

第一部分

学情速递



• • • • 梦想成真辅导丛书 • • • •

2023 年公司战略与风险管理学情速递

一、考情详解

(一) 考试时间

考试日期	考试科目	考试时长
8月26日	公司战略与风险管理	120分钟

* 具体考试时间以官网发布时间为准。

(二) 考试题型

题型	题量	分值	
单项选择题	26题	1分/题	共26分
多项选择题	16题	1.5分/题	共24分
简答题	4题	其中3题为7分/题，1题为5分/题	共26分
综合题	1题	24分/题	共24分

(三) 评分标准

题型	评分标准
单项选择题	本题型共26小题，每小题1分，共26分。每小题只有一个正确答案，请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案，用鼠标点击相应的选项
多项选择题	本题型共16小题，每小题1.5分，共24分。每小题均有多个正确答案，请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案，用鼠标点击相应的选项。每小题所有答案选择正确的得分，不答、错答、漏答均不得分
简答题	本题型共4小题26分。其中一道小题可以选用中文或英文解答，请仔细阅读答题要求。如使用英文解答，须全部使用英文，答题正确的，增加5分。本题型最高得分为31分
综合题	本题共24分

(四) 考试内容基本情况

章节	考试分值	难易度	2023年教材增调幅度
第一章	3~5分	★	无实质性变化
第二章	15~20分	★★	★
第三章	40~45分	★★★	★
第四章	8~15分	★★★	★
第五章	3~5分	★★	无实质性变化
第六章	1~3分	★★	★★
第七章	8~15分	★★	★★
第八章	8~10分	★★★	★★★

二、本书特点及学习建议

(一) 本书特点

本书在内容上紧扣考试大纲，对应试知识点的解读精练准确且易于理解，配套的练习题贴近考试的难度及考核形式。上册以知识点讲解及热题练习为主，下册以题目为主，由“习题演练”“跨章突破”和“冲刺模拟”三个部分组成。

本书特别适合有一定知识基础，尤其是已经完成一遍基础知识学习的考生，因此建议各位考生在使用本书之前，首先完成一遍基础知识的初步学习，使用本书上册的“讲考点”来完成对每一章重要知识点的回顾；然后通过上册的“练热题”来小试牛刀，并利用下册的“习题演练”进行巩固提升；最后利用下册的“跨章突破”和“冲刺模拟”来完成本科目全部内容的学习，达到融会贯通的程度。

(二) 学习建议

首先，学习时一定要抓住重点。在全面复习的基础上，考生应把主要的时间和精力投入到重要的内容上。

其次，一定要做适当的题目来锻炼做题能力。日常做题时，务必认真审题，果断答题。对单选题可以采用“直接挑选法”或“排除法”；对多选题可以采用“逐项判断法”。对于没有把握的选择题不要纠缠，可以先猜测一个答案，然后再对照答案解析做查漏补缺。对主观题应先看清题目要求，再阅读题目资料，并在阅读过程中标注关键词句。主观题的作答，可以采用三步法：

第一步，快速浏览题目要求，以便定位考核的具体知识点；

第二步，仔细阅读案例材料，并根据考核的知识点内容来标记资料依据；

第三步，组织答案。可以采用“论点+论据”的答题方法，“论点”是理论知识点，“论据”是引用的案例材料文字。

另外，需要注意对答题时间的把握，客观题每题用时不超过一分钟，简答题每题用时不超过十五分钟，综合题用时不超过三十分钟。

最后，一般来说，通过本科目考试需要完成三个轮次的学习并计划花费约 99 个小时。备考过程特别考验考生的时间管理能力，各位考生应充分利用本书和每天的复习时间。本书愿助你通过 CPA 考试，**梦想成真！**

第二部分

基础讲练



• • • • • 梦想成真辅导丛书 • • • • •

第一章 战略与战略管理概述

- 本章重要程度：●○○
- 考试分值范围：分值约占3~5分

考情分析

本章主要考点

公司的使命、战略创新管理、战略管理中的权力与利益相关者。

2023 年考试变化

主要调整了部分文字细节表述，无实质性变化。

一 讲 一 练

考点一 公司战略的定义★*

讲 考 点

掌握四位学者从不同方面解读公司战略的含义：

钱德勒认为，公司战略可定义为“确定企业**基本长期目标**、选择**行动途径**和为实现这些目标进行**资源分配**”。

公司战略分为传统概念和现代概念。传统概念是由美国哈佛大学波特教授给出的，他认为，“战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物”。简单地理解，“**战略=终点+途径**”。这个定义的给出是基于波特当时处在一个社会进步与环境变化相对较慢的历史时期。

现代概念是由加拿大学者明茨伯格在考虑了接下来的组织面临的更多未知不可测的内外部环境因素后，修正了波特所给出的战略定义，“一系列或整套的决策或行动方式”。其实就是“**战略=途径(决策或行动方式)**”。明茨伯格认为，终点无法事先设定，因为环境变化太快了！

美国另一位学者汤姆森指出，“战略既是预先性的(预谋战略)，又是反应性的(适应性战略)”。也就是需要管理层先要制定一个预谋战略，再随着环境变化而进行适应性调整。一个实际的战略应该是一个不断规划和再规划的结果。

实际上，传统和现代的两个战略概念不同，是因为两位学者所处的历史时期不同导致的，都是正确的。公司战略的概念和属性，如表 1-1 所示。

* 本书用“★”来表示各知识点的重要程度。★表示了解，★★表示熟悉，★★★表示掌握。

表 1-1 公司战略的概念和属性

概念	属性
传统概念	计划性、全局性和长期性(小口诀:计、全、长)
现代概念	应变性、竞争性和风险性(小口诀:应、风、竞)

练热题

【2018年多选题】*逸风公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战略目标,借助大数据分析工具,及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划,成效显著。以下的表述中体现逸风公司上述做法的有()。

- A. 逸风公司的战略是理性计划的产物
- B. 逸风公司的战略是在其内外环境的变化中不断规划和再规划的结果
- C. 逸风公司的战略是事先的计划和突发应变的组合
- D. 逸风公司采取主动态势预测未来

【解析】该公司为实现预定的战略目标,借助大数据分析工具,及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划,说明其战略是事先的计划和突发应变的组合,采取主动的态势预测未来,战略是在内外环境的变化中不断规划和再规划的结果,选项BCD正确。

