

2018 年注册会计师考试《战略》真题及还原

一、单项选择题（本题型共 24 小题，每小题 1 分，共 24 分。每小题只有一个正确高顿答案，请从每小题的备选高顿答案中选出一个你认为正确的选项。）

1.xx 公司是国内一家中型煤炭企业，近年来在政府出台压缩过剩产能政策。行业竞争异常，激烈的情况下，经营每况愈下，市场份额大幅缩减，根据 swot 分析，xx 公司应采取（）。

A.扭转型战略

B.增长型战略

C.防御型战略

D.多种经营战略

3.xx 公司是一家餐饮公司。2010 年。一场传染病的流行使餐饮业进入“寒冬”，该公司在进行风险评估后认为，这场传染病的流行将使消费者的健康饮食意识大大增强，于是组织员工迅速开发并推出系列健康菜品。使公司营业额逆势上升。xx 公司的上述做法体现的风险管理特征是（）。

A.专业性

B.战略性

C.系统性

D.二重性 **【高顿答案】**

4.专营化妆品销售的 xx 公司取得某外商产品的独家经销权后发现。该外商

把部分产品批发给另一家化妆品经销,于是向该外商提出抗议并威胁将诉讼法律,对方当即表示将杜绝同类事情发生并向 xx 公司做出赔偿。xx 公司接受了对方的意见,在本案列中,xx 公司对待矛盾与冲突的行为方式是 ()。

- A.和解
- B.对抗
- C.协作
- D.折中

5.有关研究机构证实,从事中成药生产的上市公司 xx 公司的主打产品含有对人体健康有害的成分,该研究结果被媒体披露后,xx 公司的股价大跌,购买其产品的部分消费者和经销商纷纷要求退货,致使其经营陷入危机,上述案例中,xx 公司面临的风险属于 ()。

- A.非市场风险
- B.运营风险
- C.财务风险
- D.产业风险

6.xx 公司是一家白酒生产企业,为了进一步提高产品质量,xx 公司通过图表形式将白酒生产按顺序划分为多个模块,并对各个模块逐一进行详细调查,识别出每个模块儿各种潜在的风险因素或风险事件,从而使公司决策者获得清晰直观的印象,根据上述信息,下列各项中,对 xx 公司采取的风险管理办法的描述错误的是 ()。

- A.该方法的使用效果依赖于专业人员的水平
- B.该方法的优点是简单明了易于操作
- C.该方法可以对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析
- D.该方法适用于组织规模较小、流程较简单的业务风险分析

7.xx 公司是一家驼羊毛制品生产和销售企业,产品销往多个国家和地区,为了确保品质 优价廉,该公司在最适合驼羊生产的 L 国建立统一的驼羊养殖场,并在加工条件最好的 N 国设厂生产脱羊毛制品,xx 公司国际化经营战略类型是 () 。

- A.多国本土化战略
- B.国际战略
- C.跨国战略
- D.全球化战略



高顿财经
GOLDEN FINANCE

8.xx 玩具公司成立十年来,生产和经营规模逐步扩大,玩具产品的品种不断增加。为了提高工作效率并实现规模经济,该公司应采用的组织结构是 ()。

- A.M 型组织结构
- B.事业部制组织结构
- C.创业型组织结构
- D.职能制组织结构

10.经营电子商城业务的 xx 公司通过数据挖掘了解消费者的购买经历,对产品的评价,产品浏览和搜索行为,从而在掌握消费者真实需求的基础上有的放矢

地向消费者推荐商品。据统计，该公司网站推荐的食品类、服装类和家电类商品的销售转化率分别高达 52%、55%和 60%。在本案例中，XX 公司运用信息技术实施了（ ）。

- A.差异化战略
- B.市场开发战略
- C.多元化战略
- D.集中化战略

11.M 国某地区位于地震频发地带，那里的居民具有较强的防震意识，住房普通采用木质结构，抗震性能优越。不少家庭加装了地震时会自动关闭煤气的仪器，以防犯地震带来的相关 灾害。根据上述信息，该地区居民采取的风险管理策略工具是（ ）。

- A.风险控制
- B.风险转移
- C.风险规避
- D.风险转换

12.家电制造商 xx 公司于 2015 年并购了一家同类企业，在保留被并购企业原有组织的同时 实行了新的绩效考核制度，结果遭到被并购企业大多数员工反对，本案例中，XX 公司在处 理被并购企业战略稳定性与文化适应性关系时正确的做法是（ ）。

