



知识点 1：公司的使命

命题角度：介绍××公司背景，然后介绍公司的一系列口号，结合题目要求判断案例体现了××公司的使命、宗旨还是经营哲学。

必备锦囊：该知识点的**难点在于**对案例中出现的宗旨、经营哲学、目标、目的表述区分不清楚。

首先区分使命和目标。使命包括目的、宗旨和经营哲学，通常比较模糊和抽象，而目标往往是具体的。如果题目涉及具体的**指标、定量、明确的时间**，那么可以判断是目标。

然后我们进一步区分目的、宗旨、经营哲学。

目的——存在理由（**为什么做，营利还是非营利**）

宗旨——经营业务范围（**做什么的**）

典型案例线索：（1）××公司原来做××业务，现在成长为××业务的公司；（2）××公司提供××业务。

经营哲学——价值观、基本信念和行为准则（**怎么做**）

典型案例线索：（1）××公司要求员工××做；（2）××公司秉承××理念开展经营；（3）××公司要求在经营中遵守××。

习题：

【单选题】（2022 年）近年来，方红公司的产品从洗衣液逐渐扩展到多种清洁剂和清洁设备，公司使命也从“我们提供顾客最满意的洗衣液”变为“我们创造清洁的世界”。这种变化体现了该公司（ ）。

- A. 目的的变化 B. 宗旨的变化 C. 目标的变化 D. 经营哲学的变化

【正确答案】 B

【答案解析】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。“公司的产品从洗衣液逐渐扩展到多种清洁剂和清洁设备”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。公司目的反映的是营利还是非营利，案例资料中没有涉及，所以选项 A 不正确。案例材料中也没有涉及具体的目标，所以选项 C 不正确。经营哲学是企业文化的高度概括，案例资料中不涉及价值观、基本信念、行为准则等方面的表述，所以选项 D 不正确。

知识点 2：产品生命周期

命题角度：①给出某产业的案例背景，要求分析该产业所处的产品生命周期阶段。这是近几年最常见的考查方式，案例背景中会给出一些关键词句。

②给出某产业的案例背景，选项是产品生命周期各阶段的特点，考生需要根据案例材料判断出属于哪一阶段，并准确选择出该阶段的特点。

必备锦囊：该知识点的重点在于**熟练掌握**4个阶段的关键特征。

产业生命周期各阶段（以产业销售额增长率曲线的拐点划分）特征如下：

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品技术特点	产品质量有待提高。产品类型、特点、性能和目标市场方面 尚在不断发展变化当中 。	各厂家的产品在技术和性能方面 有较大差异 。	产品逐步 标准化 ，差异不明显，技术和质量改进缓慢。	各企业的 产品差别小 ，因此价格差异也会缩小。为降低成本，产品质量可能会出现 问题 。
销量	产品 用户很少 ，只有 高收入用户 会尝试新产品。	产品 销量上升 ，产品的客户群已经扩大。消费者对质量的要求不高。	新的客户减少，主要靠 老客户 的重复购买支撑。市场巨大，但已经 基本饱和 。	客户对性价比要求很高。
成本	为了说服客户购买，导入期的 产品营销成本高 ，广告费用大，而且销量小，产能过剩， 生产成本低 。（单位成本高）	广告费用较高，但是每单位销售收入分担的广告费在下降。 生产能力不足 ，需要向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道。	生产稳定， 局部 生产能力过剩。	产能 严重过剩 ，只有大批量生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力。
利润	产品的独特性和客户的高收入使得 价格弹性较小 ，可以采用 高价、高毛利 的政策，但是销量小使得 净利润较低 。	产品价格最高， 单位产品净利润也最高 。	产品价格开始下降，毛利率和净利润率均下降，利润空间适中。	产品的价格、毛利都很低。只有到后期，多数企业退出后，价格才有望上扬。
竞争	只有很少的竞争对手。企业的规模可能会非常小。	市场扩大，竞争加剧。	竞争者之间出现 价格竞争 。（此阶段竞争最激烈）	有些竞争者先于产品退出市场。

经营风险	非常高。	仍然维持在 较高 水平，但有所下降。	进一步降低，达到 中等 水平。销售额和市场份额、盈利水平都比 进一步降低 ，主要的悬念是在什么时间节点产品将完全退出市场。
战略目标	扩大市场份额，争取成为“领头羊”。	争取最大市场份额 ，并坚持到成熟期的到来。	重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。首先是 防御 ，获取最后的现金流。
战略路径	投资于 研究与开发 和 技术改进 ，提高产品质量。	市场营销 ，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。	控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的 优势 ，就应采用退却战略，尽早退出。

