

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)



CPA习题讲解

公司战略与风险管理

第三讲 战略分析（二）

讲师：Ding Xin





第二章 战略分析（二）

3

三、简答题



三、简答题

1.甲公司是一个已经成立并正常运行10年的企业。有关甲公司的基本情况如下：所在产业的注册资本要求很低；甲公司很好地控制了所在地区的销售渠道；甲公司生产的产品所需的原材料A由于具有独特性，只能从供应商乙公司采购；甲公司从乙公司购入的原材料A占乙公司原材料A销售量的90%；甲公司所生产的产品B由于具有独特性，市场上可替代产品不多，因此该公司和很多客户签订有购买协议，如果客户要改变供应商需要支付较高的违约金；在市场上除甲公司外，生产B产品的企业很少；甲公司所在产业是一个增长迅速的产业。

要求：请根据波特的五种竞争力模型对甲公司进行产业环境分析，指出哪些因素会降低甲公司的竞争优势，哪些因素会提高甲公司的竞争优势。



三、简答题

【答案】

(1) 产业潜在进入者的进入威胁：甲公司所在产业要求注册资本低，会增加产业潜在进入者的威胁，从而降低甲公司的竞争优势；甲公司很好地控制了销售渠道，会减少产业潜在进入者的威胁，从而提高甲公司的竞争优势。

(2) 供应商的讨价还价能力：因为原材料A只能从供应商乙采购，因此会提高供应商的讨价还价能力，从而降低甲公司的竞争优势；

由于乙公司的产品A主要向甲公司销售(90%)，因此会降低供应商的讨价还价能力，从而提高甲公司的竞争优势。

(3) 购买商的讨价还价能力：甲公司产品B具有独特性，市场上可替代产品不多，购买商主要靠甲公司供货，因此会降低购买商的讨价还价能力，从而提高甲公司的竞争优势；由于有合同约束，所以购买商转换其他供应商的转换成本较高，因此会降低购买商的讨价还价能力，从而提高甲公司的竞争优势。



三、简答题

(4) 替代产品的替代威胁：由于甲公司产品具有独特性，市场上替代产品很少，因此来自替代品的威胁很低，从而提高甲公司的竞争优势。

(5) 同业竞争者的竞争强度：由于市场上生产B产品的企业很少，竞争者数量少，所以同业竞争者的竞争强度低，从而提高甲公司的竞争优势；甲公司所在产业是一个增长迅速的产业，这一因素也会导致同业的竞争强度低，从而提高甲公司的竞争优势。



三、简答题

2. 甲公司有三个事业部，分别从事A、B、C三类家电产品的生产和销售。这些产品的有关市场数据见下表。在A、B、C三类产品市场上，甲公司的最大竞争对手是乙公司。

产品	A	B	C
甲公司销售额	2600	8800	14500
最大竞争对手销售额	4200	22000	11000
全国市场销售总额	32000	84000	64000
近年全国市场增长率	13%	6%	1%

假设市场增长率和相对市场占有率分别以10%和100%作为高低的界限标准。

要求：

(1) 简述成长期和成熟期的产品在市场容量、生产规模和消费者认知方面各自的特点。

(2) 用波士顿矩阵分析甲公司的A、B、C三类产品分别属于何种产品？并在矩阵图中标出所处位置。



三、简答题

(3) 甲公司对A、C两类产品应分别采取什么策略？并说明理由。

【答案】

(1) 处于成长期和成熟期的产品市场容量、生产规模和消费者认知方面各自具有的特点见下表：

产品生命周期各阶段特点

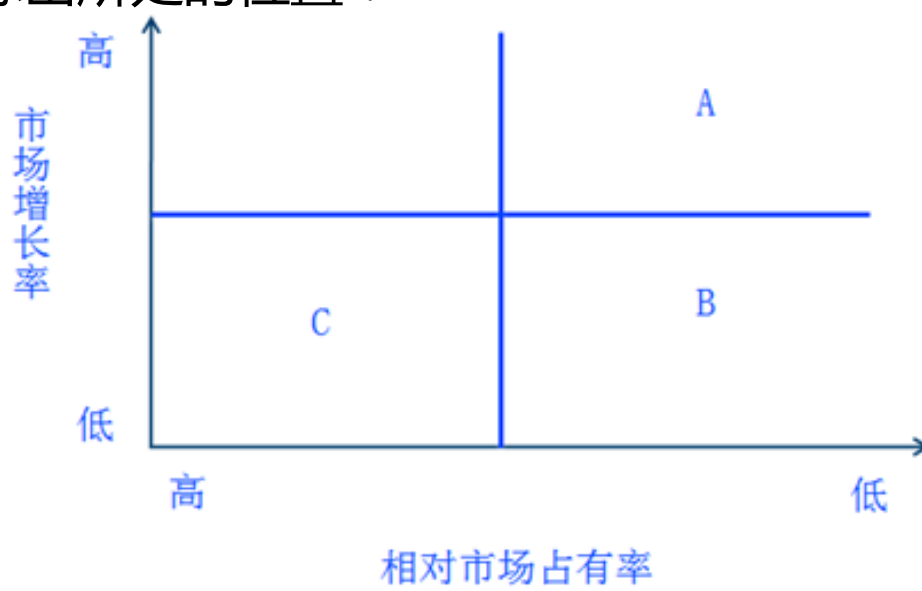
阶段 特点	成长期	成熟期
市场容量	市场容量逐步扩大 市场渗透率迅速提高	市场逐渐饱和
生产规模	生产规模逐步提高 生产能力不足	大规模生产 出现剩余能力
消费者认知	消费者认知度逐步提高 产品从高收入者向大众消费扩散	消费者全面认同 产品替代、重复购买



