

注册会计师考试辅导用书

公司战略与风险管理

斯尔教育 组编

2023

打好
基础



#2023 SINCERE EDU

—·推荐语·—

于竞博

听到《战略》就一头雾水？

别担心，《打好基础》会帮你梳理出清晰的逻辑。

学习《战略》担心背不下来？

别担心，《打好基础》帮你总结了讨巧的背记方法！

课听得懂、题不会做？

别担心，《打好基础》提炼了最硬核的解题技巧！

总之，相信这本书会成为你备考路上的利器，好好利用，并跟它成为朋友吧！

开卷必读

又一年注会备考之旅即将开启，各位同学，你们准备好了吗？

不知你们对于《公司战略与风险管理》（以下简称《战略》）这一门学科的认知是什么？我尝试总结几种，看看哪个是你？

认知一：听说《战略》很简单，只要背了就能过。

认知二：听说《战略》越来越难了，考试题目都很偏。

认知三：《战略》是纯文科，背诵压力太大了。

认知四：《战略》太虚了，根本不知道讲了些什么，学了也没用。

怎么样，上述四个认知中，有与你一致的吗？我相信一定会有。

那么，作为这门课程的主讲老师，我如何认为呢？

我的答案是：你们说的都有道理（请叫我“和稀泥”专业户）。

首先，客观而言，《战略》的确是注会六科中相对简单的一门，没有复杂计算，没有深奥理论，即使有统计表明《战略》是近两年学生反馈难度最高的科目，但这其中原因相当复杂，最重要的原因之一就是很多学生不重视《战略》复习，投入精力少，自然觉得难。当然，命题风格改变、黑马考点频现，也的确在客观上增大了考试难度，但重点依然恒重，这是不变的事实，只要夯实基础，做好训练，通过考试仍然势在必得。

至于背诵压力的问题，这是文科类考试一贯具备的特点，谁也无法避免。但请放心，《战略》学科中绝大部分内容都是极易理解的文字表述，若辅助一些背记技巧以及刻苦、勤奋，最终的背记压力并不会太大。

最后就是不少同学所反馈的《战略》太虚的问题。对于实务工作经验较少的学生来说，学习初期确实会存在这一困扰，毕竟这门学科是门“老板课程”，没有长期且深刻的工作体悟，确实难以理解其中奥义。但从应试角度而言，我们并不要求各位掌握多么深邃的背后原理，我相信课上深入浅出的举例以及硬核的做题技巧，一定可以帮助各位拿到分数。

下面为各位总体介绍《战略》这门考试的基本情况。

一、考试情况介绍

（一）基本情况

2023年注册会计师全国统一考试时间已经公布，具体时间为2023年8月25日-8月27日。根据惯例，《战略》科目的考试时间预计在2023年8月26日17:00-19:00。

《战略》考试采用机考方式，需要同学们提前熟悉考试界面以及计算机相关操作。《战略》是一门以文字回答为主的科目，因此提高答题速度（特别是打字速度）尤为关键。在此，给同学们三点提示：

第一，灵活运用机考系统中的“标亮”功能，阅读案例时要随手将关键词、关键句标注出来，以便在密密麻麻的文字中快速定位；

第二，需引用案例原文回答的部分，一定要利用“复制+粘贴”功能，或鼠标右键操作，或快捷键高效搞定（Ctrl C+Ctrl V），切忌逐字手敲；

第三，答题务必要层次清晰，适当空行、标号是非常必要的，切忌堆砌成大段文字。

（二）题型题量

《战略》共设四种题型，具体题型题量及分值分布如下表所示。

项目	单项选择题 (每题1分)	多项选择题 (每题1.5分)	简答题 (共26分)	综合题 (共24分)
题量	26	16	4	1
分值	26	24	26	24

（三）命题特点

结合近五年的真题情况，总结以下四个《战略》考试的命题特点：

1. 紧跟实务

注册会计师考试作为一项综合性的职业能力测试，关注实务、聚焦热点是愈发突出的命题趋势。随着数字化转型、社会责任、ESG等热门话题纳入教材，相关知识也逐渐成为考试新客。因此，同学们需注重实务发展趋势，把握当下商业热点，才能更好地应对案例分析。

2. 重点恒重

《战略》考试的章节分值分布相对稳定，且重点内容较为突出，虽然每年都有变化，但是核心重点知识点的地位基本牢固，全书有70%以上的知识点是近五年注册会计师考试已经考查甚至是反复考查的内容。因此大家应充分把握这一规律，对于重要知识点，一定要学懂、学透，确保拿高分、拿全分。

3. 案例带题

近几年，《战略》科目考查知识点直接还原类的题目越来越少，更多是要求同学们能够结合案例进行分析。另外，《战略》考试每年的主观题（包括简答题和综合题）字数基本保持在5 000~6 500字区间，阅读量大，这也直接影响了试卷的难度系数，因此提升读题速度和答题速度至关重要。

4. 爱钻“空子”

不得不承认，自2020年开始，《战略》考试总会爆出冷门考点，命题老师很擅于“钻空子”，找到一些从未考查过的内容。比如，社会效益与企业效益的关系、内部治理结构的缺陷、业绩衡量指标的内涵、数字化技术的发展历程等。虽然这些都是教材上的内容，但并非学习重点，无论是老师还是学生，都很难面面俱到。说到底，命题人想找冷门考点，这太容易了，但在复习策略上，我们不能将精力集中在此，冷门考点千千万，押中了值得窃喜，但若没复习到也丝毫不影响考试通过。

二、如何利用好《打好基础》各个栏目

在本书的编写过程中，我坚持了以下几点原则：第一，层次清晰、逻辑严谨。第二，指引明确，应试性强。第三，例题经典，解析精细。其中，尤其希望各位同学关注《打好基础》中的【解题高手】模块，这是各位通关考试的秘笈，必须反复看，认真看，并在精准掌握后，通过习题训练加以强化。

诚如前文所述,《战略》考试是纯文科类考试,且对于很多缺乏实务工作经验的同学而言有一定的理解难度,因此为了克服这个可能出现的天然障碍,【解题高手】中为同学们详细介绍了各类重点题型的解题方法与技巧,例如,对于考查主观题的知识点,该模块清晰展示了各类教材原文语句对应的案例关键词,并辅以适当的找到关键词的技巧等。

另外,提醒各位同学要关注《打好基础》中的每一道【典例研习】,这是后期复习时可能会忽略的内容。收录在《打好基础》中的题目都是经典例题,有一定难度,且能够充分训练相关知识点的解题技巧,是难得的好题。而且这些例题的【斯尔解析】或【陷阱提示】都是经过认真推敲和打磨之后所形成的,具有高度借鉴意义,请认真对待。

三、本年教材变化内容概览

整体而言,2023年教材相较于过往年度,看似发生了重大调整,由原本的六章内容扩充至八章,但实质性变动并不多,新增章节也只是过往第六章内容的拆分,并适当加入了一部分新知识。主要变化如下:

第一,原第六章中与“风险和风险管理”有关的概念性内容单独设置为第六章,整体篇幅较小,预期不会成为考试重点。

第二,原第六章中与“风险管理的流程、体系和方法”等内容单独设置为第七章,知识层面未发生实质性调整,其中风险管理体系和方法是重点内容,预计主要以客观题形式考查。

第三,原第六章中“企业面对的风险种类”等内容单独设置为第八章,并新增了各类风险的影响因素和应对,具有较强的可考性,预计会成为2023年考试的重点内容之一,既可以考查客观题,也可以考查主观题,需高度重视。

最后,虽然这只是一本教辅书籍,但我非常希望每一位报考注册会计师的同学,都高度重视《战略》的学习,因为这是备考性价比最高的一科,投入时间少,效果最显著。从考试层面,《战略》不应成为你通关路上的绊脚石。从学习知识层面,我希望我的课堂能够让你“看见”战略的魅力,并愿意主动尝试运用所学的战略思维、战略工具,助力你的事业,更上一层楼!

于爱博

第一章 战略与战略管理概述 【考5~7分】

- 1 第一节 公司战略的基本概念
- 5 第二节 公司战略管理

第二章 战略分析 【考15~20分】

- 19 第一节 企业外部环境分析
- 41 第二节 企业内部环境分析
- 67 第三节 企业内外部环境综合分析

第三章 战略选择 【考40分】

- 71 第一节 总体战略（公司层战略）
- 98 第二节 业务单位战略
- 114 第三节 职能战略
- 143 第四节 国际化经营战略

第四章 战略实施 【考12分】

- 163 第一节 公司战略与组织结构
- 182 第二节 公司战略与企业文化
- 187 第三节 战略控制
- 193 第四节 公司战略与数字化技术

第五章 公司治理 【考5~7分】

- 203 第一节 公司治理概述
- 206 第二节 公司治理三大问题
- 215 第三节 公司内部治理结构和外部治理机制
- 221 第四节 公司治理的基础设施与治理原则

第六章 风险与风险管理概述 【考3~4分】

- 225 第一节 风险的概念及风险的要素

- 228 第二节 风险管理的概念、特征、目标和职能
- 230 第三节 风险管理理论的演进和风险管理实践的发展

第七章 风险管理的流程、体系与方法 【考6~8分】

- 233 第一节 风险管理的流程
- 237 第二节 风险管理体系
- 261 第三节 风险管理的技术与方法

第八章 企业面对的主要风险与应对 【考10~12分】

- 275 第一节 战略风险与应对
- 277 第二节 市场风险与应对
- 279 第三节 财务风险与应对
- 286 第四节 运营风险与应对
- 306 第五节 法律风险和合规风险与应对

第一章 战略与战略管理概述

学习提要

- ⑤ 重要程度：次重点章节
- ⑤ 平均分：5~7分
- ⑤ 考核题型：客观题和主观题均可考查。其中，“战略创新管理”是本章高频考点，易命题主观题。

考点精讲

第一节 公司战略的基本概念



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

一、与战略相关的几个概念（★★）

（一）内涵概念——战略

1. 传统概念（波特观点）

（1）观点：“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。”

（2）属性：计划性、全局性、长期性，既关注终点，也关注途径。

2. 现代概念（明茨伯格观点）

（1）观点：“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（即计划性）战略和任何临时出现的（即非计划性）战略。

（2）属性：风险性、应变性、竞争性，只关注途径。

3. 综合概念（汤姆森观点）

（1）观点：“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”，即战略是事先计划（波特观点）+突发应变（明茨伯格观点）的组合。

（2）其他释义：一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果。

（二）外延概念之一——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：

1. 公司目的

（1）公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。（立命之本）

（2）组织按其存在理由可以分为两大类：营利组织和非营利组织。

①营利组织（如企业）：首要目的是为其所有者带来经济价值，其次目的是履行社会责任。（企业价值为先）

②非营利组织（如红十字会）：首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革，而不是营利。（社会价值为先）

2. 公司宗旨

（1）公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要是说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。

（2）公司宗旨反映出企业的定位。

3. 经营哲学

（1）经营哲学是公司为其经营活动方式确立的价值观、基本信念和行为准则。

（2）经营哲学影响着公司的经营范围和经营效果。例如，若公司倡导保护生态环境，则通常不会选择从事皮毛制品行业。

提示：使命的表述往往不详尽、不全面，只是展示公司主要的战略方向。

解题高手

命题角度1：使命三个方面的辨析。

客观题常考点，可结合关键词进行辨析：

三个方面	关键词
目的	营利、增加企业价值（其次才是履行社会责任）
宗旨	经营范围
经营哲学	价值观、信念、行为准则

命题角度2：分析公司宗旨或经营哲学的变化。

主观题常考点，难度不高，且案例通常会给出明确的提示词。具体作答时，无需深入“分析”，只需按照命题角度1中所总结的关键词，找到公司不同阶段的宗旨或经营哲学即可。

【典例研习·1-1】（2014年单项选择题）

甲公司的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，此规定属于（ ）。

- A. 公司目的 B. 公司宗旨 C. 经营哲学 D. 公司目标

斯尔解析 本题考查的是公司使命概念的辨析。“在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情”体现的是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，属于经营哲学，选项C正确。公司目的是企业存在的根本性质和存在理由，题干仅描述了员工所应遵守的规定，此并非“立命之本”，选项A错误。公司宗旨是阐述企业的经营业务范围，题干并未提及业务内容，选项B错误。公司目标是使命的具体化，包括战略目标体系和财务目标体系，题干均不符合，选项D错误。

陷阱提示 对于公司使命三个方面的辨析，请大家务必结合【解题高手】记住对应方面的关键词。另外，同学们在答题时一定要看清楚题目的要求，当我们看到题干考查的是使命的三个方面，便应当立刻排除选项D，其属于“所答非所问”。

（三）外延概念之二——公司的目标

1. 概念

（1）公司目标是公司使命的具体化。它不是一种抽象的概念，而是行动的承诺。

（2）公司目标是一个体系。建立目标体系的目的是将公司的使命转换成明确具体的业绩标准，从而使公司的进展有一个可以测度的目标。

（3）目标体系的建立需要所有管理者的参与。

2. 两种目标体系

（1）财务目标体系——获取良好的财务业绩，包括：市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流等。

（2）战略目标体系——获取良好的战略业绩，包括：获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会等。

3. 两个时间维度

财务目标体系和战略目标体系都应该从短期和长期目标两个维度体现出来。

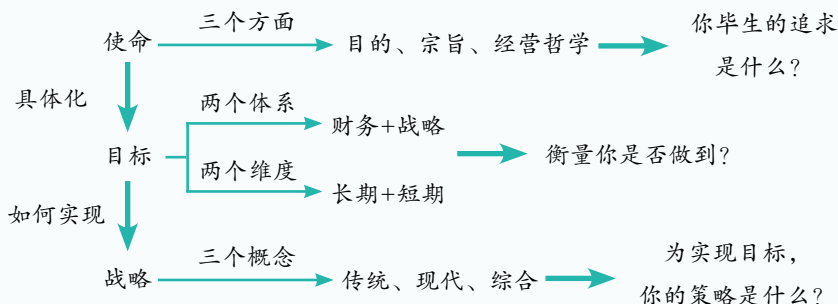
（1）短期目标体系：集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果；

（2）长期目标体系：促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动，才能使公司进入一种可以在相当长的一段时期内良性经营的状态。

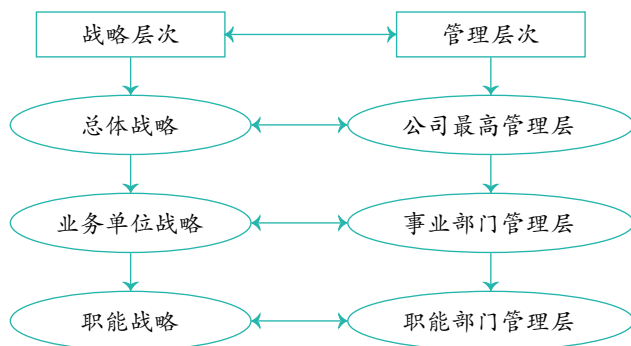
精准答疑

问题：能否通俗解释战略、使命和目标这些概念之间的区别和联系？

解答：同学们可结合下图进行辨析：



二、公司战略的层次（★）



（一）总体战略（公司层战略）

- （1）总体战略是企业最高层次的战略。
- （2）它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。
- （3）公司层战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

（二）业务单位战略（竞争战略）

- （1）业务单位战略是公司战略的具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。
- （2）业务单位战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争。它是企业在市场中直面竞争对手进行厮杀，如何克敌制胜的战略。

（三）职能战略

- （1）职能战略主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发（R&D）、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源（职能部门级），为各级战略服务，并提高组织效率。
- （2）在职能战略中，协同作用具有非常重要的意义：
 - ①首先体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性；
 - ②其次体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性。

解题高手

命题角度：公司战略三个层次的辨析。

客观题低频考点，可结合关键词辨析，但不要落入陷阱哦！

三个层次	关键词
总体战略	选择可以竞争的 经营领域 （落脚点是“经营领域”）
竞争战略	在各自的经营领域 竞争 （落脚点是“竞争”）
职能战略	提高组织 效率 、 协同作用

【典例研习·1-2】（2014年单项选择题）

公司总体战略的构成要素是（ ）。

- A.选择经营范围，发挥协同作用
- B.确立竞争优势，有效地控制资源的分配和使用
- C.配置企业内部资源，发挥协同作用
- D.选择经营范围，合理配置企业经营所需资源

斯尔解析 本题考查的是公司战略层次的辨析。选择“经营范围”属于总体战略的要素，但“协同”作用属于职能战略，选项A错误。“确立竞争优势”的落脚点在“竞争”，因此属于业务单位战略/竞争战略，选项B错误。配置“内部”资源以及发挥“协同”作用均属于职能战略的要素，选项C错误。选择“经营范围”以及配置“企业”经营资源，属于总体战略/公司层战略，因此选项D正确。

陷阱提示 对于公司战略层次的辨析，请大家通过抓住关键词进行辨析，并且特别关注总体战略与竞争战略的落脚点不同，前者的落脚点是“经营领域”，后者的落脚点是“竞争”，如果选项中的描述是“选择竞争的经营范围”，则其落脚点依然为经营领域，“竞争”二字在此只是一个修饰作用。

第二节 公司战略管理



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

一、战略管理的内涵及特征

（一）内涵

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。

（二）特征

1.综合性

（1）战略管理的对象不仅包括研究开发、生产、人力资源、财务、市场营销等具体职能，还包括统领各项职能战略的竞争战略和公司层战略。（对应战略的三个层次）

（2）战略管理是一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的管理活动。（所有部门）

2.高层次

（1）战略管理是一种关系到企业长远生存发展的管理。（高瞻远瞩）

（2）战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施。（高管）

3.动态性

战略管理需要适应企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更。

二、战略管理过程（★）

（一）战略分析——你在哪

（1）外部环境分析：宏观环境分析、产业环境分析和竞争环境分析。

（2）内部环境分析：企业的资源与能力分析、价值链分析和业务组合分析。

【典例研习】答案：

1-2：D

（二）战略选择——要去哪

1. 可选择的战略类型

三个层次	类型
总体战略	发展战略、稳定战略、收缩战略
竞争战略	基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略
职能战略	市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、采购战略、人力资源战略、财务战略

2. 战略选择过程

（1）制订战略选择方案（战略制定方法）：自上而下、自下而上、上下结合。

提示：以上三种方法的主要区别在于在战略制定中对集权与分权程度的把握不同。

（2）评估战略备选方案的三个标准：

①适宜性标准：考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势；是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；是否有助于企业实现目标。（SWOT）

②可接受性标准：考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受。

③可行性标准：评估战略收益、风险和可行性分析的财务指标。

（3）选择战略：依目标（最有利方案）、提上级（例如国企、集团公司）、请专家（客观）。

（三）战略实施——怎么去

战略实施要解决以下几个主要问题：

（1）组织结构：调整和完善企业的组织结构，使之适合公司战略的定位。

（2）企业文化：推进企业文化的建设，使企业文化成为实现公司战略目标的驱动力和重要支撑，以及调动企业员工积极性促进战略实施的保证。

（3）战略控制：运用财务和非财务手段、方法，监督战略实施进程，及时发现和纠正偏差，确保战略实施达到预定的目标，或者对战略做出适当修改，以利于企业绩效的持续提升。

（4）数字化转型：采用先进技术尤其是数字化技术，构建新型企业组织，转变经营模式，支持企业数字化转型和数字化战略的实施。

（5）协调好企业战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革诸方面的关系。

（四）战略管理过程

战略管理是一个循环往复过程，而不是一次性的工作。



三、战略创新管理（★★★）

（一）战略创新

1.含义

企业战略创新是指企业为了获得可持续竞争优势，根据所处的内外部环境已经发生或预测会发生的变化，结合环境、战略、组织三者之间的动态协调性原则，并涉及企业组织各要素同步支持性变化，对新的创意进行搜索、选择、实施、获取的系统性过程。

2.与创新相关的概念辨析

（1）“变革”与“创新”——有无新的构想。

①变革：企业转化成新的状况和不断变化的过程，在这一过程中企业可能沿用现行的计划和概念而未必产生新的构想；

②创新：产生新的构想和概念，并将它们付诸企业管理的过程。

提示：创新一定带来变革，但变革未必带来创新。

（2）“发明”与“创新”——是单独的行为还是一系列活动。

①发明：将充满智慧的新创意转化为有形的产物；

②创新：不是一种单独的行为，而是对新创意的产生、开发、实施和获取过程所涉及的所有活动（即创新是一个过程）。

提示：发明仅是创新过程的一个环节，发明可以不产生收益，但创新要能被应用、产生经济效益。

（二）战略创新的类型

英国学者蒂德和贝赞特（Tidd J. & Besant J.）采用4P法说明战略创新的几种类型。

类型	含义	举例
产品创新	组织提供的产品和服务的变化	向市场推出一款全新的智能电动车型
流程创新	产品和服务的生产和交付方式的变化	生产汽车的制造方法发生变化
定位创新	通过重新定位用户对既有产品和服务的感知来实现的创新	将汽车与时尚结合，打造专属女性的粉色汽车，打造“更爱女人的汽车品牌”
范式创新	影响组织业务的思维模式和实践规范的变化（本质上是商业模式创新）	过去仅生产汽车玻璃、汽车零部件等，如今进入整车生产领域

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。

解题高手

命题角度：战略创新类型的辨析与案例分析。

本章高频考点，无论是客观题还是主观题，均有很高可考性，同学们可结合关键词进行辨析：

类型	关键词
产品创新	对外 创新，关键词：自研、研发、设计、推出新产品
流程创新	对内 创新，关键词：生产流程变革、设备更新
定位创新	产品没变，定位改变，关键词： 定位
范式创新	(1) 思维模式改变，关键词： 管理者认为、公司决定 (2) 商业模式 改变，关键词：盈利模式改变

除此之外，提示两点解题技巧：

第一，如何找到与“创新”有关的案例线索？

“创新”意味着**现在做的与过去做的不一样了**，所以体现“差异性”的表述则为创新，如“与××不同”“然而”“摒弃了××做法”等；

第二，定位创新与范式创新有何关系？

定位创新本身就意味着“思维模式”的变化，因此从主观题的角度，**定位创新对应的案例内容通常也适用于范式创新**。

【典例研习·1-3】（模拟多项选择题）

随着社会消费观念的转变，专注于三、四线城市经济连锁酒店的优尚公司决定转型。该公司启动了“投一产多”的运营模式，除了拥有酒店住宿业务外，还会在酒店大堂开设蛋糕店、在房间销售毛巾等。另外，该公司将旗下一家中档酒店定位于互联网智能公寓，为消费者带来更多智能化体验。上述案例体现的战略创新类型有（ ）。

A. 产品创新 B. 流程创新 C. 定位创新 D. 范式创新

斯尔解析 本题考查的是战略创新的类型。“该公司启动了‘投一产多’的运营模式，除了拥有酒店住宿业务外，还会在酒店大堂开设蛋糕店、在房间销售毛巾等”体现的是范式创新，即商业模式（对应案例中的运营模式）的转变，选项D正确；“该公司将旗下一家中档酒店定位于互联网智能公寓，为消费者带来更多智能化体验”体现的是定位创新，选项C正确。注意，从案例材料本身，只能得出这两类创新，虽然上述创新的背后必定会引致产品创新和流程创新，但从应试角度，只要案例没有提及，则不应考虑。

（三）探索战略创新的不同方面（开展创新决策所需考虑的四个方面）

1. 创新的新颖程度——渐进性还是突破性

类型	特征
渐进性创新	发生在某些时点，影响企业体系当中的某些部分
突破性创新	全面性的变化过程，使企业整个体系发生改变

精准答疑

问题：一家超市从纯“线下”业务转变为“线上+线下”业务结合，这属于渐进性创新还是突破性创新，如何判断？

解答：首先，我们从这两种创新程度的特点出发。渐进性创新影响企业体系当中的某些部分，而突破性创新使企业整个体系发生改变，因此从该维度判断，超市的业务从单纯的“线下”转为“线上+线下”，这主要是渠道上的改变，并非整个体系的改变，因此初步判定为“渐进性创新”。但是，这并不是最佳的判定方法。

因为我们预设了一个前提，即渠道的改变仅影响局部，不影响全局，可是这个前提成立的条件充分吗？并不。

这也是同学们在做题时极易犯的错误。其一是自行预设前提进行判断，如果预设对了还好，如果预设错了，那可就“凉凉”了。其二是做题时不会找关键词，为何这样说？因为我们仅根据同学给出的条件是无法充分得出正确答案的。判断一项创新所带来的改变程度的大小，当然应当通过与“程度”相关的形容词或者副词来判断，而非名词。如果我们去看原题，你会发现题干的表述是“该超市逐渐开设了网上销售业务，并初步建立了快速高效的物流体系”，各位同学，看到“逐渐”和“初步”这两个词了吗？这两个词就是在表达程度的大小，同时也表达了命题人的意图。此时，我们才可以斩钉截铁地选择“渐进性创新”，而非“突破性创新”。希望同学们可以逐渐找到战略学科做题的小技巧，并开始尝试体会命题人的意图，这很重要！

2.创新的基础产品和产品家族

要使持续的创新达到理想的效果，途径之一是借助“基础产品”或“产品家族”这一概念。所谓产品家族，是指在同一种核心产品的基础上，通过共用生产设备和类似的加工过程而生产或制造出来一组形态有异而功能相同或相似的产品。所谓基础产品，则是产品家族中的核心产品。这种方法的基本思路是，依托一个稳健的基础产品或可以扩展的产品家族，为创新提供一定范围的延展空间。

举例：小米公司围绕其核心主业手机业务，建成了全球最大的消费类万物互联平台（也连接了多家公司，构成生态链），连接超过1亿台智能设备，构建起手机配件（如耳机、移动电源）、智能硬件（如净化器、无人机）、生活消费（如牙刷、行李箱）产品三层产品矩阵（其他生态链中的企业与小米共享客群与渠道）。小米公司也从一家手机厂商发展成为一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业，这就是小米的平台战略或生态战略。

3.创新的层面——组件层面还是架构层面

组件层面的创新是指只涉及单一技术的产品、服务的局部创新；架构层面的创新则是指涉及多种技术的产品、服务的整体性、系统性创新。

（1）总体要求：成功的创新要求管理者既能掌握和使用关于组件的知识，又能掌握如

何将这些组件组合在一起的架构的知识。

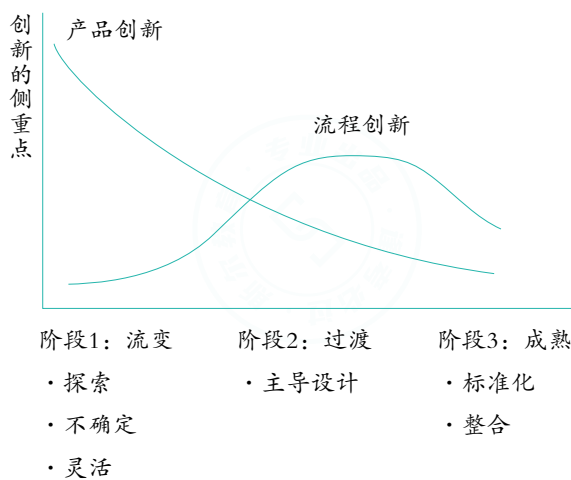
举例：对于飞机制造来说，组件层面上的改变也许包括采用新的金属或者复合材料来制造机翼，或者使用新的电子控制系统来取代控制线或液压装置。但是如果在系统架构层面上对于如何连接机翼、控制系统和推动系统等知识不做更新，组件层面的这些创新可能很难实现。如果是一开始就着眼于架构层面的创新，则飞机的几乎所有重要构件都会发生相互关联的改变。成功的创新要求管理者既能掌握和使用关于组件层面的知识，又能掌握如何将这此组件组合在一起的架构层面的知识。

（2）如何实现架构层面的创新：通过技术融合，将原本分散的产品创新融合成新的架构。

举例：家庭自动化产业——计算机技术、通信技术、工业控制和初级机器人技术的融合使得新一代的住宅系统拥有了整合娱乐、环境控制（暖气、空调和灯光）和通信功能的可能性。

4.创新的时机——创新生命周期

阿伯内西（Abernathy W.）和厄特巴克（Utterback J.）开发了创新生命周期模型来描述创新模式的三个不同的发展阶段。



阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型

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	产品性能	产品差异化	降低成本（产品价格）
创新的驱动因素	客户需求、先驱企业的技术投入	制造商提升技术的能力	降低成本、提高质量
创新的主要类型	产品经常性的的重要变化	重大流程创新	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的设计	基本无差异的标准化
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

【典例研习·1-4】（模拟单项选择题）

为了赢得汽车数字时代，家家智能汽车公司从2015年起便布局共享汽车领域。为了提高共享汽车的续航里程，公司探索出“增程式电动”设计模式，相较于传统的充电桩模式，该模式从源头解决了续航问题。2018年，家家公司共享汽车车型正式发布，各项性能指标均优于领域内同类车型。根据创新生命周期相关理论，家家公司的共享汽车业务处于（ ）。

- A.流变阶段
- B.过渡阶段
- C.成熟阶段
- D.衰退阶段

斯尔解析 本题考查的是创新生命周期模型的阶段判断。“为了提高共享汽车的续航里程，公司探索出‘增程式电动’设计模式，相较于传统的充电桩模式，该模式从源头解决了续航问题”体现了该公司已经探索出主导设计；“各项性能指标均优于领域内同类车型”体现了该公司的产品更具差异化。因此，基于上述关键词可以判断出，家家公司的共享汽车业务处于过渡阶段，选项B正确。

（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

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	明确阐述共同的使命； 延伸战略目标——“高管层的承诺及领导力”
合适的组织结构	在“有机的”（适合快速变革的环境，例如电子或生物技术产业）和“机械的”（适合稳定的环境，例如食品包装行业）模式之间找到恰当的平衡； 环境越不确定、越复杂，越需要采用灵活的结构和流程（有机的、跨职能），而在成熟产业则采用机械的组织形式
关键个体	组织发起者、发明者/团队领导者、技术把关人员和其他角色（如项目经理、商业创新者）
全员参与创新	全员参与整个组织的持续改进活动
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，在团队选择和建设上给予投入
创造性的氛围	信任和开放性、挑战和参与、组织松弛度、冲突和争论、风险承担、自由
跨越边界	外部导向意识：不仅限于组织内外部的顾客和终端用户，更需要与利益相关者（如供应商、合作者、竞争者、产业集群、合作学习俱乐部等）建立联系

2. 制定创新的战略

蒂德和贝赞特提出如下关于公司战略与创新之间关系的核心观点：

- (1) 企业特定的知识，包括探索知识的能力，是企业竞争中取得成功的本质特征。
- (2) 公司战略的本质特征应该是一种创新战略，其目的就是积累这种企业特定的知识。
- (3) 一种创新战略必须能够应对外部复杂的千变万化的环境。
- (4) 内部结构和过程必须与可能的冲突性需求保持平衡。

(五) 创新管理的主要过程

阶段	目标	要点
搜索阶段	如何找到创新的机会	搜索环境中有关潜在变革的信号；了解潜在变革的诱因，并充分利用这些诱因制订创新计划
选择阶段	要做什么以及为什么	做三个方面研究： (1) 当前可利用的技术和市场机会的信号； (2) 当前的独有能力和； (3) 创新和整体战略的联系（即创新能否提高企业整体业务绩效）
实施阶段	如何实现创新	汇集各种知识并产生创新的过程，以及运用更多的相关知识来巩固这次创新
获取阶段	如何获得利益	获取收益：持续流程创新； 维护优势：运用知识产权保护机制； 引领方向：掌控和引领创新的发展方向

四、战略管理中的权力与利益相关者 (★★)

权力与利益相关者分析是公司战略分析的重要组成部分，公司战略的制定与实施和各利益相关者利益与权力的均衡密不可分。

(一) 企业主要的利益相关者

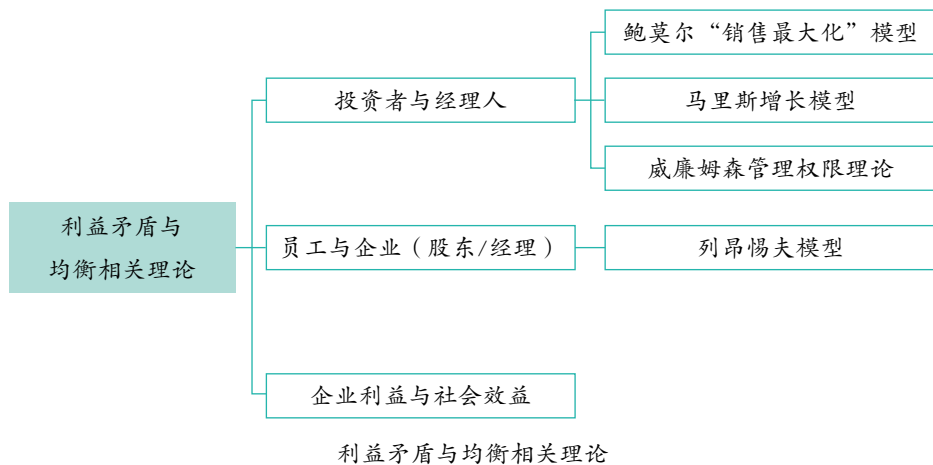
1. 内部利益相关者及其利益期望

内部利益相关者	利益期望
股东与机构投资者	资本收益——股息、红利→“图利”
经理阶层	销售额最大化→“图名”
企业员工	追求个人收入和职业稳定的极大化

2. 外部利益相关者及其利益期望

外部利益相关者	利益期望
政府	税收
购买者/供应者	各自所处阶段的价值增值
债权人	按时偿付贷款本息
社会公众	承担社会责任

(二) 企业利益相关者的利益矛盾与均衡



1. 投资者与经理人员的矛盾与均衡

(1) 鲍莫尔“销售最大化”模型。

①矛盾：一方面，经理总是期望企业获得最大化销售收益（图名），而股东追求的目标是利润（包括红利）的最大化（图利）。另一方面，销售最大化时的利润并不一定能满足股东对红利的需求以及资本市场的需求；利润最大化时的产出点往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力（即不一定是销售最大化）。

②均衡：各方利益均衡的结果是企业可能在这两种产出量中选择一个中间点，这个产出量反映了代表经理人员利益的销售最大化与代表股东利益的利润最大化的均衡结果。

(2) 马里斯的增长模型。

①矛盾：企业经理人员的主要目标是公司规模的增长，但这将受到那些分享某些共同利益的股东们的利益的制约。

②均衡：由于市场评价、兼并的风险和其他共同利益，经理与股东利益均衡的结果可能会使企业的增长率确定在双方都可能接受的一个区域内。

(3) 威廉姆森的管理权限理论。

①矛盾：经理们力求最大化他们自己的效用函数，从而使他们的权力和声望最大化。这主要体现在三个重要变量中：雇员开支（雇用人员的数量和质量）、薪金开支（支出账目、高质量办公服务等）和可支配的投资开支（超越严格经济动机，反映管理者权力和偏好的投资）。

②均衡：经理们必须有一种非同寻常的理性，必须把他们的个人利益和作为经理本身所作出的决定区别开来。

2. 企业员工与企业（股东或经理）之间的利益矛盾与均衡（列昂惕夫模型）

(1) 矛盾：员工追求工资收入最大化（工会出面谈判）和工作稳定（企业决定）；而企业追求利润最大化，就要选择最佳就业水平，在工资水平的约束下以实现企业利润最大化。

(2) 均衡：企业员工与企业讨价还价的博弈结果将在一条直线上实现均衡，而最终均衡点更偏于哪一方的利益，要取决于双方讨价还价的实力大小。

3. 企业利益与社会效益的矛盾与均衡

(1) 矛盾：企业的社会效益与企业利润最大化原则往往是不一致的。“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。例如，处理好与企业生产有关的污水、有毒废料和一般废料；制定安全政策，减少可能引起灾难性环境问题的事故；珍惜稀缺资源等。

③ 赞助和支持社会公益事业。

(2) 均衡：企业如何对待社会效益，被称为“商业伦理”问题。商业伦理的实质是一个企业或组织在社会中应发挥什么作用和负什么责任的问题。

4. 各利益相关者利益博弈总结（集大成者）

(1) 矛盾：西尔特和马奇的论述可作为对以上各利益相关者利益博弈的总结。

他们认为，企业在组织上由各种利益集团结合在一起，共同经营，由于成员们承认共存的需要，并有使他们的目标更为接近的欲望（相对于不组成该企业时的情况），从而使企业幸存下来。

(2) 均衡：企业最后确定的各种目标是一种妥协，最终的有效性几乎总是低于最大值，这就是所谓的“组织呆滞”。由于承认这种低效率，上述呆滞导致的额外“支付”由各成员分摊，这个集团才能团结一致（企业经营永远没有最优解）。

（三）权力与战略过程

1. 概念辨析——权力与职权

职权是权力的子集，主要区别如下：

权力	职权
权力的影响力在各个方面	职权沿着企业的管理层次方向自上而下
受制权力的人不一定能够接受这种权力	职权一般能够被下属接受
权力来自各个方面	职权包含在企业指定的职位或功能之内
权力很难识别和标榜	职权在企业的组织结构图上很容易确定

2. 企业利益相关者的权力来源

(1) 对资源的控制与交换的权力。

利益相关者由于控制着企业所需的具体资源，而存在着许多交换权力的机会。但是，他们争取和保卫利益行动的有效性取决于他们所提供的资源的稀缺程度与企业对这些资源的依赖程度。

举例：有卓越经营才能的经理人员可争取到数倍于普通劳动力的薪酬。

(2) 在管理层次中的地位。

企业管理层次的不同地位使得处在层次高的位置上的人比处于层次低的位置上的人拥有更多的正式权力。由于在管理层次中的地位而获得的权力主要有三个基础：

① 法定权（我做的决策你要服从，来源于对奖励或惩罚的行使）；

② 奖励权（为了获得奖励，下属主动执行命令——积极且长期的关系）；

③ 强制权（或惩罚权，为了避免惩罚，不得不服从命令——敌对且短期的关系）。

（3）个人的素质和影响。

个人的素质和影响是一种非正式职权的权力的重要来源，具体体现为榜样权和专家权。

①榜样权和专家权比正式职权（如奖励权、强制权）更具有持久性，它们不仅存在于正式组织之中，企业的非正式组织中也大量存在。

②专家权来源于对其他个人或作为整体组织而言有价值的特殊知识的占有。

③榜样权为那些受人尊敬的人所拥有，他们得到尊重是因为他们具有某些特殊的能力或性格特征，或是具有能保证他人服从的个人气质或形象。

（4）参与或影响企业的战略决策与实施过程。

参与或影响企业战略决策与实施也会形成一定权力。例如，那些有机会接触决策制定的人们可以说具有一定的权力，“能够接近那些有权力的人”本身就是一种权力来源。

举例：财务专家们经常参与企业战略决策与实施过程，这种参与实际上给了他们运用权力的机会。

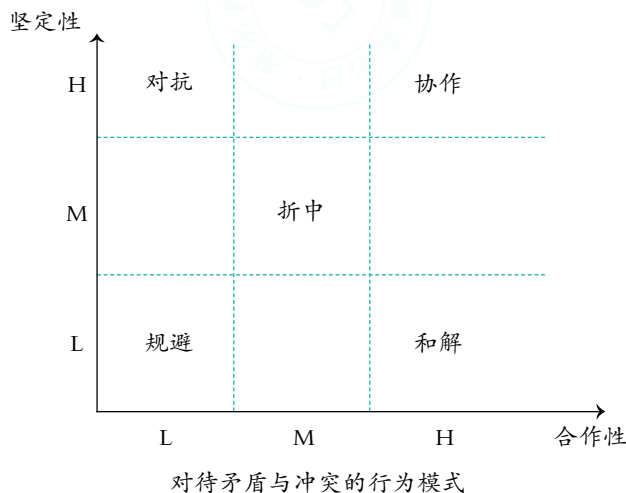
（5）利益相关者集中或联合的程度。

团结就是力量。股东、经理、劳动者影响企业决策的实力与他们自身的联合程度有关。

举例：目前通行世界的8小时工作制及法定最低工资制等，就是工人阶级坚持不懈的联合斗争的结果。

3.在战略决策与实施过程中的权力运用

权力本身是战略管理过程中的重要基础，制定战略和有效地实施战略需要权力和影响力。下面介绍的5种策略代表了企业各方利益相关者在企业战略决策与实施过程中权力的应用。



策略类型	内容
对抗	（1）坚定行为+不合作行为； （2）目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标
和解 （单方让步）	（1）不坚定行为+合作行为； （2）设法满足对方的要求以保持或改进现有关系，通常表现为默认和让步

续表

策略类型	内容
协作	(1) 坚定行为+合作行为; (2) 考虑双方利益, 寻求相互利益最佳结合点, 并借助合作使双方利益都满足
折中 (双方让步)	(1) 中等程度坚定行为+中等程度合作行为; (2) 通过讨价还价互相让步, 达成都能接受的协议; (3) 可采用积极方式(做出承诺)或消极方式达成(威胁、惩罚)
规避	(1) 不坚定行为+不合作行为; (2) 预期惹不起就躲; 一看苗头不对再躲

解题高手

命题角度: 利益相关者在企业战略决策与实施过程中权力应用的类型辨析。

客观题高频考点, 有一定难度。首先, 做题时务必看清题目提问的对象, 明确立场后再做答。另外, 切勿根据字面意思来判断, 容易做错。具体来说, 应对此类题目有以下2种方法:

对于此类题目, 不建议采用象限法判断, 而应结合关键词进行辨析:

策略类型	关键词
折中	双方让步、双方都接受(积极、消极均可)
和解	单方让步(默认也算让步)
协作	双方都满足
对抗	迫使对方就范, 通常与“和解”组合出现
规避	事先跑/事后跑

【典例研习·1-5】(2018年单项选择题)

专营化妆品销售的雅兰公司取得某外商产品的独家经销权后, 发现该外商把部分产品批发给另一家化妆品经销, 于是向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律, 对方当即表示将杜绝同类事情发生并向雅兰公司做出赔偿。雅兰公司接受了对方的意见, 在本案中, 雅兰公司对待矛盾与冲突的行为方式是()。

- A. 和解 B. 对抗 C. 协作 D. 折中

斯尔解析 本题考查的是利益相关者在企业战略决策与实施过程中权力应用类型的辨析。发生冲突时, 雅兰公司向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律, 最终使对方彻底就范, 符合对抗的定义, 因此选项B正确。

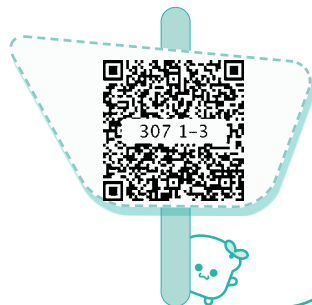
!!! 陷阱提示 请同学们注意，如果题目提问的是外商，则根据“对方当即表示将杜绝同类事情发生并向雅兰公司做出赔偿”，属于单方面的让步，符合和解的定义。

但是，一定会有同学疑问，雅兰公司“接受了对方的意见”，不也是让步吗？这样一来不就应当选择折中吗？请大家冷静一下，想清楚这真的是让步吗。一方起诉，一方同意赔偿，事情就此了结，雅兰公司得到了应有的赔偿，并无让步。如果题目换一下，雅兰公司要求赔偿100万元，然而对方外商只同意赔偿50万元，而雅兰公司也对此表示同意，此时才有了“让步”一说。所以，切勿想当然啊！



本章小测

快使用斯尔教育APP，扫描二维码，
进行章节小测。

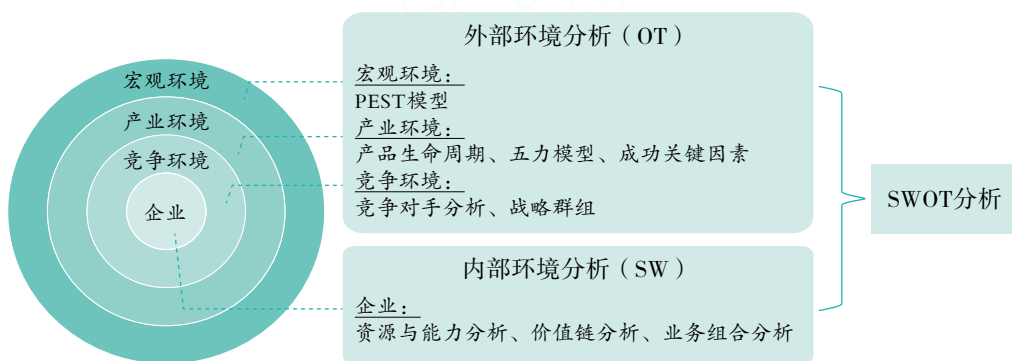


第二章 战略分析

学习提要

- 重要程度：重点章节
- 平均分：15 ~ 20分
- 考核题型：客观题和主观题均可考查。其中，主观题的“常驻嘉宾们”包括：
 - (1) 宏观环境分析；(2) 产业五种竞争力；(3) 战略群组理论；
 - (4) 钻石模型；(5) 企业能力分析；(6) 价值链分析。

考点精讲



第一节 企业外部环境分析



一、宏观环境分析 (PEST) (★★★★)

1. 政治和法律环境 (P)

(1) 政治环境分析：

- ① 企业所在国家和地区的政局稳定状况；
- ② 政府行为对企业的影响；

③执政党所持的态度和推行的基本政策（例如，外交政策、人口政策、税收政策、进出口限制等），以及这些政策的连续性和稳定性；

④各政治利益集团对企业活动产生的影响。

（2）法律环境分析：

一些政治因素对企业行为有直接的影响，但一般来说，国家主要是通过制定法律法规来间接影响企业的活动。

2.经济环境（E）

（1）社会经济结构：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构等。

（2）经济发展水平状况：一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水平，如GDP、人均GDP等；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：通常指国家经济组织的形式，如国有、民营等。

（4）宏观经济政策：实现国家经济发展目标的战略和策略，它包括综合性的全国发展战略和财政政策、货币政策、产业政策、国民收入分配政策等。

（5）其他经济条件：如工资水平、供应商及竞争对手产品和服务的价格变化等经济因素——站在宏观视角下。

3.社会和文化环境（S）

（1）人口因素：地理分布、年龄、教育水平、国籍、结婚率与离婚率、出生率与死亡率等。

（2）社会流动性：社会的分层情况以及各阶层之间的差异、转换等。

提示：社会流动性的研究对于企业产品定位与调整、市场细分等策略的制定非常重要。

（3）消费心理：企业应有不同的产品类型以满足不同顾客的心理需求（如消费者追求有新鲜感的产品多于满足其实际需要的产品）。

（4）生活方式变化：人们对物质需求会越来越高，对社交、自尊、求知、审美等精神需求也会越来越强烈，从而为企业带来诸多新的机遇与挑战。

（5）文化传统：一个国家或地区在较长历史时期内形成的社会习惯（中国的春节、西方的圣诞节为行业带来商机）。

（6）价值观：社会公众评价各种行为的观念和标准（如西方国家个人主义强）。

原理详解

社会和文化因素面面观

社会和文化因素的分析核心是“人”。其中：

（1）人口因素是基础因素，反映的是“人”的客观基本信息。

（2）其他因素反映的都是“人”的主观意识和意愿。按照这个原则，我们可以根据题目给定的信息判断并划分“人”所属的因素类别。

4.技术环境（T）

包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。

解题高手

命题角度1：PEST模型的适用条件。

PEST模型的应用层次是外部环境分析中的宏观环境分析，如果题目中提及“国家政策”“经济发展”“行业情况”等词汇，则适用该模型。但如果题目中提及“经营思路”“战略举措”“经验技术”等词汇，则应当属于内部环境分析的范畴。

命题角度2：PEST模型的要素类型判断与案例分析。

客观题、主观题均可能考查，难度适中。下面总结几个易混易错的内容：

第一，“政策”一定是P吗？

答：不一定。根据教材，“综合性的全国发展战略和财政政策、货币政策、产业政策、国民收入分配政策”属于经济环境（E），因此若遇到这几种政策可判定为经济环境，而其他政策可判定为政治和法律环境（P）。

第二，“税收”一定是P吗？

答：不一定。税收政策可能是政治和法律环境，但**税收水平**（税收水平通常用税收收入占国内生产总值，即GDP的比例来衡量）一定是**经济环境**。

第三，“政府”一定是P吗？

答：不一定。**政府补助属于经济环境**，因为政府补助本质上是企业从政府无偿取得货币性资产或非货币性资产，是一种经济补偿。

另外，需要注意的是，如果在主观题中要求同学们对案例进行宏观环境分析，并逐项分析各个因素是有利影响还是不利影响，一定要先“**认清自己的身份**”，**明确立场后再来判断**。

【典例研习·2-1】（模拟多项选择题）

甲公司是一家民营企业，主要从事口腔医疗器械制造及相关业务，是国内的行业龙头企业。下列各项中，属于甲公司的成功原因在PEST分析中的表现有（ ）。

- A. 该公司近年来该业务保持着较高的市场份额
- B. 该公司的技术水平处于行业领先地位
- C. 政府对于口腔健康产业给予政策支持并提供补助
- D. 我国消费者对于口腔健康的重视日益加强

斯尔解析 本题考查的是PEST模型的适用条件。选项C的关键词为“政府”“政策”“补助”，属于PEST分析中的政治法律因素和经济因素。选项D的关键词为“我国消费者”，属于PEST分析中的社会与文化因素。选项AB均属于企业自身的发展情况，是内部环境分析，不能用PEST进行分析，选项AB错误。

【典例研习·2-2】（教材例题改编）

从2010年开始，XD公司的总经理刘涛就开始为公司寻找转型的出路。一次他出国旅游，在下榻的酒店中第一次接触到了德国B滤水壶，这个外形简单、可以方便过滤自来水的产品一下子就吸引了他。经过40多年的发展，德国B滤水壶已经是壶式滤水器领

【典例研习】答案：

2-1：CD

域里的世界第一品牌。B滤水壶产品的核心在于独有的双重滤芯技术，这种技术不仅是用于B滤水壶，众多家用电器厂商均采用B滤水壶滤芯技术过滤水质。其采用的材质如椰壳活性炭、无钠离子交换树脂等均是世界级的自有专利技术，技术水准在业内均有非常高的认可度。刘涛看到，滤水器产品在中国具备巨大的潜在需求。一方面，我国城市自来水处理工艺及技术标准还处于一个相对不高的水平上，2009年，有关部门组织的水质调查发现，有1 000余家的城市自来水在出厂时水质不合格，农村饮用水水质状况更加令人担忧，水环境问题已经到了一个非常严重的地步。有关部门宣布，自2012年的7月1日开始，《生活饮用水卫生标准》将在中国国内强制性实施，饮用水的监测指标也将从过去的35项提升到106项。然而，由于技术原因，自来水厂供水管道的二次污染问题，实现标准还需要一个比较长的时间。另一方面，经过长期的改革开放，中国的国家经济得到了迅速发展，公民生活的质量大大提高，普通消费者的生活已经从追求温饱过渡到寻求健康的新阶段，在当前的商业领域中，能够满足人民群众日益增长的对健康和品质生活追求的产品通常都会有较好的市场表现。2010年，XD公司与B滤水壶中国区总代理签订了B滤水壶产品的独家代理协议。

要求：

请利用PEST模型简要分析XD公司所面临的外部环境。

斯尔解析 本题考查的是PEST模型的要素类型判断与案例分析。

（1）政治和法律因素。“有关部门宣布，自2012年的7月1日开始，《生活饮用水卫生标准》将在中国国内强制性实施，饮用水的监测指标也将从过去的35项提升到106项”。

（2）经济因素。“经过长期的改革开放，中国的国家经济得到了迅速发展，……在当前的商业领域中，能够满足人民群众日益增长的对健康和品质生活追求的产品通常都会有较好的市场表现”。

（3）社会和文化因素。“人民生活的质量大大提高，普通消费者的生活已经从追求温饱过渡到寻求健康的新阶段”。

（4）技术因素。“我国城市自来水处理工艺及技术标准还处于一个相对不高的水平上”“由于技术原因，自来水厂供水管道的二次污染问题尚未得以解决，实现标准还需要一个比较长的时间”“B滤水壶产品的核心在于独有的双重滤芯技术，这种技术不仅是用于B滤水壶，众多家用电器厂商均采用B滤水壶滤芯技术过滤水质。其采用的材质如椰壳活性炭、无钠离子交换树脂等均是世界级的自有专利技术，技术水准在业内均有非常高的认可度”。

陷阱提示 如果将本题提高难度，要求大家区分各个环境或因素带来的是有利影响还是不利影响，那么同学们在作答时一定要谨慎，务必要看好是站在谁的角度来看待问题。举个例子：“我国城市自来水处理工艺及技术标准还处于一个相对不高的水平上”这句话，从表述上看好像传递的是负面信息，但是对于刘涛而言，正是由于目前我国的自来水处理工艺及技术标准不高，所以才有了他引进滤水壶的市场空间。因此站在他的角度，这个因素所带来的是有利影响。

二、产业环境分析

(一) 产品生命周期 (★★★)

1. 基本原理

(1) 为什么是“产品”而非“产业”？

①产业的定义：根据波特的观点，一个产业是由一群生产相似替代品的公司组成的。

提示：此处的替代品是直接替代品（如A品牌手机和B品牌手机的关系），而后续将要学习的产业五种竞争力模型中的替代品属于间接替代品（如飞机和高铁的关系）。

②产品生命周期理论的前提假设：一个产业只生产一种产品（即相似替代品），不同公司生产的这种产品有所不同（即相似），那么此时产品的兴衰成败也就是这个产业的兴衰成败了。

(2) 周期划分：

①四个阶段：导入期、成长期、成熟期、衰退期。

②划分依据：以产业销售额增长率曲线的拐点划分。产业的增长与衰退由于新产品的创新和推广过程而呈“S”形。

2. 产品生命周期各阶段的主要特征

维度	导入期	成长期	成熟期	衰退期
销量 (用户)	用户很少，只有高收入用户尝试新的产品	销量节节攀升，用户群已经扩大	市场巨大，但基本饱和，主要靠老用户重复购买	用户大多精明，对性价比要求很高
价格和利润	价格高、毛利高、净利低	价格和利润均最高	价格和利润均下降	价格低、毛利低
生产	产能过剩	产能不足，需向大批量转换	局部产能过剩	产能严重过剩
产品质量	质量有待提高	质量参差不齐	产品标准化，改进缓慢	产品出现质量问题
行业竞争	对手很少	对手增加，竞争加剧，出现资源争夺和兼并	出现挑衅性的价格竞争	只有大批量生产并有自己销售渠道的企业才有竞争力
经营风险	非常高	较高水平，但有所下降	进一步降低，中等水平	进一步降低
战略目标	扩大市场份额，争取成为“领头羊”	争取最大市场份额，并坚持到成熟期到来	在巩固市场份额的同时提高投资报酬率	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（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

提示：

(1) 四个阶段的经营风险持续呈现下降趋势。因经营风险与财务风险错配原则，因此在产品生命周期各阶段，财务风险逐渐走高。

(2) 不同阶段经营风险的大小：

① 导入期经营风险非常高是因为产品 and 市场均存在很大的不确定性；

② 成长期的经营风险有所下降，主要是产品本身的不确定性在降低。但是，经营风险仍然维持在较高水平，原因是竞争激烈，导致市场的不确定性增加；

③ 成熟期的经营风险进一步降低，达到中等水平，主要是稳定的销售额可以持续多长时间，以及总盈利水平的高低；

④ 衰退期的经营风险会进一步降低，主要悬念是在什么时间节点产品将完全退出市场。

3. 产品生命周期模型的局限性

(1) 分不清：各阶段的持续时间随着产业的不同而显著不同，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一个阶段通常不清楚。这就削弱了此概念作为规划工具的有用之处。

(2) 有特例：产业的增长并不总是呈“S”形。有的产业跳过成熟阶段，直接从成长走向衰亡（例如，共享单车）；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期这个缓慢的起始阶段。

(3) 易臆想：公司可以通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状。如果公司认定所给的生命周期一成不变，那么它就成为一种没有意义的自我臆想的预言。

(4) 差异大：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。例如，有些产业开始集中，后来仍然集中；而有些产业集中了一段时间后就不那么集中了。

解题高手

命题角度：基于案例描述判断产品生命周期所处阶段。

客观题高频考点，需根据各阶段的关键词进行判断：

阶段	关键词
导入期	用户少、竞争少； 战略路径：研发提质
成长期	用户或销量迅速增多、利润最高、竞争加剧、出现兼并； 战略路径：市场营销
成熟期	市场饱和（销量增长缓慢）、价格竞争、产品标准化； 战略路径：降本增效
衰退期	低价低毛利、产品有问题； 战略路径：控成本，正流量

【典例研习·2-3】（模拟单项选择题）

近年来，国产医疗器械厂商强势崛起，出口销量增长迅猛，行业整体的利润水平处于高位。但是各家厂商在技术和性能方面仍存在较大差异，且部分厂商存在生产能力不足的情况。同时，由于竞争激烈，国内较大的医疗器械厂商已经开始兼并规模较小的厂商，以快速占领市场，获取更大的市场份额。根据上述情况，国产医疗器械厂商目前所处的生命周期阶段是（ ）。

- A.成长期 B.导入期 C.衰退期 D.成熟期

斯尔解析 本题考查的是产品生命周期阶段的判断。抓关键词：销量增长迅猛、利润水平处于高位、技术与性能存在差异、生产能力不足、竞争激烈、出现兼并、获取更大的市场份额。因此，国产医疗器械厂商目前所处的生命周期阶段属于成长期，选项A正确。

陷阱提示 对于产品生命周期的阶段判断，重点是抓关键词进行作答，大家需要掌握各个阶段的核心特点。提示同学们关注以下几个问题：（1）成长期的销量是快速增长，而成熟期是缓慢增长，但成长期的利润水平是最高的；（2）成长期的竞争状态是不断加剧，但成熟期才出现挑衅性的价格竞争；（3）导入期的战略目标是扩大市场份额，而成长期的战略目标是争取最大市场份额。

【典例研习·2-4】（模拟单项选择题）

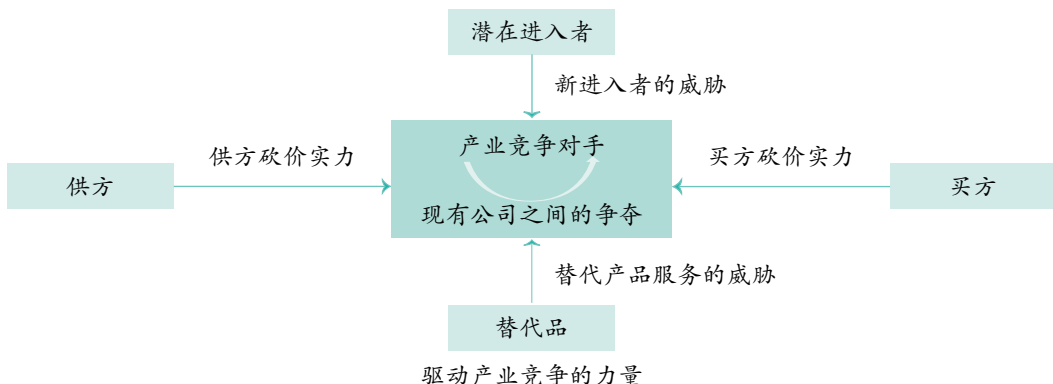
近年来，随着人工智能和物联网技术的飞速发展，扫地机器人产品备受用户青睐。2020年中国扫地机器人市场规模相较于2019年增长了23.31%，但中低端扫地机器人市场的产品质量良莠不齐，清扫效果仍需升级。按照产品生命周期理论，目前国内扫地机器人产业所处的阶段是（ ）。

- A.成长期 B.成熟期 C.衰退期 D.导入期

斯尔解析 本题考查的是产品生命周期阶段的判断。抓关键词：“备受用户青睐”（用户群已经扩大）、“相较于2019年增长了23.31%”（快速增长）、“中低端扫地机器人市场的产品质量良莠不齐”（质量参差不齐），以上均为成长期的特征，因此选项A正确。

（二）产业五种竞争力（★★★）

波特在《竞争战略》一书中提出，在每一个产业中都存在五种基本竞争力量，即潜在进入者、替代品、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡。在一个产业中，这五种力量共同决定产业竞争的强度以及产业利润率，最强的一种或几种力量占据着统治地位并且从战略形成角度来看起着关键性作用。



【典例研习】答案：

2-3：A

2-4：A

原理详解

产业五种竞争力模型的横纵分解。

根据上图，该模型展示了五种竞争力，但若按照横、纵两个方向进行归纳，则更有利于同学们理解。

（1）横向来看：

- ①竞争力来源：供应商、购买者；
- ②影响竞争强度与产业利润的核心：讨价还价能力；
- ③具体解读：对某个产业而言，产业链上下游的议价能力是影响其行业利润的最关键因素。上游议价能力强，则导致行业成本上升；下游议价能力强，则导致行业收入下降。

（2）纵向来看：

- ①竞争力来源：潜在进入者、产业竞争对手、替代品；
- ②影响竞争强度与产业利润的核心：产品竞争；
- ③具体解读：

第一，潜在进入者的进入威胁，通俗地讲是“抢饭碗”的行为，即潜在进入者通过生产与本行业相同的产品（即直接替代品）进行直接竞争，例如，格力电器生产手机。再例如，A公司是高端白酒业的龙头企业，如果以中低端酒为主业的酒企也开始转型升级，则同样属于潜在进入者。

提示：如果考试时题目已明确区分了高端白酒业和中低端白酒业，则说明这属于两个不同的“行业”，不要靠所谓的常识判断，而要体会出题人意图。

第二，产业内现有企业的竞争，通俗地讲是“做内斗”的行为，即产业内的不同企业基于直接替代品之间的竞争，例如，华为手机与小米手机之间的竞争。再例如，承上例，A、B两家公司都生产高端白酒，则这两者之间的竞争属于产业内现有企业的竞争。

第三，替代品的替代威胁，通俗地讲是非本行业的产品影响了本行业产品的竞争地位，例如，智能手表部分取代了手机的功能等。再例如，承上例，A企业生产白酒，C企业生产红酒，这两者也构成替代威胁（毕竟高端白酒和中低端白酒都不属于同一行业了）。

因此，总结来看，纵向维度上都是围绕着替代威胁在讨论产品竞争，并区分了直接替代品和间接替代品两种产品类型。

1.潜在进入者的进入威胁

（1）有哪些威胁——瓜分份额、激发竞争。

潜在进入者将在两个方面减少现有厂商的利润：第一，进入者会瓜分原有的市场份额，获得一些业务；第二，进入者减少了市场集中，从而激发现有企业间的竞争，减少价格成本差。

(2) 如何应对——进入障碍。

进入威胁的大小取决于呈现的进入障碍与准备进入者可能遇到的现有在位者的反击。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”。进入障碍是指那些允许现有企业赚取正的经济利润，却使产业的新进入者无利可图的因素。

类型	内容									
结构性障碍 (产业自身的特性)	波特七分法： 规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策									
	贝恩四分法： (1) 规模经济（成本优势）：企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降； (2) 现有企业对关键资源的控制（资源优势）：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； (3) 市场优势（品牌优势）：现有企业的市场优势主要表现在品牌优势上，这是产品差异化的结果； (4) 政策优势：政府的政策、法规和法令都会在某些产业中限制新的加入者或者清除一些不合格者，这就为在位企业造就了强有力的进入障碍。									
	辨析：学习曲线（经验曲线）VS规模经济。									
	<table><tr><th>概念</th><th>区别</th><th>联系</th></tr><tr><td>学习曲线</td><td>经验积累 导致单位成本下降</td><td>①交叉影响产品成本的下降水平； ②不具有必然关系，但在特定行业存在反向关系，例如：</td></tr><tr><td>规模经济</td><td>产量增加 导致单位成本下降</td><td>a. 铝罐制造（简单资本密集型）：学习曲线小，规模经济大； b. 计算机软件开发（复杂劳动密集型）：学习曲线大，规模经济小</td></tr></table>	概念	区别	联系	学习曲线	经验积累 导致单位成本下降	①交叉影响产品成本的下降水平； ②不具有必然关系，但在特定行业存在反向关系，例如：	规模经济	产量增加 导致单位成本下降	a. 铝罐制造（简单资本密集型）：学习曲线小，规模经济大； b. 计算机软件开发（复杂劳动密集型）：学习曲线大，规模经济小
	概念	区别	联系							
学习曲线	经验积累 导致单位成本下降	①交叉影响产品成本的下降水平； ②不具有必然关系，但在特定行业存在反向关系，例如：								
规模经济	产量增加 导致单位成本下降	a. 铝罐制造（简单资本密集型）：学习曲线小，规模经济大； b. 计算机软件开发（复杂劳动密集型）：学习曲线大，规模经济小								
行为性障碍 (在位企业的行为)	限制进入定价（防守）：在位企业试图通过实施低价来告诉进入者自己是低成本的，进入将是无利可图的 进入对方领域（进攻）：一种报复行为，其目的在于抵消进入者首先采取行动可能带来的优势，避免对方的行动给自己带来的风险									

精准答疑

问题：老师，我一直对“规模经济”这个词把握不准，规模经济到底是针对生产而言的，还是针对销售而言的？

解答：首先，规模经济是指企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降。这是最原始的定义，但其内涵可以很广。也就是说，规模经济既可以存在于企业的生产环节，也可以存在于销售环节。实际上，它存在于企业经营管理的各个环节。比如对于一个销售门店而言，其固定成本包括房租、员工工资等，如果某服务员一天只卖出一个产品，则这些固定成本都归集于这一个产品中，但如果能卖出两个产品，则可以将这些固定成本在两个产品之间进行分摊，从而使得分摊到产品中的单位成本下降，从而形成规模经济。

【典例研习·2-5】（2017年单项选择题）

20世纪90年代，光美公司在国内推出微波炉产品。目前光美公司已建成覆盖全国的营销网络，包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心。近年来不少企业试图进入微波炉行业，均未能成功。光美公司给潜在进入者设置的进入障碍是（ ）。

- A. 现有企业对关键资源的控制
- B. 行为性障碍
- C. 现有企业的市场优势
- D. 规模经济

斯尔解析 本题考查的是产业五种竞争力中的潜在进入者的进入威胁。根据题目中的关键词“已建成覆盖全国的营销网络，包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心”，因此光美公司给潜在进入者设置的进入障碍是现有企业对资源的控制（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），选项A正确。

陷阱提示 判断潜在进入者的进入障碍时，请同学们掌握两种方法，其一是贝恩四分法，也是教材中核心介绍的方法；其二是波特七分法，个别年份会直接考查该分类下的障碍名称。例如，本题关键词所提示的内容便属于波特七分法中的“分销渠道”。

2. 替代品的替代威胁

（1）什么是替代品与替代威胁？

产品替代有两类，一类是直接产品替代，另一类是间接产品替代。

①直接产品替代。即某一种产品直接取代另一种产品。如苹果计算机取代微软计算机。

②间接产品替代。即由能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。如人工合成纤维取代天然布料。

结论：波特五力模型中的替代品是间接替代品。

提示：替代威胁并不一定意味着新产品对老产品最终的取代，几种替代品长期共存也是很常见的情况，例如飞机和高铁就是长期共存的关系。

【典例研习】答案：

2-5：A

解题高手

命题角度：替代品的案例分析。

客观题和主观题均可考查，有一定难度，主要原因是**直接替代品和间接替代品的界限并不十分清晰**，因此在考试时，也会有辨析难度。同学们可结合下文举例，学习辨析技巧：

(1) 第一类：严格满足间接替代品的定义，即形式不一样，但功能一样。此时可直接判断。

举例：高铁和飞机、人工合成纤维取代了天然布料。

(2) 第二类，界限相对模糊，即形式貌似一样，功能一样。此时要**结合题目的“暗示”**判断。

举例1：案例分析对象是“某公司所在高端白酒业的竞争优势”，这一问法暗示了**命题人认定“高端白酒业”属于单独的行业**，因此考生不能认定所有“酒”都是同一行业，所有“酒”都是直接替代品。若案例表述为“高端白酒如今开始受到进口红酒的冲击，越来越多的商务宴请开始喝红酒”，则属于替代威胁。

举例2：案例分析对象是“**国内**调味品生产企业面对的竞争压力”，其中提到，“随着人民对于保健和养生食品需求的增加，具有美味和营养的综合型调料品层出不穷，对传统的调味品形成部分替代”。请问，这属于替代威胁吗？看似是“形式一样、功能一样”的直接替代品（即产业内现有企业的竞争），但别忽略了最后那句话，“**对传统的调味品形成部分替代**”，**既然题目已经给出如此强烈的暗示**，就无需再自行判断了。

思考：针对举例2，题目中为何强调“国内”调味品？如果“海外”调味品通过收购国内老品牌进入中国市场，属于潜在进入者的威胁还是产业内现有企业的竞争呢？我相信，你们会有正确答案的。

(2) 如何衡量替代威胁？

老产品能否被新产品替代（或反之），主要取决于两种产品的“性能——价格比”的比较。这个概念事实上就是价值工程中“价值”的概念，基本公式为：价值=功能/成本。

(3) 如何抵御替代威胁？（如何应对）

①老产品和新产品处于不同的产品生命周期，所以提高新老产品价值的途径不同。

②对于老产品（即被替代产品）来说，当替代产品的威胁日益严重时，老产品往往已处于成熟期或衰退期，此时，产品的设计和生产标准化程度较高，技术已相当成熟。因此，老产品提高产品价值的主要途径是降低成本与价格。

提示：可以结合产品生命周期模型成熟期或衰退期的“战略路径”来理解。

3. 供应者、购买者讨价还价的能力

(1) 五种竞争力模型的水平方向是对产业价值链的描述。产业价值链上的每一个环节，都具有双重身份：对其上游单位，它是购买者；对其下游单位，它是供应者。讨价还价的双方都力求在交易中使自己获得更多的价值增值。

(2) 购买者和供应者讨价还价的能力大小, 取决于它们各自以下几个方面的实力 (“四化” 水平):

项目	内容
集中化: 买方 (或卖方) 的集中程度或业务量的大小	① 当购买者的购买力集中 (即买的多), 该购买者讨价还价能力就会增加; ② 当少数几家公司控制着供应者集团, 在其将产品销售给较为零散的购买者时 (即供应商集中且体量大、购买者零散且体量小), 供应者通常能够在价格、质量等条件上对购买者施加很大的压力
差异化: 产品差异化程度与资产专用性程度	① 供应者的产品存在着差异, 或资产专用化程度较高时, 议价能力强; ② 供应者的产品是标准的, 或者没有差别, 议价能力弱
一体化: 纵向一体化程度	① 购买者实行了部分后向一体化或存在后向一体化的现实威胁, 议价能力较强 (购买者自己生产一部分零件从而使其具有详尽的成本知识, 对于谈判极有帮助); ② 供应者表现出前向一体化的现实威胁, 也会提高其讨价还价能力
透明化: 信息掌握的程度	① 当购买者充分了解需求、实际市场价格甚至供应商的成本等方面信息时, 购买者有较强的议价能力; ② 如果供应者充分地掌握了购买者的有关信息, 了解购买者的转换成本, 也会增加其讨价还价的能力

提示: 劳动力也是供应者的一部分, 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利润潜力。

【典例研习 · 2-6】(2016年单项选择题)

根据波特的五种竞争力分析理论, 下列各项关于供应商讨价还价能力的说法中, 错误的是 ()。

- A. 供应商提供的产品专用性程度越高, 其讨价还价能力越强
- B. 供应商借助互联网平台掌握的购买者转换成本信息越多, 其讨价还价能力越强
- C. 占市场份额80%以上的少数供应商将产品销售给较为零散的购买者时, 其讨价还价能力强
- D. 供应商拥有足够的资源能够进行后向一体化时, 其讨价还价能力强

斯尔解析 本题考查的是决定购买者与供应者讨价还价能力的 “四化” 水平: 集中化、差异化、一体化、透明化。因为供应商实施后向一体化战略, 并不影响当前作为购买者的企业的讨价还价能力, 只有当供应者表现出前向一体化的现实威胁时, 其讨价还价能力才会提高, 因此选项D错误。

陷阱提示 对于 “四化” 水平, 除一体化需单独记忆以外, 其他 “三化” 都是正比例关系, 例如集中度越高 (提示: 集中度高代表 “少”), 则对应方的议价能力越强。

【典例研习】答案:

2-6: D

4. 产业内现有企业的竞争

(1) 产业内现有企业的竞争是指一个产业内的企业为市场占有率而进行的竞争。

(2) 产业内现有企业的竞争是通常意义上的竞争，这种竞争通常是以价格竞争、广告战、产品引进以及增加对消费者的服务等方式表现出来。

(3) 同业竞争中的竞争强度影响因素：

- ① 产业内有众多的势均力敌的竞争对手；
- ② 产业发展缓慢；（市场需求降低）
- ③ 顾客认为所有的商品都是同质的；（无法加价）
- ④ 产业中存在过剩的生产能力；（供大于求）
- ⑤ 产业进入障碍低，而退出障碍高。（进得来，出不去）

提示：产业内现有企业的竞争分析，是公司战略分析的重点部分。我们将在本节第三个大问题“竞争环境分析”中，对产业内现有企业的竞争进行更深入的阐述。

5. 应对五种竞争力的战略

(1) 成本领先+差异化：公司必须自我定位，通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超过它们的竞争对手——对应波特提出的成本领先战略和差异化战略。

(2) 集中化：公司必须识别在产业的哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点——对应波特提出的集中化战略。

(3) 建联盟（“友”）+设障碍（“敌”）：公司必须努力去改变这五种竞争力。公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价；公司还必须寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁等。

6. 五力模型的局限性

(1) 静态：该分析模型基本上是静态的。然而，在现实中竞争环境始终在变化。

(2) 适用性：该模型能够确定行业的盈利能力，但是对于非营利机构，有关获利能力的假设可能是错误的。

(3) 理想化：该模型基于这样的假设，即一旦进行了这种分析，企业就可以制定企业战略来处理分析结果，但这只是一种理想的方式。

(4) 信息不对称：该模型假设战略制定者可以了解整个行业（包括所有潜在的进入者和替代产品）的信息，但这一假设在现实中并不一定存在。对于任何企业来讲，在制定战略时掌握整个行业信息的可能性不大。

(5) 忽略竞合：该模型低估了企业与供应商、客户或分销商、合资企业之间可能建立长期合作关系以减轻相互之间威胁的可能性。

(6) 不全面——第六种力：该模型对产业竞争力的构成要素考虑不够全面。

① 是什么？——亚非认为，任何一个产业内部都存在不同程度的互补互动（指互相配合一起使用）的产品或服务业务，即互动互补作用力。

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、家庭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。企业认真识别具有战略意义的互补互动品，并采取适当的战略，会使企业获得重要的竞争优势。

②怎么做？——根据亚非教授提出的互补互动作用力理论：

a.在产业发展初期阶段——供应互补品：企业在对其经营战略定位时，可以考虑控制（可能是处于成本效益的考量）部分互补品的供应，这样有助于改善整个行业结构，包括提高行业、企业、产品、服务的整体形象，提高行业进入壁垒，降低现有企业之间的竞争程度。

b.随着行业的发展——反哺互补品：企业应有意识地帮助和促进互补行业的健康发展，如为中介代理行业（房地产）提供培训（提技能）、共享信息（促销售）等，还可考虑采用捆绑式经营或交叉补贴销售等策略。

解题高手

命题角度1：产业五种竞争力的基本理论。

建议同学们按照如下的思路回顾这部分内容：有哪五力→带来的威胁是什么→如何应对。

有哪五力	威胁是什么	如何应对
潜在进入者	瓜分份额、激发竞争	设置障碍： 结构性障碍、行为性障碍
（间接）替代品	替代威胁：性价比之争	老产品：提高价值（降低成本和价格）
供应者、购买者	讨价还价	建立联盟
现有企业	争夺市场占有率：价格战、广告战等	基本竞争战略

命题角度2：讨价还价能力大小的辨析。

- （1）影响讨价还价能力大小的“四化水平”：集中化、差异化、一体化、透明化；
- （2）**如何理解集中化？——指的是“少”，而不是“多”；**
- （3）除了一体化之外，其他均为正比关系；
- （4）**一体化：购买者→后向一体化、供应者→前向一体化。**

【典例研习·2-7】（2022年单项选择题）

健翔公司是一家农用无人机研发和制造行业的龙头企业，该公司拟通过巩固市场优势来降低潜在进入者的威胁，根据产业五种竞争力分析理论，下列各项中，适合健翔公司采用的策略是（ ）。

- 降低销售价格，进一步提高市场占有率
- 扩大生产规模，提高规模经济
- 研发多功能、全天候农用无人机，加强品牌优势
- 进入上游产业，加强对原材料供应的控制

⑤ 斯尔解析 本题考查的是产业五种竞争力的策略分析，有一定综合性。“该公司拟通过巩固市场优势来降低潜在进入者的威胁”说明本题具体考查的是潜在进入者的进入威胁，其关键词为“市场优势”。市场优势是企业设置结构性障碍的方法之一，主要表现在品牌优势上。从做题角度，找到“品牌”二字，即可锁定正确选项，因此选项C正确。选项A和B均属于结构性障碍中的规模经济，不当选。选项D属于增强对供应商讨价还价能力的举措，而非应对潜在进入者的策略。

!!! 陷阱提示 本题有两个提示：第一，选项A的表述，并未表达出“主动进攻”的含义，因此不属于行为性障碍中的“限制进入定价”；第二，选项D的表述，也并不属于行为性障碍中的“进入对方领域”，这是因为选项中所提及的“进攻”对象是上游产业（即围绕产业链上下游的策略），对应着五种竞争力中的“供应商的讨价还价能力”，而非应对潜在进入者的策略。

【典例研习·2-8】（模拟单项选择题）

“波特五力模型”是专门用来分析市场竞争对手的工具。下列是某预制菜生产企业基于此模型作出的经营决策，其中最为合理的是（ ）。

- A. 为在同行中争当领头羊，该企业努力打造差异化，让本品牌成为顾客心中的代名词
- B. 防止新进入者抢占市场，该企业与其他几家预制菜企业通过协议控制产品价格
- C. 为避免受到供应商提高供应价格的威胁，该企业不断提高自身的劳动生产率
- D. 为应对来自替代品的竞争，该企业决定转向生产适应特殊人群需要的其他食品

⑤ 斯尔解析 本题考查的是产业五种竞争力分析，有一定难度。“该企业努力打造差异化，让本品牌成为顾客心中的代名词”，即通过差异化战略，树立品牌形象，以应对产业内现有企业的竞争，选项A正确。“该企业与其他几家预制菜企业通过协议控制产品价格”是价格垄断的行为，不利于市场竞争，选项B错误。“该企业不断提高自身的劳动生产率”并不会改变市场上的供给价格，无法避免受到供应商提高供应价格的威胁，选项C错误。“该企业决定转向生产适应特殊人群需要的其他食品”无法应对来自替代品的竞争，而是应当提高既有产品的性能-价值比，选项D错误。

提示：虽然选项B是设置行为性障碍的某种方式（即限制进入定价），但由于其可能构成不正常竞争，因此不属于最合理的做法。

（三）成功关键因素（KSF）分析（★★）

1. 概念

成功关键因素（KSF）是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产。成功关键因素是产业和市场层次的特征。

典型产业的KSF举例：

（1）在啤酒行业，成功关键因素是充分利用酿酒能力（以使制造成本保持在较低的水平上）、强大的批发分销商网络（以尽可能多地进入零售渠道）、上乘的广告（以吸引消费者购买某一特定品牌的啤酒）；

（2）在服装生产行业，其成功关键因素是吸引人的设计和色彩组合（以引起购买者的兴趣），以及低成本制造效率（以便制定吸引人的零售价格和获得很高的利润率）；

（3）在铝罐行业，由于空罐的装运成本很大，所以成功的关键因素之一是将生产工厂置于最终用户的近处，从而使得工厂生产出来的产品可在经济的范围之内进行销售（区域性市场份额远远比全国性的市场份额重要）。

【典例研习】答案：

2-7：C

2-8：A

2. 动态性

(1) 产业差异（产业间、产业内）：成功关键因素随着产业的不同而不同，甚至在相同的产业中，也会因产业驱动因素和竞争环境的变化而变化。

不同产业中的成功关键因素	
工业部门类别	成功关键因素
铀、石油	原料资源
船舶制造、炼钢	生产设施
航空、高保真音响	设计能力
纯碱、半导体	生产技术
百货商场、零部件	产品范围、选址
大规模集成电路、微机	工程设计和技术能力
电梯、汽车	销售能力、售后服务
啤酒、家电	销售网络

(2) 周期差异：随着产品寿命周期的演变，成功关键因素也发生变化。

产品寿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，了解需求，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
生产经营	提高生产效率，开发产品标准	改进产品质量，增加花色品种	加强和顾客的关系，降低成本	缩减生产能力，保持价格优势
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高财务管理和控制系统的效率
人力资源	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域

提示：部分表述与“产品生命周期理论”不太一致，考生需结合题目实际考查的知识点来进行判断、选择。

(3) 个体差异：即使是处于同一产业中的各个企业，也可能对该产业的成功关键因素（此时，这个概念基本等同于核心能力）有不同的侧重。

举例：沃尔玛，全球零售业“老大”，但是在中国零售业中家乐福却是“老大”。两企业对零售业的成功关键因素各有侧重。沃尔玛侧重于卫星定位系统支持下的系统、高效、

完善的物流配送体系，以及在此基础上与供应商的良好发展关系；家乐福则侧重于鲜明的市场布局策略、兼有廉价性和综合性的大卖场的业态选择，以及对消费者心理的准确把握等。

3. 稀缺性

对于某个特定的产业来说，在某一特定时期，极少有超过三四个成功关键因素的情况。甚至在这三四个成功关键因素之中，也只有一个占据较重要的地位。

【典例研习·2-9】（2022年单项选择题）

目前，量子材料产业不断推出新产品，但质量和可靠性有待提高。企业虽可以采用高价格、高毛利的政策，但因为产品销量小且营销成本、生产成本低，所以净利润较低。下列各项中属于量子材料产业生命周期现阶段在财力方面的成功关键因素是（ ）。

- A. 提高财务管理和控制系统的效率 B. 集聚资源以支持生产
C. 控制成本 D. 利用金融杠杆

斯尔解析 本题考查的是成功关键因素分析（KSF）。本题的关键是根据关键词判断产业生命周期，“质量和可靠性有待提高”“高价格、高毛利……净利润较低”这些关键词表明该产业处于导入期。根据成功关键因素相关理论，企业处于导入期时，在财力方面的成功关键因素是“利用金融杠杆”，选项D正确。选项A属于衰退期的KSF，选项B属于成长期的KSF，选项C属于成熟期的KSF。

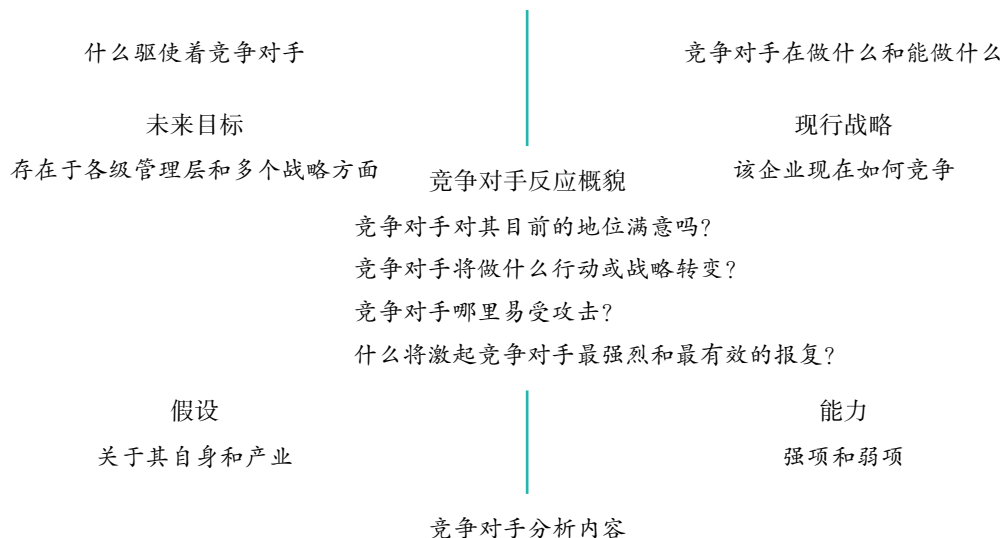
三、竞争环境分析

作为产业环境分析的补充，竞争环境分析的重点集中在与企业直接竞争的每一个企业（不是自己，而是别人）。竞争环境分析又包括两个方面：一是从个别企业视角去观察分析竞争对手的实力（竞争对手分析）；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（战略群组分析）。

（一）竞争对手分析——分析单个对手（★）

1. 竞争对手分析的四个方面（对教材顺序略有调整）

- （1）假设——对内外部环境的判断/分析；
- （2）竞争对手的未来目标——战略目标；
- （3）现行战略——实施战略；
- （4）潜在能力——竞争优势。



2. 竞争对手的假设

(1) 何为假设?