【答案】BCD

考点二 公司的使命与目标★★

讲考点

我们可以将企业生存、发展、获利等根本性目的作为公司使命的一部分,将公司目标作为使命的具体化。公司的使命,如图1-1所示。

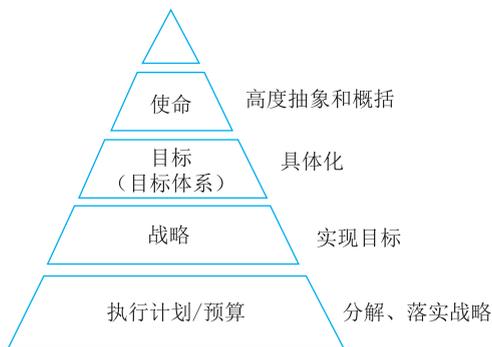


图 1-1 公司的使命

1. 公司的使命

使命是要阐明公司组织的根本性质与存在理由,一般包括三个方面,也就是“使命=目的+宗旨+经营哲学”。公司的使命,如表1-2所示。

* 本书所涉及的历年考题均为考生回忆,并已根据2023年考试大纲修改过时内容。

表 1-2 公司的使命

方面	说明
公司目的	公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。组织按其存在理由可以分为两大类：营利组织和非营利组织。以营利为目的成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值，其次目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。以非营利为目的成立的组织，其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革，而不是营利
公司宗旨	公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。公司的业务范围包括企业的产品(或服务)、顾客对象、市场和技术等几个方面。公司宗旨反映出企业的定位
经营哲学	经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果

2. 公司的目标

目标是使命的具体化，让使命的实现更具有可操作性。

公司目标是一个体系，其目的是将公司的使命转换成明确、具体的业绩标准，从而使得公司的发展有一个可以测度的目标。公司的两大目标体系，如表 1-3 所示。

表 1-3 公司的两大目标体系

体系	指标
财务目标体系(达到较好的结果)	市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流等
战略目标体系(赢得结果)	获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会等

练热题

【1·2020 年单选题】 天鸣公司是全球领先的通信基础设施和智能终端提供商，该公司在网站上显著位置有如下说明：致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。天鸣公司的上述说明体现了该公司的()。

- A. 目的 B. 目标 C. 经营哲学 D. 宗旨

【解析】 公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。“致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”属于公司宗旨，选项 D 正确。

【答案】 D

【2·2019 年单选题】 睿祥公司创业初期主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和软件的互联网企业。本案例体现了睿祥公司()。

- A. 公司宗旨的变化 B. 经营哲学的变化
C. 战略层次的变化 D. 公司目的的变化

【解析】“睿祥公司创业初期主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和软件的互联网企业”体现的是经营业务范围的调整，即公司宗旨的变化，选项 A 正确。

【答案】A

考点三 公司战略的层次★★

讲考点

公司的战略分为三个层次：总体战略、业务单位战略和职能战略。公司战略的层次，如图 1-2 和表 1-4 所示。

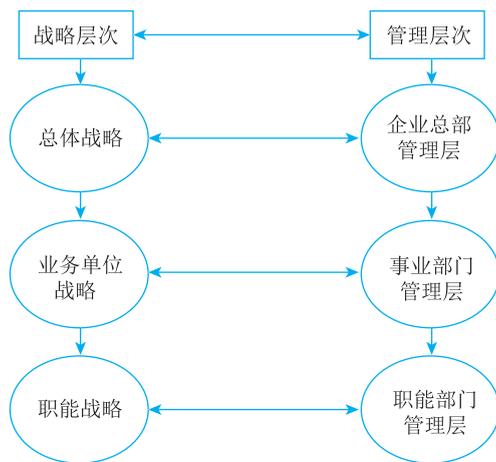


图 1-2 公司战略的层次

表 1-4 公司战略的层次

公司战略层次	含义	关键词
总体战略	又称公司层战略，需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司层战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。特别是在经营多项业务的大中型企业中，总体战略是最高层次的战略	业务组合 资源配置
业务单位战略	又称为竞争战略，涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务单位战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争。单一业务公司的总体战略与竞争战略是一样的	竞争
职能战略	又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率	效率

练热题

【单选题】甲公司是一家生产高端家电产品的进出口公司，在经济危机中遭受重大损失。该公司最高管理层针对金融危机爆发后的全球经济环境，重新确定了未来 10 年的战略规划，

决定转向国内市场，生产面向大众的产品，降低产品生产成本，扩大客户群体，并根据这一规划明确了公司人财物的配置。该战略属于()。

- A. 总体战略 B. 竞争战略 C. 业务单位战略 D. 职能战略

【解析】总体战略需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源。甲公司确定了未来10年的战略规划，并根据这一规划明确了人财物的配置，因此属于总体战略。

【答案】A

【思路点拨】本题属于通过案例形式对公司战略层次的知识点进行考核，主要根据关键词进行判断。本题的关键词是“战略规划”和“人财物配置”。

考点四 战略管理的内涵和特征★

讲考点

企业战略管理是为实现企业的使命和战略目标，科学地分析企业的内外部环境与条件，制定战略决策，评估、选择并实施战略方案，控制战略绩效的动态管理过程。

与传统的职能管理相比，战略管理具有以下特征：

(1) 战略管理是企业的**综合性**管理。战略管理指明企业基本方向和前进道路，是涉及所有管理部门、业务单位和所有相关因素的管理活动。

(2) 战略管理是企业的**高层次**管理。战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动进行的规划和管理，必须由企业高层领导来推动和实施。

(3) 战略管理是企业的一种**动态性**管理。战略管理活动应根据企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更。

练热题

【多选题】青雨公司刚刚成立不久，管理层召开下一年度经营计划会议时，对战略及战略管理进行深入讨论，为统一正确认知，在下列各项中，属于战略管理特征的有()。

- A. 战略管理是企业的高层次管理
B. 战略管理是由企业的职能部门经理来推动和实施的
C. 战略管理是企业的一种动态性管理
D. 战略管理是企业的综合性管理

【解析】与传统的职能管理相比，战略管理具有以下特征：①战略管理是企业的综合性管理；②战略管理是企业的高层次管理；③战略管理是企业的一种动态性管理。战略管理是企业的高层次管理，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施，选项B说法错误。

【答案】ACD

考点五 战略管理过程★

讲考点

战略管理包含三个关键要素：战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；战略选择——战略制定、评估和选择；战略实施——采取措施使战略发挥作用。也就是说，战略管理过程包含三个步骤——分析、选择与实施，这三部分内容分别形成了第二、三和四章。战略管理过程，如图 1-3 所示。

