

2018年注册会计师全国统一考试辅导用书

会计岛
小绿书

公司战略与风险管理

知识点精讲

会计岛 组稿
陈小球 主编



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

2018 年注册会计师全国统一考试辅导用书

会计岛·小绿书

公司战略与风险管理

知 识 点 精 讲

会计岛 组 稿
陈小球 主 编
张璐璐 副主编



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

会计岛打造的注册会计师全国统一考试辅导书分为“绿”“蓝”两个系列。绿书主要通过图表形式对注册会计师考试科目所涉及的重点、难点等加以总结，高度提炼知识点，富有针对性，帮助学员节约复习时间；蓝书按照新教材和大纲对历年真题进行解析，寻找命题思路和常见思维定势等，做到有的放矢，帮助考生迅速提高成绩，顺利通关。

本套书适合参加注册会计师全国统一考试的学员学习使用，也可供高校相关专业作为辅导用书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理知识点精讲/陈小球主编. —北京:电子工业出版社, 2018.4

ISBN 978-7-121-33984-4

I. ①公… II. ①陈… III. ①公司-企业管理-资格考试-自学参考资料 ②公司-风险管理-资格考试-自学参考资料 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 070193 号

策划编辑:王二华

责任编辑:王二华 文字编辑:蔡馥羽

印 刷:三河市华成印务有限公司

装 订:三河市华成印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:787×1092 1/16 印张:10 字数:256 千字

版 次:2018 年 4 月第 1 版

印 次:2018 年 4 月第 1 次印刷

定 价:49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)88254532。

前言

每年,有上百万人走上注册会计师(简称注会)备考之路。据统计,在百万备考考生中,有一半的人中途放弃,最终,仅有不到一半的考生走进考场,而真正复习到位,心中有数的考生只有不到 1/4,所以每年注会的通过率平均每科不到 20%。

放弃或退缩,并不是懦夫,更多的原因在于其难。陪伴式教学一直是会计岛秉持的理念,我们希望通过陪伴来帮助考生顺利抵达成功的彼岸。然而注会考试知识点烦琐,一科有几百个知识点,而中国注册会计师协会每年出题绝不回避边边角角。为了应对考试,考生越过教材,直接复习教辅,只求快速高效通过考试,而目前市面上的辅导书面面俱到,以力争不遗漏每个知识点为原则,没有注意到为广大考生“减负”,只做到了“多而全”,没有做到“快好省”。这样,在某种程度上和广大考生的意愿相悖。在这种情况下,2017 年会计岛注会教研组编写出一套知识点精讲,全部知识点用表格形式总结归纳,便于对比记忆。这套书的封面统一用绿色,上面有岛上特色的卡通小绵羊形象,因此被考生们称为“小绿书”。岛上的学员拿到书之后,由于非常好用,一传十,十传百,一时间大家都知道了会计岛的“小绿书”(效率书),备考注会几乎人手一册。

2017 年年底,会计岛“小绿书”在原有基础上,由岛上注会教研组组长陈权(笔名陈小球)老师带领十几位老师分科目进行优化,经过几个月的优化,终于把这套书拿出来与广大考生见面了。

本套书的主要特点如下。

(1)精确提炼知识点,全部知识点用表格清晰展现;让重点、难点、考点一目了然。没有了大段的文字,考生使用起来更加便捷、高效。

(2)知识点用★标注出重要程度(★越多表示该知识点越重要),作为导航,让广大考生的备考之路有的放矢。

(3)针对考试重点,富有针对性地设置了考核方式总结,希望以最简洁精炼的寥寥数语点拨考点,让考生不但知道考什么,还清楚地知晓怎么考。

(4)知识点中穿插了讲师精彩有趣的点评,让枯燥的备考之路不再痛苦,反而好玩起来。

以上几点总结起来就是省时、有趣、高效,这非常符合会计岛的培训宗旨:帮助广大考生省时、高效地通过考试,并且让过程变得有趣好玩起来。

本书主要由陈权、张烨倩(笔名张璐璐)两位老师编写。电子工业出版社的王二华编辑对本书的编写给予了极大的关怀与支持,在此表示感谢。相信会计岛的这一系列图书,可以伴你在注册会计师复习备考路上一路前行。加油吧!面对这一路的泥泞和荆棘,你将不再孤独!会计岛,不掉队,都会赢!

