

# 考情分析及应试技巧

方向比努力更重要。不可否认，在“高级会计实务”的备考过程中，辛勤的付出和不懈的努力至关重要，但是，如果没有找到正确的方向，而是南辕北辙(方向错误)、舍本逐末(偏离重点)，再多的努力也不会带来成功，反而会打击我们的信心、消磨我们的斗志。因此，在开始学习前，我们有必要对本科目考试特点、命题规律和应试技巧进行了解。

## 一、“高级会计实务”考试的考情分析

### (一)“高级会计实务”的考试内容

“高级会计实务”考试内容来源于《高级会计专业技术资格考试大纲》(以下简称《大纲》)，涵盖企业战略与财务战略，企业全面预算管理，企业风险管理与内部控制，企业投资、融资决策与集团资金管理，企业成本管理，企业并购，企业绩效评价，企业财务共享服务，行政事业单位预算与财务管理，金融工具会计等相关知识。整套内容体系以管理会计的思维为主线，突出**重要性**和**实用性**，强调对经济活动中较为复杂的会计业务及相关问题进行分析、判断，提出可行的解决方案，为加强经济和财务会计管理、提高经济效益服务。

### (二)“高级会计实务”的考试形式

2023年“高级会计实务”实行无纸化考试，考试时考生可以携带“高级会计实务”科目考试大纲、辅导教材，以及计算器等工具。

“高级会计实务”试卷总分100分，考试总时长210分钟。按照以往惯例，试卷总分为120分，包括必答题和选答题两种题型，共9道案例分析题，其中，2022年选答题案例分析题分别为第九章行政事业单位预算与财务管理和第十章金融工具会计内容，每题20分，考生可根据自己的专长选做其中的1道题，即需要考生在210分钟内完成8道案例分析题。因此，“九选八”后，要求考生完成的题目总分值是100分。

### (三)“高级会计实务”的考试特点分析

2023年《高级会计专业技术资格考试大纲》是财政部会计资格评价中心根据最新考试政策、人才培养方向而重新编写的，加入了部分财政部新颁布的相关财经法规。2020年~2022年考题的各章考核内容如下：

(1)企业战略与财务战略：考核了企业总体战略分类、经营战略的内涵与类型——差异化战略、经营战略选择——差异化战略选择的适用条件、财务战略分类——稳健型财务战略、业务组合管理模型和融资战略；

(2)企业全面预算管理：考核了预算目标的确定方法、全面预算的编制方式、全面预

算的编制流程、全面预算的编制方法、全面预算分析、全面预算控制的方式、全面预算调整的原则；

(3)企业风险管理与内部控制：考核了内部控制要素、风险分析、风险应对、公司治理、企业风险管理评价；

(4)企业投资、融资决策与集团资金管理：考核了投资决策方法的计算及分析、现金流量估计、境外直接投资的动机、融资规划与企业增长率预测、企业可持续增长与增长管理策略、企业融资方式决策、企业资本结构决策与管理、企业集团财务公司；

(5)企业成本管理：考核了价值链分析、作业成本信息与作业基础管理、目标成本法的应用环境、目标成本的设定、目标成本的计算；

(6)企业并购：考核了企业并购动因、企业并购类型的判断、并购净收益的计算、并购决策、企业并购价值评估方法、并购融资方式、并购后整合；

(7)企业绩效评价：考核了绩效评价的指标体系、经济增加值、平衡计分卡；

(8)企业财务共享服务：考核了财务共享的本质、支持传统财务共享服务的信息系统——网上报账系统、财务共享服务建设的核心要素、企业财务共享服务的类型；

(9)行政事业单位预算与财务管理：考核了政府收支分类、中央部门支出预算编制、部门预算执行及调整、中央部门结转和结余资金管理、政府采购制度、国有资产管理、预算绩效管理及内部控制等；

(10)金融工具会计：考核了金融工具的分类、金融负债和权益工具的区分、套期保值的方式和分类及其会计处理、股份支付的会计处理等。

纵观近年“高级会计实务”试题，有四个显著特点：

(1)综合性强，侧重考查考生的管理思维。

2013年以来的“高级会计实务”考试新增了企业战略与财务战略以及管理会计方面的相关知识。随着近年管理会计的蓬勃发展，“高级会计实务”考试也顺应时代要求，不断增加管理会计考核内容，体现了新形势下高级会计师的考试目的——培养具有较高政策水平和丰富财务会计工作经验，并且具有相当管理水平的高级会计人才。

(2)实务性强，要求考生具备较强的职业判断能力和业务知识应用能力。

高级会计师作为企业的高层次管理人才，在当前形势下，不仅要具备财务工作的职业判断能力、本单位组织实施内部控制的能力，还要具备项目甚至战略决策能力和一定的政策分析及应用水平。因此，对这些能力的考查将是高级会计师考试的主要侧重点。为达到考核上述能力、引导高级人才发展方向的目的，在考题的设计上除了提高难度外，还必须具备一定的灵活性和实务性，考生只有能够融会贯通地掌握相关的综合专业知识，不断提高自身分析问题、解决问题的能力，真正做到能够将复杂现实业务问题抽丝剥茧、灵活应对，才能顺利通过考试。

另外，一些题目干扰条件非常多，也契合目前形势下复杂的实务环境，如果学不扎实、模棱两可，就会很容易掉进出题者设计的“陷阱”中。

(3)侧重考查最新复杂业务、热点问题的会计政策领悟和实际操作能力，充分体现新

环境下的最新成果。

高级会计师从事高端会计实务工作的职业特点，决定了“高级会计实务”科目的考试命题必然注重考查考生最新复杂业务、热点问题的会计政策领悟和实际操作能力，而直接考查基础知识以及死记硬背的题目正在逐渐消失。

(4)信息量大、小题目较多。

近年考题的另一个重要特点是所提供的背景资料信息量比较多，每道题目需完成的小题目比以前年份增多。另外，有的题目即使只有一问，但也往往需要从多个方面进行回答。

#### (四)“高级会计实务”的重要出题点

考题阅读量大、实操要求高、题目灵活性强、干扰条件多，并且侧重考核考生对内部控制、财务风险管理、最新会计政策等综合性内容全面、透彻理解，灵活、熟练运用，这些命题特点让很多考生感到压力倍增，并且随着题目综合性、开放性的不断加强和新业务、新政策的不断涌现，这种趋势必将得以延续。不过，作为全国高级会计人才选拔的重要规范性考试，规律还是有章可循的。从考试大纲和历年试题情况来看，重要出题点主要有以下几个方面：

(1)企业总体战略类型与选择、经营战略的内涵与类型、**经营战略选择、财务战略分类**与选择、融资战略的类型选择；

(2)全面预算编制方法及方式、预算目标的确定方法、**全面预算分析方法**、全面预算控制的原则；

(3)风险分类、**风险分析**、风险应对、企业内部控制要素、内部控制原则、内部控制评价和审计；

(4)现金流量的估计、投资决策方法、境外直接投资决策、融资规划与企业增长管理、企业融资方式决策、企业资本结构决策与管理、企业集团财务公司；

(5)变动成本法、目标成本的设定、**价值链分析**、作业成本信息与作业基础管理、目标成本法；

(6)企业并购动因、企业并购的类型、并购后整合、**企业并购价值评估方法**、并购融资方式、并购决策的并购净收益法和托宾 Q 值法；

(7)绩效计划的制定、内部转移定价、关键绩效指标法、经济增加值、平衡计分卡；

(8)企业财务共享服务的概念和特点、**财务共享服务的分类、传统财务共享服务建设的核心因素**；

(9)部门预算编制的原则、方法及要求，**部门预算执行及调整的要求**，中央部门结转和结余资金管理要求，政府收支分类科目的内容及运用，国库集中收付制度和预算管理一体化的相关政策要求，政府采购制度的内容以及政府采购相关管理要求，**行政事业单位国有资产的内容以及管理要求**，行政事业单位内部控制的目标和原则，行政事业单位内部控制的组织实施、风险评估和控制方法，行政事业单位的单位层面和业务层面主要风险和关键控制措施，行政事业单位内部控制评价与监督，内部控制报告等；

(10) **金融资产转移是否终止确认的分析和判断**，金融资产转移的会计处理，**金融负债与权益工具区分**，套期保值的原则、方式和分类，各类套期保值的会计处理，股权激励的方式和实施条件，股权激励计划的拟订和实施，股份支付的会计处理。

虽然我们一再强调方向的重要性，但并不是说知道了重点内容就能顺利通过考试。“抬头看路”固然重要，但“低头拉车”才是到达成功的必要保证。具体复习时，应当如何进行呢？我们认为，最好的方法就是“多看书、多做题”。“多看书”是为了掌握大纲中各章节的框架，熟练掌握基本政策和基本原理；“多做题”是为了培养考生的动手能力、掌握应试技巧、提高应试能力。

## 二、“高级会计实务”考试的应试技巧

### (一)学习方法

#### 1. 调整心态、坚定信念、快乐学习

高级会计师考试虽然不像注册会计师考试那样难度大、科目多，但是对于已经多年没有参加考试、因承担单位重要业务而遭受较大压力、日常工作繁忙的高会考生来说，要想在考试中取得好成绩也不是一件容易的事情。此时，坚定的信念、必胜的信心、持之以恒的努力就显得尤为重要。

