



第一章 战略与战略管理概述

考点一：公司的使命与目标

1. 公司的使命

公司的使命首先是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。

（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要从事的经营业务范围。

（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。

2. 公司的目标

包括：

（1）财务目标体系。财务目标体系表明公司必须致力于在下列指标上达到较好的结果，包括：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。

考点二：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



(2) 创新的基础产品和产品家族

(3) 创新的层面

(4) 时机——创新生命周期

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	产品经常性的重大变化	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

4. 战略创新的情境 —— 创新型组织的组成要素

组成要素	关键特征
共同使命、领导力和创新的意愿	明确阐述共同的使命；高管层的承诺及领导力
合适的组织结构	组织结构
关键个体	发明者；组织发起者；把关人员；其他角色（项目经理）
全员参与创新	全员参与
有效的团队合作	适当地使用团队来解决问题
创造性的氛围	使用积极的方法来获得创造性的想法，得到相关激励系统的支持
跨越边界	内部和外部的顾客导向；广泛的网络

5. 创新管理的主要过程

阶段名称	含义
搜索阶段	如何找到创新的机会
选择阶段	要做什么以及为什么





实施阶段	如何实现创新
获取阶段	如何获得利益

6. 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

三个阶段：涂鸦式创新、设计式创新、引领式创新。

(3) 集成产品开发（IPD）流程

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；将产品开发作为投资进行管理；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。

考点三：在战略决策与实施过程中的权力运用

名称	组合	理解方法
<u>对抗</u>	坚定+不合作	斗争，使对方就范
<u>和解</u>	不坚定+合作	妥协，默认和让步
<u>协作</u>	坚定+合作	多赢合作，以 A 换 B
<u>折中</u>	中等坚定+中等合作	讨价还价；各让一步
<u>规避</u>	不坚定+不合作	躲避冲突、主动或被动撤出

第二章 战略分析

考点一：产品生命周期

1. 导入期

产品用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品。产品虽然设计新颖，但质量有待提高，尤其是可靠性。



企业的规模可能会非常小，企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为“领头羊”。

这个时期的主要战略路径是投资于研究开发和技术改进，提高产品质量。

2. 成长期

成长期的标志是产品销量节节攀升，产品的客户群已经扩大。

企业的战略目标是争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。如果以较小的市场份额进入成熟期，则在开拓市场方面的投资很难得到补偿。

成长期的主要战略路径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。

3. 成熟期

成熟期开始的标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争。

既然扩大市场份额已经变得很困难，经营战略的重点就会转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。

成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本。

4. 衰退期。为降低成本，产品质量可能会出现问题。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。

企业在衰退期的经营战略目标首先是防御，获取最后的现金流。

战略途径是控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势，就应采用退却战略，尽早退出。

考点二：五种竞争力

1. 潜在进入者的进入威胁

决定进入壁垒高度的主要因素	结构性障碍	贝恩的观点	规模经济	
			现有企业对 <u>关键资源</u> 的控制	
			现有企业的市场优势	品牌优势：差异化
				<u>政府政策</u> ：政府的限制或禁止
	行为性障碍（或战略性障碍）		限制进入定价	
			进入对方领域	

2. 替代品的替代威胁

替代品的替代威胁并不意味着新产品对老产品最终的取代，几种替代品长期共存也是很常见的情况。例如，在运输工具中，汽车、火车、飞机、轮船长期共存。



3. 供应者、购买者讨价还价的能力

买方（或卖方） 的集中程度或业 务量的大小	购买者集中度高，议价能力强
	购买者业务量大，议价能力强
	供应者集中度高，议价能力强
产品差异化程度 与资产专用性程 度	供应者的产品存在着 <u>差别化</u> ，议价能力强
	供应者的产品是 <u>标准化</u> 产品，议价能力弱
	供应者的产品存在 <u>替代品</u> ，议价能力弱
	供应者的产品高度 <u>专用化</u> ，议价能力强
纵向一体化程度	购买者实行部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，议价能力强。
	供应者表现出前向一体化的现实威胁，议价能力强
信息掌握的程度	购买者充分了解 <u>需求、实际市场价格</u> ，甚至供应者的 <u>成本</u> 等方面信息时，购买者将处于更为有利的位置
	如果供应者充分地掌握了 <u>购买者的有关信息</u> ，了解购买者的 <u>转换成本</u> ，也增加了讨价还价的能力，并在购买者盈利水平还能承受的情况下，拒绝给予更优惠的供货条件

