

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)



CPA习题讲解

公司战略与风险管理

第八讲 战略选择(四)

讲师：Ding Xin





第三章 战略选择（四）

1

四、综合题



四、综合题

1.甲保健啤酒总厂位于N省C市，是一个年产量不过40万吨的中小型啤酒企业。虽然该厂地处祖国西北，地理位置偏僻，经济条件和消费水平与东部地区相比差距较大，但这并没有制约企业的发展。该企业不因规模小而寻求与大型啤酒企业兼并、合作，而是坚持走内部发展之路。

近年来，该厂经过科研人员艰苦攻关，利用当地特有的优质矿泉水资源，通过特殊的酿造工艺，开发出具有特殊保健功能的“大川保健啤酒”。该产品经过中国预防医学科学院、中国医学科学院、北京医科大学附属人民医院等权威医疗机构的临床实验认定：对胃肠道疾病、心血管疾病、失眠、皮疹、皮炎等均有明显的疗效，特别对胃溃疡的抑制率高达33.9%，对慢性萎缩性胃炎的总有效率达65%，还有利尿、抗疲劳等功能。该产品荣获三项吉尼斯世界纪录，获得国家专利。一家美国公司曾多次协商要求合资共同发展，该厂经过认真分析研究后，果断拒绝了美国公司的要求，坚持走自力更生之路。经过几年的努力，终于名声雀起，享誉国内外。目前该产品品牌价值近5亿元人民币，产品远销全国各地，并开始出口。



四、综合题

近年来虽然我国啤酒工业规模化的步伐加快，但我国啤酒工业产业集中程度与美、日等发达国家相比仍相当低。全国600多家中小型啤酒企业规模化优势不突出，整体竞争力不强，一大部分企业技术、设备落后，管理水平低下，产品科技含量低，市场竞争力不强，经济效益低下，有的甚至严重亏损，在大型啤酒集团和洋啤酒的打压之下，竞争进一步加剧。

甲保健啤酒总厂避开与大型啤酒企业在普通啤酒市场上正面交锋的不利局面，独辟蹊径。针对消费者保健意识增强，对保健饮料的需求增加的特点，开发出功能独特的保健啤酒，如苹果啤酒、沙棘啤酒、菠萝啤酒、枸杞啤酒、螺旋藻啤酒等，迎合了消费者的消费需求，也赢得了自己的生存空间，在特色市场上找到了一个竞争程度相对较低的生存空间。

甲保健啤酒总厂非常注重产品的质量管理和品牌建设，因此深得消费者的好评，产品价格、市场占有率、品牌美誉度都比较高。



四、综合题

渠道创新是啤酒营销创新的重要方面，缩短渠道链，实现渠道扁平化，增强企业对终端渠道的掌握力是渠道创新的方向。但甲保健啤酒总厂还在延续“企业→一级商→二级商→零售终端”的传统渠道模式，渠道链长，物流效率低，终端控制力低，渠道成员利润率低，渠道稳定性低，影响和制约着甲保健啤酒总厂啤酒市场竞争力的快速提升。

甲保健啤酒总厂的投资回报率和资本成本分别为22%和8%，预计销售增长率和可持续增长率分别为30%和16%，预计销售的高增长态势可以延续。

要求：

- (1) 运用SWOT分析法对甲保健啤酒总厂进行分析；
- (2) 简述市场营销组合的主要构成变量，并简要评价甲保健啤酒总厂的营销策略及改进建议；
- (3) 简述目标市场涵盖战略的类型，并简要分析甲保健啤酒总厂选择的目标市场涵盖战略的类型以及该市场涵盖战略的特点；



四、综合题

- (4) 简述发展战略的实施途径，并简要分析甲保健啤酒总厂所采用的实施途径；
- (5) 简要分析甲保健啤酒总厂主要采用的发展战略的类型、采用该战略的原因以及该战略的适用情形；
- (6) 简要分析甲保健啤酒总厂采用的竞争战略类型，以及该战略的适用情形；
- (7) 依据“价值创造/增长率矩阵”，分析甲保健啤酒总厂所采用的财务战略以及应该采取的措施。

