

## 注会《战略》考前稳拿 20 分必背考点

为了帮助 2020 年注册会计师考试的学员短期高效的进行备考，中华会计网校教学专家为大家整理了《公司战略与风险管理》核心知识点、必背考点、冷门知识点。让你在短期内迅速掌握注会战略考试重点，提高 20 分不是梦。

### 内容一：核心知识点

章节	核心知识点
第一章 战略与战略管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司的使命与目标</li> <li>2. 公司战略的层次</li> <li>3. 战略变革管理（战略变革 4 类型、战略变革的实现）</li> </ol>
第二章 战略分析	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PEST 分析（政治和法律、经济、社会和文化、技术 4 因素）</li> <li>2. 产品生命周期（4 阶段名称及其主要特点）</li> <li>3. 产业五种竞争力（五种竞争力分析、对付五种竞争力的战略）</li> <li>4. 战略群组分析（战略群组分析的意义）</li> <li>5. 钻石模型分析（钻石模型 4 要素）</li> <li>6. 企业资源与能力分析（决定企业竞争优势的企业资源判断 4 标准、核心能力的辨别 3 个关键性测试、5 种基准类型）</li> <li>7. 价值链分析（5 种基本活动和 4 种支持活动、企业资源能力的价值链分析 3 方面）</li> <li>8. 波士顿矩阵（波士顿矩阵的基本原理、运用）</li> <li>9. SWOT 分析（SWOT 分析的含义、应用）</li> </ol>
第三章 战略选择	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 发展战略</li> <li>2. 发展战略的主要途径</li> <li>3. 基本竞争战略</li> <li>4. 中小企业的竞争战略（产业零散的 3 原因、零散产业的 3 类战略选择、零散产业谨防潜在的战略陷阱、新兴产业的 5 个早期进入障碍、新兴产业发展障碍的 3 个方面、新兴产业的 4 个战略选择）</li> <li>5. 蓝海战略（内涵、红海和蓝海战略比较、蓝海战略的 6 原则、重建市场边界的 6 个基本法则）</li> <li>6. 市场营销战略（市场细分类型、3 个目标市场涵盖战略、市场营销组合 4 方面）</li> <li>7. 采购战略（3 种货源策略及其优缺点、采购组合 4 方面）</li> <li>8. 财务战略（4 种融资方式、4 种股利分配策略、产品生命周期 4 个阶段的财务战略特点、4 种财务风险与经营风险搭配的特点、价值创造和增长率矩阵 4 个象限的名称及战略选择）</li> <li>9. 国际化经营战略（发展中国家跨国公司对外投资的 4 个主要动机、国际市场进入模式的类型及优缺点、国际化经营的 4 种类型、本土企业的 4 种战略选择）</li> </ol>

第四章 战略实施	<p>1. 纵横向分工结构（2种纵向分工结构类型、集权与分权的优缺点、纵向分工结构组织内部管理问题4方面、8种横向分工结构的优缺点及适用范围、6种横向分工结构的基本协调机制、企业发展阶段与结构的关系4类、组织的战略类型4类）</p> <p>2. 公司战略与企业文化（企业文化的4种类型、企业文化为企业创造价值的3种途径、战略稳定性与文化适应性的4个象限）</p> <p>3. 战略控制（战略失效原因及类型、预算的类型及优缺点、平衡计分卡的4角度）</p> <p>4. 战略管理中的权力与利益相关者（企业利益相关者的利益矛盾与均衡3方面及其理论、企业利益相关者的权力来源5方面、5种对待矛盾与冲突的行为模式）</p> <p>5. 信息技术在战略管理中的作用（信息技术与企业价值链）</p>
第五章 公司治理	三大公司治理问题
第六章 风险与风险管理	<p>1. 企业面对的风险种类（风险种类、18项应用指引需关注的主要风险）</p> <p>2. 风险管理的定义与特征（5个特征、新旧理念对比）</p> <p>3. 风险管理策略的工具（7工具）</p> <p>4. 风险管理组织职能体系（每个方面的职责）</p> <p>5. 内部控制系统（内部控制5要素）</p> <p>6. 损失事件管理（损失融资、风险资本、应急资本、保险、专业自保的含义及其特点）</p> <p>7. 风险管理技术与方法（11种）</p>