拥有坚定的信念、必胜的信心要求我们必须正确面对考试和学习。我们在工作中已经成为业务骨干，即将进一步成为独当一面的高级财务人员，经历新的考验自然在所难免。既然繁杂的工作压不倒我们，从中提炼出来的考试当然也难不倒我们。有了这样的信心，我们就可以心无旁骛地投入学习。考试从来都不是一蹴而就的事情，它需要我们认真对待、积累点滴。压力之下，每个人难免都会有紧张焦虑的时候，这个时候一定要学会放松心情，只有这样，才能提高效率，最终到达圆满的效果。

#### 2. 制订计划、设定目标、严格执行

对于承担工作和家庭双重责任的高会考生来说，学习时间都非常宝贵。因此，合理安排时间、制订学习计划、设定阶段性目标、要求自己严格执行就显得尤为重要。如果有条件，我们应该从报名前就开始复习，每天学习2个小时，既能提前进入学习状态，又能多学些东西、拓宽知识面。一般而言，充分的复习应至少包括下面三个环节：

(1) **基础学习阶段**。这个阶段是深刻理解所学知识、夯实基础的阶段，一般需要3个月左右的时间。由于高会考试侧重于考查复杂经济业务和行业内热点问题，难度和复杂程度都较高，而很多考生的实际工作很难接触到类似项目，所以要想深入理解这些内容，必须保证足够时间的学习。另外，高会大纲对这些业务的基础理论知识铺垫较少，要想熟练掌握这些内容，学习的范围就不能仅仅局限于大纲要求的内容，而补充这些基础知识，也会耗费我们较多的时间。

这个阶段的学习目标是能够理清大纲框架、深刻理解大纲规定的所有重要知识点，并关注和阅读一些与大纲内容相对应的资讯，在学习到专业理论知识的同时能接触一些实务案例，以保证自己思路的开放性。

学习方式上，对自己接触较少的业务，建议大家利用正保会计网校的基础学习辅导课程来进行学习和把握，这样不仅会更容易地把握问题角度、理解专业疑难问题，从而顺利地把计划执行下去，而且有利于增强信心和成就感，使自己整个学习过程变得轻松愉悦。

(2) 强化提高阶段。这个阶段是对所学知识加以灵活应用、提高熟练程度的阶段，需要1个月左右的时间。由于高会考试题目具有灵活性强、侧重考查实务应用能力的特点，我们学习的时候不能死记硬背，而是对每一个知识点都要想到企业实务中会出现什么状况，我们该怎么应对。

这个阶段的学习目标是对大纲中每件业务每个环节的处理能够清晰理解，通过针对性的习题演练对知识点的把握做到融会贯通，对重要业务的处理做到举一反三，对近几年常考的知识点做到信手拈来。同时需要注意的是，这个阶段需要对大纲内容进一步熟悉，遇到某个知识点能迅速地在大纲上找到相应的位置。

学习方式上，建议在温习前一阶段学习内容的基础上，利用正保会计网校的案例辅导课程来进行学习。需要注意的是，案例分析课程中的题目建议大家先自己做一遍，再有针对性地去听老师的讲解，这样更容易形成正确的解题思路或纠正错误的观点。

(3) 冲刺复习阶段。这个阶段是前两个阶段学习的总结和查漏补缺阶段，需要2周左右的时间。

这个阶段有两个重要任务：一是进一步掌握知识点、纠正偏差、查漏补缺，从知识上不断完善提高；二是通过做模拟题熟悉考试形式、做题节奏，尤其是在实施无纸化考试的情况下，大家一定要提前熟悉机考答题模式，找到适合自己的答题技巧和查阅资料的方法，甚至需要通过全真模拟来进行考试预演，以培养考场感觉。

学习方式上，建议大家利用正保会计网校的冲刺串讲辅导课程来进行学习，跟着老师的思路再温习一遍重要知识点。此时，考试中心的模拟试题和机考系统已经开通，利用模拟题进行全真模拟演练，同时熟悉机考环境，非常必要。

学习计划的拟定固然重要，执行却更加关键。有了计划但没有很好地执行与没有计划是一样的。所以，建议大家将上述学习目标进行分解，形成自己每周甚至每天的小目标，时刻督促自己完成，然后每周或每月总结，从而更有力地保证整个计划的严格执行。

## (二) 学习技巧

“高级会计实务”试题全部为主观题，灵活程度高，不仅考核答题人的专业水平，同时也考核答题人的分析判断、归纳总结能力。在题目解答时，我们需要把握以下关键点：

### 1. 掌握做题程序

一是整个卷子的做题顺序。高会考试题目的综合性越来越强，不同考生对不同章节知识的熟悉和掌握的程度不同，因此会感觉到题目有难有易。建议大家从自己熟悉的题目做起，不必拘泥于题目顺序，否则容易出现在不会做的题目上耗费了太多时间而导致会做的题目没有时间解答的情况。除了根据自己的掌握程度选择做题顺序外，还可以根据自己的擅长或不足来安排，有的考生文字表达能力较强，容易出错的计算性题目就可以先放

一下。

二是对于阅读量较大的题目，可以先看题目要求，再阅读题目内容，带着问题去阅读，将关键性信息标识出来，这样会更利于后续答题。

## 2. 看清题目要求

答题要求包括两部分：一是试卷中的答题要求；二是每道题的答题要求。

试卷答题需要注意的内容包括：计算出现小数时，保留两位小数。

每道题的答题要求应当重点关注：题目的要求包括几项，具体是什么；计算是否要求列示计算过程；逐项解答还是统一解答；判断之后是否要求说明理由等。

高级会计师考试已全面实行机考答题，考生一定要在考前熟悉机考环境，熟悉机考系统中的各种操作。因为考题均是案例题需要考生提高打字速度，所以对于打字速度慢的考生需要在平时多加练习。另外机考系统有复制功能，答题过程中案例资料引用时，可以直接复制，节省打字时间。网校会提供机考模拟系统，大家一定要注意提前熟悉。

虽然力求完美，但由于时间有限，书中可能存在不足和遗憾，希望广大学员多提宝贵意见，我们将不胜感激！

预祝广大考生顺利通过考试，**梦想成真**！

编 者

# 第一章 企业战略与财务战略

## 本章考点汇总

序号	考点内容	重要程度
1	战略管理概述	★
2	企业总体战略的类型	★★★
3	企业总体战略选择	★★
4	经营战略的内涵与类型	★★
5	经营战略选择	★★
6	职能战略的内涵与类型	★
7	业务组合管理模型	★★
8	财务战略概述	★★
9	投资战略	★
10	融资战略	★★★
11	分配战略	★

## 高频考点讲解及应用分析

### 考点一 战略管理概述★\*

#### 考点讲解 <<<

##### (一) 战略与企业战略管理的内涵

###### 1. 战略的内涵

一般情况下，战略具有如下特征：全局性、长远性、指导性、应变性、竞争性、风险性。

###### 2. 企业战略管理原则

一般情况下，企业战略管理应遵循如下原则：目标可行原则、资源匹配原则、责任落实原则、协同管理原则。

\* 本书采用★级进行标注。★表示了解，★★表示熟悉，★★★表示掌握。

### 3. 企业战略管理的要素、体系与程序

(1) 企业战略管理的要素包括产品与市场、增长向量、竞争优势、协同作用。

(2) 企业战略管理的体系是由企业总体战略、经营战略和职能战略三个层次构成的。

(3) 企业战略管理的程序是由战略分析、战略制定、战略实施、战略控制、战略评价和战略调整等环节组成。

### 4. 企业的愿景、使命与战略目标

(1) 企业愿景指的是企业所描述的关于未来发展的理想化定位和生动性蓝图，解决“我们要成为什么”这个问题。

(2) 企业使命指的是一个企业区别于类似企业的持久性目的。它反映了一个组织之所以存在的理由或价值，解决“我们要做什么”这个问题。

(3) 企业战略目标指的是企业愿景与使命的具体化，反映企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平。

企业战略目标体系主要有以下内容：①盈利目标(利润额、销售净利率、每股收益等)；②产品目标(品种、质量、新产品研发周期等)；③市场竞争目标(销售总额、市场占有率、产品形象和企业形象等)；④发展目标(企业规模、知名度、产品结构调整等)；⑤职工发展目标(职工成长、薪酬福利等)；⑥社会责任目标(合理利用资源、保护生态环境、推动社会进步等)。

## (二) 战略分析

战略分析包括外部环境分析和内部环境分析。

### 1. 外部环境分析

外部环境分析的任务是确定未来应当达到的市场地位，是战略管理的基础。外部环境分析的分类如表 1-1 所示。

表 1-1 外部环境分析的分类

类型	关键要素
宏观环境分析	政治环境因素、经济环境因素、社会环境因素、技术环境因素、生态环境因素和法律环境因素(宏观环境的六因素分析法即 PESTEL 分析法)
行业环境分析	<b>行业的竞争程度和市场议价能力。</b> 【提示】行业环境分析的目的在于分析行业的盈利能力
经营环境分析	竞争对手、竞争性定位、消费者、融资者、劳动力市场状况等

