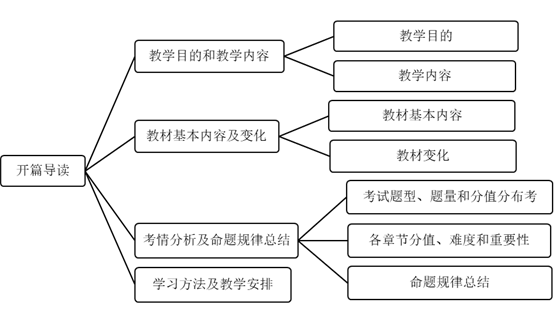
**本章框架**

# 2021 公司战略与风险管理开篇导读



**一、教学目的和教学内容**

（一）教学目的

1. 建立科目框架，明确教材主线，把握考试必备考点

2. 熟悉科目命题规律、掌握学习方法和答题技巧

（二）教学内容

教材下发后 **核心基础班（本班次）** 按章讲解 **必备考点** ，并配以适当历年经典真题和自编题，做到有针对性的学习效果。

教材下发前 **精讲基础班** 讲解教材重要考点，并配以适当历年经典真题，达到把握重难点的预习效果。

二者相辅相成助力轻松过关！

**二、教材基本内容及变化**

（一）教材基本内容

《公司战略与风险管理》教材主要由公司战略（战略管理）和风险管理这两大部分组成：第一部分战略管理（第一章至第四章）；第二部分风险管理（第五章和第六章）。

第一部分 战略管理

本部分包括第一章至第四章。

**第一章** 主要介绍了公司战略的定义、公司的使命与目标、公司战略的层次、战略管理的内涵、战略管理的特征、战略管理过程和 **战略创新管理** 。对于本章内容应重点掌握基本概念和思路，为以后各章节的学习奠定基础。

**预计 2021年本章的考试分值在 4分左右。**

**第二章** 从外部环境和内部环境两个方面来对战略进行分析。外部环境分析，包括宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析和国家竞争优势（钻石模型）分析；内部环境分析，包括企业资源、能力和核心能力分析。

本章通常 **与第三章战略选择的相关内容结合起来考查综合题** ，因此要扎实掌握本章内容。**预计 2021年本章的考试分值在 20分左右。**

**第三章** 阐述了战略选择的相关内容，涉及总体战略的主要类型、发展战略的主要途径；业务单位战略的类型、优势、实施条件和可能面临的风险；零散产业和新兴产业的特点以及这两类产业中的中小企业可以考虑的战略方向；蓝海战略；六大职能战略的主要内容及选择；企业国际化经营动因、国际市场进入模式、国际化经营的战略类型和新兴市场的企业战略。

**本章通常与实际案例相结合，考查考生对具体问题进行分析和决策的能力，因此本章内容非常重要。**

**预计 2021年本章的考试分值在 43分左右。**

**第四章** 阐述了战略实施的相关内容，涉及组织结构的构成要素、纵横向分工结构、组织结构与战略的关系以及组织的战略类型；企业文化的类型、文化与绩效、战略稳定性与文化适应性；战略失效与战略控制以及战略控制方法；企业利益相关者的利益矛盾与均衡、权力与战略过程； **公司战略与数字化技术。**

**预计 2021年本章的考试分值在 11分左右。**第二部分 风险管理

本部分包括第五章和第六章。

**第五章** 阐述了公司治理的相关内容，涉及 **三大公司治理问题** 、公司内部治理结构和外部治理机制、 **公司治理的基础设施** 。

**预计 2021年本章的考试分值在 4分左右。**

**第六章** 阐述了风险与风险管理的相关内容，涉及风险的概念与构成要素； **企业面对的风险种类**

**（包括从企业内部控制角度进行分析）** ；风险管理的概念、目标和演进；风险管理基本流程； **风险管理体系** ；风险管理技术与方法。

**预计 2021年本章的考试分值在 18分左右。**

（二）教材变化

2021 年教材与 2020年教材相比， **总体变化较大** 。

|  |  |
| --- | --- |
| **章名** | **变化内容** |
| 第一章 战略与战略管理 | （ 1）第二节“战略选择过程”中“选择战略”部分内容进行改写，并删除“战略政策和计划”；  （ 2）第二节将“四、战略变革管理”改为“四、战略创新管理”并对其中内容进行全新编写； |

|  |  |
| --- | --- |
|  | （ 3）删减和新增部分案例 |
| 第二章 战略分析 | （ 1）第一节宏观环境分析中的“经济环境”调整了部分表述；  （ 2）新增了部分案例 |
| 第三章 战略选择 | （ 1）第二节 “蓝海战略 ”中增加了关于 “蓝海战略的六项原则 ”的阐释；  （ 2）第三节 “市场营销战略 ”和 “人力资源战略 ”中的部分内容进行了重新编写；  （ 3）调整了部分案例 |
| 第四章 战略实施 | （ 1）第五节 “信息技术在战略管理中的作用 ”改为 “公司战略与数字化技术 ”，并对其内容进行重新编写；  （ 2）调整了部分案例 |
| 第五章 公司治理 | （ 1）第二节 “三大公司治理问题 ”修改了部分表述；  （ 2）第四节 “中介结构 ”删除了部分表述；  （ 3）新增了 1个案例 |
| 第六章 风险与风险管理 | （ 1）第一节中增加了“风险的构成要素”和“风险管理的演进与新发展”的内容，并对“风险的概念”调整了部分表述；  （ 2）将原第二节“风险管理的目标”移至第一节中，使第六章的五节内容变为四节内容；  （ 3）第二节“风险管理基本流程”中的部分内容调整了表述；  （ 4）第三节“风险管理体系”中的五点内容重新调整了编写顺序并调整了部分表述；  （ 5）第四节“风险管理技术与方法”中的部分内容调整了表述；  （ 6）调整了部分案例 |

**三、考情分析及命题规律总结**

（一）考试题型、题量和分值分布

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **题目类型** | **2018 年** | | **2019 年** | | **2020 年** | |
| 数量 | 分数 | 数量 | 分数 | 数量 | 分数 |
| 单项选择题 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| 多项选择题 | 14 | 21 | 14 | 21 | 14 | 21 |
| 简答题 | 4 | 30 | 4 | 30 | 4 | 30 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 综合题 | 1 | 25 | 1 | 25 | 1 | 25 |
| 合计 | 43 | 100 | 43 | 100 | 43 | 100 |

《公司战略与风险管理》考题包括客观题和主观题两部分。 **客观题包括单项选择题和多项选择题；**

**主观题包括简答题和综合题。**

从上表可以看出， 2018年以来题型、题量和分值分布保持不变： **客观题** 的总题量为 38题， **分值为 45分** ； **主观题** 的总题量为 5题， **分值为 55分** 。客观题和主观题的分值比例为 9∶ 11。

实行机考后，试题采取抽题形式。抽到的试卷中，单项选择题和多项选择题的 **重复率在 50%左右**

。简答题和综合题，题干主要资料完全不同，考核的主要知识点 **重复率在 30%左右** ，难度基本相当。

（二）各章节分值、难度和重要性

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **章节** | **2018 年** | **2019 年** | **2020 年** | **近 3年平均分值** | **复习难度** | **考试重要性** |
| 第一章 | 5.5 | 3.25 | 3.75 | 4.17 | ★ | ★ |
| 第二章 | 15.25 | 21 | 23.25 | **19.83** | ★★ | **★★★** |
| 第三章 | 41.5 | 46 | 41.75 | **43.08** | **★★★** | **★★★** |
| 第四章 | 12 | 9 | 12.25 | 11.08 | ★★ | ★★ |
| 第五章 | 5 | 5 | 2 | 4 | ★★ | ★ |
| 第六章 | 20.75 | 15.75 | 17 | **17.84** | **★★★** | **★★★** |

注：由于中注协每年只公布一套试题，而本表有关近 3年各章节分值的统计除了参考中注协公布的

一套试题外，还参考了当年参加考试的考生回忆提供的未公布试题，本统计数据不一定完全准确。

（三）重要考试政策

1. 考试时间： 2021年 **8 月 27-29日，机考（ 120分钟）**

2. 试卷满分 100分， **60 分为成绩合格分数线**

（四）命题规律总结

从历年的考试情况看，该课程考试具有以下特点： 1. 考核的 **知识点较全面**

2. 理论 **联系实际、重点突出**

3. **综合题阅读量大**

4. 历年 **重复考点较多**

5. 注重考查教材的 **新增和变化内容**

**四、学习方法及教学安排**

**（一）学习方法**

很少有人是只靠智商或者只靠运气做到注会考试成功的，对于希望顺利通过注会考试的同学们来说，不仅需要 **智商和运气** ，更需要的是正确的 **方法和不懈的努力** 。

学习的重点是要 **把知识学活，多做练习题尤其是案例分析** ，但不能仅停留在记住做过的习题层面上，而要在做过的习题中 **自我总结，举一反三，活学活用** 。考试不可能出现与所做的题一模一样的试题，但是万变不离其宗，只要夯实基础， **勤加思考** ，能够有效利用平时学习总结的经验，便可以顺利通过考试。

就具体的学习来说，下面的几个环节是很关键的： **1. 全面复习，认真通读指定教材或轻一**

1. **配合网课，加强应试练习**
2. **整体把握，自我总结**
3. **考前冲刺，模拟测试**

**（二）教学安排**

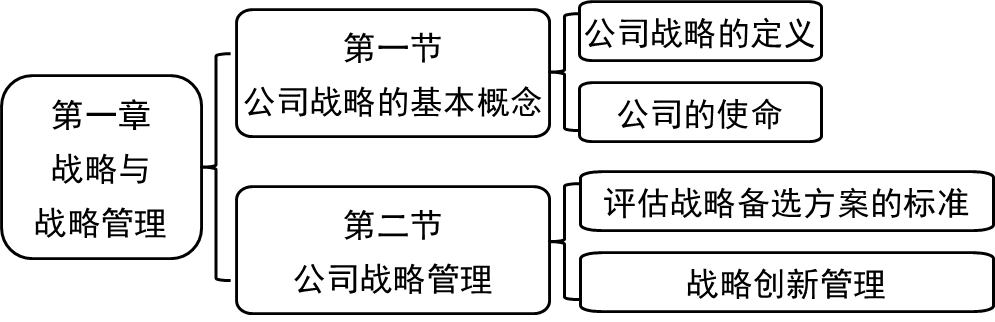
1. 重点突出，重难点内容一定讲透彻

2. 配合历年真题及自编题分析讲解

3. 预计 2021年 5月下旬结束基础班

# 第一章 战略与战略管理

### 本章重要考点框架



**2021 年教材主要变化**

2021 年教材本章内容与 2020年教材相比，主要变化：

①第二节“战略选择过程”中“选择战略”部分内容进行改写，并删除“战略政策和计划”；

②第二节将“四、战略变革管理”改为“四、战略创新管理”，并对其中内容进行全新编写；

③删减和新增部分案例。

### 题型题量分析

在近 3年的考试中，本章的平均分值约为 4分。本章考试的题型一般为客观题和综合题。

2021 年需要重点关注以下内容可能会考主观题：战略创新的 **类型** 、成功的战略创新赖以实现的 **关键情境** 和创新管理的 **主要过程** 。

## 第一节 公司战略的基本概念

### 【考点一】公司战略的定义（★）

公司战略含义的多种表述可分为传统概念和现代概念两大类。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **概念** | **含义** | **特征** | **阐释** |
|  |  |  | 公司战略是一种有意识、有预计、有组织的行动程序，是解决一个公司如何从现在的状态达到将来预期 |
| 传统概念 | 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 | 计划性 | 的问题。战略主要为公司提供发展方向和途径，包括一系列处理某种特定情况的方针政策，属于公司“行动之前的概念” |
| 全局性 | 公司战略是以公司的全局为对象，根据公司总体发展的需要而制定的。它所规定的是公司的总体行动，它所追求的是公司的总体效果 |
| 长期性 | 公司战略既是公司谋取长远发展要求的反映，又是公司对未来较长时期内如何生存和发展的通盘筹划 |
| 现代概念 | 战略为“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排的（ 计划性）战略和任何临时出现的（非计划性）战略 | 应变性 | 由于公司所处的内外部环境是动态多变的，这就要求公司战略既要有一定的稳定性，又要有一定的适应性，即要求公司战略要具有主动适应的能力 |
| 竞争性 | 战略是关于公司在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难，从而迎接这些挑战的行动方案。市场如战场，现代的市场总是与激烈的竞争密切相关，公司制定战略就是为了取得优势地位，战胜对手，保证自己的生存和发展 |
| 风险性 | 公司战略的制定为公司的发展明确了方向，便于公司齐心协力地前进，但公司战略是一把“双刃剑”，也隐含着风险 |
| 联系 | 战略既不是完全深思熟虑的事先计划（常规战略），也不是纯粹的突发应变（应急战略），而是两者的组合体。因此，公司既需要有一个正确的战略定位，事先做出缜密的战略计划，又必须顺应内外部环境的变化，不拘泥于原有的战略计划，即时地、有意识地、主动地进行战略调整 | | |

**☆ 相关链接** 雅戈尔集团是一家以品牌服装为主业的大型跨国集团公司。在 2020年，由于新冠疫情的袭来，彻底打乱了该集团的经营计划。对此，该集团为了实现既定的战略目标（事先的计划——保持主打产品衬衫的领先地位），推行“开大店、关小店”的理念（突发应变——针对疫情这种突发情况进行调整），把一些小的店铺关闭，加速渠道优化的进程。

### 试题精讲

【例题 • 多选题】海华公司是一家智能机器人制造企业，目前生产甲、乙、丙三种型号机器

人。近年来机器人制造行业市场需求变化较大，该公司为了实现预定的战略目标，正积极主动地进行生产经营的调整和决策，并取得了良好成效。下列各项中，对海华公司上述做法表述正确的有（ ）。

A. 海华公司的战略是理性计划的产物

B. 海华公司的战略是在其内外环境的变化中不断完善规划的结果 C. 海华公司采取主动态势预测未来

D. 海华公司的战略是事先的计划和突发应变的组合

【答案】 BCD

【解析】“该公司为了实现预定的战略目标”表明该公司事先是有计划的，但是随着“机器人制造行业市场需求变化较大”的影响，海华公司采取随机应变的策略，“积极主动地进行生产经营的调整（根据‘调整’可以看出该战略是在其变化的环境中不断进行完善）和决策”，以主动态势预测未来，因此，海华公司的战略并不是理性计划的产物（理性计划是指企业按照之前制定的战略进行发展，不会随着外部环境进行调整）。因此，选项 B、 C、 D正确，选项 A错误。

### 【考点二】公司的使命与目标（★★）

（一）公司的使命

公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **内容** | **定位** | **点睛** | **具体阐释** | **举例** |
| 公司目的 | 生存目的定位 | 为谁做 | 其为公司全体员工树立了一个共同为之奋斗的价值标准，一般包括股东财富和社会责任 | 美国赫德森零售公司的公司目的：“为我们的股东提供一种有吸引力的财务收益”“改进我们经营所在社区的环境” |
| 公司宗旨 | 经营范围定位 | 做什么 | 通常包括公司的产品（服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面，其为实现公司目的应进行哪些经营活动指明了方向 | 宝洁公司的宗旨：“为现在和未来的世世代代，提供优质、超值的品牌日用品和服务” |
|  |  |  | 其阐明了公司的经营思 |  |
|  |  |  | 想，是公司为其经营活动 | 同仁堂的经营哲学：“品 |
| 经营哲学 | 文化定位 | 怎么做 | 方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，反映 | 味虽贵，必不敢减物力；炮制虽繁，必不敢省人 |
|  |  |  | 了公司处理自身和社会关 | 工” |
|  |  |  | 系的重点和态度 |  |

### 试题精讲

【例题 • 单选题】 I公司在 1998年宣布进入 IT服务领域之前，已经是全球最具规模的个人及商用 PC生产制造商，在 PC领域具有极高的知名度和美誉度，拥有全球具有价值和最广泛的 PC销售网络和渠道。同时，与其欲战略转型的行业—— IT服务领域之间也有着非常大的共享空间——巨大的品牌忠诚度、大致相似的目标客户群体，以及 I公司多年在 PC领域练就的高技术特性等。本案例体现了 I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

【答案】 A

【解析】“ I公司……是全球最具规模的个人及商用 PC生产制造商……与其欲战略转型的行业—— IT服务领域”体现的是企业经营业务范围的调整，即公司宗旨的变化，选项 A正确。

【例题 • 单选题】甲公司创始人在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定：在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情，从公司使命角度来看，属于（ ）。

A. 公司宗旨 B. 公司目的 C. 公司目标 D. 经营哲学

【答案】 D

【解析】经营哲学是公司为其经营活动所确立的价值观、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。本题“在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情”体现的是公司的经营哲学，所以选项 D正确。

（二）公司的目标

公司目标是一个多元化的体系。既包括财务目标，又包括战略目标；既包括定性目标，又包括定量目标；既包括短期目标，又包括长期目标。

从整个公司的角度来看，获取良好的财务业绩和良好的战略业绩要求公司的管理层既要建立财务目标体系又要建立战略目标体系。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **公司目标** 是指在分析公司所处外部环境和内部条件的基础上确定的公司各项经营活动的发展方向和奋斗目标， **是公司使命的具体化** 。建立公司目标体系就是将公司的使命转换成明确具体的业绩标准，从而使得公司的进展有一个可以测度的目标 | | |
| **分类** | 财务目标体系 | 从财务数据角度衡量  （定量） | 提高收益增长率、提高股利增长率、**提高投资回报率** 、增加现金流量、提高市场占有率、评价股票价格等 |
| 战略目标体系（指企业在战略管理过程中所要实现和改善的市场地位和竞争能力，取得满意的战略绩效目标） | 从竞争角度衡量  （定性） | 占据领先地位、 **提高竞争优势** 、更短的产品开发周期、更高的产品质量、更低的总成本、更卓越的顾客服务等 |

### 试题精讲

【例题 • 多选题】下列关于甲餐饮服务上市公司建立战略目标体系目的的表述中，正确的有

（ ）。

A. 提高市场占有率和盈利率

B. 为客户提供优质的产品和服务 C. 占领全球的食品服务业

D. 提升市场对公司股票价格的评价

【答案】 BC

【解析】选项 A和选项 D属于财务目标体系的建立目的；选项 B和选项 C属于战略目标体系的建立目的。

### 【考点三】公司战略的层次（★）

公司战略是对公司各种战略的统称。现代管理学如 MBA、 EMBA等认为公司战略是一个自上而下的整体性规划过程，将其分为总体战略（公司层战略）、业务单位战略（竞争战略）和职能战略（职能层战略）三个层次。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **核心要素** |
|  | 又称公司层战略。公司层战略主要强调公 |  |
|  | 司应该在哪些经营领域进行生产经营活 |  |
| 总体战略 | 动，即回答两个方面的问题：一是“我们应该做什么业务”，即确定企业的使命与任务、产品及市场领域 **（主要涉及产业、产品和市场定位）** ；二是“我们怎么样去管理这些业务”，即在公司不同的 | 选择经营领域，合理配置资源（各业务板块间资源的配置），使各项经营业务相互支持、相互协调 |
|  | 业务单位之间如何分配资源以及采取何种 |  |
|  | 成长方向等 |  |
|  | 是在总体战略的指导下，一个业务单位进 |  |
|  | 行竞争的战略，也称竞争战略。“业务单 |  |
| 业务单位战略 | 位”被赋予一定的战略决策权力，可以根据外部市场的状况对产品和市场进行战略 | 保证企业的竞争优势 |
|  | 规划并进行战略决策。竞争战略的目标 |  |
|  | 是 **取得竞争优势** |  |
|  | 又称职能层战略，是指企业中的各职能部 |  |
|  | 门制定的指导职能活动的战略，描述了在 |  |
|  | 执行总体战略和业务单位战略的过程中， |  |
|  | 企业中的每一个职能部门所采用的方法和 | 配置内部资源（各职能部 |
| 职能战略 | 手段。主要涉及企业内各职能部门，如营 | 门间的配置），提高组织 |
|  | 销、财务、生产、研发、采购、人力资源 | 效率 |

等，其主要职责是 **如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率**

## 第二节 公司战略管理

### 【考点一】战略管理的内涵（★）

战略管理是一种区别于传统职能管理的管理方式。因此，企业战略管理的含义可以界定为：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。

### 【 考点二】战略管理的特征（★★）

与传统的职能管理相比，战略管理具有以下特征：

|  |  |
| --- | --- |
| **特征** | **含义及表现** |
| **综合性管理** | （ 1）全程管理。战略管理是一个过程，包括战略的分析、选择和实施。在这个过程中，各个阶段互为支持、互为补充，忽略其中任何一个阶段，公司战略管理都不可能成功  （ 2）整体最优。战略管理要将公司视为一个整体来处理，强调整体最优，而不是局部最优。战略管理不是强调公司某个局部或某一部门的重要性，而是通过制定公司的宗旨、目标来协调各单位、各部门的活动，使他们形成合力。因此，公司战略管理要涵盖总体战略、业务单位战略和职能战略 |
| **高层次管理** | 战略决策涉及一个公司活动的各个方面，虽然它需要公司上、下层管理者和全体员工的参与和支持，但公司的最高层管理人员介入战略决策也是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观公司全局，了解公司的全面情况，而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力 |
| **动态性管理** | 来自内外部环境的影响力在很大程度上会影响公司的战略目标和发展方向。战略管理一定要注重公司与其所处的内外部环境的互动性。因此，公司战略管理活动应具有动态性，即适应公司内外部各种条件和因素的变化并进行适当调整或变更 |

### 【考点三】战略管理过程（★★）

战略分析、战略选择和战略实施共同构成了公司的战略管理过程。

（一）战略分析

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **回答的问题** | **目的** | **内容** | **阐释** |
|  | 评价影响公司 | 外部环境 | 外部环境分析要了解公司所处的环境（宏观 |
| 公司的 | 目前和今后发 | 分析 | 环境、产业环境、竞争环境和国家竞争优 |
| 目前状 | 展的关键因 |  | 势）正在发生哪些变化，这些变化将给公司 |
| 况 | 素，并确定在 |  | 带来哪些机会和威胁 |
|  | 战略选择步骤 |  | 内部环境分析可以从公司的资源与能力分 |
|  | 中的具体影响 | 内部环境 | 析、价值链分析和业务组合分析等几个方面 |
|  | 因素 | 分析 | 展开。内部环境分析要了解公司自身所处的 |
|  |  |  | 相对地位，公司具有哪些资源以及战略能力 |

（二）战略选择

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **回答的问题** | **主要内容** | **具体内容** | **阐释** |
| 公司向何处发展 | 可选择的战略类型 | 总体（ 公司层）战略 | 包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型 |
| 业务单位（竞争）战略 | 包括基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略三种战略 |
| 职能（ 职能层）战略 | 包括市场营销战略、研究与开发战略、生产运营战略、采购战略、人力资源战略、财务战略等多个职能部门的战略 |
|  |  | 公司可以从对公司整体目标的保障、对中下层 |
|  | 制订战略选择方案 | 管理人员积极性的发挥以及公司内部各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来 |
|  |  | 制订战略方案 |
|  |  | 评估战略备选方案通常使用三个标准：①适宜 |
|  |  | 性标准，把公司的使命和目标作为评估战略的 |
|  |  | 依据。即考虑选择的战略是否发挥了公司的优 |
|  |  | 势，克服了公司的劣势，是否利用了外部环境 |
|  |  | 提供的机会，将外部威胁削弱到了最低程度， |
|  |  | 是否有助于公司目标的实现；②可接受性标 |
|  |  | 准，了解和公司有关的利益相关者的利益期 |
|  |  | 望，在战略制定、评价和实施过程中，这些利 |
| 战略选择过程 | 评估战略备选  方案 | 益相关者会有哪些反应，选择的战略能否被公司各利益相关者接受；③可行性标准，要了解公司自身所处的相对地位，具有哪些资源以及 |
|  |  | 战略能力，因为对战略的评估最终还是要落实 |
|  |  |  | 到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上，即考虑是否有相应的资源和能力来实施该战略 |
| 选择战略 | 指最终的战略决策，即确定准备实施的战略。当用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果时，确定最终的战略可以考虑选择下列方法：①把公司目标作为选择战略的依据；  ②提交上级管理层审批；③聘请外部专家进行战略选择工作 |

（三）战略实施

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **回答的问题** | **解决的主要问题** | **阐释** |
| 如何将战略转化为实践 | 确定和建立一个有效的组织结构 **（结构）** | 组织结构是指公司中各种劳动分工与协作方式的总和，规定着组织内各个组成部分的任务、职责、权力和相互关系，公司的组织结构要服从于公司战略，为实现公司战略服务 |
| 保证人员和制度的有效管理 **（文化）** | 人力资源和科学的管理体制关系到战略实施的成败 |
| 正确处理和协调公司内部关系 **（战略）** | 公司内部各种团体有其各自的利益要求和目标，而许多要求是互相冲突的，这些冲突可能会导致各种争斗和结盟。因此，在战略实施过程中，公司内部各部门和各层次如何分配使用现有的资源显得格外重要 |
| 选择适当的组织协调和控制系统 **（控制）** | 战略实施离不开公司内部各单位的集体行动和协调，公司必须确定采用什么标准来评价各下属单位的效益，并控制它们的行动 |
| 协调好公司战略、结构、文化和控制诸方面的关系（ **协调** 以上四个方面的关系） | 如何处理出现的利益再分配与公司文化的适应问题，如何通过对公司文化的管理来保证公司战略的成功实施是非常重要的 |

### 试题精讲

【例题·单选题】甲公司是国内一家大型品牌折扣连锁卖场。经过 13年的发展，甲公司在北京已经拥有 8家实体门店。近两年，随着更多消费者的“屏幕转移”，开始利用碎片化时间在手机等移动设备上进行购物，甲公司也抓住这一消费行为变化的契机，启动了对全渠道零售的战略布局。为此甲公司集中各部门的经营骨干组成项目小组对该方案进行评估。项目小组在评估时主要关注了该方案的收益、风险，以及企业目前和未来可能需要的资源。根据上述信息可以判断，甲公司进行战略方案评估时主要依据的标准是（ ）。

A. 可行性标准 B. 盈利性标准 C. 适宜性标准 D. 可接受性标准

【答案】 A

【解析】评估战略备选方案通常使用三个标准：①适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了公司的优势，克服了劣势；是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；是否有助于公司实现目标；②可接受性标准，考虑选择的战略能否被公司利益相关者所接受；③可行性标准，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。因此，甲公司进行战略备选方案评估时主要依据的标准是可行性标准，选项 A正确。

### 【考点四】战略创新管理（★★★）

（一）创新的重要性

1. 创新是确保自身生存发展至关重要的 **能力**

2. 创新是企业获得可持续竞争优势最主要的 **来源**

3. 创新是维持企业可持续竞争优势的根本 **保障**

（二）战略创新的类型

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **举例** |
| 产品创新 | 组织提供的 **产品和服务的变化** 。创造某种新产品或对某一新产品或老产品的功能进行改进和创新 | 荷兰的菲利浦公司，打破旧的电熨斗设计，首先在市场上推出了无绳电熨斗，使操作更简单、更安全 |
| 流程创新 |  | 好莱坞的一个电影从立项到发行，流程不断完善，每个过程都有专业人员进行商业化运作。在电影立项之前，时装、汽车、手表等品牌商通过与电影的合作传播销售到世界各地；如果电影发行之后大获成功，随之而来的就是电影周边的有限版权、玩具版权的开发，这都是电影所带来的衍生收入，好莱坞通过内置广告和品牌将文化变成商品，使得电影持续产生利益 |
| 产品和服务的 **生产和交付方式的变化** 。广义的流程创新，包括操作程序、方式方法和规则体系的创新，其本质是改变业务过程。流程创新的基本方法无非是对现有的流程进  行清理、简化、整合和自动化处理，当然在恰当的时候还需要增加一些流程来实现对整个业务的优化 |
| 定位创新 | 产品和服务进入市场的环境的变化。以前企业通过定位打造品牌更多是考虑竞争，一开始呈现出来的就是差异化的业务或运营。而现在企业定位的作用更多是考虑如何让产品和服务更好地适应企业的市场环境 | 好想你旗下的枣博士之前的目标客户是企事业单位的团购，后来其对该产品进行重新定位，专注于为 25岁至 45岁的白领女性提供日常休闲食品 |
| 范式创新 |  | 特斯拉的成功被业界归为是互联网思维的成功，而马斯克的开放专利之举，也正是体现了互联网“自由、平等、开放、分享”的精神。特斯拉开放所有专利的目的就在于让更多的人或企业，在  一个较低的门槛上，就可以站在巨人的肩膀上，投入到世界电动汽车发展和普及的浪潮当中。从开放专利表面上看，是让竞争对手占了便宜，然而此举却无形中提高了特斯拉技术的普适性，使得它在未来标准制定中抢占了有利的地位 |
|  |
| 影响组织业务的潜在思维模式的变化。革除旧有的既定看法和思维模式，以新的视角、新的方法和新的思维模式，形成新的结论或思想观点，进而用于指导新的实践的过程 |

**☆ 提示**

上述四种创新类型经常交织在一起，其界限并不十分清晰。

（三）探索战略创新的不同方面

企业在战略创新决策之前，有必要考虑创新各个不同方面的特点。这些特点有可能影响企业关于创新 **时机和领域** 的战略决策。

|  |  |
| --- | --- |
| **方面** | **含义** |
|  | 创新管理的一个关键问题涉及 **创新的新颖程度** 。从微小的、逐步的 |
|  | 提高到改变了人们的思维方式和使用方式的本质性的变化，就是渐进 |
| 创新的新颖程 | 性创新向突破性创新的演进过程。渐进性创新是一系列持续、稳步前 |
| 度——渐进性 | 进的变化过程，使企业能够保持平稳、正常运转。渐进性创新往往发 |
| 还是突破性 | 生在某些时点，影响企业体系当中的某些部分，强调“做得更好”。 |
|  | 而突破性创新是全面性的变化过程，使企业整个体系发生改变，强调 |
|  | “创造性毁灭” |
|  | 要使持续的创新达到理想的效果，途径之一是借助“ **基础平台** ”或 |
| 创新的平台和产品家族 | “ **产品家族** ”这一概念。这种方法的基本思路是，依托一个稳健的基础平台或可以扩展的产品家族，为创新提供一定范围的延展空间，平台或产品家族通过将技术应用于若干市场，能有效地补偿公司在研 |
|  | 发上的高额初始投资 |
| 创新的层面  ——在组件层面还是架构层面 | 认识创新机会的重要视角还有创新的层面。有些创新改变了 **组件层面** |
| ，有些创新则改变了整个 **系统架构** 。成功的创新要求管理者能够掌 |
| 握和使用关于组件的知识，也要掌握如何将这些组件组合在一起的架 |
| 构的知识（组件的融合） |
|  | **创新的机会随着时间的推移而改变** 。在新的行业，围绕着新产品和服 |
| 时机——创新 | 务的概念进行创新大有作为。而更为成熟的行业趋向于关注流程创新 |
| 生命周期 | 和定位创新，寻找成本更低、更快捷地销售产品和服务的方法，或者 |
|  | 找到并占有新的细分市场 |

**☆ 相关链接 1** 创新生命周期模型所描述的创新模式的三个不同发展阶段

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **阶段** | **含义** | **特征** |
|  |  |  |
|  | 在非连续条件下，即全新的技术或市 | 新旧技术的共存和两者的快 |
|  | 场出现时，存在一个“流变阶段” | 速提高。在这一阶段常常可 |
| **流变阶段（酝** | （或称“酝酿阶段”）。这个阶段有 | 以观察到“ **帆船效应** ”， |
| **酿阶段）** | 很大的不确定性。没有人知道技术手 | 即成熟的技术加快自己的改 |
|  | 段和市场需要的“正确”配置是怎样 | 进速度，以此作为对新的竞 |
|  | 的，因此许多市场参与者（包括大量 | 争技术的回应 |
|  | 新创企业）都在进行大量的实验（伴 |  |
|  | 随着许多失败）和快速学习 |  |
|  | 出现主导设计并且侧重点转向模仿和 |  |
| **过渡阶段（优化阶段）** | 开发的阶段被称为“过渡阶段”。主导设计是指被产业内大多数企业和市场上大多数顾客所接受的产品设计或技术标准。主导设计的出现标志着一个新兴产业流动阶段的结束，产品的技术和市场不确定性大幅度降低，将 | 这一阶段创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等 |
|  | 走上快速发展的通道。 |  |
|  | 随着创新概念的进一步成熟，渐进性 |  |
|  | 创新变得更加重要，重点也转向价格 | 创新的空间变得越来越小， |
|  | 等因素。这意味着围绕这些产品而成 | 在科研人员的构想中，外部 |
| **成熟阶段（定** | 长起来的行业日益将注意力转向合理 | 新的创新的可能性正在出 |
| **型阶段）** | 化、规模经济和流程创新，以此来降 | 现。最终会出现新的技术， |
|  | 低成本，提高生产率。产品创新更多 | 并有可能对现有的规则形成 |
|  | 的是通过定制化来满足特定客户的特 | 挑战 |
|  | 殊需求 |  |

**☆ 相关链接 2 创新生命周期各阶段的主要元素**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **创新特征** | **流变阶段** | **过渡阶段** | **成熟阶段** |
| 竞争重点 | 功能性的产品性能 | **产品差异化** | **降低成本** |
| 创新的驱动因素 | 关于客户需求的信息，技术投入 | 通过扩展内部的技术能力来创造机会 | 降低成本、提高质量等方面的压力 |
| 创新的主要类型 | **产品创新** | **流程创新** | 渐进性的 **产品创新和流程创新** |
| 产品线 | 多样性，通常包括定制的设计 | 包括至少一种稳定或主导设计 | 大多数是无差异的标准化产品 |
| 生产流程 | 灵活但低效，目标带有实验性，而且经常变化 | 变得越来越严格和明确 | 高效，通常形成资本集约化并且相对严格 |

### 【考点四】战略创新管理（★★★）

（四）战略创新的情境

成功的战略创新赖以实现的关键情境：

1. 建立创新型组织所谓创新型组织，是指**创新能力和创新意识较强** ，能够源源不断进行一系列创新活动的组织。

创新型组织的组成要素

|  |  |
| --- | --- |
| **组成要素** | **关键特征** |
| 共同使命、领导力和创新的意愿 | 比尔盖茨（微软）、乔布斯（苹果）这些公司的全体员工对组织目标达成高度共识并忠诚于组织目标；“高管层的承诺”，即高管层的参与、作出承诺、付出热情和对创新的积极支持 |
| 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；关键问题是在“有机的”和“机械的”模式之间找到恰当的平衡 |
| 关键个体 | 发明者、组织发起者、技术把关人员和其他角色赋予创新活力或促进创新 |
| 全员参与创新 | 组织的全体成员都是创新活动的积极响应者和参与者 |
| 有效的团队合作 | 适当地使用团队（在本部门、跨职能和组织间）来解决问题 ,需要在团队选择和建设上给予投入 |
| 组成要素 | 关键特征 |
| 创造性的氛围 | 培育创新文化；营造激励创新的环境氛围 |
| 跨越边界 | 内部和外部的顾客导向；广泛的网络 |

2. 制定创新的战略

（五）创新过程管理

从创新的视角来看，一个创新过程模型是将 **创意** 变成 **现实** 并从中 **获取价值的过程** 。横向的创新过程模型包括“搜索—选择—实施—获取”四个阶段。

1. 搜索阶段—— **如何找到创新的机会** 。主要涉及搜索环境中有关潜在变革的信号。

2. 选择阶段—— **要做什么以及为什么** 。主要涉及对不同的机会和市场做出选择。

3. 实施阶段—— **如何实现创新** 。主要涉及将潜在的想法变成现实，逐渐汇集各种知识并产生创新的过程。

4. 获取阶段—— **如何获得利益** 。主要涉及从创新中获取一些价值。

### 试题精讲

【例题 • 单选题】珈蓝公司是一家汽车制造企业，其不断对汽车零部件采购、汽车研发、汽车组装以及产成品运输等价值链环节进行优化，在提升企业生产效率的同时，降低了汽车制造成本以及销售成本。珈蓝公司涉及的战略创新的类型是（ ）。

A. 产品创新 B. 流程创新 C. 定位创新 D. 范式创新

【答案】 B

【解析】流程创新是指产品和服务的生产和交付方式的变化。珈蓝公司对其内部采购、研发、组装及运输等环节不断优化，属于流程创新，选项 B正确。

【例题 • 多选题】浪花公司是一家制药企业，主营儿童营养液。由于近年来人口出生率下降，企业的收益受到影响。浪花公司发现市场中营养饮料十分火爆，基于企业目前的状况，浪花公司决定进行转型，进入营养饮料行业，并将营养饮料与原有的儿童营养液相结合，推出新型饮品。除此之外，浪花公司引入数字化技术管理模块，不但提升了企业生产运营效率，还引领了制药行业的风向标。甲公司涉及的战略创新的类型有（ ）。

A. 产品创新 B. 流程创新 C. 定位创新 D. 范式创新

【答案】 ABCD

【解析】“并将营养饮料与原有的儿童营养液相结合，推出新型饮品”属于产品创新；“浪花公司引入数字化技术管理模块，不但提升了企业生产运营效率”属于流程创新；“基于企业目前的状况，浪花公司决定进行转型，进入营养饮料行业”属于定位创新；“引入数字化技术管理模块，不但提升了企业运营效率，还引领了制药行业的风向标”属于范式创新。因此，选项 A、 B、 C、 D正确。

【例题 • 多选题】甲公司是一家手机制造企业，经过多年的发展，其不断地进行产品和流程等方面的创新，逐渐形成了以甲公司为核心，以众多中小企业为支撑的科技产业生态圈，包括耳机、电源、蓝牙音箱、智能手表、空气净化器等多个不同的科技产业。每个企业都为甲公司提供各自领域的优质资源以增强甲公司的产品竞争力，而甲公司则为各个企业带来强大的资金以及平台支撑，以解决各个企业的资金问题和信息匮乏问题。依据战略创新的不同方面的特点，下列关于甲公司的说法正确的有（ ）

A. 甲公司科技生态圈的形成属于突破性的创新方式

B. 甲公司科技生态圈的形成属于渐进性的创新方式

C. 甲司科技生态圈仅体现了架构层面的创新

D. 甲公司科技生态圈体现了组件层面以及架构层面的创新

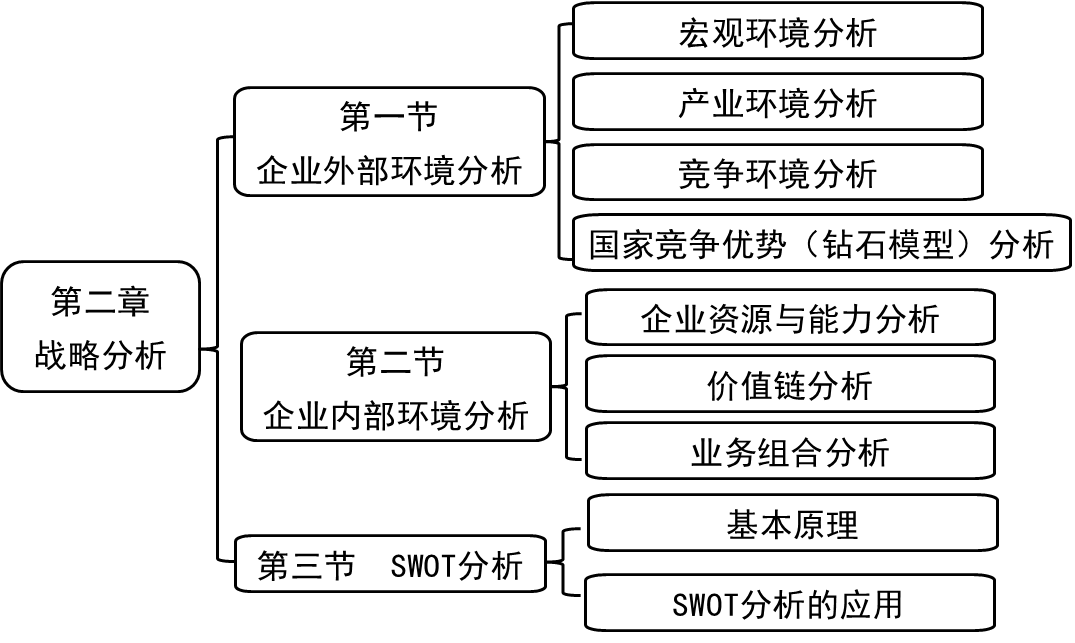
【答案】 BD

【解析】“经过多年的发展，其不断地进行产品和流程等方面的创新，逐渐形成了以甲公司为核心，以众多中小企业为支撑的科技产业生态圈”说明甲公司采取了渐进性的创新方式，选项

A错误，选项 B正确。“每个企业都为甲公司提供各自领域的优质资源以增强甲公司的产品竞争力”属于组件层面的创新；“甲公司则为各个企业带来强大的资金以及平台支撑，以解决各个企业的资金问题和信息匮乏问题”属于架构层面的创新，选项 C错误，选项 D正确。

# 第二章 战略分析

### 本章重要考点框架



**2021 年教材主要变化**

2021 年教材本章内容与 2020年教材相比，主要变化：

①第一节宏观环境分析中的“经济环境”调整了部分表述；

②新增了部分案例。

### 题型题量分析

本章属于重点章。

本章考试题型为客观题、简答题和综合题，近 3年平均分值为 20分左右。

除了关注客观题外，本章还需要重点关注以下 9个方面内容考主观题：宏观环境分析（ PEST分析）、产品生命周期分析、波特的产业五种竞争力分析、产业内的战略群组分析、国家竞争优势

（钻石模型）分析、企业能力和核心能力分析、价值链分析、波士顿矩阵和 SWOT分析。

## 第一节 企业外部环境分析

### 【考点一】宏观环境分析（★★）

PEST 分析，即宏观环境分析，是指影响所有产业和企业的宏观因素分析。其中， P是政治（ politics）， E是经济（ economy）， S是社会（ society）， T是技术（ technology）。

|  |  |
| --- | --- |
| **宏观环境要素** | **阐释** |
|  | 政治因素包含以下方面：①政局稳定状况；② **政府行为对企业** |
| **政治和法律因素** | **的影响** ；③政府对组织发展及其作用所持的具体态度和推行的 |
|  | **基本政策** （例如， **产业政策** 、税收政策、进出口限制、价格 |
| （ Political and | 管制、外汇管制等）以及这些政策的连续性和稳定性；④各政 |
| law factors） | 治利益集团对企业经营活动产生的影响 |
|  | 法律因素主要包括政府制定的 **法律、法规** 等 |

**☆ 相关链接**

2013 年 11月，浙江省温州市鹿城区环保局和鹿城区城管与执法局联合发文，要求该区各餐饮企业在年底前安装“电子警察”——油烟在线智能监控设施。而这套价值八千多元的设备需企业自行买单。更让餐饮企业无奈的是，年底前不安装该套监控设施，来年餐饮企业《排污许可证》年检将不予通过。这引发了鹿城区餐饮企业的集体质疑，认为政府此举是加重企业负担的懒政行为。上述案例体现了政治和法律因素对企业的影响。

|  |  |
| --- | --- |
| **宏观环境要素** | **阐释** |
|  | 经济因素包含以下方面：  ①经济结构（产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构等）；  ②经济发展水平与状况（国家经济发展的规模、速度和所达到的水平； **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** ）；  ③经济体制；  ④ **宏观经济政策** （综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策等）；  ⑤ **其他经济条件** （如工资水平、供应商及竞争对手的价格变化等经济因素） |
|  |
| **经济因素** |
|  |
| （ Economical |
| factors） |
|  |
|  |

**☆ 易错易混点** 政治和法律因素与经济因素的区分

政府出台政策，规定在一些城市实行房地产限购限贷，属于政治和法律因素；政府对房地产业的发展及其作用所持的具体态度是“房子是用来住的，而不是用来炒的”，不应将房地产作为短期刺激经济的手段，也属于政治和法律因素；提高房贷利率，属于通过利率这个经济杠杆对房地产行业进行宏观调控的手段，就属于经济因素。

|  |  |
| --- | --- |
| **宏观环境要素** | **阐释** |
| **社会和文化因素** （ Social and cultural factors） | 社会和文化因素包含以下方面：①人口因素；②社会流动性；③ **消费心理** ；④ **生活方式变化** ；⑤文化传统；⑥价值观 |

**技术因素**

（ Technological factors

）

技术因素是指一个国家和地区的技术水平、技术政策、

新技术和新产品开发能力以及技术发展动向

### 试题精讲

【例题 · 单选题】商界有句名言“女人和孩子的钱好赚”。从战略分析角度来看，该说法主要分析的因素是（ ）。

A. 人口因素

B. 价值观

C. 生活方式变化

D. 消费心理

【答案】 D

【解析】本题考查 PEST分析中社会和文化因素中的消费心理。消费心理指消费者进行消费活动时，所表现出的心理特征与心理活动的过程，大致有四种：从众、求异、攀比和求实。消费者的心理特征包括消费者兴趣、消费习惯、性格、气质等方面的特征。“女人和孩子的钱好赚”主要分析的因素是消费心理，选项 D正确。

【点题】解答本题的关键是掌握消费心理的内涵及其与价值观的区别。价值观是人们对客观世界及行为结果的评价和看法，反映了人们的人生观和世界观，内涵较为丰富。而消费心理是专门针对消费者的性格、气质、特点等方面的特征而言的。

【例题 · 单选题】柯达公司是世界上最大的影像产品及相关服务的生产商和供应商。柯达公

司在影像拍摄、分享、输出和显示领域一直处于世界领先地位， 100多年来帮助无数的人们留

住美好回忆、交流重要信息以及享受娱乐时光。柯达公司长期依赖相对落后的传统胶片部门，而对于数字科技给予传统胶片部门的冲击反应迟钝，直接导致该公司后来经营陷入困境。导致柯达公司经营陷入窘境的主要外部环境因素属于（ ）。

A. 技术环境

B. 政治和法律环境 C. 经济环境

D. 社会和文化环境

【答案】 A

【解析】技术进步带来对现有产品的淘汰，属于技术变化带来的影响，选项 A正确。

【例题 · 单选题】在 10多年前，因被报道在全球分店使用含有牛肉调味剂的油脂制作法式炸薯条，麦当劳几乎被迫撤离印度市场。众所周知，麦当劳是以汉堡作为其主打产品的，然而汉堡的主要原料牛肉却成为麦当劳在印度惹争议的一个根源。在印度，信奉印度教的人占到印度

总人口的 80%，他们将牛奉为神物，宰杀或食用牛肉是对印度教和教徒最大的亵渎。麦当劳宣

布于 2013年在印度开全素麦当劳餐厅，这表明麦当劳不愿放弃印度市场，为吸引消费者不断做出改进。以上信息表明麦当劳在进行战略规划时考虑了（ ）。

A. 政治和法律因素

B. 经济因素

C. 社会和文化因素

D. 技术因素

【答案】 C

【解析】“在印度，信奉印度教的人占到印度总人口的 80%，他们将牛奉为神物，宰杀或食用

牛肉是对印度教和教徒最大的亵渎”属于社会和文化因素，选项 C正确。

【例题 · 多选题】甲公司为国内上市的电信公司。甲公司正在研究收购某发展中国家的乙移动通信公司。下列各项因素中，属于甲公司在 PEST分析中应当考虑的有（ ）。

A. 甲公司具有较强的财务实力收购乙公司

B. 乙移动通信公司所在国政府历来对企业实施高税收政策

C. 甲公司在国内提供电信服务积累的经验与技术有助于管理乙移动通信公司的业务 D. 乙移动通信公司所在国的电信技术近年来发展迅速

【答案】 BD

【解析】选项 B属于宏观环境分析中的政治和法律因素；选项 D属于宏观环境分析中的技术因素；选项 A、 C属于企业内部资源和能力。因此，选项 B、 D正确。

【例题 · 多选题】甲服装制造企业计划通过设立合资企业的形式进入乙国。下列选项中，属于甲企业对乙国经济环境进行分析时需要考虑的有（ ）。

A. 乙国技术创新速度较快

B. 乙国近年经济呈稳步增长态势

C. 甲公司在服装制造产业拥有多项国际专利

D. 乙国通货膨胀较为严重

【答案】 BD

【解析】选项 A为技术因素，选项 B为经济因素中的经济发展水平与状况，选项 C为甲公司内部的资源与能力分析，选项 D为经济因素中的通货膨胀率。因此，选项 B、 D正确。

### 【考点二】产业环境分析

（一）产品生命周期（★★）

产业生命周期理论是从产品生命周期理论、企业生命周期理论逐步演化而来的，是生命周期理论在产业经济学中的运用和发展。以 **产业销售额增长率曲线** 的拐点来划分，产品生命周期分为导入阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段四个阶段。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **比较项目** | **导入期** | **成长期** | **成熟期** | **衰退期** |
|  | 因为大众对其尚缺乏了解，所以 | 产品销量节节攀升， **产品的客户群** |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 用户购买行为 | **用户很少** ，只有 **高收入用户** 会尝试新的产品 | **已经扩大** 。消费者会 **接受参差不齐的质量** ，并对质量的要求不高 | 新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑 | 客户挑剔，追求性价比 |
| 产品质量和技术 | 产品虽然设计新颖，但质量差，尤其是可靠性，技术上有 **很大的不确定性** | 产品在技术和性能方面有 **较大差异**  ，技术渐趋定型 | 产品 **逐步标准化** ，差异不明显，技术和质量改进缓慢，技术上已经成熟 | 技术被模仿后出现的 **替代品充斥市场** 。为降低成本， **产品质量** 可能出现问题 |
| 供求状况 | 需求增长较慢 | 需求高速增长， **供不应求** | 销量到顶导致难以扩张，市场增长缓慢，市场 **需求基本饱和，局部生产能力过剩** | 市场需求减小， **产能严重过剩** |
| 价格 | **高价格** | **最高价格** | **竞争者之间打价格战，价格开始下降** | 价格进一步降低， **部分企业出局** ，价格有望提升 |
| 战略目标 | **扩大市场份额** | **争取最大市场份额** | **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** |
| 经营风险 | 非常高 | 仍然维持在较高水平 | 进一步降低，达到中等水平 | 最低 |

### 【考点二】产业环境分析

（一）产品生命周期（★★）

产品生命周期理论在运用上有一定的局限性：

（ 1）产品生命周期曲线是一条经过抽象化的典型曲线，各产业按照实际销售额绘制出来的曲线远

不是这样光滑的，有时要确定一个产业究竟处于哪一阶段是较为困难的，识别不当，容易导致战略上的决策失误。

（ 2）产业的增长并不总是呈“ S”形。有的产业跳过成熟阶段，直接从成长阶段走向衰退阶段；有的产业在经历一段时间衰退之后又重新上升；还有的产业似乎完全跳过了导入阶段这个缓慢的起始阶段。

（ 3）产业内的公司可以通过改变产品的形式和定位，来影响产业销售额增长率曲线的形状。

（ 4）与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。有些产业的演变是由集中到

分散，有些产业则是由分散到集中，因此无法只用一个战略模式与之对应。

**☆ 相关链接**

竞争属性简单来说就是产业的竞争特点，如竞争者数量、竞争的手段是价格竞争还是非价格竞争等随着产业集中度的不同会有很大的不同，而产品生命周期描述的仅是一个产业从零散到集中这样一个逻辑顺序，因此，产品生命周期分析不具有普适性。

### 试题精讲

【例题·单选题】近年来，国产品牌智能手机企业强势崛起，出货量迅猛增长，与国际品牌智能手机在市场上平分秋色。中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位。同时，由于运营商渠道调整，电商等渠道比重加大，产品“同质化”现象加剧， “价格战”日趋激烈。根据上述情况，国内智能手机产业目前所处的生命周期阶段是（ ）。

（ 2018年）

A. 成长期

B. 导入期

C. 衰退期

D. 成熟期

【答案】 D

【解析】“中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位”“产品‘同质化’现象加剧，‘价格战’日趋激烈”均体现的是产品生命周期中成熟期的特点，选项 D正确。

【例题·单选题】甲公司聘请咨询公司对公司所在产业进行研究。咨询公司给出如下结论：产品的客户群已经扩大，消费者对质量的要求不高，各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。根据以上信息可以判断，该产业处于生命周期的（ ）。

A. 导入期

B. 成长期

C. 成熟期

D. 衰退期

【答案】 B

【解析】“产品的客户群已经扩大，消费者对质量的要求不高，各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异，此时是改变价格形象和质量形象的好时机”属于成长期的特征，选项 B正确。

【例题·多选题】乙公司是一家集团企业，业务涉及金融、出版、饮用水、水泥生产等。公司管理层针对饮用水业务进行分析时，发现该产业新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑。对此，乙公司应重点关注的有（ ）。

A. 提高效率

B. 降低成本

C. 市场营销

D. 生产能力

【答案】 AB

【解析】根据“该产业新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑”可以判断饮用水产业处于成熟期。在成熟期，主要的战略路径是提高效率，降低成本。

（二）产业五种竞争力（★★★）

1. 五力模型

波特认为，决定公司获利能力的首要因素是“ **产业吸引力** ”，而产业吸引力是由 **产业的市场结构决定** 的。产业的市场结构可以用五种竞争力来具体分析，这五种竞争力包括潜在进入者的进入威胁、购买者的议价能力、替代品的替代威胁、供应者的议价能力及产业内现有企业的竞争。

（ 1）潜在进入者的进入威胁。

潜在进入者的进入威胁是指有可能进入某一产业的企业一旦进入该产业，对该产业内现有企业的竞争地位和利润以及产业的平均利润率所造成的负面影响。潜在进入者进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，即 **进入新产业的障碍大小** 与预期 **现有企业对于新进入者的反应情况** 。它们统称为进入障碍，前者称为“结构性障碍”，后者称为“行为性障碍”。

① **结构性障碍** 。波特指出存在七种主要的结构性障碍： **规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、与规模经济无关的其他优势及政府行为与政策。**

如果按照 **贝恩的分类** ，上述七种主要障碍又可归纳为三种主要进入障碍：规模经济、现有企业对关键资源的控制以及现有企业的市场优势。

a. **规模经济** 。规模经济是指在一定时期内，企业生产产品或者劳务的绝对量增加时，其 **单位产品固定成本相对下降** 。若一个产业的规模经济显著，就迫使产业新进入者必须加大投入，以较大的生产规模进入，并冒着产业在位者强烈反击的风险；要么就只能以较小的规模进入，长期忍受高成本劣势。

b. **现有企业对关键资源的控制** 。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。如果现有在位企业控制了生产经营所必需的某种关键资源，那么它就会受到保护而不被进入者所侵犯。

**☆ 易错易混点 学习曲线效应与规模经济效应的区别与联系：**

**学习曲线也称为经验曲线** ，是指随着产品累计产量的增加，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** 。如劳动效率的提高、工艺的改进、产品的改良等。它与规模经济往往交叉地影响产品成本的下降水平。区分由于学习曲线所产生的 **学习经济** 和由于规模而产生的 **规模经济** 是很必要的。 **规模经济** 是指在一定的产销量范围内，由于固定成本总额是不变的，伴随着产销量的增加而使得 **单位产品固定成本降低** 。即使是学习经济很小的情况下，规模经济也可能是很大

的；同样地，在规模经济很小时，学习经济也可能是很大的。

c. **现有企业的市场优势** 。现有企业的市场优势主要表现在 **品牌优势** 和 **政府政策** 上。

②行为性障碍。行为性障碍，也称为战略性障碍，是指产业新进入者可能遇到的现有在位者的反击。行为性障碍主要有两类：

a. **限制进入定价** 。限制进入定价是指在一个垄断性市场中，哪怕是只有一个企业进行垄断，仍然存在着其他竞争者随时加入进来的威胁，产业在位者在认识到这一点后应当心甘情愿地牺牲一些短期利润， **适当地降低价格** ，使产业对潜在的进入者不具有那么大的吸引力。限制进入价格是一种使产业 **新进入者失望或阻止它们进入的价格。**

b. **进入对方领域** 。进入对方领域就是现有在位企业对于产业新进入者采取进入对方领域的行动，好比是“ **围魏救赵** ”。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。

（ 2）替代品的替代威胁。

替代品是指那些与本企业产品具有 **同样功能或类似功能的产品** 。产业中现有产品与其替代品之间 **产生相互竞争行为** ，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响产业中现有企业的竞争战略。替代品 **价格越低、质量越好** ，其对产业现有产品所能产生的竞争压力就越强；反之，其所能产生的竞争压力就越弱。

（ 3）供应商讨价还价的能力。

一般来说，满足如下条件的 **供应商会具有比较强大的讨价还价能力** ：

①供应商所在产业被一些具有稳固市场地位而不受市场剧烈竞争困扰的企业所控制，其产品的买主很多，以致于每一单个买主都不可能成为供方的重要客户。（ **由少数供应商主宰市场** ）

②供应商各企业的产品各具一定特色，以致于买主难以转换或转换成本太高，再或者很难找到可与供应商企业产品相竞争的替代品。（ **供应商产品差异化程度大，替代品少** ）

③供应商能够方便地实行前向一体化，而购买商难以进行后向一体化。（ **供应商易向前整合** ）

④如果供应商充分地掌握了购买商的有关信息，了解购买商的转换成本，也会增加其讨价还价的能力。（ **供应商掌握的信息充足** ）

（ 4）购买商讨价还价的能力。

一般来说，满足如下条件的 **购买商会具有比较强大的讨价还价能力** ：

①卖方产业由大量相对来说规模较小的企业所组成，其购买商的总数较少，而每个购买商的购买量较大，占了供应商销售量的很大比例。（ **购买商少，但采购量大** ）

②购买商所购买的产品基本上是一种标准化产品，同时向多个供应商购买产品在经济上也完全可行。（ **采购的是标准化的产品，转换成本低** ）

③购买商有能力实现后向一体化，而供应商难以前向一体化。（ **购买商易向后整合** ）

④当购买商充分了解市场需求、实际市场价格甚至供应商的成本等方面信息时，要比在信息贫乏的情况下掌握更多的讨价还价的筹码，保证自己从供应商那里得到最优惠的价格。（ **购买商掌握的信息充足** ）

**☆ 提示**

**劳动力也是供应商的一部分** ，他们可能对许多产业施加压力。经验表明， **短缺的、高技能雇员以及紧密团结起来的劳工** 可以与雇主或劳动力购买者讨价还价而削减相当一部分产业的盈利能力。

（ 5）同业竞争者的竞争程度。

产业内现有企业的竞争在下列情况下可能是 **很激烈** 的：

①产业内有众多的或势均力敌的竞争对手。（ **产业集中度低** ）

②产业趋于成熟，市场需求增长缓慢。（ **产业处于生命周期的成熟期** ）

③竞争者提供几乎相同的产品或服务，用户转换成本很低。（ **产业提供的产品或服务属于标准化产品或服务，差异化程度低** ）

④产业中存在过剩的生产能力。（ **产业供过于求** ）

⑤产业进入障碍低而退出障碍高。（产业容易进入，不容易退出，即 **退出竞争要比继续参与竞争代价更高** ）

**☆ 相关链接** 进入障碍中提到的转换成本指的是行业转换成本；供应商讨价还价能力中提到的转换成本指的是顾客转换成本。

2. **产业中的在位企业对付五种竞争力的战略选择**

（ 1）公司必须进行自我竞争战略定位，通过利用 **低成本优势或差异化优势** 把公司自身与产业五种竞争力相隔离，进而超越竞争对手。

（ 2）在市场有效细分的基础上，聚焦于受五种竞争力影响更少的细分市场作为目标市场，即通过采用 **集中化战略来获取竞争优势** 。

（ 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；还可以寻求进入阻绝战略（如 **限制进入定价** ）来减少潜在进入者的威胁等。

3. 五力模型的局限性

五力模型更多的是一种理论思考工具，而非可以实际操作的战略工具。其主要局限性：

（ 1）该模型假定行业的 **规模是固定的** ，因此，只有通过夺取对手的份额来占有更大的资源和市场。但 **现实中** 企业之间往往不是通过吃掉对手而是与对手 **共同做大行业的蛋糕** 来获取更多的资源和市场。同时，市场可以通过不断地开发和创新来增大容量。

（ 2）该模型假设战略制定者可以了解整个行业的信息，现实中显然是难以做到的。

（ 3）该模型假设企业与供应商、客户或分销商及竞争对手之间 **只有竞争关系，没有合作关系** 。但现实中企业与供应商、客户或分销商及竞争对手之间存在多种合作关系，不一定完全是你死我活的竞争关系。

**☆ 提示** 五力模型基于经济学视角，强调“ **冲突对抗性** ”，从而隐含了以“市场竞争为手段、自身利益为中心”的判断与选择。这种带有主观价值的决策偏好预设，必然会使整个 **企业战略** 探索的眼光受限，在无形中妨碍了企业对于战略与环境关系的思路拓展与行动选择。事实上，市场力量之间的关系，既可能竞争也可能合作，还可能“ **做事时合作、分利时竞争** ” **共存** 。

（ 4）该模型对产业竞争力的构成要素考虑不够全面。

哈佛商学院教授大卫· **亚非** 在波特五力模型的基础上，提出了第六个要素，即新增了源自于 **互补品厂商的互动互补作用力** ，进一步丰富了五种竞争力理论框架。

互补品厂商，是指与自身企业具有相互支持与互补关系的其他企业。在互补关系中，该公司的产品与另一家公司的产品 **互相配合使用，可以得到更好的使用效果** 。互补品厂商之间的利益通常互相一致，彼此间产品相互支持，并拥有共同的利益。

**☆ 相关链接** 一般来说，利用六力互动模型，考察企业与互补品厂商的关系，较易发现其中存在着多种合作可能，因为这两者的配合行动，通常 **能够更好地满足双方共同买方的需要** 。对许多企业来说，作为战略考虑，在市场开拓与渠道建设中，可以选择互补品提供商作为合作伙伴。例如： **水泥生产企业** 就可以找 **沙石料老板、建材供应商** 等，帮助销售自己的产品，这样做，可在不显著增加合作伙伴成本的前提下，增加其业务量与收益。当然，要准确判定各种产品或服务之间，存在的到底是互补品效应还是替代品效应，这两类效应到底何种更显著，有时是比较困难的。例如，早期人们担心 **电脑普及可能会推动无纸化办公** ，作为纸张的替代品，会造成纸张消费的减少，而后来的结果却发现带来了纸张消费的增加，似乎是作为互补品的效应更大些。还有，企业与互补品厂商之间，存在着长期“做大饼”的合作可能，并不排除短期内存在的各自都想“多分饼”的竞争冲

突。再如，就家用轿车市场的发展来说，如果 **车价、油价、上牌、保险、维修、道路、停车** 等所涉及的各方面，只关注自身多收费，就会使最终顾客不堪重负，从而导致整个车市萎缩。

### 试题精讲

【例题·单选题】山野公司是国际著名的户外运动服装设计和生产商。该公司的产品广受消费者喜爱，被誉为户外运动服装行业的第一品牌。不少企业试图进入该行业并挑战山野公司的市场地位，但都未获成功。山野公司为潜在进入者设置的结构性障碍是（ ）。（ 2020年）

A. 规模经济

B. 现有企业的市场优势

C. 学习曲线

D. 现有企业对关键资源的控制

【答案】 B

【解析】现有企业的市场优势主要表现在品牌优势和政府政策。“该公司的产品广受消费者喜爱，被誉为户外运动服装行业的第一品牌”属于品牌优势，选项 B正确。

【例题·多选题】惠丰公司是一家柴油机生产企业。最近，该公司拟把业务延伸到农机生产领域。下列各项中，属于惠丰公司进入新产业所面临的结构性障碍有（ ）。（ 2019年）

A. 现有农机企业采取限制进入定价行为

B. 现有农机企业的品牌优势

C. 政府颁布的农机产业进入政策

D. 现有农机企业对销售渠道的控制

【答案】 BCD

【解析】贝恩将结构性障碍分为 3类，分别为规模经济、现有企业对关键资源的控制、现有企

业的市场优势（品牌优势、政府政策）。选项 A属于行为性障碍；选项 B、 C、 D属于结构性障碍。

【例题·多选题】巨能公司是多家手机制造企业的电池供应商。根据波特的五种竞争力分析理论，下列各项关于巨能公司与其客户讨价还价能力的说法中，正确的有（ ）。（ 2019年）

A. 巨能公司能够进行前向一体化时，其讨价还价能力强

B. 巨能公司提供的电池差异化程度越高，其讨价还价能力越强

C. 巨能公司的客户购买量越大，巨能公司讨价还价能力越强

D. 巨能公司掌握的客户的转换成本信息越多，其讨价还价能力越强

【答案】 ABD

【解析】巨能公司的客户购买量越大，巨能公司的讨价还价能力越弱，选项 C错误。

【例题·多选题】近年来国内洗涤品生产企业面临日益沉重的竞争压力。国外著名洗涤品公司加快进入中国市场的步伐；原材料及用工成本不断上涨；国内洗涤品生产企业众多，产品差异较小，消费者选择余地大；新型洗涤品层出不穷，产品生命周期缩短，原有洗涤品不断遭到淘汰。从产业五种竞争力角度考察，国内洗涤品生产企业面临的竞争压力包括（ ）。（ 2018年）

A. 产业内现有企业的竞争

B. 购买者讨价还价

C. 供应者讨价还价

D. 潜在进入者的进入威胁

【答案】 ABCD

【解析】“国内洗涤品生产企业众多，产品差异较小”体现了产业内现有企业的竞争强度大，选项 A正确。“国内洗涤品生产企业众多，产品差异较小，消费者选择余地大”体现了购买者的讨价还价能力强，选项 B正确。“原材料及用工成本不断上涨”体现了供应者的讨价还价能力强，选项 C正确。“国外著名洗涤品公司加快进入中国市场的步伐”体现了潜在进入者的进入威胁大，选项 D正确。

【例题·单选题】 Y公司是一家制作紫砂陶的家族企业。紫砂陶制作以特产于当地的一种具有

特殊团粒结构和双重气孔结构的紫砂泥料为原料，采用百种以上的自制工具，经过打泥片、拍打身筒、镶接身筒或镶接与雕塑结合等步骤最终完成陶制品。该公司成立 80多年来，经过世代相传积累了丰富的紫砂陶制作经验和精湛技艺，产品远销海内外。目前一些企业试图进入紫砂陶制作领域。根据上述信息， Y公司给潜在进入者设置的进入障碍是（ ）。

A. 资金需求

B. 学习曲线

C. 行为性障碍

D. 分销渠道

【答案】 B

【解析】“该公司成立 80多年来，经过世代相传积累了丰富的紫砂陶制作经验和精湛技艺”体现的是学习曲线，选项 B正确。

【例题·单选题】哈佛商学院教授大卫·亚非在波特教授五种竞争力研究基础上，提出了影响产业利润的第六个要素。下列各项中，体现该要素作用的是（ ）。（ 2016年）

A. 某火力发电企业并购了一家煤矿，降低了原材料成本

B. 某地区交通条件的改善促进了该地区房地产业的发展

C. 某牛奶供应商控制了全市的销售渠道，使其他牛奶供应商在该市难以立足

D. 两家大型超市通过降低销售价格，争夺消费者

【答案】 B

【解析】亚非认为，任何一个产业与其相关产业都存在不同程度的互补互动（互相配合一起使用）的产品或服务业务。例如，对于房地产业来说，交通、家具、电器、学校、汽车、物业管理、银行贷款、有关保险、社区、家政服务等会对住房建设产生影响，进而影响到整个房地产业的结构。因此，选项 B正确。

【例题·单选题】甲公司是一家大型化工企业，产品的原材料主要来源于钛铁矿，同行业 7家

主要竞争对手则以金红石为原料。由于开采成本上升，金红石价格大幅上涨，而钛铁矿的开采

成本不变。甲公司利用成本优势立即大幅度扩张生产能力，并且降低产品价格，使得 3家竞争

对手退出该产品领域，甲公司的市场份额因此提升到 50%以上，该行业很长一段时间内没有新的进入者。运用产业五种竞争力理论分析甲公司对付五种竞争力的主要手段，下列表述中正确的是（ ）。

A. 通过差异化手段与竞争对手竞争

B. 通过采用不同的原材料增强对于供应商的讨价还价能力

C. 采用限制进入定价手段形成进入障碍

D. 利用成本优势抵御产业替代品的威胁

【答案】 C

【解析】依据“并且降低产品价格……该行业很长一段时间内没有新的进入者”，可以得知甲公司通过“限制进入定价”这种手段给潜在进入者设置了行为性进入障碍，选项 C正确。

【点题】本题中甲公司与竞争对手虽然原材料不同，但最终产品是相同的，因此不存在差异化问题。

【例题·多选题】按照波特的产业五种竞争力分析模型，下列各项因素中，可能对某家航空公司获取产业竞争优势产生不利影响的有（ ）。

A. 进入航空业需要大量的资本投入

B. 航空产业的产业增长率开始处于下降趋势

C. 由于廉价航空公司兴起，使得机票价格大幅降低

D. 由于许多大型国际企业采用视频会议管理跨国业务，使得商务航空服务需求降低

【答案】 BCD

【解析】进入航空业需要大量的资本投入，表明进入航空业结构性障碍高，有助于保护现有航

空公司获取产业竞争优势，即对现有航空公司获取产业竞争优势产生有利影响，选项 A错误。

航空产业的产业增长率开始处于下降趋势，竞争者之间争夺有限的市场份额，导致产业竞争程度增强，对现有航空公司获取产业竞争优势产生不利影响，选项 B正确。选项 C、 D属于替代产品的威胁，将对现有航空公司获取产业竞争优势产生不利影响，选项 C、 D正确。

【例题·多选题】甲公司是一家重型汽车生产企业。甲公司管理层正在考虑进军小轿车生产产业，并创立一个全新品牌的小轿车。甲公司在运用“五力”模型评估面临的进入障碍时，应当考虑的因素有（ ）。

A. 为进入小轿车产业而成立新厂所需的资金是否足够

B. 政府是否出台限制某些公司进入小轿车产业的政策

C. 甲公司是否能够承担从重型汽车生产到小轿车生产的转换成本

D. 市场上汽车生产用合金材料供应商的数目及其议价能力

【答案】 ABC

【解析】选项 A属于影响产业进入障碍的资金需求；选项 B属于影响产业进入障碍的政府政策；选项 C属于影响产业进入障碍的转换成本；选项 D影响的是供应商的讨价还价的能力。

### 【考点二】产业环境分析

（三）成功关键因素分析（★★）

成功关键因素是在探讨产业特性与企业战略之间的关系时，常使用的概念。一个产业的 **成功关键因素是指那些影响产业内企业在市场上最大限度获利的关键因素** 。企业的经营就如同体育竞技项目，也需要找到自己所在产业的成功关键因素。例如，打篮球需要一定的身高和良好的弹跳能力；踢足球需要速度和团队的配合；棋类项目则需要敏捷的思维和良好的心理素质；企业作为产业的一份

子，必须把握所在产业的成功关键因素。总之，成功企业的实践表明：企业要想在竞争中获胜， **必须在成功关键因素上比竞争对手做得更好。**

**☆ 提示** 从 **市场角度** 看，产品生命周期各阶段中的成功关键因素：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **方面** | **导入期** | **成长期** | **成熟期** | **衰退期** |
| 市场 | 广告宣传，争取了解，开辟销售渠道 | 建立商标信誉，开拓新销售渠道 | 保护现有市场，渗入别人的市场 | 选择市场区域，改善企业形象 |

### 试题精讲

【例题·多选题】近几年 VR（虚拟现实）产品的销售量节节攀升，顾客群逐渐扩大；不同企业的产品在技术和性能方面有较大差异；消费者对产品质量的要求不高。从 **市场角度** 看，现阶段 VR行业的成功关键因素有（ ）。（ 2019年）

A. 保护现有市场

B. 建立商标信誉

C. 开拓新销售渠道

D. 改善企业形象

【答案】 BC

【解析】“近几年 VR（虚拟现实）产品的销售量节节攀升，顾客群逐渐扩大；不同企业的产品在技术和性能方面有较大差异；消费者对产品质量的要求不高”说明现阶段 VR行业处于 **成长期** 。从市场角度看，成长期的成功关键因素是建立商标信誉，开拓新销售渠道。选项 B、 C正确。选项 A属于成熟期的市场特征；选项 D属于衰退期的市场特征。

### 【考点三】竞争环境分析

竞争环境分析包括两个方面：一是从 **个别企业** 视角去观察分析竞争对手的实力；二是从 **产业竞争结构** 视角观察分析企业所面对的竞争格局。

（一）竞争对手分析（★★）

公司的战略选择必然影响着竞争对手的行为与反应，这是公司进行战略选择时必须要考虑的。公司只有事先考虑到竞争对手对公司战略的行为与反应，并做出了相应的应对措施，才能保证战略选择的正确性。有效的 **竞争对手分析有助于公司了解、解读和预测竞争对手的行为与反应。**

对竞争对手的分析有四个方面的主要内容，即竞争对手的未来目标、假设、现行战略和潜在能力。

1. **竞争对手的未来目标**

对竞争对手未来目标的分析可以预测竞争对手对其所处位置是否满意，由此判断竞争对手会如何改变战略，以及它对外部事件会做出什么样的反应。例如， **日本摩托车** 企业在 20世纪 70～ 80年代的战略目标很明显，就是要全面占领美国这块世界上最大最好的市场。因此，像 **本田公司** ，在 **遇到关税壁垒** 时就可能采取到美国直接投资建厂的办法绕过美国关税壁垒的限制。

2. **竞争对手的假设**

对竞争对手的假设分析，目的在于 **揭示竞争对手对其自身、所在产业以及产业内其他企业的评价和看法** 。对竞争对手的假设进行仔细检验，可以帮助企业的战略管理层识别竞争对手对所处环境的 **偏见和盲点** 。根据这些盲点可以帮助公司辨识立即遭到竞争对手报复的可能性，并有针对性地采取行动使其报复失灵。假设可以分为以下两类：

（ 1）竞争对手对自身的假设。有些企业认为自己在功能和质量上高人一筹，有些企业则认为自己

在成本和价格上具有优势。名牌产品企业对低档产品的渗透可能不屑一顾，而以价格取胜的企业对其他企业的削价则会迎头痛击。

（ 2） **竞争对手对所在产业以及产业内其他企业的假设** 。例如， **哈雷公司** 在 20世纪 60年代不仅对摩托车产业充满信心，而且对日本企业过于掉以轻心，认为他们不过是在 **起步学习阶段** ，对自己构不成威胁。然而，日本人一边低头哈腰地表示：“我们是小学生”；一边却对美国人小觑自己刻骨铭心：看谁笑到最后。

经过 20年的修炼，日本摩托车终于在美国修成正果。再如 20世纪 50年代， **王安电脑公司** 曾经红火一时，最后却倒闭了，其中一个主要原因就是当年的王安对市场的评估出现了战略性的错误，当时王安认为在未来的三五年内国际电脑市场会以 **小型机和中型机为基础，而不是家庭 PC机** ，然而事实却恰恰相反，家庭电脑成为了电脑市场的主流。由于对市场的 **理解出现了错误，公司的战略也随之出现偏差** ，而竞争对手却把握住了时机，使得王安电脑公司被挤出了市场。

3. **竞争对手的现行战略**

对竞争对手现行战略的分析，目的在于 **揭示竞争对手正在做什么、能够做什么。**

通过对竞争对手现行战略的分析，可以帮助公司了解竞争对手目前是如何进行竞争的，以及如果将来竞争结构发生了变化，竞争对手进行战略调整的力度。

4. **竞争对手的能力**

目标也好，战略也好，都要以 **能力为基础** 。在分析研究了竞争对手的目标与战略之后，还要深入研究竞争对手是否有能力采用其他战略实现其目标。

竞争对手的能力分析，主要围绕竞争对手以下几方面的能力：

（ 1）核心能力。

（ 2）成长能力。

（ 3）快速反应能力。

（ 4）适应变化的能力。

（ 5）持久力。

**☆ 易错易混** 快速反应能力和适应变化能力的区分。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **举例** |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 快速反应能力 | 竞争对手 **对其他公司的行动**迅速做出反应的能力 | 当滴滴打车发动价格战时，快的打车是否能够做出相应调整 |
| 适应变化能力 | 竞争 **对手对外部环境变化** 的适应能力 | 当劳动力成本上升时，竞争对手是否能够快速采取措施进行应对，比如中国的许多工厂迁至越南 |

### 试题精讲

【例题·单选题】随着人民生活水平日益提高，我国消费者对家电产品的选择不仅关注价格，更注重产品的智能属性。家电生产企业甲公司预计其最大的竞争对手乙公司正在积极运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品，以提升该公司在高端家电领域的市场份额。甲公司对乙公司进行的上述分析属于（ ）。（ 2018年）

A. 财务能力分析

B. 快速反应能力分析

C. 成长能力分析

D. 适应变化能力分析

【答案】 D

【解析】适应变化能力关注的是竞争对手对“外部变化”的“反应”，即 **当外部环境产生变化时，竞争对手能否对外部事件做出反应** 。“随着人民生活水平日益提高，我国消费者对家电产品的选择不仅关注价格，更注重产品的智能属性”属于外部环境变化；“预计其最大的竞争对手乙公司正在积极运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品，以提升该公司在高端家电领域的市场份额”是甲公司对其竞争对手乙公司面对外部环境的变化所做出反应的分析。因此，选项 D正确。

（二）产业内的战略群组（★★）

战略群组，也称战略集团，是指某一个产业内执行同样或类似战略，具有类似战略特征的一组企业。

**战略群组分析既不同于产业整体分析方法，也不同于单个企业的个别分析方法，而是介于两者之间**

。它是将产业中的企业分成特征不同的群体加以研究，并找出带有共性的事物，更准确地把握产业中竞争的方向和实质， **避免以大代小或以小代大所造成的缺陷。**

1. **战略群组的特征**

关于如何确定战略群组，波特提出如下一些变量：产品或服务的差异化（多样化）程度、品牌的数量、技术领先程度、研究开发能力、产品或服务的质量、纵向一体化程度、价格水平、组织的规模、所使用的分销渠道等。

为了识别战略群组，必须选择这些特征的 2～ 3项，并且将该产业的每个战略群组在图上画出来。不过，应该避免选择那些同一产业中所有企业都相同的特征。

2. **战略群组分析**

战略群组分析的作用：

（ 1）了解战略群组间的 **竞争状况** 。

（ 2）了解战略群组间的“ **移动障碍** ”。

（ 3）了解战略群组内企业 **竞争的主要着眼点** 。

（ 4） **预测市场变化或发现战略机会** 。

### 试题精讲

【例题·单选题】七彩公司以“文化娱乐性”和“观光游览性”为两维坐标，将旅游业分为不同的战略群组，并将“文化娱乐性高、观光游览性低”的文艺演出与“文化娱乐性低、观光游览性高”的实景旅游两类功能结合起来，率先创建了“人物山水”旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。七彩公司采用战略群组分析的主要思路是（ ）。（ 2019年）

A. 了解战略群组间的竞争状况

B. 了解战略群组间的“移动障碍”

C. 预测市场变化或发现战略机会

D. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点

【答案】 C

【解析】“率先创建了‘人物山水’旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然”体现的是预测市场变化或发现战略机会，选项 C正确。

### 【考点四】国家竞争优势（钻石模型）分析（★★）

如果说波特的 **价值链** 是分析企业内部活动的 **微观分析工具** ，波特的 **五种竞争力模型** 是分析企业所属产业环境的 **中观分析工具** 。那么，波特的 **钻石模型** 就是分析国家和地区竞争力的 **宏观分析工具** 。

钻石模型，也称国家竞争优势模型。波特认为，一国的国内经济环境对企业开发其自身的竞争能力有很大影响。其中，影响最大、最直接的是以下四个因素：生产要素、需求条件、相关与支持性产业以及企业战略、企业结构和同业竞争。

在一个国家的许多产业中，最有可能在国际竞争中取胜的是那些 **国内“四要素”环境对其特别有利的产业** 。因此，“四要素”环境是产业国际竞争力的最重要来源。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **四要素** | **含义** | **举例** |
| 生产要素 | 指一个国家将基本条件（如天然资源、教育、基础设施等） **转换成特殊优势的能力** 。如高度的专业技巧与应用科技 | 荷兰的花卉业很发达，但并不是因为其位居热带才有了首屈一指的花卉业，而是因为它在花卉的培育、包装及运送上具有高度专精的研究机构 |
| 需求条件 |  | **日本消费者** 对电子产品的消费 **非常挑剔** ，各大厂商为了获取更多的市场份额，努力满足消费者的需求，争相进行 **产业的创新和升级** ，从而推动 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 指本国市场对该项产业所提供产品或服务的 **需求数量和客户成熟度** | 了日本的电子产品在 20世纪 80年代 **称雄国际市场** |
| 相关与支持性产业 | 单独的一个企业或单独的一个产业，都很难保持竞争优势，只有形成有效的“ **产业集群** ”，即上下游产业及相关产业之间形成良性互动（形成“ **提升效应**  ”），才能使产业竞争优势持久发展 | **意大利的制鞋业** 全球闻名，这与意大利竞争力强大的 **机械制造商、设计公司、皮革处理厂** 等相关产业是分不开的。 **日本的数码相机** 产业发达，这源于日本在 **光学产品、复印机** 等行业的全球霸主地位 |
| 企业战略、企业结构和同业竞争 | 影响企业战略、企业结构的因素有企业自身目标、个人事业目标、民族荣誉与使命感所带来的  诱因等。另外，当地若有 **很强的竞争对手** ，也会刺激企业不断地进行自我提升与改进 | 华泰医药公司拟在 J国建立一个药品研发和生产基地，并对该国的相关情况进行了调查分析。发现“ J国本土 **医药企业虽然数量较多，但规模小，竞争主要围绕价格进行** ” |

### 试题精讲

【例题·多选题】卓力公司是一家汽车玻璃生产企业，拟在 S国投资建立汽车玻璃生产基地，并对 S国的相关环境进行了分析。卓力公司所做的下列分析中，符合钻石模型四要素分析要求的有（ ）。（ 2020年）

A.S 国的汽车玻璃业发展落后，仅有一家本国汽车玻璃生产企业，其他国家的汽车玻璃生产企业尚未进入

B.S 国政府鼓励并支持该国汽车玻璃业的发展

C.S 国的汽车制造业处于成长期

D.S 国的土地租金和电力价格长期处于较低水平

【答案】 ACD

【解析】选项 A属于同业竞争；选项 B属于“五力”模型中潜在进入者的“结构性障碍”；选项 C属于需求条件（汽车制造业处于成长期，说明市场增长率高，市场需求旺盛）；选项 D属于生产要素。因此，选项 A、 C、 D正确。

## 第二节 企业内部环境分析

### 【考点一】企业资源与能力分析

（一）企业资源分析（★★）

企业资源分析是指企业对其所拥有的资源进行识别和评价的过程。通过分析企业资源，可以确定企业的优势和劣势，综合评估企业的战略能力。

1. 企业资源的主要类型

企业资源是指企业在向社会提供产品或服务的过程中所拥有、控制或可以利用的、能够帮助实现企业目标的各种生产要素的集合。企业资源主要分为三种： **有形资源、无形资源和人力资源** 。

（ 1 ） **有形资源** 是指可以用货币形态度量的、唯一可在资产负债表中清楚体现的资源。包括 **实物资源和财务资源** 。

（ 2 ） **无形资源** 是指企业长期积累的、没有实物形态的，甚至无法用货币精确度量的资源，通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等。如 **迪士尼** 最重要的无形资源便是 **迪士尼的品牌、米老鼠和唐老鸭等卡通形象** 。

（ 3 ） **人力资源** 是指组织成员向组织提供的知识、技能和决策能力等，其反映 **组织的效率和效果** 。其评价指标有更快、更敏捷、更高的质量等。它可以体现在精益制造、高质量生产、对市场的快速反应等方面。

### 试题精讲

【例题·单选题】天翔航空公司于 2016年年初率先布局航空互联网。现在该公司已有 50多架飞机完成改造和机组培训，为乘客提供了稳定的互联网接入服务，并由此赢得了明显的竞争优势。下列各项中，属于天翔航空公司的竞争优势来源的资源有（ ）。（ 2017年）

A. 文化资源

B. 人力资源

C. 技术资源

D. 物质资源

【答案】 BCD

【解析】“机组培训，为乘客提供了稳定的互联网接入服务”属于人力资源，选项 B正确；“率先布局航空互联网”属于技术资源，选项 C正确；“50多架飞机完成改造”属于物质资源，选项 D正确。

2. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准

在分析一个企业拥有的资源时，必须知道哪些资源是有价值的，可以使企业获得竞争优势。其主要的判断标准如下：

（ 1） **资源的稀缺性** 。稀缺资源是指现有的或潜在的竞争者没有或很少能拥有的资源，通常都是

**不可再生资源** 。通俗地讲，稀缺资源是指地球上越来越少、不可再生或者再生速度赶不上人类需

求，价值越来越高的资源。例如， **石油、金、银、铜、宝石、玉石等资源** 。

（ 2） **资源的不可模仿性** 。资源的不可模仿性是指企业所特有的，并且是竞争对手难以模仿的资源，也就是说它不像材料、机器设备那样能在市场上轻易购买到，而是 **难以转移或复制** 。这种难以模仿的资源能为企业带来超过平均水平的利润。资源的不可模仿性主要有以下 4种形式：

① **物理上独特的资源** 。

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **内容** |
| 定义 | 有些资源的不可模仿性是 **物质本身的特性** 所决定的 |
| 案例 | a. **香港半岛酒店** 位置优越，矗立于九龙半岛尖沙咀区的心脏地带，坐拥维多利亚海港的醉人美景，四周都是著名的购物、商业及娱乐中心，更是全九龙最长及最主要街道——弥敦道的起讫点 b. **迪士尼的“米老鼠”** ，就有米老鼠原创形象的版权、米老鼠影视作品的版权等。同时，迪士尼公司在米老鼠形象上申请了  45种全类的注册商标 |
| 真题常考关键词 | **地理位置、版权、商标、发明专利** |

② **具有路径依赖性的资源** 。

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **内容** |
| 定义 | 指那些必须经过 **长期积累** 才能获得的资源 |
| 案例 | 中国 **海尔** 公司在 **售后服务环节** 的竞争优势并不是仅仅在于有一支训练有素的售后服务人员队伍，更重要的是由于海尔多年来不断完善营销体制建设，能够为这支队伍的健康运作提供坚实的基础和保障  **戴尔直销模式** 用了 20多年时间才形成全球竞争力 |
| 真题常考关键词 | **营销体制、管理体制** |

③ **具有因果含糊性的资源** 。

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **内容** |
| 定义 | 指由于独特的历史条件、形成原因的 **模糊性** 和 **复杂性** ，其他企业难以开发或复制的资源。这些资源的潜在复制者不能清楚其价值究竟在何处，或不能找出准确的复制方法 |
| 案例 | 美国 **西南航空公司** 以拥有“家庭式愉快，节俭而投入”的 **企业文化** 著称 |
| 真题常考关键词 | **企业文化** |

④ **具有经济制约性的资源** 。

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **内容** |
| 定义 | 指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 |
| 案例 | **迪士尼在上海** 开了一家超大型的主题乐园，如果你也有资金，也想开一家，但是晚了，一个城市的市场只能支撑一家超级主题乐园 |
| 真题常考关键词 | 市场空间小 |

（ 3） **资源的不可替代性** 。不可替代的资源是指 **不具有战略等价性的资源** 。所谓战略等价性的资源，是指如果当两种资源可以分别用于实施同一种战略的话，那么这两种资源就被视为具有战略等价性的资源。即不可替代的资源是 **竞争对手无法通过其他资源来替代它，在为顾客创造价值的过程中具有不可替代的作用** 。如一家企业管理层与员工之间在 **相互信任基础上** 建立起来的 **融洽和谐的工作关系** 就是很难被替代的资源。

（ 4） 资源的持久性 。持久的资源是指能够给企业带来持久的竞争优势，而不是昙花一现的资源。如上市公司 LZ环保近三年连续收到 **政府补助（财务资源）** ，由此可以看出政府对该公司产业的重视与支持，同时，该公司也应提高自身业绩以避免对政府补助的过度依赖，毕竟政府补助本身 **具有不稳定性和不可持续性** 。因此， LZ环保获得的政府补助不属于持久的资源。

### 试题精讲

【例题·多选题】研发和生产家用滤水壶的汇康公司秉承“使员工幸福，让顾客满意”的理念，建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制，使该公司的技术发明专利数量、盈利率和顾客满意率长期稳居行业前列，显示出难以模仿的竞争优势。汇康公司的资源不可模仿性主要表现为（ ）。（ 2019年）

A. 物理上独特的资源

B. 具有路径依赖性的资源

C. 具有因果含糊性的资源

D. 具有经济制约性的资源

【答案】 ABC

【解析】“秉承‘使员工幸福，让顾客满意’的理念”属于具有因果含糊性的资源；“建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制”属于具有路径依赖性的资源；“该公司的技术发明专利数量、盈利率和顾客满意率长期稳居行业前列”属于物理上独特的资源。因此，选项 A、 B、 C正确。

【例题·单选题】以生物药品研发为主营业务的康力公司多年来不断完善科研管理体制建设，为科研人才的创造性活动提供了坚实的基础和保障，使公司在激烈的市场竞争中获得了明显优势。康力公司的竞争优势来源于（ ）。（ 2018年）

A. 具有经济制约性的资源

B. 物理上独特的资源

C. 具有因果含糊性的资源

D. 具有路径依赖性的资源

【答案】 D

【解析】具有路径依赖性的资源是指那些必须经过长期积累才能获得的资源。“康力公司多年来不断完善科研管理体制建设，为科研人才的创造性活动提供了坚实的基础和保障”表明康力公司的竞争优势来源于具有路径依赖性的资源，选项 D正确。

【例题·单选题】西江公司是一家拥有 100多年历史的医药公司，其使用国家级保密配方配制

的某种药品，从 20世纪初推出以来，疗效显著，一直深受患者欢迎。西江公司拥有的具有不可模仿性的资源属于（ ）。（ 2016年）

A. 物理上独特的资源

B. 具有因果含糊性的资源

C. 具有路径依赖性的资源

D. 具有经济制约性的资源

【答案】 A

【解析】“其使用国家级保密配方配置的某种药品，从 20世纪初推出以来，疗效显著，一直深受患者欢迎”属于 **物理上独特的资源** ，选项 A正确。

【点题】解答本题的关键是注意题干资料表达的核心意思，即“某种药品，从 20世纪初推出以来，疗效显著，一直深受患者欢迎”，其原因是“使用国家级保密配方配制的”， **重心不是**“是一家拥有 100多年历史的医药公司”，很容易把重心放在后者，理解为具有路径依赖性的资源。

【例题·单选题】 W航空公司以“家庭式愉快，节俭而投入”的企业文化为基础，构建起在 U国航空业的竞争优势，竞争对手对其难以模仿。 W航空公司的竞争优势来源于（ ）。（ 2015年）

A. 物理上独特的资源

B. 具有路径依赖性的资源

C. 具有因果含糊性的资源

D. 具有经济制约性的资源

【答案】 C

【解析】有些资源的潜在的复制者不能清楚其价值究竟在何处，或不能找出准确的复制方法。企业文化常常是一种 **具有因果含糊性的资源** ，难以被竞争对手模仿，选项 C正确。

【例题·单选题】经营连锁超市的 W公司，采取在某些小城市率先投入大量资本建立大型超市的战略。由于小城市的市场空间狭小，不能支撑两个竞争者同时盈利， W公司的竞争者只好放弃竞争。 W公司的竞争优势来源于（ ）。（ 2015年）

A. 物理上独特的资源

B. 具有因果含糊性的资源

C. 具有路径依赖性的资源

D. 具有经济制约性的资源

【答案】 D

【解析】“由于小城市的市场空间狭小，不能支撑两个竞争者同时盈利， W公司的竞争者只好放弃竞争”属于 **具有经济制约性的资源** ，选项 D正确。

（二）企业能力分析（★★）

1. 企业能力的定义

企业能力，是指企业 **配置资源，发挥其生产和竞争作用的能力** 。企业能力来源于企业的有形资源、无形资源和人力资源的 **整合** ，是企业各种资源有机组合的结果。

2 ．企业能力的构成

企业能力主要由 **研发能力、生产管理能力、营销能力、财务能力和组织管理能力** 等组成。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **主要内容** |
| **研发能力** | 指企业利用从研究和实际经验中获得的现有知识或从外部引进的技术，为生产新的产品、装置，建立新的工艺和系统而进行实质性的改进工作的能力 | （ 1）研发投入  （ 2）研发团队  （ 3）研发管理机制  （ 4）研发效果 |
| **生产管理能力** | 生产是企业进行资源转换的中心环节，它必须在 **数量、质量、成本和时间** 等方面符合要求的条件下形成有竞争性的生产能力 | （ 1）建立生产设施  （ 2）生产流程优化  （ 3）完善供应链管理  （ 4） 提高质量管理水平  （ 5）优化库存管理 |
| 营销能力 | 指企业引导消费以占领市场、获取利润的 **产品（服务）竞争能力、销售活动能力** 和 **市场决策能力** | （ 1）产品竞争能力（成本、价格、质量、市场份额）  （ 2）销售活动能力（营销推广能力、营销管理能力）  （ 3）市场决策能力 |
| 财务能力 | 指企业的 **筹资能力、运用和管理资金** 的能力 | （ 1） **筹资** 能力  （ 2） **资金运用** 及管控 **能力**  （ 3） **投资** 能力 |
|  |  | （ 1）建立合理的 **组织结构** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 指企业 **职能管理** 体系的任务分 | （ 2）建立有效的组织 **管理** |
| **组织管理能力** | 工、 **岗位职责分工** 、 **集权与分** | **体制和机制** |
|  | **权** 的划分、 **组织结构** 设计、管 | （ 3） **战略分析和判断能** |
|  | 理层次和管理幅度的确定 | **力、战略决策能力** |
|  |  | （ 4）管理 **协调能力** |

**【相关链接】** 小米公司是一家年轻的科技企业，其在生产管理模式上主要采用零库存管理 **（生产管理能力）** ，这在极大程度上降低了成本。 2013年，小米公司抓住了物联网发展浪潮的契机，启动了小米生态链计划 **（市场决策能力）** ，运用小米公司之前积累的大量资金 **（财务能力）** ，准备在 5年之内投资 100家硬件创业公司，为小米生态链打开布局。在 2016年，小米公司改变之前的口碑营销策略，先后聘请张子枫、王一博等明星作为代言人 **（销售活动能力）** ，赢得了不少新客户。在 2019年 5月 17日，小米集团通过内部信宣布成立大家电事业部 **（组织管理能力）** ，由集团高级副总裁王川担任该事业部总裁，向雷军汇报。

更值得骄傲的是，小米公司研发的电视 **（研发能力）** 在 2019年全年在中国售出 1021万台，高居中国第一 **（产品竞争能力** ）。

### 【考点一】企业资源与能力分析

（三）企业的核心能力（★★★）

1. 核心能力的概念

所谓核心能力，就是企业在 **具有重要竞争意义的经营活动** 中能够比其竞争对手做得更好的能力。

2. 核心能力的辨别

辨别企业能力是否属于核心能力的 3个 **关键性测试** （ **企业如何打造自己的核心竞争力** ）：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **关键性测试** | **含义** | **举例** |
|  | 任何一个产品或者服务， **只有被顾客所认** | **索尼公司** 的核心能力 |
| 它对顾客是否有 | **可、满足顾客的需求之后才具有价值** ，那 | 是“ **迷你化** ”，它给 |
| 价值 | 么企业要想具备核心竞争力，就应该很好 | 顾客的核心利益是好携 |
| （ **必须很好地** | 地实现这种价值，最大程度地满足顾客的 | 带； **联邦快递** 的核心 |
| **实现顾客所看重** | 需求。显著地降低成本从而控制价格、提 | 能力是极高水准的后勤 |
| **的价值** ） | 高产品质量、提高服务效率、增加顾客的 | 管理，它给顾客的核心 |
|  | 效用等都可以提升其对顾客的价值 | 利益是 **及时运送** |
|  |  | **佳能公司的光学镜片成** |
| 它与企业竞争对手相比是否有优势 | 如人力资源、生产制造、产品质量、研究开发、销售网络和企业文化等方面的优势 | **像技术和微处理技术** 与竞争对手相比有优势； **本田公司的引擎设计和制造** 与竞争对 |
|  |  | 手相比有优势 |
|  |  | **苹果公司** 电脑的产品 |
|  |  | 设计创新能力，它首开 |
| 它是否很难被模 |  | 使用鼠标操作电脑的先 |
| 仿或复制（ **向着企业“特有”**  **“不可超越”的** | 必须是企业所特有的，并且是竞争对手一段时间内难以超越的优势 | 河，它的麦金托电脑可看可感的设计； **宝洁、百事可乐** 优秀的 |
| **方向发展** ） |  | 品牌管理及促销能力； |
|  |  | **丰田** 的精益生产能力 |
|  |  | 等 |

3. 核心能力的评价

评价核心能力的方法：

（ 1）企业的自我评价。

（ 2）产业内部比较。

（ 3） **基准分析（标杆分析）** 。

基准分析是把企业自己和标杆企业相比，进而评价企业的核心能力。

基准对象的不同决定了基准类型的不同，基准类型主要包括 **内部基准、竞争性基准、过程或活动基准、一般基准、顾客基准五种类型。**

① **内部基准** 。

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **内容** |
| 含义 | 标杆伙伴是企业 **内部其他单位或部门** |
| 阐释 | a. 主要适用于大型多部门的企业集团或跨国公司  b. 优点：由于不涉及商业秘密的泄露和其他利益冲突等问题，容易取得标杆伙伴的配合，简单易行；还可以促进内部沟通和培养学习气氛 c. 缺点：视野狭隘，不易找到最佳实践，很难实现创新性突破 |
| 关键判断点 | **企业内部** |

② **竞争性基准** 。

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **内容** |
| 含义 | 标杆伙伴是 **产业内部直接竞争对手** |
| 阐释 | a. 同行业竞争者之间的产品结构和产业流程相似，面临的市场机会相当，竞争对手的作业方式会直接影响企业的目标市场。因此，竞争对手的信息对于企业在进行策略分析及市场定位上有很大的帮助，收集的资料具有高度相关性和可比性  b. 由于标杆伙伴是直接竞争对手，信息具有高度商业敏感性，难以取得竞争对手的积极配合获得真正有用或是准确的资料，从而极有可能使标杆管理流于形式或者失败 |
| 关键判断点 | **同行业 +直接竞争** |

③ **过程或活动基准** 。

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **内容** |
| 含义 | 标杆伙伴是 **不同产业但拥有相同或相似活动、流程的企业** |
| 阐释 | a. 理论基础是大多数产业均存在一些相同或相似的活动或流程，如物流、人力资源管理、营销手段等  b. 优点：双方没有直接的利害冲突，更加容易取得对方的配合；可以跳出产业的框框约束，视野开阔，随时掌握最新经营方式，成为强中之强  c. 缺点：投入较大，信息相关性较差，最佳实践需要较为复杂的调整转换过程，实施较为困难  d. 例如， **多米诺比萨饼公司** 通过考察研究 **某医院的急救室** 来寻求提高送货人员的工作效率的途径，以提高员工的应急能力 |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 关键判断点 | **不同行业 +无竞争但具有类似核心经营** |

④ **一般基准** 。

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **内容** |
| 含义 | 标杆企业是处于 **同一产业具有相同业务但不在一个市场上竞争的企业** |
| 阐释 | a. 优点：由于彼此不是直接竞争对手，容易找到愿意分享信息的标杆对象  b. 例如， **华夏航空股份有限公司** 是中国第一家专门从事支线航空客货运输的航空公司。其致力于编织中国立体交通体系中最薄弱的部分—— **支线航空网络，开创了以三四线城市与一二线城市的互通互融为目标的航空运输模式**  **德国汉莎航空股份公司** 是德国的国家航空公司。按照载客量和机队规模计算，为欧洲最大的航空公司；按照乘客载运量计算，为世界第四大航空公司。汉莎航空的核心业务是 **经营定期的国内及国际客运和货运航班**  。飞行网络遍布全球 450多个航空目的港，除航空运输外，汉莎航空还向客户提供一系列的整体服务方案。因此，这两家航空公司虽然处于同一产业，但彼此也不是直接竞争对手。如果华夏航空股份有限公司以德国汉莎航空股份公司为标杆进行基准分析，选择的基准类型就属于一般基准 |
| 关键判断点 | **同行业 +非直接竞争** |

⑤ **顾客基准** 。

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **内容** |
| 含义 | 以 **顾客的预期为基准进行比较** |
| 阐释 | 能够更好地满足客户的需求 |
| 关键判断点 | 顾客预期 |

（ 4） **成本驱动力和作业成本法** 。与传统的成本计算方法相比作业成本法能提供更有用的信息。

**☆ 提示 对成本驱动力和作业成本法的理解：**

作业成本法的指导思想：“成本对象消耗作业，作业消耗资源（成本费用）”。作业成本法把直接成本和间接成本（包括期间费用）作为产品（服务）消耗作业的成本同等地对待，拓宽了成本的计算范围，使计算出来的产品（服务）成本更加准确真实。作业成本法不仅是一种成本计算方法，更是成本计算与成本管理的有机结合。 **作业成本法基于成本动因，（亦称成本驱动因素，是指导致成本发生的因素，即成本的诱因）进行成本分配：** 根据作业活动耗用资源的情况，将资源耗费分配给作业；再依照成本对象消耗作业的情况，把作业成本分配给成本对象。

**作业成本管理是以提高客户价值、增加企业利润为目的，基于作业成本法的成本管理方法。** 应用作业成本计算提供的信息，从成本的角度，在管理中努力提高增加顾客价值的作业（增值作业）效

率，消除或遏制不增加顾客价值的作业（非增值作业），实现企业生产流程和生产经营效率效果的持续改善，增加企业价值。

（ 5） **收集竞争对手的信息** 。对竞争对手的分析能够让企业知道自己的优势和劣势，企业平时要留意收集竞争对手的信息和市场信息，及时 **掌握竞争对手的动态** 。

4. **企业核心能力与成功关键因素**

**区别点：** 成功关键因素应被看作是 **产业和市场层次** 的特征，而不是针对某个个别公司。拥有成功关键因素是获得竞争优势的必要条件，而不是充分条件。

**共同点：** 它们都是公司盈利能力的指示器。虽然在概念上的区别是清楚的，但在特定的环境中区分它们并不容易。例如，一个成功关键因素可能是某产业所有企业要成功都必须具备的，但它也可能是特定公司所具备的独特能力。

### 试题精讲

【例题·单选题】 2016年，多年成功经营的啤酒生产企业宝泉公司投资新建了一家果蔬饮料生产企业，但因管理不善出现持续亏损。最近宝泉公司组织果蔬饮料生产企业的管理人员到本公司的啤酒生产企业调研、学习，收效良好。宝泉公司所实施的基准分析的类型属于（ ）。（2019年）

A. 顾客基准

B. 一般基准

C. 内部基准

D. 竞争性基准

【答案】 C

【解析】果蔬饮料以及啤酒都属于宝泉公司自身的业务，属于内部基准，选项 C正确。

【例题·多选题】多年成功经营的丰盛纺织集团收购了某国一家频临破产的纺织厂，并组织该厂管理人员到集团旗下国内某著名纺织厂调研、学习，收效良好。丰盛集团所收购的纺织厂基准分析的类型涉及（ ）。（ 2019年）

A. 一般基准

B. 顾客基准

C. 竞争性基准

D. 内部基准

【答案】 AD

【解析】“多年成功经营的丰盛纺织集团收购了某国一家频临破产的纺织厂”说明二者虽具有相同业务，但是不存在直接竞争关系，属于一般基准，选项 A正确；“并组织该厂管理人员到集团旗下国内某著名纺织厂调研、学习，收效良好”属于内部基准，选项 D正确。

【例题·多选题】某货运航空公司在客户满意度调查中发现未能很好地满足部分客户的需求，遂决定向国内某知名餐饮企业学习如何能更好地满足客户的需求。根据以上信息可以判断，该货运航空公司主要采用了（ ）。

A. 内部基准

B. 竞争性基准

C. 过程或活动基准

D. 顾客基准

【答案】 CD

【解析】货运航空公司和国内某知名餐饮企业二者不属于同一行业，不存在直接竞争的关系，但是这两个企业具有类似核心经营，即如何更好地满足客户需求，体现了过程或活动基准，选项 C正确。同时，“货运航空公司在客户满意度调查中发现未能很好地满足部分客户的需求，遂决定向国内某知名餐饮企业学习如何能更好地满足客户的需求”体现了顾客基准，选项 D正确。

### 【考点二】价值链分析

价值链分析是波特提出来的用于分析企业竞争优势的理论。该理论认为，企业的竞争优势归根结底来自企业为顾客所创造的超过其成本的价值，即 **竞争优势 =价值 -成本** 。价值是指顾客所认同的利益，成本是指企业为满足顾客利益而付出的各种支出和费用。因此，企业要想提升其竞争优势，必须 **从创造价值和降低成本两方面入手** 。

波特认为，每一个企业的价值链都是由以独特方式联结在一起的九种活动类别构成的。具体是指内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售、服务五种基本活动和采购管理、技术开发、人力资源管理、企业基础设施四种支持活动。 **这些活动对企业的相对成本地位都有贡献，同时也是构成差异化的基础** 。一个企业与其竞争对手的价值链差异就代表着竞争优势的一种潜在来源。对此，波特强调指出：“企业正是通过 **比其竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要的战略活动来赢得竞争优势的**。”显而易见，波特的“价值链”理论对于提高企业竞争优势具有现实的启发意义。

（一）价值链的两类活动（★★）

价值链分析将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类。

1. **基本活动**

基本活动，又称主体活动，即 **一般意义上的制造业企业的“生产经营环节”** 。这些活动都与商品实体的加工流转直接相关。包括内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务五种活动。

|  |  |
| --- | --- |
| **基本活动** | **阐释** |
| **内部后勤**  （原材料供应） | 又称 **进货物流** ，是指对 **资源的接收、储存和分配活动** ，是为企业下一步生产经营活动所做的准备工作。如原材料搬运、仓储、库存控制、车辆调度和向供应商退货等。这一活动的本质，是对生产的输入 |
| **生产经营**  （生产加工） | 将投入的各种资源转化为最终产品的相关活动，如加工制造、组装、包装、质检、设备维护等。这一活动的本质，是输入向输出的转化过程 |
| **外部后勤**  （成品储运） | 又称 **出货物流** ，是指与 **最终产品** 的集中、仓储和调配有关的活动，为产成品的销售做准备。如产成品库存管理、产成品搬运、 **订单处理** 、送货车辆调度等。这一活动的本质，是产品的输出 |
| **市场销售**  （市场营销） | 促进产品在市场上销售的各种活动，如促销、定价、销售队伍管理、渠道选择与管理等。这一活动的本质，是产品价值的实现 |
| **服务**  （售后服务） | 为增加或保持产品价值而向顾客提供的各种服务活动，如安装、维修、培训、咨询、零部件供应和产品调试等。这一活动的本质，是产品价值的保值和增值 |

2. **支持活动**

支持活动，又称辅助活动，是指用以支持基本活动而其内部之间又相互支持的活动，包括采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础设施。

|  |  |
| --- | --- |
| **支持活动** | **阐释** |
| **采购管理** | **购买用于企业价值链各种投入的活动** 。这里的采购是 **广义的** ，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买与管理。例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等都属于采购管理 |
| **技术开发** | **每项价值创造活动都包含着技术成分** ，无论是技术诀窍、程序，还是在工艺设备中所体现出来的技术。这也是一个 **广义的概念** ，既包括生产性技术，也包括非生产性技术。例如，决策技术、信息技术、产品技术、管理技术等 |
| **人力资源管理** | 涉及所有类型人员的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动。人力资源管理不仅对基本活动和支持活动起到辅助作用，而且支撑着整个价值链 |
| **基础设施** | **企业组织结构、惯例、控制系统以及文化等** 。企业高层管理人员往往能在这些方面发挥重要作用，因此高层管理人员也被视作基础设施的一部分。企业的基础设施包括企业的总体管理、计划、财务、法律支援、质量管理等，还包括企业与政府以及公众的公共关系 |

**☆ 相关链接**以沃尔玛为例

|  |  |
| --- | --- |
| 基本活动 | 内部后勤：沃尔玛在设置新卖场时，尽量以其现有配送中心为出发点，卖场一般都设在配送中心周围，以缩短送货时间，降低送货成本 |
| 外部后勤：一次购物满 2000元或以上，沃尔玛皆可提供送货服务，在指定范围内每次收取 49元的费用（因为商品价格中不含送货成本） |
| 市场销售：沃尔玛拥有多种销售渠道（如购物广场、山姆会员店、社区店等），适合各种类型消费者；提出了“天天平价、始终如一”的口号 |
| 服务：沃尔玛在售后服务中提出了“高品质退货”和“无条件退货”的口号，这种毫不犹豫的退货给了客户无后顾之忧的安全感 |
|  | 采购管理：沃尔玛启动的农超对接基地，帮助沃尔玛实现了超市内  1/3的蔬果类产品购自于定点农场 |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| 支持活动 | 技术开发：借助自己的商用卫星，沃尔玛便捷地实现了信息系统的全球联网。通过这个网络，全球 4000多家门店可在一小时之内对每种商品的库存、上架、销售量全部盘点一遍 |
| 人力资源管理：沃尔玛不但要求食品部门工作人员必须具有一定的工作经验，还为其提供专业的培训，安排一些公开课，帮助他们了解跟其工作有关的技能和知识，从而更好地为顾客服务 |
| 企业基础设施：沃尔玛“以人为本”的企业文化理念极大地激发了员工的积极性和创造性，使员工为削减成本出谋划策，设计别出心裁的货品陈列方式等 |

### 试题精讲

【例题·单选题】根据波特的价值链分析理论，下列各项中，属于企业支持活动（或称辅助活动）的是（ ）。（ 2017年）

A. 聘请咨询公司实施广告策略

B. 物流配送产品

C. 生产设备的维修

D. 通过互联网进行广告宣传

【答案】 A

【解析】支持活动中的采购管理是广义的，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买与管理。例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划等，选项 A正确。选项 B属于基本活动中的外部后勤；选项 C属于基本活动中的生产经营；选项 D属于基本活动中的市场销售。

【例题·多选题】按照波特的价值链理论，企业的下列各项活动中，属于支持活动的有（ ）。

A. 书店提供网络在线销售服务

B. 家电生产企业利用自有仓库储存其产成品

C. 快递公司重整其人力资源管理，提升员工的服务能力

D. 制鞋企业设立特定研究中心专门从事人体工程学和产品生产的研究

【答案】 CD

【解析】书店提供网络在线销售服务，属于基本活动中的市场销售，选项 A错误。家电生产企业利用自有仓库储存其产成品，属于基本活动中的外部后勤，选项 B错误。快递公司重整其人力资源管理，提升员工的服务能力，属于支持活动中的人力资源管理，选项 C正确。制鞋企业设立特定研究中心专门从事人体工程学和产品生产的研究，属于支持活动中的技术开发，选项 D正确。

### 【考点二】价值链分析

（二）企业资源能力的价值链分析（★★）

企业资源能力的价值链分析要明确以下几点：

1.建立和强化支持企业建立竞争优势的**关键性活动（战略重点聚焦）**

价值链的各项基本活动和支持活动对企业建立竞争优势的贡献程度是不同的。企业在建立竞争优势时，要结合自身实际情况，**集中企业资源重点发展具有一定优势的关键性活动**，并使其成为企业的核心竞争力，而放弃一些劣势环节。

2.优化企业内部价值链**各种活动之间的联系方式**

价值链中基本活动之间、基本活动与支持活动之间以及支持活动之间存在各种联系，**选择或构筑最佳的联系方式**对于提高企业价值创造和战略能力是十分重要的。

【相关链接】自 1999 年起，海尔开始进行流程再造，实施了**“并行工程”（产品及相关支持流程并行）**，使海尔“美高美”彩电在产品设计上打了一个漂亮的速度战。按原有的开发程序，产品从设计到整体投放市场需要 6 个月；按国际最快的产品开发程序，需要 3 个月；而海尔“美高美”彩电仅用了 2 个月。这是海尔公司**优化各种活动之间的联系所带来的优势**。

3.优化价值系统中**各项价值活动之间的联系方式**

按照波特的逻辑，每个企业都处在产业链中的某一环节，一个企业要赢得和维持竞争优势不仅取决于其内部价值链，而且还取决于在一个**更大的价值系统（即产业价值链）**中，一个企业的价值链同其供应商、销售商以及顾客价值链之间的联接。后来，有关学者在产业价值链基础上又提出了**价值网模型**。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“价值系统”中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。

价值网在战略思维上发生了巨大的变化，它强调竞争和合作两个方面。基于价值网理念提出了构建企业的**生态系统**，该系统**超越了传统企业内部价值链和产业价值链**，而是涉及供应商、分销商、外包服务公司、融资机构、关键技术提供商、互补产品制造商，甚至包括竞争对手、客户、监管机构与媒体等对公司经营产生直接或间接影响的诸多因素。

【相关链接】**宜家公司**是一家家庭装饰用品零售企业，非常注重**发展自己与顾客、供应商之间共同创造价值的关系**，它不把向顾客提供产品和服务视为一种简单的交易，而是视为一种崭新的劳动分工，即将一些原来由**加工者和零售商所做的工作交给顾客去做**，公司则专心致志地向顾客提供价格低廉而质量优良的产品。

### 试题精讲

【例题·多选题】甲公司是一家复印机生产企业。关于甲公司的价值链，下列表述正确的有（ ）。

A.进货材料搬运、部件装配、订单处理、广告、售后服务等活动属于基本活动

B.原材料采购、信息系统开发、招聘等活动属于支持活动

C.价值链的每项活动对甲公司竞争优势的影响是不同的

D.公司的基础设施包括厂房、建筑物等

【答案】ABC

【解析】基本活动，又称主体活动，一般可以分为内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务五种活动，选项 A 正确。支持活动，又称辅助活动，是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动，包括采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础设施，选项B 正确。虽然价值链的每项活动，包括基本活动和支持活动都是企业成功所必经的环节，但是，这些活动对企业竞争优势的影响是不同的，选项 C正确。对价值链定义的落脚点在“活动”上，公司的厂房、建筑物等属于固定资产而不是一种活动，选项D 错误。

### 【考点三】业务组合分析

价值链分析有助于对企业的能力进行考察，这种能力来源于独立的产品、服务或业务单位。但是，对于**多元化经营**的公司来说，还需要将企业的资源和能力作为一个整体来考虑。波士顿矩阵与通用矩阵是公司业务组合分析的主要方法。

（一）波士顿矩阵（★★）

1.定义及用途

波士顿矩阵（BCG 矩阵）是由美国波士顿咨询公司创始人率先提出的，是对企业当前的业务组合进行分析、评价的战略管理工具。它把公司经营的全部业务的组合作为一个总体来看待，故也称“统筹分析法”。这种方法假定企业由两个以上的业务组成，每个业务有明显的差异并具有不同的细分市场。在拟定每个业务的战略时，主要考虑的是它们的**相对市场占有率（企业实力）和市场增长率（市场引力）**。波士顿矩阵**以相对市场占有率为横坐标，市场增长率为纵坐标**，划分为四个象限。企业各类业务按其相对市场占有率和市场增长率的高低填入相应的位置，形成矩阵。波士顿矩阵的纵坐标表示市场增长率，是指企业所在产业某项业务前后两年市场销售额增长的百分比。**通常用 10%作为市场增长率高、低的界限**，大于分界线（10%）的增长率为高，小于分界线（10%）的增长率为低。横坐标表示本企业在产业中的相对市场占有率，是指企业某项业务的市场份额与这个市场上最大竞争对手的市场份额之比，**通常用 1.0 作为相对市场占有率高、低的界限**，高于分界线（1.0）的相对市场占有率为高，低于分界线（1.0）的相对市场占有率为低。**市场增长率**是决定企业业务结构是否合理的**外在因素**。**相对市场占有率**是决定企业业务结构是否合理的**内在因素**。波士顿矩阵主要解决如何使企业的业务组合**适应外部市场需求**的变化，并将企业有限的**资金有效地分配**到合理的业务组合中去，以提高企业的整体竞争力。

2.业务类型

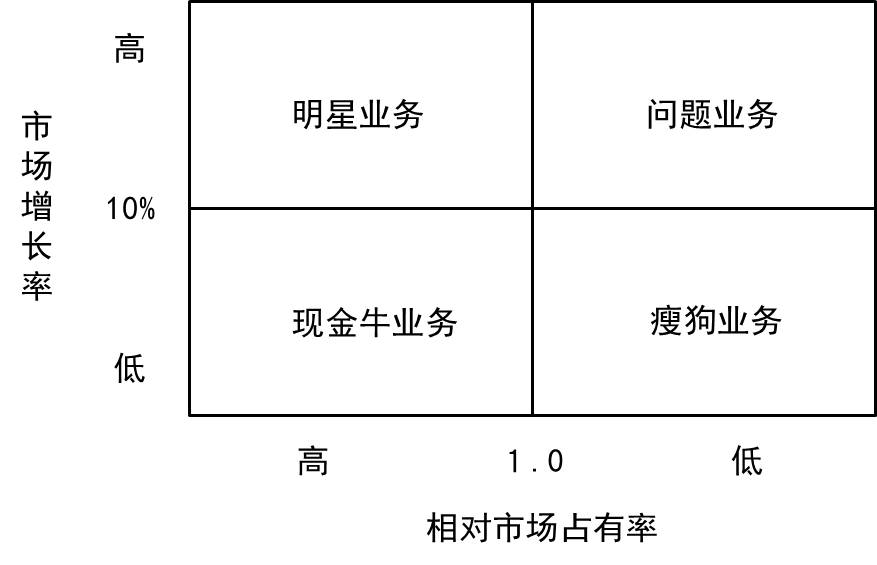
根据市场增长率和相对市场占有率的不同组合，会出现 4 种不同性质的业务类型：

（1）市场增长率和相对市场占有率“双高”的产品群（**明星业务**）。

（2）市场增长率和相对市场占有率“双低”的产品群（**瘦狗业务**）。

（3）市场增长率高、相对市场占有率低的产品群（**问题业务**）。

（4）市场增长率低、相对市场占有率高的产品群（**现金牛业务**）。



3.四类业务的特点及战略选择

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **业务类型** | **业务特点** | **组织管理模式选择** |
| **明星业务**  （高增长— | 该业务相对市场占有率和市场增长率均高，  **宜采取发展战略**，增加投资，维持或提高其 | 采用**事业部制组织结构**进行  管理，由既懂生产技术、又 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 强竞争地  位） | 有利的竞争地位。该类业务是企业长期发展  的机会和利润来源 | 懂市场营销的人员任事业部  经理 |  |
| **问题业务**  （高增长—弱竞争地位） | 该业务市场增长率高，但相对市场占有率  低。对于那些经过改进**可能成为“明星”**的业务进行**重点投资**，以提高市场占有率，使其转变为明星业务；对于**没有发展前途的**问题业务则应采用**收割或放弃战略** | 采用**矩阵制组织结构**（智囊团或项目组）进行管理，选拔有规划能力、敢于冒风险的人员负责 |
| **现金牛业务**  （低增长—强竞争地位） | 该业务相对市场占有率高，但市场增长率  低，不宜大力发展，可采取维持巩固的**稳定战略**，也可采取**收割战略**。**现金牛业务**所产生的大量现金，一般可用来满足明星业务的需要 | 采用**事业部制组织结构**进行管理，由懂市场营销的人员任事业部经理 |
| **瘦狗业务**  （低增长—弱竞争地位） | 该业务相对市场占有率和市场增长率都很  低，带来的利润少，但却占用资金。该业务没有发展前途，可采取**收割或放弃战略**，如逐渐撤退或彻底清算等 | 将经过整顿后暂时保留下来的瘦狗业务并入到其他事业部进行统一管理 |

4.波士顿矩阵的运用

在充分了解了 4 种业务的特点后还需进一步明确各项业务在公司中的不同地位，从而进一步明确其战略。通常有 4 种战略分别适用于不同的业务。

（1）**发展战略**。适用于**“明星”业务和“问题”业务中有希望转化为“明星”的业务**。应加大投入，促其成长。

（2）**保持战略（维持战略）**。**适用于较大的“现金牛”业务**，目的是使其继续为企业提供大量现金，对其投入可维持现状。

（3）**收割战略**。适用于**处境不佳的“现金牛”业务、前景黯淡的“问题”业务和“瘦狗”业务**。这种战略主要是为了获得短期收益，目标是**在短期内获得最大限度的现金流量**。

（4）**放弃战略**。适用于给企业**造成很大负担而又无利可图的“瘦狗”业务和“问题”业务**。目标是通过清理和变卖某些业务，减轻企业负担，以便将有限的资金用于效益较好的业务。

【相关链接】如何理解“问题”业务适用发展、收割和放弃战略？

**发展战略**是以提高某项业务相对市场占有率为目标，增加资金投入。**收割战略**，也称收获战略，该种战略主要是为了获得短期收益，目标是在短期内得到最大限度的现金流量，而不顾长期效益。**放弃战略**的目标是通过清理和变卖某些业务，减轻企业负担，以便将有限的资源用于经营效益较好的业务。

“问题”业务是一种高市场增长率、低相对市场占有率的业务。

（1）如果该业务**未来前景光明**，**有发展前途**（有利用价值），并且企业**有能力进一步提高该业务的相对市场占有率**，那么企业就应该投入重金打造该业务，使其尽快转化为“明星”业务，即**采用发展战略**。

（2）如果该业务**未来发展前景不明朗**，并且企业**没有能力进一步提高该业务的相对市场占有率**，但该业务**可以在短期内给企业带来一定收益**（短期内有一定的利用价值），那么企业就应该尽可能地控制和减少对该业务的资金投入，在短期内最大限度地压榨它的现金流入，即**采用收割战略**。

（3）如果该业务**未来前景黯淡，没有发展前途**（没有利用价值），并且企业也**没有能力进一步提高该业务的相对市场占有率**，那么企业就会毫不犹豫地舍弃该项业务，即**采用放弃战略**。

### 试题精讲

【例题•多选题】凯阳公司拥有发电设备制造、新能源开发、电站建设和环保 4 部分业务，这些业务的市场增长率依次为5.5%、11%、5%和13% ，相对市场占有率依次为 1.3、1.1、0.8 和 0.2。根据波士顿矩阵原理，上述 4 部分业务中，可以视情况采取收割战略的有（ ）。（2020 年）

A.发电设备制造业务

B.电站建设业务

C.环保业务

D.新能源开发业务

【答案】ABC

【解析】发电设备制造业务属于低增长—强竞争地位的“现金牛”业务；新能源开发业务属于高增长—强

竞争地位的“明星”业务；电站建设业务属于低增长—弱竞争地位的“瘦狗”业务；环保业务属于高增长

—弱竞争地位的“问题”业务。对处境不佳的“现金牛”业务、没有发展前途的“问题”业务和“瘦狗”业务应视具体情况采取收割战略。所以，选项 A、B、C 正确。

【例题·单选题】实行多元化经营的达梦公司在家装行业有很强的竞争力，**市场占有率达 50以上**。近年来家装市场进入低速增长阶段，根据波士顿矩阵原理，下列各项中，对达梦公司的家装业务表达正确的是（ ）。（2019 年）



A.该业务应采用撤退战略，将剩余资源向其他业务转移

B.该业务应由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责

C.该业务的经营者最好是市场营销型人物

D.该业务需要增加投资以加强竞争地位

【答案】C

【解析】“近年来家装市场进入低速增长阶段”“市场占有率达 50以上”体现了达梦公司的家装业务属于“低增长—强竞争”地位的“现金牛”业务，其经营者最好是市场营销型人物，选项 C 正确。

### 【考点三】业务组合分析

（二）通用矩阵（★★）

通用矩阵（GE 矩阵）是美国通用电气公司在波士顿矩阵的基础上创立的一种业务组合分析工具。

1.基本原理

说到 GE 矩阵就一定要结合 BCG 矩阵一起进行比较讨论，因为 **GE 矩阵可以说是为了克服 BCG 矩阵的缺点所开发出来的**。由于基本假设和很多局限性都与 BCG 矩阵相同，其最大的改善就在于用了更多的指标来衡量两个维度。相比 BCG 矩阵，GE 矩阵也提供了产业吸引力和企业实力之间的类似比较，但不像 **BCG 矩阵**用市场增长率来衡量市场吸引力，用相对市场占有率来衡量企业实力，其只是**单一指标**；而 **GE 矩阵**使用数量更多的因素来衡量这两个变量，纵轴用**多个指标**反映产业吸引力，横轴用多个指标反映企业竞争地位，同时增加了**中间等级**。也由于

GE 矩阵使用多个因素，可以通过增减某些因素或改变它们的重点所在，很容易地使 GE 矩阵适应经理的具体意向或某产业特殊性的要求。

GE 矩阵比 BCG 矩阵在以下三个方面表现得更为成熟：

（1）**市场/产业吸引力**代替市场增长率被吸纳进来成为一个评价维度。市场吸引力较之市场增长率显然包含了更多的考量因素。

（2）**竞争地位**代替相对市场占有率成为另外一个维度，由此对每一个经营业务的竞争地位进行评估分析。同样，竞争地位较之相对市场占有率亦包含了更多的考量因素。

（3）GE 矩阵有 **9 个象限**，而 BCG 矩阵只有 4 个象限，使得 GE 矩阵结构更复杂、分析更准确。

2.通用矩阵的局限

通用矩阵虽然改进了波士顿矩阵过于简化的不足，但是也存在自身的不足：

（1）用综合指标来测算产业吸引力和企业的竞争地位，这些指标在一个产业或一个企业中的表现可能会有不一致，评价结果也会由于指标权数分配的不准确而存在偏差。

（2）划分较细，这对于业务类型较多的多元化大公司来说必要性不大，且需要更多数据，方法比较繁杂，不易操作。

## 第三节 SWOT 分析

**【考点一】SWOT 分析基本原理（★★）**

SWOT 分析是对企业的内部条件和外部环境的各方面内容进行综合概括，分析企业的优势和劣势及面临的机会和威胁，进而**帮助企业进行战略选择的一种方法**。S 是指企业内部的优势（Strengths），W 是指企业内部的劣势

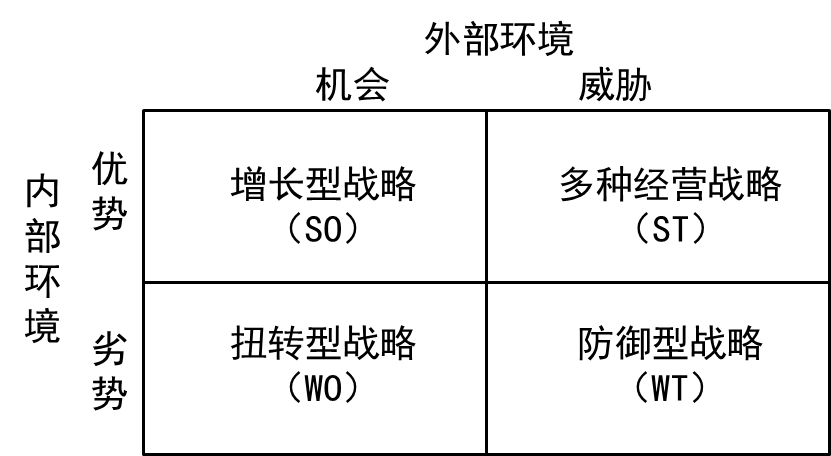
（Weakness），O 是指企业外部环境的机会（Opportunities），T 是指企业外部环境的威胁（Threats）。

企业内部的优势和劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而企业外部的机会和威胁分析则将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。

**SWOT 分析的 4 个要素**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **要素** | **含义** | **表现** |
| **优势**（S） | 能给企业带来重要竞争优势的积极因素或独特能力 | 产品市场占有率高、拥有充足的资  金、熟练的技术工人和较强的产品开发能力 |
| **劣势**（W） | 限制企业发展且有待改正的消极  方面 | 财务状况恶化、产品质量下降、管理  效能低下 |
| **机会**（O） | 随着企业外部环境的改变而产生  的有利于企业的时机 | 政府的支持、与购买者和供应者建立  良好的关系等 |
| **威胁**（T） | 随着企业外部环境的改变而产生的不利于企业的时机 | 新竞争对手的出现、市场增长缓慢、  购买者和供应者讨价还价能力增强等 |

**【考点二】SWOT 分析的应用（★★）**



**（一）优势—机会（SO 战略）**

增长型战略是一种发展企业内部优势与利用外部机会的战略，是一种理想的战略模式。当企业具有特定方面的优势，而外部环境又为发挥这种优势提供有利机会时，可以采取该战略。例如，良好的产品市场前景、供应商规模扩大和竞争对手有财务危机等外部条件，配合企业市场份额高等内在优势可成为企业收购竞争对手、扩大生产规模的有利条件。

**（二）优势—威胁（ST 战略）**

多种经营战略（多元化战略）是指企业利用自身优势，回避或减轻外部威胁所造成的影响的战略。例如，竞争对手利用新技术大幅度降低成本，给企业带来很大的成本压力；同时材料供应紧张，其价格可能上涨；消费者要求大幅度提高产品质量等。但若企业拥有充足的资金、熟练的技术工人和较强的产品开发能力，便可利用这些优势开发新工艺、简化生产工艺过程、提高原材料利用率，从而降低材料消耗和生产成本。

**（三）劣势—机会（WO 战略）**

扭转型战略（转向战略）是利用外部机会来克服内部劣势，使企业改变劣势而获取优势的战略。当存在外部机会，但由于企业存在一些内部劣势而妨碍其利用机会时，可采取措施先克服这些劣势。

**（四）劣势—威胁（WT 战略）**

防御型战略是一种旨在减少内部劣势，规避外部威胁的收缩战略。当企业存在内忧外患时，往往面临生存危机，企业应主动进行业务重组或者彻底放弃，设法避开威胁和消除劣势。

### 试题精讲

【例题·单选题】飞牛公司是一家农用无人机研发和制造企业。下列各项中，符合飞牛公司 SWOT 分析要求的是（ ）。（2020 年）

A.农用无人机市场需求旺盛，飞牛公司有较强的研发和制造能力，应加快业务发展。此为 ST 战略

B.农用无人机市场需求旺盛，飞牛公司缺乏精通业务的营销人员，应与有实力的公司合作。此为 SO 战略

C.农用无人机市场竞争日趋激烈，飞牛公司有较强的研发和制造能力，应加大技术和产品创新力度。此为

WO 战略

D.农用无人机市场竞争日趋激烈，飞牛公司缺乏精通业务的营销人员，应加大相关人才的招聘和培养力度。此为 WT 战略

【答案】D

【解析】“农用无人机市场需求旺盛”属于机会（O），“飞牛公司有较强的研发和制造能力”属于优势

（S），应为 SO 战略，选项 A 错误。“农用无人机市场需求旺盛”属于机会（O），“飞牛公司缺乏精通业务的营销人员”属于劣势（W），应为 WO 战略，选项 B 错误。“农用无人机市场竞争日趋激烈”属于威胁（T），“飞牛公司有较强的研发和制造能力”属于优势（S），应为 ST 战略，选项 C 错误。“农用无人机市场竞争日趋激烈”属于威胁（T），“飞牛公司缺乏精通业务的营销人员”属于劣势（W），应为 WT战略，选项 D 正确。

【例题·单选题】近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长。国内汽车制造商华新公司于 2018 年进入新能

源汽车制造领域，但是受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，市场占有率较低。根据 SWOT 分析，该公司应采取的战略是（ ）。（2019 年）

A.增长型战略

B.多元化战略

C.防御型战略

D.扭转型战略

【答案】D

【解析】“近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长”体现了外部环境中的机会（O），“受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，市场占有率较低”体现了内部环境中的劣势（W），根据 SWOT 分析，该公司应采取的战略是 WO 战略，即扭转型战略，选项 D 正确。

【例题·单选题】平阳公司是国内一家中型煤炭企业，近年来在政府出台压缩过剩产能政策，行业竞争异常激烈的情况下，经营每况愈下，市场份额大幅缩减。根据 SWOT 分析，平阳公司应采取（ ）。（2018年）

A.扭转型战略

B.增长型战略

C.防御型战略

D.多种经营战略

【答案】C

【解析】“近年来在政府出台压缩过剩产能政策，行业竞争异常激烈”说明平阳公司面临外部环境的威胁

（T）；“经营每况愈下，市场份额大幅缩减”说明平阳公司面临内部环境的劣势（W）。根据 SWOT 分析，平阳公司应该采取的战略是 WT 战略，即防御型战略。

## 主观题讲解

1.看问题（要求）。

2.读题（边读边标记）。

3.对知识点进行组织设计（关键点）。

4.答题（知识点+案例引用）。

【例题·简答题】海浪水泥公司成立于 1997 年，主要从事水泥及其熟料的生产和销售，2002 年 2 月成功上市。

海浪水泥总部坐落于 A 省。A 省是全国水泥生产主要原材料石灰石储量第二大的省份，且石灰石质量较高。海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势。

水泥产品体积大、单位重量价值低，而且其资源点和消费点的空间不匹配，这些是造成水泥行业运输成本居高不下的主要原因。海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势，积极推行其他水泥企业难以复制的“T 型”战略布局：在拥有丰富石灰石资源的区域建立大规模生产的熟料基地，利用长江的低成本水运物流，在长江沿岸拥有大容量水泥消费的城市群建立粉磨厂，形成“竖端”熟料基地+长江水运、“横端”粉磨厂深入江、浙、沪等地市场的“T 型”生产和物流格局，改变了之前通过“中小规模水泥工厂+公路运输+工地”的生产物流模式，解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾。

海浪水泥不断完善“T 型”战略布局，率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展，这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列，确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品；公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和熟料的专用码头，着力建设或租赁中转库等水路上岸通道；集团设立了物流公司和物流调试中心；公司强化对终端销售市场的开拓，推行中心城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；公司物流实现了工业化和信息化的深度融合，以 GPS 和 GIS 为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理。通过“T 型”战略的实施，海浪水泥进一步巩固了其“资源—生产—物流—市场”的产业链优势。

2018 年海浪水泥年报显示：公司营业收入同比大幅增长 70.50，净利润同步增长 88.05，净利润增长幅度超过营业收入增长幅度。

要求：

（1）从企业资源角度，简要分析海浪水泥的竞争优势；分析海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式；

（2）简要分析海浪水泥企业能力。（2019 年）

【答案】

（1）从企业资源角度，海浪水泥所展示的竞争优势如下：

①海浪水泥有形资源所展示的竞争优势。“海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势”“海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势，积极推行其他水泥企业难以复制的‘T 型’战略布局”“率先在国内新型干法水泥生产线……方面取得突破性进展”“公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和熟料的专用码头，着力建设或租赁中转库等水路上岸通道；集团设立了物流公司和物流调试中心”“公司强化对终端销售市场的开拓，推行中心城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；公司物流实现了工业化和信息化的深度融合，以 GPS 和 GIS 为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理”。

②海浪水泥无形资源所展示的竞争优势。“率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展，这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列”。

海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式：

①物理上独特的资源。“海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势”“海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势，积极推行其他水泥企业难以复制的‘T 型’战略布局”。

②具有路径依赖性的资源。“通过‘T 型’战略的实施，海浪水泥进一步巩固了其‘资源—生产—物流—市场’的产业链优势”。

（2）海浪水泥企业能力如下:

①研发能力。“率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展，这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列，确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品”。

②生产管理能力。“‘T 型’生产和物流格局，改变了之前通过‘中小规模水泥工厂+公路运输+工地’的

生产物流模式，解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾”“通过‘T 型’战略的实施，海浪水泥进一步巩固了其‘资源—生产—物流—市场’的产业链优势”。

③营销能力。

a.产品竞争能力。“海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势”“确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品”。

b.销售活动能力。“公司强化对终端销售市场的开拓，推行中心城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；公司物流实现了工业化和信息化的深度融合，以 GPS 和 GIS 为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理”。

c.市场决策能力。“积极推行其他水泥企业难以复制的‘T 型’战略布局”“海浪水泥不断完善‘T 型’战略布局，率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展”。

④财务能力。“2018 年海浪水泥年报显示：公司营业收入同比大幅增长 70.50，净利润同步增长 88.05，净利润增长幅度超过营业收入增长幅度”。

⑤组织管理能力。“积极推行其他水泥企业难以复制的‘T 型’战略布局”“海浪水泥不断完善‘T 型’战略布局”。

【例题·简答题】2004 年，春城白药开始尝试进军日化行业。而此时日化行业的竞争已经异常激烈。B 公司、L 公司、D 公司、H 公司等国际巨头们凭借其规模经济、品牌、技术、渠道和服务等优势，基本上占领了 C 国日化行业的高端市场，占据了 C 国牙膏市场 60%以上的份额；清雅公司、蓝天公司等本土日化企业由于普遍存在产品特色不突出、品牌记忆度弱等问题，加上自身实力不足，因而多是在区域市场的中低端市场生存。整个产业的销售额达到前所未有的规模，且市场基本饱和。谁想要扩大市场份额，都会遇到竞争对手的顽强抵抗。已有相当数量的本土日化企业淡出市场。价格竞争开始成为市场竞争的主要手段，定位在高端市场的国际巨头们也面临着发展的瓶颈，市场份额、增长速度、盈利能力都面临着新的考验，它们的产品价格开始向下移动。

春城白药进入日化行业先从牙膏市场开始，春城白药没有重蹈本土企业的中低端路线，而是反其道而行之。通过市场调研，春城白药了解到广大消费者对口腔健康日益重视，而当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能，具有更多口腔保健功能的药物牙膏还是市场“空白点”。于是，春城白药创出了一个独特的、有助于综合解决消费者口腔健康问题的药物牙膏——春城白药牙膏，并以此树立起高价值、高价格、高端的“三高”形象。

春城白药进入牙膏市场短短几年表现突出，不仅打破本土品牌低端化的现状，还提升了整个牙膏行业价格体系。从 2010 年开始，随着春城白药推出功能化的高端产品，国际巨头们也纷纷凭借自身竞争优势推出功能化的高端产品抢占市场。B 公司推出抗过敏牙膏；L 公司推出全优七效系列牙膏；D 公司推出去渍牙膏；

H 公司推出专效抗敏牙膏。这些功能性很强的口腔保健牙膏定价都与春城白药牙膏不相上下，这些功能化的高端牙膏产品出现后，消费者的需求得到进一步满足，整个市场呈现出“销售额增长大于销售量增长”的新特点。

要求：

（1）简要分析春城白药进军日化行业时，日化行业所处的产品生命周期发展阶段；

（2）运用“解决口腔健康问题功能程度”和“价格水平”两个战略特征，各分为“高”、“低”两个档次，对 2010 年以前的 B 公司、L 公司、D 公司、H 公司、清雅公司、蓝天公司、春城白药进行战略群组划分；

（3）根据战略群组分析的作用，分析：

①定位在高端市场的国际巨头们的产品价格开始向下移动的依据；

②春城白药在日化行业中战略群组定位的依据；

③B 公司、L 公司、D 公司、H 公司相继推出功能化高端牙膏的依据。（2016 年）

【答案】

（1）春城白药进军日化行业时，日化行业呈现出**成熟期**的典型特征：

①竞争者之间出现挑衅性的价格竞争。“价格竞争开始成为市场竞争的主要手段”“国际巨头们……的产品价格开始向下移动”。

②成熟期虽然市场巨大，但是已经基本饱和。“整个产业的销售额达到前所未有的规模，且**市场基本饱和**。谁想要扩大市场份额，都会遇到竞争对手的顽强抵抗。已有相当数量的本土日化企业淡出市场”。

③产品差异不明显。“当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能”。

④局部生产能力过剩。“市场基本饱和”“定位在高端市场的国际巨头们也面临着发展的‘瓶颈’”。综上，春城白药进军日化行业时，日化行业处于产品生命周期的成熟阶段。

（2）运用“解决口腔健康问题功能程度”和“价格水平”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，将案例中所提及的 B 公司、L 公司、D 公司、H 公司、清雅公司、蓝天公司、春城白药进行战略群组划分，可分为 3 个群组：

第一群组：解决口腔健康问题功能程度低、价格水平高的群组：B 公司、L 公司、D 公司、H 公司；第二群组：解决口腔健康问题功能程度低、价格水平低的群组：清雅公司、蓝天公司；

第三群组：解决口腔健康问题功能程度高、价格水平高的群组：春城白药。

（3）根据战略群组分析的作用进行分析：

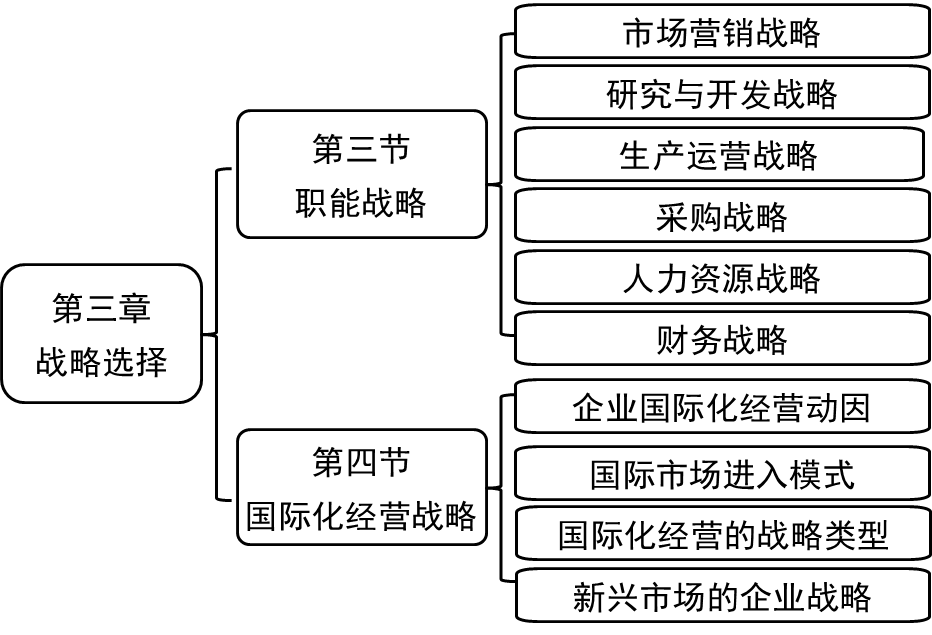
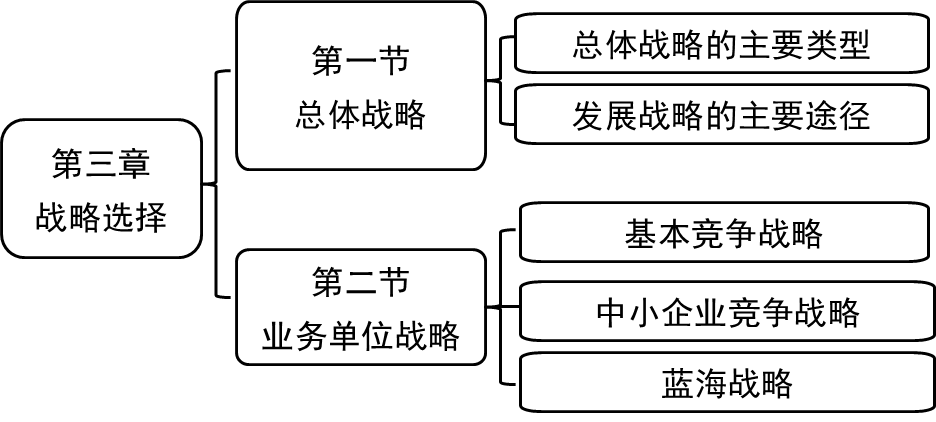
①定位在高端市场的国际巨头们产品价格开始向下移动，是因为第一群组与第二群组之间以及各群组内部竞争激烈，“日化行业的竞争已经异常激烈”“谁想要扩大市场份额，都会遇到竞争对手的顽强抵抗。已有相当数量的本土日化企业淡出市场”“定位在高端市场的国际巨头们也面临着发展的‘瓶颈’”。而对于第一群组的国际巨头们来说，进入第二群组移动障碍不高，“国际巨头们凭借其规模经济、品牌、技术、渠道和服务等优势……占据了 C 国牙膏市场 60%以上的份额”。

②春城白药定位于日化行业第三群组，是因为那是一片蓝海，“具有更多口腔保健功能的药物牙膏还是市场‘空白点’”。

③B 公司、L 公司、D 公司、H 公司相继推出功能化的高端牙膏，是尝试进入第三群组。对国际巨头而言，这一移动障碍也不高。“国际巨头们也纷纷凭借自身竞争优势推出功能化的高端产品抢占市场”。

# 第三章 战略选择

### 本章重要考点框架



**2021 年教材主要变化**

2021 年教材本章内容与 2020年教材相比，主要变化：

（ 1）第二节“蓝海战略”中增加了关于“蓝海战略的六项原则”的阐释；

（ 2）第三节“市场营销战略”和“人力资源战略”中的部分内容进行了重新编写；

（ 3）调整了部分案例。

### 题型题量分析

本章属于非常重点章。

本章通常与实际案例相结合，让考生对具体问题进行分析，并进行战略选择。因此，本章内容通常是简答题和综合题的主要出题点。

本章考试的题型涉及客观题、简答题及综合题，近 3年平均分值为 43分。 2021 年本章除了关注客观题外，还需要重点关注以下内容可能会考主观题：

总体战略的主要类型、发展战略的主要途径；基本竞争战略的类型、优势、实施条件和可能面临的风险；零散产业和新兴产业的特点以及这两类产业中的中小型企业可以考虑的战略选择方向；红海战略和蓝海战略的关键性差异及重建市场边界的基本法则；市场营销和研发两大职能战略的主要内容；企业国际化经营动因、国际市场进入模式和国际化经营的战略类型；新兴市场中本土企业的战略选择。

## 第一节 总体战略

### 【考点一】总体战略的主要类型

企业总体战略可分为三大类：发展战略、稳定战略和收缩战略。

（一） **发展战略** （★★★）

**发展战略** 是指采用 **积极进攻** 态度的战略形态。具体的战略形式包括 **一体化战略、密集型战略和多元化战略** 。

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，实现企业成长的战略。

一体化战略按照产品或业务拓展的方向可以分为 **纵向一体化战略和横向一体化战略** 。

（ 1） **纵向一体化战略**

|  |  |
| --- | --- |
| **含义** | 也称 **垂直一体化战略** ，是指公司将生产与原材料、零部件供应，或者将生产与产品销售联合在一起的战略形式，是公司在两个可能的战略方向上扩展现有经营业务的一种发展战略。也就是将经营领域 **向深度（产业化）发展** 的战略形式，按物流的方向又可以分为 **前向一体化和后向一体化** |
| **作用** | 有利于节约与上、下游公司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** ，从而使公司能在市场竞争中掌握主动权，进而达到增加各个业务活动阶段利润的目的 |
| **缺点** | 增加公司的内部管理成本 |
| **举例** | **雅戈尔公司** 经过三十多年的发展，已经成为中国最具实力的服装企业。雅戈尔公司一直在积极向服装产业的上下游拓展：不但向下游的商业、零售、直营连锁方向发展，组建庞大的 **分销网络** ；还向上游的纺织面料领域进军，建立自己的 **纺织面料城** 。雅戈尔公司采用纵向一体化战略斥巨资打造了一条 **纺织、服装和分销零售网络** 的商业链条 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **类别** | **前向一体化** | **含义** | 为了获得对经销商或者零售商的所有权或加强对其控制权来求得发展的战略。在生产经营过程中， **物流从顺方向移动** ，故称为前向一体化 |
| **作用** | 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 |
| **适用情**  **形** | ①企业现有 **销售商成本高昂或不可靠** 导致不能满足企业的销售需要  ②企业所在 **产业的增长潜力较大**  ③企业具备实施前向一体化战略所需的 **人力、物力和财力资源**  ④ **经销商或零售商有较高的利润** |
| **举例** | **格力电器** 建立自己的 **专卖店** 来经销自己的产品 |
| **后向一体化** | **含义** | 为了 **获得对供应商的所有权或加强对其控制权** 来求得发展的战略。在生产经营过程中， **物流从逆方向移动** ，故称为后向一体化 |
| **作用** | 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 |
|  | ①企业现有的供应商 **供货成本很高或不可靠** 导致不能满 |
|  | 足企业对零部件、组装件或原材料的需求 |
|  | ② **供应商数量少** 而需求方竞争者数量多 |
| **适用情形** | ③企业所在 **产业的增长潜力较大**  ④企业具备实施后向一体化战略所需的 **人力、物力和财力资源** |
|  | ⑤ **供应商利润丰厚** |
|  | ⑥价格的稳定对企业至关重要，通过后向一体化，企业可 |
|  | **稳定其原材料的成本，进而稳定其产品的价格** |
| **举例** | **伊利奶业** 进行 **奶源基地** 的建设 |

（ 2） **横向一体化战略**

|  |  |
| --- | --- |
| **含义** | 为了 **获得与自身生产经营同类产品的企业的所有权或加强对其控制权** 来求得发展的战略。即企业向产业链相同阶段方向扩张的战略（如同处于产业供应阶段的供应商与供应商之间、同处于产业生产制造阶段的生产企业与生产企业之间、同处于产业销售阶段的经销商与经销商之间并购或合作的战略）。也就是将 **经营领域向广度（专业化）发展的战略形式** |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| **目的** | 为了追求 **规模经济** 以获取竞争优势 |
|  | ①企业所在产业 **竞争较为激烈** |
|  | ②企业所在产业的 **规模经济效应** 较为显著 |
| **适用情** | ③企业的横向一体化在 **符合反垄断法** 的前提下，能够在局部地区获得一定的 |
| **形** | 垄断优势 |
|  | ④企业所在 **产业的增长潜力较大** |
|  | ⑤企业具备实施横向一体化战略所需的 **人力、物力和财力资源** |
| **举例** | **法国电信** 斥资 432亿欧元收购英国第三大移动运营商，从而成为欧洲第二大移动通信公司 |

### 试题精讲

【例题·单选题】达康公司是国内一家中成药品生产企业。为了保障原材料的稳定供给与产品质量，自 2015年以来投资建设了 3个原料药材现代化种植基地，收购了 2个原属于其他药品公司的药材种植企业，全面推进原料药材规范化绿色种植工程。下列各项中，属于达康公司采用上述战略适用条件的是（ ）。（ 2020年）

A. 中成药品产业增长潜力较大

B. 达康公司现有销售商的销售成本较高

C. 达康公司存在过剩的生产能力

D. 中成药品产业竞争较为激烈

【答案】 A

【解析】后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其控制权的战略。“达康公司是国内一家中成药品生产企业。为了保障原材料的稳定供给与产品质量，自 2015年以来投资建设了 3个原料药材现代化种植基地，收购了 2个原属于其他药品公司的药材种植企业，全面推进原料药材规范化绿色种植工程”表明达康公司采取的是后向一体化战略，选项 A属于后向一体化战略的适用条件，选项 A正确。选项 B属于前向一体化战略的适用条件，选项 B错误。选项

C属于市场开发战略的适用条件，选项 C错误。选项 D属于横向一体化战略的适用条件，选项 D错误。

【例题·单选题】 2016年以来，生产安保设施的天盾公司先后收购了两家同类企业，在扩大生产经营规模、降低成本的同时，开发出功能优于其他同类产品的新产品。天盾公司的上述收购行为属于该公司的（ ）。（ 2018年）

A. 业务单位战略

B. 总体战略

C. 混合战略

D. 职能战略

【答案】 B

【解析】“生产安保设施的天盾公司先后收购了两家同类企业”属于总体战略中的发展战略

（一体化战略中的横向一体化战略），选项 B正确。

### 【考点一】 总体战略的主要类型

（一）发展战略（★★★）

2. 密集型战略

研究企业密集型战略的基本框架，是安索夫的“产品（业务）—市场组合”矩阵。

产品（业务）—市场组合矩阵

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **项目** | | **产品（业务）** | |
| **现有产品** | **新产品** |
| **市场** | **现有市场** | 市场渗透：在现有市场提高现有产品（业务）的市场占有率 | 产品开发：在现有市场上推出新产品（业务） |
| **新市场** | 市场开发：将现有产品（业务）推销到新地区或其他细分市场 | 多元化：在新市场推出新产品（业务） |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **市场渗透战略** | 含义 | 企业在立足现有产品和现有市场的基础上，通过各种 **营销手段** 以稳定或提高现有产品市场占有率的战略 |
| 适用情形 | ①当 **整个市场** 正在 **增长** 或可能产生增长时  ②若一家企业决心将其 **利益局限在现有产品或市场领域** ，即使在整个市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业必须采取市场渗透战略  ③ **其他企业离开** 了市场  ④企业拥有强大的市场地位，并能利用 **经验和能力** 获得竞争优势  ⑤市场渗透战略对应的风险较低，当高级管理者参与度较高，且 **需要的投资较低时** ，该战略也比较适用 |
| **实施途径** | 通过广告宣传、降价促销、人员推销等措施，在现有市场上扩大现有产品的销售 |
| 举例 | 某 **肉联厂** 宣传它生产的火腿肠不仅可以夹在面包里吃，而且还可以放在菜里、放在汤里吃，味道同样鲜美；某 **牙膏厂商** 向目标顾客宣传早起、饭后、睡前都刷牙的良好口腔卫生习惯，其目标在于增加消费者的使用次数。并增加牙膏管口直径，刺激消费者增加产品单次使用的使用量；某 **油漆公司** 给用户暗示，使用本公司的产品来刷家具时，起码要上三遍油漆，上油漆的次数越多，则家具会越光亮、美观 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 含义 | 将现有产品或服务 **打入新市场** 的战略 |
| **市场开发战略** | **适用情形** | 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 |
| 实施途径 | 通过在新地区或国外增设新商业网点或利用新分销渠道等措施，将现有产品推广到新市场 |
| 举例 | 某产品原来只在城市市场销售，现决定推广到农村市场 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **产品开发战略** | 含义 | 在现有市场上通过 **改良现有产品或开发全新产品** 来扩大销售量的战略 |
| **适用情形** | 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** |
| 实施途径 | 通过增加花色、品种、规格、型号等，向现有市场提供新产品或改进产品 |
| 举例 | 著名的运动鞋制造商—— **耐克公司** ，通过市场调查，不断开发适合 **不同运动项目的特殊运动鞋** ，如登山鞋、旅游鞋、自行车鞋、冲浪鞋等 |

### 试题精讲

【例题 · 单选题】 D公司是一家以科研为基础的全球性企业。该公司生产销售的凯夫拉尔（又称芳伦，一种质地坚硬、质量轻的合成纤维）是用于警察、保安和军人防弹衣制作的一种有机物。当 D公司发现了凯夫拉尔的新用途时，立即将其用来改装和维修木体船。 D公司采取的发展战略类型是（ ）。

A. 市场开发战略

B. 相关多元化战略

C. 市场渗透战略

D. 产品开发战略

【答案】 A

【解析】“该公司生产销售的凯夫拉尔是用于警察、保安和军人防弹衣制作的一种有机物。当

D公司发现了凯夫拉尔的新用途时，立即将其用来改装和维修木体船”属于将现有产品打入新市场的战略，即市场开发战略，选项 A正确。

【例题 • 多选题】甲公司主营定向爆破业务，在大型设施设备定向爆破拆除领域具有明显优

势。甲公司确定的发展战略：一是向爆破拆除与拆除现场清理的一揽子承包工程拓展；二是向承揽矿山采掘爆破、筑路土方爆破业务拓展。甲公司业务开拓方向是密集型战略中的（ ）。 A. 市场渗透战略

B. 市场开发战略 C. 产品开发战略 D. 多元化战略

【答案】 BC

【解析】甲公司在大型设施设备定向爆破拆除领域具有明显优势，向爆破拆除与拆除现场清理的一揽子承包工程拓展时，面对的是原来的客户，推出的是不同的服务，因此属于新产品（拆除现场清理）与现有市场（现有客户）组合的 **产品开发战略** 。向承揽矿山采掘爆破、筑路土方爆破业务拓展时，是由原来的大型设施设备客户向矿山、筑路客户转换，因此属于现有产品

（爆破业务）与新市场（新客户）组合的 **市场开发战略** 。因此，选项 B、 C正确。

### 【考点一】总体战略的主要类型

（一）发展战略（★★★） 3. 多元化战略

**多元化战略** ——新产品和新市场组合的发展战略。这一战略应当从产品（业务）—市场战略组合矩阵中分离出来，归为发展战略的另一种基本类型。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **项目** | **要点** | **阐释** | |
| 类型 | **相关多元化战略** | 含义 | 也称同心多元化，是以现有业务、现有市场为基础进入相关产业、相关市场的战略 |
| **目标** | 有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力、营销渠道、营销技能等优势 **来获取协同效应** ，即 1+1＞ 2 |
| **适用情形** | 当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或者吸引力逐渐下降时，比较适宜采取同心多元化战略 |
| 举例 | ①家用汽车制造厂增加拖拉机的生产  ②洗衣粉厂家增加洗衣液和洗涤剂的生产 |
| **非相关多元化战略** | 含义 | 也称离心多元化，是指企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略 |
| 目标 | 采用离心多元化的目标是从财务上考虑 **平衡现金流** 或者 **获取新的利润增长点** ， **规避** 产业或市场的 **发展风险** |
| 适用情形 | 如果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，较为 **现实的选择就是采用非相关多元化战略** |
| 举例 | **南方日报社** 曾投资与报业毫不相干的产业：投资建设一家 **制药公司** ；投资联办两家 **水泥厂** ；投资联办瓷片厂；投资 **房地产业** ；投资联办食品厂等 |
| **动因** | 在现有产品或市场中持续经营 **不能达到企业目标** | 如 **美国泰克斯特龙公司** ，原来是一家纺织企业，因为纺织业资本收益率低，且易受经济萧条的影响，故转向其它产业投资，逐渐变为多元化大公司。后来该公司的资本收益率从 5%  ～ 6%提高到 20%，达成了公司的目标 | |
| 财务上 **平衡现金流** | 在成熟期，企业现金流量充沛，但市场已经饱和，发展空间有限，急需要通过多元化将多余资金投向成长性高的产业 | |
|  | 当企业原有的产品市场需求增长处于长期停滞甚至下降趋势，开辟新领域等于开辟了新的天地。例如， 1987年飞利浦• **莫利斯公司** 对大众食品公司的收购。飞利浦•莫利斯公司是从事 | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **获取新的利润增长点** | 烟草经营的企业，但是烟草业的规模由于 **“无烟社会”运动**的发起而逐渐缩小。因而将其资金投向食品工业，这为该公司提供了新的发展机会 |
| **优点** | **分散风险** | 选择多元化战略，进入更多的产业、生产更多类型的产品、提供更多样性的服务，以确保企业经营“ **东方不亮西方亮** ”。例如， **固特异公司** 是一个专业轮胎橡胶公司，但上世纪 80年代它又开始投资 **石油管道** ，因为该公司发现石油管道的销售与轮胎销售正好呈反向波动关系，如此经营就像在金融市场做套期保值一样，可以分散风险 |
| **能更容易地从资本市场中获得融资** | 通过并购实施多元化，使得 **企业的权益资本扩大** ，财务风险相对降低，偿债能力和取得外部借款的能力提高。解决了偿债能力对企业外部融资带来的限制问题。另外那些 **信用等级较低的被并购企业** ，通过并购，使其信用等级提高到并购企业的水平，为外部融资减少了障碍，更容易地从资本市场中获得融资 |
| **当企业在原产业无法增长时找到新的增长点** | 当企业原有的经营领域没有更大的赢利机会时，开辟新领域等于开辟了新的天地 |
| **利用未被充分利用的资源** | 企业在发展过程中，因科技水平的提高、人员素质的提升、管理理念和方法的改进、企业发展方向的变化等，一般都会产生大量的 **富余资源，包括设施设备等有形资源、信誉等无形资源以及人力资源等** 。这些富余的资源如果没有得到充分利用，就会造成企业大量人、财、物的浪费，成为企业的负担。如果企业采取多元化战略，这些富余的资源就能得到充分利用，可为企业创造更多的效益 |
| **运用盈余资金** | 已进入 **成熟期的企业** ，往往有相对富余的现金流入，但是苦于没有适合的投资机会，因此其管理当局希望能从其他产业中找到有较高回报的投资机会。通过采取多元化战略 **将多余资金投向成长性高的新兴产业** ，可以运用盈余资金 |
| **获得资金或其他财务利益** | 多元化经营企业创造了一个很大的 **内部资本市场** ，企业可以通过企业内部的资金的调度在一定程度上解决资金不足的问题，使多元化经营企业比专业化经营企业得到更多的获利机会 |
| 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 | 美国 **通用电气公司** 和中国 **青岛海尔公司** 是实施多元化战略成功的典范。这两家公司就是凭借其 **核心竞争力和良好的公司形象** 成功地实施了多元化战略 |
| **风险** | 来自 **原有经营产业** 的风险 | 多元化战略的实施，必然会分散企业的经营资源，这有可能会削弱企业在原有经营领域的竞争力 |
| 市场 **整体** 风险 | **韩国大宇集团** 最终解体的主要原因在于其盲目的过度多元化、盈利水平下降、短期债务过多、财务费用过高和结构调整缓慢等。在 1997年 **亚洲金融危机爆发和韩国政府债务融资监管趋严的双重冲击** 下，逐步走向衰落 |
| 产业 **进入** 风险 | 多元化意味着企业要进入新的领域。俗话说“ **隔行如隔山**  ”，由于对新领域的信息掌握不完全以及缺乏相应专长，进入的风险往往较高 |
| 产业 **退出** 风险 | 产业退出风险是指企业在 **退出某个产业时所遇到的困难和要付出的代价** 。现有企业在市场前景不好、企业业绩不佳时欲退出该产业（市场），但由于各种因素的阻挠，资源不能被顺利转移出去 |
| 内部经营 **整合** 风险 | 多元化经营使企业面临多种产业、多个市场，因而造成部门和子公司的增多，势必形成更为复杂的管理体系，增加了经营管理上的难度。一方面，这要求企业经营者必须具备非凡的跨行业综合经营的知识和能力，具备驾驭大企业的领导才能。而现实中，有些企业在技术、经营管理方面的人才储备并不充足，一旦采取多元化经营时，人力资源的缺陷就成了企业发展的严重阻碍；另一方面，多元化经营特别是非相关多元化经营会增加企业管理的复杂性，不易协调管理 |

**☆ 易错易混点 1** 产品开发战略与相关多元化战略的区别

**产品开发战略** 是指产品在同一市场的细分化，但在 **本质上是同一产品类别的细分** 。而相关多元化战略则是 **异质产品进入了异质市场** ，是增加新产品的种类和进入新市场两者同时发生的。因此，相关多元化战略是属于发展战略中的新产品和新市场组合的战略，而产品开发战略属于在同一市

场，同一 **类别** 产品的细分化。

例如，前面举例的 **耐克公司** ，通过市场调查，不断开发适合不同运动项目的特殊运动鞋，如登山鞋、旅游鞋、自行车鞋、冲浪鞋等。其 **核心是强调围绕“鞋”这一产品大类或产品线，不断推出新产品，进一步丰富其产品系列** ，但其面对的市场（用户）依然是现有市场，只是为了更好地 **满足顾客在不同时段、不同场合的需求** 罢了。因此，耐克公司采用的战略属于 **产品开发战略** 。

例如， H公司是一家主要从事 **智能家电产品** 生产和销售的公司，近年来又 **涉足智能家居产品** 的研发、生产和销售。 H公司实施的就是 **相关多元化战略** （以“智能”为依托，开发新产品、进入新市场）

**☆ 易错易混点 2 纵向一体化战略与相关多元化战略的区别**

纵向一体化战略与相关多元化战略的主要 **区别在于是否是沿着产业链条发展的** 。如果企业的发展方向是 **沿着现有产业链条** 进行的，就属于纵向一体化战略；如果产品或业务仅仅是相关，而 **没有上下游关系的话** 就属于相关多元化战略。

### 试题精讲

【例题 • 单选题】 S公司是一家从事园林绿化、水果蔬菜、农药化肥、农机配件、种植技术等多种业务的农业企业。近年来，该公司将业务范围扩展到农业信贷、保险等金融类服务以及数

据、信息、经营等农业咨询类服务，正逐渐由单一农资企业转型升级为农业综合服务商。 S公司的发展战略类型属于（ ）。

A. 同心多元化 B. 市场渗透 C. 离心多元化 D. 产品开发

【答案】 A

【解析】“农业信贷、保险等金融类服务以及数据、信息、经营等农业咨询类服务”属于新产品，而且它们的用户（市场）和原有的“园林绿化、水果蔬菜、农药化肥、农机配件、种植技

术”用户（市场）不同，即面对新市场。因此， S公司的发展战略类型属于多元化战略。本题

的相关性主要体现在产业（农业）方面。因此，选项 A正确。

【例题 • 单选题】下列企业采用的发展战略中，属于多元化战略的是（ ）。

A. 甲碳酸饮料生产企业通过按季更换饮料包装、在各传统节日期间附赠小包装饮料等方式增加市场份额

B. 乙汽车制造企业开始将其原在国内生产销售的小型客车出口到南美地区 C. 丙洗衣粉生产企业通过自行研发，开始生产和销售具有不同功效的洗发水 D. 丁酸奶生产企业新开发出一种凝固型酸奶，并将其推向市场

【答案】 C

【解析】选项

A属于密集型战略中的市场渗透战略；选项

B属于密集型战略中的市场开发战

略；选项 C属于多元化战略中的相关多元化战略；选项 D属于密集型战略中的产品开发战略。

### 【考点一】总体战略的主要类型

（二）稳定战略（★）

稳定战略，也称 **维持战略** ，是指企业为巩固现有的市场地位、维持现有的竞争优势，而采取的 **不冒风险、以守为攻的战略** 。因此，稳定战略是采取 **保守经营态度的战略形态** 。这种战略强调的是投入少量或中等程度的资源，保持现有的产销规模和市场占有率，稳定和巩固现有的竞争地位。这种战略适用于效益已相当不错、而 **暂时又没有进一步发展的机会、其他企业进入障碍又较大的企业**

。该战略强调保存实力，能有效控制经营风险，但发展速度缓慢，竞争力量弱小。

（三）收缩战略（★★）

收缩战略也称 **撤退战略** ，是指企业缩小原有经营范围和规模的战略。包括三种类型：紧缩与集中战略、转向战略和放弃战略。

1. 采用收缩战略的原因

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **原因** | **阐释** | |
| 主动原因 | 大企业战略重组的需要 | |
| 小企业的短期行为 | |
| 被动原因 | 外部原因 | 经济衰退，产业进入衰退期，对企业的产品或服务的需求减小等，导致企业赖以生存的 **外部环境出现危机** |
| 内部原因 | 管理失控、经营亏损、资金不足、资源匮乏、发展方向模糊等原因，导致 **企业经营陷入困境** ，不得不采用收缩战略 |

2. 收缩战略的方式及具体做法

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **方式** | **含义** | **具体做法** |
|  |  | ① **机制变革** 。包括调整管理层、 |
| **紧缩与集中战略** | 也称 **维持利润战略** ，是一种牺牲企业未来发展来维持短期利润的战略。该战略 **注重短期效果而忽略长期利益** ，其根本意图是 **度过暂时性的难关** ，因而往往在经济形势不景气时被采用，以维持过去的经济状况和效益，实现稳定发展 | 推行新的管理政策和制度等  ② **调整财务战略** 。如引进和建立有效的财务控制系统，严格控制现金流量；进行债务重组；优化资本结构等  ③ **削减成本战略** 。如削减人工成本、材料成本、管理费用以及资产  （内部放弃或改租、售后回租） |
|  |  | 等；缩小分部和职能部门的规模 |
| **转向战略** | 也称 **调整型收缩战略** ，是指企业为了谋求更好的发展机会，使 **有限的资源得到更有效的配置** 。其适用条件是企业存在一个回报更高的资源配置点 | ① **重新定位或调整** 现有的产品和服务  ② **调整营销策略** 。在价格、广告、渠道等环节推出新的举措 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | 在实施放弃战略时，企业要把握时 |
|  |  | 机。因为若过早放弃，企业可能要 |
|  | 将企业的一个或几个 **主要部门转** | 蒙受巨大损失；放弃若过晚，则行 |
|  | **让、出卖或者停止经营** ，以求最大 | 业内外的收买者就会拥有较强的谈 |
| **放弃战略** | 限度地收回投资。与前两种收缩战 | 判能力，使企业处于不利地位。放 |
|  | 略相比，是 **比较彻底的撤退方式** | 弃战略的主要类型有 **特许经营** 、 |
|  |  | 分包、卖断、管理层或杠杆收购、 |
|  |  | 拆产为股 /分拆、资产互换与战略 |
|  |  | 贸易 |

