

战略管理与伦理 串讲课

● 授课教师：陆老师

CONTENTS 目录

第一章 战略管理
与伦理概述

第二章 企业愿景、
使命与伦理追求

第三章 企业外部
环境分析

第四章 企业资源能
力及商业模式分析

第五章 公司的治理
结构与利益相关者

战略管理与伦理

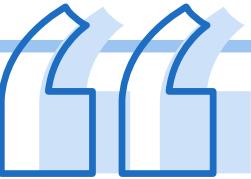
第六章 战略管理
的分析方法

第七章 竞争战略分
析与企业伦理评价

第八章 公司战略
与伦理决策

第九章 企业的国
际化战略

第十章 企业战略实
施与伦理经营案例



考试题型

类别	题型	题量	分值/题	总分
选择题	单项选择题	5题	1分	5分
	名词解释题	3题	5分	15分
非选择题	论述题	2题	20分	40分
	案例分析题	1题	40分	40分

➤课堂学习规范

眼到
看书要仔细，认真



口到
聊天区严禁闲聊



心到
世上无难事，只怕有心人



思考
学而不思则罔，思而不学则殆
——孔子



互动
积极回答问题，及时反馈



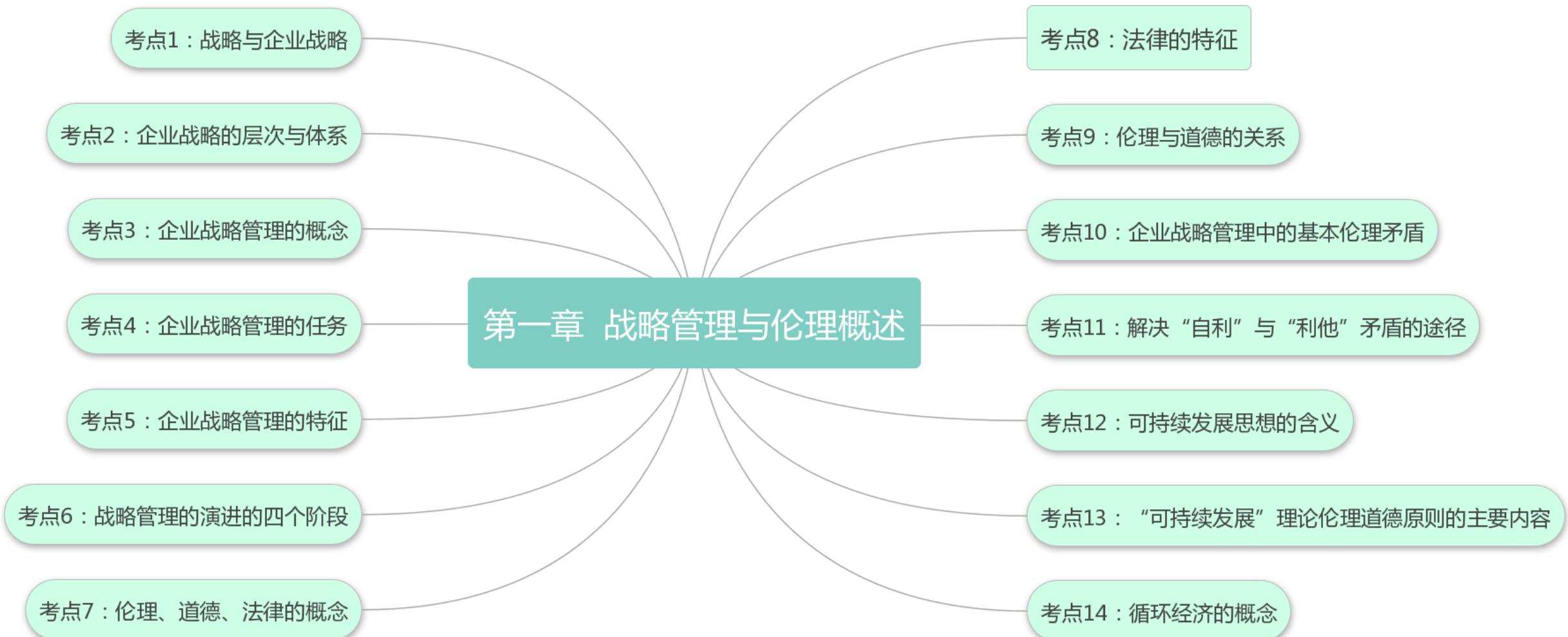
多问
等待你的十万个为什么



第一章

战略管理与伦理概述

第一章 思维导图



本次课为《战略管理与伦理》串讲课

考点1：战略与企业战略

01

战略（strategy）一词最早是军事方面的概念。在现代“战略”一词被引申至政治和经济领域，其涵义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策。

02

企业战略是指企业在激烈竞争的市场环境中，为求得生存和发展而作出的长远性、全局性的规划以及为实现企业愿景和使命而采取的竞争行动和管理业务的方法。

考点1：战略与企业战略

(3) 企业战略的特征：

1

总体性。

2

长远性。

3

指导性。

4

现实性。

5

竞争性。

6

风险性。

7

创新性。

8

稳定性。

★考点2：企业战略的层次与体系（选答）

1

公司战略又称总体战略，是一个企业的整体战略总纲，是企业高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。

2

业务战略是在公司战略的指导下，各个战略业务单位（SBU）为取得某一特定业务领域的经营成功而制定的行动方案和经营策略。业务主要由负责该业务领域的管理者制定和实施。在业务战略中，竞争战略是最主要的业务战略。

3

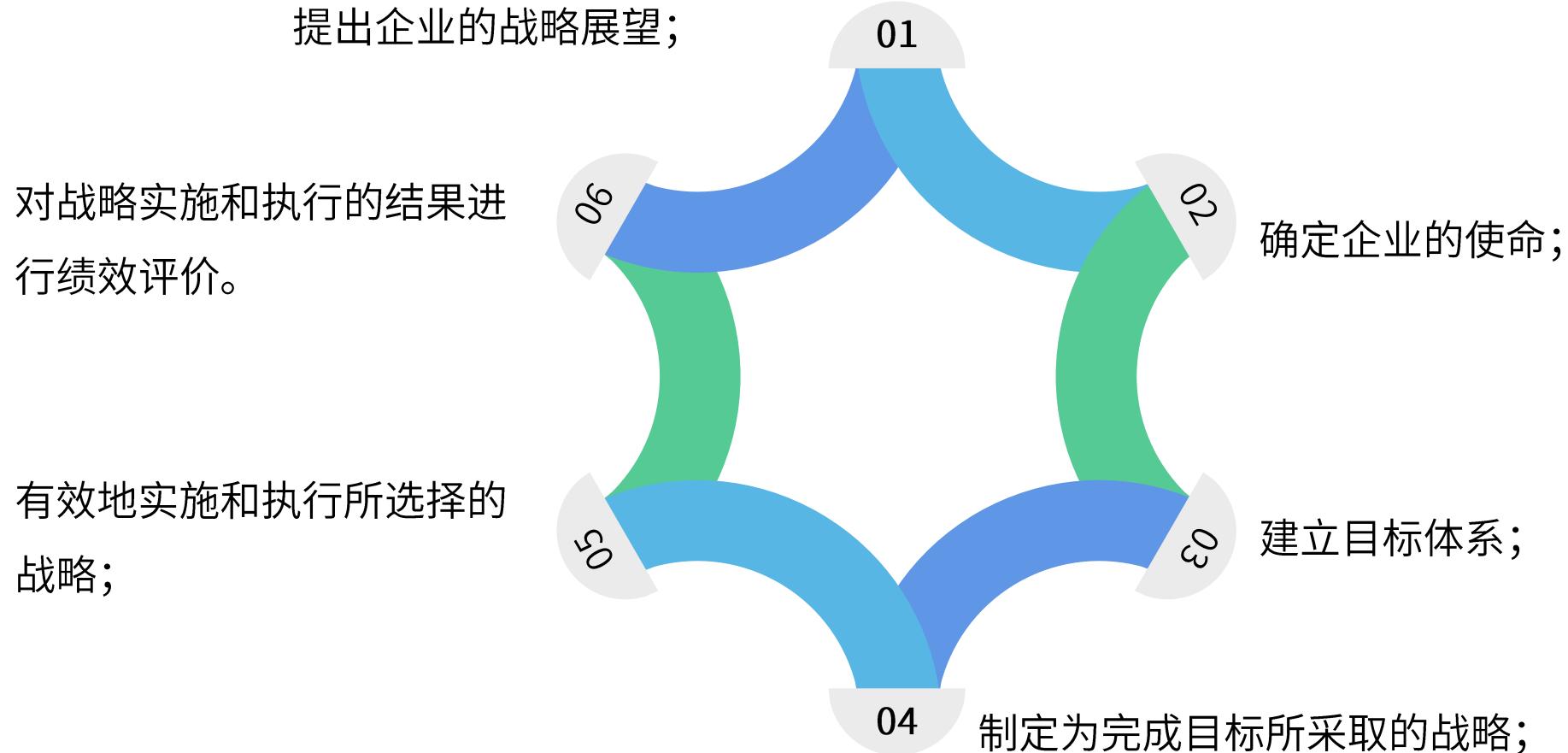
职能战略是企业的职能部门为了贯彻、实施和支持公司战略与业务战略而制定的战略。职能战略的首要作用是支持公司的整体业务战略和竞争策略。执行得力的职能战略能够为公司带来具有竞争价值的能力和资源优势。

★考点3：企业战略管理的概念（名词解释）

企业战略管理是指企业为实现战略目标，制定战略决策，实施战略方案和控制战略绩效的动态管理过程。



★考点4：企业战略管理的任务（简答）



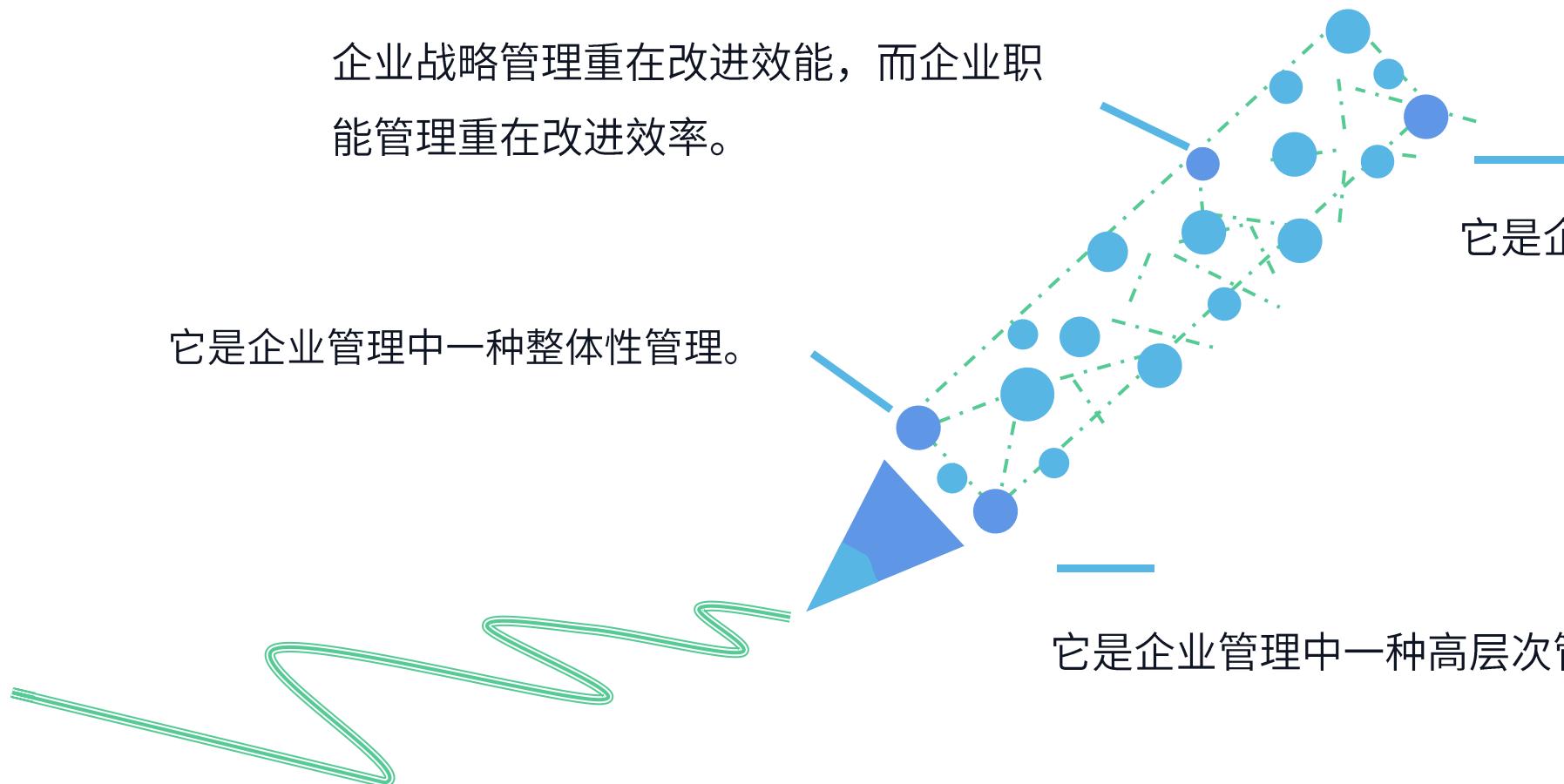
考点5：企业战略管理的特征

企业战略管理重在改进效能，而企业职能管理重在改进效率。

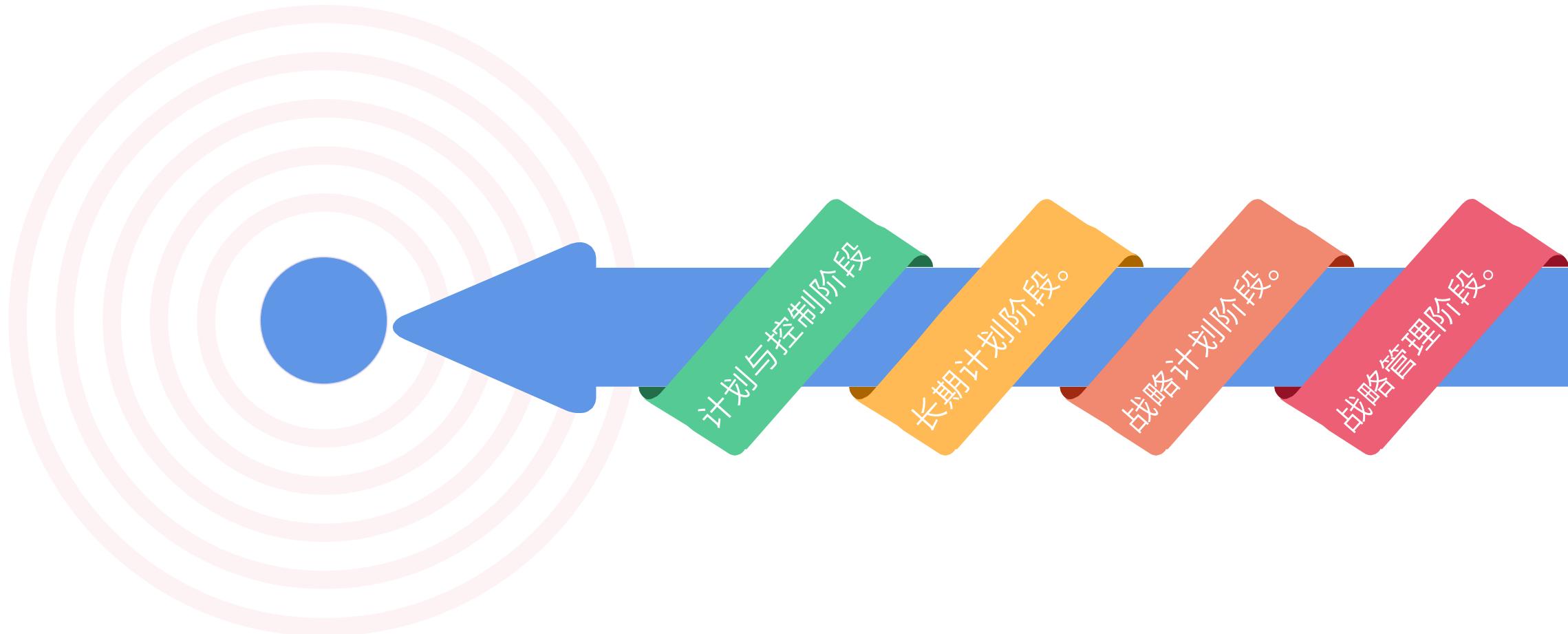
它是企业管理中一种整体性管理。

它是企业管理中一种高层次管理。

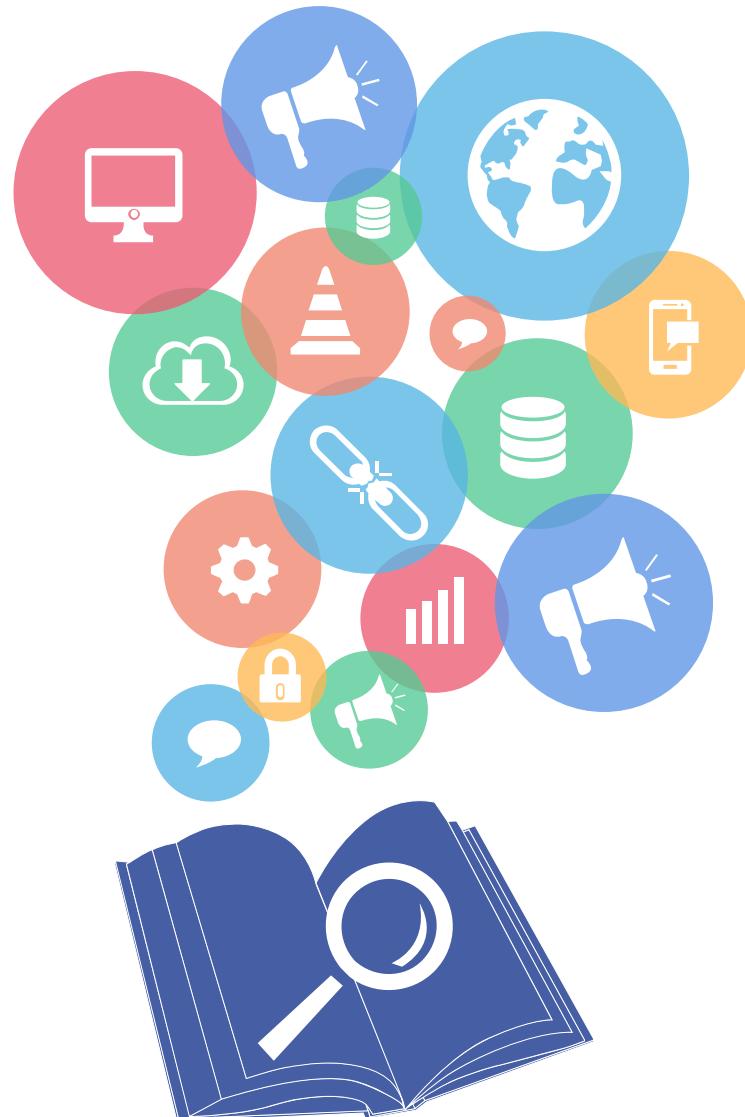
它是企业管理中一种动态性管理。



考点6：战略管理的演进的四个阶段



考点7：伦理、道德、法律的概念



伦理

所谓伦理就是指在处理人与人、人与社会相互关系时应遵循的最本质的、最深刻的客观规律和准则。



道德

道德是社会意识形态长期进化而形成的一种制约，是在一定社会关系下，调整人与人之间以及人与社会之间关系的行为规范总和。



法律

人类在社会层次的规则，社会上人与人之间关系的特殊规范。

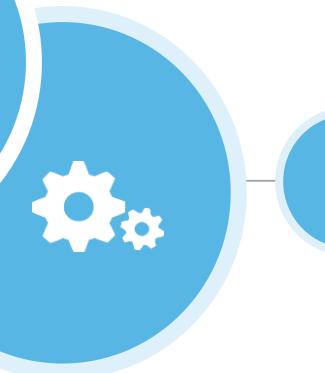
考点8：法律的特征

法是统治阶级意志的体现。



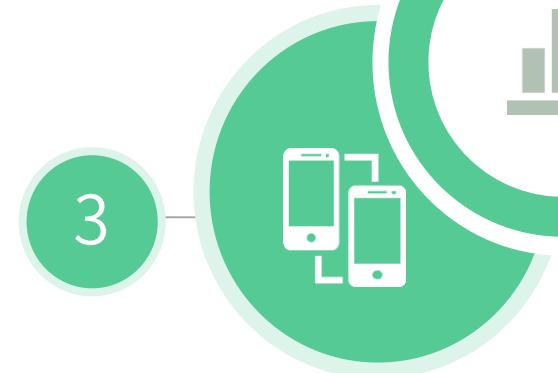
1

法是由国家制定和认可的。



2

法是由国家强制力
保证其实施的。



3

考点9：伦理与道德的关系（单选）

01

道德的根源深植于客观的伦理关系之中。



02

道德是调节伦理关系的方式和手段。



对伦理与道德关系的正确描述的是**伦理是整体，道德是部分，是伦理发展的一个环节。**（单选）

考点10：企业战略管理中的基本伦理矛盾（单选）

自利与利他的矛盾、经济目标与人类的全面和谐发展的矛盾是自始至终贯穿于企业活动中的两对基本伦理矛盾，这两对矛盾所展示的运动规律，为人们了解企业伦理关系、确立企业道德的基本原则和规范以及实现企业伦理关系的合理调节提供了客观依据。

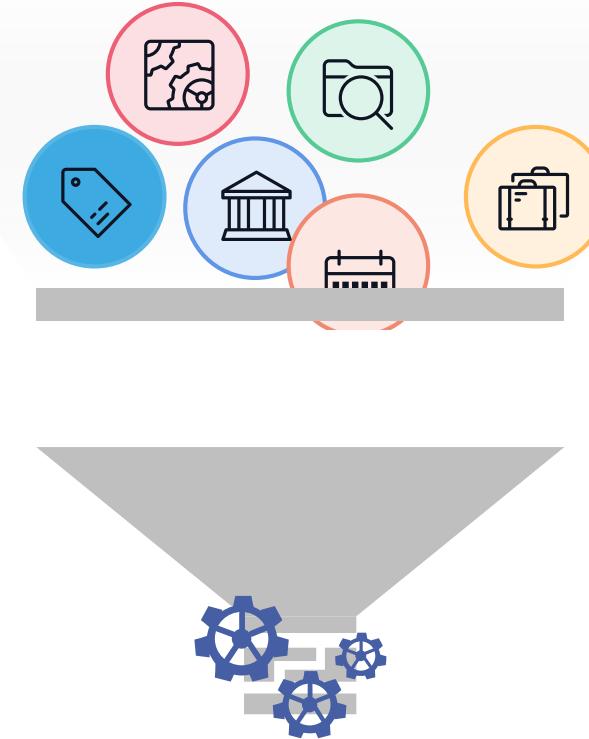
考点11：解决“自利”与“利他”矛盾的途径（单选）

要想解决“自利”与“利他”的矛盾，唯一的出路就是构建一个拥有社会公正的制度与良好的市场环境，而这种“善”的制度与环境并不是人为主观臆造的，而是经过无数经营者的自由意志和利己动机在市场上相互冲突、碰撞，经过无数次博弈后逐渐形成的一种社会契约，这些契约包含了大家普遍认可、接受，对所有人都适用、都具有约束力的有效通则，如等价交换、公平竞争、有效监督等规则。



