

三、简答题

4.近年来,乡村旅游因其特有的自然资源、风俗民情和历史脉络而对游客产生了越来越强的吸引力。然而刚刚起步的乡村旅游大多充斥着廉价的兜售、毫无地方特色的“农家乐”和旅店揽客,忽视了其特有的文化内涵;对少数成功案例盲目效仿,对周边村落缺乏统一有效的协调和对比借鉴,出现了定位趋同、重复建设的现象。

Y地区的“人物山水”完全不同于传统旅游项目,它将震撼的文艺演出现场效果与旅游地实景紧密结合起来;置身于秀丽山水之中的舞台,让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。山水实景构筑的舞台、如梦似幻的视觉效果,给观众带来了特殊的感受。因为将歌舞与风景结合在一起,所以同时赢得了观光客和民歌爱好者的喜爱。“人物山水”在运营上也有独到之处。剧组聘请了几百名演员,他们几乎都是当地的农户,没有经过系统的训练,以前也从未登台演出过。

对于以体现当地民情民风为主的“人物山水”来说,启用这些乡村百姓,让观众更直观地体验到“人物山水”是真正从山水和农民中产生的艺术和文化。没有大牌明星的加入,使得剧组成本降低,还给当地人民带来经济利益,为当地旅游带来巨大的品牌效应。除此之外,大量游客因为观赏“人物山水”而在Y地区出入和停留,使一条原本幽静的山道成为当地政府开发的新景点,让人们看到了一个旅游产业带动周边产业发展的经济现象。

以文艺演出的形式推出的“人物山水”,用其独有的魅力吸引着一批又一批来到当地旅游的国内外游客。它已经不仅是一场文艺演出,而且更是当地旅游的经典品牌。

要求:

- (1)依据红海战略和蓝海战略的关键性差异,简要分析“人物山水”怎样体现了蓝海战略的特征;
- (2)依据蓝海战略重建市场边界的基本法则(开创蓝海战略的路径),简要分析“人物山水”如何在竞争激烈的文化旅游领域,开创了新的生存与发展空间。

答案:

(1)①规避竞争,拓展非竞争性市场空间。“刚刚起步的乡村旅游……出现了定位趋同、重复建设的现象”“‘人物山水’完全不同于传统旅游项目……在运营上也有独到之处”“以文艺演出的形式推出的‘人物山水’,用其独有的魅力吸引着一批又一批来到当地旅游的国内外游客。它已经不仅是一场文艺演出,而且更是当地旅游的经典品牌”。

②创造并攫取新需求。“让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。山水实景构筑的舞台、如梦似幻的视觉效果,给观众带来了特殊的感受”“大量游客因为观赏‘人物山水’而在Y地区出入和停留,使一条原本幽静的山道成为当地政府开发的新景点,让人们看到了一个旅游产业带动周边产业发展的经济现象”。

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。“启用这些乡村百姓,让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中产生的艺术和文化。没有大牌明星的加入,使得剧组成本降低,还给当地人民带来经济利益,为当地旅游带来巨大的品牌效应”。

(2)①审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组。“将歌舞与风景结合在一起,所以同时赢得了观光客和民歌爱好者的喜爱”“以文艺演出的形式推出的‘人物山水’,用其独有的魅力吸引着一批又一批来到当地旅游的国内外游客。它已经不仅是一场文艺演出,而且更是当地旅游的经典品牌”。

②放眼互补性产品或服务。“将歌舞与风景结合在一起”

“它已经不仅是一场文艺演出,而且更是当地旅游的经典品牌”。

③重设客户的功能性或情感性诉求。“它将震撼的文艺演出现场效果与旅游地实景紧密结合起来;置身于秀丽山水之中的舞台,让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。山水实景构筑的舞台、如梦似幻的视觉效果,给观众带来了特殊的感受”。

④跨越时间参与塑造外部潮流。“以文艺演出的形式推出的‘人物山水’,用其独有的魅力吸引着一批又一批来到当地旅游的国内外游客。它已经不仅是一场文艺演出,而且更是当地旅游的经典品牌”。

四、综合题(本题型共1小题,共计24分)

