

# 第一章 企业战略与财务战略

本章重要程度：●○○ 预计考试分值：9分左右

## 实战热题

1. (2023年·必答题节选<sup>1</sup>) | 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)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。

(2)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：

(1)根据资料(1)，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

1 本书所涉及考题及考情概况均来自考生回忆，并已根据2024年考试大纲修改过时的题目及考点。

在不当之处，并说明理由。

(2)根据资料(1)，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。

(3)根据资料(2)，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】**

(1)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、社会责任目标。[1分]

(2)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]

(3)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]

**2. (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。

(1)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，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，进一步降低新能源业务的开发和投资成本。

(2)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。

假定不考虑其他因素。

要求：

(1)根据资料(1)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。

(2) 根据资料(2), 指出甲公司战略控制中采用了哪些管理控制模式。

**【参考答案】**

(1) 资料(1)中的①: 密集型战略——市场开发战略。[1分]

资料(1)中的②: 一体化战略——纵向一体化战略——后向一体化战略。[1分]

(2) 评价控制模式和激励控制模式。[2分]

**3. (2021年·必答题节选) | 9分 |** 甲公司是一家国有控制上市的建筑公司, 主要从事电力能源、水资源与环境基础设施等业务领域的规划设计、施工建造和投资运营, 2020年年末甲公司召开专题研讨会, 讨论公司制定的战略计划, 内容如下。

(1) 战略分析。随着全面建成小康社会, 人民健康意识增强, 对生态环境的要求提高, 然而水资源恶化及土壤污染是社会面临的重大环境问题, 本着绿水青山就是金山银山的理念, 并在国家环保政策的指引下, 我国水环境及土壤修复技术取得很大进步, 可以预见未来五年内我国生态大环保前景广阔。

(2) 业务规划。随着电力能源市场增速的放缓, 公司在巩固传统市场份额的同时, 逐步拓宽水资源和环境业务: ①电力能源业务, 该业务是公司经济效益和现金流量的主要来源, 在市场上具有核心竞争力、市场占有率达36%且处于行业最高水平, 预计未来五年内该业务平均增速为3%; ②水资源与环境业务是公司的新型业务, 在该领域内公司已取得重大技术突破并拥有示范工程, 在市场上具有很强的竞争优势, 市场占有率达23.5%, 预计未来五年该业务均增速可高达19%。

(3) 融资规划。优化资本结构, 强化融资管理, 未来五年内公司资产负债率控制在70%以内, 主要保障措施有: ①加大提质增效力度, 提高整体盈利水平, 合理确定股利支付比例, 持续提高内部积累水平。②加大资产盘活力度, 重点对非主业资产和低效无效资产进行剥离销售。③加大子公司混合所有制改革力度, 优化股权结构, 大力引进战略投资者。

假定不考虑其他因素。

要求:

(1) 根据资料(1)指出甲公司战略分析体现了PESTEL分析法的哪些关键要素。

(2) 根据资料(2), 结合波士顿矩阵模型, 分别指出甲公司电力能源业务和水资源与环境业务所属的业务类型, 并分别指出其特征和应采取的资源配置策略。

(3) 根据资料(3), 基于融资方式的战略选择, 指出甲公司融资规划中①-③项所分别体现的融资战略类型。

**【参考答案】**

(1) 政治环境因素: 本着绿水青山就是金山银山的理念, 并在国家环保政策的指引下。

社会环境因素: 随着全面建成小康社会, 人民健康意识增强, 对生态环境的要求

提高。

生态环境因素：然而水资源恶化及土壤污染是社会面临的重大环境问题。

技术环境因素：我国水环境及土壤修复技术取得很大进步。[3分]

(2) 电力能源业务属于金牛业务。

特征和应采取的资源配置策略：该类业务具有低增长、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，不仅本身不需要投资，而且能为企业带来大量现金，用以支持其他业务发展。

水资源与环境业务属于明星业务。

特征和应采取的资源配置策略：该类业务具有高增长、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。但它们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。[3分]