## 内容二：必背考点

### 知识点一：战略变革的实现

【考试分值】2分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】掌握

#### 1. 战略变革受到抵制的原因与实现障碍。

变革受到抵制的原因：

- (1) 生理变化。
- (2) 环境变化。
- (3) 心理变化。①迷失方向。②不确定性可能导致无安全感。③无助。

基于上述的不同因素，变革会面临如下障碍：

- (1) 文化障碍。
- (2) 私人障碍。①习惯。②变革对个人收入的影响可能相当大。③对于未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣。④选择性的信息处理。

#### 2. 克服变革阻力的策略。

- (1) 变革的节奏。循序渐进。

(2) 变革的管理方式。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。

(3) 变革的范围。考虑采用变革范围比较小的方式。

### 知识点二：宏观环境分析

【考试分值】5分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】掌握

宏观环境要素		主要分析内容
政治法律环境因素	政治因素	企业所在国家和地区的政局稳定状况； 政府行为对企业的影响； 执政党所持的态度和推行的基本政策（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； 各政治利益集团对企业活动产生的影响。体现在两个方面，一方面通过立法影响；一方面通过舆论、法律等影响
	法律因素	保护企业，反对不正当竞争（反垄断法）； 保护消费者（食品安全法）； 保护员工（劳动合同法）； 保护公众权益免受不合理企业行为的损害（直销管理条例）。
经济环境因素		社会经济结构； 经济发展水平； 经济体制； 宏观经济政策； 其他经济条件。
社会和文化环境因素		人口因素； 社会流动性； 消费心理（例如：从众、求异、攀比、求实）； 生活方式变化； 文化传统； 价值观。
技术环境因素		技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析； 新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加； 技术进步可创造竞争优势； 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； 新技术的发展使企业可多关注环境保护，企业的社会责任及可持续成长等问题。

### 知识点三：产品生命周期

【考试分值】2-5分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】掌握

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品技术特点	产品质量有待提高。产品类型、特点、性能和目标市场方面尚在不断变化当中。	各厂家的产品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。	各企业的产品差别小，因此价格差异也会缩小。为降低成本，产品质量可能会出现质量问题。
销量	产品用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品。	产品销量上升，产品的销售群已经扩大。消费者对质量的要求不高。	新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑。市场巨大，但已经基本饱和。	客户对性价比要求很高。
成本	为了说服客户购买，导入期的产品营销成本高，广告费用大，而且销量小，产能过剩，生产成本低。	广告费用较高，但是每单位销售收入分担的广告费在下降。生产能力不足，需要向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道。	生产稳定，局部生产能力过剩。	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具有竞争力。
利润	产品的独特性和客户的高收入使得价格弹性较小，可以采用高价格、高毛利的政策，但是销量小使得净利润较低。	产品价格最高，单位产品净利润也最高。	产品价格开始下降，毛利率和净利润率都下降，利润空间适中。	产品的价格、毛利都很低。只有到后期，多数企业退出后，价格才有望上扬。
竞争	企业的规模可能会非常小。只有很少的竞争对手。	市场扩大，竞争加剧。	竞争者之间出现价格竞争。	有些竞争者先于产品退出市场。
经营风险	非常高。	仍然维持在较高水平，但有所下降。	进一步降低，达到中等水平。销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定，现金流量变得比较容易预测。经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间，以及总盈利水平的高低。	进一步降低，主要的悬念是什么时候产品将完全退出市场。
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。	重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。	首先是防御，获取最后的现金流。
战略路径	投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量。	市场营销，此时是改变价格形象和质量形象	提高效率，降低成本。	控制成本，以求能维持正的现金流

		的好时机。		量。如果缺乏成本控制的优 势，就应采用退却战略，尽 早退出。
--	--	-------	--	--------------------------------------

#### 知识点四：产业五种竞争力

【考试分值】5分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】掌握

##### 1. 产业五种竞争力

- (1) 潜在进入者的威胁；
- (2) 替代品的威胁；
- (3) 购买者的讨价还价能力；
- (4) 供应者的讨价还价能力；
- (5) 产业内现有企业的竞争。

##### 2. 进入壁垒高的主要因素

- (1) 结构性障碍：规模经济；现有企业对关键资源的控制；现有企业的市场优势。
- (2) 行为性障碍：限制进入定价；进入对方领域。

##### 3. 影响供应者或购买者的讨价还价能力的因素

- (1) 买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小。
- (2) 产品差异化程度与资产专用性程度。
- (3) 纵向一体化程度。
- (4) 信息掌握程度。

##### 4. 现有企业的竞争在下面几种情况下可能是很激烈的：

- (1) 产业内有众多的势均力敌的竞争对手。
- (2) 产业发展缓慢。
- (3) 顾客认为所有的商品都是同质的。
- (4) 产业中存在过剩的生产能力。
- (5) 产业进入障碍低而退出障碍高。