竞争对手的假设分为两类:

①竞争对手对自己的假设。例如,它可能把自己看成社会上知名的公司、产业领袖、低成本生产者、具有最优秀的销售队伍等。

②竞争对手对产业及产业中其他企业的假设。例如,它可能认为产业正处在成长期,其他企业都以争取扩大市场份额为战略目标。

(2) 为何分析?

①知其所以:假设往往是企业各种行为取向的根本动因,了解竞争对手的假设有利于正确判断竞争对手的战略意图。

②乘胜追击:竞争对手关于其公司情形的假设可能正确也可能不正确。不正确的假设可造成本企业或其他企业的战略契机。

③袭击盲点:对竞争对手假设的检验能发现其管理人员在认识环境的方法中所存在的偏见及盲点。

(3) 如何分析?

分析竞争对手假设的主要因素/方法(详见教材,简单了解)。

3. 竞争对手的未来目标

(1) 为何分析?

①有利于预测竞争对手对其目前的市场地位及财务状况的满意程度,从而推断其改变现行战略的可能性,以及对其他企业战略行为的敏感性。

②使本公司找到在市场中既能达到目的又不威胁竞争对手的位置,或者通过明显的优势迫使竞争对手让步以实现自己的目标。

(2) 如何分析?

①一般而言,分析竞争对手未来竞争战略的目标,可以考虑7个因素(详见教材,简单了解)。

②如果竞争对手是某个较大公司的一个子公司,还需要注意以下几个方面:

- a. 母公司的总体目标和经营现状。
- b. 母公司对子公司及其业务的态度。
- c. 母公司招聘、激励、约束子公司经理人员的方法。

4. 竞争对手的现行战略

(1) 为何分析?

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、能够做什么和想要做什么。

(2) 如何分析?

在对竞争对手目标与假设分析的基础上,判断竞争对手的现行战略就变得相对容易了。非常有用的一种方法是,了解竞争对手在其各项业务和各个职能领域采用的关键性经营方针,以及它如何寻求各项业务之间及各个职能之间的相互联系。

5. 竞争对手的能力（优劣势分析）

（1）为何分析？

竞争对手的目标、假设和现行战略会影响其反击的可能性、时间、性质及强烈程度。而其优势与劣势将决定战略行动力以及应对、处理所处环境变化和各类重大突发事件的能力。

（2）如何分析？

具体分析竞争对手能力时，应着重分析其下列能力：

能力项	含义	典型举例或决定因素
核心能力	企业在某项或某些职能活动方面独有的长处或优势	行业领先的研发能力、客户服务能力、组织及文化优势等
成长能力	企业在所处产业中发展壮大的潜力	企业人员、技术开发与创新、生产能力、财务状况等
快速反应能力	企业对所处环境变化的敏感程度和迅速采取正确应对措施的能力	自由现金储备（扣除了资本性支出）、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品等
适应变化的能力	企业随着外部环境的改变适时调整资源配置、经营方式和采取相关行动，以顺应环境变化的趋势、实现自身长期生存和持续发展的能力	固定成本与可变成本的情况；是否与母公司的其他业务单位共用生产设施、销售队伍；对诸如持续的高通货膨胀、经济衰退、竞争对手发动进攻等外部事件做出反应的能力
持久力	企业在处于不利环境或收入、现金流面临压力时，能够坚持以待局面改变的时间的长短	现金储备、管理人员的协调统一、长远的财务目标等

解题高手

命题角度：竞争对手能力类型的辨析。

客观题高频考点，建议同学们重点掌握如下两组辨析：

第一组：快速反应能力VS适应变化能力。

快速反应能力强调“**迅速**”，适应变化能力强调“**顺应**”。


第二组：自由现金储备VS现金储备。

“自由现金储备”属于快速反应能力的决定因素之一，是管理层**实际可动用的现金**，自由现金储备越多，越能够快速应对外界变化；“现金储备”属于持久力的决定因素之一，是企业资金的**总盘子**。例如，部分现金储备以厂房、设备的形态存在，当企业**遇到不利**情况下，**这些储备可以被变卖以保证持续经营**。

【典例研习·2-10】（2018年单项选择题改编）

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在积极运用智能控制、红外线感应、定位系统等技术开发新一代智能家电产品,以适应消费者的升级需求,并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()。

- 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

 **斯尔解析** 本题考查的是竞争对手能力类型的辨析。本题中，甲公司针对其竞争对手乙公司进行分析，而乙公司面对这一环境的反应是“开发新一代智能家电产品，以适应消费者的升级需求”，关键词是“适应消费者的升级需求”，符合适应变化能力的内涵，选项D正确。

!!! 陷阱提示 教材在2022年针对快速反应能力和适应变化能力的内涵进行了修订，修订后的含义与原内涵有本质区别，因此同学们在做历年真题时，不要被过往的答案迷惑，而是要严格按照更新后的内涵进行判断，即快速反应能力的关键词是“迅速”，适应变化能力的关键词是“顺应”，如果历年真题没有诸如此类的关键词，则意味着该题目无法作答。

（二）产业内的战略群组——分析一组对手（★★★）

1.概念

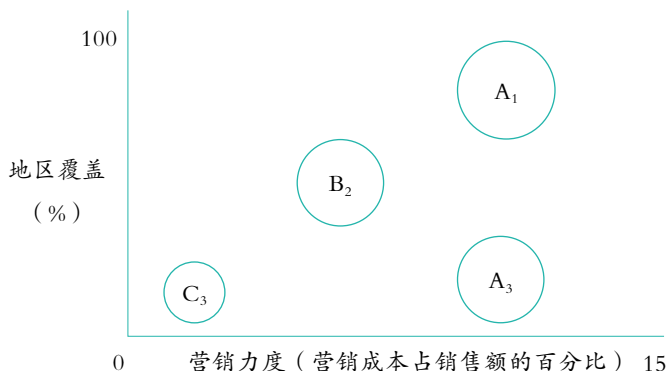
一个战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的各公司组成的集团。

如果产业中所有的公司基本认同了相同的战略，则该产业中就只有一个战略群体；就另一极端而言，每一个公司也可能成为一个不同的战略群体。一般来说，在一个产业中仅有几个群组，它们采用特征完全不同的战略。

2.战略群组的划分

战略群组是依据战略群组特征的变量进行划分的，例如产品差异化程度、所使用的分销渠道、品牌的数量、价格水平等。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公司在“战略群组分析图”上标出来。

提示：选择划分产业内战略群组的特征要避免选择同一产业中所有公司都相同的特征。



【典例研习】答案:

2-10: D

上图列示了20世纪80年代欧洲食品工业的战略群组图，该图用营销力度和地区覆盖两个战略特征将四个群组清楚地区分开来。 A_1 是具有著名品牌、在全世界范围内进行经营的跨国公司； A_3 是具有较强品牌和较高的营销能力的国内公司，比 A_1 的范围要小得多； B_2 在国内经营但通常不是市场领导者； C_3 在地区覆盖很小的范围内专门经营自己的低成本品牌。

3. 战略群组分析

战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业而言，本企业的战略地位以及公司战略的变化可能引起的对竞争的影响。

(1) 从单一战略群组来看：有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。

(2) 从多个战略群组之间来看：

①有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群组与其他群组间的不同。

②有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。

(3) 从整个竞争市场来看：利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

解题高手

命题角度：战略群组案例分析。

高频考点，在客观题、主观题中均有可能考查。难点在于，主观题中如何区分第一句（主要着眼点）和第二句（竞争状况）。建议抓住以下两点进行辨析：

第一，“主要着眼点”侧重于在表述战略群组内的各个企业是**为了什么而竞争**，因为只有明确这一点，他们才能确定好自己的战略方向，例如国际大牌（群组1）更加关注产品外观性，而普通品牌（群组2）则只关注实用性。

第二，“竞争状况”侧重在表述战略群组之间的**竞争态势是否激烈**，关键词往往就是“**激烈的竞争**”。

需要同学们注意的是，从考试的角度，这两句话有时可能会对对应同一句案例原文，例如“某公司对市场**竞争格局**有了清晰的把握”，这句话**既可以指各个群组内的竞争着眼点，也可以指群组之间的竞争格局**。

【典例研习·2-11】（2022年单项选择题）

广元牛奶公司对所处竞争环境进行分析后，决定将与其产品价格和销售区域覆盖率相近的牛奶企业作为主要竞争对手。根据上述情况，广元牛奶公司采用的竞争环境分析方法是（ ）。

A. 成功关键因素分析

B. 五种竞争力分析

C. 竞争对手分析

D. 战略群组分析

⑤ 斯尔解析 本题考查的是竞争环境分析的工具。竞争环境分析包括两部分：一是竞争对手分析，二是产业内的战略群组。“广元牛奶……将与其产品价格和销售区域覆盖率相近的牛奶企业作为主要竞争对手”，说明广元牛奶将“产品价格”和“销售区域覆盖率”作为两个战略群组特征的变量，并以此进行战略群组分析，因此选项D正确。

【典例研习】答案：

2-11：D

【典例研习·2-12】（2014年简答题改编）

D公司为一家食品生产企业。2006年，D公司拟扩大生产经营范围，投资于饮料行业。D公司管理层在对当时国内饮料行业进行深入调研后发现：已有一批大中型饮料企业从事各类饮料的生产和销售。有关情况如下：

（1）N公司生产饮用水的历史最长，其生产的矿泉水的市场综合占有率多年位列行业前三。

（2）L公司实施相关多元化战略，已形成瓶装水、高档玻璃瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料等几大系列十几种产品，全方位地进入饮料市场。

（3）W公司从儿童营养液起步，已形成奶制品、水、茶、可乐、八宝粥五大战略业务单元。

（4）C公司以长期经营的多种饮料产品为基础，近年来开发了新产品果蔬饮料，短短两三年时间，就在全各地成立了20家分公司，链接了60多个优质果蔬原料基地，建立了基本覆盖全国的营销服务网络，在果蔬饮料的开发、生产、销售及市场占有率等方面，具有绝对优势。

（5）K公司和B公司是两大国际知名外资企业，其产品集中于碳酸饮料。它们资金雄厚、研发能力强，依靠庞大的渠道网络 and 低成本的产量扩张，在饮料市场占据了最大的份额，在碳酸饮料市场的占有率超过80%。

通过对饮料市场的深入调研，D公司管理层对市场竞争格局有了清晰的把握。鉴于开发上述公司已经占据优势地位的饮料产品市场的难度太大，D公司管理层决定：着手开发当时国内市场上尚属空白的功能饮料，而且选择高端市场，注重品质和功能。这部分市场虽然目前市场需求量有限，但发展前景良好。2008年，D公司生产的第一批功能性饮料下线试销，受到消费者的广泛认同。

要求：

（1）运用“产品多样化程度”和“新产品程度”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，将案例中D公司所调研的国内饮料生产企业进行战略群组划分。

（2）简要分析D公司的战略决策如何体现战略群组分析的思想。

⑤ 斯尔解析

（1）本案例中，运用“产品多样化程度”和“新产品程度”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，可将案例中D公司所调研的国内饮料生产企业进行如下战略群组划分：

- ① 产品多样化程度高、新产品程度低的群组，包括W公司、L公司；
- ② 产品多样化程度低、新产品程度低的群组，包括N公司、K公司、B公司；
- ③ 产品多样化程度高、新产品程度高的群组，包括C公司。

（2）本案例中，D公司的战略决策体现了战略群组分析的思想：

① D公司通过对饮料市场战略群组分析，了解了战略群组间的竞争状况和战略群组内企业竞争的主要着眼点。“对市场竞争格局有了清晰的把握”。

② 了解了各战略群组之间的“移动障碍”。“开发上述公司已经占据优势地位的饮料产品市场的难度太大”。

③ 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。“着手开发当时国内市场上尚属空白的功能饮料”。

第二节 企业内部环境分析



在对企业进行详尽而全面的外部环境分析之后，战略分析的另一个方面是进行企业内部环境分析。通过内部环境分析，企业可以决定“能够做什么”，即企业所拥有的独特资源与能力所能支持的行为。

提示：企业内部环境分析围绕一条主线——资源+能力=核心能力。

一、资源与能力分析

(一) 企业资源分析 (★★★)

1. 概念

企业资源，是指企业所拥有或控制的有效因素的总和。按照竞争优势的资源基础理论，企业的资源禀赋是其获得持续竞争优势的重要基础。

2. 目的

企业资源分析的目的在于识别企业的资源状况、企业资源方面所表现出来的优势和劣势及其对未来战略目标制定和实施的影响。

3. 类型

企业资源主要分为三种：有形资源、无形资源和人力资源。

类型	含义	典型举例
有形资源	指可见的、能用货币直接计量的资源，主要包括物质资源和财务资源。 (1) 物质资源：包括企业的土地、厂房、生产设备、原材料等； (2) 财务资源：企业可以用于投资或生产的资金，包括应收账款、有价证券等	中国香港半岛酒店位于九龙半岛的天星码头旁，占据有利的地理位置
无形资源	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	(1) 技术资源：指专利、版权和商业秘密等。 (2) 商誉：指企业由于管理卓越、顾客信任或其他特殊优势而具有的企业形象，它能给企业带来超额利润。 提示：对于产品质量差异较小的行业，例如软饮料行业，商誉可以说是最重要的企业资源
人力资源	指组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力	

4. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准

判断标准		含义	典型举例
稀缺性		如果某种资源是其他竞争者难以轻易取得的，那么这种资源则具有稀缺性	香港半岛酒店位于九龙半岛的天星码头旁，占据有利的地理位置
不可模仿性	物理上独特的资源	有些资源的不可模仿性是物质本身的特性所决定的	企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等
	具有路径依赖性的资源	指那些必须经过长期积累才能获得的资源	海尔公司在售后服务环节不但拥有训练有素的售后服务人员，还有其多年来不断完善的营销体制建设
	具有因果含糊性的资源	企业对有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释	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，竞争对手难以对其进行模仿
	具有经济制约性的资源	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	特定市场由于空间太小，不能支撑两个竞争者同时盈利，若某企业已处于领导者地位，则其竞争对手即使有很强的能力，也只好放弃竞争
不可代替性		企业的资源如果能够很容易地被替代，那么即使竞争者不能拥有或模仿企业的资源，它们也仍然可以通过获取替代资源而改变自己的竞争地位	旅游景点的独特优势就很难被其他景点的资源所替代
持久性		有形资源往往都有自己的损耗周期，而无形资源和组织资源则很难确定其贬值速度	一些品牌资源随着时代的发展实际上在不断地升值

精准答疑

问题：某企业近年来在国内市场占有率一直位居第一，是否属于“具有经济制约性的资源”呢？因为这表明了一种垄断？

解答：这个说法不对。“具有经济制约性的资源”与市场空间有关，即在一个特定的市场空间下，某家企业由于某种优势，其所占据的市场空间较大，导致其他企业没有“蛋糕”可分，于是退出竞争，这与“市场占有率”大小本身并无直接关系。如果某企业市场占有率稳居第一，但只要其他企业仍可以在自己的份额内正常经营，甚至可以与该企业进行竞争去获得更大的市场份额，则该企业就不“具有经济制约性的资源”。

解题高手

命题角度1：企业资源分类的辨析。

客观题高频考点，建议掌握以下要点：

- (1) 企业资源的一级分类：有形资源（提示：**地理位置是有形资源**）、无形资源和人力资源；
- (2) 有形资源的下属分类：**物质资源和财务资源**；
- (3) 无形资源的典型分类：**技术资源和商誉等**。

命题角度2：不可模仿性的辨析。

客观题高频考点，有一定的判断难度，需结合各类标准的关键词进行判断：

标准	关键词
路径依赖	长期形成的 ，与制度、管理、人员有关
因果含糊	企业文化
经济制约	市场空间
物理上独特	<p>第一，运用排除法判断，如不属于上述三个标准，则属于本标准；</p> <p>第二，牢记教材举例，包括房地产处于极佳的地理位置、拥有矿物开采权、拥有专利生产技术</p>

提示：关于香港半岛酒店的地理位置，目前教材仅在“稀缺性”提及了该案例，考试答案也是围绕“稀缺性”设计，但严格意义上讲，香港半岛酒店的地理位置也应属于物理上独特的资源。

【典例研习·2-13】（2016年单项选择题）

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（ ）。

- 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

斯尔解析 本题考查的是不可模仿性的辨析。抓关键词：“100多年历史”“国际级保密配方”，初步判断答案应该在AC两个选项中产生，但是到底是哪个呢？我们需要判断一下题干主旨要表达什么——药品的疗效显著。那么这个药品之所以疗效好是因为历史悠久还是保密配方呢？答案是不是显而易见呢。本案例中，“100多年历史”只是一个背景铺垫，真正让药品疗效显著的还是保密配方本身，这与是否长期积累无必然关联，因此不属于具有路径依赖性的资源，根据排除法，选项A正确。

陷阱提示 这道题有一定难度，主要是同学们容易被“100多年历史”这个字眼所迷惑，但是分析问题一定要抓住核心，大家要仔细分析题干的措辞，从字里行间体会出题人的意图。

【典例研习·2-14】（模拟多项选择题）

陶陶居是广东具有百年历史的粤菜馆，由于其制作的广式茶点做工精细、口味纯正，深受广大食客的喜爱，早在1993年就被授予业内难得的“中华老字号”称号。近年来，陶陶居在全国各地开店，并选址在繁华地段，客流充足，其品牌知名度也获得了进一步提升。根据企业竞争优势判断标准，陶陶居的上述资源属于（ ）。

- A.具有资源稀缺性的资源
- B.具有经济制约性的资源
- C.具有持久性的资源
- D.具有物理上独特的资源

斯尔解析 本题考查的是决定企业竞争优势的企业资源判断标准。“早在1993年就被授予业内难得的‘中华老字号’称号”属于具有资源稀缺性的资源，选项A正确。

“陶陶居在全国各地开店，并选址在繁华地段”属于具有物理上独特的资源，即极佳的地理位置，选项D正确。“其品牌知名度也获得进一步提升”属于具有持久性的资源（品牌资源等无形资产属于具有持久性的资源），选项C正确。本题未提及与“市场空间”有关的关键词，选项B错误。

（二）企业能力分析（★★★）

1.概念

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有形资源、无形资源和人力资源（即组织资源）的整合，是企业各种资源有机组合的结果。

2.类型

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。

【典例研习】答案：

2-13：A

2-14：ACD

类型	要点
研发能力	(1) 研发计划; (2) 研发组织; (3) 研发过程; (4) 研发效果
生产管理 能力	(1) 生产过程; (2) 生产能力; (3) 库存管理; (4) 人力资源管理; (5) 质量管理
营销能力	<p>(1) 产品竞争能力。具体包括:</p> <p>①产品的市场地位: 可以通过市场占有率、市场覆盖率等指标来衡量;</p> <p>②产品的收益性: 可能通过利润空间和量本利进行分析;</p> <p>③产品的成长性: 可以通过销售增长率、市场扩大率等指标进行比较分析。</p> <p>(2) 销售活动能力。具体包括:</p> <p>①销售组织分析: 对销售机构、销售人员和销售管理等基础数据的评估;</p> <p>②销售绩效分析: 以销售计划完成率和销售活动效率分析为主要内容;</p> <p>③销售渠道分析: 分析销售渠道结构(例如, 直接销售和间接销售的比例)、中间商评价和销售渠道管理。</p> <p>(3) 市场决策能力。</p> <p>市场决策能力是以产品竞争能力、销售活动能力的分析结果为依据的, 是领导者对企业市场进行决策的能力</p>
财务能力	(1) 筹集资金的能力; (2) 使用和管理资金的能力
组织管理能力	(1) 职能管理体系的任务分工; (2) 岗位责任; (3) 集权和分权的情况; (4) 组织结构(直线职能、事业部等); (5) 管理层次和管理范围的匹配

解题高手

命题类型: 企业能力类型的判断。

主观题高频考点, 难点在于营销能力与组织管理能力的判断。同学们可结合下表分析:

能力分类	关键词
营销能力-产品竞争能力	产品质量好、成本低、销量高、口碑好、利润高
营销能力-销售活动能力	渠道广、物流快、销售队伍强大、经销商管理良好
营销能力-市场决策能力	积极推行、战略布局、管理层决定、××领导认为
组织管理能力	某企业实施跨国并购、进军国际市场、开设了多个门店、设立新的品牌、完善战略布局、集团管控模式

提示: “组织管理能力”和“市场决策能力”的对应案例原文可能会有重叠。

【典例研习·2-15】

日升公司是1995年注册登记的企业，1996年公司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，成为国内首家投入生产卧房家具的企业。1998年，日升公司单月货柜出货量从100个货柜大幅提升至300个货柜，制造能力已经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产品的生产和销售。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，股东资金从2004年的1.37亿美元跃升至2005年的3.69亿美元，增长达2.69倍。

在强大的资金和产能支持下，日升公司于2006~2008年先后收购了国际三大品牌家具制造商。四次跨国并购使日升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国扩展到欧洲等地。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巨大的判断，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在生产、设计、销售方面储备了大量的人才和经验。2008年日升公司在国内展会上全面亮相，展出了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，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：

简要分析日升公司“从OEM向OBM升级”所显示的企业能力。

 **斯尔解析** 本题考查的是企业能力类型的判断。

(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直接向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年公司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，成为国内首家投入生产卧房家具的企业。1998年，日升公司单月货柜出货量从100个货柜大幅提升至300个货柜，制造能力已经远远超过昔日家具业的龙头老大”。

（3）企业的营销能力。

①产品竞争能力。“1998年，日升公司单月货柜出货量从100个货柜大幅提升至300个货柜，制造能力已经远远超过昔日家具业的龙头老大”“四次跨国并购使日升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国扩展到欧洲等地”。

②销售活动能力。“多年的国际化经验使得日升在生产、设计、销售方面储备了大量的人才和经验”“2008年日升公司在国内展会上全面亮相，展出了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，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’”。

③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巨大的判断，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，股东资金从2004年的1.37亿美元跃升至2005年的3.69亿美元，增长达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巨大的判断，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”。

（三）企业的核心能力（★★）

1.概念

核心能力又称核心竞争力，是指企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够持续比其竞争对手做得更好的能力。核心能力的概念打破了以往企业的管理人员把企业看成是各项业务组合的思维模式，认识到企业是一种能力的组合，它可以使企业获得稳定、持续的竞争优势和超额利润。

2.核心能力的特征

（1）价值性。

核心能力具有战略价值，能够帮助企业在创造价值的活动中做得比竞争对手更优秀，包括向顾客提供超出期望的利益，以及为企业创造长期竞争优势和超过行业平均水平的利润。

（2）独特性。

核心能力是企业所独有的，同行竞争者不会拥有相同的核心能力。核心能力往往是在企业创始人或企业的成长过程中逐渐形成的，是企业的资源和能力长期积累、优化的结果。核心能力难以通过市场交易获取，也难以通过复制或模仿获得。

（3）可延展性。

核心能力是整个企业业务的基础，既能够不断衍生出新的核心产品和最终产品，也可以溢出、渗透、辐射、扩散到企业经营的其他相关产业，从而使企业在原有业务领域保持竞争优势的同时，在其他相关业务领域获得持续竞争优势。

（4）不可替代性。

企业的核心能力是其他能力不可替代的。

3.核心能力的识别与评价

企业如何才能知道自己的能力和否强于竞争对手？以下是可以用来比较的几种方法：

- (1) 企业的自我评价；
- (2) 产业内部比较；
- (3) 基准分析（下面详细展开）；
- (4) 成本驱动力和作业成本法；
- (5) 收集竞争对手的信息。

4.基准分析概述

(1) 概念：基准分析是企业之间进行业绩比较的一种重要方法，其目的是发现竞争对手的优点和不足，针对其优点，补己之短；根据其不足，选择突破口，从而帮助企业从竞争对手的表现中获得思路和经验，冲出竞争者的包围，超越竞争对手。

(2) 基准对象：能够衡量业绩的活动都可以成为基准对象。企业可以主要关注以下几个领域：占用较多资金的活动；能显著改善与顾客关系的活动；能最终影响企业结果的活动等。

(3) 基准类型：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。

类型	内容
内部基准	企业内部各个部门之间互为基准进行学习与比较
竞争性基准	直接以竞争对手为基准进行比较
过程或活动基准	以具有类似核心经营的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。这类基准分析的目的在于找出企业做得最突出的方面，例如，生产制造、市场营销、产品工艺、存货管理以及人力资源管理等方面（偏向管理职能）
一般基准	以具有相同业务功能的企业为基准进行比较
顾客基准	以顾客的预期为基准进行比较

解题高手

命题角度：基准分类的辨析。

客观题高频考点，需重点辨析竞争性基准、过程或活动基准、一般基准：

类型	关键信息
竞争性基准	同一行业有竞争（碧桂园、万达）
一般基准	同一行业无竞争（西南航空、海南航空）
过程或活动基准	不同行业无竞争（碧桂园、宝洁）
内部基准	集团内部各公司比、公司内部各部门比
顾客基准	与用户调研问卷的结果比

【典例研习·2-16】（模拟单项选择题）

欧洲T国的国内城际铁路存在运营成本居高不下的问题。我国的高铁系统成熟，以较低的运营成本起到了重要的运载作用。专营T国国内城际铁路的L公司，在派驻专业人员来我国学习后，也采用低成本战略，运用类似的成本控制措施，在T国竞争激烈的铁路市场取得了良好的业绩。L公司基准分析的类型是（ ）。

- A. 内部基准 B. 竞争性基准
C. 过程或活动基准 D. 一般基准

斯尔解析 本题考查的是基准分类的辨析。一般基准是指具有相同业务功能的企业为基准进行比较。判断一般基准的关键点是“同一行业无竞争”。题干中两家公司虽属于同一行业，但处于不同国家，没有构成直接竞争关系，因此属于一般基准，选项D正确。

【典例研习·2-17】（2019年单项选择题）

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（ ）。

- A. 一般基准 B. 顾客基准 C. 竞争性基准 D. 内部基准

斯尔解析 本题考查的是基准分类的辨析。内部基准即企业内部各个部门之间互为基准进行学习与比较。“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”，属于同一企业内不同业务类型的部门进行比较，因此属于内部基准，选项D正确。

陷阱提示 竞争性基准、一般基准和过程或活动基准已考查多次，同学们需要留意顾客基准和内部基准考查的可能性，考查“重点中冷门”已是近年来的命题趋势。

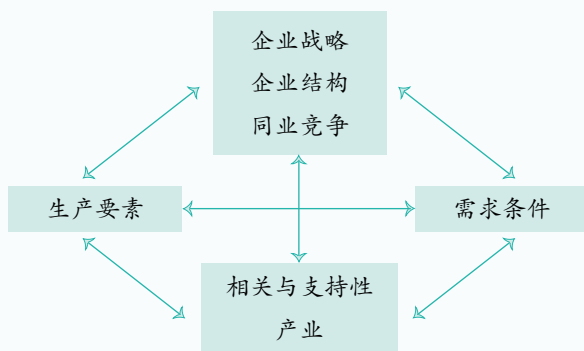
（四）产业资源配置分析框架——钻石模型（★★）

钻石模型本身是一个研究宏观环境的模型，对能够加强国家在产业中的竞争优势的因素进行分析——即国家竞争优势。

原理详解

钻石模型的两种适用情形：

- （1）分析某公司是否应当在某个国家/地区建立生产基地时需要考虑的四个因素；
- （2）某个国家某个产业为何具有竞争力的四个决定要素。



用于国家竞争优势分析的钻石图

【典例研习】答案：

2-16：D

2-17：D

1.生产要素

分类	要素名称	要素举例	核心特征	关键结论
分类一	初级生产要素	天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等	(1) 初级生产要素重要性越来越低，高级生产要素对获得竞争优势具有不容置疑的重要性；	一个国家如果想通过生产要素建立起强大而又持久的产业优势，就必须发展高级生产要素和专业生产要素
	高级生产要素	现代通讯、信息、交通等基础设施，以及受过高等教育的人力、研究机构等	(2) 高级生产要素很难从外部获得，必须自己投资创造	
分类二	一般生产要素	—	越是精致的产业越需要专业生产要素，而拥有专业生产要素的企业也会产生更加精致的竞争优势	
	专业生产要素	高级专业人才、专业研究机构和教育机构、专用的软、硬件设施等		

提示：

(1) 初级生产要素对农业和以天然产品为主的产业还是非常重要的。

(2) 一个国家的竞争优势可以在不利的生产要素中形成。人工短缺、资源不足、地理气候条件恶劣等不利因素，反而会形成一种刺激产业创新的压力，促进产业竞争优势的持久升级。

2.需求条件

(1) 国内需求市场是产业发展的动力。

国内市场与国际市场的不同之处在于企业可以及时发现国内市场的客户需求，这是国外竞争对手所不及的，因此波特认为全球性的竞争并没有减少国内市场的重要性。

(2) 内行而挑剔的客户激发国内企业的竞争优势。

假如本地客户对产品、服务的要求或挑剔程度在国际上数一数二，就会激发出该国企业的竞争优势，这个道理很简单，如果能满足最难缠的顾客，其他客户的要求就不在话下。

例如，日本消费者在汽车消费上的挑剔是全球出名的，欧洲严格的环保要求也使许多欧洲公司的汽车环保性能、节能性能达到全球一流。美国人大大咧咧的消费作风惯坏了汽车工业，致使美国汽车工业在石油危机的打击面前久久缓不过神来。

(3) 前卫的需求引导企业满足预期性需求。

如果本地的顾客需求领先于其他国家，这也可以成为本地企业的一种优势，因为先进的产品需要前卫的需求来支持。

例如，德国高速公路没有限速，当地汽车工业就非常卖力地满足驾驶人对高速的狂热追求，而超过200公里乃至300公里的时速在其他国家毫无实际意义。

3.相关与支持性产业——“问渠那得清如许”

(1) 对形成国家竞争优势而言，相关和支持性产业与优势产业是一种休戚与共的关系。一个优势产业不是单独存在的，它一定是同国内相关强势产业一同崛起。

例如，德国印刷机雄霸全球，离不开德国造纸业、油墨业、制版业、机械制造业的强势发展。美国、德国、日本汽车工业的竞争优势也离不开钢铁、机械、化工、零部件等行业的支持。

(2) 本国供应商是产业创新和升级过程中不可缺少的一环。因为产业要形成竞争优势，就不能缺少世界一流的供应商，也不能缺少上下游产业的密切合作关系。

(3) 有竞争力的本国产业通常会带动相关产业的竞争力。即使下游产业不在国际上竞争，但只要上游供应商具有国际竞争优势，对整个产业的影响仍然是正面的。

4. 企业战略、企业结构和同业竞争——“乱世出英雄”

(1) 企业的战略取向是影响国家竞争力的重要因素。

例如：在许多美国企业中，由于财务管理背景的人在最高管理层占据支配地位，因而企业往往缺乏对产品设计、制造和改进过程的重视，而是采取以短期财务回报最大化为目标的战略，致使在以工程技术为基础、以产品设计和加工制造为关键环节的行业中，美国企业（如汽车工业）的竞争力相对丧失。而在德国和日本企业中，工程师背景的人在最高管理层占据支配地位，因此，这些企业注重加工制造过程和产品设计，并在此基础上采取促进产品持续改进、更新的战略，有效地提高了它们在相关产业中的国际竞争力。

(2) 创造与持续产业竞争优势的最大关联因素是国内市场强有力的竞争对手。

(3) 在国际竞争中，成功的产业必然先经过国内市场的搏斗，迫使其进行改进和创新，海外市场则是竞争力的延伸。

解题高手

命题角度：钻石模型的要素类型辨析。

客观题和主观题高频考点。对于主观题而言，案例线索很容易找到。对于客观题而言，考查方式可以很灵活。建议同学们掌握各个要素的内涵，并重点把握以下四句结论：

(1) 生产要素：一个国家如果想通过生产要素建立起产业强大而又持久的产业优势，就必须发展**高级生产要素和专业生产要素**。

高级/专业生产要素举例：现代通讯、信息、交通、受过高等教育的人力、高级专业人才、研究机构、专用的软硬件设施。

(2) 需求条件：内行而挑剔的客户激发国内企业的竞争优势，前卫的需求引导企业满足预期性需求。

(3) 相关与支持性产业：本国供应商是产业创新和升级过程中不可缺少的一环。只要上游供应商具有国际竞争优势，对整个产业的影响仍然是正面的。（提示：此处的支持性产业更侧重指“上下游”产业）

(4) 企业战略、企业结构和同业竞争：创造与持续产业竞争优势的最大关联因素是国内市场强有力的竞争对手。

另外，从应试角度，**如果在考试中看到与“政策”相关的表述，可直接判定其不属于钻石模型的四要素，而是属于宏观环境分析（PEST）中的政治和法律要素。**

【典例研习·2-18】（2019年多项选择题）

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。下列各项中，符合钻石模型四要素分析要求的有（ ）。

- A.J国近年来经济增长较快，对高质量药品需求与日俱增
- B.J国政府近期颁布了多项支持医药产业发展的政策
- C.J国药品研发人才不足，尚无一项药品专利
- D.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

斯尔解析 本题考查的是钻石模型四要素的辨析。选项A属于需求条件；选项B是一项政府政策，不是钻石模型的四要素之一；选项C属于生产要素；选项D属于同业竞争。因此，选项ACD正确。

精准答疑

问题：在判断四要素类型时，经常会感觉这四个要素的界限有些模糊，比如有些选项既可以体现需求条件，又可以体现同业竞争，这种情况该怎么区分呢？

解答：这四个要素本质上不是泾渭分明的关系。从做题的角度来说，我们还是需要做区分，找到最正确、最直接的关系。

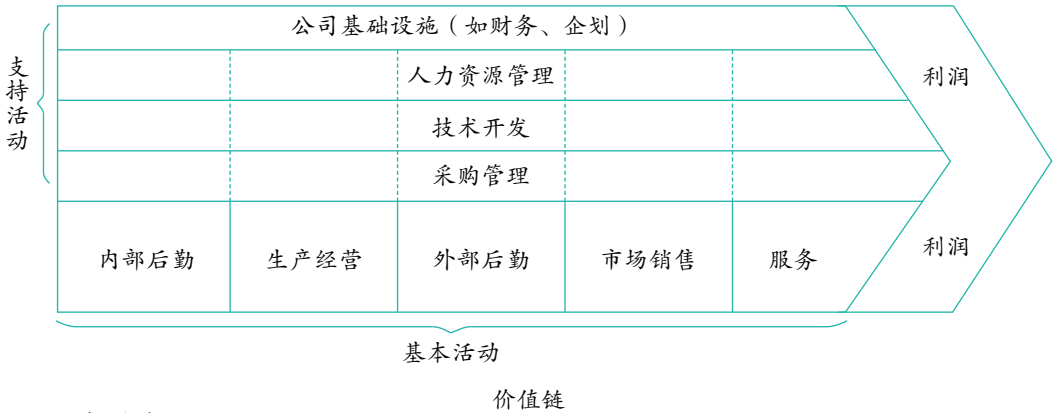
例如，某国彩电企业准备到另一国投资彩电生产业务，在对另一国进行调查分析时发现，该国家市场上生产质量高、价格适中的彩电厂家较少。请问，该分析对应钻石模型四要素的哪一个？我相信很多同学会认为是“需求条件”吧，理由是生产彩电的厂家少，所以市场需求应该大。但请问，这是哪里来的信息？题干是否提及了与消费者需求相关的字眼呢？都没有。所以，这个分析应当对应“同业竞争”要素，这是最直接的对应关系。问题是，“需求条件”就真的错了吗？其实并没有，但延伸的答案是不能作为最佳答案的。尤其是对于客观题，我们需要更为严谨的判断标准（这也意味着，主观题可以适当放松标准）。正如上文所说，钻石模型下的四个要素之间并非“泾渭分明”的关系，某一个因素一定会影响另外的一个或几个因素。如果同学们在做题时不断延伸，那就没办法选出正确答案了。所以，大家有没有开始体会到战略考试的特点呢——不能想当然，更不能想太多。

二、价值链分析（★★★）

波特认为，企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动。那么，企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动，便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。

价值链分析把企业活动进行分解，通过考虑这些单个活动本身及其相互关系来确定企业的竞争优势。

(一) 价值链的两类活动



1.基本活动

又称主体活动，是指生产经营的实质性活动。这些活动与商品实体的加工流转直接有关，是企业的基本增值活动。

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

2.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。

名称	示例
采购管理	既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理，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
技术开发	既包括生产性技术，如生产方面的工程技术、通信方面的信息技术；也包括非生产性技术，如领导的决策技术
人力资源管理	职工招聘、雇用、培训、提拔和退休等
企业基础设施	组织结构、惯例、控制系统以及文化等，高层管理人员也是其中的一部分

提示：支持活动支持着企业的全部活动（包括基本活动和支持活动）以及整个价值链的运行，且影响着企业的竞争实力。

解题高手

命题角度：价值链活动的类型判断。

客观题高频考点，个别年份会在主观题中考查，大家需重点掌握以下易混易错内容：

- (1) 进货物流的“货”是原材料，出货物流的“货”是产成品；
 - (2) 设备维修是生产经营，（产品）**修理是服务**；
 - (3) **零部件的供应和产品的调试是服务**（可通俗理解为：手机屏幕坏了，需要去维修店换屏，换好后再做调试以确认修好）；
 - (4) 高管是基础设施，领导的决策技术是技术开发；
- 提示：这一点在主观题中略有特殊，**通常将与“领导”“高管”等相关的内容，归类在“基础设施”，且案例的关键词为“××认为”“××意识到”等，而不再去区分是否是“决策技术”。**
- (5) **“厂房”不是企业基础设施，不属于价值链活动，但“建厂房”属于生产经营**；
 - (6) 狭义采购管理包括“提出采购申请（PR）——询价——筛选供应商——下订单（PO）”，而内部后勤衔接在采购管理后，包括“装卸——入库——仓储”。

【典例研习·2-19】（2013年多项选择题）

甲公司是一家复印机生产企业。下列关于甲公司的价值链表述中，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

⑤ 斯尔解析 本题考查的是价值链活动的类型判断。进货材料搬运属于内部后勤（进货物流），部件装配属于生产运营，订单处理属于外部后勤（出货物流），广告属于市场销售，售后服务属于服务，上述均属于基本活动，选项A正确；原材料采购属于采购管理，信息系统开发属于技术开发，招聘属于人力资源管理，上述均属于支持活动，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。在关键活动的基础上建立和强化这种优势很可能使企业获得成功（这句话我们将在价值链分析的相关内容中学习），选项C正确；公司的基础设施包括企业的组织结构、惯例、控制系统及文化活动，选项D错误。

!!! 陷阱提示 公司的厂房属于固定资产，并不是一种价值活动，这是初学者非常容易犯的错误，请同学们注意。

【典例研习·2-20】（模拟单项选择题）

受疫情影响，音乐行业在2020年迎来了重大拐点，大量行业人士转战线上音乐分享平台。海鸥公司是一家专业乐器和设备的生产商，该公司希望借由行业趋势提高线上渗透率。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（ ）。

- A. 该公司聘请咨询公司对乐器线上销售渠道提出改进方案
- B. 该公司通过短视频平台投放对其乐器进行广告宣传
- C. 该公司改进物流配送方式以确保乐器在运输中不被损坏
- D. 该公司优化原材料仓储管理效率

斯尔解析 本题考查的是价值链活动的类型判断。支持活动中的采购管理指的是广义的，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理，例如，企业聘请咨询公司为企业进行策划活动等。“该公司聘请咨询公司对生产流程进行乐器线上销售渠道提出改进方案”是购买了咨询公司的服务，属于采购管理，因此选项A正确。“该公司通过短视频平台投放对其乐器进行广告宣传”属于市场销售活动，选项B错误。“该公司改进物流配送方式以确保乐器在运输中不被损坏”属于外部后勤，选项C错误。“该公司优化原材料仓储管理效率”属于内部后勤，选项D错误。

【典例研习·2-21】（教材例题改编）

保圣公司是一家汽车制造企业。保圣公司进行战略分析后，选择了成本领先战略作为其竞争战略，并通过重构价值链各项活动以求获取成本优势。保圣公司主要重构措施包括：

- （1）与汽车发动机的供应厂家建立良好关系，保证生产进度不受影响。
- （2）生产所需要的外购配件大部分由就近的朝辉公司生产，与保圣公司总装厂距离非常近，减少了物流费用。
- （3）内部各个配件厂分布在保圣公司总装厂周围，建立大规模生产线实现规模经济；并根据销售量数据预测制订生产计划，最大限度地减少库存。
- （4）总装厂根据装配工序，采用及时生产模式（JIT），让配件厂按照流程进度提供配件，减少仓储费用。
- （5）订单处理人员根据全国汽车经销商的分布就近调配车型，并选择最优路线配送以降低物流费用。
- （6）利用售前热线开展市场调查活动，有的放矢地进行广告宣传，提高广告效率。
- （7）终端车主可以通过售后热线反馈不同车型的质量问题，将信息与汽车经销商共享，以获得最佳配件库存，提高前来维修的客户的满意度。
- （8）通过市场调查，开发畅销车型，提高资金周转率。
- （9）定期对员工进行培训，使其及时掌握公司所采用的最新技术、工艺或流程，尽快实现学习曲线效应。
- （10）从产品研发阶段就开始实施成本企划来控制成本，事业部制和矩阵制组织结构相交融，在减少了管理层次的同时提高了效率。

要求：

依据企业价值链分析理论，对保圣公司的价值活动进行分类。

【典例研习】答案：

2-20：A

斯尔解析 本题考查的是价值链活动的类型判断。

价值链将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类。

基本活动（或主体活动）。基本活动是指生产经营的实质性活动，一般可以分为内部后勤（进货物流）、生产经营、外部后勤（出货物流）、市场销售和服务五种活动。

支持活动（或辅助活动）。支持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。

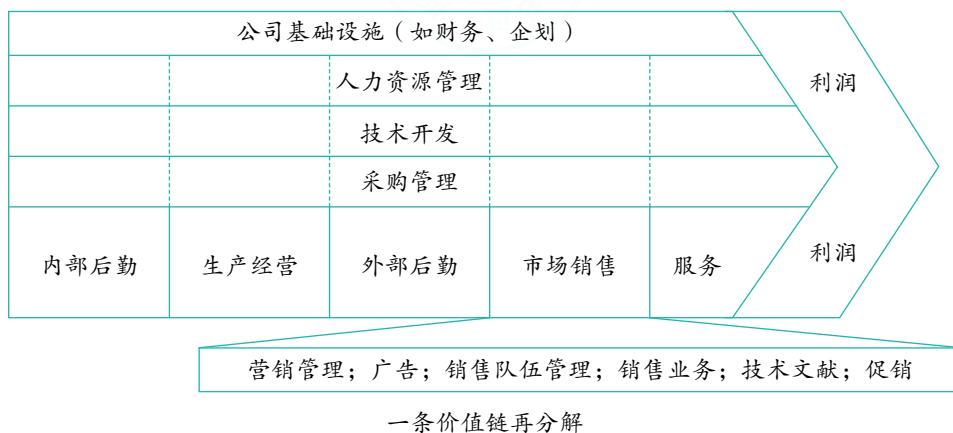
按照价值链活动的分类，保圣公司的10类活动可如下划分：

- ①内部后勤（进货物流）：活动（2）；
- ②生产经营：活动（3）、（4）；
- ③外部后勤（出货物流）：活动（5）；
- ④市场销售：活动（6）；
- ⑤服务：活动（7）；
- ⑥采购：活动（1）；
- ⑦技术开发：活动（8）；
- ⑧人力资源管理：活动（9）；
- ⑨企业基础设施：活动（10）。

（二）价值链的确定（价值链的分解与价值活动的归类）

（1）确定价值链的目的：为了在一个特定产业进行竞争并判定企业竞争优势，有必要确定企业的价值链，从而将各种不同的价值活动在一个特定的企业中得到确认。

（2）价值链的分解：价值链中的每一项活动都能进一步分解为一些相互分离的活动。如生产或营销这样一些广义的职能应该进一步细分为一些活动。



价值链分解的适当程度依赖于这些活动的经济性和分析价值链的目的。分离这些活动的基本原则是：

- ①具有不同的经济性（与众不同）；
- ②对产品差异化产生很大的潜在影响（对实现产品差异化影响大）；
- ③在成本中所占比例很大或所占比例在上升（对实现成本领先影响大）。

（3）价值活动的归类：将某一活动归类需要进行判断。各项活动应分别归入能最好地反映它们对企业竞争优势贡献的类别中。例如，订单处理可以作为外部后勤的一部分，也可作为市场营销的一部分来进行归类。同样，若订单处理是一个企业与其买方相互作用的一个方面，则它应被归入营销这一类别。

（三）价值链分析（三个步骤）

价值链分析的关键是，要认识企业不是机器、货币和人员的随机组合，如果不将这些资源有效地组织起来，生产出最终顾客认为有价值的产品或服务，那么这些资源将毫无价值。

企业资源能力的价值链分析要明确以下几点：

（1）企业内——单个活动：确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。虽然价值链的每项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。在关键活动的基础上建立和强化这种优势很可能使企业获得成功。

（2）企业内——多个活动：明确价值链内各种活动之间的联系。

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价值创造和战略能力是十分重要的。

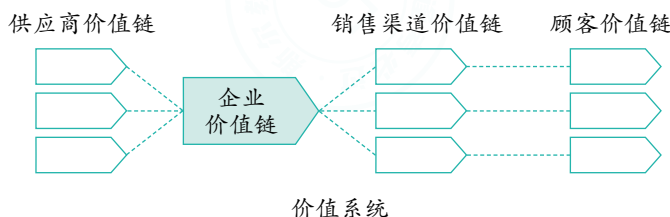
例如，在基本活动之间，保持高水平的存货会使生产安排变得容易，并且可以对顾客的需求做出快速反应，但会增加经营成本，因此，应该评估一下增加存货可能带来的利和弊。

（3）企业间——价值系统：明确价值系统内各项价值活动之间的联系。

价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。

例如，一个企业的采购和内部后勤活动与供应商的订单处理系统相互作用；同时，供应商的产品特点以及它与企业价值链的其他接触点能够十分显著地影响企业的成本和产品差异（如供应商对发货的检查能减少企业对产品进行检查的需要）。

近年来，战略联盟的发展正是基于这一思路。例如，美国一些铝罐生产商把它们的生产工厂建在啤酒厂的附近，用顶端传输器直接把产品传送到啤酒厂的装瓶线上，这样可为双方节约生产安排、装运以及存货等费用。



解题高手

命题角度：找到案例如何体现价值链分析的“三句话”。

主观题高频考点，也是难点，同学们需要重点把握以下内容：

（1）价值链分析的三个层次：由点到线、由线到链。

点：关键性活动；

线：活动之间的联系；

链：由若干考虑上下游企业在内的价值链构成的价值系统。

解题高手

(2) 价值链分析的“三句话”做题技巧：

分析要点	做题技巧	典型示例
关键性活动	可以是基本活动，也可以是支持活动，且该活动能够帮助企业形成竞争优势	“某企业核心优势在于科研与技术支持” “某企业将自身业务聚焦在营销环节上” “要想实现战略目标，必须从提高质量入手”
活动间联系	技巧一：找“支持活动”，因为此类活动支持着企业全部活动以及整个价值链。 提示：此时也说明该活动是关键性活动	“某公司在某领域的研发费用占销售收入相较于同类企业偏好”
	技巧二：案例中连续出现多个价值活动	“某公司在某领域的专有技术，增强了该公司在某方面的研发能力和生产能力” “某公司通过建设新工厂，实现一站式生产，既能保证产能，也能更好地对产品进行质量管理”
	技巧三：案例出现收购，增强了自身能力或实现很好整合	“某公司收购了A公司，增强了公司在汽车组装方面的能力”
价值系统	技巧一：案例出现收购，增强了自身能力或与上下游建立联系	“某公司收购了A公司，增强了公司在汽车组装方面的能力” “某公司与客户和供应商的无缝信息化对接也在积极推进”
	技巧二：企业拥有良好的周边配套产业	“某企业设立在某个园区，该园区拥有物流、电商园等配套产业”
	技巧三：案例出现“平台战略”、“生态战略”等	“以网络效应吸引生产企业、客户等多方加入，搭建起跨企业、跨区域、跨行业的医疗设备资源合作、共享的专业化平台”

【典例研习·2-22】（2018年简答题）

2003年，“电池大王”环亚公司收购了一家汽车制造公司，成立了环亚汽车公司。环亚汽车公司将其电池生产技术优势与汽车制造技术相结合，迅速成为国内新能源汽车领域的龙头企业。

新能源汽车生产的关键在于掌握三大核心：电机、电控与电池生产制造技术以及具有完备的整车组装能力。环亚汽车公司下大力气增强企业在这些关键性活动方面的竞争优势。

环亚汽车公司在包括电机、电控与电池生产领域投入的研发费用占销售收入的比例达4.13%，远高于国内同类汽车生产企业的研发投入占比，与国际知名汽车品牌企业相当。环亚汽车公司自主研发的磷酸铁锂电池（锂电池的一种）及管理系统安全性能好、使用寿命长；环亚汽车公司的锂电池专利数量名列国内第一。环亚汽车公司自主研发的永磁同步电机功率大、扭矩大，足够满足双模电动汽车（拥有燃油驱动与电能驱动两种动力系统，驱动力可以由电动机单独供给，也可以由发动机与电动机耦合供给，与混合动力汽车并无差别）与纯电动汽车的动力需求。环亚汽车公司自主研发的动力系统匹配技术能够保证动力电池、驱动电机及整车系统的匹配，保证整车运行效率。此外，2008年环亚汽车公司以近2亿元的价格收购了半导体制造企业中达公司，此次收购使环亚汽车公司拥有了电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力。2011年环亚汽车公司与国际知名老牌汽车制造企业D公司成立合资公司，借助D公司掌握的汽车结构以及安全领域的专有技术，增强了公司在汽车整车组装方面的研发能力和生产能力。


为了进一步扩大公司新能源汽车生产制造规模，环亚汽车公司又将其在新能源轿车制造的优势延展至新能源客车制造。2009年环亚汽车公司以6 000万元的价格，收购国内美泽客车公司，获得客车生产许可证；2014年环亚汽车公司又与国内广贸汽车集团分别按51%和49%持股比例合资设立新能源客车公司，注册资本3亿元人民币。

近年来，环亚汽车公司开启了向产业上下游延展的战略新举措。2015年环亚汽车公司收购专门从事盐湖资源综合利用产品的开发、加工与销售的东州公司，这一收购整合了环亚汽车公司汽车零部件的生产。2016年环亚汽车公司以49%的持股比例，与青山盐湖工业公司及深域投资公司共同投资成立合资企业，注册资本5亿元人民币。此次合作实现了环亚汽车公司的动力锂电池优势与盐湖锂资源优势相结合。2015年环亚汽车公司与广安银行分别以80%和20%的持股比例合资成立环亚汽车金融公司，注册资本为5亿元人民币。这是环亚汽车公司向汽车服务市场延伸的一个重大事件。

到目前为止，环亚汽车公司是全球少有的同时掌握新能源汽车电池、电机、电控及充电配套、整车制造等核心技术以及拥有成熟市场推广经验的企业之一，环亚新能源汽车的足迹已遍布全球的50个国家和地区。

要求：

运用价值链分析方法，简要分析环亚汽车公司如何利用自身的资源和能力构筑竞争优势。

 **斯尔解析** 本案例中，环亚汽车公司运用价值链分析自身的资源和能力而构筑其竞争优势体现如下：

（1）确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“新能源汽车生产的关键在于掌握三大核心零部件电机、电控与电池生产制造技术以及具有完备的整车组装能力。环亚汽车公司下大力气增强企业在这些关键性活动的竞争优势”。

(2) 明确价值链内各种活动之间的联系。“环亚汽车公司在包括电机、电控与电池生产领域投入的研发费用占销售收入的比例达4.13%，远高于国内同类汽车生产企业的研发投入占比，与国际知名汽车品牌企业相当”；“2008年环亚汽车公司以近2亿元的价格收购了半导体制造企业中达公司，此次收购使环亚汽车公司拥有了电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力。2011年环亚汽车公司与国际知名老牌汽车制造企业D公司成立合资公司，借助D公司掌握的汽车结构以及安全领域的专有技术，增强了公司在汽车整车组装方面的研发能力和生产能力”；“2009年环亚汽车公司收购国内美泽客车公司，获得客车生产许可证；2014年环亚汽车公司又与国内广贸汽车集团分别按51%和49%持股比例合资设立新能源客车公司”，这些都是环亚汽车公司选择或构筑公司价值链内各种活动最佳的联系方式。

(3) 明确价值系统内各项价值活动之间的联系。“近年来，环亚汽车公司开启了向产业上下游延展的战略新举措”；“2015年环亚汽车公司收购专门从事盐湖资源综合利用产品的开发、加工与销售的东州公司，这一收购整合了环亚汽车公司汽车零部件的生产”；“2016年环亚汽车公司以49%的持股比例，与青山盐湖工业公司及深域投资公司共同投资成立合资企业，……此次合作实现了环亚汽车公司的动力锂电池优势与盐湖锂资源优势相结合”；“2015年环亚汽车公司与广安银行……合资成立环亚汽车金融公司，……向汽车服务市场延伸”，这些都是环亚汽车公司选择和构筑价值系统中企业与企业的价值链之间最佳的联系方式。

三、业务组合分析

对于多元化经营的公司来说，需要将企业的资源和能力作为一个整体来考虑。因此，公司战略能力分析的另一个重要部分就是对公司业务组合进行分析，保证业务组合的优化是公司战略管理的主要责任。波士顿矩阵与通用矩阵分析就是公司业务组合分析的主要方法。

(一) 波士顿矩阵(★★★)

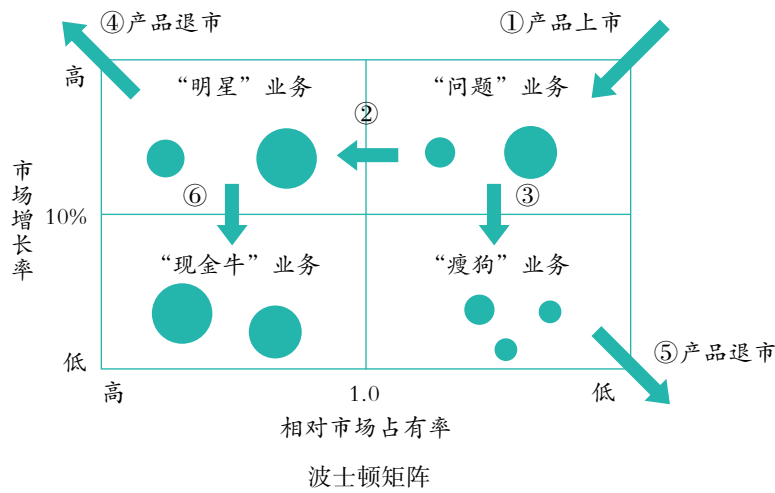
1. 核心理念——适应市场需求、资源合理配置

解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化，并如何将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去，以保证企业收益，是企业在激烈竞争中能否取胜的关键。

2. 基本原理——市场引力与企业实力决定了企业的产品结构

项目	内容
市场引力 (外在因素)	包括市场增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等，其中最主要的是反映市场引力的综合指标——市场增长率，它是决定企业产品结构是否合理的外在因素
企业实力 (内在因素)	包括企业市场占有率以及技术、设备、资金利用能力等，其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力

3.业务组合划分



矩阵要素	含义	分界线
纵轴	市场增长率，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，这一增长率表示每项经营业务所在市场的相对吸引力（市场前景）	10%
横轴	相对市场占有率，指以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，这一市场占有率反映企业在市场上的竞争地位	1.0
交叉点与圆圈面积	纵坐标与横坐标的交叉点表示企业的一项经营业务或产品，而圆圈面积的大小表示该业务或产品的收益与企业全部收益的比	—

精准答疑

问题：波士顿矩阵的纵轴（市场增长率）反映外在因素，横轴（相对市场占有率）反映内在因素，那么波士顿矩阵是属于内部环境分析工具还是外部环境分析工具呢？

解答：其实，波士顿矩阵诞生之初所需要解决的只是资源配置问题，但并未明确指出其是用于内部环境分析还是外部环境分析，这是后人对于其应用场景的一种归类方式而已，并非发明者的本意。由于波士顿矩阵的运用对象往往是企业内部的各类项目或者产品，因此通常将其归类为内部环境分析工具。

4.不同业务组合下的特点、战略及管理组织选择

业务类型	产品特征	应对战略	管理组织选择
“问题”业务（高增长——弱竞争） ¹	投入高，回报低： （1）最差的现金流量状态； （2）一方面，其所在产业的市场增长率高，需要企业大量投资以支持其生产经营活动；另一方面，其相对市场占有率低，能够生成的资金很少	采取选择性投资战略，即企业对于“问题”业务的进一步投资需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题： （1）短期内通过改进可转化为“明星”的业务：重点投资——发展； （2）有希望成为“明星”的业务：纳入长期计划，持续改进与扶持； （3）对于没有发展前途的“问题”业务——收割/放弃	组织：智囊团或者项目组织等形式； 人才：有规划能力、敢于冒风险的人
“明星”业务（高增长——强竞争） ²	发展好，费钱多： （1）处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额； （2）增长和获利极好； （3）企业资源的主要消费者，需要大量的投资，企业需在短期内优先供给他们所需的资源，支持它们继续发展	采取发展战略： 积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位——发展	组织：事业部； 人才：对生产技术和销售两方面都很内行的经营者
“现金牛”业务（低增长——强竞争）	盈利大，可互补： 处于成熟的低速增长的市场中，市场地位有利，盈利率高，本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展	采用收割或保持战略： （1）对不再增长的业务： ①把设备投资和其他投资尽量压缩； ②采用榨油式方法，争取在短期内获取更多利润，为其他产品提供资金——收割。 （2）对仍有所增长的业务：进一步进行市场细分，采用保持战略，即维持现存市场增长率或延缓其下降速度——保持	组织：事业部（因为现金牛产品都是由明星产品转变而来的）； 人才：市场营销型人物

续表

业务类型	产品特征	应对战略	管理组织选择
“瘦狗” 业务（低 增长—— 弱竞争）	获利低，占资源： 处于饱和的市场当中， 竞争激烈，可获利润很 低，不能成为企业资金 的来源	采用收割或放弃战略： （1）减少批量，逐渐撤退： ①对于还能自我维持的业务： 应逐渐减少批量，缩小经营范 围，加强内部管理——收割； ②对那些市场增长率和企业市 场占有率均极低的业务应立即 放弃——放弃。 （2）将剩余资源向其他业务 转移； （3）整顿产品系列，最好将 “瘦狗”产品并入其他事业 部，统一管理	（已被合并整顿）

提示：

（1）任何新品上市及上市后的一段时间内都处于不确定状态，这时候产品的相对市场份额不高，一定时间内，部分产品呈现持续增长趋势，相对市场份额持续扩大，这类产品转化为明星产品，部分产品呈现持续下滑趋势，并且判断无增长机会，这类产品就转化为瘦狗产品。

（2）明星产品就是很有前景的产品，在一定时间内快速增长，一部分的明星产品在增长至相对较高的市场占有率以后趋于稳定，转化为现金牛产品，一部分则直接下市，这部分通常是一些季节限定产品，或潮流借势产品。

5. 波士顿矩阵的启示

（1）波士顿矩阵是最早的组合分析方法之一，被广泛运用于产业环境与企业内部条件的综合分析、多样化的组合分析、大企业发展的理论依据等方面。

（2）波士顿矩阵将企业不同的经营业务综合在一个矩阵中，具有简单明了的效果。

（3）该矩阵指出了每个业务经营单位在竞争中的地位、作用和任务，从而使企业能够有选择地和集中运用有限的资金。每个业务经营单位也可以从矩阵中了解自己在总公司中的位置和可能的战略发展方向。

（4）利用波士顿矩阵可以帮助企业推断竞争对手对相关业务的总体安排。其前提是竞争对手也使用波士顿矩阵分析方法。

6. 波士顿矩阵的局限性

（1）在实践中，企业要确定各业务的市场增长率和相对市场占有率是比较困难的。

（2）波士顿矩阵过于简单。首先，它用市场增长率和企业相对市场占有率两个单一指标分别代表产业吸引力和企业竞争地位，不能全面反映这两方面的状况；其次，两个坐标的划分都只有两个位级，划分过粗。

(3) 波士顿矩阵暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是成正相关的。但在有些情况下这种假设是不成立或不全面的。一些市场占有率小的企业如果实施创新、差异化和市场细分等战略，仍能获得很高的利润。

(4) 波士顿矩阵的另一个条件是，资金是企业的主要资源。但在许多企业内，要进行规划和均衡的重要资源不是现金，而是时间和人员的创造力。

(5) 波士顿矩阵在实际运用中有很多困难。

解题高手

命题角度1：波士顿矩阵的基本原理以及业务类型的判断。

客观题高频考点，非常重要，从考查方式来看，既可以是根据题干描述，判断业务类型；也可以是题目直接或间接给出业务类型，判断选项描述的特点是否符合该业务类型。具体来说，建议同学按照如下要点进行掌握：

(1) 基本原理相关。

纵轴：市场增长率，代表市场前景——提示：**产业，而非企业**；

横轴：相对市场占有率，代表竞争地位——提示：**相对**，何为最大竞争对手。

(2) 业务组合的特点、战略以及管理组织选择。

①问题业务：最差现金流、**选择性**投资战略（发展、收割/放弃）、**项目团队**；

②明星业务：大量投资（发展）、**优先供给**、发展战略、**生产+销售**；

③现金牛业务：**为其他业务提供资金**、**收获战略（收割、保持）**、**市场营销**；

④瘦狗业务：撤退战略（收割、放弃）、转移资源、整顿产品系列。

(3) 解题技巧。

紧盯题目中的“形容词”和“关键词”，体会出题人的意图，从而判断象限位置，例如：

①市场增长率：界限是10%，考试时有2种出题方式：

第一，直接给出数据，直接判断；

第二，没有数据，仅有定性描述，则需要通过抓取一些关键词（如形容词）来体会出题人的意图。

分类	常见关键词
市场增长率高	“市场发展迅猛” “发展前景广阔” “市场处于成长期”
市场增长率低	“市场发展缓慢” “发展前景堪忧” “ 市场处于成熟期 ”

解题高手

②相对市场占有率：界限是1，考试时也有2种出题方式：

第一，给出市场份额排名，通过简单计算即可得出；

第二，没有数据，仅有定性描述，则需要通过抓取一些关键词来体会出题人的意图。

分类	常见关键词
相对市场占有率高	“保持较高的市场份额” “处于行业领先地位” “竞争优势显现” “一线主流品牌”
相对市场占有率低	“市场逐渐萎缩” “在某领域竞争优势不足” “没有获利/处于亏损状态”

命题角度2：波士顿矩阵的运用战略总结。

业务类型	发展	保持	收割	放弃
问题业务	√	—	√	√
明星业务	√	—	—	—
现金牛业务	—	√	√	—
瘦狗业务	—	—	√	√

【典例研习·2-23】（2017年单项选择题）

环美公司原以家电产品的生产和销售为主业，近年来逐渐把业务范围扩展到新能源、房地产、生物制药等行业。依据波士顿矩阵分析法，下列各项环美公司对其业务所做的定位的描述中，错误的是（ ）。

A. 新能源行业发展潜力巨大、前景广阔，公司在该领域竞争优势不足，公司应当对新能源业务进行重点投资，以提高市场占有率

B. 房地产业进入“寒冬”期，公司的房地产业务始终没有获利，公司应当果断地从该业务中撤出

C. 生物制药行业近年来发展迅猛，公司收购的一家生物制药企业由弱到强，竞争优势日益显现。公司应当在短期内优先供给其所需资源，支持该业务继续发展

D. 家电业务的多数产品进入成熟期，公司在家电行业竞争优势显著，公司应当对该业务加大投资力度，以维持公司在行业中的优势地位

⑤ 斯尔解析 本题考查的是波士顿矩阵的业务类型判断。“行业发展潜力巨大、前景广阔”说明市场增长率高，“该领域竞争优势不足”说明相对市场占有率低，属于问题业务，后续举措描述合理，选项A正确；“产业进入‘寒冬’期”说明市场增长率低，“房地产业务始终没有获利”说明相对市场占有率低，属于瘦狗业务，后续举措描述合理，选项B正确；“行业近年来发展迅猛”说明市场增长率高，“竞争优势日益显现”说明相对市场占有率高，属于明星业务，后续举措描述合理，选项C正确；“家电业务

【典例研习】答案：

2-23：D

的多数产品进入成熟期”说明市场增长率低，“在家电行业竞争优势显著”说明相对市场占有率高，属于现金牛业务，应采用收获战略，而非加大投资力度，选项D错误。

!!! 陷阱提示 有些同学会对选项A产生疑问，认为问题业务的后续策略是采取选择性投资战略，而非是“重点投资”。其实，这些同学的理解是没错的，但所谓的“选择性投资战略”本质上是“具体问题具体分析”，如果公司存在一个既定的问题业务，那管理层就应该对该业务明确下一步方向，是发展、收割还是放弃等。从做题的角度，同学们需要体会出题人的意图，该选项中，出题人已经明确暗示了“新能源行业发展潜力巨大、前景广阔”，你们听听，“巨大”这是多么高的评价啊！所以，管理层对于此类问题业务所应采取的态度就应当是“发展”，即重点投资。通过这道题，再次证明了，体会出题人意图是件多么重要的事情，虽然有一定难度，但通过一定量题目的训练，相信我们每一个同学都可以培养出“读心术”。

【典例研习·2-24】（2020年多项选择题）

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（ ）。

- 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

斯尔解析 本题考查的是波士顿矩阵的运用战略类型。根据市场增长率（10%）和相对市场占有率（1.0）的界限，可以判断：发电设备制造业务属于现金牛业务，新能源开发业务属于明星业务，电站建设业务属于瘦狗业务，环保业务属于问题业务。而收割战略对外处境不佳的“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，选项ABC正确。

（二）通用矩阵（★）

1. 基本原理

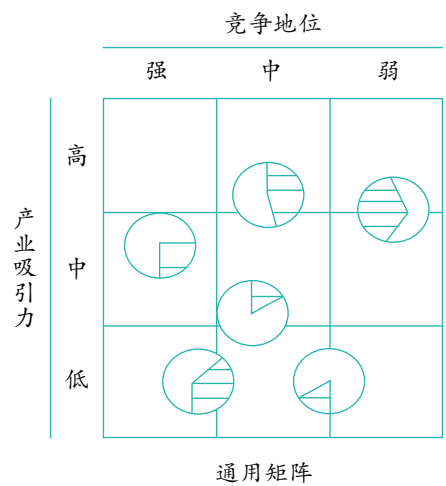
（1）通用矩阵改进了波士顿矩阵过于简化的不足。

（2）坐标轴：增加了中间等级。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。

（3）交叉点和圆圈面积：产业吸引力和竞争地位的值决定着企业某项业务在矩阵上的位置。矩阵中圆圈面积的大小与产业规模成正比，圆圈中的扇形部分（画线部分）表示某项业务的市场占有率。

（4）影响产业吸引力的因素：产业增长率、市场价格、市场规模、获利能力、市场结构、竞争结构、技术及社会政治因素等。

（5）影响经营业务竞争地位的因素：相对市场占有率、市场增长率、买方增长率、产品差别化、生产技术、生产能力、管理水平等。



2.通用矩阵的应用

业务位置	应对战略
处于左上方三个方格的业务	采取增长与发展战略，企业应优先分配其资源
处于右下方三个方格的业务	一般应采取停止、转移、撤退战略
处于对角线三个方格的业务	采取维持或有选择地发展的战略，维持原有的发展规模，同时调整其发展方向

3.通用矩阵的局限

- (1) 有偏差：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的表现可能会产生不一致，评价结果也会由于指标权数分配的不准确而存在偏差。
- (2) 较繁杂：划分较细，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 企业内外部环境综合分析



一、基本原理

SWOT分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。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）。

1.优势和劣势

- (1) 企业内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言的，一般表现在企业的资金、技术设备、员工素质、产品、市场、管理技能等方面。

(2) 判断企业内部的优势和劣势一般有两项标准：

一是单项的优势和劣势。例如，企业资金雄厚，则在资金上占优势；市场占有率低，则在市场上处于劣势。

二是综合的优势和劣势。为了评估企业的综合优势和劣势，应选定一些重要因素，加以评价打分，然后根据其重要程度按加权平均法加以确定。

2. 机会和威胁

(1) 企业外部环境的机会指环境中对企业有利的因素，如政府支持、高新技术的应用、良好的与购买者和供应者的关系等。

(2) 企业外部环境的威胁指环境中对企业不利的因素，如新竞争对手的出现、市场增长缓慢、购买者和供应者讨价还价能力增强、技术老化等。

二、SWOT分析的应用 (★★★)

SWOT分析中最核心的部分是评价企业的优势和劣势、判断企业所面临的机会和威胁并做出决策，即在企业现有的内外部环境下，如何最优地运用自己的资源，并且建立公司未来的资源。



(一) SO增长型战略

企业具有很好的内部优势以及众多的外部机会，应当采取增长型战略，如开发市场、增加产量等。

(二) WO扭转型战略

企业面临着良好的外部机会，却受到内部劣势的限制，应采用扭转型战略，充分利用环境带来的机会，设法清除劣势。

(三) WT防御型战略

企业内部存在劣势，外部面临威胁，应采用防御型战略，进行业务调整，设法避开威胁和消除劣势。

(四) ST多种经营战略

企业具有内部优势，但外部环境存在威胁，应采取多种经营战略，利用自己的优势，在多样化经营上寻找长期发展的机会；或进一步增强自身竞争优势，以对抗威胁。

通过SWOT分析可以将企业战略分析过程中总结出的企业的优势与劣势、外部环境的机会与威胁转换为企业下一步的战略开发方向。SWOT分析成为战略分析与战略选择两个阶段的连接点。

【典例研习·2-25】（2013年多项选择题）


甲公司是国内一家印刷机制造企业，主要产品是胶印机。为了开发“印后设备”（即折页装订、模切、包装等设备），该公司进行了SWOT分析。在以下表述中，符合该公司SWOT分析要求的有（ ）。


A. 甲公司产品在国内具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道，但在短期内印后设备研发能力不足，甲公司寻求一家有印后研发能力的企业进行战略合作，此战略为WT战略

B. 甲公司产品在国内具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道，国家政策鼓励优势企业进行产品和技术开发进入市场需求旺盛的印后设备领域，甲公司决定借政策东风，迅速进入印后设备领域，此战略为SO战略

C. 由于甲公司短期内印后设备研发能力不足，国外印后设备制造商竞争对手实力强大，因此，甲公司决定与一家国外印后设备制造商进行战略合作，此战略为ST战略

D. 由于甲公司短期内印后设备研发能力不足，面对国内对印后设备日益强劲的市场需求，甲公司寻求一家有印后研发能力的企业进行战略合作，此战略为WO战略

 **斯尔解析** 本题考查的是SWOT分析的应用，即战略类型判断。甲公司具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道属于自身优势（S），在短期内印后设备研发能力不足属于劣势（W），均属于内部环境分析，未涉及外部环境分析，不符合SWOT分析的要求，所以选项A错误；由于甲公司短期内印后设备研发能力不足，国外印后设备制造商竞争对手实力强大，因此，甲公司决定与一家国外印后设备制造商进行战略合作，此战略为WT战略，所以选项C错误。

 **陷阱提示** 请同学们思考一下，如果本题选项A的结论修改为“SW战略”，该说法正确吗？仍然不对，因为SWOT分析衍生不出SW战略。这是因为SWOT分析的一个底层逻辑就是把内部环境分析和外部环境分析进行了有机结合，仅分析内部环境或者外部环境，均无法得出一个合理的战略类型。

本章小测

快使用斯尔教育APP，扫描二维码，
进行章节小测。



第三章 战略选择

学习提要

- 重要程度：重点章节
- 平均分：40分左右
- 考核题型：本章知识点遍布试卷各处，无论在客观题或主观题，都是“常客”，理解难度不高，但记忆压力略大，需结合不同的背记技巧掌握本章内容。

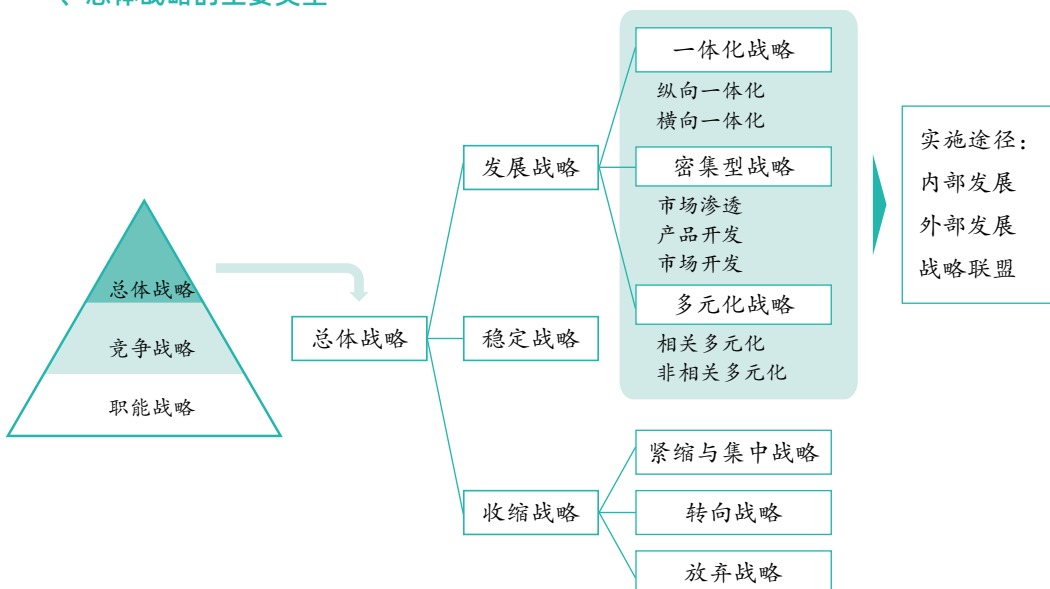
考点精讲

第一节 总体战略（公司层战略）



总体战略（公司层战略）是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

一、总体战略的主要类型



总体战略主要类型

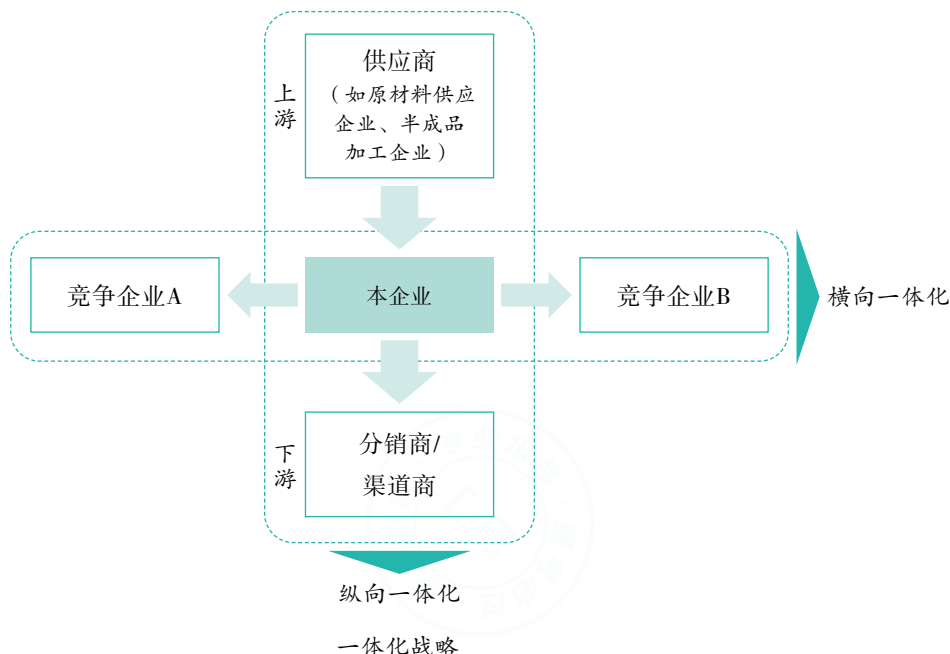
（一）发展战略

企业发展战略强调充分利用外部环境的机会（O），充分发掘企业内部的优势资源（S），以求得企业在现有的基础上向更高级的方向发展。

发展战略主要包括三种基本类型：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服务，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。一体化战略按照业务拓展的方向分为纵向一体化和横向一体化。



（1）纵向一体化。

①含义：指企业沿着产品或业务链向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。

②优点：有利于节约与上下游企业市场上进行购买或销售的交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量或者获得新客户。

③缺点：增加企业的内部管理成本。

④分类：纵向一体化战略可以分为前向一体化战略和后向一体化战略。

类型	含义	动因/优点	适用条件
前向一体化	获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略	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	a. 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等； b. 企业所在产业的增长潜力较大； c. 销售环节的利润率较高； d. 企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要

续表

类型	含义	动因/优点	适用条件
后向一体化	获得供应商的所有权或加强对其控制权的战略	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	a. 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等； b. 企业所在产业的增长潜力较大； c. 供应环节的利润率较高； d. 企业现有供应商的供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零部件等的需求； e. 有利于控制原材料成本，确保价格稳定； f. 供应商数量较少而需求方竞争者众多

⑤风险：

a. 不熟悉新业务领域所带来的风险；

b. 纵向一体化，尤其是后向一体化，一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强，增加了企业在该产业的退出成本。

(2) 横向一体化。

①含义：指企业向产业价值链相同阶段方向扩张的战略。企业采用横向一体化战略的主要目的是实现规模经济以获取竞争优势。

②适用条件：

a. 企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等；

b. 企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位；

c. 企业所在产业的增长潜力较大；

d. 企业所在产业的规模经济较为显著；

e. 企业所在产业竞争较为激烈。

解题高手

命题角度1：一体化战略的类型判断。

客观题和主观题高频考点，难度适中，同学们可结合其内涵与关键词进行判断：

战略类型	内涵	关键词（与“动因”的关键词类似）
前向一体化	向产业链下游延伸	渠道、市场、消费者、产品竞争力
后向一体化	向产业链上游延伸	原材料、投入成本、质量、供应可靠性
横向一体化	向同类产业延伸	规模经济、获取竞争优势

解题高手

命题角度2：一体化战略的动因案例分析。

主观题考点，考试中可能表述为“动因”或“优势”，可按照以下三个技巧来寻找案例线索：

技巧1：案例背景往往是“动因”，关键词：为了、随着；

技巧2：实施战略之后达到的效果往往为“优势”，关键词：提高、改善等；

技巧3：“比较优势”也是“优势”，即如果题目中有表达A企业在某方面比B企业做得好，则视为“优势”。

命题角度3：一体化战略的适用条件案例分析。

主观题考点，案例线索相对直接，但有一定背记难度，同学们可结合下表的结构进行背记。需要注意的是，鉴于这三种细分一体化战略的适用条件有一些相似之处，因此案例中的同一句线索可能会重复出现在不同答案中，同学们在答题时需要提前建立预期。

维度	前向一体化	后向一体化	横向一体化
S： 资源能力+其他	企业具备前向/后向/横向一体化所需的资金、人力资源等	—	企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位
O： “虚虚实实”	虚：企业所在产业的增长潜力较大		
	实：销售环节的利润率较高	实：供应环节的利润率较高	实：企业所在产业的规模经济较为显著
T： 利益相关者 (供应商+渠道商的成本与可靠性、竞争者)	企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要	(1) 企业现有供应商的供应成本较高或者可靠性较差； (2) 后向一体化有利于控制原材料成本，确保价格稳定； (3) 供应商数量较少而需求方竞争者众多	企业所在产业竞争较为激烈

【典例研习·3-1】（教材例题改编）

2010年，规模位列国内钢铁行业第13位的SZ钢铁公司已连续3年盈利能力低于6%。究其原因，SZ钢铁公司长期采用的“集中式”战略（即生产组织仅局限于钢铁冶炼流程）已不能适应近年来国内外钢铁产业由企业竞争转换为产业链竞争态势之需要。

一方面，世界钢铁企业通过对原料企业的整合使得钢铁原料矿石、煤粉等资源处于被垄断地位，进口铁矿石价格连年暴涨，带动国内铁矿石价格不断攀升，导致SZ钢铁公司原料供应受制于人。另一方面，钢铁市场的需求虽然依旧十分旺盛，但下游客户面临的选择越来越多，对用料的要求也越来越高。SZ钢铁公司固守于钢铁冶炼阶段，对客户需求的变化缺乏敏感性，导致公司结构性产能过剩。

目前钢铁产业链中的上游原料的销售利润率可以达到15%，而下游产品的销售利润率可以达到7%~10%。SZ钢铁公司在以往的经营过程中，与上下游企业业务联系密切，因而可以在现有人才和技术不需要做大的投入和调整的前提下，实现纵向一体化的整合。