【答案】

(1) ①S (优势)：产品价格、市场占有率、品牌美誉度都比较高；

②W (劣势)：企业所处地理位置偏僻，经济条件和消费水平与东部地区相比差距较大；渠道链长，物流效率低，终端控制力低，渠道成员利润率低，渠道稳定性低；

③O (机会)：消费者保健意识增强，对保健饮料的需求增加；

④T (威胁)：我国啤酒工业产业集中程度低，竞争激烈。



四、综合题

(2) 市场营销组合是企业市场营销战略的一个重要组成部分。市场营销组合中所包含的可控制的变量很多，可以概括为四个基本变量，即产品、促销、分销、价格。

甲保健啤酒总厂的产品深得消费者的好评，产品价格、市场占有率、品牌美誉度都比较高。说明该企业市场营销组合三个基本变量，即产品、促销和价格做的较好。但渠道链长，物流效率低，终端控制力低，渠道成员利润率低，渠道稳定性低，影响和制约着甲保健啤酒总厂啤酒市场竞争力的快速提升。这意味着该企业现有营销渠道存在问题，需要在营销渠道上进行创新，一方面要做好现有经销商的工作，减少中间环节，让利于中间商和零售商，提高渠道的稳定性；另一方面要学会两条腿走路，利用自身优势，加强直销队伍建设。



四、综合题

(3) 目标市场涵盖战略有三种类型，即无差异市场营销、差异市场营销和集中市场营销。

集中市场营销是指企业集中力量进入一个或少数几个细分市场，实行专业化生产和销售。实行这一营销战略，企业不是追求在一个大市场角逐，而是力求在一个或几个子市场占有较大份额。实行集中市场营销的企业，一般是资源有限的中小企业，或者是初次进入新市场的大企业。甲保健啤酒总厂立足于保健啤酒这一细分市场，实行专业化生产和销售，其选择的市場涵盖战略属于集中市场营销战略。

集中市场营销战略的特点：

优点：由于目标集中能更深入地了解市场需要，使产品更加适销对路，有利于树立和强化企业形象及产品形象，在目标市场上建立巩固的地位；同时由于实行专业化经营，可节省生产成本和营销费用，增加盈利。

缺点：目标过于集中，把企业的命运押在一个小范围的市场，有较大风险。



四、综合题

(4) 发展战略的实施有三种途径，即外部发展（并购）、内部发展（新建）与战略联盟。

甲保健啤酒总厂所采用的实施途径是内部发展。

(5) 甲保健啤酒总厂主要采用的发展战略的类型是密集型战略中的产品开发战略。

甲保健啤酒总厂采用产品开发战略的原因：①充分利用企业对现有市场的了解；②保持相对于竞争对手的领先地位；③从现有产品组合的不足中寻求新的机会；④使企业能继续在现有市场中保持安全的地位。

产品开发战略的适用情形：①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业；③企业所在产业正处于高速增长阶段；④企业具有较强的研究和开发能力；⑤主要竞争对手以类似价格提供更高质量的产品。



四、综合题

(6) 甲保健啤酒总厂采用的竞争战略类型是集中差异战略。集中差异战略针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用产品差异化来获取竞争优势的战略。集中化战略一般是中小企业采用的战略。

集中差异战略适用于以下情形：

- ①购买者群体之间在需求上存在着差异；
- ②目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力；
- ③在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略；
- ④企业资源和能力有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选定个别细分市场。



四、综合题

(7) ①由于销售增长率30%与可持续增长率16%的差额为正数，企业现金短缺；同时，投资资本回报率22%与其资本成本8%的差额为正数，为股东创造了价值。所以，甲保健啤酒总厂采用了增值型现金短缺财务战略。

