



公司战略与风险管理必背考点

【必背考点 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：“一系列或整套的决策或行动方式”。

传统概念和现代概念的区别：从字面上看，现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身。从本质区别看，现代概念更强调战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

3. 公司战略的综合概念

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）。”

战略制定的任务包括制定一个策略计划，即预谋战略，然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果。

公司战略意味着企业要采取主动姿态预测未来，影响变化，而不是被动地对变化做出反应。

【必背考点 2】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

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、现金流以及公司的信任度等。

（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，建立技术上的领先地位，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。

【必背考点 3】公司战略的层次

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
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，如何更好地配置企业内外部资源，为各级战略服务，提高组织效率	效率

【必背考点 4】战略管理的内涵与特征

1. 战略管理的内涵

企业战略管理是为实现企业的使命和战略目标，科学地分析企业的内外部环境条件，制定战略决策，评估、选择并实施战略方案，控制战略绩效的动态管理过程。

2. 战略管理的特征

与传统的职能管理相比，战略管理具有如下特征：

- （1）战略管理是企业的综合性管理；
- （2）战略管理是企业的高层次管理；
- （3）战略管理是企业的一种动态性管理。

【必背考点 5】战略管理过程

战略分析→战略选择→战略实施

战略选择过程：①制订战略选择方案；②评估战略备选方案；③选择战略。

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：①自上而下的方法；②自下而上的方法；③上下结合的方法。

评估战略备选方案的三个标准：①适宜性标准；②可接受性标准；③可行性标准。



战略实施过程中，要依据企业选择的战略类型：①调整和完善企业的组织结构，使之适合公司战略的定位；②推进企业文化的建设，使企业文化成为实现公司战略目标的驱动力和重要支撑，以及调动企业员工积极性促进战略实施的保证；③运用财务和非财务手段、方法，监督战略实施进程，及时发现和纠正偏差，确保战略实施达到预定的目标，或者对战略做出适当修改，以利于企业绩效的持续提升；④采用先进技术尤其是数字化技术，构建新型企业组织，转变经营模式，支持企业数字化转型和数字化战略的实施；⑤协调好企业战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革诸方面的关系。

【必背考点 6】战略创新管理

1. 创新的重要性

（1）创新是企业适应外部环境、确保生存发展的能力。

政策法规增加；社会经济变化；科技发展；竞争者重大威胁。

（2）创新是企业获得持续竞争优势最主要的来源。

创新对企业竞争优势的贡献体现在：占领与保持市场份额，提高盈利能力；实现销售额增长；用更好的产品替代原有产品。“时间竞争”比竞争对手更快地推出新产品。

（3）持续创新是维持企业竞争优势的根本保障。原创企业只有持续不断创新，才能维持竞争优势。模仿创新企业只有提升为原始创新和自主创新，并培育持续创新的能力，才能获得真正的竞争优势。

2. 战略创新的类型

英国学者蒂德和贝赞特用 4Ps 法说明。

（1）产品创新。（product）组织提供的产品和服务的变化。

（2）流程创新。（process）产品和服务生产和交付方式的变化。

（3）定位创新。（position）产品和服务进入市场的环境的变化，在特定用户情境下重新定位对既有产品和流程的感知。

（4）范式创新。（paradigm）影响组织业务的潜在思维模式的变化。

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。（部分 vs 整体）

（4）时机——创新生命周期。（时：酝酿—过渡—成熟）

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、提高质量等方面的压力
创新的主要类型	产品的经常性的主要变化	随着生产规模扩大，要求出现重大流程创新	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设计	大多数无差异的标准产品
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并且相对严格

4. 战略创新的情境

(1) 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。

(2) 制定创新的战略。

5. 战略创新的主要过程



创新管理经历“搜索—选择—实施—获取”四个阶段。

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。

【必背考点 7】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。
- (2) 在管理层次中的地位。（三个基础：法定权、奖励权、强制权）
- (3) 个人的素质和影响。（榜样权、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。

【必背考点 8】宏观环境分析

- (1) 政治和法律因素；(2) 经济因素；(3) 社会和文化因素；(4) 技术因素。

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> <p>(1) 企业所在国家和地区的政局稳定状况；</p> <p>(2) 政府行为对企业的影响；</p> <p>(3) 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；</p> <p>(4) 各政治利益集团对企业活动产生的影响。</p> <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	<p>(1) 社会经济结构：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构；</p> <p>(2) 经济发展水平与状况；</p>



	(3) 经济体制; (4) 宏观经济政策 (综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策等); (5) 其他经济条件
社会和文化环境因素	(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	(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

【必背考点 9】产品生命周期

产业发展要经过 4 个阶段: 导入期、成长期、成熟期和衰退期。这些阶段是以产业销售额增长率曲线的拐点划分。

1. 导入期

导入期的产品用户很少, 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。由于产品刚刚出现, 前途未卜, 产品类型、特点、性能和目标市场等方面尚在不断变化当中。

只有很少的竞争对手。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。

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。

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与开发和技术改进, 提高产品质量。



导入期的经营风险非常高。

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。此时消费者会接受参差不齐的质量,并对质量的要求不高。各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。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。由于市场扩大,竞争者涌入,企业之间开始争夺人才和资源,会出现兼并等意外事件,引起市场动荡。由于需求大于供应,此时产品价格最高,单位产品净利润也最高。

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。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。

成长期的经营风险有所下降,主要是产品本身的不确定性在降低。但是,经营风险仍然维持在较高水平。

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。成熟期虽然市场巨大,但是已经基本饱和。新的客户减少,主要靠老客户的重复购买支撑。产品逐步标准化,差异不明显,技术和质量改进缓慢。生产稳定,局部生产能力过剩。产品价格开始下降,毛利率和净利率都下降,利润空间适中。

由于整个产业销售额达到前所未有的规模,并且比较稳定,任何竞争者想要扩大市场份额,都会遇到对手的顽强抵抗,并引发价格竞争。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。

成熟期的经营风险进一步降低,达到中等水平。

4. 衰退期

衰退期产品的客户大多很精明,对性价比要求很高。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。有些竞争者先于产品退出市场。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。

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。进入衰退期后,经营风险会进一步降低,主要的悬念是什么时间产品将完全退出市场。

【必背考点 10】产业五种竞争力

1. 五种竞争力分析



(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（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）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。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产业进入障碍低而退出障碍高。

2. 五种竞争力模型的局限性

(1) 该分析模型基本上是静态的。然而，在现实中竞争环境始终在变化。

(2) 该模型能够确定行业的盈利能力，但是对于非营利机构，有关获利能力的假设可能是错误的。

(3) 该模型基于这样的假设：即一旦进行了这种分析，企业就可以制定企业战略来处理分析结果，但这只是一种理想的方式。

(4) 该模型假设战略制定者可以了解整个行业的信息，但这一假设在现实中并不一定存在。对于任何企业来讲，在制定战略时掌握整个行业的信息可能性不大。

(5) 该模型低估了企业与供应商、客户或分销商、合资企业之间可能建立长期合作关系以减轻相互之间威胁的可能性。



(6) 该模型对产业竞争力的构成要素考虑不够全面。

【必背考点 11】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

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。

【必背考点 12】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；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. 企业的核心能力

