

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)



CPA习题讲解

公司战略与风险管理

第七讲 战略选择(三)

讲师：Ding Xin





第三章 战略选择（三）

1

三、简答题



三、简答题

3.近年来，互联网的发展日新月异，其对于人们生活的影响覆盖了工作、学习、娱乐等各个领域。互联网的快速成长也催生了网络游戏产业的萌芽。网络游戏产生的机理是源于对高级化交互式数字娱乐的社会需求。近年来网络游戏产业发展迅猛，游戏产品和服务供给的各个环节逐步完善，产业链初步成形。

网络游戏产业链的结构可以较为清晰的分为三个层次，即网络游戏开发商、网络游戏运营商和网络游戏用户。一般将游戏开发商视为这个产业的上游，运营商视为中游，游戏用户视为下游。产业链的上游手握知识产权，负责技术的研发，也是我国发展相对比较薄弱的环节。

目前，我国多数网络游戏企业都通过代理运营的商业模式来进行运营管理，即更大比重扮演运营商的角色，从网游开发商手中通过出资代理或版权分成等方式获得某款网络游戏的代理权，并依靠其市场的销售能力和拓展运营能力迅速将代理的游戏推销给游戏用户以获取利益。这种运营方式限制了企业战略的部署和获得利润的能力。虽然我国的网络游戏产业发展迅速，同时很多国内知名的网游企业也开始加大对研发的投入，



三、简答题

走自主产权的道路，但是相比于韩国、日本等国家，仍处于一个劣势。

在我国，很多韩国、日本开发的网络游戏深受欢迎，给本土的企业带来的冲击是巨大的，因为他们在国外有着多年的经验，产品经历了成熟市场考验同时制作精良，形成了不可抗拒的品牌优势。我国的网络游戏产业作为一个发展不过十几年的新兴产业，面临着无数的风险和机遇。

要求：

- (1) 在新兴产业中，风险与机遇共存，而风险与机遇都来源于产业的不确定性。简述新兴产业中的战略制定过程如何处理好其不确定性。
- (2) 处理与把握新兴产业的机会与风险是最具有挑战性的战略问题。简要分析网络游戏产业中的公司要想取得成功，应该采取的对策。
- (3) 简述新兴市场本土企业可供选择的战略类型及其内涵，分析我国网络游戏企业可选战略建议。



三、简答题

【答案】

(1) 在新兴产业中，风险与机遇共存，而风险与机遇都来源于产业的不确定性。所以新兴产业中的战略制定过程必须处理好这一不确定性。

①塑造产业结构；②正确对待产业发展的外在性；③注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位。

(2) 处理与把握新兴产业的机会与风险是最具有挑战性的战略问题，公司要想取得成功，通常应该采取下列一种或几种方式：

①发扬企业家精神和实施创造性战略为尽早赢得产业领导地位而斗争。

②推动自身在技术研发上臻于完善，改善产品质量，开发有吸引力的性能特色。

③一旦技术不确定性消除，出现了占统治地位的技术，就采纳它。



三、简答题

- ④在早期就致力于有前途的技术，同产业链其他环节建立联盟，扩大产品的选择范围，改善产品的质量，实现经验曲线效应，从而尽量抓住首先行动者所拥有的优势。
- ⑤根据顾客群、用户应用和地理区域来细化产品的功能。
- ⑥使首次体验者试用公司的第一代产品的代价和难度降低。
- ⑦采用削价的策略来吸引后来对价格敏感的购买者。
- ⑧预测与关注在产业进入成长期后的新进入者。

(3) 将产业所面临的全球化压力和新兴市场本土企业可以转移的资源作为两个变量，新兴市场本土企业可供选择的战略类型有4种：

- ①“防御者”。如果企业面临的全球化压力较小，又没有什么可转移的优势资源，那就需要集中力量保护已有的市场份额不被跨国竞争对手侵占。我们称采取这种战略的企业为“防御者”，其战略定位是利用国内市场的优势防卫。



三、简答题

② “扩张者”。如果企业面临的全球化压力不大，而自身的优势资源又可以被移植到海外，那么企业就可以将本土市场的成功经验推广到若干国外的市场，我们称采取这种战略的企业为“扩张者”，其战略定位是将企业的经验转移到周边市场。