习题：

【单选题】（2020 年）陵西公司是一家牙膏生产企业。目前牙膏行业的销售额达到前所未有的规模，各个企业生产的不同品牌的牙膏在质量和功效等方面差别不大，价格竞争十分激烈。在上述情况下，陵西公司的战略重点应是（ ）。

- A. 扩大市场份额
- B. 在巩固市场份额的同时提高投资报酬率
- C. 提高投资报酬率
- D. 争取最大市场份额

【正确答案】B

【答案解析】“目前牙膏行业的**销售额达到前所未有的规模**，各个企业生产的不同品牌的牙膏在质量和功效等方面**差别不大**，**价格竞争**十分激烈”表明牙膏行业目前处于**成熟期**，成熟期企业的战略重点是在巩固市场份额的同时提高投资报酬率，选项 B 正确。选项 A 是导入期的战略目标，选项 D 是成长期的战略目标，选项 C 的表述没有选项 B 完整，所以选项 ACD 不符合题意。



知识点 3：价值链分析

命题角度：介绍某公司背景，要求分析该公司的活动属于价值链基本活动（或支持活动）中的哪项（些）活动/简要分析某公司如何通过运用价值链分析自身的资源和能力而构筑其竞争优势。

必备锦囊：做题的关键是弄清楚 5 类基本活动和 4 类支持活动的含义，记住教材上列举的小例子，考试经常以教材上列举的小例子为背景来设置案例。

基本活动主要与企业的供产销活动有关：供（内部后勤）→产（生产经营）→销（市场销售），而支持活动主要是起辅助作用的。

下面所提到的“坑点”，请各位考生在理解的基础上进行区分：

“坑点”1：生产经营活动中的“维修”与服务活动中的“修理”，都属于“维修”活动，区别在于维修的对象不同。生产经营活动中的“维修”指的是生产设备的维修，而服务活动中的“修理”指的是针对客户购买产品以后的售后维修。

“坑点”2：服务活动中的“培训”与人力资源管理中的“培训”，都属于“培训”活动，区别在于培训的对象不同。服务活动中的“培训”指的是培训客户，而人力资源管理中的“培训”指的是培训企业自己的职工。

“坑点”3：企业聘请咨询公司为企业进行管理信息系统、内部控制系统设计，则属于采购管理活动；如果企业自己具备管理信息系统、内部控制系统的设计能力，进行的这方面的技术活动，则属于技术开发。

“坑点”4：支持活动中的基础设施不包括厂房、建筑物等。

价值链中的基础设施是指企业的组织结构（如高长型 or 扁平型等）、惯例（如制度等）、控制系统（如内部控制系统等）、企业文化、高层管理人员等，与人们通常意义上理解的厂房、建筑物等基础设施不同。

习题：

【单选题】（2021 年）主营茶叶生产和销售的如影公司自创立以来，秉承绿色发展理念，逐步建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制，从一个默默无闻的小茶厂，成长为全国蒙受消费者信赖的优质有机茶叶供应商之一。从企业价值链分析角度看，以上表述所涉及的企业活动是（ ）。

- A. 内部后勤
- B. 服务
- C. 外部后勤
- D. 基础设施

【正确答案】D

【答案解析】企业基础设施是指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等。“秉承绿色发展理念，逐步建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制”，管理体系和经营机制支撑整个价值链的运行，属于企业的基础设施活动，选项D正确。

知识点 4：波士顿矩阵

命题角度：（1）选择题。介绍某公司的背景，要求根据波士顿矩阵原理，分析四个选项的表述是否正确/判断该公司的某项业务属于波士顿矩阵中的哪类业务。

（2）主观题。介绍某公司的背景，要求根据波士顿矩阵分析该公司各类业务的类型，并说明各类业务下一步的发展方向。

必备锦囊：掌握波士顿矩阵四个业务类型的基本原理：

业务类型	指标特征	现金流量	对策	组织要求
明星	【相对市场占有率】 高 【市场增长率】 高	是企业资源的主要消费者，需要大量的投资。	在短期内优先供给它们所需的资源 ，支持它们继续发展，积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位。	管理组织最好采用 事业部形式 ，由 对生产和销售两方面都很内行 的经营者负责。
问题	【相对市场占有率】 低 【市场增长率】 高	通常处于最差的现金流量状态。	采取 选择性投资战略 。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为“明星”的业务进行 重点投资 ，提高市场占有率，使之转变为“明星”业务；对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一段时间内采取 扶持 的对策。 对“问题”业务的改进与扶持方案一般均列入企业 长期计划中 。	最好是采取 智囊团或项目组织 等形式，选拔有 规划能力、敢于冒险 的人负责。
现金牛	【相对市场占有率】 高 【市场增长率】 低	本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务。	当市场增长率的下落已成不可阻挡之势时，采用 收割战略 ： ①把设备投资和其他投资尽量压缩；②采用 榨油式方法 ，争取在短时间内获取更多利润。	适合于用 事业部制 进行管理，其经营者最好是 市场营销型人物 。