SZ钢铁公司纵向一体化战略的实施正在从以下两个方面展开：

（1）前向整合。与Q公司等石油公司签订集研发、生产、销售为一体的合作协议，待条件成熟，进行合资生产；收购Y造船厂；参股G造船厂；与D窗帘线制造厂签订合作协议。

（2）后向整合。SZ钢铁公司开始着手在远东地区建立铁矿资源生产企业，确保公司铁矿资源的长期稳定供应；与L煤炭集团建立长期合作协议，解决煤炭资源供应问题。

要求：

- （1）简要分析SZ公司钢铁公司实施纵向一体化战略的动因（或优势）。
- （2）简要分析SZ钢铁公司实施纵向一体化战略的适用条件。

斯尔解析

（1）本案例中，分析SZ钢铁公司实施纵向一体化战略的动因（或优势）如下：

①前向一体化战略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。“下游客户面临的选择越来越多，对用料的要求也越来越高。SZ钢铁公司固守于钢铁冶炼阶段，对客户需求的变化缺乏敏感性，导致公司结构性产能过剩”。

②后向一体化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。“……导致SZ钢铁公司原料供应受制于人”；“确保公司铁矿资源的长期稳定供应”；“解决煤炭资源供应问题”。

（2）本案例中，分析SZ钢铁公司实施纵向一体化战略的适用条件如下：

前向一体化战略的主要适用条件包括：

- ①企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要，“下游客户面临的选择越来越多，对用料的要求也越来越高”；
- ②企业所在产业的增长潜力较大。“钢铁市场的需求虽然依旧十分旺盛”；
- ③企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等，“SZ钢铁公司在以往的经营过程中，与上下游企业业务联系密切，因而可以在现有人才和技术不需要做大的投入和调整的前提下，实现纵向一体化的整合”；

④销售环节的利润率较高，“下游产品的销售利润率可以达到7%~10%（SZ钢铁公司已连续3年盈利能力低于6%）”。

后向一体化战略主要适用条件包括：

①企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求，“导致SZ钢铁公司原料供应受制于人”；

②供应商数量较少而需求方竞争者众多，“使得钢铁原料矿石、煤粉等资源处于被垄断地位”；

③企业所在产业的增长潜力较大，“钢铁市场的需求虽然依旧十分旺盛”；

④供应环节的利润率较高，“上游原料的销售利润率可以达到15%（SZ钢铁公司已连续3年盈利能力低于6%）”；

⑤企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等，“SZ钢铁公司在以往的经营过程中，与上下游企业业务联系密切，因而可以在现有人才和技术不需要做大的投入和调整的前提下，实现纵向一体化的整合”；

⑥企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定，“进口铁矿石价格连年暴涨，带动国内铁矿石价格不断攀升，导致SZ钢铁公司原料供应受制于人”。

2.密集型战略

（1）研究企业密集型战略的基本框架，是安索夫的“产品—市场战略组合”矩阵。

产品—市场战略组合矩阵

		产品	
		现有产品	新产品
市场	现有市场	市场渗透：在单一市场，依靠单一产品，目的在于大幅度增加市场占有率	产品开发：在现有市场上推出新产品；延长产品生命周期
	新市场	市场开发：将现有产品推销到新地区；在现有实力、技能和能力基础上发展，改变销售和广告方法	多元化：以现有业务或市场为基础的相关多元化；与现有产品或市场无关的非相关多元化

（2）具体说明：

①市场渗透——现有产品+现有市场。

项目	内容
含义	强调发展单一产品，试图通过更强的营销手段来获得更大的市场占有率
实施方法	<p>如果市场正在成长——扩大市场份额：</p> <p>a.提供折扣或增加广告来增加在现有市场中的销售额；</p> <p>b.通过改进销售和分销方式来提高所提供的服务水平；</p> <p>c.通过改进产品或包装来提高和加强其对消费者的吸引力并降低成本。</p> <p>如果市场发生衰退——保持市场份额</p> <p>如果规模小于对手——开发小众市场</p>

续表

项目	内容
适用情况	a.企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势； b.企业决定将利益局限在现有产品或市场领域； c.整个市场正在增长； d.市场渗透战略对应的风险较低、高级管理者参与度较高，且需要的投资较少； e.其他企业由于各种原因离开了市场

②市场开发——现有产品+新市场。

项目	内容
含义	将现有产品或服务打入新市场
实施方法	实施市场开发战略的主要途径包括开辟其他区域市场和细分市场
适用情况	a.企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源； b.企业在现有经营领域十分成功；企业存在过剩的生产能力（否则无法交付）； c.存在未开发或未饱和的市场； d.可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道； e.企业的主业属于正在迅速全球化的产业

③产品开发——新产品+现有市场。

项目	内容
含义	在原有市场上，通过技术改进与开发研制新产品
优点	a.延长产品的生命周期，提高产品的差异化程度，满足市场新的需求，从而改善企业的竞争地位； b.有利于企业利用现有产品的声誉和商标，吸引用户购买新产品； c.是对现有产品进行改进，由于企业对现有市场较为了解，产品开发的针对性较强，因而较易取得成功
适用情况	a.企业具有较强的研究与开发能力； b.企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度； c.企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业； d.企业所在产业正处于高速增长阶段； e.主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品

3.多元化战略——新产品+新市场

（1）含义：指企业进入与现有产品和市场不同的领域。具体分为：相关多元化和非相关多元化。

类型	含义	采用原因
相关多元化 (同心多元化)	企业以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场的战略	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融合优势,即两种业务或两个市场同时经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和
非相关多元化 (离心多元化)	企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略	主要目标不是利用产品、技术、营销渠道等方面的共同性,而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

(2) 优点与风险:

维度	优点	风险
原有业务	①利用未被充分利用的资源; ②运用盈余资金; ③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	来自原有经营产业的风险
新业务	①更容易地从资本市场中获得融资; ②当企业在原产业无法增长时找到新的增长点; ③获得资金或其他财务利益(如累计税项亏损)	①产业进入风险; ②产业退出风险
整体业务	分散风险	①市场整体风险; ②内部经营整合风险

解题高手

命题角度: 密集型战略的类型判断。

客观题高频考点,也是难点,同学们可以综合运用以下两种方法进行判断,其中更推荐第二种方法。

方法1: 依据安索夫矩阵判断,即结合案例材料,分析产品和市场的“新”与“旧”。其中,“产品”的判断相对容易,难点在于如何判断是否存在“新市场”。具体而言,“新市场”有2个标志: **第一,新的“地理区域”**; **第二,新的“渠道”**(例如从单纯的线下业务转为“线上+线下”双渠道业务)。

方法2: 依据各种类型的“目的”判断,这是最有效的方法。注意,战略举措本身不构成类型判断的要件,战略举措的目的才是判断核心。例如,“改变产品包装”的举措属于“产品开发”战略吗?答案是不一定。如果是为促销而改变包装,属于市场渗透,例如春期限定包装。如果是为满足顾客其他需求而改变包装,属于产品开发。例如,普通瓶装水变为会议专用小瓶装。

解题高手

以下为各密集型战略的“目的”：

战略类型	目的
市场渗透	通过 促销 ，扩大市场份额
市场开发	通过 开辟新市场 ，扩大市场份额
产品开发	满足客户新需求 或延长产品生命周期
多元化	获取新的利润增长点 （如进入新领域）或 规避风险

另外，无论在客观题或主观题中，与“目的”相关的关键词往往出现在“为了”之后，因此同学们看到“为了”就要保持警觉，抓住“为了”之后的真正目的，更有利于判断战略类型。

提示：该方法适用于所有战略类型的判断。

【典例研习·3-2】（2016年多项选择题）

下列各项中，属于企业采取市场渗透战略的有（ ）。

- A. 某酒店收购一家旅游公司，进入新的业务领域
- B. 甲公司通过与国外经销商合作的方式将其生产的智能手机出口至拉美国家
- C. 甲银行与乙航空公司发行联名卡，刷该银行信用卡客户可累计航空里程积分
- D. 某超市为提高牙膏的销量，采用美化产品包装、买赠等促销措施

斯尔解析 本题考查的是密集型战略类型的判断。市场渗透战略的核心是“通过促销扩大市场份额”。“进入新的业务领域”可能是多元化战略，也可能是一体化战略，因题干无其他信息，故模糊判断即可，但从出题人的意图出发，由于本题考查的是密集型战略类型的判断，因此可优先判断为多元化战略，因此选项A错误。“出口至拉美国家”是“通过开辟新市场扩大市场份额”，属于市场开发战略，因此选项B错误。“发行联名卡”是两个公司的合作促销，符合“通过促销扩大市场份额”，属于市场渗透战略，因此选项C正确。有明确的“目的”提示词“为”字出现，因此目的是“美化产品包装、买赠等促销措施”，符合“通过促销扩大市场份额”，属于市场渗透战略，因此选项D正确。

【典例研习·3-3】（模拟多项选择题）

芭蕉公司是一家中国优质城市户外品牌，自上线第一款产品——小黑伞后，该公司通过直播带货等措施取得了傲人的品牌影响力，并相继推出了袖套、帽子、防晒服、口罩等防晒产品。考虑到防晒产品主要适用于气温较高的春夏季节，2021年芭蕉公司又推出马丁靴、保暖服装等其他非防晒产品，以弥补公司的秋冬业绩。芭蕉公司的上述做法属于（ ）。

- A. 一体化战略
- B. 市场渗透战略
- C. 产品开发战略
- D. 多元化战略

【典例研习】答案：

3-2：CD

斯尔解析 本题考查的是发展战略类型的辨析。“通过直播带货等措施取得了傲人的品牌影响力”体现的是通过营销手段来获得更大的市场占有率，即市场渗透战略，选项B正确。“相继推出了袖套、帽子、防晒服、口罩等防晒产品”体现的是在现有防晒用品市场推出新产品，即产品开发战略，选项C正确。“考虑到……以弥补公司的秋冬业绩”体现的是在非防晒用品市场推出新产品，即多元化战略（或根据“以弥补公司的秋冬业绩”说明企业通过该举措实现新的利润增长点，符合多元化战略的动因），选项D正确。

精准答疑

问题：密集型战略和一体化战略有何关系？

解答：其实这是两种不同的战略类型划分方式，具有不同的理论依据，因此这两者之间并非彼此独立的关系，会有概念上的重叠。例如，某个肉类加工厂甲公司收购了上游的养殖厂和下游的肉类超市，这究竟属于何种战略类型呢？是纵向一体化战略还是多元化战略呢？其实都是正确的！如上文【解题高手】所述，战略举措本身不构成类型判断的要件，战略举措的目的才是判断核心。如果甲公司收购的目的是加强对于上下游的控制，从而确保自身利润最大化，则判定为一体化战略。如果甲公司收购的目的是为了获取新的利润增长点，则判定为多元化战略（相关多元化）。

当然，从定义出发，这两类战略类型的确有概念上的差别：一体化战略在概念上更为宏观，强调产业链上下游的延伸或同业的规模经济，突出“控制”。密集型战略关注的是如何利用“产品”和“市场”两个维度，通过“新”和“旧”的重新组合，实现持续性增长，突出“发展”。

解题高手

命题角度：多元化战略优点与风险的案例分析。

客观题和主观题考点，难度适中。首先，多元化战略优点或动因的案例分析方法与“一体化战略动因”完全一致，再结合多元化战略优点的含义即可锁定案例线索；其次，多元化战略的风险需结合关键信息进行判断，但需要注意的是，“来自原有经营产业的风险”与“市场整体风险”“内部经营整合风险”往往可能对应同样的案例线索，同学们需要提前建立预期。

解题高手

教材表述	关键线索
来自原有经营产业的风险	资源有限或管理层精力有限，导致原有业务做不好
产业进入风险	不懂新业务、无经验；不知竞争者的策略
产业退出风险	前期投入太高，导致退出成本太高
市场整体风险	外部环境影响下，各项业务都做不好
内部经营整合风险	新旧业务在财务流、物流、决策流、人事流上有冲突，导致各项业务做不好；企业文化无法融合

【典例研习·3-4】（模拟多项选择题）

靓衣公司创建于1979年，总部位于东海之滨宁波市，逐步发展成全国纺织服装行业龙头企业。服装领域的成功给靓衣公司带来了充裕的资金，同时也培养了一批具有拼搏精神的高素质管理人才，然而在不断发展壮大的过程中，由于边际效益递减，已经远没有初期的增长态势。在极大的生存压力下，董事会不得不考虑多元化发展，最终靓衣公司确立了以纺织、服装、房地产、国际贸易为主体的多元经营战略。根据上述信息，靓衣公司采用的多元化战略的动因有（ ）。

- A. 可以利用未被充分利用的资源
- B. 可以运用盈余资金
- C. 获得规模经济效应
- D. 当企业在原产业无法增长时找到新的增长点

斯尔解析 本题考查的是多元化战略的动因。“充裕的资金”体现的是可以运用盈余资金，选项B正确。“同时也培养了一批具有拼搏精神的高素质管理人才”体现的是可以利用未被充分利用的资源，选项A正确。“在不断发展壮大的过程中，由于边际效益递减，已经远没有初期的增长态势。在极大的生存压力下，董事会不得不考虑多元化发展”体现的是当企业在原产业无法增长时找到新的增长点，选项D正确。选项C属于干扰选项。注意：与“规模经济”有关的发展战略主要是横向一体化战略。

【典例研习·3-5】（2015年简答题）

1994年，CL公司成为国内最大的空调生产基地，公司积累了大量的资金，急需找到新的投资渠道。为了最大限度地利用市场机会和公司在家电行业的优势地位，CL公司陆续上马了电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品项目，希望利用公司的品牌优势，为企业获取更多的利润。

然而，1994年后，CL公司领导层不再看好家电行业，认为家电行业已经面临行业生命周期的衰退期，因此，公司必须开拓新的领域，建立新的经济增长点。

1995年年初，CL公司开始向机动车领域发展。到1995年底，CL公司投资1.5亿元兴建了年产100万辆摩托车的生产线，投资2.5亿元兴建年产100万台摩托车发动机的生产

【典例研习】答案：

3-4：ABD

线。CL公司的摩托车产品凭借先进的技术和新颖的外观，1997年上半年就实现了6万台的销量，销售收入近10亿元。但好景不长，由于CL公司的摩托车单价较高，其主要消费对象是大中城市中收入较高的人群，而主要的大中城市都于1997年前后相继实行“禁摩令”，封闭了CL摩托车的消费市场。2005年CL公司不得不将摩托车业务低价转让给其他公司。

1997年，CL公司斥资7.2亿元收购了国内一家汽车厂，上马中型卡车项目，成为首家非汽车企业入主汽车行业的企业。但是，CL公司在汽车制造方面缺乏高素质的管理人员，对相关业务流程的监管及持续改进能力不足，同时没有对汽车市场需求与行业发展状况进行深入的调研和分析，其生产经营的中型卡车的载重量都在15吨以下，与市场需求脱节较大，且关键零部件都需外购，尤其是动力配置须向竞争对手采购，企业的发展受到竞争对手制约。2012年CL公司不得不将中型卡车业务出售。

从1998年开始，国内加大对新能源行业的政策支持，CL公司领导层认为这一领域发展潜力巨大、前景广阔。1999年CL公司对高能动力镍氢电池项目进行了立项。2002年，CL公司召开了“高能动力镍氢电池及应用发布会”，标志着新能源这个跨度更大的行业成为CL公司的又一个主营领域。至2013年，CL公司是国内仅有的掌握镍氢电池自主专利技术的厂家，技术优势明显，但国内整个镍氢电池市场规模还不大，企业从新能源产业上的获利不足以支撑整个企业的发展。

2009年CL公司的领导人力排众议，坚持成立CL房地产开发有限公司，宣布进入房地产行业，希望高回报率的房地产业能给企业发展带来新的转机。然而，之后不久政府对房地产行业进行宏观调控，房地产业已进入了一个“寒冬期”，资金链紧张，房地产销售面积大降。而作为一个没有房地产开发经验的行业“新手”，要想在宏观政策收紧的情况下，从众多经验丰富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产企业中夺取市场份额无疑难度极大。2010年CL公司房地产业务亏损近百万元。

CL公司将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域，对其主业发展带来了极大的负面影响，原有的核心能力基本丧失殆尽。CL公司家电业几大产业的经营状况如下：

（1）空调器业务。由于CL公司的领导层未充分利用企业资源对空调业务进行扩大投资，公司生产的空调逐渐失去了市场优势，其市场份额逐年下降，已沦为国内空调器三类品牌。

（2）洗衣机业务。CL公司的洗衣机业务只有在投产的第一年实现基本盈亏平衡，其余年份都是亏损，CL公司试图通过调整产品结构，不断推出新产品来打开市场局面，但效果一直不理想，洗衣机业务的经营状况未得到根本扭转。

（3）电冰箱业务。CL品牌冰箱的发展不尽如人意。在2003年CL公司将电冰箱业务全部出售给另一家公司。

要求：简要分析CL公司实施的战略类型、动机（优点）与风险。

斯尔解析

CL公司主业是空调器，生产电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品是相关多元化，生产摩托车、中型卡车、房地产、高能动力镍氢电池产品是非相关多元化。

CL公司实施多元化战略的动机（优点）包括：

- （1）分散风险。“认为家电行业已经面临行业生命周期的衰退期”。
- （2）在企业无法增长的情况下找到新的增长点。“认为……公司必须开拓新的领域，建立新的经济增长点”。
- （3）利用未被充分利用的资源。“为了最大限度地利用市场机会和公司在家电行业的优势地位”。
- （4）运用盈余资金。“公司积累了大量的资金，急需找到新的投资渠道”。
- （5）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。“希望利用公司的品牌优势，为企业获取更多的利润”。

CL公司实施多元化战略面临的风险：

- （1）来自原有经营产业的风险。多元化经营往往意味着原有经营的产业要受到削弱。“公司生产的空调逐渐失去了市场优势，其市场份额逐年下降，已沦为国内空调器三类品牌”。
- （2）市场整体风险。市场经济中的广泛相互关联性决定了多元化经营的各产业仍面临共同的风险。“公司生产的空调逐渐丧失了市场优势”“洗衣机业务只有在投产的第一年实现基本盈亏平衡，其余年份都是亏损”“冰箱的发展不如人意”“不得不将摩托车业务低价转让给其他公司”“中型卡车业务的发展受到竞争对手制约”“房地产业务亏损近百万元”。
- （3）产业进入风险。企业在进入新产业之后还必须不断地注入后续资源，竞争者的策略也是一个未知数。“作为一个没有房地产开发经验的行业‘新手’，从众多经验丰富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产企业中夺取市场份额无疑难度极大”。
- （4）内部经营整合风险。新投资的业务会通过财务流、物流、决策流、人事流给企业以及企业的既有产业经营带来全面的影响。“公司的领导层未充分利用企业资源对空调业务进行扩大投资”“缺乏高素质的管理人员”“将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域，对其主业发展带来了极大的负面影响”。

（二）稳定战略

1. 概念

稳定战略又称维持战略，指限于经营环境和内部条件，企业在战略期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略。

采用稳定战略的企业不需要改变自己的宗旨和目标，而只需要集中资源于原有的经营范围和产品，以增加其竞争优势。

2. 适用条件

稳定战略适用于对战略期环境的预测变化不大，而在前期经营相当成功的企业（稳赢，前提是“赢”）。

3. 优点

- （1）采用这种战略的风险比较小，因为企业可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源。
- （2）避免开发新产品和新市场所必需的巨大资金投入和开发风险。
- （3）避免资源重新配置和组合的成本。
- （4）防止由于发展过快、过急造成的失衡状态。

4. 风险

(1) 一旦企业外部环境发生较大变动，企业战略目标、外部环境、企业实力三者之间就会失去平衡，企业就会陷入困境。

(2) 稳定战略还容易使企业减弱风险意识，甚至会形成惧怕风险、回避风险的企业文化，降低企业对风险的敏感性和适应性。

(三) 收缩战略 (★★★)

1. 含义

收缩战略也称撤退战略，指企业缩小原有经营范围和规模的战略。

2. 实施原因

(1) 主动原因：满足企业战略重组的需要。

提示：波士顿矩阵就是企业战略重组的依据。为了谋求更好的发展机会和较高的投资收益，将有限的资源到配置到利用率、回报率更高的产品生产上，减少、压缩或停止其他产品的生产。

(2) 被动原因：

①外部原因：例如，宏观经济形势、产业周期、技术变化、政策变化、社会价值观或时尚变化、市场的饱和、竞争行为等外部环境危机。

②内部原因：例如内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等内部环境危机。

3. 收缩战略的方式

项目	内容
紧缩与集中战略	<p>紧缩与集中战略往往集中于短期效益，主要涉及采取补救措施制止利润下滑。具体做法有：</p> <p>(1) 机制变革。包括：调整管理层领导机构；制定新的政策和管理控制系统，以改善激励机制与约束机制等；</p> <p>(2) 财政和财务战略。如建立有效的财务控制系统，严格控制现金流量；与关键的债权人协商，重新签订偿还协议，甚至把需要偿付的利息和本金转换成其他的财务证券（如把贷款转换成普通股或可转换优先股等）；</p> <p>(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（如内部放弃或改租、售后回租等）；缩小分部和职能部门的规模</p>
转向战略	<p>转向战略更多涉及企业经营方向或经营策略的改变。具体做法有：</p> <p>(1) 重新定位或调整现有的产品和服务；</p> <p>(2) 调整营销策略。在价格、促销、渠道等环节推出新的举措</p>

续表

项目	内容
放弃战略	<p>放弃战略是将企业的一个或若干个部门出售、转让或停止经营。这个部门可以是一个经营单位（如子公司、事业部）、一项业务、一条流水线等。与前面两种战略相比，是比较彻底的撤退方式。具体做法有：</p> <p>（1）特许经营：企业将其拥有的名称、商标、企业标志、专有技术、管理经验等经营资源特许给被特许企业使用。</p> <p>（2）分包：企业作为分包方，通过招标方式让其他企业即承包方生产、经营本企业的某种产品或服务，并要求承包方按约定的时间、价格和数量向分包方提供产品或服务。</p> <p>（3）卖断：母公司将其所属的业务单位卖给另一家企业，从而与该业务单位断绝一切关系，实现产权的彻底转移。</p> <p>（4）管理层杠杆收购：企业管理层将收购目标即本企业的资产作为债务抵押进行融资，买断本企业股权，从而达到控制、重组企业并获得产权收益的目的。</p> <p>（5）拆分为股/分拆：母公司通过将其在子公司中所拥有的股份，按比例分配给母公司的股东，以多元持股的形式形成子公司的所有权，使子公司成为战略性的法人实体。</p> <p>提示：</p> <p>①本质上，（1）（2）均不涉及产权变更，但教材仍归类为“放弃战略”。</p> <p>②管理层（杠杆）收购的通俗理解：管理层原本是股东们的“丫鬟”，但后来打算揭竿而起，自己花钱或借钱（即杠杆）把公司的股权买下来，从“丫鬟”变成了“皇后”，控制了整个公司，即控制权发生了转换</p>

4.实施困难

（1）对企业或业务状况的判断。

收缩战略效果如何，取决于对公司或业务状况判断的准确程度。而这是一项难度很大的工作。

（2）退出障碍。

①固定资产的专用性程度。当资产涉及具体业务或地点的专用性程度较高时，其转移及转换成本就较高，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。这是指企业内某经营单位与公司其他业务单位在市场形象、市场营销能力、利用金融市场及设施共享等方面的内部相互联系。这些联系使公司认为保留该业务单位具有战略重要性。

④感情障碍。企业在制定退出战略时，会引发一些管理人员和职工的抵触情绪，因为企业的退出往往使这些人员的利益受损。

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。

解题高手

命题角度：收缩战略类型的判断。

客观题、主观题高频考点，同学们需要精准掌握三种细分战略类型的内涵，并通过抓准关键线索进行辨析：

收缩方式		关键线索
紧缩与集中战略	机制变革	换领导、改政策、改机制
	财政和财务战略	建财务系统、改偿债协议（本质上都是改善现金流）
	削减成本战略	降成本、缩规模（注意与“放弃战略”区别）
转向战略		调整定位；调整市场营销组合（即4P）
放弃战略		转让、出卖、停止经营；5种具体措施

【典例研习·3-6】（2021年单项选择题）

泰瑞公司原是一家提供管理咨询服务的企业。2020年以来，该公司采用收缩战略以应对利润下滑局面，调整了管理层领导班子，采用了更具有激励作用的薪酬制度。泰瑞公司采用的收缩战略的方式是（ ）。

- A. 机制变革
B. 财政和财务战略
C. 削减成本战略
D. 拆产为股

【斯尔解析】 本题考查的是收缩战略的方式。“调整了管理层领导班子，采用了更具有激励作用的薪酬制度”体现了紧缩与集中战略中的机制变革，选项A正确。财政与财务战略的关键词是“建财务系统、换偿债协议”等，削减成本战略的关键词为“减人工、减材料、减费用、减资产、砍部门、砍规模”等，均不符合题干描述，选项BC错误。拆分为股指通过企业之间交换资产来实现所有权的转让，属于放弃战略的一种类型，不符合题干描述，选项D错误。

【典例研习·3-7】（2020年简答题）

“达达出行”创建于2012年。经过几年的发展，“达达出行”从一个出租车打车软件平台，成长为涵盖出租车、专车、快车、顺风车、代驾及大巴等多项业务的“一站式”出行平台。

“达达出行”的顺风车业务定位于“共享出行”，旨在进一步释放闲置车位的利用效率。为了调动广大车主和乘客参与的积极性，“达达出行”有意突出了其社交属性，“就像咖啡馆、酒吧一样，私家车也能成为一个半公开、半私密的社交空间”。然而，这一思路给达达顺风车业务带来了灾难性的后果。

2018年5月和8月，达达顺风车连续两次发生了女乘客被车主杀害事件，引发社会舆论轩然大波。有关部门在第一时间约谈“达达出行”，责令全面整改。在“达达出行”承诺给予受害者巨额赔偿后，国内一家主流媒体发文评论，“生命安全是人类最基本的需求，网络平台不能把资本思维凌驾于公共利益之上”。随后“达达出行”发表公告，自8月27日起下线全国顺风车业务，进行内部整改。之后，达达顺风车开展了多项整改措施。

(1) 调整产品定位和属性。坚决摒弃社交化思路，回归顺风车“顺路”属性。达达顺风车永久下线用户真实头像、性别等个人信息展示；限制车主接单次数，确保无法挑单；去掉非行程相关的评价标签，防止隐私泄露等。

(2) 完善安全管理控制体系。达达顺风车安全管理优化了226项功能，聚焦真正顺路、真实身份核实以及全程的安全防护。

(3) 改善激励机制与约束机制，打造友善出行环境。达达顺风车将原有的“信任值”升级为“行为分”，更有效地引导车主和乘客双方在平台上的“好行为”。同时，达达顺风车还将为用户每次行程免费提供最高120万元/人保额的驾乘人员意外险。

下线整改一年多后，2019年11月20日9:00起，达达顺风车终于开启试运营。

要求：简要分析“达达出行”实施收缩战略的原因和方式。

斯尔解析

(1) “达达出行”实施收缩战略的原因是被动原因，企业（或企业某项业务）失去竞争优势。由于企业内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业经营陷入困境，不得不采用防御措施。“这一思路给达达顺风车业务带来了灾难性的后果……2018年5月和8月，达达顺风车连续两次发生了女乘客被车主杀害事件，引发社会舆论轩然大波，‘达达出行’发表公告，自8月27日起下线全国顺风车业务，进行内部整改”。

(2) “达达出行”实施收缩战略的方式包括：

① 紧缩与集中战略中的机制变革。

a. 重新制定新的政策和管理控制系统。“完善安全管理控制体系……”。

b. 改善激励机制与约束机制。“改善激励机制与约束机制，打造友善出行环境……”。

② 转向战略。

a. 重新定位或调整现有的产品和服务。“调整产品定位和属性，坚决摒弃社交化思路，回归顺风车‘顺路’属性……”。

b. 调整营销策略。“达达顺风车还将为用户每次行程免费提供最高120万元/人保额的驾乘人员意外险”。

二、发展战略的主要途径

前面阐述的公司总体战略的三种类型——发展战略、稳定战略、收缩战略，可以采用不同的实现途径。以下重点阐述发展战略可选择的途径。

(一) 并购战略 (★★★)

1. 并购的类型

分类标准	并购类型	特点
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
	纵向并购	并购双方在经营对象上有密切联系，但处于不同产销阶段的企业之间的并购
	多元化并购	并购双方处于不同产业、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	情形1——“不同意”：当友好协商遭到拒绝后，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； 情形2——“不知道”：敌意并购也可能采取不与被并购方进行任何接触，而在股票市场上收购被并购方股票，从而实现对被并购方控股或兼并的形式
按并购方的身份分类	产业资本并购	并购方为非金融企业。 提示：产业并购以分享目标企业的产业利润为首要目的。因此，产业资本并购往往表现出针锋相对、寸利必争的态势，谈判时间长，条件苛刻
	金融资本并购	并购方为投资银行或非银行金融机构（如金融投资企业、私募基金、风险投资基金等）。 提示：金融资本一般并不以谋求产业利润为首要目的，而是靠购入然后售出企业的所有权来获得投资利润。因此，金融资本并购具有较大的风险性
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（银行贷款或金融市场借贷在70%以上）
	非杠杆收购	收购方的主体资金来源是自有资金

2. 并购的动机

- (1) 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。
- (2) 获得协同效应。通常通过技术转移或经营活动共享来得以实现。
- (3) 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

精准答疑

问题：如何理解“克服企业负外部性”？

解答：“负外部性”是一个经济学概念，指的是一项经济活动对这项活动参与者以外的人造成负面影响。比如某化工公司与A市签订协议，要在市郊建一个化工厂。如果工厂不能消除对外的污染排放，那么就会损害A市市民的利益，所以建化工厂这件事就有负外部性。而在市场博弈中，企业的经营行为往往以自身利益最大化为目标，这种策略安排本是一种理性选择，但这种理性选择并不一定总能实现自身收益最大化，例如企业实施的某项策略引发了更为激烈的市场竞争，行业内的企业纷纷开启价格战，削减了行业整体利润，“多败俱伤”。这就是典型的个体理性导致集体非理性的结局。但是并购可以解决这个问题，纠正这种行为，只要发生一起并购，便可以让原本有N个玩家的行业变为(N-1)个，从而降低企业间的非理性竞争，即减少竞争。

解题高手

命题角度：并购战略动机的案例分析。

客观题、主观题高频考点，但难度不高，教材原文表述的“三句话”基本就是案例线索。但额外提示以下三点：

第一，第一句话和第三句话在主观题中可不作明确区分，其内涵基本相似。但在客观题中，这两者有细微差别，需要选择最优选项：第一句话的重点是“争取市场机会”，第三句话的重点是“增强对市场的控制力”。因此，前者更适用于“小吃大”，后者更适用于“大吃小”。

第二，虽然第三句话中有“克服企业负外部性”，但这一表述在历年考试中从未出现过与之完全匹配的关键词。建议在答题时寻找与“增强对市场的控制力”相关的表述即可。例如：

(1) 2020年真题单项选择题：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。

(2) 2019年真题综合题：万欣公司收购A市公司不仅获得了世界顶尖的电池技术，与全球主流客户建立了业务联系，在新能源电池领域也更具号召力。

第三，协同效应指的是“1+1>2”，其对应的案例线索有三类（切勿忽略前两类）：

- (1) 并购方在某一方面有优势；
- (2) 被并购方在另一方面有优势；
- (3) 双方并购后更具优势。

【典例研习·3-8】（2020年单项选择题）

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（ ）。

- 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

斯尔解析 本题考查的是并购的动机。“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。选项CD均为战略联盟的动因，答非所问，故错误。

陷阱提示 本题的关键是“进一步巩固了其行业领先地位”，这意味着作为中国最大的家电品牌厂家销售商，其并购的动机一定不会是争取市场机会，因此选项A错误。

3. 并购失败的原因

（1）事前：决策不当。

典型情形包括：

- ① 未认真分析目标企业的潜在成本和效益；
- ② 过于草率导致难以合理管理被并购企业；
- ③ 高估并购对象所在产业的吸引力；
- ④ 高估自己对被并购企业的管理能力；
- ⑤ 高估并购带来的潜在经济效益。

（2）事中：支付过高的并购费用。

① 价值评估是并购战略中卖方与买方较量的焦点，如果不能对被并购企业进行准确的价值评估，并购方就可能承受支付过高并购费用的风险；

② 高代价并购会增加企业的财务负担，使企业从并购的一开始就面临效益的挑战。

（3）事后：并购后不能很好地进行企业整合。

企业完成并购后面临着战略、组织、制度、业务和文化等多方面的整合。其中，企业文化的整合是最基本、最核心，也是最困难的工作。

（4）特殊情形：跨国并购面临政治风险。

防范东道国的政治风险的具体措施可以考虑以下几点：

- ① 加强对东道国的政治风险的评估，完善动态监测和预警系统；
- ② 采取灵活的国际投资策略，构筑风险控制的坚实基础；
- ③ 实行企业本地化策略，减少与东道国之间的矛盾和摩擦。

【典例研习·3-9】（教材例题）

HG公司是中国最大的肉类加工企业，在屠宰和肉制品加工方面均居于国内第一位。

S公司是美国排名第一的猪肉制品供应商，拥有十几个美国领先品牌。S公司拥有从饲养到宰杀，再到分装鲜猪肉和制作火腿培根等产品的一整套生产链，拥有行业领先的食物安全体系，世界级的生物安全系统与科学记录，全供应链的质量控制，卓越的产品追踪能力。但是，近年来由于企业内部管理存在诸多问题，导致公司经营一直处于举步维艰的境地。

HG公司和S公司在2002年就已经开始业务上的接触，S公司国际一流的品牌、技术、渠道，以及其规模和市场地位，都令HG公司极为感兴趣。特别是S公司拥有两座完全无“瘦肉精”的猪肉生产基地，HG公司通过并购可以取得消费者的信赖，占据更多的国内外市场份额。

为慎重起见，HG公司聘用了在跨国并购方面有着丰富经验的国际知名会计师事务所和律师事务所担任财务顾问和法律顾问，对S公司的经营、财务、法律进行全面调查，充分地了解S公司目前的经营业绩、财务状况及是否有潜藏的财务风险等相关重要信息，以降低因信息不对称造成的价值评估风险。

HG公司于2013年5月29日发表声明与S公司达成收购要约。根据美国股市信息估算S公司市价约为36亿美元，而HG公司以每股34美元的价格收购所有股东股票的收购价款为47亿美元，溢价31%，支付对价偏高。评估专家认为，综合考虑到未来的资产协同效应价值及共同分享国内外巨大的市场，还有表外无形资产价值（如商誉等），HG公司溢价收购S公司100%的股权，收购价格还属于正常范围。

HG公司收购S公司，采用了杠杆融资的模式。参与此次银团贷款的银行包括8家信誉很高的中外资银行，这种模式银行可以分散一些风险，降低自己的压力。但由于高额利息支付使HG公司短期内的财务压力增加，对未来企业的现金流量需求会很大，减弱了企业应对未来不可预见风险的能力。

对于HG公司来说最大的挑战就是如何处理好并购后的整合问题。HG公司曾发表声明：一是承诺收购后不裁员不关厂；二是S公司独立运营公司的原管理团队和职工队伍将继续保留原位；三是S公司的经营管理方式依旧，在美国以及其他国家的管理都不会发生改变。HG公司期望通过这些政策措施防止技术人员及客户的流失，降低在管理、文化、经营方面的整合风险。

但是，也有专家指出，HG公司在收购协议中承诺不裁员不关厂，但随着整合的进行，后期HG公司若要裁员则会面临着重大阻力，会造成S公司方面的人力成本居高不下。

要求：

- （1）简要分析HG公司并购S公司所属的并购类型与动机。
- （2）简要分析HG公司并购S公司遇到的风险以及应对措施。

斯尔解析

（1）HG公司并购S公司的类型为横向并购、友善并购、产业资本并购、杠杆收购。杠杆收购方式只需以较少的资本代价即可完成收购，但也是一种风险很高的企业并购方式，“这种模式银行可以分散一些风险，降低自己的压力”，但“高额利息支付使

HG公司短期内的财务压力增加，对未来企业的现金流量需求会很大，减弱了企业应对未来不可预见风险的能力”。

HG公司并购S公司的动机如下：

①争取市场机会。“S公司国际一流的渠道和市场地位，令HG公司极为感兴趣”“HG公司通过并购可以取得消费者的信赖，占据更多的国内外市场份额”。

②获得协同效应。“S公司拥有从饲养到宰杀，再到分装鲜猪肉和制作火腿培根等产品的一整套生产链，拥有行业领先的食品安全体系，世界级的生物安全系统与科学记录，全供应链的质量控制，卓越的产品追踪能力。但是近年来由于企业内部管理存在诸多问题导致公司经营一直处于举步维艰的境地”“S公司拥有两座完全无‘瘦肉精’的猪肉生产基地，HG公司通过并购可以取得消费者的信赖”。

③增强对市场的控制力。“S公司国际一流的渠道和市场地位”“HG公司通过并购可以占据更多的国内外市场份额”。

(2) 分析HG公司并购S公司所面临的主要风险如下：

①并购决策不当。为避免这一风险，“HG公司聘用了在跨国并购方面有着丰富经验的国际知名会计师事务所和律师事务所担任财务顾问和法律顾问，对S公司的经营、财务、法律进行全面的调查，充分地了解S公司目前的经营业绩、财务状况及是否有潜藏的财务风险等相关重要信息，以降低因信息不对称造成的价值评估风险”。

②并购后不能很好地进行企业整合。为避免这一风险，“HG曾发表声明，一是承诺收购后不裁员不关厂；二是S公司独立运营公司的原管理团队和职工队伍将继续保留原位；三是S公司的经营管理方式依旧，在美国以及其他国家的管理都不会发生改变。HG公司期望通过这些政策措施防止技术人员及客户的流失，降低在管理、文化、经营方面的整合风险”。但是，也出现了新的整合问题，“随着整合的进行，后期HG若要裁员则会面临着重大阻力，会造成S公司方面的人力成本居高不下”。

③支付过高的并购费用。为避免这一风险，“HG公司聘用了国际知名会计师事务所和律师事务所担任财务顾问和法律顾问，以降低因信息不对称造成的价值评估风险”，虽然“支付对价偏高”，“综合考虑到未来的资产协同效应价值及共同分享国内外巨大的市场，还有表外无形资产价值（如商誉等），HG公司溢价收购S公司100%的股权，收购价格还属于正常范围”。

(二) 内部发展（新建）战略（★）

内部发展也称内生增长，是企业在不收购其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等内部资源来实现扩张（这是广义的内部发展）。对于许多企业来说，特别是对那些需要以高科技设计或制造产品的企业来说，内部发展已经成为主要的战略发展方式。

1. 实施原因

- (1) 开发新产品的过程使企业能深刻地了解市场及产品；
- (2) 保持统一的管理风格和企业文化；
- (3) 为管理者提供职业发展机会；
- (4) 这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法；
- (5) 可以有计划地进行，容易从企业资源获得财务支持，并且成本可以按时间分摊；
- (6) 内部发展的成本增速较慢；
- (7) 不存在合适的收购对象；

- (8) 代价较低, 因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额;
- (9) 并购通常会产生隐藏的或无法预测的损失, 而内部发展不太可能产生这种情况;
- (10) 风险较低。

2. 内部发展的缺点

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

3. 内部发展战略的应用条件


(1) 进得去: 产业处于不均衡状况, 结构性障碍还没有完全建立起来; 产业内现有企业的行为性障碍容易被制约。

(2) 抗得过: 企业有能力克服结构性与行为性障碍, 或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。

【典例研习·3-10】(2022年多项选择题)

南丰美术出版公司采用内部发展战略, 开展了书画鉴定、画廊经营等业务。采取上述战略的动因包括()。

- A. 开展新业务的成本增速较慢
- B. 为管理者提供职业发展机会
- C. 能深刻了解书画管理、画廊市场及产品
- D. 从一开始就取得规模经济或经验曲线效应

 **斯尔解析** 本题考查的是内部发展(新建)战略的动因。根据题干可知, 南丰美术出版公司采取的是内部发展(新建)战略。选项ABC均为内部发展战略的动因, 选项D是内部发展战略的缺点。

(三) 企业战略联盟(★★★)

1. 企业战略联盟的基本特征

(1) 战略联盟是介于企业与市场之间的一种“中间组织”, 是通过事先达成协议而结成的一种平等的合作伙伴关系。这既不同于组织内部的行政隶属关系, 也不同于组织与组织之间的市场交易关系。

(2) 联盟企业之间的协作关系主要表现为:

- ①相互往来的平等性: 独立法人、自愿互利、自主决策。
- ②合作关系的长期性: 长期合作增强自身竞争优势, 实现长远收益最大化。
- ③整体利益的互补性: 非市场交易关系, 非辅助关系, 可扬长避短, 降低交易成本, 产生协同效应。
- ④组织形式的开放性: 动态、开放、松散, 机会到来则聚、目的实现则散。

2. 企业战略联盟形成的动因

(1) 促进技术创新。

高新技术产品的开发费用日益增大, 单个企业难以独立支付, 必须通过建立战略联盟的方式共同分担。

(2) 避免经营风险。

通过建立战略联盟、扩大信息传递的密度与速度，可以避免单个企业在市场开发和研究开发中的盲目性和因孤军作战而引起的全社会范围内的创新资源浪费，并降低市场开发与技术创新的风险。

(3) 避免或减少竞争。

建立战略联盟，有利于形成新的竞争模式，以合作取代竞争，减少应付激烈竞争的高昂费用。这种竞合思路不仅表现在供应者和购买者之间，也表现在同产业中的竞争对手之间。

(4) 实现资源互补。

通过战略联盟可达到资源共享、优势互补的效果。

(5) 开拓新的市场。

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。

(6) 降低协调成本（与并购相比的优势）。

战略联盟的方式不需要进行企业的整合，因此可以降低协调成本。

提示：上述（1）～（5）条企业实施战略联盟的动因，通过并购方式也能够实现；而与并购方式相比，战略联盟的方式不需要进行企业的整合，因此可以降低协调成本。

3. 企业战略联盟的主要类型及特点

类型		内容	
股权式联盟	合资企业	<p>（1）指将各自不同的资产组合在一起进行生产，共担风险和共享收益；</p> <p>（2）它更多地体现了联盟企业之间的战略意图，并非限于寻求较高的投资回报率</p>	
	相互持股投资	<p>（1）联盟成员之间通过交换彼此的股份而建立的一种长期相互合作的关系；</p> <p>（2）与合资企业比：相互持有股份不需要将彼此的设备和人员合并，通过这种股权联结的方式便于使双方在某些领域采取协作行为；</p> <p>（3）与并购比：这种投资性的联盟仅持有对方少量的股份，联盟企业之间仍保持着相对独立性，而且股权持有往往是双向的</p>	<p>（1）优点：</p> <p>①有利于扩大企业的资金实力；</p> <p>②通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更有利于长久合作。</p> <p>（2）缺点：灵活性差</p>

续表

类型		内容	
契约式联盟	功能性协议	<p>(1) 指企业之间决定在某些具体的领域进行合作；</p> <p>(2) 最常见形式：技术交流协议、合作研究开发协议、生产营销协议、产业协调协议等（在研发、生产、供给、销售等各个价值链环节上都有可能形成战略联盟）</p>	<p>(1) 优点：</p> <p>①更强调协调与默契，更具有战略联盟的本质特征；</p> <p>②经营灵活性、自主权和经济效益等方面更为优越。</p> <p>(2) 缺点：</p> <p>①企业对联盟的控制能力差；</p> <p>②组织松散、缺乏稳定性和长远利益；</p> <p>③联盟内成员之间的沟通不充分；</p> <p>④组织效率低下等</p>

4. 战略联盟的管控

(1) 订立协议。

战略联盟通过契约或协议关系生成时，联盟各方能否遵守所签署的契约或协议主要靠企业的监督管理，发生纠纷时往往不会选择执行成本较高的法院判决或第三方仲裁，而是联盟成员之间自行商议解决。因此，订立协议需要明确一些基本内容。

- ①严格界定联盟的目标；
- ②周密设计联盟结构；
- ③准确评估投入的资产；
- ④规定违约责任和解散条款。

(2) 建立合作信任的联盟关系。

联盟企业之间必须相互信任，并且以双方利益最大化为导向，而不是以自身利益最大化为导向。一旦合作双方相互信任，那么正式的联盟契约就显得不那么重要了，联盟关系还将因为信任而更加稳固。

信任可以降低联盟伙伴之间的监督成本，大大提升联盟成功的可能性，是影响和控制联盟伙伴行为的最有效手段。

解题高手

命题角度1：战略联盟类型的判断。

客观题和主观题高频考点，但整体难度不大，提示以下三个要点：

第一，合资企业是联盟双方共同设立一家企业，**涉及资产或人员的合并**；但相互持股投资不涉及资产或人员的合并，仅涉及持股。

第二，相互持股投资必须是“**双向持股**”，如果仅有单方面持股，可能是并购（大量持股），也可能是契约式联盟（少量持股）。

第三，**并非只要涉及“持股”，就一定是股权式联盟**，因为契约式联盟也可以涉及少量的股权投资，从而有利于双方开展更加深入的合作。

解题高手

命题角度2：战略联盟动因的案例分析。

主观题高频考点，难度适中，提示以下三个要点：

第一，需要同学们准确背记这六句话，口诀是“开拓互补，一提三降”。

第二，此类主观题的解题思路与“一体化战略动因”完全一致，即“背景材料（为了、随着）+成效（提高、改善）”。

第三，从案例分析角度，由于这六句话的字面含义很明确，所以找到关键词并不难，但需要提醒的是，这六句话并非独立关系，其内涵上存在较大的重合度，最典型的是，“开拓新的市场”和“促进技术创新”均可视为“实现资源互补”，分别是客户资源和技术资源的互补，因此实际作答时可能存在同一句案例原文对应多个动因的情况，请同学们提前建立预期，提高做题速度。

【典例研习·3-11】（2013年多项选择题）

下列关于战略联盟的表述中，正确的有（ ）。

- A.战略联盟是在竞争者之间建立的一种平等合作的伙伴关系
- B.战略联盟是着眼于优化企业未来竞争环境的长远谋划
- C.合资企业是战略联盟常见的一种类型
- D.契约式联盟具有较好的灵活性，但企业对联盟的控制难度大

斯尔解析 本题考查的是战略联盟的含义。战略联盟可以与供应者、购买者或其他相关者形成战略联盟，并不仅囿于竞争者，所以选项A错误。

陷阱提示 可能很多同学对于选项A的说法不太熟悉，这就要求大家对于这门学科的基本概念有更深刻的理解，并适当熟悉教材中的一些冷门表述，才能更好地应对客观题。

【典例研习·3-12】（模拟单项选择题）

海达股份主要产品为轨道交通、汽车、建筑、航运等领域用的橡胶制品，福耀玻璃则是专注于汽车安全玻璃的大型跨国集团。海达股份与福耀玻璃已有十多年的业务合作关系，双方互为供应商或客户关系，2021年双方通过签订合作框架协议建立长期战略合作关系，共同提高综合实力和市场影响力，实现共赢。下列关于海达股份与福耀玻璃形成的战略联盟的表述正确的是（ ）。

- A.此联盟更有利于长久合作
- B.此联盟需要各自不同的资产组合在一起进行生产
- C.此联盟灵活性较差
- D.此联盟更强调相关企业的协调与默契

斯尔解析 本题考查的是战略联盟的类型与特点。“双方通过签订合作框架协议建立长期战略合作关系”属于契约式战略联盟，契约式战略联盟选项更强调相关企业的协调与默契，选项D正确，选项ABC均为股权式战略联盟的特点，其中选项B是股权式战略联盟中合资企业的特点。

【典例研习】答案：

3-11：BCD

3-12：D

【典例研习·3-13】（教材案例）

天胜公司是国内知名汽车品牌企业，多年来在电动汽车领域坚持自主研发，掌握了电池、电机和电控等核心技术，并在电动汽车领域全线布局，在电动汽车车体框架安全、做工性能以及生产制造管理等方面积累了丰富的经验。

为了应对电动汽车产业快速发展中的各种不确定性风险，实现优势互补，经过几轮谈判，天胜公司与国际高端汽车品牌制造商BZ公司于2010年就联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究。经过一年多卓有成效的交流与合作，双方增进了彼此的信任。2012年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以50%：50%的比例出资6亿元成立合资企业BB公司，开发主要在国内销售的电动汽车。

BB公司的运营充分发挥出双方的优势。天胜公司承担了电池和驱动技术的研发工作，BZ公司承担了整车的技术开发工作。BB公司建造了专门的车间，运行BZ公司标准的生产流水线，由BZ公司的工程师支持调试。2013年，天胜公司与BZ公司联合发布BB公司生产的新型电动汽车品牌。该品牌于2014年上市以后，各项性能指标表现出色，市场销量持续增长，得到了市场的认可。

两家公司在电动汽车市场上由竞争对手成为合作伙伴。天胜公司本土市场的优势为BZ公司进入中国电动汽车市场铺平了道路；BZ公司的技术品牌优势也助力天胜公司进入高端汽车品牌市场。由于双方签订的协议周密严谨，充分考虑了合作过程中可能发生的各种问题，双方的合作项目持续稳健运行，进一步增进了两家公司之间的相互信任。

要求：简要分析天胜公司和BZ公司所缔结的战略联盟类型、动因以及管控手段。

⑤ 斯尔解析

（1）天胜公司和BZ公司所缔结的战略联盟的类型有两类：

①功能性协议（或契约式战略联盟）。“天胜公司与BZ公司于2010年就联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究”。

②合资企业。“2012年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以50%：50%的比例出资6亿元成立合资企业BB公司”。

（2）天胜公司和BZ公司缔结战略联盟的动因如下：

①促进技术创新。“联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究”。

②避免经营风险。“为了应对电动汽车产业快速发展中的各种不确定性风险”。

③避免和减少竞争。“两家公司在电动汽车市场上由竞争对手成为合作伙伴”。

④实现资源互补。“实现优势互补”；“BB公司的运营充分发挥出双方的优势。天胜公司承担了电池和驱动技术的研发工作，BZ公司承担了整车的技术开发工作，BB公司建造了专门的车间，运行BZ公司标准的生产流水线，由BZ公司的工程师支持调试”；“天胜公司本土市场的优势为BZ公司进入中国电动汽车市场铺平了道路；BZ公司的技术品牌优势也助力天胜公司进入高端汽车品牌市场”。

⑤开拓新的市场。“天胜公司本土市场的优势为BZ公司进入中国电动汽车市场铺平了道路；BZ公司的技术品牌优势也助力天胜公司进入高端汽车品牌市场”。

（3）天胜公司和BZ公司所缔结的战略联盟在战略联盟管控要求方面体现如下：

①订立协议。“经过几轮谈判，天胜公司与BZ公司于2010年就联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究；……2012年，在进一步完善合

作协议的基础上，双方以50%：50%的比例出资6亿元成立合资企业BB公司，开发主要在国内销售的电动汽车”；“由于双方签订的协议周密严谨，充分考虑了合作过程中可能发生的各种问题，双方的合作项目持续稳健运行”。

②建立合作信任的联盟关系。“经过一年多卓有成效的交流与合作，双方增进了彼此的信任。2012年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以50%：50%的比例出资6亿元成立合资企业BB公司，开发主要在国内销售的电动汽车”；“进一步增进了两家公司之间的相互信任”。



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

第二节 业务单位战略

业务单位战略也称竞争战略，业务单位战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。

一、基本竞争战略（★★★）

波特将“竞争战略”描述为：采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争力，从而为公司赢得超常的投资收益。包括：成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

为了达到这一目的，各个公司可以采用的方法是不同的，对每个具体公司来说，其最佳战略是最终反映公司所处的内外部环境的独特产物。但是，从最广泛意义上，波特归纳总结了以上三种具有内部一致性的基本战略。



三种基本战略

（一）成本领先战略

1. 含义

企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。

2. 优势或动因

- （1）形成进入障碍；
- （2）增强讨价还价能力；

- (3) 降低替代品的威胁;
- (4) 保持领先的竞争地位。

3. 实施条件

(1) 市场情况:

① 消费者:

- a. 关心价格: 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;
- b. 不关心品牌: 购买者不太关注品牌;

② 产品: 产业中所有企业的产品都是标准化的产品, 产品难以实现差异化;

③ 竞争者: 价格竞争是市场竞争的主要手段, 消费者的转换成本较低。

(2) 资源和能力:

① 选择适宜的交易组织形式;

② 降低各种要素成本;

③ 资源集中配置;

④ 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;

⑤ 提高生产能力利用程度;

⑥ 提高生产率;

⑦ 改进产品工艺设计。

4. 风险

(1) 成本: 技术的变化可能使过去用于降低成本的投资 (如扩大规模、工艺革新等) 与积累的经验一笔勾销。

(2) 竞争者: 产业的新进入者或追随者通过模仿或者以更高技术水平设施的投资能力, 达到同样甚至更低的产品成本。

(3) 消费者: 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。

(二) 差异化战略

1. 含义

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

2. 优势或动因

- (1) 形成进入障碍;
- (2) 增强讨价还价能力;
- (3) 抵御替代品威胁;
- (4) 降低顾客对价格的敏感程度。

3. 实施条件

(1) 市场情况:

- ① 消费者: 顾客的需求是多样化的;
- ② 产品: 产品能够充分地实现差异化, 且为顾客所认可;
- ③ 竞争者: 企业所在产业技术变革较快, 创新成为竞争的焦点。

(2) 资源和能力：

- ①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；
- ②具有强大的研发能力和产品设计能力；
- ③具有很强的市场营销能力；
- ④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。

4. 风险

- (1) 成本：企业形成产品差别化的成本过高。
- (2) 消费者：市场需求发生变化。
- (3) 竞争者：竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

(三) 集中化战略

1. 含义

针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。分为两类：集中成本领先战略和集中差异化战略。

2. 优势或动因

- (1) 能够抵御产业五种竞争力的威胁；
- (2) 可以增强相对的竞争优势。

3. 实施条件

(1) 市场情况：

- ①消费者：购买者群体之间在需求上存在着差异。
- ②产品（或市场）：目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。
- ③竞争者：在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略。

(2) 资源和能力：

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。

4. 风险

- (1) 市场：狭小的目标市场导致的风险。
- (2) 竞争者：竞争对手的进入与竞争。
- (3) 消费者：购买者群体之间需求差异变小。

解题高手

命题角度：三种基本竞争战略的案例分析。

主观题高频考点，个别年份会考查客观题，难点适中，但有较大记忆量，因此提示以下重点以及记忆方法：

(1) 三种基本竞争战略的优势：

- ①记忆技巧：结合波特五力模型记忆；
- ②解题技巧：与“一体化战略的动因”的解题技巧类似，此处更强调获取“比较优势”。

解题高手

(2) 三种基本竞争战略的实施条件:

① 市场情况: 从“消费者”“产品”“竞争者”三个维度进行记忆:

类型	消费者	产品/市场	竞争者
成本领先	关心价格、不关心品牌、 转换成本低	标准化	价格战是主要手段
差异化	需求多样化	差异化	创新是主要焦点
集中化	群体之间需求多样化	有吸引力	没有其他竞争对手

② 资源和能力:

a. 成本领先战略下, 相关内容较多, 可结合不同的记忆方法来背记。

b. 差异化战略下, 相关内容较少, 但存在一定辨析难度, 特别是第4条“具有从总体上提高某项经营业务质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力”, 此句在案例中较为隐晦。具体而言, 有两类关键线索可对应这句话:

第一, “管理层的理念正确、决策正确或者公司实施了一项重要战略或措施”;

第二, “业务质量”“产品形象”“先进技术”“分销渠道”等。

(3) 三种基本竞争战略的风险: 从“成本/市场”、“竞争者”和“消费者”三个维度进行记忆:

类型	成本/市场	竞争者	消费者
成本领先	技术变化导致投资泡汤	进入/模仿	需求变化
差异化	投资过高	进攻/模仿	需求变化
集中化	市场狭小	进入/模仿	需求变化

【典例研习·3-14】(模拟单项选择题)

20世纪90年代, U国航空业市场结构已经形成, 龙头企业控制市场, 正值行业笼罩在萧条的环境中, 一家名不见经传的小企业——西南航空公司却突破阴云, 一飞冲天, 在1992年取得了营业收入增长25%的佳绩。西南航空公司的成功得益于其始终坚守短航线、低价格的战略定位, 力争成为短途航运领域的标志性企业。根据上述材料, 西南航空选择的竞争战略是()。

- A. 集中化战略 B. 多元化战略
C. 成本领先战略 D. 差异化战略

斯尔解析 本题考查的是基本竞争战略的类型判断。集中化战略是指针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场, 采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。“西南航空公司的成功得益于其始终坚守短航线、低价格的战略定位, 力争成为短

【典例研习】答案:

3-14: A

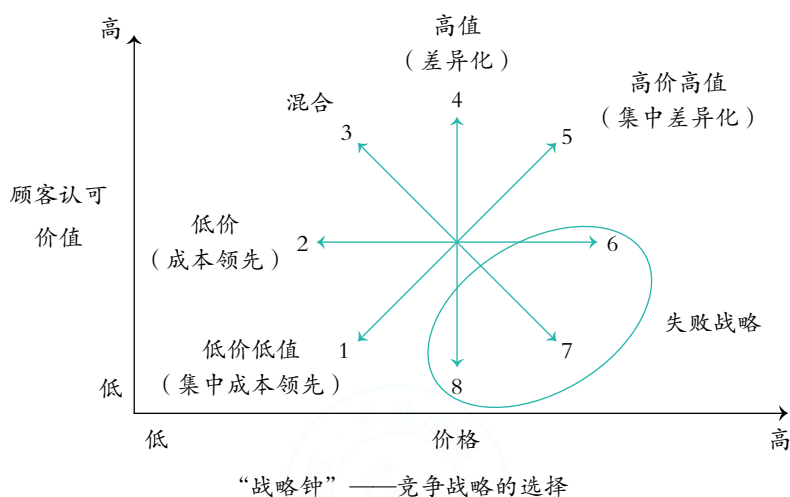
途航运领域的标杆性企业”符合集中化战略的定义（具体为集中成本领先战略），关键词为“始终坚守”“力争成为短途航运领域的标志性企业”，选项A正确。

（四）战略钟——基本战略的综合分析

当企业试图用基本竞争战略的概念解决实际战略选择时会遇到很多问题。企业遇到的实际情况比较复杂，并不能简单地归纳为应该采取哪一种基本战略。

克利夫·鲍曼（Cliff Bowman）将这些问题收入到一个体系内，并称这一体系为“战略钟”，可以对波特的许多理论进行综合。

将产品的价格作为横坐标，将顾客对产品认可的价值作为纵坐标，然后将企业可能的竞争战略选择在这一平面上用8种途径表现出来。



1. 成本领先战略

途径	解释	
途径1	低价低值战略	<p>（1）企业关注的是对价格非常敏感的细分市场，在这些细分市场中，虽然顾客认识到产品（或服务）的质量很低，但他们买不起或不愿买更好质量的商品；</p> <p>（2）是一种很有生命力的战略，尤其在面对收入水平较低的消费者群体的企业，很适合采用该战略；</p> <p>（3）可以看成是一种集中成本领先战略</p>
途径2	低价战略	企业寻求成本领先战略时常用的典型途径，即在降低价格的同时，努力保持产品（或服务）的质量不变

2. 差异化战略

途径	解释	
途径4	高值战略	以相同或略高于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值
途径5	高价高值战略	<p>（1）以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值；</p> <p>（2）这种战略在面对高收入消费者群体时很有效；</p> <p>（3）可以看成是一种集中差异化战略</p>

3.混合战略

途径	解释
途径3	在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势（物美价廉）
可行原因	（1）产品质量高→市场份额大→规模经济→降低成本； （2）产品质量高→学习经济（或经验曲线）→降低成本； （3）提高生产效率+产品质量高→降低成本

4.失败战略

途径	解释
途径6	坐地起价 提高价格，但不为顾客提供更高的认可价值
途径7	质次价高 （1）降低产品或服务的顾客认可价值，同时却在提高相应的价格； （2）除非企业处于垄断地位，否则不可能维持这样的战略
途径8	变相涨价 保持价格不变的同时降低顾客认可的价值，在短期内具有一定隐蔽性，但终将会败露

解题高手

命题角度：战略钟模型下的战略类型判断以及概念辨析。

客观题考点，虽然难度不高，但有不少易混易错的内容，需提醒大家关注：

- （1）混合战略不是任意两种竞争战略的混合，而是**仅有一种组合**：成本领先+差异化；
- （2）低值低价战略是一种很有生命力的战略，而**不是属于失败战略**；
- （3）有低价战略，但没有低值战略；有高值战略，但没有高价战略（因为违背了基本的商业逻辑）；
- （4）战略钟体系与基本竞争战略的对应关系：
 - ①成本领先战略包括**低价低值战略（集中成本领先战略）**和低价战略（成本领先战略）；
 - ②差异化战略包括高值战略（差异化战略）和**高价高值战略（集中差异化战略）**。

【典例研习·3-15】（2021年单项选择题）

北星咖啡馆通过精选原料、简化流程、提高服务，让消费者以同类产品中的最低的价格享受到顶级的品质。根据“战略钟”理论，北星咖啡馆的战略是（ ）。

- A. 低价战略
- B. 混合战略
- C. 高值战略
- D. 集中差异化战略

斯尔解析 本题考查的是战略钟理论下的战略类型。混合战略是指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。“让消费者以同类产品中的最低的价格享受到顶级的品质”属于“战略钟”理论中的混合战略，既实现了低成本，又实现了差异化，因此选项B正确。

二、中小企业竞争战略（★★）

波特在《竞争战略》中对几个重要的产业环境类型进行了更具体的战略分析。他的分析主要是依据产业集中程度、产业成熟情况等角度展开的。其中零散产业和新兴产业大多是以中小企业为主体，所以从某种意义上讲，也可以说是中小企业竞争战略的研究。以下将阐述零散产业和新兴产业中的一些特殊战略问题，并不能作为在这些产业中战略制定的全面指导。

提示：零散产业是从产业结构角度出发，新兴产业是从发展阶段角度出发，二者存在逻辑上的重叠。

（一）零散产业中的竞争战略

1. 概念

零散产业是一种重要的结构环境，在这种产业中，产业集中度很低，没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的发展产生重大的影响。例如，快餐业、洗衣业、照相业等。

2. 造成产业零散的原因——产业本身的基础经济特性

- （1）进入障碍低或存在退出障碍——进入障碍低是产业形成零散的前提。
- （2）市场需求多样化导致高度产品差异化——需求多样化（日常消费，如餐馆、理发店、服装店）和消费地点零散化（如快餐、超市、农贸市场等）。
- （3）不存在规模经济或难以达到经济规模。
- （4）其他原因。

①政府政策和地方法规对某些产业集中的限制。

②新兴产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额等因素。

3. 零散产业的战略选择

类型	途径
克服零散 ——获得成本优势	（1）连锁经营或特许经营（如711、麦当劳）； （2）技术创新以创造规模经济； （3）尽早发现产业趋势
增加附加值 ——提高产品差异化程度	许多零散产业的产品或服务是一般性的商品，提高差异化主要靠增加商品附加值（如海底捞火锅）
专门化 ——目标集聚	（1）产品类型或产品细分的专门化； （2）顾客类型专门化； （3）地理区域专门化（集中设备、选择更有效的广告、使用唯一的分销商等）

4. 谨防潜在的战略陷阱

(1) 避免寻求支配地位——“没有金刚钻，别揽瓷器活”。

零散产业的基本结构决定了寻求支配地位是无效的，除非可以从根本上出现变化。

(2) 保持严格的战略约束力。

易变的战略可能在短期内产生效果，但在长期发展中，会削弱自身竞争力。（关键词：战略频繁调整）

(3) 避免过分集权化。

零散产业中的竞争本质在于人员服务、当地联系、营业的近距离控制、对波动及式样变化的反应能力等。集权化影响生产效率，延缓反应时间，人员主动性小。

(4) 了解竞争者的战略目标与管理费用。

家族式的企业与股份制企业的目标往往不同。

(5) 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。（关键词：新产品）

【典例研习·3-16】（2017年多项选择题）

靓影公司是一家经营照相、冲印、彩扩的企业。靓影公司应当采用的竞争战略有（ ）。

- A. 聚焦细分市场需求，如婚庆大尺寸照片的拍摄、冲印、美化等
- B. 适应多样化的顾客需求，开发多种服务品种
- C. 增加服务的附加价值，如在顾客等候时提供茶水、杂志等
- D. 连锁经营或特许经营，将服务点分散在居民生活区中

斯尔解析 本题考查的是零散产业的竞争战略。靓影公司属于零散产业，其战略选择的方式主要有三种：克服零散（获得成本优势）、增加附加值（提高产品差异化程度）、专门化（目标聚集）。选项A是专门化的体现，选项C则为增加附加值，选项D属于克服零散。而选项B属于产品开发战略（目的是满足顾客需求），属于总体战略，因此不属于该公司应当采用的竞争战略，该选项错误。

陷阱提示 本题需要提示两点：第一，谨防“所答非所问”的陷阱，例如选项B，属于总体战略层面，但题干问的是竞争战略。第二，对于选项B，同学们要能够准确判断其战略类型，到底是产品开发还是多元化，如果你还记得前面介绍的做题技巧，相信很快就可以得出答案。

（二）新兴产业中的竞争战略

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

新兴产业在内部结构上彼此差异很大，但是仍有一些共同的结构特征：

- (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（已立足企业中的雇员创立自己的新企业）；
- (5) 首次购买者（初次消费者多，但更多潜在消费者持观望态度，因此需要诱导购买）。

2. 新兴产业发展障碍与机遇

(1) 发展障碍：从产业的五种竞争力角度分析，新兴产业发展障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与替代品三个方面，其根源还在于产业本身的结构特征。常见的发展障碍有：

- 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 被替代品的反应；
- ⑤ 缺少承担风险的胆略与能力。

(2) 发展机遇：

- ① 进入障碍：新兴产业进入成本相对较低；
- ② 产业内现有企业的竞争：竞争结构还没有完全建立起来，竞争代价小。

3. 新兴产业的战略选择

在新兴产业中，发展风险与机遇共存，而风险与机遇都来源于产业的不确定性。所以新兴产业中的战略制定过程必须处理好这一不确定性。

(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。

(2) 正确对待产业发展的外在性：产业整体利益与企业自身利益的平衡。

(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。

① 适宜早期进入情形：

- a. 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；
- b. 产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿，早期进入企业可以较早地开始这一学习过程；
- c. 顾客忠诚非常重要，那些首先对顾客销售的企业将获得较高的收益；
- d. 早期与原材料供应、分销渠道建立的合作关系对产业发展至关重要。

② 不适宜早期进入情形：

- a. 产业发展成熟后，早期进入的企业面临过高的转换成本；
- b. 为了塑造产业结构，需付出开辟市场的高昂代价，其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等；
- c. 技术变化使早期投资过时，并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益。

解题高手

命题角度1：新兴产业内部结构的共同特征和发展障碍的案例分析。

主观题高频考点，其中新兴产业的共同特征与发展障碍可一并考查，做如下几点提示：

第一，“共同特征”和“发展障碍”有以下三组对应关系：

(1) “技术的不确定性” **完全** 对应“专有技术选择、获取与应用的困难”；

(2) “首次购买者” **完全** 对应“顾客的困惑与等待观望”；

(3) “成本的迅速变化” **可能** 对应“原材料、零部件、资金与其他供给的不足”；

第二，“缺少承担风险的胆略与能力”在案例中通常较为隐晦，根据历年答案，对应的案例线索通常为“**某企业做出了一项较为冒险的决定，或者鼓足勇气做了某件事情（而其他新兴产业的企业都不敢这样做）**”。

命题角度2：新兴产业战略选择的案例分析。

主观题高频考点，有一定难度，需结合关键线索和解题技巧来寻找案例线索：

教材表述	关键线索和解题技巧
塑造产业结构	企业在新兴行业中实施了某些关键举措
正确对待产业发展的外在性，在产业发展变化中占据主动地位	案例中出现了案例主体企业 与其他产业 （典型的如金融业）、 其他机构 （如医院、大学、政府机构等）的关系，或表达了该企业 引导或改变了客户的认知
注意产业机会与障碍的转变	企业在新兴行业中实施了某些关键举措 ； “过去你爱答不理，现在你高攀不起”（供应者或购买者）
选择适当的进入时机与领域	进入时机正确，获得市场支配地位

【典例研习·3-17】（2020年简答题节选）

短短几年间，近百家企业扎堆涌入被誉为“中国新四大发明”之一的共享单车新兴市场。合阳公司入场时，一线城市共享单车市场基本被瓜分完毕。合阳公司只能避开竞争激烈的一线城市，深耕二、三线城市市场，并一口气与近70个二、三线城市签订了独家引进协议。而在一线城市激烈竞争中消耗了太多资源的第一梯队企业很难再实施市场下沉策略。这给了合阳公司生存的机会和反超的可能，合阳公司在接下来的一系列战略新举措实施过程中，逐步逆袭突破一线城市，成功跻身第一梯队，并在行业发展的关键转折中起到引领作用。

(1) 将产品定位于公交运力的补充，助力完善城市公共交通体系。为了解决城市管理者对共享单车的管理难题，合阳公司重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，既满足了市民“最后一公里”的出行需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持。

(2) 开启健康盈利模式，实施免押金策略。大多数共享单车企业通过收取99元、299元不等的押金来回收资金。合阳公司在成立不足两年时，以第三方支付平台信用体系为支撑，实施免押金策略，直接摒弃了资金池模式。本着“长久发展依赖运营效率”的思路，合阳极力推动共享单车全链条的闭环管理，对废旧单车进行报废、回收及再生处理，维护了城市的绿色可持续发展，也守住了共享经济本身对闲置资源有效利用的要义。

(3) 精细化运营，大幅降低成本。多数共享单车企业的主营业务只是投放车辆、抢占市场，一些“头部”企业都把运营维护做了外包。而合阳公司则坚持自主运营维护，通过不断升级硬件、优化算法，将数据精细化到城市的每一个网格。精细化运营大幅度降低了运营成本，实现了共享骑行本身的盈利。

(4) 结合用户骑行体验中潜心专注研发。合阳公司将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件。经过500多人的研发团队不断改进，合阳将单车从1.0密码解锁版本进化到5.0智能扫码解锁版本，打造坐感舒适、骑行省力、极速解锁、故障无忧的完美工业品，在众多竞争产品中脱颖而出。

合阳公司的逆袭，除了自身的实力外，也离不开大公司AL的青睞和相助。AL公司不仅以雄厚资本为合阳公司提供运营资金保障，更重要的是亿级流量入口和信用体系支撑所带来的对市场争夺的支撑。

要求：

(1) 简要分析合阳公司在共享单车新兴产业中是如何克服发展障碍的。

(2) 简要分析合阳公司在共享单车新兴产业中的战略选择。

斯尔解析

(1)

① 专有技术选择、获取与应用的困难。“合阳公司通过不断升级硬件、优化算法，将数据精细化到城市的每一个网格”“合阳公司将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件。经过500多人的研发团队不断改进，合阳将单车从1.0密码解锁版本进化到5.0智能扫码解锁版本，打造坐感舒适、骑行省力、极速解锁、故障无忧的完美工业品，在众多竞争产品中脱颖而出”。

② 原材料、零部件、资金与其他供给的不足。“合阳的逆袭，除了自身的实力，也离不开大公司AL的青睞和相助。AL公司不仅以雄厚资本为合阳公司提供运营资金保障，更重要的是亿级流量入口和信用体系支撑所带来的对市场争夺的支撑”。

③ 顾客的困惑与等待观望。“合阳公司重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，既满足了市民‘最后一公里’的出行的需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持”。

④ 被替代产品的反应。在面临新产品替代威胁时，老产品防范新产品的最佳战略可能是进一步降低成本，这也给新兴产业的发展增添了难度。“开启健康盈利模式，实施免押金策略”。

⑤缺少承担风险的胆略与能力。新兴产业早期的发展障碍更多地源于缺少承担风险的胆略与能力、技术上的创造性以及做出前瞻性的决策以储备投入人力、物资与分销渠道的能力等。“避开竞争激烈的一线城市，深耕二、三线城市市场”“合阳公司在接下来的一系列战略新举措实施中……在行业发展的关键转折中起到引领作用”“合阳重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性”“合阳的逆袭，除了自身的实力，也离不开大公司AL的青昧和相助。AL公司不仅以雄厚资本为合阳公司提供运营资金保障，更重要的是亿级流量入口和信用体系支撑所带来的对市场争夺的支撑”。

(2)

①塑造产业结构。“逐步逆袭突破一线城市，并在行业发展的关键转折中起到引领作用”“将产品定位于公交运力的补充，助力完善城市公共交通体系”“开启健康盈利模式，实施免押金策略”“精细化运营，大幅降低成本”“合阳将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件”。

②正确对待产业发展的外在性。“合阳重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，既满足了市民‘最后一公里’的出行的需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持”“合阳在成立不足两年时，以第三方支付平台信用体系为支撑，实施免押金策略，直接摒弃了资金池模式”。

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。“逐步逆袭突破一线城市，并在行业发展的关键转折中起到引领作用”“将产品定位于公交运力的补充，助力完善城市公共交通体系”“开启健康盈利模式，实施免押金策略”“精细化运营，大幅降低成本”“合阳将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件”。

④选择适当的进入时机与领域。“合阳公司单车入场时，一线城市共享单车市场基本被瓜分完毕。合阳公司单车只能避开竞争激烈的一线城市，深耕二、三线城市市场，并一口气与近70个二、三线城市签订了独家引进协议。而在一线城市激烈竞争中消耗了太多资源的第一梯队企业很难再实施市场下沉策略，这给了合阳公司生存的机会和反超的可能”。

三、蓝海战略(★★★)

自波特教授的《竞争战略》和《竞争优势》两部战略专著问世后，“竞争”就成了战略管理领域的关键词。在基于竞争的战略思想指导下，企业常常在“差异化”和“成本领先”战略之间选择其一。但在今天，无论采取“差异化”还是“成本领先”战略，企业取得获利性增长的空间都越来越小。在这种情况下，企业如何才能从血腥的竞争中脱颖而出？如何才能启动和保持获利性增长？蓝海战略（Blue Ocean Strategy）为企业指出了一条通向未来增长的新路。

“红海”战略主要是立足当前业已存在的行业和市场，采取常规的竞争方式与同行业中的企业展开针锋相对的竞争。而“蓝海”战略是指不局限于现有产业边界，而是极力打破这样的边界条件，通过提供创新产品和服务，开辟并占领新的市场空间的战略。

(一) 蓝海战略的内涵

(1) 蓝海的开拓者并不将竞争作为自己的标杆，而是遵循另一套完全不同的战略逻辑，即“价值创新”，这是蓝海战略的基石。之所以称为价值创新，原因在于它并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，由此开辟一个全新的、非竞争性的市场空间。

(2) 价值创新不仅仅是“创新”，而是涵盖整个公司行为体系的战略问题。价值创新要求企业引导整个体系同时以实现客户价值和企业自身价值飞跃为目标。如果不能将这两个目标相结合，创新必然会游离于战略核心之外。

(3) 蓝海战略与红海战略关键性差异。

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
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

(二) 蓝海战略的制定原则和执行原则

蓝海战略是一种崭新的战略思维，其制定和实施的方法也完全不同于典型的战略规划。蓝海战略开拓了一套条理清晰的绘制和讨论战略布局的过程，以将企业战略推向蓝海。

类型	具体原则	要点	降低的风险因素
制定原则	重建市场边界	必备的分析工具和框架	↓ 搜寻的风险
	注重全局而非数字	超越小步改进价值的境界	↓ 规划的风险
	超越现有需求	强调审视非顾客之间强大的共同点需求，而非顾客间的差别	↓ 规模的风险
	遵循合理的战略顺序	效用、价格、成本、接受	↓ 商业模式风险
执行原则	克服关键组织障碍	跨越认知、资源、动力和组织政治方面的障碍	↓ 组织的风险
	将战略执行建成战略的一部分	鼓舞人们行动起来，去执行蓝海战略	↓ 管理的风险

(三) 重建市场边界的基本法则

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，从而帮助企业从一大堆机会中准确地挑选出具有蓝海特征的市场机会。

从肉搏式竞争到蓝海战略

项目	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

续表

项目	肉搏式竞争	开创蓝海战略
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	重设产业的功能与情感导向
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

1. 路径一：审视他择产业

他择品的概念要比替代品更广。形式不同但功能或者核心效用相同的产品或服务，属于替代品（substitutes）。而他择品（alternatives）则还包括了功能和形式都不同而目的却相同的产品或服务。

原理详解

如何理解“功能和形式都不同而目的却相同的产品或服务”？

举个例子，为了达到休闲的目的，人们可以选择的休闲方式有多种，可以看电影，也可以打电动，因此打电动便是看电影的他择品。

从定义上来看，他择品的概念比替代品的概念要更加宽泛一些，但在实际考试中，同学们无须纠结这两者之间的关系。

2. 路径二：跨越战略群组

本书第二章阐述战略群组分析的第四个角度，就是“利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会”，这是重建产业边界的又一路径。

3. 路径三：重新界定产业的买方群体

在一个产业中的企业通常会都集中于某一类购买群体。举例来说，医药行业主要将目光放在有影响力的群体即医生身上；办公用品行业主要关注采购者，即企业的采购部门；而服装行业主要直接向使用者销售产品。

挑战产业有关目标买方群体的常识成规，就可以引领我们发现新的蓝海。

4. 路径四：放眼互补性产品或服务

产品或服务很少会被单独使用。很多情况下，他们的价值会受到别的产品或服务的影响。但是，在大多数情况下，企业生产的产品或提供的服务都局限于产业范围内。事实上，在互补产品或服务背后常常隐藏着巨大的价值。

5. 路径五：重设客户的功能性或情感性诉求

一些产业主要通过价格和功能来竞争，关注的是给客户带来的效用，客户的诉求是功能性的；其他一些产业主要以客户感觉为竞争手段，客户的诉求是情感性的。当企业关注挑战产业中已经存在的功能或情感诉求时，常常会发现新的市场机会。

6. 路径六：跨越时间，参与塑造外部潮流

随着时间的推移，很多产业都会受到外部趋势变化的影响，例如，互联网迅速崛起和全球环保运动的兴起。如果企业能够正确预测到这些趋势，就可能会找到蓝海市场机会。

解题高手

命题角度：蓝海战略特征与重建市场边界基本法则的案例分析。

主观题高频考点，近两年也有“客观化”趋势，有一定难度。结合教材例题以及历年真题答案，总结如下解题技巧：

(1) 考查蓝海战略的特征。

教材原文	关键线索
规避竞争，拓展非竞争性市场空间	无竞争；“我与你不同”
创造并攫取新需求	消费者（注意：观众、游客、学生、患者都是消费者，不同案例背景，消费者有所不同）
打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本	成本

注意：答题时可将原文五句话中的前两点和后两点分别合并，即按照3个特点来总结蓝海战略。

(2) 考查重建市场边界的基本法则。

教材原文	关键线索
审视他择产业	A产业/产品与B产业/产品相结合，但“放眼互补性产品或服务”更强调功能互补，重设功能性或情感性诉求侧重顾客所感知的功能和情感的转换
跨越产业内不同的战略群体	
重设功能性或情感性诉求	
放眼互补性产品或服务	顺应潮流、适应××追求
跨越时间	
重新界定买方群体	客户群体发生变更

(四) 总结

(1) 根本性改变：蓝海战略代表着战略管理领域的范式性的转变，即从给定结构下的定位选择向改变市场结构本身的转变。

(2) 基于现实而非猜想：由于蓝海的开创是基于价值的创新而不是技术的突破，是基于对现有市场现实的重新排序和构建，而不是对未来市场的猜想和预测，企业就能够以系统的、可复制的方式去寻求它。

(3) 或内或外：“蓝海”既可以出现在现有产业疆域之外，也可以萌生在产业现有的“红海”之中。

(4) 层次更高：蓝海战略绝非局限于业务战略（或竞争战略）的范畴，它着重于企业产业和市场边界的重建，因而更多地涉及公司战略的范畴。

【典例研习·3-18】（教材例题）

学朗书吧位于某大学城内，主要顾客是学生和教师。该书吧的主人在创建该项目之前进行了市场调查。调查结果显示，该大学城现有书店两家，书店内空间狭小，书籍种类较少，以各种考试辅导用书为主。由于商品严重同质化，两家书店的竞争异常激烈；该大学城还有若干饮品店，它们只外卖各种冷饮和奶茶，没有给顾客留出休憩的位置。学朗书吧的创建者决定将书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活为一体的综合性服务书吧。

现有的一些书吧往往注重营造高雅的环境，通过豪华装修来吸引顾客，比如在书架旁放置高大的古董瓷瓶，在墙壁上挂上油画等，但这并不是大学城附近消费者关注的重点，反而会产生高昂的成本。学朗书吧抛弃这些流行的理念和做法，只在墙壁上描绘一些山水画提高意境，舍去了昂贵的摆设，大大降低了成本，进而降低了饮品和图书的售价，提升了竞争力。

随着电子商务的普及，饮品的网上销售日益火爆，许多网站均提供网售平台。学朗书吧与时俱进，也提供网上点单，送货到门的服务。另外，现在大学中自习室紧张，抢位现象愈发严重，学朗书吧计划打造自习位出租系列，并且提供午餐，为学生们提供理想的学习和休息场所。

学朗书吧以创新的理念和定位，进入竞争激烈的文化和生活服务领域，开创了新的生存与发展空间。

要求：

（1）依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，简要分析学朗书吧所体现的蓝海战略的特征；

（2）依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的路径），简要分析学朗书吧在竞争激烈的文化和生活服务领域中开创新的生存与发展空间的路径。

⑤ 斯尔解析

（1）

①规避竞争，拓展非竞争性市场空间。“两家书店竞争异常激烈”“学朗书吧的创建者决定将书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活为一体的综合性服务书吧”。

②创造并攫取新需求。“现在大学中自习室紧张，抢位现象愈发严重，学朗书吧计划打造自习位出租系列业务，并且提供午餐，为学生们提供理想的学习和休息场所”。

③打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合成一个体系。“现有的一些书吧往往注重营造高雅的环境，通过豪华装修来吸引顾客”“学朗书吧抛弃这些流行的理念和做法，只在墙壁上描绘一些山水画提高意境，舍去了昂贵的摆设，大大降低了成本，进而降低了饮品和图书的售价，提升了竞争力”。

（2）

①审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组。“学朗书吧的创建者决定将书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活为一体的综合性服务书吧”。

②放眼互补性产品或服务。“学朗书吧的创建者决定将书店和饮品店具有的两类互补性的功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活为一体的综合性服务书吧”。

③重设客户功能性或情感性诉求。“现有的一些书吧往往注重营造高雅的环境，通过豪华装修来吸引顾客，比如在书架旁放置高大的古董瓷瓶，在墙壁上挂上油画等，但这并不是大学城附近消费者关注的重点，反而会产生巨大的成本。学朗书吧抛弃这些流行的理念和做法，只在墙壁上描绘一些山水画提高意境，舍去了昂贵的摆设，大大降低了成本，进而降低了饮品和图书的售价，提升了竞争力”。

