

2017年经济专业技术资格考试辅导教材

工商管理 专业知识与实务

中级

经济专业技术资格考试教材编写组 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以 2017 年全国经济专业技术资格考试教材为依据,对大纲进行了全面分析,重点突出,帮助考生把握重点,攻克难点,提高复习效率。本书中的“大纲解读”对考情、考点进行了详细分析;“考点精讲”深入分析重点、难点,讲解清晰透彻,并针对考点,直击 2012—2016 年 5 年真题,提高考生应试能力;“同步自测”针对性强,贴近考题,有助于考生夯实基础知识,提高解题能力。此外,本书还提供了模拟考试软件和练习册,帮助考生适应考试环境和提升应试能力,是考生快速贯通考点、顺利通过考试的必备书籍。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务:中级 / 经济专业技术资格考试教材编写组 编著. —北京:清华大学出版社, 2017

(2017 年经济专业技术资格考试辅导教材)

ISBN 978-7-302-47101-1

I. ①工… II. ①经… III. ①工商行政管理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 096287 号

责任编辑:高晓晴

封面设计:马筱琨

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:

装 订 者:

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:18.5

字 数:462 千字

版 次:2017 年 6 月第 1 版

印 次:2017 年 6 月第 1 次印刷

定 价:48.00 元

产品编号:

本书编委会

主 编：索晓辉

编 委：	晁 楠	吴金艳	雷 凤	张 燕
	方文彬	李 蓉	林金松	刘春云
	张增强	刘晓翠	路利娜	邵永为
	邢铭强	张剑锋	赵桂芹	张 昆
	孟春燕	杜友丽		

丛 书 序

经济社会的发展对各行各业的人才都提出了新的要求，为了顺应这一发展趋势，经济行业对经济师的要求正逐步提高，审核制度也日益完善。

为了满足广大考生的迫切需要，我们严格依据人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写的“全国经济专业技术资格考试用书”(内含大纲)，结合我们多年来对命题规律的准确把握，精心编写了这套“2017年经济专业技术资格考试辅导教材”。

本着助考生一臂之力的初衷，并依据“读书、做题、分析、模考”分段学习法的一贯思路，本丛书在编写过程中力图体现如下几个特点。

紧扣大纲，突出重点

本丛书严格按照人力资源和社会保障部最新考试大纲编写，充分体现了教材的最新变化与要求，所选习题的题型、内容也均以此为依据。在为考生梳理基础知识的同时，结合历年考题深度讲解考点、难点，使考生能够“把握重点，迅速突破”。

同步演练，科学备考

本丛书按照分段学习法的一贯思路，相应设置了“大纲解读”“考点精讲”“同步自测”和“同步自测解析”几个栏目，以全程辅导的形式帮助考生按照合理的方法复习备考。

解析详尽，便于自学

考虑到大部分考生是在职人士，主要依靠业余时间自学，因此本丛书对每道习题都进行了详尽、严谨的解析，有问有答，帮助考生快速掌握解题技巧，方便考生自学。

图解考点，方便记忆

经济师考试涉及的知识点较多，为了帮助考生快速学习和理解，书中以图表的形式将相关概念进行分类、比较，以提高学习效率。

模考软件，身临其境

本书提供模拟上机考试软件，使考生能够提前熟悉考试环境、题型和题量。模考软件中精心编制了1600余道模拟试题，囊括各种难度，全面覆盖考纲。同时附加同步练习、题型精练、错题重做、自动阅卷等功能，程序主界面如下所示。



习题手册，事半功倍

充足的习题训练无疑是一种针对性强、记忆效率高、迅速提升应试能力的学习路径。本书在提供每章练习题、前一年度考试真题的基础上，再赠送习题集，这些习题覆盖面广，难度较大，突出了本年度指定教材中考点的新变化，是广大考生在复习阶段查缺补漏、更进一步的必备学习工具。

附带真题，有的放矢

众所周知，历年真题是最好的练习题，本丛书在例题的选取上，以历年真题为主，让考生充分了解考试重点、难点。同时，书中最后还配备了2016年经济专业技术资格考试真题，考生可以通过模拟自测检验学习效果，提高自己的实战能力和应变能力。

需要本书“模考软件”与“习题手册”的读者，请发邮件至邮箱 suoxh@139.com，注明“索取模考软件与习题手册”字样。我们将以邮件的形式发送到您的邮箱中。

总而言之，通过凸显重点、辨析真题、同步自测、深度解析，希望考生朋友们对考点烂熟于心，对考试游刃有余，对成绩胸有成竹。

本书由索晓辉组织编写，同时参与编写的还有晁楠、吴金艳、雷凤、张燕、方文彬、李蓉、林金松、刘春云、张增强、刘晓翠、路利娜、邵永为、邢铭强、张剑锋、赵桂芹、张昆、孟春燕、杜友丽，在此一并表示感谢。

最后，预祝广大考生顺利通过经济专业技术资格考试，在新的人生道路上续写辉煌。

目 录

第一章 企业战略与经营决策	1
大纲解读	1
考点精讲	1
第一节 企业战略概述	1
考点一 企业战略的特征与战略管理的内涵	1
考点二 企业战略的制定、实施与控制	4
第二节 企业战略分析	9
考点三 企业外部环境分析	9
考点四 企业内部环境分析	11
考点五 企业综合分析	14
第三节 企业战略类型	14
考点六 基本竞争战略	14
考点七 企业成长战略	16
考点八 企业稳定战略	20
考点九 企业紧缩战略	20
考点十 国际化经营战略	21
第四节 企业经营决策	23
考点十一 企业经营决策的概念和类型	23
考点十二 企业经营决策的要素	24
考点十三 企业经营决策的流程	25
考点十四 企业经营决策的方法	26
同步自测	30
同步自测解析	37
第二章 公司法人治理结构	44
大纲解读	44
考点精讲	44
第一节 公司所有者与经营者	44
考点一 公司所有者	44
考点二 公司经营者	46

考点三 所有者与经营者的关系	49
第二节 股东机构	50
考点四 股东机构	50
第三节 董事会	55
考点五 董事会制度	55
第四节 经理机构	61
考点六 经理机构	61
第五节 监督机构	63
考点七 监事会	63
同步自测	65
同步自测解析	70
第三章 市场营销与品牌管理	75
大纲解读	75
考点精讲	75
第一节 市场营销概述	75
考点一 市场的含义	75
考点二 市场营销的含义及观念	76
考点三 市场营销管理的任务	78
第二节 市场营销环境	79
考点四 市场营销环境	79
第三节 目标市场战略	82
考点五 市场细分	82
考点六 目标市场	84
考点七 市场定位	85
第四节 市场营销组合策略	86
考点八 产品策略	86
考点九 定价策略	88
考点十 渠道策略	92
考点十一 促销策略	94
第五节 品牌管理	95
考点十二 品牌含义	95
考点十三 品牌资产	96

考点十四 品牌战略	97	考点三 企业采购管理	139
同步自测	99	考点四 企业供应物流管理	141
同步自测解析	100	第三节 企业生产物流管理	142
第四章 生产管理与控制	101	考点五 企业生产物流概述	142
大纲解读	101	考点六 企业生产物流的类型	144
考点精讲	101	考点七 企业生产物流的方式	145
第一节 生产计划	101	考点八 推拉生产物流模式	148
考点一 生产能力	101	第四节 企业仓储与库存管理	149
考点二 生产计划的概念与指标	106	考点九 企业仓储管理	149
考点三 产品生产进度的安排	108	考点十 企业库存管理与控制	151
第二节 生产作业计划	109	考点十一 经济订货批量模型	152
考点四 生产作业计划的概念	109	考点十二 数量折扣下的经济订	
考点五 生产作业计划编制	112	货量	153
第三节 生产控制	114	第五节 企业销售物流管理	153
考点六 生产控制的概念和基本		考点十三 企业销售物流概述	153
程序	114	考点十四 企业销售物流的组织	153
考点七 生产控制的方式	116	考点十五 企业销售物流管理	154
第四节 生产作业控制	117	考点十六 企业销售物流管理效果	
考点八 生产进度控制	117	的评价	155
考点九 在制品控制	118	同步自测	156
考点十 库存控制	119	同步自测解析	158
考点十一 生产调度	121	第六章 技术创新管理	160
第五节 现代生产管理与控制的		大纲解读	160
方法	122	考点精讲	160
考点十二 MRP、MRP II 和 ERP	122	第一节 技术创新的含义、分类与	
考点十三 丰田生产方式和看板		模式	160
管理	126	考点一 技术创新	160
同步自测	130	考点二 技术创新的分类	161
同步自测解析	132	考点三 技术创新的过程与模式	162
第五章 物流管理	135	第二节 技术创新战略与技术创新	
大纲解读	135	决策评估方法	167
考点精讲	135	考点四 技术创新战略	167
第一节 企业物流管理概述	135	考点五 技术创新决策的评估	
考点一 物流和企业物流	135	方法	169
考点二 企业物流的分类和作业		第三节 技术创新组织与管理	173
目标	138	考点六 企业技术创新的内部组织	
第二节 企业采购与供应物流		模式	173
管理	139	考点七 企业技术创新的外部组织	
		模式	175

考点八 企业 R&D 管理	177	考点二 风险价值观念	224
第四节 技术贸易与知识产权		第二节 筹资决策	226
管理	178	考点三 资本成本	226
考点九 技术贸易	178	考点四 杠杆理论	228
考点十 技术合同的类型	178	考点五 资本结构理论	230
考点十一 技术价值的评估方法	179	考点六 资本结构决策	232
考点十二 国际技术贸易	181	第三节 投资决策	233
考点十三 知识产权管理	183	考点七 固定资产投资决策	234
同步自测	184	考点八 长期股权投资决策	238
同步自测解析	189	第四节 并购重组	238
第七章 人力资源规划与薪酬管理	194	考点九 并购重组动因	238
大纲解读	194	考点十 并购重组方式及效应	239
考点精讲	194	考点十一 债转股与以股抵债	242
第一节 人力资源规划	194	考点十二 企业价值评估	243
考点一 人力资源规划的含义与		同步自测	244
内容	194	同步自测解析	247
考点二 人力资源规划的制定		第九章 电子商务	251
程序	195	大纲解读	251
考点三 人力资源需求与供给		考点精讲	251
预测	196	第一节 电子商务概述	251
第二节 绩效考核	199	考点一 电子商务的概念	251
考点四 绩效与绩效考核的含义	199	考点二 电子商务的功能和特点	252
考点五 绩效考核的内容和标准	199	考点三 电子商务的分类	253
考点六 绩效考核的步骤和方法	200	考点四 电子商务中的商流、	
第三节 薪酬管理	203	资金流、物流、信息流	253
考点七 薪酬的概念与构成	203	考点五 电子商务对企业经营管理	
考点八 薪酬的功能	204	的影响	254
考点九 企业薪酬制度设计的原则		第二节 电子商务的运作系统	255
和流程	204	考点六 电子商务的一般框架	255
考点十 企业薪酬制度设计的方法	207	考点七 电子商务运作系统的组成	
同步自测	211	要素	256
同步自测解析	217	考点八 电子商务的交易模式及一般	
第八章 企业投融资决策及重组	223	流程	257
大纲解读	223	考点九 企业实施电子商务的运作	
考点精讲	223	步骤	258
第一节 财务管理的基本价值		第三节 电子支付	259
观念	223	考点十 电子支付的概念和特点	259
考点一 货币的时间价值概念	223	考点十一 电子支付的分类	260
		考点十二 第三方支付	261

◆ 工商管理专业知识与实务(中级) ◆

第四节 网络营销	262
考点十三 网络营销的概念、 特点	262
考点十四 网络市场调查的方法	263
考点十五 网络营销的策略组合	263
考点十六 网络营销的方式	265

同步自测	266
同步自测解析	267

2016 年全国经济专业技术资格考试 工商管理专业知识与实务(中级)试题	268
参考答案与解析	278

第一章 企业战略与经营决策



大纲解读

本章考试目的在于测查应试人员是否掌握企业战略概述、企业战略分析、企业战略类型与选择、企业经营决策等专业知识，以及运用相关概念和方法分析实际问题的能力。平均分为 20 分。具体考试内容包括：

1. 企业战略概述

企业战略的基本概念、特征、层次；企业战略管理的概念和内涵；企业战略制定，包括企业愿景、使命与战略目标的内涵，战略制定的步骤；企业战略实施，包括战略实施的步骤和模式；企业战略控制，包括战略控制的原则、流程和方法。

2. 企业战略分析

企业外部环境分析，包括 PEST 分析法、行业生命周期分析法、波特五力模型等；企业内部环境分析，包括企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析等；企业综合分析，包括 SWOT 分析法。

3. 企业战略类型

基本竞争战略，包括成本领先战略、差异化战略和集中战略；企业成长战略，包括密集型成长战略、一体化战略、战略联盟；企业稳定战略，包括无变化战略、维持利润战略、暂停战略和谨慎实施战略；企业紧缩战略，包括转向战略、放弃战略和清算战略。

4. 企业经营决策

企业经营决策的概念和类型，包括企业经营决策的定义及类型划分；企业经营决策的要素，包括五种企业经营决策的要素；企业经营决策流程，包括企业经营决策的五个不同阶段；企业经营决策方法，包括定性决策方法和定量决策方法。定性决策方法，包括头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术等；定量决策方法，包括确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。



考点精讲

第一节 企业战略概述

考点一 企业战略的特征与战略管理的内涵

(一) 企业战略的特征与层次

企业战略是“战略”一词在企业经营管理中的延伸和应用。企业战略是指企业在市场经

济竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划。

1. 企业战略的特征

企业战略的特征包括全局性与复杂性、稳定性与动态性、收益性与风险性三个方面，其具体含义如表 1-1 所示。

表 1-1 企业战略的特征

企业战略的特征	含 义
全局性与复杂性	根据企业总体发展的需要而制定的，它所追求的是整体效果，因而是一种总体决策。全局是由若干局部所组成，战略的制定、实施和评价都是一个复杂的系统工程
稳定性与动态性	企业战略制定的着眼点在未来而不是目前，需要考虑长远的效益，因此，企业战略实施过程具有较强的稳定性。但是，如果企业内外部环境发生较大的变化，企业战略必须能够随之修改，因此，战略又具有动态性的特点
收益性与风险性	企业战略的目标是达成企业发展的愿景和未来目标，因此，对企业自身而言，企业战略能够带来显性或隐性的收益。同时，随着环境的动态性增强，许多事物具有不可预测性，环境的不确定性因素增多，因此，企业战略的制定及实施具有一定的风险性

