户的相关劳务。 |

【必背考点 12】消费者市场细分的依据

- (1) 地理因素。企业根据消费者所处的不同地理位置、自然环境来细分消费者市场。
- (2) 人口因素。企业按照人口统计方面的因素细分消费者市场。人口细分的变量包括年龄、性别、收入水平、职业、受教育程度、家庭规模、家庭生命周期阶段、社会阶层、宗教信仰、民族及国籍等。
- (3) 心理因素。企业按照消费者的生活方式、个性等心理状况的变量来细分消费者市场。
- (4) 行为因素。企业根据消费者的购买行为来细分消费者市场。行为细分的变量包括消费者购买或使用某种产品的时机、消费者对某种产品的使用率、消费者进入市场的程度和消费者对品牌或企业的忠诚度等。

【必背考点 13】差别定价策略

- (1) 顾客差别定价。企业按照顾客不同的消费能力和商品知识制定不同的价格。
- (2) 地点差别定价。对处在不同位置的产品或服务制定不同的价格。
- (3) 时间差别定价。企业针对不同季节、不同时期甚至不同钟点的产品或服务分别制定不同价格。
- (4) 样式差别定价。企业对同一产品的不同式样、包装图案或批号等制定不同的价格。

【必背考点 14】生产运营战略的竞争重点 (TQCF)

| | 含义 | 体现 | 要求 |
|------|--|---|------------|
| 交货期 | 指比对手更快捷地响应顾客的需求 | 新产品推出、交货期 | 快速交货、按约交货 |
| 质量 | 产品（生产过程）的质量和可靠性 | 顾客满意度 | 质量水平满足顾客需要 |
| 成本 | 生产成本、制造成本、流通成本、使用成本等 | | 降低成本 |
| 制造柔性 | 企业面临市场机遇时在组织和生产方面体现出来的快速而又低成本地适应市场需求，反映了企业生产运作系统对外部环境做出反应的能力 | 产品质量柔性；新产品开发柔性、投产柔性、产品组合柔性、设备柔性、人员柔性、能力柔性 | |

【必背考点 15】货源策略

| | | |
|------|----|----|
| 采购策略 | 优点 | 缺点 |
|------|----|----|

| | | |
|-----------|---|---|
| 少数或单一货源策略 | (1) 使企业与供应商建立较为稳固的关系。 (2) 有利于企业信息的保密。 (3) 能产生规模经济并享受价格优惠。 (4) 企业可能获得高质量的供应品。 | (1) 若无其他供应商, 则单一供应商的议价能力就会增强。 (2) 企业容易遭受供应中断的风险。 |
| 多货源少批量策略 | (1) 可保证稳定的供应。 (2) 有利于获得更多的知识和技术。 (3) 供应商的竞争使企业的议价能力增强。 | (1) 企业与供应商的联系不够稳固, 相互信任程度较低。 (2) 不利于产生规模经济; 企业不能享受大批量购买的价格优惠。 (3) 不利于企业获得质量和性能不断提高改进的供应品。 |
| 平衡货源策略 | 平衡货源策略就是在以上两种货源策略之间寻求一个比较均衡的点, 使企业既能获得集中于少数货源的好处, 又充分利用多货源的优点。 | |

【必背考点 16】企业在产品生命周期不同阶段的经营特征及财务战略

| | 产品生命周期阶段 | | | |
|---------|----------|---------|---------|---------|
| | 导入期 | 成长期 | 成熟期 | 衰退期 |
| 经营风险 | 非常高 | 高 | 中等 | 低 |
| 财务风险 | 非常低 | 低 | 中等 | 高 |
| 资本结构 | 股东权益 | 主要是股东权益 | 股东权益+债务 | 股东权益+债务 |
| 资金来源 | 风险资本 | 权益投资增加 | 保留盈余+债务 | 债务 |
| 价格/盈余倍数 | 非常高 | 高 | 中 | 低 |
| 股利 | 不分配 | 分配率低 | 分配率高 | 全部分配 |
| 股价 | 迅速增长 | 增长并波动 | 稳定 | 下降并波动 |

