



一、战略创新管理

1. 创新的重要性

- (1) 创新是企业适应不断变化的外部环境、确保自身生存发展至关重要的**能力**。
- (2) 创新是企业获得持续竞争优势最主要的**来源**。
- (3) 持续不断的创新是维持企业竞争优势的**根本保障**。

2. 战略创新的类型

- (1) 产品创新。指组织提供的**产品和服务**的变化。
- (2) 流程创新。指产品和服务的**生产和交付方式**的变化。
- (3) 定位创新。指通过**重新定位**用户对既有产品和流程的感知来实现的创新。
- (4) 范式创新。指影响组织业务的**思维模式和实践规范**的变化。

3. 探索战略创新的不同方面

- (1) 创新的新颖程度——渐进性还是突破性。(渐进 vs 突破)
- (2) 创新的基础产品和产品家族。(一个基础 vs 多个产品)
- (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)

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
创新的主要类型	产品经常性的 重要变化	伴随生产规模扩大而出现的 重大流程创新	渐进性的产品和流程创新
产品线	多样性、通常包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导的设计	基本 无差异的标准产品
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

4. 战略创新的情景

- (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. 发明者。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. 创新管理的主要过程

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。

二、产品生命周期

	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 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 销量节节攀升 ，产品的客户群已经扩大。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，生产成本高 。	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，但是销量小使得 净利润较低 。	产品价格最高 ， 单位产品净利润也最高 。	产品价格开始下降 ，毛利率和净利润率均下降， 利润空间适中 。	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。
竞争	只有 很少的竞争对手 。企业的 规模可能会非常小 。	市场扩大，竞争加剧 。	竞争者之间出现 价格竞争 。	有些竞争者先于产品退出市场 。
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	进一步降低 ，主要的悬念是在什么时间节点产品将完全退出市场。

			总盈利水平的高低。	
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優勢,就应采用退却战略,尽早退出。

三、资源与能力分析

1. 企业资源的主要类型

- (1) 有形资源。是指可见的、能用货币直接计量的资源,主要包括**物质资源**和**财务资源**。
- (2) 无形资源。是指企业长期积累的、**没有实物形态的**,甚至**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。
- (3) 人力资源。是指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

- (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. 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。

四、波士顿矩阵

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
高增长— —弱竞争 地位的“问 题”业务	【相对市场占 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 团或项目组等形 式，选拔有规划 能力、敢于冒风 险的人负责
高增长— —强竞争 地位的“明 星”业务	【相对市场占 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
低增长— —强竞争 地位的“现 金牛”业务	【相对市场占 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	这一象限内的大多数产 品的市场增长率的下跌 已成不可阻挡之势，因此 可采用收割战略。 ①把设备投资和其他投 资尽量压缩； ②采用榨油式方法，争取 在短时间内获取更多利 润。 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，采用保持战 略，即维持现存市场增长 率或延缓其下降速度	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
低增长—	【相对市场占	可获利润很低，	采用收割或放弃战略：	最好将“瘦狗”



一弱竞争地位的“瘦狗”业务	有率】 低 【市场增长率】 低	不能成为企业资金的来源	首先对那些还能自我维持的业务，应减少批量，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放弃。 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”产品并入其他事业部，统一管理	产品并入其他事业部，统一管理
---------------	----------------------------------	-------------	--	----------------

波士顿的运用：

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	维持投资现状，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	为控制成本、减少亏损和增加现金流而减少投资	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

五、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	分类	适用条件
一体化战略	纵向一体化战略	一体化战略优点：企业采用纵向一体化战略有利于节约与上、下游企业在市场上进行购买或销售的 交易成本 ， 控制稀缺资源 ， 保证关键投入的质量 或者 获得新客户 。 一体化战略缺点：会增加企业的内部管理成本。 一体化战略主要风险：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；

		<p>(3) 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(4) 销售环节的利润率较高。</p>
	后向一体化战略	<p>主要适用条件：</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、零部件等的需求；</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>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。</p> <p>主要适用条件：</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。

市场渗透——**现有产品和现有市场。**

	<p>目标是通过各种方法来增加产品的使用频率</p> <p>【适用条件】</p> <p>①当整个市场正在增长时，那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达到目标。相反，向停滞或衰退的市场渗透可能会难得多；</p> <p>②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在整个市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业就必须采取市场渗透战略；</p> <p>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；</p> <p>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；</p> <p>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</p>
--	---

市场开发——**现有产品和新市场。**

	<p>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</p> <p>【适用条件】</p> <p>①存在未开发或未饱和的市场；</p> <p>②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道；</p> <p>③企业在现有经营领域十分成功；</p> <p>④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源；</p> <p>⑤企业存在过剩的生产能力；</p>
--	---

	⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业	
产品开发—— 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	
	【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。		
	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 or 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

2. 收缩战略

含义	也称为 撤退战略 ，指企业从目前的经营领域和基础上收缩，在一定时期内缩小原有经营范围和规模的一种战略。	
原因	(1) 主动原因——满足企业战略重组的需要。 (2) 被动原因。 ①外部环境原因。如宏观经济形势、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。 ②内部环境原因。由于内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业或企业某项业务陷入困境，失去竞争优势，不得不采用收缩战略。	
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阻止利润下滑	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 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 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
	【转向战略】：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 【典型案例线索】：高、中、低端定位的改变 调整营销策略
	【放弃战略】：将企业的一个或若干个部门 出售、转让或停止经营	特许经营；分包；卖断；管理层杠杆收购；拆分为股/分拆

