

公司战略与风险管理考前必背 70 道精选主观题

1. 成本领先战略实施条件与风险：

(1) 市场情况：

- 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；
- 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；
- 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；
- 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。

(2) 资源和能力：

- 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；
- ②降低各种要素成本；
- ③选择适宜的交易组织形式；
- ④提高生产率；
- ⑤改进产品工艺设计；
- ⑥提高生产能力利用程度；
- ⑦重点集聚。

(3) 风险：

- 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。
- 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。
- 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。

2. 差异化战略实施条件与风险：

(1) 市场情况：

- 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。

(2) 资源和能力：

- ①具有强大的研发和产品设计能力，具有很强的研究开发管理人员；

- ②具有很强的市场营销能力，具有很强的市场营销能力的管理人员；
- 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造性文化；
- ④具有从总体上提高某项经营业务质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。

(3) 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竞争对手模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

3. 集中化战略实施条件与风险：

(1) 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。

(2) 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。

4. 前向一体化战略的优点：

- ①有利于企业控制和掌握市场；
- ②增强对消费者需求变化的敏感性；
- ③提高企业产品的市场适应性和竞争力。

5. 后向一体化战略的优点：有利于企业有效控制关键原材料等投入成本、质量及供应可靠性，确保经营活动。

6. 纵向一体化战略的优点：有利于节约与上、下游企业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或获得新用户。

7. 前向一体化战略的主要适用条件：

- 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；

- ②企业所在产业的增长潜力较大;
- ③企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等;
- ④销售环节的利润率较高。

8. 后向一体化战略的主要适用条件:

- 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;
- ②企业所在产业的增长潜力较大;
- ③企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等;
- ④供应环节的利润率较高;
- ⑤供应商数量较少而需求方竞争者众多;
- ⑥企业产品价格的稳定对企业而言十分关键,后向一体化有利于控制原材料成本,从而确保产品价格的稳定。

9. 横向一体化战略的适用条件:

- 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。

10. 横向一体化战略的优点: 有利于实现规模经济以获取竞争优势。

11. 市场渗透战略的适用条件:

- ①整个市场正在增长。
- ②企业决定将利益局限在现有产品或市场领域。
- ③如果其他企业由于各种原因离开了市场。
- 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。

12. 市场开发战略的适用条件:

- 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企业主业属于正在迅速全球化的产业。

13. 产品开发战略的适用条件：

- ①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；
- 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；
- ③企业所在产业正处于高速增长阶段；
- ④企业具有较强的研究与开发能力；
- ⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品。

14. 多元化战略的类型：

- ①相关/同心多元化战略、②非相关/离心多元化战略

15. 多元化战略的优点有哪些？

- 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中获得融资。
- ③在企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。

16. 多元化战略的风险有哪些？

- 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

17. 收缩战略的方式有哪些？

- (1) 紧缩与集中战略：机制变革\财政和财务战略\削减成本战略。
- (2) 转向战略：重新定位或调整现有的产品和服务\调整营销策略。
- (3) 放弃战略。

18. 发展战略的主要途径：

- (1) 外部发展（并购）；(2) 内部发展（新建）；(3) 战略联盟。

19. 并购的动机：

- ① 避开进入壁垒，迅速进入，争取机会，规避风险；
- ② 获得协同效应；
- ③ 克服企业负外部性，减少竞争，增强市场控制力。

20. 并购的失败的原因：

- 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。

21. 战略联盟的动因有哪些？

- 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

22. 战略联盟的主要类型有哪些？

- ① 合资企业；
- ② 相互持股投资；
- ③ 功能性协议

23. 战略联盟的管控措施有哪些？

- ① 订立协议；
- ② 建立合作信任的联盟关系

24. 混合战略的定义：同时追求低成本与差异化

25. 新兴产业发展的障碍有哪些？

- ① 专有技术的选择、获取与应用的困难；
- ② 原材料、零部件、资金与其他供给的不足；
- ③ 顾客的困惑与等待观望；
- ④ 被替代产品的反应；
- ⑤ 缺少承担风险的胆略与能力。

26. 蓝海战略的特征有哪些？

- ① 拓展非竞争性市场空间；
- ② 规避竞争；
- ③ 创造并攫取新需求；
- ④ 打破价值与成本互替定律；
- ⑤ 同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系。

