



总会计师（CFO）资格认证系列教材

总会计师（CFO）资格认证案例集

（第二版）

徐涛 于静霞 主编



经济科学出版社
Economic Science Press

总会计师（CFO）资格认证系列教材

总会计师（CFO）资格认证 案例集

（第二版）

徐 涛 于静霞 主编

统 稿：张晓杰

编写组成员：徐 涛 于静霞 张晓杰 张鲁君
安 冉 邹 晋 刘丽洁 姚博华

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总会计师 (CFO) 资格认证案例集 / 徐涛, 于静霞
主编. —2 版. —北京: 经济科学出版社, 2012. 6

总会计师 (CFO) 资格认证系列教材

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1969 - 5

I. ①总… II. ①徐…②于… III. ①总会计师 -
资格考试 - 中国 - 自学参考资料 IV. ①F233. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 110425 号

责任编辑: 王长廷 刘 莎

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 代小卫

责任印制: 邱 天

总会计师 (CFO) 资格认证案例集

(第二版)

徐 涛 于静霞 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京密兴印刷厂印装

787 × 1092 16 开 6.5 印张 150000 字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1969 - 5 定价: 26.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

序 言

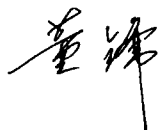
自 2007 年中国注册会计师协会经批准进行总会计师资质水平测试试点以来，在全国各地方协会与社会各界的关心和支持下，试点工作进展顺利。中国注册会计师协会自主研发推出的总会计师资质水平测试项目，在标准制定、课程模式、教材编著、培训教学、考试评定、认证管理等方面明显区别于社会上其他同类认证项目，突出了该项目在我国目前相关资格认证项目方面的专有性和独特性，为全国各行各业企事业单位培养了一批有较高专业水准、能够胜任所任职位的财务负责人（总会计师、财务总监及其后备人员等）岗位人才，得到企事业单位和社会各界的关注与支持。

2010 年，财政部根据《国家中长期人才发展规划纲要（2010～2020）》总体要求，在认真总结会计人才建设取得的成就和经验，深入分析当前和今后一个时期会计人才发展面临的新形势、新任务和新挑战的基础上，制定了《会计行业中长期人才发展规划（2010～2020）》，提出了会计行业中长期人才发展的指导方针和发展目标、会计人才队伍建设的主要任务和会计人才队伍建设的重大工程，首次提出了“要探索建立总会计师资格认证制度，为用人单位科学选聘总会计师提供制度保障。”

中国注册会计师协会在认真总结总会计师资质水平测试试点以来的成绩和经验，学习贯彻国家中长期人才发展规划和财政部会计人才中长期发展规划等指导性文件基础上，2011 年对总会计师资质水平测试项目进行了全面修订和完善，在紧密联系当前和今后一个时期总会计师所面临的新形势、新任务和新挑战的基础上，着眼于努力提高我国总会计师的职业道德和专业水准，不断增强其履职能力，组织《总会计师（CFO）职业资质水平测试指南》培训教材各主编对教材进行了修订和补充，并定名为《总会计师（CFO）资格认证系列教材》，使之成为具有科学性、规范性、创新性和实用性的较高专业水准教材，以适应总会计师（CFO）资质水平测试项目培训教学的需要。

我们相信，《总会计师（CFO）资格认证系列教材》的出版发行，必将对今后总会计师（CFO）资格认证项目的进一步开展，对各行各业总会计师专业水准和职业能力的提升发挥积极的、应有的作用。

中国注册会计师协会常务副会长



2012 年 9 月

一、战略管理

案例 1	与战略决策失误相关的案例	1
	参考答案	2
案例 2	低价战略与差异化市场战略案例	4
	参考答案	6
案例 3	战略分析类案例 (SWOT 分析)	8
	参考答案	8
案例 4	企业文化与战略实施案例	11
	参考答案	12
案例 5	生命周期与战略规划案例 (波士顿矩阵)	14
	参考答案	15

二、资本运营

案例 6	关于资本运营的认识与思考案例	19
	参考答案	22
案例 7	金融危机与金融资本运营案例	24
	参考答案	25
案例 8	国际资本运营案例	28
	参考答案	29

案例 9	风险投资案例	32
	参考答案	35

三、财务管理

案例 10	财务造假案例	39
	参考答案	42
案例 11	投资决策案例	45
	参考答案	46
案例 12	融资策略规划案例	49
	参考答案	50
案例 13	股利策略规划案例	53
	参考答案	53