④跨越时间参与塑造外部潮流。“随着电子商务的普及，饮品的网上销售日益火爆，许多网站均提供网售平台。学朗书吧与时俱进，也提供网上点单，送货到门。另外，现在大学中自习室紧张，抢位现象愈发严重，学朗书吧计划打造自习位出租系列业务，并且提供午餐，为学生们提供理想的学习和休息场所”。

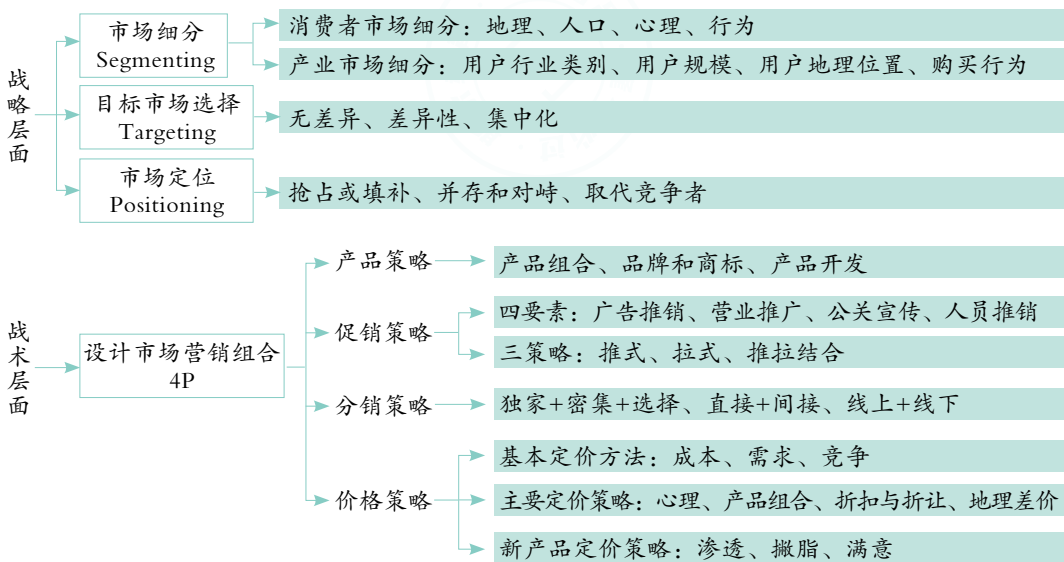


使用斯尔教育App
扫码观看本节好课

第三节 职能战略

职能战略，又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等，确保更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率。

一、市场营销战略 (★★★)



(一) 市场细分 (Market Segmenting)

市场细分也称市场细分化，是指根据整体市场上用户的差异性，以影响用户需要和欲望的某些因素为依据，将一个整体市场划分为两个或两个以上的用户群体，每一个需求特点相类似的用户群体就构成一个细分市场（或子市场）。各个不同的细分市场，即用户群体之间存在明显的需求差异。

1. 消费者市场细分

依据	内容
地理细分	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
人口细分	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
心理细分	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
行为细分	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（或商店）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

解题高手

命题角度：市场细分依据的辨析。

客观题高频考点，但从2021年起却开始以主观题形式考查，需高度重视。建议掌握如下几个易混易错点：

（1）“国家”是地理细分依据，“国籍”是人口细分依据，虽然不同国家通常意味着不同国籍，但两者实质不同，切勿混淆。

（2）心理细分依据仅有两类，而行为细分依据较为复杂。从做题角度，只要掌握心理细分，则可推断出行为细分。具体而言，心理细分依据包括：

第一，生活方式（经常考查）：通俗地讲，就是一个人怎样生活。典型举例有二，其一是“追求时髦/传统/高品质”，其二是“生活习俗”；

第二，个性（极少考查）：是指一个人的心理倾向或特征。典型举例是保险产品可以根据不同客户的风险偏好/承受度来定制不同类别的产品。

（3）行为细分依据的含义：行为细分依据更直接地反映消费者的需求差异，其具体释义如下：

依据	释义
消费者的购买时机	如鲜花店在节日和非节日的营销策略不同
消费者所追求的利益	如某些人买手表是追求价格低廉，有些人买手表是追求维修方便（注意：此处的表述更具象）
使用者情况	如年轻人买衣服为了色彩艳丽，老年人买衣服为了保暖
消费者对某种产品的使用率	如对于经常买的客户，企业推广相对容易；对于首次买的客户，企业推广难度较大

解题高手

续表

依据	释义
消费者待购阶段	如认知阶段、获取信息阶段、评估阶段、购买阶段、购后阶段
消费者对品牌的忠诚程度/对产品的态度	如对于复购用户，给予适当优惠；对于VIP用户，给予更多服务权益；对于忠诚用户（如愿意主动传播），给予更多裂变奖励或周边产品等。 注意：上述均为消费者对产品的忠诚度或态度，并非消费者本身的个性，不属于心理细分

2. 产业市场细分

产业市场的细分变量有些与消费者市场细分变量相同，如地理因素、追求利益、使用情况、使用程度、对品牌的信赖程度、使用者对产品的态度等。但产业市场也有自己的特殊性，采用最多的细分变量可以归纳为用户的行业类别、用户规模、用户地理位置和购买行为因素。

依据	内容
用户的行业类别	在产业市场上，不同的最终用户对同一种产业用品的营销组合往往有不同的要求。举例：飞机制造商所需要的轮胎必须达到的安全标准比农用拖拉机制造商所需轮胎必须达到的安全标准高得多，豪华汽车制造商比一般汽车制造商需要更优质的轮胎等
用户规模	公司规模可以是大型、中型和小型，不同规模的用户，其购买力、购买批次、频率、购买行为和方式都有可能不同，要求供应商提供的服务水平也可能不同
用户的地理位置	除国界、地区、气候、地形、交通运输等条件外，产业布局、自然环境、资源等也是很重要的细分变量
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

（二）目标市场选择（Market Targeting）

市场细分是选择目标市场的基础。市场细分后，企业由于受到内外部条件的制约，可根据产品的特性、自身的资源和能力，在众多的细分市场中，选择一个或几个有利于发挥企业优势、能够达到最佳或满意的经济效益的细分市场作为目标市场。

1. 目标市场选择策略

(1) 无差异营销策略。

①含义：企业把整个市场作为自己的目标市场，只考虑市场需求的共性，而不考虑其差异，运用一种产品、一种价格、一种推销方法，尽可能吸引更多的消费者。

②优点：品种单一，适合大批量生产和销售，发挥规模经济的优势；可以降低生产、存货和运输的成本，缩减广告、推销、市场调研和市场细分的费用，进而以低成本在市场上赢得竞争优势。

③缺点：应变能力差，一旦市场需求发生变化，难以及时调整企业的生产和市场营销策略，特别是在产品生命周期进入成熟阶段后，竞争手段过于单一，因而风险较大。

(2) 差异性营销策略。

①含义：企业选择两个或两个以上，直至所有的细分市场作为目标市场，并根据不同细分市场的需求特点，分别设计生产不同的产品，制定不同的营销组合策略，有针对性地满足不同细分市场顾客的需求。

②优点：面向广阔的市场，满足不同消费者的需要，有利于扩大销售量，增强竞争力；企业适应性强，富有回旋余地，不依赖一个市场一种产品。

③缺点：由于小批量多品种生产，要求企业具有较高的经营管理水平；由于品种、价格、销售渠道、广告、推销手段的多样化，使生产成本、研发成本、存货成本、销售费用、市场调研费用相应增加，有可能降低经济效益。

(3) 集中化营销策略。

①含义：企业由于受到资源等条件的限制，以一个或少数几个性质相似的子市场作为目标市场，试图在较少的子市场上占领较大的市场份额。

②优点：企业得以集中运用有限的资源，实行专业化的生产和销售，节省营销费用，提高产品和企业知名度。

③缺点：对单一和窄小的目标市场依赖性太大，一旦目标市场情况发生突然变化，企业周旋余地小，风险大。同时，当强有力的竞争者打入目标市场时，企业就会受到严重影响。

2. 选择目标市场需考虑的因素

考虑因素	策略选择
市场相似性	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
产品同质性	同质性产品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
企业实力	实力很强，采用无差异营销策略或差异性营销策略；实力有限，则宜采用集中化营销策略较为有效
产品生命周期阶段	产品在引入期，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
竞争者策略	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（Market positioning）

市场定位就是使本企业产品具有一定特色，适应目标市场一定的需求和偏好，塑造产品在目标消费者心目中的独特形象和合适位置。

原理详解

如何理解市场定位？

市场定位是指企业为在目标顾客心目中确定独特地位的活动过程。例如，沃尔玛的市场定位是“天天低价”，海尔的市场定位是“高品位、高价格”，麦当劳的市场定位是“卫生、方便的快餐”、七喜的市场定位是“非可乐”，他们都由于市场定位的合理而获得了巨大的成功。

1. 初次定位与重新定位

（1）初次定位：

企业确定目标市场后，对产品进行第一次市场定位，也称初次定位。一般新产品投入市场均属初次定位。

（2）重新定位：

随着市场情况的变化，产品尚需创新定位，即对产品进行二次或再次定位。在重新定位前，企业应慎重考虑和评价企业改进产品特色和转移到另一种定位时所需付出的代价是否小于在此新市场上的销售收入，以保证产品重新定位后仍有利润。

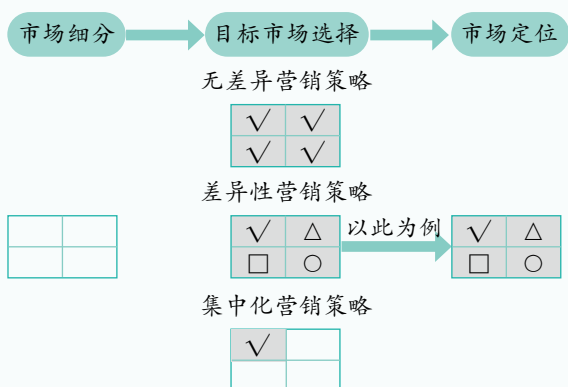
2. 市场定位策略

策略类型	内涵
抢占或填补市场空位	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	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。采用这种市场定位策略的前提是：该市场还有很大的未被满足的需求，足以吸纳新进入的产品；企业推出的产品要有自己的特色，能与竞争产品媲美
取代竞争者	将竞争者赶出原有位置，并取而代之。企业要实施这种定位策略，必须比竞争对手有明显的优势，提供比竞争者更加优越和有特色的产品，还要做好大量的推广宣传工作，提高本企业的形象和知名度，冲淡顾客对竞争者产品的印象和好感

精准答疑

问题：市场细分、目标市场选择和市场定位之间是什么关系？这几个概念太晦涩了，可否形象解释呢？

解答：这三个概念的确有些抽象，很多初学者都无法很好地理解其中的内涵与关系。下面尝试通过图形化的方式解释这三者之间的关系：



(四) 设计市场营销组合 (4P)

市场营销组合是指企业为追求预期的营销目标，综合运用企业可以控制的各种要素，并对之进行最佳组合的过程。在营销战略的指导下，企业需要设计出由产品、价格、分销和促销这四个在企业控制之下的因素所构成的营销组合，简称4P组合。

1. 产品策略

(1) 产品组合策略。

①相关概念：产品组合的宽度、长度、深度和关联性：

a. 产品组合的宽度，是指一个企业有多少产品大类（例如：手机、电脑、音响）。

b. 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（例如：iPhone X、iPhone 13、iPhone 14）。

c. 产品组合的深度，是指产品大类中每种产品有多少花色、品种、规格（例如：iPhone 14 256G 黑色）。

d. 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。

②策略类型：

类型	详解
扩大产品组合	包括拓展产品组合的宽度（产品大类）、长度（产品组合中的产品项目总数）和加强产品组合的深度（产品组合中每种产品的花色、品种、规格）
缩减产品组合	当市场不景气或原料、能源供应紧张时，从产品组合中剔除那些获利很小甚至亏损的产品大类或产品项目，使企业可集中力量发展获得利润较多的产品大类和产品项目
产品延伸	指全部或部分地改变公司原有产品的市场定位。具体包括：向下延伸（高档→低档）、向上延伸（低档→高档）、双向延伸（低档←中档→高档）

（2）品牌和商标策略。

项目	内容
单一的品牌名称	企业对所有产品都使用同一商标；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
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显然不同，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。例如联合利华公司的各类产品：家庭及个人护理类（中华、夏士莲等）、食品类（家乐、立顿）
自有品牌	许多零售商销售自有品牌的杂货、服饰和五金器具，以使客户建立对该零售商而不是对产品生产商的忠诚度（如屈臣氏的蒸馏水）

（3）产品开发策略。

2.价格策略

（1）基本的定价方法。

对定价影响最大的是成本、市场或消费者需求、竞争三个方面因素。其中，成本是价格的下限，顾客对产品价值的感知是上限，而竞争企业的产品和替代品的价格提供了参照。

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、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，需求量小，定价就低。具体包括：

定价策略	适用情况
高定价策略	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
低定价策略	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；单位市场成本与销售成本能够因大量生产和销售而降低

③竞争导向定价法：

以市场上相互竞争的同类产品为价格的基本尺度，并随竞争变化调整价格水平。主要做法有通行价格定价和密封投标定价。

（2）主要定价策略。

①心理定价策略：为适应消费者的购买心理所采用的定价策略，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。

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：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。

①渗透定价法（低价）：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（高价）：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（中间价）：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。分销策略要克服地点、时间、产品数量和所有权上的差异，解决如何分销产品以及如何确定实体店的位置等问题。

分销策略应当与价格、产品和促销三个方面密切相关。可获取产品的渠道对于客户对产品的质量和状况的感知非常重要。分销渠道必须使产品的形象与客户的产品感知相符合。

第一种分类：

类型	内涵
直接分销	产品不经过中间商，而直接从生产商到消费者手中
间接分销	经过了中间商的分销系统

第二种分类：

分销策略	内涵	优势	劣势	适用范围
独家分销	生产企业在某一地区仅通过一家中间商推销其产品	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	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	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	生产商以尽可能多的中间商销售企业的产品或服务	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

第三种分类：

类型	内涵
线上分销	网络上的渠道，通过网上商城或其他网络方法传播产品、服务等
线下分销	通过面对面或其他非网络方法交易或传播产品和服务等

4. 促销策略

促销的目的在于赢得潜在客户的注意、激发客户的购买渴望和购买行为。企业将其产品或服务的特性传达给预期客户的方式被称为促销组合。

(1) 促销组合要素构成。

要素	释义
广告促销	在媒体中投放广告，使潜在客户对企业产品和服务产生良好印象
营业推广	采用非媒体促销手段，为鼓励客户购买产品或服务而设计。例如，试用、折扣、礼品等方式已被许多企业所采用
公关宣传	通常是指宣传企业形象，为企业及其产品建立良好的公众形象
人员推销	企业的销售代表直接与预期客户进行接触

(2) 促销组合策略。

①推式策略（通过渠道商推向消费者）：将产品经过营销渠道“推”向最终消费者。制造商的市场活动（主要是人员推销和交易推广）大多面向渠道成员展开，激励他们购买产品并向最终消费者销售。

②拉式策略（直接面向消费者）：依靠制造商直接开展的市场活动（主要是广告和消费者推广）指向最终消费者，激励他们购买产品。如果拉式策略奏效，消费者将向渠道成员索取产品，渠道成员转而向制造商索取产品。

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，在向中间商进行大力促销的同时，通过广告刺激市场需求。

【典例研习·3-19】（模拟单项选择题）

七喜汽水面世之初，面对百事可乐、可口可乐两个超级大哥，它标新立异地用“非可乐”定位把自己与“可乐”区分开来，试图向消费者传达：碳酸饮料有两种类型，一种是“可乐”，另一种是“非可乐”。根据市场定位策略，七喜汽水面世之初的市场定位策略是（ ）。

- A. 抢占或填补市场空位策略
- B. 与竞争者并存和对峙的市场定位策略
- C. 取代竞争者的市场定位策略
- D. 重新定位策略

斯尔解析 本题考查的是市场定位策略类型的辨析。市场定位策略包括三种：抢占或填补市场空位、与竞争者并存和对峙、取代竞争者。“标新立异地用‘非可乐’定位把自己与‘可乐’区分开来”说明七喜汽水面世之初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，因此选项A正确。选项D不属于市场定位策略，不当选。

【典例研习·3-20】（2022年单项选择题）

某滑雪公司规定：如果同时购买滑雪杆、滑雪板会比单独购买优惠，上述措施体现的定价策略是（ ）。

- A. 捆绑定价
- B. 关联产品定价
- C. 推广折扣
- D. 交易折扣

斯尔解析 本题考查的是主要定价策略。“同时购买滑雪杆、滑雪板会比单独购买优惠”，体现捆绑定价。捆绑定价是将几种相关产品组合起来，以低于整体的价格销售，有助于促进消费者购买那些他们本来可能不会购买的产品，选项A正确。注意，选项AB属于产品组合定价策略，选项CD属于折扣与折让定价策略。

二、研究与开发战略（★★）

（一）研发的类型

（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关键环节。

（2）流程研究。

流程研究关注于生产产品或提供服务的流程，旨在建立有效的流程来节约资金和时间，从而提高生产率，对于实施成本领先战略或差异化战略的企业都是必不可少的。

【典例研习】答案：

3-19：A

3-20：A

（二）研发的动力来源

（1）需求拉动。

即市场的新需求拉动创新以满足需求。对于“需求拉动”的研究与开发，研发部门与市场营销部门的协调是非常重要的，因为营销经理对于顾客需求的了解可以对产品开发提供思路 and 方向。

（2）技术推动。

即创新来自发明的应用。

（三）研发的战略作用

项目	内容
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
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
安索夫矩阵	研发支持四个战略象限。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
产品生命周期	产品研发会加速现有产品的衰退，因而需要研发来为企业提供更替代产品

（四）研发定位

类型	内容
成为向市场推出新技术产品的企业 (进攻型战略)	通过发明、采用全新的技术率先向市场推出性能、质量领先的产品，这是一个富有魅力的、令人兴奋的战略，但同时也是一个风险较大的战略（自主创新）
成为成功产品的创新模仿者 (追随型战略)	（1）采用不同的技术方法模仿生产出市场上已有的成功产品，或者在模仿生产的基础上对成功产品做出改进； （2）该战略启动风险和成本最小； （3）必须有先驱企业开发第一代新产品并证明存在该产品的市场； （4）该战略要求企业拥有优秀的研发人员和优秀的营销部门
成为成功产品的低成本生产者	（1）通过大量生产与先驱企业开发的产品相类似、但价格相对低廉产品来成为低成本生产者； （2）由于产品已被客户接受，价格变得更为重要； （3）规模营销成为主要的销售战略； （4）要求企业对工厂和设备进行不断投资，与前两种战略相比所需研发费用较低
成为成功产品低成本生产者的模仿者	（1）对于收入水平和技术水平较低国家的企业具有很强的吸引力； （2）要求企业加大对设备与工艺流程的投资，但作为模仿者，能够以更低的投入获得更高的产出

三、生产运营战略 (★★)

生产运营战略是企业根据目标市场和产品特点构造其生产运营系统时所遵循的指导思想，以及在这种指导思想下的一系列决策规划、内容和程序。

(一) 生产运营战略涉及的主要因素

因素	内容
批量	批量大，单位成本低；批量小，单位成本高
种类	种类少，单位成本低；种类多，单位成本高
需求变动	需求稳定，单位成本低；需求波动，单位成本高（会产生产能利用率问题）。 举例：旺季的时候旅游业聘用兼职员工；而在旅游淡季，企业的设备和员工都处于未被充分利用的状态，因而单位成本很可能比较高
可见性	可见性低，单位成本低；可见性高，单位成本高。 （1）当可见性高时，客户的感性认识会在很大程度上影响他们对生产运营流程的满意度。如果客户需要等待，就有可能产生不满，这时员工需要具备很高的人际沟通技巧，因而单位成本较高； （2）当可见性较低时，生产和销售之间可以存在时间间隔，从而允许生产运营流程充分发挥作用，因此联系客户的技巧并不重要，单位成本相对较低

(二) 生产运营战略的内容

企业生产运营战略包括以下几个方面的内容。

1. 产品（服务）的选择

需要考虑以下因素：

- （1）市场条件；
- （2）企业内部的生产运营条件；
- （3）财务条件；
- （4）企业各部门工作目标的差异性。

2. 自制或外购选择

- （1）自制：完全自制；装配阶段自制，即“外购+自制”战略。
- （2）外购：成立经销公司。

提示：对于产品工艺复杂、零部件繁多的生产企业，那些非关键、不涉及核心技术的零部件，如果外购价格合理，市场供应稳定，企业会考虑外购或以外包的方式来实现供应。

3. 生产与运营方式选择

- （1）大批量、低成本：适用于需求量大、差异性小的产品或服务。（如沃尔玛、福特汽车）。
- （2）多品种、小批量：适用于消费者需求多样化、个性化的产品或服务。（如丰田、惠普）。
- （3）计算机集成制造。
- （4）大规模定制等。

4.供应链与配送网络选择

(1) 供应链选择:

模式	适用的环境	适用的产品	模式目标
高效供应链	品种少、产量高、 可预见的市场环境	共性产品，如紧固件、 轴承、方便面、饮料等	降低“实物成本”
敏捷供应链	品种多、产量低、 难以预见的环境	个性产品， 如专用设备、太阳镜等	降低“市场 协调成本”

(2) 配送网络选择:

- ①制造商存货加直送。
- ②制造商存货、直送加在途并货。
- ③分销商存货加承运人交付。
- ④分销商存货加到户交付。
- ⑤制造商或分销商存货加顾客自提。
- ⑥零售商存货加顾客自提。

【典例研习·3-21】(模拟单项选择题)

米家公司在成立之初，仅支持自家官网预定，即顾客在官网下单，确定所需产品的型号，并留下姓名和住址，米家公司根据订单信息直接将产品邮寄到顾客家中。米家公司在成立之初采用的配送网络类型是()。

- A.制造商存货加直送
- B.分销商存货加承运人交付
- C.制造商或分销商存货加顾客自提
- D.零售商存货加顾客自提

斯尔解析 本题考查的是生产运营战略中的配送网络选择。“仅支持自家官网预定，即顾客在官网下单，确定所需产品的型号，并留下姓名和住址，米家公司根据订单信息直接将产品邮寄到顾客家中”体现的是产品直接从制造商发送到最终顾客，即制造商存货加直送，因此选项A正确。

(三) 生产运营战略的竞争重点(TQCF)

1.交货期(Time)

- (1)快速交货:对争取订单意义重大。
- (2)按约交货:对顾客满意度有重要影响。

2.质量(Quality)

既包括产品本身的质量(满足顾客需求)，也包括生产过程的质量(产品质量零缺陷)。

3.成本(Cost)

包括生产成本、制造成本、流通成本和使用成本等。

4.制造柔性(Flexibility)

企业面临市场机遇时在组织和生产方面体现出来的快速而又低成本地适应市场需求，反映了企业生产运作系统对外部环境做出反应的能力。

(四) 生产流程计划

(1)生产运营战略实施的大部分过程都发生在生产现场，以下几个方面的生产流程计划或决策对战略实施的成败具有重大影响:

工厂规模、工厂地点、产品设计、设备的选择、工具的类型、库存规模、库存控制、质量控制、成本控制、标准的使用、工作专业化、员工培训、设备与资源利用、运输与包装及技术创新。

(2) 在研究工厂地点和生产设备之前所必须考虑的因素包括：主要资源的可利用性、该地区的当前平均工资水平、与收发货物相关的交通费用、主要市场的地点、该地区所在国家的政治风险及可用的培训过的员工。

(五) 产能计划

1. 基本概念

(1) 产能：企业在指定时间内能够完成的最大工作量。

(2) 产能计划：确定企业所需的生产能力以满足其产品不断变化的需求的过程。

(3) 企业产能与客户需求之间的差距会导致效率低下，产能计划的目标就是使这种差距最小化。

2. 产能计划类型和平衡产能与需求的方法

策略类型	产能VS需求	特点	平衡产能与需求的方法
领先策略 (进攻型)	产能 > 需求	(1) 据需求增长预期来增加产能； (2) 目标是将客户从竞争者手中吸引过来； (3) 通常会产生过量产能	库存生产式生产：需求稳定且能提前预测； 步骤：采购→生产→接单 举例：玩具生产商预计在圣诞节前订单会有15%~20%的增长，因此在第三季度就开始生产各种玩具，以减少在第四季度不能满足市场需求的压力
匹配策略 (稳健型)	产能 = 需求	少量增加产能来应对市场需求的变化	资源订单式生产：客户需求不确定，难以预测； 步骤：接单→采购→生产 举例：建筑企业可能会收到承建新的道路桥梁的大订单。该建筑企业将仅在签订了合同之后才开始采购必需的资源
滞后策略 (保守型)	产能 < 需求	(1) 需求增加倒逼产能增长； (2) 降低产能过剩风险； (3) 可能导致潜在客户流失	订单生产式生产：对未来需求有较大信心； 步骤：采购→接单→生产 举例：餐馆需要的员工数量是可变的，因此它会有一批兼职员工，在餐馆举办大型活动或宴会的时候随叫随到。此外，全职员工还可能在需要时加班工作或进行轮班

解题高手

命题角度：平衡产能与需求的方法辨析。

客观题高频考点，建议通过以下举例进行理解和辨析：

(1) 库存生产式生产：类比学生食堂，先大致预估就餐学生的总量，并按照固定菜谱提前把菜炒好，学生点什么菜，盛什么菜；

(2) 资源订单式生产：类似电视里的厨艺比拼大赛，评委现场给出一些出其不意的主题和要求，各位主厨根据规则购买食材并完成制作；

(3) 订单生产式生产：类比现炒外卖，提前购买好菜单上所需的各类食材并完成清洗、改刀等工序，待客户下单后，直接下锅烹饪即可。

【典例研习·3-22】（2016年单项选择题）

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，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（ ）。

- A. 滞后策略
- B. 匹配策略
- C. 维持策略
- D. 领先策略

斯尔解析 本题考查的是产能计划的类型。“产品供不应求”“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”说明该企业的产能明显小于需求，属于典型的滞后策略。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。该策略是一种相对保守的策略，它能降低生产能力过剩的风险但也可能导致潜在客户流失，因此选项A正确。

【典例研习·3-23】（2011年单项选择题）

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

斯尔解析 本题考查的是平衡产能与需求的方法辨析。“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”说明甲公司是先接单，再采购，最后生产，属于典型的资源订单式生产，而这类生产方式主要是为了应对定制化的客户需求，选项B正确。其实，同学们看到“船舶制造企业”这个公司的属性，基本就可以锁定答案了。

【典例研习】答案：

3-22：A

3-23：B

四、采购战略 (★★)

(一) 货源策略

1. 货源策略的类型

类型	优点	缺点
少数或单一货源的策略	(1) 与供应商建立较为稳固的关系; (2) 有利于企业信息的保密; (3) 产生规模经济, 享受价格优惠; (4) 随着与供应商关系的加深, 企业可能获得高质量的供应品	(1) 若无其他供应商, 则单一供应商的议价能力就会增强; (2) 企业容易遭受供应中断的风险
多货源少批量策略	(1) 企业可以与较多的供应商建立和保持联系, 以保证稳定的供应; (2) 有利于与多个供应商合作从而获得更多的知识和技术; (3) 供应商之间的竞争使企业的议价能力增强*	(1) 企业与供应商的联系不够稳固, 相互信任程度较低; (2) 不利于产生规模经济, 不能享受大批量购买的价格优惠; (3) 不利于企业获得质量和性能不断提高改进的供应品
平衡货源策略	平衡货源策略就是在以上两种货源策略之间寻求一个比较均衡的点, 使企业既能获得集中于少数货源的好处, 又充分利用多货源的优点	

*此结论与“波特五力模型”原理并不相符, 波特五力模型描述的是五种竞争力会削弱产业(或企业)利润, 所以企业要“打起精神、积极应对”。但多货源策略下, 供应商数量众多, 他们不但不会联合削弱企业利润, 相反, 他们会“争宠”去做企业的供应商, 因此企业(即采购方)的议价能力更强。

2. 货源策略的选择

企业采用何种货源策略, 取决于下列因素:

- (1) 市场上供应商的数量。
- (2) 供应商的规模实力、经营状况、信誉、产品或服务价格、交易条件等。
- (3) 企业对供应品的价格、质量、数量、交货期、相关服务等的要求或态度。
- (4) 企业与供应商的议价能力对比(企业强, 采用少数或单一货源策略; 企业弱, 采用多货源少批量策略)。

(二) 交易策略

交易策略是指企业通过一定方式与供应商进行交易获取供应品的策略。

1. 策略分类

类型	含义
市场交易策略	与供应商签订买卖合同在市场上取得所需供应品的策略
短期合作策略	应对一定的市场需求对供应商采取短期合作的策略
功能性联盟策略	与供应商通过订立协议结成联盟的策略
创新性联盟策略	为了产品、业务的创新并取得长期竞争优势而与供应商结成联盟的策略

提示：企业采用创新性联盟策略时，往往从某种新产品概念的提出就开始与供应商合作，其产品的设计、试制、改进、定型、生产与供应商的产品和技术创新基本上同步进行、相互契合。为了创新的最终成功和取得双赢的效果，双方需要进行紧密和持久的合作，包括双方发展战略的相互配合以及资金、人员等重要资源的协调使用，必要时双方还可建立共同基金、合资企业或进行股权式合作。

2. 各类策略的目标

类型	降成本	做创新	追求长期利益	追求短期利益
市场交易策略	√			√
短期合作策略		√		√
功能性联盟策略	√		√	
创新性联盟策略		√	√	

【典例研习·3-24】（模拟多项选择题）

佳家公司是知名家居品牌，与多家供应商建立了长期、稳定的合作关系，规避、减少了双方的经营风险。同时，由于佳家公司业务需求量较大，其合作的供应商也因此产生了规模效益，进一步降低了供应品价格，下列关于佳家公司采用的交易策略的说法中，正确的有（ ）。

- A. 该策略侧重于降低成本
- B. 该策略侧重于实现创新
- C. 该策略追求短期利益
- D. 该策略追求长期利益

斯尔解析 本题考查的是采购战略中的交易策略。“与多家供应商建立了长期、稳定的合作关系，规避、减少了双方的经营风险，同时，由于佳家公司业务需求量较大，其合作的供应商也因此产生了规模效益，进一步降低了供应品价格”体现出佳家公司交易策略是功能性联盟策略。从管理的侧重点来看，功能性联盟策略侧重于降低采购成本的考虑，选项A正确，选项B错误。从与供应商的关系中所追求的目标来看，功能性联盟策略追求的是长期利益，选项D正确、选项C错误。

（三）采购模式

1. 传统采购模式

（1）含义：

企业采购部门在每个月末或者每个季末，根据库存情况制定下个月或下个季的采购计划，经主管经理或企业负责人审批后，向供应商发出采购信息，供应商接收后向企业报价，

再经过双方谈判、协商，最终签订交易合同。

(2) 特点：

①企业与供应商之间的信息沟通不够充分、有效，甚至双方有时为了各自在谈判中占据有利地位，有意隐瞒一些信息；

②企业和供应商之间只是简单的供需关系，缺少其他方面的合作；

③以补充库存为目的，缺少对生产需求及市场变化的考虑，因而经常造成库存积压或供不应求，影响企业生产经营正常进行；

④管理简单、粗放，采购成本居高不下。

2.MRP采购模式

(1) 含义：

企业以生产为导向，根据生产计划中的产品数量、结构和库存情况，计算推导出需要购买的各种原材料、零部件的数量以及进货时间，据此编制采购计划，按照采购计划向供应商发出订单。

(2) 特点：

①生产计划和采购计划十分精细，从产品到原材料、零部件，从需求数量到需求时间，从生产进度到进货顺序，都无一遗漏地做出明确规定；

②采购计划的计算、编制非常复杂，尤其在产品种类繁多、产品结构复杂的情况下，对各种所需原材料和零部件及其进货时间的计算量是十分巨大的，因而需要借助计算机技术进行。

3.JIT采购模式

(1) 含义：

又称准时化采购，该模式是指企业根据自身生产需要对供应商下达订单，要求供应商把适当数量、适当质量的物品在适当的时间送达适当的地点。

(2) 特点：

①供应商数量少甚至是单一供应商；

②企业与供应商建立长期稳定的合作关系；

③采购批量小，送货频率高；

④企业与供应商都关心对方产品的改进和创新，并主动协调、配合；信息共享快速可靠。

4.VMI采购模式

(1) 含义：

企业和供应商签订协议，规定由供应商管理企业库存，确定最佳库存量，制定并执行库存补充措施，合理控制库存水平，同时双方不断监督协议执行情况，适时修订协议内容，使库存管理得到持续改进。

(2) 特点：

①企业与供应商建立了的长期稳定的深层次合作关系；

②供应商通过共享企业实时生产消耗、库存变化、消耗趋势等方面的信息，及时制定并实施正确有效的补货策略，不仅以最低的成本满足了企业对各类物品的需要，而且尽最大可能地减少了自身由于独立预测企业需求的不确定性造成的各种浪费，极大地节约了供货成本；

③企业与供应商之间按照利益共享、风险共担的原则，协商确定对相关管理费用和意外损失的分担比例以及对库存改善带来的新增利润的分成比例，从而为双方的合作奠定了坚实的基础。

5. 数字化采购模式

(1) 含义：

通过人工智能、物联网、云端协同等技术，实现对采购全流程的智慧管理，在选择和管理供应商、采购需求和费用分析、决策审批、订单生成、进货物流、对账结算、开票付款等各个环节都实现自动化、可视化、标准化和可控化，并通过实时监测和定期评估使之不断优化。

(2) 特点：

①企业和供应商以数字化平台为基础建立了自动识别、彼此认知、直接交易、高度契合的新型合作关系；

②自动化技术淘汰了以往大量的人工操作，创新、优化了采购流程甚至企业全部业务流程；

③采购管理的科学性、便捷性、精细性、准确性空前提高，“降本增效”极为显著；适应新技术发展趋势，推广前景十分广阔。

五、人力资源战略(★★)

(一) 人力资源规划

人力资源规划是指在企业发展战略和经营规划的指导下，对企业在某个时期内的人员供给和人员需求进行预测，并根据预测的结果采取相应的措施来平衡人力资源的供需，以满足企业对人员的需求，为企业的发展提供合质合量的人力资源保证，为达成企业的战略目标和长期利益提供人力资源支持。

1. 人力资源规划内容

企业人力资源规划包括人力资源总体规划和人力资源业务计划两个层次。

(1) 人力资源总体规划：在计划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。

(2) 人力资源业务计划：包括人员补充计划、分配计划、提升计划、教育培训计划、工资计划、保险福利计划、劳动关系计划、退休计划等。这些业务计划是总体规划的展开和具体化，每一项业务计划都由目标、政策、步骤及预算等部分构成。这些业务计划的实施应能保证人力资源总体规划目标的实现。

2. 人力资源供需平衡策略

人力资源规划的最终目的是实现企业人力资源供给和需求的平衡，因此在预测出人力资源的供给和需求之后，就要对这两者进行比较，并根据比较的结果采取相应的措施。

(1) 供给=需求，但结构不匹配：

①进行人员内部的重新配置，包括晋升、调动、降职等，来弥补那些空缺的职位，满足这部分的人力资源需求；

②对现有人员进行有针对性的专门培训，使他们能够从事空缺职位的工作；

③进行人员的置换，清理企业不需要的人员，补充企业需要的人员，以调整人员的结构。

(2) 供给>需求：

①扩大经营规模，或者开拓新的增长点，以增加对人力资源的需求；

②永久性地裁员或者辞退员工，但会给社会带来不安定需求因素，往往会受到政府的限制；

③鼓励员工提前退休，给那些接近退休年龄的员工以优惠的政策，让他们提前离开企业；

④冻结招聘，就是停止从外部招聘人员，通过自然减员来减少供给；

⑤缩短员工的工作时间、实行工作分享或者降低员工的工资等方式也可以减少供给；

⑥对富余的员工进行培训，这相当于进行人员的储备，为未来的发展做好准备。

(3) 供给 < 需求：

①从外部雇用人员，包括返聘退休人员；

②采取多种方法提高现有员工的工作效率；

③延长工作时间，让员工加班加点；

④降低员工的离职率，减少员工的流失，同时进行内部的调配，增加内部的流动来提高某些职位的供给；

⑤将企业的某些业务进行外包，减少对人力资源的需求。

(二) 人力资源获取

人力资源获取是通过员工招聘来实现的。招聘包括招募、甄选与录用三部分。

1. 招募的渠道和方法

(1) 内部招募的来源与方法：

①来源：一是下级职位上的人员，主要通过晋升的方式来填补空缺职位（晋升）；二是同级职位上的人员，填补空缺职位的方式主要是工作调换或工作轮换（调换或轮换）；三是上级职位上的人员，主要通过降职的方式来填补空缺职位（降职）。

②方法：工作公告法、档案记录法。

(2) 外部招募的来源与方法：

①来源：学校、竞争者和其他公司、失业者、老年群体、退伍军人和自由职业者等。

②方法：广告招募、外出招募、借助职业中介结构招募和推荐招募等。

(3) 内部招募与外部招募的利弊

招募渠道	优势	劣势
内部招募	<p>有利于提高员工的士气和期望；</p> <p>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；</p> <p>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；</p> <p>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；</p> <p>节约时间和成本</p>	<p>容易引起同事间的过度竞争，产生内耗；</p> <p>竞争失利者感到心理不平衡，难以安抚，容易降低士气；</p> <p>新上任者是“老人”，难以建立起领导声望；</p> <p>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</p>

续表

招募渠道	优势	劣势
外部招募	<p>为企业注入新鲜“血液”，能够给企业带来活力；</p> <p>避免企业内部相互竞争所造成的紧张氛围；</p> <p>给企业内部人员以压力，激发他们的工作动力；</p> <p>选择的范围比较广，可以招聘到优秀的人才</p>	<p>对内部人员是一个打击，感到晋升无望，会影响工作热情；</p> <p>外部人员对企业情况不了解，需要较长的时间来适应；</p> <p>对外部人员不是很了解，不容易作出客观的评价，可靠性比较差；</p> <p>外部人员不一定认同企业的价值观和企业文化，会给企业稳定造成影响</p>

2. 甄选与录用

员工甄选是指通过运用一定的工具和手段来对已经招募到的求职者进行鉴别和考察，区分他们的人格特点与知识技能水平，预测他们的未来工作绩效，从而最终挑选出企业所需要的、恰当的职位空缺填补者。

员工甄选工具一般包括面试、评价中心、心理测试、工作样本和知识测试等。

3. 与企业竞争战略匹配的人力资源获取策略

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

【典例研习·3-25】（2022年单项选择题）

特瑞公司是一家生产易拉罐的企业。该公司近期通过采用一项新技术，大幅降低了生产成本，使其产品售价达到行业最低水平。目前特瑞公司因业务发展需要招聘新员工。从人力资源获取策略看，该公司甄选新员工的方法应是（ ）。

- A. 多重方法
B. 简历和面试为主
C. 心理测试
D. 面试和心理测试

斯尔解析 本题考查的是与企业竞争战略匹配的人力资源获取策略。“该公司近期通过采用一项新技术，大幅降低了生产成本，使其产品售价达到行业最低水平”表明特瑞公司采用的基本竞争战略是成本领先战略。与成本领先战略相匹配的人力资源获取策略甄选方法为“简历和面试为主”，选项B正确。选项A是差异化战略的人力资源获取策略，选项C是集中化战略的人力资源获取策略，选项D为干扰选项。

【典例研习】答案：

3-25：B

（三）人力资源培训与开发

人力资源培训与开发就是指组织为实现自身和员工个人的发展目标，有计划、系统地为员工提供学习机会或训练，使之提高、完善、改进与工作相关的知识、技能、能力以及态度等素质，以适应并胜任职位工作的战略性人力资本投资活动。

1. 培训与开发流程

员工培训的流程包括：培训需求分析、培训计划设计、培训实施和培训效果评估。

2. 培训与开发类型

（1）按照培训对象的不同：新员工培训和在职员工培训。按照员工所处的层次不同：在职员工培训又可以进一步划分为基层员工培训、中层员工培训和高层员工培训三类。

（2）按照培训形式的不同：在岗培训和脱产培训。

（3）按照培训性质的不同：传授性培训和改变性培训。

（4）按照培训内容不同：知识性培训、技能性培训和态度性培训。

3. 与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训

战略类型	侧重点	培训与开发的形式
成本领先	强调范围有限的知识和技巧	设立企业大学或者定期培训
差异化	要求具有广泛的知识、技巧和创造性	传递外部新颖信息、购买所需技能或者利用外部培训机构
集中化	强调应用范围适中的知识和技巧（专门领域）	在职培训或者外部培训

（四）人力资源绩效评估

完整意义上的绩效管理是由绩效计划、绩效监控、绩效考核和绩效反馈这四个部分组成的一个系统。

1. 绩效计划

绩效计划是整个绩效管理系统的起点，是指在绩效周期开始时，由上级和员工一起就员工绩效考核期内的绩效目标、绩效过程和手段等进行讨论并达成一致。

在实践中，企业普遍使用的绩效计划工具主要有关键绩效指标法（KPI）、平衡计分卡（BSC）、目标管理法、360度评估法。

2. 绩效监控

绩效监控是指在整个绩效期间内，通过上级与员工之间持续的沟通（正式或非正式）来预防或解决员工实现绩效时可能发生的各种问题的过程。

与正式的沟通相比，非正式的沟通更容易让员工开放地表达自己的想法，沟通的氛围也更加宽松。

3. 绩效考核

绩效考核是指确定一定的考核主体，借助一定的考核方法，对员工的工作绩效作出评价。

4. 绩效反馈

绩效反馈是指绩效周期结束时在上级和员工之间进行绩效考核面谈，由上级将考核结果告知员工，指出员工在工作中存在的不足并和员工一起制订绩效改进的计划。

5.绩效管理与企业基本竞争战略的匹配

战略类型	管理目标	特征
成本领先	以控制成本为目的， 强调结果导向	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	关注创新和新颖性， 既评估结果，也评估行为	评估范围宽广，评估信息丰富
集中化	上述两者结合	

(五) 人力资源薪酬激励

薪酬管理是指在组织经营战略和发展规划指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，确定薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成，明确员工所应得的薪酬，并进行薪酬调整和薪酬控制的过程。

1.薪酬的构成

类型	含义	作用
基本薪酬	根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给他们的较为稳定的经济收入	在吸引、保留人员方面效果比较显著，在激励人员方面效果一般
可变薪酬	根据员工、部门或团队、组织自身的绩效而支付给他们的具有变动性质的经济收入	在吸引、激励人员方面效果比较显著，在保留人员方面效果中等
间接薪酬	给员工提供的各种福利	在保留人员效果方面比较显著，在吸引、激励人员方面效果一般

2.薪酬的公平性原则

(1) 外部公平性：指在不同企业中，类似职位或者员工的薪酬应当基本相同。

(2) 内部公平性：指在同一企业中，不同职位或者员工的薪酬应当与各自对企业贡献成正比。

(3) 个体公平性：指在同一企业中，相同或类似职位上的员工，薪酬应当与其能力、贡献成正比。

3.薪酬水平策略

(1) 领先型策略：即薪酬水平高于市场平均水平的策略。

(2) 匹配型策略：即薪酬水平与市场平均水平保持一致。

(3) 拖后型策略：即薪酬水平要明显低于市场平均水平。

(4) 混合型策略：即针对企业内部的不同职位采用不同的策略（例如，对关键职位采用领先型策略，对辅助性职位采用匹配型策略）。

4. 企业竞争战略与薪酬策略

战略类型	公平性侧重	工资基础	薪酬构成	决策过程
成本领先	对外公平	岗位或年资	固定薪酬 (基本薪酬)	集权, 高层作出决策
差异化	对内公平	能力或绩效	较多使用浮动薪酬 (可变薪酬)	授权中层或 子公司进行决策
集中化	对内公平	能力与绩效结合	固定+浮动	针对市场和公司能力 采用不同的形式

【典例研习·3-26】(2021年单项选择题)

太奇公司是一家生产饮料的外资企业, 该公司薪酬结构由基本工资、津贴和福利构成, 其薪酬水平是国内饮料行业公司的3倍。太奇公司采用的薪酬水平策略是()。

- A. 混合型策略 B. 滞后型策略 C. 匹配型策略 D. 领先型策略

斯尔解析 本题考查的是人力资源战略中的薪酬水平策略。“其薪酬水平是国内饮料行业公司的3倍”体现了薪酬水平高于市场平均水平, 属于领先型策略, 选项D正确。

精准答疑

问题: 人力资源策略与竞争战略的关系汇总。

解答: 请参见下表。

战略类型	获取	培训	绩效	薪酬
成本领先战略	外部+重技能+人力资源部+简历和面试	企业大学或定期培训(内训)	结果导向+评估范围窄	对外公平+岗位或年资+固定薪酬+集权决策
差异化战略	内部+重文化契合+业务部门+多重方法	外部机构培训(外训)	结果和行为导向+评估范围广	对内公平+能力或绩效+浮动薪酬+分权决策
集中化战略	结合+结合+结合+心理测试	结合	结合	对内公平+能力与绩效+结合+结合

六、财务战略(★★)

(一) 财务战略的确立

财务战略的确立是指在追求实现企业财务目标的过程中, 高层财务管理人员对筹资来源、资本结构、股利分配等方面做出决定以满足企业发展需要的过程。

【典例研习】答案:

3-26: D

1. 融资方式

融资方式	优点	缺点
内部融资	直接由管理层进行决策，节约融资成本	内部融资无法为并购等提供充足的资金来源；对于陷入财务危机的企业，资金压力大
股权融资	资金量需求较大时优势明显，无须支付本金和利息	容易导致恶意收购丧失控制权，融资成本较高
债权融资	与股权融资相比，融资成本较低、速度较快、方式较隐蔽；租赁能够节约为购买运输工具进行融资的成本、获得更多税收优惠、增加资本回报率	还款压力增加了企业的经营风险；使用租赁资产的权利有限
资产销售融资	简单易行，并且不用稀释股东权益	比较激进，如果销售的时机选择不准，销售的价值就会低于资产本身的价值

2. 融资成本与资本结构

(1) 为了评价上述各种不同的融资方式，需要考察它们给企业带来的融资成本，包括股权资本成本、债权资本成本和加权平均资本成本。

(2) 虽然资本成本计算复杂且不确定，但仍有必要进行计算。这是因为企业需要让所有的利益相关者确认自己的付出得到回报。

(3) 分析资本成本的最终目的是为企业作出最优的资本结构决策提供帮助。具体来讲，资本结构是权益资本与债务资本的比例。

(4) 借款会增加债务固定成本而给企业带来财务风险，由于企业的财务杠杆增加，企业的整体风险也会增加。

3. 股利政策的选择

股利政策	特征
固定股利政策	股利额固定或稳定增长
固定股利支付率政策	股利支付率保持不变
零股利政策	不分配股利
剩余股利政策	满足投资项目需求后的剩余盈余用于支付股利

(二) 财务战略的选择

1. 基于产品生命周期的财务战略选择

(1) 财务风险与经营风险的搭配。

① 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。

②经营风险与财务风险反向搭配是制定资本结构的一项战略性原则。原因如下：

搭配类型	释义
高经营风险搭配高财务风险	总体风险高，是不符合债权人要求的不现实搭配
高经营风险搭配低财务风险	总体风险中等，是同时符合股东和债权人期望的现实搭配
低经营风险搭配高财务风险	总体风险高，是不符合权益投资人期望的不现实搭配
低经营风险搭配低财务风险	总体风险低，是不符合权益投资人期望的不现实搭配

③企业的不同发展阶段有不同的经营风险，呈现单边下降趋势。因此，企业在不同发展阶段所能承担的财务风险单边上升，故应采用不同的财务战略。

（2）企业在产品生命周期不同发展阶段的经营特征。

分析角度	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	股东权益	主要是股东权益	股东权益+债务	股东权益+债务
资金来源	风险资本 (VC)	权益投资增加	保留盈余+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	非常高	高	中	低
股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

（3）产品生命周期不同阶段的财务战略。

发展阶段	总体财务战略	筹资战略	股利分配战略
导入期	低财务 风险战略	引入风险投资者，利用股权资本筹资	不分或少分股利
成长期	低财务 风险战略	识别新的私募/公募股权投资者来替代原有风险投资者，并继续使用权益融资	采用低股利政策，且以股票股利为主
成熟期	中等财务 风险战略	相对激进，可采用相对较高的负债率以有效利用财务杠杆	采用稳健的高股利政策，提高股利支付率，且以现金股利为主
衰退期	中等财务 风险战略	继续保持较高的负债率	在不损害企业未来发展所需投资的前提下，采用现金高股利政策

【典例研习·3-27】（2012年单项选择题）

根据企业在不同发展阶段的特征，下列各项中正确的是（ ）。

- A.衰退期财务风险、经营风险都高，股利全部分配给股东，股价呈下降并波动趋势
- B.成熟期财务风险、经营风险和股利分配率都是中等，资本结构为权益资本加债务资本
- C.导入期经营风险很高而财务风险很低，资金来源主要是风险资本，随着企业的发展股价迅速增长
- D.成长期经营风险高而财务风险低，权益资本在资金来源中所占的比重增加，股利分配率低且股价也较低

⑤ 斯尔解析 本题考查的是产品生命周期不同阶段的财务战略。衰退期是经营风险低，财务风险高，所以选项A错误。成熟期的股利分配率高，所以选项B错误。成长期的股价增长并波动，所以选项D错误。因此选项C正确。

【典例研习·3-28】（2022年单项选择题）

近年来，射频识别设备逐渐进入人们的生活和越来越多的产业。随着市场的扩大，竞争者涌入，企业都以取得最大市场份额为战略目标。各个企业的产品在技术和性能上有较大差异。为了在竞争中胜出，企业之间开始争夺人才和资源。下列各项中，适合目前射频识别设备生产企业在资本结构上的经营特征是（ ）。

- A.权益融资
- B.主要是债务融资
- C.权益+债务融资
- D.主要是权益融资

⑤ 斯尔解析 本题考查的是企业在产品生命周期不同发展阶段的财务战略。“各个企业都以取得最大市场份额为战略目标。各个企业的产品在技术和性能上有较大差异。”说明射频识别设备企业处于成长期，因此企业的资本结构表现为“主要是权益融资”，选项D正确。选项A是导入期的特征，选项C是成熟期或衰退期的特征，选项B是干扰选项。

2.基于创造价值或增长率的财务战略选择

（1）影响财务战略选择的因素。

第一，是否创造价值——取决于“投资资本回报率-资本成本”的正负值。

①投资资本回报率：反映企业的盈利能力，由投资活动和运营活动决定。

②资本成本：反映权益投资人和债权人的期望报酬率，由股东和债权人的期望以及资本结构决定。

结论：投资资本回报率-资本成本 >0 ，价值创造（即经济增加值 >0 ）；投资资本回报率-资本成本 <0 ，价值减损（即经济增加值 <0 ）。

第二，是否需要筹资——取决于“增长率-可持续增长率”的正负值。

①增长率：用预期销售增长率来计量，由外部环境和企业的竞争能力决定。

提示：提高增长率对价值的影响，要看“投资资本回报率-资本成本”的正负情况，增长率可以使好的更好、差的更差。

【典例研习】答案：

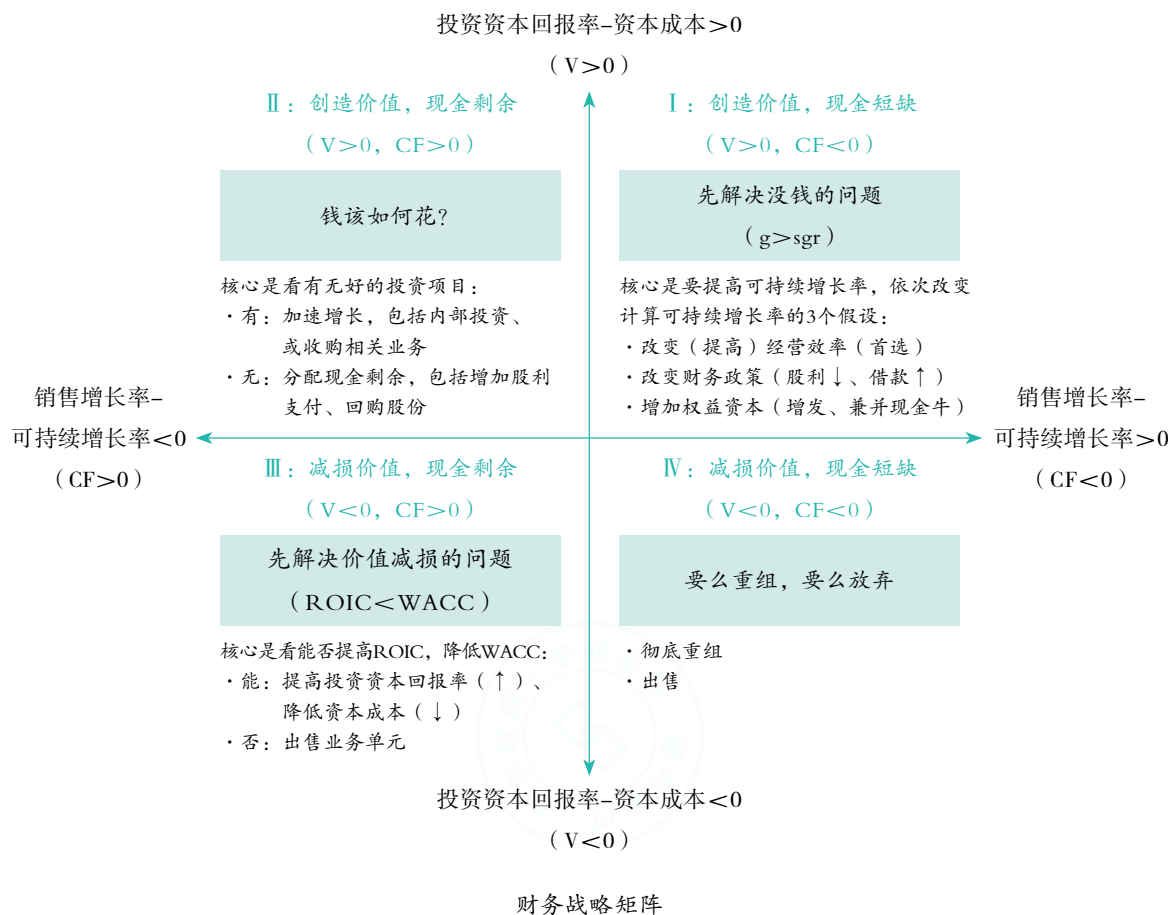
3-27：C

3-28：D

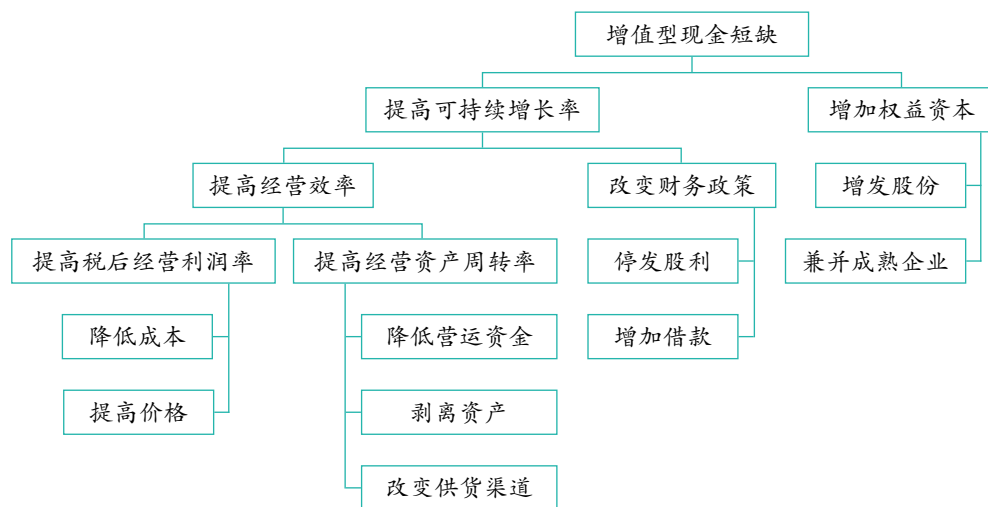
②可持续增长率：指不增发新股并保持目前经营效率和财务政策条件下公司销售可以实现的最高增长率。

结论：增长率-可持续增长率 >0 ，现金短缺；增长率-可持续增长率 <0 ，现金剩余。

（2）财务战略矩阵。



第 I 象限：增值型现金短缺的财务战略选择。



增值型现金短缺的战略选择

在实务中，首先应判明这种高速增长是暂时性的还是长期性的。

①如果高速增长是长期的，其资金问题的解决途径包括：

一是提高可持续增长率，具体是指提高经营效率，这是应对现金短缺的首选战略，使之向销售增长率靠拢；

二是增加权益资本，提供增长所需的资金。

②如果高速增长是暂时的，其资金问题的解决途径包括：改变财务政策，如停止支付股利、增加借款比例等。

第II象限：增值型现金剩余的财务战略选择。

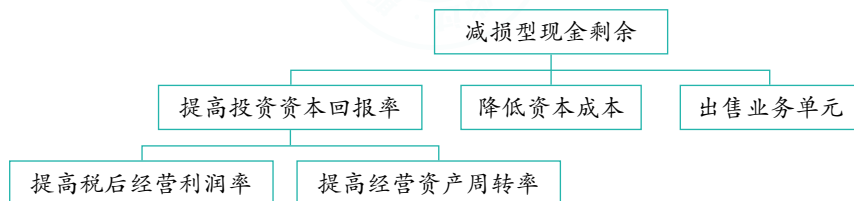


增值型现金剩余的战略选择

第III象限：减损型现金剩余的财务战略选择。

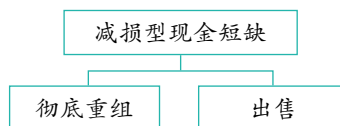
①业务虽然能够产生足够的现金流量维持自身发展，但是业务的增长反而会降低企业的价值。这是业务处于衰退期的前兆。

②减损型现金剩余的主要问题是盈利能力差，而不是增长率低，简单的加速增长很可能有害无益。首先应分析盈利能力差的原因，寻找提高投资资本回报率或降低资本成本的途径，使投资资本回报率超过资本成本。



减损型现金剩余的战略选择

第IV象限：减损型现金短缺的财务战略选择。



减损型现金短缺的战略选择

如果盈利能力低是本企业的独有问题，应在仔细分析经营业绩、寻找价值减损和不能充分增长的内部原因后，对业务进行彻底重组。如果盈利能力低是整个行业的衰退引起的，企业无法对抗衰退市场的自然结局，应尽快出售以减少损失。即使是企业独有的问题，由于缺乏核心竞争力，无法扭转价值减损的局面，也需要选择出售。

【典例研习·3-29】（2021年多项选择题）

维力公司管理层根据该公司的经营业绩决定采用新的财务战略，该战略包括使用内部资金、实行前向一体化并购、增加股利支付和回购部分股东股份等。下列各项中，属于维力公司管理层采用新财务战略依据的有（ ）。

- A. 销售增长率为11%，可持续增长率为8%
- B. 投资资本回报率为7%，资本成本为10%
- C. 投资资本回报率为8%，资本成本为6%
- D. 销售增长率为9%，可持续增长率为10%

斯尔解析 本题考查的是基于创造价值或增长率的财务战略选择。根据“使用内部资金、实行前向一体化并购、增加股利支付和回购部分股东股份”，可判断出该企业处于财务战略矩阵中的第二象限（增值型现金剩余），因为其战略选择分别对应了“内部投资、收购相关业务、增加股利支付和回购股份”。在第二象限中，需满足投资资本回报率-资本成本 >0 、销售增长率-可持续增长率 <0 。因此选项CD正确。

第四节 国际化经营战略



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

一、企业国际化经营动因（★★★）

动机	详解
寻求市场	最重要投资动机（市场往往等于客户）
寻求效率	（1）主要路径：较先进（因而劳动力成本较高）的发展中国家→次先进的发展中国家。 （2）原因： ①母经济体生产成本上涨； ②来自低成本生产商的竞争压力
寻求资源	（1）主要路径：资源短缺的发展中国家→资源丰富的发展中国家； （2）原因：发展中大国（特别是中国和印度），增长迅猛、资源紧缺
寻求现成资产	（1）主要路径：发展中国家跨国公司→发达国家投资； （2）原因：获取发达国家企业的品牌、先进技术与管理经验等现成资产

【典例研习】答案：

3-29：CD

解题高手

命题角度：企业国际化经营动因的辨析。

客观题、主观题高频考点。同学们可结合关键线索进行辨析：

教材原文	关键线索
寻求市场	销售大涨、订单增多、开拓新的区域
寻求效率	(劳动力) 成本 ； 路径：较先进发展中国家→次先进的发展中国家
寻求资源	自然资源 、原材料供给； 路径：资源短缺的发展中国家→资源丰富的发展中国家
寻求现成资产	管理经验、品牌、先进技术 ； 路径：发展中国家→发达国家

【典例研习·3-30】（2018年多项选择题）

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。在顺驰公司向M国投资的动机有（ ）。

- A. 寻求效率
- B. 寻求市场
- C. 寻求现成资产
- D. 寻求资源

斯尔解析 本题考查的是发展中国家国际化经营动因的辨析。顺驰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，关键词“成本”，体现了寻求效率，选项A正确。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。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。题干中并未提及“自然资源”相关的字眼，故选项D错误。

二、国际化经营的主要方式 (★★)

企业国际化经营的方式一般有出口贸易、对外直接投资、非股权安排等几种。

(一) 出口贸易

1. 目标市场的选择

(1) 目标市场的区域路径。

路径	详解
传统方式 (连续方式)	<p>①高新技术产品：</p> <p>a. 发展中国家→类似发展中国家→发达国家；</p> <p>b. 发达国家→类似发达国家→发展中国家。</p> <p>②初级产品和劳动密集型低端产品：</p> <p>发展中国家（例：矿石初加工）→发达国家（例：矿石深加工）</p>
新型方式 (不连续方式)	高新技术产品：发达国家（特别是美国）→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。在美国、中国，市场可按地域进行细分，而日本却几乎不存在地域差异。

2. 选择分销渠道与出口营销

(1) 环节多：国际分销渠道比国内分销渠道更复杂，涉及更多的中间环节。

(2) 成本高：国际分销渠道的成本通常比国内分销渠道的成本高。

(3) 走不同：出口商有时必须通过与国内市场不同的分销渠道向海外市场进行销售。

(4) 有反馈：国际分销渠道通常为公司提供海外市场信息，包括产品在市场上的销售情况及其原因。

3. 出口贸易定价

针对海外市场一般有四种定价策略：

(1) 定价偏高，以期获得大于国内市场的收益；

(2) 制定使海外市场与国内市场收益水平接近的价格；

(3) 在短期内定价较低，即使收益偏低甚至亏损也在所不惜。这种策略把海外市场看成有发展前途的市场；（渗透定价法）

(4) 只要在抵消变动成本之后还能增加利润，就按能把超过国内市场需求量的产品销售出去的价格定价，这种策略是把海外市场看成解决过剩生产能力的倾销场所。

(二) 对外直接投资

1. 对外直接投资的含义与特点

(1) 含义：企业将管理、技术、营销、资金等资源以自己控制企业的形式转移到目标国家（地区），以便能够在目标市场更充分地发挥竞争优势。

(2) 优点：

①缩短了生产和销售的距离，减少了运输成本；

②可利用当地廉价的劳动力、原材料、能源等生产要素，降低制造成本；

③及时获得当地市场和产品的信息反馈，从而可根据市场的需求来调整生产；

④使企业规避东道国政府的各种贸易和非贸易壁垒，有时还能享受东道国提供的某种优惠。

（3）缺点：投资需要大量的资金、管理和其他资源的投入，这就意味着风险更大，灵活性更差。

2. 对外直接投资的分类

类型	详解	
独资经营 (全资子公司)	优点	①完全控制：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避免冲突：可以避免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投资大：这种方式可能得耗费大量资金，公司必须在内部集资或在金融市场上融资以获得资金； ②少支持：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
合资经营	动因	①加强现有业务（现有产品+现有市场）； ②将现有产品打入国外市场（现有产品+新市场）； ③将国外产品引入国内市场（新产品+现有市场）； ④经营一种新业务（新产品+新市场）
	优点	①投资少：可以减少国际化经营的资本投入； ②补缺陷：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	协调成本高：由于合资企业由多方参与投资，因而协调成本可能过大；协调问题主要表现为合资各方的目标差异和文化差异

（三）非股权形式

（1）非股权形式被视为对外直接投资与贸易两种方式的中间道路。（战略联盟在国际经营背景下的应用）

（2）非股权形式的包含范围：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，跨国企业通过这些关系协调其在全球价值链的活动并影响东道国公司的管理，而并不拥有其股份。

（3）在某些情况下，非股权形式可能比对外直接投资更为适宜。例如，在农业领域，订单农业比大规模土地收购更易于解决负责任投资的问题——尊重本地权利、农民的生计和资源的可持续利用等。

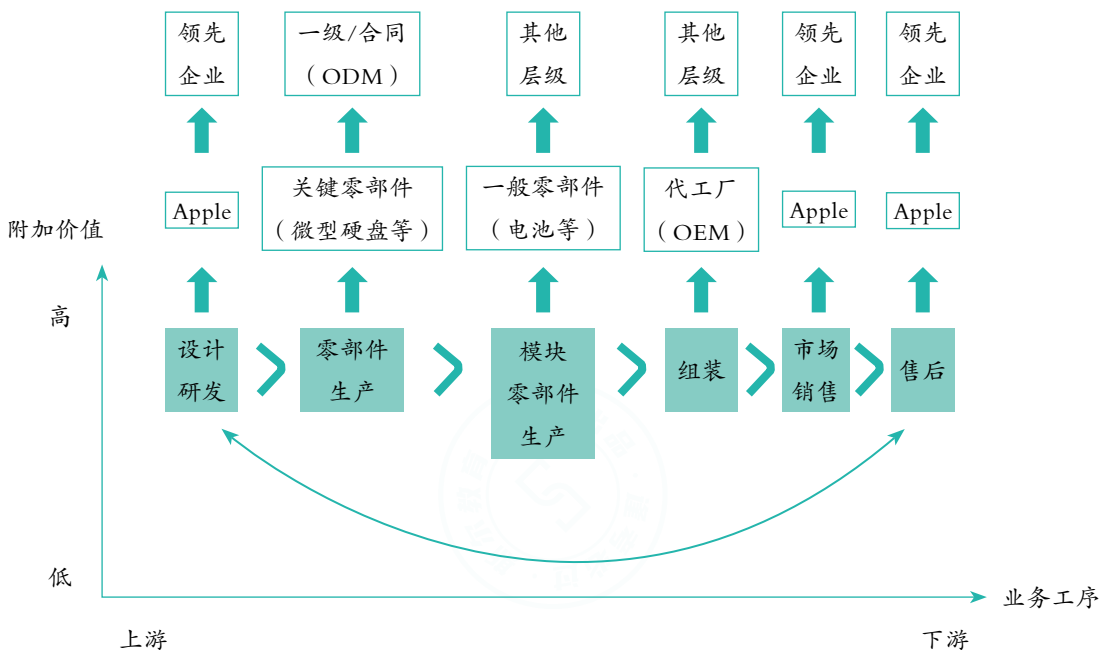
三、全球价值链中的企业国际化经营（★★★）

（一）全球价值链的含义

2002年联合国工业发展组织（UNIDO）给出了一个具有代表性和综合性的定义：“全球价值链是指在全球范围内为实现商品或服务价值而连接生产、销售、回收处理等过程的全球性跨国企业网络组织，涉及从原料采集和运输、半成品和成品的生产和分销，直至最终消费和回收处理的过程。它包括所有参与者和生产销售等活动的组织及其价值利润分配，并且通过自动化的业务流程和供应商、合作伙伴以及客户的链接，以支持机构的能力和效率”。

（二）企业国际化经营与全球价值链构建

1. 全球价值链中企业的角色定位



（1）领先企业。

①定位：主导地位（最高地位与价值增值），担负全球价值链战略制定、组织领导以及管理工作，在全球生产网络中拥有绝对的控制力和影响力。

②评价：拥有产品、技术、品牌、营销渠道、规模经济等垄断优势。

（2）一级供应商。

①定位：从属地位（较高地位与价值增值），能够起到在领先企业和本地供应商之间的桥梁作用。

②评价：缺乏技术、品牌等关键资源的优势。除了必须由领先企业承担的核心技术研发和营销渠道构建等功能外，能够承担诸如部件的生产、组装、物流等外围管理工作。

（3）其他层级供应商。

①定位：一级供应商的从属地位（较低地位和价值增值）。

②评价：微弱比较优势，与一级供应商相联系，承接价值网络中非关键环节的非核心生产活动。如进行简单组装、初始设备制造（OEM）等。

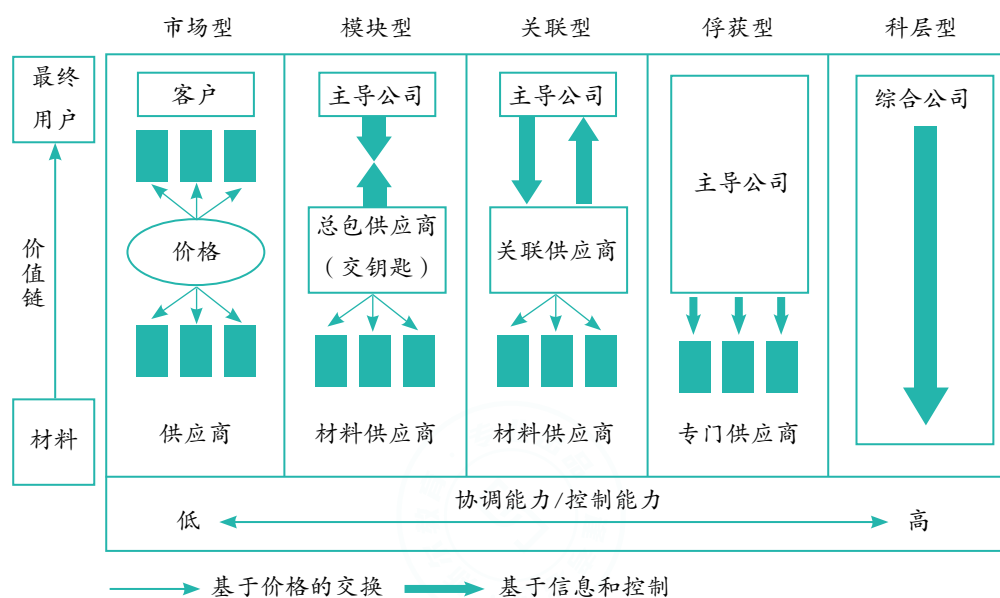
(4) 合同制造商。

①定位：与一级供应商相类似，但对领先企业的依赖度较低，也较少承担对领先企业和其他层级供应商的连接桥梁作用。

②评价：具备一定的技术能力，能够为领先企业提供除关键环节设计和营销以外的配套服务，承接领先企业对技术有一定要求的产品的生产，也可以独立完成产品部分结构的生产。如初级设计制造商（ODM）就能够为领先企业提供部分设计服务。

2.全球价值链的分工模式

(1) 五种分工模式概览：



(2) 五种分工模式对比：

对比项目	分工模式				
	市场型	科层型	模块型	关联型	俘获型
产品特征	标准化产品、产品结构简单	产品结构复杂，但价值很高	产品结构复杂，但可模块化	产品结构复杂，需双方沟通解码	产品结构复杂，但不想自己做
分工模式	直接买	让儿子做	找专家做	找亲朋做	找小弟做
协作基础	合约关系	雇佣关系	能力互补	家族关系、空间距离等	市场势力
交易基础	价格	公司章程	网络关系	网络关系	网络关系
冲突解决方式	压价等	管理命令与监督	互惠互利	信誉	大企业主导解决

续表

对比项目	分工模式				
	市场型	科层型	模块型	关联型	俘获型
协作弹性	高	低	中	中	中
组织氛围	彼此独立、互不信任	从属关系、依附上级	分工明确、专业交流	相互依赖、交流密切	大企业强势、小企业依赖

【典例研习·3-31】（模拟单项选择题）

U公司是一家总部位于西班牙的全球性服装企业，该企业57%的供应商都在附近的邻国，如葡萄牙、摩洛哥和土耳其。借助地缘优势，U公司可随时根据最新的流行元素设计产品，并第一时间与邻国多家供应商沟通不同款式的设计思路与工艺细节，确保信息传递的准确性和及时性。根据全球价值链分工模式的相关理论，U公司与供应商所形成的分工模式是（ ）。

- A.科层型价值链
- B.市场型价值链
- C.俘获型价值链
- D.关联型价值链

斯尔解析 本题考查的是全球价值链的分工模式辨析。在关联型价值链下，产品规格难以编码，买卖双方必须对那些难以编码的知识进行传递，且合作伙伴间相互依存度较高（“第一时间与邻国多家供应商沟通不同款式的设计思路与工艺细节，确保信息传递的准确性和及时性”）；两者之间可能基于声誉、社会团体、家族、民族关系等因素产生相互依赖（“该企业57%的供应商都在附近的邻国，如葡萄牙、摩洛哥和土耳其。借助地缘优势……”）。因此，上述案例符合关联型价值链的含义，选项D正确。

（三）全球价值链与发展中国家企业升级

1.企业升级的类型

- （1）工艺升级，即通过对生产技术的改进和生产组织管理效率的提升而实现的升级。
- （2）产品升级，即通过改进产品设计（甚至开发突破性的产品）提高产品的竞争力而实现的升级。
- （3）功能升级，即通过占领价值链更高附加值的环节而实现升级。
- （4）价值链升级，即通过进入技术壁垒或资本壁垒更高的价值链或获取价值链中更高的地位，以提升盈利能力和竞争力而实现的升级。

2.全球价值链分工模式与企业升级

分工模式	工艺升级	产品升级	功能升级	价值链升级
科层型	易	易	难	难
俘获型	易	易	难	难
关联型	易	易	难	难
模块型	难	难	易	易
市场型	难	难	易	易

【典例研习】答案：

3-31：D

提示：协作弹性越强，越容易实现高阶的企业升级；协作弹性越弱，越容易实现低阶的企业升级。

解题高手

命题角度1：全球价值链企业角色定位的辨析。

客观题和主观题考点，有一定难度。同学们可结合各个定位的关键线索进行辨析。

角色定位	关键线索
领先企业	处于主导地位的核心企业（垄断优势），拥有 技术、营销渠道 优势
一级供应商	从属于领先企业 ，不具备技术和营销渠道优势，仅做 生产、组装、物流等外围 管理工作
其他层级供应商	从属于一级供应商，从事 非核心活动 ，如简单组装、 OEM
合同制造商	不依赖于领先企业， 技术专家 ，可独立完成产品部分结构的生产，如 ODM

【典例研习·3-32】（2022年单项选择题）

安平公司是一家实施国际化经营的风电设备制造企业，具有较强的技术能力和较大的成本优势。该公司为在全球风电设备价值链中具有产品、技术、品牌等垄断优势的跨国公司提供塔筒、机舱罩等零部件的生产、组装、物流等业务的外围管理工作。下列各项中，符合安平公司在全球风电设备价值链中的角色定位的是（ ）。

- A. 领先企业
- B. 其他层级供应商
- C. 合同制造商
- D. 一级供应商

斯尔解析 本题考查的是全球价值链中企业的角色定位。“风电设备制造企业，具有较强的技术能力和较大的成本优势”“该公司为……跨国公司提供塔筒、机舱罩等零部件的生产、组装、物流等业务的外围管理工作”表明安平公司从属于领先企业，技术能力较强、成本优势较高，不具备技术和营销渠道优势，仅做生产、组装、物流等外围管理工作，符合一级供应商的定位，选项D正确。

解题高手

命题角度2：企业升级类型的辨析。

客观题和主观题考点，有一定难度。同学们可结合各个升级类型的关键线索和典型实践进行辨析。

类型	关键线索	典型实践
工艺升级	增强生产效率	提升OEM（委托加工）效率
产品升级	增强产品附加值	提供更高品质的产品或服务
功能升级	增强环节附加值	从OEM到ODM（初级设计制造商）； 从生产制造到设计、营销
价值链升级	转换价值链	从OEM到ODM到OBM（自有品牌制造商）； 从汽车零部件供应商到整车制造产业

四、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，可通过“全球协作”的程度和“本土（注：东道国）独立性和适应能力”的程度所构成的两维坐标体现出来。



提示：此处的“本土”不是本国，是国际化所前往的东道国。

类型	内容	
国际战略	特征	企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场以创造价值。 (1) 母国：产品开发职能，控制产品和市场战略的决策权； (2) 东道国：制造和营销职能
	适用条件	企业的特殊竞争力在国外市场上拥有竞争优势，而且在该市场上降低成本的压力较小
	缺点	(1) 提供的产品与服务难以做到因地制宜； (2) 形成重复建设，加大了经营成本

续表

类型	内容	
多国本土化战略	特征	根据不同国家的不同的市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务
	适用条件	当地市场强烈要求根据当地需求提供产品和服务，并降低成本
	缺点	(1) 生产设施重复建设并且成本结构高； (2) 过于本土化使得每个国家的子公司过于独立； (3) 战略的成本结构较高，无法获得经验曲线效益和区位优势
全球化战略	特征	向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动（但不一定在同一个国家），由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润
	适用条件	成本压力大且当地特殊要求小
	缺点	不适宜在要求提供当地特色的产品的市场上实施该战略
跨国战略	特征	在全球激烈竞争的情况下，形成以经验为基础的成本效益和区位优势（全球协作程度高），转移企业的核心竞争力，并注意当地市场的需要（本土独立性和适应能力高）。为了避免外部市场的竞争压力，公司间的关系是双向的（母→子、子→子、子→母）
	适用条件	目前为止，跨国公司的最佳战略选择
	缺点	地区适应性和全球化效率的最优平衡是主观且经常变动的（难以平衡）

解题高手

命题角度：国际化经营战略类型的辨析。

客观题高频考点，建议同学们参考以下两种方法来判断：

- (1) 象限法：根据横纵轴高低综合判断，题干通常会提供明确的提示词。
- (2) 关键词法：根据各个类型的基本战略特征或关键线索判断。

战略类型	关键线索
国际战略	母国负责产品开发职能，东道国负责制造和营销职能
多国本土化战略	满足当地市场需求
全球化战略	全世界销售标准化产品，并在有利国家/地区开展不同的生产经营活动（多地经营）
跨国战略	兼具全球化战略和多国本土化战略的特点，公司间关系是双向的

【典例研习·3-33】（2013年单项选择题）

世界服装生产巨头Z公司开创了新的生产模式，该公司通过遍布全球各地的信息网络迅速捕获服装流行趋势和流行元素，总部的设计师团队随即以最快的速度仿制、修改。为了保证生产效率，采购和生产都在欧洲进行，亚洲、南美洲等低成本地区只生产基本款，一件服装从设计到摆上货架最长不超过20天。该公司全球所有门店几乎每周都会收到两次新货品。若以“全球协作”的程度和“本土独立性和适应能力”的程度两个维度来考察，Z公司采取的是（ ）。

- | | |
|----------|------------|
| A. 国际战略 | B. 多国本土化战略 |
| C. 全球化战略 | D. 跨国战略 |

斯尔解析 本题考查的是国际化经营类型的判断。根据题干，采购生产在欧洲，总设计师团队设计，亚洲、南美洲生产基本款，体现了全球协作程度高（典型的“多地经营”），但是全球门店都只是收到总部发来的新货负责销售，说明全球门店的销售的是同款产品（标准化产品），说明本土适应性和独立性低，因此采取的是全球化战略，选项C正确。

五、新兴市场的企业战略（★★★）

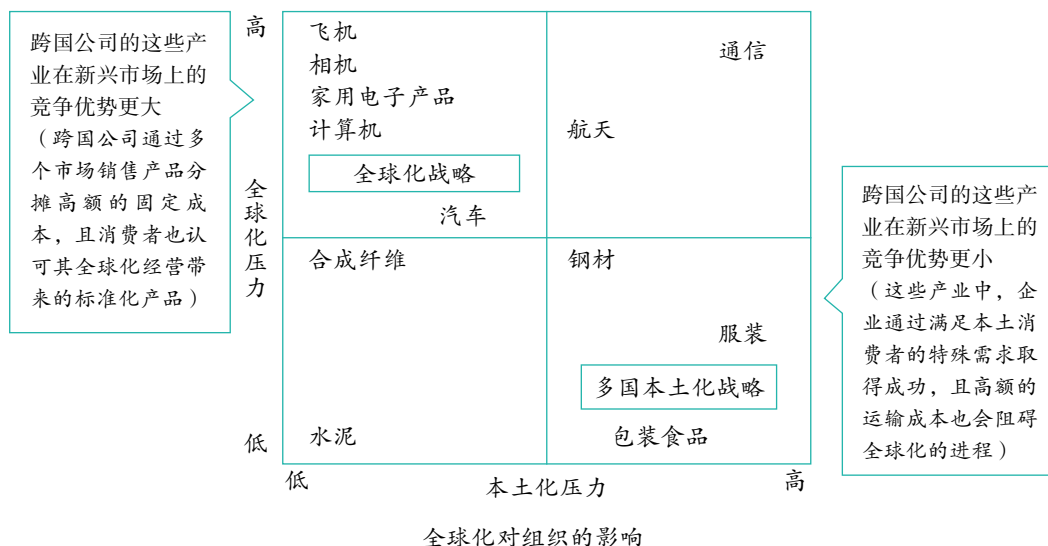
新兴市场是指一些市场发展潜力巨大的发展中国家（东道国）。全球化竞争中，众多实力雄厚跨国公司进入新兴市场，对当地本土企业带来巨大市场压力。因此，新兴市场中本土企业的战略选择非常重要。即东道国企业如何应对发达国家公司国际化经营的冲击！

（一）按产业特性配置资源（本土企业的战略分析）

1. 外部环境分析——认识不同产业面临的全球化压力

不同的产业面临的全球化压力各不相同，在不同产业中发达国家跨国公司在新兴市场显示的竞争优势大相径庭，如下图所示。

【典例研习】答案：



当然, 大部分产业处于上述两类极端之间。本土企业可以在这些产业中了解跨国竞争对手的优势和劣势, 从而明确自身在产业中合适的定位。

2. 内部环境分析——评估企业自身的优势资源

(1) 新兴市场中的大部分企业拥有一些资源, 这些资源使其在本土市场上具有竞争优势——适合于本土市场 (例如: 本土的销售网络、长期紧密的政府关系)。

(2) 本土企业的某些优势还可能成为向其他市场扩张的利刃——可以向海外移植 (例如: 利用本国廉价的原材料, 降低外销价格) 这种资源越多, 企业在国外成功的机会越大。

