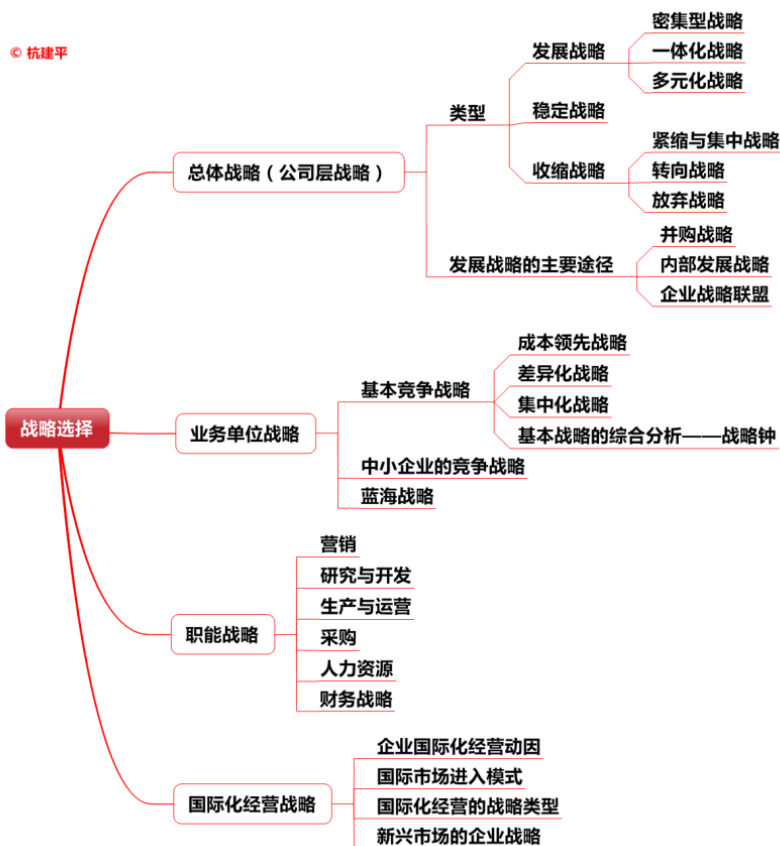


第三章 战略选择

考情分析

战略选择是企业战略管理过程的重要环节之一。本章主要阐述了四种主要的战略类型，包括企业总体战略、业务单位战略、职能战略和国际化经营战略。篇幅较大，知识点较多。从历年考试来看，战略类型为重中之重。考试题型比较全面，特别是简答题、综合题，分值也较高。

本章主要知识点结构图如下：



主要考点（难点或重点）

- ③ 总体战略（公司层战略）的类型（特别是发展战略）
- ③ 发展战略的主要途径
- ③ 业务单位战略（三种基本竞争战略）
- ③ 职能战略（营销、生产运营、财务）
- ③ 国际化经营战略

第一节 总体战略（公司层战略）（★★★，掌握，客观题与主观题）

本节主要知识点：

- ③ 总体战略的主要类型
- ③ 发展战略的主要途径

【知识点】总体战略的主要类型

总体战略，又称公司层战略，是企业最高层次的战略。

任务：业务选择和资源配置。

公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。



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。

(一) 发展战略（全面复习，重点内容）

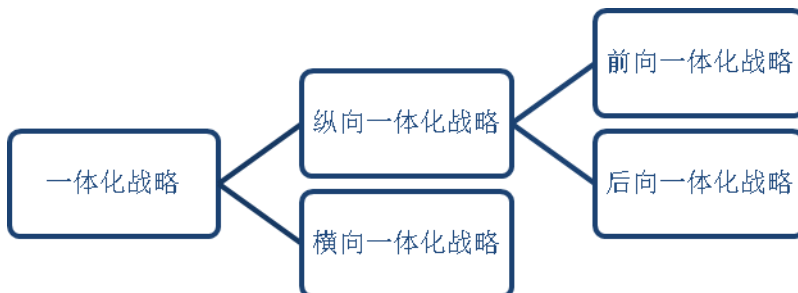
企业发展战略强调充分利用外部环境的机会，充分发掘企业内部的优势资源，以求得企业在现有的战略基础上向更高一级的方向发展。

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。

一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向延展业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。

一体化战略按照业务拓展的方向可以分为：



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：从理论上分析，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。 缺点：会增加企业的内部管理成本，企业规模并不是越大越好。 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	获得分销商或销售商的所有权或加强对他们的控制权	通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。
				【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	获得供应商的所有权或加强对其控制权	有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。	
			【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	收购、兼并或联合竞争企业		主要目的是减少竞争压力、实现规模经济和增强自身实力以获取竞争优势。 【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。

安索夫的“产品—市场战略组合”矩阵。

产品与市场战略组合

		产品	
		现有产品	新产品
市场	现有市场	市场渗透：在单一市场，依靠单一产品，目的在于大幅度增加市场占有率	产品开发：在现有市场上推出新产品；延长产品寿命周期
	新市场	市场开发：将现有产品推销到新地区；在现有实力、技能和能力基础上发展	多元化：以现有产品或市场为基础的相关多元化；与现有产品或市场无关的非相关多元化

(1) 市场渗透——现有产品和现有市场。

市场渗透 策略	基础是增加现有产品或服务的市场份额，或增加正在现有市场中经营的业务。目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。 ○扩大市场份额。适合于整体正在成长的市场； ㉓开发小众市场。适合于实力弱小的企业； ㉔保持市场份额。适合于衰退的市场
	【适用条件】 此种策略的难易程度取决于市场的性质及竞争对手的市场地位。 ①整个市场正在增长，那些想要取得市场份额的企业能够以较快的速度达成目标。相反，向停滞或衰退的市场渗透会难得多； ②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在整个市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业可能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，市场渗透战略可能是比较容易成功的； 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，那么实施市场渗透是比较容易的； ⑤市场渗透战略对应的风险较低、高级管理者参与度较高，且需要的投资相对较低的时候，市场渗透策略也会比较适用

(2) 市场开发——现有产品和新市场（其他区域市场+消费者细分市场）

市场开发 策略	【原因】 ○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。
------------	---

	▷市场开发往往与产品改进结合在一起。 ◐现有市场或细分市场已经饱和，这可能会导致竞争对手去寻找新的市场
	【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

(3) 产品开发——新产品和现有市场

产品开发 战略	拥有特定细分市场、综合性不强的产品或服务范围窄小的企业可能会采用这一战略
	【原因】 ○充分利用企业对市场的了解； ▷保持相对于竞争对手的领先地位； ◐从现有产品组合的不足中寻求新的机会； ◑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主要竞争对手以类似价格提供更高质量的产品

3. 多元化战略。

多元化战略指企业进入与现有产品和市场不同的领域。

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并不能达到目标。(2) 企业以前由于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	战略描述	适用条件
相关多元化战略 (同心多元化)	③ 企业以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场 ③	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

	有利于获得融合优势，即两种业务或两个市场同时经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和（范围经济） ③ 相关性可以从多个方面体现：产品、生产技术、管理技能、营销渠道、营销技能、用户等 ③ 风险比非相关多元化稍低一些	降
非相关多元化战略 （离心多元化）	③ 企业进入与当前产业和市场均不相关的领域 ③ 目标是从财务上考虑平衡现金流或者获得新的利润增长点，规避产业或市场的发展风险	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）在企业无法增长的情况下找到新的增长点。
- （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。

【例题·多选题】（2012 年）甲公司主营定向爆破业务，在大型设施设备定向爆破拆除领域具有明显优势。甲公司确定的发展战略，一是向爆破拆除与拆除现场清理的一揽子承包工程拓展，二是向承揽矿山采掘爆破、筑路土方爆破业务拓展。甲公司业务开拓方向是密集型成长战略中的（ ）。

A. 市场渗透战略

- B. 市场开发战略
- C. 产品开发战略
- D. 多元化战略

【答案】BC

【解析】该公司主营定向爆破业务，向爆破拆除与拆除现场清理的一揽子承包工程拓展属于产品开发战略。向承揽矿山采掘爆破、筑路土方爆破业务拓展属于市场开发战略。

【例题·多选题】（2016 年）下列选项中，属于企业采用市场渗透战略的是（ ）。

- A. 某酒店收购一旅行社，进入新的业务市场
- B. 某银行与某航空公司实行联合发行方式，使用该银行信用卡可累计航空里程积分
- C. 甲公司通过与国外经销商合作的方式将生产出来的智能手机销往拉美国家
- D. 某超市为了提高牙膏的销售，采用美化包装、买赠的促销方式

【答案】BD

【解析】本题考核“市场渗透战略”的知识点。选项 A 属于多元化战略，选项 B 属于市场渗透战略，选项 C 属于市场开发战略，选项 D 属于市场渗透战略。

【例题·多选题】（2012 年）甲公司是一家啤酒生产大型企业，利用自主研发的清爽型啤酒，在当地取得了 50% 的市场占有率。为通过保证质量、再降成本，强化成本领先战略优势，甲公司下一步应选择一体化战略中的（ ）。

- A. 横向一体化
- B. 纵向一体化
- C. 前向一体化
- D. 后向一体化

【答案】BD

【解析】该公司为通过保证质量、再降成本，强化成本领先战略优势，甲公司下一步应该控制采购环节，保证质量。所以应该采用的是纵向一体化中的后向一体化，所以答案是 BD。

【例题·多选题】（2015 年）下列各项中，属于后向一体化战略主要适用条件的有（ ）。

- A. 公司的销售商利润率较高
- B. 企业现有供应商可靠性差
- C. 企业现有销售商可靠性差
- D. 控制原材料成本对企业非常重要

【答案】BD

【解析】后向一体化战略的适用条件包括：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；供应商数量较少而需求方竞争者众多；企业所在产业的增长潜力较大，企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；供应环节的利润率较高；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。

（二）稳定战略（以掌握教材原文为主）

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
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	可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源；避免开发新产品和新市场所必需的巨大资金投入和开发风险；避免资源重新配置和组合的成本；防止由于发展过快、过急造成的失衡状态
风险	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。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

(三) 收缩战略（主要掌握三种方式，以理解为主）

含义	也称为撤退战略，是指企业缩小原有经营范围和规模的战略	
原因	(1) 主动原因。①大企业战略重组的需要。②小企业的短期行为。 (2) 被动原因。①外部原因。②企业（或企业某业务）失去竞争优势	
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制止利润下滑，以期立即产生效果	机制变革：调整企业领导班子；重新制定新的政策和管理控制系统等 财政和财务战略：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、管理费用以及资产（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】： 更多地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 调整营销策略
	【放弃战略】 涉及企业（或子公司）产权的变更	特许经营 分包 卖断 管理层与杠杆收购 拆产为股/分拆 资产互换与战略贸易 （教材关于放弃战略的类型表格简单了解）
	对企业或业务状况的判断 （考试概率较低，简	- 企业产品所处的寿命周期以及今后的盈利情况和发展趋势。 - 产品或者业务单位的当前市场状况以及竞争优势和机会。 - 腾下来的资源应如何运用。 - 寻找一个愿出合理价格的买主。 - 放弃一部分获利的业务或者一些经营活动，转而投资其他可能获

单通读即可)	利较大的业务是否值得。 • 关闭一家企业或者工厂，是否比在微利下仍然维持运转合算。特别是退出的障碍是否较大，而且成本高昂。 • 准备放弃的那部分业务在整个公司中所起的作用和协同优势。 • 用其他产品和服务来满足现有顾客需求的机会。 • 企业降低分散经营的程度所带来的有形和无形的效益。 • 寻找合适的买主
退出障碍	①固定资产的专用性程度。②退出成本。③内部战略联系。④感情障碍。⑤政府与社会约束

【例题·单选题】（2013 年）M 国 F 汽车集团在经历了 10 余年的全面扩张之后，由于市场变化及公司竞争力下降，业绩全面下滑。集团进行了重大战略调整，即从战略扩张改为战略收缩，只专注于北美市场，专注于其自有的核心品牌，以改变该集团地域性品牌分割状态。集团相继出售了旗下几个欧洲高端品牌。F 汽车集团的战略收缩类型属于（ ）。

- A. 削减成本
- B. 放弃
- C. 紧缩与集中
- D. 转向

【答案】B

【解析】放弃战略涉及企业（或子公司）产权的变更，是比较彻底的撤退方式。具体包括特许经营、分包、卖断、管理层与杠杆收购、拆分为股/分拆、资产互换与战略贸易。

【例题·多选题】（2016 年）甲是吉祥的一个钢厂，几年后，陷入债务危机，高炉等设备难以转产，吉祥集团拟通过出售甲的资产退出行业，并买断职工劳动合同，引起职工抵触，后政府调解甲被外资收购，吉祥的退出障碍包括（ ）。

- A. 退出成本
- B. 政府社会约束
- C. 固定资产专用性程度
- D. 感情障碍

【答案】ABCD

【解析】本题考核“收缩战略”的知识点。高炉等设备难以转产，说明是固定资产专用性程度高，而买断职工劳动合同属于退出成本，职工抵触说明是感情障碍，政府调解属于政府社会约束。

【知识点】发展战略的主要途径

（一）发展战略可选择的途径（记忆）

发展战略一般可以采用三种途径，即外部发展（购并）、内部发展（新建）与战略联盟。

1. 外部发展（购并）。

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购并。

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。

（二）并购战略

1. 并购的类型。

此部分内容建议以理解为主，即能够根据案例判断属于何种并购类型。

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	收购方在实施企业收购时，如果其主体资金来源是对外负债，即是在银行贷款或金融市场借贷的支持下完成的
	非杠杆收购	收购方的主体资金来源是自有资金

2. 并购的动机。（记忆）

（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。

用系统理论剖析协同效果，可以分为 3 个层次：

第一，购并后的两个企业的“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”。（统一调配）

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。（优势互补与共享）

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。（互相促进、再创新）

(3) 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

3. 并购失败的原因。（记忆）

- (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。

【例题·单选题】（2014 年）如果并购方不以谋求产业利润为首要目的，而是靠购入然后售出企业的所有权来获得投资利润，按并购方的身份分类，则该并购属于（ ）。

- A. 产业资本并购
- B. 杠杆并购
- C. 金融资本并购
- D. 非杠杆并购

【答案】C

【解析】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。金融资本一般并不以谋求产业利润为首要目的，而是靠购入然后售出企业的所有权来获得投资利润。

（三）内部发展（以掌握原文为主，主观题）

内部发展，也称内生增长，是企业在不收购其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等内部资源来实现扩张。

1. 企业采取内部发展的动因	(1) 开发新产品的过程使企业能最深刻地了解市场及产品； (2) 不存在合适的收购对象； (3) 保持同样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) 收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，很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，购买者可能还需承担被并购者以前所做决策而产生的后果； (10) 内部发展的成本增速较慢
----------------	--

2. 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) 企业并不能接触到另一知名企业的知识及系统, 可能会更具风险; (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) 可能会对进入新市场产生非常高的障碍
3. 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。 克服进入障碍的能力往往表现在以下几个方面: ①企业现有业务的资产、技能、分销渠道同新的经营领域有较强的相关性。②企业进入新领域后, 有独特的能力影响其行业结构, 使之为自己服务。③企业进入该经营领域后, 有利于发展企业现有的经营内容

(四) 企业战略联盟 (全面复习)

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。

1. 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。

2. 企业战略联盟形成的动因。

- (1) 促进技术创新。—— 分担投入
- (2) 避免经营风险。—— 信息沟通
- (3) 避免或减少竞争。—— 竞合, 避免过度竞争
- (4) 实现资源互补。
- (5) 开拓新的市场。—— 产品增加, 市场扩张
- (6) 降低协调成本。—— 不用整合 (相对于并购)

3. 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	
	(2) 相互持股投资	
	(3) 功能性协议	技术交流协议——联盟成员间相互交流技术资料, 通过“知识”的学习以增强竞争实力

	合作研究开发协议——分享现成的科研成果，共同使用科研设施和生产能力，在联盟内注入各种优势，共同开发新产品
	生产营销协议——通过制定协议，共同生产和销售某一产品
	产业协调协议——建立全面协作与分工的产业联盟体系，多见于高科技产业中

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
要求组成具有法人地位的经济实体，对资源配置、出资比例、管理结构和利益分配均有严格规定	无须组成经济实体，也无须常设机构，结构比较松散，协议本身在某种意义上只是无限限制性的“意向备忘录”
依各方出资多少有主次之分，且对各方的资金、技术水平、市场规模、人员配备等有明确的规定，股权大小决定着发言权的大小	各方一般都处于平等和相互依赖的地位，并在经营中保持相对独立性
利益分配上，股权式战略联盟要求按出资比例分配利益	各方可根据各自的情况，在各自承担的工作环节上从事经营活动，获取各自的收益
初始投入较大，转置成本较高，投资难度大，灵活性差，政府的政策限制也很严格	不存在这类问题
有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双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	具有较好的灵活性，但也有一些先天不足，如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

根据战略联盟在不同阶段的合作内容分类，如下表所示。（简单了解）

战略联盟的分类

阶段	联盟内容
研究开发阶段的战略联盟	1. 许可证协议
	2. 交换许可证合同
	3. 技术交换
	4. 技术人员交流计划
	5. 共同研究开发
	6. 以获得技术为目的的投资
生产制造阶段的战略联盟	7. OEM（委托定制）供给
	8. 辅助制造合同
	9. 零部件标准协定
	10. 产品的组装及检验协定
销售阶段的战略联盟	11. 销售代理协定

全面性的战略联盟	12. 产品规格的调整
	13. 联合分担风险

4. 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。

【例题·多选题】甲公司和乙公司是两家规模相当、产品类似、设在同一地区的小型日化生产企业，属于竞争对手。两家公司都依靠银行借款缓解成长期现金短缺问题，但都因规模小，所以只能以较高利率取得银行借款。为了缓解资金压力，甲乙两家公司签订协议，决定展开合作，包括建立定期交流机制，双方就各自掌握的技术资料进行交流，组成科研小组共同进行新产品的研发等。下列选项中，反映上述协议类型的包括（ ）。

- A. 技术交流协议
- B. 合作研究开发协议
- C. 生产营销协议
- D. 产业协调协议

【答案】AB

【解析】建立定期交流机制，双方就各自掌握的技术资料进行交流属于技术交流协议，组成科研小组共同进行新产品的研发属于合作研究开发协议。

【例题·单选题】（2015 年）与契约式战略联盟相比，股权式战略联盟（ ）。

- A. 更具有战略联盟的本质特征
- B. 更强调相关企业的协调与默契
- C. 初始投入较大，转置成本较高
- D. 在经营的灵活性、自主权等方面具有更大的优越性

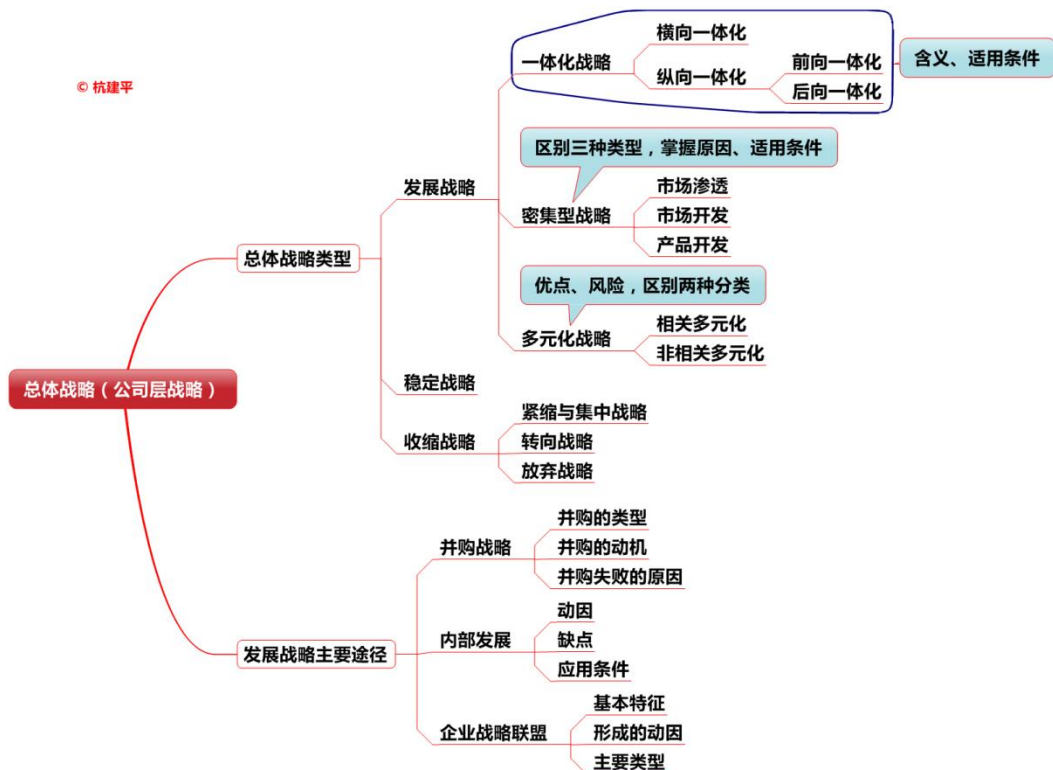
【答案】C

【解析】相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。所以选项 AB 错误。股权式战略联盟初始投入较大，转置成本较高，所以选项 C 正确。契约式战略联盟在经营的灵活性、自主权等方面具有更大的优越性，所以选项 D 错误。



【考试小贴士】

- ◆ 本节主要知识点如下：



◆ 各知识点复习建议：

- 总体战略类型：重要知识点，各种题型均会出现。建议全面掌握。其中，发展战略考试概率最高。
- 发展战略主要途径：重要知识点。
 - 并购战略的类型、并购的动机与失败的原因选择题和主观题均可能涉及。
 - 内部发展战略以主观题为主。
 - 战略联盟是比较重要的内容，要引起足够重视。基本特征以选择题为主，形成的动因选择题与主观题均可能涉及，战略联盟的主要类型要能够根据案例进行准确判断。

第二节 业务单位战略

本节主要知识点：

- ③ 基本竞争战略
 - 成本领先战略
 - 差异化战略
 - 集中化战略
 - 基本战略的综合分析——“战略钟”
- ③ 中小企业竞争战略
- ③ 蓝海战略

【知识点】基本竞争战略

波特在《竞争战略》一书中归纳总结了三种具有内部一致性的基本竞争战略，即成本领先战略（cost leadership strategy）、差异化战略（differentiation strategy）和集中化战略（focus strategy）。

（一）成本领先战略 （★★★，掌握，客观题与主观题）

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，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
	资源和技能 （内部条件）	（1）在规模经济显著的产业中建立生产设备来实现规模经济； （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，用较低的成本进行学习。 （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。	

（二）差异化战略 （★★★，掌握，客观题与主观题）

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	
实施条件	市场情况 (外部条件)	(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
	资源和技能 (内部条件)	(1) 具有强大的研发能力和产品设计能力, 具有很强的研究开发管理人员; (2) 具有很强的市场营销能力, 具有很强的市场营销能力的管理人员; (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	

(三) 集中化战略 (★★★, 掌握, 客观题与主观题)

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, 采用集中战略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

【例题·多选题】(2015 年) 甲公司专门经营一项其率先推出的手机业务。该业务以基于位置定位的手机信息系统为核心, 使用户到与甲公司合作的商家消费时, 可得到一定的优惠, 甲公司也可从合作商家得到佣金。甲公司实施的竞争战略有 ()。

- A. 混合战略 B. 差异化战略
C. 集中化战略 D. 成本领先战略

【答案】BC

【解析】甲公司率先推出该种手机业务, 并因此得到相应的利润, 所以选项 B 正确。用户集中在“与甲公司合作的商家”市场中, 可以理解为是集中化战略, 所以选项 C 正确。

【例题·多选题】(2010 年) 某企业集团的下列业务单位中, 适合选择成本领先战略的有 ()。

- A. 甲业务单位, 生产顾客需求多样化的产品
B. 乙业务单位, 生产购买者不太关注品牌的产品
C. 丙业务单位, 生产消费者转换成本较低的产品
D. 丁业务单位, 生产目标市场具有较大需求空间或增长潜力的产品

【答案】BC

【解析】成本领先战略主要适用于以下一些情况: 市场中存在大量的价格敏感用户; 产品难以实现差异化; 购买者不太关注品牌; 消费者的转换成本较低。这时, 企业应当力求成为产业中的低成本生产者, 使产品价格低于竞争者, 以提高市场份额。

【例题·简答题】(2015 年) C 国太乐厨具有限公司 (简称太乐公司) 创办于 1996 年。近 20 年来, 太乐公司运用成本领先战略, 迅速提高市场占有率, 在国内外享有较高的知名度。

太乐公司集中全部资源, 重点发展厨具小家电产品。公司利用与发达国家企业 OEM 合作方式获得的设备, 进行大批量生产, 从而获得规模经济优势。在此基础上, 公司多次主动大幅度降低产品价格, 以致连生产劣质产品的企业都无利可图, 在市场上既淘汰了高成本和劣质企业, 又令新进入者望而却步。

太乐公司实行 24 小时轮班制, 设备的利用率很高, 因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平。同时, 由于国内劳动力成本低, 公司产品成本中的人工成本大大低于国外家电业的平均水平。

对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源, 如集成电路等, 公司通过多种形式自行配套生产。这样, 一方面可以大幅度降低成本, 确保质量, 降低经营风险, 另一方面还可以获得核心元器件的生产和研发技术。而对于一些成本高、自身还不具备生产能力的上游资源, 公司由于在其他各环节上成本低于竞争对手, 也能够消化这些高成本投入物的价格。

近几年来, C 国厨具小家电的销售数量每年递增 30% 左右, 吸引了众多国内外大型家电企业加入。这些企业放弃了原有在大家电市场走的高端产品路线, 以中低端的价格进入市场。这些

企业认为，在厨具小家电市场，企业销售的都是标准化的产品，消费者大都对价格比较敏感，价格竞争仍然是市场竞争的主要手段。

要求：

（1）简要分析太乐公司在 C 国厨具小家电市场采用成本领先战略的优势。

（2）从市场情况和企业资源能力两个方面，简要分析太乐公司在 C 国厨具小家电市场实施成本领先战略的条件。

【答案】

（1）太乐公司在 C 国厨具小家电市场采用成本领先战略的优势：

- ①形成进入障碍。“太乐公司多次主动大幅度降低产品价格……令新进入者望而却步。”
- ②增强讨价还价能力。“而对于一些成本高、自身还不具备生产能力的上游资源，公司由于在其他各环节上成本低于竞争对手，也能够应付和消化这些高成本投入物的价格。”
- ③保持领先的竞争地位。“在市场上既淘汰了高成本和劣质企业”；“迅速提高市场占有率，在国内外享有较高的知名度”。

