

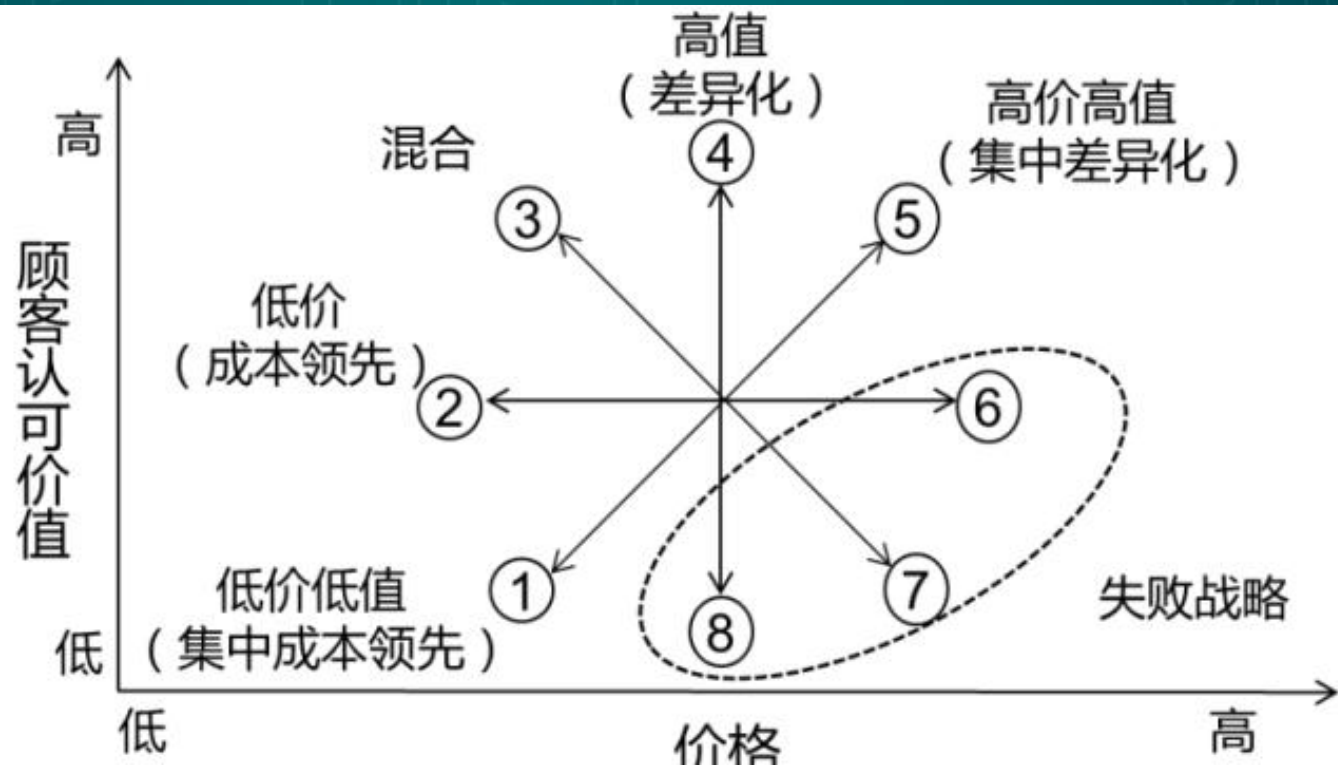
(四) 基本战略的综合分析——战略钟 (★★)

克利夫·鲍曼提出的“战略钟”模型是对波特的基本竞争战略的补充和综合。

“战略钟”模型将产品的价格作为横坐标，将顾客对产品认可的价值作为纵坐标，然后将企业可能的竞争战略

选择在这一平面上用 8 种途径表现出来。

产品的价格+顾客对产品认可的价值



1.成本领先战略：包括途径 1 和途径 2。

一是低价低值战略（途径 1），二是低价战略（途径 2）。

途径 1 可以看成是集中成本领先战略。途径 2 则可以看作是成本领先战略。

低价低值途径看似没有吸引力，但有很多公司按这一途径经营得很成功（红米手机）。这时企业关注的是对价格非常敏感的细分市场，在这些细分市场中，虽然顾客认识到产品或服务的质量很低，但他们买不起或不愿买更好质量的产品。



2.差异化战略：包括途径 4 和途径 5。

一是高值战略（途径 4），二是高价高值战略（途径 5）。

途径 4 可以看成是差异化战略。途径 5 则可以看成是集中差异化战略。

途径 4 是企业广泛使用的战略，即以相同或略高于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值。途径 5 则是以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值。

3.混合战略

是途径 3 所代表的战略。在某些情况下，企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。

从理论角度看，以下三个因素会导致一个企业同时获得两种优势：

①提供高质量产品的公司会增加市场份额，而这又会因规模经济而降低平均成本。其结果是，公司可同时在该产业取得高质量和低成本定位。

②生产高质量产品的经验累积降低成本的速度比生产低质量产品快。原因在于：当生产高质量产品时，工人必须更留心产品的生产，这又会因经验曲线而降低平均成本。

③注重提高生产效率可以在高质量产品的生产过程中降低成本，



4.失败战略：途径 6、途径 7、途径 8—般情况下可能是导致企业失败的战略。

途径 6：提高价格，但不为顾客提供更高的认可价值。

途径 7：是比途径 6 更危险的延伸，降低产品或服务的顾客认可价值，同时却在提高相应的价格。（除非企业处于垄断地位，否则不可维持这样的战略）

途径 8：在保持价格不变的同时降低顾客认可的价值。具有一定的隐蔽性，但因有优质产品作为参照而不能持久。



【单选】北星咖啡馆通过精选原料和优化操作、服务流程，使顾客只需付出同种咖啡最低的价格就能享受顶级口味的咖啡。根据战略钟分析，北星咖啡馆采取的竞争战略是（ ）。（2021年）

- A. 低价战略
- B. 高值战略
- C. 集中差异化战略
- D. 混合战略

【答案】D

【解析】“最低的价格”体现低价。“顶级口味”体现为顾客提供可感知的高附加值。北星咖啡馆可以在为顾客提供可感知的高附加值的同时保持低价格，即为混合战略，选项 D 正确。

二、中小企业竞争战略 (★★)

波特在《竞争战略》中，从产业集中程度、产业成熟情况等角度对几个重要的产业环境类型进行了更具体的战略分析。

零散产业和新兴产业大多是以中小企业为主体，所以从某种意义上讲，也可以说是对中小企业竞争战略的研究。

（一）零散产业中的竞争战略

零散产业是一种重要的结构环境，在这种产业中，产业集中度很低，没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的发展产生重大的影响。

零散产业由很多中、小型企业构成，存在于经济活动的许多领域中，如一些传统服务业——快餐业、洗衣业、照相业等。

1.造成产业零散的原因

产业零散的原因主要来源于产业本身的**基础经济特性**：

进入障碍低或存在退出障碍：进入障碍低是造成产业零散的前提。由于进入障碍低，大量中小企业涌入该产业。此外，退出障碍使得收入持平的企业将倾向于在产业中维持。

市场需求多样导致高度产品差异化：顾客的需求是零散的，他们不愿意接受更标准化的产品。这种需求的零散性还表现在消费者消费地点的零散。



不存在规模经济或难以达到经济规模：专门技能是产业中竞争优势的主要来源、要求迅速反应和多种功能间紧密合作、消费者对消费地点要求的差异性等因素可能导致这种情况发生。

记忆：障碍多样难以达到经济规模

2.零散产业的战略选择

- (1) 成本领先：克服零散——获得成本优势。
- (2) 差异化：增加附加价值——提高产品差异化程度。
- (3) 集中化：专门化——目标集聚。

记忆：结合波特的基本竞争战略记忆

(1) 克服零散——获得成本优势：

零散企业因产业零散而难以获得规模经济优势。若某一个企业能够克服零散，则可获得较高的战略回报。原因在于零散产业进入成本低，竞争者弱小，进行报复的威胁不大。

- ①连锁经营或特许经营
- ②技术创新以创造规模经济
- ③尽早发现产业趋势



（2）增加附加价值——提高产品差异化程度：

许多零散产业的产品或服务是一般性的商品，所以提高差异化程度的潜力不大。

在这种情况下，一种有效的战略是增加商品的附加价值，如对销售提供更多服务、在产品卖给顾客前对零部件进行分装或装配等。

(3) 专门化——目标集聚：

零散产业需求多样化的特点，为企业实施重点集中战略提供了基础条件。

- ①产品类型或产品细分的专门化。
- ②顾客类型专门化。
- ③地理区域专门化。

3.谨防潜在的战略陷阱

- (1) 避免寻求支配地位。产业结构特点决定的
- (2) 保持严格的战略约束力。竞争结构要求集中和舍弃
- (3) 避免过分集权化。竞争本质就是灵活
- (4) 了解竞争者的战略目标与管理费用。对手实际情况
- (5) 避免对新产品做出过度反应。大量投资不易收回

【单选】经营健身房的永强公司率先采用新技术，在其拥有的所有分店统一推出智能健身设备。使用该设备，健身者可以比以往节省 50%的时间达到同样的健身效果，因此该设备受到健身者的好评。但由于购置、使用、维护智能健身设备耗资很大，而需求和使用率有限，永强公司入不敷出，经营陷入困境。从零散产业角度看，下列各项中，属于永强公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是（ ）。（2020 年）

