

2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》A 卷考题及参考答案（回忆版）

一、单选题（本题型共 24 小题，每小题 1 分，共 24 分。每小题只有一个正确答案，请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案，并用鼠标点击相应的选项）

1. 灵川公司是一家汽车制造商，原先只从一家公司购买其所需的轴承，后来改为分别从 3 家公司购买。下列各项中，属于灵川公司增加轴承供应商的目的是（ ）。

- A. 容易设计出有效的质量保证计划
- B. 与轴承供应商建立更为稳定的关系
- C. 产生规模经济
- D. 利用供应商之间的竞争对供应商压价

【答案】D

【解析】灵川公司分别从 3 家公司购买轴承，属于多货源策略。“利用供应商之间的竞争对供应商压价”属于多货源策略的优点，选项 D 正确。

【点评】本题考核“多货源策略”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 28 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 28 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 22 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 生产运营战略、采购战略、人力资源战略、财务战略概念、企业融资方式（2020.5.10）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 19 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 18 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 13 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章采购战略、人力资源战略、财务战略；杭超老师【C 位】逐章精讲第三章战略选择【市场营销战略、研究开发战略、采购运营战略、人力资源战略】；VIP 签约特训班预测试卷（一）单选题第 11 题；无忧通关预测试题（三）

单选题第 8 题；C 位模拟试题（二）单选题第 12 题；高效实验模拟试题（三）多选题第 4 题；超值精品模拟试题（三）单选题第 4 题；点题密训预测试题（一）单选题第 3 题；特色畅学班模拟试卷（一）单选题第 10 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 134 页例题 21。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 160 页第 12 题。

【例题 21 · 多选题】 下列关于采购方选择多货源策略的表述中，正确的有（ ）。

- A. 能够取得更多的知识和专门技术
- B. 供应商的议价能力较强
- C. 能产生规模经济
- D. 难以设计出有效的质量保证计划

12. **【多选题】**（2017 年）甲公司是一家电动摩托车制造商，长期从一家电机公司购买发动机，下列各项中，属于甲公司货源策略优点的有（ ）。

- A. 便于信息的保密
- B. 能产生规模经济
- C. 随着与供应商关系的加强，更可能获得价格上的优惠
- D. 能与供应商建立较为稳固的关系



1. 货源策略

策略	优点	缺点
多货源策略	(1) 能够取得更多的知识和专门技术; (2) 一个供应商的供货中断产生的影响较低; (3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压价	(1) 难以设计有效的质量保证计划; (2) 供应商的承诺较低; (3) 疏忽了规模经济。



1. 货源策略

策略	优点	缺点
多货源策略	(1) 能够取得更多的知识和专门技术; (2) 一个供应商的供货中断产生的影响较低; (3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压价	(1) 难以设计有效的质量保证计划; (2) 供应商的承诺较低; (3) 疏忽了规模经济。



中华会计网校
www.chinaacc.com
 目录
 >> 收起
 提问
 笔记
 练习
 记忆曲线
 ☆ 评价
 意见反馈

 第三章 战略选择

2. 多货源策略

优点:

- (1) 能够取得更多的知识和专门技术;
- (2) 一个供应商的供货中断产生的影响较低;
- (3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压价

缺点:

- (1) 难以设计出有效的质量保证计划;
- (2) 供应商的承诺较低;
- (3) 疏忽了规模经济。



注会
第三节 职能战略
中华会计网校
www.chinaacc.com

多货源采购的优缺点

多货源优点
多货源缺点

1. 难以设计出有效的质量保证计划
2. 供应商的承诺较低
3. 不利于实现规模经济



课程信息

课程介绍
注会战略-逐章精讲(VIP) (2020年)

上课时间
2020年05月10日 08:55:01

课程大纲

第三节 职能战略
中华会计网校
www.chinaacc.com

2. 采购方选择采用多货源策略

优点	(1) 能够取得更多的知识和专门技术; (2) 一个供应商的供货中断产生的影响较低; (3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压价。
缺点	(1) 难以设计出有效的质量保证计划; (2) 供应商的承诺较低; (3) 疏忽了规模经济。



第三章 战略选择
中华会计网校
www.chinaacc.com

【知识点】三大货源策略

策略类型	优点	缺点
多货源策略	(1) 能够取得更多的知识和专门技术; (2) 一个供应商的供货中断产生的影响较低; (3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压价。	(1) 难以设计出有效的质量保证计划; (2) 供应商的承诺较低; (3) 不利于实现规模经济。
由供应商负责交付一个完整的子部件	(1) 允许采用外部专家和外部资源; (2) 可为内部员工安排其他工作; (3) 采购方能够就规模经济。	(1) 供应商处于显要位置; (2) 使用相同的供应商上不太可能取得

