

233 网校注册会计师网址: <http://www.233.com/cpa/>

注册会计师资料下载: <http://www.233.com/forum/cpa>

注会 QQ 学习群: 830700448

关注微信订阅号: cpa233wx

2019 年注册会计师《战略》主观题专项训练题-233 网校

【简答题】

甲食品制造公司,在发展初期一直采用传统的手工方式管理企业的日常运作,但是随着甲公司业务范围和规模的不
断发展,公司的高层管理人员意识到传统管理方式无法进行有效的管理,于是在公司范围内实行全面的变革,决定
采用先进的 IT 技术重塑企业的管理模式。

对甲公司领导而言,他们希望通过运用信息系统,使整个公司的运营发生“蜕变”,公司能够重塑核心竞争力,朝
着规范化、科学化的管理方向发展。比如,在系统实施的过程中,公司领导并没有让员工一边使用信息系统,一边
用手工的方式工作,因为员工在不熟悉新系统的情况下,必然会产生抵制心理,而“并行”实施的方法会为他们提
供各种各样的理由不使用新系统,从而导致系统很难进一步实施。而且,由于甲公司门店很多,如果使用手工和系
统“并行”的方式,在对账和盘点时又将是一笔笔“糊涂账”,对实施效果是非常不利的。管理人员决定尽量减少
系统实施中的不必要环节,实行革命性的、彻底的变化。当然,员工对于公司变化也是非常敏感的,特别是如果涉
及自己的工作岗位的话,员工会产生强烈的抵触情绪。考虑到许多员工为公司的发展做出了很大的贡献,公司力求
尽量不让员工下岗。于是,甲公司在对大部分流程进行改进之后,虽然运用信息系统撤销了一些部门,但同时也增
加了一些原来没有的部门和一些重要的工作岗位。例如,为了使信息系统能够顺畅地运作起来,公司增加了营运总
调和调度助理两个重要的岗位,专门负责公司的销售、运输、库存、计划的通盘运作和对记录后的数据进行分析,
准确的数据加上这些部门的有效分析,使公司的运营决策有了科学的依据。

要求:

- (1)简述战略变革按其范围和程度划分的两种类型的含义、特点,并简要分析甲公司实施了何种战略变革;
- (2)简述战略变革的类型,并简要分析甲公司所启动的战略变革的类型;



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

(3)简述战略变革面临的障碍,并简要分析甲公司战略变革面临的主要障碍;

(4)简述克服战略变革阻力的策略,并简要分析甲公司采取的克服战略变革阻力的策略。

解析:(1)企业为了适应环境变化而实施的变革按其范围和程度来划分,可分为渐进性变革和革命性变革。渐进性变革是一系列持续、稳步前进的变化过程,使企业能够保持平稳、正常运转。渐进性变革往往在某一时刻影响企业体系当中的某些部分。而革命性变革是全面性的变化过程,使企业整个体系发生改变。

渐进性变革的特点:

①在企业生命周期中常常发生;②稳定地推进变化;③影响企业体系的某些部分。革命性变革的特点:

①在企业生命周期中不常发生;②全面转化;③影响整个企业体系。

甲公司实施的战略变革属于革命性变革。

“公司的高层管理人员意识到传统管理方式无法进行有效的管理,于是在公司范围内实行全面的变革”“管理人员决定尽量减少系统实施中的不必要环节,实行革命性的、彻底的变化”。

(2)战略变革划分为四种类型:①技术变革;②产品和服务变革;③结构和体系变革;④人员变革。

甲公司所启动的战略变革的类型:

①技术变革。“采用先进的IT技术重塑企业的管理模式”。

③结构和体系变革。“采用先进的IT技术重塑企业的管理模式”“通过运用信息系统,使整个公司的运营发生‘蜕变’,公司能够重塑核心竞争力,朝着规范化、科学化的管理方向发展”“对大部分流程进行改进之后,虽然运用信息系统撤销了一些部门,但同时也增加了一些原来没有的部门和一些重要的工作岗位”。

④人员变革。“公司领导并没有让员工一边使用信息系统,一边用手工的方式工作”“考虑到许多员工为公司的发展做出了很大的贡献,公司力求尽量不让员工下岗”。

(3)战略变革面临的障碍包括文化障碍和私人障碍。

甲公司战略变革面临的私人障碍:“员工在不熟悉新系统的情况下,必然会产生抵制心理”“员工对于公司变化也是非常敏感的,特别是如果涉及自己的工作岗位的话,员工会产生强烈的抵触情绪”。