【必背考点 17】国际化经营战略类型

- (1) 国际战略
- (2) 多国本土化战略
- (3) 全球化战略
- (3) 跨国战略

第四章 战略实施

【必背考点 1】组织的战略类型

| 类型 | 特点 |
|-------|---|
| 防御型组织 | 追求一种稳定的环境。 创造一个稳定的经营领域, 占领一部分产品市场。常采用竞争性定价或高质量产品来阻止竞争对手进入自己的领域。 |
| 开拓型组织 | 追求一种更为动态的环境, 将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。 |
| 分析型组织 | 在寻求新的产品和市场机会的同时 (模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场), 保持传统的产品和市场 (保留防御型组织的特征, 依靠一批相当稳定的产品和市场保证其主要收入)。 |
| 反应型组织 | 对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式, 缺少在变化的环境中随机应变的机制。往往会对环境变化和不确定性做出不适当的反应, 随后又会执 |



| | |
|--|--------------------------------------|
| | 行不力，对以后的经营行动犹豫不决。结果，反应型组织永远处于不稳定的状态。 |
|--|--------------------------------------|

【必背考点 2】企业文化的类型

| 文化类型 | 特点（熟悉文字，不用背） | 常见表现（熟悉） |
|-------|---|-------------------------|
| 权力导向型 | 掌权人试图对下属保持绝对控制，企业组织结构往往是传统框架。企业的决策可以很快地做出，但其质量在很大程度上取决于企业经理人员的能力。企业的变革主要由企业中心权力来决定。 | 通常存在于家族式企业和新开创企业。 |
| 角色导向型 | 尽可能追求理性和秩序（严密的等级和规章制度），角色文化十分重视合法性、忠诚和责任。企业的权力仍在上层（集权、管理层干涉），十分强调等级和地位（资历）。 具有稳定性、持续性的优点，可能导致高效率，但是，这类企业不太适合动荡的环境。 | 最常见于国有企业和政府机构。 |
| 任务导向型 | 管理者关心的是不断成功地解决问题。采用的组织结构往往是矩阵式。实现目标是任务导向型企业的主导思想。企业强调的是速度和灵活性，专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。 具有很强的适应性，个人能高度控制自己分内的工作，在十分动荡或经常变化的环境中会很成功。也会给企业带来很高的成本。 | 常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。 |
| 人员导向型 | 企业存在的目的主要是为其成员的需要服务，员工通过示范和助人精神来互相影响，而不是采用正式的职权。这类文化中的人员不易管理，企业能给他们施加的影响很小。 | 常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司。 |

【必背考点 3】ESG 三个维度评价指标体系

第一，环境维度。废物污染及管理政策、清洁制造、能源使用/消费、可再生能源、碳及温室气体排放、节能减排措施、水资源使用与管理、物料使用和管理、自然资源使用和管理、生物多样性、员工环保意识、绿色采购、环境成本核算、环境信息披露、碳交易与定价、绿色产品及绿色技术。

第二，社会维度。国家战略响应、产业链协同、合作机制和平台、客户服务与权益保障、企业招聘政策、员工多元化与平等、员工满意度和流动率、员工权益、员工培训与发展、工作条件、职业健康安全、生产规范、产品安全与质量、供应商及供应链责任管理、应对公共危机、数据安全与隐私保护、社区参与和发展、精准扶贫、公益慈善。

第三，治理维度。公司治理结构、股东权益保护、董事会独立性与多样性、高管薪酬、信息披露、组织结构、企业文化、ESG 管理、反贪污受贿政策、纳税透明度、商业道德和行为规范、反不公平竞争、风险管理、创新发展、利益相关者关系。

【必背考点 4】数字化战略转型的主要方面

(1) 技术变革：5G、工业互联网等新一代信息技术的发展促使企业对基础条件如网络、通信设备和原有系统等进行重构与变革，为企业的创新行为提供技术资源的支撑，加速企业产品与服务的创新，探索新的市场机遇。

