

**三、简答题(本题型共 4 题, 共计 26 分。其中一道小题可以选用中文或英文解答, 请仔细阅读答题要求。如使用英文解答, 须全部使用英文, 答题正确的, 增加 5 分。本题型最高得分为 31 分)**

1. 2015 年成立的中润公司是国内一家工业电子商务服务平台, 相对于国内综合性 B2B(企业与企业之间交易) 电商平台, 中润公司专注于塑化行业, 围绕塑化原材料贸易, 运用数字化技术, 为采购商和供应商提供专业的塑化材料采购和配套的供应链服务。具体运营模式如下:

(1) 建立塑化原材料上下游对接通道。针对塑化原料贸易信息不透明、交易流程长、效率低下等关键行业痛点, 中润平台提供大量供应商的信息数据, 采购商通过专业搜索可以拿到大品牌厂家的直供原料, 满足其专业化采购的需求; 上游企业也因此获得大量消费者、提高了毛利、打造了品牌。

(2) 整合关联服务方, 提供一站式互联网服务。针对塑化原材料贸易双方对于仓储公司、物流公司以及金融机构等关联服务方的需求问题, 中润平台将这些关联服务方整合进来, 贸易双方不需要再费时费力地去跟各个环节打交道, 大大降低了贸易成本。而对于关联服务方而言, 也因此增加了客源, 并能通过中润平台积累的大量用户的数据, 增加对用户信用的了解, 降低了经营风险。

(3) 引入 C 端(消费者) 参与贸易服务。中润平台引入包括行业的采购师、分销人员、司机车主等个人提供对应的贸易服务, 有资源的其他消费者也能通过中润平台参与贸易服务, 从而加速塑化产业的货物流通和货款流通, 解决成本高企、效率低下的难题。

2019 年, 中润公司荣获“中国 B2B 电子商务平台 50 强”称号。

要求(1): 简要分析中润公司建立工业电子商务服务平台所依据的产业市场细分的变量。

要求(2): 简要分析中润公司是如何运用价值链分析构筑自身竞争优势的。

要求(3): 简要分析中润电子商务平台的运营模式所体现的数字技术对企业经营模式的影响。

**答案:**

(1) 中润公司建立工业电子商务服务平台所依据的产业市场细分的变量是“用户的行业类别”。“相对于国内综合性 B2B(企业与企业之间交易) 电商平台, 中润公司专注于塑化行业, 围绕塑化原材料贸易, 运用数字化技术, 为采购商和供应商提供专业的塑化材料采购和配套的供应链服务”。

(2) ①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“针对塑化原料贸易信息不透明、交易流程长、效率低下等关键行业痛点”。

②明确价值链内各种活动之间的联系。“中润平台提供大量供应商的信息数据, 采购商通过专业搜索可以拿到大品牌厂家的直供原料, 满足其专业化采购的需求; 上游企业也因此获得大量消费者、提高了毛利、打造了品牌”。

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。“整合关联服务方, 提供一站式互联网服务。针对塑化原材料贸易双方对于仓储公司、物流公司以及金融机构等关联服务方的需求问题, 中润平台将这些关联服务方整合进来, 贸易双方不需要再费时费力地去跟各个环节打交道, 大大降低了贸易成本。而对于关联服务方而言, 也因此增加了客源, 并能通过中润平台积累的大量用户的数据, 增加对用户信用的了解, 降低了经营风险”。

(3) ①互联网思维的影响。“围绕塑化原材料贸易, 运用数字化技术, 为采购商和供应商提供专业的塑化材料采购和配套的供应链服务”“建立塑化原材料上下游对接通道”“整合关联服务方, 提供一站式互联网服务”“引入 C 端(消费者) 参与贸易服务”。

②多元化经营的影响。“整合关联服务方, 提供一站式互联网服务。针对塑化原材料贸易双方对于仓储公司、物流公司以及金融机构等关联服务方的需求问题, 中润平台将这些关联服务方整合进来, 贸易双方不需要再费时费力地去跟各个环节打交道, 大大降低了贸易成本。而对于关联服务方而言, 也因此增加了客源, 并能通过中润平台积累的大量用户的数据, 增加对用户信用的了解, 降低了经营风险”。

③消费者参与的影响。“引入 C 端(消费者) 参与贸易服务。中润平台引入包括行业的采购师、分销人员、司机车主等个人提供对应的贸易服务, 有资源的其他消费者也能通过中润平台参与贸易服务, 从而加速塑化产业的货物流通和货款流通, 解决成本高企、效率低下的难题”。