四、风险管理

案例 14	风险管理案例	55
	参考答案	57
案例 15	金融产品投资风险案例	59
	参考答案	60
案例 16	企业运营风险管理案例	62
	参考答案	63
案例 17	希腊的国家主权债务风险案例	66
	参考答案	67

五、内部控制与管理

案例 18	公司治理与内部控制相关案例	69
	参考答案	71
案例 19	内部控制全流程案例	73
	参考答案	76
案例 20	银行公司治理案例	79
	参考答案	81
案例 21	平衡计分卡（BSC）案例	83
	参考答案	84
案例 22	全面预算管理案例	86
	参考答案	87
案例 23	经济增加值（EVA）案例	89
	参考答案	90
主要参考文献		93

案例 1

与战略决策失误相关的案例

福源香肠店是一家老字号店。李家祥是该店的创始人，香肠以李氏秘制的调料为主，加之独有的操作窍门，使得其口味独特，深受顾客喜爱，因此福源由创办至今，经历百年而不倒。福源的总店位于 A 市，并在 A 市各区设有 9 家分店，均由李氏兄弟打理。福源为独资企业，祖传秘方只有李氏兄弟才知道。福源的经营方针一向为以家族方式经营，严格按照祖传方法，以真材实料炮制质量第一的香肠，李氏兄弟历来视之为福源的经营目标。

福源的顾客一半是 A 市城中的老主顾，这些消费者对福源的品牌忠诚度极高；另一半顾客是慕名而来的国内外游客，之前从来未尝过任何香肠，只是好奇尝试这道 A 市名菜。

福源香肠选料十分严格，所用的猪肉全部都由 A 市市郊的一家名为“鲁兴”的养猪场供应。鲁兴养猪场采用自行调和的饲料和山泉水饲养幼猪，为福源多年的独家供应商。由于养猪场规模有限，所产猪肉均提供给福源所用。由于饲养的猪肉口感独特，猪肉的进价较一般香肠店所用贵 20%，但因其风味独特，品质优良，福源香肠比市面其他一般香肠的售价贵 50%，仍然门庭若市，各店每天都有很多人排队购买，有时不能全数招待想要购买的客人。A 市城内还有许多其他吃香肠的地方，数家传统老字号走高档路线，售价比福源略低但仍高于一般香肠店，生意也很好；几十家中、低档的一般香肠店，质量一般并较为参差，但售价比福源低 50%；高档饭店内餐厅供应香肠，只是为了应付顾客的需要，但并无特色。

由于生意实在太好，而且利润很高，李氏兄弟商议改变经营决策，扩大经营规模，以加盟店方式在 A 市加开大量分店并到国内其他大城市开业，实行连锁经营。连锁经营的确扩大了经营规模，因为福源香肠在国内享有盛誉，每到一个城市，都会有大量的投资者要求加盟经营。加盟店的数量急剧上升，市场占有率迅速提高，在采用该经营方式的初期，展现了巨大优势，10 家、100 家、300 家，增长的速度越来越快，但是随着业务规模的逐

步增大，各种问题也就跟着显现出来。

到了中后期，由于成批派出管理人员援助连锁店，造成 A 市中心店人事管理混乱。大批管理人员被一批一批抽走，中心店又不得不招人来弥补空岗，管理人员更换频繁，严重影响了管理稳定；而援外人员回来后，又不得不安置，这样，福源香肠厂管理层人满为患、互相掣肘。A 市中心店，管理层人员多达 320 人。管理层人员出差常是飞来飞去，非三星四星级豪华宾馆不住，出 5 天差报销几千元差旅费是常事，还不包括请客吃饭。管理人员对于加盟商的选择工作没有认真负责，对于加盟商的资格条件是否符合置之不理，往往是加盟商给予管理人员一定的好处费，即可拿到加盟资格。这使得加盟商提供的香肠品质相对下降，加之鲁兴养猪场提供的猪肉数量有限，其他加盟商香肠制造所需要的猪肉原料不可能都是来自鲁兴养猪场，影响了香肠的独特口味，顾客纷纷表示不满，顾客满意度逐年下降，利润逐年下滑。

