

第一章 战略与战略管理概述

1. 公司目的、公司宗旨、经营哲学如何理解？

(1) 公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。分为两类：营利组织和非营利组织。比如：A 开了一家公司，这家公司是营利性的组织，开办公司的目的是为了赚钱。比如：红十字会是非营利组织，其首要的目的不是为了营利，而是提高社会福利。公司的目的说明了企业存在的理由，即“为什么”。

(2) 公司宗旨说明公司要从事的经营业务范围。反映出企业的定位。比如一家小家电企业，其宗旨就是做与小家电的生产销售有关的业务。这就是说明企业是做什么的，它的业务是什么，即“干什么”。

(3) 经营哲学是公司为其经营活动方式确立的价值观、基本信念和行为准则。比如：“某公司的创始人在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定：在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情”。经营哲学说明了企业以一种怎样的态度、信念、原则去进行经营活动，即“怎么做”。

2. 公司战略的三个层次如何区分？

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，如营销、财务、生产、研发（R&D）、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率。协同作用很重要。	效率 协同

3. 制订战略选择方案的三种方法的区别？

三种方法的主要区别在于在战略制定中对集权与分权程度的把握不同。

(1) 自上而下的方法（集中）。自上而下的方法的顺序是自上而下，上级制定总体战略，下级将总体战略具体化。

(2) 自下而上的方法（民主）。自下而上的方法的顺序是自下而上，各部门先提交方案，高层在各部门提交的方案的基础上确认。

(3) 上下结合的方法（集中+民主）。上下级共同参与，一起制定出战略。

4. 如何区分战略创新的四种类型？

产品创新——产品本身的改变；

流程创新——产品制造方法的改变；

定位创新——产品在市场中的改变；

范式创新——企业经营思维模式和实践规范的变化。

5. 如何理解产品创新生命周期——成熟期中“产品创新更多的是通过定制化来满足特定客户的特殊需求”？

进入成熟期，产品创新的程度会非常低，产品线生产的大多数是无差异的标准化产品。但是企业也会做一定的产品创新，表现为用定制的方式来满足客户一些特殊的需求，这种定制的产品在某种程度上就可以理解为微小的产品创新。

6. 如何区分创新管理主要过程中的四阶段？

创新管理的四个阶段	主要内容
搜索阶段——如何找到创新机会	搜索潜在变革的信息，寻找与创新相关的诱因。
选择阶段——要做什么及为什么	基于已有的技术领域和能力，对不同的机会和市场做出符合整体战略的选择。需要做三个方面研究。
实施阶段——如何实现创新	汇集各种知识并产生创新的过程。并以某种形式进入目标环境，再巩固本次创新。
获取阶段——如何获得利益	商业目的或社会创新改变世界。可通过流程创新及推广以获利、运用知识产权保护以维护竞争优势、掌控和引领创新未来发展方向。

7. 如何区分三种创新管理流程模型？

(1) 阶段—门模型

含义：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。

第一阶段为涂鸦式创新。在此阶段，组织鼓励全员开展头脑风暴，信马由缰地自由探索，寻找创新机遇，提出创新想法或概念。

第二阶段为设计式创新。通过对涂鸦式创新产生的各种创意、概念进行评价、筛选，组织将其中有重

大价值和意义的创新纳入设计式创新框架。

第三阶段为引领式创新。在这一阶段，组织对设计式创新成功的产品项目追加投资，邀请各方面专家进行专业化指导，业务部门主动提供营销以及供应链管理等方面的支持。

(3) 集成产品开发 (IPD) 流程

IPD 是一种企业产品开发和创新的理论与方法。与其他管理方法相比，IPD 有三个显著特点：

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

8. 如何区分和解与规避：协作与折中？

(1) 和解与规避的区分：

- ①预期有冲突和矛盾而主动撤出体现的是规避；
- ②当矛盾和冲突发生时，主动或被动撤出，与对方不再有联系体现的是规避；
- ③当矛盾和冲突发生时，被动满足对方要求并且继续与对方有联系体现的是和解。

(2) 协作与折中的区分：

推己及人，同时考虑自己与他人的利益体现的是协作；达不到自我利益最大化时，通过各方让步来实现合作，有讨价还价和让步过程的体现则是折中。

第二章 战略分析

9. 如何理解“导入期价格弹性小，可以采用高价格、高毛利的政策”？

价格弹性属于经济学术语，研究的是价格与销量之间的关系。大部分的产品价格与销量之间呈现反向变化的关系。如果把某项产品的价格提高，销量就很可能下降。反过来，价格降低，产品的销量就会上升。虽然大部分产品都是呈现反向变化，但是不同的产品，变化的程度是不一样的，所以区分为价格弹性比较大的和价格弹性比较小的。“价格弹性大”指的是对价格做很小的变化，无论是提高还是降低，都会引起销量发生很大的变化。“价格弹性小”指的是企业对产品的价格做很大程度的调整，产品的销量不会发生很大的变化。如果企业的产品属于价格弹性小的产品，企业在定价的时候，很可能把价格提高。虽然价格的提高可能导致销量的下降，但是销量下降的幅度小于价格上升的幅度，所以总收入是上升的。