#### 知识点五：决定企业竞争优势的企业资源判断标准

【考试分值】2分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】掌握

(1) 资源的稀缺性	企业掌握而竞争对手不能获取，则企业获得竞争优势。
(2) 资源的不可模仿性	①物理上独特的资源：物质本身的特性所决定的。
	②具有路径依赖性的资源：必须经过长期的积累才能获得的资源。
	③具有因果含糊性的资源：有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。

	④具有经济制约性的资源：企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空间有限不能与其竞争的情况。
(3) 资源的不可替代性	【教材例子】一些旅游景点的独特优势很难被其他景点的资源所替代。
(4) 资源的持久性	资源的贬值速度越慢，就越有利于形成核心竞争力。

### 知识点六：价值链分析

【考试分值】5-8分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】掌握

五种基本活动的内容：

名称	解释	具体活动形式
内部后勤(进货物流)	与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动	原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等
生产经营	将投入转化为最终产品的活动	机加工、装配、包装、设备维修、检测等
外部后勤(出货物流)	与产品的库存、分送给购买者有关的活动	最终产品的入库、接受订单、送货等
市场销售	与促进和引导购买者购买企业产品的活动	广告、定价、销售渠道等
服务	与保持和提高产品价值有关的活动	培训、修理、零部件的供应和产品的调试等

四种支持活动的内容：

名称	解释	具体活动形式
基础设施	企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动	企业高层管理人员
人力资源管理	是指企业对职工的管理	企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动
技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动	广义的概念，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。 企业中每项生产经营活动都包含着技术，只不过其技术的性质、开发的程度和使用的范围不同而已。有的属于生产方面的工程技术，有的属于通信方面的信息技术，还有的属于领导的决策技术。

### 知识点七：波士顿矩阵

【考试分值】2分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】掌握

指标名称	计算公式
市场增长率	= $\frac{\text{本期销售额}}{\text{上期销售额}}$ (高低分界点: 10%)
相对市场占有率	= $\frac{\text{本企业市场占有率}}{\text{该业务最大竞争对手的市场占有率}}$ (以 1 为高低分界点)

业务类型	指标特征	现金流量	对策	组织要求
明星	【市场占有率】高 【市场增长率】高	是企业资源的主要消费者, 需要大量的投资	在短期内优先供给他们所需的资源, 支持它们继续发展, 积极扩大经济规模和市场机会, 以长远利益为目标, 提高市场占有率, 加强竞争地位	管理组织最好采用事业部形式, 由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
问题	【市场占有率】低 【市场增长率】高	通常处于最差的现金流量状态	采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为“明星”的业务进行重点投资, 提高市场占有率, 使之转变为“明星”业务; 对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一段时间内采取扶持的对策。对“问题”业务的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中	最好是采取智囊团或项目组织等形式, 选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责
现金牛	【市场占有率】高 【市场增长率】低	本身不需要投资, 反而能为企业提供大量资金, 用以支持其他业务的发展	采用收获战略, 即所投入资源以达到短期收益最大化为限。 ①把设备投资和其他投资尽量压缩; ②采用榨油式方法, 争取在最短时间内获取更多利润。 对于市场增长率仍有所增长的业务, 应进一步进行市场细分, 维持现存市场增长率或延缓其下降速度	适合于用事业部制进行管理, 其经营者最好是市场营销型人物
瘦狗	【市场占有率】低 【市场增长率】低	可获利润很低, 不能成为企业资金的来源	采用撤退战略: 首先应减少批量, 逐渐撤退, 对那些还能自我维持的业务, 应缩小经营范围, 加强内部管理; 而对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系	最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并, 统一管理

列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理

### 知识点八：发展战略

【考试分值】10分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】掌握

#### 1. 一体化战略

一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向延展业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。

具体的战略		理论内容	
一体化战略	纵向一体化战略	<p>【优点】企业采用纵向一体化战略有利于节约与上、下游企业在市场上进行购买或销售的交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量或者获得新客户。</p> <p>【缺点】会增加企业的内部管理成本。</p> <p>【主要风险】</p> <p>(1) 不熟悉新业务领域所带来的风险；</p> <p>(2) 纵向一体化，尤其是后向一体化，一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强，增加了企业在该产业的退出成本</p>	
		前向一体化战略	<p>获得分销商或销售商的所有权或加强对他们的控制权</p> <p>【优点】通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力</p> <p>【适用条件】</p> <p>(1) 企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要；</p> <p>(2) 企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>(3) 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(4) 销售环节的利润率较高</p>
		后向一体化战略	<p>获得供应商的所有权或加强对其控制权</p> <p>【优点】有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行</p> <p>【适用条件】</p> <p>(1) 企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求；</p> <p>(2) 供应商数量较少而需求方竞争者众多；</p> <p>(3) 企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>(4) 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(5) 供应环节的利润率较高；</p> <p>(6) 企业产品价格的稳定对企业十分关键，后向一体化</p>



