

## 2020 年《公司战略与风险管理》点题密卷（二）

## 一、单项选择题

1. 氟利昂技术产生的氯原子会不断分解大气中的臭氧分子而破坏臭氧层,当初设计者并没有考虑到,随着该技术在家用电器、日用化工产品、泡沫塑料及消防器材等领域的广泛使用,终于使臭氧层出现空洞的可能性转变成现实。这反映的风险是( )。

- A. 技术风险
- B. 战略风险
- C. 法律风险与合规风险
- D. 市场风险

2. 西南矿业公司产出的矿产原材料金属含量比较高,是富矿,在市场上的售价比其他矿高。目前冶炼产品的市场竞争激烈,从经济效益的角度来看,对自己的矿进行进一步冶炼再出售不合算,所以西部矿业决定停止加工冶炼业务,直接出售自己的矿,以获取更大的利润。这反映的风险管理工具是( )。

- A. 风险规避
- B. 风险控制
- C. 风险转换
- D. 风险承担

3. 《企业内部控制基本规范》结合中国国情,要求企业所建立与实施的内部控制,应当包括五个要素,下列不属于五要素的是( )。

- A. 风险评估
- B. 内部监督
- C. 信息与沟通
- D. 外部环境

4. H 公司为了降低企业的财务风险,指定风险管理部门对财务费用报销流程进行分析,风险管理部门针对报销流程的每一阶段,每一环节逐一进行调查分析,从中发现潜在风险,找出导致风险发生的因素,分析风险产生后可能造成的损失以及对整个组织可能造成的不利影响。下列关于风险管理部门采用的风险管理技术与方法的描述中,说法错误的是( )。

- A. 主要优点是清晰明了,易于操作

- B. 对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析
- C. 组织规模小，流程越简单，该方法更能体现其优越性
- D. 该方法的使用效果依赖于专业人员的水平

5. 文昌公司是美国一家打印机生产企业，随着时代的发展，公司大力进行业务改组，成功地从一个以黑白模拟打印机为主要产品的公司转型成为一个数字化、彩色和文件解决方案的供应商，实现了从“我们生产打印机”向“我们提高办公效率”转变。其中“我们生产打印机”和“我们提高办公效率”属于（ ）。

- A. 公司目的
- B. 公司宗旨
- C. 公司的目标
- D. 经营哲学

6. 甲公司在对本产业进行研究时发现，经过多年的发展，整个市场趋于稳定，竞争日趋激烈，主要表现在品牌、价格、终端市场和流通渠道上。根据以上信息可以判断该产业处于生命周期的（ ）。

- A. 导入期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期

7. 甲公司是 M 国一家家电生产经营企业，准备到发展中国家 A 国投资电冰箱生产业务，并进行了认真的调查分析。通过调查分析发现，一些国际品牌以良好的性价比在 A 国市场占有很大的市场份额，挤压本土企业品牌的生存空间。该分析属于钻石模型 4 要素的（ ）。

- A. 生产要素
- B. 需求条件
- C. 相关与支持性产业
- D. 企业战略、企业结构和同业竞争

8. 某公司利用计算机技术来记录和分析客户与本公司的交易情况，对于那些半年没有与企业发生交易的客户，该公司会主动与客户联系征询客户不再继续与公司交易的原因，以此不断改善公司经营。从宏观环境因素角度分析，这属于（ ）。

- A. 政治—法律因素

- B. 经济因素
- C. 社会文化因素
- D. 技术因素

9. W 凉茶生产企业在对市场进行分析后得到一个结论,即在消费者的认知中,饮食是上火的一个重要原因,特别是“辛辣”、“煎炸”饮食,因此该企业在维护原有的销售渠道的基础上,加大力度开拓餐饮渠道,在了一批酒楼打造旗舰店的形象,重点选择在湘菜馆、川菜馆、火锅店、烧烤店等销售凉茶饮料,迅速占领了市场,这体现了企业能力中的( )。

- A. 研发能力
- B. 生产管理能力
- C. 营销能力
- D. 组织管理能力

10. 下列各项中可以形成企业核心竞争力资源的是( )。

- A. 设计很好的企业网站
- B. 高薪聘请专业会计人员
- C. 建立独特的企业文化
- D. 购买先进的管理信息系统

11. 林楚公司是一家大型超市企业,董事会召开会议时提出以下观点,其中正确的是( )。

- A. 管理投入与采购经理无关,应由后勤部经理负责
- B. 成本控制由工作年头较长且经验丰富的采购人员负责即可
- C. 供应商管理应该由采购经理负责
- D. 维持库存水平应由库房保管员负责

12. 甲公司是一家生产通讯设备的科技公司,研发中心位于美国,生产中心位于东南亚。该公司以其创新性的产品在全球范围内销售,并通过高度的创新及优秀的设计能力促使各国的习俗和偏好趋同。甲公司所采取的国际化经营战略是( )。

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

13. 由于限制汽车号牌, 汽车制造企业日子越发难过, 利川公司作为一家汽车制造企业, 其副总经理贾某想出一个办法, 即开发共享汽车业务, 注册者仅需要上传身份证件和支付一定押金就可以获得打开车门的密码, 该业务一旦做好会给利川公司带来很好的收益, 贾总想到的策略属于 ( )。

- A. 差异化战略
- B. 蓝海战略
- C. 集中化战略
- D. 成本领先战略

14. 某日化用品企业采用加大牙膏管口径的方式增加使用量, 以此达到增加牙膏销售量的目的, 这种战略属于 ( )。

- A. 市场渗透战略
- B. 产品开发战略
- C. 市场开发战略
- D. 多元化战略

15. A 企业是国内印刷行业的龙头企业, 在品牌和销售渠道等方面占据着明显的优势, 但是印刷技术却比较落后, 所以决定与国外的 B 企业合作。B 企业是某国拥有先进印刷技术的印刷公司, 但是在国内的市场受限。经过协商, 双方签署了 OEM 协议。为了增加彼此的信任和更有效的合作, 双方建立了正常的沟通 and 交流机制, 合作中出现的问题采取磨合和沟通的方式解决。由此可以看出在战略联盟管控中需要重视 ( )。

