

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



## CPA习题讲解

### 公司战略与风险管理

#### 第六讲 战略选择(二)

讲师：Ding Xin





## 第三章 战略选择（二）

1

二、多项选择题

2

三、简答题



## 二、多项选择题

- 8.新兴产业的早期的进入障碍通常不是品牌知名度、规模经济、资金需求等问题，而更多的是来自于（ ）。
- A.专有技术
  - B.获得分销渠道
  - C.得到适当成本和质量的原材料和其他投入
  - D.经验造成的成本优势

**【答案】** ABCD

**【解析】** 早期的进入障碍通常不是品牌知名度、规模经济、资金需求等问题，而更多的是来自于：

- (1) 专有技术；
- (2) 获得分销渠道；
- (3) 得到适当成本和质量的原材料和其他投入（如熟练劳动力）；
- (4) 经验造成的成本优势；
- (5) 风险的的承受能力。



## 二、多项选择题

9.新兴产业在不同程度上面临产业发展的障碍。从产业的五种竞争力角度分析，这些障碍主要表现在（ ）。

- A.原材料、零部件、资金与其他供给的不足
- B.顾客的困惑与等待观望
- C.被替代产品的反应
- D.产业内现有企业的竞争

【答案】ABC

【解析】新兴产业在不同程度上面临产业发展的障碍。从产业的五种竞争力角度分析，这些障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与被替代品三个方面。具体有：（1）原材料、零部件、资金与其他供给的不足；（2）顾客的困惑与等待观望；（3）被替代产品的反应。新兴产业的发展机遇更多地从五种竞争力中的另外两个方面——进入障碍与产业内现有企业的竞争中表现出来，由于新兴产业进入障碍相对较低，产业尚处于不平衡状态，竞争结构还没有完全建立起来，因此，相对于成熟产业，新兴产业的进入成本与竞争代价都会小得多，这就为新兴产业中的企业发展打下了良好的基础条件。



## 二、多项选择题

10.蓝海战略的第一条原则，就是重新构筑市场的边界，从而打破现有竞争局面，开创蓝海。这一原则解决了令许多公司经常会碰到的搜寻风险。下列属于蓝海战略重建市场边界的基本法则的有（ ）。

- A.审视他择产业
- B.重新界定产业的买方群体
- C.放眼互补性产品或服务
- D.专注于产业既定功能——情感导向下性价比的改善

**【答案】** ABC

**【解析】** 蓝海战略总结了6种重建市场边界的基本法则，包括：（1）审视他择产业；（2）跨越战略群体；（3）重新界定产业的买方群体；（4）放眼互补性产品或服务；（5）重设客户的功能性或情感性诉求；（6）跨越时间。选项D属于肉搏式竞争的实施路径。



## 二、多项选择题

11.对省级卫视来说，如果把所有电视台放在一个竞争体系当中，下列可以视作其“他择品”的有（ ）。

- A.报纸
- B.广播
- C.网络
- D.体育运动

【答案】ABC

【解析】“他择品”是指功能和形式都不同而目的却相同的产品或服务。在开展电视频道或栏目的“他择品”跨越时，首先要考虑的是相对应于某个电视产品，“他择品”到底有哪些。在不同的范畴里，“他择品”的内容是不一样的。对省级卫视来说，如果把竞争对手放在其它的省级卫视上，那么城市电视台和中央电视台就成为“他择品”；如果把所有电视台放在一个竞争体系当中，那么报纸、广播、网络等其它媒体就成为“他择品”；如果把所有媒体放在一个竞争体系当中，那么体育运动、聊天等都可以成为省级卫视的“他择品”。



## 二、多项选择题

12. 甲公司是一家上海证券交易所上市的有色金属公司。2009年，受全球金融危机影响，该公司亏损46.5亿元。再加上公司产品市场需求持续疲软，不断下降的产品价格与成本形成了严重倒挂，公司的前景进入最为艰难的时期。为此，甲公司选择出售旗下九家主业为铝加工的亏损子公司，扩大氧化铝和电解铝业务比例，并加快了在海外矿山资源的布局步伐。根据以上信息可以判断，甲公司战略选择涉及的类型包括（ ）。

- A. 紧缩与集中战略                      B. 一体化战略  
C. 转向战略                                D. 放弃战略

**【答案】** BCD

**【解析】** 出售旗下九家主业为铝加工的亏损子公司为放弃战略，扩大氧化铝和电解铝业务比例为转向战略，加快在海外矿山资源的布局步伐为一体化战略中的后向一体化战略。



## 二、多项选择题

13.成本领先战略主要适用于（ ）。

- A.市场中存在大量的价格敏感用户
- B.产品难以实现差异化
- C.购买者不太关注品牌
- D.消费者的转换成本较低

**【答案】** ABCD

**【解析】** 成本领先战略主要适用于以下一些情况：（1）产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户；（2）产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化；（3）购买者不太关注品牌，大多数购买者以同样的方式使用产品；（4）价格竞争是市场竞争的主要手段，消费者的转换成本较低。





