

锦囊二：滚瓜烂熟——稳拿 15 分

释义：以下知识点需要熟悉记忆，不仅能默写出来，而且能结合资料分析；都是近几年主观题的“红人”，多熟悉都是值得的。

知识点一：产业五种竞争力

1. 产业五种竞争力

(1) 潜在进入者的威胁；(2) 替代品的威胁；(3) 购买者的讨价还价能力；(4) 供应者的讨价还价能力；(5) 产业内现有企业的竞争。

2. 进入壁垒高的主要因素

- (1) 结构性障碍：规模经济；现有企业对关键资源的控制；现有企业的市场优势。
- (2) 行为性障碍（或战略性障碍）：限制进入定价；进入对方领域。

3. 五力模型的局限性

(1) 该分析模型基本上是静态的。然而，在现实中竞争环境始终在变化。这些变化可能从高变低，也可能从低变高，其变化速度比模型所显示的要快得多。

(2) 该模型能够确定行业的盈利能力，但是对于非营利机构，有关获利能力的假设可能是错误的。

(3) 该模型基于这样的假设：即一旦进行了这种分析，企业就可以制定企业战略来处理分析结果，但这只是一种理想的方式。

(4) 该模型假设战略制定者可以了解整个行业（包括所有潜在的进入者和替代产品）的信息，但这一假设在现实中并不存在。对于任何企业来讲，在制定战略时掌握整个行业的全部信息可能性不大。

(5) 该模型低估了企业与供应商、客户或分销商、合资企业之间可能建立长期合作关系以减轻相互之间威胁的可能性。

(6) 该模型对产业竞争力的构成要素考虑不够全面。

知识点二：战略群组分析

战略群组分析的意义：

(1) 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也有助于了解某一群体与其他群组间的不同。

(2) 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。

(3) 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。

(4) 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

知识点三：发展战略

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。

具体的战略	简要说明	适用条件
纵向一体化战略	纵向一体化战略是指企业沿着产品或业务链向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。	
	<p>优点：企业采用纵向一体化战略有利于节约与上、下游企业在市场上进行购买或销售的交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量或者获得新客户。</p> <p>缺点：会增加企业的内部管理成本。</p> <p>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</p>	
	前向一体化战略	<p>(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；</p> <p>(2) 企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>(3) 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(4) 销售环节的利润率较高</p>
后向一体化战略	<p>(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；</p> <p>(2) 供应商数量较少而需求方竞争者众多；</p> <p>(3) 企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>(4) 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(5) 供应环节的利润率较高；</p> <p>(6) 企业产品价格的稳定对企业十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定</p>	
横向一体化战略	横向一体化战略是指企业向	<p>(1) 企业所在产业竞争较为激烈；</p> <p>(2) 企业所在产业的规模经济较为显著；</p> <p>(3) 企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位；</p>

	<p>产业价值链相同阶段方向扩张的战略。主要目的是实现规模经济以获取竞争优势</p>	<p>(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</p>
--	--	--

2. 密集型战略

(1) 市场渗透——现有产品和现有市场。

<p>市场渗透战略</p>	<p>目标是通过各种方法来增加产品的使用频率</p> <p>适用条件:</p> <p>①当整个市场正在增长时, 那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达成目标。相反, 向停滞或衰退的市场渗透会难得多;</p> <p>②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域, 即使在市场衰退时也不允许销售额下降, 那么企业就必须采取市场渗透战略;</p> <p>③如果其他企业由于各种原因离开了市场, 那么采用市场渗透战略比较容易成功;</p> <p>④企业拥有强大的市场地位, 并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势, 那么实施市场渗透是比较容易的;</p> <p>⑤当市场渗透战略的风险较低、高级管理人员参与度较高, 且在需要的投资较少的时候, 市场渗透战略也会比较适用</p>
---------------	--