- A. 订立协议
- B. 建立合作信任的联盟关系
- C. 开拓新的市场
- D. 实现资源互补

16. 麦当劳是一个国际知名品牌, 而它的成长需要借助于它的销售方式。外界投资者, 只需要支付一定加盟费, 就可以麦当劳的名称从事经营活动。麦当劳这样的分销渠道属于 ( )。

- A. 零售商
- B. 批发商
- C. 代理商

D. 特许经营

17. 移动电话公司提供的移动电话服务具有“附加”附件，其能使一个品牌吸引多样化的客户，采用的定价策略是（ ）。

- A. 产品差别定价法
- B. 渗透定价法
- C. 撇脂定价法
- D. 质优价高定价法

18. 烟草制造业的生产能力大大过剩，但是大量低效益的小型烟厂仍在维持生产，一方面原因是由于烟机的专用性程度非常高。从上述案例可以看出，小型烟厂遇到的退出障碍是（ ）。

- A. 固定资产的专用性程度
- B. 退出成本
- C. 内部战略联系
- D. 感情障碍

19. 甲企业在亚洲某新兴市场中涉足不久，正在评估企业自身的优势资源，下列选项中属于其自身优势资源的是（ ）。

- A. 甲企业拥有符合当地消费者偏好的特色产品
- B. 甲企业的销售网络尚未成型
- C. 甲企业所在的新兴市场的当地政府支持跨国企业进入
- D. 甲企业的研发技术需要从外界引进

20. G 公司作为一家家电制造企业，负担着高额的家电连锁通道费用。为此，G 公司计划向家电零售业务发展，并减轻对零售连锁的依赖。G 公司采用的公司战略类型是（ ）。

- A. 前向一体化战略
- B. 后向一体化战略
- C. 市场开发战略
- D. 多元化战略

21. 外科大夫在给病人进行手术时，需要麻醉师的配合。在手术前配合方案可能已经制订好，但外科大夫在手术台上所遇到的情况往往难以预料，又没有过多的时间与麻醉师讨论，只有凭借他们各人所掌握的知识及经验各自处理自己的职责。这体现的是哪种基本协调机制

( )。

- A. 工作过程标准化
- B. 技艺（知识）标准化
- C. 共同价值观
- D. 直接指挥，直接控制

22. 甲公司是一家集团企业，一直采用增量预算的方式进行管理。2016 年下半年，该公司通过并购将一家肉联厂纳入公司旗下，并进行重组。在编制 2017 年预算时，该肉联厂应编制的预算是（ ）。

- A. 零基预算
- B. 增量预算
- C. 活动预算
- D. 责任预算

23. 新华集团追求一种动态的环境，公司不断探索和开发新产品，并扩展新的市场。新华集团采用的组织战略类型是（ ）。

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

24. A 公司是一家手机生产企业，在投入大量资金研发出新一代智能手机并推向市场后，市场上出现了大量成本更低的类似手机。造成 A 公司大量市场的流失，研发投入也迟迟得不到收回。根据以上信息可以判断该公司可能面临的风险为（ ）。

- A. 技术设计风险
- B. 技术研发风险
- C. 技术应用风险
- D. 技术转化风险

## 二、多项选择题

1. 甲公司主营产品为烟气净化与灰渣处理系统设备，主要用于钢铁冶金和垃圾焚烧发电领域的废气、固废的环境污染防治。下列选项中，属于甲公司总体战略决策范畴的有（ ）。

- A. 制定烟气净化与灰渣处理系统设备价格的决策

- B. 由钢铁冶金行业进入电力行业的决策
- C. 收购境外一家烟气净化企业的决策
- D. 调整企业组织架构的决策
2. 景德公司是一个普通食品生产商，下列各种情况，构成企业威胁的有（ ）。  
A. 食品安全与质量监管体系越来越严格  
B. 人民生活水平提高，对健康食品的要求越来越高  
C. 公司的产品次品率比较高  
D. 国内高档次的餐饮消费持续疲弱
3. 甲公司欲进军非洲市场，考虑到市场环境的差异，决定对总体环境进行详尽分析。下列选项中，属于对社会和文化环境中人口方面问题进行分析时通常考虑的因素是（ ）。  
A. 非洲国家出生率很高  
B. 非洲国家失业率平均为 25%  
C. 非洲国家 60%属于低收入水平  
D. 非洲国家教育水平正处于上升阶段
4. 新华公司是上海证券交易所上市公司。为实现企业持续发展，股东利益最大化，公司非常重视公司结构的规范。下列选项中，属于影响公司治理重要性的主要因素有（ ）。  
A. 机构投资者的监管意识在不断提高  
B. 更多的利益相关者接入到公司治理中  
C. 政府主管部门日益重视  
D. 大股东和中小股东的冲突加剧
5. 甲公司是一家手机制造商，一直以来都采用一种竞争战略，致力于让顾客以最低的价格买到最高配置的手机，成为行业中最低成本的手机制造商。甲公司采用这种竞争战略的优势有（ ）。  
A. 形成进入障碍  
B. 保持领先的竞争地位  
C. 降低顾客敏感程度  
D. 降低替代品的威胁
6. 某玩具制造商拟实施包括实现规模经济、针对 3 岁以下的幼儿设计独有的“幼童速成学习法”玩具系列等在内的战略方案，以增加其业务的竞争优势。该玩具制造商上述业务层

战略属于（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 多元化战略
- C. 集中差异化战略
- D. 集中成本领先战略

7. A 公司是一家以创新为中心的粮食食品公司。该公司看准开发大米系列食品的现有市场的潜力，在原有方便米粉的基础上，研制了方便米片、精米点心和大米膨化食品。则 A 公司采取的密集型战略的适用情况包括（ ）。

- A. 企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度
- B. 企业所在产业正处于高速增长阶段
- C. 企业具有较强的研究与开发能力
- D. 可以充分利用企业对市场的了解