处于产品生命周期导入期的客户都是高收入客户，加上产品的独特性，所以导入期的产品价格弹性小，那么企业就会定高价格。假设企业成本一定的情况下，企业就会实现高毛利。

10. 如何理解成长期“产品价格最高”？

此处成长期产品价格最高的形容不太合理。比如手机产品，产品上市之初的价格比较高，但是随着时

间的推移，产品的价格会逐渐降低。所以一般导入期产品的价格是最高的。在应试的过程中，建议学员不必过于纠结此处是否合理，考试按照教材的原文掌握。

11. 如何理解成熟期“利润空间适中”？

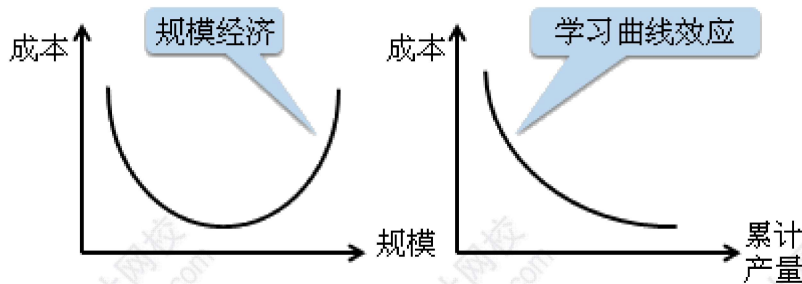
这里的“利润空间适中”指的是企业的总利润。成熟期市场饱和，产业中的企业无法再扩大市场规模，只能通过与同行业的企业竞争来争夺市场份额，这就导致成熟期的竞争是最激烈。企业为了获得竞争优势，一般会采取“降价”的措施，企业为了实现降价的优势，必须控制成本，不再强调特色，这样也就对应了成熟期的产品技术特点——“产品逐渐标准化”。所以虽然成熟期的销量比较大，但是单位产品的价格降低，导致企业的总利润适中。

12. 如何理解衰退期“只有到后期，多数企业退出后，价格才有望上扬”？

到了产业发展的后期，随着多数企业退出市场，留在市场当中的企业数量会非常少，这些较少的企业对市场会形成一定程度的垄断，这样就会对产品的价格形成一定的影响力，可能会联合起来将产品的价格提升。

13. “规模经济”和“学习曲线”分别如何理解？

规模经济是指在一定时期内，企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降。因为在固定成本一定的情况下，分摊到每一件产品上的单位固定成本逐渐降低，最终导致单位产品成本不断下降。但是根据规模经济曲线，企业的规模不是越大越好，规模大到一定程度，成本就会再次上升。学习曲线，是指当某一产品累积生产量增加时，由于经验和专有技术的积累所带来的产品单位成本的下降。意思是企业生产的产品越多，经验就会越丰富，效率也会越高，成本就会随之下降。



14. “购买者的集中度”和“供应者的集中度”分别如何理解？

“集中度”属于经济学的词汇，应对考试简单理解即可。“行业内企业数量”和“排名前几位的企业市场份额的比重”对集中度的影响较大。行业内企业数量多，则集中度低；企业数量少，则集中度比较高。行业内排名前几位的企业所占的市场份额比重大，比如 70%、80%以上，这样产业集中度比较高；排名前几位的企业总体的市场份额小，说明整个市场是比较分散的，此时集中度比较低。如果购买者集中度高，说明购买者数量相对较少，卖方数量会相对比较多，通俗来讲就是买的人少，卖的人多，则购买者议价能力强。供应者集中度高，说明供应者的数量相对较少，所以供应者议价能力强。

15. 如何理解“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”？

资产负债表所记录的账面价值只是从财务核算的角度计算的价值，但是战略管理课程所提及的企业资源，其范畴远大于财务会计中所确认的资产。这里关注的是资源是否具有战略价值，而不是资源的财务价值。

16. 决定企业竞争优势的企业资源的判断标准如何区分？

形成企业竞争优势的资源判断标准分为四种，分别是稀缺资源、不可模仿性的资源（物理上独特的资源、具有路径依赖性的资源、具有因果含糊性的资源、具有经济制约性的资源）、不可替代的资源和持久的资源。这几种资源之间并不是截然对立、严格区分的，彼此之间存在一定的联系。但是考试时，一般不会过于复杂，如果题目的线索属于教材中的例子或者根据教材中的例子改编的，则按照教材来回答。