②措施一：提高可持续增长率。包括提高经营效率和改变财务政策：其中提高经营效率包括降低成本、提高价格、降低营运资金、剥离部分资产和改变供货渠道；而改变财务政策包括停止支付股利和增加借款的比例。

措施二：增加权益资本，包括增发股份和兼并成熟企业。



四、综合题

2.资料一：

目前培训行业在中国还是一个零散型产业。有许多企业在进行竞争，它们的规模都不大，多为中小企业或私人企业，这些企业多受地域的限制，在当地有一定的品牌影响，但没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何企业能对整个产业的发展具有重大的影响。虽然新东方学校在留学英语培训市场上占有绝对的垄断地位，但这个细分市场对于整个培训市场实在微不足道。政府对民办学校的非营利限制，阻止了这个行业的产业化。没有合理的回报，致使大量外部资金不敢进入这个领域，同时该行业自身积累的资金也不敢再投入。培训行业在中国，本身就是一个新的产业，从培训的内容到对培训的管理，都还没有形成占有绝对优势的企业。培训市场的需求是多方面的。目前英语培训比较活跃，除此之外，还有IT培训、管理培训、技能培训和各类考试培训等等，每一类培训都有很多细分市场。即使对于相同的细分市场，用户也希望有更适合自己的个性化培训方案。



四、综合题

教育培训市场利润丰厚，而进入的技术壁垒和资金壁垒却比较低，已被公认为是“朝阳产业”和最具“钱景”的市场之一。发展到今天，整个市场培训品种已经高度丰富，但基本可以依据培训目的分为考试导向型和能力导向型两种，并以前者为主。但各培训学校之间的业务多有重叠，这直接导致行业内部的竞争，不仅是不同业务之间，即使在同一培训业务下，竞争依然高度集中。

中国加入WTO以后，我国培训市场一直保持快速发展势头，中国英语培训市场以每年15%的速度增长，到2010年为止，中国英语培训的市场总值已经达到300亿元人民币，市场潜力巨大。在中国加入世贸组织、2008年的北京奥运会、2010年的上海世博会等利好因素的推动之下，中国英语培训市场将在一段时间内保持高速增长。2006年底，IT教育培训市场的规模已超过40亿元人民币，近3年的市场复合增长率达到了22.6%，大大高于全球的增长速度。



四、综合题

资料二：

新东方教育科技集团(New Oriental Education & Technology Group)成立于1993年11月16日。经过十多年的发展，新东方教育科技集团已发展为一家以外语培训和基础教育为核心，拥有短期语言培训系统、基础教育系统、职业教育系统、教育研发系统、出国咨询系统、文化产业系统、科技产业系统等多个发展平台，集教育培训、教育研发、图书杂志音响出版、出国留学服务、职业教育、新东方在线教育、教育软件研发等于一体的大型综合性教育科技集团。2006年9月7号，新东方教育科技集团在美国纽约证券交易所成功上市，成为中国第一家在美国上市的教育机构。截止2010年12月，新东方已在全国设立了41所短期语言培训学校，5家产业机构，2所基础教育学校，2所高考复读学校，2所幼儿园以及1家职业培训学校，累计培训学员近1200万人次。新东方品牌在世界品牌价值实验室（World Brand Value Lab）编制的2010年度《中国品牌500强》排行榜中排名第94位，品牌价值已达64.23亿元。



四、综合题

面临行业内竞争压力的与日俱增，作为领军企业新东方已走上了多元化、国际化或两者并行的道路，目前涉足出版、咨询、网络教学等诸多领域，同时开拓海外市场，建立了北美分校。多元化最大的优点就在于进一步控制获取利润的渠道。拓展的其它培训课程，包括国内考试、国外考试、基础教育、远程教育、图书出版等，换句话说，该公司增加新服务到现有的产品线。因此，随着新东方教学事业的广泛推进，新东方在基础英语、小语种、少儿英语教学等方面的规模和影响力都在不断扩大。可以说，围绕着英语培训教育的核心能力，新东方发展出不同的产品线；当某种服务的需求量下降时，总会有另一个服务满足另一个区隔市场。

