

注会《战略》基础阶段易混易错知识点

第一章 战略与战略管理概述

知识点 1：公司使命三方面

公司使命一般包括三个方面：公司目的、公司宗旨、经营哲学。

(1) 公司目的。营利还是非营利。以营利为目的的组织，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；以非营利为目的的组织，首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革。

(2) 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。即“公司的业务是什么”。

(3) 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。

知识点 2：制定战略选择方案的三种方法

三种方法的主要区别在于在战略制定中集权与分权程度不同。

(1) 自上而下的方法。即先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略，然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，形成系统的战略方案。

(2) 自下而上的方法。在制定战略时，企业最高管理层对下属部门不作具体规定，而要求各部门提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。

(3) 上下结合的方法。即企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制定出适宜的战略。

知识点 3：战略创新的类型

(1) 产品创新。指组织提供的产品和服务的变化。

(2) 流程创新。指产品和服务的生产和交付方式的变化。

(3) 定位创新。指通过重新定位用户对既有产品和流程的感知来实现的创新。

(4) 范式创新。指影响组织业务的思维模式 and 实践规范的变化。

知识点 4：创新管理流程模型

(1) 阶段——门模型。

(2) 3M 创新漏斗模型。



3M 创新漏斗模型将创新管理分为以下三个阶段。

①涂鸦式创新。组织支持、鼓励创新志愿者自由的提出尽可能多的想法。

②设计式创新。对涂鸦式创新产生的各种创意、概念进行评价、筛选，将其中有重大价值和意义的创新纳入设计式创新框架，将其转化为产品并初步商业化。

③引领式创新。对设计式创新成功的产品项目追加投资，提供指导和支持，逐步扩大新产品的生产和销售。

(3) 集成产品开发 (IPD) 流程。

①摒弃“纯技术”路线，强调市场和客户需求对于产品开发和创新的根本性作用。因此，开发团队在产品设计时就要规划好产品成本、功能、质量、可制造性和可服务性等方面的优势，同时充分考虑产品进入市场后可能遇到的障碍。

②将产品开发作为投资进行管理，在产品开发的每一个重要阶段，都不仅从技术角度，而且从商业角度进行可行性评估，以确保实现产品投资回报或尽可能减少投资失败造成的损失。

③强调企业内部各个部门之间、开发团队与外部合作者之间的密切沟通与协作。

第二章 战略分析

知识点 1: 快速反应能力和适应变化的能力

(1) 快速反应能力。指竞争对手对其他公司的行动迅速做出反应的能力如何。比如你是企业 A，你的竞争对手是 B，B 的竞争对手是 C。现在你分析，当 C 公司有所行动时，你的竞争对手 B 公司做出反应的能力如何。

(2) 适应变化能力。指竞争对手对环境变化做出反应的能力如何。比如你是企业 A，你的竞争对手是 B，你分析当环境发生变化时，尤其是外部环境，你的竞争对手 B 做出反应的能力如何。

知识点 2: 决定企业竞争优势的企业资源判断标准

(1) 资源的稀缺性。

(2) 资源的不可模仿性。

①物理上独特的资源：物质本身的特性所决定的。

②具有路径依赖性的资源：必须经过长期的积累才能获得的资源。

③具有因果含糊性的资源：有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。

④具有经济制约性的资源：企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空间



有限不能与其竞争的情况。

(3) 资源的不可替代性。

(4) 资源的持久性。

知识点 3：内部基准、竞争性基准、过程或活动基准、一般基准和顾客基准

(1) 内部基准：企业内部各个部门之间互为基准进行学习与比较。比如企业生产一部向生产二部进行学习。

(2) 竞争性基准：直接以竞争对手为基准进行比较。比如，K 快餐以其竞争对手 M 快餐为基准进行学习。

(3) 过程或活动基准：以具有类似核心经营的企业为基准进行比较，但是两者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。比如一家电冰箱制造商以一家生产空调的企业为基准对象进行比较。这两家企业生产的产品不具有直接竞争的关系，但是两家企业都具有家电技术研发、制造、营销等类似的核心经营业务。

(4) 一般基准：以具有相同业务功能的企业为基准进行比较。

【解释】：具有相同业务功能的含义按照两种掌握：

第一，依托教材例子：金融业和酒店业都是服务行业，具有相同的业务功能，因此一家金融企业就可以以一家酒店为基准对象进行比较。

第二，公司以处于同一行业但不在一个市场的公司为标杆。比如：澳大利亚电信可以就票据程序与英国电信对标。中国大陆地区的地铁行业会学习中国港铁、中国台湾地铁、新加坡地铁等先进运营管理经验。

