

每天45分钟

学

2020年 注册会计师全国统一考试

公司战略与风险管理

杨安富 主编 中华会计网校 编

注会

内容提要

本书属于注册会计师“梦想成真——百天突破”系列辅导丛书,是注册会计师考试“公司战略与风险管理”科目辅导用书,内容包括公司战略的基本概念、公司战略的管理、企业内、外部环境分析、SWOT 分析、总体战略、业务单位战略、职能战略等。书中把备考时间科学精准划分为每天 45 分钟,重新梳理“公司战略与风险管理”学科的知识框架,以专题为单元,实现好学、够学、易学,更好地满足学习需要,提高学习效率。本书适合备考注册会计师“公司战略与风险管理”学科的考生阅读。

图书在版编目(CIP)数据

每天 45 分钟学注会·公司战略与风险管理. 2020 /
杨安富主编;中华会计网校编. —上海:上海交通大学出版社,2020

ISBN 978-7-313-23012-6

I. ①每… II. ①杨… ②中… III. ①公司-企业管理-资格考试-自学参考资料②公司-风险管理-资格考试-自学参考资料 IV. ①F23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第 038144 号

每天 45 分钟学注会——公司战略与风险管理(2020)

MEITIAN 45 FENZHONG XUE ZHUKUAI——GONGSI ZHANLÜE YU FENGXIAN GUANLI
(2020)

主 编: 杨安富	编 者: 中华会计网校
出版发行: 上海交通大学出版社	地 址: 上海市番禺路 951 号
邮政编码: 200030	电 话: 021-64071208
印 刷: 定州启航印刷有限公司	经 销: 全国新华书店
开 本: 787mm×1092mm 1/16	印 张: 26.5
字 数: 612 千字	印 次: 2020 年 4 月第 1 次印刷
版 次: 2020 年 4 月第 1 版	
书 号: ISBN 978-7-313-23012-6	
定 价: 66.00 元	

版权所有 侵权必究

告 读 者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 0312-2362388

前言



2020年的注会备考又开始啦！为了帮助广大考生朋友高效备考，精准备考，愉快备考，编者为广大考生朋友精心编写了本书。

45min

壹

考生感受

历届考生朋友对“公司战略与风险管理”课程的备考感受是：

- (1) 教材内容看似不多，但是普遍感觉陌生，工作中接触较少，学习过程中容易觉得枯燥乏味；
- (2) 自己在看书备考过程中难以形成知识体系，理不清教材逻辑，导致难以记忆、难以把握考点；
- (3) 很多考试辅导教材的语言表述晦涩，不易理解，无法与现实工作联系；
- (4) 考试过程中试题信息量大，以案例为主的考题灵活性强，尤其是在简答题和综合题中，读完题后无法将案例材料与相关理论清晰对应并形成答题要点。

这就是“公司战略与风险管理”课程及其考试的特点。

45min

贰

本书特点

针对考生在学习过程中遇到的问题和本课程的特点，我们精心编写此书以帮助考生朋友顺利通过考试！

本书特点是：

- (1) 精准把握考点。编者在充分研究过去七年考题的基础上将本课程的高频考点提炼出来，形成23个专题，并揭示各专题之间的内在联系，让考生实现系统学习。编者不求面面俱到，但求对2020年的考点实现高度覆盖。
- (2) 讲授深入浅出。针对重要知识点中晦涩的表述，结合现实生活中大家熟知的简短精致的案

例进行讲授，让考生朋友一看就懂，并形成记忆。

(3) 提升答题技巧。在熟练掌握知识点的基础上，考生朋友还需要学会在案例中抓取关键信息以联系理论知识点，形成答题要点，本书将通过习题讲解和练习大幅度提升答题技巧。

(4) 合理规划学习。本书将 23 个专题合理地切分为 100 个知识点，并安排好 100 天的学习，每个知识点大约需要 45 分钟，引导考生朋友有计划地学习，做到每天轻松学一点，天天积累进而提升。

由于本书以专题和知识点的形式来呈现考点并展开讲授，因此零基础或者基础较差的初学者估计不会成为本书的粉丝，编者希望以下考生朋友一定用好此书，学习必将事半功倍：

(1) 复考生。在过去听过基础讲解或者自学后参加过考试的考生，对课程的特点、自己学习中的问题和考试特点有所感受，利用本书估计会有拨云见日、恍然大悟之感，会有点石成金的收获。

(2) 基础良好型考生。在大学期间学过战略管理、风险管理、内部控制等相关课程的年轻考生，即便没有系统学习过《公司战略与风险管理》教材，也可轻松适应本书的特点，从而用最少的的时间掌握尽可能多的考点并通过考试。

(3) 考前突击型考生。有的考生朋友在 3—8 月份听过相关的基础讲解，但是“消化不良”，练习不够，临到考前一个月对是否参考还犹豫不决。这样的朋友不妨将本书作为一个突击工具，也许会带来意想不到的效果。

为了突出重点，本书对近七年考试中涉及的知识点都做了重点标注，近七年出现过 1—2 次的知识点标注为一颗星（★），出现过 3—4 次的知识点标注为两颗星（★★），出现过 5 次及以上的知识点标注为三颗星（★★★），同学们可以据此安排学习时间和练习时间。

希望本书能够帮助大家以优异的成绩顺利通过考试！

杨安富

目录

Contents

001

专题一

公司战略的基本概念

DAY1 战略、使命与目标 / 002

DAY2 公司战略的层次 / 007

011

专题二

公司战略管理

DAY3 战略管理基础 / 012

DAY4 战略变革管理 / 015

DAY5 战略变革管理强化练习 / 019

023

专题三

企业外部环境分析

DAY6 宏观环境分析 / 024

DAY7 宏观环境分析强化练习 / 028

DAY8 产品生命周期分析 / 031

DAY9 产业五种竞争力分析（一） / 035

DAY10 产业五种竞争力分析（二） / 039

DAY11 产业五种竞争力分析强化练习（一） / 044

DAY12 产业五种竞争力分析强化练习（二） / 047

DAY13 成功关键因素分析 / 049

DAY14 竞争环境分析 / 052

DAY15 战略群组分析强化练习（一） / 055

DAY16 战略群组分析强化练习（二） / 058

DAY17 钻石模型分析 / 060

065

专题 四

企业内部环境分析

- DAY18 企业资源分析 / 066
- DAY19 企业能力分析 / 070
- DAY20 企业资源和能力分析强化练习 / 074
- DAY21 价值链分析 / 078
- DAY22 价值链分析强化练习 / 082
- DAY23 波士顿矩阵 / 085
- DAY24 波士顿矩阵强化练习 / 089

091

专题 五

SWOT 分析

- DAY25 SWOT 分析 / 092
- DAY26 SWOT 分析强化练习 / 095

099

专题 六

总体战略

- DAY27 一体化战略 / 100
- DAY28 密集型战略 / 105
- DAY29 一体化战略和密集型战略强化练习 / 110
- DAY30 稳定战略和收缩战略 / 113
- DAY31 并购战略 / 116
- DAY32 并购战略强化练习 / 120
- DAY33 内部发展和战略联盟 / 123
- DAY34 发展战略的主要途径强化练习（一） / 128
- DAY35 发展战略的主要途径强化练习（二） / 131

133

专题 七

业务单位战略

- DAY36 成本领先战略和差异化战略 / 134
- DAY37 成本领先战略强化练习 / 138

- DAY38 集中化战略和“战略钟” / 140
- DAY39 基本竞争战略强化练习 / 145
- DAY40 中小企业竞争战略 / 150
- DAY41 中小企业竞争战略强化练习 / 155
- DAY42 蓝海战略 / 157
- DAY43 蓝海战略强化练习（一） / 161
- DAY44 蓝海战略强化练习（二） / 163