8. 企业选择目标市场之后，下一步就是找出这些客户有哪些需要，也就是对本企业产品作出市场定位。市场定位的主要方法有（ ）。

- A. 根据竞争局势定位
- B. 根据产品档次定位
- C. 根据用途定位
- D. 根据多种方法组合定位

9. 企业在经营过程中，可能受某种原因影响而采用收缩战略，下列属于被动原因中的外部原因的有（ ）。

- A. 由于竞争对手的高薪诱惑，甲公司的核心人才流失，使得其竞争优势大为降低，不得不从扩张改为收缩
- B. 由于政府的限购令，使原来快速增长的房地产行业出现拐点，乙房地产公司于是采用收缩战略
- C. 丙公司由于过分高估市场，在扩张过程中发现没有达到预期效果，且已经无力支持快速增长，管理层决定纠正之前的战略，进行收缩防御
- D. 由于电子商务的崛起，部分实体店深受影响，不得不缩小规模

10. 受国内沿海城市用工成本的大幅上升，乙公司计划将沿海某地加工厂整体搬迁至用工成本相对较低的内地，并在当地寻找一个合作伙伴。为此公司需要对内部不同省份进行评

估,并对潜在的合作伙伴进行评价。下列各项中,乙公司可以从外部获取有关潜在合作伙伴信息的方式有( )。

- A. 财务信息
- B. 客户信息
- C. 采购记录
- D. 管理效率

11. 下列关于客户细分或市场细分事业部制结构的说法,正确的有( )。

- A. 通常与销售部门和销售工作相关
- B. 可以按市场细分为电子产品、办公用品等不同事业部
- C. 可以按客户划分为政府机关、企业单位、事业单位等不同事业部
- D. 其缺点是难以处理跨区域的大客户的事务

12. 下列关于我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素要求的说法中,正确的有( )。

- A. 董事会负责内部控制的建立健全和有效实施
- B. 企业应当在董事会下设立审计委员会
- C. 企业应当加强内部审计工作,保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性
- D. 企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策

13. 2017年初,甲公司与乙银行签订了一份协议,约定甲公司一旦发生特定事件引起财务危机时,有权从乙公司取得500万贷款来应对风险。在协议中,双方明确了甲公司归还贷款的期限以及应当支付的利息和费用。下列多项表述中正确的有( )。

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

14. 平安股份有限公司近年来十分关注企业风险管理,今年初,董事会要求企业各个方面都必须关注有关的风险,人力资源总监李某指出,人力资源管理也要关注相关风险。人力资源管理需要关注的主要风险包括( )。

- A. 人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全
- B. 人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善

- C. 人力资源退出机制不当
- D. 人力资源聘用机制不当

### 三、简答题

1. (本小题 6 分, 可以选用中文或英文解答, 如使用英文解答, 须全部使用英文, 答题正确的, 增加 5 分, 最高得分为 11 分。) 7 天连锁酒店集团创立于 2005 年, 2009 年 11 月 20 日在美国纽约证券交易所上市, 作为第一家登陆纽交所的中国酒店集团, 7 天连锁酒店秉承让顾客“天天睡好觉”的愿景, 致力于为注重价值的商旅客人提供干净、环保、舒适、安全的住宿服务, 满足客户核心的住宿需求。

随着经济型酒店市场竞争的加剧, 酒店公司的发展方式也在不断变化。目前, 除了宜必思仍在坚持以自主投资的方式在国内发展门店以外, 其他的酒店公司均把特许加盟作为发展的首要方式。竞争压力比较大。

由于经济型酒店的进入和退出壁垒都比较低, 因此仍会有一些新酒店品牌进入到该行业中。例如投资一家 100 间客房的经济型酒店只需要四五百万元, 预计可在 5 年收回投资, 投资收益率高达 20%, 因此资金的壁垒较小, 非常适合寻求多元化的酒店集团或公司。对于小规模的经济型酒店集团, 如果投资者需要退出, 则可以把酒店转让给一些全国性的经济型酒店集团。

另外, 由于星级酒店有较多的客房数, 国内的平均入住率水平不高, 在酒店的淡季, 很多酒店会以较低的价格来吸引顾客, 从而在一定程度上跟经济型酒店争抢客源。而社会旅馆、招待所, 由于较低的价格吸引了一大批收入不高的旅行者, 从而分流了部分客源。

许多经济型酒店都是批量进货, 购买数量占供应商销量的很大比例, 而且为了降低成本, 不接纳进口设备, 而且很多酒店以租赁厂房、仓库或者办公楼的方式来开设酒店, 其支付的租金水平远远低于市场上正常贸易的租金。经济型酒店品牌众多, 且彼此之间的差异化程度很低, 购买商的选择余地较大。

要求: 根据以上资料, 试用五力模型对酒店产业市场的竞争状况进行分析。

2. (本小题 8 分。) L 公司是全球矿业巨头, 此前公司组织结构一直按照四个业务集团建立, 分别是铝产品集团、铁矿石集团、铜和煤业集团、钻石和矿物集团, 还有一个勘探开发集团和一个技术创新集团。2016 年, L 公司任命了新的 CEO, 新 CEO 上任后对公司内部资源进行了整合, 同时调整了公司组织架构。

新的组织架构将包括三个产品集团——铜和钻石集团、能矿产品集团和铁矿石集团。此外,

还会有一个新成立的专注于未来资产和技术的发展创新集团。相比于以往的组织架构，主要变化是：第一、剥离出售了铝产品集团；第二、成立能矿集团，整合 L 公司的煤、铀、盐、硼酸盐、二氧化钛业务以及加拿大的铁矿石公司。第三、取消铜和煤业集团，将铜和钻石整合成一个产品集团，而这将有助于 L 公司最大化地利用公司的地下矿产品开采技术。铜和煤业集团的管理人员要被分派到其他业务集团，或是去公司其他业务部门任职。铜和煤业集团总部的最高管理者 J 对这一决策产生了很大的抵触情绪。他认为这会削弱公司对现有资源的整合和运营能力。在与总公司协商无果以后，J 和他的管理团队选择了一起离开，加入竞争对手的公司。

要求：

- (1) 简要分析 L 公司战略变革的类型。
- (2) 简要分析 L 公司实现战略变革所面对的主要障碍。
- (3) 简要分析 L 公司克服变革阻力可以采取的策略。