2. 企业战略的层次

企业战略一般分为三个层次：企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略，如图 1-1 所示。

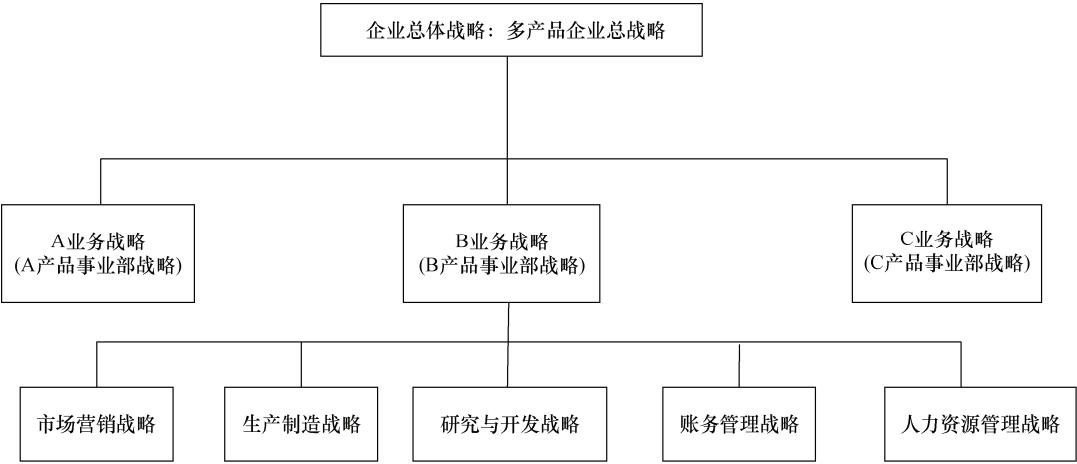


图 1-1 企业战略层次图

(1) 企业总体战略。该战略一般是以企业整体为研究对象，研究整个企业生存和发展中的基本问题。它是企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。企业总体战略或是保持原有的业务组合与资源分配方式，进行稳定经营；或是进入新的经营领域，提升发展速度，不断扩张；或是抑制某些业务的发展，防范企业风险；或是对业务组合进行较大规模的变革，退出某些关键业务，为发展新的业务领域重新配置资源等。

(2) 企业业务战略(竞争战略或事业部战略)。该层次的战略是企业内部各部门或所属单位

在企业总体战略的指导下,经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。企业业务战略是经营一级的战略,它的重点是要改进一个业务单位在它所从事的行业中,或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。它是在总体性企业战略的指导下,经营某一特定经营单位所制订的战略计划,是企业总体战略之下的子战略。

(3) 企业职能战略。该层次的战略是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略,包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。企业职能战略的重点是解决资源利用效率问题,使企业资源利用效率最大化。

【例 1-1】 为了提升市场竞争地位,某汽车制造企业成立跑车事业部,投资研发运动型敞篷跑车,并开展市场营销活动,从企业战略层次分析,该企业的此项战略属于()。(2014 年单选题)

- A. 企业总体战略
- B. 企业业务战略
- C. 企业稳定战略
- D. 企业职能战略

【解析】B 企业战略一般分为三个层次:企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略。企业业务战略也称为竞争战略或事业部战略,企业业务战略的重点是要改进一个企业单位在它所从事的行业中,或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。根据题干表述“为了提升市场竞争地位,某汽车制造企业成立跑车事业部”,因此答案选 B。

【例 1-2】 某汽车生产企业为了提升产品的市场影响力,积极实施市场营销战略,增加广告资金投入,加大市场宣传力度,提升品牌声誉。从企业战略层次分析,该企业的此项战略属于()。(2013 年单选题)

- A. 企业总体战略
- B. 企业业务战略
- C. 企业稳定战略
- D. 企业职能战略

【解析】D 本题考查的是企业战略的层次。市场营销部门属于职能部门,该企业实施市场营销战略,属于职能战略。

(二) 企业战略管理的内涵

企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制,使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。首先,企业战略管理是企业战略的分析与制定、评价与选择、实施与控制,三者形成一个完整的、相互联系的管理过程。其次,企业战略管理是把企业战略作为一个不可分割的整体来加以管理的,其目的是提高企业整体优化的水平,使企业战略管理各个部分有机整合以产生集成效应。最后,企业战略管理关心的是企业长期稳定和高速度发展,它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程,是螺旋式上升的过程。

企业战略管理的主体是企业管理者,不同层级管理者承担不同的战略管理责任。战略管理是一个动态的过程,企业战略管理者需要洞察企业内外部环境的变化,进行及时、科学、正确的战略判断,制定相应的企业总体战略、业务战略和职能战略,从而获得持续竞争优势。

企业总体战略的制定和决策是企业高层战略管理者的主要职责,战略的实施和控制是企业中层、基层战略管理者的主要职责。

企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标,战略管理的最高任务是实现企业

的使命,因此,战略管理具有明显的主体导向特征。

【例 1-3】 下列关于企业战略管理的说法,错误的是()。(2013 年单选题)

- A. 企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标
- B. 企业战略管理的最高任务是实现企业使命
- C. 企业战略管理的主体是企业全体员工
- D. 企业战略管理是一个动态的过程

【解析】C 企业战略管理的主体应是企业管理者。

考点二 企业战略的制定、实施与控制

(一) 企业战略的制定

一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程,如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学有序的管理,企业就难以及时有效地制定出正确的经营战略。其基本步骤如下:

(1) 确定企业的愿景、使命和战略目标。

① 企业愿景。企业愿景,是由企业内部的成员所制定,借由团队讨论,获得企业一致共识,形成的大家愿意全力以赴的未来方向。企业愿景不只专属于企业的高层管理者,企业内部每一位员工都应参与构思制定愿景,通过沟通达成共识,通过制定企业愿景的过程,可使企业愿景更有价值,企业更具竞争力。

企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。核心信仰包括核心价值观和核心使命,它用以规定企业的基本价值观和存在的原因,是企业长期不变的信条,如同把组织聚合起来的黏合剂。

② 企业使命。企业使命是要说明企业的根本性质与存在的理由,说明企业的宗旨、哲学、信念、原则,根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景,为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。

企业使命的定位通常包括以下三个方面的内容:企业生存目的的定位;企业经营哲学的定位;企业形象的定位。

③ 企业的战略目标。企业的战略目标,是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。目标体系的建立是将企业愿景与使命转化为具体的业绩目标,是一个具体化的过程。

企业的战略目标因企业的类型和使命不同而各不相同,一般可分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面。战略目标的确定方法多种多样,通常包括时间序列法、相关分析法、盈亏平衡分析法、决策矩阵法、决策树法、模拟模型法等。

(2) 准备战略方案。

(3) 评价和选择战略方案。

【例 1-4】 关于企业愿景的说法,正确的是()。(2015 年单选题)

- A. 企业愿景等于企业使命
- B. 只有高层管理者才能制定企业愿景
- C. 企业愿景明确了企业期望达到的利润水平

D. 企业愿景包括企业核心信仰和未来前景两部分内容

【解析】D 企业愿景与企业使命是平行的概念，A 项错误。企业愿景不只专属于企业高层管理者，企业内部每一位员工都应参与构思制定愿景，通过沟通达成共识，通过制定企业愿景的过程，可使企业愿景更有价值，企业更具竞争力，B 项错误。一般来说，企业愿景被看作是企业的远大目标或追求，不涉及具体的利润水平问题，C 项错误。

(二) 企业战略的实施

企业战略实施是企业战略管理的关键环节，是动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源，沿着企业战略的方向和途径，自觉而努力地贯彻战略，以期待更好地达成企业战略目标的过程。

1. 企业战略实施的步骤

企业战略实施主要包括三个步骤，如图 1-2 所示。

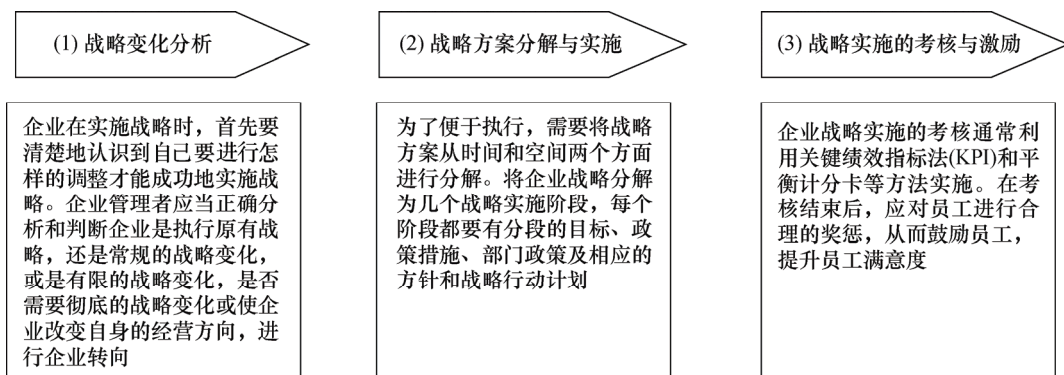


图 1-2 企业战略实施的步骤

2. 企业战略实施的模式

在企业战略实践中，战略实施有以下五种不同的模式。

(1) 指挥型。战略制定者要向企业高层领导提交企业战略的方案，企业高层领导经研究后做出决策，确定战略后，向企业管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。这种模式的特点是企业高层领导考虑的是如何制定一个最佳战略。

(2) 变革型。在变革型模式中，企业高层领导重点考虑的是如何实施战略。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统的来促进战略实施。在原有分析工具的基础上增加了三种组织行为科学的方法：① 利用组织机构和参谋人员明确地传递企业优先考虑的事务和信息，把注意力集中在所需要的领域；② 建立规划系统、效益评价以及激励补偿等手段，以便支持实施战略的行政管理系统；③ 运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。该模式的缺点是：如过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性，因此，该模式较适合于环境确定性较大的企业。

(3) 合作型。合作型模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为管理者的工作重点。该模式的不足之处是：战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物，可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

(4) 文化型。文化型模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次, 力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。这种模式的不足之处是: 企业员工必须有较高的素质, 企业采用这一模式要耗费较多的人力和时间, 强烈的企业文化可能会掩盖企业中的某些问题。

(5) 增长型。在增长型模式中, 企业的战略是从基层单位自下而上地产生。它的关键是激励管理人员的创造性和制定与实施完善的战略, 使企业的能量得以发挥, 并使企业实力得到增长。这种模式对管理者的要求很高, 要能正确评判下层的各种建议, 淘汰不适当的方案。

这些模式中任何一种都不可能适用于所有的企业。运用这些模式的条件主要取决于企业多种经营的程度、发展变化的速度以及目前的文化状态。

【例 1-5】 某企业将战略决策范围由少数高层领导扩大到企业高层管理集体, 积极协调高层管理人员达成一致意见, 并将协商确定后的战略加以推广和实施。该企业采用的战略实施模式是()。(2014 年单选题)

- A. 指挥型
- B. 变革型
- C. 合作型
- D. 文化型

【解析】C 合作型模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中, 调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为管理者的工作重点。由于战略建立在集体智慧的基础上, 从而提高了战略实施成功的可行性。它的不足之处是, 战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物, 可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

(三) 企业战略的控制

企业战略控制是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案, 对战略的实施状况进行全面评审, 及时发现偏差并纠正偏差的活动。

1. 战略控制的原则

(1) 确保目标原则

战略控制过程是确保达成企业的过程, 通过执行战略计划确保战略目标的实现。既要控制短期性经营活动, 也要控制长期性战略活动。

(2) 适度控制原则

控制过程要严格但不乏弹性。控制切忌过度, 只要能保持与目标的一致性, 保持战略实施的正确方向, 就应尽可能少地干预实施过程中发生的问题。否则, 控制过多可能会引起混乱和目标移位。

(3) 适时控制原则

控制要掌握适当时机、选择适当的时候进行战略修正, 要尽可能避免在不该修正时采取行动或者在需要修正时没有及时采取行动。

(4) 适应性原则

控制应能反映不同经营业务的性质与需要。经营业务有大有小, 对达成组织目标的影响力有轻有重, 应视各部门的业务范围、工作特点等制定不同的监控标准和方式, 才能适应不同的经营业务的需要。

【例 1-6】某企业在战略控制过程中，注意掌握控制时机、选择恰当的时间进行战略修正，尽可能避免在不该修正时进行修正或需要纠正时没有及时纠正，这体现了战略控制的（ ）原则。(2015 年单选题)

- A. 确保目标 B. 适度控制
C. 适应性 D. 适时控制

【解析】D 适时控制原则，控制要掌握适当时机、选择适当的时候进行战略修正，要尽可能避免在不该修正时采取行动或者在需要纠正时没有及时采取行动。

2. 战略控制的流程

战略控制的目标就是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。为了达到这一点，战略控制过程可以分为四个步骤，如图 1-3 所示。

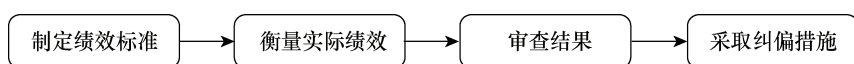


图 1-3 战略控制的流程

战略控制过程实际上是一个不断肯定与否定的循环过程。在这一过程中，不仅要发现问题，找到原因，纠正偏差，而且也应该肯定成绩，总结经验，以资激励。

3. 战略控制的方法

战略控制需要综合地、正确地运用各种现代化的控制方法，而且控制方法的选择恰当与否将直接关系到控制的效果。

(1) 杜邦分析法

美国杜邦企业开发使用的杜邦分析法财务控制系统在国际上已得到广泛的应用。如图 1-4 所示，杜邦分析法是利用几种主要的财务比率之间的关系来综合地分析企业的财务状况，从而评价企业赢利能力和股东权益回报水平，从财务角度评价企业绩效和战略实施状况。

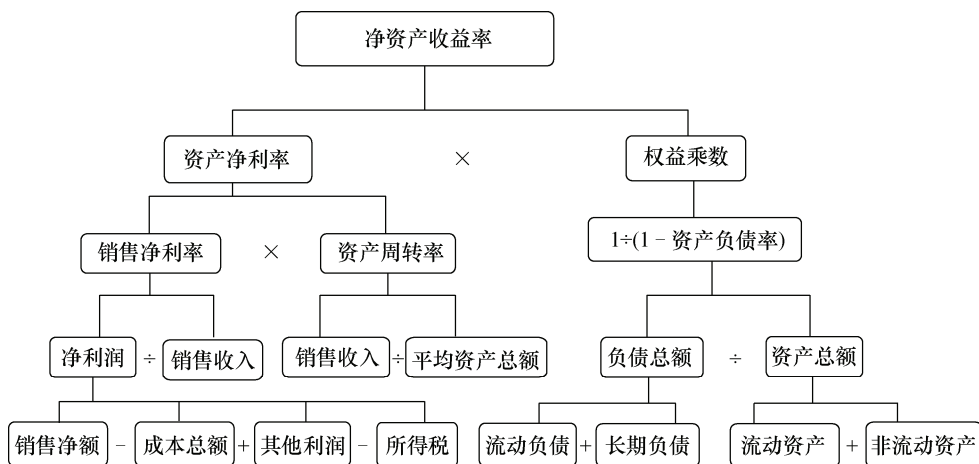


图 1-4 杜邦分析法

杜邦分析法最显著的特点是将若干个用以评价企业经营效率和财务状况的比率按其内在联系有机地结合起来,形成一个完整的指标体系。采用这一方法,可使财务比率分析的层次更清晰、条理更突出,为报表分析者全面仔细地了解企业的经营和盈利状况提供方便。该控制方法特别适用于产品多样化的大企业。它们通过设立产品事业部,并设立投资中心,就可以对企业的战略实施状况进行财务控制。