资料一

C国蓝先生在D国攻读物理学硕士学位期间,兼职于D国一家光伏产业的公司,从事光伏组件的销售业务。

蓝先生熟悉太阳能电极板零部件产品的销售渠道及客户群体，积累了丰富的销售经验及客户资源，善于搜集客户需求信息，并能够根据客户需求对产品提出改进的建议。

2008年蓝先生回国创业，与几位具有丰富行业经验的有识之士按不同比例出资成立了蓝天公司。蓝天公司认为，石油、煤炭等传统能源都是不可再生能源，而且会产生污染。太阳能是传统能源重要的替代品，光伏产业作为对太阳能的开发利用，已经被社会接受并获得推崇，国内外市场需求不断攀升，市场潜力巨大。各国政府鼓励光伏产业发展的政策相继出台。光伏产业生产技术已被市场认可，企业生产成本与产品价格不断降低。蓝天公司因此选择生产太阳能光伏电池板，产品主要出口欧洲市场，供光伏设备装机时使用。蓝天公司的产品在欧洲市场的交易以美元结算，以防欧元币值的大幅度变动。

蓝天公司的光伏电池板是基于以往积累的客户需求做出的改良产品，研发成本较低，相对市场上的一般产品具有一定的优势。蓝天公司根据市场变化，不断对产品进行再创新，比同行业的竞争者获得了更高的利润和更多的客户。

在C国，由于近年来国际市场对光伏产品需求的快速增长和光伏产品的丰厚利润，吸引了大量产业资本蜂拥而入。一些低端制造企业，也从2009年起投资或组建光伏项目，光伏电池板生产企业很多。蓝天公司基于自身的技术与外销渠道优势，与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式（OEM），由生产商按照蓝天公司的订单要求，为其提供符合标准的产品。

蓝天公司的主要客户是欧洲太阳能发电企业。欧洲国家的太阳能发电产业发展迅速，对光伏电池板需求很大，且不断增长，为公司提供了广阔的发展空间。

基于自身优势及市场状况，蓝天公司将收付款模式设定为，在收到合格产品后，支付生产商一半货款，在收到客户全部货款后发货，在客户确认产品无误后，支付生产商剩余货款。由此，蓝天公司可以很好地控制资金周转，也有效防范了一些销售舞弊行为。同时，不必在生产阶段投入资金，仅赚取产品购销差价，以最小的资金投入获得最大的资金收益。

蓝天公司的光伏电池板业务经营很成功，至2010年已实现净利润1900万元。

资料二

2010年年底，蓝天公司召开股东会，研究公司下一步发展方向。蓝先生认为，对于太阳能光伏电池板制造商而言，进军电池板销售业务领域障碍不大。根据他了解的信息，受利润吸引已经有更多的企业投入到这一行业中，其中不乏一批大型太阳能光伏电池板生产企业，这些企业产销一体的优势对蓝天公司业务形成威胁，且对市场的供需状况带来重大影响，2011年以后的市场不一定乐观。

因此蓝先生认为，公司应该基于自身的研发实力，开发新的太阳能光伏产品，以有效规避光伏电池板行业由卖方市场转向买方市场的市场风险，同时，可以充分发挥公司自身的优势，将企业做强做大。

根据市场环境的变化，蓝天公司开始研发和生产光伏电池接线盒。接线盒在光伏电池组件中起着非常重要的作用。蓝天公司凭借自身研发实力很快研制出新型光伏电池接线盒，并开始投放市场。这使得蓝天公司的客户从原来的光伏发电企业，扩展到光伏电池板的生产企业，使公司原来的供应商变成了公司的客户。

蓝天公司研发的新型光伏电池接线盒供不应求，急需扩大生产规模。传统精密制造企业中山公司提出与其合作的意愿。中山公司正在寻求新的发展机遇，而与蓝天公司合作生产新型太阳能光伏电池接线盒，正是中山公司向新兴产业转型的契机。于是蓝天公司与中山公司以合资企业的形式达成上马新型太阳能光伏电池接线盒生产线的协议，目标是3年内实现1.5亿元的销售收入。根据协议，总投资为1000万元，蓝天公司以研发成果及100万元资金为投入，占40%的股份，其余资金由中山公司投资，占60%的股份。该项目于2011年年初投产。

资料三

随着全球太阳能光伏产业的日益成熟，光伏产业技术革新日新月异，各国政府的相关政策也在不断调整，C国政府已经缩减了对光伏行业的税收优惠政策范围。蓝先生认为，蓝天公司处于太阳能光伏产业的中游，必须向产业链的下游拓展，才能最终成为太阳能光伏企业中的重要一员。蓝天公司于2011年5月将发展方向投向太阳能光伏产业链的下游，开始从事光伏逆变器的研发工作，并于2012年8月底投入生产。