甲公司战略变革面临的文化障碍:“甲公司门店很多,如果使用手工和系统‘并行’的方式,在对账和盘点时又将



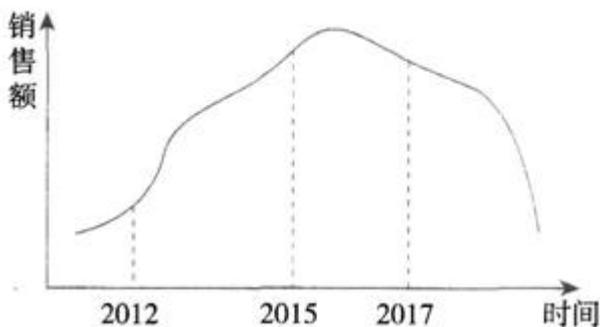
是一笔笔‘糊涂账’，对实施效果是非常不利的”。

(4)在处理变革的阻力时，管理层应当考虑变革的三个方面：变革的节奏、变革的管理方式和变革的范围。

甲公司采取的克服战略变革阻力的策略是对变革的管理方式的选择。“考虑到许多员工为公司的发展做出了很大的贡献，公司力求尽量不让员工下岗。于是，甲公司在对大部分流程进行改进之后，虽然运用信息系统撤销了一些部门，但同时也增加了一些原来没有的部门和一些重要的工作岗位。比如，为了使信息系统能够顺畅地运作起来，公司增加了营运总调度和调度助理两个重要的岗位，专门负责公司的销售、运输、库存、计划的通盘运作和对记录后的数据进行分析，准确的数据加上这些部门的有效分析，使公司的运营决策有了科学的依据”。

【简答题】

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期和成熟期的市场特点；
- (2)简述产品生命周期中成长期和成熟期的战略目标和实现路径；
- (3)根据甲产品的生命周期曲线，分析该产品的成长期和成熟期分别为哪个时期。

解析：(1)市场特点。

①成长期的市场特点：成长期的标志是产品销量节节攀升，产品的销售群已经扩大；此时消费者会接受参差不齐的质量，并对质量的要求不高；各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异；广告费用较高，但是每单位销售收入分担的广告费在下降；生产能力不足，需要向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道；产品价格最高，单位产品净利



润也最高。

②成熟期的市场特点: 竞争者之间出现挑衅性的价格竞争; 成熟期虽然市场巨大, 但是已经基本饱和; 新的客户减少, 主要靠老客户的重复购买支撑; 产品逐步标准化, 差异不明显; 技术和质量改进缓慢; 生产稳定, 局部生产能力过剩; 产品价格开始下降, 毛利率和净利润率均下降, 利润空间适中。

(2)战略目标和实施路径。

①成长期的战略目标是争取最大市场份额, 并坚持到成熟期的到来。主要的战略路径是市场营销, 此时是改变价格形象和质量形象的好时机。

②成熟期的战略目标是巩固市场份额的同时提高投资报酬率。主要的战略路径是提高效率, 降低成本。

(3) 根据该产品的生命周期曲线, 该产品的成长期为 2012 ~ 2015 年, 成熟期为 2015 ~ 2017 年。

【简答题】

作为目前全球最受瞩目的新一代光源, LED 因其高亮度、低热量、长寿命、无毒、可回收再利用等优点, 被称为是 21 世纪最有发展前景的绿色照明光源。LED 产业链包括 LED 外延片生产、LED 芯片生产、LED 芯片封装及 LED 产品应用等四个环节。一般将外延生产视为这个产业的上游, 芯片生产为中游, 封装以及应用为下游。产业链的上游具有技术和资本密集的特点, 下游的进入门槛相对较低。从产业链上看, 我国在 LED 衬底、外延、芯片环节比较薄弱。

目前, 在从事 LED 照明灯具产品生产的企业中, 高端产品仍然以国外厂商为主。而反观国内 LED 灯具生产企业, 普遍存在规模小、技术实力弱、产品档次低的现状。而且, 我国的 LED 外延芯片生产近年虽有很大发展和进步, 但仍停留在中低档水平, 我国高光效、高可靠的 LED 应用产品几乎全部依赖于进口的高档外延芯片。目前, 在上海、北京、深圳等一线城市, 随着第一批 LED 显示屏相继进入更新换代的时期, 促使了客户更加注重产品品质和维护服务, 对产品的要求也比以前高了。

因此, “粗放型”的市场模式再也不能满足用户需求了。正是看到了这种市场转型特征, 一批批在国外享有较高知名度的一流企业趁机进入中国市场, 陆续在国内成立了本土团队, 给原本就竞争相当激烈的 LED 市场带来了巨大的



冲击。之所以说他们带来的冲击是巨大的,是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,形成了不可抗拒的品牌优势。

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)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LED企业可选择的战略建议。

解析: (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。因此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生性;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;④选择适当的进入时机与领域。

(2)①将产业所面临的全球化压力和新兴市场本土企业拥有的优势资源作为两个变量,新兴市场本土企业可供选择的战略类型有4种:

a. “防御者”。如果企业面临的全球化压力较小,而其拥有的优势资源只适合于本国市场,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。

b. “扩张者”。如果企业面临的全球化压力不大,而其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。

c. “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。

d. “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。



②LED 产业面临的全球化压力正在加大, 国内 LED 企业将会面临更大的挑战。为此, 国内 LED 企业可选择的战略是成为“躲闪者”或“抗衡者”。

a. 成为“躲闪者”。

首先, 找准市场定位是关键。对于中小 LED 企业来说, 盲目跟风地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 LED 市场非常庞大, 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。