第19讲 生产运营战略、采购战略及人力资源战略

策略	优点	缺点
单一货源策略	(1) 采购方能与供应商建立较为稳固的关系; (2) 便于信息的保密; (3) 能产生规模经济; (4) 随着与供应商关系的加深, 采购方可能获得高质量的货源。	(1) 若无其他供应商, 则该供应商的议价能力就会增强; (2) 采购方容易受到供应中断的影响; (3) 供应商容易受到订单量变动的影响。
多货源策略	(1) 能够取得更多的知识和专门技术; (2) 一个供应商的供货中断产生的影响较低; (3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压价。	(1) 难以设计出有效的质量保证计划; (2) 供应商的承诺较低; (3) 疏忽了规模经济。
由供应商负责交付一个完整的子部件	(1) 允许采用外部专家和外部技术; (2) 可为内部员工安排其他任务; (3) 采购方能够就规模经济进行谈判。	(1) 第一阶供应商处于显要地位; (2) 竞争者能够使用相同的外部企业, 因此企业在货源上不太可能取得竞争优势。


 中华会计网校
www.cdeledu.com

 2020年注册会计师考试辅导
 网课正题


 jiao

注会


中华会计网校
www.chinaacc.com

四、采购战略（掌握）

（一）货源策略

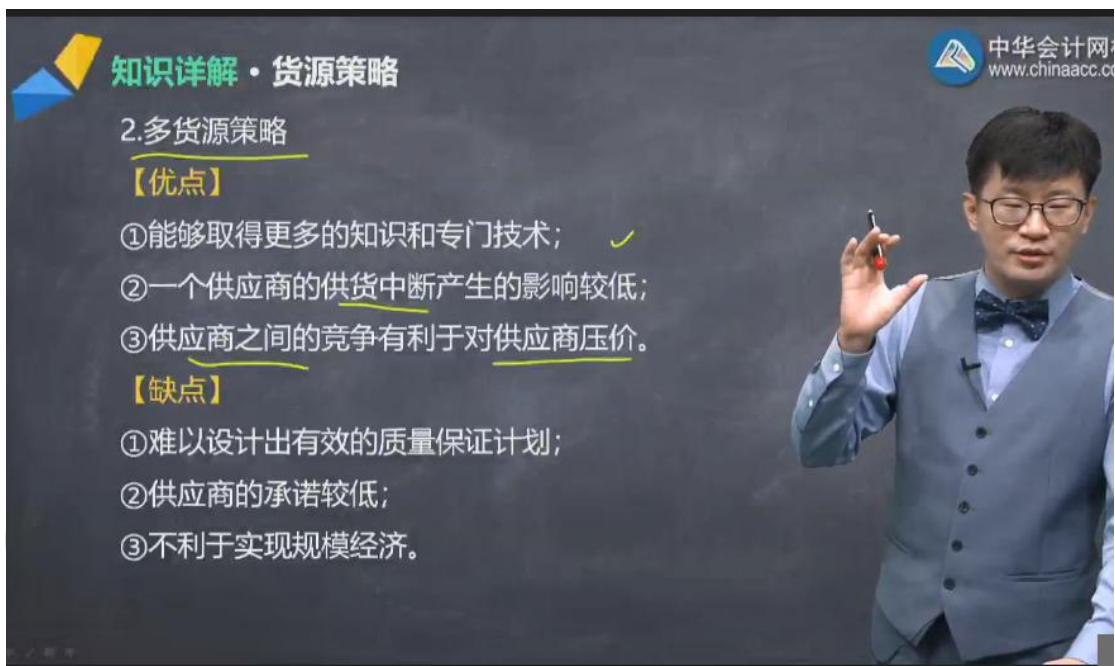
策略	优点	缺点
单一货源策略	(1) <u>采购方能与供应商建立较为稳固的关系</u> (2) 便于信息的保密 (3) 能产生规模经济 (4) 随着与供应商关系的加深, 采购方更可能获得高质量的货源	(1) 若无其他供应商, 则该供应商的议价能力就会增强 (2) 采购方容易受到供应中断的影响 (3) 供应商容易受到订单量变动的影响
多货源策略	(1) 能够取得更多的知识和专门技术 (2) 一个供应商的供货中断产生的影响较低 (3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压价	(1) 难以设计出有效的质量保证计划 (2) 供应商的承诺较低 (3) 疏忽了规模经济
由供应商负责交付一个完整的子部件	(1) 允许采用外部专家和外部技术 (2) 可为内部员工安排其他任务 (3) 采购方能够就规模经济进行谈判	(1) 第一阶供应商处于显要地位 (2) 竞争者能够使用相同的供应商, 因此企业在货源上不太可能取得竞争优势