考点12：可持续发展思想的含义

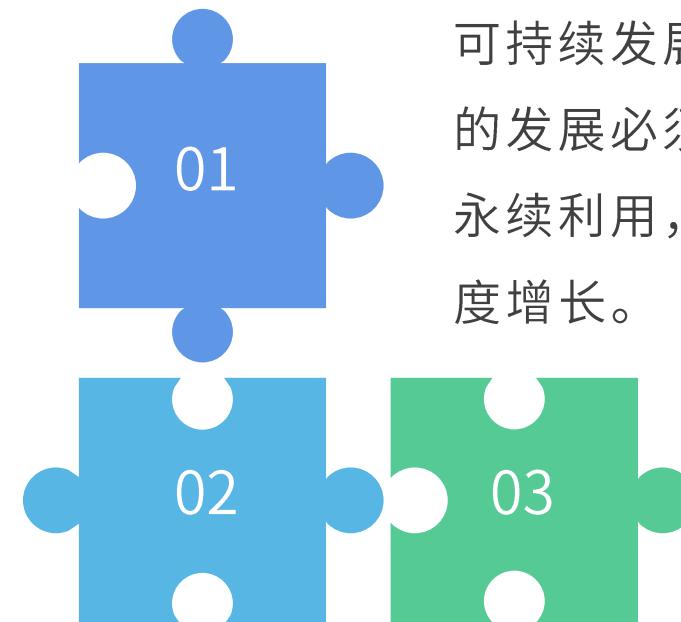
-  一是保持资源的永续利用；
-  二是保持人与自然界和谐相处，建立生态文明；
-  三是经济发展要与社会发展相一致，提高人的素质和生活质量。



“可持续发展”是一个包括自然界、人类、社会相统一的物质过程，是三方面的有机统一体。

考点13：“可持续发展”理论伦理道德原则的主要内容

可持续发展要求人类要与自然界和解。人类要尊重自然、热爱自然，与大自然和谐相处，发展生态文明。



可持续发展观认为人类社会的发展必须确保自然资源的永续利用，使生产和消费适度增长。

人作为最高等的生命物质，有义务、有责任尊重自然界的其他物种的存在权利。

★考点14：循环经济的概念（名词解释）

循环经济是一种以资源的高效利用和循环利用为核心，以“减量化、再利用、再循环”为原则，以低消耗、低排放、高效率为基本特征，符合可持续发展理念的经济增长模式，是对“大量生产、大量消费、大量废弃”的传统增长模式的根本变革。



➤ 随堂测

【真题·单选】2014年11月北京APEC会议期间，北京周边地区排放严重的企业应政府要求暂时停产，在主客观因素共同作用下，北京天空出现了“APEC蓝”。对这项措施所涉及的企业最准确的评价是（ ）。

- A.企业的利益和社会公众利益永远是一致的
- B.企业根本不应该承担社会责任
- C.企业的利益和社会利益有矛盾
- D.企业只需关注社会利益

➤ 随堂测

【真题·单选】2014年11月北京APEC会议期间，北京周边地区排放严重的企业应政府要求暂时停产，在主客观因素共同作用下，北京天空出现了“APEC蓝”。对这项措施所涉及的企业最准确的评价是（ ）。

- A.企业的利益和社会公众利益永远是一致的
- B.企业根本不应该承担社会责任
- C.企业的利益和社会利益有矛盾
- D.企业只需关注社会利益

【答案】C

【解析】生态文明是人类实现人与自然、人与人之间协调相处的一种社会形态，是文明的一种更高级的形式。在生态文明社会中，人们具有较高的生态意识和生态道德，提倡绿色消费模式，推崇以循环经济等可持续发展理念为经济发展方式，调整产业结构。但是，由于人类社会目前在以上各方面尚存在的局限性，整个人类社会尚处于由工业文明向生态文明转型的过渡期。

第二章

企业愿景、使命与伦理追求

第二章 思维导图

第二章 企业愿景、使命与伦理追求



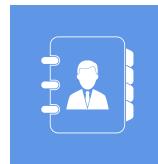
★★考点1：企业愿景的概念（单选、名词解释）

企业愿景是一幅关于企业未来的发展蓝图，是企业领导者对企业发展前景和发展方向的一种高度概括。

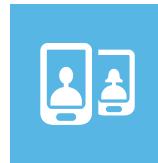
它是一个企业的领导用以统一每个企业员工思想和行动的有力武器。

某电子商务企业提出：让天下没有难做的生意。这属于企业的愿景表述。（单选）

★考点2：企业愿景的作用（简答）



- > 公司的高层管理者对公司的长期发展方向和未来业务结构有一个清晰的认识；



- > 降低由于缺少企业愿景规划而给公司管理决策上所带来的风险；

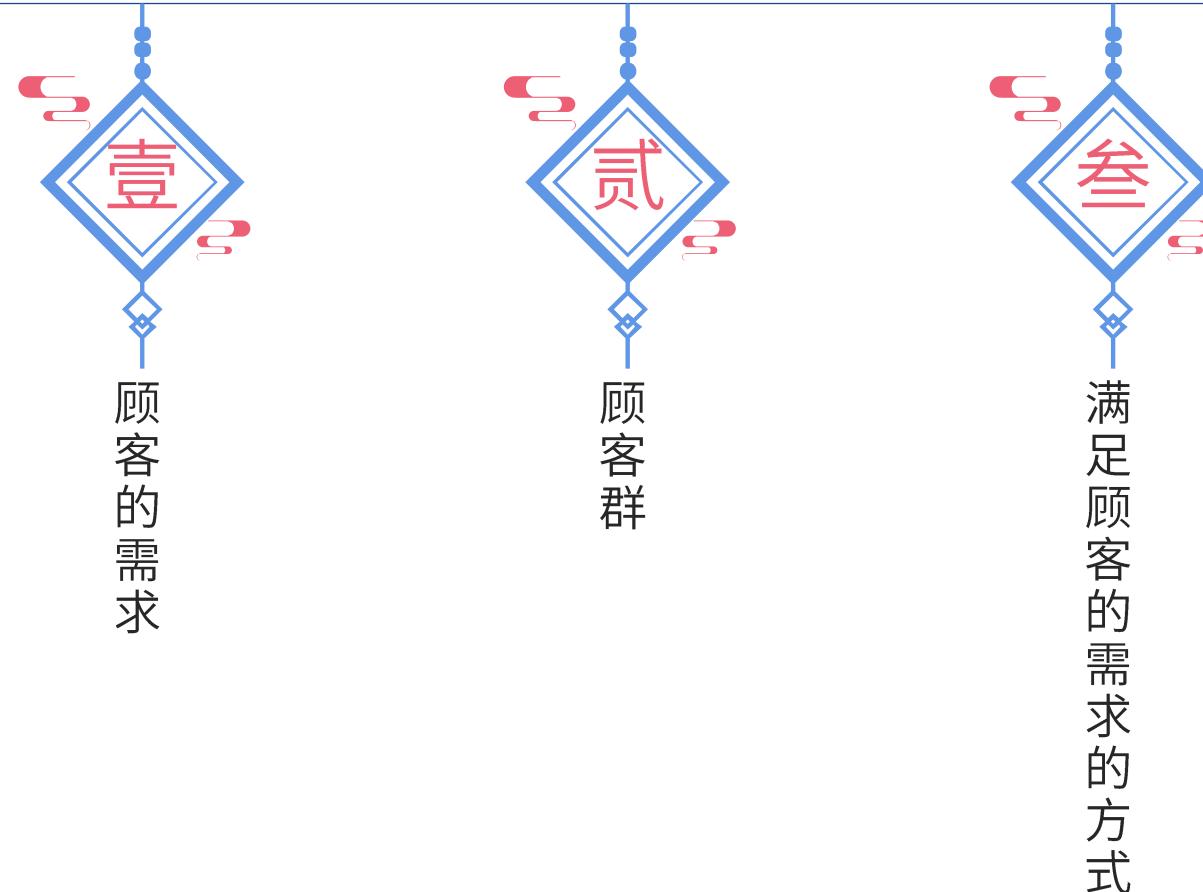


- > 低层的管理部门可以依照它来制定部门使命，设置部门的目标体系，制定与公司的发展方向和战略协同一致的业务和职能战略；



- > 激励公司的员工竭尽全力为实现公司的愿景作出自己的贡献。

★★考点3：企业使命的界定（单选、选答题）



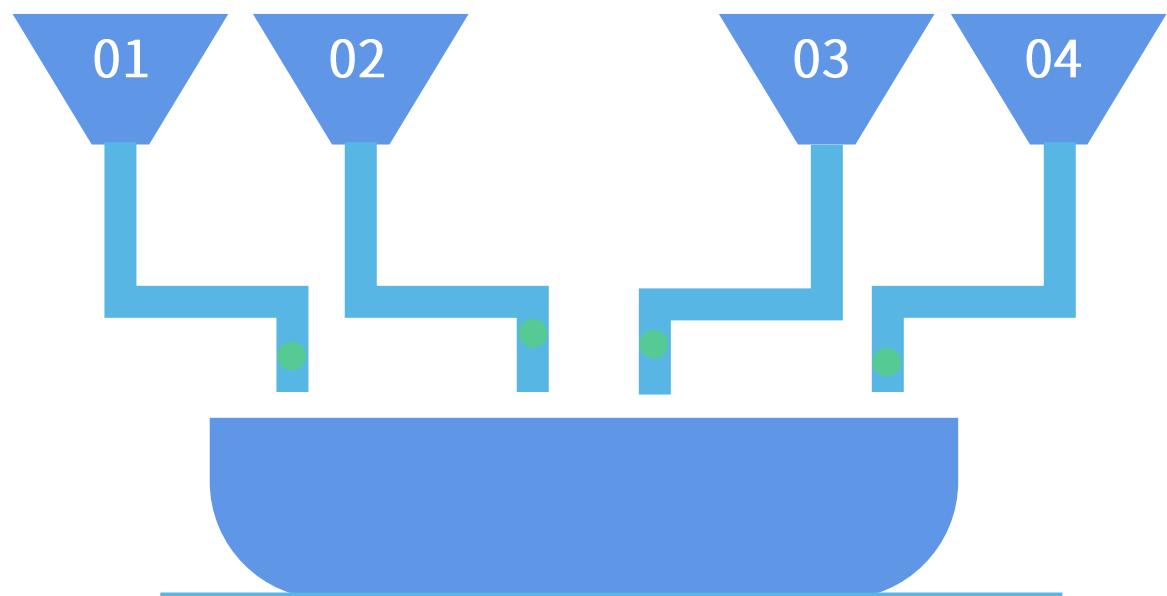
★★考点4：企业使命的表述（选答）

01 企业定位。

02 企业理念。

03 公众形象。

04 利益群体。



★★考点5：好的企业战略目标应包括的特点（单选、简答）

(5) 有时限的要求

需要一个完成目标的时间安排。

(4) 可实现

必须具有挑战但确实可以实现；（单选）

(3) 适当

必须与组织的愿景和使命一致；

(2) 具体

要提供明确的关于需要完成目标的内容信息；

(1) 简明和定量

必须至少有一个指标可以衡量目标完成的进展情况；

考点6：战略目标制定的重要作用

- 01 企业战略目标是企业制定战略的基本依据和出发点。
- 02 企业战略目标是企业战略实施的指导方针。
- 03 战略目标是企业战略控制与评价的标准。
- 04 战略目标能够使企业使命具体化和数量化。
- 05 战略目标描绘了企业发展的前景、对各级管理人员和广大员工具有很大的激励作用，有利于更好地发挥全体员工的积极性、主动性和创造性。

★考点7：战略目标包含的主要内容（单选）

企业战略目标是多元化的，既包括经济目标，也包括**非经济目标**。（单选）

美国学者德鲁克经过研究发现常见的企业的战略目标包括以下主要内容：

市场目标。

技术改进和发展方面的目标。

提高生产力方面的目标。

财务与实物资源取得和占用方面的目标。

利润方面的目标。

人力资源方面的目标。

员工积极性方面的目标。

企业社会责任目标。

★★考点8：伦理导向下企业战略目标的特征（选答）



➤ 随堂测

【真题·单选】某电子商务企业提出：让天下没有难做的生意。这属于企业的（ ）。

- A.战略目标表述
- B.价值观表述
- C.愿景表述
- D.企业文化表述

➤ 随堂测

【真题·单选】某电子商务企业提出：让天下没有难做的生意。这属于企业的（ ）。

- A.战略目标表述
- B.价值观表述
- C.愿景表述
- D.企业文化表述

【答案】C

【解析】战略目标是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。战略目标的设定，同时也是企业宗旨的展开和具体化，是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定，也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到的水平的具体规定。

企业愿景：体现了企业家的立场和信仰，是企业最高管理者头脑中的一种概念，是这些最高管理者对企业未来的设想。

第三章

企业外部环境分析

第三章 思维导图（一）



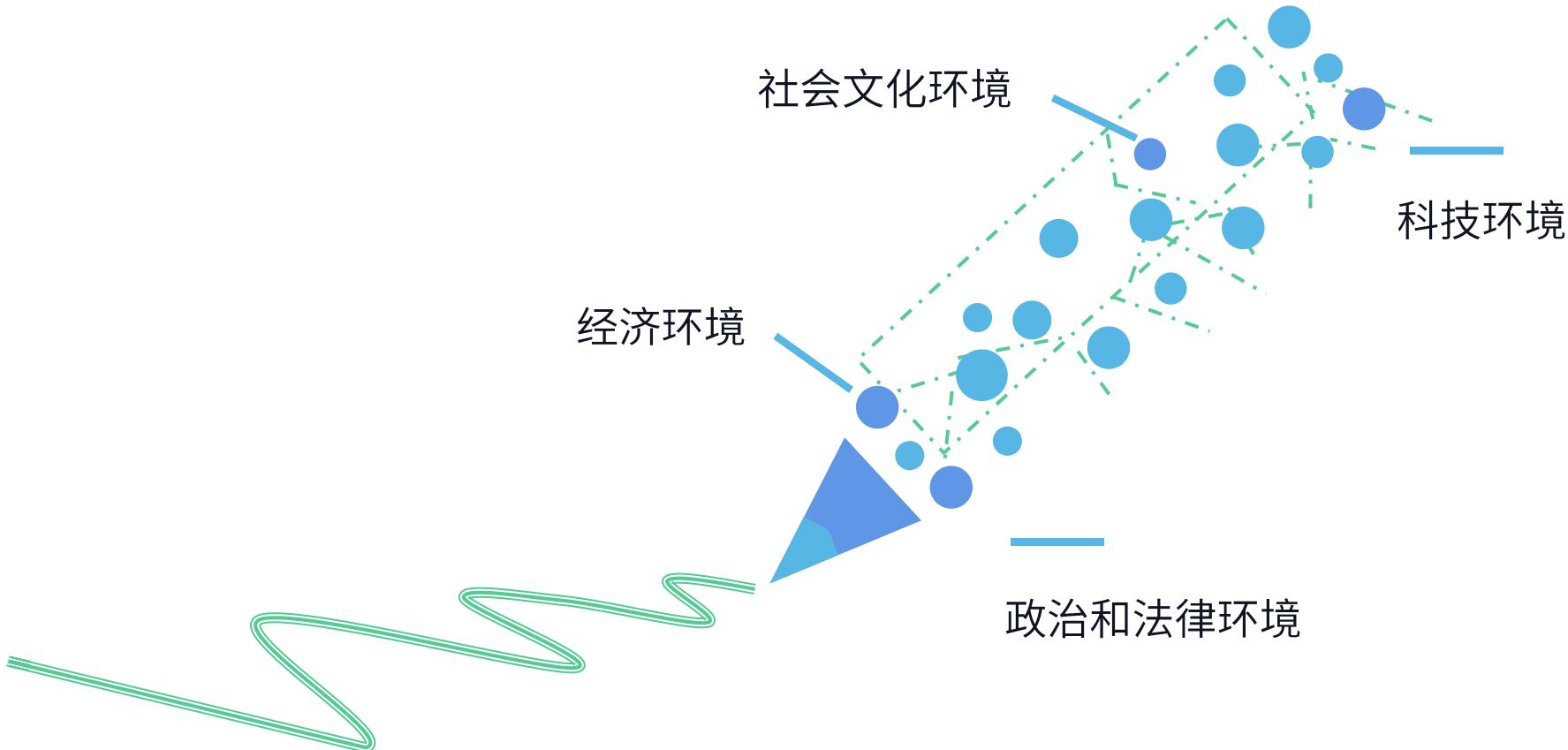
考点1：企业外部环境的概念

企业的外部环境是指那些给企业造成市场机会或环境威胁的主要社会、经济力量，直接或间接地影响企业的战略管理过程。

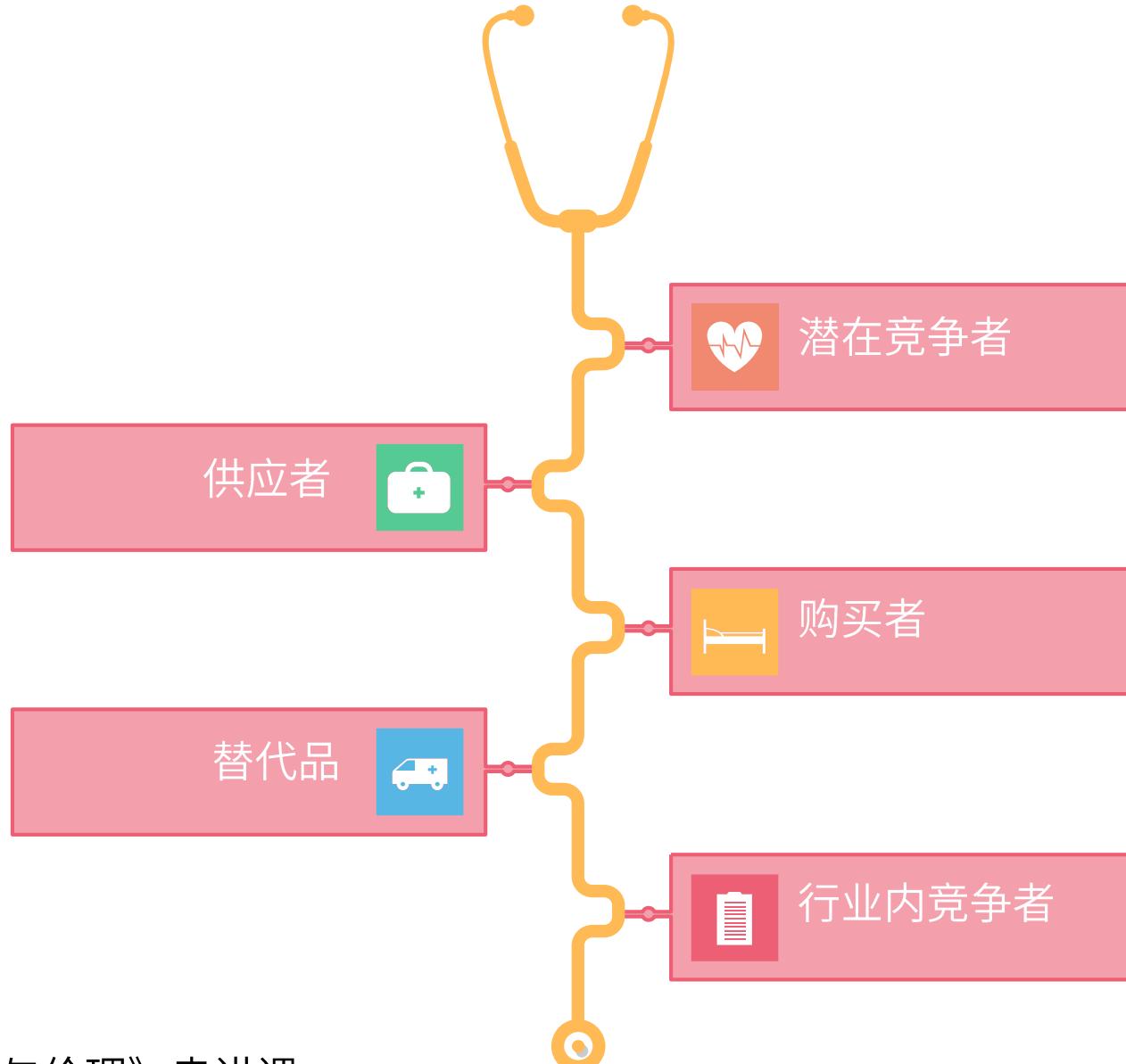
★考点2：企业宏观的环境（案例分析）

企业的宏观环境主要指政治和法律环境、经济环境、科技环境、社会文化环境以及其他一切可能影响企业经营的宏观环境因素，但其中的法律、经济、社会和科技环境是比较动态的，因而也就成为宏观环境分析的重点。宏观环境的变化，将会对行业边界、顾客行为、供应商、产品替代、关键成功要素等产生影响。

★★★考点3：宏观环境分析（单选、论述、选答、简答、案例分析）



★★考点4：波特五力模型概括（单选、选答、简答）



★考点5：行业的竞争环境分析（选答）



- 1 潜在竞争者；
- 2 行业内竞争对手间的竞争；
- 3 替代品压力；
- 4 买方侃价实力；
- 5 供方侃价实力。

考点6：潜在竞争者的常见进入壁垒的方式（单选）

- 规模经济。
- 产品差别化。
- 资金需求。
- 转换成本。
- 获得分销渠道。
- 原材料与技术优势。
- 政府政策。

考点7：退出壁垒

-
- 01 固定资产高度专业化；
02 退出成本过高；
03 协同关系密切程度；
04 感情障碍；
05 政府和社会的限制等。
- The diagram consists of five hexagons arranged in a circle, each containing a symbol related to exit barriers:
- Top-left hexagon: Contains a large letter 'L'.
 - Top-right hexagon: Contains a microphone icon.
 - Middle-left hexagon: Contains a lightbulb icon.
 - Middle-right hexagon: Contains a computer monitor icon.
 - Bottom hexagon: Contains a compass icon.