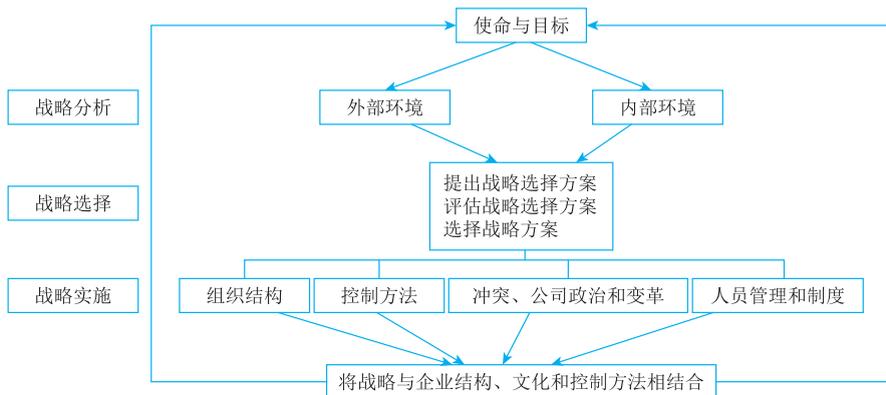


图 1-3 战略管理过程

1. 战略分析

战略分析包括外部环境分析和内部环境分析，战略分析的目的在于明确企业处于什么内外环境以及其环境正在发生的变化和带给企业哪些机会和威胁。战略分析，如表 1-5 所示。

表 1-5 战略分析

战略分析	分析方面	分析目的
外部环境分析	从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境几个方面展开	了解企业所处的环境正在发生哪些变化，这些变化将给企业带来哪些机会和威胁
内部环境分析	从资源与能力、价值链和业务组合等几个方面展开	了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源以及战略能力

【备考战略】 波士顿矩阵、通用矩阵等都是常用的战略分析工具。

2. 战略选择

战略分析解决的问题是企业在哪里，而战略选择解决的问题是企业去哪里。

企业在战略选择阶段要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两个方面。

(1) 可选择的战略类型。

可选择的战略类型，如表 1-6 所示。

表 1-6 可选择的战略类型

类型	具体分类
总体战略	发展战略、稳定战略、收缩战略

(续表)

类型	具体分类
业务单位战略	基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略
职能战略	市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、采购战略、人力资源战略、财务战略等

(2) 战略选择过程。

战略选择的过程包括如下三个步骤：

a. **制订**战略选择方案。

根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为三种：自上而下的方法；自下而上的方法；上下结合的方法。三种方法的区别就在于在战略制定中集权与分权程度不同。

b. **评估**战略备选方案。

评估战略备选方案通常使用三个标准：一是适宜性标准(用 SWOT 来衡量)；二是可接受性标准(是否被利益相关者接受)；三是可行性标准(成本效益原则)。

c. **选择**战略方案。

包括三种方法：根据企业目标选择战略；提交上级管理部门审批；聘请外部专家。

3. 战略实施

战略实施就是将战略转化为行动并取得成果的过程，需要解决以下五个主要问题：

(1) **组织结构**需适合公司战略的定位。

(2) **企业文化**是促进战略实施的保证。

(3) **战略控制**监督实施进程。

(4) 支持企业**数字化**转型和数字化战略实施。

(5) **协调**战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革等诸多方面的关系。

练热题

【1·多选题】 A 公司正在进行下一年度的战略管理务虚会议。下列各项中，属于管理层在进行战略分析时，应该考虑企业外部环境分析的内容有()。

- A. 宏观环境分析
B. 产业环境分析
C. 企业资源与能力分析
D. 企业核心竞争力分析

【解析】 外部环境分析包括宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析。内部环境分析包括资源与能力分析和企业的核心竞争力分析等几个方面。

【答案】 AB

【思路点拨】 本题属于直接考核理论知识，可以结合第二章战略分析的内容进行判断。考生应该能够分清楚哪些属于内部环境分析的内容，哪些属于外部环境分析的内容，哪些属于内外部环境分析的内容。

【2·多选题】 天地股份有限公司是大型的上市公司，经营范围广泛。下列各项战略中，属于天地股份有限公司的公司层面战略有()。

- A. 发展战略
B. 稳定战略
C. 差异化战略
D. 收缩战略

【解析】 公司层面的战略包括发展战略、稳定战略和收缩战略。选项 C 属于业务单位战略。

【答案】 ABD

【3·多选题】 尖保物业股份有限公司是大型国有企业，管理层认识到战略管理流程是一个循环过程。构成这一循环过程的关键要素包括()。

- A. 战略变革
B. 战略实施
C. 战略分析
D. 战略选择

【解析】 一般来说，战略管理过程包括三个关键要素：战略分析、战略选择和战略实施。

【答案】 BCD

考点六 战略创新管理★★

讲考点

1. 战略创新的定义

企业战略创新是指企业为了获得可持续竞争优势，按照“环境、战略、组织”三者动态协调性原则，对新的创意进行搜索、选择、实施、获取的系统性过程。

2. 创新的重要性

(1) 创新是企业**适应**不断变化的外部环境来确保其生存发展的一种重要能力。

外部环境的变化带来的是机会和威胁并存。比如政策法律法规、社会文化环境、经济因素及科学技术的发展变化。企业需要具备创新能力，才能拥有适应变化的能力，以实现“适者生存”。

(2) 创新是**获得**持续竞争优势最主要的来源。

创新对企业竞争优势的贡献体现在三个方面。一是新产品可占领与保持市场份额，提高企业盈利能力；二是成熟产品无法单纯采取低价竞争以实现销售额增长，还需依赖设计及产品定制等非价格因素；三是在产品生命周期缩短时期，产品的快速迭代能力愈发重要。也就是时间竞争所导致的“快鱼吃慢鱼”现象。

(3) 持续不断的创新是**维持**企业竞争优势的根本保障。

由于存在模仿创新的压力，一方面原创企业只有持续创新才能维持其竞争优势，另一方面，模仿创新的企业只有从模仿创新提升为原始创新和自主创新，才能获得真正的竞争优势。

3. 战略创新的四大类型

战略创新的类型，如表 1-7 所示。

表 1-7 战略创新的类型

类型	描述	举例与说明
产品创新	产品创新是指提供新的产品和服务的变化	语音鼠标
流程创新	流程创新是指产品和服务的生产和交付方式的变化	制造方法的变化；业务办理手续和任务排序的变化
定位创新	定位创新是指通过重新定位用户对既有产品和服务的感知来实现的创新	类似于在第三章蓝海战略内容中“重设功能与情感诉求”
范式创新	范式创新是指影响组织业务的思维模式和实践规范的变化	即商业模式的创新

