

注册会计师

公司战略与风险管理

考点强化班

考点 5：零散产业中的竞争战略★★

造成产业零散的原因	
原因	
经济因素	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。

零散产业的战略选择（三种基本竞争战略）	
战略选择类型	途径
克服零散——获得 成本 优势	连锁经营 或 特许经营
	技术创新 以创造 规模经济
	尽早 发现产业趋势
增加附加价值—— 提高 产品 差异化 程度	增强消费者对产品价值的认同感， 降低 价格上的 议价 能力，因此企业可能获得 高利润
专门化——目标集聚	产品类型 或产品 细分 的专门化
	顾客 类型专门化
	地理 区域专门化

谨防潜在的 战略陷阱
避免 寻求支配地位
保持 严格的 战略约束力
避免过分 集权化
了解 竞争者的 战略目标 与 管理费用
避免 对 新 产品做出 过度反应

考点 6：新兴产业中的竞争战略★★

(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. **萌芽企业**和**另立门户企业**较多；
4. 成本的迅速变化，初始高，经过一段时间降低；
5. 客户大多是**首次**购买者。

新兴产业发展障碍
<ol style="list-style-type: none"> 1. 专有技术选择、获取与应用的困难； 2. 原材料、零部件、资金与其他供给的不足； 3. 顾客的困惑与等待观望； 4. 被替代产品的反应； 5. 缺少承担风险的胆略与能力。

(3) 新兴产业的战略**选择**：

1. 塑造产业结构（做大做强）；
2. 正确对待产业发展的**外在性**：
为了**整体利益及长远**发展，有时必须**暂时放弃**自身利益；
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。
4. 选择**适当的进入**时机与**领域**

考点 7：蓝海战略★★★

红海战略和蓝海战略的关键性差异	
红海战略	蓝海战略
在 已经存在 的市场内竞争	拓展非竞争性 市场空间
打败 竞争对手	规避 竞争
争夺 现有 需求	创造和获取 新需求
在价值与成本之间权衡取舍	打破 价值与成本之间的权衡取舍
根据 差异化 或 低成本 的战略选择，协调公司活动的全套系统	为了 同时 追求 差异化 和 低成本 ，协调公司活动的全套系统

蓝海战略的六项原则	
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

重建市场边界的基本法则		
项目	肉搏式竞争	开创蓝海战略
产业	专注于 产业内 的竞争者	审视他则 产业 (电影院他则品: 咖啡馆、书吧等)
战略群组	专注于 战略群组内部 的竞争地位	跨越产业内不同 的战略群组 (丰田凌志)
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 (单一 买方→ 买方链)
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 (所有产品和服务都不是独立存在的)
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 客户的功能性或情感性诉求
时间	专注于 适应外部 发生的潮流	跨越 时间参与塑造外部潮流

考点 8: 市场营销战略★★

市场细分
消费者 市场细分
地理 细分: 按 消费者 所在地的 地理 位置及 其他 地理变量细分 (城市农村、地形气候、交通运输);
人口 细分: 按 人口 变量细分 (年龄、性别、职业、收入、教育水平、家庭、宗教、种族、国籍等);
心理 细分: 按生活方式、个性等心理变量细分;
行为 细分: 按购买时机、追求的利益、使用者情况、使用频率、品牌忠诚等。

市场细分
产业 市场细分
用户的 行业类别 : 不同用户对同一产品的要求和市场营销组织接受程度有所差异;
用户 规模 : 大客户 VS 小客户
用户的 地理位置 : 节省推销费用和运输成本;

购买行为因素：追求的利益、使用频率、品牌忠诚度、购买方式、使用者地位（一般、临时和常用等）。

目标市场	
策略	无差异 营销策略： 单一产品、单一营销组合满足尽可能多的顾客需求；
	差异性 营销策略： 在不同的子市场采取不同的产品、渠道、定价和促销策略；
	集中化 营销策略： 集中所有力量，以一个或少数几个性质相似的市场为目标展开营销活动。