- A.加强协调作用

- B.以企业使命为基础
- C.重新制定战略
- D.根据文化的要求进行管理

13.2016 年以来，生产安保设施的 XX 公司先后收购了两家同类企业，在扩大生产经营规模、降低成本的同时，开发出功能优于其他同类产品的新产品。

XX 公司的上述收购行为属于该 公司的（ ）。

- A.业务单位战略
- B.总体战略
- C.混合战略
- D.职能战略



14.近年来，国产品牌智能手机企业强势崛起，出货量迅猛增长，与国际品牌智能手机在市场上平分秋色。中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位，同时，由于运营商渠道调整，电商等渠道比重加大。产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈。根据上述情况，国内智能手机产业目前所处于生命周期阶段是（ ）。

- A.成长期
- B.导入期
- C.衰退期
- D.成熟期

16.xx 电力公司通过大数据分析发现了停电以后恢复供电时间的长短与客户满意度的高度相关性,并依据具体的数据调整了服务战略,提高了客户满意度,根据上述信息,xx 公司运用大数据分析影响的战略转型的主要方面是 ()。

- A.营销管理
- B.生产管理
- C.市场调研与预测
- D.成本管理

18.截至 2015 年秋,U 国 XX 航空公司于 M 航空公司合并已有 5 年,但愿 XX 公司和 M 公司机舱服务员的劳工合约人仍未统一。为此,原 xx 公司与 M 公司的机舱服务员在临近圣诞节期间。发起抗议行动,有效推动了该项问题的解决,本案例中原 XX 公司与 M 公司机舱服务员的权力来源于 ()。

- A.在管理层次中的地位
- B.个人的素质和影响
- C.参与或影响企业战略决策与实施过程
- D.利益相关者集中或联合的程度

19.xx 公司是 C 国著名的生产和经营电动汽车的厂商,2017 年,公司制定了国际化战略,拟到某发展中国家 N 国投资建厂。为此,xx 公司委托专业机构对 N 国的现有条件进行了认真详细的分析。根据波特的钻石模型理论,下列分析中不属于钻石模型要素的是 ()。 A.N 国汽车零部件市场比较落

后，供应商管理水平较低

- B.N 国电动汽车市场刚刚兴起，市场需求增长较快
- C.N 国政府为了保护本国汽车产业，对 xx 公司的进入设定了限制条件
- D.N 国劳动力价格相对 C 国较低，工人技术水平和文化素质不高

20.经营中式快餐的 XX 公司于 2015 年宣布其战略目标是建成门店覆盖全国的“快餐帝国”。由于扩张过快、缺乏相关资源保障、各地流行菜系经营者的激烈竞争以及不同消费者口味难以调和的矛盾，该战略目标未能实现，公司经营也陷入危机。从零散产业角度看，下列各项中，属于 XX 公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是（ ）。

- A.不能保持严格的战略约束力
- B.寻求支配地位
- C.不了解竞争者的战略目标和管理费用
- D.过分集权化

21.XX 公司开发出一种用于少儿英语学习的智能机器人，该产品投放市场不久，便被其它公司仿制。从技术活动过程所处的不同阶段考察，XX 公司面临的技术风险属于（ ）。

- A.技术选择风险
- B.技术设计风险
- C.技术应用风险

D.技术研发风险

22.XX 公司经营造船、港口建设、海运和相关智能设备制造四部分业务，这些业务的市场增长率分别为 7.5%、9%、10.5%和 18%，相对市场占有率分别为 1.2%、0.3%、1.1%和 0.6%。该公司四部分业务中，适合采用智囊团或项目组等管理组织是（ ）。

- A.港口建设业务
- B.造船业务
- C.相关智能设备制造业务
- D.海运业务

23.XX 公司的主营业务是生产、销售体育运动器材，从去年起，该公司在保留原有业务的同时

寻找新的市场机会，开发出适合个人使用的运动健康测试仪并尝试性投放市场，该仪器可随时把使用者在运动中的有关生物指数显示并记录下来，从而帮助使用者了解自己的健康状况并选择适当的运动方式，XX 公司适宜采取的组织战略类型是（ ）。