167

专题八

职能战略

- DAY45 市场营销战略 / 168
- DAY46 市场营销战略强化练习 / 173
- DAY47 研究与开发战略 / 176
- DAY48 生产运营战略与采购战略 / 179
- DAY49 人力资源战略 / 183
- DAY50 财务战略的概念与确立 / 186
- DAY51 基于产品生命周期的财务战略选择 / 189
- DAY52 基于价值创造或增长率的财务战略选择 / 193

199

专题九

国际化经营战略

- DAY53 企业国际化经营动因 / 200
- DAY54 国际市场进入模式 / 204
- DAY55 国际化经营的战略类型 / 207
- DAY56 新兴市场的企业战略 / 211

215

专题十

公司战略与组织结构

- DAY57 组织结构的构成要素与纵向分工结构 / 216
- DAY58 横向分工结构（一） / 220

233

专题十一

DAY59 横向分工结构（二） / 224

DAY60 企业战略与组织结构 / 229

公司战略与企业文化

DAY61 企业文化及其类型 / 234

DAY62 企业文化与绩效、战略稳定性与文化适应性 / 237

241

专题十二

战略控制

DAY63 战略控制的过程 / 242

DAY64 战略控制的方法 / 245

DAY65 战略控制的方法强化练习 / 251

255

专题十三

战略管理中的权力与利益相关者

DAY66 战略管理中的权力与利益相关者 / 256

261

专题十四

信息技术在战略管理中的作用

DAY67 信息技术在战略管理中的作用 / 262

267

专题十五

公司治理概述

DAY68 公司治理概述 / 268

273

专题十六

三大公司治理问题

DAY69 三大公司治理问题 / 274

DAY70 三大公司治理问题强化练习 / 278

283

专题十七

公司内部治理结构和外部治理机制

DAY71 公司内部治理结构和外部治理机制 / 284

287

专题十八

公司治理的基础设施

DAY72 公司治理的基础设施 / 288

293

专题十九

风险与风险管理概述

DAY73 风险的概念与外部风险 / 294

DAY74 战略风险与运营风险 / 298

DAY75 从内部控制角度展开几个主要运营风险 / 302

DAY76 财务风险 / 307

DAY77 风险类型强化练习 / 310

DAY78 风险管理的概念与目标 / 314

317

专题二十

风险管理基本流程

DAY79 风险管理基本流程（一） / 318

DAY80 风险管理基本流程（二） / 321

325

专题二十一

风险管理体系

DAY81 风险管理策略 / 326

DAY82 风险管理组织职能体系 / 331

DAY83 内部控制系统（一） / 335

DAY84 内部控制系统（二） / 338

DAY85 内部控制系统（三） / 341

DAY86 风险理财概念、策略与方案 / 345

DAY87 损失事件管理 / 349

DAY88 套期保值 / 353

357

专题 二十三

风险管理技术与方法

DAY89 风险管理技术与方法（一）/ 358

DAY90 风险管理技术与方法（二）/ 362

367

专题 二十三

案例分析题练习

DAY91 案例分析题练习（一）/ 368

DAY92 案例分析题练习（二）/ 370

DAY93 案例分析题练习（三）/ 374

DAY94 案例分析题练习（四）/ 377

DAY95 案例分析题练习（五）/ 385

DAY96 案例分析题练习（六）/ 392

DAY97 案例分析题练习（七）/ 398

DAY98 案例分析题练习（八）/ 403

DAY99 案例分析题练习（九）/ 407

DAY100 案例分析题练习（十）/ 410

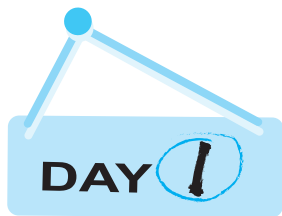
公司战略的基本概念



本专题从以往考试来看，属于间断性出现在考试中，2013年~2019年的考试中，2016年和2017年未涉及本专题的考点，而且形式命题从以往的客观题开始向主观题方向发展，约50%的试题均会结合案例出现。由于该知识点属于整本书的起点，因此在备考中应该重点关注，尤其要注意准确理解。本专题考生大约需要安排两天时间来学习和练习！

学

注会



战略、使命与目标

划重点

标题中的战略是指公司战略，使命与目标指的是公司的使命与目标。

一、公司战略的定义

1. 公司战略的传统概念

战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。

2. 公司战略的现代概念

战略是一系列或整套的决策或行动方式，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。

3. 公司战略传统概念与现代概念的比较★（见表 1-1）

表 1-1 公司战略传统概念与现代概念的比较

类型	传统概念	现代概念
代表人物	波特	明茨伯格
核心表述	终点与途径	途径：决策或行动组合
本质属性	计划性、全局性、长期性	应变性、竞争性、风险性

要点提示

(1) 大部分公司的战略是**事先计划**和**突发应变**的组合。

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

(3) 公司战略意味着企业要采取主动姿态预测未来，影响变化，而不是被动地对变化作出反应。

二、公司的使命与目标

(一) 公司的使命★★

公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：公司目的、公司宗旨、经营哲学。

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【**深入浅出**：根本性质是营利还是非营利；存在理由是为股东带来价值、履行社会责任】。

(2) 营利组织的目的——首要目的是为其所有者带来经济价值；其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。

(3) 非营利组织的目的——提高社会福利、促进政治和社会变革。

2. 公司宗旨

(1)作用：阐述公司长期的战略意向【**深入浅出**：宗旨即经营范围，经营范围长期不变】。

(2)内容：主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。

(3)公司宗旨反映出企业的定位。

定位是指企业采取措施适应所处的环境，包括：①对手是谁？——相对于其他企业；②提供什么？——生产或销售什么类型的产品或服务；③提供给谁？——给特定的部门；④提供方式？——以什么样的方式满足客户和市场需求；⑤资源配置？——如何分配内部资源以保持企业的竞争优势。

【**深入浅出**】定位错误很糟糕的情形：教学型教授去挑战学术型教授；生产空调的小企业去挑战格力电器；生产手机的小企业去挑战华为……必将失败！

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，是企业文化的高度概括【**深入浅出**：经营哲学比如高尚的情怀、规范的行为，要有底线】。

(2)经营哲学体现方式：公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等【**深入浅出**：利益相关者包括股东、经营者、债权人、员工，管理风格比如有有的公司等级分明而有的公司允许员工自由发挥】。

(3)经营哲学影响着公司的经营范围和经营效果【**深入浅出**：底线决定了什么能做什么不能做，从而影响经营范围】。

要点提示

(1)许多公司关于使命的表述往往不详尽、不全面，这正是公司战略现代概念**应变性、竞争性和风险性**的具体体现。

(2)经营哲学也是**企业文化的高度概括**，因此学习该知识点时应该联系第61天的“企业文化”相关考点。

(二)公司的目标★

1. 与公司使命的关系

公司目标是公司使命的具体化，是企业的基本战略。

要点提示

(1)**使命是抽象的，目标是具体的**。

(2)**使命是长时间的，具有稳定性；目标是次长时间的，具有阶段性**。

(3)实现多个目标，方能成就一个使命！

2. 公司目标是一个体系

(1)目标体系的作用：是将公司的使命转换成明确具体的业绩标准，从而使得公司的进展有一个可以测度的标准。

(2)目标体系的构成：财务目标体系和战略目标体系。

①财务目标体系表明公司必须致力于在下列指标上达到较好结果：市场占有率、收益增长率、投资回报率，股利增长率、股票价格评价、现金流以及公司的信任度等；②战略目标体系的建立目的在于为公司赢得下列结果：获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在