【例 1-7】 企业通常运用各种现代化的控制方法进行战略控制,运用杜邦分析法旨在进行()。(2012 年单选题)

- A. 质量控制 B. 进度控制 C. 财务控制 D. 工艺控制

【解析】C 杜邦分析法是一种用来评价公司赢利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效的经典方法。企业可通过该方法详细了解企业的经营状况,进行财务控制。

(2) 平衡计分卡

平衡计分卡是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法。设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略引导”的绩效监控系统,从而保证企业战略得到有效的执行。因此,人们通常称平衡计分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略控制工具。平衡计分卡的设计包括四个方面:财务角度、顾客角度、内部流程角度、学习与成长角度。

平衡计分卡反映了财务、非财务衡量方法之间的平衡,长期目标与短期目标之间的平衡,外部和内部的平衡,结果和过程的平衡,管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。所以,能反映组织综合经营状况,使业绩评价趋于平衡和完善,利于组织的长期发展。

(3) 利润计划轮盘

利润计划轮盘是由哈佛商学院工商管理学教授罗伯特·西蒙斯于 1998 年在《利润计划要诀》一文中提出的一种基于企业战略的业绩评价模式,它是一种主要应用于战略业绩目标的制定和战略实施过程控制的战略管理工具。

利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。这三个轮盘就像齿轮一样相互咬合成一个整体的三个循环,其中任何一个轮盘的数量发生了调整 and 变化,就会导致所有变量的改变,管理者在制订利润计划之前,必须对三个轮盘进行分析。

【例 1-8】 下列方法中,企业可选择的战略控制方法有()。(2014 年多选题)

- A. 平衡计分卡法 B. PEST 分析法 C. 杜邦分析法
D. 杠杆分析法 E. 利润计划轮盘

【解析】ACE 企业可选择的战略控制方法包括:杜邦分析法、平衡计分卡法、利润计划轮盘。杜邦分析法是基于财务指标的战略控制方法,由美国杜邦公司开发并使用,目前在国际上已得到广泛的应用;平衡计分卡法是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法;利润计划轮盘是由哈佛商学院工商管理学教授罗伯特·西蒙斯于 1988 年在《利润计划要诀》一文中提出的一种基于企业战略的业绩评价模式,它是一种主要应用于战略业绩目标的制定和战略实施过程控制的战略管理工具。

【例 1-9】 利润计划轮盘是罗伯特·西蒙斯提出的一种基于企业战略的业绩评价模式,其构成为利润轮盘、现金轮盘和()。(2012 年单选题)

- A. 资产轮盘 B. 负债轮盘
C. 销售利润率轮盘 D. 净资产收益率轮盘

【解析】D 利润计划轮盘包括利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘。

第二节 企业战略分析

考点三 企业外部环境分析

外部环境分析是企业战略管理的基础，其任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场“位置”。外部环境分析主要包括企业宏观环境分析和行业环境分析。

（一）宏观环境分析

宏观环境是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。通常采用 PESTEL 分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PEST 分析是指宏观环境的政治、经济、社会、科技生态和法律这六大类影响企业的主要外部环境因素。

1. 政治环境分析

政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治是一种重要的社会现象。考察企业面临的宏观环境，政治因素及其运行状况是企业宏观环境中的重要组成部分，主要包括政治制度、体制、方针政策、法律法规等多个方面。政治因素给企业带来的影响异常巨大和明显，同时影响企业生存和发展的其他社会因素也都会因为政治条件及其状况的不同而对企业产生不同的影响。

2. 经济环境分析

经济环境是指企业所在地区或国家国民经济发展的概况，主要包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。企业的经济环境分析就是要对以上的各个要素进行分析，运用各种指标，准确地分析宏观经济环境对企业的影响，从而制定出正确的企业经营战略。

3. 社会环境分析

社会文化环境包括一个国家或地区的社会性质、人们共享的价值观、文化传统、生活方式、人口状况、教育程度、风俗习惯、宗教信仰等各个方面。这些因素是人类在长期的生活和成长过程中逐渐形成的，人们总是自觉不自觉地接受这些行动准则的影响。

4. 科技环境分析

科技环境指的是企业所在地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发的能力以及技术发展动向等科技要素的集合。企业的发展在很大程度上也受到科学技术方面因素的影响。一个企业不但要关注那些引起时代革命性变化的发明，而且还要专心关注与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势及应用前景。

5. 生态环境分析

生态环境是指影响企业生存与发展的水资源、土地资源、生物资源以及气候资源等因素的集合，是关系到社会和经济持续发展的复合生态系统。生态环境通过外部效应对企业的成

本产生影响,是关系到社会和经济持续发展的复合生态系统。生态环境通过外部效应对企业的成本产生影响,有利的生态环境会给企业带来正外部效应,降低企业的生产成本。随着工业化、城镇化和市场化进程的加快推进,企业不合理地开发利用自然资源造成了生态环境的破坏。企业只有秉承绿色环保的理念,崇尚低碳经济、循环经济、绿色经济、节能减排、保护环境,才能实现企业的可持续发展。

6. 法律环境分析

法律环境是指与企业相关的社会法制系统及其运行状态,主要包括国家和地方的法律法规、国家司法、行政执法机关等因素。法律法规对企业的规范和发展起到了保障、监督和限制的作用。随着社会经济的发展,企业所处的市场环境日趋复杂,随之面临各种显在和潜在的法律问题。企业的战略制定和经营决策都必须合法合规,遵循国家和地区的法律法规。

企业通过对以上六个方面因素的综合分析,从总体上把握宏观环境,并评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响,从而有效地制定、选择、调整企业的发展方向和未来战略。

(二) 行业环境分析

1. 行业生命周期分析

行业生命周期是行业演进的动态过程。同任何事物一样,每一行业都有自己产生和衰退的过程。行业生命周期分成四个阶段:

(1) 形成期。形成期是指某一行业刚出现的阶段。在此阶段,有较多的小企业出现,因企业刚建立或刚生产某种产品,忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争,所以竞争压力较小。研究开发和工程技术是这个阶段的重要职能,在营销上着重广告宣传,增进顾客对产品的了解。

(2) 成长期。进入成长期,行业的产品已较完善,顾客对产品已有认识,市场迅速扩大,企业的销售额和利润迅速增长。同时,有不少后续企业参加进来,行业的规模扩大,竞争日趋激烈,那些不成功的企业已开始退出。市场营销和生产管理成为本阶段的关键性职能。

(3) 成熟期。进入成熟期后,一方面行业的市场已趋于饱和,销售额已难以增长,在此阶段的后期甚至会开始下降;另一方面行业内部竞争异常激烈,企业间的合并、兼并大量出现,许多小企业退出,于是行业由分散走向集中,往往只留下少量的大企业。产品成本控制和市场营销的有效性成为该时期企业成败的关键因素。

(4) 衰退期。到了衰退期,市场萎缩,行业规模也在缩小,留下的企业越来越少,竞争依然很残酷。这一阶段的行业就是所谓的“夕阳行业”,可能延续一段较长的时间,也可能迅速消失。

【例 1-10】 某行业的市场趋于饱和,内部竞争异常激烈,许多小企业逐步被淘汰,行业由分散走向集中。按照行业生命周期理论,该行业处于()。(2012 年单选题)

- A. 形成期 B. 成长期 C. 成熟期 D. 衰退期

【解析】C 成熟期的特点:市场趋于饱和,竞争激烈,小企业遭到淘汰。

2. 行业竞争结构分析

在一个行业里,普遍存在着五种基本竞争力量,即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力,如图 1-5 所示。

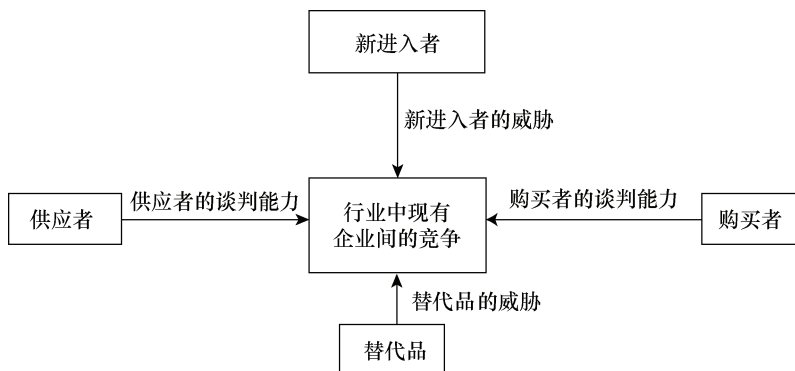


图 1-5 波特“五力模型”图

3. 战略群体分析

战略群体是指一个行业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或市场地位的一组企业。如果行业中各企业的战略基本一致，市场地位相称，那么，该行业实际上就只有一个战略群体；相反，在另一个极端上，如果行业中的竞争企业所追求的竞争策略互不相同，各自在市场上的竞争地位也有着很大的差别，那么，在该行业中，有多少竞争厂商就有多少战略群体。行业中战略群体的竞争主要包括：(1)战略群体内的竞争；(2)战略群体间的竞争。

(三) 外部因素评价矩阵

外部因素评价矩阵是对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法。其做法是从机会和威胁两个方面找出影响企业未来发展的关键因素，根据各个因素影响程度的大小确定权数，再按企业对各因素的有效反应程度对各关键因素进行评分，最后计算出企业的总加权分数。可分为以下五个步骤：

- (1) 列出关键因素；
- (2) 赋予每个因素以权重；
- (3) 按照企业现行战略对关键因素的有效反应程度，为各关键因素进行评分；
- (4) 计算每个因素的加权分数；
- (5) 将所有因素的加权分数相加，以得到企业的总加权分数。

【例 1-11】企业进行战略环境分析时，行业环境分析的主要内容有()。(2012 年多选题)

- | | | |
|-------------|--------------|-----------|
| A. 社会文化环境分析 | B. 行业生命周期 | C. 企业资源分析 |
| D. 行业竞争结构分析 | E. 行业内战略群体分析 | |

【解析】BDE 行业环境分析的主要内容有行业生命周期分析、行业竞争结构分析、行业内战略群体分析。选项 A 属于宏观环境分析，选项 C 属于企业内部环境分析。

考点四 企业内部环境分析

企业内部环境是指企业能够加以控制的内部因素。企业内部环境是企业经营的基础，是制定战略的出发点、依据和条件，是竞争取胜的根本。

一般说来，一个企业的内部环境主要包括企业结构、企业文化、企业资源等。

(一) 企业核心竞争力分析

核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力,是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的,并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。

现代企业的核心竞争力是一个以知识、创新为基本内核的企业关键资源或关键能力的组合,是能够使企业、行业和国家在一定时期内保持现实或潜在竞争优势的动态平衡系统。

1. 核心竞争力的体现

企业的核心竞争力主要体现在三个方面:关系竞争力、资源竞争力、能力竞争力。

2. 核心竞争力的特征

- (1) 价值性。
- (2) 异质性。
- (3) 延展性。
- (4) 持久性。持久性是指企业战略资源和核心竞争力作为利润源泉的持久程度。
- (5) 难以转移性。转移性是指战略性资源转移的程度。
- (6) 难以复制性。复制性是指企业的战略资源能被竞争对手轻易模仿和复制的可能性。

(二) 价值链分析

价值链分析是从企业内部条件出发,把企业经营活动的价值创造、成本构成同企业自身的竞争能力相结合,与竞争对手经营活动相比较,从而发现企业目前及潜在优势与劣势的分析方法,它是指导企业战略制定与实施活动的有力分析工具。

1. 价值链

战略管理学家迈克尔·波特教授认为,企业每项生产经营活动都是其为顾客创造价值的经济活动,那么,企业所有的互不相同但又相互关联的价值创造活动叠加在一起,便构成了创造价值的一个动态过程,即价值链。

2. 价值链要素

企业价值链由主体活动和辅助活动构成,主体活动是指企业生产经营的实质性活动,一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。辅助活动是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动,包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理。

【例 1-12】 下列企业活动过程中,属于企业价值链辅助活动的是()。(2015 年单选题)

- A. 原料供应 B. 售后服务 C. 市场营销 D. 技术开发

【解析】D 企业价值链由主体活动和辅助活动构成。主体活动是指企业生产经营的实质性活动,一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接相关,是企业基本的价值增值活动,又称基本活动。辅助活动是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动,包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理。

【例 1-13】 下列企业活动中,属于企业价值链主体活动的是()。(2014 年单选题)

- A. 人力资源管理 B. 市场营销 C. 技术开发 D. 采购

【解析】B 企业价值链由主体活动和辅助活动构成。主体活动是指企业生产经营的实

质性活动，一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务等五种活动，这些活动是企业基本的价值增值活动，又称为基本活动。辅助活动是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动，包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理。

3. 价值链分析

运用价值链分析方法对企业内部能力进行分析，一般包括两个方面：一是对每项价值活动进行逐项分析，属单项能力分析，以发现企业这一价值活动环节存在的优势和弱点；二是对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析，属综合分析。

(三) 波士顿矩阵分析

波士顿矩阵根据市场增长率和市场份额两项指标，将企业所有的战略单位分为“明星”“金牛”“瘦狗”和“幼童”四大类，并以此选择企业的战略。波士顿矩阵如表 1-2、图 1-6 所示。

表 1-2 波士顿矩阵

类 型	含 义
明 星	本区的产品有较高的业务增长率和市场占有率。它既产生也需要较大的现金余额，它代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会。最优战略就是对明星产品进行必要的投资，从而扩大产品竞争优势
金 牛	本区的企业或产品业务增长率较低，但市场占有率较高。相应的产品产生较大的现金余额，可以满足整个企业新产品发展的需要，成为企业的主要基础
瘦 狗	本区的产品有较低的业务增长率和市场占有率。企业或产品的利润较低，使企业用于投资以扩大市场的资金紧缺。适用于清算战略，亦可采用转向或放弃战略
幼 童	本区的企业或产品业务增长率高，但市场占有率低，能产生的现金余额很少，不能满足因业务高速增长带来的资金需求。可选的战略有：对相应的产品进行必要的投资，以扩大市场占有率，从而使其转变成明星产品。若管理者认为它不能转变成明星产品，就应采取放弃战略

