



注会战略魔法口诀

第一章 战略与战略管理概述

知识点	口诀	释义
公司战略的概念	[期划局]	传统概念：计划性、全局性和长期性。
公司战略的概念	[变风争]	现代概念：应变性、竞争性和风险性。
战略管理的特征	[动高综]	企业的综合性管理、高层次管理、动态性管理。
公司目的	营利组织：首为经济价值，次为履行责任； 非营利组织：提福利，促变革。	营利组织的目的——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。 非营利组织的目的——提高社会福利、促进政治和社会变革。
公司宗旨	长期战向说范围，公司宗旨映定位。	作用：阐述公司长期的战略意向。 内容：主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。 公司宗旨反映出企业的定位。
战略实施需要切实做好的五项工作	完整结构推建设，运用方法监进程，采用技术促协调。	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，或者对战略作出适当修改，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。
战略创新的类型	[定产流范]	产品 创新， 流程 创新， 定位 创新和 范式 创新。
建立创新型组织的七要素	合适的意愿是关键，有效的氛围需创新，组织的创新可跨边。	共同使命、领导力和创新的 意愿 、 合适 的组织结构、 关键 个体、全员参与 创新 、 有效 的团队合作、创造性的 氛围 、 跨越边界 。
创新管理的主要过程	[搜选实获]	搜索 阶段、 选择 阶段、 实施 阶段、 获取 阶段。
3M 创新漏斗模型三阶段	涂鸦设计，引领创新。	涂鸦 式创新、 设计 式创新、 引领 式创新。

第二章 战略分析

知识点	口诀	释义
宏观环境分析四要素	正经射击（政、经、社、技）。	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。
竞争对手的能力	持久成长是核心，快速适应需能力。	核心 能力、 成长 能力、 快速 反应能力、 适应 变化能力、 持久 力。
决定企业竞争优势的企业资源判断标准	模仿稀缺，替代持久。	资源的 稀缺 性、不可 模仿 性、不可 替代 性、资源的 持久 性。
企业的五大能力	研发生产靠财务，营销需有组织管。	研发 能力、 生产 能力、 财务 能力、 营销 能力、 组织管理 能力。
核心能力的六大特征	动态独家(价)可整不可替。	动态 性、 独特 性、 价值 性、 可 延展性、 整合 性、 不可 替代性。
钻石模型四要素	生产有需求，产业要竞争。	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 。
价值链的五项基本活动	内外部市场都需要生产服务。	内部 后勤、 生产 经营、 外部 后勤、 市场 销售、 服务 。



价值链的四项支持活动	采购人力与技术用于深化设施。	基础设施、人力资源管理、技术开发、采购管理。
------------	----------------	------------------------

第三章 战略选择

知识点	口诀	释义
前向一体化的适用条件	[人高力大]	人：所需资金、人力资源等。 高：销售成本较高或可靠性较差，销售环节利润率较高。 力大：产业增长潜力较大。
后向一体化的适用条件	[人高力大价稳数量少]	人：所需 资金、人力资源 等。 高：供应 成本较高 或可靠性较差，供应环节 利润率较高 。 力大：产业 增长潜力较大 。 价稳：企业产品 价格的稳定 对企业十分关键。 数量少： 供应商数量较少 而需求方竞争者众多。
横向一体化的适用条件	竞争规模潜力大，资金人力垄断高。	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。
市场开发的适用条件	全球化成功产业有钱、有人、有力，想要开发新市场用于销售。	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 。



产品开发的适用条件	产品要有两个度，产业发展靠技术，产业增长要高速，研究开发要留住，价格质量竞争路。	<ul style="list-style-type: none"> 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。
多元化战略风险	经营产业进出需整合。	<ul style="list-style-type: none"> 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。
收缩战略方式	[紧急转放]	紧缩与集中战略、转向战略、放弃战略。
并购失败的原因	高风险、低决策，不整合。	<ul style="list-style-type: none"> 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。
企业战略联盟形成的动因	创新有风险，开拓需协调，资源要互补，竞争得减少。	<ul style="list-style-type: none"> 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。
成本领先战略的实施条件（外部条件）	高弹性竞价格，低转换注品牌。	<ul style="list-style-type: none"> ①产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户。 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。