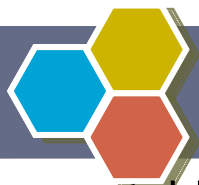
## 二、多项选择题

14.甲公司正在考虑实施差异化战略。下列选项中，属于企业实施差异化战略应具备的资源和能力的有（ ）。

- A.具有强大的研发能力
- B.具有很强的市场营销能力
- C.具有良好的创造性文化
- D.实现规模经济

**【答案】** ABC

**【解析】** 实施差异化战略应具备的资源和能力包括：（1）具有强大的研发能力和产品设计能力，具有很强的研究开发管理人员；（2）具有很强的市场营销能力，具有很强的市场营销能力的管理人员；（3）有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化；（4）具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。选项D属于实施成本领先战略应具备的资源和能力。



### 三、简答题

1.某公司有甲、乙两个事业部，分别从事A产品系列和B产品系列的生产经营。这两个事业部2014年的有关资料如下：

事业部	投资资本回报率	资本成本	销售增长率	可持续增长率
甲	5%	6%	6.5%	8%
乙	8%	10%	12%	9%

要求：

- (1) 根据以上资料，说明甲、乙两个事业部价值创造与现金余缺情况；
- (2) 基于创造价值/增长率的财务战略选择模型，指出甲、乙两个事业部处于财务战略矩阵的哪个象限，并简要说明相应采取的财务战略选择。

**【答案】**

(1) 甲事业部：

投资资本回报率5% < 资本成本6%，减损价值；销售增长率6.5% < 可持续增长率8%，现金剩余。

乙事业部：

投资资本回报率8% < 资本成本10%，减损价值；销售增长率12% > 可持续增长率9%，现金短缺。



### 三、简答题

(2) 甲事业部：

处于财务战略矩阵的第三象限，属于减损型现金剩余。有关的财务战略选择如下：

①提高投资资本回报率：包括提高税后经营利润率和提高经营资产周转率；②降低资本成本；③出售业务单元。

乙事业部：

处于财务战略矩阵的第四象限，属于减损型现金短缺。有关的财务战略选择如下：①彻底重组；②出售。



### 三、简答题

2.大龙公司是一家家用汽车生产企业，历史上先后采取了若干影响巨大的决策，为企业的发展提供了足够的动力。

(1) 根据一二线城市用户消费能力提高，消费心理变化的特点，大龙公司适时的提升自身的产品的价值，联合国内某旅游网站推出购大龙汽车得免费欧洲游的举措，以此刺激购买欲望。

(2) 2002年，大龙公司开始利用自身技术优势、吹响了进军农村市场的号角，因地制宜地适时开发了一系列现代化的新农村车。如多功能沼气服务车、随车起重运输车、道路清扫车、自卸式垃圾车、吸污车；流动售货车、鲜活鱼运输车、鲜活牲畜运输车、冷藏车；农药喷洒车、收割机运输车、双排平板自卸车等。这些专门服务于新农村建设的轻型商用车，对改善农村生活环境、提高农民生活质量起到了推波助澜的作用。



### 三、简答题

(3) 目前，全球排名前100位的汽车零部件供应商中有70%已来华开展业务，在中国大陆进行汽车零部件生产的外资企业超过1200家，在中国汽车零部件市场已经占到60%以上的份额。大龙公司汽车所用关键零部件，例如汽车电喷系统、发动机管理系统、ABS、微电机、安全气囊等由于自身不能掌握其中的关键技术，只能全部依靠外资汽车零部件企业供应，价格一直处于较高水平。

为了改善这一状况，大龙公司于2003年在底特律与美国最大的零部件企业鑫福公司签署协议，收购其全球汽车悬架和制动器的研发、生产系统。此次收购耗资1亿美元，涉及该公司两个部门的全部资产，其中最重要的是技术、知识产权、专利，以及市场和成熟的订单。

(4) 2004年，大龙公司又迈出了一大步，以5亿美元的价格高调收购了韩国以SUV生产见长的金兴公司48.92%的股权，成为其第一大股东。根据双方协议，大龙公司将保留和改善金兴现有的设备，引进技术，并在未来对金兴进行必要的投资。帮助金兴拓展其在韩国的业务，还将帮助金兴汽车拓展中国和其他海外市场。



### 三、简答题

(5) 2005年，大龙公司启动了“P2+2”降成本计划，推行全员、全过程、全价值链的成本管理模式。将总目标分解细化为成本费用占营业收入比重目标、销售净利率目标等4个具体目标。在此基础上进一步确定每个指标降低的目标，有力促进了公司两大品牌产品成本的改善。