(3) 分别体现的融资战略类型：①内部融资战略；②销售资产融资战略；③股权融资战略。[3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。有关资料如下。

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。

假定不考虑其他因素。

要求：根据资料，指出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。[2分]

**5. (2019年·必答题节选) | 6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。部分参会人员发言要点摘录如下。

(1) 总经理：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。

(2) 财务部经理：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：

(1) 根据资料(1)，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适用条件。

(2) 根据资料(2)，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】

(1) 差异化战略。[1 分]

适用条件：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。[2 分]

(2) 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领域；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]

**6. (2017 年·必答题节选) | 4 分 |** 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。

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。但是，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的粗放型管理，已连续出现多个亏损项目，公司应在合理控制集团项目投标节奏的同时，

采取措施强化海外项目的风险管理。

假定不考虑其他因素。

要求：根据资料，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。[1分]

劣势：公司国际承包项目粗放型管理，连续出现多个亏损项目。[1分]

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。[1分]

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。[1分]

## 同步强化训练

### 案例分析题 1

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。

(一) 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，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。

(二) 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，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，进一步降低新能源业务的开发和投资成本。

(三) 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。

假定不考虑其他因素。

要求：

(1) 根据资料(一)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(一)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。

(3) 根据资料(二)中的(1)(2)项，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。

(4) 根据资料(三)，指出甲公司战略控制中采用了哪些管理控制模式。

## 案例分析题 2

瑞幸咖啡是由原神州优车集团钱治亚创建的国内新兴咖啡品牌。但在上市之后的 13 个月，于 2020 年 6 月 29 日在纳斯达克停牌，并进行退市备案。

瑞幸从创立到上市只用了 19 个月，成为中国咖啡品牌中 fastest 上市的企业。同时，投入巨资急速扩张，迅速做大做强，迅速做大用户。成立 9 个月后，瑞幸门店数达 2 000 家，星巴克完成这一开店数花了 17 年。不仅门店急速扩张，用户也在补贴下急速增长。截至 2019 年 3 月 31 日，瑞幸用户数达到了 1 687 万，月均活跃用户达到 440 万，尽管受春节的影响环比仍增长 2.3%，同时，新消费用户仍然获得了快速的增长。

瑞幸与世界第三大粮食输出商路易达孚公司达成合作，在中国合资建设运营一家咖啡烘焙工厂，而路易达孚以定向发行的方式购买普通股的总额为 5 000 万美元。

咖啡零售的现有竞争者很多，既有线下的星巴克等众多咖啡连锁，又有连咖啡等众多线上咖啡平台。瑞幸咖啡在产品上，一直是用的精选阿拉比卡咖啡豆，咖啡配方是 3 位世界咖啡师大赛冠军从 180 多个配方中精心挑选出来的。在价格上，将咖啡变成日常饮品，采用高补贴模式抓住了用户。另外，除了咖啡，还有茶饮(各种小鹿茶)、冰品(各种瑞纳冰)、众多鲜榨果蔬汁，也有巧克力、巴黎水、纯牛奶等经典饮品，以及蛋糕、面包、三明治、麦芬、司康等轻食产品，金枪鱼谷物沙拉、川味鸡丝拌面套餐、夏威夷火腿卷等午餐，以及芒果干、坚果、饼干、有机甘栗仁、沙琪玛等零食。

瑞幸咖啡倡导更灵活的购买体验，遍布各商圈写字楼，可自提可配送，是咖啡新零售代表连锁品牌。瑞幸咖啡将门店布局到城市各个地方，包括 CBD 商业区、写字楼大堂、学校医院，火车站加油站等人流密集处。瑞幸咖啡打破了线上与线下的边界，甚至将“店”直接开到了消费者身边。

