



《公司战略与风险管理》基础考点汇总

【基础考点 1】公司战略的定义

1. 公司战略的传统概念

美国哈佛大学教授波特：“……战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物”。它强调公司战略的重要属性——**计划性、全局性和长期性**。

2. 公司战略的现代概念

加拿大学者明茨伯格：加拿大学者明茨伯格：“一系列或整套的决策或行动方式。”这套方式包括刻意安排的（即**计划性**）战略和任何临时出现的（即**非计划性**）战略。

传统概念和现代概念的区别：

从字面上看：传统战略概念=目标+途径（理性计划的产物——不存在不确定性）

现代战略概念=途径（有限理性——存在不确定性）

事实上，大部分公司的战略是事先计划和突发应变的组合。美国学者汤姆森：“战略既是**预先性**的（预谋战略），又是**反应性**的（适应性战略）”。

【基础考点 2】公司的使命与目标

1. 公司的使命

公司的使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由。一般包括：

（1）公司目的。公司目的是企业组织的**根本性质**和**存在理由**的直接体现。

- 营利组织，其首要目的是**为其所有者带来经济价值**，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。

- 非营利组织，其首要目的是**提高社会福利、促进政治和社会变革**。

（2）公司宗旨。公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的**经营业务范围**。公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。

（3）经营哲学。经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的**价值观、基本信念和行为准则**，是企业文化的高度概括。

经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。

经营哲学同样影响着公司的**经营范围和经营效果**。

2. 公司的目标

公司目标是**公司使命的具体化**，是一个体系，包括：

(1) 财务目标体系。财务目标体系建立的目的在于为公司赢得下列结果：市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流等。

(2) 战略目标体系。战略目标体系建立的目的在于为公司赢得下列结果：获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会等。

目标体系的建立需要所有管理者的参与。

【基础考点 3】公司战略的层次

战略层次	原文解释	关键词总结	举例
总体战略 (公司层战略)	根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域， 合理配置 企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调	选择经营领域 (业务组合)； 资源配置	【美的集团】 智能家居事业群；工业技术事业群；楼宇科技事业部；机器人及自动化事业部；数字化创新事业部
业务单位战略 (竞争战略)	针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有 有效竞争	竞争	各事业群(部)有效竞争
职能战略 (职能层战略)	主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发(R&D)、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率。协同作用很重要。	效率 协同	如营销、财务、人力资源等

【基础考点 4】战略创新管理

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。

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。

3. 探索战略创新的不同方面

- (1) 创新的新颖程度——渐进性还是突破性。
- (2) 创新的基础产品和产品家族。
- (3) 创新的层面——组件层面还是架构层面。
- (4) 时机——创新生命周期。

在新的行业，围绕着新产品和服务的概念进行创新大有作为。

而更为成熟的行业趋向于关注流程创新和定位创新，寻找成本更低、更快捷地销售产品和服务的方法，或者找到并占有新的细分市场。阿伯内西和厄特巴克开发了创新生命周期模型来描述创新模式的三个不同的发展阶段。

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	基本无差异的标准产品
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

4. 战略创新的情境

建立创新型组织包括以下七个方面的组成要素：

- ① 共同使命、领导力和创新的意愿。



- ②合适的组织结构。
- ③关键个体。
 - a. 作为关键技术知识的来源——通常是发明者或团队领导者。
 - b. 组织发起者。
 - c. 技术把关人员。
 - d. 包括项目经理、“商业创新者”等在内的其他角色。
- ④全员参与创新。
- ⑤有效的团队合作。
- ⑥创造性的氛围。
- ⑦跨越边界。

5. 创新管理流程模型

(1) 阶段—门模型

该模型将整个创新过程划分为一系列有序的阶段，这些阶段通常包括市场研究、概念开发、定义产品、技术开发、产品设计、原型制作、测试检验、全面生产以及市场推广等。在各个阶段之间设置了一道**决策门**（也称为关口或阶段门），即由跨职能的团队或决策委员会依据有关技术、市场、财务等方面的信息，对项目的阶段活动成果进行分析和评估，评估结果分为“进入下一阶段”“放弃”和“返工”。

(2) 3M 创新漏斗模型

该模型将创新管理分为以下三个阶段。

第一阶段： 涂鸦式创新	在此阶段，组织鼓励全员开展头脑风暴，信马由缰地自由探索，寻找创新机遇， 提出创新想法或概念 。
第二阶段： 设计式创新	通过对涂鸦式创新产生的各种创意、概念进行评价、筛选，组织将其中有重大价值和意义的创新纳入设计式创新框架。这些设计式创新会被列入原型生产、测试检验和上市推广等，使创意、概念转化为产品并 初步商业化 。同时，组织对设计式创新团队予以奖励。
第三阶段： 引领式创新	在这一阶段，组织对设计式创新成功的产品项目 追加投资 ， 邀请各方面专家进行专业化指导 ，业务部门主动提供营销以及供应链管理等方面的支持。随着引领式创新的开展，新产品的生产和销售逐步扩大。

	组织及时奖励对引领式创新做出贡献的团队和个人。
--	-------------------------

(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

IPD 有三个显著特点：

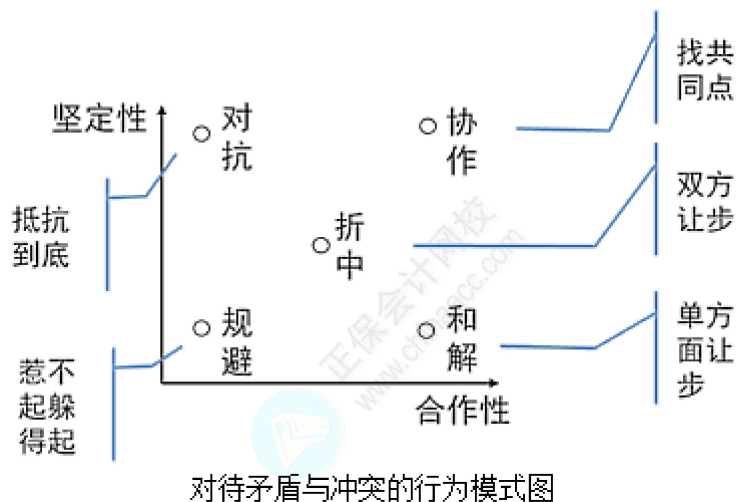
- 一是摒弃“**纯技术**”路线，强调市场和客户需求对于产品开发和创新的根本性作用。
- 二是将**产品开发**作为投资进行管理，在产品开发的每一个重要阶段，都不仅从技术角度，而且从商业角度进行可行性评估，以确保实现产品投资回报或尽可能减少投资失败造成的损失。
- 三是强调企业内部各个部门之间、开发团队与外部合作者之间的密切**沟通与协作**。

【基础考点 5】战略管理中的权力与利益相关者

企业利益相关者的权力来源：

- (1) 对**资源**的控制与交换的权力。（考虑资源的稀缺程度与企业的依赖性）
- (2) 在**管理层次**中的地位。（法定权=奖励权+强制权）
- (3) **个人**的素质和影响。（榜样权和专家权）
- (4) 参与或影响企业的战略决策与实施过程。
- (5) **利益相关者**集中或联合的程度。

如果用合作性和坚定性两维坐标来描述企业某一利益相关者在企业战略决策与实施过程中的行为模式，可以分为以下 5 种类型：对抗；和解；协作；折中；规避。



【基础考点 6】宏观环境分析

宏观环境因素	主要分析内容
--------	--------



政治和法律环境因素	<p>政治环境分析一般包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 企业所在国家和地区的政局稳定状况； (2) 政府行为对企业的影响； (3) 执政党所持的态度和推行的基本政策（例如外交政策、人口政策、税收政策、进出口限制等），以及这些政策的连续性和稳定性； (4) 各政治利益集团对企业活动产生的影响。体现在两个方面，一方面通过立法影响；一方面通过舆论、法律等影响。 <p>法律环境分析：</p> <p>一般国家主要是通过制定法律法规来间接影响企业的活动</p>
经济环境因素	<ol style="list-style-type: none"> (1) 社会经济结构：是指国民经济中不同的经济成分（公有制经济：国有、集体等；非公有制经济：个体、私营等）、不同的产业部门（第一、第二、第三产业）及社会再生产各方面（生产、分配、交换、消费）在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例及排列关联的状况，主要包括：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构； (2) 经济发展水平与状况； (3) 经济体制； (4) 宏观经济政策：是指实现国家经济发展目标的战略和策略，它包括综合性的全国发展战略和财政政策、货币政策、产业政策、国民收入分配政策等； (5) 其他经济条件
社会和文化环境因素	<ol style="list-style-type: none"> (1) 人口因素； (2) 社会流动性； (3) 消费心理； (4) 生活方式变化； (5) 文化传统； (6) 价值观
技术环境因素	<ol style="list-style-type: none"> (1) 技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析； (2) 新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加； (3) 技术进步可创造竞争优势； (4) 技术进步可导致现有产品被淘汰，或大大缩短产品的生命周期； (5) 新技术的发展使企业可更多关注环境保护、企业的社会责任及可持续成长等问题



【基础考点 7】产品生命周期

产业生命周期各阶段（以产业销售额增长率曲线的拐点划分）特征如下：

（复习主线：产品技术特点→销量→成本→利润→竞争→经营风险→战略目标→战略路径）

	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发展变化当中。	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，主要靠老客户的重复购买支撑。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	只有很少的竞争对手。企业的规模可能会非常小。	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。



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竞争优势，就应采用退却战略，尽早退出。

【基础考点 8】产业五种竞争力

(1) 潜在进入者的进入威胁。

①结构性障碍。规模经济、现有企业对关键资源的控制（表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制）以及现有企业的市场优势（品牌、政府政策）。

②行为性障碍（或战略性障碍）。报复手段两类：第一，限制进入定价（降低价格）。低价。第二，进入对方领域。

(2) 替代品的替代威胁——间接替代。

①直接产品替代：即某一种产品直接取代另一种产品。

②间接产品替代：即由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。



(3) 供应者、购买者讨价还价的能力。

- ①买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小；
- ②产品差异化程度与资产专用性程度；
- ③纵向一体化程度；
- ④信息掌握的程度。

(4) 产业内现有企业的竞争。

产业内现有企业的竞争在下面几种情况下可能是很激烈的：

- ①产业内有众多的或势均力敌的竞争对手；
- ②产业发展缓慢；
- ③顾客认为所有的商品都是同质的；
- ④产业中存在过剩的生产能力；
- ⑤产业进入障碍低且退出障碍高。

【基础考点 9】竞争环境分析

1. 竞争对手分析

- (1) 竞争对手的未来目标。
- (2) 竞争对手的假设。
- (3) 竞争对手的现行战略。

(4) 竞争对手的能力。主要包括：①核心能力；②成长能力；③快速反应能力；④适应变化的能力；⑤持久力。

2. 产业内的战略群组

(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体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”。
- (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。

【基础考点 10】资源与能力分析

1. 企业资源的主要类型

- (1) 有形资源。



(2) 无形资源。

(3) 人力资源。

2. 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。

3. 企业能力分析

企业能力主要由研发能力；生产管理能力和营销能力（产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力）；财务能力；组织管理能力等组成。

4. 企业核心能力的特征

(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。

5. 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。（如国家电网在下辖全国的多家公司中寻找标杆，找到内部学习榜样。）