		他业务的发展。	润。 对于市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，采用 保持战略 ，即维持现有市场增长率或延缓其下降速度。	
瘦狗	【相对市场占有率】 低 【市场增长率】 低	可获利润很低，不能成为企业资金的来源。	采用 收割或放弃战略 ： 首先对那些还能自我维持的业务，应逐渐减少批量，缩小经营范围，加强内部管理；而对于那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即放弃。其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理。	最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理。

习题：

【单选题】（2021 年）路达公司是国内一家从事多元化经营的高科技企业，主要产品有电子测量仪器、智能医疗器械、数据网络传输设备和光伏发电器件等，其中数据网络传输设备的市场占有率位居行业第五。近年来国内数据网络传输产业增速均在 10% 以上，市场呈现供不应求。根据波士顿矩阵原理，路达公司对其数据网络传输业务应（ ）。

- A. 采用收割或放弃战略
- B. 采用收割或保持战略
- C. 采用选择性投资战略
- D. 在短期内优先供给它们所需的资源

【正确答案】C

【答案解析】市场增长率通常用 10% 作为增长率高、低的界限，“国内数据网络传输产业增速均在 10% 以上，市场呈现供不应求”，说明是高增长率。“数据网络传输设备的市场占有率位居行业第五”，按照相对市场占有率的计算公式（本企业该业务市场占有率/最大竞争对手的市场占有率）计算得出小于 1，说明是低相对市场占有率。所以路达公司数据网络传输业务为问题业务，应采用选择性投资战略，选项 C 正确。瘦狗业务采用收割或放弃战略，选项 A 错误。现金牛业务采用收割或保持战略，选项 B 错误。对于明

星业务应在短期内优先供给它们所需的资源，选项 D 错误。

知识点 5：发展战略

命题角度：（1）客观题。给出某公司的案例资料，要求分析该公司的发展战略类型或告知该公司实施的是哪种发展战略，要求分析哪个选项符合该公司的发展战略（适用条件、动机等）。

（2）主观题。给出某公司的案例材料，简要分析该公司所实施的发展战略类型及其实施该战略的动因（或优势、优点）、适用条件等。

必备锦囊：

发展战略主要包括：一体化战略、密集型战略和多元化战略。

1. 一体化战略

一体化战略按照业务拓展的方向可以分为纵向一体化战略（前向一体化战略、后向一体化战略）和横向一体化战略。

纵向一体化战略是企业沿着产品或业务链向前或向后，延展和扩展企业现有业务的战略。

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

2. 密集型战略

产品—市场战略组合

		产品	
		现有产品	新产品
市场	现有市场	市场渗透战略	产品开发战略
	新市场	市场开发战略	多元化战略

3. 多元化战略

多元化战略是企业进入与现有的产品和市场均不同的领域。多元化战略可以分为两种：相关多元化战略（同心多元化战略）和非相关多元化战略（离心多元化战略）。

习题：

【单选题】（2020 年）达康公司是国内一家中成药生产企业。为了保障原材料的稳定供给与产品质量，自 2015 年以来投资建设了 3 个原料药材现代化种植基地，收购了 2 个原属于其他药品公司的药材种植企业，全面推进原料药材规范化绿色种植工程。下列各项中，属于达康公司采用上述战略适用条件的

是（ ）。

- A. 中成药产业增长潜力较大
- B. 达康公司现有销售商的销售成本较高
- C. 达康公司存在过剩的生产能力
- D. 中成药产业竞争较为激烈

【正确答案】A

【答案解析】**为了保障原材料的稳定供给与产品质量**，投资建设原料药材现代化种植，收购药材种植企业，表明达康公司采取的是后向一体化战略，后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其控制权。后向一体化战略有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。选项 A 属于后向一体化的适用条件。选项 B 属于前向一体化战略的适用条件。选项 C 属于市场开发战略的适用条件。选项 D 属于横向一体化战略的适用条件。

知识点 6：并购战略

命题角度：从不同角度简要分析某公司跨国收购的类型；析某公司收购失败的主要原因；分析某公司的并购行为所面对的主要风险；分析某公司采用并购战略的动机与所规避的主要风险。

