**2018年注册会计师全国统一考试**

**《公司战略与风险管理》答案及依据**

**一、单项选择题**

1、答案： C

依据： 《 会司战略与风险管理 》 教材“第二章 战略分析 第一节 企业外部环境分析”。

2、答案： D

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第二章 战略分析 第一节 企业外部环境分析”。

3、答案： C

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第二章 战略分析 第二节 企业内部环境分析”。

4、答案： C

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第四章 战略实施 第二节 公司战略与企业文化”。

5、答案： B

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第四章 战略实施 第二节 公司战略与企业文化”。

6、答案： D

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第二章 战略分析 第三节 SWOT 分析”。

7、答案： D

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第六章 风险与风险管理 第一节 风险管理基本原理”。

8、答案： B

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第六章 风险与风险管理 第四节 风险管理体系”。

9、答案： D

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第二章 战略分析 第二节 企业内部环境分析”。

10、答案： C

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第四节 国际化经营战略”。

11、答案： C

依据： 《 会司战略与风险管理 》 教材“第四章 战略实施 第五节 信息技术在战略管理中的作用”。

12、答案： C

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第六章 风险与风险管理 第一节 风险管理基本原理”。

13、答案： B

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第四章 战略实施 第五节 信息技术在战略管理中的作用”。

14、答案： A

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第六章 风险与风险分析 第一节 风险管理基本原理”。

15、答案： A

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第二节 业务单位战略”。

16、答案： C

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第四章 战略实施 第四节 战略管理中的权力与利益相关者”

17、答案： B

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第一章 战略与战略管理 第二节 战略管理概述”。

18、答案： C

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第四章 战略实施 第一节 公司战略与组织结构”。

19、答案： C

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第六章 风险与风险管理 第五节 风险管理技术与方法”。

20、答案： C

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第六章 风险与风险管理 第一节 风险管理基本原理”。

21、答案： A

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略分析 第一节 总体战略”。

22、答案： C

依据： 《 会司战略与风险管理 》 教材“第四章 战略选择 第一节 公司战略与组织结构”。

23、答案： A

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第四节 国际化经营战略”。

24、答案： A

依据： 《 会司战略与风险管理 》 教材“第四章 战略实施 第四节 战略管理中的权力与利益相关者”。

**二、多项选择题**

1、答案： BCD

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第六章 风险与风险管理 第四节 风险管理体系”

2、答案： ABCD

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第二章 战略分析 第一节 企业外部环境分析”。

3、答案： BCD

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第三节 职能战略”。

4、答案： CD

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第一节 总体战略”。

5、答案： ABD

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第四节 国际化经营战略”。

6、答案： BC

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第四章 战略实施 第三节 战略控制”。

7、答案： ACD

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第一章 战略与战略管理 第一节 公司战略的基本理论”

8、答案： AC

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第二节 业务单位战略”

9、答案： AB

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第一节 总体战略”。

10、答案： AB

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第六章 内部控制 第二节“内部控制的要素”

11、答案： BCD

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第三节 职能战略”。

12、答案： BC

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第六章 风险与风险管理 第五节 风险管理技术与方法”。

13、答案： AB

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第一节 总体战略”。

14、答案： BCD

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第六章 风险与风险管理 第一节 风险管理基本原理”。

**三、简答题**

**1、答案：**

( 1 ) 1 ）规避竞争，拓展非竞争性市场空间。“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”。

2 ）创造并攫取新需求。“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，回归到最简单家庭亲情的生活方式中。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梢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”。

3 ）打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系。“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，......由于降低了农产品物流和包装成本，会员们能够亲历有机产品的生产过程，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”。

( 2 ) 1 ）审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组。“农园将农业、休闲业、教育产业融为一体”。

2 ）重新界定产业的买方群体。“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”。

3 ）放眼互补性产品或服务。“农园将农业、休闲业、教育产业融为一体”。

4 ）重设客户功能性或情感性诉求。“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”；“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事活动，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，这些活动是孩子们在城市中不可能见到的”； “在农园一角设立了一个大食堂，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，洗碗用的不是洗涤灵，而是麦麸，更增添了农园天然质朴环保的色彩”。