市场定位		
初次 定位		新产品投入市场时的第一次市场定位；
再次 定位	原因	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 ；
		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 ；
		当前目标市场已经进入 衰退期 。
可供选择策略		抢占 或 填补 市场空位策略；
		与竞争者 并存 和 对峙 的市场定位策略；
		取代 竞争者的市场定位策略。

(5) 设计市场营销组合

1. 4P 营销策略组合构成要素：产品、定价、地点和促销；

2. 类型：**产品策略**、**价格策略**、**分销策略**和**促销策略**。

产品策略		
产 品 组 合 策 略	产品组合	宽度：一个企业有多少产品 大类 (海尔：冰箱、洗衣机、空调、彩电)；
		长度：一个企业的产品组合中所包含的产品项目的 总数 ；
		深度：产品大类中每种产品有多少 花色、品种和规格 ；
		关联性：一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、 分销渠道等方面的 密切相关程度 。
	产品组合 策略 类型	扩大 产品组合：拓展长度、宽度，加强深度；
		缩减 产品组合：削减产品线或产品项目，特别是获利小的产品；

	产品 延伸 ： 向上 （高档）延伸、 向下 （低档）延伸、 双向 延伸。
--	--

产品策略		
品牌和 商标策略	单一 的品牌策略（海尔）；	
	多品牌 策略：每个产品都有不同的品牌名称 （宝洁：飘柔、潘婷、海飞丝、沙宣等）；	
	自有 品牌策略：零售企业（沃尔玛）。	
产品 开发策略	原因	企业具有 较大的市场份额 和 较强的品牌实力 ， 并在市场中具有 独特 的竞争优势；
		市场有 潜在增长力 ；
		客户 需求的 不断变化 需要新产品， 持续的产品更新是 防止 产品 被淘汰 的 唯一 途径；
		需要进行技术开发或采用技术开发；
		企业需要对 市场的竞争创新 作出反应。

价格策略	
基本 的 定价方法	成本 导向定价法(最常用、最简便)：成本加成定价法、 收支平衡定价法、目标利润定价法和变动成本定价法；
	需求 导向定价法：大→高，小→低；
	竞争 价格定价法：通行价格定价和密封投标定价。
主要 定价策略	心理 定价策略：尾数定价、整数定价、声望定价、招徕定价；
	产品组合 定价策略： 系列产品定价、副产品定价、关联产品定价、捆绑定价；
	折扣 与 折让 策略： 现金折扣、数量折扣、交易折扣、季节性折扣、推广折扣；
	地理 差价策略： 产地价、目的地交货价、统一交货价、分区运送价、津贴运费定价。

价格策略	
新 产品 定价策略	渗透 定价法： 新产品投放市场时价格非常低→抢占销售渠道和消费群体， 使竞争者较难进入市场；

	<p>撇脂定价法： 新产品上市之初确定较高的价格，并随着生产能力的提高逐渐降低价格；</p>
	<p>满意定价策略： 介于以上两种定价策略之间的适中定价策略。</p>

分销策略：确定产品到达客户手上的 最佳方式		
分类依据	渠道类型	含义
按是否 经过中间商 环节	直接 分销	生产企业 不通过 中间商环节，直接将产品销售给消费者
	间接 分销	生产企业 通过中间商 环节把产品传送到消费者手中
按 中间商数量 的多少	独家 分销	企业在某一目标市场， 只选择一个中间商 销售本企业的产品，双方签订合同，规定中间商 不得经营竞争者的产品 ，制造商则只对选定的经销商供货
	选择性 分销	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
	密集 分销	生产企业同时选择 较多 的中间商销售产品
按是否 通过网络 分销	线上 渠道	依托 网上商城 或 网络平台 传播产品、服务等
	线下 渠道	通过 传统 贸易行为（面对面或其他非网络方法）交易或传播产品和服务等

