

注册会计师
公司战略与风险管理
冲刺班
授课教师：魏星

第一章 战略与战略管理

【知识点】公司的使命、目标（★★，客观题，原文阅读+案例分析）

（一）公司的使命

使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由。

一般包括三个方面：

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
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。--（我们是干什么的） 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。 公司宗旨反映出企业的定位。
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。

（二）公司的目标——公司目标是公司使命的具体化（完成期限、量化、具体指标）。

财务目标体系	市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率、股利增长率、股票价格评价、良好的现金流以及公司的信任度，等
战略目标体系	获取足够的市场份额，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，获得持久的竞争优势，抓住诱人的成长机会，等

【知识点】公司战略的层次（★★，客观题，原文阅读+案例分析）

战略层次	原文解释	关键词总结
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	业务组合 资源配置

	经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调	
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效竞争	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，提高组织效率	效率

【提示】对于一家单业务公司来说，总体战略和业务单位战略是合二为一的；只有对业务多元化的公司来说，总体战略和业务单位战略的区分才有意义。

【知识点】战略管理的特征（★，客观题，原文阅读即可）

战略管理的特征	战略管理是企业的综合性管理	战略管理是一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的管理活动。
	战略管理是企业的高层次管理	与企业的日常管理和职能管理不同，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施。
	战略管理是企业的一种动态性管理	适应企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更。
	战略管理是企业的一项效能性管理	企业职能部门考虑的主要是如何把事情做正确以提高效率，而战略管理部门考虑的主要是企业发展的方向、目标和途径，做正确的事以改进效能。

【知识点】战略管理过程（★，客观题，原文阅读即可）

（一）战略分析（略）

（二）战略选择

战略分析阶段明确了“企业目前处于什么位置”，战略选择阶段所要回答的问题是“企业向何处发展”。

战略选择过程



（1）制订战略选择方案（掌握，选择题）

根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分

为三种形式。三种方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。

自上而下的方法	先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略,然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化,形成系统的战略方案
自下而上的方法	在制定战略时,企业最高管理层对下属部门不做具体规定,而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上,加以协调和平衡,对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认
上下结合的方法	企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与,通过上下级管理人员的沟通和磋商,制订出适宜的战略

(2) 评估战略备选方案 (掌握, 选择题)

评估备选方案通常使用三个标准:

一是适宜性标准, 考虑选择的战略是否发挥了企业的**优势**, 克服了**劣势**, 是否利用了**机会**, 将**威胁**削弱到最低程度, 是否有助于企业实现目标;

二是可接受性标准, **考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受**, 实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准, 经理们和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择;

三是可行性标准, 对战略的评估最终还要落实到**战略收益、风险和可行性分析的财务指标上**。

(3) 选择战略 (掌握, 选择题)

最终的战略选择可以考虑以下几种方法:

- ①根据企业目标选择战略。
- ②提交上级管理部门审批。
- ③聘请外部机构。

(4) 战略政策和计划。

(三) 战略实施 (了解)

战略实施要解决以下几个主要问题:

- 1.确定和建立一个有效的组织结构。
- 2.保证人员和制度的有效管理。
- 3.正确处理和协调公司政治关系。
- 4.选择适当的组织协调和控制系统。
- 5.协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。

【知识点】战略变革管理

- (一) 什么是战略变革 (略)
- (二) 战略变革的涵义
- (三) 战略变革的类型
- (四) 企业战略变革的主要任务
- (五) 战略变革的实现

(二) 战略变革的涵义

1.渐进性变革与革命性变革的区别 (★, 客观题, 原文阅读即可)

表 渐进性变革与革命性变革比较

渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中 常常 发生; 稳定地推进变化; 影响企业体系的 某些部分	在企业生命周期中 不常 发生; 全面 转化; 影响 整个 企业体系

2.战略变革的发展阶段 (★, 客观题, 主观题冷门点)
(约翰逊 Johnson G.和施乐斯 Scholes K., 1989 年)。

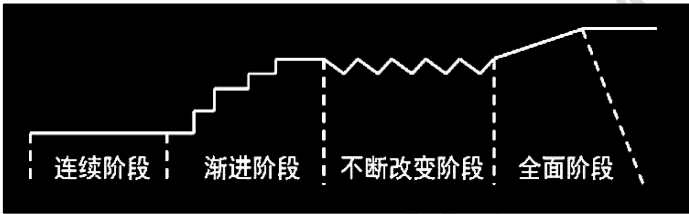


图 战略变革的发展阶段

阶段名称	关键词总结
连续阶段	基本上没有发生大的变化, 仅有一些小的修正
渐进阶段	发生缓慢的变化。可能是零打碎敲的, 也可能是系统性的。
不断改变阶段	呈现无方向或无重心的特点
全面阶段	在一个较短的时间内、发生革命性或转化性的变化

(三) 战略变革的类型 (★★★, 客观题和主观题, 注意案例分析)

戴富特 (Daft R.L.) 的分类, 共有 4 种类型:

变革的类型	具体内容	说明
技术变革	涉及企业的生产过程, 包括开发使之有能力与竞争对手抗衡的知识和技能	涉及工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术
产品和服务变革	企业产出的变革	包括开发新产品或改进现有产品

结构和体系变革	企业运作的管理方法的变革	包括结构变化、政策变化和控制 系统变化
人员变革	企业员工价值观、工作状态、技能和行 为方式的转变	确保职工努力工作，完成企业目 标

(四) 企业战略变革的主要任务 (★★, 客观题和主观题)

1.调整企业理念。首先要确定企业使命；其次要确立经营思想；最后要靠行为准则以约束和要求员工，使他们在企业经营活动中奉行一系列行为准则和规定。

2.企业战略重新进行定位。

3.重新设计企业的组织结构。

(五) 战略变革的实现 (★★★, 客观题和主观题, 注意案例分析)

1.变革的支持者推进战略变革的步骤

2.变革受到抵制的原因与实现障碍

3.克服变革阻力的策略

1.变革的支持者推进战略变革的步骤 (主观题冷门点)

(1) 高级管理层是变革的战略家，他们应当对将要进行的变革有一个清晰的了解并决定应该做什么。变革的支持者应当极力拥护高级管理层关于战略变革的决策。

(2) 指定一个代理人来掌握变革。高级管理层通常有三种作用：①如果变革激化了代理人和企业中的利益团体之间的矛盾，高级管理层应当支持代理人；②审议和监控变革的进程；③签署和批准变革，并保证将它们公开。

(3) 变革代理人必须赢得关键部门管理人员的支持。

(4) 变革代理人应督促各管理人员立即行动起来，并给予后者必要的支持。

2.变革受到抵制的原因与实现障碍

变革受到抵制的原因可能是变革会对人们的境遇产生重要的影响：

(1) 生理变化。

(2) 环境变化。

(3) 心理变化。①迷失方向。②不确定性可能导致无安全感。③无助。

基于上述的不同因素，变革会面临如下障碍：

(1) 文化障碍。当企业所面对的环境产生了变化，并显著地要求企业对此适应以求得生存时，**文化的不可管理性会使之成为一种惯性**而阻碍变革的进程。

(2) 私人障碍。①习惯。②变革对个人收入的影响可能相当大。③对于未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣，因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战。④选择性的信息

处理导致员工去选择应当听什么和忽略什么来判断他们的处境，从而忽略管理层对于变革的要求。

3.克服变革阻力的策略

在处理变革的阻力时，管理层应当考虑变革的三个方面：变革的**节奏**、变革的**管理方式**和变革的**范围**。

以下原文内容应熟练掌握关键词，以理解为主：

(1) 变革的**节奏**。变革越是**循序渐进**，就越有更多的时间来提出问题和解决问题。如果得到大多数员工的关注和支持，那么将会降低变革在计划和实施阶段所遇到的阻力。

(2) 变革的**管理方式**。采取适宜的变革管理方式对于构建良好的氛围、明确变革的需求、平息对变革的抵制和恐惧情绪是非常重要的。

鼓励冲突领域的对话是有效掌控抵制的方法。通过对话让大多数员工了解变革的必要性和可行性，从而接受即将开始的变革程序。

为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程可减少他们对变革的抵制情绪。

鼓励个人参与也是减少抵制情绪的方法。因为员工参与变革的程度往往取决于员工对于变革必要性和可行性的认识和理解程度。

(3) 变革的**范围**。在同一个变革目标下，可以考虑采用**变革范围比较小的方式**。

第二章 战略分析

【知识点】宏观环境分析（PEST 分析）（★★★，客观题和主观题，注意案例分析）

PEST 模型：政治和法律环境因素、经济环境因素、社会和文化环境因素、技术环境因素。以下细节内容可简单浏览，不用背。

宏观环境要素		主要分析内容
政治法律环境因素	政治因素	■企业所在国家和地区的政局稳定状况 ■政府行为对企业的影响 ■执政党所持的态度和推行的基本政策（如产业政策、税收政策、进出口限制等），以及这些政策的连续性和稳定性 ■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
	法律因素（简单了解）	
经济环境因素		■社会经济结构：是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门及社会再生产各方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例及排列

	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ■经济发展水平：是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水平，主要指标：国内生产总值、国民收入、人均国民收入和经济增长速度 ■经济体制：国家经济组织的形式，规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系 ■宏观经济政策：是指实现国家经济发展目标的战略与策略，包括综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入政策、价格政策、物资流通政策等。 ■当前经济状况和其他经济影响因素（包括：税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等） ■其他一般的经济条件和趋势（例如工资、供应者及竞争对手的价格变化）
--	---