3. (本小题 8 分。)丽岛实业是香港一家餐饮企业集团，已经在香港经营餐饮业 30 余年。

丽岛实业在香港开设了 20 多家“丽岛大酒楼”、“丽岛皇宫”等命名的传统粤菜酒楼，丽岛实业的酒楼面向中、高档消费者，虽然菜式价格高于一般粤菜酒楼，但其菜式以高质量取胜，生意门庭若市，已经形成了一批忠实的老客户。“丽岛”品牌酒楼已经成为香港传统粤菜的著名品牌，占有较高的市场份额。

除了粤菜酒楼外，丽岛实业还在香港各地区开设了 100 余家“丽岛”品牌的快餐店。虽然是快餐生意，但其经营模式仍以高质量为主，因此“丽岛”品牌的快餐店在中式快餐行业取得了领导地位，业务实现了快速增长。

丽岛实业的大股东蔡大福已临近退休年龄，其女儿蔡家伦在取得工商管理硕士学位后已经在丽岛实业工作了一段时间，蔡大福遂任命蔡家伦为丽岛实业的总经理。蔡家伦接任后，首先分析了丽岛实业餐饮业务现状及市场情况。

按照蔡家伦的分析，香港目前的年轻人以及中年的中产阶层更崇尚新鲜事物，在餐饮方面不再局限于传统菜。蔡家伦还发现，丽岛实业各酒楼的主要收入来源为各类喜庆筵席，但近几年来很多年轻人婚宴均在场面较为宏大的五星级饭店举行，丽岛实业酒楼目前的主要顾客群为中、老年的忠实熟客，顾客群已经开始出现缓慢的萎缩趋势。同时，一些竞争对手模仿丽岛实业的高质量、高档次经营模式，对丽岛实业的酒楼形成了较大竞争压力，同时对其菜式价格也产生了一定的压力。一些较弱的传统粤菜竞争对手则选择了放弃，退出了传统粤菜市

场。在此基础上，蔡家伦针对丽岛实业粤菜酒楼 2014 年的财务进行了预测，预测结果如下：

	2014 年预计
销售增长率	5%
可持续增长率	15%
投资资本回报率	23%
资本成本	11%

根据蔡家伦的调查，中式快餐的顾客群主要为午饭时段的各类顾客，以及习惯在外用晚餐的单身人士，用餐人数较为稳定。虽然丽岛实业的快餐店在质量方面领先竞争对手，但其两家主要竞争对手已经开始采用提高质量并降低价格的方式招揽顾客，对丽岛实业的快餐店形成了较大竞争压力。同时由于各类快餐店的产品差异很小，新的快餐不断出现，因此快餐店竞争日趋激烈。丽岛实业的快餐店还要继续加强质量管控。

要求：

- (1) 结合丽岛实业的实际情况，分析丽岛实业粤菜酒楼和快餐店各自所处的生命周期阶段。
- (2) 根据丽岛实业粤菜酒楼 2014 年的相关预测信息，判断丽岛实业粤菜酒楼在财务战略矩阵中所属的象限，并简要说明可实施的应对措施。
- (3) 根据文中提供的信息和波士顿矩阵，简述丽岛快餐所属的产品类型、特征，以及适合采用的组织结构类型。

4. (本小题 8 分。) 甲公司是一家家电企业，2009 年的报表显示公司费用大幅度上升导致利润下降，2010 年初公司董事会决定编制预算并严格执行，以控制费用，公司董事会希望预算编制能够应对环境的变化并且能够识别和去除一些不必要的费用。

要求：

- (1) 编制预算的常用方法有哪几种？分别阐述它们的优缺点。
- (2) 请结合材料分析，该公司采用哪种预算编制方法更为合理？

#### 四、综合题

(本题共 25 分。)

资料一

北京 S 化妆品有限公司成立于 1985 年，适应了不同时期、不同层次的消费需求，已陆续形成护肤、洗发、美容修饰、香水、特殊用途共五大类 100 多个品种，产品定位在低端消费者，在二三级以及农村市场拥有良好口碑，知名度和美誉度都相当不错。终端资源相当丰富，它在全国拥有 350 个商场专柜和 3000 多个超市专柜。2003 年，S 公司在润肤品行业中市场份额为 17.79%，远高于其他竞争对手。但到了 2005 年，S 公司在整个中国化妆品 700 亿元的市场份额中仅占到 1%。同时还欠有 1 亿多元的负债。

#### 资料二

Q 公司是一家美国医疗卫生保健品及消费者护理产品公司，成立于 1886 年。目前 Q 公司在全球 57 个国家建立了 230 多家分公司，拥有约 11 万 6 千余名员工，产品销售于 175 个国家和地区。主要产品定位中高端，渠道网络也集中在大中城市。公司为了继续扩大在中国市场的规模，决定并购 S 公司，更迅速、更有效地开拓中小城市及农村市场。

但是在并购的过程中，由于是跨国并购，需要国家相关部门的审核批准，Q 公司还是受到了一定的阻挠，经过与当地政府的长期协商，最终 2012 年，Q 公司凭 23 亿资金购买了 S 公司 100% 的股份，获得了 S 公司的所有权，拥有了对于 S 公司品牌及其他资源的绝对支配权，也就从根本上避免了各种可能的问题纠纷。但是如何整合 S 公司的企业文化，如何调整自己的品牌营销体系，是 Q 公司面临的更为棘手的难题。

收购后，Q 公司承诺将发展 S 公司品牌，作为深受中国消费者欢迎的品牌，S 公司的品牌将被保留，原有的产品线暂时也不会发生变化；同时，将借助 Q 公司在市场营销、研发和产品创新领域的经验，进一步发展 S 公司品牌。

#### 资料三

甲公司是 Q 公司旗下的一家全资子公司，成立于 1996 年，从 1999 年到 2004 年每年的年销售额达 4200 万元左右。2005 年以后该企业的业绩逐渐下滑，亏损严重，2007 年破产倒闭。该公司倒闭的原因一方面是市场形势不好，市场同类产品的价格下降，原材料价格上涨等客观的变化。另一方面是其内部管理混乱，缺乏一个良好的内部控制制度。其中，产品的成本、费用核算的不准确，浪费的现象严重，存货的采购、验收入库、领用、保管不规范。