考点8：与产业内企业的竞争程度有关的因素

众多的或势均力敌的竞争对手；

行业增长缓慢；

高固定成本或高库存成本；

缺少产品差异化或转换成本；

大幅度增容；

退出壁垒大。

第三章 思维导图 (二)



考点9：针对替代威胁，行业内企业采用的措施

- 行业内企业采用集体联合方式进行反击；
- 提高顾客转换成本；
- 转向最少受替代威胁的细分市场；
- 因技术进步等环境变化带来替代时，寻求联合等。
- 通过降低成本或改进产品，降低性价比；
- 寻找不受替代品影响的新用途；
- 当替代品与企业产品之间关联性较强时，不妨进入替代产业；

考点10：影响行业中的主要买方能力强弱的因素

01

购买数量；

02

购买产品占全部费用或购买量的比例；

03

购买产品的标准化程度；

04

购买者转换成本不高；

05

购买者盈利低；

06

购买者采用后向一体化；

07

供应者的产品对购买者的产品或劳务质量无重大影响；

08

购买者掌握了充分的信息。

考点11：供方集团强有力的特点

少数几家公司控制供应者集团；

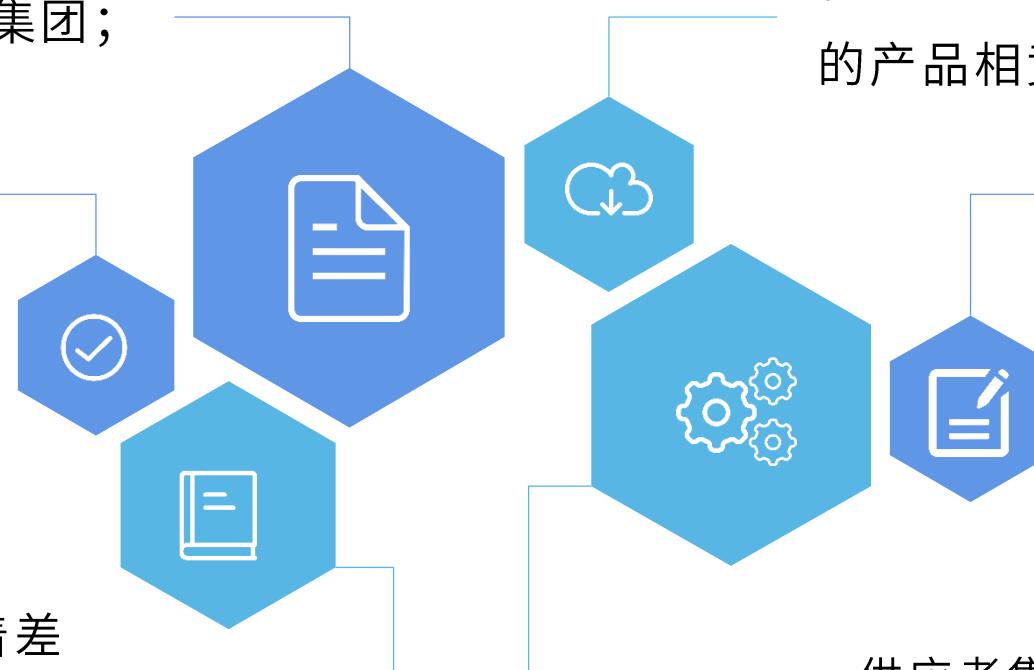
作为购买者的企业不是供应者的重要客户；

供应者集团的产品存在着差别化；

替代品不能与供应者所销售的产品相竞争；

供应者的产品是购买者从事生产经营的一项重要投入；

供应者集团实行向前一体化。



考点12：供应商具有较强的讨价还价能力，企业可以采用的措施



寻找和开发其他被选的供应商来源，以尽量减少对任何一个供应商的依赖；



如果行业仅有很少几个供应商，可以通过积极地寻找替代品供应商而减弱他们的讨价还价能力；



向供应商表明企业有能力实现后向一体化；



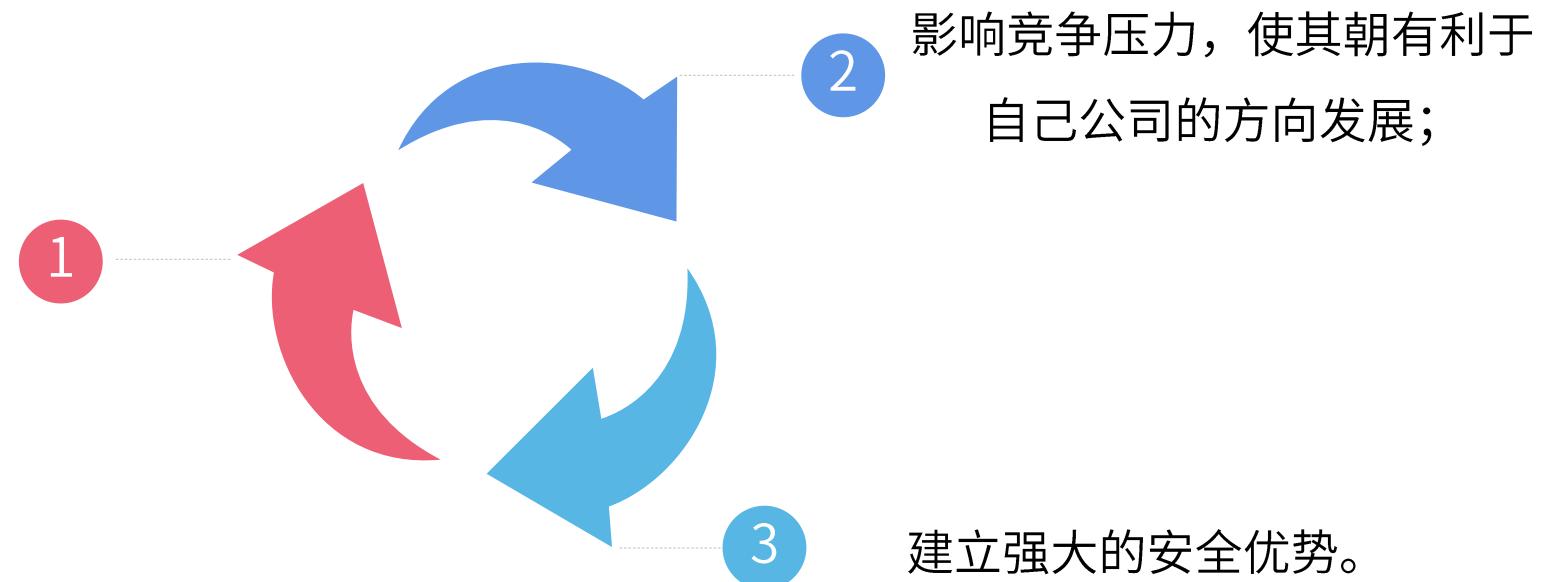
选择一些相对较小的供应商，使企业的购买成为其收入的一个重要部分，增加供应商对企业的依赖性；



将供应商作为合作伙伴，签署长期合同，共同分担风险也不失为一种加强能力的方法。

考点13：一般企业的管理者在战略制定时应注意的要点

尽可能摆脱五种竞争力的影响；



★考点14：低碳经济的概念（选答）

低碳经济是指在可持续发展理念指导下，通过技术创新、制度创新产业转型、新能源开发等多种手段，尽可能地减少煤炭、石油等高碳能源消耗，减少温室气体排放，达到经济社会发展与生态环境保护双赢的一种经济发展形态。



考点15：企业如何秉承“天人合一”思想

对企业来说，秉承“天人合一”思想的最新实践，就是积极参与到发展低碳经济的大趋势中，一方面要积极承担环境保护责任，完成国家节能降耗指标的要求；另一方面是调整经济结构，提高能源利用效益，发展新兴产业，建设生态文明。这是摒弃以往先污染后治理、先低端后高端、先粗放后集约的发展模式的现实途径，是实现经济发展与资源环境保护双赢的必然选择。



★考点16：发展低碳经济对中国企业带来的挑战（选答）

- (1) 挑战之一。工业化、城市化、现代化加快推进的中国，正处在能源需求快速增长阶段，大规模基础设施建设不可能停止；长期贫穷落后的中国，以全面小康为追求，致力于改善和提高13亿人民的生活水平和生活质量，带来能源消费的持续增长。“高碳”特征突出的“发展排放”，成为中国可持续发展的一大制约。
- (2) 挑战之二。“富煤、少气、缺油”的资源条件，决定了中国能源结构以煤为主，低碳能源资源的选择有限。
- (3) 挑战之三。中国经济的主体是第二产业，这决定了能源消费的主要部门是工业，而工业生产技术水平落后，又加重了中国经济的高碳特征。
- (4) 挑战之四。作为发展中国家，中国经济由“高碳”向“低碳”转变的最大制约，是整体科技水平落后，技术研发能力有限。

➤ 随堂测

【真题·单选】互联网技术的突破催生了中国游戏产业的快速发展，游戏产业在中国有着全球范围内最大、最年轻的用户群，这些用户给企业带来了最大的现金流。以下属于企业外部宏观因素的是（ ）。

- A.社会文化环境
- B.人口结构因素
- C.知识产权规则
- D.生态环境

➤ 随堂测

【真题·单选】互联网技术的突破催生了中国游戏产业的快速发展，游戏产业在中国有着全球范围内最大、最年轻的用户群，这些用户给企业带来了最大的现金流。以下属于企业外部宏观因素的是（ ）。

- A.社会文化环境
- B.人口结构因素
- C.知识产权规则
- D.生态环境

【答案】 A

【解析】企业的宏观环境主要指政治和法律环境、经济环境、科技环境、社会文化环境以及其他一切可能影响企业经营的宏观环境因素，但其中的法律、经济、社会和科技环境是比较动态的，因而也就成为宏观环境分析的重点。

第四章

企业资源能力及商业模式分析

第四章 思维导图（一）



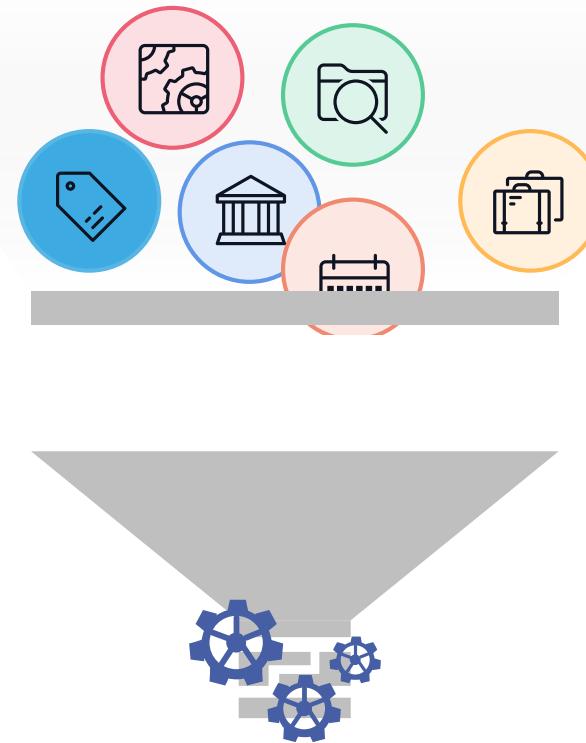
考点1：企业资源的主要形态



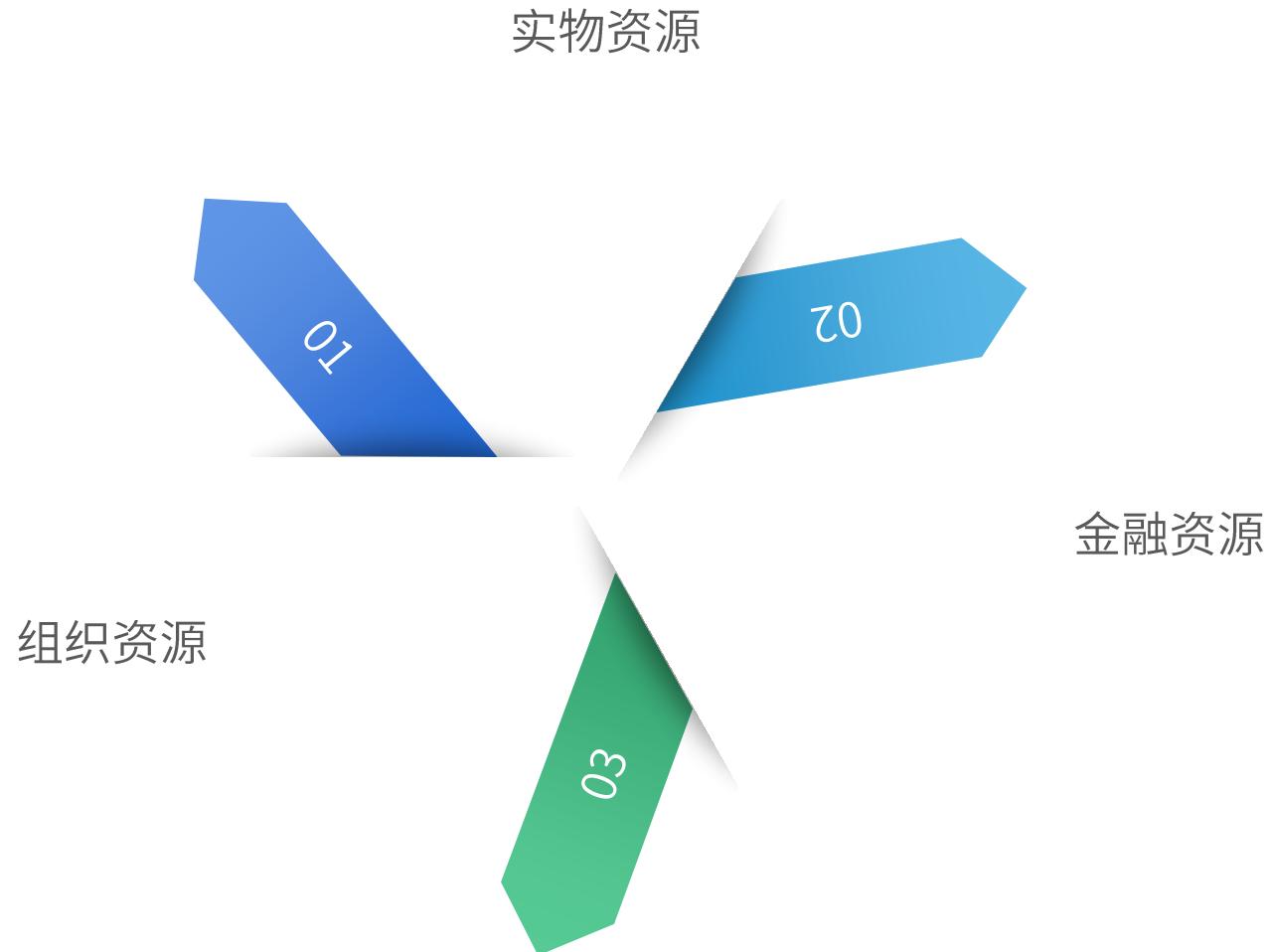
有形资源



无形资源



★★考点2：有形资源（案例分析）

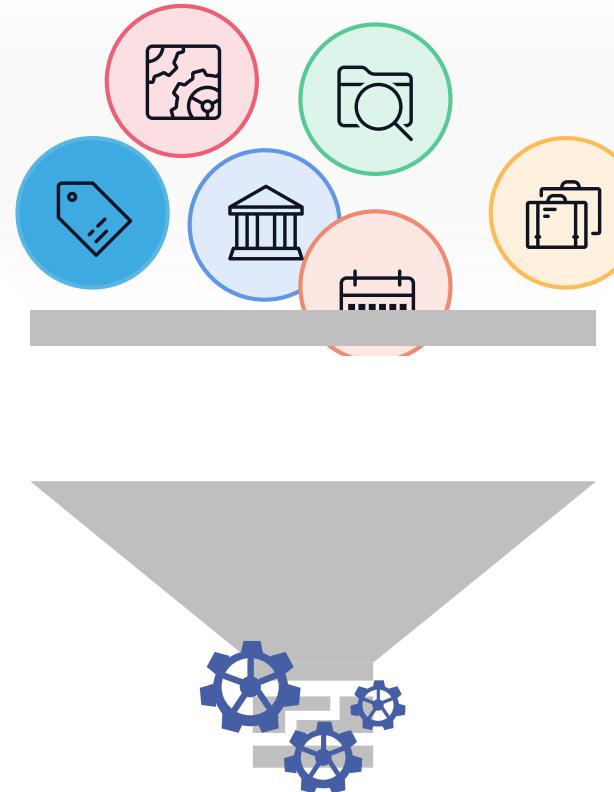


★★★考点3：无形资源（单选、案例分析）

 人力资源

 技术资源

 品牌资源



考点7：企业文化与企业文化资源的概念

企业文化是指企业在实践中，逐步形成的为全体员工所认同、遵守、带有本企业特色的价值观念、经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和。



企业形象



企业声誉



企业凝聚力



组织士气

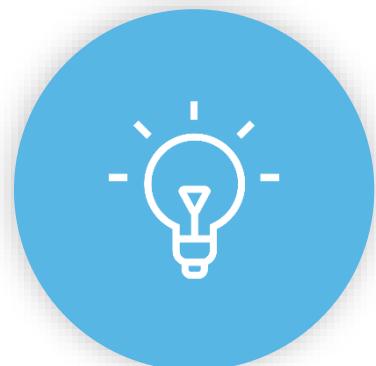


管理风格

考点8：企业的伦理资源



企业道德是企业对各种客观存在的伦理关系与和谐有序的社会秩序的领悟，是将客观伦理关系的他律转化为企业主体意志的自律的道德要求与行为规范。



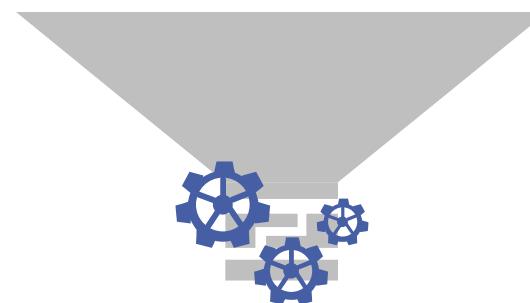
企业声誉是一个企业获得社会公众信任和赞美的程度，以及企业在社会公众中影响效果好坏、大小的程度。

★考点9：职业道德是企业主体的“私德”（案例分析）

 道德认识

 道德情感

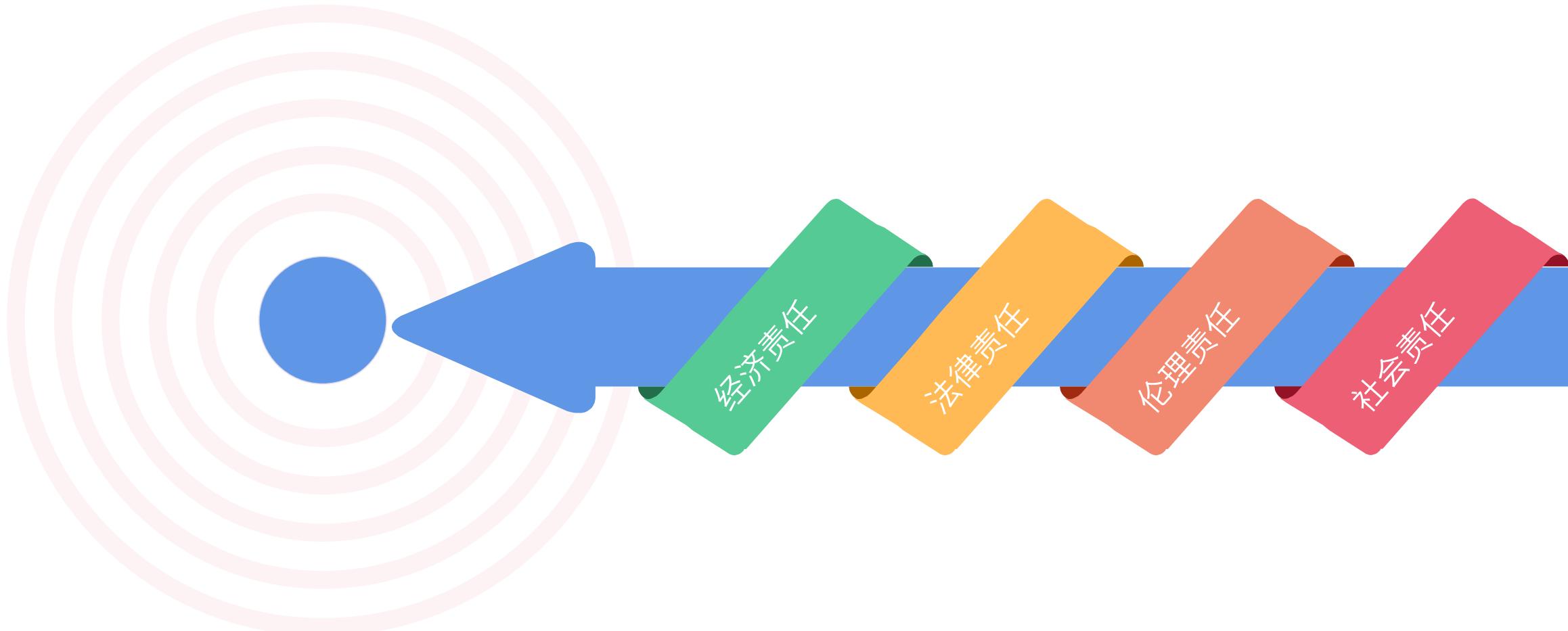
 道德意志



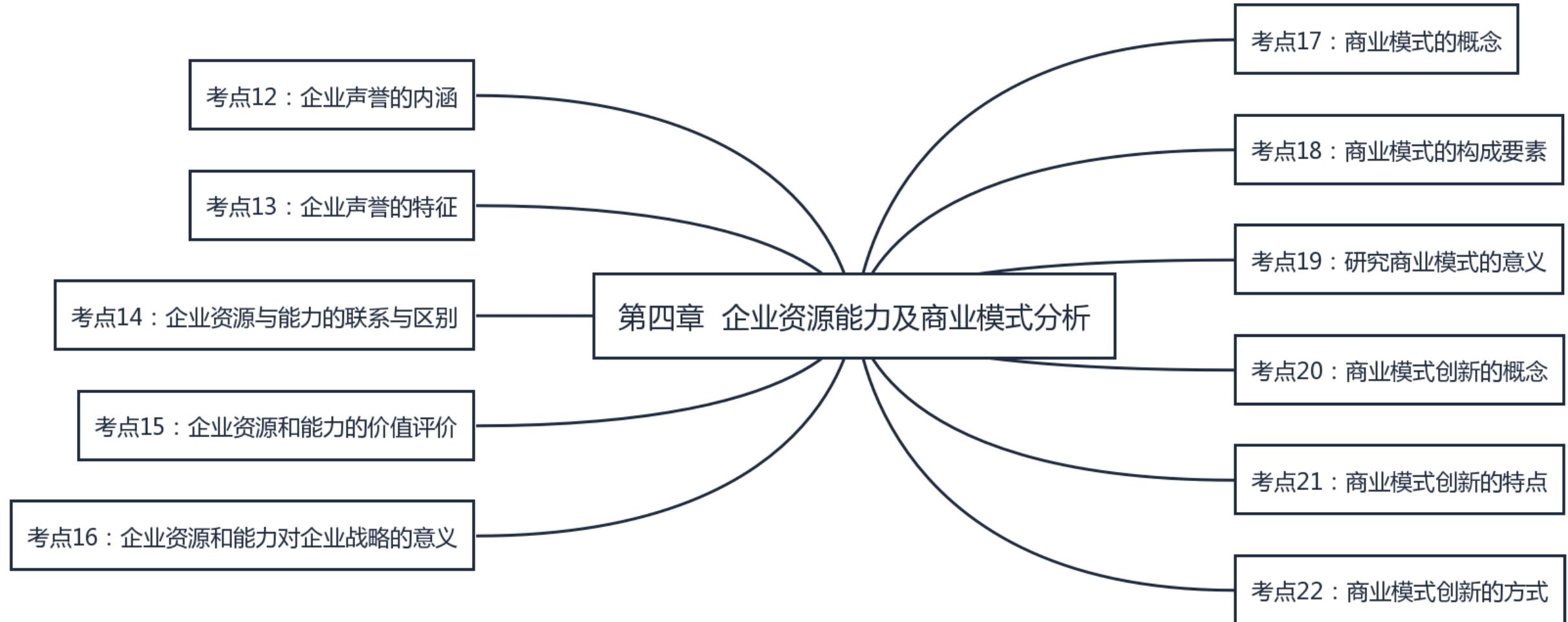
考点10：企业主体品德的内容



★★考点11：社会责任是企业主体的公德（单选、选答、案例分析）



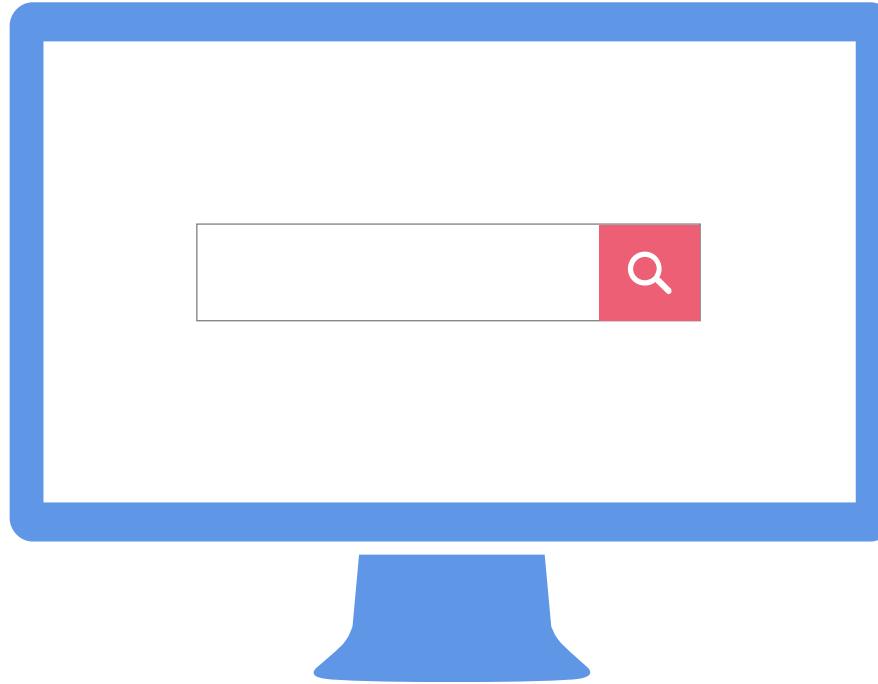
第四章 思维导图 (二)



