

2024 注册会计师《战略》考前 30 天速记卡片

2024 年注册会计师考试 8 月 23 日-25 日举行，此时此刻，我们需要做的是将重点内容集中复习，以及查漏补缺。正保会计网校教研团队特为各位注会考生整理了考前 30 天突击学习计划和重点，希望能够助大家一臂之力！

【计划第 1 天】

复习内容：

第一章 公司的使命

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	根据给出的案例材料，判断宗旨、经营哲学的表述，或者宗旨、经营哲学的变化

知识点详解：

1. 公司的使命

公司目的	<p>公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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	<p>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。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。——我们是干什么的！</p> <p>公司宗旨反映出公司的定位。</p>
经营哲学	<p>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。——什么是对的？什么是错的？什么是应该做的？什么是不应该做的？</p> <p>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。</p> <p>经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果。</p>

【计划第 2 天】

复习内容：

第一章 战略创新的类型

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题+主观题	给出案例材料，判断战略创新的类型

知识点详解：

英国学者蒂德和贝赞特（Tidd J.& Besant J.）采用 4P 法说明战略创新的几种类型

类型	内涵解释
产品创新 (product innovation)	指组织提供的产品和服务的变化。 【教材例子】 向市场推出一款新设计的轿车，为容易发生事故的婴儿提供新的保险种类，提供安装新的家庭娱乐系统服务等，都是产品创新的例子。
流程创新 (process innovation)	指产品和服务的生产和交付方式的变化。 【教材例子】 生产汽车及家庭娱乐系统的制造方法的变化，保险业务办公手续和任务排序的变化，都是流程创新的例子。
定位创新 (position innovation)	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。 【教材例子】 英国一个历史悠久的产品名为“Lucozade”，早在 1927 年作为葡萄糖饮品用来帮助儿童发育和病人康复。后来，品牌所有者摒弃了它与疾病的关联，转而瞄向日渐增长的健康市场，将它作为一款提高运动效能的饮品重新推出，这是定位创新一个很好的例子
范式创新 (paradigm innovation)	指影响组织业务的思维模式和实践规范的变化。 【教材例子】 一家传统建筑公司，立足于发展绿色产业的全新视角，向一家从事低碳建筑的设计、材料开发和建造的公司转型。

【计划第 3 天】

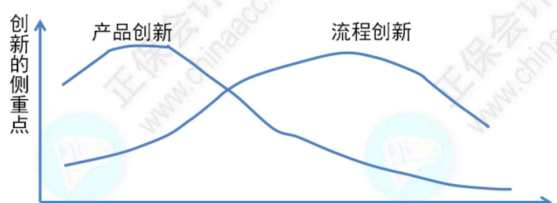
复习内容：

第一章 探索战略创新的不同方面

考频	考试题型	考查角度
----	------	------

★★★★	客观题	给出案例线索，判断创新的新颖程度、创新的基础产品和产品家族、创新的层面，以及创新生命周期阶段
------	-----	--

知识点详解：

不同方面	内涵解释			
1. 创新的新颖程度 ——渐进性还是突破性		创新频率	影响程度	影响范围
	渐进性创新	常常发生	稳定变化	影响企业体系的某些部分
	突破性创新	不常发生	全面转化	影响整个企业体系
2. 创新的基础产品和产品家族	<p>要使持续的创新达到理想的效果，途径之一是借助“基础产品”和“产品家族”这一概念。这种方法的基本思路是，依托一个稳健的基础产品或可以扩展的产品家族，为创新提供一定范围的延展空间。</p> <p>产品家族，是指在同一种核心产品的基础上，通过共用生产设备和类似的加工过程而生产或制造出来一组形态有异而功能相同或相似的产品。基础产品，则是产品家族中的核心产品。</p>			
3. 创新的层面 ——在组件层面还是架构层面	<p>组件层面的创新是指只涉及单一技术的产品、服务的局部创新；架构层面的创新则是指涉及多种技术的产品、服务的整体性、系统性创新。</p> <p>【教材例子】对于飞机制造来说，组件层面上的改变也许包括采用新的金属或者复合材料来制造机翼，或者使用新的电子控制系统来取代控制线和液压装置。但是如果架构层面上对于如何连接机翼、控制系统和推动系统等知识和技术不做更新，组件层面的这些创新很难实现。</p>			
4. 时机 ——创新生命周期	 <p>阶段1：流变 • 探索 • 不确定 • 灵活</p> <p>阶段2：过渡 • 主导设计</p> <p>阶段3：成熟 • 标准化 • 整合</p> <p>阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期理论模型</p>			

各阶段特点（不用背，理解，熟悉原文文字）			
阶段 1：流变阶段（酝酿阶段）	阶段 2：过渡阶段	阶段 3：成熟阶段	
这个阶段有很大的不确定性。没有人知道技术手段和市场需要的“正确”配置是怎样的，因此许多市场参与者（包括大量新创企业）都在进行大量的实验（伴随着许多失败）和快速学习。流变阶段的特征是新旧技术的共存和两者的快速提高。	出现主导设计并且侧重点转向模仿和开发的阶段。这一阶段创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等。	随着创新概念的进一步成熟，渐进性创新变得更加重要，重点也转向价格等因素。这意味着围绕这些产品而成长起来的行业日益将注意力转向合理化、规模经济和流程创新，以此来降低成本，提高生产率。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。	
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	基本无差异的标准化
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

【计划第 4 天】

复习内容：

第一章 创新型组织的组成要素

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题	给出案例材料，分析建立创新型组织的要素在案例中的具体体现