辨别企业能力是否属于核心能力的 3 个关键性测试：（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？

核心能力辨识方法：（1）功能分析；（2）资源分析；（3）过程系统分析。

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。

6. 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——包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源、基础设施。

（2）需求条件——主要是本国市场的需求。

（3）相关与支持性产业——这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。

（4）企业战略、企业结构和竞争对手的表现。



【必背考点 13】价值链分析

1. 价值链的两类活动

五种基本活动的内容：

名称	解释
(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，如原材料的装卸、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，如机加工、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，如最终产品的入库、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，如广告、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，如培训、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
(1) 采购管理	既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买与管理。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
(2) 技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动，既包括生产性技术，也包括非生产性技术
(3) 人力资源管理	是指企业职工的招聘、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

2. 企业资源能力的价值链分析

企业资源能力的价值链分析要明确以下几点：（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）。

【必背考点 14】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织等形式，选拔有规划能力、敢于冒险的人负责
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	采用收获战略，即投入资源以达到短期收益最大化。①把设备投资和其他投资尽量压缩；②采用榨油式方	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



		业务的发展	法,争取在最短时间内获取更多利润。对于市场增长率仍有所增长的业务,应进一步进行市场细分,维持现存市场增长率或延缓其下降速度	
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	采用撤退战略: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业务转移。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

波士顿的运用:

(1) 发展。以提高相对市场占有率为目标,增加资金投入,甚至不惜放弃短期收益。如:想尽快成为“明星”的问题业务,就应以此为战略。

(2) 保持。投资维持现状,目标是保持该项业务现有的市场占有率。对于较大的“现金牛”业务可以此为战略,以使它们产生更多的收益。

(3) 收割。这种战略主要是为了获得短期收益,目标是在短期内得到最大限度的现金收入。对处境不佳的“现金牛”类业务及没有发展前途的“问题”类业务和“瘦狗”类业务应视具体情况采取这种策略。

(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。这种战略适用于无利可图的“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

【必背考点 15】SWOT 分析

SWOT 分析的四个要素：优势、劣势、机会、威胁。做题的思路首先要知道分析的四个要素分别是：优势、劣势、机会、威胁。其中优势和劣势属于企业的内部环境，机会和威胁属于企业的外部环境。然后根据题目信息对号入座即可。

SWOT 分析的应用：

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

【必背考点 16】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	优点：企业采用纵向一体化战略有利于节约与上、下游企业在上游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：企业一体化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	
	前向一体化战略		主要适用条件：
			（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
		后向一体化战略	主要适用条件： (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； (2) 供应商数量较少而需求方竞争者众多； (3) 企业所在产业的增长潜力较大； (4) 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等； (5) 供应环节的利润率较高； (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
	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： (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	目标是通过各种方法来增加产品的使用频率
	【适用条件】 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和现有产品达到目标。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	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

产品开发战略——新产品和现有市场	【战略描述】 新产品和现有市场。 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。

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。

战略类型	适用条件
相关多元化战略（同心多元化）	企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或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。采用稳定战略的企业不需要改变自己的使命和目标，企业只需要集中资源于原有的经营范围和产品，以增加其竞争优势
适用情况	适用于对战略期环境的预测变化不大，而企业在前期经营相当成功的企业



优点	<p>(1) 可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源;</p> <p>(2) 减少开发新产品和新市场所必需的巨大资金投入和开发风险;</p> <p>(3) 避免资源重新配置和组合的成本;</p> <p>(4) 防止由于发展过快、过急造成的失衡状态</p>
风险	<p>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, 将会使企业陷入困境。</p> <p>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</p>

3. 收缩战略

原因	主动原因	满足企业战略重组的需要
	被动原因	<p>外部环境原因: 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。</p> <p>内部环境原因: 内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因</p>
方式	【紧缩与集中战略】	机制变革
	往往着眼于短期效益, 主要涉及	财政和财务战略
	及采取补救措施制止利润下滑	削减成本战略
	【转向战略】	重新定位或调整现有的产品和服务
	涉及企业经营方向或经营策略的改变	调整营销策略
	【放弃战略】	放弃战略的类型:
	涉及企业或其子公司产权的变更	<p>(1) 特许经营;</p> <p>(2) 分包;</p> <p>(3) 卖断;</p> <p>(4) 管理层杠杆收购;</p> <p>(5) 拆分为股/分拆</p>



【必背考点 17】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，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。

用系统理论剖析协同效果，可以分为 3 个层次：

第一，并购后的两个企业的“作用力”的时空排列得到有序化和优化，从而使企业获得“聚焦效应”。

第二，并购后的企业内部不同“作用力”发生转移、扩散、互补，从而改变了公司的整体功能状况。

第三，并购后两个企业内的“作用力”发生耦合、反馈、互激振荡，改变了作用力的性质和力量。

并购失败的原因：

- （1）决策不当。
- （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。

2. 内部发展战略

【企业采取内部发展的动因】



- (1) 开发新产品的过程使企业能深刻地了解市场及产品;
- (2) 不存在合适的收购对象;
- (3) 保持统一的管理风格和企业文化;
- (4) 为管理者提供职业发展机会;
- (5) 代价较低, 因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额;
- (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;
- (7) 这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法;
- (8) 可以有计划地进行, 容易从企业资源获得财务支持, 并且成本可以按时间分摊;
- (9) 风险较低。在收购中, 并购者可能还需承担被并购者以前所做决策产生的后果。
- (10) 内部发展的成本增速较慢。

【内部发展的缺点】

- (1) 与购买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) 企业并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) 当市场发展得非常快时, 内部发展会显得过于缓慢;
- (5) 进入新市场可能要面对非常高的障碍。

【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壁垒与行为性障碍, 或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。

3. 企业战略联盟

【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, 联盟行为是一种战略性的合作行为。

【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。

企业战略联盟的主要类型:

从股权参与和契约联结的方式角度来看	(1) 合资企业 (Joint Ventures)
	(2) 相互持股投资 (Equity Investments)
	(3) 功能性协议

股权式联盟与契约式联盟的主要区别:

股权式战略联盟	契约式战略联盟
有利于扩大企业的资金实力, 并通过部分“拥有”对方的形式, 增强对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>更强调相关企业的协调和默契, 从而更具有战略联盟的本质特征。</p> <p>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。</p> <p>具有较好的灵活性, 但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</p>

【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。

【必背考点 18】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。通过其低成本地位来获得持久的竞争优势
优势	<p>(1) 形成进入障碍。</p> <p>(2) 增强讨价还价能力。</p>



	(3) 降低替代品的威胁。 (4) 保持领先的竞争地位
市场情况	(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
应具备的资源和能力	(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。 (4) 改进产品工艺设计。 (5) 提高生产能力利用程度。 (6) 选择适宜的交易组织形式。 (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）与积累的经验一笔勾销。 (2) 产业的新加入者或追随者通过模仿或者以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。 (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

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	(1) 形成进入障碍。 (2) 降低顾客敏感程度。 (3) 增强讨价还价能力。 (4) 抵御替代品威胁
市场情况	(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
应具备的资源 和技能	(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	(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	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。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
优势	(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。 (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。 (3) 对于大企业来说, 集中化战略的实施也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
实施条件	(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异。 (2) 目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。 (3) 在目标市场上, 没有其他竞争对手采用类似的战略。 (4) 企业资源和能力有限, 难以在整个产业实现成本领先或差异化, 只能选定个别细分市场
风险	(1) 狭小的目标市场导致的风险。 (2) 购买者群体之间需求差异变小。 (3) 竞争对手的进入与竞争