（2）太乐公司在 C 国厨具小家电市场实施成本领先战略的条件：

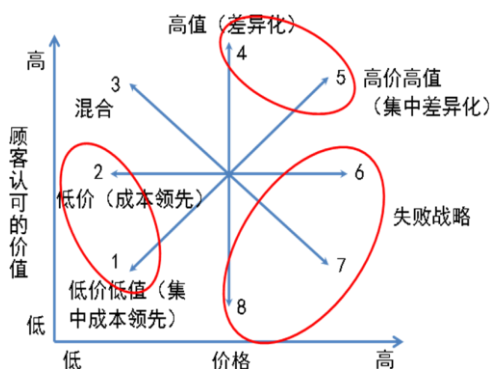
市场情况：

- 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；“消费者大都对价格比较敏感”。
- 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；“在家具小家电市场，企业的产品都是标准化的产品”。
- ③价格竞争是市场竞争的主要手段；“价格竞争仍然是市场竞争的主要手段”。

资源和能力：

- ① 模经济显著的产业中建立生产设备来实现规模经济；“利用与发达国家企业合作方式获得的设备，进行大批量生产，从而获得规模经济优势”。
- ②降低各种要素成本；“由于国内劳动力成本低，公司产品成本中的人工成本大大低于国外制造业的平均水平”；“对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源，公司通过多种形式自行配套生产，可以大幅度降低成本”。
- ③提高生产率；“太乐公司实行 24 小时轮班制，设备的利用率很高，因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平”。
- ④提高生产能力利用程度；“太乐公司实行 24 小时轮班制，设备的利用率很高。因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平。”
- ⑤选择适宜的交易组织形式；“对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源，如集成电路等，公司通过多种形式自行配套生产，可以大幅度降低成本”。
- ⑥重点集聚；“太乐公司集中全部资源，重点发展厨具小家电产品”。

（四）基本竞争战略的综合分析——“战略钟”（克利夫·鲍曼）（★，理解，客观题）



1. 成本领先战略	成本领先战略包括途径 1 和途径 2。一是低价低值战略（途径 1），关注的是对价格非常敏感的细分市场；二是低价战略（途径 2）。即在降低价格的同时，努力保持产品或服务的质量不变。
2. 差异化战略	差异化战略包括途径 4 和途径 5。一是高值战略（途径 4），以相同或略高于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值。二是高值高价战略（途径 5），以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值。
3. 混合战略	混合战略指途径 3，企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。 从理论角度看，以下一些因素会导致一个企业同时获得两种优势： （1）提供高质量产品的公司会增加市场份额，而这又会因规模经济而降低平均成本。其结果是，公司可同时在该产业取得高质量和低成本定位。 （2）高质量产品的累积经验降低产品的速度比低质量产品快。即工人必须更留心产品的生产，这又会因经验曲线而降低平均成本。 （3）注重提高生产效率可以在高质量产品的生产过程中降低成本。
4. 失败的战略	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。

【知识点】中小企业竞争战略 （★★★，掌握，客观题与主观题）

（一）零散产业中的竞争战略

在零散型产业中，产业集中度很低，没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的发展产生重大的影响。

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。

其他的因素，如政府政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额等因素，也是导致产业零散的原因。

2. 零散产业的战略选择

(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

新兴产业是新形成的或重新形成的产业。其形成的原因是技术创新、消费者新需求的出现、或其他经济和社会变化将某个产品或服务提高到一种潜在可行的商业机会的水平。

1. 新兴产业的内部结构环境

(1) 共同的结构特征。

- 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。在新兴产业中另立门户现象涉及很多因素：
第一，在迅速发展和充满机会的环境中，权益投资要比在已立足公司中充当工薪阶层更具吸引力。第二，由于新兴阶段技术和战略的流动性，已立足企业的雇员具有良好的条件去实现其更好的新的想法，这些新想法在原有企业可能由于转换成本过大而无法实现。
- ⑤首次购买者。

(2) 早期进入障碍。

常见的早期进入障碍有：

- ①专有技术；
- ②获得分销渠道；
- ③得到适当成本和质量的原材料和其他投入（如熟练劳动力）；
- ④经验造成的成本优势；

⑤风险。

2. 新兴产业的发展障碍

从产业的五种竞争力角度分析，这些障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与被替代品三个方面。

- (1) 原材料、零部件、资金与其他供给的不足。(成本)
- (2) 顾客的困惑与等待观望。(影响销售)
- (3) 被替代产品的反应。(带来降低成本的压力)

3. 新兴产业的战略选择

战略选择	内涵
(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生性	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 (9 条建议)	处理与把握新兴产业的机会与风险是最具挑战性战略问题，公司要想取得成功，通常应该采取下列一种或多种方式： ①发扬企业家精神和实施创造性战略为尽早赢得产业领导地位而斗争。以产品卓越性为基础的广泛或聚集的差异化战略通常能够为取得竞争优势提供最好的机会。 ②推动自身在技术上臻于完善，改善产品质量。 ③一旦技术不确定性消除，出现了占统治地位的技术，就采纳它。尽量成为产业中技术标准的制定者和“占统治地位的产品”开拓者。 ④在早期就致力于有前途的技术，同最有能力的供应商建立联盟，扩大产品的选择范围，改善产品的款式，实现经验曲线效应，在新的分销渠道中稳住阵脚，从而尽量抓住首先行动者所拥有的优势。 ⑤同关键的供应商建立联盟关系，获取专业化的技能、技术能力和关键的原材料或零部件。 ⑥追寻新的顾客群、进入新的地理区域。 ⑦使首次购买者试用公司的第一代产品的代价和难度降低。然后，随着产品为市场的很大一部分所熟悉之后，开始将广告的重点从创造产品转向提高使用频率和建立品牌忠诚。 ⑧采用削价的策略来吸引后来对价格敏感的购买者。 ⑨预测与关注在产业进入成长期后的新进入者
(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益。 ④通过早期对原材料供应、分销渠道的承诺可带来利益。 在下列情况下，早期进入将是非常危险的： ①早期竞争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，在产业发展成熟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
--	---

【例题·多选题】A 公司在对自身所处产业进行分析时，发现产业表现出如下特征：（1）企业数量很多；（2）市场占有率分布较为平均；（3）缺乏龙头企业。针对以上特征，适合该公司采取的战略类型是（ ）。

- A. 连锁经营
- B. 集中经营自身特色产品
- C. 提高现有产品差异化程度
- D. 采取价格战吸引后来对价格敏感的购买者

【正确答案】ABC

【答案解析】根据题目所给三条特征，可以判断该产业属于零散产业（在零散型产业中，产业集中度很低，没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的发展产生重大的影响。）。零散产业的战略选择：

（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

选项 A 符合克服零散（获得成本优势）的战略思路，选项 B 符合专门化的战略思路，选项 C 符合增加附加价值（差异化）的战略思路。选项 D 采取价格战吸引后来对价格敏感的购买者符合新兴产业企业采用的战略思路。

【例题·单选题】下列选项中，不属于新兴产业早期进入障碍的是（ ）。

- A. 专有技术
- B. 经验造成的成本优势
- C. 分销渠道

D. 政府政策限制

【正确答案】D

【答案解析】新兴产业常见的早期进入障碍有：①专有技术；②获得分销渠道；③得到适当成本和质量的原材料和其他投入（如熟练劳动力）；④经验造成的成本优势；⑤风险。

【知识点】蓝海战略 （★★★，掌握，客观题与主观题）

（一）蓝海战略的内涵

蓝海的开拓者并不将竞争作为自己的标杆，而是遵循另一套完全不同的战略逻辑，即“价值创新”。这是蓝海战略的基石。之所以称为价值创新，原因在于它并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，由此开辟一个全新的、非竞争性的市场空间。

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	创造并搜取新需求
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

（二）蓝海战略制定的原则

蓝海战略的六项原则

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	↓ 搜寻的风险
注重全局而非数字	↓ 规划的风险
超越现有需求	↓ 规模的风险
遵循合理的战略顺序	↓ 商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素
克服关键组织障碍	↓ 组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	↓ 管理的风险

（三）重建市场边界的基本法则

从肉搏式竞争到蓝海战略

	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	跨越产业内不同的战略群体看市场
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	放眼互补性产品或服务

	的价值最大化	
功能一情感导向	专注于产业既定功能一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

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（例如：报纸与电视），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（例如：电影院和酒吧）。

【红海思维】人云亦云为产业定界，并一心成为其中最优。

【蓝海观点】一家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：跨越战略群体

【红海思维】受制广为接受的战略群体概念，并努力在群体中技压群雄。

【蓝海观点】突破狭窄视野，搞清楚什么因素决定顾客选择。【教材例子：Q 健身俱乐部】

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，不关注最终用户。

【教材例子】N 公司（诺和诺德公司，一家胰岛素厂商），关注医生（影响者）。

【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。

【例子】诺和诺德公司将胰岛素和注射笔整合创造出 NovoLet 注射装置，便于病人随身携带使用。

4. 路径四：放眼互补性产品或服务

【红海思维】：雷同方式产品服务范围定界。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情感导向。

【蓝海观点】市场调查反馈的往往是产业教育的结果，企业挑战现有功能与情感导向能发现新空间。

6. 路径六：跨越时间（正确预测外部环境发展变化的趋势）

【红海思维】：制定战略只关注现阶段的竞争威胁。例如：美容院、汽车保养等等

【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。例如：O2O（美容、汽车保养与网络的结合）

【例题·单选题】（2016 年）甲公司是一家区别于传统火锅店方式的火锅餐饮企业，在给顾客提供餐饮服务的同时，还免费给顾客提供擦鞋、美甲、擦拭眼镜等服务。甲公司的经营模式取得了成功，营业额高速增长。甲公司实施蓝海战略的路径是（ ）。

A. 跨越时间

B. 重新界定产业的买方群体

C. 跨越战略群体

D. 重设客户的功能性或情感性诉求

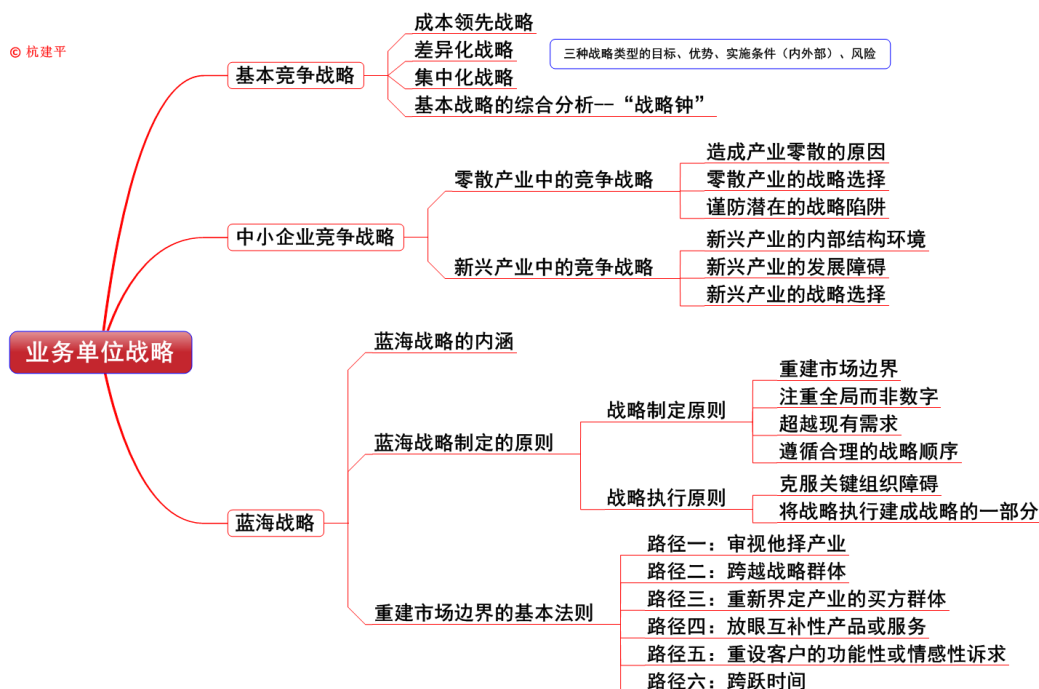
【正确答案】D

【答案解析】本题考核“蓝海战略”的知识点。本题通过为顾客提供经营范围之外的其他服务，更好地满足消费者的需求，属于重设客户的功能性或情感性诉求。选项 D 正确。



【考试小贴士】

- ◆ 本节主要知识点如下：



- ◆ 各知识点复习建议：

○ 基本竞争战略

□ 三种类型：三种类型属于重要知识点，各种题型均会出现，全面掌握。

□ 基本竞争战略的综合分析：理解为主，一般以案例分析的选择题形式考核。

○ 中小企业竞争战略：考试概率较大。重点内容为零散产业战略选择、谨防潜在的战略陷阱、新兴产业早期进入障碍、新兴产业的发展障碍、新兴产业的战略选择。一般以选择题形式考核，但要注意主观题。

○ 蓝海战略：考试概率较大。蓝海战略的六项原则、重建市场边界的基本法则（六种路径）。一般以选择题形式考核，适当注意主观题。

第三节 职能战略

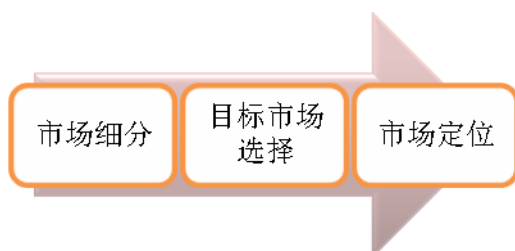
本节主要知识点：（整体掌握，选择题是主要出题点，个别知识点会出现在主观题）

- ③ 市场营销战略
- ③ 研究与开发战略
- ③ 生产运营战略
- ③ 采购战略
- ③ 人力资源战略
- ③ 财务战略

【知识点】市场营销战略



（一）确定目标市场



1. 市场细分 （★★，掌握，客观题）

（补充概念，帮助理解）企业通过市场调研，依据消费者在消费需求的某些特征或变量上的明显差异，把某一产品的市场整体划分为若干消费者群的市场分类过程。

（1）消费者市场细分的依据。（选择题主要考点）

地理细分	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
人口细分	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

分	期阶段、宗教、种族、国籍等）来细分消费市场
心理细分	按照消费者的生活方式、个性等心理变量来细分消费市场
行为细分	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市场

（2）产业市场细分的依据。（选择题主要考点）

细分产业市场的变量有一些与细分消费者市场的变量相同，如使用率、对品牌的忠诚程度、使用者对产品的态度等，此外，还包括：①最终用户。②顾客规模。③其他变量。

2. 目标市场选择 （★★，掌握，客观题）

目标市场涵盖战略	含义
无差异市场营销	企业在市场细分之后，不考虑各子市场的特性，而只注重子市场的共性，决定只推出单一产品，运用单一的营销组合，力求在一定程度上适合尽可能多的顾客的需求
差异市场营销	企业决定同时为几个子市场服务，设计不同的产品，并在渠道、促销和定价方面都加以相应的改变，以适应各个子市场的需要
集中市场营销	指企业集中所有力量，以一个或少数几个性质相似的子市场作为目标市场，试图在较少的子市场上占领较大的市场份额

选择以上三种战略时需要考虑五个方面的因素：企业资源、产品同质性、市场同质性、产品所处的生命周期阶段、竞争对手的目标市场涵盖战略。

3. 市场定位 （★，了解，客观题）

【主要方法】：

- 根据属性和利益定位 —— 高露洁牙膏 “我们的口号是没有蛀牙”
- 根据价格和质量定位 —— 雕牌洗衣粉 “只买对的，不选贵的”
- 根据用途定位 —— 丰田 “车到山前必有路，有路必有丰田车”
- 根据使用者定位 —— 金利来 “男人的世界”
- 根据产品档次定位 —— 劳力士手表
- 根据竞争局势定位 —— 七喜 “非可乐的碳酸饮料”
- 各种方法组合定位 —— 善存银片 “中老年人专用的维生素”

企业在重新定位前，尚需考虑两个主要因素：一是企业将自己的品牌定位从一个子市场转移到另一个子市场时的全部费用；二是企业将自己的品牌定在新位置上的收入有多少，而收入多少又取决于该子市场上的购买者和竞争者情况，以及在该子市场上销售价格能定多高等。

(二) 设计市场营销组合 —— 四个基本变量，即产品、促销、分销、价格。

1. 产品策略

产品策略包括产品组合策略、品牌与商标策略和产品开发策略。

(1) 产品组合策略。 (★，了解，客观题)

- 产品组合，是指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合。
- 产品大类（又称产品线）是指产品类别中具有密切关系的一组产品。
- 产品项目是指某一品牌或产品大类内由价格、功能及其他属性来区别的具体产品。

①产品组合的宽度、长度、深度和关联性。

宽度	指一个企业有多少产品大类。
长度	指一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。
深度	指产品组合中每种产品有多少花色、品种、规格。
关联性	指一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度。

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。

(2) 品牌和商标策略。 (★，了解，客观题)

品牌策略：①单一名称。②每种产品都有不同的名称。③自有品牌。

(3) 产品开发策略。 (★，了解，主观题)

新产品：主要是指打开了新市场的产品、取代了现有产品的产品以及现有产品的替代品。

产品开发的 原因	①企业具有较高的市场份额和较强的品牌实力，并在市场中具有独特的竞争优势。 ②市场中有潜在增长力。 ③客户需求的不断变化需要新产品。持续的产品更新是防止产品被淘汰的唯一途径。 ④需要进行技术开发或采用技术开发。
-------------	--

	⑤企业需要对市场的竞争创新作出反应
产品开发的 投资风险	①在某些产业中，缺乏新产品构思。 ②不断变小的细分市场使得市场容量降低。 ③由于产品涉及复杂的研发过程，因此产品开发失败的概率很高。 ④企业通常需要进行许多产品构思来生产好产品，这使得新产品开发非常昂贵。 ⑤即便产品获得成功，但是由于被市场中的竞争者“模仿”并加入其自身的创新和改良，因而新产品的生命周期可能较短

2. 促销策略 （★★，掌握，客观题）

目的	赢得潜在客户的注意；产生利益；激发客户的购买渴望；刺激客户的购买行为
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

3. 分销策略 （★，掌握，客观题）

含 义	分销策略是确定产品到达客户手上的最佳方式		
分销渠道类 型	直接分销	不经过中间商，直接从生产商到消费者	
	间接分销	利用了中间商（批发商、零售商等等）的分销系统	独家分销 密集分销

4. 价格策略。 （★★★，掌握，客观题和主观题，重点是定价策略）

定价目标	（1）通过利用需求价格弹性和成本信息使利润最大化——经济学理论中的目标；（利润=价格×数量-成本） （2）实现投资的目标回报率（ROI 或 ROCE）。这一目标会导致采用成本导向定价法；$[P=C \times (1+R)]$ （3）实现目标市场份额（比如，采用渗透定价法）； （4）当市场对价格非常敏感时，其目标是增强竞争力而不是领导市场	
定价策略	产品差别定价法 对市场不同部分中的类似产品确定不同的价格 （注意教材讲到的经济学原理和适用条件 【条件】：要实现成功的差别定价，不同市场必须具有不同的弹性，并且实施差别定价的市场间的“渗漏”必须很小，这样才能保持市场的相对独立性。）	（1）基于细分市场定价 （2）基于地点（空间）定价 （3）基于产品的版本定价 （4）基于时间定价 （5）动态定价

	产品上市定价法	(1) 渗透定价法 —— 低价 (市场占有率) (2) 撇脂定价法 —— 高价 (利润)
--	---------	---

【例题·单选题】甲公司是全国最大的饮料生产企业。考虑到不同人群对饮料的需求不同，甲公司推出了不同的产品。针对儿童推出“××营养液”，针对青少年推出“××功能饮料”，针对老年人推出“×××保健饮料”。根据以上信息，可以判断该公司采取的目标市场涵盖战略是（ ）。

- A. 无差异市场营销
- B. 差异市场营销
- C. 集中市场营销
- D. 选择性市场营销

【正确答案】B

【答案解析】差异市场营销是指企业决定同时为几个子市场服务，设计不同的产品，并在渠道、促销和定价方面都加以相应的改变，以适应各个子市场的需要。甲公司针对不同细分市场推出不同产品，属于差异市场营销。

【例题·单选题】（2012 年）某城市为了解决上下班高峰时段地铁拥挤问题，制定了非高峰时间段低于高峰时间段票价方案。根据定价策略，该方法属于（ ）。

- A. 动态定价法
- B. 差别定价法
- C. 渗透定价法
- D. 质优价低定价法

【正确答案】B

【答案解析】差别定价是指对市场不同部分中的类似产品确定不同的价格。题目中针对上下班高峰期地铁拥挤问题，制定非高峰期票价低于高峰期票价的方案正是采用了差别定价的价格策略。

【例题·单选题】某办公用品公司将顾客细分为两类：一类是员工数量在 1000 人以上的客户，这类顾客由该公司的全国客户经理负责联系；另一类是员工人数在 1000 人以下的客户，由外勤推销人员负责联系。该公司进行市场细分的依据是（ ）。

- A. 顾客规模
- B. 消费者的欲望和需求
- C. 消费者对某种商品的使用率
- D. 最终用户

【正确答案】A

【答案解析】本题中将顾客按员工数量进行了细分，是根据顾客的规模进行划分的。选项 A 是正确的。

【知识点】研究与开发战略（★，了解，客观题。偶尔出现主观题）

类型 ★	(1) 产品研究—新产品开发； (2) 流程研究
研发的动力来源 ★	(1) 需求拉动 (2) 技术推动
战略作用 ★ (通读教材)	(1) 波特的基本战略 (2) 波特的价值链 (3) 安索夫矩阵 (4) 产品的生命周期
研发定位 ★	(1) 成为向市场推出新技术产品的企业 (2) 成为成功产品的创新模仿者 (3) 成为成功产品的低成本生产者
研发政策 ★	(1) 强化产品或流程改良； (2) 强化应用型研究的基础； (3) 成为研发领导者或跟随者； (4) 开发机器人技术或手动流程； (5) 对研发投入高额、适中或低额资金； (6) 在企业内部进行研发或者将研发外包； (7) 利用大学研究者或私营企业的研究
鼓励创新性构思的政策 ★★★ (曾经出过主观题)	(1) 必须给予创新财务支持，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。 (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。 (3) 管理层能积极地鼓励员工和客户提出新构思。 (4) 组建开发小组并由企业负责项目小组工作。 (5) 在适当情况下，企业的招聘政策应集中于招聘具有必备创新技能的员工。应对员工进行培训并使其与时俱进。 (6) 由特定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。 (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

【知识点】生产运营战略 （★★★，掌握，客观题）

（一）生产运营战略所涉及的主要因素和阶段

运营流程的四个因素	批量	大规模生产 ——低成本（可以实现专业化分工） 小规模生产——高成本（无法实现专业化分工）
	种类	多品种——成本高（要求足够的灵活性） 少品种——成本低（标准化的生产）
	需求变动	需求波动——产能利用率低——成本高 需求稳定——产能利用率较高——成本低
	可见性	指生产运营流程为客户所见的程度。 可见性高（服务型行业）——员工技巧要求高——单位成本可能比较高 可见性较低（生产型行业）——员工技巧要求低——单位成本可能比较低

（二）生产流程计划（略）

（三）产能计划：平衡生产能力与市场需求 （案例分析的选择题）

产能计划的类型	领先策略 (进攻型)	根据对需求增长的预期增加产能
	滞后策略 (保守型)	仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生产后才增加产能
	匹配策略 (稳健性)	少量地增加产能来应对市场需求的变化
平衡产能与需求的方法	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

（四）准时生产系统（JIT: Just In Time） （一般是选择题）

准时生产方法是指生产的产品能够精准地满足客户在时间、质量和数量上的需求，而无论客户是产品的最终用户还是处于生产线上的其他流程。

要素	(1) 不断改进。 (2) 消除浪费。包括时间、资源以及材料的浪费。浪费共有七种类型：①生产过剩的浪费；②等待的浪费；③搬运的浪费；④加工的浪费；⑤库存的浪费；⑥动作的浪费；⑦不良产品的浪费 (3) 良好的工作场所整理。 (4) 缩短生产准备时间。 (5) 企业中所有员工的参与
优点	(1) 库存量低，减少仓储费用支出； (2) 由于仅在需要时才取得存货，因此降低了花费在存货上的运营资本； (3) 降低了存货变质、陈旧或过时的可能性； (4) 避免因需求突然变动而导致大量产成品无法出售的情况出现； (5) 由于 JIT 着重于第一次就执行正确的工作这一理念，因而降低了检查和返工产品的时间
缺点	(1) 由于仅为不合格产品的返工预留了最少量的库存，因而一旦生产环节出错则弥补空间较小； (2) 生产对供应商的依赖性较强，并且如果供应商没有按时配货，则整个生产计划都会被延误； (3) 由于企业按照实际订单生产所有产品，因此并无备用的产成品来满足预期之外的订单

例题·单选题】（2016 年）瑞华公司是一家啤酒生产企业，恰逢奥运会即将到来，公司预计销售会有较大增长，因而采取加大生产。这是一种（ ）。

- A. 订单生产式
- B. 库存生产式
- C. 准时生产式
- D. 资源订单式

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“产能计划”的知识点。考核其中的平衡产能与需求的方法，库存生产式生产，许多企业在收到订单之前或在知道需求量之前就开始生产产品或提供服务。该公司在预计销售有较大增长时就采取加大生产，属于在收到订单之前或在知道需求量之前就开始生产产品或提供服务，即库存生产式生产。

【知识点】采购战略 （★★，掌握，客观题）

1. 货源策略 （掌握原文为主）

策略	优点	缺点
单一货源策略	（1）采购方能与供应商建立较为稳固的关系 （2）便于信息的保密 （3）能产生规模经济 （4）随着与供应商的关系的加深，采购方更可能获得高质量的货源	（1）若无其他供应商，则该供应商的议价能力就会增强 （2）采购方容易受到供应中断的影响 （3）供应商容易受到订单量变动的影响 案例：蓝思科技，主营业务是视窗防护玻璃的研发、生产和销售。该产品广泛应用于手机、平板电脑、笔记本电脑等产品，苹果、三星以及华为是其主要客户。前五大客户销售产品业务占营收 83.93%。2016 年由于苹果手机第一季度销量疲软，蓝思科技 16 年首季净利润相较于去年同期大减八成
多货源策略	（1）能够取得更多的知识和专门技术 （2）一个供应商的供货中断产生的影响较低 （3）供应商之间的竞争有利于对供应商压价	（1）难以设计出有效的质量保证计划 （2）供应商的承诺较低 （3）不利于实现规模经济
由供应商负责交付一个完整的子部件	（1）允许采用外部专家和外部技术 （2）可为内部员工安排其他任务 （3）采购方能够就规模经济进行谈判	（1）第一阶供应商处于显要地位 （2）竞争者能够使用相同的供应商，因此企业在货源上不太可能取得竞争优势