- A.开拓型战略组织
- B.创新型战略组织
- C.反应型战略组织
- D.分析型战略组织

24.以生物药品研发为主营业的 XX 公司多年来不断完善科研管理体制建设,为科研人才的创造性活动提供了坚实的基础和障碍,使公司在激烈的市场竞争中获得明显优势,xx 公司的竞争优势来源于 ()。

- A.具有经济制约性的资源
- B.物理上特制的资源
- C.具有因果含糊性的资源
- D.具有路径依赖性的资源

二、多项选择题 (本题型共 14 小题,每小题 1.5 分,共 21 分。每小题均有多个正确高顿 答案,请从每小题的备选高顿答案中选出你认为正确的选项。每小题所有高顿答案选择正确的得分,不答、错答、漏答均不得分。)

1.xx 客运公司与乙旅行社于 2016 年开启深度战略合作,联合推出“车票+地接”打包旅游产品。其中,xx 客运公司提供用于打包产品的“低价票”,乙旅行社则提供比以往更为丰富、优质的旅游目的地和地接服务。该产品的推出明显提升了合作双方的竞争力。本案例中,XX 客运公司与乙旅行社进行战略合作的动因有 ()。

- A.保持统一的管理风格和企业文化
- B.防范信任危机
- C.开拓新的市场
- D.实现资源互补

3.xx 公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战略目标,借助

大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，成效显著。下列各项中，对 xx 公司上述做法表述正确的有（ ）。

- A. xx 公司的战略是理性计划的产物
- B. xx 公司的战略是在其内外环境的变化中不断规划和再规划的结果
- C. xx 公司采取主动态势预测未来
- D. xx 公司的战略是事先的计划和突发应变的组合

5.近年来，随着汽车销量的上升，洗车行业迅速发展。由于洗车业务不需要复杂的技术和大量的投资，且消费者需要的洗车地点分散，因而车公司数量大量增加，洗车行业呈零散状态。根据以上信息，造成洗车产业零散的因有（ ）。

- A.成本的迅速变化
- B.进入障碍低
- C.技术的不确定性
- D.市场需求多样导致高度产品差异化

6.xx 公司是一家互联网叫车平台公司，目前经营处于培育客户的阶段。该公司通过支付大量的营销费用来培养客户通过互联网叫车的习惯。下列各项中，属于 xx 公司现阶段经营特征的有（ ）。

- A.经营风险非常高而财务风险非常低
- B.具有中等的股利分配率
- C.价格盈余倍数非常高
- D.主要资金来源是风险资本

7.xx 公司是国内一家汽车玻璃制造商。面对国内生产要素成本不断上涨和产品订单日趋减少，该公司把一部分资金和生产能力转移至生产综合成本相对较低的汽车产销大国 M 国。通过独立投资设厂和横向并购 M 国一家拥有国际知名品牌的汽车企业，xx 公司在 M 国不仅很快站稳脚跟，而且获得 M 国汽车制造商的大量订单，业务量大幅增长。在本案例中，XX 公司向 M 国投资的动机有（ ）。

- A.寻求效率
- B.寻求市场
- C.寻求现成资产
- D.寻求资源

8.xx 信托投资公司自成立以来，结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权力和责任落实到责任单位，同时综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。根据我国《企业内部控制基本规范》，该公司的上述做法涉及的内部控制要素有（ ）。

- A.风险评估
- B.控制环境
- C.信息与沟通
- D.控制活动

9.xx 林场为了加强对火灾风险的防控工作，组织有关人员深入分析了由于自

然或人为因素 引发火灾、场内消防系统工作、火警和灭火直升机出动等不确定事件下产生各种后果的频率。下列各项中，属于该林场采用的风险管理方法优点的有（ ）。

- A.生动地体现事件的顺序
- B.不会遗漏重要的初始事项
- C.能够将延迟成功或恢复事件纳入其中
- D.能说明时机、依赖性和多米诺效应

10.xx 旅行社定期开展会员俱乐部活动。活动期间，该社向参加活动的会员提供免费茶点、 风景摄影及旅游知识讲座、旅游新项目推介等，建立了良好的公众形象。在上述活动中，xx 旅行社采用的促销组合要素有（ ）。

- A.营业推广
- B.广告促销
- C.人员推销
- D.公关宣传

11.近年来国内洗涤剂生产企业面临日益沉重的竞争压力。国外著名洗涤剂公司加快进入中 国市场的步伐：原材料及用工成本不断上涨：国内洗涤剂生产企业众多，产品差异较小，消 费者选择余地大；新型洗涤剂层出不穷，产品生命周期缩短，原有洗涤剂不断遭到淘汰。从 产业五种竞争力角度考察，国内洗涤剂生产企业面临的竞争压力包括（ ）。