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 LED 企业来说, 从模仿走向创新, 将成为实现蜕变的必经之路。

b. 成为“抗衡者”。LED 产业未来的发展必然是全产业链共同参与成本竞争以谋求份额最大化, 全产业链共同进行信息共享以谋求价值最大化。因此, 在全球产业巨变的当下, 国内 LED 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。

【综合题】

资料一

东阿阿胶股份有限公司主要从事阿胶及阿胶系列产品的研发、生产和销售业务, 是我国最大的阿胶企业, 是阿胶行业标准的制定者。公司的主要产品包括东阿阿胶、复方阿胶浆和阿胶糕。近年来我国阿胶行业发展状态良好, 行业产能、产销规模较大, 行业利润虽然不高但处于较为稳定阶段。目前国内阿胶主要生产企业是东阿阿胶和福牌阿胶。

东阿阿胶位于山东省聊城市东阿县, 福牌阿胶位于山东省济南市平阴县东阿镇, 两家企业仅隔一条黄河, 都认为自



己是“正统名分”。东阿阿胶占据高端市场，福牌阿胶占据中低端市场；东阿阿胶是单品价格第一，收入第一，福牌阿胶产能第一。目前我国阿胶行业的产能约为 14000 吨，其中东阿阿胶和福牌阿胶产能总和约为 8000 吨，占到行业总产能的 60%左右，整个阿胶行业处于双寡头竞争格局。

随着人们生活水平的提高，对健康和养生越来越重视，而且近几年阿胶行业对宣传的投入逐步增加，更多的人知道了阿胶的滋补功效。据统计，阿胶市场规模从 2008 年的 64 亿元到 2016 年的 342 亿元，复合年均增长率为 23.3%。近年来随着市场需求不断增加，许多医药企业开始考虑涉足阿胶产业。

目前我国阿胶行业有 100 多家生产企业，除了东阿阿胶、福牌阿胶销售量较大外，其他阿胶小厂普遍产量在 100 ~ 200 吨之间，全国销量在 6000 ~ 7000 吨上下。市场中新出现的阿胶产品主要是同仁堂阿胶、太极天胶和佛慈阿胶。同仁堂阿胶的生产主体是在港交所上市的同仁堂科技发展股份公司，A 股同仁堂是其控股股东，间接受益于阿胶业务。目前同仁堂阿胶的产能只有阿胶双寡头的约 1 / 10，但是在未来规划中，产能将扩大 4 倍。其销售区域主要分布在华北，在传统强势品牌的带动下，这块业务被市场看好。太极天胶由太极实业在 2013 年年初正式开始经营，在西南地区有一定市场，产品定位策略偏于中高端，售价略超同仁堂阿胶。与太极实业一样，佛慈制药也是于 2012 年年底开始经营阿胶业务，目前销售绝对额和相对额在总营收中占比都很小。在补血保健品市场，除了阿胶之外，主要还有康富来的血尔口服液和九芝堂的驴胶补血颗粒。此外，还有安利、汤臣倍健等其他品类的保健产品。阿胶所处的医药保健行业是典型的弱周期行业，随着人们收入水平的提高、人口结构的变化、政府政策的支持以及人们医疗保健意识的增强，医疗保健行业的需求将不断增长。尽管阿胶价格不断上涨，但是消费者的需求量并没有因为提价而降低。许多消费者本身就有个高价格与高价值对等的观念，东阿阿胶充分利用消费者这种心理，积极开展价值回归之路。近几年十几次反复提价，制造了一种让消费者强制接受的高端形象。一方面是消费者需求的增加，另一方面是原料供应的下降。据估计，国内驴存栏量 20 年间约减少了 50%，未来下降趋势仍将延续。目前我国约有 100 多家阿胶企业，对驴皮需求量大幅增长。仅东阿阿胶一家企业对驴皮的年需求量就约为 100 万张，主要来源于国内收购。全国毛驴存栏量如果以 500 万头计算，驴皮年产出量理论上只有 100 多万张。东阿阿胶也在积极寻求国外的采购渠道来降低国内原料供应的压力。

资料二



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

阿胶与人参、鹿茸并称为“中药三宝”。阿胶具有“补血、滋补、养颜”三大功能,在中医药食同源理念中,阿胶是传统第一补血良方。尤其是东阿阿胶,将自己定位于“滋补国宝”,抢占了品牌内涵制高点。东阿阿胶股份有限公司作为国内阿胶行业的双寡头之一,其阿胶类产品在行业内具有一定的优势。东阿阿胶从上游原料基地建设,掌控驴皮收购终端,到下游 OTC 终端、商超、医院、自建连锁等营销终端掌控,形成了全产业链掌控的模式优势。在山东、内蒙古、辽宁等地建立原料基地,在国外多个国家建立采购网络,国内与国际并重,实现对全球原料资源的掌控,确保公司可持续发展。与百强连锁形成稳固的战略合作,加强对销售渠道的控制,直供及重点连锁终端销量逐年稳步增长,网络优势明显。此外,东阿阿胶建有科技部批准的业内唯一“国家胶类中药工程技术研究中心”,拥有“院士工作站”“博士后科研工作站”“泰山学者岗位”“山东省胶类中药研究与开发重点实验室”等平台。公司在阿胶等胶类中药研发、技术、人才、资源等方面处于行业领先水平,是品类领导者,具有不可复制的竞争优势。