- A.寻求支配地位
- B.对新产品做出过度反应
- C.不能保持严格的战略约束力
- D.过分集权化



【答案】 B

【解析】由“购置、使用、维护智能健身设备耗资很大，而需求和使用率有限，永强公司入不敷出，经营陷入困境”可知，该公司对新产品做出的大量投资并不容易收回，导致永强公司经营陷入困境。因此，永强公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是对新产品做出过度反应，选项 B 正确。

【多选】快餐业由很多中小餐饮企业组成，其中没有任何一个企业占有显著的市场份额或对整个产业的发展产生重大影响。造成快餐业上述状况的原因有（ ）。（2019 年）

- A.快餐业进入障碍低
- B.快餐业的经营成本变化迅速
- C.快餐业难以达到规模经济
- D.快餐市场需求多样导致高度产品差异化

【答案】ACD

【解析】快餐产业属于零散产业。造成产业零散的原因：

- (1) 进入障碍低或存在退出障碍。
- (2) 市场需求多样导致高度产品差异化。
- (3) 不存在规模经济或难以达到经济规模。

（二）新兴产业中的竞争战略

新兴产业是新形成的或重新形成的产业。其形成的原因是技术创新、消费者新需求的出现，或其他经济和社会变化将某个产品或服务提高到一种潜在可行的商业机会的水平。

从战略制定的观点看，新兴产业的**基本特征是没有游戏规则**。缺乏游戏规则既是风险又是机会的来源。

1.新兴产业内部结构的共同特征。

- (1) 技术的不确定性。
- (2) 战略的不确定性。
- (3) 成本的迅速变化。
- (4) 首次购买者。
- (5) 萌芽企业和另立门户。

从产业的五种竞争力角度分析，这些障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与被替代品三个方面，其根源还在于前述的产业本身的结构特征。

- (1) 专有技术选择、获取与应用的困难。上游
- (2) 原材料、零部件、资金与其他供给的不足。上游
- (3) 顾客的困惑与等待观望。下游
- (4) 被替代产品的反应。替代品
- (5) 缺少承担风险的胆略与能力。

上述障碍最终来源于新兴产业的技术与战略不确定、不稳定的产品质量、缺乏产品或技术标准，以及难以避免的早期高成本等产业特征。



3.新兴产业的战略选择。内外强弱

(1) 塑造产业结构。有实力。内强外弱

(2) 正确对待产业发展的外在性。内外兼顾

(3) 注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位。规模、技术和竞争的变化。强弱转换

(4) 选择适当的进入时机与领域。内弱外强

【提示】“内”指的是要进入的企业，“外”指的是新兴产业的特征。



(4) 选择适当的进入时机与领域。

当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：

④早期与原材料供应、分销渠道建立的合作关系对产业发展至关重要。上下游关系

②产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿，并且不会因持续的技术更新换代而过时，早期进入企业可以较早地开始这一学习过程。

①企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可因先驱者而发展和提高声望。

③顾客忠诚非常重要，那些首先对顾客销售的企业将获得较高的收益。



而在下列情况下，早期进入将是非常危险的：

①早期竞争的细分市场与产业发展成熟后的情况不同，早期进入的企业建立了竞争基础后，面临过高的转换成本。

②为了塑造产业结构，需付出开辟市场的高昂代价，其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等，而开辟市场的利益无法成为企业专有。

③技术变化使早期投资过时，并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益。



【单选】伊峰公司是一家从事光学仪器研发和制造的企业。该公司拟投资进入尚处于产业导入期的新型显示技术产业。从新兴产业战略选择角度看，下列各项中，属于该公司近期进入新型显示技术产业需具备的条件是（ ）。

（2021 年）

- A.新型显示技术的变化比较迅速
- B.顾客忠诚的重要性在早期不显著
- C.企业的形象与声望对顾客至关重要
- D.为了塑造新型显示技术产业结构，需付出开辟市场较高的代价

【答案】C

【解析】由新型显示技术产业“尚处于产业导入期”可知，伊峰公司进入该产业属于早期进入，此题考查的是适宜早期进入新兴产业的情形。选项 A 为新兴产业内部结构的共同特征，不是需具备的条件，选项 A 错误。客户忠诚度很重要，因此首先对客户销售的企业可以自然地得到好处，适宜早期进入；但若顾客忠诚的重要性在早期不显著，则不适宜早期进入，选项 B 错误。企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可因先驱者而发展和提高声望，因此适宜早期进入，选项 C 正确。为了塑造新型显示技术产业结构，需付出开辟市场较高的代价，但是开辟市场的好处却可能不能为先进入企业所独占，故不适宜早期进入，选项 D 错误。



三、蓝海战略 (★★★★)

①基于竞争的战略思想指导下，企业常常在“差异化”和“成本领先”战略之间选择其一，确立自身的产品或服务在市场中的独立定位，以打败竞争对手，最大限度地占有市场份额。随着越来越多的企业去瓜分和拼抢有限的市场份额和利润，无论采取“差异化”还是“成本领先”战略，企业取得获利性增长的空间都越来越小。

②欧洲工商管理学院W·钱·金 (W.Chan Kin)、勒妮·莫博涅 (Renee Mauborgne) 在2005年2月由哈佛商学院出版的研究成果《蓝海战略》 (Blue Ocean Strategy) 为企业指出了一条通向未来增长的新路。他们设想市场空间由两种海洋组成：红海和蓝海。

（一）蓝海战略的内涵

①蓝海的开拓者并不将竞争作为自己的标杆，而是遵循另一套完全不同的战略逻辑，即：“价值创新”。这是蓝海战略的基石。之所以称为价值创新，原因在于它并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，由此开辟一个全新的、非竞争性的市场空间。（避开竞争、创造新市场空间）（双赢）

②价值创新不仅仅是“创新”，而是涵盖整个公司行为体系的战略问题。价值创新要求企业引导整个体系同时以实现客户价值和企业自身价值飞跃为目标。

红海和蓝海战略比较

红海战略（如何竞争）	蓝海战略（价值创新）
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

记忆：蓝海规避竞争->非竞争市场->创造新需求->打破互替定律->整合为体系



（二）蓝海战略制定的原则

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	↓ 搜寻的风险
注重全局而非数字	↓ 规划的风险
超越现有需求	↓ 规模的风险
遵循合理的战略顺序	↓ 商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素
克服关键组织障碍	↓ 组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	↓ 管理的风险

1.战略制定原则。

(1) 重建市场边界。开创和夺取蓝海需要必备的分析工具和框架，企业可以主动改变产业和市场的基础条件。

(2) 注重全局而非数字。注重全局才能超越小步改进价值的境界，在减少规划风险的同时，实现价值创新。

(3) 超越现有需求。强调审视“非顾客”之间强大的共同点统合需求，以此最大限度地拓宽创建中的蓝海和启动新的需求，并能够最大限度地降低规模的风险。

(4) 遵循合理的战略顺序。按效用、价格、成本、接受这种顺序来制定蓝海战略，以确保商业模式风险小，并能够获利。



2.战略执行原则。

（1）克服关键组织障碍。蓝海战略的有效执行需要企业经理层克服那些在组织方面阻碍战略实施的主要困难，跨越认知、资源、动力和组织政治方面的障碍，在有限的时间和有限的资源条件下执行蓝海战略。

（2）将战略执行建成战略的一部分。企业应把战略的执行结合到战略制定的过程中，从而鼓舞人们行动起来，去执行蓝海战略，并使这种积极性根植于企业组织中并长久保持下去。

3.重建市场边界的基本法则

路径框架	肉搏式竞争	开创蓝海战略
产业	专注于产业内的竞争者	审视他择产业
战略群组	专注于战略群体内部的竞争地位	跨跃产业内不同的战略群组
买方群体	专注于更好地为买方群体服务	重新界定产业的买方群体
产品或服务范围	专注于在产业边界内将产品或服务的价值最大化	放眼互补性产品或服务
功能—情感导向	专注于产业既定功能—情感导向下性价比的改善	重设产业的功能与情感导向
时间	专注于适应外部发生的潮流	跨跃时间参与塑造外部潮流