考点12：企业声誉的内涵



考点13：企业声誉的特征

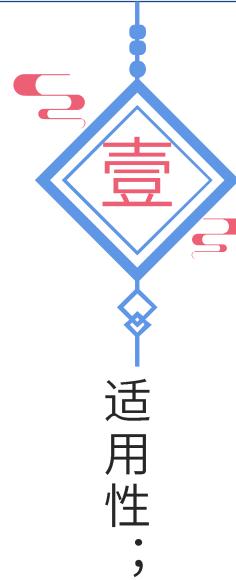


- 形成因素的多样性。
- 形成时间的长期性。
- 存续期间的脆弱性。
- 产权的专有性。

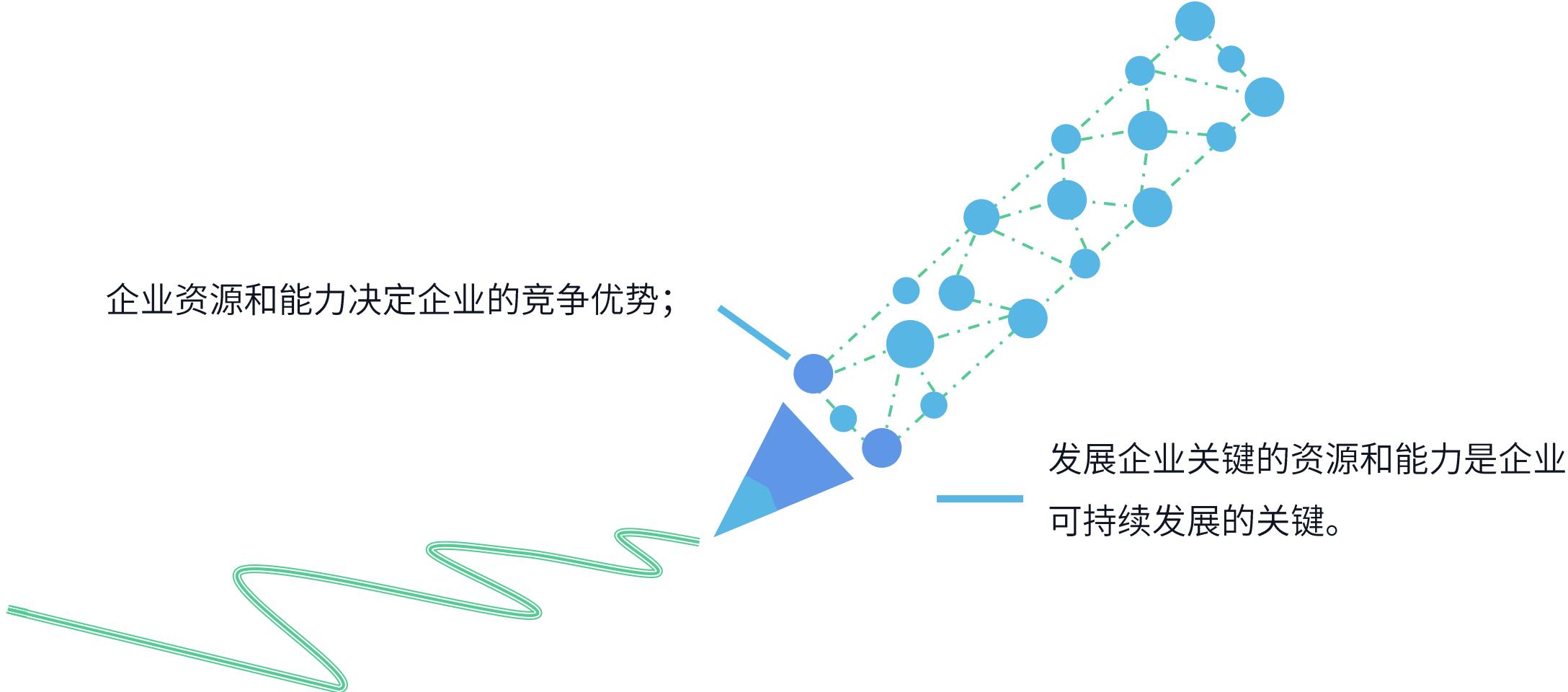
考点14：企业资源与能力的联系与区别

-  资源具有一定的稳定性，特别是有形资源的存量只能通过流量来改变，但企业能力没有这样的特性，企业能力的建立具有突变性，在不合适的管理下，企业很可能迅速失去一些能力。
-  资源一般来说具有可转移性，即可以从一个企业转移到另外一个企业，但是一个企业所具有的能力却很难转移到另一个企业。
-  资源是能力的基础，当企业某些运营流程作用于相应的资源时，能力就发挥出来了。

考点15：企业资源和能力的价值评价（单选）



考点16：企业资源和能力对企业战略的意义



★★考点18：商业模式的构成要素（单选、选答）



考点19：研究商业模式的意义

01

商业模式已经成为了一种企业可操作的竞争工具。



02

商业模式是企业管理决策的基本内容，并成为企业竞争实力的重要组成部分。



03

商业模式有助于企业更加深刻地认识自身情况，从而推动企业创新。

考点20：商业模式创新的概念

商业模式创新是指企业创造价值的基本逻辑发生了根本性的变化，即把新的商业模式引入社会的生产体系，并为客户和自身创造价值，通俗地说，**商业模式创新就是指企业以新的有效方式赚钱。**

★考点21：商业模式创新的特点（选答）

-  商业模式创新更注重从客户的角度思考设计企业的行为，视角更为外向和开放。
-  商业模式创新体现得更为系统与根本，它不是单一因素的变化，而是常常涉及多个要素同时发生较大的变化，需要企业组织进行较大的调整。
-  从绩效来看，商业模式创新如果提供全新的产品或服务，那么它有可能开创一个全新的可赢利的产业领域；即便提供已有的产品或服务，通过模式的变化，也会给企业带来更持久的盈利能力与更大的竞争优势。

★考点22：商业模式创新的方式（案例分析）



➤ 随堂测

【真题·单选】关于企业的资源形态，下列表述正确的是（ ）。

- A.企业拥有的客户忠诚度属于无形资源
- B.企业品牌属于有形资源
- C.企业内部的管理层与员工的信任关系属于有形资源
- D.公司的现金资产属于无形资源

➤ 随堂测

【真题·单选】关于企业的资源形态，下列表述正确的是（ ）。

- A.企业拥有的客户忠诚度属于无形资源
- B.企业品牌属于有形资源
- C.企业内部的管理层与员工的信任关系属于有形资源
- D.公司的现金资产属于无形资源

【答案】 A

【解析】传统的无形资源主要包括人力资源、技术资源和品牌资源，企业文化也可以成为竞争优势的来源。

第五章

公司的治理结构与利益相关者

第五章 思维导图



考点1：“三权分立”制度

我国公司治理结构是采用“三权分立”制度，即决策权、经营管理权、监督权分属于股东会、董事会或执行董事、监事会。



★★★考点2：公司治理结构的类型选择（单选、选答）



“股东治理”模式



“共同治理”模式



考点3：公司治理结构原则（单选）



公司治理结构框架应当维护股东的权利；



公司治理结构框架应当确保包括小股东和外国股东在内的全体股东受到平等的待遇；如果股东的权利受到损害，他们应有机会得到补偿；



公司治理结构框架应当确认利益相关者的合法权利，并且鼓励公司和利益相关者为创造财富和工作机会以及为保持企业财务健全而积极地进行合作；



公司治理结构框架应当保证及时准确地披露与公司有关的任何重大问题，包括财务状况、经营状况、所有权状况和公司治理状况的信息；



公司治理结构框架应确保董事会对公司的战略性指导和对管理人员的有效监督，并确保董事会对公司和股东负责。

考点4：委托代理关系形成的基本条件和法律特征

委托代理关系形成的基本条件

委托代理关系形成的基本条件是：在市场交易中，存在两个或两个以上相互独立的行为主体，他们在一定约束条件下各自追求效用最大化；二是市场交易的参与者均面临不确定性风险，而他们掌握的信息处于非对称状态。



委托代理关系的法律特征

委托代理关系的法律特征可以概括为：代理人在委托人的授权范围内行使代理权，实施代理行为；委托人的利益依赖于代理人的行为；代理人以委托人的名义实施行为。但其行为的法律后果要由委托人承担。

考点5：利益相关者的概念

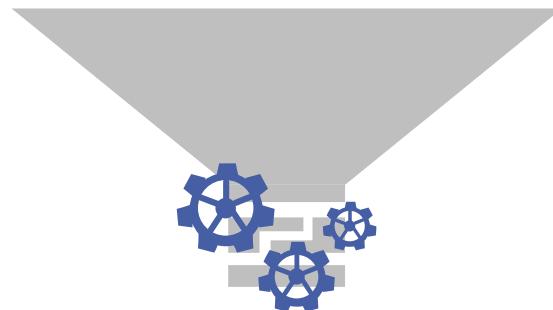
管理学意义上的利益相关者是指与企业有一定利益关系的个人或组织群体，可能是客户内部的，如股东、管理者、员工等，也可能是客户外部的，如消费者、政府、媒体等对企业有压力的群体。

★★★考点6：直接利益相关者分析（简答、选答、案例分析）

 企业对股东的责任

 企业对员工的责任

 企业对消费者的责任



★考点7：间接利益相关者的概念（简答）

间接利益相关者是指那些虽然不与公司发生直接的商事关系，但与企业的生产经营活动发生间接利益关系的个人或组织，他们客观上影响公司或受到公司影响，公司也必须对其负有道德义务或承担一定社会责任的利益主体。例如政府、社区、社会团体、新闻媒体等。

★考点8：企业对环境的责任（选答）

企业对环境的**首要责任**体现为：树立人与自然和谐的价值观，努力做到尊重自然、爱护自然、合理地利用自然资源；其次，企业要以绿色价值观为指导，强化绿色环保意识，实施绿色管理，积极倡导绿色生产和绿色消费。

➤ 随堂测

【真题·单选】下列公司治理模式中，强调治理主体之间关系平等、独立的是（ ）。

- A.法国模式
- B.英美模式
- C.中国模式
- D.日本欧洲大陆模式

➤ 随堂测

【真题·单选】下列公司治理模式中，强调治理主体之间关系平等、独立的是（ ）。

- A.法国模式
- B.英美模式
- C.中国模式
- D.日本欧洲大陆模式

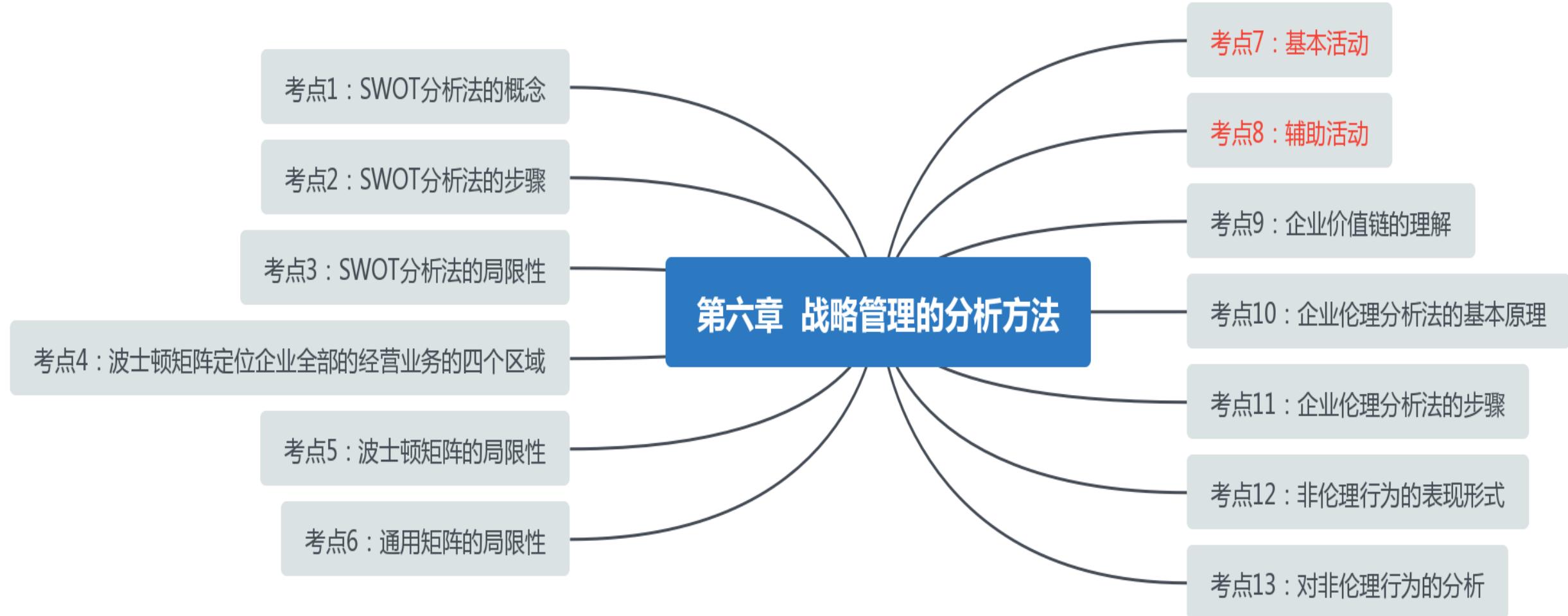
【答案】B

【解析】“股东治理”模式又称为英美模式。英美等国重视个人主义的不同思想，在企业中的组织是以平等的个人契约为基础。

第六章

战略管理的分析方法

第六章 思维导图



考点1：SWOT分析法的概念（单选）

SWOT分析法是由美国哈佛商学院率先采用的一种经典分析方法。它通过对外部环境条件和内部资源能力的分析，进行系统评价，来指导企业进行战略选择和制定。

考点2：SWOT分析法的步骤



壹

全面扫描业务。



貳

根据不同业务选择SWOT。



叁

战略匹配和选择。



肆

战略调整。

考点3：SWOT分析法的局限性



很难估计外部的机会和威胁。



不易确定企业的内部优势和劣势。



机会和威胁、优势与劣势是同时存在的，并且来自不同的方面，每个因素的重要程度是很难评估的。

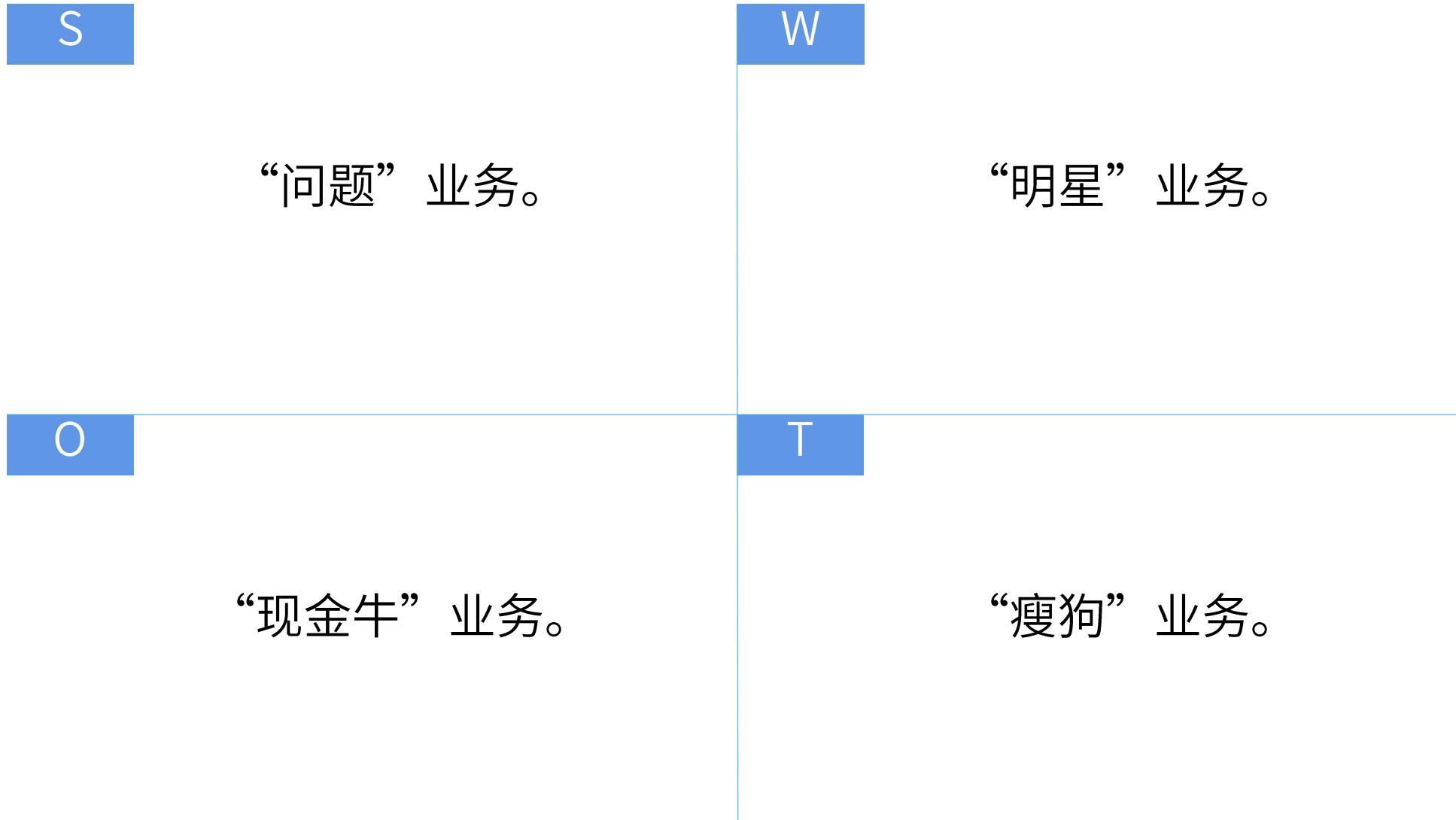


SWOT分析是一种静态分析方法，当组织间的竞争随时间不断发生变化时，静态分析就不能揭示竞争环境的动态变化。



SWOT分析法注重于某个产品和市场，不利于应用于多元化经营的企业，因此，进行多元化的集团公司，在使用该方法进行分析时，应将不同业务分别进行SWOT分析，然后再予以综合，但这样又不利于考察各业务间的协同作用。