与同行相比,东阿阿胶也具有技术和标准优势,其具有传承千年的国家级保密传统工艺,以及自动化、智能化的现代生产技术;参与制定多项行业标准,拥有大量阿胶传统配方、秘方,具有领先行业的标准优势、产品研发和技术领先优势。

近年来东阿阿胶开创了“3+X+2”的新模式。实现全产业链融合发展。追溯产业源头,坚持“把毛驴当药材养”,实施“毛驴活体循环开发”,结合现代养殖和研究技术,突破中药上品发展的原料瓶颈问题,从第一步保证产品品质。充分利用社会资源,加大活驴掌控和驴皮采购力度,积极加强全球原料资源掌控。建立两个百万头毛驴基地,创新规模化养殖合作模式,掌控国内主要毛驴交易市场,控制上游产业关键环节。除了在上游发展毛驴养殖、交易、加工三大产业之外,中游聚焦阿胶主业,培育多种产品、多个品牌,以及下游发展健康服务业、养生旅游业,达到了“一产控资源、二产抓发展、三产重体验”的完美结合,实现了产业链延伸、价值链提升、供应链贯通“三链重构”,走向全产业链体系融合。

2017 年年报显示,东阿阿胶的研发投入占营业收入比例为 3.06%,比 2016 年上升 0.40%。东阿阿胶积极开展上游产业链研发工作,通过技术创新带动毛驴产业健康发展。建立了标准化验收、规范化仓储及自动化处理的“三位一体”驴皮原料处理工艺,优化原料处理与产品生产流程。聚焦阿胶主业,做大阿胶品类,进一步挖掘胶类中药



经典大产品治疗及滋补保健功能,开发新产品。2017 年全年发明专利授权 20 项,实用新型授权 48 项,申请发明专利 52 项,申请实用新型 40 项。其中,阿胶特征性成分检测方法通过国家技术监督局审核,为规范行业标准提供支持;制定驴皮团体标准 2 项,提高阿胶行业准入门槛;驴冻精两项标准上升为山东省地方标准,填补国内外行业标准空白;核心产品关键技术获国家授权发明专利 9 项,其中 PCT(美国)1 项;公司被授予“关键核心技术知识产权品牌单位”。未来东阿阿胶将持续提升感知质量,实现原料质量、设备、工艺、技术系统全面提升。深化技术标准研究,推进阿胶、复方阿胶浆两大产品二次开发,为市场提供专业化支撑。

资料三

2017 年,东阿阿胶基于大数据提出“新算法”,深度挖掘客户的潜在需求和价值空间,高度整合自身的资源禀赋,践行“价值回归”的战略理念,为行业的创新营销提供新思路、新模范。借助数据挖掘等信息技术,东阿阿胶利用产品销售和客户数据分析消费者的购买模式和偏好,从而更好地发现目标客户、服务于目标市场,并针对性地开展营销和市场竞争活动。阿胶聚焦“滋补国宝”的打造,复方阿胶浆广谱气血保养,阿胶糕布局快消市场,进一步确立了东阿阿胶的行业领导地位和品牌定位。

2018 年 2 月 2 日,东阿阿胶股份有限公司与浪潮集团签署战略合作协议,双方将围绕质量链、智慧企业、健康大数据等发展方向共同打造“智慧东阿阿胶”。双方将基于浪潮与中国检验检疫学会共同打造的中国质量链,整合东阿阿胶供应链全链条质量要素,对阿胶产品从毛驴养殖、检疫、炼胶,到流通、销售的全生命周期的质量以及采用的高标准信息数据进行数据写链,并通过链条上的政府机关和第三方权威检测机构节点进行审核和背书。同时,中国质量链将利用区块链分布式、不可篡改的可信任、高安全特性对产品全生命周期数据进行串联,为消费者提供产品溯源和鉴真服务,在最大限度保障消费者利益的同时,也实现对东阿阿胶品牌与质量的全方位护航。追求卓越、崇尚质量正在成为全社会、全民族的价值导向和时代精神。

要求:

- (1)运用波特的五种竞争力模型,简要分析东阿阿胶所处的产业环境;
- (2)运用企业核心能力的 3 个关键性测试,分析东阿阿胶开发生产阿胶产品能否称之为核心能力;
- (3)简要分析东阿阿胶采用的总体战略的内涵及类型;



(4)简述研究与开发战略的主要类型和定位, 简要分析东阿阿胶研发的类型和定位;