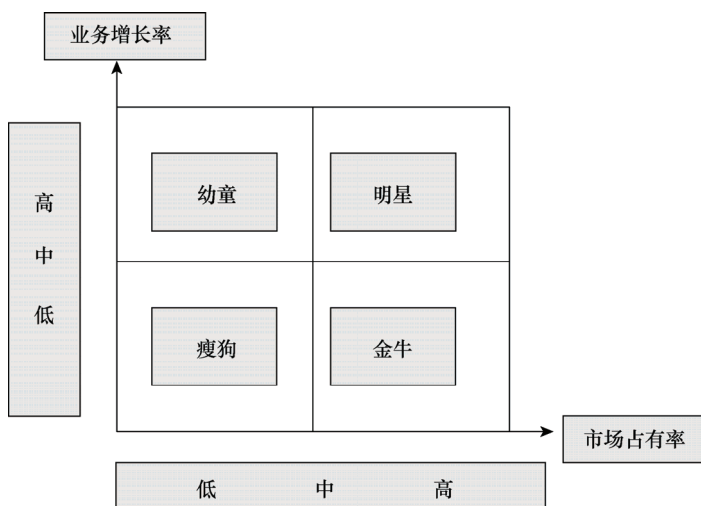


图 1-6 波士顿矩阵

【例 1-14】 某型号智能手机的业务增长率较低，但市场占有率较高，采用波士顿矩阵分析，该型号手机处于()。(2014 年单选题)

- A. 金牛区 B. 瘦狗区 C. 幼童区 D. 明显区

【解析】A 波士顿矩阵根据市场增长率和市场份额两项指标，将企业所有的战略单位分为明星、金牛、瘦狗和幼童四大类，并以此选择企业的战略。在波士顿矩阵中，金牛区拥有较高的市场占有率和较低的业务增长率。

考点五 企业综合分析

进行企业综合分析常用 SWOT 分析法，该方法是评估企业的优势(Strength)和劣势(Weakness)及外部环境的机会(Opportunity)和威胁(Threat)的分析方法。

(1) 分析环境因素。运用各种调查研究方法，分析出企业所处的各种环境因素，即外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会和威胁，属于客观因素；内部环境因素包括优势和劣势，属主观因素。

(2) 构造 SWOT 矩阵。将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式，构造 SWOT 矩阵。

(3) 战略方案制订与选择。运用系统的综合分析方法，将排列与考虑的各种环境因素互相匹配起来加以组合，得出一系列企业未来发展可选择的对策，如表 1-3 所示。

表 1-3 SWOT 战略选择表

	优 势	劣 势
机 会	SO 战略：使用优势，利用机会	WO 战略：利用机会，克服劣势
威 胁	ST 战略：使用优势，避免威胁	WT 战略：使劣势最小化，避免威胁

【例 1-15】 下列方法中，可以用于企业内部环境分析的有()。(2015 年多选题)

- A. 核心竞争力分析法 B. 价值链分析法 C. PEST 分析法
D. 波特五力模型 E. 波士顿矩阵分析法

【解析】ABE 企业内部环境分析包括：企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析。

第三节 企业战略类型

考点六 基本竞争战略

基本竞争战略就是无论在什么行业或什么企业都可以采用的竞争性战略。美国战略学家迈克尔·波特提出的企业基本竞争战略有三种，即成本领先战略、差异化战略和集中战略。

(一) 成本领先战略

成本领先战略又称低成本战略，即企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业

中的最低成本。其核心就是企业加强内部成本控制,在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低,成为行业中的成本领先者,从而获得竞争优势。

1. 成本领先战略的适用范围

实施成本领先战略适用于符合以下条件的企业:

- (1) 大批量生产的企业,产量要达到经济规模,才会有较低的成本。
- (2) 企业有较高的市场占有率,严格控制产品定价和初始亏损,从而形成较高的市场份额。
- (3) 企业有能力使用先进的生产设备。先进的设备提高生产效率,使产品成本进一步降低。
- (4) 企业能够严格控制一切费用开支,全力以赴地降低成本。

2. 实施成本领先战略的途径

成本领先战略是一种使用得最为普遍的战略。许多企业在争取竞争优势上都是从成本入手的,因而在获得成本领先的方式上积累了不少经验。成本领先优势主要有如下获取途径。

(1) 规模效应。在合理的规模经济性范围内,企业通过扩大活动规模使固定成本能在更多的产品上进行分摊,使单位平均成本降低。

(2) 技术优势。技术优势来自于对传统技术的更新和新技术的研发。新技术能够提高生产效率,降低生产成本。企业在获得技术优势的过程中,还需要考虑到成本的降低。

(3) 企业资源整合。企业可以通过资源的整合,增加活动或资源的共享性来获得协同效应。

(4) 经营地点选择优势。接近原料产地或是需求所在地是经营地点的选择优势。除此之外,适宜的投资环境也非常重要。

(5) 与价值链的联系。每个企业的业务都是某一行业价值链的一个或若干个环节,通过提高价值链整体效益的方法来提高企业业务活动的效益。

(6) 跨业务相互关系。跨业务相互关系是指通过建立与不处于同一价值链上其他业务的合作关系来充分利用企业的资产。

【例 1-16】 企业实施成本领先战略的途径包括()。(2012 年多选题)

- | | |
|----------------|-------------|
| A. 发挥规模效应 | B. 增加产品品种 |
| C. 选择具有优势的经营地点 | D. 强化市场营销力度 |
| E. 获取技术优势 | |

【解析】 ACE 选项 BD 属于差异化战略。

(二) 差异化战略

差异化战略是通过提供与众不同的产品或服务,满足顾客的特殊需求,从而形成一种独特的优势。差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。

1. 差异化战略的适用范围

实施差异化战略适用于符合以下条件的企业:

(1) 企业要有很强的研究开发能力,具有一定数量的研发人员,有强烈的市场意识和创新眼光,及时了解客户需求,不断地在产品及服务中创造出独特性。

(2) 企业在产品或服务上要具有领先的声望,具有很高的知名度和美誉度。

(3) 企业要有很强的市场营销能力。企业内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间有很好的协调性。

2. 实施差异化战略的途径

- (1) 通过产品质量的不同实现差异化战略。
- (2) 通过提高产品的可靠性实现产品差异化战略。
- (3) 通过产品创新实现差异化战略。
- (4) 通过产品特性差别实现差异化战略。
- (5) 通过产品名称的不同实现差异化战略。
- (6) 通过提供不同的服务实现差异化战略。

(三) 集中战略

集中战略又称专一化战略,是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。与成本领先战略和差异化战略不同的是,企业不是围绕整个行业,而是面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动,以期能比竞争对手更有效地为特定的目标顾客群服务。

1. 集中战略的适用范围

实施集中战略适用于符合以下条件的企业:

- (1) 在市场中有特殊需求的顾客存在,或在某一地区有特殊需求的顾客存在。
- (2) 没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略。
- (3) 企业经营实力较弱,不足以追求广泛的市场目标。
- (4) 企业的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。

2. 实施集中战略的途径

企业实现集中战略的途径有:

- (1) 通过选择产品系列实现集中战略的方法。对于产品开发和工艺装备成本偏高的行业通常以产品系列的某一部分作为经营的重点,正确地选择产品系列为企业的持续发展奠定基础。
- (2) 通过细分市场选择重点客户实现集中战略的方法。将经营重心放在不同需求的顾客群上是这种方法的主要特点。
- (3) 通过市场细分选择重点地区实现集中战略的方法。划分细分市场,可按地区为标准。如果一种产品能够按照特定地区的需求实现重点经营,也能获得竞争优势。
- (4) 通过发挥优势集中经营实现集中战略的方法。市场占有率低的中小企业或业务部门,如果充分发挥自己的优势,将经营重点对准特定的细分市场,有重点地进行研究开发,也能建立起不败的竞争优势。

考点七 企业成长战略

成长战略,也称扩张战略,是一种在现有战略基础上,向更高目标发展的总体战略,主要包括密集型成长战略、多元化战略、一体化战略和战略联盟四种。

(一) 密集型成长战略

密集型成长战略是指企业在原有业务范围内,充分利用在产品和市场方面的潜力来求得

成长的战略。

这种战略的重点是加强对原有市场的开发或对原有产品的开发。一般来说,密集型成长战略主要有市场渗透、市场开发战略和新产品开发三种具体的战略形式。

1. 市场渗透战略

市场渗透战略是企业通过更大的市场营销努力,提高现有产品或服务在现有市场上的份额,扩大产销量及生产经营规模,从而提高销售收入和盈利水平。

实施市场渗透战略的基本途径有:一是增加现有产品的使用人数,主要通过转化非使用者,发掘潜在的使用者、吸引竞争对手的顾客等方式实现;二是增加现有产品使用者的使用量,通过增加对产品的使用次数、增加每次的使用量等方式实现;三是增加产品的新用途,主要通过增加产品的主要用途或附带用途等方式实现;四是增加现有产品的特性,主要通过产品换代、产品改良等方式增加产品的使用价值。

2. 市场开发战略

市场开发战略是密集型成长战略在市场范围上的扩展,是将现有产品或服务打入新市场的战略。市场开发战略比市场渗透战略具有更多的战略机遇,能够减少由于原有市场饱和而带来的风险,但不能降低由于技术的更新而使原有产品遭受淘汰的风险。

3. 新产品开发战略

新产品开发战略是密集型成长战略在产品上的扩展。它是企业在现有市场上通过改造现有产品或服务,或开发新产品、服务而增加销售量的战略。

(二) 多元化战略

多元化战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略,是指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营。多元化战略最初是由战略学家安索夫在 20 世纪 50 年代提出的,包括相关多元化和非相关多元化两种基本方式。

1. 相关多元化战略

相关多元化战略又称为关联多元化战略,是指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域,进而实现企业规模扩张的战略。企业在自己经营的核心业务的基础上,进一步开展与其核心业务相关的其他业务,以分散经营风险。相关多元化可以划分为以下三种类型:

(1) 水平多元化,是指在同一专业范围内进行多种经营。如汽车制造企业生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆。

(2) 垂直多元化,是指企业沿产业价值链或企业价值链延伸经营领域,如某钢铁企业向采矿业或轧钢装备业的延伸。

(3) 同心型多元化,是指以市场或技术为核心的多元化,如一家生产电视机、电冰箱、洗衣机的企业,以“家电市场”为核心拓展业务;造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。

【例 1-17】某家电生产企业围绕家电市场,生产电视机、洗衣机、电冰箱、空调等系列家电产品。该企业采取的是()。(2015 年单选题)

- A. 水平多元化 B. 垂直多元化 C. 同心型多元化 D. 非相关多元化

【解析】C 同心型多元化,是指以市场或技术为核心的多元化,如一家生产电视机、电冰箱、洗衣机的企业,以“家电市场”为核心;造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。

2. 非相关多元化战略

非相关多元化战略又称无关联多元化战略,是指企业进入现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略。在非相关多元化中,不需要寻求与企业其他业务有战略匹配关系的经营领域。

(三) 一体化战略

一体化战略又称企业整合战略,是指企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中,组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配,以求共同发展的一种战略。

1. 纵向一体化战略

纵向一体化战略的实质就是扩大单一业务的经营范围,如向后延伸进入原材料供应经营范围或向前延伸直接向最终使用者提供最终产品。根据延伸方向的不同,纵向一体化战略可以划分为后向一体化战略和前向一体化战略两种类型。

(1) 后向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式,企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织,从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。

(2) 前向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式,企业与输出端企业联合,形成一个统一的经济组织,从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。

【例 1-18】 为降低生产成本,某火力发电企业进军煤炭行业,自主供应采取的企业战略是()。(2014 年单选题)

- A. 前向一体化战略
- B. 后向一体化战略
- C. 转向战略
- D. 差异化战略

【解析】B 后向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式,企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织,从而达到降低交易费用及其他成本,提高经济效益目的的战略。企业产品由于原材料或零配件供应不上,或其成本过高,影响企业发展,这时企业可以依靠自己的力量扩大经营范围,由自己来生产原材料或零配件,也可以兼并原材料或零配件供应商,或与供应商合资办企业,形成统一的经济组织,统一规划产品的生产和销售。

2. 横向一体化战略

横向一体化战略是指为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、提高企业竞争优势、增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与同行业企业进行联合的一种战略。当今,企业间的合并与收购已成为企业实施横向一体化战略的主要途径,在很多行业中深受管理者的青睐和重视。

【例 1-19】 某食品企业选择儿童为目标顾客,专一生产儿童食品,该企业采取的是()。(2015 年单选题)

- A. 成本领先策略
- B. 多元化战略
- C. 一体化战略
- D. 集中战略

【解析】D 集中战略又称专一化战略,是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。成本领先战略又称低成本战略,即企业的全部成本低于竞争对手的成本,甚至是同行业中的最低成本。多元化战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略,是指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营。一体化战略又称企业整合战略,是指企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中,组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配,以求共同发展的一种战略。

(四) 战略联盟

战略联盟最早由美国 DEC 企业的总裁简·霍兰德和管理学家罗杰·奈格尔提出,是指两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险和成本共担、优势互补等特定战略目标,在保持自身独立性的同时,通过股权参与或契约联结的方式,建立较为稳固的合作伙伴关系,并在某些领域采用协作行动,从而取得双赢或多赢的目的。根据建立联盟方式的不同,战略联盟可以分为股权式战略联盟和契约式战略联盟。

1. 股权式战略联盟

股权式战略联盟是指通过合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟,主要分为两种类型,即合资企业和相互持股。合资企业形式,是指两家或两家以上的企业共同出资、共担风险、共享收益而建立的企业,这种形式目前十分普遍,尤其是在发展中国家;相互持股形式是指合作各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份,这种形式下,战略联盟中各方可以进行更加持久、密切的合作。相互持股形式与合资企业形式不同的是各方资产、人员不必合并。

2. 契约式战略联盟

契约式战略联盟是指主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟,常见的形式如下。

(1) 技术开发与研究联盟。由于技术开发风险大、耗资多、历时长,许多企业通过联盟获取充分的资金和自己缺少的技术,以减少开发新技术或技术应用于生产的风险。这种联盟可以包括大学、研究机构、企业等在内的众多成员,研究成果归所有参与者共同享有。

(2) 产品联盟。产品联盟是指两个或两个以上的企业为了增强企业的生产和经营实力,通过联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式扩大生产规模、降低生产成本,提高产品价值。

(3) 营销联盟。营销联盟可以通过联盟伙伴的分销系统增加销售,从而绕过各种贸易壁垒,迅速开拓市场,赢得顾客,其具体形式包括特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享等。

(4) 产业协调联盟。联盟成员建立全面协调和分工的产业联盟体系,避免恶性竞争和资源浪费,一般多见于高新技术企业。

相比较股权式战略联盟,契约式战略联盟更强调各成员企业的协调和默契,更能体现战略联盟的本质特征。

【例 1-20】 下列联盟战略中,属于契约式战略联盟的有()。(2014 年多选题)