路径1：审视他择产业

他择品的概念要比替代品更广。形式不同但功能或者核心效用相同的产品或服务，属于替代品。而他择品则还包括了功能和形式都不同目的却相同的产品或服务。

案例：美国的NetJets开拓了专机部分所有权的蓝海。他将飞机所有权分为16等份，由16个顾客共同拥有，每个顾客每年可以享用50小时的旅行时间。

路径2：跨越战略群组

红海思维：受制于广为接受的战略群组的概念（例如豪华车、经济型车、家庭车），并努力在群组中技压群雄。

蓝海观点：突破狭窄视野，搞清楚什么因素决定顾客选择，例如高档和低档消费品的选择。

案例：①曲线美健身俱乐部专为女性服务，剔除奢华设施，小型化社区布点，会员依次使用一组器械，每周三次，每次半小时完成，每月只需30美元。

②在豪华轿车领域，丰田的凌志以接近低端的凯迪拉克和林肯的价格，提供与高端的奔驰、宝马和猎豹一样的产品质量，从而开创了新的蓝海市场。



路径3：重新界定产业的买方群体

红海思维：只关注单一买方，不关注最终用户。

蓝海观点：买方是由购买者、使用者和施加影响者共同组成的链条。

案例：诺和诺德公司是一家胰岛素厂商，将胰岛素和注射笔整合创造出NovoLet注射装置，便于病人随身携带使用。

路径4：放眼互补性产品或服务

红海思维：雷同方式为产品服务的范围定界。

蓝海观点：互补性产品或服务蕴含着未经发掘的需求，简单方法是分析顾客在使用产品之前、之中、之后都有哪些需要。

案例：北客公司发现市政府并非关注公交车本身价格而是维护费用。通过使用玻璃纤维车身，提高车价却降低维护成本，创造了与市政府的双赢。



路径5：重设客户的功能性或情感性诉求

红海思维：接受现有产业固化的功能情感导向。

蓝海观点：市场调查反馈的往往是产业教育的结果，企业挑战现有功能与情感导向能发现新空间，如果在情感层竞争，可否去除哪些元素使之更简单？反之亦然。

案例：快美发屋针对男性，取消按摩、饮料等情感元素，以“气洗”替代“水洗”，专注剪发，使理发时间减到10分钟，费用从3000降到1000日元。



路径6：跨越时间

红海思维：制定战略只关注现阶段的竞争威胁。

蓝海观点：从商业角度洞悉技术与政策潮流如何改变顾客获取的价值，如何影响商业模式。

案例：苹果公司通过iPad和iTunes提供正版音乐下载服务，提高海量音乐库、高音质、单曲下载及低费用（0.99美元/首）。

第三章 战略选择



第3节

职能战略



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 (R&D)、人力资源、信息技术等，确保更好地配置企业**内部资源**，为各级战略服务，提高组织效率。

市场营销战略、研究与开发战略、生产运营战略、采购战略、人力资源战略、财务战略

一、市场营销战略 (★★★)

定义：企业市场营销部门根据公司总体战略与业务单位战略规划，在综合考虑外部市场机会及内部资源状况等因素的基础上，确定目标市场，选择相应的市场营销策略组合，并予以有效实施和控制的过程。

市场营销战略的框架:

市场细分

目标市场选择

市场定位

（一）市场细分

概念：根据整体市场上用户的差异性，以影响用户需要和欲望的某些因素为依据，将一个整体市场划分为两个或两个以上的用户群体，每一个需求特点相类似的用户群体就构成一个细分市场（或子市场）。

消费者市场：是指为满足自身需要而购买的一切**个人和家庭**构成的市场。

产业市场：由那些购买货物和劳务，并用来生产其它货物和劳务，以出售、出租给其他人的个人或组织构成，购买的目的是为了**再生产**。



1.消费者市场细分

（1）地理细分：企业按照消费者所在的地理位置以及其他地理变量（包括城市农村、地形气候、交通运输等）来细分消费者市场。

（2）心理细分：按照消费者的生活方式、个性等心理变量来细分消费者市场。例如，“体验者”是年轻、热情、冲动，寻求多样化和刺激的人。



(3) 人口细分：企业按照人口变量（包括年龄、性别、收入、职业、教育水平、家庭规模、家庭生命周期阶段、宗教、种族、国籍等）来细分消费者市场。

(4) 行为细分：企业按照消费者购买或使用某种产品的时机、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用率等行为变量来细分消费者市场。

2.产业市场细分

(1) 用户的行业类别

在产业市场上，不同的最终用户对同一种产业用品的营销组合往往有不同的要求（例如，飞机制造商与拖拉机制造商对轮胎的要求不同）。因此，企业对不同的最终用户要相应地运用不同的市场营销组合，以投其所好，促进销售。

(2) 用户规模

公司规模可以是大型、中型和小型，不同规模的用户，其购买力、购买批次、频率、购买行为和方式都有可能不同，要求供应商提供的服务水平也可能不同。

(3) 用户的地理位置

除国界、地区、气候、地形、交通运输等条件外，产业布局、自然环境、资源等也是很重要的细分变量。按用户地理位置细分市场，有助于企业将目标市场选择在用户集中的地区，以节省推销费用和运输成本。

(4) 购买行为因素

购买行为包括用户追求的利益、使用频率、品牌忠诚度、使用者地位(如重点户、一般户、常用户、临时户等)和购买方式等。

【多选】新年前夕，某出版商推出反映不同民族生活习俗特点的系列年画，深受目标市场的消费者喜爱。该出版商进行市场细分的依据有（ ）。（2019 年）

- A.人口细分
- B.地理细分
- C.心理细分
- D.行为细分

【答案】AC

【解析】要解答本题需熟练掌握消费者市场细分中四种细分方式的内涵。“不同民族”体现的是人口细分中的“种族”，选项 A 正确。“生活习俗特点的系列年画，深受目标市场的消费者喜爱”体现的是心理细分中的“生活方式”，选项 C 正确。

【单选】嘉利啤酒公司通过数据分析发现，其产品的 89%是被 50%的顾客（重度饮用啤酒者）消费掉的，另外 50%顾客（轻度饮用啤酒者）的消费量只占总消费量的 11%。该公司据此推出了吸引重度饮用啤酒者而放弃轻度饮用啤酒者的促销策略。该公司进行市场细分的依据是（ ）。

（ 2019 年 ）

- A.地理细分
- B.人口细分
- C.行为细分
- D.心理细分



【答案】C

【解析】由“其产品的 89%是被 50%的顾客（重度饮用啤酒者）消费掉的，另外 50%顾客（轻度饮用啤酒者）的消费量只占总消费量的 11%”可知，这是从消费者对某种产品的使用率这个维度进行市场细分，将市场细分为少量使用者、中度使用者和大量使用者，属于行为细分，选项 C 正确。

（二）目标市场选择

市场细分后，企业需要在众多的细分市场中，选择一个或几个有利于发挥企业优势、能够达到最佳或满意的经济效益的细分市场作为目标市场。

1.无差异营销策略

是指企业把整个市场作为自己的目标市场，只考虑市场需求的共性，而不考虑其差异，运用一种产品、一种价格、一种推销方法，尽可能吸引更多的消费者。



优点

- ①品种单一，适合大批量生产和销售，发挥规模经济的优势。
- ②可以降低生产、存货和运输的成本，缩减广告、推销、市场调研和市场细分的费用，进而以低成本在市场上赢得竞争优势。

缺点

应变能力差，一旦市场需求发生变化，难以及时调整企业的生产和市场营销策略，特别是在产品生命周期进入成熟阶段后，竞争手段过于单一，因而风险较大。



2.差异性营销策略

指企业选择两个或两个以上，直至所有的细分市场作为目标市场，并根据不同细分市场的需求特点，分别设计生产不同的产品，制定不同的营销组合策略，有针对性地满足不同细分市场顾客的需求。

优点

①面向广阔的市场，满足不同消费者的需要，有利于扩大销售量，增强竞争力

②企业适应性强，富有回旋余地，不依赖一个市场一种产品。

缺点

①由于小批量多品种生产，要求企业具有较高的经营管理水平

②由于品种、价格、销售渠道、广告、推销手段的多样化，使生产成本、研发成本、存货成本、销售费用、市场调研费用相应增加，有可能降低经济效益。

3.集中化营销策略

是指企业由于受到资源等条件的限制，以一个或少数几个性质相似的子市场作为目标市场，试图在较少的子市场上占领较大的市场份额。

优点

企业得以集中运用有限的资源，实行专业化的生产和销售，**节省营销费用**，提高产品和企业知名度。

缺点

①对单一和**窄小的目标市场**依赖性太大，一旦目标市场情况发生突然变化，企业周旋余地小，风险大。

②当强有力的**竞争者**打入目标市场时，企业就会受到严重影响

目标市场策略选择需考虑的因素

(1) 市场相似性

若消费者的需求、爱好、购买行为大致相近，对产品供应和销售要求的差别不大，也即市场需求类似程度很高时，宜采用无差异营销策略；反之则采取差异性营销策略或集中化营销策略。

(2) 竞争者的策略

假如竞争者实行无差异竞争策略，则应采取差异性营销策略与之抗衡；如果竞争者已采取差异性竞争策略，企业可以考虑在进一步细分的基础上，采取差异性营销策略或集中化营销策略。

(3) 产品生命周期阶段

通常，产品在引入期，采用无差异营销策略能取得很好的效果；而当产品进入成长期和成熟期后，则宜采用差异性营销策略，以建立有别于竞争对手的特色，或开拓新的市场，刺激新需求，延长产品生命周期。

(4) 产品的同质性

同质性产品如火柴、核桃、普通水泥、标准件等，比较适合采用无差异营销策略；而一些差异性较大的产品如家具、服装、食品、家用电器、汽车等宜采用差异性营销策略或集中化营销策略。



(5) 企业实力

如果企业在生产、技术、资源、销售等方面的实力很强，有能力覆盖所有的市场，则可采用无差异营销策略，或差异性营销策略；若实力有限，则宜采用集中化营销策略较为有效。

(三) 市场定位 (market positioning)