(5)简要分析大数据时代东阿阿胶战略转型的主要方面。

解析: (1)①潜在进入者的进入威胁。“近年来随着市场需求不断增加, 许多医药企业开始考虑涉足阿胶产业”。

②替代品的替代威胁。“在补血保健品市场, 除了阿胶之外, 主要还有康富来的血尔口服液和九芝堂的驴胶补血颗粒。此外, 还有安利、汤臣倍健等其他品类的保健产品”。

③供应者讨价还价的能力。“据估计, 国内驴存栏量 20 年间约减少了 50%, 未来下降趋势仍将延续。目前全国约有 100 多家阿胶企业, 对驴皮需求量大幅增长。仅东阿阿胶一家企业对驴皮的年需求量就约为 100 万张, 主要来源于国内收购。全国毛驴存栏量如果以 500 万头计算, 驴皮年产出量理论上只有 100 多万张”。

④购买者讨价还价的能力。“随着人们收入水平的提高、人口结构的变化、政府政策的支持以及人们医疗保健意识的增强, 医疗保健行业的需求将不断增长。尽管阿胶价格不断上涨, 但是消费者的需求量并没有因为提价而降低。许多消费者本身就有一个高价格与高价值对等的观念”。

⑤产业内现有企业的竞争。“目前国内阿胶主要生产企业是东阿阿胶和福牌阿胶……东阿阿胶占据高端市场, 福牌阿胶占据中低端市场; 东阿阿胶是单品价格第一, 收入第一, 福牌阿胶产能第一。目前我国阿胶行业的产能约为 14000 吨, 其中东阿阿胶和福牌阿胶产能总和约为 8000 吨, 占到行业总产能的 60%左右, 整个阿胶行业处于双寡头竞争格局” “目前我国阿胶行业有 100 多家生产企业, 除了东阿阿胶、福牌阿胶销售量较大外, 其他阿胶小厂普遍产量在 100—200 吨之间”。

(2)辨别企业能力是否属于核心能力的 3 个关键性测试:

①它对顾客是否有价值?“阿胶与人参、鹿茸并称为‘中药三宝’。阿胶具有‘补血、滋补、养颜’三大功能, 在中医药同源理念中, 阿胶是传统第一补血良方”。

②它与企业竞争对手相比是否有优势?“从上游原料基地建设, 掌控驴皮收购终端, 到下游 OTC 终端、商超、医院、自建连锁等营销终端掌控, 形成了全产业链掌控的模式优势” “参与制定多项行业标准, 拥有大量阿胶传统配方、秘方, 具有领先行业的标准优势、产品研发和技术领先优势” “公司在阿胶等胶类中药研发、技术、人才、资源等方面处于行业领先水平”。



③它是否很难被模仿或复制? “公司在阿胶等胶类中药研发、技术、人才、资源等方面处于行业领先水平, 是品类领导者, 具有不可复制的竞争优势” “具有传承千年的国家级保密传统工艺……拥有大量阿胶传统配方、秘方”。

东阿阿胶开发生产阿胶产品同时满足以上 3 个关键性测试, 应当称之为核心能力。

(3)东阿阿胶采用的总体战略是发展战略中的一体化战略。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展业务的深度和广度, 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。东阿阿胶主要涉及纵向一体化战略。

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。纵向一体化战略包括前向一体化和后向一体化。

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的控制权的战略。 “与百强连锁形成稳固的战略合作, 加强对销售渠道的控制, 直供及重点连锁终端销量逐年稳步增长”。

②后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对对其控制权的战略。 “充分利用社会资源, 加大活驴掌控和驴皮采购力度, 积极加强全球原料资源掌控。建立两个百万头毛驴基地, 创新规模化养殖合作模式, 掌控国内主要毛驴交易市场, 控制上游产业关键环节……在上游发展毛驴养殖、交易、加工三大产业”。

(4)①研发有两种类型: 产品研究(新产品开发)和流程研究。

东阿阿胶研发的类型包括产品研究和流程研究。

a. 产品研究——新产品开发。 “聚焦阿胶主业, 做大阿胶品类, 进一步挖掘胶类中药经典大产品治疗及滋补保健功能, 开发新产品”。

b. 流程研究。 “建立了标准化验收、规范化仓储及自动化处理的 ‘三位一体’ 驴皮原料处理工艺, 优化原料处理与产品生产流程”。

②企业研发战略至少存在三种定位: 成为向市场推出新技术产品的企业; 成为成功产品的创新模仿者; 成为成功产品的低成本生产者。东阿阿胶研发的定位是成为向市场推出新技术产品的企业。 “2017 年全年发明专利授权 20 项, 实用新型授权 48 项, 申请发明专利 52 项, 申请实用新型 40 项。其中, 阿胶特征性成分检测方法通过国家技术监督局审核, 为规范行业标准提供支持; 制定驴皮团体标准 2 项, 提高阿胶行业准入门槛; 驴冻精两项标准上升