(6) 2011年，考虑到中国汽车市场将在较长的一段时间内趋于“稳定发展”，大龙公司决定拓展新的发展方向，与河南省某市政府共同出资9.65亿元建立河南瑞风通用机械制造有限公司，创下了国内农机行业的最大投资规模。并进一步向金融行业扩展，甚至将金融行业列为未来五年与汽车制造、农机生产并列发展的“三驾马车”之一。

(7) 面对旗下双品牌，大龙确定了两条腿走路的策略。针对X品牌，全面推行网上销售，在业内首家提出顾客定制的举措，即顾客可以根据自己的喜好在公司网站上进行产品的选装。同时延长整车的保修时间和里程。同时，将现有渠道及4S店全部用于Y品牌的销售。



### 三、简答题

要求：

(1) 简要分析企业发展战略的类型包括哪些？根据以上资料，请分析大龙公司采取的发展战略有哪些？如能细化，请指明细化后的战略类型。并针对其中第(3)和第(4)项策略简要分析其适用条件。

(2) 简要分析企业业务单位战略的类型包括哪些？根据以上资料，请分析大龙公司采取的业务单位战略有哪些？并进一步分析其中的风险是什么？

(3) 在第(6)项中，如果能够细分，请进一步细分其战略类型，并指明每种类型适用的条件。

**【答案】**

(1) 企业发展战略主要包括一体化战略、密集型战略和多元化战略。其中，一体化战略又可分为横向一体化战略、前向一体化战略和后向一体化战略三种。密集型战略又可分为市场渗透战略、市场开发战略和产品开发战略三种。多元化战略则分为相关多元化战略和非相关多元化战略两种。



### 三、简答题

大龙公司采取的发展战略包括：

密集型战略。细化后的类型为市场渗透战略，第（1）项决策。根据一二线城市用户消费能力提高、消费心理变化的特点，大龙公司适时的提升自身的产品价值，联合国内某旅游网站推出购大龙汽车得免费欧洲游的举措，以此刺激购买欲望。属于原有产品面向原有市场，因此属于市场渗透战略。

多元化战略，第（2）项决策。大龙公司原来生产家用汽车，2002年，开始利用自身技术优势，吹响了进军农村市场的号角，因地制宜地适时开发了一系列现代化的新农村车，属于多元化战略；第（6）项决策。2011年，大龙公司与河南省某市政府共同出资9.65亿元建立河南瑞风通用机械制造有限公司，创下了国内农机行业的最大投资规模。并进一步向金融行业扩展，甚至将金融行业列为未来五年与汽车制造、农机生产并列发展的“三驾马车”之一，属于多元化战略。





### 三、简答题

一体化战略。细化后的类型为后向一体化战略和横向一体化战略。其中第(3)项决策。大龙公司于2003年在底特律与美国最大的零部件企业鑫福公司签署协议，收购其全球汽车悬架和制动器的研发、生产系统。收购的是零部件供应商企业，属于后向一体化战略。第(4)项决策。2004年，大龙公司以5亿美元的价格高调收购了韩国以SUV生产见长的金兴公司48.92%的股权，成为其第一大股东。属于对同行业竞争对手的并购，因此是横向一体化战略。

第(3)项策略属于后向一体化战略。该战略的适用条件为：  
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而言十分关键，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。



### 三、简答题

第(4)项策略属于横向一体化战略。该战略的适用条件有：  
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。

(2) 企业业务单位战略的类型包括成本领先战略、差异化战略和集中化战略。其中，集中化战略又分为集中成本领先战略和集中差异战略。

成本领先战略，第(5)项决策。2005年，大龙公司启动“P2+2”降成本计划，推行全员、全过程、全价值链的成本管理模式，有力促进了公司两大品牌产品成本的改善。因此判断采用了成本领先战略。



### 三、简答题

差异化战略，第（7）项决策。大龙公司针对X品牌，全面推行网上销售，在业内首家提出顾客定制的举措，即顾客可以根据自己的喜好在公司网站上进行产品的选装。同时延长整车的保修时间和里程。属于差异化战略。

成本领先战略的风险为：①技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销。②产业的新加入者或追随者通过模仿或者以高技术水平设施的投资能力，用较低的成本进行学习。③市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。

差异化战略的风险为：①企业形成产品差别化的成本过高。②市场需求发生变化。③竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。



### 三、简答题

(3) 多元化战略又可分为相关多元化战略和非相关多元化战略。其中，大龙公司与河南省某市政府共同出资9.65亿元建立河南瑞风通用机械制造有限公司，创下了国内农机行业的最大投资规模，属于相关多元化战略。进一步向金融行业扩展属于非相关多元化战略。

相关多元化战略的适用条件为企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场成长性或吸引力逐渐下降。

非相关多元化战略的适用条件为企业当前产业或市场缺乏吸引力，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或市场。

# ACCAspace

Professional Accounting Education

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

谢谢！