促销策略	
促销组合要素	广告 促销：通过媒体宣传产品和服务；
	营业 推广：非媒体促销手段（试用品、折扣、礼品等）；
	公关 宣传：宣传企业形象；
	人员 推销：销售代表直接与预期客户进行接触。
促销组合策略	推式 策略：产品经 渠道商 “推”向最后消费者，促销活动 主要面向渠道商 ；
	拉式 策略： 拉动消费者需求，使其向渠道成员索取产品，促销活动 主要面向最终消费者 ；
	推拉 结合的策略：向中间商进行大力促销的同时，通过广告刺激市场需求。

考点 9：研究与开发战略★★

（1）研发的类型

1. **产品**研究—新产品开发

2. **流程**研究

（2）研发的动力来源分为**需求**拉动型和**技术**推动型。

（3）研发的战略作用

1. **基本**竞争战略；

2. 价值链；

3. 安索夫矩阵；

4. 产品生命周期。

(4) 研发定位，企业研发战略至少存在四种定位：

1. 成为向市场**推出新技术**产品的企业；
2. 成为**成功产品**的**创新模仿者**；
3. 成为成功产品的**低成本生产者**；
4. 成为成功产品低成本生产者的模仿者。

考点 10：生产运营战略★★

生产运营战略所涉及的主要因素		
因素	具体内容	事例
批量	1. 批量 大 （大规模生产）—成本 低 2. 批量 小 （小规模生产）—成本 高	箱包（普通→批量大，手工→批量小）
种类	1. 品种 少 —成本 低 2. 品种 多 —成本 高	服装、汽车
需求变动	1. 需求 稳定 —产能利用率 较高 —成本 低 2. 需求 波动 —产能利用率 较低 —成本 高	季节性
可见性	1. 可见性 较低 （生产型行业） —对员工沟通技巧要求 低 —成本 低 2. 可见性 较高 （服务型行业） —对员工沟通技巧要求 高 —成本 高	餐饮行业（厨房是否透明）

生产运营战略的内容	
项目	内容
产品（服务） 的选择	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 差异性
自制或外购	非关键、不涉及核心、供应稳定→外购
生产与运营方式 选择	1. 大批量、低成本 →需求量大、差异 小 2. 多品种、小批量 → 多样化、个性化

生产运营战略的内容	
项目	内容
供应链与配送网络 选择	1. 高效 供应链→品种 少 、产量 高 、 可预见 （方便面、饮料等） 2. 敏捷 供应链→品种 多 、产量 少 、 难以预见 （专用设备、太阳镜等） 3. 按照库存的位置和交付方式的不同，构成 6 种模式的配送网络：

<p>①制造商存货加直送：高值、量少、不可预测；</p> <p>②制造商存货、直送加在途并货：不同地点的订单组合起来，顾客只接受一次；</p> <p>③分销商存货加承运人交付；（淘宝）</p> <p>④分销商存货加到户交付；（京东）</p> <p>⑤制造商或分销商存货加顾客自提；（美团、叮咚买菜）</p> <p>⑥零售商存货加顾客自提。（零售店）</p>

产能计划类型		
类型	含义	内容
领先 (进攻)	根据对需求增长的 预期 增加产能，即产能的增加 领先于 外部市场需求的增加	其目标是 将客户 从企业竞争对手的手中 吸引 过来。这种策略的潜在劣势在于其 通常会产生过量的产能 ，使得生产能力不能被充分利用而 导致企业成本上升
滞后 (保守)	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，即产能的增加 滞后于 外部市场需求的增加	能降低生产能力过剩的风险，但 可能 导致潜在 客户流失
匹配 (稳健)	产能的增加与外部市场需求的增加在规模上、时间上是 匹配 的	在把握市场机会和充分利用企业的生产能力两方面得到很好地 兼顾