### 2. 内部环境分析

内部环境分析的分类如表 1-2 所示。



表 1-2 内部环境分析的分类

类型	关键要素
企业资源分析	有形资源、无形资源和人力资源。 【提示】企业应当全面分析和评估内部资源的构成、数量和特点，识别企业自身的优势和劣势
企业能力分析	研发能力、生产管理能力和营销能力、财务能力和组织管理能力等。 【提示】企业能力来源于企业有形资源、无形资源和人力资源的整合，是企业各种资源有机组合的结果
企业核心竞争力分析	对顾客有价值、与企业的竞争对手相比有优势、很难被模仿或复制。 【提示】企业核心竞争力是企业特有的、经得起时间考验的、具有延展性的，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力
价值链分析	(1)从企业内部条件出发，把企业经营活动的价值创造、成本构成同企业的竞争能力相结合，与竞争对手的经营活动相比较，从而发现企业目前及潜在优势与劣势的分析方法。 (2)价值链理论把企业的价值创造活动分为基本活动(内部后勤、生产运营、外部后勤、市场营销、服务)和辅助活动(采购、技术开发、人力资源管理、企业基础设施)。 【提示】价值链是企业产品设计、生产、销售、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合
战略地图分析	战略地图是以平衡计分卡理论为基础，用来描述企业不同维度战略目标之间因果关系而绘制的可视化的战略因果关系图。 主要优点：能够将企业战略目标清晰化、可视化，并与关键绩效指标(KPI)和战略实施建立明确联系，反映出价值创造的逻辑关系，有利于战略的落地实施。 主要缺点：需要多维度、多部门协调，实施成本较高。

### (三) 战略制定

战略制定包括战略制定的程序和战略制定的类型两部分内容。

(1)一般情况下，战略制定的程序包括战略适宜性分析、战略筛选、战略的可行性分析、战略的可接受性分析、战略选择与制定行动计划。

(2)从不同角度看，企业战略制定可以分为不同的类型，如按战略层级可分为企业总体战略制定、经营战略制定、职能战略制定；按战略发展的思路可分为内部发展战略制定、并购战略制定、联合发展与战略联盟制定和国际化战略制定等。

### (四) 战略实施

战略实施是指如何确保将战略转化为实践。战略实施需要实现从高层战略管理者到各事业部及职能部门管理者的责任转移。战略实施包括战略实施模式和战略实施支持系统两部分内容。

(1)根据战略制定与战略实施主体的责任与权力转移程度不同，产生的战略实施模式有五种：指挥型模式、变革型模式、合作型模式、文化型模式和增长型模式。

(2)战略实施过程中受许多因素影响，如组织结构、企业文化、领导者风格、信息沟通等，这些因素构成了战略实施支持系统。战略实施支持系统进一步归类为三个方面的支

持系统：组织支持系统、资源支持系统和管理支持系统。

### (五) 战略控制

战略控制是指将预定的战略目标与实际效果进行比较，检测偏差程度，评价其是否符合预期目标要求，发现问题并及时采取措施，借以实现企业战略目标的动态调节过程。战略控制主要包括管理控制的程序和管理控制模式两部分内容。

(1) 管理控制的程序通常包括战略目标分解、控制标准制定、管理控制报告、经营业绩评价、管理者报酬五个步骤。

(2) 管理控制的模式包括制度控制模式、预算控制模式、评价控制模式和激励控制模式。管理控制模式的优缺点和适用范围如表 1-3 所示。

表 1-3 管理控制模式的优缺点和适用范围

控制模式	优缺点和适用范围
制度控制模式	<p>优点：企业行为规则明确；操作简单，便于全员执行；制度控制建立的环境与条件限制较少。</p> <p>缺点：限制管理者及职工的主观能动性；定量控制不够，缺乏与企业目标的直接衔接。</p> <p>适用范围：适用于所有的企业</p>
预算控制模式	<p>优点：企业行为量化标准明确；企业总体目标与个体目标紧密衔接；突出过程控制，可及时发现问题、纠正偏差。</p> <p>缺点：预算制定比较复杂；在某种程度上限制了管理者及职工的主观能动性；预算标准刚性使控制不能随着环境变化而变化。</p> <p>适用范围：适用于所有的企业</p>
评价控制模式	<p>优点：既有明确的控制目标，又有相应的灵活性，有利于管理者及员工在实现目标过程中主观能动性的发挥。</p> <p>缺点：缺少程序或过程控制，不利于随时发现与纠正偏差。</p> <p>适用范围：管理者及职工有较高的素质、企业文化与理念已深入人心，职工以为企业做贡献而感到自豪</p>
激励控制模式	<p>优点：将管理者的利益与所有者的利益相联系，通过利益约束机制规范管理者的行为；管理者可根据变化的环境及时调整目标和战略，保证企业价值最大化目标的实现。</p> <p>缺点：具体目标不明确，对企业文化、管理者素质要求较高。</p> <p>适用范围：企业有较高的管理水平和良好的经济运行环境</p>

这四种控制模式既独立又统一，独立体现在它们各自可作为独立控制模式进行运作；统一体现在同一企业又可同时采用两种或两种以上的控制模式，分别从规则、过程、目标和利益等角度进行控制。这四种控制模式具有层次性和适用性，层次性体现在四种控制模式从控制环境要求、控制权授予方面看，不是处于同一档次：授权最大的是激励控制，同时控制环境要求最高；其次是评价控制；再次是预算控制；制度控制授权最小，控制环境要求最低。

## 应试技巧

本知识点需要掌握战略分析和战略控制，考试中可能要求对具体公司进行战略分析，或者给出一定分析，要求判断分析的角度是否合理，范围是否准确。本知识点中宏观环境分析的PESTEL分析、战略实施模式以及管理控制模式也都是应该重点掌握的知识点。

## 考点二 企业总体战略的类型★★★

## 考点讲解 &lt;&lt;&lt;

为了实现企业战略的目标，企业总体战略通常可以划分为三种类型：成长型战略、稳定型战略和收缩型战略。

(1) 成长型战略的基本导向是发展壮大企业，致力于使企业在产销规模、资产、利润或新产品开发等某一方面或几方面获得成长的战略。成长型战略是最普遍采用的企业总体战略。成长型战略的具体分类如表 1-4 所示。

表 1-4 成长型战略的具体分类

战略类型	特 点
密集型战略	是指企业在 <b>原有的</b> 业务领域里，通过加强对 <b>原有产品和市场</b> 的开发渗透来寻求企业未来发展机会的一种发展战略，主要包括市场渗透战略、市场开发战略和新产品开发战略
一体化战略	是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向扩大业务的深度和广度，以扩大经营规模，实现企业增长。按照业务拓展的方向可以分为横向一体化战略和纵向一体化战略
多元化战略	是指在现在业务领域基础上增加新的业务领域的经营战略，主要包括相关多元化战略和非相关多元化战略

(2) 稳定型战略的宗旨是安全经营。稳定型战略的具体分类如表 1-5 所示。

表 1-5 稳定型战略的具体分类

战略类型	特 点
无增战略	是一种似乎没有增长的战略
维持利润战略	是一种牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略
暂停战略	在一段较长时间的快速发展后，企业可能会遇到一些问题使得效率下降，这时就可以采用暂停战略，即在一定时期内降低企业的目标和发展速度
谨慎实施战略	如果企业外部环境中某一重要因素难以预测或变化趋势不明显，企业的某一战略决策就要有意识地降低实施进度，步步为营

(3) 收缩型战略，是指企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退，在一定时期内缩小生产规模或取消某些产品生产的一种战略。收缩型战略的具体分类如表 1-6 所示。

表 1-6 收缩型战略的具体分类

战略类型	特 点
转向战略	指当企业现有经营领域的市场吸引力微弱、失去发展活力而趋向衰退，企业市场占有率受到侵蚀，经营活动发生困难，或发现了更好的发展领域和机会时，为了从原有领域脱身，转移阵地，另辟道路所实行的收缩，在原有经营领域内采取减少投资、压缩支出、降低费用、削减人员的办法，目的是逐步收回资金和抽出资源用以发展新的经营领域，在新的事业中找到出路，推动企业更快地发展
放弃战略	是指企业卖掉其下属的某个战略经营单位(如子公司或某一部门)，或将企业的一个主要部门转让、出卖或停止经营。 【提示】这是在企业采取选择转向战略无效时而采取的收缩战略
归核化战略	是指企业将自身不擅长的非核心业务，交给其他专业企业协助完成的商业运作模式
解散与破产战略	是指通过法律程序，将企业解散或破产清算，维护股东利益，了结企业债务和业务

**【典型案例分析 1】** 20 世纪 90 年代末，以干红为代表的葡萄酒热迅速“红”遍全国，沉寂多年的葡萄酒市场启动了，但是突然升温的葡萄酒热令许多葡萄酒生产企业措手不及，造成了原料供给短缺的局面。造成原料供给短缺的原因主要有四个：一是依赖进口原料，运输周期长，对市场消费需求的变化反应慢，一时之间远水解不了近渴；二是种植葡萄的周期长，大约需要 3 年以上的时间，有劲儿使不上，见效慢；三是建葡萄酒厂与建原料基地不同步，靠收购葡萄酿酒，原料供应自然不稳定，短缺局面时有发生；四是市场需求膨胀迅速，令许多企业毫无思想准备，原料供应滞后。