假定不考虑其他因素。

要求：根据波特的五力模型，对瑞幸咖啡进行分析。

### 案例分析题 3

A 公司 2020 年成立，主营太阳能光伏电池板制造业务。太阳能是传统能源重要的替代品，光伏产业作为对太阳能的开发利用，已经被社会接受并获得推崇，国内外市场需求不断攀升，市场潜力巨大。各国政府鼓励光伏产业发展的政策相继出台。光伏产业生产技术已被市场认可，企业生产成本与产品价格不断降低。A 公司因此选择生产太阳能光伏电池板，产品主要出口欧洲市场，供光伏设备装机时使用。A 公司的产品在欧洲市场的交易以美元结算，以预防欧元币值的大幅度变动。

A 公司的光伏电池板是基于以往积累的客户需求做出的改良产品，研发成本较低，相对市场上的一般产品具有一定的优势。A 公司根据市场变化，不断对产品进行再创新，比同行业的竞争者获得了更高的利润和更多的客户。

A 公司基于自身的技术与外销渠道优势，与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式(OEM)，由生产商按照 A 公司的订单要求，为其提供符合标准的产品。

A 公司的主要客户是欧洲太阳能发电企业。欧洲国家的太阳能发电产业发展迅速，对光伏电池板需求很大，且不断增长，为公司提供了广阔的发展空间。

2022 年底，A 公司召开股东会，研究公司下一步发展方向。公司认为，对于太阳能光伏电池板制造商而言，进军电池板销售业务领域障碍不大。目前受利润吸引已经有更多的企业投入到这一行业中，其中包括一批大型太阳能光伏电池板生产企业，这些企业产销一体的优势对 A 公司业务形成威胁。

随着全球太阳能光伏产业的日益成熟，光伏产业技术革新较快，政府已经缩减了对光伏行业的税收优惠政策范围。公司认为应该基于自身的研发实力，开发新的太阳能光伏产品，以有效规避光伏电池板行业由卖方市场转向买方市场的市场风险，同时，可以充分发挥公司自身的优势，将企业做强做大。

假定不考虑其他因素。

要求：

- (1)从宏观环境分析 A 公司 2020 年成立时面临的机会和 2022 年后面临的威胁。
- (2)从行业环境分析 A 公司 2020 年成立时面临的机会和 2022 年后面临的威胁。

### 案例分析题 4

甲公司是一家生产豆浆机的民营企业，设立于 2020 年，其企业愿景是将物美价廉的豆浆机摆进普通居民的厨房，让普通居民足不出户喝上新鲜香浓的豆浆。

由于渣浆分离操作不便和内桶豆渣难以清理，豆浆机上市初期在市场上认同度较低，市场总体需求量不大，总体增长率偏低。



豆浆机上市初期，甲公司的唯一竞争对手是乙公司，乙公司是一家生产多类型小家电的企业，其所生产的豆浆机性能虽与甲公司生产的豆浆机相当，但因其拥有知名品牌，其豆浆机市场占有率远远高于甲公司。甲公司一直依赖促销手段赚取微薄的利润。市场上其他著名小家电生产企业尚未涉足豆浆机的研发和生产。

2023年3月，经过持续的革新和改造，甲公司生产的新型豆浆机实现了渣浆的轻松分离和内桶豆渣的简捷清理，获得了中老年客户群的广泛认可，而且随着健康饮食观念的推广，豆浆已逐渐成为时尚的健康饮料，市场总体需求量大幅上升，豆浆机的市场增长率较高，但是因甲公司生产的新型豆浆机刚刚上市，其市场占有率远低于乙公司。

假定不考虑其他因素。

要求：根据资料，运用波士顿矩阵模型，指出甲公司的豆浆机在革新和改造前后所属的业务类型，并说明理由。

### 案例分析题 5

长三角地区是我国最重要的旅游客源地，也是最重要的旅游目的地。素有“东方威尼斯”美誉的绍兴市就处长三角的南翼，是国务院公布的首批国家历史文化名城之一，不仅具有独特的区位条件、坚实的经济基础，同时也有着良好的社会文化环境和丰富的自然与人文旅游资源。