4. 基本战略的综合分析——“战略钟”

成本领先战略包括途径 1（低价低值战略）和途径 2（低价战略）。差异化战略包括途径 4（高值战略）和途径 5（高值高价战略）。混合战略指途径 3。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。

【必背考点 19】中小企业竞争战略

1. 零散产业中的竞争战略

造成产业零散原因	（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；（3）不存在规模经济或难以达到经济规模
零散产业的战略选择	（1）克服零散——获得成本优势。 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
	（2）增加附加价值——提高产品差异化程度
	（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

2. 新兴产业中的竞争战略

新兴产业的内部结构环境	内部结构的共同特征：（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
新兴产业的发展障碍与机遇	（1）专业技术选择、获取与应用的困难；（2）原材料、零部件、资金与其他供给的不足；（3）顾客的困惑与等待观望；（4）被替代产品的反应；（5）缺少承担风险的胆略与能力
新兴产业的战略选择	（1）塑造产业结构；（2）正确对待产业发展的外在性；（3）注意产业机会与障碍的转变，在产业发展中占据主动地位；（4）选择适当的进入时机与领域



当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：①企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可因先驱者而发展和提高声望。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地开始这一学习过程。③顾客忠诚非常重要，那些首先对顾客销售的企业将获得较高的收益。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。

在下列情况下，早期进入将是非常危险的：①早期竞争的细分市场与产业发展成熟后的情况不同，早期进入的企业建立了竞争基础后，面临过高的转换成本。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成为企业专有。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。

【必背考点 20】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。

【必背考点 21】职能战略

1. 市场营销战略

市场细分	消费者市场细分变量：①地理细分；②人口细分；③心理细分；④行为细分。
------	------------------------------------



	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无差异营销策略；②差异性营销策略；③集中化营销策略		
市场定位	①抢占或填补市场空位策略；②与竞争者并存和对峙的市场定位策略；③取代竞争者的市场定位策略。		
设计市场营销组合	产品策略	产品组合策略	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、长度和加强产品组合的深度。 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
		品牌和商标策略	企业可采用的品牌和商标策略如下： ①单一的品牌名称。②每个产品都有不同的品牌名称。③自有品牌
		产品开发策略	产品开发的原因； 产品开发的投资风险
	促销策略	促销组合的构成要素：广告促销、营业推广、公关宣传和人员推销。 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	传统营销理论下分销渠道类型：直接分销、间接分销。其中间接分销包括：独家分销、选择性分销、密集分销。 互联网环境下分销渠道类型：线上和线下两种类型	



		<p>(1) 基本的定价方法有三种：成本导向定价法、需求导向定价法、竞争导向定价法。</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、副产品定价、关联产品定价和捆绑定价等。</p> <p>③折扣与折让策略。包括现金折扣、数量折扣、交易折扣、季节性折扣和推广折扣等。</p> <p>④地理差价策略，包括产地价、目的地交货价、统一交货价、分区运送价和津贴运费定价等。</p> <p>(3) 新产品定价策略。</p> <p>①渗透定价法；②撇脂定价法；③满意定价策略</p>
--	--	---

2. 研究与开发战略

类型	<p>(1) 产品研究——新产品开发；</p> <p>(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</p>
研发的动力来源	<p>(1) 需求拉动；</p> <p>(2) 技术推动</p>
研发的战略作用 (通读教材)	<p>(1) 波特的基本战略：成本领先+差异化；</p> <p>(2) 波特的价值链；</p> <p>(3) 安索夫矩阵；</p> <p>(4) 产品的生命周期</p>
研发定位	<p>(1) 成为向市场推出新技术产品的企业；</p> <p>(2) 成为成功产品的创新模仿者；</p> <p>(3) 成为成功产品的低成本生产者；</p> <p>(4) 成为成功产品低成本生产者的模仿者</p>
研发政策（了解）	<p>(1) 强化产品或流程改良；</p> <p>(2) 强化应用型研究的基础；</p> <p>(3) 成为研发领导者或跟随者；</p>



	<p>(4) 开发智能化技术或手动流程;</p> <p>(5) 对研发投入高额、适中或低额资金;</p> <p>(6) 在企业内部进行研发或者将研发外包;</p> <p>(7) 利用大学或私营企业的研究力量</p>
鼓励创新性构思的政策	<p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(3) 管理层积极地鼓励员工和客户提出新构思。</p> <p>(4) 组建开发小组并建立相关管理机构。</p> <p>(5) 在适当情况下,企业的招聘政策应集中于招聘具有创新技能的员工。应对员工进行培训并使其知识、技能与时俱进。</p> <p>(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。</p> <p>(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</p>

3. 生产运营战略

主要因素	批量; 种类; 需求变动; 可见性
内容	<p>(1) 产品(服务)的选择。</p> <p>(2) 自制或外购选择。</p> <p>(3) 生产与运营方式选择。</p> <p>两种典型的生产方式: “大批量、低成本”和“多品种、小批量”。另外还有计算机集成制造、大规模定制等方式。</p> <p>(4) 供应链与配送网络选择。</p> <p>配送网络包括: 制造商存货加直送; 制造商存货、直送加在途并货; 分销商存货加承运人交付; 分销商存货加到户交付; 制造商或分销商存货加顾客自提; 零售商存货加顾客自提</p>
竞争重点	影响竞争力的因素主要是 TQCF, 即交货期(Time)、质量(Quality)、成本(Cost)、制造柔性(Flexibility)
产能计划的类型	领先策略、滞后策略、匹配策略



平衡产能与需求的方法	资源订单式生产、订单生产式生产、库存生产式生产
------------	-------------------------

4. 采购战略

(1) 货源策略。

策略	优点	缺点
少数或单一货源策略	①使企业与供应商建立较为稳固的关系； ②便于企业信息的保密； ③使企业增加进货量以产生规模经济并享受价格优惠； ④随着与供应商关系的加深，采购方更有可能获得高质量的货源	①如果没有其他供应商，则单一供应商的议价能力就会增强； ②企业易受到供应中断的影响
多货源少批量策略	①企业能与更多的供应商建立和保持联系，以保证稳定的供应； ②有利于与多个供应商合作以获得更多的知识和技术； ③供应商之间的竞争使得企业的议价能力增强	①企业与供应商之间的联系不够稳固，相互信任程度较低； ②不利于产生规模经济；企业不能够享受大批量购买的价格优惠； ③不利于企业获得质量与性能不断提高改进的供应品
平衡货源策略	——	

(2) 交易策略。

策略	适用条件
市场交易策略	①供应品的技术含量较低或生产技术相对成熟； ②供应品在企业产品的生产和销售中不具有重要性； ③企业不需要供应商提供售后服务； ④供应商所处的市场较为成熟； ⑤供应商数量较多； ⑥竞争比较激烈
短期合作策略	①企业的产品往往面临急剧变化的市场机会和变化很灵活



