

【案例分析一】（10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、设计及应用于一体的大型金属矿业集团公司……

（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……

（3）财务总监：2023年，公司实现营业收入2703.29亿元，净利润200.40亿元，分别同比增长20.09%、27.88%……

假定不考虑其他因素。

要求：（1）根据资料（1），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——一体化战略——相关多元化战略。

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。

【点评】本题考核“总体战略的具体类型”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校（www.chinaacc.com）2024年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：2024年高级会计实务《应试指南》P38的表1-29；2024年高级会计实务《案例分析》P9的考点四。

2024年高级会计实务《应试指南》P18的表1-9。

(3) 多元化战略。

多元化战略是指在现有业务领域基础上增加新的业务领域的经营战略。多元化战略如表 1-29 所示。

表 1-29 多元化战略

项目	内容
类型	相关多元化战略 (1) 概念：指企业以现有业务为基础进入相关产业的战略。 (2) 优势：采用相关多元化战略，有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力和营销技能优势获得融合优势。 (3) 适用情况：当企业在产业内具有较强的竞争优势，而该产业的成长性或吸引力逐渐下降时，适宜采用相关多元化战略
	非相关多元化战略 (1) 概念：是指企业进入与当前产业不相关的产业的战略。 (2) 适用情况：如果企业当前产业缺乏吸引力，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或服务，较为现实的选择就是采用不相关多元化战略，以获取新的利润增长点
优点	有利于分散企业的经营风险，增强企业竞争力
缺点	分散企业资源、增加管理难度和运作费用等

2024 年高级会计实务《案例分析》P9 的考点四。

(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 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、兼并或联合竞争企业)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 1-5 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
续表	
战略类型	特 点
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

要求: (2) 根据资料 (1), 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。

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。

【点评】本题考核“经营战略的类型”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校 (www.chinaacc.com) 2024 年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现: 2024 年高级会计实务《应试指南》P43 的表 1-38; 2024 年高级会计实务《案例分析》P14 的考点五。

2024 年高级会计实务《应试指南》P43 的表 1-38。

考点七 经营战略与职能战略

(一) 经营战略的内涵与类型★★(2021)

经营战略，是指在给定的一个业务或行业内，企业用于区分自己与竞争对手业务的方式，或者说是企业在特定市场环境中如何营造、获得竞争优势的途径或方法的战略。最基本的经营战略包括**成本领先战略**、**差异化战略**和**集中化战略**。经营战略如表1-38所示。

表 1-38 经营战略

经营战略	概念与实现途径	具体类型
成本领先战略	(1) 成本领先战略也称低成本战略，是指企业通过有效途径降低成本，使企业的成本低于竞争对手的成本，甚至是在同行业中最低的成本，从而获取竞争优势的一种战略； (2) 实现途径就是加强内部成本控制，在研发、生产、销售、服务、广告等领域把成本降到最低，成为行业中的成本领先者	简化产品型、改进设计型、材料节约型、人工费用降低型和生产创新及自动化型
差异化战略	(1) 差异化战略是通过提供与众不同的产品或服务满足顾客的特殊要求，从而形成竞争优势的一种战略； (2) 实现途径是取得某种对顾客有价值的独特性，为企业带来额外溢价，当这种溢价超过其独特性所增加的成本时，便会形成企业竞争优势，独特性包括设计、品牌形象、技术、产品性能、营销渠道、客户服务、	产品差异化、服务差异化、人才差异化和形象差异化

2024 年高级会计实务《案例分析》P14 的考点五。

考点五 经营战略★

考点讲解

(一) 经营战略的类型

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。

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。

14

要求：(3) 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。

【参考答案】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；

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。

优势：公司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；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。

劣势：生产安全形势不容乐观，发生多起安全事故。

【点评】本题考核“SWOT 分析法”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校（www.chinaacc.com）2024 年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：2024 年高级会计实务《应试指南》P50 的“SWOT 模型”；2024 年高级会计实务《案例分析》P19 的“（二）SWOT 模型”。

2024 年高级会计实务《应试指南》P50 的“SWOT 模型”。

2. SWOT 模型

（1）SWOT 模型的概念。

SWOT 模型是一种综合考虑企业内部的优势（Strengths）和劣势（Weaknesses）、外部环境的机会（Opportunities）和威胁（Threats），进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。

其中，优势与劣势分析主要着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较。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。机会与威胁分析则将注意力放在外部环境的变化即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，如政府支持、新技术应用、良好的客户关系等。而威胁是指随着企业外部环境的改变而不利于企业的时机，如新的竞争者出现、市场缩减、技术老化等。

【提示】SWOT 分析的核心是分析评价企业的优势和劣势，并判断企业的机会和威胁，作出战略决策，以实现企业资源配置的最优化。SWOT 模型分析是企业制定战略的重要依据。