知识点详解：

组成要素	关键特征
共同使命、领导力和创新的意愿	明确阐述共同的使命； 高管层的承诺及领导力
合适的组织结构	组织设计使得创造力、学习和互动成为可能； 在“有机的”和“机械的”模式之间找到恰当的平衡。
关键个体	发明者 —— 技术背景 组织发起者 —— 权力和影响力 (技术) 把关人员 —— 信息收集传递 (桥梁作用) 其他角色 (项目经理、商业创新者)
全员参与创新	全员参与整个组织的持续改进活动
有效的团队合作	适当地使用团队 (在本部门、跨职能和组织间) 来解决问题，在团队选择和建设上给予投入
创造性的氛围	使用积极的方法来获得创造性的想法，得到相关激励系统的支持
跨越边界	内部和外部的顾客导向； 广泛的网络

【计划第 5 天】

第一章 创新管理流程模型

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题	给出案例材料，分析模型类型或 3M 创新漏斗模型中的创新管理阶段

知识点详解：

一、阶段一门模型

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”。

二、3M 创新漏斗模型

该模型将创新管理分为以下三个阶段。

第一阶段： 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： 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。这些设计式创新会被列入原型生产、测试检验和上市推广等，使创意、概念转化为产品并初步商业化。同时，组织对设计式创新团队予以奖励。
第三阶段： 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。随着引领式创新的开展，新产品的生产和销售逐步扩大。组织及时奖励对引领式创新做出贡献的团队和个人。

三、集成产品开发（IPD）流程

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。

【计划第 6 天】

第二章 宏观环境分析

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	给出案例材料，进行 PEST 四大环境要素的归纳，进一步判断哪些属于机会（有利因素），哪些属于威胁（不

		利因素)
--	--	------

知识点详解:

宏观环境要素		主要分析内容
政治 法律 环境 因素	政治因素	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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（如何对待国家所拥有的资源） ■ 执政党所持的态度和推行的基本政策（例如外交政策、人口政策、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
		<ul style="list-style-type: none"> ■ 法律因素（略）
经济环境因素		<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 经济发展水平与状况：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（GDP）、人均 GDP、人均国民收入和经济增长速度。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） ■ 经济体制：是指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和策略，它包括综合性的全国发展战略和财政政策、货币政策、产业政策、国民收入分配政策等 ■ 其他经济条件（例如工资水平、供应商及竞争对手产品和服务的价格变化）
社会和文化环境因素		<ul style="list-style-type: none"> ■ 人口因素：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、人口的平均寿命、人口的年龄和地区分布、人口在民族和性别上的比例、地区人口在教育水平和生活方式上的差异等 ■ 社会流动性（社会阶层、城镇化）：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（有不同分类，例如：从众、求异、攀比、求实；理智、冲动） ■ 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

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 价值观：社会公众评价各种行为的观念和标准
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更多关注环境保护、企业的社会责任及可持续成长等问题

【计划第 7 天】

第二章 产品生命周期

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	给出案例材料，判断生命周期阶段以及各阶段的特点

知识点详解：

产业生命周期各阶段（以产业销售额增长率曲线的拐点划分）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	产品价格最高，单位产品净利润也	产品价格开始下降，毛利率和净利润率均下	产品的价格、毛利都很低。只有

	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。	最高。	降,利润空间适中。	到后期,多数企业退出后,价格才有望上扬。
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。	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,以及总盈利水平的高低。	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。
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劣势,就应采用退却战略,尽早退出。

【计划第 8 天】

第二章 产业五种竞争力

考频	考试题型	考查角度
★★★	主观题	经常考查的角度是根据五种竞争力进行分析,或者从五种竞争力角度分析面临的机会和威胁

知识点详解:

1. 五种竞争力分析

(1) 潜在进入者的进入威胁

决定	结构性	波特的	规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他
----	-----	-----	-----------------------------

进入壁垒高度的主要因素	障碍	观点	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：政府的限制或禁止
	行为性障碍（或战略性障碍）	限制进入定价（在位企业将价格定在足以获得经济利润、但又不致于引起新企业进入的水平上。直接目的是阻止新企业进入市场，是一种牺牲部分短期利润以追求长期利润最大化的行为） 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

买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小	购买者集中度高，议价能力强
	购买者业务量大，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，议价能力弱
	供应者的产品存在替代品，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

产业内现有企业的竞争影响因素	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

产业进入障碍低且退出障碍高

2. 对付五种竞争力的战略

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，从而能够超过它们的竞争对手。——成本领先战略 or 差异化战略

其次，公司必须识别在产业的哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点。——集中化战略。

最后，公司必须努力去改进这五种竞争力。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。

3. 五力模型的局限性（细小知识点，客观题，熟悉原文）

（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。这些变化可能从高变低，也可能从低变高，其变化速度比模型所显示的要快得多。

（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（包括所有潜在的进入者和替代产品）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信息的可能性不大。

（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。

哈佛商学院教授亚非提出第六个要素——互动互补作用力：任何一个产业内部都存在不同程度的互补互动（指互相配合一起使用）的产品或服务业务。

在产业发展初期阶段，企业在其经营战略定位时，可以考虑控制部分互补品的供应，这样有助于改善整个行业结构，包括提高行业、企业、产品、服务的整体形象，提高行业进入壁垒，降低现有企业之间的竞争程度。

随着行业的发展，企业应有意识地帮助和促进互补行业的健康发展，还可以考虑采用捆绑式经营（存话费送手机）或交叉补贴销售（打印机与墨盒）等策略。

【计划第 9 天】

第二章 成功关键因素分析

考频	考试题型	考查角度
★★	客观题	给出案例材料，判断出属于产业生命周期的哪个阶段，再进一步考查不同方面的特点

知识点详解：

产品生命周期各阶段中的成功关键因素

阶段 \ 方面	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传，了解需求，开辟销售渠道	建立商标信誉，开拓新销售渠道	保护自己的现有市场，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	提高财务管理和控制系统的效率
人力资源	使员工适应新的生产和市场	提升生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域