社会和文化环境因素	<ul style="list-style-type: none"> ■人口状况：企业所在地居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍等。对人口因素分析的指标：结婚率、离婚率、出生率和死亡率、平均寿命、年龄地区分布、民族性别比例、教育水平和生活方式的差异等 ■社会流动性：社会的分层情况、各阶层之间的差异以及人们是否可在各阶层之间转换、人口内部各群体的规模、财富及其构成的变化以及不同区域（城市、郊区及农村地区）的人口分布等 ■消费心理（例如：从众、求异、攀比、求实） ■生活方式变化 ■文化传统：一个国家或地区在较长历史时期内形成的一种社会习惯 ■价值观：社会公众评价各种行为的观念标准
-----------	--

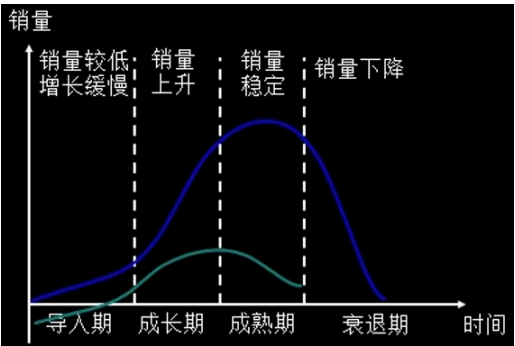
技术环境因素	<ul style="list-style-type: none"> ■技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析 ■新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加 ■技术进步可创造竞争优势 ■技术进步可导致现有产品被淘汰，或大大缩短产品的生命周期 ■新技术的发展使企业可多关注环境保护，企业的社会责任及可持续成长等问题
--------	--

【知识点】产业环境分析

产业环境涉及三大知识点：产品生命周期；产业五种竞争力（五力模型）；成功关键因

素分析。其中，产品生命周期和产业五种竞争力（五力模型）是复习重点。

【考点】产品生命周期（★★★，客观题和主观题，注意案例分析，结合原文掌握）



产业生命周期各阶段（以产业销售额增长率曲线的观点划分）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。	产品销量上升，产品的销售群已经扩大。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，	产品价格最高，单位产品净利润也最高。	产品价格开始下降，毛利率和净利润率都下降，利润空间适中。	有些竞争者先于产品退出市场。

	但是销量小使得净利润较低。			
竞争	企业的规模可能会非常小。只有很少的竞争对手。	市场扩大，竞争加剧。	竞争者之间出现价格竞争。	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。

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，主要的悬念是什么时间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	投资于研究与开发和技术改进，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优势，就应采用退却战略，尽早退出。

【考点】产业五种竞争力（★★★，客观题和主观题，案例分析）

1. 五种竞争力分析
2. 对付五种竞争力的战略（主观题冷门点）
 1. 五种竞争力分析。
 - (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	波特的观点	规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及
---------------	-------	-------	--------------------------------

			政府政策。	
		贝恩的观点	规模经济——成本	
			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）	
			现有企业的市场优势	品牌优势：主要表现为产品的差异化
				政府政策
	行为性障碍（或战略性障碍）	限制进入定价（降低价格）		
	进入对方领域			

(2) 替代品的替代威胁

(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，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差别化，议价能力强
	供应者的产品是标准化产品，或者没有差别（替代品），议价能力弱
	供应者的产品高度专用化，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	购买者充分了解需求、实际市场价格，甚至供应者的成本等方面信息时，购买者将处于更为有利的位置
	如果供应者充分地掌握了购买者的有关信息，了解购买者的转换成本（即从一个供应者转换到另一个供应者的成本），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，拒绝给予提供更优惠的供货条件
【注意】	劳动力也是供应者的一部分。他们可能对许多产业施加压力。经验表明， 短缺的、高技能雇员以及紧密团结起来的劳工 可以与雇主或劳动力购买者讨价还价从而削减相当一部分产业利润潜力。

(4) 产业内现有企业的竞争。

同业竞争者的竞争强度影响因素	产业内有众多的或势均力敌的竞争对手
----------------	-------------------

	产业发展缓慢
	顾客认为所有的商品都是同质的
	产业中存在过剩的生产能力
	产业进入障碍低而退出障碍高

2.对付五种竞争力的战略（主观题冷门点）

首先，公司必须自我定位，通过利用**成本优势或差异优势**把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超越它们的竞争对手。

其次，公司必须识别在产业哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点。--**集中战略**

最后，公司必须努力去**改变**这五种竞争力。公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价；公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁等等。

【考点】成功关键因素分析（★，客观题，阅读原文为主）

确认产业的关键成功因素必须考虑：

- （1）顾客在各个竞争品牌之间进行选择的基础是什么？
- （2）产业中的一个卖方厂商要取得竞争成功需要什么样的资源和竞争能力？
- （3）产业中的一个卖方厂商获取持久的竞争优势必须采取什么样的措施？

·随着产品寿命周期的演变，成功关键因素也发生变化。

表 产品寿命周期各阶段中的成功关键因素（简单阅读，应对选择题）

阶段	投入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传，争取了解，开辟销售渠道	建立商标信誉，开拓新销售渠道	保护现有市场，渗入别人的市场	选择市场区域，改善企业形象
生产经营	提高生产效率，开发产品标准	改进产品质量，增加花色品种	加强和顾客的关系，降低成本	缩减生产能力，保持价格优势
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高管理控制系统的效率
人事	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量 and 功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域
成功关键因素	销售，消费者的信任，市场份额	对市场需求的敏感，产品推销，产品质量	生产效率和产品功能，新产品开发利用	回收投资，缩减生产能力

随产业的不同而不同，甚至在相同的产业中，也会因产业驱动因素和竞争环境的变化而随时间变化。

表 不同产业中的成功关键因素（简单阅读，应对选择题）

工业部门类别	成功关键因素
铀、石油	原料资源
船舶制造、炼钢	生产设施
航空、高保真音响	设计能力
纯碱、半导体	生产技术
百货商场、零部件	产品范围、花色品种
大规模集成电路、微机	工程设计和技术能力
电梯、汽车	销售能力、售后服务
啤酒、家电、胶卷	销售网络

即使是同一产业中的各个企业，也可能对该产业的成功关键因素有不同的侧重。

【知识点】竞争环境分析（★★，掌握，客观题和主观题）

（一）竞争对手分析（★★，客观题，主观题案例分析冷门点）

此部分内容建议主要掌握竞争对手分析的基本框架，以理解为主，不用过细复习。

竞争对手的未来目标	对竞争对手未来目标的分析与了解，有利于预测竞争对手对其目前的市场地位以及财务状况的满意程度，从而推断其改变现行战略的可能性以及对其他企业战略行为的敏感性
竞争对手的假设	假设包括竞争对手对自身企业的评价和对所处产业以及其他企业的评价。了解竞争对手的假设有利于正确判断竞争对手的战略意图
竞争对手的现行战略	对竞争对手现行战略的分析，目的在于揭示竞争对手正在做什么、能够做什么

竞争对手的能力	<p>(1) 核心能力</p> <p>(2) 成长能力</p> <p>(3) 快速反应能力：竞争对手对其他公司的行动迅速做出反应的能力如何？或立即发动进攻的能力如何？这将由下述因素决定：自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品。</p> <p>(4) 适应变化的能力</p> <p>(5) 持久力：竞争对手支撑可能对收入或现金流造成压力的持久战的能力有多大？这将由如下因素决定：现金储备、管理人员的协调统一、财</p>
---------	---

	务目标上的长远眼光、较少受股票市场的压力。
--	-----------------------

(二) 产业内的战略群组

战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略,或具有相同战略特征的公司组成的集团。

战略群组分析的意义 (重要内容, 掌握)

(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,也有助于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”。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。

【知识点】国家竞争优势(钻石模型)分析 (★★, 客观题和主观题。案例分析, 阅读教材案例 2.8)

钻石模型四种要素	解释说明
生产要素	<p>第一种分类:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·初级生产要素: 天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等。 ·高级生产要素: 现代通讯、信息、交通等基础设施, 受过高等教育的人力、研究机构等。 <p>第二种分类:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·一般生产要素 ·专业生产要素: 高级专业人才、专业研究机构、专用的软、硬件设施等

钻石模型四种要素	解释说明
生产要素	<p>【结论】</p> <p>1. 一个国家如果想通过生产要素建立起产业强大而又持久的产业优势, 就必须发展高级生产要素和专业生产要素, 这两类生产要素的可获得性与精致程度也决定了竞争优势的质量。如果国家把竞争优势建立在初级与一般生产要素的基础上, 它通常是不稳定的。</p> <p>2. 一个国家的竞争优势其实可以从不利的生产要素中形成。不利因素, 反而会形成一种刺激产业创新的压力, 促进企业竞争优势的持久升级。</p>
需求条件	国内需求市场是产业发展的动力:

	· 本地客户的本质 非常重要，特别是内行而挑剔的客户。 · 预期性需求 。如果本地的顾客需求领先于其他国家，这也可以成为本地企业的一种优势。有时国家政策会影响预期性需求，如汽车的环保和安全法规、节能法规、税费政策等。
--	---

相关与支持性产业	对形成国家竞争优势而言,相关和支持性产业(上游产业)与优势产业是一种休戚与共的关系。“产业集群”
企业战略、企业结构和同业竞争	这是波特开出的企业治理三角习题,指如何创立、组织和管理公司,如何应对同业竞争对手等问题

【知识点】企业资源与能力分析

(一)【考点】企业资源分析

1.企业资源的主要类型 (★★, 选择题为主, 阅读原文为主)

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	· 物质资源 包括企业的土地、厂房、生产设备、原材料等,是企业的实物资源 · 财务资源 是企业可以用来投资或生产的资金,包括应收账款、有价证券等	·资产负债表所记录的账面价值并不能完全代表有形资源的战略价值 ·具有稀缺性的有形资源能使公司获得竞争优势
-------------	---------------------------------	---	---

