

**Provided by**  
**Academy of Professional Accounting (APA)**



## CPA习题讲解

### 公司战略与风险管理

#### 第四讲 战略分析（三）

讲师：Ding Xin





## 第二章 战略分析（三）

4

### 四、综合题



## 四、综合题

大龙汽车有限公司总部位于中国内地，成立于1992年，由国内某汽车集团与法国A公司合资组建，合资双方各占50%的股份。大龙公司在引进法国A公司最新产品和技术的同时，不断加强自主创新和自主研发能力的提升，实现了由产品引进到技术输出的飞跃。作为合资企业，大龙公司内部每个部门都由法方人员任命为部门经理，双方员工观念不一致，导致沟通交流出现问题，使得在技术引进及生产进度方面滞后于同产业其他竞争对手。

目前大龙汽车采用双品牌构架，拥有多种车型，布局各个细分车型。在营销方法上，大龙公司确立了“产品聚焦”、“区域聚焦”和“客户聚焦”三个聚焦的核心主张，强化客户关系管理，并开始致力于完善渠道网络布局，在产业内部率先向二三线城市及农村市场进行延伸和覆盖，持续提升营销能力。但受制于资金制约，效果目前并未完全体现出来，销售网点和产品供应系统建立缓慢。同时，大龙公司也在扩大零部件供给及整车生产布局，在多地开工建设了工厂。



## 四、综合题

随着营销布局的扩张和生产能力的提升，大龙公司也面临了资金短缺的问题，公司长期贷款额度大、期限长，平均每年需还本付息几十亿元。

目前中国汽车产业厂商数量较多。除原有若干厂商外，一些其他产业巨头也已进入汽车产业。汽车产业既属于资本技术密集型，也属于劳动密集型产业，具有明显的规模经济性。整个产业高端产品的差异性较为明显，而低端产品差异性表现不明显。生产时对专用性加工设备、装配线和专用型技术人才的依赖较大。

老品牌已经占据了大部分的渠道资源，在目前情况下，新企业建立自己的供应者体系和经销商体系将越来越难。

汽车本身包含了很多零部件，围绕这些零部件的提供，中国也形成了一个庞大的汽车零部件产业。据不完全统计，国内零部件企业共有2万多家，其中规模以上汽车零部件企业近8000家。汽车零配件产业的集中程度明显低于乘用车制造产业的集中程度。



## 四、综合题

与零部件厂商相比，整车生产企业的品牌效应更高，采购规模很大，企业实力更强，因此配件厂商的生存很大程度上依赖于整车生产企业。而且一些大的汽车生产企业零部件自给率也很高，平均自产率达到50%~60%。

作为消费升级的典型代表，随着中国国民收入和整个消费的扩张，中国的汽车消费也扶摇直上。1980年初全国汽车年销量不过二三十万辆，2003年已达439万辆，其后年年大幅增长：2004年，507.2万辆；2005年，575.8万辆；2006年，721.6万辆；2007年，879.2万辆；2008年，938.05万辆；到2009年，终于以1364.48万辆的成绩首次突破年销量千万辆大关，成为世界第一大汽车生产国和汽车销售国。

伴随着汽车市场的发展，尤其是2001年“入世”后，汽车产业受保护程度降低，导致中国汽车产业竞争加剧。而能源短缺、油价上涨、环保问题也是一直阻碍汽车工业发展的威胁。



## 四、综合题

从产业中长期发展趋势来看，我国汽车产业将主要呈现以下几方面特征。一是我国汽车市场增长的内生动力没有发生根本变化，中长期还将保持稳定增长的基本格局。未来一段时期，我国宏观经济总体仍处于向上攀升的历史阶段，不断提升消费对经济增长的贡献度是今后的一项长期任务，这为汽车市场增长提供了最根本的内生动力。同时，根据先导国家的经验，一国的人均GDP超过3000美元，私人购车将出现爆发性增长。

2008年我国人均GDP超过3000美元，据此判断，未来几年国内汽车市场仍将保持稳定增长的趋势。二是三、四线城市汽车消费潜力巨大。我国区域经济发展不平衡，不同地区所处的消费发展阶段有所不同，导致一线城市的汽车消费领先三、四线城市5~10年，这为我国汽车市场的持续增长提供了足够的战略纵深。三是汽车消费逐步升级和多样化的趋势日益明显。未来一段时期，我国汽车消费结构仍以首购为主，但增购、换购比例将不断增加。