- A.产业内现有企业的竞争

- B.购买者讨价还价
- C.供应者讨价还价
- D.潜在进入者的进入威胁

12.2017 年初, xx 公司与乙银行签订一份协议, 约定 xx 公司一旦发生特定事件引起财务危机时, 有权从乙银行取得 500 万贷款来应对风险。在协议中, 双方明确了 xx 公司归还贷款的期限以及获得贷款应当支付的利息和费用。关于上述协议, 下列各项中表述正确的有 ()。

- A. xx 公司采取的风险理财策略为其可持续经营提供了保证
- B. xx 公司采取的风险理财策略不涉及风险补偿
- C.乙银行向 xx 公司提供贷款不承担 xx 公司发生特定事件的风险
- D.xx 公司采取的风险理财策略是风险资本的表现形式之一

13.xx 公司是一家特种钢材生产企业, 其产品主要用于大型采矿机械、采油设备的生产。为了增强对钢铁市场需求变化的敏感性, xx 公司决定把前向一体化作为发展战略。下列各项中, 符合该公司发展战略的有 ()。

- A.参股海城矿山机械公司
- B.与东港石油公司签订集研发、生产、销售为一体的合作协议
- C.投资建立铁矿资源开发和生产企业
- D.与南岗煤炭集团建立战略联盟

14.xx 银行每年都依据实际业绩编制预算。2016 年底 xx 银行在某地开设了

一家分行，该分行 2017 年预算编制类型的优点有（ ）。

- A.能够促进更为有效的资源分配
- B.系统相对容易操作和理解
- C.容易实现协调预算
- D.能够应对环境的变化

三、简答题

1.随着生活节奏的加快，生活在都市的人们越来越希望能有一方净土，在空闲的时光摆脱繁忙的工作，通过劳动来净化自己的心灵，回归到最简单的生活方式中。此外，消费者对有机农产品的需求与日俱增，而一些企业的不规范行为导致消费者对市场销售的有机农产品的真实性产生质疑。一种新型的社区支持型农业顺应这些需求而产生，其中以小马驹市民农园最为知名。小马驹市民农园成立于 2008 年。农园将农业、休闲业、教育产业融为一体，以会员制的模式运作，会员分为两种类型——配送份额会员和劳动份额会员。对于配送份额会员，农园提供配送服务，包括宅配和取菜点两种方式。宅配即配送到家，配送频率为每周一次或两次；小马驹农园在市区设立了三个取菜点，会员可以自行选择时间和取菜点。这些配送为消费者提供了便利，使他们享受到被关爱的体验。劳动份额会员可以在空闲时间到农场耕种自己的园地，有儿童的家庭特别青睐这种亲近自然、家庭团聚、寓教于乐的模式，小马驹农园策划了很多节目活动，包括开锄节、立夏节、端午节、立秋节、中秋节、丰收节等，在这些节事活动中，对小朋友进行传统农耕和文化教育，农园还开展了一些活动激发小朋友的兴趣，包括认识植物、喂养动物、挖红薯、拔萝卜、荡秋千、玩沙子、

滚铁环、拔河、在野地里撒欢等，这些活动是孩子们在城市中不可能见到的。在农园一处设立了一个大食堂，会员在劳动过程中，可以到食堂用餐，农园要求会员用餐后自己洗碗，洗碗用的不是洗涤剂，而是麦麸，更增添了农园天然质材环保的色彩。小马驹市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买，在传统农产品的激烈竞争中，确保了稳定的市场和农民可靠的收入来源。同时，由于降低了农产品物流和包装成本，会员们能够亲历有机农产品的生产过程，也满足了会员们能够放心地享用物美价廉有机农产品的消费需求。

要求：

(1) 依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，简要分析小马驹农园怎样体现蓝海战略的特征。

(2) 依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的途径），简要分析小马驹农园如何在激烈的农产品生产领域，开创新的生存与发展空间。

2.XX 集团是一家专门从事基础设施研发与建造、房地产开发及进出口业务的公司，1990 年 11 月 21 日在证券交易所正式挂牌上市。2014 年 8 月 8 日，XX 集团收到证监局《行政监管措施决定书》，XX 集团一系列违规问题被披露出来。