4. 产业内现有企业的竞争

产业内现有企 业的竞争影响 因素	产业内有 <u>众多的或势均力敌</u> 的竞争对手。
	产业发展 <u>缓慢</u> 。
	顾客认为所有的商品都是 <u>同质的</u> 。
	产业中存在 <u>过剩</u> 的生产能力。
	产业进入障碍 <u>低</u> 而退出障碍 <u>高</u> 。

考点三：产业内的战略群组

战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业而言本企业的战略地位以及公司战略的变化可能引起的对竞争的影响。

（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”。

（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。



考点四：资源与能力分析

1. 企业资源的主要类型

(1) 有形资源。是指可见的、能用货币直接计量的资源，主要包括物质资源和财务资源。

(2) 无形资源。是指企业长期积累的、没有实物形态的，甚至难以用货币精确度量的资源，通常包括品牌、商誉、技术诀窍、专利、商标、企业文化、社会网络、组织模式和组织经验以及信息、数据等。

(3) 人力资源。员工及与员工相关的各种要素。

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。有些资源的不可模仿性是物质本身的特性所决定的。

②具有路径依赖性的资源。这是指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。企业对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。这是指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；营销能力；财务能力；组织管理能力等组成。

4. 企业的核心能力特征

(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. 基准分析

把企业的每一项活动都作为基准对象是不切实际的，企业可以主要关注以下几个领域：（1）占用较多资金的活动；（2）能显著改善与顾客关系的活动；（3）能最终影响企业结果的活动等。

基准类型主要包括：

（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：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。

（4）一般基准：以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。

（5）顾客基准：以顾客的预期为基准进行比较。

考点五：钻石模型

四要素：生产要素，需求条件，相关与支持性产业，企业战略、企业结构和同业竞争。

考点六：价值链分析

类型	活动名称	内容
基本活动	<u>内部后勤</u>	原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等。
	<u>生产经营</u>	加工、装配、包装、设备维修、检测等。
	<u>外部后勤</u>	最终产品的入库、接受订单、送货等。
	<u>市场销售</u>	广告、定价、销售渠道等。
	<u>服务</u>	培训、修理、零部件的供应和产品的调试等。
支持活动	<u>基础设施</u>	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。
	<u>人力资源管理</u>	是指企业对职工的管理。
	<u>技术开发</u>	广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。
	<u>采购管理</u>	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。

考点七：波士顿矩阵



1. 基本原理

(1) 高增长一强竞争地位的“明星”业务。

“明星”业务适宜采用的战略是：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。

明星业务的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。

(2) 高增长一弱竞争地位的“问题”业务。

对“问题”业务应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，使之转变成“明星”业务；对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一段时期内采取扶持的对策。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。

“问题”业务的管理组织，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。

(3) 低增长一强竞争地位的“现金牛”业务。

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：
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，为其他产品提供资金。对于这一象限内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。对于“现金牛”业务，适合用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。

(4) 低增长一弱竞争地位的“瘦狗”业务。

对这类业务应采用收割或放弃战略：首先，对那些还能自我维持的业务，应逐渐减少批量，缩小经营范围，加强内部管理；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，将剩余资源向其他业务转移。最后，整顿产品系列，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

考点一：一体化战略

(1) 纵向一体化战略

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。



缺点：会增加企业的内部管理成本。

主要风险：①不熟悉新业务领域所带来的风险；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。

分类	优点	适用条件
前向一体化战略	通过控制销售过程和渠道， <u>有利于企业控制和掌握市场</u> ，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。	a. 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； b. 企业所在产业的 <u>增长潜力较大</u> ； c. 企业具备前向一体化所需的 <u>资金、人力资源</u> 等； d. <u>销售环节</u> 的利润率较高。
后向一体化	有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。	a. 企业现有的 <u>供应商供应成本较高或者可靠性较差</u> 而难以满足企业对原材料、零部件等的需求； b. 供应商数量较少而需求方竞争者众多； c. 企业所在产业的 <u>增长潜力较大</u> ； d. 企业具备后向一体化所需的 <u>资金、人力资源</u> 等； e. <u>供应环节</u> 的利润率较高； f. 企业 <u>产品价格的稳定</u> 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。