国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会等。

要点提示 财务目标体系通常可以定量，战略目标体系通常只能定性！

(3) 目标体系的体现：财务目标体系和战略目标体系都应该从短期目标和长期目标两个角度体现出来【**深入浅出**：某汽车企业的长期财务目标是实现世界 500 强，短期财务目标是先实现重庆 50 强；长期战略目标是质量全球领先，短期战略目标是质量西部地区领先】。

【**深入浅出**】公司的使命与目标(见表 1-2)

表 1-2 公司的使命与目标

知识点	J 电商	杨老师
使命	让家用电器便捷地进入千家万户	为国家培养高端会计人才作出贡献
目的	实现利润的持续增长，为股东创造价值，承担社会责任	帮助中华会计网校实现收入增长的同时实现自我高收入和实现财务自由
宗旨	对手是谁？门店销售为主的 S 电器 提供什么？家用电器 提供给谁？广大的电器消费者 提供方式？电子商务 资源配置？电商平台和大数据技术	对手是谁？相关课程的授课老师 提供什么？讲授公司战略与风险管理 提供给谁？广大考生 提供方式？网络课程 资源配置？足够的时间和相关知识
经营哲学	守法经营、客户至上、优质优价、方便快捷	为人师表、考生至上、专业敬业、精益求精
目标	利润每年增长 20% 以上，等等	考生通过率 80% 以上，等等

不管是 J 电商还是杨老师，首先能实现“目的”才能完成“使命”，要明确“宗旨”才能完成“使命”，有正确的“经营哲学”才能完成“使命”；“使命”是抽象的，“目标”是具体的，实现多个“目标”，方能成就一个“使命”。

例解答·练

例题

例 1. (多选题·2013 年)公司战略的现代概念强调战略的()。

- A. 全局性
- B. 竞争性
- C. 风险性
- D. 应变性

解 本题考核“公司战略的定义”的知识点。战略的传统概念强调了公司战略的计划性、全局性和长期性；战略的现代概念更强调战略的应变性、竞争性和风险性。

答 BCD

例 2. (单选题·2015 年)以营利为目的而成立的组织，其首要目的是()。

- A. 履行社会职责
- B. 保证员工利益
- C. 实现经营者期望
- D. 为其所有者带来经济价值

解 本题考核“企业的目标”的知识点。公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现，组织按其存在理由可以分为两大类：营利组织和非营利组织。以营利为目的成立的组织，

其首要目的是为其所有者带来经济价值。例如，通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。

答 D

例 3. (单选题) 下列各项表述中，可以作为企业使命的是()。

- A. 加强开发项目的质量管理
- B. 5 年内在市区内建成 2 个地标性建筑
- C. 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
- D. 在开发某地标建筑时，以中国传统文化为基础融入科技元素

解 本题考核“企业的使命”的知识点。使命是抽象的，所以不能选 A 和 D，因为 A 和 D 都是具体的工作或者项目；使命是很长时间的，具有稳定性，所以不能选 B，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，所以选项 C 正确。

答 C

例 4. (多选题·2014 年) 下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中，正确的有()。

- A. 提高股利增长率
- B. 获得满意的投资回报率
- C. 提高公司在客户中的声誉
- D. 获得持久的竞争优势

解 本题考核“公司目标体系的构成”的知识点。财务目标体系表明公司必须致力于在下列指标上达到较好结果：市场占有率、收益增长率、投资回报率，股利增长率、股票价格评价、现金流以及公司的信任度等。战略目标体系的建立目的在于为公司赢得下列结果：获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会等。AB 属于财务目标体系。

答 CD

例 5. (单选题·2019 年) 睿祥公司创业初期主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和硬件的互联网企业。本案例体现了睿祥公司()。

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

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

答 A

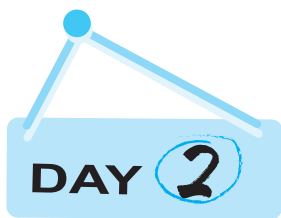
习题

1. 【多选题·2018 年】逸风公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，成效显著。以下的表述中体现逸风公司上述做法的有()。
- A. 逸风公司的战略是理性计划的产物
 - B. 逸风公司的战略是在其内外环境的变化中不断规划和再规划的结果
 - C. 逸风公司的战略是事先的计划和突发应变的组合

- D. 逸风公司采取主动态势预测未来
2. 【单选题·2014年】甲公司创始人在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定：在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情，从公司使命角度来看，属于（ ）。
- A. 公司宗旨
B. 公司目的
C. 公司目标
D. 经营哲学
3. 【单选题·2019年】2019年G电器公司为了超越竞争对手，决定优化产品价格，实施了去高价库存的策略，力图获取领先的市场竞争优势，从上述信息可以判断，该内容属于（ ）。
- A. 公司宗旨
B. 公司目的
C. 公司目标
D. 经营哲学
4. 【单选题·2019年】云飞公司最初是一家电子商务企业，后来成长为业务涵盖网上商城、餐饮、酒店和物流的大型多元化公司。云飞公司的发展体现了公司（ ）。
- A. 经营哲学的变化
B. 宗旨的变化
C. 公司目的的变化
D. 战略层次的变化

参考答案及解析

1. BCD 【解析】本题考核“公司战略的定义”的知识点。该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，说明其战略是事先的计划和突发应变的组合，采取主动的态势预测未来，战略是在内外环境的变化中不断规划和再规划的结果，选项BCD都是正确的。
2. D 【解析】本题考核“企业的使命”的知识点。经营哲学是公司为其经营活动所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。本题“在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情”体现的是公司的经营哲学，所以选项D正确。
3. C 【解析】本题考核“公司的目标”的知识点。战略目标体系的建立目的在于为公司赢得下列结果：获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会等。2019年G电器公司“力图获取领先的市场竞争优势”属于战略目标体系。所以选项C正确。
4. B 【解析】本题考核“公司宗旨”的知识点。公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。“云飞公司最初是一家电子商务企业，后来成长为业务涵盖网上商城、餐饮、酒店和物流的大型多元化公司”体现的是经营业务范围的变化，即公司宗旨的变化，选项B正确。



公司战略的层次

划重点

一、总体战略★

(1) 总体战略又称公司层战略。在大中型企业里，特别是经营多项业务的企业，总体战略是企业最高层次的战略。

(2) 总体战略的内涵：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) 公司层战略涉及的两大问题：整个企业的财务结构和组织结构。

【深入浅出】 总体战略一旦确定，一方面需要**财务支持**，如何安排资金保障战略的实施，因此涉及**财务结构**问题；另一方面需要有一个科学合理的**组织保障**，因此涉及**组织结构**问题。

二、业务单位战略★

(1) 公司的二级战略常常被称作业务单位战略或竞争战略。

(2) 业务单位战略涉及的层次：各业务单位的主管以及辅助人员。

(3) 业务单位经理人员的主要任务：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。

【要点提示】 单业务公司的总体战略和业务单位战略只有一个，即合二为一；只有对业务多元化的公司来说，总体战略和业务单位战略的区分才有意义。

三、职能战略★

(1) 职能战略，又称职能层战略。

(2) 职能战略涉及的层次：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**【深入浅出】**：这就是职能战略提到的六大主要职能】。

(3) 企业内各职能部门的主要任务：如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率。

【要点提示】

(1) 难以归纳出一般性的职能战略。

(2) 职能战略强调**协同**作用：单个的职能中各种活动的协调性与一致性；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。

【深入浅出】 三个层次战略关系的举例说明：某集团公司2019年之前的业务范围是船舶制造和销售，公司决定2020年新建上游产业钢铁企业，这属于总体战略的范畴；新建的钢铁企业需要考虑是通过低成本还是新技术与同业进行竞争，这属于竞争战略的范畴；新建钢铁企业的财务部门需要考虑如何融资、人力资源部门需要考虑如何招聘人才等，这属于职能战略的范畴。