【计划第 10 天】

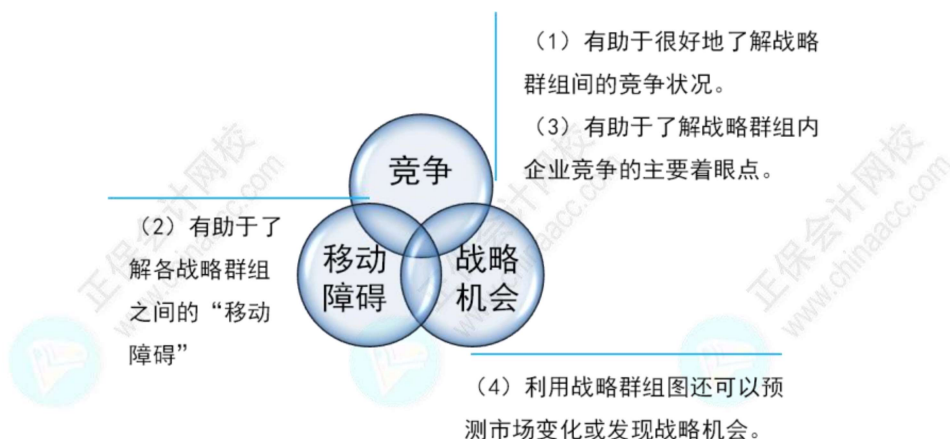
第二章 产业内的战略群组

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	给出案例材料，进行战略群组的划分，并分析战略群组分析的作用

知识点详解：

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。

1. 战略群组的特征（略）
2. 战略群组分析的意义



【计划第 11 天】

第二章 企业资源与能力分析

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	给出案例材料，分析资源类型、决定企业竞争优势的资源判断标准、五种能力的具体表现

知识点详解：

1. 企业资源的主要类型

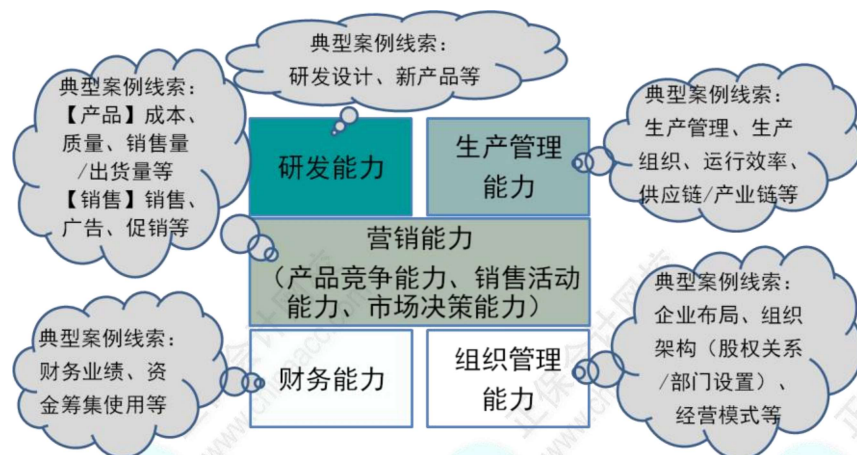
类型	内容	说明
有形资源	<ul style="list-style-type: none"> 物质资源包括企业的土地、厂房、生产设备、原材料等，是企业的实物资源 财务资源是企业可以用于投资或生产的资金，包括应收账款、有价证券等 	<ul style="list-style-type: none"> 资产负债表所记录的账面价值并不能完全代表有形资源的战略价值 具有稀缺性的有形资源能使公司获得竞争优势
无形资源	<ul style="list-style-type: none"> 通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化、社会网络、组织模式和组织经验以及信息、数据等 技术资源就是一种重要的无形资源，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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 无形资源一般都难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代，因此，无形资源是一种十分重要的企业核心竞争力的来源
人力资源	<ul style="list-style-type: none"> 指企业员工以及与员工相关的各种因素，主要包括三类：第一类是员工的数量和结构。第二类是员工拥有的知识、能力和素质。第三类是有效地组织、管理、培育、发展前两类人力资源的体制和机制。 	

2. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准（注意教材例子）

(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，多年不断完善的营销体制建设
	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。企业优越的人力资源、组织经验等也属于具有因果含糊性的资源。
	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
(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替代
(4) 资源的持久性	资源的贬值速度越慢，就越有利于形成核心竞争力 【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地更新换代会对建立在这些技术之上的企业竞争优势构成严峻挑战

3. 企业能力分析



4. 核心能力分析

所谓核心能力又称核心竞争力，就是企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够持续比其竞争对手做得更好的能力。	
核心能力的特征	<p>(1) 价值性。核心能力具有战略价值。</p> <p>(2) 独特性。核心能力难以通过市场交易获取，也难以通过复制或模仿获得。</p> <p>(3) 可延展性。核心能力是整个企业业务的基础，既能够不断衍生出新的核心产品和最终产品，也可以使企业在原有业务领域保持竞争优势的同时，在其他相关业务领域获得持续竞争优势。</p> <p>(4) 不可替代性。企业的核心能力是其他能力不可替代的。</p> <p>(5) 动态性。随着时间和环境的变化，企业的核心能力也会发生变化和调整。</p> <p>(6) 整合性。核心能力是企业将多个领域的多种优势资源融合在一起，从而产生协同作用的结果。</p>
核心能力的识别与评价	<p>识别与评价的方法（熟悉名称即可）</p> <p>(1) 企业的自我评价。</p> <p>(2) 产业内部比较。</p>