①市场定位就是使本企业产品具有一定**特色**，适应目标市场一定的需求和偏好，塑造产品在目标消费者心目中的**独特形象和合适位置**。

②企业确定目标市场后，对产品进行第一次市场定位，也称初次定位。一般新产品投入市场均属**初次定位**。

③随着市场情况的变化，产品尚需创新定位，即对产品进行二次或**再次定位**。

1.企业需要对产品进行重新定位的情况

①当本企业产品定位附近出现了强大竞争者，导致本企业产品的销售量及市场占有率下降。

②顾客的消费观念、偏好发生变化，由喜爱本企业产品转向竞争者产品（顾客开始喜欢相对健康的非油炸方便面）。

③当本企业产品在目标市场已逐步走向产品生命周期的衰退期。

④在重新定位前，企业应慎重考虑和评价企业改进产品特色和转移到另一种定位时所需付出的代价是否小于在此新市场上的销售收入，以保证产品重新定位后仍有利润。



三种市场定位策略

1. 抢占或填补市场空位策略。
2. 与竞争者并存和对峙的市场定位策略。
3. 取代竞争者的市场定位策略。

(四) 设计市场营销组合

4P：Product产品，Price价格，Place分销，Promotion

促销

1. 产品策略

包括：产品组合策略、品牌和商标策略、产品开发策略

(1) 产品组合策略。

指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合。

产品大类（又称产品线）是指产品类别中具有密切关系的一组产品。

产品项目是指某一产品大类内由价格、功能及其他相关属性来区别的具体产品。

①产品组合的宽度、长度、深度和关联性。

宽度：一个企业有多少产品大类。

深度：是指大类中每种产品有多少花色、品种、规格。

长度：一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。

关联性：各产品大类在使用、生产、分销等方面的密切相关程度。

②产品组合策略类型：

第一，扩大产品组合。拓展宽度、长度和深度。

第二，缩减产品组合。剔除获利很小甚至亏损的大类或项目。

第三，产品延伸。改变市场定位：向下、向上和双向延伸。

(2) 品牌和商标策略。

①**单一**的企业名称。简化新产品上市。

②每个产品都有**不同的品牌名称**。定位不同，市场高度细分。

③**自有品牌**。零售商销售自有品牌商品，提升忠诚度。

(3) 产品开发策略。

产品开发的原因包括：

- ①企业具有较高的市场份额和较强的**品牌实力**，并在市场中具有独特的竞争优势。
- ②**市场**中有潜在增长力。
- ③**客户需求**的不断变化需要新产品。
- ④需要进行**技术**开发或采用技术开发。
- ⑤企业需要对市场的**竞争创新**做出反应。

产品开发战略的投资风险：

事前①在某些产业中，缺乏新产品构思。

事前②不断变小的细分市场使得市场容量降低。

事中③产品涉及复杂的研发过程，失败的概率很高。环节越多，一个环节失败就容易整体失败。

事中④企业通常需要进行许多产品构思来开发好产品，因而费用高昂。

事后⑤即便产品开发获得成功，但是由于被竞争者“模仿”并加以创新和改良，因而新产品的生命周期可能较短。



2.价格策略

(1) 基本的定价方法。

对定价影响最大的是成本、市场或消费者需求、竞争三个方面因素。成本是价格的下限，顾客对产品价值的感知是上限，而竞争企业的产品和替代品的价格提供了参照。因此，基本的定价方法有三种：

成本导向定价法；需求导向定价法；竞争导向定价法。

①成本导向定价法最简便，最常用的。做法又可分为四种：
成本加成定价、收支平衡定价法、目标
利润定价法和变动成本定价法。

②需求导向定价法。

市场需求量大，定价就高，需求量小，定价就低。

- 高定价策略：竞争者产品未上市；愿付高价购买的人数相当多；高价吸引竞争者进入风险不大。

- 低定价策略：市场对价格高度敏感；拒退竞争者；成本因量大而降低。

③竞争导向定价法。以相互竞争的同类产品为尺度，并随竞争变化调整价格水平。主要做法有通行价格定价和密封投标定价。

(2) 主要定价策略。

①心理定价策略，适应消费者的购买心理，主要有尾数定价、整数定价、声望定价和招徕定价。

②产品组合定价策略。包括系列产品定价、副产品定价、关联产品定价和捆绑定价等。

③折扣与折让策略。有现金折扣、数量折扣、交易折扣、季节性折扣和推广折扣等。

④地理差价策略，包括产地价、目的地交货价、统一交货价、分区运送价和津贴运费定价等



(3) 新产品定价策略

①渗透定价法。非常低的价格，抢占市场。

②撇脂定价法。较高价格。获取较高的单位利润。

③满意定价策略。即介于以上两种定价策略之间的适中定价策略。产品价格既能被顾客接受、又有一定利润

3.分销策略

分销策略是确定产品到达客户手上的最佳方式。

要点

- (1) 解决如何分销产品以及如何确定实体店的位置等问题。
- (2) 分销策略应当与价格、产品和促销三个方面密切相关。
- (3) 可获取产品的渠道对于客户对产品的质量 and 状况感知非常重要。分销渠道必须使产品的形象与客户的产品感知相符合。

确定中间商数量的三种分销策略

1.独家分销 是指生产企业在某一地区仅通过一家中间商推销其产品。

2.选择性分销 指生产企业在某一地区仅通过几个精心挑选的、最适合的中间商推销产品。

3.密集分销 指生产商以尽可能多的中间商销售企业的产品或服务

三种分销策略的比较

分销策略	优势	劣势	适用范围
独家分销	对中间商的服务水平和提供的产品保持控制。中间商能获得给定的产品的优惠价格	企业与经销商之间更紧密合作。 缺乏竞争，消费者的满意度可能会受到影响； 经销商对生产商反控制力度较强	适用于技术含量高，需要售后服务的专门产品，如机械产品、耐用消费品、特殊产品等
选择性分销	比密集分销能获得更大的支持，同时又比独家分销能给消费者购物带来更大的方便	分销商的竞争较独家分销时激烈	适合消费品中的选购品和特殊品
密集分销	市场覆盖率高、便利消费者	价格竞争激烈，导致市场混乱， 有时会破坏厂家的营销意图；渠道的管理成本很高	比较适宜日常消费的 分销。 多数家具、家用电器采用此策略

4.促销策略

(1) 促销组合要素构成

- ①广告促销。在媒体中投放广告。
- ②营业推广。非媒体手段，“鼓励”客户。
- ③公关宣传。宣传形象，建立良好的公众形象。
- ④人员推销。直接与预期客户进行接触。

（2）促销组合策略。

三个基本策略：推式策略、拉式策略和推拉结合策略

①推式策略。市场活动（主要是人员推销和交易推广）大多面向渠道成员展开，激励他们购买。

②拉式策略。市场活动（主要是广告和消费者推广）指向最终消费者，激励他们购买产品。

③推拉结合策略。企业将推式策略和拉式策略配合起来使用，在向中间商进行大力促销的同时，通过广告刺激市场需求。

【2020 年·单选题】本植公司是一家面向全球的车内饰生产商。该公司根据不同国家和地区的消费者是崇尚传统还是追求时尚来为他们设计、生产具有不同风格和质地的产品。本植公司对消费者市场的细分属于（ ）。

- A.地理细分
- B.心理细分
- C.行为细分
- D.人口细分



『正确答案』 B

『答案解析』 心理细分就是按照消费者的生活方式、个性等心理变量来细分消费者市场。“该公司根据不同国家和地区的消费者是崇尚传统还是追求时尚来为他们设计、生产具有不同风格和质地的产品。” 属于地理细分，选项 A 正确。

二、研究与开发战略（★★）

定义：组织层面的企业创新。研究可以是基础研究（相对论）、应用型研究（5G技术）和开发型研究（智能手机）。

（一）研发的类型

产品研究：即新产品开发，是实施差异化战略的企业战略保障体系中的关键环节。必须谨慎控制新产品的开发过程以及进行项目筛选。

流程研究：旨在建立有效的流程来节约资金和时间，从而提高生产率。流程管理无论对于实施成本领先战略的企业，还是对于实施差异化战略的企业，都是必不可少的。



（二）研发的动力来源

需求拉动

市场的新需求拉动创新以满足需求。该类研发，研发部门与市场部门的协调是非常重要的。例如，市场有轻轻松松就能拍出美美照片的需求，美颜相机因此产生。

技术推动

即创新来自发明的应用。如蓝牙技术产生后，应用到电子产品中，出现了蓝牙耳机等一系列新产品。

(三) 研发的战略作用

1.波特基本战略。

产品创新——差异化。流程创新——成本领先或差异化。

2.波特的价值链。研发可以强化价值链。

3.安索夫矩阵。

产品求精——市场渗透和市场开发。

产品创新——产品开发和多元化。

4.产品生命周期。

研发加速现有产品衰退，研发提供替代产品。



（四）研发定位

1.成为向市场**推出新技术产品**的企业。这是一个富有魅力的、令人兴奋的战略，但风险较大。

2.成为成功产品的**创新模仿者**。启动风险和成本最小。开发类似的产品。企业拥有优秀的研发人员和优秀的营销部门。

3.成为成功产品的**低成本生产者**。通过大量生产与新引入的产品相类似、但价格相对低廉的产品来成为低成本生产者。

4.成为成功产品低成本生产者的模仿者

要求企业加大对设备与工艺流程的投资，但因示范效应，模仿者能够以更低的投入得到更高的产出。



（五）研发政策

研发政策考虑的方面

- ①强化产品或流程改良；
- ②开发智能化技术或手动流程；
- ③强化应用型研究的基础；
- ④对研发投入高额、适中或低额资金；
- ⑤成为研发领导者或跟随者；
- ⑥在企业内部进行研发或者将研发外包；
- ⑦利用大学或私营企业的研究力量