需要说明的是，四种类型的创新，其界限并不十分清晰，实践中经常交织在一起。

4. 探索战略创新的不同方面

(1) 创新的新颖程度——“**渐进性**”创新还是“**突破性**”创新。

多数企业是以渐进性创新方式进行的，遵循“没有最好，只有更好”的原则。其主要是源于“全面质量管理”理念下的持续渐进性改变以提高质量，从而获得显著回报。近年来更多企业在生产经营中运用“精益化”思考，以实现“渐进性”创新。

(2) 创新的途径——“**基础产品**”或是“**产品家族**”。

创新途径基本思路是依托一个稳健的基础产品或可以扩展的产品家族，来为创新提供一定范围的延展空间。记住三个典型的例子，比如英特尔公司的产品家族创新、索尼公司的基础产品创新“随身听”、华为公司的基础产品创新“手机”和产品家族创新“消费电子产品”。

(3) 创新的层面——“**组件层面**”创新还是“**架构层面**”创新。

有些创新发生在组件层面，有些创新则发生在架构层面，其中架构层面的创新是创新的主流。一般情况下，组件层面的创新需要其他相关组件创新的配合才能达到预期目的；而架构层面的创新包含绝大多数组件甚至所有组件的创新。

(4) 创新的时机——创新生命周期的三个阶段“**流变**”“**过渡**”还是“**成熟**”。

在新的行业，主要围绕新的产品和服务的概念进行创新；在更为成熟的行业则趋向流程创新和定位创新，或找到新的细分市场。创新生命周期模型，如图 1-4 所示。创新生命周期各阶段的主要元素，如表 1-8 所示。

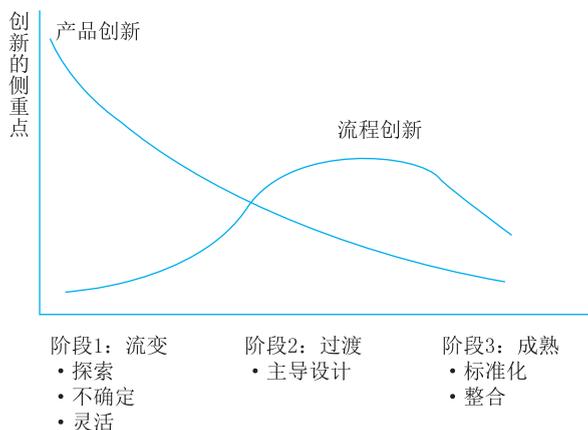


图 1-4 创新生命周期模型

表 1-8 创新生命周期各阶段的主要元素

创新特征	流变阶段(酝酿阶段)	过渡阶段	成熟阶段
竞争重点	产品的功能性	产品差异化	产品的成本
创新的驱动因素	客户需求、技术投入	扩展内部技术能力	降低成本、提高质量
创新的主要类型	产品经常性的重要变化	伴随生产规模扩大而出现的重大流程创新	渐进性的产品和流程创新
生产线特征	多样性，包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导的设计	基本无差异的标准化

(续表)

创新特征	流变阶段(酝酿阶段)	过渡阶段	成熟阶段
生产流程特征	灵活但低效, 目标有实验性, 经常变化	越来越严格和明确	高效, 资本集约化

【提示说明】为什么已有组织很难应对非连续性创新?

一是由于沉没成本, 如对既有技术和市场的投入; 另一个原因则来自心理与制度上的障碍。

5. 战略创新的情境

成功的战略创新赖以实现的关键情境, 包括建立创新型组织和制定创新的战略。

(1) 建立创新型组织。

营造和保持创新型组织环境, 是企业成功实现战略创新的关键情境之一。创新型组织的七大组成要素, 如表 1-9 所示。

表 1-9 创新型组织的七大组成要素

组成要素	关键特征	补充说明
共同使命、领导力和创新的意愿	明确阐述共同的使命; 高管层的承诺及领导力	对组织目标要达成高度共识并忠诚于目标; 高管的参与、承诺、付出及支持
合适的组织结构	组织设计使得创造力、学习和互动成为可能; 在“有机”和“机械”模式之间找到恰当的平衡	有机的组织适合快速变革的环境; 机械的组织适合稳定的环境; IT 发展与应用
关键个体	发明者、组织发起者、把关人员或其他角色赋予创新活力或促进创新	其他角色包括项目经理、商业创新者等
全员参与创新	全员参与整个组织的持续改进活动	经历五个阶段
有效的团队合作	选用合适的团队来解决问题, 在团队选择和建设上给予投入	团队是跨越组织内部界限的机制。五个关键因素
创造性氛围	使用积极的方法来获得创造性的想法, 得到相关激励系统的支持	氛围是经常性的行为模式、态度和情感, 包括六个要素
跨越边界	内部和外部的顾客导向; 广泛的网络	对外部的刺激保持开放; 利用 IT 技术与利益相关者的广泛联系

【提示说明 1】全员参与创新的五个阶段:

- a. “无意识”阶段。
- b. 正式尝试阶段。
- c. 与组织战略目标保持一致阶段。
- d. 对个体和小组的“授权”试验创新阶段。
- e. 全员创新的最高阶段。

【提示说明 2】支持高效团队合作的五个关键因素:

- a. 明确的任务和目标。
- b. 有效的团队领导。

- c. 团队角色和个人行为风格的良好平衡。
- d. 小组内部有效的冲突解决机制。
- e. 与外部组织的持续联络。

【提示说明 3】氛围影响创新的六个关键因素：

信任和开放性、挑战和参与、组织松弛度、冲突和争论、风险承担、自由。

(2) 制定创新的战略。

公司战略与创新之间关系的核心观点，包括以下四方面。

一是企业拥有特定的知识和能力，是在竞争中取得成功的本质特征。

二是公司战略的本质特征是一种创新战略，其目的就是积累企业特定的知识。

三是一种创新战略必须能够应对外部复杂环境的变化。

四是内部结构和过程必须与可能的冲突性需求保持平衡。包括识别并开发专业知识和整合探索专门知识。

本科目后面章节内容将按照“战略分析——战略选择——战略实施”来全面展开阐述。

6. 创新管理的过程(四个阶段)