4. 一般来说，共有三种平衡产能与需求的方法：

- ①**资源订单**式生产：订单→资源→生产，
- ②**订单生产**式生产：资源→订单→生产；
- ③**库存生**式生产：资源→生产→订单。

考点 11：采购战略★★

货源策略		
类型	内容	
单一货源策略	优点	1. 与供应商建立较为 稳固 的关系； 2. 便于信息的 保密 ； 3. 能产生 规模经济 并享受 价格优惠 ； 4. 随着与供应商关系的加深，采购方可能获得 高质量 的货源。
	缺点	1. 若无其他供应商，则该供应商的 议价能力就会增强 ； 2. 采购方容易受到供应 中断的影响 。

货源策略		
类型	内容	
多 货源策略	优点	1. 与较多供应商建立和保持联系， 以保证稳定的供应 ；

		2. 能够 取得更多 的知识和专门技术； 3. 供应商之间的竞争 使企业的议价能力增强 。
	缺点	1. 相互 信任程度较低 ； 2. 不利于产生规模经济 ； 3. 不利于企业获得质量和性能不断提高改进的供应品 。
平衡货源策略		以上两种货源策略之间寻求一个 比较均衡的点 ，使企业既能获得集中于少数货源的好处，有充分利用多货源的优点。

采购模式	
传统采购模式	特点： 1. 沟通不够充分、有效，有意隐瞒信息； 2. 简单的供需关系； 3. 补充库存，经常造成 积压或供不应求 ； 4. 采购成本居高不下 。
MRP 采购模式 (以产定采)	特点： 1. 生成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。

采购模式	
JIT 采购模式 (准时化采购)	特点： 1. 供应商数量少甚至是 单一供应商 ； 2. 建立 长期稳定 的合作关系； 3. 采购 批量小，送货频率高 ； 4. 关心对方的改进和创新，并主动协调、配合， 信息共享快速可靠 。
VMT 采购模式 (供应商管理企业库存)	特点： 1. 长期稳定的 深层次 合作关系； 2. 极大地 节约供货成本； 3. 企业与供应商之间 利益共享、风险共担 ，奠定了双方合作的坚实基础。

采购模式	
数字化采购模式	1. 自动化、可视化、标准化和可控化。 2. 特点： ①自动识别、彼此认知、直接交易、高度契合的 新型合作关系 ； ②自动化技术淘汰了以往大量的人工操作，

	<p>创新、优化了采购流程甚至企业全部业务流程；</p> <p>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；适应新技术发展趋势，推广前景十分广阔。</p>
--	--

考点 12：人力资源战略★★

与三种基本竞争战略相匹配的人力资源获取策略比较			
获取策略	成本领先	差异化	集中化
员工来源	外部	内部	两者兼顾
晋升阶梯	狭窄、不宜转换	广泛、灵活	狭窄、不宜转换
甄选决策	人力资源部	业务部门	结合两者
甄选方法	简历和面试 为主	多重方法	心理测试
甄选标准	强调 技能	强调与文化契合	结合两者
社会化过程	正式 的雇佣和社会化过程	非正式 的雇佣与社会化过程	结合两者

与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训	
成本领先战略	通常强调 个人 能力，因此强调范围 有限 的知识和技巧，实施个人的在职培训，企业往往通过 自己设立企业大学 或者 定期培训 来提升员工的知识和能力。
差异化战略	因此要求具有 广泛 的知识、技巧和创造性，采用这种策略的公司往往传递 外部新颖信息、购买所需技能 或者 利用外部培训机构 对团队进行培训。
集中化战略	一般强调应用范围 适中 的知识和技巧。这种知识和技巧成为专有知识， 不易转换和共享 。企业可能利用 在职培训 或者 外部培训 ， 自己培养 技能或者 购买 技能

人力资源薪酬激励	
薪酬水平策略	领先型、匹配型、拖后型及混合型 策略。 (与 市场平均水平 相比)

考点 13：财务战略★★

项目	企业在产品生命周期不同发展阶段的经营特征			
	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	权益融资为主	权益和债务融资并重	债务融资为主
资金来源	风险资本	私募或公募	保留盈余和债务	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（市盈率）	非常高	高	中	低
股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