(二) 本土企业的战略选择

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的资源作为两个变量, 可以用来指导公司战略性思考。



提示:

(1) 此处的“本土”是本国, 不是国际化所前往的东道国。

(2) “产业的全球化程度”指的是产业是否有必要全球化, 换言之, 产业是否有必要标准化。根据前文举例, 飞机、相机、计算机的全球化程度高, 因为这些产品的固定成本很高, 跨国公司需要在市场销售产品才能分摊该成本, 且消费者认可其全球化经

营带来的标准化产品；而服装、包装食品等全球化程度低，即无需标准化，更应当是满足本土消费者的特殊需求才能获得成功。

1. “防御者”

(1) 含义。

如果企业面临的全球化压力较小，而其拥有的优势资源只适合于本国市场，那就需要集中力量保护已有的市场份额不被跨国竞争对手侵占。

(2) 战略定位。

利用国内市场的优势防卫。

(3) 战略举措。

①服务本国：把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。

②调整产品：频繁调整产品和服务，以适应客户特别的甚至独一无二的需求。（参考【典例研习3-34】）

③强化渠道：加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。（参考【典例研习3-35】）

(4) 需要注意的问题。

①不要试图赢得所有顾客。

②不要一味模仿跨国竞争对手的战略。

【典例研习·3-34】（教材例题改编）

上海J化妆品公司定位本土市场的战略

上海J公司是一家在中国最悠久的化妆品生产企业，明智地采取了定位本土市场的战略，更是凭借其对中国消费者特殊喜好的了解，取得了长足的发展。

由于不同文化的标准千差万别，化妆品产业的跨国公司比较难以进入新兴市场，因而该产业的全球化压力较小。尽管如此，中国化妆品业有相当大的一块被国际品牌占据着。上海J公司没有与跨国公司在这部分市场上进行角逐，而是将目光投向了仍旧眷顾传统产品的巨大消费群体。该公司了解到中国消费者大都相信中药，于是围绕这一传统观念开发出价格低廉的大众品牌。

“六神”就是一种由珍珠粉和麝香等六种原料混合而成的传统中药，用来祛痱止痒、清热解毒并医治其他一些夏日疾病。J公司利用人们对传统医学的认识，推出了一种含有“六神”原液在夏季使用花露水，这种产品很快占有了60%的市场份额。随后，公司又将花露水延伸至沐浴液。而进入中国市场的同行业的跨国公司则缺乏对本土消费者偏好的了解，其产品主要吸引那些追求时尚的城市居民。

【典例研习·3-35】（教材例题改编）

墨西哥G公司借助分销网络保住市场份额

多年来，G公司建立了广泛的销售和配送网络，将产品送到遍布各地的人们至今仍然最喜欢光顾的便利店。为此，G公司总共雇用了1.4万名司机，配送范围覆盖全国，每天向35万客户送货多达42万次。

在墨西哥市场刚刚开放时，G公司的经理们曾经考虑过减少送货次数以降低成本。然而，当1991年百事可乐大举进入墨西哥市场，G公司经理们开始深刻思考能够给企业带来竞争优势的资源。G公司的薄利销售非但没有影响公司运作，相反，正是这套送货网络为跨国公司进入这一市场设置了巨大的障碍，从而帮助G公司保住了自己的市场份额，满足了墨西哥消费者对新鲜面包的喜好，同时也符合他们每天就近购物的习惯。

2. “扩张者”

(1) 含义。

如果企业面临的全球化压力不大，而其自身的优势资源又可以被移植到海外，那么企业就可以将本土市场的成功经验推广到若干国外的市场。

(2) 战略定位。

向海外延伸本土优势。

(3) 战略举措。

在某种情况下，本土企业可以不仅仅局限于保住现有市场，它们还可以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。

(4) 需要注意的问题。

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，以最有效地利用自己的资源。

【典例研习·3-36】（教材例题改编）

菲律宾K公司将“触角”伸到身在其他国家的菲律宾人

菲律宾K公司是一家家族快餐食品公司。公司首先挡住了麦当劳对菲律宾国内市场的冲击。他们采用的方法是一方面提升服务和送货质量，另一方面针对菲律宾人的口味开发出具有竞争力的菜单。除了鱼肉面和鱼肉饭以外，K公司还发明了一种用大蒜和酱油调味的汉堡，这让他们夺取了菲律宾75%的汉堡市场和56%的快餐业务。

在与跨国公司交手了几个回合并获取了一些经验后，K公司充满信心地向海外出击了。他们运用自己经过竞争考验的配方，在中国香港、中东和美国加州等菲律宾移民较多的地方开设了几十家餐馆。

3. “躲闪者”

(1) 含义。

如果全球化压力大，企业就会面临更大的挑战。如果企业优势资源只能在本土发挥作用，企业就必须围绕仍有价值的本土资源，对其价值链的某些环节进行重组，以躲避外来竞争对手的冲击，从而保持企业的独立性。

(2) 战略定位。

避开跨国公司的冲击。

(3) 战略举措。

在全球化压力很大的产业中，“躲闪者”不能仅仅指望公司的本土资源，还必须重新考虑自身的商业模式。在这种情况下，如果这些企业的资源仅仅在本土才有价值，企业最好的选择可能是以下几个：

①如果企业自身不打算转型：

a. “A+B”：与跨国竞争对手建立合资、合作企业。

b. “A→B”：将企业出售给跨国公司。（参考【典例研习3-37】）

②如果企业自身打算转型：

a. “A→新A”整体：重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争。

b. “A→A₁”：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。（参考【典例研习3-38】）

c. “A→a”：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。（参考【典例研习3-39】）

（4）需要注意的问题。

①躲闪者战略是四种战略中最难付诸实施的一种。因为“躲闪者”必须要对其战略进行大手术，而且必须在跨国公司将其淘汰出局时完成。

②只要“躲闪者”能够谨慎选择突破口，并专心攻克，还是能够利用本土资源拥有一片立足之地。

【典例研习·3-37】（教材例题改编）

捷克S汽车公司的重组

1989年苏联解体后，捷克S汽车公司经营举步维艰。东欧市场开放后，S公司在东欧市场的位置摇摇欲坠。捷克政府将S公司卖给了德国一家著名汽车公司D公司，后者随即对S公司的业务进行了重组，大力投资于新产品和新技术，并将S公司的产品定位为D公司全球产品中的重要品牌。

【典例研习·3-38】（教材例题改编）

俄罗斯V公司重新定义自己的核心业务

俄罗斯经济市场化后，俄罗斯个人电脑生产商V公司管理人员认识到，如果与发达国家跨国公司正面交锋，无疑是鸡蛋碰石头。然而，他们既没有出售企业，也没有寻求建立合资企业，而是重新定义自己的核心业务，避开了与跨国公司的直接竞争。V公司不再把自己看作是一家个人电脑生产商，而是逐渐把重心向公司的下游业务转移，加强在电脑销售、服务和维修方面的力量。

【典例研习·3-39】

微软进入中国后，中国国内的软件商纷纷放弃开发视窗类操作系统，转而生产适应中国市场的视窗系统应用程序。

4. “抗衡者”

（1）含义。

如果全球化压力大，而企业优势资源可以转移到其他市场，企业有可能与发达国家跨国公司在全球范围内展开正面竞争。

（2）战略定位。

在全球范围内对抗。

（3）战略举措。

①比领先：不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。

（参考【典例研习3-40】）

②获资源：学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。（参考【典例研习3-41】）

③找市场：找到一个定位明确又易于防守的市场。（参考【典例研习3-42】）

④找突破：在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。（参考【典例研习3-42】、【典例研习3-43】）

【典例研习·3-40】（教材例题改编）

印度尼西亚I造纸公司大肆进军出口市场

印度尼西亚I造纸公司凭借其在原木供应上的优势大肆进军出口市场。印度尼西亚适宜的气候环境，低廉的采伐成本以及政府保证的林木采伐特许权，使得I公司的原木供应十分充足。在其核心业务——造纸业上，I公司的生产成本差不多只有北美和瑞典竞争对手的一半，这无疑为其出口提供了巨大的优势。

I公司的成本优势并不完全源于其地理和资源因素，公司还大力投资于先进的生产设备，以提高生产效率。这对于所有想凭借廉价资源或劳动力获利的企业有着重要的借鉴意义。

【典例研习·3-41】（教材例题改编）

韩国X公司在美国硅谷建立研发中心

韩国X公司是一家从事电子信息产品制造的公司。这家公司在美国硅谷建立了研发中心，然后将在那里获得的技术转移到首尔的总部，从而走上了内存芯片技术的前沿阵地。

【典例研习·3-42】（教材例题改编）

印度S汽车公司加入美国G汽车公司主导的战略联盟

当美国G汽车公司决定将在北美地区销售的汽车散热器盖外包生产时，印度S汽车公司及时抓住了这个走向世界的机会。S公司向G公司购买了一整条生产线并运回印度，一年之后就成为G公司北美分部唯一的散热器盖供应商。除了每年500万只散热器盖销量保证这一明显的好处之外，加入G公司的供应网络还使S公司更容易增强自身能力，并能够学习新的技术标准，了解日益变化的客户需求，还能把在生产联盟中获得的技能直接移植到核心业务中。S公司是第一批获得QS9000标准的印度企业之一，G公司要求其零部件供应商必须获得这一论证。在争取认证过程中学习到技能，对于S公司的核心业务——紧固件生产也十分有益，使得S公司能够将目光投向欧洲和日本市场。与跨国公司的本地供应商不同，S公司的印度工厂有能力向全球的相关厂家供货。

【典例研习·3-43】（教材例题改编）

匈牙利R汽车公司在全球竞争中业务重组

匈牙利R汽车公司过去不仅生产发动机和车轴等不同零部件，还生产客车、卡车和拖拉机等不同类型的车辆。东欧市场开放后，公司面临着需求的大规模滑坡。然而，随着汽车制造业在全球范围内迅速整合，R公司已经非常接近跨国竞争者标准的车轴业务成为跨国公司整合的主要对象。R公司的业务重组取得了良好的效益，尤其是在美国，R公司获得了重型拖拉机车轴市场25%的巨大市场份额。R公司的车轴销售额超过其总销售额的2/3，而且几乎全部出口到国外。

相比之下，在发动机和整车等更为广阔的市场，R公司的业务仅仅局限于东欧地区，正面临着大型跨国公司的挑战。尽管R公司有着巨大的服务网络，但是它也许承受不了该产业整个价值链中无处不在的巨大的全球化压力。

解题高手

命题角度1：新兴市场企业战略的辨析。

客观题高频考点，难度较大。建议综合采用以下三种方法进行辨析：

(1) 象限法：根据横纵轴高低综合判断，但易错点在于将“全球化程度”混同于“竞争程度”。如前文所述，“**全球化程度**”是指**产业标准化程度**，因此若案例表述为“国外品牌不断涌入国内”、“××市场竞争十分激烈”等，均不代表“全球化程度高”。但是，结合历年考题来看，题目通常不会直接提示全球化程度的高低，因此这种解题方法相对局限。

(2) 定义法：根据四种战略选择的“战略定位”判断。

①防御者：利用本土优势进行防御；

②扩张者：向海外延伸本土优势；

③躲闪者：避开跨国公司的冲击；

④抗衡者：在全球范围内对抗。

(3) 关键词法：最推荐的解题方法，即结合各个“战略举措”的关键线索进行判断。

战略类型	关键线索
防御者	服务本国消费者、调整产品服务满足需求、加强渠道建设
扩张者	将经验向周边海外移植
躲闪者	不打算转型：合作/出售；打算转型：重新定义、专注市场、互补产品
抗衡者	找领先者对比（不仅仅具有成本优势）、挖发达国家资源、找到一个市场（明确且易于防守）、找到突破口（如业务重组、流程再造等）

解题高手

命题角度2：“抗衡者”战略举措的案例分析。

主观题高频考点，难度较高。建议同学们要深刻理解原文这四项举措，并结合关键线索和解题技巧进行辨析。

教材原文（简略版）	关键线索和解题技巧
不要拘泥于成本上竞争	与先进企业比，某公司×××；某公司决心与发达国家企业进行竞争；某公司的优势不仅在于成本，而是在于其他因素
学习从发达国家获取资源	某公司在全球拥有×××；某公司在发达国家建立了×××；某公司实现了全球数据的互联；某公司收购了发达国家A企业或其生产设备
找到一个定位明确又易于防守的市场	（1）“定位明确”的案例表述——面对全球化产业的竞争，企业在产业价值链中找到了更加有利于实现自我价值的环节或位置（更聚焦）； （2）“易于防守”的案例表述——企业与国外公司进行合作或加入其联盟，成为“一家人”，从而不会被攻击。
找到一个合适的突破口	企业根据外部的竞争环境分析之后，对自身的业务、流程等进行重组或重塑，即通过“改变自己”成为“更好的自己”

【典例研习·3-44】（2020年单项选择题）

金力公司是国内一家风力发电设备制造企业。2015年，金力公司取得世界最大的风力发电机组制造商麦尔公司的叶轮生产外包项目，并从对方引进一整条先进生产线，成为麦尔公司唯一的叶轮供应商。之后，金力公司通过引进麦尔公司的先进技术，不断提高产品性能和生产效率，并把引进的新技术移植到核心业务齿轮增速器的生产中，成为欧美多家相关企业的齿轮增速器供应商。作为新兴市场国家本土企业，金力公司采用的战略类型是（ ）。

- A.防御者战略 B.抗衡者战略 C.扩张者战略 D.躲闪者战略

斯尔解析 本题考查的是新兴市场本土企业的战略选择。“金力公司……从对方引进一整条先进生产线，成为麦尔公司唯一的叶轮供应商……通过引进麦尔公司的先进技术，不断提高产品性能和生产效率”体现了金力公司学习从发达国家获取资源，“并把引进的新技术移植到核心业务齿轮增速器的生产中，成为欧美多家相关企业的齿轮增速器供应商”说明了金力公司在全球化产业中找到了一个合适的突破口。因此，根据以上关键词，可判断金力公司所采用的战略类型为“抗衡者”，故选项B正确。

!!! 陷阱提示 这道题非常典型，就是要让大家知道，仅通过象限法是无法完成作答的，因此同学们一定要掌握各种战略类型下的举措，结合举措的关键词才能更加精准的判断。

【典例研习·3-45】（2018年单项选择题）

面对国外品牌牙膏不断涌入国内市场的不利局面，建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，建华牙膏厂采用的战略属于（ ）。

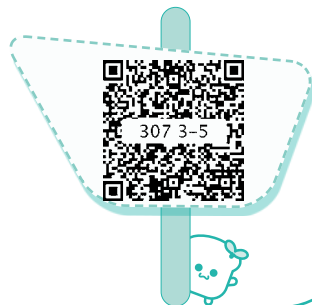
- A. “扩张者”战略
B. “防御者”战略
C. “抗衡者”战略
D. “躲闪者”战略

⑤ 斯尔解析 本题考查的是新兴市场本土企业的战略选择。“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”是在调整产品服务满足需求,“强化销售网络的建设和管理”是加强渠道建设,“赢得了越来越多国内消费者的好评”是服务本国消费者,因此符合“防御者”的战略选择,选项B正确。

!!! 陷阱提示 请同学们务必注意, “面对国外品牌牙膏不断涌入国内市场的不利局面”并不代表全球化程度高, 此题无法通过象限的方式判断, 而应结合新兴市场战略选择的举措关键词判断。

本章小测

快使用斯尔教育APP，扫描二维码，
进行章节小测。



【典例研习】答案:

3-45: B

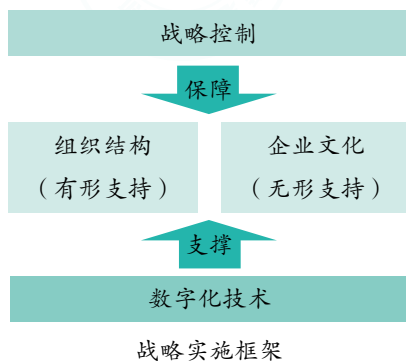
第四章 战略实施

学习提要

- ⑤ 重要程度：重点章节
- ⑤ 平均分：12分左右
- ⑤ 考核题型：本章绝大部分内容在客观题中考核，主观题的考核范围主要为公司战略与数字化技术。对于未从事过企业经营管理的同学们而言，本章存在一定的理解难度，但请放心，本章实际考核难度偏低。

考点精讲

开篇总述：战略实施的相关支持要素。



第一节 公司战略与组织结构



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

一、组织结构的构成要素

组织结构是组织为实现共同目标而进行的各种分工和协调的系统。它可以平衡企业组织内专业化与整合两个方面的要求，运用集权和分权的手段对企业生产经营活动进行组织和控制。因此，组织结构的基本构成要素是分工与整合。

（一）分工——定义各事业部、职能、人员的工作职责

（1）分工指企业为创造价值而对其人员和资源的分配方式。

（2）企业在组织分工上有两个方面：

①横向分工——你做什么，我做什么

企业高层管理人员必须在如何分配人员、职能部门以及事业部方面作出选择，以便增加企业创造价值的能力。

②纵向分工——你做什么，我做什么（权力分配，具体指决策权）

企业高层管理人员必须在如何分配组织的决策权上作出选择，以便很好地控制企业创造价值的活动。

（二）整合——明确各事业部、职能、人员之间的工作关系（协作）

整合是指企业为实现预期的目标而用来协调人员与职能的手段。为了实现企业目标，企业必须建立组织结构，协调不同职能与事业部的生产经营活动，以便有效地执行企业的战略。

例如，为了开发新产品，企业可以建立跨职能的团队，使不同部门不同职能的员工一起工作，这就是一般意义上的整合。

总之，分工是将企业转化成不同职能及事业部的手段，而整合是要将不同的部门结合起来。

二、纵横向分工结构（★★）

（一）纵向分工结构

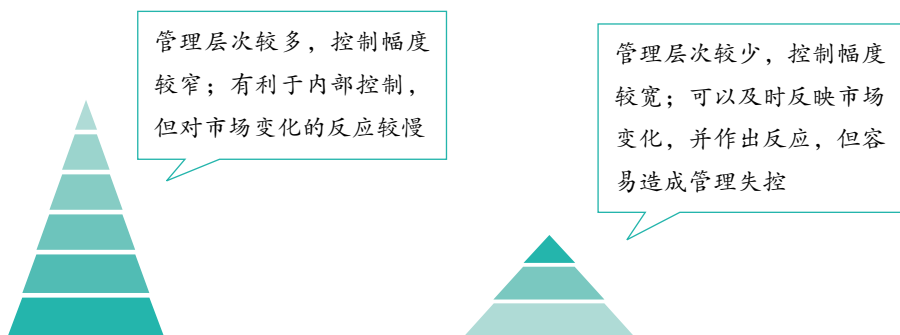
1. 纵向分工结构的基本类型

（1）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、工作及各项职能的关系。

（2）纵向分工基本有两种形式：

①高长型组织结构（官僚式、机械式、集权式）——控制强、反应慢。

②扁平型组织结构（有机式、分权式）——控制弱、反应快。



高长型与扁平型组织结构

提示：

（1）对于拥有3 000名员工的企业，若有8个（或更多）管理层次，则为高长型结构。

（2）对于拥有1 000名员工的企业，一般有4个管理层次（总经理、部门经理、一线管理人员、基层员工），则为扁平型结构。

(3) 当企业达到一定规模时(如超过10 000人),便会使组织的管理层次保持在一定的数目上(一般不超过9个或10个),尽可能使组织结构扁平化。如管理层次过多,容易导致其战略难以实施,且管理费用会大幅度增加。

2.纵向分工结构组织内部的管理问题

(1) 集权与分权。

①集权:集权型企业一般拥有多级管理层,并将决策权分配给顶部管理层,其管理幅度比较窄,从而呈现出层级式结构。

优点	缺点
a.易于协调各职能间的决策; b.易于对上下沟通的形式进行规范; c.能与企业的目标达成一致; d.危急情况下能够做出快速决策; 提示:集权模式下的日常决策较慢。 e.有助于实现规模经济; f.这种结构比较适用于由外部机构实施密切监控的企业,因为所有的决策都能得以协调	a.高级管理层可能不会重视个别部门的要求; b.决策时间过长; c.对级别较低的管理者而言(这是前提),其职业发展有限

②分权:分权型结构一般包含更少的管理层次,并将决策权分配到较低的层级,从而具有较宽的管理幅度并呈现出扁平型结构。

分权型结构减少了信息沟通的障碍,提高了企业反应能力,能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应(因为员工所拥有的决策权更大了)。

解题高手

命题角度:集权与分权特点的辨析。

客观题高频考点,但内容上较为晦涩,同学们在判断时会感到模棱两可,因此总结如下几个关键性结论:

- (1) 集权日常决策慢,但危急情况下快。
- (2) 集权对级别低的管理者而言,职业发展有限。
- (3) 集权有助于实现规模经济。
- (4) 分权可减少信息沟通障碍。
- (5) 分权可以对员工产生激励。

(2) 中层管理人员人数。

①选择高长型结构,需要较多中层管理人员,增加行政管理费用。

②企业为降低成本,使其结构效率化,应尽量减少管理层次。

(3) 信息传递。

企业内部管理层次越多,信息在传递的过程中就越容易发生不同程度的扭曲,不可能完整地到达信息传递目的地,会增加管理的费用。因此,慎用高长型结构。

(4) 协调与激励。

①管理层次过多,妨碍内部沟通,增加管理费用。新技术企业应慎用高长型结构,宜采

用扁平化结构。

②高长型组织中的管理人员行使权力易受各种限制，产生推诿现象。而扁平型结构与此相反，可更能调动管理人员积极性。

【典例研习·4-1】（2020年多项选择题）

创维公司是一家拥有3 000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、一些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（ ）。

- 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

斯尔解析 本题考查的是纵向分工结构的特点。“创维公司是一家拥有3 000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、一些管理人员和基层员工4个层次”属于扁平型组织结构，这种结构可以及时地反映市场的变化，并做出相应的反应，但容易造成管理的失控，因此选项AB正确。选项CD属于高长型组织结构的特点，不当选。

【典例研习·4-2】（2021年多项选择题）

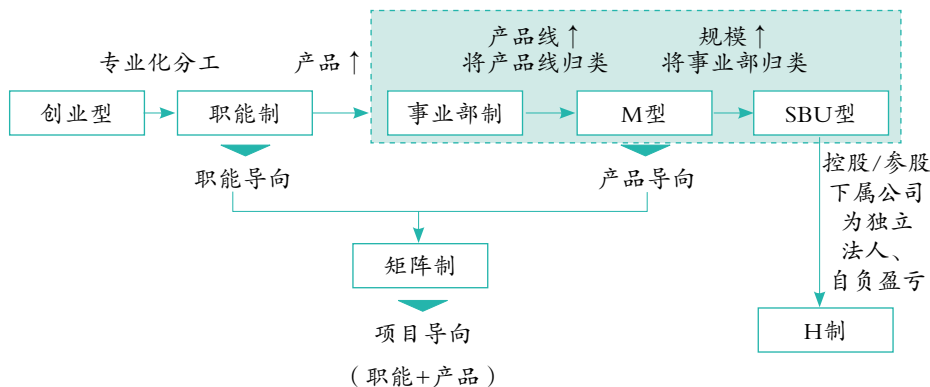
建平公司专注于铁路、电力、矿产、石油、机场、港口等行业的工程总承包业务，拥有3 000多名员工，设有业务员、部门经理，总经理等三个管理层级，各层级被充分授权。下列各项中，属于该公司组织类型优点的有（ ）。

- A.易于协调各职能间的决策
- B.危急情况下能够做出快速决策
- C.有利于减少信息沟通障碍，提高企业反应能力
- D.有利于调动管理人员的积极性

斯尔解析 本题考查的是纵向分工的基本类型。相关研究表明，扁平型组织结构的员工数量与管理层次的对应关系为：拥有1 000名员工的公司里，一般有4个管理层次；拥有3 000名员工的公司里，管理层次增加到8个。本题中，建平公司拥有3 000多名员工，但仅设有三个管理层次，属于扁平型组织结构，即分权型结构。分权型结构减少了信息沟通的障碍，提高了企业反应能力，选项C正确；分权结构更能调动管理人员积极性，选项D正确。选项AB对应的是集权型结构的特点。

（二）横向分工结构

对于缺少实务工作经验的同学来说，组织结构这部分内容的理解难度很高，毕竟大多数职场新人对组织的理解就是一张图。为便于理解，下面尝试从企业发展的角度，阐述不同组织结构类型的演变过程与关系：



【典例研习】答案：

4-1：AB

4-2：CD

组织结构演进图

1. 创业型组织结构

项目	内容
特征	(1) 多数小型企业的标准组织结构模式； 提示：从一定意义上说，该结构并无正式意义上的组织结构。 (2) 战略计划由中心人员（如创始人）完成，且要负责所有重要的经营决策
优点	所有者或管理者可对若干下属实施直接控制
缺点	弹性较小并缺乏专业分工，其成功主要依赖于该中心人员的个人能力
适用范围	小型企业

2. 职能制组织结构

项目	内容
特征	(1) 职权和责任分派给专门单元的管理者； (2) 不同的部门有不同的业务职能； (3) 各部门间相互独立，又相互作用和影响
优点	(1) 能够通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济； (2) 有利于培养职能专家； (3) 有利于提高工作效率； (4) 有利于董事会监控各个部门
缺点	(1) 由于对战略的重要流程进行了过度细分可能导致职能协调问题； (2) 难以确定各项产品盈亏； (3) 职能间的冲突和各自为政，而非出于整体利益进行相互合作； (4) 集权化的决策制定机制会放慢反应速度
适用范围	单一业务企业

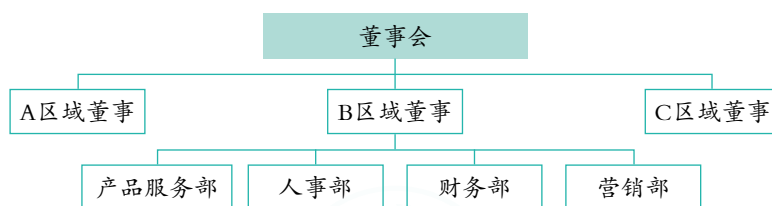


职能制组织结构

3.事业部制组织结构

(1) 区域事业部制结构。

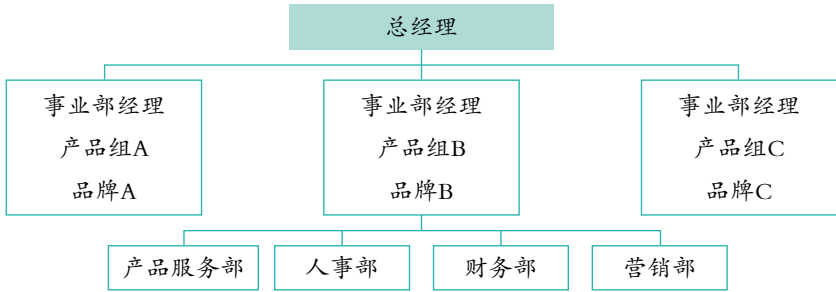
项目	内容
特征	按照特定的地理位置来对企业的活动和人员进行分类，如本地区域或国家区域
优点	①能实现更好更快的地区决策； ②有利于削减成本费用，例如削减差旅费； ③有利于在海外经营的企业应对各种环境变化
缺点	①管理成本的重复； ②难以处理跨区域的大客户的事务
适用范围	在不同地理区域开展业务的企业



区域事业部制结构

(2) 产品/品牌事业部制结构。

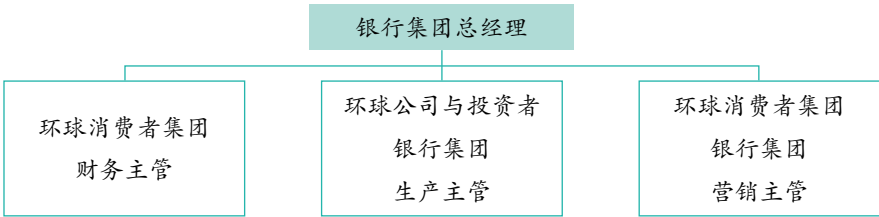
项目	内容
特征	以产品的种类或品牌为基础设立若干产品部
优点	①生产与销售产品的不同职能活动可以通过事业部经理来协调； ②更具灵活性，有助于企业实施产品差异化战略； ③易于出售或关闭经营不善的事业部； ④各个事业部可以集中精力于自身负责的产品的经营
缺点	①各事业部会为了争夺有限资源而产生冲突； ②各事业部间会存在管理成本重叠和浪费； ③若产品事业部数量较多，则难以协调； ④若产品事业部数量较大，事业部的高级管理层会缺乏整体观念
适用范围	具有若干生产线的企业



产品/品牌事业部制结构

(3) 客户细分或市场细分事业部制结构。

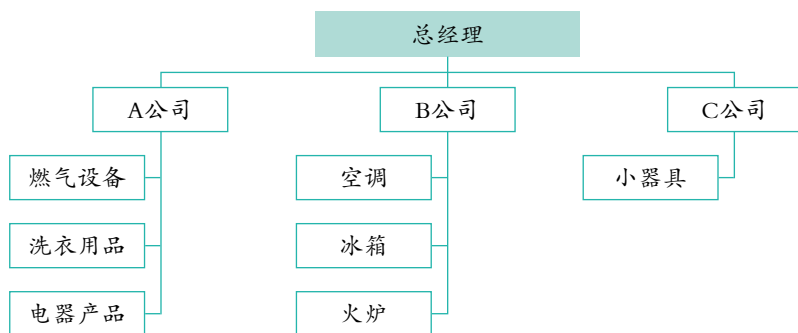
通常与销售部门和销售工作相关，批销企业或分包企业也可能采用这种结构（比如企业客户、零售客户或个人客户等）。



某银行集团的市场细分事业部

4.M型组织结构

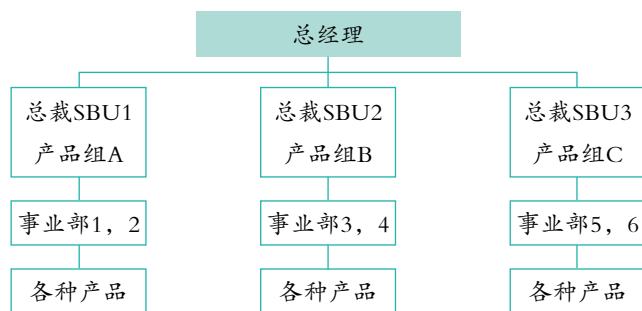
项目	内容
特征	原来的事业部一般由拥有更大经营权的公司代替；每个公司比以前的事业部负责更多的产品线；有的公司下设若干事业部分别管理不同的产品生产
优点	(1) 有利于企业持续成长； (2) 有利于总经理分析各个公司的经营情况并进行资源配置； (3) 有利于调动各层管理者的积极性； (4) 能够使用诸如资本回报率等指标对各个公司的绩效进行财务评估和比较
缺点	(1) 管理成本在事业部间的分配比较困难； (2) 各事业部会为了争夺有限资源而产生摩擦； (3) 事业部间因确定产品转移价格而产生冲突
适用范围	具有多个产品线的企业



M型组织结构

5.战略业务单位组织结构（SBU）

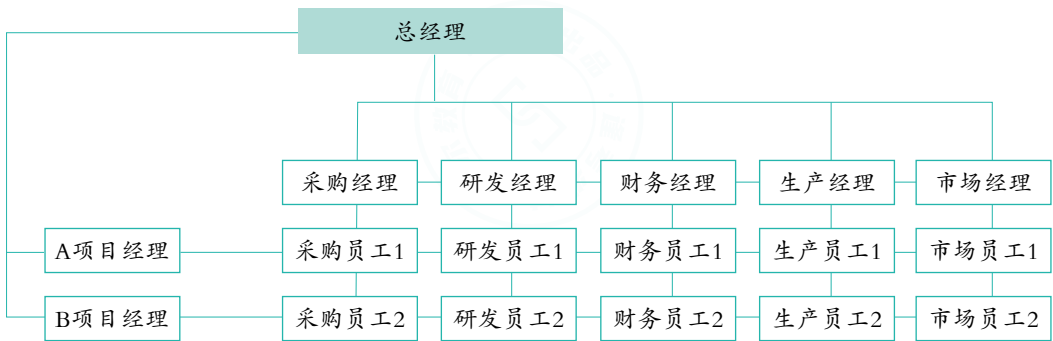
项目	内容
特征	相关产品线归类为事业部，并将事业部归类为战略业务单位
优点	(1) 降低了总部的控制跨度； (2) 减轻了总部的信息过度； (3) 促进了事业部间的协调； (4) 易于监控每个战略业务单位的绩效
缺点	(1) 总部与事业部和产品层的关系变得更疏远； (2) 战略业务单位经理为争夺企业资源引发竞争和摩擦，影响企业总体绩效
适用范围	规模较大的多元化经营的企业



战略业务单位组织结构

6.矩阵制组织结构

项目	内容
特征	建立了职能和产品或项目之间的联系，员工拥有两个直接上级，一名上级负责产品或服务，另一名上级负责职能活动
优点	(1) 项目经理更高的产品战略参与度，激发其成功动力； (2) 对关键项目更加有效的优先考虑，加强了对产品和市场的关注； (3) 与产品和职能主管间更直接的联系，提高了决策质量； (4) 各部门间的协作使各项技能和专门技术相互交融； (5) 双重权力导致多重定位，使职能专家不只关注自身的业务范围
缺点	(1) 可能导致权力划分不清晰（比如谁来负责预算），并产生职能工作和项目工作冲突； (2) 双重权力容易使管理者间产生冲突； (3) 管理层可能难以接受混合型结构，产生危机感； (4) 时间和财务成本增加，导致制定决策的时间过长
适用范围	需处理非常复杂的项目控制问题的企业



矩阵制组织结构

7.H型结构（控股企业/控股集团组织结构）

(1) 含义：当企业不断发展时，可能会实施多元化的战略，业务领域涉及多个方面，甚至上升到全球化竞争层面上，这时企业就会成立控股企业。其下属于企业具有独立的法人资格，此时组织结构称之为控股企业/控股集团组织结构（Holding company）。

(2) 具体形态：

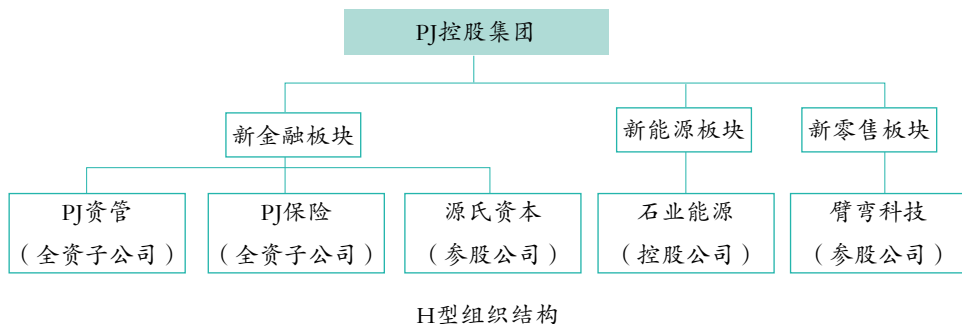
①只投资，不自营：控股企业可以是一家投资企业，对其投资企业实施较小控制或不控制；

②既投资，又自营：控股企业还可以是一家自身拥有自主经营的业务单位组合的企业。

(3) 特征：

①业务单元：下属业务单元具有自主性，尤其是业务单元对战略决策的自主性；业务单元自负盈亏且可从母企业取得较便宜投资成本及可能的节税收益。

②中央企业：中央企业员工和服务非常有限，企业中央管理费较低；中央可将风险分散到多个企业中，容易撤销对个别企业的投资。



精准答疑

问题：战略业务单位组织结构（SBU）和H型结构都是适用于大型的多元化经营企业，怎么辨析呢？

解答：在战略业务单位组织结构下，各个业务所形成的SBU均为事业部，不属于独立法人，且通常是企业自己设立的；但在H型结构下，各项业务不再是事业部形态，而是控股集团总部下属的全资子公司、控股公司或参股公司，即不一定是企业自己设立的，而是通过控股或参股所获得的；另外，还有一个重要的区别是这些下属公司均具有独立的法人资格，这也是为何H型结构下的各公司自主性更强、能够自负盈亏。

解题高手

命题角度：横向分工结构的辨析。

客观题高频考点，内容繁多且晦涩。建议同学们以理解为主，抓住每种结构的关键的特征，便可轻松辨析。下面为大家总结各类结构的关键词：

结构类型	关键词
创业型	直接控制；缺乏分工
职能制	专业化、 规模经济、提高效率 ；产品盈亏难以确定
事业部	灵活、决策快；管理成本重复、有冲突、难协调
M型	减轻总部工作量、有助于比较各BU绩效；管理成本较高、有冲突 提示：组织基本单元为 “1个事业部+N个产品线”
SBU型	减轻总部工作量、有助于比较各SBU绩效； 更疏远 、有冲突 提示：组织基本单元为 “1个SBU+N个事业部+M个产品线”
矩阵式	项目团队、 职能+产品/项目 ； 双重权力有冲突 、决策成本高且耗时长
H型	控股企业 、下属企业是独立法人、 独立经营 、总部干预较少

【典例研习·4-3】（模拟单项选择题）

JP公司是一家集团型企业，业务涵盖金融、科技、医疗、汽车等多个领域，旗下拥有五家全资子公司，两家控股子公司。集团总部较少参与子公司的产品或市场战略，各个子公司独立经营，并保留其原本的企业名称。JP公司采用的组织结构是（ ）。

- A. 战略业务单位组织结构 B. M型企业组织结构
C. 控股企业组织结构 D. 事业部制结构

斯尔解析 本题考查的是横向分工结构的类型。“旗下拥有五家全资子公司，两家控股子公司。集团总部较少参与子公司的产品或市场战略，各个子公司独立经营，并保留其原本的企业名称”符合控股企业组织结构的含义，即下属子企业具有独立的法人资格，业务领域涉及多个方面，主要通过各子公司开展业务，各个子公司独立经营。控股企业很少参与其子公司的产品或市场战略，因此选项C正确。

【典例研习·4-4】（2012年单项选择题）

甲公司是一家内河航运公司，原主要经营水路客货运输业务。为抓住沿岸经济规模扩张和市场领域开放竞争的机遇，公司决定将水路客货运输业务上市筹集的资本金，主要投向已经涉及的物流、仓储、码头、旅游、宾馆、餐厅、航道工程、船舶修造、水难救生等多个业务领域。通过采取兼并收购、战略联盟和内部开发的方式，实现一体化和多元化发展战略，形成规模，建树品牌。为使公司发展战略得以协调实施，公司原有组织结构应当调整为（ ）。

- A. 区域事业部结构
B. 产品/品牌事业部结构
C. 客户细分/市场细分事业部结构
D. M型企业组织结构

斯尔解析 本题考查的是组织结构的辨析。这道题目的题干看似很长，但本质上就在说一件事：甲公司的产品线在不断增长。而具有多个产品线的企业应采用M型企业组织结构。M型企业组织结构将企业划分成若干事业部，每一个事业部负责一个或多个产品线，因此选项D正确。

精准答疑

问题：M型结构和SBU型结构有什么区别？做题时总分不清。

解答：首先，一个很现实的问题是：企业究竟该采取怎样的组织结构其实并无定论。也正因如此，出题人在命制与组织结构相关题目时，通常都会给出很明显的暗示，尽可能避免争议选项的出现。

其次，M型结构和SBU型结构之间其实也并无明确界限。如果非要严格区分，可能有二：

第一，从基本结构来看，M型结构是“1个事业部+N个产品线”，SBU型结构是“1个SBU+N个事业部+M个产品线”，其中的SBU本质上也只是“大事业部”的概念。但从命题角度，出题人很难清楚定义何为“大事业部”，何为“小事业部”。

【典例研习】答案：

4-3：C

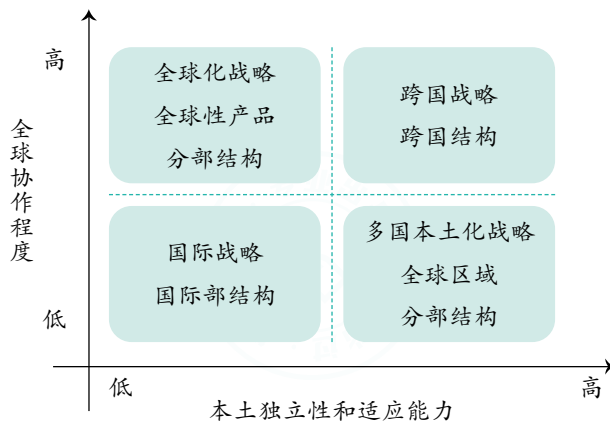
4-4：D

精准答疑

第二，从发展阶段来看，当企业从单一业务逐步扩大到多个产品线时，通常会先采用M型结构，然后随着企业规模的不断扩张，再逐步调整为SBU结构。但从命题角度，要想把企业究竟处于哪个发展阶段说清楚，也并非易事。

因此，我们很少会看到同一道题目中同时出现“M型组织结构”和“战略业务单位结构”这两个选项。如果同时出现，则往往意味着这道题不会选择这两种结构类型。归根到底，出题人也不希望命制具有争议的题目。所以，请同学们放心，当你们发觉自己分辨不清了，那才说明你学到了位了，但既然这二者已成“连理”，咱们就不必强硬拆散。

8.国际化经营企业的组织结构



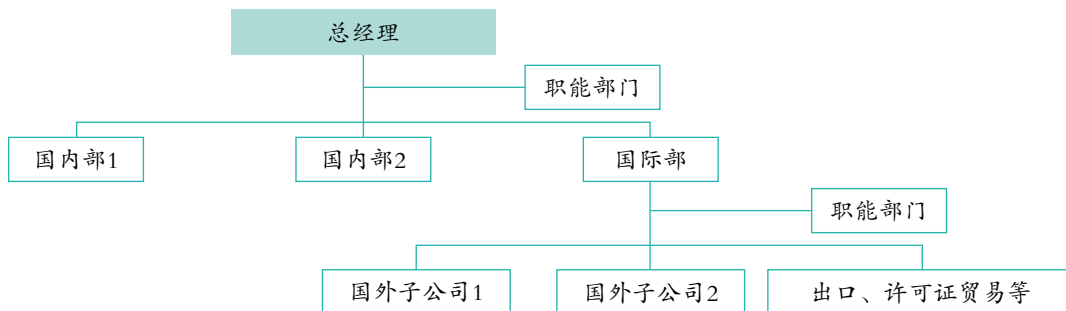
国际化经营战略类型及其相对应的组织结构

(1) 国际部结构（国际战略）。

①战略和组织结构特征：企业处于国际化经营的早期（较为初级），全球化协作程度低，产品对东道国市场需求的适应能力弱，在这种情况下，企业多把产品开发的职能留在母国，而在东道国建立制造和营销职能。

②划分考量标准：区域、产品、区域和产品的混合。

③本质：（国际）事业部制组织结构。



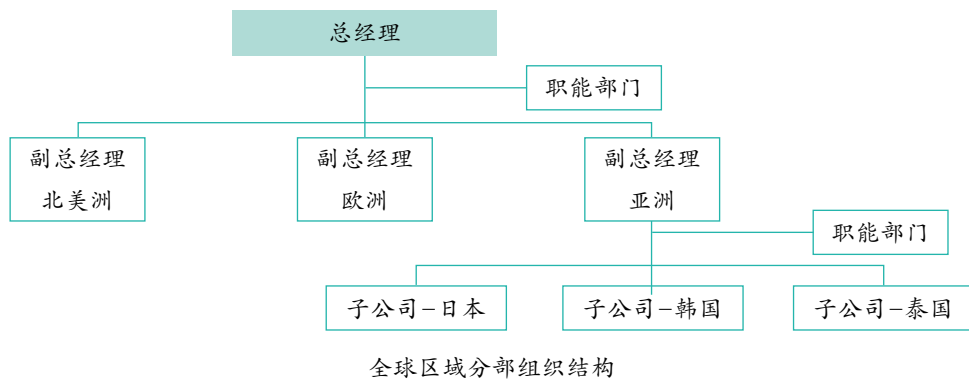
国际部结构

（2）全球区域分部结构（多国本土化战略）。

①战略和组织结构特征：根据不同国家的不同市场，提供更满足当地（区域BU/SBU）市场需要的产品和服务；地区和国家经理有高度的自主权，且当地情况对消费者需求影响越大，国家或地区经理所获自主权也越大。

②划分考量标准：地区和国家分部的本土需求。

③本质：（地区/国家）事业部制/战略业务单位组织结构。



提示：

①在全球区域分部结构下，下属公司就像母公司的小型版本，它为较小的“国内”市场规模较少地生产了同样的产品，因此下属公司的生产成本通常比母公司高。

②但在很多情况下，贸易壁垒把国际市场隔离开来，使下属公司仍能盈利地运转。

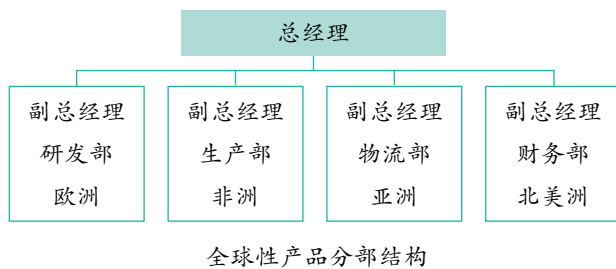
③地区分部结构使国家和地区经理有高度的自主权，可以改变本国的产品战略，使它能适应所在国家或地区的特殊环境。

（3）全球性产品分部结构（全球化战略）。

①战略和组织结构特征：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；各产品部根据总部的经营目标和战略分别制定本部的经营计划，并没有太大的自主权。

②划分标准：产品活动在各国的成本和技术差异。

③本质：（产品）事业部制/战略业务单位组织结构。



提示：

①在全球性产品分部结构下，一些活动会被分散进行，如零件加工和装配，而其他活动则集中进行，如研制开发活动。因此，下属公司在很大程度上被视为供货的来源。

②在该结构下，下属公司的运营并没有太大自主权，各下属公司应以服从为重，并被作为一个成本中心（而非利润中心）来评估。

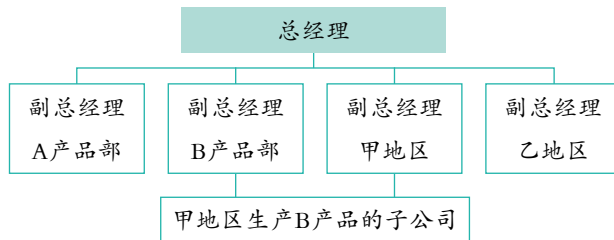
③在这些情况下，母公司和下属公司的协调变得非常关键，通常可以通过委派母公司的执行官员去下属公司工作3~5年的办法来实现。

（4）跨国结构（跨国战略）。

①战略和组织结构特征：将全球化战略的高效率与多国本土化的适应能力相结合；总部从全球范围协调各产品分部和地区分部的活动，以取得各种产品的最佳地区合作，管理各子公司的经营活动，使集中决策与分散决策相结合；适用于产品多样化程度高、地区分散化程度大的跨国公司。

②划分标准：产品活动在各国的成本和技术差异。

③本质：（全球性产品—地区）矩阵制组织结构。



全球性混合结构

提示：

①下属公司应对某些业务有领导权，而对其他业务提供支持。

②下属公司对本地产品有绝对的控制权，对某些全球化产品提供支持，并且控制其他部分全球化产品。

③下属公司可在某些地区起类似国内产品分部的作用，而在另一些地区承担全球产品的责任。

9.横向分工结构的基本协调机制（整合）

（1）相互适应，自行调整（最简单或最复杂的组织结构）。

组织成员直接通过非正式的、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，也没有外部干预。

提示：教材并未明确此处“最简单或最复杂的组织结构”具体指什么，以及是否分别指创业型结构和矩阵制结构。从应试的角度，建议同学们严格按照教材的表述学习即可，切勿自行延伸。

（2）直接指挥，直接控制。

组织的所有活动都按照一个人的决策和指令行事。这位负责人发布指示，监督工作。

（3）工作过程标准化。

①组织通过预先制定的工作标准，来协调生产经营活动，据此标准进行检查和调整。

②举例：企业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，管理人员使用这个标准来检查和调整。

（4）工作成果标准化。

①组织通过预先制定工作成果标准，实现组织中各种活动的协调。这种协调只规定最终目标，不限定达到目标的途径、方法、手段和过程。

②举例：在书籍装订业务中，出版社只要求印刷厂按照一定的质量标准完成任务，而不限制书的内页和封皮在什么地方印刷。

(5) 技艺(知识)标准化。

①组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。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知识和技艺,相互配合和协调。这是一种超前的间接协调机制。

②举例:外科大夫在给病人进行手术时,需要麻醉师的配合。在手术前配合方案可能已经制订好,但外科大夫在手术台上所遇到的情况往往难以预料,又没有过多时间与麻醉师讨论,只有凭借他们各自所掌握的知识及经验自行处理所遇到的情况。

(6) 共同价值观。

组织内全体成员要对组织的战略、目标、宗旨、方针有共同的认识和共同的价值观念,充分了解组织的处境和自己的工作在全局中的地位和作用,互相信任、彼此团结,具有使命感,使组织内的协调和控制达到高度完美的状态。

注意:这不是一种简单的循环,而是螺旋式上升。企业不可能在一段时间内只依靠一种协调机制,而往往是根据不同任务的不同侧重点,混合使用这六种协调机制。

【典例研习·4-5】(2017年单项选择题)

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()。

- 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

⑤ 斯尔解析 本题考查的是横向分工结构的基本协调机制。所有教师都有五年以上的教学经验,属于典型的技艺(知识)标准化。在实务中,研究院、医院、学校等类似的专业机构都会采用这样的组织协调机制。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的、标准化的训练,成为具有标准化知识和技能的人才,因此选项A正确。

【典例研习·4-6】(模拟单项选择题)

壹元公司是一家口罩生产企业。工人在生产之前,企业先制定好自动生产流水线的标准,然后工人按照这个标准,进行生产和检验口罩产品。一旦生产环节出现问题,工厂负责人可以按照制定好的标准检查和调整。该公司采用的基本协调机制是()。

- A.相互适应,自行调整
- B.直接指挥,直接控制
- C.工作过程标准化
- D.工作成果标准化

⑤ 斯尔解析 本题考查的是横向分工结构中的基本协调机制。工作过程标准化是指组织通过预先制定的工作标准,来协调生产经营活动。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准进行,以实现协调。本题案例表述符合该机制的含义,因此选项C正确。

三、与公司战略相适应的组织结构(★★)

(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。通过组织结构,企业的目标和战略转化成一定的体系或制度,融进企业的日常生产经营活动中,发挥指导和协调的作用,以保证企业战略的完成。

【典例研习】答案:

4-5: A

4-6: C

在探索战略与结构的关系方面，艾尔弗雷德·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。

钱德勒的组织结构服从战略理论可以从以下两个方面展开：

1. 战略的前导性与结构的滞后性

（1）战略前导性。

这是指企业战略的变化快于组织结构的变化。企业一旦意识到外部环境和内部条件的变化提供了新的机会和需求时，首先会在战略上做出反应，以此谋求经济效益的增长。

一个新的战略需要有一个新的组织结构，至少在一定程度上调整原来的组织结构。如果组织结构不做出相应的变化，新战略也不会使企业获得更大的效益。

（2）结构滞后性。

这是指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。特别是在经济快速发展时期里更是如此。造成滞后性的原因有两种：

①新、旧结构交替有一定的时间过程（原有结构的惯性）；

②管理人员的抵制。

2. 企业发展阶段与结构

钱德勒有关结构跟随战略的理论是从对企业发展阶段与结构的关系的研究入手的。企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都发生了变化。这时，企业会采用合适的战略，并要求组织结构做出相应的反应。

钱德勒认为，企业的成长模式基本遵循以下逻辑：先从数量扩大，然后地域扩散，再来整合市场（纵向一体化），最后拓展多元。而这一系列的成长模式决定了其组织结构的形态。

发展阶段	战略类型	企业特征	结构类型
1	市场渗透战略 (数量扩大)	企业创立初期，着重发展单一产品，试图通过更强的营销手段来获得更大的市场份额	简单结构，即创业型组织结构
2	市场开发战略 (地域扩散)	企业发展后，需要将产品或服务扩展到其他地区中去，并进一步实现产品和服务的标准化、专业化	职能制组织结构
3	纵向一体化战略 (市场整合)	进一步发展后，拥有了多个产品线，销售市场迅速扩张，需要增强管理协调能力；同时，为了提高竞争力，需要拥有一部分原材料的生产能力或销售产品的渠道	事业部制组织结构
4	多元化经营战略 (多元经营)	企业高度发展并进入成熟期，为了避免投资或经营风险，需要开发与企业原有产品不相关的新产品系列	战略业务单位组织结构（经营规模）、矩阵制组织结构（业务结构）或H型组织结构（市场范围）

【典例研习·4-7】（2021年多项选择题改编）

经过多年的发展，中浩公司成为一家从事冶金、机械制造、化工、保险、外贸等多种业务的大型企业。从企业发展阶段与组织结构的关系看，该公司的组织结构类型不适宜采用的有（ ）。

- A. 职能制组织结构 B. H型组织结构
C. 创业型组织结构 D. 矩阵制组织结构

斯尔解析 本题考查的是组织结构与企业发展阶段的关系。“经过多年的发展，中浩公司成为一家从事冶金、机械制造、化工、保险、外贸等多种业务的大型企业”说明该企业实施的是多元化经营战略。此时，企业应根据经营规模、业务结构和市场范围，分别采用更为复杂的组织结构，如战略业务单位组织结构、矩阵制组织结构（选项D说法正确，不当选）或H型组织结构（选项B说法正确，不当选）。若企业处于创立不久的阶段，采用市场渗透战略，只需采用创业型组织结构（选项C说法错误，当选）。若企业需要将产品或服务扩展到其他地区中去，采用市场开发战略，则要求建立职能制组织结构（选项A说法错误，当选）。

【典例研习·4-8】（模拟多项选择题）

当企业发展至一定阶段后，需要将产品或服务扩展到其他地区中去，并进一步实现产品或服务标准化和专业化。相较于其他类型的组织结构，这一阶段组织结构的优点包括（ ）。

- A. 有利于确定产品产生的盈亏 B. 有利于实现规模经济
C. 有利于培养职能专家 D. 有利于提高工作效率

斯尔解析 本题考查的是企业发展阶段与组织结构以及对应结构的特点。根据企业发展阶段与组织结构的关系，这一阶段应采用的组织结构为职能制组织结构。职能制组织结构的优点包括：（1）能够通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济（选项B正确）；（2）有利于培养职能专家（选项C正确）；（3）由于任务为常规和重复性任务，因而工作效率得到提高（选项D正确）；（4）董事会便于监控各个部门。但是职能制组织结构难以确定各项产品产生的盈亏（选项A错误）。

（二）组织的战略类型（即组织结构适应内外部环境及战略变化的四种方式）

战略的一个重要特性就是适应性。它强调企业组织要运用已有的资源和可能占有的资源去适应组织外部环境和内部条件的变化。这种适应是一种复杂的动态的调整过程，要求企业在加强内部管理的同时，不断推出适应环境的有效组织结构。

1. 防御型组织

（1）开创性问题：创造一个稳定的经营领域，占领一部分产品市场，即生产有限的一组产品，占领整个潜在市场的一小部分（追求一种稳定的环境）。

（2）解决开创性问题的方法：采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域，保持自己的稳定。

（3）工程技术问题：创造出一种具有高度成本效率的核心技术（提高技术效率是组织成功的关键）。

（4）行政管理问题：采取“机械式”结构机制（保证严格地控制效率），这种机制是由生产与成本控制专家形成的高层管理。

（5）风险：不可能对市场环境做重大的改变。

【典例研习】答案：

4-7：AC

4-8：BCD

2. 开拓型组织

(1) 开创性问题：寻求和开发产品与市场机会（追求一种更为动态的环境）。

(2) 解决开创性问题的方法：寻求新机会的过程中必须具有从整体上把握环境变化的能力。

(3) 工程技术问题：如何避免长期陷于单一的技术过程，常常通过开发机械化程度很低和例外性的多种技术和标准技术来解决这一问题。

(4) 行政管理问题：奉行灵活性原则，采取“有机的”机制。这种机制包括由市场、研究开发方面的专家组成的高层管理。

(5) 风险：缺乏效率性，很难获得最大利润。

3. 分析型组织

(1) 开创性问题：寻求新的产品与市场机会的同时，保持传统的产品和市场。

(2) 解决开创性问题的方法：通过模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场完成。

(3) 工程技术问题：保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡，形成一个双重的技术核心。

(4) 行政管理问题：适应既稳定又变动的经营业务，使两种经营业务达到平衡。该任务可由分析型组织的矩阵结构解决。

(5) 风险：稳定性与灵活性并存的状态在一定程度上限制了组织的应变能力，最大的危险就是既无效能又无效率。

4. 反应型组织

(1) 含义：反应型组织在对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式，缺少在变化的环境中随机应变的机制，从而永远处于不稳定的状态。

(2) 一个企业组织成为反应型组织的主要原因：

① 决策层没有明文表达企业战略。

② 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构。

③ 只注重保持现有战略与结构的关系，忽视外部环境条件的变化。

(3) 适用条件：

① 反应型战略在战略中是一种下策，只有在上述3种战略都无法运用时，企业才可以考虑使用这种方法。

② 一个企业组织如果不是存在于经营垄断或被高度操纵的产业里，就不应采取反应型组织形态。

所以，大家有开始找到做题的感觉了吗？战略客观题真的不能凭感觉作答，抓关键词是非常核心的方法，出题老师都是在围着关键词“转圈”出题的，所以记住关键词，任何考题都不怕！

【典例研习·4-10】（模拟多项选择题）

MT公司是一家科技零售公司。该公司成立之初，提出了“吃喝玩乐，尽在MT”的使命，并围绕“吃”这一场景为消费者提供了各类服务入口。随着业务规模扩张，公司将使命更改为“帮大家吃得更好、生活更好”，即以“吃”为核心业务支柱，同步向娱乐、出行、生鲜、零售等其他高频服务探索。下列有关MT公司组织的战略类型说法中，错误的有（ ）。

- A.常采用竞争性定价的方法来阻止竞争对手进入
- B.全部工程技术问题是如何避免长限于单一的技术过程
- C.为了实行总体的协调工作，应采取“有机的”机制
- D.稳定性与灵活性并存，在一定程度上限制了组织的应变能力

斯尔解析 本题考查的是组织的战略类型。“随着业务规模扩张，公司将使命更改为‘帮大家吃得更好、生活更好’，即以‘吃’为核心业务支柱，同步向娱乐、出行、生鲜、零售等其他高频服务探索”说明该公司既寻求新的产品和市场机会，同时保持传统的产品和市场，属于分析型组织。选项D为分析型组织的风险，表述正确，不当选。选项A是防御型组织的表述，选项BC是开拓型组织的表述，表述错误，当选。



使用斯尔教育App
扫码观看本节好课

第二节 公司战略与企业文化

什么是企业文化？企业界和学术界对于这一概念有多种定义。尽管如此，查尔斯·汉迪（Charles Handy）在1976年提出的关于企业文化的分类至今仍具有相当重要的参考价值。他将文化类型从理论上分为四类：即权力（Power）导向型、角色（Role）导向型、任务（Task）导向型和人员（People）导向型。

一、企业文化的类型（★★）

类型	核心	优点	缺点	适用的机构组织
权力导向型	掌权人试图对下属保持绝对控制，具有中心权力，要求相信个人（崇拜主义）	决策快（但质量取决于经理的能力）	专横、滥用权力、低士气、高流失率	家族式企业和刚开创企业
角色导向型	应尽可能追求理性和秩序，分歧由规章和制度解决，但权力仍在上层	稳定、持续、高效率（按部就班下的熟练）	不太适合动荡的环境	国有企业和公务员机构

【典例研习】答案：

4-10：ABC

续表

类型	核心	优点	缺点	适用的机构组织
任务导向型	以成功解决问题、实现目标为导向，对不同职能和活动的评估完全依据它们对企业目标作出的贡献；采用矩阵式（临时抽调资源形成项目团队），具有无连续性；专长是个人权力和职权的来源	强调速度和灵活性；适应性强，动态环境也能成功	依赖不断地试验和学习，建立并长期保持这种文化的成本高	新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业
人员导向型	为成员的需要服务，企业是员工的下属、职权多余，员工通过示范和助人精神来互相影响	—	不易管理	俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司

解题高手

命题角度：企业文化类型的辨析。

客观题高频考点，同学们可通过各种类型的关键词以及“适用组织”来辅助判断：

类型	关键词	适用组织
权力导向型	绝对控制、中心权力	初创、家族企业
角色导向型	理性逻辑、规章制度、权力上层	国企、公务员机构
任务导向型	解决问题、实现目标、矩阵式（项目团队）、专长	新兴企业、科技企业
人员导向型	企业是员工的下属	俱乐部、协会、小型咨询公司

【典例研习·4-11】（2014年单项选择题）

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. 权力导向型 B. 角色导向型 C. 人员导向型 D. 任务导向型

斯尔解析 本题考查的是企业文化类型的辨析。“没有森严的等级制度，强调员工平等，崇尚创新”，说明该公司的企业文化类型不属于权力导向型和角色导向型，选项

【典例研习】答案：

4-11：D

AB错误。“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”说明该公司重视个人专长，且采用矩阵式的工作模式，符合任务导向型的特点。另外，本题中的甲公司为高科技企业，也是任务导向型文化常见的适用企业，因此选项D正确。

【典例研习·4-12】（2021年单项选择题）

蓝星公司是一家大型信息设备制造企业，该公司依据对公司目标职能的贡献评价职能的活动，根据员工的专长，给他们安排相应的职位和职能，这体现的企业文化的（ ）类型。

- A.任务导向型 B.人员导向型 C.角色导向型 D.权利导向型

斯尔解析 本题考查的是企业文化类型的辨析。任务导向型文化中，管理者关心的是不断地和成功地解决问题，对不同职能和活动的评估完全是依据它们对企业目标作出的贡献。本题中，蓝星公司依据对公司目标职能的贡献评价职能的活动，给员工安排相应的职位和职能，符合“任务导向型”企业文化描述，选项A正确。本题有一定难度，需要考生对于教材上“任务导向型”企业文化的原文表述熟悉才能做出正确判断，否则很容易错选人员导向型。

二、文化与绩效

总经理们对文化与战略关系的研究最注重的是组织文化是否会影响组织的绩效。但是，要表明两者的直接关系并非易事。文化可能与高绩效相联系，但它又不一定是高绩效的必然原因。

（一）积极影响：企业文化为企业创造价值的途径

- （1）文化简化了信息处理。
- （2）文化补充了正式控制。
- （3）文化促进合作并减少讨价还价成本。

（二）消极影响：文化、惯性和不良绩效

文化与绩效相联系，是因为企业战略成功的一个重要前提是战略与环境相匹配。

（1）当战略符合其环境的要求时，文化则支持企业的定位并使之更有效率，而当企业所面对的环境产生了变化，并显著地要求企业对此适应以求得生存时，文化对绩效的负面影响就变得重要起来。

（2）在一个不利的商业环境中，文化的不可管理性将使之成为一种惯性或阻碍变化的来源。这种惯性的产生来自多方面的原因：在企业中任职很长的行政人员，可以在企业繁荣时期熟悉他们的工作，却可能对处理变化毫无经验，他们所选择的规划和所运行的工作程序对突然的变化可能是保守的；企业中的权力基础可能使企业中受威胁的团体去阻碍变化等。

（三）如何做：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。
- （3）企业文化必须很难被模仿。

三、战略稳定性与文化适应性（★★）

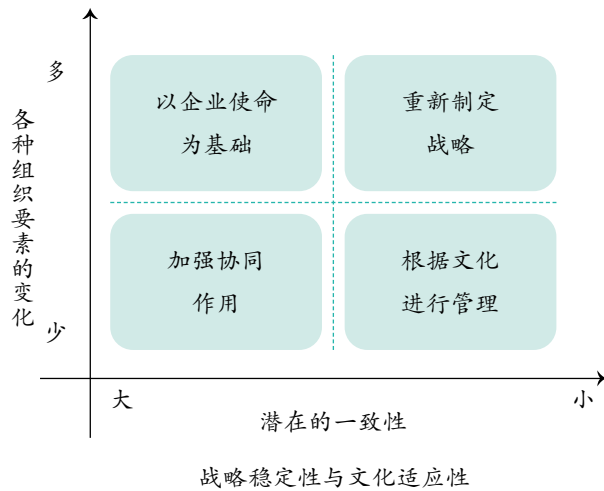
考察战略与文化的关系，除了文化与绩效的关系外，还有一个重要的内容是分析企业战略的稳定性与文化适应性。

（1）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。

【典例研习】答案：

4-12: A

(2) 文化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。



情形	内容
组织要素变化少+ 潜在一致性大： 加强协同作用 (稳步前进)	<p>①通常发生在企业采用稳定战略时。</p> <p>②处在这种地位的企业应考虑两个主要问题：</p> <p>a.利用目前的有利条件，巩固和加强企业文化；</p> <p>b.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</p>
组织要素变化多+ 潜在一致性大： 以企业使命为基础 (不忘“初”心)	<p>①这种企业多是那些以往效益好的企业，可以根据自己的实力，寻找可利用的重大机会，或者试图改变自己的主要产品和市场，以适应新的要求。</p> <p>②这种企业由于有企业固有文化的大力支持，实行新战略没有大的困难，一般处于非常有前途的地位。</p> <p>③这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点有以下几项（文化不变）：</p> <p>a.企业在进行重大变革时，必须考虑与企业基本使命的关系；</p> <p>b.发挥企业现有人员在战略变革中的作用；</p> <p>c.在调整企业奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致；</p> <p>d.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。</p> <p>提示：企业开展规模较大转型时采用的处理方式</p>
组织要素变化少+ 潜在一致性小： 根据文化进行管理 (求同存异)	<p>①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的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理；</p> <p>②同时企业要对像企业结构这样与企业文化密切相关的因素进行变革时，也需要根据文化进行管理。</p> <p>提示：企业开展部分业务变革时采用的处理方式</p>

续表

情形	内容
组织要素变化多+潜在一致性小: 重新制定战略 (从头再来)	<p>①在这种情况下,企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没有必要,企业则需要考虑重新制定战略。</p> <p>②反之,在企业外部环境发生重大变化,企业考虑到自身长远利益,必须实施不能迎合企业现有的文化的重大变革,企业则必须进行文化管理,使企业文化也做出相应重大的变化</p>

解题高手

命题角度:处理战略稳定性与文化适应性关系的方法辨析。

客观题高频考点,且有一定难度,建议同学们分步骤判断:

第一步:判断横、纵坐标的大小或多少。

需要准确理解横纵坐标的含义:

(1)组织要素变化多/少:关键要理解何为组织要素。考题中常涉及的组织要素包括**组织结构、业务范围、生产作业程序等**。

(2)潜在一致性大/小:常见的命题套路为“企业实施了某项新制度,得到了员工的支持/反对”,严格来说,“**新制度**”的执行代表着一种**新企业文化形态的落地**(而非组织要素的变化),因为企业文化的一个重要抓手就是制度建设。如果员工支持这项新制度,则说明文化的适应性强,即潜在一致性大,反之则说明潜在一致性小。

第二步:定位象限。

如果对于象限比较熟,可以直接依据第一步进行判断。若认为象限记忆难度较高,可参考以下的方式进行理解:

(1)组织要素变化少,潜在一致性大:说明“业务没变,文化没变”,两者都没变,那就继续好好经营:加强协同作用;

(2)组织要素变化多,潜在一致性小:说明“业务变了,文化变了”,两者都变了,很难继续好好经营:重新制定战略;

(3)组织要素变化多,潜在一致性大:说明“业务变化,文化没变”,由于大方向改变,企业需找到发展的支柱,**只有不忘初心,才能“以不变应万变”:以企业使命为基础**;

(4)组织要素变化少,潜在一致性小:说明“(总体)业务没变,(新业务)文化变了”,**只要大方向不变,就可以选择求同存异:根据文化进行管理**。

【典例研习·4-13】（2022年单项选择题）

民天公司是一家经营连锁餐馆的企业。2020年新冠疫情期间，民天公司秉承“为顾客提供贴心服务”的经营理念，启动了一项新战略，在保留堂食业务的同时，抽调部分员工按照订单要求，走入顾客的厨房，提供家庭餐饮服务，同时对公司组织作出较大调整。根据战略稳定性与文化适应性矩阵的要求，该公司在实施上述新战略时，应当（ ）。

- A.重新制定战略 B.加强协同作用
C.以企业使命为基础 D.根据文化进行管理

斯尔解析 本题考查的是战略稳定性与文化适应性。“同时对公司组织作出较大调整”说明组织要素变化大，“民天公司秉承‘为顾客提供贴心服务’的经营理念，启动了一项新战略”说明与现有文化的潜在一致性大（提示：经营理念是企业文化的体现，秉承不变的理念说明文化的潜在一致性强），因此应以企业使命为基础，选项C正确。

【典例研习·4-14】（2016年单项选择题）

甲公司是一家成功的家电企业，多年来致力于为消费者提供整套家电解决方案。随着互联网技术的兴起，公司于2004年制定并实施了进军智能家居领域的战略，通过建立“家庭网络标准产业联盟”，推出了一系列信息及多媒体共享的智能家居产品。同时，公司组织结构进行了重大改革，管理制度也作了相应调整，并与企业多年形成的文化保持了一致。根据战略稳定性与文化适应性矩阵的要求，甲公司在实施上述新战略时，应当（ ）。

- A.加强协同作用 B.以企业使命为基础
C.根据文化进行管理 D.重新制定战略

斯尔解析 本题考查的是战略稳定性与文化适应性。“随着互联网技术的兴起……推出了一系列信息及多媒体共享的智能家居产品。同时，公司组织结构进行了重大改革”说明企业的战略发生了调整，且组织也进行了重大变革，即“组织要素变化多”“管理制度也作了相应调整，并与企业多年形成的文化保持了一致”说明文化（体现为管理制度）的“潜在一致性大”。因此，本题属于“业务变了，文化没变”，由于大方向改变，企业需找到发展的支柱，只有不忘初心，才能“以不变应万变”，对应矩阵中的“以企业使命为基础”，选项B正确。

第三节 战略控制



一、战略失效与战略控制的概念（★）

（一）战略失效

（1）概念：

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。

（2）导致战略失效的主要原因：

【典例研习】答案：

4-13：C

4-14：B

①企业内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望；

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。

(3) 类型：

①早期失效（跑偏）：在战略实施初期，由于新战略还没有被全体员工理解和接受，或者战略实施者对新的环境、工作还不适应，导致战略失效。

②偶然失效（意外）：在战略实施过程中，因为一些意想不到的偶然因素导致的战略失效。

③晚期失效（越跑越偏）：当战略实施一段时间之后，之前对战略环境的预测与现实之间的差距，随着时间的推移变得越来越大，战略所依赖的基础越来越糟，从而造成战略失效。

(二) 战略控制

战略控制是指企业在战略实施过程中，检测环境变化，检查业务进展，评估经营绩效，把检查和评估结果与既定的战略目标相比较，发现战略实施出现的偏差，分析产生偏差的原因，采取有效措施及时纠正偏差，使战略实施结果符合预期战略目标。

战略控制	预算控制
期间比较长，从几年到十几年以上	期间通常为一年以下
定性方法和定量方法	定量方法
重点是内部和外部	重点是内部
不断纠正行为	通常在预算期结束之后采用纠正行为

二、战略控制过程

(1) 设定战略控制的目标。

(2) 选择战略控制的方法。

(3) 实施战略控制措施。

(4) 反馈战略控制效果。

三、战略控制方法 (★★)

(一) 预算

	增量预算	零基预算
特征	在以前期间的预算或实际业绩进行预算编制	这种预算是指在新的预算期, 不受以往预算安排的影响, 不考虑过去的预算项目和收支水平, 以零为基点编制预算
优点	(1) 预算编制工作量较少, 相对容易操作; (2) 预算变动较小且循序渐进, 为各个部门的经营提供提供了一个相对稳定的基础; (3) 有利于避免因资金分配规则改变而引起各部门之间产生冲突; (4) 比较容易对预算进行协调	(1) 有利于根据实际需要合理分配资金; (2) 有利于调动各个部门和员工参与预算编制的积极性; (3) 增强员工的成本效益意识; (4) 鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新; (5) 增加预算的科学性和透明度, 提高预算管理水平
缺点	(1) 没有考虑经营条件和经营情况的变化; (2) 容易使企业管理层和部门经理产生维持现状的保守观念, 不利于企业创新; (3) 与部门和员工的业绩没有联系, 没有提供降低成本的动力; (4) 鼓励各部门用光预算以保证下一年的预算不减少; (5) 随着业务活动及其开支水平的变化而失去合理性、可行性	(1) 预算编制比较复杂, 工作量大, 费用较高; (2) 如果过度强调眼前预算项目的需要, 容易导致追求短期利益而忽视长期利益; (3) 预算规则和业务项目开支标准的改变可能引起部门之间的矛盾和冲突

解题高手

命题角度: 增量预算与零基预算的特点辨析。

客观题高频考点, 辨析难度不大, 某一种预算的优点基本可以对应另一种预算的缺点, 仅需要准确把握其中一种预算的特点, 便可得出正确结论。同学们可结合下表的总结进行辨析:

对比项目	增量预算	零基预算
编制工作量	少	大
对经营稳定性的影响	提供稳定基础	强调眼前, 追求短期利益
是否易导致冲突	否	是
是否更合理、更贴近实际	否	是 (合理分配资金、且科学透明)
是否鼓励创新	否	是
是否鼓励降本	否 (鼓励用光)	是 (增强成本效益意识)

（二）企业业绩衡量

1. 财务衡量指标（各类比率）

（1）各类比率概览。

指标类型	指标
盈利能力和回报率指标	毛利率、净利润率、已动用资本报酬率（ROCE）
股东投资指标	每股盈余、股息率、市净率、市盈率
流动性指标	速动比率、流动比率、存货周转期、应收账款周转期、应付账款周转期
负债和杠杆指标	负债率、现金流量比率

（2）使用财务比率评价的原因（优点）：

- ①通过比较不同时期的比率可以很容易地发现它们的变动。
- ②相对于实物数量或货币的绝对数值，比率对企业业绩的衡量更为适合。
- ③比率适合用作业绩目标。
- ④比率提供了总结企业业绩和经营成果的工具、方法，并可在同类企业之间进行比较。

（3）使用财务比率评价的局限性：

- ①信息获取存在困难。
- ②信息的使用存在局限性。
- ③比率在各个行业的理想标准不同，而且理想标准也并非一成不变。
- ④比率有时不能准确反映真实情况。
- ⑤比率有时体现的是被扭曲的结果。
- ⑥可能鼓励短期行为。
- ⑦忽略其他战略要素。
- ⑧激励、控制的人员范围有限。

2. 非财务衡量指标

（1）使用非财务指标衡量的原因：

- ①能够反映和监控非财务方面的经营业绩。
- ②通常比使用财务衡量指标提供企业业绩信息更为及时。
- ③容易被非财务管理人员理解并使用。
- ④有利于激励企业高管关注财务因素之外的因素甚至决定企业成败的战略因素。
- ⑤一些衡量企业长期业绩的非财务指标有利于避免短期行为。
- ⑥往往需要同时采用定性和定量分析、衡量，因此更能反映企业业绩的真实情况。
- ⑦激励、控制的人员范围较广，覆盖了对财务结果无任何责任的人员。

（2）使用非财务指标衡量的局限性：

- ①不能使用统一的比率标准，因此不能容易地发现业绩变化或进行业绩比较。
- ②指标通常产生于各个经营部门并被它们分别使用，不能作为所有部门的共同业绩目标即企业整体性业绩目标。
- ③难以避免外部环境中某些因素的变化，造成不能客观、真实地衡量和反映企业业绩。

解题高手

命题角度：财务指标与非财务指标的特点辨析。

客观题高频考点，有一定辨析难度，同学们可结合下表，对比辨析：

对比项目	财务指标	非财务指标
是否便于比较（自身、同业）	√	×
是否适合衡量整体业绩	√	×
信息获取是否及时	×	√
是否反映真实情况	×	√
是否鼓励短期行为	√	×
是否考虑其他战略要素	×	√
激励、控制的人员范围	有限	较广

3. ESG（环境、社会 and 治理）衡量指标

（1）环境方面。包括碳及温室气体排放、废物污染及管理政策、能源使用/消费、自然资源使用和管理政策、生物多样性、合规性、员工环境意识、绿色采购政策、节能减排措施、环境成本核算、绿色技术等。

（2）社会方面。主要有性别及性别平衡政策、人权政策及违反情况、社团（或社区）健康安全、管理培训、劳动规范、产品责任、职业健康安全、产品质量、供应链责任管理、精准扶贫、公益慈善及其他等。

（3）治理方面。主要涉及公司治理、贪污受贿政策、反不公平竞争、风险管理、税收透明、公平的劳动实践、道德行为准则、合规性、董事会独立性及多样性、组织结构、投资者关系等。

（三）平衡计分卡的企业业绩衡量

1. 平衡计分卡的业绩衡量角度及主要指标

角度	主要衡量指标
财务角度	<p>（1）衡量角度：财务指标能够显示企业战略及其实施对提高企业盈利能力和股东价值做出的贡献；</p> <p>（2）主要指标：营业收入、销售增长率、利润增长率、资产回报率、股东回报率、现金流量、经济增加值等</p>
顾客角度	<p>（1）衡量角度：顾客指标用来衡量和反映企业在满足顾客需求、提高顾客价值方面的业绩；</p> <p>（2）主要指标：顾客满意度、顾客投诉率、投诉解决率、准时交货率、市场份额、客户保留率、新客户开发率、客户收益率等</p>

续表

角度	主要衡量指标
内部流程 角度	<p>(1) 衡量角度：内部流程指标用于衡量和确认企业在哪些业务流程上表现优异，需要加强或改进哪些业务流程才能保证战略落地；</p> <p>(2) 主要指标：数字化信息系统覆盖率、计划准确率、设备利用率、订单准时交付率、采购成本和周期、项目进度及完成率、废物减排及利用率、安全事故率、接待客户的时间和次数、对客户诉求的反应时间以及员工建议采纳率和员工收入等</p>
创新与 学习角度	<p>(1) 衡量角度：创新与学习指标衡量和体现企业在人力资源管理以及建设创新型、学习型组织和文化方面的业绩；</p> <p>(2) 主要指标：研发费用占销售额的比例、新产品销售额占总销售额的比例、专利等级和数量、数字化技术采用率、员工流动率、员工培训费用及次数、员工满意度等</p>

2. 平衡计分卡的特点

(1) 用全面体现企业战略目标的四个方面的指标内容代替了单一的财务指标内容，为企业战略实施提供了强有力的支持。

(2) 平衡计分卡四个角度指标所包含的内容体现了五个方面的平衡：

① 财务指标和非财务指标的平衡；

② 企业的长期目标（如创新与学习指标的内容）和短期目标（如财务指标的内容）的平衡；

③ 结果性指标（如财务指标的内容）与动因性指标（如内部流程指标、创新与学习指标的内容）之间的平衡；

④ 企业内部利益相关者（员工）与外部利益相关者（股东、客户）的平衡；

⑤ 领先指标即预期性指标与滞后指标即结果性指标之间的平衡。

(3) 平衡计分卡四个指标的内容之间都紧密联系、相互支持、彼此加强。

(4) 每个企业的平衡计分卡都具有独特性。

3. 平衡计分卡的作用

(1) 为企业战略管理提供强有力的支持。

(2) 提高企业整体管理效率和效果。

(3) 促进部门合作，完善协调机制。

(4) 完善激励机制，提高员工参与度。

(5) 促进企业立足实际、着眼未来，实现长期可持续发展。

解题高手

命题角度：平衡计分卡指标的辨析。

客观题考点，有一定辨析难度，故作如下几点重要提示：

- (1) 顾客角度中，易忽略的指标是“准时交货率”和“市场份额”；
- (2) 内部流程角度与顾客角度、创新与学习角度之间存在着因果关系，

例如：

①内部流程角度VS顾客角度：

内部流程角度（因）	顾客角度（果）
接待客户的时间和次数、 对客户诉求的反应时间	顾客满意度、顾客投诉率

②内部流程角度VS创新与学习角度：

内部流程角度（因）	创新与学习角度（果）
员工建议采纳率、员工收入	员工满意度

(3) 创新与学习指标中，既包括创新类指标，且通常与“研发”“新产品”“技术”有关，也包括“学习类”指标，且通常与“员工”有关。

(4) 某一指标可以划归在多个指标类型中，例如“销售增长率”既可以是财务指标，也可以纳入顾客指标；“数字化信息系统覆盖率”既可以是内部流程指标，也可以是创新与学习指标。

(四) 统计分析与专题报告

略。

第四节 公司战略与数字化技术



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

一、数字化技术（★）

(一) 数字化技术的发展历程

1.信息化、数字化、智能化的内涵

发展阶段	内涵
信息化	指现代信息技术应用，特别是促成应用对象或领域发生转变的过程。 (1) 基本功能：开发信息资源； (2) 评价标准：组织在战略决策和行动中能否便捷地得到准确、及时、足够的信息

续表

发展阶段	内涵
数字化	指利用数学量化、统计分析方法和数字数据技术以提高人们的认识能力和实践能力、提高产品或工作系统功效的过程或活动。 (1) 基本功能: 信息形式的统一化、信息表达的准确化、信息利用的高效化; (2) 评价标准: 组织数字信息的应用范围和增值水平
智能化	指在产品、工具和工作系统中协同应用人类智能和人工智能, 以提高其功效的过程。 本质特征: 智能的协同发展和应用

2. 信息化、数字化、智能化的关系

信息化、数字化、智能化联系紧密, 相互衔接, 推动产业升级。数字化是信息化的高阶阶段, 是信息化的广泛深入运用。智能化是信息化、数字化的最终目标, 也是发展的必然趋势。

(二) 数字化技术应用领域

1. 大数据

大数据所涉及的资料规模巨大, 无法通过目前常规的软件工具, 在合理时间内达到提取、管理、处理、整理成为有用信息的数据集合。

大数据的主要特征为:

主要特征	内涵
大量性	指大数据的数量巨大; 数据量增长发生了质的飞跃
多样性	指数据类型繁多。大数据不仅包括结构化数据, 还包括半结构化数据和非结构化数据, 且以半结构化和非结构化数据为主
高速性	指大数据处理时效性高。大数据产生速度快, 有价值信息存在时间短, 时效性强, 在海量的数据面前, 处理数据的效率关乎数据是否有使用价值。能迅速有效地提取大量复杂数据中的有价值信息显得非常重要
价值性	指大数据价值巨大, 但价值密度低。如何通过强大的机器算法迅速高效地完成数据的价值“提纯”, 成为大数据时代亟须解决的难题