(2) 市场开发——现有产品和新市场。

<p>市场开发战略</p>	<p>原因: ①企业发现现有产品生产过程的性质导致难以转而生产全新的产品, 因此他们希望能开发其他市场; ②市场开发往往与产品开发结合在一起; ③现有市场或细分市场已经饱和, 企业只能去寻找新的市场</p>
---------------	---

	<p>适用条件：</p> <p>①存在未开发或未饱和的市场；</p> <p>②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道；</p> <p>③企业在现有经营领域十分成功；</p> <p>④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源；</p> <p>⑤企业存在过剩的生产能力；</p> <p>⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业</p>
--	--

(3) 产品开发——新产品和现有市场。

产品开 发 战 略	<p>原因：①充分利用企业对市场的了解；②保持相对于竞争对手的领先地位；</p> <p>③从现有产品组合的不足中寻求新的机会；④使企业能继续在现有市场中保持稳固的地位</p>
	<p>适用条件：</p> <p>①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；</p> <p>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；</p> <p>③企业所在产业正处于高速增长阶段；</p> <p>④企业具有较强的研究与开发能力；</p> <p>⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品</p>

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。

(1) 采用多元化战略的三大原因。

- ①在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。
- ②企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。
- ③与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。

(2) 多元化战略的类型。

战略类型	适用条件
相关多元化战略，同心多元化	企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场的成长性或吸引力逐渐下降
非相关多元化战略，离心多元化	企业当前产业或市场缺乏吸引力，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或市场

(3) 多元化战略的优点。

- ①分散风险，当现有产品及市场失败时，新产品或新市场可能为企业提供保护。
- ②能更容易地从资本市场中获得融资。
- ③当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。
- 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。

(4) 多元化战略的风险。

- 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。



知识点四：发展战略的主要途径

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

外部发展是指企业通过取得外部经营资源谋求发展的战略。外部发展的狭义内涵是并购。

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。

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. 并购战略

(1) 并购的类型。

按并购双方所处的产业分类	横向并购
	纵向并购
	多元化并购
按被并购方的态度分类	友善并购
	敌意并购
按并购方的身份分类	产业资本并购
	金融资本并购

按收购资金来源分类	杠杆收购
	非杠杆收购

(2) 并购的动机。

- 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。
- 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。

- 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。

2. 内部发展战略

(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深刻地了解市场及产品；
- ②不存在合适的收购对象；
- ③保持统一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并购通常会产生产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；
- 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企业不能接触到其他企业的知识及系统，这可能更具风险；
- 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进入新市场可能要面对非常高的障碍。

(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。

3. 企业战略联盟

(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。
- ②避免经营风险。
- ③避免或减少竞争。
- ④实现资源互补。
- ⑤开拓新的市场。
- ⑥降低协调成本。

(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	合资企业——体现战略意图，强调股权对等	
	相互持股投资——少量持股	
	功能性协议	技术交流协议
		合作研究开发协议
		生产营销协议
产业协调协议		

(4) 股权式联盟与契约式联盟的主要区别。

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。

其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。但也有些先天不足，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。

相对而言，股权式战略联盟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。

知识点五：基本竞争战略

1. 成本领先战略

含义	企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。通过其低成本地位来获得持久的竞争优势
优势	<ul style="list-style-type: none"> (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	<ul style="list-style-type: none"> (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
实施条件——资源和能力	<ul style="list-style-type: none"> (1) 在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济。 (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	<ul style="list-style-type: none"> (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更高技术水平设施的投资能力，达到同样的甚至更低的产品成本。 (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

2. 差异化战略

含义	企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色，这种特色可以给产品
----	-----------------------------------

	带来额外的加价，如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么，拥有这种差异化的企业将获得竞争优势
优势	<ul style="list-style-type: none"> (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	<ul style="list-style-type: none"> (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
实施条件——资源和能力	<ul style="list-style-type: none"> (1) 具有强大的研发能力和产品设计能力。 (2) 具有很强的市场营销能力。 (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	<ul style="list-style-type: none"> (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