目 录

第一章 战略与战略管理	1
知识点 1: 公司战略的定义	1
知识点 2: 公司的使命与目标	2
知识点 3: 公司战略的层次	3
知识点 4: 战略管理内涵与特征	4
知识点 5: 战略管理过程	4
知识点 6: 战略变革管理	5
第二章 战略分析	7
知识点 1: 宏观环境分析	7
知识点 2: 产品生命周期	9
知识点 3: 波特五力模型	11
知识点 4: 成功关键因素分析	13
知识点 5: 竞争对手分析	14
知识点 6: 战略群组	14
知识点 7: 钻石模型	15
知识点 8: 企业资源分析	16
知识点 9: 企业能力分析	17
知识点 10: 企业的核心能力	18
知识点 11: 价值链分析	19
知识点 12: 波士顿矩阵	21
知识点 13: 通用矩阵	24
知识点 14: SWOT 分析	24
第三章 战略选择	26
知识点 1: 总体战略	27
知识点 2: 一体化战略	27
知识点 3: 密集型战略	28
知识点 4: 多元化战略	30
知识点 5: 并购战略	32
知识点 6: 内部发展战略	33
知识点 7: 企业战略联盟	34
知识点 8: 稳定战略	35

知识点 9: 收缩战略	36
知识点 10: 业务单位战略	37
知识点 11: 成本领先战略	37
知识点 12: 差异化战略	38
知识点 13: 集中化战略	39
知识点 14: 基本战略综合分析——战略钟	39
知识点 15: 零散产业中的竞争战略	40
知识点 16: 新兴产业中的竞争战略	41
知识点 17: 蓝海战略	42
知识点 18: 市场营销战略	43
知识点 19: 研究与开发战略	47
知识点 20: 生产运营战略	48
知识点 21: 采购战略	50
知识点 22: 人力资源战略	51
知识点 23: 财务战略	53
知识点 24: 企业国际化经营动因	57
知识点 25: 国际市场进入模式	59
知识点 26: 国际化经营的战略类型	61
知识点 27: 新兴市场的企业战略	62
第四章 战略实施	65
知识点 1: 组织结构的构成要素	66
知识点 2: 纵向分工结构	66
知识点 3: 横向分工结构	68
知识点 4: 企业战略与组织结构	73
知识点 5: 公司战略与企业文化	75
知识点 6: 战略控制的过程	78
知识点 7: 战略控制的方法	80
知识点 8: 战略管理中的权利与利益相关者	83
第五章 公司治理	86
知识点 1: 企业制度对比	86
知识点 2: 企业理论	87
知识点 3: 公司治理问题的产生	88
知识点 4: 公司治理的概念	88
知识点 5: 公司治理结构的理解	89
知识点 6: 公司治理理论	90
知识点 7: 公司治理的重要性	92

知识点 8: 三大公司治理问题	92
知识点 9: 公司内部治理结构	93
知识点 10: 公司外部治理机制	95
知识点 11: 公司治理基础设施	95
知识点 12: 公司治理原则	96
知识点 13: 信息技术在战略管理中的作用	98
第六章 风险与风险管理	102
知识点 1: 风险的概念	102
知识点 2: 企业面对的风险: 外 7 + 内 4, 共 11 种风险	103
知识点 3: 风险管理的定义与特征	106
知识点 4: 风险管理的目标	107
知识点 5: 风险管理的基本流程	107
知识点 6: 风险管理体系	111
知识点 7: 风险管理技术与方法	122
第七章 内部控制	127
知识点 1: 内部控制概述	127
知识点 2: 内部控制要素	129
知识点 3: 内部控制应用	134
知识点 4: 内部控制评价	144
知识点 5: 内部控制审计	146
知识点 6: 审计委员会在内部控制中的作用	147

第一章 战略与战略管理

【导论】

本章作为全书第一章，告诉读者何为公司战略，公司战略分为哪些层次。在此基础上，就公司如何进行战略管理进行了框架性的探讨，即从收集信息、利用模型的战略分析开始，在分析的基础上进行战略选择，进而对选择的战略进行“落地”，即所谓的战略实施。教材的第二、三、四章就前述的战略分析、战略选择和战略实施进行了深入阐述。除此之外，本章最后则和读者阐述了战略变革管理，包括其概念、类型、任务和阶段，企业在进行变革管理中会遇到的支持与抵制，以及如何更有效地来进行战略变革管理等话题。总体而言，本章有对整本教材战略部分提纲挈领的作用。