	<p>(3) 基准分析。(标杆学习法, benchmarking)</p> <p>(4) 成本驱动力和作业成本法。</p> <p>(5) 收集竞争对手的信息。</p>
	基准分析
基准对象	<p>(1) 占用较多资金的活动;</p> <p>(2) 能显著改善与顾客关系的活动;</p> <p>(3) 能最终影响企业结果的活动。</p>
基准类型	<p>(1) 内部基准: 企业内部各个部门之间互为基准进行学习比较。(如国家电网在下辖全国的多家分子公司中寻找标杆, 找到内部学习榜样。)</p> <p>(2) 竞争性基准: 直接以竞争对手为基准进行比较。(比如施乐公司生产复印机, 以日本的理光、佳能为标杆学习。复星集团旗下的南钢联瞄准宝钢和武钢进行成本控制的学习。)</p> <p>(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。</p> <p>(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中国港铁、中国台湾地铁、新加坡地铁等先进运营管理经验。</p> <p>(5) 顾客基准: 以顾客的预期为基准进行比较。</p>

【计划第 12 天】

第二章 产业资源配置分析框架——钻石模型

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	考查钻石模型四大要素的归纳, 进

		一步判断哪些属于机会(有利因素)，哪些属于威胁(不利因素)
--	--	-------------------------------

知识点详解:

钻石模型四种要素	解释说明
<p>生产要素</p> <p>(一个国家在特定产业竞争中有关生产方面的表现,如人工素质或基础设施的良莠不齐)</p>	<p>波特教授认为,生产要素在竞争优势中占据重要地位。考试时会要求根据案例材料判断是否属于生产要素?建议将波特教授对生产要素的如下分类熟读,能够根据案例材料进行分析。</p> <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 <p>【结论】</p> <p>1. 一个国家如果想通过生产要素建立起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>
<p>需求条件</p> <p>(本国市场对该项产业所提供产品或服务的需求如何)</p>	<p>1. 内行而挑剔的客户。是本国企业追求高质量、完美产品造型和精致服务的压力来源。</p> <p>2. 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。</p> <p>3. 需求规模。大型的国内市场对产业的竞争力有利。</p>
<p>相关与支持性产业</p> <p>(这些产业的相关产业和上游产业是否具有国际竞争力)</p>	<p>1. 相关产业</p> <p>2. 支持性产业(上游产业)</p> <p>【例子】皮鞋</p> <p>相关产业:运动鞋;滑雪靴;箱包、皮衣等</p> <p>支持性产业:鞋类零件;皮革;制作机械等</p>
<p>企业战略、企业结构和同业竞争</p> <p>(企业在一个国家的)</p>	<p>1. 企业战略:战略取向、管理模式。</p> <p>2. 企业结构:治理结构。</p> <p>3. 同业竞争:如何应对同业竞争对手。(创造与保持产业竞争优势)</p>

基础、组织和管理形态, 以及国内市场竞争对手的表现)	的最大关联因素, 是国内市场强有力的竞争对手)
----------------------------	-------------------------

【计划第 13 天】

第二章 价值链分析

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	给出案例材料, 进行价值链两种活动的判断, 分析企业资源能力的价值链分析在案例中的具体表现

知识点详解:

1. 五种基本活动的内容:

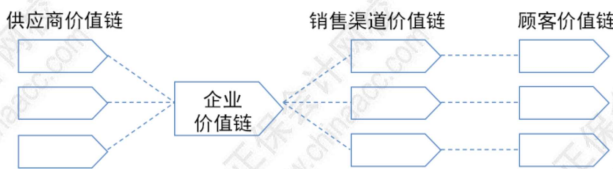
名称	解释	具体活动形式
(1) 内部后勤(进货物流)	与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动	原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等
(2) 生产经营	将投入转化为最终产品的活动	加工、装配、包装、设备维修、检测等
(3) 外部后勤(出货物流)	与产品的库存、分送给购买者有关的活动	最终产品的入库、接受订单、送货等
(4) 市场销售	促进和引导购买者购买企业产品的活动	广告、定价、销售渠道等
(5) 服务	与保持和提高产品价值有关的活动	培训、修理、零部件的供应和产品的调试等

2. 四种支持活动的内容:

名称	具体内涵
(1) 基础设施	企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动, 也包括企业高层管理人员
(2) 人力资源管理	是指企业对职工的管理。 企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动
(3) 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
(4) 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管理

3. 企业资源能力的价值链分析要明确以下几点：

要点	说明
(1) 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。——内部单个活动	即企业内部价值活动本身。 例如，企业经过价值链分析，重点发展研发、生产，从而帮助企业构筑竞争优势
(2) 明确价值链内各种活动之间的联系。——企业内部联系	这种联系表现为价值链中基本活动之间、不同支持活动之间、基本活动与支持活动之间的联系。 例如，在基本活动之间，保持高水平的存货会使生产安排变得容易，并且可以对顾客的需求作出快速反应，但会增加经营成本，因此，应该评估一下增加存货可能带来的利和弊。 成本高昂的产品设计、严格的材料规格或严密的工艺检查，会大大减少服务成本的支出，而使总成本下降
(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	联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业价值链与供应商、渠道价值链和顾客（买方）价值链之间。  例如，美国一些铝罐生产商把它们的生产工厂建在啤酒厂的附近，用顶端传输器直接把产品传送到啤酒厂的装瓶线上，这样可为啤酒生产商节约生产安排、装运以及存货等费用。 北欧 N 公司在北京兴建世界级的移动通信生产基地——星网（国际）工业园，带动 15 家世界级零部件供应商进入，实现当天生产当天出口的零库存运作和规模经济