★考点4：波士顿矩阵定位企业全部的经营业务的四个区域（单选）



考点5：波士顿矩阵的局限性

1

波士顿矩阵并不适合所有规模的企业；

3

市场的细分很难把握。如果不能将市场细分成可以计算的单位，则无法确定占有率；

5

仅以当前现金流为基础进行分析，不能进行动态分析，反映企业长远的发展；

7

没有考虑从其他途径得到资金，如银行以及证券市场等；

2

由于很难评估市场增长率，且市场吸引力也仅仅由市场增长率决定；

4

没有考虑企业家的因素。优秀的经营管理能力会弥补企业实力的不足；

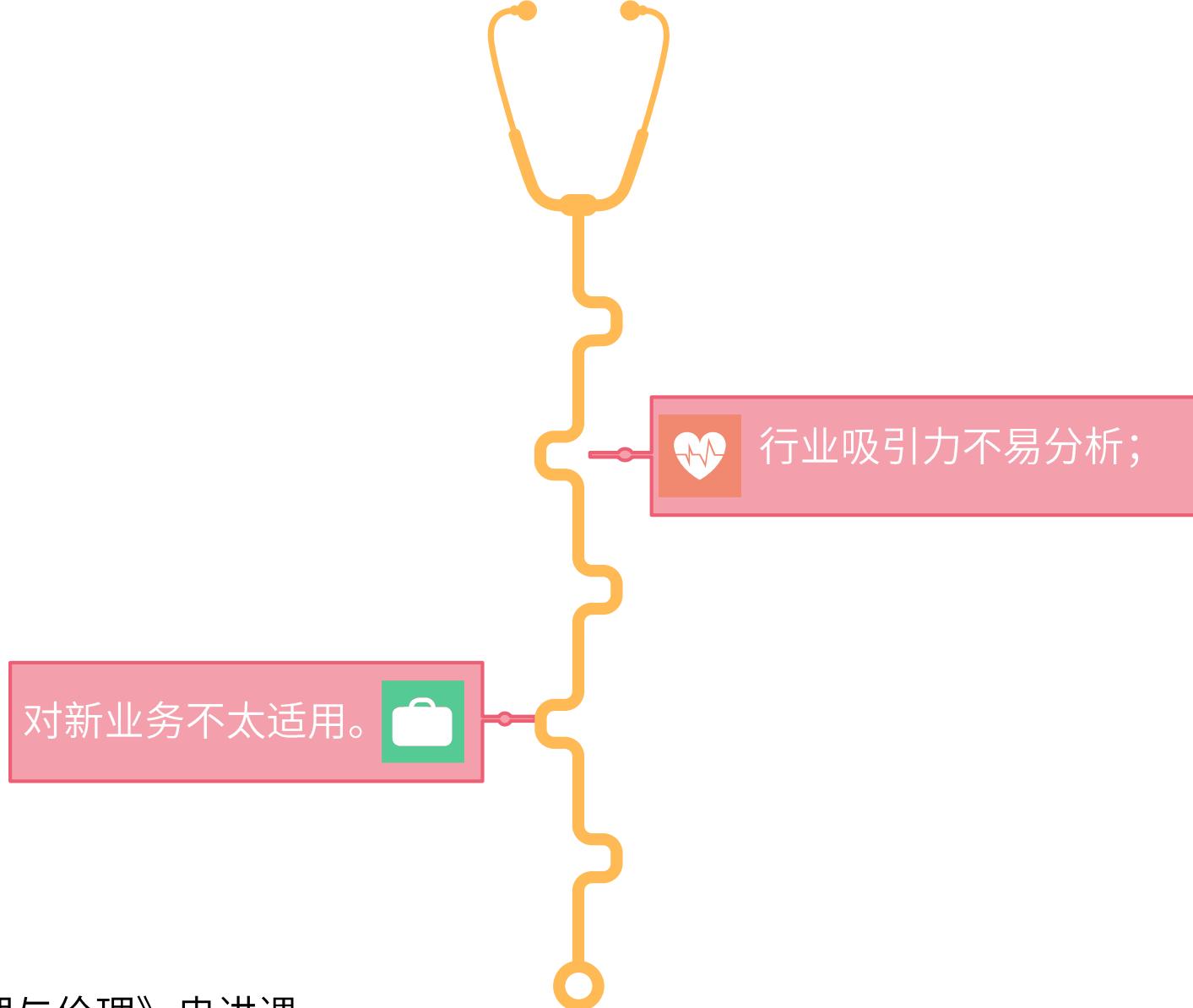
6

没有考虑业务之间的关联性；

8

市场份额不一定代表企业竞争力的强弱。

考点6：通用矩阵的局限性



★★★考点7：基本活动（单选、论述、案例分析）

1

进货后勤是指与接收、存储和分配产品投入有关的活动。

2

生产作业包括所有将投入变成最终产品形式的活动，如机械加工、包装、组装、设备维修、测试、印刷和厂房设施管理等。

3

发货后勤是指有关集中、存储和把产品或服务分销给客户的活动。

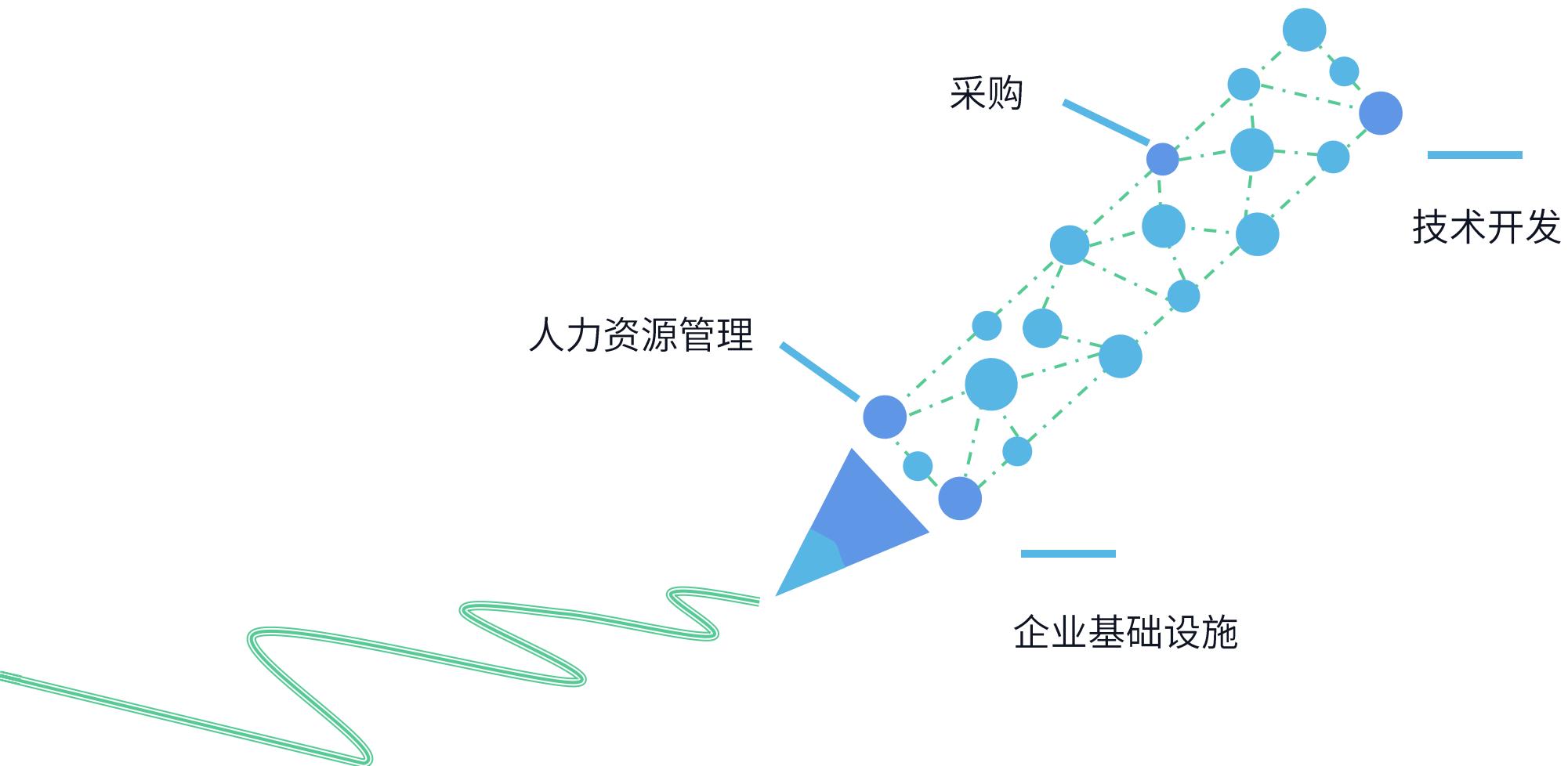
4

市场营销是指提供有关最终客户可以依此购买产品和服务，以及吸引他们购买的手段的活动，包括广告、促销、推销队伍、报价、销售渠道选择、销售渠道关系和定价。

5

服务的基本活动包括所有与提供服务以提高或保持产品价值相关的活动。

★★★考点8：辅助活动（论述、案例分析）



考点9：企业价值链的理解

价值链是可以不断细分的；



价值活动的基础是企业资源。

价值是由企业所有活动创造的；

各行业各企业价值活动的侧重点不同；

★考点10：企业伦理分析法的基本原理（选答）

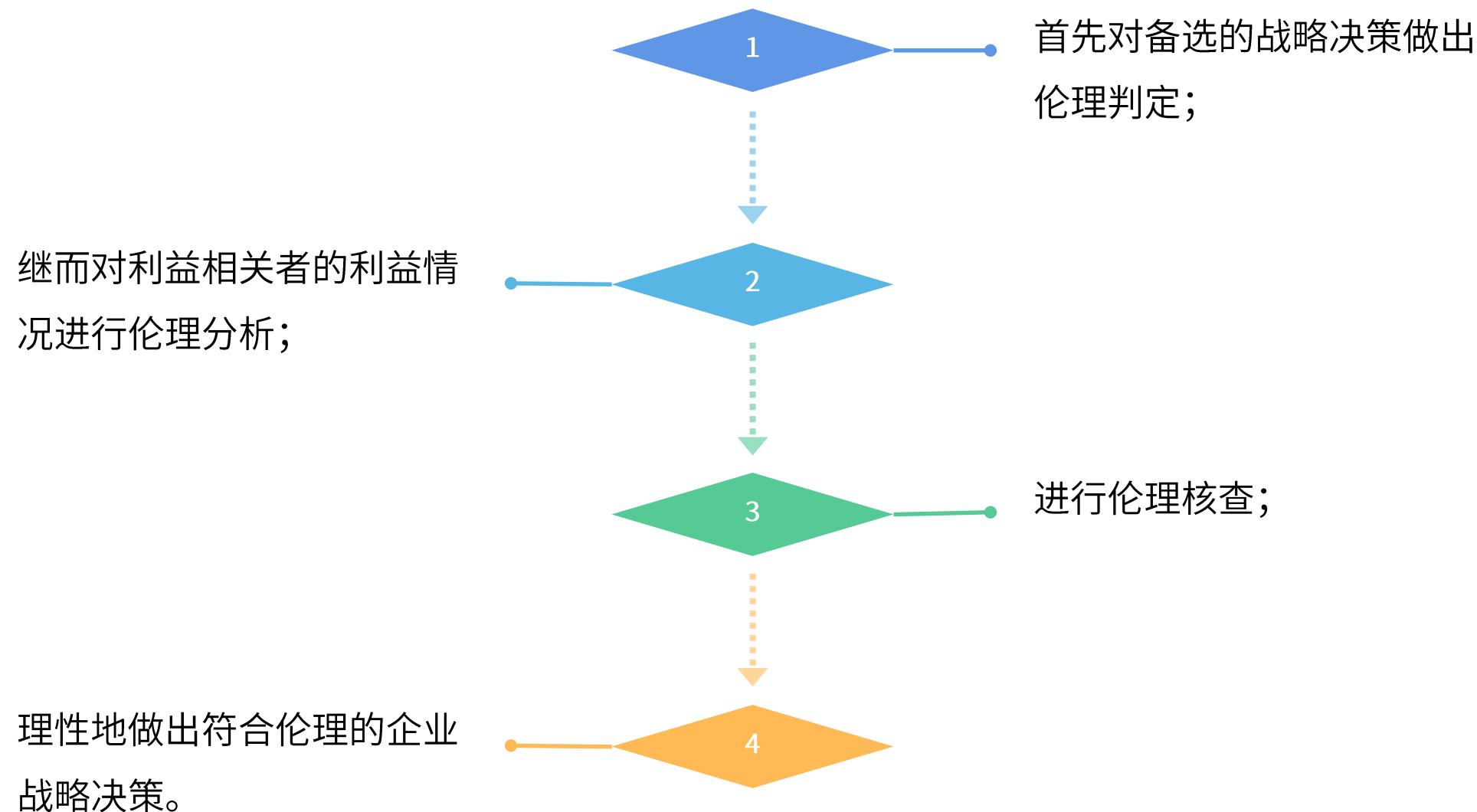


企业在追求利润最大化和股东高回报时，要考虑承担社会责任；



利益相关者的基本权利应当得到尊重，侵犯这些权利是非伦理的。

★★考点11：企业伦理分析法的步骤（选答）



★考点12：非伦理行为的表现形式（选答）

1

自利交易是管理者想方设法将公司的财产据为己有，就像我们在泰科公司和CA电脑公司的案例中所看到的。

2

操纵信息是管理者控制公司数据、扭曲或隐瞒信息以夸大财务状况或竞争地位的行为。

3

反竞争行为是各种旨在伤害实际的或潜在竞争对手的行为，最常见的就是美国大财团利用垄断权力加强企业的长期竞争地位。

4

价值链上的机会主义行为。

5

低于标准的工作环境是指企业为了降低生产成本而对工作环境投资不够或支付低于市场水平的报酬。

6

破坏环境是指企业的行为直接或间接导致环境污染或对环境的破坏。

7

腐败是管理者为了获得利润优厚的商业合同而行贿的行为。

★考点13：对非伦理行为的分析（选答）



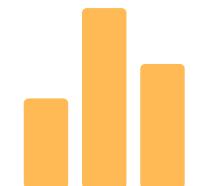
个人伦理素质和道德准则对于管理者的行为有着显著的影响。



管理者重视经济利益，忽略伦理判定。



管理者不注重企业文化的建设，不知道企业文化的核心是伦理观，在决策中只考虑经济因素。



高层管理者对绩效目标的不现实的要求，除非走捷径或违反伦理，否则根本做不到。在此压迫下，使得中层管理者放弃原则和标准。



非伦理领导。

➤ 随堂测

【真题·单选】关于企业价值链分析法，下列选项中表达正确的是（ ）。

- A.企业辅助活动产生的价值小于企业基本活动产生的价值。
- B.企业全部价值由企业基本活动创造。
- C.企业竞争优势可以通过比较企业之间相似的价值活动创造的价值而得出。
- D.企业低成本优势在于该企业基本活动的成本比其他企业低

➤ 随堂测

【真题·单选】关于企业价值链分析法，下列选项中表达正确的是（ ）。

- A.企业辅助活动产生的价值小于企业基本活动产生的价值。
- B.企业全部价值由企业基本活动创造。
- C.企业竞争优势可以通过比较企业之间相似的价值活动创造的价值而得出。
- D.企业低成本优势在于该企业基本活动的成本比其他企业低

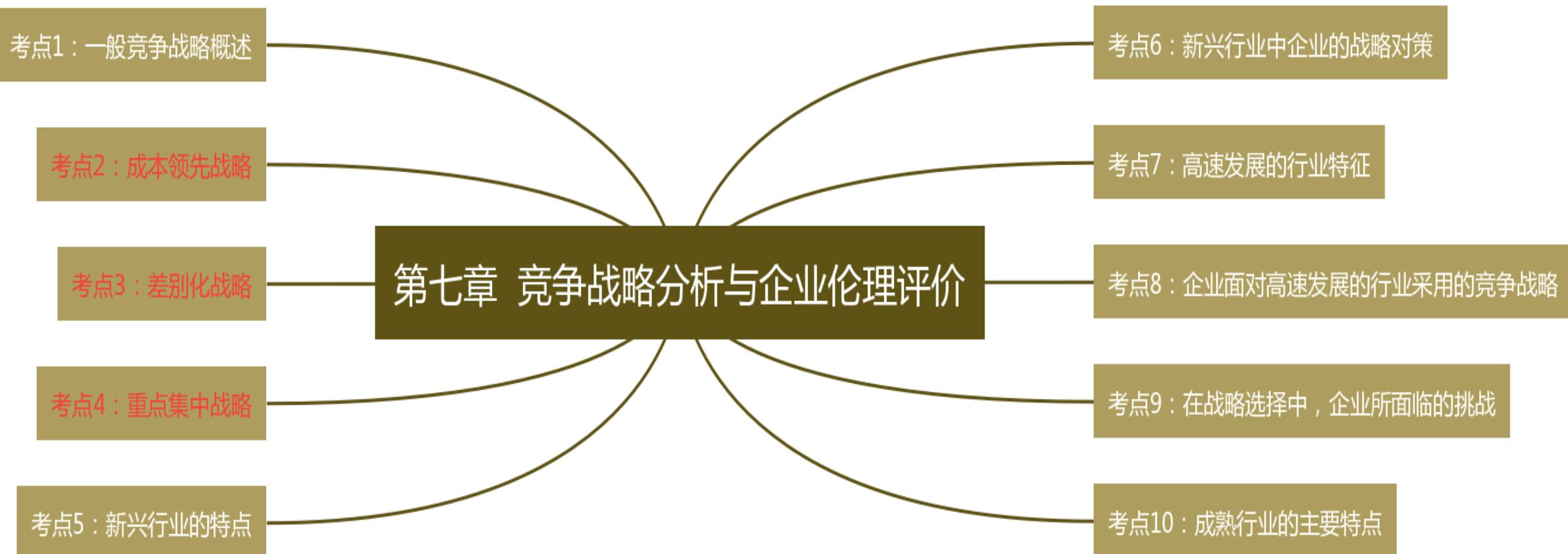
【答案】C

【解析】价值链分析法是将企业的活动看做一系列价值创造的活动过程。该方法通过对内部活动的分解，有助于企业建立竞争优势。

第七章

竞争战略分析与企业伦理评价

第七章 思维导图（一）



考点1：一般竞争战略概述（论述、案例分析）

不同的企业根据不同的内部和外部环境所采取的竞争战略有很大的差异，但一般区别最明显的战略有三种类型：针对宽域市场的成本领先战略和差别化战略、针对窄域市场的重点集中战略。



壹

成本领先战略强调以很低的单位成本价格为敏感用户生产标准化产品。



贰

差别化战略是指为对价格不敏感的用户提供与竞争对手有差异的、独特的产品与服务。



叁

重点集中战略是指在一个细分化的市场上，提供满足小用户群体需求的产品和服务。

★★★考点2：成本领先战略（单选、选答、论述）

（1）概述

成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务等领域把成本降到最低限度，成为行业中的成本领先者的战略。（选答、论述）

成本领先战略要求建立有效的规模生产，在实践中加强成本管理，最大程度上降低成本，减少管理费用支出，并在价值链的所有活动如研究开发、服务、推销和广告等投入上都做到成本最小化。（单选）

★★★考点2：成本领先战略（单选、选答、论述）

(2) 企业采用成本领先战略的原因

对供应商增加讨价还价的能力。

对需求方增加抵抗能力。



★★★考点2：成本领先战略（单选、选答、论述）

(3) 采用成本领先战略的条件



★★★考点2：成本领先战略（单选、选答、论述）

（4）采用成本领先战略的风险

1

技术上的变化将过去的投资与学到的经验一笔勾销；如竞争对手开发出更低成本的生产方法等，使企业在成本上的投资无法收回。

2

有些企业在实施成本领先战略时，战略优势是由一些容易模仿的价值活动创造的，因而，行业的新加入者或追随者们通过模仿或者用较低的成本进行学习，使原企业丧失成本领先地位。

3

由于企业将多数注意力放在成本上，而忽略所需产品或市场营销的变化，如顾客需求的改变，产品销售渠道的变化等，使成本领先企业丧失市场。

4

进行成本领先的企业，对生产要素价格的上涨非常敏感，因此成本膨胀常常削弱了公司保持足够价格差的能力，使原企业丧失成本领先优势。

★★★考点3：差别化战略（选答、论述、案例分析）

(1) 概念（选答、论述）

差别化战略是指企业为满足顾客特殊的需求，形成自身竞争优势，而提供与众不同的产品和服务的战略。

(2) 企业采用差别化战略的原因（案例分析）

对供应者增加讨价还价的能力。

对需求方增加抵抗能力。



对潜在竞争者形成进入障碍。

对替代品降低替代的危险。

在行业内竞争中具有价格优势。

★★★考点3：差别化战略（选答、论述、案例分析）

(3) 采用差别化战略的时机

1

存在很多的途径可以创造企业的产品和竞争对手的产品之间的差异，而且购买者认为这些差异是有价值的；

2

购买者对产品或服务的需求和使用多种多样；

3

采用类似差别化途径的竞争对手很少；

4

行业的技术变革很快，市场上的竞争主要集中在不断地推出新的产品特色。

★★★考点3：差别化战略（选答、论述、案例分析）

(4) 采用差别化战略的风险



★★★考点4：重点集中战略（选答）

（1）概念（选答）

重点集中战略是指企业把经营的重点放在一个特定目标市场上，为特定的地区或特定的购买者集团提供特殊的产品和服务的战略。

（2）企业采用重点集中战略的原因（选答）

壹



对潜在竞争者形成进入障碍。

貳



对替代品进入形成障碍。

叁



增强对供应商的谈判优势。

肆



削弱了购买者的讨价还价能力。

伍



在行业内竞争中获得超额收益。

★★★考点4：重点集中战略（选答）

(3) 重点集中战略的实施条件。

采取重点集中战略的公司凭借其建立起来的顾客信誉和公司服务来防御行业中的挑战者。

采取重点集中战略的公司拥有有效服务目标——小市场的资源和能力；



★★★考点4：重点集中战略（选答）

(4) 选择目标小市场的原则

购买者群体之间在需求上存在着差异；



本企业资源实力有限，不能追求更大的目标市场。

在企业的目标小市场上，没有其他竞争对手试图采取重点集中战略；

企业的目标小市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力；

★★★考点4：重点集中战略（选答）

(5) 重点集中战略的实施时机



定位于多细分市场的竞争厂商很难满足目标小市场的专业化或特殊需求，
或者如果要满足这个市场的专业化需求的话其代价往往非常昂贵；

01



没有其他的竞争厂商在相同的目标细分市场上进行专业化经营；

02



03

一家公司没有足够的资源和能力进入整个市场中更多的细分市场，整个行业有很多小市场和细分市场，从而一个重点集中厂商能够选择与自己的强势和能力相符的有吸引力的目标小市场。

★★★考点4：重点集中战略（选答）

(6) 采用重点集中战略的风险

-  当大范围提供服务的竞争对手与实施重点集中战略企业间的成本差距变大时，使针对一个狭窄的目标市场的产品或服务丧失成本优势或差异优势。
-  竞争对手在战略目标市场中又找到细分市场，使原重点集中的市场显得不够集中。
-  重点关注的市场需求发生重大变化，甚至萎缩，使原有市场分流或消失。
-  由于技术进步、替代品出现、价值观念改变、消费偏好变化等战略目标发生变化，使细分市场与整体市场之间对所希望的产品和服务差距缩小。
-  重点关注的市场被其他市场的竞争者侵占。