【章节解读】

本章属于一般重要章节，以往的考题以客观题考核为主，通常一套试卷中测试2个左右的单选题。本章仅在2016年以主观题形式考核了战略变革管理知识点，但该考点具有一定的重复可靠性，仍应以主观题要求来掌握。

【高频考点】

- (1) 公司的使命与目标。
- (2) 公司战略的层次。

【知识点总结】

知识点1：公司战略的定义★

	公司战略的传统概念	公司战略的现代概念
定义	<u>战略 = 途径 + 终点</u> 战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它而寻求的途径的结合物	<u>战略 = 途径</u> 战略是一系列或整套的决策或行动方式，只是为达到企业的终点而寻求的途径，不包括企业终点本身
特点★	<u>计划性、全局性、长期性</u>	<u>应变性、竞争性、风险性</u>
特点	公司大部分战略是事先的<u>计划和突发应变的组合</u>公司战略，意味着企业要采取<u>主动态势预测未来</u>，影响变化，而不仅仅是被动地对变化做出反应	

【考核方式】历史上就传统概念和现代概念进行过考核，要求考生可以准确区分清楚两个概念的特点。公司战略定义、特点等知识点未来也有涉考可能性。总体而言，本考点主要以记忆型考核方式为主，考生应在理解基础上记忆，并加强对比记忆。



知识点2：公司的使命与目标

1. 公司使命★★★(高频考点)

公司使命阐明了公司的根本性质与存在理由，包括：公司目的、公司宗旨和经营哲学	
(1) 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： 营利组织——为其所有者带来经济价值(首要目的)，履行社会责任(次要) 非营利组织——提高社会福利、促进政治和社会变革
(2) 公司宗旨	说明公司目前和未来的经营业务范围，公司宗旨反映出企业的定位
(3) 经营哲学	公司为其经营活动所树立的价值观、基本信念和行为准则
公司关于使命的表述不详尽、不全面，只是展示公司主要的战略方向。这是公司战略现代概念定义的应变性、竞争性和风险性的具体体现。	

【考核方式】历史上本知识点有如下两个命题角度：命题角度一，要求考生区分营利组织与非营利组织的目的(赚钱 vs 花钱)；命题角度二，根据题干的情景描述，判断其所列举的公司使命是属于公司目的、公司宗旨和经营哲学中的哪一个；或者从选项中挑选出题干中指定要求的公司目的、公司宗旨或经营哲学。命题角度一属于记性型考核方式，考生应在理解基础上记忆，并加强对比记忆；命题角度二要求考生对公司目的、公司宗旨和经营哲学有一定的理解，并能加以运用。考生可以结合公司目的、公司宗旨和经营哲学的关键词加以判断选择。

【岛儿说】经营之神王永庆创办的台塑集团，提出的“勤劳朴实、止于至善、永续经营、奉献社会”，不正是企业的经营哲学吗？如果考试中遇到类似表述，考生能不能辨析出其到底属于公司宗旨还是经营哲学呢？

2. 公司目标★

公司目标是公司使命的具体化，是一个体系，包括了财务目标体系和战略目标体系	(1)财务目标体系 (谈钱)	市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格、现金流、公司的信任度
	(2)战略目标体系 (谈理想)	获取足够的市场份额，在产品质量、客户服务或者产品革新方面压倒竞争对手，整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，获得持久的竞争优势
	财务目标体系和战略目标体系都应该从短期和长期两个角度体现	
建立目标体系的目的是将公司的使命转换成具体的业绩目标，目标是企业的基本战略，公司目标体系的建立需要所有管理者参与：公司每个单元都要有具体的、可测度的业绩目标		

【考核方式】历史上的考题基本都侧重于测试考生能否判断归类题目中给出的具体目标归属于财务目标体系还是战略目标体系。其他知识点尚属考试空白点，考生应适当予以关注。

【记忆诀窍】财务目标体系侧重与财务相关的具体量化指标，但“公司的信任度”属于财务目标体系；战略目标体系侧重与战略相关的宏观定性指标，但“获取足够的市场份额”属于战略目标体系。



知识点 3：公司战略的层次★★★(高频考点)