更为致命的是，福源香肠的独特之处在于自家相传的秘制调料。起初，为了保证秘方不外露，李氏兄弟都是亲自到各个加盟店操作。但是，随着业务的扩大，李氏兄弟已无全力顾及。为了保证所有香肠口味的一致性，李氏兄弟精心挑选几名员工，并与之签订保密协议，将家族所传秘方传授给他们，让他们掌握这一秘方，满足更多加盟店的需要。问题却随之而来，市面上开始出现了新的香肠品种，口味相差无几，但因服务比较好，抢走了大部分客源。由于利润的大量下滑，加盟店纷纷表示撤出之意。李氏兄弟想要抓住泄密之人，但是为时已晚，福源香肠已从昔日的门庭若市，变为今日的少人光顾。

要求：

1. 运用迈克尔·波特的五种力量模型，对改变经营策略前福源所处的香肠行业进行简要分析，并说明对福源香肠的影响。
2. 从决策前的经营情况看，分析福源的扩张计划可能会遇到的基本问题（暂时不考虑以加盟店方式连锁经营）。
3. 李氏兄弟经营失败的原因是什么？并具体分析该原因。

【参考答案】

1. 迈克尔·波特的五种力量分别指：潜在的进入者威胁；现有企业之间的竞争；替代产品产生的威胁；供应商的讨价还价能力；购买商的讨价还价能力。

以下将从三方面对福源香肠所处的行业进行分析：

（1）消费者方面：福源的顾客一半是 A 市城中的老主顾，这些消费者对福源的品牌忠诚度极高；另一半顾客是慕名而来的国内外游客，之前从来未尝过任何香肠，只是好奇尝试这道 A 市名菜。在消费者方面，福源拥有极大的优势。

（2）供应商方面：所用的猪肉全部都由 A 市市郊的一家鲁兴养猪场供应。该养猪场采用自行调和的饲料和山泉水进行饲养，为福源多年的独家供应商，由于养猪场规模有限，所有产品均用于供应福源。由于品种独特，猪肉的售价较一般猪肉贵 20%。供应商是独一无二的，所以供应商的议价能力较强，香肠供应商对福源香肠极其重要，福源香肠较难轻易找到其他的供应商。

（3）竞争对手方面：A 市城内还有许多其他吃香肠的地方，数家传统老字号——口碑

一、战略管理

很好但仍然不及福源。走高档路线，售价比福源略低但仍高于一般香肠店，生意也很好；几十家中、低档的一般香肠店，质量一般并较为参差，但售价比福源低 50%；高档饭店内的餐厅，只是应付食客的需要，质量较一般香肠店稳定但并无特色。可见福源香肠的竞争者数量还是比较多的，且竞争者各具优势，但是福源香肠的品质是竞争对手无法比拟的。

2. 经营状况较好，利润较高，促使李氏兄弟想要扩大其经营规模，但是在扩张时，结合其生产经营状况，可能会遇到以下几种问题：

(1) 福源所选用的猪肉都是由 A 市一家名为鲁兴养猪场供应的，而这家猪肉厂的规模有限，目前其生产的猪肉仅能供应福源香肠目前的生产规模，扩大规模后，若部分香肠选用其他猪肉厂供应的，则其品质可能得不到保证。

(2) 福源香肠的技术是世代相传，传里不传外的，扩大经营规模后可能需要将该技术传与其他人员，一旦技术秘密泄露，福源香肠的独特高品质这一核心竞争力可能被模仿，存在风险。

(3) 物以稀为贵，福源扩张其规模后供应量会增加，而市场的需求仍是既定的，可能导致一定的经营风险。

3. 李氏兄弟经营失败的原因在于战略决策失误，而决策失误的原因在于没有在决策前进行仔细的经营环境分析，并未评判所做出的战略决策。

战略决策成功与否的评判标准有三条：战略的适用性、可接受性和可行性。加盟店方式连锁经营扩张战略：

(1) 在可行性方面，考虑鲁兴养猪场供应的原材料显然不能提供足够的资源，虽然福源香肠有足够的资金进行该扩张，在不改变企业使命和目标的前提下，其不能够为加盟店提供香肠的技术支持，而员工的能力显然不够去经营加盟店。

(2) 可接受性方面，实施该战略产生的利润或增长应是非常可观的，但是这一战略呈现出极大的风险：一旦香肠的秘密泄露，将造成致命的打击。

(3) 适用性方面，该战略无助于企业目标的实现。

【思考题】

1. 福源香肠若要扩大经营规模，你认为采用怎样的经营战略较好？
2. 现在福源香肠面临严重的经营危机，你认为若要扭转经营局面，应该采取哪些相应的措施？

低价战略与差异化市场战略案例

随着互联网和计算机技术的发展，电子商务早已悄然影响着人们的消费和生活方式，网购也成为人们日常生活中不可缺少的一部分。作为中国 B2C 市场最大的 3C 网购专业平台，360buy 京东商城无论在访问量、点击率、销售量以及业内知名度和影响力上，都在国内 3C 网购平台中首屈一指。