				有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定
--	--	--	--	------------------------

一体化战略	横向一体化战略	指企业向产业价值链相同阶段方向扩张的战略(即收购、兼并或联合竞争企业)	【优点】主要目的是实现规模经济以获取竞争优势
			<b>【适用条件】</b> (1) 企业所在产业竞争较为激烈; (2) 企业所在产业的规模经济较为显著; (3) 企业的横向一体化符合反垄断法律法规,能够在局部地区获得一定的垄断地位; (4) 企业所在产业的增长潜力较大; (5) 企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等

## 2. 密集型战略

### (1) 市场渗透战略——现有产品和现有市场

市场渗透战略	强调发展单一产品，试图通过更强的营销手段而获得更大的市场占有率。
	<b>【适用条件】</b> ①当整个市场正在增长时，那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达成目标。相反，向停滞或衰退的市场渗透会难得多； ②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业就必须采取市场渗透战略； ③如果其他企业由于各种原因离开了市场，那么采用市场渗透战略比较容易成功； ④企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势，那么实施市场渗透是比较容易的； ⑤当市场渗透战略的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用

### (2) 市场开发——现有产品和新市场

市场开发战略	<b>【原因】</b> 企业发现现有产品生产过程的性质导致难以转而生产全新的产品，因此他们希望能开发其他市场。 市场开发往往与产品改进结合在一起。 现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新的市场
	<b>【适用条件】</b> ①存在未开发或未饱和的市场； ②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道； ③企业在现有经营领域十分成功； ④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源； ⑤企业存在过剩的生产能力； ⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业

(3) 产品开发——新产品和现有市场

产品开发战略	<p><b>【原因】</b></p> <p>充分利用企业对市场的了解；</p> <p>保持相对于竞争对手的领先地位；</p> <p>从现有产品组合的不足中寻求新的机会；</p> <p>使企业能继续在现有市场中保持稳固的地位</p>
	<p><b>【适用条件】</b></p> <p>①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；</p> <p>②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业；</p> <p>③企业所在产业正处于高速增长阶段；</p> <p>④企业具有较强的研究和开发能力；</p> <p>⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品</p>

3. 多元化战略

多元化战略指企业进入与现有产品和市场不同的领域。

(1) 采用多元化战略的三大原因：

- ①在现有产品或市场中持续经营并不能达到目标。
- ②企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。
- ③与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。

(2) 多元化战略的类型。

战略类型	适用条件
相关多元化战略 (同心多元化)	企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场的成长性吸引力逐渐下降
非相关多元化战略 (离心多元化)	企业当前产业或市场缺乏吸引力，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或市场

(3) 多元化战略的优点。

- ①分散风险，当现有产品及市场失败时，新产品或新市场可能为企业提供保护。
- ②能更容易地从资本市场获得融资。
- ③当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。
- ④利用未被充分利用的资源。
- ⑤运用盈余资金。
- ⑥获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损。
- ⑦运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。

(4) 多元化战略的风险。

- ①来自原有经营产业的风险。
- ②市场整体风险。

- ③产业进入风险。
- ④产业退出风险。
- ⑤内部经营整合风险。

### 知识点九：发展战略的主要途径

【考试分值】5-8分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】掌握

发展战略一般可以采用三种途径：外部发展（并购）、内部发展（新建）与战略联盟。

#### 1. 并购战略

(1) 并购的类型。

按并购双方所处的产业分类	横向并购
	纵向并购
	多元化并购
按被并购方的态度分类	友善并购
	敌意并购
按并购方的身份分类	产业资本并购
	金融资本并购
按收购资金来源分类	杠杆收购
	非杠杆收购

(2) 并购的动机。

- ①避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。
- ②获得协同效应。
- ③克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