战略分为三个层次：总体战略（公司层战略）、业务单位战略（竞争战略）、职能（层）战略。

第一层	总体战略	企业最高层次的战略 根据企业目标，<u>选择可以竞争的经营领域</u>，合理配置企业经营所必需的资源。公司层战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构的问题
第二层	业务单位战略	又称竞争战略 业务单位具体的竞争与经营战略，将企业目标、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。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。 1. 单业务的公司：总体战略 = 业务单位战略 2. 业务多元化的公司：总体战略 ≠ 业务单位战略
第三层	6 大职能战略	主要涉及企业内各职能部门——①营销、②研发、③生产运营、④采购、⑤人力资源、⑥财务 更好地配置企业内部资源，为其他各级战略服务，<u>提高组织效率</u>在职能战略中的协同作用（广泛的协调性 + 一致性）很重要，包括各职能中各活动的协同，以及各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协同

【考核方式】

考核方式 1：考核三个层级不同战略的核心构成要素（历史上考过 3 次之多）。

(1) 公司总体战略构成要素是选择经营领域，从战略金字塔尖合理配置资源。

(2) 业务单位战略的构成要素则是为了保证企业的竞争优势。

(3) 职能战略则是在每个职能方面，如何更好地配置企业内部资源，不仅仅在本职能内部，职能之间都可以发挥协同作用，并且提高组织效率。

考核方式 2：给出某个公司业务描述，请考生搭建其战略层次（历史上考过 2 次）。

理解“合二为一”：不管是业务多元化的公司还是单一业务的公司，公司战略的层次都是三层，形成一个三层的金字塔。不同的地方在于，多元化的公司，这三层塔里修行的师傅是三波不同的僧人，但是单一业务的公司，最高层和第二层住的是同一拨僧人。咱们不能因为人家住的地方大，就把塔给拆了，这不合适。但是要具体说这个房间是谁的，那时只有多业务的公司区分第一层和第二层才有意义。

题目看似考核战略层次，但关键是结合案例背景找出主体是单一业务公司还是多元化或多业务单位经营的公司即可解决问题。应注意不同业务单位可能是业务不同，也可能是地域不同，命题老师会通过“各区域事业部实行自我计划和自我管理”等表述提示考生他们属于不同的业务单位，帮助考生判断。

考核方式 3：给出具体战略描述，请考生选择属于哪个层次甚至是某个层次中具体的哪个战略（历史上考过 2 次）。

知识点 4：战略管理内涵与特征(2018 年新增知识点)

战略管理的内涵	安索夫的观点	战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务
	斯坦纳的观点	战略管理是根据企业外部环境和内部条件确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程
	其他观点 1	战略管理是企业处理自身和环境关系过程中实现其使命的管理过程
	其他观点 2	战略管理是决定企业长期表现的一系列重大管理决策和行动，包括企业战略的制定、实施、评价和控制
	教材观点	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
战略管理的特征	战略管理是企业的综合性管理	战略管理是一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的管理活动
	战略管理是企业的高层次管理	与企业的日常管理和职能管理不同，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施
	战略管理是企业的一种动态性管理	企业战略管理活动应具有动态性，即适应企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更
	战略管理是企业的一项效能性管理	企业职能部门考虑的主要是如何把事情做正确以提高效率，而战略管理部门考虑的主要是企业发展的方向、目标和途径，做正确的事以改进效能

知识点 5：战略管理过程★

战略管理过程：战略分析→战略选择→战略实施			
战略管理过程不是一次性的过程，而是一个循环的过程			
战略分析	外部环境分析	宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析、国家竞争优势分析 了解企业所处的环境正在发生哪些变化——OT	
	内部环境分析	企业资源与能力分析(核心竞争力)、价值链分析、业务组合分析(BCG、GE 矩阵) 了解企业自身所处的相对地位——SW	
战略选择	可选择的战略类型	总体战略选择	发展战略、稳定战略、收缩战略
		业务单位战略选择	基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略
		职能战略选择	市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、人力资源战略、财务战略、采购战略
	战略选择过程	1. 制定战略选择方案	自上而下的方法、自下而上的方法、上下结合的方法——独裁 vs 民主
		2. 评估战略备选方案：三大标准，注意内涵	(1) 适宜性标准——是否 SWOT + 实现目标 (2) 可接受性标准——利益相关者接受 (3) 可行性标准——收益、风险和可行性分析
		3. 选择战略	产生不一致的多个评价结果时，可考虑 (1) 根据企业目标选择战略 (2) 提交上级管理部门审批 (3) 聘请外部机构



