



**备考先修阶段**

## 关于小程序码

## —— 你需要知道 ——



亲爱的读者，无论你是新学员还是老考生，本着“逢变爱考”的原则，今年考试的变动内容你都需要重点掌握。微信扫描左侧小程序码，网校老师为你带来 2022 年本科目考试变动解读，助你第一时间掌握重要考点。

# 2022 年备考先修

考注会是一种情怀。

合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土。

若要通过注册会计师考试，书要一页一页读，题要一道一道做，知识点要一个一个理解记忆。每天坚持学习不中断，锲而不舍，方得始终。

## 一、关于《公司战略与风险管理》科目

《公司战略与风险管理》是一门情境特征极其明显的课程。

《公司战略与风险管理》科目最大特征是涉及多门学科的内容，要懂战略的话就要什么知识都至少懂一些！具体包括经济学原理、管理学原理、风险管理、内部控制、国际贸易理论、国际金融、市场营销、人力资源、公司治理、管理信息系统等。所以本科目知识点具有跨学科的属性，其中大量的内容都需要在理解基础之上记忆。战略家一定是一位略通诸子百家的杂家。

《公司战略与风险管理》科目的考试目标确定为：考生应当根据本科目考试内容与能力等级的要求，理解、掌握或运用下列相关的专业知识和职业技能，坚守职业价值观、遵循职业道德、坚持职业态度，解决实务问题。

- (1) 公司战略的基本理论。
- (2) 战略管理的特征与过程。
- (3) 外部环境分析与内部环境分析的主要内容与方法。
- (4) 公司三个层次战略的主要内容。
- (5) 公司各种战略的开发方向与实现途径。
- (6) 战略实施和战略控制的主要内容、过程与方法。
- (7) 公司治理的概念及理论。
- (8) 公司内部治理结构和外部治理机制。
- (9) 公司治理的基础设施。
- (10) 风险与风险管理基本原理。
- (11) 企业面对的主要风险。
- (12) 风险管理的基本流程和管理体系。
- (13) 风险管理的主要技术与方法。
- (14) 内部控制的主要内容及其在风险管理中的应用。

### 1. 考试题型及各题型分值表

《公司战略与风险管理》试卷总分为 100 分，60 分合格。题型分为“客观题(单选题和多选题)”和“主观题(简答题和综合题)”两大类。考试题型题量与分值情况，如表 1 所示。

表 1 《公司战略与风险管理》科目考试题型题量与分值情况

题型	2013 年—2020 年		2021 年	
	题量	分值	题量	分值
单选题	24	24	26	26
多选题	14	21	16	24
简答题	4	30-35	4	26-31
综合题	1	25	1	24

注：简答题第 1 题如果选择英文回答并正确的话，加 5 分。

敲黑板画重点：

- (1) 客观题的题量及分值在 2021 年都增加了 10% 左右。
- (2) 主观题的题量在 2021 年没有变化，但分值下降约 10%。
- (3) 预计 2022 年四种题型保持不变，客观题及主观题的分值各占 50%。

## 2. 章节体系表

《公司战略与风险管理》科目，近五年以来，章节体系基本保持固定，但内容上每年都有一定程度地微调变化。本科目在注册会计师专业阶段六个科目考试难度的对比情况来看，属于难度最低的科目之一，近几年通过率几乎是最高。各章节考试分值占比及难易程度和题型，如表 2 所示。

表 2 各章节考试分值占比及难易程度和题型

章节	难度	题型	分值			
			2019 年	2020 年	2021 年	近 9 年均值
第一章 战略与战略管理	★	单选题和多选题，个别年份涉及主观题	1	1	3	2.11
第二章 战略分析	★★	各题型均涉及，其中简答题分值最高	24	20.5	17	20.44
第三章 战略选择	★★★	各题型均涉及，其中简答题和综合题分值最高	40	44	38	39
第四章 战略实施	★★★	主要是单选题，但 2021 年在主观题上考核力度加大	6	8	20	7.06
第五章 公司治理	★★	以多选题和简答题为主	1	1	5	1.39
第六章 风险与风险管理	★★	各题型均涉及且分值相对均衡	22.5	17.5	17	17.78

本科目分为两大部分，分别为公司战略部分和风险管理部分(含公司治理及内部控制)，其中公司战略部分是历年的考试重点，近三年左右占考试分值的 75% 左右。本科目考核内容覆盖面广，近几年来看，所谓非重要的知识点也出现在试卷中，几乎是全覆盖无死角。

## 3. 命题规律

全球公认中国人是最擅长考试的，其中一个最主要的原因就是中国人特别擅长总结各类考试的命题规律，并进行有针对性的训练，而且往往收获显著。

本科目也不能免俗，通过对过去近十年中注协对外公布试卷的分析，以下命题规律的经验梳理可以供今年考生参考。

敲黑板画重点：

- (1) 重点永远是重点。本科目各章节的重点知识点一直是考试的重点。
- (2) 几乎没有考试的盲点。这也是 CPA 考试的一大特点。
- (3) 不考计算题。这一点对各位考生而言，福兮祸兮？
- (4) 案例分析是唯一的考核形式，无论是主观题还是客观题。

由于案例分析是考核的唯一形式，对于单选题和多选题就是以小案例形式考核，简答题和综合题就是以大案例形式考核。所以本科目的阅读量很大，考生的阅读理解能力就显得特别重要。“阅读”速度不但要快，而且在“理解”内容上要关联到本科目考试大纲中的知识点。

## 二、高分技巧及应试方法

(1) 认真审题，果断答题。考试中一定要认真审题，弄清题目的含义和要求。对**单选题**可以采用“直接挑选法”或“排除法”；对**多选题**可采用“逐项判断法”；对没有把握的选择题既不要纠缠，也不要轻易放弃，就是用猜测法也要确定一个答案。对**简答题和综合题**应先看清题目要求，再阅读题目所给的资料，并在阅读分析的同时按答题步骤和要求完成答题。

主观题的答题可以采用三步法：

**一是先快速浏览题目要求**（了解考试所涉及的知识点，根据自己熟悉程度来决定答题的顺序，先完成有把握的主观题）。

**二是仔细阅读案例正文。**

**三是组织答案**（“论点+论据”答题法，“论点”是写教材涉及的理论知识点，“论据”是直接复制粘贴案例材料的叙述句子）。

(2) 答题时应注意时间的把握。客观题一般每题用时绝对不能超过 1 分钟，不能拖延时间，如果客观题用时过多，主观题就有可能做不完。《公司战略与风险管理》的考试近几年都在 17 点至 19 点进行，考试时间一共 120 分钟，要确保在 30 分钟之内完成 26 道单选题和 16 道多选题，遇到难题，实在做不出答案，应先跳过去做下面的简答题和综合题。四道简答题需要在 60 分钟以内完成，也就是说每一道简答题平均 15 分钟左右，最后需要留出至少 30 分钟用以完成综合题，综合题从题量上来衡量至少相当于两道简答题。因为考试时间很紧张，应确保会做的题目都做完，且保证准确率，这样通过考试的希望就会很大。

## 三、本书的特点及备考建议

### 1. 本书的特点

本书在内容上更加紧扣考试大纲的要求，对应试知识点的解读更加精练准确易于理解，配套的练习题更加贴近考试的难度及呈现形式。相信各位考生一定会喜欢上这本精心设计的武术秘籍——能帮助您顺利通过本科目的通关战略！

### 2. 备考建议

**首先，学习时一定要抓住重点。**在全面复习的基础上，考生应把主要的时间和精力投入到重要的内容上。哪些内容是重点内容呢？当然是以 CPA 考试大纲为依据，本书的“基础强化阶段”，是对每一章重点内容的精炼解读。

**其次，要合理安排学习轮次。**一般来说，学习是一个从不熟悉到熟悉、从没掌握到掌握的过程，因此要不断重复考核内容。最好能有三个轮次的学习。

本书认为，对于一般考生来讲完成三个轮次的学习计划需要 99 个小时左右。当然对于有些考生来讲，大块大块的时间不是每天都能安排的，那么最为重要的一种时间管理方法，就是一定要充分利用每天的碎片化时间！