无形资产	·是指企业长期积累的、没有实物形态的、甚至无法用货币精确度量的资源 ·通常包括 品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等 技术资源就是一种重要的无形资产,它主要是指专利、版权和商业秘密等。技术资源具有先进性、独创性和独占性等特点	·资产负债表中的无形资产并不能代表企业的全部无形资产 ·无形资产一般都难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代,因此,无形资产是一种十分重要的企业核心竞争力的来源
人力资源	组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力。	

2.决定企业竞争优势的企业资源判断标准。(★★★, 客观题和主观题, 案例分析)

(1) 资源的稀缺性	企业掌握而竞争对手不能获取, 则企业获得竞争优势
(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。 【教材例子】 例如, 企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置, 拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。

	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。 【教材例子】海尔有一只训练有素的售后服务人员队伍。
	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。 【教材例子】美国西南航空公司以拥有“家庭式愉快，节俭而投入”的企业文化著称
	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。 【教材例子】企业在市场上处于领导者的地位，其战略是在特定的市场上投入大量资本。这个特定市场可能会由于空间太小，不能支撑两个竞争者同时盈利，企业的竞争对手再有能力，也只好放弃竞争。

(续表)

(3) 资源的不可替代性	【教材例子】一些旅游景点的独特优势很难被其他景点的资源所代替。
(4) 资源的持久性	【教材例子】一些品牌资源随着时代的发展实际上在不断升值；反之通信技术和计算机技术迅速的更新换代却会对建立在这些技术之上的企业竞争优势构成严峻挑战。

【考点】企业能力分析 (★)

研发能力；生产管理能力；营销能力；财务能力；组织管理能力

【考点】企业的核心能力

1.核心能力的辨别 (★，客观题，阅读原文为主)

根据核心能力的概念，企业的能力应同时满足以下三个关键测试才可称为核心能力：

- (1) 它对顾客是否有价值？
- (2) 它与企业竞争对手相比是否有优势？
- (3) 它是否很难被模仿或复制？

辨识方法（掌握名称即可）

- (1) 功能分析。
- (2) 资源分析。
- (3) 过程系统分析。

2.核心能力的评价（★，客观题，阅读原文为主）

（1）评价的基础与方法。

- ①企业的自我评价。
- ②产业内部比较。
- ③基准分析。
- ④成本驱动力和作业成本法。
- ⑤收集竞争对手的信息。

（2）基准分析概论与实践。

基准对象：（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。

基准类型：（★★，掌握，客观题，案例分析）

·**内部基准**：企业内部各个部门之间互为基准进行学习比较。

·**竞争性基准**：直接以竞争对手为基准进行比较。

·**过程或活动基准**：以具有**类似核心经营内容**的企业为基准进行比较，但是两者之间的产品和服务**不存在直接竞争的关系**。

·**一般基准**：以**具有相同业务功能**的企业为基准进行比较。

·**顾客基准**：以顾客的预期为基准进行比较。

【知识点】价值链分析

（一）价值链的两类活动（★★★，掌握，客观题和主观题，案例分析，结合原文）

价值链分析将企业的生产经营活动分为**基本活动**和**支持活动**两大类。

五种基本活动的内容：

名称	解释	具体活动形式
（1）内部后勤（进货物流）	与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动	原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等
（2）生产经营	将投入转化为最终产品的活动	机加工、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	与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

--	--	--

四种支持活动的内容：

名称	解释	具体活动形式
(1) 采购 (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。
(2) 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。

(续表)

(3) 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
(4) 基础设施	企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动	企业高层管理人员

(二) 价值链确定 (了解)

价值链中的每一个活动都能分解为一些相互分离的活动。活动被分离的基本原则是：

(1) 具有不同的经济性；(2) 对产品差异化产生很大的潜在影响；(3) 在成本中比例很大或所占比例在上升。

价值活动应分别列入能最好反映它们对企业竞争优势贡献的类别中

(三) 企业资源能力的价值链分析 (理解)

- (1) 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。--单个活动
- (2) 明确价值链内各种活动之间的联系。--企业内部联系
- (3) 明确价值系统内各项价值活动之间的联系。--企业外部联系

【知识点】业务组合分析 (★★★，客观题和主观题，案例分析，结合原文掌握)

【考点】波士顿矩阵

基本原理。

两大指标：市场增长率+相对市场占有率（ $= \frac{\text{本企业某业务的市场占有率}}{\text{该业务最大竞争对手市场占有率}}$ ）

表 波士顿矩阵的具体内容

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	在短期内优先供给他们所需的资源，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织等形式，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，用以支持其他业务的发展	采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限。 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	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。

			<p>最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，维持现存市场增长率或延缓其下降速度</p>	
--	--	--	---	--

瘦狗	<p>【市场占有率】低</p> <p>【市场增长率】低</p>	可获利润很低，不能成为企业资金的来源	<p>采用撤退战略：</p> <p>首先应减少批量，逐渐撤退，对那些还能自我维持的业务，应缩小经营范围，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淘汰。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”产品与其他事业部合并，统一管理。</p>	最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理

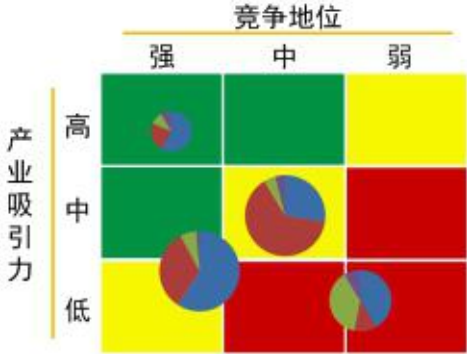
波士顿矩阵的运用（细小知识点）

对策	含义	适用情况
(1) 发展	以提高经营单位的相对市场占有率为目标，甚至不惜放弃短期收益	“问题”类业务成为“明星”类业务
(2) 保持	投资维持现状，目标是保持业务单位现有的市场占有率	较大的“现金牛”
(3) 收割	主要是为了获得短期收益，目标是在短期内尽可能地得到最大限度的现金收入	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
(4) 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

【考点】通用矩阵

通用矩阵，又称行业吸引力矩阵，是美国通用电气公司设计的一种投资组合分析方法。



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），表示某项业务所占有的市场占有率。

处于左上方三个方格的业务	适合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

SWOT 分析（★★★，客观题和主观题，案例分析）

SWOT 分析的目的在于提供企业在市场中所处地位的分析。

【知识点】基本原理

SWOT 分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。

【知识点】SWOT 分析的应用

		外部环境	
		机会 O	威胁 T
内部环境	优势 S	I 增长型战略 (SO)	IV 多种经营战略 (ST)
	劣势 W	II 扭转型战略 (WO)	III 防御型战略 (WT)

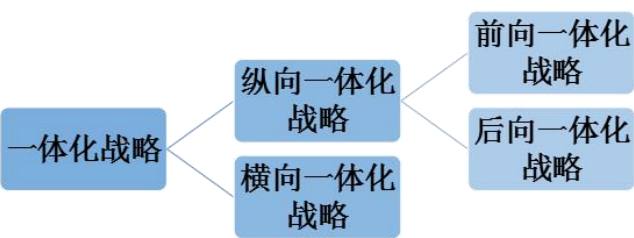
第三章 战略选择

【知识点】总体战略的主要类型

(一) 发展战略（全面复习，重点内容）

发展战略主要包括 3 种基本类型：一体化战略、密集型战略和多元化战略。

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	优点：企业采用纵向一体化战略有利于节约与上、下游企业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	

(续表)

一体化战略	纵向一体化战略	前向一体化战略	通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，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。 【适用条件】 （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； （2）企业所在产业的增长潜力较大； （3）企业具备前向一体化所需的资
-------	---------	---------	---

			金、人力资源等； (4) 销售环节的利润率较高
--	--	--	----------------------------

一体化战略	纵向一体化战略	后向一体化战略	<p>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。</p> <p>【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>主要目的是实现规模经济以获取竞争优势。</p> <p>【适用条件】</p> <p>(1) 企业所在产业竞争较为激烈；</p> <p>(2) 企业所在产业的规模经济较为显著；</p> <p>(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；</p> <p>(4) 企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>(5) 企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等</p>
--	---------	--

2.密集型战略

(“产品—市场战略组合” 矩阵)

(安索夫矩阵，1975 年提出)

产品与市场战略组合

	产品	
	现有产品	新产品

市场	现有市场	市场渗透：在单一市场，依靠单一产品，目的在于大幅度增加市场占有率	产品开发：在现有市场上推出新产品；延长产品寿命周期
	新市场	市场开发：将现有产品推销到新市场；在现有实力、技能和能力基础上发展	多元化：以现有产品或市场为基础的相关多元化；与现有产品或市场无关的非相关多元化

(1) 市场渗透

【战略描述】——**现有产品和现有市场。**

市场渗透战略	目标是通过 各种方法 来增加产品的使用频率。
--------	-------------------------------

(2) 市场开发

【战略描述】——**现有产品和新市场**（其他区域市场 + 消费者细分市场）

市场开发战略	【原因】 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
	【适用条件】 ①存在未开发或未饱和的市场； 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

(3) 产品开发

【战略描述】——**新产品和现有市场**

产品开发战略	【原因】 ①充分利用企业对市场的了解； ②保持相对于竞争对手的 领先地位 ； ③从现有产品组合的不足中 寻求新的机会 ；
--------	--

	④使企业能继续在现有市场中保持 稳固 的地位
	【适用条件】 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

3.多元化战略

--新产品和新市场

【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并不能达到目标。(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	战略描述
相关多元化战略（同心多元化）	·企业以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场
非相关多元化战略（离心多元化）	·企业进入与当前产业和市场均不相关的领域

【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 provide 保护。
- (2) 能更容易地从资本市场获得融资。
- (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。

(二) 稳定战略 (以掌握教材原文为主, 主观题冷门点)

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。
优点	可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源; 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; 避免资源重新配置和组合的成本; 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, 企业就会陷入困境。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。