续表

第一章

战略实施	战略实施主要解决以下几个问题:
	1. 确定和建立有效的组织结构, 确定组织结构类型涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力
	2. 保证人员和制度的有效管理
	3. 正确处理和协调公司政治关系
	4. 选择适当的组织协调和控制系统
	5. 协调好战略、结构、文化和控制诸方面的关系

【考核方式】

本知识点的考核主要以教材原文再现为主, 考生需要多阅读教材。

考核方式 1: 区分评估备选方案的三个标准: 适宜性标准、可接受性标准和可行性标准。尤其是适宜性标准, 5 个是否, 可能命制主观题。三个标准的阐述也是主观题的命制点。

考核方式 2: 战略实施主要解决的问题。

知识点 6: 战略变革管理★★(2014 年简答题)

战略变革管理	企业为了获得可持续竞争优势(目的), 根据所处的内外部环境已经发生或预测会发生或想要使其发生的变化(变化), 按照环境、战略、组织三者之间的动态协调性原则, 组织、推动企业战略内容发生系统性、可持续性改变的过程	
渐进性变革 VS 革命性变革	渐进性变革的特点	革命性变革的特点
	企业生命周期中常常发生 稳步推进变化 影响企业体系某些部分	企业生命周期中不常发生 急剧变化 影响整个企业体系
战略变革发展阶段	从长远看, 企业在发展中会改变其战略; 这种变化是渐进的, 因为从企业的角度来说, 渐进的变革易于管理, 对企业体制运作的滋扰程度比革命性的变革要小	
战略变革发展阶段		
	1. 连续阶段	战略基本没有发生大的变化, 仅有一些小修正
	2. 渐进阶段	战略发生缓慢的变化, 变化可能是零打碎敲性的, 也可能是系统性的
	3. 不断改变阶段	战略变化呈现无方向或无重心的特点
	4. 全面阶段	战略在较短时间内发生革命性或转化性的变化
战略变革类型	技术变革、产品和服务变革、结构和体系变革、人员变革	

续表

企业战略变革的主要任务	1. <u>调整企业理念</u>	(1) 确定企业使命(企业行动的原动力) (2) 确立经营思想 (3) 建立行为准则
	2. <u>企业战略重新定位</u>	帮助企业获得竞争优势而进行的战略定位,实际上就是在价值链配置系统中从产品范围、市场范围和企业价值系统范围三方面进行定位的选择过程
	3. <u>重新设计组织结构</u>	(1) 在进行组织结构设计时,要围绕战略目标实现的路径来确定不同层级的管理跨度 (2) 在设计组织结构时,还要充分考虑企业各部门顺利完成各自目标的可能性,以及在此基础上的合作协调性、各自分工的平衡性、权责明确性、企业指挥的统一性、企业应变的弹性、企业成长的稳定性和效率性、企业的持续成长性等因素 (3) 通过重新设计企业的组织结构,清理各部门的管理职责,改变指挥混乱和权责不对等的现象
战略变革的实现	支持者	战略变革实现的步骤 1. 高级管理层是变革的战略家,对变革有清晰的了解并决定该做什么——伟大领袖邓小平是改革开放的战略家 2. 指定一个代理人来掌握变革,此时高级管理人员的作用: (1) 如果变革计划了代理人和企业利益团体之间的矛盾,高级管理人员应该支持代理人——自己的脸面自己撑住 (2) 审议和监控变革的进程——控制 (3) 签署和批准变革,并保证将他们公开——支持 3. 变革代理人必须赢得关键部门管理人员的支持——擒贼先擒王 4. 变革代理人督促各部门管理人员立即行动,并给予必要的支持
战略变革的实现	抵制者	变革受到抵制的原因——变革会对人们的境遇产生重要的影响 1. <u>生理变化</u>: 工作模式、工作地点的变化造成 2. <u>环境变化</u>: 建立新的关系,按新的规则工作 3. <u>心理变化</u>: 迷失方向、不确定性导致无安全感、无助
	克服变革阻力的策略——大跃进不可取,农村包围城市得天下	变革面临的障碍
		1. <u>文化障碍</u>: 原有文化的惯性会阻碍变革的进程——群体障碍 2. <u>私人障碍</u>: 习惯、收入、缺乏自信、员工选择性接受和处理信息
		<u>变革的节奏——循序渐进</u> <u>变革的管理方式</u>: 采取<u>适宜的方式</u>,如鼓励冲突领域的对话、为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程、鼓励个人参与 <u>变革的范围</u>: 同一目标下,考虑采用变革范围较小的方式