3. 收缩战略的困难

（ 1）对企业或业务状况的判断。

实行收缩战略的尺度较难把握，因而如果盲目地使用收缩战略的话，可能会扼杀具有发展前途的业务和市场，使企业的总体利益受到伤害。

（ 2） **退出障碍** 。

① **固定资产的专用性程度** 。固定资产的专用性程度高，不容易变现，从而难以退出现有产业。

② **退出成本** 。退出成本包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等。如果这些成本过高，会加大退出障碍。

③ **内部战略联系（协同关系密切程度）** 。如果企业中准备撤离的经营业务与其他业务存在着密切的协同作用，企业则很难采取收缩战略。这种战略性障碍主要存在于对消费者的服务上，或有可能损害企业和其他产品的质量形象。特别是企业准备撤离的产品会使企业失掉大量的消费者或市场份额，从而 **影响企业在其他市场上的竞争能力** 。

④ **感情障碍。** 实施收缩战略会引起企业内部人员的不满，从而引起员工情绪低落，因为实施收缩战略常常意味着不同程度的裁员和减薪，而且实施收缩战略在某些管理人员看来会 **威胁他们的职业生涯和业绩考核** ；若企业认为市场需求还会回升或在某个特定的细分市场上企业的产品还有一定的销路，企业就会不愿撤离这个经营领域，所以也会形成一种感情障碍。

⑤ **政府与社会约束** 。政府考虑到 **失业问题和对地区经济** 的影响，有时会出面 **反对或劝阻** 企业退出的决策。

### 试题精讲

【例题 • 多选题】滦河公司是一家大型能源集团，拥有分别从事煤矿开采、炼焦、发电等业务的多家子公司。面对煤炭产能过剩销售困难的局面，该公司管理层提出放弃煤矿开采业务，但此举将使大量煤炭采掘设备废弃，下岗工人生活和重新安置费用短期内难以解决，炼焦、发电等业务原料来源的稳定性将受到影响，因此遭到各个子公司员工的质疑、不满甚至反对。滦河公司的煤矿开采业务面临的退出障碍有（ ）。（ 2020年）

A. 感情障碍 B. 退出成本

C. 内部战略联系

D. 固定资产的专用性程度

【答案】 ABCD

【解析】“遭到各个子公司员工的质疑、不满甚至反对”属于感情障碍，选项 A正确；“下岗工人生活和重新安置费用短期内难以解决”属于退出成本，选项 B正确；“炼焦、发电等业务原料来源的稳定性将受到影响”属于内部战略联系，选项 C正确；“使大量煤炭采掘设备废弃”属于固定资产的专用性程度，选项 D正确。

【例题 • 多选题】近年来大数据和云计算的快速发展，使主营传统数据库业务的甲公司受到极

大冲击，经营业绩大幅下滑。

2019年年初，甲公司裁员

1800人，并重组开发团队和相关资

源，大力开拓和发展云计算业务，以改善公司的经营状况。甲公司采用的总体战略类型有（

）。（ 2019年） A. 转向战略

B. 稳定战略

C. 市场开发战略 D. 紧缩与集中战略

【答案】 AD

【解析】“甲公司裁员 1800人”属于紧缩与集中战略中的削减成本战略；“重组开发团队和相关资源，大力开拓和发展云计算业务”属于转向战略中的**重新定位或调整现有的产品和服务**。因此，选项 A、 D正确。

### 【考点二】发展战略的主要途径

（一）发展战略可选择的途径（★★★）

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **途径** | **含义** | **阐释** |
| **外部发展**  **（并购）** | 是指企业通过取得 **外部经营资源** 谋求发展的战略 | **狭义内涵是并购** ，并购包括收购与合并。收购指一个企业（收购者）购买和吸纳了另一个企业  （被收购者）的股权而控股该企业。合并指两个或两个以上的企业之间的重新组合 |
| 内部发展  （新建） | 也称 **内生增长** ，是指企业利用 **自身内部资源** 谋求发展的战略 | **狭义内涵是新建** ，新建与并购相对应，是指建立一个新的企业 |
| 战略联盟 | 是指两个或两个以上的经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系 | 从交易费用经济学角度看，并购方式的实质是运用“ **统一规制** ”方式实现企业一体化，即以企业组织形态取代市场组织形态；而新建方式的实质则是运用“ **市场规制** ”实现企业的市场交易，即以市场组织形态取代企业组织形态。企业战略联盟则是这两种组织形态的一种中间形态 |

（二）并购战略（★★） 1. 并购的类型

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **分类标准** | **类别** | | |
| 按并购双方所处的 **产业** 分类 | 横向并购 | | 并购方与被并购方处于同一产业同一阶段 |
| 纵向并购 | 前向并购 | 沿着产品实体流动方向发生的并购，如生产企业并购销售商 |
| 后向并购 | 沿着产品实体流动的反向发生的并购，如加工企业并购原料供应商 |
| 多元化并购 | | 处于不同产业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购 |
| 按被并购方的 **态度**分类 | 友善并购 | | 并购方与被并购方通过友好协商确定并购条件，在双方意见基本一致的情况下实现产权转让的一类并购 |
| 敌意并购 | | 并购方不顾被并购方的意愿采取强制手段，强行收购对方企业的一类并购 |
|  | 产业资本并购 | | 并购方为非金融企业 |
|  | |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 按并购方的 **身份** 分类 | 金融资本并购 | 并购方为投资银行或非银行金融机构 |
| 按收购 **资金来源** 分类 | 杠杆收购 | 收购方的主体资金来源是对外负债 |
| 非杠杆收购 | 收购方的主体资金来源是自有资金 |

【相关链接】 2020年日本大型综合贸易商伊藤忠商事株式会社 **（产业资本并购）** 计划收购全家便利店，由于伊藤忠商事自身庞大的业务版图包括食品板块业务，其自身可以充当全家便利店的供应商 **（纵向并购）** ，经过双方的友好协商 **（友善并购）** ，最终达成了并购计划。此次收购对伊藤忠来说，可以延伸其产业链，以提升集团在零售板块的竞争力。

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** 。

【相关链接】所谓“ **外部性** ”，指行为主体的活动对他人和社会所产生的影响。对他人和社会产生 **积极影响** ，称之为“ **正外部性** ”（ **利己利人** ），反之则称为“ **负外部性** ”。例如，在一个规模经济显著的产业中，各个竞争企业为了获取竞争优势，纷纷扩大生产规模，大打价格战，结果导致整个产业产能过剩，盈利能力下降，这就是企业的负外部性，即个体理性导致集体非理性。并购的市场力量理论认为，企业并购的动机源于对企业经营环境的控制， **并购降低了市场中企业的数量，提高了市场集中度，即并购可以克服企业的这些负外部性** 。

3. **并购失败的原因**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **失败的原因** | **含义** | **举例** |
| **并购决策不当** | 企业在并购行为正式 **实施之前就决策不当** 。由于在并购活动开始前没有对被并购企业进行详尽地调查与分析，高估目标企业的吸引力和自己对其管控能力，高估并购的潜在经济效益等不适当的决策导致并购失败 | ①中铝收购力拓 9%股份后的巨额亏损、湖南华菱收购 FMG后的原料供应问题等都是事前未做好尽职调查工作导致的严重后果  ② 2006年中信泰富斥巨资开建澳洲磁铁矿项目，资源量为 20亿吨，设计年产量  2500万吨，原计划投资 42亿美元。由于事先没有做调研，开工之后才发现其工程规模之大、系统之复杂远远超出最初的预期，导致投资预算增加至 52亿美元，投产日期被迫一再推迟 |
|  | 企业并购后对于被并购企业与自己无法做到很好地整合，比如在战略、组 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 织、规章制度、业务和企 | 1992 年，秘鲁政府决定把长期亏损的国营 |
| **并购后不能** | 业文化等方面的整合出现 | 企业秘鲁铁矿私有化。在秘鲁铁矿的国际 |
| **很好地进行** | 重重障碍，尤其是在企业 | 招标中，首钢以 1.2亿美元投得该标，收 |
| **企业整合** | 文化的认同与整合上出现 | 购了秘鲁铁矿公司 98.4%的股份。从进入 |
|  | 较大的困难，导致一系列 | 秘鲁铁矿开始，首钢就被各种名目的罢工 |
|  | 的 **整合行为失败** ，也会 | 示威所困扰，频繁的劳资纠纷曾一度令秘 |
|  | 最终导致企业的并购行为 | 鲁铁矿处于“半死不活”的状态 |
|  | 失败 |  |
|  |  | 例如， **1992 年** ，秘鲁政府决定把长期亏 |
|  |  | 损的国营企业秘鲁铁矿私有化。在秘鲁铁 |
|  |  | 矿的国际招标中， **首钢以 1.2亿美元投得** |
|  |  | **该标** ，收购了秘鲁铁矿公司 98.4%的股 |
|  | 并购溢价是指并购企业支 | 份。由于前期调研不足，首钢对秘鲁政府 |
|  | 付的并购价格高于被并购 | 的意愿并不清楚，对参与投标的其他几个 |
|  | 企业价值的差额。由于对 | 竞争对手也不了解，在投标中 **一下子就开** |
| **支付过高的并购溢价** | 并购后协同效应过于乐观而导致支付过高的并购溢价，给企业造成了极大的 | **出了 1.2亿美元的高价** 。事后他们才知道，这个价格远远高出秘鲁政府的标底，也大大高出其他对手的出价。这笔投资的 |
|  | 财务压力，同时将未来可 | 本息，要用秘鲁铁矿每年卖铁矿石的收入 |
|  | 能产生的潜在收益提前侵 | 来偿还。以后很多年中，首钢秘铁长期存 |
|  | 蚀掉了，并购注定失败 | 在贷款规模过大、偿付能力偏低、每年支 |
|  |  | 付银行的财务费用过高等问题。尽管首钢 |
|  |  | 秘铁大部分年份都有赢余，但扣除需付银 |
|  |  | 行债务的本息后，始终难以摆脱亏损的困 |
|  |  | 境 |
| **跨国并购面临政治风险** | 中国企业在跨国并购中，面临的最大外部风险就是东道国的 **政治风险以及法律风险** 。政治风险主要是指东道国的政局稳定性、政策连续性等发生变化，从而造成投资环境的变化而产生的风险 | 例如， 2005年 6月 23日， **中海油** 宣布以要约价 185亿美元收购美国第九大石油公司优尼科石油公司。 2005年 6月 30日，在 **美国众议院** 一项议案中，宣称  “如果成功收购尤尼科，中海油将可能采取威胁到美国国家安全的行动”。该议案是以 398票对 15票的悬殊差距而获通过的。中海油的巨大努力因所谓的“国家安全”问题而付诸东流，导致并购失败 |

### 试题精讲

【例题·单选题】佳美公司是一家全国性家电零售连锁企业，在国内一、二线城市拥有近百家大型连锁商城，是国内外众多家电品牌厂家在中国的最大销售商。 2019年，该公司并购了国内另一家著名的家电零售连锁企业恒兴公司，销售网络扩展到全国三分之二以上的城市和部分乡镇，市场占有率提高了 20%，进一步巩固了其行业领先地位。佳美公司实施上述并购的动机是

（ ）。（ 2020年）

A. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会 B. 克服企业负外部性，增强对市场的控制力 C. 避免经营风险

D. 实现资源互补

【答案】 B

【解析】“并购了国内另一家著名的家电零售连锁企业恒兴公司，销售网络扩展到全国三分之二以上的城市和部分乡镇，市场占有率提高了 20%，进一步巩固了其行业领先地位”表明佳美公司进行并购的动机是增强对市场的控制力，选项 B正确。

【例题·多选题】 W集团是中国最大的连锁超市集团之一。经过双方多次友好磋商， 2020年 4月， W集团成功的以 20亿欧元收购了世界五百强之一的德国企业迈德龙中国业务的 80%股权，本次收购全部以现金方式交易，收购资金中有 70%来源于银行贷款。截至 2020年 4月，迈德龙中国在 59个城市拥有 97家门店，是中国最大的专业餐饮企业服务商。从并购的类型来看，上述收购属于（ ）。

A. 杠杆收购 B. 多元化并购 C. 友善并购

D. 金融资本并购

【答案】 ABC

【解析】“收购资金中有 70%来源于银行贷款”说明该并购是杠杆收购，选项 A正确；“ W集团是中国最大的连锁超市集团之一……收购了世界五百强之一的德国企业迈德龙中国业务的

80%股权……迈德龙……是中国最大的专业餐饮企业服务商”说明该并购属于多元化并购，选项 B正确；“经过双方多次友好磋商”说明该并购是友善并购，选项 C正确；作为并购方的 W集团是中国最大的连锁超市集团之一，即 W集团为非金融机构，因此该并购属于产业资本并购，选项 D错误。

【点题】杠杆收购与非杠杆收购的判定要着眼于“大部分”收购资金来源于哪里，即要看哪方占比高。如果自有资金占比高，就是非杠杆收购；如果债务资金占比高，就是杠杆收购。并不是涉及负债融资就属于杠杆收购。

【例题·多选题】从事能源工程建设的百川公司在并购 M国一家已上市的同类企业后发现，后者因承建的项目未达到 M国政府规定的环保标准而面临巨额赔偿的风险，股价一落千丈，其核心技术人员因对百川公司的管理措施不满而辞职。百川公司为挽救被并购企业的危局做出各种努力，均以失败告终。下列各项中，属于百川公司上述并购失败原因的有（ ）。（ 2018年） A. 并购后不能很好地进行企业整合

B. 决策不当

C. 跨国并购面临政治风险 D. 支付过高的并购费用

【答案】 AB

【解析】“百川公司在并购 M国一家已上市的同类企业后发现，后者因承建的项目未达到 M国政府规定的环保标准而面临巨额赔偿的风险”表明百川公司上述并购失败的原因属于决策不当；“其核心技术人员因对百川公司的管理措施不满而辞职。百川公司为挽救被并购企业的危局做出各种努力，均以失败告终”表明百川公司上述并购失败的原因属于并购后不能很好地进行企业整合。

【点题】本题中“因承建的项目未达到 M国政府规定的环保标准而面临巨额赔偿的风险”不属于跨国并购面临政治风险，原因在于这是 M国这家企业自身承建的项目不合规定而造成的赔偿，并不是 M国政府行为给百川公司带来的风险（故意为之）。

### 【考点二】发展战略的主要途径

（三） **内部发展（新建）战略（★★）** 1. 内部发展战略的优点（动因）及缺点

|  |  |
| --- | --- |
| **优点（动因）** | **缺点** |
| （ 1）能更深刻地了解市场和产品 | （ 1）与并购市场中现有的企业相比，在 |
| （ 2）不存在合适的并购对象 | 市场上增加了竞争者，这可能会 **激化某一** |
| （ 3）保持统一的管理风格和企业文化 | **市场内的竞争** |
| （ 4）鼓励内部企业家精神 | （ 2）企业 **不能接触到其他企业的知识及** |
| （ 5）代价较低 | **系统** ，这可能更具风险 |
| （ 6）可以避免并购陷阱 | （ 3）从一开始就 **缺乏规模经济或经验曲** |
| （ 7）积累学习能力 | **线效应** |
| （ 8）容易获得内部资源支持 | （ 4）内部发展是一个 **很缓慢的过程** 。 |
| （ 9）风险相对较小 | 在这个过程中，可能会错失市场机会 |
| （ 10）成本增速较慢 | （ 5）进入新市场可能要 **面对非常高的障** |
|  | **碍** |

2. **内部发展战略的应用条件**

（ 1） **进得去** ：产业处于不均衡状况， **结构性进入障碍还没有完全建立起来** 。因为竞争结构尚未完善，原材料的渠道没有被封锁，易于建立品牌的识别，所以使得企业的进入成本相对较低。

（ 2） **抗得住** ：企业所在产业中的现有企业的 **行为性障碍容易被其他企业所限制和制约** 。这主要体现在现有企业采取报复性措施时会有一定的考虑空间，一方面会因为报复性措施的成本高于收益导致不划算；另一方面报复性措施的效果并不理想。

（ 3） **利益大** ：企业 **能够有力地或者轻易地克服结构性与行为性障碍** ，使其付出的代价远远小于进入相关领域的收益，即收益是远远大于成本的，因此企业会采用内部发展途径以发展企业。

（四） **企业战略联盟（★★）**

1. 企业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”（边界模糊，战略联盟并不像传统的企业具有明确的层级和边界，而是一种你中有我，我中有你的局面）。

（ 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（关系松散、机动灵活）。

（ 3）从 **企业行为** 来看，联盟是一种战略性的合作行为（运作高效）。

2. **企业战略联盟形成的动因**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **动因** | **阐释** | **举例** |
| **促进技术创新** | 对于技术要求比较高的企业而言，研发新技术的费用很大， | 产品市场占有率高、拥有充足的资金、熟练的技术工人和较强的产品开发能力例如，在航空领域，波音公司为了开发新型的 **波音 777喷气** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 一个企业很难独立支付，而企业之间建立战略联盟可以 **共同分担从而促进技术创新** | **客机** ，就与实力强大的富士、三菱及川崎重工结成战略联盟进行联合开发 |
|  |  | 例如， **海尔冰箱进入日本市场** 和 |
|  |  | 让消费者接受自己的产品需要花费 |
|  |  | 很长时间。而 **日本三洋** 在日本是 |
|  |  | 知名企业，有一定的市场客户群， |
|  |  | 然而三洋开发中国市场却没有销售 |
|  | 任何企业在经营过程中都会遭 | 渠道。在海尔同日本三洋双方均有 |
|  | 遇各种各样的经营风险，建立 | 意开发国外市场的共同的发展目标 |
| **避免或减少经营风险** | 战略联盟能够快速实现扩大信息传递的密度与速度， **避免企业在规避经营风险时出现盲目** | 下，双方缔结 **以市场换市场** ， **以市场共用的** 战略联盟。海尔在日本利用三洋的销售渠道销售自己的产 |
|  | **性或者孤军作战** ，从而导致失 | 品，而三洋在中国利用海尔的销售 |
|  | 败 | 渠道销售自己的产品。结果是双方 |
|  |  | 不仅都获得了更大的销售市场，拥 |
|  |  | 有了更多的客户群，而且还带来了 |
|  |  | 销售利润的增幅 |
|  |  | **【提示】** 本案例也体现了 **开拓新** |
|  |  | **的市场的动机** |
|  | 企业之间的竞争关系分为 **对抗** |  |
| **避免**  **或减少竞争** | **性竞争** 和 **合作性竞争** 两种，一般而言对抗性竞争，往往会出现 **两败俱伤** 的结果，而合作性竞争就会避免或者减少竞争，这种合作性竞争关系往往是通过建立企业之间的战略联 | 例如，世界石油产业中最大的 **OPEC组织** ，就是各大石油产油国为了避免彼此之间的过度竞争，通过协议合作的方式，以控制产量、保证石油价格和各自的收益 |
|  | 盟来实现的 |  |
|  |  | 例如， **福特公司** 与 **马自达公司** |
|  |  | 通过十几年的合作，福特和马自达 |
| **实现资源互补** | 资源在企业之间的配置总是 **不均衡** 的。在资源方面或拥有某种优势，或存在某种不足，通过战略联盟可达到 **资源共享、优势互补** 的效果 | 彼此教会了对方不少 **“绝活”** ：福特提升了重要的 **制造技术** ，作为回报，它向马自达提供了发动机废气排放电脑控制系统的技术，还提供了一些用于测量噪音和振幅的精密计算机程序 |
|  |  | 【提示】本案例也体现了 **促进技术** |
|  |  | **创新的动机** |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **开拓新的市场** | 企业通过建立广泛的战略联盟可迅速实现经营范围的多样化和经营地区的扩张 | 例如， **TCL 合资法国汤姆逊公司**  ，在与汤姆逊的合作中， TCL没吃掉汤姆逊的品牌，而是利用其在欧美等市场的影响进一步 **拓展市场** |
|  |  | 德国 **宝马汽车公司** 在 1994年以 |
|  |  | 12.6亿美元收购了 **罗孚汽车公司** |
|  |  | ，由于并购整合不成功，协调成本 |
|  | 与并购方式相比，战略联盟方 | 太高，宝马不得不将罗孚的部分资 |
| **降低协调成本** | 式 **省略了内部整合的环节** ， | 产 **出售给了福特汽车公司** 。事后 |
|  | 因此可以降低协调成本 | 来看，宝马也许通过战略联盟而不 |
|  |  | 是并购的方式会更好，由于省略了 |
|  |  | 内部整合的环节，降低协调成本， |
|  |  | 更有机会实现其拓展新市场的目标 |

**【相关链接】** 美国 **通用汽车公司** 在美国汽车产业中一直名列前茅，而 **日本丰田汽车公司** 则是日本实力最雄厚的汽车公司之一。 20世纪 80年代初的美国汽车产业正陷入极为严重的衰退期，能源价格居高不下和消费者偏好的改变导致了对 **高质省油的小型车** 的巨大需求。通用汽车公司为适应全球竞争的需要，加大了在研究与开发方面的投入，但收效甚微。 **丰田汽车公司** 是当时世界上汽车产业中 **最具成本竞争力的生产者** ， **又拥有生产小型车的经验** ，并有首创的丰田管理模式。然而，由于日本汽车 **对美出口受到限制** ，要积极的争取巨大的美国市场，需要丰田公司将生产基地向美国转移。如果双方进行合作，通用汽车公司就可以从丰田汽车公司获得小型车生产技术、改善车间管理的经验以及稳定的供销关系等，而丰田汽车公司则可以成功地 **打破汽车行业的贸易壁垒**

、 **积累在美国的海外运作经验等** 。双方于 1984年 2月签订协议，共同出资在美国加利福尼亚建立合资企业—— **新联合汽车制造公司** 。通过双方之间的股权合资，通用汽车公司成功地引入了高新技术，提高了自己在中小型汽车领域的竞争实力。而丰田汽车公司则通过合资经营成功地打入了美国市场，并且掌握了在美国从事汽车生产的经验，弥补了缺乏海外运作经验的缺陷。

在本案例中，通用汽车公司与丰田汽车公司结成战略联盟的主要动机：

① **促进技术创新** 。“通用汽车公司为适应全球竞争的需要，加大了在 **研究与开发** 方面的投入，但收效甚微”“通用汽车公司就可以从丰田汽车公司 **获得小型车生产技术** ”“通用汽车公司成功地 **引入了高新技术** ”。

② **避免或减少经营风险** 。“美国汽车产业正陷入极为严重的衰退期， **能源价格居高不下和消费者偏好的改变** 导致了对高质省油的小型车的巨大需求。通用汽车公司为适应全球竞争的需要，加大了在研究与开发方面的投入，但 **收效甚微** ”“由于日本汽车对美 **出口受到限制** ，要积极的争取巨大的美国市场，需要丰田公司将生产基地向美国转移”“如果双方进行合作，通用汽车公司就可以从丰田汽车公司获得小型车生产技术、改善车间管理的经验以及稳定的供销关系等，而丰田汽车公司则可以成功地 **打破汽车行业的贸易壁垒** 、积累在美国的海外运作经验等”“通过双方之间的股权合资，通用汽车公司成功地引入了高新技术， **提高了自己在中小型汽车领域的竞争实力** 。而丰田汽车公司则通过合资经营成功地 **打入了美国市场** ，并且掌握了在美国从事汽车生产的经验，弥补了缺乏海外运作经验的缺陷”。

③ **实现资源互补** 。“如果双方进行合作，通用汽车公司就可以 **从丰田汽车公司获得小型车生产技术、改善车间管理的经验以及稳定的供销关系** 等，而丰田汽车公司则 **可以成功地打破汽车行业的贸易壁垒、积累在美国的海外运作经验等** ”“通过双方之间的股权合资，通用汽车公司 **成功地引入了高新技术，提高了自己在中小型汽车领域的竞争实力** 。而丰田汽车公司则通过合资经营 **成功地打入了美国市场，并且掌握了在美国从事汽车生产的经验，弥补了缺乏海外运作经验的缺陷** ”。

④ **开拓新的市场** 。“如果双方进行合作……丰田汽车公司则可以 **成功地打破汽车行业的贸易壁垒** ”“丰田汽车公司则通过合资经营 **成功地打入了美国市场** ”。

3. **企业战略联盟的主要类型**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **类型** | | **阐释** |
| 股权式战略联盟 | **合资企业** | 由两家或两家以上的企业共同出资、共担风险、共享收益而形成企业。合作各方将各自的优势资源投入到合资企业中，从而使其发挥单独一家企业所不能发挥的效益例如，通用汽车公司和丰田汽车公司与 1984年 **共同出资创办了新联合汽车制造公司** |
| **相互持股投资** | 合作各方为加强相互联系而 **持有对方一定数量的股份**  ；这种战略联盟中各方的关系相对更加紧密，而双方的人员、资产无须合并 |
| 契约式战略联盟 | 契约式战略联盟通常比较松散，没有所有权上的承诺。契约式战略联盟往往 **以合同、协议为基础** | ①技术交流协议  ②合作研究开发协议  ③生产营销协议  ④产业协调协议  例如，加拿大分包商麦格纳公司长期与福特、本田和梅赛德斯等汽车公司合作，为后者提供装配车身和车架服务 |

4. **两种战略联盟类型的主要特点**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **类型** | **优点** | **缺点** |
| 契约式战略联盟 | （ 1）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** ；  （ 2）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 | 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** |
| 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** | **灵活性差** |

**【相关链接】** 贴牌生产（ OEM）和特许经营是最为常见的契约式战略联盟。

**贴牌生产（ OEM）** ：如果一方有知名品牌但生产力不足；另一方则有剩余生产能力。则另一方可以为对方贴牌生产，充分利用闲置的生产能力，谋取一定利益；对于拥有品牌的一方，还可以降低投资或并购所生产的风险。

**特许经营** ：通过特许的方式组成战略联盟，其中一方具有重要无形资产，可以与其他各方签署特许协议，允许其使用自身品牌、专利或专用技术，从而形成一种战略联盟。拥有方不仅可获取收益，还可利用规模优势加强无形资产的维护，受许可方当然有利于扩大销售、谋取收益。

### 试题精讲

【例题 · 多选题】 2015年 8月，苏宁云商和阿里巴巴签署合作协议，阿里巴巴以约 283亿元

人民币战略投资苏宁云商，持有苏宁云商 19.99%的股权，成为其第二大股东，而苏宁云商则

以 140亿元人民币认购不超过 2780万股的阿里新发行股份，持股比例为 1.05%。下列各项中，属于上述两家公司所采用的战略联盟特点的有（ ）。

A. 有利于扩大企业的资金实力 B. 具有较好的灵活性

C. 有利于企业长久合作

D. 更具有战略联盟的本质特征

【答案】 AC

【解析】“阿里巴巴以约 283亿元人民币战略投资苏宁云商，持有苏宁云商 19.99%的股权，成为其第二大股东，而苏宁云商则以 140亿元人民币认购不超过 2780万股的阿里新发行股份，持

股比例为 1.05%”说明上述两家公司所采用的战略联盟形式是股权式战略联盟中的相互持股投

资，选项 A、 C正确，选项 B、 D属于契约式战略联盟的特点。

【例题 · 多选题】美国的 M公司与日本的 D公司组成一个以技术交换为导向的战略联盟，在此战略联盟下， D公司获得当时日本公司一直缺乏的单晶片微处理机关键技术，对日后该公司的整体研发有很大的帮助。 M公司则因此改善其制造技术，不但缓解了日本公司在此产品上的价格压力，同时也提升了晶片制造的整体技术。根据上述信息可以判断， M公司与 D公司组成战略联盟的动因有（ ）。

A. 促进技术创新 B. 避免经营风险 C. 实现资源互补 D. 开拓新的市场

【答案】 ABC

【解析】 M公司与 D公司组成战略联盟有助于提升双方的整体研发能力，属于促进技术创新。缓解了日本公司在产品上的价格压力，属于降低其经营风险。同时，双方技术的改善体现了资源的优势互补。因此，选项 A、 B、 C正确。

## 第二节 业务单位战略

### 【考点一】基本竞争战略

（一）三种基本竞争战略的选择（★★）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **成本领先战略** | 含义 | 是指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 | （ 1）形成进入障碍  （ 2）增强对购买商讨价还价的能力  （ 3）增强对供应商的讨价还价能力  （ 4）树立与替代品相比的竞争优势  （ 5）可以抵御竞争对手的进攻  企业采用成本领先战略可以使企业有效地应对产业中的五种竞争力量，以其低成本优势，获得高于行业平均水平的利润 |
|  | （ 1）产品具有较大的价格弹性，市场中 **存在大量的价格敏感用户** |
|  | （ 2）企业所处产业的 **产品基本上是标准化或者同质化** 的，实现 |
| 市场情况 | 产品差异化的途径很少  （ 3）购买者 **不太关注品牌** ，多数顾客使用产品的方式相同，转换成本很低，因而倾向于购买价格最优惠的产品 |
|  | （ 4）价格因素决定了企业的市场地位， **价格竞争是市场竞争的主** |
|  | **要手段** |
|  | （ 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 |
| 所需资源和能力 | （ 2）降低各种 **要素成本**  （ 3）提高 **生产率**  （ 4）改进产品 **工艺设计**  （ 5）提高 **生产能力利用程度** |
|  | （ 6）选择适宜的 **交易组织形式** |
|  | （ 7） **重点集聚** |
| 风险 | （ 1） **技术变化** 降低企业资源的利用或效用  （ 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，使得新加入者或追随者可能 **后来居上**  （ 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 |
|  | 含义 | 是指企业借助自身产品与众不同，为客户提供某种有独特性价值的产品或服务，如产品差异化、服务差异化、形象差异化等，与竞争对手有明显的区别，从而获得竞争优势的战略 |
|  | （ 1）形成强有力的产业进入障碍 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | （ 2）削弱购买商讨价还价的能力。一方面，企业通过差异化战 |
|  |  | 略，使得购买商缺乏与之可比较的产品选择，降低了购买商对价格 |
|  |  | 的敏感度；另一方面，通过产品差异化使购买商具有较高的转换成 |
|  | 优势 | 本，使其依赖于企业 |
| **差异化** |  | （ 3）增强了企业对供应商讨价还价的能力 |
| **战略** |  | （ 4）由于差异化战略使企业建立起顾客的忠诚，这使得替代品无 |
|  |  | 法在性能上与之竞争 |
|  |  | （ 5）凭借差异化，形成保持领先竞争对手的竞争地位 |
|  |  | （ 1）可以有很多途径创造企业与竞争对手产品之间的差异，并且 |
|  |  | 这种 **差异被顾客认为是有价值的** |
|  | 市场情 | （ 2）顾客对产品的需求和使用要求是多种多样的，即 **顾客需求是** |
|  | 况 | **有差异的** |
|  |  | （ 3）技术变革很快，市场上的 **竞争** 主要 **集中** 在不断地推出 **新** |
|  |  | **的产品特色上** |

### 【考点一】基本竞争战略

（一）三种基本竞争战略的选择（★★）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **差异化战略** | 所需资源和能力 | （ 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造性文化**  （ 4）企业具有以其产品质量或技术领先的声望，研究与开发、产品质量以及市场营销等职能部门之间要 **具有很强的总体协调性** |
| 风险 | （ 1）与竞争对手的 **成本差距过大** ，购买者不愿支付过高的价格去购买差异化产品  （ 2） **市场需求发生变化** ，产品和服务差异对消费者来说失去了意义  （ 3） **竞争者可能模仿** ，使得差异消失 |
| **集中化战略** | 含义 | 是指主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场，公司业务的专一化能够以较高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争对手的战略。公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本。可分为两类： **集中成本领先战略和集中差异化战略** |
| 优势 | （ 1）能够抵御产业五种竞争力的威胁  （ 2）可以避免与竞争对手正面冲突，增强相对的竞争优势 |
| 实施条件 | （ 1） **购买者群体之间在需求上存在着差异**  （ 2）产业中各细分市场在规模、成长率、获利能力等方面存在很大差异， **目标市场** 比其他细分市场 **更有吸引力**  （ 3）目标市场的竞争对手 **尚未采用类似战略**  （ 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** 。由于企业将全部力量和资源都投入到了一个特定的市场，当顾客偏好发生变化，技术出现创新或有新的替代品出现时，就会发现这部分市场对产品或服务的需求下降，企业就会受到很大的冲击  （ 2） **购买者群体之间需求差异变小** 。由于目标细分市场与其他细分市场的差异过小，企业原来赖以形成集中化战略的基础就消失了（集中化战略的基础就是市场能够细分，而且不同的细分市场是有差异的） |

（ 3） **竞争对手的进入与竞争** 。竞争者可能模仿或新进入者重新细分市场，从而使原来实施集中化战略的企业失去了优势

**☆ 相关链接** 三种基本竞争战略的典型案例

（ 1）成本领先战略的典型案例

小米是成本领先战略的典型代表。首先，小米将 **硬件生产全部外包，降低了建立工厂生产的成本**

。其次，小米的营销和销售渠道主要都是通过网络，和传统手机通过实体经销商销售相比， **减少了**

**营销成本和各级经销商的加价** 势。

。通过以上这些途径，小米使成本低于竞争对手，从而获得竞争优

**注** ：这里是从波特的三种基本竞争战略的角度来讲的，但如果从后面讲到的“ **战略钟** ”的角度来讲，小米的竞争战略属于同时追求低成本和差异化的“混合战略”。

（ 2）差异化战略的典型案例

**苹果采取的就是差异化战略** 。它十分 **注重研发** ，使得它的产品几乎在各个方面， **比如** 在性能、设计、使用感受上都与其他电子产品有着较明显的差异。同时，苹果 **强大的营销能力** 也将这种差异化最大程度地传递给消费者，奠定了如今苹果在行业内的竞争优势。

（ 3）集中化战略的典型案例

**挪威的造船业** 难以在整体上与欧、美、日等实力强大的造船企业匹敌，则选择 **制造破冰船** 而大获成功。

### 试题精讲

【例题 • 单选题】尚佳公司是一家办公用品生产和维修企业。该公司运用大数据技术，对某市客户使用办公用品的情况进行了调查分析，并根据分析结果，针对这些客户制定并实施了一套促销策略，取得了显著效果。根据以上描述，尚佳公司实施的竞争战略是（ ）。（ 2018年） A. 市场开发战略

B. 集中化战略 C. 差异化战略 D. 成本领先战略

【答案】 B

【解析】“对某市客户使用办公用品的情况进行了调查分析，并根据分析结果，针对这些客户制定并实施了一套促销策略，取得了显著效果”体现了集中化战略，选项 B正确。

【例题 • 多选题】 M公司是一家专为石油开采油井提供钢棒扳手的采油设备配件供应商。该公司通过钢棒的充足库存、广泛的分布服务网点，甚至提供直升机送货服务，在其所在领域独占鳌头。下列各项中，属于 M公司采取的竞争战略实施条件的有（ ）。

A. 购买者群体之间在需求上存在差异

B. 目标市场上在市场容量、成长速度等方面具有相对的吸引力 C. 产业规模经济显著

D. 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

【答案】 AB

【解析】“ M公司是一家专为石油开采油井提供钢棒扳手的采油设备配件供应商”表明 M公司采用的竞争战略类型属于集中化战略，选项 A、 B正确。选项 C、 D属于成本领先战略的实施条件。

【例题 • 多选题】某玩具制造商拟实施包括实现规模经济、针对 3岁以下的幼儿设计独有的

“幼童速成学习法”玩具系列等在内的战略方案，以增加其业务的竞争优势。该玩具制造商采取的上述业务层战略属于（ ）。

A. 成本领先战略 B. 多元化战略

C. 集中差异化战略 D. 集中成本领先战略

【答案】 AC

【解析】该玩具制造商实现规模经济，属于成本领先战略；针对 3岁以下的幼儿设计独有的

“幼童速成学习法”玩具系列，属于集中差异化战略。因此，选项 A、 C正确。

【点题】本题解题的关键是要把“实现规模经济”“针对 3岁以下的幼儿设计独有的‘幼童速

成学习法’玩具系列”看作两个战略方案，两者是并行的，并不是互斥关系。一个企业往往有多项业务，对于不同的业务采取不同的战略方案是很常见的。很多学员将两者看作一个方案，认为是“集中化战略”，导致做错题目。

### 【考点一】基本竞争战略

（二）基本战略的综合分析——“战略钟”（★★）

鲍曼提出的“战略钟”，可以对波特的许多理论进行综合。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **有效的竞争战略** | | **含义** |
| 成本领先战略 | 低价低值战略  （集中成本领先战略） | 企业关注的是 **对 价格非常敏感的细分市场**的情况。企业采用这种战略是在降低产品或服务的附加值的同时降低产品或服务的价格 |
| 低价战略  （成本领先战略） | 企业关注的是在降低产品或服务的价格的同时，保持产品或服务的质量 |
| 差异化战略 | 高价高值战略  （集中差异化战略） | 企业可以采用高品质高价格策略在产业中竞争，即以特别高的价格为用户提供更高的产品和服务的附加值 |
| 高值战略  （差异化战略） | 企业以相同或略高于竞争对手的价格向顾客提供可感知的高于竞争对手的附加值 |
| 混合战略 | 同时追求低成本和差异化 | 企业在为顾客提供可感知的高附加值的同时保持低价格  例如， **Zara** 是欧洲最大的专业服装公司的一个连锁店，采用了混合战略（成本领先战略和差异化战略）。该公司 **以相对较低的价格提供流行的并且令人向往的时尚物品**  。有效地实施这一战略要求有经验丰富的设计师和高效的成本管理方法，这些要素都与 Zara的能力非常匹配 |

### 试题精讲

【例题·单选题】从事苹果种植与销售的秋实公司于 2017年率先采取了一种新的经营方式，在种植区内增设了园林景观、运动场、游戏场等，到秋收季节，顾客可前来付费进行休闲娱乐等活动，同时能以市场最低的价格采摘和购买苹果。顾客采摘和购买的苹果达到一定数量，可免费参加休闲娱乐活动。这一经营方式受到市场的热捧。秋实公司采用的上述战略属于（ ）。

（ 2019年）

A. 成本领先战略

B. 差异化战略 C. 集中化战略 D. 混合战略

【答案】 D

【解析】“从事苹果种植与销售的秋实公司于 2017年率先采取了一种新的经营方式，在种植区内增设了园林景观、运动场、游戏场等，到秋收季节，顾客可前来付费进行休闲娱乐等活动，同时能以市场最低的价格采摘和购买苹果”体现了企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势，即为混合战略，选项 D正确。

### 【考点二】中小企业竞争战略

（一）零散产业中的竞争战略（★★）

在零散产业中， **产业集中度很低，市场势力较为薄弱** ，且没有任何企业可以独占鳌头拥有压倒性的市场份额。任何一个企业的 **单独活动都无法左右整个产业** 的发展变化。在一般的情况下，零散产业由很多中、小企业构成。零散产业存在于经济活动的许多领域中，如一些传统服务业—— **快餐业、洗衣业、照相业** 等都属于这种产业。

1. 造成产业零散的原因

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **产业零散的原因** | | **含义** |
|  |  | 零散产业进入障碍低，就会有大量的企业涌入该产 |
|  | 进入障碍低或存 | 业；退出障碍高，业绩不佳的企业将倾向于在产业 |
|  | 在退出障碍 | 中维持，以求得巩固。这就会造成产业不易集中而 |
| 经济因素 |  | 变得分散 |
| 市场需求多样导致高度产品差异化 | 由于顾客需求的多样化，导致该产业提供的产品高度差异化，限制了企业规模的扩大，使得满足不同目标市场需求的中小企业得以存在 |
| （产业本身的基 |
| 础经济特性） |
|  | 不存在规模经济或难以达到经济规模 | 通常零散产业需要投入大量的专业技能，且不易复制，无法扩大规模，因此，难以达到规模经济 |
| 非经济因素 | 政府政策和地方法规对某些产业集中的限制 | 交通运输部牵头各部门出台的《汽车维修技术信息公开实施管理办法》，强制打破 4S店对汽车零部件的垄断，允许授权经销商可以向非授权经销商转让汽车零部件 |
| 没有任何企业占 |  |
| 有显著的市场份 | 现有企业缺乏资源或技能。可能有些企业在生产制 |
| 额，也没有任何 | 造方面存在潜力，但企业缺乏建立大规模生产的资 |
| 一个企业能对整 | 本或专业技能，或缺乏纵向整合所需的投资，或缺 |
| 个产业的发展产 | 乏资本或技能去发展分销机构、服务系统等 |
| 生重大的影响 |  |

2. 零散产业的战略选择

从三种基本竞争战略的角度出发， **零散产业的战略选择** 可以分为以下三类。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **竞争战略选择** | **途径** | **阐释** |
| 克服零散——获得成本优势 | 直营连锁或特许经营 | 通过连锁经营和特许经营能够克服零散，使企业获得规模经济带来的成本优势 |
| **技术创新以创造规模经济** | 20 多年前，我国注会培训产业以面授为主，产业相当分散。后来，一些培训机构借助于 IT技术和互联网，开办了网络远程教育，使得注会培训产业通过 **技术创新以创造规模经济，使得该产业逐渐趋于集中** |
| 尽早发现产业趋势 | 当产业处于导入期或成长期时，如果能够尽早地预测产业未来的发展趋势，积极主动地提前进行战略布局，也能够获得规模经济或经验曲线带来的低成本优势 |
| 增加附加价值——提高产品差异化程度 | 增加产品的附加价值，增强消费者对产品价值的认同感，有助于强化消费者的购买意愿，降低价格上的议价能力，因此企业可能获得高利润 | 河北一家面粉企业，就曾以石磨制粉为标志，与其他机器磨制面粉的企业区分开来，强调了石磨的好处，使自己的企业在面粉市场上获得了差异化的竞争优势 |
| 专门化——目标集聚 | **产品类型或产品细分的专门化** | 当造成产业零散的原因之一是产品系列中存在多项不同产品时，产品类型或产品细分的专门化就是一种可行的战略 |
| 顾客类型专门化 | 企业专注于产业中一部分特定顾客也可以获得潜在的收益 |
| 地理区域专门化 | 有些产业在大的地域范围内可能不存在规模经济或者企业难以达到规模经济所需的市场份额，但是在一个小的地域范围内却可能获得重要的经济性 |

3. **谨防潜在的战略陷阱**

|  |  |
| --- | --- |
| **注意事项** | **阐释** |
| 避免寻求支配地位 | 受零散产业本身的基础经济特性的影响，为了寻求支配地位往往会使一些企业制定的战略过于激进，脱离企业的实际资源与能力，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败 |

|  |  |
| --- | --- |
| 保持严格的战略约束力 | 企业制定战略后就要严格执行，战略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 |
| **避免过分集权化** | 零散产业要求企业对市场变化快速做出反应，因此处于零散产业的企业不能过度集权，应当适当分权 |
| 了解竞争者的战略目标与管理费用 | 知己知彼方能百战百胜，分析竞争对手的战略目标可以预测竞争对手对其所处位置是否满意，由此判断竞争对手会如何改变战略，以及他对外部事件会采取什么样的反应 |
| 避免对新产品作出过度反应 | 零散产业中客户的需求是多样化的，也是多变的，因此对于市场上出现的新产品，企业要认真分析，避免盲目跟风，作出过度反应 |

### 试题精讲

【例题·单选题】经营健身房的永强公司率先采用新技术，在其拥有的所有分店统一推出智能健身设备。使用该设备，健身者可以比以往节省 50%的时间达到同样的健身效果，因此该设备受到健身者的好评。但由于购置、使用、维护智能健身设备耗资很大，而需求和使用率有限，永强公司入不敷出，经营陷入困境。从零散产业角度看，下列各项中，属于永强公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是（ ）。（ 2020年）

A. 寻求支配地位

B. 对新产品做出过度反应

C. 不能保持严格的战略约束力 D. 过分集权化

【答案】 B

【解析】零散产业中谨防潜在的战略陷阱之一是避免对新产品做出过度反应。由于零散产业需求的多样性与缺乏规模经济，企业对新产品做出的大量投资在该产品的成熟期并不容易收回，也难以获得较高的回报。“由于购置、使用、维护智能健身设备耗资很大，而需求和使用率有限，永强公司入不敷出，经营陷入困境”说明永强公司进行战略选择时未能避免的战略陷阱是对新产品做出过度反应，选项 B正确。

【例题·多选题】松涛旅行社面对老年社会的到来，专注于组织老年消费者出国游业务，并在业内率先根据旅行中所在国家或地区的特点，开展健身、垂钓、摄影、休闲、美食品尝与制作、探访民居等活动。面对越来越多的慕名而来的消费者，该社在国内设立了上百家分社或代理机构，复制推广上述业务模式，取得了远远高于行业平均水平的利润率。从零散产业的战略选择角度看，松涛旅行社的做法有（ ）。（ 2020年）

A. 连锁经营或特许经营 B. 提高产品差异化程度

C. 尽早发现产业趋势 D. 目标集聚

【答案】 ABCD

【解析】“该社在国内设立了上百家分社或代理机构，复制推广上述业务模式，取得了远远高于行业平均水平的利润率”属于连锁经营或特许经营，选项 A正确；“在业内率先根据旅行中所在国家或地区的特点，开展健身、垂钓、摄影、休闲、美食品尝与制作、探访民居等活动”属于提高产品差异化程度，选项 B正确；“松涛旅行社面对老年社会的到来，专注于组织老年消费者出国游业务，并在业内率先根据旅行中所在国家或地区的特点，开展……等活动”属于尽早发现产业趋势，选项 C正确；“专注于组织老年消费者出国游业务”属于目标集聚，选项

D正确。

【例题·单选题】经营中式快餐的力元公司于 2015年宣布其战略目标是建成门店覆盖全国的 “快餐帝国”。由于扩张过快、缺乏相关资源保障、各地流行菜系经营者的激烈竞争以及不同消费者口味难以调和的矛盾，该战略目标未能实现，公司经营也陷入危机。从零散产业角度看，下列各项中，属于力元公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是（ ）。（ 2018年）

A. 不能保持严格的战略约束力 B. 寻求支配地位

C. 不了解竞争者的战略目标和管理费用 D. 过分集权化

【答案】 B

【解析】“经营中式快餐的力元公司于 2015年宣布其战略目标是建成门店覆盖全国的‘快餐帝国’。由于扩张过快、缺乏相关资源保障、各地流行菜系经营者的激烈竞争以及不同消费者口味难以调和的矛盾，该战略目标未能实现，公司经营也陷入危机”表明力元公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是寻求支配地位，选项 B正确。

【例题·多选题】近年来，随着汽车销量的上升，洗车行业迅速发展。因为洗车业务不需要复杂的技术和大量的投资，且消费者需要的洗车地点分散，所以洗车公司数量大量增加，洗车行业呈零散状态。根据以上信息，造成洗车产业零散的原因有（ ）。（ 2018年）

A. 成本的迅速变化 B. 进入障碍低

C. 技术的不确定性

D. 市场需求多样导致高度产品差异化

【答案】 BD

【解析】从产业本身的基础经济特性角度看，造成产业零散的原因：①进入障碍低或存在退出障碍；②市场需求多样导致高度产品差异化；③不存在规模经济或难以达到经济规模。“洗车业务不需要复杂的技术和大量的投资”表明进入障碍低，选项 B正确；“消费者需要的洗车地点分散，所以洗车公司数量大量增加，洗车行业呈零散状态”表明市场需求多样导致高度产品差异化，选项 D正确。选项 A、 C属于新兴产业内部结构的共同特征。

### 【考点二】中小企业竞争战略

（二）新兴产业中的竞争战略（★★）

新兴产业是指随着新的科研成果和新兴技术的发明、应用而出现的新的行业。如 **网约车、共享单车、网络支付、网络借贷等新兴产业** 。

从战略制定的观点看，新兴产业的基本特征是没有游戏规则。缺乏游戏规则既是风险又是机会的来源。

1. 新兴产业内部结构的共同特征

（ 1） **技术的不确定性** ；

（ 2）战略的不确定性；

（ 3）成本的迅速变化；

（ 4）萌芽企业和另立门户企业较多；

（ 5）客户大多是首次购买者。

2. 新兴产业的发展障碍与机遇新兴产业常见的 **发展障碍** ：

（ 1）专有技术选择、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。

新兴产业的发展机遇更多地从五种竞争力中的另外两个方面——进入障碍与产业内现有企业的竞争中表现出来。由于新兴产业进入障碍相对较低，产业尚处于不平衡状态，竞争结构还没有完全建立起来，因此，相对于成熟产业，新兴产业的进入成本与竞争代价都会小得多。

3. **新兴产业的战略选择**

（ 1） **塑造产业结构** 。在新兴产业中压倒性的战略问题是企业是否有使产业结构成型的能力。企业通过其战略选择能够尽力在产品政策、销售方法以及定价策略等领域内确定竞争规则。从长期来看，企业应该以形成其最强有力的竞争地位的方式来寻求划定产业内的竞争规则。

（ 2）正确对待产业发展的 **外在性** 。在一个新兴产业内，一个重要的战略问题是企业在产业宣传和追求其本身的狭隘私利之间达到平衡。

（ 3）注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位。

（ 4）选择适当的进入时机与领域。**适宜早期进入的情形** ：

①企业的 **形象和声望** 对顾客至关重要，企业可因 **先驱者** 而发展和提高声望。

②产业中的 **学习曲线** 很重要，经验 **很难模仿** ，连续几代的技术绝不会使这种学习过程无效。

③ **客户忠诚度很高** ，因此首先对客户销售的企业可以自然地得到好处。

④通过对原材料供应、销售渠道等 **早期承诺能够获得绝对的成本优势** 。

**不适宜早期进入的情形** ：

① **先入者转行成本高** ：早期竞争的细分市场与产业发展成熟后的情况不同，早期进入的企业建立了竞争基础后，面临过高的转换成本。

② **先入者成为先烈，后来者坐享其成** ：开辟市场的费用很大，包括客户培训、规章制度的批准，以及技术开发费用等，但是开辟市场的好处却不能为先进入企业所独占。

③ **后来者居上，弯道超车** ：技术变革将使早期投资过时，并且使那些后期进入的、具备最新产品及工艺的企业拥有某种优势。

### 【考点三】蓝海战略

（一）蓝海战略的内涵（★★）

蓝海战略就是企业突破红海的残酷竞争，不把主要精力放在打败竞争对手上，而是主要放在全力为客户与企业自身创造价值的飞跃上，并由此开创新的“ **无人竞争** ”的市场空间，彻底 **摆脱竞争**

，开创属于自己的一片蓝海。

蓝海战略要求企业把 **视线从市场的供给一方移向需求一方** ，从与对手的竞争转向为客户提供价值的飞跃；通过 **跨越现有竞争边界看市场** 以及将不同市场的 **客户价值元素筛选与重新排序** ，企业就将重建市场和产业边界，开启巨大的潜在需求，从而摆脱“红海”的血腥竞争，开创“蓝海”，实现 **同时追求“差异化”和“成本领先”** 。 **价值创新** 是开创蓝海、突破竞争的战略思考和战略执行的新途径。

红海战略和蓝海战略的 **关键性差异**

|  |  |
| --- | --- |
| **红海战略** | **蓝海战略** |
| 在已经存在的市场内竞争 | 拓展非竞争性市场空间 |
| 打败竞争对手 | 规避竞争 |
| 争夺现有需求 | 创造和获取新需求 |
| 在价值与成本之间权衡取舍 | 打破价值与成本之间的 **权衡取舍** |
| 根据差异化或低成本的战略选择，协调公司活动的全套系统 | 为了同时追求差异化和低成本，协调公司活动的全套系统 |

（二）蓝海战略制定和执行的原则（★）

|  |  |
| --- | --- |
| **战略制定原则** | **各原则降低的风险因素** |
| 重建市场边界 | ↓搜寻的风险 |
| 注重全局而非数字 | ↓规划的风险 |
| 超越现有需求 | ↓规模的风险 |
| 遵循合理的战略顺序 | ↓商业模式风险 |
| **战略执行原则** | **各原则降低的风险因素** |
| 克服关键组织障碍 | ↓组织的风险 |
| 将战略执行建成战略的一部分 | ↓管理的风险 |

1. 战略制定原则

（ 1） **重建市场边界** 。开创和夺取蓝海需要必备的分析工具和框架，通过有目的地运用这些有关机会与风险的工具和框架，企业可以主动改变产业和市场的基础条件。

（ 2） **注重全局而非数字** 。蓝海战略建议绘制战略布局图，将一家企业在市场中现有战略定位以视觉形式表现出来，开启企业组织各层级人员的创造性，把视线引向蓝海。

（ 3）超越现有需求。通常，企业为增加自己的市场份额努力保留和拓展现有顾客，常常导致更精

微的市场细分，然而，为使蓝海 **规模** 最大化，企业需要反其道而行，不应只把视线集中于顾客，还需要关注非顾客。不要一味通过个性化和细分市场来满足顾客差异，应寻找买方共同点，将非顾客置于顾客之前，将共同点置于差异点之前，将合并细分市场置于多层次细分市场之前。

（ 4）遵循合理的战略顺序。遵循合理的战略顺序，建立强劲的 **商业模式** ，确保将蓝海创意变为战略执行，从而获得蓝海利润，并按照买方效用、价格、成本、接受的顺序来制定蓝海战略。

2. 战略执行原则

（ 1）克服关键 **组织障碍** 。企业经理们证明执行蓝海战略的挑战是严峻的，他们面对四重障碍：一是认知障碍，沉迷于现状的组织；二是有限的资源，执行战略需要大量资源；三是动力障碍，缺乏有干劲的员工；四是组织政治障碍，来自强大既得利益者的反对。

（ 2）将 **战略执行** 建成战略的一部分。执行蓝海战略，企业最终需要求助于最根本的行动基础，即组织基层员工的态度和行为，必须创造一种充满信任和忠诚的文化来鼓舞员工认同战略。

（三）重建市场边界的基本法则（★★）

蓝海战略的第一条原则就是重新构筑市场的边界，从而打破现有竞争局面，开创蓝海。蓝海战略总结了 **六种重建市场边界的基本法则** ，被称之为六条路径框架。

从肉搏式竞争到蓝海战略

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **肉搏式竞争** | **开创蓝海战略** |
| 产业 | 专注于产业内的竞争者 | 审视他择产业 |
| 战略群组 | 专注于战略群组内部的竞争地位 | 跨越产业内不同的战略群组 |
| 买方群体 | 专注于更好地为买方群体服务 | 重新界定产业的买方群体 |
| 产品或服务范围 | 专注于在产业边界内将产品或服务的价值最大化 | 放眼互补性产品或服务 |
| 功能—情感导向 | 专注于产业既定功能—情感导向下性价比的改善 | 重设产业的功能或情感导向 |
| 时间 | 专注于适应外部发生的潮流 | 跨越时间参与塑造外部潮流 |

企业应把眼光放在更多的 **产业** 、更多的 **战略群组** 、更多的 **购买群体** 上，提供 **互补性产品或服**

**务** ，重设产业现有的 **功能性或情感倾向** ，甚至应该 **超越时间** 。只有这样，企业才能获得重建市场空间、开创蓝海的新视角。

1. 路径一： **审视他择产业**

他择品的概念要比替代品更广。替代品指的是形式不同，但功能或者核心效用相同的产品或服务。例如，电影院的替代品是电视机和网络视频。他择品还包括形式和功能都不同，但目的却相同的产

品或服务。例如，电影院的目的是给人娱乐放松的，它的他择品包括咖啡馆、书吧、 所。

红海思维：人云亦云为产业定界，并一心成为其中最优。

KTV等娱乐场

**蓝海观点** ：一家企业不仅与自身产业对手竞争，而且与他择产品或服务的产业对手竞争。

**☆ 深入浅出** 咖啡馆、餐厅、舞厅竞争激烈，均属于红海市场，咖啡馆的功能是喝咖啡、餐厅的功能是吃饭、舞厅的功能是跳舞。胡桃里音乐酒馆是一家多功能的餐厅，在这里既能喝咖啡、喝酒，也能用餐和蹦迪。胡桃里音乐酒馆就是通过“审视他择产业”开辟了蓝海市场。

2. 路径二： **跨越产业内不同的战略群组**

红海思维：受制广为接受的战略群组概念（如豪华车、经济型车、家庭车），并努力在群组中技压群雄。

**蓝海观点** ：突破狭窄视野，搞清楚什么因素决定顾客选择，如高档和低档消费品的选择。

**☆ 深入浅出** 奔驰、宝马、捷豹都是定位高端豪华型汽车，它们属于同一战略群组。福特、大众、丰田都是定位低端的经济型汽车，它们属于另一战略群组。丰田推出的凌志以接近低端的福特和大众的价格，提供与高端的奔驰、宝马和捷豹一样的产品质量。丰田就是通过“跨越产业内不同的战略群组”开辟了汽车产业的蓝海市场。

3. 路径三： **重新界定产业的买方群体**

红海思维：只关注单一买方，不关注最终用户。

**蓝海观点** ：买方是由购买者、使用者和施加影响者共同组成的买方链条。

**☆ 深入浅出** 20 世纪 80年代的时候，因为胰岛素行业的买方是医生，医生最看重的就是胰岛素的纯度，所以整个行业都在以提纯为第一竞争要素。但随着技术的进步，各产品之间的纯度差别已经微乎其微了，胰岛素行业进入红海市场。然而诺和诺德公司，将目标客户从购买者医生身上，转移到实际使用者病人身上时发现，病人最看重的是注射胰岛素的方便程度。由于糖尿病患者每天要注射好几次胰岛素，用注射器从药瓶吸取再注射的方式实在是不便之极。诺和诺德就此推出了诺和

笔，它像一支自来水笔，不仅方便携带，而且笔的容量非常大，一次充满可以使用一周。诺和笔一经推出，就风靡全球市场。诺和诺德就是通过“重新界定产业的买方群体”开辟了胰岛素行业的蓝海市场。

4. 路径四： **放眼互补性产品或服务**

红海思维：雷同方式为产品或服务的范围定界。

**蓝海观点：** 互补性产品或服务蕴含着未经发掘的需求，简单方法是分析顾客在 **使用产品之前、之中、之后都有哪些需要** 。所有的产品和服务都不是独立存在的，有时候一些互补性的服务对顾客的最终购买能起到至关重要的作用，然而大多数企业对此却视而不见。

**☆ 深入浅出** 对于想外出看电影的夫妇来说，是否方便为宝宝找一个临时保姆，就对他们是否去这家电影院起到了关键作用。一家自带托儿所的电影院，就是通过“放眼互补性产品或服务”开辟了电影院的蓝海市场。

5. 路径五： **重设客户的功能性或情感性诉求**

红海思维：接受现有产业固化的功能情感导向。

**蓝海观点** ：产品一般有两种竞争导向，一种是以 **功能和价格** 为导向，它们想以此吸引 **理性用户**

；另一种是以 **美学和情怀** 为导向，它们想以此吸引 **感性用户** 。如果采用其中某一种竞争导向的企业，转换视角去学习另一种竞争策略，或许自己的顾客会更喜欢。

**☆ 深入浅出** 小米手机最开始是以功能为导向的，后来适当地添加了设计美感和用户情感元素，结果即使是以前的理性用户也变得更喜欢小米手机了。没有绝对理性的顾客，也没有绝对感性的顾

客，换一个视角说不定能赢得更多的客户。小米就是通过“重设客户的功能性或情感性诉求”开辟了手机的蓝海市场。

6. 路径六： **跨越时间参与塑造外部潮流**

红海思维：制定战略只关注现阶段的竞争威胁。

**蓝海观点** ：从商业角度 **洞悉技术与政策潮流** 将如何改变顾客获取的价值，如何影响商业模式。潮流的影响是所有企业不得不重视的，然而大多数企业都把精力用在预测潮流本身，很少 **从商业角度去预测潮流趋势下的顾客会如何获取价值** 。如果能跨越时间用未来顾客获取价值的方式来指导当下的战略，就有可能开创一片新蓝海市场。

**☆ 深入浅出** 20 世纪 90年代末盛行非法共享数码音乐的潮流，各地唱片公司痛心疾首，都想全力遏制数码音乐的发展。然而，苹果公司却敏锐地观察到这种数码音乐的潮流是不可逆转的。于是他们在 2001年推出了 iTunes，以远低于实体店 CD的价格向大众出售高质量的正版数码音乐，一经推出就受到市场热捧。苹果公司就是通过准确预测潮流之下顾客获取价值的方式转变，即通过“跨越时间参与塑造外部潮流”开辟了数码音乐的蓝海市场。

### 试题精讲

【例题 • 单选题】甲公司是一家区别于传统火锅店的新式火锅餐饮企业，在给顾客提供用餐服务的同时，还免费给顾客提供擦鞋、美甲、擦拭眼镜等服务。甲公司的经营模式取得了成功，营业额高速增长。甲公司实施蓝海战略的路径是（ ）。（ 2016年）

A. 跨越时间

B. 重新界定产业的买方群体

C. 重设客户的功能性或情感性诉求 D. 跨越战略群组

【答案】 C

【解析】企业服务的对象还是原有顾客，只是又增加了一些服务（免费给顾客提供擦鞋、美甲、擦拭眼镜等服务）来满足客户的一些功能性或情感性诉求，选项 C正确。

【例题 • 单选题】 N公司原本的业务是租寄 DVD光盘，消费者下单后等它们寄到，看完后再寄

回去。 N公司发现宽带网络呈现一种爆炸式增长，意识到高速、实时地进行线上播放电影会形

成气候后，率先推出了线上按需观看。 N公司重建市场边界遵循的基本法则是（ ）。 A. 重设客户的功能性或情感性诉求

B. 放眼互补性产品或服务

C. 跨越时间参与塑造外部潮流 D. 审视他择产业

【答案】 C

【解析】“ N公司发现宽带网络呈现一种爆炸式增长，意识到高速、实时地进行线上播放电影

会形成气候后，率先推出了线上按需观看”表明 间参与塑造外部潮流，选项 C正确。

N公司重建市场边界遵循的基本法则是跨越时

## 第三节 职能战略

### 【考点一】市场营销战略 （★★）

企业总体战略可分为三大类：发展战略、稳定战略和收缩战略。

市场营销战略是企业市场营销部门根据公司总体战略与业务单位战略规划，在综合考虑外部市场机会及内部资源状况等因素的基础上， **确定目标市场** ，选择相应的市场 **营销策略组合** ，并予以有效实施和控制的过程。

（一）市场细分

1. **消费者市场细分**

消费者市场又称最终消费者市场或生活资料市场，是指那些为满足 **生活消费** 需要而购买商品的所有 **个人和家庭所组成的市场** 。消费品是社会最终产品，它不需要经过生产企业再生产和加工，便可供人们直接消费。因此，消费者市场不是中间市场而是最终市场。消费者市场的主要细分变量主要有 **地理细分、人口细分、心理细分和行为细分** 。

（ 1）地理细分。

地理细分就是企业按照消费者所在的 **地理位置** 以及其他地理变量（包括城市农村、地形气候、交通运输等）来细分消费者市场。

（ 2）人口细分。

人口细分就是企业按照 **人口变量** （包括年龄、性别、收入、职业、教育水平、家庭规模、家庭生命周期阶段、宗教、种族、国籍等）来细分消费者市场。

（ 3）心理细分。

心理细分就是按照消费者的 **生活方式、个性** 等心理变量来细分消费者市场。

（ 4）行为细分。

行为细分就是企业按照消费者 **购买或使用** 某种产品的时机、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用率、消费者对品牌（商店）的忠诚程度、消费者待购阶段和消费者对产品的态度等 **行为变量** 来细分消费者市场。

**☆ 易错易混点** 消费者市场细分中行为细分和心理细分的区分

人的 **行为** 是由思想、情感、动机支配的，是内在心理活动的 **外在表现** 。因此行为细分特别强调

消费者（市场主体）对特定产品（市场客体）的外在行为表现，

**重心在于市场客体**

，即消费者

（市场主体）的消费决策针对不同的市场客体（特定产品）可能会有不同的外在行为表现。即行为细分是根据购买者对 **特定产品** 的了解程度、态度、使用情况及反应等进行的 **消费行为（购买行为）细分。**

**生活方式** 是指人们在消费、工作或娱乐上表现出的 **特定习惯** 。人们追求的生活方式的不同也会影响他们对产品的选择。例如，有的追求新潮、时髦，有的追求恬静、简朴，有的追求刺激、冒险，有的追求稳定、安逸。 **个性** 是指一个人比较 **稳定的心理倾向与心理特征** ，如自信、自主、顺从、保守等。因此心理细分特别强调消费者（市场主体） **内在的心理活动和心理特征，重心在于市场主体** ，即市场主体（消费者）的消费决策是基于他 **一贯的心理倾向与心理特征** ，而并不针对特定的产品（市场客体）。

2. 产业市场细分。

产业市场又叫

**生产者市场或工业品市场**

，是由那些购买货物和劳务，并用来生产其它货物和劳

务，以出售给他人的个人或公司构成的市场。因此，产业市场是指 **购买的目的是为了再生产而采购**的个人和公司形成的市场。许多用来细分消费者市场的标准，同样可用于细分产业市场。不过，因为生产者与消费者在购买动机与行为上存在差别，所以，除了运用前述消费者市场细分标准外，还可用一些新的标准来细分产业市场。

**（ 1）用户的行业类别。**

工业品用户购买产品，一般都是供再加工之用，对所购产品通常都 **有特定的要求** 。比如，同是 **钢材用户** ，有的需要圆钢，有的需要带钢，有的需要普通钢材，有的需要硅钢、钨钢或其他特种钢。企业此时可根据用户要求，将大体相同的用户集合成群，并据此 **设计出不同的营销策略组合** 。

**（ 2）用户规模。**

在产业市场中，有的顾客购买量很大，而另外一些顾客购买量很小。以 **钢材市场** 为例，像 **建筑公司、造船公司、汽车制造公司** 对钢材需求量很大，动辙数万吨的购买，而一些 **小的机械加工企业**

，一年的购买量也不过几吨或几十吨。企业应当根据顾客规模大小来细分市场，并根据用户或客户

的规模不同，企业的营销组合方案也应有所不同。比如，对于

**大客户**

，宜于直接联系，直接供

应，在价格、信用等方面给予更多优惠；而对众多的 **小客户** ，则宜于使产品进入商业渠道，由批发商或零售商去组织供应。

**（ 3）用户的地理位置。**

按用户地理位置细分市场，有助于企业将目标市场选择在用户集中的地区，以节省推销费用和运输成本。

**（ 4）购买行为因素。**

购买行为包括用户追求的利益、使用频率、品牌忠诚度、使用者地位（如重点户、一般户、常用户、临时户等）和购买方式等。

### 试题精讲

【例题·多选题】新年前夕，某出版商推出反映不同民族生活习俗特点的系列年画，深受目标市场的消费者喜爱。该出版商进行市场细分的依据有（ ）。（ 2019年）

A. 人口细分 B. 地理细分 C. 心理细分 D. 行为细分

【答案】 AC

【解析】“不同民族”体现的是人口细分；“生活习俗特点”体现的是心理细分。因此，选项

A、 C正确。

【例题·多选题】某笔记本电脑生产企业正在大力宣传其新推出的某系列笔记本电脑。该系列笔记本电脑不仅具有多种可以选择的外壳颜色，而且具有突出的影音、游戏功能配置，其主要

目的是满足追求时尚和个性化的年轻人的需要。根据上述情况可以判断，该笔记本电脑生产企业营销该系列笔记本电脑时重点考虑的市场细分依据包括（ ）。

A. 人口细分 B. 行为细分 C. 地理细分 D. 心理细分

【答案】 ABD

【解析】题中强调“年轻人”属于人口细分；“突出的影音、游戏功能配置”属于行为细分中的消费者所追求的利益；“追求时尚和个性化”属于心理细分。因此，选项 A、 B、 D正确。

（二）目标市场选择

所谓目标市场，就是企业决定要进入的市场，也就是企业拟投其所好、为之服务的那个顾客群。目标市场的选择策略，通常有三种模式供参考。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **适用情形** | **举例** |
|  |  | 一般适用于实力强大， |  |
| 无差异市场营销策略 | 把 **整个市场** 作为一个大目标开展营销，它强调消费者的 **共同需要** ，忽视其差异性 | 采用 **大规模生产** 方式，又有广泛而可靠的**分销渠道** ，以及采用统一的广告宣传方式和 | 养乐多公司在饮料市场仅开发单一的产品 |
|  |  | 内容的企业 |  |
|  |  |  | **服装生产企业** 针对 |
|  | 将 **整个市场细分为若干** |  | 不同性别、不同收入 |
| 差异市场营销策略 | **子市场，针对不同的子市场** ，设计不同的产品，制定不同的营销策略， | 一般是力量雄厚的大公司采用这种策略 | 水平的消费者推出不同品牌、不同价格的产品，并 **采用不同** |
|  | **满足不同的消费需求** |  | **的广告主题来宣传** |
|  |  |  | 这些产品 |
|  | 指集中力量进入一个或少 |  |  |
|  | 数几个性质相似的 **细分** |  |  |
|  | **市场** ，实行 **专业化** 生 |  |  |
| 集中市场 | 产和销售。实行这一营销 | 实力有限的中小企业多 | 足力健专门为老年消 |
| 营销策略 | 策略，企业不是追求在一 | 采用这种策略 | 费者提供专业鞋品 |
|  | 个大市场角逐，而是 **力** |  |  |
|  | **求在一个或几个子市场上** |  |  |
|  | **占有较大份额** |  |  |

上述三种目标市场选择策略事实上是企业业务单位战略中的三种基本竞争战略在营销战略中的体现。三种策略各有利弊，企业选择时除了目标市场应具备的一些条件外，尚需考虑以下几个方面的因素：

（ 1） **市场相似性** 。若消费者的需求、爱好、购买行为大致相近，对产品供应和销售要求的差别不大，即 **市场需求类似程度很高时** ，宜采用 **无差异营销策略** ；反之则采取差异性营销策略或集中化营销策略。

（ 2） **产品的同质性** 。 **同质性产品** 比较适合采用 **无差异营销策略** ；而一些差异性较大的产品宜采用差异性营销策略或集中化营销策略。

（ 3） **企业实力** 。如果企业在生产、技术、资源、销售等方面的 **实力很强** ，有能力覆盖所有的市场，则可采用 **无差异营销策略** ，或 **差异性营销策略** ；若实力有限，则宜采用集中化营销策略。

（ 4） **产品生命周期阶段** 。通常，产品在 **导入期** ，采用 **无差异营销策略** 能取得很好的效果；而当产品进入 **成长期和成熟期** 后，则宜采用 **差异性营销策略** ，以建立有别于竞争对手的特色，或开拓新的市场，刺激新需求，延长产品生命周期。

（ 5） **竞争者的策略** 。假如 **竞争者实行无差异竞争策略** ，则应采取 **差异性营销策略** 与之抗衡；如果 **竞争者** 已采取 **差异性竞争策略** ，企业可以考虑在进一步细分的基础上，采取 **差异性营销策略或集中化营销策略** 。

（三）市场定位

市场定位是指为使产品在目标消费者心目中相对于竞争产品而言占据清晰、特别和理想的位置而进行的安排。因此，营销人员设计的位置必须使他们的产品有别于竞争品牌，并取得在目标市场中的最大战略优势。简而言之，就是 **在目标客户心中树立独特的产品形象** 。

在以下情况企业需要对产品进行 **重新定位** ：

（ 1）当本企业产品定位 **附近出现了强大竞争者** ，导致本企业产品的销售量及市场占有率下降；

（ 2） **顾客** 的消费观念、偏好发生变化，由喜爱本企业产品转向竞争者产品；

（ 3）当本企业产品 **在目标市场** 已逐步走向产品生命周期的 **衰退期** 。

三种产品市场定位策略

|  |  |
| --- | --- |
| **定位策略** | **举例** |
| 抢占或填补市场空位  **（避强定位）** | 将企业产品定位在目标市场的空白处，生产销售目标市场上尚没有的某种特色产品，避开与目标市场上竞争者的直接对抗，以增强企业的相对竞争优势，获取更好的经济效益 |
| 与竞争者并存和对峙  **（迎头定位）** | 将本企业的产品位置确定在目标市场上现有竞争者的产品旁，相互并存并对峙着 |
| 取代竞争者 **（取代定位）** | 将竞争者赶出原有位置，并取而代之 |

### 【考点一】市场营销战略

（四）设计市场营销组合

美国市场营销专家麦卡锡教授在人们营销实践的基础上，提出了著名的 **4P 营销策略组合** 理论，即产品（ Product）、定价（ Price）、地点（ P1ace）、促销（ Promotion）。上述四个方面的策略组合起来统称为市场营销组合策略。

市场营销组合策略的基本思想在于：从制定产品策略入手，同时制定价格、促销及分销渠道策略，组合成策略总体，以便达到 **以合适的商品、合适的价格、合适的促销方式，把产品送到合适地点**的目的。

1. 产品策略

产品策略包括 **产品组合策略、品牌与商标策略和产品开发策略** 。

（ 1）产品组合策略。产品组合，是指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合。

产品大类（又称产品线），是指产品类别中具有密切关系的一组产品。产品项目是指某一产品大类内由价格、功能及其他相关属性来区别的具体产品。

①产品组合的宽度、长度、深度和关联性。

产品组合的 **宽度** 是指一个企业有多少产品大类。

产品组合的 **长度** 是指一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。产品组合的 **深度** 是指产品组合中 **每种产品** 有多少花色、品种、规格。

产品组合的 **关联性** 是指一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度。

**☆ 相关链接** 海尔公司的产品有电冰箱、洗衣机、空调器、彩电四类产品，因此，海尔公司产品组合的 **宽度为 4** 。海尔公司生产的电冰箱产品线下有 4个产品项目，洗衣机产品线下有 5个产品项目，空调器产品线下有 5个产品项目，彩电产品线下有 3个产品项目，因此，海尔公司产品组合的 **长度为 17** 。海尔公司空调器产品线下的壁挂式空调柜机，假设有三种规格和两种型号，则壁挂式空调柜机的产品组合 **深度为 6** 。

产品组合的宽度、长度、深度和关联性在市场营销战略上具有重要意义。

**首先** ，企业增加产品组合的 **宽度** （增加产品大类， **扩大经营范围** ，甚至跨行业经营， **实行多**

**元化经营** ），可以充分发挥企业的特长，使企业的资源、技术得到充分利用，提高经营效益；此

外，实行多元化经营还可以分散风险。

**其次** ，企业增加产品组合的 **长度和深度** （增加产品项目，增加产品的花色、式样、规格等），可以迎合广大 **消费者的不同需要和爱好** ，以招徕、吸引更多顾客。

**最后** ，企业增加产品组合的 **关联性** （各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等各方面密切关联），则可以提高企业在 **某一地区、行业** 的声誉。

②产品组合策略类型。企业在调整和优化产品组合时，依据情况的不同，可选择如下策略：

**第一，扩大产品组合** 。扩大产品组合策略是扩大产品组合的宽度、长度和深度。扩大产品组合 **宽度** 是指增添一条或几条产品线，扩展 **产品经营范围** ；扩大产品组合 **长度** 是指在原有的产品线内增加新的产品项目；扩大产品组合的 **深度** 是指增加每种产品的花色、式样、规格。

**第二，缩减产品组合** 。缩减产品组合策略是削减产品线或产品项目，特别是要取消那些获利小的产品，以便集中力量经营获利大的产品线和产品项目。

第三， **产品延伸** 。产品延伸策略指全部或部分地改变公司原有产品的 **市场定位** 。具体做法有 **向下延伸、向上延伸和双向延伸** 三种。向下延伸，指企业原来生产高档产品，后来决定增加中低档产品；向上延伸，指企业原来生产低档产品，后来决定增加中高档产品；双向延伸，即原定位于中档产品市场的企业掌握了市场优势以后，决定向产品大类的上下两个方向延伸，一方面增加高档产

品，另一方面增加低档产品，扩大市场阵地。

（ 2）品牌和商标策略。

企业可采用的品牌和商标策略如下：

**①单一品牌策略（单一的企业名称）** 。单一品牌又称统一品牌，它是指企业所生产的所有产品都同时使用一个品牌的情形。

这种策略有以下优点：可以将一种产品具备的特征传递给另一种产品，简化了新产品上市的过程，因为无须为新产品建立新的品牌认知度。例如， **“海尔”就是单一品牌策略的代表** 。一个成功的海尔品牌，使得海尔的上万种商品成为名牌商品，单一品牌策略的优势尽显其中。

**②多品牌策略（每个产品都有不同的品牌名称）** 。如果企业生产的 **产品在市场中的定位不同，或者市场被高度细分** ，则企业通常对每个产品都采用不同的品牌名称。例如， **宝洁的多品牌策略** 让它在各产业中拥有极高的市场占有率。以洗发水为例，我们所熟悉的“飘柔”以柔顺为特长；“潘婷”以全面营养吸引公众；“海飞丝”则具有良好的去屑功效；“沙宣”强调的是亮泽。不同的消费者在洗发水的货架上可以自由选择，然而都没有脱离开宝洁公司的产品。

**③自有品牌策略。** 自有品牌属于 **零售商品牌** ，是商业零售企业自己创意并使用于所经营商品的品牌。许多零售商销售自有品牌的杂货、服饰或五金器具，以使客户建立对该零售商而不是产品生产商的忠诚度。例如，美国最大的零售集团 **沃尔玛** 拥有 20000多个供货商，其中较大的制造商有

500多个，这些制造商必须根据沃尔玛公司设计的造型、装潢、质量要求进行产品生产，生产出的产品印上沃尔玛的自有品牌。

**（ 3）产品开发策略。产品开发的原因：**

①企业具有较高的市场份额和较强的品牌实力，并在市场中具有独特的竞争优势；

②市场中有潜在增长力；

③客户需求的不断变化需要新产品，持续的产品更新是防止产品被淘汰的唯一途径；

④需要进行技术开发或采用技术开发；

⑤企业需要对市场的竞争创新做出反应。

2. 价格策略

基本的定价方法有三种： **成本导向定价法、需求导向定价法和竞争导向定价法。**

①成本导向定价法最为简便，也是企业最常用的。具体的做法又可分为四种：成本加成定价法、收支平衡定价法、目标利润定价法和变动成本定价法。

②需求导向定价法，是按市场需求的强弱情况制定不同的价格。市场需求量大，定价就高；市场需求量小，定价就低。

高价策略，一般适用于以下情况：竞争者产品未上市；愿付高价购买的人数相当多；即使高价格诱使竞争者进入市场的风险也不大。

低价策略，一般适用于以下情况：市场对价格呈现高度敏感，降低价格，需求量将大幅提高；低价可拒退已有或潜在竞争者；单位生产成本与销售成本能够因大量生产和销售而降低。

③竞争价格定价法，是以竞争对手的价格作为自己产品定价主要依据的一种定价方法。主要做法有 **通行价格定价** （与竞争者商品的平均价格保持一致的定价）和 **密封投标定价** （根据对竞争者的估计报价确定的，而不是按自己的成本费用或市场需求来制定的价格）。

### 【考点一】市场营销战略

（四）设计市场营销组合

（ 2 ）主要定价策略。

①心理定价策略，是指为适应消费者的购买心理有意识地采用的定价策略，以扩大销售。主要有尾数定价、整数定价、声望定价和招徕定价。

②产品组合定价策略，包括系列产品定价、副产品定价、关联产品定价和捆绑定价等。**系列产品定价** 即产品线定价，对同一产品线不同档次产品制定不同的价格。

**副产品定价** ，是对在生产主要产品的过程中同时产出的副产品给予低于主要产品的定价。

**关联产品** 大多为互补产品，一些既生产主要产品又生产关联产品的企业，以较低价格销售主要产品以吸引顾客，以较高价格销售关联产品以增加利润。

**捆绑定价** 是将两种或两种以上的产品捆绑出售，其捆绑后的价格低于各产品的单价总和。

③折扣与折让策略，包括各种减价策略，即在原定价格的基础上减收一定比例的货款。有现金折扣、数量折扣、交易折扣、季节性折扣和推广折扣等。

④地理差价策略，是根据买卖双方地理位置的差异，考虑买卖双方分担运输、装卸、仓储、保险等费用的一种价格策略，包括产地价、目的地交货价、统一交货价、分区运送价和津贴运费定价等。

（ 3 ）新产品定价策略

新产品主要有三种定价策略可供选择。

① **渗透定价法** ，是指在新产品投放市场时确定一个非常低的价格，以便抢占销售渠道和消费者群体，从而使竞争者较难进入市场。这是一种通过牺牲短期利润来换取长期利润的策略。

② **撇脂定价法** ，是指在新产品上市之初确定较高的价格，并随着生产能力的提高逐渐降低价格。这一方法旨在产品生命周期的最初阶段获取较高的单位利润。

③ **满意定价策略** ，即介于以上两种定价策略之间的适中定价策略。这一方法意图同时达到产品价格 **既能被顾客接受、企业又有一定利润** 的目的。

3. 分销策略

分销策略是确定产品到达客户手上的最佳方式。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **分类依据** | **渠道类型** | **含义** |
| 按是否经过中间商环节 | 直接渠道  （直接分销） | 是指生产企业 **不通过中间商** 环节，直接将产品销售给消费者 |
| 间接渠道  （间接分销） | 是指生产企业 **通过中间商** 环节把产品传送到消费者手中 |
|  | 独家分销 | 是指企业在某一目标市场，在一定时间内，只选择 **一个中间商** 销售本企业的产品，双方签订合同，规定 **中间商不得经营竞争者的产品** ，制造商则只对选定的经销商供货 |
|  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 按销售商数目的多少 | 选择性分销 | 是指生产企业在某一地区仅通过几个精心挑选的、最适合的中间商推销产品 |
| 密集分销 | 是指生产企业同时选择 **较多的经销代理商** 销售产品 |
| 按是否通过网络分销 | 线上渠道 | 是指依托网上商城或网络平台传播产品、服务等 |
| 线下渠道 | 是指通过传统贸易行为（面对面或其他非网络方法）交易或传播产品和服务等 |

按中间商数量分类的三种分销策略的比较

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **分销策略** | **优势** | **劣势** | **适用范围** |
| 独家分销 | 对中间商的服务水平和提供的产品保持控制。中间商能获得企业给定的产品的优惠价格 | 需企业与经销商之间更紧密的合作。因缺乏竞争，消费者的满意度可能会受到影响；经销商对生产商的反控制力度较强 | 适用于技术含量较高，需要售后服务的专门产品的分销，如机械产品、耐用消费品、特殊产品等 |
| 选择性分销 | 比密集分销能取得经销商更大的支持，同时又比独家分销能给消费者购物带来更大的方便 | 分销商的竞争较独家分销时激烈 | 适宜消费品中的选购品和特殊品 |
| 密集分销 | 市场覆盖率高、便利消费者 | 价格竞争激烈，导致市场混乱，有时会破坏厂家的营销意图；渠道的管理成本很高 | 比较适宜日用消费品的分销。多数家具、家用电器品牌采用此种策略 |

4. 促销策略

促销策略是指企业通过人员推销、广告促销、公关宣传和营业推广等各种促销手段，向消费者传递产品信息，引起他们的注意和兴趣，激发他们的购买欲望和购买行为，以达到扩大销售目的的活动。

（ 1 ）促销组合要素构成。

促销组合由四个要素构成：广告促销、营业推广、公关宣传和人员推销。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **促销策略** | **含义** | **举例** |
| 广告促销 |  | 脑白金能够畅销数十年，从它不间断的广告和广告语中就能看出端  倪，“ **收礼只收脑白金** ”正是利用了国人在过节时爱送礼的特性， |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 是指利用在 **媒体中** 投放广告的方式让消费者了解企业产品和服务，从而促进购买的一种行为 | 而作为保健品，两个活泼老人的形象在无形中驱使晚辈在过节时选择脑白金 |
| 营业推广 | 是指企业为鼓励购买、销售商品和劳务而采取的除广告、公关宣传和人员推销 **之外的所有企业营销活动的总称** | 赠送试用品、 **赠送** 打折券、 **抽奖**  、批发回扣、 **推广津贴** 等 |
| 公关宣传 | 公关宣传并不是推销某个具体的产品，而是利用公共关系，把企业的经营目标、经营理念、政策措施等传递给社会公众，使公众对企业有充分了解，密切企业与公众的关系， **扩大企业的知名度、信誉度、美誉度** ，从而 **间接地** 促进产品销售 | 蒙牛集团的 **蒙牛生态草原基金** 发起“拯救地球的 100 个行动”，蒙牛用自己的行动还号召更多的人加入“保卫地球家园”的先锋队 |
| 人员推销 | 是指企业派出推销人员直接与顾客接触、洽谈、宣传商品，以达到促进销售目的的活动过程 | 乡中情公司不做广告，不搞营销活动。公司产品推广有个绝招：靠过硬的产品让消费者口口相传。 **口碑营销** 也属于人员推销 |