# 基础强化阶段

2个月

• • • • • 梦想成真辅导丛书 • • • • •



# 第一章 战略与战略管理

本章重要程度：●○○  
考试分值范围：分值约占3分

战略原本是指战争的策略。早在《左传》和《史记》中已经使用“战略”一词。将“战略”一词引入企业管理领域，主要原因是由于企业经营环境越来越像复杂战争中的环境，而企业之间的竞争也愈发激烈，这需要管理者能够像战争中的将军一样，审时度势分析身处的内外环境，做出整体和重大决策以期能够在“商战”对抗中取得可持续性的盈利。

## 考情分析

### ▶▶ 本章主要考点

公司的使命、战略创新管理，战略管理中的权力与利益相关者，多以客观题考查。

### ▶▶ 2022 年考试变化

- (1) “战略实施”重新改写。
- (2) “战略管理中的权力与利益相关者”从第四章第四节调整到第一章。
- (3) 本章案例进行调整。

## 经典例题详解及核心考点

### 考点一 公司战略的定义★\*

#### 经典例题

**【例题·多选题】**★\*\*逸风公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，成效显著。以下的表述中体现逸风公司上述做法的有( )。

- 逸风公司的战略是理性计划的产物
- 逸风公司的战略是在其内外环境的变化中不断规划和再规划的结果
- 逸风公司的战略是事先的计划和突发应变的组合
- 逸风公司采取主动态势预测未来

**【答案】**BCD

**【解析】**该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，说明其战略是事先的计划和突发应变的组合，采取主动的态势预测未来，战略是在内外环境的变化中不断规划和再规划的结果，选项BCD正确。

#### 考点速学

理解公司战略的含义，可以从以下四位学者的观点来掌握。

美国学者**钱德勒**认为，公司战略可定义为“**确定企业基本长期目标、选择行动途径和**

\* 本书用“★”来表示各知识点的重要程度。★一般重要；★★比较重要；★★★非常重要。

\*\* 本书标记“☆”的题目为经典题目。

为实现这些目标进行资源分配”。

而中注协则把公司战略区别为传统概念和现代概念。传统概念是由美国哈佛大学教授波特给出的，他认为，“**战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物**”。简单地理解，波特认为“**战略=终点+途径**”。这个定义的给出是基于波特当时处在一个社会进步与环境变化相对较慢的历史时期。

公司战略的现代概念是由加拿大学者**明茨伯格**在考虑了接下来的组织面临了更多未知不可测的内外部环境因素后，修正了波特所给出的战略定义，“**一系列或整套的决策或行动方式**”。其实就是“**战略=途径(决策或行**

动方式)”。明茨伯格的想法是，波特的观点是终点无法事先设定，因为这个世界变化太快了！

而美国另一位学者汤姆森指出“**战略既是预先性的(预谋战略)，又是反应性的(适应性战略)**”。也就是需要管理层先要制定一个预谋战略，再随着环境变化而进行适应性调整。一个实际的战略应该是一个不断规划和再规划的结果。

实际上，传统和现代的两个战略概念不同，是由于两位学者所处的历史时期不同所导致的，都是正确的。二者属性的差异如表 1-1 所示。

表 1-1 公司战略的概念和属性

概念	属性
传统概念	计划性、全局性和长期性(小口诀：计、全、长)
现代概念	应变性、竞争性和风险性(小口诀：应、风、竞)

## 考点二 公司的使命与目标★★

### 经典例题

**【例题 1·单选题】** ☆天鸣公司是全球领先的通信基础设施和智能终端提供商，该公司在网站上显著位置有如下说明：致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。天鸣公司的上述说明体现了该公司的( )。

- A. 目的
- B. 目标
- C. 经营哲学
- D. 宗旨

**【答案】 D**

**【解析】** 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。“致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”属于公司宗旨，选项 D 正确。

**【例题 2·单选题】** ☆睿祥公司创业初期

主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和软件的互联网企业。本案例体现了睿祥公司( )。

- A. 公司宗旨的变化
- B. 经营哲学的变化
- C. 战略层次的变化
- D. 公司目的的变化

**【答案】 A**

**【解析】** “睿祥公司创业初期主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和软件的互联网企业”体现的是经营业务范围的调整，即公司宗旨的变化，选项 A 正确。

### 考点速学

我们可以将企业生存、发展、获利等根本性目的作为公司使命的一部分，而将公司目标作为使命的具体化，如图 1-1 所示。

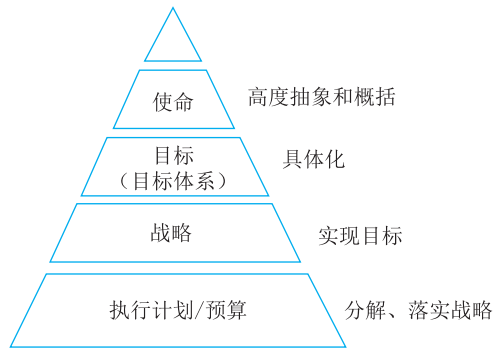


图 1-1 公司的使命

波特的观点是**终点=使命+目标**，以下分别阐述：

### 1. 公司的使命

使命是要阐明公司组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面，也就是“**使命=目的+宗旨+经营哲学**”，如表 1-2 所示。

表 1-2 公司的使命

方面	说明
公司目的	公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。组织按其存在理由可以分为两大类：营利组织和非营利组织。以营利为目的而成立的组织，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。以非营利为目的成立的组织，其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革，而不是营利。一般而言，企业是最普通的营利组织，红十字会是最普通的非营利组织
公司宗旨	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要从事的经营业务范围。公司经营业务范围包括：产品(或服务)、顾客对象、市场和技术等几个方面。公司宗旨反映出企业的定位
经营哲学	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。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。经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果

### 2. 公司的目标

**目标是使命的具体化**，让使命的实现更具有可操作性。

公司目标是一个体系，其目的是将公司的使命转换成明确、具体的业绩标准，有一个**可测度的目标**，如表 1-3 所示。

表 1-3 公司的两大目标体系

体系	指标
财务目标体系(达到较好的结果)	市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流以及公司的信任度等
战略目标体系(赢得结果)	获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争优势，抓住诱人的成长机会等

## 考点三 公司战略的层次★★

### 经典例题

**【例题·单选题】**甲公司是一家生产高端家电产品的进出口公司，在经济危机中遭受重大损失。该公司最高管理层针对金融危机爆发后的全球经济环境，重新确定了未来10年的战略规划，决定转向国内市场，生产面向大众的产品，降低产品生产成本，扩大客户群体，并根据这一规划明确了公司人财物的配置。该战略属于( )。

- A. 总体战略
- B. 竞争战略
- C. 业务单位战略
- D. 职能战略

**【答案】** A

**【解析】** 总体战略需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源。甲公司确定了未来10年的战略规划，并根据这一规划明确了人财物的配置，因此属于总体战略。

**【思路点拨】** 本题属于通过案例形式对公

司战略层次的知识点进行考核，主要根据关键词进行判断。本题的关键词是“战略规划”和“人财物配置”。

### 考点速学

公司的战略分为三个层次：总体战略、业务单位战略和职能战略，如图1-2和表1-4所示。

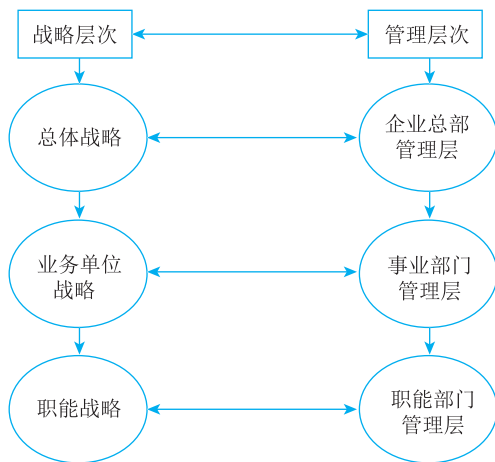


图 1-2 公司战略的三个层次

表 1-4 公司战略的层次

公司战略层次	含义	关键词
总体战略	又称公司层战略，需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司层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。特别是在经营多项业务的大中型企业中，是最高层次的战略	业务组合 资源配置
业务单位战略	又称为竞争战略，涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务单位战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争。单一业务企业的总体战略与竞争战略是一样的	竞争
职能战略	又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率	效率