【考核方式】

客观题部分: 考核方式侧重记忆,考核过克服变革阻力的策略;本部分尚有大量考试空白点,需要考生多加注意。对于变革受到抵制的原因,注意心理变化和环境变化的区别,由于是西方的理论,文化差异造成内容与中文的直接表述不一致,是极可能命制客观题的点。

主观题部分: 本知识点之前涉及过主观题且具有重复可考性,请考生务必注意。

第二章 战略分析

【章节解读】

本章属于重点章节,在客观题、简答题和综合题中都会进行考核,通常一套试卷中涉及 20 分左右的分值;本章的主要内容是战略的内外部环境分析,以及涉及的主要分析方法和工具。在学习本章内容时力求整体、全面地把握,做到全面复习、综合掌握。

战略分析主要包括企业外部环境分析(从宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析和国家竞争优势分析几个层次展开,其实是一个从宏观到微观逐步细致深入的思路)、企业内部环境分析(包括资源与能力分析、价值链分析、业务组合分析等分析方法与工具)、内外部相结合的 SWOT 分析。

【高频考点】

- (1)宏观环境分析(PEST 分析)。
- (2)产品生命周期。
- (3)波特五力模型(Michael Porter's Five Forces Model = 5F)。
- (4)企业资源分析。
- (5)企业的核心能力。
- (6)价值链分析。
- (7)波士顿矩阵(BCG Matrix)。
- (8)SWOT 分析。

【知识点总结】

知识点 1: 宏观环境分析★★★(PEST 分析)(高频考点)

宏观环境因素可概括为:政治和法律因素 P、经济因素 E、社会和文化因素 S、技术因素 T

政治和法律环境
(Political factors)

政治和法律环境 P,是指那些制约和影响企业活动的政治要素和法律系统及其运行状态,是保障企业生产经营活动的基本条件

一些政治因素对企业行为有直接的影响,但一般来说,政府主要通过制定法律法规来间接影响企业的活动

续表

政治和法律环境 (Politicalfactors)	1. 政治环境分析	政治环境包括国家的政治制度、权力机构、方针政策、政治团体和政治形势等因素。政治环境分析包括以下四个方面： (1) 企业所在地区和国家的政局稳定状况 (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(例如，产业政策、税收政策、进出口限制等)，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(互相影响——美国大选)
	2. 法律环境分析	法律环境因素包括国家制定的法律、法规、法令及国家的执法机构等因素。法律法规存在的目的： (1) 保护企业——反垄断 (2) 保护消费者——3·15 (3) 保护员工——有人权 (4) 保护公众权益
经济环境 (Economicalfactors)	经济环境 E 是指构成企业生存和发展条件的社会经济状况及国家的经济政策，包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前经济状况和其他一般经济条件六要素。与政治法律环境相比，经济环境对企业生产经营的影响更直接更具体	
	1. 社会经济结构	产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构
	2. 经济发展水平	国家经济发展的规模、速度和水平，如 GDP、人均 GDP 和经济增长速度等
	3. 经济体制	国家经济组织的形式
	4. 宏观经济政策	综合性的全国发展战略和财政政策、货币政策、产业政策、国民收入分配政策
	5. 当前经济状况	经济增长率主要取决于商品和服务的需求的总体变化，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等
	6. 其他一般的经济条件	工资水平、供应商及竞争对手的价格变化
社会和文化环境 (socialfactors)	社会和文化环境 S 是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动 社会和文化环境因素的范围甚广，主要包括：<u>人口因素</u>(包括企业所在地居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍)、<u>社会流动性</u>、<u>消费心理</u>、<u>生活方式变化</u>、<u>文化传统</u>、<u>价值观</u>	
技术环境 (Technologicalfactors)	技术环境 T 是指企业所处环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合，包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等 技术环境对企业的影响可能是创造性的，也可能是破坏性的，企业必须要预见这些新技术带来的变化，在战略管理上做出相应的决策和行动，以获得新的竞争优势 市场或行业内部和外部的技术趋势与事件会对企业战略产生重大影响	
	对战略影响	1. 技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析(如 5G 时代) 2. 新技术的出现使社会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(如智能手机代替传统手机) 3. 技术进步可创造竞争优势(如 iPhone 的新技术) 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(如网校死板的录播课程) 5. 新技术的发展使企业更多地关注环境保护、企业的社会责任及可持续成长等问题(如城市纯电汽车)