(三) 收缩战略 (客观题, 注意案例分析)

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制止利润下滑, 以期立即产生效果	机制变革: 调整企业领导班子; 重新制定新的政策和管理控制系统等
		财政和财务战略: 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、管理费用以及资产 (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】: 更多地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】: 涉及企业 (或子公司) 产权的变更	

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
---------	------	--

【知识点】发展战略的主要途径

(一) 发展战略可选择的途径

发展战略一般可以采用三种途径, 即外部发展 (并购)、内部发展 (新建) 与战略联盟。

1. 外部发展 (狭义内涵: 并购)

外部发展是指企业通过取得外部经营资源谋求发展的战略。外部发展的狭义内涵是并购。

2.内部发展（狭义内涵：新建）

内部发展指企业利用自身内部资源谋求发展的战略。内部发展的狭义内涵是新建。

3.战略联盟

战略联盟是指两个或两个以上经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系。

（二）并购战略（客观题和主观题，注意案例分析）

1.并购的类型。

此部分内容建议以理解为主，即能够根据案例判断属于何种并购类型。

按并购双方所处的产业分类	横向并购	指并购方与被并购方处于同一产业
	纵向并购	指在经营对象上有密切联系，但处于不同产销阶段的企业之间的并购。前向并购与后向并购
	多元化并购	指处于不同产业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购
按被并购方的态度分类	友善并购	指并购方与被并购方通过友好协商确定并购条件，在双方意见基本一致的情况下实现产权转让的一类并购
	敌意并购	又叫恶意并购，通常是指当友好协商遭到拒绝后，并购方不顾被并购方的意愿采取强制手段，强行收购对方企业的一类并购

按并购方的身份分类	产业资本并购	一般由非金融企业进行。目的是获得产业利润
	金融资本并购	一般由投资银行或非银行金融机构（如金融投资企业、私募基金、风险投资基金等）进行收购。目的是获得投资利润
按收购资金来源分类	杠杆收购	收购方在实施企业收购时，如果其主体资金来源是对外负债，即是在银行贷款或金融市场借贷的支持下完成的
	非杠杆收购	收购方的主体资金来源是自有资金

2.并购的动机

（1）避开进入壁垒，迅速进入，**争取市场机会**，规避各种风险。

（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。

3. 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。

(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。

(三) 内部发展 (新建) (主观题, 注意案例分析)

内部发展也称内生增长, 是企业在不并购其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等内部资源来实现扩张。

1. 企业采取内部发展的动因	<p>(1) 开发新产品的过程使企业能最深刻地了解市场及产品;</p> <p>(2) 不存在合适的并购对象;</p> <p>(3) 保持统一的管理风格和企业文化;</p> <p>(4) 为管理者提供职业发展机会;</p> <p>(5) 代价较低, 因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额;</p> <p>(6) 并购通常会产生隐藏的或无法预测的损失, 而内部发展不太可能产生这种情况;</p> <p>(7) 这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法;</p> <p>(8) 可以有计划地进行, 容易从企业获得财务支持, 并且成本可以按时间分摊;</p> <p>(9) 风险较低。在并购中, 并购者可能还需承担被并购者以前所做决策而产生的后果;</p> <p>(10) 内部发展的成本增速较慢</p>
----------------	--

(续表)

2.内部发展的缺点	(1) 与并购市场中现有的企业相比, 在市场上增加了竞争者, 这可能会激化某一市场内的竞争; (2) 企业不能接触到其他企业的知识及系统, 这可能更具风险; (3) 从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应; (4) 当市场发展非常快时, 内部发展显得过于缓慢; (5) 进入新市场可能要面对非常高的障碍。
3.内部发展战略的应用条件	(1) 产业处于不均衡状况, 结构性障碍还没有完全建立起来。 (2) 产业内现有企业的行为性障碍容易被制约。 (3) 企业有能力克服结构性与行为性障碍, 或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。 克服进入障碍的能力往往表现在以下几个方面: ①企业现有业务的资产、技能、分销渠道同新的经营领域有较强的相关性。②企业进入新领域后, 有独特的能力影响其行业结构, 使之为自己服务。③企业进入新领域后, 有利于发展企业现有的经营内容

(四) 企业战略联盟 (全面复习)

战略联盟是指两个或两个以上经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系。

1.企业战略联盟的基本特征。 (客观题, 阅读原文为主)

- (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, 联盟行为是一种战略性的合作行为。

2.企业战略联盟形成的动因 (客观题和主观题, 注意案例分析)

- (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。（客观题和主观题，注意案例分析）

从 股权参与 和 契约联结 的方式角度来看	(1) 合资企业	
	(2) 相互持股投资	
	(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（客观题，以原文阅读为主）

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。

4.战略联盟的管控（主观题，注意案例分析）

(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。

【知识点】基本竞争战略

波特在《竞争战略》一书中归纳总结了三种具有内部一致性的基本竞争战略，即成本领

先战略 (cost leadership strategy)、差异化战略 (differentiation strategy) 和集中化战略 (focus strategy)。

(一) 成本领先战略 (★★★, 客观题和主观题, 注意案例分析)

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; (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; (3) 购买者不太关注品牌, 大多数购买者以同样的方式使用产品; (4) 价格竞争是市场竞争的主要手段, 消费者的转换成本较低。
------	-------------	---

	资源和技能 (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。 (5) 提高生产能力利用程度; (6) 选择适宜的交易组织形式; (自行生产 OR 外购) (7) 重点集聚。
--	--------------	--

风险	(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)
----	---------------------------------------

	<p>与积累的经验一笔勾销。</p> <p>(2) 产业的新进入者或追随者通过模仿或者以更高技术水平设施的投资能力，达到同样的甚至更低的产品成本。</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。</p>
--	--

(二) 差异化战略 (★★★, 客观题和主观题, 注意案例分析)

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，创造和拥有这种差异化的企业将获得竞争优势。
优势	<p>(1) 形成进入障碍。</p> <p>(2) 降低顾客敏感程度。</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	<p>市场情况 (外部条件)</p> <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>
	<p>资源和技能 (内部条件)</p> <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新性文化；</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) 企业形成产品差别化的成本过高。</p> <p>(2) 市场需求发生变化。</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>

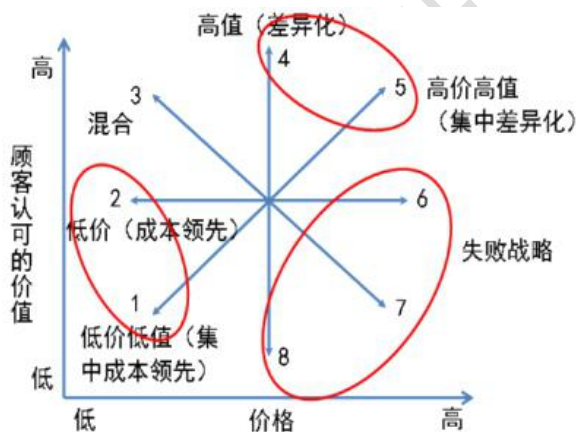
(三) 集中化战略 (★★★, 客观题和主观题, 注意案例分析)

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>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风险。</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>

(四) 基本战略的综合分析——“战略钟”（克利夫·鲍曼）（★★，客观题，注意案例分析）



1.成本领先战略	成本领先战略包括途径 1 和途径 2。一是低价低值战略（途径 1），关注的是对价格非常敏感的细分市场；二是低价战略（途径 2）。即在降低价格的同时，努力保持产品或服务的质量不变。
2.差异化战略	差异化战略包括途径 4 和途径 5。一是高值战略（途径 4），以相同或略高于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值。二是

	高值高价战略 (途径 5), 以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值。
--	-------------------------------------

(续表)

3.混合战略	<p>混合战略指途径 3, 企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时, 获得成本优势。</p> <p>从理论角度看, 以下一些因素会导致一个企业同时获得两种优势:</p> <p>(1) 提供高质量产品的公司会增加市场份额, 而这又会因规模经济而降低平均成本。其结果是, 公司可同时在该产业取得高质量和低成本的定位。</p> <p>(2) 生产高质量产品的经验累积降低成本的速度比生产低质量产品快。即工人必须更留心产品的生产, 这又会因经验曲线而降低平均成本。</p> <p>(3) 注重提高生产效率可以在高质量产品的生产过程中降低成本。</p>
4.失败的战略	途径 6、途径 7、途径 8—一般情况下可能是导致企业失败的战略。

【知识点】中小企业竞争战略 (★★★, 主要应对客观题, 以原文阅读为主)

(一) 零散产业中的竞争战略

在零散型产业中, 产业集中度很低, 没有任何企业占有显著的市场份额, 也没有任何一个企业能对整个产业的发展产生重大的影响。

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。(包括对产品本身需求的多样, 也包括消费地点的零散)
- (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

(1) 克服零散——获得成本优势	<p>克服零散的途径有如下几条:</p> <p>①连锁经营或特许经营。</p> <p>②技术创新以创造规模经济。</p> <p>③尽早发现产业趋势</p>
(2) 增加附加价值——提高产品差异化程度	
(3) 专门化——目标集聚	<p>在零散产业中可以考虑以下几种专门化战略:</p> <p>①产品类型或产品细分的专门化。</p> <p>②顾客类型专门化。</p> <p>③地理区域专门化</p>

