

第一章

企业战略与财务战略

本章考点汇总

考点	近五年真题出题点
战略与企业战略管理的内涵	战略目标(2023年)
战略分析	(1) 价值链分析(2023年)。 (2) 宏观环境分析(2022年、2021年)
战略制定、战略实施、战略控制	(1) 战略实施模式的类型(2023年)。 (2) 管理控制的模式(2022年)
企业总体战略	总体战略的类型(2024年、2023年、2022年、2020年)
经营战略	经营战略的类型(2024年)
业务组合管理模型	(1) 波士顿矩阵(2024年、2023年、2021年)。 (2) SWOT模型(2024年、2020年)
融资战略	融资战略类型选择(2021年)
股利分配战略	股利分配战略的类型(2024年)

高频考点讲解及案例分析

考点一 战略与企业战略管理的内涵★¹

考点讲解

(一) 战略的内涵与特征

战略的内涵与特征如表 1-1 所示。

¹ 本书采用★级进行标注。★表示了解，★★表示熟悉，★★★表示掌握。

表 1-1 战略的内涵与特征

项目	内容
内涵	一种从全局考虑和谋划，以实现全局目标的计划和策略
特征	全局性、长远性、指导性、应变性、竞争性、风险性

(二) 企业战略管理内涵

企业战略管理内涵与原则如表 1-2 所示。

表 1-2 企业战略管理内涵与原则

项目	内容
内涵	在分析企业内外部环境的基础上，选择和制定达到企业目标的有效战略，并将战略付诸实施、控制和评价的一个动态管理过程
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

(三) 企业战略管理的要素、体系与程序

企业战略管理的要素、体系与程序如表 1-3 所示。

表 1-3 企业战略管理的要素、体系与程序

项目	内容
要素	经营范围、增长向量、竞争优势和协同作用
体系	企业总体战略、经营战略和职能战略
程序	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

(四) 企业的愿景、使命与战略目标

企业的愿景、使命与战略目标如表 1-4 所示。

表 1-4 企业的愿景、使命与战略目标

项目	内容
企业愿景	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，反映了管理者对企业与业务的期望，旨在为企业未来定位
企业使命	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“我们的企业为什么要存在以及我们的业务是什么”这个问题

续表

项目	内容
企业战略目标	<p>(1) 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。</p> <p>(2) 企业战略目标是多元化的, 既包括经济目标, 又包括非经济目标; 既包括定量目标, 又包括定性目标。</p> <p>(3) 企业战略目标体系的内容主要包括: 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(职工学习与成长、薪酬福利等); ⑥社会责任目标(合理利用资源、保护生态环境、推动社会进步与和谐等)</p>

|| 试题回顾 ||

(2023年·必答题节选)¹ | 1.5分 | 甲公司是一家大型国有投资公司, 主要从事战略新兴产业股权投资业务, A 融资租赁公司和 B 小额贷款公司是甲公司下属企业, 主要为区域内中小企业提供金融服务。2023 年初, 甲公司组织召开战略发展工作会, 发言如下。

甲公司负责人: 2022 年甲公司积极参与区域内重大项目投资, 促进产业集群, 为区域经济发展作出重要贡献, 截至 12 月甲公司合并口径资产总额 960 亿元, 负债总额 268 亿元, 所有者权益总额 692 亿元, 2022 年营业收入 480 亿元, 净利润 55 亿元。

2023 年甲公司将着力于理顺投资项目“融、投、管、退”各环节业务链条, 聚焦产业链头部企业, 拓展项目来源渠道, 优化产业投资布局, 提升投资效率; 在集团化整体管理方面, 甲公司着力于抓好内控体系和管理信息系统建设。此外甲公司高管层将构建由业务增长、市场份额、盈利水平三大类指标组成的公司战略目标体系, 各业务板块按该体系执行, 自上而下逐级落实, 促进公司效益和效率的提升。力争未来 5 年发展成为在全国具有重要影响力的一流产业投资集团。

假定不考虑其他因素。

要求:

根据资料, 从企业战略目标体系的内部构成角度, 指出甲公司高管“构建由业务增长、市场份额、盈利水平三大类指标组成的公司战略目标体系”举措是否存在不当之处, 并说明理由。

●● 参考答案

甲公司高管“构建由业务增长、市场份额、盈利水平三大类指标组成的公司战略目标体系”举措存在不当之处。[0.5分]

理由: 企业战略目标是多元化的, 既包括经济目标, 又包括非经济目标; 既包括定量目标, 又包括定性目标。企业战略目标体系的内容主要有以下六类: 盈利目标、产品目

¹ 本书所涉及的历年考题均为考生回忆, 并已根据 2025 年考试大纲修改过时内容。

标、市场竞争目标、发展目标、职工发展目标、社会责任目标。甲公司缺少发展目标、职工发展目标和社会责任目标。[1分]