2. 人工智能

人工智能是一门新兴的边缘学科, 是自然科学和社会科学的交叉学科, 也是一门综合性学科。人工智能的应用领域广泛, 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。

3. 移动互联网

移动互联网是移动通信和互联网融合的产物, 继承了移动随时、随地、随身和互联网开放、分享、互动的优势。

4. 云计算

云计算是分布式计算的一种, 指的是通过网络“云”将巨大的数据计算处理程序分解成无数小程序, 然后通过多部服务器组成的系统处理和分析这些小程序得到结果并返回给用

户。通过这项技术，可以在很短的时间内完成对数以万计的数据的处理，从而形成强大的网络服务。

云计算包括以下几个层次的服务：

层级	内涵
IaaS (Infrastructure as a Service)	基础设施级服务，是把数据中心、基础设施等硬件资源通过Web分配给用户的商业模式
PaaS (Platform as a Service)	平台级服务，是指将软件研发的平台作为一种服务，以软件级服务的模式提交给用户
SaaS (Software as a Service)	软件级服务，是一种通过Internet提供软件的模式，用户无需购买软件，而是向提供商租用基于Web的软件，来管理企业经营活动

5. 物联网

物联网 (IoT, Internet of things) 即“万物相连的互联网”。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。

物联网应用中的以下三项关键技术融合了信息化、数字化和智能化的内容：

- (1) 传感器技术：传感器把模拟信号转换成计算机能够处理的数字信号；
- (2) 射频识别 (RFID) 技术：这是把无线射频技术和嵌入式技术融合为一体的综合技术，主要应用于自动识别、物品物流管理；
- (3) 嵌入式系统技术：这是综合了计算机软硬件、传感器技术、集成电路技术、电子应用技术的复杂技术。

6. 区块链

区块链就是由一个又一个保存了一定的信息，按照它们各自产生的时间顺序连接而成的链条，它是分布式数据存储、点对点传输、共识机制、加密算法等计算机技术的新型应用模式。

从科技层面看，区块链涉及数学、密码学、互联网和计算机编程等很多科学技术问题。从应用视角看，区块链是一个分布式的共享账本和数据库，具有去中心化、不可篡改、全程留痕、可以追溯、集体维护、公开透明等特点。这些特点保证了区块链的“诚实”与“透明”，使其能够解决信息不对称问题，实现多个主体之间的信任协作与一致行动。

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

1. 组织结构向平台化转型

(1) 在数字经济时代，组织形态趋于柔性化、扁平化和网络化，并呈现出大平台、小前端的特征。

(2) 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。

2. 构建传统与数字的融合结构

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，是实现传统中人才、观念、流程等要素向互联网路向转变的重要机制。融合结构只是一种过渡性的结构，而非最终的形式。

3.以新型组织结构为主要形式

在数字化技术的支持下，一些新型的组织结构能够增强组织竞争力，其中最为重要的是团队结构（team structure）和虚拟组织（virtual organization）。

（1）团队结构，是以团队作为协调组织活动的主要方式。

（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，分担费用，联合开发的、互利的企业联盟体。

（二）数字化技术对经营模式的影响

1.互联网思维的影响

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、运营及管理等方面重新审视。最为显著和重要的变化是信息技术的飞速发展使得传统的销售与传播环节变得不再重要。

2.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。

提示：此处“多元化经营”并非“多元化战略”，而是指经营渠道上的多元。

3.消费者参与的影响

新一代数字技术不仅通过信息的透明降低了企业与消费者的信息不对称程度，而且通过信息的即时交互使消费者广泛介入企业的运作过程中，使松散的消费者个体凝聚成为有价值的群体，形成消费者增权。

随着消费者增权程度的提升，逐步形成以企业与消费者互动为基础的各种新型商业模式。这些商业模式的出现使企业与消费者之间的协同比以前更为迫切和重要。

解题高手

命题角度：数字化技术对经营模式的影响。

主观题高频考点，同学们需要准确背记数字化技术对经营模式影响的三个方面，并能够基于案例进行分析。由于这一部分难度较高，故为同学们总结下表，帮助定位案例：

原文	内涵或关键词
互联网思维的影响	依托数字化技术， 构建了 ×××或 形成了 ×××，或以 更好的 产品和服务满足消费者的个性化需求
多元化经营的影响	依托信息技术，实现 全渠道布局 （或O2O）、上下游整合、合作伙伴共赢等
消费者参与的影响	消费者 参与企业的运作过程中，企业能与消费者互动，了解真实的市场需求

【典例研习·4-15】（2021年简答题）

2015年成立的盟塑公司是国内一家工业电子商务服务平台，相对于国内综合性B2B（企业与企业之间交易）电商平台，盟塑公司专注于塑化行业，围绕塑化原材料贸易，运用数字化技术，为采购商和供应商提供专业的塑化材料采购和配套的供应链服务。具体运营模式如下：

（1）建立塑化原材料上下游对接通道。针对塑化原料贸易信息不透明、交易流程长、效率低下等关键行业痛点，盟塑平台提供大量供应商的信息数据，采购商通过专业搜索可以拿到大品牌厂家的直供原料，满足其专业化采购的需求；上游企业也因此获得大量消费者、提高了毛利、打造了品牌。

（2）整合关联服务方，提供一站式互联网服务。针对塑化原材料贸易双方对于仓储公司、物流公司以及金融机构等关联服务方的需求问题，盟塑平台将这些关联服务方整合进来，贸易双方不需要再费时费力地去跟各个环节打交道，大大降低了贸易成本。而对于关联服务方而言，也因此增加了客源，并能通过盟塑平台积累的大量用户的数据，增加对用户信用的了解，降低了经营风险。

（3）引入C端（消费者）参与贸易服务。盟塑平台引入包括行业的采购师、分销人员、司机车主等个人提供对应的贸易服务，有资源的其他消费者也能通过盟塑平台参与贸易服务，从而加速塑化产业的货物流通和货款流通，解决成本高企、效率低下的难题。

2019年，盟塑公司荣获“中国B2B电子商务平台50强”称号。

要求：

简要分析盟塑电子商务平台的运营模式所体现的数字技术对企业经营模式的影响。

斯尔解析

（1）互联网思维的影响。“围绕塑化原材料贸易，运用数字化技术，为采购商和供应商提供专业的塑化材料采购和配套的供应链服务”“建立塑化原材料上下游对接通道”“引入C端（消费者）参与贸易服务”“整合关联服务方，提供一站式互联网服务”。

（2）多元化经营的影响。“整合关联服务方，提供一站式互联网服务。针对塑化原材料贸易双方对于仓储公司、物流公司以及金融机构等关联服务方的需求问题。盟塑平台将这些关联服务方整合进来，贸易双方不需要再费时费力地去跟各个环节打交道，大大降低了贸易成本。而对于关联服务方而言，也因此增加了客源，并能通过盟塑平台积累的大量用户的数据，增加对用户信用的了解，降低了经营风险”。

（3）消费者参与的影响。“引入C端（消费者）参与贸易服务。盟塑平台引入包括行业的采购师、分销人员、司机车主等个人提供对应的贸易服务，有资源的其他消费者也能通过盟塑平台参与贸易服务，从而加速塑化产业的货物流通和货款流通，解决成本高企、效率低下的难题”。

（三）数字化技术对产品和服务的影响

数字化技术对产品和服务的影响主要体现在以下三个方面：

1. 个性化

数字化时代，消费者的需求发生了显著变化。消费者诉求已经由传统的价格、质量、实用等功能性诉求转向服务、社交、分享、沟通、参与等体验性诉求。这就倒逼企业要具备较

强的信息挖掘、整理和使用能力，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。

2.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。

3.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。事实上，这种连接不但发生在产品之间，而且发生在所有事物之间，即所谓的万物互联。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。

4.生态化

通过依靠科技促进低碳化发展，实现数字化赋能生态发展。通过数字化赋能，提高效率、节约资源，实现降低能耗，加快重铸产业结构、生产方式、生活方式、空间格局。

解题高手

命题角度：数字化技术对产品和服务影响的辨析。

客观题和主观题考点，难度适中，建议同学们抓住关键词进行辨析：

影响	关键词
个性化	通过提取消费者的 偏好信息 ，发现消费者 隐性需求和个性化需求
智能化	通过 电子元器件 抓取数据并进行分析，为消费者提供 更智能化的产品
连接性	万物互联 ，创造更多商业机会
生态化	低碳化发展 ，提高效率、 节约资源、降低能耗

【典例研习·4-16】（模拟单项选择题）

每日鲜是一家以技术驱动的创新型社区零售企业。该公司通过对消费者的停留时长、购买记录以及与客服的对话内容等数据进行收集、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，定制化推送新品，有效提升了销售业绩。上述案例体现的数字化技术对每日鲜产品和服务的影响是（ ）。

- A.个性化 B.智能化 C.连接性 D.生态化

斯尔解析 本题考查的是数字化技术对产品和服务的影响。“该公司通过对消费者的停留时长、购买记录以及与客服的对话内容等数据进行收集、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”体现了个性化（匹配了对应的关键词，即通过提取消费者的偏好信息，发现消费者隐性需求和个性化需求），因此选项A正确。

（四）数字化技术对业务流程的影响

1.传统的业务流程与业务流程重组

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，降低了流程的效率和效益。业务流程重组（Business Process Reengineering, BPR），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。

2.数字化技术对业务流程重组的影响

数字化信息系统是企业重组业务流程的核心。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，可以帮助企业更好地完成知识沉淀，从而便于管理者作出更有利于企业发展的决策。

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

1.技术变革

5G、工业互联网等新一代信息技术的发展促使企业对基础条件如网络、通信设备和原有系统等进行重构与变革，为企业的创新行为提供技术资源的支撑，加速企业产品与服务的创新，探索新的市场机遇。

细分领域	主要评价指标
数字化基础设施建设	(1) 主干网与互联网接口带宽； (2) 主干网网络覆盖率； (3) 数据安全措施应用率
数字化研发	(1) 新产品产值率； (2) R&D投入强度； (3) 员工人均专利数
数字化投入	(1) 数字化投入占比； (2) 数字化设备投入占比； (3) 数字化运维投入占比； (4) 数据安全投入占比

2.组织变革

消费需求日益个性化，迫使企业利用数字化技术变革组织结构，以增强对市场的反应速度，同时也需要员工之间加强直接沟通与信息获取，提高数字化技能与管理能力，进而拉动企业对数字化应用人才的需求。

组织变革	主要评价指标
组织架构	(1) 数字化部门领导者地位； (2) 企业管理层级数量
数字化人才	(1) 数字化人才比重； (2) 数字化技能员工覆盖率； (3) 初级数字化技能人才培养支出比

3.管理变革

企业通过数字化转型打通生产与管理全流程的数据链，促进业务流程变革、生产变革和财务变革，提高产品质量和生产效率。

管理变革	主要评价指标
业务数字化管理	(1) 电子商务采购比率； (2) 数字化仓储物流设备占比； (3) 订单准时交付率； (4) 数据可视化率
生产数字化管理	(1) 作业自动化编制及优化排程比例； (2) 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； (3) 数字化检测设备占比； (4) 在线设备管理与运维比例
财务数字化管理	(1) ERP系统覆盖率； (2) 资金周转率； (3) 库存资金占有率
营销数字化管理	(1) 更大、更多元的客群（运用数字化技术）； (2) 更完整的客户信息； (3) 精准营销、内容营销、数字化客户生命周期管理等

【典例研习·4-17】（2021年单项选择题）

传统制造业企业A是一家汽车生产企业，通过扩大ERP覆盖率来提高销量，这属于（ ）。

- A.技术变革 B.组织变革 C.管理变革 D.流动性变革

斯尔解析 本题考查的是数字化战略转型主要方面的辨析。管理改革强调企业通过数字化转型打通生产与管理全流程的数据链，促进业务流程变革、生产变革和财务变革，提高产品质量和生产效率。“通过扩大ERP覆盖率来提高销量”属于管理变革中评价财务数字化管理水平的指标，因此选项C正确。

【典例研习·4-18】（模拟单项选择题）

百丽公司是一家女鞋生产企业。为进一步挖掘潜在客户，更好地服务女性消费者，该公司运用客户管理系统、数据仓库和商业智能等技术，全面获取了客户信息，有效实现交叉销售和客户生命周期管理。上述案例体现的数字化管理变革的方面是（ ）。

- A.业务数字化管理 B.生产数字化管理
C.财务数字化管理 D.营销数字化管理

斯尔解析 本题考查的是数字化转型的主要方面。“为进一步挖掘潜在客户，更好地服务女性消费者，该公司运用客户管理系统、数据仓库和商业智能等技术，全面获取了客户信息，有效实现交叉销售和客户生命周期管理”说明该企业利用数字化技术有效拓展客群范围，通过数字挖掘发现客户的行为模式和动态需求，发展潜在客户，符合营销数字化管理的内涵。判断关键词包括“客户”“交叉销售”“客户生命周期管理”等，因此选项D正确。

【典例研习】答案：

4-17：C

4-18：D

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

- （1）网络安全与个人信息保护问题。
- （2）数据容量问题。
- （3）“数据孤岛”问题。

提示：数据孤岛指的是系统数据相互独立、隔离，无法实现数据共享的问题。

- （4）核心数字技术问题。
- （5）技术伦理与道德问题。

（二）公司数字化战略转型的主要任务

- （1）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；
- ②建立数字化企业架构；
- ③推动数字化组织变革。

- （2）加强核心技术攻关，夯实技术基础。
- （3）打破“数据孤岛”，打造企业数字化生态体系。
- （4）加快企业数字文化建设。
- （5）利用新兴技术，提升公司网络安全水平。
- （6）重视数字伦理，提升数字素养。

本章小测

快使用斯尔教育APP，扫描二维码，
进行章节小测。



第五章 公司治理

学习提要

- ⑤ 重要程度：次重点章节
- ⑤ 平均分：5~7分
- ⑤ 考核题型：本章在客观题和主观题均可考查，且难度适中。本章重点为“三大公司治理问题”“内外部治理结构”和“公司治理基础设施”，需准确背记，并加以灵活运用。

考点精讲



第一节 公司治理概述

一、企业的起源与演进

纵观企业制度的演进发展史，基本可以划分为两大阶段：以业主制企业和合伙制企业为代表的古典企业制度时期和以公司制企业为代表的现代企业制度时期。随着生产经营规模的扩大和资本筹措与供应途径的变化，企业的形式经历了“业主制—合伙制—公司制”的发展。

（一）古典企业制度时期

维度	业主制	合伙制
基本特征	(1) 不具有法人资格； (2) 承担无限责任	(1) 不具有法人资格； (2) 承担无限责任
优点	(1) 组织形式简单，经营管理的制约因素少，经营管理灵活； (2) 企业的资产所有权、控制权、经营权、收益权均归业主所有，业主享有完全自主权； (3) 业主自负盈亏	(1) 扩大了资金来源，有助于企业扩大规模、生产发展； (2) 多个产权主体有利于整合发挥合伙人的资源优势； (3) 合伙人共同经营企业、共担风险，分散了经营压力

续表

维度	业主制	合伙制
缺点	(1) 企业资产规模小, 资金筹集困难; (2) 企业存续受制于业主的经营意愿、生命期、继承者能力等因素; (3) 经营者=所有者, 可能会影响组织决策的质量; (4) 风险较大, 为规避风险而缺乏动力创新	(1) 合伙人对企业债务承担无限责任, 风险较大; (2) 合伙人之间缺乏有效制约机制, 可能产生“搭便车”行为; (3) 在经营管理决策中合伙人之间产生的分歧带来很多的组织协调成本, 降低了决策效率; (4) 合伙人的退伙会影响企业的生存和寿命

(二) 现代企业制度时期——公司制

- (1) 有限责任制。
- (2) 股东财产所有权与企业控制权分离。

提示: 本章所提及的“控制权”可以理解为“经营权”, 下同。

- (3) 规模增长和永续生命。

二、公司治理问题的产生——企业发展的必然产物

(一) 第一个特征: 股权结构分散化 (业主制与合伙制股权集中→公司制股权分散)

1. 优点

- (1) 明确、清晰的财产权利关系为资本市场的有效运转奠定了牢固的制度基础;
- (2) 高度分散化的个人产权制度是现代公司赖以生存和资本市场得以维持和发展的润滑剂。

提示: 高度分散化的股权结构意味着作为公司所有权的供给者和需求者都很多, 当股票的买卖者数量越多, 股票的交易就越活跃, 股票的转让就越容易, 规模发展就越快, 公司通过资本市场投融资越便捷。

2. 缺点

- (1) 股东们无法在集体行动上达成一致, 提高了治理成本;
- (2) 对公司的经营者的监督弱化 (特别是大量存在的小股东, 他们缺乏监督的积极性, 也不具备这种能力);
- (3) 股东和公司其他利益相关者 (如供应商) 处于被机会主义行为损害、掠夺的风险之下。

(二) 第二个特征: 所有权和控制权分离 (业主制与合伙制两权合一→公司制两权分离)

股东利益目标与经营管理者的利益目标发生偏离, 甚至冲突。

三、公司治理的概念

(一) 公司治理的定义

1. 狭义

- (1) 含义: 通过一种制度安排, 合理地配置所有者和经营者之间的权力和责任关系。
- (2) 目标: 保证股东利益的最大化, 防止经营者对所有者的背离。

2. 广义

- (1) 含义: 通过一套包括正式或非正式的、内部或外部的制度或机制来协调公司与所有利益相关者之间的利益关系。
- (2) 目标: 保证公司决策的科学性与公正性 (而非局限于权力制衡), 从而最终维护各方面的利益。

（二）公司治理的概念理解

1. 公司治理结构与治理机制

（1）治理结构（内部）：侧重于公司的内部治理，包括股东大会、董事会、监事会、高级管理团队及公司员工间权责利相互监督制衡的制度体系。

（2）治理机制（外部）：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，公司治理机制主要包括权益机制、市场机制和管理机制（此处简单了解即可，以后续学习的治理机制为准）。

2. 从权力制衡到科学决策

传统公司治理理论只关注于在两权分离的条件下，力求通过建立一种制度体系以实现权力的配置与制衡来降低代理成本、减少代理风险。

现实生活中，还应当理顺各利益相关方的权、责、利关系，使其利益在公司实体中得到最大限度的满足，才能保证公司可持续的良好经营与发展。

3. 公司治理能力

治理结构和治理机制可被视作企业的两种重要资源，究其本源，这两种资源只是公司治理能力的载体和构成要素。

这种能力与公司领导者的个人能力、治理工具、治理环境等要素密切相关。

公司治理结构、治理机制、治理能力及治理环境等因素共同组成了完整的公司治理体系，并综合地形成了公司的治理能力系统。

四、公司治理理论

（一）委托代理理论

1. 主要观点

委托代理关系是随着生产力大发展和规模化大生产的出现而产生的，因为：

（1）生产力发展使得分工进一步细化，权利的所有者由于知识、能力和精力的原因不能行使所有的权利；

（2）专业化分工产生了一大批具有专业知识的代理人，他们有精力、有能力代理行使好被委托的权利。

2. 委托代理问题的产生原因

（1）从委托人来看：

- ① 股东缺乏有关知识和经验，或太繁忙没有时间和精力；
- ② 对于众多中小股东来说，由股东监控带来的经营业绩改善是一种公共物品。

（2）从代理人来看：

- ① 代理人和股东的利益和目标不同；
- ② 代理人谋求自身收益的最大化。

（二）资源依赖理论

1. 主要观点

（1）组织需要通过获取环境中的资源来维持生存；

（2）帮助组织获得稀缺性资源的利益相关者能在组织中获得更多的话语权，即资源的依赖状况决定组织内部的权力分配状况。

2. 意义——解释企业董事会的功能

（1）董事会可以管理环境依赖并且应该反映环境的需要；

董事会的规模和构成影响董事会为公司提供核心资源的能力。而董事会的规模是对外部

环境条件的理性反映，随着环境的改变，董事会的构成也应随之改变。

(2) 董事会成员给公司带来资源的能力；

董事会为获取资源发挥的作用主要包括（即带来的资源）：①为企业带来忠告、建议形式的信息；②获得公司和外部环境之间的信息通道；③取得资源的优先条件；④提升企业的合法性。

(3) 不同生命周期的企业对董事的资源依赖也不同。

小公司，衰退、破产期公司更依赖于董事会的资源提供功能。

(三) 利益相关者理论

1. 主要观点

企业的经营管理者为综合平衡各个利益相关者的利益要求而进行的管理活动。

2. 理论要点

(1) 股东并不是唯一的所有者；

(2) 并不是只有股东承担剩余风险，职工、债权人、供应商都可能承担剩余风险；

(3) 从对企业发展贡献上说明重视非股东的其他利益相关者（如经理、员工）的必要性。

五、公司治理与战略管理

(1) 公司治理直接影响战略管理主体行使战略管理权限和职能。

(2) 公司治理影响企业战略目标。

(3) 公司治理模式对战略实施过程有重大影响。



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

第二节 公司治理三大问题

一、第一个问题：经理人对于股东的“内部人控制”问题（★★★）

(一) “内部人控制”问题（代理型公司治理问题）的含义

内部成员（代理人）能够直接参与企业的战略决策，并掌握了大部分企业的实际控制权，在公司战略决策中追求自身利益，从而架空所有者的有效控制，侵蚀作为外部人（股东）的合法权益。

(二) “内部人控制”问题的成因

(1) 所有权和经营权分离的公司制度下委托人和代理人的目标不一致；

(2) 公司治理机制的不完善为内部人控制提供了有利条件。

(三) “内部人控制”问题的主要表现

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和缺乏足够的监督，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。

类型	主要表现
违背忠诚义务	过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为的短期化； 侵占资产，转移资产； 工资、奖金等收入增长过快，侵占利润； 会计信息作假、财务作假； 建设个人帝国

续表

类型	主要表现
违背勤勉义务	信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为； 财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等

提示：国有资产流失、会计信息失真是我国国企改革过程中的“内部人控制”的主要表现形式。

（四）治理“内部人控制”问题的基本对策

（1）完善公司治理体系，加大监督力度。

（2）内部监督：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）。

（3）内审监督：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。

（4）外部监督：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，再结合以经济、行政、法律等手段，构建对企业经营者的外部监督机制。

二、第二个问题：终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题（★★★）

精准答疑

问题：终极股东是什么意思？属于大股东、控股股东还是实际控制人呢？

解答：战略教材所引用的“终极股东”这一概念是根据某些西方理论翻译得来的词汇，并不专门特指哪类人群（教材中也是混用的，故无需纠结），同学们可以模糊地将终极股东视为中小股东的对立面即可。

严格来讲，大股东、控股股东、实际控制人这三个概念并不相同，先看定义：

（1）大股东：尚无专门定义，通常指持股比例较大的股东，一般认为持股比例在5%以上的股东可视为大股东（法人、自然人均可）。

（2）控股股东：出资额占有限责任公司资本总额50%以上或者其持有的股份占股份有限公司股本总额50%以上的股东（法人、自然人均可）；或者，出资额或者持有股份的比例虽然不足50%，但依其出资额或者持有的股份所享有的表决权已足以对股东会、股东大会的决议产生重大影响的股东（法人、自然人均可）。

（3）实际控制人：可以是公司的控股股东，也可以是通过投资关系、协议或者其他安排，能够实际支配公司行为的自然人或法人（背后大Boss，以自然人居多）。

由此可知，这三者之间的关系为：

第一，控股股东一定是大股东（且通常为第一大股东），但大股东却不一定是控股股东。

第二，实际控制人可以是控股股东，也可以是控股股东的股东（背后大Boss），甚至是除此之外的其他自然人、法人或其他组织。

（一）“隧道挖掘”问题（剥夺型公司治理问题）的含义

隧道挖掘问题，即剥夺型公司治理问题，是指控制股东剥夺其他中小股东利益的行为。

提示：考试中，对于“中小股东”的表述往往有两种方式：第一，直接告知某类人属于中小股东；第二，终极股东所控制的上市公司。因此，如果看到案例中的终极股东侵犯了上市公司的利益，也属于“隧道挖掘”问题。

（二）“隧道挖掘”问题的成因

（1）“隧道挖掘”行为的产生，在于控制股东“隧道挖掘”的收益大于成本：

- ①收益来源于控制股东所掌控的权利；
- ②成本反映了控制股东对其行为所承担的责任。

（2）“隧道挖掘”问题的成因就是，许多公司都存在着一个或几个具有绝对影响力的大股东，对于那些数量上占绝大多数的中小股东而言，他们只拥有名义上的控制权，这与其所承担的实际风险并不对等。

（三）“隧道挖掘”问题的表现

类型	关键点
滥用公司资源— 违背勤勉义务	<p>（1）含义：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。</p> <p>（2）举例：</p> <ul style="list-style-type: none"> ①终极股东是国有企业，为了履行其社会性功能中保障社会就业的责任，会导致国有企业的冗员； ②终极股东是家族企业，为了家族荣耀等目标采取过度保守的经营策略
占用公司资源— 违背忠实义务	<p>（1）含义：终极股东通过各种方法将公司的利益输送至自身的行为，即“隧道挖掘”行为。</p> <p>（2）类型：</p> <ul style="list-style-type: none"> ①直接占用资源： <ul style="list-style-type: none"> a.直接借款、利用控制的企业借款、代垫费用、代偿债务、代发工资、利用公司为终极股东违规担保、虚假出资； b.预付账款：如大股东及其他关联方，通过代销产品等经营性关系，加大对挂牌公司资金占用； c.占用公司商标、品牌、专利等无形资产以及抢占公司的商业机会等行为。 ②关联性交易：以非市场价格进行交易，包括： <ul style="list-style-type: none"> a.商品服务交易活动（大股东高卖低买）； b.资产租用和交易活动（大股东高卖低买）； c.费用分摊活动：费用的分摊过程经常充满了随意性，且属于内部信息，控股的终极股东常常利用费用分摊活动从上市公司获取利益。 ③掠夺性财务活动： <ul style="list-style-type: none"> a.掠夺性融资：如通过财务作假骗取融资资格、虚假包装及过度融资的行为；向终极股东低价定向增发股票； b.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； c.掠夺性资本运作：公司高价收购终极股东持有的其他公司股权，造成公司的利益流向了终极股东； d.超额股利：以终极股东需求为导向的股利政策操纵

精准答疑

问题：“直接借款、利用控制的企业借款、代垫费用、代偿债务、代发工资、利用公司为终极股东违规担保、虚假出资”，为何属于“直接占用资源”，无法理解？可以通俗地解释一下吗？

解答：（1）直接借款：大股东在缺少资金时，向其所控制的上市公司借款，占用上市公司资金，从而把利益输送给自身；

（2）利用控制的企业借款：大股东让其控制的上市公司去进行借款，并让其进行还本付息；

（3）代垫费用、代偿债务、代发工资：本应由大股东支付的费用、债务、工资等，均让其所控制的上市公司进行垫付，利用自身便利占用上市公司的资金；

（4）利用公司为终极股东违规担保：大股东对外借款，但是借款合同上署名的担保人却是“上市公司”，即大股东将偿债的风险转嫁给上市公司；

（5）虚假出资：大股东本该向上市公司注资，却与代收股款的银行串通，由银行出具伪造的出资证明，并未实际支付，变相地占用了本该属于上市公司的资金。

问题：如何区别掠夺性融资和掠夺性资本运作？

解答：（1）掠夺性融资主要有两种情形：第一，终极股东利用上市公司平台进行不当地或虚假地融资、圈钱；第二，上市公司向终极股东低价定向增发股票。需要注意的是，上市公司本身是可以低价向终极股东定向增发股票的，但价格不能过低且频率不能过于频繁，否则会持续压低公司股价，从而损害中小股东的利益。

总之，掠夺性融资是通过发行股票等融资手段对中小股东进行侵害，关键词是“融资”。

（2）掠夺性资本运作是指上市公司高价购买终极股东所持的本公司或其他公司股权，其本质类似于资产租用和交易活动，只不过掠夺性资本运作的标的物是公司的股权。

总之，掠夺性资本运作是通过股权交易（买卖）的手段对中小股东进行侵害，关键词是“交易”（也就是“运作”的意思）。

【典例研习·5-1】（教材例题）

太阳公司是G省的一家于2013年挂牌上市的公司，其主营业务是从事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5 000万元的贷款提供担保，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，法院作出判决，太阳公司作为该笔借款的担保方，须与星科公司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5 000万元，同样的设备市场租赁价格为4 000万元。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年年底完成一项定向增发，向星科集团以每股6元价格增发1亿股，当时太阳公司的股价为每股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，所以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多万元。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，太阳公司发布了一份收购方案，计划收购大股东星科集团100%持有的丁公司的全部股权，收购价格为20亿元，丁公司被收购时净资产为5 000万元，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，由于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2016年和2017年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。

证监局对太阳公司及其大股东星科集团立案调查后，依法对其进行行政处罚及公开谴责。

要求：

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。

 **斯尔解析** 本题考查的是终极股东“隧道挖掘”问题的主要表现。

(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5 000万元的贷款提供担保，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，法院作出判决，太阳公司作为该笔借款的担保方，须与星科公司共同偿还债务本金和利息”。

(2) 通过关联交易进行利益输送。“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5 000万元，同样的设备市场租赁价格为4 000万元。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。

① 掠夺性融资。“太阳公司在2017年年底完成一项定向增发，向星科集团以每股6元价格增发1亿股，当时太阳公司的股价为每股12元，相当于5折进行定向增发”。

② 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，所以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多万

元。经查，刘某买卖股票的时间都属于证监会认定的敏感期”。

③掠夺性资本运作。“2017年5月，太阳公司发布了一份收购方案，计划收购大股东星科集团100%持有的丁公司的全部股权，收购价格为20亿元，丁公司被收购时净资产为5 000万元，盈利能力较差，业内专家质疑是超溢价收购”。

（四）如何保护中小股东的权益

方法	解释
累积投票制	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
建立有效的股东民事赔偿制度	《公司法》第二十条规定：“公司股东应当遵守法律、行政法规和公司章程，依法行使股东权利，不得滥用股东权利损害公司或者其他股东的利益。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/回避制度	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	股东可以委托代理人出席股东大会会议，代理人应当向公司提交股东授权委托书，并在授权范围内行使表决权。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	<p>当公司被终极股东控制，中小股东无法实现其诉求时，为了降低自己的投资风险和受终极股东剥夺的程度，中小股东就会选择退出。包括两类方式：</p> <p>（1）转股：股东将股份转让给他人从而退出公司（“用脚投票”）；</p> <p>（2）退股：股东要求公司以公平合理价格回购其股份从而退出公司（异议股东股份回购请求权）</p>

原理详解

累积投票制VS直接投票制

直接投票制：对于任何一个席位的任命规则——一股一票；

累积投票制：任命董事的总表决权票数=待选董事数量×股东持有股
票数。

假设公司共有10 000股发行在外，一名大股东持有51%的股份（即5 100股），三名小股东A、B、C分别持有16%，16%，17%，如果董事会共10人，现在要选举5位董事。

①直接投票制：走过场，每个候选人都由大股东决定；

②累积投票制：

大股东的票数=5 100×5=25 500

股东A的票数=1 600×5=8 000

股东B的票数=1 600×5=8 000

股东C的票数=1 700×5=8 500

假设大股东将24 500票给了候选人甲，那么只剩下1 000票给剩余的其偏好的四个候选人；而股东A、B、C合起来只有24 500票，虽然无法影响对甲的任命，但是对于后续的9选4，则话语权极大（24 500 VS 1 000）。

三、第三个问题：企业与其他利益相关者之间的关系问题

（一）传统股东价值理论与利益相关者理论的观点比较

传统股东价值理论观点：企业的首要职责是为股东创造价值，所对应的治理模式也是以股东利益最大化为核心目标，而缺乏必要机制维护各利益相关者权益。

利益相关者理论观点：公司的利益相关者都对企业的生存和发展注入了一定的专用型投资或者是分散了一定程度的经营风险，企业经营必须重视将利益相关者融入企业的治理模式中，有利于实现企业价值最大化。

（二）利益相关者参与公司治理的弊端及对策

1.弊端

所有利益相关者共同参与公司治理会产生权责不清的问题，从而降低公司运作效率，企业容易陷入“泛利益相关者治理”的困境。

2.对策

对利益相关者进行选择，依据潜在利益相关者对公司稀缺资源的贡献程度、利益相关者因公司破产或关系终结而承担的风险损失的大小、优先利益相关者的利益诉求、利益相关者在组织里的权力大小来安排公司治理。

（三）利益相关者与ESG

（1）上市公司应当积极践行绿色发展理念，将生态环保要求融入发展战略和公司治理过程，主动参与生态文明建设，在污染防治、资源节约、生态保护等方面发挥示范引领作用。

(2) 上市公司在保持公司持续发展、提升经营业绩、保障股东利益的同时，应当在社区福利、救灾助困、公益事业等方面，积极履行社会责任。鼓励上市公司结对帮扶贫困县或者贫困村，主动对接并积极支持贫困地区发展产业、培养人才、促进就业。

解题高手

命题角度：“内部人控制”问题和“隧道挖掘”问题的辨析。

客观题和主观题高频考点，难度适中。

首先，需要准确背记这两类问题的表现，这是应对主观题的关键。但在分析问题类型时，不能光凭“表现”来判断问题的类型，而是要找到“谁在犯坏”：“内部人控制”问题是经营者（案例中通常表现为董事或经理层）在“犯坏”，“隧道挖掘”问题是终极股东（案例中通常表现为大股东、控股股东、实际控制人等）在“犯坏”。

例如，“某企业未按规定披露关联交易”，虽然出现了“关联交易”这一关键词，但不应直接将其判断为“隧道挖掘”问题（直接占用公司资源）。如果该关联交易并未向终极股东输送利益，则不属于股东“犯坏”。仔细想想看，“未按规定披露”可能往往是公司财务负责人的责任，属于典型的经理层“犯坏”，对应“内部人控制”问题中的“信息披露不完整、不及时”。

【典例研习·5-2】（教材例题）

四水集团是一家专门从事基础设施研发与建造、房地产开发及进出口业务的公司，1996年11月21日在证券交易所正式挂牌上市。2014年8月8日，四水集团收到证监会《行政监管措施决定书》，四水集团一系列违规问题被披露出来。

(1) 未按规定披露重大关联交易，四水集团监事刘某同时担任F公司的董事长、法定代表人；刘某的配偶李某担任H贸易公司的董事、总经理、法定代表人。2012年度，四水集团与F公司关联交易总金额6 712万元，与H贸易公司的关联交易总金额87 306万元；2013年度，四水集团与H贸易公司的关联交易总金额为215 395万元。这些关联交易均超过3 000万元且超过四水集团最近一期经审计净资产的5%。根据证监会的规定，这些交易属于应当在年报中披露的重大关联交易。但是，四水集团均未在这两年的年度报告中披露上述重大关联交易。

(2) 违规在关联公司间进行频繁的资金拆借，非法占用上市公司资金，四水集团无视证监会关于禁止上市公司之间资金相互拆借的有关规定，2012年4月至2014年8月，向关联公司H贸易公司、F公司拆借和垫付资金6笔，共27 250万元。

(3) 通过派发高额工资等方式变相占用上市公司非经营性资金。四水集团近年来效益很不佳，连续多年没有分红，公司股价也一直处于低迷状态。然而，2011~2013年，包括董事长在内的公司高管人数分别为17名、19名和16名，合计从公司领走1 317万元、1 436万元和1 447万元薪酬，均超过同期四水集团归属于母公司股东的净利润水平。

(4) 连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款。截至2013年12月31日，四水集团向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款金额达到610万元。上述

行为违反了《公司法》关于“公司不得直接或通过子公司向董事、监事、高级管理人员提供借款”的相关规定。

四水集团管理层频繁的违规行为，导致四水集团的发展陷入举步维艰的地步。公司2011~2014年的经营状况不佳，扣除非经常性损益后的净利润出现连续大额亏损的状况，公司连续多年资产负债率高达70%以上，且流动资产和流动负债相差无几，财务风险很大。四水集团的每股收益连续多年走低，远低于上市公司平均水平，反映四水集团股东的获利水平很低。

要求：

依据“三大公司治理问题”简要分析四水集团存在的公司治理问题的类型与主要表现。

斯尔解析 本题考查的是公司治理问题的类型及其表现。

四水集团存在的公司治理问题的类型是经理人对于股东的“内部人控制”问题。主要表现有：

(1) 信息披露不规范、不及时。“未按规定披露重大关联交易……，根据证监会的规定，这些交易属于应当在年报中披露的重大关联交易。但是，四水集团均未在这两年的年度报告中披露上述重大关联交易”。

(2) 工资、奖金等收入增长过快，侵占利润。“通过派发高额工资等方式变相占用上市公司非经营性资金。四水集团近年来效益很不佳，连续多年没有分红，公司股价也一直处于低迷状态。然而，2011~2013年，包括董事长在内的公司高管人数分别为17名、19名和16名，合计从公司领走1 317万元、1 436万元和1 447万元薪酬，均超过同期四水集团归属于母公司股东的净利润水平”。

(3) 侵占资产、资产转移。“违规在关联公司间进行频繁的资金拆借，非法占用上市公司资金”“连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款”。

【典例研习·5-3】(2021年多项选择题)

亚奥公司是一家生产各类工程机械的上市公司，其终极股东为尚荣公司，2015~2016年间，亚奥公司存在的内部人控制问题多次被媒体曝光。下列各项中，属于该公司“内部人控制”问题表现的有()。

- A. 将其生产的挖掘机、起重机以低于市场价格的价格出售给尚荣公司
- B. 未经正常审批程序投资房地产业，造成巨额亏损
- C. 部分关联交易未向投资者和社会公众披露
- D. 为尚荣公司对外借款违规担保人民币2亿元

斯尔解析 本题考查的是三大公司治理问题。“未经正常审批程序投资房地产业，造成巨额亏损”属于内部人控制问题表现中“违背忠诚义务——盲目过度投资”，选项B正确。“部分关联交易未向投资者和社会公众披露”属于内部人控制问题表现中“违背勤勉义务——信息披露不完整、不及时”，选项C正确。“为尚荣公司对外借款违规担保人民币2亿元”属于隧道挖掘问题表现中“直接占用资源”，选项D错误。“低于市场价格出售给尚荣公司”属于隧道挖掘问题表现中“关联性交易”，选项A错误。其实本题有一个快速的判断方法，如果选项中涉及了终极股东尚荣公司，就可以判断为错误，因为内部人控制问题不涉及终极股东。

【典例研习·5-4】（模拟多项选择题）

企业内部成员能够直接参与企业的战略决策，并掌握大部分企业实际控制权，在此过程中，他们可能会追求自身利益，从而架空所有者的有效控制。下列属于企业内部成员侵犯所有者利益的形式有（ ）。

- A.过高的在职消费 B.侵占和转移资产
C.超额股利 D.为终极股东违规担保

斯尔解析 本题考查的是内部人控制问题的主要表现。“企业内部成员能够直接参与企业的战略决策……他们可能会追求自身利益，从而架空所有者的有效控制”反映了经理人对于股东的“内部人控制”问题，因此选项AB正确。选项CD属于“隧道挖掘”问题的主要表现。

【典例研习·5-5】（模拟单项选择题）

月亮公司是一家于2018年上市的公司。自公司上市后，其控股股东宇宙公司安排了多位人员在月亮公司担任董事、监事等职务，并将相关的高额薪酬、在职消费等费用均分摊到月亮公司。上述行为属于（ ）。

- A.内幕交易 B.费用分摊活动
C.直接占用资源 D.过高的在职消费

斯尔解析 本题考查的是三大公司治理问题。首先需要判断问题类型，“自公司上市后，其控股股东宇宙公司安排了……”说明是终极股东在“犯坏”，属于隧道挖掘问题，因此选项D错误，因为“过高的在职消费”属于内部人控制问题的主要表现。“将相关的高额薪酬、在职消费等费用均分摊到月亮公司”说明终极股东利用费用分摊活动从上市公司获取利益，因此选项B正确。

第三节 公司内部治理结构和外部治理机制



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

一、公司内部治理结构（★★）

公司内部治理机构涵盖股东大会、董事会、监事会、高级管理团队以及公司员工之间责权利相互制衡的制度体系。

（一）公司内部治理结构模式

内部治理结构模式	示例国家	特征
单层董事会制 (只有董, 没有监)	英国、美国	最高权力机构——股东大会; 决策、监督机构——董事会; 执行机构——经理人员。 提示: 不设监事会, 相应的监督职能由董事会中的 独立董事发挥

【典例研习】答案:

5-4: AB

5-5: B

续表

内部治理结构模式	示例国家	特征
双层董事会制 (监>董)	德国	最高权力机构——股东大会； 决策、监督机构——监事会； 执行机构——董事会（管理委员会）。 提示：监事会的权力在董事会之上
复合结构制 (监//董)	日本、 中国、 韩国等	最高权力机构——股东大会； 决策、监督机构——董事会； 监督——独立监察人或监事会； 执行机构——经理人员。 提示：监事会与董事会是平行机构

(二) 股东大会

1. 股东及股东权利

股东类型	股东权利
普通股股东	(1) 剩余收益请求权和剩余财产清偿权； (2) 监督决策权； (3) 优先认股权； (4) 股票转让权
优先股股东	(1) 利润分配权（优于普通股）； (2) 剩余财产清偿权（优于普通股）； (3) 管理权（只有当公司研究与优先股有关的问题时才有权参加表决）

2. 股东大会

(1) 最高权力机构和决策机构。

(2) 非常设机构。

3. 机构投资者

(1) 机构投资者概述。

是指用自有资金或者从分散的公众手中筹集的资金专门进行有价证券投资活动的法人机构，包括证券投资基金、社会保障基金、商业保险公司和各种投资公司等。

随着公司投资者中机构投资者规模的扩大，机构投资者的所有权不再被视作是被动的，而是可以通过参与股东大会表决参与公司管理，这就形成了机构投资者的行动主义，从而使公司治理变得更加有效。

(2) 机构投资者的特征（相对个人投资者而言）。

①人才优：机构投资者具有显著的人才优势。机构投资者会拥有宏观经济研究、行业研究及公司分析的各类专家。

②投资稳：机构投资者奉行稳健的价值投资理念，投资具有中长期投资价值的股票。机构投资者更加重视上市公司的基本面情况、长期的发展情况和公司所处行业的发展前景。

③参与多：机构投资者更加可能参与上市公司的治理。

(3) 机构投资者参与公司治理的两种途径。

①途径一：用脚投票（即“买卖股票”）——机构投资者作为投资人通过买入或卖出公司股票而参与被投资公司的管理的行为，例如：

a. 股价被低估→大量购买该股票，给市场传递积极信号；

b. 发现董事会或经理层存在各类委托代理问题→大量抛售股票，迫使董事会或经理层能够及时对股东等利益相关者的要求做出反应。

②途径二：用手投票（即“举手表决”）——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。

（三）董事会

1. 董事会的职能（略）

2. 董事及其分类（略）

3. 董事的权利和义务

项目	内容
权利	(1) 出席董事会会议； (2) 表决权； (3) 临时会议召集的提议权； (4) 通过董事会行使职权而行使权利
义务	(1) 善管义务——对公司的正常运转负有责任： ①必须忠实于公司； ②必须维护公司资产； ③在董事会上审慎行使决议权。 (2) 竞业禁止业务

4. 几个专门委员会

董事会的这些委员会原则上都应由独立董事构成，分别召开会议，承担各自的工作。其中，最常见的是审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会与战略决策委员会。

（四）监事会

1. 监事会的设置类型

(1) 不设监事会，相应的监督职能由独立董事发挥（美国）。

(2) 设立监事会，且监事会的权力在董事会之上（德国）。

(3) 设立监事会，但监事会与董事会是平行机构（日本、中国）。

2. 我国的规定

(1) 有限责任公司。

①经营规模较大的：

a. 设立监事会，其成员不得少于3人；

b. 监事会应在其组成人员中推选1名召集人；

c. 监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成，具体比例由公司章程规定；

d. 监事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。

②股东人数较少和规模较小的：

可以设1~2名监事。董事、经理及财务负责人不得兼任监事。

(2) 股份有限公司。

设监事会，其成员不得少于3人。关于监事会组成和人员产生方式的要求与有限责任公司相同。

(五) 经理层

1.经理人的职权（略）

2.经理人的薪酬激励——公司治理的核心问题

(1) 年薪制。

(2) 股权激励：股权激励兼具“报酬激励”和“所有权激励”双重作用，包括股票期权、股票增值权、虚拟股票、业绩股票及限制性股票、延期支付、经理人持股等。

(六) 国有企业各级党委（党组）

1.总体要求

(1) 加强公司党建工作是全面从严治党的必然要求，把加强党的领导和完善公司治理统一起来是中国特色公司治理的重要内容。

(2) 国有企业的公司章程应写明党组织的职责权限、机构设置、运行机制、基础保障等重要事项，落实党组织在公司治理结构中的法定地位。

2.组织设置

(1) 党委：

项目	规定
组建标准	①国有企业党员人数为100人以上的，设立党的基层委员会（简称党委）。 ②党员人数不足100人、确因工作需要的，经上级党组织批准，也可以设立党委
组成成员	①国有企业党委一般由5至9人组成，最多不超过11人，其中书记1人、副书记1至2人。 ②设立常务委员会的，党委常务委员会委员一般5至7人，最多不超过9人，党委委员一般15至21人
选举	由党员大会或者党员代表大会选举产生，每届任期一般为5年

(2) 党总支：

项目	规定
组建标准	①党员人数50人以上、100人以下的，设立党的总支部委员会（简称党总支）。 ②党员人数不足50人、确因工作需要的，经上级党组织批准，也可以设立党总支
组成成员	国有企业党总支一般由5至7人组成，最多不超过9人
选举	由党员大会选举产生，每届任期一般为3年

(3) 党支部:

项目	规定
组建标准	①正式党员3人以上的,成立党支部。 ②正式党员7人以上的党支部,设立支部委员会
组成成员	①支部委员会由3至5人组成,一般不超过7人。 ②正式党员不足7人的党支部,设1名书记,必要时可以设1名副书记
选举	由党员大会选举产生,每届任期一般为3年

3.作用

国有企业党委(党组)应当发挥领导作用,把方向、管大局、保落实,重大经营管理事项必须经党委(党组)研究讨论后,再由董事会或者经理层做出决定。

研究讨论的事项主要包括:

- (1) 贯彻党中央决策部署和落实国家发展战略的重大举措;
- (2) 企业发展战略、中长期发展规划,重要改革方案;
- (3) 企业资产重组、产权转让、资本运作和大额投资中的原则性、方向性问题;
- (4) 企业组织架构设置和调整,重要规章制度的制定和修改;
- (5) 涉及企业安全生产、维护稳定、职工权益、社会责任等方面的重大事项;
- (6) 其他应当由党委(党组)研究讨论的重要事项。

4.党的领导和公司治理(“双向进入、交叉任职”)

(1) 符合条件的党委(党组)班子成员可以通过法定程序进入董事会、监事会、经理层。

(2) 董事会、监事会、经理层成员中符合条件的党员可以依照有关规定和程序进入党委(党组)。

(3) 党委(党组)书记、董事长一般由一人担任,党员总经理担任副书记。

(4) 确因工作需要由上级企业领导人员兼任董事长的,根据企业实际,党委书记可以由党员总经理担任,也可以单独配备。

【典例研习·5-6】(2021年简答题)

煌水乳业公司成立于2002年,2013年正式挂牌上市。2016年12月16日,一家国际著名调查机构发布做空煌水乳业的报告,指出煌水乳业在苜蓿草和产奶量等方面数据造假。随后数月,国内一家银行发现,煌水乳业大量单据造假,将账上30亿资金转出投资房地产,无法收回。此外,业内人士也发现了煌水乳业多处编制财务报告的内控缺陷。

(1) 煌水乳业在2016年3月报表中显示公司流动资金充足,并对企业的持续经营能力表示肯定。然而分析2016年度的财务报表后显示,煌水乳业2016年的经营活动在收入、成本、借款等方面存在不实问题,企业未来的持续经营能力存在重大不确定性,财务报表存在重大错报风险。

(2) 煌水乳业在2014年4~6月向迪科种业公司累计购买约685万元的种子,这笔交易并未在中期报告中及时披露,而在后期发现执行董事于坤间接持有迪科种业公司的控股权,该购买行为被证明为关联交易。2014年12月23日,煌水乳业将其当年4月建立的子公司富浩股份转让予新成立的兴旺畜牧公司,后者由刘冰个人100%控股。然而此次交易

不具有正当的商业理由，且煌水乳业2015年财务报告并未披露此次处置子公司的作价，业内人士质疑煌水乳业建立富浩公司的目的很可能就是利用关联方转移资产。

煌水乳业频繁出现财务报告虚假与不实问题，与其内部治理结构的缺陷不无关联。煌水乳业自上市以来，董事会主席兼CEO的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力，掌控公司所有的重大事项决策权，并直接负责公司所有业务的运营和管理。煌水乳业未设置监事会，监事会的职能主要由审计委员会以及独立董事履行。煌水乳业的独立董事中王光和李良都曾是BM会计师事务所的合伙人，而煌水乳业一直以来聘用BM事务所进行外部审计，会计师事务所的合伙人任职客户公司重要岗位，削弱了注册会计师的独立性，煌水乳业的独立董事及其聘用的会计师事务所都没有严格履行其对公司财务报告审核监督的责任。煌水乳业的审计委员会由3名独立非执行董事组成。年报公布的审计委员会两次会议显示，审计费用以及年度和半年度的财务报告审计均被顺利通过，并未发现财务报表和审计过程中存在的诸多问题，审计委员会并没有尽到应尽的职责。

要求：

简要分析煌水乳业公司内部治理结构存在的主要缺陷。

⑤ 斯尔解析 公司内部治理结构是指主要涵盖股东大会、董事会（监事会）、高级管理团队以及公司员工之间责权利相互制衡的制度体系。

（1）股东大会（股东）。煌水乳业存在的主要缺陷：“董事会主席兼CEO的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力，掌控公司所有的重大事项决策权，并直接负责公司所有业务的运营和管理”。

（2）董事会。煌水乳业存在的主要缺陷：“董事会主席兼CEO的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力（三者集中于一人，缺乏制衡）”“煌水乳业的独立董事中王光和李良都曾是BM会计师事务所的合伙人，而煌水乳业一直以来聘用BM事务所进行外部审计，会计师事务所的合伙人任职客户公司重要岗位，削弱了注册会计师的独立性”“煌水乳业的审计委员会由3名独立非执行董事组成。年报公布的审计委员两次会议显示，审计费用以及年度和半年度的财务报告审计均被顺利通过，并未发现财务报表和审计过程中存在的诸多问题，审计委员会并没有尽到应尽的职责（审计委员会是董事会下设的专门委员会）”。

（3）监事会。煌水乳业存在的主要缺陷：“煌水乳业公司未设置监事会，监事会的职能主要由审计委员会以及独立董事履行”。

（4）经理层。煌水乳业存在的主要缺陷：“董事会主席兼CEO的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力（三者集中于一人，缺乏制衡）”。

二、公司外部治理机制 (★★)

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（如产品市场、资本市场、经理人市场）对公司的监控和约束。

类型	内容
产品市场	<p>产品市场的竞争对经理人员的约束主要来自两个方面：</p> <p>（1）在充分竞争的市场上，只有最有效率的企业才能生存，作为企业的经理人员自然也就面临更大的压力；</p> <p>（2）产品市场的竞争可以（为股东）提供有关经理人员行为的更有价值的信息（与同行业其他企业经理人员相比，其报酬的高低）</p>
资本市场	<p>资本市场对经理人员行为的约束是通过接管和兼并方式进行的：</p> <p>当经理人员不努力时，企业的业绩就可能下降（股价下跌），这时就会有人通过资本市场上的收购，控制这家公司的控制权，经营无方的管理者将被替代</p>
经理人市场	<p>管理者对自己职业生涯的关注主要来源于经理人市场：</p> <p>经理人市场之所以对经理人员的行为有约束作用，是因为在竞争的市场上声誉是决定个人价值的重要因素</p>

解题高手

命题角度：公司外部治理机制的辨析。

主观题考点，难度适中，辨析的关键是理解何为外部治理机制，以及各个机制是如何运作的。从本质上讲，公司外部治理机制的核心是通过约束管理层的行为，以刺激他们更加努力，从而实现更高的治理效率。因此，如果经理人不努力：

- （1）TA所经营的公司会面临竞争、甚至破产——产品市场的约束；
- （2）TA所经营的公司将会被收购、被替代——资本市场的约束；
- （3）TA本人在市场上的竞争力、声誉会下降——经理人市场的约束。

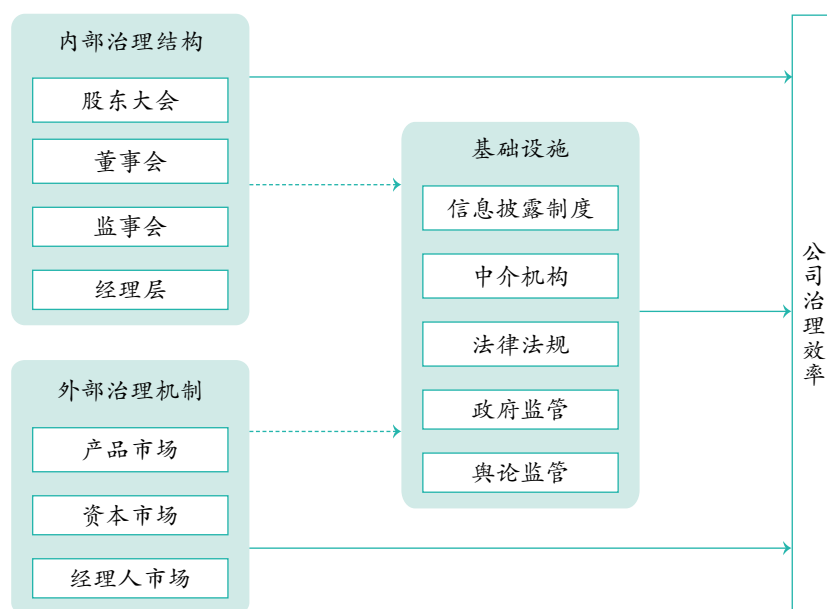
第四节 公司治理的基础设施与治理原则



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

一、公司治理基础设施 (★★)

公司治理的一个重要目标是提供高质量的公司信息。而公司信息披露制度、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，可以围绕确保披露高质量的公司信息而被有机地联系起来。



公司治理效率影响因素的分析框架

（一）事前控制：信息披露制度

1.含义

上市公司为保障投资者利益、接受社会公众的监督而依照法律规定必须将自身的财务变化、经营状况等信息和资料向证券管理部门和证券交易所报告，并向社会公开或公告，以便使投资者充分了解情况的制度。

2.类型

- （1）上市披露；
- （2）定期披露（年度报告、中期报告）；
- （3）临时披露（重要事件公告、收购与合并公告等）。

3.作用

- （1）监督作用；
- （2）激励作用；
- （3）契约沟通作用；
- （4）有助于外部治理机制的有序运作。

（二）事前控制：中介机构

1.含义

信息披露制度旨在向公司利益相关者提供必要的公司信息，进一步，通过信用中介机构让公司利益相关者相信公司所提供信息的真实性和可靠性。

2.类型

- （1）会计师事务所：保证真实、准确地描述公司财务状况；
- （2）投资银行：对公司深度投资分析，评价公司投资价值；
- （3）律师事务所：综合考虑接受发行公司准备的相关文件，提醒发行公司和投资银行遵守信息披露制度。

3.作用

保证公司披露信息的质量，以减少利益相关者的信息不对称程度。因此，中介机构独立性保证和信用机制体系的建立至关重要。

（三）事中控制：政府监管

1.必要性和重要性

- （1）信息不对称问题导致市场失灵，从而需要政府监管；
- （2）由于法律的不完备性，需要通过政府监管加以弥补。

2.类型

- （1）法律监管：

从两个方面进行：

- ①制定法律规章，即立法监管；
- ②法院执法，即司法介入监管（司法机构属于被动执法机构）。

- （2）行政监管：

- ①行政监管机构属于主动执法机构；
- ②行政监管机构主要有证监会及其派出机构、财政部、国资委、银保监会。

- （3）市场环境监管：

如竞争的产品市场、资本市场、经理人市场、劳动力市场、健康的破产机制等。

- （4）信息披露监管：

负责上市公司信息披露监管的管理机构主要包括证券主管机关和证券交易所。

（四）事中控制：舆论监督

1.媒体监督

通过对公司的一些重大违法事件的揭露来提高监督效率。同时它还对行政监管行为进行监督，迫使行政监管部门提高监管效率，促进了行政监管效率和法律监管效率的提升。

2.公众监督

对上市公司治理评价以及虚假信息披露等问题的分析发挥了专业人士积极的公司治理监督作用。

（五）事后控制：法律法规

（1）投资者法律保护主要是指一个国家的法律法规对投资者的保护条款及这些条款的执行情况。

- （2）对中小投资者法律保护越好，公司价值越高。

二、公司治理原则

- （1）确保有效的公司治理框架的基础。
- （2）股东权利公平待遇和关键所有权功能。
- （3）机构投资者、证券交易所和其他中介机构。
- （4）利益相关者在公司治理中的作用。
- （5）信息披露和透明度。
- （6）董事会的义务。

【典例研习·5-7】（2021年多项选择题）

科慧公司是一家在深圳证券交易所上市的企业。2017年5月，该公司实际控制人因散布虚假信息、操纵股票价格、扰乱股市交易秩序从而非法牟利，被证监会依据上市规则中的有关规定，开出巨额罚单并采取终身禁入证券市场措施，同时将其涉嫌犯罪行为移送公安机关。从公司治理基础设施角度看，本案例中，在科慧公司治理中发挥作用的政府监管体系包括（ ）。

- A. 法律监管
- B. 行政监管
- C. 市场环境监管
- D. 信息披露监管

斯尔解析 本题考查的是公司治理基础设施中的政府监管体系。公司治理中政府监管体系包括四类：（1）法律监管；（2）行政监管；（3）市场环境监管；（4）信息披露监管。该公司因“散布虚假信息”被处罚，体现了信息披露监管，选项D正确。该公司因“操纵股票价格、扰乱股市交易秩序”被处罚（即扰乱资本市场），体现了市场环境监管（市场环境包括产品市场、资本市场、经理人市场、劳动力市场等），选项C正确。“被证监会依据上市规则中的有关规定，开出巨额罚单并采取终身禁入证券市场措施”体现了行政监管机构（证监会及其派出机构、财政部、国资委、保监会等）的监管作用，选项B正确。“将其涉嫌犯罪行为移送公安机关”体现了司法机构介入监管，属于法律监管，选项A正确。

本章小测

快使用斯尔教育APP，扫描二维码，
进行章节小测。



第六章 风险与风险管理概述

学习提要

- ⑤ 重要程度：非重点章节
- ⑤ 平均分：3~4分
- ⑤ 考核题型：本章主要考查客观题，整体内容和复习难度均不高，绝大部分知识点的能力等级要求为“了解”。

考点精讲



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

第一节 风险的概念及风险的要素

一、风险的概念（★）

1. 学者观点

时间	学者	核心观点
1921年	弗兰克·奈特	可以预测的不确定性是风险，不可预测的不确定性不是风险
1964年	威廉姆斯、汉斯	风险是在给定情况下和特定时间内，那些可能发生的结果间的差异。风险的不确定性具有两面性，即结果可能是好的，也可能是坏的

2. 经济监管机构观点

时间	机构	核心观点
1992年	COSO	《内部控制——整合框架》：认为风险是任何可能影响目标实现的负面因素，所有企业，无论规模、结构和行业性质，都面临着诸多来自内部和外部的风险，影响既定目标的实现
2004年	COSO	《企业风险管理——整合框架》：所有主体都面临不确定性，管理层所面临的挑战就是在为增加利益相关者价值而奋斗的同时，要确定承受多大的不确定性。不确定性可能破坏或者增加价值，因而它既代表风险，也代表机会
2018年	ISO	ISO31000：风险是不确定性对目标的影响
2006年	国资委	《中央企业全面风险管理指引》：未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响，并以能否为企业带来盈利等机会为标志，将风险分为纯粹风险（只有“带来损失”一种可能性）和机会风险（“带来损失”和“盈利”的可能性并存）

3. 对于风险定义的理解

- （1）企业风险与企业战略和绩效相关。
- （2）风险是一系列可能发生的结果，而不能简单地理解为最有可能的结果。
- （3）风险既具有客观性，又具有主观性。
- （4）风险往往与机遇并存。

二、风险的要素（★）

1. 风险因素

（1）含义：

风险因素，指促使某一风险事件发生，或增加其发生的可能性，或提高其损失程度的原因或条件。

举例：易燃易爆材料的存储、有关人员的疏忽、消防设备的失效是导致建筑物火灾的重要因素；酒后驾车、汽车刹车系统失灵可能造成车祸等。

（2）分类：

类型	含义	举例
有形风险因素	直接影响事物物理功能的物质风险因素	水源或空气污染是损害人们健康的有形风险因素，汽车刹车系统失灵是引起车祸的有形风险因素
无形风险因素	道德风险因素 与人的品德修养相关的无形因素（不诚实、不正当或不轨企图）	欺诈、抢劫、盗窃、贪污等
	心理风险因素 与人的心理状态相关的无形因素（主观上的过失或疏忽）	司机在驾驶过程中由于注意力分散增加了车祸发生的风险；居民外出忘记锁门增加了盗窃发生的风险等

2. 风险事件（事故）

风险事件，指造成损失的偶发事故。

举例：火灾、洪水、地震、车祸、核泄漏、疾病、股市崩盘等都是导致财产损失的风险事件。

3. 损失

（1）含义：

风险管理中的损失包括两个方面内容：一是非故意的、非预期的和非计划的（“三非”）；二是经济价值（即能以货币衡量的价值）的减少，二者缺一不可。

举例：

典型举例	“三非”	经济价值减少	是否属于损失
折旧、馈赠	×	√	×
精神失常	√	×	×
精神损失费	√	√	√

（2）分类：

①直接损失（实质损失）：指风险事件导致的财产损毁和人身伤害。

②间接损失（派生损失）：指由直接损失引起的其他损失，包括额外费用损失、收入损失和责任损失等。间接损失有时大于直接损失。

4. 风险因素、风险事件（事故）、损失三者的关系

风险因素引起风险事件发生或增加其发生的概率；风险事件的发生造成损失；损失的发生使风险因素和风险事件得以呈现或暴露，使风险最终形成。

【典例研习·6-1】（模拟单项选择题）

根据风险的要素，下列各项中，属于企业所遭受的损失是（ ）。

- A. 企业将部分产品赠送给希望小学
- B. 企业按照会计准则对设备计提折旧
- C. 王某因受到过度惊吓而精神失常
- D. 企业厂房因突然遭受洪水灾害而损毁

斯尔解析 本题考查的是风险的要素。损失是指非故意的、非预期的、非计划的经济价值的减少。选项AB虽然存在经济价值减少，但是不存在“非故意的、非预期的、非计划的”因素，选项AB错误。选项C虽然包括“非故意的、非预期的、非计划的”因素，但是不属于经济价值减少的情况，选项C错误。



使用斯尔教育App
扫码观看本节好课

第二节 风险管理的概念、特征、目标和职能

一、风险管理的概念

(一) 概念

风险管理的概念包含以下三个方面：

(1) 控制潜在风险：是在一个风险确定的环境中把风险减至最低程度的管理过程。

(2) 降低组织成本：是风险管理单位通过识别风险、分析风险、评价风险和进行风险决策管理等方式，对风险进行有效控制与妥善处理，把风险可能造成的不良影响降至最低的管理过程。

(3) 维护组织利益：是选择最有效的方式，主动地、有目的地、有计划地应对风险，通过战略制定和实施抓住机遇来保持和创造价值，通过最小成本获得最大可能的收益及安全保证的一种管理方案。

(二) 内涵

(1) 风险管理的决策主体是风险管理单位。

风险管理的决策主体是风险管理单位（个人、家庭、企业、政府、事业单位、社会团体、国际组织等），风险管理单位不同，风险管理的侧重点也会有所不同。

(2) 风险管理的核心是降低损失并致力于创造价值。

① 风险识别是为了减少风险事故的发生；

② 风险分析和风险评价是为了预测风险事件可能造成的损失，预先做好减少损失的安排；

③ 风险应对是为了降低已经发生的风险事故所造成的损失，并抓住机遇来保持和创造价值。

(3) 风险管理的对象可以是纯粹风险，也可以是投机风险。

纯粹风险是指只有损失机会而无获利可能的风险，投机风险是指既存在损失可能性，又存在获利可能性的风险。

(4) 风险管理过程是决策和控制的过程。

风险管理过程实际上是一个管理决策和控制的过程，其本质是通过合理和科学的管理决策为组织实现价值保持和创造。

二、风险管理的特征（★）

(1) 客观性。

风险不以人的意志为转移；风险是不可能彻底消除的。

(2) 战略性。

风险管理主要运用于企业战略管理层面。

(3) 可行性。

风险虽然不可完全避免，但防范与控制风险是可能的，分散和转移风险成本也是可能的。

在成本有效的情况下,风险管理成本越大,风险损失成本可能越低;风险管理成本越小,风险损失成本可能越高。

(4) 系统性。

全面风险管理必须拥有一套系统的、规范的方法,建立健全全面风险管理体系。风险管理的系统性体现在:

①全面性:风险管理是一项全面性的管理。如果风险管理单位对风险的认识、处理缺乏全面性,只处理某一方面的隐患,而不考虑其他方面的隐患,其风险管理就存在失败的可能。

②广泛性:风险管理是涉及许多领域的管理。风险的复杂性和普遍性决定了风险管理的范围是十分广泛的,风险管理学是涉及多门学科的交叉学科。

③全员性: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,增进企业价值的过程。

(5) 专业性。

风险管理需要专业人才实施专业化管理。

(6) 二重性。

企业全面风险管理的商业使命在于:①损失最小化管理;②不确定性管理;③绩效最优化管理。当风险损失不能避免时,尽量减少损失至最小化;风险损失可能发生可能不发生时,设法降低风险发生的可能;风险预示着机会时,化风险为增进企业价值的机会。全面风险管理既要管理纯粹的风险,也要管理投机风险。

三、风险管理的目标(★)

(一) 风险管理目标的设置原则

- (1) 一致性原则:风险管理目标与企业总体战略目标一致;
- (2) 现实性原则:风险管理目标要具有客观可能性;
- (3) 明晰性原则:风险管理的目标明确,在有效地实施后能够进行效果评价;
- (4) 层次性原则:根据层级、主次、职能等,将风险管理目标进行有效的划分,权责相应,提升风险管理的效果。

(二) 风险管理的具体目标

(1) 基本目标:企业和组织在面临风险和意外事故的情形下能够维持生存和发展,同时要确保企业遵守有关法律法规和规章。

- (2) 直接目标:保证组织的各项活动恢复正常运转;尽快实现企业持续稳定的收益。
- (3) 核心目标:确保风险管理与总体战略目标相匹配,实现企业价值最大化。
- (4) 支撑目标:风险管理融入企业文化。

四、风险管理的职能(★)

(1) 计划职能。

风险管理的计划职能是指通过对企业风险的识别、分析、评价和选择风险应对的手段,设计管理方案,并制订风险应对的 implementation 计划。

(2) 组织职能。

风险管理的组织职能是根据风险管理计划,对风险管理单位的活动及其生产要素进行的分派和组合(人、财、物的结合)。

（3）指导职能。

风险管理的指导职能是对风险应对计划进行解释、判断，传达计划方案，交流信息和指挥活动，也就是组织该机构的成员去实现风险管理计划。

（4）控制职能。

风险管理的控制职能是指对风险应对计划执行情况的检查、监督、分析和评价，也就是根据事先设计的标准，对计划的执行情况进行测定、评价和分析，对计划与实际不符之处予以纠正。



第三节 风险管理理论的演进和风险管理实践的发展

一、风险管理理论的演进

（一）传统风险管理思想（20世纪30年代前）

根据传统风险管理思想，风险管理的对象主要是不利风险，目的是减少不利风险对企业经营和可持续发展的影响，风险管理的主要策略是风险回避和风险转移，保险是最主要的风险管理工具。

（二）现代风险管理理论（20世纪30年代~20世纪90年代末）

（1）20世纪30年代初：内部控制理论崭露头角，成为现代风险管理的代表性理论。内部控制理论发展初期以对内部会计控制的研究为主。

（2）第二次世界大战后：对内部控制的研究领域从过去主要限于企业的内部牵制和内部会计控制，扩展到企业组织结构、岗位职责、人员分工和业务处理流程等。

（3）20世纪80年代：“内部控制结构”概念代替“内部控制系统”概念，明确“企业内部控制结构包括为企业实现特定目标提供合理保证而建立的各种政策和程序”。

（4）20世纪90年代：美国COSO发布《企业内部控制——整合框架》（COSO框架），进一步明确了内部控制的定义。

（三）当代风险管理理论（20世纪90年代末至今）

全面风险管理思想和理论开始产生并形成，其标志包括：

（1）北美非寿险精算师协会（CAS）：确立了适用于各种类型的组织、行业和部门的风险管理标准，并随之成为世界各国和众多企业广为接受的标准规范。

（2）巴塞尔银行监管委员会推出《巴塞尔新资本协议》（略）。

（3）美国COSO发布的《企业风险管理——整合框架》（ERM2004）：该框架拓展了内部控制的内涵，正式提出了全面风险管理的基本概念和框架体系。

（4）美国COSO发布的《企业风险管理——整合战略和绩效》（ERM2017）：以崭新的视角、思路与框架，首次提出或强调了企业风险管理与企业战略、价值、绩效以及企业所有业务流程的关联性、统一性、相容性，实现了风险管理思想和理论的又一次飞跃。

二、风险管理实践的发展

（一）传统风险管理实践阶段（萌芽阶段、形成阶段、发展阶段）

（二）现代风险管理实践阶段（略）

（三）当代风险管理实践阶段

（1）风险管理标准化实施阶段。

20世纪末，风险管理的标准化引起了国际社会的广泛关注，许多国家试图通过规范化、标准化的风险管理手段加强风险管理的绩效。

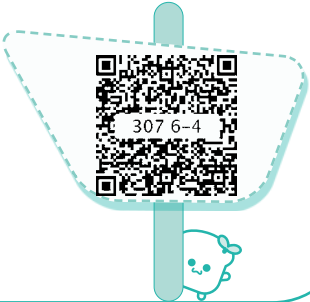
（2）全面风险管理实施阶段。

伴随许多国家、企业风险管理标准化的实施，全面风险管理也逐渐兴起并成为风险管理的主流。以下列举我国提出的一系列全面风险管理规范或指引。

时间	关键进展
2006年	国资委印发《中央企业全面风险管理指引》，要求中央企业根据自身实际情况开展全面风险管理工作。这是我国第一个权威性的风险管理框架，标志着我国的风险管理理论和实践进入了一个新的历史阶段
2008年	财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定并印发了《企业内部控制基本规范》（简称“基本规范”），要求上市公司应当对本公司内部控制的有效性进行自我评价，披露年度自我评价报告，并可聘请会计师事务所对内部控制的有效性进行审计。该基本规范确立了我国企业建立和实施内部控制的基础框架
2010年	财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定并印发了《企业内部控制配套指引》，其中包括18项《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》。《基本规范》《应用指引》《评价指引》和《审计指引》四个类别构成一个相辅相成的整体，标志着适应我国企业实际情况、融合国际先进经验的中国企业内部控制规范体系基本形成
2012年	国务院国资委和财政部联合发布了《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》
2019年	国资委印发给各中央企业《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》，要求以风险管理为导向，以合规管理监督为重点，实现“强内控、防风险、促合规”的目标，明确“强监管、严问责”

本章小测

快使用斯尔教育APP，扫描二维码，
进行章节小测。



第七章 风险管理的流程、体系与方法

学习提要

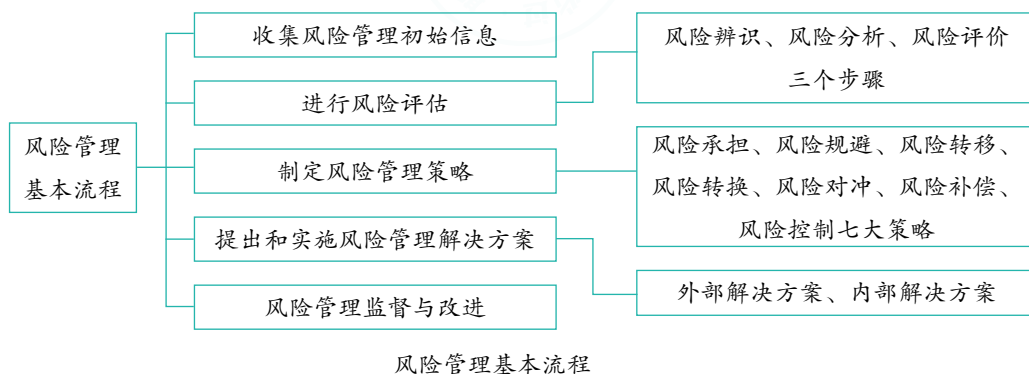
- 重要程度：重点章节
- 平均分：6~8分
- 考核题型：本章主要考查客观题，个别知识点可以考查主观题，例如风险管理策略、内部控制系统等。本章难点是各类风险管理技术与方法的辨析，但预计考查分值仅有2分，无需过分担心。

考点精讲

第一节 风险管理的流程



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课



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、外部初始信息，包括历史数据和预测数据。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。

收集初始信息要根据所分析的风险类型具体展开。包括但不限于以下方面：

（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，本企业制定和实施发展战略的依据、效果，并收集与本企业相关的诸如国内外宏观环境、产业环境、竞争环境以及企业内部环境等方面的重要信息。

（2）分析财务风险。

企业应广泛收集国内外企业财务风险失控导致危机的案例，并收集全面反映本企业财务战略选择和财务管理状况及效果的指标、数据。

（3）分析市场风险。

企业应广泛收集国内外企业因忽视市场风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并收集与本企业相关的市场供给、需求、价格、竞争以及影响企业经营效益的经济政策等方面的重要信息。

（4）分析运营风险。

企业应广泛收集国内外企业因轻视或忽视运营风险、应对措施不力导致企业蒙受损失甚至经营失败的案例，并收集本企业生产运营、市场营销、研发、组织人员、信息系统、风险管理等方面的重要信息，以及企业外部可能给本企业带来运营风险的社会、自然等方面的重要信息。

（5）分析法律合规风险。

企业应广泛收集国内外企业忽视法律法规风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并收集国内外可能给本企业带来法律风险的政治、法律法规、政策等方面的重要信息，以及企业内部存在的可能导致法律风险的因素。

二、进行风险评估（★）

风险评估包括风险辨识、风险分析和风险评价三个步骤。

进行风险辨识、分析、评价，应将定性与定量方法相结合。其中：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，并通过测试等方法，确保评估系统的假设前提、参数、数据来源和定量评估程序的合理性和准确性。

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。

原理详解

何为风险辨识、风险分析、风险评价？

第一步：风险辨识（识别）。

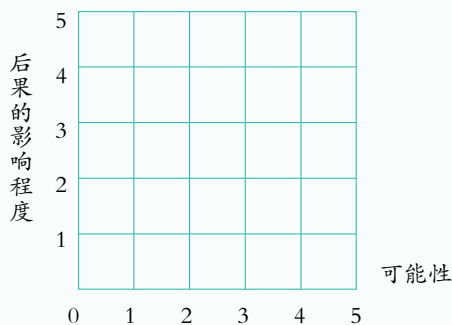
风险辨识，也叫作风险识别，不是想当然地去臆测，而需要科学的方法去甄别，如头脑风暴法、德尔菲法等。风险辨识的输出往往是风险清单，如下表所示：

风险编号	风险名称	风险事件	对应的业务 /项目/系统等	风险源	风险原因
XX-001					
XX-002					
XX-003					
.....					