- A. 合资企业 B. 产品联盟 C. 相互持股
D. 产业协调联盟 E. 营销联盟

【解析】BDE 战略联盟最早由美国 DEC 企业的总裁简·霍兰德和管理学家罗杰·奈格尔提出,是指两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险和成本共担、优势互补等特定战略目标,在保持自身独立性的同时,通过股权参与或契约联结的方式,建立较为稳固的合作伙伴关系,并在某些领域采用协作行动,从而取得双赢或多赢的目的,可分为:(1)技术开发与研究联盟;(2)产品联盟;(3)营销联盟;(4)产业协调联盟(多见于高新技术企业)。

【例 1-21】 某服装生产企业通过特许经营形式与多家服装零售企业建立战略联盟,该战略联盟属于()。(2013 年单选题)

- A. 研发联盟 B. 产品联盟 C. 营销联盟 D. 产业协调联盟

【解析】C 本题考查契约式战略联盟。特许经营属于营销联盟的内容。

考点八 企业稳定战略

稳定战略是指受经营环境和内部资源条件的限制,企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略,包括无变化战略、维持利润战略、暂停战略和谨慎实施战略四种形式。

(一) 无变化战略

这种战略可以说是一种没有战略的战略。采用此战略的企业一般具有两个条件:一是企业过去的经营相当成功,并且企业内外环境没有重大变化;二是企业并不存在重大经营问题或隐患,因而企业没有必要进行战略调整。

(二) 维持利润战略

这种战略注重短期效果而忽略长期利益,根本意图是渡过暂时性的难关,一般在经济形势不景气时采用,以维持已有的经营状况和效益。由于这是以牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略,如果使用不当,会影响企业未来的发展。

(三) 暂停战略

当企业经过一段较长时间的快速发展后,有可能会遇到一些问题使得效率下降,此时可采用暂停战略,休养生息,为今后更快发展打下基础。

(四) 谨慎实施战略

如果企业外部环境中的某一重要因素变化趋势不明显,又难以预测,则要降低相应的战略方案的实施进度,根据情况的变化谨慎实施或调整战略规划和步骤。

【例 1-22】下列企业战略中,属于稳定战略的有()。(2015 年多选题)

- A. 维持利润战略
- B. 暂停战略
- C. 转向战略
- D. 放弃战略
- E. 无变化战略

【解析】ABE 稳定战略是指经营环境和内部资源条件的限制,企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略。企业稳定战略包括:无变化战略、维持利润战略、暂停战略、谨慎实施战略。紧缩战略是企业从目前的经营战略领域和基础水平收缩和撤退,且偏离起点较大的一种战略。企业紧缩战略包括:转向战略、放弃战略、清算战略。

考点九 企业紧缩战略

紧缩战略是企业从目前的经营战略领域和基础水平收缩和撤退,且偏离起点较大的一种战略。紧缩战略主要包括以下几种类型。

(一) 转向战略

转向战略是企业在现有经营领域不能完成原有产销规模和市场规模,不得不将其缩小;或者企业有了新的发展机会,压缩原有领域的投资,控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。

(二) 放弃战略

在转向战略无效时,可采取放弃战略。放弃战略是将企业的一个或几个主要部门转让、

争优势。

除了以上四个基本要素，在钻石模型中还有两个变量，即机会和政府。

(二) 国际化经营战略的类型

进行国际化经营的企业面临两个方面的压力：一是降低成本的压力；二是快速响应当地市场的压力。以上两个维度分别作为坐标系的纵轴和横轴，以压力的高低作为可取的变量值，由此产生四种国际化经营战略：全球化战略、国际化战略、跨国化战略和多国化战略，如图 1-8 所示。

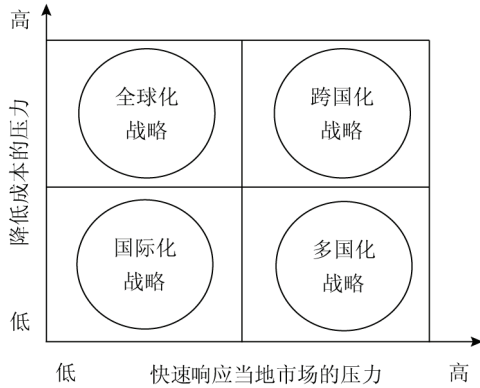


图 1-8 国际化经营战略的类型

1. 全球化战略

当企业面临的降低成本的压力高，快速响应当地市场的压力低时，企业适合采取全球化战略。全球化战略是指向世界市场推广标准化的产品和服务，并在较有利的东道国集中进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，获得高额利润。

2. 国际化战略

当企业面临的降低成本的压力低，快速响应当地市场的压力也低时，企业适合采取国际化战略。国际化战略是指企业将其具有价值的产品与技能转移到国外市场，从而创造价值的战略。

3. 跨国化战略

当企业面临的降低成本的压力和快速响应当地市场的压力均高时，企业适合采取跨国化战略。跨国化战略是在全球激烈竞争的情况下，即考虑降低成本形成以经验为基础的成本效益和区位优势，同时注意当地市场的需要，注重产品的差异化和本土化的经营战略。

4. 多国化战略

当企业面临的降低成本的压力低，快速响应当地市场的压力高时，企业适合采取多国化战略。多国化战略是指企业将战略和业务决策权分权到各个国家的战略业务单元，由这些战略业务单元向本地市场提供本土化的产品。

四种国际化经营战略的类型各有优势和局限性，企业应根据企业自身和当地市场的特点进行选择，如表 1-4 所示。

表 1-4 四种国际化经营战略的比较

战 略 类 型	优 势	局 限
全球化战略	获得规模经济效益 获得区位经济效益 获得经验曲线效益	响应当地市场能力差 本土化水平低
国际化战略	具有向国外市场转移独特竞争优势、转 让技能或产品来创造价值的能力	难以取得区位经济效益 难以取得经验曲线效益 响应当地市场能力差
跨国化战略	获得区位经济效益 获得经验曲线效益 改善当地市场反应 获得全球学习的利益	由于组织问题而实施难度大
多国化战略	能够使产品和服务适应当地市场 能够在既定市场上发现潜在的、有吸引 力的市场空位	难以取得区位经济效益 难以取得经验曲线效益

企业参与全球化竞争，在正确选择国际化经营战略类型的基础上，还应根据自身的能力选择进入国际市场的模式。进入国际市场的模式是指企业进入并参与国外市场进行产品销售可供选择的方式，具体包括三大类：出口进入模式、契约进入模式和投资进入模式。

出口进入模式是指企业的产品在国内生产，然后通过适当的渠道销往国际市场。这是一种传统的企业进入国际市场的方式，比较其他进入模式更为简单，灵活性强，风险也较低。

契约进入模式是指企业通过与目标市场国家的企业订立长期的、非投资性的无形资产转让合作合同或契约而进入目标国家市场，包括许可证贸易、特许经营、合作生产、管理合同等多种形式。

投资进入模式是指企业在国际目标市场建立或扩充一个永久性企业，并对其经营管理拥有一定程度的控制权的市场进入模式。

【例 1-24】 甲企业为了进入国际市场，采用特许经营的形式与目标市场国家的乙企业订立了长期的无形资产转让合同，甲企业采取的进入国际市场的模式是()。(2015 年单选题)

- A. 直接出口模式 B. 契约进入模式 C. 投资进入模式 D. 间接出口模式

【解析】B 契约进入模式是指企业通过与目标市场国家的企业之间订立长期的、非投资性的无形资产转让合作合同或契约而进入目标国家市场，包括许可证贸易、特许经营、合作生产、管理合同等多种形式。

第四节 企业经营决策

考点十一 企业经营决策的概念和类型

(一) 企业经营决策的概念

企业经营决策是指企业通过内部条件和外部环境的调查研究、综合分析，运用科学的方

法选择合理方案，实现企业经营目标的整个过程。这一定义包含以下内容：

- (1) 决策要有明确的目标，没有目标就无从决策；
- (2) 决策要有多个可行方案供选择；
- (3) 决策是建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上的。

经营决策日益渗透到企业经营的各个层次、各个环节，在指导企业经营的实践中发挥着重要的作用。

(二) 企业经营决策的类型

企业经营决策的类型如表 1-5 所示。

表 1-5 经营决策的类型

划分标准	类 型
决策影响的时间	长期决策
	短期决策
决策的重要性	总体层经营决策
	业务层经营决策
	职能层经营决策
环境因素的可控程度	确定型决策
	风险型决策
	不确定型决策
决策目标的层次性	单目标决策
	多目标决策

考点十二 企业经营决策的要素

企业经营决策的要素如图 1-9 所示。

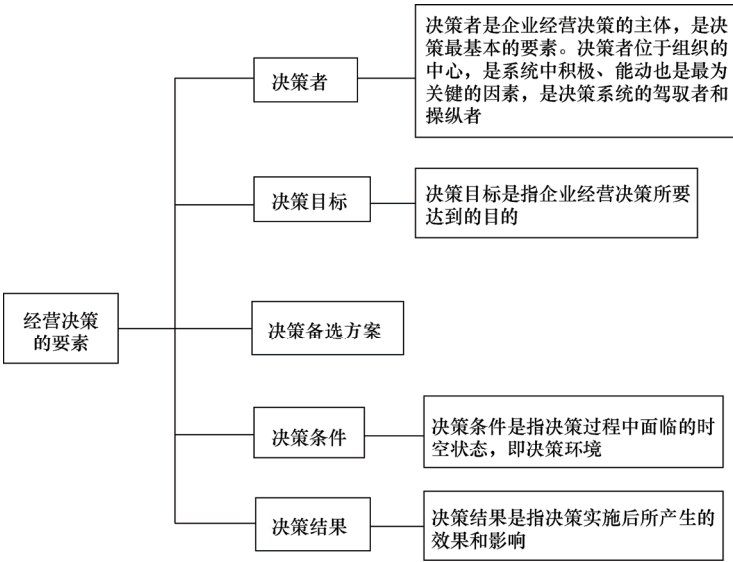


图 1-9 企业经营决策的要素

考点十三 企业经营决策的流程

决策是提出问题并解决问题的过程。科学的决策流程大致包括五个阶段，即确定目标阶段、拟订方案阶段、选定方案阶段、方案实施与监督阶段、评价阶段。如图 1-10 所示。

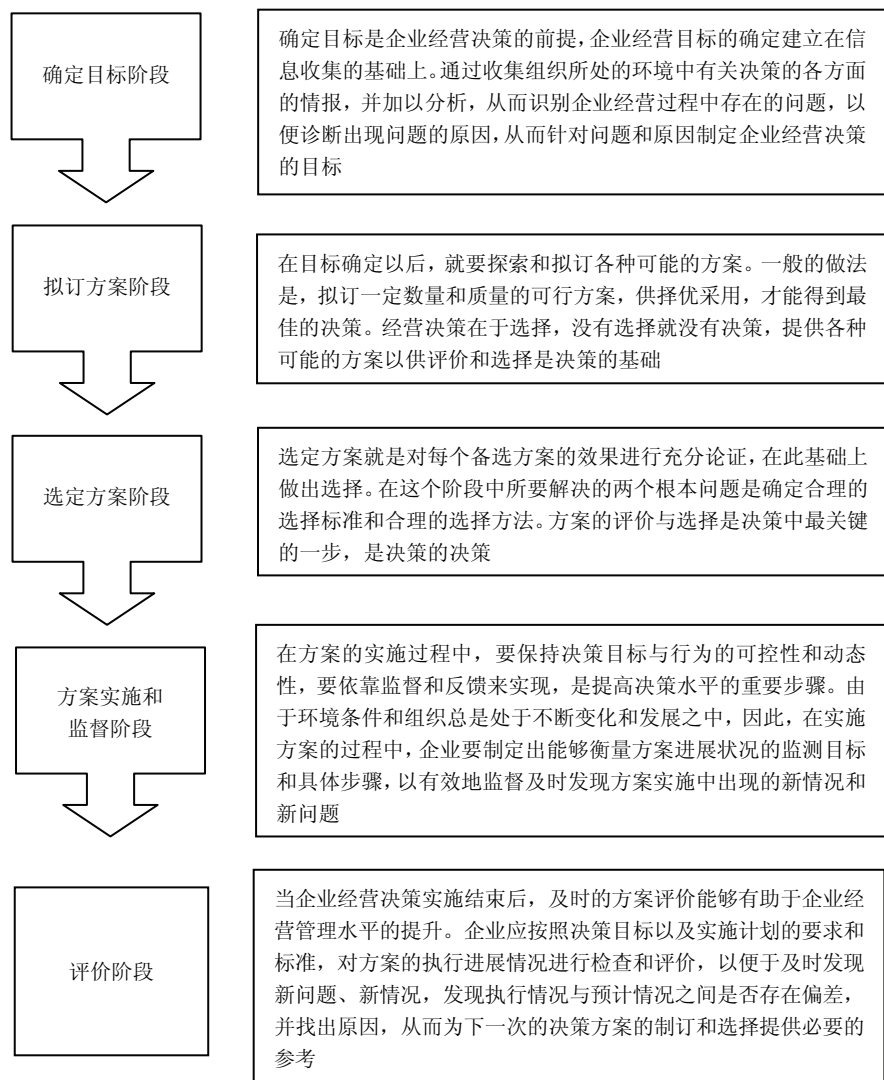


图 1-10 企业经营决策的流程

【例 1-25】 关于企业经营决策的说法，错误的是()。(2014 年单选题)

- A. 决定决策者是企业经营决策的起点
- B. 确定目标是企业经营决策的前提
- C. 企业经营决策应充分考虑决策条件的制约
- D. 企业经营决策应建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上

【解析】A 企业经营决策就是指企业通过内部条件和外部环境的调查研究和综合分析,运用科学的方法选择合理方案,实现企业经营目标的整个过程。这一定义包含以下内容:(1)决策要有明确的目标,没有目标就无从决策;(2)决策要有多个可行方案供选择;(3)决策是建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上的。选项 A 错误,决策目标的确立是科学决策的起点。

【例 1-26】 关于企业经营决策的说法,错误的是()。(2013 年单选题)

- A. 决策者是企业经营决策的主体
- B. 备选方案的存在是企业经营决策的前提
- C. 企业经营决策应当建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上
- D. 备选方案的选择是企业经营决策的起点

【解析】D 本题考查企业经营决策的要素。决策目标的确立是科学决策的起点。

考点十四 企业经营决策的方法

(一) 定性决策方法

定性决策方法,也称主观决策法。这种方法是直接利用人们的知识、智慧和经验,根据已掌握的有关资料对决策的内容进行分析和研究,对决策的方案进行评价和选优。定性决策方法主要有如下几种。

1. 头脑风暴法(思维共振法)

通过有关专家之间的信息交流,引起思维共振,产生组合效应,从而形成创造性思维。目的在于创造一种畅所欲言、自由思考的氛围,诱发创造性思维的共振和连锁反应,产生更多的创造性思维。