### 【考点一】市场营销战略

（ 2）促销组合策略。

企业可以选择两个基本的促销组合策略： **推式策略和拉式策略** 。

① **推式策略** 。是指企业利用人员推销和营业推广，以 **中间商为主要促销对象** ，把产品推入分销渠道，最终推向市场。

② **拉式策略** 。是指企业利用广告、公共宣传和营业推广等促销方式，以 **最终消费者为主要促销对象** ，设法激发消费者对产品的兴趣和需求，促使消费者向中间商、中间商向制造商企业购买该产品。

③ **推拉结合策略** 。企业将推式策略和拉式策略配合起来使用。例如在发布广告的同时派出推销人员向中间商推销；在举办产品展销会的同时向中间商寄出大量产品宣传单。

### 试题精讲

【例题·多选题】主营体育用品生产和销售的云济公司开发出一款智能家用跑步机。为了使该产品迅速占领市场，公司销售人员在主要销售商场举办促销活动，宣传该产品能够根据使用者的年龄、身高、体重、脉搏频率等生理指标，自动显示使用者应选择的最佳步速和运动时间，同时宣布前 20名购买者，可获得产品免费保修期从 3年延长至 6年的优惠。云济公司采用的促销组合策略要素有（ ）。（ 2020年）

A. 广告促销 B. 公关宣传 C. 营业推广 D. 人员推销

【答案】 CD

【解析】“宣布前 20名购买者，可获得产品免费保修期从 3年延长至 6年的优惠”属于营业推广，选项 C正确；“公司销售人员在主要销售商场举办促销活动，宣传该产品能够根据使用者的年龄、身高、体重、脉搏频率等生理指标，自动显示使用者应选择的最佳步速和运动时间”属于人员推销，选项 D正确。

【例题·多选题】乐融旅行社定期开展会员俱乐部活动。活动期间，该社向参加活动的会员提供免费茶点、风景摄影及旅游知识讲座、旅游新项目推介等，建立了良好的公众形象。在上述活动中，乐融旅行社采用的促销组合要素有（ ）。（ 2018年）

A. 营业推广 B. 广告促销 C. 人员推销 D. 公关宣传

【答案】 ACD

【解析】“该社向参加活动的会员提供免费茶点、风景摄影及旅游知识讲座”属于营业推广，选项 A正确。“该社向参加活动的会员提供……旅游新项目推介”属于人员推销，选项 C正确。“建立了良好的公众形象”属于公关宣传，选项 D正确。

### 【考点二】研究与开发战略（★★） 1. 研发的类型

研发有两种类型：产品研究和流程研究。

（ 1）产品研究——新产品开发

新产品开发是竞争优势的主要来源，是实施 **差异化战略** 的企业战略保障体系中的 **关键环节** 。

（ 2）流程研究

流程即一系列给客户创造价值的相互关联活动的过程。流程研究旨在减少环节、改变时序，以提高工作质量、提高工作效率、降低成本、降低劳动强度、节约能耗、保证安全生产、减少污染等为目的。因此流程管理无论 **对于实施成本领先战略的企业，还是对于实施差异化战略的企业而言，都是必不可少的** 。

2. 研发的动力来源

研发的动力来源分为需求拉动型和技术推动型。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **研发的动力来源** | **含义** | **举例** |
| **需求拉动型** | 也称 **市场牵引型** ，即开始于市场机会，通过市场调研与客户反馈来寻求市场机会，并确定可以满足市场需求的研发方案 | 曾经有段时间，在其他地方向来声誉非常好的海尔洗衣机却在四川市场遭到很多客户的投诉，海尔总部派人调研发现，原来许多客户用 **洗衣机洗红薯** ，淤积的泥沙影响了洗衣机的正常运转。这本来属于不正当使用的范畴，但“海尔”却不这样想，他们认为这是客户需要洗衣机有这种功能。于是，他们进行技术改进，在销往该地区的洗衣机的涡轮上做了一个改动，这样洗衣机就不但能够洗衣服还能够洗红薯。客户导向使得海尔洗衣机在该地区大受欢迎 |
| 技术推动型 | 即 **开始于技术创新** 和变革，并确定可以使技术和市场相匹配的研发方案 | **微软公司** 凭借持续不断的技术变革和创新能力始终站在 **全球电脑市场** 的最前沿，并保持着微软品牌特有的活力。微软公司的研发中心不断地为其注入来自全球市场的新观念、新影响，使公司的技术创新和变革始终充满活力，不仅引领整个行业的发展，而且也适应了全球各地市场的需求 |

3. 研发的战略作用

（ 1） **基本竞争战略**

产品创新是产品差异化的来源。流程创新使企业能够采用成本领先战略或差异化战略。

（ 2） **价值链**

研发被纳入价值链的支持性活动。通过提供低成本的产品或改良的差异化产品可以强化价值链。

（ 3） **安索夫矩阵**

研发支持四个战略象限。可以通过产品求精来实现市场渗透战略和市场开发战略。产品开发和产品多元化需要更显著的产品创新。

4. 研发定位

企业研发战略至少存在 **三种定位** ：

（ 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。

## 第三节 职能战略

### 【考点三】生产运营战略 （★★） 1. 生产运营战略所涉及的主要因素

从生产运营战略的横向考察，所有生产运营流程都涉及转化过程，但是转化过程在四个方面或因素上有所不同，它们分别是 **批量、种类、需求变动以及可见性** 。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **因素** | **含义** | **案例** | **与单位成本的关系** |
| **批量** | 不同的生产运营流程在投入和产出的 **批量** 上有所不同 | 比如箱包产品，普通的产品可以大批量的生产，纯手工制作的产品就会批量小 | 批量大，单位成本低；批量小，单位成本高 |
| 种类 | 企业向顾客提供的产品或服务的范围（如标准化产品、个性化产品） | 如福特汽车公司的 **T 型车** ，标准化生产，实现规模经济，降低成本；  如某服装品牌，一年要生产四万款产品，个性化强，防止 “撞衫” | 少品种—低成本；多品种—高成本 |
| 需求变动 | 需求变动较大时，运营会产生产能利用率的问题。所以，运营流程应尽量预测需求变动并相应调整产量，避免发生损失 **（运营系统的柔性化）** | 例如，一般企业一年中需求比较稳定，成本容易控制；但是有一些企业季节性明显，比如种子化肥企业，冬季、春季需求量大，夏季、秋季需求量小；当需求量小时，企业的设备和员工都处于未被充分利用的状态，单位成本可能较高，所以企业应尽量预测需求变动，避免损失 | 需求稳定—产能利用率较高—低成本；  需求波动—产能利用率较低—高成本 |
| 可见性 | 可见性是指生产运营流程为客户所见的程度。可见性决定了 **企业需要何种类型的服务流程来提供服务** | 如同样是饺子馆， **喜家德的厨房是透明的** ，制作流程顾客可见，普通饺子馆制作流程不可见 | 可见性较低（生产型行业）—员工沟通技巧要求低—低成本；  可见性较高（服务型行业）—员工沟通技巧要求高—高成本 |

### 试题精讲

【例题·单选题】智达公司是一家计算机制造企业。为了减少库存，公司对生产过程实施订单管理。生产部门依据销售部门提供的客户订购的产品数量安排档期生产。智达公司的生产运营战略所涉及的主要因素是（ ）。（ 2019年）

A. 种类 B. 批量

C. 需求变动 D. 可见性

【答案】 C

【解析】“生产部门依据销售部门提供的客户订购的产品数量安排档期生产”属于需求变动，选项 C正确。

【例题·多选题】通达公司是一家工具模具制造企业。该公司建立弹性生产体系，即在同一条生产线上通过设备调整来完成不同品种产品的大批量生产任务，既满足多品种的定制化要求，又使设备流水线的停工时间随着订单量的变动达到最小。通达公司的生产运营战略所涉及的主要因素有（ ）。

A. 种类 B. 批量

C. 需求变动 D. 可见性

【答案】 ABC

【解析】“不同品种”“多品种的定制化要求”属于种类，选项 A正确；“大批量生产”属于

批量，选项 B正确；“建立弹性生产体系”“使设备流水线的停工时间随着订单量的变动达到

最小”属于需求变动，选项 C正确。

2. 产能计划

**产能** 是指在一定时期内，在既定的组织技术条件下，企业所能生产的产品的最大数量，即 **最大生产能力** 。

**产能计划** 是指确定企业所需的最大生产能力以满足其产品不断变化的需求过程。当产品需求旺盛

时，企业需要考虑如何增加生产能力，以满足需求的增长；当产品需求不足时，企业需要考虑如何缩小规模，避免生产能力过剩，尽可能减少损失。

产能计划的类型包括 **领先策略、滞后策略和匹配策略** 。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **属性** | **阐释** |
|  |  |  | 其目标是将客户从企业竞争对手的手 |
| 领先策略 | 是指根据对需求增长的预期增加产能，即产能的增加领先于外部市场需求的增加 | **进攻策略** | 中吸引过来。这种策略的潜在劣势在于其通常会产生过量的产能，生产能力不能被充分利用而导致企业成本上 |
|  |  |  | 升 |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 滞后策略 | 是指仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生产后才增加产能，即产能的增加滞后于外部市场需求的增加 | **保守策略** | 能降低生产能力过剩的风险，也可能导致潜在客户流失 |
| 匹配策略 | 是指产能的增加与外部市场需求的增加在规模上、时间上是匹配的 | **稳健策略** | 在把握市场机会和充分利用企业的生产能力两方面得到很好地兼顾 |

一般来说，共有 **三种平衡产能与需求的方法** ：资源订单式生产、订单生产式生产和库存生产式生产。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **平衡产能与需求的方法** | **含义** | **解释** |
| 资源订单式生产 | 由于每个客户的需求各不相同，客户的需求不能准确地提前预测，只能在取得客户订单后，取得完成订单所需的资源，最后组织生产 | 订单→资源→生产  例子： **建筑企业** 承接新订单后，才开始采购资源 |
| 订单生产式生产 | 即按订单装配式生产，客户对产品或服务的需求基本是相同的，只是配置要求不同。因此企业可以提前保持基本的资源，在取得客户订单后，按订单组织生产 | 资源→订单→生产  例子： **餐馆** 需要全职员工和兼职员工，但只有在举办大型宴会需要更多人力时，才使用兼职员工 |
|  | 所有客户对最终产品的规格或型号的需求 | 资源→生产→订单 |
| 库存生产式生产 | 是确定的、相同的，而且企业对产品的市场前景也看好，因此客户的需求能够准确地提前预测，对此企业可以提前取得资 | 例子：社会经济增长理想，预期 **圣诞节玩具** 订单会增加，于是在第三季 |
|  | 源，然后组织生产，最后推销给客户 | 度就开始生产 |

**☆ 易错易混点** 三种产能计划与三种平衡产能与需求方法的区别

产能计划，准确来讲应该是 **产能策略** 。策略，是指计策、谋略。产能策略是指为了实现产能与外部市场需求的对接，根据形势的发展需要而制定的行动准则。

**方法** 是指为了完成一定的目的和任务所采用的 **方式、手段** 。方法是更为详细具体的方式、手段和

途径，它是

**策略的具体化**

，方法要受制于策略。在平衡产能与需求的过程中选择和采用什么方

法，受到策略支配。因此， **三种平衡产能与需求的方法可以理解为实现三种产能策略的方式、手段和途径** 。

简单的说，策略与方法的关系： **策略就是运用很多方法来达到成功** 。

### 试题精讲

【例题·单选题】瑞祥公司是一家啤酒制造和销售企业。 2016年年初，公司管理层预计该年夏天温度较高，加上该年属于奥运会年，啤酒的销量将比上年有较大增长。因此，瑞祥公司决定加大公司上半年的产量，以应对未来需求的增长。瑞祥公司采用的平衡产能与需求的方法是（

）。（ 2016年） A. 库存生产式生产 B. 资源订单式生产 C. 准时生产式生产 D. 订单生产式生产

【答案】 A

【解析】“公司管理层预计该年夏天温度较高，加上该年属于奥运会年，啤酒的销量将比上年有较大增长”说明需求是可预测的，于是公司就加大上半年的产量作为库存，来应对未来需求的增长。因此，瑞祥公司采用的平衡产能与需求的方法是库存生产式生产。

【例题·单选题】甲公司是一家高科技环保企业，其自主研发的智能呼吸窗刚一推向市场，立即受到消费者欢迎，产品供不应求，企业一直处于满负荷生产状态。为满足持续增长的订单要求，公司决定增加一条生产流水线。甲公司所实施的产能计划属于（ ）。（ 2016年）

A. 滞后策略 B. 匹配策略 C. 维持策略 D. 领先策略

【答案】 A

【解析】滞后策略是指仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生产后才增加产能。“其自主研发的智能呼吸窗刚一推向市场，立即受到消费者欢迎，产品供不应求，企业一直处于满负荷生产状态。为满足持续增长的订单要求，公司决定增加一条生产流水线”属于滞后策略，选项

A正确。

【例题·单选题】甲公司是一家国际船舶制造企业。甲公司在与其客户签订船舶制造合同后，才向各主要部件供应商发出采购订单。甲公司采用的平衡产能与需求的方法是（ ）。

A. 订单生产式生产 B. 资源订单式生产 C. 库存生产式生产 D. 滞后策略式生产

【答案】 B

【解析】“甲公司在与其客户签订船舶制造合同后，才向各主要部件供应商发出采购订单”表明甲公司是先取得订单、再购买资源、最后进行生产，属于资源订单式生产，选项 B正确。

3. 准时生产系统（ JIT）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **优点** | **缺点** | **适用范围** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| JIT （ Justintime）生产方式的基本思想是“只在需要的时  候，按需要的量，生产需要的产品”，也就是追求一种 **无库存，或库存达到最小的生产系统** ， JIT以订单驱动，采用 **拉动方式** 把 **供、产、销紧密地衔接** 起来，使物资储备、成品库存和在制品大为减少，提高了生产效率 | （ 1） **库存量低**  （ 2）因为仅在需要时才取得存货，所以降低了花费在存货上的运营成本  （ 3）降低了存货变质、陈旧或过时的可能性  （ 4）避免因需求突然变动而导致大量产成品无法出售的情况出现  （ 5）因为 JIT着重于第一次就执行正确的工作这一理念，所以降低了检查和返工产品的时间 | （ 1）仅为不合格产品的返工预留了最少量的库存，因此一旦生产环节出错则弥补空间较小  （ 2） **生产对供应商的依赖性较强** ，并且如果供应商没有按时配货，则整个生产计划都会被延误  （ 3）企业按照实际订单生产所有产品，因此并无备用的产成品来满足预期之外的订单 | 适用于服务型企业和制造型企业 |

【例题·单选题】下列各项中，对准时生产系统（ JIT）的作用表述错误的是（ ）。（ 2017年）

A. 该方法可能导致生产环节一旦出错则弥补空间小 B. 该方法能够减少对供应商的依赖

C. 该方法避免了因需求突然变动而导致大量产品无法出售的情况 D. 该方法降低了存货变质、陈旧或过时的可能性

【答案】 B

【解析】 JIT的缺点之一就是生产企业对供应商的依赖性较强，选项 B错误。

### 【考点四】采购战略（★）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **采购策略** | **优点** | **缺点** |
| **单一货源策略** | （ 1）采购方能与供应商建立较为稳固的关系  （ 2）便于信息的保密  （ 3）能产生规模经济  （ 4）随着与供应商关系的加深，采购方可能获得高质量的货源 | （ 1）若无其他供应商，则该供应商的议价能力就会增强  （ 2）采购方容易受到供应中断的影响  （ 3） **供应商** 容易受到外部市场订单量变动的影响，因而会降低对采购商的承诺。例如，由于市场总体需求降低，现有供应商有可能会减少产量或完全退出该领域，由此而降低对采购商原先的承诺 |
|  | （ 1）能够取得更多的知识和专门技术 | （ 1）难以设计出有效的质量保证计划 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **多货源策略** | （ 2）一个供应商的供货中断产生的影响较低  （ 3）供应商之间的竞争有利于对供应商压价 | （ 2）供应商的承诺较低  （ 3）忽视了规模经济 |
| **由供应商负责交付一个完整的子部件**  （ 整体外包） | （ 1）允许采用外部专家和外部技术  （ 2）可为内部员工安排其他任务  （ 3）采购方能够就规模经济进行谈判 | （ 1）第一阶供应商处于显要地位  （ 2）竞争者能够使用相同的外部企业，因此企业在货源上不太可能取得竞争优势 |

**☆ 相关链接**

由供应商负责交付一个完整的子部件，也称作 **打包策略** 。即将相关的业务 **整体打包外包** 给一家供应商来完成。该策略有利于减少供应商数量，提高采办效率，便于供应商管理，减少配套、协调难度。在整体打包策略中， **一级供应商就是你的直接供应商** ，就是直接给你提供原材料、零部件的供应商。一级供应商要完成你的订单，也要从别处采购原材料或者半成品，加工或组装后向你供货，那供应它原材料、零部件的就是你的 **二级供应商** ，依次类推还有三级、四级供应商。我们一般 **只对接一级供应商，不会直接对接二级、三级、四级供应商** 。我们 **主要管理好一级供应商，让一级供应商管理二级供应商** ，二级管三级，三级管四级。

例如， **联合利华** 生产出来的产品，下了生产线以后 **全部外包给友谊物流集团公司** 来做，包括 **储运、盘点、货物的流通加工（如消毒、清洁、礼品和促销包装、贴标签、热塑封口等）** 。联合利华就可以集中精力来做新产品开发，扩大市场网络等工作。联合利华将产成品的储运、盘点、货物的流通加工整体外包给一家物流公司来做，因此，采用的货源策略就属于由 **供应商负责交付一个完整的子部件** 。

【例题·单选题】灵川公司是一家汽车制造商，原先只从一家公司购买其所需的轴承，后来改

为分别从

2020年）

3家公司购买。下列各项中，属于灵川公司增加轴承供应商的目的的是（ ）。（

A. 容易设计出有效的质量保证计划 B. 与轴承供应商建立更稳定的关系 C. 产生规模经济

D. 利用供应商之间的竞争对供应商压价

【答案】 D

【解析】灵川公司分别从 3家公司购买其所需的轴承，属于采购策略中的多货源策略。选项 A

、 B、 C属于单一货源策略的优点，选项 D属于多货源策略的优点。

【例题·多选题】生产农用运输车辆的江陵公司将柴油发动机的生产授权给一个供应商。下列各项中，属于该公司货源策略优点的有（ ）。（ 2019年）

A. 能够取得更多的知识和专门技术 B. 采购方能够就规模经济进行谈判

C. 允许采用外部专家和外部技术 D. 有利于在货源上取得竞争优势

【答案】 BC

【解析】选项 A属于多货源策略的优点；“生产农用运输车辆的江陵公司将柴油发动机的生产

授权给一个供应商”属于由供应商负责交付一个完整的子部件，其优点是允许采用外部专家和外部技术、可为内部员工安排其他任务、采购方能够就规模经济进行谈判，选项 B、 C正确；缺点之一是竞争者能够使用相同的外部企业，因此企业在货源上不太可能取得竞争优势，选项

D错误。

【例题·多选题】甲公司是一家新能源客车制造商，其客车空调系统所采用的变频卧式涡旋压缩机长期从一家压缩机公司购买。下列各项中，属于甲公司货源策略优点的有（ ）。

A. 便于信息的保密 B. 能产生规模经济

C. 能够取得更多的知识和专门技术 D. 能与供应商建立较为稳固的关系

【答案】 ABD

【解析】甲公司长期从一家压缩机公司购买空调压缩机，说明甲公司采用的货源策略是单一货源策略。单一货源策略的优点：①采购方能与供应商建立较为稳固的关系；②便于信息的保密；③能产生规模经济；④随着与供应商关系的加深，采购方可能获得高质量的货源。因此，选项 A、 B、 D正确。

### 【考点五】人力资源战略（★） 1. 人力资源招募的渠道和方法

企业的招募渠道有两个：外部招募和内部招募。这两种渠道相辅相成，共同为企业获取人员提供支持与保障。

两种招募渠道的优势与劣势分析

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **招募渠道** | **优势** | **劣势** |
| **内部招募** | ①有利于提高员工的士气和发展期望；  ②对组织工作的程序、企业文化、领导方式等比较熟悉，能够迅速地展开工作；  ③对企业目标有认同感，辞职可能性小，有利于个人和企业的长期发展；  ④风险小，对员工的工作绩效、能力和人品有基本了解，可靠性较高；  ⑤节约时间和成本 | ①容易引起同事间的过度竞争，产生内耗；  ②竞争失利者感到心理不平衡，难以安抚，容易降低士气；  ③新上任者是“老人”，难以建立起领导声望；  ④容易出现近亲繁殖问题，思想观念因循守旧，思考范围狭窄，缺乏创新和活力 |
|  |  | ①对内部人员是一个打击，感到 |
|  | ①为企业注入新鲜“血液”，能够给 | 晋升无望，会影响工作热情； |
|  | 企业带来活力； | ②外部人员对企业情况不了解， |
|  | ②避免企业内部相互竞争所造成的紧 | 需要较长的时间来适应； |
| **外部招募** | 张氛围；  ③给企业内部人员以压力，激发他们 | ③对外部人员不是很了解，不容易做出客观的评价，可靠性比较 |
|  | 的工作动力； | 差； |
|  | ④选择的范围比较广，可以招聘到优 | ④外部人员不一定认同企业的价 |
|  | 秀的人才 | 值观和企业文化，会给企业稳定 |
|  |  | 造成影响 |

2. 与企业竞争战略匹配的人力资源获取策略

与三种基本竞争战略相匹配的人力资源获取策略比较

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **人力资源获取策略** | **成本领先** | **差异化** | **集中化** |
| 员工来源 | 外部 | 内部 | 两者兼顾 |
| 晋升阶梯 | 狭窄、不宜转换 | 广泛、灵活 | 狭窄、不宜转换 |
| 甄选决策 | 人力资源部 | 业务部门 | 结合两者 |
| 甄选方法 | 简历和面试为主 | 多重方法 | 心理测试 |
| 甄选标准 | 强调技能 | 强调与文化契合 | 结合两者 |
| 社会化过程 | 正式的雇佣和社会化过程 | 非正式的雇佣和社会化过程 | 结合两者 |

3. 与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训

采用 **成本领先战略** 时， **强调个人能力** ，因此 **强调范围有限的知识和技巧** ，实施个人的在职培训，企业往往通过自己设立企业大学或者定期培训来提升员工的知识和能力。

采用 **差异化战略时** ，强调公司与其他企业的不同之处，因此要求具有 **广泛的知识、技巧和创造性**

，采用这种策略的公司往往传递外部新颖信息、购买所需技能或者利用外部培训机构对团队进行培训。

采用 **集中化战略** 时，对 **专门领域的知识需求更迫切** ，因此 **强调应用范围适中的知识和技巧** 。这种知识和技巧成为专有知识，不易转换和共享。企业可能利用在职培训或者外部培训，自己培养技能或者购买技能。

4. 绩效管理与企业基本竞争战略的匹配

实施 **成本领先战略** 的企业，主张通过较低成本击败对手或者成为行业领先，绩效评估强调 **结果导向** ，以控制成本为目的，评估范围狭窄，评估的信息来源单一， **上级作为考核的主要考官** 。

差异化战略强调生产与众不同的产品，关注创新和新颖性，评估内容 **涉及行为和结果两种指标** 。评估范围宽广，评估信息丰富， **主要用于员工的发展和素质提升** 。

实施 **集中化战略** 的企业，绩效管理目的、内容、范围及其结果应用等 **倾向于二者的结合** 。

5. 人力资源薪酬激励

（ 1）薪酬的组成

一般来说，在企业中，员工的薪酬由三部分组成：

**①基本薪酬** ，是指根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付的较为稳定的经济收入

**②可变薪酬** ，是指根据员工、部门或团队、组织自身的绩效而支付的具有变动性质的经济收入

**③间接薪酬** ，是指给员工提供的各种福利

（ 2）薪酬水平策略

在确定薪酬水平时，企业通常可以采取四种策略：

**①领先型策略** ，即薪酬水平高于同行业市场平均薪酬水平的策略

**②匹配型策略（跟随型策略）** ，即薪酬水平与同行业市场平均薪酬水平保持一致的策略

**③拖后型策略（滞后型策略）** ，即薪酬水平低于或者落后于同行业市场平均薪酬水平及其增速的策略

**④混合型策略** ，即针对企业内部的不同的岗位制定不同的薪酬策略。比如对重要的岗位，采取领先型策略；对不重要的岗位，采取匹配型策略；对在当地劳动力市场上很容易招聘到的人员职位，采取拖后型策略。

（ 3）企业竞争战略与薪酬策略

实施 **成本领先战略** 的薪酬策略：薪酬结构强调 **固定薪酬** （基本薪酬）、短期薪酬和 **对外公平**

，实行 **中央集权式** 的薪酬管理制度。

实施 **差异化战略** 的薪酬策略：薪酬结构强调 **浮动薪酬** （ **可变薪酬** ）、长期薪酬和 **对内公平**

，实行 **分权式** 的薪酬管理制度。

实施 **集中化** 战略的薪酬策略：薪酬结构强调能力与绩效的结合，并将 **固定薪酬和浮动薪酬** 一起使用。实行 **授权与分权统一** 的薪酬管理制度。

### 【考点六】财务战略（★★） 1. 股利政策分类及特点

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **股利政策** | **定义** | **特点** |
| **固定或稳定增长股利政策** | 每年支付固定的或者稳定增长的股利 | **为投资者提供可预测的现金流量** ，减少管理层将资金转移到盈利能力差的活动的机会。但是，盈余下降时也可能导致股利发放遇到一些困难。适用于 **成熟的** 、生产能力扩张的 **需求较少** 、且 **获利比较稳定的企业** |
| **固定股利支付率政策** | 企业发放的每股现金股利除以企业的每股收益保持不变 | 能保持盈余、再投资率和股利现金流之间的稳定关系，但是 **投资者无法预测现金流** ，无法表明管理层的意图或者期望，并且如果盈余下降或者出现亏损，这种方法就会出现问题 |
| **零股利政策** | 所有剩余盈余都留存企业 | **成长阶段** 通常会使用这种股利政策，并将其反映在股价的增长中。但是，当成长阶段已经结束，并且项目不再有正的净现值时，就需要制定新的股利分配政策 |
| **剩余股利政策** | 只有在 **没有净现值为正的项目** 的时候才会支付股利 | **成长阶段** ，不能轻松获得其他融资来源的企业中比较常见 |

**☆ 提示** 项目净现值为正，表明投资项目可行。因此，剩余股利政策是指在 **没有净现值为正的项目**的时候才会支付股利，即净利润先满足投资项目的资本需求，然后有剩余才给股东分配股利

### 试题精讲

【例题 • 多选题】甲上市公司采用固定股利分配政策。与剩余股利政策相比，固定股利政策的优点有（ ）。

A. 为投资者提供可预测的现金流

B. 减少管理层将资金转移到盈利能力差的活动的机会 C. 避免公司出现负净现值的项目

D. 能为企业保持充足资金

【答案】 AB

【解析】固定股利政策是指每年支付固定的或者稳定增长的股利，可以为投资者提供可预测的现金流量，减少管理层将资金转移到盈利能力差的活动的机会。但是，盈余下降时也可能导致股利发放遇到一些困难。因此，选项 A、 B正确。

### 【考点六】财务战略 （★★） 2. 财务战略的选择

（ 1） **基于产品生命周期的财务战略选择**

①企业在产品生命周期不同发展阶段的经营特征

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目 | 产品生命周期阶段 | | | |
| 导入期 | 成长期 | 成熟期 | 衰退期 |
| **经营风险** | 非常高 | 高 | 中等 | 低 |
| **财务风险** | 非常低 | 低 | 中等 | 高 |
| **资本结构** | 权益融资 | 权益融资为主 | 权益和债务融资并重 | 债务融资为主 |
| **资本来源** | 风险资本 | 私募或公募（最具吸引力的是公开发行股票） | 保留盈余  （留存收益）和债务 | 债务 |
| **股利** | 不分配 | 分配率很低 | 分配率高 | 全部分配 |
| **价格 /盈余倍数**  **（市盈率）** | 非常高 | 高 | 中 | 低 |
| **股价** | 迅速增长 | 增长并波动 | 稳定 | 下降并波动 |

②产品生命周期不同发展阶段的财务战略

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 发展阶段 | 资本结构 | 资金来源 | 股利分配政策 |
| **导入阶段** 的财务战略 | 由于导入期的经营风险非常高，应选择低财务风险战略，尽量使用权益融资，避免使用负债 | 引进风险投资者 | 股利支付率大多为零 |
| **成长阶段** 的财务战略 | 由于此时的经营风险虽然有所降低，但仍然维持在较高水平，不宜大量增加负债比例 | 私募或公募 | 采用低股利政策 |
| **成熟阶段** 的财务战略 | 由于经营风险降低，应当扩大负债筹资的比例 | 债务融资和权益融资 | 采用高股利政策或作为替代进行股票回购 |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **衰退阶段** 的财务战略 | 应设法进一步提高负债筹资的比例，以获得利息节税的好处 | 债务融资 | 采用高股利政策 |

### 试题精讲

【例题 • 单选题】近年来，人们不断增加的对健康水源的需求催生了越来越多的滤水壶生产企业。目前这些企业提供的产品性能、质量大体相同，彼此之间为争夺客户展开挑衅性的价格竞争；行业规模达到前所未有的水平；任何一个企业扩大市场份额都十分困难。下列各项中，属于目前上述企业所具有的经营特征的是（ ）。（ 2020年）

A. 经营风险非常高

B. 价格 /盈余倍数非常高 C. 具有中等的股利分配率

D. 资金来源于保留盈余 +债务

【答案】 D

【解析】 “目前这些企业提供的产品性能、质量大体相同，彼此之间为争夺客户展开挑衅性的价格竞争；行业规模达到前所未有的水平；任何一个企业扩大市场份额都十分困难”表明该行业目前处于成熟期，选项 D属于成熟期的经营特征。

【例题 • 多选题】甲公司是一家互联网叫车平台公司，目前经营处于培育客户的阶段。该公司通过支付大量的营销费用来培养客户通过互联网叫车的习惯。下列各项中，属于甲公司现阶段经营特征的有（ ）。（ 2018年）

A. 经营风险非常高而财务风险非常低 B. 具有中等的股利分配率

C. 价格 /盈余倍数非常高 D. 主要资金来源是风险资本

【答案】 ACD

【解析】“目前经营处于培育客户的阶段。该公司通过支付大量的营销费用来培养客户通过互联网叫车的习惯”表明互联网叫车平台公司处于导入期，选项 A、 C、 D为导入期企业的经营特征。

③经营风险与财务风险的四种搭配。

**经营风险** 的大小是由特定的 **经营战略决定** 的， **财务风险** 的大小是由 **资本结构** 决定的，它们共同决定了企业的总风险。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 搭配方式 | 特点 | 举例 |
| **高经营风险与高财务风险的搭配** | 具有很高的总体风险。该种搭配 **不符合债权人的要求，符合风险投资者的要求** | 一个处于产品导入期的高科技公司，假设能够通过借款取得大部分资金，那么它破产的概率很大，而成功的可能性很小 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **高经营风险与低财务风险的搭配** | 具有中等程度的总体风险。该种匹配是一种可以 **同时符合股东和债权人期望** 的现实搭配 | 一个处于产品导入期的高科技公司，主要使用权益筹资，较少使用或不使用负债筹资 |
| **低经营风险与高财务风险的搭配** | 具有中等程度的总体风险。该种匹配是一种可以 **同时符合股东和债权人期望** 的现实搭配 | 一个处于产品成熟期的公用企业，大量使用借款筹资 |
| **低经营风险与低财务风险的搭配** | 具有很低的总体风险。该种匹配 **不符合权益投资人的期望** ，是一种不现实的搭配 | 一个处于产品成熟期的公用企业，只借入很少的债务资本 |

### 试题精讲

【例题·单选题】乙自来水集团公司是 B市市政府所属的国有独资特大型企业。该公司负责 B市的民用自来水供给业务。近年来该市的民用自来水需求量比较稳定，乙自来水集团公司主要通过向银行贷款取得更新供水管线所需的资金。该公司财务风险与经营风险的搭配属于（

）。

A. 高经营风险与低财务风险

B. 高经营风险与高财务风险

C. 低经营风险与高财务风险

D. 低经营风险与低财务风险

【答案】 C

【解析】“该公司负责 B市的民用自来水供给业务。近年来该市的民用自来水需求量比较稳定”体现的是低经营风险；“乙自来水集团公司主要通过向银行贷款取得更新供水管线所需的资金”体现的是高财务风险。因此，选项 C正确。

（ 2） **基于创造价值 /增长率的财务战略选择**

**①现金状况与价值创造**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 内容 | 相关分析 | |
| 现金余缺 | 现金短缺 | 销售增长率超过可持续增长率 |
| 现金剩余 | 销售增长率低于可持续增长率 |
| 现金平衡 | 销售增长率等于可持续增长率 |
|  | 创造价值 | 投资资本回报率大于资本成本 |
|  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 价值状态 | 减损价值 | 投资资本回报率小于资本成本 |
| 现金短缺 | 创造价值的现金短缺 | 应当设法筹资以支持高增长，创造更多价值 |
| 减损价值的现金短缺 | 应当通过重组或出售以减少价值减损 |
| 现金剩余 | 创造价值的现金剩余 | 应当用这些现金提高增长率，创造更多的价值 |
| 减损价值的现金剩余 | 应当尽快将价值减损转换为价值创造 |

**②价值创造 /增长率矩阵（财务战略矩阵）**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 财务战略类型 | 特征 | 对策 |
|  |  | **暂时性** 高速增长的资金问题可 |
|  |  | 以通过短期借款来解决 |
|  |  | **长期性高速增长** 的资金问题有 |
|  |  | 两种解决途径 |
| **增值型现金短缺** | 在 **第一象限** 中， EVA大于零，销售增长率大于可持续增长率。该象限业务往往处于业务成长期，一方面该业务能够带来企业价值增值，另一方面其产生的现金流量不足以支持业务增长，会遇到现金短缺的问题 | ① **提高可持续增长率** ： a. 提高经营效率：  （ a）降低成本（ b）提高价格  （ c）降低营运资金（ d）剥离部分资产  （ e）改变供货渠道 b. 改变财务政策：  （ a）停止支付股利（ b）增加 |
|  |  | 借款的比例 |
|  |  | ② **增加权益资本** ： |
|  |  | a. 增发股份 |
|  |  | b. 兼并“现金牛”企业 |
|  | 在 **第二象限** 中， EVA大于零，销 |  |
|  | 售增长率小于可持续增长率。该象 |  |
|  | 限业务往往随着企业发展，获得持 |  |
| **增值型现金剩余** | 续增长的现金净流量。其内外部环境也发生了一系列的变化，新技术不断成熟，新产品逐渐被市场接受，目标市场逐步稳定，获利水平持续增长，为企业带来预期的现金 | ① **加速增长** ： a. 内部投资  b. 收购相关业务  ② **分配剩余现金** ： a. 增加股利支付 |
|  |  | b. 回购股份 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 流。这时企业的现金流量足以满足其自身发展需求，即该业务单元能够为企业带来价值增值 |  |
| **减损型现金剩余** | 在 **第三象限** 中， EVA小于零，销售增长率小于可持续增长率。该象限的业务虽然能够产生足够的现金流量维持自身发展，但是业务的增长反而会降低企业的价值，这是业务处于 **衰退期** 的前兆 | ① **提高投资资本回报率** ： a. 提高税后经营利润率  b. 提高经营资产周转率  ② **降低资本成本**  ③ **出售业务单元** |
|  | 在 **第四象限** 中， EVA小于零，销 |  |
|  | 售增长率大于可持续增长率。该象 |  |
| **减损型现金短缺** | 限的业务既不能带来企业价值的增值，又 **由于其可持续增长率过低**  ，即企业自身能够提供的资金少， | ① **彻底重组**  ② **出售** |
|  | 达不到自身发展所需的资金，因此 |  |
|  | 也会造成现金短缺 |  |

### 试题精讲

【例题·多选题】甲公司某年的投资回报率为 5%，销售增长率为 10%；经测算甲公司的加权平均资本成本为 8%，可持续增长率为 6%。在上述情况下，甲公司应选择的财务战略有（ ）。

（ 2019年） A. 彻底重组

B. 改变财务政策 C. 提高资本回报率 D. 出售

【答案】 AD

【解析】投资回报率小于加权平均资本成本，销售增长率大于可持续增长率，属于减损型现金短缺业务。对于减损型现金短缺业务应选择的财务战略是彻底重组或出售，选项 A、 D正确。

## 第四节 国际化经营战略

### 【考点一】企业国际化经营动因（★★）

（一）国际生产要素的最优组合

|  |  |
| --- | --- |
| 理论 | 阐释 |
|  | 该理论的核心内容是“ **市场不完全** ”与“ **垄断优势** ” |
|  | 该理论认为，东道国 **市场不完全是企业对外直接投资的基础** |
| 垄断优 | 该理论认为当企业处在东道国不完全竞争市场中时， **对外直接投资的动因是** |
| 势理论 | **为了充分利用自己具备的东道国** 企业所没有的 **垄断优势** ，这种垄断优势足 |
|  | 以抵消跨国竞争和国外经营所面对的种种不利而使企业处于有利地位。 **垄断** |
|  | **优势是对外直接投资的决定因素** |
|  | 区位优势包括直接区位优势和间接区位优势。所谓 **直接区位** 优势，是指东道 |
| 区位理论 | 国的某些 **有利因素** 所形成的区位优势。如广阔的产品销售市场、政府的各种优惠投资政策等。所谓 **间接区位** 优势，是指由于投资国和东道国某些不利因素所形成的区位优势。如商品出口运输费用过高等。区位优势的大小决定着跨 |
|  | 国企业 **是否进行对外直接投资和对投资地区的选择** |
|  | 根据产品生命周期理论，国际直接投资的产生是产品生命周期三个阶段更迭的 |
| 产品生命周期理论 | 必然结果。该模型假设世界上存在三种类型的国家，第一类是新型产品的 **创新国** ，通常指发达国家，如美国；第二类是 **次发达国家** ，如欧洲各国、日本和新兴工业化国家；第三类是 **发展中国家** 。随着新产品依次经历 **创新阶段、成熟阶段和标准化阶段** ，其生产的 **区位选择** 也依次从发达国家向次发 |
|  | 达国家，再到发展中国家转移 |
|  | 所谓 **市场内部化** ，是指由于东道国市场不完全，跨国公司为了其自身利益， |
|  | 以克服 **外部市场的某些失效** （如技术优势的流失），以及由于某些产品的特 |
| 内部化 | 殊性质或垄断势力的存在，导致企业 **市场交易成本的增加** ，而通过国际直接 |
| 理论 | 投资，将本来应在外部市场交易的业务 **转变为在公司所属企业之间进行** ，并 |
|  | 形成一个内部市场。也就是说，跨国公司通过国际直接投资和一体化经营，采 |
|  | 用 **行政管理方式将外部市场内部化** |
|  | 该理论的核心观点是 **企业对外直接投资是该企业具有的所有权优势、内部化** |
|  | **优势和区位优势这三种优势综合作用的结果** |
| 国际生 | 针对国际生产折中理论，如果企业 **只有所有权优势** ，而没有内部化优势和东 |
| 产折中 | 道国的区位优势，则既不适合对外直接投资（原因是缺少内部化优势和东道国 |
| 理论 | 的区位优势），也不适合出口贸易（原因是没有内部化优势），企业最适合采 |
|  | 用的国际化经营方式是 **技术转移** ；如果企业 **只拥有所有权优势与内部化优** |
|  | **势** ，最适合采用的国际化经营方式是 **出口贸易** |

### 试题精讲

【例题 • 单选题】根据国际生产折中理论，如果企业只有所有权优势与内部化优势，企业最适合采用的国际化经营方式是（ ）。

A. 出口贸易 B. 证券投资

C. 对外直接投资 D. 技术转移

【答案】 A

【解析】企业同时具备所有权优势、内部化优势与区位优势，应选择对外直接投资；如果企业只拥有所有权优势与内部化优势，只能进行出口贸易；如果企业只有所有权优势，则只能考虑采用技术转移的形式，将技术出让给其他企业。所以，选项 A正确。

【例题 • 单选题】根据国际生产折中理论，如果企业只有所有权优势，企业最适合采用的国际化经营方式是（ ）。

A. 出口贸易 B. 证券投资

C. 对外直接投资 D. 技术转移

【答案】 D

【解析】企业同时具备所有权优势、内部化优势与区位优势，应选择对外直接投资；如果企业只拥有所有权优势与内部化优势，只能进行出口贸易；如果企业只有所有权优势，则只能考虑采用技术转移的形式，将技术出让给其他企业。因此，选项 D正确。

（二）发展中国家企业国际化经营动因

1. **发展中国家跨国公司对外投资的主要动机**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 动机 | 含义 | 阐释 |
|  |  | ①投资企业是出口型企业，就地设厂避开各国 |
|  |  | 关税及非关税壁垒，快速进入市场 |
| 市场导向型动机 | 即 **寻求市场** ，主要是**规避贸易保护和贸易壁垒以及开辟新的市场** | ②对于新产品而言，同时占领国内和国外市场，从规模经济中充分受益  ③接近目标市场，满足消费者需要 |
|  |  | ④国内市场饱和、生产过剩、市场需求呈下降 |
|  |  | 趋势等，寻求新的市场 |
| 资源导向型动机 | 即 **寻求资源** ，寻求国内稀缺的 **战略性资源** 以及维护资源来源的稳定性 | 这一动机下的直接投资主要集中在 **非洲、中亚、西亚** 地区以及石油、铁、铜等资源丰富的**拉美国家** |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 即 **寻求现成资产** ，是 |  |
| 技术与管理导向型动机 | 为了获取和利用国外先进的 **技术** 、生产工艺、新产品设计和先进 | 这一动机下的直接投资一般都会采取 **跨国并购**等海外投资的方式 |
|  | 的 **管理经验** 等现成资 |  |
|  | 产 |  |
|  |  | ①出于 **汇率变动** 方面的考虑 |
|  |  | ②出于利用国外便宜的劳动力和土地等生产要 |
| 成本导向型动机 | 即 **寻求效率** ，利用国外廉价的 **生产要素** ，降低生产成本 | 素方面的考虑  ③出于利用闲置的设备和工业产权与专有技术等技术资源方面的考虑 |
|  |  | ④为了利用 **东道国政府的优惠政策以及母国政** |
|  |  | **府的鼓励性政策** |

2. 发展中国家跨国公司对外投资的主要竞争优势

与发达国家跨国公司对外投资相比，发展中国家跨国公司对外直接投资有三个方面的优势，这些优势主要 **体现在对发展中国家投资的层面上** 。

（ 1）发展中国家跨国公司的对外直接投资对发展中东道国的一大优势是具有更大的 **创造就业机会**的潜力。

（ 2）发展中国家跨国公司的技术和经营模式一般比较接近于发展中东道国公司所用的技术和模式，这意味着 **有益联系和技术吸收** 的可能性较大。

（ 3）发展中国家跨国公司在进入模式上也往往是更多地 **采取新建投资的方式而不是并购** 。在发展中东道国的投资尤其如此。就此而言，他们的投资更有可能直接推动提高发展中国家的生产能力。

### 试题精讲

【例题 • 多选题】顺驰公司是国内一家汽车玻璃制造商。面对国内生产要素成本不断上涨和产品订单日趋减少，该公司把一部分资金和生产能力转移至生产综合成本相对较低的汽车产销大国 M国。通过独立投资设厂和横向并购 M国一家拥有国际知名品牌的企业，顺驰公司在 M国不仅很快站稳脚跟，而且获得 M国汽车制造商的大量订单，业务量大幅增长。在本案例中，顺驰公司向 M国投资的动机有（ ）。（ 2018年）

A. 寻求效率 B. 寻求市场

C. 寻求现成资产 D. 寻求资源

【答案】 ABC

【解析】“面对国内生产要素成本不断上涨和产品订单日趋减少，该公司把一部分资金和生产能力转移至生产综合成本相对较低的汽车产销大国 M国”体现了寻求效率，选项 A正确。“顺驰公司在 M国不仅很快站稳脚跟，而且获得 M国汽车制造商的大量订单，业务量大幅增长”体

现了寻求市场，选项 B正确。“通过独立投资设厂和横向并购 M国一家拥有国际知名品牌的企业”体现了寻求现成资产，选项 C正确。

【例题 • 单选题】 2018年，面对美国、欧盟来势汹汹的针对我国光伏制造企业“双反”（反倾销、反补贴）调查，国内光伏制造企业 M公司直接在欧美投资光伏电站，成为该公司应对欧美反倾销制裁和消化过剩产能的“一箭双雕”之策。根据上述信息可以判断， M公司直接在欧美投资光伏电站的动因是（ ）。

A. 寻求市场 B. 寻求资源

C. 寻求现成资产 D. 寻求效率

【答案】 A

【解析】“国内光伏制造企业 M公司直接在欧美投资光伏电站，成为该公司应对欧美反倾销制裁和消化过剩产能的‘一箭双雕’之策”体现了寻求市场，选项 A正确。

【例题 • 多选题】 2005年年底，国内 L电脑制造公司宣布以 17.5亿美元收购 U国商业机器公司的个人电脑业务。该项并购，使得 L公司不仅获得了 I公司的个人电脑业务和市场，同时也获得了 I公司所拥有的全球最好的笔记本研发能力、研发技术、品牌以及其在全球注册的 4000多项专利，迅速提高了 L公司的自身技术实力和自主创新能力。根据上述信息可以判断， L公司收购 U国 I公司个人电脑业务的动因有（ ）。

A. 寻求市场 B. 寻求资源

C. 寻求现成资产 D. 寻求效率

【答案】 AC

【解析】“该项并购，使得 L公司不仅获得了 I公司的个人电脑业务和市场”体现了寻求市场，选项 A正确。“获得了 I公司所拥有的全球最好的笔记本研发能力、研发技术、品牌以及其在全球注册的 4000多项专利，迅速提高了 L公司的自身技术实力和自主创新能力”体现了寻求现成资产，选项 C正确。

### 【考点二】国际市场进入模式（★★）

企业进入国外市场的模式一般有 **出口、股权投资、非股权安排** 等几种。每一种进入模式都有各自的利与弊。

1. 出口

出口模式是指产品在本国生产，但输出到目标国进行销售，或者说是通过 **产品输出** 进入国外市场的方式。

（ 1）目标市场选择

目标市场选择涉及两个层面：一是目标市场的区域路径；二是在东道国细分市场的目标客户的定位。

1 ）目标市场的区域路径。目前存在着两种选择目标市场区域路径的方式：

① **传统方式。又称连续方式** 。一般情况而言，高新技术产品在发达国家出口的国别路径是先到经济技术发展水平相类似的发达国家，然后再到发展中国家；发展中国家则是先到环境类似的发展中国家，最后再逐步走向发达国家。

② **新型方式。又称不连续方式** 。经济全球化背景下，许多产业中的全球分工体系已经形成，全球同步使用新产品。此时不论是发达国家还是发展中国家，该产业中的高新技术产品出口的国别路径都是先到发达国家（特别是美国）以占领世界最大市场，然后再走向发展中国家。

2 ）选择目标客户。目标客户选择的基础是市场细分。各国之间的细分市场通常在数量、大小和特点上存在差别。

（ 2）选择进入战略

一旦目标细分市场被选定，下一步就是制定最好的战略打入该细分市场。最重要的战略决策是应该在全球推广 **标准化** 的产品，还是针对不同国家的不同需求提供 **个性化的产品** 。

**【提示】** 目标市场选择与进入战略选择不仅适用于出口模式，也适用于对外股权投资和非股权安排。

2. **对外股权投资**

对外股权投资涉及对东道国企业的股权参与，与出口方式相比，是一种控制程度更强、参与程度更大的进入方式。对外股权投资包括对外股票（证券）投资与对外直接投资。

（ 1） **对外股票（证券）投资**

对外股票（证券）投资是指个人或机构取得外国公司股票（证券），但并不控制该企业或参与管理。

（ 2） **对外直接投资**

对外直接投资是一国投资者为取得国外企业经营管理上的有效 **控制权** 而输出资本、设备、技术和管理技能等资产的经济行为。对外直接投资一般 **表现为** ：直接在国外开办工厂；设立分公司或事业部；并购当地原有企业；与当地政府、团体、私人企业合作，而取得 **直接经营企业** 的权利。**对外直接投资方式可以分为全资子公司与合资经营两种形式。**

1 ）全资子公司（独资经营）。**优点** ：

①管理者可以 **完全控制子公司** 在目标市场上的日常经营活动，并确保有价值的技术、工艺和其他一些 **无形资产都留在子公司** 。

②可以 **摆脱** 合资经营各方在利益、目标等方面的 **冲突** 问题，从而使国外 **子公司的经营战略与企业的总体战略融为一体** 。

**缺点：**

①这种方式可能 **耗费大量资金** ，公司必须在内部集资或在金融市场上 **融资** 以获得资金。

②成立全资子公司需要 **占用公司的大量资源** ，因此公司面临的 **风险可能会很高** 。

③由于没有东道国企业的合作与参与，全资子公司 **难以得到当地的政策与各种经营资源的支持，规避政治风险** 的能力也明显小于合资经营企业。

2 ）合资经营。合资经营是指协议共同投资的各方各按一定比例的股份出资，共同组成一家具有法人地位，在经济上独立核算，在业务上独立经营的企业。

优点：

①可以 **减少** 国际化经营的 **资本投入** 。

②有利于弥补跨国经营经验不足的缺陷，有利于 **吸引和利用东道国合资方的资源** 。缺点：合资企业由多方参与投资， **协调成本可能过大** 。

3. **非股权形式（契约模式）**

非股权形式主要包括合约制造、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约及其他类型的合约关系。

### 【考点三】国际化经营的战略类型（★★）

（一）国际化经营企业 **追求的主要利益**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **追求的利益** | **实施途径** | **含义及应用** |
| **区位经济** | **把一个个价值创造活动在全球范围内分散到能最有效实施的地方** | 区位经济是指企业由于在 **全球最佳地点** 从事某项价值创造活动而获得的经济优势。建立价值创造活动的全球网络，将价值链的各个环节分散在 **价值最大化或成本最小化的地方** |
| **经验曲线效应和规模经济效应** | **从一个中心点服务于全球市场从而降低成本** | **经验曲线效应和规模经济效应是指** 在某种产品的生产过程中生产成本随累计产量有规律地下降。比如在一个地点生产，面向全球市场销售 |
| **转移核心**  **能力** | **把母公司特殊技术或能力转移应用到新市场** | “转移核心能力”暗含观点：技术在母国开发出来，然后转移到海外 |
| **利用子公司技能（获得全球学习效应）** | **将在海外经营中开发出的有价值技术转移到全球网络中的其它企业** | 技术创新并非公司总部的专利，对于大量成熟的跨国公司，有价值的技术开发常常发生在海外分支机构。 **麦当劳** ：海外特许经销商是宝贵新点子的源泉 |

（二）国际化经营企业 **面临的压力**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **压力** | **含义** | **应对压力的主要措施** |
|  |  | 为了应付这种压力，企业必须 |
|  | **降低成本的压力** 要求企业尽量把单位成本 | 在世界上的最佳生产地点大批 |
| **降低成本** | 降到最低水平。实现这个目标可能意味着 | 量生产某种标准化产品，以此 |
| **的压力** | 企业必须在最有利的低成本地点从事生产 | 降低生产成本、实现 **区位经** |
|  | 活动，而不论这个地点在世界的什么地方 | **济** 以及 **经验曲线效应和规模** |
|  |  | **经济效应** |
|  | 顾及地域差别的压力意味着企业可能 **无法** |  |
|  | **完全获得区位经济 、 经验曲线效应和规** |  |
|  | **模经济效应 的好处** 。也就是说，企业不 |  |
|  | 可能在一个低成本地点生产全球性标准化 | 为了应付这种压力，产品和营 |
| **顾及地域** | 产品，然后再把这些产品在全球范围内 销 | 销就必须适合当地消费者的品 |
| **差别的压** | 售 而取得经验曲线效应和规模经济效应。 | 味和偏好，这通常迫使公司把 |
| **力** |  | 生产和营销功能下放到各东道 |
|  |  | 国子公司进行 |

另外，顾及地域差别的压力还意味着企业可能 **无法把与自己核心能力有关的技能和产品完整地从一个国家转移到另一个国家**

（三）国际化经营的战略类型

企业国际化经营的战略基本上有四种类型，即国际战略、多国本土化战略、全球化战略与跨国战略。这四种战略可以通过“全球协作”的程度和“本土独立性和适应能力”的程度所构成的两维坐标体现出来。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **特点** | **适用情形** |
|  |  | 全球协作程度和对东道国本土市场 |  |
|  |  | 的适应能力均低。其决策行为主要 | **适用于企业拥** |
|  |  | 体现母国与母公司的利益。公司的 | **有宝贵的核心** |
| **国际战略** | 企业把在本国开发的各种不同的产品推向国外市场 | 管理决策权高度集中于母公司，对海外事业部采取集权式管理体制。该种战略把产品的研发职能集中于母国，而在东道国当地建立生产基 | **能力、并且企业所面临的顾及地域差别的压力和降低成** |
|  |  | 地和营销渠道，同时总部对其实施 | **本压力均较小** |
|  |  | 严格的控制。 **无法获得区位经** | **的情形** |
|  |  | **济、经验曲线效应和规模经济效应** |  |
| **多国本土化战略** | 一个企业的大部分活动，如战略和业务决策权分配到所在国外的战略业务单位进行，由这些单元向本地市场提供本土化的产品，从而把自己有价值的技能和产品推向外国市场而获得收益 | 全球协作程度低、对东道国本土市场的适应能力高。其决策行为倾向于体现海外子公司的利益，母公司对子公司采取分权式管理体制。 **采用该战略的企业致力于最大程度地顾及地域差别** 。该战略倾向于在有业务的主要国家建立一整套的价值创造活动（包括生产、营销和研究与开发）。因此 **无法获得区位经济、经验曲线效应和规模经济效应** 的好处 | **适用于顾及地域差别的压力较大而降低成本的压力较小的情形。** 由于生产设施的重复性建设所造成的高成本，这种战略不宜在那些成本压力很大的行业中使用 |
|  | 向全球市场推销标 | 全球协作程度高、对东道国本土市 |  |
|  | 准化的产品和服 | 场的适应能力低。其决策哲学是母 |  |
| **全球化战** | 务，并在较有利的国家集中进行生产经营活动，由此 **获** | 公司的全球利益最大化。强调集权，强调由母国总部控制。采用该战略的企业把它们的生产、营销和 | **适用于降低成本的压力很大** |
| **略** | **得区位经济、经验** | 研究开发活动集中在少数几个最有 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **曲线效应和规模经济效应** ，以实施成本领先战略 | 利的地点进行。采用 **全球化战略**的企业一般不针对各地的情况调整它们的产品和营销战略 | **而顾及地域差别的压力很小的情形** |
|  |  | 全球协作程度高、对东道国本土市 |  |
|  |  | 场的适应能力高。跨国战略既不以 |  |
| **跨国战略** | 企业既寻求多国本土化战略所具有的当地优势，又注重全球化战略带来的效率。因此，运用这种战略的企业在本土化响应和全球效率上都能获得优势 | 母公司也不以子公司为中心，其决策哲学是公司的整体利益最大化。相应地，公司采取集权与分权相结合的管理体制。企业的技能和产品的流动不是单向的，即不仅仅是从母公司流向海外子公司。技能和产品也可以从国外一家子公司流向本国母公司、从一个国外子公司流向另外一个国外子公司， **形成全球学习效应** 。该种战略 **能够获得区** | **适用于面临降低成本的压力以及顾及地域差别的压力均高的情形** |
|  |  | **位经济、经验曲线效应和规模经济** |  |
|  |  | **效应** 的好处 |  |

（四）四种国际化经营战略的特点

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **战略** | **优点** | **缺点** |
| 国际战略 | 转移核心能力 | 缺乏地区调适能力； **不能获得区位经济、经验曲线效应和规模经济效应；不能形成全球学习效应** |
| 多国本土化战略 | 地区调适能力强 | **不能获得区位经济、经验曲线效应和规模经济效应；不能形成全球学习效应** |
| 全球化战略 | 获得 **区位经济、经验曲线效应和规模经济效应** | 缺乏地区调适能力； **不能形成全球学习效应** |
| 跨国战略 | 获得 **区位经济、经验曲线效应和规模经济效应** ；地区调适能力强； **形成全球学习效应** | 往往因组织问题而难以贯彻实施 |

### 试题精讲

P 公司是一家生产经营日化用品的跨国公司，其母公司设立在 U国，在其他国家设立了 20余个子公司。在该公司的经营过程中，母公司将产品的研发技术和新产品提供给各个子公司，子公司也会把在当地畅销的产品提供给母公司和其他子公司。 P公司国际化经营的战略类型属于（

）。（ 2017年） A. 跨国战略

B. 全球化战略

C. 多国本土化战略 D. 国际战略

【答案】 A

【解析】“母公司将产品的研发技术和新产品提供给各个子公司，子公司也会把在当地畅销的产品提供给母公司和其他子公司”，这一举动说明 P公司能够形成以经验为基础的成本效益和区位效益， **形成全球学习效应** ，同时注意当地市场的需要。这属于跨国战略的典型特征，选项 A正确。

【例题 • 单选题】 2020年 5月，国内研发和制造盾构机设备的 ZT公司开启了国际化进程，在国外成立了多个事业部， ZT公司在国内的母公司保留技术和产品开发的职能，在国外的事业部只生产由母公司开发的产品。 ZT公司采取的国际化经营战略类型的特点是（ ）。

A. 全球协作程度低，本土独立性和适应能力高 B. 全球协作程度高，本土独立性和适应能力低 C. 全球协作程度高，本土独立性和适应能力高 D. 全球协作程度低，本土独立性和适应能力低

【答案】 D

【解析】“在国外成立了多个事业部， ZT公司在国内的母公司保留技术和产品开发的职能，在国外的事业部只生产由母公司开发的产品”表明 ZT公司采取的国际化经营战略是国际战略，其特点是全球协作程度低、本土独立性和适应能力低，选项 D正确。

【例题 • 单选题】甲公司经营高档餐厅，在内地完成布点，其连锁店也开到了香港、澳门特区，并已经编制完成了国际化经营的方案并逐步落实。该方案允许各地分店集中关注其所在地的消费需求、行业状况、政治法律制度和社会标准的特点，因此该方案选择的国际化经营战略是（ ）。

A. 跨国战略 B. 全球化战略

C. 多国本土化战略 D. 国际战略

【答案】 C

【解析】“该方案允许各地分店集中关注其所在地的消费需求、行业状况、政治法律制度和社会标准的特点”表明甲公司选择的是多国本土化战略，选项 C正确。

【例题 • 单选题】甲公司是集牛肉生产、加工及零售为一体的企业。近期甲公司开始考虑将其业务扩展到国际市场，在劳工成本较低的越南设立统一的牛肉加工厂，并在多个国家从事牛肉加工食品零售业务。甲公司管理层采用集权式管理方式，为确保牛肉加工食品的质量，甲公司计划将所有原料牛在日本农场饲养。根据以上内容，适合甲公司选择的国际化发展战略是（

）。

A. 国际战略 B. 全球化战略

C. 多国本土化战略 D. 跨国战略

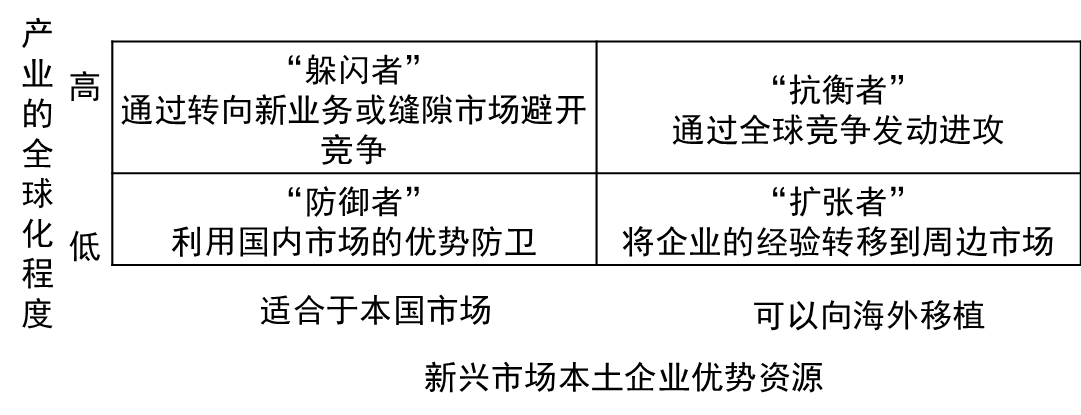
【答案】 B

【解析】“在劳工成本较低的越南设立统一的牛肉加工厂，并在多个国家从事牛肉加工食品零售业务。甲公司管理层采用集权式管理方式，为确保牛肉加工食品的质量，甲公司计划将所有原料牛在日本农场饲养”属于全球化战略，选项 B正确。

### 【考点四】新兴市场的企业战略 （★★）

**新兴市场** 是指 **经济** 发展 **速度较高** 、市场发展潜力 **较大的市场** 。

将产业所面临的全球化压力和新兴市场本土企业拥有的优势资源作为两个变量，做出下图，可以用来指导公司战略性的思考。



**新兴市场本土企业的战略选择**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **战略选择** | **特点** | **战略定位** | **战略举措** |
|  | 企业面临的全 |  | （ 1）把目光 **集中于喜欢本国产品的客** |
| 防御者 | 球化压力较小，而其拥有的 **优势资源只适合于本国市** | **利用国内市场的优势防卫** | **户** ，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户  （ 2）频繁地调整产品和服务，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 |
|  | **场** |  | 解国外竞争对手的竞争压力 |
| 扩张者 | 企业面临的全球化压力较小，而其拥有的 **优势资源可以向海外移植** | **将企业的经验转移到周边市场** | 通过合理运用可移植的优势资源，并以 **其在本地市场的成功为平台，向其他市场扩张** 。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 |
|  |  |  | （ 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** |
| 躲闪者 | 企业面临的 **全球化压力较大**  ，而其拥有的 **优势资源只适合于本国市场** | **通过转向新业务或缝隙市场避开竞争** | **与跨国公司的直接竞争**  （ 4）根据自身的本土优势 **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 |
|  |  |  | （ 1） **不要局限于低水平的成本上的竞** |
|  |  |  | **争，而应将行业中的领先公司作为标杆全** |
|  |  |  | **方位提升自己的实力** 。在生产效率、产 |
|  |  |  | 品质量和服务水平上不断追赶来自发达国 |
|  |  |  | 家的竞争者 |
|  |  |  | （ 2）找到一个定位明确又易于防守的市 |
|  |  |  | 场。即 **准确定位企业自身在全球化产业** |
|  |  |  | **链中的位置** ，积极主动地参与国际分 |
|  | 企业面临的全 |  | 工，可以通过 **发挥比较优势** （如规模经 |
| 抗衡者 | 球化压力较大，而其拥有的优势资源可 | **通过全球竞争发动进攻** | 济和专门技术），实现资源配置效率的提高，拓展海外市场，提高企业的竞争力  （ 3） **在一个全球化的产业中找到一个** |
|  | 以向海外移植 |  | **合适的突破口** 。即面对全球化背景下的 |
|  |  |  | **产业转型升级** ，可以利用国外的先进技 |
|  |  |  | 术或在国外产品和技术的基础上 **进行创** |
|  |  |  | **新，建立和发展高新技术产业** （进行大 |
|  |  |  | 范围的重组，将那些由于全球化而难以为 |
|  |  |  | 继的 **业务剥离** ，将原先内部生产的零部 |
|  |  |  | 件外包出去），实现经济的跨越式发展 |
|  |  |  | （ 4） **善于学习从发达国家获取资源，** |
|  |  |  | **以克服自身技能不足和资本匮乏的缺陷** |

### 试题精讲

【例题·单选题】 H公司是国内安防设备制造行业的知名企业。面对日益加剧的全球化压力，

H公司于 2007年开始实施全球化扩张行动，成功建成了全球性的市场网络和研发平台。 H公司在全球价值链环节当中，不仅仅拥有强大的中国制造环节，还掌控了营销、研发等高附加值的价值链环节。在国际市场竞争中，取得了话语权和定价权。根据以上描述， H公司作为新兴市场本土企业所选择的战略是（ ）。

A. “防御者”战略 B. “抗衡者”战略 C. “躲闪者”战略 D. “扩张者”战略

【答案】 B

【解析】“面对日益加剧的全球化压力， H公司于 2007年开始实施全球化扩张行动，成功建成了全球性的市场网络和研发平台。 H公司在全球价值链环节当中，不仅仅拥有强大的中国制造

环节，还掌控了营销、研发等高附加值的价值链环节。在国际市场竞争中，取得了话语权和定价权”表明 H公司的战略定位是通过全球竞争发动进攻，其选择的战略是“抗衡者”战略，选项 B正确。

【例题·单选题】面对国外著名医药公司在中国市场上不断扩张，多年从事药品研发、生产和销售的康达公司为了自身的长期发展，把药品的生产和销售业务转让给其他公司，同时与国外某医药公司合作专注于新药品的研发业务。从本土企业战略选择的角度看，康达公司扮演的角色可称为（ ）。（ 2019年）

A. 防御者 B. 扩张者 C. 抗衡者 D. 躲闪者

【答案】 D

【解析】“把药品的生产和销售业务转让给其他公司，同时与国外某医药公司合作专注于新药品的研发业务”表明康达公司扮演的角色为躲闪者，选项 D正确。

【例题·单选题】面对国外品牌牙膏不断涌入国内市场的不利局面，健华牙膏厂独创了完全用中草药提取物制造，具有生津健齿功效的牙膏，并通过强化销售网络的建设和管理，赢得了越来越多国内消费者的好评。作为新兴市场的本土企业，健华牙膏厂采用的战略属于（ ）。（

2018年）

A. “扩张者”战略 B. “防御者”战略 C. “抗衡者”战略 D. “躲闪者”战略

【答案】 B

【解析】“面对国外品牌牙膏不断涌入国内市场的不利局面，健华牙膏厂独创了完全用中草药提取物制造，具有生津健齿功效的牙膏，并通过强化销售网络的建设和管理，赢得了越来越多国内消费者的好评”说明健华牙膏厂的战略定位是利用国内市场的优势防卫，属于“防御者”战略，选项 B正确。

### 主观题讲解

【例题 • 简答题】日升公司于 1995年成立， 1996年在国内设立生产基地，建设了五个制造厂房。日升公司最初主要从事 OEM代工业务，为 M国的客户 FG公司贴牌生产家具配套及小巧家具组件。之后，公司业务扩展至餐厅及卧房家具，成为国内首家生产卧房家具的企业。 1998年，日升公司单月出货量从 100个货柜大幅提升至 300个货柜，制造能力远远超过昔日家具业的龙头老大。

1999 年以前，日升公司的家具几乎全部外销，只做 OEM代工业务而没有自己的品牌。公司在低附加值的经营中认识到打造自身品牌的重要性。 1999年 3月，日升公司在 M国组建公司并创立公司品牌“ LC”，主要从事中低端家具的生产和销售。然而，日升公司在 M国自创品牌的成效并不显著。于是，公司先后实施四次跨国并购，获取了欧美知名企业的品牌、渠道、研发设计及制造能力等战略性资产，实现了从 OEM向 OBM的升级。

2001 年，日升公司斥资完成对原委托方 FG公司的收购，直接进入 M国中高档家具市场。 2005年日升公司成功上市。上市后，公司市值从 2004年的 1.37亿美元跃升至 2005年的 3.69亿美元，增长 2.69倍。

在强大的资金和产能支持下，日升公司于 2006年至 2008年又先后收购国际三大品牌家具制造商。四次跨国收购使日升公司的产品组合由单一的中低端木制家具拓展为包含中低端、高端、

顶级木制家具，以及沙发、酒店家具的组合；销售市场由

M国扩展到欧洲。

2000年和

2008

年，在国内设立研发中心的基础上，日升公司又分别在 M国和欧洲设立了研发中心。

2007 年以来，全球经济环境发生了很大变化。出于对国内市场潜力的判断，日升公司适时调整经营策略，决定在巩固海外市场的同时，进军国内市场。多年的国际化经验使日升公司在生

产、设计、销售方面储备、积累了大量人才和经验。 2008年日升公司在国内展会上全面亮相，展出专门针对国内市场开发的三大品牌——“日升家居”“日升家园”“日升屋”。 2009年 9月在国内建成了日升国际风尚馆。

日升公司在原有多个知名品牌的基础上，运用特许经营品牌、针对细分客户设立新品牌等策

略，进一步巩固日升公司的 OBM业务。 2010年，开展酒店家具业务，并在 J国和 N国设立生产基地。 2009年、 2012年，先后推出特许品牌“ PDH”和“ PDK”； 2011年，推出青年家具品牌“ SM”； 2012年， M国日升推出特许品牌“ MH”； 2013年，推出特许品牌“ WB”；

2014年，推出婴儿家具品牌“ SB”。日升公司的 OBM业务约占总业务的 90%。

目前，日升公司在国内 18个城市 23家门店销售产品。国际市场仍然是日升公司的主要市场。要求：

（ 1）简要分析日升公司“从 OEM向 OBM升级”所采用的发展途径；

（ 2）简要分析日升公司“从 OEM向 OBM升级”所显示的企业能力。（ 2019年）

【答案】

（ 1）①外部发展（并购）。“公司先后实施四次跨国并购，获取了欧美知名企业的品牌、渠

道、研发设计及制造能力等战略性资产，实现了从 OEM向 OBM的升级”“ 2001年，日升公司斥资完成对原委托方 FG公司的收购，直接进入 M国中高档家具市场”“日升公司于 2006年至

2008年又先后收购国际三大品牌家具制造商”。

②内部发展（新建）。“

1996年在国内设立生产基地，建设了五个制造厂房”“

1999年 3

月，日升公司在

M国组建公司并创立公司品牌‘

LC’，主要从事中低端家具的生产和销售”

“ 2000年和 2008年，在国内设立研发中心的基础上，日升公司又分别在 M国和欧洲设立了研发中心”“ 2009年 9月在国内建成了日升国际风尚馆”“ 2010年，开展酒店家具业务，并在

J国和 N国设立生产基地”“日升公司在国内 18个城市 23家门店销售产品”。

③战略联盟。“日升公司最初主要从事 OEM代工业务，为 M国的客户 FG公司贴牌生产家具配套及小巧家具组件”“日升公司在原有多个知名品牌的基础上，运用特许经营品牌、针对细分客户设立新品牌等策略，进一步巩固日升公司的 OBM业务”。

（ 2）日升公司“从 OEM向 OBM升级”所显示的企业能力如下：

①研发能力。“公司先后实施四次跨国并购，获取了欧美知名企业的品牌、渠道、研发设计及制造能力等战略性资产，实现了从 OEM向 OBM的升级”“ 2000年和 2008年，在国内设立研发中心的基础上，日升公司又分别在 M国和欧洲设立了研发中心”。

②生产管理能力。“ 1996年在国内设立生产基地，建设了五个制造厂房”“公司业务扩展至餐厅及卧房家具，成为国内首家生产卧房家具的企业。 1998年，日升公司单月出货量从 100个货柜大幅提升至 300个货柜，制造能力远远超过昔日家具业的龙头老大”。

③企业的营销能力。

a. 产品竞争能力。“ 1998年，日升公司单月出货量从 100个货柜大幅提升至 300个货柜，制造能力远远超过昔日家具业的龙头老大”“四次跨国收购使日升公司的产品组合由单一的中低端木制家具拓展为包含中低端、高端、顶级木制家具，以及沙发、酒店家具的组合；销售市场由 M国扩展到欧洲”。

b. 销售活动能力。“多年的国际化经验使日升公司在生产、设计、销售方面储备、积累了大量人才和经验”“ 2008年日升公司在国内展会上全面亮相，展出专门针对国内市场开发的三大品

牌——‘日升家居’‘日升家园’‘日升屋’。

2009年

9月在国内建成了日升国际风尚馆”

“ 2009年、 2012年，先后推出特许品牌‘ PDH’和‘ PDK’； 2011年，推出青年家具品牌 ‘ SM’； 2012年， M国日升推出特许品牌‘ MH’； 2013年，推出特许品牌‘ WB’； 2014年，推出婴儿家具品牌‘ SB’”。

c. 市场决策能力。“公司在低附加值的经营中认识到打造自身品牌的重要性”“然而，日升公

司在 M国自创品牌的成效并不显著。于是，公司先后实施四次跨国并购”“出于对国内市场潜

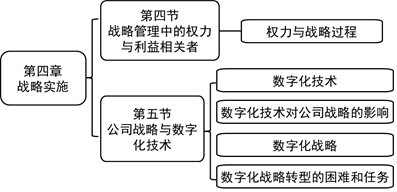
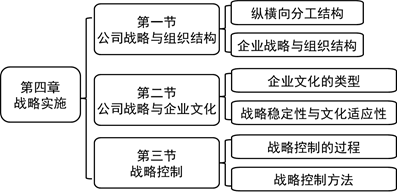
力的判断，日升公司适时调整经营策略，决定在巩固海外市场的同时，进军国内市场”。

④财务能力。“ 2005年日升公司成功上市。上市后，公司市值从 2004年的 1.37亿美元跃升至 2005年的 3.69亿美元，增长 2.69倍。在强大的资金和产能支持下”。

⑤组织管理能力。“公司先后实施四次跨国并购”“出于对国内市场潜力的判断，日升公司适时调整经营策略，决定在巩固海外市场的同时，进军国内市场”“日升公司在原有多个知名品牌的基础上，运用特许经营品牌、针对细分客户设立新品牌等策略”“日升公司在国内 18个城市 23家门店销售产品”。

# 第四章 战略实施

### 本章考点框架



**2021 年教材主要变化**

2021 年教材本章内容与 2020 年教材相比，主要变化：

（ 1 ）第五节“信息技术在战略管理中的作用”改为“公司战略与数字化技术”，并对其内容进行重新编写。

（ 2 ）调整了部分案例。

本章属于次重点章。

### 题型题量分析

本章考试的题型一般为客观题和简答题，但对本章一些基础知识的理解是解决综合题的必要前提，近 3 年平均分值为 11 分左右。

2021 年需要重点关注以下内容可能会考主观题：横向分工结构的基本类型（职能制组织结构、事业部制组织结构和矩阵制组织结构）、战略失效的原因、数字化技术对公司战略的影响和数字化战略转型的主要方面。

## 第一节 公司战略与组织结构

### 【考点一】组织结构的构成要素（★）

组织结构是组织的全体成员为实现组织目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利等方面所形成的结构体系。组织结构的 **基本构成要素是分工与整合。**

（一）分工

分工是指企业为创造价值而 **对其人员和资源的分配方式** 。对不同的人分配做不同的工作，将不同的人群划分成不同的部门，并确定其职责，就是分工。

1. 纵向分工

纵向分工是指从企业最高层扩展到最基层，明确谁向谁报告工作。它能够回答员工提出的这种问题：“我有问题时，去找谁”“我对谁负责”。纵向分工主要涉及 **职权的分配** 。

2. 横向分工

横向分工是企业资源的分配，公司所有的资源都在这条线上进行专业化分配，并保障业务部门能够获得支持。横向分工主要 **涉及资源的分配** 。

（二）整合

为了避免分工所带来的诸如部门间的脱节、各行其是、部门利益冲突、横向协调难等问题，就需要通过整合把企业内部各部门、各环节进行必要地 **调整或重建** ，协调他们之间的关系，使各部门相互支持、相互配合，以实现企业的组织协同。

**☆ 相关链接** 公司的组织结构就是一种 **职权的划分体系** 以及各部门的 **分工协作体系** 。

没有组织结构的公司将是一盘散沙，组织结构不合理会严重阻碍公司的正常运作，甚至导致公司经营的彻底失败。

公司组织结构不合理的一些典型表现：公司内部信息传递效率降低、失真严重；公司做出的决策低效甚至错误；部门设置臃肿，部门间责任划分不清，导致工作中互相推诿、互相掣肘；公司内耗严重等。要清除这些公司病，只有通过组织结构设计和变革来实现。

### 【考点二】纵横向分工结构（★★）

（一） **纵向分工结构**

纵向分工是指企业高层管理人员为了有效地贯彻执行企业的战略，选择适当的 **管理层次** 和正确的 **控制幅度** ，并说明连接企业各层管理人员、工作以及各项职能的关系。

1. **纵向分工结构的基本类型**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **优点** | **缺点** |
| 高长型组织结构 | 管理层次较多而控制幅度较窄的组织结构 | 有利于对下属部门和人员进行及时地 **指导和控制** | **降低了** 企业对外部市场的 **迅速反应能力** |
| 扁平型组织结构 | 管理层次较少而控制幅度较宽的组织结构 | 增强了企业对外部市场的迅速 **反应能力** | **容易导致管理失控** |

1. **纵向分工结构组织内部的管理问题**

**（ 1 ）集权与分权。**

在企业组织中，集权与分权各有不同的适用条件，应根据企业的具体情况而定。处理集权与分权的关系，既要防止 **“失控”** ，又不能 **“管死”** ，应遵循战略上的集权和战术上的分权以及因势而变的原则。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **优点** | **缺点** | **适用情形** |
|  |  | ①易于协调各职能间的决 |  |  |
|  |  | 策； | ①不利于发展 |  |
|  |  | ②易于对上下沟通的形式进 | 个性，高层管 |  |
| 集权 | 高层管理者制定所有的决策，基层管理人员只负责执行高层管理者的指示。这种企业通常采取管理层次较多而控制幅度较窄的高长型组织结构 | 行规范；③由最高管理层统一决策，有利于规范下属部门的行动，促使企业整体目标的实现；  ④有利于集中力量快速应对紧急危局；  ⑤有助于实现规模经济；  ⑥这种结构比较适用于由外部机构实施密切监控的企业  （若采用分权，部门间各自 | 理者顾及不到下属部门的特殊性；  ②由于信息传递时间长，可能会延误决策时机，缺乏灵活性与对市场的应变力；  ③基层管理人 | **产品线数量有限且关系较为密切的企业** |
|  |  | 为政，不利于协调企业内外 | 员职业晋升空 |  |
|  |  | 部利益相关者的利益矛盾和 | 间有限 |  |
|  |  | 冲突） |  |  |
| 分权 | 按照一定的规则把权力分派给下级管理层，下级管理层在自己的职权范围内，有权自主地进行决策。这种企业通常采取管理层次较少而控制幅度较宽的扁平型组织结构 | ①有利于发挥下属的积极性和创造性；  ②能为下属提供更多的职位晋升机会；  ③适应外部环境的能力较强；  ④信息沟通和传递速度比较快，信息失真程度比较低 | ①难以统一指挥和协调，有的下属部门因追求自身利益而忽视甚至损害公司的整体利益；  ②容易出现部门之间各自为政的失控现象 | **产品线数量较多或多元化经营的企业** |

**（ 2 ）中层管理人员人数。**

企业在选择组织层次和指挥链时，要根据自己的实际情况。如果选择高长型组织结构，意味着要增加管理层次，需要配备较多的中层管理人员，导致管理成本增加；如果选择扁平型组织结构，意味着要减少管理层次，需要配备较少的中层管理人员，可以节约管理成本。

**（ 3 ）信息传递。**

企业管理层次越多，信息沟通和传递速度就会越慢，信息失真程度就会越高，同时也会增加管理成本。因此，企业在选择高长型组织结构时，应特别慎重。

**（ 4 ）协调与激励。**

扁平型组织结构中信息沟通更为容易，有利于建立以 **工作成就** 为导向的员工激励机制。同时，扁平型组织结构中管理层次较少，部门目标与企业 **目标之间的偏差缩小** ，使建立以企业目标为导向的员工激励机制成为可能。

### 试题精讲

【例题 • 多选题】创维公司是一家拥有 3000多名员工的高科技企业，该公司的组织结构从上

至下分为总经理、部门经理、一线管理人员和基层员工 4个层次。根据组织纵向分工结构理

论，创维公司采用的组织结构通常具有的特点有（ ）。（ 2020年） A. 可以及时反映市场的变化

B. 容易造成管理的失控 C. 企业战略难以实施

D. 企业管理费用会大幅度增加

【答案】 AB

【解析】从管理实践来看，拥有 3000名员工的企业平均的管理层次一般为 7个层次。“创维公

司是一家拥有 3000多名员工的高科技企业，该公司的组织结构从上至下分为总经理、部门经

理、一线管理人员和基层员工 4个层次”表明该公司的组织结构属于扁平型结构。选项 A、 B属于扁平型结构的特点，选项 C、 D属于高长型结构的缺点。

【例题 • 多选题】我国东南沿海主营房地产开发的甲家族式企业实行集权化管理。下列关于该企业集权型决策的特点表述正确的有（ ）。

A. 不容易进行职能间的决策 B. 常规决策的时间过长

C. 危急情况下能够做出快速决策

D. 对级别较低的管理者而言，其职业发展有限

【答案】 BCD

【解析】集权型决策下的企业高层管理人员拥有最重要的决策权力，因此易于控制与协调各职能间的决策，选项 A错误。

【点题】“常规决策的时间过长”与“危急情况下能够做出快速决策”并不矛盾。前者是从集权型决策的管理层次较多这一方面体现出来的，管理层次多，常规事项要一级一级上报，导致决策时间过长；后者是因为集权型决策下的所有决策都是由高层管理者制定的，权力比较集中，危急情况下高层管理者可自主决定，所以能够做出快速决策。

【例题 • 多选题】大众火锅店规定： 10万元以下的开支，每个分店的店长就可以做主。普通的一线员工，拥有免单权，而且可以根据客人的需求，赠送水果盘。根据组织纵向分工结构集权与分权理论，大众火锅店这种组织方式的优点有（ ）。

A. 降低管理成本

B. 易于协调各职能间的决策 C. 提高企业对市场的反应能力

D. 能够对普通员工产生激励效应

【答案】 ACD

【解析】“ 10万元以下的开支，每个分店的店长就可以做主”表明大众火锅店实行的是分权型决策机制。 **分权型决策的优点** ：减少了信息沟通的障碍，提高了企业的反应能力，能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应；在管理中，通过分权制可以减少管理层次，降低企业内部的管理成本。选项 B属于集权型决策的优点。

【例题 • 多选题】甲公司是一家房地产中介公司。近年来公司的效益急剧下降，市场竞争力下降，员工离职率增加。公司王总知道这是公司组织结构存在问题，于是他找来人力资源部经理李华，要求其在近期完成对公司组织结构的诊断、优化与再设计工作，并将出具的整改方案直接向领导汇报。李华在考虑公司纵向分工结构组织内部的管理问题时需要考虑的因素有（

）。

A. 集权与分权

B. 中层管理人员人数 C. 信息传递

D. 协调与激励

【答案】 ABCD

【解析】纵向分工结构组织内部的管理问题：①集权与分权；②中层管理人员人数；③信息传递；④协调与激励。

### 【考点二】纵横向分工结构（★★）

（二） **横向分工结构**

1. 横向分工组织结构的基本类型

8 种基本类型：创业型组织结构、职能制组织结构、事业部制组织结构、 M型企业组织结构、战略业务单位组织结构、矩阵制组织结构、 H型结构（控股企业 /控股集团组织结构）和国际化经营企业的组织结构。

（ 1） **创业型组织结构**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **优点** | **缺点** | **适用范围** |
| 也称 **直线制** 组织结构，是一种最早的、最简单的组织结构。这种组织结构 **没有职能机构** ，从最高管理层到最低层实现 **直线垂直领导** | 结构比较简单，命令统一 | 它要求高层管理者通晓多种知识和技能，亲自处理各种业务。在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下，把所有管理职能都集中到最高管理者一人身上，显然是难以胜任的 | 只适用于规模较小、生产技术比较简单的 **传统的创业型企业** |

（ 2） **职能制组织结构**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **优点** | **缺点** | **适用范围** |
| 也称直线职能制组织结构，是一种 **按职能划分部门的组织结构**  。企业内部按职能  （如生产、营销、研发等）划分成若干部门，各部门独立性很小，均由企业高层领导直接进行管理，即企业 **实行集中控制和统一指挥** 。企业高层管理人员由于专业知识不足而将部分指挥权授予职能部门，使他们在某一职能范围内行使指挥权 | ①通过把专业技术和研究方向接近的同类专家集中到同一个部门中从事企业 **所有某一类型**的活动， **有助于实现规模经济**  ②由于给每一位员工分配特定的、重复性的工作， **有利于培养职能专家，同时也有利于提高工作效率**  ③为各个职能部门赋予一定的责、权、利， **便于董事会监控各个部门的绩效** | ①职能部门之间的 **协作和配合性较差**  ②难以确定各项产品产生的盈亏  ③容易导致各职能部门 **各自为政**  ，追求部门利益而 **损害企业的整体利益**  ④等级层次以及集权化的决策制定机制 **缺乏对市场的应变力与灵活性** | 主要 **适用于中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展较慢、外部环境比较稳定的企业** |