原理详解

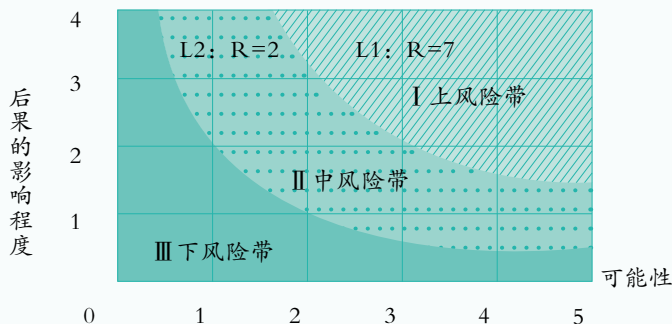
第二步：风险分析。

风险分析的核心是评估各项风险的可能性和后果，具体步骤包括分析风险特征、分析现有控制措施、估计后果的大小、估计可能性的大小、确定风险的等级等等。而风险分析的输出可以是风险管理矩阵（又称风险评估系图）。



第三步：风险评价。

风险评价是企业用以确定风险及其大小是否可以接受或容忍的过程，从而为风险应对（风险管理策略）的决策提供输入。常见的风险评价结果就是确定风险热力图。



I 上风险带：无论目标活动能带来什么利益，其风险等级都是无法容忍的，因此，必须进行风险应对。

II 中风险带：要考虑实施风险应对的成本与收益，并权衡机遇与损失对目标的影响。

III 下风险带：这个区域的风险都是风险值很小的风险，一般无须采取额外的风险应对措施，保持对现状的监测即可，但要注意极端情况。

三、制定风险管理策略（风险应对）（★）

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，并确定风险管理所需人力和财力资源的配置原则的总体策略。

四、提出和实施风险管理解决方案（★）

（一）风险管理解决方案的两种类型

1. 外部解决方案

外部解决方案一般指方案制定的外包（给投资银行、律师事务所、会计师事务所等）。企业制定风险管理解决的外包方案，应注重成本与收益的平衡、外包工作的质量、自身商业秘密的保护以及防止自身对风险解决外包产生依赖性风险等，并制定相应的预防和控制措施。

2. 内部解决方案

内部解决方案是后面要阐述的风险管理体系的运转，包括：风险管理策略、组织职能体系、内部控制体系、信息系统、风险理财措施。

提示：内部控制针对的风险是可控纯粹风险，其控制对象是企业中的个人，其控制目的是规范员工的行为，其控制范围是企业的业务和管理流程。

（二）关键风险指标管理

关键风险指标管理是对引起风险事件发生的关键成因指标进行管理的方法。

1. 关键风险指标管理的步骤（略）

2. 关键风险指标分解

企业目标的实现要靠企业的各个职能部门和业务单位共同的努力。同样，企业的关键风险指标也要分解到企业的各个职能部门和业务单位。

但是：（1）对于关键风险指标的分解要注意职能部门和业务单位之间的协调。

举例：信用管理部门负责信用风险的管理，如果其强调最小化信用风险，紧缩信用，则会给负责扩大市场占有率和销量的市场和销售部门造成伤害，从而影响公司整体目标的实现。

（2）对于关键风险指标的分解，要兼顾各职能部门和业务单位的诉求。一个可行的方法是在企业的统一领导和整体战略的指导下进行部门和业务单位间的协调。

（三）落实风险管理解决方案

（1）高度重视风险管理，充分认识风险管理是企业时刻不可放松的工作，是企业价值创造的根本源泉。

（2）风险管理是企业全员的分内工作，没有风险的岗位是不创造价值的岗位，没有理由存在。

（3）将风险管理方案落实到各级各类组织，明确分工和责任。

（4）对风险管理解决方案的实施进行持续监控改进，并把实施情况与绩效考核联系起来，以确保工作的效果。

五、风险管理监督与改进（★★）

1. 风险管理监督方法

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。

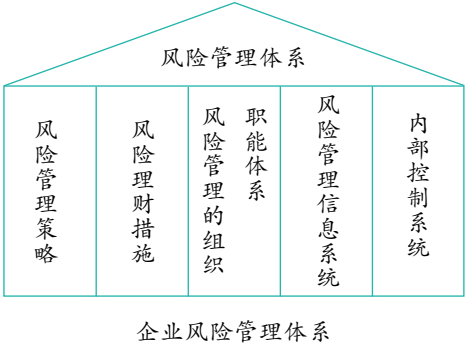
2.风险管理监督与改进的职责分工

部门	职责
业务单位	(1) 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; (2) 其检查、检验报告应及时报送企业风险管理职能部门
风险管理职能部门	(1) 应定期对各部门和业务单位风险管理工作实施情况和有效性进行检查和检验; (2) 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; (3) 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
内部审计部门	(1) 每年至少一次对上述各部门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; (2) 监督评价报告应直接报送董事会(若未设置专门委员会)或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会
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

第二节 风险管理体系



企业风险管理体系包括五大系统：（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。



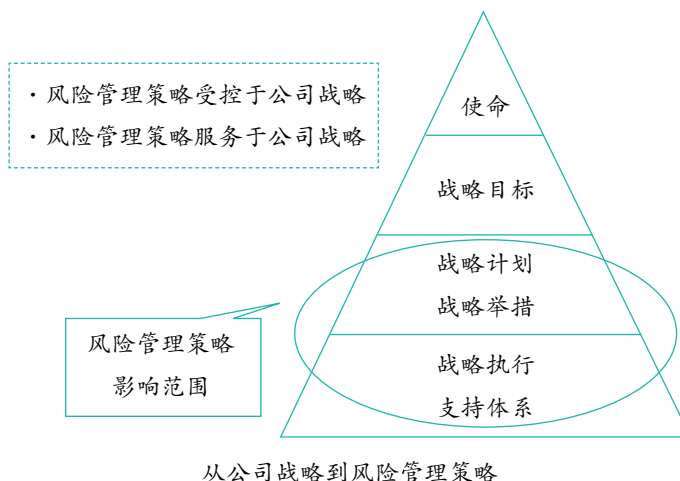
一、风险管理策略 (★★)

(一) 总体定位与作用

1.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失误的可能性。



2.作用

- (1) 为企业的总体战略服务，保证企业经营目标的实现；
- (2) 连接企业的整体经营战略和运营活动；
- (3) 指导企业的一切风险管理活动。

(二) 风险管理策略的组成部分

- (1) 定范围：风险偏好和风险承受度——明确公司要承担什么风险、承担多少风险。
- (2) 定标准：全面风险管理的有效性标准——明确怎样衡量我们的风险管理工作成效。
- (3) 选工具：风险管理的工具选择——明确怎样管理重大风险。
- (4) 配资源：全面风险管理的资源配置——明确如何安排人力、财力、物资、外部资源等风险管理资源。

(三) 定范围：确定风险偏好和风险承受度

1.风险偏好和风险承受度的概念

(1) 风险偏好。

企业希望承受的风险范围，分析风险偏好要回答的问题是希望承担什么风险和承担多少风险。

(2) 风险承受度。

企业风险偏好的边界，分析风险承受度可以将其作为企业采取行动的预警指标，企业可以设置若干承受度指标，以显示不同的警示级别。

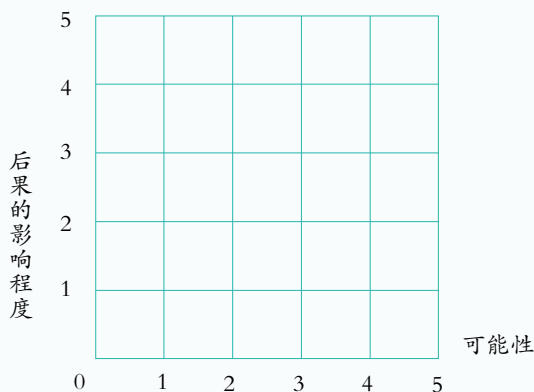
(3) 两者关系。

风险偏好概念提出的意义在于研究企业风险和收益的关系，明确了企业的风险偏好和风险承受度，企业就能够把握在风险和收益之间如何选择平衡点。

原理详解

很多初学者对于风险偏好和风险承受度这两个概念搞不清楚，下面我们通过风险管理矩阵来帮助大家理解。

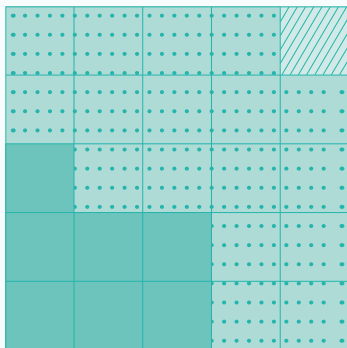
一般而言，风险管理矩阵如下图所示：



那么，如何用风险管理矩阵来体现风险偏好呢？通俗来讲，风险偏好是指企业愿意追求或保留的风险数量或种类，数量或种类越多，则企业越偏好风险。而在上图中，确定矩阵横纵坐标中的“1”“2”“3”等的标准，便反映了企业的风险偏好。

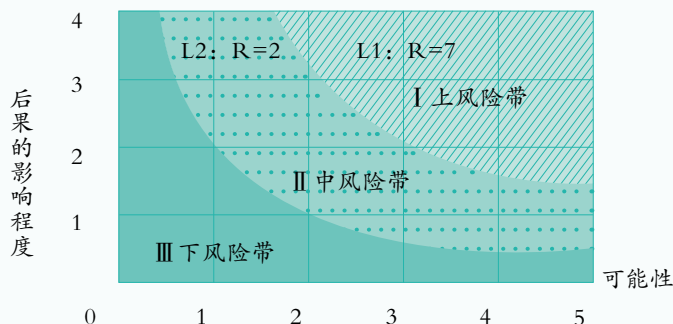
接着，风险承受度又是什么呢？按照教材的定义，风险承受度是指企业风险偏好的边界，而在实务中，一种常见的风险偏好的边界划分方法是“接受”“容忍”“无法容忍”。

假如现在给风险管理矩阵的方框里标上图案，斜线代表企业不能接受的风险（一般为重大风险），圆点代表风险适中（企业可以容忍），空白代表风险较低（企业可以选择接受）。如下图所示，斜线方格只有1个，表示该企业不能接受的风险只有一个小区域，而空白方格有7个，则说明该企业可以接受的风险较多。上述不同颜色所形成的边界便是风险承受度。



原理详解

有时，企业会运用统计学的方法，借助计算机对风险做更为精确的衡量，形成“风险值”（R），并模拟出如下的风险热力图。



根据上图，我们可以将风险划分成三个等级：

- （1）可接受风险（空白区）：对应风险值不大于2的风险；
- （2）可容忍风险（圆点区）：对应风险值大于2但不大于7的风险；
- （3）重大风险（斜线区）：对应风险值大于7的风险。

现在我们可以知道，上述的“2”（可接受值）和“7”（可容忍值）便是企业所设定的两个边界，即风险承受度。

2. 确定风险偏好和风险承受度

确定企业整体风险偏好和风险承受度时要考虑以下因素：

- （1）风险个体：对每一个风险都可以确定风险偏好和风险承受度。
- （2）相互关系：既要考虑同一个风险在各个业务单位或子公司之间的分配，又要考虑不同风险之间的关系。
- （3）整体情况：一个企业的整体风险偏好和风险承受度是基于针对每一个风险的风险偏好和风险承受度。
- （4）行业因素：同一风险在不同行业风险偏好不同。

提示：

- ①一般来讲，风险偏好和风险承受度是针对公司的重大风险制定的，是企业的重大决策，应由董事会决定；
- ②企业的风险偏好依赖于企业风险评估的结果，由于企业的风险不断变化，企业需要持续进行风险评估，并调整自己的风险偏好。

3. 风险度量

- （1）风险承受度的表述需要对所针对的风险进行量化描述，风险偏好可以只定性，但风险承受度一定要定量，即风险度量。
- （2）企业应该采取统一制定的风险度量模型，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方法，应对不同的风险采取不同的度量方法。

方法	内容	概率	损失
最大可能损失	①指风险事件发生后可能造成的最大损失； ②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方法	×	✓
概率值	是指风险事件发生的概率或造成损失的概率。在可能结果较为简单情况下常使用概率值	✓	×
期望值	①通常指数学期望，即概率加权平均值； ②期望值的办法综合了概率值和最大损失两种方法	✓	✓
波动性	波动性反映数据的离散程度。一般用方差或均方差（标准差）来描述波动性	✓	✓
在险值	<p>①又称VaR，是指在正常的市场条件下，在给定的时间段中，给定的置信区间内，预期可能发生的最大损失；</p>  <p>在险值</p> <p>②优点：具有通用、直观、灵活的特点； ③缺点：适用风险范围小，对数据要求严格，计算困难，对肥尾效应无能为力</p>	✓	✓
直观方法	不依赖于概率统计结果的度量，而是依赖人们直观的判断。如专家意见法	—	—

（四）定标准：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。确立风险管理有效性标准的原则如下：

- （1）风险管理的有效性标准要针对企业的重大风险，能够反映企业重大风险管理的现状；
- （2）风险管理有效性标准应当在企业的风险评估中应用，并根据风险的变化随时调整；
- （3）风险管理有效性标准应当用于衡量全面风险管理体系的运行效果。

（五）选工具：风险管理策略的工具

风险管理策略的工具共有七种：风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿和风险控制。

1. 风险承担

(1) 含义：

风险承担亦称风险保留、风险自留，是指企业对所面临的风险采取接受的态度，从而承担风险带来的后果。

(2) 适用情况（注意三个层次）：

①对未能辨识出的风险，企业只能采用风险承担。

②对于辨识出的风险，企业也可能由于以下几种原因采用风险承担：

a. 缺乏能力进行主动管理，对这部分风险只能承担；

b. 没有其他备选方案；

c. 从成本效益考虑（前提），风险承担是最适宜的（如果没有这个前提就选择接受，则是不适当的）。

③对于企业的重大风险，即影响到企业目标实现的风险，企业一般不应采用风险承担。

2. 风险规避

(1) 含义：

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（可以彻底根除风险事件的发生，注意与“风险控制”进行辨析）。

(2) 举例：

①退出某一市场以避免激烈竞争；

②拒绝与信用不好的交易对手进行交易；

③外包某项对工人健康安全风险较高的工作（存在争议）；

④停止生产可能有潜在客户安全隐患的产品；

⑤禁止各业务单位在金融市场进行投机；

⑥不准员工访问某些网站或下载某些内容。

3. 风险转移

(1) 含义：

风险转移是指企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。

提示：转移风险不会降低其可能的严重程度，只是从一方移除后转移到另一方。

(2) 举例：

①保险：保险合同规定保险公司为预定的损失支付补偿，作为交换，在合同开始时，投保人要向保险公司支付保险费。

②非保险型的风险转移：将风险可能导致的财务风险损失负担转移给非保险机构。例如，服务保证书等。

③风险证券化：将风险事件作为保险标的，通过构造和在资本市场上发行保险连接型证券，使保险市场上的风险得以分散。这种证券的利息支付和本金偿还取决于某个风险事件的发生或严重程度。

4. 风险转换

(1) 含义：

风险转换指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。风险转换的手段包括战略调整和使用衍生产品等。（卖冰淇淋→卖羽绒服，原来怕冬天，现在怕夏天）

提示：风险转换一般不会直接降低企业总的风险，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，通过放松交易客户信用标准，增加了应收账款，但扩大了销售（此时，回款的风险增大）。

（2）关键结论：

①企业可以通过风险转换在两个或多个风险之间进行调整，以达到最佳效果（如不断地进行战略调整）。

②风险转换可以在低成本或者无成本的情况下达到目的（否则转换无意义）。

5. 风险对冲

（1）含义：

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（既卖冰淇淋，又怕冬天，也不怕夏天）。

（2）举例：

①资产组合使用；

②多种外币结算的使用；

③战略上的多种经营（提示：这不属于风险转换，强调“多”，不强调“换”）；

④衍生产品套期保值；

⑤不同行业经济周期风险的自然对冲（多元化经营下，不同业务所处周期不同，可以起到风险对冲的作用）。

提示：风险对冲不是针对单一风险，而是涉及风险组合。对于单一风险，只能采用风险规避、风险控制等其他工具。

6. 风险补偿

（1）含义：

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（主动）补偿。

（2）类型：

风险补偿的形式有财务补偿、人力补偿、物资补偿等。其中，财务补偿是损失融资，包括企业自身的风险准备金或应急资本等。

应急资本是指为了应付可能发生的灾害性事件，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。

7. 风险控制

（1）含义：

风险控制是指通过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的概率的目的（不能完全杜绝风险事件的发生）。

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法律风险中的合规性风险。

（2）举例：

控制风险事件发生的概率，如室内使用不易燃地毯、山上禁止吸烟等。控制风险事件发生后的损失，如修建水坝防洪、设立质量检查防止次品出厂等。

【典例研习·7-1】（2013年多项选择题）

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，参会人员提出不少对策。关于这些对策，以下表述正确的有（ ）。

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，抵消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群从国外转移到国内，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

斯尔解析 本题考查的是风险管理策略类型的判断。选项A，多种外币结算的使用，属于“风险对冲”。选项B，退出国外市场，完全消除了汇率风险，属于“风险规避”。选项C，张某提出的加强对汇率变动趋势的分析和研究，属于控制风险事件发生后的损失或降低风险事件发生的概率，所以属于“风险控制”，选项C正确。选项D，使用金融衍生工具来管理汇率风险，属于“风险对冲”，选项D正确。

陷阱提示 对于风险管理策略的判断，同学们一定要严格根据各种策略的内涵进行辨析，不要被选项表面的字眼所蒙蔽。例如：“把目标客户群从国外转移到国内”这个选项中，虽然有“转移”两个字，但并不是风险转移策略，因为该策略使得该公司彻底消除了汇率风险，而不是将汇率风险转移到第三方。

精准答疑

问题：风险规避、风险转换、风险对冲的辨析？例如，风险对冲之后是否就实现了风险规避呢？

解答：首先，不同风险管理策略之间的确没有非常清晰的界限。因此，在辨析类型时，需要找到最根本的特征进行判断。

类型	手段	风险承担情况	举例
风险规避	回避、停止、退出	该风险消失	对于卖冰淇淋的店铺，怕天冷是一种风险（因为冬天会滞销）。若转型卖面包，则规避了该风险
风险转换	战略调整或使用衍生品	风险1转换为风险2，总风险基本不变	卖冰淇淋的店铺转行卖羽绒服，过去担心冬天，现在担心夏天，但总体风险没什么变化
风险对冲	引入多因素	风险1和风险2互相抵消，总风险降低	卖冰淇淋的店铺也开始卖羽绒服，冬天的风险和夏天的风险正好抵消

精准答疑

由此可见：

(1) 上述三种风险管理策略中，风险规避和风险对冲均降低了风险，但是风险转换却未降低风险，因此风险转换不应成为企业惯用的风险策略类型。一个有趣的事实是，在历年真题的考查中，“风险转换”也从未作为正确答案出现。

(2) 风险规避的结果只是避免承担了某一种风险，但不可能避免所有风险，因为风险是无处不在的。这带给我们的启示是：如果某企业面临风险1，但通过某些手段（如战略调整）避免了风险1，这属于风险转换还是风险规避呢？

答案：不一定。

这取决于题目是否给出其他信息。如果该企业通过战略调整避免了风险1，却招致了风险2（这是新信息），则属于风险转换。但如果题目仅描述了该企业通过战略调整避免了风险1，无其他风险描述，则属于风险规避。所以，解题的关键并不是“战略调整”这一手段，而是风险承担的实质是否发生变化。

【典例研习·7-2】（2019单项选择题）

中科公司是国内一家著名的印刷机制造商。面对G国先进印刷机在中国的市场占有率迅速提高，中科公司将业务转型为给G国印刷机的用户提供零配件和维修保养服务，取得比业务转型前更高的收益率。从风险管理策略角度看，中科公司采取的策略是（ ）。

- A. 风险规避 B. 风险转换 C. 风险转移 D. 风险补偿

斯尔解析 本题考查的是风险管理策略类型的判断。“中科公司将业务转型为给G国印刷机的用户提供零配件和维修保养服务”说明中科公司退出印刷机制造业，以避免行业竞争的风险（“面对G国先进印刷机在中国的市场占有率迅速提高”），体现了风险规避，选项A正确。一定会有不少同学选择“风险转换”，因为看到了“战略调整”，认为其符合教材所述的风险转换的手段。但结合上述【精准答疑】，你应该已经找到了问题所在。只有当题干既表述了风险A，又表述了风险B，风险转换才是正确选项。而本题中，题干并未说明中科公司在退出之后增加了其他风险，只是避免了行业竞争的风险，因此“风险规避”是最佳选项。

【典例研习·7-3】（模拟多项选择题）

甲公司主要生产销售M产品，但是该产品的销售量呈现出逐年下降的趋势，因此甲公司采取赊销方式推动销售，促使销售额大幅增加。以下各项中，针对其采用的风险管理策略的说法中，错误的有（ ）。

- A. 此种策略会降低企业总风险
B. 此种策略可以在低成本或者无成本的情况下达到目的
C. 此种方法为风险转移
D. 此种策略可以在两个或多个风险之间进行调整，以达到最佳效果

斯尔解析 本题考查的是风险管理策略。根据题干，此种策略为风险转换（选项

【典例研习】答案：

7-2：A

7-3：AC

C表述错误，当选），风险转换一般不会直接降低企业总风险（选项A表述错误，当选），其简单形式就是在减少某一风险的同时，增加另一风险。企业可以通过风险转换在两个或多个风险之间进行调整，以达到最佳效果（选项D表述正确，不当选）。风险转换可以在低成本或者无成本的情况下达到目的（选项B表述正确，不当选）。

（六）配资源：风险管理的资源配置

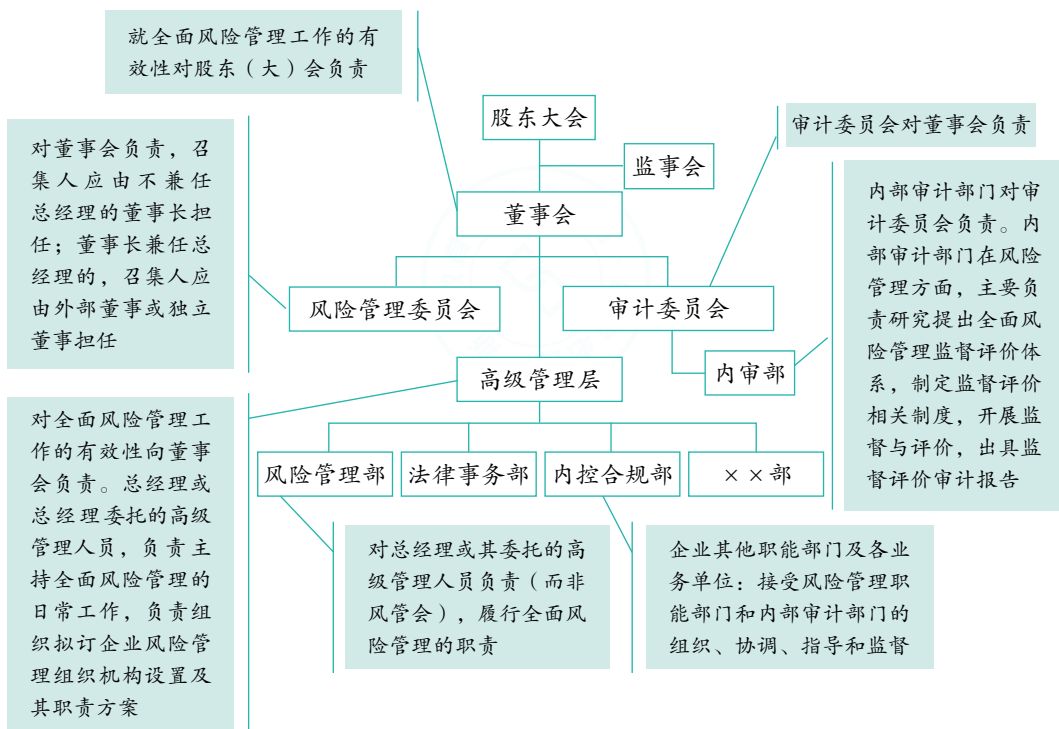
（1）风险管理的资源包括人才、组织设置、政策、设备、物资、信息、经验、知识、技术、信息系统、资金等。既有内部资源，又有外部资源。

（2）企业应当统筹兼顾，将资源用于需要优先管理的重大风险。

二、风险管理组织职能体系（★★★）

企业风险管理组织职能体系主要包括规范的公司法人治理结构、风险管理委员会、风险管理职能部门、审计委员会、企业其他职能部门及各业务单位。

具备条件的企业可建立风险管理三道防线，即各有关职能部门和业务单位为第一道防线；风险管理职能部门和董事会下设的风险管理委员会为第二道防线；内部审计部门和董事会下设的审计委员会为第三道防线。



解题高手

命题角度：“谁对谁负责”。

客观题考点，同学们可结合上图的上下关系掌握以上几个机构之间的关系，具体而言，下级机构对上级机构负责。需要特别提示的有两点：

- （1）**风险管理职能部门对总经理**或委托的高级管理人员负责（而非风管会）；
- （2）**内审部对审计委员会负责**（而非高级管理层、董事会负责）。

（一）董事会

- （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）批准或决定全面风险管理的其他重大事项。

提示：董事会职责的关键词为“批准、决策、督导”。

（二）风险管理委员会

- （1）（向董事会）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。

提示：风险管理委员会的关键词中仅有“审议”，没有“决策”。

（三）风险管理职能部门

- （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、控股子公司开展全面风险管理工作；
- （9）办理风险管理的其他有关工作。

提示：风险管理职能部门的关键词中，“研究”=起草文件，“负责”=落地执行。

（四）审计委员会

1. 审计委员会履行职责的方式

- （1）定期会面：审计委员会应定期与外聘及内部审计师会面，讨论与审计相关的事宜，但管理层无须出席。

(2) 争议解决：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。

(3) 年度复核：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。

提示：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要。

2. 审计委员会与合规

(1) 核查报告：审计委员会的主要活动之一是核查对外报告规定的遵守情况。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。

(2) 关键复核：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) 异议上诉：如果对拟采用的财务报告的任何方面不满意，审计委员会应告知董事会。

(4) 附注复核：审计委员会还应对财务报表后所附的与财务有关的信息（如运营和财务复核信息及公司治理部分关于审计和风险管理的陈述）进行复核。

3. 审计委员会与内部审计

(1) 审计委员会的义务是确保充分且有效的内部控制，监督内部审计部门的工作（充当的角色和发挥的作用）；

(2) 应核查内部审计的有效性，并确保内部审计部门能直接与董事会主席接触，并负有向审计委员会说明的责任；

(3) 审计委员会复核及评估年度内部审计工作计划；

(4) 审计委员会听取内部审计部门工作的定期工作报告，复核和监察管理层对内部审计的调查结果的反映；

(5) 审计委员会还应确保内部审计部门提出的合理建议已执行；

(6) 审计委员会有助于保持内部审计部门的独立性；

(7) 审计委员会及内部审计师需要确保内部审计部门正在有效运作，它将在四个主要方面对内部审计进行复核，即组织中的地位、职能范围、技术才能和专业应尽义务。

提示：复核的四个方面中没有“职责划分”。

(五) 其他职能部门及各业务单位

(1) 执行风险管理基本流程；

(2) 研究提出本职能部门或业务单位重大决策、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) 研究提出本职能部门或业务单位的重大决策风险评估报告；

(4) 做好本职能部门或业务单位建立风险管理信息系统的工作；

(5) 做好培育风险管理文化的有关工作；（董事会负责督导）

(6) 建立健全本职能部门或业务单位的风险管理内部控制子系统；

(7) 办理风险管理其他有关工作。

(六) 下属公司

企业应通过法定程序，指导和监督其全资、控股子企业建立与企业相适应或符合全资、控股子企业自身特点、能有效发挥作用的风险管理组织体系。

【典例研习·7-4】（2014年单项选择题）

下列各项中，属于风险管理委员会职责的是（ ）。

- A.组织协调全面风险管理日常工作
- B.督导企业风险管理文化的培育
- C.审议风险管理策略和重大风险管理解决方案
- D.批准重大决策的风险评估报告

斯尔解析 本题考查的是风险管理组织职能的职责辨析。选项A是风险管理职能部门的职责，该选项错误。选项BD是董事会的职责，关键词为“督导”“批准”，该选项错误。选项C为风险管理委员会的职责，关键词中仅有“审议”，没有“决策”，选项C正确。

陷阱提示 需要提醒大家的是，风险管理职能部门的职责关键词是“研究”“负责”，但是本题选项A并无相关提示词，这是因为出题人把“负责”两个字删掉了，未改变含义，但却增加了判断难度。因此，同学们除了要记住关键词，需对各组织的职责做到尽量眼熟。

【典例研习·7-5】（2021年单项选择题）

欧莱公司是一家化妆品研发、生产与销售的公司，公司董事会下设风险管理委员会。关于该风险管理委员会职责的说法正确的是（ ）。

- A.审议公司及各个部门的风险管理策略和重大风险管理解决方案
- B.组织协调公司全面风险管理日常工作
- C.研究提出公司全面风险管理工作报告
- D.研究提出化妆品研发、生产、销售等业务部门和各个职能部门的重大决策风险评估报告

斯尔解析 本题考查的是风险管理组织职能体系中风险管理委员会的职责。风险管理委员会职责的关键词为“审议”，可直接锁定选项A正确。风险管理职能部门职责的关键词为“组织、研究”，因此选项BCD错误。

三、内部控制系统（★★★）

内部控制系统，指围绕风险管理策略目标，针对企业战略、规划、产品研发、投融资、市场运营、财务、内部审计、法律事务、人力资源、采购、加工制造、销售、物流、质量、安全生产、环境保护等各项业务管理及其重要业务流程，通过执行风险管理基本流程，制定并执行的规章制度、程序和措施。

（一）COSO委员会关于内部控制的定义与框架

1. COSO委员会对内部控制的定义

公司的董事会、管理层及其他人士为实现以下目标提供合理保证而实施的程序：运营的效益和效率，财务报告的可靠性和遵守适用的法律法规。

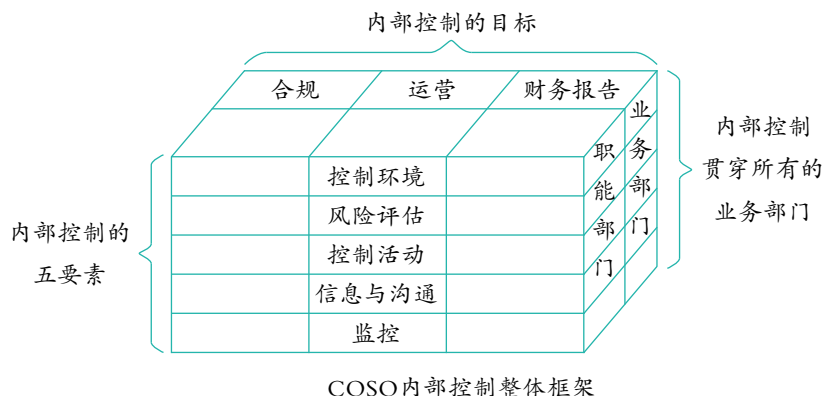
COSO委员会的上述定义为内部控制的基本概念提供了一些深入见解，并特别指出：

- （1）内部控制是一个实现目标的程序及方法，而其本身并非目标；
- （2）内部控制只提供合理保证，而非绝对保证；
- （3）内部控制要由企业中各级人员实施与配合。

【典例研习】答案：

7-4：C

7-5：A



2.COSO《内部控制——整合框架》

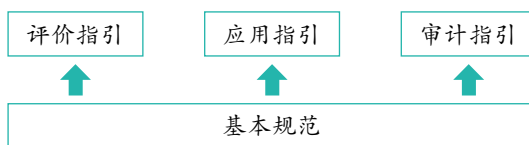
（1）三大目标：

- ①取得经营的效率和有效性；
- ②确保财务报告的可靠性；
- ③遵循适用的法律法规。

（2）五大要素：

- ①控制环境：包括员工的正直、道德价值观和能力，管理当局的理念和经营风格，管理当局确立权威性和责任、组织和开发员工的方法等；
- ②风险评估：为了达成组织目标而对相关的风险所进行的辨别与分析；
- ③控制活动：为了确保实现管理当局的目标而采取的政策和程序，包括审批、授权、验证、确认、经营业绩的复核、资产的安全性等；
- ④信息与沟通：为了保证员工履行职责而必须识别、获取的信息及相关沟通；
- ⑤监控：对内部控制实施质量的评价，主要包括经营过程中的持续监控，即日常管理和监督、员工履行职责的行动等。

（二）我国内部控制规范体系



1.《企业内部控制基本规范》（以下简称《基本规范》）

（1）《基本规范》规定内部控制的目标、要素、原则和总体要求，是内部控制的总体框架，在内部控制标准体系中起统领作用。

（2）《基本规范》三大目标：

- ①合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整；
- ②提高经营效率和效果；
- ③促进企业实现发展战略。

（3）《基本规范》五大要素：

- ①内部环境（COSO：控制环境）；

- ②风险评估；
- ③控制活动；
- ④信息与沟通；
- ⑤内部监督（COSO：监控）。

提示：对于两个说法不统一的要素，在我国体系下，均有“内部”二字。

2. 《企业内部控制应用指引》（以下简称《应用指引》）

（1）《应用指引》是对企业按照内部控制原则和内部控制“五要素”建立健全本企业内部控制所提供的指引，在配套指引乃至整个内部控制规范体系中占据主体地位。

（2）《应用指引》针对组织结构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、研究与开发、工程项目、担保业务、业务外包、财务报告、全面预算、合同管理、内部信息传递、信息系统共18项企业主要业务的内控领域或内控手段，提出了建议性的应用指引，为企业以及外部审核人建立与评价内控体系提供了参照性标准。

3. 《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》

（1）《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》（以下简称《评价指引》和《审计指引》）是对企业按照内部控制原则和内部控制“五要素”建立健全本企业“事后控制”的指引，是对企业贯彻《基本规范》和《应用指引》效果的评价与检验。

（2）《评价指引》为企业对内部控制的有效性进行全面评价，形成评价结论、出具评价报告提供了指引。

（3）《审计指引》为会计师事务所对特定基准日与财务报告相关内部控制设计与执行有效性进行审计提供了指引。

（三）内部控制的要素

1. 控制环境或内部环境

COSO《内部控制框架》关于控制环境要素的要求为：控制环境决定了企业的基调，直接影响企业员工的控制意识。控制环境提供了内部控制的基本规则和构架，是其他四要素的基础。控制环境包括员工的诚信度、职业道德和才能；管理哲学和经营风格；权责分配方法、人事政策；董事会的经营重点和目标等。

我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求，具体如下：

关键词：职责分工、治理结构（董事会、监事会、经理层、审计委员会、内部机构、内部审计机构）、人力资源政策、员工培养、文化建设、法制建设。

（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。企业应当成立专门机构或者指定适当的机构具体负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。

（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。审计委员会负责人应当具有相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。

（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。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，明确权责分配，正确行使职权。

(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。人力资源政策应当包括下列内容: 员工的聘用、培训、辞退与辞职; 员工的薪酬、考核、晋升与奖惩; 关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度; 掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定; 有关人力资源管理的其他政策。

(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。

2. 风险评估

COSO《内部控制框架》关于风险评估要素的要求为: 每个企业都面临诸多来自内部和外部的有待评估的风险。风险评估的前提是使经营目标在不同层次上相互衔接, 保持一致。风险评估指识别、分析相关风险以实现既定目标, 从而形成风险管理的基础。由于经济、产业、法规和经营环境的不断变化, 需要确立一套机制来识别和应对由这些变化带来的风险。

我国《企业内部控制基本规范》关于风险评估要素的要求, 具体如下:

关键词: 信息收集、风险识别、风险分析、风险应对。

(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。风险承受度是企业能够承担的风险限度, 包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。

(3) 企业识别内部风险, 应当关注下列因素: (略)。

(4) 企业识别外部风险, 应当关注下列因素: (略)。

(5) 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。企业进行风险分析, 应当充分吸收专业人员, 组成风险分析团队, 严格按照规范的程序开展工作, 确保风险分析结果的准确性。

(6) 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。企业应当合理分析、准确掌握董事、经理及其他高级管理人员、关键岗位员工的风险偏好, 采取适当的控制措施, 避免因个人风险偏好给企业经营带来重大损失。

(7) 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。

(8) 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。

3. 控制活动

COSO《内部控制框架》关于控制活动要素的要求为:控制活动指那些有助于管理层决策顺利实施的政策和程序。控制行为有助于确保实施必要的措施以管理风险,实现经营目标。控制行为体现在整个企业的不同层次和不同部门中。它们包括诸如批准、授权、查证、核对、复核经营业绩、资产保护和职责分工等活动。

我国《企业内部控制基本规范》关于控制活动要素的要求,具体如下:

关键词:不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制(包括设置会计机构、配备会计从业人员)、财产保护控制、预算控制、运营分析控制、绩效考评控制、重大风险预警机制和突发事件应急处理机制。

(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) 不相容职务分离控制。所谓不相容职务,是指那些如果由一个人担任既可能发生错误和舞弊行为,又可能掩盖其错误和舞弊行为的职务。不相容职务一般包括:授权批准与业务经办、业务经办与会计记录、会计记录与财产保管、业务经办与稽核检查、授权批准与监督检查等。对千不相容的职务如果不实行相互分离的措施,就容易发生舞弊等行为。不相容职务分离的核心是“内部牵制”,要求企业首先应全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务,其次要明确规定各个机构和岗位的职责权限,使不相容岗位和职务之间能够相互监督、相互制约,形成有效的制衡机制。

(3) 授权审批控制。授权审批是指单位在办理各项经济业务时,必须经过规定程序的授权批准。授权审批形式通常有常规授权和特别授权之分。常规授权是指单位在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权,用以规范经济业务的权力、条件和有关责任者,其时效性一般较长。特别授权是指单位对办理例外的、非常规性交易事件的权力、条件和责任的应急性授权。

(4) 会计系统控制。会计系统控制主要是通过对会计主体所发生的各项能用货币计量的经济业务进行记录、归集、分类、编报等而进行的控制。其内容主要包括:

①依法设置会计机构,配备会计人员。从事会计工作的人员,必须具备从事会计工作必要的专业能力,会计机构负责人应当具备会计师以上专业技术职务资格或从事会计工作3年以上经历。大中型企业应当设置总会计师或者财务总监,设置总会计师或者财务总监的单位,不得设置与其职权重叠的副职。

②建立会计工作的岗位责任制,对会计人员进行科学合理的分工,使之相互监督和制约。

③按照规定取得和填制原始凭证。

④设计良好的凭证格式。

⑤对凭证进行连续编号。

⑥明确会计凭证、会计账部和财务会计报告的处理程序,保证会计资料真实完整。

⑦明确凭证的装订和保管手续责任。

⑧合理设置账户，登记会计账簿，进行复式记账。

⑨按照《会计法》和国家统一的会计准则制度的要求编制、报送、保管财务报告。

(5) 财产保护控制。财产保护控制要求企业建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。财产保护控制主要包括：

①财产记录和实物保管。

②定期盘点和账实核对。

③限制接近。

(6) 预算控制。预算控制要求企业实施全面预算管理制度，明确各责任单位在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。

(7) 运营分析控制。运营分析控制要求企业建立运营情况分析制度，经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。

(8) 绩效考评控制。绩效考评控制要求企业建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系，对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬，以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。

(9) 企业应当根据内部控制目标，结合风险应对策略，综合运用控制措施，对各种业务和事项实施有效控制。

(10) 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。(重要)

4. 信息与沟通

COSO《内部控制框架》关于信息与沟通要素的要求为：公允的信息必须被确认、捕获并以一定形式及时传递，以便员工履行职责。信息系统产出涵盖经营、财务和遵循性信息的报告，以助于经营和控制企业。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。有效的沟通从广义上说是信息的自上而下、横向以及自下而上的传递。所有员工必须从管理层得到清楚的信息，认真履行控制职责。员工必须理解自身在整个内控系统中的位置，理解个人行为与其他员工工作的相关性。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，具体如下：

关键词：（内外部）信息、沟通、信息技术、反舞弊机制、举报投诉制度和举报人保护制度。

(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,坚持惩防并举、重在预防的原则,明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限,规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。企业至少应当将下列情形作为反舞弊工作的重点:未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产,牟取不当利益;在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等;董事、监事、经理及其他高级管理人员滥用职权;相关机构或人员串通舞弊。

(6) 企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度,设置举报专线,明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求,确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。举报投诉制度和举报人保护制度应当及时传达至全体员工。

5. 监控或内部监督

COSO《内部控制框架》关于监控要素的要求为:内部控制系统需要被监控,即对该系统有效性进行评估的全过程。可以通过持续性的监控行为、独立评估或两者的结合来实现对内控系统的监控。持续性的监控行为发生在企业的日常经营过程中,包括企业的日常管理和监督行为、员工履行各自职责的行为。独立评估活动的广度和频度有赖于风险预估和日常监控程序的有效性。内部控制的缺陷应该自下而上进行汇报,性质严重的应上报最高管理层和董事会。

我国《企业内部控制基本规范》关于内部监督要素的要求,具体如下:

关键词:监督制度、内控缺陷认定标准、内控自我评价报告、记录或资料保存(可验证性)。

(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(或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。内部监督分为日常监督和专项监督。

(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。内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。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。企业可以授权内部审计部门或专门机构(以下简称内部控制评价部门)负责内部控制评价的具体组织实施工作。内部控制评价工作组应当对被评价单位进行现场测试,综合运用个别访谈、调查问卷、专题讨论、穿行测试、实地查验、抽样和比较分析等方法,充分收集被评价单位内部控制设计和运行是否有效的证据,按照评价的具体内容,如实填写评价工作底稿,研究分析内部控制缺陷。内部控制评价工作组应当根据现场测试获取的证据,对内部控制缺陷进行初步认定,并按其影响程度分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷。重大缺陷应当由董事会予以最终认定。企业对于认定的重大缺陷,应当及时采取应对策略,切实将风险控制在可承受范围之内,并追究有关部门或相关人员的责任。

(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。

【典例研习·7-6】（模拟单项选择题）

根据我国《企业内部控制基本规范》，下列分类正确的是（ ）。

A.内部环境：依法设置会计机构，配备会计从业人员。从事会计工作的人员，必须取得会计从业资格证书

B.控制活动：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

C.信息与沟通：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

D.内部监督：建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求

斯尔解析 本题考查的是内控要素分类的辨析。依法设置会计机构，配备会计从业人员，属于控制活动，选项A错误。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，属于内部监督，选项C错误。建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求，属于信息与沟通，选项D错误。

陷阱提示 设置会计机构属于控制活动，但设立内部机构或内部审计机构属于内部环境。

四、风险理财措施（★★★）

（一）风险理财的基本概念

1.风险理财的一般概念

风险理财是企业运用金融手段来实施风险管理策略。例如：

（1）公司为了转移自然灾害可能造成的损失而购买巨灾保险；（转移）

（2）公司在对外贸易中产生了大量的外币远期支付或应收账款，为了对冲可能利率变化造成的损失，公司使用了外币套期保值，以降低汇率波动的风险；（对冲）

（3）公司为了应对原材料价格的波动风险，在金属市场上运用期货进行套期保值；（对冲）

（4）公司为了应对可能的突发事件造成的资本需求，与银行签订了应急资本合同。（补偿）

精准答疑

问题：风险理财与风险管理策略有何关系？上述举例是不同的风险管理策略吗？

解答：首先要区分两个概念：

第一，风险管理策略工具。指的是风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿、风险控制，共有7个。更通俗地理解是，这是7种不同的管理策略类型。

第二，金融手段（后文将详细介绍）。典型的包括购买保险、签订应急资本合约、买入外币期货等，均需要与金融机构“打交道”。

风险理财指的是利用上述的金融手段（如购买保险）管理风险的行为，而这种行为可以对应某一种风险管理策略类型，即所谓的“工具”。例如，购买保险的风险理财行为属于“风险转移”策略，而买入外币期货的行为属于“风险对冲”策略。

2. 风险理财的必要性

- (1) 风险理财是全面风险管理的重要组成部分；
- (2) 风险理财既适用于可控风险，也可以针对不可控风险。

提示：风险控制仅适用于可控风险（仔细一看，是不是很像废话）。

3. 风险理财的特点

(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（注意：是直接损失，而非通过理财弥补后的损失）程度。

提示：风险控制可以改变“可能性”或降低“损失”。

(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其价值的风险，也难以消除战略失误造成的损失。

(4) 风险理财手段技术强，许多风险理财工具本身有着比较复杂的风险特性，使用不当容易造成重大损失。

4. 风险理财的分类

类型	内容
传统风险理财 (损失事件管理)	(1) 传统的风险理财是损失理财，即为可能发生的损失融资，补偿风险造成的财务损失，如购买保险（因此损失理财不只是事后管理的方法）； (2) 传统的风险理财的目的是降低公司承担的风险
现代风险理财 (套期保值)	与损失理财相反，公司可能通过使用金融工具来承担额外的风险，改善公司的财务状况，创造价值

提示：传统风险理财所使用的金融手段往往是基本的金融类产品（如保险、应急资本等），而现代风险理财所使用的金融手段则是衍生的金融类产品（如期货、期权）。

(二) 传统风险理财/损失事件管理

传统风险管理/损失事件管理是指对可能给企业造成重大损失的风险事件的事前、事后管理的方法。损失的内容包括企业的资金、声誉、技术、品牌、人才等。

提示：教材主要关注对于损失资金的理财措施，即损失融资（传统风险理财），是指为风险事件造成的财物损失融资，是从风险理财的角度进行损失事件的管理，是损失事件管理中最有共性，也是最重要的部分。

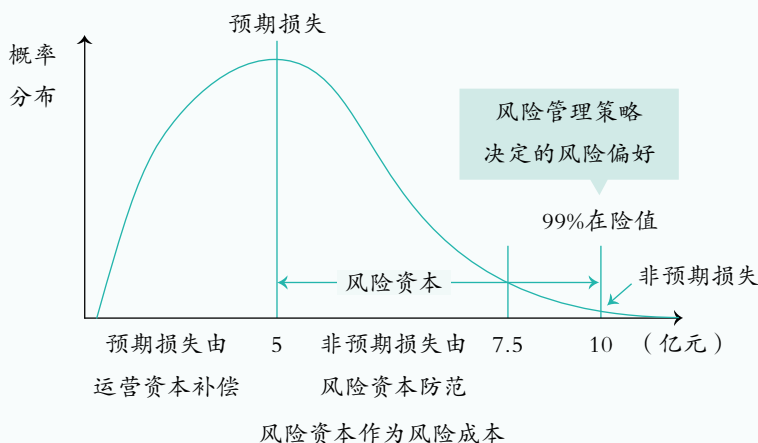
1. 风险资本

风险资本是除经营资本之外，公司补偿风险造成的财务损失而需要的资本，是使一家公司破产的概率低于某一给定水平所需的资金，因此取决于公司的风险偏好。

原理详解

同学们需要准确理解上述定义中所指的“经营所需的资本”，具体包括两个部分：其一是正常经营所需的资本，其二是补偿预期损失所需要的资本（即运营资本）。因此，风险资本所补偿的“风险造成的财务损失”指的是非预期损失的部分。

例如，一家公司每年最低运营资本是5亿元（注意：此处的最低运营成本是指经营所需的资本），但是有5%（破产概率）的可能性需要7.5亿元维持运营，有1%（破产概率）的可能性需要10亿元才能维持运营。换句话说，如果风险资本为2.5亿元，那么这家公司的生存概率就是95%（而非100%），而5亿元的风险资本对应的则是99%的生存概率。



【典例研习·7-7】（2020年单项选择题）

甲公司每年最低运营资本是5 000万元，有10%的可能性维持运营需要5 800万元，有5%的可能性维持运营需要6 200万元。若甲公司风险资本为1 000万元，则该公司的生存概率为（ ）。

- A. 10% B. 90%~95% C. 95%以上 D. 90%

斯尔解析 本题考查的是风险资本的相关计算。“有10%的可能性维持运营需要5 800万元”意味着风险资本为 $(5\,800 - 5\,000) = 800$ 万元时，其生存概率是 $(1 - 10\%) = 90\%$ ；同理，“有5%的可能性维持运营需要6 200万元”意味着风险资本为 $(6\,200 - 5\,000) = 1\,200$ 万元时，其生存概率是 $(1 - 5\%) = 95\%$ 。因此，当风险资本为1 000万元时，其生存概率应当介于90%和95%之间，选项B正确。

2. 应急资本

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（触发事件）发生的情况下公司有权从应急资本提供方募集股本或贷款（或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费用。

举例：公司为满足特定条件下的经营需要而从银行获得的信贷额度，一般通过与银行签订协议加以明确，比如信用证、循环信用工具等。

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，而只是在事件发生并造成损失后提供用于弥补损失、持续经营的资金。事后公司向资本提供者归还这部分资金，并支付相应的利息。

(2) 应急资本是一个综合运用保险和资本市场技术设计和定价的产品。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，公司可以不使用这个权利。

(4) 应急资本可以提供经营持续性的保证。

3. 保险

(1) 保险是一种金融合约。保险合同规定保险公司为预定的损失支付补偿（也就是为损失进行融资），作为交换，在合同签订时，购买保险合同的一方要向保险公司支付保险费。

(2) 保险合同降低了购买保险一方的风险，因为它把损失的风险转移给了保险公司。而保险公司则是通过损失的分散化来降低自己的风险。

(3) 可保风险是纯粹风险，机会风险（如购买股票的风险）不可保。

提示：这里是可保不可保，不是可控不可控。

4. 专业自保

(1) 含义：专业自保公司又称“专属保险公司”，是非保险公司的附属机构，为母公司提供保险，并由其母公司筹集保险费，建立损失储备金。

(2) 特点：由被保险人所有和控制，承保其母公司的风险，也可以通过租借的方式承保其他公司的保险，不在保险市场上开展业务。与没有设立专业自保公司的母公司相比，建立专业自保公司的母公司会把一笔少于商业保险公司较高收费的保费，转给自己的专业自保公司，也就是把这部分资金留在本公司。因此，母公司设立专业自保公司的优点：

降低运营成本；改善公司现金流；保障项目更多；相对公平的费率；保障的稳定性；直接进行再保险；提高服务水平；减少规章限制；国外课税扣除和流通转移。

但是，母公司设立专业自保公司也存在缺点：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。

【典例研习·7-8】（2018年多项选择题）

2017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500万元贷款来应对风险。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（ ）。

- 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

斯尔解析 本题考查的是应急资本的特点。甲公司与乙公司签订的协议属于应急资本，而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，而只是在事件发生并造成损失后提供用于弥补损失、持续经营的资金，选项C正确。事后公司向资本提供者归还这部分资金，并支付相应的利息。(2) 应急资本是一个综合运用保险和资本市场技术设计和定价的产品。与保险不同，应急资本不涉及风险的转

【典例研习】答案：

7-8：ACD

移，是企业风险补偿策略的一种方式，选项B错误。（3）应急资本是一个在一定条件下的融资选择权，公司可以不使用这个权利。（4）应急资本可以提供经营持续性的保证，选项A正确。另外，应急资本是风险资本的表现之一，除此之外还有风险准备金，因此选项D正确。

【典例研习·7-9】（2020年单项选择题）

为了对可能给企业造成重大损失的风险事件进行有效管理，南方石油公司成立了自己的专属保险公司，为母公司提供保险，并由母公司筹集总计10亿元的保险费，建立损失储备金。下列各项中，属于南方石油公司采用的上述损失事件管理办法的优点的是（ ）。

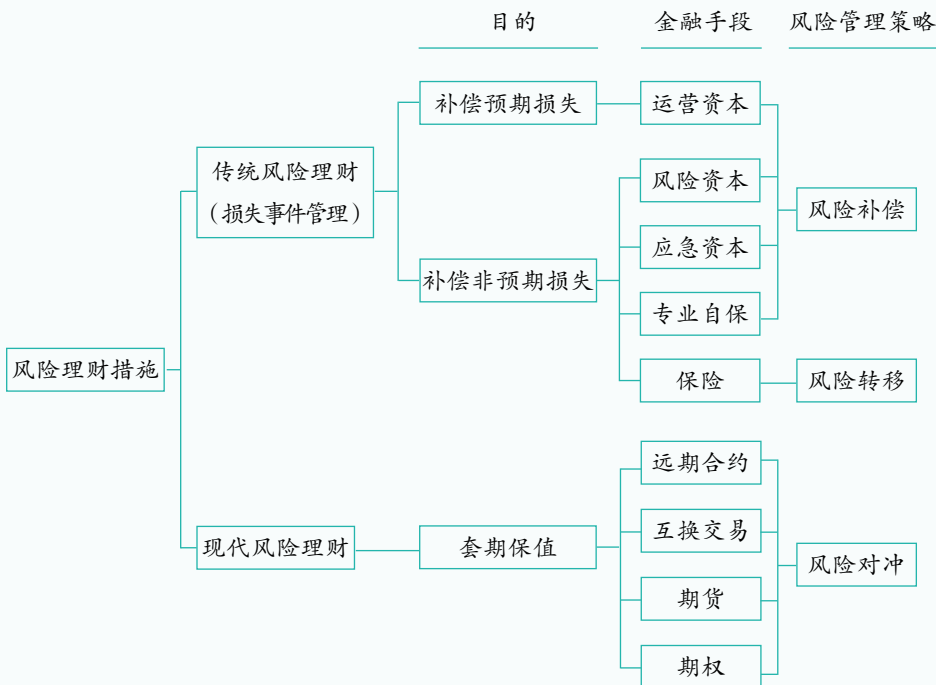
- A.降低内部管理成本 B.改善公司现金流
C.增加了其他保险的可得性 D.损失储备金充足

斯尔解析 本题考查的是专业自保的优点。“南方石油公司成立了自己的专属保险公司，为母公司提供保险，并由母公司筹集总计10亿元的保险费，建立损失储备金”属于专业自保。改善公司现金流属于专业自保的优点，选项B正确。专业自保的缺点是增加内部管理成本、减少其他保险的可能性、损失储备金不足，选项ACD错误。

解题高手

命题角度：风险理财的类型以及对应的风险管理策略辨析。

客观题考点，对于初学者而言有一定理解难度。下图为同学们梳理了不同风险理财手段以及对应的风险管理策略：



五、风险管理信息系统

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，包括信息的采集、存储、加工、分析、测试、传递、报告、披露等。

【典例研习】答案：

7-9: B

(1) 信息采集方面,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。

(2) 信息存储方面,企业应建立良好的数据架构,解决好数据标准化和存储技术问题。

(3) 信息加工、分析和测试方面,风险基础信息经风险管理信息系统加工和提炼,成为可进行分析的风险管理信息。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。

(4) 信息传递方面,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。企业应建立贯穿于整个风险管理基本流程,连接各上下级、各部门和业务单位的风险管理信息传递渠道,确保信息沟通的及时、准确、完整。

(5) 信息报告和披露方面,风险管理信息系统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。

第三节 风险管理的技术与方法



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

一、头脑风暴法(★★)

1. 含义

头脑风暴法是指刺激并鼓励一群知识渊博、知悉风险情况的人员(注意:不一定是专家)畅所欲言,开展集体讨论的方法。

2. 适用范围

适用于充分发挥专家意见,在风险识别阶段进行定性分析。

3. 主要优点

- (1) 激发了想象力,有助于发现新的风险和全新的解决方案;
- (2) 让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。

4. 局限性

- (1) 参与者可能缺乏必要的技术或知识,无法提出有效的建议;
- (2) 头脑风暴法的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。

二、德尔菲法(★★)

1. 含义

德尔菲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,专家之间不得相互讨论,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。

2.适用范围

适用于在专家一致性意见基础上，在风险识别阶段进行定性分析。

3.主要优点

- (1) 由于匿名表达观点，因此更可能表达出不受欢迎的看法；
- (2) 所有观点有相同的权重，避免重要人物占主导地位的问题；
- (3) 专家不必聚集在某个地方，比较方便；
- (4) 这种方法具有广泛的代表性。

4.局限性

- (1) 权威人士的意见影响他人的意见；
- (2) 有些专家碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见；
- (3) 有的专家出于自尊心而不愿意修改自己原来的意见；
- (4) 德尔菲法的主要缺点是过程比较复杂，花费时间较长。

三、失效模式、影响和危害度分析法 (FMECA) (★★)

1.含义

失效模式、影响和危害度分析法可用来分析、审查系统的潜在故障模式。失效模式、影响和危害度分析法按规则记录系统中所有可能存在的影响因素，分析每种因素对系统的工作及状态的影响，将每种影响因素按其影响的严重度及发生概率排序，从而发现系统中潜在的薄弱环节，提出可能采取的预防措施，以消除或减少风险发生的可能性，保证系统的可靠性。

失效模式、影响和危害度分析法可以为其他风险识别方法如定性及定量的故障树法的分析提供数据支持。

2.适用范围

适用于对失效模式、影响及危害进行定性或定量分析，还可以对其他风险识别方法提供数据支持。广泛应用于产品的设计与开发、生产和使用等阶段的风险管理，旨在发现缺陷和薄弱环节，为提高产品或服务质量和可靠性水平提供改进依据。

3.主要优点

- (1) 广泛适用于人力、设备和系统以及硬件、软件和程序失效模式的分析；
- (2) 识别组件失效模式及其原因和对系统的影响，同时用可读性较强的形式表现出来；
- (3) 通过在设计初期发现问题，从而避免了开支较大的设备改造；
- (4) 识别单个失效模式以适合系统安全的需要。

4.局限性

- (1) 只能识别单个失效模式，无法同时识别多个失效模式；
- (2) 除非得到充分控制并集中精力，否则采用此法较耗时且开支较大。

某公司GPS汽车天线导航设备FMECA分析

功能	失效模式	失效后果	严重度	失效起因/机理	发生频率	现行预防设计控制	现行探测设计控制	发现故障难度	危害度
处于卫星信号正常之地可以接受其信号	收不到信号, 收到的信号偏弱	无法收到信息, 无法定位	8	PCB组件: 电流过大或过小	1	设计规范	对PCB组件进行电流测试	3	24
			7	电气总成: 电路设计需满足高增益需求, 设计不当, 匹配不佳, 会导致增益过低	1	设计规范	使用网络分析仪测试PCB组件之增益	3	21
	天气极冷或极热下收不到信号	客户极不满意	8	外壳在极端条件下破裂	1	设计规范	高低温室实验	3	24
防水	不防水	客户极不满意	6	结构不合理	1	设计规范	通过防水实验	3	18

四、流程图分析法 (★★)

1. 含义

流程图分析法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。

2. 适用范围

对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析。

3. 主要优点

- (1) 是识别风险最常用的方法之一;
- (2) 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。

4. 局限性

该方法的使用效果依赖于专业人员的水平。

五、马尔科夫分析法 (数学建模) (★★)

1. 含义

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。

- (1) 这种分析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;

(2) 马尔科夫分析是一项定量技术，可以是不连续的（利用状态间变化的概率）或者连续的（利用各状态变化率）；

(3) 马尔科夫分析法更适用于计算机程序；

(4) 马尔科夫分析法主要围绕“状态”这个概念展开。

【典例研习·7-10】

为了说明马尔科夫分析方法，不妨分析一种仅存在三种状态的复杂系统。将功能、降级和故障将分别界定为状态S1、状态S2以及状态S3。系统每天都会存在于这三种状态中的某一种。下表的马尔科夫矩阵说明了系统每天处于状态Si的概率（i可以是1、2或3）。

项目		今天状态		
		S1	S2	S3
明天状态	S1	0.95	0.3	0.2
	S2	0.04	0.65	0.6
	S3	0.01	0.05	0.2

Pi表示系统处于状态i（i可以是1、2或3）的概率，那么需要解决的联立方程包括：

$$P1=0.95P1+0.30P2+0.20P3 \quad (1)$$

$$P2=0.04P1+0.65P2+0.60P3 \quad (2)$$

$$P3=0.01P1+0.05P2+0.20P3 \quad (3)$$

这三个方程并非独立的，目前无法解出三个未知数。因此，下列方程必须使用，而上述方程中有一个方程可以弃用。

$$1=P1+P2+P3 \quad (4)$$

解联立方程组，得到状态1、2及3的概率分别是0.85、0.13和0.02，即该系统只在85%的时间里能充分发挥功效，在13%的时间内处于降级状态，而在2%的时间存在故障。现实中的系统状态比上述例子复杂得多。需联立求解的方程也更为复杂，故需要借助计算机程序来完成。

2.适用范围

适用于对复杂系统中不确定性事件及其状态改变的定量分析。

3.主要优点

能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统概率。

4.局限性

(1) 无论是故障还是维修，都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，除非两个状态紧密相接；

(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。

六、风险评估系图法(★★)

1.含义

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。

2.适用范围

适用于对风险初步的定性分析。

3.主要优点

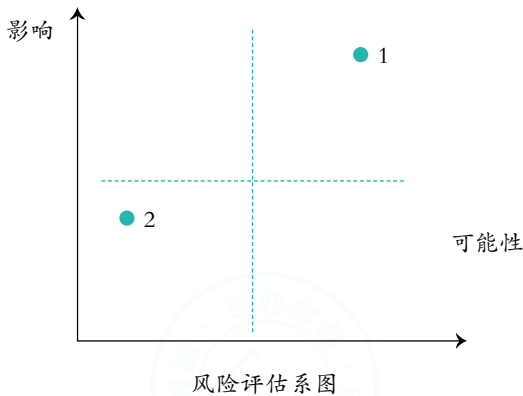
作为一种简单的定性方法，为企业确定各项风险重要性等级提供了可视化的工具，直观明了。

4.局限性

（1）需要对风险重要性等级标准、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）所确定的风险重要性等级是通过相互比较确定的，因而无法将列示的个别风险重要性等级通过数学运算得到总体风险的重要性等级；

（3）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。



七、情景分析法 (★★★)

1.含义

情景分析可用来预计威胁和机遇可能发生的方式。

（1）在识别和分析那些反映诸如最佳情景、最差情景及期望情景的多种情景时，可用来识别在特定环境下可能发生的事件并分析潜在的后果及每种情景的可能性；

（2）如果积极后果和消极后果的分布存在比较大的差异，情景分析法就会有很大用途；

（3）应特别关注那些最重要、最不确定的因素。可以绘制出关键因素或趋势的图形，以显示哪些情景是可以进行开发的区域。

【典例研习·7-11】

下表说明一家企业在评估一项投资项目的风险时所进行的情景分析。

某投资项目未来情景分析

项目	因素	最佳情景	基准情景	最差情景
影响因素	市场需求	不断提升	不变	下降
	经济增长	增长5%~10%	增长<5%	负增长
发生概率	20%	45%	35%	—
结果		投资项目可在5年 达到收支平衡	投资项目可在10~15年 达到收支平衡	不确定

2.适用范围

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。

3.主要优点

对于未来变化不大的情况能够给出比较精确的模拟结果。

4.局限性

(1) 在存在较大不确定性的情况下，有些情景可能不够现实；

(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) 将情景分析作为一种决策工具，所用情景可能缺乏充分的基础，数据可能具有随机性。

八、敏感性分析法 (★★)

1.含义

敏感性分析是针对潜在的风险，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。

2.适用范围

适用于对项目不确定性对结果产生的影响进行的定量分析。

3.主要优点

(1) 为决策提供有价值的参考信息；

(2) 清晰地风险分析指明方向；

(3) 帮助企业制定紧急预案。

4.局限性

(1) 所需要的数据经常缺乏，无法提供可靠的参数变化；

(2) 分析时借助公式计算，没有考虑各种不确定因素在未来发生变动的概率，因此其分析结果可能和实际相反。

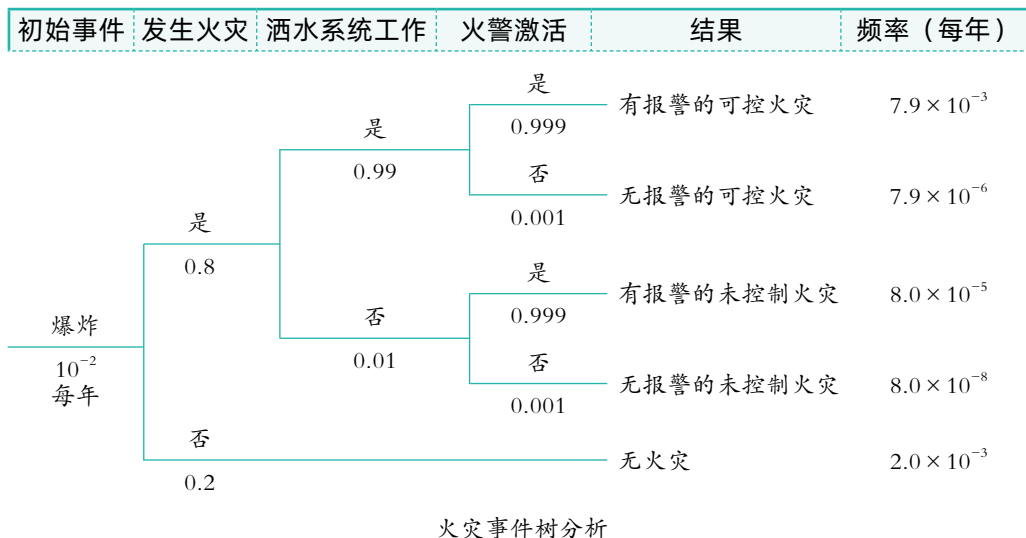
九、事件树分析法 (★★)

1.含义

事件树分析法(ETA)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，从而进行危险源的辨识。这种方法将系统可能发生的某种事件与导致事件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，找出事件发生的主要原因，为确定安全对策提供可靠依据。

【典例研习·7-12】

如图所示，分析初始事件为爆炸之后，在发生火灾、洒水系统工作、火警出动等不确定性事件下产生各种后果的频率。爆炸发生以后(频率为 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，其发生频率为 $10^{-2} \times 0.8 \times 0.99 \times 0.999 = 7.9 \times 10^{-3}$ 。



2.适用范围

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。

3.主要优点

(1) ETA以清晰的图形显示了经过分析的初始事项之后的潜在情景，以及缓解系统或功能成败产生的影响；

(2) 它能说明时机、依赖性以及很繁琐的多米诺效应；

(3) 它生动地体现事件的顺序。

4.局限性

(1) 为了将ETA作为综合评估的组成部分，一切潜在的初始事项都要进行识别，这可能需要使用其他分析方法；但总有可能错过一些重要的初始事项；

(2) 事件树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。

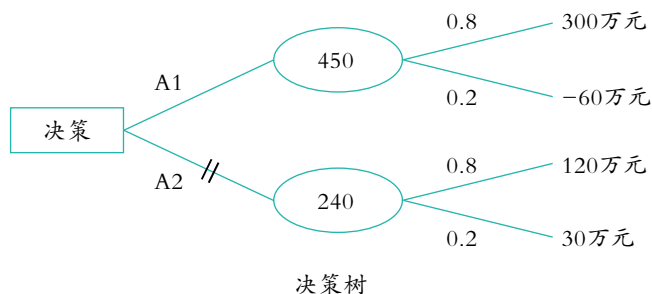
十、决策树法 (★★★)

1.含义

决策树法是在不确定的情况下，以序列方式表示决策选择和结果。类似于事件树法，决策树法开始于初始事项或是最初决策，之后对可能发生的事件及可能做出的决策的各种路径和结果进行建模。

【典例研习·7-13】

如图所示，A1、A2两方案投资分别为450万元和240万元，经营年限为5年，销路好的概率为0.8，销路差的概率为0.2。A1方案销路好、销路差年的损益值分别为300万元和-60万元；A2方案分别为120万元和30万元。据此绘制决策树如下图所示。



A1的净收益值= $[300 \times 0.8 + (-60) \times 0.2] \times 5 - 450 = 690$ (万元)

A2的净收益值= $(120 \times 0.8 + 30 \times 0.2) \times 5 - 240 = 270$ (万元)

选择：因为A1大于A2，所以选择A1方案。

剪枝：在A2方案枝上打杠，表明舍弃。

2.适用范围

适用于对不确定性投资方案期望收益的定量分析。

3.主要优点

- (1) 为决策问题的细节提供了一种清楚的图解说明；
- (2) 能够计算得到一种情形的最优路径。

4.局限性

- (1) 大的决策树可能过于复杂，不容易与其他人交流；
- (2) 为了能够用树形图表示，可能有过于简化环境的倾向。

十一、统计推论法 (★)

1.含义

统计推论是进行项目风险评估和分析的一种十分有效的方法，它可分为前推、后推和旁推三种类型。

(1) 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；

(2) 后推是把未知的想象的事件及后果与一已知事件与后果联系起来，把未来风险事件归结到有数据可查的造成这一风险事件的初始事件上，从而对风险做出评估和分析。后推是在手头没有历史数据可供使用时所采用的一种方法；

(3) 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。

这三种外推法在项目风险评估和分析中都得到了广泛的采用。

2.适用范围

适合于各种风险分析预测。

3.主要优点

- (1) 在数据充足可靠的情况下简单易行；
- (2) 应用领域广泛。

4.局限性

(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，使外推结果可能产生较大偏差。为了修正这些偏差，有时必须在历史数据的处理中加入专家或集体的经验修正。

解题高手

命题角度：风险管理技术与方法的类型辨析、优缺点辨析以及定性、定量判断。

客观题高频考点，有一定的理解难度和辨析难度，建议同学们结合下面的四项总结进行复习：

第一，类型辨析。

风险管理技术和方法	辨析要点
头脑风暴法	集体讨论，但讨论者不一定是专家，也不需要匿名
德尔菲法	专家、独立、匿名、反复进行以达成共识
失效模式、影响和危害度分析法	潜在故障（如断电）、严重程度（如需30min恢复）以及发生概率（如1%）
流程图分析法	通过绘制流程的每一阶段、每一环节来发现风险，组织规模越大，流程越复杂，该方法越有优越性，但依赖于专业人员水平
马尔科夫分析法	未来的状态仅取决于现在的状态，涉及复杂的数学计算，需计算机程序辅助
风险评估系图法	风险可能性、影响程度、优先次序
情景分析法	情景包括：最佳、最差、期望等； 结果包括：后果（定量）、可能性（定性）
敏感性分析法	某因素（如GDP）变动一定幅度对另一个因素（如企业效益）的影响
事件树分析法	发生故障（初因事件，如爆炸）、减轻后果的事件（火灾-洒水-火警）及其概率
决策树法	某个待决策的方案、之后可能发生的事件及其概率（销路好或销路差的概率）、期望值（赚取的利润）
统计推论法	前推（历史）、后推（已知推未知，初始事件有因果联系）、旁推（类似项目）

解题高手

第二，优缺点辨析。

第一组：头脑风暴法和德尔菲法。

头脑风暴法	德尔菲法
不一定是专家	必须是专家
速度快，且易于开展	速度慢（耗时长），但也易于开展（不必聚集）

第二组：情景分析法和敏感性分析法。

情景分析法	敏感性分析法
起点：不同情景	起点：某个因素增减一定幅度
终点：后果和可能性	终点：被影响因素的变化率
定性+定量方法	定量方法

第三组：事件树分析法和决策树法。

事件树分析法	决策树法
起点：某一初始事件	起点：某个待决策方案
终点：该事件的后续结果和概率	终点：该决策方案的期望收益
定性+定量方法	定量方法

第三，定性、定量辨析。

风险管理技术与方法的定性、定量总结

风险管理技术和方法	定性	定量
头脑风暴法	✓	—
德尔菲法	✓	—
失效模式、影响和危害度分析法	✓	✓
流程图分析法	✓	—
马尔科夫分析法	—	✓
风险评估系图法	✓	—
情景分析法	✓	✓
敏感性分析法	—	✓
事件树分析法	✓	✓
决策树法	—	✓
统计推论法	—	✓

解题高手

第四，各阶段适用性辨析。

风险管理技术与方法在风险评估各阶段的适用性

方法	风险辨识	风险分析	风险评价
头脑风暴法	●	○	○
德尔菲法	●	○	○
失效模式、影响与危害度分析法	●		
流程图分析法	●		
马尔科夫分析法	○	●	
风险评估系图法	●	●	○
情景分析法	●	●	○
敏感性分析法	●	●	○
事件树分析法		●	
决策树法		●	○
统计推论法	○	●	○

(●表示非常适用, ○表示适用, 空白表示不适用)。

【典例研习·7-14】(2016年单项选择题)

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()。

- 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

斯尔解析 本题考查的是风险管理方法类型的辨析。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(Markov Analysis)。这种分析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。马尔科夫分析是一项定量技术, 可以是不连续的(利用状态间变化的概率)或者连续的(利用各状态的变化率)。马尔科夫分析方法主要围绕“状态”这个概念展开。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。

陷阱提示 再次提醒大家, 无须对本节所提出的方法做深入研究, 只要能通过关键词进行判断即可, 特别是马尔科夫分析法, 其原理相当复杂, 但从考试的角度, 同学们只需要抓住该方法的3个关键词便可以作答。

【典例研习】答案:

7-14: B

【典例研习·7-15】（模拟单项选择题）

秋天就要到了，又是一年“贴秋膘”的时候。为了让消费者放心“贴秋膘”，吃得开心吃得尽兴，甲公司决定在近期推出一款可以“刮油”的普洱茶饮品。根据市场部门的预测，该饮品销路好的概率为70%，销路差的概率为30%。据此，甲公司计算出多个备选方案，并根据在该饮品销路不确定情况下净现值的期望值，选择出最优方案。关于甲公司所采用的风险管理技术与方法，下列说法错误的是（ ）。

- A.该方法是一种适用于对不确定性投资方案期望收益的定量分析方法
- B.该方法能够计算得到一种情形最优的路径
- C.该方法开始于初因事项或是最初决策，同时由于可能发生的事项及可能做出的决策，它需要对不同路径和结果进行建模
- D.该方法的初始事项需要进行识别，这可能需要使用其他分析方法

⑤ 斯尔解析 本题考查的是风险管理方法类型的辨析以及观点判断。甲公司所采用的风险管理技术与方法是决策树法。因此，选项ABC的描述均正确，不当选。选项D描述的是事件树的缺点，而对于决策树而言，其初始事项是一个确定事件（如推出新饮品），无须使用其他方法进行分析，因此选项D当选。

【典例研习·7-16】（模拟多项选择题）

格勒公司是一家电子设备制造服务商，采用失效模式、影响和危害度分析法进行设计和生产过程的管理和监控，在利用了这种风险管理方法之后，格勒公司可在设计的产品真正投产之前，发现产品缺陷，提高产品质量。下列属于失效模式、影响和危害度分析法优点的有（ ）。

- A.速度较快并易于开展
- B.能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统的概率
- C.识别单个失效模式以适合系统安全的需要
- D.能够在设计初期发现问题，因而避免了开支较大的设备改造

⑤ 斯尔解析 本题考查的是失效模式影响和危害度分析法。该方法的主要优点：（1）广泛适用于人力、设备和系统以及硬件，软件和程序失效模式的分析；（2）识别组件失效模式及其原因和对系统的影响，同时用可读性较强的形式表达出来；（3）能够在设计初期发现问题，因而避免了开支较大的设备改造（选项D正确）；（4）识别单个失效模式以适合系统安全的需要（选项C正确）。选项A属于头脑风暴法的优点。选项B属于马尔科夫分析法的优点。

【典例研习·7-17】（模拟多项选择题）

受国内外各种不确定性因素的影响，餐饮行业的发展进入了一个新阶段。甲餐饮公司从定性和定量的角度，按照很好、较好、一般、较差4种不同的假设条件，预测公司本年度将面临的各种不确定因素以及由此给公司带来的各种不同后果。下列各项关于甲公司所使用分析方法的表述中，不正确的有（ ）。

- A.在周期较短及数据充分的情况下，可以从现有情景中推断出可能出现的情景
- B.在存在较大不确定性的情况下，可以给出比较精确的模拟结果
- C.该方法是对过去发生的事件进行研究
- D.情景分析法可用来预计威胁和机遇可能发生的方式

【典例研习】答案：

7-15：D

7-16：CD

斯尔解析 本题考查的是风险管理技术与方法的辨析。根据题干，判断甲公司所使用的分析方法属于情景分析法。在周期较短及数据充分的情况下，可以从现有情景中推断出来可能出现的情景。对于周期较长或数据不充分的情况，情景分析法的有效性更依赖于合乎情理的想象力，选项A说法正确，不当选。在存在较大不确定性的情况下，模拟有些情景可能不够现实，选项B说法错误，当选。情景分析法是对主要趋势、趋势变化的可能时机以及对未来的预见进行研究，选项C说法错误，当选。情景分析法用来预计威胁和机遇可能发生的方式，选项D说法正确，不当选。

【典例研习·7-18】（模拟单项选择题）

风险管理的技术与方法有很多，这些方法适用于风险辨识、风险分析及评价等风险评估各阶段，下列不适用于风险辨识阶段的方法是（ ）。

- A. 决策树法
- B. 敏感性分析法
- C. 流程图分析法
- D. 风险评估系图法

斯尔解析 本题考查的是风险管理技术与方法在风险评估各阶段的适用性。决策树法不适用风险评估中风险辨识阶段，因此选项A当选。

本章小测

快使用斯尔教育APP，扫描二维码，
进行章节小测。



【典例研习】答案：

7-17: BC

7-18: A

第八章 企业面对的主要风险与应对

学习提要

- ⑤ 重要程度：重点章节
- ⑤ 平均分：10~12分
- ⑤ 考核题型：本章在客观题、主观题均可考查，也是2023年新增内容，其中主观题的高频考查内容是各类风险的主要表现与应对措施。本章难度不高，但有较大的背记或阅读压力，但只要掌握核心规律，便可以减轻复习压力。

考点精讲

第一节 战略风险与应对



一、战略风险的含义及其影响因素（★）

（一）含义

战略风险是指企业在运用各类资源与能力追求发展的过程中，因自身要素与外部复杂环境匹配失衡而引发企业在实现战略目标中产生的各种阻碍或者机遇。

提示：理解战略风险的含义需要把握两个要点。

第一，战略风险基于未发生的各种不确定性事件，已经发生的确定性事件不属于企业战略风险的考虑范围。

第二，虽然影响企业战略的因素很多，但并不是每个可能性事件都构成战略风险，只有当某个事件的偶然发生影响到战略目标实现时，它才成为战略风险。

（二）影响因素

- （1）企业的战略环境。
- （2）企业的战略资源。
- （3）企业的战略能力。
- （4）企业的战略定位。
- （5）企业领导者的领导力。

二、战略风险的主要表现与应对（★★★）

战略风险主要表现为在战略制定、战略实施、战略调整 and 战略复盘整改过程中所发生的风险。

（一）战略制定风险与应对

1. 战略制定风险的主要表现

缺乏明确且符合企业发展实际的战略目标，可能导致企业脱离实际盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。

2. 企业应对战略制定风险的管控措施

为应对企业战略制定过程中的风险，企业应重点关注和采用战略信息收集、战略研究等方面的管控措施。

（1）战略信息收集：制定战略前，企业战略归口管理部门通过内外部信息渠道广泛收集有关国家政治法律、宏观经济、国内外行业动态、市场发展趋势和竞争对手动态等信息，深入了解、系统剖析企业自身的战略资源与战略能力状况，分析、评估企业内外环境中的重要因素对企业战略造成的影响，明确企业面临的机遇、威胁、优势及劣势，并提交至决策层审阅，为企业制定战略规划提供参考意见及决策支持。

（2）战略研究：制定战略时，企业应组织专业人员开展研究工作，专业人员主要包括企业内部战略归口管理部门的主要人员、企业内部有丰富战略制定与实施经验的人员、纳入企业战略专家库的人员、企业外部专业战略咨询机构的人员等。经深入分析和反复讨论，形成清晰、全面的战略规划报告，其中包括对企业长期生存与发展具有前瞻性、指导性、全局性的战略定位和相应的实施方案，报决策机构批准。

（二）战略实施风险与应对

1. 战略实施风险的主要表现

（1）战略实施人员缺乏：

没有或缺少战略实施人员的参与，将导致战略实施与经营系统脱节，从而使任何良好的战略都得不到正确、有效的贯彻执行甚至失败。

（2）战略实施组织不力：

- ①战略信息缺乏真实性、准确性和完整性；战略信息传递不通畅，甚至受阻。
- ②组织结构与战略不匹配，可能导致战略无法落实到企业经营的各项业务中。
- ③缺乏充分的激励和充足的资源支持，可能导致战略推进速度缓慢，战略实施效率低下。

2. 企业应对战略实施风险的管控措施

（1）企业应对战略实施人员方面的风险可采取如下管控措施：

①企业应该配置恰当的战略实施人员来推进和实现战略落地，战略实施人员必须具备相关的知识以及能力；企业应制定和实行相应的培养战略实施人才、防止战略实施人才流失的政策。

②战略实施人员应参与企业战略制定、战略实施、战略调整 and 战略复盘整改的全过程，把握战略风险，进行事前控制、事中控制和事后控制。

（2）企业应对战略实施组织方面的风险可采取如下管控措施：

①改进、完善信息收集、传递系统与机制，保证企业掌握的战略信息真实、准确、完整，并在企业各层级、各单位之间顺畅传递。

②建立、完善与企业战略相匹配的组织结构。相关内容参见第四章第一节中对“与公司战略相适应的组织结构”的阐述。

③战略分解。公司应将战略规划中战略定位的相关内容通过经营计划层层分解落实到各级经营管理活动中，同时开展广泛的宣导工作，把战略及其分解落实情况传递到各个管理层和全体员工。

④加强战略激励和资源支持。在战略实施过程中,企业应该明确各层级、各单位人员的战略实施责任,制定并实行相应的激励措施,提供足够的支持战略实施的资源,以提高战略实施的效率和效果。

(三) 战略调整风险与应对

1. 战略调整风险的主要表现

企业在战略实施过程中,如发现现有战略与企业战略环境或自身战略资源、能力不相适应,造成实施效果与战略目标之间出现较大偏差,应及时进行战略调整。

2. 企业应对战略调整风险的管控措施

(1) 基于企业战略调整的实际需要,决策层会同战略归口管理部门、战略实施人员在深入研究和谨慎论证的基础上,确定战略调整目标,制定战略调整方案,并经过必要的审批流程传达给相关部门和人员。

(2) 决策层组织相关部门和人员,通过一定的程序和机制,采用恰当的措施,落实战略方案,推进并实现战略调整或战略转型。

(四) 战略复盘整改风险与应对

1. 战略复盘风险的主要表现

企业如未及时开展战略复盘和整改行动,可能导致企业不能利用机遇、回避威胁,经营陷入困境,甚至破产。

2. 企业应对战略复盘整改风险的管控措施

(1) 企业应经常组织战略实施人员、相关专业人员开展战略复盘,对企业战略环境进行严密监测,及时觉察各种重大变化及其苗头的出现,对当前局面及未来趋势进行判断和预测,同时采用多种科学方法,从不同角度对战略实施和战略调整的效果进行检查评估,分析战略成功或失败的原因。

(2) 针对在战略复盘中发现的问题及产生问题的原因,企业应及时组织相关部门制定战略整改方案,采取有效措施落实该方案的内容,并对落实的结果和效果进行检查、评估和反馈。

第二节 市场风险与应对



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

一、市场风险的含义及其影响因素(★★★)

(一) 含义

市场风险是指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的与经营相关的风险。

(二) 影响因素(考虑因素)

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

解题高手

命题角度：市场风险影响因素/考虑因素/来源的案例分析。

客观题、主观题高频考点，需要结合关键词进行判断：

原文	关键词
产品或服务的价格及供需变化带来的风险	“竞品出现” “市场供需变化” “ 客户需求变化 ”
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	“供货不足” “ 原材料价格波动 ” “成本上升”
主要客户、主要供应商的信用风险	“违反约定” “ 不履行合同 ” “ 延迟交货 ”
潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险	“竞争激烈” “竞品出现”

二、市场风险的主要表现与应对 (★★★)

企业市场风险主要包括两类：市场趋势风险和分销风险。

(一) 市场趋势风险与应对

1. 市场趋势风险的主要表现

(1) 企业未开展对整体市场、竞争对手的分析以及对不同层次客户需求的调研，未制定有效的市场竞争策略，可能导致企业失去现有市场份额，影响公司的市场竞争力。

(2) 企业未能把握监管当局的政策导向及宏观环境、市场环境的变化，可能导致企业产品、服务的推广及销售受到影响。

(3) 企业未能预测并适应消费者偏好的变化，从而未能及时调整产品和服务结构，可能导致企业失去核心市场地位。

2. 企业应对市场趋势风险的管控措施

(1) 企业应定期开展整体市场趋势、竞争对手分析，运用大数据深入挖掘、掌握各类客户的需求，及时更新市场竞争策略，保持自身经营特色并维护品牌形象，提高企业在市场上的竞争力。

(2) 企业应当主动识别、管理和应对国家和地方的政策法规中对企业不利的因素，积极与国家和当地政府相关部门建立良好的沟通，及时获知政策导向并采取相应措施。

(3) 企业应及时预测市场未来走势并制定应急方案，在面对企业核心产品的销售量呈下滑趋势时，后续产品应能够及时补位，避免市场占有率下降。

(二) 分销风险与应对

1. 分销风险的主要表现

(1) 外部市场的改变使现有营销活动丧失吸引力，可能导致企业失去部分或全部市场份额。

(2) 企业未制定完善的品牌战略，未有效细分品牌，未制定有效的品牌管理措施，可能导致企业丧失知名度。

(3) 企业未能准确把握政府对企业产品定价的要求, 可能导致企业违反政府关于最高零售价、流通差价率、期间费用率控制的要求。

(4) 企业对核心产品过分依赖, 或者企业的产品过于单一, 可能导致企业不能通过增加品种提高产品附加值, 也不能积极应对市场波动。

(5) 企业未能建立分销商评级及监管机制, 分销商表现不佳, 可能导致公司声誉受到影响。

(6) 企业未能在目标市场实现既定的销售任务, 可能导致企业战略目标及经营目标难以落实。

(7) 企业未能建立规范的客户管理体系和客户服务流程, 未能有效维护与目标客户的关系, 可能导致企业形象受损。

2. 企业应对分销风险的管控措施

(1) 企业应根据市场变化制定或及时调整产品营销策略, 统筹营销活动, 通过有效的产品推广活动及技术手段在市场竞争中巩固、提高市场份额和产品优势。

(2) 企业应制定和实施完善的品牌战略, 有效传达产品的品牌价值, 维护、提高品牌在目标人群中的知名度。

(3) 企业应遵守、执行政府颁布的价格法规和价格政策, 加强对商品定价的科学管理, 规范产品及服务定价流程, 制定价格保密措施, 降低价格不合理或价格信息外泄的风险。

(4) 企业应定期分析产品结构, 合理确定产品种类和品种数量, 加强产品开发, 对产品生命周期进行有效管理, 并根据市场情况及时调整产品结构。

(5) 企业应制定并实施有效的渠道管理政策, 建立、完善对分销商的评级、监管机制, 防范窜货行为, 防止出现经销商的不良行为影响企业品牌、声誉和产品销售的现象。

(6) 企业应制定并完善销售管理流程, 合理制订销售计划, 定期检查销售计划执行情况, 合理安排销售人员的销售任务并制定相应的激励措施, 提高销售人员的积极性。

(7) 企业应建立完善的客户管理体系、规范的客户服务流程及标准, 在保证企业利益的同时满足客户要求, 建立、维护与目标客户的有效沟通和良好关系。

第三节 财务风险与应对



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

一、财务风险的含义及其影响因素(★)

(一) 含义

财务风险是指企业在生产经营过程中, 由于宏观经济、监管政策等外部环境或企业战略目标、管控模式、企业文化等内部因素, 导致企业财务相关管理活动不规范或财务成果(收入、利润等)和财务状况(资产、负债、所有者权益)偏离预期目标的不确定性。

(二) 影响因素(考虑因素)

企业经营管理与财务相关的业务领域主要包含全面预算管理、筹资管理、资金营运管理、投资管理、财务报告、担保管理, 因此分析财务风险的来源应主要考虑以下因素:

- (1) 因预算编制、执行或考核存在偏差而导致的风险;
- (2) 因筹资决策不当、筹集资金运用不合理可能引发的风险;
- (3) 因资金调度不合理、管控不严而导致的风险;
- (4) 因企业投资决策不当、缺乏投资实施管控而导致的风险;

- (5) 因财务报告编制、分析、披露不准确、不完整可能引发的风险；
- (6) 因企业担保决策失误、监控不当而导致的风险。

二、财务风险的主要表现与应对 (★★★)

(一) 全面预算管理风险与应对

1. 全面预算相关风险的主要表现

- (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。

2. 企业应对全面预算管理风险的管控措施。

企业应对全面预算管理风险，应重点关注预算编制与下达、预算指标分解和责任落实、预算执行、预算分析与调整和预算考核等方面的管控措施。

(1) 关于预算编制与下达。企业应该明确各部门、各下属单位的预算编制责任，确保企业经营、投资、财务等各项经济活动的各个环节都纳入预算编制范围，形成由经营预算、投资预算、筹资预算、财务预算等一系列预算组成的相互衔接和勾稽的综合预算体系。企业应当根据发展战略和年度生产经营计划，综合考虑预算期内经济政策、市场环境等因素，按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序，选择或综合运用固定预算、弹性预算、滚动预算等方法编制年度全面预算，并按照相关法律法规及企业章程的规定报经审议批准。批准后，应当以文件形式下达执行。

(2) 关于预算指标分解和责任落实。企业全面预算批准下达后，各预算执行单位应当认真组织实施，按照量化、全局性、可控性原则，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到各部门、各环节和各岗位，明确预算执行责任。同时，将年度预算细分为季度、月度预算，通过实施分期预算控制，实现年度预算目标。

(3) 关于预算执行。企业应当加强资金收付业务的预算控制，及时组织资金收入，严格控制资金支付，调节资金收付平衡，防范支付风险。对于超预算或预算外的资金支付，应当实行严格的审批制度。企业应建立预算执行实时监控制度，及时发现和纠正预算执行中的偏差，确保各项业务运营均应符合预算要求。对于工程项目、对外投融资等重大预算项目，企业应当密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。企业应建立健全预算执行情况内部反馈和报告制度，及时报告、反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响，促进企业全面预算目标的实现。