2. 采购组合 （了解）

- ◆ 质量：原材料质量决定了产品质量；
- ◆ 数量：综合考虑两大因素（保有库存的成本和库存不足导致的生产延误）；
- ◆ 价格
- ◆ 交货：交货时间及可靠性。

3. 采购经理的职责 （了解）

- (1) 成本控制
- (2) 管理投入
- (3) 生产投入
- (4) 供应商管理
- (5) 获取有关以下的事项，用于评价各种采购方案：可用性、质量、价格、分销以及供应商
- (6) 维持库存水平

【知识点】人力资源战略 （★，整体了解，客观题，偶尔会出现在主观题）

（一）人力资源战略的作用 （了解）

- ③ 定义：（阿姆斯特朗）是取得、开发、管理和激发企业的关键资源的一种战略性和一贯性方法，企业借此实现可持续竞争优势的目标。
- ③ 任何战略的关键成功因素就是确保在适当的时间、适当的地点有可利用的适当的人力资源。

（二）人力资源战略的主要内容 （（2014 年出过选择题和主观题））

- (1) 精确识别出企业为实现短期、中期和长期的战略目标所需要的人才类型；
- (2) 通过培训、发展和教育来激发员工潜力；
- (3) 应尽可能地提高任职早期表现出色的员工在员工总数中所占的比重；
- (4) 招聘足够的、有潜力成为出色工作者的年轻新就业者；
- (5) 招聘足够的、具备一定经验和成就的人才，并使其迅速适应新的企业文化；
- (6) 确保采取一切可能的措施来防止竞争对手挖走企业的人才；
- (7) 激励有才能的人员实现更高的绩效水平，并激发其对企业的忠诚度；
- (8) 创造企业文化，使人才能在这种文化中得到培育并能够施展才华。

（三）人力资源规划

人力资源规划包括人力资源总体规划和人力资源业务计划两个层次。

人力资源规划的步骤如下：

- (1) 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。
- (2) 根据企业或部门实际确定人力资源的期限、范围和性质。建立人力资源信息系统，为相关预测工作准备精确而翔实的资料。
- (3) 在分析人力资源供给和需求影响因素的基础上，采用以定量为主结合定性分析的各种科学方法对企业未来人力资源供求进行预测。
- (4) 制定人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划。

（四）招聘与选拔

招聘计划：说明所招募的职位的准确性质；确定该工作所需的技术、态度和能力；确定该职位理想候选人的要求；以及通过广告或其他手段吸引求职者。

招聘方法：内部招聘与外部招聘。

企业采用内部招聘政策具有如下优点：

（1）晋升现有员工的方式能调动员工积极性，培养员工的忠诚度，激发员工的工作热情，并且有助于鼓舞员工的整体士气。

（2）通过使用管理现有员工掌握的信息和数据进行选拔，对招聘对象是否适合该工作判断更加准确。

（3）能节约大量招聘和选拔时间及费用。

（4）如果招聘后还需要培训，内部招聘的员工能够更快地适应培训的要求。

内部招聘的缺点如下：

（1）未被选拔的员工容易产生负面情绪；或者员工晋升后成为前同事的主管，管理会比较困难。

（2）最适合该工作的员工未必在企业内部，内部招聘可能导致人才选拔的局限性。

（3）外部招聘人员可能带来有利于企业发展的新理念和新思维，而内部招聘人员难以实现。

（4）内部招聘机制可能诱发拉关系或骄傲自满等不良习气。

外部招聘是指由企业外部的员工来补充空缺职位。一般而言，外部招聘的优缺点与内部招聘正好相反，但是应注意以下事项：

（1）当企业无法在内部找到具有特殊技术和技能的员工时，外部招聘必不可少。在某种程度上，外部招聘对于重建人员配备非常有必要。

（2）有必要给企业注入新鲜血液。

（五）继任计划

指发现并追踪具有高潜质的雇员的过程。

基 本 要求	(1) 该计划应当重点关注未来的需求，特别是战略和文化上的要求； (2) 该计划应当由高级管理层引导，各级管理层也负有重要责任，不应将继任计划看作只是人力资源部门的责任； (3) 对相关管理人员的发展表现作出评估； (4) 评估应当客观，应当有一个以上的评估人对各位管理者进行评估
-----------	---

（六）激励和奖励制度

激励和奖励机制的实施应着重以下几点：

（1）企业在制定工作实施方面的决策时，允许员工参与其中；

- (2) 应当尽可能使工作变得有趣，使员工有满足感；
- (3) 将员工个人的努力融入团队和小组工作中，交流相互的观点并营造出相互支持的氛围；
- (4) 确保激励结果与战略目标的实现相关联。

(七) 绩效评估



(八) 员工的培训和发展

员工培训的构成要素	受训学员；培训主题；培训教材；培训师资；培训活动；培训条件
员工培训的流程	培训需求分析；培训目标设置；培训计划设计；培训实施；培训评估
培训需求分析	(1) 培训需求分析的层次。包括组织分析、人员分析和任务分析。 (2) 培训需求的分析方法。观察法、关键人员面谈法、问卷法。还包括分级讨论法、测试法、文献调查法、记录报告法、自我评价法、工作样本法等
培训方法选择应遵循的原则	(1) 从成人特点出发； (2) 从学员需求出发； (3) 从培训目标出发； (4) 从实际效果出发； (5) 从创新开拓出发
常用的培训模式	(1) 独立办学培训模式；(2) 联合型培训模式；(3) 全面委托型培训模式； (4) “学习型组织”培训模式
影响职业生涯规划的因素	(1) 需求与职业的匹配； (2) 性格与职业的匹配； (3) 兴趣与职业的匹配； (4) 能力与职业的匹配； (5) 社会环境与职业的匹配

【知识点】财务战略

主要内容：

财务战略的概念

财务战略的确立

财务战略的选择 (重点内容)

(一) 财务战略的概念 (★, 了解, 客观题)

1. 企业战略分为财务战略与非财务战略两类

- 财务战略主要强调必须适合企业所处的发展阶段并符合利益相关者的期望。
- 非财务战略也叫经营战略, 主要强调与外部环境和企业自身能力相适应。

2. 财务战略分为筹资战略和资金管理战略

狭义的财务战略仅指筹资战略, 包括资本结构决策、筹资来源决策和股利分配决策等。

资金管理涉及的实物资产的购置和使用, 并非财务职能而是由经营战略指导的。资金管理的战略主要考虑如何建立和维持有利于创造价值的资金管理体系。

(二) 财务战略的确立 (★★, 了解, 客观题)

(1) 筹资来源。

融资方式		优点	缺点
内部融资		管理层在做此融资时不需要听取任何企业外部组织或个人的意见, 从而可以节省融资成本	企业的一些重大事件仅仅依靠内部融资是远远不够的; 股东看到企业的留存利润会预期下一期或将来的红利, 这就要求企业有足够的盈利能力
股权融资		经常面对的是企业现在的股东, 按照现有股东的投票权比例进行新股发行, 新股发行的成功取决于现有股东对企业前景的看好。没有固定的股利支付压力, 适宜于大量资金需求	引起控制权的变更; 成本比较高
债权融资	贷款	与股权融资相比, 融资成本较低、融资的速度也较快, 并且方式也较为隐蔽	限制较多; 额度有限; 需要按期还本付息, 对企业的压力大
	租赁	不需要为购买设备、工具进行融资, 因为融资的成本是比较高的; 租赁很有可能使企业享有更多的税收优惠 (租金有抵税的作	企业使用租赁资产的权利是有限的, 因为资产的所有权不是企业的

		用)；租赁可以增加企业的资本回报率，因为它减少了总资本	
资产销售 融资		简单易行，并且不用稀释股东权益	无回旋余地；如果销售的时机选择不准，销售的价值就会低于资产本身的价值

(2) 融资成本。

融资成本	◆ 股权融资成本的估计： ①资本资产定价模型： 企业权益资本成本等于无风险资本成本加上企业的风险溢价，因而企业的资本成本可以计算为无风险利得与企业风险溢价之和。 $r_s = r_{rf} + \beta \times (r_m - r_{rf})$ ②用无风险利率估计： 使用这种方法时，企业首先要得到无风险债券的利率值，然后企业再综合考虑自身企业的风险在此利率值的基础上加上几个百分点，最后就是按照这个利率值计算企业的权益资本成本。 ◆ 长期债务资本成本：等于各种债务利息费用的加权平均数扣除税收效应。 ◆ 加权平均资本成本（WACC）：权益资本成本与长期债务资本成本的加权平均。 $WACC = \text{长期债务成本} \times \text{长期债务总额} / \text{总资本} + \text{权益资本成本} \times \text{权益总额} / \text{总资本}$
------	--

(3) 最优资本结构。

资本结构是权益资本与债务资本的比例。最优资本结构：加权平均资本成本最低，企业价值最大。

(4) 股利分配政策。

【决定股利分配的因素】留存供未来使用的利润的需要；分配利润的法定要求：弥补之前年度的亏损、依法提取法定公积金等；债务契约中的股利约束；企业的财务杠杆；企业的流动性水平；即将偿还债务的需要；股利对股东和整体金融市场的信号作用

【实务中的股利政策】（阅读教材原文对四种股利政策的解释）

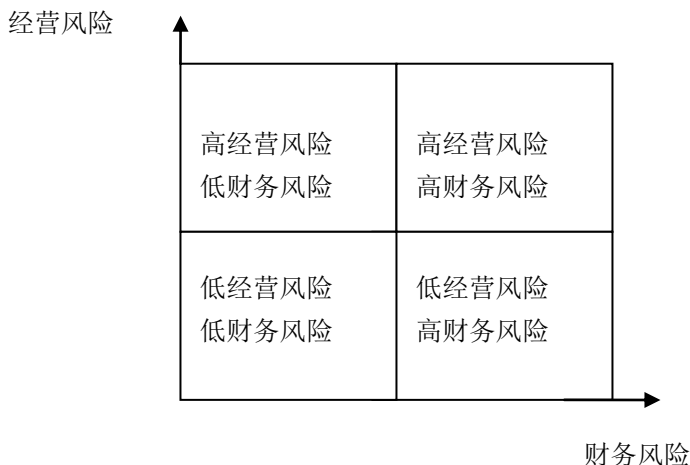
固定股利政策、固定股利支付率政策、零股利政策和剩余股利政策。

(二) 财务战略的选择 (★★★, 掌握, 客观题和主观题, 此部分内容顺序与教材稍有不同, 注意对应)

1. 财务风险与经营风险的搭配

此部分知识点属于考试概率较高的内容, 一般以选择题为主。复习时应重在理解, 紧密结合教材原文。熟练掌握财务风险与经营风险搭配关系最终的结论。同时, 教材所列举的例子一定要看到, 会举一反三。

经营风险的大小是由特定的经营战略决定的, 财务风险的大小是由资本结构决定的, 它们共同决定了企业的总风险。



- ◆ 经营风险与财务风险的反向搭配, 是可以同时符合权益投资人和债权人的期望的现实搭配。
- ◆ “双高搭配”符合风险投资人的要求, 不符合债权人的要求, 会因找不到债权人而无法实现。
- ◆ “双低搭配”, 对债权人是一个理想的资本结构, 但不符合权益投资人的期望, 不是现实的搭配。

2. 基于产品生命周期的财务战略选择

此部分知识点属于考试概率较高的内容, 一般以选择题为主。应重在理解, 紧密结合教材原文。同时, 教材所列举的例子一定要看到, 会举一反三。

		产品生命周期阶段			
		导入期	成长期	成熟期	衰退期
风险搭 配情况	经营风险	非常高	高	中等	低
	财务风险	非常低	低	中等	高
财务战	资本结构	权益融资	主要是权益融资	权益+债务融资	权益+债务融资

略	资金来源	风险资本	权益投资增加	保留盈余+债务	债务
	股利	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
常见指标	价格/盈余倍数 (市盈率)	非常高	高	中	低
	股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

3. 基于价值创造或增长率的财务战略选择

(1) 影响价值创造的主要因素（此部分内容以理解为主，适当了解，不属于考试主要知识点）

企业的市场增加值 (MVA)	计量企业价值变动的指标是企业的市场增加值，即特定时点的企业资本的市场价值与占用资本的差额，简称“市场增加值”。 企业市场增加值 = 企业资本市场价值 - 企业占用资本 公式中的“企业资本市场价值”是权益资本和负债资本的市价。 公式中的“企业占用资本”是指同一时点估计的企业占用的资本数额（包括权益资本和债务资本）。它可以根据财务报表数据经过调整来获得。这种调整主要是修正会计准则对经济收入和经济成本的扭曲。调整的主要项目包括坏账准备、商誉摊销、研究与发展费用等。 【注意】企业的市场价值最大化并不意味着创造价值
权益增加值与债务增加值	企业市场增加值 = (权益市场价值 + 债务市场价值) - (占用权益资本 + 占用债务资本) = (权益市场价值 - 占用权益资本) + (债务市场价值 - 占用债务资本) = 权益增加值 + 债务增加值 【说明】债务增加值是由利率变化引起的。 如果利率水平不变，举借新的债务使占用债务资本和债务市场价值等量增加，债务增加值为零。在这种情况下，企业市场增加值 = 股东权益市场增加值，企业市场增加值最大化等于权益市场增加值最大化。 如果利率发生变化，由于其为企业不可控因素，所以在考核管理者业绩时应扣除。因此，增加企业价值就等于增加股东价值
影响企业市场增加值的因素	影响企业市场增加值的主要因素分析过程如下： 假设企业也是一项资产，可以产生未来现金流量，未来现金流量永远以固定的增长率增长，其价值可以用永续固定增长率模型估计。 企业价值 = 现金流量 / (资本成本 - 增长率)

其中:

现金流量=息税前利润 $\times$ (1-税率)+折旧-营运资本增加额-资本支出

=税后经营利润-(营运资本增加额+资本支出-折旧)

=税后经营利润-投资资本增加额

假设企业价值等于企业的市场价值:

企业市场增加值=资产市场价值-投资资本

=[(税后经营利润-投资资本增加额)/(资本成本-增长率)]-投资资本

=[(税后经营利润-投资资本增加额-投资资本 $\times$ (资本成本-增长率))/(资本成本-增长率)]

=[{(税后经营利润/投资成本)-(投资资本增加额/投资成本)-资本成本+增长率] $\times$ 投资资本}/(资本成本-增长率)

由于增长率是固定的:

投资资本增加额/投资资本=增长率

税后经营利润/投资资本=投资资本回报率

所以:

市场增加值=[(投资资本回报率-资本成本) $\times$ 投资成本]/(资本成本-增长率)

这里的企业市场增加值与经济增加值(即经济利润)有联系。经济增加值是分年计量的,而市场增加值是预期各年经济增加值的现值。

经济增加值=税后经营利润-资本成本 $\times$ 投资资本

=((税后营业利润/投资成本)-资本成本) $\times$ 投资资本

=(投资资本回报率-资本成本) $\times$ 投资资本

因此:

市场增加值=经济增加值/(资本成本-增长率)

经济增加值与企业市场增加值之间有直接联系,为企业业绩考核奠定了最为合理的基础,可以使激励报酬计划与增加企业价值保持一致。

经济增加值与净现值有内在联系。投资的净现值、投资引起的经济增加值现值、投资引起的企业市场增加值三者是相等的。正因为如此,净现值法成为最合理的投资评价方法。

【结论】根据企业市场增加值的计算公式可知,影响企业市场增加值的因素有三个:

(1) 投资资本回报率;(2) 资本成本(指的是加权平均资本成本);(3) 增长率。

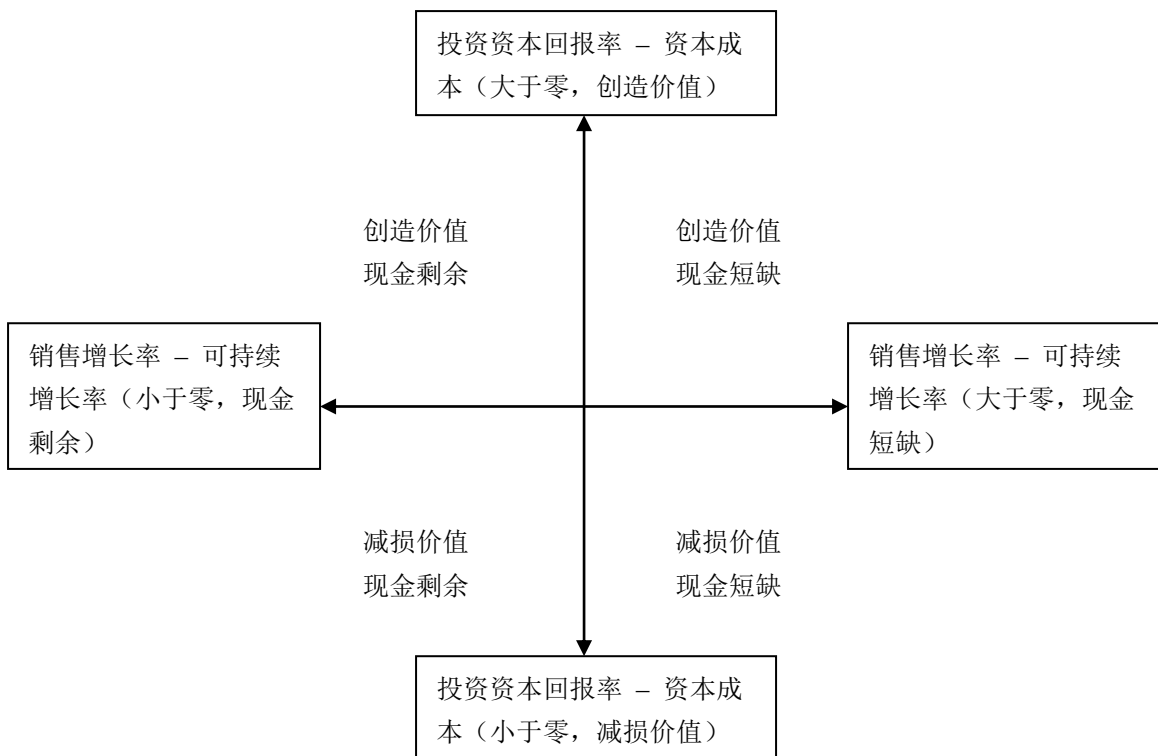
	值得注意的是，这三个因素对企业增加值的影响是不同的。 ◆ 投资资本回报率是公式的分子，提高盈利能力有助于增加市场增加值； ◆ 资本成本同时出现在公式的分子（减项）和分母（加项）中，资本成本增加会减少市场增加值； ◆ 增长率是分母的减项，提高增长率对市场增加值的影响，要看分子是正值还是负值。当公式分子的“投资资本回报率-资本成本”为正值时，提高增长率使市场增加值变大；当“投资资本回报率-资本成本”为负值时，提高增长率使市场增加值变小（即市场价值减损更多）。因此，高增长率的公司也可能损害股东价值，低增长率的公司也可以创造价值，关键在于投资资本回报率是否超过资本成本。增长率的高低只影响创造（或减损）价值的多少，而不能决定创造价值还是减损价值的性质
销售增长率、筹资需求与价值创造	在资产周转率、销售净利率、资本结构、股利支付率不变（目前经营效率和财务政策不变）并且不增发和回购股份的情况下： （1）销售增长率超过可持续增长率：现金短缺。这种增长状态为高速增长。这里“现金短缺”是指在当前的经营效率和财务政策下产生的现金，不足以支持销售增长，需要通过提高经营效率、改变财务政策或增发股份来平衡现金流动。 （2）销售增长率低于可持续增长率：现金剩余。这种增长状态为缓慢增长。这里的“现金剩余”是指在当前的经营效率和财务政策下产生的现金，超过了支持销售增长的需要，剩余的现金需要投资于可以创造价值的项目（包括扩大现有业务的规模或开发新的项目），或者还给股东。 （3）销售增长率等于可持续增长率：现金平衡。这种增长状态为均衡增长。这里的“现金平衡”是指在当前的经营效率和财务政策下产生的现金，与销售增长的需要可以保持平衡。这是一种理论上的状态，现实中不平衡是绝对的。 从财务的战略目标考虑，必须区分两种现金短缺：一种是创造价值的现金短缺；另一种是减损价值的现金短缺。对于前者，应当设法筹资以支持高增长，创造更多的市场增加值；对于后者，应当提高可持续增长率以减少价值减损。 同样道理，也有两种现金剩余：一种是创造价值的现金剩余，企业应当用这些现金提高股东价值增长率，创造更多的价值；另一种是减损价值的现

金剩余，企业应当把钱还给股东，避免更多的价值减损。

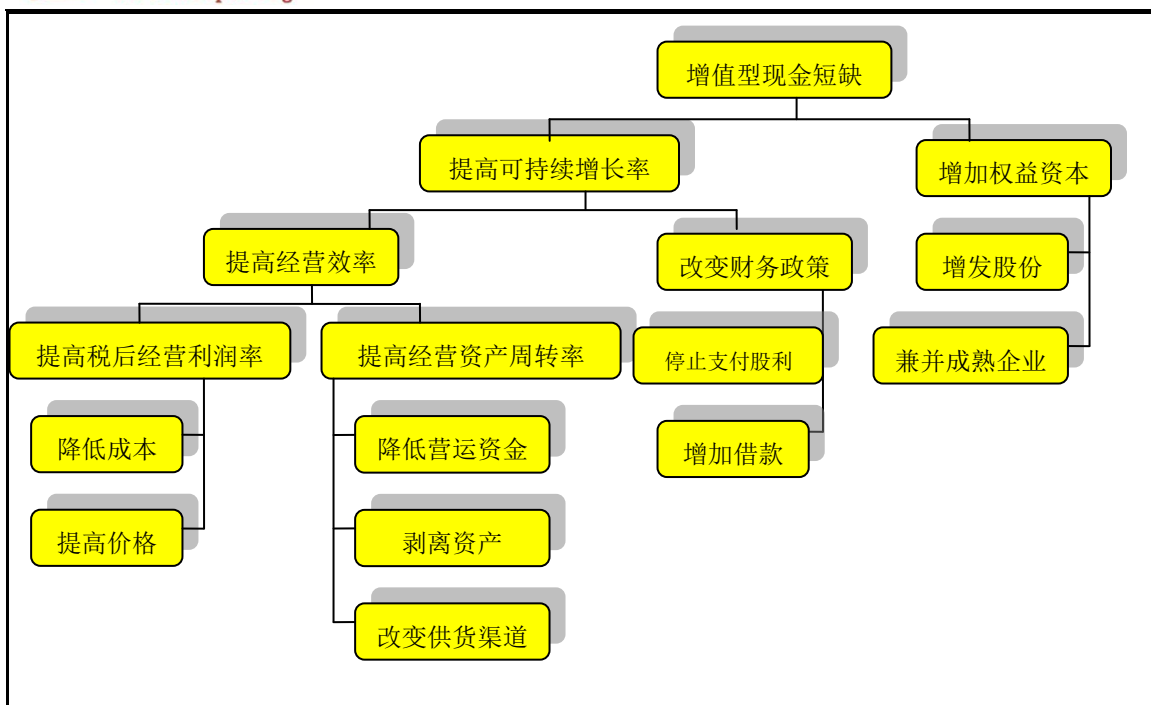
【总结】

综上所述，影响价值创造的因素主要有：①投资资本回报率；②资本成本；③增长率；④可持续增长率。它们是影响财务战略选择的主要因素，也是管理者为增加企业价值可以控制的主要内容

(2) 价值创造和增长率矩阵（财务战略矩阵） —— 可以作为评价和制定战略的分析工具。（此部分为重点内容）



情 况	财务战略
增值型现金短缺（第一象限） （投资资本回报率－资本成本）大于 0 （销售增长率－可持续增长率）大于 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）