--	--

3.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

(二) 新兴产业中的竞争战略

新兴产业是新形成的或重新形成的产业。其形成的原因是技术创新、消费者新需求的出现、或其他经济和社会变化将某个产品或服务提高到一种潜在可行的商业机会的水平。

1.新兴产业的内部结构环境

(1) 共同的结构特征。

- ①技术的不确定性。
- ②战略的不确定性。
- ③成本的迅速变化。
- ④萌芽企业和另立门户。
- ⑤首次购买者。

(2) 早期进入障碍。

常见的早期进入障碍有：

- ①专有技术；
- ②获得分销渠道；
- ③得到适当成本和质量的原材料和其他投入（如熟练劳动力）；
- ④经验造成的成本优势；
- ⑤风险。

2.新兴产业的发展障碍

从产业的五种竞争力角度分析，这些障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与被替代品三个方面。

- (1) 原材料、零部件、资金与其他供给的不足。（成本）
- (2) 顾客的困惑与等待观望。（影响销售）
- (3) 被替代产品的反应。（带来降低成本的压力）

3.新兴产业的战略选择

战略选择	内涵
(1) 塑造产业结构	企业努力建立产业的游戏规则
(2) 正确对待产业发展的外在性	产业整体利益与企业个体利益的协调
(3) 注意产业机会与障碍的转变, 在产业发展变化中占据主动地位	

(续表)

(4) 选择适当的进入时机与领域	<p>当下列基本情况具备时, 早期进入是适当的:</p> <p>①企业的形象和声望对顾客至关重要, 企业可因作为先驱者而提高声望。</p> <p>②产业中的学习曲线很重要, 经验很难模仿, 并且不会因持续的技术更新换代而过时, 早期进入企业可以较早期地开始这一学习过程。</p> <p>③顾客忠诚非常重要, 那些首先对顾客销售产品或服务的企业将获益。</p> <p>④早期与原材料供应、分销渠道建立的合作关系对产业发展至关重要。</p> <p>在下列情况下, 早期进入将是非常危险的:</p> <p>①早期细分市场与产业发展成熟后的细分市场不同, 早期进入的企业建立了竞争基础后, 在产业发展成熟后面临过高的转换成本。</p> <p>②为了塑造产业结构, 需付出开辟市场的高昂代价, 其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等, 而开辟市场的利益无法被企业专有。</p> <p>③技术变化使早期投资过时, 并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益</p>
------------------	---

【知识点】蓝海战略 (★★★, 客观题和主观题, 注意案例分析)

(一) 蓝海战略的内涵

蓝海的开拓者并不将竞争作为自己的标杆, 而是遵循另一套完全不同的战略逻辑, 即“价值创新”。这是蓝海战略的基石。之所以称为价值创新, 原因在于它并非着眼于竞争, 而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃, 由此开辟一个全新的、非竞争性的市场空间。

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

（二）蓝海战略制定的原则

蓝海战略的六项原则

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	↓搜寻的风险
注重全局而非数字	↓规划的风险
超越现有需求	↓规模的风险
遵循合理的战略顺序	↓商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素
克服关键组织障碍	↓组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	↓管理的风险

（三）重建市场边界的基本法则

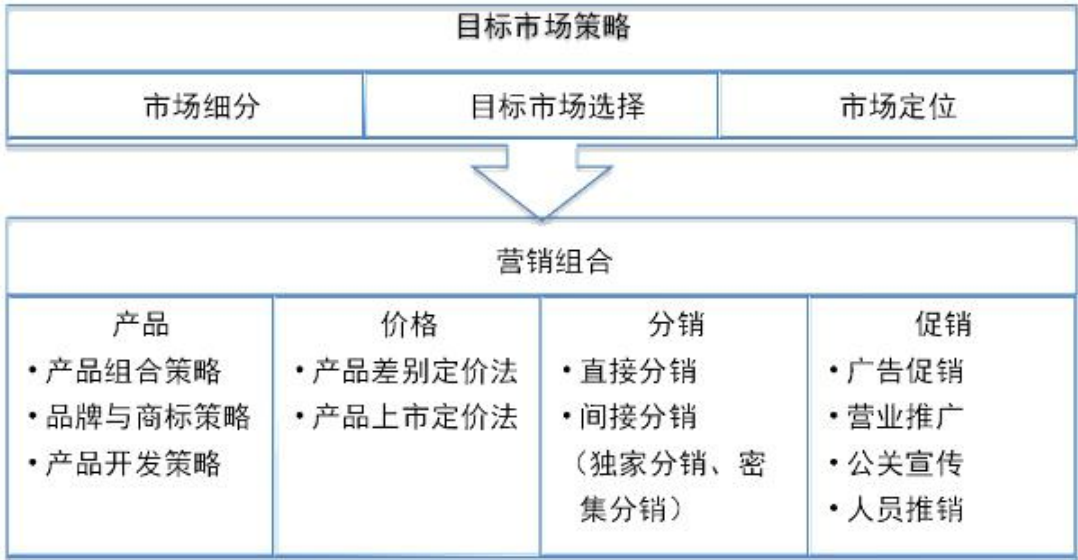
从肉搏式竞争到蓝海战略

	肉搏式竞争	开创蓝海战略
产业	专注于产业内的竞争者	审视他择产业
战略群体	专注于战略群体内部的竞争地位	跨越产业内不同的战略群体 看市场
买方群体	专注于更好地为买方群体服务	重新界定产业的买方群体
产品或服务范围	专注于在产业边界内将产品或服务价值最大化	放眼互补性产品或服务
功能—情感导向	专注于产业既定功能—情感导向下性价比的改善	重设产业的功能与情感导向
时间	专注于适应外部发生的潮流	跨越时间参与塑造外部潮流

- 1.路径一：审视他择产业
- 2.路径二：跨越战略群组
- 3.路径三：重新界定产业的买方群体
- 4.路径四：放眼互补性产品或服务

- 5.路径五：重设客户的功能性或情感性诉求
- 6.路径六：跨越时间（正确预测外部环境发展变化的趋势）

【知识点】市场营销战略（注意在主观题中要求进行营销组合分析，掌握好营销战略框架）



(一) 确定目标市场—目标市场策略



1.市场细分（★★，客观题，案例分析）

(1) 消费者市场细分的依据。

地理细分	按照消费者所在的地理位置以及其他地理变量（包括城市农村、地形气候、交通运输等）来细分消费者市场
人口细分	按照人口变量（包括年龄、性别、收入、职业、教育水平、家庭规模、家庭生命周期阶段、宗教、种族、国籍等）来细分消费者市场

心理细分	按照消费者的生活方式、个性等心理变量来细分消费者市场
行为细分	按照消费者购买或使用某种产品的时机、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用率、消费者对品牌（或商店）的忠诚程度、消费者待购阶段和消费者对产品的态度等行为变量来细分消费者市场

(2) 产业市场细分的依据。

①最终用户。②顾客规模。③其他变量。

2.目标市场选择（★★，掌握，客观题，案例分析）

3.市场定位（略）

目标市场涵盖战略	含义
无差异市场营销	企业在市场细分之后，不考虑各子市场的特性，而只注重子市场的共性，决定只推出单一产品，运用单一的市场营销组合，力求在一定程度上适合尽可能多的顾客的需求
差异市场营销	企业决定同时为几个子市场服务，设计不同的产品，并在渠道、促销和定价方面都加以相应的改变，以适应各个子市场的需要
集中市场营销	指企业集中所有力量，以一个或少数几个性质相似的子市场作为目标市场，试图在较少的子市场上占领较大的市场份额

(二) 设计市场营销组合 —— 四个基本变量，即产品、促销、分销、价格。

1.产品策略

产品策略包括产品组合策略、品牌与商标策略和产品开发策略。

(1) 产品组合策略。（★，客观题）

①产品组合的宽度、长度、深度和关联性。

宽度	指一个企业有多少产品大类。
长度	指一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。
深度	指产品大类中每种产品有多少花色、品种、规格。
关联性	指一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度。

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、长度和加强产品组合的深度。

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：指全部或部分地改变公司原有产品的市场定位。	向下延伸	指企业原来生产高档产品,后来决定增加低档产品;
	向上延伸	指企业原来生产低档产品,后来决定增加高档产品;
	双向延伸	即原定位于中档产品市场的企业掌握了市场优势以后,决定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) 品牌和商标策略。 (★, 客观题)

①单一的企业名称	企业对所有产品都使用同一商标。
②每个产品都有不同的品牌名称	如果企业生产的产品在市场中的定位不同, 或者市场被高度细分, 则企业通常对每种产品都采用不同的商标或品牌名称。
③自有品牌	许多零售商销售自有品牌的商品, 以使客户建立对该零售商而不是对产品生产商的忠诚度。

(3) 产品开发策略。 (★, 主观题冷门点, 2017 年考过)

产品开发的原因	<ul style="list-style-type: none"> ①企业具有较高的市场份额和较强的品牌实力, 并在市场中具有独特的竞争优势。 ②市场中有潜在增长力。 ③客户需求的不断变化需要新产品。持续的产品更新是防止产品被淘汰的唯一途径。 ④需要进行技术开发或采用技术开发。 ⑤企业需要对市场的竞争创新作出反应
产品开发的投资风险	<ul style="list-style-type: none"> ● 在某些产业中, 缺乏新产品构思。 ②不断变小的细分市场使得市场容量降低。 ③由于产品开发涉及复杂的研发过程, 失败的概率很高。 ④企业通常需要进行许多产品构思来开发好产品, 因而费用高昂。 ⑤即便产品开发获得成功, 但是由于被竞争者“模仿”并加以创新和改良, 因而新产品的生命周期可能较短

2.促销策略（★★，客观题）

促销目的	赢得潜在客户的注意；产生利益；激发客户的购买渴望；刺激客户的购买行为	
促销组合的构成要素	广告促销	在媒体投放广告，使潜在客户对企业的产品和服务产生良好印象。广告促销要仔细考虑广告的地点、时间、频率和形式。
	营业推广	采用非媒体促销手段，为鼓励客户购买产品或服务而设计。例如，试用品、折扣、礼品等方式都已被许多企业所采用。
	公关宣传	通常是指宣传企业形象，为企业及其产品建立良好的公众形象。
	人员推销	企业的销售代表直接与预期客户进行接触，销售代表能够完整地解释产品的细节，针对客户提出的问题进行解答，还可以演示产品的用途。

