



东奥会计在线
www.dongao.com

注册会计师全国统一考试辅导用书

2010_年 注册会计师考试

**考点串联、答疑精华
及历年真题新解**

公司战略与风险管理

组编 东奥会计在线

编著 周春利 上官颖林



经济科学出版社
Economic Science Press



2010年注册会计师全国统一考试辅导教材

2010 注册会计师考试

考点串讲、命题精编
及历年真题精解

公司战略与风险管理

主编 中国注册会计师协会

编委 陈晖 王守清 王欣新等

CPA



中国财政经济出版社

F23-200

注册会计师全国统一考试辅导用书

2010 年注册会计师考试
考点串联、答疑精华及历年真题新解
公司战略与风险管理

组 编 东奥会计在线

编 著 周春利 上官颖林

经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

2010 年注册会计师考试考点串联、答疑精华及历年真题新解·公司战略与风险管理/东奥会计在线组编;周春利,上官颖林编著. —北京:经济科学出版社,2010.4

注册会计师全国统一考试辅导用书

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9227 - 9

I. 2… II. ①东…②周…③上… III. ①公司 - 企业管理 - 会计师 - 资格考核 - 自学参考资料②公司 - 风险管理 - 会计师 - 资格考核 - 自学参考资料 IV. F23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 059016 号

责任编辑:卢元孝 靳兴涛

责任校对:徐领弟

版式设计:柳永康

技术编辑:刘 军

2010 年注册会计师考试考点串联、答疑精华及历年真题新解

公司战略与风险管理

编著:周春利,上官颖林

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100142

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

东奥会计在线客服中心:(010)62115588,400-628-5588(24 小时热线)

网址:www.esp.com.cn

电子信箱:esp@esp.com.cn

保定市中华美凯印刷有限公司印装

787 毫米×1092 毫米 16 开本 8.75 印张 200 千字

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9227 - 9 定价:10.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有,侵权必究)

编委会成员名单

(按姓氏笔画先后顺序排列)

王 燕	王 锦	刘圣妮
田 明	刘 颖	闫华红
孙艺军	张志凤	叶 文
范永亮	周春利	叶新哲
唐 宁	郭守杰	上官颖林
黄洁洵	葛艳军	

前言

注册会计师考试制度从1991年开始实行以来,通过人数不到15万人,其难度有目共睹。在复习备考中,使用一套优质辅导书可以起到事半功倍的效果。东奥“轻松过关”系列辅导书便是此中佼佼者,出版十三年来,累计销售逾千万册,在同类图书销售市场一直稳居首位,不仅被30个省级考试机构推荐辅导用书,而且也得到了广大学子的认可,被誉为“注册会计师考试最佳配套辅导用书”。

为什么要选择本套丛书?

——名师,无与伦比

作者的實力直接决定了一本书的质量。本套“轻松过关”系列的作者张志凤、郭守杰、闫华红、刘圣妮、刘颖、唐宁、范永亮、田明、孙艺军、王燕、李文等都是长期从事财会类考试辅导教学的一线顶级名师,所在领域毋庸置疑的“第一人”。多年的教学经验,使他们能够准确地把握考试重点和命题思路,并具备熟练的应对技巧。十多年的事实证明,他们的辅导具有科学的针对性和准确的预测性。顶级名师,是顺利通过考试的根本保证。

——网课,过关保障

在精品图书的基础上,东奥更是延展至在线培训、高端面授、教育软件开发等领域,发展成为一个完整而庞大的商业体系:东奥集团。东奥集团的使命是打造一个高端面授、图书出版、网络培训三位一体的专业化、立体化平台,为全国的会计从业人员提供全面、全程、全方位的培训服务。针对2010年注册会计师考试,东奥集团除推出配套辅导书“轻松过关”系列外,还为广大考生精心制作了权威实用的网络多媒体视频课程,全部由张志凤、郭守杰、闫华红等业内顶级名师讲授。书网结合,确保轻松过关。

——创新,势不可挡

“轻松过关”系列之所以连续十几年占据垄断性的市场份额,皆因东奥一直坚持着一个理念:不断创新。“轻松过关”系列在体例和内容上都务求扣紧大纲、教材的变化思路、考试出题思路,首创了主观题演练、跨章节综合演练、相关知识点链接等经典体例,深受广大考生欢迎;2010年更是推出全新辅导书《考点串联、答疑精华及历年真题新解》,直击精华考点,解答典型疑问。同时,东奥名师精心录制的网课也不断推陈出新,首创预科班、易错易混提示班、巧记速记班等课程,让考生轻松学习、轻松过关。

本套丛书的亮点有哪些?