5 ）跨越时间参与塑造外部潮流。“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”。

依据： 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第二节 业务单位战略”。

**2、答案：** ( 1 ) 1 ）密集型战略。

① 市场渗透--现有产品和现有市场。“坚守阵地”，这种战略强调发展单一产品，试图通过更强的营销手段来获得更大的市场占有率。“多年来，乡中情公司专注辣椒调味制品”。对于乡中情公司而言，实施这一战略的主要条件是：

A ．如果其他企业由于各种原因离开了市场，那么采用市场渗透战略比较容易成功。‘乡中情’辣普热销多年，无一家其他同类产品能与其抗衡，

B.企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势，那么实施市场渗透战略是比较容易的。“‘乡中情’辣酱热销多年，无一家其他同类产品能与其杭衡，关健原因就在于其高度稳定的产品品质和低廉的产品价格”。

C.当市场渗透战略对应的风险较低，且在需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用。“多年来，乡中情公司专注辣椒调味制品，......不投资控股其他企业，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”。

② 市场开发--现有产品和新市场。市场开发战略是指将现有产品或服务打入新市场的战略。“乡中情公司在国内 65 个大中城市建立了省级、市级代理机构。 2001 年，乡中情公司产品已出口欧洲、北美、澳洲、亚洲、非洲多个国家和地区”。对于乡中情公司而言，实施这一战略的主要条件是：

A.存在未开发或未饱和的市场。“原本是地方特色的辣椒调味品‘乡中情’辣酱，如今成了全国和世界众多消费者佐餐和烹饪的佳品”，说明地方特色产品开发为被全国乃至世界接受的产品。

B.企业在现有经营领域十分成功。“‘乡中情’辣酱热销多年，无一家其他同类产品能与其抗衡，关健原因就在于其高度稳定的产品品质和低廉的产品价格”。

C.企业拥有扩大经营所需要的资金和人力资源；企业存在过剩的生产能力。“乡中情公司在 Z 地区建立了无公害辣椒基地和绿色产品原材料基地，搭建了一条“企业十墓地十农户”的农业产业链， 90 ％以上的原料都来源于这一基地” ; “先打款后发货，现货现款，乡中情公司将产品做成了硬通货， 经梢商只要能拿到货，就不愁卖，流通速度快”；“不贷款。

D.企业的主业属于正在迅速全球化的产业。“原本是地方特产的辣椒调味品‘乡中情’辣酱，如今成了全国和世界众多消费者佐餐和烹饪的佳品”，说明地方特色产品变为全球化产品。

③ 产品开发--新产品和现有市场。这种战略是在原有市场上，通过技术改进与开发研制新产品。 “‘乡中情’产品相继开发的十几种品类”。

对于乡中情公司而言，实施这一战略的主要条件是：

企业具有较高的市场信誉度和顾客满意度。“‘乡中情’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产品价格” ；“‘乡中情’辣酱恰到好处地平衡了辣、香、咸口味，让最大多数消费者所接受。‘乡中情’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，虏获消费者的舌尖。乡中情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”。

2 ）一体化战略，纵向一体化战略中的后向一体化。是指获得供应商的所有权或加强对其控制权。“为了确保原料品质与低成本的充足供应，乡中情公司在 z 地区建立了无公害辣椒基地和绿色产品原材料基地，搭建了一条“企业＋基地＋农户”的农业产业链， 90 ％以上的原料都来源于这一基地”。

对于乡中情公司而言，实施这一战略的主要条件是：

A ．企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求。“为了确保原料品质与低成本的充足供应’。

B ．企业所在产业的增长潜力较大。“一个曾经的‘街边摊’，发展成为一个上级利税上亿元的国家级重点龙头企业”。

C .企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等。“搭建了一条“企业＋基地＋农户”的农业产业链” ( 说明以企业具备人力资源） ；“先打款后发货，现货现款，乡中情公司将产品做成了硬通货，只要能拿到货，就不愁卖，流通速度快”； “不贷款”（都说明现金流充足）。

D ．企业产品价格的稳定对企业而言十分关健，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。“‘乡中情’产品价格一直非常稳定，价格涨幅微乎其微”；“为了确保原料品质与低成本的充足供应”。