除了逐步实体环境的教学之外，新东方也开始发展虚拟通路的服务项目。2000年时正是达康公司最热门的年代，许多人都想利用网络有所作为，联想集团也正在寻找在线教育合作伙伴，于是，联想出资5000万元，新东方“技术入股”占50%，



四、综合题

成立了新东方教育在线（www.koolearn.com），专门致力于以外语培训为主、以多种职业考试培训为辅的在线教育服务和远程培训服务，这是新东方集团进行流程创新的一步。

在教育产业化思维下，连锁经营成为新东方做大规模的路径。而连锁经营的成功扩张，却得益于新东方在教材和服务上的标准化。由于教育提供的服务是无形产品，其中有很多不可控的因素，如果不能使之标准化，并且有效地快速复制，那么连锁经营必将陷入困境。在教育培训领域，标准化主要体现在内容标准化和商业模式标准化两个方面。

资料三：

早在2004年，城市居民人均教育培训支出已达1012.85元，以7.4%的比例高居家庭消费支出的第一位。中国培训业规模正以每年30%的速度递增，2006年国内培训市场总体规模达到了3700亿元，远程培训市场规模逼近400亿元。与培训市场的发达国家相比还有一定的距离，但我国人口基数大，培训市场个人层次的需求量也在不断扩大。中国经济的迅猛发展，产生了大量的教育需求：而教育本身，又推动了经济的发展。



四、综合题

2002年中国加入WTO，以及2002年底中国通过了《中华人民共和国民办教育促进法》，2004年《民办教育促进法实施条例》的出台后，在2008年北京奥运会、2010年的上海世博会等经济因素的推动下，在改革开放的政治背景下，中国教育培训行业进入了发展的快车道。特别是2007年对于中国外语培训机构行业来说，奥运带来黄金契机，资本市场力捧中国教育，身处热潮的机构们纷纷开始加快扩张步伐增强自己的实力。但是特别值得一提的是，中国政府的监管是新东方面临的一大风险。尽管比公办学校灵活，但中国私立学校往往受到政府严格的监管。此外，对于以培训课程为主营业务的新东方来说，考试辅导类课程存在较大的考试政策变化的行业风险。

自20世纪90年代以来，世界各国都在加快教育现代化的建设步伐。以教材多媒体化、资源全球化、教学个性化、学习自主化、活动合作化、管理自动化、环境虚拟化为特征的教育信息化让人们看到了他促成教育变革的潜力。



四、综合题

我国教育信息化发展速度、推进速度是惊人的，仅政府投入就达到500—600亿元。2002年教育信息化市场规模接近230亿元，比2001年增长24%；2003年教育信息化程度不断加深，市场规模达到280亿元；而2005年教育市场IT应用整体规模达到了421.9亿元。

资料四：

有许多从事培训业务的公司规模小、数量多，“大市场，小作坊”的现象非常突出。它们的规模都不大，这些企业多受地域的限制，在当地有一定的品牌影响，但没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何企业能对整个产业的发展具有绝对的影响。以上海为例，3300多家培训公司中年度利润规模在100万元以内的占60%，1000万以上的只占2.1%。而目前全国还没有一家培训公司能达到市场份额的1%。所以说中国教育培训行业目前产业集中度不高。



四、综合题

新东方以出国留学考试培训起步，通过市场渗透战略取得了迅猛的发展，其后市场发展战略向上海、武汉等地发展，以产品发展战略进入其他英语培训领域，以产品发展战略打入远程教育领域，以多元化经营战略进入基础教育和职业教育等领域。新东方采用了发展战略态势，以发展为核心内容，不断开发新产品，开拓新市场，采取新的管理方式，以便扩大规模，提高竞争地位，增强竞争实力。在远程教育上，新东方在2000年就与联想集团合作成立了北京联东伟业科技发展有限公司，并创立新东方教育在线进入了远程教育领域，专门致力于以外语培训为主、以多种职业考试培训为辅的在线教育服务和远程培训服务。

