

连续17年全国销量第一

市场占有率高达80%



东奥会计在线
www.dongao.com

2015年注册会计师全国统一考试辅导教材

——轻松过关® CPA 综合阶段 1

综合阶段

(下册)

◎ 组编 东奥会计在线

CPA



购正版书 获超值回报

免费答疑+真题解读班

详情请登陆 www.dongao.com

(防伪标签见封底)



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

2015 年注册会计师全国统一考试辅导教材

综合阶段

(下册)

组编 东奥会计在线



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

综合阶段·下册/东奥会计在线组编. —北京: 北京大学出版社, 2015. 4
(2015 年注册会计师全国统一考试辅导教材·轻松过关之 CPA 综合阶段 1)
ISBN 978-7-301-25583-4

I. ①综… II. ①东… III. ①注册会计师-资格考试-自学参考资料
IV. ①F233

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 046607 号

本书正版具有以下标识,请认真识别:

1. 本书附有防伪标签一枚,上有卡号和密码,可获赠东奥超值网上课程、免费答疑等服务。使用方法详见本书正文第 1 页中说明。
2. 正文内局部铺有带灰网的图案。

若无以上标识即为盗版,请广大读者拒绝购买。盗版举报电话:400-627-5566

书 名	综合阶段·下册
著作责任者	东奥会计在线 组编
责任编辑	宋智广 靳兴涛
标准书号	ISBN 978-7-301-25583-4
出版发行	北京大学出版社
地 址	北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址	http://www.pup.cn 新浪微博: @北京大学出版社
电子信箱	zpup@pup.cn
电 话	东奥会计在线客服中心 400-627-5566 (24 小时热线)
印刷者	保定市中国画美凯印刷有限公司
经 销 者	新华书店
	787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 22 印张 410 千字
	2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷
定 价	32.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话: 010-62756370

编委会成员名单

(按姓氏笔画先后顺序排列)

尤磊	田明	孙明菲
闫运晓	闫华红	吕鹏
吕珍珍	刘圣妮	刘颖
许军	张志凤	陈然
陈伟锋	宋珍	佟志强
李硕	李娟	周文娟
赵冰	郭守杰	续鹏翔
上官颖林	彭娟娟	靳兴涛
窦丽娟		

前言

从1998年到2015年，东奥出版的“轻松过关”系列图书已陪伴全国数百万财会考生走过了十七个年头。

十七年来，我们用品质矗立在彩虹之巅。

- 我们打造了一支名师“梦之队”。
- 全国注会考试状元连续四年出自东奥。
- 会计辅导领域的绝对王者，市场占有率高达81%。
- 稳居京东、当当、亚马逊三大电商会计考试用书榜首。
- 知名咨询公司慧聪调查显示：东奥是考生公认的“中国会计培训第一品牌”。

十七年来，我们用“三维”架起通关之道。

2015年东奥独家震撼推出“图书+网课+面授”，开启行业先河——打造最具价值的通关体系。

十七年来，我们用“轻松”开启复习之旅。

- 我们始终秉持着“轻松过关”的编辑理念。
- 体例一直被模仿，质量从未被超越。
- 提炼重点，讲透难点，化繁为简，打造“权威教材”。
- 摒弃低质量的题海战术，精准配置关键习题。
- 精心编制模拟试题，提高考生应战能力。

十七年来，我们用“名师”点拨考试之要。

张志凤、郭守杰、闫华红、刘圣妮、刘颖、吕鹏、田明、黄智、李华等众多名师，强强联手，点石成金；助力过关，圆梦会考。

“好老师，尽在东奥”，已成为学员心声、业内共识；令同行艳羡、让学员称赞！

十七年来，我们只做一件事“让您过关”!!!

2015年“综合阶段”新版辅导书体例内容简介：

《2015年注册会计师全国统一考试辅导教材 综合阶段》（上、下册）

内容上，本书融会专业阶段六科教材精华，不仅涵盖综合阶段考试大纲重点内容，还将相关可考重要知识同步列示，并在重要知识点后附具体的案例讲解，帮助考生理解和回顾六科精华知识；形式上，借助最热的导图工具，帮助考生将书本知识形成自己的知识体系，带领综合阶段考生一路过关。

《2015 年注册会计师全国统一考试辅导用书 综合阶段·案例演练》

本书是专为综合阶段考生精心打造的习题集，汇聚经典案例，凝结名师、专家经验精髓，突出专业知识运用能力和专业判断能力等 CPA 实务能力的考核，为考生顺利通过综合阶段考试提前热身，为考生成为合格的 CPA 奠定基石。