(2) 竞争性基准：直接以**竞争对手**为基准进行比较。（比如施乐公司生产复印机，以日本的



理光、佳能为标杆学习。（复星集团旗下的南钢联瞄准宝钢和武钢进行成本控制的学习。）

（3）过程或活动基准：以具有**类似核心经营**的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。这类基准分析的目的在于找出企业做得最突出的方面，例如，生产制造、市场营销、产品工艺、存货管理以及人力资源管理等方面。

【解释】：以跨行业的公司为标杆，针对某个工作流程进行学习。因为有些公司即使行业不同，业务功能或程序却是相同的，例如库存管理、供应商管理、客户管理等。

比如，施乐公司生产复印机，以物流公司美国快运为学习标杆，学习订单处理和应收程序。非通信行业的企业以华为为标杆，学习狼性文化、学习目标管理、学习股权激励等。

（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。

【基础考点 11】产业资源配置分析框架——钻石模型

1990 年波特在《国家竞争优势》一书中，构建了一个产业资源配置分析框架，全面分析影响国家产业竞争优势的主要因素。

钻石模型 4 要素：

- （1）生产要素。
- （2）需求条件。
- （3）相关与支持性产业。
- （4）企业战略、企业结构和同业竞争。

【基础考点 12】价值链分析

1. 五种基本活动的内容：

名称	解释	具体活动形式
（1）内部后勤（进	与 产品投入 有关的进货、仓储	原材料的装卸、入库、盘存、运



货物流)	和分配等活动	输以及退货等
(2) 生产经营	将投入转化为最终产品的活动	加工、装配、包装、设备维修、检测等
(3) 外部后勤（出货物流）	与产品的库存、分送给购买者有关的活动	最终产品的入库、接受订单、送货等
(4) 市场销售	促进和引导购买者购买企业产品的活动	广告、定价、销售渠道等
(5) 服务	与保持和提高产品价值有关的活动	培训、修理、零部件的供应和产品的调试等

2. 四种支持活动的内容：

名称	具体内涵
(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。 企业职工招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动
(3) 技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动。 广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。 企业中每项生产经营活动都包含着技术，只不过其技术的性质、开发的程度和使用的范围不同而已。有的属于生产方面的工程技术，有的属于通信方面的信息技术，还有的属于领导的决策技术
(4) 采购管理	采购企业所需投入品的职能，而不是被采购的投入品本身（2016 年解释）。 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。 【教材例子】例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等都属于采购管理

【基础考点 13】业务组合分析

1. 波士顿矩阵

波士顿矩阵图中圆圈面积大小代表该业务或产品的收益占企业全部收益的比重。

两大指标：市场增长率；相对市场占有率。

四种业务：“明星”业务；“问题”业务；“现金牛”业务；“瘦狗”业务。

业务类型	指标特征	现金流量	对策	组织要求
明星	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
问题	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	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
现金牛	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	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，因此可采用收割战略。	适合于用 事业部制进行管理 ，其经营者最好是 市场营销型

		持其他业务的发展	<p>①把设备投资和其他投资尽量压缩；</p> <p>②采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润。</p> <p>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，采用保持战略，即维持现存市场增长率或延缓其下降速度</p>	人物
瘦狗	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	<p>采用收割或放弃战略：</p> <p>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。</p> <p>其次是将剩余资源向其他产品转移。</p> <p>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</p>	最好将“瘦狗”产品并入其他事业部，统一管理

波士顿的运用：

对策	含义	适用情况
发展	以提高经营单位的相对市场占有率为	“问题”类业务成为“明星”类业务

	目标，甚至不惜放弃短期收益	
保持	维持投资现状，目标是保持业务单位现有的市场占有率	较大的“现金牛”
收割	为控制成本、减少亏损和增加现金流而减少投资	处境不佳的“现金牛”类业务及没有发展前途的“问题”类业务和“瘦狗”类业务
放弃	目标在于清理和撤销某些业务，减轻负担，以便将有限的资源用于效益较高的业务	无利可图的“瘦狗”类和“问题”类业务

2. 通用矩阵

矩阵中圆圈面积的大小与产业规模呈正比，圈中扇形部分（画线部分）表示某项业务的市场占有率。

处于左上方三个方格的业务	适于采取 增长与发展 战略，企业应优先分配资源
处于右下方三个方格的业务	一般应采取 停止、转移、撤退 战略
处于对角线三个方格的业务	应采取 维持或有选择地发展 的战略，维持原有的发展规模，同时调整其发展方向

【基础考点 14】总体战略的主要类型

1. 发展战略

(1) 一体化战略。

具体的战略	简要说明	适用条件
-------	------	------

一体化战略	纵向一体化战略	<p>优点：企业采用纵向一体化战略有利于节约与上、下游企业在市场上进行购买或销售的交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量或者获得新客户。</p> <p>缺点：会增加企业的内部管理成本。</p> <p>【主要风险】</p> <p>①不熟悉新业务领域所带来的风险；</p> <p>②纵向一体化，尤其是后向一体化，一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强，增加了企业在该产业的退出成本。</p>	
		前向一体化战略	<p>主要适用条件：</p> <p>(1) 企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要；</p> <p>(2) 企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>(3) 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(4) 销售环节的利润率较高。</p>
		后向一体化战略	<p>主要适用条件：</p> <p>(1) 企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零部件等的需求；</p> <p>(2) 供应商数量较少而需求方竞争者众多；</p> <p>(3) 企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>(4) 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(5) 供应环节的利润率较高；</p> <p>(6) 企业产品价格的稳定对企业十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。</p>
	横向一体化战略	<p>企业采用横向一体化战略的主要目的是实现规模经济以获取竞争优势。</p>	

		<p>主要适用条件：</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 企业所在产业竞争较为激烈； (2) 企业所在产业的规模经济较为显著； (3) 企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位； (4) 企业所在产业的增长潜力较大； (5) 企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等
--	--	---

(2) 密集型战略。

市场渗透战略—— 现有产品和现有市场	<p>强调发展单一产品，试图通过更强的营销手段来获得更大的市场占有率。目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。</p>
	<p>【适用条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①当整个市场正在增长时，那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达到目标。相反，向停滞或衰退的市场渗透可能会难得多； ②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业就必须采取市场渗透战略； ③如果其他企业由于各种原因离开了市场，那么采用市场渗透战略比较容易成功； ④企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势，那么实施市场渗透战略是比较容易的； ⑤当市场渗透战略对应的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用

市场开发战略—— 现有产品和新市场	<p>【原因】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①企业发现现有产品生产过程的性质导致难以转而生产全新的产品，因此他们希望能开发其他市场； ②市场开发往往与产品改进结合在一起； ③现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新的市场
----------------------	---

	<p>【适用条件】</p> <p>①存在未开发或未饱和的市场；</p> <p>②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道；</p> <p>③企业在现有经营领域十分成功；</p> <p>④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源；</p> <p>⑤企业存在过剩的生产能力；</p> <p>⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业</p>
--	--

产品开发战略——新产品和现有市场	<p>【原因】</p> <p>①充分利用企业对市场的了解；</p> <p>②保持相对于竞争对手的领先地位；</p> <p>③从现有产品组合的不足中寻求新的机会；</p> <p>④使企业能继续在现有市场中保持稳固的地位</p>
	<p>【适用条件】</p> <p>①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；</p> <p>②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业；</p> <p>③企业所在产业正处于高速增长阶段；</p> <p>④企业具有较强的研究和开发能力；</p> <p>⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品</p>

(3) 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。

战略类型	适用条件
相关多元化战略(同心多元	企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或



化)	市场的成长性或吸引力逐渐下降
非相关多元化战略(离心多元化)	企业当前产业或市场缺乏吸引力, 而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或市场

【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。

2. 稳定战略

含义	又称为维持战略, 是指限于经营环境和内部条件, 企业在战略期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略
适用情况	适用于对战略期环境的预测变化不大, 而在前期经营相当成功的企业
优点	①可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源; ②避免开发新产品和新市场所必需的巨大资金投入和开发风险; ③避免资源重新配置和组合的成本; ④防止由于发展过快、过急造成的失衡状态
风险	一旦企业外部环境发生较大变动, 企业战略目标、外部环境、企业实力三者

	之间就会失去平衡，使企业陷入困境。稳定战略还容易使企业减弱风险意识，甚至会形成惧怕风险、回避风险的企业文化，降低企业对风险的敏感性和适应性
--	---

3. 收缩战略

含义	也称为撤退战略，指企业从目前的经营领域和基础上收缩，在一定时期内缩小原有经营范围和规模的一种战略。	
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。如宏观经济形势、产业周期、技术、政策、社会价值观或时尚等方面发生重大变化，以及市场达到饱和、竞争行为加剧或改变等，导致企业赖以生存的外部环境恶化甚至出现危机。 ② 内部 环境原因。由于内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业或企业某项业务陷入困境，失去竞争优势，不得不采用收缩战略。	
方式	【紧缩与集中战略】： 往往集中于短期效益，主要涉及采取补救措施阻止利润下滑	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】： 涉及企业的经营方向或经营策略的改变	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	特许经营；分包；卖断；管理层杠杆收购；拆分为股/分拆

	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 （包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等）。 ③ 内部战略联系 （企业内某经营单位与企业其他经营单位在市场形象、市场营销能力、利用金融市场及设施共享等方面的内部相互联系）。 ④ 感情障碍 。 ⑤政府与社会 约束 （政府出面反对或劝阻）

【基础考点 15】发展战略的主要途径

1. 并购战略

【并购的类型】：

按并购双方所处的产业分类	横向并购
	纵向并购
	多元化并购
按被并购方的态度分类	友善并购
	敌意并购
按并购方的身份分类	产业资本并购
	金融资本并购
按收购资金来源分类	杠杆收购
	非杠杆收购

【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。（1+1>2）
- (3) 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

【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**

防范东道国的政治风险，具体措施可以考虑以下几点：①加强对东道国的政治风险的评估，完善动态监测和预警系统。②采取灵活的国际投资策略，构筑风险控制的坚实基础。③实行企业当地化策略，减少与东道国之间的矛盾和摩擦。

【基础考点 16】企业战略联盟

1. 企业战略联盟的基本特征

(1) 从经济组织形式来看，战略联盟是介于企业与市场之间的一种“**中间组织**”。

(2) 从企业关系来看，组建战略联盟的企业各方是在资源共享、优势相长、相互信任、相互独立的基础上通过事先达成协议而结成的一种平等的合作伙伴关系。

联盟企业之间的协作关系主要表现为：①相互往来的平等性；②合作关系的长期性；③整体利益的互补性；④组织形式的开放性。

(3) 从企业行为来看，联盟是一种战略性的合作行为。

2. 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。

3. 企业战略联盟的主要类型:

从股权参与和契约	(1) 合资企业	
	(2) 相互持股投资	
联结的方式角度来看	(3) 功能性协议	技术交流协议——联盟成员间相互交流技术资料，通过“知识”的学习以增强竞争实力
		合作研究开发协议——分享现成的科研成果，共同使用科研设



	施和生产能力，共同开发新产品
	生产营销协议——共同生产和销售某一产品
	产业协调协议——建立全面协作与分工的产业联盟体系，多见于高科技产业中
股权式联盟与契约式联盟的主要区别	<p>相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。但也有一些先天不足，如企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等。相对而言，股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更利于长久合作，不足之处是灵活性差</p>