【计划第 14 天】

第二章 波士顿矩阵

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题	给出案例材料，分析所属波士顿矩阵产品类型，并给出对策或建议

知识点详解：

1. 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
高增长— —弱竞争	【相对市场占有率】	通常处于最差的现金流	采取选择性投资战略。 即首先确定对该象限中那些	最好是采取智囊团或项

地位的“问题”业务	低 【市场增长率】 高	量状态	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	目组等形式，选拔有规划能力、敢于冒险的人负责
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落已成不可阻挡之势，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——弱竞争地位的“瘦狗”业务	【相对市场占有率】 低 【市场增长率】 低	可获利润很低，不能成为企业资金的来源	采用收割或放弃战略： 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	最好将“瘦狗”产品并入其他事业部，统一管理

			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	
--	--	--	---	--

2. 波士顿矩阵的运用

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

【计划第 15 天】

第三章 发展战略及主要途径

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	考查战略类型的判断，分析优缺点、风险、适用条件等

知识点详解：

企业总体战略的主要类型可分为三大类：发展战略、稳定战略和收缩战略。

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. 一体化战略按照业务拓展的方向可以分为：



2. 密集型战略

产品—市场战略组合

		产品	
		现有产品	新产品
市	现有市场	市场渗透	产品开发

场	新市场	市场开发	多元化
---	-----	------	-----

3. 多元化战略

多元化战略是指企业进入与现有产品和市场不同的领域。

(1) 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。

(2) 多元化战略的两种类型。

- ①相关多元化战略（同心多元化）
- ②非相关多元化战略（离心多元化）

4. 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（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（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。

【计划第 16 天】

第三章 基本竞争战略

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	考查基本竞争战略类型的判断，理论内容的优点、适用条件、风险等

知识点详解：

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。	
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；

		<p>(4) 价格竞争是市场竞争的主要手段；</p> <p>(5) 消费者的转换成本较低。</p>
	资源和能力 (内部条件)	<p>(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；</p> <p>(2) 降低各种要素成本；</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(5) 提高生产能力利用程度；</p> <p>(6) 选择适宜的交易组织形式；（外购/外包 VS. 自行生产）</p> <p>(7) 资源集中配置。</p>
风险		<p>(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。——技术</p> <p>(2) 产业的新加入者或追随者通过模仿或者使用具有更高技术水平的设施，达到同样的甚至更低的产品成本。——竞争</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。——需求</p>

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	<p>(1) 形成进入障碍。</p> <p>(2) 降低顾客对价格的敏感程度。</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	市场情况 (外部条件)	<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>
	资源和能力 (内部条件)	<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造性文化；</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	(1) 企业形成产品差别化的成本过高。——成本	

	(2) 市场需求发生变化。——需求 (3) 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。——竞争
--	---

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,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
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高成本。——市场 (2) 购买者群体之间需求差异变小。——需求 (3) 竞争对手的进入与竞争。——竞争

【计划第 17 天】

第三章 中小企业竞争战略

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	考查造成产业零散的原因、案例公司如何选择零散产业竞争战略、案例公司体现的战略陷阱;分析新兴产业内部结构的共同特征、发展障碍

知识点详解:

一、零散产业中的竞争战略

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（注意主观题案例分析）

(1) 克服零散——获得成本优势	克服零散的途径有如下几条： 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	在零散产业中可以考虑以下几种专门化战略： 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

3. 谨防潜在的战略陷阱

- (1) 避免寻求支配地位——有雄心，不要有野心。
- (2) 保持严格的战略约束力——有恒心，不当朝三暮四郎。
- (3) 避免过分集权化——有活力，反应快速敏捷。
- (4) 了解竞争者的战略目标与管理费用——知己知彼。
- (5) 避免对新产品做出过度反应——慎重开发新产品。

二、新兴产业中的竞争战略

1. 新兴产业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。	
2. 新兴产业发展障碍与机遇	发展障碍： (1) 专有技术选择、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。	机遇： (1) 进入障碍低。 (2) 竞争结构未建立。
3. 新兴产业的战略选择	战略选择	内涵（以理解为主）
	(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	—
	(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：

		<p>①企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可能因为先驱者而发展和提高声望。</p> <p>②产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿，早期进入企业可以较早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产业发展成熟后，早期进入的企业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。</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技术和工艺而获益</p>
--	--	---

【计划第 18 天】

第三章 重建市场边界的基本法则

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	给出案例材料，分析蓝海战略重建市场边界的基本法则

知识点详解：

1. 路径一：审视他择产业

他择品的概念要比替代品更广。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，而他择品则还包括了功能和形式都不同目的却相同的产品或服务。