(3) 并购失败的原因。

- ①决策不当。
- ②并购后不能很好地进行企业整合。
- ③支付过高的并购费用。
- ④跨国并购面临政治风险。

#### 2. 内部发展战略。

(1) 企业采取内部发展的动因。

- ①开发新产品的过程使企业能最深刻地了解市场及产品；
- ②不存在合适的并购对象；
- ③保持统一的管理风格和企业文化；
- ④为管理者提供职业发展机会；
- ⑤代价较低，因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额；
- ⑥并购通常会产生隐藏的或无法预测的损失，而内部发展不太可能产生这种情况；

- ⑦这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法；
- ⑧可以有计划地进行，容易从企业获得财务支持，并且成本可以按时间分摊；
- ⑨风险较低。在并购中，并购者可能还需承担被并购者以前所做决策而产生的后果；
- ⑩内部发展的成本增速较慢。

(2) 内部发展的缺点。

- ①与并购市场中现有的企业相比，在市场上增加了竞争者，这可能会激化某一市场内的竞争；
- ②企业不能接触到其他企业的知识及系统，这可能更具风险；
- ③从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应；
- ④当市场发展非常快时，内部发展显得过于缓慢；
- ⑤进入新市场可能要面对非常高的障碍。

(3) 内部发展战略的应用条件。

- ①产业处于不均衡状况，结构性障碍还没有完全建立起来。
- ②产业内现有企业的行为性障碍容易被制约。
- ③企业有能力克服结构性与行为性障碍，或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。

### 3. 战略联盟。

(1) 战略联盟的基本特征。

- ①从经济组织形式来看，战略联盟是介于企业与市场之间的一种“中间组织”。
- ②从企业关系来看，组建战略联盟的企业各方是在资源共享、优势相长、相互信任、相互独立的基础上通过事先达成协议而结成的一种平等的合作伙伴关系。

联盟企业之间的协作关系主要表现为：1) 相互往来的平等性。2) 合作关系的长期性。3) 整体利益的互补性。

4) 组织形式的开放性。

- ③从企业行为来看，联盟行为是一种战略性的合作行为。

(2) 企业战略联盟形成的动因。

- ①促进技术创新。
- ②避免经营风险。
- ③避免或减少竞争。
- ④实现资源互补。
- ⑤开拓新的市场。
- ⑥降低协调成本。

(3) 企业战略联盟的主要类型。

从股权参与和契约联结的方式角度来看	(1) 合资企业	
	(2) 相互持股投资	
	(3) 功能性协议	技术交流协议
		合作研究开发协议
		生产营销协议
	产业协调协议	

(4) 股权式联盟与契约式联盟的主要区别。

相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。但也有一些先天不足，如企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等。相对而言，股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更利于长久合作，不足之处是灵活性差。

### 知识点十：基本竞争战略

【考试分值】5分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】掌握

#### 1. 成本领先战略

含义	企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。	
优势	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 形成进入障碍。</li> <li>(2) 增强讨价还价能力。</li> <li>(3) 降低替代品的威胁。</li> <li>(4) 保持领先的竞争地位。</li> </ul>	
实施条件	市场情况（外部条件）	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户。</li> <li>(2) 产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化。</li> <li>(3) 购买者不太关注品牌，大多数购买者以同样的方式使用产品。</li> <li>(4) 价格竞争是市场竞争的主要手段；消费者的转换成本较低。</li> </ul>
	资源和技能（内部条件）	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济。</li> <li>(2) 降低各种要素成本。</li> <li>(3) 提高生产率；</li> <li>(4) 改进产品工艺设计；</li> <li>(5) 提高生产能力利用程度。</li> <li>(6) 选择适宜的交易组织形式。</li> <li>(7) 重点集聚。</li> </ul>
风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销。</li> <li>(2) 产业的新进入者或追随者通过模仿或者以更高技术水平设施的投资能力，达到同样的甚至更低的产品成本。</li> <li>(3) 市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。</li> </ul>	

#### 2. 差异化战略

含义	企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色，这种特色可以给产品带来额外的加价，如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么，创造和拥有这种差异化的企业将获得竞争优势
----	---

优势	(1) 形成进入障碍。 (2) 降低顾客敏感程度。 (3) 增强讨价还价能力。 (4) 抵御替代品威胁	
实施条件	市场情况 (外部条件)	(1) 产品能够充分地实现差异化, 且为顾客所认可; (2) 顾客的需求是多样化的; (3) 企业所在产业技术变革较快, 创新成为竞争的焦点。
	资源和技能 (内部条件)	(1) 具有强大的研发能力和产品设计能力; (2) 具有很强的市场营销能力; (3) 有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创新性文化; (4) 具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。
风险	(1) 企业形成产品差别化的成本过高。 (2) 市场需求发生变化。 (3) 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。	