一 考点二 战略分析★★

II 考点讲解 II

战略分析包括外部环境分析和内部环境分析。

(一) 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 1-5 所示。

表 1-5 外部环境分析的分类

类型	关键要素
宏观环境分析	<p>宏观环境的六因素分析法即 PESTEL 分析法，具体内容为：</p> <p>(1) 政治环境因素 (Political)，包括社会制度、政府政策、政治团体和政治形势、国际上的贸易壁垒、双边关系等。</p> <p>(2) 经济环境因素 (Economic)，包括经济结构 (如产业结构及其调整)、经济增长率、财政与货币政策、能源与运输成本；消费倾向与可支配收入、失业率、通货膨胀与紧缩、利率、汇率等。</p> <p>(3) 社会环境因素 (Social)，包括教育水平、生活方式、社会价值观与习俗、消费习惯、文化传统、人口、交通、基础设施。</p> <p>(4) 技术环境因素 (Technological)，包括创新机制、科技投入、技术总体水平、技术转移及技术换代速度、竞争对手的研发投入、社会技术人才的素质水平和待遇等。</p> <p>(5) 生态环境因素 (Environmental)，主要指各种自然资源和绿色环保问题，如水资源、土地资源、污染等。</p> <p>(6) 法律环境因素 (Legal)，主要指法律限制或立法变化，如国家或地方法律规范、国家司法、行政执法状况等</p>
行业环境分析	<p>影响行业盈利能力的因素主要分为两类：行业的竞争程度和市场议价能力。</p> <p>行业的竞争程度具体包括：① 现有企业间的竞争；② 新加入企业的竞争威胁；③ 替代产品或服务的威胁。</p> <p>市场议价能力具体包括：① 企业与供应商的议价能力；② 企业与消费者 (客户) 的议价能力。</p> <p>迈克尔·波特将上述分析框架概括为“五力模型”，分别是：① 新加入企业的竞争；② 供应商的议价能力；③ 购买商的议价能力；④ 替代产品的威胁；⑤ 同业竞争者的竞争强度。</p> <p>【提示】 行业环境分析的目的在于分析行业的盈利能力</p>
经营环境分析	<p>竞争对手、竞争性定位、消费者、融资者、劳动力市场状况等</p>

(二) 内部环境分析

内部环境分析的分类如表 1-6 所示。

表 1-6 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，识别企业在资源禀赋方面的优势和劣势
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、能够经得起时间考验的、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	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。 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。 缺点：需要多维度、多部门协调，实施成本较高

【典型案例分析 1】 甲公司作为一家大型集团公司，下设 A 公司、B 公司和 C 公司三个子公司。相关资料如下：

A 公司主营图书印刷和销售业务，自 2023 年来，越来越注重绿色发展理念，研究新型环保型的印刷材料，开发 CTP 和数字打样技术，加快印刷走向环保的步伐，逐步发展为受消费者信赖的图书印刷企业。

B 公司主营生活用品的销售，为推广其旗下的洗发水产品，在综艺节目中通过广告植入方式进行宣传。

C 公司为一家在上海证券交易所上市的汽车制造企业，为提高企业核心竞争力，建立了一套科学、严密的管理体系和经营机制，形成了稳健开拓的经营风格，提升了公司品牌形象。

假定不考虑其他因素。

要求：

根据资料，结合价值链分析，分别判断 A 公司、B 公司和 C 公司的做法属于哪类价值

创造活动及具体类型。

●● 参考答案

- A 公司：辅助活动中的技术开发。
- B 公司：基本活动中的市场营销。
- C 公司：辅助活动中的企业基础设施。

|| 试题回顾 ||

(2022 年·必答题节选) | 4 分 | 甲公司是一家国有控股上市公司，主要从事风能和太阳能的开发、投资与运营，属于新能源发电行业。为实现长远发展，在进行内外部环境分析的基础上，甲公司制定“十四五”战略发展规划。规划部分内容摘录如下。

战略分析：①宏观环境。当前，环境污染、全球气候变化已成为人类面临的巨大威胁。“十四五”期间，我国将深入推进能源革命，加大“碳减排”的政策支持，加快扩大风能、太阳能发电规模，建立清洁低碳、安全高效的现代化能源体系。②行业环境。当前，国内百余家企业正在开展新能源发电投资与运营业务^{解1}，5 家头部企业均已制定“十四五”新能源装机规划，新能源发电行业将进入快速发展阶段。此外，诸多信息与通讯基础设施供应商、工程承包商等非发电企业，也正在进入新能源发电行业，抢占新能源发电市场^{解2}。

假设不考虑其他因素。

要求：

(1) 根据资料中的第①项，指出甲公司宏观环境分析主要体现了 PESTEL 分析法中的哪些关键要素。

(2) 根据资料中的第②项，指出甲公司行业环境分析主要体现了迈克尔·波特“五力模型”中的哪些竞争力量。

●● 试题分析

解 1 迈克尔·波特“五力模型”分别是新加入企业的竞争、供应商的议价能力、购买商的议价能力、替代产品的威胁和同业竞争者的竞争强度。资料中“国内百余家企业正在开展新能源发电投资与运营业务”体现出了“同业竞争者的竞争强度”。