目前，绍兴的旅游区整体规模偏小，年接待游客超过百万的景点只有一个。从旅游资源档次结构看，全市现有旅游资源基本属于大众旅游消费范畴，高中档次的休闲旅游资源严重不足。绍兴市处长江三角洲南翼，临近杭州、上海、宁波、苏州等旅游强市，这些城市旅游发展速度快，旅游资源丰富，夏季宁波的海洋资源、冬季苏州的园林资源等，都对绍兴市的休闲旅游形成强大的竞争压力。

绍兴目前拥有大大小小旅行社上百家，为了争夺客源，价格竞争激烈。A公司就是其中的一家地方性旅游公司，主营业务就是绍兴本地游，是当地市场经营时间最长的公司之一，拥有较高的知名度。过去几年间，公司积极进行业务结构调整，逐步确立了以景区业务为核心构筑全旅游产业链的战略发展思路，取得了丰硕的成果。随着公司规模的扩张，公司内部开始出现效率降低、服务质量下降的趋势，客户投诉率有所上升。

假定不考虑其他因素。

要求：结合SWOT模型，指出A公司的优势、劣势、机会和威胁。

### 案例分析题 6

资料(一)：卫康股份有限公司(以下简称“卫康”)依靠高新技术起家，其研发的抗菌除臭技术能够在杀灭细菌病毒的同时而不造成对有益细菌的任何影响。2019年，卫康就其技术申请了国家发明专利。其主打产品为贴身内衣、毛巾等日

常生活用品，在卫康的技术得到社会认可之后，公司提出了“卫康为人民，人民都健康”的愿景，并进一步开始与大型医院合作，开发绿色抗菌的新型医务工作服装和面料。

资料(二)：2021年，卫康开始涉足抗菌手套、口罩产业。公司市场部经理、研发团队负责人、公司董事等在内的管理层举行碰头会，经研究一致认为，目前市场上的手套、口罩种类有限，但品牌众多，卫康要想在几近成熟的市场中分得一杯羹，必须走差异化之路。公司总经理与其他管理层人员一起对战略的事实问题进行了探讨，决定由现有的研发团队对比N95型手套、口罩研发一种新型的微尘过滤纤维；由营销部门负责收集目前市场上各式手套、口罩的资料，因为他们对市场相对熟悉；由市场部经理首先拟定营销计划并与合作商家进行谈判，为产品销售铺路。与其他产品不同，卫康产品性能优良、外形新颖且类型较多，能够取得比现有市场中更多的产品优势，此外，卫康除了过硬的产品质量，更大力发展自己的品牌信誉，重点突出绿色环保的品牌理念，并且在Logo设计方面也突出这一特点，获得了良好的企业形象。

资料(三)：为了保证预定战略目标与实际效果进行比较，检测偏差程度，卫康制定了规章、准则等形式规范和限制企业中各级管理者与员工的行为，以保证管理活动不违背或有利于企业战略目标的实现。

假定不考虑其他因素。

要求：

- (1)根据资料(一)，判断卫康采取的企业总体战略类型(具体到细分类型)。
- (2)根据资料(二)，判断卫康的差异化战略采用的是哪种实施模式，并简述该种模式的特点。
- (3)根据资料(二)，分析卫康在哪些方面实现了差异化。
- (4)根据资料(三)，判断卫康企业的管理控制模式，并说明其优缺点。

### 案例分析题 7

佳宝公司是国内一家知名的家用厨房电器制造商，主要生产三大类厨房用电器，分别是电烤箱、洗碗机和消毒柜，全部供应国内市场。2023年6月，佳宝公司进军新能源汽车制造业，展开多元化经营。

为进一步开拓新市场，应对各种潜在的风险，公司对各项业务进行了市场调研，调研分析结果如下：电烤箱的销售增长率为4%，市场份额较低；洗碗机的销售增长率为9%，市场份额较高；消毒柜的销售增长率为20%，市场份额较高。假设销售增长率以10%为分界线，10%以上为高增长率，不足10%为低增长率。