## 考点四 战略管理的内涵和特征★

### 经典例题

**【例题·多选题】**青雨公司刚刚成立不久，管理层召开下一年度经营计划会议时，对战略及战略管理进行深入讨论，为统一正确认知，在下列各项中，属于战略管理特征的有( )。

- A. 战略管理是企业的高层次管理
- B. 战略管理是由企业的职能部门经理来推动和实施的
- C. 战略管理是企业的一种动态性管理
- D. 战略管理是企业的综合性管理

**【答案】** ACD

**【解析】**与传统的职能管理相比，战略管理具有以下特征：①战略管理是企业的综合性管理；②战略管理是企业的高层次管理；③战略管理是企业的一种动态性管理。战略管理是企业的高层次管理，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施，选项 B 说法错误。

### 考点速学

企业战略管理是为实现企业的使命和战略目标，科学地分析企业的内外部环境与条件，制定战略决策，评估、选择并实施战略方案，控制战略绩效的动态管理过程。

与传统的职能管理相比，战略管理具有以下特征：

(1) 战略管理是企业的**综合性管理**。战略管理指明企业基本方向和前进道路，是涉及所有管理部门、业务单位和所有相关因素的管理活动。

(2) 战略管理是企业的高层次管理。战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动进行的规划和管理，必须由企业高层领导来推动和实施。

(3) 战略管理是企业的一种**动态性管理**。战略管理活动应根据企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更。

## 考点五 战略管理过程★

### 经典例题

**【例题 1·多选题】**A 公司进行下一年度的战略管理务虚会议，下列各项中，属于管理层在进行战略分析时，应该考虑企业外部环境分析的内容有( )。

- A. 宏观环境分析
- B. 产业环境分析
- C. 企业资源与能力分析
- D. 企业核心竞争力分析

**【答案】** AB

**【解析】**外部环境分析包括宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析。内部环境分析包括资源与能力分析和企业的核心竞争力分析等几个方面。

**【思路点拨】**本题属于直接考核理论知识，可以结合第二章战略分析的内容进行判断。考生应该能够分清楚哪些属于内部环境分析的内容，哪些属于外部环境分析的内容，哪些属于内外部环境分析的内容。

**【例题 2·多选题】**天地股份有限公司是大型的上市公司，经营范围广泛，下列各项战略中，属于天地股份有限公司的公司层面战略有( )。

- A. 发展战略
- B. 稳定战略
- C. 差异化战略
- D. 收缩战略

**【答案】** ABD

**【解析】**公司层面的战略包括发展战略、稳定战略和收缩战略。选项 C 属于业务单位战略。

**【例题3·多选题】**尖保物业股份有限公司是大型国有企业，管理层认识到战略管理流程是一个循环过程，构成这一循环过程，战略管理流程的关键要素包括( )。

- A. 战略变革
- B. 战略实施
- C. 战略分析
- D. 战略选择

**【答案】**BCD

**【解析】**一般来说，战略管理过程包括三个关键要素：战略分析、战略选择和战略实施。

## 📖 考点速学

战略管理包含三个关键要素：**战略分析**——了解组织所处的环境和相对竞争地位；**战略选择**——战略制定、评价和选择；**战略实施**——采取措施使战略发挥作用。也就是说，中注协教材认为，战略管理过程包含三个步骤——分析、选择与实施，这三部分内容分别形成了第二、三和四章。具体内容如图1-3所示。

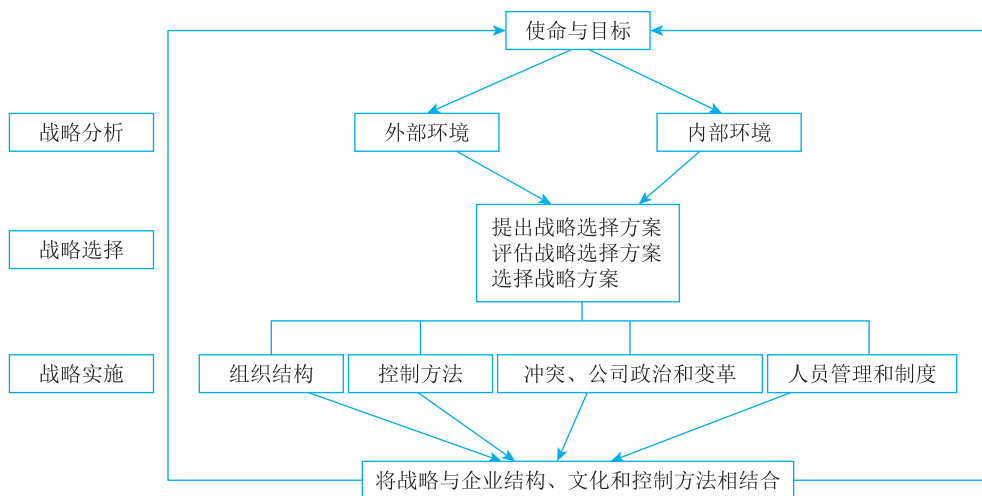


图 1-3 战略管理过程

### 1. 战略分析

战略分析涉及**外部环境分析**和**内部环境分析**，战略分析的目的是明确企业处于什么内外环境之下，环境正在发生的变化及带给企业哪些机会和威胁。如表1-5所示。

表 1-5 战略分析

战略分析	分析方面	分析目的
外部环境分析	从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境几个方面展开	了解企业所处的环境正在发生哪些变化，这些变化给企业将带来哪些机会和威胁
内部环境分析	从资源与能力、价值链和业务组合等几个方面展开	了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源以及战略能力

**【备考战略】**波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT分析等方法都是常用的战略分析工具。

### 2. 战略选择

战略分析解决的问题是企业在哪里，而战略选择解决的问题是企业要去哪里。企业在战略选择阶段要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两个方面的问题。

(1) 可选择的战略类型。(见表1-6)



表 1-6 可选择的战略类型

类型	具体分类
总体(公司层)战略	发展战略、稳定战略、收缩战略
业务单位(竞争)战略	基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略
职能(职能层)战略	市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、采购战略、人力资源战略、财务战略等

(2) 战略选择过程。

战略选择的过程包括如下三个步骤：

a. 制订战略选择方案。

根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为三种：**自上而下的方法**；**自下而上的方法**；**上下结合的方法**。三种方法的区别就在于对集权与分权的把握。

b. 评估战略备选方案。

评估战略备选方案通常使用三个标准：一是**适宜性标准**(用 SWOT 来衡量)；二是**可接受性标准**(是否被利益相关者接受)；三是**可行性标准**(成本效益原则)。

c. 选择战略。

战略选择可以考虑以下三种方法：根据企业**目标**选择战略；提交**上级**管理部门审批；聘请**外部**专家。

3. 战略实施

战略实施就是将战略转化为行动并取得成果的过程，战略实施要解决以下五个主要问题：

(1) 组织结构需要适合公司战略的定位。

(2) 企业文化是促进战略实施的保证。

(3) 以战略控制来监督实施进程。

(4) 支持企业数字化转型和数字化战略实施。

(5) 协调战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革等诸多方面的关系。

## 考点六 战略创新管理★★

### 经典例题

【例题 1·单选题】“哈达斯”冰激凌是深受儿童喜爱的品牌，近期该公司面向成年人打出广告“爱 TA，就请 TA 吃哈达斯冰激凌吧！”，获得了空前的成功。从战略创新的类型来看，该公司的战略创新属于( )。

- A. 产品创新      B. 流程创新  
C. 定位创新      D. 范式创新

【答案】C

【解析】定位创新是指产品和服务进入市场的环境的变化，也就是通过特定用户情境下的重新定位对既有产品和流程的感知来实现的创新。“哈达斯”冰激凌是深受儿童喜爱的品牌，近期该公司面向成年人的销售行为，属于重新定位。