为山东省地方标准, 填补国内外行业标准空白; 核心产品关键技术获国家授权发明专利 9 项, 其中 PCT(美国)1 项; 公司被授予 ‘关键核心技术知识产权品牌单位’ ”。

(5)大数据时代东阿阿胶战略转型的方面主要涉及市场调研与预测、营销管理和生产管理。

①市场调研与预测。“2017 年, 东阿阿胶基于大数据提出 ‘新算法’, 深度挖掘客户的潜在需求和价值空间, 高度整合自身的资源禀赋” “借助数据挖掘等信息技术, 东阿阿胶利用产品销售和客户数据分析消费者的购买模式和偏好, 从而更好地发现目标客户、服务于目标市场”。

②营销管理。“借助数据挖掘等信息技术, 东阿阿胶利用产品销售和客户数据分析消费者的购买模式和偏好, 从而更好地发现目标客户、服务于目标市场, 并针对性地开展营销和市场竞争活动。阿胶聚焦 ‘滋补国宝’ 的打造, 复方阿胶浆广谱气血保养, 阿胶糕布局快消市场, 进一步确立了东阿阿胶的行业领导地位和品牌定位”。

③生产管理。“整合东阿阿胶供应链全链条质量要素, 对阿胶产品从毛驴养殖、检疫、炼胶, 到流通、销售的全生命周期的质量以及采用的高标准信息数据进行数据写链, 并通过链条上的政府机关和第三方权威检测机构节点进行审核和背书” “中国质量链将利用区块链分布式、不可篡改的可信任、高安全特性对产品全生命周期数据进行串联, 为消费者提供产品溯源和鉴真服务, 在最大限度保障消费者利益的同时, 也实现对东阿阿胶品牌与质量的全方位护航”。

【综合题】

资料一

兆龙集团有限责任公司(以下简称 “兆龙集团”)是国有独资公司。兆龙集团及其下属企业的主营业务范围为煤炭、电力、热力、煤制油和煤化工的生产和销售以及相关铁路和港口等运输服务、投资与金融业务等。

2004 年, 兆龙集团经过相应的批准程序, 剥离了其主要的煤炭生产和销售、铁路和港口运输以及电力相关的资产、业务和负债独资设立了兆龙能源有限公司(以下简称 “兆龙能源”)。

2006 年, 兆龙能源经过股改变更为股份有限公司。2007 年年初, 兆龙能源在上海证券交易所上市, 上市后总股本为 108 亿股, 其中: 兆龙集团持有其 72% 的股份。兆龙能源所处的煤炭和电力行业作为国民经济的基础性行业,



与国民经济的景气程度有很强的正相关性。近几年,随着经济持续增长及石油和天然气价格大幅波动,煤炭的产量和需求都呈较快增长趋势。由于我国煤炭生产和需求的地理分布不均衡,煤炭行业集中度较低,加之近期频发环境污染与安全事故,国家调整了对煤炭企业的监管政策和产业政策。在监管政策方面,国家进一步提高了对煤炭企业生产规模、生产工艺、环保要求、矿井回采率及安全生产方面的要求标准。在产业政策方面,国家明确提出重视煤炭对国家能源安全的重要作用,努力推动建立大型煤炭集团,促进煤炭资源综合利用,同时抓好洁净煤炭的推广应用,发展替代产业,延伸煤炭产业链等。同时,国家开始进行煤炭工业可持续发展政策的试点,包括实行煤炭资源有偿使用,征收可持续发展基金、矿山环境治理恢复保证金和煤矿转产发展资金等。

兆龙能源的业务受到中央和地方政府有关部门的监管,监管范围包括授予和延续煤炭探矿权和采矿权、颁发生产许可证和安全生产许可证、设定资源回采率的下限、调配国有铁路系统的煤炭运力、制定运输服务的价格、确定煤炭出口配额和颁发许可证、采取临时性措施限制煤炭价格上涨、制定上网电价、控制投资方向和规模、核准新建煤矿、铁路、港口、电厂的规划和建设、制订电力调度规则、监管环境保护和安全等方面。

兆龙能源的煤炭业务包括三项一体化的业务活动:煤炭开采和洗选加工、煤炭内销和出口、煤炭运输。

兆龙能源拥有储量丰富、品质优良的煤炭资源,普遍具有煤层厚、埋藏较浅、瓦斯含量低、剥采比低等特点。兆龙能源拥有煤炭采矿权的矿井共 30 个,分布在我国西部和北部地区,主要生产和销售一系列动力煤产品,应用于发电行业和热力供应行业。兆龙能源还根据用户的要求通过煤炭洗选加工和配煤定制生产部分动力煤产品。

兆龙能源的动力煤产品以国内销售为主,兼营部分出口销售。国内销售部分占兆龙能源总销售收入的 85% 以上,主要采用长期供应合同和现货市场销售方式。兆龙能源长期供应合同取得的销售收入一般占其国内销售收入的 80% 以上。