### 3. 集中化战略。

含义	针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场, 采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。 一般是中小企业采用的战略, 可分为两类: 集中成本领先战略和集中差异化战略	
优势	(1) 成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势也都能在集中化战略中体现出来。 (2) 由于集中化战略避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争, 所以, 对于一些力量还不足以与实力雄厚的大公司抗衡的中小企业来说, 集中化战略的实施可以增强它们相对的竞争优势。 (3) 对于大企业来说, 采用集中化战略能够避免与竞争对手正面冲突, 使企业处于一个竞争的缓冲地带	
实施条件	(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异。 (2) 目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。 (3) 在目标市场上, 没有其他竞争对手采用类似的战略。 (4) 企业资源和能力有限, 难以在整个产业实现成本领先或差异化, 只能选定个别细分市场	
风险	(1) 狭小的目标市场导致的风险。 (2) 购买者群体之间需求差异变小。 (3) 竞争对手的进入与竞争。	

### 知识点十一：企业面对的风险种类

【考试分值】10分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】掌握

#### （一）外部风险

名称	理论内容
1. 政治风险	政治风险是指完全或部分由政府官员行使权力和政府组织的行为而产生的不确定性。
2. 法律风险与合规风险	<p>合规风险是指因违反法律或监管要求而受到制裁、遭受金融损失以及因未能遵守所有适用法律、法规、行为准则或相关标准而给企业信誉带来的损失的可能性。</p> <p>法律风险是指企业在经营过程中因自身经营行为的不规范或者外部法律环境发生重大变化而造成不利法律后果的可能性。</p> <p>合规风险侧重于行政责任和道德责任的承担，而法律风险则侧重于民事责任的承担。</p>
3. 社会文化风险	<p>(1) 跨国经营活动引发的文化风险。</p> <p>(2) 企业并购活动引发的文化风险。</p> <p>(3) 组织内部因素引发的文化风险。</p>
4. 技术风险	<p>广义的技术风险是指与某一种新技术给某一行业或某些企业带来增长机会的同时，可能对另一行业或另一些企业形成巨大威胁。</p> <p>狭义的技术风险是指技术在创新过程中，由于技术本身复杂性和其他相关因素变化的不确定性而导致技术创新遭遇失败的可能性。</p> <p>从技术活动过程所处的不同阶段考察，技术可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。</p>
5. 市场风险	<p>市场风险是指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的与经营相关的风险。</p> <p>市场风险至少要考虑以下几个方面：</p> <p>(1) 产品或服务的价格及供需变化带来的风险；</p> <p>(2) 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险；</p> <p>(3) 主要客户、主要供应商的信用风险；</p> <p>(4) 税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险；</p> <p>(5) 潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。</p>

#### （二）内部风险。

名称	理论内容
1. 战略风险	<p>我国《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》从企业制定与实施发展战略角度阐明企业战略风险具体体现在以下3个方面：</p> <p>(1) 缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。</p>

	<p>(2) 发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败。</p> <p>(3) 发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和持续发展。</p>
2. 运营风险	<p>运营风险至少要考虑以下几个方面：</p> <p>(1) 企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险；</p> <p>(2) 企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）方面可能引发的风险；</p> <p>(3) 企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险；</p> <p>(4) 期货等衍生产品业务发生失误带来的风险；</p> <p>(5) 质量、安全、环保、信息安全等管理发生失误导致的风险；</p> <p>(6) 因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险；</p> <p>(7) 给企业造成损失的自然灾害等风险；</p> <p>(8) 企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。</p>
3. 财务风险	<p>财务风险是指企业在生产经营过程中，由于内外部环境的各种难以预料或无法控制的不确定性因素的作用，使企业在一定时期内所获得的财务收益与预期收益发生偏差的可能性。</p> <p>企业管理者对财务风险只有采取有效措施来降低风险，而不可能完全消除风险。</p>

【提示】十八项应用指引需关注的主要风险内容这里不再列举，按照教材掌握即可。

### 内容三：冷门知识点

【考试分值】2-5 分

【题型】客观题、主观题

【掌握程度】熟悉

一些冷门的知识点，比如对付五种竞争力的战略、波士顿矩阵的局限性等。这部分内容考核的概率较小，平时复习适当兼顾，考试遇到不要慌张，用自己的知识储备作答即可。

查看更多注会考试政策，请进入[中华会计网校注册会计师考试栏目进行查看](#)>>

扫码获得更多注会备考干货