( 2 ) l ）产品策略。

① 产品组合策略。

乡中情公司的产品组合很简单，从产品组合的宽度看，就是 1 大类，“乡中情”辣酱。从产品组合的深度看，“乡中情”相继开发了十几种品类产品。乡中情公司的产品组合策略，也是 1 种，扩大产品组合，加强产品组合的深度。“相继开发了十几种品类产品”。

② 品牌和商标策略。

乡中情公司的品牌和商标策略属于单一的企业名称。“着力打造‘乡中情’品牌” ; “多年来‘乡中情’产品从未更换包装和瓶贴， … … ，‘乡中情’产品土气的包装和瓶贴，已固化为最深入消费者内心的品牌符号”。

③ 产品开发策略。

“相继开发了十几种品类产品”。

2 ）促销策略。

在促销组合的四个要素构成（广告促销、营销推广、公关宣传、人员推销）中，乡中情公司以其独特的方法，主要采用后两种。

① 公关宣传。指宣传企业形象，以便为企业及其产品建立良好的公众形象。“二是靠广泛深入的铺货形成高度的品牌曝光，直接促成了即时的现实销售”。

② 人员推销。“一是靠过硬的产品让消费者口口相传”。

3 ）分销策略。乡中情公司采用间接分销渠道，“大区域布局，一年一次经销商会”。

4 ）价格策略。“中低端人群是‘乡中情’辣酱的目标客户，与此相应的就是低价策略”；“‘乡中情’产品价格一直非常稳定，涨幅微乎其微”。

依据 《 公司战略与风险管理 》 教材“第三章 战略选择 第一节 总体战略”、“第三章 战略选择 第三节 职能战略”。

**3、答案：**

( 1 ) 1 ）确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。虽然价值链的每项活动，包括基本活动和支持活动，都是企业成功所必经的环节，但是，这些活动对企业竞争优势的影响是不同的。在关健活动的基础上建立和强化这种优势很可能使企业获得成功。“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。环亚汽车公司下大力气增强企业这些关键性活动的竞争优势， … … ”。

2 ）明确价值链内各种活动之间的联系。价值链中基本活动之间、基本活动与支持活动之间以及支持活动之间存在各种联系，选择或构筑最佳的联系方式对于提高价值创造和战略能力是十分重要的。“环亚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”；" 2008 年环亚汽车公司以近 2 亿元的价格收购了半导体制造企业中达公司，此次收购使环亚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 年环亚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”； “2009 年环亚汽车公司收购国内美泽客车公司，获得客车生产许可证； 2014 年环亚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”，都是环亚汽车公司选择或构筑了公司价值链内各种活动最佳的联系方式，以提高公司价值创造和战略能力。

3 ）明确价值系统内各项价值活动之间的联系。价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。价值系统内包括供应商、分销商和客户在内的各项价值活动之间的许多联系。“近年来，环亚汽车公司开启了向产业上下游延展的战略新举措” ; " 2015年环亚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，这一收购整合了环亚汽车公司汽车零部件的生产” ; " 2016 年环亚汽车公司以 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， … … 实现了环亚汽车公司的动力锂电池优势与盐湖锂资源优势相结合” ; " 2015 年环亚汽车公司与广安银行......合资成立环亚汽车金融公司， … … 向汽车服务市场延伸”，都是环亚汽车公司选择和构筑了价值系统中企业与企业的价值链之间最佳的联系方式。

( 2 ）发展战略一般可以采用三种途径，即外部发展（并购）、内部发展（新建）与战略联盟。环亚汽车公司实施发展战略所采用的三种途径具体表现为：

l ）内部发展（新建）。“环亚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 % " ； “环亚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”；“环亚汽车公司自主研发的永磁同步电机功率大、扭矩大，足够满足双模电动汽车与纯电动车的动力需求”；“环亚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”。

2 ）外部发展（并购）。“ 2003 年，环亚公司收购了一家汽车制造公司，成立了环亚汽车公司” ; " 2008 年环亚汽车公司以近 2 亿元的价格收购了半导体制造企业中达公司” ; " 2009 年环亚汽车公司收购国内美泽客车公司，获得客车生产准生证” ; " 2015 年环亚汽车公司收购专门从事盐湖资源综合利用产品的开发、加工与悄售的东州公司”。