京东成功的秘诀之一在于，总能够在保证质量的前提下，向消费者提供尽可能便宜的产品。通过实体店面成本的节省和牺牲毛利率，京东商城得以提供比以低价著称的国美低得多的价格。据国美电器 2008 年中期年报显示，其 3C 产品毛利在 10% 左右，而京东商城的毛利仅有 8%。京东商城的商业模式甚至也和国美、苏宁这样的传统零售商一样，以低价（甚至低于进价）销售产品，获得较大规模的销售量，然后靠厂商返点和其他补贴获得利润。这一商业模式的关键在于，一是要从上游厂商拿到尽可能低的价格，二就是要有庞大的销售量。而这两者恰恰正是相互作用的。上游厂商的价格低了，自然会提供给消费者更有竞争力的价格，销量自然就会成倍增长；而庞大的销售量也会在与上游厂商的价格谈判中获得更强大的议价能力和主动权。

京东发展之初，依靠已经取得的多媒体外设产品线全国总代理的身份，能够直接从厂家进货，从而获得比二级、三级代理更优惠的价格，从而依靠价格的竞争力打开市场，迅速扩大销量并扩大产品规模。同时锁定更多的厂商，获取不到直接的渠道就从其他代理商处进货，但价格仍制定得很低，从而以迅雷不及掩耳之势打开市场。虽然这样的价格有时连成本都不能弥补，但是随着销量的几何增长，厂商往往会主动联系京东，这样京东会获得更多的销售返点和低价产品，并能够以直接代理商的身份参与到厂商的促销活动中，从而建立起长期的供应商关系。

京东商城给厂商的另一个诱惑是更短的回款周期。京东商城向家电厂家许诺 10 天到账期，而国美、苏宁的账期至少要 40 多天。

超低的价格战略和及时的供货回款让京东商城保持着惊人的销售增长。据京东商城提供的数据，从 2004 年正式启动电子商务，公司每年保持着 300% ~ 400% 的增长率。其销售额由 2006 年的 8 000 万元迅速增长到 2008 年的 14 亿元左右。2009 年 6 月，京东商城二季度销售额达 8.4 亿元，占据中国 B2C 电子商务市场 28.8% 的份额。其中 6 月单月销售额突破 3.7 亿元，6 月 18 日单日销售额突破 3 000 万元。同时，日订单处理能力突破 20 000 单。

一、战略管理

2007年,360buy京东商城迎来了第一笔风险投资,这无疑为360buy京东商城的迅猛发展注入一支强心剂。随后京东商城的骄人业绩吸引了全球风险投资基金的目光,在2009年融到1.5亿美元的风险投资资金。

有了强大的资金支持,京东逐步开始自己的品牌战略。

首先,逐步扩大产品种类和消费者群体。以传统的数码、家电、手机、电脑、网络产品等为主,扩展到图书、服装和日用百货类。京东收购了韩国SK电讯投资的以服装、鞋帽、饰品等时尚商品为主的B2C电子商务公司千寻网,将其超过300个独立供应商和超过27万款商品掌握在自己麾下,加强了京东的百货产品竞争力。食品、化妆品甚至奢侈品也逐步上线,百货类的销售额正以直线上升。逐步吸引更多的白领、女性和中高端商务消费群体。

其次,建立起自己的物流运输体系。配送及售后服务一直是电子商务发展的瓶颈所在,而京东持续高速的发展正是得益于其在配送及售后等方面的主动提升。京东从2009年开始自建物流体系,在北京、上海、广州、成都、武汉建有物流中心。目前物流体系已经覆盖了40余个城市,计划到2010年年底将增至60~80个城市。京东目前至少70%的业务量是通过自建物流完成的,另外位于上海的亚洲最大的现代化B2C物流中心筹建完成后,包括单体15万~20万平方米的库房投入使用,将至少支持百万级的库存,为京东未来5~10年的发展提供强大的硬件支持。