解 2 资料中“……正在进入新能源发电行业，抢占新能源发电市场”体现出了“新加入企业的竞争”。

●● 参考答案

- (1) 政治环境因素：加大碳减排的政策支持。[1 分]
- 生态环境因素：环境污染、全球气候变化已成为人类面临的巨大威胁。[1 分]
- (2) 同业竞争者的竞争强度；新加入企业的竞争。[2 分]

— 考点三 战略制定、战略实施和战略控制 ★★

|| 考点讲解 ||

(一) 战略制定和战略实施

战略制定和战略实施如表 1-7 所示。

表 1-7 战略制定和战略实施

项目	内容	
战略制定	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、战略选择与制订行动计划
	类型	按 战略层级 划分：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 划分：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
战略实施	实施模式	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
	支持系统	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

(二) 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。广义战略控制包括战略制定控制、管理控制和作业控制。狭义的战略控制实际上是管理控制。

(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、管理者激励五个步骤。

(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 1-8 所示。

表 1-8 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	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

续表

控制模式	优缺点和适用范围
制度控制模式	<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。这四种控制模式具有完整性和灵活性。即各企业、部门或项目可根据自身环境与要求，灵活运用不同的控制模式。

【典型案例分析 2】谷天公司是一家连锁餐饮公司，2024 年初，组织召开战略发展工作会，相关人员发言要点如下。

战略部经理：鉴于当前的竞争环境，单纯依靠领导层制定战略已经无法适应当前企业竞争的需要，应充分考虑让其他层级管理人员一同参与战略的制定和实施，便于落实和贯彻实施战略。

人力资源部经理：为促进公司发展，在各部门的协作下制定了新的员工管理手册和激励机制，以进一步激发员工工作积极性，形成不断进取的工作环境。

假定不考虑其他因素。

要求：

根据资料，分别指出战略部经理和人力资源部经理的发言体现的战略实施模式的类型。

●● 参考答案

战略部经理：合作型模式。

人力资源部经理：文化型模式。

|| 试题回顾 ||

1. (2023年·必答题节选) | 2分 | 甲公司是一家大型国有投资公司，主要从事战略新兴产业股权投资业务，A融资租赁公司和B小额贷款公司是甲公司下属企业，主要为区域内中小企业提供金融服务。2023年初，甲公司组织召开战略发展工作会，发言如下。

甲公司负责人：2022年甲公司积极参与区域内重大项目投资，促进产业集群，为区域经济发展作出重要贡献，截至12月甲公司合并口径资产总额960亿元，负债总额268亿元，所有者权益总额692亿元，2022年营业收入480亿元，净利润55亿元。

2023年甲公司将着力于理顺投资项目“融、投、管、退”各环节业务链条，聚焦产业链头部企业，拓展项目来源渠道，优化产业投资布局，提升投资效率；在集团化整体管理方面，甲公司着力于抓好内控体系和管理信息系统建设。此外甲公司高管层将构建由业务增长、市场份额、盈利水平三大类指标组成的公司战略目标体系，各业务板块按该体系执行，自上而下逐级落实^解，促进公司效益和效率的提升。力争未来5年发展成为在全国具有重要影响力的一流产业投资集团。

假定不考虑其他因素。

要求：

根据资料，指出甲公司战略实施模式的类型；结合价值链分析，判断“抓好内部控制体系和管理信息系统建设”属于哪类价值创造活动及具体类型。

●● 试题分析

解 战略实施模式包括指挥型模式、变革型模式、合作型模式、文化型模式和增长型模式。本题资料中“自上而下逐级落实”体现了“指挥型模式”的特点。

●● 参考答案

甲公司战略实施模式的类型：指挥型模式。[1分]

“抓好内部控制体系和管理信息系统建设”属于辅助活动中的企业基础设施。[1分]

2. (2022年·必答题节选) | 2分 | 甲公司是一家国有控股上市公司，主要从事风能和太阳能的开发、投资与运营，属于新能源发电行业。为实现长远发展，在进行内外部环境分析的基础上，甲公司制定“十四五”战略发展规划。规划部分内容摘录如下：

战略控制。甲公司以潜能控制、价值创造为控制目标，应用平衡计分卡对战略进行管控，从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度，对经济增加值、战略客户数量、净利润、新能源发电量市场份额、培训计划完成率等指标进行任务分解。董事会据此对经理层进行业绩评价，且评价结果直接与经营班子年度薪酬挂钩^解。

假定不考虑其他因素。

要求：

根据资料，指出甲公司战略控制中采用了哪些管理控制模式。

●● 试题分析

解 管理控制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。本题资料中没有提到制度控制和预算控制，通过“董事会据此对经理层进行业绩评价，且评价结果直接与经营班子年度薪酬挂钩”可知，甲公司战略控制采用了评价控制模式和激励控制模式。