该公司基本上没有内部控制。就存货的采购和管理就存在如下的问题：

董事长常年在国外，材料的采购是由董事长个人掌握，材料到达入库后，仓库的保管员按实际收到的材料的数量和品种入库，实际的采购数量和品种保管员无法掌握，也没有合同等相关的资料。财务的入账不及时，会计自己估价入账，发票几个月以后，甚至有的长达一年以

上才回来，发票的数量和实际入库的数量不一致，也不进行核对，造成材料的成本不准确，忽高忽低。期末仓库的保管员自己盘点，盘点的结果与财务核对不一致的，不去查找原因，也不进行处理，使盘点流于形式。材料的领用没有建立规范的领用制度，车间在生产中随用随领，没有计划，多领不办理退库的手续。生产中的残次料随处可见，随用随拿，浪费现象严重。

要求：

- (1) 根据资料一，分析 S 公司采用的公司战略类型，并简述采用该战略的优点及风险。
- (2) 根据资料一，分析 S 公司采用的业务单位战略类型，并简述采用该战略的优点以及可能面临的风险。
- (3) 根据资料二，简述并购的动机，并分析 Q 公司并购 S 公司的原因是什么？
- (4) 根据资料二，分析 Q 公司并购 S 公司过程中可能面临的风险有哪些？

#### 答案部分

#### 一、单项选择题

1. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核企业面对的风险种类。从技术活动过程所处的不同阶段考察，技术风险可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。技术设计风险是指技术在设计阶段，由于技术构思或设想的不全面性致使技术及技术系统存在先天“缺陷”或创新不足而引发的各种风险。此题属于技术风险中的技术设计风险。

2. 【正确答案】A

【答案解析】风险规避是指企业回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境，避免成为风险的所有人。由于冶炼产品市场竞争激烈，利润低，西南矿业公司决定停止加工冶炼业务，规避风险。

3. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核《企业内部控制基本规范》。《基本规范》借鉴 COSO 框架，并结合中国国情，要求企业所建立与实施的内部控制，应当包括下列五个要素：（1）内部环境；（2）风险评估；（3）控制活动；（4）信息与沟通；（5）内部监督。

4. 【正确答案】C

【答案解析】流程图分析是识别风险最常用的方法之一。其主要优点是清晰明了，易于操作，且组织规模越大，流程越复杂，流程图分析法就越能体现出优越性。选项 C 说法错误。

5. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核公司宗旨。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从事的经营业务范围。题中我们生产打印机，或者我们提高办公效率体现了经营业务范围的变化。

6. 【正确答案】C

【答案解析】产业生命周期各阶段特征如下：（1）导入期的产品用户很少，只有高收入用户才会尝试新产品。产品质量有待提高，由于产品刚刚出现，前途未卜，产品类型、特点、性能和目标市场尚在不断变化中。经营风险最高。只有很少的竞争对手，导入期的营销成本最高，由于销量小，产能过剩，生产成本低。企业的规模可能会非常小。（2）成长期产品销量增加，销售群扩大，消费者对产品的质量要求不高。各厂家的产品在技术和性能方面存在较大差异。广告费用较高。生产能力不足，向大批量生产转换，建立大宗分销渠道。由于市场扩大，竞争者涌入，开始出现兼并现象。产品价格最高。经营风险有所下降。（3）成熟期竞争者之间出现价格战。新客户减少，主要靠老客户的重复购买。产品逐步标准化，差异不明显。生产能力过剩，产品价格开始下降。经营风险进一步降低。（4）衰退期客户对产品性价比要求很高。各企业的产品差别小，产品质量出现问题。生产能力大大过剩。有些竞争者先于产品退出市场。产品的价格、毛利都很低。经营风险最低。

7. 【正确答案】D

【答案解析】一些国际品牌以良好的性价比在 A 国市场占有很大的市场份额，属于企业战略、企业结构和同业竞争。

8. 【正确答案】D

【答案解析】本题主要考核宏观环境分析。该公司利用计算机技术记录和分析客户与本公司的交易情况，属于技术因素。

9. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核企业能力的分类。W 企业通过开拓餐饮渠道，提高了销售活动能力，让更多的消费者来购买，引导消费，因此是一种营销能力的体现。

10. 【正确答案】C

【答案解析】独特的企业文化属于具有因果含糊性的资源，是组织中最常见的一种资源，

难以被竞争对手模仿，可以形成企业的核心竞争力。本题的正确答案为选项 C。

11. 【正确答案】 C

【答案解析】当采购具有战略重要性时，最高级别的采购经理应当是董事会成员或者至少应向执行总监报告，采购经理的职责包括六个方面：（1）成本控制。（2）管理投入。（3）生产投入。（4）供应商管理。（5）获取以下信息，评价采购方案：可用性、质量、价格、分销及供应商。（6）维持库存水平。只有选项 C 的观点正确。

12. 【正确答案】 B

【答案解析】全球化战略是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。实施“全球化战略”的跨国公司是通过提供标准化的产品来促使不同国家的习俗和偏好趋同。

13. 【正确答案】 B

【答案解析】随着越来越多的企业瓜分和拼抢有限的市场份额和利润，无论采取“差异化”还是“成本领先”战略，企业取得获利性增长的空间都越来越小。在这种情况下，采用“蓝海”战略不局限于现有产业边界，而是极力打破这样的边界，通过提供创新产品和服务，开辟并占领新的市场空间。贾某另辟蹊径，开发共享汽车业务正是打破了产业边界，属于蓝海战略，选项 B 正确。

14. 【正确答案】 A

【答案解析】市场渗透战略的基础是增加现有产品或服务的市场份额，或增长正在现有市场中经营的业务。它的目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。例如，改进罐头的配方、吸引竞争对手的顾客和新用户购买产品。加大牙膏管口径增加了现有产品在目前市场中的销售量，因此属于市场渗透战略。