最后,提高服务水平。2010年京东与中国消费者协会共同设立了“先行赔付保证金”。这意味着消费者在京东网上商城购物发生纠纷时,在双方协商后无法达成一致时,可直接向全国46个副省级以上消协组织申请赔偿,经中消协核实确认后,可进行先行赔付。京东网上商城是迄今国内唯一一家与中消协合作推出“先行赔付”专项信誉质量保证金的零售企业。

但随着行业内竞争的日渐加剧,特别是淘宝电器城上线,以及苏宁、国美网上销售平台的建立,显然给了京东商城更大的发展压力。而且越来越多的厂商推出了自己的网络销售平台,也虎视眈眈地希望能够分得一杯羹。

基于电子商务发展不同于传统零售模式的优势就在于销售渠道缩短和实体装修等费用节省下来的成本,但是这一商务模式的无限复制性也令无数电子商务企业无法单纯依靠低价战略发展壮大,因此,京东的未来战略肯定不能单靠无与伦比的低价。尽管在物流、服务等方面做出了努力和改善,京东未来的盈利和发展仍面临很大的风险。京东商城把2010年的销售目标定为100亿元,这个数字虽然看起来同比增长速度低于京东商城前几年的增长速度,但已经超过预测的2010年中国3C产品网上零售市场份额的10%,但在不断强大起来的竞争对手的夹击下,京东商城要想完成100亿元的销售目标并非易事。特别是3C类产品大多为耐用消费品,重复购买率低,单纯依赖现有的客户及自发的口碑传播,很难支持如此巨大的销售数字。

在以价格及服务优势获得中国网络购物市场35.4%的份额之后,京东商城开始在产品差异化方面动起脑筋。例如尝试批量定制包销:京东商城与某电脑签署亿元采购大单,采购近万台笔记本电脑。这些笔记本电脑是京东商城根据自身销售数据进行分析对比后确定的定制规格,属于绝对畅销配置,加上电脑厂商自身品牌的号召力,销售上不会有任何压力。另外如果试水批量定制包销成功,将会推出更多产品包括手机、数码相机、家电等产品

的定制计划。通过定制化模式，零售商可以与品牌制造商进行深度合作，指定外观设计、配置、功能，因此产品更具个性化，产品价格也将更具竞争力，为京东提供利润增长点。

尽管如此，在打造特色品牌和建立核心竞争力方面，京东仍然有很长的路要走。

要求：

认真阅读上述案例，结合你对企业战略的理解，回答以下问题：

1. 你认为京东商城获得成功的战略是什么？
2. 在竞争激烈的电子商务行业中，京东商城在初创阶段是如何通过上述战略获得有利的竞争地位的？
3. 结合京东商城的实例，阐述低成本扩张战略的优点和缺点。
4. 结合京东商城的案例论述企业如何做出适合自己的战略选择。

【参考答案】

1. 你认为京东商城获得成功的战略是什么？

（1）京东商城获得成功的首要战略是低成本扩张战略。京东商城的价格优势是其他实体家电商城所无法比拟的，所以能够在一开始迅速扩大市场，销售量直线上升，并取得成功。

（2）次要战略是品牌差异化战略。在取得初步市场占有率的基础上，京东商城通过树立品牌、建立物流体系和提高服务质量等战略逐步打起了差异牌，树立品牌的差异化。

2. 在竞争激烈的电子商务行业中，京东商城在初创阶段是如何通过上述战略获得有利的竞争地位的？

在初创阶段往往面临较大的财务资金压力和市场销售压力。

（1）京东商城将电子商务模式下的低成本优势运用到产品销售定位中，将“低价”战略进行到底，使得消费者将京东商城和物美价廉的商品建立起合理的联想，在购买同类商品时自然将京东作为首选。

（2）在初始阶段为了能够建立起自己的供应商网络，京东商城不惜以低于成本价出售，以“量”获胜，取得供应商的信任和认可，同时通过缩短回款周期和销售返点等政策拉拢人心，建立起自己的供应商网络，也在与供应商的谈判中取得了更多主动权。

（3）财务融资政策方面，京东商城通过外部获取风险投资资金的支持，解决了创立过程中资金短缺所带来的一系列问题，比起同行业的竞争者，京东商城更有实力建立后续的发展战略，实现价值链条的不断优化，以适应不断变化的市场。