在太阳能光伏发电系统中，逆变器效率的高低是决定太阳能电池容量大小的重要因素，与接线盒相比，逆变器具有更高的科技含量，产品进入门槛更高，也意味着竞争对手相对减少。

对于新研发的光伏逆变器及其生产线，蓝天公司采用了不同于与中山公司合作的方式，以投入自有资金为主，

再吸收部分风险投资资金入股，以有效降低融资成本，并能完全掌控生产线的运作。

2011年，C国大型制造企业上天公司提出与蓝天公司共同开拓光伏产品海外市场的意向，蓝天公司与上天公司签订了营销合作协议，由蓝天公司负责上天公司产品在海外市场的销售。至此，蓝天公司从基于合资形式的太阳能光伏电池接线盒生产线，到采取控股方式的太阳能光伏逆变器生产线，再到与上天公司合作的太阳能光伏产品贸易业务，蓝天公司在光伏产业中的产业链不断延伸，其组织结构也从创业期的职能制发展成为矩阵制。蓝天公司正在一步步地实现“成为国内乃至全球太阳能光伏产业的优秀企业”的目标。

要求：

(1) 从宏观环境角度简要分析蓝天公司2008年初创时光伏产业所面临的机会与2010年年后光伏产业所面临的威胁；

(2) 从产业五种竞争力角度分析蓝天公司从2008年开始经营光伏电池板业务时所面临的机会与2010年年后所面临的威胁；

(3) 阐述企业战略联盟的主要类型，简要分析蓝天公司与合作伙伴所结成的战略联盟的类型、各方的主要动因；

(4) 简要分析蓝天公司企业能力的主要表现；

(5) 简要分析蓝天公司在发展中注重规避的主要市场风险；

(6) 依据《企业内部控制应用指引第9号——销售业务》，简要分析蓝天公司在采用OEM方式经营光伏电池板业务时注重规避的主要风险，并分析蓝天公司在此项业务中还应当防范哪些风险。

答案：

(1) 从PEST角度分析蓝天公司2008年初创时光伏产业所面临的机会：

①政治和法律因素：“各国政府鼓励光伏产业发展的政策相继出台”。

②经济因素：“国内外市场需求不断攀升，市场潜力巨大”。

③社会和文化因素：“光伏产业作为对太阳能的开发利用，已经被社会接受并获得推崇”。

④技术因素：“光伏产业生产技术已被市场认可，企业生产成本与产品价格不断降低”。

从PEST角度分析2010年年后光伏产业所面临的威胁：

①政治和法律因素：“各国政府的相关政策也在不断调整，C国政府已经缩减了对光伏行业的税收优惠政策范围”。

②技术因素：“光伏产业技术革新日新月异”。

(2) 从产业五种竞争力角度分析蓝天公司从2008年开始经营光伏电池板业务时所面临的机会：

①供应者：“由于近年来国际市场对光伏产品需求的快速增长和光伏产品的丰厚利润，吸引了大量产业资本蜂拥而入。一些低端制造企业，也从2009年起投资或组建光伏项目，光伏电池板生产企业很多”。

②购买者：“主要客户是欧洲太阳能发电企业。欧洲国家的太阳能发电产业发展迅速，对光伏电池板需求很大，且不断增长，为公司提供了广阔的发展空间”。

③现有竞争者：“蓝天公司的光伏电池板是基于以往积累的客户需求做出的改良产品，研发成本较低，相对市场上的一般产品具有一定的优势。蓝天公司根据市场变化，不断对产品进行再创新，比同行业的竞争者获得了更高的利润和更多的客户”。

④替代品：“太阳能是传统能源重要的替代品”。

从产业五种竞争力角度分析蓝天公司2010年年后经营光伏电池板贸易业务面临的威胁：

①潜在进入者：“对于太阳能光伏电池板制造商而言，进军电池板销售业务领域障碍不大”。

②供应商：“这些企业产销一体的优势对蓝天公司业务形成威胁，且对市场的供需状况带来重大影响”。

③购买者：“光伏电池板行业由卖方市场转向买方市场的市场风险”。

④现有竞争者：“这些企业产销一体的优势对蓝天公司业务形成威胁”。

(3) 战略联盟的主要类型：合资企业、相互持股投资和功能性协议。

“蓝天公司基于自身的技术与外销渠道优势，与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式(OEM)，由生产商按照蓝天公司的订单要求，为其提供符合标准的产品”属于功能性协议类型(契约式类型)。