轻松过关系列之一《2010 年注册会计师考试应试指导及全真模拟测试》

体例一直被模仿、质量从未被超越。体例新颖,内容全面,含大纲、命题规律总结及趋势预测、同步辅导及强化训练、跨章节综合题演练、全真模拟测试,并附录 2009 年试题及参考答案。其中同步辅导及强化训练部分包括:本章考情分析、本章基本结构框架、本章重点与难点、历年经典试题回顾、同步强化练习题及答案解析。本书在同类辅导书中连续 12 年销量遥遥领先,是注册会计师考试指定教材的最佳配套辅导。

轻松过关系列之二《2010 年注册会计师考试经典题解及练习题库》

用另类视角看待考点,用经典题目训练手感,用贴切难度感受考场。东奥用全新的考点解读和充足的题库训练,提高考生的迎战能力。

轻松过关系列之三《2010 年注册会计师考试课堂笔记及典型例题精析》

东奥会计在线经典班次“基础班”的讲义再现,免去学员需要大量笔记和重新总结所耗费的时间,直接配套课程,让考生的学习更加轻松。也可充当考生自学笔记。

轻松过关系列之四《2010 年注册会计师考试考点荟萃及记忆锦囊》

小身材大智慧,浓缩了新教材最精华重点内容的口袋书,便于考生利用零散时间进行轻松记忆。

轻松过关系列之五《2010 年注册会计师考试过关必做》

最贴切注会考试真题的小型题海,题材新颖、难度适宜、考点全面。适宜在熟悉教材之后巩固考点知识,迅速达到考试状态。

轻松过关系列之六《2010 年注册会计师考试考前最后六套题》

东奥最经典也最流行的作品之一,年年出品,年年脱销。全面涵盖最有价值的考点、大胆点押最有可能的出题点、稳重训练最有效果的临场感觉。经典的六套卷子,考前最踏实的模拟热身。

《2010 年注册会计师考试考点串联、答疑精华及历年真题新解》

东奥新创思,直击最精华考点、解答最典型疑问、剖析最原装真题,针对历年的真题考点结合 2010 年新教材进行权威解读。

限于时间和水平,本书难免存在一些缺点和错误,敬请广大考生批评、指正。最后,预祝所有考生都能顺利过关!

本书编委会

2010 年 4 月

目 录

第一部分 考点串联

考点串联	(3)
------------	-----

第二部分 答疑精华

答疑精华	(95)
------------	------

第三部分 历年真题新解

2009 年度全国注册会计师考试《公司战略与风险管理》试题	(119)
2009 年度全国注册会计师考试《公司战略与风险管理》试题参考答案及解析	(125)

第一部分

考点串联

考点串联

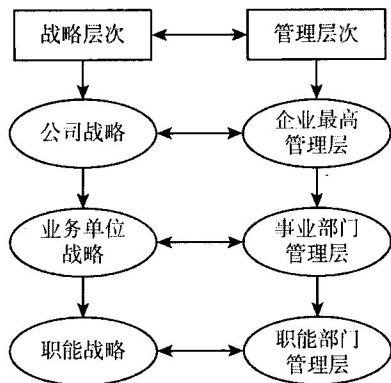
【考点一】明茨伯格的 5P 战略

定义	内容
战略是计划	战略是在企业经营活动之前制定的，战略先于行动；战略是有意识的、有目的地开发和制定的计划，其目的是实现企业的基本目标。战略通常在一年以上。
战略是计谋	战略也是一种计谋，是要在竞争中赢得竞争对手，或令竞争对手处于不利地位及受到威胁的智谋。
战略是模式	战略应包括由计划导致的行为，即战略是一种模式，是一系列行动的模式或行为模式，或者是与企业的行为相一致的模式。例如，某公司自成立以来的经营方式都是进行集团化经营，通过购买成熟的企业并转手将他们出售来获利。此战略是一种模式。
战略是定位	一个事物是否属于战略，取决于它所处的时间和情况。战略问题是确定自己在市场中的位置，并据此正确配置资源，形成可以持续的竞争优势。例如，达意公司通过绕过传统的零售渠道，采用电子商贸的方式来进行销售，成为中国第一家网上购物商城。此战略是一种定位。
战略是观念	企业采用不同的战略是因为它们的观念不同；战略转变开始于观念的转变；战略的有效性取决于战略观念的共享程度以及该观念转化为共同行动的程度。例如，一个以魔法世界为主题的乐园公司坚信：因为魔法世界对孩子们的安全无害，因此令父母相信其出售的产品也对孩子们的健康安全无害，从而购买其产品。