公司于2024年1月召开了由总经理、各职能部门经理等参加的“公司业务发展及融资战略专题会”。部分人员的发言要点如下。

- (1)销售部经理：消毒柜的销量已经非常大，所以可以适当地节约企业的资源，

减少对它的投入，而适当接济电烤箱业务。

(2)市场部经理：洗碗机业务可以为企业带来大量的现金流，为了加强企业的现金流量的集聚，应该对它投入更多的资金。

(3)财务部经理：面对开拓新市场的压力以及大额研发费用，公司在发放股利时，应该优先考虑投资的需要，若投资过后还有剩余则发放股利。使用内部留存利润进行再投资，既不会导致股权稀释，也可以减轻公司的融资压力。

(4)总经理：仅靠内部融资是远远不够的，公司应该实施多元化融资战略。目前新能源汽车项目一期需要投资2.5亿元，建议公司发行普通股进行融资，可以适当吸收战略投资者入股，这样不会使企业陷入财务危机，也可以降低债务融资的还款压力。

假定不考虑其他因素。

要求：

- (1)根据资料(1)，判断销售部经理的观点是否正确，并说明理由。
- (2)根据资料(2)，判断市场部经理的观点是否正确，并说明理由。
- (3)根据资料(3)，指出财务部经理建议采取的股利分配战略类型，并说明理由。
- (4)根据资料(4)，指出总经理提出的融资战略类型，并简述其优缺点。

### 案例分析题 8

甲公司作为一家境内上市的集团企业，主要从事项目工程建设与投资。2023年初，经过对企业内外部环境分析，为实现企业发展的战略目标，拟进行大规模工程设备制造生产线的投资建设项目，甲公司召开战略管理和项目的投融资评审会，有关人员发言要点如下。

(1)投资部经理：为了打造公司的核心竞争力，公司投资需要关注两个方面的问题：一是为了发挥有限资金的使用效益，应该集中投资急需的项目；二是投资需要关注市场环境、技术环境、消费环境的变化，并作出及时调整。

(2)运营部经理：本次投资项目属于直接投资项目战略，投资于该项目，可以实现资产规模的扩张，提升集团公司的竞争实力。为了实现该投资战略，公司应该将全部利润留存，同时大量进行外部筹资，可以更多地利用负债筹资。另外，公司的石油开采工程，为了响应国家的“一带一路”建设需要，积极向海外扩展。

(3)财务部经理：随着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，如果公司决定投资项目，可将此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，以便有充分的资金支持今年的投资计划。股利政策的制定需要优先考虑投资项目的资金需要。另外，建议将公司的工程设备的运输业务外包给专业的物流公司，把经营重点放在核心业务价值链中自身优势最大的环节上。

假定不考虑其他因素。

要求：

- (1) 简要说明内部环境分析的主要内容。
- (2) 关于企业战略目标的表述是否妥当，如果不妥，说明理由。
- (3) 根据资料(1)，指出公司核心竞争力应具备的要素。
- (4) 根据资料(1)，指出投资部经理强调的投资战略应遵循的原则。
- (5) 根据资料(2)，指出投资战略的筛选方法有哪些。
- (6) 根据资料(2)，按照直接投资战略目标划分，判断直接投资战略的类型。
- (7) 根据资料(2)，基于资本筹措和使用特征角度划分，指出运营部经理实施的财务战略类型及理由。
- (8) 根据资料(2)，指出公司的石油开采工程属于密集型战略的类型及理由。
- (9) 根据资料(3)，指出财务部经理的建议体现的融资战略类型，并说明这些融资战略存在的不足。
- (10) 根据资料(3)，指出财务部经理的建议体现的股利分配战略类型。
- (11) 根据资料(3)，指出工程设备运输业务的处理属于公司整体战略的具体类型。

## 同步强化训练参考答案

### 案例分析题 1

- (1) 政治环境因素：加大碳减排的政策支持。  
生态环境因素：环境污染、全球气候变化已成为人类的巨大威胁。
- (2) 同业竞争者的竞争强度；新加入企业的竞争。
- (3) 资料(二)中的(1)：密集型战略中的市场开发战略。  
资料(二)中的(2)：一体化战略中的纵向一体化战略，属于后向一体化战略。
- (4) 评价控制模式和激励控制模式。