(1) 未按规定披露重大关联交易，XX 集团监事小东同时担任 F 公司的董事长、法定代表人；小东的配偶小奥担任 H 贸易公司的董事、总经理、法定代表人。2012 年度 XX 集团与 F 公司关联交易总金额 6712 万元，与 H 贸易公司的关联交易总金额 87306 万元，2013 年度，XX 集团与 H 贸易公司的关联

交易总金额为 215395 万元,。这些关联交易均超过 3000 万元且超过 XX 集团最近一期经审计净资产的 5%。根据证监会的规定, 这些交易属于应当在年报中披露的重大关联交易, 但是。XX 集团均未在这两年的年度报告中披露上述重大关联交易。

(2) 违规在关联公司间进行频繁的资金拆借, 非法占用上市公司资金, XX 集团无视证监会 关于禁止上市公司之间资金相互拆借的有关规定, 2012 年 4 月至 2014 年 8 月, 向关联公司 H 贸易公司、F 公司拆借和垫付资金 6 笔, 共 27250 万元。

(3) 通过派发高额工资等方式变相占用上市公司非经营性资金, XX 集团近年来效益很不佳, 连续多年没有分红, 公司股价也一直处于低迷状态。然而, 2011-2013 年, 包括董事长在内的公司高管人数分别为 17 名、19 名和 16 名, 合计从公司领走 1317 万元、1436 万元和 1447 万元薪酬, 均超过同期 XX 集团归属于母公司股东的净利润水平。

(4) 连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款。截止 2013 年 12 月 31 日, XX 集团向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款金额达到 610 万元。上述行为违反了《公司法》关于“公司不得直接或通过子公司向董事、监事高级管理人员提供借款”的相关规定。

(5) 利用上市公司信用为关联公司进行大量违规担保。XX 集团 2011-2014 年为公司高管所 属的公司提供担保的金额分别为 0.91 亿元、5.2 亿元、5.6 亿元、7.7 亿元。公司管理层将 XX 集团当作融资工具, 为自己所属公司解决资金需求, 一旦这些巨额贷款到期无法偿还, XX 集团就必须承担起还款的责任。XX 集团管理层频繁的违规行为, 导致 XX 集团的发展陷入举

步维艰的地步。公司 2011-2014 年的经营状况不佳，扣除非经常性损益后的净利润出现连续大额亏损的状况，公司连续多年 资产负债率高达 70%以上，且流动资产和流动负债相差无几。财务风险很大，XX 集团的每股 收益连续多年走低，远低于上市公司平均水平，反映 XX 集团股东的获利水平很低。 要求：

(1) 依据“三大公司治理问题”简要分析 XX 集团存在的公司治理问题的类型与主要表现。

(2) 依据《企业内部控制应用指引第 6 号——资金活动》，简要分析 XX 集团资金活动存在 的主要风险。

3.原本是地方特产的辣椒调味品“XX”辣酱，如今成了全国世界众多消费者佐餐和烹饪的佳品。XX 公司在国内 65 个大中城市建立了省级、市级代理机构，2001 年，XX 公司产品已出口欧洲、北美、澳洲、亚洲、非洲多个国家和地区，一个曾经的“街边摊”，发展成一个上缴利税上亿元的国家级重点龙头企业。“XX”辣酱热销多年，无一家其他同类产品能与其抗衡，关键原因就在于其高度稳定的产品品质和低廉的价格。“XX”辣酱恰到好处的平衡了辣、香、咸口味，让大多数消费者所接受，“XX”辣酱制作从不偷工减料，用料、配料和工艺流程严谨规范，保持产品风味，迎合消费者口味，XX 公司对辣椒原料供应户要求十分严格，提供的辣椒全部要剪蒂，保证分装没有杂质。只要辣椒供应户出现一次质量差错，XX 公司就坚决终止合作关系。为了确保原料品质与低成本的充足供应，XX 公司在 z 地区建立了无公害辣椒基地和绿色产品原料基地，搭建了一条“企业+基地+农户”的农业产业链，90%以上的原料来源于这一基地。中低端消费人群是“XX”辣酱的目标客户，与此相应的就是低