课程信息

 课程介绍
 2020注会 战略 精读精讲（直播领学）

 上课时间
 2020年05月10日 13:50:44

 课程大纲
 2020注会 战略 精读精讲（直播领学）

知识详解 · 货源策略

2.多货源策略

【优点】

- ①能够取得更多的知识和专门技术； ✓
- ②一个供应商的供货中断产生的影响较低；
- ③供应商之间的竞争有利于对供应商压价。

【缺点】

- ①难以设计出有效的质量保证计划；
- ②供应商的承诺较低；
- ③不利于实现规模经济。

2.圣元公司是一家智能家居用品制造商。该公司在技术开发和行政管理上具有很大的灵活性，由技术、营销等人员组成的项目组拥有产品开发的自主选择权。近年来该公司适应不断变化的市场需求，陆续开发出智能音箱、智能手环、智能电视、扫地机器人等产品。圣元公司组织结构战略类型是（ ）。

A.防御型战略组织

B.分析型战略组织

C.反应型战略组织

D.开拓型战略组织

【答案】D

【解析】开拓型战略组织追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索 and 发现新产品和市场的机会上。“该公司在技术开发和行政管理上具有很大的灵活性……近年来该公司适应不断变化的市场需求，陆续开发出智能音箱、智能手环、智能电视、扫地机器人等产品”属于开拓型战略组织，选项 D 正确。

【点评】本题考核“组织的战略类型”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 07 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 4 章第 07 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 04 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第四章 企业战略与组织结构、公司战略与企业文化、战略控制（上）（2020.5.22）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 05 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 04 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 4 章第 4 讲；阚正鹏老师【直播领学班】精读精讲第四章企业战略与组织结构、公司战略与企业文化；杭超老师【C 位】逐章精讲第四章战略实施【企业战略与组织结构、企业文化的概念和类型、战略控制】；VIP 签约特训班模拟试题（二）单选题第 16 题；无忧通关模拟试题（一）单选题第 17 题；C 位模拟试题（二）单选题第 15 题；超值精品预测试题（二）单选题第 14 题；面授班密卷（一）单选题第 16 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 407 页第 14 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 253 页第 7 题。

14. 生产智能家电产品的凯威公司适应外部环境的不不断变化，寻求开发产品与市场机会，及时调整内部资源和组织结构，在技术和行政管理方面奉行的原则是灵活性，发挥协同效果和整体优势，对社会需求作出灵活、快速的反应，该公司采取组织的战略类型是()。

- 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

7. 甲公司是一家玩具生产企业。在企业运营过程中，该公司表现出如下特征：(1)该公司数十年聚焦于生产拼插玩具；(2)该公司产品属于优质优价；(3)该公司采用纵向一体化策略，将从原材料供应到最终产品的销售的整个过程合并到公司内部，提高技术效率。根据以上信息可以判断，甲公司选择的战略组织类型是()。

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

3. 经营健身房的永强公司率先采用新技术，在其拥有的所有分店统一推出智能健身设备。使用该设备，健身者可以比以往节省 50% 的时间达到同样的健身效果，因此该设备受到健身

者的好评。但由于购置、使用、维护智能健身设备耗资很大，而需求和使用率有限，永强公司入不敷出，经营陷入困境。从零散产业角度看，下列各项中，属于永强公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是（ ）。

- A. 寻求支配地位
- B. 对新产品做出过度反应
- C. 不能保持严格的战略约束力
- D. 过分集权化

【答案】B

【解析】“在其拥有的所有分店统一推出智能健身设备……该设备受到健身者的好评。但由于购置、使用、维护智能健身设备耗资很大，而需求和使用率有限，永强公司入不敷出，经营陷入困境”说明永强公司进行战略选择时未能避免的战略陷阱是对新产品做出过度反应，选项 B 正确。

【点评】本题考核“谨防潜在的战略陷阱”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 16 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 16 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 15 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 集中化、战略钟、中小企业竞争战略、蓝海战略、确定目标市场（2020.04.19）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 12 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 09 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 09 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章 基本竞争战略、零散产业中的竞争战略杭超老师【C 位】逐章精讲第三章 战略选择【战略钟、中小企业竞争战略】VIP 签约特训班模拟试题（三）多选题第 9 题超值精品班预测试题（二）多选题第 9 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 160 页第 4 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 424 页第 23 题。