(5) 顾客基准：以顾客的预期为基准进行比较。即企业在经营过程中，先参考顾客的要求，然后根据顾客的预期改善自己的经营。

知识点 4：核心能力的特征

(1) 价值性。核心能力具有战略价值。

(2) 独特性。核心能力难以通过市场交易获取，也难以通过复制或模仿获得。

(3) 可延展性。核心能力是整个企业业务的基础，既能够不断衍生出新的核心产品和最终产品，也可以使企业在原有业务领域保持竞争优势的同时，在其他相关业务领域获得持续竞争优势。

(4) 不可替代性。企业的核心能力是其他能力不可替代的。

(5) 动态性。随着时间和环境的变化，企业的核心能力也会发生变化和调整。



(6) 整合性。核心能力是企业将多个领域的多种优势资源融合在一起，从而产生协同作用的结果。

知识点 5: 内部后勤和外部后勤

(1) 内部后勤（进货物流）。指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动。如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等。

(2) 外部后勤（出货物流）。指与产品的库存、分送给购买者有关的活动。如最终产品的入库、接受订单、送货等。

第三章 战略选择

知识点 1: 纵向一体化战略和横向一体化战略

(1) 纵向一体化战略：纵向一体化战略是企业与上游企业、下游企业的关联

①前向一体化战略：指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。（进入下游）

②后向一体化战略：指获得供应商的所有权或加强对其控制权。（进入上游）

(2) 横向一体化战略：横向一体化战略是企业与竞争企业的关联。

知识点 2: 市场渗透战略、市场开发战略与产品开发战略

(1) 市场渗透：现有产品和现有市场。在现有市场，依靠单一产品，目的在于大幅度增加市场占有率。

(2) 市场开发：现有产品和新市场。将现有产品或服务打入新市场的战略。

(3) 产品开发：新产品和现有市场。在原有市场上，通过技术改进与开发研制新产品。

知识点 3: 差异化战略和集中差异化战略

差异化战略和集中差异化战略的主要区别是针对的市场不同。差异化战略针对的是整个市场，在整个市场中实施差异化战略。而集中差异化战略针对的是某个细分市场，在某个细分市场中实施差异化战略。比如，某奶制品企业，针对其生产的牛奶产品实施差异化战略，属于差异化战略；如果该奶制品企业针对其生产的牛奶产品中的儿童牛奶实施差异化战略，则属于集中差异化战略。

知识点 4: 地理因素、人口因素、心理因素和行为因素

(1) 地理因素。根据地理因素进行市场细分是指企业根据消费者所处的不同地理位置、自然环境来细分消费者市场。

(2) 人口因素。根据人口因素进行市场细分就是企业按照人口统计方面的因素细分消费



者市场。人口细分的变量包括年龄、性别、收入水平、职业、受教育程度、家庭规模、家庭生命周期阶段、社会阶层、宗教信仰、民族及国籍等。

(3) 心理因素。根据心理因素进行市场细分就是企业按照消费者的生活方式、个性等心理状况的变量来细分消费者市场。

(4) 行为因素。根据行为因素进行市场细分就是企业根据消费者的购买行为来细分消费者市场。行为细分的变量包括消费者购买或使用某种产品的时机、消费者对某种产品的使用率、消费者进入市场的程度和消费者对品牌或企业的忠诚度等。

知识点 5：促销策略四要素

(1) 广告促销。广告促销是企业以付费的方式，通过电视、报纸、广播、户外广告等传统媒体以及手机短信、微信、微博、短视频、数字报纸、数字广播、数字电视等各类新兴媒体，对其产品或服务进行宣传，以影响、诱导消费者实施购买行动。

(2) 营业推广。采用非媒体促销手段而进行的产品推广活动。

促进销售，向消费者推广的方式：赠券、价格折扣、交易印花、赠送样品、奖品、附加赠送、竞赛抽奖活动、买点促销（POP 广告）、会员俱乐部等等。

(3) 公关营销。指通过有效的公共关系策略和手段，将企业和产品的信息传播给消费者，并通过为企业及其产品建立良好的公众形象和关系来促进销售。

(4) 人员推销。企业销售人员直接与潜在购买者进行面对面的交流，说服对方购买某种产品或服务的过程。

第四章 战略实施

知识点 1：事业部制组织结构和 M 型组织结构

M 型结构将企业划分成若干事业部，每一个事业部负责一个或多个产品线。如果题目强调企业有不同的部门或事业部，每个部门或事业部负责多个产品线，则一般属于 M 型结构。