《2015 年注册会计师全国统一考试辅导用书 综合阶段·最后四套题》

通过四套模拟题涵盖尽可能多的出题点，帮助考生在最后的冲刺阶段检验自己的学习成果，查漏补缺；同时模拟考场实战，帮助考生提前进入临考状态。

《CPA 英语词汇通关必备手册》（专业、综合阶段通用）

本书是第一本专为 CPA 英语复习量身打造的词汇手册，同时满足考生专业阶段和综合阶段的复习需求。本书不仅是 CPA 英语备考中必不可少的工具书，也是我们日常工作中不可或缺的专业辞典。

为了感谢广大考生购买正版图书，2015 年我们将继续通过“东奥会计在线”（www.dongao.com）为购买“综合阶段”辅导书的考生提供下列超值服务：

1. 免费获赠由东奥名师主讲的“真题解读班”，帮助学员直观把握综合考试的形式和感觉，实现从专业阶段到综合阶段的思路转换。

2. 免费获赠由专业老师 24 小时内给予的答疑服务，及时解惑。

为使广大考生轻松应对机考，大家可以登录 <http://jikao-demo.dongao.com/index.php> 免费体验“全国注册会计师机考考试系统环境”，熟悉答题技巧和方法，为顺利通过考试打下良好基础。

东奥始终力求向广大考生提供最实用的图书，最权威的课程。但编校工作，纷繁琐碎，限于时间和水平，本书难免存在一些缺点和错误，敬请广大考生批评指正。疏漏之处，我们会及时发布勘误，大家可以登录 www.dongao.com “勘误专区”查看。

最后，预祝广大考生都能轻松过关！

本书编委会

2015 年 4 月

目录

第一部分 公司战略与风险管理

导 言	(3)
一、考情分析	(3)
二、2015 年大纲主要变化	(3)
三、复习方法指导	(3)
模块一 核心专题精讲	(4)
专题一 战略分析	(4)
专题二 战略选择	(21)
专题三 战略实施	(47)
专题四 风险与风险管理	(64)
专题五 公司治理	(84)
专题六 风险管理框架下的内部控制	(94)
专题七 管理信息系统的应用与管理	(109)
模块二 跨专题点拨	(120)

第二部分 财务成本管理

导 言	(123)
一、考情分析	(123)
二、2015 年大纲主要变化	(123)
三、复习方法指导	(124)
模块一 核心专题精讲	(125)
专题一 财务报表分析	(125)
专题二 长期计划与财务预测	(138)
专题三 价值评估基础	(143)
专题四 资本成本	(148)
专题五 债券、股票价值评估	(154)
专题六 期权价值评估	(159)

专题七 企业价值评估	(165)
专题八 资本预算	(172)
专题九 资本结构	(180)
专题十 股利分配	(186)
专题十一 普通股和长期债务筹资	(193)
专题十二 混合筹资与租赁	(198)
专题十三 产品成本计算	(206)
专题十四 标准成本计算	(210)
专题十五 作业成本计算	(213)
专题十六 本量利分析	(217)
专题十七 短期预算	(221)
专题十八 营运资本投资	(226)
专题十九 营运资本筹资	(231)
专题二十 内部业绩评价	(233)
专题二十一 企业业绩评价	(236)
模块二 跨专题点拨	(241)

第三部分 经济法

导 言	(245)
一、考情分析	(245)
二、2015 年大纲主要变化	(245)
三、复习方法指导	(245)
模块一 核心专题精讲	(247)
专题一 基本民事法律制度	(247)
专题二 物权法律制度	(253)
专题三 合同法律制度	(262)
专题四 公司法律制度	(278)
专题五 证券法律制度	(295)
专题六 企业破产法律制度	(325)
专题七 反垄断法律制度	(338)
模块二 跨专题点拨	(344)

第一部分

公司战略与风险管理

防伪标签使用说明：

1. 刮开封底“东奥会计在线”密码图层，登陆 www.dongao.com，点击东奥首页左侧“注卡”栏目，用户完成登录后，输入随书赠卡的卡号+密码，可获赠免费答疑+真题解读班；
2. 服务有效截止日期为 2015 年 9 月 12 日。

导 言

一、考情分析

从近三年的考试情况来看,《公司战略与风险管理》平均分值为15分,相对来说比较重要,考点相对集中,易考点也会反复考查。同时,需要注意历年试题中也考查了超出大纲明确要求的知识点,例如2010年考查的波士顿矩阵,2011年考查的信息技术和信息系统。