（2）横向一体化战略

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。

主要适用条件：企业所在产业竞争较为激烈；企业所在产业的规模经济较为显著；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；企业所在产业的增长潜力较大；企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。

考点二：密集型战略和多元化战略

1. 安索夫矩阵

		产品	
		现有产品	新产品
市场	现有市场	市场渗透	产品开发
	新市场	市场开发	多元化

2. 市场开发、产品开发和市场渗透战略的适用条件



类型	适用条件
<u>市场开发战略</u>	①存在 <u>未开发或未饱和</u> 的市场； ②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道； ③企业在现有经营领域十分成功； ④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源； ⑤企业存在过剩的生产能力； ⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业。
<u>产品开发战略</u>	①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度； ②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的的高新技术产业； ③企业所在产业正处于高速增长阶段； ④企业具有较强的研究和开发能力； ⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品。
<u>市场渗透战略</u>	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； ②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在整个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。

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 <u>资金</u> 。 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 <u>利润</u> 。
多元化战略的两种	<u>相关多元化战略（同心多元化）；</u> <u>非相关多元化战略（离心多元化）。</u>





类型	
多元化战略优点	<p>①<u>分散风险</u>，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。</p> <p>②能更容易地从资本市场中获得融资。</p> <p>③当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。</p> <p>④利用未被充分利用的资源。</p> <p>⑤运用盈余资金。</p> <p>⑥获得资金或其他财务利益。</p> <p>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。</p>
多元化战略风险	<p>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。</p>

考点三：收缩战略

收缩战略的方式	紧缩与集中	<u>机制变革</u> ：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
		<u>财政和财务战略</u> ：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
		<u>削减成本战略</u> ：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	重新定位或调整现有的产品和服务
		调整营销策略
	放弃	出售、转让、停止经营。（特许经营、分包、卖断、管理层收购、拆产为股/分拆）
退出障碍	<p>(1) 固定资产的<u>专用性程度</u>。</p> <p>(2) <u>退出成本</u>（包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等）。</p> <p>(3) <u>内部战略联系</u>（与其他部门间在企业形象、营销能力、金融市场渠道、共用的设施等方面存在的关联）。</p>	





- (4) 感情障碍。(抵触情绪)
- (5) 政府与社会约束 (政府出面反对或劝阻)

考点四：并购的动机和失败的原因

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。(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。

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。

考点五：企业战略联盟

企业战略联盟形成的动因	<u>促进技术创新；避免经营风险；避免或减少竞争；实现资源互补；开拓新的市场；降低协调成本。</u>
战略联盟的管控	(1) <u>订立协议</u> 。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) <u>建立合作信任的联盟关系</u> 。
网络合作联盟的分类	<u>(1) 稳定网络合作联盟； (2) 动态网络合作联盟。</u>