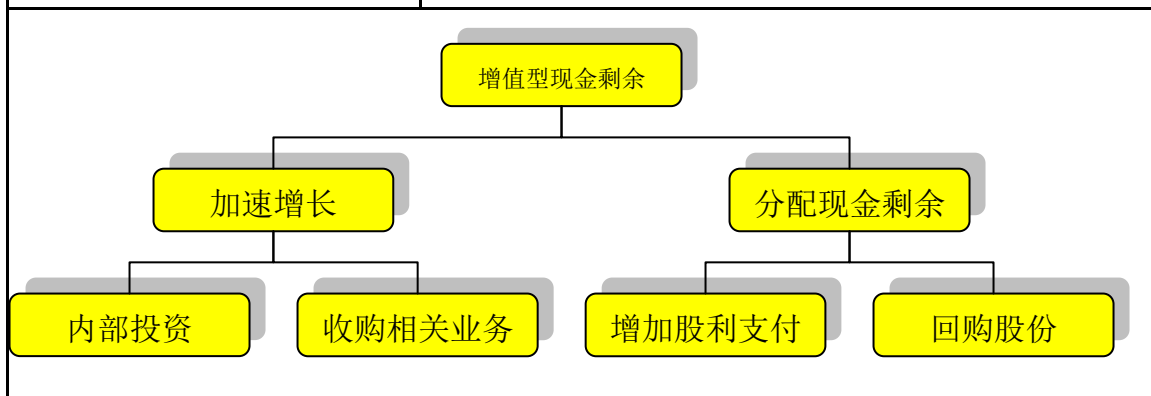
（投资资本回报率－资本成本）大于 0
（销售增长率－可持续增长率）小于 0

首选的战略是利用剩余现金加速增长。

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



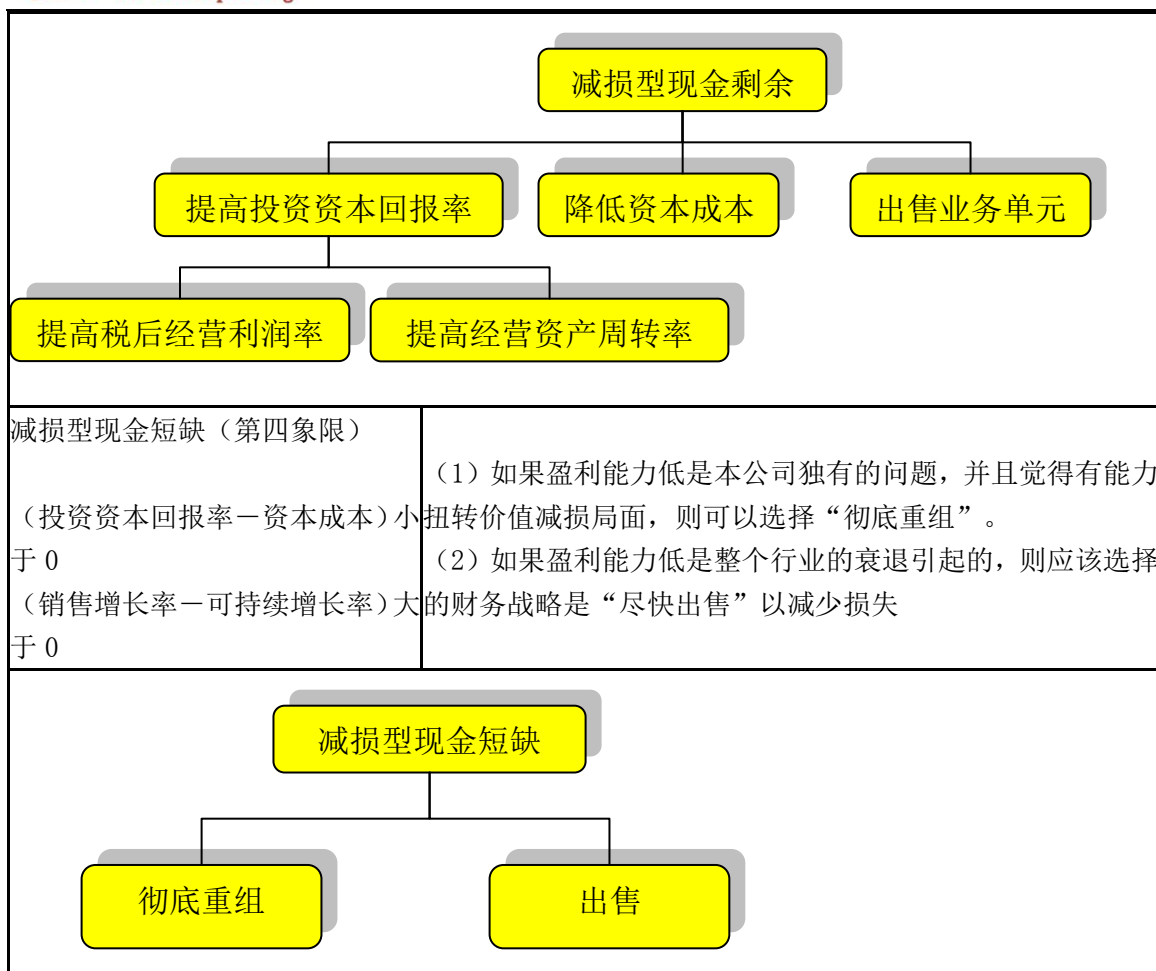
减损型现金剩余（第三象限）

（投资资本回报率－资本成本）小于 0
（销售增长率－可持续增长率）小于 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，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，则应该将企业出售



【例题·多选题】（2015 年）在企业经营风险与财务风险结合的几种方式中，同时符合股东和债权人期望的有（ ）。

- A. 高经营风险与高财务风险搭配
- B. 高经营风险与低财务风险搭配
- C. 低经营风险与高财务风险搭配
- D. 低经营风险与低财务风险搭配

【正确答案】BC

【答案解析】高经营风险与低财务风险搭配这种搭配具有中等程度的总体风险是一种可以同时符合股东和债权人期望的现实搭配。低经营风险与高财务风险搭配这种搭配具有中等程度的总体风险是一种可以同时符合股东和债权人期望的现实搭配。所以选项 BC 正确。

【例题·单选题】（2012 年）某家电企业的发展进入成熟期。下列对该企业目前经营特征的相关表述中，错误的是（ ）。

- A. 财务风险中等

- B. 资本结构主要是权益融资
- C. 股利分配率高
- D. 股价稳定

【正确答案】B

【答案解析】处于成熟期的企业资本结构是权益与债务融资。所以选项 B 是错误的。

【例题·单选题】甲公司是一家国际健康事业领域中居领先地位的集团企业，业务范围主要涉及药品、医疗诊断、维生素和精细化工等领域。2011 年，该公司医疗器械业务取得较好发展，其相关数字如下：投资回报率 16%，可持续增长率 12%，综合资本成本 6%，销售增长率 10%。根据以上信息可以判断，最适合甲公司医疗器械业务采用的战略是（ ）。

- A. 回购股份
- B. 增加股利支付
- C. 出售该业务单元
- D. 横向并购

【正确答案】D

【答案解析】当某个业务单元的投资资本回报率大于资本成本并且可持续增长率大于销售增长率时，属于增值型现金剩余。首选的战略是利用剩余现金加速增长。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。根据题目信息可知，甲公司医疗器械业务投资回报率 16%，大于综合资本成本 6%；可持续增长率 12%，大于销售增长率 10%。首选的战略是利用剩余现金加速增长。途径包括：（1）内部投资；（2）收购相关业务。

【例题·多选题】（2010 年）下列关于企业财务战略矩阵分析的表述中，正确的有（ ）。

- A. 对增值型现金短缺业务单位，应首先选择提高可持续增长率
- B. 对增值型现金剩余业务单位，应首先选择提高投资资本回报率
- C. 对减损型现金剩余业务单位，应首先选择提高投资资本回报率
- D. 对减损型现金短缺业务单位，应首先选择提高可持续增长率

【正确答案】AC

【答案解析】增值型现金短缺首先，应判明这种高速增长是暂时性的还是长期性的。如果高速增长是暂时的，企业应通过借款来筹集所需资金，等到销售增长率下降后企业会有多余现金归还借款。如果预计这种情况会持续较长时间，不能用短期周转借款来解决，则企业必须采取战略性措施解决资金短缺问题。长期性高速增长的资金问题有两种解决途径：一是提高可持续增长率，使之向销售增长率靠拢；二是增加权益资本，提供增长所需的资金。不管增长是暂时还是长期性的，因为企业是处于现金短缺的情况，应该首先提高可持续增长率来缓解现金短缺的情况。所以选项 A 正确；减损型现金剩余表明资源未得到充分利用，存在被收购的风险。减损型现金剩余的主要问题是盈利能力差，而不是增长率低，简单的加速增长很

可能有害无益。首先应分析盈利能力差的原因，寻找提高投资资本回报率或降低资本成本的途径，使投资资本回报率超过资本成本。所以选项 C 正确。

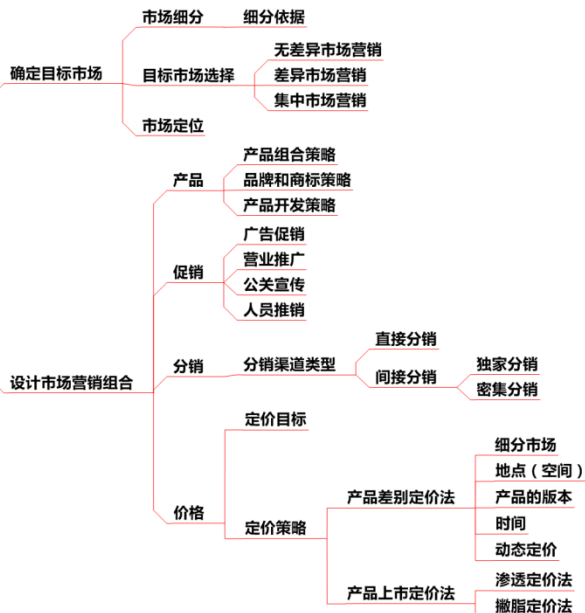
**【考试小贴士】**

- ◆ 本节主要知识点如下：

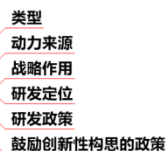
© 杭建平

职能战略

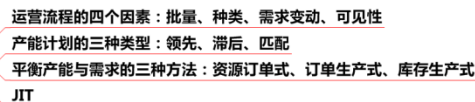
营销战略



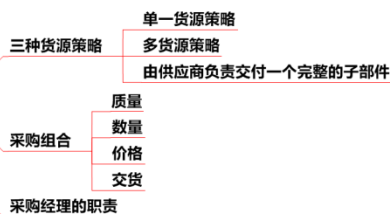
研究与开发



生产与运营



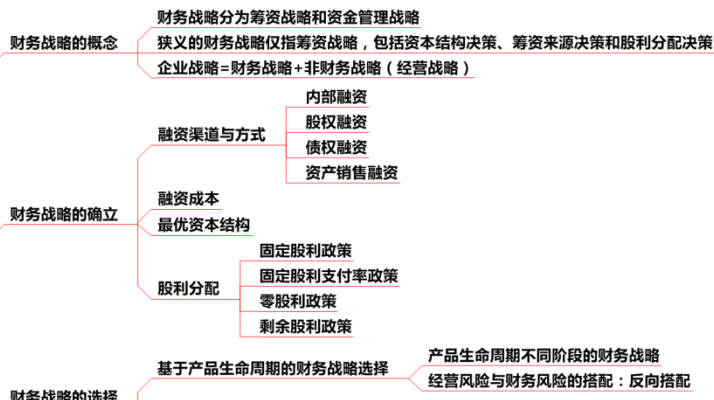
采购



人力资源



财务战略



- ◆ 此部分知识点比较分散，考点较多，选择题出题量较大。建议复习时一定要细致。
- ◆ 市场营销战略、研究与开发战略、生产运营战略、采购战略、人力资源战略五种职能战略，以选择题考核概率较大，个别知识点会放在主观题考核。
- ◆ 财务战略：第一部分财务战略的概念涉及考题概率较小，简单了解。第二部分财务战略的确立一般考选择题，以原文考核为主，适当阅读。第三部分财务战略的选择属于重点。其中第（2）部分财务矩阵的内容，属于考试概率较大的考点，建议全面复习。第（1）部分影响价值创造的主要因素属于基础知识点，考核概率相对较小，主要会以选择题形式进行考核，建议简单了解。

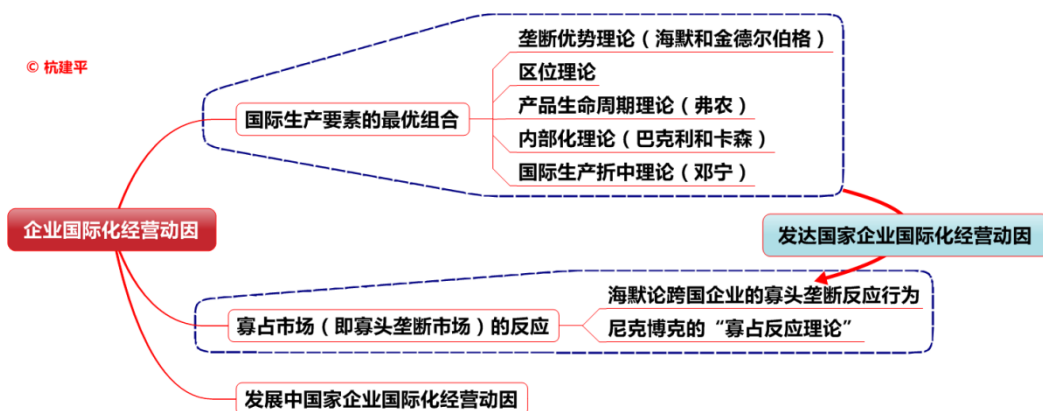
第四节 国际化经营战略

本节主要知识点：

- ③ 企业国际化经营动因
- ③ 国际市场进入模式
- ③ 国际化经营的战略类型
- ③ 新兴市场的企业战略

【知识点】企业国际化经营动因

本部分结构图如下：



（一）国际生产要素的最优组合 （★，简单理解，主要掌握相关理论的基本结论原文，客观题）

1. 垄断优势理论——海默和金德尔伯格

【海默和金德尔伯格观点】市场不完全导致了对外直接投资。

【注意】本部分理论主要解释二战之后发达国家企业对外直接投资，发达国家之间直接投资对向流动是由下面的寡占市场（即寡头垄断市场）反应理论解释。

市场不完全可以表现为 4 种类型： (掌握原文)	①产品和生产要素市场不完全；	前两种不完全使企业拥有垄断优势。 一、来自产品市场不完全的优势，如产品差别、商标、销售技术与操纵价格等； 二、来自生产要素市场不完全的优势，包括专利与工业秘诀，资金获得条件的优惠，管理技能等； 三、企业拥有的内部规模经济与外部规模经济。 (东道国当地企业不具备)
	②由规模经济导致的市场不完全；	
	③由政府干预引起的市场不完全；	后两种不完全导致企业对外直接投资以利用其垄断优势。
	④由税赋与关税引起的市场不完全。	

2. 区位理论。 (了解)

国际市场的不完全性会导致各国之间的市场差异，即在生产要素价格、市场规模、市场资源供给等方面存在着不同的差异。如果国外市场这些差异为准备投资的一国企业带来了有利的条件，企业就会发生对外直接投资。

影响区位优势的主要因素有生产要素、市场定位、贸易壁垒、经营环境等。

3. 产品生命周期理论——美国哈佛大学教授弗农。 (掌握结论)

从技术创新入手，分析国际贸易、对外直接投资与产品生命周期的关系。

从产品的研发和生产角度，将产品生命周期分为产品创新、成熟与标准化 3 个阶段。

4. 内部化理论 (了解)

市场不完全并非是指规模经济、寡头垄断或关税壁垒等，而是指由于某些市场失效，以及由于某些产品的特殊性质或垄断势力的存在，导致企业市场交易成本增加。

内部化理论建立在 3 个基本假设的基础上：①企业在市场不完全的情况下从事经营的目的是追求利润最大化；②当生产要素特别是中间产品市场不完全时，企业有可能统一管理经营活动，以内部市场代替外部市场；③内部化越过国界时就会产生国际企业。

5. 国际生产折中理论（国际生产综合理论）。 (掌握结论)

邓宁的国际生产综合理论可以概括为一个简单的公式：

$$\text{所有权优势} + \text{内部化优势} + \text{区位优势} = \text{对外直接投资}$$

企业可以根据自己所具备的不同优势，分别采用不同的国际经营方式。

- ◆ 企业对外直接投资，必须同时具备所有权优势、内部化优势与区位优势；
- ◆ 该企业如果只拥有所有权优势与内部化优势，只能进行出口贸易；
- ◆ 企业如果只有所有权优势，则只能考虑采用技术转移的形式，将技术出让给其他企业；
- ◆ 如果企业具有上述 3 种优势，却只采取技术转移的方法，则会丧失内部化优势与

区位优势所能带来的收益。

(二) 寡占市场（即寡头垄断市场）的反应 **（★，了解，客观题）**

1. 海默论跨国企业的寡头垄断反应行为。

对于发达国家之间的对向或交叉直接投资来说，海默认为，必须利用寡占反应行为来加以解释。海默所说的寡占反应行为是指各国寡占企业通过在竞争对手的领土上建立地盘来加强自己在国际竞争中的地位。

2. 尼克博克的“寡占反应理论”。

【理论背景】：第二次世界大战后美国企业对外直接投资主要是由寡占行业少数几家寡头公司进行的，它们的投资又大多在同一时期成批发生。

【结论】尼克博克将对外直接投资区分为“进攻性投资”与“防御性投资”。

进攻性投资	在国外市场建立第一家子公司的寡头公司的投资	弗农的产品周期理论解释
防御性投资☆	同一行业其他寡头成员追随率先公司也建立子公司	寡占反应行业所决定

(三) 发展中国家企业国际化经营动因

1. 发展中国家跨国公司对外投资的主要动机。 **（★★★，掌握，客观题和主观题）**

资产利用战略	(1) 寻求市场	以寻求市场为主要动机的投资主要形成区域内和发展中国家内部的外国直接投资。
	(2) 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。 寻求效率的投资又往往是基于两个方面的驱动因素。一是母经济体生产成本上涨，特别是劳动力成本。二是发展中国家公司所面临的竞争压力正在推动它们向海外扩展。 以寻求效率为主要动机的投资一般集中在几个产业（诸如电气和电子产品及成衣和纺织品）。大多面向发展中国家。
	(3) 寻求资源	寻求资源型的外国直接投资大多在发展中国家。
资产扩展战略	(4) 寻求现成资产	主要是发展中国家跨国公司向发达国家投资。其主要动机是主动获取发达国家企业的品牌、先进技术与管理经验等现成资产。

2. 发展中国家跨国公司对外投资的主要竞争优势。 **（★，理解，主观题）**

(1) 发展中国家跨国公司的对外直接投资对发展中东道国的一大优势是具有更大的创造就业机会的潜力。

(2) 发展中国家跨国公司的技术和经营模式一般比较接近于发展中东道国公司所用的技术和模式，这意味着有益联系和技术吸收的可能性较大。

(3) 发展中国家跨国公司在进入模式上也往往是更多地采取新建投资的方式而不是并购。在发展中东道国的投资尤其如此。就此而言，他们的投资更有可能直接推动提高发展中国家的生产能力。

【例题·单选题】(2015 年) 根据国际生产折中理论，如果企业同时具备所有权优势、区位优势与内部化优势，企业最适合采用的国际化经营方式是 ()。

- A. 技术转移
- B. 出口贸易
- C. 证券投资
- D. 对外直接投资

【答案】D

【解析】邓宁的国际生产折中理论可以概括为一个简单的公式：所有权优势+内部化优势+区位优势=对外直接投资。邓宁还指出，企业可以根据自己所具备的不同优势，分别采用不同的国际经营方式。企业对外直接投资，必须同时具备所有权优势、内部化优势与区位优势；该企业如果只拥有所有权优势与内部化优势，只能进行出口贸易；企业如果只有所有权优势，则只能考虑采用技术转移的形式，将技术出让给其他企业；如果企业具有上述 3 种优势，却只采取技术转移的方法，则会丧失内部化优势与区位优势所能带来的收益。所以选项 D 是正确答案。

【例题·单选题】(2013 年) 甲银行是国内一家商业银行，2008 年 10 月甲银行纽约分行在曼哈顿开业。该分行依托甲银行的国内资源，致力成为专业的美元清算银行，客户主要定位于在美国投资的中国企业、在中国扩张的美国企业、从事中美贸易的美国公司等。根据上述信息可以判断，甲银行建立纽约分行的动因是 ()。

- A. 寻求市场
- B. 寻求效率
- C. 寻求资源
- D. 寻求现成资产

【答案】A

【解析】寻求市场：联合国贸易和发展会议与伙伴组织关于发展中国家外商投资企业的调查证实，在其外向投资动机中，最重要的是寻求市场型的外国直接投资。与市场有关的因素是推动发展中国家跨国公司走出母国或拉动它们进入东道国的强大力量。本题体现的就是发展中国家为了寻求新的市场，进入发达国家投资开设分行的情形。

【知识点】国际市场进入模式

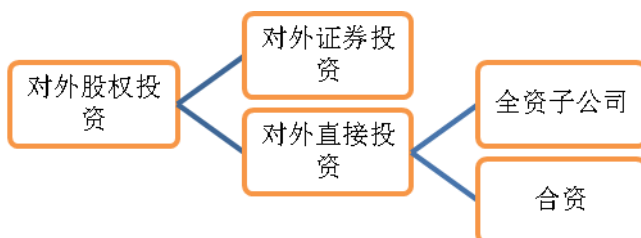
企业进入国外市场的模式一般有出口、股权投资、非股权安排等几种。

(一) 出口 (★，了解，客观题)

目标市场选择	【目标市场的区域路径】	
	传统方式	高新技术产品在发达国家出口的国别路径是先到经济技术发展水平相类似的发达国家，然后再到发展中国家；发展中国家则是先到环境类似的发展中国家，最后再逐步走向发达国家。

		发展中国家的农产品、矿产品等初级产品和劳动密集型的低端产品主要流向是发达国家。
	新型方式	经济全球化背景下，许多产业中的全球分工体系已经形成，全球同步使用新产品。不论是发达国家还是发展中国家，该产业中的高新技术产品出口的国别路径是先到发达国家（特别是美国），以占领世界最大市场，然后再走向发展中国家。
选择进入战略		最重要的战略决策是：应该在全球推广标准化的产品，还是针对不同国家的不同需求修改产品和营销组合。
选择分销渠道与出口营销		渠道特点： ①一般说来，国际分销渠道比国内分销渠道更复杂，涉及更多的中间环节。 ②国际分销渠道的成本通常比国内分销渠道的成本高。 ③出口商有时必须通过与国内市场不同的分销渠道向海外市场进行销售。 ④国际分销渠道通常为公司提供海外市场信息，包括产品在市场上的销售情况及其原因。 贸易中介可以从两个方面加以归类 and 描述。 第一，商品的所有权：代理人+分销商 第二，对销售渠道的控制方法：直接法+间接法 直接法：公司拥有并管理分销渠道（控制能力强，信息充分，成本高） 间接法：分销渠道独立于公司之外（成本低，控制能力减弱，信息不足）
出口市场上的定价 (此部分内容掌握四种定价方法)		①定价偏高，以期获得大于国内市场的收益。 ②制定使海外市场与国内市场收益水平接近的价格。 ③在短期内定价较低，即使收益偏低甚至亏损也在所不惜。 ④只要在抵消变动成本之后还能增加利润，就按能把超过国内市场需求量的产品销售出去的价格定价。

(二) 对外股权投资 (★★★，掌握，客观题和主观题)



含义	优点	缺点
(1) 对外证券投资： 对外证券投资是指个人或机构取得外国证券，但并不控制该企业或参与管理。	购买外国股票可能出于若干重要战略因素考虑： ①证券投资可能成为直接投资的前奏。 ②证券投资可以作为企业长期计划的一部分，因为它可能有助于加强技术、许可证和销售协议。 ③证券投资也是扩大企业在国外国家利益的一种方法。	一是证券投资虽然涉及所有权问题，但很少或没有涉及管理和控制问题，不能管理企业所持有的资产； 二是证券投资很难充分发挥该公司的技术或产品的优势。
(2) 对外直接投资： 企业将管理、技术、营销、资金等资源以自己控制企业的形式转移到目标国家（地区），以便能够在目标市场上充分地发挥竞争优势。	缩短了生产和销售的距离，减少了运输成本； 可利用当地廉价的劳动力、原材料、能源等生产要素，降低制造成本； 能随时获得当地市场的信息和产品的信息反馈，从而可根据市场的需求来调整生产。 此外，对外直接投资也使企业跨越东道国政府的各种贸易和非贸易壁垒，有时直接投资还能享受东道国提供的某种优惠。	对外直接投资需要大量的资金、管理和其他资源的投入，这就意味着风险更大，灵活性差。

	优点	缺陷
全资子公司： 由母公司拥有子公司全部股权和经营权	第一，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。 第二，可以摆脱合资经营在利益、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。	第一，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。 第二，由于成立全资子公司需要占用公司的大量资源，所以公司面临的风险可能会很高。 第三，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。
合资： 协议共同投资的各方各按一定比例的股份	动因： 第一，加强现有业务； 第二，将现有产品打入国外市场； 第三，将国外产品引入国内市场；	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几个方面： 第一，合资各方目标的差异。

出资，共同组成一家具有法人地位，在经济上独立核算，在业务上独立经营的企业	第四，一种新业务经营。 综上所述，企业采用合资经营这种方式，一方面可以减少国际化经营的资本投入，另一方面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。	第二，合资各方的文化差异。（国家、民族文化和企业文化）
--------------------------------------	---	-----------------------------

（三）非股权形式 （★，了解，客观题）

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。

【知识点】国际化经营的战略类型 （★★★，掌握，客观题和主观题）

类型	解释	主要特征	适应情况
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。 【做法归纳】 1. 产品生产一般在国内，出口到其他国家。 2. 有时也会在其他国家生产，生产什么由总部决定，当地没有决策权。	适应性较差 经营成本高	企业的特殊竞争力 如果在国外市场上拥有竞争优势，而且在该市场上降低成本的压力较小时
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。 【做法归纳】 1. 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。	适应性较好 经营成本高 高度分权	在当地市场强烈要求根据当地需求提供产品和服务，并降低成本时
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	适应性较差	在成本压

	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。 【做法归纳】 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一样。	经营成本低 高度集权	力大而当地特殊要求小的情况下
跨国战略	形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业内的特殊竞争力，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。 【做法归纳】 综合了多国本土化战略和全球化战略的做法。	适应性较好 经营成本低	充分考虑到东道国的需求，同时也要保证跨国公司的核心目标和技能的实现

【例题·单选题】（2012 年修改）甲公司经营高档餐厅，在内地完成布点，其连锁店也开到了中国香港、澳门特区和台湾地区，并已经编制完成了国际化经营的方案。该方案允许各地分店集中关注其所在地的消费需求、行业状况、政治法律制度和社会标准的特点，所以该方案选择的国际化经营战略是（ ）。

- A. 跨国战略
- B. 全球化战略
- C. 多国本土化战略
- D. 国际战略

【答案】C

【解析】多国本土化战略是根据不同国家的不同的市场，提供更能满足当地市场需要的产品或服务。本题中甲公司的连锁店开到中国香港、澳门和台湾，并允许各地分店关注所在地的消费需求、行业状况、政治法律制度和社会标准，所以采取的国际化经营战略是多国本土化战略。

【知识点】新兴市场的企业战略（★★★，掌握，客观题）

新兴市场是指一些市场发展潜力巨大的发展中国家。

（一）按产业特性配置资源（了解）

1. 认识不同行业面临的不同压力

—— 评估跨国竞争对手的实力

2. 评估企业自身的优势资源

—— 了解能最大发挥自身优势的地方

(二) 本土企业的战略选择

(掌握结论)

产业的全球化进程	高	“躲闪者” 通过转向新业务或缝隙市场避开竞争	“抗衡者” 通过全球竞争发动进攻
	低	“防御者” 利用国内市场的优势防卫 适合于本国市场	“扩张者” 将企业的经验转移到周边市场 可以向海外移植

新兴市场本土企业优势资源

1. “防御者”的战略：利用本土优势进行防御

面对来势汹汹且实力雄厚的外国竞争对手，“防御者”要做的就是利用本土优势进行防御。具体做法可以考虑：

- (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。

在面临跨国竞争对手的挑战时应当注意：

- (1) 不要试图赢得所有顾客。
- (2) 不要一味模仿跨国竞争对手的战略。

2. “扩张者”战略：向海外延伸本土优势

在某种情况下，本土企业可以不仅仅局限于保住现有市场，它们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。慎重并有选择地将海外扩张战略用于企业的核心资源，不仅可以增加企业收入，还能促进规模经济，同时也能获得颇有价值的国际化经营的经验。

在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。

3. “躲闪者”战略：避开跨国公司的冲击

在全球化压力很大的产业中，“躲闪者”不能仅仅指望公司的本土资源，还必须重新考虑自身的商业模式。在这种情况下，如果这些企业的资源仅仅在本土才有价值，企业最好的选择可能是以下几个：