企业资源判断标准总结：

- (1) 资源的稀缺性（稀缺的资源或者短缺供应的资源）。
- (2) 资源的不可模仿性（不可模仿的资源）。

4 种形式：

①物理上独特的资源。举例：地理位置、矿物开采权、专利权

（曾经考题出现的情况举例：①海浪水泥位居长江附近的地理位置；②其所处地域优越的水、高粱、黄米等原料资源）。

②具有路径依赖性的资源。海尔长期积累的营销体制。

（曾经考题出现的情况举例：海浪水泥 T 型布局的产业链优势、多年……形成的独特工艺）

③具有因果含糊性的资源。企业文化、优越的人力资源和组织经验。

（曾经考题出现的情况举例：企业多年奉行‘守拙择善、务实创新’的理念）

④具有经济制约性的资源。市场空间有限、太小，不能支持两个竞争者同时盈利。

(3) 资源的不可替代性。景点的独特优势。

(4) 资源的持久性。品牌。

17. 内部基准、竞争性基准、过程或活动基准、一般基准和顾客基准的区别？

(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。比如企业生产一部向生产二部进行学习。

(2) 竞争性基准：直接以竞争对手为基准进行比较。比如，K 快餐以其竞争对手 M 快餐为基准进行学习。

(3) 过程或活动基准：以具有类似核心经营的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。这类基准分析的目的在于找出企业做得最突出的方面，例如，生产制造、市场

营销、产品工艺、存货管理以及人力资源管理等方面。

（解释：以跨行业的公司为标杆，针对某个工作流程进行学习。因为有些公司即使行业不同，业务功能或程序却是相同的，例如库存管理、供应商管理、客户管理等。比如，施乐公司生产复印机，以物流公司美国快运为学习标杆，学习订单处理和应收程序。非通信行业的企业以华为为标杆，学习狼性文化、学习目标管理、学习股权激励等。）。

（4）一般基准：以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。

【解释】：具有相同业务功能的含义按照两种掌握：

第一，依托教材例子：金融业和酒店业都是服务行业，具有相同的业务功能，因此一家金融企业就可以以一家酒店为基准对象进行比较。

第二，公司以处于同一行业但不在一个市场的公司为标杆。比如：澳大利亚电信可以就票据程序与英国电信对标。中国大陆地区的地铁行业会学习港铁、台湾地铁、新加坡地铁等先进运营管理经验。

（5）顾客基准：以顾客的预期为基准进行比较。

18. 如何区分内部后勤和外部后勤？

（1）内部后勤（进货物流）。指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。内部后勤是生产之前与产品投入有关的活动，涉及原材料、零配件等物质实体由外至内转移。

（2）外部后勤（出货物流）。指与产品的库存、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。外部后勤是生产之后与产品的库存、分送给购买者有关的活动。涉及产成品物质实体由内至外转移。

【提示】价值链的基本活动是一个商品实体的加工流转的过程。企业的生产经营中，首先是原材料的入库，然后进行生产，生产出产品之后是出库、销售，产品销售后会涉及售后服务活动，所以基本活动是一个完整的企业产品的生产销售过程。

19. “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”为什么属于采购管理？

企业进行的这些活动，本质上是一种“购买服务”的行为，即购买广告策划服务、法律咨询服务等，所以属于采购管理。这里的“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与管理。“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”就属于其他资源的购买。

20. 价值链分析中的内部后勤和采购管理如何区分？

内部后勤涉及物流，采购管理涉及商流。其中商流是指原材料所有权的转移，物流是指原材料物质实体的转移。

21. 企业的厂房、设备等固定资产属于价值链支持活动中的基础设施吗？

不属于。首先，价值链是对企业的生产经营活动进行的划分，企业的厂房等固定资产不属于生产经营“活动”，只是企业的固定资产。其次，基础设施是指企业的组织结构、惯例、控制系统等。基础设施支撑着整个价值链的运行，但是厂房等固定资产不属于管理角度的基础设施。

22. 波士顿矩阵的两大指标如何理解？

(1) 横轴表示相对市场占有率。

相对市场占有率 = 本企业某业务的市场占有率 / 该业务最大竞争对手的市场占有率（以 1 为高低分界点）

(2) 纵轴表示市场增长率。

市场增长率 = (本期销售额 - 上期销售额) / 上期销售额（通常以 10% 作为增长率高、低的分界线）

【提示】纵轴市场增长率是企业所在产业的某项业务的市场销售额增长率，而不是某个企业某项业务的市场销售额增长率。

23. 波士顿矩阵两大指标考试中可能涉及的考法总结。

(1) 纵轴表示市场增长率。

判断时，应以整个市场作为判断依据，不能以本企业自己的产品销售增长速度来判断。例如：“近年来，A 产品在国内需求旺盛，市场发展迅猛，而主营业务为 A 产品的甲公司由于自身管理不善，未能抓住市场发展所带来的机会，市场份额每况愈下。”在本案例中，判断市场增长率的高低应依据“国内需求旺盛，市场发展迅猛”，得出市场增长率高的结论，如果依据“主营业务为 A 产品的甲公司由于自身管理不善，未能抓住市场发展所带来的机会，市场份额每况愈下”来判断，得出市场增长率低的结论，则是错误的。