4. (2018 年·单选题)经营中式快餐的淮扬公司于 2015 年宣布其战略目标是建成门店覆盖全国的“快餐帝国”。由于扩张过快、缺乏相关资源保障、各地流行菜系经营者的激烈竞争以及不同消费者口味难以调和的矛盾,该战略目标未能实现,公司经营也陷入危机。从零散产业角度看,下列各项中,属于淮扬公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是()。

- A. 不能保持严格的战略约束力
- B. 寻求支配地位
- C. 不了解竞争者的战略目标和管理费用
- D. 过分集权化

23. 甲公司是 B 市的一家连锁洗衣企业,为了拓展业务,甲公司收购 J 市乙洗衣企业,并很快进一步占领 J 市的洗衣市场。下列选项中,甲公司在拓展业务中需要谨防的战略陷阱不包括()。

- A. 寻求支配地位
- B. 过分集权化
- C. 了解竞争者的战略目标与管理费用
- D. 对新产品做出过度反应

4. 佳美公司是一家全国性家电零售连锁企业,在国内一、二线城市拥有近百家大型连锁商城,是国内外众多家电品牌厂家在中国的最大销售商。2019 年,该公司并购了国内另一家著名

的家电零售连锁企业恒兴公司，销售网络扩展到全国三分之二以上的城市和部分乡镇，市场占有率提高了 20%，进一步巩固了其行业领先地位。佳美公司实施上述并购的动机是（ ）。

- A. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会
- B. 克服企业负外部性，增强对市场的控制力
- C. 避免经营风险
- D. 实现资源互补

【答案】B

【解析】“销售网络扩展到全国三分之二以上的城市和部分乡镇，市场占有率提高了 20%，进一步巩固了其行业领先地位”表明佳美公司实施并购的动机是克服企业负外部性，增强对市场的控制力，选项 B 正确。

【点评】本题考核“并购的动机”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：
杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 09 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 09 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 09 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 密集型战略、多元化战略、外部发展及内部发展（2020.04.12）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 05 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 05 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 06 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章 并购战略、内部发展战略、企业战略联盟杭超老师【C 位】逐章精讲第三章 战略选择【稳定战略、收缩战略、发展战略的主要途径——并购战略】VIP 签约特训班模拟试题（一）多选题第 4 题；无忧通关模拟试题（一）综合题第 5 小题；高效实验班模拟试题（一）简答题第 4 题第 1 小题；超值精品模拟试题（一）简答题第 4 题第 1 小

题；点题密训预测试题（一）简答题第 4 题第 3 小题；特色畅学班模拟试卷（一）简答题第 3 题第 1 小题；面授班密卷（三）简答题第 4 题第 1 小题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 428 页第 17 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 178 页第 25 题。

17. 我国 L 集团想要开拓海外市场，但是只具有资金技术优势，缺乏市场信息优势，迫切需要寻找战略合作伙伴。而新加坡的 E 公司具有很强的市场信息优势，也打算拓展海外市场，两家公司一拍即合，建立战略联盟。从企业战略联盟形成的动因角度分析，两家公司达成战略联盟的动因是（ ）。

- A. 促进技术创新
- B. 避免经营风险
- C. 降低协调成本
- D. 实现资源互补

25. 2019 年 G 国连锁超市巨头 M 集团和 C 国 W 集团联合成立合资公司。W 集团持股 70%，M 集团持有 30% 股份。通过组建合资公司，W 集团及其技术伙伴和 M 集团将能发挥各自在市场上的领先地位，及在批发、零售和数字领域的领先专长，加速 M 集团中国的发展和数字化转型。根据以上信息可以判断，双方成立合资

公司的动因是()。

- A. 避免经营风险 B. 实现资源互补
C. 降低协调成本 D. 开拓新的市场

5. 桐城钢铁公司需要的铁矿石购自 U 国的山谷矿山公司，后者曾多次在前者急需大量铁矿石时大幅提高产品价格，使前者遭受很大损失。后来桐城钢铁公司买下山谷矿山公司 51% 的股权并获得定价权。下列各项中，属于桐城钢铁公司采用的风险管理策略的是()。

- A. 风险规避
B. 风险控制
C. 风险补偿
D. 风险转移

【答案】A

【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。“后者曾多次在前者急需大量铁矿石时大幅提高产品价格，使前者遭受很大损失。后来桐城钢铁公司买下山谷矿山公司 51% 的股权并获得定价权”属于风险规避，选项 A 正确。

【点评】本题考核“风险管理策略的工具”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 10 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 6 章第 10 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 10 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第六章 风险管理的基本流程（下）、风险管理策略、风险管理组织职能体系（2020.6.21）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 08 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 07 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 6 章第 5

讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第六章风险理财措施、风险管理信息系统、风险管理技术与方法；杭超老师【C 位】逐章精讲第六章风险与风险管理【内部控制系统、风险理财的概念和类型、风险管理技术与方法】；VIP 签约特训班预测试卷（一）单选题第 21 题；无忧通关预测试题（三）单选题第 22 题；C 位模拟试题（三）单选题第 24 题；高效实验模拟试题（三）单选题第 21 题；超值精品模拟试题（三）单选题第 21 题；点题密训预测试题（一）单选题第 19 题；特色畅学班模拟试卷（二）单选题第 24 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 332 页例题 11。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 341 页第 5 题。

【例题 11 · 单选题】 甲企业在风险辨识环节，对于辨识出来的风险，该企业打算采用风险转移的方法进行管理，对于未能辨识出的风险，您建议该企业采用的风险管理工具是（ ）。

- A. 风险规避
- B. 风险承担
- C. 风险对冲
- D. 风险转换

5. 英达公司董事会对待风险的态度属于风险厌恶。为有效管理公司的信用风险，董事会决定自 2018 年起所有销售均采用现金结算，不再提供赊销业务。英达公司应对此项信用风险的策略属于（ ）。

- A. 风险降低
- B. 风险转移
- C. 风险保留
- D. 风险规避

6. 贝恩公司是著名的电子商务企业，下设 5 大商务区和分布在 100 多个国家的子公司。商务区经理负责为各自商务区制定国际化经营战略，各国子公司经理则根据所在国市场需求对该子公司的经营活动行使经营权和管理权。商务区经理需要各国子公司经理的合作，当商务区经理和子公司经理的意见或决策发生冲突时，可提交总公司裁决。贝恩公司采用的国际化经营的战略类型是（ ）。

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

【答案】C

【解析】跨国战略是在全球激烈竞争的情况下，形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业的核心竞争力，同时注意当地市场的需要，其全球协作程度高，本土独立性和适应能力强。“商务区经理负责为各自商务区制定国际化经营战略，各国子公司经理则根据所在国市场需求对该子公司的经营活动行使经营权和管理权。商务区经理需要各国子公司经理的合作，当商务区经理和子公司经理的意见或决策发生冲突时，可提交总公司裁决”属于跨国战略，选项 C 正确。

【点评】本题考核“跨国战略”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 35 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 35 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 29 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 财务战略的确立和选择、国际化经营战略（上）（2020.5.15）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 25 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲

第 3 章第 25 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 16 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章国际化经营战略；杭超老师【C 位】逐章精讲第三章战略选择【对外投资、国际化经营战略类型、新兴市场企业战略】；VIP 签约特训班模拟试题（三）单选题第 12 题；无忧通关模拟试题（一）单选题第 13 题；超值精品预测试题（二）单选题第 12 题；特色畅学班模拟试卷（二）单选题第 9 题；面授班密卷（一）单选题第 14 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 407 页第 16 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 421 页第 6 题。

16. 洲际酒店集团为世界十大知名品牌之一，总部在英国杜伦。进入中国市场后，分别在浙江、云南等旅游热点设立分店，提供符合当地气息的主题客房和特色餐饮。英国人烹调时喜欢用含胆固醇较高的动物油，而中国人喜欢用植物油，为此洲际酒店改变了中国地区的烹调用油。根据案例分析，洲际酒店使用的国际化经营战略类型是（ ）。

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

6. M 国宝哥公司过去在 M 国以外的主要市场上都有工厂。这些工厂只生产由 M 国母公司开发出来的差异化产品，而且根据 M 国开发出来的信息从事市场营销。宝哥公司国际化经营战略类型是()。

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

7. 广记公司是一家卤制品生产企业。该公司凭借其长期积累形成的原料配制秘方和生产工艺诀窍等资源生产的多种卤制品，深受消费者喜爱，近年国内市场占有率一直位居第一。在下列资源不可模仿性的形式中，广记公司的上述资源属于()。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有因果含糊性的资源
- C. 具有经济制约性的资源
- D. 具有路径依赖性的资源

【答案】D

【解析】具有路径依赖性的资源是指那些必须经过长期的积累才能获得的资源。“长期积累形成的原料配制秘方和生产工艺诀窍等资源”属于具有路径依赖性的资源，选项 D 正确。

【点评】本题考核“企业资源判断标准”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 12 讲；杭建平老师【无忧通关班】基

基础精讲第 2 章第 12 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 12 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第二章 产业内的战略群组、国家竞争优势分析、企业资源与能力分析杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 10 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 08 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 2 章第 15 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第二章产业内的战略群组、钻石模型、企业资源分析；杭超老师【C 位】逐章精讲第二章战略分析【竞争对手分析、战略群组、钻石模型、企业资源分析】；超值精品预测试题（一）单选题第 23 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 80 页第 3 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 409 页第 2 题。