【例题 2·多选题】空雨科技是一家全球领先的人工智能软件公司，以“坚持原创，

让 AI 引领人类进步”为使命，是计算机视觉和深度学习领域的算法提供商。该公司技术把关的核心团队由两大部分组成：一部分是来自麻省理工学院等硕博毕业生；另一部分则是来自微软谷歌等相关领域的从业者。公司鼓励并保持着每个人都能有机会并可能参与公司产品试验和改进过程的做法及文化。从建立创新型组织视角，该案例涉及的要素有( )。

- A. 共同使命、领导力和创新的意愿  
B. 合适的组织结构  
C. 关键个体  
D. 全员参与创新

【答案】ACD

【解析】“坚持原创，让 AI 引领人类进步”为使命，是指该公司的共同使命、领导力的创新的意愿。“公司技术把关的核心团队”是指关键个体。“每个人都能有机会并可能参

与公司产品试验和改进”则是指全员参与创新。

**【例题3·单选题】**空雨科技是一家全球领先的人工智能软件公司，是计算机视觉和深度学习领域的算法提供商。新型冠状病毒疫情期间，公司发挥自身独特优势，利用AI原创技术开发了智慧防疫解决方案、肺部AI智能分析产品、智慧办公平台系统等产品，并应用于全球范围内丰富的场景之中。该案例体现的战略创新类型是( )。

- A. 产品创新      B. 流程创新  
C. 定位创新      D. 范式创新

**【答案】** A

**【解析】**“利用AI原创技术开发了智慧防疫解决方案、肺部AI智能分析产品、智慧办公平台系统等产品”是产品创新。

## 考点速学

### 1. 战略创新的定义

企业战略创新是指企业为了获得可持续竞争优势，根据内外环境已发生或预测发生的变化，遵循“**环境、战略、组织**”三者动态协调性原则，对新的创意进行搜索、选择、实施、获取的系统性过程。

### 2. 创新的重要性

#### (1) 创新是企业适应动态变化的外部环境

境，以确保其生存发展的一种重要能力。

外部环境的变化带来的同时是机会和威胁并存。比如政策法规、社会文化环境、经济因素及科学技术的发展变化。企业需要具备创新能力，才能拥有适应变化的能力，以实现“适者生存”。

#### (2) 创新是获得持续竞争优势最主要的来源。

创新对企业竞争优势的贡献体现在三个方面。一是新产品可占领与保持市场份额，提高企业盈利能力；二是成熟产品无法单纯采取低价竞争以实现增长，还依赖于设计及产品定制等非价格因素，这需要创新；三是在产品生命周期缩短时期，用更好的产品替代原有产品的能力愈发重要。也就是时间竞争所导致的“快鱼吃慢鱼”现象。

#### (3) 持续不断的创新是维持企业竞争优势的根本保障。

由于存在模仿创新的压力，一方面原创企业只有持续创新才能维持其竞争优势，另一方面，模仿创新的企业只有从模仿创新提升为原始创新和自主创新，才能获得真正的竞争优势。

### 3. 战略创新的四大类型

战略创新的类型如表1-7所示。

表 1-7 战略创新的类型

类型	描述	举例与说明
产品创新	指提供新的产品和服务的变化	语音鼠标
流程创新	指产品和服务的生产和交付方式的变化	制造方法和设备的变化；业务办理手续和任务排序的变化
定位创新	指产品和服务进入市场的环境的变化，即通过特定用户情境下重新定位对既有产品和流程的感知来实现创新	类似于在第三章蓝海战略内容中“重设功能与情感诉求”
范式创新	指影响组织业务的潜在思维模式的变化	即商业模式的创新

需要说明的是，四种类型的创新，其界限并不十分清晰，实践中经常交织在一起。

### 4. 探索战略创新的不同方面

(1) 创新的新颖程度——“**渐进性**”创新还是“**突破性**”创新。

多数情况企业是以渐进性创新方式进行的，遵循“没有最好，只有更好”原则。主要是源于“全面质量管理”理念下的持续渐进性改变以提高质量，从而获得显著回报。近年来更多的企业在生产经营中运用“精益化”思



考，以实现“渐进性”创新。

(2) 创新的途径——“基础产品”或是“产品家族”。

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。比如英特尔公司的产品家族创新、索尼公司的基础产品创新“随身听”、华为公司的基础产品创新“手机”和产品家族创新“消费电子产品”。

(3) 创新的层面——“组件层面”创新还是“架构层面”创新。

有些创新改变了组件层面，有些则改变了整个系统架构。创新很少只涉及单一的技术和市场，而是要处理构成体系的大量知识。

当创新变化发生在更高的系统架构层面，现有的沟通渠道和知识流可能不适合或不足以支持创新，这就需要企业发展新的知识流结构，解决途径之一就是技术整合，即不同的技术整合后使得原本分散的组件创新整合成新的架构。多数企业的商业模式也强调了整合性解决方案，为最终用户提供价值。

(4) 创新的时机——创新生命周期的三个阶段“流变”“过渡”还是“成熟”。

在新的行业，主要围绕新的产品和服务的概念进行创新；在更为成熟的行业则趋向流程创新和定位创新，或找到新的细分市场。创新生命周期模型相关内容如图 1-4 和表 1-8 所示。

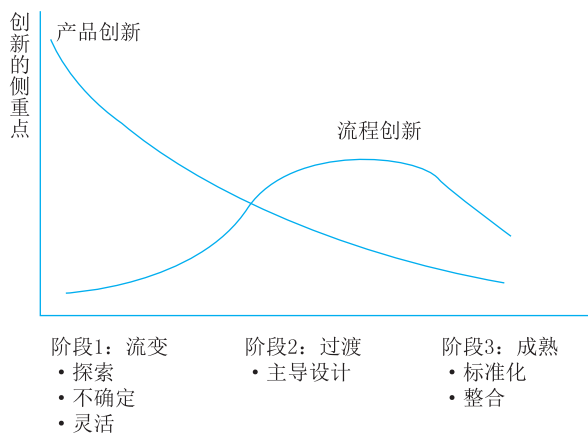


图 1-4 创新生命周期模型

表 1-8 创新生命周期各阶段的主要元素

创新特征	流变阶段(酝酿阶段)	过渡阶段	成熟阶段
竞争重点	产品的功能性	产品差异化	产品的成本
创新的驱动因素	客户需求、技术投入	扩展内部技术能力	降本增效的压力
创新的主要类型	产品创新	流程创新	渐进性的产品和流程创新
生产线特征	多样性，包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导设计	大多是标准产品
生产流程特征	灵活但低效，目标有实验性，经常变化	越来越严格和明确	高效，资本集约化并相对严格

【提示说明】为什么已有组织很难应对非连续性创新？

一是由于沉没成本，如对既有技术和市场的投入；另一个原因则来自心理与制度上的障碍。

## 5. 战略创新的情境

成功的战略创新赖以实现的关键情境，包括建立创新型组织和制定创新的战略。

### (1) 建立创新型组织。

营造和保持创新型组织环境，是企业成功实现战略创新的关键情境之一。创新型组织的七

大组成要素如表 1-9 所示。

表 1-9 创新型组织的七大组成要素

组成要素	关键特征	补充说明
共同使命、领导力和创新的意愿	明确清晰地阐述共同的新使命；延伸战略目标——高管层的承诺	对组织目标要达成高度共识并忠诚于目标；高管的参与、承诺、付出及支持
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；关键问题是在“有机”和“机械”模式之间找到恰当的平衡	有机的组织适合快速变革的环境；机械的组织适合稳定的环境；IT 发展与应用
关键个体	发明者、组织发起者、技术把关人员和其他角色赋予创新活力或促进创新	其他角色包括项目经理、商业创新者等
全员参与创新	参与整个组织的持续改进活动	经历五个阶段
有效的团队合作	适合地使用团队来解决问题，需要在团队选择和建设上给予投入	团队是跨越组织内部界限的机制。五个关键影响因素
创造性氛围	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	氛围是经常性的行为模式、态度和情感，包括六个要素
跨越边界	内部和外部的顾客导向；广泛的网络	对外部的刺激保持开放；利用 IT 技术与利益相关者的广泛联系