创新管理的过程，如表 1-10 所示。

表 1-10 创新管理的过程

创新管理的四个阶段	主要内容
搜索阶段——如何找到创新机会	搜索潜在变革的信息，寻找与创新相关的诱因
选择阶段——要做什么及为什么	基于已有的技术领域和能力，对不同的机会和市场作出符合整体战略的选择
实施阶段——如何实现创新	汇集各种知识并产生创新的过程。并以某种形式进入目标环境，再巩固本次创新
获取阶段——如何获得利益	商业目的或社会创新改变世界。可通过流程创新及推广以获利、运用知识产权保护以维护竞争优势、掌控和引领创新未来发展方向

【提示说明】在创新管理的选择阶段，需要做三个方面研究：

其一，是对可利用的技术和市场机会的研究；其二，是对企业现有能力的研究，确保现在知识能够与变革所需要的知识相匹配；其三，是将创新与整体业务绩效的提高相联系的研究。

练热题

【1·2022 年单选题】目前，基因工程产业已从根本概念的开发转向关注相关产品的差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型，现阶段基因工程产业的产品线创新特征是()。

- A. 产品经常性的重要变化
- B. 包括至少一种稳定或主导的设计
- C. 渐进性的产品和流程创新
- D. 多样性，通常包括定制的设计

【解析】“基因工程产业已从根本概念的开发转向关注相关产品的差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等”，表明现阶段基因工程产业处于过渡阶段。过渡阶段的产品线创新特征是包括至少一种稳定或主导的设计，选项 B 正确。选项 A 属于流变阶段创新的主要类型，选项 C 属于成熟阶段创新的主要类型，选项 D 属于流变阶段产品线创新特征。

表 1-11 内部利益相关者及其利益期望

内部利益相关者	利益期望
股东与机构投资者	传统理论认为投资者主要期望就是利润最大化
经理阶层(高、中层管理人员)	主要利益期望是销售额最大化
企业员工	主要追求个人收入和职业稳定的极大化

2. 外部利益相关者及其利益期望

外部利益相关者及其利益期望，如表 1-12 所示。

表 1-12 外部利益相关者及其利益期望

外部利益相关者	利益期望
政府	政府力图使企业在提供就业、支付税款、履行法律责任、促进经济增长、确保国际支付平衡等多个方面做出贡献。其中最直接的利益期望是政府对企业税收的期望
购买者和供应者	在他们各自所处的阶段增加更多的价值
债权人	期望企业有理想的现金流量，以及较高的偿付贷款和利息的能力
社会公众	能够承担社会责任，包括保护自然环境、赞助和支持社会公益事业等

(二) 企业利益相关者的利益矛盾与均衡——基本应用能力

由于利益相关者的利益期望不同，因而会产生利益的矛盾和冲突。矛盾和均衡冲突表现在以下三方面：

- (1) 投资者与经理人员的矛盾与均衡。
- (2) 企业员工与企业(股东或经理)之间的利益矛盾与均衡。
- (3) 企业利益与社会效益的矛盾与均衡。

『提示说明』

(1) 投资者与经理人员利益的矛盾与冲突，理论上三个模型：一是鲍莫尔“销售最大化”模型；二是马里斯的增长模型；三是威廉姆森的管理权限理论。

(2) 用“社会效益”代表所有企业外部利益相关者的共同利益。企业外部利益相关者对企业的共同期望是企业应承担一系列社会责任。

在社会效益和企业利益之间，也总是存在一个讨价还价的均衡点。

(三) 权力与战略过程——知识理解能力

权力是个人或利益相关者能够采取某些行动的能力。权力与职权的四点区别，如表 1-13 所示。

表 1-13 权力与职权的四点区别

权力	职权
权力的影响是各个方面的	职权沿着管理层次方向自上而下
受制权力的人不一定能够接受	职权一般能够被下属接受
权力来自各个方面	职权包含在指定的职位或功能之内
权力很难识别和标榜	职权在组织结构图上容易确定

权力与政治的区别：政治是权力的运用，它是由具体的战略和策略组成的。

制定战略和有效地实施战略需要权力和影响力。如果用合作性和坚定性两维坐标来描述企业某一利益相关者在企业战略决策与实施过程中的行为模式，可分为五种，分别为**对抗**、**和解**、**协作**、**折中**和**规避**。对待矛盾与冲突的行为模式，如图 1-5 所示。利益相关者权力来源及对待矛盾与冲突的行为模式，如表 1-14 所示。

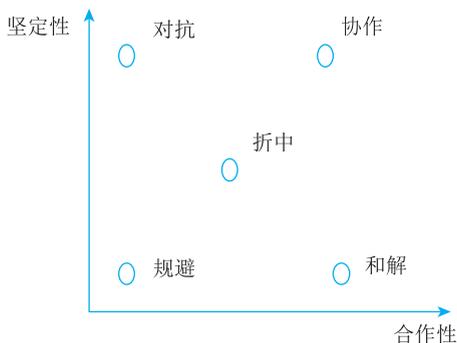


图 1-5 对待矛盾与冲突的行为模式

表 1-14 利益相关者权力来源及对待矛盾与冲突的行为模式

利益相关者的权力的五大来源	对待矛盾与冲突的行为模式
(1) 对资源的控制与交换的权力。	(1) 对抗 。坚定+不合作。
(2) 在管理层次中的地位(职权)。	(2) 和解 。不坚定+合作。
(3) 个人的素质和影响。	(3) 协作 。坚定+合作。
(4) 参与或影响战略决策与实施过程。	(4) 折中 。中等坚定+中等合作。
(5) 利益相关者集中或联合的程度	(5) 规避 。不坚定+不合作

【备考战略】“抗避、折中、协和”。

对抗：抵抗到底，根本不考虑对方的要求，使对方彻底就范。

和解：单方做出让步，设法满足对方的要求。

协作：找双方的共同点，使得双方的利益都得到满足。

折中：双方都让步，最终达成双方都能接受的协议。

规避：躲避或撤退。

练热题

【1·2020年单选题】国内大型制冷设备制造商西奥公司拟在欧洲 N 国建立生产基地并雇佣当地操作员工。当得知 N 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后，西奥公司修改了投资和建设方案，所需操作员工全部由机器人代替。西奥公司在战略决策与实施过程中的行为方式是()。

- A. 规避 B. 折中 C. 对抗 D. 协作

【解析】规避模式是不坚定行为与不合作行为的组合。以时机选择的早晚来区分，这种模式可分为两种情况：一种是当预期将要发生矛盾与冲突时，通过调整来躲避冲突；另一种情况是当矛盾与冲突实际发生时主动或被动撤出。在本题中，西奥公司“当得知 N 国劳动者工资水