【红海思维】接受现有产业界定，并一心成为其中最优。

【蓝海观点】企业不仅与自身产业对手竞争，而且与他择产品或服务的产业对手竞争。

2. 路径二：跨越战略群组

【红海思维】接受现有战略群组划分，并努力在群组中技压群雄。

【蓝海观点】突破现有群组划分，搞清楚什么因素决定顾客选择。找到市场空白点。

3. 路径三：重新界定产业的买方群体

【红海思维】只关注单一买方（购买者），不关注最终用户。

【蓝海观点】买方是由购买者、使用者和施加影响者共同组成的买方链条。关注点由购买者转向使用者。

4. 路径四：放眼互补性产品或服务

【红海思维】雷同方式为产品或服务的范围定界。例如：向顾客提供汽车。

【蓝海观点】互补性产品或服务蕴含着未经发掘的需求，简单方法是分析顾客在使用产品之前、之中、之后都有哪些需要。例如：购买汽车，还需要互补品（汽车的维护）。

5. 路径五：重设客户的功能性或情感性诉求

【红海思维】接受现有产业固化的功能或情感导向。

【蓝海观点】企业改变现有功能或情感导向，发现新空间。

6. 路径六：跨越时间，参与塑造外部潮流

【红海思维】制定战略只关注现阶段的竞争威胁。

【蓝海观点】从商业角度洞悉技术与政策潮流如何改变顾客获取的价值，如何影响商业模式，抓住产业未来发展趋势。

【计划第 19 天】

第三章 商业模式创新类型

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	给出案例材料，分析商业模式创新类型

知识点详解：

1. 平台商业模式
2. 长尾商业模式
3. 免费商业模式

免费商业模式的盈利模式	内含（理解）	例子
①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。	淘宝网的用户可以免费建立自己的店铺，但天猫网的用户就需要具备品牌条件并缴纳一定费用。如果新上架的商品需要树立和拓展知名度，淘宝也会提供收费的推广服务。 奇虎 360 公司推出永久免费的杀毒软件，但向企业客户提供的安全存储器及一对一远程服务等则收取费用。 搜索引擎商 Google、百度等依托海量的免费网络用户，将搜索结果的排名向企业进行竞价销售，赚取服务费
②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	电视广告，所有消费者免费观看，但根据不同时段不同节目的收视率向做广告的企业收费。

	取广告费。	
③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。	美国吉利公司把剃须刀架和刀片分开，剃须刀架的使用寿命比较长，免费送给客户，而刀片属于易耗品，按价向客户出售。 通讯运营商往往推出赠送手机活动，客户通过购买特定的话费套餐“免费”获得一部手机。
④非货币市场模式	企业用免费产品和服务换取用户的相关劳务。	一些企业利用用户的创造性，鼓励用户参与改进产品或服务的活动，如内容创作、插件开发、提供反馈等，并以免费产品、服务或特权回报用户。 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。

【计划第 20 天】

第三章 市场营销战略

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题、主观题	考查公司采用的营销战略，也会针对某一细节内容进行分析，例如目标市场选择策略、产品组合策略等

知识点详解：



【计划第 21 天】

第三章 国际化经营战略类型

考频	考试题型	考查角度
★★★★	客观题、主观题	分析案例中的公司采用国际化经营 的战略类型

知识点详解:

类型	解释	主要特征
国际战略	<p>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。</p> <p>【做法归纳】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 研发在母国，推向各个国家市场。 2. 国外分支机构负责制造、营销，当地没有决策权。 	<p>适应性较差 经营成本高</p>
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. 针对各国需求研发，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。 	<p>适应性较好 经营成本高 高度分权</p>
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是标准化的。 	<p>适应性较差 经营成本低 高度集权</p>
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。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>	<p>适应性较好 经营成本低</p>

【计划第 22 天】

第四章 组织的战略类型

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题	给出案例材料，判断属于哪种类型

知识点详解：

类型名称	特点		
	产品与市场	工程技术问题	行政管理
防御型组织 “从一而终”	追求一种稳定的环境。创造一个稳定的经营领域，占领一部分产品市场。常采用竞争性定价或高质量产品来阻止竞争对手进入自己的领域。	创造出一种具有高度成本效率的核心技术，技术效率是组织成功的关键。	采取“机械式”结构机制。由生产与成本控制专家形成的高层管理，注重成本和其他效率问题的集约式计划、广泛分工的职能结构、集中控制、正式沟通等。
开拓型组织 “喜新厌旧”	追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。	技术具有很大的灵活性。	行政管理具有很大的灵活性，采取“有机的”机制。包括由市场、研究开发方面的专家组成的高层管理，注重产出结果的粗放式计划、分散式控制以及横向和纵向的沟通。
分析型组织 “喜新不厌旧”	在寻求新的产品和市场机会的同时（模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场），保持传统的产品和市场（保留防御型组织的特征，依靠一批相当稳定的产品和市场保证其主要收入）。	需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡。	矩阵结构
反应型组织	对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式，缺少在变化的环境中随机应变的机制。往往会对环境变化和不确定性做出不适当的反应，随后又会执行不力，对以后的经营行动犹豫不决。结果，反应型组织永远处于不稳定的状		

	<p>态。</p> <p>一个企业组织之所以成为反应型组织，主要有 3 个原因：</p> <p>(1) 决策层没有明文表达企业战略；</p> <p>(2) 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构；</p> <p>(3) 只注重保持现有的战略与结构的关系，忽视了外部环境条件的变化。</p>
--	---

【计划第 23 天】

第四章 数字化技术对公司战略的影响

考频	考试题型	考查角度
★★★	主观题	给出案例材料，判断属于哪些方面的影响

知识点详解：

(一) 数字化技术对组织结构的影响

影响的方面	内含
组织结构向平台化转型	<p>组织形态趋于柔性化、扁平化和网络化，呈现出大平台、小前端的特征。</p> <p>【柔性化、扁平化和网络化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 纵向：扁平化，前端具有更大的决策权，提高对市场变化的反应速度 横向：打破部门边界，降低部门分割造成的中断和分散 <p>【大平台、小前端】</p> <ul style="list-style-type: none"> 大平台：标准化、效率 小前端：个性化
构建传统与数字的融合结构	<p>一方面，融合结构中包含传统和新兴的两类人才、观念、技术、流程和传播渠道；</p> <p>另一方面，融合结构只是一个过渡性的结构，通过新兴的知识、观念、技术的引导与洗礼，无法适应数字内容生产和分发的人员、介质等要素需要被清除，从而使组织转向更加纯粹地适宜网络端，尤其是移动端的形态。</p>
以新型组织结构为主要形式	<p>在数字化技术的支持下，一些组织设计并采用了一些新型的组织结构以增强组织竞争力，其中最为重要的是团队结构和虚拟组织。</p> <p>①团队结构。信息技术使得团队之间的沟通和组织对团队的有效监督成</p>