价策略。“XX”产品相继开发的十几种品类中,主打产品风味豆豉和鸡油辣椒,210克规格的锁定在8元左右,280g规格的占据9元左右价位。其他几品种类产品根据规格不同,大多也集中在7-10元的主流消费区间。“XX”产品价格一直非常稳定,涨幅微乎其微。多年来,“XX”产品从未更换包装和瓶贴,XX公司的理念是,包装便宜,就意味着消费者花钱买到的实惠更多,而节省下来的都是真材实料的辣酱。事实上,“XX”产品土气的包装和瓶贴,已固化为最受深入消费者内心的品牌符号。XX公司不做广告,不搞营销活动。公司产品推广有两条绝招:一是靠过硬的产品,让消费者口口相传;二是靠广泛深入的铺货形成高度的品牌曝光,直接促成及时的现实销售。XX公司的经销商策略极为强势:(1)先打款后发货,现货现款;

(2)以火车皮为单位,量小不发货

(3)没有优惠政策支持,而且利润很低,一瓶甚至只有几毛钱;

(4)大区域布局,一年一次经销商会。XX公司如此强势的底气来自产品,

将产品做成了硬通货,经销商只要能拿到货,就不愁卖不出,流通速度快,风险小,是利润的可靠保障。多年来,XX公司专注辣椒调味品制品,着力打造

“XX”品牌,坚持不上市,不贷款,不冒进,不投资控股其它企业,规避了民营企业创业后急于扩张,可能面对的各种风险,走出了一条传统产业中家族企业稳健发展的独特之路。要求:

(1)简要分析XX公司发展战略的类型及其适用条件。

(2)简要分析XX公司的营销组合策略。

4.2003年,“电池大王”XX公司收购了一家汽车制造公司,成立了XX

汽车公司。XX 汽车公司将其电池生产技术优势与汽车制造技术相结合，迅速成为国内新能源汽车领域的龙头企业。新能源汽车生产的关键在于掌握三大核心零部件电机、电控与电池的生产制造技术以及具有完备的整车组装能力。XX 汽车公司下大力气增强企业这些关键性活动的竞争优势。XX 汽车公司在包括电机、电控与电池生产领域投入的研发费用占销售收入比重达 4.13%，远高于国内同类汽车生产企业的研发投入占比，与国际知名汽车品牌企业相当。XX 汽车公司自主研发的磷酸铁锂电池(锂电池的一种)及管理系统安全性能好、使用寿命长；XX 汽车公司的锂电池专利数量名列国内第一。XX 汽车公司自主研发的永磁同步电机功率大、扭矩大，能够满足双模电动汽车(拥有燃油驱动与电能驱动两种动力系统，驱动力可以由电动机单独供给，也可以由发动机与电动机耦合供给，与混合动力汽车并无差别)与纯电动车的动力需求。XX 汽车公司自主研发的动力系统匹配技术能够保证动力电池、驱动电机及整车系统的匹配，保证整车运行效率。此外,2008 年 XX 汽车公司以近 2 亿元的价格收购了半导体制造企业中达公司，此次收购使 XX 汽车公司拥有了电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力。2011 年 XX 汽车公司与国际知名老牌汽车制造企业 D 公司成立合资企业，借助 D 公司掌握的汽车结构以及安全领域的专有技术，增强公司在汽车整车组装方面的研发能力和生产能力。为了进一步扩大新能源汽车生产制造规模，XX 汽车公司又将在新能源轿车制造的优势延展至新能源客车制造。2009 年 XX 汽车公司以 6000 万元的价格收购国内美泽客车公司，获得客车生产许可证；2014 年 XX 汽车公司又与国内广贸汽车集团分别按 51%和 49%的持股比例合资设立新能源客车公司，注册资本 3 亿元人民币。近年来，XX 汽车公司开启了向产业上下游延展的战略新举措。2015 年 XX 汽

车公司收购专门从事盐湖资源综合利用产品的开发、加工与销售的东州公司，这一收购整合了 XX 汽车公司 零部件得到生产。2016 年 XX 汽车公司以 49%的持股比例，与青山盐湖工业公司及深域投资 公司共同建立合资企业，注册基金 5 亿元人民币。此次合作实现了 XX 汽车公司的动力锂电池优势与盐湖锂资源优势相结合。2016 年 XX 汽车公司与广安银行分别以 80%和 20%的持股比例合资成立环亚汽车金融公司，注册资本 6 亿元人民币，这是 XX 汽车公司向汽车服务市场延伸的一个重大事件。到目前为止，XX 汽车公司是全球少有的同时掌握新能源电池、电机、电控及充电配套、整车制造等核心技术以及拥有成熟市场推广经验的企业之一。环亚新能源汽车的足迹已遍布全球六大洲 50 个国家和地区。 要求：