考点六：基本竞争战略

1. 成本领先战略和差异化战略

项目	成本领先战略	差异化战略
优势	(1) 形成进入障碍。	(1) 形成进入障碍。





		<p>(2) 增强讨价还价能力。</p> <p>(3) 降低<u>替代品的威胁</u>。</p> <p>(4) 保持领先的竞争地位。</p>	<p>(2) 降低<u>顾客对价格的敏感程度</u>。</p> <p>(3) 增强讨价还价能力。</p> <p>(4) <u>抵御替代品威胁</u>。</p>
实施条件	市场情况	<p>(1) 产品具有<u>较高的价格弹性</u>，市场中存在大量的<u>价格敏感用户</u>。</p> <p>(2) 产业中所有企业的产品都是<u>标准化的</u>产品，产品难以实现差异化。</p> <p>(3) 购买者<u>不太关注品牌</u>。</p> <p>(4) <u>价格竞争</u>是市场竞争的主要手段。</p> <p>(5) 消费者的<u>转换成本较低</u>。</p>	<p>(1) 产品能够<u>充分地实现差异化</u>，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>
	资源能力	<p>(1) 在<u>规模经济</u>显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济。</p> <p>(2) 降低<u>各种要素成本</u>。</p> <p>(3) 提高<u>生产率</u>。</p> <p>(4) 改进<u>产品工艺设计</u>。</p> <p>(5) 提高<u>生产能力利用程度</u>。</p> <p>(6) 选择适宜的<u>交易组织形式</u>。</p> <p>(7) 资源集中配置。</p>	<p>(1) 具有强大的<u>研发能力和产品设计能力</u>。</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。</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) <u>技术的变化</u>可能使过去用于降低成本的投资与积累的经验一笔勾销。</p> <p>(2) 产业的<u>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</u>，达到同样的甚至更低的产品成本。</p> <p>(3) <u>市场需求</u>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。</p>	<p>(1) 企业形成产品差别化的<u>成本过高</u>。</p> <p>(2) <u>市场需求</u>发生变化。</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。</p>

2. 集中化战略

实施	(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异。
----	-----------------------





条件	<p>(2) 目标市场在<u>市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度</u>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) <u>狭小的目标市场</u>导致高成本。</p> <p>(2) 购买者群体之间<u>需求差异变小</u>。</p> <p>(3) 竞争对手的进入与竞争。</p>

考点七：中小企业竞争战略

	零散产业	新兴产业
战略选择	<p>(1) <u>克服零散</u>——获得成本优势</p> <p>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) <u>增加附加价值</u>——提高产品差异化程度</p> <p>(3) <u>专门化</u>——目标集聚</p>	<p>(1) <u>塑造产业结构</u>。</p> <p>(2) <u>正确对待产业发展的外在性</u>。</p> <p>(3) 注意产业<u>机会与障碍</u>的转变，在产业发展变化中占据主动地位。</p> <p>(4) 选择适当的<u>进入时机与领域</u>。</p>

考点八：蓝海战略和商业模式

1. 红海和蓝海战略比较

红海战略	蓝海战略
<u>在已经存在的市场内竞争，参与竞争</u>	<u>拓展非竞争性市场空间，规避竞争</u>
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。

3. 商业模式创新和商业模式创新类型

(1) 商业模式创新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。

(2) 商业模式创新类型：增值服务收费模式；广告模式；交叉补贴模式；非货币市场模式。

考点九：市场营销战略

市场细分	消费者市场细分变量：①地理因素；②人口因素；③心理因素；④行为因素。		
	产业市场细分变量：①用户的行业类别；②用户规模；③用户的地理位置；④购买行为因素		
目标市场选择	①无差异性营销；②差异性营销；③集中性营销		
市场定位	①避强定位；②迎头定位；③并存定位；④取代定位；⑤重新定位；⑥领先定位。		
设计市场营销组合	产品策略	产品组合	①产品组合的宽度、长度、深度和关联性。 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、长度，加强产品组合的深度、关联度。
		策略	第二，缩减产品组合。 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
	品牌策略	品牌	品牌归属策略：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。
		策略	品牌统分策略： ①统一品牌；②个别品牌；③分类品牌；④复合品牌策略。
	产品	产品	新产品分类、新产品开发成功须具备的基本条件





	开发策略	
促销策略	促销组合的构成要素：广告促销、营业推广、公关营销和人员推销。 促销组合策略：①推式策略；②拉式策略；③推拉结合策略	
分销策略	<p>(1) 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。</p> <p>①渠道的长度：直接渠道、间接渠道。</p> <p>②渠道的宽度：独家分销、选择分销和密集分销。</p> <p>③渠道的广度：单渠道、多渠道、跨渠道、全渠道。</p> <p>(2) 基于成员关系的渠道系统。</p> <p>松散型渠道系统、垂直渠道系统、水平渠道系统。</p>	
价格策略	<p>(1) 基本的定价方法有三种：<u>成本导向定价法</u>、<u>需求导向定价法</u>、<u>竞争导向定价法</u>。</p> <p>(2) 主要定价策略。</p> <p>①心理定价策略，适应消费者的购买心理，主要有尾数定价、整数定价、声望定价和招徕定价。</p> <p>②产品组合定价策略。包括系列产品定价、备选产品定价、副产品定价、关联产品定价、分部定价和捆绑定价。</p> <p>③折扣与折让策略。包括现金折扣、数量折扣、功能折扣、季节性折扣和折让。</p> <p>④差别定价策略，包括顾客差别定价、地点差别定价、时间差别定价、样式差别定价。</p> <p>(3) 新产品定价策略。包括<u>渗透定价</u>、<u>撇脂定价</u>、<u>温和定价</u>、<u>免费定价</u>。</p>	