采用收缩战略的困难	退出障碍	<p>①固定资产的专用性程度。</p> <p>②退出成本（包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等）。</p> <p>③内部战略联系（企业内某经营单位与企业其他经营单位在市场形象、市场营销能力、利用金融市场及设施共享等方面的内部相互联系）。</p> <p>④感情障碍。</p> <p>⑤政府与社会约束（政府出面反对或劝阻）</p>
-----------	------	--

六、蓝海战略

1. 红海战略和蓝海战略比较

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

	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	跨跃产业内不同的战略群体
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的价值最大化	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

七、市场营销战略

市场细分	<p>消费者市场细分变量：①地理因素；②人口因素；③心理因素；④行为因素。</p> <p>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</p>		
目标市场选择	① 无差异性营销 ；② 差异性营销 ；③ 集中性营销		
市场定位	① 避强定位 ；②迎头定位；③ 并存定位 ；④取代定位；⑤重新定位；⑥领先定位		
设计市场营销组合	产品策略	产品组合策略	<p>①产品组合的宽度、长度、深度和关联性。</p> <p>②产品组合策略类型。</p>

		<p>第一，扩大产品组合。包括拓展产品组合的宽度、长度，加强产品组合的深度、关联度。</p> <p>第二，缩减产品组合。</p> <p>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</p>
	品牌策略	<p>品牌归属策略：①企业品牌、生产者品牌或自有品牌；②中间商品牌；③贴牌生产。</p> <p>品牌统分策略： ①统一品牌；②个别品牌；③分类品牌；④复合品牌策略。</p>
	产品开发策略	新产品分类、新产品开发成功须具备的基本条件
	促销策略	<p>促销组合的构成要素：广告促销、营业推广、公关营销和人员推销。</p> <p>促销组合策略：①推式策略；②拉式策略；③推拉结合策略</p>
	分销策略	<p>(1) 分销渠道结构主要涉及三个方面的内容：渠道的长度、渠道的宽度和渠道的广度。</p> <p>①渠道的长度：直接渠道、间接渠道。</p> <p>②渠道的宽度：独家分销、选择分销和密集分销。</p> <p>③渠道的广度：单渠道、多渠道、跨渠道、全渠道。</p> <p>(2) 基于成员关系的渠道系统。</p> <p>松散型渠道系统、垂直渠道系统、水平渠道系统。</p>
	价格策略	<p>(1) 基本的定价方法有三种：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、备选产品定价、副产品定价、关联产品定价、分部定价和捆绑定价。</p> <p>③折扣与折让策略。包括现金折扣、数量折扣、功能折扣、季节性折扣和折让。</p> <p>④差别定价策略，包括顾客差别定价、地点差别定价、时间差别定价、样式差别定价。</p> <p>(3) 新产品定价策略。</p> <p>①渗透定价；②撇脂定价；③温和定价；④免费定价。</p>

八、国际化经营战略

1. 企业国际化经营动因

- (1) **寻求市场**
- (2) **寻求效率**（案例材料表现为两点：第一，投资国生产成本上升，特别是劳动力成本；第二，来自于低成本生产商的竞争）
- (3) **寻求资源**（案例材料表现为取得更多自然资源/原材料的供应，例如石油、天然气、金属和非金属矿产等）
- (4) **寻求现成资产**（案例材料表现为从发达国家获得品牌、专利、销售渠道、生产设

施、管理经验、先进技术、资金、规模经济等)

2. 企业国际化经营与全球价值链构建

(1) 全球价值链中企业的角色定位

①**领先企业**——领先企业——核心、主导，承担核心技术和营销渠道构建等功能。

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

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

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

3. 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	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，同时注意满足当地市场的需要。 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 。 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

4. 新兴市场的企业战略

新兴市场是指一些市场发展潜力巨大的发展中国家。此处重点讲解在全球化竞争中，新兴市场中本土企业的战略选择。

类型	说明
“防御者”的战略：利用本土优势进行防御	具体做法： (1)把目光 集中于喜欢本国产品的客户 ，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。 (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。
“扩张者”战略：向海外延伸本土优势	本土企业可以通过合理运用可移植的优势资源，并以其在本地市场的成功为平台，向其他市场扩张。

势	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
“躲闪者”战略： 避开跨国公司的冲击	(1) 与跨国竞争对手 建立合资、合作企业 。 (2) 将企业 出售 给跨国竞争对手。 (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。 (4) 根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节。 (5) 生产与跨国竞争对手产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。
“抗衡者”战略： 在全球范围内对抗	(1) 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

九、选择风险管理策略工具

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。
风险转移	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 。 转移风险不会降低其风险可能的严重程度，只是从一方转移到另一方。 例如：① 保险 ；②非保险型的风险转移；③ 风险证券化
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	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。 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
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

十、运营风险、法律风险和合规风险的含义及影响因素

1. 分析企业运营风险的来源应主要考虑以下**因素**

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

2. 法律风险和合规风险的含义及其影响因素

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

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

法律风险侧重于**民事责任**的承担，合规风险则侧重于**行政责任和道德责任**的承担。

分析企业的法律风险和合规风险的来源，应主要考虑以下**因素**：

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