4. 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。

5. 企业战略联盟的新发展——网络合作联盟

(1) 网络合作联盟的概念

网络合作联盟就是由一群企业组成的**合作体**，旨在通过建立多重关系共享资源来实现共同目标。

(2) 联盟新成员的引入——对于新成员企业的具体评估与判断标准包括：

- ①对相关业务领域的理解、优势和潜力。
- ②与现有联盟成员企业的业务内容的重叠度。
- ③与现有联盟成员企业战略的相容性。
- ④与现有联盟成员企业的合作历史。

(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。

(4) 网络合作联盟的优势与风险

【优势】网络合作联盟可以通过开放和吸纳新成员企业不断形成更大的网络合作联盟，从而让越来越多的成员企业共同实现联盟目标。一个公司进入多个联盟可以分享更多的资源，分享更多联盟成员提供的互补优势，从而大大增加了获得额外竞争优势的可能性。资源与能力的共享进一步推动了企业能力的开发以及产品与服务的创新，这对企业在全局竞争背景下获得并不断提升战略竞争力尤其重要。

企业之间产生**集聚效应**时，会进一步提升网络合作联盟的效率，同时，网络合作联盟中的企业通过共享资源与能力能够推动创新的产生。此外，网络合作联盟改变了原来只有物理集聚才能实现的资源与能力的共享，大大提高了额外获得资源与能力的可能性。

【风险】第一，企业可能会因为联盟的存在而仅仅局限于与现有合作者合作，而放弃与其他公司发展联盟的机会，为企业的资源共享和创新设置了障碍。第二，联盟内部的负面事件和矛盾冲突也有可能给企业带来种种不利影响，甚至使联盟成为企业的负担，从而拖累公司的业绩与未来发展。

【基础考点 17】业务单位战略



1. 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	<ul style="list-style-type: none"> (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
市场情况 (外部条件)	<ul style="list-style-type: none"> (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。（消费者）
资源和能力 (内部条件)	<ul style="list-style-type: none"> (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习曲线来降低成本，都是提高生产率必要的手段。 (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。（例如：采用廉价的替代性材料） (5) 提高生产能力利用程度； (6) 选择适宜的交易组织形式；（外购 or 自行生产） (7) 资源集中配置。
风险	<ul style="list-style-type: none"> (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 (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

	(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
--	--

2. 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	<ul style="list-style-type: none"> (1) 形成进入障碍; (2) 降低顾客对价格的敏感程度; (3) 增强讨价还价能力; (4) 抵御替代品威胁
市场情况 (外部条件)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 产品能够充分地实现差异化, 且为顾客所认可; (2) 顾客的需求是多样化的; (3) 企业所在产业技术变革较快, 创新成为竞争的焦点
资源和能力 (内部条件)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 具有强大的研发能力和产品设计能力; (2) 具有很强的市场营销能力; (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; (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
风险	<ul style="list-style-type: none"> (1) 企业形成产品差别化的成本过高。 (2) 市场需求发生变化。 (3) 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

3. 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	<p>(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异；</p> <p>(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；</p> <p>(3) 在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略；</p> <p>(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</p>
风险	<p>(1) 狭小的目标市场导致的高成本。</p> <p>(2) 购买者群体之间需求差异变小。</p> <p>(3) 竞争对手的进入与竞争</p>

【基础考点 18】零散产业中的竞争战略

造成产业零散原因	<p>(1) 进入障碍低或存在退出障碍。</p> <p>(2) 市场需求多样导致高度产品差异化。（包括对产品本身需求的多样，也包括消费地点的零散）</p> <p>(3) 不存在规模经济或难以达到经济规模。</p> <p>其他的因素，如政府政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额等因素，也是导致产业零散的原因。</p>
零散产业的战略选择	<p>(1) 克服零散——获得成本优势。</p> <p>克服途径：①连锁经营或特许经营；②技术创新以创造规模经济；③尽早发现产业趋势</p> <p>(2) 增加附加价值——提高产品差异化程度</p>



	(3) 专门化 ——目标集聚。 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
谨防潜在的战略陷阱	(1) 避免寻求支配地位；(2) 保持严格的战略约束力；(3) 避免过分集权化；(4) 了解竞争者的战略目标与管理费用；(5) 避免对新产品做出过度反应

【基础考点 19】蓝海战略

1. 红海和蓝海战略比较

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展 非竞争性 市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取 新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本 ，把企业行为整合为一个体系

2. 重建市场边界的基本法则

路径一：审视他择产业。

路径二：跨越战略群组。

路径三：重新界定产业的买方群体。

路径四：放眼互补性产品或服务。

路径五：重设客户的功能性或情感性诉求。

路径六：跨越时间，参与塑造外部潮流。

【基础考点 20】商业模式

1. 商业模式画布

商业模式画布是一种用来描述、可视化、评估和创新商业模式的通用语言。

商业模式具备四个板块，分别是**客户**、**供给**、**基础设施**和**财务**，而这四个板块又被细分为九个要素。其中，客户板块包括客户细分、客户关系、渠道通路等要素；供给板块包括价值主张要素；基础设施板块包括核心资源、关键业务、重要合作等要素；财务板块包括成本

结构和收入来源两个要素。

(1) 商业模式画布

重要合作 企业所构建的合作关系网络	关键业务 企业需要做的关键任务	价值主张 企业要为自己客户创造的核心价值	客户关系 与客户建立怎样的连接	客户细分 企业要为谁创造主张价值
	核心资源 实体资产 知识产权 人力资源 金融资产		渠道通路 将价值传递给客户的方式	
成本结构 企业在价值创造中需要付出的代价		收入来源 企业如何赚钱创造价值		

(2) 商业模式画布的具体内容

商业模式画布要素	内含（熟悉理解）
客户细分	客户细分是指企业对 想要接触和服务的客户或市场 所进行的划分。 客户细分可以分为五种类型： ①大众市场。价值主张、渠道通路和客户关系全都聚集于一个大范围的客户群组，客户具有大致相同的需求和问题。 ②利基市场。价值主张、渠道通路和客户关系都针对某一小群客户的共同需求定制。 ③区隔化市场。客户需求略有不同，价值主张、渠道通路和客户关系也略有不同。 ④多元化市场。以完全不同的价值主张、渠道通路和客户关系迎合需求完全不同的客户群体。 ⑤多边平台或多边市场。价值主张、渠道通路和客户关系服务于两个或更多的相互依存的客户群体。
价值主张	通过针对某个群体的需求定制一套新的元素组合来为该群体创造价值，这种价值可以是数量上的，如价格、服务响应速度等；也可以是质量上



	的，如设计、客户体验等。
渠道通路	企业将能够带来价值的产品或服务传递给 目标客户 的途径。企业可以选择通过自有渠道、合作伙伴渠道或两者混合来接触客户
客户关系	为了进行信息的 反馈交流 ，企业与客户间所建立的 联系 。 分为六种：①个人助理，即人与人之间的互动，可以通过呼叫中心、电子邮件或其他销售方式进行。②自助服务，即为客户提供自助服务所需要的全部条件。③专用个人助理，即为单一客户安排专门的客户代表，通常是向高净值个人客户提供服务。④自动化服务，即整合了更加精细的自动化过程，用于帮助客户实现自助服务。⑤社区，即利用用户社区与客户或潜在客户建立更为深入的联系，如建立在线社区。⑥共同创作，即与客户共同创造价值，鼓励客户参与创新产品的设计和制作。
核心资源	企业实现商业模式所必须的 资源及能力 。 可以分为四种类型：①实体资产。②知识资产。③人力资源。④金融资产。
关键业务	涉及业务流程安排和资源配置，是企业确保商业模式运行 最核心的活动 。 分为以下三种类型：①制造产品。②平台/网络，即与平台管理、服务提供和平台推广相关的活动。网络服务、交易平台、软件甚至品牌都可看成平台。③问题解决，即为客户提供新的解决方案。
重要合作	企业选择其他组织作为合作伙伴，建立 合作关系网络 。
成本结构	成本结构是指 商业模式运转引发的所有成本 。分为两种类型：①成本驱动型，指创造和维持最经济的成本结构，如采用低价的价值主张、最大程度地采用自动化和外包。②价值驱动型，指专注于创造价值的成本结构。
收入来源	企业 从客户获取的收入

2. 商业模式创新

商业模式创新是企业探索创造与获取价值的新方法、新逻辑，主要包括四个构成要素：



价值主张、价值创造、价值获取、价值实现。

(1) 价值主张。对客户价值即客户真实需求的深入描述，包括两部分内容，即目标客户、产品和服务的内容。

(2) 价值创造。指企业创造客户价值的方式。

(3) 价值获取。是指企业生产、供应满足目标客户需要的产品或服务的一系列业务活动以及支撑业务活动的核心资源与合作伙伴。

(4) 价值实现。指企业通过正确的机制在有吸引力的价值定位上产生利润，主要涉及企业成本结构与收入来源。

3. 商业模式创新类型

(1) 平台商业模式

平台连接两个或两个以上的特定群体，为其提供互动机制和交流平台，满足所有人的需求，并从中获利。从价值活动的基本角色看，平台商业模式覆盖平台提供者、平台支持者、用户、供应方、互补方等多个主体。

平台提供者通过设计价值主张、价值创造、价值获取、价值实现四个构成要素，连接与聚合多方群体，从扩大用户规模和增强关系密度两个方面来创造网络效应并从中获利。

①价值主张方面。平台商业模式将精准对接细分用户、满足用户多元化价值需求作为价值体系的起点。

②价值创造方面。平台商业模式致力于构建价值共创网络，平台提供者、用户、参与方等主体明确各自在价值共创网络中的定位，并在此基础上展开协作。

③价值获取方面。平台商业模式通过构建良好的平台伙伴关系和设置严谨的隔绝机制来应对来自平台内部和外部的竞争威胁。

④价值实现方面。平台商业模式运用社会化思维分解价值链和节约成本，使得平台提供者与其他各方主体实现共赢。

(2) 长尾商业模式

所谓长尾商业模式是指，只要产品存储、流通和展示的渠道足够宽广，需求不旺或销量不佳的产品所共同占据的市场份额可以和那些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌甚至更大，即众多小市场的汇聚可产生与主流市场相匹敌甚至更多的收益。

(3) 免费商业模式

免费商业模	内含（理解）	例子

式的盈利模式		
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。	<p>淘宝网的用户可以免费建立自己的店铺，但天猫网的用户就需要具备品牌条件并缴纳一定费用。如果新上架的商品需要树立和拓展知名度，淘宝也会提供收费的推广服务。</p> <p>奇虎 360 公司推出永久免费的杀毒软件，但向企业客户提供的安全存储器及一对一远程服务等则收取费用。</p> <p>搜索引擎商 Google、百度等依托海量的免费网络用户，将搜索结果的排名向企业进行竞价销售，赚取服务费</p>
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。	电视广告，所有消费者免费观看，但根据不同时段不同节目的收视率向做广告的企业收费。
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。	<p>美国吉利公司把剃须刀架和刀片分开，剃须刀架的使用寿命比较长，免费送给客户，而刀片属于易耗品，按价向客户出售。</p> <p>通讯运营商往往推出赠送手机活动，客户通过购买特定的话费套餐“免费”获得一部手机。</p>
④非货币市	企业用 免费产品和服务	一些企业利用用户的创造性，鼓励用户参