**☆ 相关链接**

对职能制组织结构中“难以确定各项产品产生的盈亏”的理解

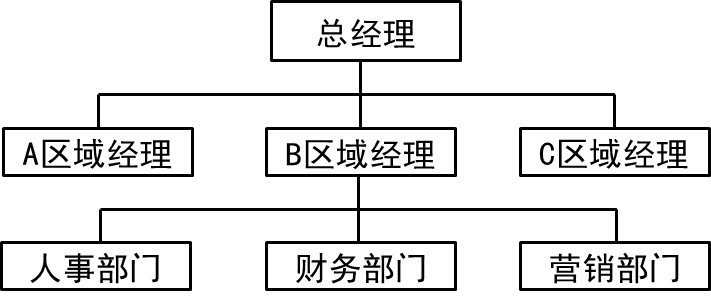
在 **完全成本法** （注意：这里的完全成本属于 **广义** 的成本概念，不能等同于财务会计、成本管理中所讲的完全成本，还包括管理费用、销售费用等期间费用）下， **产品成本中包括应分配的各职能支持部门（如研发部门、营销部门等）发生的间接成本** ，而这些职能支持部门的间接成本的分配难以做到科学合理，因此，在职能制组织结构下难以确定各项产品产生的盈亏。

（ 3） **事业部制组织结构**

事业部制组织结构实行“ **集中决策，分散经营** ”的方式，是一种 **高度集权下的分权管理体制** 。事业部制组织结构的 **战略决策和经营决策相分离** 。根据业务特点按产品、地区、顾客（市场）等设立半自主性的经营事业部，公司的战略决策和经营决策由不同的部门和人员负责， **使高层领导从繁重的日常经营业务中解脱出来** ，集中精力致力于企业的战略决策，并监督、协调各事业部的活动和评价各部门的绩效。事业部不是独立的法人，但 **具有较大的经营自主权** ，实行独立核算、自负盈亏，是一个 **利润中心** 。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **优点** | **缺点** | **适用范围** |
| **区域事业部** 制结构 | 以所处的地理区域为基础设立事业部 | ①能实现更快更好的 **地区决策**  ②总部放手让区域人员处理相关事务，可以 **削减成本费用** （如差旅费用和交通费用）  ③能对该地区 **环境变化迅速做出反应** | ① **管理成本的重复**  ②某区域管理人员只能满足本区域业务，可能支撑不了其他区域的事务， **难以处理跨区域的大客户的事务** | 适用于具有若干生产线的企业，也适用于面临的市 **场环境复杂多变** 或所处 **地理位置分散的企业** |

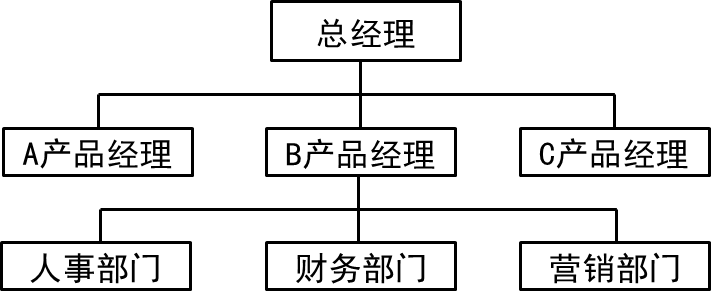
**区域事业部制组织结构图示如下：**



|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **优点** | **缺点** | **适用范围** |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | ①容易协调事业 | ①各个事业部会为了争 | 适用于具有若 |
| **产品**  **/品牌事业部** 制结构 | 以 **产品的种类**为基础设立事业部 | 部 **内部的供、产、销活动**  ②有助于企业实施 **产品差异化**  ③易于出售或关闭经营不善的事业部 | 夺有限资源而产生摩擦  ②各个事业部之间会 **存在管理成本的重叠** 和浪费  ③若产品事业部数量较多，则难以协调 | 干生产线的企业，也适用于面临的市场环境复杂多变或所处地理位置分散的企业 |
|  |  |  | ④若产品事业部数量较 |  |
|  |  |  | 多， **事业部的高级管理** |  |
|  |  |  | **层会缺乏整体观念** （本 |  |
|  |  |  | 位主义） |  |

**产品事业部制组织结构图示如下：**



**☆ 相关链接**

事业部主要有 **三种** 划分方式：

（ 1）按照 **产品** 来划分，如相当多的家电企业均采用了该种划分，分为空调事业部、冰箱事业部、洗衣机事业部、电视机事业部等；

（ 2）按照 **区域** 来划分，如分为华南事业部、华中事业部、华北事业部；

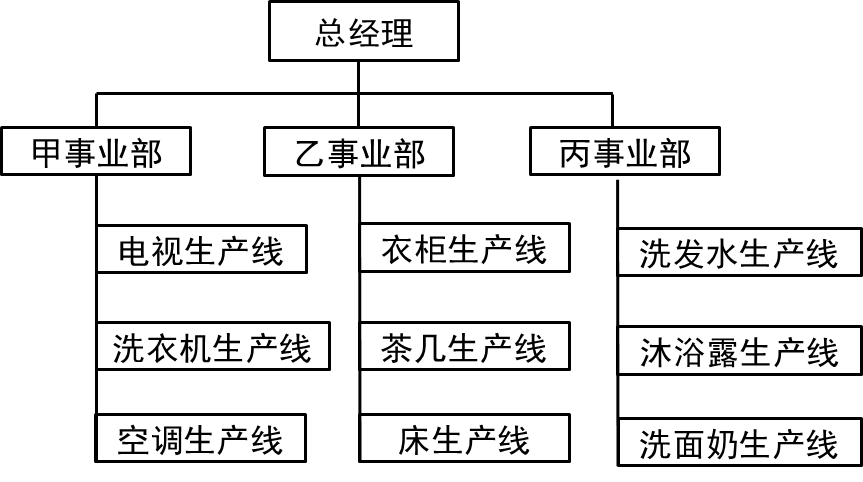
（ 3）按照 **客户** 来划分，如分为渠道事业部（针对代理商）、零售事业部（针对个人用户）。

（ 4） **M 型企业组织结构（多部门结构）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **优点** | **缺点** | **适用范围** |
|  | ①各事业部之间有比较、有竞 |  |  |
|  | 争，由此可以增强企业活力， | ①为事业部分配企 |  |
|  | 有利于企业的持续成长 | 业的管理成本比较 |  |
| 将企业划分成若干事业部，每一个事业部 **负责** | ②总部高层可以摆脱日常事务的烦扰，集中精力考虑全局问题，同时总部员工的工作量会有所减轻 | 困难并略带主观性  ②经常会在事业部之间 **滋生功能失调性的竞争和摩擦** | 适用于产品多  样化或从事多元化经营的企业，也适用于面临的市场环 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **一个或多** | ③职权被分派到总部下面的每 | ③确定 **内部转移** | 境复杂多变或 |
| **个产品线** | 个事业部，并在每个事业部内 | **价格** 可能会产生 | 所处地理位置 |
|  | 部进行再次分配 | 冲突 | 分散的企业 |
|  | ④事业部作为一个利润中心， |  |  |
|  | 便于进行绩效考评 |  |  |

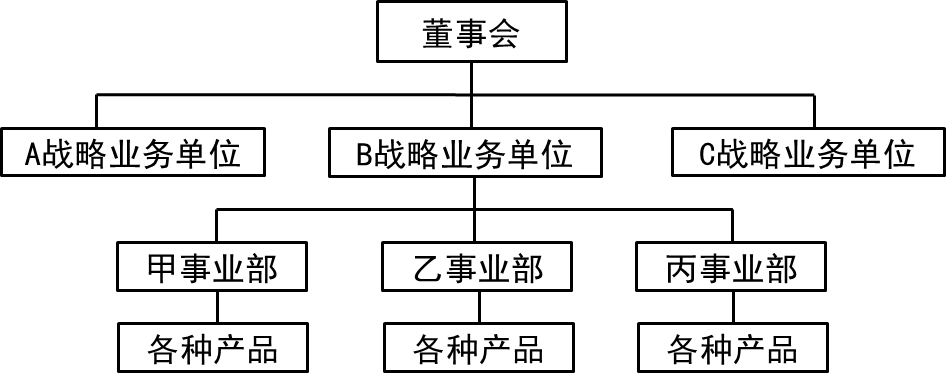
**M 型企业组织结构图示如下：**



（ 5） **战略业务单位组织结构（ SBU）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **优点** | **缺点** | **适用范围** |
| 也称 **超事业部** 制组 | ①降低了企业总部的控制 | ①总部与事业部 |  |
| 织结构，是在 **事业部** | 跨度，减轻了总部的工作 | 的关系变得更疏 |  |
| 制组织结构的基础 | 负荷 | 远 |  |
| 上，在企业最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构——战略业务单位，负责管辖和协调所属各个事业部的活 | ②减轻了总部的信息过度情况  ③使得 **具有类似使命** 的产品、区域、市场或客户的事业部之间能够更好地协调 | ②战略业务单位管理者为了取得更多的企业资源会 **引发竞争和摩擦** ，而这些竞争会变成功能性失 | 适用于从事 **多元化**经营的 **大型企业和巨型企业** |
| 动，使领导方式 **在分** | ④战略业务单位 **作为一** | 调并会对企业的 |  |
| **权的基础上又适当的** | **个利润中心或投资中心，** | 总体绩效产生不 |  |
| **集中** | **便于进行绩效考评** | 利影响 |  |

**战略业务单位组织结构图示如下：**



**☆ 相关链接**

事业部制组织结构、 M型企业组织结构和战略业务单位组织结构的关系

教材对 M型企业组织结构做了过度的细分，从考试角度来讲可以这样理解：事业部制组织结构是多部门结构的基本形态，一般一个事业部负责一个产品大类或产品线；随着企业规模的扩大和产品线的增加，在事业部制组织结构的基础上衍生出 M型企业组织结构，即每个事业部负责一个或多个产品线（扩大事业部的控制幅度）；随着企业规模的进一步扩张，业务更加多元化，在 M型企业组织结构的基础上又衍生出战略业务单位组织结构，即在总部和事业部之间增加了一个管理层级，在分权的基础上又适当的集中。

### 【考点二】纵横向分工结构（★★）

（ 6）矩阵制组织结构

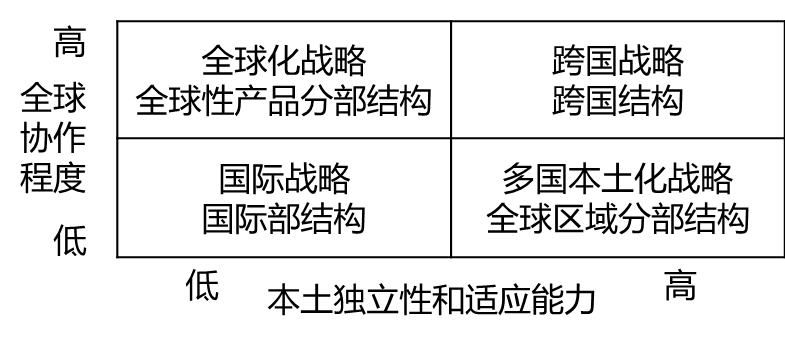
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **优点** | **缺点** | **适用范围** |
| **既包含职能专业化又包** | ①由于从各职能部门 |  |  |
| **含产品或项目专业化的** | 抽调来的人员有信任 |  |  |
| **二元组织结构** 。矩阵制 | 感、荣誉感，使他们 |  |  |
| 组织结构是为了改进职 | 增加了责任感，激发 |  |  |
| 能制组织结构横向联系 | 了工作热情， **促进** | ①由于项目组成员 |  |
| 差、缺乏弹性的缺点而 | **了目标的实现** | 来自各个职能部 |  |
| 形成的一种组织结构形 | ②加强了不同部门之 | 门，当任务完成以 |  |
| 式。该结构 **由纵、横两** | 间的配合和信息交 | 后，仍要回到原部 |  |
| **套管理系统叠加在一起组成一个矩阵** ，其中纵向系统一般是按照职能划分的指挥系统，横向系统一般是按产品、项目或服务组成的管理系统  例如，围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构，组成一个专门的产品（项目）小组去 | 流， **克服** 了职能制组织结构中各部门互相脱节、 **对产品和市场关注不足的现象**  ③与产品主管和职能主管之间的联系更加直接，从而能够做出更有质量的决策  ④由于这种结构是根据项目组织的，任务清楚、目标明确，各 | 门，容易产生临时观念，在 **职能工作和项目工作之间产生冲突**  ②人员受双重领导，出了问题， **有时难以分清责任**  ③容易 **引起职能部门经理和项目经理权力的冲突**  ④协调所有的产品 | 主要 **适用于复杂 /动态环境** 以及因技术发展迅速和产品品种较多而具有 **创新性强、管理复杂** 的特点的企业 |
| 从事新产品开发工作， | 方面有专长的人都是 | 和职能会增加时间 |  |
| 在研究、设计、试验、 | 有备而来，从而在新 | 成本和财务成本， |  |
| 制造各个不同阶段，由 | 的工作小组里，能更 | 从而导致 **制订决** |  |
| 有关职能部门派人参 | 好地沟通、融合 | **策的时间过长** |  |
| 加，力图 **做到条块结合** | ⑤双重权力使得企业 |  |  |
| ，以协调有关部门的活 | 具有多重定位，这样 |  |  |
| 动，保证任务的顺利完 | 职能专家就不会只关 |  |  |
| 成 | 注自身的业务范围 |  |  |

（ 7） H型结构（控股企业 /控股集团组织结构）

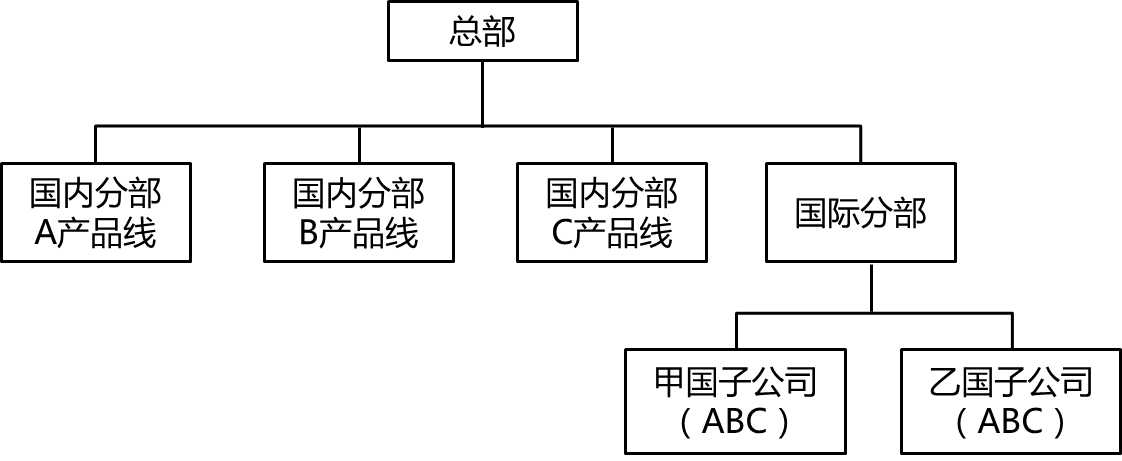
企业内实行分权治理的一种结构形式。控股型结构 **是非相关多元化经营的企业经常使用的一种组织形式** 。由于经营业务的非相关或弱相关，大公司不对这些业务经营单位进行直接的管理和控制，而以持股控制代之。这样，大公司便成为一个控股公司，受其持股的企业不但对具体业务有经营自主权，而且保留了独立的法人地位。 **现代意义上的 H型结构既可以实行分权管理，也可以实行集权管理** 。

（ 8） **国际化经营企业的组织结构**

企业国际化经营的战略有 4种基本类型，即国际战略、多国本土化战略、全球化战略与跨国战略，而这些战略所依托的组织结构如下图所示：

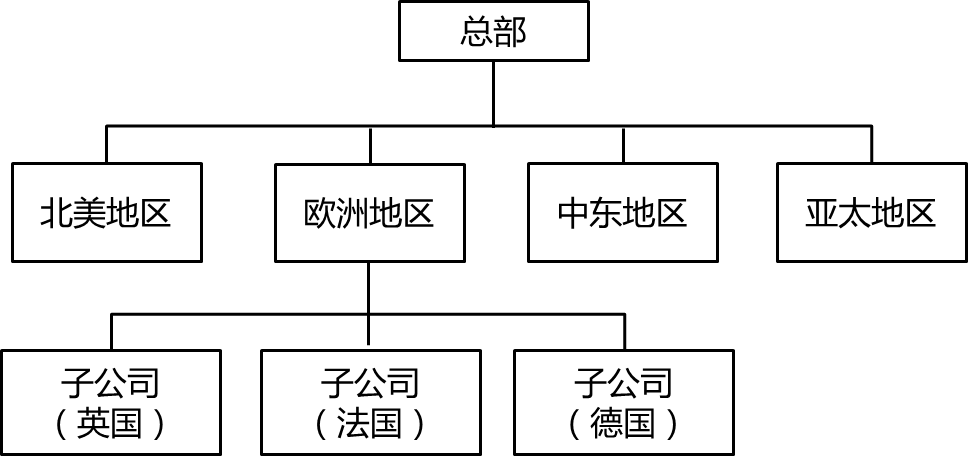


①国际部结构与国际战略相匹配。特点：其事业部的划分可以按区域划分，也可以按产品划分，甚至还可能按区域和产品的混合划分。

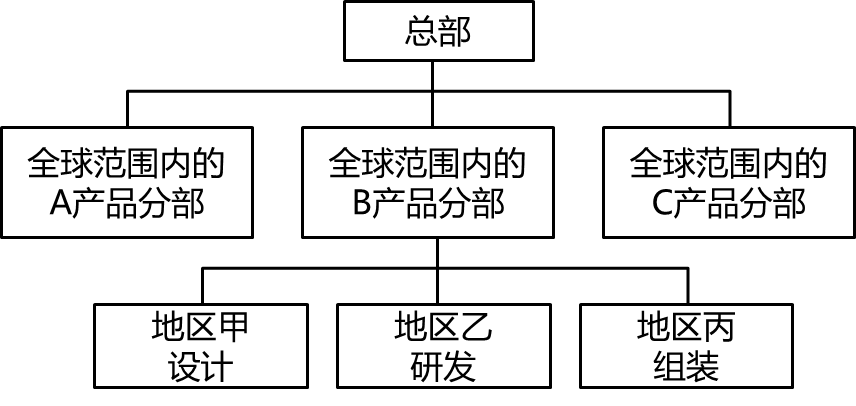
国际部结构图示如下：

②全球区域分部结构与多国本土化战略相匹配。特点：分部的国家或地区经理有高度的自主权，本土适应能力高，但由于生产规模相对较小，生产成本通常比母公司高。

全球区域分部结构图示如下：



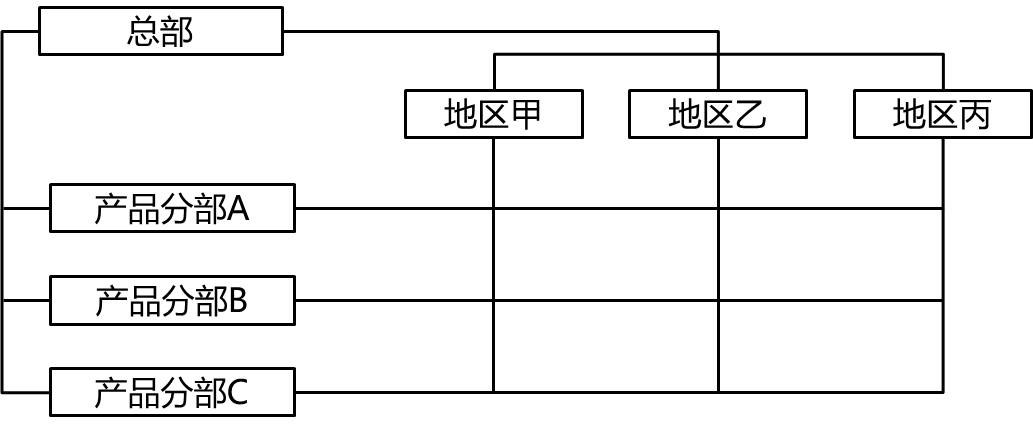
③全球性产品分部结构与全球化战略相匹配。特点：企业总部确定企业的总目标和经营战略，下属公司的生产属于总公司的一部分。容易把价值创造活动集中在关键地区，进而实现区位经济、经验曲线效应和规模经济效应，但下属公司的自主权较小，其对当地市场的反应能力受到限制。

全球性产品分部结构图示如下：

④跨国结构与跨国战略相匹配。特点：可以看作是一种矩阵结构，试图同时获得地区分部结构和产品分部结构的所有优势，目的是力求同时最大限度地提高效率、地区适应能力和组织学习能力。这种全球性产品—地区混合结构 **适用于那些产品多样化程度很高、地区分散化程度也很大的跨国公司**

。

跨国结构图示如下：



**☆ 相关链接**

**跨国结构** 最具代表性的是全球性 **矩阵制组织结构** 。它赋予职能、地区和产品三个维度中的两维甚至三维同等的权力，对公司的全部业务进行纵横交叉甚至立体式的控制与管理，使得每个子公司都同时接受来自两个甚至三个部门的领导。该结构代表着跨国公司 **同时追求当地反应能力、全球规模经济、全球知识开发与传播** 等目标。

ABB 是从事电力和自动化技术业务的跨国公司，其组织 **按照两维结构设计，一维是按照地理区域** 在全球设立 100多个不同国家的经理，负责所在国家和地区的产品和业务； **另一维是按照产品（业务）专业化** 原则设立五大产品（业务）运营中心（电力产品部、电力系统部、离散自动化与运动控制部、低压产品部和过程自动化部），它们服务于全球客户需求。 ABB大力推行一种两条指挥链的组织结构，使子公司同时接受所在国经理和所属产品（业务）经理的双重领导。这种组织结构 **有利于一个国家经理利用其它国家的技术** 。比如，一个领导 ABB美国业务和离散自动化与运动控制部的经理，使用 ABB瑞士公司开发的技术服务于美国公司的汽轮机制造，或者使用 ABB欧洲地区的技术将在美国的核反应堆转换为沼气发电厂。 ABB经营的核心是 **实现技术和产品的共享，优化内部资源配置，提高整体绩效** 。由上可见， ABB公司的组织结构属于跨国结构。

### 试题精讲

【例题·单选题】升达公司是一家控股企业，下属有多个分别主营石油化工、物流、机械制造等业务的独立经营的子公司。升达公司不干预子公司的战略决策和业务活动，仅根据市场前景和子公司的经营状况做出对子公司增加或减少投资的决策。升达公司应采取的组织结构类型是

（ ）。（ 2020年） A. 事业部制组织结构 B.H 型组织结构

C. 战略业务单位组织结构 D.M 型组织结构

【答案】 B

【解析】 H型组织结构的下属子公司具有独立的法人资格。该组织结构下，母公司一般只是做一些宏观性的决断，不会对下属子公司的自主经营进行干涉。“升达公司不干预子公司的战略决策和业务活动，仅根据市场前景和子公司的经营状况做出对子公司增加或减少投资的决策”属于 H型组织结构，选项 B正确。

【例题·单选题】华通公司是一家铁路建造企业。该公司把施工单位划分为轨道、桥梁、涵洞等若干项目组，每个项目组都包括从事技术、采购、运输、生产等活动的人员；每个人员都受项目组主管和所属职能部门主管的双重领导。下列各项中，属于华通公司采用的组织结构的优点的是（ ）。（ 2020年）

A. 权力划分比较清晰

B. 实现了各个部门之间的协作 C. 容易协调管理者之间的关系

D. 职能专家更加关注自身的业务范围

【答案】 B

【解析】“该公司把施工单位划分为轨道、桥梁、涵洞等若干项目组，每个项目组都包括从事技术、采购、运输、生产等活动的人员；每个人员都受项目组主管和所属职能部门主管的双重领导”表明华通公司采用的是矩阵制组织结构，选项 B属于矩阵制组织结构的优点。

【例题·多选题】以生产、销售多种石化产品为主业的东昌公司对本企业的经营活动和人员，按照北方区域和南方区域进行划分。公司总部负责计划、协调和安排资源，区域分部负责所在区域的所有经营活动、产品销售和客户维护。下列各项中，属于东昌公司组织结构优点的有

（ ）。（ 2019年）

A. 能实现更好更快的地区决策 B. 可以削减差旅和交通费用

C. 易于处理跨区域的大客户的事务 D. 可以避免管理成本的重复

【答案】 AB

【解析】“按照北方区域和南方区域进行划分”体现的是区域事业部制组织结构，选项 A、 B属于区域事业部制组织结构的优点；而区域管理人员只能满足本区域业务，可能支撑不了其他区域的事务，难以处理跨区域业务的大客户的事务，选项 C错误；如每个区域办事处都需要一个财务部门，则划分多个区域时会造成管理成本的重复，选项 D错误。

【例题·单选题】顺阳制衣有限公司成立十多年来，生产和经营规模逐步扩大，服装的品种不断增加。为了提高工作效率并实现规模经济，该公司应采用的组织结构是（ ）。

A.M 型组织结构

B. 事业部制组织结构 C. 创业型组织结构 D. 职能制组织结构

【答案】 D

【解析】提高工作效率和实现规模经济属于职能制组织结构的优点。因此顺阳制衣有限公司应采用的组织结构是职能制组织结构，选项 D正确。

【例题·多选题】美的集团是一家在深交所上市的科技集团，有六大事业部，分别负责研发和生产消费电器业务、暖通空调业务、机器人及工业自动化系统业务、智能供应链、芯片业务和电梯业务。每个事业部都拥有多个产品线。公司总部对各个事业部统一进行资源配置。美的集团采取的组织结构类型的特点有（ ）。

A. 能够通过资本回报率等方法对事业部进行绩效考核 B. 集权化的决策机制放慢了反应速度

C. 职权分派到各个事业部，并在事业部内部进行再次分派 D. 为各事业部分配企业的管理成本比较困难

【答案】 ACD

【解析】“美的集团……有六大事业部……每个事业部都拥有多个产品线”表明其采取的组织结构类型属于 M型企业组织结构。选项 A、 C、 D属于 M型企业组织结构的特点。

【例题·多选题】美国通用电气公司曾经把它所经营的范围划分为 49种，并设立了战略业务单位层级。与其他组织结构相比较，战略业务单位组织结构的优点有（ ）。

A. 降低了企业总部的控制跨度

B. 使企业总部与事业部和产品层的关系更密切

C. 使具有类似使命的产品、市场或技术的事业部之间能够更好地协调 D. 更易于监控每个战略业务单位的绩效

【答案】 ACD

【解析】战略业务单位组织结构在总部与事业部之间增加了战略业务单位管理机构，使企业总部与事业部和产品层的关系变得更疏远，选项 B错误。

【点题】战略业务单位组织结构下，总部只需要控制少数几个战略业务单位而无须控制多个事业部；各个事业部由战略业务单位进行管理，从而总部几乎无须在事业部之间分摊成本，因此更易于监控每个战略业务单位的绩效。

【例题·多选题】甲集团是以肉类加工为主的大型食品集团，在全国 18个省市建设了加工基地。集团旗下子公司有肉制品加工、生物工程、化工包装、物流、养殖、药业和软件等。 2013年 5月，甲集团以 71亿美元收购全球最大生猪养殖企业美国乙食品公司的全部股份，使甲集团成为全球最大的肉类加工企业。为配合甲集团的总体战略实施，甲集团可以选择的组织结构类型有（ ）。

A. 事业部制组织结构 B. 职能制组织结构 C.M 型企业组织结构 D. 控股集团组织结构

【答案】 ACD

【解析】甲集团涉及多个业务领域，实行多元化战略，可以采用事业部制组织结构、 M型企业组织结构、战略业务单位组织结构和控股集团组织结构。职能制组织结构适用于单一业务企业，选项 B错误。

【例题·多选题】德州仪器是一家全球化半导体设计与制造企业，以开发、制造、销售半导体和计算机技术闻名于世。它在 25个国家设有制造、设计和销售机构，在世界范围内行销标准化产品。德州仪器采用全球性产品分部结构，下列属于该组织结构特点的有（ ）。

A. 获得了更高的全球效率

B. 下属公司对母公司的依赖程度较高，战略自主权较小 C. 形成经验曲线和规模经济效益

D. 对当地市场的反应能力较差

【答案】 ABCD

【解析】全球化战略是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家中集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。从国际化经营企业的组织结构来看，与全球化战略相配套的是全球性产品分部结构。采用全球性产品分部结构的优势是获得了更高的全球效率，劣势是下属公司对母公司的依赖程度较高，战略自主权较小，母公司与下属公司的互动缺乏创造力，从而导致子公司对当地市场的反应能力受到限制。

2 ． **横向分工结构的基本协调机制**

协调机制就是建立在企业的分工与协调之上的制度。横向分工结构的基本协调机制有以下 6种类型：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **类型** | **阐释** | **通常适用情形** |
|  | 这是一种 **自我控制方式** 。组织成员直接通过非 |  |
| 相互适应，自行调整 | 正式的、平等的沟通达到协调，相互之间不存在指挥与被指挥的关系，也没有来自外部的干预。在十分复杂的组织里，人员构成复杂，工作事务事先不能全部规范化，因而也采用这种协调机制，使组织成员 **边工作、边调整，互相适应、互** | **最简单的组织结构（初创型微型企业）、矩阵制结构** |
|  | **相协调** |  |
|  | 这是指组织的所有活动都按照一个人的决策和指 |  |
| 直接指挥，直接控制 | 令行事。这位负责人发布指示，监督工作。形象地讲，这种协调机制如人的大脑一样，同时协调 | **初创型小型企业** |
|  | 两只手的活动 |  |
|  | 这是指组织通过 **预先制定的工作标准，来协调生** |  |
| 工作过程标准化 | **产经营活动** 。在生产之前，企业向职工明确工作的内容，或对工作制定出操作规程及其规章制度，然后要求工作过程中所有活动都要按这些标 | **职能制组织结构** |
|  | 准进行，以实现协调 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 这是指组织通过 **预先制定的工作成果标准，实现** | 事业部制组织结 |
|  | **组织中各种活动的协调** 。这种协调只规定最终目 | 构、 M型企业组 |
| 工作成果标 | 标，不限定达到目标的途径、方法、手段和过 | 织结构、战略业 |
| 准化 | 程。如果工作流程复杂到不可控，那么制度的作 | 务单位组织结 |
|  | 用便不明显了，就只能通过对工作输出（工作结 | 构、 H型结构、 |
|  | 果）的控制来达到协调工作的目的 | 矩阵制组织结构 |
|  | 有些组织内的 **工作专业性强，工作过程和工作成** |  |
|  | **果均无法标准化** ，那么组织只能通过将员工的 |  |
|  | **技能标准化** 来实现工作协调的目的。这种协调机 |  |
|  | 制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要 |  |
| 技艺（ 知识）标准化 | 的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才。在实际工作中，他们便可以根据自己的 | 专业型企业 |
|  | 知识和技艺，相互配合与协调。如 **麻醉师和外科** |  |
|  | **医生** 在给患者切除阑尾时，几乎不用交流，凭借 |  |
|  | 其接受过的培训，他们就知道从对方手里接过什 |  |
|  | 么器械，下一步进行什么操作 |  |
|  | 这是指组织成员或群体成员分享同一价值观念， |  |
|  | 实现全员的价值共享。“共同价值观”强调理想 |  |
|  | 型的企业管理应该是 **“人本化”和“市场化”的** |  |
|  | **有机结合** 。“人本化”是指企业对人的需求、价 |  |
|  | 值实现和发展的一种态度和理念。这种态度和理 |  |
|  | 念，驱使着企业要关心员工的报酬与工作环境、 |  |
| 共同价值观 | 人际交往与自尊、精神需要与个人价值实现等。  “市场化”是指企业对市场及竞争的一种态度和理念。这种态度和理念，驱使着企业要关注市场 | 理想型企业、 **俱乐部** 等 |
|  | 需求与发展变化，关注产品与服务创新，关注经 |  |
|  | 营效率与效益等 |  |
|  | 鉴于内部条件和外部环境都是在不断变化的，因 |  |
|  | 而，企业 **对内** 要及时调整， **发挥创新精神、协** |  |
|  | **同效果和整体优势** ； **对外** 要 **灵活适应，快速** |  |
|  | **行动** |  |

### 试题精讲

【例题·单选题】生产智能家电产品的凯威公司适应外部环境的不断变化，及时调整内部资源和组织结构，发挥协同效果和整体优势，激发员工的创新精神和使命感，对社会需求作出灵活、快速的反应。该公司采取的组织协调机制是（ ）。（ 2019年）

A. 直接指挥，直接控制 B. 工作过程标准化

C. 共同价值观

D. 工作成果标准化

【答案】 C

【解析】“及时调整内部资源和组织结构，发挥协同效果和整体优势，激发员工的创新精神和使命感，对社会需求作出灵活、快速的反应”体现了企业对内要及时调整，发挥创新精神、协同效果和整体优势；对外要灵活适应，快速行动，即共同价值观，选项 C正确。

【例题·单选题】图美公司是某出版社所属的一家印刷厂，该公司按照出版社提供的文稿、图片和质量要求从事印刷、装订工作。图美公司适宜采用的组织协调机制是（ ）。（ 2019年）

A. 共同价值观

B. 相互适应，自行调整 C. 工作成果标准化

D. 技艺（知识）标准化

【答案】 C

【解析】“按照出版社提供的文稿、图片和质量要求从事印刷、装订工作”体现了工作成果标准化，选项 C正确。

【例题·单选题】育英公司是一家英语培训机构，定位于高端培训。该公司实行纯英文教学，全部课程由外籍教师进行授课，另外配备一名中文教师担任助教，所有教师都须有 5年以上的教学经验。育英公司培训活动中的组织协调机制是（ ）。（ 2017年）

A. 技艺（知识）标准化 B. 工作过程标准化

C. 工作成果标准化

D. 相互适应，自行调整

【答案】 A

【解析】“实行纯英文教学，全部课程由外籍教师进行授课，另外配备一名中文教师担任助教，所有教师都须有 5年以上的教学经验”表明育英公司对其成员所应有的技艺、知识加以标准化，选项 A正确。

【例题·单选题】甲公司是一家复印机生产企业。该公司在制定好自动生产流水线的标准以后，工人在生产过程中便根据这个标准进行生产和检验产品。一旦生产出现问题，管理人员便用这个标准来检查和调整。根据横向分工结构的基本协调机制的分类，该公司属于（ ）。 A. 相互适应，自行调整

B. 技艺（知识）标准化 C. 工作成果标准化

D. 工作过程标准化

【答案】 D

【解析】“该公司在制定好自动生产流水线的标准以后，工人在生产过程中便根据这个标准进行生产和检验产品。一旦生产出现问题，管理人员便用这个标准来检查和调整”属于工作过程标准化，选项 D正确。

【例题·单选题】 BJ控股公司拥有多家各自独立经营的子公司，这些子公司可以自主做出战略决策，是相对独立的投资中心。 BJ控股公司主要运用投资报酬率和剩余收益评价考核各子公司的业绩。该控股公司采取的组织协调机制是（ ）。

A. 共同价值观

B. 工作过程标准化 C. 工作成果标准化

D. 相互适应，自行调整

【答案】 C

【解析】“主要运用投资报酬率和剩余收益评价考核各子公司的业绩”体现了工作成果标准化，选项 C正确。

### 【考点三】企业战略与组织结构（★★）

（一） **组织结构与战略的关系**

组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段。钱德勒在其经典著作《战略和结构》中， **首次提出组织结构服从战略的理论** ，即钱德勒的两大命题。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **钱德勒命题** | | **阐释** | **启发** |
| 战略的前导性与结构的滞后性 | **战略前导性** | 指企业战略的变化快于组织结构的变化 | 在经济发展时，企业不可错过时机，要制定出与发展相适应的发展战略。一旦战略制定出来以后，要正确认识组织结构有一定反应滞后性的特性，不可操之过急。但是，组织结构反应滞后时间过长将会影响战略实施的效果，企业应努力缩短组织结构反应滞后的时间，使组织结构配合战略的实施 |
| **结构滞后性** | 指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度 |
| **企业发展阶段与组织结构** | | 企业在不同的发展阶段，应该采用不同的发展战略，并要求组织结构做出相应的调整 | |

（二） **组织的战略类型**

一个企业需要通过战略解决的基本问题有三类：一是开创性问题，即企业如何管理市场份额。

二是工程技术问题，即企业如何执行解决开创性问题的方案。

三是行政管理问题，即企业应该如何设计组织架构以适应解决前两个问题的需要。

根据一个组织在解决以上三类问题时采用的思维方式和行为特点（战略倾向）的不同，可以将组织分为四种类型：防御型战略组织、开拓型战略组织、分析型战略组织和反应型战略组织。

1. **防御型战略组织**

作为成熟行业中的成熟企业， **产品线较窄** ，高层不愿意积极探索熟知领域以外的机会。除非顾客有需要，否则高层不愿意就运作方法和企业的组织结构做出较大程度的调整。他们努力的方向主要是 **提高效率** 。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **问题** | **阐释** | **措施** | **特点** |
| 开创性问题 | 如何 **保持稳定的市场份额** | 由于它在 **稳定的市场环境** 下良好高效运作，所以它具有 **谋求成本领先的优势** 。利用 **既有的标准化技术流程** 获得 **低成本** ，或者在谋求成本领先优势的同时在某一特定的领域内进行差异化经营 | 由于 **环境变化缓慢**  ，它能够以长期规划为执行依据。 **组织效率较高但适应性差** |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 工程技术问题 | 如何 **保证效率** | 试图创造出一种具有 **高度成本效率的核心技术和经久不衰的市场** 。在这类组织中， **提高技术效率是组织成功的关键** 。在一般的防御型战略组织里通过 **纵向一体化战略** 往往能提高技术效率 | 由于 **环境变化缓慢**  ，它能够以长期规划为执行依据。 **组织效率较高但适应性差** |
| 行政管理问题 | 为了保证效率，如何做到 **严格控制** | **采取“机械式”结构机制** 。即由生产与成本控制专家组成高层管理团队， **重视成本和效率问题** ，建立分工精密的 **职能制组织结构** ，实行集中控制和正式沟通 |

1. **开拓型战略组织**

一种致力于发现和发掘新产品和新市场机会的企业组织，通常是该产业的标杆企业。它的 **核心技能是市场能力和研发能力** ，它可以拥有 **较多的技术类型和较长的产品线** 。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **问题** | **阐释** | **措施** | **特点** |
| 开创性问题 | 如何在 **动态多变的环境** 中，寻找和开发 **新产品与新市场机会** | 必须具有一种从 **整体上把握环境变化的能力**  ；通过 **产品开发和市场开发** 获得发展 | 开拓型组织虽然可以减少环境不确定性带来的风险，同时其多种技术可以 **迅速地适应市场需求的变化** ，但它要 **承担资源分散使用和低利润的风险** |
| 工程技术问题 | 如何避免长期局限于单一的技术 | 通常开发机械化程度很低和例外性的多种技术及标准， **以保持其创新性和适应性** | 。这种组织面临的最大挑战是如何提高组织的效率并合理地使用资源。 **组织效率较低但适应性强** |
|  |  |  | 开拓型组织虽然可以减少环境 |
|  |  | **采取“有机式”结构机** | 不确定性带来的风险，同时其 |
|  |  | **制** 。这种机制包括由 | 多种技术可以 **迅速地适应市** |
| 行政管理问题 | 如何 **协调经营活动与创新活动** | 市场、研发方面的专家组成的高层管理团队，注重产出结果的粗放式 | **场需求的变化** ，但它要 **承担资源分散使用和低利润的风险**  。这种组织面临的最大挑战是 |
|  |  | 计划、分散式控制以 | 如何提高组织的效率并合理地 |
|  |  | 及 **横向和纵向的沟通** | 使用资源。 **组织效率较低但** |
|  |  |  | **适应性强** |

1. **分析型战略组织**

这是一类能够规避风险同时又能够提供创新产品和服务的企业组织。即在 **两种市场环境下有效运作的企业类型** ：一种是较稳定的环境，另一种是变化较快的环境。前者强调规范化和高效率运作，后者强调关注竞争对手的动态并迅速做出有利的调整。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **问题** | **阐释** | **措施** | **特点** |
|  |  | 必须保持现有产品和服务的质 |  |
| 开创性问题 | 如何在 **保持现有市场份额** 的 **同时发现新的市场和产品机会** | 量、水准和效能，与此同时要具有足够的灵活性来及时捕获新的商业机会。当 **市场稳定**时，通过 **技术改进来保持低成本** ；当 **市场发生变化**时，通过 **发展新产品和服** | 分析型战略组织综合了防御型战略组织和开拓型战略组织的特点，是二者的结合体 |
|  |  | **务，来保持竞争力** |  |
| 工程技术问题 | 如何使得经营业务中 **稳定的部分更有效率** ，而 **变动的部分更为灵活** | 形成 **双重的技术核心** 。一部分技术与防御型组织的技术极为类似，另一部分则类似于开拓型组织 | 分析型战略组织兼有防御型战略组织和开拓型战略组织优点的同时也兼有其缺点 |
| 行政管理问题 | 如何区分组织结构的各个方面，以 **适应既稳定又变动的经营业务** ，使两种经营业务达到平衡 | 业务平衡问题可以 **通过矩阵制组织结构来解决** 。矩阵制组织结构对各职能部门实行集约式计划和集权控制，而对产品开发小组或产品部门实行粗放式计划和分权控制 | 分析型战略组织兼有防御型战略组织和开拓型战略组织优点的同时也兼有其缺点 |

1. **反应型战略组织**

以上三种类型的组织虽然各自的形式不同，但都能适应外部环境的变化和市场的需求，并随着时间的推移，都会形成各自稳定的模式。而反应型战略组织对企业外部环境缺乏控制，它 **既缺乏适应外部竞争的能力，又缺乏有效的内部控制机能** 。它没有一个系统化的战略设计与组织规划。除非迫不得已，企业不会就外部环境的变化作出调整。因此，反应型战略组织是一种 **消极无效的组织形态**

。一般情况下，企业组织如果不是存在于经营垄断或被高度操纵的行业里，就不应采取反应型战略组织形式。

一个企业组织之所以成为反应型战略组织，主要有 3个原因：

（ 1） **决策层没有明确表达企业战略**

（ 2） **管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构**

（ 3） **只注重保持现有的战略与结构的关系，忽视了外部环境条件的变化**

**【提示】四种战略组织的区分**

**类型**

**关键词**

**适用环境**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 防御型战略组织 | 低成本、技术效率、“机械式”结构 | 稳定的环境 |
| 开拓型战略组织 | 新产品和新市场、创新性和适应性、“有机式”结构 | 多变的环境 |
| 分析型战略组织 | 保留原有业务的同时追求新产品和新市场、矩阵制结构 | — |
| 反应型战略组织 | 既缺乏适应性，又缺乏内部控制 | 垄断经营、高度操控的环境 |

### 试题精讲

【例题 • 单选题】圣元公司是一家智能家居用品制造商。该公司在技术开发和行政管理上具有很大的灵活性，由技术、营销等人员组成的项目组拥有产品开发的自主选择权。近年来该公司适应不断变化的市场需求，陆续开发出智能音箱、智能手环、智能电视、扫地机器人等产品。圣元公司组织的战略类型是（ ）。（ 2020年）

A. 防御型战略组织 B. 分析型战略组织 C. 反应型战略组织 D. 开拓型战略组织

【答案】 D

【解析】开拓型战略组织追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。“该公司在技术开发和行政管理上具有很大的灵活性……近年来该公司适应不断变化的市场需求，陆续开发出智能音箱、智能手环、智能电视、扫地机器人等产品”属于开拓型战略组织的特征，选项 D正确。

【例题 • 单选题】华蓓公司是 Y市一家生产婴幼儿用品的企业。多年来公司在 Y市婴幼儿用品市场拥有稳定的市场占有率。为了巩固其竞争优势，华蓓公司运用竞争性定价阻止竞争对手进入其经营领域，并实施有利于保持高效率的“机械式”组织机制。华蓓公司所采取的组织的战略类型属于（ ）。（ 2019年）

A. 防御型战略组织 B. 开拓型战略组织 C. 反应型战略组织 D. 分析型战略组织

【答案】 A

【解析】“为了巩固其竞争优势，华蓓公司运用竞争性定价阻止竞争对手进入其经营领域，并实施有利于保持高效率的‘机械式’组织机制”表明华蓓公司所采取的是防御型战略组织，选项 A正确。

【例题 • 单选题】风华公司的主营业务是生产、销售体育运动器材，从去年起，该公司在保留原有业务的同时寻找新的市场机会，开发出适合个人使用的运动健康补测仪并尝试性投放市

场，该仪器可随时把使用者在运动中的有关生物指数显示并记录下来，从而帮助使用者了解自己的健康状况并选择适当的运动方式，风华公司适宜采取的组织战略类型是（ ）。（ 2018年）

A. 开拓型战略组织 B. 防御型战略组织 C. 反应型战略组织 D. 分析型战略组织

【答案】 D

【解析】“该公司在保留原有业务的同时寻找新的市场机会”表明风华公司适宜采取的组织战略类型是分析型战略组织，选项 D正确。

【例题 • 单选题】早在 2000年年初，手机生产商 N公司就已经开发出了全触屏手机。但面对

手机市场日新月异的变化， N公司高级管理层始终沉浸在“世界第一”的荣耀中，过于关注耐

用性，对环境变化和未来的经营行动犹豫不决。而此时消费者已经把目光转向了手机上网、互联互通、掌上娱乐功能，最终用户把票投给了其竞争对手 P公司和 A公司。 N公司采取的组织战略类型是（ ）。

A. 开拓型战略组织 B. 防御型战略组织 C. 分析型战略组织 D. 反应型战略组织

【答案】 D

【解析】“但面对手机市场日新月异的变化， N公司高级管理层始终沉浸在‘世界第一’的荣

耀中，过于关注耐用性，对环境变化和未来的经营行动犹豫不决。而此时消费者已经把目光转向了手机上网、互联互通、掌上娱乐功能，最终用户把票投给了其竞争对手 P公司和 A公司”表明 N公司采取的组织战略类型是反应型战略组织，选项 D正确。

## 第二节 公司战略与企业文化

### 【考点一】企业文化的类型（★★）

企业文化是指企业在生产经营实践中逐步形成的、为整体团队所认同并遵守的价值观、经营理念和企业精神，以及在此基础上形成的行为规范的总称。

企业文化类型从理论上分为四类：权力（ Power）导向型、角色（ Role）导向型、任务（ Task）导向型和人员（ People）导向型。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **文化类型** | **阐释** | **适用情形** | **举例** |
| **权力导向型**  （铁腕型家长式文化） | 也称集权式文化。该种文化偏重个 **人英雄主义** ，是建立在 **强人统治**的基础之上。企业文化的宗旨是保证企业家的 **绝对个人权威** ，企业家就是原则，是一种 “ **服从文化** ”。企业的领导方式很强势，有决断力，反应速度很快 | 通常存在于家族企业和一些初创企业 | 20 世纪 90年代初的权力导向型文化成为温州家族企业的隐形杀手。温州“鞋王”  ——霸力皮鞋厂的老总王跃进。“这名字很像他的个性，很自信、有霸气”“他是一个事业心很强的人，但性格太主观了，完全要他自己说了算”“他的想法在很多人看来都不切实际，他太不相信别人了”“以血缘关系或者族人的价值观为核心的家族文化，在鞋企创业初期有过许多积极的意义” |
|  |  |  | 国内某知名房地产公司曾经 |
|  | 也称各司其职的文 |  | 对企业实行 **军事化管理** ， |
|  | 化。该种文化强调 |  | 严格到部门领导要为下属的 |
|  | 员工对企业的忠诚 |  | 不当行为买单，如员工在工 |
|  | 奉献，企业层级分 |  | 作时间未着正装，连同部门 |
|  | 明， **强调规则至** | 在稳定环境中， | 领导都会被扣钱。此外，该 |
| **角色导向型** | **上** ，凡事皆有规 | 这类文化可能导 | 公司的调薪制度对员工什么 |
| （埃菲尔铁 | 章可循，重视正规 | 致高效率，但是 | 时候具备涨薪资格、每次涨 |
| 塔式文化） | 化，行事态度谨慎 | 这类企业不太适 | 多少、该走怎样的程序都有 |
|  | 保守， **做好份内** | 合动荡的环境 | 非常明确的规定，哪怕涨幅 |
|  | **的事即可** ，回避 |  | 超过制度规定的 0.01%都无 |
|  | 改变。采用的组织 |  | 法执行下去， **杜绝了打擦** |
|  | 结构往往是 **职能** |  | **边球的可能** 。由此可见， |
|  | **制组织结构** |  | 该公司的文化类型属于角色 |
|  |  |  | 导向型文化 |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 也称目标导向型文 | 常见于新兴产业 |  |
|  | 化。在这种文化 | 中的企业（特别 |  |
|  | 中，管理者关心的 | 是一些高科技企 | **索尼人** 始终不满足现状， |
|  | 是不断地和成功地 | 业）、公关公 | 时时有 **“饥饿感”“紧迫** |
| **任务导向型**  （导弹式文化） | 解决问题，对不同职能和活动的评估完全是依据它们对企业目标做出的贡 | 司、房地产经纪公司以及销售公司等。这类文化 **具有很强的适应** | **感”** 伴随，这可谓索尼企业文化的特色。正因如此，他们能不断学习世界上比自己先进的东西，经过消化， |
|  | 献。采用的 **组织** | **性** ，个人能高度 | 创造出别人没有的东西，最 |
|  | **结构往往是矩阵制** | 掌控自己分内的 | 终适应了市场，赢得了声誉 |
|  | **组织结构。专长是** | 工作，在十分动 |  |
|  | **个人权力和职权的** | 荡或经常变化的 |  |
|  | **主要来源** ，并且 | 环境中会很成功 |  |
|  | 决定一个人在给定 |  |  |
|  | 情景中的相对权力 |  |  |
|  | 也称 **以人为本的** |  |  |
|  | **文化** 。人本文化 |  |  |
|  | 实质上是从人的本 |  |  |
|  | 性，如需求、发 |  |  |
|  | 展、平衡出发， |  |  |
| **人员导向型**  （孵化器式文化） | 以 **关心和满足人性为基础** ，激发人的积极性、主动性、创造性的企业文化。 **组织帮助个人实现目标** 。组织存在的目的是作为孵化器，为成员自我表现和自我实现服务。人员导向型文化需要构建平等、和谐的人文氛围，要做到对内 | 常见于小型咨询公司，也可以是集体开业的医生、律师和俱乐部等 | “ **蓝天救援队** ”是中国民间专业、独立的纯公益紧急救援机构，成立于 2007年。“蓝天救援队”的入队誓词：“我志愿加入蓝天救援队，遵循人道、博爱、奉献的志愿精神，勤奋刻苦、努力训练、团结有爱、乐于助人，在各种危机面前竭尽所能地挽救生命”。队训：  “少说多做，默默奉献，完善自我，善待他人” |
|  | 以全体员工为本， |  |  |
|  | 对外以顾客、用户 |  |  |
|  | 为本，要提倡平 |  |  |
|  | 等、公平、公正意 |  |  |
|  | 识 |  |  |

### 试题精讲

【例题 • 单选题】格朗公司是一家从事环境艺术的企业。该公司的业务以创意为核心，员工根据个人的爱好、专长和成长需要，自主选择从事建筑设计、室内装潢、城市雕塑和壁画制作等工作，公司则为员工的工作需要提供必要的服务。格朗公司的企业文化类型是（ ）。（

2020年）

A. 权力导向型 B. 任务导向型 C. 人员导向型 D. 角色导向型

【答案】 C

【解析】在人员导向型文化下的企业存在的目的主要是为其成员的需要服务，企业是其员工的下属，企业的生存也依赖于员工。“员工根据个人的爱好、专长和成长需要，自主选择从事建筑设计、室内装潢、城市雕塑和壁画制作等工作，公司则为员工的工作需要提供必要的服务”属于人员导向型文化，选项 C正确。

【例题 • 单选题】新阜铁路公司为保障所辖铁路的安全与畅通，制定并实施一整套严格的工作规章和程序，要求所有员工忠于岗位职责，严守操作规程。该公司文化的类型属于（ ）。

（ 2020年） A. 权力导向型 B. 任务导向型 C. 角色导向型 D. 人员导向型

【答案】 C

【解析】角色导向型企业尽可能追求理性和秩序。角色文化十分重视合法性、忠诚和责任。这类文化一般是围绕着限定的工作规章和程序建立起来的，分歧由规章和制度来解决。“制定并实施一整套严格的工作规章和程序，要求所有员工忠于岗位职责，严守操作规程”表明新阜铁路公司文化的类型属于角色导向型文化，选项 C正确。

【例题 • 单选题】甲公司是一家专注于高科技移动领域的互联网公司。公司没有森严的等级制度，强调员工平等，崇尚创新，在处理多样化的问题时，鼓励员工跨部门合作，在工作中发挥自己的专长和创意，努力打造客户需要的产品。甲公司的企业文化类型属于（ ）。

A. 角色导向型 B. 权力导向型 C. 任务导向型 D. 人员导向型

【答案】 C

【解析】甲公司是一家高科技公司，“在处理多样化的问题时，鼓励员工跨部门合作，在工作中发挥自己的专长和创意”，这些都是任务导向型企业文化的特点，选项 C正确。

【例题 • 单选题】奥玛公司是一家从事服装加工生产的家族企业。该公司创始人独断专行、事必躬亲，员工主动性差，一切按老板的指示行事。奥玛公司的企业文化类型属于（ ）。

A. 角色导向型 B. 权力导向型 C. 任务导向型 D. 人员导向型

【答案】 B

【解析】“公司创始人独断专行、事必躬亲，员工主动性差，一切按老板的指示行事”表明奥玛公司文化的类型属于权力导向型，选项 B正确。

### 【考点二】文化与绩效（★★）

（一）企业文化为企业创造价值的途径

|  |  |
| --- | --- |
| **创造价值的途径** | **阐释** |
| **文化简化了信息处理** | 文化减少了企业内部对个人信息处理的要求，允许个人更好地把注意力集中于他们的本职工作 |
| **文化补充了正式控制** | 文化补充了正式的控制制度，减少了企业中监督个人的成本 |
| **文化促进合作并减少讨价还价成本** | 文化影响了企业中个人的偏好，使他们趋向于共同的目标，这就降低了企业中个人的谈判和讨价还价成本，并促进了更多协作行动的产生和发展 |

（二）文化、惯性和不良绩效

企业文化有助于促进组织绩效的提升，但是企业惯性的文化也会带来不良的绩效。

**【相关链接】** 直到 1986年，美国 IBM公司还被认为是强有力的值得模仿的企业，它管理的深入性和公司文化得到了广泛称赞。然而，不到十年后， IBM公司又因其惯性的文化而受到责难。 IBM公司并不是由于能力变化而失掉产业领导地位的，未能保持其优势的原因在于其 **惯性文化的影响** ，使该公司没有预测到产品变化的方向，并让竞争对手（特别是微软公司）在市场份额和网络外部性的基础上夺取了市场优势地位。

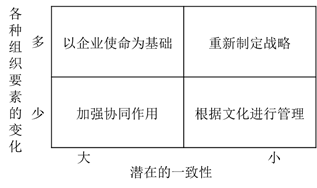
（三）企业文化成为维持竞争优势源泉的条件 1. 文化必须 **为企业创造价值**

2. 公司文化必须是 **企业所特有的**

3. 企业文化必须是 **很难被模仿的**

### 【考点三】战略稳定性与文化适应性（★★）

战略的稳定性反映企业在实施一个新的战略时，企业的结构、技能、共同价值、生产作业程序等各种组织要素所发生的变化程度；文化的适应性反映企业所发生的变化与企业目前的文化相一致的程度。处理二者关系时可以用下面的矩阵表示：



在矩阵中，纵轴表示企业战略的稳定性状况，横轴表示文化的适应性状况。

战略稳定性与文化适应性矩阵

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **变革管理方式** | **特征** | **管理变革的措施** |
| **以企业使命为基础** | 组织要素变化大（变革属于革命性变  革），现有文化支持变革 | （ 1）企业在进行重大变革时，必须考虑与企业基本使命的关系。企业 **使命是企业文化的正式基础**  （ 2）发挥企业现有人员在战略变革中的作用。现有人员之间具有共同的价值观念和行为准则，可以保持企业在文化一致的条件下实施变革  （ 3）在调整企业的奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致  （ 4）考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革， **不要破坏企业已有的行为准则** |
| **加强协同作用** | **组织要素变化不大** （变革属于渐进性变  革），现有文化支持变革 | （ 1）利用目前的有利条件，巩固和加强企业文化  （ 2）利用文化相对稳定的这一时机，根据企业文化的需求，解决企业生产经营中的问题 |
| **根据文化进行管理** | **组织要素变化不大** （变革属于渐进性变  革），现有文化抵制变革 | 例如，当企业准备推行某种新的激励方式时，虽然这种方式与过去的激励方式相比，并没有根本性的变化，但是，某些利益相关者基于对自身利益的考虑，可能会反对实施新的方法。在这种情况下，企业可以根据经营的需要， **在不影响企业总体文化一致性的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理** |
|  |  | 在外部环境发生重大变化时，企业需要重新制定战略，同时创建适应新战略的企业文化 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | 企业 **需要从四个方面采取管理行动** ： |
|  |  | （ 1）企业的高层管理人员要痛下决心进行变 |
|  | 组织要素变化 | 革，并向全体员工讲明变革的意义 |
|  | 大（变革属于 | （ 2）为了形成新的文化，企业要招聘或从内 |
| **重新制定战略** | 革命性变 | 部提拔一批与新文化相符的人员 |
|  | 革），现有文 | （ 3）改变奖励结构，将奖励的重点放在具有 |
|  | 化抵制变革 | 新文化意识的事业部或个人的身上，促进企业 |
|  |  | 文化的转变 |
|  |  | （ 4）设法让管理人员和员工明确新文化所需 |
|  |  | 要的行为，形成一定的规范，保证新战略的顺 |
|  |  | 利实施 |

### 试题精讲

【例题 • 单选题】越达公司是合成橡胶、合成树脂等石化类产业的龙头企业。 2017年，该公司启动新的战略变革，将公司在原产业领域积累的高分子技术应用到光化学和有机合成化学领域，使业务内容扩大到半导体制造材料、显示器材料等领域，同时进行了广泛的组织结构调整。此次战略变革得到公司上下一致认同和支持。该公司处理企业战略稳定性与文化适应性的关系时应（ ）。（ 2020年）

A. 以企业使命为基础 B. 根据文化进行管理 C. 重新制定战略

D. 加强协同作用

【答案】 A

【解析】“进行了广泛的组织结构调整”表明组织要素变化多，“此次战略变革得到公司上下一致认同和支持”表明文化潜在一致性大，因此应以企业使命为基础来管理变革，选项 A正确。

【例题 • 单选题】家电制造商东岳公司于 2015年并购了一家同类企业，在保留被并购企业原有组织的同时实行了新的绩效考核制度，结果遭到被并购企业大多数员工反对。本案例中，东岳公司在处理被并购企业战略稳定性与文化适应性关系时正确的做法是（ ）。（ 2018年） A. 加强协调作用

B. 以企业使命为基础 C. 重新制定战略

D. 根据文化进行管理

【答案】 D

【解析】“在保留被并购企业原有组织的同时实行了新的绩效考核制度，结果遭到被并购企业大多数员工反对”体现了组织要素变化少，且与现有文化潜在的一致性小，因此应该根据文化的要求进行管理，选项 D正确。

【例题 • 单选题】格力电器于 2019年频频跨界寻求外部突破。公司目前已经在物联网、人工智能、智慧家居、车用空调、芯片制造等领域展开重大战略布局。但这一变革受到企业现有惯性文化的抵制。根据战略稳定性和文化适应性矩阵的要求，该公司应该（ ）。

A. 以企业使命为基础 B. 加强协同作用

C. 重新制定战略

D. 根据文化进行管理

【答案】 C

【解析】“频频跨界寻求外部突破。公司目前已经在物联网、人工智能、智慧家居、车用空调、芯片制造等领域展开重大战略布局”说明组织要素的变化较多；“这一变革受到企业现有惯性文化的抵制”说明变革与现有文化潜在一致性小。因此，应重新制定战略，选项 C正确。

【例题 • 单选题】 LX集团作为全球电脑市场的领导企业，决定不再固守分销模式，引入直销模式与戴尔抗衡。 LX集团新的营销模式调整为“直销 +分销”的复合营销模式：对大客户拓展实行电话营销和客户营销（直销）模式，对于零售客户和中小企业客户，则加强渠道营销（分销）模式。对于多年合作的分销商们， LX集团 CEO一再强调，“未来我们的渠道分销模式依然是我们 IT产品销售的主力军，甚至可以说 80%以上的销售都依然会依赖于我们的渠道分销模式”。这一变革得到企业固有文化的支持。根据战略稳定性和文化适应性矩阵的要求，该公司在实施上述新战略时应（ ）。

A. 加强协同作用

B. 以企业使命为基础 C. 重新制定战略

D. 根据文化进行管理

【答案】 A

【解析】“未来我们的渠道分销模式依然是我们 IT产品销售的主力军，甚至可以说 80%以上的销售都依然会依赖于我们的渠道分销模式”说明组织要素的变化较少；“这一变革得到企业固有文化的支持”说明变革与现有文化潜在一致性较大。因此，应加强协同作用，选项 A正确。

## 第三节 战略控制

### 【考点一】战略控制的过程（★★）

（一）战略失效与战略控制

1. 战略失效与战略控制的概念

（ 1）战略失效

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **战略失效的概念** | 指企业战略实施的结果偏离了预定的战略目标或战略管理的理想状态 | |
|  | ① **企业内部缺乏沟通** ；②战略实施过程中各种信息的传递和反 | |
|  | 馈受阻；③战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间 | |
| **导致战略失效的** | 出现较大缺口；④用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽 | |
| **原因** | 职守；⑤ **公司管理者决策错误** ，使战略目标本身存在严重缺陷 | |
|  | 或错误；⑥企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以 | |
|  | 适应等 | |
|  |  | 一项战略开始实施时，因为新战略还没有被员工理解 |
|  | 早期失 | 和接受，或者实施者对新的环境、工作不适应，就有 |
|  | 效 | 可能导致较高的早期失效率 |
|  |  | 关键词： **开始实施时** |
| **战略失效的类型** | 晚期失效 | 在新战略推行一段时间之后，理想条件与现实条件差距过大而导致的失效  关键词： **实施一段时间后** |
| **（按时间顺序）** |
|  |  | 在战略的平稳实施阶段出现的一些意外情况导致战略 |
|  | 偶然失 | 失效。可能在开始实施时发生，也可能在实施一段时 |
|  | 效 | 间后发生 |
|  |  | 关键词： **意料之外** |

### 试题精讲

【例题·单选题】 2018年 12月，小李在武汉市区黄金位置开了一家烧烤店。由于创新经营模式，小店开业不到 1年就取得了不错的经营业绩。正在小李准备进一步扩大经营规模时，武汉一场流行性冠状病毒疾病袭来，使得小店经营陷入困境，最后不得不关闭了烧烤店。根据战略失效理论，小李创业没有取得成功属于（ ）。

A. 早期失效 B. 正常失效 C. 偶然失效 D. 晚期失效

【答案】 C

【解析】“武汉一场流行性冠状病毒疾病袭来，使得小店经营陷入困境，最后不得不关闭了烧烤店”属于偶然失效，选项 C正确。

【例题·多选题】甲集团以电脑软件起家，立志要做“中国的蓝色巨人”。但在还远远没长成

“巨人”的时候，就开始投资生物工程，以及房地产。由于摊子太大，公司资金链出现了断裂，最终使公司发展陷入停顿。根据以上信息可以判断，该公司战略失效的主要原因有（ ）。 A. 企业内部缺乏沟通

B. 战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口 C. 用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守

D. 公司管理者决策错误

【答案】 BD

【解析】“在还远远没长成‘巨人’的时候，就开始投资生物工程以及房地产。由于摊子太大”表明公司管理者决策错误；“公司资金链出现了断裂”表明战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口。因此，选项 B、 D正确。

（ 2）战略控制

战略控制和预算控制的差异

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **项目** | **战略控制** | **预算控制** |
| 控制期间 | 期间比较长，从几年到十几年以上 | 期间通常为 **一年以下** |
| 控制方法 | 定性方法和定量方法 | 定量方法 |
| 控制重点 | 重点是内部和外部 | 重点是内部 |
| 纠正行为 | 不断纠正行为 | 通常在预算期结束之后纠正行为 |

2. 战略性业绩计量

战略性业绩计量的特征：

（ 1）重点关注长期的事项，对大多数企业而言可能是股东财富。

（ 2）有助于识别战略成功的动因，如企业是如何长期创造股东价值的。

（ 3）通过企业提高业绩来支持企业学习。

（ 4）提供的奖励基础是基于战略性的事项而不仅仅是某年的业绩。

3. 战略控制和成功关键因素识别成功关键因素的意义：

（ 1）识别成功关键因素的过程可以提醒管理层关注那些需要控制的事项，并显示出次要的事项。

（ 2）传统的预算控制可能使报告的成本与标准成本存在差异。而成功关键因素能够转化为按照相同方式定期报告的关键性业绩指标。

（ 3）成功关键因素能够保证管理层定期收到有关企业的关键信息，以指导信息系统的发展。

（ 4）它们能够用于将组织的业绩进行内部对比或者与竞争对手比较。

（二）企业经营业绩的衡量

业绩衡量可能基于财务信息也可能基于非财务信息。

### 【考点二】战略控制方法

（一）预算与预算控制（★★） 1. 预算的类型

|  |  |
| --- | --- |
| **增量预算**  **（ Incremental- budgeting）** | 指新的预算使用 **以前期间的预算或者以实际业绩** 作为基础来编制，在此基础上增加相应的内容 |
| **零基预算**  **（ Zero-based budgeting**  **）** | 指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。零基预算开始于“零基础”，需要分析企业中每个部门的需求和成本 |

2. 预算的优点比较

|  |  |
| --- | --- |
| **增量预算** | ①预算是稳定的，并且变化是循序渐进的  ②经理能够在一个稳定的基础上经营他们的部门  ③系统相对容易操作和理解  ④遇到类似威胁的部门能够避免冲突  ⑤容易实现协调预算 |
| **零基预算** | ① **能够识别和去除不充分或者过时的行动**  ②能够促进更为有效的资源分配  ③需要广泛的参与  ④能够应对环境的变化  ⑤鼓励管理层寻找替代方法 |

3. 预算的缺点比较

|  |  |
| --- | --- |
| **增量预算** | ①它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去  ②不能拥有启发新观点的动力  ③ **没有降低成本的动力**  ④它鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算  ⑤它可能过期，并且不再和经营活动的层次或者执行工作的类型有关 |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **零基预算** | ①它是一个复杂的、耗费时间的过程  ②它可能强调短期利益而忽视长期目标  ③管理团队可能缺乏必要的技能 |

### 试题精讲

【例题·多选题】德佳公司 2020年实际销售费用为 6500万元，占营业收入的 20%，该公司预计 2021年营业收入增加 3000万元，于是就将 2021年销售费用预算确定为 7100（ 6500+3000

× 20%）万元。德佳公司采用的预算编制方法的优点有（ ）。 A. 能够促进更为有效的资源分配

B. 系统相对容易操作和理解 C. 容易实现协调预算

D. 能够应对环境的变化

【答案】 BC

【解析】“德佳公司 2020年实际销售费用为 6500万元，占营业收入的 20%，该公司预计 2021年营业收入增加 3000万元，于是就将 2021年销售费用预算确定为 7100（ 6500+3000× 20%）万元”表明德佳公司采用的预算编制方法属于增量预算。选项 A、 D属于零基预算的优点，选项 B、 C属于增量预算的优点。

【例题·多选题】甲公司是国内一家大型农业生产资料集团，近年来致力于推进横向一体化战略和纵向一体化战略，以保持国内规模优势。甲公司对其各子公司实行预算管理，并通常使用增量预算方式进行战略控制，子公司预算需要经甲公司预算管理委员会批准后执行。 2019年 9月，甲公司在化肥市场低迷时期收购了乙化肥厂。收购后，甲公司更换了乙化肥厂的总经理和财务总监，并要求乙化肥厂根据未来需求编制预算。 2019年 11月，甲公司启动 2020年度预算编审工作，乙化肥厂 2020年预算编制类型的缺点有（ ）。

A. 不能拥有启发新观点的动力

B. 它可能强调短期利益而忽视长期目标 C. 管理团队可能缺乏必要的技能

D. 没有降低成本的动力

【答案】 BC

【解析】乙化肥厂属于甲公司全新的子公司，“要求乙化肥厂根据未来需求编制预算”表明乙化肥厂应编制零基预算。选项 A、 D属于增量预算的缺点，选项 B、 C属于零基预算的缺点。

### 【考点二】战略控制方法

（二）企业业绩衡量指标（★★） 1. 财务衡量指标

|  |  |
| --- | --- |
| **使用比率来进行绩效评价的主要原因** | **使用比率评价的局限性** |
|  | ①可比信息的可获得性； |
|  | ②历史信息的使用（数据存在时效性问 |
|  | 题，评价侧重过去）； |
| ①通过比较各个时期的相应比率可以很 | ③比率不是一成不变的（评价标准存在 |
| 容易地发现这些比率的变动； | 动态性问题）； |
| ②相对于实物数量或货币价值的绝对 | ④需要仔细解读（数据存在完整性问 |
| 数，比率作为相对数更易于理解； | 题）； |
| ③比率可以进行项目比较并有助于计量 | ⑤被扭曲的结果（数据存在真实性问 |
| 绩效；④比率可以用作目标； | 题）； |
| ⑤比率提供了总结企业结果的途径，并 | ⑥鼓励短期行为（比较短视，忽略长远 |
| 在类似的企业之间进行横向比较 | 发展）； |
|  | ⑦忽略战略目标（注重结果导向和短期 |
|  | 业绩，忽略过程导向和长期业绩）； |
|  | ⑧无法控制无预算责任的员工 |

2. 非财务指标

非财务业绩计量是基于非财务信息的业绩计量方法，可能产生于经营部门或者在经营部门使用，以监控非财务方面的活动。和传统的财务报告不同，非财务信息计量能够很快地提供给管理层，而且很容易计算和被非财务管理层理解并有效使用。

非财务指标

|  |  |
| --- | --- |
| **评价的角度** | **业绩计量** |
| 服务质量 | 投诉数量  客户等待时间 |
| 人力资源 | 员工周转率旷工时间  每个员工的培训时间 |
| 市场营销效力 | 销量增长  每个销售人员的客户访问量 |

|  |  |
| --- | --- |
|  | 客户数量 |

**☆ 提示**

员工周转率（员工流动率） =补充员工数量 /该时间段内员工平均数量其中：补充员工数量是指为补充离职人员所新雇佣的员工人数。

### 试题精讲

【例题·多选题】甲公司采用流动比率、资产负债率等财务指标进行绩效评价。下列各项中，属于甲公司上述做法的局限性的有（ ）。（ 2020年）

A. 鼓励短期行为 B. 忽视战略目标

C. 比率不可以用作目标 D. 难以进行项目比较

【答案】 AB

【解析】使用比率评价的局限性：①可比信息的可获得性；②历史信息的使用；③比率不是一成不变的；④需要仔细解读；⑤被扭曲的结果；⑥鼓励短期行为；⑦忽略战略目标；⑧无法控制无预算责任的员工。因此，选项 A、 B正确。

【例题·多选题】龙都钢铁公司每年都用投资报酬率、销售利润率、资产周转率等比率对经营绩效进行评价。下列各项中，属于该公司采用上述绩效评价指标的主要原因有（ ）。（

2018年）

A. 相对于实物数量或货币价值的绝对值，比率更易于理解 B. 比率可以用作目标

C. 能够控制无预算责任的员工 D. 可以避免短期行为

【答案】 AB

【解析】使用比率来进行绩效评价的主要原因：①通过比较各个时期的相应比率可以很容易地发现这些比率的变动；②相对于实物数量或货币价值的绝对数，比率更易于理解；③比率可以进行项目比较并有助于计量绩效；④比率可以用作目标；⑤比率提供了总结企业结果的途径，并在类似的企业之间进行比较。因此，选项 A、 B正确。

【例题·多选题】中航信公司每年都采用财务和非财务指标对经营业绩进行评价。下列属于非财务指标的有（ ）。

A. 员工周转率

B. 每个员工的培训时间 C. 客户等待时间

D. 应收账款周转率

【答案】 ABC

【解析】选项 A、 B属于反映人力资源方面的非财务指标；选项 C属于反映服务质量方面的非财务指标；选项 D属于反映营运能力方面的财务指标。

（三）平衡计分卡的业绩衡量方法（★★）

平衡计分卡是一种打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的全新的组织绩效管理方法。在财务指标的基础上加入了未来驱动因素，即客户因素、内部经营管理过程和员工的学习成长，在公司战略规划与执行管理方面发挥非常重要的作用。

**☆ 相关链接 平衡计分卡蕴含的因果逻辑：果树。**

**土：** 员工的创新学习**干：** 内部运营的能力**叶：** 客户受益

**果：** 财务结果

想要赚钱，就要让客户买单。首先要投资员工、提升能力和技能，用适当的工具和系统提高内部运营效率，才能给客户提供最好的产品和服务，让客户满意了，最后才能实现财务结果。它的主要目的是将企业的战略转化为具体的行动，以帮助企业创造可持续的竞争优势。

|  |  |
| --- | --- |
| **财务角度** | 财务角度主要考核提供给股东的最终价值。常用的财务业绩指标主要有股东回报、利润预期、 **主要顾客的收益率（即从主要客户处获得的利润率）** 、销售增长率、投资回报率以及现金流等  **☆ 提示**  主要顾客的收益率 =主要顾客带来的净利润 /为主要顾客投入的总成本，反映了企业 **关键客户对企业利润的贡献程度** 。主要顾客的收益率高，说明为主要顾客投入较少的成本就可以获得较大的利润，企业盈利能力比较高，这有利于企业保持稳定的现金流和可持续增长，从而增加股东财富，因此该指标属于财务角度 |
| **顾客角度** | 顾客角度是指 **以客户的眼光来看待企业的经营活动** 。常用的顾客指标主要有 **目标市场的销售额（市场份额）、交货时间、客户保留率、新客户开发率（客户获取率）、客户满意度和盈利率等**  **☆ 提示**  **①** 企业开发新顾客的能力是企业提高市场份额的关键。可用 **新客户开发率（客户获取率）** 来描述。新客户开发率（客户获取率） =  （本期客户数量 -上期客户数量） /上期客户数量  **②盈利率** 是指客户盈利率，又称客户获利率，可用单一客户获利率和整体顾客获利指数来描述。单一客户获利率 =单一客户净利润 /单一客户总成本，整体顾客获利指数 =（所有顾客净利润 /所有顾客成本）÷单一客户获利率最大值。 **整体顾客获利指数** 描述现有顾客获利平均水平与单一客户获利率最大值的比率，比率越大代表营销努力集中于那些最能获利的客户，比率越小代表营销努力太过 |

|  |  |
| --- | --- |
|  | 分散。由此可见， **客户盈利率** 指标可以衡量企业在目标市场选择、目标客户开发、市场营销战略制定等方面的经营业绩，因此该指标属于顾客角度 |
|  | 内部流程角度关注能 **提升企业经营管理水平的关键流程** 。 **研发流** |
|  | **程** ：研发周期、研发成本； **运营流程** ：采购、生产、设计，质 |
|  | 量、良品率、合格率、效率等等； **售后服务流程** ：服务响应速 |
| **内部流程角度** | 度，解决问题时间等等。常用的内部流程指标主要有在新工作中与顾客相处的时间、每个雇员的收入、收益率、交货时间、工程进度完成率等 |
|  | **☆ 提示** |
|  | 每个雇员的收入是指每个员工的人均销售收入； **收益率** 是指成本 |
|  | 费用利润率，反映内部流程的投入产出效率 |
|  | 创新与学习角度是 **前述三个角度取得出色成果的基础** 。创新与学 |
|  | 习角度对任何企业能否成功执行战略都起到了举足轻重的作用。常 |
|  | 用的创新与学习指标主要有 **新产品占销售的比例、雇员调查、主要** |
| **创新与学习** | **员工保留率、员工能力评估和发展等** |
| **角度** | **☆ 提示** |
|  | 新产品占销售的比例是指新产品销售额占总销售额的比例； **雇员调** |
|  | **查** 主要包括员工满意度、员工流动率等； **员工能力评估和发展** 主 |
|  | 要包括员工培训次数、员工技术水准等 |

### 试题精讲

【例题·多选题】东亚建筑公司采用平衡计分卡衡量公司业绩，并选取了利润预期、工程进度完成率、市场份额、工程交付时间等作为绩效衡量标准。该公司选取的上述指标涵盖的平衡计分卡角度有（ ）。（ 2019年）

A. 创新与学习角度 B. 财务角度

C. 顾客角度

D. 内部流程角度

【答案】 BCD

【解析】利润预期属于财务角度；工程进度完成率属于内部流程角度；市场份额属于顾客角度；工程交付时间（交货时间）属于顾客角度和内部流程角度。因此，选项 B、 C、 D正确。

【点题】针对工程交付时间（交货时间），从顾客角度看，即订单到交货所需的时间，作为顾客，肯定是希望交货时间越短越好；从内部流程角度看，即处理单个订单的时间，加快企业的交货时间，有利于树立企业声誉。

【例题·多选题】研发、生产治疗糖尿病药品的仁康公司采用平衡计分卡进行绩效管理。下列各项中，属于该公司的平衡计分卡从内部流程角度包括的内容有（ ）。（ 2018年）

A. 药品研发人员和生产技术人员的保留率 B. 新药品占销售的比例

C. 每个员工的收入 D. 收益率

【答案】 CD

【解析】选项 A、 B属于创新与学习角度；选项 C、 D属于内部流程角度。

## 第四节 战略管理中的权力与利益相关者

### 【考点一】企业利益相关者的利益矛盾与均衡（★）

（一）投资者与经理人员的矛盾与均衡

鲍莫尔提出了“ **销售最大化** ”模型，马里斯提出了“ **增长最大化** ”模型，威廉姆森提出了“ **经理效用最大化** ”模型，这些都对传统的利润最大化理论提出了挑战。这些模型被称之为“经理型厂商理论”，其共同点是强调经理为了追求个人效用最大化的目标，而有可能背离最大利润原则。 “经理型厂商理论”将经理效用函数纳入企业的目标函数中，用多目标取代利润最大化的单一目

标，在一定程度上揭示了股东与经理之间的矛盾，可以解释用简单的利润最大化假说解释不了的企业行为。

（二）企业员工与企业（股东或经理）之间的利益矛盾与均衡

员工追求工资收入最大化和工作稳定，而企业追求利润最大化，二者的矛盾与均衡可以通过 **列昂惕夫模型** 进行描述。

（三）企业利益与社会效益的矛盾与均衡 “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。这些社会责任包括三个方面：①保证企业利益相关者的基本利益要求；②保护自然环境；③赞助和支持社会公益事业。

### 【考点二】权力与战略过程（★★）

权力是指个人或利益相关者能够采取（或者说服其他有关方面采取）某些行动的能力。 **权力不同于职权** 。

（一）企业利益相关者的权力来源

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 权力的来源途径 | | 含义 | 阐释和举例 | |
| 对资源的控制与交换的权力 | | 对资源的控制与交换的权力来源于对 **资源的所有权** 。能够向企业提供资源的利益相关者显然比其他成员拥有更多的话语权。这种权力的大小取决于他们所 **提供资源的稀缺程度和企业对这些资源的依赖程度** | 在深圳一家电子产品制造企业，智能化生产线让原本需要 8位工人的岗位减少到 3位。企业负责人说，普通工人不愁了，但技术工人存在大量缺口。因此， **智能制造的设计人才和应用端的人才** 获得了相对于普通工人更大的权力 | |
|  | 法定权 | 指依据在组织中的职位而具有的，它来源于组织的正式规定 | | **法定权、奖励权和强制权** 主要取决于领导者在组织中的职位，属 |
| 奖励权 | 属于法定权的引申，指领导者提供奖金、提薪、晋级、表扬等的权力 | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 在管理层次中的地位 | 强制权 | 属于法定权的引申，指领导者对其下属具有的强制其服从的权力 | | 于 **职位权力** ，是 **外在性权力** |
| 个人的素质和影响 | 专家权 | 指由个人的 **特殊技能或某些专业知识** 而形成的权力 | 榜样权和专家权主要来自于 **个人** 本身的因素，权力的大小取决于个人的品格、知识、才能等个人素质，是 **内在性权力** 。榜样权与专家权不仅存在于正式组织之中，在非正式组织中也大量存在  例如，一位知名的 **外科医生** 在医院可以施加相当大的影响力，是因为虽然他没有高于他人的正式职权，但其他人都依赖于他的知识、技能和判断力。这就是 **专家权** | |
| 榜样权 | 指由个人的 **人格、品德、魅力、表率** 等而形成的权力 |
| 参与或影响企业的战略决策与实施过程 | | **参与或影响企业的战略决策与实施过程** 的利益相关者也会形成一定的权力 | 如近年来，新能源汽车生产的 **上下游供应商** 在不断扩大且更加复杂化，包括 **智能软硬件、互联网公司** 等。为了与这些供应商建立长期的战略合作伙伴关系，提升新能源汽车制造企业 **整体供应链的灵活性与适应性** ，这些供应商也逐渐参与或影响新能源汽车制造企业的战略决策与实施过程 | |
| 利益相关者集中或联合的程度 | | 利益相关者的权力与他们自身的 **集中或联合程度** 有关 | 紧密团结起来的劳工对雇主而言具有更大的讨价还价能力 | |

### 试题精讲

【例题·单选题】截至 2015年秋， U国 N航空公司与 M航空公司合并已有 5年，但原 N公司和 M公司机舱服务员的劳工合约仍未统一。为此，原 N公司与 M公司的机舱服务员在临近圣诞节期间，发起抗议行动，有效推动了该问题的解决，本案例中原 N公司与 M公司机舱服务员的权力来源于（ ）。（ 2018年）

A. 在管理层次中的地位 B. 个人的素质和影响

C. 参与或影响企业战略决策与实施过程 D. 利益相关者集中或联合的程度

【答案】 D

【解析】“原 N公司与 M公司的机舱服务员在临近圣诞节期间，发起抗议行动，有效推动了该问题的解决”表明 N公司与 M公司机舱服务员的权力来源于利益相关者集中或联合的程度。

