



## 2023 年注会《公司战略与风险管理》主观题划重点&考点预测

### 一、宏观环境分析（PEST）

（1）政治和法律因素。（2）经济因素。（3）社会和文化因素。（4）技术因素。

①预计给出某公司的案例背景，要求考生分析公司面临的外部环境或体现了宏观环境分析中的哪个因素。

②预计运用 PEST 分析方法，简要分析某公司面临的机会与威胁，属于 PEST 分析与 SWOT 分析的综合考法。

### 二、产品生命周期 4 个阶段

预计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或者分析该阶段特点。

### 三、产业五种竞争力

（1）潜在进入者的进入威胁。（2）替代品的替代威胁。（3）供应者、购买者讨价还价的能力。（4）产业内现有企业的竞争。

①预计给出某公司的案例背景，要求判断进入某产业所面临的进入障碍、该公司所面临的议价能力分析、该公司所面临的同业竞争。

②预计将产业五种竞争力与 SWOT 分析综合起来进行考查。例如，从产业五种竞争力角度分析某公司所面临的机会与威胁。

### 四、资源与能力分析

（一）企业资源分析：有形资源、无形资源和人力资源。

给出某公司的案例材料，依据企业资源的主要类型，分析该公司具有优势的资源。

（二）产业资源配置分析框架——钻石模型：

（1）生产要素——划分：初级生产要素和高级生产要素。一般生产要素和专业生产要素。

（2）需求条件——主要是本国市场的需求。

（3）相关与支持性产业——这些产业和相关上游产业的竞争力。

（4）企业战略、企业结构和同业竞争。

预计给出某公司的案例材料，依据钻石模型四要素，简要分析某公司发展的



优势。

## 五、价值链分析

预计可能要求考生判断价值链活动类型,也可能要求运用价值链分析模型分析企业的竞争优势。

## 六、业务组合分析

波士顿矩阵四个区域中,分别为:10%和1是相对的,注意资料里的表达倾向。

(1) 高增长强竞争地位“明星”业务。需要大量的投资。

(2) 高增长弱竞争地位“问题”业务。最差的现金流量状态。对问题业务应采取选择性投资战略。

(3) 低增长强竞争地位“现金牛”业务。能为企业提供大量资金,用以支持其他业务的发展。

(4) 低增长弱竞争地位“瘦狗”业务。收割或放弃战略。最好与其他事业部合并,统一管理。

预计可能结合公司案例背景要求考生判断业务类型。

## 七、SWOT 分析

预计要求判断应采取的战略或者哪个选项符合 SWOT 分析要求。

### 第三章 战略选择

#### 一、发展战略

预计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。也可能以主观题形式结合其他章内容进行综合考查。

#### 二、发展战略的主要途径

(一) 发展战略可选择的途径

发展战略一般可以采用三种途径,即外部发展(并购)、内部发展(新建)与战略联盟。

预计给出某公司的案例材料,要求简要分析该公司实施发展战略所采用的途径。

(二) 并购战略





①预计要求依据并购战略“并购失败的原因”，简要分析该公司收购失败的主要原因。

②简要分析该公司采用并购战略的动机。

### （三）企业战略联盟

预计与往年类似，根据题目案例，分析形成战略联盟的动因、主要类型。

## 三、基本竞争战略

三种基本竞争战略的优势、实施条件及风险。

预计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。

## 四、零散产业中的竞争战略

预计给出某公司的案例材料，要求依据“零散产业的战略选择”，简要分析该公司应当如何选择和实施波特三种基本竞争战略。

## 五、蓝海战略

①预计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预计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。

## 六、国际化经营战略

### 1. 企业国际化经营动因

（1）寻求市场。（2）寻求效率。（3）寻求资源。（4）寻求现成资产。

预计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。

### 2. 国际化经营战略类型

预计给出某公司的案例材料，要求简要分析该公司国际化经营战略类型。

### 3. 本土企业的战略选择

（1）“防御者”的战略：利用本土优势进行防御

（2）“扩张者”战略：向海外延伸本土优势





(3) “躲闪者”战略：避开跨国公司的冲击

(4) “抗衡者”战略：在全球范围内对抗

预计给出某公司的案例材料，要求依据新兴市场本土企业战略选择理论，简要分析该公司面对跨国公司的大规模进入和挑战所做出的战略选择；或者依据新兴市场的企业战略，简要分析该公司是如何实施××战略的。

## 第五章 公司治理

### 一、公司治理三大问题

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。

预计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。

## 第八章 企业面对的主要风险与应对

### 一、战略风险与应对

预计可能直接考核战略风险的主要表现以及管控措施，也可能以主观题形式结合第 2、3 章内容进行综合考查。

### 二、市场风险与应对

(一) 市场风险的来源应主要考虑的因素

(二) 企业市场风险主要包括两类：市场趋势风险和分销风险。

预计给出某公司的案例材料，要求简要分析该公司面对的市场风险（从市场风险的来源角度分析）；或者针对该公司所面临的市场趋势风险（或分销风险），提出相应的应对措施。

### 三、财务风险与应对

预计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。

### 四、运营风险与应对

(一) 运营风险至少要考虑的几个方面

(二) 13 种风险的主要表现，重点在业务采购、资产管理、销售业务、工程项目、业务外包、合同管理风险与应对。

预计给出某公司的案例材料，根据分析风险来源应考虑的因素，简要分析该





公司面临的运营风险；或者分析该公司面临的风险表现以及提出相应的管控措施。

### 五、法律风险和合规风险与应对

预计给出某公司的案例材料，简要分析该公司所面临的法律与合规风险；或者针对该公司面临的法律风险和合规风险提出相应的管控措施。