历年综合阶段公司战略与风险管理考点如下:

专题	考点
专题一 战略分析	1. 波特五力模型分析 (2014年、2012年) 2. 波士顿矩阵 (2013年、2010年) 3. SWOT分析 (2014年、2013年、2012年)
专题二 战略选择	1. 总体战略类型 (2013年、2011年、2010年) 2. 并购战略类型、动机及失败的原因 (2014年、2013年、2012年) 3. 内部发展动因 (2013年) 4. 战略联盟类型及区别 (2014年) 5. 业务单位战略 (2013年、2012年、2011年) 6. 研究与开发战略 (2011年) 7. 质量管理 (2011年) 8. 国际化经营动因 (2013年) 9. 全资子公司与合资企业的优缺点 (2013年)
专题三 战略实施	横向分工结构 (2014年、2012年、2010年)
专题四 风险与风险管理	企业面对的风险种类 (2014年、2013年、2012年、2010年)
专题六 风险管理框架下的内部控制	1. 内部控制的要素 (2013年) 2. 资金活动需关注的主要风险 (2013年) 3. 研究与开发需关注的主要风险 (2011年) 4. 内部控制评价报告 (2013年)

【提示】战略变革管理在2012年考查过,但未纳入2015年的考纲范围内。

二、2015年大纲主要变化

1. “战略选择”下增加“职能战略”;
2. “战略实施”下删除“战略变革管理”;
3. “风险与风险管理”下增加“风险管理技术与方法”、“风险管理的其他相关问题”;
4. 新增“公司治理”、“管理信息系统的应用与管理”;
5. “风险管理框架下的内部控制”下增加“风险管理、公司治理、内部控制三者的关系”。

三、复习方法指导

从总体上来讲,任何一门学科的学习都是一样的,就是要将书本上的基础知识学透、学活,在头脑中形成清晰的知识体系与脉络,不要死记硬背,而要在理解的基础上掌握知识点,活学活用,以不变应万变。

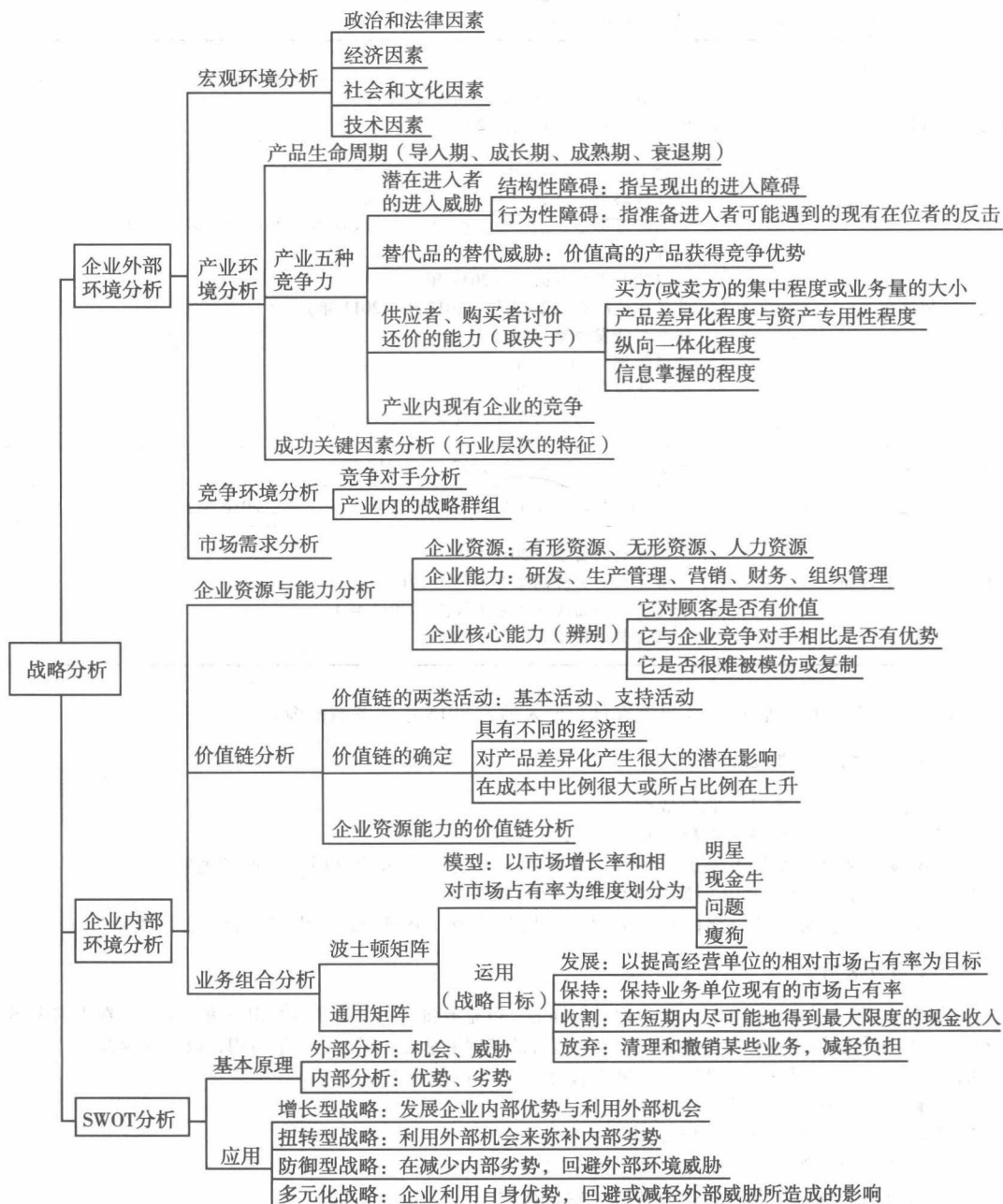
以下是针对综合阶段《公司战略与风险管理》的具体复习方法:

1. 认真阅读教材,夯实基础知识;
2. 积累案例,多角度思考分析案例,举一反三;
3. 从整体上把握教材框架,多总结,融会贯通各知识点;
4. 适当模拟训练,掌握答题技巧和提高做题速度。

模块一

核心专题精讲

专题一 战略分析



一、企业外部环境分析

从公司战略角度分析企业的外部环境，是把握环境的现状及变化趋势，利用有利于企业发展的机会，避开环境可能带来的威胁，这是企业谋求生存发展的首要问题。

（一）宏观环境分析

PEST 分析是指对宏观环境的分析，是通过政治和法律因素、经济因素、社会和文化因素、技术因素这四个因素来进行分析企业集团所面临的状况。

分析因素	定义和特点	分析方向
政治和法律因素	政治和法律因素是制约和影响企业的政治要素和法律系统，以及其运行状态。其主要通过间接的方式影响企业战略，具有不可预测性、直接性、不可逆转性	1. 企业所在国家和地区的政局稳定状况 2. 政府行为对企业的影响 3. 执政党所持的态度和推行的基本政策 4. 各政治利益集团对企业活动产生的影响 1. 和企业经营密切相关的经济法律法规 2. 国家司法机关和执法机关 3. 企业的法律意识 4. 国际法所规定的国际法律环境和目标国的国内法律环境
经济因素	经济因素是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策。相比政治和法律因素，经济环境的影响更加直接，更加具体	社会经济结构；经济发展水平；经济体制；宏观经济政策；当前经济状况；其他一般经济条件
社会和文化因素	社会和文化因素的范围广泛	人口因素；社会流动性；消费心理；生活方式变化；文化传统；价值观等
技术因素	企业所处的环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合	国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势

【案例 1-1】PEST 分析应用案例

联想企业 PEST 分析

一、政治环境分析

（一）财政政策对行业的影响分析：1. 国务院印发了《进一步鼓励软件产业和集成电路产业发展的若干政策》，包括：（1）财税政策：继续实施软件增值税优惠政策，对符合条件的企业免征营业税等；（2）投融资政策：鼓励、支持企业加强产业资源整合等；（3）研究开放政策；（4）进出口政策；（5）人才政策；（6）知识产权政策；（7）市场政策；2. 关于进一步规范和加强政府机关软件资产管理的意见，为国内大型软件企业提供市场。3. 扩大高新技术企业免抵退税范围。

（二）货币政策对行业的影响：为应对通货膨胀，实现经济软着陆，今后一段时期，我国将继续实行积极的货币财政政策，严控地方融资平台贷款，压制地方政府的投资冲动，新增信贷投放额下降，行业资金流动较弱，运营周期将会拉长。

（三）产业政策对行业的影响：1. 废弃电器电子产品回收处理管理条例的正式实施对于相关电子计算机产品来说成本压力加大；2. 根据国务院对软件企业的鼓励，新的信息化应用，云计算、物联网、移动 3G、三网融合等新技术、新应用将是软件企业的发展重点方向；3. 十二五规划中下一代互联网建设、家电下乡的深入、政府信息化的大力投入、农村教育投入的增加以及全面的医疗信息化升级，将成为 PC 市场需求的主要推动力。