场模式	换取用户的相关劳务。	与改进产品或服务的活动，如内容创作、插件开发、提供反馈等，并以免费产品、服务或特权回报用户。 有些网站规定用户要免费获取某些更高级别的浏览权限，就需要在各种论坛或用户群里发布推广网站的信息。
-----	------------	--

【基础考点 21】市场营销战略

一、确定目标市场——目标市场策略

1. 市场细分

根据整体市场上用户的差异性，以影响用户需要和欲望的某些因素为依据，将一个整体市场划分为两个或两个以上的用户群体，每一个需求特点相类似的用户群体就构成一个细分市场（或子市场）。

细分变量		具体指标
(1) 消费者市场细分的依据	地理细分	细分的变量包括国家、地区、城市农村、地形气候、交通运输条件等
	人口细分	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
	心理细分	变量包括个性、爱好、价值观念、生活方式、购买动机、追求的利益等
	行为细分	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
(2) 产业市场细分的依据	用户的行业类别	—

	用户规模	公司规模可以是 大型、中型和小型
	用户的地理位置	—
	购买行为因素	购买行为包括 用户追求的利益、使用频率、品牌忠诚度、使用者地位 （如重点户、一般户；常用户、临时户等）和 购买方式 等

消费者市场细分的依据是从**个人消费者**进行分析的；而产业市场细分的依据是从**企业**角度进行分析的。

2. 目标市场选择

目标市场选择策略	含义	优缺点
无差异性营销	企业把 整个市场 作为自己的目标市场，只考虑市场需求的共性，而不考虑其差异，运用 一种产品、一种价格、一种推销方法 ，尽可能吸引更多的消费者	<p>【优点】产品品种、规格、款式单一，有利于标准化及大规模生产和销售，发挥规模经济的优势，有利于降低生产、存货、运输、研发的成本；无差异的营销组合有利于节省大量的市场调查以及广告宣传、渠道维护等方面的费用，从而以低成本赢得市场竞争优势。</p>
		<p>【缺点】单一产品难以满足所有消费者的需要；当同一行业中有几家公司都实行无差异性营销策略时，竞争会异常激烈，不利于企业利润的增加；应变能力较差，一旦市场需求发生变化，特别是在产品生命周期进入成熟阶段后，企业难以及时调整生产结构和营销组合，会面临很大的经营风险。</p>
差异性营	企业选择 两个或两个	【优点】 面向广阔的市场，可以满足不同消费者

销	<p>以上，直至所有的细分市场作为目标市场，并根据不同细分市场的需求特点，分别设计生产不同的产品，制定不同的营销组合策略，满足不同细分市场顾客的需求</p>	<p>的不同需要，有利于扩大销售量；有利于阻止竞争对手进入，增强企业竞争力；小批量、多品种，生产机动灵活，富有回旋余地，在一定程度上分散或减少了经营风险；企业的不同产品品类如果同时在几个细分市场上占有优势，就会提高顾客对企业的信任感和忠诚度，进而提高重复购买率。</p> <p>【缺点】产品品种、价格、销售渠道、促销手段的多样化，给企业经营管理增加了难度，同时使生产成本、研发成本、存货成本、销售费用、市场调研费用相应增加。</p>
集中性营销	<p>企业集中全部资源，以一个或少数几个性质相似的细分市场作为目标市场，试图在较少的细分市场上占据较大的市场份额</p>	<p>【优点】企业对一个或少数几个特定细分市场容易取得比较深入的了解，采取更为有效的营销组合，从而在特定市场取得优势地位；在特定市场上竞争优势的确立，有利于提高产品和企业知名度以及顾客的忠诚度；企业集中运用有限的资源，实行专业化的生产和销售，有利于节省营销费用，提高投资收益率。</p> <p>【缺点】对单一、窄小的目标市场依赖性大，一旦目标市场情况发生变化，如顾客消费偏好改变或出现了强有力的竞争对手，企业经营就会面临极大的风险。</p>

3. 市场定位

定位策略	具体内容
避强定位	指企业主动回避与目标市场上强有力的竞争对手直接对抗，抢占或填补市场空位的市场定位。
迎头定位	指企业将自己的产品定位于与现有竞争者产品重合的市场位置，争夺同样的顾客群体。

并存定位	<p>是指企业将自己的产品定位在目标市场上现有竞争者的产品附近,力图与竞争对手共同满足同一个目标市场的需求。</p> <p>好处: (1) 企业一般无须开发新产品,而是可以仿制竞争者的产品,因而节省了大量研究开发费用,向市场销售自己品牌的产品。(2) 由于竞争者已经为产品进行了推广宣传,所以本企业能够节省推广费用,且可减少不适销的风险。(3) 由于产品已经在市场上畅销,所以本企业可以避免产品不适销对路的风险。</p>
取代定位	指企业将竞争对手赶出原有位置,并取而代之。
重新定位	<p>指企业变更自己产品的特色,从而使目标顾客群重新认识原有产品的个性和形象。</p> <p>在下列情况出现时企业应考虑进行重新定位: (1) 产品的原有定位不适合目标市场的需求,实行的效果不佳。(2) 竞争对手将其产品定位在本企业产品定位附近,侵占了本企业的一部分市场,使本企业产品的销售量及市场占有率下降。(3) 顾客的消费偏好发生变化,从喜爱本企业产品转移到喜欢竞争对手的产品。(4) 在目标市场上,本企业产品已走向产品生命周期的衰退期。</p>
领先定位	指企业通过开辟一个新的细分市场或者对已有产品进行再创造而成为市场领先者。

二、设计市场营销组合 —— 四个基本变量,即产品、价格、分销、促销。

1. 产品策略

产品策略包括产品组合策略、品牌策略和新产品开发策略。

(1) 产品组合策略

① 产品组合的宽度、长度、深度和关联度

指标	含义
宽度	一个企业的产品组合中所包含的产品线或产品大类的数量。
长度	所有产品大类中所包含的产品项目的总数,产品项目就是产品大类内由质地、功能、价格、外观以及其他属性来区别的产品。

深度	所有产品项目中所包含的 花色、品种、规格 的数量。
关联度	一个企业的各个产品大类在最终使用或目标市场、生产条件、分销渠道等方面相互关联的密切程度。

②产品组合策略类型

第一，扩大产品组合。包括拓展产品组合的宽度、增加长度、加强产品组合的深度和加强产品组合的关联度。

第二，缩减产品组合。做法与扩大产品组合相反。

第三，产品延伸。具体做法有向下延伸、向上延伸和双向延伸三种。

产品延伸策略	向下延伸	企业原来生产 高档产品 ，后来增加 低档产品 (iphone SE)
	向上延伸	企业原来生产 低档产品 ，后来增加 高档产品 (BYD: 仰望)
	双向延伸	原定位于中档产品市场的企业掌握了市场优势以后，向产品大类的上下两个方向延伸，一方面增加 高档产品 ，另一方面增加 低档产品 ，扩大市场阵地

(2) 品牌策略

类型	具体内容
品牌归属策略	有三种可选择的策略：① 企业品牌 、 生产者品牌 或 自有品牌 。② 中间商品牌 。③ 贴牌生产 。
品牌统分策略	有四种策略可供企业选择： ① 统一品牌 ，即企业所有的产品都使用 一个品牌名称 。 ② 个别品牌 ，即企业各种 不同的产品 分别使用 不同的品牌名称 。 ③ 分类品牌 ，即在对企业所有产品进行 分类 基础上，各类产品使用不同的品牌。 ④ 复合品牌策略 ，即企业所生产的 同一种产品 同时采用 两个或两个以上品牌名称 ，具体做法可以是结合公司名称和 品牌名称 ，也可以是结合品牌名称和

	产品名称，还可以将自有品牌和他人品牌联合并用。
--	-------------------------

(3) 新产品开发策略

新产品开发成功须具备的基本条件	①具有 独特性的优质 产品。 ②与顾客保持密切的沟通，深入了解他们真正的需求。 ③采用开放式新产品开发模式。（开放：全员参与与跨部门的合作团队+外部广泛的研发网络）。 ④ 合理配置资源 ，将有限的资金、人员集中用于能给企业带来长远利益和成功率高的新产品研发项目，同时确保企业稳健、持续经营。
-----------------	--

2. 价格策略

基本的定价方法	基本的定价方法有三种： 成本导向定价、需求导向定价和竞争导向定价 。 ①成本导向定价法。成本导向定价法主要分为四种：成本加成定价法、目标利润定价法、固定报酬定价法和收支平衡定价法。。 ②需求导向定价法。主要包括感知价值定价法和反向定价法，前者是根据消费者对产品的感受价值的大小制定产品价格，后者是依据消费者能够接受的最终价格，计算出自己经营的成本和利润后，逆向推算出产品的批发价和零售价。 ③竞争导向定价法。主要做法有四种，即根据行业的平均价格或通行价格定价、以低于市场平均价格和主要竞争对手产品的价格水平定价、以高于市场平均价格和主要竞争对手产品的价格水平定价，以及通过拍卖投标定价。	
主要定价策略	心理定价策略	① 声望定价 。利用消费者崇尚 名牌商品或名企的声望 来制定高价的策略。 ② 尾数定价 。指在商品定价时，以零头数或吉利数结尾的策略。 ③ 整数定价 。针对顾客追求计算容易、结算方便的心理，将商品价格确定为整数的策略。 ④ 招徕定价 。利用顾客 求廉 的心理，将商品价格定得明显低于市价，以吸引顾客注意和购买的策略。



产品组合定价策略	<p>①系列产品定价。对于需求和成本存在内部关联性的系列产品，在定价时根据性能、规格和外观等方面的差别给予不同的价格。</p> <p>②备选产品定价。企业在提供主产品的同时，对于一些附带的可供顾客选择购买的产品。</p> <p>③副产品定价。对在生产主要产品的过程中同时产出或利用生产中的废料进一步加工生产出来的非主要产品，给予低于主要产品的定价。</p> <p>④关联产品定价。也称互补产品定价。指一些既生产主要产品又生产关联产品的企业，将主要产品定得偏低，而将关联产品定高价，通过销售关联产品获取利润。</p> <p>⑤分部定价。企业除先收取一笔最低固定费用外，再对用户超出最低限度的使用或消费数量确定收费标准。</p> <p>⑥产品捆绑定价。亦称套餐定价。将几种相关产品或不相关产品组合起来，给予低于整体价格的价格。</p>
折扣与折让策略	<p>①现金折扣。企业为督促顾客在预定日期内尽早付清货款，或鼓励顾客购买商品时一次性支付全款，而给予顾客的奖励优惠。</p> <p>②数量折扣。卖方根据买方购买数量的多少，分别给予不同的折扣，包括累计数量折扣和一次性数量折扣两种。</p> <p>③功能折扣。也称交易折扣。生产商对于那些承担了原来由自己承担的一些营销职能如储存、促销和服务等的分销商，通过价格折扣形式给予的费用补偿。</p> <p>④季节折扣。包括两种，一种是企业给予购买过季商品或服务的顾客一定的减价优惠，另一种是企业向提前预定产品或服务的顾客提供一定比例的价格折扣。</p> <p>⑤折让。包括以旧换新折让和促销折让。</p>
差别定价策略	<p>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。</p> <p>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。</p>