【考点二】企业战略的结构层次

企业战略可以划分为三个层次：（1）公司战略；（2）业务单位战略；（3）职能战略。

【考点三】战略的制定者



【考点四】战略的特点

公司战略覆盖企业整体，处于最广泛的层面，又称为企业整体战略，用于明确企业目标，以及实现目标的计划和行动。公司战略规定了企业使命和目标、企业宗旨以及发展计划、整体的产品或市场决策。公司董事会是公司战略的设计者，承担公司战略的终极责任。

业务单位战略是为公司每个业务部门制定的战略，关注的是在特定市场、行业或产品中的竞争力。包括对特定产品、市场、客户或地理区域作出战略决策。

职能战略在更细节的层面上运行，它侧重于企业内部特定职能部门的运营效率。例如，研究与开发、生产、采购、人力资源管理、财务、市场营销及销售等。

【考点五】战略的关键要素

战略要素	案例
有愿景	例如,在过去20年,照相机从简单的相机演化为带有视频录制功能而且体积只有口袋大小的数码相机,这一演化愿景将为未来10年的战略决策指引方向。
具有可持续性	如果数码相机市场只能持续数个月的时间,那么数码相机技术进步和产品创新就没有意义。
有效传递战略的流程	有了战略之后,重要的是将达成的战略传递到企业的各个方面,以求得到落实执行。因此,一套可以传递高层管理人员达成的战略的流程至关重要。
与获取竞争优势有关	企业只有具备超越现有或潜在竞争对手的可持续竞争优势时,才能够赢得市场。
能利用企业与环境之间的联系	战略必须利用企业与环境之间的联系,如与供应商、客户、竞争对手或政府之间的联系。

【考点六】战略测试

战略测试	应用相关性	价值增值检验。能否为企业带来价值增值。
		竞争优势检验。能否为企业带来持续的竞争优势。
		一致性检验。是否与企业所处的环境相一致。
	学术严谨性	原创性检验。优秀的战略在于其原创性,但要避免偏离主题。
		目标性检验。是否试图达到企业设定的目标。
		灵活性检验。战略要能适应不断变化的环境。
		逻辑一致性检验。要以清晰且合乎逻辑的方式表达。
		风险和资源检验。战略所含风险和所需资源应符合公司水平。

【提示】区别哪些是应用相关性检验,

哪些属于学术严谨性检验。

应用性检验更侧重于针对企业外部影响的检验,学术严谨性检验更侧重于是针对的与企业内部资源结合的检验。

【考点七】企业使命和目标的关系

使命是企业在社会经济中的整体发展方向所担当的角色和责任,也是企业的根本任务或其存在理由。主要目标是向特定利益相关者所做的目标说明,如对股东或雇员公布的企业目标。主要目标的制定对于支持和完成使命至关重要。

举例说明:

(一) 企业使命

在市场经济国家制造和销售最安全、最环保、最节能的小汽车和卡车。

(二) 企业目标

1. 到2010年国内小汽车和卡车的市场占有率增加8%。

2. 到2012年单位成本下降3%。

3. 到2013年底公司在世界汽车市场的占有率居第一位。

4. 到2016年,在海外建成十五个生产基地,实现三分之二外销的目标。

【考点八】企业使命的要素

企业使命至少应当具备以下五个要素:

1. 反映企业定位,包括盈利方式、企业的社会责任以及市场定位的企业价值;

2. 有导向作用,明确的企业使命能够指明企业未来的发展方向,从而做到方向明确,力量集中;

3. 说明业务范围,即生产什么产品、在哪个领域经营;

4. 有利于界定自身的企业形象,加深客户对企业的认识;

5. 企业使命取决于影响战略决策的利益相关者的相对能力。

【考点九】企业使命陈述的作用

企业使命陈述是一个正式的书面文件,是对企业使命的明确陈述。使命陈述的作用包括三个方面:

1. 提供一个企业监控的基础,如企业

的生存目的、竞争地位和独特的能力及企业经营方式；

及理念，树立企业形象；

3. 反映企业的核心价值观。

2. 向利益相关者传递企业的经营哲学

【考点十】确定企业的战略目标（SMART 基本原则）

战略目标与企业使命的区别与联系	确定战略目标的 SMART 原则
联系：战略目标是企业使命的进一步具体化，反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平。 区别：战略目标有具体的数量特征和时间界限，通常为 3~5 年或更长。	S: Specific, 目标应清晰明确；
	M: Measurable, 目标要可量化；
	A: Attainable, 目标具可达性；
	R: Relevant, 目标与使命一致；
	T: Time-based, 目标必须具有明确的完成期限。

【考点十一】战略的发展途径

方法	特点	步骤	缺点
理性方法	先制定目标，然后设计战略来实现目标；规划在前，实施在后。	(1) 进行企业评估	(1) 未来无法准确预测，可能会使整个战略无效； (2) 忽视了人员和部门之间的政治斗争； (3) 管理层可控制的个体行为有限； (4) 正式计划是否有助于成功尚待证实； (5) 正式计划阻碍了战略思考； (6) 层级机构与大多数企业的实际情况不符。
		(2) 确定使命和目标	
		(3) 进行差距分析	
		(4) 进行战略选择	
		(5) 执行所选择的战略	
应急方法	应急战略的最终目标不明确，其构成要素是在战略的执行过程中逐渐形成的，这种方法侧重于战略的管理流程。	其战略变化过程是零散的、直观的。	(1) 这种方法期望让公司成员依照自己的愿望行事，很不现实； (2) 缺乏必要的战略计划，不利于分配资源； (3) 可能使企业陷入混乱。

【考点十二】战略管理的主要特点

1. 战略管理是关于企业整体的管理；而运营管理主要是职能性管理，仅凭某一领域的专长（关键点）就可以发现并解决问题。

2. 战略管理需要管理和改变企业与外部的关系；运营管理主要管理企业内部的关

系，相对比较单纯。

3. 战略管理具有很大的不确定性和模糊性；运营管理主要处理比较确定的常规事务，比较容易预见和量化。

4. 战略管理涉及企业的变革；运营管理主要是在现有状态下把事情做好，而不是改变状态。

【考点十三】战略管理流程

流程	含义	主要内容
战略分析	是战略管理流程的起点。 (对应教材第二章和第三章)	(1) 外部因素分析。包括宏观环境分析、行业环境分析、经营环境分析。 (2) 内部因素分析 (SWOT 分析)。包括内部资源、企业能力和市场竞争能力方面。
战略制定	是指根据外部环境、自身条件, 从不同的总体战略和业务战略中选择适宜的战略。 (对应教材第四章)	(1) 总体战略选择。包括成长型战略、稳定型战略和收缩型战略。 (2) 业务单位战略选择。包括成本领先战略、产品差异化战略和集中化战略三个基本类型。
战略实施	战略实施是指如何确保战略转化为实践, 其主要内容是组织调整、调动资源和管理变革。(对应教材第五章)	(1) 组织调整。包括调整组织结构、调整业务流程、调整权责关系。 (2) 调动资源。包括人力、财务、技术和信息资源。 (3) 管理变革。包括诊断变革环境、确定管理风格和变革职责。

【考点十四】企业外部环境分类

根据外部环境因素对企业生产经营活动影响的方式和程度, 一般可将企业外部环境分为三大类:

1. 一般宏观环境因素;
2. 行业环境因素;
3. 经营环境与竞争优势。

【考点十五】一般宏观环境分析 (PEST 分析)

宏观环境分析中的关键要素包括:

1. 政治和法律因素 (Political factors)
2. 经济因素 (Economical factors)
3. 社会和文化因素 (Social factors)
4. 技术因素 (Technological factors)