例解答·练

例题

例 1. (单选题) 甲集团是国内大型粮油集团公司, 近年来致力于从田间到餐桌的产业链建设, 2008 年收购了以非油炸方式生产“健康”牌方便面的乙公司, 并全面更换了乙公司的管理团队。2009 年“健康”牌方便面市场份额下降, 为了从竞争激烈的方便面市场上重新赢得原有市场份额, 2010 年初需要制定扩大方便面市场份额, 提高其竞争力的战略。该战略属于()。

- A. 公司战略
- B. 业务单位战略
- C. 产品战略
- D. 职能战略

解 本题考核“业务单位战略”的知识点。竞争战略是在战略业务单位这个层次制定的, 包括如何实现竞争优势, 以便最大限度地提高企业盈利能力和扩大市场份额, 确定相关产品的范围、价格、促销手段和市场营销渠道等。

答 B

例 2. (多选题) 甲公司在其五年发展战略中确立了以下目标: ①从产品质量和流程角度, 改良产品, 并努力使现有产品单位成本在三年内降至同行业 90% 的水平, 进而提高盈利能力; ②为客户提供差异化服务, 提高客户的品牌忠诚度; ③细分现有市场并发掘潜在客户, 力争在三年内使市场占有率提升 5%; ④根据市场调研结果, 研发新的产品。以上目标所涉及的职能战略有()。

- A. 成本领先战略
- B. 研究与开发战略
- C. 市场营销战略
- D. 差异化战略

解 本题考核“职能战略”的知识点。职能战略涉及的层次: 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, 所以, 选项 B、C 正确。成本领先战略和差异化战略属于业务单位战略。

答 BC

习题

1. 【单选题】下列选项中, 属于公司层战略的是()。

- A. 甲钢铁公司研究开发出一项新的技术
- B. 乙餐饮公司投资建立食材基地
- C. 丙房地产公司通过降价以增加房产的销售
- D. 丁物流公司重整其人力资源管理, 提升对员工的绩效管理

2. 【单选题】乙公司是一家钢铁制造企业。为了稳定原材料供货渠道和供货价格, 2018 年 3 月收购了一家铁矿石生产企业, 并对其进行全面重组, 注入巨额资金用于扩大该铁矿石企业的生产能力, 希望通过规模经济效应应对竞争对手的竞争。短短 1 年多时间, 该铁矿石企业通过低成本, 在市场竞争中遥遥领先于其竞争对手。乙公司针对该铁矿石企业实施的战略属于()。

- A. 总体战略
- B. 职能部门战略

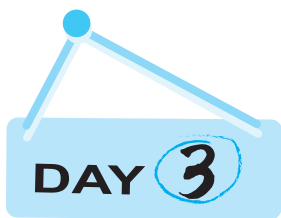
公司战略管理



本专题从以往考试来看，属于第一章的重要知识点，2019年、2018年、2017年、2014年均涉及客观题的考核，2014年涉及简答题的考核，2016年和2018年涉及综合题的考核，核心内容是战略变革管理。本专题考生大约需要安排三天时间来学习和练习！

学

注会



战略管理基础

划重点

一、战略管理的内涵

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与条件，制定战略决策，评估、选择并实施战略方案，控制战略绩效的动态管理过程。

二、战略管理的特征

1. 战略管理是企业的综合性管理

主要表现为对象上的综合性：

(1) 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战略。

(2) 涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素。

2. 战略管理是企业的高层次管理

具体表现：与企业的日常管理和职能管理不同，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施。

3. 战略管理是企业的一种动态性管理【深入浅出：这就是现代战略的特征的表现】

具体表现：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。

三、战略管理过程★

要点提示 这是今天的核心内容！

(一) 战略分析

1. 战略分析的主要目的

评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。

2. 战略分析的内容

(1) 外部环境分析。①外部环境分析的目的：了解企业所处的环境正在发生哪些变化，这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁；②外部环境分析的内容：宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析和国家竞争优势分析；③外部环境分析的工具：成功关键因素分析、SWOT 分析等。

(2) 内部环境分析。①内部环境分析的目的：了解企业自身所处的相对地位，企业具有哪些资源以及战略能力；②内部环境分析的内容：资源与能力分析、价值链分析和业务组合分析等；③内部环境分析的工具：波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT 分析等。

(二) 战略选择

战略选择要考虑的两方面问题：可选择的战略类型和战略选择过程。

1. 可选择的战略类型

(1) 总体战略选择。总体战略选择包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型。

(2) 业务单位战略选择。业务单位层面的竞争战略包括基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略三种战略。

(3) 职能战略选择。职能战略包括市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、人力资源战略、财务战略等多个职能部门的战略。

2. 战略选择过程

(1) 制订战略选择方案。战略形成的方法包括：①自上而下的方法；②自下而上的方法；③上下结合的方法。

要点提示 三种方法的主要区别在于战略制定中对**集权与分权程度的把握不同**。

(2) 评估战略备选方案。评估备选方案通常使用三个标准：

①适宜性标准。是否发挥了优势，克服了劣势，利用了机会，削弱了威胁，是否有助于企业实现目标【**深入浅出**：这就是 SWOT 分析的表现】；

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，实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准【**深入浅出**：股东、经营者、债权人、员工是否认同】；

③可行性标准：对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上【**深入浅出**：评估风险收益是否匹配，结合 NPV、IRR 等指标评估是否可行】。

(3) 选择战略。战略选择可以考虑的方法：①根据企业目标选择战略；②提交上级管理部门审批；③聘请外部机构。

(4) 战略政策和计划。制定有关研究与开发、资本需求和人力资源等部门的政策和计划。

(三) 战略实施

1. 战略实施要解决以下五个主要问题

(1) 确定和建立一个有效的组织结构。

(2) 保证人员和制度的有效管理。

(3) 正确处理和协调公司内部关系。

(4) 选择适当的组织协调和控制系统。

(5) 协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。

要点提示

(1) 战略管理不是一次性的工作，而是一个**循环过程**：**不断监控、持续评价、适当修正**。

(2) 制定好的战略可能因为差的战略实施而失败，制定差的战略可能因为好的战略实施而成功。

【**深入浅出**】 战略管理过程的三个部分即对应教材的第二章、第三章和第四章的相应内容。

例解答·练

例题

例 1. (单选题) 下列战略分析工具中，只能用来分析企业外部环境的是()。

A. 波士顿矩阵

B. 成功关键因素分析

C. SWOT 分析

D. 通用矩阵

解 本题考核“战略分析”的知识点。波士顿矩阵、通用矩阵是内部环境分析(业务组合分析)

常用的战略分析工具。SWOT 分析属于内部和外部环境分析兼用的工具，成功关键因素分析属于外部环境分析工具，因此，正确选项是 B。

答 B

例 2. (多选题) 下列各项中，属于战略实施要解决的主要问题有()。

- A. 企业的组织结构是否有效
- B. 企业战略、结构、文化和控制诸方面是否协调
- C. 企业自身所处的地位是否有利
- D. 人员和制度的管理是否合理

解 本题考核“战略实施”的知识点。战略实施要解决以下几个主要问题：①确定和建立一个有效的组织结构。②保证人员和制度的有效管理。③正确处理和协调公司内部关系。④选择适当的组织协调和控制系统。⑤协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。选项 ABD 正确。企业自身所处的地位是否有利属于战略分析所需要考虑的范畴。选项 C 错误。

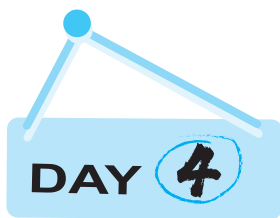
答 ABD

习题

1. 【单选题】甲公司评估战略备选方案时，主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势，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。甲公司评估战略备选方案使用的标准是()。
 - A. 适宜性标准
 - B. 外部性标准
 - C. 可行性标准
 - D. 可接受性标准
2. 【多选题】下列各项中，属于企业内部环境分析常用的战略分析工具有()。
 - A. 波士顿矩阵
 - B. 通用矩阵
 - C. SWOT 分析
 - D. 成功关键因素分析