3. Q 公司是一家农作物秸秆综合利用，利用农作物秸秆生产有机肥料、本色生活用纸、本色文化用纸生产公司，公司凭借先进的技术，带来了巨大的收益，技术中心已授权专利 33 项，其中有效发明专利有 13 项。Q 公司拥有的具有不可模仿性的资源属于（ ）。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有因果含糊性的资源
- C. 具有路径依赖性的资源
- D. 具有经济制约性的资源

2. 西屋公司是 C 国一家以营造“世界顶级时尚博物馆”为愿景的百货商店，位于城市中心，地铁出口，交通便利，因而吸引了大量客流。西屋公司拥有的具有不可模仿性的资源属于()。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有因果含糊性的资源
- C. 具有路径依赖性的资源
- D. 具有经济制约性的资源

8. 天鸣公司是全球领先的通信基础设施和智能终端提供商，该公司在网站上显著位置有如下说明：致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。天鸣公司的上述说明体现了该公司的()。

- A. 目的
-  B. 宗旨
- C. 经营哲学
- D. 目标

【答案】B

【解析】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。“致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”属于公司宗旨，选项 B 正确。

【点评】本题考核“公司宗旨”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校

(www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 1 章第 02 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 1 章第 02 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 1 章第 01 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第一章 公司战略的基本概念（2020.03.01）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 1 章第 01 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 1 章第 02 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 1 章第 2 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第一章战略与战略管理；杭超老师【C 位】基础预讲第一章 战略与战略管理；VIP 签约特训班模拟试题（一）综合题第 1 小题；点题密训预测试题（一）单选题第 1 题；特色畅学班模拟试卷（二）单选题第 1 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 20 页例题 2。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 14 页例题 2。

【例题 2·单选题】 光大公司是一家拥有自主进出口权限的公司，以国内外销售贸易、批发零售贸易和进出口贸易为主。光大公司始终遵循国际贸易惯例，秉承“重合同、守信用、优质服务、互利双赢”的经营理念，通过贸易纽带紧密联结国内与国际市场，且与国内外多家知名公司建立了良好的合作关系。该公司的经营理念体现了公司使命中的（ ）。

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

【例题 2·单选题】(2014 年)甲公司的创始人|
在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定：
在经营活动中永远不做违背道德和法律的事
情。从公司使命角度来看，此规定属于()。

- A. 公司目的 B. 公司宗旨
C. 经营哲学 D. 公司目标



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。 ——（我们是干什么的） 公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。 公司宗旨反映出公司的定位。
------	--



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。 ——（我们是干什么的） 公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。 公司宗旨反映出公司的定位。
------	--

第一章 战略与战略管理

一般包括三个方面：

1. 公司目的。（why做？）
2. 公司宗旨。（做what？）
3. 经营哲学。（How to做？）

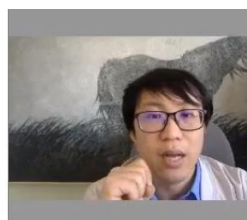
注会 战略的基本概念

第二个方面：公司宗旨

公司宗旨阐述了**企业长期的战略意向**，主要说明**公司目前和未来所要从事的业务范围**

德鲁克提出：**公司的业务是什么也就等于提出了公司的宗旨是什么**。业务范围包括企业产品或服务、顾客对象、市场和技术等几个方面

公司宗旨反映出企业的定位，生产或销售什么类型的产品或服务给特定部门、以什么样的方式满足客户和市场需求，如何分配内部资源以保持企业的竞争优势



课程信息

课程介绍

注会战略-逐章精讲(VIP) (2020年)

上课时间

2020年03月01日 08:54:46

课程大纲

第一节 公司战略的基本概念

2. 公司宗旨

(1) 作用：阐述公司长期的战略意向。

(2) 内容：主要说明公司目前和未来所从事的经营业务。

(3) 公司宗旨反映出企业的定位。

定位是指企业采取措施适应所处的环境，包括：对于**市场定位**，如生产或销售什么类型的产品或服务给特定的部门、以什么样的方式满足客户和市场需求，如何分配内部资源以保持企业的优势等。

第一章 战略与战略管理

(2) 公司宗旨

阐述公司长期的战略意向，主要说明目前和未来所要从事的经营业务范围。

业务范围=产品（或服务）+顾客对象+市场+技术

公司宗旨反映出企业的定位。



二、公司的使命

(二) 公司宗旨

- 公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。彼得·德鲁克 (Drucker F.) 认为，提出“公司的业务是什么”等价于提出公司的宗旨是什么。
- 公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。