2. 德尔菲法

以匿名方式通过几轮函询征求专家的意见,预测组织小组对每一轮的意见进行汇总整理后作为参考再发给各专家,供他们分析判断,以提出新的论证。几轮函询后,专家意见渐趋一致,最后供决策者进行决策。运用德尔菲法的关键:

- (1) 选择好专家,这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质;
- (2) 决定适当的专家人数,一般以 10~30 人较好;
- (3) 拟订好意见征询表,因为它的质量直接关系到决策的有效性。

3. 名义小组技术法

决策者首先召集具备一定知识和经验的与会者,把要解决问题的关键内容告诉他们,要求每个人独立地将自己的想法罗列出来,而后再按次序让与会者一个接一个地陈述自己的观点和方案。每次每个成员只能提出一个观点或方案,不断循环,直到把所有人的观点都涵盖完。与会者绝对不允许对他人的观点加以反驳,只能尽可能多地罗列观点。除非是请求解释观点,否则,与会者不可以和其他人交谈,交流观点。在此基础上,由小组成员对提出的全部观点或方案进行投票,根据投票的结果,确定最终的决策方案。尽管如此,企业决策者最后仍有权决定是否接受这一方案。

4. 哥顿法(提喻法)

哥顿法是一种由会议主持人指导进行计提讨论的定性决策方法。首先由会议主持人把决策问题向会议成员做笼统的介绍,然后由会议成员(即专家成员)海阔天空地讨论解决方案;当会议进行到适当时机,决策者将决策的具体问题展示给会议成员,使会议成员的讨论进一步深化,最后由决策者吸收讨论结果,进行决策。其特点是不让与会者直接讨论问题本身,而只让讨论问题的某一局部或某一侧面;或者讨论与问题相似的某一问题;或者用“抽象的阶梯”把问题抽象化向与会者提出。主持人对提出的构想加以分析研究,一步步地将与与会者引导到问题本身上来。哥顿法的优点是将问题抽象化,有利于减少束缚、产生创造性想法,难点在于主持者如何引导。

【例 1-27】某汽车生产企业通过联合生产形式与外国某世界 500 强汽车公司建立战略联盟,获得良好的市场效果,为降低企业生产成本,该企业进军汽车配件行业,自主生产和供应汽车配件,同时,为扩大企业利润,该企业建立手机事业部,推出自主品牌的新手机,通过预测,手机市场存在畅销、一般、滞销三种市场状态,新型手机的生产共有甲、乙、丙、丁四种方案可供选择,每种方案的市场状态及损益值如表 1-6 所示(单位:万元)。(2015 年案例分析题)

表 1-6 各方案的市场状态及损益值

方案	市场状态		
	畅销	一般	滞销
甲	430	300	50
乙	440	350	-100
丙	500	390	-120
丁	530	380	-220

1. 该企业与世界 500 强汽车公司建立的战略联盟属于()。

- A. 技术开发与研究联盟 B. 产品联盟
C. 营销联盟 D. 产业协调联盟

【解析】B 产品联盟是指两个或两个以上的企业为了增强企业的生产和经营实力,通过联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式扩大生产规模、降低生产成本,提高产品价值。本案例中汽车生产企业通过联合生产形式与外国汽车公司建立战略联盟属于产品联盟。

2. 该企业目前实施的战略是()。

- A. 多元化战略 B. 成本领先战略
C. 前向一体化战略 D. 后向一体化战略

【解析】ABD 为降低企业的生产成本,该企业进军汽车配件行业,自主生产和供应汽车配件,属于成本领先战略。成本领先战略的核心就是企业加强内部成本控制,在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低,成为行业中的成本领先者,从而获得竞争优势。该企业进军汽车配件行业,属于后向一体化战略和多元化战略。多元化战略是指一个

企业同时在两个或两个以上行业中进行经营。后向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式,企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织,从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。

3. 采用折中原则进行决策(乐观系数为 0.75),则该企业应采用的手机生产方案为()。

A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 丁

【解析】C 甲: $430 \times 0.75 + 50 \times 0.25 = 335$ 。乙: $440 \times 0.75 + (-100) \times 0.25 = 305$ 。丙: $500 \times 0.75 + (-120) \times 0.25 = 345$ 。丁: $530 \times 0.75 + (-220) \times 0.25 = 342.5$ 。取加权平均值最大者,即应选择方案丙。

4. 若采用后悔值原则进行决策,则企业应采用的手机方案为()。

A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 丁

【解析】A 首先计算损益值的后悔值矩阵,方法是用各状态下的最大损益值分别减去该状态下所有方案的损益值,从而得到对应的后悔值(见表 1-7):

表 1-7 各方案的后悔值

市场状态 后悔值 方案				
	畅销	一般	滞销	Max
甲	100	90	0	100
乙	90	40	150	150
丙	30	0	170	170
丁	0	10	270	270

各方案的最大后悔值为{100, 150, 170, 270},取最小值 $\min\{100, 150, 170, 270\}=100$,对应的方案甲即为用最小后悔原则选取的方案。

(二) 定量决策方法

1. 确定型决策方法

(1) 线性规划法

线性规划法是在线性等式或不等式的约束条件下,求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。其步骤是:首先,确定影响目标的变量;其次,列出目标函数方程;再次,找出实现目标的约束条件;最后,找出使目标函数达到最优的可行解,即该线性规划的最优解。

(2) 盈亏平衡点法

又称量本利分析法或保本分析法,该方法将成本分为固定成本和可变成本两部分,然后与总收益进行对比,以确定盈亏平衡时的产量或某一赢利水平的产量。当总收益、可变成本与产量是线性关系时,总收益、总成本和产量的关系为:

$$\begin{aligned} E &= S - C \\ &= P \cdot Q - (F + V) \\ &= P \cdot Q - (F + v \cdot Q) \\ &= (P - v) \cdot Q - F \end{aligned}$$

式中: E 为利润; S 为销售额; C 为总成本; p 为销售单价; F 为固定成本; V 为总变动成本; v 为单位变动成本; Q 为销售量。

盈亏平衡点又称保本点或盈亏临界点, 是指在一定销售量下, 企业的销售收入等于总成本, 即利润为零, 计算可得:

$$Q_0 = F / (p - v)$$

式中: Q_0 为盈亏平衡点销售量。

作用: 盈亏平衡点法有助于企业在决策时确定保本业务量。

2. 风险型决策方法(统计型决策、随机型决策)

(1) 期望损益决策法

通过计算各个方案的期望损益值, 并以此为依据, 选择收益最大或者损失最小的方案作为最佳评价方案。

决策步骤如下:

- ① 确定决策目标;
- ② 根据经营环境对企业的影响, 预测市场状态, 并估计发生的概率;
- ③ 根据市场状态和情况, 充分考察企业的实力, 拟订可行方案;
- ④ 根据不同可行方案在不同市场状态的资源条件和生产经营状况, 计算出收益值或损失值;
- ⑤ 计算各可行方案的期望损益值;
- ⑥ 比较各方案的期望损益值, 选择最优可行方案。

(2) 决策树分析法

将构成决策方案的有关因素, 以树状图形的方式表现出来, 并据以分析和选择决策方案的一种系统分析法。它以损益期望值为依据, 通过比较不同方案的损益期望值决定方案的取舍。决策树的一般结构如图 1-11 所示。

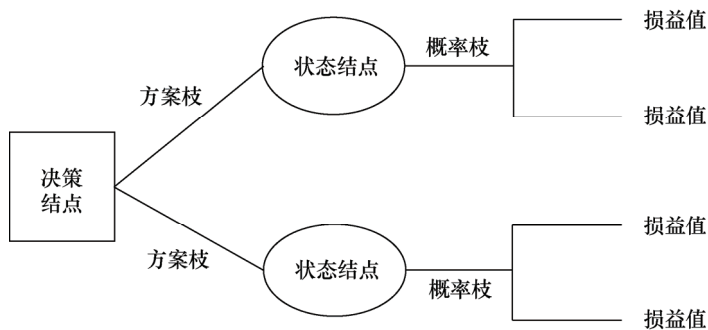


图 1-11 决策树

决策步骤如下:

- ① 绘制决策树图形。
- ② 计算每个结点的期望值: 状态结点的期望值 = $\sum (\text{损益值} \times \text{概率值}) \times \text{经营年限}$ 。
- ③ 剪枝, 即进行方案的选优。

3. 不确定型决策方法

不确定型决策是指在决策所面临的市场状态难以确定而且各种市场状态发生的概率也无法预测的条件下所做出的决策。由于市场状态下决策结果的不可知, 因此具有极大的风险性

和主观随意性。不确定型决策常遵循以下几种思考原则。

(1) 乐观原则(大中取大法)

乐观原则是指愿承担风险的决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最大损益值为标准(即假定各方案最有利的状态发生), 在各方案的最大损益值中取最大者对应的方案。

(2) 悲观原则(小中取大法)

悲观原则是指决策者在进行方案取舍时以每个方案在各种状态下的最小损益值为标准(即假定每个方案最不利的状态发生), 再从各方案的最小值中取最大者对应的方案。

(3) 折中原则

悲观原则和乐观原则都是以各方案不同状态下的最大或最小极端值为标准的。但多数情况下决策者既非完全的保守者, 亦非极端冒险者, 而是在介于两个极端的某一位置寻找决策方案, 即折中原则。

(4) 后悔值原则(大中取小法)

后悔值原则是用后悔值标准选择方案。所谓后悔值是指在某种状态下因选择某方案而未选取该状态下的最佳方案而少得的收益。

(5) 等概率原则

等概率原则是指当无法确定某种市场状态发生的可能性大小及其顺序时, 可以假定每一市场状态具有相等的概率, 并以此计算各方案的损益值, 进行方案选择。假设各种方案产生的概率相同, 通过比较每个方案的损益值的平均值来进行方案的选择。在利润最大化的目标下, 将选择平均利润最大的方案; 而在成本最小化的目标下, 将选择平均成本最小的方案。

同步自测

一、单项选择题

1. 从行业生命周期各阶段的特点来看, 行业的产品逐渐完善, 规模不断扩大, 市场迅速扩张, 行业内企业的销售额和利润迅速增长, 则该行业处于()。
A. 形成期 B. 成长期 C. 成熟期 D. 衰退期
2. 按照战略控制权的归属, 战略控制可分为()。
A. 反馈控制、实时控制、前馈控制 B. 回避控制、直接控制
C. 集中控制、分散控制 D. 跟踪控制、基准控制
3. 从环境因素的可控程度看, 经营决策可分为()。
A. 长期决策和短期决策
B. 战略决策、战术决策和业务决策
C. 初始决策和追踪决策
D. 确定型决策、风险型决策和不确定型决策
4. 企业无法掌握决策必需的情报和资料, 只能根据各决策方案可能出现的不同结果的发生概率进行判断并做出决策的方法是()。
A. 确定型决策 B. 风险型决策
C. 不确定型决策 D. 追踪决策

5. 某企业开发新产品,有四种设计方案可供选择,四种方案在不同市场状态下的损益值参见表 1-8。采用乐观原则判断,该企业应选择()。

表 1-8 某新产品各方案损益值表

万元

市场状态方案	畅 销	一 般	滞 销
I	50	40	20
II	60	50	10
III	70	60	0
IV	90	80	-20

- A. 方案 I B. 方案 II C. 方案 III D. 方案 IV

6. 企业价值链由主体活动和辅助活动构成。下列企业活动中,属于主体活动的是()。

- A. 技术开发 B. 采购 C. 成品储运 D. 人力资源管理

7. 在波士顿矩阵分析工具中,代表产品业务增长率高、市场占有率低的区域是()。

- A. 幼童区 B. 明星区 C. 瘦狗区 D. 金牛区

8. 企业战略从基层单位自下而上地产生,并加以推进和实施。这种战略实施模式为()模式。

- A. 指挥型 B. 转化型 C. 合作型 D. 增长型

9. 某企业开发新产品,有四种产品方案可供选择,四种方案在不同市场情况下的损益值如表 1-9 所示。决策者采用折中原则进行决策,给定最大值系数 $\alpha=0.75$,该企业应选择方案为()。

表 1-9 各方案损益值表

万元

市场状态损益值方案	畅 销	一 般	滞 销
I	60	50	40
II	70	45	30
III	85	60	15
IV	95	70	-20

- A. 方案 I B. 方案 II C. 方案 III D. 方案 IV

10. 企业经营战略的实质是谋求()三者之间的动态平衡。

- A. 生产、销售与战略目标 B. 外部环境、内部资源条件与战略目标
C. 生产、研究开发与管理体制 D. 外部环境、内部资源条件与管理体制

11. 在企业内部条件中,综合体现了企业战略实力的是()。

- A. 企业结构 B. 企业规章 C. 企业文化 D. 企业资源

12. 在行业生命周期的()阶段,产品成本和市场营销有效性成为企业成败的关键因素。

- A. 形成期 B. 成长期 C. 成熟期 D. 衰退期

13. 能够成为企业持续竞争优势源泉的经营资源是()。

- A. 先进的机器设备 B. 原材料库存
C. 土地使用权 D. 研发能力

14. 某汽车制造厂原来要向发动机厂购买发动机, 现在该厂并购了一个发动机厂, 则该汽车制造厂实施的战略是()。
- A. 后向一体化 B. 前向一体化 C. 横向一体化 D. 混合一体化
15. 当企业经营实力较弱, 不足以追求广泛的市场目标时, 企业应选择的市场战略为()。
- A. 低成本战略 B. 集中战略 C. 差异化战略 D. 无差异化战略
16. 在分析潜在进入者对产业内现有企业的威胁时, 应重点分析()。
- A. 产业进入壁垒 B. 产业内现有企业数量
C. 产业生命周期 D. 买方及卖方集中度
17. 工作重点是改进一个业务单位在它所从事的行业中, 或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位的企业战略层次是()。
- A. 企业总体战略 B. 企业职能战略
C. 企业业务战略 D. 企业竞争战略
18. 在下列关于稳定型战略特征的表述中, 错误的是()。
- A. 在执行稳定型战略时, 企业继续提供相同的产品和服务
B. 稳定型战略追求的是稳定的、均衡的发展
C. 稳定型战略可能会使企业丧失一些发展机会
D. 稳定型战略风险相对较大
19. 某企业生产一种电动按摩器, 年销售量 100 万台, 固定成本总额为 1000 万元, 单位变动成本为 55 元, 该电动按摩器的盈亏临界点价格为()元/台。
- A. 55 B. 65 C. 75 D. 85
20. 某企业过去长期生产经营家电, 今年投入巨资进入汽车行业。该企业实施的新战略属于()。
- A. 关联多元化战略 B. 前向一体化战略
C. 无关联多元化战略 D. 后向一体化战略
21. 企业战略制定的第一步是()。
- A. 分析外部环境, 评估自身能力 B. 确定企业使命与目标
C. 识别和鉴定现行的战略 D. 准备战略方案
22. 在行业生命周期的成熟期, 市场需求呈现出多样化、复杂化与个性化的变化趋势, 市场竞争更为激烈。这时企业应积极实施()。
- A. 成本领先战略 B. 无差异战略
C. 集中化战略 D. 差异化战略
23. 在发展战略中, 企业进行扩张时的主要选择是()。
- A. 无关联多元化战略 B. 放弃战略
C. 抽资转向战略 D. 关联多元化战略
24. 在紧缩战略中, ()是指企业在现有经营领域不能完成原有产销规模和市场规模, 不得不将其缩小; 或者企业有了新的发展机会, 压缩原有领域的投资, 控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。
- A. 发展战略 B. 转向战略 C. 放弃战略 D. 清算战略