（二）在战略决策与实施过程中的权力运用

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 行为模式 | 阐释 | 举例 | 做题关键词 |
| 对抗 | 坚定行为和不合作行为的组合。目的在于**使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求**  ，并坚信自己有能力实现所追求的目标 | 某企业管理层拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组，这两家子公司的大部分员工面临工作环境改变甚至下岗的风险。这些员工联合起来进行了**坚决的抗争** ，致使公司管理层放弃了上述决定。公司员工对待和处理这场冲突的策略是对抗 | 坚决的抗争 |
|  |  | 2017 年，年仅 2岁的男童因宜家马尔 |  |
| 和解 | 不坚定行为与合作行为的组合。设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系。 **和解模式通常表现为默认、妥协和迁就** | 姆系列三屉柜倾倒丧命。男童父母次年起诉宜家，指控宜家明知这一系列抽屉柜和衣柜存在倾倒风险，且先前已导致多名儿童受伤甚至死亡，但是没有提醒消费者这些家具必须用零件固定在墙上才能使用。 2019年 12月 18日，宜家与该家庭达成了协议，宜家向男童父母赔偿 4600万美元以结束长达 2年的法 | **完全妥协让步** |
|  |  | 律诉讼。宜家采取的策略属于和解 |  |
| 协作 | 坚定行为与合作行为的组合。既考虑满足自己的利益，也考虑对方的利益，使 **双方的利益都得到满足，即互惠互利、合作共赢** | 某中外合资经营企业合资双方就合资企业 **管理方式** 的选择产生了分歧，外资高管提倡采取“自由式”的管理方式，而中资高管提倡使用强权集中的管理方式。后来，合资双方本着坦诚相待、互相尊重、平等合作、互相理解、求同存异的原则，最终就合资企业管理方式取得了一致意见 | 积极合作 |
|  | 中等程度的坚定行为 | 亚通网络公司是一家中日合资企业。在 |  |
|  | 和中等程度的合作行 | 日本工作加班加点司空见惯，而且没有 |  |
|  | 为的组合。通过各方 | 报酬。亚通公司经常要求中国员工加 |  |
|  | 利益相关者之间的 | 班，而且没有报酬，为此引起中国员工 |  |
| 折中 | **讨价还价，相互做出让步** ，退而求其次， **达成双方都能** | 的不满。后来，公司管理层与中国员工经过多次谈判，公司管理层愿意考虑员工的需求而尽可能减少加班，同时给予 | **双方部分妥协让步** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **接受的协议** 。适用于 **冲突双方势均力敌** 的情形 | 员工适当的加班补助，员工也愿意接受管理层的解决方案，不再坚持每小时  50元加班费的诉求 |  |
|  |  | 2010 年 3月，谷歌将搜索服务由中国 |  |
|  |  | 内地转至中国香港，谷歌退出中国大陆 |  |
|  |  | 是因为在解决公司面临的问题时没有走 |  |
|  |  | 正常的商业运作渠道，而选择了与中国 |  |
|  | 不坚定行为与不合作 | 政府“ **碰撞** ”的方式，不接受审查在 |  |
| 规避 | 行为的组合。采取 **主动或被动的方式** | 华运营业务。从谷歌宣布退出后，中国官方回应就可看出“外国公司在中国经 | **躲避、撤出、终止** |
|  | ，以避免冲突 | 营必须遵守中国法律。谷歌公司违背进 |  |
|  |  | 入中国市场时作出的书面承诺”。官方 |  |
|  |  | 要求对搜索服务进行过滤审查，而谷歌 |  |
|  |  | 坚持所谓的西方价值观，没有配合官方 |  |
|  |  | 行为，谷歌采取的策略就是规避 |  |

**【易错易混】** “和解”和“规避”的辨析

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 行为模式 | 相同点 | 区别 |
| 和解 | **放弃自身要求**  （态度不坚定） | 满足对方要求（双方存在联系） |
| 规避 | 撤离，不满足对方要求（双方不存在联系） |

### 试题精讲

【例题·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（ ）。（ 2020年）

A. 对抗 B. 协作 C. 规避 D. 折中

【答案】 C

【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** 。“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”表明西奥公司在战略决策与实施过程中的行为方式是规避（ **通过调整来躲避冲突** ），选项 C正确。

【例题·单选题】国内电子消费产品制造商天奇公司发现其开发的新产品被其供应商大洋公司冒名仿造并销售，遂向对方提出抗议并准备诉诸法律，大洋公司随后表示立即停止侵权行为并

向天奇公司赔付 2亿元人民币。天奇公司处理与大洋公司的利益矛盾所采取的行为模式是

（ ）。（ 2020年） A. 和解

B. 折中 C. 对抗 D. 规避

【答案】 C

【解析】企业利益相关者运用对抗模式处理矛盾与冲突时，目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。“天奇公司发现其开发的新产品被其供应商大洋公司冒名仿造并销售，遂向对方提出抗议并准备诉诸法律，大洋公司随后表示立即停止侵权行为并向天奇公司赔付 2亿元人民币”表明天奇公司处理与大洋公司的利益矛盾所采取的行为模式是对抗，选项 C正确。

【例题·单选题】 2015年，大型冶金企业金通公司为获得稳定的原料来源，向某稀土开采企业提出以 20亿元人民币并购该企业的要求，遭到后者拒绝。后来双方经多次谈判，最终达成以部分股权互换的方式结为战略联盟的协议。金通公司在战略决策与实施过程中的行为模式属于

（ ）。（ 2019年） A. 对抗

B. 和解 C. 折中 D. 规避

【答案】 C

【解析】通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互作出让步，达成双方都能接受的协议，即为折中，选项 C正确。

【例题·单选题】某公司管理层拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组，这两家子公司的大部分员工面临工作环境改变甚至下岗的风险。这些员工联合起来进行了坚决的抗争，致使公司管理层放弃了上述决定。公司管理层对待和处理这场冲突的策略是（ ）。（ 2015年）

A ．协作 B ．折中 C ．和解 D ．规避

【答案】 C

【解析】和解模式通常表现为默认和让步。“这些员工联合起来进行了坚决的抗争，致使公司管理层放弃了上述决定”说明该公司管理层对待和处理这场冲突的策略是和解，选项 C正确。

【例题·单选题】外媒报道，日本零售业巨头——全家，或将结束在华 15年的运营生涯，关闭中国 2500家门店。全家放弃中国市场的主要原因是合作伙伴——中国顶新食品公司的不配合，因此才会出现如今的局面。也就是说，中国的全家其实是一家合资企业，主要控股方就是中国顶新食品公司和日本全家，当初签订的合同明确约定了双方需要负责的版块。但是日本全家表示，顶新食品已经拖欠了他们两年的利润，另外自己和顶新食品的经营理念不同，因此选择早点分道扬镳。全家的此种行为模式为（ ）。

A. 和解 B. 协作 C. 规避 D. 折中

【答案】 C

【解析】“日本零售业巨头——全家，或将结束在华 15年的运营生涯，关闭中国 2500家门店”，当矛盾与冲突 **实际发生** 时 **主动或被动撤出** ，以避免冲突，没有采取和中国顶新食品公司合作的行为，属于不坚定行为与不合作行为的组合，即规避，选项 C正确。

## 第五节 公司战略与数字化技术

### 【考点一】数字化技术应用领域 （★）

数字经济作为一种新的经济型态，是以云计算、大数据、人工智能、物联网、区块链、移动互联网等信息通信技术为载体，基于信息通信技术的创新与融合来驱动社会生产方式的改变和生产效率的提升。

数字化技术就是通过利用电子计算机软硬件、周边设备、协议、网络和通信技术，实现信息离散化表述、定量、感知、传递、存储、处理、控制、联网的集成技术。下表是其具体的应用领域介绍。

|  |  |
| --- | --- |
| **相关概念** | **阐释** |
| 大数据 | 大数据的主要特征为 **大量性** 、 **多样性** 、 **高速性** 、 **价值性**  **☆ 提示**  价值性是指海量数据中真正有价值的数据占比非常低，即 **价值密度低** |
| 人工智能 | 人工智能是 **自然科学和社会科学的交叉学科** ，它企图了解智能的实质，并生产出一种新的能以人类智能相似的方式作出反应的智能机器，其应用领域包括专家系统、博弈、定理证明、自然语言理解、图像理解和机器人等 |
| 移动互联网 | 移动互联网是 **将移动通信与互联网结为一体** ，让用户在使用手机、平板电脑或其他无线终端设备时，通过速率较高的移动网络，在移动状态下（如在地铁、公交车等）随时随地访问互联网，从而获取信息，使用商务、娱乐等各种网络服务 |
| 云计算 | “云”实质上就是一个网络，狭义上讲，云计算就是一种 **提供资源的网络** ，使用者可以按需随时获取“云”上的资源。此外，云计算主要包括基础设施级服务、平台级服务和软件级服务 |
| 物联网 | 物联网即“ **万物相连的互联网** ”，是在互联网基础上延伸和扩展的网络，它将各种信息传感设备与互联网结合起来形成一个巨大的网络，实现在任何时间、任何地点，人、机、物的互联互通 |
| 区块链 | 区块链是信息技术领域的术语。从本质上讲，它是一个分布式的 **共享账本** 和 **数据库** ，存储于其中的数据或信息，具有“去中心化”“不可篡改”“全程留痕”“可以追溯”“公开透明”“集体维护”等特征。基于这些特征，保证了区块链的“诚实”与“透明”，为区块链创造信任奠定了基础 |

### 试题精讲

【例题·单选题】瑞安保险公司依托医疗大数据智能化管理系统，将来自保险机构、医院和药房的诸如疾病发病率、治疗效果和医疗费用等方面的大数据及时进行“提纯”和整合，对潜在

目标客户进行精细化管理，从而实现对健康保费的有效控制。本案例主要体现的大数据特征是

（ ）。（ 2019年） A. 大量性

B. 多样性 C. 价值性 D. 高速性

【答案】 C

【解析】大数据的“价值性”特征是指大数据价值巨大，但价值密度低，即浪里淘沙，却又弥足珍贵。“瑞安保险公司依托医疗大数据智能化管理系统，将来自保险机构、医院和药房的诸如疾病发病率、治疗效果和医疗费用等方面的大数据及时进行‘提纯’和整合，对潜在目标客户进行精细化管理，从而实现对健康保费的有效控制”体现了大数据特征中的价值性，选项 C正确。

### 【考点二】数字化技术对公司战略的影响（★★）

（一）数字化技术对组织结构的影响

|  |  |
| --- | --- |
| **影响** | **阐释** |
|  | 在数字经济时代，组织形态趋于 **柔性化、扁平化和网络化** ，并呈现 |
| 组织结构向平台化转型 | 出 **大平台、小前端** 的特征。未来的组织形态必须更敏捷地应对动态市场环境的变化，通过建立以流程驱动为基本特征的扁平化动态组  织，围绕为用户创造价值，以跨部门的业务流程梳理与优化为切入点，从横向上逐步打通部门壁垒，彻底改造因部门分割而产生的流程 |
|  | 中断、分散等状态 |
|  | 数字化技术构建传统与数字的融合结构是现阶段的核心变革举措。一 |
|  | 方面，融合结构中包含 **传统和新兴的两类人才** 、观念、技术、流程 |
|  | 和传播渠道。在媒介融合战略的引导下，新兴的知识和理念在组织内 |
| 构建传统 | 部扩散，新生元素对传统元素会发挥强有力的引导和转化作用。另一 |
| 与数字的 | 方面，如果从促进传统要素转型的角度而言，融合结构只是一种 **过渡** |
| 融合结构 | **性的结构** ，而非最终的形式。原因在于通过新兴的知识、观念、技术 |
|  | 的引导与洗礼，无法适应数字内容生产和分发的人员、介质等要素需 |
|  | 要被清除，从而使组织转向更加纯粹地适宜网络端，尤其是移动端的 |
|  | 形态 |
|  | ① **团队结构** ，是以团队作为协调组织活动的主要方式，团队成员在动机、价值取向和目标追求上具有高度的一致性，要求成员既是全才又是专才。团队具有高度的自主性，对大多数操作性工作负全部责  任。信息技术使得团队之间的沟通和组织对团队的有效监督成为可能  ② **虚拟组织** ，是组织扁平化在企业之间的形式，是当市场出现新机遇时，具有不同资源与优势的企业为了共同开拓市场，共同对付其他的竞争者而组织、建立在信息网络基础上的共享技术与信息，分担费 |

|  |  |
| --- | --- |
| 以新型组 | 用，联合开发的、互利的企业联盟体。虚拟企业运用网络来联系人 |
| 织结构为 | 员、资产和创意，不受传统组织边界或地理位置的限制，制造产品， |
| 主要形式 | 提供服务。通过组建虚拟企业，企业可以突破自身能力的限制，追求 |
|  | 一种完全靠自身资源或能力难以达到的目标。这种组织的优点在于灵 |
|  | 活性强，有利于很快地重组社会的资源，以适应市场的需要 |

**☆ 相关链接**

阿里巴巴“淘工厂”是一个连接淘宝商家与生产工厂的平台，其运作模式是寻找工厂的淘宝商家，将生产需求（如订单件数、工期等需求）发布在“淘工厂”网络平台，供方工厂也可以将其有能力接单的产品类型、剩余产量发布在该平台，供需双方双向选择合作方。

“淘工厂”分享模式主要解决了商家短时订单的制造需求。其中，一方面解决了商家找加工工厂难的问题，另一方面通过分享工厂闲置生产线的模式，也提升了工厂的生产效率。“淘工厂”自 2013年上线以来，目前已有 1.5万家工厂接入平台， 4万多家淘宝店通过淘工厂平台找到了生产制造工厂。

（二）数字化技术对经营模式的影响

|  |  |
| --- | --- |
| **影响** | **阐释** |
| 互联网思维的影响 | 数字经济催生了互联网思维。互联网思维颠覆了我们对传统企业经营的固有认知，我们需要对传统企业的战略、业务、运营及管理等各个层面重新审视。依托数字技术，企业能以更好的产品和服务满足消费者的个性化需求，且价格更低、速度更快 |
| 多元化经营的影响 | 在数字技术的促进下，随着“互联网 +流通”的快速发展，实体零售企业加快线上线下 O2O全渠道布局，通过线上线下融合对全渠道范围零售要素（店铺、产品、服务、渠道、技术、营业模式、业态）进行重新整合，从而推动实体零售业态多元化发展。如中国互联网三巨头“ BAT”（百度、阿里巴巴、腾讯）正在布局多行业、多元化的数字生态系统，力图深入触及消费者生活的各个方面 |
| 消费者参与的影响 | 借助大数据平台，消费者可以实现将历史数据和实时数据高度融合匹配，充分发挥主观能动性，为企业商业模式创新贡献个性化智慧。消费者的深度参与使得商业模式创新更加开放，更加科学，也更加有效 |

（三）数字化技术对产品和服务的影响

|  |  |
| --- | --- |
| **影响** | **阐释** |
|  | 数字化时代，消费者的需求发生了显著变化， **个性化成为消费者需求的重要特征** 。消费者诉求已经由传统的价格、质量、实用等功能性诉 |

|  |  |
| --- | --- |
| 个性化 | 求转向服务、社交、分享、沟通、参与等 **体验性诉求** 。数字化时代提供了高效便捷的数据获取和分析工具，企业可以在消费者“留痕”的平台（社交平台、购物平台和搜索平台）上将零散的信息收集、加工、处理，充分提取消费者的偏好信息，发现消费者的隐性需求和个性化需求。数字经济时代，互联网技术使得万物互联成为现实，消费者的信息获取能力大大增强，且参与成本变低、方式变多、难度变  小，多样化、个性化需求表达成为可能， **由此驱动企业产品理念向定制化、个性化和多样化转型** |
| 智能化 | 在以数字化为标志的新时代， **产品的一个重要特征是智能化** 。通过大量的传感器、处理器、存储器等电子元器件，智能产品实现了对使用数据的实时抓取，这些数据被企业用于分析消费者的使用行为，或者用于智能产品的自主学习，以便为消费者提供更好的使用体验；而配套的操作系统和应用软件，使得消费者能够在购买到产品后，自行完成最后的定制环节，从而可以按照个性化需求控制和使用智能化产品 |
| 连接性 | 数字化环境下 **产品的另一重要特征是不断增强的连接性** 。通过智能产品之间的连接，将看似不相关的活动主体连接起来，能够创造出更多的商业机会。例如智能化可穿戴设备的一项基本功能是帮助消费者了解身体的各项指标。因此，医院、医保、药企、健康顾问等医疗机构都可以通过可穿戴设备，与消费者构建直接的连接，为其提供定制化的服务；运动、餐饮领域的企业也可以利用这种连接为消费者提供运动和饮食方面的建议 |

（四）数字化技术对业务流程的影响

传统的企业管理模式下的业务流程，非增值的环节比较多，信息传递较为缓慢，流程中各环节的关系混乱。特别是一个完整的业务流程被不同的职能部门分割开来，降低了流程的效率和效益。因此，企业只有对其流程进行改造与创新，才能在新的环境中得以生存与发展。

业务流程重组，简称重组，是通过 **对业务流程彻底地再设计** 而大幅度改善成本、质量、进度和服务效益，企业从而可以在市场上成为一名成功的竞争者的过程。

数字化信息系统的出现，推动了大量基于云端的协作工具和软件的出现。在服务重组的过程中，企业需要基于新型的服务平台，利用大数据分析、传感器以及人工智能技术，从丰富的内外各类信息资源中分析其潜在的价值，然后进行有目的的开发组织，把相对独立的信息等转化成为更为增值、多元化的服务模式，并升级各类用户的贡献力度，将原来重复的人工行为转化为半智能或全智能服务的形式。

### 【考点三】数字化战略（★★）

（一）数字化战略的定义

数字化战略就是全面评估企业数字资产，制定持续改进计划并积极服务于企业业务增长目标的战略举措。

（二）数字化战略转型的主要方面

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **转型方面** | **阐释** | **转型内容及评价指标** |
|  |  | ① **数字化基础设施建设** 。数字化基础设施 |
|  |  | 建设是企业进行数字化转型的基石。选取主 |
|  | 5G 、工业互联网等新 | 干网与互联网接口带宽、主干网网络覆盖率 |
|  | 一代信息技术的发展 | 和数据安全措施应用率作为数字化基础设施 |
|  | 促使企业对基础条件 | 的主要评价指标； |
|  | 如网络、通信设备和 | ② **数字化研发** 。数字化研发是企业转型升 |
| 技术变革 | 原有系统等进行重构与变革，为企业的创 | 级的主要动力，选取新产品产值率、 R&D投入强度和员工人均专利数作为评价企业数字 |
|  | 新行为提供技术资源 | 化研发的主要指标； |
|  | 的支撑，加速企业产 | ③ **数字化投入** 。数字化投入为推动企业数 |
|  | 品与服务的创新，探 | 字化转型提供支持，选取数字化投入占比、 |
|  | 索新的市场机遇 | 数字化设备投入占比、数字化运维投入占比 |
|  |  | 和数据安全投入占比作为数字化投入的评价 |
|  |  | 指标 |
|  | 消费需求日益个性 |  |
|  | 化，迫使企业利用数 | ① **组织架构** 。数字化转型为企业组织架构 |
|  | 字化技术变革组织结 | 带来重要变革，选取数字化部门领导者地位 |
|  | 构，以增强对市场的 | 和企业管理层级数量作为组织架构的评价指 |
|  | 反应速度。同时也需 | 标； |
| 组织变革 | 要员工之间加强直接 | ② **数字化人才** 。数字化人才是推动企业数 |
|  | 沟通与信息获取，提 | 字化转型的关键要素之一，选数字化人才比 |
|  | 高数字化技能与管理 | 重、数字化技能员工覆盖率和初级数字化技 |
|  | 能力，进而拉动企业 | 能人才培训支出比作为数字化人才的评价指 |
|  | 对数字化应用人才的 | 标 |
|  | 需求 |  |
|  |  | ① **业务数字化管理** 。选取电子商务采购比 |
|  | 率、数字化仓储物流设备占比、订单准时交 |
|  | 付率以及数据可视化率作为业务管理的评价 |
|  | 指标； |
|  | ② **生产数字化管理** 。选取作业自动化编制 |
|  | 及优化排程比例、与过程控制系统（ PCS） |
|  | 或生产执行系统（ MES）直接相连的数字化 |
|  | 设备占比、数字化检测设备占比和在线设备 |
| 企业通过数字化转型 | 管理与运维比例作为衡量企业数字化生产能 |
| 打通生产与管理全流 | 力的指标； |
| 程的数据链，促进业 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 管理变革 | 务流程变革、生产变 | ③ **财务数字化管理** 。选取 ERP系统覆盖 |
|  | 革、财务变革和营销 | 率、资金周转率和库存资金占有率反映企业 |
|  | 变革，提高产品质量 | 财务数字化管理指标； |
|  | 和生产效率 | ④ **营销数字化管理** 。凭借多种数字化媒 |
|  |  | 介，企业可以整合不同渠道为客户提供线上 |
|  |  | 和线下全面的无缝式体验，打造全渠道营销 |
|  |  | 的服务模式。通过大数据技术对海量客户信 |
|  |  | 息进行挖掘和利用，将结果数据转化为改进 |
|  |  | 营销方式的切入点，有利于企业实现精准营 |
|  |  | 销。在数字化客户管理的基础上，通过大数 |
|  |  | 据分析实现精准营销、内容营销、数字化的 |
|  |  | 客户生命周期管理等 |

### 试题精讲

【例题·多选题】甲公司是一家纺织产品生产企业。该公司通过乙公司提供的云计算平台将企业近期收集的大量信息进行分析，并从中挑选出“新产品产值率、数字化人才比重、订单准时交付率”指标作为此次企业价值链活动优化的重要评价依据。依据数字化战略转型的主要方面，上述指标涉及的方面有（ ）。

A. 战略变革 B. 技术变革 C. 组织变革 D. 管理变革

【答案】 BCD

【解析】新产品产值率属于技术变革中数字化研发的评价指标，选项 B正确；数字化人才比重属于组织变革中数字化人才的评价指标，选项 C正确；订单准时交付率属于管理变革中业务数字化管理的评价指标，选项 D正确。

### 【考点四】数字化战略转型的困难和任务（★★）

（一）公司数字化战略转型面临的困难

|  |  |
| --- | --- |
| **困难** | **阐释** |
| **网络安全问题** | 网络对公司数字化转型起着重要作用但也存在安全问题：数据在云化以后，数据集中化程度不高，造成数据安全性得不到保障，数据非法访问风险加剧 |
| **数据容量问题** | 公司数字化转型中数据飞速剧增，传统的普通计算机已经无法容纳海量的数据。与此同时，对后台运行、终端处理技术也提出了更高的要求 |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **“数据孤岛”问题** | 开发时间与部门的差异，导致异构以及多个软硬件平台的信息系统同时运行，但这些系统数据相互独立、隔离，无法实现数据共享，由此产生了“数据孤岛” |
| **核心数字技术问题** | 公司数字化转型面临成本较高、核心数字技术供给不足等问题，也缺乏有能力承担集战略咨询、架构设计、数据运营等关键任务于一体，且能够实施“总包”的第三方服务商 |

（二）公司数字化战略转型的主要任务

|  |  |
| --- | --- |
| **主要任务** | **阐释** |
| **构建数字化组织设计，转变经营管理模式** | ① **制定数字化转型战略** 。由企业领导层亲自负责，制定企业级的数字化转型战略  ② **建立数字化企业架构** 。推动企业传统架构向新一代数字化企业架构转变  ③ **推动数字化组织变革** 。建立数字化组织变革领导小组，调整组织架构，建立适应数字化转型的组织体系 |
| **加强核心技术攻关，夯实技术基础** | **建立公司数字化技术管理体系** ，对互联网、移动互联网、大数据、人工智能、区块链、云计算等各类技术进行统筹管理，融合企业内外技术团队的能力，建立一个开放式的技术开发应用生态，推动各项技术在企业数字化转型中的实时响应、有力支撑、高效应用 |
| **打破“数据孤岛”，打造企业数字化生态体系** | 围绕实现数据、技术、流程、组织四要素和有关活动的统筹协调、协同创新管理和动态优化，建立适宜的标准规范和治理机制，打破“数据孤岛”。建立企业数字化生态体系和企业级数字生态服务平台，以开放共享的理念，连接企业客户和上下游合作伙伴、第三方服务商等各类主体， **形成以企业价值创造为核心的全面开放、协同共生、共建共享的企业级数字化生态共同体** |
| **加快企业数字文化建设** | 建立企业数字化转型的文化氛围，让数字化转型深入人心，成为企业的主流文化 |
| **利用新兴技术，提升公司网络安全水平** | 在云计算、虚拟化和移动计算技术的应用下，利用支持架构和技术控制来进行安全监控，提供可用于增强服务质量和性能指标的数据 |

### 主观题讲解

【例题 • 简答题】甲公司是一家机床生产企业，成立于 1995年。甲公司的主营业务为机床制造及其相关配件生产。 2003年 7月，公司在深交所上市。 2018年，公司销售收入增长了 10倍。甲公司的发展主要涉及三次转折。

（ 1） 2006年，甲公司位于杭州的第一家旗舰店诞生。 2010年，甲公司的旗舰店数量达到了

50家，覆盖了全国主要区域性机床市场，强化了市场端机床及配件的快速交付能力。

（ 2） 2012年，甲公司开始着手于商业模式上的调整，在企业信息化建设上持续发力，逐步实

施 ERP项目，优化企业各项价值活动，从而高效地提供顾客满意的产品。并将低端业务外包，

提高原有高端业务的市场份额，并推出多款新型高端数控机床。

（ 3） 2015年，万物互联的理念得到大多数企业的推崇。基于互联网技术的迅速发展，甲公司成功研制出 A1智能数控系统，并基于 A1智能数控系统，推出“ A平台 +云制造”智能网络，将设计、制造、服务、供应链、用户集成到云端，大大提高了企业的生产、研发、销售的效

率，显著降低相关成本。该系统的推出，极大地推进了商业模式的创新。基于 A1系统，甲公司为供应链上的合作伙伴搭建了一个云平台，让商流、资金流和物流的交互均基于该平台，构建了开放的商业生态系统。消费者也可在此平台进行交流，对甲公司提出改进意见，极大提高了顾客对甲公司的满意程度。

要求：

（ 1）依据战略创新的类型，简要分析甲公司三次转折所涉及的战略创新类型；

（ 2）简要分析甲公司利用数字化技术对经营模式带来的影响。

【答案】

（ 1）第一次转折：

流程创新。“ 2010年，甲公司的旗舰店数量达到了 50家，覆盖了全国主要区域性机床市场，强化了市场端机床及配件的快速交付能力”。

第二次转折：

①范式创新。“甲公司开始着手于商业模式上的调整，在企业信息化建设上持续发力，逐步实施 ERP项目，优化企业各项价值活动”。

②产品创新。“并将低端业务外包，提高原有高端业务的市场份额，并推出多款新型高端数控机床”。

第三次转折：

①范式创新。“ 2015年，万物互联的理念得到大多数企业的推崇。基于互联网技术的迅速发

展，甲公司成功研制出 A1智能数控系统，并基于 A1智能数控系统，推出‘ A平台 +云制造’智能网络，将设计、制造、服务、供应链、用户集成到云端……该系统的推出，极大地推进了商业模式的创新”。

②流程创新。“ 2015年，万物互联的理念得到大多数企业的推崇。基于互联网技术的迅速发

展，甲公司成功研制出 A1智能数控系统，并基于 A1智能数控系统，推出‘ A平台 +云制造’智能网络，将设计、制造、服务、供应链、用户集成到云端，大大提高了企业的生产、研发、销售的效率，显著降低相关成本”。

（ 2）①互联网思维的影响。“ 2012年，甲公司开始着手于商业模式上的调整，在企业信息化

建设上持续发力，逐步实施 ERP项目，优化企业各项价值活动，从而高效地提供顾客满意的产

品”“ 2015年，万物互联的理念得到大多数企业的推崇。基于互联网技术的迅速发展，甲公司成功研制出 A1智能数控系统，并基于 A1智能数控系统，推出‘ A平台 +云制造’智能网络

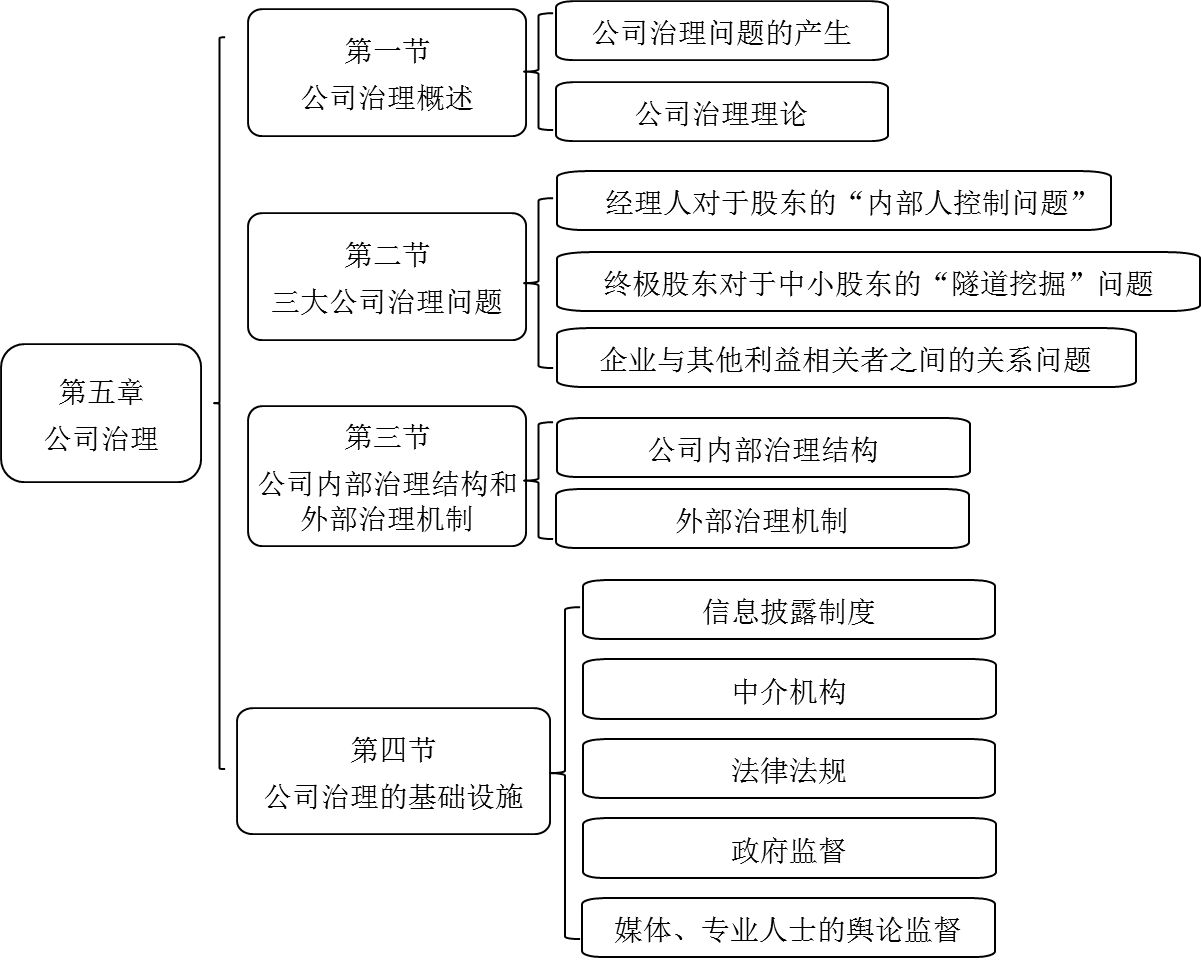
……显著降低相关成本”。

②多元化经营的影响。“将设计、制造、服务、供应链、用户集成到云端，大大提高了企业的生产、研发、销售的效率，显著降低相关成本”“甲公司为供应链上的合作伙伴搭建了一个云平台，让商流、资金流和物流的交互均基于该平台，构建了开放的商业生态系统”。

③消费者参与的影响。“消费者也可在此平台进行交流，对甲公司提出改进意见，极大提高了顾客对甲公司的满意程度”。

# 第五章 公司治理

### 本章考点框架



**2021 年教材主要变化**

2021 年教材本章内容与 2020年教材相比，主要变化：

①第二节“三大公司治理问题”修改了部分表述；

②第四节“中介机构”删除了部分表述；

③新增了 1个案例。

### 题型题量分析

本章为一般章。

本章考试的题型一般为客观题和简答题，近 3年平均分值为 4分。

2021 年需要重点关注以下内容可能会考主观题：三大公司治理问题、公司治理基础设施。

## 第一节 公司治理概述

### 【考点一】公司治理问题的产生（★）

随着公司制企业的不断发展，现代公司呈现出 **股权结构分散化、所有权与经营权分离** 等典型特征，由此产生了 **公司治理问题** 。

在公司 **所有权与经营权分离** 的情况下，公司所有者与经营者之间利益不一致，经营者为了自身的利益，有可能损害股东的利益；同时， **股权结构分散化使得公司的股东们无法在集体行动上达成一致** ，从而对公司的经营者的监督弱化，也会使得股东和其他利益相关者的利益被经营者损害、掠夺的风险增加， **经理人对于股东的“内部人控制”** 问题便产生了。后来，随着公司股权结构由 **分散转为集中** ， 特别当 **资本市场缺乏对小股东利益的保护机制** 时，对公司经营活动具有控制权的大股东的行为就更加不容易被约束，他们可能以牺牲众多的中小股东利益为代价，通过追求自利目标而非提升公司价值目标来实现自身利益最大化，传统的所有者与经营者的代理矛盾也逐步转变为大股东与中小股东之间的矛盾，即导致了 **终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题** 。

### 【考点二】公司治理的概念（★）

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **阐释** |
|  | 从公司治理的产生和发展来看，公司治理可以分为狭义的公司治 |
|  | 理和广义的公司治理两个层次。狭义的公司治理是指所有者 (主 |
|  | 要是股东 )对经营者的一种监督与制衡机制，即通过一种制度安 |
|  | 排，来合理地界定和配置所有者与经营者之间的权力与责任关 |
| 公司治理的定义 | 系。公司治理的目标是保证股东利益的最大化，防止经营者对所有者利益的背离，其是通过股东大会、董事会、监事会及经理层所构成的公司治理结构来实现的内部治理。广义的公司治理是指 |
|  | 通过一整套包括正式或非正式的、内部或外部的制度来协调公司 |
|  | 与所有利益相关者之间 (股东、债权人、职工、潜在的投资者等 |
|  | )的利益关系，以保证公司决策的科学性、公正性，从而最终维护 |
|  | 公司各方面的利益 |
| 公司治理结构 | 公司治理结构是指为实现资源配置的有效性，所有者（股东）对公司的经营管理和业绩改良等方面进行监督、激励、控制和协调的一整套制度安排，它反映了决定公司发展方向和业绩的各参与方之间的关系。典型的公司治理结构是由所有者、董事会和执行经理层等形成的一定的相互关系框架。根据国际惯例，规模较大的公司，其内部治理结构通常由股东会（股东大会）、董事会、 |

|  |  |
| --- | --- |
|  | 经理层和监事会等组成，它们依据法律赋予的权力、责任、利益，相互分工，相互制衡 |
| 公司治理机制 | 公司治理机制主要指除企业内部的各种监督机制外的各项市场机制对公司多维度的监督与约束。公司治理机制主要有三大类， **即权益机制** 、 **市场机制** 和 **管理机制** |

### 【考点三】公司治理理论（★）

|  |  |
| --- | --- |
| **分类** | **阐释** |
| **委托代理理论** | 委托代理理论主要涉及企业 **资源的提供者与资源的使用者** 之间的契约关系。按照委托代理理论，资源的所有者是委托人，负责使用及控制这些资源的人员是代理人。委托代理理论认为，当企业的经营者本身就是企业资源的所有者时，他们拥有企业全部的剩余索取权（对利润的要求权），经营者会努力地为他自己而工作，在这种环境下，就不存在什么代理问题。但是，当经营者不再是提供者，而只是使用者的时候，经营者就有一种动机去 **提高在职消费，自我放松并降低工作强度** 。显然，如果企业的经营者是一个理性经济人，此时他的行为与原先自己拥有企业全部股权时会有显著的差别。因此，公司治理的中心问题就是如何使代理人履行 **忠诚义务** 和 **勤勉义务** |
| **资源依赖理论** | 资源依赖理论指出，企业是一个 **开放的系统** ，要靠内外部环境中的 **参与者提供的资源来作为其生存和发展** 的基础。企业对环境中的参与者提供的 **资源依赖程度越高，则参与者的权力就越大**  ，企业的受限性也就越强。为了降低受限程度，企业也会采取对外并购、战略联盟等一系列的战略途径，减少由于依赖所导致的不确定性  在公司治理中，从资源依赖理论这一视角，强调企业治理参与者的 **选择、权力和影响程度** 源于企业对于这些参与者给企业带来资源的稀缺程度以及企业对这些资源的依赖程度，即认为企业选择利益相关者参与公司治理在于期望他们能够通过自身的资源来支持企业发展。因此，那些能帮助企业获得稀缺性资源的利益相关者往往能在企业中获得更多的话语权，即 **资源的依赖状况决定企业内部的权力分配状况** |
|  | 利益相关者理论的强调企业是 **各种要素投入的组合，是由不同要素提供者组成的一个系统** 。 **股东** 仅仅是 **资本的提供者** ，除此之外，经营者、债权人、公司员工都做出了 **专门化的特殊投资**  ，他们提供的投资有许多是公司的专用资产，如专用性人力资本。利益相关者理论主张将利益相关者纳入到公司治理当中去，公司不应仅仅视为是由股东所有的投资组成的实物资产的集合， |

|  |  |
| --- | --- |
| **利益相关者理论** | 而应是 **向公司投入专用资产的所有当事人之间相互关系的制度安排** 。这些当事人中不仅包括股东，而且包括向公司投入专用技术的员工、供应商、客户等。因此， **有效的公司治理结构应当能够向这些利益相关者提供与其利益关联程度相匹配的权力、责任和利益** |

## 第二节 三大公司治理问题

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **关键词** | **问题表现形式** |
|  | 经营者的利益最大化目标与股东的 |  |  |
| 第一类  （ **代理型** 公司治理问题） | 财富最大化目标不同，这样就会造成经营者利用自己所掌握的信息以及资源为自己谋福利，而不是为了股东的利益而工作，甚至会做出损害股东利益的行为 | 股东 经理 | 经理人对于股东的“ **内部人控制** ”问题 |
|  | 近年来，现代股份公司股权结构的 |  |  |
|  | 一个显著特征是所有权与控制权集 |  |  |
|  | 中于一个或少数大股东手中，公司 |  |  |
| 第二类  （ **剥夺型** 公司治理问题） | 管理层通常由大股东直接出任或直接指派， **管理层与大股东的利益趋于一致** 。由于所有权集中使控股股东有可能也有能力通过各种手段侵害中小股东的利益， **控股股** | 控股股东 中小股东 | 终极股东对于中小股东的“ **隧道挖掘** ”问题 |
|  | **东为取得控制权谋取私利而与中小** |  |  |
|  | **股东之间的利益冲突** |  |  |
| 第三类 | 企业并不单纯是所有者的企业，而是所有其他利益相关者共同的企业。传统治理模式以股东利益最大化为核心目标，过度关注投资者利益而忽略了其他密切相关的利益群体 | 公司 除了股东和经营者之外的其他利益相关者 | 企业与其他利益相关者之间的关系问题 |

### 【考点一】经理人对于股东的“内部人控制”问题（★★）

经理人对股东负有忠诚、勤勉的义务，然而由于委托代理问题缺乏足够的监督，经理人在经营管理中通常会违背忠诚和勤勉义务，从而导致内部人控制问题产生。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **分类** | **含义** | **主要表现** |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | ①过高的在职消费 |
| 违背 | 忠诚义务：忠 | ② **盲目过度投资** ，经营行为的短期化 |
| 忠诚 | 诚无私、真心 | ③侵占资产， **转移资产** |
| 义务 | 诚意 | ④ **工资** 、奖金等收入 **增长过快，侵占利润** |
|  |  | ⑤ **会计信息作假、财务作假** |
|  |  | ⑥建设 **个人帝国** |
| 违背勤勉义务 | 勤勉义务：努力不懈、勤劳不懈（ **在其位，要谋其政**  ） | ① **信息披露不完整、不及时**  ②敷衍偷懒不作为  ③ **财务杠杆过度保守**  ④ **经营过于稳健、缺乏创新** |

治理“内部人控制”问题的基本对策：

|  |  |
| --- | --- |
| **对策** | **阐释** |
| **完善公司治理体系，加大监督力度** | 在明确股东大会、董事会、监事会和经理层职责的基础上，使其运作流程更加规范，信息更加透明、公开。这既有利于监管企业的日常经营活动，也能为建立更好的经理人激励机制提供条件 |
| **强化监事会的监督职能，形成企业内部权力制衡体系** | 吸纳具有良好专业素质的外部人员担任独立董事，以此削弱监事会对董事会的依附，从而加强对企业经理人员的监督。监事会作为公司内部监督机构，应独立运作，强化其监督权的有效行使，这有助于形成内部不同利益集团间的监督制衡机制 |
| **加强内部审计工作** | 充分发挥内部审计的监督职能，完善企业内部约束机制 |
| **完善和加强公司的外部监督体系** | 使利益相关者参与到公司的监管中，再结合经济、行政、法律等手段，构建对企业经营者的外部监督机制 |

### 【考点二】终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题（★★）

**剥夺型公司治理问题** 主要是控制股东剥夺其他中小股东利益的行为，即“隧道挖掘”行为。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **分类** | **表现** | **含义** | **具体表现** |
|  |  |  | 控股股东不会为了股东共同利益而改善公司经营 |
| 违背勤勉义务 | **滥用公司资源** | 指并非以占有公司资源为目的，但也未按照公司整体目标为行动导向的行为 | 管理、进行战略决策和监督经理人 **不作为或乱作为**  **【案例】** 某上市公司控股股东对甲上市公司进行重组，自重组以来，公司资产负债率急剧增高，令人匪夷所思的是公司仍继续扩大规模，大手笔上项目，而且这些项目多数为市场竞争激烈的普通产品。中小股东不禁质疑： **高负债下大举开展** |
|  |  |  | **低效投资，意义何在** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **分类** | **表现** | **含义** | | **具体表现** |
|  |  |  |  | **①直接借款、利用控制的上市子公司借款、** |
|  |  | **代垫费用、代偿债务、代发工资、利用上市** |
|  |  | **子公司为终极股东违规担保、虚假出资。预** |
|  |  | **付账款也是终极股东及其他关联方占用公司** |
|  |  | **资金的途径之一** |
|  |  | **【案例】** 上市公司新大洲， 2018年度向其 |
|  |  | 实际控制人控制的企业共预付采购款 7.5亿 |
|  | 指终极股 | 元，因 **部分预付账款不具有商业实质** ，形 |
| 直接 | 东 **直接** | 成期末非经营性资金占用 4.79亿元 |
| 占用 | 从公司将 | **②终极股东占用上市子公司商标、品牌、专** |
| 资源 | 利益输送 | **利等无形资产以及抢占上市子公司的商业机** |
|  | 给自己 | **会等行为也属于直接的利益输送** |
|  |  | **【案例】** 张裕集团于 2009年注册了爱斐 |
|  |  | 堡、黄金冰谷等商标，上述商标由上市子公 |
|  |  | 司张裕 A在生产过程中创立，完全有条件由 |
|  |  | 上市公司进行注册，但仍由控股股东张裕集 |
|  |  | 团注册后特许给张裕 A使用，并由张裕集团 |
|  |  | 收取销售收入 2%的商标使用费，此举侵害 |
|  |  | 了上市公司中小股东利益 |
|  |  | ① **商品服务交易** 。终极股东经常以高于市场价格向上市子公司销售商品和提供服务， |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | 并以低于市场价格向上市子公司购买商品和 |
|  |  | 服务，利用价格的“ **低进高出** ”来转移利 |
|  |  | 润、进行利益输送 |
|  | 分为 **商品** | ② **资产租用和交易** 。资产租用和交易与商 |
|  | **服务交** | 品服务交易很相似，仅仅是 **标的物不同** 。 |
| **关联** | **易、资产** | 租用和交易的资产有房屋、土地使用权、机 |
| **性交** | **租用和交** | 器设备、商标和专利等无形资产 |
| **易** | **易、费用** | ③ **费用分摊** 。控股的终极股东常常利用费 |
|  | **分摊** | 用分摊从上市子公司获取利益，进行“隧道 |
|  |  | 挖掘”。另外，终极股东自己或者派人到上 |
|  |  | 市子公司担任董事、监事和高管等职位后， |
|  |  | 将相关的高额薪酬、奖金、在职消费等费用 |
|  |  | 分摊到上市子公司，这样终极股东就变相地 |
|  |  | 从上市子公司进行了利益输送 |
|  |  | **【案例】** Z 上市子公司人力资源部缴纳的 |
|  |  | 劳动保险中包括控股股东及其关联公司人员 |
|  |  | 的保险 |
|  |  | ① **掠夺性融资** 。一些上市公司控股股东通 |
|  |  | 过财务作假骗取融资资格、虚假包装以及过 |
|  |  | 度融资的行为，损害外部中小投资者利益。 |
|  |  | 另外，利用上市子公司 **向终极股东低价定** |
|  |  | **向增发股票** 也属于掠夺性融资行为 |
|  |  | ② **内幕交易** 。终极股东经常利用信息优 |
|  |  | 势，利用所知悉、尚未公开的可能影响证券 |
|  |  | 市场价格的重大信息来进行内幕交易，谋取 |
|  |  | 不当利益 |
|  |  | **【案例】** 甲公司的终极股东利用未公开的 |
|  |  | 利好内幕信息提前 **低价购入** 上市公司股 |
|  |  | 票，然后再 **高价出售** 并从中获利 |
|  | 分为 **掠夺** | ③ **掠夺性资本运作** 。经常由上市子公司高 |
| **掠夺性财务活动** | **性融资、内幕交易、掠夺性资本运作和超额** | 价收购终极股东持有的其他公司股权，造成  上市子公司的利益流向了终极股东  **【案例】** 在近日终止的上市公司通策医疗  50.5亿元收购海骏科技一案中，收购标的预估增值率高达 427.19%。标的资产与通策医 |
|  | **股利等** | 疗受同一实际控制人控制，换言之， **实际** |
|  |  | **控制人计划以高价把自己的资产转入上市公** |
|  |  | **司** |

违背 **占用**

忠实 **公司**

义务 **资源**

④ **超额股利** 。以 **终极股东需求为导向的股利政策操纵** 也是一种“隧道挖掘”行为。实践中也有另外一种情况，上市公司多年 **不进行现金股利分配** ，使得中小股东无法获得剩余利润，与此相对应的是存在大股东高溢价转让控股权获利的事实。大股东将属于中小股东的剩余利润强制性留存于公司，最终成为大股东转让控股权时议价的筹码，这无疑损害了中小股东的权益

|  |  |
| --- | --- |
| **中小股东的权益保护措施** | **阐释** |
| 累积投票制 | 累积投票制，即当股东应用累积投票制度行使表决权时，每一股份代表的表决权数不是一个，而是与待选人数相同，并且股东可以将与持股数目相对应的表决票数以任何集中组合方式投向所选择的对象。累积投票制度让小股东可以将其表决权集中投给自己的提名候选人，通过这种局部集中的投票方法，能够使小股东选出代表自己利益的人，从而对终极股东形成制衡，增强中小股东的话语权，提升中小股东权益的保护水平 |
| 建立有效的股东民事赔偿制度 | 公司股东滥用股东权利给公司或者其他股东造成损失的，应当依法承担赔偿责任 |
| 建立表决权排除制度 | 表决权排除制度也被称为 **表决权回避制度** ，是指当某一股东与股东大会讨论的决议事项有特别的利害关系时，该股东或其代理人均不得就其持有的股份行使表决权的制度 |
| 完善小股东的代理投票权 | 股东劝诱其他股东将表决权委托给自己代为行使，称为 **股东表决权征集** 股东表决权代理制度可以给中小股东更多参与公司治理的机会 |
| 建立股东退出机制 | 当公司被终极股东控制时，为了降低中小股东的投资风险，降低其受终极股东剥夺的程度，当作为少数派的外部中小股东无法实现其诉求时，退出就成为中小股东降低风险的最后退路。股东退出机制，包括 **转股** 和 **退股** 两种方式 |

**☆ 易错易混点 掠夺性融资与掠夺性资本运作**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **项目** | **相同点** | **不同点** | **案例** |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 掠夺性融资 | 涉及对象为  股权 | 通过 **融资手段** （ **发行**  ） | 甲公司在增发股票时，以 8元每股的价格向 5名控股股东发行 1000万股票，而当时股票的市场价格是每股 10元 |
| 掠夺性资本运作 | 股权 **交易手段** （ **买卖**  ） | 甲公司以高价收购控股股东手里持有的乙公司的股权，乙公司盈利能力较差，面临破产 |

### 试题精讲

【例题 • 单选题】建安集团是一家上市公司，公开信息显示该公司 2016年实现净利润 3.8亿元。当年该公司股价波动区间为 12-22元，市盈率波动区间为 6-11倍，公司以每股 5元的价格向控股股东定向增发 1000万股。从掠夺性财务活动角度分析，建安集团的上述定向增发行为属

于（ ）。（ 2020年）

A. 内幕交易 B. 超额股利

C. 掠夺性资本运作 D. 掠夺性融资

【答案】 D

【解析】公司向终极股东低价定向增发股票属于掠夺性财务活动中的掠夺性融资。“当年该公司股价波动区间为 12-22元……公司以每股 5元的价格向控股股东定向增发 1000万股”属于掠夺性融资，选项 D正确。

【例题 • 单选题】佳宝公司是一家上市公司，最近连续两年亏损，经营陷入困境。经审计发

现，佳宝公司的重大决策权一直被控股股东控制，控股股东把佳宝公司当作“提款机”，占用

佳宝公司的资金累计高达 10亿元。佳宝公司存在的公司治理问题属于（ A. 代理型公司治理问题

B. “内部人控制”问题 C. 剥夺型公司治理问题

D. 企业与其他利益相关者之间的关系问题

【答案】 C

）。（ 2019年）

【解析】“控股股东把佳宝公司当作‘提款机’，占用佳宝公司的资金累计高达 10亿元”体现的是终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题，属于剥夺型公司治理问题，选项 C正确。

### 【考点三】企业与其他利益相关者之间的关系问题（★）

当前，在公司的治理模式中过度强调股东利益最大化，而缺乏必要机制维护各利益相关者权益的现象十分普遍。在利益相关者对公司经营和公司治理的影响越来越明显的背景下，公司必须重视将利益相关者融入公司的治理模式中，让与公司利益相关的主体共同参与公司治理。

## 第三节 公司内部治理结构和外部治理机制

### 【考点一】公司内部治理结构（★★）

公司内部治理结构，是指为实现公司最佳经营业绩，公司所有权与经营权基于信托责任而形成的 **相互制衡关系的结构性制度** 安排。

股东（大）会由全体股东组成，是公司的最高权力机构和最高决策机构。

**董事会、监事会和经理层** 分别履行公司战略 **决策职能、监督职能和经营管理职能** ，在遵循职权相互制衡的前提下，客观、公正、专业地开展公司治理，对股东（大）会负责，以维护和争取公司实现最佳的经营业绩。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **内部治理结构** | **要点** | **含义** | **阐释** |
|  |  |  | 机构投资者主要通过以下两种途径参 |
|  |  | 机构投资者是指用自有 | 与公司治理： |
|  |  | 资金或者从分散的公众 | ①“ **用脚投票** ”。“用脚投票”就 |
|  |  | 手中筹集的资金专门进 | 是机构投资者通过买入或卖出公司股 |
|  |  | 行有价证券投资活动 | 票而 **间接地** 参与公司治理的行为。 |
|  |  | 的 **法人机构** ，包括 | 如果机构投资者认为一家公司的股价 |
|  |  | **证券投资基金、社会保** | 被低估，就会大量购买该公司的股 |
|  |  | **障基金、商业保险公司** | 票，从而给市场传递一个积极的信 |
|  |  | 和各种投资公司等 | 号，股价显著增长，使包括机构投资 |
|  |  | 机构投资者的特征： | 者在内的全体股东获取了投资回报。 |
| 股东大会 | 机构投资者 | ①相对个人投资者而言，机构投资者具有显著的 **人才优势** | 反之，如果机构投资者发现一家公司董事会或经理层存在各类委托代理问题时，就会大量抛售该公司股票， **迫** |
|  |  | ②机构投资者往往奉行 | **使董事会或经理层** 能够及时对股东等 |
|  |  | 稳健的价值投资理念， | 利益相关者的 **要求做出反应** ，从而 |
|  |  | 投资具有中长期投资价 | 使其 **行为受到市场的约束** |
|  |  | 值的股票 | ②“用手投票”。“用手投票”就是 |
|  |  | ③相对个人投资者而 | 机构投资者通过董事会选举 **获取董事** |
|  |  | 言，机构投资者可以利 | **会席位** ，入驻董事会和出席股东大 |
|  |  | 用股东身份， **从而更** | 会，对公司投资、融资、人事、分配 |
|  |  | **可能参与上市公司的治** | 等重大问题议案进行表决或否决， **主** |
|  |  | **理** | **动参与公司的重要决策，直接** 对公司 |
|  |  |  | 董事会和经理层的行为施加影响 |
|  |  |  | ①董事必须忠实于公司。“董事不得利用职权收受贿赂或者其他非法收入，不得侵占公司的财产”“不得擅 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 董事会 | 董事义务 | 善管义务 | 自泄露公司秘密”②董事必须维护公司资产。“不得将公司资金以其个人名义或者以其他个人名义开立账户存储”“不得挪用公司资金”“不得将公司资金借贷给他人或者以公司财产为他人提供担保”③董事在董事会上有审慎行使决策权的义务 |
| 竞业禁止义务 | 董事与公司间的竞业禁止义务。“董事不得未经股东大会同意，利用职务便利为自己或者他人谋取属于公司的商业机会，自营或者为他人经营与所任职公司同类的业务 |
| 几个专门委员会 | **审计委员会** | 主要职责：①检查公司会计政策、财务状况和财务报告程序；②与公司外部审计机构进行交流；③对内部审计人员及其工作进行考核；④对公司的内部控制进行考核；⑤检查、监督公司存在或潜在的各种风险；⑥检查公司遵守法律、法规的情况 |
| 薪酬与考核委员会 | 主要职责：①负责制定董事、监事与高级管理人员考核的标准，并进行考核；②负责制定、审查董事、监事、高级管理人员的薪酬政策与方案 |
| 提名委员会 | 主要职责：①分析董事会构成情况，明确对董事的要求；②制定董事选择的标准和程序；③广泛搜寻合格的董事候选人；④对股东、监事会提名的董事候选人进行形式审核；⑤确定董事候选人，提交股东大会表决 |
| 战略决策委员会 | 主要职责：①制定公司长期发展战略；②监督、核实公司重大投资决策等 |
| 监事会 | - | 监事会是由股东（大）会选举的监事以及由公司职工民主选举的监事组成的，对公司的业务活动进行监督和检查的常设机构 | - |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 经理层 | - | 经理人是公司日常经营管理和行政事务的负责人，由公司董事会聘任，在法律、法规及公司章程规定和董事会授权范围内，代表公司从事业务活动的高级管理人员 | - |

### 试题精讲

【例题·单选题】 2019年 4月，格力电器有意引入私募股权公司厚朴投资作为其新的机构投资者。新股东入驻董事会后，将对公司管理层进行改组，这将有望提升管理层股权激励和薪酬待遇，从而推动格力电器的运营能力和市场潜力的爆发。上述信息体现出机构投资者参与公司治理的途径是（ ）。

A. “用脚投票”

B. “用手投票” C. 市场干预

D. 行政干预

【答案】 B

【解析】机构投资者主要通过以下两种途径参与公司治理：①“用脚投票”；②“用手投

票”。“用手投票”就是机构投资者通过董事会选举获取董事会席位，入驻董事会和出席股东大会，对公司投资、融资、人事、分配等重大问题议案进行表决或否决，参与公司的重要决策，直接对公司董事会和经理层的行为施加影响。“新股东入驻董事会后，将对公司管理层进行改组，这将有望提升管理层股权激励和薪酬待遇，从而推动格力电器的运营能力和市场潜力的爆发”体现出机构投资者通过“用手投票”参与公司治理，选项 B正确。

### 【考点二】外部治理机制（★★）

从科学决策的角度看，公司内部治理结构不能解决公司治理的所有问题，更需要若干具体的超越结构的外部治理机制。而外部治理机制主要是指除企业内部的各种监控机制外的各个市场机制对公司的监控和约束。

|  |  |
| --- | --- |
| **市场机制** | **阐释** |
|  | 产品市场的竞争机制可以使产品生产者只有在取得 **更高投资效率**的前提下才能在竞争中处于优势地位，又会使 **投资效率低于社会平均投资效率** 的企业 **产生亏损** ，从而 **形成被淘汰的压力** 。这种作用会使企业基于对经济利益的追求，不断采用新技术，加强管理，拓展市场，以提高劳动生产率，降低生产成本，优化产品结 |

|  |  |
| --- | --- |
| **产品市场** | 构。市场经济中企业经营活动的效果如何， **取决于他们生产的产品在市场上的竞争力** 。只有经过产品市场机制的检验、在市场上能被社会所承认的产品，才是有效益的。这样， **产品市场就成为企业经济活动效益的客观评价** ，从而使得企业的管理层面临更大的压力。产品市场竞争越激烈，经营者败德行为的空间就越小。另外，产品市场的竞争也可以为经营者的激励机制（如何激励经营者努力为企业创造价值，减少道德风险的一种机制）提供依据 |
| **资本市场** | 资本市场机制，也称 **外部接管机制** ，是指公司经营者如果经营管理不善，造成公司 **股价下跌** ，而被其他公司收购，导致公司控制权易手的一种治理机制。外部接管机制对公司治理的作用主要表现在两个方面：一方面，由于资本市场的激烈竞争，任何公司若 **经营不好都有被收购的危险** ，公司的经理人员有“下岗”的职业风险。为了维护自己的利益，公司经理人员会较好地维护广大股东的利益。另一方面，外部接管机制的启动运作，可以通过 **替换不称职的经理人员** ，并对被收购的公司进行重组，从而使公司业绩得到改善。外部接管机制的存在，会在很大程度上约束经理人员的行为目标，使之不与公司价值最大化目标发生明显偏离。这种治理机制被认为是 **保护广大股东利益** 、约束管理层行为的一种有效的公司治理机制 |
| **经理人市场** | 经理人市场机制，也称 **声誉激励机制** ，是指为经营者提供较高的社会地位以及获得社会赞誉、同行好评的一种机制。 **声誉是决定经理人个人价值的重要因素** ，经理人如果工作不努力，其业绩就会不佳，声誉就会下降。只有声誉好，经理人未来才会获得一份更好的职位，获得更高的报酬 |

### 试题精讲

【例题·单选题】京东在 2018年 Q3季度活跃用户数首次出现下跌的公告公布后，公司的股价应声大跌导致企业出现并购危机。从外部治理的角度来看，这体现了（ ）对公司的监控和约束。

A. 资本市场 B. 经理人市场 C. 产品市场 D. 期权市场

【答案】 A

【解析】外部治理机制主要是指除企业内部的各种监控机制外，还包括各个市场机制（如产品市场、资本市场、经理人市场）对公司的监控和约束。股价的波动导致并购危机属于资本市场对公司的监控和约束，选项 A正确。

## 第四节 公司治理的基础设施

**【考点】公司治理基础设施（★★）**

**影响公司治理效率的因素** 不仅包括公司内部治理结构和公司外部治理机制，还包括公司治理的基础设施。

公司治理基础设施主要包括公司 **信息披露制度** 、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** 以及 **媒体和专业人士的舆论监督** 等。

**☆ 相关链接**

2020 年 1月底，浑水公司发布沽空报告，指出瑞幸咖啡在经营数据上存在作假和欺诈行为。 2020年 4月，在瑞幸咖啡发布的公告中，承认自己在 2019年第二季度到第四季度期间存在伪造交易行为，涉及销售额大约 22亿人民币 **（信息披露制度）** 。而且该财务造假事件在微博等网络平台上成为了热门话题 **（媒体和专业人士的舆论监督）** 。 2020年 5月，财政部监督评价局 **（政府监管）** 派出现场检查组进驻瑞幸咖啡和安永 **（瑞幸咖啡财报的审计机构——中介机构）** ，分别对瑞幸咖啡自成立以来的财务记录以及安永相关的审计底稿进行检查。

### 试题精讲

【例题·多选题】 2018年有财经媒体质疑康美药业存在多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题后，中国证监会迅速反应，立案调查，并发现康美药业披露的 2016～

2018年财务报告存在重大虚假信息。 2019年 5月 17日，中国证监会发布的调查报告坐实康美药业财务造假。康美药业 2016年年报和 2017年年报经过注册会计师审计后，出具的均是标准无保留意见。 2018年年报给出的是保留意见。 2019年 5月 21日，中诚信证券评估有限公司发布公告称，决定将康美药业的主体信用等级由 AA+下调至 A。根据上述信息，在本案例中涉及的公司治理基础设施有（ ）。

A. 信息披露制度 B. 政府监管

C. 中介机构

D. 媒体的舆论监督

【答案】 ABCD

【解析】①信息披露制度。“康美药业披露的 2016～ 2018年财务报告存在重大虚假信息”。

②中介机构。“康美药业 2016年年报和 2017年年报经过注册会计师审计后，出具的均是标准无保留意见。 2018年年报给出的是保留意见”“中诚信证券评估有限公司发布公告称，决定将康美药业的主体信用等级由 AA+下调至 A”。③政府监管。“中国证监会迅速反应，立案调查”“中国证监会发布的调查报告坐实康美药业财务造假”。④媒体、专业人士的舆论监督。 “ 2018年有财经媒体质疑康美药业存在多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题”。

### 主观题讲解

【例题·简答题】太阳公司是 G省一家于 2013年发行股票并上市的公司，主营水泥及水泥制品的生产和销售。 2018年 5月，某财经媒体深度报道了太阳公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题后， G省证监局迅速反应，立案调查。

根据证监局的调查结果，太阳公司经营违规行为主要有以下几点：

（ 1） 2016年 9月，太阳公司与银行签署一笔担保合同，为大股东星科集团 5000万元的贷款提供担保，承担连带保证责任。 2016年 11月，星科集团向龙辉公司借款 2亿元，太阳公司为该笔借款提供担保，到期后星科集团没有偿还借款，龙辉公司向法院提起诉讼，法院做出判决，太阳公司作为该笔借款担保方，须和星科集团共同偿还债务本金和利息。这两笔担保均没有在 2016年年报中进行信息披露。

（ 2）太阳公司从甲公司购进熟料等重要原材料，双方签订了长期供应合同，价格比市场价高

40%。太阳公司还从乙公司以租赁的方式引入一台机器设备，租赁费用每年 5000万元，同样的设备市场租赁价格为 4000万元。经查，甲公司和乙公司均为星科集团全资控制的子公司。

（ 3）太阳公司在 2017年年底向星科集团以每股 6元价格定向增发 1亿股，当时太阳公司股价为每股 12元，相当于 5折进行定向增发。

（ 4）太阳公司发布公告，拟购买丙公司 100%股权。由于丙公司拥有物联网概念，太阳公司发布公告后 10个交易日内，股价大涨 70%。发布公告前几天，星科集团实际控制人刘某买入太阳公司股票 100万股，在公告发布后卖出，获利 600万元。经查，刘某买卖股票的时间都属于证监会认定的敏感期。

（ 5） 2017年 5月，太阳公司收购了大股东星科集团持有的丁公司的全部股权，收购价格为

20亿元，而丁公司账目净资产为 5000万元，盈利能力较差，业内专家质疑是超溢价收购。

（ 6） 2016年太阳公司 1.4亿元的销售费用未及时入账，造成 2016年年度报告虚假记载。此外，与星科集团多笔资金往来事项并未披露和记账，导致太阳公司在 2016年和 2017年年报中存在信息不实、虚假记载的情况。而太阳公司上述年报经过注册会计师审计后，审计师都出具了标准无保留的审计意见。

证监局根据以上调查结果，依法对太阳公司及其大股东星科集团进行了行政处罚。要求：

（ 1）依据“三大公司治理问题”，简要分析太阳公司存在的终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为的主要表现；

（ 2）简要分析公司治理基础设施在本案例中发挥作用的情况。（ 2019年）

【答案】

（ 1）太阳公司存在的终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为的主要表现如下：

①直接占用资源。“ 2016年 9月，太阳公司与银行签署一笔担保合同，为大股东星科集团

5000万元的贷款提供担保，承担连带保证责任。 2016年 11月，星科集团向龙辉公司借款 2亿元，太阳公司为该笔借款提供担保，到期后星科集团没有偿还借款，龙辉公司向法院提起诉讼，法院做出判决，太阳公司作为该笔借款担保方，须和星科集团共同偿还债务本金和利

息”。

②关联性交易。“太阳公司从甲公司购进熟料等重要原材料，双方签订了长期供应合同，价格比市场价高 40%。太阳公司还从乙公司以租赁的方式引入一台机器设备，租赁费用每年 5000万元，同样的设备市场租赁价格为 4000万元。经查，甲公司和乙公司均为星科集团全资控制的子公司”。

③掠夺性财务活动。

a. 掠夺性融资。“太阳公司在 2017年年底向星科集团以每股 6元价格定向增发 1亿股，当时太阳公司股价为每股 12元，相当于 5折进行定向增发”。

b. 内幕交易。“太阳公司发布公告，拟购买丙公司 100%股权。由于丙公司拥有物联网概念，太阳公司发布公告后 10个交易日内，股价大涨 70%。发布公告前几天，星科集团实际控制人刘某买入太阳公司股票 100万股，在公告发布后卖出，获利 600万元。经查，刘某买卖股票的时间都属于证监会认定的敏感期”。

c. 掠夺性资本运作。“ 2017年 5月，太阳公司收购了大股东星科集团持有的丁公司的全部股权，收购价格为 20亿元，而丁公司账目净资产为 5000万元，盈利能力较差，业内专家质疑是超溢价收购”。

（ 2）公司治理基础设施发挥作用的情况如下：

①信息披露制度。“ 2016年 9月，太阳公司与银行签署一笔担保合同，为大股东星科集团

5000万元的贷款提供担保，承担连带保证责任。 2016年 11月，星科集团向龙辉公司借款 2亿元，太阳公司为该笔借款提供担保，到期后星科集团没有偿还借款，龙辉公司向法院提起诉讼，法院做出判决，太阳公司作为该笔借款担保方，须和星科集团共同偿还债务本金和利息。这两笔担保均没有在 2016年年报中进行信息披露”“ 2016年太阳公司 1.4亿元的销售费用未

及时入账，造成 2016年年度报告虚假记载。此外，与星科集团多笔资金往来事项并未披露和记账，导致太阳公司在 2016年和 2017年年报中存在信息不实、虚假记载的情况”。 **信息披露制度在案例中没有发挥应有的治理作用。**

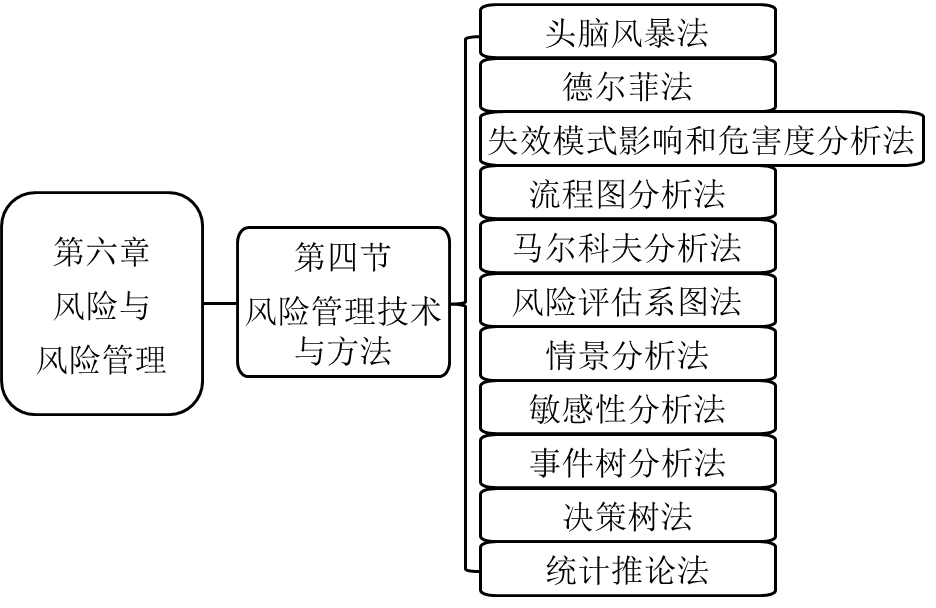
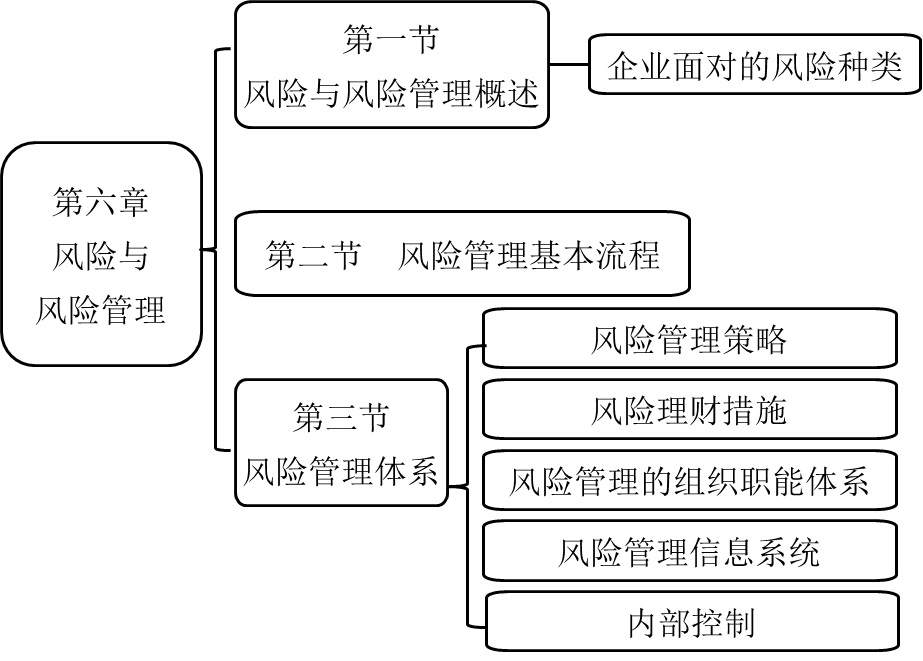
②中介机构。“ 2016年太阳公司 1.4亿元的销售费用未及时入账，造成 2016年年度报告虚假记载。此外，与星科集团多笔资金往来事项并未披露和记账，导致太阳公司在 2016年和 2017年年报中存在信息不实、虚假记载的情况。而太阳公司上述年报经过注册会计师审计后，审计师都出具了标准无保留的审计意见”。 **中介机构制度在案例中没有发挥应有的治理作用。**

③政府监管。“ 2018年 5月，某财经媒体深度报道了太阳公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题后， G省证监局迅速反应，立案调查”。案例中 **政府监管发挥了应有的治理作用。**

④媒体、专业人士的舆论监督。“ 2018年 5月，某财经媒体深度报道了太阳公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题”。案例中 **媒体、专业人士的舆论监督发挥了应有的治理作用。**

# 第六章 风险与风险管理

### 本章考点框架



**2021 年教材主要变化**

2021 年教材本章内容与 2020年教材相比，主要变化：

①第一节中增加了“风险的构成要素”和“风险管理的演进与新发展”的内容，并对“风险的概念”调整了部分表述

②将原第二节“风险管理的目标”移至第一节中，使第六章的五节内容变为四节内容

③第二节“风险管理基本流程”中的部分内容调整了表述

④第三节“风险管理体系”中的五点内容重新调整了编写顺序并调整了部分表述

⑤第四节“风险管理技术与方法”中的部分内容调整了表述

⑥调整了部分案例

### 题型题量分析

本章属于重点章。

本章考试的题型一般为客观题、简答题和综合题，特别是“企业面对的风险种类”“从内部控制角度展开的主要运营风险”“从内部控制角度展开的主要财务风险”属于综合题经常考查的重点内容。本章近 3年平均分值为 18分。

2021 年需要重点关注以下内容可能会考主观题：企业面对的风险种类（包括从企业内部控制角度进行分析）和我国《企业内部控制基本规范》关于内部控制要素的要求。

## 第一节 风险与风险管理概述

### 【考点一】风险的概念与构成要素（★）

（一）风险的概念

|  |  |
| --- | --- |
| **定义** | **阐释** |
| 未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响 | ①企业风险 **与企业战略相关**  ②风险是 **一系列可能发生的结果** ，不能简单地理解为最有可能的结果  ③风险 **既有客观性，又有主观性**  ④风险往往 **与机遇并存** |

**（二）风险的构成要素**

风险由风险因素、风险事件（事故）、损失三个基本要素构成。

### 【考点二】企业面对的风险种类（★★★）

企业面对的主要风险分为两大类：外部风险和内部风险。

外部风险主要包括政治风险、法律与合规风险、社会文化风险、技术风险、市场风险；内部风险主要包括战略风险、运营风险、财务风险。

（一）外部风险 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。

|  |  |
| --- | --- |
| **主要表现** | **举例** |
| **限制投资领域** | A 国政府出台法规，限制 B国企业对 A国的敏感技术领域进行投资 |
| **设置贸易壁垒** | U 国政府制定政策限制本国高新技术产品（包括半导体、计算机、芯片等）出口 |
| 外汇管制规定 | C 国政府通过法令对外汇汇出境外进行限制 |
| **进口配额和关税** | E 国政府对我国出口该国的相关产品征收高额进口关税 |
| 组织结构及要求最低持股比例 | C 国政府要求合资企业中本土企业持股比例不低于 50% |
| 限制向东道国的银行借款 | W 国政府限制本国银行向外资企业提供贷款 |
| 没收资产 | 乌克兰政府日前决定将中国企业收购的航空发动机制造公司马达西奇国有化 |

### 试题精讲

【例题·单选题】 2018年 5月 28日美国众议院通过一项法案，禁止美国政府和国防部与大华股份等电信、视频监控设备公司进行商业交易。在上述案例中，大华公司面临的风险是（

）。

A. 战略风险 B. 技术风险 C. 政治风险

D. 社会文化风险

【答案】 C

【解析】“美国众议院通过一项法案，禁止美国政府和国防部与大华股份等电信、视频监控设备公司进行商业交易”表明美国的政府行为使大华公司面临风险，故属于政治风险，选项 C正确。

【例题·单选题】 2019年 2月 21日印度商工部发布公告称，对原产于或进口自中国的太阳能

电池组件用 EVA塑料片作出反倾销终裁：中国的涉案产品存在倾销行为，并对印度国内产业造

成实质性损害，故建议对中国的涉案产品征收反倾销税，有效期为 池组件用 EVA塑料片的国内 H公司面临的风险是（ ）。

A. 战略风险 B. 市场风险

5年。向印度出口太阳能电

C. 政治风险

D. 社会文化风险

【答案】 C

【解析】“印度商工部发布公告称，对原产于或进口自中国的太阳能电池组件用

EVA塑料片作

出反倾销终裁：中国的涉案产品存在倾销行为，并对印度国内产业造成实质性损害，故建议对

中国的涉案产品征收反倾销税，有效期为 项 C正确。

5年”属于政治风险类别中的“设置贸易壁垒”，选

【例题·单选题】近日，全球重要纺织大国土耳其发布官方声明称，因国内生产企业受到进口产品的冲击和损害，将对从全球进口的梭织面料提高进口关税，公布的产品包括棉、毛和化纤

梭织面料。

（ ）。 A. 战略风险 B. 技术风险 C. 政治风险

M公司是向土耳其纺织企业出口梭织面料的国内最大的供应商，其面临的风险是

D. 社会文化风险

【答案】 C

【解析】“土耳其发布官方声明称，因国内生产企业受到进口产品的冲击和损害，将对从全球进口的梭织面料提高进口关税”属于政治风险类别中的“进口配额和关税”，选项 C正确。

2. 法律风险与合规风险

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **项目** | **合规风险** | **法律风险** |
|  | 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 | 指企业在经营过程中因自身经营行为 |
| 定义 | 遵守所有适用法律、法规、行为 | 的不规范或者外部法律环境发生重大 |
|  | 准则或相关标准而给企业 **信誉** | 变化而造成的不利法律后果的可能性 |
|  | 带来的损失的可能性 |  |
|  |  | 通过对各种法律风险的有效管控帮助 |
|  | 遵循、符合企业内外部的强制性 | 企业实现战略和经营目标，法律风险 |
| 基本目 | 规定和自愿性承诺。合规要求严 | 的管理策略有规避、承担、转换和控 |
| 标 | 格，对 **违规事件是零容忍** ，没 | 制等多种方式，企业采取何种管理策 |
|  | 有协商余地 | 略需要在收益和风险之间权衡，并服 |
|  |  | 从于企业的战略目标 |
|  | 典型的合规风险管理，与外部监管机构（包括政府主管部门和行业协会）密切相连，外部监管机构对合规工作的内容、评价有直 | 法律风险管理 **侧重于商事活动** ，主要是依据普适性的法律风险规定，如民法总则、合同法等，与合规相比， |
| 接的影响。合规风险突出表现在 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 责任后果 | **监管机关的行政处罚、重大财产损失和声誉损失** ，如吊销营业执照、许可证；对高管个人责任的追究等 | **外部监管关联性比较弱** 。法律风险侧重于行为人对 **民事赔偿责任** 的承担，可以用钱来解决 |
| 案例 | 2015 年 9月至 2016年 9月，平安银行厦门分行凭企业虚假合同和提单办理转口贸易付汇业务。该行上述行为违反《外汇管理条例》第十二条。根据《外汇管理条例》第四十七条，被国家外汇管理局处以罚款 280万元人民币 | 据北京高院和北京第一中院公布的法律文书，原告王某于 2015年 6月，用 96.6万元在中国建设银行北京恩济支行购买了某证券投资基金，  2018年 3月 28日赎回，本金亏损  576481.95元。在当年（ 2018年），王某将恩济支行告上法庭，要求赔偿亏损本金，以及本金自购买该产品到赎回之间的利息。从一审、二审再到终审，判决结果都是银行是过错方，银行在销售产品过程中，没有履行适当性提示告知义务，故其赔偿原告王某损失的 576481.95元及相应利息损失 |
| 联系 | **合规风险和法律风险两者既有重合，又各有侧重** 。例如，富华造纸厂未经批准擅自在淮河流域的一河流管理范围内设置排污口，向河流内排污，受到企业所在地县环保局的查处。该县环保局责令富华造纸厂纠正违法行为，并报经其上一级环境保护行政主管部门批准，对富华造纸厂处以 4万元的罚款（ **体现合规风险** ）。同时，立强水产中心以富华造纸厂排污行为导致该水产中心鱼死亡为由，向当地法院提起诉讼。法院认定，富华造纸厂的排污行为与立强水产中心鱼死亡之间有因果关系，根据立强水产中心鱼死亡的数量及当时的市场价格，判决富华造纸厂赔偿立强水产中心  20000元（ **体现法律风险** ） | |

### 试题精讲

【例题·单选题】 2017年 12月 29日，财政部对 Z会计师事务所审计 J省 G市建设投资发展有

限公司的执业质量进行了专项检查。检查发现， Z会计师事务所在审计中未保持职业怀疑态

度，未获取充分、适当的审计证据，出具了不恰当的审计意见。针对检查发现的问题，财政部依法下达了处理决定，要求 Z会计师事务所限期进行整改，并对 4名签字注册会计师予以警告的行政处罚。 Z会计师事务所面临的风险是（ ）。

A. 技术风险 B. 市场风险 C. 政治风险

D. 法律与合规风险

【答案】 D

【解析】“ Z会计师事务所在审计中未保持职业怀疑态度，未获取充分、适当的审计证据，出

具了不恰当的审计意见。针对检查发现的问题，财政部依法下达了处理决定，要求 ZXH会计师

事务所限期进行整改，并对 险，选项 D正确。

4名签字注册会计师予以警告的行政处罚”体现了法律与合规风

3. 社会文化风险

|  |  |
| --- | --- |
| **定义** | **类别** |
| 指文化这一不确定性因素给企业经营活动带来的影响 | 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 |

### 试题精讲

【例题·单选题】在 TCL与阿尔卡特合资的 TA公司中有 600名原阿尔卡特员工，但后来很多员工纷纷出走。其原因在于，阿尔卡特对员工的薪酬制度采取的是高底薪、低提成的制度，在这个制度下，原阿尔卡特员工已经习惯让公司承担风险，个人抗御风险能力和承受能力不强。而当 TCL掌握 TA的话语权后变革薪酬制度，采取的是低底薪、高提成的薪酬制度，就会让原阿尔

卡特销售人员的压力陡然增加，薪酬风险加大，因不适应而选择出走。在上述案例中， 临的风险是（ ）。

A. 社会文化风险 B. 技术风险

C. 政治风险

D. 法律和合规风险

【答案】 A

TCL面

【解析】在本案例中， 险，选项 A正确。

TCL面临的是来自于不同文化背景下的价值观冲突，属于社会文化风

【例题·单选题】我国某纺织生产企业甲公司向欧洲 H国出口“双羊”牌高档羊绒被，其英文

商标名为“ Goats”。该产品虽然质量上乘，但在 H国一直销路不佳。甲公司进行详细调查后发现，在 H国，“ Goats”除了有山羊的意思以外，还有其他的贬义，一些消费者因此产生不好的联想，影响了产品的销售。这个案例表明，企业跨国营销可能面临（ ）。（ 2016年） A. 市场风险

B. 环境风险 C. 文化风险 D. 品牌风险

【答案】 C

【解析】“在 H国，‘ Goats’除了有山羊的意思以外，还有其他的贬义，一些消费者因此产

生不好的联想，影响了产品的销售”表明甲公司跨国营销可能面临社会文化风险，选项 C正确。

4. 技术风险

（ 1）定义：从技术风险范围考察，技术风险的定义有广义和狭义之分。

|  |  |
| --- | --- |
| **范围** | **定义** |
| 广义 | 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** 。例如，晶体管的发明和生产严重危害了直头管行业；高性能塑料和陶瓷材料的研制和开发严重削弱了钢铁业的获利能力 |
| 狭义 | 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 |

（ 2）类别：从技术活动过程所处的不同阶段考察，技术风险可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **项目** | **设计阶段** | **研发阶段** | **应用阶段** |
|  | 由于技术方案或系 | 由于 **外界环境变化的不** | 由于 **技术成果在产品** |
|  | 统总体 **设计不合理** | **确定性、技术研发项目本** | **化、产业化的过程中** |
|  | 致使技术及技术系 | **身的难度和复杂性、技术** | **（如市场对新技术的接** |
| 各阶 | 统存在 **先天“缺** | **研发人员自身知识和能力** | **受程度不高；他人的技** |
| 段面 | **陷”** 或 **创新能力** | **的有限性（如任务分工不** | **术模仿行为；市场准入** |
| 临风 | **不足** ，即技术缺乏 | **合理、管理水平低、研发** | **的技术门槛低、大量企** |
| 险 | 先进性、可行性而 | **投入不足、研发队伍不稳** | **业涌入导致竞争加剧；** |
|  | 引发的各种风险 | **定、专业人才缺乏等）** | **技术侵权盗版等）** 所 |
|  |  | 都可能导致技术的研发面 | 带来的一系列不确定的 |
|  |  | 临着失败的危险 | 负面影响或效应 |

### 试题精讲

【例题·单选题】惠通公司开发出一种用于少儿英语学习的智能机器人。该产品投放市场不久，便被其他公司仿制。从技术活动过程所处的不同阶段考察，惠通公司面临的技术风险属于

（ ）。（ 2018年） A. 技术选择风险

B. 技术设计风险 C. 技术应用风险

D. 技术研发风险

【答案】 C

【解析】“该产品投放市场不久，便被其他公司仿制”表明该产品在投入市场后面临他人的技术模仿风险，属于技术风险中的技术应用风险，选项 C正确。

【例题·单选题】亚洲 R国 H公司推出了一个名为“东大机器人”的项目，该项目的目标是通过 R国顶级学府 J大学的入学考试。 2013年以来，“东大机器人”每年都参加 J大学的入学考试，但连续 3年的得分均低于 J大学的录取分数线。 H公司于 2016年 11月正式宣布因项目过

于复杂而最终放弃该项目。根据上述描述，

（ ）。（ 2017年） A. 战略风险

B. 市场风险 C. 技术风险 D. 产业风险

【答案】 C

H公司研发“东大机器人”项目面临的风险是

【解析】“ H公司于 2016年 11月正式宣布因项目过于复杂而最终放弃该项目”表明 H公司研发“东大机器人”项目面临的风险是技术风险，选项 C正确。

5. 市场风险

|  |  |
| --- | --- |
| **定义** | **依据《中央企业全面风险管理指引》，市场风险要考虑的方面** |
| 市场风险指企业所面对的外部 | **①产品或服务的价格及供需变化** 带来的风险 |
| 市场的复杂性和变动性所带来 | ②能源、 **原材料** 、配件等物资供应的充足性、稳 |
| 的与 **经营** 相关的风险。市场 | 定性和价格的变化带来的风险 |
| 因素的变化可能对企业正常经 | ③主要客户、主要供应商的 **信用风险** |
| 营活动产生直接或间接的影 | ④税收政策和 **利率、汇率、股票价格指数的变化** |
| 响，而企业经营活动能否盈利 | 带来的风险 |
| 是影响企业能否持续成长、永 | ⑤ **潜在进入者** 、 **竞争者** 、与 **替代品** 的竞争带 |
| 续经营的重要因素 | 来的风险 |