2. 六合公司是 G 省的一家于 2013 年挂牌上市的公司, 其主营业务是从事水泥及水泥制品的生产和销售。2018 年 5 月, 某财经媒体深度报道了六合公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题后, G 省证监局迅速反应, 立案调查。

根据证监局的调查结果,六合公司经营违规行为主要有以下几点:

(1)2016年9月,六合公司与银行签署一笔担保合同,为大股东星科集团5000万元的贷款提供担保,承担连带保证责任。2016年11月,星科集团向龙辉公司借款2亿元,六合公司为该笔借款提供担保,到期后星科集团没有偿还借款,龙辉公司向法院提起诉讼,法院做出判决,六合公司作为该笔借款的担保方,须与星科公司共同偿还债务本金和利息。这两笔担保均没有在2016年年报中进行信息披露。

(2)六合公司从甲公司购进熟料等重要原材料,双方签订了长期供应合同,价格比市场价高40%。六合公司还从乙公司以租赁的方式引入一台机器设备,租贸费用每年5000万元,同样的设备市场租赁价格为4000万元。经查,甲公司和乙公司均为星科集团全资控制的子公司。

(3)六合公司在2017年年底完成一项定向增发,向星科集团以每股6元价格增发1亿股,当时六合公司的股价为每股12元,相当于5折进行定向增发。

(4)六合公司发布公告,拟购买丙公司100%股权,由于丙公司拥有物联网概念,所以六合公司发布公告后10个交易日内,股价大涨70%,发布公告前几天,星科集团实际控制人刘某买入六合公司股票100万股,在公告发布后卖出,获利600多万元。经查,刘某买卖股票的时间都属于证监会认定的敏感期。

(5)2017年5月,六合公司发布了一份收购方案,计划收购大股东星科集团100%持有的丁公司的全部股权,收购价格为20亿元,丁公司被收购时净资产为5000万元,盈利能力较差,业内专家质疑是超溢价收购。

(6)2016年六合公司1.4亿元的销售费用未及时入账,造成2016年年度报告虚假记载。此外,由于与星科集团多笔资金往来事项并未披露和记账,导致六合公司在2016年和2017年年报中存在信息不实、虚假记载的情况。而六合公司2016年和2017年年报经过注册会计师审计后,审计师都出具了标准无保留的审计意见。

证监局对六合公司及其大股东星科集团立案调查后,依法对其进行行政处罚及公开谴责。

要求:

(1)依据“三大公司治理问题”,简要分析六合公司存在的终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为的主要表现;

(2)简要分析公司治理基础设施在本案例中发挥作用的情况。

**答案:**

(1)六合公司存在的终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为的主要表现如下:

①直接占用资源。“2016年9月,六合公司与银行签署一笔担保合同,为大股东星科集团5000万元的贷款提供担保,承担连带保证责任。2016年11月,星科集团向龙辉公司借款2亿元,六合公司为该笔借款提供担保,到期后星科集团没有偿还借款,龙辉公司向法院提起诉讼,法院做出判决,六合公司作为该笔借款的担保方,须与星科公司共同偿还债务本金和利息”。

②关联交易。“六合公司从甲公司购进熟料等重要原材料,双方签订了长期供应合同,价格比市场价高40%。六合公司还从乙公司以租赁的方式引入一台机器设备,租赁费用每年5000万元,同样的设备市场租赁价格为4000万元。经查,甲公司和乙公司均为星科集团全资控制的子公司”。

③掠夺性财务活动。

a.掠夺性融资。“六合公司在2017年年底完成一项定向增发,向星科集团以每股6元价格增发1亿股,当时六合公司的股价为每股12元,相当于5折进行定向增发”。

b.内幕交易。“六合公司发布公告,拟购买丙公司100%股权,由于丙公司拥有物联网概念,所以六合公司发布公告后10个交易日内,股价大涨70%,发布公告前几天,星科集团实际控制人刘某买入六合公司股票100万股,在公告发布后卖出,获利600多万元。经查,刘某买卖股票的时间都属于证监会认定的敏感期”。

c.掠夺性资本运作。“2017年5月,六合公司发布了一份收购方案,计划收购大股东星科集团100%持有的丁公司的全部股权,收购价格为20亿元,丁公司被收购时净资产为5000万元,盈利能力较差,业内专家质疑是超溢价收购”。

(2)公司治理基础设施发挥作用的情况如下:

①信息披露制度。“2016年9月,六合公司与银行签署一笔担保合同,为大股东星科集团5000万元的贷款提供担保,承担连带保证责任。2016年11月,星科集团向龙辉公司借款2亿元,六合公司为该笔借款提供担保,到期后星科集团没有偿还借款,龙辉公司向法院提起诉讼,法院做出判决,六合公司作为该笔借款的担保方,须与星科公司共同偿还债务本金和利息。