兆龙能源动力煤年产量的 15% 提供给其下属的火力发电厂用于发电。此外,兆龙能源前五大外部客户的销售收入总和约占其同期国内销售收入的 20%。近几年,为锁定市场需求并与大客户建立长期关系,兆龙能源逐渐增加了长期供应合同的数量。长期供应合同的期限一般为 3 年,合同约定的动力煤价格一般每年调整一次。

兆龙能源的出口销售部分主要销往日本、韩国等亚太动力煤市场。出口销售价格根据全球市场行情确定,采用美元计价结算。



此外,由于部分客户的地理位置所限,兆龙能源还有部分煤炭通过国家铁路系统、第三方港口系统和公路进行运输。由于国家铁路系统、第三方港口系统的运力限制,难以保证兆龙能源向客户运输煤炭的及时性,兆龙能源一直致力于扩大其自有铁路和港口运输网络的运输能力。

兆龙能源积极发展与煤炭业务有协同效应的清洁火电业务。兆龙能源已控制并运营 12 家火力发电厂。兆龙能源的火力发电厂主要分布在矿区、铁路沿线以及我国经济发达和电力需求旺盛的环渤海地区、长三角地区和珠三角地区。兆龙能源采用煤电一体化的运营模式,所拥有的火力发电厂主要使用自产煤炭,煤炭供应充足、稳定、及时。各火力发电厂的用煤价格按销往第三方相似质量和相同距离的煤炭价格确定。由于地理位置不同、运输距离不同、运费不同,导致兆龙能源各火力发电厂的用煤价格存在差异。随着国家新能源政策的出台,兆龙能源开始涉足风力发电等新能源项目。

我国的电力价格受政府管制,各电厂的上网电价由各省、市物价局核定并报国家发改委批准。受惠于国家煤电联动政策、小火电关停政策和国家大力推动大用户直供电改革,兆龙能源的电力业务的盈利能力不断提升。

由于煤炭业务和电力业务各环节均有可能遭受不可控因素的影响,从而造成业务中断、人身伤害、财产损失、环境破坏或在一段时间内增加成本等情况,兆龙能源根据国内行业惯例,为煤炭业务的主要设备或存货投保火灾和其他财产意外事故保险;为所有发电厂和运输业务有关的意外所产生的人身伤害或环境损害投保业务中断险或第三方责任险;为员工投保职业意外、医疗、第三方责任及失业保险等。兆龙能源先后以人民币、美元和日元举借长期借款,用于煤炭、电力、铁路及港口建设。截至 2009 年年底的长期借款余额折合人民币为 440 亿元,到期日长于 3 年的长期借款所占比重达到 80%。

兆龙能源建立了完整的管理体制,并设置了 14 个职能部门以及 1 个中心:①总裁办公室;②投资者关系部;③法律事务部;④战略规划部;⑤财务部;⑥人力资源部;⑦资本运营部;⑧科技发育部;⑨安全健康环保部;⑩总调度室;⑪生产与装备部;⑫运输管理部;⑬工程管理部;⑭内控审计部;⑮采购中心。

资料二

根据国家的产业政策,兆龙能源制定了相应的 5 年计划,确立了“科学发展,再造兆龙,五年实现经济总量翻两番”的发展战略。兆龙能源计划在以下方面推进战略



变革:

第一, 推进经营方式战略性转变。由主要依靠自主投资, 向投资、并购重组等多渠道协同发展转变; 由专注生产型的企业向以生产为依托、营销为主导的企业转变。

第二, 推进实施大销售战略。兆龙能源计划不断完善煤炭、电力、铁路、港口、航运一体化模式。

第三, 推进低成本战略。兆龙能源计划继续推动各个板块规模化、专业化、集约化的经营方式, 优化治理结构和生产运营结构, 提高效率, 降低成本。

第四, 推进安全发展战略。兆龙能源一方面将持续关注生产运营的安全管理, 另一方面将通过构建良好的公司治理体系有效控制决策风险、运营风险和财务风险等主要风险。

第五, 推进低碳清洁能源发展和科技创新战略。

资料三

为落实国家产业结构调整政策, 加快新能源开发步伐, 寻找新的利润增长点, 兆龙能源拟收购新兴太阳能高新技术有限公司(以下简称“新兴公司”)。新兴公司成立不足一年, 其主要业务是生产“红太阳”牌高容量太阳能电池。

目前新兴公司生产的上述产品在太阳能电池市场的占有率很低, 但该项目具有广阔的发展前景。

要求:

(1)根据资料一和资料二对兆龙能源基本情况及发展战略的描述, 列出兆龙能源可能面临的至少 5 种风险, 并简述风险的内容;

(2)列举公司横向分工组织结构的主要类型, 根据兆龙能源职能部门的设置, 判断兆龙能源的组织结构属于哪一种类型, 并简述兆龙能源组织结构的优缺点;

(3)列举公司总体战略的主要类型, 根据兆龙能源的发展计划, 判断兆龙能源的总体战略所属的类型, 并简要说明理由;