(1) 简要分析 XX 汽车公司在分析自身的资源和能力，从而构筑其竞争优势的过程中，是如何体现价值链分析方法的。

(2) 简要分析 XX 汽车公司实施发展战略所采用的主要途径。

四、综合题

资料一： 2010 年 4 月，由 6 名工程师、2 名设计师组成的联合团队创建的科通科技公司正式成立。公司成立之初，公司 CEO 高小吉与股东们有了一个想法，要做一款设计好、品质好、价格便宜 的智能手机。2010 年的手机市场，还是国际品牌的天下，功能机仍是主体，智能手机的价格至少在 3000-4000 元。虽然也有一些国产品牌手机，但大多数是低质低价的山寨机。为了开发物美价廉的智能手机，科通公司首先运用互联网工具，让用户参与到手机硬件的设计、研发之中，通过用户的反馈意见，了解市场的最新需求。而此

前其他公司的研发模式都是封闭的，动辄一两年，开发者以为做到了最好，但其实未必是用户喜欢的，而且一两年时间过去，市场很可能已经变化。其次，坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比。第三，以品牌和口碑积累粉丝，靠口口相传，节省大量广告费用。第四，开创了官网直销预定购买的发售方式，不必通过中间商，产品可以直接送到消费者手上，省去了实体店铺的各种费用和中间的渠道费用。2011年8月16日，科通公司发布了第一款“为发烧而生”的科通手机。这款号称顶级配置的手机定价只有1999。几乎是同配置手机价格的一半。科通手机2012年实现销售量719万部。2014年二季度，科通手机占据国内智能手机市场的第一名，科通公司在全球也成为第三大手机厂商。短短5年时间，科通公司的估值增长180倍，高达460亿美元。科通成为国内乃至全球成长最迅猛的企业，一度是全国估值最高的初创企业。高小吉总结科通公司成功的秘诀是“用互联网思维做消费电子，这是科通在过去5年取得成绩的理论基础”。在高小吉看来，“互联网思维”体现在两个关键点上：一是用户体验，利用互联网接近用户，了解他们的感受和需求；二是效率，利用互联网技术提高企业的运行效率，使优质的产品以高性价比的形式出现，做到感动人心、价格厚道。科通的成功模式成为各行各业观摩学习的范本，大量企业开始对标科通，声称要用科通模式颠覆自己所在行业。“做xx行业的科通”，成为众多企业的口号。

资料二 然而，在2015年，迅猛增长的科通遇到了前所未有的危机。一方面，销量越来越大就意味着要与数百个零部件供应商建立良好高效的协同关系，不能有丝毫闪失。而科通的供货不足、发货缓慢被指为“饥饿营销”，开始颇受质疑，另一方面，竞争对手越来越多、越来越强大。H公司推出的互

联网手机品牌 R 手机成为科通手机强劲的对手。O 公司和 V 公司也借助强大的线下渠道开始崛起。芯片供应商 G 公司的一脚急刹车成为导火线。在经历了 5 年的超高速增长后，2015 年下半年，科通公司放缓了飞速前进的脚步。由于市场日趋饱和，整个智能手机行业的增速下滑，虽然科通手机 2015 年 7000 万部的销量依然是国内出货量最高的手机，但高小吉在年初喊出 8000 万部销量的目标没能实现。科通手机销量下滑的趋势并没有止住。2016 年，科通手机首次跌出全球出货量前五；在国内市场，科通手机也从第一跌到了第五，季度出货量跌幅一度超过 40%，全年出货量暴跌 36%。而这一年，以线下渠道为主的 O 公司和 V 公司成为手机行业的新星，其手机出货量不仅增幅超过 100%，而且双双超过科通公司进入全球前五、国内前三。因为增速放缓，一直被顶礼摩拜的科通模式在这一年开始遭遇前所未有的质疑。科通公司似乎自己也乱了节奏，在渠道、品牌和产品等方面都出现了不少问题。科通公司认识到过于迅猛的发展背后还有很多基础没有夯实，亟待主动减速、积极补课。2016 年，科通公司内部开始进行架构和模式多维调整。