3 ）战略联盟。“ 2011 年环亚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” ； " 2014 年环亚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” ; " 2016 年环亚汽车公司以 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” ; " 2015 年环亚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”。

依据 《 公司战略与风险管理 》 教材“第二章 战略分析 第二节 企业内部环境分析”；“第三章 战略选择 第一节 总体战略”。

**4、答案：**

( l ）四水集团存在的公司治理问题的类型是经理人对于股东的“内部人控制”问题。主要表现有：

l ）信息披露不规范、不及时。“未按规定披露重大关联交易， … … ，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，四水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 ）工资、奖金等收入增长过快，侵占利润。“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。四水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 一 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 1 317 万元、 1 436 万元和 1 447 万元薪酬，均超过同期四水集团归属于母公司股东的净利润水平”。

3 ）资产转移。“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” ; “连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款”。

4 ）大量负债，甚至亏损。“利用上市公司信用为关联公司进行大量违规担保（这是一种变相的负债） " ；“公司 2011 一 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多年大额亏损的状况。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”。

( 2 ）本案例中，四水集团资金活动存在的主要风险有两个：

l ）资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺作。“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”；“连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款”；“利用上市公司信用为关联公司进行大量违规担保， … … ，一旦这些巨额贷款到期无法偿还，四水集团就必须承担起还款的责任”。

2 ）资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境。一方面，“在关联公司间进行频繁的资金拆借， 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 27 250 万元， ' ；另一方面“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”；导致“ 2011 一 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多年大额亏损的状况”。

依据 《 公司战略与风险管理 》 教材“第五章 公司治理 第三节 三大会司治理问题”“第七章 内部控制 第三节 内部控制的应用”。

**四、综合题**

**答案：**

( 1 ）公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围。科通公司初创时期的业务定位是做手机业务，“要做一款设计好、品质好而价格又便宜的智能手机”；而历经 8 年的发展，到 2018 年科通公司上市之前、公司的业务定位是，涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全履盖的互联网企业”。

( 2 ）依据“战略钟”理论，科通智能手机与生态链产品所采用的竞争战略类型是混合战略，即在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。亦即差异化与成本领先兼顾的战略。“科通坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比”； “这款号称顶级配置手机定价只有 1 999元，几乎是同配置手机价格的一半”； “由于科通品牌给人们高性价比的印象已经根深蒂固，因此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”； “感动人心、价格厚道”。

科通智能手机与生态链产品能够实现混合战略主要依靠互联网信息技术。

首先，企业可以借助信息技术推出区别于竞争对手的新产品、新服务，从而获得竞争优势。“科通公司首先是运用互联网工具，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”；“在刘毅看来，‘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； … … ，做到感动人心、价格厚道”。

其二，信息技术在企业中的应用可以帮助企业在生产、工程、设计、服务等环节有效降低成本，甚至达到行业中最低的运营成本”；“开创了官网直销预订购买的发售方式，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果道费用”；“在刘毅看来，‘互联网思维’体现在两个关健点上： … … ，二是效率，利用互联网技术提高企业的运行效率，使优质的产品能够以高性价比的形式出现，做到感动人心、价格厚道”。

( 3 ) “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，向科通公司学习的企业基准分析的基准类型是过程或活动基准，即以具有类似核心经营的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争关系。这类基准分析的目的在于找出企业做得最突出的方面。“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”，说明不是同一行业企业，当然也不存在直接竞争关系。

( 4 ）科通公司在 2015 年所面临的市场风险主要表现在两个方面：

l ）能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险。“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合作协同关系，不能有丝毫闪失。而科通的供货不足、发货缓慢被指为‘饥俄营销’，开始颇受质疑”；“芯片供应商 G 公司的一脚急刹车成为导火线”。

2 ）潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。“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， 0 会司和 V 公司也借助强大的线下渠道开始崛起”；“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”。

( 5 ）科通公司 2016 年所采用的收缩战略（撤退战略）的主要方式有：

l ）紧缩与集中战略中的机制变革，主要做法是调整管理层领导班子。“刘毅亲自负责科通手机供应阵管理。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 ）转向战略中的调整营稍策略，在价格、广告、渠道等环节推出新的举措。“开启‘新零售’战略， … … 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”；“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，先后请来几位明星作为代言人，赢得了不少新老客户”。