●● 参考答案

评价控制模式和激励控制模式。[2分]

— 考点四 企业总体战略★★★

|| 考点讲解 ||

(一) 企业总体战略的类型

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

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 1-9 所示。

表 1-9 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，主要包括市场渗透战略(现有产品与现有市场组合)、市场开发战略(现有产品与新市场组合)、新产品开发战略(新产品与现有市场组合)
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(收购、合并或联合竞争企业)和纵向一体化战略(向原生产活动的上游和下游生产阶段扩展)
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

稳定型战略又称为防御型战略，其宗旨是安全经营。稳定型战略的具体分类如表1-10所示。

表 1-10 稳定型战略的具体分类

战略类型	特点
无增战略	是指企业经过各种条件分析后,希望维持现有战略基础和收益水平的一种战略
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,企业就要有意识地降低某一战略决策的实施进度,步步为营

3. 收缩型战略

收缩型战略又称为紧缩型战略,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 1-11 所示。

表 1-11 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
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	是指实施多元化经营的企业将其业务集中到其资源和能力具有竞争优势领域的战略
解散与破产战略	是指通过依法解散或破产清算,维护股东利益,了结企业债务和业务

(二) 企业总体战略选择

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。

企业总体战略选择的特征和适用条件如表 1-12 所示。

表 1-12 企业总体战略选择的特征和适用条件

总体战略	特征	适用条件
成长型战略	(1)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。 (2)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	(1)必须与宏观经济景气度和产业经济状况相适应。 (2)必须符合政府管制机构的政策法规和条例等约束

续表

总体战略	特征	适用条件
成长型战略	<p>(3)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。</p> <p>(4)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</p>	<p>(3)与公司可获得的资源相适应。</p> <p>(4)与企业文化的适合性</p>
稳定型战略	<p>(1)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。</p> <p>(2)企业战略规划期内所追求的绩效按大体比例递增</p>	<p>(1)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。</p> <p>(2)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的发展机遇的情况下，因为资源不足，无法抓住新的发展机会。</p> <p>(3)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。</p> <p>(4)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</p>
收缩型战略	<p>(1)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。</p> <p>(2)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。</p> <p>(3)目标重点是改善企业的现金流量，争取较大收益。</p> <p>(4)具有过渡的性质</p>	<p>(1)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。</p> <p>(2)采用收缩型战略也可能是企业经营失误情况下的选择。</p> <p>(3)选择收缩型战略还可能是企业发现了更有利的发展机会</p>

【典型案例分析 3】 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^解。

假定不考虑其他因素。

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。

●● 案例分析

解 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。

●● 参考答案

甲公司采用的是成长型战略中的密集型战略。

|| 试题回顾 ||

1. (2024年·必答题节选) | 2分 | 甲公司是一家主要从事有色金属矿产资源勘查开发及相关设备制造的上市公司，致力于“为人类美好生活提供低碳矿物原料”。2024年1月，甲公司召开年度工作会议，总结2023年工作，部署2024年工作。部分人员发言要点摘录如下。

董事长：多年来，凭借低成本优势，公司由一家只从事有色金属矿产资源开采的小企业，发展为集有色金属矿产资源勘查开发、相关设备制造与矿业工程研究、设计及应用于一体的大型金属矿业集团公司。当前，公司机遇与挑战并存，从国际形势看，百年未有之大变局纵深演进，世界充满不确定性，全球地缘政治风险加剧，经济下行压力加大。从行业发展看，随着应对气候变化、控制温室气体排放成为广泛共识及“双碳”政策加速落地，铜、锂等新能源矿产需求快速增长；黄金作为金融安全的“压舱石”，价格预计进一步上涨；国家全面实行排污许可制，要求工业污染源限期达标排放。从公司自身看，一方面，公司储备了大量矿产资源，形成了独特的矿业工程管理模式，另一方面，生产安全形势不容乐观，发生多起安全事故。2024年，公司要抓住市场机遇，稳步提升经营效益，狠抓安全生产，确保生产平稳运行，强化排污管控，严格履行环保义务，以高质量发展推进中国式现代化。

假定不考虑其他因素。

要求：

根据资料，指出甲公司成立以来的总体战略及其具体类型，并说明理由。

●● 参考答案

成长型战略——多元化战略——相关多元化战略。[1分]

理由：公司由一家只从事有色金属矿产资源开采的小企业，发展为集有色金属矿产资源勘查开发、相关设备制造与矿业工程研究、设计及应用于一体的大型金属矿业集团公司，属于以现有业务为基础进入相关产业的战略。[1分]

2. (2023年·必答题节选) | 5分| 甲公司是一家大型国有投资公司，主要从事战略新兴产业股权投资业务，A融资租赁公司和B小额贷款公司是甲公司下属企业，主要为区域内中小企业提供金融服务。2023年初，甲公司组织召开战略发展工作会，发言如下。