参考答案及解析

1. A 【解析】本题考核“战略选择过程”的知识点。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，所以选项 A 正确。
2. ABC 【解析】本题考核“战略分析”的知识点。波士顿矩阵、通用矩阵是内部环境分析(业务组合分析)常用的战略分析工具。SWOT 分析属于内部和外部环境分析兼用的工具，成功关键因素分析属于外部环境分析工具，因此，正确选项是 ABC。



划重点

一、什么是战略变革

战略变革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中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，改变企业战略内容的发起、实施、可持续化的系统性过程。

二、战略变革的涵义★

1. 渐近性变革与革命性变革的区别(见表 4-1)

表 4-1 渐近性变革与革命性变革比较

渐近性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中常常发生； 稳定地推进变化； 影响企业体系的某些部分	在企业生命周期中不常发生； 全面转化； 影响整个企业体系

2. 战略变革的发展阶段(见图 4-1)

要点提示 不是每个企业都必须经历这四个阶段。

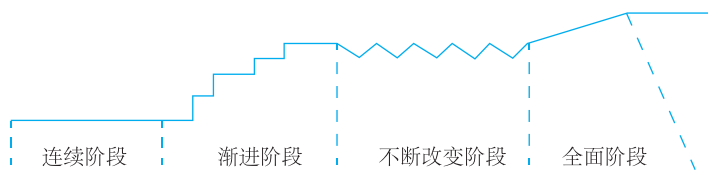


图 4-1 战略变革形式的演变

(1)连续阶段：基本无变化，小修正【**深入浅出**：比如一些百年老店】。

(2)渐进阶段：缓慢地变化，可能是零打碎敲性的，也可能是系统性的【**深入浅出**：比如贵州茅台在飞天茅台之外还不断推出系列酒】。

(3)不断改变阶段：战略变化无方向或无重心【**深入浅出**：比如某餐饮店去年卖鱼、今年上半年卖小龙虾、下半年卖辣子鸡等】。

(4)全面阶段：较短的时间内发生革命性或转化性的变化【**深入浅出**：比如某上市公司以前主业是煤炭开采，今年重组后剥离煤炭开采，主业变成房地产开发】。

要点提示

(1)一家公司的战略经常发生质变，那么这家公司是**无法正常**运转的。

(2)企业的渐进变化有可能赶不上环境的变化，其结果是企业不得不进行革命性的战略变革。

三、战略变革的类型★★

- (1) 技术变革：涉及工作方法、设备和工作流程等技术。
- (2) 产品和服务变革：包括开发新产品或改进现有产品。
- (3) 结构和体系变革：指企业运作的管理方法的变革，包括结构变化、政策变化和控制系统变化。
- (4) 人员变革：指企业员工价值观、工作态度、技能和行为方式的转变。

四、企业战略变革的主要任务

- (1) 调整企业理念。
- (2) 企业战略重新进行定位。
- (3) 重新设计企业的组织结构。

【深入浅出】 上面表述中(1)是调整企业使命和经营哲学；(2)是调整企业宗旨；(3)是根据使命和宗旨变化调整企业组织结构。

五、战略变革的实现

1. 变革的支持者推进战略变革的步骤

- (1) 高级管理层是变革的战略家并决定应该做什么。
- (2) 指定一个代理人来掌握变革。
- (3) 变革代理人必须赢得关键部门管理人员的支持。
- (4) 变革代理人应督促各管理人员立即行动起来，并给予后者必要的支持。

【要点提示】 中级和低级的管理人员是变革的接受者，也是变革的代理人。

2. 变革受到抵制的原因与实现障碍★★★

(1) 变革受到抵制的原因。

- ① 生理变化：工作模式、工作地点的变化造成的**【深入浅出】** 996工作模式导致工作更累；
- ② 环境变化：住新房子、建立新的关系、按照新的规则工作**【深入浅出】** 公司变革后导致比如客户关系、政府关系变化，增加工作难度；
- ③ 心理变化：迷失方向；不确定性可能导致无安全感；无助**【深入浅出】** 公司变革后不知道自己以后如何发展；害怕；无助：一种任人摆布的感觉。

(2) 变革面临的障碍。

① 文化障碍。形成原因：原来的工作方式可能对处理变化毫无经验；原来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；

【要点提示】 文化障碍通常是公司客观环境变化导致的。

② 私人障碍。形成原因：习惯；变革对个人收入的影响可能相当大；对于未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣，因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战；选择性的信息处理导致员工去选择应当听什么和忽略什么来判断他们的处境，从而忽略管理层对于变革的要求。

【要点提示】 私人障碍通常是个人主观感受变化导致的。

3. 克服变革阻力的策略

- (1) 变革的节奏。① 循序渐进的变革——有更多的时间提出问题和解决问题；如果得到大

多数员工的关注和支持，变革在计划和实施阶段的阻力将会降低；②激进的变革——会被大多数员工看作是一种威胁，并可能在变革实施后将其抵触、怨恨等情绪一同表现出来。

(2) 变革的管理方式。①鼓励冲突领域的对话：多对话少压制；②为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程；③鼓励个人参与。

(3) 变革的范围。在同一个变革目标下，可以考虑采用变革范围比较小的方式。

例解答·练

例题

例 1. (单选题·2018年)民先公司是一家销售生鲜食品的大型连锁超市。2017年，该公司新开设了网上销售业务，并初步建立了快速高效的物流体系，目前已实现在若干超市门店3公里范围内，至多30分钟即可送货上门。从战略变革发展阶段的角度看，民先公司的上述做法属于战略变革的()。

- A. 连续阶段
- B. 渐进阶段
- C. 不断改变阶段
- D. 全面阶段

解 本题考核“战略变革的发展阶段”的知识点。“2017年，该公司新开设了网上销售业务，并初步建立了快速高效的物流体系，目前已实现在若干超市门店3公里范围内，至多30分钟即可送货上门”体现的是战略变革的渐进阶段。在这个阶段中，战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的，也可能是系统性的。

答 B

例 2. (多选题)企业由于内外环境的变化而实行的战略变革，往往会遇到阻力。在克服变革的阻力时，管理层应当考虑到()。

- A. 变革的方向
- B. 变革的节奏
- C. 变革的管理方式
- D. 变革的范围

解 本题考核“克服变革阻力的策略”的知识点。战略变革应该考虑的三个方面：变革的节奏、变革的管理方式和变革的范围。

答 BCD

例 3. (多选题·2019年)传统型制造企业方达公司正在实施全方位战略变革。为克服变革阻力，公司高层循序渐进推进变革，时刻关注员工的心理变化，认真听取员工的意见和建议，并组织员工学习新技能，鼓励员工积极参与变革。方达公司克服变革阻力的主要策略有()。

- A. 调整变革范围
- B. 采取适宜的变革节奏
- C. 调整变革的任务
- D. 采取适宜的变革管理方式

解 本题考核“克服变革阻力的策略”的知识点。“公司高层循序渐进推进变革”属于采取适宜的变革节奏，选项B正确。“时刻关注员工的心理变化，认真听取员工的意见和建议，并组织员工学习新技能，鼓励员工积极参与变革”属于采取适宜的变革管理方式，选项D正确。