(4)根据公司战略理论, 画出波士顿矩阵图, 判断新兴公司生产的“红太阳”牌高容量太阳能电池属于波士顿矩阵图的哪一类产品。

解析: (1)兆龙能源可能面对的风险。



①市场风险:

a. 股票价格风险: 因为兆龙能源在 2006 年变为了股份有限公司, 在上海证券交易所上市, 所以股票的价格是在不断波动的, 它可能会面临股票价格波动的风险。

b. 汇率风险: 兆龙能源的出口销售部分主要销往日本、韩国等亚太动力煤市场, 出口销售价格根据全球市场行情确定, 采用美元计价结算。因此会受到汇率波动的影响, 即可能会产生汇率风险。

c. 商品价格风险: 兆龙能源开始涉足风力发电项目, 但是我国的电力价格受政府管制, 各电厂的上网电价由各省、市物价局核定并报国家发改委批准, 因此该公司可能会受到商品价格风险的影响。

d. 信用风险: 兆龙能源的动力煤产品以国内销售为主, 国内销售部分占兆龙能源总销售收入的 85% 以上, 主要采用长期供应合同和现货市场销售方式, 故承担信用风险。

②政治风险: 因为兆龙能源的业务受到中央和地方政府有关部门的监管, 所以会经受政治风险。

③法律风险与合规风险: 因为该公司是从事煤炭生产和销售的, 企业可能会违反相关法律法规, 如环境保护法, 所以企业可能会有法律和合规风险。

④运营风险: 因为兆龙能源开始涉足风力发电这个新能源项目(新产品、新业务), 所以可能会遭受运营风险。

⑤财务风险: 截至 2009 年年底的长期借款余额折合人民币为 440 亿元, 到期日长于 3 年的长期借款所占比重达到 80%, 因为到期的长期借款金额巨大, 企业的还款压力是非常大的, 同时因为偿还长期借款, 会使企业的流动资产减少, 企业可能不能满足日常开支的需求, 所以企业会有财务风险。

⑥战略风险: 因为兆龙能源进行了战略调整, 所以会有战略风险。

(2) 横向分工组织结构的主要类型包括创业型组织结构、职能制组织结构、事业部制组织结构、M 型企业组织结构、战略业务单位组织结构、矩阵制组织结构、H 型结构(控股企业 / 控股集团组织结构)和国际化经营企业的组织结构。

兆龙能源的组织结构类型是职能制组织结构。

优点: 一是能够通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济; 二是有利于培养职能专家; 三是因为任务为常规和重复性任务, 所以工作效率得到提高; 四是董事会便于监控各个部门。

缺点: 一是由于对战略重要性的流程进行了过度细分, 在协调不同职能时可能出现问题; 二是难以确定各项产品产



生的盈亏;三是导致职能间发生冲突、各自为政,而不是出于企业整体利益进行相互合作;四是等级层次以及集权化的决策制定机制会放慢反应速度。

(3)公司总体战略的主要类型:

①发展战略:一体化战略、密集型战略和多元化战略。

②稳定战略。

③收缩战略:紧缩与集中战略、转向战略和放弃战略。

根据兆龙能源的发展计划,该公司的总体战略属于发展战略,包括纵向一体化战略和多元化战略。该公司的业务主要包括煤炭开采和洗选加工、煤炭内销和出口、煤炭运输,因此该公司实施了纵向一体化战略。同时,该公司还涉足风力发电等新能源项目,而煤炭和电力是属于不同行业的产品和服务,因此该公司实施了多元化战略。

(4)波士顿咨询集团于1970年提出了市场增长率与相对市场占有率矩阵,简称波士顿矩阵。

波士顿矩阵的纵坐标表示产品的市场增长率,横坐标表示企业在产业中的相对市场占有率。根据市场增长率和相对市场占有率的不同组合,可以将企业的产品分成四种类型:明星产品、现金牛产品、问题产品和瘦狗产品。

市场增长率	高	明星业务	问题业务
	低	现金牛业务	瘦狗业务
		高	低
		相对市场占有率	

新兴公司生产的“红太阳”牌大容量太阳能电池属于问题产品。目前新兴公司生产的“红太阳”牌产品在太阳能电池市场的市场占有率低,但具有广阔的发展前景,说明其市场增长率高,因此属于问题产品。



注册会计师临考密训班

临门一脚逆袭提分 快速突破重难点

- ◆ 涵盖四大班级
- ◆ 2套密训试题
- ◆ 35h 干货课程



二维码免费听课 ▶



温馨提示: 具体配套服务以线上为准

【你将获得】

- 16-35h 化难为易: 教材考点深度理解, 强化巩固
- 6科公式/分录, 随时随地识记
- 2套模拟卷: 预测考点, 传授答题技巧
- 真题密训: 以真题讲解高出题率考点
- 重点提炼: 主观题难题、高频考点专项突破
- 服务: 授课老师 24 小时答疑+视频下载+讲义下载

赠送 1: 章节习题、模拟试题随时练

赠送 2: 机考实战班专项讲解

赠送 3: 模拟机考, 带你适应考试节奏



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握