25. 在竞争战略的制定中, 比较适合中小企业采用的竞争战略是()。
- A. 稳定战略 B. 集中化战略
C. 差异化战略 D. 成本领先战略
26. 把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中, 调动了高层管理人员的积极性和创造性, 这种战略实施模式为()模式。
- A. 合作型 B. 增长型 C. 文化型 D. 转化型
27. 机电公司经销一种小型电动机, 单价为 505 元/台, 单位产品的变动成本为 105 元/台, 固定成本分摊为 200 万元。该种小型电动机的保本销售量是()台。
- A. 3922 B. 5000 C. 4000 D. 4500
28. 在企业经营决策的要素中, ()的确立是科学决策的起点。
- A. 决策条件 B. 决策目标
C. 决策结果 D. 决策者
29. 动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源, 沿着企业战略的方向和途径, 自觉而努力地贯彻战略, 以期待更好地达成企业战略目标的过程是()。
- A. 企业战略制定 B. 企业战略实施
C. 企业战略控制 D. 企业战略反馈

二、多项选择题

1. 采用产品差异化战略的条件有()。
 - A. 企业产品有较高的市场占有率
 - B. 企业有很强的研究开发能力
 - C. 企业具有很高的知名度和美誉度
 - D. 企业有很强的市场营销能力
 - E. 企业能够严格控制费用开支
2. 评价和确定企业战略方案时, 须遵循的基本原则有()。
 - A. 择优原则
 - B. 民主协调原则
 - C. 综合平衡原则
 - D. 统一指挥原则
 - E. 权变原则
3. 企业职能战略是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键职能活动做出统筹安排, 是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略, 具体包括()。
 - A. 市场营销战略
 - B. 研发战略
 - C. 生产战略
 - D. 发展战略
 - E. 财务战略
4. 行业生命周期包括()。
 - A. 形成期
 - B. 成长期
 - C. 扩张期
 - D. 成熟期
 - E. 衰退期
5. 一般来说, 企业战略不是单一的, 而是分为若干层次的, 主要包括()。
 - A. 企业职能战略
 - B. 企业业务战略
 - C. 企业部门战略
 - D. 企业总体战略
 - E. 企业产品战略
6. 一个行业里普遍存在的基本竞争力量包括()等。
 - A. 政府部门
 - B. 新进入者
 - C. 行业内现有企业
 - D. 供应者
 - E. 替代品生产者

7. 企业的内部环境包括()等。
- A. 企业经济状况 B. 企业规章 C. 企业文化
D. 企业结构 E. 企业资源
8. 迈克尔·波特教授提出了价值链分析法,下列属于主体活动的有()。
- A. 原料供应 B. 技术开发 C. 人力资源管理
D. 售后服务 E. 生产加工
9. 企业内部条件分析的方法除了内部要素评价矩阵外,还有()。
- A. 企业核心竞争力分析法 B. SWOT 分析法 C. 企业价值链分析法
D. 外部要素评价矩阵 E. 组织温度调查法
10. 适用于成本领先战略的企业有()。
- A. 大批量生产的企业
B. 有较高的市场占有率和市场份额的企业
C. 有很强的研究开发能力的企业
D. 有能力使用先进的生产设备的企业
E. 具有很高的知名度和美誉度的企业
11. 下列选项中,属于美国战略学家迈克尔·波特提出的企业一般竞争战略的是()。
- A. 产品差异化战略 B. 一体化战略 C. 多元化战略
D. 成本领先战略 E. 集中战略
12. 采取成本领先战略的原因主要有()。
- A. 形成进入障碍 B. 增强讨价还价能力 C. 降低替代品的威胁
D. 保持领先的竞争地位 E. 降低顾客敏感程度
13. 运用稳定型战略的优点在于()。
- A. 能够保持战略的稳定性 B. 易适应外部环境变化 C. 风险较小
D. 可不断开发市场 E. 经营目标集中
14. 发展型战略的特征包括()。
- A. 投入大量资源,扩大规模,提高产品的市场占有率,增强企业的竞争实力
B. 继续提供相同的产品服务来满足原有顾客的需要
C. 不断地开发新产品、开拓新市场,采用新的生产方式和管理方式
D. 不仅适应外部环境的变化,而且试图通过产品创新来引导消费,创造需求
E. 继续追求与过去相同的经济效益目标
15. 集中战略的优点包括()。
- A. 经营目标集中 B. 风险小 C. 管理简单方便
D. 有利于集中使用企业资源 E. 实现生产的专业化
16. 下列有关一体化发展战略的优点,表述正确的是()。
- A. 有助于更好地掌握市场需求信息和发展趋势,更迅速地了解顾客的意见和建议,增强对市场的适应能力
B. 有助于抓住市场机会,进入更具发展潜力的行业
C. 有助于降低成本,减少风险,使生产稳定,正常进行
D. 有利于发挥企业资源优势,提高经济效益
E. 前向一体化通过提高产品的深加工程度,可以给企业带来更多利润

17. 非确定型决策中一些公认的思考原则包括()等。
- A. 期望收益原则 B. 乐观原则 C. 悲观原则
D. 折中原则 E. 等概率原则
18. 企业核心能力组成要素主要包括()。
- A. 全体员工的知识和技能水平 B. 企业技术体系 C. 企业的管理体系
D. 企业文化 E. 整合集成
19. 一体化战略的缺点主要是()。
- A. 对企业长远发展非常不利
B. 使企业规模扩大, 人员和组织机构庞杂, 导致管理的难度加大和管理费用大幅度增加
C. 分散企业资源, 降低资源配置效率
D. 进入新的经营领域, 不仅需要投入大量的资金, 而且需要企业掌握更多新的技术和经验
E. 企业一旦进入新的经营领域, 再退出就很难
20. 企业实施相关多元化战略时, 应符合的条件是()。
- A. 企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务
B. 企业可以将不同业务的相关活动合并在一起
C. 企业具有进入新产业所需资金和人才
D. 企业在新业务中可以借用公司品牌的信誉
E. 企业能够创建有价值的竞争能力和协作方式实施相关的价值链活动
21. 战略选择的方法主要有()。
- A. 战略逻辑理性评估 B. 财务指标分析法 C. 组织温度调查法
D. 内部要素评价法 E. 风险分析法
22. 实施企业战略的基本原则是()。
- A. 整体协调性原则 B. 权变原则 C. 可接受性原则
D. 合理性原则 E. 统一指挥原则
23. 将战略控制按控制方式划分, 可以分为()。
- A. 前馈控制 B. 反馈控制 C. 实时控制
D. 直接控制 E. 回避控制
24. 经营决策的要素除了决策者外, 还包括()。
- A. 决策目标 B. 决策备选方案 C. 决策条件
D. 决策环境 E. 决策结果
25. 根据数学模型涉及的决策问题的性质或者说根据所选方案结果的可靠性的不同, 定量决策方法一般可以分为()。
- A. 确定型决策 B. 名义小组技术 C. 风险型决策
D. 淘汰法 E. 不确定型决策

三、案例分析题

(一) 某公司十年来一直只生产电视机显像管, 产品质量较高, 经营状况良好。2014 年该公司与某电视机生产企业联合, 开始生产电视机成品, 拟生产三种不同型号的电视机产品,

有四个备选方案, 每个方案的投资额、经营期限、市场状态和收益值如表 1-10 所示。

表 1-10 某公司生产三种型号电视机决策收益表 万元

市场状态 概率方案	销 路 好	销 路 一 般	销 路 差	投 资 额	经营期限/年
	0.3	0.5	0.2		
1	400	200	-20	400	3
2	300	180	60	300	4
3	230	150	50	200	5
4	150	100	40	100	6

根据上述资料回答下列问题:

1. 该公司与某电视机生产企业联合前实施的是()。(单选题)
A. 差异化战略 B. 一体化战略 C. 集中战略 D. 稳定战略
2. 目前该公司实施的是()。(单选题)
A. 前向一体化战略 B. 后向一体化战略 C. 集中战略 D. 差异化战略
3. 方案 1 的期望收益值为()万元。(单选题)
A. 248 B. 255 C. 260 D. 648
4. 该公司可以取得最大期望经济效益的决策方案为()。(单选题)
A. 方案 1 B. 方案 2 C. 方案 3 D. 方案 4

(二) 某跨国家电集团 2000 年进入中国市场, 业务范围不断扩大, 不仅在家电制造领域站稳脚跟, 而且通过并购、联合等多种形式, 使业务遍及手机、医药、建筑等多个领域。在家电制造领域, 该集团成绩尤为突出, 不断针对不同的消费群体, 推出具有独特功能和款式的新型家电, 占领不同领域的消费市场, 市场占有率大幅提升。2014 年该集团拟推出一款多功能新型家电, 备选型号有 I、II、III、IV 四种。未来市场情况存在畅销、一般和滞销三种可能, 但各种情况发生的概率难以测算。在市场调研的基础上, 集团对这四种型号的损益状况进行了预测, 在不同市场状态下的损益值如表 1-11 所示。

表 1-11 某集团 I、II、III、IV 四种家电经营损益表 万元

型 号	市 场 状 况		
	畅 销	一 般	滞 销
I	500	400	50
II	600	450	0
III	700	500	100
IV	1100	600	-100

根据以上资料, 回答下列问题:

5. 目前该集团实施的竞争战略为()。(多选题)
A. 成本领先战略 B. 一体化战略 C. 差异化战略 D. 多元化战略
6. 该集团进行战略实施时, 应遵循的基本原则有()。(多选题)
A. 合理性原则 B. 统一指挥原则
C. 综合平衡原则 D. 权变原则

7. 若采用乐观原则计算, 使公司获得最大经济效益的型号为()。(单选题)
A. I B. II C. III D. IV
8. 若采用折中原则计算(最大值系数 $\alpha=0.8$), 生产III型号能使公司获得的经济效益为()万元。(单选题)
A. 220 B. 420 C. 580 D. 660
9. 该公司的这项经营决策属于()。(多选题)
A. 确定型决策 B. 风险型决策
C. 非常规型决策 D. 不确定型决策

(三) 某商品流通企业在开业前要选择经营商品的品种, 现在有甲、乙、丙、丁四类商品可供选择, 由于对未来两年的市场需求无法做到比较准确的预测, 只能大致估计为: 需求量较高、需求量一般和需求量较低三种情况。这三种情况的损益值如表 1-12 所示。

表 1-12 甲、乙、丙、丁四类产品损益值 万元

自然状态	方 案			
	甲	乙	丙	丁
需求量较高	530	700	140	200
需求量一般	70	150	140	100
需求量较低	-70	60	140	50

10. 用乐观原则选择比较满意的方案是()。(单选题)
A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 丁
11. 用悲观原则选择比较满意的方案是()。(单选题)
A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 丁
12. 确认乐观系数为 0.4, 用折中原则选择比较满意的方案是()。(单选题)
A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 丁
13. 用等概率原则选择比较满意的方案是()。(单选题)
A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 丁
14. 用后悔值原则选择比较满意的方案是()。(单选题)
A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 丁

同步自测解析

一、单项选择题

1. 【解析】B 行业生命周期分成四个阶段: 形成期、成长期、成熟期、衰退期。行业进入成长期, 行业的产品已较完善, 顾客对产品已有认识, 市场迅速扩大, 企业的销售额和利润迅速增长。

2. 【解析】C 按照战略控制权的归属, 战略控制可分为集中控制与分散控制。集中控制是指战略控制权由企业最高管理层掌握, 对企业进行总体考虑, 关注长期绩效和基本的战略方向。分散控制是把局部战略控制权分散到各个战略经营单位或事业部, 由他们对企业局部战略进行决策。

3. 【解析】D 从环境因素的可控程度分类,经营决策可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。

4. 【解析】B 从环境因素的可控程度分类,经营决策可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。风险型决策是介于确定型决策和不确定型决策之间的一种决策。决策者无法完全掌握决策必需的情报和资料,只能根据所获得的部分信息进行判断。

5. 【解析】D 乐观原则(大中取大法),是指愿意承担风险的决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最大损益值为标准(即假定各方案最有利的状态发生),在各方案的最大损益值中取最大者对应的方案。市场的最佳状态为畅销,畅销中销量最好的为方案Ⅳ。

6. 【解析】C 本题考核价值链分析法。企业价值链由主体活动和辅助活动构成。主体活动是指企业生产经营的实质性活动,一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。辅助活动是指用以支持主体活动而且内部之间又相互支持的活动,包括企业的采购、技术开发、人力资源管理和企业基础管理。

7. 【解析】A 在波士顿矩阵分析工具中,幼童区的产品业务增长率高,但市场占有率低。幼童区位于直角坐标轴的左上角。在这个区位的产品业务增长率高,但市场占有率低,本区中产品所能产生的现金余额很少,不能满足因业务高速增长带来的资金需求。相应的可选战略是:对相应的产品进行必要的投资,以扩大市场占有率,从而使其转变成明星产品。

8. 【解析】D 本题考核企业战略实施的模式。增长型模式中,企业的战略是从基层单位自下而上地产生。它的关键是激励管理人员的创造性和制定与实施完善的战略,使企业的能量得以发挥,并使企业实力得到增长。

9. 【解析】C 本题考核不确定型决策方法中的折中原则。

方案Ⅰ: $60 \times 0.75 + 40 \times (1 - 0.75) = 55$ 万元;

方案Ⅱ: $70 \times 0.75 + 30 \times (1 - 0.75) = 60$ 万元;

方案Ⅲ: $85 \times 0.75 + 15 \times (1 - 0.75) = 67.5$ 万元;

方案Ⅳ: $95 \times 0.75 + (-20) \times (1 - 0.75) = 66.25$ 万元。

$\text{Max}\{55, 60, 67.5, 66.25\} = 67.5$, 所以企业应选择方案Ⅲ。

10. 【解析】B 企业经营战略的实质是谋求外部环境、内部资源条件与战略目标三者之间的动态平衡。

11. 【解析】D 企业内部环境包括企业结构、企业文化、企业资源。其中,企业资源包括企业的人、财、物、设备、管理、技术、经验、产品、原材料、信息甚至市场等多种要素,是企业战略要素的总和,是企业战略实力的综合体现。