注会 网正鹏讲注会 中华会计网校 www.chinaacc.com	
(一) 公司的使命	
公司目的	公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。组织按其存在理由可分为两大类： 1. 营利组织：以营利为目的而成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现（如：企业）。 2. 非营利组织：以非营利目的成立的组织，其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革，而不是营利（如：红十字会）。
公司宗旨	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。——（我们是干什么的） 2. 公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面 3. 公司宗旨反映出公司的定位
经营哲学	1. 经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括 2. 经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来 3. 经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果



课程信息

课程介绍

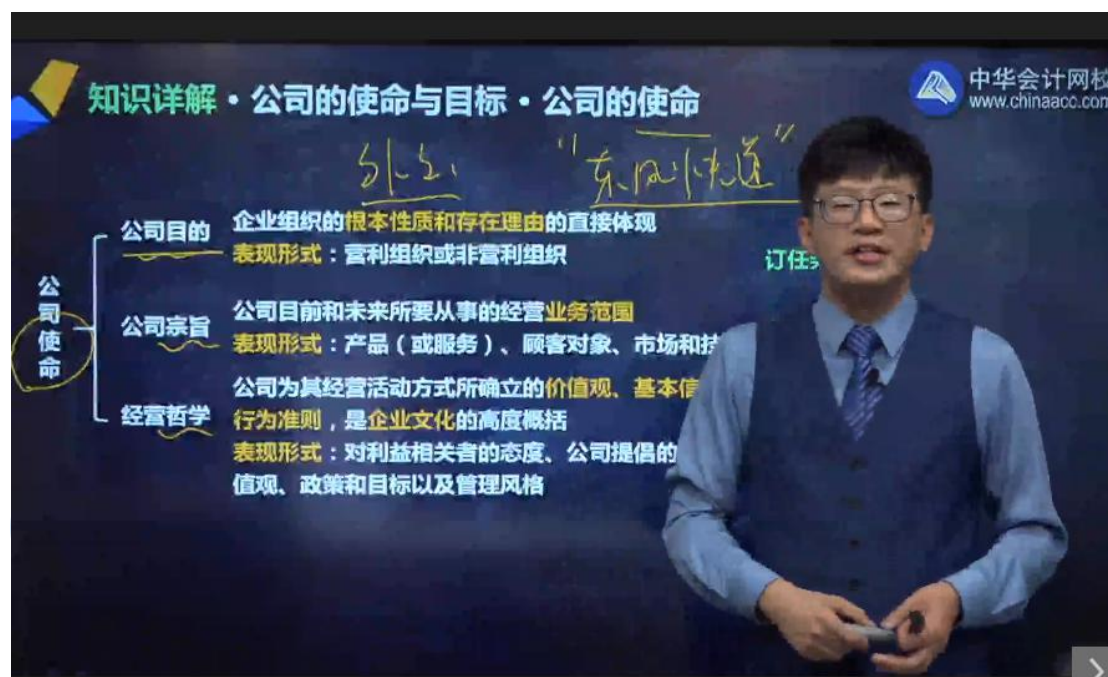
2020注会 战略 精读精讲（直播领学）

上课时间

2020年04月03日 13:50:36

课程大纲

2020注会 战略 精读精讲（直播领学）



9. 宝灵公司是一家牙膏生产企业。目前牙膏行业的销售额达到前所未有的规模，各个企业生产的不同品牌的牙膏在质量和功效等方面差别不大，价格竞争十分激烈。在上述情况下，宝灵公司的战略重点应是（ ）。

- A. 扩大市场份额
- B. 在巩固市场份额的同时提高投资报酬率
- C. 提高投资报酬率
- D. 争取最大市场份额

【答案】B

【解析】“目前牙膏行业的销售额达到前所未有的规模，各个企业生产的不同品牌的牙膏在质量和功效等方面差别不大，价格竞争十分激烈”表明牙膏行业目前处于成熟期，成熟期企业的战略重点是在巩固市场份额的同时提高投资报酬率，选项 B 正确。

【点评】本题考核“产品生命周期不同阶段的财务战略”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 30 讲；杭建平老师【无

忧通关班】基础精讲第 3 章第 30 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 24 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 财务战略的确立和选择、国际化经营战略（上）（2020.5.15）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 21 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 20 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 14 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章采购战略、人力资源战略、财务战略；杭超老师【C 位】逐章精讲第三章战略选择【发展战略的主要途径——内部发展和战略联盟、成本领先战略、差异化战略、集中化战略】；VIP 签约特训班预测试卷（一）综合题第 4 小题；无忧通关模拟试题（一）综合题第 5 小题；无忧通关模拟试题（二）多选题第 6 题；C 位模拟试题（二）简答题第 2 题第 3 小题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 81 页第 12 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 44 页产品生命周期各阶段特征。