“蓝天公司与中山公司以合资企业的形式达成上马新型太阳能光伏电池接线盒生产线的协议”属于合资企业类型(股权参与方式)。

“对于新研发的光伏逆变器及其生产线，蓝天公司采用了……以投入自有资金为主，再吸收部分风险投资资金入股”属于相互持股投资类型(股权参与方式)。

“蓝天公司与上天公司签订了营销合作协议”属于功能性协议类型（契约式类型）。

各方的主要动因：

- ①促进技术创新。“蓝天公司基于自身的技术与外销渠道优势，与国内多家光伏电池板生产商达成协议”“蓝天公司研发的新型光伏电池接线盒供不应求，急需扩大生产规模”“对于新研发的光伏逆变器及其生产线，蓝天公司采用了……以投入自有资金为主，再吸收部分风险投资资金入股”。
- ②避免经营风险。“可以很好地控制资金周转……同时，不必在生产阶段投入资金，仅赚取产品购销差价，以最小的资金投入获得最大的资金收益”。
- ③避免或减少竞争。“采用代工模式（OEM），由生产商按照蓝天公司的订单要求，为其提供符合标准的产品”，减少了自己生产所要承担的竞争压力。
- ④实现资源互补。“蓝天公司基于自身的技术与外销渠道优势……生产商按照蓝天公司的订单要求，为其提供符合标准的产品”“蓝天公司研发的新型光伏电池接线盒供不应求，急需扩大生产规模”。
- ⑤开拓新的市场。“与蓝天公司合作生产新型太阳能光伏电池接线盒，正是中山公司向新兴产业转型的契机”“上天公司提出与蓝天公司共同开拓光伏产品海外市场的意向”“蓝天公司从基于合资形式的太阳能光伏电池接线盒生产线，到采取控股方式的太阳能光伏逆变器生产线，再到与上天公司合作的太阳能光伏产品贸易业务，蓝天公司在光伏产业中产业链不断延伸”。

（4）企业能力主要由研发能力、生产管理能力和营销能力、财务能力和组织管理能力等组成。

- ①研发能力。“蓝天公司的光伏电池板是基于以往积累的客户需求做出的改良产品，研发成本较低，相对市场上的一般产品具有一定的优势。蓝天公司根据市场变化，不断对产品进行再创新”“蓝天公司研发的新型光伏电池接线盒供不应求”
“与接线盒相比，逆变器具有更高的科技含量，产品进入门槛更高，也意味着竞争对手相对减少”。
- ②生产管理能力和营销能力。“以投入自有资金为主，再吸收部分风险投资资金入股，以有效降低融资成本，并能完全掌控生产线的运作”。
- ③营销能力。“蓝先生熟悉太阳能电极板零部件产品的销售渠道及客户群体，积累了丰富的销售经验及客户资源，善于搜集客户需求信息，并能够根据客户需求对产品提出改进的建议”。
- ④财务能力。“收付款模式……可以很好地控制资金周转……同时，不必在生产阶段投入资金，仅赚取产品购销差价，以最小的资金投入获得最大的资金收益”“蓝天公司与中山公司以合资企业的形式达成上马新型太阳能光伏电池接线盒生产线的协议”“对于新研发的光伏逆变器及其生产线，蓝天公司……以投入自有资金为主，再吸收部分风险投资资金入股，以有效降低融资成本，并能完全掌控生产线的运作”。
- ⑤组织管理能力。“蓝天公司在光伏产业中产业链不断延伸，其组织结构也从创业期的职能制发展成为矩阵制”。

（5）蓝天公司在发展中注重规避的主要市场风险：

- ①产品或服务的价格及供需变化带来的风险。“一批大型太阳能电池生产企业，这些企业产销一体的优势对蓝天公司业务形成威胁，且对市场的供需状况带来重大影响，2011年以后的市场不一定乐观”。
- ②税收政策的变化带来的风险。“各国政府的相关政策也在不断调整，C国已经缩减了对光伏行业的税收优惠政策范围”。
- ③汇率的变化带来的风险。“蓝天公司的产品在欧洲市场的交易以美元结算，以预防欧元币值的大幅度变动”。
- ④潜在进入者、竞争者与替代品的竞争带来的风险。“对于太阳能光伏电池板制造商而言，进军电池板销售业务领域障碍不大”“其中不乏一批大型太阳能光伏电池板生产企业，这些企业产销一体的优势对蓝天公司业务形成威胁”“随着全球太阳能光伏产业的日益成熟，光伏产业技术革新日新月异”。

（6）依据《企业内部控制应用指引第9号——销售业务》，与蓝天公司采用OEM方式经营光伏电池板业务相关的主要风险：

- ①销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以继续。
- ②客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈。
- ③销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。

“蓝天公司将收付款模式设定为，在收到合格产品后，支付生产商一半货款，在收到客户全部货款后发货，在客户确认产品无误后，支付生产商剩余货款。由此，蓝天公司可以很好地控制资金周转，也有效防范了一些销售舞弊行为”反映蓝天公司很好地规避了上述第二类风险和第三类风险。但是，如果蓝天公司不能根据市场条件与自身优势的变化增加此项政策执行的灵活性，可能会导致第一类风险的发生。