平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后”，决定通过调整投资和建设方案，所需操作员工全部由机器人代替来躲避冲突，选项 A 正确。

【答案】 A

【2·2018 年单选题】大型采掘设备制造商长河公司在某发达国家建立了一个生产和销售基地。面对当地陌生而复杂的法律环境，该公司的法律事务部门较之在国内拥有了更大的权力。它来源于()。

- A. 对资源的控制与交换的能力
- B. 个人的素质和影响
- C. 利益相关者集中或联合的程度
- D. 在管理层次中的地位

【解析】该公司面临当地陌生而复杂的法律环境，对法律部门掌握的关键资源比较依赖，选项 A 正确。

【答案】 A

【3·2015 年单选题】鲍莫尔(Baumol W. J.)的“销售最大化”模型，描述了企业在追求利润最大化和销售额最大化之间的博弈过程。这一模型反映了()。

- A. 股东与经理人员的利益矛盾与均衡
- B. 企业利益与社会效益的矛盾与均衡
- C. 企业与外部利益相关者的矛盾与均衡
- D. 企业员工与企业之间的利益矛盾与均衡

【解析】投资者与经理人员的矛盾与均衡中的模型之一就是该题的鲍莫尔“销售最大化”模型，还有两个模型分别是马里斯的增长模型和威廉姆森的管理权限理论。

【答案】 A

第二章 战略分析

· 本章重要程度：●●○

· 考试分值范围：分值约占15~20分

考情分析

本章主要考点

产业五种竞争力、企业资源分析、钻石模型、战略群组、产品生命周期、波士顿矩阵、SWOT分析、价值链分析、企业能力分析。

2023年考试变化

本章整体变动较小，变动如下：

(1)“企业核心能力”，删除了“核心能力的辨别”，增加了“核心能力的特征”。

(2)波士顿矩阵中，针对瘦狗业务适合采取的战略进行了调整，由适合采用“撤退”战略调整为“收割或放弃”战略。

一讲一练

考点一 宏观环境分析★

讲考点

企业所处的外部环境可以从宏观环境、产业环境和竞争环境几个层面展开，分别是代表从宏观环境、中观环境与微观环境的分析。企业环境分析，如图2-1所示。

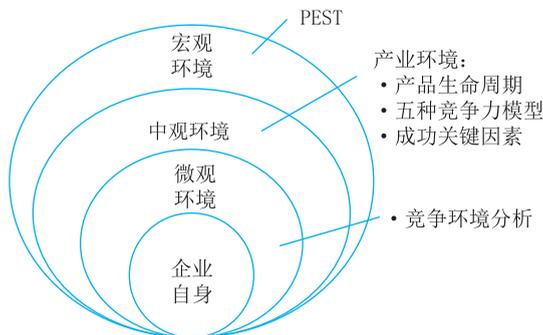


图 2-1 企业环境分析

针对宏观环境进行分析可以从多个维度与视角进行展开，但是最为常用的一个模型就是PEST分析，这个模型被绝大多数职业人所熟知。

所谓PEST，即P是政治和法律(Political and legal)，E是经济(Economical)，S是社会和文

化(Social and cultural), T是技术(Technological), 企业的外部环境一般不受企业掌握, 因此这些因素也被戏称为“pest(有害物质)”。

【备考战略】 考生对于本知识点的掌握程度, 要达到如果题目中给定内容, 能够正确区分属于宏观环境的具体哪一类要素。

1. 政治和法律环境

政治和法律环境, 如表 2-1 所示。

表 2-1 政治和法律环境

要素	主要分析内容
政治环境分析	包括: ①企业所在国家和地区的政局稳定状况; ②政府行为对企业的影响; ③执政党所持的态度和推行的基本政策, 以及这些政策的连续性和稳定性; ④各政治利益集团对企业活动产生的影响
法律环境分析	政府主要是通过制定法律法规来间接影响企业的活动。这些法律法规的存在有以下目的: ①保护企业, 反对不正当竞争; ②保护消费者; ③保护员工; ④保护公众权益免受不合理企业行为的损害

2. 经济环境

经济环境对企业的影响更为直接和具体。经济环境, 如表 2-2 所示。

表 2-2 经济环境

要素	主要分析内容
社会经济结构	产业结构(最重要)、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构
经济发展水平与状况	国内生产总值(GDP)、人均 GDP、人均国民收入和经济增长速度; 其他经济影响因素还包括税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等
经济体制	是国家经济组织的形式
宏观经济政策	是指实现国家经济发展目标的战略和策略, 包括综合性的全国发展战略和财政政策、货币政策、产业政策、国民收入分配政策
其他经济条件	工资水平、供应商及竞争对手产品和服务的价格变化等

【备考战略】 五个要素分别取一个字形成一个记忆口诀“**结、水、制、宏、其**”。

3. 社会和文化环境

社会和文化环境, 如表 2-3 所示。

表 2-3 社会和文化环境

要素	主要分析内容
人口因素	企业所在地居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍等
社会流动性	社会的分层情况、各阶层之间的差异以及人们是否可在各阶层之间转换、人口内部各群体的规模、财富及其构成的变化以及不同区域(城市、郊区及农村地区)的人口分布等
消费心理	企业应有不同的产品类型以满足不同顾客的心理需求
生活方式变化	随着社会经济发展和对外交流程度的不断提高, 人们的生活方式也会随之发生变化
文化传统	一个国家或地区在较长历史时期内形成的一种社会习惯

【3·单选题】 甲公司是一家汽车生产企业。财政部、税务总局、工信部、科技部发布关于免征新能源汽车车辆购置税的公告，自2018年1月1日至2020年12月31日，对购置的新能源汽车免征车辆购置税，在一定程度上刺激了新能源汽车的消费需求。对于甲公司来说，属于PEST分析中的()。

- A. 政治和法律环境 B. 经济环境 C. 社会和文化环境 D. 技术环境

【解析】 国家出台的政策属于宏观环境分析中的政治和法律环境因素。

【答案】 A

【4·单选题】 乙公司在对某投资对象国家进行考察时，发现该国近年来通货膨胀率居高不下，预计可能给公司的生产运营带来不小的压力，因此决定推迟针对该国的直接投资。从宏观环境角度分析，该公司在进行决策时考虑了()。