12. 【解析】C 进入成熟期后,一方面行业的市场已趋于饱和,销售额已难以增长,在此阶段的后期甚至会开始下降;另一方面行业内部竞争异常激烈,企业间的合并、兼并大量出现,许多小企业退出,于是行业由分散走向集中,往往只留下少量的大企业。产品成本控制和市场营销的有效性成为该时期企业成败的关键因素。

13. 【解析】D 研发能力是企业保持优势源泉的经营资源。

14. 【解析】A 后向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式,企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织,从而达到降低交易费用及其他成本,提高经济效益的战略。

15. 【解析】B 集中战略又称专一化战略,是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。与成本领先战略和差异化战略不同的

是,企业不是围绕整个产业,而是面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动,以期能比竞争对手更有效地为特定的目标顾客群服务。

16. 【解析】A 如果新的竞争对手带着新增生产能力进入市场,必然要求分享份额和资源,因而构成对现有企业的威胁。这种威胁的大小依进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。

17. 【解析】C 企业业务战略,也称为竞争战略或事业部战略。企业业务战略是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略的指导下,经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。企业业务战略是经营一级的战略,它的重点是要改进一个业务单位在它所从事的行业中,或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。

18. 【解析】D 稳定型战略是指受经营环境和内部资源条件的限制,企业在战略期所期望达到的经营状态基本保持在战略起点水平上的战略。按照这种战略,企业目前的经营方向、业务领域、市场规模、竞争地位及生产规模都大致不变,保持持续地向同类顾客提供同样的产品和服务,维持市场份额。

19. 【解析】B 盈亏平衡法是进行产量决策常用的方法。盈亏平衡点 $Q_0 = F/(p-v)$;
 $p = F/Q_0 + v = 10\,000\,000/1\,000\,000 + 55 = 65$ 元/台。

20. 【解析】C 本题主要考查的是多元化发展战略的两种类型的区别。多元化发展战略包括相关多元化和不相关多元化两种基本方式。相关多元化战略,又称为关联多元化战略,是指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域,进而实现企业规模扩张的战略。不相关多元化战略,又称无关联多元化战略,是指企业进入与现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略。家电行业与汽车行业无关联,因而属于无关联多元化战略。

21. 【解析】C 企业战略制定的步骤如下:①识别和鉴定现行的战略;②分析外部环境,评估自身能力;③确定企业使命与目标;④准备战略方案;⑤评价和确定战略方案。第一个步骤为识别和鉴定现行的战略。

22. 【解析】D 当市场需求呈现出多样化、复杂化和个性化的变化趋势时,企业应实施差异化战略,这样可以建立起稳固的市场竞争地位,使企业获得高于行业平均水平的收益率,制定较高的价格。

23. 【解析】D 由于关联多元化战略有利于发挥企业在生产技术、销售网络、顾客忠诚等方面的优势,获取研发、生产、销售等方面的协同效应,风险小,所以关联多元化战略是企业进行扩张时的主要选择。

24. 【解析】B 本题主要考查转向战略的概念及其与其他战略的区别。转向战略是指企业在现有经营领域不能完成原有产销规模和市场规模,不得不将其缩小;或者企业有了新的发展机会,压缩原有领域的投资,控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。

放弃战略是将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。

清算战略是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。

发展战略是一种在现有战略基础上,向更高目标发展的总体战略,主要包括一体化战略和多元化战略。

25. 【解析】B 由于集中战略的优势是组织结构简单,便于管理,有利于充分利用企业的资源和能力,故适宜中小企业采用。

26. 【解析】A 合作型模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中,调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为管理者的工作重点。这种模式比较适合复杂而又缺少稳定性环境的企业。

27. 【解析】B 保本销售量 $Q_0 = F / (p - v) = 2\,000\,000 / (505 - 105) = 5000$ 台。

28. 【解析】B 企业经营决策目标是指决策所要达到的目的。决策目标的确立是科学决策的起点,它为决策指明了方向,为选择行动方案提供了衡量标准,也为决策实施的控制提供了依据。确定决策目标是决策过程中的重要内容。

29. 【解析】B 企业战略实施是企业战略管理的关键环节,是动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源,沿着企业战略的方向和途径,自觉而努力地贯彻战略,以期更好地达成企业战略目标的过程。

二、多项选择题

1. 【解析】BCD 实施产品差异化战略适用于符合以下条件的企业:

(1) 企业要有很强的研究开发能力,具有一定数量的研发人员,有强烈的市场意识和创新眼光,及时了解客户需求,不断地在产品及服务中创造出独特性。

(2) 企业在产品或服务上要具有领先的声望,具有一定的知名度和美誉度。

(3) 企业要有很强的市场营销能力。企业内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间具有很好的协调性。

2. 【解析】ABC 企业战略方案评价的目的是确定各个战略方案的有效性。评价和确定战略方案应该遵循的基本原则有:择优原则、民主协调原则和综合平衡原则等。

3. 【解析】ABCE 企业职能战略是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动做出统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略,具体包括生产战略、市场营销战略、财务战略、人事战略和研发战略。企业职能战略主要解决资源利用效率问题,使企业资源利用效率最大化。

4. 【解析】ABDE 行业生命周期是行业演进的动态过程,分成四个阶段,即形成期、成长期、成熟期、衰退期。

5. 【解析】ABD 一般来说,企业战略不是单一的,而是分为若干层次的。企业规模不同,企业战略的层次也相应不同。企业战略一般分为三个层次:企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略。

6. 【解析】BCDE 产业竞争性分析是企业制定竞争战略最重要的基础。在一个行业里,普遍存在着五种基本竞争力量,即行业内现有企业、新进入者、替代品生产者、供应者和购买者。

7. 【解析】CDE 企业内部环境或条件是企业经营的基础,是制定战略的出发点、依据和条件。一般说来,一个企业的内部环境包括企业结构、企业文化、企业资源等。

8. 【解析】ADE 企业价值链由主体活动和辅助活动构成。主体活动是指企业生产经营的实质性活动,一般分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接相关,是企业基本的价值增值活动,又称基本活动。

9. 【解析】ABCE 企业内部条件分析的方法主要有:企业核心竞争力分析法、SWOT分析法、企业价值链分析法、内部要素评价(IFE)矩阵和组织温度调查法。

10. 【解析】ABD 成本领先战略适用于符合以下条件的企业:

(1) 该战略适用于大批量生产的企业,产量要达到经济规模,这样才会有较低的成本;

(2) 有较高的市场占有率,严格控制产品定价和初始亏损,从而形成较高的市场份额;

(3) 有能力使用先进的生产设备;

(4) 能够严格控制一切费用开支, 全力以赴地降低成本。

11. 【解析】ADE 美国战略学家迈克尔·波特提出企业一般竞争战略主要有三种, 即成本领先战略、产品差异化战略及集中战略。

12. 【解析】BCDE A 属于采用差别化战略的原因。

13. 【解析】AC 稳定型战略的好处就是能够保持战略的稳定性, 不会因战略的突然改变而引起资源分配、组织结构和人员安排上的大变动, 进而有助于实现企业的平稳发展。稳定型战略的风险较小, 对于那些处于成熟期的行业或稳定环境中的企业来说, 不失为一种有效的战略。

14. 【解析】ACD BE 选项属于稳定型战略的特征。发展型战略强调抓住外部环境提供的有利机会, 发掘和充分运用企业各种资源, 实现企业的快速发展。

15. 【解析】ACDE 本题主要考查的内容是集中战略的优点, 主要有经营目标集中, 管理简单方便, 有利于集中使用企业资源, 实现生产的专业化, 获取规模经济效益。

16. 【解析】ACE 一体化战略的优点是:

(1) 后向一体化可以使企业对其所需要的原材料或零部件的成本、质量和供应情况进行有效的控制, 进而有助于降低成本, 减少风险, 使生产稳定、正常进行;

(2) 前向一体化使企业能够有效控制销售和分销渠道, 进而有助于更好地掌握市场需求信息和发展趋势, 更迅速地了解顾客的意见和建议, 增强对市场的适应能力;

(3) 前向一体化通过提高产品的深加工程度, 可以给企业带来更多利润。

17. 【解析】BCDE 非确定型决策中一些公认的决策准则包括悲观原则、乐观原则、折中原则、等概率原则和后悔值原则。

18. 【解析】ABCDE 企业核心能力组成要素主要包括五个方面: ①全体员工的知识和技能水平; ②企业技术体系; ③企业的管理体系; ④企业文化; ⑤整合集成。

19. 【解析】BDE 一体化战略的不足是:

(1) 一体化使企业规模扩大, 人员和组织机构庞杂, 这不可避免地会导致管理的难度加大和管理费用的大幅度增加;

(2) 进入新的经营领域, 不仅需要投入大量的资金, 而且需要企业掌握更多新的技术和经验, 如果企业缺乏这些技术和能力, 可能会导致效率的下降, 使一体化失去应有的作用;

(3) 企业一旦进入新的经营领域, 再退出就很难, 当该产业处于衰退期时, 企业就可能面临大的风险。

20. 【解析】ABDE 企业实施相关多元化战略时, 应符合以下条件: (1) 企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务; (2) 企业可以将不同业务的相关活动合并在一起; (3) 企业新的业务中可以借用公司品牌的信誉; (4) 企业能够创建有价值的竞争能力和协作方式实施相关的价值链活动。

21. 【解析】ABE 战略选择的方法主要有: (1) 战略逻辑理性评估。战略逻辑理性评估主要是将特定的战略方案与企业的市场情况及它的核心竞争力或相对战略能力相匹配, 从而评估该战略方案是否会提高公司的竞争优势及其提高的程度。(2) 财务指标分析法。利用各项财务指标的计算能够从定量的角度衡量企业战略的可行性和适宜性, 具有较强的说服力。(3) 风险分析法。公司选择实施某个战略时总是面临着环境变化而带来的不确定性, 即风险永远存在。因此, 风险是衡量战略可接受性的一个重要指标。

22. 【解析】BDE 在企业战略的实施中会遇到许多在制定战略时未估计到或不可能完全估计到的问题,因此,在战略实施过程中要贯彻三个基本原则,以作为实施企业战略的基本依据。这三个原则是合理性原则、统一指挥原则、权变原则。

23. 【解析】DE 按控制方式即按达到控制目的的工作方式划分,可将战略控制分为回避控制与直接控制。

24. 【解析】ABCE 经营决策的要素有:①决策者;②决策目标;③决策备选方案;④决策条件;⑤决策结果。

25. 【解析】ACE 定量决策方法是利用数学模型进行优选决策方案的决策方法。根据数学模型涉及的决策问题的性质或者说根据所选方案结果的可靠性的不同,定量决策方法一般分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策三类。

三、案例分析题

(一)

1. 【解析】C 集中战略又称专一化战略,是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。

2. 【解析】A 前向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式,企业与输出端企业联合,形成一个统一的经济组织,从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。如企业原材料及半成品方面在市场上有优势,为获取更大的经济效益,企业决定由自己制造成品或与制造成品的企业联合,形成统一的经济组织,促进企业有更高速度成长和更快的发展。

3. 【解析】A 方案1的期望收益 $= (400 \times 0.3 + 200 \times 0.5 - 20 \times 0.2) \times 3 - 400 = 248$ 万元。

4. 【解析】C 方案2的期望收益 $= (300 \times 0.3 + 180 \times 0.5 + 60 \times 0.2) \times 4 - 300 = 468$ 万元;

方案3的期望收益 $= (230 \times 0.3 + 150 \times 0.5 + 50 \times 0.2) \times 5 - 200 = 570$ 万元;

方案4的期望收益 $= (150 \times 0.3 + 100 \times 0.5 + 40 \times 0.2) \times 6 - 100 = 518$ 万元。

因此,方案3是可以取得最大期望经济效益的决策方案。

(二)

5. 【解析】CD 该集团不断针对不同的消费群体,推出具有独特功能和款式的新型家电,这采取的是差异化战略。而且其同时又在手机、医药、建筑等多个领域进行经营,所以又采取了多元化战略。

6. 【解析】ABD 选项C属于评价和确定战略方案应遵循的原则。

7. 【解析】D 首先,市场状况为畅销时,各型号的收益值最大, $\text{Max}\{500, 600, 700, 1100\} = 1100$,它所对应的型号是IV,所以选D。

8. 【解析】C 采用折中原则生产III型号能使公司获得的经济效益为 $700 \times 0.8 + 100 \times (1 - 0.8) = 580$ 万元。

9. 【解析】CD 不确定型决策又称为非常规型决策,其遵循的思考原则有乐观原则和折中原则等。

(三)

10. 【解析】B 乐观原则也称大中取大,四个品种的最大收益值分别为:530、700、140、200, $\text{Max}\{530, 700, 140, 200\} = 700$,因而乙方案比较满意。

11. 【解析】C 悲观原则也称为小中取大,四个品种的最小收益值分别为:-70、60、140、50。选丙方案收益值最大(140)作为满意的方案。因为该方案在需求量很低的情况下,

可获得 140 万元的收益，比其他方案的收益值都高。

12. 【解析】B 甲品种的折中损益值= $530 \times 0.4 + (-70) \times (1-0.4) = 170$ 万元；

乙品种的折中损益值= $700 \times 0.4 + 60 \times (1-0.4) = 316$ 万元；

丙品种的折中损益值= $140 \times 0.4 + 140 \times (1-0.4) = 140$ 万元；

丁品种的折中损益值= $200 \times 0.4 + 50 \times (1-0.4) = 110$ 万元。

由于乙方案折中损益值最大，所以应选择乙方案。

13. 【解析】B 甲品种的平均值= $(530+70-70)/3 = 176.67$ 万元；

乙品种的平均值= $(700+150+60)/3 = 303.33$ 万元；

丙品种的平均值= $(140+140+140)/3 = 140$ 万元；

丁品种的平均值= $(200+100+50)/3 = 116.67$ 万元。

由于乙方案的平均值最大，所以选择乙方案。

14. 【解析】B 各方案的后悔值如表 1-13 所示。

表 1-13 各方案的后悔值

万元

自 然 状 态	方 案			
	甲	乙	丙	丁
需求量较高	$700-530=170$	$700-700=0$	$700-140=560$	$700-200=500$
需求量一般	$150-70=80$	$150-150=0$	$150-140=10$	$150-100=50$
需求量较低	$140-(-70)=210$	$140-60=80$	$140-140=0$	$140-50=90$

每种产品的后悔值加总得：

甲品种的后悔值= $170+80+210=460$ 万元；

乙品种的后悔值= $0+0+80=80$ 万元；

丙品种的后悔值= $560+10+0=570$ 万元；

丁品种的后悔值= $500+50+90=640$ 万元。

从中选择一个最小的 80 万元，就是乙方案。