	① 客户的需求; ② 供应品的供给具有较高的适应性; ③ 有的供应品有较高的技术含量, 对企业产品的设计、生产、销售都有重要影响
功能性联盟策略	① 供应品在企业产品的生产经营中起着重要作用; ② 企业对供应品的需求量比较大; ③ 供应品的生产技术成熟, 可替代性较高; ④ 供应商拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力
创新性联盟策略	——

(3) 采购模式。

传统采购模式、MRP 采购模式、JIT 采购模式、VMI 采购模式、数字化采购模式。

5. 人力资源战略

(1) 与三种基本竞争战略相匹配的人力资源获取策略比较。

人力资源获取策略	成本领先	差异化	集中化
员工来源	外部	内部	两者兼顾
晋升阶梯	狭窄、不宜转换	广泛、灵活	狭窄、不宜转换
甄选决策	人力资源部门	业务部门	结合两者
甄选方法	简历和面试为主	多重方法	心理测试
甄选标准	强调技能	强调与文化契合	结合两者
社会化过程	正式的雇佣和社会化过程	非正式的雇佣和社会化过程	结合两者

(2) 人力资源薪酬激励。

薪酬的组成: 基本薪酬、可变薪酬、间接薪酬。

公平性原则: 外部公平性、内部公平性、个体公平性

(3) 薪酬水平策略: 领先型策略; 匹配型策略; 拖后型策略; 混合型策略。

(4) 薪酬构成策略: 基本薪酬、可变薪酬与间接薪酬的组合方式。

(5) 企业竞争战略与薪酬策略。

实施成本领先战略的企业强调对外公平, 而实施差异化战略和集中化战略的企业强调对内公平; 实施成本领先战略的工资基础是岗位或年资, 使用固定薪酬(基本薪酬), 而实施差异化战略的企业



支付薪酬的基础是能力或绩效，较多使用浮动薪酬（可变薪酬），实施集中化战略的企业工资基础强调能力与绩效的结合，并将固定薪酬和浮动薪酬一起使用。

6. 财务战略

价值创造和增长率矩阵（财务战略矩阵）

情况	财务战略
增值型现金短缺（第一象限） $(\text{投资资本回报率} - \text{资本成本}) > 0$ $(\text{销售增长率} - \text{可持续增长率}) > 0$	（1）如果高速增长是暂时的，则应通过借款来筹集所需资金； （2）如果高速增长是长期的，则资金问题有两种解决途径： （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； （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
增值型现金剩余（第二象限） $(\text{投资资本回报率} - \text{资本成本}) > 0$ $(\text{销售增长率} - \text{可持续增长率}) < 0$	首选的战略是利用过剩的资金促进业务增长。 途径包括：（1）内部投资；（2）收购相关业务； 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。 途径包括：（1）增加股利支付；（2）回购股份
减损型现金剩余（第三象限） $(\text{投资资本回报率} - \text{资本成本}) < 0$ $(\text{销售增长率} - \text{可持续增长率}) < 0$	首选的战略是提高投资资本回报率，途径有：（1）提高税后经营利润率；（2）提高经营资产周转率。 在提高投资资本回报率的同时，审查目前的资本结构政策，如果负债比率不当，可以适度调整，以降低平均资本成本。 如果企业不能提高投资资本回报率或者降低资本成本，无法扭转价值减损的状态，则应该将企业出售
减损型现金短缺（第四象限） $(\text{投资资本回报率} - \text{资本成本}) < 0$ $(\text{销售增长率} - \text{可持续增长率}) > 0$	（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”；否则，应该选择出售。 （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



长率) 大于 0

【必背考点 22】国际化经营战略

1. 企业国际化经营动因

动因	说明
寻求市场	寻求市场型的外国直接投资；市场多样化的扩张
寻求效率	主要是相对较先进（因而劳动力成本较高）的发展中国家跨国公司进行这种投资
寻求资源	石油、天然气、金属和非金属矿产等自然资源
寻求现成资产	主要表现为发展中国家企业向发达国家投资。其主要动机是主动获取发达国家企业的垄断优势，即品牌、先进技术与管理经验、资金、规模经济等现成资产

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。

对外直接投资	优点	缺点
全资子公司	<p>(1) 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>(2) 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>(1) 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>(2) 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>
合资经营	<p>(1) 可以减少国际化经营的资本投入。</p> <p>(2) 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</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两个方面：</p> <p>第一，合资各方目标的差</p>



	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	异。第二，合资各方的文化差异
--	--	----------------

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。

3. 全球价值链中的企业国际化经营

(1) 全球价值链中企业的角色定位：领先企业、一级供应商、其他层级供应商、合同制造商。

(2) 全球价值链的分工模式：科层型价值链、市场型价值链、俘获型价值链、模块型价值链、关联型价值链。

(3) 企业升级的类型：工艺升级、产品升级、功能升级、价值链升级。

(4) 全球价值链分工模式与企业升级：

①科层型价值链：发展中国家供应商工艺升级和产品升级很快，功能升级和价值链升级则较难。

②俘获型价值链：被“俘获”的企业能实现工艺升级和产品升级，功能升级和价值链升级则很难。

③关联型价值链：跟随企业工艺升级和产品升级很快，功能升级和价值链升级不易。

④模块型价值链：模块供应商早期工艺升级和产品升级慢，能实现功能升级和价值链升级。

⑤市场型价值链：市场型供应商早期工艺升级和产品升级慢，能实现功能升级和价值链升级。

4. 国际化经营战略类型

类型	典型特征
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。 适应性较差，加大经营成本
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，高度分权
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。高度集权
跨国战略	<p>形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业的核心竞争力，同时注意当地市场的需要。</p> <p>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>跨国战略试图兼顾全球效率、国别反应和世界性学习效果这三种战略需要</p>

5. 新兴市场的企业战略

类型	说明
“防御者”的战略：利用本土优势进行防御	<p>具体做法：</p> <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> <p>在面临跨国竞争对手的挑战时应当注意：</p> <p>(1) 不要试图赢得所有顾客。</p> <p>(2) 不要一味模仿跨国竞争对手的战略</p>
“扩张者”战略：向海外延伸本土优势	<p>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。</p> <p>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</p>
“躲闪者”战略：避开跨国公司的冲击	<p>企业最好的选择：</p> <p>(1) 与跨国竞争对手建立合资、合作企业。</p> <p>(2) 将企业出售给跨国竞争对手。</p> <p>(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。</p> <p>(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</p>



	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。 “躲闪者”战略可能是 4 种战略中最难实施的一种, 因为必须要对其战略进行大手术, 而且必须在跨国公司将其淘汰出局时完成
“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

【必背考点 23】纵横向分工结构

1. 纵向分工结构

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	可以及时地反映市场的变化, 并做出相应的反应, 但容易造成管理的失控

纵向分工结构组织内部的管理问题:

(1) 集权与分权。

集权型优点: ①易于协调各职能间的决策; ②易于对上下沟通的形式进行规范; ③能与企业的目标达成一致; ④危急情况下能够做出快速决策; ⑤有助于实现规模经济; ⑥这种结构比较适用于由外部机构实施密切监控的企业, 因为所有的决策都能得以协调。

缺点: ①高级管理层可能不会重视个别部门的不同要求; ②决策时需要通过集权职能的所有层级向上汇报, 因此决策时间过长; ③对级别较低的管理者而言, 其职业发展有限。