(2) 组织变革：企业利用数字化技术变革组织结构，以增强对市场的反应速度。同时也需要员工之间加强直接沟通与信息获取，提高数字化技能与管理能力，进而拉动企业对数字化应用人才的需求。

(3) 管理变革：企业通过数字化转型打通生产与管理全流程的数据链，促进业务流程变革、生产变革和财务变革，提高产品质量和生产效率。

第五章 公司治理

【必背考点 1】 经理人对于股东的“内部人控制”问题

一般认为违背忠诚义务导致的内部人控制问题的主要表现有：过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为的短期化；侵占资产，资产转移；工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；会计信息作假、财务作假；大量负债，甚至严重亏损；建设个人帝国。

一般认为违背勤勉义务导致的内部人控制问题的主要表现有：信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等等。

国有资产流失、会计信息失真是我国国企改革过程中的“内部人控制”的主要表现形式。

【必背考点 2】 “隧道挖掘”问题的主要表现

| | | |
|--------|---|--|
| 滥用公司资源 | 滥用公司资源是指并非以占有公司资源为目的，但也未按照公司整体目标为行动导向的行为。例如终极股东是某家族或国有企业的时候，终极股东做的一些决策可能更多从家族利益（如为了家族荣耀等目标采取过度保守的经营策略）或政府社会性功能的角度出发（如保障社会就业而导致国有企业的冗员），从而偏离了股东财富最大化目标。违背了其作为代理人的勤勉义务。 | |
| 占用公司资源 | 占用公司资源是指终极股东通过各种方法将公司的利益输送至自身的行为。违背了其作为代理人的忠实义务 | (1) 直接占用资源。直接占用资源是指终极股东直接从公司将利益输送给自己。 例如：直接借款、利用控制的企业借款、代垫费用、代偿债务、代发工资、利用公司为终极股东违规担保、虚假出资。 预付账款也是终极股东及其他关联方占用公司资金的途径之一。 终极股东占用公司商标、品牌、专利等无形资产以及抢占公司的商业机会等行为。 (2) 关联性交易。关联性交易的利益输送又可以分为商品服务交易活动、资产租用和交易活动、费用分摊活动。 (3) 掠夺性财务活动。具体可以分为掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作等。 |

第六章 风险与风险管理概述

【必背考点 1】 风险管理的特征

(1) 客观性：人们只能在一定的时间和空间内改变风险存在和发生的条件，降低风险发生的频率和损失程度。但是，从总体上说，风险是不可能彻底消除的。

(2) 战略性：主要运用于企业战略管理层面，站在战略层面管理企业层面风险，降低风险损失的期望值是全面风险管理的价值所在。

(3) 可行性：风险损失成本与风险管理成本之间在一定程度上存在替代关系

(4) 系统性：全面风险管理必须拥有一套系统的、规范的方法，建立健全全面风险管理体系。

(5) 专业性：专业人才实施专业化管理。

(6) 二重性：企业全面风险管理的商业使命在于：①损失最小化管理；②不确定性管理；③绩效最优化管理。全面风险管理既要管理纯粹的风险，也要管理投机风险。

【必背考点 2】 风险管理的职能

| | |
|------|---------------------------------|
| 计划职能 | 设计风险管理方案、制定实施计划 |
| 组织职能 | 对风险管理单位的活动及其生产要素进行分派和组合 |
| 指导职能 | 对风险应对计划进行解释、判断，传达计划方案，交流信息和指挥活动 |



| | |
|------|-----------------------------|
| 控制职能 | 对计划执行情况进行检查、监督、分析和评价，采取纠偏措施 |
|------|-----------------------------|