27. 蓝海战略中如何重建市场边界？

- ① 审视他择产业；
- ② 跨越产业内不同的战略群体看市场；
- ③ 重新界定产业的买方群体；
- ④ 放眼互补性产品或服务；
- ⑤ 重设产业的功能与情感导向；
- ⑥ 跨越时间参与塑造外部潮流。

28. 市场营销策略组合：

(1) 产品策略：

- ① 产品组合策略：产品组合的宽度、长度、深度和关联性；产品组合策略类型（扩大产品组合、缩减产品组合、产品向上/向下/双向延伸）
- ② 品牌和商标策略：单一的企业名称、每个产品都有不同的品牌名称、自有品牌
- ③ 产品开发策略

(2) 促销策略：广告促销、营业推广、公关宣传、人员推销

(3) 分销策略

(4) 价格策略

29. 研发的类型：

①产品研究——新产品开发

②流程研究

30. 研发的动力来源：

①需求拉动

②技术推动

31. 研发定位：

①成为向市场推出新技术产品的企业。

②成为成功产品的创新模仿者。

③成为成功产品的低成本生产者。

32. 发展中国家跨国公司对外投资的主要动机：

寻求市场、寻求效率、寻求资源、寻求现成资产

33. 企业进入国外市场的主要模式：

一般有出口、股权投资、非股权安排等几种。

34. 出口模式下，目标市场的区域路径：

(1) 传统方式：

①发达国家到经济技术发展水平相类似的发达国家再到发展中国家

②发展中国家到环境类似的发展中国家再到发达国家

(2) 新型方式：不论是发达国家还是发展中国家，产业中的高新技术产品出口的国别路径是先到发达国家，以占领世界最大市场，然后再走向发展中国家。

35. 防御者战略利用本土优势进行防御的措施：

(1) 把目光集中于喜欢本国产品的客户，不考虑崇尚国际品牌的客户。

(2) 频繁调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求。

(3) 加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。

36. 扩张者战略向海外延伸本土优势：不仅可以增加企业收入，还能促进规模经济，同时也能获得颇有价值的国际化经营的经验。在向海外延伸本土优势时应当注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方面与本国市场相类似的市场，来最有效地利用自己的资源。

37. 躲闪者战略避开跨国公司的冲击的措施：

(1) 与跨国公司建立合资、合作企业。

- (2) 将企业出售给跨国公司。
- (3) 重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争。
- (4) 根据自身本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节。
- (5) 生产与跨国公司产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。

38. 抗衡者战略在全球范围内对抗的措施：

- (1) 不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。
- (2) 找到一个定位明确又易于防守的市场。
- (3) 在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。
- (4) 学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。

39. 社会文化风险：

- (1) 跨国经营活动引发的文化风险
- (2) 企业并购活动引发的文化风险
- (3) 组织内部因素引发的文化风险

40. 技术风险：技术设计风险、技术研发风险、技术应用风险

41. 市场风险：

- (1) 产品或服务的价格及供需变化带来的风险；
- (2) 税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险；
- (3) 能源、原材料、配件等物资供应充足性、稳定性和价格的变化带来的风险；
- (4) 潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险；
- (5) 主要客户、主要供应商的信用风险。

42. 战略风险：

- (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。
- (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。
- (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。

43. 运营风险：

- (1) 企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。

- (2) 期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险。
- (3) 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。
- (4) 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。
- (5) 质量、安全、环保、信息安全等管理发生失误导致的风险。
- (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。
- (7) 给企业造成损失的自然灾害等风险。
- (8) 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。

44. 组织架构风险:

- (1) 治理结构形同虚设, 缺乏科学决策、良性运行机制和执行力, 可能导致企业经营失败, 难以实现发展战略;
- (2) 内部机构设计不科学, 权责分配不合理, 可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮, 运行效率低下。

45. 社会责任风险:

- (1) 产品质量低劣, 侵害消费者利益, 可能导致企业巨额赔偿、形象受损, 甚至破产;
- (2) 环境保护投入不足, 资源耗费大, 造成环境污染或资源枯竭, 可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲, 甚至停业;
- (3) 安全生产措施不到位, 责任不落实, 可能导致企业发生安全事故;
- (4) 促进就业和员工权益保护不够, 可能导致员工积极性受挫, 影响企业发展和社会稳定。

46. 销售风险:

- (1) 销售政策和策略不当, 市场预测不准确, 销售渠道管理不当等, 可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继;
- (2) 客户信用管理不到位, 结算方式选择不当, 账款回收不力等, 可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈;
- (3) 销售过程存在舞弊行为, 可能导致企业利益受损。

47. 国际化经营企业的组织结构：

- ①全球化战略：全球产品分部结构；
- ②跨国战略：跨国结构；
- ③国际战略：国际部结构
- ④多国本土化战略：全球区域分部结构

48. 战略的前导性与结构的滞后性：（钱德勒理论）

（1）战略前导性。（2）结构滞后性。

49. 信息技术与价值网及其生态系统的关系：

（1）价值网强调“以顾客为中心”，在专业化分工的生产服务模式下，把处于“价值链”上不同位置并存在密切关联的企业或者相关利益体整合在一起，建立一个以顾客为核心的价值创造体系，共同为顾客创造价值。

（2）由一个或少数几个企业统领着这个生态系统，并建造了平台以供其他专业定位企业应用。可以突破传统的组织边界限制，实现跨企业、跨区域、跨行业，甚至全球化的发展和合作。

（3）信息技术在企业生态系统建立与运作中扮演着强有力的角色。价值网络中的企业通过网络技术等构筑的信息技术平台凝聚在一起，形成整体运作的企业生态系统。

50. 信息技术与竞争战略的关系：

（1）信息技术在企业中的应用可以帮助企业在生产、工程、设计、服务等环节有效降低成本，甚至达到行业中最底的运营成本。

（2）企业借助信息技术推出区别于竞争对手的新产品、新服务，获取竞争优势。

（3）借助信息技术，帮助企业聚焦于目标市场，并在目标市场的竞争中胜出。

51. 大数据时代企业战略转型的主要方面：

（1）营销管理

- ①用户行为与特征分析。
- ②企业重点客户的筛选。
- ③客户分级管理。
- ④改善用户体验。
- ⑤竞争对手监测与品牌传播。

⑥品牌危机监测与管理。

(2) 生产管理

①产品创新过程调研。

②生产流程优化。

③提高质量管理水平。

④科学制定生产计划。

⑤产品科学合理定价。

⑥优化库存管理。

⑦完善供应商管理。

⑧实现产品生命周期管理。

⑨提高固定资产利用率。

52. 文化与绩效的关系：文化可能与高绩效相联系，文化可能损害企业的绩效。

53. 价值链的意义：

(1) 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。

(2) 明确价值链内各种活动之间的联系。

(3) 明确价值系统内各项价值活动之间的联系。

53. 价值链活动的分类：

(1) 基本活动（内部后勤、外部后勤、生产经营、市场销售、服务）

(2) 支持活动（基础设施、人力资源管理、采购管理、技术开发）

54. 基准类型：

①内部基准、②竞争性基准、③过程活动基准、④一般基准、⑤顾客基准

55. 企业能力分析：

(1) 研发能力

(2) 生产能力

(3) 营销能力：产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力

(4) 财务能力

(5) 组织管理能力

56. 战略群组的意义：

(1) 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争

者，也可以很好地了解某一群体与其他群组间的不同。

- (2) 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”
- (3) 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点
- (4) 利用战略群组图有助于预测市场变化或发现战略机会

57. 钻石模型：

生产要素、需求条件、相关支持性产业、企业战略、企业结构和同业竞争

58. PEST：政治和法律因素、经济因素、社会与文化因素、技术因素

59. 五种竞争力：

- (1) 潜在进入者的进入威胁
- (2) 替代品的替代威胁
- (3) 买卖双方讨价还价能力：买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小、产品差异化程度与资产专用性程度、纵向一体化程度、信息掌握的程度。
- (4) 产业内现有企业的竞争：产业发展缓慢、产业内有众多的或势均力敌的竞争对手、产业进入障碍低而退出障碍高、顾客认为所有的商品都是同质的、产业中存在过剩的生产能力。

60. 应对五种竞争力：

- (1) 公司必须自我定位，通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超越它们的竞争对手。
- (2) 公司必须识别在产业哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点。
- (3) 公司必须努力去改变这五种竞争力。公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价；公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁等等。