		<ul style="list-style-type: none"> ④价格竞争是市场竞争的主要手段。 ⑤消费者的转换能力较低。
差异化战略的实施条件（外部条件）	[差异需求成创新]	<ul style="list-style-type: none"> ①产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可。 ②顾客的需求是多样化的。 ③企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点。
集中化战略的实施条件	在目标细分市场有需求差异。	<ul style="list-style-type: none"> 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。
重建市场边界的基本法则	两种产业改功能，两个群体跨时间。	<ul style="list-style-type: none"> ①审视他择产业。 ②跨越产业内不同战略群体看市场。 ③重新界定产业的买方群体。 ④放眼互补性产品或服务（产业）。 ⑤重设产业的功能与情感导向。 ⑥跨越时间，参与塑造外部潮流。
四种免费商业模式的盈利模式	[非货币广告增值补贴]	<ul style="list-style-type: none"> ①增值服务收费模式。 ②广告模式。 ③交叉补贴模式。 ④非货币市场模式。
职能战略因素	人才（财）市场招聘 生产、研究与采购人员	市场 营销战略、 研究 与开发战略、 生产 运营战略、 采购 战略、 人力 资源战略、 财务 战略。



消费者市场的主要细分变量	[地行人心]	地理 因素、 人口 因素、 心理 因素和 行为 因素。
市场定位的六种策略	[迎领并重取避强]	避强 定位、 迎头 定位、 并存 定位、 取代 定位、 重新 定位、 领先 定位。
研发的类型四种类型	[技艺产流]	技术 研发、 工艺 研发、 产品 研发、 流程 研究。
交易策略四大类	[功能创新，短期市场]	功能 性联盟策略、 创新 性联盟策略、 短期 合作策略、 市场 交易策略。

第四章 战略实施

知识点	口诀	释义
战略失效的原因	由于缺乏信息资源，导致用人决策出现变化。	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为目标，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。
ESG 评价原则。	[独一适客]	独 立性、 一 致性、 适 宜性、 客 观性。
数字化技术对产品和服务的影响	[三化一连]	个 性化、 智 能化、 连 接性、 生 态化

第五章 公司治理



知识点	口诀	释义
内部人控制问题 (违背忠诚义务)	忠诚违背, 在职消费 盲目投资, 经营短期 财产侵占, 资产转移 增快工薪, 利润侵吞 信息作假, 个人帝国	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 。
内部人控制问题 (违背勤勉义务)	经营财务信息敷衍	信息 披露不完整、不及时, 敷衍 偷懒行为不作为, 财务 杠杆过度保守, 经营 过于稳健、缺乏创新。

第六章 风险与风险管理概述

知识点	口诀	释义
企业风险管理主要特征	二战客观专业, 系统可行	战略性 、 可行性 、 专业性 、 二重性 、 系统性 、 客观性 。
风险管理的职能	[计组指控]	计划 职能、 组织 职能、 指导 职能、 控制 职能。

第七章 风险管理的流程、体系与方法

知识点	口诀	释义
风险管理策略的工具一七字诀	[担避移换冲补控]	风险承 担 、风险规 避 、风险转 移 、风险 转 换、风险对 冲 、风险 补 偿、风险 控 制。
内部控制的要素	信息活动需监控风险环境	控制(内部) 环境 、 风险 评估、控制 活动 、 信息 与沟通、 监控 (内部监督)。

第八章 企业面对的主要风险与应对

知识点	口诀	释义
企业面对的主要风险与应对	战才(财)是(市)韵(运)律	战略 风险与应对、 市场 风险与应对、 财务 风险与应对、 运营 风险与应对、 法律 风险和合规风险与应对



战略调整通常发生的四种情况	三失二过一轮换	①战略 过于激进 或 过于保守 ；②战略方向 失准 、 失误 ；③战略部署 失当 ；④管理层或决策层 轮换 。
市场风险的来源应考虑的因素	[价格信用有竞争]	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 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、替代品的 竞争 带来的风险。
企业资金营运活动存在的主要表现	不理不畅致困余，不严被挪遭欺占。	①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 ；②资金活动管控 不严 ，可能导致资金 被挪用 、 侵占 、抽逃或 遭受欺诈 。