“吃一堑，长一智”，许多葡萄酒生产企业深刻地意识到这个问题的严重性。要保持健康持续发展，提高质量，必须把建设原料基地作为基础，实现自采自酿，自给自足的目标。许多有远见的企业纷纷致力于原料基地建设。

假定不考虑其他因素。

要求：

指出有远见的葡萄酒生产企业所采取的企业总体战略类型。

**【参考答案】**

有远见的葡萄酒生产企业致力于原料基地建设，采用的是成长型战略。

**【提示】** 关于战略类型应该写到哪一个层级，主要看题目的要求。本题要求指出企业总体战略类型，所以应该从成长型战略、稳定型战略和收缩型战略这一层级来作答，写出细分类型也是可以的，比如本题可以回答为“采用的是成长型战略中的一体化战略”。

## 试题回顾 <<<

1. (2020 年·必答题节选) 甲公司是一家以视频技术为核心的安防系列产品制造及智能物联网服务的境内上市公司。2020 年 4 月，公司管理层对经营情况进行分析判断，拟采取一系列应对措施，强化公司的市场竞争优势。部分有关资料如下：

甲公司传统视频监控产品的全球市场占有率连续多年保持在 15% 左右。2017 年以来，

在视频监控主业之外，甲公司持续加大以视频技术为基础的智慧存储、机器人、汽车电子等新产品开发和销售力度，与传统主业形成有效协同，在业内建立了新的技术高地。新产品通过引领更为丰富的应用场景，为公司发展持续注入新动力。

要求：

根据资料，判断甲公司实施的企业成长型战略的具体类型。

『参考答案』

战略类型：密集型战略——新产品开发战略。

『解析』本题考核“成长型战略的具体分类”的知识点。新产品开发战略是企业 在现有市场上通过改进或改变产品或服务以增加产品销售量的战略。产品开发战略的实施途径包括开发新的产品性能、型号、规格和改进质量。本题中，“在视频监控主业之外，甲公司持续加大以视频技术为基础的智慧存储、机器人、汽车电子等新产品开发和销售力度”采用的是密集型战略中的新产品开发战略。

2. (2017 年·必答题节选) 甲公司作为一家中国企业，乙公司、丙公司为欧洲企业，丙公司为乙公司的全资子公司。甲公司计划向乙公司收购丙公司 100% 的股权，并购项目建议书关于并购背景的部分要点如下：

乙公司为一家大型多元化集团企业，涉及电气工程、信息与通讯、家电、风机、照明等多个经营领域。近年来，受外部经济环境，尤其是欧洲经济状况影响，乙公司经营出现困难。为集中资源，巩固其在信息与通讯、电气工程等多个业务领域的领先地位，乙公司决定对风机、照明等业务予以剥离出售，降低营运的复杂性；丙公司就在本次的剥离出售计划范围内。

假定不考虑其他因素。

要求：

根据材料的描述，指出乙公司所采取的具体总体战略类型。

『参考答案』

乙公司采取的总体战略类型为收缩型战略中的放弃战略。

『解析』本题考核的是“企业总体战略的类型”知识点。放弃战略，是指企业卖掉其下属的某个战略经营单位(如子公司或某部门)，或将企业的一个主要部门转让、出卖或停止经营。乙公司对风机、照明等业务予以剥离出售，降低营运的复杂性；丙公司就在本次剥离出售计划范围内，从这里可以分析出乙公司采取的是收缩型战略中的放弃战略。

3. (2018 年·必答题节选) 甲公司是一家集成电路制造类的国有控股集团公司，在上海证券交易所上市。公司产品连续 3 年取得了同行业省内市场占有率第一的成绩。集成电路产业作为国家鼓励的战略性新兴产业，有着良好的发展前景，并将持续成为社会资本竞相追逐的投资“风口”，公司具有较强的外部资源获取能力，可以抓住难得的发展机遇。当前，公司正在拟定未来发展规划，总体目标是力争未来 3 年实现公司销售收入每年递增 30%，市场占有率进入国内行业前五名，公司秉承“从管理效率提升中求生存，从产品研发和创新中谋发展”的企业文化，不断巩固和强化公司产品的竞争优势，实现公司快速发展。

要求：

根据资料，判断甲公司采用的公司总体战略的具体类型。

『参考答案』

甲公司采用的是成长型战略中的密集型战略。

『解析』 本题考核“企业总体战略的类型”知识点。成长型战略是以发展壮大企业为基本导向，致力于使企业在产销规模、资产、利润或新产品开发等某一方面或几方面获得成长的战略。密集型战略，是指企业在原有的业务领域里，通过加强对原有产品和市场的开发渗透来寻求企业未来发展机会的一种发展战略。本题中，“公司秉承‘从管理效率提升中求生存，从产品研发和创新中谋发展’的企业文化，不断巩固和强化公司产品的竞争优势，实现公司快速发展”体现出甲公司采用的是成长型战略中的密集型战略。

应试技巧

本知识点是非常重要且极其易考的，考试中非常容易设计题目考核公司的总体战略类型，一般情况是给出一定的表述或者观点，要求判断该公司采用的是何种战略。在回答这类题目时一定要注意审题，看题目要求写到哪个层次，按照要求回答才能得到全部分数。没有要求的情况下尽量写全面。

### 考点三 企业总体战略选择★★

#### 考点讲解 <<<

企业总体战略选择包括影响因素、成长型战略选择、稳定型战略选择和收缩型战略选择四部分内容。

(1) 企业总体战略选择的影响因素有：企业过去的战略、战略选择决策者对风险的态度、企业环境应变性、企业文化与管理者风格、竞争者的行为与反应、战略目标实现的时限。

(2) 成长型战略的特征有：实施成长型战略的企业发展不一定比整个经济增长速度快，但它们往往比其产品所在的市场增长得快；实施成长型战略的企业往往能取得大大超过社会平均利润率水平的利润；实施成长型战略的企业倾向于采用非价格的手段同竞争对手抗衡；实施成长型战略的企业倾向于通过创造本身并不存在的产品或服务的需求来改变外部环境并使之适合自身。

成长型战略的适用条件：必须与宏观经济景气度和产业经济状况相适应；必须符合政府管制机构的政策法规和条例等约束；与公司可获得的资源相适应；与企业文化的适合性。

(3) 稳定型战略的特征有：企业对过去的经营业绩表示满意，决定追求既定的或与过去相似的经营目标；企业战略规划期内所追求的绩效按大体的比例递增。

稳定型战略的适用条件：采取稳定型战略的企业，一般处在市场需求及行业结构稳定或者较小动荡的外部环境中，因而企业所面临的竞争挑战和发展机会都相对较少；有些企业在市场需求以较大的幅度增长或是外部环境提供了较多发展机遇的情况下，因为资源不足，无法抓

住新的发展机会，也会采取稳定型战略；企业实施成长型战略后，市场占有率等过高可能会引起竞争对手的攻击和政府的干预，因此，企业在一定时期选择稳定型战略；一些企业管理者不愿意承担风险，或为了避免增长过快带来的管理难度，也适宜于选择稳定型战略。

(4)收缩型战略的特征有：对企业现有的产品的市场份额实行收缩、调整和撤退的措施，削减某些产品的市场规模，放弃某些产品系列，甚至完全退出目前的经营领域；逐步缩小企业的产销规模，降低市场占有率，同时相应地降低某些经济效益指标；目标重点是改善企业的现金流量，争取较大收益；具有过渡的性质。

收缩型战略的适用条件：采取收缩型战略的企业往往是由于外部环境的变化，经济陷入衰退之中；也可能是企业经营失误情况下的选择；还可能是企业发现更有利的发展机会。

### 应试技巧

本知识点需要从两方面掌握：第一，掌握战略选择的影响因素，考试的时候可能会直接考查对此处的理解；第二，掌握成长型战略选择、稳定型战略选择和收缩型战略选择三者的特征及适用条件。考试的时候，有可能直接考查，也有可能结合具体的案例资料，要求考生分析判断企业属于哪种战略选择。

## 考点四 经营战略的内涵与类型★★

### 考点讲解 <<<

经营战略有三种最基本的战略，即成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

#### 1. 成本领先战略

成本领先战略强调“低成本”，即企业通过有效的途径不断降低成本，使得企业的成本低于竞争对手，甚至是同行业最低，从而获取竞争优势。

成本领先战略包括五种主要类型：简化产品型、改进设计型、材料节约型、人工费用降低型、生产创新及自动化型。

#### 2. 差异化战略

差异化战略强调“差异”，差异性来自设计、品牌形象、技术、产品性能、组织人事、营销渠道、客户服务、盈利模式等各个方面。

差异化战略包括产品差异化战略、服务差异化战略、人才差异化战略和形象差异化战略等。

#### 3. 集中化战略

集中化战略强调“某一特定目标市场”，即针对某一特定客户群、市场，实施成本领先战略或差异化战略。

集中化战略与成本领先战略和差异化战略不同的是，企业不是围绕整个行业，而是面向某一特定目标市场开展生产经营和服务活动，以期能更有效地为特定目标客户群服务。

集中化战略可根据集中化的内容分为产品集中化战略、顾客集中化战略、地区集中化战略、低占有率集中化战略。集中化战略根据实施方法可分为单纯集中化、成本集中化、

差别集中化和业务集中化等。

**应试技巧**

经营战略包括成本领先战略、差异化战略和集中化战略，在备考过程中，需要掌握好三种战略的含义、类型；考试的时候可能要求根据给出的案例资料判断案例中企业选择了哪种经营战略，该种经营战略包括哪些细分类型。