(4) 关于预算分析与调整。企业应当建立预算执行情况分析制度，充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的信息资料，从定性和定量两个层次分析预算执行情况，在定期的预算执行会议中通报，并及时研究预算执行中存在的问题，提出改进措施，落实改进责任。原则上，企业批准下达的预算应当保持稳定，不得随意调整。但是，当市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应由企业预算执行部门逐级向预算管理部门提出书面申请，详细说明预算调整理由、调整建议方案、调整前后预算指标的比较、调整后预算指标可能对企业预算总目标的影响等内容，根据规定程序经审批下达后，予以严格执行。

(5) 关于预算考核。企业应当建立完善的预算执行考核制度，定期组织预算执行情况考核。在考核周期方面，一般与年度预算细分周期相一致，即一般按照月度、季度实施考评，预算年度结束后再进行年度总考核。在考核主体和考核对象界定方面，须做到上级预算责任单位对下级预算责任单位实施考核，预算执行单位的直接上级对其进行考核（间接上级

不能隔级考核间接下级），预算执行与预算考核相互分离。在考核指标体系设计方面，采用定量与定性相结合的方式，以各责任中心承担的预算指标为主，增加一些全局性的预算指标和与其关系密切的相关责任中心的预算指标，且考核指标须具备可控性、可达到性和明晰性。在考核执行方面，坚持公开、公平、公正的原则，考核过程及结果应有完整的记录，且奖惩措施要公平合理并得到及时落实。

学习要点：

（1）原则上，企业批准下达的预算应当保持稳定，不得随意调整。

（2）当市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应由企业预算执行部门逐级向预算管理部门提出书面申请，详细说明预算调整理由、调整建议方案、调整前后预算指标的比较、调整后预算指标可能对企业预算总目标的影响等内容，按照规定程序经审批下达后，予以严格执行。

（3）在考核主体和考核对象界定方面，须做到上级预算责任单位对下级预算责任单位实施考核，预算执行单位的直接上级对其进行考核（间接上级不能隔级考核间接下级），预算执行与预算考核相互分离。

（二）筹资管理风险与应对

1. 筹资管理风险的主要表现

（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）未按审批的筹资方案执行筹资活动，擅自改变资金用途，未及时偿还债务或进行股利分配，可能导致公司发生经济纠纷或诉讼。

2. 企业应对筹资管理风险的管控措施

企业应对筹资管理风险，应重点关注筹资方案可行性论证、筹资方案审批、筹资方案实施与筹资会计系统控制等方面的管控措施。

（1）关于筹资方案可行性论证。企业应当根据筹资目标和规划，结合年度全面预算，拟订筹资方案，明确筹资金额、筹资形式、利率、筹资期限、资金用途等内容，并组织相关专家对筹资方案进行论证，包括战略评估、经济性评估、风险评估等。重大筹资方案应当形成可行性研究报告，全面反映风险评估情况。

（2）关于筹资方案审批。企业应当对筹资方案进行严格审批，重点关注筹资用途的可行性和相应的偿债能力。对于重大筹资方案，应当按照规定的权限和程序实行集体决策或者联签制度。筹资方案发生重大变更的，应当重新进行可行性研究并履行相应审批程序。

（3）关于筹资方案实施。企业应当根据批准的筹资方案，严格按照规定权限和程序筹集资金。仔细审核筹资合同、协议等法律文件，确保其载明筹资数额、期限、利率、违约责任等内容，防止因合同条款的疏漏而给企业带来潜在的不利影响。企业应当严格按照筹资方案确定的用途使用资金，由于市场环境变化等确须改变资金用途的，应当履行相应的审批程序。同时，企业应当加强债务偿还和股利支付环节的管理，按照筹资方案或合同约定的本金、利率、期限、汇率及币种，准确计算应付利息，与债权人核对无误后按期支付；对于以股票方式筹资的，应当选择合理的股利分配政策，且股利分配方案应当经过股东（大）会批准，并按规定履行披露义务。

（4）关于筹资会计系统控制。企业应健全筹资业务的记录、凭证和账簿，按照国家统一会计准则制度，正确核算和监督资金筹集、本息偿还、股利支付等相关业务，妥善保管筹

资合同或协议、收款凭证、入库凭证等资料，定期与资金提供方进行账务核对，确保筹资活动符合筹资方案的要求。

学习要点：

（1）重大筹资方案应当形成可行性研究报告，全面反映风险评估情况。

（2）对于重大筹资方案，应当按照规定的权限和程序实行集体决策或者联签制度。筹资方案发生重大变更的，应当重新进行可行性研究并履行相应审批程序。

（3）企业应当严格按照筹资方案确定的用途使用资金，由于市场环境变化等确须改变资金用途的，应当履行相应的审批程序。

（4）对于以股票方式筹资的，应当选择合理的股利分配政策，且股利分配方案应当经过股东（大）会批准，并按规定履行披露义务。

（三）资金营运管理风险与应对

1. 资金营运活动风险的主要表现

（1）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。

（2）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。

2. 企业应对资金营运管理风险的管控措施

企业应对资金营运管理风险，应重点关注资金收付、现金管理、银行账户管理、票据与印章管理、费用报销等方面的管控措施。

（1）关于资金收付。企业应当以业务发生为基础，严格规范资金的收支条件、程序和审批权限，确保资金收付有依据。企业在生产经营及其他业务活动中取得的资金收入应当及时入账，不得账外设账，严禁收款不入账、设立“小金库”。企业办理资金支付业务，应当明确支出款项的用途、金额、预算、限额、支付方式等内容，并附原始单据或相关证明，履行严格的授权审批程序后，方可安排资金支出。严格规定出纳人员根据资金收付凭证登记日记账，会计人员根据相关凭证登记有关明细分类账，主管会计登记总分类账，健全并严格执行稽核、盘点制度，确保账证相符、账账相符、账表相符、账实相符。

（2）关于现金管理。企业应当建立健全现金管理制度，规定库存现金缴存机制，现金开支范围及限额，规定现金业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施。确保现金交易事项都经适当授权审批，且被准确、完整地记录在适当的会计期间。企业应定期执行库存现金盘点，如发现盘盈、盘亏情况，应及时调查原因，进行账务处理。

（3）关于银行账户管理。企业应明确银行账户开立、变更和撤销的流程，确保相关操作在完成适当的授权审批后才可执行。企业应定期开展银行对账，编制银行存款余额调节表，确保相关收付款交易均被真实、准确、完整地记录在适当的会计期间。同时，企业应定期开展银行账户清理，及时关闭闲置账户。

（4）关于票据与印章管理。企业应当严格贯彻不相容职务分离的原则，严禁将办理资金支付业务的相关印章和票据集中一人保管，印章要与空白票据分管，财务专用章要与企业法人章分管。明确各类票据购买、保管、领用、背书转让、注销等环节的职责权限和处理程序，并专设登记簿进行记录，防止空白票据的遗失和被盗用。确认企业票据的开立、使用和印章使用等经过适当的授权审批，确保企业资金安全。

（5）关于费用报销。企业应当建立、健全费用报销管理制度，明确报销申请审批流程，确保所有费用报销事项经过适当的审批，费用报销金额准确、合理，费用报销原始凭证真实、完整、有效。同时，费用报销业务应及时反映在会计记录中，以保障财务报告的准确、完整。

学习要点:

(1) 企业在生产经营及其他业务活动中取得的资金收入应当及时入账,不得账外设账,严禁收款不入账、设立“小金库”。

(2) 严格规定出纳人员根据资金收付凭证登记日记账,会计人员根据相关凭证登记有关明细分类账,主管会计登记总分类账。

(3) 企业应定期执行库存现金盘点,如发现盘盈、盘亏情况,应及时调查原因,进行账务处理。

(4) 企业应定期开展银行对账,编制银行存款余额调节表,确保相关收付款交易均被真实、准确、完整地记录在适当的会计期间。同时,企业应定期开展银行账户清理,及时关闭闲置账户。

(5) 企业应当严格贯彻不相容职务分离的原则,严禁将办理资金支付业务的相关印章和票据集中一人保管,印章要与空白票据分管,财务专用章要与企业法人章分管。

(四) 投资管理风险与应对

1. 投资管理相关风险的主要表现

(1) 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。

(2) 未按审批的投资方案执行投资活动,未对投资项目开展有效的后续跟踪和监控,或对投资项目处置不当,可能影响企业投资收益。

2. 企业应对投资管理风险的管控措施

企业应对投资管理风险,应重点关注投资方案可行性论证、投资方案决策、投资方案实施、投资处置与会计系统控制等方面的管控措施。

(1) 关于投资方案可行性论证。企业应根据自身发展战略和规划,结合企业资金状况以及筹资可能性,制定投资项目规划,科学确定投资项目,拟定投资方案。企业应当加强对投资方案的可行性研究,重点对投资目标、规模、方式、资金来源、风险与收益等做出客观评价。

(2) 关于投资方案决策。企业应当按照规定的权限和程序对投资项目进行决策审批,其中,对于股权类投资项目,重点审查投资方案是否合理可行,投资项目是否符合国家产业政策及相关法律法规的规定,是否符合企业整体战略目标和规划,尽调工作是否充分、尽调发现的问题及风险是否可控、投资目标能否达成等;对于期货、债券等金融资产类投资,重点审查是否符合企业资产流动性要求,风险等级是否符合企业风险承受能力,是否具有相应的资金能力,投入资金能否按时收回,预期收益能否实现等。重大投资项目,应当按照规定的权限和程序实行集体决策或者联签制度。投资方案发生重大变更的,应当重新履行相应审批程序。

(3) 关于投资方案实施。企业应该根据审批通过的投资方案,按照规定的权限和程序开展投资合同或协议的审批、签订,并制订切实可行的具体投资计划,报有关部门审批。根据投资计划进度,严格分期、按进度适时投放资金,严格控制资金流量和时间。对于股权类投资,企业应当指定专门机构或人员对投资项目进行跟踪管理,及时收集被投资方经审计的财务报告等相关资料,定期组织投资效益分析,关注被投资方的财务状况、经营成果、现金流量以及投资合同履行情况,若发现异常情况,应当及时报告并妥善处理。企业应根据实际需要适时选择部分已完成的重要投资项目开展后评价,总结投资经验,完善企业投资决策机制,提高投资管理水平。

(4) 关于投资处置。企业应该加强投资收回和处置环节的控制,对投资收回、转让、核销等决策和审批程序做出明确规定。重视投资到期本金的回收。转让投资时应由相关机构

或人员合理确定转让价格，报授权批准部门批准，必要时可委托具有相应资质的专门机构进行评估。对于到期无法收回需要进行核销的投资，应当取得不能收回投资的法律文书和相关证明文件。

(5) 关于投资会计系统控制。企业应当按照会计准则的规定，准确进行投资的会计处理。根据对被投资方的影响程度，合理确定投资业务适用的会计政策，建立投资管理台账，详细记录投资对象、金额、持股比例、期限、收益等事项，妥善保管投资合同或协议、出资证明等资料。对于被投资方出现财务状况恶化、当期市价大幅下跌等情形的，企业财会机构应当根据国家统一的会计准则和制度规定，合理计提减值准备，确认减值损失。

学习要点：

(1) 重大投资项目，应当按照规定的权限和程序实行集体决策或者联签制度。投资方案发生重大变更的，应当重新履行相应审批程序。

(2) 对于股权类投资，企业应当指定专门机构或人员对投资项目进行跟踪管理。

(3) 转让投资时应由相关机构或人员合理确定转让价格，报授权批准部门批准，必要时可委托具有相应资质的专门机构进行评估。

(4) 对于被投资方出现财务状况恶化、当期市价大幅下跌等情形的，企业财会机构应当根据国家统一的会计准则和制度规定，合理计提减值准备，确认减值损失。

(五) 财务报告风险与应对

1. 财务报告相关风险的主要表现

(1) 编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计制度，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。

2. 企业应对财务报告风险的管控措施

企业应对财务报告风险，应重点关注财务报告编制、财务报告对外提供、财务报告分析利用等方面的管控措施。

(1) 关于财务报告编制。企业应当重点关注会计政策和会计估计，对财务报告产生重大影响的交易和事项的处理，应当按照规定的权限和程序进行审批；按照国家统一的会计制度规定，根据登记完整、核对无误的会计账簿记录和其他有关资料编制财务报告，做到内容完整、数字真实、计算准确，不得漏报或者随意进行取舍。企业集团应当编制合并财务报表，明确合并财务报表的合并范围和合并方法，如实反映企业集团的财务状况、经营成果和现金流量。

(2) 关于财务报告对外提供。企业应当依照法律法规和国家统一的会计制度的规定，及时对外提供财务报告。企业财务报告编制完成后，应当装订成册，加盖公章，由企业负责人、总会计师或分管会计工作的负责人、财会部门负责人签名并盖章。财务报告须经注册会计师审计的，注册会计师及其所在的事务所出具的审计报告，应当随同财务报告一并提供。企业对外提供的财务报告应当及时整理归档，并按有关规定妥善保存。

(3) 关于财务报告分析利用。企业应当重视财务报告分析工作，充分利用财务报告反映的综合信息，全面分析企业的经营管理状况和存在的问题，不断提高经营管理水平。企业应当分析企业资产分布、负债水平和所有者权益结构，企业各项收入、费用的构成及其增减变动情况，企业经营活动、投资活动、筹资活动现金流量的运转情况。财务分析报告结果应当及时传

递给企业内部有关管理层级，充分发挥财务报告在企业生产经营管理中的重要作用。

学习要点：

企业财务报告编制完成后，应当装订成册，加盖公章，由企业负责人、总会计师或分管会计工作的负责人、财会部门负责人签名并盖章。财务报告须经注册会计师审计的，注册会计师及其所在的事务所出具的审计报告，应当随同财务报告一并提供。企业对外提供的财务报告应当及时整理归档，并按有关规定妥善保存。

（六）担保风险与应对

1.担保管理相关风险的主要表现

（1）对担保申请人的资信状况调查不深入，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。

2.企业应对担保风险的管控措施

企业应对担保业务风险，应重点关注担保调查评估、授权审批、担保合同签订、日常监控和会计控制等方面的管控措施。

（1）关于担保调查评估。企业应委派具备胜任能力的专业人员对担保申请人进行全面、客观的调查和评估，重点关注担保业务是否满足国家法律法规和企业担保政策要求、担保申请人资信情况、担保申请人用于担保和第三方担保的资产状况及其权利归属、担保项目经营前景和盈利能力预测等，并形成书面评估报告，全面反映调查评估情况，为后续担保决策提供依据。

（2）关于担保授权审批。企业应当建立和完善担保授权审批制度，明确授权批准的方式、权限、程序、责任和相关控制措施，在授权范围内进行审批，不得超越权限审批。重大担保业务，应当经董事会或类似权力机构批准。对于被担保人要求变更担保事项的，企业应当重新履行调查评估与审批程序。

（3）关于担保合同签订。企业应当严格按照经审核批准的担保业务订立担保合同，合同条款中应明确被担保人的权利、义务、违约责任等相关内容，并要求被担保人定期提供财务报告与有关资料，及时通报担保事项的进展情况。担保申请人同时向多方申请担保的，企业应当在担保合同中明确约定本企业的担保份额和相应的责任。

（4）关于担保日常监控。企业应当对被担保人的经营情况和财务状况进行跟踪和监督，了解担保项目的执行、资金的使用、贷款的归还、财务运行及风险等情况，促进担保合同有效履行，并及时报告被担保人经营困难、债务沉重，或者存在违反担保合同的其他异常情况，以便于及时采取有针对性的应对措施。

（5）关于担保会计控制。企业应当建立担保事项台账，详细记录担保对象、金额、期限、用于抵押和质押的物品或权利以及其他有关事项，并严格按照国家统一的会计制度进行担保会计处理。若发现被担保人出现财务状况恶化、资不抵债、破产清算等情形，企业应当合理确认预计负债和损失。

学习要点：

（1）企业应委派具备胜任能力的专业人员对担保申请人进行全面、客观的调查和评估，并形成书面评估报告。

（2）重大担保业务，应当经董事会或类似权力机构批准。对于被担保人要求变更

担保事项的，企业应当重新履行调查评估与审批程序。

(3) 企业应当对被担保人的经营情况和财务状况进行跟踪和监督，并及时报告被担保人经营困难、债务沉重，或者存在违反担保合同的其他异常情况，以便于及时采取有针对性的应对措施。

(4) 若发现被担保人出现财务状况恶化、资不抵债、破产清算等情形，企业应当合理确认预计负债和损失。



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

第四节 运营风险与应对

一、运营风险的含义及其影响因素 (★★★)

(一) 含义

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，导致运营失败或使运营活动达不到预期目标的可能性及损失。

(二) 影响因素 (考虑因素)

- (1) 企业产品结构、新产品研发可能引发的风险；
- (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）可能引发的风险；
- (3) 企业组织效能，管理现状，企业文化及高、中层管理人员和重要业务专业人员的知识结构，专业经验等可能引发的风险；
- (4) 质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险；
- (5) 因企业内、外部人员的道德缺失和不当行为导致的风险；
- (6) 因业务控制系统失灵导致的风险；
- (7) 给企业造成损失的自然灾害等风险；
- (8) 对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的能力不足可能引发的风险。

解题高手

命题角度：运营风险影响因素/考虑因素/来源的案例分析。

客观题、主观题高频考点，且有一定难度。

首先，需要精准理解运营风险的内涵——“与企业的管理能力、决策有关，属于能力有限或出现失误”。简言之，企业内部问题导致内部运营失败。与运营风险容易混淆的是战略风险，但战略风险侧重的是“自身要素与外部复杂环境匹配失衡”，即内外不匹配导致战略目标难以实现。具体辨析时，同学们可结合上述关键线索来判断。

解题高手

另外，无论是客观题还是主观题，仍可以结合关键词判断是否属于运营风险：

原文	关键词
产品结构、新产品研发方面可能引发的风险	“竞争力不强”“在消费者心中是低端形象”“实施多元化重心转移”
新市场开发，市场营销策略方面可能引发的风险	“渠道”“广告”“营销模式”“市场竞争加剧”“市场份额有限”等
组织效能、管理状况、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	“管理层认为”“专家们决定”“人员经验不足”“未能很好贯彻管理层的想法”等
因内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险	“利益冲突”“权力斗争”“考核指标冲突”“商业秘密泄露”等
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	“系统崩溃”“系统运行不畅”“未能审时度势/充分调研”“未能及时调整”“业务流程不顺畅”“资源不集中或浪费”“未能持续改进”

【典例研习·8-1】（2015年单项选择题改编）

甲公司是我国一家长期向X国出口摩托车的企业。受地缘政治、经济疲软等多重因素影响，X国货币的汇率持续下跌，甲公司的出口收入也因此下降。面对这种情况，甲公司决定缩减向X国的出口规模，并计划在其他国家组建合资公司。甲公司在出口业务中所面临的风险是（ ）。

- A.运营风险 B.市场风险 C.战略风险 D.法律风险

斯尔解析 本题考查的是风险种类的判断。根据题干，X国货币的汇率持续下跌，甲公司的出口收入也因此下降，表明甲公司面临着汇率变化带来的风险，属于市场风险的来源，因此选项B正确。

【典例研习·8-2】（2021年多项选择题改编）

燕州公司是一家肉鸭养殖加工企业，该公司于2017年从国外引进著名的番鸭，全面替代原有鸭种。由于番鸭养殖成本是原有鸭种的三倍多，加上番鸭熟制品不太适合国内消费者口味，因而该公司此后的经营持续入不敷出，逐渐陷入困境。本案例中，燕州公司面临的风险有（ ）。

- A.运营风险 B.战略风险 C.市场风险 D.法律风险

斯尔解析 本题考查的是风险种类的判断。“该公司于2017年从国外引进著名的番鸭，全面替代原有鸭种”说明该公司发展战略过于激进（关键词是“全面”，表明程度之

【典例研习】答案：

8-1：B

8-2：ABC

大），属于战略风险；“由于番鸭养殖成本是原有鸭种的三倍多，加上番鸭熟制品不太适合国内消费者口味”说明企业自身要素与外部复杂环境匹配失衡而引发的风险，也属于战略风险，因此选项B正确。另外，该公司引进新鸭种进行加工，导致“经营持续入不敷出”，属于“产品结构、新产品研发方面可能引发的风险”，属于运营风险，选项A正确。题目中并未提及与“法律”相关的关键词，因此不涉及法律风险，选项D错误。本题的难点是判断是否存在市场风险。市场风险是指企业所面对的外部市场的复杂性和变动性所带来的与经营相关的风险。本题中“不太适合国内消费者口味”反映了外部市场的复杂性，即公司引进的新产品难以适应消费者的需求，体现了市场风险，因此选项C正确。

二、运营风险的主要表现与应对（★★★）

（一）组织架构风险与应对

1. 组织架构管理相关风险的主要表现

（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）组织机构设置不科学，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、运行效率低下等问题。

2. 企业应对组织架构风险的管控措施

（1）关于组织架构设计。企业应当依法合规，严格按照国家有关法律法规、股东大会决议和企业章程，结合企业具体情况，明确股东（大）会、董事会、监事会、经理层和企业内部各层级机构设置、岗位设置、职责权限、任职条件、人员编制、工作程序和相关制度要求，避免职能交叉、缺失或权责过于集中，确保决策、执行和监督相互分离，形成权责分明、协调运转、有效制衡的组织机构。企业在岗位权限设置和分工安排环节，要坚持不相容职务分离原则，确保可行性研究与决策审批、决策审批与执行、执行与监督检查等不相容职务分离。

（2）关于组织架构运行。企业应当基于组织架构的设计规范，对企业现有治理结构和内部机构设置进行全面梳理，确保治理结构、内部机构设置和运行机制等符合现代企业制度要求。企业梳理治理结构时，应重点关注董事、监事、经理及其他高级管理人员的任职资格和履职情况，以及董事会、监事会和经理层的运行效果。企业梳理内部机构设置，应重点关注内部机构设置的合理性和运行的高效性等。对治理结构与内部机构设置和运行中存在的问题，企业应及时采取有效措施予以解决。企业的重大事项决策、重大项目安排、重要人事任免及大额资金使用等，须按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。

（3）关于组织架构优化调整。企业应当定期对组织架构设计与运行的效率和效果进行全面评估，对于发现的组织架构设计与运行存在的缺陷，应及时进行优化调整。企业组织架构调整需充分听取董事、监事、高级管理人员和其他员工的意见，按照规定的权限和程序进行决策审批。

学习要点：

（1）企业在岗位权限设置和分工安排环节，要坚持不相容职务分离原则，确保可行性研究与决策审批、决策审批与执行、执行与监督检查等不相容职务分离。

（2）企业的重大事项决策、重大项目安排、重要人事任免及大额资金使用等，须按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。

(3) 企业组织架构调整需充分听取董事、监事、高级管理人员和其他员工的意见,按照规定的权限和程序进行决策审批。

(二) 人力资源风险与应对

1. 人力资源管理相关风险的主要表现

(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。

2. 企业应对人力资源风险的管控措施

(1) 关于人力资源规划与选聘。企业可根据人力资源总体规划,结合生产经营实际需要,制订年度人力资源需求计划,并按照计划、制度和程序,组织人力资源选聘活动。企业应遵循公开、公平、公正的原则,通过公开招聘、竞争上岗等多种方式选聘优秀人才,并依法签订劳动合同,建立劳动用工关系。涉及关键技术、知识产权、商业秘密或国家机密的岗位,企业应与员工签订保密协议,明确保密义务。通过建立选聘人员试用期和岗前培训制度,对试用期人员进行严格考察,以使选聘人员全面了解岗位职责,掌握岗位基本技能,适应工作要求。

(2) 关于人力资源开发。企业应建立员工长效培训机制,紧紧围绕企业战略需求和业务现状,积极开展科学、系统的员工培训,对员工的职业生涯规划进行跟踪和指导,加强后备人才队伍建设。企业应实行关键岗位员工定期轮岗制度,以全面提升员工素质,推动全体员工的职业技能持续提升,进而提高企业的管理效能。

(3) 关于人力资源激励与约束。企业应遵循可持续性、公平性、多样性的原则,构建人力资源的激励约束机制,建立科学合理的绩效管理体系,促进薪酬激励与员工贡献相协调,确保员工队伍的积极性和持续优化。企业应当从公司章程、合同制定、员工偏好等方面,建立人力资源的约束机制,最大限度地调动员工积极性和主动性。

(4) 关于人力资源退出。企业应按照相关法律法规,并结合实际情况,建立健全员工退出(辞职、解除劳动合同、退休等)机制,明确退出的条件和程序,确保员工退出机制有效运行。企业可依据绩效考核结果、裁员政策等,对未达到要求的员工,视情况采取降职、转岗、转岗培训、解雇等不同程度的措施。企业应当与退出员工依法约定保守关键技术、商业秘密、国家机密和竞业限制的期限,确保知识产权、商业秘密和国家机密的安全;关键岗位人员离职前,须根据有关法律法规的要求进行工作交接或离任审计。

学习要点:

(1) 通过建立选聘人员试用期和岗前培训制度,对试用期人员进行严格考察,以使选聘人员全面了解岗位职责,掌握岗位基本技能,适应工作要求。

(2) 企业可依据绩效考核结果、裁员政策等,对未达到要求的员工,视情况采取降职、转岗、转岗培训、解雇等不同程度的措施。

(3) 关键岗位人员离职前,须根据有关法律法规的要求进行工作交接或离任审计。

【典例研习·8-3】（模拟单项选择题）

昂丽公司是一家服装上市公司，主营服装的设计、制造和销售。下列选项中，不属于该公司人力资源需要关注的风险是（ ）。

A. 面料事业部管理人员缺乏，导致昂丽公司的发展战略难以实现

B. 昂丽公司收到离职员工发来的律师函

C. 昂丽公司疏于对关键服装设计人员的管理，保密意识不强，导致公司的设计稿流传至竞争对手公司

D. 最新一季的服装质量低劣，使昂丽公司形象受损

斯尔解析 本题考查的是人力资源相关的风险。企业人力资源管理需关注的风险包括：（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（符合选项A，不当选）。（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（符合选项C，不当选）。（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（符合选项B，不当选）。选项D，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，属于公司履行社会责任时需要关注的主要风险，因此选项D当选。

（三）社会责任风险与应对

1. 社会责任管理相关风险的主要表现

（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。

2. 企业应对社会责任风险的管控措施

（1）关于安全生产管理。企业应根据国家有关安全生产的规定，结合实际情况，建立严格的安全生产管理体系、操作规程和应急预案，强化安全生产责任追究制度，确保安全生产责任有效落实。企业应建立健全检查监督机制，设立安全管理部门和安全监督机构，负责企业安全生产的日常监督管理工作，确保各项安全措施落实到位。企业日常需加强对生产设备的经常性维护，及时排除安全隐患，采用多种形式增强员工安全意识，对特殊岗位实行资格认证制度，将安全生产风险关口前移，降低安全生产风险发生的可能性。若发生生产安全事故，企业应及时启动应急预案，按照“排除故障，减轻损失，追究责任”的工作环节进行妥善处理。当企业发生重大生产安全事故时，应按照国家有关规定及时报告，严禁迟报、谎报和瞒报。

（2）关于产品质量管理。企业应根据国家和行业对产品质量的要求，规范生产流程，建立严格的产品质量控制和检验制度，以提高产品质量和服务水平，对社会和公众负责。企业对售后服务应加强管理，妥善处理消费者提出的投诉和建议，对发现的存在严重质量缺陷的产品，应及时召回或采取有效措施，切实保护消费者权益。

（3）关于环境保护与资源节约管理。企业须按照国家有关环境保护与资源节约的规定，结合企业实际，建立环境保护与资源节约制度，认真落实节能减排责任，积极开发和利用节能产品，发展循环经济，降低污染物排放，提高资源综合利用效率。企业应对生态和资

源保护工作加大人力、物力、财力的投入和技术支持,降低能耗和污染物排放水平。企业应关注国家对产业结构调整的要求,加快高新技术开发和传统产业改造,切实转变发展方式,实现低投入、低消耗、低排放和高效率。企业应通过建立环境保护和资源节约的监控制度,定期开展监督检查,对于发现的问题,及时采取措施。当发生紧急、重大环境污染事件时,企业须启动应急机制,及时报告和处理。

(4) 关于员工权益保护。企业应依据国家法律规定,确保员工享有劳动权利和履行劳动义务,通过保持工作岗位的稳定性,积极促进就业增长,切实履行社会责任。企业应与员工签订并履行劳动合同,及时办理员工社会保险,遵循按劳分配、同工同酬的原则,建立科学的员工薪酬制度和增长机制,按时向员工发放薪酬,足额缴纳社会保险费,保障员工依法享受社会保险待遇,维护社会公平。企业需按照有关规定做好员工的职业健康管理工作,预防、控制和消除职业危害。企业应遵守法定的劳动时间和休息休假制度,加强职工代表大会和工会组织建设,切实保障员工合法权益。企业应尊重员工人格,维护员工尊严,杜绝性别、民族、宗教、年龄等各种歧视,保障员工身心健康。

学习要点:

(1) 对特殊岗位实行资格认证制度,将安全生产风险关口前移,降低安全生产风险发生的可能性。若发生生产安全事故,企业应及时启动应急预案,按照“排除故障,减轻损失,追究责任”的工作环节进行妥善处理。

(2) 企业对售后服务应加强管理,妥善处理消费者提出的投诉和建议,对发现的存在严重质量缺陷的产品,应及时召回或采取有效措施,切实保护消费者权益。

(3) 当发生紧急、重大环境污染事件时,企业须启动应急机制,及时报告和处理。

【典例研习·8-4】(模拟多项选择题)

下列关于企业社会责任的管控措施中,正确的有()。

- A.企业应采用多种形式增强员工安全意识,对所有岗位实行资格认证制度
- B.企业应及时办理员工社会保险,保障员工依法享受社会保险待遇
- C.若发现市场上存在严重质量缺陷的产品,企业应及时查明原因并开展内部问责
- D.当发生紧急、重大环境污染事件时,企业须启动应急机制,及时报告和处理

斯尔解析 本题考查的是与履行社会责任有关的管控措施。采用多种形式增强员工安全意识,对特殊岗位实行资格认证制度,将安全生产风险关口前移,降低安全生产风险发生的可能性,选项A错误,不当选。企业对售后服务应加强管理,妥善处理消费者提出的投诉和建议,对发现的存在严重质量缺陷的产品,应及时召回或采取有效措施,选项C错误,不当选。

(四) 企业文化风险与应对

1. 企业文化管理相关风险的主要表现

(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。

【典例研习】答案:

2. 企业应对企业文化风险的管控措施

(1) 关于企业文化建设。企业应根据发展战略和实际情况，培育具有自身特色的企业文化，树立企业品牌，形成整体团队的向心力，促进企业长远发展。企业应确定文化建设的目标和内容，形成企业文化规范，作为员工行为守则的重要组成部分。企业管理层应积极发挥示范作用，带动影响整个团队，促进文化建设在内部各层级的有效沟通。企业应加强企业文化的宣传贯彻和对员工的文化教育和熏陶，增强员工的责任感和使命感，全面提升员工的文化修养和内在素质，共同营造积极向上的企业文化环境。对于并购企业，企业需重视并购重组后的文化建设，平等对待被并购方的员工，促进并购双方的文化融合。

(2) 关于企业文化评估。企业应建立文化评估制度，明确评估的内容、程序和方法，落实评估责任，确保企业文化建设效果落到实处。企业文化评估工作，应重点关注企业治理机构在企业文化建设中的责任履行情况、全体员工对企业核心价值观的认同感、企业经营行为与企业文化的一致性、企业品牌的社会影响力、参与企业并购重组各方文化的融合度，以及员工对企业未来发展的信心。企业可充分利用企业文化的评估结果，针对评估过程中发现的问题，研究影响企业文化建设的不利因素，分析深层次的原因，及时采取措施加以改进。

学习要点：

(1) 企业管理层应积极发挥示范作用，带动影响整个团队，促进文化建设在内部各层级的有效沟通。

(2) 对于并购企业，企业需重视并购重组后的文化建设，平等对待被并购方的员工，促进并购双方的文化融合。

(五) 采购业务风险与应对

1. 采购业务管理相关风险的主要表现

(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，可能导致采购物资和资金的损失或信用受损。

2. 企业应对采购业务风险的管控措施

(1) 关于采购需求和计划管理。企业应规范采购需求计划和采购计划的编制流程。在制订年度生产经营计划过程中，企业应根据外部市场环境和目标的实际需要科学安排采购，将采购计划纳入采购预算管理。采购部门应严格审核需求部门提出的需求计划，进行归类汇总、平衡现有库存后，统筹安排采购计划。企业应通过建立采购申请制度，确定归口管理部门，明确相关部门或人员的职责权限，规范请购和审批流程。具有请购权的部门，须严格按照预算执行进度办理请购手续，并根据市场变化提出合理采购申请。采购管理部门审核采购申请时，需重点关注申请单内容是否符合生产经营需要、采购计划及其是否在采购预算范围内，切实提高采购效率，降低采购成本。

(2) 关于采购供应商管理。企业应制定供应商评估和准入管理制度，通过对供应商的资信审查，确定合格供应商清单，与选定的供应商签订质量保证协议。企业应建立供应商管理制度，对供应商的服务质量、报价、交货的及时性、供货条件及其资信、经营状况等进行管理和持续性综合评价。根据评价结果对供应商进行合理选择和动态调整，对于有失信行为的供应商，应及时从供应商清单中移除。

(3) 关于采购过程管理。企业应在采购制度中明确采购方式,根据市场情况和采购计划合理选择采购方式,一般分为招标采购、询比价采购、集中采购等方式。对于大宗采购,企业通常采用招投标方式,应合理确定招投标的范围、标准、实施程序和评标规则。企业应建立采购物资定价机制,根据适用的采购方式科学确定采购价格,避免采购物资质次价高。企业应根据确定的供应商、采购方式、采购价格等拟订采购合同,准确编写合同条款,明确双方权利、义务和违约责任,按照规定权限签订采购合同。企业应对拟签订框架协议的供应商主体资格和信用状况等进行风险评估,以确保供应商具备履约能力。企业应建立严格的采购验收制度,确定验收方式,由专门的验收机构或验收人员按照合同规定,对采购项目的品种、规格、数量、质量等进行验收,并出具验收证明。若验收过程中发现异常情况,验收机构或验收人员须立即向供应商反映情况,并向企业相关机构报告。企业须依据采购合同中确定的主要条款,跟踪合同履行情况,对有可能影响生产或工程进度的异常情况,应出具书面报告并及时提出解决方案;对延迟交货或质量问题,企业应按照合同约定处理退换货或索赔等事宜。企业须做好采购各环节的记录,实行全过程采购登记制度或信息化管理,确保采购全过程可追溯。

(4) 关于采购付款管理。企业应建立采购付款制度,规范采购付款申请、审批、资金支付、会计记录等流程。企业对采购预算、合同、相关单据凭证等内容审核无误后,按照合同规定,及时办理采购付款。企业需重视采购付款的过程控制和跟踪管理,对采购发票的真实性、合法性和有效性进行严格审查;发现异常情况,企业应立即终止付款流程,避免出现资金损失;企业应按照合同规定,选择合理的付款方式,防范付款方式不当带来的法律风险,保证资金安全。企业需定期对大额或长期的预付款项进行追踪核查,对有问题的预付款项,应当及时采取措施。企业应对购买、验收、付款业务对应的会计系统加强控制,详细记录供应商情况、请购申请、入库凭证、商业票据、款项支付等。企业应通过函证等方式,定期与供应商核对往来款项,确保会计记录、采购记录与仓储记录一致。

(5) 关于采购业务后评估。企业应建立采购业务后评估制度,定期对物资采购供应情况进行分析评估,及时发现采购业务的薄弱环节,优化采购流程,将采购业务管理的关键指标纳入绩效考核,促进采购效能的全面提高。

学习要点:

(1) 具有请购权的部门,须严格按照预算执行进度办理请购手续,并根据市场变化提出合理采购申请。

(2) 对于大宗采购,企业通常采用招投标方式,应合理确定招投标的范围、标准、实施程序和评标规则。

(3) 企业应建立严格的采购验收制度,确定验收方式,由专门的验收机构或验收人员按照合同规定,对采购项目的品种、规格、数量、质量等进行验收,并出具验收证明。

(4) 企业对采购预算、合同、相关单据凭证等内容审核无误后,按照合同规定,及时办理采购付款。企业需重视采购付款的过程控制和跟踪管理,对采购发票的真实性、合法性和有效性进行严格审查;发现异常情况,企业应立即终止付款流程,避免出现资金损失。

(5) 企业需定期对大额或长期的预付款项进行追踪核查,对有问题的预付款项,应当及时采取措施。

(6) 企业应通过函证等方式,定期与供应商核对往来款项,确保会计记录、采购记录与仓储记录一致。

【典例研习·8-5】（模拟多项选择题）

下列各项关于企业采购环节管控措施的表述中，错误的有（ ）。

- A. 采购物资经专门的验收人员验收后，无需出具验收证明
- B. 企业需定期对大额或长期的预付款项进行追踪核查
- C. 大宗采购应当采用集中采购方式
- D. 企业应定期对物资采购供应情况进行分析评估，及时发现采购业务的薄弱环节

斯尔解析 本题考查的是采购业务管控措施。企业应建立严格的采购验收制度，确定验收方式，由专门的验收机构或验收人员按照合同规定，对采购项目的品种、规格、数量、质量等进行验收，并出具验收证明，选项A说法错误，当选。对于大宗采购，企业通常采用招投标方式，应合理确定招投标的范围、标准、实施程序和评标规则，选项C说法错误，当选。

（六）资产管理风险与应对

1. 资产管理相关风险的主要表现

- （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。
- （2）固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩等，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等，可能导致企业法律纠纷、缺乏可持续发展能力。

2. 企业应对资产管理风险的管控措施

（1）关于存货管理。企业应当采用先进的存货管理技术和方法，规范存货管理流程，明确存货管理岗位职责权限，确定存货取得、验收入库、原料加工、仓储保管、领用发出、盘点处置等环节的管理要求，充分利用信息系统，强化管理会计、出入库等相关记录，确保存货管理风险得到全过程的有效控制。在采购预算和采购执行环节，企业应根据存货周转和库存情况合理安排，确保存货处于最佳库存状态。企业应规范存货验收程序和方法，根据不同类型的存货，有侧重点的对入库存货的数量、质量、技术规格、来源等进行查验，验收无误方可入库。企业应当建立存货保管制度，定期对存货保管的重点环节、重要领域进行审查，如存货流动的手续是否齐全、储存的物理环境是否符合要求、特殊代管物品是否单独保管记录、重要存货是否参保等，最大程度地降低存货发生意外损失的风险。企业需针对存货的发出和领用环节，制定严格的审批流程，对于大批存货、贵重商品或危险品，还应实行特别授权。仓储部门需按照审批的出库通知执行发货程序，详细记录存货入库、出库及库存情况，确保账实相符。企业需结合实际情况，确定盘点周期、流程，定期盘点和不定期抽查相结合，并在每年底对库存物品进行全面的盘点清查，形成书面报告，对于盘盈、盘亏、毁损、闲置和待报废的存货，应当查明原因，分清责任，落实责任追究，按照规定进行处置。

（2）关于固定资产管理。企业应当建立固定资产管理体系，按照固定资产的使用情况和用途进行分类，从固定资产的日常管理、折旧、维修保养、抵押管理、盘点清查等方面进行严格规范，不断提升固定资产的使用效能，积极促进固定资产处于良好运行状态。企业可充分利用信息系统，制定固定资产目录，通过资产编号关联至对应的固定资产卡片，详细记录各项固定资产的来源、验收、使用地点、责任单位和责任人、运转、维修、改造、折旧、盘点等相关内容，实现对固定资产的精细化管理。企业应当重视固定资产的日常维护保养，制订合理的维护保养与检修计划；对于关键设备的运行情况进行严格监控，规范操作流程。企业应定期对固定资产技术先进性进行评估，结合盈利能力和发展需要，加强固定资产技术

改造、升级，延长固定资产使用寿命，优化生产效率。为确保固定资产的安全，企业可建立严格的固定资产投保制度，按照规定程序执行对投保流程的审批，办理相关投保手续。企业需每年定期对固定资产进行全面盘点清查，重点关注固定资产的抵押、处置等关键环节，规范固定资产的处置流程、抵押程序和审批权限，防范资产流失。对清查中发现的问题，应当查明原因，追究责任，妥善处理。

（3）关于无形资产管理。企业应当制定无形资产管理办法，对品牌、商标、专利、专有技术、土地使用权等无形资产进行分类管理，企业应落实无形资产管理责任制，明确各类无形资产的权属关系，及时办理产权登记手续，加强对无形资产的权益保护。当无形资产权属关系发生变动时，企业应当按照规定及时办理权证转移手续。为确保企业核心技术的先进性，企业应当定期评估专利技术等无形资产，及时淘汰落后技术，不断提升自主创新能力，持续推动核心技术提升。企业应加强品牌建设，为客户提供高质量产品和优质服务，提升品牌价值，维护企业商誉和社会认可度。

学习要点：

（1）企业需针对存货的发出和领用环节，制定严格的审批流程，对于大批存货、贵重商品或危险品，还应实行特别授权。

（2）企业需结合实际情况，确定盘点周期、流程，定期盘点和不定期抽查相结合，并在每年底对库存物品进行全面的盘点清查，形成书面报告。

（3）企业应当重视固定资产的日常维护保养，制订合理的维护保养与检修计划；对于关键设备的运行情况进行严格监控，规范操作流程。

（4）企业应定期对固定资产技术先进性进行评估。

（5）为确保固定资产的安全，企业可建立严格的固定资产投保制度，按照规定程序执行对投保流程的审批，办理相关投保手续。

（6）企业需每年定期对固定资产进行全面盘点清查，重点关注固定资产的抵押、处置等关键环节。

（7）当无形资产权属关系发生变动时，企业应当按照规定及时办理权证转移手续。

（8）为确保企业核心技术的先进性，企业应当定期评估专利技术等无形资产。

（七）销售业务风险与应对

1.销售业务相关风险的主要表现

（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。

2.企业应对销售业务风险的管控措施

（1）关于销售策略制定。企业应全面梳理销售业务流程，完善销售管理的相关制度，确定适当的销售政策和策略。企业可通过收集国家政策和行业信息，研究和预测竞争格局和发展态势，结合企业发展战略和产能情况，设定销售目标，制订销售计划，合理确定定价机制和销售方式。基于市场供需状况和盈利测算等多因素影响，企业对销售策略应适时调整，并需执行相应的审批程序。

(2) 关于客户开发与信用管理。企业需加强维护现有客户,开发潜在目标客户,进行充分的市场调查以确定目标市场,灵活运用营销方式,不断提高市场占有率。企业需建立健全客户信用档案管理,设置客户信用台账,对客户信用进行分级分类管理。企业对新开发的客户应严格执行信用审核和授信管理要求,并持续跟踪和监督客户信用情况,动态更新客户信用档案,关注重要客户资信变动情况,及时采取有效措施,以防范客户信用风险。

(3) 关于销售过程管理。企业应基于对销售目标、利润目标、成本测算、市场状况等的综合考虑,确定产品基准定价,并定期评估其合理性和竞争性,定价和调价均须在规定的权限范围内执行相应的审批程序。企业与客户就商务和技术要求等进行谈判后拟订销售合同,应关注客户信用状况,明确销售定价、结算方式、权利和义务等相关条款。按照相应审批要求对销售合同进行严格审核后方可正式签订,以避免发生疏漏和欺诈。在销售、发货、收款等环节,企业需建立销售台账记录,明确职责和审批权限,按照规定的权限和程序办理销售业务,定期检查分析销售过程中的薄弱环节,采取有效的控制措施,以确保销售目标的实现。

(4) 关于销售回款管理。企业应制定并完善应收款项管理制度,把回款目标的完成情况纳入绩效考核,实行奖惩制度。销售部门负责应收款项的催收,催收记录(包括往来函电)应妥善保存;财会部门负责办理资金结算并监督款项回收。企业对商业票据应加强管控,明确商业票据的受理范围,严格审查商业票据的真实性和合法性,防止票据欺诈。企业需完善对销售、发货和收款的相关会计系统的控制,确保会计记录、销售记录与仓储记录核对一致。

(5) 关于客户服务管理。企业应制定和完善客户服务管理制度,设立专人或部门进行客户服务,跟踪服务质量。企业可安排客户回访,定期或不定期开展客户满意度调查;建立客户投诉管理,记录客户投诉的问题并开展调查分析,提出解决措施;加强销售退回控制,完善研发、生产、质检和销售部门间的沟通协调,不断提升产品质量和服务水平。

学习要点:

(1) 企业对新开发的客户应严格执行信用审核和授信管理要求,并持续跟踪和监督客户信用情况,动态更新客户信用档案,关注重要客户资信变动情况。

(2) 按照相应审批要求对销售合同进行严格审核后方可正式签订,以避免发生疏漏和欺诈。

(3) 企业应制定并完善应收款项管理制度,把回款目标的完成情况纳入绩效考核,实行奖惩制度。销售部门负责应收款项的催收,催收记录(包括往来函电)应妥善保存;财会部门负责办理资金结算并监督款项回收。

(4) 企业需完善对销售、发货和收款的相关会计系统的控制,确保会计记录、销售记录与仓储记录核对一致。

(5) 企业应制定和完善客户服务管理制度,设立专人或部门进行客户服务,跟踪服务质量。

(6) 企业可安排客户回访,定期或不定期开展客户满意度调查。

(八) 研究与开发风险及应对

1. 研发管理相关风险的主要表现

(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) 研发成果转化应用不足、保护措施不力,可能导致企业利益受损。

2.企业应对研究与开发风险的管控措施

(1) 关于研发项目立项审核与实施。根据企业发展战略和科技发展规划,企业应结合市场开拓和技术进步要求,科学制订研发计划。企业需根据研发计划和实际需要,提出项目立项申请,开展可行性研究,对项目资源、经费、技术等进行客观评估论证,编制可行性研究报告。企业可组织内外部专家或专业机构进行评估论证,出具评估意见。

研发项目应按照规定的权限和程序进行审批,重大研发项目应当报董事会或类似权力机构集体审议决策。在研发项目立项阶段,应制订开题计划和报告,以保证项目符合企业需求,同时可明确研发成果应用转化目标,并将其纳入考核指标,积极推动研发项目创新,避免资源浪费。

(2) 关于研发项目过程管理。企业应加强对研发过程的管理,建立研发项目管理制度和技术标准,建立信息反馈和重大事项报告制度,合理配备专业人员,严格落实岗位责任制,跟踪检查研发项目的进展情况,评审各阶段研发成果,及时纠偏,有效规避研发失败风险。企业研发项目委托外单位承担的,需对其资质等进行严格审核,签订委托研发合同,约定研发成果的产权归属、研发进度和质量标准等相关内容。企业与其他单位合作进行研发的,需对合作单位进行尽职调查,签订书面的合作研发合同,明确双方投资、分工、权利义务、研发成果产权归属等。企业应加强对委托或合作研发单位的管理监督,严格控制项目进度和费用等。根据项目进展情况、技术发展最新趋势和市场需求等的变化,当发生项目的变更调整、延期、终止等情况时,企业应按照项目管理要求进行相应审批。企业应制定并执行项目验收制度,聘请独立的具有专业胜任能力的人员或机构进行测试和评审,重点关注项目研发目标、技术指标和技术标准等的完成情况,并对经费执行情况进行客观评价,形成验收报告。

(3) 关于研发成果转化管理。企业对于通过验收的研发成果,可委托相关机构进行审查,确认是否申请专利,并及时办理有关专利申请手续,或作为非专利技术、商业秘密等进行管理。企业应加强对研发成果的转化,形成科研、生产、市场一体化的自主创新机制。企业应建立研发成果保护制度,加强对项目研发单位及人员的保密管理,做好研发项目文件资料的保密工作。

(4) 关于研发项目评价与监督。企业应建立研发后评估机制,加强对立项与研究、开发及成果保护等全过程的评估和监督检查,认真总结研发管理经验,分析存在的薄弱环节,完善相关制度和办法,不断提升研发管理水平。

学习要点:

(1) 企业需根据研发计划和实际需要,提出项目立项申请,开展可行性研究,对项目资源、经费、技术等进行客观评估论证,编制可行性研究报告。

(2) 研发项目应按照规定的权限和程序进行审批,重大研发项目应当报董事会或类似权力机构集体审议决策。

(3) 企业应加强对研发过程的管理,建立研发项目管理制度和技术标准,建立信息反馈和重大事项报告制度。

(4) 企业研发项目委托外单位承担的,需对其资质等进行严格审核,签订委托研发合同,约定研发成果的产权归属、研发进度和质量标准等相关内容。

(5) 企业与其他单位合作进行研发的,需对合作单位进行尽职调查,签订书面的合作研发合同,明确双方投资、分工、权利义务、研发成果产权归属等。

(6) 当发生项目的变更调整、延期、终止等情况时,企业应按照项目管理要求进行相应审批。企业应制定并执行项目验收制度,聘请独立的具有专业胜任能力的人员或机构进行测试和评审。

(7) 企业对于通过验收的研发成果,可委托相关机构进行审查,确认是否申请专利。

(九) 工程项目管理风险与应对

1. 工程项目管理相关风险的主要表现

(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) 对工程建设进度缺乏有效监控或监管不严,可能导致工程项目进度严重落后于项目计划。

(6) 工程款结算管理要求不明确,未按项目进度目标拨付工程进度款,工程付款相关凭证审核不严,可能导致工程建设资金使用管理混乱。

(7) 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。

2. 企业应对工程项目管理风险的管控措施

(1) 关于工程项目立项管理。企业应当指定专门机构归口管理工程项目,根据发展战略和年度投资计划,提出项目建议书,开展可行性研究,编制可行性研究报告。企业可以委托具有相应资质的专业机构开展可行性研究,并按照有关要求形成可行性研究报告。企业应当组织规划、工程、技术、财会、法律等部门的专家对项目建议书和可行性研究报告进行充分论证和评审,出具评审意见,作为项目决策的重要依据。企业可以委托具有相应资质的专业机构对可行性研究报告进行评审,出具评审意见。从事项目可行性研究的专业机构不得再从事可行性研究报告的评审。企业应当按照规定的权限和程序对工程项目进行决策,决策过程应有完整的书面记录。重大工程项目的立项,应当报经董事会或类似权力机构集体审议批准。工程项目决策失误应当实行责任追究制度。企业应当在工程项目立项后、正式施工前,依法取得建设用地、城市规划、环境保护、安全、施工等方面的许可。

(2) 关于工程设计与造价管理。企业应选择具有相应资质和经验的设计单位,并签订工程设计合同,细化设计单位的权利和义务。设计单位应与企业进行有效的技术和经验交流,以保证初步设计的质量。企业应建立并执行严格的初步设计审查和批准制度,采用先进的设计管理实务技术,进行多方案比选。企业需建立施工图设计和交底管理制度,施工图设计深度及图纸交付进度应当符合项目要求,防止因设计深度不足、设计缺陷,造成施工组织、工期、工程质量、投资等失控及运行成本过高等问题。企业需建立设计变更管理制度,因设计过失造成变更的,应当实行责任追究制度。企业应当加强工程造价管理,明确初步设计概算和施工图预算的编制方法,按照规定的权限和程序进行审批,以确保概预算科学合理。企业可以委托具备相应资质的中介机构开展工程造价咨询工作。企业可以组织工程、技

术、财会等相关部门的专业人员或委托具有相应资质的中介机构对编制的概预算进行审核。工程项目概预算按照规定的权限和程序审批通过后方可执行。

(3) 关于工程项目招标管理。企业应当依照国家招标投标法的规定,遵循公开、公正、平等竞争的原则,建立健全工程项目招标投标管理制度。对于须划分标段组织招标的,企业应科学分析和评估,不得违背工程施工组织设计和招标设计计划将应由一个承包单位完成的工程肢解为若干部分发包给几个承包单位。企业应科学编制招标公告,合理确定投标人资格要求,严格按照招标公告或资格预审文件中确定的投标人资格条件进行审查,履行标书签收、登记和保管手续。企业需依法组织工程项目招标的开标、评标和定标,并接受有关部门的监督。企业应当依法组建评标委员会,评标委员会对所提出的评审意见承担责任。评标委员会应当按照招标文件确定的标准和方法,对投标文件进行评审和比较,择优选择中标候选人。企业须按照规定的权限和程序从中标候选人中确定中标人,并及时向中标人发出中标通知书,在规定的期限内与中标人订立书面合同,明确双方的权利、义务和违约责任。企业应建立合同履行情况台账,记录实际履约情况进行督促。

(4) 关于工程建设管理。企业应当加强对工程建设过程的监控,加强质量、进度、安全和物资采购控制,严格执行工程预算,落实责任,确保工程项目达到设计要求。按照合同约定,企业自行采购工程物资的,应按照采购制度要求组织工程物资采购、验收和付款;由承包单位采购工程物资的,企业应加强监督,确保工程物资采购符合设计标准和合同要求。企业应实行严格的工程监理,委托经招标确定的监理单位进行监理,明确相关程序、要求和责任。工程监理单位应当依照国家法律法规及相关技术标准、设计文件和工程承包合同,对承包单位在施工质量、工期、进度、安全和资金使用等方面实施监督。工程监理人员一旦发现工程施工不符合设计要求、施工技术标准 and 合同约定,应当要求承包单位立即改正;发现工程设计不符合建筑工程质量标准或合同约定的质量要求,应当报告企业要求设计单位改正。未经工程监理人员签字,工程物资不得在工程上使用或者安装,不得进行下一道工序施工,不得拨付工程价款,不得进行竣工验收。企业需建立工程变更管理制度,严格控制工程变更,确需变更的,应当按照规定的权限和程序进行审批。重大的项目变更应当按照项目决策和概预算控制的有关程序和要求重新履行审批手续。因工程变更等原因造成价款支付方式及金额发生变动的,变更文件要齐备,企业要对工程变更价款的支付进行严格审核,依法需报有关政府部门审批的,企业必须取得相应的批复文件,承包商应在规定期限内全面落实变更设计和施工。企业需建立完善工程价款结算制度,财会部门与承包单位需及时沟通,准确掌握工程进度,根据合同约定,按照规定的审批权限和程序办理工程价款结算。

(5) 关于工程项目验收管理。企业须建立健全竣工验收管理制度,明确竣工验收的条件、标准、程序和责任等。企业收到承包单位的工程竣工报告后,应及时编制竣工决算,开展竣工决算审计,组织设计、施工、监理等有关单位进行竣工验收。企业需加强竣工决算审计,未实施竣工决算审计的工程项目,不得办理竣工验收手续。企业应及时组织工程项目竣工验收,交付竣工验收的工程项目,应当符合国家规定的质量标准,有完整的工程技术经济资料,并满足国家规定的其他竣工条件。验收合格的工程项目,应当编制交付使用财产清单,及时办理交付使用手续。工程竣工后,企业应对完工后剩余的物资进行清理核实,并妥善处理。企业需按照国家有关档案管理的规定,及时收集、整理工程建设各环节的文件资料,建立完整的工程项目档案,需报政府有关部门备案的,应及时备案。

(6) 关于工程项目后评估。企业应当建立完工项目后评估制度,对工程项目预期目标

的实现情况和项目投资效益等进行综合分析和评价，总结经验教训，以提升将来项目决策和投资决策的水平。严格落实工程项目决策和执行环节的责任追究制度，评估结果可作为绩效考核和责任追究的依据。

学习要点：

(1) 企业应当指定专门机构归口管理工程项目，根据发展战略和年度投资计划，提出项目建议书，开展可行性研究，编制可行性研究报告。

(2) 企业可以委托具有相应资质的专业机构开展可行性研究，并按照有关要求形成可行性研究报告。

(3) 企业可以委托具有相应资质的专业机构对可行性研究报告进行评审，出具评审意见。从事项目可行性研究的专业机构不得再从事可行性研究报告的评审。

(4) 企业应当按照规定的权限和程序对工程项目进行决策，决策过程应有完整的书面记录。

(5) 重大工程项目的立项，应当报经董事会或类似权力机构集体审议批准。

(6) 企业可以组织工程、技术、财会等相关部门的专业人员或委托具有相应资质的中介机构对编制的概预算进行审核。工程项目概预算按照规定的权限和程序审批通过后方可执行。

(7) 企业应科学分析和评估，不得违背工程施工组织设计和招标设计计划将应由一个承包单位完成的工程肢解为若干部分发包给几个承包单位。

(8) 企业应当依法组建评标委员会，评标委员会对所提出的评审意见承担责任。

(9) 企业须按照规定的权限和程序从中标候选人中确定中标人，并及时向中标人发出中标通知书。

(10) 企业应实行严格的工程监理，委托经招标确定的监理单位进行监理，明确相关程序、要求 and 责任。

(11) 工程监理人员一旦发现工程施工不符合……应当要求承包单位立即改正；发现工程设计不符合……应当报告企业要求设计单位改正。

(12) 未经工程监理人员签字，工程物资不得在工程上使用或者安装，不得进行下一道工序施工，不得拨付工程价款，不得进行竣工验收。

(13) 重大的项目变更应当按照项目决策和概预算控制的有关程序和要求重新履行审批手续。

(14) 企业需加强竣工决算审计，未实施竣工决算审计的工程项目，不得办理竣工验收手续。

(十) 业务外包风险与应对

1. 业务外包相关风险的主要表现

(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及企业遭受经济损失和品牌受损。

2. 企业应对业务外包风险的管控措施

(1) 关于业务外包实施方案制定。企业应当根据年度生产经营计划和业务外包管理制度，结合确定的业务外包范围，制定实施方案，按照规定的权限和程序进行审批，避免核心

业务外包。根据业务外包对企业生产经营的影响程度,对外包业务实施分类管理,突出管控重点;对于重大业务外包,总会计师或企业分管会计工作的负责人应参与决策,并将重大业务外包方案提交董事会或类似权力机构审批。

(2) 关于承包方选择。企业应当按照批准的业务外包实施方案选择承包方,充分调查承包方的合法性、专业资质、技术及经验水平是否符合企业对业务外包的要求,综合考虑企业内外部因素,对业务外包的人工成本、管理成本、业务收入等进行测算分析,合理确定外包价格,严格控制业务外包成本。企业还可适当引入竞争机制,遵循公开、公平、公正的原则,按照规定程序和权限,择优选择承包方,确保承包方选择的过程透明,结果真实有效。明确承包方后,企业应及时与承包方签订业务外包合同,约定业务外包的内容和范围、双方权利和义务、服务和质量标准、保密事项、费用结算标准和违约责任等。

(3) 关于业务外包实施过程管理。企业应当严格按照业务外包管理制度、工作流程和相关要求,制定业务外包实施过程的管控措施,确保承包方履行合同时有章可循。企业需确保承包方充分了解企业的业务实际、工作流程和质量要求,加强与承包方的沟通与协调机制,以便及时发现和解决业务外包过程中存在的问题。在承包方提供服务或制造产品的过程中,企业需密切关注重大业务外包承包方的履约能力,对承包方的履约能力进行持续评估,无法按照合同约定履行义务的,应及时终止合同,必要时需按合同进行索赔,并追究责任。企业应建立重大业务外包意外情况的应急机制,以保证生产经营活动持续运行。

(4) 关于业务外包验收与结算管理。企业应根据合同约定和验收标准,组织相关部门或人员对承包方交付的产品或服务的质量进行审查和全面测试,确保产品或服务符合要求,并出具验收证明。若发现异常情况,需及时查明原因,并与承包方协商采取适当的补救措施及执行索赔。企业须根据国家统一的会计制度,加强对业务外包的核算与监督管理,建立完善的外包成本会计核算方法,依据验收证明及合同约定的结算条件和方式,做好费用结算工作。

学习要点:

(1) 企业应当根据年度生产经营计划和业务外包管理制度,结合确定的业务外包范围,制定实施方案,按照规定的权限和程序进行审批,避免核心业务外包。

(2) 对于重大业务外包,总会计师或企业分管会计工作的负责人应参与决策,并将重大业务外包方案提交董事会或类似权力机构审批。

(3) 在承包方提供服务或制造产品的过程中,企业需密切关注重大业务外包承包方的履约能力,对承包方的履约能力进行持续评估,无法按照合同约定履行义务的,应及时终止合同,必要时需按合同进行索赔。

(4) 企业应根据合同约定和验收标准,组织相关部门或人员对承包方交付的产品或服务的质量进行审查和全面测试,确保产品或服务符合要求,并出具验收证明。

(十一) 合同管理风险与应对

1. 合同管理相关风险的主要表现

(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。

2. 企业应对合同管理风险的管控措施

(1) 关于合同相对方调查与谈判。合同订立前,企业应当通过审查相对方的身份证件、法人登记证书、资质证明、经审计的财务报告等,充分了解合同相对方的情况,确保对

方当事人具备履约能力。初步确定拟签约对象后，企业合同承办部门需在授权范围内制定谈判策略并进行合同谈判。对于影响重大、跨多业务领域或法律关系复杂的合同，可以组织法律、技术、财会等专业人员共同参与谈判，必要时也可聘请外部专家参与。为了避免合同舞弊，谈判过程中的重要事项和参与谈判人员的主要意见，应当予以记录并妥善保存。

（2）关于合同订立。企业应根据协商谈判结果，拟定合同文本，明确双方的权利义务和违约责任，确保条款内容准确、严谨、完整。合同文本一般由业务承办部门起草；对于重大合同或法律关系复杂的特殊合同，由法律部门参与起草。有国家或行业合同示范文本的，可以优先选用，并需认真审查涉及权利义务的条款，结合实际情况适当修改。企业应根据实际情况，指定合同归口管理部门，对合同实施统一规范管理。合同文本须报经国家有关主管部门审查或备案的，应当履行相应程序。企业还需重视合同信息的保密管理，未经批准，不得泄露合同订立过程中涉及的商业秘密或国家机密。

（3）关于合同审核。合同拟定完成后，企业应从合同文本的合法性、经济性、可行性和严密，性等方面进行严格审核，重点关注合同的主体、内容和形式是否合法，合同的内容是否符合企业的经济利益，对方当事人是否具有履约能力，合同权利和义务、违约责任和争议解决条款是否明确等。对于影响重大、跨多业务领域或法律关系复杂的合同文本，企业可以组织内部相关业务部门进行会审，认真记录、研究、分析业务部门提出的审核意见，根据实际情况，对合同条款进行修改。

（4）关于合同签署。对于审核通过的合同，企业应当按照合同的类型与规定的程序与对方当事人签署合同。正式对外订立的合同，应由企业法定代表人或其授权代理人签署并加盖有关印章；授权签署的合同，需同时签署授权委托书。企业应根据经济业务性质和管理层级设置等，建立合同分级管理制度。属于上级单位管理权限的合同，除有特殊情况，下级单位一般无权签署；如果下级单位确需签署涉及上级管理权限的合同，应提出申请，并履行相关审批程序。企业还需加强对合同专用章的保管，在合同经编号、审批、签署后，方可加盖合同专用章。

（5）关于合同履行。企业应与合同对方共同遵循诚实守信原则，根据合同的性质、目的等履行相关义务。企业需加强对合同履行环节的管控，重视对合同履行情况及效果的检查、分析和验收，发现违约行为，及时采取措施。企业可根据需要及时补充、更新、解除合同，例如，对于合同没有约定或者约定不明确的内容，可以协议补充；无法达成一致的，可按照国家有关法律法规、合同条款或者交易习惯确定。对于违背公平、条款有误、有欺诈行为，或因政策调整、市场变化等客观因素，可能导致企业利益受损的情况，应按照规定程序办理合同变更或解除，由合同对方造成企业损失的，应提出索赔要求。企业还需根据国家法律法规的规定，按照权限和程序在规定时效内协商解决与合同对方产生的合同纠纷。经协商一致的，双方应当签订书面协议；合同纠纷经协商无法解决的，应当根据合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。对于内部授权处理的合同纠纷，应当签署授权委托书，未经授权批准，相关人员不得做出任何实质性答复或承诺。

（6）关于合同结算。合同结算是合同执行中的重要环节，起到了对合同签订的审查以及对执行的监督作用。企业财务部门应当在严格审核合同条款后，按照合同规定进行付款。对于未有效履约合同条款或应签订书面合同而未签的，财务部门应拒绝办理结算业务，并及时向有关负责人报告。

（7）关于合同登记。企业应建立合同登记管理制度，合同的签署、履行、补充、变更、解除、结算等均须进行合同登记，因此，企业应充分利用信息系统，通过定期对合同的

统计、分类和归档,详细登记合同的订立、履行和变更等信息,实现对合同的全流程闭环管理。企业应制定合同文本统一分类和连续编号的管理要求,明确合同借阅和归还的职责权限和审批程序等。

(8) 关于合同管理后评估。企业需建立合同管理评估制度,每年定期对合同履行的总体情况和重大合同履行的具体情况进行分析评价。对于发现的执行缺陷,应及时采取有效措施予以改进。对于合同订立、履行等过程中出现的违法违规行为,企业应当追究相关人员或机构的责任。

学习要点:

(1) 对于影响重大、跨多业务领域或法律关系复杂的合同,可以组织法律、技术、财会等专业人员共同参与谈判,必要时也可聘请外部专家参与。为了避免合同舞弊,谈判过程中的重要事项和参与谈判人员的主要意见,应当予以记录并妥善保存。

(2) 合同文本一般由业务承办部门起草;对于重大合同或法律关系复杂的特殊合同,由法律部门参与起草。

(3) 对于影响重大、跨多业务领域或法律关系复杂的合同文本,企业可以组织内部相关业务部门进行会审,认真记录、研究、分析业务部门提出的审核意见,根据实际情况,对合同条款进行修改。

(4) 正式对外订立的合同,应由企业法定代表人或其授权代理人签署并加盖有关印章;授权签署的合同,需同时签署授权委托书。

(5) 属于上级单位管理权限的合同,除有特殊情况,下级单位一般无权签署;如果下级单位确需签署涉及上级管理权限的合同,应提出申请,并履行相关审批程序。企业还需加强对合同专用章的保管,在合同经编号、审批、签署后,方可加盖合同专用章。

(6) 对于内部授权处理的合同纠纷,应当签署授权委托书,未经授权批准,相关人员不得做出任何实质性答复或承诺。

(7) 企业财务部门应当在严格审核合同条款后,按照合同规定进行付款。对于未有效履约会同条款或应签订书面合同而未签的,财务部门应拒绝办理结算业务,并及时向有关负责人报告。

(8) 企业应制定合同文本统一分类和连续编号的管理要求,明确合同借阅和归还的职责权限和审批程序等。

(9) 企业需建立合同管理评估制度,每年定期对合同履行的总体情况和重大合同履行的具体情况进行分析评价。

(十二) 内部信息传递风险与应对

1. 内部信息传递相关风险的主要表现

(1) 内部报告系统缺失、功能不健全、内容不完整,可能影响生产经营的信息无法及时传递和有序运行。

(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。

2. 企业应对内部信息传递风险的管控措施

(1) 关于内部报告指标体系建立。企业应认真研究发展战略、风险控制要求和绩效考核标准,结合各管理层级的定位、特点和实际需求,建立科学规范、级次分明的内部报告指

标体系。内部报告指标体系还需与全面预算管理相结合，将预算控制的全过程和结果及时向企业管理层报告，以有效控制预算执行，根据环境和业务的变化情况，调整决策部署，不断修订完善内部报告指标体系。

（2）关于内部报告编制。企业内部报告编制单位应充分考虑报告使用者的需求，确保编制内容简洁明了、通俗易懂，便于企业各管理层和全体员工掌握相关信息。企业还需完善内、外部信息的收集和传递机制，掌握关于市场、竞争、政策及环境的变化情况，结合各管理层级特点和需求，按照标准对信息进行分类汇总；确认信息来源，对信息的真实性、合理性、时效性进行审核和鉴别。企业需要建立内部报告审核制度，明确审核权限和标准，确保内部报告信息质量符合要求。

（3）关于内部报告传递流程。企业应制定严密的内部报告传递流程，充分利用信息技术，强化内部报告信息集成和共享，将内部报告纳入企业统一信息平台，构建科学的内部报告网络体系。企业应根据信息的重要性，确定不同的流转环节，规范内部报告传递流程，并在各管理层级指定专人负责内部报告传递工作，及时上报重要信息，必要时可直接报告高级管理人员。企业还可通过采取奖励措施等方式，拓宽内部报告渠道，广泛收集高质量、合理化的建议。

（4）关于内部报告使用。企业各级管理人员在预算控制、生产经营管理决策和业绩考核时，应充分利用内部报告提供的信息。基于内部报告信息，对企业生产经营活动中的内外部风险进行有效评估，涉及突出问题和重大风险的，需及时启动应急预案。企业应明确内部报告的保密内容、保密程度及传递范围，从内部信息传递的时间、空间、流程等方面采取严格的保密措施，防止商业秘密通过企业内部报告被泄露。企业应建立内部报告保管制度，按照制度要求妥善保管内部报告。

（5）关于内部报告评价工作。企业应建立内部报告评价制度，定期对内部报告的及时性、内部信息传递的全面性、完整性、安全性、有效性进行评价，评估内部报告在企业生产经营活动中所起到的作用。发现内部报告管理存在缺陷的，企业需及时进行整改完善，确保内部报告提供的信息及时、有效。

（6）关于内部报告反舞弊管理。企业需建立反舞弊机制，对员工进行道德准则培训，设立员工信箱、投诉热线等，鼓励员工及企业利益相关方举报和投诉企业内部的违法违规、舞弊等行为。完善举报人保护制度，明确举报责任主体、举报程序等。企业还需建立反舞弊情况通报制度，定期就反舞弊的情况进行通报，反思评价现有的控制缺陷，确保反舞弊机制持续优化。

学习要点：

（1）内部报告指标体系还需与全面预算管理相结合，将预算控制的全过程和结果及时向企业管理层报告。

（2）企业应根据信息的重要性，确定不同的流转环节，规范内部报告传递流程，并在各管理层级指定专人负责内部报告传递工作，及时上报重要信息，必要时可直接报告高级管理人员。

（3）企业应明确内部报告的保密内容、保密程度及传递范围。

（4）企业应建立内部报告评价制度，定期对内部报告的及时性、内部信息传递的全面性、完整性、安全性、有效性进行评价。

（5）企业还需建立反舞弊情况通报制度，定期就反舞弊的情况进行通报。

（十三）信息系统风险与应对

1. 信息系统相关风险的主要表现

（1）信息系统缺乏规划或规划不合理，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，甚至出现系统性风险。

（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。

2. 企业应对信息系统风险的管控措施

（1）关于信息系统规划。企业应根据发展战略和业务需要进行信息系统建设，制定信息系统整体规划和中长期发展计划。信息系统规划要与企业组织架构、业务范围、技术等相匹配，各业务部门充分沟通，避免相互脱节。基于信息系统整体建设规划提出的项目建设方案，应明确建设目标、人员配备、职责分工、经费保障和进度安排等相关内容，并按照规定权限和程序审批后实施。企业信息系统归口管理部门应当组织内部各单位提出建设需求和关键控制点，规范开发流程，明确系统设计、编程、安装调试、验收、上线等全过程的管理要求，严格按照建设方案、开发流程和相关要求组织开发工作。

（2）关于信息系统开发实施。企业应基于对开发需求的分析，编制系统需求说明书，建立设计评审制度，严格控制设计变更流程，按规范执行相应的审批程序。企业开发信息系统，可采取自行开发、外购调试、业务外包等方式，应当将生产经营管理流程、关键控制点和处理规则嵌入系统程序，实现手工环境下难以实现的控制功能。企业在系统开发过程中，应执行统一的编程规范，使用版本控制。企业应按照不同业务的控制要求，通过信息系统中的权限管理功能控制用户的操作权限，避免将不相容职责的处理权限授予同一用户。针对不同的数据输入方式，企业需考虑对输入系统数据的检查和校验功能。预留必要的后台操作通道，对于必需的后台操作，企业应建立规范的流程制度，记录保留操作日志，确保操作的可审计性。对于异常的或者违背内部控制要求的交易和数据，企业应设计由系统自动报告并建立跟踪处理机制。企业信息系统归口管理部门需加强对信息系统开发全过程的跟踪管理，组织开发单位与内部相关单位的日常沟通协调，督促开发单位按照建设方案、计划进度和质量要求完成编程工作，对配备的硬件设备和系统软件进行检查验收，组织系统上线运行等。企业应组织独立于开发单位的专业机构对开发完成的信息系统进行验收测试，确保在功能、性能、控制要求和安全性等方面符合系统建设需求。企业需制定科学的上线计划和新旧系统转换方案，培训业务操作和系统管理人员，设计应急预案，确保新旧系统顺利切换和平稳衔接。系统上线涉及数据迁移的，还应制订详细的数据迁移计划，并对迁移结果进行测试。

（3）关于信息系统的运行与维护。企业应制定信息系统工作程序、信息管理制度以及各模块子系统的具体操作规范等，及时跟踪、发现和解决系统运行中存在的问题，确保信息系统按照规定的程序、制度和操作规范持续稳定运行。企业要指定专人负责系统运行的日常维护，做好系统运行记录，对异常情况和突发事件要及时响应上报。企业需建立信息系统变更管理流程，对系统变更申请严格审核，严格控制紧急变更，审核通过后方可进行系统变更，对变更的系统功能需进行测试。信息系统操作人员不得擅自进行系统软件的删除、修改等操作；不得擅自升级、改变系统软件版本；不得擅自改变软件系统环境配置。企业需建立信息系统资产管理制度，完善信息系统设备管理要求。企业应依照国家相关法律法规和信息安全技术标准，制定信息安全实施规范；根据业务性质、重要性程度、涉密情况等确定信息

系统的安全等级，建立不同等级信息的授权使用制度，采用相应技术手段保证信息系统运行安全有序，并建立信息系统安全保密和泄密责任追究制度。企业委托专业机构进行系统运行维护管理的，应当审查该机构的资质和信用状况等，并与其签订服务合同和保密协议。企业对重要业务系统的访问权限需严格管理，定期审阅系统账号，避免授权不当或存在非授权账号，禁止不相容职务用户账号的交叉操作。企业可以采取安装安全软件等措施防范信息系统受到病毒等恶意软件的感染和破坏；综合利用网络设备、软件技术以及远程访问安全策略等手段，加强网络安全，防范网络攻击和非法侵入。对于通过网络传输的涉密或关键数据，企业需采取必要的技术手段以确保信息传递的保密性、准确性和完整性。企业需建立系统数据备份管理制度，定期进行数据恢复有效性测试。

（4）关于信息系统评估。企业应建立健全信息系统风险评估制度，定期开展信息系统风险评估工作，及时发现系统安全问题，并采取有效措施进行整改。按照国家有关法律法规和电子档案管理的相关规定，妥善保管相关信息档案。

学习要点：

（1）企业应按照不同业务的控制要求，通过信息系统中的权限管理功能控制用户的操作权限，避免将不相容职责的处理权限授予同一用户。

（2）对于必需的后台操作，企业应建立规范的流程制度，记录保留操作日志，确保操作的可审计性。对于异常的或者违背内部控制要求的交易和数据，企业应设计由系统自动报告并建立跟踪处理机制。

（3）企业应组织独立于开发单位的专业机构对开发完成的信息系统进行验收测试，确保在功能、性能、控制要求和安全性等方面符合系统建设需求。

（4）企业要指定专人负责系统运行的日常维护，做好系统运行记录，对异常情况和突发事件要及时响应上报。企业需建立信息系统变更管理流程，对系统变更申请严格审核，严格控制紧急变更，审核通过后方可进行系统变更，对变更的系统功能需进行测试。信息系统操作人员不得擅自进行系统软件的删除、修改等操作；不得擅自升级、改变系统软件版本；不得擅自改变软件系统环境配置。

（5）企业委托专业机构进行系统运行维护管理的，应当审查该机构的资质和信用状况等，并与其签订服务合同和保密协议。



使用斯尔教育 App
扫码观看本节好课

第五节 法律风险和合规风险与应对

一、法律风险和合规风险的含义及其影响因素（★★）

（一）含义

法律风险是指企业在经营过程中因自身经营行为的不规范或者外部法律环境发生重大变化而造成不利法律后果的可能性。

合规风险是指企业因违反法律或监管要求而受到制裁、遭受金融损失以及因未能遵守所有适用法律、法规、行为准则或相关标准而给企业信誉带来损失的可能性。

法律风险侧重于民事责任的承担，合规风险则侧重于行政责任和道德责任的承担。

（二）影响因素（考虑因素）

（1）国内外与企业相关的政治、法律环境变化可能引发的风险；

- (2) 影响企业的新法律法规和政策颁布可能引发的风险;
- (3) 员工的道德操守不当可能引发的风险;
- (4) 企业签订重大协议和有关贸易合同的条款设计不当等可能引发的风险;
- (5) 企业发生重大法律纠纷案件所引发的风险;
- (6) 企业和竞争对手的知识产权可能引发的风险。

二、法律风险和合规风险的主要表现与应对(★★★)

法律风险和合规风险在企业风险管理实务中一般按法律责任风险、行为规范风险和监管风险采取相应的应对措施。

(一) 法律责任风险与应对

1. 法律责任相关风险的主要表现

(1) 公司生产经营违反了相关法律法规或其他规定、流程手续、资质要求等,可能导致公司遭受法律制裁、监管处罚、重大财务损失和声誉损失。

(2) 公司面临外部诉讼纠纷时,未能积极妥善应对,或由于应诉行为不当,可能导致企业承担潜在利益损失。

2. 企业应对法律责任风险的管控措施

企业应对上述法律责任风险,可以重点关注违规行为、法律纠纷等方面的管控措施。

(1) 违规行为:公司管理层应根据企业的风险管理流程设计风险管理制度,建立法律合规问责和处罚制度,如规定违法违规当事人与所属上级领导应共同承担违法违规责任。完善监控机制,制定纠正和预防措施,持续改进法律合规管理体系的有效性。

(2) 法律纠纷:企业应配置专业的法务人员,建立法律管理相关的制度规范及符合企业核心利益的应对策略,各相关人员应严格执行制度规范。企业应当重视事后评估,透过案件处理,分析企业经营管理的现实和潜在风险,提出防范建议,提升企业法律纠纷案件管理的附加值,实现企业利益最大化。

(二) 行为规范风险与应对

1. 行为规范相关风险的主要表现

(1) 企业管理层未引导员工建立正确的价值观,员工或其他利益相关者的潜在不道德行为,可能导致企业声誉受到负面影响。

(2) 公司管理层未识别出舞弊的高风险岗位并对其风险进行控制,可能导致公司面临直接的经济损失或对公司形象产生负面影响。

2. 企业应对行为规范风险的管控措施

企业应对上述行为规范风险,可以重点关注道德行为、廉洁和舞弊行为等方面的管控措施。

(1) 道德行为:企业应当制定员工职业道德规范,并定期组织培训,要求员工确认知晓程度,关注潜在的利益冲突行为,并展开调查,以确保企业在法律规范下经营运作。

(2) 廉洁和舞弊行为:企业应制定廉洁及反舞弊管理措施,有效防范管理层违规决策、挪用企业资金、贪污企业资产、收受贿赂等行为,防范员工或合作伙伴的潜在违法行为,避免给企业带来直接经济损失或对企业形象产生负面影响。

(三) 监管风险及其应对

1. 监管风险的主要表现

(1) 企业未能有效识别进口产品在出口海关、出口国可能遇到的监管要求,或者未能准确理解政府贸易规定、海关规定,可能导致企业的经济损失或交易失败。

(2) 企业未能识别和防范由于违反国家和劳动保障机构制定的相关法规(包括个人所得税、薪酬、休假、反歧视等),可能导致企业面临人事合规带来的风险。

(3) 对于上市公司,企业未能识别和防范证券监督管理要求,如证券交易所的股票交易规则及内控标准等,可能导致企业面临潜在的合规和法律风险。

(4) 企业未能识别并遵守国家健康、安全和环保方面的法律与规范;未对员工提供适当的安全、环保意识培训;安全管理体系不健全,或相关管理制度无法有效执行;缺少突发事件报告体系,可能导致企业财产损失。

(5) 企业未能按时向税务机关、工商机关等提交税务报告、年检报告等资料,受到监管机构的检查批评或处罚,可能导致企业信用及声誉受损。

2. 企业应对监管风险的管控措施

企业应对上述监管风险,应重点关注贸易、人事合规、有价证券、健康、安全与环保、财税合规等方面的管控措施。

(1) 贸易:企业应关注政府贸易的监管要求,识别和防范违反政府贸易规定、海关规定、地缘政治规则和跨国交易带来的潜在合规风险,在交易前要收集大量的信息,明确交易过程中的不确定因素,对可能存在的风险做基本预判,并制定相应的应对方案。

(2) 人事合规:企业应严格招聘程序,加强对劳动者入职审查,建立并执行合法合规的劳动合同管理制度、合理的工资结构,制定符合实际的绩效考核机制,规避人事合规风险给企业带来的纠纷。

(3) 有价证券:企业应关注证券监管机构的监管要求,建立完善的证券业务制度规范,对执业行为的合规性进行审查监督,强化岗位制约和监督,严格限定不同岗位人员的操作权限,降低因违规操作给企业带来风险的可能性。

(4) 健康:企业应严格遵守法律法规,建立完善的安全管理体系,对突发事件制定相关的应急预案;定期组织员工培训,加强员工的安全、环保意识,提升员工自身能力,使劳动生产在保证劳动者健康、企业财产不受损失、人民生命安全的前提下顺利进行。

(5) 安全与环保:企业应时刻关注政府监管要求,严格按照要求报送税务报告、年检报告等。加强对财税风险的监控,评估预测财税风险,并指定相应的应对方案,防范企业因财税风险而受到监管处罚。

本章小测

快使用斯尔教育APP,扫描二维码,
进行章节小测。



参考文献

- [1] 中央企业全面风险管理指引（国资发改革〔2006〕108号，2006年6月6日）
- [2] 企业内部控制基本规范（财会〔2008〕7号，2008年5月22日）
- [3] 企业内部控制应用指引（财会〔2010〕11号，2010年4月15日）
- [4] 企业内部控制评价指引（财会〔2010〕11号，2010年4月15日）
- [5] 企业内部控制审计指引（财会〔2010〕11号，2010年4月15日）
- [6] 上市公司治理准则（中国证券监督管理委员会公告〔2018〕29号，2018年9月30日）
- [7] 关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见（国资发监督规〔2019〕01号，2019年10月19日）
- [8] 关于做好2020年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知（国资发监督规〔2019〕44号，2019年12月31日）
- [9] 关于做好2021年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知（国资厅监督〔2020〕307号，2020年10月29日）
- [10] 关于做好2022年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知（国资厅监督〔2021〕299号，2022年1月7日）

不要让来之不易的“收获”被时间偷偷带走，写下你的心得和感悟吧！

一句话总结……

逢考必过！