二、经济环境分析

（一）经济环比下滑，计算机行业增速放缓，我国电子制造业和经济增速具有高度相关性，增速走势基本一致。为抑制通货膨胀，货币政策的紧缩程度提高，中国经济周期性下行压力。据统计，计算机行业在 2011 年一季度增速放缓，实现销售产值 4534 亿元，同比增长 13.9%；出口交货值 3330 亿元，同比增长 7.0%，比去年同期下降 24.9 个百分点。生产微型计算机 6163 万台，同比增长 18.8%，其中笔记本电脑 4542 万台，增长 8.0%，占微机比重达 73.7%；数码相机 1744 万台，增长 0.9%。一季度淡季出货量增速下滑剧烈，表明市场在经历了 2010 年的恢复性购机之后，再次进入缓慢增长的态势。

（二）计算机投资维持高增长：2011 年一季度，计算机行业完成固定资产投资 126.5 亿元，同比增长 80.6%，增速比去年同期高 25.4 百分点；新增固定资产投资 33.7 亿元，同比增长 105.1%。计算机行

业固定资产投资增速维持高位,存在产能过剩的潜在风险。

(三) 出口增速降低:2011年一季度计算机出口呈现低速增长态势,出口额479亿美元,同比增长5.9%。从主要产品看,笔记本电脑出口203亿美元,同比增长3.5%,台式机出口12亿美元,同比下降27.7%。由于外需增长的减缓,计算机产品出口增速较慢,特别是笔记本出口。预计今年外部需求难以有较大程度改善,特别是日本地震对半导体晶源供给产生了不利影响。

(四) 人民币升值:人民币持续不断的升值,将提高联想的海外销售成本,从而降低净利润收入。因此,综合来看,今年计算机行业大幅回升的可能性很小。

三、社会环境分析

随着经济的发展,互联网及移动互联网的快速普及,推动电脑、特别是笔记本电脑的需求的快速增长,手持便携移动设备是未来个人计算机发展的趋势。改革开放以来,无论从实物消费量还是从价值消费量看,人们的消费水平都有了很大的提高。经济的发展使人们收入不断增加,消费需求逐渐增大,特别是精神文化和生活娱乐的需求在不断增加,也就为电脑提供了更大的发展空间。也为计算机进入千家万户提供了广阔的消费市场。

四、技术环境分析

尽管现在,大多数电脑使用的还是微软和Intel公司的组合品,但市场情况已经出现了变化。随着智能手机和平板电脑的热销和普及,基于ARM架构处理器的苹果IOS系统和Android系统迅速崛起,已经动摇了Wintel联盟,新的格局正在形成之中。这为企业未来的发展带来了机遇。

(二) 产业环境分析

1. 产品生命周期

产业要经过四个阶段:导入期、成长期、成熟期和衰退期。这些阶段是以产业销售额增长率曲线的拐点划分。产业的增长与衰退由于新产品的创新和推广过程而呈“S”形。当产业走过它的使用寿命时,竞争的性质会发生变化。以下是四个阶段各自的竞争特点。

生命周期阶段	竞争特点
导入期	(1) 产品特点:产品虽然设计新颖,但质量有待提高,尤其是可靠性。产品的类型、特点、性能和目标市场尚在不断变化当中 (2) 市场特点:只有高收入的用户尝试新产品,产品的价格弹性较小,市场上只有很少的竞争对手 (3) 利润状况:可以采用高价格、高毛利的策略,但是销量小使得净利润较低 (4) 企业战略:企业的规模可能很小,企业的战略目标是扩大市场份额,争取成为“领头羊”。这个时期的主要战略路径是投资于研究与开发和技术改进,提高产品质量 (5) 经营风险:导入期风险很高,产品的各方面存在很大的不确定性
成长期	(1) 产品特点:各厂家的产品在技术和性能方面有较大的差异 (2) 市场特点:产品销量节节攀升(成长期的标志),消费者对质量的要求不高。市场扩大,竞争者涌入,企业之间开始争夺人才和资源,会出现兼并等意外事件 (3) 利润状况:由于需求大于供应,此时产品价格最高,单位产品净利润也最高 (4) 企业战略:争取最大市场份额,并坚持成熟期的到来。主要战略路径是市场营销,此时是改变价格形象和质量形象的最好时机 (5) 经营风险:成长期经营风险有所下降,主要因为产品本身的不确定性在降低。但竞争的加剧使得经营风险维持在较高的水平
成熟期	(1) 产品特点:产品逐步标准化,差异不明显,技术和质量改进缓慢 (2) 市场特点:竞争者出现挑衅性的价格竞争(成熟期标志),市场基本饱和,新客户减少,主要靠老客户的重复购买 (3) 利润状况:产品价格开始下降,毛利率和净利率开始下降,利润空间适中 (4) 企业战略:经营重点转向巩固市场份额同时提高投资报酬率,主要战略路径是提高效率,降低成本 (5) 经营风险:经营风险进一步降低,现金流量变得比较容易预测,经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间及总体利润水平的高低
衰退期	(1) 产品特点:各企业的产品差别小,价格差异也进一步缩小。为了降低成本,产品质量可能会出现 (2) 市场特点:只有大批量生产并有自己分销渠道的企业才具有竞争力,有些竞争者先于产品退出市场 (3) 利润状况:产品的价格、毛利都很低 (4) 企业战略:首先是战略防御,获取最后的现金流。战略实施途径是控制成本,以求能维持正的现金流 (5) 经营风险:经营风险进一步降低,主要悬念是什么时间产品将完全退出市场

