

注会《公司战略与风险管理》考前速记

1. 战略变革管理

变革的类型	具体内容	说明
技术变革	涉及企业的生产过程，包括开发使之有能力与竞争对手抗衡的知识和技能	涉及工作方法、设备和工作流程等技术
产品和服务变革	企业产出的变革	包括开发新产品或改进现有产品
结构和体系变革	企业运作的管理方法的变革	包括结构变化、政策变化和控制系统的变化
人员变革	企业员工价值观、工作态度、技能和行为方式的转变	确保职工努力工作，完成企业目标

变革受到抵制的原因：（1）生理变化。（2）环境变化。（3）心理变化：①迷失方向。②不确定性可能导致无安全感。③无助。

变革会面临的障碍：（1）文化障碍。

（2）私人障碍：①习惯。②变革对个人收入的影响可能相当大。③对于未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣，因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战。④选择性的信息处理导致员工去选择应当听什么和忽略什么来判断他们的处境，从而忽略管理层对于变革的要求。

克服变革阻力的策略：（1）变革的节奏；（2）变革的管理方式；（3）变革的范围。

2. 宏观环境分析

宏观环境因素	主要分析内容
政治和法律环境因素	政治环境分析一般包括：（1）企业所在国家和地区的政局稳定状况；（2）政府行为对企业的影响；（3）执政党所持的态度和推行的基本政策（如产业政策、税收政策、进出口限制等），以及这些政策的连续性和稳定性；（4）各政治利益集团对企业活动产生的影响。 法律环境分析：一般政府主要是通过制定法律法规来间接影响企业的活动
经济环境因素	（1）社会经济结构：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构；（2）经济发展水平（GDP）与状况；（3）经济体制；（4）宏观经济政策（是指财政政策和货币政策，以及收入分配政策和对外经济政策）；（5）其他经济条件
社会和文化环境因素	（1）人口因素；（2）社会流动性；（3）消费心理；（4）生活方式变化；（5）文化传统；（6）价值观
技术环境因素	（1）技术进步使企业能对市场及客户进行更有效的分析；（2）新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加；（3）技术进步可创造竞争优势；（4）技术进步可导致现有产品被淘汰，或大大缩短产品的生命周期；（5）新技术的发展使企业可更多关注环境保护、企业的社会责任及可持续成长等问题

3. 波士顿矩阵

波士顿矩阵图中圆圈面积大小代表该业务或产品的收益占企业全部收益的比重。

两大指标：**市场增长率**；**相对市场占有率**。

业务类型	指标特征	现金流量	对策	组织要求
明星	市场占有率高；市场增长	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 对生产技术和销售两方面都很内

	率高			行的经营者负责
问题	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、敢于冒风险的人负责
现金牛	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, 用以支持其他业务的发展	采用 收获 战略, 即投入资源以达到短期收益最大化为限。①把设备投资和其他投资尽量压缩; ②采用榨油式方法, 争取在最短时间内获取更多利润。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, 维持现存市场增长率或延缓其下降速度	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
瘦狗	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 撤退 战略: 首先应减少批量, 逐渐撤退, 对那些还能自我维持的业务, 应缩小经营范围, 加强内部管理; 而对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淘汰。其次是将剩余资源向其他业务转移。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

4. SWOT 分析的应用

		外部环境	
		机会	威胁
内部环境	优势	I 增长型战略 (SO)	IV 多种经营战略 (ST)
	劣势	II 扭转型战略 (WO)	III 防御型战略 (WT)

5. 一体化战略

具体的战略	简要说明	适用条件
纵向一体化战略	<p>优点: 企业采用纵向一体化战略有利于节约与上、下游企业在市场上进行购买或销售的交易成本, 控制稀缺资源, 保证关键投入的质量或者获得新客户。</p> <p>缺点: 企业一体化会增加企业的内部管理成本。</p> <p>主要风险: ①不熟悉新业务领域所带来的风险; ②纵向一体化, 尤其是后向一体化, 一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强, 增加了企业在该产业的退出成本</p>	
	前向一体化战略	主要适用条件: (1) 企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要; (2) 企业所在产业的增长潜力较大; (3) 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等; (4) 销售环节的利润率较高
	后向一体化战略	主要适用条件: (1) 企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求; (2) 供应商数量较少而需求方竞争者众多; (3) 企业所在产业的增长潜力较大; (4) 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等; (5) 供应环节的利润率较高; (6) 企业产品价格的稳定对企业十分关键, 后向一体化有利于控制原材料成本, 从而确保产品价格的稳定
横向一体化战略	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。	主要适用条件: (1) 企业所在产业竞争较为激烈; (2) 企业所在产业的规模经济