鼓励创新性构思的政策

①企业的招聘政策应集中于招聘具有创新技能的员工，并应对员工进行培训。

②组建开发小组并建立相关管理机构。

③使员工有机会在一个能够产生创新构思的环境中工作。

④管理层积极地鼓励员工和客户提出新构思，如下级员工参与到开发决策中来。

⑤由专门的管理者负责从环境中或从企业的内部沟通中获取与创新构思有关的信息。

⑥必须对创新给予创新财务支持。

⑦战略计划应有助于创新目标的达成；对成功实现目标的员工应给予奖励。

三、生产运营战略 (★★)

定义：企业根据目标市场和产品特点构造其生产运营系统时所遵循的指导思想，以及在这种指导思想下的一系列决策规划、内容和程序。

（一）生产运营战略所涉及的主要因素和阶段

转化过程 4 个方面或因素：

- （1）**批量**。较高的批量—资本密集型流程，单位成本较低。
- （2）**种类**。种类多—工作复杂—单位成本较高。
- （3）**需求变动**。需求波动—产能利用率低—成本高。
- （4）**可见性**。指生产运营流程为客户所见的程度。可见性高（服务型行业）—员工技巧要求高—单位成本较高。

从生产运营战略的纵向考察，又涉及生产运营战略的几个主要阶段：

- （1）确定生产运营目标；
- （2）将业务战略或营销战略转化为生产运营战略，即确定工作得以具体完成的方式；
- （3）通过与竞争者的绩效相比较来评估企业当前的运营绩效；
- （4）以缺口分析为基础来制定战略；
- （5）执行战略，并通过对环境变化做出反应来不断地检查、改善和改良战略。



（二）生产运营战略的内容

企业生产运营战略包括以下几个方面的内容

1.产品（服务）的选择。要考虑：

（1）市场条件

（2）企业内部的生产运营条件

（3）财务条件

（4）企业各部门工作目标的差异

2.自制或外购选择。

- 企业自制战略有两种选择：

一是完全自制

二是装配阶段自制，即“外购+自制”战略

- 企业选择外购战略，就需要成立一个经销公司。

对于产品工艺复杂、零部件繁多的生产企业，那些非关键、不涉及核心技术的零部件，如果外购价格合理，性能卓越，市场供应稳定，企业会考虑外购或以外包的方式来实现供应。

3.生产与运营方式选择。

方式有许多种。这里仅介绍两种典型的生产方式：

(1) 大批量、低成本。

(2) 多品种、小批量。

可选择的还有计算机集成制造、大规模定制等

4.供应链与配送网络选择。

选择高效供应链或敏捷供应链：

高效供应链适用于品种少、产量高、可预见市场环境

敏捷供应链适用于品种多、产量低、难以预见的环境。

【提示】高效指的是成本低，敏捷指的是反应快

按照产品库存的位置和交付方式的不同，6 种模式配送网络：

- ①制造商存货加直送。
- ②制造商存货、直送加在途并货。
- ③分销商存货加承运人交付。
- ④分销商存货加到户交付。
- ⑤制造商或分销商存货加顾客自提。
- ⑥零售商存货加顾客自提

(三) 生产运营战略的竞争重点

多数行业影响生产运营系统竞争力的因素主要是 TQCF :

- 1.交货期
- 2.质量
- 3.成本
- 4.制造柔性

制造柔性指制造系统及系统元件对产品多样性和系统内外各种变化及不确定性的适应能力。例如企业产品对于顾客的某些要求的改动，企业对于竞争对手策略改动的反应等

（四）生产流程计划与产能计划

生产流程通常构成了企业总资产中的大部分资产。

“产能”是指企业在指定时间内能够完成的最大工作量。产能计划是指确定企业所需的生产能力以满足其产品不断变化的需求过程。产能计划的目标就是使这种差距最小化。

企业可以通过以下方式来提高产能：引进新技术、设备和材料；增加员工或机器的数量；增加轮班的次数或增添其他生产设备。



1.产能计划类型

(1) 领先策略：根据对需求增长的预期增加产能。

性质：进攻性策略

优势：将客户从企业的竞争者手中吸引过来

劣势：产能，生产能力不能被充分利用而导致企业成本上升

(2) 滞后策略：仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生产

后才增加产能

性质：保守性策略

优势：降低生产能力过剩的风险

劣势：可能导致潜在客户流失

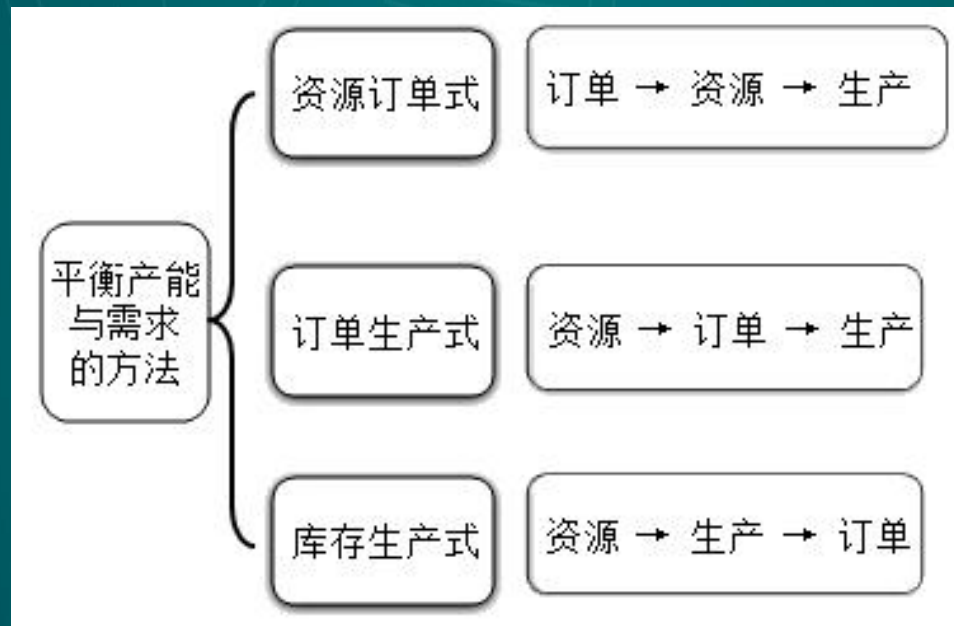
(3) 匹配策略

少量地增加产能来应对

性质：市场需求的变化

优势：稳健性策略

2.三种平衡产能与需求的方法



资源订单式：先有订单，再去找相应的原材料、技术人员等找到然后生产。

订单生产式：有相应的资源，等着顾客个性化需求的订单，然后进行生产。

库存生产式：先有资源，然后生产，再根据过去的订单来分析自己在不同阶段生产多少，以利于自己能与订单相配合。

【单选】瑞祥公司是一家啤酒制造和销售企业。2016 年初，公司管理层预计该年夏天温度较高，加上该年属于奥运会年，啤酒的销售将比上年有较大增长。因此，瑞祥公司决定加大公司上半年的产量，以应对未来需求的增长。瑞祥公司采用的平衡产能与需求的方法是（ ）。 （2016 年）

- A.库存生产式生产
- B.资源订单式生产
- C.准时生产式生产
- D.订单生产式生产



【答案】 A

【解析】 “瑞祥公司管理层预计该年夏天温度较高，加上该年属于奥运会年，啤酒的销售将比上年有较大增长” 需求是可预测的，于是公司就加大上半年的产量作为库存，来应对未来需求的增长，因此，瑞祥公司采用的平衡产能与需求的方法是库存生产式生产

四、采购战略 (★★)

采购定义：企业在一定条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源，以保证生产及经营活动正常开展的一项经营活动。

（一）货源策略

1.少数或单一货源的策略

优点：

- （1）采购方能与供应商建立较为稳固的关系；
- （2）有利于企业信息的保密；
- （3）产生规模经济并使企业享受价格优势；
- （4）随着与供应商关系的加深，企业可能获得高质量的供应品。

缺点：

- (1) 若无其他供应商，则供应商的议价能力就会增强；
- (2) 采购方容易受到供应中断的影响。

针对该货源策略的缺点，有的企业规定向同一供应商购货的数量不得超过一定的百分比，例如 40%，这样即使该供应商发生意外导致供货中断，企业仍有 60% 的货物来源，不致生产立即停顿。

2.多货源少批量策略

优点：

- (1) 可以与较多的供应商联系，以保证稳定的供应；
- (2) 有利于获得更多的知识和技术；
- (3) 供应商之间的竞争使企业的议价能力增强

缺点：

- （1）企业与供应商联系不够稳固，相互信任程度较低；
- （2）没有规模经济，不能享受大批量购买的价格优惠；
- （3）不利于企业获得质量和性能不断提高改进的供应品

3.平衡货源策略。（均衡点）

企业采取何种货源策略，取决于下列因素：

- （1）市场上供应商的数量。
- （2）供应商的规模实力、经营状况、信誉、产品或服务价格、交易条件等。
- （3）企业对供应品的要求或态度。要满足其对供应品的要求。
- （4）企业与供应商的议价能力对比。

如果供应商的议价能力强于企业，企业可采用多货源少批量策略有效减弱供应商的议价能力。

如果企业议价能力强于供应商，则能采用少数或单一货源策略。

（二）交易策略

交易策略是指企业通过一定方式与供应商进行交易获取供应品的策略。从企业所需采购的产品、服务的性质和供应商的特点两个维度，可把交易策略分为四类：市场交易策略；短期合作策略；功能性联盟策略；创新性联盟策略