(1) 高小顿亲自负责科通手机供应链管理。前供应链负责人转任首席科学家，负责手机前沿技术研究。这意味着科通公司从组织架构上加大对供应链的管理力度。

(2) 开启“新零售”战略。所谓新零售就是指通过线上线下互动融合的运营方式，将电商的经验和优势发挥到实体零售中。让消费者既能享用线下看得见摸得着的良好体验，又能获取电商一样的低价格。截至 2018 年 3 月 10 日，全国范围内已有 330 个实体店科通之家，覆盖 186 座城市。

(3) 早年一直坚持口碑营销从未请过代言人的科通公司在 2016 年开始改

变策略，先后邀请 几位明星作为代言人，赢得不少新老客户。2017 年科通公司开始重新恢复高速增长。2017 年第二季度，科通手机的出货量环比增长 70%，达 2316 万部，开创了科通手机季度出货量的新纪录。2017 年第四季度，在其他全球前五名 的智能手机厂商出货量全部负增长的情况下，科通手机出货量增长 96.9。资料三 2014 年，高小吉开始意识到“智能硬件”和“万物互联（Internet of Things, IoT）”可能是比智能手机更大的发展机遇。于是，科通公司开启了科通生态链计划，运用科通公司已经积累的大量资金，准备在 5 年内投资 100 家创业公司，在这些公司复制科通模式。科通公司抽出 20 名工程师，让他们从产品的角度看待拟投资的创业公司，通过与创业公司 团队的沟通，了解这家公司的未来走向。科通生态链团队不仅做投资，而且是一个孵化器，从 ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购、品牌等诸多方面给予创业公司

全方位的支持。这些创业公司有一大半是科通生态链团队从零开始孵化的。但是，科通公司 并没有控股任何一家科通生态链公司，所有的公司都是独立的。这样有利于在统一的价值观 和目标下，生态链企业各自发挥技术创新优势，同时降低科通公司整体内部协调成本，规避 经营风险。科通生态链的投资主要围绕以下 5 大方向：

- (1) 手机周边，如手机的耳机、移动电源、蓝牙 音箱；
- (2) 智能可穿戴设备，如科通手环、智能手表；
- (3) 传统白电的智能化，如净水器、 净化器；
- (4) 极客酷玩类产品，如平衡车、3D 打印机；
- (5) 生活方式类，如科通插线板。

2016 年，科通生态链宣布使用全新的麦家品牌，除了手机、电视、路由器等继续使用科通品牌，科通生态链的其他产品都将成为“麦家”成员。2016 年，科通生态链企业的总营业收入超过了 150 亿元。至 2018 年 5 月，科通已经投资了 90 多家生态链企业，涉足上百个行业。在移动电源、空气净化器、可穿戴设备、平衡车等许多新兴产品领域，麦家的多个产品已做到全球数量第一。科通生态链公司也出现多个独角兽（指那些估值达 10 亿美元以上的初创企业）。由于科通品牌给人们高性价比的印象已经根深蒂固，因而不少人认为科通生态链企业的产品无法赢利。但实际上，科通生态链企业已经有多家实现盈利。这是因为科通公司利用其规模经济带来的全球资源优势帮助这些生态链企业提高效率。科通公司运用其全球供应链优势能够让生态链上的小公司瞬间拥有几百亿供应链提供的能力。科通公司还建成了全球最大消费类 IoT 平台，连接超过 1 亿台智能设备。通过这种独特的战略联盟模式，科通公司投资和带动了更多志同道合的创业者，围绕手机业务构建起手机配件、智能、生活消费产品三层产品矩阵；科通公司也从一家手机公司过渡到一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业。2018 年 4 月，科通公司成功上市。

要求：

- (1) 简要分析科通公司从初创时期到上市之前公司宗旨的变化。
- (2) 依据“战略钟”理论，简要分析科通智能手机与科通生态链产品所采用的竞争战略类型；依据信息技术与竞争战略关系的相关理论，简要分析科通智能手机与科通生态链产品所采用的竞争战略的实施条件。
- (3) 针对“科通的成功模式成为各行各业观摩学习的范本”依据核心能力评价理论，简要分析本案例中向科通公司学习的企业进行基

准分析的基准类型。

(4) 简要分析科通公司在 2015 年面临的市场风险。

(5) 简要分析科通公司 2016 年所采用的收缩战略（撤退战略）

的主要方式

(6) 简要分析科通生态链所采用的发展战略的类型及其优点、途径及该途径的动因。

(7) 简要分析科通公司的企业能力。