这两笔担保均没有在2016年年报中进行信息披露”;“2016年六合公司1.4亿元的销售费用未及时入账,造成2016年年度报告虚假记载。此外,由于与星科集团多笔资金往来事项并未披露和记账,导致六合公司在2016年和2017年年报中存在信息不实、虚假记载的情况”。信息披露制度没有发挥应有的治理作用。

②中介机构。“2016年六合公司1.4亿元的销售费用未及时入账,造成2016年年度报告虚假记载。此外,由于与星科集团多笔资金往来事项并未披露和记账,导致六合公司在2016年和2017年年报中存在信息不实、虚假记载的情况。而六合公司2016年和2017年年报经过注册会计师审计后,审计师都出具了标准无保留的审计意见”。中介机构制度在案例中没有发挥应有的治理作用。

③政府监管。“2018年5月,某财经媒体深度报道了六合公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题后,G省证监局迅速反应,立案调查”。案例中政府监管发挥了应有的治理作用。

④舆论监督。“2018年5月,某财经媒体深度报道了六合公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题”。案例中舆论监督发挥了应有的治理作用。

3. C国太乐厨具有限公司(简称“太乐公司”)创办于1996年。近20年来,太乐公司运用成本领先战略,迅速提高市场占有率,在国内外享有较高的知名度。

太乐公司集中全部资源,重点发展厨具小家电产品。公司利用与发达国家企业OEM合作方式获得的设备,进行大批量生产,从而获得规模经济优势。在此基础上,公司多次主动大幅度降低产品价格,以致连生产劣质产品的企业都无利可图,在市场上既淘汰了高成本和劣质企业,又令新进入者望而却步。

太乐公司实行24小时轮班制,设备的利用率很高,因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平。同时,由于国内劳动力成本低,公司产品成本中的人工成本大大低于国外家电业的平均水平。

对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源,如集成电路等,公司通过多种形式自行配套生产。这样,一方面可以大幅度降低成本,确保质量,降低经营风险,另一方面还可以获得核心元器件的生产和研发技术。而对于一些成本高、自身还不具备生产能力的上游资源,公司由于在其他各环节上成本低于竞争对手,也能够消化这些高成本投入物的价格。

近几年来,C国厨具小家电的销售数量每年递增30%左右,吸引了众多国内外大型家电企业加入。这些企业放弃了原有在大家电市场走的高端产品路线,以中低端的价格进入市场。这些企业认为,在厨具小家电市场,企业销售的都是标准化的产品,消费者大多对价格比较敏感,价格竞争仍然是市场竞争的主要手段。

要求:

(1)简要分析太乐公司在C国厨具小家电市场采用成本领先战略的优势;

(2)从市场情况和企业资源能力两个方面,简要分析太乐公司在C国厨具小家电市场实施成本领先战略的条件。

答案:

(1)太乐公司在C国厨具小家电市场采用成本领先战略的优势:

①形成进入障碍。“公司多次主动大幅度降低产品价格……又令新进入者望而却步”。

②增强讨价还价能力。“而对于一些成本高、自身还不具备生产能力的上游资源,公司由于在其他各环节上成本低于竞争对手,也能够消化这些高成本投入物的价格”。

③保持领先的竞争地位。“在市场上既淘汰了高成本和劣质企业”“迅速提高市场占有率,在国内外享有较高的知名度”。

(2)太乐公司在C国厨具小家电市场实施成本领先战略的条件:

市场情况:

①产品具有较高的价格弹性,市场中存在大量的价格敏感用户。“消费者大多对价格比较敏感”。

②产业中所有企业的产品都是标准化的产品,产品难以实现差异化。“在厨具小家电市场,企业销售的都是标准化的产品”。

③价格竞争是市场竞争的主要手段。“价格竞争仍然是市场竞争的主要手段”。

资源和能力:

①在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济。“利用与发达国家企业OEM合作方式获得的设备,进行大批量生产,从而获得规模经济优势”。

②降低各种要素成本。“由于国内劳动力成本低,公司产品成本中的人工成本大大低于国内家电业的平均水平”“对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源,如集成电路等,公司通过多种形式自行配套生产……可以大幅度降低成本”。

③提高生产率。“太乐公司实行24小时轮班制,设备的利用率很高,因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平”。

④提高生产能力利用程度。“太乐公司实行 24 小时轮班制, 设备的利用率很高”。

⑤选择适宜的交易组织形式。“对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源, 如集成电路等, 公司通过多种形式自行配套生产……可以大幅度降低成本”。

⑥重点集聚。“太乐公司集中全部资源, 重点发展厨具小家电产品”。