1.市场交易策略。即企业通过与供应商签订买卖合同在市场上取得所需供应品的策略。这种策略的适用条件是：

- (1) 供应品的技术含量较低或生产技术相对成熟；
- (2) 供应品在企业产品的生产和销售中不具有重要性；
- (3) 企业不需要供应商提供售后服务；
- (4) 供应商所处的市场较为成熟；
- (5) 供应商数量较多；
- (6) 竞争比较激烈。

企业无须与供应商建立长期、稳定的合作关系，只要通过市场竞价方式就能及时获得质量合格、价格低廉的供应品。



2.短期合作策略。企业为了应对一定的市场需求对供应商采取短期合作的策略，在市场需求满足或消失后，合作就宣告结束，采取该策略的条件有：

- （1）企业的产品往往面临急剧变化的市场机会和客户需求；
- （2）供应品的供给具有较高的适应性；
- （3）有的供应品有较高的技术含量，对企业产品的设计、生产、销售都有重要影响。



3.功能性联盟策略。企业与供应商通过订立协议结成联盟的策略。采用这种策略的条件有：

- (1) 供应品在企业产品的生产经营中起着重要作用；
- (2) 企业对供应品的需求量比较大；
- (3) 供应品的生产技术成熟，可替代性较高；
- (4) 供应商拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力

企业与供应商建立比较长期、稳定的合作关系，有助于规避、减少双方的生产经营风险，同时使供应商的生产产生规模效，降低供应品价格，使企业本身的采购成本降低。



4.创新性联盟策略。

企业为了产品、业务的创新并取得长期竞争优势而与供应商结成联盟的策略。

企业往往从某种新产品概念的提出就开始与供应商合作。企业与供应商创新基本同步进行，相互契合。

从管理的侧重点来看，企业采用市场交易策略和功能性联盟策略侧重于降低采购成本的考虑，采用短期合作策略和创新性联盟策略侧重于创新的考虑；

从与供应商的关系中所追求的目标来看，企业采用市场交易策略和短期合作策略重视的是短期利益，而采用功能性联盟策略和创新性联盟策略追求的是长期利益。



(三) 采购模式

1.传统采购模式。

采购部门根据库存定采购计划，经审批后向供应商发采购信息，供应商报价，谈判后签订合同。必要时招标确定供应商和交易价格。

特点：

- （1）双方信息沟通不充分，双方甚至有意隐瞒信息；
- （2）双方只是简单的供需关系，缺少其他方面合作；
- （3）补充库存为目的，缺少对生产需求及市场变化的考虑，因而经常造成库存积压或供不应求，影响企业生产经营；
- （4）管理简单、粗放，采购成本居高不下

2. MRP (Material Requirement Planning)采购模式。

企业以生产为导向，根据生产计划，推导出采购数量及进货时间，据此编制采购计划，按照计划向供应商发出订单。

特点：

- (1) 生产计划和采购计划十分精细；
- (2) 采购计划的计算、编制非常复杂，计算量十分巨大，因而需要借助计算机技术进行。

3. JIT (Just In Time)采购模式。

准时化采购，指企业要求供应商把适当数量、适当质量的物品在适当时间送达适当地点。既及时满足对物资的需求，使库存量降到最小，甚至零库存，减少相关费用，加快资金周转。

JIT 采购模式的特点有：

- (1) 供应商数量少甚至是单一供应商;
- (2) 企业与供应商建立长期稳定的合作关系；
- (3) 采购批量小，送货频率高；
- (4) 企业与供应商都关心对方产品的改进和创新，并主动协调配合；信息共享快速可靠。



4. VMI (Vendor Managed Inventory)采购模式。

签订协议，由供应商管理企业库存，确定最佳库存量，制定并执行库存补充措施，合理控制库存水平，双方不断监督协议执行情况，适时修订协议内容，使库存管理得到持续改进。

这种采购模式的特点有：

- （1）企业与供应商建立了的长期稳定的深层次合作关系；
- （2）打破了以往各自为政的采购和库存管理模式，供应商通过共享信息，极大地节约了供货成本；
- （3）企业与供应商之间按照利益共享、风险共担的原则，协商确定对相关费用的分担比例以及对新增利润的分成比例。



5.数字化采购模式。

通过人工智能等技术，实现全流程智慧管理，在各个环节都实现自动化、可视化、标准化和可控化，通过实时监测和定期评估使之不断优化。

主要特点是：

- （1）建立了自动识别、彼此认知、直接交易、高度契合的新型合作关系；
- （2）自动化技术淘汰了人工操作，创新并优化了流程；
- （3）采购管理的科学性、便捷性、精细性、准确性空前提高，“降本增效”极为显著。

五、人力资源战略（★★）

人力资源管理：是取得、开发、管理和激发企业的关键资源的一种战略性和一贯性方法，企业借此实现可持续竞争优势的目标。（阿姆斯特朗，Armstrong）

（一）人力资源战略的作用

有效的人力资源战略应包括如下事项：

①精确识别出企业为实现短期、中期和长期的战略目标所需要的人才类型。（识人才）

②招聘足够的、有潜力成为出色工作者的年轻新就业者。
（招新人）



④确保采取一切可能的措施来防止竞争对手挖走企业的人才。（防挖人）

⑤尽可能地提高任职早期表现出色的员工在员工总数中所占的比重。（提出色）

⑥通过培训、发展和教育来激发员工潜力。（激潜力）

⑦激励有才能的人员达到更高的绩效水平，并激发其对企业的忠诚度。（激绩效）

⑧创造企业文化，使人才能在这种文化中得到培育并能够施展才华。这种文化应当能够将不同特点的人才整合

在共享价值观的框架内，从而组建出一个金牌团队。

（创文化）



主观题记忆：识人才、招新人、招老人、防挖人、提出色、
激潜力、激绩效、创文化

（二）人力资源规划

1.人力资源规划内容。

人力资源规划包括人力资源总体规划和业务计划两个层次。

（1）总体规划是指在计划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。

（2）业务计划是总体规划的展开和具体化。这些业务计划的实施应能保证总体规划目标的实现。

2.人力资源规划的步骤如下：

- (1) 调查收集和整理战略决策和经营环境的各种信息。
- (2) 根据实际确定人力资源规划期限、范围和性质。
- (3) 对企业未来人力资源供求进行预测。
- (4) 制定人力供求平衡的总计划和各项业务计划。

3.人力资源供需平衡策略。

(1) 针对供给和需求总量平衡但结构不匹配情况应当采取的措施：①人员内部重新配置；②专门培训；③进行人员的置换，清理不需要的人员。

(2) 针对供给大于需求情况：①扩大经营规模或者开拓新的增长点；②永久性地裁员或者辞退员工；③鼓励员工提前退休；④冻结招聘；⑤缩短员工的工作时间、实行工作分享或者降低员工的工资等方式减少供给；⑥对富余的员工进行培训。

(3) 针对供给小于需求情况：①从外部雇用人员；②提高现有员工的工作效率；③延长工作时间；④降低员工的离职率；⑤某些业务进行外包。

（三）人力资源获取

招聘包括招募、甄选与录用三部分。

1.招募的渠道和方法。外部招募和内部招募。

（1）内部招募的来源与方法。来源有三个：一是下级职位人员；二是同级职位人员；三是上级职位人员。

方法：一是工作公告法；二是档案记录法。

（2）外部招募的来源与方法。外部招募的方法主要有：广告招募、外出招募、借助职业中介机构招募和推荐招募等。

内部招募与外部招募的对比

内部招聘的劣势

- ①有利于提高员工的士气和发展期望；
- ②对组织工作的程序、企业文化、领导方式等比较熟悉，能够迅速地展开工作
- ③对企业目标有认同感，辞职可能性小，有利于个人和企业的长期发展；
- ④风险小，对员工的工作绩效、能力和人品有基本了解，可靠性较高；
- ⑤节约时间和成本



内部招聘的劣势

- ①容易引起同事间的过度竞争，产生内耗；
- ②竞争失利者感到心理不平衡，难以安抚，容易降低士气；
- ③新上任者是“老人”，难以建立起领导声望；
- ④容易出现近亲繁殖问题，思想观念因循守旧，思考范围狭窄，缺乏创新和活力

外部招聘的优势

- ①为企业注入新鲜“血液”，能够给企业带来活力；
- ②避免企业内部相互竞争所造成的紧张氛围；
- ③给企业内部人员以压力，激发他们的工作动力；
- ④选择的范围比较广，可以招聘到优秀的人才

外部招聘的劣势

- ①对内部人员是一个打击，感到晋升无望，会影响工作热情；
- ②外部人员对企业情况不了解，需要较长的时间来适应；
- ③对外部人员不是很了解，不容易作出客观的评价，可靠性比较差；
- ④外部人员不一定认同企业的价值观和企业文化，会给企业稳定造成影响

2.甄选与录用。

3.与企业竞争战略匹配的人力资源获取策略。

（1）成本领先战略的企业，在员工招聘时，往往比较注重员工招聘成本，尤其对通用型和辅助型员工，可替代性强，采用的多是外部招募和人力资源外包。在选拔时，常用简历、面试和纸笔测试，以缩减成本支出；