为迅速打开公司未来成长空间，新东方正在积极采取一系列的举措布局市场。未来，公司将以知名的教育机构Pearson（培生教育PEARSON EDUCATION LTD是全球领先的教育集团，迄今为止已有150多年的历史，致力于为教育工作者和各年龄层的学生提供优质的教育内容、教育信息技术、测试及测评、职业认证，以及所有与教育相关的服务。培生教育集团约70%的销售收入来自北美，他们的经营范围覆盖超过60个国家和地区，培生国际总部设在伦敦，并在欧洲、亚洲



四、综合题

要求：

- (1) 简要说明造成产业零散的原因，分析造成培训产业零散的原因。
- (2) 简要说明零散产业的战略选择类型，分析新东方克服产业零散所采用的应对战略及措施。
- (3) 简述一体化战略的内涵及类型，分析新东方采用的一体化战略的类型。
- (4) 从宏观环境角度简要分析新东方在培训产业所面临的机会与威胁。
- (5) 简述评价核心能力的基准分析的基准类型，分析新东方采用的基准类型。



四、综合题

【答案】

(1) 造成产业零散的主要原因有：①进入障碍低或存在退出障碍；②市场需求多样导致高度产品差异化；③不存在规模经济或难以达到经济规模；④政府政策和地方法规对某些产业集中的限制；⑤一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额。

造成培训行业零散的原因有：

①培训产业进入障碍低或存在退出障碍。我国培训市场一直保持快速发展势头，中国英语培训市场以每年15%的速度增长，到2010年为止，中国英语培训的市场总值已经达到300亿元人民币，市场潜力巨大。在中国加入世贸组织、2008年的北京奥运会、2010年的上海世博会等利好因素的推动之下，中国英语培训市场将在一段时间内保持高速增长。2006年底，IT教育培训市场的规模已超过40亿元人民币，近3年的市场复合增长率达到了22.6%，大大高于全球的增长速度。



四、综合题

②培训市场需求多样导致高度产品差异化。培训市场的需求是多方面的。目前英语培训比较活跃，除此之外，还有IT培训、管理培训、技能培训和各类考试培训等等，每一类培训都有很多细分市场。即使对于相同的细分市场，用户也希望有更适合自己的个性化培训方案。

③培训产业不存在规模经济或难以达到经济规模。

④政府政策和地方法规对培训行业集中的限制。政府对民办学校的非营利限制，阻止了这个行业的产业化。没有合理的回报，致使大量外部资金不敢进入这个领域，同时该行业自身积累的资金也不敢再投入。

⑤没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额。有许多从事培训业务的公司规模小、数量多，“大市场，小作坊”的现象非常突出。它们的规模都不大，这些企业多受地域的限制，在当地有一定的品牌影响，但没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何企业能对整个产业的发展具有绝对的影响。



四、综合题

(2) 如果从三种基本竞争战略的角度出发, 零散产业的战略选择有以下三个分类:

①克服零散——获得成本优势。具体途径有: 1) 连锁经营或特许经营; 2) 技术创新以创造规模经济; 3) 尽早发现产业趋势。

②增加附加价值——提高产品差异化程度。

③专门化——目标集聚。具体战略有: 1) 产品类型或产品细分的专门化; 2) 顾客类型专门化; 3) 地理区域专门化。

新东方克服产业零散所采用的应对战略是①和②:

①克服零散——获得成本优势。

1) 连锁经营或特许经营: 在教育产业化思维下, 连锁经营成为新东方做大规模的路径。而连锁经营的成功扩张, 却得益于新东方在教材和服务上的标准化。

2) 技术创新以创造规模经济: 新东方大力发展远程教育, 在2000年就与联想集团合作成立了北京联东伟业科技发展有限公司, 并创立新东方教育在线进入了远程教育领域, 专门致力于以外语培训为主、以多种职业考试培训为辅的在线教育服务和远程培训服务。