### 试题精讲

【例题·单选题】中国新能源汽车产销量已连续三年居世界首位。但蓬勃的发展势头中，也有暗礁潜藏。目前我国新能源汽车与传统燃油车相比没有明显的竞争优势，与国际上先进的新能

源汽车相比也仍然有较大差距。基于以上分析，作为国内新能源汽车头部企业的 风险是（ ）。

A. 战略风险

B公司面临的

B. 市场风险 C. 政治风险 D. 财务风险

【答案】 B

【解析】“目前我国新能源汽车与传统燃油车相比没有明显的竞争优势，与国际上先进的新能

源汽车相比也仍然有较大差距”表明 市场风险，选项 B正确。

B公司面临潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的

【例题·单选题】 2021年新年伊始，新能源汽车巨头特斯拉新款车型特斯拉 Model Y正式向国内消费者亮相，同时，国产 Model Y正式开卖。国产 Model Y共推出长续航版和高性能版两款车型，其中长续航版起售价为 33． 99万元，较此前预售价 48． 8万元下调了 14． 81万元；高性能版起售价为 36． 99万元，较此前预售价 53． 5万元下调了 16． 51万元。网传 Model Y的订单量在 10多个小时内已经突破 10万， Model Y的价格直接杀到了蔚来等众国产新能源汽车的价格区间。基于以上分析，对于国内造车新势力的蔚来面临的风险是（ ）。

A. 战略风险 B. 市场风险 C. 技术风险 D. 运营风险

【答案】 B

【解析】“国产 Model Y共推出长续航版和高性能版两款车型，其中长续航版起售价为 33．

99万元，较此前预售价 48． 8万元下调了 14． 81万元；高性能版起售价为 36． 99万元，较此前预售价 53． 5万元下调了 16． 51万元。网传 Model Y的订单量在 10多个小时内已经突破 10万， Model Y的价格直接杀到了蔚来等众国产新能源汽车的价格区间”表明蔚来面临新进入者、竞争者的竞争带来的市场风险，选项 B正确。

【例题·多选题】甲公司是我国一家长期向 M国出口照明产品的企业。 2019年， M国对我国出

口的照明产品大幅提高了关税。面对这种情况，甲公司在 M国与当地企业组建了一家合资公

司，生产销售照明产品。甲公司在 M国组建合资公司规避的风险有（ ）。 A. 运营风险

B. 政治风险 C. 市场风险 D. 战略风险

【答案】 BC

【解析】“ 2019年， M国对我国出口的照明产品大幅提高了关税”表明甲公司向 M国出口照明

产品面临政治风险，选项 B正确。税收风险是指由于税收政策变化使企业税后利润发生变化产

生的风险，而这种风险属于市场风险，选项 C正确。

【点题】首先，政府税收政策的变化属于政治风险。其次，如果税收政策的变化，影响到企业的成本费用（包括税金及附加）的变化，即企业利润的不确定性，同时应认定为市场风险。

### 【考点二】企业面对的风险种类（★★★）

（二）内部风险 1. 战略风险

|  |  |
| --- | --- |
| **定义** | **依据我国《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战略风险的具体表现** |
| 指企业在战略管理过程中， | ① **缺乏明确的发展战略** 或 **发展战略实施不到位** ， |
| 由于内外部环境的复杂性和 | 可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发 |
| 变动性以及主体对环境的认 | 展机遇和动力 |
| 知能力和适应能力的有限 | ②发展战略 **过于激进** ，脱离企业实际能力或 **偏离** |
| 性，而 **导致企业整体性损** | **主业** ，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败 |
| **失和战略目标无法实现的可** | ③发展战略因 **主观原因频繁变动** ，可能导致资源浪 |
| **能性及损失** | 费，甚至危及企业的生存和持续发展 |

### 试题精讲

【例题 • 单选题】甲公司曾是一家世界著名的照相机生产企业。近年来，面对各类新型照相设备的兴起，该公司业务转型迟缓，目前出现巨额亏损，频临破产。甲公司遭遇的风险属于

（ ）。（ 2018年） A. 财务风险

B. 技术风险 C. 产业风险 D. 战略风险

【答案】 D

【解析】“近年来，面对各类新型照相设备的兴起，该公司业务转型迟缓，目前出现巨额亏损，频临破产”表明甲公司由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致企业整体性损失，属于战略风险，选项 D正确。

【例题 • 多选题】甲公司是一家钢铁生产企业。 2015年上半年，甲公司把通过银行贷款取得的大部分技改项目基金投入股市。后来，由于政府宏观管理措施的出台和股市的暴跌，甲公司投入股市的资金无法收回。在上述案例中，甲公司面临的风险有（ ）。（ 2018年）

A. 战略风险 B. 技术风险 C. 政治风险

D. 法律和合规风险

【答案】 ACD

【解析】“甲公司是一家钢铁生产企业。 2015年上半年，甲公司把通过银行贷款取得的大部分

技改项目基金投入股市”表明甲公司的发展战略偏离主业，面临战略风险，选项 A正确。“由

于政府宏观管理措施的出台和股市的暴跌，甲公司投入股市的资金无法收回”表明甲公司面临

政治风险，选项 C正确。“甲公司把通过银行贷款取得的大部分技改项目基金投入股市”表明

甲公司面临法律和合规风险，选项 D正确。

【例题 • 单选题】思达集团原是一家房地产企业。 2016年，思达集团以银行贷款为主要资金来源，开始大举并购一些发达国家的酒店和娱乐、体育健身等方面的业务。最近，思达集团由于收购规模过大，资金出现短缺。同时银行收紧了银根，不再向思达集团发放贷款。因此，思达集团被迫中止了收购活动，并为弥补资金漏洞出售了一些已购的业务。根据《企业内部控制

应用指引第 2号——发展战略》，思达集团在制定和实施发展战略方面存在的主要风险是

（ ）。（ 2017年） A. 发展战略实施不到位

B. 发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业 C. 发展战略因主观原因频繁变动

D. 缺乏明确的发展战略

【答案】 B

【解析】“思达集团原是一家房地产企业……大举并购一些发达国家的酒店和娱乐、体育健身等方面的业务。最近，思达集团由于收购规模过大，资金出现短缺。同时银行收紧了银根，不再向思达集团发放贷款。因此，思达集团被迫中止了收购活动，并为弥补资金漏洞出售了一些已购的业务”表明思达集团发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，选项 B正确。

【例题 • 多选题】近年来，信息与通信技术产业发展迅速且复杂多变，信息与通信技术产业云服务的商业模式正在飞速发展。华为在技术、商业、交易模式方面的不确定性大大增加，可能导致其战略目标无法实现。随着全球贸易增速放缓，发展本地经济就成为各国政策首选。随着华为业务持续增长，会面临更多更复杂的贸易壁垒方面的挑战。虽然华为已采取严格的信息安全措施全方位地保护知识产权，但不能完全防止其他厂商采用各种不正当手段使用华为的知识产权。在上述案例中，华为面临的风险有（ ）。

A. 战略风险 B. 技术风险 C. 政治风险

D. 社会文化风险

【答案】 ABC

【解析】“华为在技术、商业、交易模式方面的不确定性大大增加，可能导致其战略目标无法

实现”体现的是战略风险，选项 A正确；“华为在技术……方面的不确定性大大增加”“虽然

华为已采取严格的信息安全措施全方位地保护知识产权，但不能完全防止其他厂商采用各种不

正当手段使用华为的知识产权”体现的是技术风险，选项 B正确；“发展本地经济就成为各国

政策首选。随着华为业务持续增长，会面临更多更复杂的贸易壁垒方面的挑战”体现的是政治风险，选项 C正确。

2. 运营风险

（ 1）定义：运营风险是指企业在运营过程中，由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境

的认知能力和适应能力的有限性，而导致的 **运营失败或使运营活动达不到预期目标** 的可能性及损失。

（ 2）依据《中央企业全面风险管理指引》，运营风险至少要考虑以下几个方面：

|  |  |
| --- | --- |
| **方面** | **举例** |
| ①企业 **产品结构、新产品研发** 方面可能引发的风险 | 环宇公司的主营业务是生产电视机这个龙头产品，后来兴建起与电视生产并无密切联系的空调器厂等 5个工厂。结果，该公司盈少亏多，使电视机这一看家产品因资金、技术保障不力及新产品研究开发不足而被挤出市场 |
| 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 | IBM 的 PC业务被联想并购后，公司的牌子换了，原有公司的客户，特别是欧美客户是否认可联想，是否相信联想的技术实力和服务能力，是否还会继续购买被联想并购的原 IBM的产品，是联想潜在的运营风险 |
| 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 | 联想并购 IBM的 PC业务后，能否将原来 IBM的业务与联想的业务有效地进行整合，能否充分发挥各自的原有优势，并形成新的业务优势，同时由于 IBM和联想原来是在不同的国际背景和文化背景下开展业务，现在合二为一，能否将不同的企业文化整合到一起，二者之间的文化在整合过程中是否会发生冲突，从而可能造成联想整体运行不畅等 |
| ④ **期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险** | 某钢铁公司开展铁矿石期货套期保值业务，意图锁定铁矿石价格上涨的风险，结果由于操作失误做成了投机业务，反而加大了铁矿石价格波动的风险 |
| ⑤ **质量、安全** 、环保、信息等管理中发生失误导致的风险 | 2018 年 8月，全球晶圆代工龙头企业台积电在台湾北、中、南三处重要生产基地遭遇勒索软件攻击，导致全部生产线停摆 |
| 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** | 民生银行北京分行航天桥支行行长张颖，自 2013年以来，以高息为诱饵，诱骗被害人签订虚假的理财产品购买或转让协议，并将购买或受让虚假理财产品的钱款转入其控制的个人银行账户，骗取 147名被害人共计 27.46亿余元 |
| ⑦给企业造成损失的 **自然灾害** 等风险 | 2019 年 8月 10日，超强台风“利奇马”在浙江省温岭市沿海登陆，当地不少工厂被迫停电停产，大量工厂厂区被淹、仓库货物浸水 |
|  | “有范” APP是美特斯邦威在成立 20周年的时候重磅推出的一款电商产品。目的是想通过此举辐射更多 |

|  |  |
| --- | --- |
| ⑧企业现有 **业务流程** 和 | 的年轻用户，完成品牌从线下到线上的转型。然而 |
| **信息系统** 操作运行情况的 | “有范”团队的重心只在营销策略上，不够重视管理 |
| 监管、运行评价及持续改进 | 产品本身。虽然花费了 5000万元连续冠名了两季热 |
| 能力方面引发的风险 | 播综艺《奇葩说》，但也没能将其粉丝顺利转化为 |
|  | “有范”的用户。最后“有范” APP入不敷出，被迫 |
|  | 停运 |

**☆ 【易错易混点】** “ **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** ”是指由于企业内外部人员的欺诈或内部控制缺陷导致意外损失的风险。这里的内部控制缺陷主要侧重运行缺陷。运行缺陷是指设计合理及有效的内部控制，但在运作上没有被正确地执行。包括不恰当的人员执行，未按设计的方式运行，如物资采购申请金额已超过其采购权限，却未向上级部门申请安排大宗物品采购（本身存在权限管理规定，却未在实际操作中妥善执行）。

“ **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**

”是指对企业现有业务流程和信息系统进行监控和管理，及时掌握业务流程和信息系统配置的现状和存在的问题，反映流程和系统的可用性情况和健康状况，并采取措施以确保业务流程和信息系统可靠、高效、持续和安全地运行。例如，在当今高度国际化的社会分工背景下，华为的制造、物流及服务等业务都不可避免地依赖于第三方厂商或专业机构，他们的业务中断将直接或间接对华为的业务和运营结果造成不利影响。

**☆ 【相关链接】** 铱星移动通信系统是美国摩托罗拉公司设计的一种全球性卫星移动通信系统，它通过使用卫星手持电话机，通过卫星可在地球上的任何地方拨出和接收电话讯号，耗资 50亿美元却最终失败。摩托罗拉“铱星计划”失败的主要原因：

**【材料 1】**

铱星的管理决策架构使其根本不可能进行有效管理。董事会

28个成员说的是多国语

言，每次开会就像是出席一次小型联合国会议，人人必须带着耳塞，收听 5种语言的同声翻译。

**【点评】** “铱星的管理决策架构使其根本不可能进行有效管理”反映 **运营风险** 中的 **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** 。

**【材料 2】** 公司的基本组织结构是一个联合体（合伙人结构），由世界 15个地区性的“闸口”组成。所谓“闸口”是指地面上的信号传输系统，可以收发和传送铱星电话讯号。各地区“闸口”负责在本地区范围内行销铱星的电话和服务。铱星的市场运营架构无法建立起一支整体的销售队伍，设计完整的行销计划，建立各地区的分销渠道，形成统一有效的行销攻势，很多合伙人严重缺乏电讯业经验，比如委内瑞拉的投资者此前仅经营过奶制品业务。

铱星运营总部，不能过多地向地方“闸口”施压，因为“闸口”的主人都是董事会成员。在运营的过程中，铱星的行销计划受到了各地区闸口的质疑，因而也就难以指望获得很好的配合。

**【点评】** “铱星的市场运营架构无法建立起一支整体的销售队伍，设计完整的行销计划，建立各地区的分销渠道，形成统一有效的行销攻势”反映 **运营风险** 中的 **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** 。“很多合伙人严重缺乏电讯业经验，比如委内瑞拉的投资者此前仅经营过奶制品业务”反映 **运营风险** 中的 **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** 。“铱星的市场运营架构无法建立起一支整体的销售队伍，设计完整的行销计划”“铱星运营总部，不能过多地向地方‘闸口’施压，因为‘闸口’的主人都是董事会成

员。在运营的过程中，铱星的行销计划受到了各地区闸口的质疑，因而也就难以指望获得很好的配合”反映 **运营风险** 中的 **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** 。

**【材料 3】** 过去 10年里，地面移动通信发展迅猛，夺走了铱星公司的目标市场，相对地面移动通信，尤其是移动电话领域，铱星计划已失去了市场机会。

**【点评】** “过去 10年里，地面移动通信发展迅猛，夺走了铱星公司的目标市场”反映 **市场风险**中的 **潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险** 。

**【材料 4】** 相对地面移动电话系统，铱星系统本身也存在许多不足，如手机个头笨重，运行不稳

定，价格又昂贵，不能在室内和车内使用等。而整个世界通信系统的趋势却是手机越做越小，商家为了赚取通话费，甚至无偿赠送手机。

**【点评】** “相对地面移动电话系统，铱星系统本身也存在许多不足，如手机个头笨重，运行不稳

定，价格又昂贵，不能在室内和车内使用等”反映 **技术风险** 中的 **技术设计风险** 。“而整个世界通信系统的趋势却是手机越做越小，商家为了赚取通话费，甚至无偿赠送手机”反映 **技术风险** 中的 **技术应用风险** 。

**【材料 5】** 摩托罗拉的企业文化可以说是永不言败的工程师精神，在实验室内，这种精神确实令人敬佩，但是在向市场推进，或当一系列问题发生的时候，却容易导致严重失误。

**【点评】** “摩托罗拉的企业文化可以说是永不言败的工程师精神，在实验室内，这种精神确实令人敬佩，但是在向市场推进，或当一系列问题发生的时候，却容易导致严重失误”反映了 **社会文化风险** 中的组织内部因素引发的文化风险，同时也反映 **运营风险** 中的 **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** 。

### 试题精讲

### 【考点二】企业面对的风险种类（★★★）

【例题·单选题】随着云计算技术的崛起，传统数据技术受到严峻挑战。此前引领世界数据库

软件市场的 J公司对环境变化反应迟钝，没有及时研究云计算技术。当公司意识到云技术是未

来方向时，转型为时已晚。 2018年， J公司营业收入基本零增长，净利润比前一年暴跌 59%

。 J公司面对的主要风险是（ ）。（ 2019年） A. 运营风险

B. 法律风险 C. 财务风险

D. 社会文化风险

【答案】 A

【解析】“此前引领世界数据库软件市场的 J公司对环境变化反应迟钝，没有及时研究云计算

技术。当公司意识到云技术是未来方向时，转型为时已晚”体现的是运营风险中的企业组织效能、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，选项 A正确。

【例题·单选题】有关研究机构证实，从事中成药生产的上市公司天康公司的主打产品含有对人体健康有害的成分。该研究结果被媒体披露后，天康公司的股价大跌，购买其产品的部分消费者和经销商纷纷要求退货，致使其经营陷入危机。上述案例中，天康公司面临的风险属于

（ ）。（ 2018年） A. 市场风险

B. 运营风险 C. 财务风险 D. 产业风险

【答案】 B

【解析】“天康公司的主打产品含有对人体健康有害的成分。该研究结果被媒体披露后……购买其产品的部分消费者和经销商纷纷要求退货，致使其经营陷入危机”体现的是天康公司在质量、安全、环保、信息等管理中发生失误导致的风险，属于运营风险，选项 B正确。

【例题·多选题】平昌制冷设备公司在对某客户提供个性化定制产品服务时，因缺乏设计、制造经验，产品质量未达到客户的特殊需求，遭到该客户索赔。根据上述信息，平昌制冷设备公司遇到的风险类型有（ ）。（ 2018年改编）

A. 技术风险

B. 法律与合规风险 C. 市场风险

D. 运营风险

【答案】 ABD

【解析】“缺乏设计、制造经验”属于技术风险，选项

A正确；“遭到该客户索赔”属于法律

与合规风险，选项 B正确；“因缺乏设计、制造经验，产品质量未达到客户的特殊需求”属于

运营风险，选项 D正确。

【例题·多选题】甲公司是一家大型基础设施承建企业，根据业务发展需要，甲公司需要在美国采购一套大型机械设备。管理层经过讨论确定了与此次设备采购相关的主要风险。下列各项与该设备采购相关的风险中，属于运营风险的有（ ）。

A. 采购部门可能由于不熟悉美国市场供应商的情况，无法在有限时间内寻找到最佳设备供应商 B. 该套设备由于采用了某项国防科技核心技术，可能受到美国政府的监控，甚至可能限制外国厂商购买

C. 财务人员可能由于疏忽发生错误的外汇套期操作指令

D. 该套设备资产专用性程度较高，供应商议价能力较强且价格处于不断上升中

【答案】 AC

【解析】选项 A属于运营风险（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）；选项 B属于政治风险（可能受到美国政府的监控，甚至可能限制外国厂商购

买）；选项 C属于运营风险（期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险）；选项 D属于市场风险（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）。

【例题·多选题】华为目前整体资产处于健康状态，但也存在不少风险。其存在的主要风险有以下四方面：第一，存在低价竞争的现象，以前华为依靠低价竞争拿下了一些市场，但是这种低价模式肯定不会持续，未来低价策略会存在一定的风险；第二，过于激进的销售策略，公司以客户为中心，对于客户来讲是完美的，但是由于客户的信誉无法保障，签订合同后，客户是否会付款存在不确定性；第三，汇率方面的风险，由于没有足够的对冲，这可能是华为独有的风险；第四，研发投入的效果，公司在研发上的投入很多，但到底能产生多大价值是个未知数。上述案例中，华为面临的风险有（ ）。

A. 市场风险 B. 运营风险 C. 政治风险 D. 技术风险

【答案】 ABD

【解析】“存在低价竞争的现象”“由于客户的信誉无法保障，签订合同后，客户是否会付款

存在不确定性”“汇率方面的风险”体现的是市场风险，选项 A正确；“存在低价竞争的现

象，以前华为依靠低价竞争拿下了一些市场，但是这种低价模式肯定不会持续，未来低价策略

会存在一定的风险”“过于激进的销售策略”体现的是运营风险，选项 B正确；“研发投入的

效果，公司在研发上的投入很多，但到底能产生多大价值是个未知数”体现的是技术风险，选项 D正确。

（ 3）从内部控制角度展开的几个主要运营风险：

|  |  |
| --- | --- |
| **内部控制应用指引** | **主要风险** |
| **组织架构** | 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 |
| **人力资源** | ①人力资源 **缺乏或过剩** 、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现  ②人力资源 **激励约束制度不合理** 、关键岗位人员管理不完善，可能导致 **人才流失** 、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家 **机密泄露**  ③人力资源 **退出机制不当** ，可能导致法律诉讼或企业声誉受损 |
| 社会责任 | ① **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**  ② **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  ③ **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  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 |
| **企业文化** | ① **缺乏积极向上的企业文化** ，可能导致员工丧失对企业的信心和认同感，企业缺乏凝聚力和竞争力  ② **缺乏开拓创新、团队协作和风险意识** ，可能导致企业发展目标难以实现，影响可持续发展  ③ **缺乏诚实守信的经营理念** ，可能导致舞弊事件的发生，造成企业损失，影响企业信誉  ④ **忽视企业间的文化差异和理念冲突** ，可能导致并购重组失败 |
| **采购业务** | ① **采购计划安排不合理** ，市场变化趋势预测不准确，造成库存 **短缺或积压** ，可能导致企业生产 **停滞或资源浪费**  ② **供应商选择不当** ， **采购方式不合理** ，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资 **质次价高**  ，出现舞弊或遭受欺诈  ③ **采购验收不规范** ， **付款审核不严** ，可能导致采购物资、 **资金损失或信用受损** |
|  | ① **存货积压或短缺** ，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断 |

|  |  |
| --- | --- |
| 资产管理 | ② **固定资产** 更新改造不够、使用效能低下、维护不当、 **产能过剩** ，可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费  ③ **无形资产缺乏核心技术** 、权属不清、 **技术落后** 、存在重大技术安全隐患，可能导致企业出现 **法律纠纷** 、缺乏可持续发展能力 |
| **销售业务** | 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 |
| **研究与开发** | ①研究项目 **未经科学论证或论证不充分** ，可能导致 **创新不足或资源浪费**  ②研发人员配备不合理或 **研发过程管理不善** ，可能导致 **研发成本过高** 、舞弊或 **研发失败**  ③ **研究成果转化应用不足** 、 **保护措施不力** ，可能导致企业利益受损 |
| 工程项目 | ①立项 **缺乏可行性研究** 或者可行性研究流于形式，决策不当，盲目上马，可能导致 **难以实现预期效益或项目失败**  ②项目 **招标“暗箱”操作** ，存在商业贿赂，可能导致中标人实质上难以承担工程项目、中标价格失实及相关人员涉案  ③工程 **造价信息不对称** ，技术方案不落实，预算脱离实际，可能导致项目投资失控  ④工程物资质次价高， **工程监理不到位** ，项目资金不落实，可能导致工程质量低劣，进度延迟或中断  ⑤ **竣工验收不规范** ，最终把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大隐患 |
| 担保业务 | ①对担保申请人的 **资信状况调查不深** ，审批不严或越权审批，可能导致企业 **担保决策失误或遭受欺诈**  ②对 **被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力**  ，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任  ③担保过程中 **存在舞弊行为** ，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损 |
| **业务外包** | ①外包 **范围和价格** 确定不合理， **承包方选择** 不当，可能导致企业遭受损失  ②业务外包 **监控不严** 、服务 **质量低劣** ，可能导致企业难以发挥业务外包的优势  ③业务外包 **存在商业贿赂等舞弊行为** ，可能导致企业相关人员涉案 |

|  |  |
| --- | --- |
| 合同管理 | ① **未订立合同、未经授权对外订立合同** 、合同对方主体资格未达要求、合同内容存在重大疏漏和欺诈，可能导致企业合法权益受到侵害  ②合同 **未全面履行或监控不当** ，可能导致企业诉讼失败、经济利益受损  ③合同 **纠纷处理不当** ，可能损害企业利益、信誉和形象 |
| 内部信息传递 | ① **内部报告系统缺失** 、功能不健全、内容不完整，可能影响生产经营有序运行  ②内部 **信息传递不通畅、不及时** ，可能导致决策失误、相关政策措施难以落实  ③内部信息传递中 **泄露商业秘密** ，可能削弱企业核心竞争力 |
| 信息系统 | ①信息系统 **缺乏或规划不合理** ，可能造成信息孤岛或重复建设，导致企业经营管理效率低下  ②系统开发 **不符合内部控制要求** ，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制  ③系统 **运行维护和安全措施不到位** ，可能导致信息泄露或毁损，系统无法正常运行 |

### 试题精讲

【例题·单选题】上市公司康美药业的大股东康美实业投资控股有限公司（下称康美实业），公司实控人是马兴田，任公司董事长兼总经理。其妻许冬瑾目前为康美药业的第七大股东，持

股 1.97%，并任职公司副董事长兼副总经理。康美药业马兴田夫妇的一股独大使得公司缺乏科

学决策、良性运行机制和执行力，导致公司步履维艰，难以实现发展战略。从内部控制角度来看，康美药业的运营风险主要来自于（ ）。

A. 组织架构 B. 人力资源 C. 资金活动 D. 财务报告

【答案】 A

【解析】“康美药业马兴田夫妇的一股独大使得公司缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，导致公司步履维艰，难以实现发展战略”表明康美药业的运营风险主要来自于组织架构方面带来的风险，选项 A正确。

### 【考点二】企业面对的风险种类（★★★） 3. 财务风险

|  |  |
| --- | --- |
| **定义** | **财务风险考虑的主要方面** |
| 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取的 **财务收益与预期收益发生偏差** 的可能性 | 从企业财务管理的内容上来看，财务风险主要来自于：  ①筹资管理  ②投资管理  ③营运资金管理  ④利润分配管理 |

从内部控制角度展开的几个主要财务风险：

|  |  |
| --- | --- |
| **内部控制应用指引** | **主要风险** |
| 全面预算 | ① **不编制预算或预算不健全** ，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营  ② **预算目标不合理、编制不科学** ，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现  ③预算 **缺乏刚性、执行不力、考核不严** ，可能导致预算管理流于形式 |
| **资金活动** | ① **筹资决策不当** ，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业 **筹资成本过高或债务危机**  ② **投资决策失误** ，引发盲目扩张或丧失发展机遇，可能导致 **资金链断裂或资金使用效益低下**  ③ **资金调度不合理、营运不畅** ，可能导致企业陷入 **财务困境或资金冗余**  ④ **资金活动管控不严** ，可能导致资金被 **挪用、侵占** 、抽逃或企业 **遭受欺诈** |
| 财务报告 | ①编制财务报告 **违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度** ，可能导致企业承担法律责任和声誉受损  ② **提供虚假财务报告** ，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序  ③ **不能有效利用财务报告** ，难以及时发现企业经营管理中存在的问题，可能导致企业财务和经营风险失控 |

### 试题精讲

【例题·多选题】主营太阳能电池组件业务的日华公司上市后，通过股权融资、债券融资、银行借贷、信托融资、民间集资等各种手段融资近 70亿元，在多个国家投资布局光伏全产业链，还大举投资房地产、汽车等项目。后来光伏产业国际市场需求急剧萎缩，致使公司出现大额亏损，深陷债务危机。本案例中，日华公司所面临的主要风险类型有（ ）。（ 2019年）

A. 战略风险 B. 政治风险

C. 社会文化风险 D. 财务风险

【答案】 AD

【解析】“在多个国家投资布局光伏全产业链，还大举投资房地产、汽车等项目”体现了发展战略过于激进，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，属于

战略风险，选项 A正确；“通过股权融资、债券融资、银行借贷、信托融资、民间集资等各种

手段融资近 70亿元……致使公司出现大额亏损，深陷债务危机”体现了筹资决策不当，引发资

本结构不合理或无效融资，可能导致企业融资成本过高或债务危机，属于财务风险，选项 D正确。

【例题·多选题】 2020年 11月，华晨集团发布公告，确认债务违约金额达 65亿元，逾期利息达 1.44亿元，陷入债务危机，正式申请破产重组。华晨集团旗下有中华、金杯、华颂三个自主品牌以及华晨宝马、华晨雷诺两个合资品牌，产品覆盖乘用车、商用车全领域。华晨集团长期经营管理不善，自主品牌一直处于亏损状态，负债率居高不下。本案例中，华晨集团所面临的主要风险类型有（ ）。

A. 战略风险 B. 市场风险 C. 运营风险 D. 财务风险

【答案】 CD

【解析】“华晨集团长期经营管理不善，自主品牌一直处于亏损状态”属于运营风险，选项 C正确。“确认债务违约金额达 65亿元，逾期利息达 1.44亿元，陷入债务危机，正式申请破产重组”“负债率居高不下”属于财务风险，选项 D正确。

【例题·多选题】 2020年 11月 10日，永城煤电控股集团有限公司（以下简称“永煤控股”）发布公告称，因流动资金紧张，公司 2020年度第三期超短期融资券“ 20永煤 SCP003”未能按

期足额偿付本息，已构成实质性违约，涉及本息金额共 10.32亿元。永煤控股主营业务包括煤

炭、化工、贸易、有色金属等领域，是国内领先的精品无烟煤生产龙头企业。从该公司财务报告可以看出，永煤控股主业煤炭盈利能力尚可，融资渠道畅通，但是母公司和关联方占款严

重，公司资产负债率高达 78%。依据《企业内部控制应用指引第 6号——资金活动》，本案例中，永煤控股所面临的主要风险有（ ）。

A. 资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境 B. 投资决策失误，引发盲目扩张，可能导致资金链断裂

C. 资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈 D. 筹资决策不当，引发资本结构不合理，可能导致企业债务危机

【答案】 ACD

【解析】“因流动资金紧张，公司 2020年度第三期超短期融资券‘ 20永煤 SCP003’未能按期

足额偿付本息，已构成实质性违约，涉及本息金额共 10.32亿元”体现了资金调度不合理、营

运不畅，可能导致企业陷入财务困境，选项 A正确；“母公司和关联方占款严重”体现了资金

活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈，选项 C正确；“公司资产负债

率高达 78%”体现了筹资决策不当，引发资本结构不合理，可能导致企业债务危机，选项 D正确。

### 【考点三】风险管理的概念、目标和演进（★★）

（一）风险管理的概念

1. 全面风险管理的定义与特征

|  |  |
| --- | --- |
| **定义** | **特征** |
| 指企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法 | ①战略性。尽管风险管理渗透到企业各项活动中，存在于企业管理者对企业的日常管理当中，但它 **主要运用于企业战略管理层面**  ②全员化。企业全面风险管理是一个由企业 **治理层、管理层和所有员工参与** 、旨在把风险控制在风险容量以内，增进企业创造价值的过程  ③专业性。要求风险管理的 **专业人才实施专业化管理**  ④二重性。风险预示着机会时，化风险为增进企业创造价值的机会。全面风险管理 **既要管理纯粹的风险，也要管理机会风险**  ⑤系统性。全面风险管理必须 **拥有一套系统的、规范的方法** |

风险管理的新旧理念对比

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **项目** | **传统风险管理** | **全面风险管理** |
| 态度 | **被动地将风险管理作为成本中心** | **主动积极地将风险管理作为价值中心** |
| 目标 | 与企业战略联系不紧，目的是转移或避免风险 | 紧密联系企业战略，目的是 **寻求风险优化措施** |
| 方法 | 事后反应式的风险管理方法，即先检查和预防经营风险，然后采取应对措施 | 事前风险防范，事中风险预警和及时处理，事后风险报告、评估、备案及其他相应措施 |
| 注意焦点 | 专注于纯粹和灾害性风险 | 焦点在 **所有利益相关者的共同利益最大化上** |

2. 风险偏好与风险承受度

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **名称** | **概念** | **阐释** |
|  | 也称 **风险态度** ，是指 | 风险偏好是一个企业运营风格的体现，受到 |
| **风险偏好** | 组织或个人对风险所采取的态度，或者说是对重要的不确定性认知所 | 企业利益相关各方价值取向和利益追求方式的影响和调节。风险偏好和风险承受度概念的提出基于企业风险管理理念的变化。 **传统** |
|  | 选择的回应方式 | **风险管理** 理念认为风险只是灾难， **被动地** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 也称 **风险容忍度** ，是 | **将风险管理作为成本中心** ；而 **全面风险管** |
| **风险承** | 指组织或个人能够承担 | **理** 的理念认为 **风险具有二重性** ，风险总是 |
| **受度** | 的风险限度，泛指对各 | 与机遇并存。企业风险管理要在机遇和风险 |
|  | 方面风险的承受能力和 | 中 **寻求平衡点，以实现企业价值最大化的目** |
|  | 水平 | **标** |

**（二）风险管理的目标（略）**

**（三）风险管理的演进与新发展（略）**

### 试题精讲

【例题 • 单选题】永泽公司是一家餐饮公司。 2010年，一场传染病的流行使餐饮业进入“寒冬”。该公司在进行风险评估后认为，这场传染病的流行将使消费者的健康饮食意识大大增

强，于是组织员工迅速开发并推出系列健康菜品，使公司营业额逆势上升。永泽公司的上述做法体现的风险管理特征是（ ）。（ 2018年）

A. 专业性 B. 战略性 C. 系统性 D. 二重性

【答案】 D

【解析】“这场传染病的流行将使消费者的健康饮食意识大大增强，于是组织员工迅速开发并推出系列健康菜品，使公司营业额逆势上升”说明当风险预示着机会时，永泽公司化风险为增进企业价值的机会，故体现了风险管理特征中的二重性，选项 D正确。

## 第二节 风险管理基本流程

风险管理基本流程包括以下主要工作：

①收集风险管理初始信息

②进行风险评估

③制定风险管理策略

④提出和实施风险管理解决方案

⑤风险管理的监督与改进

### 【考点一】收集风险管理初始信息（★★）

风险管理基本流程的第一步，要广泛地、持续不断地收集与本企业风险和风险管理相关的内部、外部初始信息，包括历史数据和未来预测。应把收集初始信息的职责分工落实到各有关职能部门和业务单位。

（ 1）分析战略风险，企业应广泛收集国内外企业战略风险失控导致企业蒙受损失的案例，并至少

收集与本企业相关的以下重要信息：

|  |  |
| --- | --- |
| **收集的重要信息** | **记忆技巧** |
|  |  |
| 国内外宏观经济政策以及经济运行情况、企业所在产业的状况、国家产业政策 | 属于战略分析——外部环境分析中的 PEST分析 **（政治和法律因素、经济因素）和产业环境分析** |
| 科技进步、技术创新的有关内容 | 属于战略分析——外部环境分析中的 PEST分析 **（技术因素）** |
| 市场对该企业产品或服务的需求 | 属于战略分析——外部环境分析中的 **产业环境分析** |
| 与企业战略合作伙伴的关系，未来寻求战略合作伙伴的可能性 | **发展战略** 的实施 **途径** —— **战略联盟** |
| 该企业主要客户、供应商及竞争对手的有关情况 | 属于战略分析——外部环境分析中的产业环境分析 **（波特五力模型中的“三力”）** |
| 与主要竞争对手相比，该企业实力与差距 | 属于战略分析——内部环境分析（相对于竞争对手， **企业自身的优劣势** ） |
| 本企业发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标、经营战略，以及编制这些战略、规划、计划、目标的有关依据 | **企业战略、目标及其制定依据** |
| 该企业对外投融资流程中曾发生或易发生错误的业务流程或环节 | 企业对外 **投融资流程** 中存在的缺陷及主要风险 |

（ 2）分析市场风险，企业应广泛收集国内外企业忽视市场风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失

的案例，并至少收集与本企业相关的以下重要信息：

|  |  |
| --- | --- |
| **收集的重要信息** | **记忆技巧** |
| 产品或服务的价格及供需变化 | **从销售角度分析** 价格及供需变化 |
| 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化 | **从采购角度分析** 价格及供需变化 |
| 主要客户、主要供应商的信用情况 | **从供销角度分析** 主要客户、主要供应商的信用状况 |
| 税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化 | 从 **税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化角度** 分析对企业成本、收益的影响 |
| 潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况 | **从波特五力模型中的“三力”的角度分析** 对企业经营的影响 |

（ 3）分析运营风险，企业应至少收集与该企业、本行业相关的以下信息：

|  |  |
| --- | --- |
| **收集的重要信息** | **记忆技巧** |
| 产品结构、新产品研发 | 营销策略—— **产品策略** |
|  |  |
| 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 | 营销策略—— **定价策略、促销策略和分销策略** |
| 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 | **企业管理水平、企业文化和人力资源** |
| 期货等衍生产品业务中曾发生或易发生失误的流程和环节 | 为了 **对冲市场风险在衍生工具** 运用中易发生失误的流程或环节 |
| 质量、安全、环保、信息安全等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节 | **影响企业正常营运的质量、安全、环保和信息等管理** |
| 因企业内、外部人员的道德风险致使企业遭受损失或业务控制系统失灵 | **内外部欺诈及内控缺陷** |
| 给企业造成损失的自然灾害以及除上述有关情形之外的其他纯粹风险 | **影响企业正常营运活动的纯粹风险** |
| 对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 | 企业 **业务流程** 和信息系统的运行 **效率和效果的评价、完善和改进** |
| 企业风险管理的现状和能力 | **企业风险管理意识、风险管理组织职能体系等** |

### 试题精讲

【例题 • 多选题】宝胜公司是一家全球性的手机生产企业。近年来公司在高速发展的同时，面临的风险也与日俱增。为了更好地分析面临的市场风险，宝胜公司应该至少收集的与该公司相关的重要信息有（ ）。（ 2019年）

A. 全球汇率变动状况

B. 全球手机价值链生产供应状况 C. 各国手机的价格及供需变化

D. 各国对手机及其零部件进出口的政策导向

【答案】 ABC

【解析】分析市场风险，企业应该至少收集与本企业相关的以下重要信息：

①产品或服务的价格及供需变化 **（选项 C）** ；

②能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化 **（选项 B）** ；

③主要客户、主要供应商的信用情况；

④税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化 **（选项 A）** ；

⑤潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况。

【例题 • 多选题】分析企业运营风险，企业应至少收集与该企业、本行业相关的信息，其中包括（ ）。（ 2017年）

A. 企业风险管理的现状和能力

B. 潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况

C. 期货等衍生产品业务中曾发生或易发生失误的流程和环节 D. 新市场开发、市场营销策略

【答案】 ACD

【解析】选项 A、 C、 D属于分析企业运营风险应该收集的信息，选项 B属于分析市场风险应该收集的信息。

### 【考点二】进行风险评估（★★）

完成了风险管理初始信息收集之后，企业要对收集的风险管理初始信息和企业各项业务管理及其重要业务流程进行风险评估。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **风险评估** | **步骤** | **含义** |
| 风险评估的步骤 | **风险辨识** | 指查找企业各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险，有哪些风险 |
| **风险分析** | 指对辨识出的风险及其特征进行明确的定义描述，分析和描述风险发生可能性的高低、风险发生的条件 |
| **风险评价** | 指评估风险对企业实现目标的影响程度、风险的价值等 |
| 风险评估的方法及运用 | 进行风险辨识、分析和评价，应将 **定性与定量方法相结合** 。进行风险 **定量评估** 时，应统一制定各风险的 **度量单位和风险度量模型** | |
| 风险评估应由企业组织有关职能部门和业务单位实施，也可聘请 **有资质、信誉好、风险管理专业能力强** 的中介机构协助实施 | |
| 企业应对风险管理信息 **实行动态管理，定期或不定期** 实施风险辨识、分析和评价，以便对新的风险和原有风险的变化重新评估 | |

### 试题精讲

【例题 • 多选题】下列各项关于风险评估的表述中，正确的有（ ）。（ 2016年） A. 风险评估包括风险辨识、风险分析和风险评价三个步骤

B. 风险定性评估时应统一制定各风险的度量单位和度量模型

C. 企业应当定期或不定期对新风险或原有风险的变化进行重新评估 D. 风险评估应当将定性方法和定量方法相结合

【答案】 ACD

【解析】风险评估包括风险辨识、风险分析、风险评价三个步骤，选项 A正确。进行风险定量

评估时，应统一制定各风险的度量单位和风险度量模型，选项 B错误。企业应对风险管理信息

实行动态管理，定期或不定期实施风险辨识、分析和评价，以便对新的风险和原有风险的变化重新评估，选项 C正确。进行风险辨识、分析和评价，应将定性与定量方法相结合，选项 D正确。

### 【考点三】制定风险管理策略（★★）

风险管理基本流程的第三步是制定风险管理策略。风险管理策略，是指企业根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险管理有效性标准，选择风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制等适合的风险管理工具的总体策略，并确定风险管理所需人力和财力资源的配置原则。

制定风险管理策略的一个关键环节是企业应 **根据不同业务特点统一确定风险偏好和风险承受度** 。在制定风险管理策略时，还应根据风险与收益相平衡的原则以及各风险在风险坐标图上的位置，进

一步

**确定风险管理的优先顺序**

，明确风险管理成本的资金预算和控制风险的组织体系、人力资

源、应对措施等总体安排。

### 【考点四】提出和实施风险管理解决方案（★★）

按照风险管理的基本流程，制定风险管理策略后的工作是制定实施风险管理解决方案，也就是执行前一阶段制定的风险管理策略，进一步 **落实风险管理工作** 。在这一阶段，企业应根据风险管理策略，针对各类风险或每一项重大风险制定风险管理解决方案。

风险管理解决方案可以分为外部和内部解决方案。

（ 1）外部解决方案。 **外部解决方案一般指外包** 。

（ 2）内部解决方案。 **内部解决方案是指风险管理体系的运转** 。

### 试题精讲

下列各项关于风险管理解决方案的表述，错误的是（ ）。（ 2017年） A. 风险管理解决方案中的外部解决方案一般指外包

B. 风险管理解决方案应有风险解决的具体目标和风险管理工具等方面的内容 C. 落实风险管理解决方案必须认识到风险管理是企业价值创造的根本源泉 D. 风险管理解决方案中的内部解决方案一般指风险管理策略

【答案】 D

【解析】风险管理解决方案中的内部解决方案是指风险管理体系的运转，选项 D错误。

### 【考点五】风险管理监督与改进（★★）

风险管理基本流程的最后一个步骤是风险管理监督与改进。企业应以重大风险、重大事件和重大决策、重要管理及业务流程为重点，对风险管理初始信息、风险评估、风险管理策略、关键控制活动及风险管理解决方案的实施情况进行监督，采用 **压力测试、返回测试、穿行测试以及风险控制自我评估** 等方法 **对风险管理的有效性进行检验，根据变化情况和存在的缺陷及时加以改进** 。

（ 1）企业各有关 **职能部门和业务单位** 应定期对风险管理工作进行自查和检验，及时发现缺陷并改进，其检查、检验报告应及时 **报送企业风险管理职能部门** 。

（ 2）企业 **风险管理职能部门** 应定期对各部门和业务单位风险管理工作的实施情况和有效性进行检查和检验，要根据在制定风险策略时提出的有效性标准对风险管理策略进行评估，对跨部门和业务单位的风险管理解决方案进行评价，提出调整或改进建议，出具评价和建议报告，及时 **报送企业总经理或其委托分管风险管理工作的高级管理人员** 。

（ 3）企业 **内部审计部门** 应 **每年至少一次** 对包括风险管理职能部门在内的各有关部门和业务单位能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价，监督评价报告应 **直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会** 。

（ 4）企业 **可聘请** 有资质、信誉好、风险管理专业能力强的 **中介机构对企业全面风险管理工作进行评价** ，出具风险管理评估和建议专项报告。

**☆ 【易错易混点】** 压力测试、返回测试和穿行测试的区分

（ 1） **压力测试** 是指将整个金融机构或资产组合置于某一特定的（ **主观想象的** ） **极端市场** 情况下，如假设利率骤升 100个基本点，某一货币突然贬值 30%，股价暴跌 20%等 **异常的市场变化**

，然后测试该金融机构或资产组合在这些关键市场变量突变的压力下的表现状况，看是否能经受得起这种市场的突变。

（ 2） **返回测试** 是将 **历史数据** 输入到风险管理模型或内控流程中，把 **结果与实际值进行对比**

，以检验其有效性的方法。

（ 3） **穿行测试** 是在正常运行条件下，将 **初始数据输入** 内控流程，穿越全流程和所有关键环节，把 **运行结果与实际要求对比** ，以发现内控流程缺陷的方法。换句话讲，穿行测试就是从头到尾跟踪一项业务，看企业风险管理是否在每一关键控制点发挥了作用。

### 试题精讲

【例题 • 多选题】某公司设置了内部审计部、风险管理部和审计委员会，制定了本企业的风险管理监督与改进措施。下列选项中，符合《中央企业全面风险管理指引》要求的有（ ）。

A. 各有关部门定期对风险管理工作进行自查和检验，及时发现缺陷并改进，将风险管理报告报送企业总经理

B. 外聘风险管理中介机构进行风险管理评价并出具报告

C. 风险管理部对跨部门和业务单位的风险管理解决方案进行评价，提出建议和出具报告，报送公司总经理

D. 内部审计部门至少每年一次对风险管理部门和各业务部门的风险管理工作及效果进行监督评价，评价报告直接报送审计委员会

【答案】 BCD

【解析】企业各有关职能部门和业务单位应定期对风险管理工作进行自查和检验，及时发现缺

陷并改进，其检查、检验报告应及时报送企业风险管理职能部门，选项 A错误。企业可聘请有

资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构对企业全面风险管理工作进行评价，出具风险

管理评估和建议专项报告，选项 B正确。企业风险管理职能部门对跨部门和业务单位的风险管

理解决方案进行评价，提出调整或改进建议，出具评价和建议报告，及时报送企业总经理或其

委托分管风险管理工作的高级管理人员，选项 C正确。企业内部审计部门应至少每年一次对包

括风险管理职能部门在内的各有关部门和业务单位能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价，监督评价报告应直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会，选项 D正确。

## 第三节 风险管理体系

企业风险管理体系包括五大体系：

（ 1）风险管理策略；

（ 2）风险理财措施；

（ 3）风险管理的组织职能体系；

（ 4）风险管理信息系统；

（ 5）内部控制系统。

### 【考点一】风险管理策略（★★）

（一）风险管理策略的总体定位

1. 风险管理策略是 **根据企业经营战略制定** 的全面风险管理的总体策略。

2. 风险管理策略在整个风险管理体系中起着统领全局的作用。

3. 风险管理策略在企业战略管理的过程中起着承上启下的作用，制定与企业战略保持一致的风险管理策略减少了企业战略错误的可能性。

（二）风险管理策略的工具 1. 风险承担

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **含义** | **适用情形** | **提示** |
|  | （ 1）对 **未能辨识出的风险，企业只能采用** |  |
| 也称 **风险自留** ， | **风险承担** |  |
| 是指企业直接将风 | （ 2）对于辨识出的风险，企业也可能由于 | 对于企业的 |
| 险损失摊入成本或 | 以下几种原因采用风险承担： | **重大风险** ， |
| 费用，或冲减利 | ① **缺乏能力进行主动管理** | 一般 **不应采** |
| 润，从而 **承担风险** | ② **没有其他备选方案** | **用风险承担** |
| **带来的损失后果** | ③从 **成本效益** 考虑，这一方案是 **最适宜的** |  |
|  | **方案** |  |

### 试题精讲

【例题 • 单选题】大华公司新购置了一台价值 5万元的机器设备。考虑到该机器设备发生故障需要大额维修费用的可能性比较小，因此，大华公司既没有向保险公司为该机器设备投保，也没有计提固定资产减值准备。从风险管理策略角度看，大华公司采取的策略是（ ）。

A. 风险规避 B. 风险转移 C. 风险承担 D. 风险补偿

【答案】 C

【解析】“考虑到该机器设备发生故障需要大额维修费用的可能性比较小，因此，大华公司既没有向保险公司为该机器设备投保，也没有计提固定资产减值准备”说明大华公司既没有采取

风险转移策略，也没有采取风险补偿策略，同时也没有将机器设备发生故障需要大额维修费用的风险规避掉，而是顺其自然，直接接受，因此大华公司采取的风险管理策略是风险承担，选项 C正确。

2. 风险规避

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **含义** | **特征** | **举例** |
|  | 具体方法有两种： | 2018 年 5月，美国特朗普 |
| 以 **放弃或拒绝** 承担风险来回避损失的一种风险应对策略 | ① **放弃或终止** 某项活动的实施，即在 **尚未承担风险** 的情况下 **拒绝风险**  ②在 **已承担风险的情况下** 通过改变某项活动的性质、工作地点、工艺流程等途径来 **避免** 未来经营活 | 政府宣布单边退出伊核协议，并在当年 11月全面恢复针对伊朗的经济制裁。吉利公司在权衡利弊之后，为避免风险，放弃了向伊朗出口 1500台沃尔沃轿车的机 |
|  | 动中所承担的风险 | 会 |

### 试题精讲

【例题 • 单选题】庆云公司是国内一家研发、生产抗癌药品的企业。面对 M国 F公司生产的疗

效和安全性更高的同类药品被越来越多的患者接受，庆云公司将业务转型为与 F公司合作研发

新一代抗癌药品，并销售 F公司的产品，取得比转型前更好的经营业绩。庆云公司采取的风险

管理策略是（ ）。（ 2020年） A. 风险转移

B. 风险规避 C. 风险补偿 D. 风险转换

【答案】 B

【解析】风险规避是指企业回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境，避免成为

风险的所有人。“面对

M国

F公司生产的疗效和安全性更高的同类药品被越来越多的患者接

受，庆云公司将业务转型为与 F公司合作研发新一代抗癌药品，并销售 F公司的产品，取得比转型前更好的经营业绩”表明庆云公司采取的风险管理策略属于风险规避，选项 B正确。

3. 风险转移

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 含义 | 特征 | 方式 |
| 企业采取某种方式将风险转嫁他人承担， **对转** | 风险转移 **不会降低风险发生的可能性和可能的** | **①向保险公司投保**  **②非保险型的风险转移** 。将风险可能导致的财务风险损失 **转移给非保险机构** 。如租赁 |
| **移后的风险不再** |  | 经营、不附追索权的应收账款保理、商品房 |
| **拥有所有权** 的 |  | 预售合同等 |

一种风险应对策

略

**损失后果，只是**

**从一方转移到另一方**

**③风险证券化** 。指保险公司利用资本市场，

将自己的承保风险转移出去的一种策略

**☆ 【相关链接】** 风险证券化

如 **发行巨灾债券** ，即通过 **发行收益与指定的巨灾损失相联结的债券** ，将保险公司或再保险公司的巨灾风险转移给资本市场上的债券投资者。一般地，根据巨灾债券合同，如果在约定期限内发生指定的巨灾，且损失超过事先约定的限额，则债券持有人就要损失或延期获得债券的部分或全部的本金或利息，而发行债券的保险机构则获得相应的资金，用于赔付超过限额的损失。当然了，如果指定的巨灾没有发生或者巨灾损失没有超过约定的限额，则债券投资者仍有权按照约定的利率收回本金和利息。

### 试题精讲

【例题 • 多选题】星云公司制造手机所需要的部分零部件由奇象公司提供。星云公司为了防范和应对采购过程中可能出现的风险，与奇象公司签订了严格而规范的合同，其中一项规定是如果由于外界不可抗力因素造成奇象公司不能按时供货并给星云公司带来损失，只要损失额超过一定数量，那么超过的部分由奇象公司予以赔偿。在上述案例中，星云公司采取的风险管理工具有（ ）。（ 2017年）

A. 风险规避 B. 风险转移 C. 风险补偿 D. 风险承担

【答案】 BD

【解析】“星云公司为了防范和应对采购过程中可能出现的风险，与奇象公司签订了严格而规范的合同，其中一项规定是如果由于外界不可抗力因素造成奇象公司不能按时供货并给星云公司带来损失，只要损失额超过一定数量，那么超过的部分由奇象公司予以赔偿”表明星云公司采取的风险管理工具有非保险型的风险转移（超过的部分由奇象公司予以赔偿）和风险承担

（损失额未超过规定数量的部分由星云公司自己承担），选项 B、 D正确。

【例题 • 单选题】 R国 W公司于 2002年发行了名为 Ploneer的巨灾债券。该债券能够同时为北美飓风、欧洲风暴以及美国加利福尼亚和日本地震提供救灾资金保障。这种具有金融衍生品特性的债券，属于风险管理策略工具中的（ ）。（ 2016年）

A. 风险补偿 B. 风险转换 C. 风险转移 D. 风险对冲

【答案】 C

【解析】“ R国 W公司于 2002年发行了名为 Ploneer的巨灾债券。该债券能够同时为北美飓风、欧洲风暴以及美国加利福尼亚和日本地震提供救灾资金保障”属于 **风险转移** 应对策略中的风险证券化，选项 C正确。

4. 风险转换

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **方式** | **特征** | **提示** |
| 企业通过 **战略调整** 等手段将企业面临的风险转换成另一个风险 | **战略调整和衍生产品** | **风险转换一般不会直接降低企业总风险**  ，其简单形式就是在减少某一风险的同时，增加另一风险。例如，企业为了多销售产品而放宽客户信用标准，这样企业就将产品销售不出去的风险，转换成了款项收不回来的风险 | **可以在低成本或者无成本的情况下达到目的** |

### 试题精讲

【例题 • 单选题】我国北方种蒜大户老王过去一直是每年 3月份种植大蒜，等到 7月份大蒜收获时再到市场上销售，采取一手钱一手货的即期交易方式。但从播种到收获上市销售有四个月的时间，在此期间由于大蒜价格的波动，老王承担很高的价格下跌风险。现在老王改为在每年

3月份播种大蒜的同时，提前以订立远期合同的方式把大蒜销售出去。老王采取的风险管理策略工具是（ ）。

A. 风险控制 B. 风险转移 C. 风险规避 D. 风险转换

【答案】 D

【解析】老王原来“采取一手钱一手货的即期交易模式。但从播种到收获上市销售有四个月的时间，在此期间由于大蒜价格的波动，老王承担很高的价格下跌风险”，表明老王原来承担市

场风险中的价格风险；“现在老王改为在每年 3月份播种大蒜的同时，提前以订立远期合同的

方式把大蒜销售出去”，表明老王现在主要承担市场风险中的信用风险（即交易对手由于大蒜价格下跌不履约的风险）。本案例老王运用衍生金融工具（远期合同）实现了 **风险转换** ，即 **不会直接降低市场总风险，只是在减少市场风险中价格风险的同时，增加了市场风险中的信用风险** 。

### 【考点一】风险管理策略（★★）

（二）风险管理策略的工具 5. 风险对冲

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **含义** | **方式** | **提示** |
| 采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相对冲，也就是，使这些风险的影响互相抵销 | **资产组合使用；多种外币结算的使用；战略上的多种经营；利用期货进行套期保值** ；利用不同 **行业的经济周期** 进行风险对冲 | **必须涉及风险组合** ，而不是对单一风险；对于单一风险，只能采用其他风险应对策略来管理 |

### 试题精讲

【例题·单选题】 2021年 4月 10日，国内某铜贸易商，以 7155美元 /吨的价格与智利供货商签订了 5000吨购货合同。由于从订货到装船运输再到国内港口的时间预计还要 45天左右。于是，该贸易商于 4月 10日在英国伦敦期货市场卖出 6月期铜合约 200手， 25吨 /手，成交均价为 7145美元 /吨。到 2021年 5月 25日，进口铜到港卸货完毕，该贸易商卖出 5000吨铜现货，价格为 7172美元 /吨；同时在期货市场上买入 200手 6月期铜合约进行平仓，成交均价为 7168美元 /吨。该贸易商的这种做法属于（ ）。

A. 风险对冲 B. 风险规避 C. 风险转移 D. 风险转换

【答案】 A

【解析】风险对冲是指采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相对冲，也就是，使这些风险的影响互相抵销。在金融资产管理中，对冲也包括使用衍生产品，如利用期货进行套期保值，选项 A正确。

6. 风险补偿

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **含义** | **特征** | **方式** |
|  |  | ① **在交易价格上附加风险溢价** ，即通过提高风险回报的 |
|  | 方式，获得承担风险的价格补偿。商业银行可以预先在金 |
|  | 融资产定价中充分考虑到各种风险因素，如通过提高利率 |
|  | 来获得合理的风险回报 |
| 风险补偿 | ②风险事件发生后，企业可以通过 **应急资本** 以弥补事件 |
| 表现在企 | 损失造成的资金缺口。当意外损失发生后，企业无法依靠 |
| 业 **主动** | 内部资金度过财务危机时，企业可以向银行寻求特别贷款 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 企业对风 | **承担风险** | 或从其他渠道融资。由于风险事件的突发性和损失的不确 |
| 险可能造 | ，并采取 | 定性，企业也可以在 **风险事件发生前** ，与银行达成一项 |
| 成的损失 | 措施以补 | 应急资本协议，一旦风险事件发生，企业可以获得及时的 |
| 采取适当 | 偿可能的 | 贷款应急，并按协议约定条件还款 |
| 的措施进 | 损失 | ③ **建立意外损失基金** 。企业预先提取以补偿风险事件所 |
| 行补偿 |  | 致损失的一种基金。这种方式通常处理那些可能引起较大 |
|  |  | 损失，但这一损失又无法摊入经营成本的风险。例如，对 |
|  |  | 大额应收账款计提坏账准备金 |
|  |  | ④ **建立专业自保公司** 。专业自保公司是企业（母公司） |
|  |  | 自己设立的保险公司，旨在对本企业、附属企业以及其他 |
|  |  | 企业的风险进行保险或再保险 |

### 试题精讲

【例题·单选题】大华公司是一家大型家电企业。 2020年年初，公司领导召开会议，集体通过

以下决定：①将手中多余资金 1.2亿元投资于国家发行的三年期国债、某能源集团发行的三年

期重点企业债券，以及业绩优良的公司股票。②预提 1000万元准备金用于可能发生的异地员工劳动争议。③在厂区内全面禁止吸烟。④针对公司固定资产加强投保，防止出现意外损失。根据上述信息可以判断，该公司以上决策中属于风险补偿策略的是（ ）。

A. ① B. ② C. ③ D. ④

【答案】 B

【解析】风险补偿是指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。①属于风险对冲；②属于风险补偿；③属于风险控制；④属于风险转移。因此，选项 B正确。

7. 风险控制

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **含义** | **控制措施** | **适用情形** |
|  | ① **控制** 风险事件 **发生的** |  |
| 控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到 **减轻** 风险事件发生时的 **损失或降低** 风险事件**发生概率** 的目的 | **概率** 。例如，室内使用不易燃地毯、山上禁止吸烟等  ② **控制** 风险事件发生后的 **损失** 。例如，修建水坝防洪、设立质量检查防 | **风险控制对象一般是可控风险** ，包括多数运营风险  （如质量、安全和环境风险）以及合规风险 |
|  | 止次品出厂等 |  |

### 试题精讲

【例题·单选题】 M国某地区位于地震频发地带，那里的居民具有较强的防震意识，住房普遍

采用木制结构，抗震性能优越。不少家庭加装了地震时会自动关闭煤气的仪器，以防范地震带来的相关灾害。根据上述信息，该地区居民采取的风险管理策略工具是（ ）。（ 2018年） A. 风险控制

B. 风险转移 C. 风险规避 D. 风险转换

【答案】 A

【解析】“住房普遍采用木制结构，抗震性能优越。不少家庭加装了地震时会自动关闭煤气的仪器，以防范地震带来的相关灾害”，有利于减轻风险事件发生时的损失。因此，该地区居民采取的风险管理策略工具是风险控制，选项 A正确。

【例题·单选题】下列各项关于应对风险的措施中，属于风险转移的是（ ）。

A. 甲公司是一家稀有资源开发企业。按照国际惯例，甲公司每年向矿区所在地政府预付一定金额的塌陷补偿费

B. 乙公司是一家股票上市的商品零售企业。为了筹建更多商场，扩大市场占有率，乙公司要求母公司为其金额为 5亿元的中长期贷款提供担保

C. 丙公司是一家区域性奶制品生产企业。为了推广高端乳酸菌饮料产品，丙公司决定按照“买一送一”的策略对乳酸菌饮料新产品和传统水果味酸奶产品进行捆绑销售

D. 丁公司是一家规模较小的唱片制作企业。为了保护唱片版权，丁公司与某网络商场签订了合作协议，由该网络商场每年支付固定版权费用，商场会员即可无限次下载受到版权保护的丁公司制作的唱片音乐

【答案】 D

【解析】选项 A、 B属于风险补偿；选项 C属于风险控制；选项 D属于风险转移。

【点题】解答本题的关键是理解选项 A和选项 B。“预付一定金额的塌陷补偿费”相当于计提

风险准备金，属于风险补偿；“要求母公司为其金额为 应急资本，也属于风险补偿。

5亿元的中长期贷款提供担保”相当于

【例题·多选题】甲公司是一家生产高档不锈钢表壳的企业，产品以出口为主，以美元为结算货币。公司管理层召开会议讨论如何管理汇率风险，与会人员提出不少对策。关于这些对策，下述表述正确的有（ ）。

A. 部门经理刘某提出“风险规避”策略：从国外进口相关的原材料，这样可以用外币支付采购货款，抵销部分人民币升值带来的影响

B. 财务部小王提出“风险转移”策略：干脆公司把目标客户从国外转移到国内，退出国外市

场，这样就从根本上消除了汇率风险

C. 负责出口业务的副总张某提出“风险控制”策略：加强对汇率变动趋势的分析和研究，以减少汇率风险带来的损失

D. 业务员李某提出“风险对冲”策略：运用套期保值工具来控制汇率风险

【答案】 CD

【解析】选项 A属于“风险对冲”策略；选项 B属于“风险规避”策略。

**☆ 易错易混点**

（ 1）风险承担与风险补偿。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **项目** | **区分点** | **举例** |
| 风险承担 | 当有风险存在时，采取**接受** 的态度 | 产品加工厂的流水线所生产的产品有一定的残品率，从成本效益角度考虑，企业对于生产残次品的风险采取接受的态度  **态度：接受** |
| 风险补偿 | 当有风险存在时，采取**接受** 的态度，并采取措施以 **补偿** 可能发生的损失 | 为了应付可能发生的灾害事件，公司与银行签订应急资本协议，规定在灾害发生时，由银行提供资本以保证公司的持续经营  **态度：接受 +补偿措施** |

（ 2）风险规避与风险控制。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **项目** | **区分点** | **举例** |
| 风险规避 | 使风险发生的 **可能性为零** | 甲公司为了避免汇率风险而退出国外市场 |
| 风险控制 | 通过某些手段降低风险发生的概率或减少造成的损失， **不能消除风险发生的可能性** | 乙贸易公司加强对汇率变动趋势的分析和研究，以 **减少汇率风险带来的损失** |

（ 3）风险转移和风险转换。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **项目** | **区分点** | **举例** |
| 风险转移 | **风险类型不变** ；风险 **承担者改变**  甲公司（ A风险）→乙公司（ A风险） | 丁运输公司与保险公司签订协议，规定当货物在运输过程中发生自然灾害和意外事故造成的经济损失由保险公司承担。而丁运输公司需要向保险公司支付保险费  丁公司（货损风险）→保险公司（货损风险） |
|  | **风险类型改变** ；风险 **承担者不变** | 丙公司为了多销售产品，而放宽客户信用标准 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 风险转换 | 甲公司（ A风险）→甲公司（ B风险） | 丙公司（滞销风险）→丙公司（回款风险） |

（三）确定风险偏好和风险承受度

一般来讲， **风险偏好和风险承受度是针对公司的重大风险制定的** ，对企业的非重大风险的风险偏好和风险承受度不一定要十分明确，甚至可以先不提出。

**重大风险的风险偏好** 是企业的重大决策，应由 **董事会决定** 。

（四）风险度量 1. 关键在于量化

**风险偏好可以定性，但风险承受度一定要定量** 。 2. 风险度量方法

企业应该对所采取的风险度量取得共识，但 **不一定在整个企业使用唯一的风险度量，允许对不同的风险采取不同的度量方法** 。

一般来讲，度量风险的 **定量方法** 可以采用风险发生的可能性（概率）或风险发生造成的损失大小来度量。度量风险的 **定性方法** 可以采用直观方法。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **常用的风险度量方法** | | **阐释** |
| **定量方法** | 最大可能损失 | **最大可能损失** 是指风险事件发生后可能造成的最大损失。即比较各方案下最坏情况发生时的最大损失额，选择最大可能损失方案并以此确定风险管理策略。一般在 **无法判断发生概率或无须判断概率** 的时候，常使用最大可能损失作为风险的衡量 |
| 概率值 | 概率值是指风险事件 **发生的概率或造成损失的概率** |
| 期望值 | 计算并比较各种可选方案下的损失或收益的 **期望值**  （各事件发生的 **概率** 与该事件的 **影响相乘** ，再将这些 **乘积相加** 得到和），选择最小或最大的损失或收益的期望值作为方案的决策依据 |
| 波动性 | 方差或标准差是测算离散程度（ **波动程度** ）最重要、最常用的指标。对于单一方案来讲，方差或标准差越大，变量的波动程度就越大，风险就越大；方差或标准差越小，变量的波动程度就越小，风险就越小 |
| 在险值 | 在险值（ VaR），是指在正常的市场条件和 **给定** 的 **置信水平（概率）** 下，在 **给定的持有期间** 内，某一**资产或资产组合预期可能发生的最大损失** 。例如，华兴公司在 95%的概率下 10天的 VaR是 10万美元，也就是说，在未来 10天的时间范围内，华兴公司有 95%的把握确保其发生的风险损失不会超过 10万美元，即发生的风险损失超过 10万美元的可能性只有 5% |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **定性方法**  （直观的方法） | 专家意见法 | 不依赖于概率统计结果的度量是人们直观的判断，如专家意见法 |
| 层次分析法  （ AHP） | 当统计数据不足或需要度量结果包括人们的偏好时，可以使用直观的度量方法，如 **层次分析法（ AHP）** |

### 试题精讲

【例题·单选题】厨具生产商佳乐公司为了分散经营风险，开展多元化经营，投资了一个环保项目。由于对该项目的前期调研不够充分，相关信息搜集不足，公司管理人员在分析项目运营风险时，无法判断风险发生的概率。在这种情况下，佳乐公司应采取的风险度量方法是（

）。（ 2019年） A. 期望值

B. 在险值

C. 最大可能损失 D. 概率值

【答案】 C

【解析】企业一般在无法判断发生概率或无须判断概率的时候，使用最大可能损失作为风险的衡量，选项 C正确。

【例题·单选题】甲基金公司在对基金管理、受托资产管理、基金销售和咨询等业务活动进行风险度量时，首先对所有事件中每一事件发生的概率乘以该事件的影响，然后将这些乘积相加得到风险数值。甲基金公司采用的风险度量方法是（ ）。（ 2019年）

A. 概率值

B. 最大可能损失 C. 期望值

D. 在险值

【答案】 C

【解析】期望值通常指的是数学期望，即以概率为权数的加权平均值，选项 C正确。

（五）风险管理的有效性标准

风险管理的有效性标准是指企业衡量企业风险管理是否有效的标准。 **量化的企业风险管理的有效性标准应与企业风险承受度有相同的度量基础** 。

（六）风险管理的资源配置

由于全面风险管理覆盖面广，资源的使用一般是多方面的、综合性的。企业应当统筹兼顾， **将资源用于需要优先管理的重大风险** 。

（七）确定风险管理的优先顺序

企业应根据 **风险与收益相平衡** 的原则以及各风险在 **风险坐标图上的位置** ，进一步确定风险管理的优先顺序，明确风险管理成本的资金预算和控制风险的组织体系、人力资源、应对措施等总体安排。

（八）风险管理策略检查

企业应定期总结和分析已制定的风险管理策略的有效性和合理性，结合实际不断修订和完善。其中，应重点检查依据风险偏好、风险承受度和风险控制预警线实施的结果是否有效，并提出定性或定量的有效性标准。

**风险管理策略要随着企业经营状况的变化、经营战略的变化、外部环境风险的变化而调整** 。

### 【考点二】风险理财措施（★★）

（一）风险理财的含义和特点

|  |  |
| --- | --- |
| **含义** | 风险理财是用 **金融手段** 管理风险。 **风险理财是全面风险管理的重要组成部分** |
| **特点** | ①风险理财的手段既 **不改变风险事件发生的可能性** ， **也不改变风险事件可能引起的直接损失程度**  ②风险理财需要判断风险的定价，因此 **量化的标准较高** ，即不仅需要风险事件的可能性和损失的分布，更需要量化风险本身的价值  ③风险理财的 **应用范围一般不包括声誉等难以衡量价值的风险**  ，也难以消除战略失误造成的损失  ④风险理财手段 **技术性强** ，许多风险理财工具本身具有比较复杂的风险特性，使用不当容易造成重大损失 |
| **选择风险理财策略的原则和要求** | **①要与公司整体风险管理策略一致**  ②要采用与公司所面对风险的性质相匹配的风险理财手段  **③依据公司内外部环境选择适宜的风险理财工具**  ④遵循风险管理成本与收益的平衡原则 |

### 试题精讲

【例题·多选题】瑞祥公司近年来实施全面风险管理，运用衍生产品等风险理财工具防范风险。下列关于风险理财的表述中，错误的有（ ）。

A. 风险理财可以有效降低风险事件可能引起的直接损失

B. 风险理财的应用范围一般不包括声誉等难以衡量价值的风险 C. 风险理财注重风险因素对现金流的影响

D. 风险理财只可针对不可控的风险

【答案】 AD

【解析】风险理财的手段既不改变风险事件发生的可能性，也不改变风险事件可能引起的直接

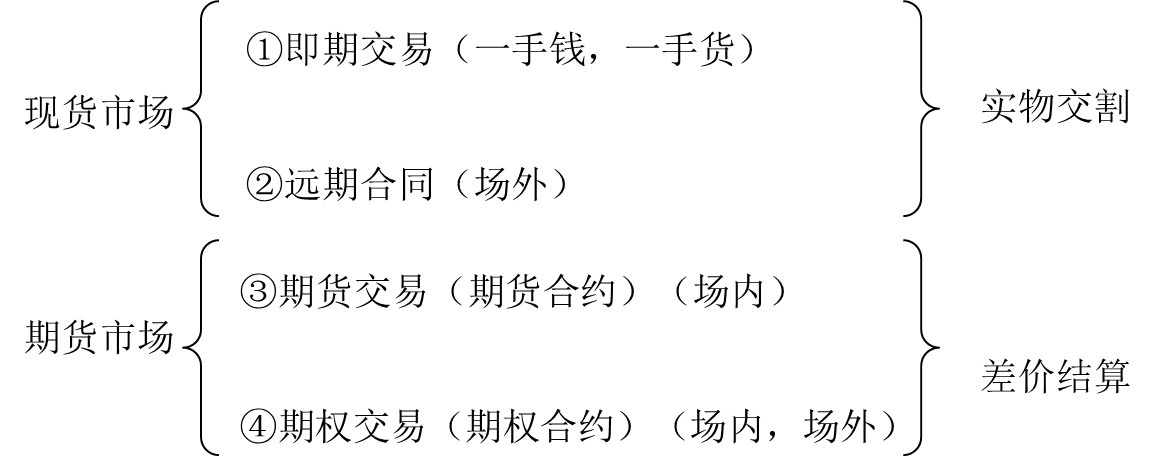
损失程度，选项 A错误。风险理财的应用范围一般不包括声誉等难以衡量价值的风险，也难以

消除战略失误造成的损失，选项 B正确。风险理财注重风险因素对现金流的影响，选项 C正

确。风险理财可以针对可控风险，也可以针对不可控风险，选项 D错误。

**☆ 相关链接** 衍生产品是其价值决定于一种或多种基础资产或指数的金融合约。常用衍生产品包括远期合约、互换交易、期货、期权等。

【手写板】



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **金融衍生产品** | **概念** | **类型** | **特点** |
| **远期合约** | 指交易双方约定在未来的某一确定时间，以确定的价格买卖一定数量的某种金融资产的合约 | 远期利率合约、远期外汇合约、远期股票合约 | 价格可以预先确定或在交割时确定。远期合约到期往往会促成标的资产的交割。 **合约条件是由买卖双方协商确定的** ，通过 **场外交易（ OTC）达成** |
| 互换交易 | 指对相同货币的债务和不同货币的债务通过金融中介进行互换的一种行为 | 利率互换、货币互换、商品互换、其他互换  （股权互换、信用互换、期货互换、互换期权等） | — |
| 期货合约 | 指由期货交易所统一制定的、规定在将来某一特定的时间和地点交割一定数量和质量商品的标准化合约 | 外汇期货、利率期货、股指期货、商品期货 | 在 **期货交易所买卖**的 **标准化合约** 。期货交易中，期货合约往往会在到期日之前对冲平仓。 **期货价格是在期货交易所以公开竞价方式产生的** |
|  |  | ①按赋予 **期权买方权利** |  |
| **的不同** ，期权可分为 |  |
| **看涨期权和看跌期权** 。 | 期权的买方行使权利 |
| 看涨期权，是指在期权 | 时，卖方必须按期权 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 是一种选择 | 有效期内按执行价格买 | 合约规定的内容履行 |
|  | 权，期权合约 | 进一定数量标的物的权 | 义务。相反，买方可 |
|  | 的 **买方向卖方** | 利；看跌期权，是指在 | 以放弃行使权利，此 |
|  | **支付权利金** | 期权有效期内按执行价 | 时买方只是损失权利 |
| **期权合约** | **后，就获得这种权利** ，即拥 | 格卖出标的物的权利  ②按 **执行时间的不同** | 金，同时，卖方则赚取权利金。总之，期 |
|  | 有在一定时间 | ，期权主要可分为两 | 权的 **买方拥有** 执行 |
|  | 内以一定的价 | 种： **欧式期权和美式期** | 期权的 **权利** ， **无执** |
|  | 格（执行价 | **权** 。欧式期权，是指只 | **行的义务** ；而期权 |
|  | 格）出售或购 | 有在合约到期日才被允 | 的 **卖方** 只有 **履行期** |
|  | 买一定数量的 | 许执行的期权；美式期 | **权的义务** ，而 **无权** |
|  | 标的物的权利 | 权，是指可以在期权有 | **利** |
|  |  | 效期内任何一个时点被 |  |
|  |  | 执行的期权 |  |

（二）损失事件管理

|  |  |
| --- | --- |
| **含义** | 指对可能给企业造成重大损失的风险事件进行事前、事后管理的方法 |
| **损失融资** | 损失事件融资分为预期损失融资和非预期损失融资。 **预期损失融资**一般作为 **运营资本** 的一部分，而 **非预期损失融资** 则属于 **风险资本** 范畴 |
| **风险资本** | 风险资本是描述在一定的概率水平上，一定时间内（如一年），为了弥补企业的非预期性损失所需要的资本。风险资本是使一家公司破产的概率低于某一给定水平所需的资本，因此取决于公司的风险偏好。例如，一家公司每年 最低运营资本是 8亿元，但是有 5%的可能性需要 10.5亿元才能维持运营，有 1%的可能性需要 12亿元才能维持运营。也就是说， **如果该公司风险资本为 2.5（ 10.5-8）亿元** ，其 **生存概率为 95%** ； **如果该公司风险资本为 4（ 12-8）亿元** ，其 **生存概率为 99%** |
| **应急资本** | 应急资本又称或有资本和承诺资本，是指当企业发生了特定事件陷入财务困境后，可以根据事先的承诺合同，以债务或优先股等方式从外部市场获得企业所需要的资本。 **应急资本具有如下特点** ：  ①应急资本的提供方并不承担特定事件发生的风险，而只是在风险事件发生并造成应急资本受让方损失后提供用于弥补损失、确保持续经营的资本②应急资本与保险不同，应急资本不涉及风险的转移，是企业风险补偿策略的一种方式  ③应急资本是一个在一定条件下的融资选择权，应急资本受让方可以不使用这个权利  ④应急资本可以为应急资本受让方提供持续经营的保证 |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **保险** | 保险是 **风险转移** 的传统手段。 **可保风险是纯粹风险** ，机会风险不可保 |
| **专业自保** | 专业自保公司是那些由其母公司拥有的，主要业务对象即被保险人为其母公司的保险公司。专业自保属于 **风险补偿** 方式。  ①优点：降低运营成本；改善公司现金流；保障项目更多；公平的费率等级；保障的稳定性；直接进行再保险；提高服务水平；减少规章的限制；国外课税扣除和流通转移  ②缺点：提高内部管理成本；增加资本投入；损失储备金不足；减少其他保险的可得性 |

### 试题精讲

【例题·单选题】甲公司每年最低运营资本是 5000万元，有 10%的可能性维持运营需要 5800万元；有 5%的可能性维持运营需要 6200万元。若甲公司风险资本为 1000万元，则该公司的生存概率为（ ）。（ 2020年）

A.10% B.90%-95%

C.95% 以上 D.90%

【答案】 B

【解析】当甲公司风险资本为 800万元时，其生存概率是 90%；当甲公司风险资本为 1200万元时，其生存概率是 95%。因此，当甲公司风险资本为 1000万元时，其生存概率为 90%-95%，选项 B正确。

【例题·多选题】 2017年年初，甲公司与乙银行签订一份协议，约定甲公司一旦发生特定事件

引起财务危机时，有权从乙银行取得 500万贷款来应对风险。在协议中，双方明确了甲公司归

还贷款的期限以及获得贷款应当支付的利息和费用。关于上述协议，下列各项中表述正确的有

（ ）。（ 2018年）

A. 甲公司采取的风险理财策略为其可持续经营提供了保证 B. 甲公司采取的风险理财策略不涉及风险补偿

C. 乙银行向甲公司提供贷款不承担甲公司发生特定事件的风险 D. 甲公司采取的风险理财策略是风险资本的表现形式之一

【答案】 ACD

【解析】“甲公司与乙银行签订一份协议，约定甲公司一旦发生特定事件引起财务危机时，有

权从乙银行取得 500万贷款来应对风险。在协议中，双方明确了甲公司归还贷款的期限以及获

得贷款应当支付的利息和费用”表明甲公司采取的风险理财措施是应急资本（运用的风险管理策略工具是风险补偿）。因此，选项 A、 C、 D正确，选项 B错误。（选项 D的表述在 2021年教材已删除，故了解即可）

【例题·单选题】宏远海运公司为了加强对损失事件的管理成立了一家附属机构，这家附属机构的职责是用母公司提供的资金建立损失储备金，并为母公司提供保险。宏远海运公司管理损失事件的方法属于（ ）。（ 2017年）

A. 损失融资 B. 风险资本 C. 保险

D. 专业自保

【答案】 D

【解析】“宏远海运公司为了加强对损失事件的管理成立了一家附属机构，这家附属机构的职责是用母公司提供的资金建立损失储备金，并为母公司提供保险”表明宏远海运公司管理损失事件的方法属于专业自保，选项 D正确。

【例题·单选题】下列各项关于金融衍生产品的说法中，正确的是（ ）。（ 2017年） A. 远期合约价格不能预先确定

B. 期货价格不是通过公开竞价达成的 C. 欧式期权只能在到期日执行

D. 远期合约是标准化合约

【答案】 C

【解析】远期合约是指合约双方同意在未来日期按照固定价格交换金融资产的合约，选项 A错

误；期货价格是通过公开竞价达成的，选项 B错误；远期合约是非标准化合约，选项 D错误。

【例题·单选题】宏远海运公司为加强对风险损失事件的管理，与甲银行签订协议，规定在一定期间内，如果宏远海运公司由于台风等自然灾害遭受重大损失，可从甲银行取得贷款，并为此按约定的时间向甲银行缴纳权力费。宏远海运公司管理损失事件的方法称为（ ）。（

2015年） A. 专业自保 B. 应急资本

C. 风险补偿合约 D. 损失融资

【答案】 B

【解析】应急资本是一个金融合约，规定在某一个时间段内、某个特定事件发生的情况下公司有权从应急资本提供方处募集股本或贷款（资产负债表上的其他实收资本项目），并为此按时间向资本提供方缴纳权力费，这里特定事件称为触发事件，选项 B正确。

### 【考点二】风险理财措施（★★）

（三）期货、期权业务

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **业务** | **业务类型** | **含义** | **功能** |
| 期货 | 套期保值 | 指为配合现货市场上的交易，而在期货市场上做与现货市场商品相同或相近但交易部位相反的买卖行为，以便将现货市场价格波动的风险在期货市场上得到抵销 | **对冲** 价格波动的风险。 **结果是降低了风险** |
| 投机 | 指单纯的买卖期货合约 | 为了 **获得** 期货合约价格波动的 **投机差价。结果是增加了风险** |
| 期权 | 套期保值 | 指为配合现货市场上的交易，而在期权市场上买卖期权合约，以便将现货市场上价格波动的风险在期权市场上得到抵销 | **对冲** 价格波动的风险。 **结果是降低了风险** |
| 投机 | 指单纯的买卖期权合约 | 为了 **获得** 期权合约价格波动的 **投机差价。结果是增加了风险** |

**【提示 1】** 现货价格和期货价格。基于现货市场和期货市场两个不同类型的市场，在某个时点标的物的现货价格与期货价格往往会有差异，“ **基差** ”的概念用来表示标的物的 **现货价格与** 所用合约的 **期货价格之差** 。 **基差在期货合约到期日为零，在此之前可正可负。一般而言，离到期日越近，基差就越小** 。

**【提示 2】** 期货套期保值的原理：期货的套期保值交易之所以有利于回避价格风险，其基本原理就在于某一特定商品的 **期货价格和现货价格受相同的经济因素影响和制约** 。

1. 期货套期保值

利用期货套期保值有两种方式：

**①空头（卖出）期货套期保值** ：如果某公司要在 **未来** 某时间 **出售资产** ，可以通过持有该资产期货合约的空头来对冲风险。如果到期日资产价格下降，现货出售资产亏了，但期货的空头获利，盈亏相抵，损失减少。如果到期日资产价格上升，现货出售获利（相对合约签订日期），但期货的空头亏了，盈亏相抵，收益减少。

**②多头（买入）套期保值** ：如果要在 **未来** 某时间 **买入某种资产** ，则可采用持有该资产期货合约的多头来对冲风险。

利用期货套期保值一般 **涉及两个时间的四个交易** 。空头套期保值和多头套期保值的举例，见下表，以商品期货为例。

**空头** 套期保值

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **现货市场** | **期货市场** |
| **7 月** | 某贸易公司与客户签订 5个月后到期的远期合同，承诺 12月份 **购买** 200 吨铜，铜的现货市场价格（合同价格）为 7000美元 /吨 [注：签订远期合同，属于现货市场行为，即 7月份现货市场是 **购买** 行为 ] | 在期货交易所 **卖出** 12 月份到期的期铜 200吨，每吨期铜价格为 7020美元 [注： 7月份同一时点构建投资组合时，期货市场是 **卖出** 行为 ] |
| **12 月** | 现货市场（即期交易市场）每吨铜的价格下跌到 6800美元 [注：到期收到客户交付的标的物，支付货款 1400000美元，钱货两清，然后按市场价格 6800美元 /吨 **卖出** 200 吨标的物 ] | 当月期铜价格接近现货价格（即期交易价格），为每吨 6830美元。按此价格 **买入** 期铜 200吨， **平仓（对冲）** 期货合约 |
| 结果 | 每吨亏损 200美元 | 每吨盈利 190美元 |

**多头** 套期保值

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **现货市场** | **期货市场** |
|  | 某贸易公司与客户签订 5个月后到 |  |
|  | 期的远期合同，承诺 12月份 **出售** | 在期货交易所 **买入** 12 月份到期 |
|  | 200 吨铜给客户，铜的现货市场价 | 的期铜 200吨，每吨期铜价格为 |
| **7 月** | 格（合同价格）为 7000美元 /吨 [ | 7020美元 [注： 7月份同一时点构 |
|  | 注：签订远期合同，属于现货市场 | 建投资组合时，期货市场是 **买入** |
|  | 行为，即 7月份现货市场是 **出售** | 行为 ] |
|  | 行为 ] |  |
| **12 月** | 现货市场（即期交易市场）每吨铜的价格上涨到 7200美元 [到期按现货价格 7200美元 /吨 **买入** 200 吨铜交付客户，收取客户货款  1400000美元，钱货两清 ] | 当月期铜价格接近现货价格（即期交易价格），为每吨 7210美元。按此价格 **卖出** 期铜 200吨，平仓  （对冲）期货合约 |
| 结果 | 每吨亏损 200美元 | 每吨盈利 190美元 |

2. 期货投机

期货投机，是指基于对市场价格走势的预期，为了盈利 **在期货市场** 上进行的买卖行为。

例如，目前期铜价格为 7020美元 /吨，某贸易公司判断 5个月后铜的价格会大跌，因此该公司现在在期货市场卖出期铜 200吨，假设 5个月后，期铜的价格果真下跌到每吨 6830美元，买入期铜 200吨，平仓期货合约，盈利 190美元 /吨，共计盈利 38000美元。但如果 5个月后期铜的价格上涨到每吨 7200美元，买入期铜 200吨，平仓期货合约，亏损 180美元 /吨，共计亏损 36000美元。

3. 期权套期保值

期权可以作为对冲风险的工具起到类似保险的作用。例如，某投资者现在持有甲上市公司股票

10000股，持股成本为 10美元 /股，计划 6个月后出售。为了降低该股票价格 6个月后下跌带来的损失，现在在期权市场上以 1000美元的价格购进 1份以甲公司股票为标的物的 6个月看跌期权， 1份看跌期权的数量为 10000股，每股执行价格为 9.9美元。假设 6个月后甲公司股票价格下跌到