这一指标的判断，会有两种考法：

第一种是题目案例材料给出定性的线索，例如“市场进入成长期”、“市场发展迅速”“市场需求巨大，发展前景广阔”、“增长更快”等，则可判断市场增长率高；“市场进入成熟期”、“市场发展前景不好”、“总体市场增长缓慢”等，则判断市场增长率低。

第二种是题目线索给出某年或最近几年的市场销售增长率，此时需要根据 10% 来判断，例如“A 产品最近三年市场销售额增长率为：2017 年 20%，2018 年 37%，2019 年 31%”，均大于 10%，则判断市场增长率高。

(2) 横轴表示企业在产业中的相对市场占有率。

这一指标的判断，会有三种考法：

第一种是题目给出明确的市场份额排名，此时表明是要根据指标的计算公式进行判断，例如“甲公司 A 产品市场占有率排名第二”，直接套用公式，算出的结果小于 1，则得出结论相对市场占有率小。

第二种是题目给出具体结果，直接根据 1 来判断即可，例如“甲公司 A 产品相对市场占有率为 1.2%”，表明大于 1，相对市场占有率高。

第三种是题目给出的是定性的线索，不是明确的市场份额排名，则需要根据具体文字进行判断。例如“保持着较高的市场份额”、“排名前列”、“一线品牌”等，则表明相对市场占有率高；“逐渐丧失了市场优势”、“处于亏损状态”、“沦为三线品牌”等则表明相对市场占有率低。

第三章 战略选择

24. 如何区分纵向一体化和横向一体化？

纵向一体化战略是企业与上游企业、下游企业的关联；横向一体化战略是企业与竞争企业的关联。

25. 如何区分前向一体化战略与后向一体化战略？

纵向一体化战略可以分为前向一体化战略和后向一体化战略。

区分前向一体化和后向一体化，关键在于找准材料中的企业所站的角度。如果企业站在供应者的角度，进入下游环节，属于前向一体化；如果企业站在购买者的角度，进入上游环节，则属于后向一体化。

总结：后向一体化（进入上游），前向一体化（进入下游）。

26. 如何理解“当企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场成长性或吸引力逐渐下降时，适宜采用同心多元化战略”？

产业或市场的成长性或吸引力逐渐下降，说明产业不再有良好的发展前景，那么企业就不再适合单独依靠该产业进行发展。同时企业在该产业中积累了一定的竞争优势，企业则可以将积累的竞争优势转移到其他相关的市场中去，凭借在原有的产业中积累的竞争优势，企业就获得了与原有产业相关的联系，就构成了相关多元化。

27. 收缩战略的三种方式的区分。

<p>【紧缩与集中战略】：</p> <p>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</p>	<p>机制变革：调整管理层领导机构；制定新的政策和建立新的管理控制系统，以及改善激励机制与约束机制等</p> <p>财政和财务战略：建立有效的财务控制系统，严格控制现金流量；债务重组；债转股等</p> <p>削减成本战略：削减人工成本、材料成本、管理费用；削减资产，如内部放弃或改租、售后回租等；缩小分部和职能部门的规模</p>
<p>【转向战略】：</p> <p>涉及企业的经营方向或经营策略的改变</p>	<p>重新定位或调整现有的产品和服务</p> <p>【典型案例线索】：高、中、低端定位的改变</p> <p>调整营销策略</p>
<p>【放弃战略】：</p>	<p>特许经营；分包；卖断；管理层杠杆收购；拆分为股/分拆</p>

将企业的一个或若干个部门出售、转让或停止经营

28. 收缩战略的困难中的“政府与社会约束”考试如何判断？

企业从某些行业或业务退出后，会涉及员工的就业等问题，政府出于这些因素的考虑，可能对企业的退出决策作出约束。但是在做题时，不要“望文生义”，不能看见“政府”二字，就判断属于政府与社会约束。当涉及“政府出面反对或劝阻”时，一般涉及政府与社会约束，而不是只要政府参与企业的退出，就体现政府与社会约束。

29. 并购战略的类型总结。

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	收购方在实施收购时，如果其 70% 及以上的资金来源是对外负债，就称为杠杆收购。
	非杠杆收购	收购方的主体资金来源是自有资金

30. 如何理解并购的动机中的“克服企业负外部性”？

“外部性”指的是当企业做出一项经营决策时，不仅对企业本身产生影响，也会对周围的企业产生影响。就像人一样，当你做一件事情时，也会对周围的人产生影响。这种影响可能是积极的，也可能是消极的。积极的影响称为“正的外部性”，消极的影响称为“负的外部性”。负外部性的其中一种表现是，个体理性导致集体非理性。从某个企业个体来说，作出的选择是理性的，但是站在集体角度考虑，企业的行为可能是非理性的。比如，电影院中有很多人在同时观影，突发火灾，出口只有一个，站在个体角度，理智的选择是快速地跑向出口，但是站在整体考虑，电影院中的所有人都想要在最短