## 四、综合题

根据权威市场调查，增购、换购消费与首购相比，中高级车和SUV、MPV的比例都明显上升，国内汽车消费层次将更加丰富。

从近期发展趋势来看，汽车产业总体环境发生了明显的变化，原材料价格、劳动力成本等不断上升。自2010年下半年以来，国家已多次加息和上调存款准备金率，企业经营所需的资金闸门被逐步收紧。同时，随着国家刺激汽车消费的一系列政策逐步退出，汽车消费政策环境面临政策基调从“偏暖”向“中性”的变化。

国内一些城市已出台或正在酝酿以“限牌、限购”为主要手段的治理交通拥堵的措施，短期内会对一、二线城市的汽车市场形成一定制约，国内汽车销量难以迅速恢复以往几年的高增长态势。国内市场销售减速，意味着国内汽车厂商的现金流量相应将继续劣于此前两年。

由于市场增长趋缓，消费者对产品以及服务更加挑剔，对汽车现有品牌的认知度和忠诚度均已慢慢形成。



## 四、综合题

汽车市场竞争开始从低层次的价格战慢慢向高层次产品质量、服务维修体系等的竞争转移；竞争已不再完全体现在产品价格上，更多表现在性价比以及新车型推出以满足不同文化层次的需求上。

鉴于此种环境，2011年大龙公司开始加大整车出口，计划在未来三年内出口所占比重达到45%。同时，在越南建立了合资企业，利用当地廉价的劳动力资源和便利的海上运输实现产品当地生产当地销售，并可出口到其他国家。

越南汽车业整体水平并不高。长期以来，越南汽车业受高关税保护，2004年以前关税高达300%，近年来为把汽车销售市场做大，带动汽车工业的发展，关税在逐年降低。越南政府还提供了税收、贷款等多方面的优惠政策，鼓励外国企业在越南投资建厂。2001~2010年，越南经济年均增长速度达到7.2%，2010年人均GDP为1162美元，虽然整体不富裕，但老百姓对汽车消费的要求很高，他们宁愿坐公共汽车，也不愿意开质量差、外观不美的私家车。





## 四、综合题

要求：

- (1) 使用SWOT分析法对大龙公司环境进行分析；
- (2) 简述五种竞争力模型中除替代品和购买者议价能力之外的其他“三力”的内涵，并根据上述资料对此“三力”进行分析；
- (3) 简要分析大龙公司在越南建立合资企业需要分析的政治因素、经济因素和社会因素；
- (4) 大龙公司需要了解汽车产业主要竞争对手的特征，简要分析大龙公司进行战略群组分析的作用。



## 四、综合题

### 【答案】

#### (1) SWOT分析：

##### 优势：

通过合资，提升了自主创新和自主研发能力，实现了由产品引进到技术输出的飞跃。

车型丰富，布局各个细分市场。

营销能力持续提升。主要表现为强化客户关系管理，并开始致力于完善渠道网络布局，在产业内部率先向二三线城市及农村市场进行延伸和覆盖。

生产能力进一步提高。主要表现为扩大零部件供给及整车生产布局，在多地开工建设工厂。

##### 劣势：

合资企业双方员工观念不一致，导致交流沟通出现问题，使得在技术引进及生产进度方面滞后于同产业其他竞争对手。

资金存在短缺问题导致销售网点和产品供应系统建立缓慢，长期贷款额度大、期限长，平均每年需还本付息几十亿元。



## 四、综合题

机会：

国内汽车市场存在继续增长的潜力。

三、四线城市汽车消费潜力巨大。

汽车消费逐步升级和多样化的趋势日益明显，国内汽车消费层次将更加丰富。

威胁：

竞争激烈。表现为厂商众多，竞争开始从低层次的价格战慢慢向高层次产品质量、服务维修体系等的竞争转移。

外部宏观经济政策不利。主要表现为国家已多次加息和上调存款准备金率，企业资金面趋紧。

汽车产业消费政策从“偏暖”向“中性”的变化，刺激汽车消费的一系列政策逐步退出。

能源短缺、环保问题，以及油价、原材料价格、劳动力成本等不断上升。

国内一些城市已出台或正在酝酿以“限牌、限购”为主要手段的治理交通拥堵的措施，短期内会对一、二线城市的汽车市场形成一定制约，国内汽车销量难以迅速恢复以往几年的高增长态势。