考点5：新兴行业特点

01

技术不确定性。

02

战略的不确定性。

03

高初始成本但成本急剧下降。

04

新成立企业较多。

05

自立门户现象普遍。

06

存在较多的首次购买者。

07

企业目标短浅，只为解决目前的权宜之计。

08

有些新兴行业，政府干预较多。

考点6：新兴行业中企业的战略对策

1

尽量赢得在新兴行业中的领导地位。

2

使企业自身在技术上臻于完善，逐步提高产品的质量，开发有吸引力的特色产品和性能。

3

一旦出现了占统治地位的技术，应积极采纳。

4

同关键的供应商建立联盟关系，获取关键的原材料或零配件。

5

选择适当的进入时机。

6

追寻新的顾客群、进入新的地理区域，如果财务资源受到限制，也可以采用合资企业的方式。

7

降低首次购买者试用公司第一代产品的代价和难度。

8

采用削价的策略来吸引后来的对价格敏感的购买者。

考点7：高速发展的行业特征

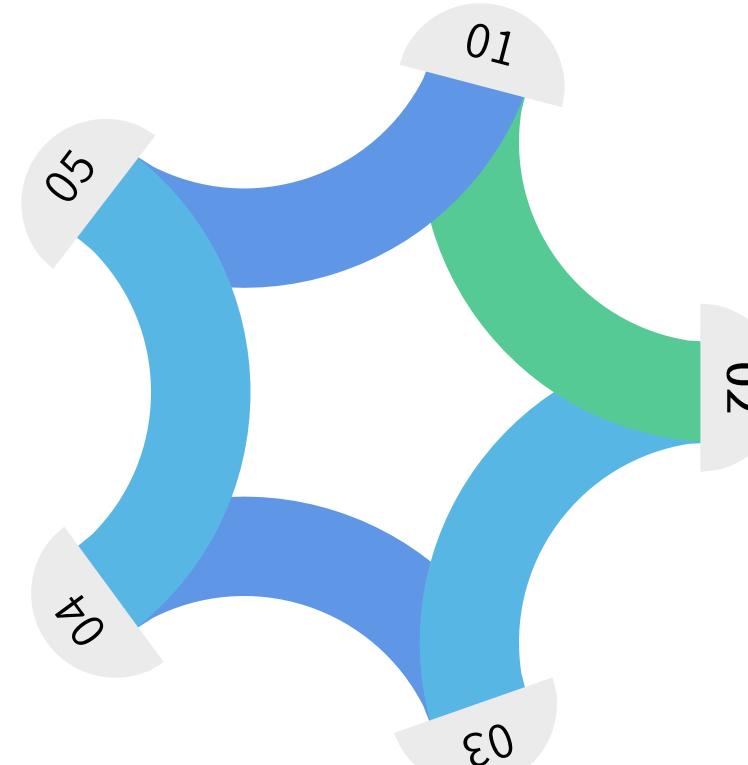
购买者的需求和期望变化很快。

竞争对手经常采取新的竞争行动；

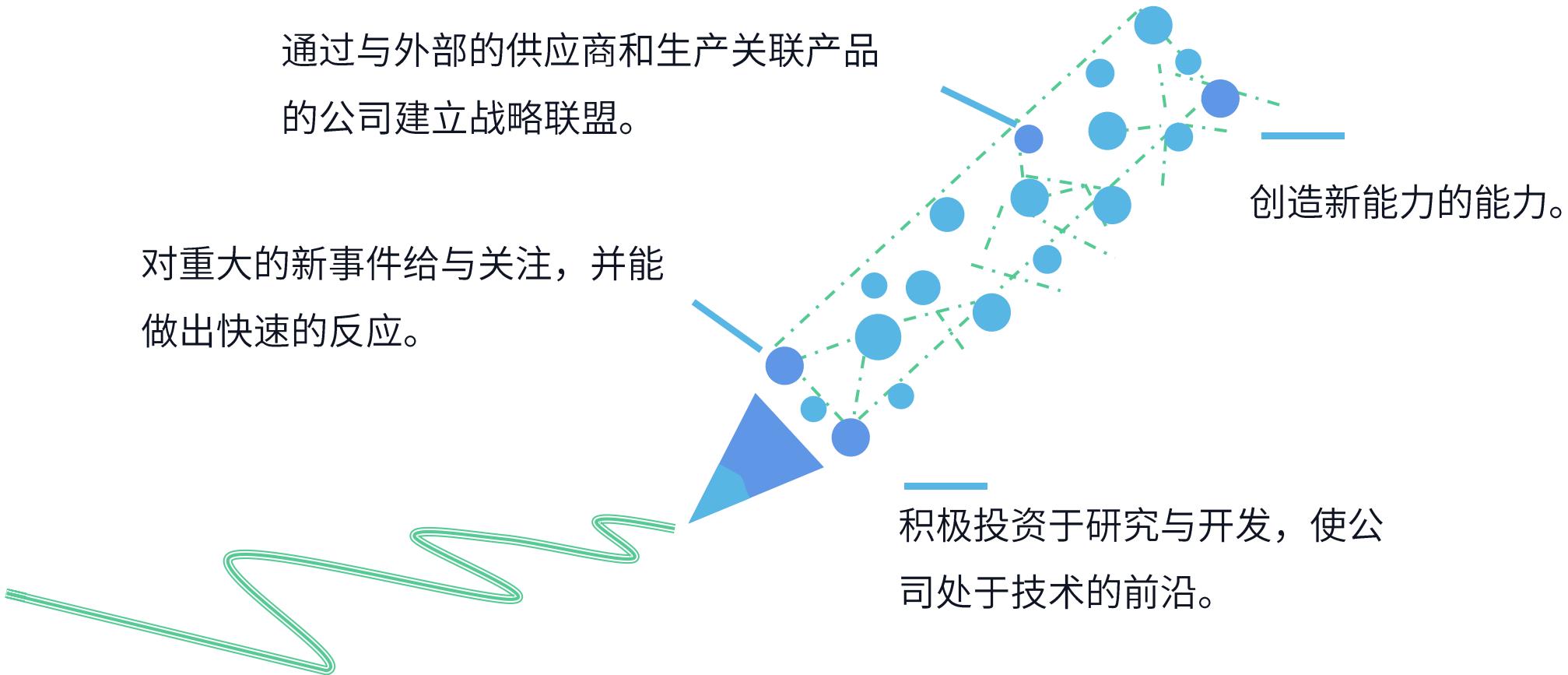
技术变革很快；

产品生命周期较短；

一些重要的新竞争对手进入了该行业；



考点8：企业面对高速发展的行业采用的竞争战略



考点9：在战略选择中，企业所面临的挑战

必须建立丰富的内部资源，以免企业受到其他供应商和联盟的任意摆布；

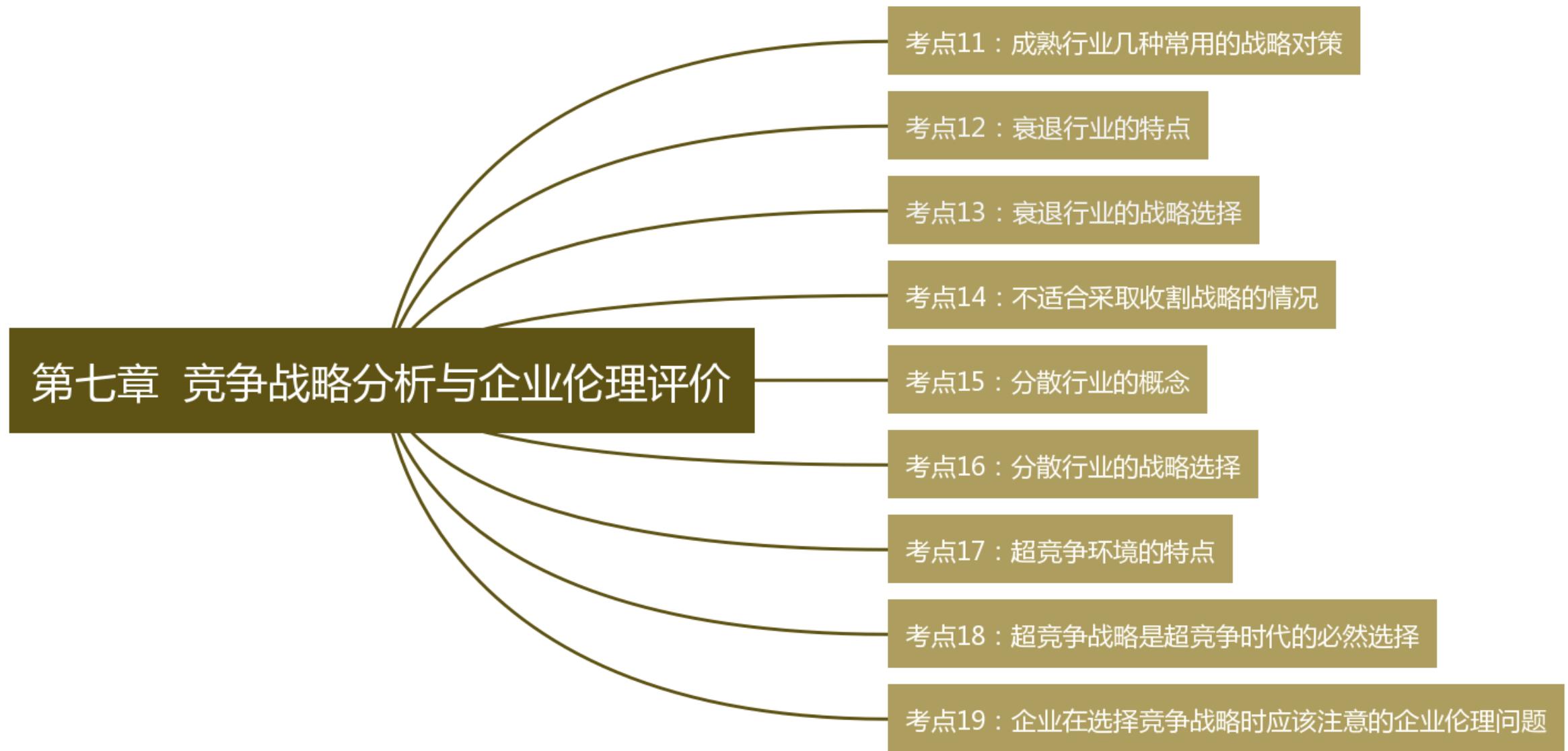


企业又要通过依靠外部的资源和技能来维持一定的组织灵活性。

★考点10：成熟行业的主要特点（选答）

- 01 行业增长速度的降低会使得争夺市场份额的竞争更加激烈。
- 02 购买者变得更加精明，常常使得重复购买成了很艰难的事情。
- 03 注重产品质量、服务和价格。
- 04 企业面临生产能力过剩的问题。
- 05 研究、开发、生产、营销等方面发生较大的变化。
- 06 行业竞争走向国际化。
- 07 日益加剧的行业内竞争，导致企业间的兼并和收购增多，而且，会导致行业的合并。

第七章 思维导图 (二)



考点11：成熟行业几种常用的战略对策（单选）

- 缩减产品系列。
- 更加重视流程革新。
- 加强降低成本的管理。
- 增加对现有客户的销售。
- 以便宜的价格购买竞争厂商。
- 发展国际化经营，发挥比较优势。
- 建立新的或更加灵活的能力。

考点12：衰退行业特点（单选）

衰退原因。

行业衰退的原因多种多样，
主要有：①技术替代；②需
求转移；③人口因素。

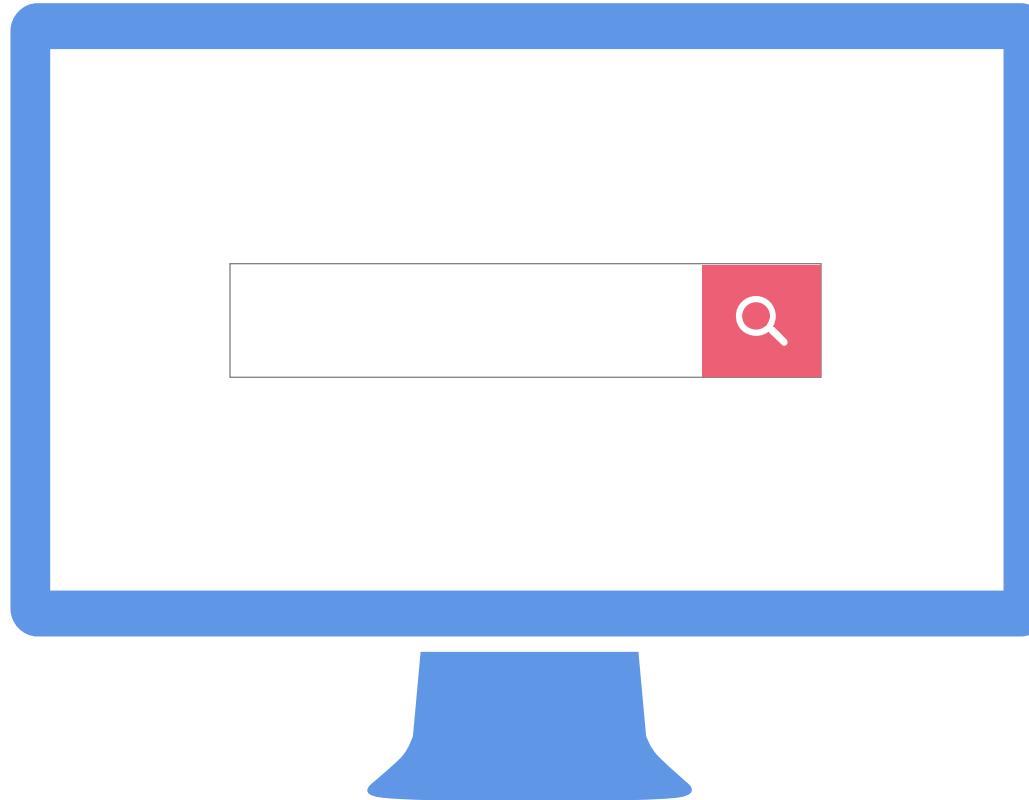


退出障碍也影响行业的衰退。

衰退方式和速度的不确定性。

形成新的需求结构。

考点13：衰退行业战略选择



定位战略。

领导战略。

收割战略。

放弃战略。

考点14：不适合采取收割战略的情况

1

如果不具备任何优势，提高价格、降低质量、终止广告或其他战术将会遇到快速的销售下降，使收割失败；

2

如果在衰退阶段行业结构具有极大的不稳定性，竞争对手将抓住企业缺乏投资的机会攫取市场份额或狠杀价格，从而使企业在收割中降低费用的优势丧失殆尽；

3

此外还有些业务由于减少费用而无法生存，从而也难以采用收割战略，一个极端的例子是某个工厂不投资维护的话将迅速倒闭。

考点16：分散行业战略选择

成为一个低成本经营者。

按产品类型进行专业化。

在有限的地理区域上集中。



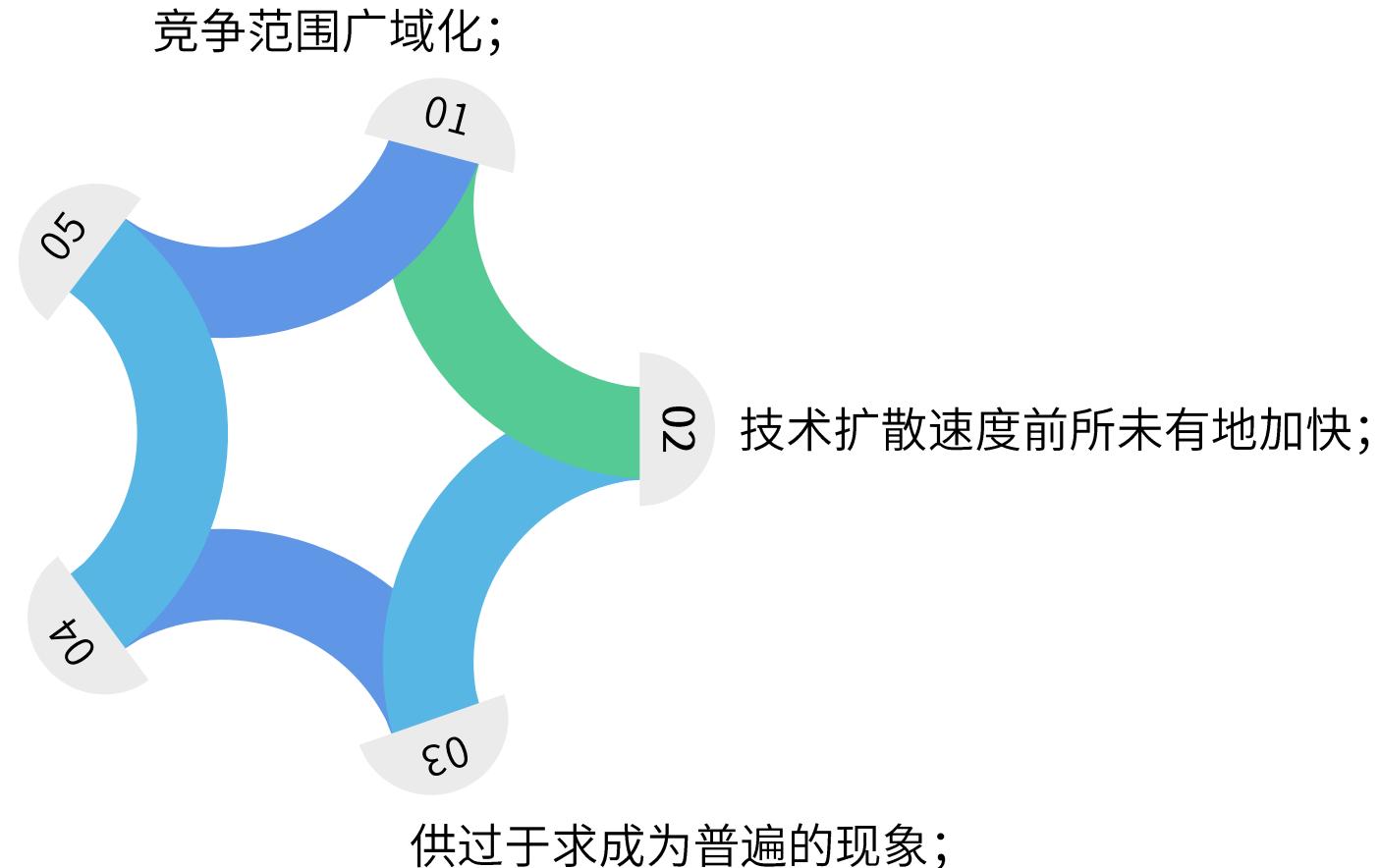
采用连锁经营或特许经营模式，建立和运作“公式化”的管理模式。

通过整合提高顾客的价值。

按顾客类型进行专业化经营。

★考点17：超竞争环境的特点（单选）

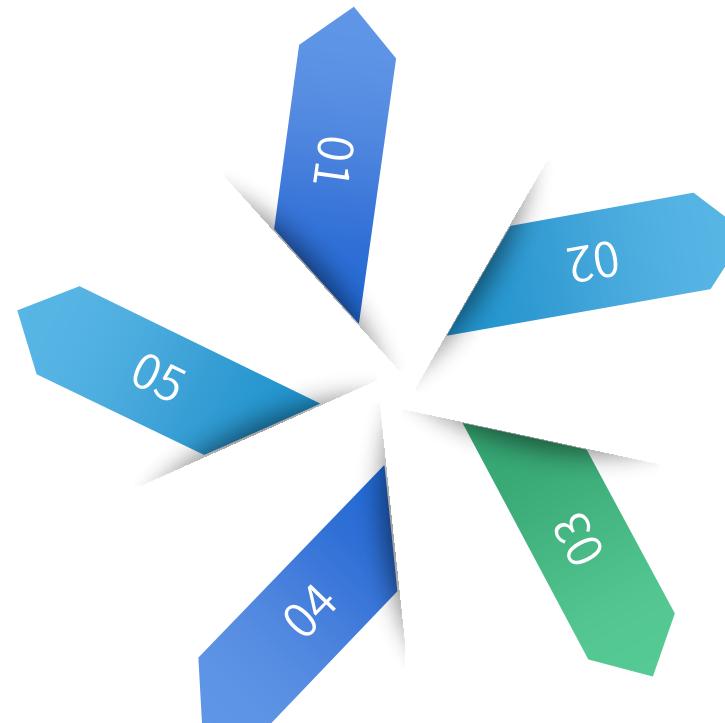
企业的社会责任增加。



考点18：超竞争战略是超竞争时代的必然选择

发展顾客价值是超竞争战略的
首要原则；

将顾客需求变化视为必然。

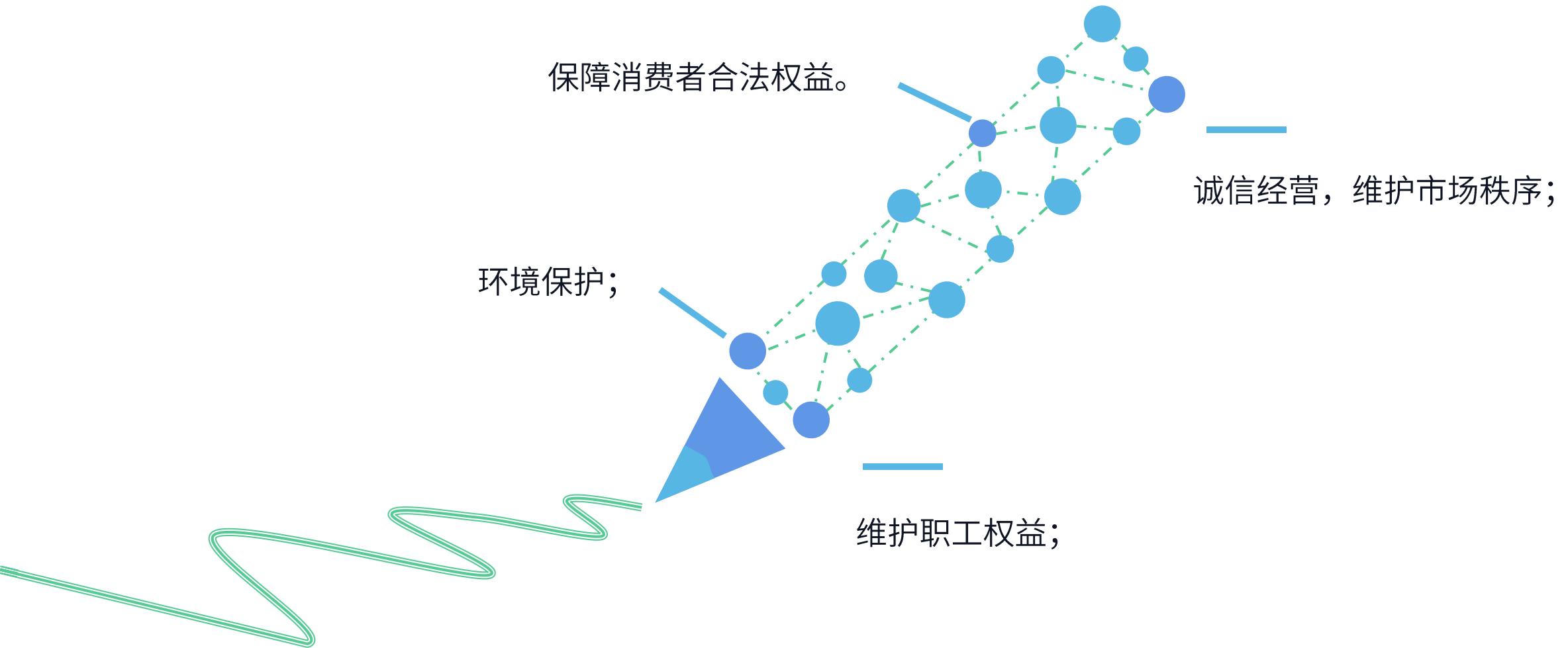


宽视角地审视自己的竞争领域；

积极开发新产品、采用新技术；

建立能够增进顾客价值的
核心资源和能力；

考点19：企业在选择竞争战略时应该注意的企业伦理问题



➤ 随堂测

【真题·单选】在竞争战略层面，以下哪种情境中企业最适合采用成本领先战略（ ）。

- A.行业进入新兴行业，资源和力量有限 B.行业处于成熟期，产品已经标准化且存在规模经济效应
- C.行业处于高速增长阶段，进入者越来越多 D.行业进入衰退期，企业资源和力量有限

➤ 随堂测

【真题·单选】在竞争战略层面，以下哪种情境中企业最适合采用成本领先战略（ ）。

- A.行业进入新兴行业，资源和力量有限
- B.行业处于成熟期，产品已经标准化且存在规模经济效应
- C.行业处于高速增长阶段，进入者越来越多
- D.行业进入衰退期，企业资源和力量有限

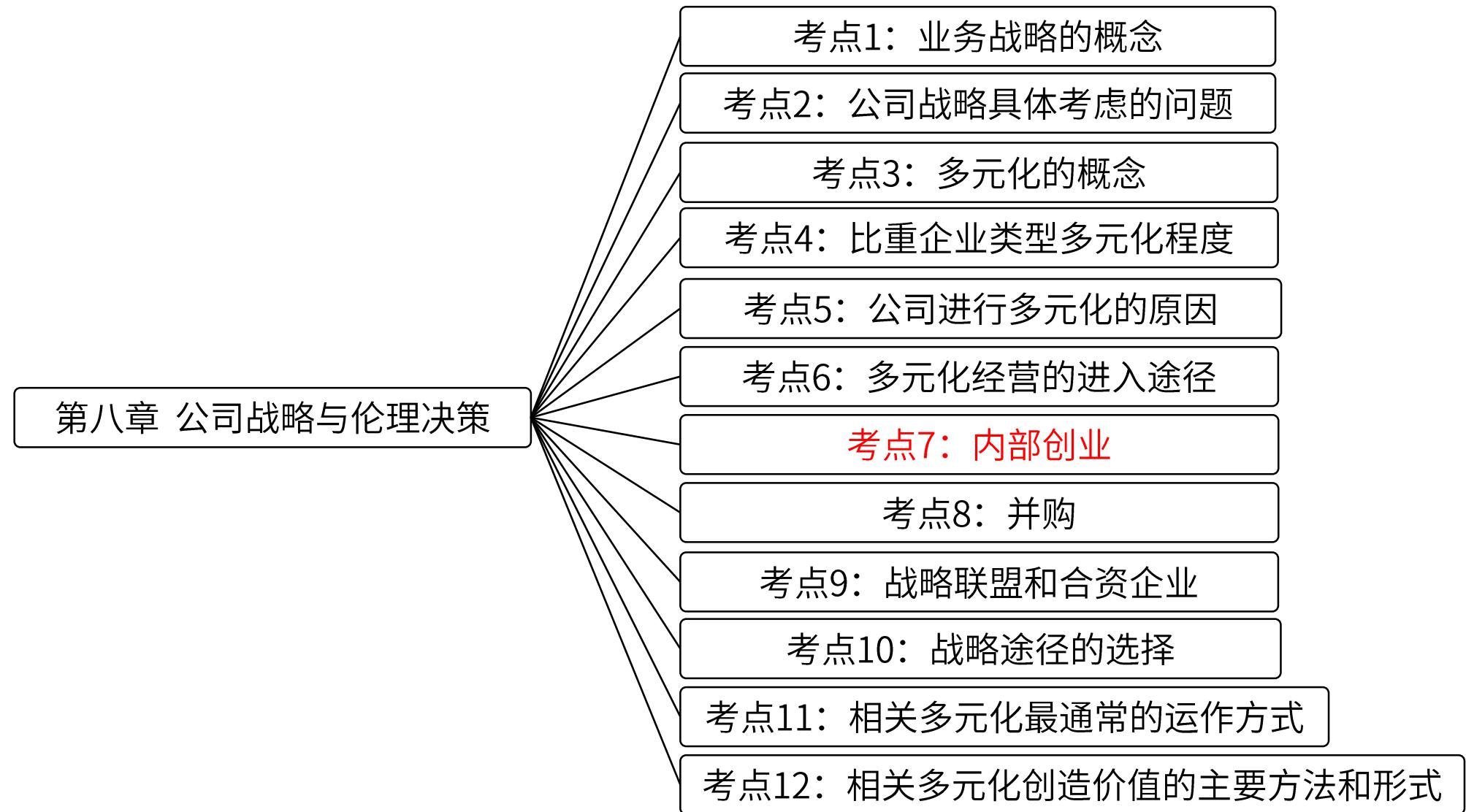
【答案】B

【解析】成本领先战略强调以很低的单位成本价格为敏感用户生产标准化产品。成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务等领域把成本降到最低限度，成为行业中的成本领先者的战略。