分权型结构特点: ①减少了信息沟通的障碍; ②提高了企业反应能力; ③能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应。

(2) 中层管理人员人数。

(3) 信息传递。



(4) 协调与激励。

2. 横向分工结构

组织结构类型	适用情况
创业型组织结构	多数小型企业
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	适合多个产品线企业
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

职能制组织结构的优点：

- (1) 能够通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济；
- (2) 有利于培养职能专家；
- (3) 由于是常规和重复性任务，因而工作效率得到提高；
- (4) 董事会便于监控各个部门。

缺点：

- (1) 由于对战略重要性的流程进行了过度细分，在协调不同职能时可能出现问题；
- (2) 难以确定各项产品产生的盈亏；
- (3) 导致职能间发生冲突、各自为政，而不是出于企业整体利益进行相互合作；
- (4) 等级层次以及集权化的决策制定机制会放慢反应速度。

区域事业部制结构的优点：

- (1) 在企业与其客户的联系上，区域事业部制能实现更好更快的地区决策；
- (2) 与一切皆由总部来运作相比，建立地区工厂或办事处会削减成本费用；
- (3) 有利于海外经营企业应对各种环境变化。

缺点：

- (1) 管理成本的重复；



(2) 难以处理跨区域的大客户的事务。

产品事业部制结构的优点：

- (1) 生产与销售不同产品的不同职能活动和工作可以通过事业部/产品经理来予以协调和配合；
- (2) 各个事业部都可以集中精力在其自身的区域；
- (3) 易于出售或关闭经营不善的事业部。

缺点：

- (1) 各个事业部会为了争夺有限资源而产生摩擦；
- (2) 各个事业部之间会存在管理成本的重叠和浪费；
- (3) 若产品事业部数量较大，则难以协调；
- (4) 若产品事业部数量较大，事业部的高级管理层会缺乏整体观念。

M 型组织结构的优点：

- (1) 便于企业的持续成长；
- (2) 由于每一个事业部都有其自身的高层战略管理者，首席执行官就有更多的时间分析各个事业部的经营情况以及进行资源配置；
- (3) 职权被分派到总部下面的每个事业部，并在每个事业部内部进行再次分派；
- (4) 能够通过诸如资本回报率等方法对事业部的绩效进行财务评估和比较。

缺点：

- (1) 为事业部分配企业的管理成本比较困难并略带主观性；
- (2) 事业部之间滋生功能失调性的竞争和摩擦；
- (3) 当一个事业部生产另一事业部所需的部件或产品时，确定转移价格也会产生冲突。

战略业务单位组织结构（SBU）的优点：

- (1) 降低了企业总部的控制跨度（管理范围、管理幅度）；
- (2) 由于不同的企业单元都向其上级领导报告其经营情况，控制幅度的降低也减轻了总部的信息过度情况；
- (3) 这种结构使得具有类似使命的产品、市场或技术事业部之间能够更好地协调；
- (4) 由于几乎无须在事业部之间分摊成本，易于监控每个战略业务单位的绩效。

缺点：

- (1) 由于采用这种结构多了一个垂直管理层，因此总部与事业部和产品层的关系变得更疏远；
- (2) 战略业务单位经理为了取得更多的企业资源会引发竞争和摩擦，而这些竞争会变成功能性失调并会对企业的总体绩效产生不利影响。



矩阵制组织结构的优点：

(1) 由于项目经理与项目的关系更紧密，因而能更直接地参与到与其产品相关的战略中来，从而激发其成功的动力；

(2) 能更加有效地优先考虑关键项目，加强对产品和市场的关注，从而避免职能型结构对产品和市场的关注不足；

(3) 与产品主管和职能主管之间的联系更加直接，从而能够做出更有质量的决策；

(4) 实现了各个部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融；

(5) 双重权力使得企业具有多重定位，这样职能专家就不会只关注自身的业务范围。

缺点：

(1) 可能导致权力划分不清晰（比如谁来负责预算），并在职能工作和项目工作之间产生冲突；

(2) 双重权力容易使管理者之间产生冲突。如果采用混合型结构，非常重要的一点就是确保上级的权力不相互重叠，并清晰地划分权力范围。下属必须知道其工作的各个方面应对哪个上级负责；

(3) 管理层可能难以接受混合型结构，并且管理者可能会觉得另一名管理者将争夺其权力，从而产生危机感；

(4) 协调所有的产品和职能会增加时间成本和财务成本，从而导致制订决策的时间过长。

H 型结构的主要特点：

(1) 其业务单元的自主性强；

(2) 企业无须负担高额的中央管理费，因为母企业的职员数量很可能非常少；业务单元能够自负盈亏并从母企业取得较便宜的投资成本；

(3) 在某些国家如果将这些企业看成一个整体，业务单元还能够获得一定的节税收益；

(4) 控股企业可以将风险分散到多个企业中，但是有时也很容易撤销对个别企业的投资。

横向分工结构的基本协调机制：(1) 相互适应，自行调整；(2) 直接指挥，直接控制；(3) 工作过程标准化；(4) 工作成果标准化；(5) 技艺（知识）标准化；(6) 共同价值观。

【必背考点 24】企业战略与组织结构

1. 组织结构与战略的关系——钱德勒的组织结构服从战略理论

(1) 组织结构与战略的关系。

企业战略的变化快于组织结构的变化，即战略具有先导性。企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度，即结构具有滞后性。

(2) 企业发展阶段与结构。



战略	发展阶段与结构
市场渗透战略	<p>①发展阶段：企业处于创立不久的初步发展阶段，企业着重发展单一产品。</p> <p>②战略目标：试图通过更强的营销手段来获得更大的市场份额。</p> <p>③结构类型：企业只需采用简单的结构，即创业型组织结构</p>
市场开发战略	<p>①发展阶段：企业发展后，需要将产品或服务扩展到其他地区中去。</p> <p>②战略目标：为了实现产品和服务的标准化、专业化。</p> <p>③结构类型：企业要求建立职能制组织结构</p>
纵向一体化战略	<p>①发展阶段：企业进一步发展后，拥有了多个产品线，销售市场迅速扩张。</p> <p>②战略目标：为了提高竞争力，企业需要拥有一部分原材料的生产能力或销售产品的渠道。</p> <p>③结构类型：适宜采用事业部制组织结构</p>
多元化经营战略	<p>①发展阶段：企业高度发展并进入成熟期。</p> <p>②战略目标：企业为了避免投资或经营风险，需要开发与企业原有产品不相关的新产品系列。</p> <p>③结构类型：视情况采用战略业务单位组织结构、矩阵制组织结构或 H 型组织结构</p>

2. 组织的战略类型

- (1) 防御型（稳定，成本效率，机械，集权）。
- (2) 开拓型（动态，创新低效，灵活，分权）。
- (3) 分析型（平衡，求新也传统，灵活并稳定，矩阵制结构，“精神分裂”）。
- (4) 反应型（反应不当，执行不力，下策）。