的时间从出口跑出，而出口又是有限的，则可能导致踩踏等事件，这就是集体的非理性。站在企业的角度，每个企业都站在自己的角度，加强竞争，保证自己的利益最大化，会导致市场竞争非常激烈，反而给企业的发展造成不利影响。通过并购进入某个行业，该行业的竞争对手的数量就会减少，就可以帮助企业克服负外部性，同时相对减少竞争压力。

31. 如何理解实施成本领先战略可以增强讨价还价能力？

首先，企业作为购买者，面对上游供应商的提价威胁，如果企业实施成本领先战略，将成本降低，可以更容易的消化上游供应商的提价威胁，因此可以增强讨价还价能力。

其次，企业作为供应商，面对下游客户的降价威胁，如果企业实施成本领先战略，将成本降低，即使客户降低价格，企业也可能存在盈利的空间，所以面对降价的威胁，相比其他企业，企业的承受能力也是最强的。

32. 如何区分网络合作联盟的两种类型？

网络合作联盟就是由一群企业组成的合作体，旨在通过建立多重关系共享资源来实现共同目标。以网络的方式实现相互关联，是一个动态的、开放的、随时都可能新成员加入的网络合作联盟。

网络合作联盟的类型：

①稳定网络合作联盟：存在于成熟的、创新发生不频繁的行业。

②动态网络合作联盟：存在于产品创新频繁、产品生命周期较短的行业。

33. 如何理解成本领先战略的实施条件中的“选择适宜的交易组织形式”？

企业的生产过程中，需要原材料的投入，获得原材料的途径包括自行生产和外购。选择适宜的交易组织形式是指面对获得原材料的两种途径，企业要评估自行生产和外购这两种形式哪种成本更低，更适宜企业的发展。

34. 如何区分差异化战略和集中差异化战略？

差异化战略和集中差异化战略的主要区别是针对的市场不同。差异化战略针对的是整个市场，在整个市场中实施差异化战略。而集中差异化战略针对的是某个细分市场，在某个细分市场中实施差异化战略。比如，某奶制品企业，针对其生产的牛奶产品实施差异化战略，属于差异化战略；如果该奶制品企业针对其生产的牛奶产品中的儿童牛奶实施差异化战略，则属于集中差异化战略。

同理，成本领先战略和集中成本领先战略也是同样的道理。

35. 商业模式创新类型的区分。

①平台商业模式

按照平台内容划分可以分为交易中介（如京东、亚马逊）、媒体（优酷、Facebook）、支付工具（支付宝）和软件平台（苹果、谷歌）四类。

多边平台商业模式的典型代表：腾讯、谷歌、亚马逊、阿里巴巴等。

②长尾商业模式

众多小市场的汇聚可产生与主流市场相匹敌甚至更多的收益。

③免费商业模式

免费商业模式就是由市场中“一边”补贴“另一边”完成的。

免费商业模式的盈利模式：

A. 增值服务收费模式。商家提供免费的基础服务，让尽可能多的用户使用产品，然后将其中少数需要个性化服务或高端稀缺资源的用户转化为付费用户，向他们提供更高级的服务。如淘宝网、天猫网、奇虎 360 公司、Google、百度等

B. 广告模式，又称三方市场模式。用户可以免费使用网站，当网站吸引到足够的用户量后，再以用户资源为筹码向企业收取广告费。例如电视广告。

C. 交叉补贴模式，也称基本品免费、互补品收费模式。这种模式是指企业免费提供一款产品或服务，但对该产品或服务的互补品收取费用，或者企业免费提供商品，但对后续服务收费。美国吉利公司的剃须刀、通讯运营商推出购买特定的话费套餐“免费”获得一部手机等。

D. 非货币市场模式。这种模式是指企业用免费产品和服务换取用户的相关劳务。比如有些网站规定用户要免费获取某些更高级别的浏览权限，就需要在各种论坛或用户群里发布推广网站的信息。

36. 如何理解在零散型产业中，产业集中度很低？

结合五力模型的内容，产业集中度是指产业中市场份额排名前几位的企业占市场总份额的程度。零散型产业的市场集中度很低，说明市场分散，排名前几位的企业占市场总份额的比例小。在零散型产业中企业的数量很多，没有企业能够占据绝对地位。比如餐饮企业、洗衣店、理发店等，企业的数量很多，所以集中度很低。