考点十：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. 企业国际化经营与全球价值链构建

（1）全球价值链中企业的角色定位

①领先企业——核心、主导，承担核心技术研发和营销渠道构建等功能。

②一级供应商——技术能力较强、具有较高成本优势，承担诸如部件的生产、组装、物流等外围管理工作。

③其他层级供应商——微弱比较优势，承接非关键环节的非核心生产活动，如进行简单组装、初始设备制造（OEM）等。

④合同制造商——具备一定的技术能力，能够承接领先企业对技术有一定要求的产品的生产，也可以独立完成产品部分结构的生产，为领先企业提供除关键环节设计和营销以外的配套服务。

（2）全球价值链与发展中国家企业升级

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。

①工艺升级，即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。

②产品升级，即通过改进产品设计（甚至开发突破性的产品）提高产品的竞争力而实现的升级。

③功能升级，即通过占领价值链更高附加值的环节而实现升级。

④价值链升级，即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。

3. 国际化经营的战略类型

国际化经营的战略类型包括：国际战略、多国本土化战略、全球化战略、跨国战略。

4. 新兴市场的企业战略

类型	说明
“防御者”的战略：利用本	具体做法： (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





土优势进行防御	的客户。 (2) <u>频繁地调整产品和服务</u> ，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求。 (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。
“扩张者”战略：向海外延伸本土优势	本土企业可以通过合理运用可移植的优势资源，并以其在本地市场的成功为平台，向其他市场扩张。 向海外延伸本土优势时应当注意寻找在 <u>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</u> ，来最有效地利用自己的资源
“躲闪者”战略：避开跨国公司的冲击	(1) 与跨国竞争对手 <u>建立合资、合作企业</u> 。 (2) 将企业 <u>出售</u> 给跨国竞争对手。 (3) <u>重新定义自己的核心业务</u> ，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。 (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”战略：在全球范围内对抗	(1) <u>不要拘泥于成本上竞争</u> ，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 <u>定位明确又易于防守</u> 的市场。 (3) 在一个全球化的产业中找到一个 <u>合适的突破口</u> 。 (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

第四章 战略实施

考点一：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	追求一种 <u>稳定</u> 的环境。 创造一个稳定的经营领域，占领一部分产品市场。常 <u>采用竞争性定价或高质量产品</u> 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， <u>技术效率是组织成功的关键</u> 。	采取“ <u>机械式</u> ”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	追求一种更为 <u>动态</u> 的环境，将其能力表现在 <u>探索和发现新产品和市场的机会上。</u>	技术具有很大的 <u>灵活性</u> 。	行政管理具有很大的灵活性，采取“ <u>有机的</u> ”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	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）。	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
反应型组织	对其外部环境的反应上采取一种 <u>动荡不定</u> 的 <u>调整模式</u> ，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 <u>不适当的反应</u> ，随后又会 <u>执行不力</u> ，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。		

考点二：公司战略与企业文化

1. 企业文化的类型

（1）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作出，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。

（2）角色导向型

尽可能追求理性和秩序，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，十分强调等级和地位。

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。

（3）任务导向型

管理者关心的是不断成功地解决问题（管理层不再过多干涉）。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。

(4) 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。

2. 战略稳定性与文化适应性

(1) 以企业使命为基础。

- ①在进行重大变革时，必须考虑与企业使命的关系；
- ②发挥现有人员在战略变革中的作用；
- ③调整奖励系统时，必须与目前的奖励行为保持一致；
- ④进行与目前文化相适应的变革，不破坏已有行为准则。