第八章

公司战略与伦理决策

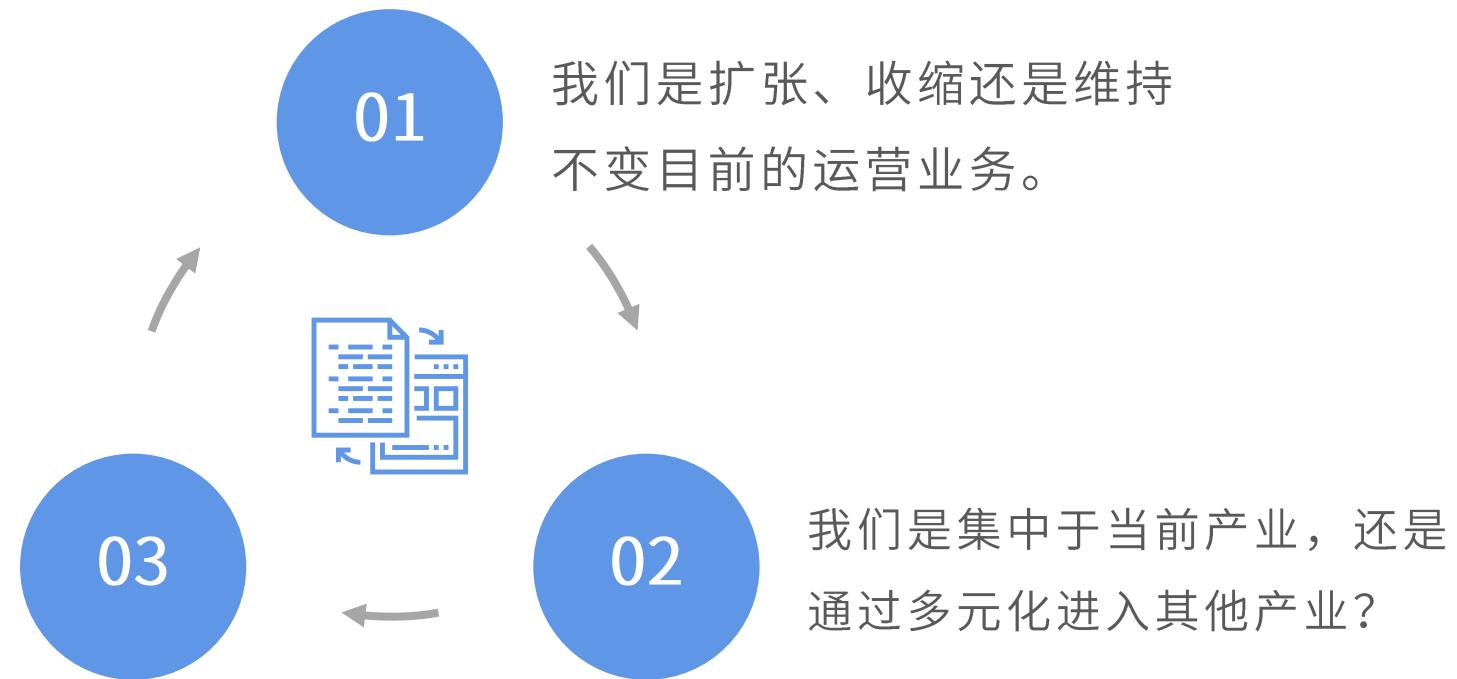
第八章 思维导图（一）



考点1：业务战略的概念（单选）

业务战略（Business Strategy），也叫经营单位战略。业务战略主要解决的是单一业务公司或部门经营什么具体产品，如何获得竞争优势的问题。如在本业务领域如何配置资源，如何进行经营等等。

考点2：公司战略具体考虑的问题



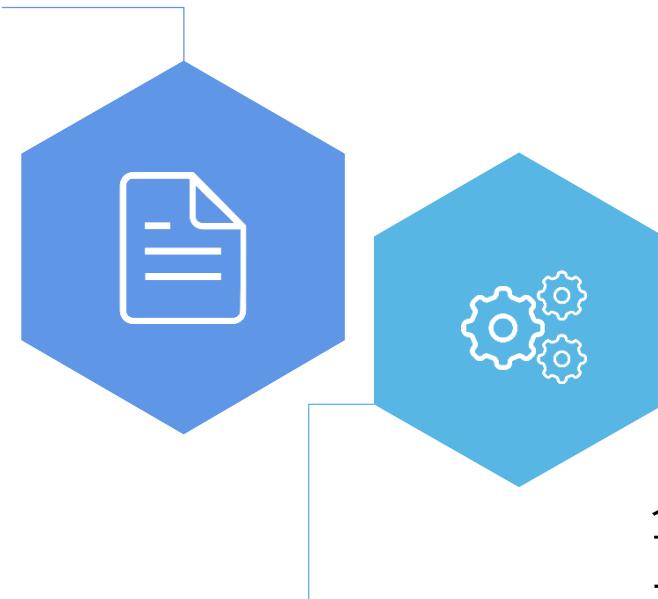
如果我们要多元化，还需要了解下面问题：

- ① 我们进入哪些行业，如何进入；
- ② 我们如何发挥已经进入业务的优势；
- ③ 相关业务之间如何发挥协同作用；
- ④ 企业各业务之间如何优化。

★★考点3：多元化的概念（单选、案例分析）

企业多元化是指一个企业同时在两个或更多行业从事经营活动。主要指同时向不同的行业市场提供产品和服务。企业的多元化发展路径一般有两种：

随着企业规模的扩张、行业的升级与结构的调整，企业会寻找新的发展机遇，产生非相关多元化倾向。



企业依赖已积累的资源逐步展开产品多元化与投资多元化，即相关多元化。

★考点4：比重企业类型多元化程度（单选）

$P \geq 95\%$ 单一产品专业化



考点5：公司进行多元化的的原因

进行多元化的外部原因

产品需求趋向停滞。

1



市场集中度高。

2



政府相关政策的影响。

4



市场需求的多样性和
不确定性。

3



考点5：公司进行多元化的的原因

进行多元化的内部原因

获得规模经济

获得范围经济

建立进入障碍。

增强对市场的控制力。

降低经营风险。

纠正企业目标差距。

促进企业加强内部管理。

其他原因。

考点6：多元化经营的进入途径

01

内部创业；

02

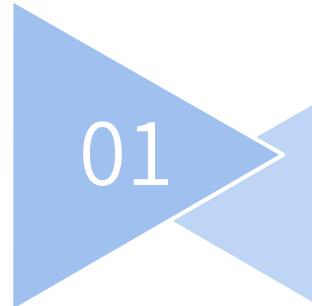
并购；

03

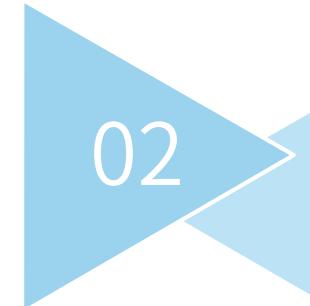
战略联盟和合
资企业。

★★★考点7：内部创业（单选、选答）

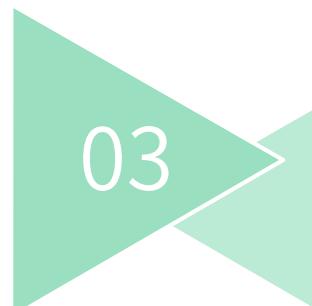
内部创业是指企业通过内部的研究开发，创造出与企业所在行业不同的产品和服务，形成一个新的市场或行业，为简便起见，通过内部创业方式进入新业务的企业下面简称内部创业企业。



内部创业企业需要考虑的价格和成本问题



增加内部创业企业投资成本的因素



报复行为可能发生的行业



内部创业的具体形式

★★考点8：并购（选答）

（1）概述

企业并购包括企业兼并、企业收购与企业划转等三个方面的产权重组行为。

企业兼并是指并购公司购买目标公司的产权，使目标公司丧失法人资格或改变法人实体的产权交易行为。

其基本特征是，一旦兼并行为成立，目标公司原有的法人资格便立即结束。

企业收购是指并购公司购买目标公司的全部或部分股份，获得目标公司的控制权的产权交易行为。

企业划转是指政府（目标公司的所有者）通过行政手段改变企业产权在不同部门、不同地区与不同企业之间的所有者关系，采取无偿形式进行国有经济内部产权重组的行为。这是我国产权重组的特有形式。

★★考点8：并购（选答）

(2) 我国企业并购的方式



★★考点8：并购（选答）

(3) 一般企业并购程序

搜寻及确定目标公司。

与目标公司接触和谈判。

评估并购战略。

谈判及签订意向书。

履行应当的谨慎义务。

对被并购企业的现有资产进行评估。

签订并购协议。

履行相关手续。

收购后整合。

★★考点9：战略联盟和合资企业（选答）

(1) 概述

战略联盟是指两个或多个企业为了实现特定的战略目标而采取的任何股权或非股权形式的共担风险、共享利益的联合行动。

合资也是战略联盟中的一种，是合作伙伴共同投资建立的一个新的企业。

(2) 战略联盟和合资的优势



进入新市场；



减少价值链中的制造成本；



开发和扩散新技术；



进入国外市场时合资有时是唯一的选择。

★考点10：战略途径的选择（选答）

多元化经营战略途径本身并无优劣之分，问题的关键是企业应该根据实际情况选择适合自己的进入途径。

我们将比较因素分为两类：

一是企业采取某种途径应具备的条件，并细分为技术、市场、资金、管理四个方面；

二是企业采取某种途径可产生的优势或劣势，并细分为进入市场的速度、竞争对手的对抗程度、文化冲突程度和外取资源和能力四个方面。

★考点11：相关多元化最通常的运作方式（选答）

-  进入能够共享销售队伍、广告、品牌和销售机构的经营领域；
-  探求密切相关的技术和专有技能；
-  将技术秘诀和专有技能，从一种经营转移到另一种；
-  将组织的品牌名称和在顾客中建立起的信誉转移到一种新的产品和服务，并购非常有助于公司在目前经营地位的新业务。

考点12：相关多元化创造价值的主要方法和形式

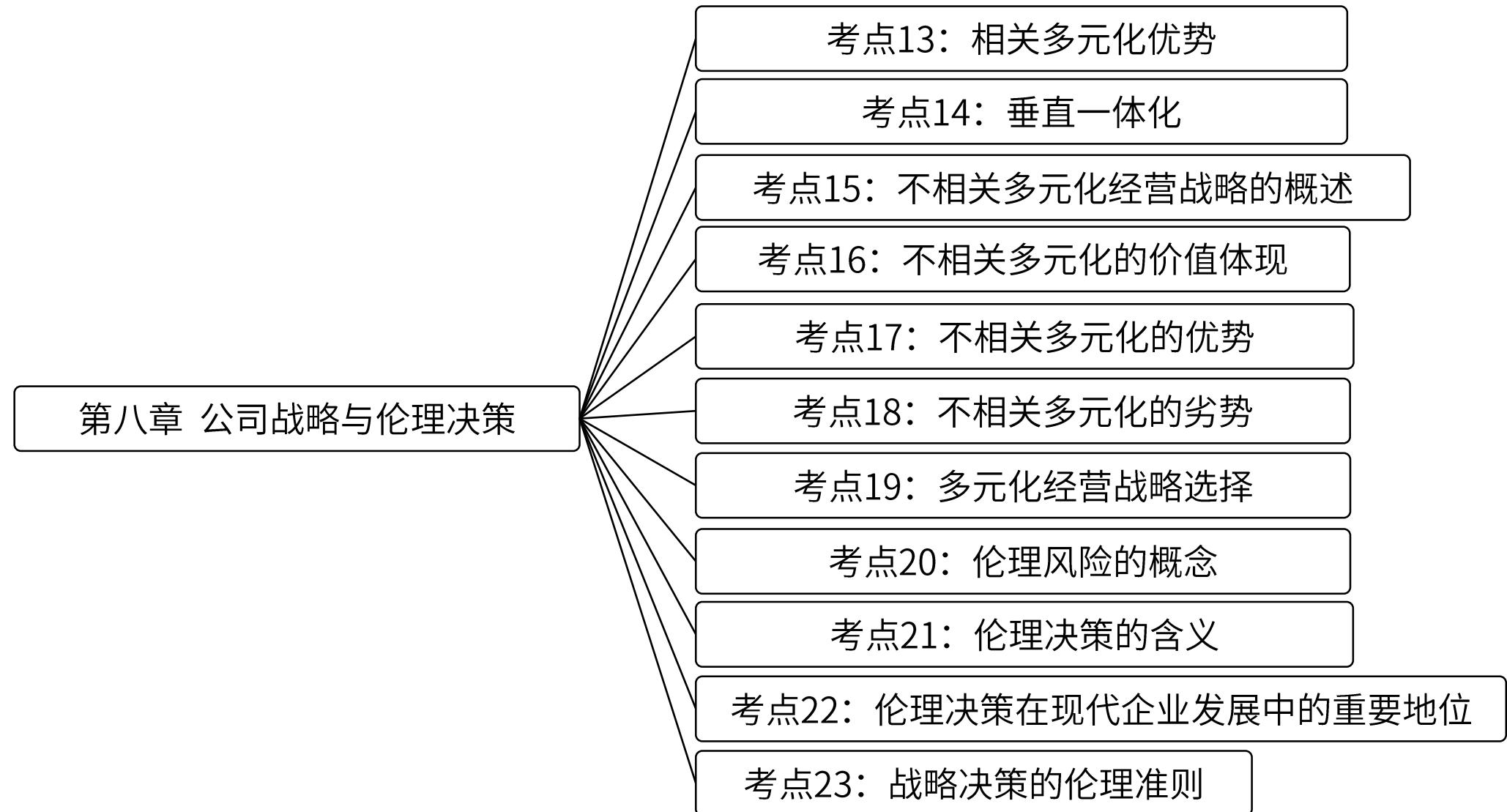
分享无形资源，产生范围经济。

积聚市场谈判能力。

共享有形资源，实现成本的节约。



第八章 思维导图 (二)



★考点13：相关多元化优势（案例分析）

可以将投资者风险分散于更宽广的业务基础上。

以能够创建有价值的竞争能力的协作方式实施相关的价值链活动；



考点14：垂直一体化

- (1) 概念：垂直一体化也被称为纵向一体化，是指企业扩展其经营，对纵向生产链上相关的许多活动的直接拥有。
- (2) 垂直一体化的风险：

「01」

在企业内部，增加了一般管理费、购买设备的资本支出、原材料投入和分销渠道的生产作业等相关的成本和费用。

「02」

由于在一些通常不易调整的垂直一体化活动上进行巨额投资，企业可能无法对外部环境中的变化作出快速反应，从而丧失灵活性。

「03」

在价值链中与能力不均衡或需求不足相关的问题。

「04」

与管理更复杂的活动相关的额外管理费用。

★考点15：不相关多元化经营战略的概述（选答）

进行不相关多元化的公司，在行业选择时一般选择符合行业吸引力和进入成本较低的行业，但有时也会将符合条件的行业不予考虑或者放置次要地位，而选择可以找到“好的”购并的公司的行业成为多元化进入的对象。

★考点16：不相关多元化的价值体现（选答）

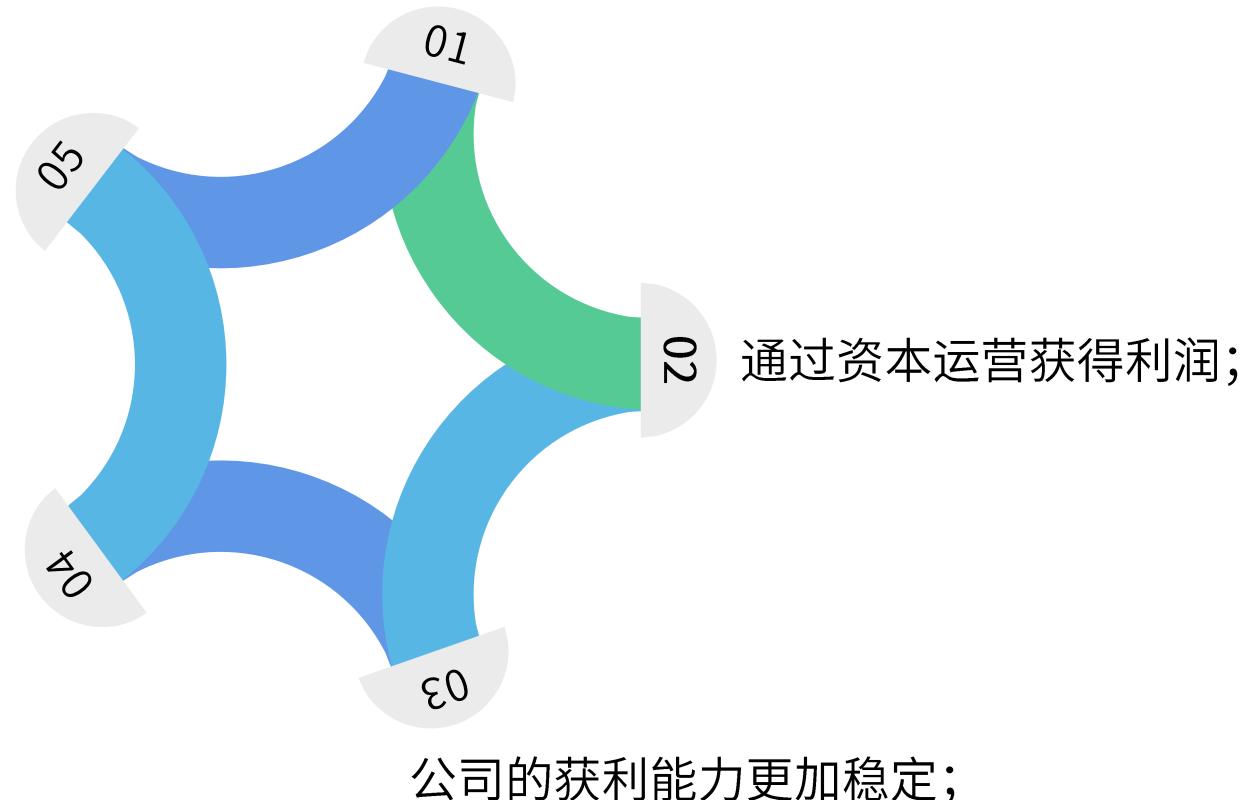


考点17：不相关多元化的优势

增加职工成就感。

经营风险可以在一系列不同行业获得分散；

增加股东财富；

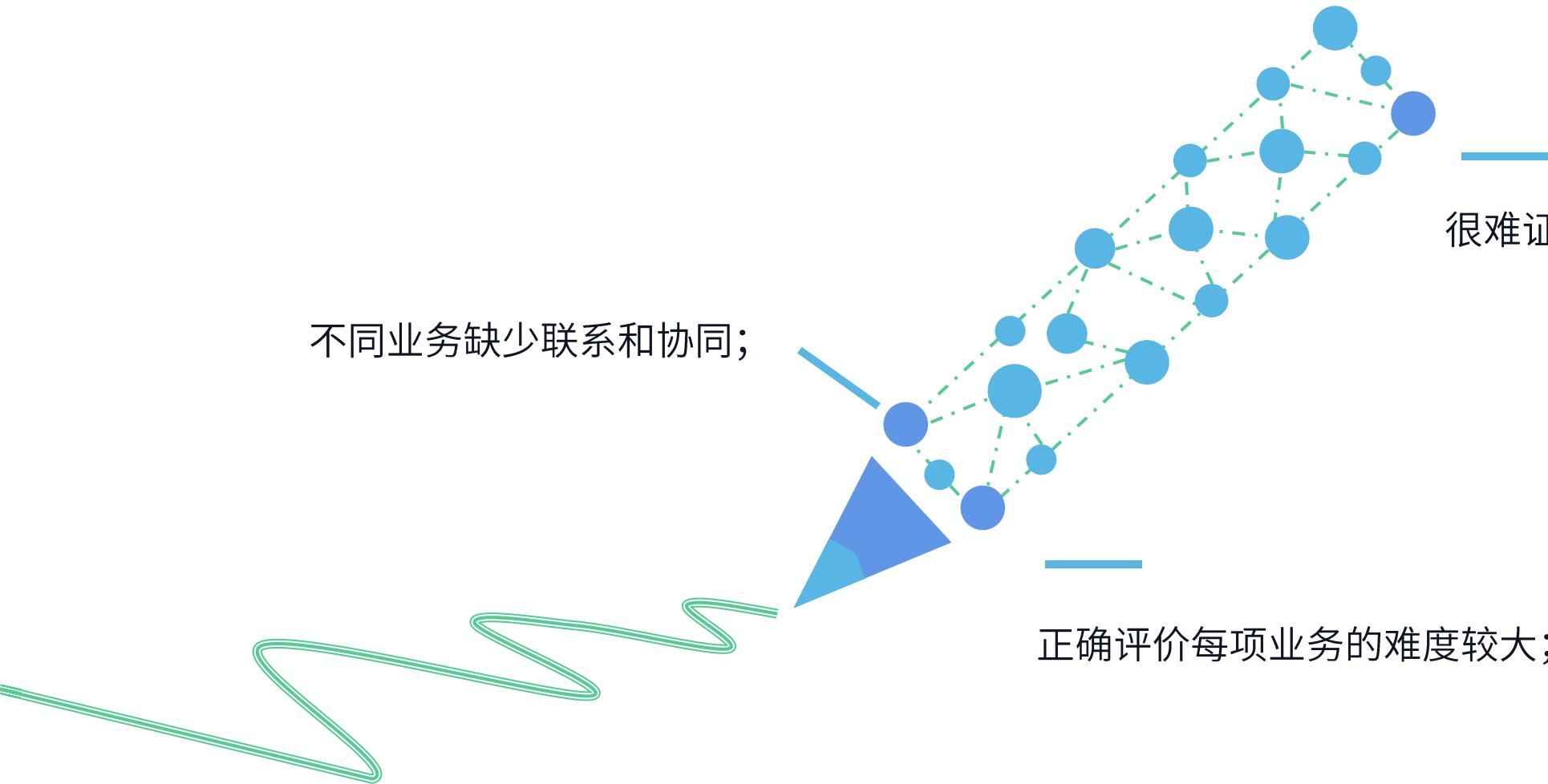


考点18：不相关多元化的劣势

不同业务缺少联系和协同；

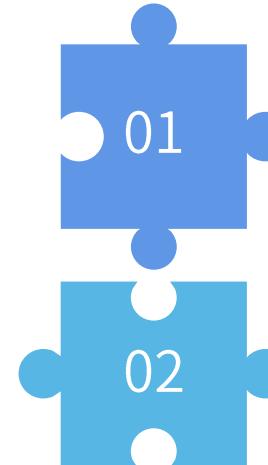
正确评价每项业务的难度较大；

很难证明利润的稳定性。

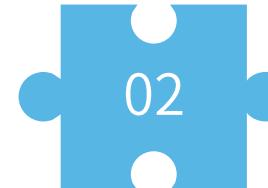


★★考点19：多元化经营战略选择（单选、案例分析）

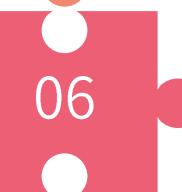
需要什么样的战略资源才能在新市场中取得成功？



进行多元化经营时是否应该将原来需要放在一起的资源分割开？



公司未来的发展如何？



在目前的市场上，本公司在哪些方面能比其任何一个竞争对手做得更好？

能够在与对手的竞争中赶上或超越它们吗？

在新市场中是否拥有竞争优势？

➤ 随堂测

【真题·单选】某公司原来主要生产家用电器，近年来业务逐渐向房地产开发、手机生产领域拓展，并取得了较好的业绩。该公司多元化的进入途径是（ ）。

- A.战略联盟
- B.内部创业
- C.并购
- D.合资

➤ 随堂测

【真题·单选】某公司原来主要生产家用电器，近年来业务逐渐向房地产开发、手机生产领域拓展，并取得了较好的业绩。该公司多元化的进入途径是（ ）。

- A.战略联盟
- B.内部创业
- C.并购
- D.合资

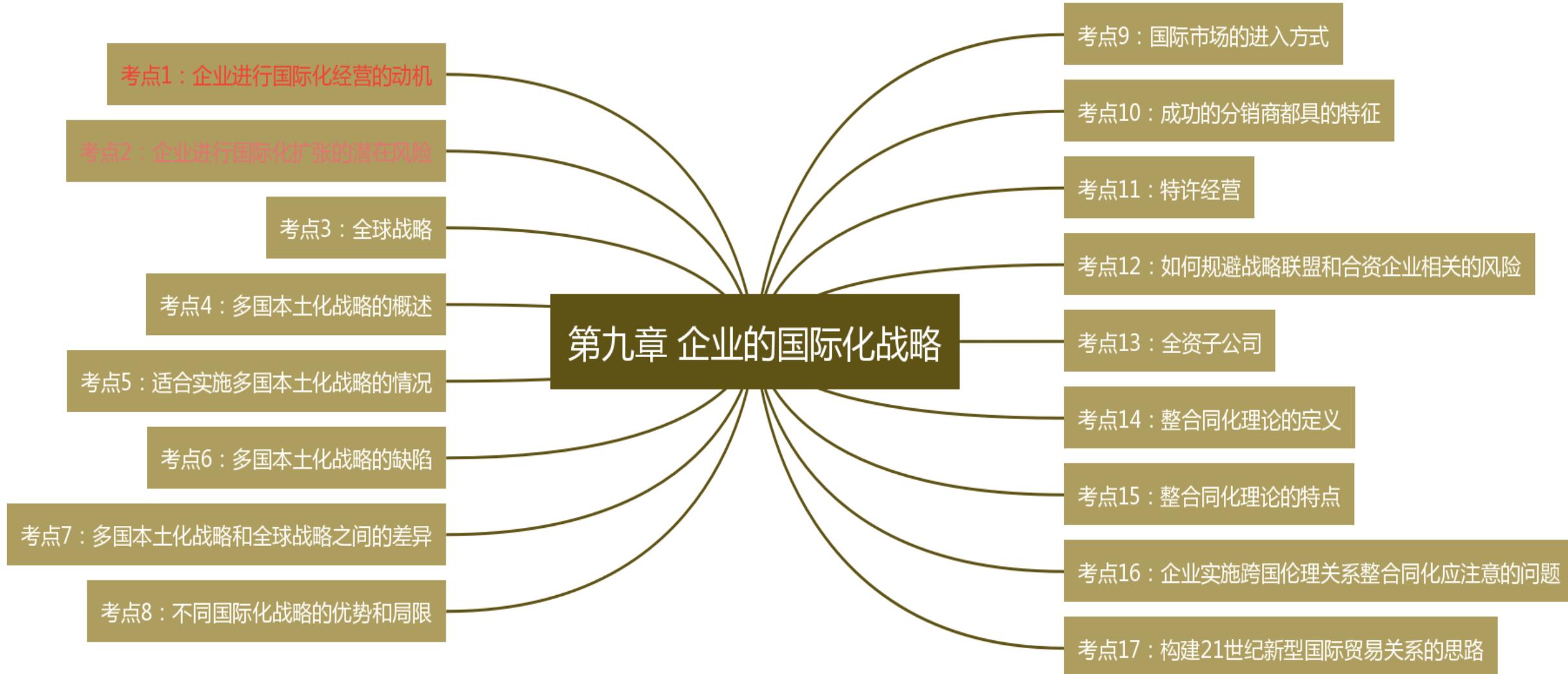
【答案】B

【解析】内部创业是指企业通过内部的研究开发，创造出与企业所在行业不同的产品和服务，形成一个新的市场或行业，为简便起见，通过内部创业方式进入新业务的企业下面简称内部创业企业。