3.分销策略（★，客观题）

分销渠道类型	直接分销	不经过中间商，直接从生产商到消费者	
	间接分销	利用了中间商（批发商、零售商等等）的分销系统	独家分销：在每个地域市场仅使用一家零售商。
			密集分销：在每个地域市场通过许多商店销售产品。

4.价格策略。（★★★，客观题和主观题，重点是定价策略）

定价目标★	(1) 通过利用需求价格弹性和成本信息使利润最大化 (2) 实现投资的目标回报率 (ROI 或 ROCE)。这一目标会导致采用成本导向定价法； (3) 实现目标市场份额（比如，采用渗透定价法）； (4) 当市场对价格非常敏感时，其定价目标是增强竞争力而不是领导市场	
定价策略★★★	产品差别定价法	(1) 基于细分市场定价； (2) 基于地点（空间）定价； (3) 基于产品的版本定价； (4) 基于时间定价； (5) 动态定价
	产品上市定价法	(1) 渗透定价法 —— 低价（市场占有率）；

		(2) 撇脂定价法 —— 高价 (利润)
--	--	----------------------

【知识点】研究与开发战略 (★★, 客观题和主观题)

类型	(1) 产品研究——新产品开发; (2) 流程研究——流程研究关注于生产产品或提供服务的流程, 旨在建立有效的流程来节约资金和时间, 从而提高生产率。
研发的动力来源	(1) 需求拉动; (2) 技术推动
研发的战略作用 (通读教材)	(1) 波特的基本战略; (2) 波特的价值链; (3) 安索夫矩阵; (4) 产品的生命周期
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

研发政策	(1) 强化产品或流程改良; (2) 强化应用型研究的基础; (3) 成为研发领导者或跟随者; (4) 开发智能化技术或手动流程; (5) 对研发投入高额、适中或低额资金; (6) 在企业内部进行研发或者将研发外包; (7) 利用大学或私营企业的研究力量
------	---

鼓励创新性构思的政策	(1) 必须对创新给予创新 财务支持 , 并可以通过为研发和市场研究投入资金以及为新构思投入风险资金来实现。 (2) 必须使员工有机会在一个 能够产生创新构思的环境中 工作, 这需要适当的管理风格和组织结构。 (3) 管理层能积极地鼓励 员工和客户提出新构思。 (4) 组建开发小组 并建立相关管理机构。 (5) 在适当情况下, 企业的招聘政策应 集中于招聘具有必备创新技能的员工 。应对员工进行培训并使其知识、技能与时俱进。 (6) 由专门的管理者负责从环境中或从企业的内部沟通中 获取与创新构思有关的信息 。
------------	---

	(7) 战略计划 应有助于创新目标的达成；对成功实现目标的员工应给予 奖励
--	---

【知识点】生产运营战略（★★★，客观题，注意案例分析）

(一) 生产运营战略所涉及的主要因素和阶段

(二) 生产流程计划（略）

运营流程的四个因素	批量
	种类
	需求变动
	可见性：指生产运营流程为客户所见的程度

(三) 产能计划：平衡生产能力与市场需求（案例分析的选择题）

产能计划的类型	领先策略（进攻型）	根据对需求增长的预期增加产能
	滞后策略（保守型）	仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生产后才增加产能
	匹配策略（稳健性）	少量地增加产能来应对市场需求的变化

平衡产能与需求的方法	资源订单式生产	订单 → 资源 → 生产 例如，建筑企业可能会收到承建新的道路桥梁的大订单。该建筑企业将仅在签订了合同之后才开始采购必需的资源
	订单生产式生产	资源 → 订单 → 生产 例如，企业会配备适当的劳动力和设备，但企业会在实际收到订单之后才开始生产产品或提供服务
	库存生产式生产	资源 → 生产 → 订单 这种情况在制造型企业非常常见

(四) 准时生产系统（JIT：Just In Time）（一般是选择题）

准时生产方法是指生产的产品能够精准地满足客户在时间、质量和数量上的需求，而无论客户是产品的最终用户还是处于生产线上的其他流程。

要素	<p>(1) 不断改进。</p> <p>(2) 消除浪费。浪费共有七种类型：①生产过剩的浪费；②等待的浪费；③搬运的浪费；</p>
----	---

	④加工的浪费；⑤库存的浪费；⑥运作的浪费；⑦不良产品的浪费。 (3) 良好的工作场所整理。 (4) 缩短生产准备时间。 (5) 企业中所有员工的参与
--	---

优点	(1) 库存量低，减少仓储费用支出； (2) 由于仅在需要时才取得存货，因此降低了花费在存货上的运营成本； (3) 降低了存货变质、陈旧或过时的可能性； (4) 避免因需求突然变动而导致大量产成品无法出售的情况出现； (5) 由于 JIT 着重于第一次就执行正确的工作这一理念，因而降低了检查和返工产品的时间
缺点	(1) 由于仅为不合格产品的返工预留了最少量的库存，因而一旦生产环节出错则弥补空间较小； (2) 生产对供应商的依赖性较强，并且如果供应商没有按时配货，则整个生产计划都会被延误； (3) 由于企业按照实际订单生产所有产品，因此并无备用的产成品来满足预期之外的订单

【知识点】采购战略 (★★，客观题)

货源策略 (掌握原文为主)

策略	优点	缺点
单一货源策略	(1) 采购方能与供应商建立较为稳固的关系； (2) 便于信息的保密； (3) 能产生规模经济； (4) 随着与供应商的关系的加深，采购方更可能获得高质量的货源	(1) 若无其他供应商，则该供应商的议价能力就会增强； (2) 采购方容易受到供应中断的影响； (3) 供应商容易受到订单量变动的影响。

多货源策略	(1) 能够取得更多的知识和专门技术； (2) 一个供应商的供货中断产生的影响较低； (3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压价	(1) 难以设计出有效的质量保证计划； (2) 供应商的承诺较低； (3) 不利于实现规模经济
-------	--	---

由供应商负责交付一个完整的子部件	(1) 允许采用外部专家和外部技术; (2) 可为内部员工安排其他任务; (3) 采购方能够就规模经济进行谈判	(1) 第一阶供应商处于显要地位; (2) 竞争者能够使用相同的供应商,因此企业在货源上不太可能取得竞争优势

【知识点】人力资源战略 (★, 客观题, 偶尔会出现在主观题)

(一) 人力资源战略的作用 (略)

(二) 人力资源战略的主要内容 (2014 年出过选择题和主观题)

- (1) 精确识别出企业为实现短期、中期和长期的战略目标所需要的人才类型;
- (2) 通过培训、发展和教育来激发员工潜力;
- (3) 应尽可能地提高任职早期表现出色的员工在员工总数中所占的比重;
- (4) 招聘足够的、有潜力成为出色工作者的年轻新就业者;
- (5) 招聘足够的、具备一定经验和成就的人才, 并使其迅速适应新的企业文化;
- (6) 确保采取一切可能的措施来防止竞争对手挖走企业的人才;
- (7) 激励有才能的人员达到更高的绩效水平, 并激发其对企业的忠诚度;
- (8) 创造企业文化, 使人才能在这种文化中得到培育并能够施展才华。

(三) 人力资源规划

人力资源规划包括人力资源总体规划和人力资源业务计划两个层次。

人力资源规划的步骤如下:

- (1) 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种**信息**。
- (2) 根据企业或部门实际确定人力资源的期限、范围和性质。建立人力资源信息系统, 为相关预测工作准备精确而翔实的**资料**。
- (3) 在分析人力资源供给和需求影响因素的基础上, 采用以定量为主结合定性分析的各种科学预测方法对企业未来人力资源**供求进行预测**。
- (4) 制定人力资源**供求平衡**的总计划和各项业务计划。

(四) 招聘与选拔

招聘方法: **内部招聘与外部招聘**。

企业采用内部招聘政策具有如下优点:

- (1) 晋升现有员工的方式能调动员工积极性, 培养员工的忠诚度, 激发员工的工作热情, 并且有助于鼓舞员工的整体士气。

(2) 通过使用管理现有员工掌握的信息和数据进行选拔，对招聘对象是否适合该工作判断更加准确。

(3) 能节约大量招聘和选拔时间及费用。

(4) 如果招聘后还需要培训，内部招聘的员工能够更快地适应培训的要求。

内部招聘的缺点如下：

(1) 未被选拔的员工容易产生负面情绪；或者员工晋升后成为前同事的主管，管理会比较困难。

(2) 最适合该工作的员工未必在企业内部，内部招聘可能导致人才选拔的局限性。

(3) 外部招聘人员可能带来有利于企业发展的新理念和新思维，而内部招聘人员难以实现。

(4) 内部招聘机制可能诱发拉关系或骄傲自满等不良习气。

外部招聘是指由企业外部的员工来补充空缺职位。一般而言，外部招聘的优缺点与内部招聘正好相反，但是应注意以下事项：

(1) 当企业无法在内部找到具有特殊技术和技能的员工时，外部招聘必不可少。在某种程度上，外部招聘对于重建人员配备非常有必要。

(2) 外部招聘通常能给企业带来新的思想和不同的工作方法，但可能难以改变其做事方式并且难以适应新技术和新方法。

(五) 继任计划

指发现并追踪具有高潜质的雇员的过程。

基本要求	(1) 该计划应当重点关注未来的需求，特别是战略和文化上的要求； (2) 该计划的制定和实施应当由高级管理层主导，各级管理层也负有重要责任，不应将继任计划看作只是人力资源部门的责任； (3) 对相关管理人员的发展表现作出评估； (4) 评估应当客观，应当有一个以上的评估人对各位管理者进行评估
------	---

(六) 激励和奖励机制（略）

(七) 绩效评估



(八) 员工的培训和发展 (略)