【考点十六】政治和法律环境因素

政治因素	政治环境因素分析包括以下方面: (1) 政局稳定状况; (2) 政府行为对企业的影响; (3) 执政党的路线方针政策; (4) 各政治利益集团。
	相关的政治风险可分三类: (1) 所有权风险; (2) 经营风险; (3) 转移风险。
	降低政治风险的措施: (1) 在向某个国家投资前先进行详细的风险评估; (2) 与其他企业一起执行项目以分散风险; (3) 避免完全信赖某个国家; (4) 向本国政府寻求政治支持; (5) 与当地企业合作以提高项目的可承接性并寻求政治支持。
法律因素	法律环境因素分析主要分析四个因素: (1) 法律规范; (2) 国家司法执法机关; (3) 企业法律意识; (4) 国际法律环境和目标国的国内法律环境。
	法律法规存在四大目的: (1) 保护企业; (2) 保护消费者; (3) 保护员工; (4) 保护公众权益。
政治法律因素特点	(1) 不可测性 (很难预测国家政治环境的变化); (2) 直接性 (国家政治环境直接影响企业的经营状况); (3) 不可逆转性 (政治法律环境一旦影响到企业, 就会发生十分迅速和明显的变化, 而企业是无法推卸和转移这种变化的)。

法律环境实例：中国加入世界贸易组织对纺织业的影响。中国加入世界贸易组织后，其已有 40 年历史的纺织业品出口管制配额系统被取消，这对于国内纺织业是一个喜讯。

【考点十七】经济环境因素

因素	关键点
社会经济结构	社会经济结构主要包括五个方面的内容：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构。其中，最重要的是产业结构。
经济发展水平	反映一个国家经济发展水平的常用指标有国内生产总值、国民收入、人均国民收入和经济增长速度。
经济体制	经济体制是指国家经济组织的形式。
宏观经济政策	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。
当前经济状况	经济的增长率取决于商品和服务需求的总体变化。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。
其他一般经济条件和趋势	工资、供应商及竞争对手的价格变化以及政府政策会影响产品的生产成本和服务的提供成本以及它们被出售的市场的情况。

【考点十八】社会和文化环境因素

人口状况	例如，在日本人们的寿命较长，出生率下降导致人口老化。这一点会对企业或企业计划提供的产品与服务类型产生显著影响。
社会流动性	例如，企业员工评价战略的标准是看工资收益、福利待遇等，而消费者则主要关心产品价格、产品质量、服务态度等。
消费心理	例如，一部分顾客的消费心理是在购物过程中追求有新鲜感的产品多于满足其实际需要。因此，企业应有不同的产品类型满足不同顾客的需求。
生活方式变化	这主要包括当前及新兴的生活方式与时尚。
文化传统	例如，中国的春节，西方的圣诞节就为某些行业带来商机。
价值观	例如，西方国家的个人主义较强，而日本的企业注重内部关系融洽。

相关案例：全球最大的快餐连锁企业，以出售汉堡快餐为主，其餐厅遍布在全世界百余个国家，已成为全球餐饮业很有价值的品牌。近年，随着生活质量的提高，人们对健康饮食较为关注，因此该快餐连锁企业所代表的快餐文化被指责对公众健康产生影响，例如：高热量导致肥胖，以及缺乏足够均衡的营养，很多人抨击其为“不健康，危害身体的食品”。此外，在以国家饮食文化为荣的法国，很多人不喜欢该快餐企业的柜台式和得来速式的服务方式，把它归为美国生活方式入侵的代表。以上两点突显了宏观环境下社会和文化环境因素的影响。

【考点十九】技术环境因素

技术环境对战略产生的影响包括：

1. 基本技术的进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析。例如，使用数据库或自动化系统来获取数据，能够更加准确地进行分析。
2. 新技术的出现使社会和新兴行业对本行业产品和服务的需求增加，从而使企业可以扩大经营范围或开辟新的市场。
3. 技术进步可创造竞争优势。例如，技术进步可令企业利用新的生产方法，在不增加成本的情况下，提供更优质和更高性能