(1) A融资租赁公司负责人：近5年，区域租赁市场发展迅速，A融资租赁公司业务持续高速增长，2022年本公司新增租赁合同额59亿元，区域市场占有率达42%，市场份额和资产收益率显著高于同类企业。2023年本公司将继续围绕区域内重点企业开展融资服务，充分发挥区域金融生态补充作用，着力进行产品创新，做强资产业务：①进一步拓展业务，在现有租赁服务的基础上，积极开展“租赁+投资”等“租赁+”全新金融服务业务，聚焦产品创新，为客户提供更多量身定制的融资租赁解决方案，支持业务增长，更好的服务实体经济。②着手建立现有业务的线上销售服务平台，通过“线上+线下”营销，扩大区域产品市场份额。

(2) B小额贷款公司负责人：十年前，甲公司出资1亿元发起成立B小额贷款公司，近三年受宏观经济影响，部分中小企业经营困难，导致本公司坏账规模增加，亏损日趋严重。根据甲公司调整投资布局，优化集团资源配置的战略部署，按照《B小额贷款公司章程》，B小额贷款公司将在本年度终止经营，现着手清算工作^{解1}。

假定不考虑其他因素。

要求：

(1) 根据资料(1)，分别指出①②总体战略及具体类型^{解2}，并说明理由。

(2) 根据资料(2)，指出B小额贷款公司总体战略及具体类型。

●● 试题分析

解1 放弃战略，是指企业卖掉其下属的某个战略经营单位，或将企业的一个主要部门转让、出卖或停止经营。本题中“B小额贷款公司将在本年度终止经营，现着手清算工作”体现了收缩型战略中的放弃战略。

解2 考试时需要根据题目要求作答，本题要求写出具体类型，那么就需要写出战略下的细分类型。

●● 参考答案

(1) 资料(1)中的①属于成长型战略——密集型战略——新产品开发战略。[1分]

理由：在现有租赁服务的基础上，积极开展“租赁+投资”等“租赁+”全新金融服务业务，聚焦产品创新，为客户提供更多量身定制的融资租赁解决方案，属于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。[1分]

资料(1)中的②属于成长型战略——密集型战略——市场渗透战略。[1分]

理由：着手建立现有业务的线上销售服务平台，通过“线上+线下”营销，扩大区域产品市场份额，属于通过更大的市场营销，努力提高现有产品或服务在现有市场份额的战略。[1分]

(2) 收缩型战略——放弃战略。[1分]

3. (2022年·必答题节选) | 2分 | 甲公司是一家国有控股上市公司，主要从事风能和太阳能的开发、投资与运营，属于新能源发电行业。为实现长远发展，在进行内外部环境分析的基础上，甲公司制定“十四五”战略发展规划。规划部分内容摘录如下：

战略选择。“十四五”时期，在初步建成具有全球竞争力的世界一流新能源公司的战略指引下，甲公司计划通过以下途径实现高质量发展：①实施全球发展战略，聚焦重点国别和重点市场，进入尚未涉足的东南亚和南美新能源市场^{解1}，加快推进现有业务的属地化经营；②实施全产业链发展战略，凭借自身在技术、品牌、管理等方面的比较优势，重点并购1~2家电力设备制造商^{解2}，进一步降低新能源业务的开发和投资成本。

假设不考虑其他因素。

要求：

根据资料中的①②，分析指出甲公司采取的成长型战略的基本类型，并说明是哪种具体类型。

●● 试题分析

解1 资料中“进入尚未涉足的东南亚和南美新能源市场”是指将现有产品打入新市场，所以体现了密集型战略中的市场开发战略。

解2 纵向一体化包括后向一体化和前向一体化，后向一体化指企业介入原供应商的生产活动，前向一体化指企业控制其原属客户公司的生产经营活动。资料中“重点并购1~2家电力设备制造商”体现了纵向一体化战略中的后向一体化战略。

●● 参考答案

资料中的①属于密集型战略——市场开发战略。[1分]

资料中的②属于一体化战略——纵向一体化战略——后向一体化战略。[1分]

4. (2020年·必答题节选) | 2分 | 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。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^解，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。

●● 试题分析

解 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。

●● 参考答案

战略类型：密集型战略——新产品开发战略。[2分]

— 考点五 经营战略★

|| 考点讲解 ||

(一) 经营战略的类型

经营战略的类型如表 1-13 所示。

表 1-13 经营战略的类型

类型	内容
成本领先战略	(1)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。 (2)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
差异化战略	(1)差异化战略强调“差异”，差异化来自设计、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。 (2)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
集中化战略	(1)集中化战略强调“某一特定目标”，即针对某一特定客户群、产品细分市场或区域市场，实施成本领先战略或差异化战略。 (2)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。 (3)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