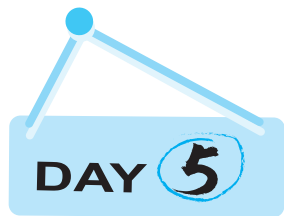
答 BD

习题

1. 【多选题】中仁公司在今年初上市融资后，着手进行战略变革，针对顾客的个性化需求开发出三套新产品，调整企业组织结构并按新的组织结构重新建立了企业控制系统，同时对企业员工的价值观、工作态度和技能提出了新的要求。中仁公司所实施的战略变革的类型有()。
A. 产品和服务变革
B. 技术变革
C. 结构和体系变革
D. 人员变革
2. 【多选题·2017年】2015年以来，甲公司为了更好地应对企业变革中的阻力，决定激活外部专家对员工开设一系列培训课程，内容涉及员工技能培训和业务能力提升等。根据以上信息，甲公司克服变革阻力运用的策略不包括()。
A. 改变变革的范围
B. 改变变革的节奏
C. 采用适宜的变革管理方式
D. 改变变革的类型

参考答案及解析

1. ACD 【解析】本题考核“战略变革的类型”的知识点。开发出三套新产品，属于产品和服务变革；调整企业组织结构并按新的组织结构重新建立了企业控制系统，属于结构和体系变革；对企业员工的价值观、工作态度和技能提出了新的要求，属于人员变革。
2. ABD 【解析】本题考核“克服变革阻力的策略”的知识点。为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程可减少他们对变革的抵制情绪，属于采用适宜的变革管理方式。



战略变革管理强化练习

例解答·练

例题

例 1. (简答题·2014年)2005年之前金宝集团着重于公用事业,主要围绕城市燃气来推动企业发展。从2005年开始金宝集团专注于清洁能源的开发和利用,依托技术创新和商业模式创新,形成从能源开发、能源转化、能源物流到能源分销的上中下游纵向一体化的产业链条,为客户提供多种清洁能源组合的整体解决方案。金宝集团“清洁能源生产与应用”的宗旨日益清晰。

随着集团清洁能源战略目标的日益清晰,金宝集团于2006年初进行了重大调整。

一是调整组织结构,将金宝集团的原有3大产业集团调整为能源分销、能源装备、能源化工、生物化工等产业板块,总部下设的支持保障机构也做了相应的变更。

二是人力资源政策调整,实施以科技牵引集团发展清洁能源的战略升级。金宝集团启动科技人才梯队建设,努力实现拥有科研人员、工程设计人员、技术管理人员、项目管理人员、技术工人五类人才和领军人物、核心人才、骨干人才三级智力网络的优秀科技人才梯队。

三是在科技人才激励体系、运行机制方面,金宝集团依据价值共创与价值共享的人本思想建立科技人才激励机制。

金宝集团的激励政策致力于激发员工创新能力,重实绩、重贡献、重成果,向优秀科技创新人才和关键技术岗位倾斜,实行“智慧参与分配”和“技术参与股利分配”政策。技术与资本、劳动、管理一起,作为集团价值分配要素,以引导技术人员创造性地工作,全力攻克技术难关。建立以项目为基本单元,以项目成果为导向的激励机制,使激励和项目运作有机地结合起来。

要求:简要分析金宝集团从2005年开始启动的战略变革的类型。

答 金宝集团战略变革的类型有:

(1)产品和服务变革,即企业的产出的变革,包括开发新产品或改进现有产品。“2005年之前金宝集团着重于公用事业,主要围绕城市燃气来推动企业发展,从2005年开始金宝集团专注于清洁能源的开发和利用”。

(2)结构和体系变革,即企业运作的管理方法的变革,包括结构变化、政策变化和控制系统变化。“集团的原有3大产业集团调整为能源分销、能源装备、能源化工、生物化工等产业板块,总部下设的支持保障机构也做了相应的变更”。

(3)人员变革,即企业员工价值观、工作态度、技能和行为方式的转变,目的是确保职工努力工作,完成企业目标。“金宝集团启动科技人才梯队建设……建立科技人才激励机制……以引导技术人员创造性地工作”。

例 2. (简答题)好时代公司是一家大型运动用品零售集团,品牌连锁店分布于欧洲和亚洲,占公司收入的80%和20%。由于全球经济的不利影响,欧洲业务未见起色,公司在未来两年希望将业务慢慢地转攻内地和台湾。由于欧洲业务营运成本不断增加,收入连续数年下滑,欧洲一些地区业务甚至出现严重亏损,公司面临着巨大的财务压力。另一方面,近年来亚洲及内地城市网上商城盛行,加剧了零售行业的竞争。为了开源节流,集团董事会正考虑在运营上可能实施的变革和重组方案,其中包括:

计划(一):将东南亚地区的行政、支持性部门,包括人力资源部、会计部、采购部等工作重组为共享服务中心的运作模式,在重庆市集中处理。但是,公司的首席执行官担心此变革不能得到各地区领导层及员工的接受;

计划(二):开拓网上商城的市场,希望吸引喜欢使用网上消费的群组进行网上购物;

计划(三):在中国及新加坡增设二十多家专卖店,以进一步扩大销售网络,但预计所需投入资金最少四千万人民币,对公司来说是一个最大的财务挑战。

要求:简要分析好时代公司各地区领导层及员工可能反对变革计划(一)的原因,并指出首席执行官在处理该变革阻力时应考虑哪些因素。

答 (1)变革计划(一)可能面临的人员方面的阻力:心理变化。

①各个行政、支持性部门的主管在变革方案制定的过程中没有充分的参与,也不了解重整方案的细节,使他们无法预计有关计划对他们的实质性影响,因而选择不支持;

②利用共享服务中心的运作模式,在重庆市集中处理有关支持性工作,使各部门的工作程序和人员习惯上有所改变,甚至导致各支持性部门需要减省重复的人员,导致人员心理出现了对未来工作存在不确定性和缺乏工作安全感。

(2)首席执行官处理变革阻力时应考虑的因素。

①变革的节奏。变革应循序渐进,在许可的情况下让有关行政、支持性部门的主管参与,或让他们有足够的时间进行了解和提问;

②变革的管理方式。管理层应充分了解变革的细节,深刻地理解变革的必要性,看清变革的方向。沟通需要由上而下,顺畅地进行,在适当的时候向员工传递适当的信息,平息有关恐惧;

③变革的范围。管理层应注意一次性地对各个地区的行政及支持性部门同时进行重组,规模是否太大。同时,重庆市的共享服务中心是否能够支持有关业务的行政工作。

习题

【简答题·2014年】绿安集团创建于20世纪90年代,专门从事化工原料贸易,化工原料主要来源于国内生产企业。在绿安集团成立后的几年内,国内民用化工产品的市场不断扩大,对化工原料的需求日益增加,绿安集团的业务开展得红红火火,利润持续增长。2000年开始,在董事长李先生的推动下,绿安集团实施第一次战略转型:走“工贸结合”的道路,凭借绿安集团的贸易优势,尤其是多年积累的信息优势和渠道优势,把产业链延伸到工业实体领域,做出自己的产品,树立自己的品牌,以适应未来市场趋势和行业环境的变化。

2002年,绿安集团成立了一家化纤企业,产品主要是地毯纱线,这种纱线是地毯纺织企业的主要原料。这家企业成立后不久就实现了盈利,以后几年内产销量不断增加,成为绿安集团新的利润增长点。

2008年国际金融危机爆发，化工产品制造行业遭遇了严重的困难，由于需求增速放缓以及企业自主创新能力不足、同质化竞争严重，行业的发展陷于停滞。绿安集团化纤企业的销售量开始下降，难以实现当年的计划目标。

董事长李先生从中既看到了挑战，也看到了机会，他又提出并组织实施了绿安集团的又一次战略变革：将绿安集团的产业链进一步向下游延伸至终端产品——地毯行业。年底，绿安集团克服了变革阻力，投资新建了地毯生产企业。几年来，随着中国酒店业、房地产业的迅猛发展以及人们居住条件的改善，国内地毯市场的潜力被逐渐开发出来，绿安集团的地毯生产企业也持续呈现产销两旺的局面。