（2）差异化战略的企业，可能采取较为严密的策略；

（3）集中化战略的企业，更强调招聘工作速度，采用认知能力测试和人格测试等快速识别能够胜任工作的员工。



（四）人力资源培训与开发

1.培训与开发流程

培训需求分析、培训计划设计、培训实施和培训效果评估

2.培训与开发类型

对象不同：新员工培训和在职员工培训

层次不同：基层员工、中层员工和高层员工

形式不同：在岗和脱产

性质不同：传授性和改变性

内容不同：知识性、技能性、态度性



（五）人力资源绩效评估

完整意义上的绩效管理是由绩效计划、绩效监控、绩效考核和绩效反馈这四个部分组成的一个系统。

1.绩效计划。

包含三部分内容：

（1）员工在考核周期内的绩效目标体系（包括绩效目标、指标和标准）、绩效考核周期；

（2）为实现最终目标，员工在绩效考核周期内应从事的工作和采取的措施；

（3）对绩效监控、绩效考核和绩效反馈阶段工作的规划和指导

2.绩效监控。

正式的沟通和非正式沟通

3.绩效考核。

4.绩效反馈。

5.绩效管理与企业基本竞争战略的匹配

（六）人力资源薪酬激励

- 1.薪酬的组成及公平性原则。外部公平、内部公平和个体公平
- 2.薪酬水平策略。领先型、匹配型、拖后型和混合型
- 3.薪酬构成策略。
- 4.企业竞争战略与薪酬策略

【2021 年·单选题】太奇公司是一家生产饮料的外资企业，该公司薪酬结构由基本工资、津贴和福利构成，其薪酬水平是国内饮料行业公司的 3 倍。太奇公司采用的薪酬水平策略是（ ）。

- A.混合型策略
- B.滞后型策略
- C.匹配型策略
- D.领先型策略



『正确答案』 D

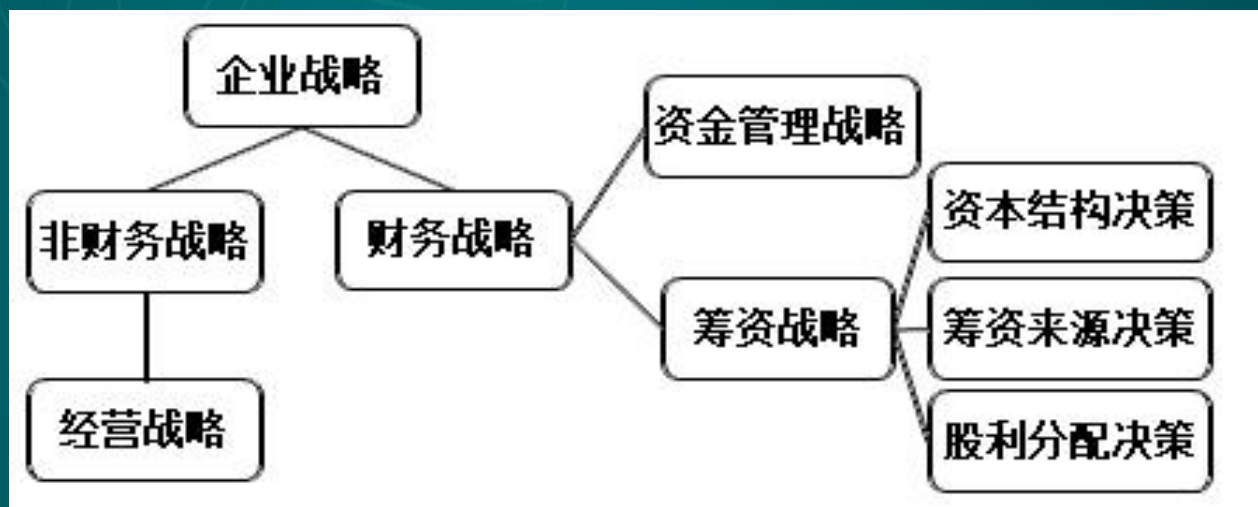
『答案解析』 领先型策略即薪酬水平高于市场平均水平的策略。“太奇公司薪酬水平是国内饮料行业公司的 3 倍” 体现出薪酬水平高于市场平均水平，所以选项 D 正确。

六、财务战略（★★）

（一）财务战略的概念

财务战略主要考虑财务领域全局的、长期的发展方向问题，并以此与传统的财务管理相区别。

财务战略可以分为筹资战略和资金管理战略。狭义的财务管理仅指筹资战略，包括资本结构决策、筹资来源决策和股利分配决策等。



（二）财务战略的确立

筹资来源、融资成本、资本结构、股利分配

1.融资渠道与方式

（1）融资方式

内部融资

企业可以选择使用内部留存利润进行再投资。留存利润是指企业分配给股东红利后剩余的利润。

股权融资

企业为了新的项目而向现在的股东和新股东发行股票来筹集资金，也可称为权益融资。



债权融资

企业债权融资可以分为两类：贷款、租赁。年限少于一年的贷款为短期贷款，年限高于一年的贷款为长期贷款。租赁是指企业租用资产一段时期的债务形式。

资产销售融资 企业销售其部分有价值的资产进行融资。

(2) 不同融资方式的限制。

限制企业融资能力的两个方面：

- 一是企业进行债务融资面临的困境；
- 二是企业进行股利支付面临的困境

2. 融资成本

资本资产定价模型 (CAPM)

权益资本成本等于无风险资本成本加上企业的风险溢价，
可以计算为无风险利率与企业风险溢价之和。

无风险利率

先得到无风险债券的利率值，然后再综合考虑企业的风险，加上几个百分点。

长期债务资本成本

等于各种长期债务利息费用的加权平均再扣除利息抵减所得税的效应。

加权平均资本成本 (WACC)

$$WACC = (\text{长期债务成本} \times \text{长期债务总额} + \text{权益资本成本} \times \text{权益总额}) / \text{总资本}$$

3.最优资本结构

资本结构是权益资本与债务资本的比例，分析资本成本的最终目的是为企业作出最优的资本结构决策。影响资本结构的因素主要有：

- (1) 价格、产品需求以及成本来源的变动对企业带来影响；
- (2) 代理成本对于企业的实际融资决策也有影响；
- (3) 债务会变化，长期债务清偿时资本结构改变；
- (4) 大多数经理倾向于内部融资而不是外部融资；
- (5) 难以量化的因素。

4.股利分配策略

(1) 决定股利分配的因素：

- ①留存供未来使用的利润的需要；
- ②分配利润的法定要求；
- ③债务契约中的股利约束；
- ④企业的财务杠杆；
- ⑤企业的流动性水平；
- ⑥即将偿还债务的需要；
- ⑦股利对股东和整体金融市场的信号作用。

(2) 股利政策。

固定股利：

树立良好公司形象。

为投资者提供可预测的现金流量。

盈余下降时也可能导致股利发放困难。

固定股利支付率：

投资者无法预测现金流，

如果盈余下降或者亏损，就会出现問題。

零股利： 成长阶段

剩余股利： 成长阶段

(三) 财务战略的选择

1. 基于产品生命周期的财务战略选择

项目	产品生命周期阶段			
	导入期	成长期	成熟期	衰退期
经营风险	非常高	高	中等	低
财务风险	非常低	低	中等	高
资本结构	权益融资	主要是权益融资	权益 + 债务融资	权益 + 债务融资
资金来源	风险资本	权益投资增加	保留盈余 + 债务	债务
股利	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
价格/盈余倍数	非常高	高	中	低
股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

(1) 导入期

- 经营风险最高的阶段。财务风险可能比较低，因此权益融资是最合适的。
- 对于股权资本筹资，由于经营导入期产品的企业利润微薄，收益很低，甚至亏损，因此风险投资者在其中起很大作用。
- 留存收益是很多企业唯一的资金来源，需要大量积累，适宜采取不分配或少分配利润的股利分配战略。非要派发，应主要考虑股票股利方式。

(2) 成长期

- 业务风险降低，竞争策略重点强调营销活动，增加市场份额和扩大销量。
- 继续使用权益融资。最初的风险投资家渴望实现资本收益以使他们能启动新的商业投资，要识别新的权益投资者。
- 最具吸引力的资金来源通常是来自公开发行的股票

(3) 成熟期

- 销售额很大且相对稳定，利润比较合理。风险再次降低。企业风险在于能否维持这种稳定成熟的阶段，以及企业能否保持它的强大市场价值
- 经营风险相对降低，可以承担中等财务风险，开始使用负债，可采取相对激进的筹资战略，相对较高的负债率。
- 具备较强的股利支付能力，稳健的高股利分红政策，提高股利支付率，且以现金股利为主。

(4) 衰退期

- 企业风险比先前的成熟阶段更低了。现有的主要风险是在该产业中企业还能够生存多久。
- 保持较高负债率，不必调整激进的资本结构。
- 现金高股利支付

【单选】近年来，人们不断增加的对健康水源的需求催生了越来越多的滤水壶生产企业。目前这些企业提供的产品性能、质量大体相同，彼此之间为争夺客户展开挑衅性的价格竞争；行业规模达到前所未有的水平；任何一个企业扩大市场份额都十分困难。下列各项中，属于目前上述企业所具有的经营特征的是()。（2020 年）