(二) 经营战略选择

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 1-14 所示。

表 1-14 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	<p>(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。</p> <p>(2)成本领先并不等同于价格最低。</p> <p>(3)成本领先企业能赚取高于平均水平的收益。</p> <p>(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。</p> <p>(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</p>	<p>(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。</p> <p>(2)企业有较高的市场占有率。</p> <p>(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。</p> <p>(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、摊销、广告及其他一切费用</p>
差异化战略	<p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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</p>	<p>(1)具有很强的研究开发能力，研究人员要有创造性的眼光。</p> <p>(2)企业具有以其产品质量或技术领先的声望。</p> <p>(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。</p> <p>(4)有很强的市场营销能力。</p> <p>(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</p>
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 4】 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，成为甲汽车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

因为甲汽车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 ||

(2024年·必答题节选) | 2分 | 甲公司是一家主要从事有色金属矿产资源勘查开发及相关设备制造的上市公司，致力于“为人类美好生活提供低碳矿物原料”。2024年1月，甲公司召开年度工作会议，总结2023年工作，部署2024年工作。部分人员发言要点摘录如下。

董事长：多年来，凭借低成本优势，公司由一家只从事有色金属矿产资源开采的小企业，发展为集有色金属矿产资源勘查开发、相关设备制造与矿业工程研究、设计及应用于一体的大型金属矿业集团公司。当前，公司机遇与挑战并存，从国际形势看，百年未有之大变局纵深演进，世界充满不确定性，全球地缘政治风险加剧，经济下行压力加大。从行业发展看，随着应对气候变化、控制温室气体排放成为广泛共识及“双碳”政策加速落地，铜、锂等新能源矿产需求快速增长；黄金作为金融安全的“压舱石”，价格预计进一步上涨；国家全面实行排污许可制，要求工业污染源限期达标排放。从公司自身看，一方面，公司储备了大量矿产资源，形成了独特的矿业工程管理模式，另一方面，生产安全形势不容乐观，发生多起安全事故。2024年，公司要抓住市场机遇，稳步提升经营效益，狠抓安全生产，确保生产平稳运行，强化排污管控，严格履行环保义务，以高质量发展推进中国式现代化。

假定不考虑其他因素。

要求：

根据资料，指出甲公司所采取的经营战略的类型，并说明理由。

●● 参考答案

成本领先战略。[1分]

理由：多年来，凭借低成本优势，公司由一家只从事有色金属矿产资源开采的小企业，发展为集有色金属矿产资源勘查开发、相关设备制造与矿业工程研究、设计及应用于一体的大型金属矿业集团公司。[1分]

考点六 职能战略的内涵与类型★

考点讲解

职能战略的内涵与类型如表 1-15 所示。

表 1-15 职能战略的内涵与类型

内涵	(1) 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。 (2) 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,具有从属性、单一性或专业性、针对性的特点。 (3) 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
类型	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。

考点七 业务组合管理模型★★★

考点讲解

(一) 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。纵轴表示**业务增长率**,一般用销售增长率表示,反映了企业经营业务在市场上的相对吸引力。

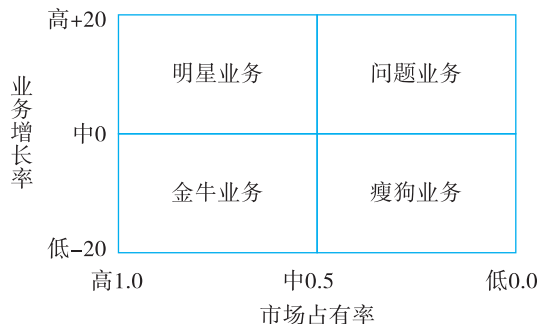


图 1-1 波士顿矩阵

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 1-16 所示。

表 1-16 波士顿矩阵各业务介绍

业务类型	特征	特点
明星业务	具有高增长、强竞争地位	处于迅速增长的市场，是企业资源的主要消耗者，需要大量投资。应对之进行资源倾斜
问题业务	具有高增长、弱竞争地位	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	具有低增长、强竞争地位	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，能为企业带来的大量现金用以支持其他业务发展
瘦狗业务	具有低增长、弱竞争地位	处于饱和衰退的市场之中，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

(二)SWOT 模型

SWOT 模型的核心是分析评价企业内部的优势 (Strengths) 和劣势 (Weakness)，并判断企业外部环境的机会 (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。

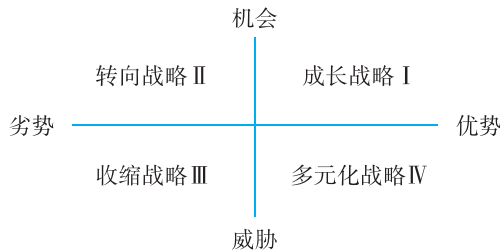


图 1-2 SWOT 模型

SWOT 模型分析如表 1-17 所示。

表 1-17 SWOT 模型分析

象限	内容
第 I 象限	具有很好的内部条件和众多的外部机会，应当采取成长战略，增加投资。即利用内部优势，抓住外部机会

续表

象限	内容
第Ⅱ象限	面临巨大的外部机会，却受到了内部劣势的限制，应当采取转向战略，充分利用外部机会，设法消除内部劣势。即利用外部机会，改进内部劣势
第Ⅲ象限	存在内部劣势和外部强大威胁，应当采取收缩战略，撤出资本。即克服内部劣势，回避外部威胁
第Ⅳ象限	具有一定的内部优势，应在多元化经营方面寻求长期发展机会，即依靠内部优势，回避外部威胁