③ “躲闪者”。如果全球化压力大，企业就会面临更大的挑战。如果企业优势资源只能在本土发挥作用，企业就必须围绕仍有价值的本土资源，对其价值链的某些环节进行重组，以躲避外来竞争对手的冲击，从而保持企业的独立性。这类企业，我们称之为“躲闪者”。其战略定位是通过转向新业务或缝隙市场避开竞争。

④ “抗衡者”。如果全球化压力大，而企业优势资源可以转移到其他市场，企业有可能与发达国家跨国公司在全球范围内展开正面竞争。我们称这种情况下的本土企业为“抗衡者”。其战略定位是通过全球竞争发动进攻。



三、简答题

网络游戏产业面临的全球化压力正在加大，国内网游企业将会面临更大的挑战。为此，国内网游企业可选的战略选择是成为“躲闪者”或“抗衡者”。

①成为“躲闪者”。

首先，找准市场定位是关键。对于中小网络游戏企业来说，盲目跟风的进入市场是不可取的，必须在充分了解市场特点和产业规律之后，做出具有比较优势的产品，才能最终避免同质化竞争。

其次，不盲目投资，降低风险。中小企业的财力、物力、人力等资源都非常有限，如何优化资源配置，将其用到最有用的地方，就是门学问。相比大型企业，中小企业更应看清自身最核心、最具优势的部分，做不到面面俱到之时，就要努力扬长避短。

最后，要努力走出差异化和专业化的路子。尤其是要注重“差异化”，因为整个网游市场非常博大，大企业不可能占据所有市场，也不可能满足全部需求。有一些细分的市场还有待开发，这就给了许多中小企业生存发展的机会。



三、简答题

如何形成在某一特定领域的特色，在激烈的市场竞争中看到缝隙，并在其中谋求自身发展的一片小天地，变得格外重要。总之，了解市场的需求是个不变的法则。对于中小网游企业来说，从模仿走向创新，将成为实现蜕变的必由之路。

②成为“抗衡者”。网游产业未来的发展，必然是全产业链共同参与产业链不断的整合实现共同进行信息分享以谋求价值最大化。因此，在全球产业巨变的当下，国内网游企业就需要以一种开放的、合作的、共赢的心态来面对竞争，以“抱团发展”的模式来参与国际竞争。



三、简答题

4.美心集团创立于1956年，为香港最大最多元化之优质餐饮集团，目前拥有70多个品牌，590多间分店，每日服务超过54万人次。集团经营范畴广泛，包括中菜、亚洲菜、西菜、快餐、西饼、咖啡店、回转寿司店及机构食堂等。此外，美心月饼亦是香港月饼品牌之冠。美心西饼由1960年代的咖啡厅饼店，发展至全港最具规模之西饼连锁店，拥有160多间分店，遍布香港、九龙、新界及地下铁路、机场快线、九广铁路沿线。美心集团利用其特色的美食文化在香港取得了巨大的成功。美心集团开始探索其在海外的扩张道路。

美心集团旗下的餐饮多样化并且极具特色，可以说，美心集团在美国有一定的顾客基础，不会遇到毫无顾客基础的风险。虽然美心集团具有很强大的品牌效应，但是由于美国和香港之间的巨大差异，其进军美国市场还是会遇到很多挑战。首先是美国的高成本，包括餐饮人力成本、原材料进口等，其次就是美国人的饮食差异。



三、简答题

此外，美心集团还会面临中美各方面的差异，但他们似乎已经做好调整的准备。在菜式设置方面，美心集团媒体负责人表示，美心集团在美国的直营店将在经营思路有所创新，但菜品设置上将重新定位，将传统的粤菜和西方菜品融合在一起，同时取消一些北美消费者不能接受的器官类肉制品。在用餐方式方面，将更加注重西方人用餐者的个性化选择和卫生安全。同时，美心集团在美国的直营店会将餐饮服务和西饼服务相结合，在同一家店同时提供两种服务。美心集团还需要考虑到美国对餐饮行业的卫生安全标准与香港的差异化。海外员工的招聘和培训也是一个很大的问题。