略	较为显著；（3）企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位；（4）企业所在产业的增长潜力较大；（5）企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等
---	---

6. 并购的类型

按并购双方所处的**产业**分类：横向并购；纵向并购；多元化并购。

按被并购方的**态度**分类：友善并购；敌意并购。

按并购方的**身份**分类：产业资本并购；金融资本并购。

按收购**资金来源**分类：杠杆收购；非杠杆收购。

并购的**动机**：（1）避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。（2）获得协同效应。（3）克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

用系统理论剖析**协同效果**，可以分为3个层次：第一，并购后的两个企业的“作用力”的时空排列得到有序化和优化，从而使企业获得“聚焦效应”。第二，并购后的企业内部不同“作用力”发生转移、扩散、互补，从而改变了公司的整体功能状况。第三，并购后两个企业内的“作用力”发生耦合、反馈、互激振荡，改变了作用力的性质和力量。

并购失败的**原因**：（1）决策不当。（2）并购后不能很好地进行企业整合。（3）支付过高的并购费用。（4）跨国并购面临政治风险。

防范东道国的政治风险，措施：①加强对东道国的政治风险的评估，完善动态监测和预警系统。②采取灵活的国际投资策略，构筑风险控制的坚实基础。③实行企业当地化策略，减少与东道国之间的矛盾和摩擦。

7. 企业面对的风险种类

（一）外部风险

A. 政治风险

- （1）限制投资领域。（2）设置贸易壁垒。（3）外汇管制的规定。（4）进口配额和关税。（5）组织结构及要求最低持股比例。（6）限制向东道国的银行借款。（7）没收资产。

B. 法律风险与合规风险

合规风险是指因违反法律或监管要求而受到制裁、遭受金融损失以及因未能遵守所有适用法律、法规、行为准则或相关标准而给企业信誉带来的损失的可能性。

法律风险是指企业在经营过程中因自身经营行为的不规范或者外部法律环境发生重大变化而造成的不利法律后果的可能性。【提示】合规风险侧重于行政责任和道德责任的承担，而法律风险则侧重于民事责任的承担。

C. 社会文化风险

（1）跨国经营活动引发的文化风险；（2）企业并购活动引发的文化风险；（3）组织内部因素引发的文化风险

D. 技术风险

狭义的技术风险就是技术在创新过程中，由于技术本身复杂性和其他相关因素变化产生的不确定性而导致技术创新遭遇失败的可能性。从技术活动过程所处的不同阶段考察，技术可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。

E. 市场风险

（1）产品或服务的价格及供需变化带来的风险；（2）能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险；（3）主要客户、主要供应商的信用风险。（4）税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险；（5）潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。

（二）内部风险

1. 战略风险

战略风险指企业在战略管理过程中,由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性,而导致企业整体性损失和战略目标无法实现的可能性及其损失。

2. 运营风险

运营风险是指企业在运营过程中,由于内外部环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性,而导致的运营失败或使运营活动达不到预期的目标的可能性及其损失。

(1) 企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险;(2) 企业新市场开发,市场营销策略(包括产品或服务定价与销售渠道,市场营销环境状况等)方面可能引发的风险;(3) 企业组织效能、管理现状、企业文化,高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险;(4) 期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险;(5) 质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险;(6) 因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险;(7) 给企业造成损失的自然灾害等风险;(8) 企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。

3. 财务风险

财务风险,是指企业在生产经营过程中,由于内外部环境的各种难以预料或无法控制的不确定性因素的作用,使企业在一定时期内所获取的财务收益与预期收益发生偏差的可能性。财务风险是客观存在的,企业管理者对财务风险只有采取有效措施来降低风险,而不可能完全消除风险。

查看更多注会考试政策,请进入[中华会计网校注册会计师考试栏目进行查看](#)>>



扫码获得更多注会备考干货