（2）具体运用。

对列出的内部条件和外部环境以及各关键因素逐项打分，之后按照各因素的重要程度加权求和，将结果标注在 SWOT 模型十字图具体位置，从而确定企业战略。

SWOT 模型如图 1-6 所示。

2024 年高级会计实务《案例分析》P19 的“（二）SWOT 模型”。

(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

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;

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,撤出资金。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。

要求:(4)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】

铜业务:明星业务,它们是企业资源的主要消耗者,需要大量投资。为了保护和扩展明星业务的市场主导地位,企业应对之进行资源倾斜。

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。

【点评】本题考核“波士顿矩阵”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校

(www.chinaacc.com) 2024 年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现:2024 年高级会计实务《应试指南》P49 的“1.波士顿矩阵”;2024 年高级会计实务《案例分析》P18 的表 1-9;2024 年高级会计实务《全真模拟试卷》(二)P14 的案例分析题 1。

2024 年高级会计实务《应试指南》P49 的“1.波士顿矩阵”。

(2) 业务类型的比较。

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，波士顿矩阵四种业务类型比较如表 1-46 所示。

表 1-46 波士顿矩阵四种业务类型比较

业务类型	业务特征	现金流量	应对策略
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	企业资源的主要消耗者，需要大量投资	为了保护和扩展其市场主导地位，企业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	对其投资需要进一步分析，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	现金流量最充裕	本身不需要投资，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	不能成为企业现金来源	该类业务若能自我维持，则应收缩经营范围；若是难以继，则应果断清理

2024 年高级会计实务《案例分析》P18 的表 1-9。

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 1-9 所示。

表 1-9 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

18

2024 年高级会计实务《全真模拟试卷》（二）P14 的案例分析题 1。

一、案例分析题必答题

1. 【答案】

(1) 国际货运代理业务属于金牛业务。(0.5 分)

理由：增长呈萎缩态势，所占市场份额比较大，利润贡献最大。(1 分)

国内长途货运业务属于明星业务。(0.5 分)

理由：增长势头迅猛，该业务在市场中占据较大的市场份额。(1 分)

【解析】 本题考查“波士顿矩阵”知识点。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。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。

要求：(5) 根据资料(3)，指出财务总监建议的股利分配战略的类型，并说明理由。

【参考答案】 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股利。资料中建议在拟定 2023 年度股利分配方案时优先考虑该

投资所需资金，说明是剩余股利战略。

【点评】本题考核“股利分配战略的类型”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校（www.chinaacc.com）2024年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：2024年高级会计实务《应试指南》P65的表1-62；2024年高级会计实务《案例分析》P39的案例6；2024年高级会计实务《全真模拟试卷》（四）P34的案例分析题1。

2024年高级会计实务《应试指南》P65的表1-62。

(2) 股利分配战略选择的类型。

股利分配战略选择的类型如表1-62所示。

表1-62 股利分配战略选择的类型

类型	具体内容
剩余股利战略	即股利发放优先考虑投资的需要，如果投资后还有剩余则发放股利。该股利战略的核心思想是投资为先、发展为重
稳定或持续增长的股利战略	稳定的股利战略是指公司的股利分配在一段时间里维持不变；而持续增长的股利战略则是指公司的股利分配每年按一个固定增长率持续增长
固定股利支付率战略	即公司每年按照盈利的固定百分比支付股利。它与剩余股利战略正好相反，优先考虑的是股利，后考虑保留盈余
低正常股利加额外股利战略	公司一般按照事先设定的较低的正常性股利额来支付，当公司累积的盈余和资金相对较多时，再向股东支付正常股利以外的额外股利
零股利战略	即把企业所有剩余盈余都投入到企业。在企业成长阶段通常会使用这种股利政策，并将其反映在股价的增长中

2024年高级会计实务《案例分析》P39的案例6。

◎ 参考答案

(1) 销售部经理的观点不正确。

理由：①消毒柜的销售增长率为25%，大于10%，属于高速增长，相对市场占有率为 $40\% \div 20\% = 2$ ，大于1，因此可以判断消毒柜属于明星业务。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。②电烤箱的销售增长率为4%，小于10%，属于低速增长。相对市场占有率为 $8\% \div 40\% = 0.2$ ，小于1，因此可以判断电烤箱属于瘦狗业务。该类业务具有低增长、弱竞争地位，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：洗碗机的销售增长率为9%，小于10%，属于低速增长。相对市场占有率为 $40\% \div 20\% = 2$ ，大于1。因此可以判断洗碗机属于金牛业务。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。

(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。

理由：股权融资是企业为了新的项目而向现在的股东和新股东发行股票来筹集资金。

2024年高级会计实务《全真模拟试卷》（四）P34的案例分析题1。

(3) 剩余股利战略。(1分)

理由：甲公司坚定以公司的投资为先，发展为重的战略思想，适合采取剩余股利战略。(1分)

[解析] 本题考查“分配战略”知识点。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股利。这种战略的核心思想是以公司的投资为先、发展为重。

(4) 人力资源部经理的说法不恰当。(0.5分)

不当之处：关键绩效指标法不能单独使用。(0.5分)