【必背考点 25】公司战略与企业文化

1. 企业文化的类型

权力（Power）导向型：绝对控制，家族式企业。

角色（Role）导向型：理性秩序，国企公务员，机械，高效。

任务（Task）导向型：解决问题，速度灵活，新兴产业，高科技企业。



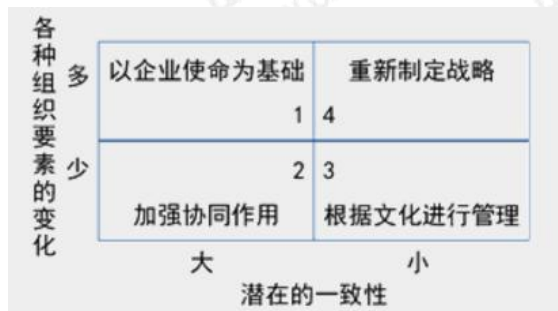
人员 (People) 导向型：成员，协会俱乐部。

2. 文化与绩效

企业文化为企业创造价值的途径：文化简化了信息处理；文化补充了正式控制；文化促进合作并减少讨价还价成本。

企业文化成为维持竞争优势源泉的条件：首先，文化必须为企业创造价值。其次，公司文化必须是企业所特有的。最后，企业文化必须是很难被模仿的。

3. 战略稳定性与文化适应性



【必背考点 26】战略控制

1. 战略失效

含义	企业战略实施的结果偏离了预定的战略目标或战略管理的理想状态	
原因	(1) 企业内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望； (2) 战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻； (3) 战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口； (4) 用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守； (5) 公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严重缺陷或错误； (6) 企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应等	
类型	早期失效	战略实施初期
	偶然失效	偶然因素出现的影响
	晚期失效	战略实施一段时间后

2. 预算的类型

预算类型	含义	优点	缺点
增量预算	在以前期间的预算或者实际	(1) 预算编制工作量较少，相对容易操作。	(1) 没有考虑经营条件和经营情况的变化。



	业绩的基础 上，通过增加 相应的内容编 制新的预算	(2) 预算变动较小且循序渐 进，为各个部门的经营活动 提供了一个相对稳定的基 础。 (3) 有利于避免因资金分配 规则改变而引起各部门之间 产生冲突。 (4) 比较容易对预算进行协 调	(2) 容易使企业管理层和部门 经理产生维持现状的保守观 念，不利于企业创新。 (3) 与部门和员工的业绩没有 联系，没有提供降低成本的动 力。 (4) 鼓励各部门用光预算以保 证下一年的预算不减少。 (5) 随着业务活动及其开支水 平的变化而失去合理性、可行 性
零基预算	在新的预算 期，不受以往 预算安排的影 响，不考虑过 去的预算项目 和收支水平， 以零为基点编 制预算	(1) 有利于根据实际需要合 理分配资金。 (2) 有利于调动各个部门和 员工参与预算编制的积极 性。 (3) 增强员工的成本效益意 识。 (4) 鼓励企业管理层和部门 经理根据环境变化进行创 新。 (5) 增加预算的科学性和透 明度，提高预算管理水平	(1) 预算编制比较复杂，工作 量大，费用较高。 (2) 如果过度强调眼前预算项 目的需要，容易导致追求短期 利益而忽视长期利益。 (3) 预算规则和业务项目开支 标准的改变可能引起部门之间 的矛盾和冲突

3. 企业业绩衡量

使用比率来进行绩效评价的主要原因	(1) 通过比较不同时期的比率可以很容易地发现它们的变动。 (2) 相对于实物数量或货币的绝对数值，比率对企业业绩的衡量更为适合。 (3) 比率适合用作业绩目标。 (4) 比率提供了总结企业业绩和经营成果的工具、方法，并可在同类企业之间进行比较
------------------	---



比率评价的局限性	(1) 信息获取存在困难。 (2) 信息的使用存在局限性。 (3) 比率在各个行业的理想标准不同,而且理想标准会随着时间推移发生改变,这给不同行业或同一行业中不同企业的业绩比较带来困难。 (4) 比率有时不能准确反映真实情况。 (5) 比率有时体现的是被扭曲的结果。 (6) 可能鼓励短期行为。 (7) 忽略其他战略要素。 (8) 激励、控制的人员范围有限
使用非财务指标衡量业绩的主要原因	(1) 能够反映和监控非财务方面的经营业绩。 (2) 通常比使用财务衡量指标提供企业业绩信息更为及时。 (3) 容易被非财务管理人员理解并使用。 (4) 有利于激励企业高管关注财务因素之外的因素甚至决定企业成败的战略因素。 (5) 一些衡量企业长期业绩的非财务指标有利于避免短期行为。 (6) 往往需要同时采用定性和定量分析、衡量,因此更能反映企业业绩的真实情况。 (7) 激励、控制的人员范围较广,覆盖了对财务结果无任何责任的人员
非财务指标衡量业绩的局限性	(1) 不能使用统一的比率标准,因此不能容易地发现业绩变化或进行业绩比较。 (2) 指标通常产生于各个经营部门并被它们分别使用,不能作为所有部门的共同业绩目标即企业整体性业绩目标。 (3) 难以避免外部环境中某些因素的变化,造成不能客观、真实地衡量和反映企业业绩

4. 平衡计分卡的企业业绩衡量

财务角度	常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
------	--



顾客角度	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
内部流程角度	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
创新与学习角度	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

【必背考点 27】公司战略与数字化技术

1. 数字化技术

(1) 数字化技术的发展历程。

①信息化；②数字化；③智能化。

(2) 数字化技术应用领域。

①大数据。主要特征为大量性、多样性、高速性、价值性。

②人工智能。

③移动互联网。

④云计算。

⑤物联网。

⑥区块链。

2. 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。

①组织结构向平台化转型。

②构建传统与数字的融合结构。

③以新型组织结构为主要形式。a. 团队结构；b. 虚拟组织。

(2) 数字化技术对经营模式的影响。

①互联网思维的影响。②多元化经营的影响。③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。

3. 数字化战略

(1) 定义。

数字化战略就是全面评估企业数字资产，制定持续改进计划并积极服务于企业业务增长目标的战略举措。

(2) 数字化战略转型的主要方面：技术变革、组织变革、管理变革。

4. 数字化战略转型的困难和任务

(1) 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。

(2) 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。

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。

【必背考点 28】三大公司治理问题

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。



要解决内部人控制问题可以从以下几方面着手：

(1) 完善公司治理体系，加大监督力度。在明确股东大会、董事会、监事会和经理层职责的基础上，使其运作流程更加规范，信息更加透明、公开。这既有利于监管企业的日常经营活动，也能为建立更好的经理人激励机制提供条件。

(2) 强化监事会的监督职能，形成企业内部权力制衡体系。吸纳具有良好专业素质的外部人员担任独立董事，以此削弱监事会对董事会的依附，从而加强对企业经理人员的监督。监督机构独立运作，与日常经营相互制约、相互扶持。从长远看，这有助于形成内部不同利益集团间的监督制衡机制。

(3) 加强内部审计工作，充分发挥内部审计的监督职能，完善企业内部约束机制。

(4) 完善和加强公司的外部监督体系，使利益相关者参与到公司的监管中，再结合以经济、行政、法律等手段，构建对企业经营者的外部监督机制。

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，为其进行利益输送也属于直接的利益。

②通过关联交易进行利益输送。关联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。

保护中小股东权益的措施：（1）累积投票制；（2）建立有效的股东民事赔偿制度；（3）建立表决权排除制度；（4）完善小股东的代理投票权；（5）建立股东退出机制（转股、退股）。