**考点五 经营战略选择★★**

**考点讲解 <<<**

企业经营战略选择涉及的因素较多，重要的影响因素来自企业面临的市场竞争范围和企业的竞争优势来源。企业经营战略的特征和适用条件如表 1-7 所示。

表 1-7 企业经营战略的特征和适用条件

经营战略	特 征	适 用 条 件
成本领先战略	(1) 在这种战略的指导下企业在生产经营中通过低成本优势取得行业领先地位。 (2) 成本领先并不等同于价格最低。 (3) 成本领先企业能赚取高于平均水平的收益。 (4) 成本领先战略要求一个企业就是成本领先者，而不只是争夺这个位置的若干厂商中的一员。 (5) 成本领先战略的成功取决于企业日复一日地实施该战略的技能	(1) 大批量生产的企业。产量要达到经济规模，才会有较低的成本。 (2) 企业有较高的市场占有率。 (3) 企业必须采用先进的生产设备，先进的设备使生产效率提高，使产品成本进一步降低。 (4) 要严格控制一切费用开支，全力以赴地降低成本，最大限度地减少研发、服务、推销、广告及其他一切费用
差异化战略	(1) 差异化战略并不意味着公司可以忽略成本，只是此时低成本不是公司的首要战略目标。 (2) 如果差异化战略实施成功，它就成为在一个产业中赢得高水平收益的积极战略。 (3) 推行差异化战略通常要求公司对于这一战略的排他性有思想准备。这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。 (4) 在建立公司的差异化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价，有时即便全行业范围的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都愿意或有能力支付公司要求的高价格	(1) 具有很强的研究开发能力，研究人员要有创造性的眼光。 (2) 企业具有以其产品质量或技术领先的声望。 (3) 企业在这一行业有悠久的历史或吸取其他企业的技能并自成一体。 (4) 有很强的市场营销能力。 (5) 研究与开发、产品开发以及市场营销等职能部门之间要具有很强的协调性



续表

经营战略	特 征	适 用 条 件
集中化战略	<p>集中化战略整体是围绕着为某一特殊目标服务,通过满足特殊对象的需要而实现差别化或低成本。集中化战略是以高效率、更好的效果为某一特殊对象服务,从而超过面对广泛市场的竞争对手,或实现差别化,或实现低成本,或二者兼得。</p> <p>集中化战略是围绕一个特定的目标进行密集型的生产经营活动,要求能够比竞争对手提供更为有效的服务。</p> <p>实施集中化战略的企业由于其市场面狭小,可以更好地了解市场和顾客,提供更好的产品与服务。集中化战略一般有两种变化形式:一种是低成本集中化,另一种是差异化集中化</p>	<p>(1)企业具有完全不同的市场顾客群。</p> <p>(2)没有其他竞争对手试图在目标细分市场实施集中化战略。</p> <p>(3)由于地理位置、收入水平、消费习惯、社会习俗等因素的不同,将形成专门化市场,这些市场之间的隔离性越强,越有利于集中化战略的实施。</p> <p>(4)行业中各细分部分在规模、成长率、获利能力方面存在很大的差异</p>

**【典型案例分析 2】** 甲汽车公司曾经通过限制车型及种类、采用高度自动化的设备、积极实行后向一体化以及通过严格推行低成本化措施等取得过所向无敌的成本领先地位。然而,不久之后市场开始更偏爱具有风格的、车型有变化的、舒适的和封闭型的汽车,而非敞篷型的 T 型车。乙汽车公司看到了这种趋势,因而对开发一套完整的车型进行资本投资准备。甲汽车公司却为把被淘汰车型的生产成本降至最低而付出了巨额投资,这些投资成了一种顽固障碍,成为甲公司为战略调整付出的巨大代价。

假定不考虑其他因素。

要求:

分析甲汽车公司采用成本领先战略遭遇失败的原因。

**【参考答案】**

因为甲公司的产品与竞争对手的产品产生了较大差异,竞争对手适应市场需求,用差异化占领了市场。

## 试题回顾 <<<

**(2019 年·必答题节选)** 甲公司是一家在上海证券交易所上市的大型国有集团公司,主要从事 M 产品的生产与销售,系国内同行业中的龙头企业。2019 年初,甲公司召开经营与财务工作专题会议。总经理发言要点摘录如下:

近年来,国内其他企业新建了多个与本公司产品同类的生产线,对公司产品原有的市场份额形成一定冲击。不过,公司与国内同行企业相比,在产品质量、技术水平、研发和营销能力、管理协同和人才竞争力等方面依然具有领先优势。面对 M 产品技术变革步伐加快、客户需求多样化的市场形势,2019 年,公司应继续坚持“需求引导、创新驱动、特色突出”的经营战略,大力开展技术创新,为客户提供优质独特的产品和服务体验,持续保持公司在全行业中的竞争优势。

假定不考虑其他因素。

要求：

根据资料指出甲公司采取的经营战略具体类型及甲公司实施该战略所具有的内部条件。

【参考答案】

差异化战略。

内部条件：在产品质量、技术水平、研发和营销能力、管理协同和人才竞争力等方面具有领先优势。

【解析】 本题考核“经营战略的内涵与类型——差异化战略”“经营战略选择——差异化战略选择的适用条件”的知识点。差异化战略是指企业通过提供与竞争者存在差异的产品或服务以获取竞争优势的战略。这种差异性可以来自设计、品牌形象、技术、产品性能、组织人事、营销渠道、客户服务、盈利模式等各个方面。通过资料中“公司应继续坚持‘需求引导、创新驱动、特色突出’的经营战略，大力开展技术创新，为客户提供优质独特的产品和服务体验，持续保持公司在全行业中的竞争优势。”可以看出甲公司采取的是差异化战略。通过资料中“公司与国内同行企业相比，在产品质量、技术水平、研发和营销能力、管理协同和人才竞争力等方面依然具有领先优势”可以得出甲公司实施差异化战略的内部条件。

### 应试技巧

本知识点以往考试虽涉及不多，但也属于非常重要的考点，且考试中非常容易设计题目考核公司的经营战略类型，一般情况是给出一定的表述或者观点，要求判断该公司采用的是何种经营战略类型，然后考核该战略类型的适用条件，或者案例中给出相应条件要求判断是否适用某种具体的经营战略。

## 考点六 职能战略的内涵与类型★

### 考点讲解 <<<

#### (一) 职能战略的内涵

职能战略的重点是提高企业各种资源的利用效率，使企业各种资源的利用效率最大化。

企业职能战略作为对公司战略和经营战略进行落实和具体化的战略，具有以下特点：从属性、单一性或专业性、针对性。

企业职能战略的作用是使企业战略与经营战略的内容得到具体落实，并使各项职能之间协调一致。

#### (二) 职能战略的类型

职能战略根据企业的业务职能部门及作用可分为研发战略、生产战略、营销战略、财务战略、人力资源战略等。

【提示】 企业研发战略四种具体类型的区别：

- (1) 进攻型战略。开发或引入新产品，追求技术上的先进性，抢占市场。
- (2) 防御型战略。市场上出现成功的新产品时进行模仿或者改进，迅速占领市场。
- (3) 技术引进型战略。购买高校、科研机构的专利或科研成果来开发新产品。
- (4) 部分市场战略。用自己的技术满足特定的大型企业或母公司的技术创新或产品研发要求。

### 应试技巧

本知识点在以往考试中涉及不多，考核点相对细致，建议复习时将各种职能战略类型的具体类型和内容认真诵读，预防考试中出现对于这些细节的考核。

## 考点七 业务组合管理模型★★

### 考点讲解 <<<

#### 1. 波士顿矩阵

波士顿矩阵如图 1-1 所示。横轴表示**企业业务的市场份额**，一般用市场占有率表示，反映了企业在市场上的竞争地位。纵轴一般用业务增长率表示，反映了企业经营业务在市场上的相对吸引力。



图 1-1 波士顿矩阵

根据有关业务或产品销售增长率和市场占有率，可以把企业的全部业务定位于四个区域，波士顿矩阵各业务介绍如表 1-8 所示。

表 1-8 波士顿矩阵各业务介绍

业务类型	特 点
明星业务	是企业资源的主要消耗者，需要大量投资。企业应对之进行资源倾斜
问题业务	处于最差的现金流量状态。企业对于问题业务的进一步投资需要分析，判断使其向明星业务转化所需要的投资额，分析其未来的盈利能力，作出投资决策
金牛业务	处于成熟的低速增长市场，市场地位有利，盈利率高，本身不需要投资，为企业带来的大量现金用以支持其他业务发展
瘦狗业务	处于饱和和衰退的市场之中，竞争激烈、盈利率低，不能成为现金来源。若能自我维持，则应收缩经营范围；若是难以为继，则应果断清理

## 2. SWOT 模型

SWOT 模型的核心是分析评价企业的优势(strengths)和劣势(weakness),并判断企业的机会(opportunities)和威胁(threats),作出战略决策,以实现企业资源配置的最优化。SWOT 模型如图 1-2 所示。