	<p>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。</p> <p>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</p>
--	--

<p>新产品 定价策略</p>	<p>(1) 渗透定价策略 —— 低价（市场占有率）； 条件：产品的需求弹性较大，低价能够刺激市场迅速增长；规模效应显著，生产成本和经营费用随着生产经营的扩大而下降；低价不会导致市场过度竞争。</p> <p>(2) 撇脂定价策略 —— 高价（利润）； 条件：市场有足够的需求；高价虽然使需求减少、产量下降、单位成本增加，但不致抵消高价带来的利润；产品高价使顾客产生产品高质高档的印象；高价不影响企业的市场优势地位。</p> <p>(3) 温和定价策略。又称满意定价策略，是指企业综合以上两种定价策略的优点，将价格定在与产品质量和性能相匹配的水平或同类产品的平均水平上。 条件：价格符合消费者预期；企业的正常经营能够产生收益；价格存在调整空间，能够灵活适应市场的变化；企业产品的独特性和定位差异性不会受到较大影响。</p> <p>(4) 免费定价策略 —— 主要适用于数字化产品的定价。包括四种类型： 限制使用免费，即在一定使用期限和使用次数内免费； 产品部分免费，即让顾客免费使用产品的部分功能，如果顾客要使用产品的全部功能则须付费； 捆绑式免费，指顾客购买某产品或服务时，企业赠送其他产品或服务； 完全免费，即企业对于无差异化的产品或服务，往往向顾客无偿提供。企业虽无法在该项产品或服务上获得利润，但可以通过该策略提高企业的知名度、树立企业形象，并通过其他途径实现盈利，如广告收入、附加产品销售、增值服务等。</p>
---------------------	--

3. 分销策略

(1) 分销渠道结构。分销渠道结构主要涉及三个方面的内容：**渠道的长度、渠道的宽度和渠道的广度**。

①渠道的长度。指产品和服务从生产者向消费者转移所经过的**中间环节**的数量。

直接渠道	<p>主要有三种销售方式：</p> <p>直接销售，包括上门推销、家庭展示、办公室推销等；</p> <p>直复营销，包括电话营销、电视直销、网络直销、目录营销和邮购等；</p> <p>生产者自营店，如生产商开设的连锁商店、工厂的零售门市部等。</p> <p>【优点】有利于生产者与客户建立并保持良好的关系、对市场信息作出快速响应、减少流通费用和产品在流通过程中的损耗。</p> <p>【缺点】是增加了生产者的分销负担和成本、不适合消费者分散且购买量少的产品的销售。</p>
间接渠道	<p>可分为一级渠道、二级渠道、三级渠道以及更多的渠道。</p> <p>【优点】有利于企业间的专业化协作和产品的广泛分销。</p> <p>【缺点】不利于生产者和最终客户之间的密切沟通、对需求信息反应滞后，同时，随着渠道中介增多，生产者对渠道的控制力会减弱。</p>

②渠道的宽度。指在渠道的**每一级**所使用的**同一类型中介机构**的数量。根据渠道的宽度，分销策略可分为三种：**独家分销、选择分销和密集分销**。

三种分销策略比较

分销策略	优势	劣势	适用范围
独家分销	对中间商的服务水平和提供的产品 保持控制 ；中间商能获得企业给定的产品的 优惠价格	需企业与中间商之间更紧密的合作。因缺乏竞争，消费者的满意度可能会受到影响；中间商对生产商的 反控制力度较强	适用于技术含量较高，需要售后服务的专门产品的分销，如机械产品、耐用消费品、特殊产品等

选择性分销	比密集分销能取得中间商更大的支持，同时又比独家分销能给消费者购物带来更大的方便	中间商的竞争较独家分销时激烈	适宜消费品中的选购品和特殊品
密集分销	市场覆盖率高；便利消费者	价格竞争激烈，导致市场混乱，有时会破坏厂家的营销意图；渠道的管理成本很高	比较适宜日用消费品的分销。多数家具、家用电器品牌采用此种策略

③渠道的广度。渠道的广度指企业是采用单渠道、多渠道、跨渠道还是全渠道等策略进行产品分销。

跨渠道强调多种渠道的交叉，尤其是线上和线下的交叉，各渠道之间数据无缝对接，实现了价值和需求在生产企业、中间商和用户之间的传递。

全渠道指企业采用尽可能多的渠道进行整合销售。全渠道包括实体店铺、网上商城、信息媒体等。

(2) 基于成员关系的渠道系统

类型	含义
①松散型渠道系统	指由各自独立的生产者、批发商、零售商和消费者组成的分销渠道，渠道成员各自为政、各行其是，没有一个成员能够完全控制其他成员。虽然这种渠道系统比较灵活，易于变革，但成员之间缺乏密切的协作，渠道效率较低。
②垂直渠道系统	指一种纵向的由生产者、批发商和零售商等中间商组成的联合体。垂直渠道系统的成员或者属于同一家公司，或者由独立生产者和中间商通过签订协议结成联合体，或者基于某个成员的影响力而自愿聚合在一起。
③水平渠道系统	指两个或两个以上企业进行横向联合，企业之间可以互相利用对方的渠道，也可以共同开发新的渠道。

统	
---	--

4. 促销策略

类型	含义	
促销组合的构成要素	广告促销	广告促销是企业以 付费的方式 ，通过电视、报纸、广播、户外广告等传统媒体以及手机短信、微信、微博、短视频、数字报纸、数字广播、数字电视等各类新兴媒体，对其产品或服务进行宣传，以影响、诱导消费者实施购买行动。
	公关营销	指通过有效的公共关系策略和手段，将企业和产品的信息传播给消费者，并通过为企业及其产品建立良好的 公众形象和关系 来促进销售。
	营业推广	采用 非媒体促销手段 而进行的产品推广活动。 促进销售，向消费者推广的方式：赠券、价格折扣、交易印花、赠送样品、奖品、附加赠送、竞赛抽奖活动、买点促销（POP 广告）、会员俱乐部等等。
	人员推销	企业销售人员直接与潜在购买者进行 面对面 的交流，说服对方购买某种产品或服务的过程
促销组合策略	推式策略	企业通过销售人员和中间商将产品或服务“推”向消费者，以影响、推动他们作出购买决策。
	拉式策略	企业通过开展直接针对消费者的促销活动，吸引、激励他们主动购买产品或服务。
	推拉结合策略	综合采用推式策略和拉式策略，以更有效地增加消费者需求和产品、服务的销售量。

【基础考点 22】研究与开发战略

研发的层	基础性研究	是对科学概念、原理和理论进行的研究。
------	-------	--------------------

次	应用型研究	是针对实际问题进行的研究，旨在将基础性研究的成果即科学理论知识转化为可应用的技术、产品构思或解决方案。
	开发型研究	是在应用型研究的基础上进行的研发活动，旨在将应用型研究成果转化为实际的产品、服务或解决方案。
研发的类型	(1) 产品研发——新产品开发； (2) 技术研发——探索、发现、采用新的技术或改进现有技术； (3) 工艺研发——对产品生产过程的研究和改进； (4) 流程研究——对生产、管理过程的各个环节及其相互关系进行分析 and 评估，识别和解决流程中存在的问题，并提出改进或重组方案。	
研发的流程	调研阶段→产品设计阶段→开发和测试阶段→产品制造和发布阶段→维护和升级阶段	
研发的动力来源	(1) 市场需求；(2) 技术进步；(3) 市场竞争；(4) 法规政策；(5) 创新文化；(6) 社会责任。	
研发的模式	<p>(1) 自主研发——企业依靠自己的资源独立研制和开发新技术、新产品，并对研发成果拥有完全的知识产权。</p> <p>【优点】一旦研发成功，在行业内容易做到技术产品领先；产品差异化程度高，可以避免行业产品同质化现象；有利于技术秘密和知识产权的保护。</p> <p>【缺点】企业对研发资金的投入量较大，担负的研发成本较高；研发周期较长；研发失败的风险较大；研制成功的新产品有可能被同业竞争对手仿制。</p> <p>(2) 合作研发——立项企业与其他企业、科研单位、投资机构或政府等组织，以合作创新为目的，以共同利益为基础，以资源互补为前提，通过签订协议，分别投入资金、技术、人力等，共同完成研发项目。</p> <p>【优点】合作成员可以发挥各自的优势，完成单个企业难以承担的难度较大的项目；减轻企业研发在资金、人力等方面的压力和负担；减少并</p>	

	<p>分散研发失败的风险；缩短研发周期。</p> <p>【缺点】合作成员之间可能由于利益不一致或沟通不畅、协调不力而导致研发效率低下甚至失败；立项企业在行业内难以取得技术产品独家领先的地位；技术秘密和知识产权的保护存在一定的困难。</p> <p>(3) 委托研发——被委托单位或机构基于企业委托而开发的项目。</p> <p>【优点】企业不需要对研发投入太多的精力；依靠具有研发优势的单位或机构开发、研制新技术或新产品，企业可以较快地提升市场竞争力和行业地位。</p> <p>【缺点】对提高企业自身研发能力帮助不大；企业在获得或保护技术秘密和知识产权方面存在较大困难。</p> <p>(4) 开放研发——企业通过搭建网络平台与外部各种合作者共享研发过程和成果。</p> <p>【优点】第一，实现了知识共享，加速了知识的传播和扩散。第二，鼓励跨组织、跨领域的合作与协作。第三，研发项目和研发过程十分透明，他人可验证研发结果，从而提高了研发的可靠性。第四，由于资源如劳动力、设备等可以由参与者共享，因此降低了研发成本。第五，通过采用各种知识保护措施，如开源许可证，可以确保研发成果得到认可和保护。</p>	
研发的 战略作用	主要战略模型	内含
	(1)基本竞争战略。	产品创新是产品差异化的来源。流程创新使企业能够采用成本领先战略或差异化战略
	(2)波特的价值链。	研发被纳入价值链的支持性活动
	(3)安索夫矩阵。	研发支持四个战略象限。可以通过产品求精来实现市场渗透战略和市场开发战略，产品开发和产品多元化需要更显著的产品创新
	(4)产品的生命	产品研发会加速现有产品的衰退，因而需要研发来为

	周期。	企业提供替代产品
研发定位	(1) 成为向市场推出新技术产品的企业。 (2) 成为成功产品的创新模仿者。 (3) 成为成功产品的低成本生产者。 (4) 成为成功产品低成本生产者的模仿者。	

【基础考点 23】产品生命周期不同阶段的财务战略

		产品生命周期阶段			
		导入期	成长期	成熟期	衰退期
风险搭配情况	经营风险	非常高	高	中等	低
	财务风险	非常低	低	中等	高
财务战略	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
	股利	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
常见指标	价格/盈余倍数 (市盈率)	非常高	高	中	低
	股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

【基础考点 24】国际化经营战略

1. 企业国际化经营动因

(1) 寻求市场

(2) 寻求效率 (案例材料表现为两点: 第一, 投资国生产成本上升, 特别是劳动力成本; 第二, 来自于低成本生产商的竞争)