【必背考点 29】公司内部治理结构



董事会一般可以下设几个专门委员会，这些委员会原则上都应由独立董事构成。其中，最常见的是审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会与战略决策委员会。

(1) 审计委员会。其主要职责是：①检查公司会计政策、财务状况和财务报告程序；②与公司外部审计机构进行交流；③对内部审计人员及其工作进行考核；④对公司的内部控制进行考核；⑤检查、监督公司存在或潜在的各种风险；⑥检查公司遵守法律、法规的情况。

(2) 薪酬与考核委员会。其主要职责是：①负责制定董事、监事与高级管理人员考核的标准，并进行考核；②负责制定、审查董事、监事、高级管理人员的薪酬政策与方案。

(3) 提名委员会。其主要职责是：①分析董事会构成情况，明确对董事的要求；②制定董事选择的标准和程序；③广泛搜寻合格的董事候选人；④对股东、监事会提名的董事候选人进行形式审核；⑤确定董事候选人，提交股东大会表决。

(4) 战略决策委员会。其主要职责是：①制定公司长期发展战略；②监督、核实公司重大投资决策等。

【必背考点 30】公司治理的基础设施

基础设施	说明
信息披露制度	中国上市公司信息披露包括三类：（1）上市披露（对一级市场的招股说明书；对二级市场的上市公告书）。（2）定期披露（年度报告、中期报告）。上市公司的信息披露，主要采取定期披露方式。（3）临时披露（重要事件公告、收购与合并公告等）
中介机构	会计师事务所、投资银行、律师事务所
法律法规	——
政府监管	有效的政府监管体系应包括以下四个方面： （1）法律监管。 （2）行政监管。 行政监管的主体主要有证监会及其派出机构、财政部、国资委、银保监会等。 （3）市场环境监管。 （4）信息披露监管
媒体、专业人士	——

**【必背考点 31】企业面对的主要风险****（一）外部风险****1. 政治风险**

政治风险常常表现为：（1）限制投资领域。（2）设置贸易壁垒。（3）外汇管制的规定。（4）进口配额和关税。（5）组织结构及要求最低持股比例。（6）限制向东道国的银行借款。（7）没收资产。

2. 法律风险与合规风险

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。

【提示】合规风险侧重于行政责任和道德责任的承担，而法律风险则侧重于民事责任的承担。

法律风险与合规风险至少要考虑的几个方面：

- （1）国内外与企业相关的政治、法律环境可能引发的风险。
- （2）影响企业的新法律法规和政策可能引发的风险。
- （3）员工的道德操守可能引发的风险。
- （4）企业签订的重大协议和有关贸易合同可能引发的风险。
- （5）企业发生重大法律纠纷案件可能引发的风险。
- （6）企业和竞争对手的知识产权可能引发的风险。

3. 社会文化风险

（1）跨国经营活动引发的文化风险；（2）企业并购活动引发的文化风险；（3）组织内部因素引发的文化风险

4. 技术风险

狭义的技术风险就是技术在创新过程中，由于技术本身复杂性和其他相关因素变化产生的不确定性而导致技术创新遭遇失败的可能性。

从技术活动过程所处的不同阶段考察，技术可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。

5. 市场风险



依据《中央企业全面风险管理指引》，市场风险可以考虑以下几个方面：（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）税收政策和利率、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。

（二）内部风险

1. 战略风险

战略风险指企业在战略管理过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致企业整体性损失和战略目标无法实现的可能性及其损失。

我国《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》从企业制定与实施发展战略角度阐明企业战略风险具体体现在以下3个方面：

（1）缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。

（2）发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败。

（3）发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和持续发展。

战略风险至少要考虑的几个方面：

（1）国内外宏观经济政策和经济运行情况、本行业状况、国家产业政策可能引发的风险。

（2）科技进步、技术创新可能引发的风险。

（3）市场对该企业产品或服务的需求可能引发的风险。

（4）与企业战略合作伙伴关系，未来寻求战略合作伙伴可能引发的风险。

（5）企业主要客户、供应商及竞争对手可能引发的风险。

（6）与主要竞争对手相比，企业的实力与差距可能引发的风险。

（7）企业编制发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标、经营战略可能引发的风险。

（8）企业对外投融资过程中曾发生或易发生错误的业务流程或环节可能引发的风险。

2. 运营风险

运营风险是指企业在运营过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致的运营失败或使运营活动达不到预期的目标的可能性及其损失。

依据《中央企业全面风险管理指引》，运营风险至少要考虑以下方面：（1）企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险；（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）方面可能引发的风险；（3）企业组织效能、管理现状、企业文化，高、



中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险；（4）期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险；（5）质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险；（6）因企业内、外部人员的道德风险或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）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能力方面引发的风险。

从内部控制角度展开几个主要的运营风险：

①组织架构。依据《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》，组织架构设计与运行中需关注的主要风险包括：

第一，治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。

第二，内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。

②人力资源。依据《企业内部控制应用指引第 3 号——人力资源》，人力资源管理需关注的主要风险包括：

第一，人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现。

第二，人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密泄露。

第三，人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。

③社会责任。依据《企业内部控制应用指引第 4 号——社会责任》，履行社会责任方面需关注的主要风险包括：

第一，安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故。

第二，产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损，甚至破产。

第三，环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业。

第四，促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。

④企业文化。依据《企业内部控制应用指引第 5 号——企业文化》，企业文化建设需关注的主要风险包括：

第一，缺乏积极向上的企业文化，可能导致员工丧失对企业的信心和认同感，企业缺乏凝聚力和竞争力。

第二，缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展。



第三，缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉。

第四，忽视企业间的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败。

⑤采购业务。依据《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》，采购业务需关注的主要风险包括：

第一，采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费。

第二，供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。

第三，采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。

⑥资产管理。依据《企业内部控制应用指引第 8 号——资产管理》，资产管理需关注的主要风险包括：

第一，存货积压或短缺，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断。

第二，固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩，可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费。

第三，无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，可能导致企业出现法律纠纷、缺乏可持续发展能力。

⑦销售业务。依据《企业内部控制应用指引第 9 号——销售业务》，销售业务需关注的主要风险包括：

第一，销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继。

第二，客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈。

第三，销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。

⑧研究与开发。依据《企业内部控制应用指引第 10 号——研究与开发》，开展研发活动需关注的主要风险包括：

第一，研究项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创新不足或资源浪费。

第二，研发人员配备不合理或研发过程管理不善，可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败。

第三，研究成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损。

⑨工程项目。依据《企业内部控制应用指引第 11 号——工程项目》，工程项目需关注的主要风险包括：



第一，立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式，决策不当，盲目上马，可能导致难以实现预期效益或项目失败。