【提示说明 1】 全员参与创新的五个阶段：

- (1) “无意识”阶段。
- (2) 正式尝试阶段。
- (3) 与组织战略目标保持一致阶段。
- (4) 对个体和小组的“授权”试验创新阶段。
- (5) 全员创新的最高阶段。

【提示说明 2】 影响高效团队合作的五个关键因素：

- (1) 明确的任务和目标。
- (2) 有效的团队领导。
- (3) 团队角色和个人行为风格的良好平衡。
- (4) 小组内部有效的冲突解决机制。
- (5) 与外部组织的持续联络。

【提示说明 3】 氛围影响创新的六个关键因素：

信任和开放性、挑战和参与、组织松弛

度、冲突和争论、风险承担、自由。

(2) 制定创新的战略。

公司战略与创新之间关系的核心观点，包括以下四方面。

一是企业拥有特定的知识和能力，是在竞争中取得成功的本质特征。

二是公司战略的本质特征是一种创新战略，其目的就是积累企业特定的知识和能力。

三是一种创新战略必须能够应对外部复杂环境的变化。

四是内部结构和过程必须与可能的冲突性需求保持平衡。包括识别并开发专业知识和整合探索专门知识。

本科目后面章节内容将按照“战略分析——战略选择——战略实施”来全面展开阐述。

6. 创新管理的过程(四个阶段)

创新管理的过程如表 1-10 所示。

表 1-10 创新管理的过程

创新管理的四个阶段	主要内容
第一, 搜索阶段——如何找到创新机会	搜索潜在变革的信息, 寻找与创新相关的诱因
第二, 选择阶段——要做什么及为什么	基于已有的技术领域和能力, 对不同的机会和市场作出符合整体战略的选择
第三, 实施阶段——如何实现创新	汇集各种知识并产生创新的过程。并以某种形式进入目标环境, 再巩固本次创新
第四, 获取阶段——如何获得利益	商业目的或社会创新改变世界。可通过流程创新及推广以获利、运用知识产权保护以维护竞争优势、掌控和引领创新未来发展方向

**【提示说明】** 在创新管理的选择阶段, 需要做的三个方面研究:

其一, 是对可利用的技术和市场机会的研究; 其二, 是对企业现有能力的研究, 确保现在知识能够与变革所需要的知识相匹配; 其三, 是将创新与整体业务绩效的提高相联系的研究。

## 考点七 战略管理中的权力与利益相关者★★

### 经典例题

**【例题 1·单选题】** ☆国内大型制冷设备制造商西奥公司拟在欧洲 N 国建立生产基地并雇佣当地操作员工。当得知 N 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后, 西奥公司修改了投资和建设方案, 所需操作员工全部由机器人代替。西奥公司在战略决策与实施过程中的行为方式是( )。

- A. 规避                      B. 折中  
C. 对抗                      D. 协作

**【答案】** A

**【解析】** 规避模式是不坚定行为与不合作行为的组合。以时机选择的早晚来区分, 这种模式可分为两种情况: 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或被动撤出。在本题中, 西奥公司“当得知 N 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后”, 决定通过调整投资和建设方案, 所需操作员工全部由机器人代替来躲避冲突, 选项 A 正确。

**【例题 2·单选题】** ☆大型采掘设备制造商长河公司在某发达国家建立了一个生产和销售基地。面对当地陌生而复杂的法律环境, 该公司的法律事务部门较之在国内拥有了更大的权力。它来源于( )。

- A. 对资源的控制与交换的能力  
B. 个人的素质和影响  
C. 利益相关者集中或联合的程度  
D. 在管理层次中的地位

**【答案】** A

**【解析】** 该公司面临当地陌生而复杂的法律环境, 对法律部门掌握的关键资源比较依赖, 选项 A 正确。

**【例题 3·单选题】** ☆鲍莫尔(Baumol W. J.) 的“销售最大化”模型, 描述了企业在追求利润最大化和销售额最大化之间的博弈过程。这一模型反映了( )。

- A. 股东与经理人员的利益矛盾与均衡  
B. 企业利益与社会效益的矛盾与均衡  
C. 企业与外部利益相关者的矛盾与均衡  
D. 企业员工与企业之间的利益矛盾与均衡

【答案】 A

【解析】 投资者与经理人员的矛盾与均衡中的模型之一就是该题的鲍莫尔“销售最大化”模型，还有两个模型分别是马里斯的增长模型和威廉姆森的管理权限理论。

## 考点速学

美国管理学家卡斯特《组织与管理：系统与权变的方法》中指出：“**目标的制定过程基**

本上是一个政治过程，各不同利益集团之间讨价还价的结果形成了目标。”公司战略的制定与实施和其各利益相关者利益与权力的均衡密不可分。

(一)企业主要的利益相关者——知识理解能力

1. 内部利益相关者及其利益期望

内部利益相关者及其利益期望的主要内容，如表 1-11 所示。

表 1-11 内部利益相关者及其利益期望

内部利益相关者	利益期望
股东与机构投资者	传统理论认为投资者主要期望就是利润最大化
经理阶层(高、中层管理人员)	主要利益期望是销售额最大化
企业员工	主要追求个人收入和职业稳定的极大化

2. 外部利益相关者及其利益期望

外部利益相关者及其利益期望的主要内容，如表 1-12 所示。

表 1-12 外部利益相关者及其利益期望

外部利益相关者	利益期望
政府	政府力图使企业在提供就业、支付税款、履行法律责任、促进经济增长、确保国际支付平衡等多个方面做出贡献。其中最直接的利益期望是政府对企业税收的期望
购买者和供应者	在他们各自所处的阶段增加更多的价值
债权人	期望企业有理想的现金流量，以及较高的偿付贷款和利息的能力
社会公众	能够承担社会责任，包括保护自然环境、赞助和支持社会公益事业等

(二)企业利益相关者的利益矛盾与均衡——基本应用能力

由于利益相关者的利益期望不同，他们对企业发展的方向和路径也就有不同的要求，因而会产生利益的矛盾和冲突。矛盾和均衡冲突表现在以下三方面：

(1) 投资者与经理人员的矛盾与均衡。

(2) 企业员工与企业(股东或经理)之间的利益矛盾与均衡。

(3) 企业利益与社会效益的矛盾与均衡。

### 提示说明

(1) 投资者与经理人员利益的矛盾与冲突，理论上三个模型：一是**鲍莫尔“销售最**

**大化”模型**；二是**马里斯的增长模型**；三是**威廉姆森的管理权限理论**。

(2) 用“社会效益”代表所有企业外部利益相关者的共同利益。企业外部利益相关者对企业的共同期望是企业应承担一系列社会责任。

在社会效益和企业效益之间，企业实际上总是处于一个讨价还价的均衡点。

(三)权力与战略过程——知识理解能力

权力是个人或利益相关者能够采取某些行动的能力。权力与职权区别如表 1-13 所示。

表 1-13 权力与职权四点区别

权力	职权
权力的影响是各个方面的	职权沿着管理层次方向自上而下
受制权力的人不一定能够接受	职权一般能够被下属接受
权力来自各个方面	职权包含在指定的职位或功能之内
权力很难识别和标榜	职权在组织结构图上容易确定

权力与政治区别：**政治是权力的运用**，它是由具体的战略和策略组成的。

制定战略和有效地实施战略需要权力和影响力。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，可分为五种，具体如图 1-5 及表 1-14 所示。

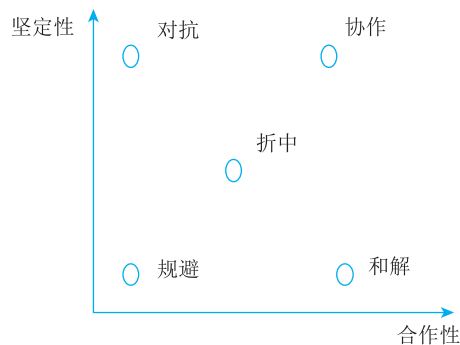


图 1-5 对待矛盾与冲突的行为模式

表 1-14 利益相关者权力来源及对待矛盾与冲突的行为模式(重要)