如果不涉及“多个产品线”这样的线索，而是按照不同的地区、产品品牌、客户细分等划分不同的事业部，则属于事业部制组织结构。

知识点 2：企业文化的四种类型

(1) 权力导向型：通常存在于家族式企业和新开创企业。

(2) 角色导向型：最常见于国有企业和政府机构。

(3) 任务导向型：常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。

(4) 人员导向型：常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司。

第五章 公司治理

知识点 1：经理人对于股东的“内部人控制”问题

一般认为违背忠诚义务导致的内部人控制问题的主要表现有：过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为的短期化；侵占资产，资产转移；工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；会计信息作假、财务作假；大量负债，甚至严重亏损；建设个人帝国。

一般认为违背勤勉义务导致的内部人控制问题的主要表现有：信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等等。

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。

知识点 2：“隧道挖掘”问题的主要表现

| | | |
|---------------|--|---|
| <p>滥用公司资源</p> | <p>滥用公司资源是指并非以占有公司资源为目的，但也未按照公司整体目标为行动导向的行为。例如终极股东是某家族或国有企业的时候，终极股东做的一些决策可能更多从家族利益（如为了家族荣耀等目标采取过度保守的经营策略）或政府社会性功能的角度出发（如保障社会就业而导致国有企业的冗员），从而偏离了股东财富最大化目标。违背了其作为代理人的勤勉义务。</p> | |
| <p>占用公司资源</p> | <p>占用公司资源是指终极股东通过各种方法将公司的利益输送至自身的行为。违背了其作为代理人的忠实义务</p> | <p>(1) 直接占用资源。直接占用资源是指终极股东直接从公司将利益输送给自己。</p> <p>例如：直接借款、利用控制的企业借款、代垫费用、代偿债务、代发工资、利用公司为终极股东违规担保、虚假出资。</p> <p>预付账款也是终极股东及其他关联方占用公司资金的途径之一。</p> <p>终极股东占用公司商标、品牌、专利等无形资产以及抢占公司的商业机会等行为。</p> <p>(2) 关联性交易。关联性交易的利益输送又可以分为商品服务交易活动、资产租用和交易活动、费用分摊活动。</p> <p>(3) 掠夺性财务活动。具体可以分为掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作等。</p> |



第六章 风险与风险管理概述

知识点：风险管理的六个特征

- (1) 客观性：人们只能在一定的时间和空间内改变风险存在和发生的条件，降低风险发生的频率和损失程度。但是，从总体上说，风险是不可能彻底消除的。
- (2) 战略性：主要运用于企业战略管理层面，站在战略层面管理企业层面风险，降低风险损失的期望值是全面风险管理的价值所在。
- (3) 可行性：风险损失成本与风险管理成本之间在一定程度上存在替代关系
- (4) 系统性：全面风险管理必须拥有一套系统的、规范的方法，建立健全全面风险管理体系。
- (5) 专业性：专业人才实施专业化管理。
- (6) 二重性：企业全面风险管理的商业使命在于：①损失最小化管理；②不确定性管理；③绩效最优化管理。全面风险管理既要管理纯粹的风险，也要管理投机风险。

第七章 风险管理的流程、体系与方法

知识点 1：风险转移与风险转换

- (1) 风险转移：指企业通过合同或非合同的方式将风险全部或部分转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。转移风险不会降低其风险可能的严重程度，只是从一方转移到另一方。
- (2) 风险转换：指企业通过战略调整等手段将企业面临的风险转换成另一个风险。风险转换一般不会直接降低企业总的风险，其简单形式就是在减少某一风险的同时，增加另一风险。企业可以通过风险转换在两个或多个风险之间进行调整，以达到最佳效果。风险转换可以在低成本或者无成本的情况下达到目的。

知识点 2：风险资本与应急资本

- (1) 风险资本是除经营资本之外，企业为补偿风险造成的财务损失而需要的资本，是使一家企业破产的概率低于某一给定水平所需的资金，因此取决于企业的风险偏好。
- (2) 应急资本是一个金融合约，规定在某一个时间段内、某个特定事件发生的情况下企业有权从应急资本提供方募集股本或贷款，并为此按约定时间向资本提供方缴纳费用。

第八章 企业面对的主要风险与应对

知识点 1：战略实施组织方面的风险表现

- (1) 战略信息缺乏真实性、准确性和完整性；战略信息传递不通畅，甚至受阻。



(2) 组织结构与战略不匹配，可能导致战略无法落实到企业经营的各项业务中。

(3) 缺乏充分的激励和充足的资源支持，可能导致战略推进速度缓慢，战略实施效率低下。

知识点 2：分析市场风险的来源应主要考虑的因素

(1) 产品或服务的价格及供需变化带来的风险；

(2) 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险；

(3) 主要客户、主要供应商的信用风险；

(4) 利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险；

(5) 潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。