(3) 寻求资源（案例材料表现为取得更多自然资源/原材料的供应，例如石油、天然气、金属和非金属矿产等）

(4) 寻求现成资产（案例材料表现为从发达国家获得品牌、专利、销售渠道、生产设施、管理经验、先进技术、资金、规模经济等）

2. 国际化经营的主要方式

企业国际化经营的方式一般有出口贸易、对外直接投资、非股权安排等几种。

3. 全球价值链中的企业国际化经营

(1) 全球价值链的分工模式

分工模式	含义	领先企业与 供应商关系 实现方式
科层型	当产品的生产规格不易编码（即不易归纳整理）、产品结构非常复杂，缺乏具有较强竞争力的供应商时，领先企业最可能采用的分工模式是通过对 外直接投资 并购或新建 适宜的供应商，在企业内部设立产品制造中心。	对外直接投资并购或新建
市场型	如果产品规格编码容易、产品结构简单、领先企业具备从分散在全球并完全独立的企业获得服务或服务于这些企业的能力时，将产生市场型分工模式。这种分工模式适合于 标准化产品 ，能够在市场上以贸易方式实现采购方与供给方之间的交易。	国际贸易
俘获型	当产品规格和产品结构的复杂度都很高时，为减少内部化分工模式难以避免的交易复杂化，领先企业会寻求并“ 锁定 ”一些自身能力不强的供应商进行交易，因而产生了俘获型分工模式。在这种分工模式中，供应商的生产活动通常被限制在一个狭窄的范围内，如简单组装、贴牌生产等，因此向其他类型价值链或其他领先企业转换的成本很高，从而往往选择停留在现	非股权形式



	有价值链，即被“俘获”。	
模块型	当产品结构具有 模块型特征 ，就可以通过减少零部件之间的差异性而实现对零部件、产品、过程等规格的 标准化 ，供应商也因此具有提供“一揽子”生产服务和模块型产品的能力。	
关联型	当产品规格非常复杂、难以编码，同时交易复杂且供应商的能力较强时，将产生关联型分工模式。由于买卖双方必须要对那些难以编码的知识进行传递，且竞争力较强的供应商可以为领先企业提供具有竞争力的辅助性功能，因而双方之间易于产生相互依赖并进行平等合作。	

(2) 全球价值链与发展中国家企业升级

“企业升级”：发展中国家企业参与全球价值链，能够提高生产效率，并进入或扩展至全球价值链的高附加值阶段。

企业升级从易到难的 4 种类型——工艺升级、产品升级、功能升级和价值链升级。

类型	含义	例子
工艺升级	通过对 生产技术的改进和生产组织管理效率的提升 而实现的升级。	为满足农业生产的更高标准，许多领先企业鼓励发展中国家供应商采用“GAP”（良好农业规范），在田间管理、收割期后、存储运输等环节实现工艺升级，并提供培训和技术援助。
产品升级	通过 改进产品设计 （甚至开发突破性的产品）提高产品的竞争力而实现的升级。	在旅游业价值链中，企业提供更高品质的酒店或增加诸如生态旅游和医疗旅游等高档次产品实现产品升级。
功能升级	通过占领价值链 更高附加值的环节 而实现升级。	企业从初始设备制造商（OEM）到初始设计制造商（ODM）的提升。



价值链升级	通过进入 技术壁垒或资本壁垒更高的 价值链或获取价值链中 更高的地位 ，以提升盈利能力和竞争力而实现的升级。	汽车零部件供应商进入整车制造产业（进入技术壁垒或资本壁垒更高的价值链）； 企业从初始设备制造商（OEM）到初始设计制造商（ODM）再到自有品牌制造商（Original Brand Manufacturer, OBM）（获取价值链中更高的地位）
-------	--	--

4. 国际化经营战略类型

类型	解释
国际战略	企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场，以创造价值的举措。 产品开发的职能留在母国，而在东道国建立制造和营销职能 ，总部一般严格地控制产品与市场战略的决策权。
多国本土化战略	将自己国家所开发出的产品和服务转移到国外市场，而且在重要的国家市场上从事生产经营活动。 满足各地个性化需求，适应性强 ；成本结构较高，无法获得经验曲线效益和区位优势。
全球化战略	向全世界的市场推销 标准化的产品和服务 ，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。企业采用该战略的目的是实施成本领先战略，通过提供标准化产品来促使不同国家的习俗和偏好趋同。
跨国战略	形成以经验为基础的 成本效益和区位优势 ，转移企业的核心竞争力，同时注意当地市场的需要。为了避免外部市场的竞争压力，母公司与子公司、子公司与子公司的关系是双向的。

5. 新兴市场的企业战略

类型	具体措施
“防御者”： 利用本土优势进行防御	<p>(1) 把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。</p> <p>(2) 频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求。</p> <p>(3) 加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。</p>

“扩张者”： 向海外延伸本土优势	在向海外延伸本土优势时应当注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方面与本国市场相类似的市场，来最有效地利用自己的资源。
“躲闪者”： 避开跨国公司的冲击	(1) 与跨国竞争对手建立合资、合作企业。 (2) 将企业出售给跨国竞争对手。 (3) 重新定义自己的核心业务，避开与跨国竞争对手的直接竞争。 (4) 根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节。例如，代工、医药行业 CRO。 (5) 生产与跨国竞争对手产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。
“抗衡者”： 在全球范围内对抗	(1) 不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。 (2) 找到一个定位明确又易于防守的市场。 (3) 在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。 (4) 学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。

【基础考点 25】纵横向分工结构

1. 纵向分工结构的基本类型

高长型组织结构	管理层次多。 在每个层次上，管理人员的控制幅度较窄。	有利于企业内部的控制，但对市场变化的反应较慢
扁平型组织结构	管理层次较少。 在每个层次上，管理人员的控制幅度较宽。	可以及时反映市场变化，并做出相应的反应，但容易造成管理失控。

2. 横向分工结构

组织结构类型	适用情况
创业型组织结构	通常应用于小型企业
职能制组织结构	单一业务企业
事业部制组织结构	区域事业部适合跨地区企业，产品/品牌事业部适合多

	个产品线企业
M 型组织结构	具有多个产品线的企业
战略业务单位组织结构 (SBU)	适用于规模较大的多元化经营的企业
矩阵制组织结构	项目
H 型结构 (控股企业/控股集团组织结构)	多元化
国际化经营企业的组织结构	经营范围扩展至国际市场甚至全球市场的企业

【基础考点 26】组织的战略类型

类型名称	产品与市场	工程技术问题	行政管理
防御型组织 “从一而终”	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。	创造出一种具有高度成本效率的核心技术，技术效率是组织成功的关键。	采取“机械式”结构机制。由生产与成本控制专家形成的高层管理，注重成本和其他效率问题的集约式计划、广泛分工的职能结构、集中控制、正式沟通等。
开拓型组织 “喜新厌旧”	追求一种更为 动态 的环境，将其能力表现在探索 and 发现新产品和市场的机会上。	技术具有很大的灵活性。	行政管理具有很大的灵活性，采取“有机的”机制。包括由市场、研究开发方面的专家组成的高层管理，注重产出结果的粗放式计划、分散式控制以及横向和纵向的沟通。
分析型组织 “喜新不厌旧”	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	需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡。	矩阵结构。



	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	<p>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。</p> <p>一个企业组织之所以成为反应型组织，主要有 3 个原因：</p> <p>(1) 决策层没有明文表达企业战略；</p> <p>(2) 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构；</p> <p>(3) 只注重保持现有的战略与结构的关系，忽视了外部环境条件的变化。</p>		

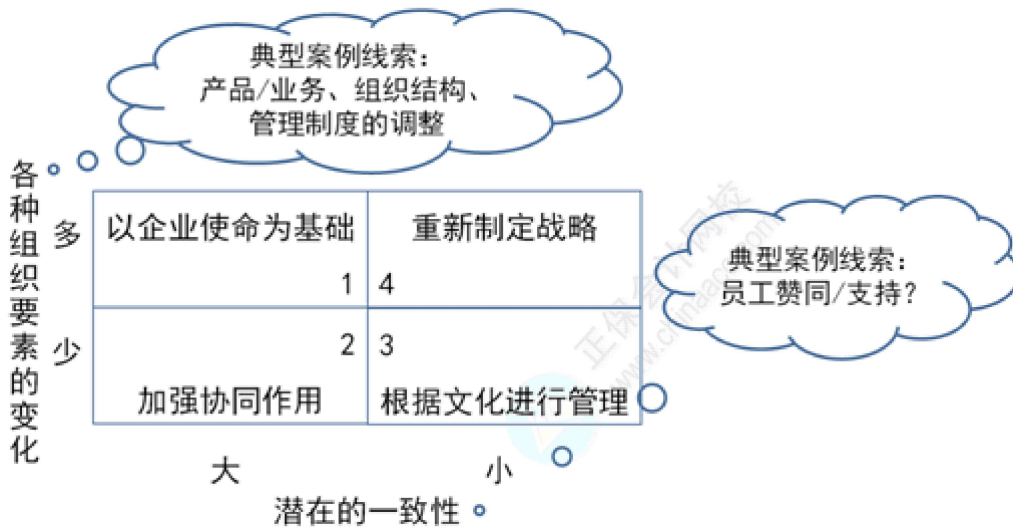
【基础考点 27】公司战略与企业文化

1. 企业文化的类型

文化类型	特点	常见表现
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	常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。

	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。	
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。

2. 战略稳定性与文化适应性



【基础考点 28】ESG 绩效衡量

ESG 是环境 (environmental)、社会 (social) 和治理 (governance) 的英文缩写。

1. ESG 披露标准

GRI 标准 (全球报告倡议组织)	分为通用标准和议题专项标准。GRI 通用标准适用于所有组织，其披露内容包括组织概况、战略、利益相关方参与、道德与诚信、管治以及报告实践六大方面内容。GRI 议题专项标准由经济、环境和社会领域的 79 项指标构成。
ISO 26000 标准 (国际标准化)	为所有类型的企业提供指导，该标准涵盖社会责任的定义、原则、背景、特点、核心议题等。ISO 26000 标准列出了七个社会责任核心议题，分别是组织治理、人权、劳工、环境、公平运营、消费者

组)	问题、社会参与和发展。七个核心议题下设 37 个具体议题。
SASB 标准 (可持续会计准则委员)	包括五个信息披露主题, 分别是环境、社会资本、人力资本、商业模式与创新、领导与治理。每个信息披露主题都包含若干个与可持续发展相关的议题。
CDP 标准 (碳排放信息披露项)	涉及气候、森林和水三大议题
TCFD 标准 (气候相关财务信息披露工作)	<p>包括四个核心要素, 分别是:</p> <p>治理: 组织与气候有关的风险与机会的治理情况;</p> <p>战略: 与气候相关的风险和机遇对组织的业务、战略和财务规划的影响, 以及组织在战略上的韧性;</p> <p>风险管理: 组织识别、评估和管理气候相关风险的流程、制度;</p> <p>指标和目标: 组织用于识别、管理与气候有关的风险和机会的指标和目标。</p> <p>围绕上述四个核心要素, TCFD 给出两类披露指标: 第一类是面向所有行业的通用披露指标; 第二类是供特定行业如金融行业使用的特定行业补充披露指标</p>

2. ESG 评价体系

ESG 三个维度评价指标体系常见的内容如下

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、员工环境意识、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。

【基础考点 29】公司战略与数字化技术

一、数字化技术应用领域

1. 大数据——大数据的主要特征

特征	解释
大量性	大数据的 数量巨大 。
多样性	数据类型繁多 。大数据不仅包括传统的以文本资料为主的结构化数据，还包括信息化时代所有的文本、图片、音频、视频等半结构化数据和非结构化数据，且以半结构化和非结构化数据为主。
高速性	大数据 处理时效性高 。
价值性	大数据 价值巨大，但价值密度低 。