利益相关者的权力的五大来源	对待矛盾与冲突的行为模式
(1)对资源的控制与交换的权力。	(1) <b>对抗</b> 。坚定+不合作
(2)在管理层次中的地位(职权)。	(2) <b>和解</b> 。不坚定+合作
(3)个人的素质和影响。	(3) <b>协作</b> 。坚定+合作
(4)参与或影响战略决策与实施过程。	(4) <b>折中</b> 。中等坚定+中等合作
(5)利益相关者集中或联合的程度	(5) <b>规避</b> 。不坚定+不合作

**【备考战略】**“抗避、折中、协和”。

**对抗**：抵抗到底，根本不考虑对方的要求，使对方彻底就范。

**和解**：单方做出让步，设法满足对方的要求。

**协作**：找双方的共同点，使得双方的利益都得到满足。

**折中**：双方都让步，最终达成双方都能接受的协议。

**规避**：躲避或撤退。

## 第二章 战略分析

本章重要程度：●●○  
考试分值范围：分值约占20分

战略管理程序的三部曲，第一步就是针对外部与内部环境的战略分析。战略最早源于军事用语，用兵打仗时首先就是对自身所处的周遭环境进行分析，然后就是看看自己的武器装备、辎重车马粮草等资源，最后才是做出适合自己的战略选择。所谓审时度势，尽可能选择基于天时、地利与人和基础之上的战略安排，才能战无不胜！

### 考情分析

#### ▶▶ 本章主要考点

产业五种竞争力、企业资源分析、钻石模型、战略群组、产品生命周期、波士顿矩阵、SWOT分析、价值链分析、企业能力分析。考试题型以客观题和简答题为主。

#### ▶▶ 2022年考试变化

- (1)“竞争对手分析”内容上有调整。
- (2)“钻石模型”名称改为“产业资源配置分析框架——钻石模型”，从本章第一节调整到第二节。
- (3)本章案例进行调整。

### 经典例题详解及核心考点

#### 考点一 宏观环境分析★

#### 经典例题

**【例题1·单选题】**☆国家出台“每对夫妻可生育两个子女”的政策后，少儿智能学习机制造商龙华公司预测其产品的市场需求将明显增长，于是制定并实施了新的发展战略，扩大投资，提高生产能力，同时采用新智能技术实现产品升级。龙华公司外部环境分析所采用的主要方法是( )。

- 五种竞争力分析
- 成功关键因素分析
- PEST分析
- 产业生命周期分析

**【答案】** C

**【解析】** 国家出台“二孩”政策，该公司

根据政策出台预测其产品需求会增长，属于宏观环境分析中的政治和法律环境对企业的影响。选项 C 正确。

**【例题2·单选题】**☆2012年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》。然而，由于相关设施和技术等方面的原因，国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准。同时，近年随着国内经济迅速发展，国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高。通过对上述情况的分析，华道公司于2013年从国外引进自来水滤水壶项目，获得成功。本案例中，华道公司外部环境分析所采用的主要方法是( )。

- 产品生命周期分析
- 五种竞争力分析
- PEST分析



## D. 钻石模型分析

【答案】C

【解析】“2012年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》”属于政治和法律环境因素，“由于相关设施和技术等方面的原因，国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准”属于技术环境因素，“国内经济迅速发展”属于经济环境因素，“国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高”属于社会和文化环境因素。综上，华道公司外部环境分析采用的是PEST分析，选项C正确。

【例题3·单选题】甲公司是一家汽车生产企业。财政部、税务总局、工信部、科技部发布关于免征新能源汽车车辆购置税的公告，自2018年1月1日至2020年12月31日，对购置的新能源汽车免征车辆购置税，在一定程度上刺激了新能源汽车的消费需求。对于甲公司来说，属于PEST分析中的( )。

- A. 政治和法律环境
- B. 经济环境
- C. 社会和文化环境
- D. 技术环境

【答案】A

【解析】国家出台的政策属于宏观环境分析中的政治和法律环境因素。

【例题4·单选题】乙公司在对某投资对象国家进行考察时，发现该国近年来通货膨胀率居高不下，预计可能给公司的生产运营带来不小的压力，因此决定推迟针对该国的直接投资。从宏观环境角度分析，该公司在进行决策时考虑了( )。

- A. 经济因素
- B. 技术因素
- C. 政治和法律因素
- D. 社会和文化因素

【答案】A

【解析】影响企业的经济环境因素包括社会经济结构、经济发展水平与状况、经济体制、宏观经济政策、其他经济条件，其中经济发展水平与状况的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。乙公司在进行决策时考虑了通货膨胀率这一经济因素。

【例题5·单选题】我国正在进入老龄化社会，这对于一些生产老年人用品的企业可以说是一个利好信号，这属于( )。

- A. 政治和法律环境
- B. 经济环境
- C. 社会和文化环境
- D. 技术环境

【答案】C

【解析】进入老龄化社会属于人口的年龄分布情况，属于社会和文化环境中的人口因素。

【思路点拨】本题属于案例分析型题目。根据资料反映的信息将其与宏观环境分析的四个方面对号入座即可，本题的关键词是“老龄化社会”。

【例题6·单选题】2018年1月4日，据《日本经济新闻》报道，BT公司将采用我国AL公司基础设施，共同开发具备结算等功能的“互联汽车”。继FT汽车之后，中国互联网企业AL公司再次获得国际汽车品牌的认可，继续扩大在智能互联汽车领域的布局。这表明BT公司注意到了企业经营环境中的( )。

- A. 政治和法律环境
- B. 经济环境
- C. 社会和文化环境
- D. 技术环境

【答案】D

【解析】BT公司依据互联网的普及与AL公司共同开发互联汽车，表明BT公司利用了技术环境。

【思路点拨】本题属于案例分析型题目。根据资料反映的信息将其与宏观环境分析的四个方面对号入座即可，本题的关键词是“智能互联汽车”。

### 📌 考点速学

企业的外部环境可以从宏观环境、产业环境、竞争环境和国家竞争优势几个层面展开，

分别是代表从宏观环境、中观环境与微观环境，以及国家特征的分析，如图 2-1 所示。

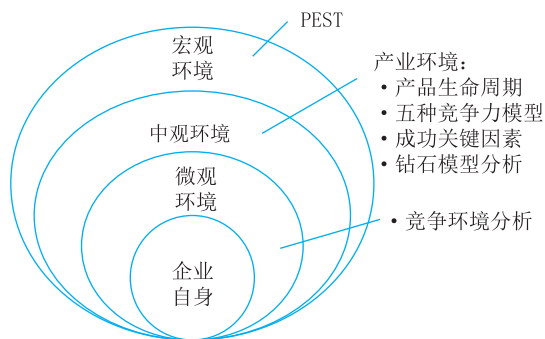


图 2-1 企业环境分析

针对宏观环境进行分析可以从多个维度与视角进行展开，但是最为常用的一个模型就是 PEST 分析，这个模型被绝大多数职业人所熟知。

所谓 PEST，即 P 是政治和法律 (Politics)，E 是经济 (Economy)，S 是社会和文化 (Society)，T 是技术 (Technology)，这些是企业的外部环境，一般不受企业掌握，这些因素也被戏称为“pest(有害物质)”。

### 1. 政治和法律环境 (Politics)

政治和法律环境相关内容，如表 2-1 所示。

表 2-1 政治和法律环境

要素	主要分析内容
政治环境分析	包括：①企业所在国家和地区的政局稳定状况；②政府行为对企业的影响；③执政党所持的态度和推行的基本政策，以及这些政策的连续性和稳定性；④各政治利益集团对企业活动产生的影响
法律环境分析	政府主要是通过制定法律法规来间接影响企业的活动。这些法律法规的存在有以下目的：①保护企业，反对不正当竞争；②保护消费者；③保护员工；④保护公众权益免受不合理企业行为的损害

### 2. 经济环境 (Economy)

经济环境对企业的影响更为直接和具体，具体内容包括以下五个方面，如表 2-2 所示。

表 2-2 经济环境五要素及主要内容

要素	主要分析内容
社会经济结构	产业结构 (最重要)、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构
经济发展水平与状况	国内生产总值 (GDP)、人均 GDP 和经济增长速度；其他经济影响因素还包括税收水平、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	是国家经济组织的形式
宏观经济政策	是指实现国家经济发展目标的战略和策略，包括综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策等
其他经济条件	工资水平、供应商及竞争对手的价格变化等