9.2美元 /股，现货市场按此价格出售 10000股，每股损失 0.8美元，共计损失 8000美元； 6个月后期权市场投资者行权，期权投资共计盈利 6000美元［ 10000×（ 9.9-9.2） -1000］，弥补现货投资损失，套期保值的结果是现货市场出售股票仅损失了 2000美元。

4. 期权投机

期权也可以作为投机的工具，但风险更大。例如，某贸易公司判断 6个月后原油的价格会大涨，因此该公司现在在期权市场以 2000美元的价格购进 1份 6个月到期的原油看涨期权合约， 1份原油看涨期权合约的数量为 1000桶，每桶执行价格为 92美元。假设 6个月后原油市场价格为 97美元 /桶，投资者行权，期权投资共计盈利 3000美元［ 1000×（ 97-92） -2000］；但如果 6个月后原油市场价格为 89美元 /桶，投资者不会行权，期权投资损失 2000美元。

### 【考点二】风险理财措施（★★）

### 试题精讲

【例题·单选题】甲企业是一家大型纺织企业，主要生产原材料为棉花，甲企业预计未来棉花价格将持续上涨。为了降低已经承接的纺织品订单的生产成本上涨风险，甲企业决定以套期保值的方式规避棉花现货风险。下列选项中，不符合套期保值特征的是（ ）。

A. 甲企业从事棉花套期保值的目的是通过降低棉花价格变动风险而获利

B. 甲企业棉花期货合约开仓时的价格反映了市场参与者对棉花的远期预期价格

C. 甲企业持有的棉花期货合约对应的“基差”反映了棉花现货和棉花期货的价格差异，该差异在期货合约到期日之前，既可以为正，也可以为负

D. 甲企业为套期保值所持有的棉花期货合约可以在到期日之前卖出平仓或者到期交割

【答案】 A

【解析】套期保值的目的是降低风险，而投机的目的是承担额外的风险以盈利，选项 A错误。期货合约开仓时的价格反映了市场参与者对标的物的远期预期价格，选项 B正确。期货合约对应的“基差”表示标的物的现货价格与所用合约的期货价格之差。基差在期货合约到期日为零，在此之前可正可负。一般而言，离到期日越近，基差就越小，选项 C正确。为套期保值所持有的期货合约可以在到期日之前卖出平仓或者到期交割，但绝大多数期货合约不会在到期日用标的物进行交割而选择平仓，选项 D正确。

【例题·单选题】 2021年 4月 6日，大豆现货价格为 2020元 /吨，某加工商对该价格比较满意，希望能以此价格在一个月后买进 200吨大豆。为了避免将来现货价格可能上涨，从而提高原材料成本，决定在大连商品交易所进行套期保值。 4月 6日买进 20手 9月份到期大豆期货合约， 10吨 /手，成交价格为 2025元 /吨。 5月 6日该加工商在现货市场按照 2050元 /吨的价格买进 200吨大豆的同时，卖出 20手 9月份到期大豆期货合约平仓，成交价格为 2052元 /

吨。请问在不考虑佣金和手续费等费用的情况下， 5月 6日对冲平仓时该套期保值的净损益为

（ ）元。 A.-600 B.-400 C.600 D.300

【答案】 A

【解析】套期保值的净损益 =200×（ 2020-2050） +20× 10×（ 2052-2025） =-600

（元）。

【例题·单选题】 2021年 4月 18日，某投资者持有在美国纽约证券交易所上市的甲公司股票

10000股，此时甲公司股价为每股 30美元。该投资者认为甲公司股价在未来 3个月内可能下

跌，而 3个月期限的看跌期权行权价为 27美元 /股， 2021年 4月 18日看跌期权的价格为 100美元 /手， 100股 /手。如果该投资者 2021年 4月 18日购买 100手看跌期权， 7月份甲公司股价下跌至 22美元，那么该投资者的损益是（ ）。

A. 损失 40000美元 B. 损失 70000美元 C. 获利 70000美元 D. 获利 40000美元

【答案】 A

【解析】看跌期权的净损益 =100× 100×（ 27-22） -100× 100 =40000（美元）。该投资者持有股票的损益为（ 22-30）× 10000 =-80000（美元）。因此该套期保值的净损益为亏损

40000美元 。（ -80000+40000=-40000）。

【例题·单选题】 2021年 4月份，某投机者认为丙公司股价在未来 3个月内可能下跌。此时，丙公司股价为每股 30美元；而 3个月期限的看跌期权行权价为 23美元，目前售价为每份 2美元。如果该投机者 3月份投入 30000美元购买看跌期权， 6月份丙公司股价下跌至 21美元，那么其损益是（ ）。

A. 损失 30000美元 B. 损失 5000美元 C. 没有任何损益 D. 获利 30000美元

【答案】 C

【解析】投资者投入 30000美元购买看跌期权，可以购买 30000/ 2=15000（份）。由于股价低于执行价格，看跌期权到期日价值 =15000×（ 23-21） =30000（美元），该项投资净损益 = 30000-30000=0（美元）。

【例题·单选题】甲公司是一家食品加工企业，需要在 3个月后采购一批大豆。目前大豆的市场价格是 4000元 /吨。甲公司管理层预计 3个月后大豆的市场价格将超过 4600元 /吨，但因目前甲公司的仓储能力有限，现在购入大豆将不能正常存储。甲公司计划通过衍生工具交易抵消大豆市场价格上涨的风险，下列方案中，甲公司最适宜采取的是（ ）。

A. 卖出 3个月后到期的执行价格为 4500元 /吨的看涨期权 B. 卖出 3个月后到期的执行价格为 4500元 /吨的看跌期权 C. 买入 3个月后到期的执行价格为 4500元 /吨的看涨期权 D. 买入 3个月后到期的执行价格为 4500元 /吨的看跌期权

【答案】 C

【解析】企业需要在 3个月后采购一批大豆，由于预计大豆价格将要上涨，为了锁定原材料成本应采用套期保值的措施，即应买入看涨期权或卖出看跌期权。进一步来分析的话，期权交易卖方的亏损风险可能是无限的（看涨期权），也可能是有限的（看跌期权），盈利风险是有限的（以期权费为限）；期权交易买方的亏损风险是有限的（以期权费为限），盈利风险可能是无限的（看涨期权），也可能是有限的（看跌期权）。基于以上的分析，选项 C为最佳选项。

### 【考点三】风险管理组织职能体系（★★）

企业风险管理组织体系，主要包括规范的公司法人治理结构、风险管理职能部门、内部审计部门和法律事务部门以及其他有关职能部门、业务单位的组织领导机构及其职责。

（一）规范的公司法人治理结构

企业应建立健全规范的公司法人治理结构，股东（大）会、董事会、监事会、经理层依法履行职责，形成高效运转、有效制衡的监督约束机制。

**董事会就全面风险管理工作的有效性对股东（大）会负责** 。董事会在全面风险管理方面主要履行以下职责：

1. **审议** 并向股东（大）会提交企业 **全面风险管理年度工作报告** ；

2. 确定企业风险管理总体目标、风险偏好、风险承受度，批准风险管理策略和重大风险管理解决方案；

3. 了解和掌握企业面临的各项重大风险及其风险管理现状，做出有效控制风险的决策；

4. **批准重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制** ；

5. **批准重大决策的风险评估报告** ；

6. **批准内部审计部门提交的风险管理监督评价审计报告** ；

7. **批准风险管理组织机构设置及其职责方案** ；

8. 批准风险管理措施，纠正和处理任何组织或个人超越风险管理制度做出的风险性决定的行为；

9. **督导企业风险管理文化的培育** ；

10. 全面风险管理的其他重大事项。

（二）风险管理委员会

**风险管理委员会对董事会负责** ，主要履行以下职责：

（ 1） **提交** 全面风险管理年度报告。

（ 2）审议风险管理策略和重大风险管理解决方案。

（ 3）审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制，以及重大决策

的风险评估报告。

（ 4） **审议** 内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告。

（ 5） **审议** 风险管理组织机构设置及其职责方案。

（ 6）办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。

企业 **总经理** 对全面风险管理工作的有效性 **向董事会负责** 。总经理或总经理委托的高级管理人员，负责主持全面风险管理的 **日常工作** ，负责组织 **拟订企业风险管理组织机构设置及其职责方案**

。

（三）风险管理职能部门

企业应设立专职部门或确定相关职能部门履行全面风险管理的职责。 **该部门对总经理或其委托的高级管理人员负责** ，主要履行以下职责：

（ 1）研究提出全面风险管理工作报告。

（ 2）研究提出跨职能部门的重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制。

（ 3）研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告。

（ 4）研究提出风险管理策略和跨职能部门的重大风险管理解决方案，并负责该方案的组织实施和

对该风险的日常监控。

（ 5） **负责对全面风险管理有效性的评估** ，研究提出全面风险管理的改进方案。

（ 6）负责组织建立风险管理信息系统。

（ 7） **负责组织协调全面风险管理日常工作** 。

（ 8）负责指导、监督有关职能部门、各业务单位以及全资、控股子企业开展全面风险管理工作。

（ 9）办理风险管理的其他有关工作。

（四）审计委员会

企业应在董事会下设立审计委员会，企业 **内部审计部门对审计委员会负责** 。 **内部审计部门** 在风险管理方面，主要负责研究提出全面风险管理监督评价体系，制定监督评价相关制度， **开展监督与评价，出具监督评价审计报告** 。

1. 审计委员会履行职责的方式

审计委员会 **每年至少举行三次会议** ，并于审计周期的主要日期举行。审计委员会应 **每年至少与外聘及内部审计师会面一次** ，讨论与审计相关的事宜，但无须管理层出席。审计委员会成员之间的不同意见如无法内部调解，应提请董事会解决。

此外，审计委员会应每年对其权限及其有效性进行复核，并就必要的人员变更向董事会报告。管理层对审计委员会有告知义务，并应主动提供信息，而不应等待审计委员会索取。

2. 审计委员会与合规

审计委员会的主要活动之一是 **核查对外报告合规** 的情况。审计委员会一般 **有责任确保企业履行对外报告合规的义务** 。审计委员会应结合企业财务报表的编制情况，对 **重大的财务报告事项和判断进行复核** 。

3. 审计委员会与内部审计

确保充分且有效的内部控制是审计委员会的义务，其中包括 **负责监督内部审计部门的工作** 。审计委员会应监察和评估内部审计职能在企业整体风险管理系统中充当的角色和有效性。它批准 **对内部审计主管的任命和解聘** ，并确保内部审计部门能直接与董事长或董事会主席接触。审计委员会 **复核及评估年度内部审计工作计划** ，听取内部审计部门的定期工作报告，复核和监察管理层对内部审计调查结果的反映。审计委员会还应 **确保内部审计部门提出的合理建议得到执行** 。

### 试题精讲

【例题·单选题】甲、乙公司共同出资设立丙有限责任公司。丙公司董事会共有 9名董事，于 2021年 4月召开董事会临时会议。下列关于董事会职责的说法中，正确的是（ ）。

A. 审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告并报股东大会批准

B. 批准设立公司风险管理部门

C. 批准企业全面风险管理年度工作报告

D. 对重大决策的风险评估报告进行审议

【答案】 B

【解析】内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告由风险管理委员会审议，董事会

批准，选项 A错误；批准风险管理组织机构设置及其职责方案属于董事会的职责，选项 B正

确；企业全面风险管理年度工作报告由董事会审议并提交股东（大）会批准，选项 大决策的风险评估报告由风险管理委员会审议，董事会批准，选项 D错误。

C错误；重

【例题·单选题】博远公司是一家上市公司，其在董事会下设有风险管理委员会。下列各项中，属于风险管理委员会职责的是（ ）。

A. 督导企业风险管理文化的培育 B. 组织协调全面风险管理日常工作 C. 批准重大决策的风险评估报告

D. 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案

【答案】 D

【解析】选项 A、 C属于董事会的职责；选项 B属于风险管理职能部门的职责。

### 【考点四】风险管理信息系统（★★）企业风险管理信息系统的要求：

|  |  |
| --- | --- |
| **涵盖范围要求** | 企业应将信息技术应用于风险管理的各项工作，建立涵盖风险管理基本流程和内部控制系统各环节的风险管理信息系统 |
| **数据要求** | 企业应采取措施确保向风险管理信息系统输入的业务数据和风险量化值的一致性、准确性、及时性、可用性和完整性。对输入信息系统的数据， **未经批准，不得更改** |
| **功能要求** | 风险管理信息系统应能够进行 **对各种风险的计量和定量分析、定量测试** ；能够实时反映 **风险矩阵和排序频谱、重大风险和重要业务流程的监控状态** ；能够对 **超过风险预警上限的重大风险实施信息报警**  ；能够满足风险管理内部信息报告制度和企业对外信息披露管理制度的要求 |
| **信息的集成与共享要求** | 风险管理信息系统应实现 **信息在各职能部门、业务单位之间的集成与共享** ，既能满足单项业务风险管理的要求，也能满足企业整体和跨职能部门、业务单位的风险管理综合要求 |
| **完善和改进要求** | 企业应确保风险管理信息系统的稳定运行和安全，并根据实际需要不断进行改进、完善或更新 |
| **规划与实施要求** | 已建立或基本建立管理信息系统的企业，应补充、调整、更新已有的管理流程和管理程序，建立完善的风险管理信息系统；尚未建立管理信息系统的企业，应将风险管理与企业各项管理业务流程、管理软件统一规划、统一设计、统一实施、同步运行 |

### 试题精讲

【例题·多选题】下列关于风险管理信息系统功能的表述中，正确的有（ ）。 A. 实时反映风险矩阵和排序频谱、重大风险和重要业务流程的监控状态

B. 能够对各种风险进行计量和定量分析

C. 实现风险相关信息与企业外部利益相关者的共享 D. 对超过风险预警上限的重大风险实施信息预警

【答案】 ABD

【解析】风险管理信息系统应能够对各种风险进行计量和定量分析、定量测试；能够实时反映风险矩阵和排序频谱、重大风险和重要业务流程的监控状态；能够对超过风险预警上限的重大风险实施信息报警；能够满足风险管理内部信息报告制度和企业对外信息披露管理制度的要求。风险管理信息系统应实现信息在各职能部门、业务单位之间的集成与共享，既能满足单项业务风险管理的要求，也能满足企业整体和跨职能部门、业务单位的风险管理综合要求。选项

A、 B、 D正确。

### 【考点五】内部控制系统（★★）

（一）控制环境

控制环境包括 **治理职能** 和 **管理职能** ，以及治理层和管理层对内部控制及其重要性的 **态度、认识和措施** 。控制环境设定了内部控制的基调，影响员工对内部控制的认识和态度。良好的控制环境是实施有效内部控制的基础。

我国《企业内部控制基本规范》关于控制环境要素的要求：

1. 企业应当根据国家有关法律法规和企业章程，建立规范的 **公司治理结构和议事规则** ，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。

2. **董事会** 负责内部控制的建立健全和有效实施。 **监事会** 对董事会建立与实施内部控制进行监督。 **经理层** 负责组织领导企业内部控制的日常运行。

3. 企业应当 **在董事会下设立审计委员会** 。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。

4. 企业应当结合业务特点和内部控制要求 **设置内部机构** ，明确职责权限，将权利与责任落实到各责任单位。

5. 企业应当 **加强内部审计工作** ，保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。内部审计机构应当结合内部审计监督，对 **内部控制的有效性进行监督检查** 。内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷，应当按照企业内部审计工作程序进行报告；对监督检查中发现的 **内部控制重大缺陷** ，有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

6. 企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的 **人力资源政策** 。

7. 企业应当将 **职业道德修养和专业胜任能力** 作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。

8. 企业应当 **加强文化建设** ，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识。董事、监事、经理及其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导作用。企业员工应当遵守员工行为守则，认真履行岗位职责。

9. 企业应当 **加强法制教育** ，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

**☆ 提示**

我国《企业内部控制基本规范》关于控制环境要素的要求可以概括为以下 **5 个方面** ：

（ 1） **组织结构** （治理层结构、内部机构设置、职权与责任的分配）。

（ 2） **内部审计监督** （内部审计机构对内部控制的有效性进行监督检查）。

（ 3） **人力资源政策与实务** （职业道德修养和专业胜任能力）。

（ 4） **企业文化** （对诚信和道德价值观念的沟通与落实）。

（ 5） **法制教育** 。

### 试题精讲

【例题·多选题】甲公司为加强风险管理制定并实施了下列内部控制制度，其中符合我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素要求的有（ ）。（ 2020年）

A. 董事会负责内部控制的建立健全和有效实施 B. 在董事会下设立审计委员会

C. 制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策

D. 编制内部管理手册，使高级管理人员掌握内部机构设置、岗位职责、业务流程等情况

【答案】 ABC

【解析】根据内部环境要素的要求可知，企业应当通过编制内部管理手册，使全体员工掌握内

部机构设置、岗位职责、业务流程等情况，但选项 工”。因此，选项 D错误。

D说的是“高级管理人员”而非“全体员

【例题·单选题】众城银行是一家股份制商业银行。自成立以来，该银行坚持将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质，保证了该银行规范高效运营。根据我国《企业内部控制基本规范》，众城银行的上述做法涉及的内部控制要素是（ ）。（ 2018年）

A. 控制环境 B. 控制活动 C. 风险评估 D. 信息与沟通

【答案】 A

【解析】“该银行坚持将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质”，这是我国《企业内部控制基本规范》关于控制环境要素的要求，选项 A正确。

【例题·单选题】凌云公司近年来不断加强企业内部控制体系建设，在董事会下设立了审计委员会。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情

况，协调内部控制审计及其他相关事宜。根据 COSO《内部控制框架》，凌云公司的上述做法属于内部控制要素中的（ ）。（ 2017年）

A. 风险评估 B. 控制活动 C. 监控

D. 控制环境

【答案】 D

【解析】企业应当在董事会下设立审计委员会。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。根据 COSO

《内部控制框架》，该公司的做法属于控制环境的范畴，选项 D正确。

（二）风险评估

我国《企业内部控制基本规范》关于风险评估要素的要求：

1. 企业应当根据设定的控制目标，全面系统持续地 **收集相关信息** ，结合实际情况，及时进行风险评估。

2. 企业开展风险评估，应当准确 **识别** 与实现控制目标相关的 **内部风险和外部风险** ，确定相应的风险承受度。

3. 企业应当 **采用定性与定量相结合的方法** ，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。

4. 企业应当根据风险分析的结果，结合风险承受度，权衡风险与收益， **确定风险应对策略** 。

5. 企业应当 **综合运用** 风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等 **风险应对策略** ，实现对风险的有效控制。

6. 企业应当结合不同发展阶段和业务拓展情况， **持续收集** 与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析， **及时调整** 风险应对策略。

**☆ 提示**

我国《企业内部控制基本规范》关于风险评估要素的要求可以概括为以下 4个方面：

（ 1）风险识别（ **识别内外部风险** ，确定风险承受度）。

（ 2）风险分析（采用定性与定量相结合的方法进行风险分析）。

（ 3）风险应对策略选择。

（ 4）风险管理信息实行动态管理。

### 试题精讲

【例题·多选题】隆盛信托投资公司自成立以来，结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权力和责任落实到责任单位，同时综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。根据我国《企业内部控制基本规范》，该公司的上述做法涉及的内部控制要素有（ ）。（ 2018年）

A. 风险评估

B. 控制环境

C. 信息与沟通

D. 控制活动

【答案】 AB

【解析】“综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险

的有效控制”属于风险评估，选项 A正确；“结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明

确职责权限，将权力和责任落实到责任单位”属于控制环境，选项 B正确。

### 【考点五】内部控制系统（★★）

（三）控制活动

我国《企业内部控制基本规范》关于控制活动要素的具体要求

（ 1）企业应当结合风险评估结果，通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的

方法，运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。 **控制措施** 一般包括不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。

（ 2）企业应当建立 **重大风险预警机制** 和突发事件 **应急处理机制，明确风险预警标准** 。

**☆ 提示**

我国《企业内部控制基本规范》关于控制活动要素的要求可以概括为以下两个方面：

（ 1） 7项 **控制措施** （一般包括不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制）。

（ 2）建立 **重大风险预警机制** 和 **突发事件应急处理机制** 。

### 试题精讲

【例题·单选题】随着全面风险管理意识的加强，甲公司的股东要求管理层建立重大风险预警机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险事件，制定应急方案，明确相关责任人和处理流程、程序和政策，确保重大风险事件得到及时、稳妥的处理。甲公司股东的要求所针对的内部控制要素是（ ）。

A. 控制活动 B. 内部监督 C. 信息与沟通 D. 风险评估

【答案】 A

【解析】企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件

得到及时妥善处理，属于我国《企业内部控制基本规范》关于控制活动要素的要求，选项 A正确。

【例题·多选题】企业的下列各项活动中，属于内部控制活动的有（ ）。

A. 办公楼设立门禁系统

B. 人力资源部门安排员工年度考核评价

C. 员工如请事假，需向部门经理申请及获得批准

D. 为一投资项目编制预算

【答案】 ABCD

【解析】办公楼设立门禁系统，属于控制活动中的财产保护控制，选项 A正确。人力资源部门安排员工年度考核评价，属于控制活动中的绩效考评控制（当然也属于内部环境中的人力资源，这本不矛盾，因为内部控制的五要素是可以交叉的），选项 B正确。员工如请事假，需向部门经理申请及获得批准，属于控制活动中的授权审批控制，选项C正确。为一投资项目编制预算，属于控制活动中的预算控制，选项 D正确。

（四）信息与沟通

信息系统不仅处理内部产生的信息，还包括与企业经营决策和对外报告相关的外部事件、行为和条件等。员工必须有向上传递重要信息的途径。同时，与外部诸如客户、供应商、管理当局和股东之间也需要有效的沟通。

我国《企业内部控制基本规范》关于信息与沟通要素的要求：

1. 企业应当 **建立信息与沟通制度** ，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通，促进内部控制有效运行。

2. 企业应当对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、核对、整合，提高信息的有用性。

3. 企业应当将内部控制相关信息在企业 **内部各管理级次** 、责任单位、业务环节之间以及企业 **与外部投资者、债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等有关方面之间进行沟通和反馈** 。信息沟通过程中发现的问题，应当及时报告并加以解决。 **重要信息应当及时传递给董事会、监事会和经理层** 。

4. 企业应当利用信息技术促进信息的集成与共享，充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。企业应当加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行。

5. 企业应当 **建立反舞弊机制** 。

6. 企业应当 **建立举报投诉制度和举报人保护制度** 。

**☆ 提示**

我国《企业内部控制基本规范》关于信息与沟通要素的要求可以概括为以下 4个方面：

（ 1）内部控制相关信息应在企业 **内外部** 等有关方面之间进行 **沟通和反馈** 。

（ 2）信息系统 **运维** 管理。

（ 3）建立 **反舞弊机制** 。

（ 4）建立 **举报投诉制度和举报人保护制度** 。

### 试题精讲

【例题·多选题】甲公司在加强风险管理过程中采取了下列做法，其中符合我国《企业内部控制基本规范》关于信息与沟通要素要求的有（ ）。（ 2020年）

A. 加强法制教育，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度

B. 建立举报投诉制度和举报人保护制度

C. 建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制

D. 建立反舞弊机制，坚持惩防并举、重在预防的原则

【答案】 BD

【解析】选项 A属于内部环境要素的要求；选项 B和选项 D属于信息与沟通要素的要求；选项

C属于控制活动要素的要求。

【例题·单选题】 2007年 12月以来， A集团陆续接到消费者关于婴幼儿食用其奶粉出现疾患的投诉。经企业检验， 2008年 6月份已发现奶粉中非蛋白氮含量异常，后确定其产品中含有三聚氨胶，但直到 8月 2日， A集团才向当地政府提交报告。在 2007年 12月至 2008年 8月 2日

的 8个月中， A集团未向当地政府和有关部门报告，也未积极采取补救措施。由于报告不及

时，导致事态进一步扩大。根据上述信息， A集团存在内控缺陷的内部控制要素是（ ）。 A. 控制活动

B. 内部监督 C. 信息与沟通 D. 内部环境

【答案】 C

【解析】“ 2007年 12月以来， A集团陆续接到消费者关于婴幼儿食用其奶粉出现疾患的投诉

……但直到 8月 2日， A集团才向当地政府提交报告。在 2007年 12月至 2008年 8月 2日的 8

个月中， A集团未向当地政府和有关部门报告，也未积极采取补救措施。由于报告不及时，导

致事态进一步扩大”表明 A集团在信息沟通过程中发现的问题，没有及时报告并加以解决，在

信息与沟通要素存在内控缺陷。

（五）监控

内部控制系统需要被监控，即对 **该系统的有效性进行评估的全过程** 。我国《企业内部控制基本规范》关于内部监督要素的要求：

1. 企业应当根据本规范及其配套办法， **制定内部控制监督制度** ，明确内部审计机构（经授权的其他监督机构）和其他内部机构在内部监督中的职责权限，规范内部监督的程序、方法和要求。

2. 企业应当 **制定内部控制缺陷认定标准** ，对监督过程中发现的内部控制缺陷，应当分析缺陷的性质和产生的原因，提出整改方案，采取适当的形式及时向董事会、监事会或者经理层报告。企业应当跟踪内部控制缺陷整改情况，并 **就内部监督中发现的重大缺陷，追究相关责任单位或者责任人的责任** 。

3. 企业应当结合内部监督情况， **定期对内部控制的有效性进行自我评价，出具内部控制自我评价报告** 。

4. 企业应当以书面或者其他适当的形式，妥善保存内部控制建立与实施过程中的相关记录或者资

料，确保内部控制建立与实施过程的可验证性。

**☆ 提示**

我国《企业内部控制基本规范》关于内部监督要素的要求可以概括为以下两个方面：

（ 1）制定 **内部控制缺陷认定标准** 。

（ 2）对 **内部控制的有效性进行自我评价** 。

### 试题精讲

【例题·单选题】下列各项中，属于内部监督要素的是（ ）。（ 2016年改编） A. 企业实施全面预算管理制度

B. 企业制定内部控制缺陷认定标准

C. 企业根据设立的控制目标，及时进行风险评估 D. 董事会下设立审计委员会

【答案】 B

【解析】选项 A属于控制活动要素；选项 B属于内部监督要素；选项 C属于风险评估要素；选项 D属于控制环境要素。

## 第四节 风险管理技术与方法

**一、头脑风暴法（★）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **适用范围** | **优点** | **局限性** |
| 是通过 **小型会议** 的组织形式，诱发集体智慧，相互启发灵感，最终产生创造性思维的一种风险管理技术与方法 | 适用于在风险识别阶段充分发挥专家意见，对风险进行 **定性分析** | （ 1）激发了专家想象力，有助于发现新的风险和全新的解决方案  （ 2）主要的利益相关者参与其中，有助于进行全面沟通  （ 3） **速度较快并易于开展** | （ 1）参与者可能缺乏必要的知识及技术  （ 2）实施过程和参与者提出的意见容易分散，较难保证全面性  （ 3）集体讨论时可能出现特殊情况，导致某些有重要观点的人保持沉默而其他人成为讨论的主角  （ 4） **实施成本和对参与者的素质要求较高** |

**二、德尔菲法（★★）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **适用范围** | **优点** | **局限性** |
| 又称专家意见法，德 |  | （ 1）由于观点是匿名 | （ 1）权威人士的 |
| 尔菲法采用 **匿名发** |  | 的，因此专家更有可能 | 意见难免影响他人 |
| **表意见** 的方式，即 |  | 表达出那些不受欢迎的 | 的意见（ 2）有些 |
| 专家之间不得互相讨 | 适用于在风 | 观点 | 专家可能碍于情 |
| 论，不发生横向联 | 险识别阶段 | （ 2）所有观点有相同 | 面，不愿意发表与 |
| 系，只能与调查人员 | 专家取得一 | 的权重，避免重要人物 | 其他人不同的意见 |
| 发生关系，通过多轮 | 致性意见基 | 的观点占主导地位 | （ 3）有的专家可 |
| 调查专家对问卷所提 | 础上，对风 | （ 3）专家不必聚集在 | 能出于自尊心而不 |
| 问题的看法，反复征 | 险进行 **定** | 某个地方，实施比较方 | 愿意修改自己原来 |
| 询、归纳、修改，最 | **性分析** | 便 | 的意见 |
| 后汇总成专家基本一致的看法 |  | （ 4）专家最终形成的意见具有广泛的代表性 | （ 4） **过程比较复杂，花费时间较长** |

### 试题精讲

【例题·单选题】甲公司是一家计划向移动互联网领域转型的大型传统媒体企业。为了更好地了解企业转型中存在的风险因素，甲公司聘请了 20位相关领域的专家，根据甲公司面临的内外部环境，针对六个方面的风险因素，反复征询每个专家的意见，直到每一个专家不再改变自己的意见、达成共识为止。该公司采取的这种风险管理方法是（ ）。（ 2016年）

A. 德尔菲法 B. 情景分析法 C. 因素分析法 D. 头脑风暴法

【答案】 A

【解析】德尔菲法又名专家意见法，是在一组专家中取得可靠共识的程序，其基本特征是专家单独、匿名表达各自的观点，同时随着过程的进展，他们有机会了解其他专家的观点。德尔菲法采用背对背的通信方式征询专家小组成员的意见，专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系。通过反复填写问卷，搜集各方意见，以形成专家之间的共识。

“甲公司聘请了 20位相关领域的专家，根据甲公司面临的内外部环境，针对六个方面的风险因素，反复征询每个专家的意见，直到每一个专家不再改变自己的意见、达成共识为止”属于德尔菲法，选项 A正确。

【例题·单选题】乙公司是一家国内知名的互联网企业，乙公司去年以来推出了多款新的互联网金融产品，为了消除部分客户对其产品风险的质疑，乙公司组织了来自学术界、企业界以及政府相关职能部门的专家，通过电子信箱发送问卷的调查方式征询专家对公司产品风险的意见，下列各项对乙公司采用的风险管理技术与方法优点的表述中，正确的是（ ）。

A. 这种方法通过专家群体决策，产生尽可能多的设想 B. 这种方法速度较快，容易开展

C. 这种方法能够激发专家们的想象力

D. 这种方法更有可能表达出那些不受欢迎的看法

【答案】 D

【解析】根据题干描述，乙公司采用的风险管理技术与方法是德尔菲法。选项 A、 B、 C是头脑风暴法的优点，选项 D正确。

**三、失效模式影响和危害度分析法（★★）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **适用范围** | **优点** | **局限性** |
|  |  |  |  |
| 失效模式影响和危害度分析，即“ |  | （ 1）能够在 | （ 1）只能 |
| **潜在** 失效模式及后果分析”，简称 FMEA。 FMEA是在产品设计阶段和过程设计阶段，对构成产品的子系统、零件，对构成过程的各个工序逐一进行分析，找出 **所有潜在的失效模式** ，并分析其可能的后果， | 适用于对失效模式、影响及危害进行 **定性或定量分析** | 设计初期发现问题，因而避免了开支较大的设备改造  （ 2）识别单个失效模式以 | 识别单个失效模式，无法同时识别多个失效模式  （ 2） **一般** |
| 从而 **预先采取必要的措施** ，以提 |  | 适合系统安全 | **耗时较长且** |
| 高产品的质量和可靠性的一种系统 |  | 的需要 | **开支较大** |
| 化的活动。 FMECA是“ **事前的预防** |  |  |  |
| **措施** ” |  |  |  |

**四、流程图分析法（★★）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **适用范围** | **优点** | **局限性** |
| 是对流程的每一 **阶段** 、每一 **环节逐一进行调查分析** ，从中 **发现潜在的风险** ，找出导致 **风险发生的因素** ，分析风险产生后 **可能造成的损失** 以及对整个组织可能造成的不利影响。流程图是指使用一些标准符号代表某些类型的动作， **直观地** 描述一个工作过程的具体步骤 | 适用于对企业生产或经营中的风险及其成因进行 **定性分析** | **清晰明了** ，易于操作，且 **组织规模越大，流程越复杂** ，流程图分析法就 **越能体现出优越性** | 该方法的 **使用效果依赖于专业人员的水平** |

### 试题精讲

【例题·单选题】甲公司是一家白酒生产企业。为了进一步提高产品质量，甲公司通过图表形式将白酒生产按顺序划分为多个模块，并对各个模块逐一进行详细调查，识别出每个模块各种潜在的风险因素或风险事件，从而使公司决策者获得清晰直观的印象。根据上述信息，下列各项中，对甲公司采取的风险管理办法的描述错误的是（ ）。（ 2018年）

A. 该方法的使用效果依赖于专业人员的水平 B. 该方法的优点是简单明了易于操作

C. 该方法可以对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析 D. 该方法适用于组织规模较小、流程较简单的业务风险分析

【答案】 D

【解析】“甲公司通过图表形式将白酒生产按顺序划分为多个模块，并对各个模块逐一进行详细调查，识别出每个模块各种潜在的风险因素或风险事件，从而使公司决策者获得清晰直观的印象”表明甲公司采取的风险管理技术与方法是流程图分析法。通过流程图分析法，可以对企

业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析。流程图分析法的主要优点是清晰明了，易于操作，且组织规模越大，流程越复杂，流程图分析法就越能体现出优越性。局限性主要是该方法的使用效果依赖于专业人员的水平。因此，选项 D错误。

**五、马尔科夫分析法（★★）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **适用范围** | **优点** | **局限性** |
| 又称马尔科夫转移矩阵法，是通过 **分析随机变量的现时变化情况来预测这些变量未来变化情况的一种预测方法** ，是一种 **时间序列分析方法** 。所谓状态是指客观事物可能出现或存在的状态；状态转移是指客观事物由一种状态转移到另一种状态的概率 | 如果系统未来的状况仅取决于其现在的状况，那么就可以使用马尔科夫分析法，属于 **定量分析方法** | 能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统概率 | （ 1）假设状态变化的 **概率是固定的**  （ 2）所有事项在统计上具有独立性，因此未来的状态独立于一切过去的状态  （ 3）需要了解状态变化的各种概率  （ 4）有关矩阵运算的知识比较复杂，非专业人士很难看懂 |

### 试题精讲

【例题·单选题】甲公司是一家化工企业，每年都对设备进行检修。甲公司在对设备故障风险进行分析时，先将设备运行情况划分为几种情景状态，然后用随机转移矩阵描述这几种状态之间的转移，最后用计算机程序计算出每种状态发生的概率。甲公司采用的这种风险管理方法是

（ ）。（ 2016年） A. 事件树分析法

B. 马尔科夫分析法

C. 失效模式影响和危害度分析法 D. 情景分析法

【答案】 B

【解析】马尔科夫分析法通常用于对那些存在多种状态（包括各种降级使用状态）的可维修复杂系统进行分析。该方法主要围绕“状态”这个概念展开，而随机转移概率矩阵可用来描述状态间的转移，以便计算各种输出结果，选项 B正确。

【点题】“先将设备运行情况划分为几种情景状态”很容易想到情景分析法，但关键词是“用随机转移矩阵描述这几种状态之间的转移”，因此属于马尔科夫分析法。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | （ 1）需要对风险重要性等 |
| 也称风险矩阵图、风险坐标图，是指按照风险发生的 **可能性** 和风险发生 **后果的严重程度** ，将风险绘制在矩阵图中，展示风险及其 **重要性等级** 的风险管理方法 | 适用于对风险进行初步的 **定性分析** | 为企业 **确定各项风险重要性等级提供了依据** ，直观明了 | 级标准、风险发生可能性、后果严重程度等做出 **主观判断** ，可能影响使用的准确性  （ 2）如需要进一步探求风险原因，则采用该方法过于简单，缺乏经验证明和数据 |
|  |  |  | 支持 |

**六、风险评估系图法（★★）**

**含义**

**适用范围**

**优点**

**局限性**

### 试题精讲

【例题·单选题】甲公司在实施风险管理过程中，对由人为操作和自然因素引起的各种风险对企业影响的大小和发生的可能性进行分析，为确定企业风险的优先次序提供分析框架。该公司采取的上述风险管理方法属于（ ）。（ 2019年）

A. 决策树法

B. 马尔科夫分析法 C. 流程图分析法 D. 风险评估系图法

【答案】 D

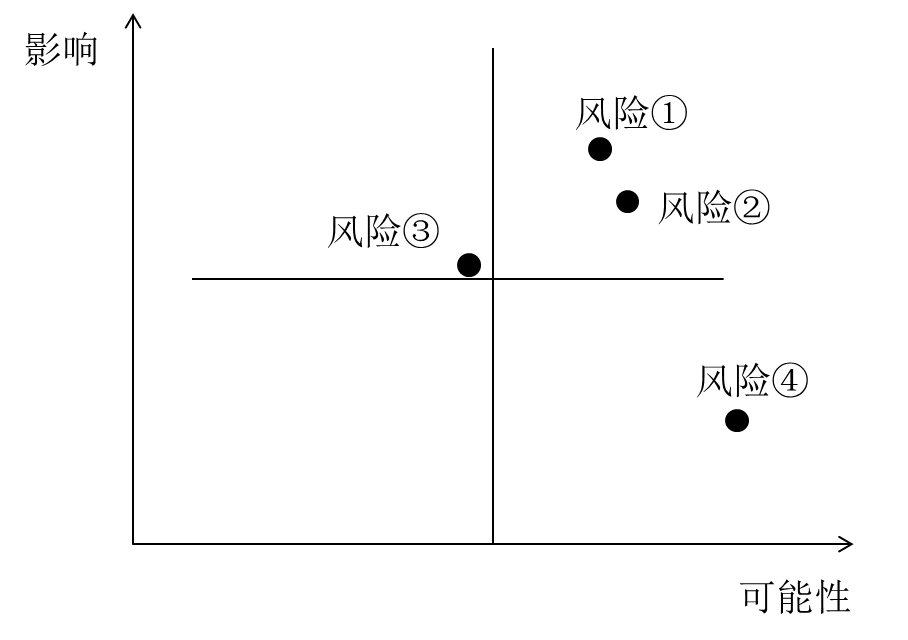
【解析】风险评估系图识别某一风险是否会对企业产生重大影响，并将此结论与风险发生的可能性联系起来，为确定企业风险的优先次序提供框架。“对由人为操作和自然因素引起的各种风险对企业影响的大小和发生的可能性进行分析，为确定企业风险的优先次序提供分析框架”表明甲公司采取的是风险评估系图法，选项 D正确。

【例题·单选题】乙公司为一家专营空中物流货运的航空公司，现正为可能开发的中东航线进行风险评估。以下是所制定的风险评估系图。在风险管理的基本原则下，乙公司应将注意力集中应对所面临的风险包括（ ）。

A. 风险①和风险②

B. 风险①、风险②和风险③ C. 风险①、风险②和风险④

D. 风险①、风险②、风险③和风险④



【答案】 A

【解析】风险①和风险②属于风险发生的可能性和影响都比较大的风险，因此，乙公司应将注意力集中应对该类风险。

**七、情景分析法（★★）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **适用范围** | **优点** | **局限性** |
|  |  |  | （ 1）在存在较大不确 |
| 又称前景描述法，是假 |  |  | 定性的情况下，模拟有 |
| 定某种现象或某种趋势 |  |  | 些情景可能不够现实 |
| 将持续到未来的前提下，对预测对象可能出现的情况或引起的后果做出预测的方法。通常 **用来对预测对象的未来发展做出种种设想或预** | 适用于对企业面临的风险进行 **定性和定量分析** | **对于未来变化不大的情况能够给出比较精确的模拟结果** | （ 2）对数据的有效性以及分析师和决策者开发现实情境的能力有很高的要求  （ 3）将情景分析法作为一种决策工具， **所用** |
| **计，是一种直观的预测** |  |  | **情景可能缺乏充分的基** |
| **方法** |  |  | **础，数据可能具有随机** |
|  |  |  | **性** |

### 试题精讲

【例题·单选题】面对未来国内外经济形势不确定因素增加的局面，鑫华基金公司按照较好、一般、较差三种假设条件，对公司未来可能遇到的不确定因素及其对公司收入和利润的影响作出定性和定量分析。鑫华基金公司使用的风险管理技术与方法是（ ）。（ 2017年）

A. 情景分析法 B. 敏感性分析法 C. 统计推论法

D. 马尔科夫分析法

【答案】 A

【解析】情景分析法通过模拟不确定性情景，对企业面临的风险进行定性和定量分析，选项 A正确。

**八、敏感性分析法（★★）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **适用范围** | **优点** | **局限性** |
|  |  | （ 1）为企业 |  |
| 指从众多不确定性因素中找出对 **项目经济效益指标** 有重要影响的 **敏感性因素** ，并分析、测 | 适用于不确定性因素对 | 的决策提供有价值的参考信息 | （ 1） **所需要的数据经常缺乏，无法提供可靠的参数变化** |
|  | 项目经济效 |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 算其对项目经济效益指 | 益指标产生 | （ 2）清晰地 | （ 2）分析时借助公式 |
| 标的影响程度和敏感性 | 影响的 **定** | 为风险分析指 | 计算， **没有考虑各种不** |
| 程度，进而判断项目承 | **量分析** | 明方向 | **确定因素在未来发生变** |
| 受风险能力的一种不确 |  | （ 3） **帮助企** | **动的概率** ，因此其分析 |
| 定性分析方法 |  | **业制定紧急预** | 结果可能和实际相反 |
|  |  | **案** |  |

### 试题精讲

【例题·单选题】科环公司计划在某市兴建一座垃圾处理场，并对占用土地的价格、垃圾处理收入和建设周期等不可控因素的变化对该垃圾处理场内部收益率的影响进行了分析。科环公司采取的风险管理方法是（ ）。（ 2019年）

A. 马尔科夫分析法

B. 失效模式影响和危害度分析法 C. 情景分析法

D. 敏感性分析法

【答案】 D

【解析】敏感性分析法是针对潜在的风险性，研究项目的各种不确定因素变化至一定幅度时，计算其主要经济指标变化率及敏感程度的一种方法。“科环公司……对占用土地的价格、垃圾处理收入和建设周期等不可控因素的变化对该垃圾处理场内部收益率的影响进行了分析”表明科环公司采取的是敏感性分析法，选项 D正确。

【例题·单选题】通达路桥公司拟在某省兴建一座大桥。这项工程将面临诸多不确定因素，如工程总投资、银行贷款、过桥费收入等。公司为了预测这项工程所产生的效益并防范可能发生的风险，组织相关人员分析了上述每一个因素的变化对该项目内部收益率的影响。通达路桥公司所采用的风险管理方法是（ ）。（ 2017年）

A. 敏感性分析法 B. 马尔科夫分析法 C. 风险评估分析法 D. 情景分析法

【答案】 A

【解析】敏感性分析法是针对潜在的风险性，研究项目的各种不确定因素变化至一定幅度时，计算其主要经济指标变化率及敏感程度的一种方法。“这项工程将面临诸多不确定因素……相关人员分析了上述每一个因素的变化对该项目内部收益率的影响”表明通达路桥公司所采用的风险管理方法是敏感性分析法，选项 A正确。

【例题·单选题】甲公司拟新建一个化工项目。经过可行性研究，该项目预计净现值为 420万

元，内部收益率为 13%。甲公司进一步分析初始投资，建设期及寿命期的变动对该项目预计净

现值的影响及影响程度。甲公司采取的风险管理技术与方法是（ ）。（ 2015年） A. 事件树分析法

B. 敏感性分析法 C. 决策树分析法 D. 情景分析法

【答案】 B

【解析】敏感性分析法是针对潜在的风险性，研究项目的各种不确定因素变化至一定幅度时，计算其主要经济指标变化率及敏感程度的一种方法。敏感性分析是在确定性分析的基础上，进一步分析不确定性因素对项目最终效果指标的影响及影响程度。敏感性因素一般可选择主要参数（如销售收入、经营成本、生产能力、 **初始投资** 、 **寿命期** 、 **建设期** 、达产期等）进行分析。本题中，甲公司针对化工项目的初始投资、建设期及寿命期的变动对该项目预计净现值的影响及影响程度进行分析属于敏感性分析法，选项 B正确。

**九、事件树分析法（ ETA）（★★）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **适用范围** | **优点** | **局限性** |
| 事件树分析法是 **安全** |  |  |  |
| **系统工程** 中常用的一 |  |  |  |
| 种 **逻辑推理分析方法** |  |  | （ 1） ETA需要将一切 |
| ，是一种表示初始事件发生之后 **互斥性后果** 的图解技术。它按事件发展的 **时间顺序** 由初始事件开始推论可能的后果，从而进行危险源的辩识。这种方法将系统可能发生的 **某种事故与导致事故发生的各种原因之间** 的逻辑关系用一种称为事件树的树形图表示，通过对事件树的定性与定量分析， **找出事故发生的主要原因** ，为确定安 | 适用于具有多种环节的故障发生以后，对各种可能后果进行 **定性和定量分析** | （ 1）以清晰的图形显示了初始事件之后的潜在情景，以及缓解系统或功能成败产生的影响  （ 2）它能说明时机、依赖性以及很烦琐的 **多米诺效应**  （ 3）它生动地 **体现事件的顺序** | **潜在的初始事件都要进行识别** ，但总是有可能错过一些重要的初始事件  （ 2） ETA只分析了某个系统的成功及故障状况，很难将 **延迟成功或恢复事项** 纳入其中  （ 3） **任何路径都取决于路径上以前分支点处发生的事项** 。因此，要分析各可能路径上的众多从属因素，如果不认真处理这些从属因素，就会导致风险评估过于 |
| 全对策提供可靠依据， |  |  | 乐观 |
| 以达到预防事故发生的 |  |  |  |
| 目的 |  |  |  |

**☆ 提示 事件树的绘制**

从初始事件开始，按事件发展过程 **自左向右** 绘制事件树，用树枝代表事件 **发展途径** 。首先考察初始事件一旦发生时最先可能引发的后续事件，把该事件发生画在上面的分枝，该事件不发生画在下面的分枝。然后 **依次考察** 各种系统或功能的两种可能状态，把系统或功能发挥作用的状态（又称成功状态）画在上面的分枝，把不能发挥作用的状态（又称失败状态）画在下面的分枝。

**教材 P439案例：初始事件** 为爆炸事件发生，可能引发的 **后续事件依次是发生火灾、洒水系统工作和火警出动** 。爆炸发生（概率为 10 -2，即 100年发生一次），发生火灾的概率为 0.8，不发生火灾的概率为 0.2；发生火灾后，洒水系统工作的概率为 0.99，不工作的概率为 0.01；在洒水系统

工作的条件下，火警激活的概率为

0.999，不激活的概率为

0.001。因此，爆炸发生以后发生火

灾，洒水系统工作、火警激活将发生有报警的可控火灾这一结果，其发生概率为 10 -2× 0.8× 0.99× 0.999=7.9× 10 -3

**【注】** 各发展途径的概率等于自初始事件开始的各事件发生概率的乘积。

### 试题精讲

【例题·多选题】东风林场为了加强对火灾风险的防控工作，组织有关人员深入分析了由于自然或人为因素引发火灾、场内消防系统工作、火警和灭火直升机出动等不确定事件下产生各种后果的频率。下列各项中，属于该林场采用的风险管理方法优点的有（ ）。（ 2018年） A. 生动地体现事件的顺序

B. 不会遗漏重要的初始事项

C. 能够将延迟成功或恢复事件纳入其中 D. 能说明时机、依赖性和多米诺效应

【答案】 AD

【解析】“东风林场……深入分析了由于自然或人为因素引发火灾、场内消防系统工作、火警和灭火直升机出动等不确定事件下产生各种后果的频率”表明东风林场采用的风险管理方法是事件树分析法，选项 A、 D正确。

**十、决策树法（★★）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **含义** | **适用范围** | **优点** | **局限性** |
| 利用 **概率论的原理** ，并且 |  |  |  |
| 利用一种树形图作为分析工 |  |  |  |
| 具。其基本原理是用决策点代表决策问题，用方案分枝代表可供选择的方案，用概率分枝代表方案可能出现的各种结果，经过对各种方案 | 适用于对不确定性 **投资方案期望收益** 的 | （ 1）对于决策问题的细节提供了一种清楚的图解说明（ 2）能 | （ 1）大的决策树可能过于复杂，不容易与其他人交流 |
|  | **定量分析** |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 在各种结果条件下 **损益值** |  | 够计算到达一种 | （ 2）为了能够 |
| 的计算比较，为决策者提供 | 情形的 **最优路** | 用树形图表示， |
| 决策依据 | **径** | 可能有过于简化 |
|  |  | 环境的倾向 |

**☆ 易错易混点** 事件树分析法与决策树法的辨析

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **风险管理工具** | **相同点** | **不同点** | | |
| **适用情况** | **方式** | **结果** |
| 事件树分析法 | 树状图，涉及概率 | **事件** 发生后 | 概率相乘 | 不同后果的 **可能性** |
| 决策树法 | **项目** 风险管理和决策 | 概率×各自决策方案 | 选择最高 **期望值** |

### 试题精讲

【例题·单选题】为了适应市场需求，甲公司决定投资扩大手机生产规模。市场预测表明：该产品销路好的概率为 0.6，销路差的概率为 0.4。据此，公司计算出多个备选方案，并根据在产品销路不确定情况下净现值的期望值，选择出最优方案。根据上述信息，甲公司采用的风险管理技术与方法是（ ）。（ 2017年）

A. 流程图分析法 B. 事件树分析法 C. 敏感性分析法 D. 决策树分析法

【答案】 D

【解析】决策树法是一种用树形图来描述各方案在未来收益的计算、比较以及选择的方法，其决策是以期望值为标准进行的，选项 D正确。

【例题·单选题】某公司财务部使用净现值法评价一个投资项目。根据公司发展战略有很多影响投资的变量，其中多个变量是不确定的。一些变量的值可能会取决于其他变量的值，因此该方法列出各个不确定变量及其结果以便衡量替代行为的范围与可能的结果。根据描述选择这种风险管理技术是（ ）。

A. 净现值法

B. 敏感性分析法 C. 决策树法

D. 决策矩阵法

【答案】 C

【解析】决策树利用概率论的原理，并且利用一种树形图作为分析工具。其基本原理是用决策点代表决策问题，用方案分枝代表可供选择的方案，用概率分枝代表方案可能出现的各种结

果，经过对各种方案在各种结果条件下损益值的计算比较，为决策者提供决策依据。决策树法适用于对不确定性投资方案期望收益的定量分析。

**十一、统计推论法（★★）**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **类型** | **含义** | **适用范围** | **优点** | **局限性** |
| 前推 | 是 **从历史的经验和数据出发，向前推测未来事件可能发生的概率及其后果** | 用定性和定量分析 | （ 1）在数据充足可靠的情况下简单易行  （ 2）结果准确率高 | （ 1）由于历史事件的 **前提和环境已发生了变化** ，不一定适用于今天或未来  （ 2）没有考虑事件的因果关系，使推论结果可能产生较大偏差 |
| 后推 | 是 **把未知的想象事件及后果和某一已知事件的联系来推断该未知事件的风**  **险。** 也就是将 **未来事件** 归算到有数据可查的、造成这一事件的一些 **起始事件** 上，在时间序列上表现为 **由前向后** 推算 |
| 旁推 | 是 **利用类似项目的数据进行外推，利用某一项目的历史记录对新的类似建设项目可能遇到的风险进行评估和分析** |

**☆ 相关链接**

假设某公司营销部李某本周会请假一天，那么查看其考勤历史发现，李某往往在一些固定日期或业务应酬之后出现请假现象，再查看日期及工作日志之后发现，本周不在李某请假的固定日期之内，而本周三有一个业务谈判及应酬安排，因而推断李某极可能于本周四请假。此时“本周李某请假”是一个未知的假想事件，如果判断成立，那么必然有请假的诱因，即是否在请假的固定时间内，是否有业务应酬，而这些原因就是造成李某请假的起始事件。假设本周既不在其请假的固定日期之内，工作日志上也没有业务应酬的计划，那么其请假的原因就只能是小比例的突发事件，从而基本可以判断李某本周不会请假。

**☆ 提示** 关于风险管理技术与方法的定性分析和定量分析的总结：

|  |  |
| --- | --- |
| **定性分析** | （ 1）头脑风暴法 |
| （ 2）德尔菲法 |
| （ 3）流程图分析法 |
| （ 4）风险评估系图法 |
| **定量分析** | （ 1）马尔科夫分析法 |
| （ 2）敏感性分析法 |
| （ 3）决策树法 |

|  |  |
| --- | --- |
| **定性和定量分析** | （ 1）失效模式影响和危害度分析法 |
| （ 2）情景分析法 |
| （ 3）事件树分析法 |
| （ 4）统计推论法 |

### 试题精讲

【例题·单选题】中海路桥建设公司最近承接了一项跨海大桥建设项目。该公司根据以前完成的一个类似项目的相关数据，并结合环境的变化，对新项目进行风险评估和分析。中海路桥建设公司采用的风险管理办法是统计推论法中的（ ）。（ 2018年）

A. 正推法 B. 前推法 C. 后推法 D. 旁推法

【答案】 D

【解析】旁推法就是利用类似项目的数据进行外推，用某一项目的历史记录对新的类似建设项目可能遇到的风险进行评估和分析，当然这还得充分考虑新环境的各种变化，选项 D正确。

【例题·单选题】甲公司是一家大型商场。开业以来，公司积累了丰富的销售数据。公司战略部门每年都会对这些数据进行收集整理，据此推算出未来年度企业的销售风险。根据上述信息，甲公司采用的风险管理方法是（ ）。（ 2017年）

A. 后推法 B. 前推法 C. 逆推法 D. 正推法

【答案】 B

【解析】 **前推** 就是根据历史的经验和数据推断出未来事件发生的概率及其后果。甲公司战略部门每年都会对积累的丰富的销售数据进行收集整理，据此推算出未来年度企业的销售风险，属于前推法，选项 B正确。

【例题·单选题】甲公司计划向市场推出一款新产品，公司历史上从未销售过类似产品。为降低产品上市失败的可能性，公司搜集了一些其他公司类似产品上市后的销售数据进行分析。根据以上信息可以判断，甲公司采用的这一方法是（ ）。

A. 旁推法 B. 后推法 C. 前推法 D. 正推法

【答案】 A

【解析】旁推法就是利用类似项目的数据进行外推，用某一项目的历史记录对新的类似建设项目可能遇到的风险进行评估和分析。

### 主观题讲解

【例题 • 综合题】资料一

2005 年 ,王浩在大学就读时将自己毕业论文的题目定为“直升机自主悬停技术”，终于在

2006年 1月成功做出了第一台样品 ,并在航拍爱好者中广受好评。

王浩开始了自主创业，他同两位一起做实验课题的伙伴，共同创立了天志公司，主营业务围绕航模飞控，致力于为航模飞行器提供精确的姿态感知和控制系统。经过不懈的努力 , 2008年，第一个较为成熟的直升机飞行系统 XP3.1在天志公司问世，中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得突破性的进展。

由于直升机自主悬停技术在民用市场十分稀缺 , 天志公司的技术很快就获得了业界认可 ,一个单品在当时卖到了 20万元的售价。但是潜在的危机也随之而来。航拍爱好者购买了天志直升机后 ,相机还要另外购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高 ,天志公司的新技术很难迅速推广。

天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计 ,终于在 2012年 ,天志精灵 PH1横空出世 ,高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可 ,引爆了整个无人机领域的使用需求。随着生产技术的不断成熟，产品价格日趋下降，天志公司从此走上无人机领域的巅峰。截至 2018年底 ,天志公司在全球无人机领域占据了 74%的份额 ,牢牢锁定无人机市场的霸主地位。

资料二

天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术成为这些产业创新所依赖的“基础设施”。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间。例如，天志公司推出第一代精灵无人机时，电网的工程师、第三方开发者和天志公司的研发人员一起，解决了许多技术问题，在 2017年推出了能够执行电力巡逻任务的经纬 M200 系列无人机平台。又如，在农业植保领域，天志公司研发制造出用来进行农业植保作业的无人机。结合软件、地面站、 RTK差分定位和人工智能，来实现自动化的精准喷洒。再如，天志公司与 U国一家航空公司合作，使用便携式无人机进行民航客机的检修。

在全球范围内，已有越来越多的用户使用天志公司的产品和解决方案。全球有约 10万名无人机技术开发者通过天志公司的平台完成各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们想象，伴随而至的是对天志公司技术深化及制造管理提出新的任务和要求。由于天志公司技术和管理的不断深化和创新，竞争对手不易模仿，更难以超越。

资料三

然而，天志公司这只迅猛成长的无人机独角兽，近年来却不得不面对内部暴露出的诸多问题。天志公司 2019年 1月 18日的内部反腐公告称，在 2018年由于公司供应链贪腐造成平均采购价格超过合理水平 20%以上，保守估计造成超过 10亿元人民币损失。在公司运作的各个领域（采

购、财务、研发设计、工厂制造、行政管理以及销售）均出现了舞弊行为，可见这次串通勾结行为范围极广，危害程度极大。该公告披露涉贪采购人员和研发人员采用的主要手法有：

（ 1）让供应商报底价，然后伙同供应商往上加价，加价部分双方按比例分成；

（ 2）利用手中权力，以技术规格要求为由指定供应商或故意以技术不达标把正常供应商踢出局，让可以给回扣的供应商进短名单，长期拿回扣；

（ 3）以降价为借口，淘汰正常供应商，让可以给回扣的供应商进短名单并做成独家垄断，然后涨价，双方分成；

（ 4）利用内部信息和手中权力与供应商串通收买验货人员，对品质不合格的物料不进行验证，导致质次价高的物料长期独家供应；

（ 5）内外勾结，搞皮包公司，利用手中权力以皮包公司接单，转手把单分给工厂，中间差价分成。

不仅如此， 2017年一名安全研究员在天志公司的网络安全方面发现了一个非常严重的漏洞。这个漏洞会导致天志公司的所有旧密钥毫无用处，从而可能造成天志公司服务器上的用户信息、飞行日志等私密信息能够被下载。尽管天志公司之后采取了合理的保密措施，但该次事件依然给天志公司造成 116.4万元的经济损失。

业内人士分析，天志公司内部接连出现如此严重的问题，是由于以下几个原因。

（ 1）公司治理结构相对混乱。天志公司领导层面对业务的迅速扩张，将注意力集中在极力扩大经营规模、追求足够的市场份额和企业利润，而忽略组织内部治理，致使腐败、泄密等问题频繁产生。

（ 2）缺乏内部信息的披露。作为一家非上市的民营企业，天志公司没有对外披露重大事项的要求和压力，导致公司内部治理缺乏良性运行和监督机制，在信息不对称的情况下，舞弊、泄密等问题极易产生。

（ 3）“重结果，轻人才”的管理模式。公司创始人兼 CEO王浩搞技术出身，对产品至上有着独特情怀，赛马机制一直是团队竞争发展的管理模式。产品在开发时由两个团队分头去做，谁的产品好就用谁的，产品未被选用的团队会被公司淘汰。这一管理模式带来诸多问题，如研发过程中两个团队恶性竞争、人才流失严重、被选用的团队为防以后被淘汰而滋生腐败动机等。 “重结果，轻人才”的文化氛围大大地降低了员工的归属感，难以形成凝聚力、向心力，离职员工对天志公司负面评价很多。

天志公司管理层已经认识解决公司内部问题的重要性和紧迫性，强化公司内部治理、打击职务腐败正在天志公司全面展开。

要求：

（ 1）简要分析天志公司所创建的无人机新兴产业内部结构的共同特征，以及天志公司在无人机新兴产业中的战略选择。

（ 2）运用识别企业核心能力 3个关键性测试，简要分析天志公司在无人机产业是否具备核心能力。

（ 3）简要分析天志公司研发的类型、动力来源、研究定位，并从安索夫矩阵角度，分析天志公司研发的战略作用。

（ 4）依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的途径），简要分析天志公司如何开辟一个又一个新的发展空间。

（ 5）简要分析天志公司存在的运营风险。

（ 6）依据《企业内部控制应用指引第 1号——组织架构》，简要分析天志公司需关注的组织架构的主要风险。

（ 7）依据《企业内部控制应用指引第 3号——人力资源》，简要分析天志公司需关注的人力资源的主要风险。

（ 8）依据《企业内部控制应用指引第 7号——采购业务》，简要分析天志公司需关注的采购业务的主要风险。（ 2020年）

【答案】

（ 1）无人机新兴产业内部结构的共同特征：

1 ）技术的不确定性。“终于在 2006年 1月成功做出了第一台样品 ,并在航拍爱好者中广受好评”“航拍爱好者购买了天志直升机后 ,相机还要另外购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高 ,天志公司的新技术很难迅速推广”“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角……开辟了一个又一个新的发展空间”。

2 ）战略的不确定性。“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’”。

3 ）成本的迅速变化。“天志公司的技术很快就获得了业界认可 ,一个单品在当时卖到了 20万元的售价，……，而且产品价格过高 ,天志公司的新技术很难迅速推广”“随着生产技术的不断成熟，产品价格日趋下降”。

4 ）萌芽企业和另立门户。“王浩开始了自主创业，他同两位一起做实验课题的伙伴，共同创立了天志公司”。

5 ）首次购买者。新兴产业中许多顾客都是第一次购买。在这种情况下，市场营销的中心活动是选择顾客对象并诱导初始购买行为。“终于在 2012年 ,天志精灵 PH1横空出世 ,高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可”。

天志公司在无人机新兴产业中的战略选择：

1 ）塑造产业结构。在新兴产业中占压倒地位的战略问题是考虑企业是否有能力促进产业结构趋于稳定而且成型。这种战略选择使企业能够在产品策略、营销方法以及价格策略等领域建立一套有利于自身发展的竞争原则，从而有利于企业建立长远的产业地位。“天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计 ,终于在 2012年 ,天志精灵 PH1横空出世”“天志公司的无人机技术成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’”“产品价格日趋下降”“牢牢锁定无人机市场的霸主地位”。

2 ）正确对待产业发展的外在性。在一个新兴产业中，一个重要的战略问题是在对产业倡导和追求自身狭窄利益的努力之间做出平衡。产业的整体形象、信誉、与其他产业的关系、产业吸引力、顾客对产业的认知程度、产业与政府及金融界的关系等都与企业的生产经营状况息息相关。产业内企业的发展，离不开与其他同类企业的协调以及整个产业的发展。 “天志公司的无人机技术成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’。在这一过程中，天志公司与各产业中的专

业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间”“全球有约 10万名无人机技术开发者通过天志公司的平台完成各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们想象，伴随而至的是对天志公司技术和管理深化及制造管理提出新的任务和要求”。

3 ）注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位。“中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得突破性的进展”“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间”。

4 ）选择适当的进入时机与领域。选择适当的进入时机在新兴产业中尤为重要。早期进入涉及高风险，但可以在关键市场取得“局内人的位置”，获得市场支配地位。“ 2008年，第一个较为成熟的直升机飞行系统 XP3.1在天志公司问世，中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得突破性的进展，……，牢牢锁定无人机市场的霸主地位”。

（ 2）

1 ）它对顾客是否有价值？“高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可 ,引爆了整个无人机领域的使用需求”“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新”。

2 ）它与企业竞争对手相比是否有优势？“天志公司从此走上无人机领域的巅峰”“牢牢锁定无人机市场的霸主地位”。

3 ）它是否很难被模仿或复制？“由于天志公司技术和管理的不断深化和创新，竞争对手不易模仿，更难以超越”。

天志公司在无人机产业同时满足 3个关键测试，具备核心能力。

（ 3）

1 ）研发类型属于产品研究——新产品开发。“中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得突破性的进展”。

2 ）研发的动力来源既属于“技术推动”，即创新来自发明的应用。“中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得突破性的进展”。又属于“需求拉动”，即市场的新需求拉动创新以满足需求。“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’”。

3 ）研究定位属于成为向市场推出新技术产品的企业。“中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得突破性的进展”“天志公司从此走上无人机领域的巅峰”“牢牢锁定无人机市场的霸主地位”。

4 ）从安索夫矩阵角度，分析天志公司研发的战略作用。研发支持四个战略象限：

可以通过产品求精来实现市场渗透战略和市场开发战略。“天志公司从此走上无人机领域的巅峰”“在全球范围内，已有越来越多的用户使用天志公司的产品和解决方案”。

产品开发和产品多元化需要更显著的产品创新。“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间”。

（ 4）

1 ）重新界定产业的买方群体。“天志公司的无人机技术成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’”。

2 ）放眼互补性产品或服务。“影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合”“在 2017年推出了能够执行电力巡逻任务的经纬 M200系列无人机平台”“研发制造出用来进行农业植保作业的无人机”“使用便携式无人机进行民航客机的检修”。

3 ）重设客户的功能性或情感性诉求。“航拍爱好者购买了天志直升机后 ,相机还要另外购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高 ,天志公司的新技术很难迅速推广。天志公司开始了相

机飞机一体化的研发设计 ,终于在 2012年 ,天志精灵 PH1横空出世 ,高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可 ,引爆了整个无人机领域的使用需求”。

4 ）跨跃时间参与塑造外部潮流。“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新”。

（ 5）

1 ）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。“公司治理结构相对混乱”“‘重结果，轻人才’的管理模式”。

2 ）质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险。“ 2017年一名安全研究员在天志公司的网络安全方面发现了一个非常严重的漏洞。这个漏洞会导致天志公司的所有旧密钥毫无用处，从而可能造成天志公司服务器上的用户信息、飞行日志等私密信息能够被下载”。 3 ）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。“在公司运作的各个领域（采购、研发设计、工厂制造、行政管理以及销售）均出现了舞弊行为，可见这次串通勾结行为范围极广，危害程度极大”。

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。“缺乏内部信息的披露。作为一家非上市的民营企业，天志公司没有对外披露重大事项的要求和压力，导致公司内部治理缺乏良性运行和监督机制，在信息不对称的情况下，舞弊、泄密等问题极易产生”。

（ 6）

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。“天志公司领导层面对业务的迅速扩张，将注意力集中在极力扩大经营规模、追求足够的市场份额和企业利润，而忽略组织内部治理，致使腐败、泄密等问题频繁产生”。

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。“产品在开发时由两个团队分头去做，谁的产品好就用谁的，产品未被选用的团队会被公司淘汰。这一管理模式带来诸多问题，如研发过程中两个团队恶性竞争、人才流失严重、被选用的团队为防以后被淘汰而滋生腐败动机等”。

（ 7）

1 ）人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现。 “赛马机制一直是团队竞争发展的管理模式……‘重结果，轻人才’的文化氛围大大地降低了员工的归属感，难以形成凝聚力、向心力”。

2 ）人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密泄露。“产品在开发时由两个团队分头去做，谁的产品好就用谁的，产品未被选用的团队会被公司淘汰。这一管理模式带来诸多问题，如研发过程中两个团队恶性竞争、人才流失严重、被选用的团队为防以后被淘汰而滋生腐败动机等”。

3 ）人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。“产品未被选用的团队会被公司淘汰。这一管理模式带来诸多问题，如研发过程中两个团队恶性竞争、人才流失严重、被选用的团队为防以后被淘汰而滋生腐败动机等，离职员工对天志公司负面评价很多”。

（ 8）

1 ）供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。“让供应商报底价，然后伙同供应商往上加价，加价部分双方按比例分成”“利用手中权力，以技术规格要求为由指定供应商或故意以技术不达标把正常供应商踢出局，让可以给回扣的供应商进短名单，长期拿回扣”“以降价为借口，淘汰正常供应商，让可以给回扣的供应商进短名单并做成独家垄断，然后涨价，双方分成” “利用内部信息和手中权力与供应商串通收买验货人员，对品质不合格的物料不进行验证，导致质次价高的物料长期独家供应”“内外勾结，搞皮包公司，利用手中权力以皮包公司接单，转手把单分给工厂，中间差价分成”。

2 ）采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。“在 2018年由于公司供应链贪腐造成平均采购价格超过合理水平 20%以上，保守估计造成超过 10亿元人民币损失。在公司运作的各个领域（采购、财务、研发设计、工厂制造、行政管理以及销售）均出现了舞弊行为，可见这次串通勾结行为范围极广，危害程度极大”。

### 主观题讲解

【例题 • 综合题】资料一

双汇集团位于河南漯河，前身为当地地方国企漯河肉联厂。经过多年的发展，双汇集团成为了中国规模最大的肉类加工企业，并拥有上市公司“双汇发展”。然而早在上世纪 90年代初，中国肉食行业的老大是春都，春都拥有最大的火腿肠生产基地和 70%的市场占有率。 1998年之后，国内火腿肠市场竞争达到了白热化，巨额资金集中进入，接踵而至的是整个市场供过于求，价格一落千丈。这期间爆发了一场空前绝后的价格战， 100克火腿肠中的猪肉成分由 85%调整到 70%，之后比例逐步下调。最后 100克的火腿肠中只有 15%的猪肉成分，市场中火腿肠的质量逐渐下降，产品走向低端化。而消费者对含肉量低的火腿肠已经十分厌倦，千篇一律的火腿肠已经无法激起大众的消费欲望。市场对高端肉制品的需求也很大，但是由于价格战的影响，市场中缺乏高质量的产品。此时，双汇集团为了在残酷的价格战中脱身，将自身产品进一步细化，推出双汇早餐肠、双汇爆炒肠、双汇泡面搭档以区分于竞争对手，并推出了当时的 “双汇王中王”产品，以添加大瘦肉块作为产品卖点，以热播的“狮子王”为吉祥物，随后还请来消费者喜爱的喜剧明星做广告。这一招使得其知名度迅速蹿升，在价格恶战中异军突起， “双汇王中王”一跃成为当时中国高档火腿肠的代名词，双汇集团一举将春都击溃，登上了火腿肠老大的宝座。

雨润集团主要从事生猪屠宰和肉食品加工业务。多年前，其创始人白手起家，通过收购 50多家破产或濒临破产的国有屠宰场和食品厂发家，并在 2005年成功推动雨润集团在中国香港上市，使其一跃成为食品工业领域的龙头老大。 1993年，肉制品加工企业如雨后春笋般冒出，多达 2万家。其中双汇、春都、金锣三大巨头垄断了高温肉类制品 80%以上的市场份额。 1994年，雨润集团以敏锐的战略眼光明智地选择了低温肉制品这一最具增长潜力的崭新品类为突破口。此时的双汇、春都、金锣对低温肉制品市场尚无暇顾及，雨润集团无疑是进入了一个惬意的“蓝海市场”，从而也悄无声息地在以高温为主导、铜墙铁壁般的肉制品市场撕开了一个缺口。到

1996年，雨润年产值已经超过亿元，迈入国内低温肉制品行业的领军行列。资料二

2011 年的“瘦肉精”事件使双汇品牌遭受到前所未有的信誉危机，“瘦肉精”事件发生的主要原因在于双汇的原料大部分为散户养殖的生猪，双汇此前采取的抽检制度使得生猪的食品安全性无法得到 100%的保障。为了改善公司的经营状况，双汇集团采取了一系列措施。在 2013

年，双汇耗资 71亿美元成功并购全球最大猪肉企业——美国史密斯菲尔德公司。史密斯菲尔德公司总部位于美国弗吉尼亚州，是全球最大的猪肉生产、加工及供应商，在纽约股票交易所上市。史密斯菲尔德公司经过多年的经营和积累，拥有完整的产业链条，包括生猪饲养和屠宰、猪肉分割和高低温猪肉制品的加工。其业务偏重于产业链的前端——生猪繁育和养殖，每年生猪出栏总数达 1600万头，每日生猪屠宰量约 11万头。此外，史密斯菲尔德公司拥有先进的食品安全技术：一流的产品源追溯技术、食品加工过程的全环保技术以及先进的全产业链的管理能力，使其猪肉制品具有很高的安全性。史密斯菲尔德公司目前的产品主要在美国国内销售，

同时在国际市场也有部分市场份额，主要销往墨西哥和东亚地区，因而史密斯菲尔德公司的品牌在国际市场上具有较高的知名度。

通过并购史密斯菲尔德公司，双汇集团一方面可以用低成本把高品质的猪肉引进中国，获取较高利润；另一方面利用史密斯菲尔德公司的先进食品安全技术，弥补现有产业链中生猪养殖环节的劣势，保证产品安全性的同时力求成为产业内的低成本生产者。此外，利用史密斯菲尔德公司在国际市场上的影响力和市场份额，双汇集团还可以减少国际市场上的竞争压力。

在产品研发上，双汇集团坚持完善自主研发和创新体系，围绕消费升级，大力调整产品结构，不断开发新产品，实现屠宰业向鲜销转、向食材转、向调理转、向预制化转、向定制化转；肉制品业向低温转、向美式转、向西式转、向中高档转、向餐桌转，实现产销上规模，确保企业的核心竞争优势。围绕“稳高温、上低温、休闲产品更休闲、中式产品工业化、肉蛋奶菜粮相结合”的战略，双汇在 2017年重点从以下几个方面进行了研发：

（ 1）围绕高温产品，通过优化工艺流程，采取增加肉含量、营养物质等措施，融合中式产品，提升产品品质；

（ 2）围绕低温产品，改进完善美式产品和西式产品，丰富口味、品种及规格形式；

（ 3）围绕烤肠、圆火腿、方腿、脆皮肠，推进区域风味产品的升级改造，培育地方特色产品；

（ 4）围绕休闲产品，推进规格小型化、风味多样化、产品系列化；

（ 5）围绕中式产品、餐饮食材，开发猪头肉、猪蹄汤、猪排、牛排等。资料三

与双汇集团坚守主业、通过国际区域行情的错位来分散风险不同，雨润集团选择跨界扩张。雨润集团利用其积累的产品及品牌优势，向生物制药、农产品物流、包装印刷、农用机械制造等领域延伸。

此外，雨润集团在 2010年发布“三三三”战略，提出在全国 30个省会城市建设雨润农副产品全球采购中心，在 300个地级市建设雨润农副产品物流配套中心，在 3000个县建设雨润农副产品种养生产基地。然而随着近几年市场行情的下滑，相关政策优势逐渐消失，雨润集团已经投下本钱的项目沦为鸡肋。如今，雨润食品的多个基地已被荒废，很多厂房建设完毕却并没有投入使用。

与此同时，雨润集团也在从食品行业向其他行业转型，其中一个重要的领域就是借助“三三三”战略将已经拿到的土地，向地产、旅游、物流、文化等行业进军。 2011年还是雨润集团的高速发展阶段，雨润集团不仅从事食品，还涉足地产、物流、旅游、金融和建筑等领域，形成了食品、地产、物流、旅游、金融和建筑为一体的多元化企业。房地产行业与食品行业不同，它需要大量的资金投入，并且两个行业不同的业务流程和市场模式始终难以融合。雨润集团原计划通过强大的现金流，以往来款的形式将大量资金调配给关联公司使用，以支持集团内地产的发展。然而从 2012年开始，雨润食品的业绩开始下滑，现金流紧张。

2015 年年初，雨润集团资金不足的隐患开始显现。 2015年 2月，主营各类建筑项目的施工和管理的雨润建设发出通知进行裁员； 4月，雨润地产和雨润建设合并； 5月，雨润集团以 4.4亿元的价格卖掉了位于杭州城东的星雨华府项目； 8月，由于对采购付款流程监管的不足，材料供应商的商业承兑汇票被银行拒绝付款，雨润也没有及时对这一问题进行反思总结，未能及时提出方案弥补，甚至闹出了“以火腿肠抵债”的闹剧。

雨润集团激进的多元化战略，已经影响到了主业的发展，副业拖累主业，造成主业经营能力不断下降，投资激进和管理问题也使得雨润食品积重难返。近年来其肉制品板块问题频发，其中 “瘦肉精事件”对雨润集团造成的影响可谓是“重创”。多元化战略的拖累，导致雨润的资金链紧张，而资金不足又阻碍了其在食品主业上的发展。尽管雨润集团的产业遍及多个领域，但遗憾的是两大主营业务盈利能力均出现下滑。 2017年度业绩报告显示，其 2017年收益约为

120.57亿港元，同比下降 27.8%；净利润亏损 19.15亿港元，较上年 23.42亿港元的亏损，额度有所收窄，但亏损仍然严重。

一边是激进的多元化，一边是大量举债。 2014年 5月，安徽国元信托为雨润肉类产业集团融资 5亿元； 2014年 9月，交银国信为雨润商业投资基金融资 1.4亿元； 2014年 10月，建信信托为雨润集团流动资金贷款融资 2.5亿元； 2015年 1月，长安信托为雨润集团日常运营资金融资 2.2亿元。 2015年 8月，华润信托的两笔贷款到期，由于雨润农产品无法偿还信托贷款，华润信托无奈之下只能申请冻结雨润旗下最有价值、最具流动性的资产——中央商场。显然，雨润旗下两大上市公司都已不堪重负，依靠债务发展也不是长久之计。

要求：

（ 1）在火腿肠市场竞争达到白热化后双汇集团采取差异化战略，从市场情况角度简要分析双汇集团采取该种竞争战略的实施条件。

（ 2）简要分析双汇集团并购史密斯菲尔德公司的主要动机。

（ 3）简要分析双汇集团研发的类型和定位。

（ 4）简要分析雨润集团实施多元化战略可能面临的风险。

（ 5）依据《中央企业全面风险管理指引》，简要分析雨润集团面临的内部风险类型。

【答案】

（ 1）从市场情况角度分析，双汇集团采取差异化战略的实施条件：

①产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可。“将自身产品进一步细化，推出双汇早餐肠、双汇爆炒肠、双汇泡面搭档以区分于竞争对手……这一招使得其知名度迅速蹿升，在价格恶战中异军突起，‘双汇王中王’一跃成为当时中国高档火腿肠的代名词”。

②顾客的需求是多样化的。“消费者对含肉量低的火腿肠已经十分厌倦……对高端肉制品的需求也很大，但是由于价格战的影响，市场中缺乏高质量的产品”。

③企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点。“推出双汇早餐肠、双汇爆炒肠、双汇泡面搭档以区分于竞争对手，并推出了当时的‘双汇王中王’产品，以添加大瘦肉块作为产品卖点，以热播的‘狮子王’为吉祥物，随后还请来消费者喜爱的喜剧明星做广告”。

（ 2）双汇集团并购史密斯菲尔德公司的主要动机：

①避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。“史密斯菲尔德公司经过多年的经营和积累，拥有完整的产业链条……拥有先进的食品安全技术：一流的产品源追溯技术、食品加工过程的全环保技术以及先进的全产业链的管理能力，使其猪肉制品具有很高的安全性” “通过并购史密斯菲尔德公司，双汇集团一方面可以用低成本把高品质的猪肉引进中国，获取较高利润；另一方面利用史密斯菲尔德公司的先进食品安全技术，弥补现有产业链中生猪养殖环节的劣势，保证产品安全性的同时力求成为产业内的低成本生产者”。

②获得协同效应。“通过并购史密斯菲尔德公司，双汇集团一方面可以用低成本把高品质的猪肉引进中国，获取较高利润；另一方面利用史密斯菲尔德公司的先进食品安全技术，弥补现有产业链中生猪养殖环节的劣势，保证产品安全性的同时力求成为产业内的低成本生产者”。

③克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。“利用史密斯菲尔德公司的先进食品安全技术，弥补现有产业链中生猪养殖环节的劣势，保证产品安全性的同时力求成为产业内的低成本生产者。此外，利用史密斯菲尔德公司在国际市场上的影响力和市场份额，双汇集团还可以减少国际市场上的竞争压力”。

（ 3）①双汇集团研发的类型包括产品研究和流程研究。

a. 产品研究——新产品开发。“围绕低温产品，改进完善美式产品和西式产品，丰富口味、品种及规格形式”“围绕烤肠、圆火腿、方腿、脆皮肠，推进区域风味产品的升级改造，培育地方特色产品”“围绕休闲产品，推进规格小型化、风味多样化、产品系列化”“围绕中式产品、餐饮食材，开发猪头肉、猪蹄汤、猪排、牛排等”。

b. 流程研究。“围绕高温产品，通过优化工艺流程，采取增加肉含量、营养物质等措施，融合中式产品，提升产品品质”。

②双汇集团的研发定位是成为向市场推出新技术产品的企业和成为成功产品的低成本生产者。 a. 成为向市场推出新技术产品的企业。“由于价格战的影响，市场中缺乏高质量的产品。此时，双汇集团为了在残酷的价格战中脱身，将自身产品进一步细化，推出双汇早餐肠、双汇爆炒肠、双汇泡面搭档以区分于竞争对手，并推出了当时的‘双汇王中王’产品”“在产品研发上，双汇集团坚持完善自主研发和创新体系，围绕消费升级，大力调整产品结构，不断开发新产品”。

b. 成为成功产品的低成本生产者。“利用史密斯菲尔德公司的先进食品安全技术，弥补现有产业链中生猪养殖环节的劣势，保证产品安全性的同时力求成为产业内的低成本生产者”。

（ 4）雨润集团实施多元化战略可能面临的风险：

①来自原有经营产业的风险。“雨润集团激进的多元化战略，已经影响到了主业的发展，副业拖累主业，造成主业经营能力不断下降”“多元化战略的拖累，导致雨润集团的资金链紧张，而资金不足又阻碍了其在食品主业上的发展。尽管雨润集团的产业遍及多个领域，但遗憾的是两大主营业务盈利能力均出现下滑”。

②产业进入风险。“房地产行业与食品行业不同，它需要大量的资金投入”。

③市场整体风险。“随着近几年市场行情的下滑，相关政策优势逐渐消失，雨润集团已经投下本钱的项目沦为鸡肋。如今，雨润食品的多个基地已被荒废，很多厂房建设完毕却并没有投入使用”。

④内部经营整合风险。“房地产行业与食品行业不同……并且两个行业不同的业务流程和市场模式始终难以融合。雨润集团原计划通过强大的现金流，以往来款的形式将大量资金调配给关联公司使用，以支持集团内地产的发展。然而从 2012年开始，雨润食品的业绩开始下滑，现金流紧张”。

（ 5）雨润集团面临的内部风险主要有财务风险、战略风险和运营风险。

①财务风险。“雨润集团不仅从事食品，还涉足地产、物流、旅游、金融和建筑等领域，形成了食品、地产、物流、旅游、金融和建筑为一体的多元化企业。房地产行业与食品行业不同，它需要大量的资金投入，并且两个行业不同的业务流程和市场模式始终难以融合。雨润集团原

计划通过强大的现金流，以往来款的形式将大量资金调配给关联公司使用，以支持集团内地产的发展。然而从 2012年开始，雨润食品的业绩开始下滑，现金流紧张。 2015年年初，雨润集团资金不足的隐患开始显现”“材料供应商的商业承兑汇票被银行拒绝付款……甚至闹出了 ‘以火腿肠抵债’的闹剧”“一边是激进的多元化，一边是大量举债”“ 2015年 8月，华润信托的两笔贷款到期，由于雨润农产品无法偿还信托贷款，华润信托无奈之下只能申请冻结雨润旗下最有价值、最具流动性的资产——中央商场”。

②战略风险。“雨润集团激进的多元化战略，已经影响到了主业的发展，副业拖累主业，造成主业经营能力不断下降，投资激进和管理问题也使得雨润食品积重难返”“多元化战略的拖累，导致雨润的资金链紧张，而资金不足又阻碍了其在食品主业上的发展。尽管雨润集团的产业遍及多个领域，但遗憾的是两大主营业务盈利能力均出现下滑”。

③运营风险。

a. 企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。“雨润集团在 2010年发布‘三三三’战略，提出在全国 30个省会城市建设雨润农副产品全球采购中心，在 300个地级市建设雨润农副产品物流配套中心，在 3000个县建设雨润农副产品种养生产基地。然而随着近几年市场行情的下滑，相关政策优势逐渐消失，雨润集团已经投下本钱的项目沦为鸡肋。如今，雨润食品的多个基地已被荒废，很多厂房建设完毕却并没有投入使用”“多元化战略的拖累，导致雨润的资金链紧张，而资金不足又阻碍了其在食品主业上的发展。尽管雨润集团的产业遍及多个领域，但遗憾的是两大主营业务盈利能力均出现下滑。 2017年度业绩报告显示，其 2017年收益约为

120.57亿港元，同比下降 27.8%；净利润亏损 19.15亿港元，较上年 23.42亿港元的亏损，额度有所收窄，但亏损仍然严重”。

b. 质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险。“近年来其肉制品板块问题频发，其中‘瘦肉精事件’对雨润集团造成的影响可谓是‘重创’”。

c. 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。“由于对采购付款流程监管的不足，材料供应商的商业承兑汇票被银行拒绝付款，雨润也没有及时对这一问题进行反思总结，未能及时提出方案弥补，甚至闹出了‘以火腿肠抵债’的闹剧”。