2. 人工智能

3. 移动互联网（5G）

4. 云计算

5. 物联网（万物互联）

6. 区块链（去中心化的、分布式的共享账本和数据库）

二、数字化技术对公司战略的影响

（一）数字化技术对组织结构的影响

影响的方面	内含
组织结构向平台化转型	<p>组织形态趋于柔性化、扁平化和网络化，呈现出大平台、小前端的特征。</p> <p>【柔性化、扁平化和网络化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 纵向：扁平化，前端具有更大的决策权，提高对市场变化的反应速度 ● 横向：打破部门边界，降低部门分割造成的中断和分散 <p>【大平台、小前端】</p>



	<ul style="list-style-type: none"> ● 大平台：标准化、效率 ● 小前端：个性化
构建传统与数字的融合结构	<p>一方面，融合结构中包含传统和新兴的两类人才、观念、技术、流程和传播渠道；</p> <p>另一方面，融合结构只是一个过渡性的结构，通过新兴的知识、观念、技术的引导与洗礼，无法适应数字内容生产和分发的人员、介质等要素需要被清除，从而使组织转向更加纯粹地适宜网络端，尤其是移动端的形态。</p>
以新型组织结构为主要形式	<p>在数字化技术的支持下，一些组织设计并采用了一些新型的组织结构以增强组织竞争力，其中最为重要的是团队结构和虚拟组织。</p> <p>①团队结构，是以团队作为协调组织活动的主要方式。信息技术使得团队之间的沟通和组织对团队的有效监督成为可能。</p> <p>②虚拟组织是组织扁平化在企业之间的形式，是当市场出现新机遇时，具有不同资源与优势的企业为了共同开拓市场，共同对付其他的竞争者而组织、建立在信息网络基础上的共享技术与信息，分担费用，联合开发的、互利的企业联盟体。</p> <p>只有依托强有力的计算机网络，这种以信息流管理为核心能力的组织形式才可能存在。</p>

（二）数字化技术对经营模式的影响

影响的方面	内含
互联网思维的影响	<p>由工业化思维（大规模；反应缓慢）向互联网思维（定制化、个性化；快速反应）转型。</p> <p>典型案例线索：案例企业利用互联网、数字化技术开展业务。</p>
多元化经营的影响	<p>从营业模式上看，O2O模式下的实体零售运用现代信息技术，充分整合线上线下全渠道资源和价值链上下游合作伙伴，打破了线下店铺传统经营模式的时空限制，促进跨界经营融合。</p>

消费者参与的影响	借助大数据平台， 消费者 可以实现将历史数据和实时数据 高度融合匹配 ，充分发挥 主观能动性 ，为企业商业模式创新贡献 个性化智慧 。 【例子】 拍摄电影的过程中让消费者参与进来，参与剧本后续的设计，最终所上映的电影符合大众市场需求。
----------	---

(三) 数字化技术对产品和服务的影响

影响的方面	内含
个性化	抓取顾客数据，分析 顾客偏好 ，发现消费者的 隐性需求和个性化需求 。
智能化	智能产品 实现了对使用 数据的实时抓取 ，这些数据被企业用于分析消费者的使用行为，或者用于 智能产品的自主学习 ，以便为消费者提供更好的使用体验。例如：智能冰箱。
连接性（万物互联）	智能产品之间的连接 ，将看似不相关的活动主体连接起来，能够创造出更多的商业机会。例如智能化可穿戴设备的一项基本功能是帮助消费者了解身体的各项指标。因此，医院、医保、药企、健康顾问等医疗机构都可以通过可穿戴设备，与消费者构建直接的连接，为其提供定制化的服务。
生态化	依靠科技促进低碳化发展， 实现数字化赋能生态发展 。通过数字化赋能，提高效率、节约资源，实现降低能耗，加快重铸产业结构、生产方式、生活方式、空间格局。

(四) 数字化技术对业务流程的影响

利用数字化技术（例如云服务、大数据分析、人工智能等）进行**业务流程重组**。

三、数字化战略转型的主要方面

主要方面	细分方面	评价指标
1. 技术变革 5G、工业互联网等 新一代信息技术	(1) 数字化基	数字化基础设施建设是企业进行数字化转型的基石

<p>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</p>	基础设施建设	评价指标: 主干网与互联网接口带宽、主干网网络覆盖率、数据安全措施应用率
	(2) 数字化研发	数字化研发是企业转型升级的主要动力 评价指标: 新产品产值率、R&D 投入强度、员工人均专利数
	(3) 数字化投入	数字化投入为推动企业数字化转型提供支持 评价指标: 数字化投入占比、数字化设备投入占比、数字化运维投入占比、数据安全投入占比
<p>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</p>	(1) 组织架构	数字化转型为企业组织结构带来重要变革 评价指标: 数字化部门领导者地位和企业管理层级数量
	(2) 数字化人才	数字化人才是推动企业数字化转型的关键要素之一 评价指标: 数字化人才比重、数字化技能员工覆盖率、初级数字化技能人才培养支出比
<p>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</p>	(1) 业务数字化管理	业务数字化管理是企业数字化转型的重点之一 评价指标: 电子商务采购比率、数字化仓储物流设备占比、订单准时交付率、数据可视化率
	(2) 生产数字化	数字化生产是企业数字化转型的关键 评价指标: 作业自动化编制及优化排程

	化管理	比例、与过程控制系统（PCS）或生产执行系统（MES）直接相连的数字化设备占比、数字化检测设备占比、在线设备管理与运维比例
	(3) 财务数字化管理	财务数字化管理为企业数字化转型提供保障 评价指标：ERP 系统覆盖率、资金周转率和库存资金占有率
	(4) 营销数字化管理	利用数字化技术有效拓展客群范围，通过数字挖掘发现客户的行为模式和动态需求，发展潜在客户，服务低收入人群，实现客户多元化。 要运用客户管理系统（CRM）、数据仓库（DW）和商业智能（BI）技术，获取全面完整的客户信息，实现整合营销和交叉销售。在数字化客户管理的基础上，通过大数据分析实现精准营销、内容营销、数字化的客户生命周期管理等

四、数字化战略转型的困难和任务

(一) 公司数字化战略转型面临的困难

1. 网络安全与个人信息保护问题
2. 数据容量问题
3. “数据孤岛”问题
4. 核心数字技术问题
5. 技术伦理与道德问题。

(1) 算法偏见与歧视。常分为三种情况：一是文化驱动的预存性偏见（人类头脑中固有的偏见，其根源在于社会文化和社会制度），较为典型的为性别歧视、种族歧视、价格歧视等；二是数据驱动的技术性偏见，在算法运行过程中，因数据选择不当、数据失效、数据存



在偏差以及延续历史偏见等，导致算法歧视固化愈加明显；三是应用驱动的突生性偏见，这类偏见常出现于算法与人类用户的互动情境中（例子：微软人工智能聊天机器人通过学习发布偏见）。

(2) 学术伦理规范。成果剽窃。

(3) 技术的误用滥用。捏造假新闻、恶意代码网络攻击、网络钓鱼等

6. 法律问题。侵犯知识产权；泄露用户隐私；新型侵财类行为（虚拟货币和虚拟资产）。

(二) 公司数字化战略转型的主要任务

1. 构建数字化组织设计，转变经营管理模式

(1) 制定数字化转型战略

(2) 建立数字化企业架构

(3) 推动数字化组织变革

2. 加强核心技术攻关，夯实技术基础

3. 打破“数据孤岛”，打造企业数字化生态体系

4. 加快企业数字文化建设

5. 利用新兴技术，提升公司网络安全水平

6. 重视数字伦理，提升数字素养

【基础考点 30】公司治理三大问题

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。

2. 终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题

终极股东利用控制股东身份侵犯公司资源，进而损害其他股东（以及其他利益相关者）利益的行为，其可以分为以下两种类型：

(1) **滥用公司资源**；

(2) **占用公司资源**。占用公司资源的利益输送行为，又可以分为直接占用资源、关联性



交易和掠夺性财务活动三类。

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。表现为直接借款、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也属于直接的利益输送，即终极股东违规占用公司的资源，为其进行利益输送也属于直接的利益。

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。

a. 商品服务交易活动。终极股东经常以高于市场价格向公司销售商品和提供服务，以低于市场价格向公司购买商品和服务，利用明显的低价或高价来转移利润、进行利益输送。

b. 资产租用和交易活动。租用和交易的资产有房屋、土地使用权、机器设备、商标和专利等无形资产。托管经营活动中的非市场交易，也属于这一类。

c. 费用分摊活动。上市公司和控股母公司常常要共同分担一系列费用，比如广告费用、离退员工费用、各类员工福利费用如医疗、住房、交通等费用，这些费用的分摊过程经常充满了随意性，且属于内部信息，控股的终极股东常常利用费用分摊活动从上市公司获取利益，进行“隧道挖掘”。另外，终极股东自己或者派人到公司担任董事、监事和高管等职位后，将相关的高额薪酬、奖金、在职消费等费用分摊到公司，这样终极股东就变相地从公司进行了利益输送。

③具体可以分为**掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作**等。

a. 掠夺性融资。公司通过财务作假骗取融资资格、虚假包装以及过度融资的行为，损害外部中小投资者利益。另外，公司向终极股东低价定向增发股票也属于掠夺性融资行为。

b. 内幕交易。内幕交易是指内幕人员根据内幕消息买卖证券或者帮助他人。终极股东经常利用信息优势，利用所知悉、尚未公开的可能影响证券市场价格的重大信息来进行内幕交易，谋取不当利益。

c. 掠夺性资本运作。标的物是公司的股权，经常是公司高价收购终极股东持有的其他公司股权，造成公司的利益流向了终极股东。

3. 公司与其他利益相关者之间的关系问题

在利益相关者对企业经营和公司治理的影响越来越明显的背景下，企业经营必须重视将

利益相关者融入企业的治理模式中，让外部与企业利益相关的主体共同参与公司治理。

【典型案例线索】其他利益相关者（内部：员工；外部：债权人、供应商和经销商、政府部门、社会公众）

【基础考点 31】风险管理的特征、目标及职能

一、风险管理的特征

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。
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。
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。
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。 系统性具体体现为：全面性； 广泛性（涉及许多领域）； 全员性（企业全面风险管理是一个由企业治理层、管理层和所有员工参与、旨在把风险控制在风险容量以内，增进企业价值的过程）。
专业性	专业人才实施专业化管理。
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。

二、风险管理的目标

风险管理目标的设置应符合以下原则：

- (1) 一致性原则，即风险管理目标与企业总体战略目标**一致**；

- (2) 现实性原则，即风险管理目标要具有**客观可能性**；
- (3) 明晰性原则，即风险管理的**目标明确**，在有效地实施后能够进行效果评价；
- (4) 层次性原则，即根据层级、主次、职能等，将风险管理目标进行**有效的划分**，权责相应，提升风险管理的效果。