**【备考战略】** 五个要素分别取一个字形成一个记忆口诀“**结、水、制、宏、其**”。考生在本知识点的掌握程度，要达到如果题目中给定内容，能够正确区分属于经济环境的哪一类要素。

### 3. 社会和文化环境 (Society)

社会和文化环境具体内容如表 2-3 所示。

表 2-3 社会和文化环境

要素	主要分析内容
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



(续表)

要素	主要分析内容
社会流动性	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	企业应有不同的产品类型以满足不同顾客的心理需求
生活方式变化	随着社会经济发展和对外交流程度的不断提高,人们的生活方式也会随之发生变化
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
价值观	社会公众评价各种行为的观念标准

**【备考战略】** 经济环境因素、社会和文化环境因素都是考试的重要出题点,学习过程中注意把握。记忆口诀“人、流、消、生、文、价”。考生在本知识点的掌握程度,要达到如果题目中给定内容,能够正确区分属于

社会和文化环境的哪一类要素。

#### 4. 技术环境(Technology)

技术环境包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等,具体内容如表 2-4 所示。

表 2-4 技术环境

要素	对战略产生的影响
技术环境	(1)技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析。 (2)新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加。 (3)技术进步可创造竞争优势。 (4)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。 (5)新技术的发展使企业更多关注环境保护、企业的社会责任及可持续成长等问题

## 考点二 产业环境分析★★★

### 经典例题

**【例题 1·单选题】** ☆龙苑公司是一家制作泥塑工艺品的家族企业。该公司成立 100 多年来,经过世代相传积累了丰富的泥塑工艺品制作经验和精湛技艺,产品远销国内外。目前一些企业试图进入泥塑工艺品制作领域。根据上述信息,龙苑公司给潜在进入者设置的障碍是( )。

- A. 资金需求      B. 学习曲线  
C. 行为性障碍    D. 分销渠道

**【答案】** B

**【解析】** “学习曲线”又称经验曲线,是指当某一产品累积生产量增加时,由于经验和专有技术的积累所带来的产品单位成本的下降。“该公司成立 100 多年来,经过世代相

传积累了丰富的泥塑工艺品制作经验和精湛技艺”说明龙苑公司给潜在进入者设置的进入障碍是学习曲线。选项 B 正确。

**【例题 2·单选题】** ☆专为商业零售企业提供管理咨询服务的智信公司于 2015 年预测中国的实体百货零售业已进入衰退期。该公司作出上述预测的依据应是( )。

- A. 实体百货零售业投资额增长率曲线的拐点  
B. 实体百货零售业利润额增长率曲线的拐点  
C. 实体百货零售业工资额增长率曲线的拐点  
D. 实体百货零售业销售额增长率曲线的拐点

**【答案】** D

**【解析】** 产业发展要经过4个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。这些阶段以产业销售额增长率曲线的拐点划分。选项D正确。

**【例题3·多选题】** ☆惠丰公司是一家柴油机生产企业。最近，该公司拟把业务延伸到农机生产领域。下列各项中，属于惠丰公司进入新产业所面临的结构性障碍有( )。

- A. 现有农机企业采取限制进入定价行为
- B. 现有农机企业的品牌优势
- C. 政府颁布的农机产业进入政策
- D. 现有农机企业对销售渠道的控制

**【答案】** BCD

**【解析】** 选项A属于行为性障碍中的限制进入定价；选项B、C属于结构性障碍中的现有企业的市场优势；选项D属于结构性障碍中的现有企业对关键资源的控制。

**【例题4·多选题】** ☆巨能公司是多家手机制造企业的电池供应商。根据波特的五种竞争力分析理论。下列各项关于巨能公司与其客户讨价还价能力的说法中正确的有( )。

- A. 巨能公司能够进行前向一体化时，其讨价还价能力越强
- B. 巨能公司掌握的客户的转换成本信息越多，其讨价还价能力越强
- C. 巨能公司的客户购买量越大，巨能公司讨价还价能力越强
- D. 巨能公司提供的电池差异化程度越高，其讨价还价能力越强

**【答案】** ABD

**【解析】** 当供应商能够进行前向一体化，即供应商能够控制销售环节，购买者购买供应商产品或服务的价格就不可能太低，所以供应商会拥有较强议价能力，所以A选项正确；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的信息(即从一个供应者转换到另一个供应者的成本)，就会增加了供应者的议价能力，所以B选项正确；购买者集中度高，业务量大，议价能力强，此时供应者议价能力弱，选项C不正确；供应者

的产品存在着差别化，议价能力强，所以供应者的议价能力强，选项D正确。

**【例题5·多选题】** ☆近几年VR(虚拟现实)产品的销售量节节攀升，顾客群逐渐扩大；不同企业的产品在技术和性能方面有较大差异；消费者对产品质量的要求不高。从市场角度看，现阶段VR行业的成功关键因素有( )。

- A. 保护现有市场
- B. 开拓新销售渠道
- C. 建立商标信誉
- D. 改善企业形象

**【答案】** BC

**【解析】** 近几年VR(虚拟现实)产品的销售量节节攀升，顾客群逐渐扩大；不同企业的产品在技术和性能方面有较大差异；消费者对产品质量的要求不高。可以判断出VR行业处于成长期。从市场角度看，建立商标信誉，开拓新销售渠道是其成功关键因素。

**【例题6·多选题】** ☆近年来国内洗涤品生产企业面临日益沉重的竞争压力。国外著名洗涤品公司加快进入中国市场的步伐；原材料及用工成本不断上涨；国内洗涤品生产企业众多，产品差异较小，消费者选择余地大；新型洗涤品层出不穷，产品生命周期缩短，原有洗涤品不断遭到淘汰。从产业五种竞争力角度考察，国内洗涤品生产企业面临的竞争压力包括( )。

- A. 产业内现有企业的竞争
- B. 购买者讨价还价
- C. 供应者讨价还价
- D. 潜在进入者的进入威胁

**【答案】** ABCD

**【解析】** 国外著名洗涤品公司加快进入中国市场的步伐，体现了潜在进入者的进入威胁大，选项D正确。原材料及用工成本不断上涨，体现了供应者的议价能力强，选项C正确。国内洗涤品生产企业众多，产品差异较小，消费者选择余地大，体现了产业内现有企业的竞争激烈和购买者讨价还价能力强，

选项 AB 正确。

**【例题 7·单选题】** ☆2007—2013 年，S 公司在作为 P 公司最大的元器件和闪存供应商的同时，推出了原创智能手机和平板，成为 P 公司在智能手机和平板市场主要的竞争对手，P 公司很想摆脱对 S 公司的依赖，但由于 S 公司在生产关键零件方面的能力显著强于其他公司，因而短期内 P 公司仍离不开 S 公司，最后影响了 S 公司对 P 公司讨价还价能力的主要因素是( )。

- A. 业务量
- B. 产品差异化程度与资产专用性程度
- C. 纵向一体化程度
- D. 信息掌握程度

**【答案】** B

**【解析】** 当供应者的产品存在着差异化，因而替代品不能与供应者所销售的产品相竞争时，供应者讨价还价的能力就会增强。由于 S 公司在生产关键零件方面的能力显著强于其他公司，因而短期内 P 公司仍离不开 S 公司，最后影响了 S 公司对 P 公司的讨价还价能力。

**【例题 8·单选题】** ☆哈佛商学院教授亚非在波特教授五种竞争力研究基础上，提出了影响产业利润的第六个要素。下列各项中，体现该要素作用的是( )。

- A. 某火力发电企业并购了一家煤矿，降低了原材料成本
- B. 某地区交通条件的改善促进了该地区房地产业的发展
- C. 某牛奶供应商控制了全市的销售渠道，

使其他牛奶供应商在该市难以立足

- D. 两家大型超市通过降低销售，争夺消费者

**【答案】** B

**【解析】** 哈佛商学院教授亚非在波特教授研究的基础上，根据企业全球化经营的特点，提出了第六个要素，即互动互补作用力。亚非认为，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。例如，对于房地产业来说，交通、家具、电器、学校、汽车、物业管理、银行贷款、有关保险、社区、家庭服务等会对住房建设产生影响，进而影响到整个房地产业的结构。所以选项 B 正确。