- A. 经济因素 B. 技术因素 C. 政治和法律因素 D. 社会和文化因素

【解析】 影响企业的经济环境因素包括社会经济结构、经济发展水平与状况、经济体制、宏观经济政策、其他经济条件，其中经济发展水平与状况的其他经济影响因素包括：税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等。乙公司在进行决策时考虑了通货膨胀率这一经济因素。

【答案】 A

【5·单选题】 我国正在进入老龄化社会，这对于一些生产老年人用品的企业可以说是一个利好信号，这属于()。

- A. 政治和法律环境 B. 经济环境 C. 社会和文化环境 D. 技术环境

【解析】 进入老龄化社会属于人口的年龄分布情况，属于社会和文化环境中的人口因素。

【答案】 C

【思路点拨】 本题属于案例分析型题目。根据资料反映的信息将其与宏观环境分析的四个方面对号入座即可，本题的关键词是“老龄化社会”。

【6·单选题】 2018年1月4日，据《日本经济新闻》报道，BT公司将采用我国AL公司基础设施，共同开发具备结算等功能的“互联汽车”。继FT汽车之后，中国互联网企业AL公司再次获得国际汽车品牌的认可，继续扩大在智能互联汽车领域的布局。这表明BT公司注意到了企业经营环境中的()。

- A. 政治和法律环境 B. 经济环境 C. 社会和文化环境 D. 技术环境

【解析】 BT公司依据互联网的普及与AL公司共同开发互联汽车，表明BT公司利用了技术环境。

【答案】 D

【思路点拨】 本题属于案例分析型题目。根据资料反映的信息将其与宏观环境分析的四个方面对号入座即可，本题的关键词是“智能互联汽车”。

考点二 产业环境分析★★★

讲考点

回顾一下PEST内容，其中经济环境包括社会经济结构在内的五个要素，而社会经济结构

内容中对于企业最为关注的是产业结构。产业环境分析则包括三方面内容，首先要熟知最为经典的**产品生命周期理论**，其次要重点掌握产业环境中存在的**五种竞争力**，最后学习掌握**成功关键因素**的内涵。产业环境分析是本章最高频的考点。

需要注意的是，本科目使用的概念是产业，但基本上把产业与行业等同。

(一) 产品生命周期——基本应用能力

一般认为产品生命周期也同样适用于产业。典型的生命周期要经过4个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。产品生命周期各阶段特征，如表2-5所示。

表 2-5 产品生命周期各阶段特征

阶段	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品技术特点	产品设计新颖但质量及可靠性还有待提高；产品类型、特点、性能和目标市场尚在变化当中	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，产品的客户群已经扩大。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，生产成本高	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。企业的规模可能会非常小	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	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，主要的悬念是在什么时间节点产品将完全退出市场

(续表)

阶段	导入期	成长期	成熟期	衰退期
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	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的好时机	提高效率，降低成本	控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势，就应采用退却战略，尽早退出

(二) 产业五种竞争力——综合运用能力

波特教授发现，企业盈利水平的高低在很大程度上取决于产业平均收益率的高低；产业平均收益率的高低则取决于产业竞争强度的高低；产业竞争强度的高低取决于产业的竞争结构；而产业竞争结构则取决于五个最主要的变量。

产业结构分析的基本框架就是著名的五种竞争力分析模型。波特认为产业五种竞争力基本内容包括：潜在进入者的进入威胁；替代品的替代威胁；供应者讨价还价的能力；购买者讨价还价的能力；产业内现有企业的竞争。驱动产业竞争的力量，如图 2-2 所示。**这五种力量共同决定产业竞争的强度以及产业利润率。**

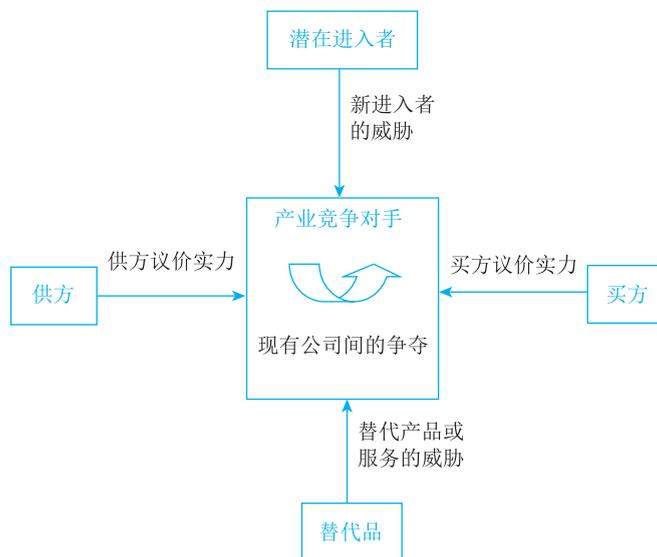


图 2-2 驱动产业竞争的力量

1. 五种竞争力分析

(1) 潜在进入者的进入威胁。

进入威胁表现为两个方面，一是对于现有在位企业市场份额的稀释，二是加剧了企业间的竞争。衡量潜在进入者的进入威胁取决于两个方面，一是进入障碍的大小，也称为“结构性障碍”，二是可能遇到现有在位者的反击，称为“行为性障碍”，统称为进入障碍。

在其他因素不变的情况下，如果产业进入障碍越高越大，则该产业竞争结构就越好，产业

平均收益率就越高，产业的吸引力就会越大。

潜在进入者的进入障碍，如表 2-6 所示。

表 2-6 潜在进入者的进入障碍

障碍	项目	内容
结构性障碍	规模经济	是指在一定时期内，企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降
	现有企业对关键资源的控制	一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制
	现有企业的市场优势	主要表现在品牌优势上，这是产品差异化的结果；此外现有企业的优势还表现在政府政策上
行为性障碍(或战略性障碍)	限制进入定价	往往是在位的大企业报复进入者的一个重要武器，特别是在那些技术优势正在削弱而投资正在增加的市场上，情况更是如此
	进入对方领域	是寡头垄断市场上常见的一种报复行为。其目的在于抵消进入者首先采取行动可能带来的优势，避免对方的行动给自己带来的风险

【备考战略】 进入障碍=结构性障碍+行为性障碍

潜在进入者(新进入者)带来竞争压力的大小，首先取决于其面临进入障碍的大小。其面临的进入障碍越大则带来的竞争压力越小，反之亦然。这两道障碍相当于潜在进入者(新进入者)需要跨越的两道门槛，也是在位企业所拥有的先发优势，是在位企业的“**城墙与护城河**”。