必备锦囊：

关于并购的分类，还是比较容易区分的。比较难判断的是并购的 3 个动机以及并购失败的 4 个原因。应对案例分析题的方法就是掌握每一个动机、原因的实质。

并购的类型：

按并购双方所处的产业分类	横向并购	指并购方与被并购方处于同一产业。
	纵向并购	指在经营对象上有密切联系，但处于不同产销阶段的企业之间的并购。包括前向并购与后向并购。
	多元化并购	指处于不同产业、在经营上也没有密切联系的企业之间的并购。
按被并购方的态度分类	友善并购	指并购方与被并购方通过友好协商确定并购条件，在双方意见基本一致的情况下实现产权转让的一种并购。
	敌意并购	又称恶意并购，通常是指当友好协商遭到拒绝后，并购方不顾被并购

		方的意愿采取强制手段，强行收购对方企业的一种并购。
按并购方的身份分类	产业资本并购	一般由非金融企业进行。目的是获得产业利润。
	金融资本并购	一般由投资银行或非银行金融机构（例如金融投资企业、私募基金、风险投资基金等）进行收购。目的是获得投资利润。
按收购资金来源分类	杠杆收购	收购方在实施企业收购时，其 70% 及以上的资金来源是对外负债，即是在银行贷款或金融市场借贷的支持下完成的。
	非杠杆收购	收购方的主体资金来源是自有资金。

并购的动机：

① 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会：并购目标不存在重新进入和进入障碍的问题；有利于企业迅速做出反应，抓住市场机会。典型案例线索：节省时间、迅速进入××市场。

② 获得协同效应：“1+1>2”。

③ 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力：并购战略可以减少残酷的竞争，还能够增强对其他竞争对手的竞争优势。典型案例线索：市场占有率提高××。

并购失败的原因：

① 决策不当：强调并购前，低估对方的成本或者高估对方的吸引力和自己的能力，“买错了”。

② 并购后不能很好地进行企业整合：强调并购后，“双方磨合不好，不合适”。

③ 支付过高的并购费用：强调并购中，“买贵了”，支付了过高的价格。

④ 跨国并购面临政治风险。

习题：

【单选题】（2022 年）经双方充分协商并签订协议，荣兴航空公司以 150 亿元并购江北航空公司，其中 110 亿元为自有资金，40 亿元为银行借款，荣兴航空公司对江北航空公司并购的类型属于（ ）。

- A. 金融资本并购
- B. 杠杆并购
- C. 纵向并购
- D. 友善并购

【正确答案】D

【答案解析】友善并购指并购方与被并购方通过友好协商确定并购条件，在双方意见基本一致的情况

下实现产权转让的一类并购。本题目中，“经双方充分协商并签订协议”，体现的是友善并购，选项 D 正确。本题目是两家航空公司之间的并购，属于同行业之间的并购，为横向并购，选项 C 错误。金融资本并购，一般由投资银行或非银行金融机构进行收购，本题目的并购方，是一家非金融企业，因此，并购类型属于产业资本并购，选项 A 错误。荣兴航空公司的并购资金，主体来源于自有资金，属于非杠杆并购，选项 B 错误。

知识点 7：基本竞争战略

命题角度：（1）选择题。给出某公司的案例背景，要求分析：①该公司实施的竞争战略类型；②该公司竞争战略的实施条件、风险。

（2）主观题。给出某公司的案例材料，从市场情况与资源能力两个方面，简要分析该公司实施成本领先战略/差异化战略/集中化战略的条件或者如何防范成本领先战略/差异化战略/集中化战略的风险。

例如，通过案例描述，要求判断企业实施的竞争战略类型；通过案例描述该企业采用的战略，要求判断采用该战略的优势、实施条件、风险。

必备锦囊：

基本竞争战略	实施条件	风险
成本领先战略	<p>市场情况：（1）产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户。</p> <p>（2）产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化。</p> <p>（3）购买者不太关注品牌。</p> <p>（4）价格竞争是市场竞争的主要手段。</p> <p>（5）消费者的转换成本较低。</p> <p>资源和能力：</p> <p>（1）在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施以实现规模经济。</p> <p>（2）降低各种要素成本。</p> <p>（3）提高生产率。</p> <p>（4）改进产品工艺设计。</p> <p>（5）提高生产能力利用程度。</p>	<p>（1）技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（例如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销。——技术。</p> <p>（2）产业的新进入者或追随者通过模仿或者使用具有更高技术水平的设施，达到同样的甚至更低的产品成本。——竞争</p> <p>（3）市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原来的</p>