### 考点速学

回顾一下 PEST 内容，其中经济环境包括社会经济结构在内的五个要素，而社会经济结构内容中对于企业最为关注的是产业结构。产业环境分析则包括三方面内容，首先要熟知最为经典的产品生命周期理论，其次要重点掌握产业环境中存在的五种竞争力，最后学习掌握成功关键因素的内涵。产业环境分析是本章最高频的考点。

需要注意的是，**本科目使用的概念是产业**，但基本上把产业与行业等同。

#### (一) 产品生命周期——基本应用能力

教材认为产品生命周期也同样适用于产业。典型的生命周期要经过 4 个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。如表 2-5 所示。

表 2-5 产品生命周期各阶段特征

阶段	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品技术特点	产品设计新颖但质量及可靠性还有待提高；产品类型、特点、性能和目标市场尚在变化当中	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	产品销量上升，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

(续表)

阶段	导入期	成长期	成熟期	衰退期
成本	为了说服客户购买，导入期的产品营销成本高，广告费用大，而且销量小，产能过剩，生产成本高	广告费用较高，但是每单位销售收入分担的广告费在下降。生产能力不足，需要向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道	生产稳定，局部生产能力过剩	产能严重过剩，只有大批量生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力
利润	产品的独特性和客户的高收入使得价格弹性较小，可以采用高价格、高毛利的政策，但是销量小使得净利润较低。企业的规模可能会非常小	产品价格最高，单位产品净利润也最高	产品价格开始下降，毛利率和净利润率都下降，利润空间适中	产品的价格、毛利都很低。只有到后期，多数企业退出后，价格才有望上扬
竞争	只有很少的竞争对手	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	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管理形象的好时机	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优势，就应采用退却战略，尽早退出

## (二) 产业五种竞争力——综合运用能力

波特教授发现，企业盈利水平的高低在很大程度上取决于产业平均收益率的高低；产业平均收益率的高低则取决于产业竞争强度的高低；产业竞争强度的高低取决于产业的竞争结构；而产业竞争结构则取决于五个最主要的变量。

所以，产业结构分析的基本框架就是著名的五种竞争力分析模型。波特认为产业五种竞争力基本内容包括：潜在进入者的进入威胁；替代品的替代威胁；供应者讨价还价的能力；购买者讨价还价的能力；产业内现有企业的竞争。如图 2-2 所示。这五种力量共同决定产业竞争的强度以及产业利润率。

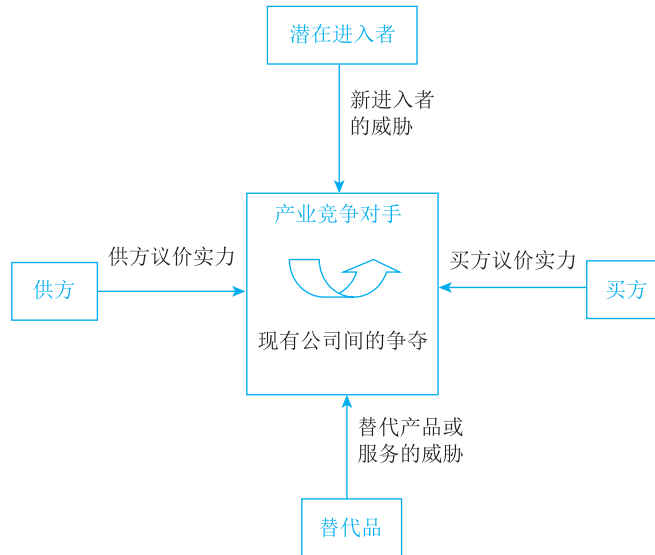


图 2-2 驱动产业竞争的力量

### 1. 五种竞争力分析

#### (1) 潜在进入者的进入威胁。

进入威胁表现为两个方面，一是对于现有在位企业市场份额的稀释，二是加剧了企业间的竞争。衡量潜在进入者的进入威胁取决于两个方面，一是进入障碍的大小，也称为“**结构性障碍**”，二是可能遇到现有在位者的反击，

称为“**行为性障碍**”，统称为进入障碍。

在其他因素不变的情况下，如果产业进入障碍越高越大，则该产业竞争结构就越好，产业平均收益率就越高，产业的吸引力就会越大。

潜在进入者的进入障碍具体如表 2-6 所示。

表 2-6 进入障碍

障碍	项目	内容
结构性障碍	<b>规模经济</b>	是指在一定时期内，企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降
	<b>现有企业对关键资源的控制</b>	一般表现为对资金、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
	<b>现有企业的市场优势</b>	主要表现在品牌优势上，这是产品差异化的结果；此外现有企业的优势还表现在政府政策上
行为性障碍(或战略性障碍)	<b>限制进入定价</b>	往往是在位的大企业报复进入者的一个重要武器，特别是在那些技术优势正在削弱而投资正在增加的市场上，情况更是如此
	<b>进入对方领域</b>	是寡头垄断市场上常见的一种报复行为。其目的在于抵消进入者首先采取行动可能带来的优势，避免对方的行动给自己带来的风险

**【备考战略】 进入障碍=结构性障碍+行为性障碍**

潜在进入者(新进入者)带来竞争压力的大小,首先取决于其面临进入障碍的大小。其面临的进入障碍越大则带来的竞争压力越小,反之亦然。这两道障碍相当于潜在进入者(新进入者)需要跨越的两道门槛,也是在位企业所拥有的先发优势,是在位企业的城墙与护城河。

**【拓展反思】 规模经济与学习曲线的区别**

规模经济是指在一定时期内,企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时,其单位成本趋于下降,这是财务管理课程中所提到的经营杠杆概念。学习曲线,又称经验曲线,是指当某一产品累计生产量增加时,由于经验和专有技术的积累所带来的单位产品成本的下降,这是熟能生巧的自然结果。

规模经济与学习曲线往往交叉的影响产品成本的下降水平。规模经济使得当经济活动处于一个比较大的规模时,能够以较低的单位成本进行生产;而学习经济是由于积累

经验而导致的单位成本的减少,如图 2-3、2-4 所示。

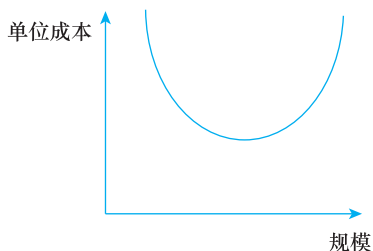


图 2-3 规模经济

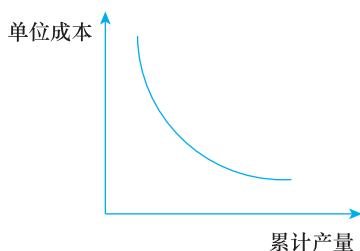


图 2-4 学习曲线

**(2) 替代品的替代威胁。**

产品替代有两类,一类是直接产品替代,另一类是间接产品替代,如表 2-7 所示。

表 2-7 直接替代与间接替代

种类	定义及举例
直接产品替代	某一种产品直接取代另一种产品。如华为手机取代苹果手机
间接产品替代	由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。如人工合成纤维取代天然布料

**【提示说明】**产品能否被替代,主要是由产品的“性价比”决定的,也就是价值工程中所倡导的“ $价值 = 功能 / 成本$ ”。随着技术进步及产品的更新换代,以及消费者对产品本身的功能及使用习惯,最终出现几种替代品长期共存也是常见的情况。

**【备考战略】 五种竞争力模型中的替代是什么类型的替代?**

**波特的五种竞争力模型中所指的替代,是指间接替代,**不包括直接替代。直接替代被看作是现有企业之间的竞争所引发的替代,比如大众汽车对丰田汽车的替代,就是在位企业之间赤裸裸的竞争。

**(3) 供应者、购买者讨价还价的能力。**

这里是两种力量,分别是产业的上游和下游的议价能力大小。购买者和供应者讨价还价的能力大小,取决于它们各自以下四个方面的实力,如表 2-8 所示。