同时，美心集团借鉴了同行业竞争者成功的经验，加强对互联网的运用，计划设计配有两块巨大纯平显示器的私人网络用餐包房。这种包房专为商务人士所设，顾客可以一边用餐一边Skype聊天，通过这种方式顾客可以跨地域进行商务会议。



三、简答题

还有一个价格定位的问题。美心集团主打中高端市场。而在海外80%以上的一般中式餐饮消费者是华人，主打中低端市场。因此，消费价格的差距也是一个至关重要的考验。

要求：

- (1) 简要说明企业国际化经营所面对的外部环境的显著特征，分析美心集团在美国开设首家分店所面对的外部环境的显著特征。
- (2) 简述企业进入国外市场的主要模式，分析美心集团进入美国市场所采用的进入方式及其优缺点。
- (3) 简述新兴市场本土企业可供选择的战略类型，分析美心集团进入美国市场所采用的战略类型及理由。



三、简答题

(1) 企业国际化经营所面对的外部环境有3个显著特征：

- ①外部环境的多样性：政治和法律因素、经济因素和社会文化因素；
- ②外部环境的复杂性；
- ③外部环境对内部环境的渗透：货币方面的因素、社会文化方面的因素和政治法律方面的因素。

美心集团在美国开设分店所面对的外部环境的显著特征有：

①外部环境的多样性：

- 1) 政治和法律因素：餐厅的标准要得到美国食品安全监管机构的批准。
- 2) 经济因素：美国的高成本，包括餐饮人力成本、原材料进口等；消费价格的差距。
- 3) 社会文化因素：北美消费者不能接受的器官类肉制品；西方人用餐更加注重用餐者的个性化选择和卫生安全；海外员工的招聘与培训；美国人更注重个人隐私和社交距离。



三、简答题

②外部环境的复杂性：美心集团要同时兼顾国内市场和海外市场，销售市场的这种复杂性给公司的营销战略管理以及公司内部的生产计划的统筹安排等管理活动带来困难。其次，由于各个外部销售市场所在国的经济因素对销售价格和销售收益水平各有不同的影响，因此，总部对各分店的绩效评价很难做到客观、合理，从而使公司内部各单位之间的收益分配制度和物质激励制度复杂化。

③外部环境对内部环境的渗透：

1) 货币方面的因素：美元和人民币汇率变动，对国内公司来说是外在的因素，对进行跨国经营的企业来说就同时又是内在的因素。

2) 社会文化方面的因素：由于美心集团美国分店需要招聘与培训海外员工，公司内部的海外员工往往具有不同的文化背景。于是原先属于外部环境因素的异国行为模式、管理习惯、对金钱的社会学价值判断、对女性的社会角色认定等社会文化因素，自然渗透公司内部，成为内部环境因素的一部分。



三、简答题

3) 政治法律方面的因素：不同法系的差异所致的矛盾和纠纷，对于一家国内公司来说，是外部环境因素，然而，如果这种纠纷发生在美心集团国际化经营所属的两个分店之间，则外部因素又变成了内部环境因素。

(2) 企业进入国外市场的模式主要有出口、股权投资、非股权安排等几种。美心集团进入美国市场所采用的进入方式是股权投资模式中的独资企业。独资企业是指企业直接到目标国家投资建厂或并购目标国家的企业。

采用独资企业（全资子公司）的形式进入国外市场主要有二个优点：

第一，管理者可以完全控制子公司在目标市场上的日常经营活动，并确保有价值的技术、工艺和其他一些无形资产都留在子公司。

第二，可以摆脱合资经营在利益、目标等方面的冲突问题，从而使国外子公司的经营战略与企业的总体战略融为一体。



三、简答题

采用独资企业（全资子公司）也有三个重要的缺点：

第一，这种方式可能得耗费大量资金，公司必须在内部集资或在金融市场上融资以获得资金。

第二，由于成立全资子公司需要占用公司的大量资源，所以公司面临的风险可能会很高。

第三，由于没有东道国企业的合作与参与，全资子公司难以得到当地的政策与各种经营资源的支持，规避政治风险的能力也明显小于合资经营企业。

（3）将产业所面临的全球化压力和新兴市场本土企业可以转移的资源作为两个变量，新兴市场本土企业可供选择的战略类型有4种：

①“防御者”。②“扩张者”。③“躲闪者”。④“抗衡者”。美心集团进入美国市场所采用的战略类型属于“扩张者”。理由：由于美心集团极具特色的多元化饮食服务面临的全球化压力较小，其极具知名度的品牌效应也为其赢得了大量客户群体。因此，美心集团进入美国市场所采用的战略类型属于“扩张者”战略。其战略定位是将企业的经验转移到目标市场。