	<p>为可能。</p> <p>②虚拟组织。只有依托强有力的计算机网络，这种以信息流管理为核心能力的组织形式才可能存在。</p>
--	---

(二) 数字化技术对经营模式的影响

影响的方面	内含
互联网思维的影响	由工业化思维向互联网思维转型。
多元化经营的影响	从营业模式上看，O2O 模式下的实体零售运用现代信息技术，充分整合线上线下全渠道资源和价值链上下游合作伙伴，打破了线下店铺传统经营模式的时空限制，促进跨界经营融合。
消费者参与的影响	借助大数据平台，消费者可以实现将历史数据和实时数据高度融合匹配，充分发挥主观能动性，为企业商业模式创新贡献个性化智慧。

(三) 数字化技术对产品和服务的影响

影响的方面	内含
个性化	抓取顾客数据，分析顾客偏好，发现消费者的隐性需求和个性化需求。
智能化	智能产品实现了对使用数据的实时抓取，这些数据被企业用于分析消费者的使用行为，或者用于智能产品的自主学习，以便为消费者提供更好的使用体验。
连接性(万物互联)	智能产品之间的连接，将看似不相关的活动主体连接起来，能够创造出更多的商业机会。例如智能化可穿戴设备的一项基本功能是帮助消费者了解身体的各项指标。因此，医院、医保、药企、健康顾问等医疗机构都可以通过可穿戴设备，与消费者构建直接连接，为其提供定制化的服务。
生态化	依靠科技促进低碳化发展，实现数字化赋能生态发展。通过数字化赋能，提高效率、节约资源，实现降低能耗，加快重铸产业结构、生产方式、生活方式、空间格局。

(四) 数字化技术对业务流程的影响

利用数字化技术（例如云服务、大数据分析、人工智能等）进行业务流程重组。

【计划第 24 天】

第五章 外部监督机制

考频	考试题型	考查角度
★★	客观题、主观题	给出案例，分析可能存在的问题或表现

知识点详解：

监督机制	涉及的机构
行政监督	行政监督职能部门
司法监督	司法部门
中介机构执业监督	会计师事务所、律师事务所等中介机构
舆论监督	公众和媒体

【计划第 25 天】

第六章 风险管理的特征

考频	考试题型	考查角度
★★	客观题	给出案例，原文考查

知识点详解：

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。

【计划第 26 天】

第七章 风险度量

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题	给出案例，考查风险度量方法

关键在于风险的量化	<p>风险偏好可以只定性，但风险承受度一定要定量。</p>
风险度量方法	<p>(1) 最大可能损失。最大可能损失指风险事件发生后可能造成的最大损失。企业一般在无法判断发生概率或无须判断发生概率的时候，使用最大可能损失作为风险的度量方法。</p> <p>(2) 概率值。概率值是指风险事件发生的概率或造成损失的概率。在可能的结果只有好坏、对错、是否、输赢、生死等简单情况下，常常使用概率值。</p> <p>(3) 期望值。期望值通常指的是数学期望，即概率加权平均值。所有事件中，先将每一事件发生的概率乘以该事件的影响得出乘积，然后将这些乘积相加。期望值综合了概率值和最大损失两种方法。</p> <p>(4) 波动性：波动性反映数据的离散程度。也就是该变量离其期望值的距离。一般用方差或均方差（标准差）来描述波动性。方差是各个数据与其期望值的离差平方和的平均数；方差的算术平方根称为该变量的标准差，也称均方差。</p> <p>(5) 在险值。在险值是指在正常的市场条件下，在给定的时间段中，给定的置信区间内，预期可能发生的最大损失。在险值具有通用、直观、灵活的特点，为《巴塞尔协议》所采用。在险值的局限性是适用的风险范围小，对数据要求严格，计算困难，对肥尾效应无能为力。</p> <p>(6) 直观方法。直观方法指不依赖于概率统计结果的度量方法，即人们直观判断的方法，如专家意见法。当统计数据不足或需要度量的结果包括人们的偏好时，可以使用直观方法。</p>
风险量化的困难	<p>(1) 方法误差。企业情况很复杂，致使采用的风险度量不能够准确反映企业的实际情况。</p> <p>(2) 数据。很多情况下，企业的有关风险数据不足，质量不好。</p> <p>(3) 信息系统。企业的信息传递不够理想，导致需要的信息未能及时</p>

	到达。 (4) 整合管理。数据不能与现实的管理连接。
--	-----------------------------------

【计划第 27 天】

第七章 选择风险管理策略工具

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题	给出案例, 针对风险管理策略七种工具进行案例分析

知识点详解:

风险管理策略的工具共有七种: 风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿和风险控制。

名称	含义	相关内容
1. 风险承担	亦称风险保留、风险自留。是指企业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。 对于重大风险, 不应采用风险承担。	企业风险评估的结果对于是否采用风险承担影响很大。 未能辨识出的风险, 企业只能采用风险承担。 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: <ol style="list-style-type: none"> (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方案。
2. 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。	例如: <ol style="list-style-type: none"> (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。
3. 风险转移	<p>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，企业对转移后的风险不再拥有所有权。</p> <p>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。</p>	<p>例如：</p> <p>(1) 保险。</p> <p>(2) 非金融型的风险转移：使用经济处理方式将风险可能导致的财务风险损失负担转移给第三方机构，例如组建合资公司、非核心业务外包给第三方、服务保证书、担保等。</p> <p>(3) 风险证券化：保险公司通过发行保险连接型证券(即保险证券)的方式，将保险风险向资本市场转移。</p> <p style="text-align: center;">风险证券化 (INSURANCE-LINKED SECURITY, ILS)</p>  <p>The diagram illustrates the ILS process. It shows an '投保人' (Policyholder) paying '保费' (Premium) to an '保险公司' (Insurance Company). The '保险公司' then pays '再保险保费' (Reinsurance Premium) to a '特殊目的公司 (SPV)' (Special Purpose Vehicle). The 'SPV' is supported by a '信用评级机构' (Credit Rating Agency) and a '证券承销商' (Securities Underwriter). The 'SPV' issues '购买证券' (Purchase of Securities). In the event of an '事件发生' (Event Occurs), the 'SPV' provides '转移资金兑现再保险合同或有支付' (Transfer of funds to fulfill reinsurance contract or contingent payment) to the '保险公司', which then pays '赔款' (Claim). In the event of '事件未发生' (Event Not Occurs), the 'SPV' provides '本金、利息或有' (Principal, interest, or contingent) to the '购买证券' (Securities Buyer).</p>
4. 风险转换	<p>指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。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 风险转换一般不会直接降低企业总的风险，其简单形式就是在减少某一风险的同时，增加另一风险。 • 企业可以通过风险转换在两个或多个风险之间进行调整，以达到最佳效果。 • 风险转换可以在低成本或者无成本的情况下达到目的。 	<p>手段包括战略调整和使用衍生产品等。</p> <p>例如，通过放松交易客户信用标准，增加了应收账款，但扩大了销售。</p>
5. 风险对冲	指采取各种手段，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抵消。	例子有资产组合使用、多种外币结算的使用和战略上的多种经营、将 IT 运作中心设置在两个独立的地点等。在金融资

	风险对冲不是针对单一风险，而是涉及风险组合；对于单一风险，只能进行风险规避、风险控制。	产风险管理中，对冲也包括使用衍生产品，如利用期货进行套期保值。
6. 风险补偿	指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。	<p>风险补偿的形式有财务补偿、人力补偿、物资补偿等。</p> <p>财务补偿是损失融资，包括企业自身的风险准备金或应急资本等。</p>
7. 风险控制	指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的概率的目的。	<p>【控制概率例子】在仓库定期进行消防安全检查、持续开展员工行为规范培训等。</p> <p>【控制风险事件发生后的损失例子】在生产车间建立严格的产品质量检验流程防止次品出厂等。</p>

【计划第 28 天】

第七章 运用金融工具实施风险管理策略的主要措施

考频	考试题型	考查角度
★★★	客观题	风险资本和应急资本以案例分析为主，同时考查理论文字，其余内容以原文考查为主

知识点详解：

1. 损失融资

- 损失融资是为风险事件造成的财物损失融资，是对损失事件进行的事后管理。
- 是损失事件管理中最有共性，也是最重要的部分。
- 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。

2. 风险资本

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。

风险资本是使一家企业破产的概率低于某一给定水平所需的资金，因此取决于企业的风险偏好。

【例子】一家公司每年的最低运营资本是 5 亿元，但是有 5% 的可能性需要 7.5 亿元维持运营，有 1% 的可能性需要 10 亿元才能维持运营。

换句话说，如果风险资本为 2.5 亿元，那么这家公司的生存概率就是 95%，而 5 亿元的风险资本对应的则是 99% 的生存概率。

3. 应急资本

- 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。

- 应急资本费用、利息和额度应在合同签订时约定。

- 应急资本最简单的形式是企业为满足特定条件下的经营需要而从银行获得的信贷额度，一般通过与银行签订协议加以明确，比如信用证、循环信用工具等。

【应急资本具有如下特点】

(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。

(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。

(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。

4. 保险

保险是风险转移的传统手段，即投保人通过保险把风险可能导致的财务损失负担转移给保险公司。

保险公司则是通过损失的分散化来降低自己的风险。

可保风险是纯粹风险，机会风险不可保。

5. 专业自保

专业自保公司又称专属保险公司，是非保险公司的附属机构，为母公司（及其子公司）提供保险，并由其母公司筹集保险费，建立损失储备金。

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。

专业自保公司的优点包括：降低运营成本；改善公司现金流；保障项目更多；相对公平的费率；保障的稳定性；可进行再保险；提高服务水平。

专业自保公司的缺点包括：增加资本投入；提高了内部管理成本；减少其他保险的可得性；损失准备金不足。

【计划第 29 天】

第八章 市场风险与应对

考频	考试题型	考查角度
★★★	主观题	给出案例材料，分析存在的市场风险或市场风险的表现，或对应对措施存在的不合理之处进行分析

知识点详解：

1. 市场风险的含义及其影响因素

市场风险是指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的与经营相关的风险。

分析市场风险的来源应主要考虑以下因素：（掌握）

- （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）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。

2. 市场风险的主要表现与应对

企业市场风险主要包括两类市场趋势风险和分销风险。

【计划第 30 天】

第八章 运营风险与应对

考频	考试题型	考查角度
★★★	主观题	给出案例材料，分析存在的运营风险或运营风险的表现，或对应对措施存在的不合理之处进行分析

知识点详解：

1. 运营风险的含义及其影响因素

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损失。

运营风险至少要考虑以下几个方面：

- (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) 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。

2. 运营风险的主要表现与应对

表现为：组织架构风险、人力资源风险、社会责任风险、企业文化风险、采购业务风险、资产管理风险、销售业务风险、研究与开发风险、工程项目管理风险、业务外包风险、合同管理风险、内部信息传递风险、信息系统风险。