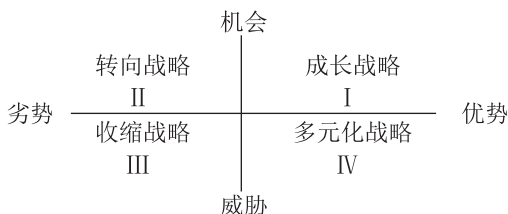


图 1-2 SWOT 模型

第 I 象限,应当采取成长战略,增加投资;第 II 象限,应当采取转向战略,充分利用外部机会,设法消除内部劣势;第 III 象限,应当采取收缩战略,撤出资本;第 IV 象限,应在多元化经营方面寻求长期发展机会。

**【典型案例分析 3】** 甲公司是一家大型首饰企业集团。目前,公司拥有职工 800 多名,其中有 100 多位获中国工艺美术大师、高级工艺美术师等称号。在国际、国内首饰设计制作大赛中荣获了 130 多个奖项。多年来,公司坚持走品牌经营之路,不断创新经营理念,严格质量管理,完善银楼管理标准和特色服务。

近年来,甲公司的 A 品牌首饰市场销售严重下降,有被 B 品牌首饰替代的趋势,处于弱竞争地位,并且出现了滞销现象。

假定不考虑其他因素。

要求:

根据波士顿矩阵模型,指出 A 品牌所属的业务类型,并简要分析应采取的对策。

### 【参考答案】

A 品牌首饰属于瘦狗业务。

A 品牌首饰市场销售严重下降,有被替代的趋势,处于弱竞争地位,并且出现了滞销现象,已经难以为继,应该果断清理,不再投入资金,尽快回收所占用的资金。

## 试题回顾 <<<

1. (2020 年·必答题节选) 甲公司是一家以视频技术为核心的安防系列产品制造及智能物联网服务的境内上市公司。2020 年 4 月,公司管理层对经营情况进行分析研判,拟采取一系列应对措施,强化公司的市场竞争优势。有关资料如下:

(1) 产品与技术。甲公司传统视频监控产品的全球市场占有率连续多年保持在 15% 左右。2017 年以来,在视频监控主业之外,甲公司持续加大以视频技术为基础的智慧存储、机器人、汽车电子等新产品开发和销售力度,与传统主业形成有效协同,在业内建立了新的技术高地。新产品通过引领更为丰富的应用场景,为公司发展持续注入新动力。

(2)形势与挑战。近年来,政府、企业和家庭持续加大对安防的消费支出。甲公司传统视频监控产品的国内需求保持稳定增长。在传统产品的国内地域覆盖率方面,甲公司一直注重在一二线城市的深耕细作,市场占有率较高;尚未涉足三四线城市,权威报告指出三四线城市未来5年市场空间较大。在新产品研发投入方面,2017~2019年,甲公司新产品研发支出占营业收入的比重逐年增长,且远高于行业平均水平,从而保持行业内的技术领先地位。

2019年10月,H国将甲公司列入出口管制企业名单,限制其进口H国原产的商品、技术或服务,甲公司核心产品的主要原材料(M零部件)供应链受限,相关产品的营业收入明显下降。2019年12月,媒体曝光甲公司两名高管人员利用公司制度漏洞涉嫌与某重要供应商合谋操纵产品价格,谋取私利。甲公司对曝光问题核实后,迅速对相关人员做出了严肃处理并及时予以公告。2020年3月,新冠疫情蔓延,宏观经济下行,国际市场需求不足,甲公司出口业绩下滑,营运资金占用持续增加。截至2020年第一季度末,甲公司存货高达153.5亿元,同比增长123%;应收账款余额为285.4亿元,同比增长39.88%。2020年第一季度经营活动、投资活动和筹资活动的现金流量净额分别为-49.87亿元、-5.27亿元和51.65亿元。

要求:

根据资料(1)和(2),运用SWOT模型,分别指出甲公司的优势、劣势、机会和威胁。

#### 『参考答案』

优势:①公司传统视频监控产品的全球市场占有率连续多年保持在15%左右。②2017年以来,公司持续加大以视频技术为基础的新产品开发和销售力度,与传统主业形成有效协同,在业内建立了新的技术高地。新产品通过引领更为丰富的应用场景,为公司发展持续注入新动力。③在传统产品的国内地域覆盖率方面,公司在一二线城市市场占有率较高。④2017~2019年,甲公司新产品研发支出占营业收入的比重逐年增长,且远高于行业平均水平,从而保持行业内的技术领先地位。

劣势:①在传统产品的国内地域覆盖率方面,尚未涉足三四线城市。②甲公司核心产品的主要原材料(M零部件)供应链受限,相关产品的营业收入明显下降。③公司两名高管人员利用公司制度漏洞涉嫌与某重要供应商合谋操纵产品价格,谋取私利。④2020年3月,公司出口业绩下滑,营运资金占用持续增加。⑤截至2020年第一季度末,公司存货和应收账款余额高企。2020年第一季度经营活动、投资活动的现金流量净额均为负值。

机会:①近年来,政府、企业和家庭持续加大对安防的消费支出;公司传统视频监控产品的国内需求保持稳定增长;②三四线城市未来5年市场空间较大。

威胁:①2019年10月,H国将甲公司列入出口管制企业名单,限制其进口H国原产的商品、技术或服务;②2020年3月,新冠疫情蔓延,宏观经济下行,国际市场需求不足。

『解析』 本题考核“SWOT模型”的知识点。判断企业内部优势与劣势的标准有两项:一是单项的优势与劣势,如资金、技术、产品、市场、管理等;二是综合的优势和劣势,如运营效率、组织机构、企业文化等。

2. (2017年·必答题节选) 甲公司为一家中国企业,乙公司、丙公司为欧洲企业,丙

公司为乙公司的全资子公司。甲公司计划向乙公司收购丙公司 100% 的股权，并购项目建议书关于并购背景的部分要点如下：

丙公司为一家装备制造企业，以自主研发为基础，在电站风机领域拥有世界领先的研发能力和技术水平。丙公司风机业务 90% 的客户来自欧美，在欧美市场享有较高的品牌知名度和市场占有率，销售一直保持着较高增长水平。虽然丙公司拥有领先的技术和良好的业绩，但是风机业务并非丙公司所属集团的核心业务。

假定不考虑其他因素。

要求：

根据材料的描述，运用波士顿矩阵模型，指出丙公司风机业务在市场中所属的业务类型，并说明理由。

『参考答案』

丙公司风机业务在市场中所属的业务类型属于明星业务。

理由：丙公司风机业务在欧美市场享有较高的品牌知名度和市场占有率，属于高市场占有率。销售一直保持着较高增长水平，属于高销售增长率。所以属于明星业务。

『解析』本题考核“波士顿矩阵”的知识点。根据有关业务或产品销售增长率和市场占有率，可以把企业的全部业务定位于四个区域：明星业务、问题业务、金牛业务、瘦狗业务。其中明星业务具有高增长、强竞争地位，处于迅速增长的市场，享有较大的市场份额，其增长和获利有着长期机会。根据案例的描述可以看出丙公司风机业务属于明星业务。

3. (2017 年·必答题节选) 甲公司为一家境内上市的集团企业，主要从事基础设施建设、设计及装备制造等业务，正实施从承包商、建筑商向投资商、运营商的战略转型。2017 年第一季度末，甲公司召开由中高层管理人员参加的公司战略规划研讨会。有关人员发言要点如下：

(1) 投资部经理：近年来，公司积极谋求业务转型，由单一的基础设施工程建设向包括基础设施工程、生态环保和旅游开发建设等在内的相关多元化投资领域扩展。在投资业务推动下，公司经营规模逐年攀升，2014 年至 2016 年年均营业收入增长率为 10.91%，而同期同行业年均营业收入增长率为 7%。预计未来五年内，我国基础设施工程和生态环保类投资规模仍将保持较高的增速，公司处于重要发展机遇期。在此形势下，公司应继续扩大投资规模。建议 2017 年营业收入增长率调高至 12%。

(2) 运营部经理：考虑到当前全球经济增长乏力，海外建筑市场面临诸多不确定因素，加之公司国际承包项目管理相对粗放，且已相继出现多个亏损项目，公司应在合理控制海外项目投标节奏的同时，果断采取措施强化海外项目的风险管理，建议 2017 年营业收入增长率调低至 8%。

要求：

根据资料(1)和(2)，结合 SWOT 模型，指出甲公司的优势、劣势、机会和威胁。

『参考答案』

优势：公司积极谋求业务转型，由单一基础设施工程建设向多元化投资领域扩展。经营规模逐年攀升，近三年年均营业收入增长率高于同期同行业。

劣势：公司国际承包项目管理相对粗放，且已相继出现多个亏损项目。

机会：未来五年内，我国基础设施工程和生态环保类投资规模仍将保持较高的增速。

威胁：当前全球经济增长乏力，海外建筑市场面临诸多不确定因素。

『解析』 本题考核“SWOT 模型”的知识点。优势与劣势分析主要着眼于企业自身实力及其与竞争对手的比较。机会与威胁分析将注意力放在外部环境的变化对企业可能的影响上。机会是指随着外部环境变化而产生的有利于企业的时机；威胁是指随着企业外部环境的改变而不利于企业的时机。