37. 重建市场边界的基本法则（六条路径）分别如何理解？

路径一：审视他择产业

形式不同但功能或者核心效用相同的产品或服务，属于替代品。而他择品还包括了功能和形式都不同但目的相同的产品或服务。

【举例】红海市场：游戏厅、餐厅、KTV、台球馆；蓝海市场：轰趴馆

路径二：跨越战略群组

【举例】红海市场：奔驰对高收入者销售高价格的高端 S 级轿车；蓝海市场：奔驰增加针对低收入者销售低价格的低端 B 级 C 级轿车。

路径三：重新界定产业的买方群体

【教材案例】丹麦 N 胰岛素制造商的客户转向

红海市场：胰岛素生产企业主要关注有影响力的群体，即医生。

蓝海市场：注意力从以往的医生身上转移到使用者本身，即患者，就可以打破目前残酷的竞争格局。

路径四：放眼互补性产品或服务

【举例】红海市场：妇产科医院；蓝海市场：妇产科加产后康复医院

路径五：重设客户的功能性或情感性诉求

【举例】红海市场：餐厅；蓝海市场：餐厅加变脸表演。

路径六：跨越时间，参与塑造外部潮流。

【举例】红海市场：实体店销售电器；蓝海市场：京东的电商等。

38. 市场营销战略中的地理因素、人口因素、心理因素和行为因素这四者如何区分？

(1) 地理因素。是企业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。

(2) 人口因素。是企业按照人口变量（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。

(3) 心理因素。是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。

【扩展了解】消费心理大致包括从众心理、求异心理、攀比心理、求实心理。

(4) 行为因素。是企业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。上述内容对应举例：过节或者双十一大量购买、追求好看还是实用、新客户还是老客户、每天使用电脑十个小时、米粉果粉等、喜欢观望还是果断购买、喜欢日系车还是德系车等。

39. 五种市场定位怎么区分？

(1) 避强定位。

避强定位是指企业主动回避与目标市场上强有力的竞争对手直接对抗，抢占或填补市场空位的市场定位。

(2) 迎头定位。

迎头定位是指企业将自己的产品定位于与现有竞争者产品重合的市场位置，争夺同样的顾客群体。

(3) 并存定位。

并存定位是指企业将自己的产品定位在目标市场上现有竞争者的产品附近，力图与竞争对手共同满足同一个目标市场的需求。

(4) 取代定位。

取代定位是指企业将竞争对手赶出原有位置，并取而代之。

(5) 重新定位。

重新定位是指企业变更自己产品的特色，从而使目标顾客群重新认识原有产品的个性和形象。

(6) 领先定位。

领先定位是指企业通过开辟一个新的细分市场或者对已有产品进行再创造而成为市场领先者。

40. 四种促销组合构成要素如何区分？

(1) 广告促销。企业以付费的方式，通过电视、报纸、广播、户外广告等传统媒体以及手机短信、微信、微博、短视频、数字报纸、数字广播、数字电视等各类新兴媒体，对其产品或服务进行宣传，以影响、诱导消费者实施购买行动。

(2) 营业推广。是指企业采用非媒体手段而进行的产品推广活动。常见办法有：打折、抽奖、优惠、赠品、满减、团购；通过店铺的装饰和陈列，营造出吸引消费者的环境和氛围。

(3) 公关营销。是指通过有效的公共关系策略和手段，将企业和产品的信息传播给消费者，并通过为企业及其产品建立良好的公众形象和关系来促进销售。公关营销的手段和方式通常包括媒体宣传、事件营销、口碑营销、公益事业和危机公关等。

(4) 人员推销。是企业销售人员直接与潜在购买者进行面对面的交流，说服对方购买某种产品或服务的过程。

41. 三种平衡产能与需求的方法如何区分？

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

42. 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

43. 为什么增值型现金短缺的对策包括“兼并成熟企业”？

一般成熟的企业，在过去的经营中积累了大量的资金。企业兼并成熟的企业，就可以缓解资金短缺的问题。另外，兼并另外一家企业，不一定采用现金的形式，企业可以通过增发股票、换股等形式实现，所以即使是现金短缺的企业也可以使用这种方式解决资金短缺的问题。

44. 企业国际化经营的四大动因如何区分？

- (1) 寻求市场。强调寻求国外的新市场。
- (2) 寻求效率。主要体现为劳动力成本。
- (3) 寻求资源。主要体现为自然资源，例如矿产、森林等。
- (4) 寻求现成资产。体现为获取发达国家企业的品牌、先进技术、管理经验等。

45. 如何区分全球价值链中企业的角色定位？

(1) 领先企业

领先企业拥有产品、技术、品牌、营销渠道、规模经济等垄断优势，担负全球价值链战略制定、组织领导以及管理工作，在全球生产网络中拥有绝对的控制力和影响力。

(2) 一级供应商

技术能力较强、具有较高成本优势的一级供应商能够起到在领先企业和本地供应商之间的桥梁作用；一级供应商可以通过其拥有的非核心技术创新以及生产成本的相对优势，在全球价值链中获得相对较高的地位与价值增值。

(3) 其他层级供应商

他们以微弱比较优势参与全球价值链；这些企业与一级供应商相联系，承接价值网络中非关键环节的非核心生产活动；其他层级的供应商由于缺乏对关键资源的把控能力和技术创新能力，在全球价值链中处于较低的地位，也只能获得较低的价值增值。

(4) 合同制造商

合同制造商通常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。从企业技术能力考察，合同制造商与一级供应商相类似，二者所不同的是与领先企业的密切程度有所差异。合同制造商往往参与多个全球价值链，对领先企业的依赖程度较低，也较少承担对领先企业和其他层级供应商的连接桥梁作用。