3. 集中化战略

含义	<p>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。</p> <p>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</p>
优势	<ul style="list-style-type: none"> (1) 成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势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，集中化战略的实施可以增强它们相对的竞争优势。 (3) 对于大企业来说，采用集中化战略能够避免与竞争对手正面冲突，使企业处于一个竞争的缓冲地带
实施条件	<ul style="list-style-type: none"> (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。

	<p>(3) 在目标市场上, 没有其他竞争对手采用类似的战略。</p> <p>(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</p>
风险	<p>(1) 狭小的目标市场导致的风险。</p> <p>(2) 购买者群体之间需求差异变小。</p> <p>(3) 竞争对手的进入与竞争</p>

知识点六：企业面对的风险种类

类别	说明
政治风险	是指完全或部分由政府官员行使权力和政府组织的行为而产生的不确定性
法律风险与 合规风险	<p>合规风险是指因违反法律或监管要求而受到制裁、遭受金融损失以及因未能遵守所有适用法律、法规、行为准则或相关标准而给企业信誉带来的损失的可能性。</p> <p>法律风险是指企业在经营过程中因自身经营行为的不规范或者外部法律环境发生重大变化而造成的不利法律后果的可能性</p>
外部风险 社会文化风险	<p>文化风险是指文化这一不确定性因素给企业经营活动带来的影响。主要有以下方面：</p> <p>(1) 跨国经营活动引发的文化风险；</p> <p>(2) 企业并购活动引发的文化风险；</p> <p>(3) 组织内部因素引发的文化风险</p>
技术风险	<p>广义的技术风险是指与某一种新技术给某一行业或某些企业带来增长机会的同时, 可能对另一行业或另一些企业形成巨大的威胁。</p> <p>狭义的技术风险是指技术在创新过程中, 由于技术本身复杂性和其他相关因素变化的不确定性而导致技术创新遭遇失败的可能性。</p> <p>从技术活动过程所处的不同阶段考察, 技术可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险</p>

	自然环境风险	这一风险是企业由于其自身或影响其业务的其他方造成的自然环境破坏而承担损失的风险
	市场风险	市场风险指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的与经营相关的风险。市场风险可以考虑以下几个方面：（1）产品或服务的价格及供需变化带来的风险；（2）能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险；（3）主要客户、主要供应商的信用风险；（4）税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险；（5）潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险
	产业风险	是指在特定产业中与经营相关的风险。在考虑企业可能面对的产业风险时，非常关键的因素包括：（1）产业（产品）生命周期阶段；（2）产业波动性；（3）产业集中程度
内部风险	战略风险	指企业在战略管理过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致企业整体性损失和战略目标无法实现的可能性及其损失
	操作风险	<p>巴塞尔银行监管委员会对操作风险的定义是：由于内部程序、人员和系统的不完备或失效，或由于外部事件造成损失的风险。</p> <p>巴塞尔委员会将操作风险分为七类：（1）内部欺诈；（2）外部欺诈；（3）雇佣合同以及工作状况带来的风险事件；（4）客户、产品以及商业行为引起的风险事件；（5）有形资产的损失；（6）经营中断和系统出错；（7）涉及执行、交割以及交易过程管理的风险事件</p>
	运营风险	<p>运营风险是指企业在运营过程中，由于外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致的运营失败或使运营活动达不到预期的目标的可能性及其损失。</p> <p>运营风险至少要考虑以下方面：（1）企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险；（2）企业新市场开发，市场营销</p>

		<p>策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）方面可能引发的风险；（3）企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险；（4）期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险；（5）质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险；（6）因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险；（7）给企业造成损失的自然灾害等风险；（8）企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险</p>
	财务风险	<p>财务风险是指企业在生产经营过程中，由于内外部环境的各种难以预料或无法控制的不确定性因素的作用，使企业在一定时期内所获得的财务收益与预期收益发生偏差的可能性。包括：（1）筹资风险；（2）投资风险；（3）资金回收风险；（4）收益分配风险</p>