### 应试技巧

本知识点是考试常考的知识点。不管是波士顿矩阵还是 SWOT 分析，都是重点考核的内容，考生需要能够根据案例资料中给出的条件，判断属于何种业务类型；或者判断属于优势还是劣势，机会还是威胁。同时需要掌握各个业务类型的特征，以及各个分析要素的特征。

## 考点八 财务战略概述★★

### 考点讲解 <<<

#### (一) 财务战略的内涵与特征

##### 1. 财务战略的本质

财务战略是企业战略的一个子系统。财务战略关注的焦点是企业资本资源的合理配置与有效使用，这是财务战略不同于其他各种战略的质的规定性。

##### 2. 财务战略的特征

- (1) 从属性；
- (2) 系统性；
- (3) 指导性；
- (4) 复杂性。

#### (二) 财务战略目标

财务战略目标的根本是通过资本的优化配置与使用实现企业价值最大化。

#### (三) 财务战略分类

财务战略按财务活动内容划分，可分为融资战略、投资战略、分配战略等。从资本筹措与使用特征的角度，财务战略可划分为扩张型、稳健型和防御型三种类型。

##### 1. 扩张型财务战略

扩张型财务战略，又称为进攻型财务战略，是为了配合公司的一体化战略和多元化战略而展开的。这种财务战略的目的是实现公司资产规模的扩张。该种战略的优点是通过新的产品或市场发展空间，可能会给公司未来带来新的利润增长点和现金净流量；它的缺点是一旦投资失误，公司财务状况可能恶化，甚至导致公司破产。

## 2. 稳健型财务战略

稳健型财务战略，又称为稳健发展型或加强型、平衡型财务战略。它是为配合公司实施对现有产品或服务的市场开发或市场渗透战略而展开的。该种战略的优点是充分利用现有资源，对外集中竞争优势，兼有战略防御和战略进攻的双重特点，通常是一种过渡性战略。它的缺点是当公司现有产品或服务本身已属夕阳产业，发展前景暗淡，如果仍然实行这种财务战略，则可能给公司带来财务危机，影响公司未来盈利能力和现金流量。

## 3. 防御型财务战略

防御型财务战略，又称为收缩型的财务战略，主要是为配合公司的收缩、剥离、清算等活动展开的。这种财务战略是以预防出现财务危机和求得生存及新的发展为目的的。该种战略的优点是公司财务状况稳健，为将来选择其他财务战略积聚了大量现金资源；它的缺点是公司会因此而失去一部分产品领域和市场空间，若不能及时创造机会调整战略则会影响公司未来的盈利增长和现金流量。

### (四) 财务战略选择

财务战略的选择必须与经济周期相适应。经济周期通常要经历经济复苏期、经济繁荣期和经济衰退期，企业在不同的经济周期应选择不同的财务战略。

财务战略选择必须与企业的生命周期相适应。典型的企业一般要经过初创期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。不同的生命周期阶段应该选择不同的财务战略与之相适应。

#### 1. 基于经济周期的财务战略选择

在经济复苏阶段应采取扩张型财务战略，增加厂房设备，采用融资租赁，建立存货，开发新产品，招募新员工。在经济繁荣阶段应采取扩张型财务战略和稳健型财务战略相结合。繁荣初期继续扩充厂房设备，采用融资租赁，继续建立存货，提高产品价格，开展营销筹划，增加雇员。繁荣后期采取稳健型财务战略。在经济衰退阶段应采取防御型和扩张型承接的财务战略。在初期，特别在经济处于低谷时期，继续采取防御型财务战略，建立投资标准，保持市场份额，压缩管理费用，放弃次要的财务利益，削减存货，减少临时性雇员。后期为转向扩张型财务战略做准备，迎接新一轮经济周期的到来。

#### 2. 基于企业生命周期的财务战略选择

企业在初创期面临的经营风险最高。由于企业在初创期有大量现金流出和少量现金流入，因此适合采用零股利分配战略。企业在初创期可以采用稳健型或扩张型财务战略。

企业进入成长期后，随着新产品或服务的销售收入高速增长，经营风险开始下降，财务战略面临调整。企业在成长期一般采用扩张型财务战略。

企业成长阶段的结束和成熟阶段的开始标志是产品竞争者之间价格竞争的加剧，其经营风险会再次降低。

企业在成熟期阶段现金需求量有所减少，一些企业可能有现金结余，财务风险降低，一般采用现金分红股利政策。企业在成熟期一般采用稳健型财务战略。

企业在衰退期的现金流入量和需求量持续减少，最后经受亏损，一般采用股票股利或



高股利分配政策。企业在衰退期一般采用防御型财务战略。

**【典型案例分析 4】** M 集团是一家财产保险公司，现在的销售收入处于高速增长的水平，其销售收入能够带来很高的现金流入量，同时资金需求很大，自身产生的现金流入量不能完全满足资金的需要，因此 M 集团很少进行股利分配。

假定不考虑其他因素。

要求：

分析 M 集团处于企业发展的哪个阶段，适合采取哪种财务战略。

**【参考答案】**

M 集团处于成长期。

理由：销售收入高速增长，资金需求很大，股利分配很低。

企业处于成长期时应当采取扩张型财务战略。

**【解析】** 通常企业在成长期时，竞争对手增多，销售收入高速增长，资金需求较大，股利分配率低。处于成长期的企业应当采取扩张型的财务战略，采取相对积极的筹资战略，实施适度分权投资战略，实行低股利、股票股利或者剩余股利政策。

## 试题回顾 <<<

**（2019 年·必答题节选）** 甲公司是一家在上海证券交易所上市的大型国有集团公司，主要从事 M 产品的生产与销售，系国内同行业中的龙头企业。2019 年初，甲公司召开经营与财务工作专题会议。财务部经理发言要点摘录如下：

公司业务在 2017 年经历了快速发展，营业收入同比增长 38%。但是债务规模也随之大幅攀升，2017 年末资产负债率高达 85%，显示出财务风险重大。2018 年，公司努力优化资本结构，主要做了以下工作：①适度压缩债务规模，提高留存收益比例；②综合采用吸收直接投资、引入战略投资者和非公开定向增发等方式进行权益融资（增发定价基准日前 20 个交易日公司股票均价为每股 17 元；增发前公司总股本数量为 25 亿股）；③严格控制赊销条件，强化应收账款催收力度，大幅度改善应收账款周转率；④严格控制并购事项，慎重进入核心能力之外的业务领域。2018 年末，公司资产负债率同比下降了 10 个百分点，为充分利用现有资源、实现财务业绩和资产规模稳定增长奠定了基础。2019 年，公司应当根据自身经营状况确定与之匹配的发展速度。

假定不考虑其他因素。

要求：

根据资料，从资本筹措与使用特征的角度，判断财务经理发言所体现的公司财务战略具体类型，并说明理由。

**【参考答案】**

稳健型财务战略。

理由：适度压缩了债务融资规模，提高留存收益比例；严格控制并购事项及慎重进入核心能力之外的业务；充分利用现有资源，实现财务业绩和资产规模稳定增长。

『解析』 本题考核“财务战略分类——稳健型财务战略”的知识点。实施稳健型财务战略的公司，根据公司自身经营状况确定与之匹配的发展速度，不急于冒进，慎重从事企业并购或进入与公司核心能力并不相关的领域。该种战略的特点是充分利用现有资源，对外集中竞争优势，兼有战略预防和战略进攻的双重特点。本题中甲公司优化资本结构的具体措施中体现出稳健型财务战略的特点。

### 应试技巧

本知识点是考试常考的知识点。财务战略的分类以及财务战略选择中基于企业发展阶段的财务战略选择考核到的概率比较大，在学习时要掌握各个财务战略的特征，达到可以根据案例资料的表述快速判断出是何种类型；或者能够根据案例资料的表述判断企业处于哪个发展阶段，进而做出财务战略选择。

## 考点九 投资战略★

### 考点讲解 <<<

#### (一) 投资战略的概述

##### 1. 投资战略的内涵

从财务战略目标出发，**收益性目标**是投资战略最直接与重要的目标，即投资效率和资本增值。

##### 2. 投资战略的原则

投资战略的原则包括集中性原则、适度性原则、权变性原则和协同性原则等。

##### 3. 投资战略的地位与作用

投资战略的地位与作用体现在导向性、保证性、超前性和风险性四个方面。

#### (二) 投资战略选择

投资战略选择根据投资方式、投资时机、投资目标等不同可产生不同的战略选择。

##### 1. 直接投资战略选择

直接投资是指企业为直接进行生产或者其他经营活动而在土地、固定资产等方面进行的投资。直接投资战略根据目标可分为提高规模效益的投资战略、提高技术进步效益的投资战略、提高资源配置效率的投资战略、盘活资产存量的投资战略。

##### 2. 间接投资战略选择

间接投资是指企业通过购买证券、融出资金或者发放委托贷款等方式将资本投入到其他企业，其他企业进而再将资本投入到生产经营中去的投资。间接投资通常为证券投资，其主要目的是为了获取股利或者利息，实现资本增值和股东价值最大化。