	(6) 选择适宜的交易组织形式。 (7) 资源集中配置。	优势变为劣势。——需求
差异化战略	<p>市场情况: (1) 产品能够充分地实现差异化, 且被顾客所认可。 (2) 顾客的需求是多样的。(3) 企业所在产业的技术变革较快, 创新成为竞争的焦点。</p> <p>资源和能力:</p> <p>(1) 具有强大的研究开发能力和产品设计能力。 (2) 具有很强的市场营销能力。 (3) 具有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化。 (4) 具有从总体上提高企业某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。</p>	<p>(1) 企业形成产品差异化的成本过高。——成本</p> <p>(2) 市场需求发生变化。——需求</p> <p>(3) 竞争对手的模仿和进攻使已经建立的差异缩小甚至转向。——竞争</p>
集中化战略	<p>(1) 购买者群体之间在需求上存在差异。 (2) 目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。 (3) 在目标市场上, 没有其他竞争对手采用类似的战略。 (4) 企业资源和能力有限, 难以在整个产业实现成本领先或差异化, 只能选定个别细分市场。</p>	<p>(1) 狭小的目标市场导致高成本。——市场。</p> <p>(2) 购买者群体之间的需求差异变小。——需求</p> <p>(3) 竞争对手的进入与竞争。——竞争</p>

习题:

【单选题】 (2022 年) 2020 年, 高瑞公司在 G 国创立, 成为 G 国第一家生产医用防护口罩的企业。该公司的产品采用新型材料制作, 过滤效率和总透漏率达到行业最高标准, 且价格合理, 在 G 国的市场占有率达 90% 以上。下列关于高瑞公司采用的竞争战略的实施条件的表述中, 正确的是 ()。

- A. 在目标市场上, 没有其他竞争对手采用类似的战略
- B. 购买者群体之间在需求上差异很小
- C. 市场中存在大量的价格敏感客户



D. 企业装备相应的生产设施来实现规模经济

【正确答案】A

【答案解析】“成为G国第一家生产医用防护口罩的企业”体现出高瑞公司采用的是集中化战略。集中化战略的实施条件：（1）购买者群体之间在需求上存在着差异，选项B排除。（2）目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。（3）在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略，选项A正确。（4）企业资源和能力有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选定个别细分市场。选项C、D属于成本领先战略的实施条件。

知识点 8：蓝海战略

命题角度：①给出某公司的案例背景，要求分析该公司实施蓝海战略的路径；

②给出某公司的案例材料，要求依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，简要分析该公司怎样体现了蓝海战略的特征/依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的途径），简要分析该公司如何在激烈的竞争中开创新的生存与发展空间。

必备锦囊：关于重建市场边界的六条路径，容易混淆。

1. 路径一：审视他择产业。

红海思维：固守产业边界，一心成为最优。

蓝海观点：不仅与自身产业对手竞争，而且与他择产品或服务的产业对手竞争。**“跨界”**

2. 路径二：跨越战略群组。

红海思维：接受现有的战略群组划分（例如豪华车、经济型车、家庭车），并努力在群组中技压群雄。

蓝海观点：**突破**现有群组划分，找到市场空白点。

3. 路径三：重新界定产业的买方群体。

红海思维：只关注单一买方（购买者），不关注最终用户。

蓝海观点：买方是由购买者、使用者和施加影响者共同组成的买方链条。关注点由购买者转向**使用者**。

4. 路径四：放眼互补性产品或服务。

红海思维：固守范围边界。

蓝海观点：分析**互补性**的需求，分析顾客在使用产品之前、之中、之后的需要。

5. 路径五：重设客户的功能性或情感性诉求。

红海思维：固守现有的功能情感导向。



蓝海观点：**挑战**现有功能与情感导向能发现新空间。

6. 路径六：跨越时间，参与塑造外部潮流。

红海思维：只关注现阶段的竞争威胁。

蓝海观点：从商业角度洞悉技术与政策**潮流**如何改变顾客获取的价值，如何影响商业模式，抓住产业未来发展趋势。

习题：

（2022 年）青阳出版社主营少儿读物的出版和发行业务。为了摆脱少儿读物市场愈演愈烈的价格战，该出版社制定并执行了一项蓝海战略。下列各项中，属于青阳出版社执行蓝海战略应遵循的原则是（ ）。