3. 结合京东商城的实例，阐述低成本扩张战略的优点和缺点。

（1）低成本战略的优点：

①对于行业内竞争者具有比较竞争优势。由于企业的成本低，公司可以利用低价格的吸引力从竞争对手那里挖掘销售额和市场份额，在价格战中存活下来并获得高于行业平均水平的利润，京东的基础就是其销量的扩大。如果市场上的很多购买者对价格都很敏感，而且价格竞争很激烈，那么，低成本本身就是很强大的防御力量。

②公司的低成本战略对于潜在的新进入者形成了较高的进入障碍，从而吓退潜在的进入者。公司随时可以采用降价的策略使得一个新的竞争对手很难赢得顾客，那些在相同领域经营尚不成熟、缺乏规模经济的企业都很难进入此行业。京东的价格优势一旦建立，同

类家电卖场的竞争力明显下降了很多，而且同类的电子商务模式下的网站平台很难再以相同的战略超越。

③低成本战略还可以给公司带来的竞争优势包括，增强了对供应商和购买者讨价还价能力，京东的市场占有率决定了其与供应商议价时的主动地位，而在面对消费者时，也会以更优惠的价格和大批的销量取得消费者信赖。

(2) 缺点：

①容易使企业过于关注产品的低成本，而忽视其他方面的因素。例如京东商城这种电子商务模式下如果一味追求低价、低成本，降低了服务质量和产品的质量保证，那么消费者很快会选择竞争对手购买。

②低成本战略会影响企业的品牌形象和品牌定位。低成本战略如果在渠道和营销等方面使用不当，很容易造成低档次品的形象，反而会影响消费者的购买动机和消费群体的定位。京东商城后续发展过程中不断提高品牌意识和对消费者群体的定位正是对这一缺陷的弥补。

4. 结合京东商城的案例论述企业如何做出适合自己的战略选择。

(1) 明确企业的目标。企业的战略一般都与目标联系在一起，它的制定有着特殊的作用，即将企业的使命与日常经营连接在一起，使企业的使命具体化。例如京东商城将销售额、市场份额等作为目标的一部分，明晰企业努力的方向，做出有利于目标实现的战略选择。

(2) 明晰企业的战略定位。即企业预想在消费群体中树立怎样的企业形象。如京东商城最初即以低价获取消费者的喜爱，以向消费者提供物美价廉的电子商品为自己的战略定位，选择以量取胜获取供应商信赖，并以绝对优势的低价获取市场份额，取得了极大的成功。

(3) 战略选择必须与企业的发展阶段相适应。企业处于不同的发展阶段往往有着不同的战略目标和战略选择。因此，企业在选择适合自己的发展战略时，必须清楚地认识到本企业处于怎样的阶段，面临怎样的困难。京东商城取得初步成功以后，进一步进行品牌定位和差异化的战略选择正是基于初创阶段的低成本不能适应企业后续发展的考虑。

(4) 企业做出适合自己的战略选择时必须考虑竞争对手和竞争环境。古语说得好：知己知彼，百战不殆。在同行业的竞争中，竞争对手的战略选择、市场行为甚至一举一动都影响着企业的市场影响力和行业发展地位，因此适合企业的战略必须是能够在某一或某些方面远远超越竞争对手并且为企业带来独特优势的战略，必须是能够建立企业核心竞争力的战略。京东商城引入风险资本后在物流和差异化产品定制方面的探索是建立差异化战略的重要措施。

【思考题】

假设你是京东商城的CEO，请为它设计未来5年的品牌差异化战略，并简要阐述理由。

案例 3

战略分析类案例（SWOT 分析）

甲公司是世界上拥有较大规模的快餐连锁企业，在世界各地拥有超过 1 万多家餐厅。而且，随着人们生活节奏的加快，越来越多的人选择快餐这种就餐方式，甲公司的业务还在进一步扩张，特别是在中国等发展中国家，这种趋势更加明显。

甲公司所提供的食品和服务得到了世界范围内消费者广泛的认可，根据专业调查机构的调查表明，甲公司提供的食品因其自身独有的口味，被广大消费者熟知和喜爱，其品牌在国际知名品牌中名列前茅。公司一直以来是以炸鸡食品等作为招牌品种，但是消费者的饮食口味在不断变化，甲公司针对这种情况，已经相继推出了如鲜蔬汤等备受消费者欢迎的新品种。与此同时，甲公司注重团队精神及每一位员工的热忱参与，并致力于为员工提供完善的培训、福利保障和发展计划，使每位员工的潜力得到最充分的发挥，甲公司成功的秘诀之一是永远向充满朝气、勇于挑战自己的年轻人敞开大门，并注重对员工的培训，鼓励员工与公司共同成长，正是由于这个原因，越来越多优秀的年轻人才加入到甲公司中。