15. 【正确答案】 B

【答案解析】联盟企业之间必须相互信任，并且以双方利益最大化为导向，而不是以自身利益最大化为导向。A 企业与 B 企业为了增加彼此的信任和更有效的合作，双方建立了正常的沟通和交流机制，合作中出现的问题采取磨合和沟通的方式解决。体现出联盟企业之间必须相互信任，并且以双方利益最大化为导向。

16. 【正确答案】 D

【答案解析】本题考核分销渠道的类型。特许经营是一家独立的企业，其支付一定加盟费并被允许在母企业名称下从事经营活动并取得一定销售份额，麦当劳的分销渠道就是特许

经营。

17. 【正确答案】 A

【答案解析】 移动电话服务具有“附加”附件，其能使一个品牌吸引多样化的客户，体现的是差别定价法中的产品版本的不同。

18. 【正确答案】 A

【答案解析】 本题考核收缩战略。当资产涉及具体业务或地点的专用性程度较高时，就会使其清算价值低，或者转移及转换成本高，从而难以退出现有产业。由于烟机的专用性程度很高，所以固定资产的专用性程度是遇到的退出障碍。

19. 【正确答案】 A

【答案解析】 选项 B、D 属于自身的劣势，选项 C 属于外部因素。

20. 【正确答案】 A

【答案解析】 前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。该公司是一家家电制造企业，家电零售业务属于该公司的下游业务，所以向家电零售业务发展属于前向一体化战略。

21. 【正确答案】 B

【答案解析】 技艺（知识）标准化，是指组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。有些组织内的工作专业性强，工作过程和工作成果均无法标准化。因此，这种协调机制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才。在实际工作中，他们便可以根据自己的知识和技艺，相互配合与协调。

22. 【正确答案】 A

【答案解析】 编制预算最常用的方法有增量预算和零基预算。

增量预算是指新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制，在此基础上增加相应的内容。

零基预算是指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。

该肉联厂进行了重组，因此编制预算时应编制零基预算。

23. 【正确答案】 B

【答案解析】 本题考核组织的战略类型的知识点。开拓型组织与防御型组织不同。追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。在开拓型组织里，开创性问题是为了寻求和开发产品与市场机会。这就要求开拓型组织在寻求新机会的过程中

必须具有从整体上把握环境变化的能力。所以，选项 B 是答案。

24. 【正确答案】 C

【答案解析】从技术活动过程所处的不同阶段考察，技术风险可以划分为技术设计风险、技术研发风险和技术应用风险。技术应用风险是指由于技术成果在产品化、产业化的过程中所带来的一系列不确定性的负面影响或效应。例如，外部环境没有良好的社会文化服务和技术的聚集效应，缺乏成熟的市场经济体制、规范的市场环境、透明的行业政策等；或市场对新技术的接受程度不高；或他人的技术模仿行为；或由于市场准入的技术门槛较低，大量企业涌入致使竞争激烈；或人为的道德诚信问题等都可能使企业面临技术应用风险。

## 二、多项选择题

1. 【正确答案】 BCD

【答案解析】总体战略又称公司层战略。在大中型企业里，特别是经营多项业务的企业里，总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。选项 A 中制定价格的决策属于企业的职能战略，不是公司战略决策。

2. 【正确答案】 AB

【答案解析】本题考核 SWOT 分析中威胁的判断。威胁是随着企业外部环境的改变而产生的不利于企业的时机，选项 A、B 都是企业的外部环境导致的不利时机。选项 C 属于企业内部环境产生的不利因素，属于企业的劣势；选项 D 是外部环境产生的有利时机，属于企业的机会。

3. 【正确答案】 AD

【答案解析】本题主要考核宏观环境分析。人口因素包括企业所在地居民的地理分布及密度、年龄、教育水平、国籍等。对人口因素的分析可以使用以下一些变量：结婚率、离婚率、出生率和死亡率、人口的平均寿命、人口的年龄和地区分布、人口在民族和性别上的比例、地区人口在教育水平和生活方式上的差异等。失业率和收入分布属于经济环境因素。

4. 【正确答案】 ABD

【答案解析】影响公司治理重要性的主要因素有：

- ①公司高管的高薪酬引起了股东及其他利益相关者的不满。
- ②机构投资者的监管意识在不断提高。

- ③更多的利益相关者接入到公司治理中。
- ④随着公司的市场化，“内部人控制”现象更为明显。
- ⑤大股东和中小股东的冲突加剧。

5. 【正确答案】ABD

【答案解析】甲公司采用的是成本领先战略，该战略的优势有：（1）形成进入障碍。（2）增强讨价还价能力。（3）降低替代品的威胁。（4）保持领先的竞争地位。选项 ABD 正确；选项 C 是差异化战略的优势。

6. 【正确答案】AC

【答案解析】本题考核成本领先战略的知识点。该制造商实施规模经济，属于成本领先战略；针对 3 岁以下的幼儿设计独有的“幼童速成学习法”玩具系列，属于集中差异化战略。

7. 【正确答案】ABC

【答案解析】A 公司以现有市场为基础研制了方便米片、精米点心和大米膨化食品，所以采用的是产品开发战略。

产品开发战略适用于以下几种情况：

- ①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；
- ②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业；
- ③企业所在产业正处于高速增长阶段；
- ④企业具有较强的研究与开发能力；
- ⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品。

选项 D 属于采用产品开发战略的原因。

8. 【正确答案】ABCD

【答案解析】市场定位的主要方法有：根据属性和利益定位；根据价格和质量定位；根据用途定位；根据使用者定位；根据产品档次定位；根据竞争局势定位；以及各种方法组合定位等。以上四个选项均是正确的。

9. 【正确答案】BD

【答案解析】外部原因是由于多种因素，如整体经济形势、产业周期、技术变化、政策变化、社会价值观或时尚变化、市场饱和、竞争行为等，导致企业赖以生存的外部环境出现危机，选项 BD 正确；选项 A 属于企业失去某种竞争优势原因；选项 C 是决策失误，不属于外部因素。

10. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 从外部获取信息的方式，包括：（1）财务信息；（2）客户信息；（3）内部管理指标；（4）管理效率；（5）学习和成长指标。

