

- 一、 本章/教材结构图
- 二、 本章知识点及考频总结
- 三、 配套练习题

一、教材结构图

第2章 企业战略管理



二、本章知识点及考频总结

第二章 企业战略管理

第一节 战略的性质与类型

知识点1:企业战略的三个层次

(1)企业总体战略:又称为经营战略, 是对企业整体经营的方向、原则、方针所作的规定。 企业战略需要回答的根本性问题为“企业的业务是什么以及应该是什么?” 企业如何运行 的指导思想

(2)事业层战略:又称为竞争战略, 又称为业务层战略或者 SBU 战略。竞争战略是在企业 总体战略的制约下, 指导和管理具体战略经营单位的计划和行动。

(3)职能战略:又称职能部门战略, 是企业研究开发、生产作业、市场营销、财务管理 and 人力资源管理等主要职能部门的短期战略计划。

知识点 2:企业战略管理的特点 (1)整体性(2)长期性(3)权威性(4)环境适应性

知识点 3:企业战略管理的过程 (1)确定企业的使命(2)明确企业的目的和目标 (3)企业战略条件分析(4)制订战略方案 (5)战略方案优选

第二节 企业战略环境分析

知识点1:企业环境的构成企业环境可分成(微观环境)和(宏观环境)。

A 微观环境包括那些直接影响企业履行其使命善听行动者、供应商、各种市场中间商、顾客、竞争对手等。

B 宏观环境包括那些影响企业微观环境中所有行动者的较广泛的社会力量或因素, 包括人口、 经济、技术、政治、法律的以及社会文化方面的力量和因素。

知识点 2:产业环境分析的内容 (1)产业的特性(2)产业的寿命周期分析(3)产业的发展状况(4)产业的竞争结 构分析

知识点 3:产业的寿命周期

初创期(高风险低收益)成长期(高风险高收益) 成熟期(低风险高收益)衰退期(高风险低收益)

知识点 4:迈克尔·波特的五力竞争说

1 顾客 2 现实竞争者 3 潜在竞争者 4 替代品压力 5 供应商

第三节 企业资源与能力分析

知识点 1:什么是企业的核心能力

企业核心能力的概念:是企业独有的、能够支撑企业长期竞争优势的能力。 体现在员工身上的核心能力要素是:技术体系、管理体系和价值观念与行为规范。

知识点 2:核心能力的特性

(1)有价值的创造能力(2)异质性:独一无二。 (3)难模仿性(4)不可交易性
(5)扩展性(6)动态性。

知识点 3:核心能力的载体 核心产品是核心能力的载体。

知识点 4:核心能力的来源 一是企业所具有的资源, 另一个是企业的内聚能力。

知识点 5:如何判断企业资源的价值:稀缺性、持久性和可替代性

第四节 经营战略的分析与制订

知识点 1:战略分析的主要内容和方法

市场透视分析 产业分析 竞争对手分析

知识点 2:什么是市场细分 市场细分, 就是企业按照某个(些)“细分变数”把整个市场细分为若干需要不同的产品和 市场营销组合的亚市场

知识点 3:企业价值活动的分类

基本活动(内部后勤/生产经营/外部后勤/市场销售/售后服务)和辅助活动(人力资源管理/技术开发/采购)。

知识点 4:发展型企业战略的形式 集中发展型战略/复合多样化战略/同心多样化战略/纵向一体化/横向一体化企业战略

知识点 5:波士顿矩阵对战略经营单位的分类 在确定资源组合方面可以使用波士顿矩阵作为分析工具。

明星类 金牛类 问号类 瘦狗类

第五节 竞争战略的分析与选择

知识点 1:波特提出的三种企业竞争战略 总成本领先战略、差别化战略和重点战略

知识点 2:总成本领先战略

知识点 3:差别化战略

知识点 4:重点战略

知识点 5:价值创新战略逻辑 价值创新战略是基于对顾客价值分析基础上的战略。

价值创新战略逻辑:

- 1、产业假设 2、战略重点
- 2、顾客 4、资产与能力 5、提供的产品和服务

三、配套练习题

1、企业的微观环境包括那些直接影响企业履行其使命状况的(ACDE)。多选题

1504

A:市场中间商 B:社会力量 C:供应商 D:顾客 E:竞争对手

2、投资于此产业的企业数量少，且新技术多、风险高、收益低，则该产业处于(B)。单选题 1610

A:成熟期 B:成长期C:引入期 D:衰退期

3、企业独有的、能够支撑企业长期竞争优势的是(D)。单选题 1310

A:生产能力 B:研发能力 C:市场开拓能力 D:核心能力

4、企业核心能力中使用知识和创造知识的控制系统是(C)。单选题 1301

A:企业员工身上的知识和技能 B:技术体系

C:管理体系 D:价值观念与行为规范

5、夏普公司将其液晶技术应用于笔记本电脑、袖珍计算器、移动电话等领域并获得一席之地，这体现了核心能力的(C)。单选题 1504

A:难模仿性 B:不可交易性C:扩展性 D:动态性

6、战略经营单位简称(C)。单选题 0810

A:SUB B:USB C:SBU D:BSU

7、企业的核心能力有两个相互补充的来源，一是企业所具有的资源，另一个是(A)。单选题 1110

A:企业的内聚能力 B:企业的战略

C:企业的客户关系 D:企业的人力资源

8、判断企业资源是否具有战略价值，可以从哪几个方面进行判断(BDE)。多选题 1704

A:有用性 B:稀缺性C:动态性 D:持久性 E:可替代性

9、根据不同的国家，确定产品的目标市场，属于哪一种战略分析(C)。单选题 1604 A:竞争优势分析 B:竞争对手分析

C:市场细分 D:产业分析

10、在竞争优势分析的基本价值链模型中，属于支持辅助活动的是(B)。单选题 1210

A:市场销售 B:采购

C:生产经营 D:售后服务

11、增加同企业现有产品或劳务相类似的新产品或新劳务，这是(D)。单选题 0910

A:集中发展战略 B:纵向一体化战略 C:横向一体化战略 D:同心多样化战略

12、在确定资源组合方面常使用的分析工具是(B)。单选题 1404

A:五力分析模型 B:波士顿矩阵

C:行业生命周期分析 D:价值链分析

13、迈克尔·波特在《竞争战略》中提出，企业竞争战略的基本类型有(ABC)

A:总成本领先战略 B:差别化战略C:重点战略 D:价值创新战略 E:组合战略

14、差别化战略的风险与缺点是(B)。单选题 1001

A:导致成本的减小B:对手可能会以较低代价模仿

C:产品的特殊性容易被客户接受D:顾客的价格敏感性下降)

四、其余课程安排

1. 记得完成作业及随堂考（重播可做）

2. 有关课程问题在群里可以向老师提问。

老师看见后会第一时间回复。

提醒：

每次上课7：15进课堂

可以提问个性化问题