##### 3. 投资时机战略选择

经营成功的企业投资一般是将多种产品分布在企业发展时期的不同阶段进行组合，主要有如下四种模式：

(1) 投资侧重于初创期产品，兼顾成长期和成熟期。这是一种颇具开发实力且创新意

识很强的企业通常选择的模式，是一种为获得领先地位而勇于承担风险的投资策略。

(2) 投资侧重于成长期和成熟期，几乎放弃初创期和衰退期。这是一种实力不足而力求稳妥快速盈利的企业通常选择的模式，是一种重视盈利而回避风险的投资策略。

(3) 投资均衡分布于企业发展的四个阶段。这是一种综合实力极强而且跨行业生产多种产品的企业通常选择的模式，是一种选择多元化经营战略谋求企业总体利益最大的策略。

(4) 投资侧重于初创期和成长期而放弃成熟期、衰退期。这种模式多见于开发能力强而生产能力弱的企业。

#### 4. 投资期限战略选择

投资期限战略可分为长期投资战略、短期投资战略及投资组合战略。

(1) 长期投资战略是对企业的资本在长期投入上规定其合理、有利和有效运用的战略。

(2) 短期投资战略是对企业的资本在短期投入上规定其合理、有利和有效运用的战略。

(3) 投资组合战略是指长期投资与短期投资结构优化战略。

### 应试技巧

本知识点需要掌握好投资战略的原则、地位与作用以及投资战略选择，尤其是根据投资方式、投资时机、投资期限不同而产生的不同战略选择。考试的时候，可能要求根据案例资料提供的信息为企业选择最合适的投资战略，并说明投资战略的内涵、原则、地位与作用。也可能要求根据给定的具体案例资料，分析企业目前投资战略方面存在的问题，该选择哪种最合适的战略。

## 考点十 融资战略★★★

### 考点讲解 <<<

#### (一) 融资战略的概述

##### 1. 融资战略的内涵

融资战略是根据企业内外环境的现状与发展趋势，适应企业整体发展战略(包括投资战略)的要求，对企业的融资目标、原则、结构、渠道与方式等重大问题进行长期的、系统的谋划。

##### 2. 融资战略的作用

融资战略的作用体现在以下三个方面：①融资战略可有效地支持企业投资战略目标的实现；②融资战略选择可直接影响企业的获利能力；③融资战略还会影响企业的偿债能力和财务风险。

#### (二) 融资战略选择

企业在进行融资战略选择时，要根据最优资本结构的要求，合理权衡负债融资比率和权益融资比率，权衡融资收益与融资风险的关系。

##### 1. 融资战略选择的原则

企业应当根据战略需求不断拓宽融资渠道，对融资进行合理配置，采用不同的融资方

式进行最佳组合，以构筑既体现战略要求又适应外部环境变化的融资战略。融资战略选择应遵循的原则包括融资低成本原则、融资规模适度原则、融资结构优化原则、融资时机最佳原则、融资风险可控原则。

## 2. 融资战略的类型选择

(1) 基于融资方式的战略选择。

基于融资方式的融资战略有四种，即内部融资战略、债务融资战略、股权融资战略和销售资产融资战略，四种融资战略概念和优缺点如表 1-9 所示。

表 1-9 四种融资战略概念和优缺点

融资战略	概念	优点	缺点
内部融资战略	企业可以选择使用 <b>内部留存利润</b> 进行再投资。留存利润是指企业分配给股东红利后剩余的利润	管理层在作此融资决策时不需要向外部披露公司的信息，比如不需要像债务融资那样向银行披露自身的战略计划，或者像股权融资那样向资本市场披露相关信息，从而可以有效保护企业的商业秘密	股东根据企业的留存利润会预期下一期或将来的红利，这就要求企业有足够的盈利能力，而对于那些陷入财务危机的企业来说压力是很大的，因而这些企业就没有太大内部融资的空间
股权融资战略	企业为了新的项目而向当前股东和新股东 <b>发行股票</b> 来筹集资金	当企业需要的资金量比较大时(比如并购)，股权融资占有很大优势，因为它不像债权融资那样需要定期支付利息和本金，而仅仅需要在企业盈利的时候支付给股东股利	股份容易被恶意收购从而引起控制权的变更，并且股权融资方式的成本也比较高
债务融资战略	贷款融资	与股权融资相比，债务融资成本较低、融资的速度也较快，并且方式也较为隐蔽	当企业陷入财务危机或者企业的战略不具备竞争优势时，还款的压力增加了企业的经营风险
	债券融资	债券融资优于向银行贷款，有利于提高发行企业知名度； 债券条款有利于信息标准化，增强市场有效性；利息支出冲减税基，有利于降低筹资成本和发挥财务杠杆作用，且不会削弱原有股东的控制权	—
	租赁融资	企业可以无需为购买运输工具进行融资，缓解资金压力，并可在一定程度上避免长期资产的无形损耗，租赁期满时，承租方可以用极低的、象征性的价格购买该项资产； 租赁很有可能使企业享有更多的税收优惠	企业使用租赁资产的权利是有限的

续表

融资战略	概念	优点	缺点
销售资产融资战略	企业可以选择 <b>销售</b> 其部分有价值的 <b>资产</b> 进行融资	简单易行，并且不用稀释股东权益	此方式比较激进，一旦操作了就无回旋余地，而且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) 基于资本结构优化的战略选择。

资本结构优化从狭义上讲是指债务融资与股权融资的结构优化。从广义上讲，资本结构优化除包括债务融资与股权融资结构的优化外，还包括内部融资与外部融资结构的优化；短期融资与长期融资结构的优化等。一般根据资产负债率控制水平和担保政策的要求进行选择。

(3) 基于生命周期的融资战略选择。

一般而言，初创期公司、增长性高科技公司和新兴行业主要采用**股权融资**；成长性公司大多采用“**股权+负债**”融资方式或采用更多的**负债融资**；成熟期公司主要采用**负债融资**；收缩性公司通常处于行业衰退期，适应衰退期的风险特征，应该采用**防御型融资战略**，企业在该阶段仍可保持较高的负债水平。

(4) 根据投资战略中的快速增长型投资和低增长型投资特点的融资战略选择。

根据投资战略中的快速增长型投资和低增长型投资的特点，相应的融资战略选择有两种类型：①快速增长和保守融资战略；②低增长和积极融资战略。

## 试题回顾 <<<

**(2016年·必答题节选)** 甲公司为一家境内上市的集团企业，主要从事能源电力及基础设施建设与投资。2016年年初，甲公司召开X、Y两个项目的投融资评审会，有关人员发言要点如下：

财务部经理：随着公司投资项目的不断增加，债务融资压力越来越大。建议今年加快实施定向增发普通股方案，如果公司决定投资X项目和Y项目，可将这两个项目纳入募集资金使用范围；同时，有选择地出售部分非主业资产，以便有充裕的资金支持今年的投资计划。

要求：

根据资料，指出财务部经理的建议体现了哪些融资战略(基于融资方式)，并说明这些融资战略存在的不足。

**【参考答案】**

融资战略类型：股权融资战略和销售资产融资战略。

股权融资战略存在的不足：股份容易被恶意收购从而引起控制权的变更，并且股权融资方式的成本也比较高。

销售资产融资战略存在的不足：比较激进，一旦操作就无回旋余地，而且如果销售时

机选择不准，销售价格会低于资产本身价值。

『解析』 本题考核“融资战略的类型选择”的知识点。需要掌握融资战略的类型、具体表现和优缺点。本题就是通过“实施定向增发普通股方案”体现股权融资战略；通过“有选择地出售部分非主业资产”体现销售资产融资战略，进而考核它们各自的缺点。

### 应试技巧

本知识点需要掌握融资战略的作用、选择原则、类型，能够区分不同的融资战略。考试的时候，可能会给出一份案例资料，要求根据资料分析企业采用的是何种融资战略，选择该种融资战略的原则是什么，融资战略按照内外部考虑都有哪些类型。或者给出一份案例材料，分析企业目前采用融资战略的弊端，并根据实际情况，为企业选择最合适的融资战略，同时说明融资战略选择都有哪些原则，不同融资战略的类型及特点。

## 考点十一 分配战略★

### 考点讲解 <<<

#### (一) 分配战略概述

##### 1. 分配战略的内涵

分配战略，也叫收益分配战略，从广义上来讲，是指以战略眼光确定企业收益留存与分配的比例，以保证企业债权人、员工、国家和股东的长远利益。狭义的分配战略是指股利分配战略。收益分配战略主要包括企业收益分配战略和股利分配战略等。

##### 2. 股利分配战略的目标

股利分配战略的目标为：促进公司长远发展，保障股东权益，稳定股价、保证公司股价在较长时期内基本稳定。

##### 3. 股利分配战略的原则

股利分配战略的制定必须以投资战略和融资战略为依据，必须为企业整体战略服务。股利分配战略的原则主要体现在以下方面：

(1) 股利分配战略应优先满足企业战略实施所需的资金，并与企业战略预期的现金流量状况保持协调一致。

(2) 股利分配战略应能传达管理部门想要传达的信息，尽力创造并维持一个企业战略所需的良好环境。

(3) 股利分配战略必须把股东们的短期利益(即支付股利)与长期利益(即增加内部积累)很好地结合起来。

#### (二) 股利分配战略选择

##### 1. 股利分配战略选择的影响因素

影响股利分配战略的因素主要有以下几个：

(1) 法律因素。