( 6 ）科通生态链所采用的发展战略的类型属于相关多元化（同心多元化）。“科通生态链的投资主要围绕以下 5 大方向：手机周边，如手机的耳机、移动电源、蓝牙音箱；智能可穿戴设备，如科通手环、智能手表；传统白电的智能化，如净水器、净化器；极客酷玩类产品，如平衡车、 3D 打印机；生活方式类，如科通播线板” ；“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”。

科通公司采用这一战略的优点：

1 ）有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力、营销渠道、营销技能等优势来获取融合优势，即两种业务或两个市场同时经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和。“科通生态健团队从 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”；“麦家的多个产品已经做到了全球数量第一，科通生态链公司也出现多个独角兽（指那些估值达到 10 亿美元以上的初创企业） " ；“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”。

2 ）利用未被充分利用的资源。“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”。

3 ）运用盈余资金。“运用科通公司已经积累的大量资金”。

4 ）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。“科通生态链团队从 ID 、外观、 … … 、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持”。科通生态链所采用的实施发展战略的途径是战略联盟。“科通生态链团队不仅做投资，而且是一个孵化器， … … ，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” ； “通过这种独特的战略联盟模式、科通投资、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”。

**科通公司采用这种方式的动因：**

l ）促进技术创新。“生态链企业各自发挥技术创新优势”“许多新兴产品领域，麦家的多个产品已经做到了全球数量第一，科通生态链公司也出现多个独角兽”。

2 ）避免经营风险。“同时 … … 规避经营风险”。

3 ）实现资源互补。“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”；“科通公司利用其规模经济所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的供应链能力”。

4 ）开拓新的市场。“科通已经投资了 90 多家生态链企业，涉足上百个行业”。

5 ）降低协调成本。“同时降低科通公司整体的内部协调成本”。

( 7 ) 1 ）研发能力。“科通公司首先是运用互联网工具，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，科通坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比”；“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”； “许多新兴产品领域，麦家的多个产品已经做到了全球数量第一”。

2 ）生产管理能力。“利用互联网技术提高企业的运行效率，使优质的产品能够以高价比的形式出现”；“科通公司利用其规模经济所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”。

3 ）营销能力。

① 产品竞争能力。“这款号称顶级配置的手机定价只有 1999 元，几乎是同配置手机价格的一半，科通手机 2012 年实现稍售量 719 万部。 2014 年二季度，科通手机成为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”；“麦家的多个产品已经做到了全球数量第一，科通生态链公司也出现多个独角兽”。

② 销售活动能力。“以品牌和口碑积累粉丝，靠口口相传，节省大量广告费用”；“开创了官网直销预订购买的发售方式，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”；“开启‘新零售’‘战略，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”；“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，先后请来几位明星作为代言人，赢得了不少新老客户”。

③ 市场决策能力。“公司成立之初，时任 CEO 的刘毅与他的合伙人们就有一个想法：要做一款设计好、品质好而价格又便宜的智能手机。 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也要在 3 000 一 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” ; " 2014 年，刘毅开始意识到‘智能硬件’和‘万物互联’可能是比智能手机还要大的发展机遇。于是，科通公司开启了科通生态链计划”。

4 ）财务能力。“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”；“2018 年 7 月，科通公司成功上市”；“不少人认为科通生态链企业的产品无法实现利润，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所带来的全球资源优势帮助这些生态链提高效率”。

5 ）组织管理能力。“科通公司内部开始进行架构和模式多维调整。刘毅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”；“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，通过与公司团队的沟通，了解这家公司的未来走向”；“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”。

依据 《 公司战略与风险管理 》 教材“第一章 战略与战略管理 第一节 公司战略的基本理论”；“第三章 战略选择 第二节 业务单位战略”；“第四章战略实施 第五节 信息技术在战略管理中的作用” ；“第二章 战略分析 第二节 企业内部环境分析”；“第六章 风险与风险管理 第一节 风险管理基本原理”；“第三章 战略选择 第一节 总体战略”；“第二章 战略分析 第二节 企业内部环境分析”。