要求：

- (1) 简要分析绿安集团所经历的两次战略变革类型。
- (2) 简要分析绿安集团管理层应从哪些方面考虑克服第二次战略变革阻力的策略。

参考答案及解析

【技巧点拨】 主观题解题与应试技巧：先看要求后看题，看完要求找理论，带着理论看案例，边看案例边分析，看完案例出答案，来不及只写理论。

(1) 绿安集团第一次战略变革的类型是产品和服务变革，即企业的产出的变革，包括开发新产品或改进现有产品。“把产业链延伸到工业实体领域”“成立了一家化纤企业，产品主要是地毯纱线”。第二次战略变革的类型也是产品和服务变革。“绿安集团投资新建了自己的地毯生产企业”。

(2) 绿安集团管理层在实施第二次战略变革时应考虑变革的3个方面：①变革的节奏；②变革的管理方式；③变革的范围。

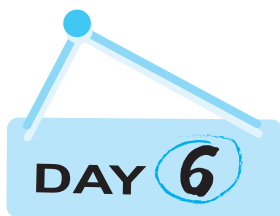
企业外部环境分析



本专题从以往考试来看，属于教材第二章的重要知识点，近七年中，各种题型均有涉及。在客观题中宏观环境分析出现大约3次，产业环境分析大约出现17次，竞争环境分析大约出现7次，钻石模型分析大约出现4次。在主观题中宏观环境分析出现大约2次，产业环境分析大约出现4次，竞争环境分析大约出现2次，钻石模型分析大约出现1次。显然，本专题的绝对重点是产业环境分析。本专题考生大约需要安排十二天时间来学习和练习！

学

注会



宏观环境分析

划重点

一、政治和法律环境★

1. 政治和法律环境的定义

(1) 政治和法律环境，是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统，以及其运行状态。

(2) 政治环境包括国家的政治制度、权力机构、颁布的方针政策、政治团体和政治形势等因素。

(3) 法律环境包括国家制定的法律、法规、法令以及国家的执法机构等因素。

要点提示 政治和法律因素是保障企业生产经营活动的基本条件。

2. 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。比如政府如何拥有国家土地、自然资源及其储备。

(3) 执政党所持的态度和推行的基本政策(例如，产业政策、税收政策、进出口限制等)，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。

3. 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，国家通过制定法律法规来间接影响企业的活动。

二、经济环境★

1. 社会经济结构

主要内容：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

常用指标：国内生产总值(GDP)、人均GDP和经济增长速度；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

比如市场经济体制和计划经济体制等。

4. 宏观经济政策

宏观经济政策是指财政政策和货币政策，以及收入分配政策和对外经济政策。

5. 其他经济条件

其他一般经济条件包括：工资水平、供应商及竞争对手的价格变化等。

要点提示

①政治和法律环境与经济环境都涉及产业政策、税收政策；②“政府或执政党制定了怎样

的产业政策、税收政策”属于政治和法律环境；“企业面临的或者某个国家(地区)的产业政策、税收政策是什么”属于经济环境。

三、社会和文化环境★

1. 定义

社会和文化环境是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。

2. 主要构成因素

社会和文化环境因素包括人口因素、社会流动性、消费心理、生活方式变化、文化传统和价值观等。

(1)人口因素。①人口因素包括企业所在地居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍等；②分析变量：结婚率、离婚率、出生率和死亡率、人口的平均寿命、人口的年龄和地区分布、人口在民族和性别上的比例、地区人口在教育水平和生活方式上的差异等。

(2)社会流动性。社会流动性包括社会的分层情况、各阶层之间的差异以及人们是否可在各阶层之间转换、人口内部各群体的规模、财富及其构成的变化以及不同区域(城市、郊区及农村地区)的人口分布等【**深入浅出**：社会流动性就是各个层次的人群变化，比如农民变成了城里人，穷人变成了富人等】。

(3)消费心理。比如在购物过程中追求有新鲜感的产品多于满足其实际需要的产品【**深入浅出**：有的女士购物后根本就没有使用，而是满足购物时的感觉】。

(4)生活方式变化。物质需求越来越高，精神需求越来越强烈【**深入浅出**：绝大多数人都开始从追求大鱼大肉的生活方式向素食的生活方式转变】。

(5)文化传统。例如，春节、圣诞节等就为某些行业带来商机。

(6)价值观。价值观，是指社会公众评价各种行为的观念和标准。

四、技术环境★

1. 定义

技术环境是指企业所处环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。

2. 构成

国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。

要点提示 技术环境对企业的影响可能是创造性的，也可能是破坏性的。

例解答·练

例题

例 1. (单选题)某国际快餐连锁公司宣布在中东开设连锁店，但并不出售猪肉汉堡，只出售牛肉汉堡、鸡肉汉堡和鱼肉汉堡。这说明该国际快餐连锁公司在战略分析中考虑了()。

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

解 本题考核“社会和文化因素”的知识点。社会和文化因素构成包括人口因素、社会流动性、

消费心理、生活方式变化、文化传统和价值观等。“不出售猪肉汉堡”是考虑的中东地区的文化传统因素。

答 C

例 2. (单选题) 商界有句名言“女人和孩子的钱好赚”。从战略分析角度来看, 该说法主要分析的因素是()。

- A. 人口因素
- B. 价值观
- C. 生活方式变化
- D. 消费心理

解 本题考核“社会和文化因素”的知识点。消费心理指消费者进行消费活动时所表现出的心理特征与心理活动的过程。大致有四种消费心理, 分别是: 从众, 求异, 攀比, 求实。消费者的心理特征包括消费者兴趣、消费习惯、价值观、性格、气质等方面的特征。“女人和孩子的钱好赚”主要分析的因素是消费心理。

答 D

习题

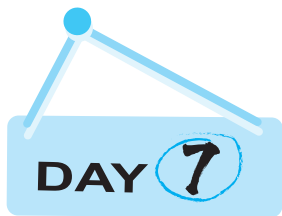
1. 【单选题】下列各项中, 不属于 PEST 分析的经济环境因素是()。
 - A. 产业结构
 - B. 经济发展水平
 - C. 国民收入分配政策
 - D. 人口地区分布
2. 【单选题·2019 年】2012 年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》。然而, 由于相关设施和技术等方面的原因, 国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准。同时, 近几年随着国内经济迅速发展, 国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高。通过对上述情况的分析, 华道公司于 2013 年从国外引进自来水滤水壶项目, 获得成功。本案例中, 华道公司外部环境分析所采用的主要方法是()。
 - A. 产品生命周期分析
 - B. 五种竞争力分析
 - C. PEST 分析
 - D. 钻石模型分析
3. 【单选题·2019 年】国家出台“每对夫妻可生育两个子女”的政策后, 少儿智能学习机制造商龙华公司预测其产品的市场需求将明显增长, 于是制定并实施了新的发展战略, 扩大投资, 提高生产能力, 同时采用新智能技术实现产品升级。龙华公司外部环境分析所采用的主要方法是()。
 - A. 五种竞争力分析
 - B. 成功关键因素
 - C. PEST 分析
 - D. 产业生命周期分析

参考答案及解析

1. D **【解析】** 本题考核“经济环境分析”的知识点。经济环境因素包括社会经济结构、经济发展水平、宏观经济政策、经济体制、当前经济状况、其他一般经济条件。产业结构属于社会经济结构, 国民收入分配政策属于宏观经济政策。选项 D 属于社会和文化环境因素。
2. C **【解析】** 本题考核“宏观环境分析”的知识点。“2012 年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》”属于政治和法律环境因素, “由于相关设施和技术等方面的原因, 国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准”属于技术环境因素, “国内经济迅速发展”属于经济环境因素, “国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高”属于社会和文化环境因素。综上, 华道