- A. 重建少儿读物市场边界
- B. 超越少儿读物市场现有需求
- C. 遵循合理的战略顺序
- D. 克服关键组织障碍

【正确答案】D

【答案解析】选项 ABC 属于蓝海战略的制定原则，选项 D 属于蓝海战略的执行原则。青阳出版社执行蓝海战略应遵循的原则是克服关键组织障碍。

知识点 9：企业国际化经营动因

命题角度：（1）选择题。给出某公司的案例背景，要求分析该公司开展国际化经营的动因类型。

（2）主观题。给出某公司的案例材料，要求简要分析该公司国际化经营进入××国市场的主要动因；或者简要分析该公司跨国并购××国××公司的主要动机。

必备锦囊：企业开展国际化经营的主要动因：

- （1）寻求市场。
- （2）寻求效率。

案例材料表现为两点：第一，投资国生产成本上升，特别是**劳动力成本**；第二，来自低成本生产商的竞争。

- （3）寻求资源。

案例材料表现为取得更多**自然资源**的供应，例如矿产、石油、天然气等。

- （4）寻求现成资产。

案例材料表现为从发达国家获得**品牌、先进技术管理经验、资金、销售渠道**等。



习题：

【多选题】（2020 年）国内从事有色金属矿产地质勘探的奥斯公司于 2017 年横向收购了 Y 国的捷科公司。Y 国政府只允许本国企业从事贵金属矿产的勘探，因此这次收购使奥斯公司获得 Y 国储量丰富的黄金矿产的勘探权。此后奥斯公司留用了捷科公司经验丰富的管理层。奥斯公司向 Y 国投资的动机有（ ）。

- A. 寻求市场
- B. 寻求现成资产
- C. 寻求效率
- D. 寻求资源

【正确答案】 AB

【答案解析】 企业国际化经营的动因有：寻求市场、寻求效率、寻求资源、寻求现成资产。寻求资源案例材料表现为取得更多自然资源的供应，例如矿产、石油、天然气等。“Y 国政府只允许本国企业从事贵金属矿产的勘探，因此这次收购使奥斯公司获得 Y 国储量丰富的黄金矿产的勘探权”，体现了寻求市场，选项 A 正确。“留用捷科公司经验丰富的管理层”，体现了寻求现成资产，选项 B 正确。

知识点 10：公司战略与数字化技术

命题角度：可能给出某公司的案例背景，要求分析该公司数字化技术的发展历程和应用领域、数字化技术对公司战略的影响、数字化战略转型的主要方面或者分析该公司数字化战略转型中出现的困难和任务等，各细小知识点都可能出题。

必备锦囊：

1. 数字化技术的发展历程

（1）信息化。

（2）数字化：指将信息从纸质或非数字形式转化为数字形式的过程，也可用来描述把数字技术或工具引入各种活动、产品或服务的过程。（24 年教材改编）

（3）智能化。

2. 数字化技术应用领域

（1）大数据。

大数据的主要特征：大量性、多样性、高速性、价值性。

（2）人工智能。

（3）移动互联网。



(4) 云计算。

(5) 物联网。

(6) 区块链。

3. 数字化技术对公司战略的影响

(1) 数字化技术对组织结构的影响。

① 组织结构向平台化转型。

② 构建传统与数字的融合结构。

③ 以新型组织结构为主要形式：团队结构和虚拟组织。

(2) 数字化技术对经营模式的影响。

① 互联网思维的影响。

② 多元化经营的影响。

③ 消费者参与的影响。

(3) 数字化技术对产品和服务的影响。

个性化；智能化；连接性（万物互联）；生态化。

(4) 数字化技术对业务流程的影响。

业务流程重组/再造。

4. 数字化战略转型的主要方面

(1) 技术变革。

数字化基础设施建设、数字化研发、数字化投入。

(2) 组织变革。

组织架构、数字化人才。

(3) 管理变革。

业务数字化管理、生产数字化管理、财务数字化管理、营销数字化管理。

5. 数字化战略转型的困难和任务

(1) 公司数字化战略转型面临的困难。

网络安全与个人信息保护问题、数据容量问题、“数据孤岛”问题、核心数字技术问题、技术伦理与道德问题、法律问题（24 年新增）。

(2) 公司数字化战略转型的主要任务。

① 构建数字化组织设计，转变经营管理模式：制定数字化转型战略、建立数字化企业架构、推动数字



化组织变革。

- ②加强核心技术攻关，夯实技术基础。
- ③打破“数据孤岛”，打造企业数字化生态体系。
- ④加快企业数字文化建设。
- ⑤利用新兴技术，提升公司网络安全水平。
- ⑥重视数字伦理，提升数字素养。

习题：

【多选题】（2021 年）天方出租汽车公司于 2017 年开始利用基于大数据的预测性分析系统，对其投入运营的 10000 多辆出租车进行数据收集与分析，实时检测这些车辆的行驶车况，以便及时地进行预防性维修，杜绝安全事故发生。天方出租汽车公司的上述做法所体现的数字化技术对产品和服务的影响有（ ）。

- A. 个性化
- B. 多样化
- C. 智能化
- D. 连接性

【正确答案】CD

【答案解析】本题考查“数字化技术对产品和服务的影响”的知识点。“对其投入运营的一万多辆出租车进行数据收集与分析，实时检测这些车辆的行驶车况”属于智能化；“对其投入运营的一万多辆出租车进行数据收集与分析，实时检测这些车辆的行驶车况，以便及时地进行预防性维修，杜绝安全事故发生”属于连接性。所以选择选项 CD。