61. 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

62. 行为性障碍：限制进入定价、进入对方领域

63. 产品生命周期特征、目标与战略路径：

- (1) 导入期：

生产能力：产能过剩，生产成本低

产品特征：设计新颖但质量和可靠性差、特点、性能和目标市场在不断发展变化

顾客特点：用户很少，只有高收入者尝试

市场营销：费用大、成本高、销量小

竞争特点：很少的竞争对手

经营风险：高风险

毛利与净利：价格弹性小；采用高价格、高毛利策略；销量小导致低净利

战略路径：投资研发和技术改进，提高产品质量

总体战略目标：扩大市场份额，成为领头羊

(2) 成长期：

生产能力：生产能力不足、向大批量生产转换、建立大宗分销渠道

产品特征：产品在技术、性能方面差异较大

顾客特点：接受参差不齐的质量，对质量要求不高

市场营销：广告费较高，单位广告费下降

竞争特点：竞争者涌入、争夺人才和资源、出现兼并和意外事件，引起市场动荡

经营风险：风险降低、产品不确定性降低、市场不确定增加；

毛利与净利：供不应求、产品价格和单位净利最高

战略路径：市场营销改变价格或质量形象的时机

阶段标志：销量节节攀升，销售群扩大

总体战略目标：争取最大市场份额

(3) 成熟期：

生产能力：生产稳定，局部生产能力过剩

产品特征：逐步标准化，差异不明显、技术和质量改进缓慢

顾客特点：市场饱和，新客户减少，依靠老客户重复购买

竞争特点：扩大市场份额，抵抗顽强，引发价格竞争

经营风险：中等风险、销售、市场份额、盈利稳定

毛利与净利：价格、毛利率和净利率下降，利润适中，现金流易预测

战略路径：提高效率降低成本

阶段标志：挑衅性的价格竞争

总体战略目标：市场份额的巩固以及提高投资报酬率

(4) 衰退期：

生产能力：产能严重过剩、大量生产并有自销渠道

产品特征：产品差别小，质量出问题

顾客特点：非常精明的买主，对性价比要求高

竞争特点：有些竞争者先于产品退出市场

经营风险：经营风险进一步降低

毛利与净利：价格差异缩小、低价格、低毛利，价格下降、衰退后期，多数企业退出后价格有望上扬

战略路径：控制成本维持正的现金流量

总体战略目标：防御，获取最后现金流、退却，缺乏成本优势

64. 波士顿矩阵业务类型、战略形式与人员组织：

(1) 明星业务（高增长—强竞争）

发展：需要大量的投资，优先提供资源，提高市场占有率

人员组织：事业部制、对生产技术和销售两方面都很内行

(2) 问题业务（高增长—弱竞争）

发展：增加资金投入（问题可以解决）

人员组织：采取智囊团或项目组织形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责。

收割：短期内得到最大现金流入（问题无法解决）

放弃：清理撤退（问题无法解决）

(3) 现金牛业务（低增长—强竞争）

收割：短期内得到最大现金流入

保持：维持现状，保持市场占有率

组织形式：事业部、偏重市场营销

(4) 瘦狗业务（低增长—弱竞争）

放弃：清理撤退

收割：短期内得到最大现金流入

人员组织：并入其他事业部，资源转移

65. 内部人控制的表现形式：

(1) 违背忠诚义务导致的内部人控制问题主要表现为：

①过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为的短期化；

- ②侵占资产，资产转移；
- ③工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；
- ④会计信息作假、财务作假；
- ⑤大量负债，甚至严重亏损；建设个人帝国。

(2) 违背勤勉义务导致的内部人控制问题主要表现为：

- ①信息披露不规范、不及时；
- ②敷衍偷懒不作为；
- ③财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等等。

67. 隧道挖掘的表现形式：

- (1) 滥用公司资源。
- (2) 占用公司资源。

①直接占用资源。

②通过关联交易进行利益输送：

商品服务交易活动、资产租用和交易活动、费用分摊活动。

③掠夺性财务活动：掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作和超额股利

68. 公司治理基础设施：公司披露制度、评价公司财务信息和治理水平的信用中介机构、保护投资者利益的法律法规、政府监管及媒体人和专业人士的舆论监督。

69. 公司宗旨定义：公司目前和未来所从事的经营业务范围

70. 变革的类型及其主要任务：

①类型：技术变革、产品和服务变革、结构和体系变革、人员变革

③主要任务：调整企业理念、企业战略重新定位、重新设计企业的组织结构。