- (1) 与跨国公司建立合资、合作企业。
- (2) 将企业出售给跨国公司。
- (3) 重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争。
- (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) 生产与跨国公司产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。

4. “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。

【例题·单选题】（2015 年）当产业面临的全球化压力很大，而企业优势资源可以转移到其他市场时，新兴市场本土企业可以选择的战略方向是（ ）。

- A. 作为“抗衡者”，通过全球竞争发动进攻
- B. 作为“防御者”，利用国内市场的优势防卫
- C. 作为“扩张者”，将企业的经验转移到周边市场
- D. 作为“躲闪者”，通过转向新业务或缝隙市场避开竞争

【答案】A

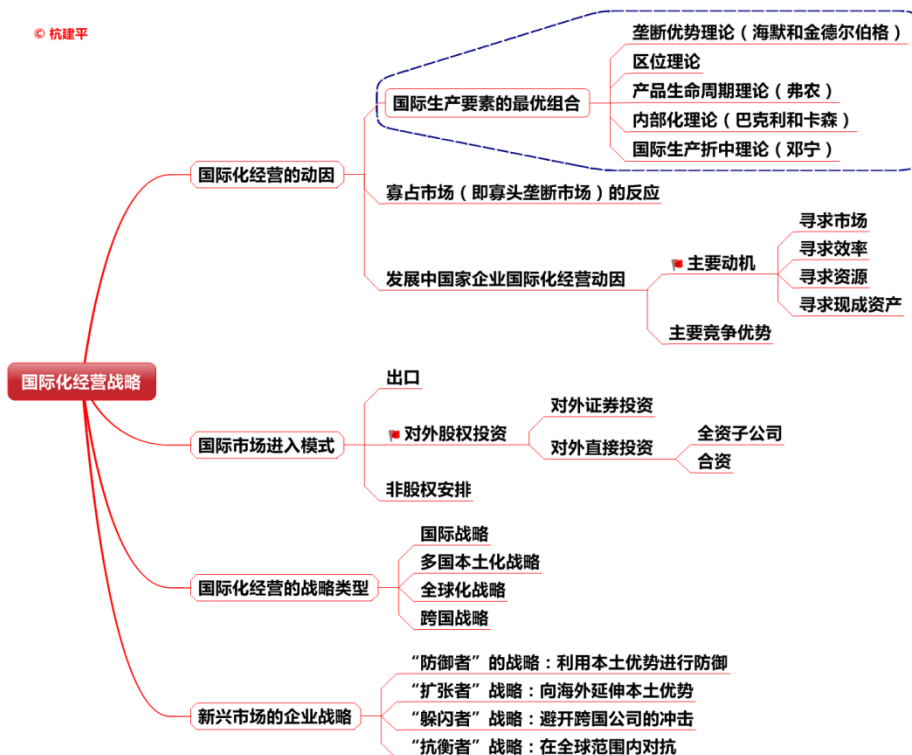
【解析】产业面临的全球化压力很大，企业优势资源可以转移到其他市场，属于“抗衡者”战略，即在全球范围内对抗，其战略定位是通过全球竞争发动进攻。

- (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。



【考试小贴士】

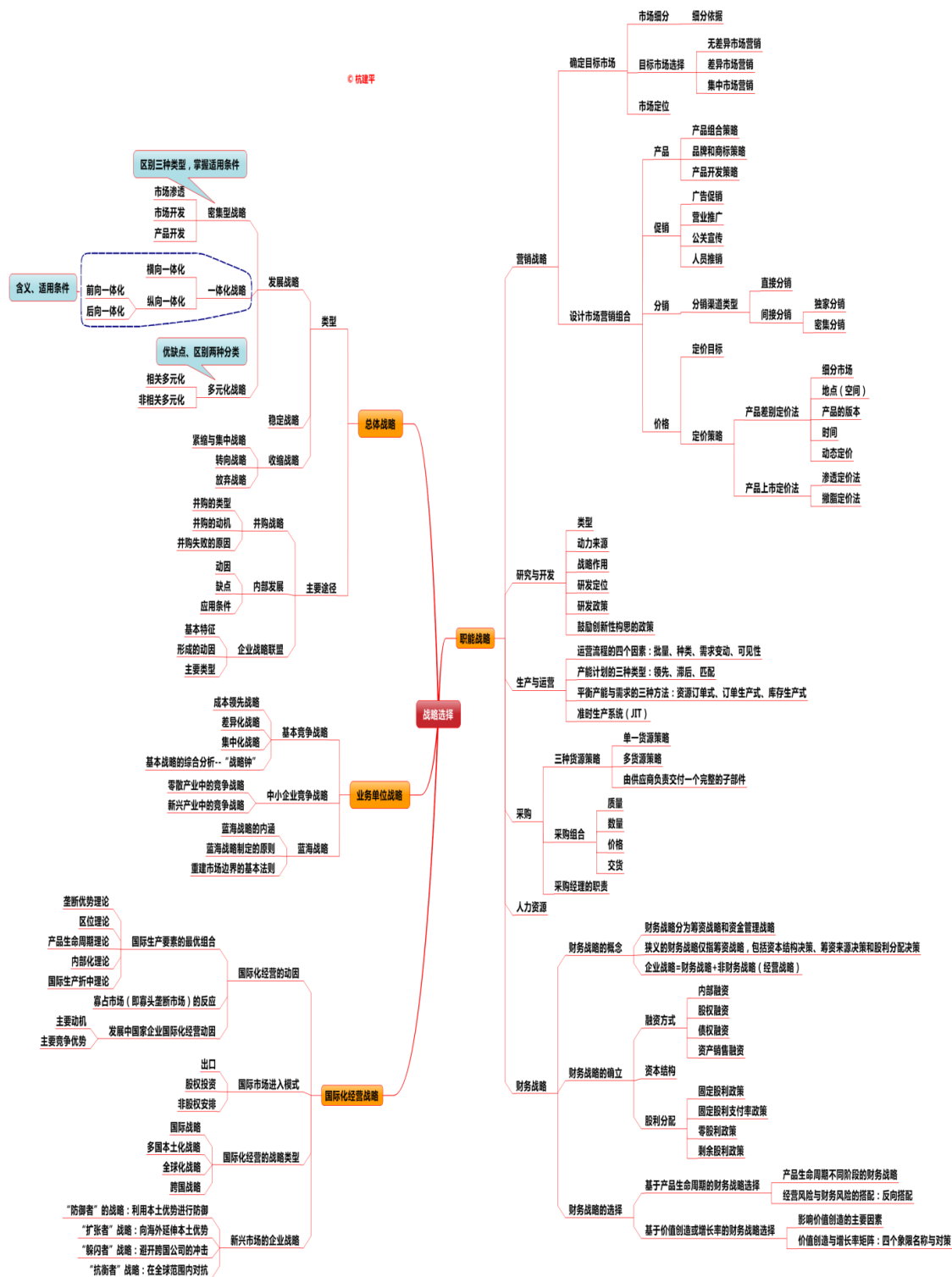
- ◆ 本节主要知识点如下：



- ◆ 各知识点复习建议：

- 企业国际化经营动因：针对发达国家企业国际化经营动因的解释理论性较强，考试概率不大，建议适当理解，主要掌握基本结论，应对选择题。发展中国家企业国际化经营的动因属于考试概率较高的知识点，建议掌握。
- 国际市场进入模式：重点是对外股权投资，客观题与主观题均可能。
- 国际化经营的战略类型：此部分知识点主要以案例的形式进行考核，题干信息介绍一家公司的具体经营行为，要求判断属于哪种国际化行为。选择题和主观题均可能涉及。要求熟练掌握四种类型的主要特征。
- 新兴市场的企业战略：有一定的考试概率，建议了解。考试题型预计主要为选择题。

本章总结

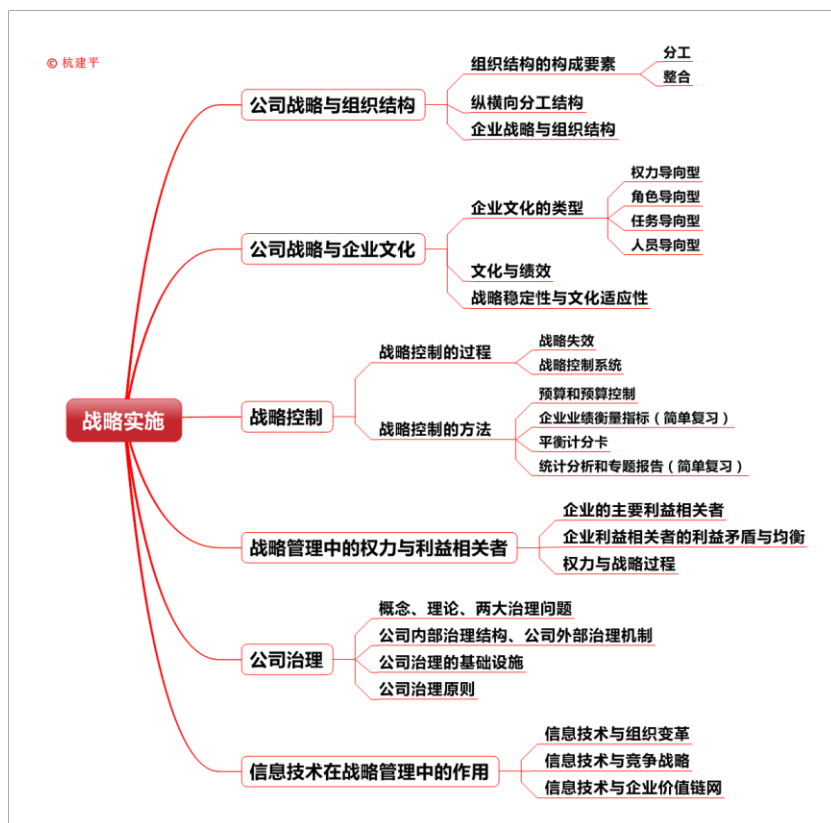


第四章 战略实施

考情分析

本章主要阐述战略实施过程中相关的组织结构、企业文化、战略控制、利益相关者、公司治理、信息技术等内容。在历年的考试中，横向组织结构类型属于经常出现考题的考点，选择题和主观题均会涉及。企业文化主要以选择题形式进行考核。战略控制需要关注战略失效（失效的三种模式及失效的原因），预算和平衡计分卡两种控制方法的具体内容。利益相关者应以选择题考核为主，适当掌握。

本章主要知识点结构图如下：



主要考点（难点或重点）

- ③ 横向分工结构的基本类型
- ③ 战略与组织结构
- ③ 企业文化的类型
- ③ 战略稳定性与文化适应性
- ③ 战略失效
- ③ 预算与平衡计分卡

- ③ 企业利益相关者的权力来源
- ③ 在战略决策与实施过程中的权力运用
- ③ 公司治理
- ③ 信息技术在战略管理中的作用

第一节 公司战略与组织结构

本节主要知识点：

- ③ 组织结构的构成要素
- ③ 纵横向分工结构
- ③ 企业战略与组织结构

【知识点】组织结构的构成要素 (★, 了解, 客观题)

组织结构的基本构成要素是分工与整合。

分工	企业为创造价值而对其人员和资源的分配方式	(1) 纵向分工。企业高层管理人员必须在 <u>如何分配组织的决策权</u> 上做出选择, 以便很好地控制企业创造价值的活动。
		(2) 横向分工。企业高层管理人员必须在 <u>如何分配人员、职能部门以及事业部</u> 方面做出选择, 以便增加企业创造价值的能
整合	企业为实现预期的目标而用来协调人员与职能的手段。	

【知识点】纵横向分工结构

(一) 纵向分工结构 (★, 了解, 客观题)

1. 纵向分工结构的基本类型

在纵向分工中, 基本有两种形式: 一是高长型组织结构; 二是扁平型组织结构。

(1) 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。
(2) 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, 并作出相应的反应, 但容易造成管理的失控。

2. 纵向分工结构组织内部的管理问题 (此部分内容适当通读, 应对选择题即可)

(1) 集权与分权	集权是指企业的高层管理人员拥有最重要的决策权力。 · 可以使企业高层管理人员比较容易地控制与协调企业的生产经营活动, 以达到企业预期的目标。 · 一般拥有多级管理层, 并将决策权分配给顶部管理层; 其管理幅度比较窄, 从而呈现出层级式结构。 · 产品线数量有限且关系较为密切的企业更适于采用集权型结构。 集权型决策的【优点】:
-----------	---

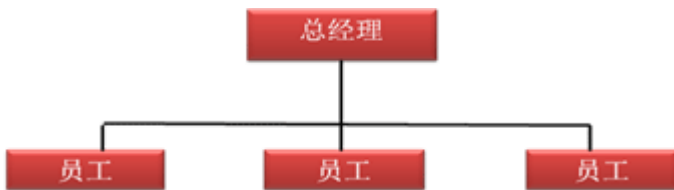
	一是易于协调各职能间的决策；二是易于对上下沟通的形式进行规范（比如利用管理账户）；三是能与企业的目标达成一致；四是危急情况下能够做出快速决策；五是有助于实现规模经济；六是这种结构比较适用于由外部机构实施密切监控的企业，因为所有的决策都能得以协调。 集权决策的【缺点】： 一是高级管理层可能不会重视个别部门的特殊要求；二是由于决策时需要通过所有层级向上汇报，因此决策时间过长；三是对级别较低的管理者而言，其职业发展空间有限。 分权型结构一般包含更少的管理层次，并将决策权分配到较低的层级，从而具有较宽的管理幅度并呈现出扁平型结构。 分权型结构减少了信息沟通的障碍，提高了企业反应能力，能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应。
(2) 中层管理人员人数	企业为了降低成本，使其结构效率化，应尽量减少管理层次。
(3) 信息传递	企业内部管理层次越多，信息在传递的过程中就会发生不同程度的扭曲，不能完整地到达信息传递的目的地。这样，也会增加管理的费用。
(4) 协调与激励	企业的管理层次过多时，会妨碍内部员工与职能部门间的沟通，增加管理费用。 在激励方面，高长型组织中的管理人员在行使权力时，往往会受到各种限制。高层管理人员就需要花费大量的时间从事协调工作。在扁平型结构中，一般管理人员拥有较大的职权，并可对自己的职责负责，效益也可以清楚地看出，并有较好的报酬。因此，扁平型结构比高长型结构更能调动管理人员的积极性。

(二) 横向分工结构

1. 横向分工结构的基本类型 (★★★，掌握，客观题和主观题)

企业组织结构有 8 种基本类型：创业型组织结构、职能制组织结构、事业部制组织结构、M 型组织结构（多部门结构）、战略业务单位组织结构（SBU）、矩阵制组织结构和 H 型结构（控股企业/控股集团组织结构）和国际化经营企业的组织结构。

(1) 创业型组织结构。

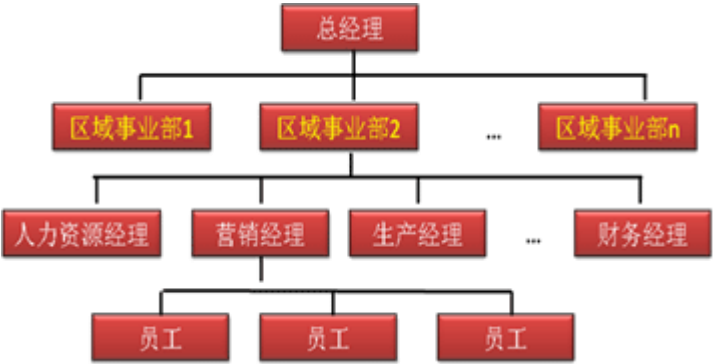
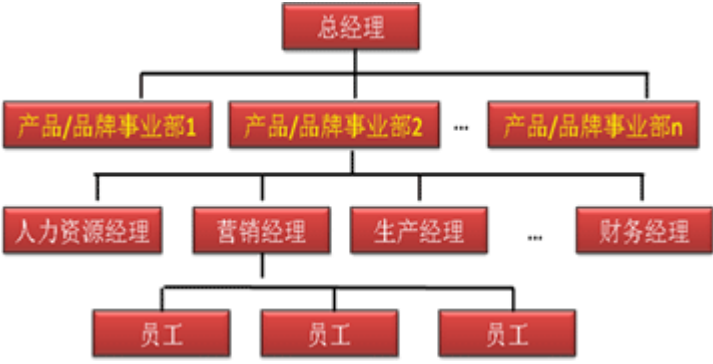


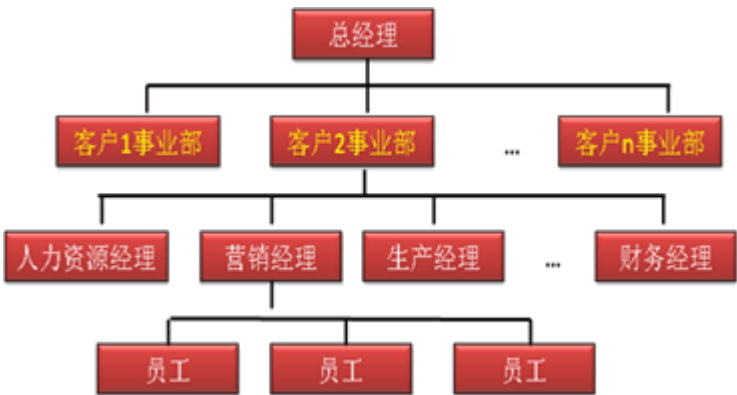
基本含义	企业的所有者或管理者对若干下属实施直接控制，并由其下属执行一系列工作任务。企业的战略计划（若有）由中心人员完成，该中心人员还负责所有重要的经营决策。
特点	弹性较小并缺乏专业分工，其成功主要依赖于该中心人员的个人能力。
适用情况	通常应用于小型企业。

(2) 职能制组织结构。

基本含义	按职能进行专业化分工。因此总经理可以从日常业务中解脱出来，更加关注职能协调、企业环境和发展战略问题。 <pre> graph TD GM[总经理] --- HR[人力资源经理] GM --- MK[营销经理] GM --- PR[生产经理] GM --- FC[财务经理] MK --- E1[员工] MK --- E2[员工] MK --- E3[员工] </pre>
适用情况	单一业务企业。
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) 由于任务为常规和重复性任务，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) 由于对业务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机制会放慢反应速度。

(3) 事业部制组织结构。

基本含义	按照产品、服务、市场或地区定义出不同的事业部。事业部的权力更大。企业总部负责计划、协调和安排资源。事业部则承担运营和职能责任。
类型与特点	区域事业部制结构  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。 适用情况：企业在不同的地理区域开展业务。
	产品/品牌事业部制结构  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。 适用情况：具有若干生产线的企业。
客户细分或市场细分事业部制结构	 适用情况：与销售部门和销售工作相关，批销企业、分包企业。

(4) M 型组织结构（多部门结构）。

M 型组织结构（多部门结构）	 优点： (1) 便于企业的持续成长。随着新产品线的创建或收购，这些新产品线可能被整合到现有的事业部中，或者作为新开发的事业部的基础； (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
----------------	--

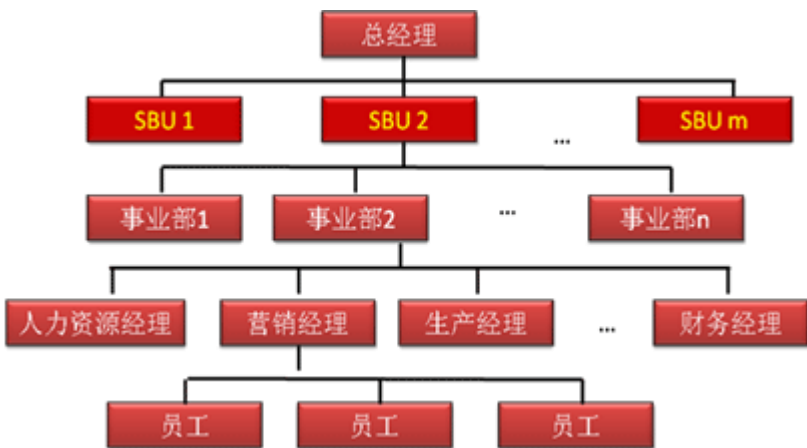
	冲突。 适用情况：具有多个产品线。
--	----------------------

【小结】

M 型与事业部制如何区分？

事业部制，又叫 M 型，进一步区分为区域事业部制、产品/品牌事业部制、客户/细分市场事业部制。

（5）战略业务单位组织结构（SBU）。

基本含义	企业的成长最终需要将相关产品线归类为事业部，然后将这些事业部归类为战略业务单位。  <pre> graph TD GM[总经理] --> SBU1[SBU 1] GM --> SBU2[SBU 2] GM --> Dots1[...] GM --> SBUm[SBU m] SBU1 --> BU1[事业部1] SBU2 --> BU2[事业部2] Dots1 --> Dots2[...] SBUm --> BUn[事业部n] BU1 --> HR[人力资源经理] BU1 --> MK[营销经理] BU1 --> PR[生产经理] BU1 --> Dots3[...] BU1 --> FC[财务经理] MK --> E1[员工] MK --> E2[员工] MK --> E3[员工] </pre>
适用情况	规模较大的多元化经营企业。
优点	（1）降低了企业总部的控制跨度（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，因此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、市场或技术的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，因此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，从而对企业的总体绩效产生不利影响。

（6）矩阵制组织结构。

基本含义	矩阵结构是一种具有两个或多个命令通道的结构，包含两条预算权力线以及两个绩效和奖励来源。
适用情况	非常复杂项目中的控制问题。
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) 与产品主管和区域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) 协调所有的产品和地区会增加时间成本和财务成本，从而导致制定决策的时间过长。

(7) H 型结构（控股企业/控股集团结构）——企业集团。

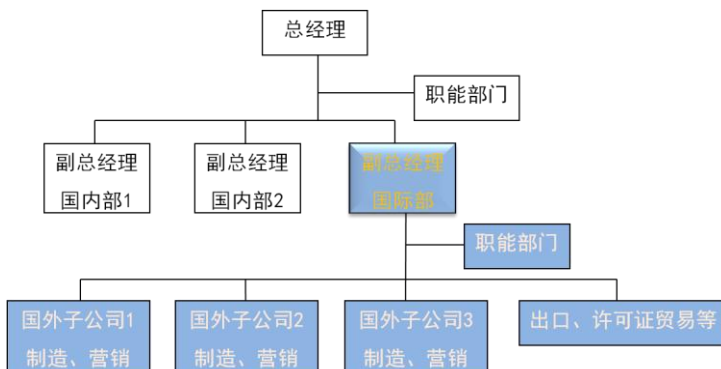
基本含义	成立控股企业，其下属于企业具有独立的法人资格。 控股企业的类型： ①纯粹控股公司不直接从事某种实际的生产经营活动，其目的只是掌握子公司的股份，控制其股权； ②混合控股公司除了利用控股权支配子公司的生产经营活动，还从事自身的生产经营。
适用情况	业务领域涉及多个方面，甚至上升到全球化竞争层面。
主要特点	(1) 其业务单元的自主性强； (2) 企业无须负担高额的中央管理费，因为母企业的职员数量很可能非常少；业务单元能够自负盈亏并从母企业取得较便宜的投资成本； (3) 在某些国家如果将这些企业看成一个整体，业务单元还能够获得一定的节税收益； (4) 控股企业可以将风险分散到多个企业中，但是有时也很容易撤销对个别企业的投资。

(8) 国际化经营企业的组织结构。（此部分内容时间允许适当了解，如时间紧张可适当放弃）

		本土独立性和适应能力	
		低	高
全球协作程度	高	全球产品分部结构 (全球化战略)	跨国结构 (跨国战略)
	低	国际部结构 (国际战略)	全球区域分部结构 (多国本土化战略)

①国际部结构（国际战略）

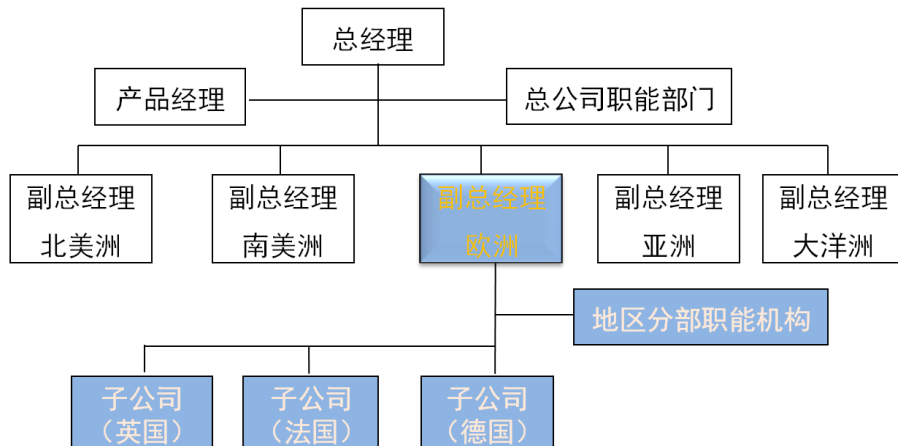
企业发挥全球协作程度低，产品对东道国市场的需求的适应能力也比较弱。在这种情况下，企业多把产品开发的职能留在母国，而在东道国建立制造和营销职能。



②全球区域分部结构（多国本土化战略）

为较小的“国内”市场规模较少地生产了同样的产品。下属公司的生产成本通常比母公司高，因为它要以相对小的规模生产各种产品。但在很多情况下，贸易壁垒把国际市场隔离开来，使下属公司仍能盈利地运转。

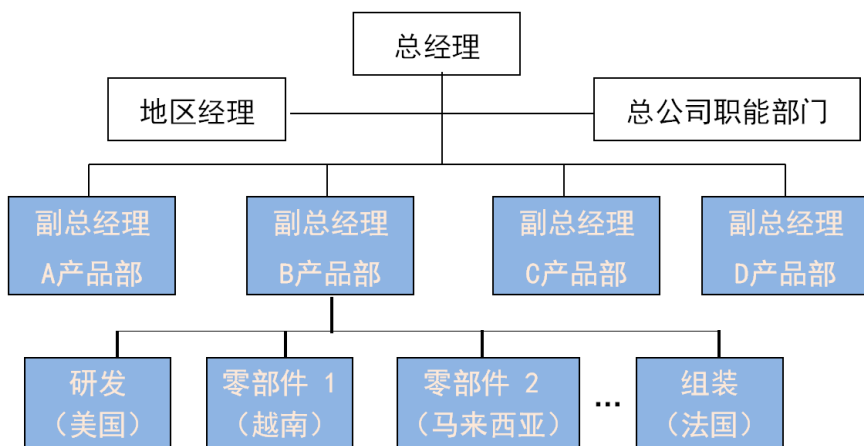
地区和国家经理有高度的自主权，可以改变本国的产品战略，使它能适应于所在国家或地区的特殊环境。公司获得了本地迅速适应的能力。