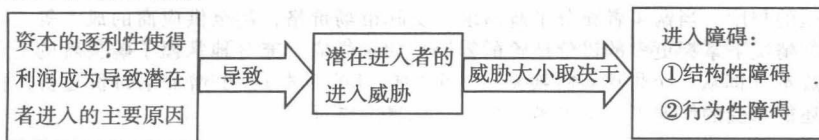
【提示】产品生命周期曲线不只有“S”形，在分析现实经济现象时要首先分析所分析的案例是否适用于“S”形生命周期曲线。

2. 产业五种竞争力（2014年、2012年）

波特认为，在每一个产业中都存在五种基本竞争力量，即潜在进入者、替代品、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡，这五种力量共同决定产业竞争的强度以及产业利润率，最强的一种或几种力量占据着统治地位并且从战略形成角度来看起着关键性作用，产业中众多经济技术特征对于每种竞争力的强弱都是至关重要的。

五种竞争力分析

（1）潜在进入者的进入威胁



进入者障碍知识点总结		
进入障碍是指那些允许现有企业赚取正的经济利润，却使产业的新进入者无利可图的因素	结构性障碍：指呈现出的进入障碍	1) 规模经济。规模经济是指在一定时期内，企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时，其单位成本趋于下降。当产业规模经济很显著时，处于最小有效规模或者超过最小有效规模经营的老企业对于较小的新进入者就有成本优势，从而构成进入障碍
		2) 现有企业对于关键资源的控制。现有企业对于关键资源的控制一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应，分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制。如果现有企业控制了生产经营所必须的某种资源，那么它就会受到保护而不被进入者所侵犯
		3) 现有企业的市场优势。现有企业的市场优势主要表现在品牌优势上。这是产品差异化的结果，产品差异化是指由于顾客或用户对企业产品的质量或商标信誉的忠实程度不同，而形成的产品之间的差别
	行为性障碍：指现有企业对进入者实施报复手段所形成的进入障碍	1) 限制进入定价。限制进入定价往往是在位的大企业报复进入者的一个重要武器，特别是在那些技术优势正在削弱、而投资正在增加的市场上，情况更是如此。在限制价格的背后包含有一种假定，即从长期看，在一种足以阻止进入的较低价格条件下所取得的收益，将比一种会吸引进入的较高价格条件的收益要大。在位企业试图通过低价来告诉进入者自己是低成本的，进入将是无利可图的
		2) 进入对方领域。进入对方领域是寡头垄断市场常见的一种报复行为，其目的在于抵销进入者首先采取行动可能带来的优势，避免对方的行为给自己带来的风险

（2）替代品的替代威胁

五力模型中替代品威胁所指的替代品是指间接替代品对于老产品的威胁。所谓间接替代品是能起到相同作用的产品非直接地取代另外一些产品。老产品能否被新产品替代主要取决于两种产品的性能——价格比。对于老产品来说，当替代品的威胁日益严重时，老产品往往已经处于成熟期或者衰退期，此时产品的设计和标准化程度较高，技术已经相当成熟。因此，老产品提高产品价值的主要途径是降低成本与价格。

当然，替代品的替代威胁并不一定意味着新产品对老产品最终的取代。但是，替代品之间的竞争规律仍然是不变的，那就是价值高的产品获得竞争优势。

（3）供应者、购买者讨价还价的能力

购买者和供应者讨价还价的主要内容围绕价值增值的两方面——功能与成本。讨价还价的双方都力求在交易中使自己获得更多的价值增值。购买者和供应者讨价还价能力大小取决于以下因素：