依据目标的层次，风险管理的目标可分为**基本目标、直接目标、核心目标及支撑目标**等。

(一) 基本目标

风险管理的基本目标是企业与组织及成员的生存和发展。

(二) 直接目标

1. 保证组织的各项活动恢复正常运转。
2. 尽快实现企业持续稳定的收益。

(三) 核心目标

确保风险管理与总体战略目标相匹配。通过全面系统的风险管理，确保将风险控制在与总体战略目标相适应且可承受的范围内，实现企业价值最大化。

(四) 支撑目标

加强企业文化建设。

三、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

【基础考点 32】风险管理的流程

风险管理基本流程包括以下主要工作：(1) 收集风险管理初始信息；(2) 进行风险评估；(3) 制定风险管理策略；(4) 提出和实施风险管理解决方案；(5) 风险管理的监督与改进。

收集风险管理初始信息	要广泛地、持续不断地收集与本企业风险和风险管理相关的 内部、外部初始信息 ，包括 历史数据和预测数据 。 应把收集初始信息的职责分工落实到 各有关职能部门和业务单位 。
------------	--



	风险		解释	关键词
进行风险评估	评估	风险	查找企业各业务单元、各项重要经营活动及重要业务流程中是否有风险、有哪些风险。	风险种类
	包括	风险	对辨识出的风险及其特征进行明确的定义描述,分析和描述风险发生可能性的高低、风险发生的条件。	风险发生可能性(概率)
	风险	风险	对企业实现目标的影响程度、风险的价值等。	影响程度
	辨识、 风险 分析、 风险 评价 三个 步骤。	风险 分析 评价		
	<p>1. 进行风险辨识、分析、评价,应将定性与定量方法相结合。</p> <p>2. 风险分析应包括风险之间的关系分析,以便从风险管理策略上对风险进行统一集中管理。</p> <p>3. 企业在评估多项风险时,应根据对风险发生可能性的高低和对目标的影响程度的评估,绘制风险坐标图,对各项风险进行比较,初步确定对各项风险进行管理的先后顺序和策略。</p> <p>4. 风险评估应由企业组织有关职能部门和业务单位实施,也可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的专业人员或机构协助实施。</p> <p>5. 企业应对风险管理信息实行动态管理,定期或不定期实施风险辨识、分析、评价,以便对新的风险和原有风险的变化进行重新评估。</p>			
制定风险管理策略	略			
提出和实施风险管理解决方案	略			
风险管理	风险管理监督方法			



的监督与改进	压力测试	是指在 极端情景下 ，分析评估风险管理模型或内控流程的有效性、发现问题、制定改进措施的方法，目的是防止出现重大损失事件。
	返回测试	是指将 历史数据 输入风险管理模型或内控流程中，把结果与预测值进行对比，以检验风险管理有效性的方法。
	穿行测试	是指在 正常运行条件下 ，将 初始数据 输入内控流程，穿越全流程和所有关键环节，把运行结果与设计要求进行对比，以发现内控流程缺陷的方法。
	风险控制自我评估	是公司为更好地实现风险管理的目标，定期或不定期地评价自己及子公司的风险管理系统、风险管理的有效性 & 风险管理实施的效率效果。
	风险管理监督与改进的职责分工	
企业各有关部门和业务单位	应 定期 对风险管理工作进行 自查和检验 ，及时发现缺陷并改进，其检查、检验报告应及时报送 企业风险管理职能部门 。	
企业风险管理职能部门	应 定期 对 各部门和业务单位 风险管理工作实施情况和有效性进行检查和检验，要根据在制定风险管理策略时提出的有效性标准对风险管理策略进行评估， 对跨部门和业务单位的风险管理解决方案 进行评价，提出调整或改进建议，出具评价和建议报告，及时报送 企业总经理或其委托分管风险管理工作的高级管理人员 。	
企业内部审计部门	应至少每年一次对包括 风险管理职能部门 在内的各有关部门和 业务单位 能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价，监督评价报告应直接报送 董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会 。	

【基础考点 33】风险管理策略

风险度量方法：

(1) 最大可能损失。最大可能损失指风险事件发生后可能造成的**最大损失**。企业一般在无法判断发生概率或无须判断发生概率的时候，使用最大可能损失作为风险的度量方法。

(2) 概率值。概率值是指**风险事件发生的概率**或**造成损失的概率**。在可能的结果只有好坏、对错、是否、输赢、生死等简单情况下，常常使用概率值。

(3) 期望值。期望值通常指的是**数学期望**，即概率加权平均值。所有事件中，先将每一事件发生的概率乘以该事件的影响得出乘积，然后将这些乘积相加。期望值综合了概率值和最大损失两种方法。

(4) 波动性：波动性反映数据的**离散程度**。也就是该变量离其期望值的距离。一般用方差或均方差（标准差）来描述波动性。方差是各个数据与其期望值的离差平方和的平均数；方差的算术平方根称为该变量的标准差，也称均方差。

(5) 在险值。在险值是指在正常的市场条件下，在给定的时间段中，给定的**置信区间**内，**预期可能发生的最大损失**。在险值具有通用、直观、灵活的特点，为《巴塞尔协议》所采用。在险值的局限性是适用的风险范围小，对数据要求严格，计算困难，对肥尾效应无能为力。

(6) 直观方法。直观方法指不依赖于概率统计结果的度量方法，即**人们直观判断的方法**，如专家意见法。当统计数据不足或需要度量的结果包括人们的偏好时，可以使用直观方法。

【基础考点 34】风险管理策略工具

风险管理策略的工具共有七种：风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿和风险控制。

名称	含义	相关内容
1. 风险承担	亦称风险保留、风险自留。是指企业对所面临的风险采取接受的态度，从而承担风险带来的后果。 对于重大风险，不应采用风险承担。	企业风险评估的结果对于是否采用风险承担影响很大。 <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。
2. 风险规避	指企业 回避、停止或退出 蕴含某一风险的商业活动或	例如： （1） 退出某一市场 以避免激烈竞争；



避	商业环境，避免成为风险的所有人。	<p>(2) 拒绝与信用不好的交易对手进行交易；</p> <p>(3) 放弃业绩不佳的分支机构或生产线；</p> <p>(4) 停止生产可能有潜在客户安全隐患的产品；</p> <p>(5) 禁止各业务单位在金融市场进行投机。</p>
3. 风险转移	指企业通过合同或非合同的方式将风险全部或部分转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。转移风险 不会降低其风险可能的严重程度 ，只是从一方转移到另一方。（风险本身没有改变）	<p>例如：</p> <p>(1) 保险。</p> <p>(2) 非金融型的风险转移：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。</p> <p>(3) 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>
4. 风险转换	<p>指企业通过战略调整等手段将企业面临的风险转换成另一个风险。（风险类型发生转换）</p> <ul style="list-style-type: none"> • 风险转换一般不会直接降低企业总的风险，其简单形式就是在减少某一风险的同时，增加另一风险。 • 企业可以通过风险转换在两个或多个风险之间进行调整，以达到最佳效果。 • 风险转换可以在低成本或者无成本的情况下达到目的。 	<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>
5. 风险对	指采取各种手段，引入 多个风险因素或承担多个风险 ，	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。



冲	使得这些风险能够互相抵消。 风险对冲不是针对单一风险，而是涉及风险组合；对于单一风险，只能进行风险规避、风险控制。	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。
6. 风险补偿	指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。	风险补偿的形式有财务补偿、人力补偿、物资补偿等。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。
7. 风险控制（降低）	指通过控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生的概率的目的。	【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。 【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。

【基础考点 35】运用金融工具实施风险管理策略的主要措施

损失事件管理是指对可能给企业造成重大损失的风险事件进行事前、事后管理的方法。

损失包括企业的资金、声誉、技术、品牌、人才等

损失事件管理包括损失融资、风险资本、应急资本、保险、专业自保。

1. 损失融资

• 损失融资是为风险事件造成的财物损失融资，是对损失事件进行的事后管理。

• 是损失事件管理中最有共性，也是最重要的部分。

• 企业损失分为预期损失和非预期损失，因此损失事件融资也相应分为预期损失融资和非预期损失融资。

• 预期损失融资一般作为运营资本的一部分，而非预期损失融资则是属于风险资本的范畴。

预期损失：是风险损失分布的数学期望，是一段时间企业损失的平均值，也是企业可以预先估计的会发生的损失，可以视为企业不可避免的经常性支出，通常发生概率高而损失程

度较小，例如一般企业都能承受的车辆意外损害、产品不合格、偷窃或员工欺诈行为等造成的损失。

—将其在一个较短时期内摊入生产和经营成本，用现有的收入弥补损失，而不做专门的资金准备。

非预期损失：企业一定条件下最大损失值超过平均损失值的部分，一般表现为损失程度大且无法准确预料的损失。

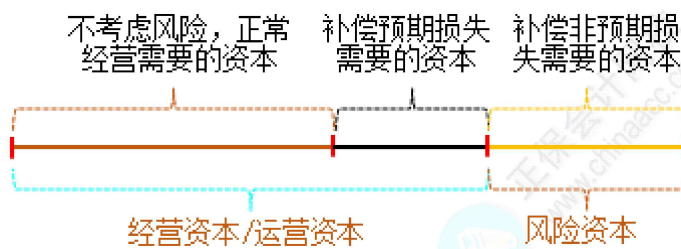
—不宜用摊入成本的方法处理，而需要资本，例如风险资本、应急资本等来弥补。

2. 风险资本

风险资本即除经营资本之外，企业补偿风险造成的财务损失而需要的资本。

风险资本是使一家企业破产的概率低于某一给定水平所需的资金，因此取决于企业的风险偏好。

生存概率 + 破产概率 = 1



3. 应急资本

• 应急资本是一个金融合约，规定在某一个时间段内、某个特定事件发生（风险事件）的情况下企业有权从应急资本提供方处募集股本或贷款（或资产负债表上的其他实收资本项目），并为此按约定时间向资本提供方缴纳费用。特定事件称为触发事件。

• 应急资本费用、利息和额度应在合同签订时约定。

• 应急资本最简单的形式是企业为满足特定条件下的经营需要而从银行获得的信贷额度，一般通过与银行签订协议加以明确，比如信用证、循环信用工具等。

【应急资本具有如下特点】

(1) 应急资本的提供方并不承担特定事件发生的风险，而只是在事件发生并造成损失后提供用于弥补损失、持续经营的资金。事后企业要向资本提供者归还这部分资金，并支付相应的利息。

(2) 应急资本是一个综合运用保险和资本市场技术设计和定价的产品。与保险不同，应



急资本**不涉及风险的转移**，是企业实施**风险补偿策略**的一种方式。

(3) 应急资本是一个在一定条件下的融资选择权，企业**可以不使用这个权利**。

(4) 应急资本可以提供经营持续性的保证。

4. 保险

保险是**风险转移的传统手段**，即投保人通过保险把风险可能导致的财务损失负担转移给保险公司。

保险公司则是通过损失的分散化来降低自己的风险。

可保风险是纯粹风险，机会风险不可保。

5. 专业自保

专业自保公司又称**专属保险公司**，是非保险公司的附属机构，**为母公司（及其子公司）提供保险**，并由其母公司筹集保险费，建立损失储备金。

专业自保的特点：由被保险人所有和控制，承保其母公司（及其子公司）的风险，也可以通过租借的方式承保其他公司的风险，不在保险市场上开展业务。

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

【基础考点 36】企业面对的主要风险与应对

1. 战略风险与应对
2. 市场风险与应对
3. 财务风险与应对
4. 运营风险与应对
5. 法律风险和合规风险与应对