【知识点】财务战略

(一) 财务战略的概念 (略)

(二) 财务战略的确立 (★, 客观题, 阅读原文为主)

(1) 筹资来源。

融资方式	优点	缺点
内部融资	管理层在做此融资时不需要听取任何企业外部组织或个人的意见, 从而可以节省融资成本	企业的一些重大事件仅仅依靠内部融资是远远不够的; 股东看到企业的留存利润会预期下一期或将来的红利, 这就要求企业有足够的盈利能力
股权融资	经常面对的是企业现在的股东, 按照现有股东的投票权比例进行新股发行, 新股发行的成功取决于现有股东对企业前景的看好。没有固定的股利支付压力, 适宜于大量资金需求	引起控制权的变更; 融资成本比较高

债权融资	贷款	与股权融资相比, 融资成本较低、融资的速度也较快, 并且方式也较为隐蔽	限制较多; 额度有限; 需要按期还本付息, 对企业的压力大
	租赁	不需要为购买运输工具进行融资, 因为融资的成本是比较高的; 租赁很有可能使企业享有更多的税收优惠 (租金有抵税的作用); 租赁可以增加企业的资本回报率, 因为它减少了总资本	企业使用租赁资产的权利是有限的, 因为资产的所有权不是企业的
资产销售融资		简单易行, 并且不用稀释股东权益	无回旋余地; 如果销

		售的时机选择得不准，销售的价值就会低于资产本身的价值
--	--	----------------------------

(2) 融资成本。

融资成本	· 股权融资成本的估计： ① 资本资产定价模型 ② 用无风险利率估计 · 长期债务资本成本：等于各种债务利息费用的加权平均数扣除税收效应。 · 加权平均资本成本 (WACC)：权益资本成本与长期债务资本成本的加权平均。
------	---

(3) 最优资本结构。

资本结构是权益资本与债务资本的比例。最优资本结构：加权平均资本成本最低，企业价值最大。

(4) 股利分配策略。

【实务中的股利政策】(阅读教材原文对四种股利政策的解释)

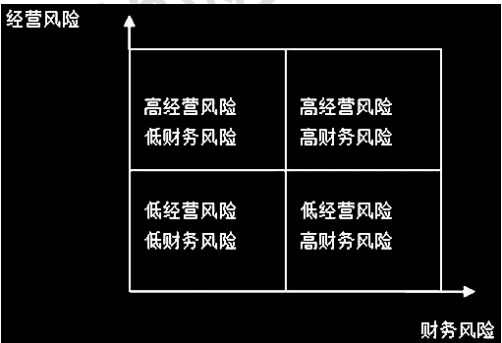
固定股利政策、固定股利支付率政策、零股利政策和剩余股利政策。

(三) 财务战略的选择 (★★★，客观题和主观题，此部分内容顺序与教材稍有不同，注意对应)

1. 财务风险与经营风险的搭配

此部分知识点属于考试概率较高的内容，一般以选择题为主。复习时应重在理解，紧密结合教材原文。熟练掌握财务风险与经营风险搭配关系最终的结论。同时，教材所列举的例子一定要看到，会举一反三。

经营风险的大小是由特定的经营战略决定的，财务风险的大小是由资本结构决定的，它们共同决定了企业的总风险。



· 经营风险与财务风险的**反向搭配**，是可以同时符合权益投资人和债权人的期望的现实搭配。

- “双高搭配”符合风险投资人的要求，不符合债权人的要求，会因找不到债权人而无法实现。
- “双低搭配”，对债权人是一个理想的资本结构，但不符合权益投资人的期望，不是现实的搭配。

2. 基于产品生命周期的财务战略选择

此部分知识点属于考试概率较高的内容，一般以选择题为主。应重在理解，紧密结合教材原文。同时，教材所列举的例子一定要看到，会举一反三。

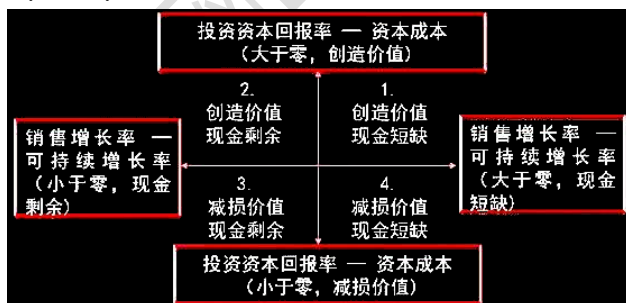
		产品生命周期阶段			
		导入期	成长期	成熟期	衰退期
风险搭配情况	经营风险	非常高	高	中等	低
	财务风险	非常低	低	中等	高
财务战略	资本结构	权益融资	主要是权益融资	权益+债务融资	权益+债务融资
	资金来源	风险资本	权益投资增加	保留盈余+债务	债务
	股利	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
常见指标	价格/盈余倍数（市盈率）	非常高	高	中	低
	股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

3. 基于价值创造或增长率的财务战略选择

(1) 影响价值创造的主要因素（略）

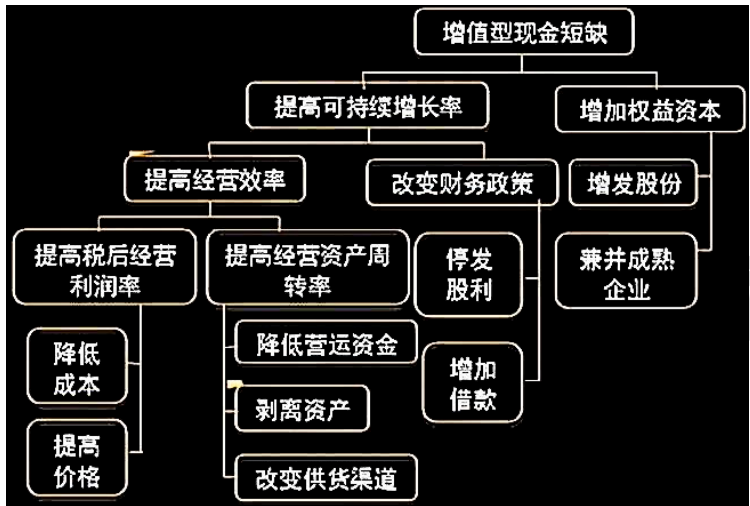
(2) 价值创造和增长率矩阵（财务战略矩阵）—— 可以作为评价和制定战略的分析工具。

(★★★)



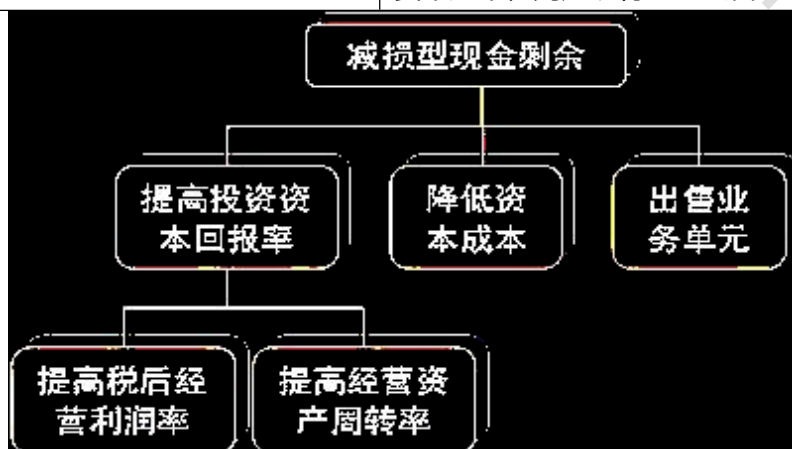
情况	财务战略
增值型现金短缺（第一象限） (投资资本回报率 - 资本成本) 大于 0	(1) 如果高速增长是暂时的，则应通过借款来筹集所需资金；

(销售增长率 - 可持续增长率) 大于 0	<p>(2) 如果高速增长是长期的, 则资金问题有两种解决途径:</p> <p>〔途径 1〕提高可持续增长率, 包括提高经营效率 (提高税后经营利润率和经营资产周转率) 和改变财务政策 (停止支付股利、增加借款), 使之向销售增长率靠拢;</p> <p>〔途径 2〕增加权益资本 (增发股份、兼并成熟企业), 提供增长所需资金</p>
-----------------------	---



<p>增值型现金剩余 (第二象限)</p> <p>(投资资本回报率 - 资本成本) 大于 0</p> <p>(销售增长率 - 可持续增长率) 小于 0</p>	<p>首选的战略是利用剩余现金加速增长。</p> <p>途径包括: (1) 内部投资; (2) 收购相关业务。</p> <p>如果加速增长之后仍有剩余现金, 找不到进一步投资的机会, 则应把多余的钱还给股东。</p> <p>途径包括: (1) 增加股利支付; (2) 回购股份</p>
	<pre> graph TD A[增值型现金剩余] --> B[加速增长] A --> C[分配现金剩余] B --> D[内部投资] B --> E[收购相关业务] C --> F[增加股利支付] C --> G[回购股份] </pre>

<p>减损型现金剩余（第三象限）</p> <p>$(\text{投资资本回报率} - \text{资本成本}) < 0$</p> <p>$(\text{销售增长率} - \text{可持续增长率}) < 0$</p>	<p>首选的战略是提高投资资本回报率，途径有：</p> <p>(1) 提高税后经营利润率；(2) 提高经营资产周转率。</p> <p>在提高投资资本回报率的同时，如果负债比率不当，可以适度调整，以降低平均资本成本。</p> <p>如果企业不能提高投资资本回报率或者降低资本成本，则应该将企业出售</p>
--	---