### 案例分析题 2

(1) 供应商的议价能力。瑞幸是咖啡的下游企业，需要与咖啡豆、咖啡机等供应商打交道，议价能力就很重要。与世界第三大粮食输出商路易达孚公司达成合作，在中国合资建设运营一家咖啡烘焙工厂，而路易达孚以定向发行的方式购买普通股的总额为 5 000 万美元。

(2) 购买商的议价能力。要想赢得用户，关键是要能提供更好的用户体验，而用户体验不外乎是产品、价格、体验这三要素。在产品上，一直是用的精选阿拉比卡咖啡豆，咖啡配方是 3 位世界咖啡师大赛冠军从 180 多个配方中精心挑选出来的。在价

格上，采用高补贴模式抓住了用户，将咖啡变成日常饮品。

(3) 同业竞争者的竞争强度。咖啡零售的现有竞争者很多，既有线下的星巴克等众多咖啡连锁，又有连咖啡等众多线上咖啡平台。瑞幸咖啡将门店布局到城市各个地方，包括 CBD 商业区、写字楼大堂、学校医院，火车站加油站等人流密集处。瑞幸咖啡打破了线上与线下的边界，甚至将“店”直接开到了消费者身边。

(4) 新加入企业的竞争威胁。瑞幸是中国咖啡品牌中最早上市的企业。同时，投入巨资急速扩张，迅速做大规模，迅速做大用户。无论是门店还是用户，这种急速扩张带来的是规模效应，带来的是成本的摊薄和下降，抬高了进入该行业的门槛。

(5) 替代产品的威胁。瑞幸从来没有将自己局限于咖啡上，而是持续进行品类的扩张。除了咖啡，还有茶饮(各种小鹿茶)、冰品(各种瑞纳冰)、众多鲜榨果蔬汁，也有巧克力、巴黎水、纯牛奶等经典饮品，以及蛋糕、面包、三明治、麦芬、司康等轻食产品，金枪鱼谷物沙拉、川味鸡丝拌面套餐、夏威夷火腿卷等午餐，以及芒果干、坚果、饼干、有机甘栗仁、沙琪玛等零食。所以，瑞幸不只是咖啡，而是要包揽吃和喝的产品。所以，替代品的威胁也降低了。

### 案例分析题 3

(1) 2020 年成立时面临的机会。

政治与法律环境因素：“各国政府鼓励光伏产业发展的政策相继出台”。

经济环境因素：“国内外市场需求不断攀升，市场潜力巨大”“以美元结算，以预防欧元币值的大幅度变动”。

社会环境因素：“光伏产业已经被社会接受并获得推崇”。

技术环境因素：“光伏产业生产技术已被市场认可，企业生产成本与产品价格不断降低”。

2022 年后面临的威胁。

政治与法律环境因素：“政府已经缩减了对光伏行业的税收优惠政策范围”。

技术环境因素：“光伏产业技术革新较快”。

(2) 2020 年成立时面临的机会。

供应者：“与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式(OEM)，由生产商按照 A 公司的订单要求，为其提供符合标准的产品”。

购买者：“主要客户是欧洲太阳能发电企业。欧洲国家的太阳能发电产业发展迅速，对光伏电池板需求很大，且不断增长，为公司提供了广阔的发展空间”。

现有企业间竞争：“基于以往积累的客户需求做出的改良产品，研发成本较低，相对市场上的一般产品具有一定的优势。A 公司根据市场变化，不断对产品进行再创新，比同行业的竞争者获得了更高的利润和更多的客户”。