但是，甲公司拥有今天的成就，其发展并不是一帆风顺的，世界卫生组织的报告指出，甲公司所制作和出售的大部分食品属于“垃圾食品”，在一些国家，如芬兰、瑞典等国甚至禁止甲公司进入境内经营。据《每日邮报》报道，在英国威斯特敏斯特市一次卫生检查中，甲公司的一家分店被发现有一只蟑螂在派餐区吃薯条，另外还存在其他诸多卫生问题，甲公司因此被罚款 11 000 英镑。近年来，甲公司与其他跨国竞争对手在争夺市场份额方面的激烈程度日益严重，加之各国本土化的快餐行业迅速崛起，使得竞争更加残酷，甲公司面临着严峻挑战。

要求：

1. 如何界定企业的优势和劣势？
2. 简要阐述 SWOT 分析方法。
3. 运用 SWOT 分析对甲公司进行分析。

【参考答案】

1. 企业的优势一般是相对于竞争对手而言的相对优势，是企业在所服务或准备服务的市场上拥有的资源优势。这种资源优势是稀缺的，同时是相对于其他企业的一种相对优

一、战略管理

势。当这种相对优势成为企业在市场中获胜的竞争优势时，它就成为企业的特殊能力。企业的优势来源于企业的各个方面，如企业在生产方面的优势、企业法人治理上的优势和市场开发方面的优势等。

企业的劣势是指企业相对于竞争对手而存在的资源或能力上的限制或缺陷，它阻碍了企业的有效表现。可以说企业的劣势就是竞争对手的优势，因此，企业必须认真分析自身的弱点，找出与竞争对手存在差距的原因，努力缩小差距甚至反超竞争对手。

2. SWOT 分析是国际上常用的企业内外部分分析方法，是将企业内部环境的优势与劣势，外部环境的机会与威胁同列在一张“十”字形图表中加以对照。该方法基于这样一种假设：有效战略源自企业内部的资源和企业外部环境的匹配。匹配得好，则可以增加企业的优势与机会，同时减少企业的劣势和威胁。基于此，会形成四个象限：

第一象限：形势最有利，企业面临着很多机会，并且有很多优势鼓励它去抓住这些机会。这种情况应该采用增长型战略。

第二象限：企业的资源基础已经确定了许多关键的优势，但面临的外部环境不好。在这种情况下，战略管理者需要重新调配企业资源和竞争优势，在机会更多的产品市场中寻求发展。

第三象限：企业面临很好的市场机会，但被内部资源的劣势所限制。这种企业的战略应该是减少内部劣势，赢得市场机会。

第四象限：情况最糟，企业面临着众多的外部威胁，还处于内部环境的劣势。这种情况下明确要求企业收缩或退出该产品或市场。

3. 根据案例中的内容，对甲公司进行的 SWOT 分析如下：

优势：

- (1) 甲公司在世界范围内拥有很好的公司形象，公司声誉很好。
- (2) 甲公司拥有独有的美食和品质，有着较高的顾客忠诚度和品牌效应。
- (3) 甲公司根据外部环境的变化适时推出的新品种，得到了广大消费者的认可，具有一定的产品竞争优势。
- (4) 甲公司注重团队精神及每一位员工的热忱参与，并致力于为员工提供完善的培训、福利保障和发展计划，使每位员工的潜力得到最充分的发挥，有很好的企业文化，具备高素质的员工。

劣势：

- (1) 由于健康问题日益受到关注，人们对于甲公司快餐的质疑声越来越高，世界卫生组织的报告指出，甲公司所制作和出售的大部分食品属于“垃圾食品”。一些国家禁止甲公司入境经营。

- (2) 甲公司分店的卫生质量受到质疑。

机会：

- (1) 人们对于快餐的需求正在增加，快餐行业仍然有巨大的增长空间。特别是在发展中国家。

威胁：

- (1) 近年来，与甲公司实力相当的竞争对手在市场竞争中做出较大努力，加之各国本土化快餐业的崛起，快餐行业竞争日益白热化。

(2) 快餐行业的食品卫生问题也对其造成一定的威胁。

【思考题】

如果你是甲公司的决策者，针对目前的情况，对于公司的未来发展，你会有什么样的建议？