知识点 11：公司治理三大问题

命题角度：（1）选择题。给出某公司的案例背景，要求分析该公司存在的公司治理问题属于哪一种；或者要求判断“内部人控制”问题和“隧道挖掘”问题的表现形式。

（2）主观题。给出某公司的案例材料，要求依据“公司治理三大问题”，简要分析该公司存在的终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为的主要表现；或者要求依据“公司治理三大问题”，简要分析该公司存在的公司治理问题的类型与主要表现。

必备锦囊：公司治理三大问题中，最重要的是“内部人控制”问题和“隧道挖掘”问题。

1、“内部人控制”问题



(1) 主要表现

①**违背忠诚业务**：过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为的短期化；侵占财产，转移财产；工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；会计信息作假、财务作假；建设个人帝国。

②**违背勤勉义务**：信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等等。

③**国企改革**：国有资产流失、会计信息失真。

(2) 基本对策

①完善公司治理体系，加大监督力度。

②强化监事会的监督职能，形成企业内部权力制衡体系。

③加强内部审计工作，充分发挥内部审计的监督职能。

④完善和加强公司的外部监督体系。

2、“隧道挖掘”问题

主要表现：

(1) 滥用公司资源：并非以占有公司资源为目的，但也未按照公司整体目标为行动导向的行为。

(2) 占用公司资源：

①**直接占用资源**：直接借款、利用控制的企业借款、代垫费用、代偿债务、代发工资、利用公司为终极股东违规担保、虚假出资。

②**关联性交易**：商品服务交易活动、资产租用和交易活动、费用分摊活动、以非市场的价格进行交易。

③**掠夺性财务活动**：掠夺性融资、内幕交易、掠夺性资本运作等。

习题：

【单选题】（2022 年）乌梁矿业公司主营稀土矿的开采业务。据有关监管机构查明，该公司存在“内部人控制”问题。下列乌梁矿业公司被查明的问题中，属于经理人违背对股东的勤勉义务的是（ ）。

- A. 管理者在职消费水平过高
- B. 工资、奖金等收入增长过快，侵占利润
- C. 管理者敷衍偷懒不作为，致使员工矿井操作存在诸多安全隐患
- D. 盲目过度投资扩大稀土矿开采规模，经营行为短期化

【正确答案】C

【答案解析】违背勤勉义务导致的“内部人控制”问题的主要表现有：①信息披露不完整、不及时；②敷衍偷懒不作为；③财务杠杆过度保守；④经营过于稳健、缺乏创新等。选项 C 属于经理人违背对股东



的勤勉义务的表现，是正确答案。选项 ABD 属于经理人违背对股东的忠诚义务的表现。

知识点 12：风险管理工具

命题角度：给出某公司的案例背景，要求从风险管理策略角度分析该公司采取的策略类型。

必备锦囊：

1. 风险承担

风险承担亦称风险保留、风险自留。是指企业对所面临的风险采取接受的态度，从而承担风险带来的后果。

①对**未能辨识出**的风险，企业只能采用风险承担。

②对于辨识出的风险，企业也可能由于以下几种原因采用风险承担：第一，缺乏能力进行主动管理；第二，没有其他备选方案；第三，从成本效益考虑，风险承担是最适宜的方案。

③对于企业的重大风险，即影响到企业目标实现的风险，企业不应采用风险承担。

2. 风险规避

风险规避是指企业**回避、停止或退出**蕴含某一风险的商业活动或商业环境，避免成为风险的所有人。

举例：

①退出某一市场以避免激烈竞争；

②拒绝与信用不好的交易对手进行交易；

③放弃业绩不佳的分支机构或生产线；

④停止生产可能有潜在客户安全隐患的产品；

⑤禁止各业务单位在金融市场进行投机。

3. 风险转移

风险转移是指企业通过合同或非合同的方式将风险全部或部分转移到第三方，**企业对转移后的风险不再拥有所有权**。转移风险不会降低风险可能的严重程度，只是从一方转移到另一方。

常见手段：

①保险；

②非金融型的风​​险转移：使用经济处理方式将风险可能导致的财务风险损失负担转移给第三方机构，例如组建合资公司、非核心业务外包给第三方、服务保证书、担保等。

③风险证券化：保险公司通过发行保险连接型证券（即保险证券）的方式，将保险风险向资本市场转移。将风险事件作为保险标的，通过构造和在资本市场上发行保险连接型证券，使保险市场上的风险