【典型案例分析 5】 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：

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^解。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。

●● 案例分析

解 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。

●● 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。

|| 试题回顾 ||

1. (2024 年·必答题节选) | 4 分 | 甲公司是一家主要从事有色金属矿产资源勘查开发及相关设备制造的上市公司，致力于“为人类美好生活提供低碳矿物原料”。2024 年 1 月，甲公司召开年度工作会议，总结 2023 年工作，部署 2024 年工作。部分人员发言要点摘录如下。

(1) 董事长：多年来，凭借低成本优势，公司由一家只从事有色金属矿产资源开采的

小企业，发展为集有色金属矿产资源勘查开发、相关设备制造与矿业工程研究、设计及应用于一体大型金属矿业集团公司。当前，公司机遇与挑战并存，从国际形势看，百年未有之大变局纵深演进，世界充满不确定性，全球地缘政治风险加剧，经济下行压力加大。从行业发展看，随着应对气候变化、控制温室气体排放成为广泛共识及“双碳”政策加速落地，铜、锂等新能源矿产需求快速增长；黄金作为金融安全的“压舱石”，价格预计进一步上涨；国家全面实行排污许可制，要求工业污染源限期达标排放。从公司自身看，一方面，公司储备了大量矿产资源，形成了独特的矿业工程管理模式，另一方面，生产安全形势不容乐观，发生多起安全事故。2024年，公司要抓住市场机遇，稳步提升经营效益，狠抓安全生产，确保生产平稳运行，强化排污管控，严格履行环保义务，以高质量发展推进中国式现代化。

(2) 总裁：2023年，公司生产铜101万吨，销售增长率21%，国内市场占有率54%左右，在国内处于领先地位；生产金56.40吨，销售增长率18%，国内市场占有率19%左右；生产锂2万吨，销售增长率20%，市场占有率3%左右，市场占有率明显偏低。2024年，公司要抓住铜、金、锂需求旺盛的有利时机，搭上行业快速发展的“快车”，不断做强做优铜和金业务，及时研判锂业务发展方向，力争经营效益再创新高。

假定不考虑其他因素。

要求：

(1) 根据资料(1)，运用SWOT分析法，分别指出甲公司面临的机会、威胁、优势和劣势。

(2) 根据资料(2)，结合波士顿矩阵模型，分别指出甲公司铜业务和锂业务所属的业务类型，并说明甲公司针对这两种业务分别应采取的策略。

●● 参考答案

(1) 机会：从行业发展看，随着应对气候变化、控制温室气体排放成为广泛共识及“双碳”政策加速落地，铜、锂等新能源矿产需求快速增长；黄金作为金融安全的“压舱石”，价格预计进一步上涨。[0.5分]

威胁：从国际形势看，百年未有之大变局纵深演进，世界充满不确定性，全球地缘政治风险加剧，经济下行压力加大。国家全面实行排污许可制，要求工业污染源限期达标排放。[0.5分]

优势：公司储备了大量矿产资源，形成了独特的矿业工程管理模式。[0.5分]

劣势：生产安全形势不容乐观，发生多起安全事故。[0.5分]

(2) 铜业务：明星业务，明星业务是企业资源的主要消耗者，需要大量投资。为了保护 and 扩展明星业务的市场主导地位，企业应对之进行资源倾斜。[1分]

锂业务：问题业务，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。[1分]

2. (2023年·必答题节选) | 1.5分| 甲公司是一家大型国有投资公司，主要从事战略新兴产业股权投资业务，A融资租赁公司和B小额贷款公司是甲公司下属企业，主要为区域内中小企业提供金融服务。2023年初，甲公司组织召开战略发展工作会，发言如下。

A融资租赁公司负责人：近5年，区域租赁市场发展迅速，A融资租赁公司业务持续高速增长。2022年本公司新增租赁合同额59亿元，区域市场占有率达42%，市场份额和资产收益率显著高于同类企业，2023年本公司将继续围绕区域内重点企业开展融资服务，充分发挥区域金融生态补充作用，着力进行产品创新，做强资产业务：①进一步拓展业务，在现有租赁服务的基础上，积极开展“租赁+投资”等“租赁+”全新金融服务业务，聚焦产品创新，为客户提供更多量身定制的融资租赁解决方案，支持业务增长，更好的服务实体经济。②着手建立现有业务的线上销售服务平台，通过“线上+线下”营销，扩大区域产品市场份额。