第七章 风险管理的流程、体系和方法

【必背考点 1】选择风险管理策略工具

| 名称 | 相关内容 |
|----------|---|
| 风险承担 | <p>企业风险评估的结果对于是否采用风险承担影响很大。</p> <ul style="list-style-type: none"> 未能辨识出的风险，企业只能采用风险承担。 辨识出的风险，企业也可能由于以下几种原因采用风险承担：（1）缺乏能力进行主动管理；（2）没有其他备选方案；（3）从成本效益考虑，风险承担是最适宜的方案。 |
| 风险规避 | <p>例如：</p> <ol style="list-style-type: none"> 退出某一市场以避免激烈竞争； 拒绝与信用不好的交易对手进行交易； 放弃业绩不佳的分支机构或生产线； 停止生产可能有潜在客户安全隐患的产品； 禁止各业务单位在金融市场进行投机。 |
| 风险转移 | <p>例如：</p> <ol style="list-style-type: none"> 保险。 非金融型风险转移：使用经济处理方式将风险可能导致的财务风险损失负担转移给第三方机构，例如组建合资公司、非核心业务外包给第三方、服务保证书、担保等。 风险证券化：保险公司通过发行保险连接型证券（即保险证券）的方式，将保险风险向资本市场转移。 <p>风险证券化图，在表格下方。</p> |
| 风险转换 | <p>手段包括战略调整和使用衍生产品等。</p> <p>例如，通过放松交易客户信用标准，增加了应收账款，但扩大了销售。（将收入降低的风险转换为信用风险）</p> |
| 风险对冲 | <p>例子有资产组合使用、多种外币结算的使用和战略上的多种经营、将 IT 运作中心设置在两个独立的地点等。</p> <p>在金融资产风险管理中，对冲也包括使用衍生产品，如利用期货进行套期保值。</p> |
| 风险补偿 | <p>风险补偿的形式有财务补偿、人力补偿、物资补偿等。</p> <p>财务补偿是损失融资，包括企业自身的风险准备金或应急资本等。</p> |
| 风险控制（降低） | <p>【控制概率例子】在仓库定期进行消防安全检查、持续开展员工行为规范培训等。</p> <p>【控制风险事件发生后的损失例子】在生产车间建立严格的产品质量检验流程防止次品出厂等。</p> |

【必背考点 2】专业自保

专业自保公司的优点：降低运营成本；改善公司现金流；保障项目更多；相对公平的费率；保障的稳定性；可进行再保险；提高服务水平。

专业自保公司的缺点：增加资本投入；提高内部管理成本；减少其他保险的可得性；损失储备金不足。

【必背考点 3】内部控制五要素

- （1）控制（内部）环境
- （2）风险评估
- （3）控制活动
- （4）信息与沟通



(5) 监控（内部监督）

第八章 企业面对的主要风险与应对

【必背考点 1】企业面对的主要风险与应对

1. 战略风险与应对

战略风险的主要表现与应对

战略风险主要表现为在战略制定、战略实施、战略调整和战略复盘整改过程中所发生的风险。

2. 市场风险与应对

(1) 市场风险的含义及其影响因素

市场风险是指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的与经营相关的风险。

分析市场风险的来源应考虑以下因素：

- ①产品或服务的价格及供需变化带来的风险；
- ②能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险；
- ③主要客户、主要供应商的信用风险；
- ④利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险；
- ⑤潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。

(2) 市场趋势风险与应对

3. 财务风险与应对

(1) 分析财务风险的来源应考虑以下因素：

- ①因预算编制、执行或考核存在偏差而导致的风险；
- ②因筹资决策不当、筹集资金运用不合理可能引发的风险；
- ③因资金调度不合理、管控不严而导致的风险；
- ④因企业投资决策不当、缺乏投资实施管控而导致的风险；
- ⑤因财务报告编制、分析、披露不准确、不完整可能引发的风险；
- ⑥因企业担保决策失误、监控不当而导致的风险。

(2) 财务风险的主要表现与应对

表现为：全面预算管理风险、筹资管理风险、资金营运管理风险、投资管理风险、财务报告风险、担保风险。

4. 运营风险与应对

①组织架构风险与应对；②人力资源风险与应对；③社会责任风险与应对；④企业文化风险与应对；⑤采购业务风险与应对；⑥资产管理风险与应对；⑦销售业务风险与应对；⑧研究与开发风险及应对；⑨工程项目管理风险与应对；⑩业务外包风险与应对；⑪合同管理风险与应对；⑫内部信息传递风险与应对；⑬信息系统风险与应对

5. 法律风险和合规风险与应对