得以分散。这种证券的利息支付和本金偿还取决于某个风险事件是否发生或其严重程度。

4. 风险转换

风险转换是指企业通过战略调整等手段将企业面临的风险转换成另一个风险。

风险转换的手段：战略调整和使用衍生产品等。

风险转换的结果：风险转换一般不会直接降低企业总的风险，其简单形式就是在减少某一风险的同时，增加另一风险。

5. 风险对冲

风险对冲是指采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相对冲，也就是使这些风险的影响互相抵消。

常见手段：资产组合使用、多种外币结算的使用、战略上的多种经营、利用期货进行套期保值等。

6. 风险补偿

风险补偿是指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。风险补偿表现为企业主动承担风险，并采取措施以补偿可能的损失。

风险补偿的形式：财务补偿、人力补偿、物资补偿等。

7. 风险控制

风险控制是指通过控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生概率的目的。

习题：

【单选题】（2020 年）易云钢铁公司需要的铁矿石购自 A 国的优益矿山公司，后者曾多次在前者急需大量铁矿石时大幅提高产品价格，使前者遭受很大损失。后来易云钢铁公司买下优益矿山公司 51% 的股权并获得定价权。下列各项中，属于易云钢铁公司采用的风险管理策略的是（ ）。

- A. 风险规避
- B. 风险控制
- C. 风险补偿
- D. 风险转移

【正确答案】B

【答案解析】风险控制是指通过控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生概率的目的。“后者曾多次在前者急需大量铁矿石时大幅提高产品价格，使



前者遭受很大损失。后来易云钢铁公司买下优益矿山公司 51% 的股权并获得定价权”，降低了高价采购铁矿石的概率，属于风险控制，选项 B 正确。买下优益矿山公司 51% 的股权并获得定价权，只是加强了对对方的控制，降低对方胡乱抬价的可能性，但即使持有对方 51% 的股权，风险也可能存在，所以不是风险规避，选项 A 不正确。

知识点 13：财务风险与应对

命题角度：（1）选择题。给出某公司的案例材料，要求分析该公司面临的风险类型。

（2）主观题。给出某公司的案例材料，要求简要分析该公司资金营运活动（或财务报告、担保活动）存在的主要风险表现以及应采取的管控措施。

必备锦囊：

财务风险表现为：全面预算管理风险、筹资管理风险、资金营运管理风险、投资管理风险、财务报告风险、担保风险。

全面预算管理存在的风险主要表现	（1）不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营。 （2）预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现。 （3）预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。
筹资管理存在的风险主要表现	（1） <u>筹资决策不当</u> ，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或 <u>债务危机</u> 。 （2）未按审批的筹资方案执行筹资活动，擅自改变资金用途，未及时偿还债务或进行股利分配，可能导致公司面临经济纠纷或诉讼。
资金营运活动存在的风险主要表现	（1） <u>资金调度不合理、营运不畅</u> ，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。 （2） <u>资金活动管控不严</u> ，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。
投资管理存在的风险主要表现	（1）投资决策失误，引发 <u>盲目扩张</u> 或丧失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下。 （2）未按审批的投资方案执行投资活动，未对投资项目开展有效的后续跟踪和监控，或对投资项目处置不当，可能影响企业投资收益。
财务报告存	（1） <u>编制</u> 财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计制度，可能导致



在的风险主要表现	<p>企业承担法律责任和声誉受损。</p> <p>(2) 提供虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序。</p> <p>(3) 不能有效利用财务报告，难以及时发现企业经营管理中存在的问题，可能导致企业财务和经营风险失控。</p>
担保管理存在的主要表现	<p>(1) 对担保申请人的资信状况调查不深入，审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈。</p> <p>(2) 对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任。</p> <p>(3) 担保过程中存在舞弊行为，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。</p>

习题：

【多选题】（2019 年）主营太阳能电池组件业务的日华公司上市后，通过股权融资、债券融资、银行借贷、信贷融资、民间集资等各种手段融资近 70 亿元，在多个国家投资布局光伏全产业链，还大举投资房地产、汽车等项目。后来光伏产业国际市场需求急剧萎缩，致使公司出现大额亏损，深陷债务危机。本案例中，日华公司所面临的主要风险类型有（ ）。

- A. 战略风险
- B. 法律风险
- C. 合规风险
- D. 财务风险

【正确答案】AD

【答案解析】日华公司主营太阳能电池组件业务，“融资近 70 亿元，在多个国家投资布局光伏全产业链，还大举投资房地产、汽车等项目”，说明战略过于激进，不符合企业发展实际，可能导致企业脱离实际盲目发展，属于战略风险，选项 A 正确。“通过股权融资、债券融资、银行借贷、信贷融资、民间集资等各种手段融资近 70 亿元。后来光伏产业国际市场需求急剧萎缩，致使公司出现大额亏损，深陷债务危机”体现了筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机，属于财务风险，选项 D 正确。