公司外部环境分析采用的是 PEST 分析，选项 C 正确。

3. C 【解析】 本题考核“宏观环境分析”的知识点。国家出台“每对夫妻可生育两个子女”政策，该公司根据政策出台预测其产品需求会增长，属于宏观环境分析中的政治和法律环境对企业的影响。选项 C 正确。



宏观环境分析强化练习

例解答·练

例题

例 1. (简答题) 在全球稀土市场当中, 矿产资源丰富但分布不平均。由于稀土开采的高污染性和资源稀缺性, 很多国家通过进口满足本国稀土需求。建兴稀土是一家设立于 A 国的上市稀土企业, 主要业务为稀土产业链的上游行业, 包括配套设施建设、稀土矿勘察、开采以及分离, 但也从事出口对外销售业务。

由于 A 国政府认为稀土产品开采方式粗放、资源浪费情况严重, 计划对稀土资源开采出台限制政策, 倡导合理开发和利用, 加快淘汰落后产能, 提高产业的整体竞争力。作为国家战略性储备的稀缺资源, 稀土开采量在近年越来越受 A 国政府的关注。从 A 国全国稀土开采限额来看, 2011 年稀土开采限额为 5.8 万吨, 比 2010 年减少 15%。专家估计在未来几年 A 国政府将开采限额保持在低水平。此外, A 国政府提倡“保护环境和节约资源”, 对稀土资源实施更严格的保护性开采政策和生态环境保护标准等基本原则。

在产业的稀土细分领域来看, 目前产业内重点并购领域是稀土开采、加工以及稀土分离、深加工。建兴稀土正考虑收购 B 国科立资源的股权。科立资源具有在 B 国开采稀土的能力, 还能以高科技技术提高稀土产品的纯度至 99.99%。

要求: 简要分析建兴稀土在 A 国上游资源行业的宏观环境中所面临的政治法律环境方面的挑战及其对建兴稀土的影响。

答 建兴稀土所面对政治法律环境方面的挑战及其对建兴稀土可带来的影响。

(1) 政府认为稀土产业开采方式粗放, 资源浪费情况严重, 已开始通过政策引导、推进产业整合, 加上稀土被 A 国政府视为国家战略性储备的稀缺资源。有关政策会为建兴稀土的开采活动和业务发展战略造成阻力。

(2) A 国政府实施的全国稀土矿开采限额, 将影响建兴稀土的开采, 从而影响其将资源输出国外销售的业务。

(3) A 国政府提倡保护环境和节约资源的基本原则, 增加了建兴稀土未来的营运压力。

例 2. (简答题·2017 年) 南天集团是一家川味特色餐饮集团, 成立于 2001 年, 通过不断创新菜品和高端餐饮的定位, 在国内餐饮市场上赢得了一席之地。2012 年以来, 受宏观经济的影响, 国内餐饮行业整体增长趋势明显放缓, 行业收入增速同比下降。特别是 2012 年年底政府出台各种限制“三公”消费的政策, 这些政策引起了社会公众的强烈反响, 个人消费攀比之风得到遏制, 大众的消费需求更加理性。高端餐饮行业受到猛烈冲击, 市场需求萎缩。此外, 房地产市场的火爆推升了房租价格, 也加大了餐饮行业的经营成本。

面对前所未有的困境, 南天集团决定向“大众餐饮”转型, 主推中低档大众菜品。近年来

国内移动互联网行业呈现井喷式发展，催生出了新的商业模式和消费习惯，南天集团开始通过微信、微博和网络外卖等互联网工具扩大销售，并通过大数据来发现客户的就餐习惯和餐饮偏好，提升服务质量。与此同时，南天集团认为环保行业将是产业政策的下一个风口，前景看好。2015年南天集团通过收购洁丽公司大举进入环保行业。由于环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗，南天集团用于环保业务的资本支出不断加大。

同时两家公司的文化存在差异，内耗不断。洁丽公司的经营一直处于亏损状态，导致了后来南天集团现金流断裂，不仅使集团在新业务上进退两难，还拖累了刚走出低谷的餐饮业务。

要求：运用PEST分析方法，简要分析2012年以来南天集团面临的机会与威胁。

答 机会：技术环境因素。近年来国内移动互联网行业呈现井喷式发展，催生出了新的商业模式和消费习惯，南天集团开始通过微信、微博和网络外卖等互联网工具扩大销售，并通过大数据来发现客户的就餐习惯和餐饮偏好，提升服务质量。

威胁：(1)政治和法律环境因素。2012年年底政府出台各种限制“三公”消费的政策；

(2)经济环境因素。受宏观经济的影响，国内餐饮行业整体增长趋势明显放缓，行业收入增速同比下降。房地产市场的火爆推升了房租价格，也加大了餐饮行业的经营成本。环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗；

(3)社会和文化环境因素。个人消费攀比之风得到遏制，大众的消费需求更加理性。

习题

【简答题·2013年】为缓解中小企业融资难的问题，2007年银保监会提出大力发展新型农村金融机构村镇银行，提高对县城、乡村的金融服务水平；出台法规放宽村镇银行的准入条件，并给予一定的税收优惠，以促进农村金融业的发展。

在此背景下，2011年3月甲省君盛村镇银行成立。君盛村镇银行的主要客户为甲省小微企业和农户。成立之初，君盛银行面临不少困难：第一，君盛经营以存贷款业务为主，中间业务很少。当地人均收入低、诚信度不高、保险和信贷担保发展滞后等因素制约了君盛业务的发展。第二，村镇银行作为新生事物，品牌认可度、社会公信度和信誉度都还不高。第三，适合村镇银行特点的业务终端机和ATM机等设备供应严重不足，村镇银行的支付清算系统因为技术原因不能纳入同城支付结算系统、征信系统。第四，国有银行享受的一些优惠政策没有给予村镇银行。

为了在农村金融市场上谋求发展，君盛银行采取了一系列措施。首先，根据业务和风险特征，针对小型企业、微型企业、农户个人三类不同客户设计了不同特点的贷款产品，利率明显比民间借贷低，抵押品制度灵活，认可将其他银行禁止抵押的集体土地、机器等作为抵押品，而且按抵押品的全部价值发放贷款（其他银行按6折抵押品价值发放贷款），降低了客户的贷款成本。其次，君盛银行加大媒体宣传力度，客户代表经常深入一线，上门服务，发展新客户和维系老客户。此外，为了解决服务网点少的问题，君盛在甲省很多县陆续增设分支机构，并同国有银行的县支行加强业务来往，共享渠道和客户资源，扩大小微企业贷款和农户贷款。

要求：运用PEST分析方法，简要分析君盛银行面临的宏观环境。

参考答案及解析

【技巧点拨】 主观题解题与应试技巧：先看要求后看题，看完要求找理论，带着理论看案例，边看案例边分析，看完案例出答案，来不及只写理论。

君盛银行面临的宏观环境有：

(1) 政治和法律环境。为缓解中小企业融资难的问题，2007 年银保监会提出大力发展村镇银行，提高对县城、乡村的金融服务水平；出台法规放宽村镇银行的准入条件，并给予一定的税收优惠，这些都是君盛银行面临的有利因素；而村镇银行不能享受国有银行享受的一些优惠政策，是君盛银行面临的不利因素。

(2) 经济环境。政府推进农村金融业的大力发展是君盛银行面临的有利因素；当地人均收入低、保险和信贷担保发展滞后等因素制约了君盛业务的发展，是君盛银行面临的不利因素。

(3) 社会和文化因素。当地诚信度不高，是君盛银行面临的不利因素。

(4) 技术环境。适合村镇银行特点的业务终端机和 ATM 机等设备供应严重不足，村镇银行的支付清算系统因为技术原因不能纳入同城支付结算系统、征信系统，导致了君盛银行不能更好地对客户提供服务，制约了经营业务的扩展。