①买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小。当购买者的购买力集中，或者对卖方来说是一笔很可观的交易时，该购买者讨价还价能力就会增加。对偶地，当少数几家公司控制着供应者集团，在其将

产品销售给较为零散的购买者时,供应者通常能够在价格、质量等条件上对购买者施加很大的压力。

②产品差异化程度与资产专用性程度。当供应者的产品存在着差别化,因而替代品不能与供应者所销售的产品相竞争,供应者讨价还价的能力就会增强。反之,如果供应者的产品是标准的,或者没有差别,又会增加购买者讨价还价的能力。因为在产品无差异的条件下,购买者总可以寻找到最低的价格。与产品差异化程度相联系的是资产专用化程度,当上游的供应者的产品是高度专用化的,它们的顾客将紧紧地与它们联系在一起,在这种情况下,投入品供应商就能够影响产业利润。

③纵向一体化程度。如果购买者实行了部分一体化或存在后向一体化的现实威胁,在讨价还价中就处于能迫使对方让步的有利地位。同样,当供应者表现出前向一体化的现实威胁,也会提高其讨价还价能力。

④信息掌握的程度。当购买者充分了解需求、实际市场价格,甚至供应商的成本等方面信息时,要比在信息贫乏的情况下掌握更多的讨价还价的筹码。如果供应者充分地掌握了购买者的有关信息,了解购买者的转换成本(即从一个供应者转换到另一个供应者的成本),也增加了讨价还价的能力,并在购买者盈利水平还能承受的情况下,拒绝给予提供更优惠的供货条件。

(4) 产业内现有企业的竞争

产业内现有的竞争是指一个产业内的企业为市场占有率而进行的竞争,这种竞争通常是以价格竞争、广告战、产品引进以及增加对消费者的服务等方式表现出来。

【案例 1-2】

团购行业五力模型分析

1. 产业内现有企业的竞争

由于其进入壁垒和退出壁垒均较低,以及行业的产品从类别上差别不是特别明显,客户在不同的团购网站的消费的转换成本较低等原因,行业内竞争十分激烈,如何迅速树立良好的品牌效应成为当下各个团购网站的主要战略意图。在激烈的行业竞争状态之下,很多网站不再单纯地比拼规模、比拼价格,而是转向垂直化经营,即实行集中差异化战略;基于团购网站主要促进本地服务的交易的特征,团购网站的区域细分化也进一步使得竞争更趋理性和有序。

2. 潜在进入者的进入威胁

这个用户增长快,现金流持续性好,而且门槛较低的年销售额超过 50 亿元的团购市场无疑成为兵家必争之地。潜在进入者主要有以下几类:行业或其他行业中失利的创业团队;有充足闲置资金的投资者;行业想靠已有用户或商户资源多开一条财路的公司,如传统电子商务网站,网络媒体公司等;进行前向一体化的其他商家等。但是随着行业的发展渐趋成熟,行业内企业规模的不断扩大,行业进入门槛也在不断提高。大规模融资的注入,迅猛全国扩张,赢家通吃的格局使得行业内成功企业规模迅速扩大,实力不断提高,产品差别化程度提高和品牌效应引起的顾客忠诚度的逐渐聚集不断拉高该行业的进入门槛。总的来说,潜在进入者资金实力雄厚,行业经验均丰富,客户渠道流畅,推广平台较好,威胁不容忽视。

3. 替代品的替代威胁

团购是电子商务领域的新型细分行业,团购网站面临的替代品压力主要来自传统的 B2B、B2C 电子商务网站以及线下的团购活动,如以产品专业化经营起家的京东和当当为例。目前团购网站的产品线还较少涉足图书和电子产品。团购多以中低端,非精密电子设备为主。以城市生活、家居日常用品等轻工业产品为主的团购行业与传统一站式 B2C、B2B 网站在业务模式和市场方面还存在着一定的差别,可以说是两个细分的市场。总的来说,信息充分易获取,交易规模的高增长潜力以及良好的商家网站合作模式使得网络团购显著优于传统的线下团购活动,在互联网受众中极具竞争力;团购的价格优势也促使团购网站能更好地面对传统 B2B、B2C 电子商务网站的竞争。总体上替代品威胁较小。