③全球产品分部结构（全球化战略）

当公司在全球范围内进行资源寻求时，产品经理可以根据各国成本和技术的差异来设置活动。在全球产品分部结构下，一些活动会被分散进行，如零件加工和装配，而其他活动则集中进行，如研制开发活动。

由企业总部确定企业的总目标和经营战略，各产品部根据总部的经营目标和战略分别制订本部的经营计划。下属公司的运营并没有太大自主权，他们成为全球组织的一个组成部分，下属公司生产的产品是提供整个公司使用的某一模型或部件，产品的设计和说明很少由下属公司来决定。各下属公司应以服从为重，并被作为一个成本中心来评估。全球性的下属公司几乎没有战略自主权。通常来说，由母公司管理整个国际市场的营销，而下属公司可能会雇用自己市场的营销人员，这些营销人员一般对部门营销经理负责。

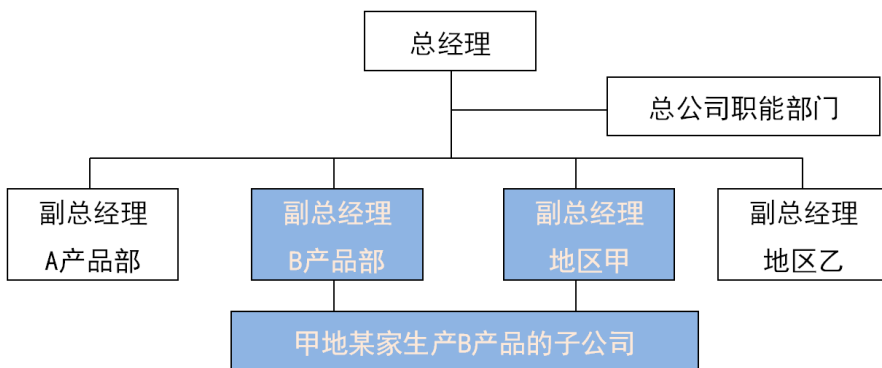


④跨国结构（跨国战略）

从全球性产品——地区混合结构思路出发，从下属公司的功能与权力角度，对组织结构作进一步优化。产品分部和地区分部都由副总经理负责，企业总部从全球范围来协调各产品分部和地区分部的活动，以取得各种产品的最佳地区合作，管理各子公司的经营活动。

跨国结构的目的是力求同时最大限度地提高效率、地区适应能力和组织学习能力。

适用于那些产品多样化程度很高、地区分散化程度也很大的跨国公司。尤其是那些销售、计划、财务、人事、研究与开发等职能难以全部下放到产品分部或地区分部，而这些职能又是对各分部以下的子公司之间的协调具有重要意义的企业。



【例题·单选题】（2012 年）甲公司是一家内河航运公司，原主要经营水路客货运输业务。为抓住沿岸经济规模扩张和市场领域开放竞争的机遇，公司决定将水路客货运输业务上市筹集的资本金，主要投向已经涉及的物流、仓储、码头、旅游、宾馆、餐厅、航道工程、船舶修造、水难救生等多个业务领域。通过采取兼并收购、战略联盟和内部开发的方式，实现一体化和多元化成长战略，形成规模，建树品牌。为使公司成长战略得以协调实施，公司原有组织结构应当调整为（ ）。

- A. 区域事业部结构
- B. 产品/品牌事业部结构

C. 客户细分/市场细分事业部结构

D. M 型企业组织结构（多部门结构）

【答案】D

【解析】M 型企业组织结构适合于具有多个产品线的企业。该公司通过采取兼并收购、战略联盟和内部开发的方式，实现一体化和多元化成长战略，适合采用 M 型企业组织结构。

【例题·多选题】（2009 年）甲公司是上海一家集团企业，其核心业务为批发外国高级品牌的休闲服及内衣。其他业务包括代理世界各地不同品牌的化妆品、手表和鞋。最近，甲公司购入了在国内拥有五家玩具连锁分店的乙公司，并与丙公司签订战略联盟协议参与餐饮业务。为配合甲公司的总体战略实施，甲公司可以选择的组织结构类型有（ ）。

A. 产品 / 品牌事业部制组织结构

B. 职能制组织结构

C. M 型企业组织结构

D. 创业型组织结构

【答案】AC

【解析】该公司涉及多个业务，会有多个产品线，可以采用事业部制组织结构和 M 型企业组织结构。

【例题·多选题】（2009 年）企业以其目标或使命为出发点，计划组织结构。与其他组织结构比较，战略业务单元组织结构的优点有（ ）。

A. 降低企业总部的控制跨度

B. 使企业总部与事业部和产品层关系更密切

C. 使具有类似使命、产品、市场或技术的事业部能够更好的协调

D. 更易于监控每个战略业务单元的绩效

【答案】ACD

【解析】战略业务单位组织结构的优点：

（1）降低了企业总部的控制跨度（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，因此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、产品、市场或技术的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，因此易于监控每个战略业务单位的绩效。

【例题·简答题】（2010 年）乙公司是一家历史悠久的英国奶制品公司，业务遍布欧洲、亚洲和美洲，其规模在英国同行业排行第二。乙公司生产的主要产品包括婴儿奶粉、全脂成人奶粉、各类乳酪制品，并一直使用单一品牌在各地市场上销售。

乙公司在英国总部聘用了 400 余名营销人员，分别负责各地区的销售业务。大多数营销人员的大部分时间均出差在外国，与当地大型超市及经销商洽谈业务。乙公司生产总部的厂房与农场均设于英国市郊，采用劳动密集型的生产及包装模式。乙公司各生产线的生产成本占公司总运

营成本的 30%，比同行业平均水平高约 5%。

近年来，某些地区兴起以瘦为美的理念、崇尚多样化口味的饮料等，导致奶制品市场竞争激烈。由于乙公司未能对各个地区市场变化采取应对措施，导致其总体市场份额和利润率均下降 10% 以上，在成人奶粉细分市场的份额下降了 20%。

经研究分析，最高管理层发现乙公司在战略制定、内部组织结构和经营管理等方面存在缺陷，急需进行调整。最高管理层决定在乙公司内推行全新的运营模式，并拟将总部直接管理各地区业务的业务管理模式调整为区域事业部制的组织结构。

要求：

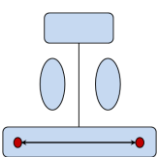
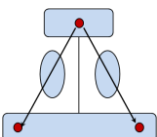
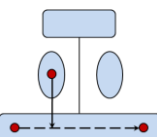
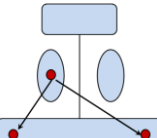
(3) 简要分析乙公司实施“区域事业部制”组织结构的好处，并提出乙公司应如何组织“区域事业部制”组织结构的建议。

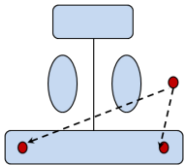
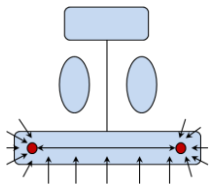
【答案】乙公司实施区域事业部的主要好处是：

- 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。

针对该企业的实际经营状况，该公司可以设置亚洲、美洲、欧洲和英国四个事业部，分别负责亚洲、美洲、欧洲（英国之外的其他欧洲国家）和英国本土的相关事务。

2. 横向分工结构的基本协调机制（★★，掌握原文为主，客观题）

机制名称	图示	含义
(1) 相互适应，自行调整		是一种自我控制方式。组织成员直接通过非正式的、平等的沟通达到协调，相互之间不存在指挥与被指挥的关系，也没有来自外部的干预。 适合于最简单的组织结构。在十分复杂的组织里，由于人员构成复杂，工作事务事先不能全部规范化，因而也采用这种协调机制。
(2) 直接指挥，直接控制		组织的所有活动都按照一个人的决策和指令行事。
(3) 工作过程标准化		组织通过预先制定的工作标准，来协调生产经营活动。
(4) 工作成果标准化		组织通过预先制定的工作成果标准，实现组织中各种活动的协调。

(5) 技艺 (知识) 标 准化		组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。 属于超前的间接协调机制。
(6) 共同价 值观		组织内全体成员要对组织的战略、目标、宗旨、方针有共同的认识和共同的价值观念，充分地了解组织的处境和自己的工作在全局中的地位和作用，互相信任、彼此团结，具有使命感，组织内的协调和控制达到高度完美的状态。

【知识点】企业战略与组织结构

(一) 组织结构与战略的关系 (★, 理解, 客观题和主观题)

钱德勒的组织结构服从战略理论可以从以下两个方面展开：

1. 战略的前导性与结构的滞后性 (简单记忆)

(1) 战略前导性。指企业战略的变化快于组织结构的变化。

(2) 结构滞后性。指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。

造成这种现象的原因有两种：一是新、旧结构交替有一定的时间过程。二是管理人员的抵制。

2. 企业发展阶段与结构 (掌握, 应对主观题)

企业发展阶段与组织结构的关系

产业发展阶段	战略类型	企业结构类型	原因
产业发展初期 (导入期)	市场渗透战略	从简单结构到职能结构	在产业处于发展阶段、外部环境竞争不激烈的情况下，企业着重发展单一产品，试图通过更强的营销手段而获得更大的市场占有率。这时，企业只需采用简单的结构或形式。
产业进一步发展	市场开发战略	从职能结构到事业部结构	随着产业进一步发展，在一个地区的生产或销售已经不能满足企业的发展速度和需要时，则要求企业将产品或服务扩展到其他地区去。为了协调这些产品和服务形成标准化和专业化，企业组织要求有职能部门结构。
产业增长后期 (成长期)	纵向一体化战略	从事业部结构到矩阵结构	在产业增长阶段后期，竞争更加激烈，为了减少竞争的压力，企业需要拥有一部分原材料的生产能力，或拥有销售产品的渠道。在这种情况下，组织应运用事业部制结构。
产业成熟期	多元化经营	从矩阵制结构到事业部制结构	在产业进入成熟期，企业为了避免投资或经营风险

	战略	构到战略业务单位结构	险，开发与企业原有产品不相关的新产品系列。这时企业应根据规模和市场的具体情况，分别采用矩阵结构或战略业务单位结构。
--	----	------------	---

（二）组织的战略类型（★★，掌握，客观题）

类型名称	产品与市场	工程技术问题	行政管理
防御型战略组织	追求一种 <u>稳定的</u> 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 <u>竞争性定价</u> 或 <u>高质量产品</u> 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， <u>技术效率是组织成功的关键</u>	采取“ <u>机械式</u> ”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、广泛分工的职能机构、集中控制、正式沟通等。
开拓型战略组织	追求一种更为 <u>动态的</u> 环境，将其能力表现在 <u>探索</u> 和 <u>发现新产品和市场的机会上</u>	技术具有很大的 <u>灵活性</u> 。全部工程技术问题就是如何避免长期陷于单一的技术过程，常常通过开发机械化程度很对和例外性的多种技术和标准技术来解决这一问题。	行政管理具有很大的灵活性，采取“ <u>有机</u> ”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。
分析型战略组织	在寻求新的产品和市场机会的同时，保持传统的产品和市场。 市场转变是通过模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场完成的，同时，又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收入的主要部分。	需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡	主要任务是如何区分组织结构的各个方面，以适应既稳定又变动的经营业务，使两种经营业务达到平衡。这个问题可以由分析型组织的 <u>矩阵结构</u> 解决
反应型战略组织	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态。 一个企业组织之所以成为反应型组织，主要有 3 个原因：		

	(1) 决策层没有明文表达企业战略; (2) 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构; (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
--	---

【例题·单选题】下列关于企业战略与组织结构的说法中, 错误的是()。

- A. 分析型战略组织缺少在变化的环境中随机应变的机制
- B. 企业战略的变化快于组织结构的变化
- C. 产业进入成熟期, 企业可以采用矩阵结构
- D. 防御型组织主要是要追求稳定的环境

【答案】A

【解析】反应型战略组织缺少在变化的环境中随机应变的机制, 选项 A 说法不正确。

【例题·单选题】(2013 年) 在以下 4 种组织类型中, 不能对环境变化和不确定性做出适当反应、总是处于不稳定状态的是()。

- A. 防御型战略组织
- B. 开拓型战略组织
- C. 反应型战略组织
- D. 分析型战略组织

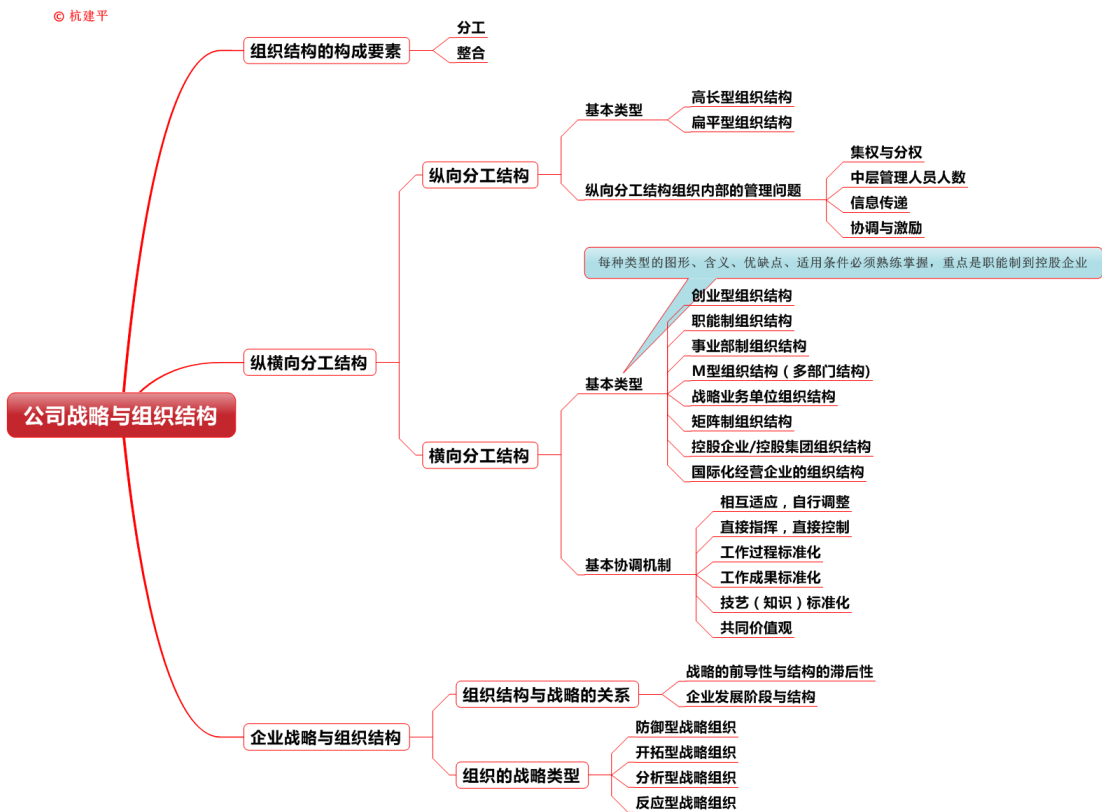
【答案】C

【解析】反应型组织在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。它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态。



【考试小贴士】

- ◆ 本节主要知识点如下:



各知识点复习建议:

- ◆ 组织结构的构成要素: 以理解为主, 考试概率不大, 选择题。
- ◆ 纵向分工结构: 简单了解, 考试概率较小, 选择题。
- ◆ 横向分工结构: 重点内容, 全面掌握, 选择题、主观题均会出现。其中, 横向分工结构的基本类型考试题型比较丰富, 选择题和主观题均会出现。横向分工结构的基本协调机制一般以选择题形式进行考核, 题量不大。
- ◆ 企业战略与组织结构: 考试概率一般, 选择题, 以教材原文复习为主。企业发展阶段与结构要注意在主观题考核。

第二节 公司战略与企业文化

本节主要知识点:

- ③ 企业文化的概念
- ③ 企业文化的类型
- ③ 文化与绩效
- ③ 战略稳定性与文化适应性

【知识点】企业文化的概念 (了解, 可放弃)

一是赫尔雷格尔等人 (Hellreigel, D., et al.) 在 1992 年提出的定义: 企业文化是企业成员共有的哲学、意识形态、价值观、信仰、假定、期望态度和道德规范。

另一个定义: 企业文化代表了企业内部的行为指针, 它们不能由契约明确下来, 但却制约和规范着企业的管理者和员工。

【知识点】企业文化的类型 (★★★, 掌握原文为主, 客观题)

文化类型	特点	常见表现
权力导向型	掌权人试图对下属保持绝对控制, 企业组织结构往往是传统框架。企业的决策可以很快地做出, 但其质量在很大程度上取决于企业经理人员的能力。企业的变革主要由企业中心权力来决定。	通常存在于家族式企业和刚开创企业。
角色导向型	尽可能追求理性和秩序, 角色文化十分重视合法性、忠诚和责任。企业的权力仍在上层, 十分强调等级和地位。具有稳定性、持续性的优点, 可能导致高效率, 但是, 这类企业不太适合动荡的环境。	最常见于国有企业和公务员机构。
任务导向型	管理者关心的是不断地和成功地解决问题。采用的组织结构往往是矩阵式。实现目标是任务导向型企业的主导思想。企业强调的是速度和灵活性, 专长是个人权力和职权的主要来源, 并且决定一个人在给定情景中的相对权力。具有很强的适应性, 个人能高度控制自己分内的工作, 在十分动荡或经常变化的环境中会很成功。也会给企业带来很高的成本。	常见于新兴产业中的企业, 特别是一些高科技企业。
人员导向型	企业存在的目的主要是为其成员的需要服务, 员工通过示范和助人精神来互相影响, 而不是采用正式的职权。这类文化中的人员不易管理, 企业能给他们施加的影响很小。	常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司。

【例题·单选题】甲企业是一家刚创业的软件开发公司, 总部设在北京。甲公司所处的软件开发行业的突出特点是知识更新快, 同时也导致经验丰富、素质高的软件工程师流动性较大, 为此甲公司按矩阵式的结构对各项目进行管理和考核, 以确保各项目按期完成。根据以上信息可以判断, 甲公司企业文化的类型是 ()。

- A. 权力导向型
- B. 角色导向型
- C. 任务导向型
- D. 人员导向型

【答案】C

【解析】任务导向型企业文化管理者关心的是不断地和成功地解决问题。采用的组织结构往往是矩阵式。实现目标是任务导向型企业的主导思想。企业强调的是速度和灵活性, 专长是个人

权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。选项 C 正确。

【知识点】文化与绩效（★，了解原文为主，客观题）

文化可能与高绩效相联系，但它又不一定是高绩效的必然原因。

（一）企业文化为企业创造价值的途径

1. 文化简化了信息处理。
2. 文化补充了正式控制。

威廉姆奥奇：“团体控制”→阐述文化对于官僚控制、市场控制的替代作用。

【官僚控制】组织的角色和任务具有很高的专业化水平、短期雇佣、个人责任和个人决策；

【市场控制】建立在市场价格基础上的控制。

【团体控制】通过组织准则和价值系统的控制，其特征是组织中角色和任务的专业化降低至很低的水平、长期雇佣、个人自我激励与负责和集体决策。

3. 文化促进合作并减少讨价还价成本。

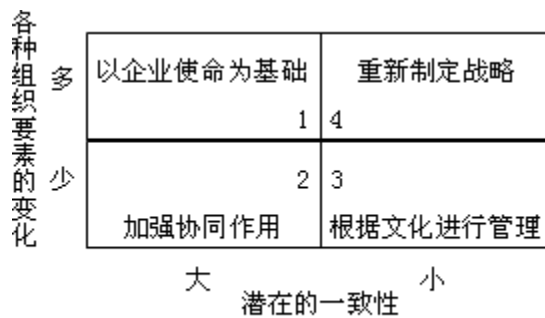
（二）文化、惯性和不良绩效

当战略符合其环境的要求时，文化则支持企业的定位并使之更有效率；而当企业所面对的环境产生了变化，并显著地要求企业对此适应以求得生存时，文化对绩效的负面影响就变得重要起来。

（三）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。

【知识点】战略稳定性与文化适应性（★★，掌握原文为主，客观题）



战略稳定性与文化适应性图

类型	基本含义	工作焦点
(一) 以企业使命为基础	战略变化大； 文化一致性大。	多是那些以往效益好的企业，可以根据自己的实力，寻找可以利用的重大机会，或者试图改变自己的主要产品和市场，以适应新的要求。 企业处理战略与文化关系的重点有以下几项： 一是企业在进行重大变革时，必须考虑与企业基本使命的

		关系。 二是发挥企业现有人员在战略变革中的作用。 三是在调整企业的奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致。 四是考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则。
(二) 加强协调 作用	战略变化小； 文化一致性大。	发生在企业采用稳定战略（或维持不变战略）时。 企业应考虑两个主要问题：一是利用目前的有利条件，巩固和加强企业文化；二是利用文化相对稳定的这一时机，根据企业文化的需求，解决企业生产经营中的问题。
(三) 根据文化的要 求进行管理	战略变化小； 文化一致性小。	需要研究这些变化是否可能给企业带来成功的机会。 可以根据经营的需要，在不影响企业总体文化一致的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理。
(四) 重新制定 战略	战略变化大； 文化一致性小。	企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没有必要，企业则需要考虑重新制定战略。 在企业外部环境发生重大变化，企业考虑到自身长远利益，必须实施不能迎合企业现有的文化的重大变革，企业则必须进行文化管理，使企业文化也做出相应重大的变化。 为了处理这种重大的变革，企业需要从四个方面采取管理行动： 一是企业的高层管理人员要痛下决心进行变革，并向全体员工讲明变革的意义。 二是为了形成新的文化，企业要招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人员。 三是改变奖励结构，将奖励的重点放在具有新文化意识的事业部或个人的身上，促进企业文化的转变。 四是设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行为，形成一定的规范，保证新战略的顺利实施。

【例题·单选题】（2016 年）甲公司是一家成功的家电企业，多年来致力于为消费者提供整套家电解决方案。随着互联网技术的兴起，公司于 2004 年制定并实施了进军智能家居领域的战略，通过建立“家庭网络标准产业联盟”，推出了一系列信息及多媒体共享的智能家居产品。同时，公司组织结构进行了重大改革，管理制度也作了相应调整，并与企业多年形成的文化保持了一致。根据战略稳定性与文化适应性矩阵的要求。甲公司在实施上述新战略时，应当（ ）。

- A. 加强协同作用
- B. 以企业使命为基础
- C. 根据文化进行管理

D. 重新制定战略

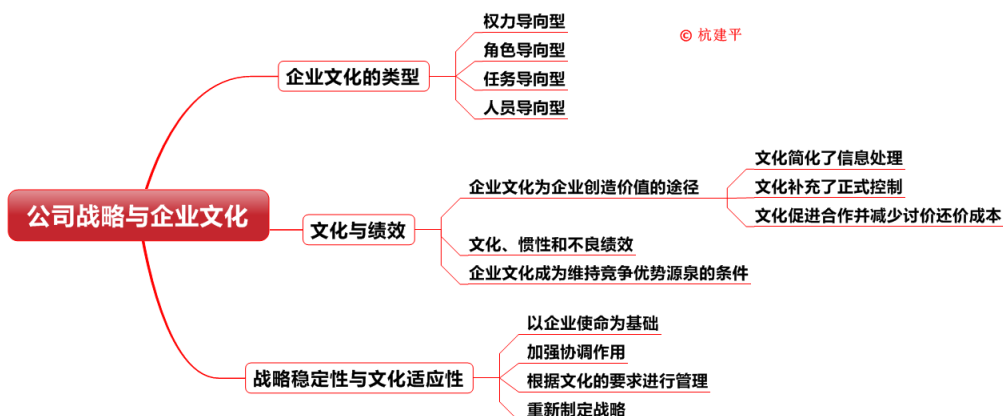
【答案】B

【解析】本题考核“战略稳定性与文化适应性”的知识点。案例表明该公司对战略进行了较大调整，但与企业多年形成的文化保持了一致，所以属于以企业使命为基础（企业实施一个新的战略时，重要的组织要素会发生很大变化。这些变化大多与企业目前的文化有潜在的一致性），选项 B 正确。



【考试小贴士】

◆ 本节主要知识点如下：



各知识点复习建议：

- ◆ 企业文化的类型：熟练掌握四种类型的名称，紧密结合教材原文，适当理解其含义，选择题。
- ◆ 文化与绩效：以教材原文为主，适当理解，选择题考核为主，其中企业文化为企业创造价值的途径要注意出现在主观题中。
- ◆ 战略稳定性与文化适应性。内容较多，但难度不大，建议以教材原文阅读为主，区别出四种情况。

第三节 战略控制

本节主要知识点：

- ③ 战略控制的过程
- ③ 战略控制方法

【知识点】战略控制的过程

（一）战略失效与战略控制

1. 战略失效与战略控制的概念

(1) 战略失效。（★★，掌握，客观题和主观题）

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，未形成凝聚力； (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

【例题·单选题】甲公司是一家大型钢铁企业集团，因铁矿石资源短缺、物流成本高等因素影响，今后相当长一个时期，该企业将处于微利甚至亏损局面，面临更大压力和考验。2009 年，该公司决定加大非钢产业发展，提升集团整体利润。该公司决定建设万头养猪场，进入养猪业。由于生猪养殖具有典型的周期性，2010 年，受市场价格波动、疫病频发等问题困扰，养猪产业亏损严重。根据以上信息可以判断，该集团战略没有达到预期效果，出现的战略失效类型属于（ ）。

- A. 早期失效 B. 偶然失效
C. 晚期失效 D. 中期失效

【答案】A

【解析】

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) 战略控制。（了解定义，适当掌握战略控制与预算控制之间的差异，选择题）

战略控制是指监督战略实施进程，及时纠正偏差，确保战略有效实施，使战略实施结果符合预期战略目标的必要手段。



战略控制与预算控制之间的差异

战略控制	预算控制
期间比较长, 从几年到十几年以上	期间通常为一年以下
定性方法和定量方法	定量方法
重点是内部和外部	重点是内部
不断纠正行为	通常在预算期结束之后采用纠正行为

2. 战略控制系统 (★, 按原文简单了解, 客观题)