【考核方式】

考核方式1：结合具体案例判别属于PEST四类中的哪一类型或具体类型中的某个分析角度(历史上考过3次)。

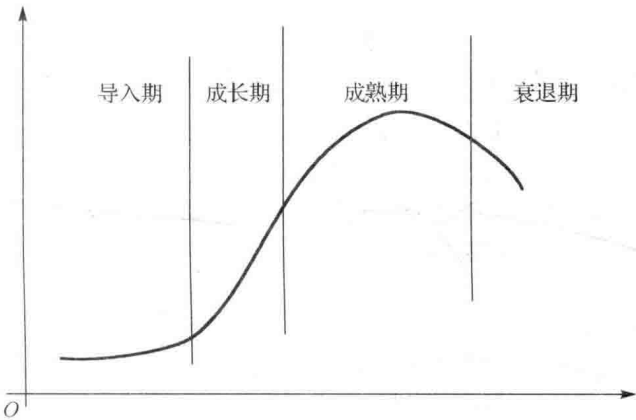
考核方式2：辨析某个因素分析属于PEST四类中的哪一类型。

主观题考核方式(主观题高频考点★★★, 2014年综合题, 2013年简答题)：

结合案例进行PEST分析、归类和总结, 几乎每年必考, 不会单独命制一整道主观题, 但是构成主观题的一部分, 尤其是综合题的一部分。

第二章

知识点2：产品生命周期★★★(客观题高频考点, 2016年简答题)



(产品生命周期是以产业销售额增长率曲线的拐点划分的)

阶段	导入期	成长期	成熟期	衰退期
标志		产品销量节节攀升 产品销售群已经扩大	竞争者之间出现挑衅 性价格竞争	
客户	用户很少, 只有高 收入用户会尝试	消费者会接受参差 不齐的质量, 并对质量 要求不高	新客户减少, 主要靠老 客户的重复购买支撑, 市 场巨大但已经饱和	大多客户很精明, 对 性价比要求很高
产品	设计新颖但质量有 待提高, 尤其是可 靠性	各厂家在技术和性 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	产品差别小, 价格差 异也会缩小 为降低成本, 产品质 量可能会出现问題
销售价格	产品的独特性、客 户的高收入使得价格 弹性较小 高价格、高毛利政策	由于需求大于供应, 产品价格最高	整个产业销售额达到 前所未有的规模, 并且比 较稳定 价格开始下降, 价格战 随时爆发	产品价格很低, 只有 到后期多数企业退出 后, 价格才有望上扬
成本	营销成本高, 广告费 用大, 而且销量小, 产 能过剩, 生产成本低	广告费较高, 但单位 产品销售收入分担的 广告费在下降		

续表

阶段	导入期	成长期	成熟期	衰退期
利润	销量小使得净利润较低	单位产品净利润最高	毛利率和净利率都在下降，利润空间适中	产品毛利很低
竞争	很少的竞争对手	竞争者涌入，企业之间争夺人才和资源	扩大市场份额已经变得很困难	有些竞争者先于产品退出市场
产能	产能过剩	产能不足，需要向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道	生产稳定，局部产能过剩	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有竞争力
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	经营战略重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率	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形象的好时机	提高效率、降低成本	控制成本，维持正常的现金流 如果缺乏成本控制的优势，就应采用退却战略，尽早退出
经营风险	非常高	有所下降，但仍然维持在较高水平 原因是竞争激烈了，市场不确定性增加	进一步降低，达到中等水平 经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间和总盈利水平的高低	进一步降低，主要的悬念是什么时候产品完全退出市场
理论受到的批评	1. 各阶段的持续时间随着产业的不同而非常不同，而且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不易区分清楚，这就削弱了此概念作为规划工具的有用之处 2. 产业增长并不总是呈现 S 形 3. 公司可以通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状 4. 与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同			

【考核方式】

考核方式 1：产品生命周期四个阶段中，某项指标如经营风险的变化趋势（给出指标，考核其在 4 个阶段的变化特征）。

考核方式 2：给出某个阶段的战略目标或其他特征，请考生判断具体是产品生命周期中的哪个阶段（给出某指标特征，要求考生辨别阶段）——2016 年简答题。

考核方式 3：围绕产品生命周期理论给出 4 个独立的选项，请考生判断对错（完全独立的 4 个判断题）。这种考核方式难度最大，通常会结合产品生命周期理论的不足加以考核。具体知识点呈现随机游走特征，要求考生务必全面掌握。