## 四、综合题

(2) 波特五种竞争力模型中的五力分别是：①潜在进入者的威胁；②供应者的议价能力；③购买者的议价能力；④替代产品的威胁；⑤同业竞争者的竞争强度。

潜在进入者的威胁：新进入产业者越容易进入产业市场，当前产业的获利能力就越容易被削弱。进入威胁的大小取决于呈现的进入障碍（结构性障碍）与准备进入者可能遇到的现有在位者的反击（行为性障碍），统称为进入障碍。

结构性障碍包括规模经济、现有企业对关键资源的控制（表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制）、现有企业的市场优势（例如品牌优势、政府政策）。行为性障碍（或战略性障碍）包括限制进入定价（降低价格）和进入对方领域。



## 四、综合题

供应者的议价能力：供货商的威胁手段有两类：一是提高供应价格；二是降低供应产品或服务的质量。许多因素会提高供应者在产业中的议价能力，从而降低公司在产业中的盈利性，这些因素包括：

①供应者集中度高，议价能力强。②供应者的产品存在着差别化或高度专用化，议价能力强。③供应者表现出前向一体化的现实威胁，议价能力强。④充分地掌握了购买者的有关信息，了解购买者的转换成本（即从一个供应者转换到另一个供应者的成本），也增加了讨价还价的能力。

同业竞争者的竞争强度：同业竞争者的竞争强度，是指产业现有竞争者之间的竞争程度。竞争强度取决于下列因素：产业内有众多的或势均力敌的竞争对手；产业发展缓慢；顾客认为所有的商品都是同质的；产业中存在过剩的生产能力；产业进入障碍低而退出障碍高。



## 四、综合题

根据以上资料分析如下：

潜在新进入者的威胁相对较低。主要表现为汽车产业既属于资本技术密集型，也属于劳动密集型产业，具有明显的规模经济性。

整个产业高端产品的差异性较为明显，消费者对汽车现有品牌的认知度和忠诚度均已慢慢形成。老品牌已经占据了大部分的渠道资源，在目前情况下，新企业建立自己的供应者体系和经销商体系将越来越难。

供应者的议价能力较低。主要表现为汽车零配件产业的集中程度明显低于乘用车制造产业的集中程度。与零部件厂商相比，整车生产企业的品牌效应更高，采购规模很大，企业实力更强，因此，整车生产企业经常是零配件生产企业的重要用户，配件厂商的生存很大程度上依赖于整车生产企业。而且一些大的汽车生产企业零部件自给率也很高，平均自产率达到50%~60%。

同业竞争激烈。主要表现为目前中国汽车产业厂商数量较多，还有一些其他产业巨头也已进入汽车产业，国内市场销售减速。汽车产业属于资本技术密集型，固定成本较高。生产时对专用性加工设备、装配线和专用型技术人才的依赖较大，导致退出壁垒较高。



## 四、综合题

(3) 政治因素：越南政局的稳定性；执政党对待国外企业的态度（越南政府持欢迎，鼓励态度）；执政党推行的政策（越南政府鼓励汽车产业的发展，提供税收、贷款等多方面的优惠政策）；越南各政治利益集团对企业活动的影响。

经济因素：经济发展水平（2001~2010年，越南经济年均增长速度达到7.2%，2010年人均GDP为1162美元，有利于汽车消费的发展）；当前经济状况（越南不断降低关税水平，此外，还要考虑汇率、利率、通货膨胀率等因素）；其他一般经济条件（越南廉价的劳动力资源）。

社会文化因素：生活方式（越南消费者生活方式在不断改变，增加汽车消费）；文化价值观（虽然整体不富裕，但老百姓对汽车消费的要求很高。他们宁愿坐公共汽车，也不愿意开质量差、外观不美的私家车）。



## 四、综合题

(4) 战略群组分析的作用：

- ①有助于大龙公司很好地了解汽车产业战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群体与其他群组间的不同。
- ②有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。
- ③有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。
- ④利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。



# ACCAspace

Professional Accounting Education

**Provided by**  
**Academy of Professional Accounting (APA)**

谢谢！