4. 供应者讨价还价能力

团购网站的供应链上游是分散在各个城市的大小不一的商家、企业。行业的快速发展使得本行业所面临的供应商压力不断变化并逐渐趋于稳定。行业发展初期,市场广阔,各类商家都愿意通过网上团购这种新兴消费模式扩大本企业的营销规模,提升品牌知名度。随着团购网站的爆发式增长,行业集中程度快速加大,上游商家的选择余地增大,对团购网站的质量也变得挑剔,网站面临的供应商压力加大。上游商家的规模,所在地理位置等也决定着团购网站面临的压力大小。与大规模,高知名度的品牌商家合作能够很好地提高网站的知名度,因而品牌商家在合作中也更具有话语权。同时本行业对供应者有较高的依赖程度,进一步增大了供应商的压力。需要指出的是,供应者讨价还价能力的大小也取决于团购网站本身的市场占有率。市场占有率越高,卖方议价能力越弱,因为团购给卖方提供的附加价值越大。总体来说卖方力量总体来说还是相当有限的,强大的卖方会自己通过自己的渠道进行销售,而不需要第三方介入。

5. 购买者讨价还价的能力

总体来看,团购行业中买方力量比较弱小,基本没有议价能力。团购网站提供的是一种商业折扣服务,因而消费者对价格敏感。某个具体产品的团购数量可以看作是买方力量很粗略的一个指标。可以说团购的经营模式本质上促使消费者聚合,赋予了消费者一定的议价能力。现阶段的团购网站可以形象地描述为促进本地衣食住行等服务交易的网络掇客。

3. 成功关键因素分析

成功关键因素(KSF)是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产。一个行业的成功关键因素是指那些影响行业内企业在市场上最大限度获利的关键因素。

成功关键因素随着产业的不同而不同,甚至在相同的产业,也会因产业驱动因素和竞争环境的变化而随时间变化。

【提示】成功关键因素和企业核心竞争力是两个层面的特征,成功关键因素是产业和市场层次的特征,是产业内成功企业的共性,而企业核心竞争力是单个企业的个体特征。

【案例 1-3】

零售企业的成功关键因素

1. 本土化

本土化的运营管理可以让零售企业的经营更贴近于百姓,更容易与当地的生活方式、社会文化、消费习惯相融合。如果企业要在当地市场立足,首先必须了解当地市场的特殊性,这样才能确定企业的经营模式中有哪些部分可以原封不动地留下来,哪些需要进行本地化,还有哪些必须彻底改变。本土化是零售企业所要走的一条必经之路,不论从任何方面来看,它都有利于降低成本与增加利润,并为当地经济的繁荣起到一定的作用,创造多赢的局面。

2. 扩大经营规模

扩大经营规模是零售企业竞争的重要手段,随着市场竞争日趋激烈,低价竞争已无法避免。因此如何降低采购成本,便成为其首要解决的问题,而累积采购能力、以量制价是最佳的策略,为达到这个目的,就必须快速开发新店或采取收购等策略以达到经营规模,提升采购能力,以便提高与供货商之间的谈判筹码,压低采购成本,使商品更便宜、更具有竞争力。

3. 降低成本

低价是零售企业的生存法宝,不论是沃尔玛的“天天低价”,还是家乐福的“天天平价”等,这些都是利用促销活动来吸引人气。可是在这些低价平价的背后所包含的真正意义是如何降低企业成本,将其利润给予顾客,只有这样企业才有可能持续经营下去。

4. 发展自有品牌商品

在市场已处于高度竞争的态势下,零售企业发展自有品牌战略显的越来越为重要。因为这项策略最能够让消费者享受到高品质、低价位的利益,重点是本土厂商也能从中获利。委托知名厂商代工再贴上自有品牌,除了品质有保障外,售价也可以便宜 15% 至 20%,对消费者最有利。何况自有品牌商品竞争力强,可以照顾到基本毛利,所以对零售企业来说发展自有品牌战略具有重要意义。

5. 培训专业人才

对于零售企业而言,加大对人员培训的投入比其他投入显得更为重要,因为这种投入的潜在收益十分巨大。除了可以提高人员素质和改善服务质量以外,对人员实施系统的、专业的培训有助于提高零售企业的核心竞争力和规范化经营程度,并为企业的可持续发展提供必要的人才保证。

(三) 竞争环境分析

作为产业环境分析的补充,竞争环境分析的重点集中在与企业直接竞争的每一个企业。竞争环境分析又包括两个方面:一是从个别企业视角去观察分析竞争对手的实力;二是从产业竞争结构视角观察分析企业所面对的竞争格局。

1. 竞争对手分析

对竞争对手的分析有四个方面的主要内容,即竞争对手的未来目标、假设、现行战略和潜在能力。