第二，项目招标暗箱操作，存在商业贿赂，可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员涉案。

第三，工程造价信息不对称，技术方案不落实，概预算脱离实际，可能导致项目投资失控。

第四，工程物资质次价高，工程监理不到位，项目资金不落实，可能导致工程质量低劣，进度延迟或中断。

第五，竣工验收不规范，最终把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大隐患。

⑩担保业务。依据《企业内部控制应用指引第 12 号——担保业务》，担保业务需关注的主要风险包括：

第一，对担保申请人的资信状况调查不深。审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈。

第二，对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任。

第三，担保过程中存在舞弊行为，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。

⑪业务外包。依据《企业内部控制应用指引第 13 号——业务外包》，企业的业务外包需关注的主要风险包括：

第一，外包范围和价格确定不合理，承包方选择不当，可能导致企业遭受损失。

第二，业务外包监控不严、服务质量低劣，可能导致企业难以发挥业务外包的优势。

第三，业务外包存在商业贿赂等舞弊行为，可能导致企业相关人员涉案。

⑫合同管理。依据《企业内部控制应用指引第 16 号——合同管理》，合同管理需关注的主要风险包括：

第一，未订立合同、未经授权对外订立合同、合同对方主体资格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈，可能导致企业合法权益受到侵害。

第二，合同未全面履行或监控不当，可能导致企业诉讼失败、经济利益受损。

第三，合同纠纷处理不当，可能损害企业利益、信誉和形象。

⑬内部信息传递。依据《企业内部控制应用指引第 17 号——内部信息传递》，内部信息传递需关注的主要风险包括：

第一，内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整，可能影响生产经营有序运行。

第二，内部信息传递不畅通、不及时，可能导致决策失误、相关政策措施难以落实。



第三，内部信息传递中泄露商业秘密，可能削弱企业核心竞争力。

⑭信息系统。依据《企业内部控制应用指引第 18 号——信息系统》，信息系统需关注的主要风险包括：

第一，信息系统缺乏或规划不合理，可能造成信息孤岛或重复建设，导致企业经营管理效率低下。

第二，系统开发不符合内部控制要求，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制。

第三，系统运行维护和安全措施不到位，可能导致信息泄露或毁损，系统无法正常运行。

3. 财务风险

财务风险，是指企业在生产经营过程中，由于内外部环境的各种难以预料或无法控制的不确定性因素的作用，使企业在一定时期内所获取的财务收益与预期收益发生偏差的可能性。财务风险是客观存在的，企业管理者对财务风险只有采取有效措施来降低风险，而不可能完全消除风险。

财务风险需要考虑的几个方面：

(1) 负债、负债率、偿债能力方面可能引发的风险。

(2) 现金流、应收账款及其占销售收入的比重、资金周转率方面可能引发的风险。

(3) 产品存货及其占销售成本的比重、应付账款及其占购货额的比重方面可能引发的风险。

(4) 制造成本和管理费用、财务费用、营业费用方面可能引发的风险。

(5) 盈利能力方面可能引发的风险。

(6) 成本核算、资金结算和现金管理业务中曾发生或易发生错误的业务流程或环节方面可能引发的风险。

(7) 与企业相关的产业会计政策、会计估算、与国际会计制度的差异及调节（如退休金、递延税项等）等信息方面可能引发的风险。

从企业内部控制角度考察，财务风险可以从以下几个方面展开。

(1) 全面预算。依据《企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算》，实行全面预算管理需关注的主要风险包括：

①不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营。

②预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现。

③预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。

(2) 资金活动。依据《企业内部控制应用指引第 6 号——资金活动》，资金活动需关注的主要风险包括：

①筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机。

②投资决策失误，引发盲目扩张或丧失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下。



③资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。

④资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或企业遭受欺诈。

(3) 财务报告。依据《企业内部控制应用指引第 14 号——财务报告》，编制、对外提供和分析利用财务报告需关注的主要风险包括：

①编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，可能导致企业承担法律责任和声誉受损。

②提供虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序。

③不能有效利用财务报告，难以及时发现企业经营管理中存在的问题，可能导致企业财务和经营风险失控。

【必背考点 32】风险管理体系

1. 风险管理策略的工具

风险管理策略的工具	说明
风险承担	<p>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。</p> <p>对未能辨识出的风险，企业只能采用风险承担。</p> <p>对于辨识出的风险，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</p>
风险规避	企业回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境，避免成为风险的所有人
风险转移	<p>企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。例如：</p> <p>①保险；②非保险型的风 险转移；③风险证券化</p>
风险转换	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。风险转换的手段包括战略调整和使用衍生产品等
风险对冲	<p>采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相冲抵，即使这些风险的影响互相抵销。</p> <p>常见的例子有：资产组合使用、多种外币结算的使用、战略上的多种经营等</p>
风险补偿	企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。企业主动承担风险，并采取 措施以补偿可能的损失。风险补偿的形式有：财务补偿、人力补偿和物资补偿等
风险控制	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概率的目的
--	----------------

2. 确定风险偏好和风险承受度

确定企业整体风险偏好要考虑以下因素：（1）风险个体；（2）相互关系；（3）整体形状；（4）行业因素。

重大风险的风险偏好是企业的重大决策，应由董事会决定。

3. 风险度量

常用的风险度量方法包括：最大可能损失、概率值、期望值、波动性、在险值、直观方法以及其他类似的度量方法。

4. 损失事件管理

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的事前、事后管理的方法。

损失融资	<p>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。</p> <p>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</p>
风险资本	<p>风险资本即除经营所需的资本之外，公司还需要额外的资本用于补偿风险造成的财务损失。</p> <p>传统的风险资本表现形式是风险准备金。风险资本取决于公司的风险偏好</p>
应急资本	<p>应急资本具有如下特点：</p> <p>（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。事后公司向资本提供者归还这部分资金，并支付相应的利息。</p> <p>（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，是企业风险补偿策略的一种方式。</p> <p>（3）应急资本是一个在一定条件下的融资选择权，公司可以不使用这个权利。</p> <p>（4）应急资本可以提供经营持续性的保证</p>
保险	<p>保险是风险转移的传统手段。</p> <p>可保风险是纯粹风险，机会风险不可保</p>
专业自保	<p>专业自保的特点：</p> <p>由被保险人所有和控制，要承保其母公司的风险，但可以通过租借的方式承保</p>



其他公司的保险，不在保险市场上开展业务

5. 风险管理组织体系

企业风险管理组织体系，主要包括规范的公司法人治理结构，风险管理职能部门、内部审计部门和法律事务部门以及其他有关职能部门、业务单位的组织领导机构及其职责。

6. 内部控制系统

(1) COSO 委员会关于内部控制的定义与框架。

内部控制的三项目标包括：取得经营的效率和有效性、确保财务报告的可靠性、遵循适用的法律法规。

内部控制的五大要素包括：控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控。

(2) 我国内部控制规范体系。

《企业内部控制基本规范》要求企业建立内部控制体系时应符合以下目标：合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整；提高经营效率和效果；促进企业实现发展战略。

《企业内部控制基本规范》借鉴了以 COSO 委员会内部控制整合报告为代表的国际内部控制框架，并结合中国国情，要求企业所建立与实施的内部控制应当包括下列 5 个要素：①内部环境；②风险评估；③控制活动；④信息与沟通；⑤内部监督。

(3) 内部控制的要素。

熟悉 COSO《内部控制框架》和我国《企业内部控制基本规范》中关于内部控制五要素的要求。

【必背考点 33】风险管理技术与方法

【定性分析】头脑风暴法；德尔菲法；流程图分析法；风险评估系图法。

【定量分析】马尔科夫分析法；敏感性分析法；决策树法。

【定性和定量分析】失效模式影响和危害度分析法；情景分析法；事件树分析法。

【各种风险预测】统计推论法。