战略控制系统的特点	程序的正式程度以及能被识别的业绩评价指标数目
考虑因素	(1) 链接性。如果在重要机构之间架起沟通的桥梁, 那么应以避免破坏的方式进行合作。 (2) 多样性。从多种系统中选择适合性较高的控制系统。 (3) 风险。根据风险程度不同选择不同的控制系统。 (4) 变化。 (5) 竞争优势。具有较弱竞争优势的业务: 市场份额或质量是成功的源泉。具有较强竞争优势的业务: 需要在更多地区获得成功
战略性业绩计量的特征与要求 (细小的知识点)	特征: (1) 重点关注长期的事项(股东财富); (2) 有助于识别战略成功的动因; (3) 通过企业提高业绩来支持企业学习; (4) 提供的奖励基础是基于战略性的事项而不仅仅是某年的业绩。 要求: 可计量的、有意义的、持续计量的、定期重新评估的、战略定义或者与之相关的, 并且是可接受的
战略控制和成功关键因素 (细小的知识点)	KSF: 对于企业的成功至关重要的关键要素 意义: (1) 识别关键性成功要素的过程可以提醒管理层那些需要控制的事项, 并显示出次要的事项;

	(2) 传统的预算控制可能使报告的成本与标准成本存在差异。而成功关键成功因素能够转化为按照相同方式定期报告的关键性业绩指标; (3) 关键成功因素能够保证管理层定期收到有关企业的关键信息,以指导信息系统的发展; (4) 它们能够用于将组织的业绩进行内部对比或者与竞争对手比较
--	--

(二) 企业经营业绩的衡量 (★, 了解, 客观题, 主观题概率低)

1. 衡量企业业绩的重要性

业绩衡量的主要目的有以下几点:(细小知识点, 注意出现在简答题中)

- (1) 业绩评价是整体控制或者反馈控制系统的一部分, 提供了刺激任何必要的控制行为的必要反馈。
- (2) 业绩评价是与利益相关者群体沟通的重要组成部分。
- (3) 业绩评价与激励政策以及业绩管理系统紧密相关。
- (4) 由于管理层追求获得评价为满意的业绩, 这会增加管理层的动力。

2. 对衡量企业业绩的不同观点

股东观	业是为股东盈利的, 因而应该把股东回报率作为企业业绩的指标。股东回报率的计算由两部分组成: 资本利得与股利。 中基于市场的方法对传统的会计方法的有效性提出了质疑: (1) 会计反映的是企业过去的业绩, 而市场方法反映的是对企业未来业绩的预期; (2) 会计科目是用来记录交易的, 而不是用于评价企业的战略地位; (3) 并不是所有的资产都能反映在财务报表上; (4) 债务政策是变化的
利益相关者观	③ 企业是为所有利益相关者的利益而存在的。 ③ 不同利益相关者之间的期望和利益有可能产生矛盾和冲突。 ③ 涉及更为复杂的衡量问题: 例如应用哪些衡量方法才是适合每个利益群体的? 彼此出现矛盾如何处理等等

3. 关键性业绩指标 (KPI): 为每一个成功关键因素建立一个或多个关键性业绩指标。(了解)
财务和非财务性的关键业绩指标

活动	关键业绩指标
市场营销	销售数量; 毛利率; 市场份额
生产	利用能力; 质量标准
物流	利用能力; 服务水平
新的生产发展	投诉率; 回购率
广告计划	了解水平; 属性等级; 成本水平
管理信息	报告时限; 信息准确度

4. 比较业绩（了解）

对比分析：在一个时点上的衡量结果需要与相应的值（历史数据、行业平均数据、产业最好水平等等）进行比较。

趋势分析：衡量一段时间内的业绩变化。（进行趋势分析也需要与相应的量进行比较）

（1）获取信息的途径。

财务信息：通过各种媒体、统计数据等获得。

客户信息：市场份额等。

内部管理指标：资产回报率等。

管理效率：如平均每个员工的销售量以及每个商店的销售量。

学习和成长指标。

（2）对总体业绩的评价。

【例题·多选题】下列关于企业业绩衡量的表述中错误的有（ ）。

- A. 进行企业业绩衡量主要是用于衡量管理层的业绩，与其他利益相关者没有关系
- B. 股东观认为应该把股东回报率作为企业业绩的指标
- C. 股东观认为企业是为所有利益相关者的利益而存在的
- D. 股东回报率的计算以企业会计资料为基础

【答案】ACD

【解析】进行企业业绩衡量不仅仅与管理层的业绩管理系统相关，而且也是与利益相关者群体沟通的重要组成部分，因此选项 A 表述错误。股东观认为企业应基于股东的利益而存在，选项 C 错误。如果没有股东投入的股本，企业将无法启动，如果没有股东的再投入，企业将会停止运转，这就引出一个结论，即企业是为股东盈利的，因而应该把股东回报率作为企业业绩的指标，选项 B 正确。股东回报率的计算由两部分组成，资本利得与股利，这是基于市场的方法，选项 D 错误。

【知识点】战略控制方法（★★，理解，客观题和主观题，重点在预算与平衡计分卡）

（一）预算与预算控制——预算的类型

预算类型	含义	优点	缺点
增量预算	新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制，在此基础上增加相应的内容	（1）预算是稳定的，并且变化是循序渐进的； （2）经理能够在一个稳定的基础上经营他们的部门； （3）系统相对容易操作和理解； （4）遇到类似威胁的部门能够避免冲突； （5）容易实现协调预算	（1）它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去； （2）不能拥有启发新观点的动力； （3）没有降低成本的动力； （4）它鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算； （5）它可能过期，并且不再和经营活动的层次或者执行工作

			的类型有关
零基预算	在每一个新的期间必须重新判断所有的费用	(1) 能够识别和去除不充分或者过时的行动; (2) 能够促进更为有效的资源分配; (3) 需要广泛的参与; (4) 能够应对环境的变化; (5) 鼓励管理层寻找替代方法	(1) 它是一个复杂的、耗费时间的过程; (2) 它可能强调短期利益而忽视长期目标; (3) 管理团队可能缺乏必要的技能

【例题·单选题】(2010 年) 甲公司是国内一家大型农业生产资料集团, 近年来致力于推进横向一体化和纵向一体化战略, 以保持国内规模优势。甲公司对其各子公司实行预算管理, 并通常使用增量预算方式进行战略控制, 子公司预算需要经甲公司预算管理委员会批准后执行。2009 年 9 月, 甲公司在化肥市场低迷时期, 收购了乙化肥厂。甲公司收购乙化肥厂后更换了其总经理和财务总监, 并计划全面改变乙化肥厂的经营策略。2009 年 11 月, 甲公司启动 2010 年度预算编审工作, 此时甲公司应要求乙化肥厂编制 ()。

- A. 增量预算 B. 零基预算
C. 动态预算 D. 静态预算

【答案】B

【解析】该题目中的乙化肥厂属于全新的公司没有之前的预算基础可以利用, 所以应当编制零基预算。

【例题·多选题】(2016 年) 南江公司全面成本管理, 年底将当年实际业绩作为第二年的预算编制基础, 此行为的不利之处是 ()。

- A. 没有降低成本的动力
B. 不能拥有启发新观点动力
C. 可有效资源分配
D. 能应付环境变化

【答案】AB

【解析】本题考核“预算与预算控制”的知识点。根据题干描述可以判断南江公司采用的是增量预算。而增量预算的缺点在于: ①它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去; ②不能拥有启发新观点的动力; ③没有降低成本的动力; ④它鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算; ⑤它可能过期, 并且不再和经营活动的层次或者执行工作的类型有关。

(二) 企业业绩衡量指标 (了解)

1. 财务衡量指标: 盈利能力和回报率指标; 股东投资指标; 流动性指标; 负债和杠杆作用指标 (具体指标略)

使用比率来进行绩效评价的	①通过比较各个时期的相应比率可以很容易发现这些比率的变动。 ②相对于实物数量或货币价值的绝对数, 比率更易于理解。
--------------	--

主要原因 (细小的知识 点)	③比率可以进行项目比较并有助于计量绩效。 ④比率可以用作目标。 ⑤比率提供了总结企业结果的途径，并在类似的企业之间进行比较
比率评价仍有 如下局限性 (细小的知识 点)	①可比信息的可获得性。 ②历史信息的使用。 ③比率不是一成不变的。 ④需要仔细解读。 ⑤被扭曲的结果。经过会计的确认、估计与计量过程产生的财务指标本身很可能被扭曲。 ⑥鼓励短期行为。 ⑦忽略战略目标。例如顾客服务和创新。 ⑧无法控制无预算责任的员工

2. 非财务指标——能够很快提供，容易计算，容易理解并有效使用。

评价的领域	业绩计量
服务质量	诉讼数量、客户等待时间
人力资源	员工周转率、旷工时间、每个员工的培训时间
市场营销效力	销量增长、每个销售人员的客户访问量、客户数量

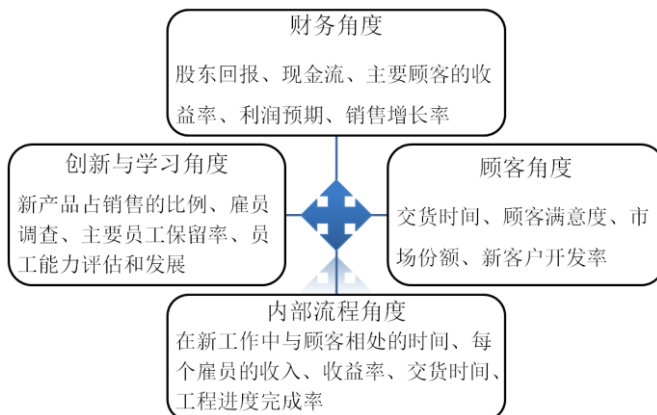
(三) 平衡计分卡的业绩衡量方法 (理解)

1. 平衡计分卡的基本概念

提出者：卡普兰和诺顿

克服了传统财务业绩评价的局限性，从四个角度审视自身业绩：财务角度、顾客角度、内部流程角度、创新与学习角度。

平衡：平衡了短期与长期业绩、外部与内部的业绩、财务与非财务业绩、不同利益相关者。



(以下内容以理解和阅读原文为主，不用死记)

财务角度	主要关注股东对企业的看法，以及企业的财务目标
顾客角度	(1) 典型的客户角度是：定义目标市场和扩大关键细分市场的市场份额。 (2) 采用的指标： ③ 滞后指标：市场份额、客户保留率、新客户开发率、客户满意度和盈利率（从客户处获得的利润率）。 ③ 领先指标：时间、质量、价格、可选性、客户关系、企业形象。 (3) 设计客户目标时应考虑以下几个关键问题： ③ 对目标市场提供的价值定位是什么？ ③ 哪些目标最清楚地反映了对客户的承诺？ ③ 如果成功兑现了这些承诺，在客户获取率、客户保留率、客户满意度和盈利率这几个方面会取得什么样的绩效
内部流程角度	③ 进行业务流程再造对促进组织改进十分重要； ③ 选择目标时应以企业战略和价值定位为依据； ③ 高级管理层在设计企业的平衡计分卡的业务流程目标时要考虑以下两个关键问题： (1) 要在哪些流程上表现优异才能成功实施企业战略？ (2) 要在哪些流程上表现优异才能实现关键的财务和客户目标
创新与学习角度	③ 平衡计分卡最大的优点就是能够把创新与学习列为四个角度中的一个。 ③ 高级管理层在设计企业的平衡计分卡学习和成长目标时要考虑以下几个问题： (1) 经理（和员工）要提高哪些关键能力才能改进核心流程，达到客户和财务目标从而成功执行企业战略？ (2) 如何通过改善业务流程，提高员工团队合作、解决问题的能力以及工作主动性来提高员工的积极性和建立有效的组织文化，从而成功地执行企业战略？ (3) 应如何通过实施平衡计分卡来创造和支持组织的学习文化并加以持续运用

2. 平衡计分卡的特点 （★，了解，客观题和主观题）

- (1) 平衡计分卡为企业战略管理提供强有力的支持。
- (2) 平衡计分卡可以提高企业整体管理效率。
- (3) 注重团队合作，防止企业管理机能失调。
- (4) 平衡计分卡可提高企业激励作用，扩大员工的参与意识。
- (5) 平衡计分卡可以使企业信息负担降到最少。

3. 平衡计分卡的作用 （★，了解，主观题）

- (1) 平衡计分卡的出现，使得传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变成为战略实施的工

具。

(2)平衡计分卡的出现，使得领导者拥有了全面的统筹战略、人员、流程和执行四个关键因素的管理工具。

(3)平衡计分卡的出现，使得领导者拥有了可以平衡长期和短期、内部和外部，确保持续发展的管理工具。

(4) 平衡计分卡被誉为近 75 年来世界上最重要的管理工具和方法。

【一家寿司店的平衡计分卡】快乐寿司店是一家处于成长期的公司，其主要通过电话或网络订购的方式销售日本生鱼片和寿司。

(i) 财务角度 ● 收入的增长 ● 顾客订单的增加	(ii) 顾客角度 ● 订单到交货所需的时间 ● 产品新鲜度（按照食品包装处理的天数计量）
(iii) 内部业务流程角度 ● 处理单个订单的时间 ● 产品可得性信息更新到网站上的速度	(iv) 创新与学习角度 ● 所提供的产品范围内不同产品的数量 ● 送货团队覆盖的送货区域

【例题·单选题】（2012 年）甲企业是一家处于成长期的健身公司，地处高校密集的大学城。公司实行会员制，顾客主要通过电话和网络预约方式来门店进行健身。甲企业决定采用平衡计分卡进行绩效管理，从顾客的角度考虑，其平衡计分卡的内容包括（ ）。

- A. 顾客订单的增加
- B. 顾客续卡率
- C. 健身器材的维护
- D. 主要员工保留率

【答案】B

【解析】选项 A 属于财务角度；选项 B 属于顾客角度中的客户保留率；选项 C 属于内部流程角度；选项 D 属于创新与学习角度。

（四）统计分析与专题报告 （★，了解，客观题）

1. 统计分析报告

③ 统计分析结果可以通过表格式、图形式和文章式等多种形式表现出来。

③ 文章式的主要形式是统计分析报告。是全部表现形式中最完善的一种。

统计分析报告，就是指运用统计资料和统计分析方法，以独特的表达方法和结构特点，表现所研究事物本质和规律性的一种应用文章。

特点：

- （1）统计分析报告是以统计数据为主体；
- （2）统计分析报告是以科学的指标体系和统计方法来进行分析研究说明；

(3) 统计分析报告具有独特的表达方式和结构特点。

2. 专题报告

专题报告是根据企业管理人员的要求,指定专人对特定问题进行深入、细致的调查研究,形成包括现状与问题、对策与建议等有关内容的研究报告,以供决策者参考。



【考试小贴士】

- ◆ 本节主要知识点如下:



各知识点复习建议:

- ◆ 战略控制的过程: 此部分知识点在往年的考试中,涉及量很小。如果涉及考题,通常会以选择题形式进行考核,其中,战略失效、战略控制与预算控制之间的差异、战略控制系统构建时需要考虑的因素、对衡量企业业绩的不同观点均可能以选择题形式进行考核。
- ◆ 战略控制方法: 以预算和平衡计分卡为主要考点(选择题和主观题)。

第四节 战略管理中的权力与利益相关者

本节主要知识点:

- ③ 企业主要的利益相关者
- ③ 企业利益相关者的利益矛盾与均衡
- ③ 权力与战略过程

利益相关者是对企业产生影响的,或者受企业行为影响的任何团体和个人。

【知识点】企业主要的利益相关者 (★, 了解, 客观题)

利益相关者分类		利益期望
内部利益相关者	向企业投资的利益相关者，包括股东与机构投资者	资本收益——股息、红利。 如果企业的投资者不止一方，争得多数股权也是各方股东的利益所在
	经理阶层	销售额最大化
	企业员工	是多方面的，主要追求个人收入和职业稳定的极大化
外部利益相关者	政府	最直接的利益期望是对企业税收的期望
	购买者和供应者	在他们各自的阶段增加更多的价值
	债权人	企业有理想的现金流量管理状况，以及较高的偿付贷款和利息的能力
	社会公众	企业能够承担一系列的社会责任

【知识点】企业利益相关者的利益矛盾与均衡（理论性较强，★，了解原文基本结论，客观题）

（一）投资者与经理人员的矛盾与均衡

1. 鲍莫尔“销售最大化”模型——《企业行为、价值与成长》（1959 年）

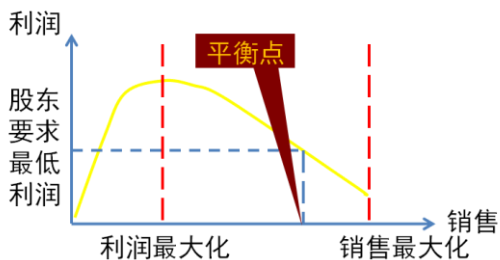
经理总是期望企业获得最大化销售收益（在某种利润约束下）。

【矛盾】

- ◆ 销售最大化造成利润下降，股东分红降低，资本市场评价下调（无法融资）；
- ◆ 利润最大化的产出点往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力。销售最大化无法实现利润最大化。

【均衡】

- ◆ 在两种产量之间进行平衡



2. 马里斯的增长模型：经理人员的主要目标是公司规模的增长。（兼并现象增多）

【经理人员的效用函数】

薪金、权力、地位、产量、职业安全性等。

【股东的效用函数】

利润、产量、资本、市场份额、公共形象等。

【反映厂商规模指标】 资本、产量、收益、市场份额。

【矛盾】

- ◆ 经理可能超过利润最大化时对应的销售量而继续追求销售量的扩大，实际上是以牺牲利润追求增长最大化，这与股东的目标相冲突；
- ◆ 扩大规模（实现增长率最大化）会增加投入，利润会进行再投资，股息分红减少。（股东不满意，经理不安全）
- ◆ 股票价格会上涨，对双方都有利，有助于新资本证券发行和资产估价，避免被廉价兼并等。

【均衡】综合考虑，使企业的增长率确定在双方都能接受的区域内。经理必须在保持必不可少的（使股东满意的）利润水平的约束条件下，追求最大的增长率。

3. 威廉森的管理权限理论和彭罗斯的最佳投资战略理论

【共同特点】：反映企业经理人员运用自身相对股东的信息优势来实现对企业的利益追求。

（1）威廉森——管理权限理论（管理斟酌决策权理论）。

经理们将按他们各自的最佳利益来使企业运转，他们将力求最大化他们自己的效用函数，从而使他们的权力和声望最大化。

主要体现在三个重要变量中：

- ◆ 雇员开支（雇用人员的数量和质量）
- ◆ 酬金开支（支出账目、高质量办公服务等）
- ◆ 可支配的投资开支（超越严格经济动机，反映管理者权力和偏好的投资）

【产品市场和资本市场的竞争程度对此会有制约，包括利润约束】

【观点】在从事经营活动中，经理们必须有一种非同寻常的理性，经理们必须把他们的个人利益和作为经理本身所作出的决定区别开来。

（2）彭罗斯——最佳投资战略理论（企业成长理论）。

（企业内在因素决定企业成长：生活性资源和生产性服务）

- ◆ 强调经理的最佳投资战略在决定企业的总体增长中所起的作用。
- ◆ 经理将努力在任何计划项目中选择最有利可图的投资，以便从现有的收益中为未来投资提供资金。
- ◆ 增长的过程不仅受资金的约束，而且也受经理班子资源的约束。这个管理小组的内聚力、技能和经验在计划和资助一个最佳方案中具有决定性的作用。

（二）企业员工与企业（股东或经理）之间的利益矛盾与均衡

列昂惕夫（Leontief W.）模型描述了企业员工与企业之间的利益的矛盾与均衡。

【矛盾】

- ◆ 员工：工资收入最大化（工会出面谈判）和工作稳定（企业决定）。
- ◆ 企业：利润最大化。

【均衡】在最佳就业水平，在工资水平约束下以实现企业利润最大化。

(三) 企业利益与社会效益的矛盾与均衡

【矛盾】

- ◆ 企业：利润最大化。
- ◆ 社会（外部利益者）：社会责任（保证利益相关者的基本利益要求、保护自然环境、赞助和支持社会公益事业等）。

【均衡】商业伦理。

【总结】组织呆滞。

企业最终确定的各种目标是一种妥协，最终的有效性几乎总是低于最大值。

由于承认这种低效率，上述呆滞导致的额外“支付”由各成员分摊。

【知识点】权力与战略过程 （★★，掌握，客观题和主观题）

【权力】Power

个人或利益相关者能够采取（或者说服其他有关方面采取）某些行动的能力。

【职权】Authority

职权是指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的一种权力。

权力与职权的区别

权力的影响力在各个方面	职权沿着企业的管理层次方向自上而下
受制权力的人不一定能够接受这种权力	职权一般能够被下属接受
权力来自各个方面	职权包含在企业指定的职位或功能之内
权力很难识别和标榜	职权在企业的组织结构图上很容易确定

(一) 企业利益相关者的权力来源

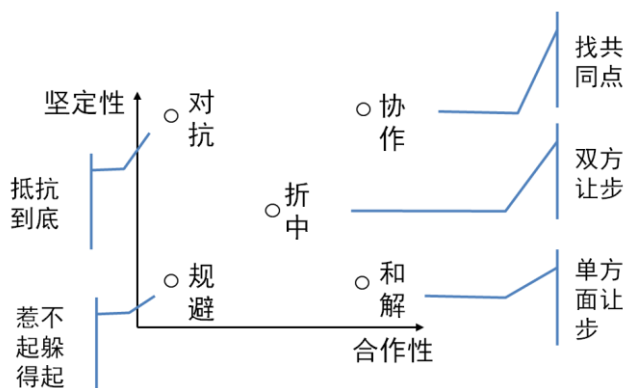
1. 对资源的控制与交换的权力。（考虑资源的稀缺程度与企业的依赖性）
2. 在管理层次中的地位。（法定权＝奖励权＋强制权）
3. 个人的素质和影响。（榜样权和专家权）
4. 参与或影响企业的战略决策与实施过程。
5. 利益相关者集中或联合的程度。

(二) 在战略决策与实施过程中的权力运用。 （主要应对案例分析的选择题）

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	坚定行为＋不合作行为 企业利益相关者运用这种模式处理矛盾与冲突，目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。	抵抗到底
和解	不坚定行为＋合作行为	单方面让步

	一方利益相关者面对利益矛盾与冲突时，设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系。和解模式通常表现为默认和让步。	
协作	坚定行为+合作行为 在对待利益矛盾与冲突时，既考虑自己利益的满足，也考虑对方的利益，力图寻求相互利益的最佳结合点，并借助于这种合作，使双方的利益都得到满足。	找共同点
折中	中等程度的坚定性+中等程度的合作性行为 通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互做出让步，达成双方都能接受的协议。折中模式既可以采取积极的方式，也可以采取消极的方式。前者是指对冲突的另一方做出承诺，给予一定的补偿，以求得对方的让步；后者则以威胁、惩罚等要挟对方做出让步。多数场合，则是双管齐下。	双方让步
规避	不坚定行为+不合作行为。 以时机选择的早晚区分为两种情况：一种是当预期将要发生矛盾与冲突时，通过调整来躲避冲突；另一种情况是当矛盾与冲突实际发生时主动撤出。	惹不起躲得起



对待矛盾与冲突的行为模式图

【例题·单选题】甲公司是我国一家国有特大型远洋运输企业。公司管理层考虑到业务重组的需要，决定将原有按地区划分的事业部组织结构改为按产品进行划分。这样，原来的一家子公司的资产被合并至另一家子公司，致使这家子公司的员工大部分处于“待岗”状态。这家子公司的全体员工联合起来，为捍卫自己的基本权益进行了坚决的抗争，最后，总公司不得不做出让步，恢复该公司的船主地位。甲公司管理层对待这场冲突的策略属于（ ）。

- A. 对抗
- B. 和解
- C. 协作
- D. 折中

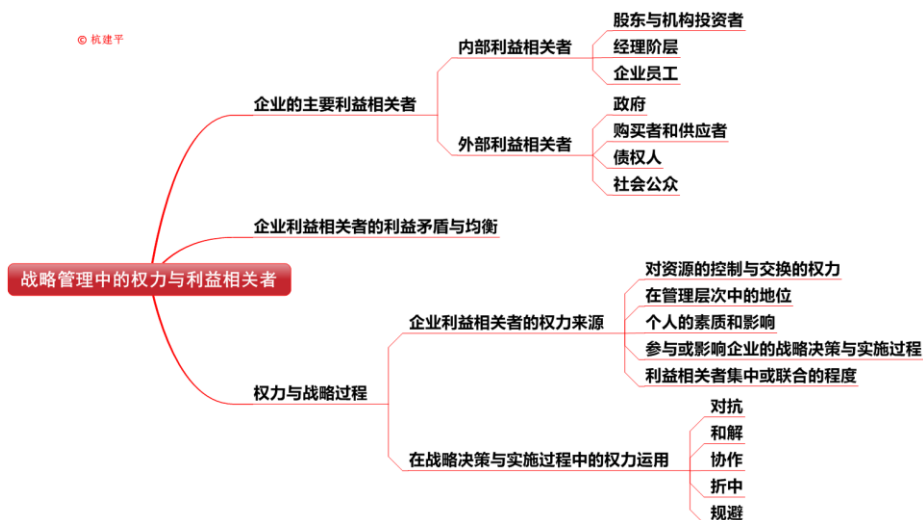
【答案】B

【解析】和解是不坚定行为与合作行为的组合。一方利益相关者面对利益矛盾与冲突时，设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系。和解模式通常表现为默认和让步。



【考试小贴士】

- ◆ 本节主要知识点如下：



各知识点复习建议：

- ◆ 企业主要的利益相关者：掌握，通常是选择题。
- ◆ 企业利益相关者的利益矛盾与均衡：属于理论较强的知识点，出题概率相对较小，选择题，建议适当掌握各理论的基本结论，能够应对简单的选择题即可。
- ◆ 权力与战略过程：属于较为重要的知识点，建议掌握。其中，权力来源既可能是选择题，也可能会出现在主观题中。权力运用选择题为主。

第五节 公司治理

本节主要知识点：

- ◆ 公司治理的概念
- ◆ 公司治理理论
- ◆ 两大公司治理问题
- ◆ 公司内部治理结构
- ◆ 公司外部治理机制
- ◆ 公司治理的基础设施
- ◆ 公司治理的原则

【知识点】公司治理的概念 （★，了解，客观题）

公司治理的概念有广义和狭义之分。

类别	概念
狭义	是指所有者（主要是股东）对经营者的一种监督与制衡机制，即通过一种制度安排，合理地配置所有者和经营者之间的权力和责任关系。它是借助股东大会、董事会、监事会、经理层所构成的公司治理结构来实现的内部治理。其目标是保证股东利益的最大化，防止经营者对所有者的背离。
广义	通过一套包括正式或非正式的、内部或外部的制度或机制来协调公司与所有利益相关者之间的利益关系，以保证公司决策的科学性与公正性，从而最终维护各方面的利益。是利益相关者通过一系列的内部、外部机制来实施共同治理，治理的目标不仅是股东利益的最大化，而是保证所有利益相关者的利益最大化。