第九章

企业的国际化战略

第九章 思维导图



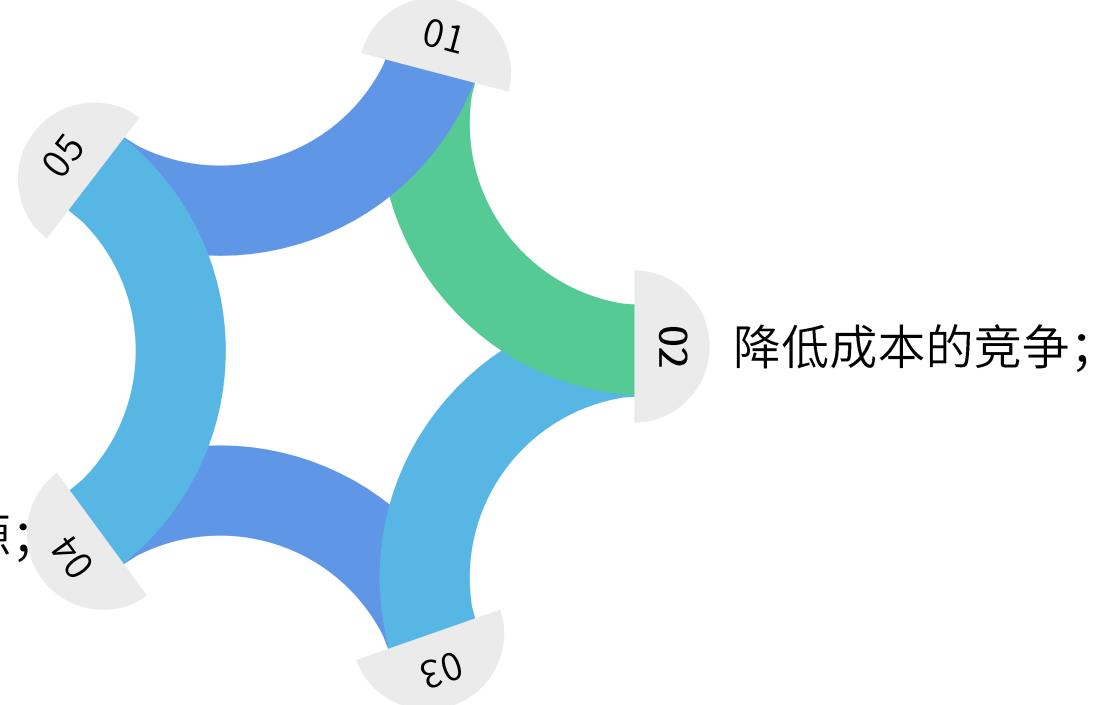
★★考点1：企业进行国际化经营的动机（单选、简答、案例分析）

企业国际化战略是企业产品与服务在本土之外的发展战略。（单选）

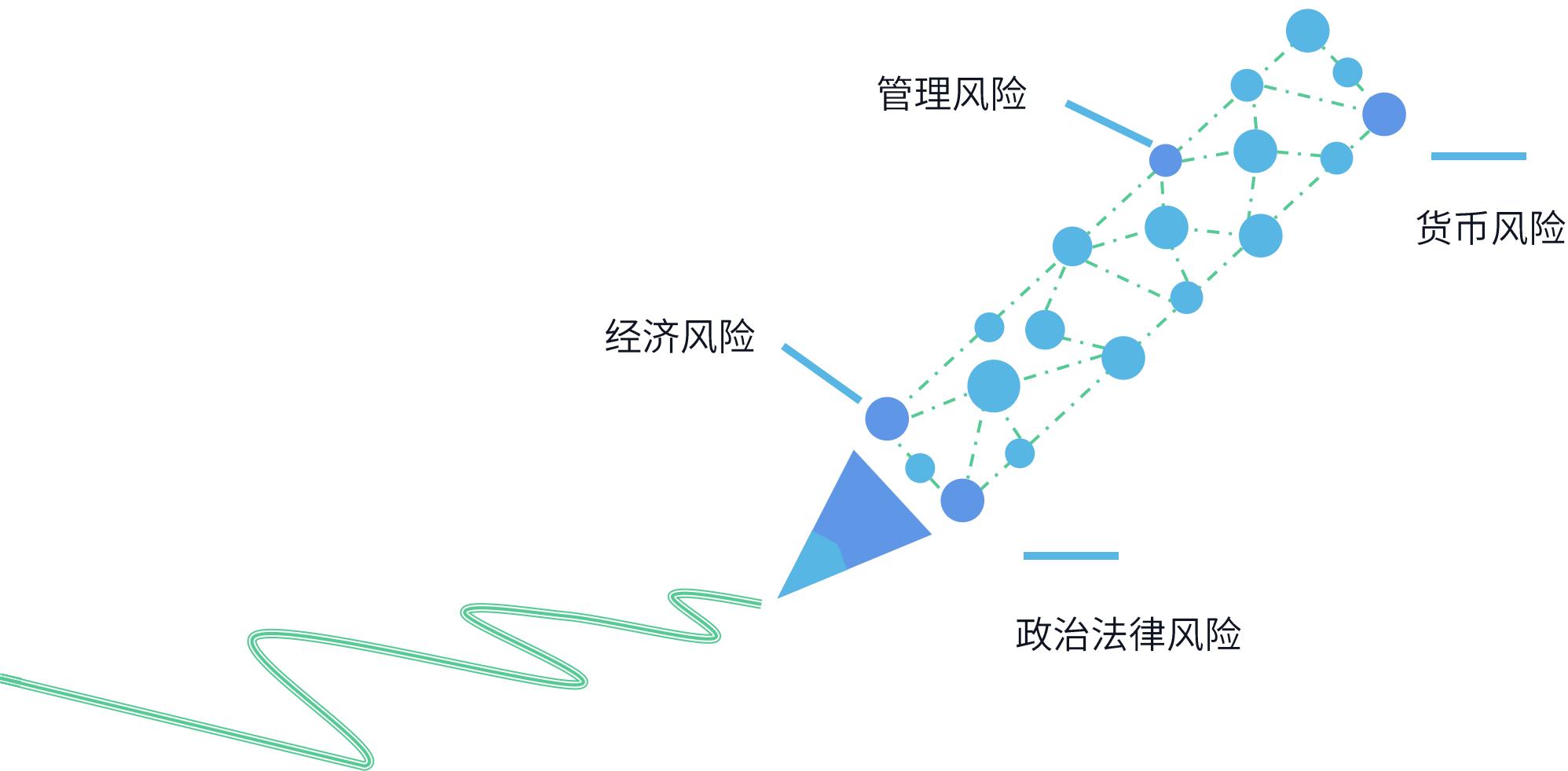
在一个更广泛的市场基础上分散商业风险。

为公司的产品或服务寻找新的顾客；

获得其他国家的宝贵自然资源；

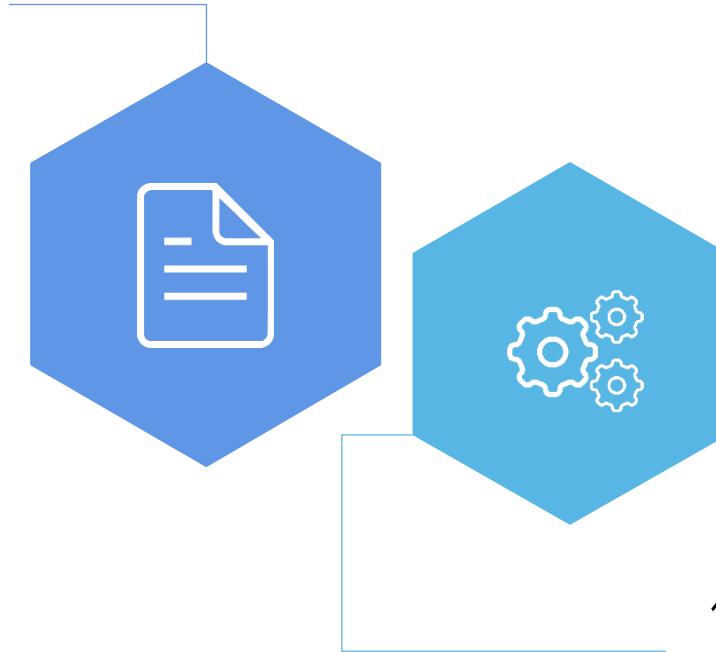


★★考点2：企业进行国际化扩张的潜在风险（选答、论述）



考点10：成功的分销商都具的特征

他们经营与国际化企业形成互补的产品，而非竞争性产品。



他们的行动表现为国际化企业的商业伙伴。

★考点11：特许经营（案例分析）

特许经营是服务业的主要进入模式。特许的方式是企业卖给被特许经营企业有限的权力，如商标、品牌、专利等资产，收取一次性付清的费用和特许经营企业的一部分利润。同时被特许经营的企业要严格遵守许可方的经营规定。特许经营的优势是，限制了在国外市场上所冒风险，并扩展了母公司的收入基础。不利的一面是，国际化企业只能以特许费的形式得到了一部分收入，而不是全部收入，除非企业通过直接投资亲自从事经营活动。

考点12：如何规避战略联盟和合资企业相关的风险

企业联盟的成功不能完全靠运气。

文化问题可能潜在地导致冲突和失常行为。



➤ 随堂测

【真题·单选】为扩张市场份额，提升销售额，企业可采取多种战略。下列战略中，属于国际化战略的是（ ）。

- A.本国公司为了抵抗国外竞争者在本国销售而采取的战略 B.在本国市场以外销售公司的产品和服务
- C.参考国际标准，提升产品和服务标准 D.公司在国内市场销售的扩张

➤ 随堂测

【真题·单选】为扩张市场份额，提升销售额，企业可采取多种战略。下列战略中，属于国际化战略的是（ ）。

- A.本国公司为了抵抗国外竞争者在本国销售而采取的战略
- B.在本国市场以外销售公司的产品和服务
- C.参考国际标准，提升产品和服务标准
- D.公司在国内市场销售的扩张

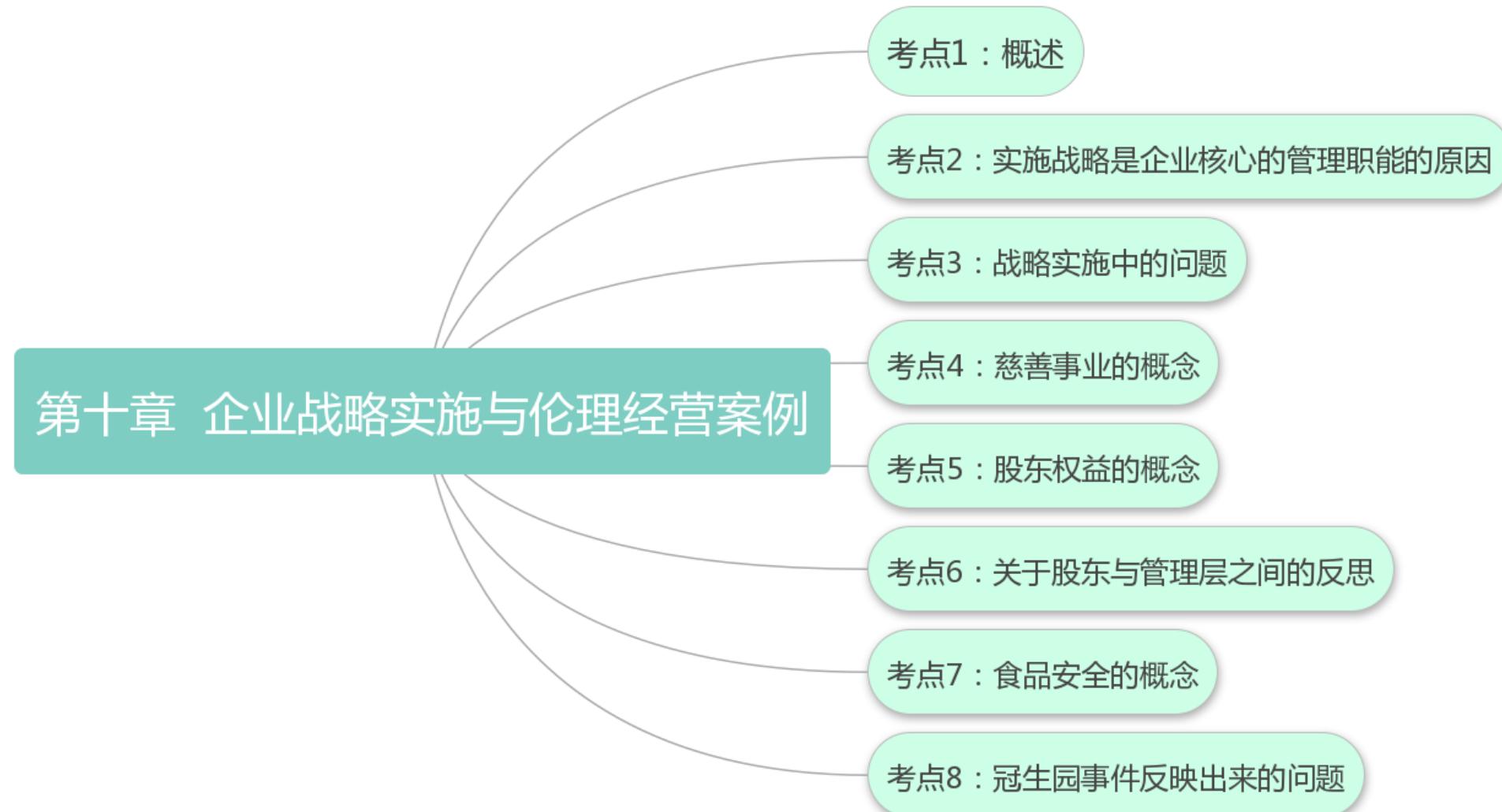
【答案】B

【解析】企业国际化战略是企业产品与服务在本土之外的发展战略。

第十章

企业战略实施与伦理经营案例

第十章 思维导图



★考点3：战略实施中的问题（案例分析）

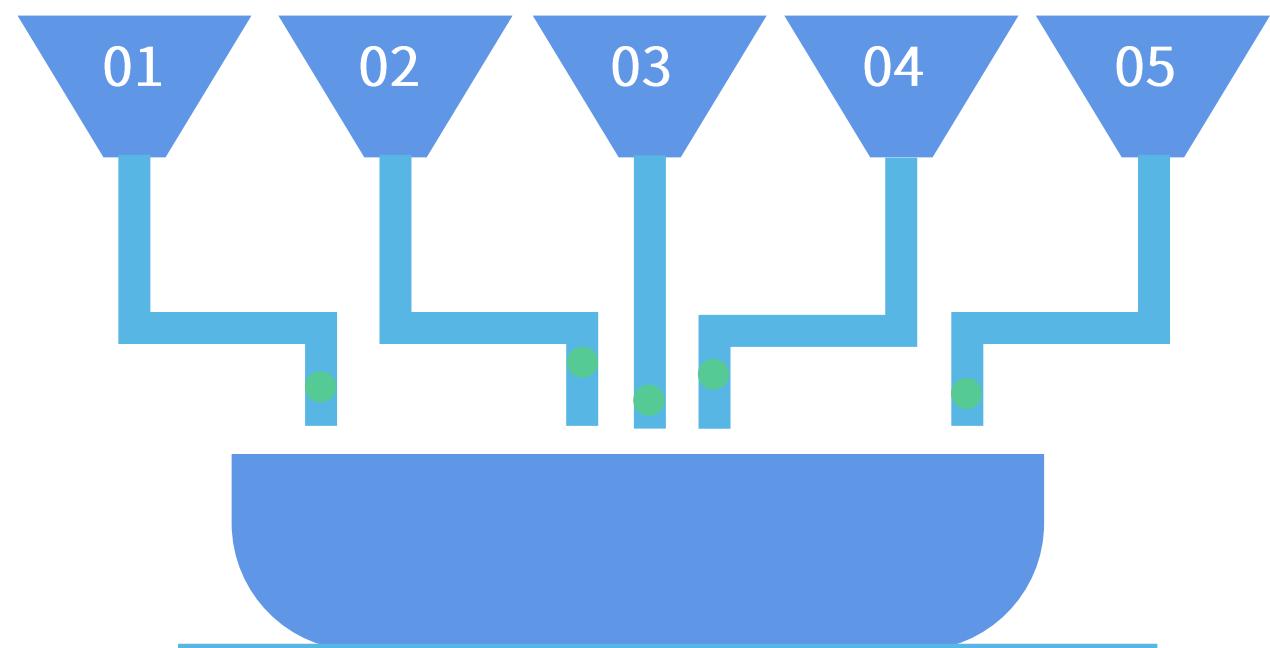
红仁食品公司是一家跨国合资的食品公司，在中国生产和销售国际品牌的产品。它将高质量的产品卖给高档次的市场客户，在过去的4年里取得了非常突出的业绩，并在第3年收支平衡，第4年开始赢利。随着食品市场的竞争越来越激烈，特别是中国本地企业可以生产出产品质量相近，但价格却便宜得多的产品，使红仁食品公司的管理者意识到压力，制定了公司的战略规划：①公司需要实现优化运作而降低成本；②公司也需要实现产品领先优势，不断推出创新产品以满足客户需求。

公司在提出新战略之后6个月内，无论是降低成本还是新产品开发，都没有任何积极的效果，运营成本比去年同期还增加了，新产品的研发延期了。这是一个典型的战略没能很好实施的例子。

分析上面案例失败的原因：

★考点3：战略实施中的问题（案例分析）

- 01 没有向公司内所有人清晰地传达：公司的战略是什么，为什么这个战略重要？
- 02 没有一个清晰完善的战略实施计划；
- 03 高层管理人员参与实施的投入不够；
- 04 缺乏清晰的绩效标准和目标；
- 05 缺乏跟踪目标的考评体系。

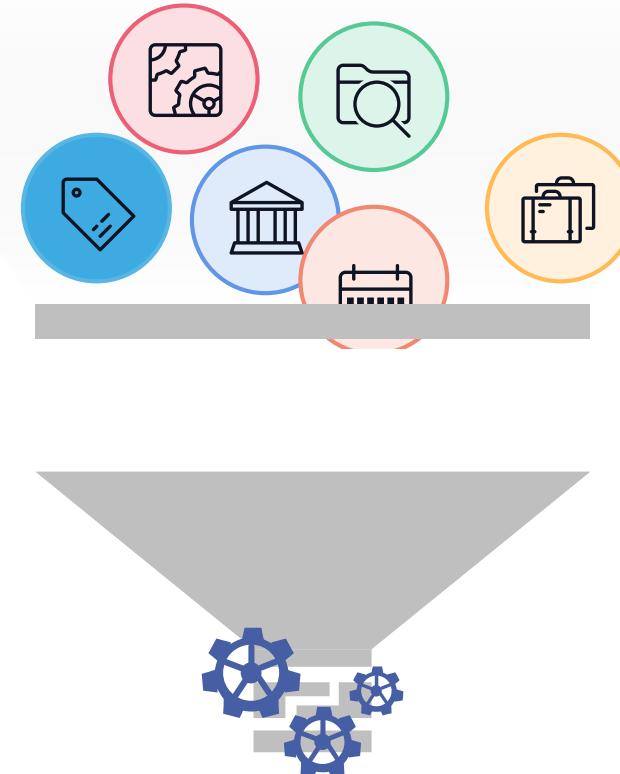


★考点4：慈善事业的概念（选答）

慈善事业是一种有益于社会与人群的社会公益事业，是政府主导下的社会保障体系的一种必要的补充，是在政府的倡导或帮助、扶持下，由民间的团体和个人自愿组织与开展活动的、对社会中遇到灾难或不幸的人，不求回报地实施救助的一种无私的支持与奉献的事业。慈善事业实质上也是一种社会再分配的实现形式。

考点8：冠生园事件反映出来的问题

-  失诚信者失天下；
-  品牌株连；
-  相关的法律滞后。



➤ 随堂测

【真题·单选】战略实施的主要任务之一是（ ）。

- A.界定公司的使命和目标
- B.分析企业的宏观环境
- C.选择企业的竞争战略
- D.创立支持战略的工作环境和公司文化

➤ 随堂测

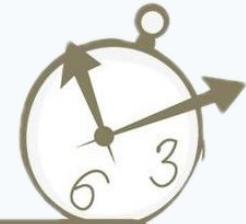
【真题·单选】战略实施的主要任务之一是（ ）。

- A.界定公司的使命和目标
- B.分析企业的宏观环境
- C.选择企业的竞争战略
- D.创立支持战略的工作环境和公司文化

【答案】D

【解析】战略实施就是将公司战略付诸实施的过程。企业战略的实施是战略管理过程的行动阶段，因此，它比战略的制订更加重要。在这一过程中，为了确保企业总体战略和经营领域战略的实现，企业要制定和实施与总体战略目标相一致的研究与开发、生产、人力资源、市场营销、财务战略等职能战略，并根据企业总体战略的要求，选择与之相适应的组织结构、领导者（即战略管理者）和企业文化。企业战略制定之后，随着企业内外部环境的变化，有许多因素会影响企业战略的实施过程，因此，在实施过程中要不断加强研究怎样应对企业内外部环境的变化，采取哪些策略和措施真正地实现一个好的战略过程。

劳逸结合，放松一下吧！



那些你独自努力的时光，
会让你变成闪闪发光的人。