第四章 战略实施

46. 数字化技术对公司战略的影响四个角度的区分。

- (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（团队结构、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；链接性；生态化。

（4）数字化技术对业务流程的影响：数字化信息系统是企业重组业务流程的核心。

47. 如何理解职能制组织结构的缺点中的“难以确定各项产品产生的盈亏”？

虽然职能制组织结构适合单一业务企业，但是单一业务不代表“单一产品”，很可能在单一业务之下经营多种不同的产品，但是有些部门发生的费用很难归集到具体不同的产品上。比如某企业经营 A、B、C 三种不同的产品，营销部门为了宣传企业形象发生的广告宣传费，难以归集到 A、B、C 三种产品上去。即“难以确定各项产品产生的盈亏”。

48. 如何理解 H 型结构？

H 型结构涉及控股集团或者控股企业。“控股企业”在理论研究上对应的是“母公司”的概念。成立母公司之后，通过资本的作用控制子公司，母、子公司都具有独立的法人资格，运营过程中独立经营、自负盈亏。这就是 H 型结构区别于事业部、矩阵制、SBU 等结构的特点。

49. 企业文化的类型与企业类型的对应关系。

（1）权力导向型。通常存在于家族式企业和新开创企业。

（2）角色导向型。最常见于国有企业和政府机构。

（3）任务导向型。常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。

（4）人员导向型。常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司。

50. 为什么战略稳定性与文化适应性矩阵的第一象限要“以企业使命为基础”？

在第一象限，各种组织要素的变化较多，战略要进行比较大的调整。同时文化的潜在一致性比较大，说明原来的企业文化与调整后的战略保持了高度的一致性，所以原来的企业文化不需要调整。联系第一章的知识点“企业使命”，使命包括目的、宗旨和经营哲学。经营哲学是企业文化的高度概括，所以依托原来的企业文化，原来的企业文化不需要调整，即以企业使命为基础。

51. 如何区分企业各个发展阶段与组织结构的关系？

发展阶段	企业特征	结构类型
市场渗透战略	创立不久、单一产品、以营销手段来获得更大市场份额	创业型组织结构
市场开发战略	企业发展后的扩张、产品和服务追求标准化、专业化	职能制组织结构
纵向一体化战略	进一步发展、多产品线及市场扩张、通过纵向一体化来提高竞争力	事业部组织结构
多元化经营战略	发展进入成熟期、通过多元化来减少投资或经营风险	SBU、矩阵制或 H 型的组织结构

略		构
---	--	---

52. 早期失效、晚期失效和偶然失效三者如何区分？

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

53. ESG 评价指标体系三个维度怎么区分？

①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、员工环保意识、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。

②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。

③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。

第五章 公司治理

54. 公司治理三大问题各有哪些表现？

(1) 经理人对于股东的“内部人控制”问题。

违背忠诚义务导致的内部人控制问题的主要表现	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；建设个人帝国。
违背勤勉义务导致的内部人控制问题的主要表现	信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等等。
国有资产流失、会计信息失真是我国国企改革过程中的“内部人控制”的主要表现形式。	

(2) 终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题。

滥用公司资源	滥用公司资源是指并非以占有公司资源为目的，但也未按照公司整体目标为行动导向的行为。例如终极股东是某家族或国有企业的时候，终极股东做的一些决策可能更多从家族利益（如为了家族荣耀等目标采取过度保守的经营策略）或政府社会性功能的角度出发（如保障社会就业而导致国有企业的冗员），从而偏离了股东财富最大化目标。
--------	--

占用公司资源	<p>直接占用资源。</p> <p>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。</p> <p>预付账款也是终极股东及其他关联方占用公司资金的途径之一。</p> <p>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。</p>
	<p>通过关联交易进行利益输送。</p> <p>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。</p>
	<p>掠夺性财务活动。</p> <p>分为掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作和超额股利等。</p>

第六章 风险与风险管理概述

55. 如何区分风险因素、风险事件、风险后果？

风险因素： 指促使某一风险事件发生，或增加其发生的可能性的原因或条件	有形风险因素	指直接影响事物物理功能的物质风险因素，也称为实质性风险因素，如水源或空气污染是损害人们健康的有形风险因素，汽车刹车系统失灵是引起车祸的有形风险因素。
	无形风险因素	指影响物质损失的可能性和程度的非物质因素，进一步分为道德风险因素和心理风险因素。 【道德风险因素】 ：由于个人不诚实、不正当或不轨企图促使风险事件发生或提高已发生风险事故的损失程度的原因和条件，如欺诈、抢劫、盗窃、贪污等。 【心理风险因素】 ：由于人们主观上的过失或疏忽，而增加风险事件发生的概率，或提高风险事故的损失程度的原因和条件。如司机在驾驶过程中由于注意力分散增加了车祸发生的风险；居民外出忘记锁门增加了盗窃发生的风险等。
风险事件（事故）	指造成损失的偶发事故。是导致损失的直接原因。	
风险后果（包括正面和负面）	负面表现为损失。损失可分为直接损失和间接损失两种类型。 直接损失是指风险事件导致的财产损毁和人身伤害，这类损失又称为实质损失； 间接损失则是指由直接损失引起的其他损失，即派生损失，包括额外费用损失、	