【知识点】公司治理理论 （★，了解，客观题）
1. 委托代理理论

委托代理理论的主要观点认为：委托代理关系是随着生产力大发展和规模化大生产的出现而产生的。

随着企业股权日益分散化，股份制企业中作为企业所有者的股东所拥有的企业控制权越来越少，而企业的经营管理者几乎完全拥有了企业的控制权和支配权。所有权与控制权分离导致的直接后果是委托—代理问题的产生。这就是作为委托人的股东怎样才能以最小的代价，使得作为代理人的经营者愿意为委托人的目标和利益而努力工作。

2. 利益相关者理论

利益相关者管理理论是指企业的经营管理者为综合平衡各个利益相关者的利益要求而进行的管理活动。

【知识点】两大公司治理问题 （★，了解，客观题）

公司治理的问题可分为两类：一类称作代理型公司治理问题，另一类称作剥夺型公司治理问题。代理型公司治理问题面对的是股东与经理之间的关系，即传统意义上的委托代理关系；而剥夺型公司治理问题则涉及股东与股东间的利益关系。就本质而言，这两类公司治理问题都属于委托代理问题，只不过第一类公司治理问题是公司所有者与经营者（亦即股东与经理之间）的代理问题，而第二类公司治理问题是大股东与中小股东之间的代理问题。可以将第一类公司

治理问题形象地称作“经理人对于股东的内部人控制”问题，将第二类公司治理问题称为“终极股东对于中小股东的隧道挖掘”问题。

（一）经理人对于股东的“内部人控制”问题

所有者与经营者之间虽然具有委托代理关系，但是由于存在着目标利益的不一致与信息的不对称，企业的外部成员（如股东、债权人、主管部门等）无法实施有效的监督，从而使企业的内部成员（如厂长、经理或工人）能够直接参与企业的战略决策，并掌握了大部分企业的实际控制权，在公司战略决策中追求自身利益，甚至内部各方面联手谋取各自的利益，从而架空所有者的有效控制，并以此来侵蚀作为外部人（股东）的合法权益，这就是所谓的“内部人控制”现象。

内部人控制问题主要表现为：过高的在职消费，盲目过度投资；信息披露不规范、不及时；经营者的短期行为，过度耗用资产，工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；资产转移，敷衍偷懒；大量拖欠债务，甚至严重亏损等等。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。

（二）终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题

当公司有大股东存在时，公司的主要代理问题将不再是管理人员与股东之间的冲突，而是控股股东与中小股东之间的利益冲突问题。需要从公司治理的制度设计层次上增加中小股东的保护，以防止“隧道挖掘”行为的出现。

“隧道挖掘”有许多种表现形式，例如，可以通过资产购销、产品购销的关联交易，以对控股大股东有利的形式转移定价，债务担保，对公司投资机会进行侵占。另外，还可以利用各种金融手段直接实现利益侵占，如采用通过扩股发行稀释其他股东权益、冻结少数股权、操纵上市公司的会计报告、渐进的收购行为、以低于市场价格回购中小股东的股票，以及“高派现”等其他旨在侵害中小股东的各种财务交易行为。

（三）委托代理问题产生的原因

1. 委托人与代理人之间的利益冲突。

这是问题产生的根源。公司股东的利益目标是实现其投资收益的最大化，换句话说，就是使公司价值最大化，公司的“利润最大化”。但是，经营者的利益目标则是实现其个人在当前阶段及在未来的收益最大化。

2. 委托人与代理人之间的信息不对称。

信息不对称主要是由于有限理性（委托人不能完全预测代理人的行为）、交易费用和行为人故意隐瞒信息所造成的。

3. 代理成本。

代理成本包括委托人监督支出、代理人保证支出和剩余损失。代理人的决策与委托人福利最大化的决策之间会存在某些偏差，委托人的福利将遭受一定的货币损失，称为“剩余损失”。

【知识点】公司内部治理结构 （★★，了解，客观题）

公司内部治理结构是指主要涵盖股东大会、董事会（监事会）、高级管理团队以及公司员工之间责权利相互制衡的制度体系。

（一）股东大会

1. 股东与股东大会

股东是出资设立公司并对公司债务负责的人。股东可以是自然人，也可以是各种类型的法人实体。

一般来说，股东主要是通过其参与股东大会来行使权利。股东大会具有两个基本特征：一是公司内部的最高权力机构和决策机构；二是公司的非常设机构，除了每年的例行年会和特别会议外，股东大会并不会在公司出现。

2. 机构投资者

机构投资者是指用自有资金或者从分散的公众手中筹集的资金专门进行有价证券投资活动的法人机构，包括证券投资基金、社会保障基金、商业保险公司和各种投资公司等。

机构投资者通过参与股东大会表决参与公司管理，这就形成了机构投资者的行动主义，从而使公司治理变得更加有效。机构投资者的行动主义内涵包括：①机构投资者与所投资公司董事会举行一对一的例会，即参与和对话过程；②机构投资者积极在股东大会上行使表决权；③机构投资者积极关注所投资公司的董事会成员构成；④机构投资者联合向公司管理层提出公司战略和经营建议。

（二）董事会

董事会是由股东大会选举产生的，负责公司及其经营活动的指挥与管理。它对股东大会负责，是股东大会闭幕期间公司常设的权力机构，是集体行使权力的机构。股东大会所做的公司重大事项的决定，董事会必须执行。

1. 董事及其分类。

董事是指由公司股东大会选举产生的具有实际权力和权威的管理公司事务的人员，对内管理公司事务，对外代表公司进行经济活动。占据董事职位的人可以是自然人，也可以是法人。但法人充当公司董事时，应指定一名有行为能力的自然人为代理人。

董事按照其与公司的关系分为内部董事与外部董事。

内部董事	也称执行董事，主要指担任董事的本公司管理人员，如总经理、常务副总经理等。	
外部董事	指不在公司担任除董事	【关联董事】 指虽然不在公司中担任其他职位，但仍与公司保持着利益关系的董

	以外的其他职务的董事，如其他上市公司总裁、公司咨询顾问和大学教授等。	事，如公司关联机构的雇员或咨询顾问等。 【独立董事】 是真正具有独立性的董事，他们不仅是公司的外部董事，而且还需要与公司或公司经营管理者没有重要的业务联系或专业联系，并对公司事务做出独立判断的董事，如大学的教授、退休的政府官员等。
--	------------------------------------	---

2. 几个专门委员会。

董事会的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、薪酬委员会、提名委员会与战略委员。

(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。

(三) 经理层

经理人是公司日常经营管理和行政事务的负责人，由公司董事会聘任，在法律、法规及公司章程规定和董事会授权范围内，代表公司从事业务活动的高级管理人员。

1. 经理人的职权。

在我国，总经理虽受聘于董事会，但其职权的主体部分却不为董事会所授权，而是由《公司法》明文规定。我国《公司法》规定，公司经理人员的职权包括：

- (1) 主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；
- (2) 组织实施公司年度经营计划和投资方案；
- (3) 拟定公司内部管理机构设置方案；
- (4) 拟订公司的基本管理制度；
- (5) 制定公司的具体规章；

- (6) 提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人;
- (7) 决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员;
- (8) 董事会授予的其他职权。

2. 经理人的薪酬激励。

- (1) 年薪制
- (2) 股权激励

【知识点】公司外部治理机制 (★, 了解, 客观题)

外部治理机制主要是指除企业内部的各种监控机制外, 还包括各个市场机制(如产品市场、资本市场、经理人市场)对公司的监控和约束。

(一) 产品市场

产品市场的竞争对经理人员的约束主要来自两个方面: 一方面, 在充分竞争的市场上, 只有最有效率的企业才能生存, 作为企业的经理人员自然也就面临更大的压力。另一方面, 产品市场的竞争可以提供有关经理人员行为的更有价值的信息。

(二) 资本市场

资本市场对经理人员行为的约束是通过接管和兼并方式进行的, 也就是通过资本市场上对企业控制权的争夺的方式进行的。

(三) 经理人市场

经理人市场之所以对经理人员的行为有约束作用, 是因为在竞争的市场上声誉是决定个人价值的重要因素。

【知识点】公司治理的基础设施 (★, 了解, 客观题)

(一) 信息披露制度

信息披露制度, 是上市公司为保障投资者利益、接受社会公众的监督而依照法律规定必须将自身的财务变化、经营状况等信息和资料向证券管理部门和证券交易所报告, 并向社会公开或公告, 以便使投资者充分了解情况的制度。

包括公司证券发行前的披露和上市后的持续信息公开, 主要由招股说明书制度、定期报告制度和临时报告制度组成。

信息披露制度的特征主要包括: 信息披露义务的强制性和自愿性、信息披露内容的多样性和信息披露时间的持续性等。

会计信息披露在公司治理结构中的作用表现在:

- 1. 信息披露在内部治理结构中的监督作用
- 2. 信息披露在内部治理结构中的激励作用

3. 信息披露在内部治理结构中的契约沟通作用

4. 信息披露有助于外部治理机制的有序运作

(二) 中介机构

信息披露制度旨在向公司利益相关者提供必要的公司信息，进一步，通过信用中介机构让公司利益相关者相信公司所提供信息的真实性和可靠性。信用中介机构需要保持足够的独立性，对公司披露的信息出具客观公正的评估，为公司的利益相关者负责，避免公司利益相关者的利益受到损害。主要的信用中介机构包括：会计师事务所、投资银行和律师事务所等。

(三) 法律法规

(四) 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券委及其派出机构、财政部、国资委、保监会等。

3. 市场环境监管

4. 信息披露监管。负责上市公司信息披露监管的管理机构主要包括证券主管机关和证券交易所。

(五) 媒体、专业人士的舆论监督

【知识点】公司治理的原则 (★，客观题，适当阅读，简单了解即可)

《OECD 公司治理原则》主要包括以下内容：

1. 确保有效的公司治理框架。

(1) 公司治理框架的构建应着眼于其对于整体经济运行的影响，着眼于其对市场参与者的激励，着眼于提升市场的透明度和效率。

(2) 影响一国公司治理实践的法律和监管要求应具有透明性和可强制执行性。

(3) 一国监管当局的责任划分应明确并且确保维护公众的利益。

(4) 监督、管理和执行当局应当拥有相关的权力、操守和资源，以专业、客观的方式行使职责，对他们的决定应给予及时、透明和全面的解释。

2. 股东权利和关键所有权功能。

公司治理框架应该保护和促进股东权利的行使。

(1) 股东的基本权利。包括：①可靠的所有权登记办法；②委托他人管理股份或向他人转让股份；③及时、定期地获得公司的实质性信息；④参加股东大会和参与投票表决；⑤选举和罢免董事会成员；⑥分享公司利润。

(2) 股东有权参与涉及公司重大变化的决策并为此获得充分信息，这些重大变化包括：①修改公司章程、公司章程或其他类似的公司治理文件；②授权增发股份；③重大交易，包括转让全

部或大部分资产而造成公司被出售的结果。

(3) 股东应有机会参加股东大会并行使投票权, 有权了解包括投票程序在内的股东大会的有关规则。

① 股东应当充分、及时收到关于股东大会召开的日期、地点、议程等信息, 也包括关于会议将要做出决定的事项的全部信息。

② 在合理的范围内, 股东应当有机会对董事会提出问题, 包括与年度审计报告相关的问题, 应当有机会增加股东大会议程中的议题并提出议案。

③ 应当创造便利条件, 使股东能有效参与关键的公司治理决策, 如提名和选举董事会成员。股东应能够对董事会成员和关键经理人员的薪酬公开发表意见。董事会成员和雇员的薪酬方案中的股权部分应得到股东的批准。

④ 股东可以亲自或由代理人投票, 两者都赋予投票结果以同等效力。

(4) 如果公司的资本结构和安排使得一部分股东享有与其所有权不相称的控制权, 相关的情形应予以披露。

(5) 应允许公司控制权市场以有效和透明的方式运作。

① 有关资本市场中公司控制权收购、较大比例公司资产的出售、类似于合并的特别交易的规则和程序, 都应明确制定和披露, 以便投资者理解他们的权利和追索权。交易应在透明的价格和公平的条件下进行, 以便各类股东的权利都受到保护。

② 反并购机制不应作为董事会和管理层免受监督的借口。

(6) 应为包括机构投资者在内的所有人员行使股东权利创造有利条件。

① 作为受托人的机构投资者, 应当披露与其投资有关的全部公司治理及投票的政策, 包括决定使用其投票权的现有程序。

② 作为受托人的机构投资者, 对于那些可能影响其行使与其投资相关的关键性的所有者权利的实质性利益冲突, 应予以披露。

(7) 包括机构投资者在内的全体股东应有权利就与上述基本股东权利有关的问题互相咨询, 但可能造成不正当密谋的情形除外。

3. 平等对待全体股东。

公司治理框架应确保所有股东(包括少数股东和外国股东)受到平等对待。所有股东在权利受到侵害时都有权得到有效的赔偿。

(1) 同一类别、同一系列的股东应当得到同样的公平待遇。

① 在同一类别任何系列内, 所有的股份都应该具有同样的权利。所有的投资者在他们购买之前都应该获得有关全部类别和系列股份所赋有的权利的信息。在投票权上的任何改变都应该由受到负面影响的股份类别核准。

② 小股东应当受到保护, 使其不受控股股东滥用权力的行为的直接或间接伤害, 且有赔偿

的实际手段。

③托管人或代理人投票，应该按照有表决权的股权所有者同意的方式进行。

④对远程投票的妨碍应当去除。

⑤股东大会的议程和程序应该使所有股东都得到公平对待，公司程序不应使得投票过分复杂困难和花费昂贵。

(2) 禁止内部交易和滥用的自我交易。

(3) 在直接影响到公司的任何交易或事件中，如果董事会成员和关键经营人员有直接、间接或代表第三方的实质性利益，都应当被要求公开。

4. 利益相关者在公司治理中的作用。

公司治理框架应承认法律规定的利益相关者在公司治理中的权利，并鼓励公司与利益相关者在创造财富和工作岗位以及促进企业财务的持续稳健性等方面开展积极合作。

(1) 受法律保护的利益相关者的权利应得到尊重。

(2) 如果利益相关者的权利受法律保护，利益相关者在权利受到侵害时应能够获得有效的赔偿。

(3) 应允许开发那些有利于业绩提升的员工参与机制。

(4) 如果利益相关者参加了公司治理程序，则他们有权及时、定期获取与他们的权利有关的充分信息。

(5) 利益相关者（包括个人雇员及其代表团体）应有权自由地同公司董事会就公司的非法或不道德的做法进行交流，并不得因行使该权利而妨碍其他权利的行使。

(6) 公司治理框架应以有作用、有效率的破产制度框架和有效的债权人权利执行机制作为补充。

5. 信息披露和透明度。

公司治理框架应确保及时、准确地披露公司所有重大事件的信息，包括财务状况、业绩、所有权及公司的治理情况。

(1) 应当披露的重大信息至少包括：①公司的财务和业绩状况；②公司经营目标；③公司主要的股票所有权及相关的投票权；④董事会成员和主要行政人员的薪酬政策；董事会成员的其他信息，包括他们的资格、选择过程、就任其他公司董事职务情况、是否被董事会认定是独立董事等；⑤关联方交易；⑥可预期的重大风险因素；⑦与雇员和其他利益相关者有关的重要问题；⑧公司的治理结构和政策，尤其是其执行所依据的任何公司治理规则或政策及程序的内容。

(2) 应根据会计、财务和非财务披露的高质量标准，准备并披露信息。

(3) 公司每年应聘请独立、尽职、有执业资格的审计人员出具年度审计报告，由外部人员为董事会和股东对财务报表的编制和呈报的方式提供客观的依据。

(4) 外部审计人员向股东负责，对公司负有在审计中发挥应有的职业审慎的义务。

(5) 信息传播的途径应确保信息使用人能够平等、及时、低成本地获取有关信息。

(6) 作为公司治理框架的补充，应有一种有效措施，促使分析师、经纪人、评级机构以及其他

机构提出与投资者决策有关的分析或建议，并避免可能影响其分析或建议诚实性的利益冲突。

6. 董事会的义务。

公司治理结构应确保董事会对公司的战略指导和对管理层的有效监督，确保董事会对公司和股东的责任和忠诚。

(1) 董事会成员应在全面了解情况的基础上，诚实、尽职、谨慎地开展工作，最大程度地维护公司和股东的利益。

(2) 当董事会的决策可能对不同股东团体造成不同的影响时，董事会应做到公平对待所有股东。

(3) 董事会应具备高度的道德准则，并考虑利益相关者的利益。

(4) 董事会应履行以下主要职责，包括：

① 审查和指导公司的战略、重要行动计划、风险政策、年度预算和商业计划；设定公司的业绩目标；监督业绩目标的执行情况和公司的行为；监督重大的资本支出、并购和出售等行为。

② 对公司治理的有效性进行监督并根据实际需要加以调整。

③ 选举主要经理人员，确定其薪酬，监督他们的行为和业绩，在必要的时候更换新的人员并对他们职务的交接进行监督。

④ 促使主要行政人员和董事会成员的报酬与公司的长期利益相一致。

⑤ 确保董事会成员的提名和选举过程的正规性和透明度。

⑥ 对管理层、董事会成员和股东之间的潜在的利益冲突进行监督和管理，其中包括滥用公司资产和不当关联方交易。

⑦ 确保包括独立审计在内的公司会计和财务报告系统诚实可靠；确保公司具备恰当的控制制度，特别是风险管理制度、财务和营运控制制度等，确保公司的行为不违反法律和相关的准则等。

⑧ 监督信息披露和对外交流的过程。

(5) 董事会应能够在公司事务中做出客观独立的判断。

① 董事会应考虑委派相当数量的非执行董事对可能存在利益冲突的事项进行判断。例如，确保财务和非财务报告制度的完整性、对关联方交易进行审查、董事会的提名以及主要经理人员和董事会成员的薪酬等。

② 如果董事会成立了专门的委员会，他们的职责、组成和工作程序应予以明确并由董事会进行披露。

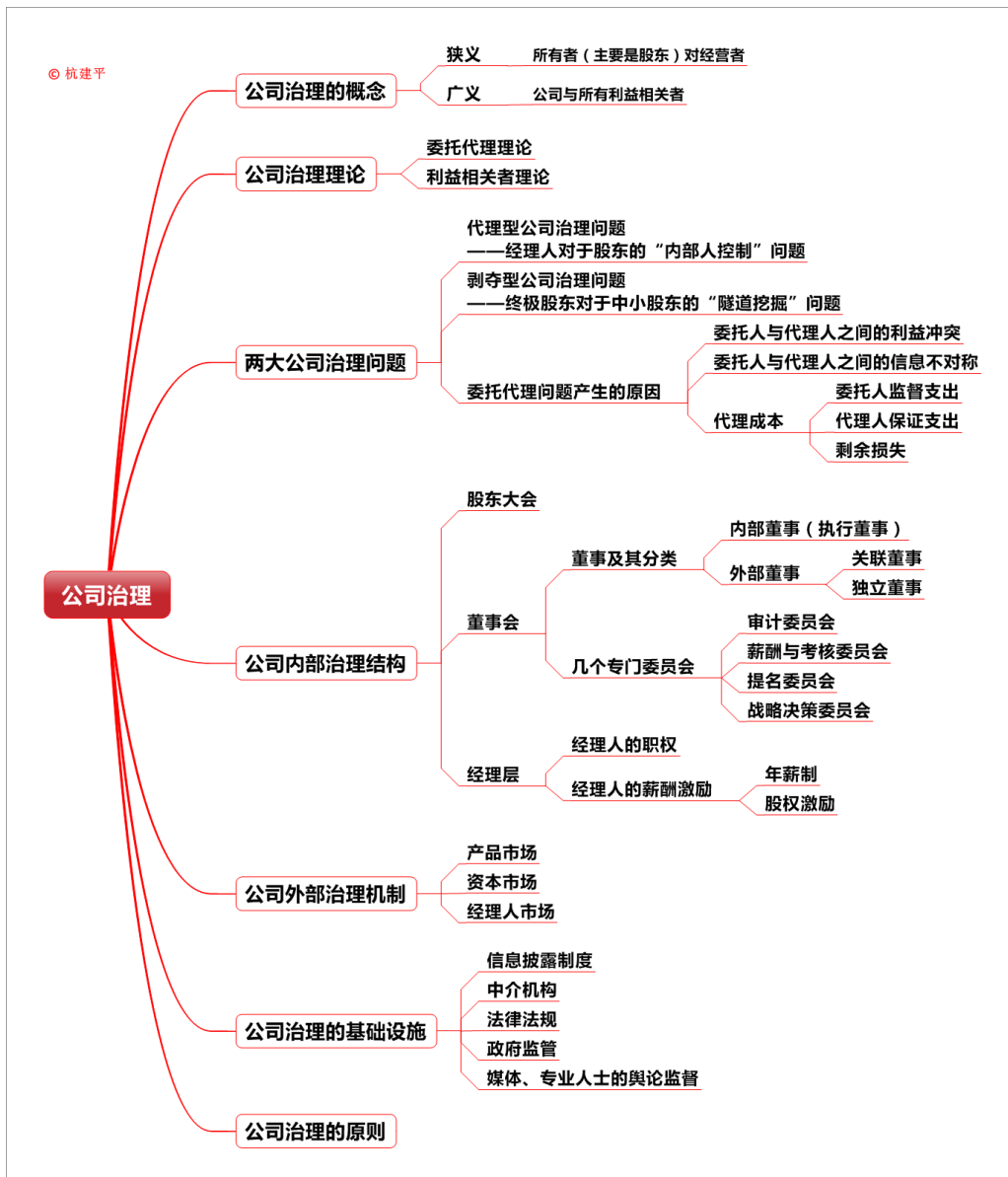
③ 董事会成员应有足够的精力和时间履行职责。

(6) 为了更好地履行其职责，董事会成员应能够及时、准确地获取有关的信息。



【考试小贴士】

◆ 本节主要知识点架构



◆ 本节知识点复习建议：

- 本节内容考查主观题的概率相对较低，可以以阅读为主，熟悉基本结论，应对选择题即可。

第六节 信息技术在战略管理中的作用

本节主要知识点：

- ◆ 信息技术与组织变革
- ◆ 信息技术与竞争战略
- ◆ 信息技术与企业价值链网

【知识点】信息技术与组织变革 （★，了解，主观题）

（一）信息技术与组织变革的关系

信息技术与组织变革是相互影响的关系。一方面，信息技术是推动组织变革的诱因；另一方面，组织变革又进一步促进信息技术应用。

表 信息技术对组织的影响

组织概念	信息技术对组织的影响/组织的受益
阶层化	减少层次，扩大控制幅度
专业化	减少专业人员，增加多面手
规范化	增加规范
集中化	减少权力集中
组织文化	组织文化影响信息技术的行为
组织权力	信息技术会影响组织权力
组织的生长周期	信息技术应配合组织的生产阶段
目标的转移	要防止组织目标转移
组织学习	信息技术可提供偏差报告，供组织学习

（二）信息技术与组织结构变革

信息技术对组织结构变革的影响具体表现为以下几个方面：

（1）支持组织扁平化调整。

在组织扁平化时，信息技术成为很关键的要素。一方面，相应的管理层级变少，授权后的员工在信息技术支持下进行决策。另一方面，基于信息技术的支持，强化组织内部通信、监控协调能力，控制跨度可以得到显著的扩大。

（2）支持新型组织结构。

在信息技术的支持下，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。

①团队结构。是以团队作为协调组织活动的主要方式。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为可能。

②虚拟组织，是组织扁平化在企业之间的形式，是当市场出现新机遇时，具有不同资源与优势的企业为了共同开拓市场，共同对付其他的竞争者而组织、建立在信息网络基础上的共享技术与信息，分担费用，联合开发的、互利的企业联盟体。

只有依托于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。

（三）信息技术与业务流程重组

信息处理能力以及计算机与互联网技术的连通性增加了组织信息与知识的存取性、存储量和传播性，不仅可以大大提高业务流程的效率，使现有过程运行得更快、更好，还在于使组织打破传统的规则，建立全新的工作方式。

【知识点】信息技术与竞争战略 （★，了解，主观题）

（一）信息技术与成本领先战略

信息技术在企业中的应用可以帮助企业在生产、工程、设计、服务等环节有效降低成本，甚至达到行业中最低的运营成本。

（二）信息技术与差异化战略

企业可以借助信息技术推出区别于竞争对手的新产品、新服务，从而获取竞争优势。

（三）信息技术与集中化战略

借助信息技术，可以帮助企业聚焦于目标市场，并在目标市场的竞争中胜出。借助类似数据挖掘这样的技术，企业可以利用产品销售和客户数据分析消费者的购买模式和偏好，从而更好地发现目标客户、服务于目标市场，并针对性地开展营销和市场竞争活动。

【知识点】信息技术与企业价值链网 （★，了解，主观题）

（一）信息技术与企业价值链

在价值链的每一个阶段，都可以考虑如何利用信息技术来改善运行效率，提升增值过程，为客户创造更多的价值。

信息技术对价值链基本活动的支持，可以通过自动仓库系统和自动化运输调度系统来提升企业内外部物流运作效率，通过计算机控制的生产制造系统提升生产运作效率，通过计算机化的产品销售和服务系统提升销售与服务的效能。

信息技术对价值链支持活动的支持，可以通过计算机辅助设计系统来提升技术研发效能，通过人力资源管理系统提升人力资源效能，通过计算机化订货系统加强采购效率，通过办公自动化技术或电子化的日程安排和消息传送系统提升基础管理。

（二）信息技术与企业价值网

1. 价值网模型。

价值网是由利益相关者之间相互影响而形成的价值生成、分配、转移和使用的关系及其结构。价值网络强调“以顾客为中心”，在专业化分工的生产服务模式，把处于“价值链”上不同位置并存在密切关联的企业或者相关利益体整合在一起，建立一个以顾客为核心的价值创造体系，共同为顾客创造价值。

2. 信息技术与企业生态系统。

企业生态系统是以组织和个人的相互作用为基础的经济联合体，该系统超越了传统价值链，也不局限于行业部门，而是涉及供应商、分销商、外包服务公司、融资机构、关键技术提供商、互补产品制造商，甚至包括竞争对手、客户、监管机构与媒体等对公司经营产生直接或间接影响的诸多因素。

其主要特点包括以下方面：

- ①由一个或少数几个企业统领着这个生态系统，并建造了平台以供其他专业定位企业应用。
- ②信息技术在企业生态系统建立与运作中扮演着强有力的角色。价值网络中的企业通过网络技术等构筑的信息技术平台凝聚在一起，形成整体运作的企业生态系统。



【考试小贴士】

- ◆ 本节知识点复习建议：
 - 根据本节内容的特点，具有一定的考查主观题的概率。

本章总结：