【拓展反思】 规模经济与学习曲线的区别

规模经济是指在一定时期内，企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降，这是财务管理课程中所提到的经营杠杆概念。**学习曲线**，又称经验曲线，是指当某一产品累计生产量增加时，由于经验和专有技术的积累所带来的单位产品成本的下降，这是熟能生巧的自然结果。

规模经济与学习曲线往往交叉地影响产品成本的下降水平。规模经济使得当经济活动处于一个比较大的规模时，能够以较低的单位成本进行生产；而学习经济是由于积累经验而导致的单位成本的减少。规模经济，如图 2-3 所示。学习曲线，如图 2-4 所示。

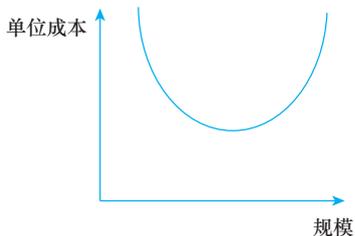


图 2-3 规模经济

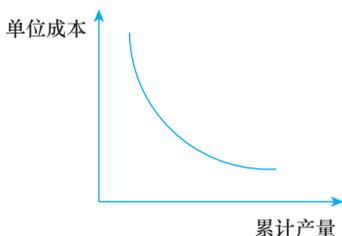


图 2-4 学习曲线

(2) 替代品的替代威胁。

产品替代有两类，一类是直接产品替代，另一类是间接产品替代。直接替代与间接替代，如表 2-7 所示。

表 2-7 直接替代与间接替代

种类	定义及举例
直接产品替代	某一种产品直接取代另一种产品。如华为手机取代苹果手机
间接产品替代	由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。如人工合成纤维取代天然布料

『提示说明』产品能否被替代，主要是由产品的“性价比”决定的，也就是价值工程中所倡导的“价值=功能/成本”。随着技术进步及产品的更新换代，以及消费者对产品本身的功能及使用习惯，最终出现几种替代品长期共存也是常见的情况。

【备考战略】五种竞争力模型中的替代是什么类型的替代？

波特的五种竞争力模型中所指的替代，是指间接替代，不包括直接替代。直接替代被看作是现有企业之间的竞争所引发的替代，比如大众汽车对丰田汽车的替代，就是在位企业之间赤裸裸的竞争。

(3) 供应者、购买者讨价还价的能力。

这里是两种力量，分别是产业的上游和下游的议价能力大小。购买者和供应者讨价还价的能力大小，取决于它们各自以下四个方面的实力。讨价还价能力的四大影响因素，如表 2-8 所示。

表 2-8 讨价还价能力的四大影响因素

影响因素	内容
买方(或卖方)的集中程度或业务量的大小	由经济学原理不难得到结论，无论是买方还是卖方，在集中程度高或业务量集中较大时，对于交易的另一方来说，无疑是具有更大的讨价还价能力或话语权。这也说明团购商品价格会比较低的原因。 通常所说的买方市场或卖方市场，也就是说这一方具有更大的讨价还价能力，可以给另一方更大的压力
产品差异化程度与资产专用性程度	如果产品差异化程度高或资产的专业性程度高，则替代品不能带来威胁，则产品的卖方具有更大的话语权，讨价还价能力则强。 反之，标准化的产品对于买方而言，有更多的选择权，从而讨价还价能力更强
纵向一体化程度	首先要区别后向一体化(兼并供应商)与前向一体化(兼并经销商)的不同，其次要理解纵向一体化程度越高，说明对上下游的并购可能性越高，则其讨价还价能力越强
信息掌握的程度	对于买卖交易双方而言，无论哪一方掌握更多的信息，说明其在谈判过程中，无疑是具有更强的讨价还价能力，居于有利地位

(4) 产业内现有企业的竞争。

产业内现有企业的竞争是指一个产业内的现存的所有企业为市场占有率而进行的竞争。

产业内现有企业的竞争在五种情况下可能是很激烈的：

一是产业内有众多的或势均力敌的竞争对手。

二是产业发展缓慢。

三是顾客认为所有的商品都是同质的。

四是产业中存在过剩的生产能力。

五是产业进入障碍低且退出障碍高。

产业内现有企业之间的竞争，是战略分析的重点内容，接下来的竞争环境分析就是对产业

内现有企业竞争分析的深入阐述。

2. 对付五种竞争力的战略

一个企业要对付产业中存在的五种竞争力的战略，可以应用三种基本竞争战略，即成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

首先，公司可以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，找到适合自己的定位，从而能够超过竞争对手。

其次，公司也可以识别在产业中哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点，实施“集中化战略”。

最后，公司可以努力去改进这五种竞争力。

3. 五种竞争力模型的局限性

(1) 该分析模型基本上是静态的。然而在现实中竞争环境始终在变化。

(2) 该模型能够确定行业的盈利能力，但非营利机构的获利能力的假设可能是错误的。

(3) 该模型假设：即一旦进行了这种分析，企业就可以制定企业战略来处理分析结果，但这只是一种过于理想的方式。

(4) 该模型假设战略制定者可以了解整个行业(包括所有潜在的进入者和替代产品)的信息，但这一假设并不现实。

(5) 该模型低估了企业与供应商、客户或分销商、合资企业之间建立长期合作关系以降低相互之间威胁的可能性。

(6) 该模型没有考虑互动互补作用力。

【提示说明】第六个要素——互动互补作用力

哈佛商学院教授亚非根据企业全球化经营的特点，提出互动互补作用力，丰富了五种竞争力理论框架。影响产业利润的六个要素，如图 2-5 所示。

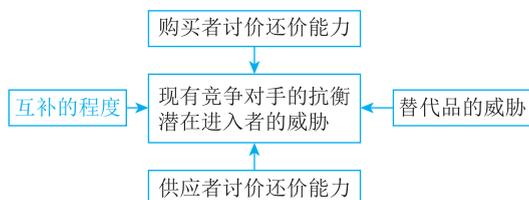


图 2-5 影响产业利润的六个要素

(三) 成功关键因素分析——基本应用能力

成功关键因素(KSF)是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产，KSF 是企业取得产业成功的前提条件，是产业和市场层次的特征。**成功关键因素不等于企业核心能力**。常见的几种成功关键因素，如表 2-9 所示。

表 2-9 常见的几种成功关键因素

因素	内容
与 技术 相关的	产品革新能力、技术专有技能、运用互联网发布信息、承接订单、送货或提供服务的能力
与 制造 相关的	低成本生产效率、固定资产高利用率、能够获得足够的娴熟劳动力