(2) 加强协同作用。

- ①利用目前有利条件，巩固和加强企业文化；
- ②根据企业文化的需求，解决企业生产经营中的问题。

(3) 根据文化进行管理。

如果实施新的战略有利于企业的成功和发展，在不影响总体文化一致性前提下，对新的经营方式实行不同的文化管理。

(4) 重新制定战略或进行文化管理。

首先要考察是否有必要推行新的战略，没必要则重新制定；如必须实施不能迎合现有文化的重大变革，则必须进行文化管理，则需要采取如下管理行动：

- ①向全体员工讲明变革的意义。
- ②招聘或提拔与新文化相符的人员
- ③把奖励重点放在具有新文化意识的部门或个人，促进企业文化转变
- ④倡导并形成新的行为规范，保证新战略的顺利实施。

考点三：ESG 绩效衡量及平衡计分卡的业绩衡量方法

1. ESG 绩效衡量



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。

2. 平衡计分卡的业绩衡量方法

(1) 分为四个角度审视自身业绩，四个角度分别是：财务角度、顾客角度、内部流程角度、创新与学习角度。

①财务指标。财务指标能够显示企业战略及其实施对提高企业盈利能力和股东价值做出的贡献，采用的财务指标有营业收入、销售增长率、利润增长率、资产回报率、股东回报率、现金流量、经济增加值等。

②顾客指标。顾客指标用以衡量和反映企业在满足顾客需求、提高顾客价值方面的业绩。常用的顾客指标有顾客满意度、顾客投诉率、投诉解决率、准时交货率、市场份额、客户保留率、新客户开发率、客户收益率等。

③内部流程指标。内部流程指标用于衡量和确认企业在哪些业务流程上表现优异，需要加强或改进哪些业务流程才能保证战略落地。常用的内部流程指标有数字化信息系统覆盖率、计划准确率、设备利用率、订单准时交付率、采购成本和周期、项目进度及完成率、废物减排及利用率、安全事故率、接待客户的时间和次数、对客户诉求的反应时间以及员工建议采纳率和员工收入等。

④创新与学习指标。创新与学习指标衡量和体现企业在人力资源管理以及建设创新型、学习型组织和文化方面的业绩，常用的指标有研发费用占销售额的比例、新产品销售额占总销售额的比例、专利等级和数量、数字化技术采用率、员工流动率、员工培训费用及次数、员工满意度等。



(2) 平衡计分卡的特点

①用全面体现企业战略目标的四个方面的指标内容代替了单一的财务指标内容，为企业战略实施提供了强有力的支持。

②平衡计分卡四个角度指标所包含的内容体现了五个方面的平衡：财务指标和非财务指标的平衡；企业的长期目标（如创新与学习指标的内容）和短期目标（如财务指标的内容）的平衡；结果性指标（如财务指标的内容）与动因性指标（如内部流程指标、创新与学习指标的内容）之间的平衡；企业内部利益相关者（员工）与外部利益相关者（股东、客户）的平衡；领先指标即预期性指标与滞后指标即结果性指标之间的平衡。

③平衡计分卡四个指标的内容之间都紧密联系、相互支持、彼此加强。

④每个企业的平衡计分卡都具有独特性。

考点四：公司战略与数字化技术

1. 数字化技术对公司战略的影响

(1) 数字化技术对组织结构的影响：组织结构向平台化转型；构建传统与数字的融合结构；以新型组织结构为主要形式（①团队结构、②虚拟组织。）

(2) 数字化技术对经营模式的影响：互联网思维的影响；多元化经营的影响；消费者参与的影响。

(3) 数字化技术对产品和服务的影响：个性化；智能化；连接性；生态化。

(4) 数字化技术对业务流程的影响。

2. 数字化战略转型的主要方面和困难

(1) 主要方面：技术变革、组织变革、管理变革。

(2) 困难：网络安全与个人信息保护问题；数据容量问题；“数据孤岛”问题；核心数字技术问题；技术伦理与道德问题；法律问题。

第五章 公司治理

考点一：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，转移资产；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；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。

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。终极股东“隧道挖掘”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。