- A.经营风险非常高
- B.价格/盈余倍数非常高
- C.具有中等的股利分配率
- D.资金来源于保留盈余+债务



【答案】D

【解析】本题考核的是考生对不同产品生命周期阶段经营特征的掌握情况。由“企业提供的产品性能、质量大体相同，彼此之间为争夺客户展开挑衅性的价格竞争；行业规模达到前所未有的水平；任何一个企业扩大市场份额都十分困难”可知，该行业目前处于成熟期。“资金来源于保留盈余+债务”属于成熟期的特点，选项 D 正确（在成熟期阶段，经营风险和价格/盈余倍数均处于中等水平，股利分配率高，选项 A、B、C 错误）。

(2) 财务风险与经营风险的搭配。经营风险的大小是由特定的经营战略决定的，财务风险的大小是由资本结构决定的，它们共同决定了企业的总风险。经营风险与财务风险的结合方式，从逻辑上可以划分为 4 种类型。



①高经营风险与高财务风险搭配。这种搭配具有很高的总体风险。

这种搭配符合风险投资者的要求，他们只需要投入很小的权益资本，就可以开始冒险活动。

这种搭配不符合债权人的要求。因此，事实上这种搭配会因找不到债权人而无法实现。

②高经营风险与低财务风险搭配。这种搭配具有中等程度的总体风险。

高经营风险与低财务风险搭配是一种可以同时符合股东和债权人期望的现实搭配。

值得注意的是，权益筹资对于投资人来说风险大，而对于企业来说风险小。

③低经营风险与高财务风险搭配。中等的总体风险。

是一种可以同时符合股东和债权人期望的现实搭配。

④低经营风险与低财务风险搭配。具有很低的总体风险。

对于债权人来说，理想的资本结构，可放心为它提供贷款。

对于权益投资人来说很难认同，其投资资本报酬率和财务杠杆都较低，自然权益报酬率也不会高。

更大的问题是，这种资本结构的企业是理想的收购目标，绝大部分成功的收购都以这种企业为对象。

因此，低经营风险与低财务风险搭配，不符合权益投资人的期望，是一种不现实的搭配。



【单选】甲燃气公司负责某市的民用天然气供给业务。近年来该市的民用天然气需求量比较稳定，甲燃气公司主要通过向银行贷款取得更新设备所需的资金。该公司财务风险与经营风险的搭配属于（ ）。（2019 年）

- A.高经营风险与低财务风险
- B.高经营风险与高财务风险
- C.低经营风险与高财务风险
- D.低经营风险与低财务风险



【答案】C

【解析】“需求量比较稳定”体现的是低经营风险，“甲燃气公司主要通过向银行贷款取得更新设备所需的资金”体现的是高财务风险，所以选项 C 正确。

2.基于价值创造或增长率的财务战略选择

(1) 影响价值创造的主要因素

企业市场价值 = 企业占用资本 (投资资本) + 企业市场增加值

市场增加值 = 企业资本市场价值 - 企业占用资本 (投资资本)

企业的市场增加值与经济增加值 (即经济利润) 有联系 :

经济增加值是分年计量的 , 而市场增加值是预期各年经济增加值的现值。

$$\text{市场增加值} = \frac{\text{经济增加值}}{\text{资本成本} - \text{增长率}}$$



【结论】 根据企业市场增加值的计算公式可知，影响企业市场增加值的因素有三个：

- （1）投资资本回报率；
- （2）资本成本（指的是加权平均资本成本）；
- （3）增长率

销售增长率、筹资需求与价值创造。

在资产周转率、销售净利率、资本结构、股利支付率不变（目前经营效率和财务政策不变）并且不增发和回购股份的情况下：

销售增长率超过可持续增长率：现金短缺。

销售增长率低于可持续增长率：现金剩余。

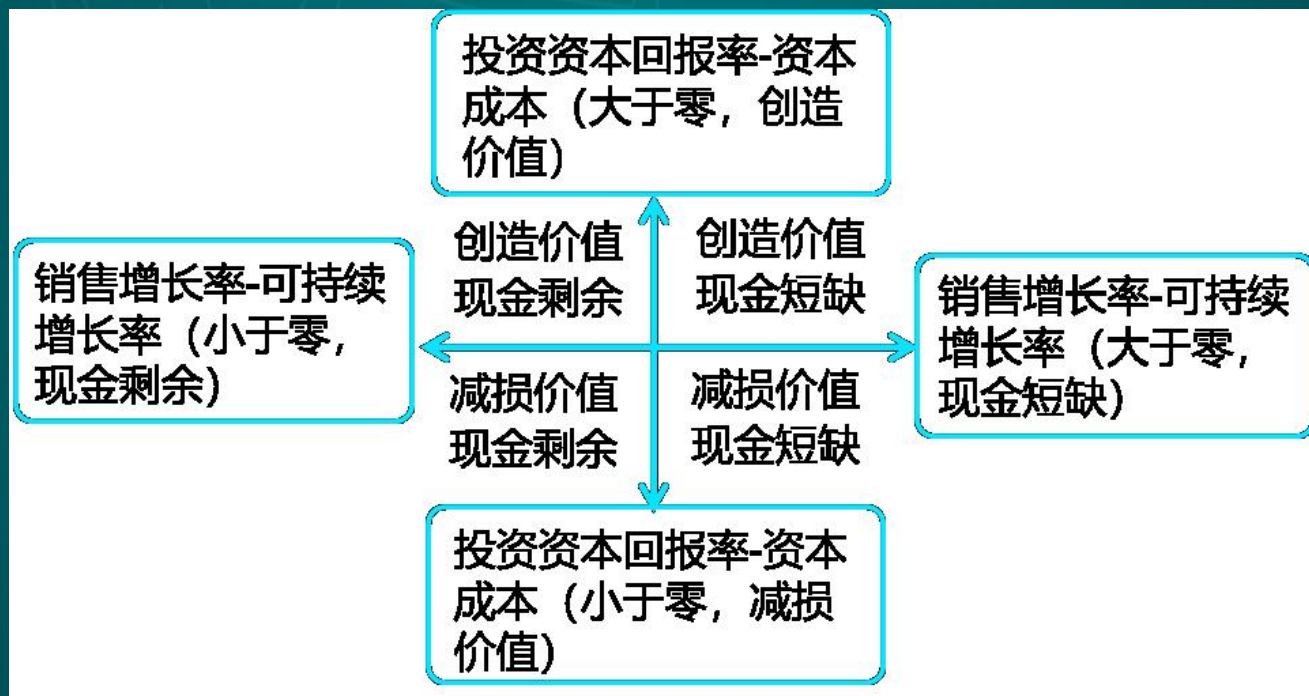
销售增长率等于可持续增长率：现金平衡。

影响价值创造的因素主要有：

①投资资本回报率；②资本成本；③增长率；④可持续增长率。



(2) 价值创造和增长率矩阵



1) 增值型现金短缺 (第一象限)

(1) 如果高速增长是暂时的, 则应通过借款来筹集所需资金;

(2) 如果高速增长是长期的, 则资金问题有两种解决途径:

〔途径 1〕提高可持续增长率, 包括提高经营效率 (提高利润率和周转率) 和改变财务政策 (停止支付股利、增加借款), 使之向销售增长率靠拢;

〔途径 2〕增加权益资本 (增发股份、兼并成熟企业), 提供增长所需资金。

2) 增值型现金剩余 (第二象限)

首选的战略是利用剩余现金加速增长。

途径包括：(1) 内部投资；(2) 收购相关业务。

如果加速增长之后仍有剩余现金，找不到进一步投资的机会，则应把多余的钱还给股东。

途径包括：(1) 增加股利支付；(2) 回购股份。

3) 减损型现金剩余 (第三象限)

首选的战略是提高投资资本回报率，途径有：

(1) 提高税后经营利润率；(2) 提高经营资产周转率。

在提高投资资本回报率的同时，如果负债比率不当，可以适度调整，以降低平均资本成本。

如果企业不能提高投资资本回报率或者降低资本成本，则应该将企业出售



4) 减损型现金短缺 (第四象限)

(1) 如果盈利能力低是本公司独有的问题 , 并且觉得有能力扭转价值减损局面 , 则可以选择 “ 彻底重组 ” ; 否则 , 应该选择出售。

(2) 如果盈利能力低是整个行业的衰退引起的 , 则应该选择的财务战略是 “ 尽快出售 ” 以减少损失。

【2021 年·多选题】甲公司管理层根据该公司的经营业绩决定采用新的财务战略，该战略包括使用内部资金、实行前向一体化并购、增加股利支付和回购部分股东股份等。下列各项中，属于甲公司管理层采用新财务战略依据的有（ ）。

- A.销售增长率为 11%，可持续增长率为 8%
- B.投资资本回报率为 7%，资本成本为 10%
- C.投资资本回报率为 8%，资本成本为 6%
- D.销售增长率为 9%，可持续增长率为 10%



『正确答案』 CD

『答案解析』 增值型现金剩余（第二象限）的首选的战略是利用剩余现金加速增长。途径包括：（1）内部投资；（2）收购相关业务。如果加速增长之后仍有剩余现金，找不到进一步投资的机会，则应把多余的钱还给股东。途径包括：（1）增加股利支付；（2）回购股份。本题中，甲公司的战略“包括使用内部资金、实行前向一体化并购、增加股利支付和回购部分股东股份等”，分别对应内部投资、收购相关业务、增加股利支付和回购股份，因此属于增值型现金剩余，即第二象限： $(\text{投资资本回报率} - \text{资本成本}) > 0$ 、 $(\text{销售增长率} - \text{可持续增长率}) < 0$ ，所以选项 CD 正确。