11. 【正确答案】 AC

【答案解析】 客户细分或市场细分事业部制结构通常与销售部门和销售工作相关，选项 A 正确；选项 B 属于产品事业部结构的划分；选项 C 是客户细分或市场细分事业部结构的划分，选项 C 正确；选项 D 是区域事业部的缺点。选项 AC 正确。

12. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求：

（1）企业应当根据国家有关法律法规和企业章程，建立规范的公司治理结构和议事规则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。

（2）董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。企业应当成立专门机构或者指定适当的机构具体负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。

（3）企业应当在董事会下设立审计委员会。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。审计委员会负责人应当具备相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。

（4）企业应当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，将权利与责任落实到各责任单位。企业应当通过编制内部管理手册，使全体员工掌握内部机构设置、岗位职责、业务流程等情况，明确权责分配，正确行使职权。

（5）企业应当加强内部审计工作，保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。内部审计机构应当结合内部审计监督，对内部控制的有效性进行监督检查。内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷，应当按照企业内部审计工作程序进行报告；对监督检查中发现的内部控制重大缺陷，有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

（6）企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。

（7）企业应当将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。

（8）企业应当加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识。董事、监事、经理及

其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导作用。企业员工应当遵守员工行为守则，认真履行岗位职责。

(9) 企业应当加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

13. 【正确答案】ACD

【答案解析】甲公司采取的风险理财策略为应急资本。应急资本的特点之一是可以提供经营持续性的保证，选项 A 说法正确。应急资本所对应的管理工具是风险补偿，选项 B 说法错误。应急资本是风险资本的表现形式之一，选项 C 说法正确。应急资本提供方不承担特定事件发生的风险，选项 D 说法正确。

14. 【正确答案】ABC

【答案解析】本题考核人力资源。人力资源管理需关注的主要风险包括：

(1) 人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致企业发展战略难以实现。

(2) 人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密和国家机密泄露。

(3) 人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。

### 三、简答题

1. 【正确答案】潜在进入者的进入威胁：经济型酒店的进入障碍比较低，投资收益率比较高，所以产业潜在进入者的威胁大。(1分)

供应商的讨价还价能力：许多经济型酒店都是批量进货，购买数量占供应商的销量的很大比例，而且为了降低成本，不接纳进口设备。而且很多酒店以租赁厂房、仓库或者办公楼的方式来开设酒店，其支付的租金水平远远低于市场上正常贸易的租金。这都体现了供应商的议价能力比较低。(1.5分)

购买商的讨价还价能力：经济型酒店品牌众多，且彼此之间的差异化程度很低，购买商的选择余地大。说明购买商议价能力强。(1分)

替代品的替代威胁：高星级酒店在淡季以较低的价格吸引顾客，社会旅馆、招待所也以较低的价格吸引了一大批收入不高的旅行者，说明替代产品的威胁高。(1分)

产业内现有企业的竞争：除了宜必思仍在坚持以自主投资的方式在国内发展门店以外，其他

的酒店公司均把特许加盟作为发展的首要方式。面临的竞争压力比较大。经济型酒店品牌众多，且彼此之间的差异化程度很低。(1.5分)

**【English Answers】**

Threat from potential new entrants: relatively low barrier for budget hotels entering, relatively high return on investment, so the threats from potential new entrants are high.

Bargaining power of suppliers: many budget hotels purchase by batch, the purchase quantities account for a large percentage of quantities supplied, moreover in order to reduce the cost, the imported equipments would not be accepted. In addition, many hotels has been set up by renting factory plant, warehouse or office building, the rental paid is far lower than normal market level. It indicates that the bargaining power of the supplier is relatively low.

Bargaining power of customers: there are many brands of budget hotels, the degree of differentiation is low, customers have more choices, which indicates that the bargaining power of customers is high.

Threats from substitutes: hotels with high stars attract customers at low price in off-peak period, social hotels and hostels also attract a large number of low salary passengers, which indicates that the threat from substitutes is high.

Competition between existing companies: Ibis still make independent investments in development of domestic stores, other hotels focus more on franchising, and considered it as the primary way for development, which results in competitive pressure. There are lots of economy hotel brands with low differentiation degree among each other. (5分)

2. (1) **【正确答案】**L 公司战略变革的类型有两类:

①产品和服务变革。“剥离出售了铝产品集团”。(1分)

②结构和体系变革。“成立能矿集团，整合 L 公司的煤、铀、盐、硼酸盐、二氧化钛业务以及加拿大的铁矿石公司”；“取消铜和煤业集团，将铜和钻石整合成一个产品集团”。(1分)

(2) **【正确答案】**本案例中，L 公司实现战略变革所面对的主要障碍是:

①文化障碍。“原铜和煤业集团总部的最高管理者 J 对这一决策非常抵制。他认为这样会削

弱公司对现有资源的整合和运营能力”；“J 和他的管理团队选择了一起离开”。（1 分）

②私人障碍。“铜和煤业集团的管理人员要被分派到其他业务集团，或是去公司其他业务部门任职”。（1 分）

（3）【正确答案】L 公司克服变革阻力可以采取的策略包括：

第一、考虑变革的节奏。建议选择循序渐进的节奏，这样就可以有更多的时间让铜和煤业集团的相关管理者提出问题和解决问题。如果得到大多数员工的关注和支持，变革在计划和实施阶段的阻力将会降低。（1 分）

第二、考虑变革的管理方式。可以和铜和煤业集团的相关管理者进行对话，通过对话让大多数员工了解变革的必要性和可行性，从而接受即将开始的变革。也可以鼓励铜和煤业集团的相关管理者亲自参与变革，进一步增强员工对于变革必要性和可行性的认识和理解程度。考虑到铜和煤业集团的管理人员要被分派到其他业务集团，或是去公司其他业务部门任职，为他们提供针对新技能和系统应用的学习课程可减少他们对变革的抵制情绪。（2 分）

第三、考虑变革的范围。可以考虑采用变革范围比较小的方式，以尽量减少变革给员工带来的巨大的不安全感 and 较多的刺激。（1 分）

3.（1）【正确答案】（1）根据案例材料可知，丽岛实业粤菜酒楼目前的主要顾客群为中、老年的忠实熟客，顾客群已经开始出现缓慢的萎缩趋势。同时，一些竞争对手模仿丽岛实业的高质量、高档次经营模式，对丽岛实业的酒楼形成了较大竞争压力，同时对其菜式价格也产生了一定的压力。一些较弱的传统粤菜竞争对手则选择了放弃，退出了传统粤菜市场。由此可以判断属于衰退期。（1.5 分）