	收入损失和责任损失及声誉损失等。 间接损失有时大于直接损失。
--	-----------------------------------

56. 如何区分风险管理的各个特征？

客观性	人们只能在一定的时间和空间内改变风险存在和发生的条件，降低风险发生的频率和损失程度。但是，从总体上说，风险是不可能彻底消除的。
战略性	主要运用于企业战略管理层面，站在战略层面管理企业层面风险，降低风险损失的期望值是全面风险管理的价值所在。
可行性	风险损失成本与风险管理成本之间在一定程度上存在替代关系
系统性	全面风险管理必须拥有一套系统的、规范的方法，建立健全全面风险管理体系。系统性具体体现为：全面性；广泛性（涉及许多领域）；全员性（企业全面风险管理是一个由企业治理层、管理层和所有员工参与、旨在把风险控制在风险容量以内，增进企业价值的过程）
专业性	专业人才实施专业化管理。
二重性	企业全面风险管理的商业使命在于：①损失最小化管理；②不确定性管理；③绩效最优化管理。全面风险管理既要管理纯粹的风险，也要管理投机风险。

第七章 风险管理的流程、体系和方法

57. 如何区分七种风险管理策略的工具？

风险管理策略的工具	相关内容
风险承担	企业风险评估的结果对于是否采用风险承担影响很大。 对未能辨识出的风险，企业只能采用风险承担。 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
风险规避	指企业回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境，避免成为风险的所有人。 举例：①退出某一市场以避免激烈竞争；②拒绝与信用不好的交易对手进行交易；③放弃业绩不佳的分支机构或生产线；④停止生产可能有潜在客户安全隐患的产品；⑤禁止各业务单位在金融市场进行投机。
风险转移	风险转移是指企业通过合同或非合同的方式将风险全部或部分转移到第三方，企业

	<p>对转移后的风险不再拥有所有权。转移风险不会降低风险可能的严重程度，只是从一方转移到另一方。</p> <p>例如：①保险；②非金融型的风险转移；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。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

58. 如何区分五种损失事件管理？

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，非预期损失融资则是属于风险资本的范畴</p>
风险资本	<p>风险资本即除经营资本之外，企业补偿风险造成的财务损失而需要的资本。</p> <p>风险资本取决于企业的风险偏好</p>
应急资本	<p>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。</p> <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。事后企业要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，是企业实施风险补偿策略的一种方式。</p>

	(3) 应急资本是一个在一定条件下的融资选择权，企业可以不使用这个权利。 (4) 应急资本可以提供经营持续性的保证。
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	【专业自保的特点】 由被保险人所有和控制，承保其母公司（及其子公司）的风险，也可以通过租借的方式承保其他公司的风险，不在保险市场上开展业务。

59. 为什么“建立反舞弊机制”属于信息与沟通要素？

舞弊的产生往往是参与者个人私自做出的决策，相关机构和人员相互串通，瞒报信息，同时许多舞弊行为都与信息造假和信息披露的不规范有关，所以在信息与沟通要素中要求建立反舞弊机制。

60. 关于十一种风险管理技术与方法适用范围的总结。

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。

各种风险分析预测：统计推论法。

第八章 企业面对的主要风险与应对

61. 如何区分战略风险的各个阶段

（一）战略制定风险

主要表现：缺乏明确且符合企业发展实际的战略目标，可能导致企业脱离实际盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。

（二）战略实施风险

主要表现在两个方面：

（1）战略实施人员缺乏；（2）战略实施组织不力

（三）战略调整风险

在战略实施过程中，如发现现有战略与战略环境或自身战略资源、能力不相适应，造成实施效果与战略目标之间出现较大偏差，应及时进行战略调整。战略调整通常发生在以下情况中：

（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。

（四）战略复盘整改风险

战略复盘整改是对企业内外部环境变化做出洞察、分析和判断，对战略实施和战略调整的过程和结果进行回顾和总结，进而采取必要的战略整改行动的过程。

企业如未及时开展战略复盘和整改行动，可能导致企业不能利用机遇、回避威胁，经营陷入困境，甚至破产。

62. 运营风险影响因素中的“企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险”如何理解？

产品结构带来的风险主要从两方面进行理解：一是企业的产品结构过于单一，企业的发展依靠单一业务，缺乏发展后劲。二是企业的产品种类过多，企业不能同时兼顾这些产品的发展，这也属于企业的产品结构不合理。

新产品研发方面的风险是指，企业的研发活动需要大量的投入，同时研发活动伴随的不确定因素很多，可能导致新产品研发出现问题。比如研发周期过长、研发成本过高、研发失败等。

63. 如何区分法律风险与合规风险？

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。

法律风险和合规风险一般按法律责任风险、行为规范风险和监管风险采取相应的应对措施