三、简答题

5.E公司总部位于北京，其经营范围涉及多个领域，主要有保健品、白酒、室内设计装修和生态旅游四个业务单元。随着社会进步和经济发展，人类对自身的健康日益关注。上世纪90年代以来，全球居民的健康消费逐年攀升，对营养保健品的需求十分旺盛。在按国际标准划分的15类国际化产业中，医药保健是世界贸易增长最快的五个行业之一，保健食品的销售额每年以13%的速度增长。但是，该公司涉足保健品市场的时间很短，市场占有率很低，而且保健品行业是一个高度竞争的行业。白酒行业在我国目前基本处于成熟阶段，市场增长缓慢，受啤酒、红酒等的冲击，某些年份甚至出现了负增长，E公司的白酒业务具有悠久的历史，市场占有率多年来在全国稳定保持在前5名，而且拥有相当一部分稳定的顾客群。据国家建设部门的规划，2020年我国城镇居民人均住宅建筑面积将达32平方米，这就意味着今后每年全国城镇要新建住宅7亿多平方米，而90%以上的住宅都要进行室内装修设计。随着城市的基础建设、旧街区改造、更多商业店铺、商务会展、甚至旅游开发项目等，成为国内设计整体水平提高的难得机遇和广阔空间，该行业也成为增长率较快的行业之一。



三、简答题

该公司的室内设计装修业务开展的较早，在业内具有较好的口碑，在我国室内设计装修市场具有较高的市场占有率；生态旅游是近年来正在兴起的产业，发展较快，E公司的生态旅游园正在建设当中，不久就将开门迎客。

针对市场上保健品产品的状况，E公司创新地开发了纳豆胶囊和冠益酸牛奶两大保健系列产品；E公司生态园即将开业，其主要特色是果菜种植，家禽、家畜和小动物喂养，儿童传统游戏等，面向的潜在客户为北京城里的小朋友。

要求根据以上资料及相关理论，回答下列问题：

(1) 说明E公司采用的企业总体战略类型，并简述该种战略的优点；

(2) 依据波士顿矩阵，分别指出E公司的保健品、白酒、室内设计装修和生态旅游所属的产品类型，并简要说明理由；



三、简答题

(3) 说明E公司对保健品业务单元和生态旅游业务单元各自采用的竞争战略类型，并简要说明理由；

(4) E公司在确定其生态旅游业务市场时对消费者市场作了细分，根据E公司的市场定位说出至少三个该公司确定该细分市场的依据，并简要说明理由。

【答案】

(1) E公司的业务涉及多个不同的行业，采用的是多元化战略。企业采用多元化战略的优点：①分散风险，当现有产品及市场失败时，新产品或新市场能为企业提供保护。②能更容易地从资本市场中获得融资。③在企业无法增长的情况下找到新的增长点。④利用未被充分利用的资源。⑤运用盈余资金。⑥获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损。⑦运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。



三、简答题

(2) 保健品属于问题业务，因为市场增长率高而企业的相对市场份额低；白酒属于现金牛业务，因为市场增长率低而企业的相对市场份额高；室内设计装修属于明星业务，因为市场增长率高且企业的相对市场份额高；生态旅游属于问题业务，因为市场增长率高而企业的相对市场份额低。

(3) 保健品业务单元采用的是差异化战略，因为创新地推出纳豆胶囊和冠益酸牛奶两大保健系列产品，这种保健品明显区别于市场上现有保健品。

生态旅游业务单元采用的是集中差异化战略，因为是面向北京城里的儿童推出的一种特色产品。

(4) 消费者市场细分的依据包括人口、地理、心理和行为四类变量。以儿童为对象，体现了人口细分；以北京市作为市场，体现了地理细分；以城市儿童为对象，考虑了城市儿童和农村儿童的生活方式、个性等心理变量，体现了心理细分。

ACCAspace

Professional Accounting Education

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)

谢谢！