四、综合题

3) 尽早发现产业趋势：教育培训市场利润丰厚，而进入的技术壁垒和资金壁垒却比较低，发展到今天，整个市场培训品种已经高度丰富，各培训学校之间的业务多有重叠，这直接导致行业内部的竞争，不仅是不同业务之间，即使在同一培训业务下，竞争依然高度集中。面临行业内竞争压力的与日俱增，作为领军企业新东方已走上了多元化、国际化或两者并行的道路。目前涉足出版、咨询、网络教学等诸多领域，同时开拓海外市场，建立了北美分校。多元化最大的优点就在于进一步控制获取利润的渠道。

②增加附加价值——提高产品差异化程度。围绕着英语培训教育的核心能力，新东方发展出不同的产品线；当某种服务的需求量下降时，总会有另一个服务满足另一个区隔市场。除了逐步实体环境的教学之外，新东方也开始发展虚拟通路的服务项目。



四、综合题

(3) 一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向延伸业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。一体化战略按照业务拓展的方向可以分为纵向一体化和横向一体化。

①纵向一体化战略是指企业沿着产品或业务链向前或向后延伸和扩展企业现有业务的战略。纵向一体化战略可以分为前向一体化战略和后向一体化战略：1) 前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们控制权的战略。2) 后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其控制权。

②横向一体化战略是指企业收购、兼并或联合竞争企业的战略。

新东方采用的一体化战略的类型主要是纵向一体化战略。

③纵向一体化战略：新东方教育科技集团是一家以外语培训和基础教育为核心的企业，为进一步打开成长空间，新东方已走上了多元化、国际化或两者并行的道路，目前涉足出版、咨询、网络教学等诸多领域，同时开拓海外市场，建立了北美分校。



四、综合题

(4) 从PEST角度分析新东方教育集团在培训产业所面临的机会：

①政治和法律因素：中国通过了《中华人民共和国民办教育促进法》，2004年《民办教育促进法实施条例》的出台后，在2008年北京奥运会、2010年的上海世博会等经济因素的推动下，在改革开放的政治背景下，中国教育培训行业进入了发展的快车道。特别是2007年对于中国外语培训机构行业来说，奥运带来黄金契机。政府对于教育行业的大力扶持对新东方来说是一个发展的绝佳契机。

②经济因素：2004年，城市居民人均教育培训支出已达1012.85元，以7.4%的比例高居家庭消费支出的第一位。中国培训业规模正以每年30%的速度递增，2006年国内培训市场总体规模达到了3700亿元，远程培训市场规模逼近400亿元。中国经济的快速发展推动着教育产业的蒸蒸日上，在这种经济背景下，新东方的培训业务未来的发展空间将非常大。



四、综合题

③技术因素：自20世纪90年代以来，世界各国都在加快教育现代化的建设步伐。以教材多媒体化、资源全球化、教学个性化、学习自主化、活动合作化、管理自动化、环境虚拟化为特征的教育信息化让人们看到了他促成教育变革的潜力。我国教育信息化发展速度、推进速度是惊人的，仅政府投入就达到500—600亿元。2002年教育信息化市场规模接近230亿元，比2001年增长24%；2003年教育信息化程度不断加深，市场规模达到280亿元；而2005年教育市场IT应用整体规模达到了421.9亿元。

(5) 基准分析就是把企业和标杆企业相比，进而评价企业的核心能力。基准对象的不同决定了不同的基准类型，基准类型主要包括内部基准、竞争性基准、过程或活动基准、一般基准、顾客基准五种类型。

新东方教育集团以Pearson为标杆，采用的基准类型是一般基准。一般基准的标杆伙伴是处于同一产业具有相同业务功能但不在一个市场的企业。这种对标的好处是，很容易找到愿意分享信息的标杆对象，因为彼此不是直接竞争对手。

ACCAspace

Professional Accounting Education

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)

谢谢！