假定不考虑其他因素。

要求：

根据资料，从整个集团业务角度，判断融资租赁业务版块在波士顿矩阵中的业务类型，并说明理由。

●● 参考答案

明星业务。[0.5分]

理由：A融资租赁公司业务持续高速增长，市场份额和资产收益率显著高于同类企业。[1分]

— 考点八 财务战略的分类与选择★★★

|| 考点讲解 ||

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本质区别。

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。

(一) 财务战略分类

财务战略分类如表1-18所示。

表1-18 财务战略分类

项目	内容
按财务活动内容划分	融资战略、投资战略、分配战略等

续表

项目	内容	
从资本筹措与使用特征的角度	扩张型财务战略	<p>(1)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。</p> <p>(2)财务战略的目的是实现公司资产规模的扩张。</p> <p>(3)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 and 现金净流量；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</p>
	稳健型财务战略	<p>(1)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。</p> <p>(2)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。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</p>
	防御型财务战略	<p>(1)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。</p> <p>(2)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；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</p>

(二) 财务战略选择

财务战略选择如表 1-19 所示。

表 1-19 财务战略选择

项目	内容
基于经济周期的财务战略选择	<p>企业在不同的经济周期应选择不同的财务战略，具体内容如下：</p> <p>(1)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。</p> <p>(2)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。</p> <p>(3)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</p>

续表

项目	内容
基于企业生命周期的财务战略选择	<p>企业不同的发展阶段应该选择不同的财务战略，具体内容如下：</p> <p>(1)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。</p> <p>(2)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。</p> <p>【提示】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。</p> <p>(3)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。</p> <p>(4)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</p>

【典型案例分析 6】 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。

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) | 3 分 | 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，判断财务部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。[1分]

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。[2分]

【解析】本题考查“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。

— 考点九 投资战略★

|| 考点讲解 ||

(一) 投资战略的概述

投资战略的概述如表 1-20 所示。

表 1-20 投资战略的概述

项目	内容
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
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
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。

投资战略选择如表 1-21 所示。

表 1-21 投资战略选择

战略选择	内容
直接投资战略选择	<p>(1) 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。</p> <p>(2) 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</p>
间接投资战略选择	<p>(1) 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其他企业，其他企业进而再将资本投入生产经营中去的投资。</p> <p>(2) 间接投资通常为证券投资，其主要目的是获取股利或者利息，实现资本增值和股东价值最大化</p>
投资时机战略选择	<p>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：</p> <p>(1) 投资侧重于初期产品，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，也是一种为获得领先地位而勇于承担风险的投资策略。</p> <p>(2) 投资侧重于成长期和成熟期，几乎放弃初期和衰退期。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。</p> <p>(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。</p> <p>(4) 投资侧重于初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</p>
投资期限战略选择	<p>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。</p> <p>(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。</p> <p>(2) 短期投资战略是对企业的资本在短期投放上规定其合理、有利和有效运用的战略。</p> <p>(3) 投资组合战略是指长期投资与短期投资结构优化战略</p>

一 考点十 融资战略★★

|| 考点讲解 ||

(一) 融资战略的概述

融资战略的概述如表 1-22 所示。

表 1-22 融资战略的概述

项目	内容
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
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 1-23 所示。

表 1-23 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	企业可以选择使用内部留存利润进行再投资。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发行股票来筹集资金	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

续表

融资战略	概念	优点	缺点
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，还款的压力会增加企业的经营风险
	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资产进行融资，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
销售资产融资战略	企业选择销售其部分有价值的资产进行融资	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；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。

【典型案例分析7】 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。2024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。

假定不考虑其他因素。

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。

— 考点十一 股利分配战略★

|| 考点讲解 ||

股利分配战略的目标、原则和选择如表 1-24 所示。

表 1-24 股利分配战略的目标、原则和选择

项目	内容
目标	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
原则	<p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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</p>
选择	<p>影响股利分配战略的因素主要有以下几个：</p> <p>(1) 法律因素。具体包括资本限制、偿债能力的限制、内部积累的限制。</p> <p>【提示】上市公司董事会应当综合考虑，区分下列情形，并按照公司章程规定的程序，提出差异化的现金分红政策：①公司发展阶段属成熟期且无重大资金支出安排的，进行利润分配时，现金分红在本次利润分配中所占比例最低应当达到 80%；②公司发展阶段属成熟期且有重大资金支出安排的，进行利润分配时，现金分红在本次利润分配中所占比例最低应当达到 40%；③公司发展阶段属成长期且有重大资金支出安排的，进行利润分配时，现金分红在本次利润分配中所占比例最低应当达到 20%。</p> <p>(2) 债务(合同)条款因素。债务特别是长期债务合同通常包括限制企业现金股利支付权力的一些条款，限制内容通常包括：①营运资金(流动资产减流动负债)低于某一水平，企业不得支付股利；②企业只有在新增利润的条件下才可进行股利分配；③企业只有先满足累计优先股股利后才可进行普通股股利分配</p>