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。

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。这些活动本属于企业的正常经营管理业务，但是如果这些活动都以非市场的价格进行交易，就容易成为终极股东进行隧道挖掘谋取私利的工具。

③掠夺性财务活动。掠夺性财务活动更为复杂和隐蔽，具有多种表现形式，具体可以分为掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作和超额股利等。

考点二：外部监督机制

机制名称	来源
<u>行政监督</u>	行政监督职能部门
<u>司法监督</u>	司法部门
<u>中介机构执业监督</u>	会计师事务所、律师事务所等中介机构
<u>舆论监督</u>	公众和媒体

第六章 风险与风险管理概述

考点一：风险管理的特征

特征名称	内容

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 <u>企业战略管理层面</u> ，站在战略层面管理企业层面风险，降低风险损失的期望值，这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	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 <u>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</u> ）。
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。

考点二：风险管理的目标

目标名称	内容
基本目标	企业与组织及成员的生存和发展
直接目标	保证组织的各项活动恢复正常运转。尽快实现企业持续稳定的收益。
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。
支撑目标	加强企业文化建设。

考点三：风险管理的职能

职能名称	内容
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

考点一：选择风险管理策略工具

工具名称	内容
<u>风险承担</u>	对于重大风险，一般不应采用风险承担。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：缺乏能力进行主动管理；没有其他备选方案；从成本效益考虑，风险承担是最适宜的方案。
<u>风险规避</u>	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。
<u>风险转移</u>	(1) 保险。 (2) 非金融型的风险转移：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。 (3) 风险证券化。
<u>风险转换</u>	手段包括战略调整和使用衍生产品等。
<u>风险对冲</u>	<u>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。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。</u>
<u>风险补偿</u>	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。
<u>风险控制</u>	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。 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。

考点二：运用金融工具实施风险管理策略的主要措施

措施名称	内容
<u>损失融资</u>	损失融资是为风险事件造成的财物损失融资，是从风险理财的角度进行损失事件的事后管理，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，非预期损失融资则是属于风险资本的范畴



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。 风险资本取决于企业的风险偏好
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。
保险	保险是风险转移的传统手段。 可保风险是纯粹风险，机会风险不可保
专业自保	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。

第八章 企业面对的主要风险与应对

考点一：战略风险与应对

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。

考点二：市场风险与应对

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主要考虑以下因素：

- (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。

考点三：财务风险与应对

分析财务风险的来源应主要考虑以下因素：

- (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。

考点四：运营风险与应对

分析企业运营风险的来源应主要考虑以下因素：

- (1) 企业产品结构、新产品研发可能引发的风险；
- (2) 企业新市场开发、市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道、市场营销环境状况等）可能引发的风险；
- (3) 企业组织效能，管理现状，企业文化及高、中层管理人员和重要业务专业人员的知识结构，专业经验等可能引发的风险；
- (4) 质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险；
- (5) 因企业内、外部人员的道德缺失和不当行为导致的风险；
- (6) 因业务控制系统失灵导致的风险；
- (7) 给企业造成损失的自然灾害等风险；
- (8) 对企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进的能力不足可能引发的风险。

考点五：法律风险和合规风险与应对

法律风险和合规风险的含义及其影响因素：

法律风险是指企业在经营过程中因自身经营行为的不规范或者外部法律环境发生重大变化而造成的不利法律后果的可能性。

合规风险是指因违反法律或监管要求而受到制裁、遭受金融损失以及因未能遵守所有适用法律、法规、行为准则或相关标准而给企业信誉带来的损失的可能性。

法律风险侧重于民事责任的承担，合规风险则侧重于行政责任和道德责任的承担。

分析企业的法律风险和合规风险的来源，应主要考虑以下因素：

- (1) 国内外与企业相关的政治、法律环境变化可能引发的风险；
- (2) 影响企业的新法律法规和政策颁布可能引发的风险；
- (3) 员工的道德操守不当可能引发的风险；
- (4) 企业签订重大协议和有关贸易合同的条款设计不当等可能引发的风险；
- (5) 企业发生重大法律纠纷案件所引发的风险；
- (6) 企业和竞争对手的知识产权可能引发的风险。