三、简答题

(2) 因为市场增长率和相对市场占有率分别以10%和100%作为高低的界限标准，A类产品的市场增长率为13%，相对市场占有率 $=2600/4200=61.90\%$ ，所以A类产品属于问题类产品。B类产品的市场增长率为6%，相对市场占有率 $=8800/22000=40\%$ ，所以B类产品属于瘦狗类产品。C类产品的市场增长率为1%，相对市场占有率 $=14500/11000=131.82\%$ ，所以C类产品属于现金牛产品。

在矩阵图中标出所处的位置：





三、简答题

(3) 产品A属于问题类产品，对产品A的策略是进一步深入分析企业是否具有发展潜力和竞争力优势，从而决定是否追加投资，扩大市场份额。因为该业务特点是市场增长率较高，需要企业投入大量资金予以支持，但企业该业务的相对市场占有率不高，不能给企业带来较高的资金回报。

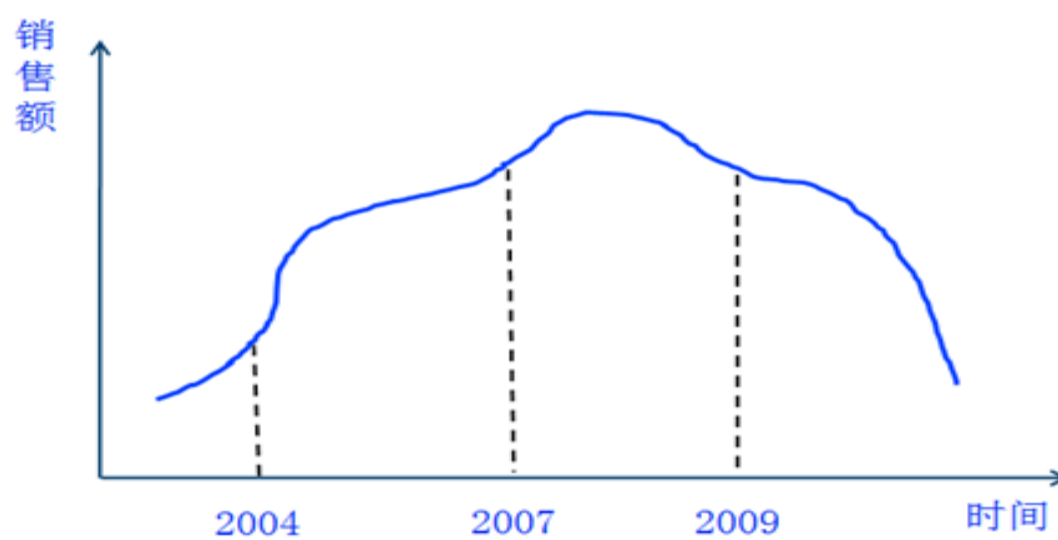
产品C属于现金牛产品，对产品C采取的策略是维持稳定生产，不再追加投资，尽可能回收资金，获取利润。

因为其特点是市场相对占有率较高，但市场增长率较低，处于生命周期中的成熟期，企业生产规模较大，能带来大量稳定的现金收益。



三、简答题

3.A、B公司是甲产品市场的主要竞争对手，两个公司的销售额占到了整个产品市场销售额的大部分。甲产品的生命周期曲线见下图：



要求：

- (1) 简述产品生命周期中成长阶段和成熟阶段的市场特点；
- (2) 简述产品生命周期中成长阶段和成熟阶段的战略特点；
- (3) 根据甲产品的生命周期曲线，分析该产品的成长阶段和成熟阶段分别为哪个时期。



三、简答题

【答案】

(1) 市场特点

①成长阶段的市场特点：市场容量逐步扩大；市场占有率迅速提高；产品价格不断降低；生产规模逐步提高；生产能力不足；产品成本逐步降低；质量改进；消费者认知度逐步提高；产品从高收入者向大众消费扩散。

②成熟阶段的市场特点：市场逐渐饱和；大规模生产；出现剩余能力；产品成本最低；技术稳定；质量稳定；标准化减少产品差异；老顾客重复购买；产品替代。



三、简答题

(2) 战略特点

①成长阶段的战略特点：建立商标信誉，开拓新销售渠道；改进产品质量，增加产品品种；聚集资源支持生产；发展生产、技术能力；提高产品质量和功能；生产工艺创新，创立品牌，建立销售网络；重视市场开发。

②成熟阶段的战略特点：保护现有市场，渗透进入别人市场；加强和客户的关系；控制成本；提高生产效率；降低成本，开发新品种；通过资本密集、规模效应，降低成本，提高质量，产品升级；大量盈利。

(3) 根据该产品的生命周期曲线，该产品的成长阶段为2004~2007年，成熟阶段为2007~2009年。

ACCAspace

Professional Accounting Education

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)

谢谢！