的产品和服务。

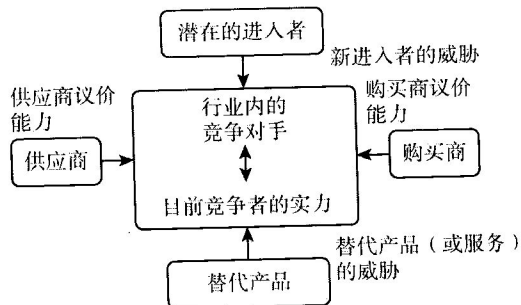
4. 技术进步可导致现有产品被淘汰，或大大缩短产品的生命周期。

5. 新技术的发展使企业可多关注环境保护，企业的社会责任及可持续成长问题，也使生产越来越多地依赖科技的进步。

【考点二十】行业生命周期

所处生命周期阶段	特点
起步期	这个时期产品设计尚未成熟，行业产品的开发相对较缓慢，利润率较低，但市场增长率较高。
成长期	在该阶段，管理层必须确保充分扩大产量以达到公司所设定的目标市场份额。不过，在大多数情况下，因为需要大量资金来达到高增长率和扩产计划，现金会比较短缺。设置进入壁垒，阻止竞争者进入行业。
成熟期	增长率降到较正常水平，处于一个相对稳定的阶段，各年的销售量之间的变动较小，利润增长幅度也较小，但是市场内的竞争变得更加激烈了。
衰退期	行业进入衰退期，会出现行业生产力过剩，技术被模仿后出现的替代品充斥市场，市场增长率严重下降，产品品种减少，行业的活动水平随着各公司从该行业中退出而下降的情况。

【考点二十一】波特的五力模型



【考点二十二】五力模型分析

五力内容	阐释
新进入者的威胁	新进入者威胁力度和数量很大程度取决各种进入壁垒的高度，决定进入壁垒高度的因素有：(1) 规模经济；(2) 产品差异；(3) 资本金投入；(4) 转换成本；(5) 对销售渠道的使用权；(6) 政府政策；(7) 现有产品与规模经济无关的成本优势。
供应商议价能力	能提高供应商在行业中议价能力，从而降低公司在行业中盈利性的因素有：(1) 没有替代品，没有其他供应商；(2) 该产品或服务独一无二，且转换成本很高；(3) 供应商所处行业由少数几家公司主导并面向大多数客户销售；(4) 供应商的产品对客户的生产业务很重要；(5) 企业采购量占供应商产量的比例很低；(6) 供应商能直接销售产品并与企业抢占市场。

续表

五力内容	阐释
购买商议价能力	能提高购买商议价能力因素有：(1) 购买商从卖方购买的产品占卖方销售量很大比例；(2) 购买商购买的产品对其经营不很重要，且该产品缺少唯一性；(3) 转换其他供应商购买的成本较低；(4) 购买商购买的产品或服务占其成本的比例较高；(5) 购买商购买的产品或服务容易被替代；(6) 购买商的采购人员有高超的谈判技巧；(7) 购买商有能力自行制造或提供供应商的产品或服务。
替代产品的威胁	替代产品指可由其他产业生产的产品或提供的服务，具有的功能大致与现有产品或服务功能相似，可满足消费者同样的需求。替代品通过以下方面来影响一个行业的盈利性：(1) 设置价格上限；(2) 改变需求量；(3) 迫使企业投入更多资金并提高服务质量来影响一个行业盈利性。
同业竞争者的竞争强度	竞争强度取决以下因素：(1) 竞争者数量；(2) 行业增长率；(3) 行业固定成本；(4) 产品转换成本；(5) 不确定性；(6) 战略重要性；(7) 退出壁垒，使现有供应商难以退出某行业的障碍会令同业的竞争激烈化。

【考点二十三】五力模型的局限性

波特五力模型在分析企业面临的外部环境之时是有效的，但它也存在着局限性，包括：

1. 该分析模型基本上是静态的。然而，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. 它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. 它基于这样的假设：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。这只是一种理想的方式。

4. 它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品）的信息。这个假设在现实不存在。对任何企业来说，制定战略时掌握整个行业的信息既不可能也无必要。

5. 它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消除替代品的威胁的可能性。在现实的商业世界中，同行之间，企业与上下游企业之间不一定完全是你死我活的关系。强强联

手，或强弱联手，有时可以创造更大的价值。

【考点二十四】经营环境的含义

经营环境又称为任务环境，主要是指影响企业获取必要资源或确保经营活动顺利开展的因素。其中，较为重要的经营环境因素包括：市场分析和竞争地位、消费者消费状况、融资者、劳动力市场状况等。经营环境比宏观环境和行业环境更容易为企业所影响和控制（关键点），也更有利于企业主动应对其带来的机会和威胁。

【考点二十五】市场细分

市场细分包括：

1. 竞争对手分析。分析竞争对手的主要作用在于帮助企业建立自己的竞争优势。

2. 竞争性定位。竞争对手会有许多不同的分组，每个群组在相似产品、市场类别中遵循相似战略，或有不同的战略或不同的目标产品市场。

3. 了解消费者。了解消费者是企业制定战略时应重点考虑的内容。归根结底，是消费者提供收入使企业的财富得以增长。