<p>减损型现金短缺（第四象限）</p> <p>$(\text{投资资本回报率} - \text{资本成本}) < 0$</p> <p>$(\text{销售增长率} - \text{可持续增长率}) > 0$</p>	<p>(1) 如果盈利能力低是本公司独有的问题，并且觉得有能力扭转价值减损局面，则可以选择“彻底重组”。</p> <p>(2) 如果盈利能力低是整个行业的衰退引起的，则应该选择的财务战略是“尽快出售”以减少损失</p>
--	---



【知识点】企业国际化经营动因

(一) 国际生产要素的最优组合

(★, 主要掌握相关理论的基本结论原文, 客观题)

1. 垄断优势理论——海默和金德尔伯格

市场不完全可以表现为 4 种类型	①产品和生产要素市场不完全;
	②由规模经济导致的市场不完全;
	③由政府干预引起的市场不完全;
	④由税赋与关税引起的市场不完全。

2. 区位理论 (略)

3. 产品生命周期理论——美国哈佛大学教授弗农 (掌握结论)

从技术创新入手, 分析国际贸易、对外直接投资与产品生命周期的关系。

从产品的研发和生产角度, 将产品生命周期分为产品创新、成熟与标准化 3 个阶段。

4. 内部化理论 (略)

5. 国际生产折中理论 (国际生产综合理论) (掌握结论)

邓宁的国际生产综合理论可以概括为一个简单的公式:

所有权优势 + 内部化优势 + 区位优势 = 对外直接投资

企业可以根据自己所具备的不同优势, 分别采用不同的国际经营方式。

· 该企业如果只拥有所有权优势与内部化优势, 只能进行出口贸易;

· 企业如果只有所有权优势, 则只能考虑采用技术转移的形式, 将技术出让给其他企业;

(二) 寡占市场 (即寡头垄断市场) 的反应 (略)

(三) 发展中国家企业国际化经营动因

1. 发展中国家跨国公司对外投资的主要动机 (★★★, 客观题和主观题, 注意案例分析)

资产利用战略	(1) 寻求市场
	(2) 寻求效率 (主要表现为劳动力成本)
	(3) 寻求资源 (主要表现为自然资源)
资产扩展战略	(4) 寻求现成资产 (主要表现为企业经营所需资产)

2. 发展中国家跨国公司对外投资的主要竞争优势 (★, 主观题冷门点)

(1) 发展中国家跨国公司的对外直接投资对发展中东道国的一大优势是具有更大的创造就业机会的潜力。

(2) 发展中国家跨国公司的技术和经营模式一般比较接近于发展中东道国公司所用的技术和模式, 这意味着有益联系和技术吸收的可能性较大。

(3) 发展中国家跨国公司在进入模式上也往往是更多地采取新建投资的方式而不是并购。在发展中东道国的投资尤其如此。就此而言, 他们的投资更有可能直接推动提高发展中国家的生

产能力。

【知识点】国际市场进入模式

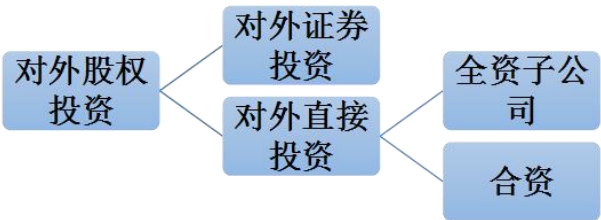
企业进入国外市场的模式一般有**出口、股权投资、非股权**安排等几种。（一）出口（★，客观题和主观题）

目标市场选择	【目标市场的区域路径】	
	传统方式	高新技术产品在发达国家出口的国别路径是先到经济技术发展水平相类似的发达国家，然后再到发展中国家；发展中国家则是先到环境类似的发展中国家，最后再逐步走向发达国家。 发展中国家的农产品、矿产品等 初级产品和劳动密集型的低端产品 主要流向是 发达国家 。
	新型方式	经济全球化背景下，许多产业中的全球分工体系已经形成，全球同步使用新产品。不论是发达国家还是发展中国家，该产业中的高新技术产品出口的国别路径是先到 发达国家（特别是美国） ，以占领世界最大市场，然后再走向 发展中国家 。

（一）出口（★，客观题和主观题）

选择分销渠道与出口营销	渠道特点： ①一般说来，国际分销渠道比国内分销渠道更复杂，涉及更多的中间环节。 ②国际分销渠道的成本通常比国内分销渠道的成本高。 ③出口商有时必须通过与国内市场不同的分销渠道向海外市场进行销售。 ④国际分销渠道通常为公司提供海外市场信息，包括产品在市场上的销售情况及其原因。
出口市场上的定价	①定价 偏高 ，以期获得大于国内市场的收益。 ②制定使海外市场与国内市场的收益水平 接近 的价格。 ③在短期内定价 较低 ，即使收益偏低甚至亏损也在所不惜。 ④只要在 抵消变动成本之后还能增加利润 ，就按能把超过国内市场需求量的产品销售出去的价格定价。

（二）对外股权投资（★★，客观题和主观题，阅读原文为主）



含义	优点	缺点
(1) 对外证券投资：对外证券投资是指个人或机构取得外国证券，但并不控制该企业或参与管理。	购买外国股票可能出于若干重要战略因素考虑： ①证券投资可能成为直接投资的前奏。 ②证券投资可以作为企业长期计划的一部分，因为它可能有助于加强技术、许可证和销售协议。 ③证券投资也是扩大企业在其他国家利益的一种方法。	一是证券投资虽然涉及所有权问题，但很少或没有涉及管理和控制问题，不能管理企业所持有的资产； 二是证券投资很难充分发挥该公司的技术或产品的优势。

(续表)

(2) 对外直接投资：企业将管理、技术、营销、资金等资源以自己控制企业的形式转移到目标国家（地区），以便能够在目标市场上更充分地发挥竞争优势。	缩短了生产和销售的距离，减少了运输成本； 可利用当地廉价的劳动力、原材料、能源等生产要素，降低制造成本； 能随时获得当地市场的信息和产品的信息反馈，从而可根据市场的需求来调整生产。 此外，对外直接投资也使企业跨越东道国政府的各种贸易和非贸易壁垒，有时直接投资还能享受东道国提供的某种优惠。	对外直接投资需要大量的资金、管理和其他资源的投入，这就意味着风险更大，灵活性差。

	优点	缺陷
--	----	----

全资子公司：由母公司拥有子公司全部股权和经营权	<p>第一,管理者可以完全控制子公司在目标市场上的日常经营活动,并确保有价值的技术、工艺和其他一些无形资产都留在子公司。</p> <p>第二,可以摆脱合资经营各方在利益、目标等方面的冲突问题,从而使国外子公司的经营战略与企业的总体战略融为一体。</p>	<p>第一,这种方式可能得耗费大量资金,公司必须在内部集资或在金融市场上融资以获得资金。</p> <p>第二,由于成立全资子公司需要占用公司的大量资源,所以公司面临的风险可能会很高。</p> <p>第三,由于没有东道国企业的合作与参与,全资子公司难以得到当地的政策与各种经营资源的支持,规避政治风险的能力也明显小于合资经营企业。</p>

<p>合资：协议共同投资的各方各按一定比例的股份出资,共同组成一具有法人地位,在经济上独立核算,在业务上独立经营的企业</p>	<p>企业采用合资经营这种方式,一方面可以减少国际化经营的资本投入,另一方面有利于弥补跨国经营经验不足的缺陷,有利于吸引和利用东道国合资方的资源,如东道国合资方在当地市场的信誉、融资与销售渠道、同当地银行和政府官员的公私关系以及他们具有的生产、技术、管理和营销技能等。</p>	<p>由于合资企业由多方参与投资,因而协调成本可能过大。协调问题又主要表现在以下几个方面:</p> <p>第一, 合资各方目标的差异。</p> <p>第二, 合资各方的文化差异。</p> <p>(国家、民族文化和企业文化)</p>
---	--	---

（三）非股权形式 （★，客观题）

非股权形式包括合约制造、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约及其他类型的合约关系。

【知识点】国际化经营战略类型 （★★★，客观题和主观题，注意案例分析）

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

	<p>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。</p> <p>【做法归纳】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.产品生产一般在国内，出口到其他国家。 2.有时也会在其他国家生产，生产什么由总部决定，当地没有决策权。
--	--

多国本土化战略	<p>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。</p> <p>【做法归纳】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.产品在当地生产和当地销售，当地具有决策权。 2.不同国家生产销售的产品不一样。
全球化战略	<p>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。</p> <p>【做法归纳】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.生产什么由总部统一决定，产品生产的不同环节配置在不同国家。 2.不同国家生产销售的产品一样。

跨国战略	<p>形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业内的核心竞争力，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。</p> <p>【做法归纳】</p> <p>综合了多国本土化战略和全球化战略的做法。</p>

【知识点】新兴市场的企业战略（★★★，客观题和主观题，注意案例分析）

（一）按产业特性配置资源（略）

（二）本土企业的战略选择（主要内容，掌握结论）



1. “防御者” 的战略：利用本土优势进行防御

面对来势汹汹且实力雄厚的外国竞争对手，“防御者”要做的就是利用本土优势进行防御。具体做法可以考虑：

- (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。
- (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。
- (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。

在面临跨国竞争对手的挑战时应当注意：

- (1) 不要试图赢得所有顾客。
- (2) 不要一味模仿跨国竞争对手的战略。

2. “扩张者” 战略：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。

3. “躲闪者” 战略：避开跨国公司的冲击

在全球化压力很大的产业中，“躲闪者”不能仅仅指望公司的本土资源，还必须重新考虑自身的商业模式。在这种情况下，如果这些企业的资源仅仅在本土才有价值，企业最好的选择可能是以下几个：

- (1) 与跨国公司建立合资、合作企业。
- (2) 将企业出售给跨国公司。
- (3) 重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争。
- (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) 生产与跨国公司产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。

4. “抗衡者” 战略：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。

来学网LAI XUE.COM 未来因学而变