中式快餐的顾客群主要为午饭时段的各类顾客，以及习惯在外用晚餐的单身人士，用餐人数较为稳定。虽然丽岛实业的快餐店在质量方面领先竞争，但其主要竞争对手已经开始采用提高质量并降低价格的方式招揽顾客，对丽岛实业的快餐店形成了较大竞争压力。同时由于各类快餐店的产品差异很小，新的快餐店出现，因此快餐店竞争日趋激烈，由此可以判断属于成熟期。（1.5 分）

（2）【正确答案】由于丽岛实业粤菜酒楼投资资本回报率（23%）大于资本成本（11%），销售增长率（5%）小于可持续增长率（15%），因此丽岛实业粤菜酒楼在财务矩阵中属于第二象限，增值型现金剩余。（1 分）

首选的战略是利用剩余现金加速增长。途径包括：①内部投资，例如增加新的菜式、改进员工服务等；②收购相关业务。（1 分）

如果加速增长之后仍有剩余现金，找不到进一步投资的机会，则应把多余的钱还给股东。途径包括：①增加股利支付；②回购股份。（1分）

(3)【正确答案】“丽岛”品牌的快餐店在中式快餐行业取得了领导地位，表明相对市场占有率较高，中式快餐的顾客群主要为午饭时段的各类顾客，以及习惯在外用晚餐的单身人士，用餐人数较为稳定，表明市场增长率不高，据此判断“丽岛”品牌的快餐店属于“现金牛”业务。（1分）现金牛业务的特征为市场增长率低，相对市场占有率高。现金牛业务适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。（1分）

4. (1)【正确答案】编制预算最常用的方法有增量预算和零基预算。（1分）

增量预算的优点包括：①预算是稳定的，并且变化是循序渐进的；②经理能够在稳定的基础上经营他们的部门；③系统相对容易操作和理解；④遇到类似威胁的部门能够避免冲突；⑤容易实现协调预算。

增量预算的缺点在于：①它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去；②不能拥有启发新观点的动力；③没有降低成本的动力；④它鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算；⑤它可能过期，并且不再和经营活动的层次或者执行工作的类型有关。（1.5分）

零基预算的优点包括：①能够识别和去除不充分或者过时的行动；②能够促进更为有效的资源分配；③需要广泛的参与；④能够应对环境的变化；⑤鼓励管理层寻找替代方法。

零基预算的缺点在于：①它是一个复杂的、耗费时间的过程；②它可能强调短期利益而忽视长期目标；③管理团队可能缺乏必要的技能。（1.5分）

(2)【正确答案】甲公司采用零基预算更为合理。（1分）因为甲公司在2009年费用大幅度上升，应该重新规划公司各项活动的费用，而同时公司董事会也希望能够对环境的变化并且能够识别和去除一些不必要的费用，这正是零基预算的优点，所以根据以上材料，采用零基预算更为合理。（3分）

#### 四、综合题

(1)【正确答案】S公司采用的是多元化战略中的相关多元化战略。S公司已经形成护肤、洗发、美容修饰、香水、特殊用途共五大类100多个品种，都属于相关的产品，所以该公司采用的是相关多元化战略。（2分）

采用多元化战略具有如下优点：①分散风险。②能更容易地从资本市场中获得融资。③在企业无法增长的情况下找到新的增长点。④利用未被充分利用的资源。⑤运用盈余资金。⑥获

得资金或其他财务利益。⑦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。(2分)

多元化战略的风险：①来自原有经营产业的风险。②市场整体风险。③产业进入风险。④产业退出风险。⑤内部经营整合风险。(2分)

(2)【正确答案】S公司采用的是集中化战略。公司产品定位在低端消费者，集中于二三级以及农村市场低端市场，采用的是集中化战略。(1分)

优点：成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势都能在集中化战略中体现出来。此外，对于一些力量还不足以与实力雄厚的大公司抗衡的中小企业来说，集中化战略的实施可以增强它们相对的竞争优势。即使是对于大企业来说，采用集中化战略避免与竞争对手正面冲突，使企业处于一个竞争的缓冲地带。(3分)

风险：①狭小的目标市场导致的风险。②购买者群体之间需求差异变小。③竞争对手的进入与竞争。(2分)

(3)【正确答案】并购的动机包括：①避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。②获得协同效应。③克服负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。(1分)

S公司产品定位在低端消费者，在二三级以及农村市场拥有良好口碑，知名度和美誉度都相当不错。终端资源相当丰富，它在全国拥有350个商场专柜和3000多个超市专柜。Q公司为了继续扩大在中国市场的规模，决定并购S公司，更迅速、更有效地开拓中小城市及农村市场。所以，Q公司并购S公司的动机是避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。(3分)

收购后，将借助Q公司在市场营销、研发和产品创新领域的经验，进一步发展S公司品牌。所以，Q公司并购S公司的动机也包括获得协同效应。(2分)

(4)【正确答案】Q公司是美国公司，S公司是中国公司，由于是跨国并购，需要国家相关部门的审核批准，Q公司还是受到了一定的阻挠。所以，Q公司面临政治风险。如何整合S公司的公司文化，如何调整自己的品牌营销体系，是Q公司面临的更为棘手的难题。企业并购活动引发了文化风险，并购后在运营中也会面临运营风险。(7分)

查看更多注会考试政策，[中华会计网校注册会计师考试栏目进行查看>>](#)



扫码获得更多注会备考干货



中华会计网校  
www.chinaacc.com



中华会计网校  
www.chinaacc.com



中华会计网校  
www.chinaacc.com



中华会计网校  
www.chinaacc.com



中华会计网校  
www.chinaacc.com



中华会计网校  
www.chinaacc.com



中华会计网校  
www.chinaacc.com



中华会计网校  
www.chinaacc.com



中华会计网校  
www.chinaacc.com