替代品：“太阳能是传统能源重要的替代品”。

2022 年后面临的威胁。

新加入企业竞争威胁：“对于太阳能光伏电池板制造商而言，进军电池板销售业务领域障碍不大”。

购买者议价能力：“光伏电池板行业由卖方市场转向买方市场的市场风险”。

现有企业间竞争：“这些企业产销一体的优势对 A 公司业务形成威胁”。

#### 案例分析题 4

革新前属于瘦狗业务。

理由：在市场上认同度较低，市场总体需求量不大，总体增长率偏低，即**市场增长率低，市场份额低**。

革新后属于问题业务。

理由：新型豆浆机销售量快速增长，但是市场占有率远低于唯一竞争对手乙公司，即**销售增长率高，市场份额低**。

#### 案例分析题 5

优势：A 公司知名度较高；是当地经营时间最长的公司之一；积极进行了业务结构调整，逐步确立了以景区业务为核心构筑全旅游产业链的战略发展思路，取得了丰硕的成果。

劣势：随着公司规模扩张，公司内部开始出现效率降低、服务质量下降的趋势，客户投诉率有所上升。

机会：绍兴市素有“东方威尼斯”的美誉，地处长三角的南翼，是国务院公布的首批国家历史文化名城之一，区位条件独特，经济基础坚实，有着良好的社会文化环境和丰富的自然与人文旅游资源。

威胁：绍兴的旅游区整体规模偏小，年接待游客超过百万的景点只有一个；旅游资源档次结构不合理，旅游资源基本属于大众旅游消费范畴，高中档次的休闲旅游资源严重不足；面临周边旅游城市的强大竞争压力；绍兴本身旅行社数量众多，竞争激烈。

#### 案例分析题 6

(1) 卫康采取的是成长型战略中的多元化战略(相关多元化战略)。

(2) 卫康的差异化战略采用的是合作型实施模式。

该种模式的特点：企业的高管层考虑如何让其他层级管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任。为发挥集体的智慧，企业总经理要和企业其他管理人员一起对企业战略问题进行充分的讨论，形成较为一致的意见，制定出战略，进一步落实和贯彻战略，使每个层级管理者都能够在战略制定及实施的过程中做出各自的贡献。

合作型的模式克服了指挥型模式和变革型模式存在的两大局限性，从而提高了战略实施成功的可能性。

该模式的缺点是由于战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商折中的产物，有可能会使战略的经济合理性有所降低，同时仍然存在着谋略者与执行者的区别，仍未能充分调动全体管理人员的智慧和积极性。

(3) 卫康主要实现了产品差异化战略和形象差异化战略。

与其他产品不同，卫康产品性能优良、外形新颖且类型较多，能够取得比现有市场中更多的产品优势，体现了产品差异化战略。

卫康除了产品质量过硬，更大力发展自己的品牌信誉，重点突出绿色环保的品牌理念，并且在 Logo 设计方面也突出这一特点，获得了良好的企业形象，体现了形象差异化战略。

(4) 卫康管理控制的模式是制度控制模式。

制度控制模式的优点表现在：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。制度控制模式的缺点表现在：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。

### 案例分析题 7

(1) 销售部经理的观点不正确。

理由：消毒柜的销售增长率为 20%，市场份额较高，属于**明星业务**。该类业务具有高增长、强竞争地位，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。而电烤箱属于低增长弱竞争地位的**瘦狗业务**，该类业务处于饱和的市场之中，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) 市场部经理的观点不正确。

理由：洗碗机属于低增长强竞争地位的**金牛业务**，该业务处于成熟的低速增长市场，市场地位有利，盈利率高，不仅本身不需要投资，而且能为企业带来大量现金，用以支持其他业务发展。

(3) 财务部经理建议采取的股利分配战略类型是剩余股利战略。

理由：剩余股利战略在发放股利时，优先考虑投资的需要，如果投资过后还有剩余则发放股利，如果没有剩余则不发放。这种战略的核心思想是以公司的投资为先、发展为重。

(4) 总经理提出的融资战略类型是股权融资战略。

优点：当企业需要的资金量比较大时，股权融资占有很大的优势。

缺点：股份容易被恶意收购而引起控制权的变更；股权融资方式的成本比较高。

### 案例分析题 8

(1) 内部环境分析包括企业资源分析、企业能力分析、企业核心竞争力分析、价