12. B 公司的主营业务为啤酒，2017 年上半年新开辟了一种品牌，截至 2018 年初该品牌啤酒前两个年度的市场增长率就达 25%，并且已经占据了最大的市场份额。下列关于该业务的说法中，正确的是（ ）。

- A. 此业务属于现金牛业务
- B. 此业务处于最差的现金流量状态
- C. 对于此业务该公司的战略是积极扩大经济规模和市场机会，加强竞争地位
- D. 该公司应该整顿产品系列，将此业务与其他事业部合并，进行统一的管理

项目	导入期	成长期	成熟期	衰退期
利润	产品的独特性和客户的高收入使得价格弹性较小,可以采用高价格、高毛利的政策,但是销量小使得净利润较低	产品价格最高,单位产品净利润也最高	产品价格开始下降,毛利率和净利润率都下降,利润空间适中	产品的价格、毛利都很低。只有到后期,多数企业退出后,价格才有望上扬
竞争	企业的规模可能非常小,只有很少的竞争对手	市场扩大,竞争加剧	竞争者之间出现价格竞争	有些竞争者先于产品退出市场
经营风险	非常高	维持在较高水平,但有所下降	进一步降低,达到中等水平。销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定,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,以及总盈利水平的高低	进一步降低,主要的悬念是什么时间产品将完全退出市场
战略目标	扩大市场份额,争取成为领头羊	争取最大市场份额,并坚持到成熟期到来	重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率	首先是防御,获取最后的现金流
战略路径	投资于研究与开发和技术改进,提高产品质量	市场营销,此时是改变价格形象和质量形象的好时机	提高效率,降低成本	控制成本,以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势,就应采用退却战略,尽早退出

注会

第一节

企业外部环境分析

 中华会计网校
www.chinaacc.com

成熟期特点

总体战略目标：巩固市场份额、提高投资报酬率

战略路径：提高效率，降低成本

竞争特点：任何竞争者想要扩大市场份额，都会遇到对手的顽强抵抗，并引发价格竞争

经营风险：中等风险。销售、市场份额、盈利水平稳定

毛利与净利：产品价格开始下降，毛利率和净利润率都下降，利润空间适中，现金流容易预测



课程信息

课程介绍

注会战略-逐章精讲(VIP) (2020年)

上课时间

2020年03月13日 18:49:59

课程大纲

10.T 公司是国际著名汽车制造商,该公司 2019 年预计随着环保理念的普及和相关技术的进步,Z 国的新能源汽车产业将进入快速发展期,其竞争对手 Z 国的汽车制造商 S 公司将减少传统燃油汽车的生产量,增加电动汽车和混合动力汽车的生产量。T 公司对 S 公司的上述分析属于()。

A.财务能力分析

B.适应变化的能力分析

C.快速反应能力分析

D.成长能力分析

【答案】B

【解析】适应变化的能力分析主要分析的是其竞争对手在面对外部环境发生变化时所做出的反应。作为 T 公司的竞争对手，S 公司在“环保理念的普及和相关技术的进步”的环境下，将减少传统燃油汽车的生产量，增加电动汽车和混合动力汽车的生产量，属于适应变化能力分析，选项 B 正确。

【点评】本题考核“竞争对手的能力”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 09 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 2 章第 09 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 09 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第二章 波特五力、成功关键因素分析、竞争对手分析（2020.03.22）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 07 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 06 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 2 章第 13 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第二章产业五种竞争力、成功关键因素、竞争对手分析；杭超老师【C 位】逐章精讲第二章战略分析【竞争对手分析、战略群组、钻石模型、企业资源分析】；VIP 签约特训班模拟试题（一）单选题第 3 题；无忧通关预测试题（三）单选题第 2 题；C 位模拟试题（三）单选题第 6 题；超值精品预测试题（二）单选题第 3 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 48 页例题 12 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 53 页例题 1。

【例题 12·单选题】2008 年美国次贷危机爆发，波及中国大部分金融企业。在此期

间，国外投行 K 预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户的理财产品的收益率。投行 K 对甲银行进行的上述分析属于()。

- A. 财务能力分析
- B. 快速反应能力分析
- C. 成长能力分析
- D. 适应变化的能力分析

【例题 1·单选题】2016 年，R 国汽车制造商 G 预计，随着绿色环保理念的普及和政府相关产业政策推出，R 国的新能源汽车将迎来一个巨大的发展机遇，其本国竞争对手汽车制造商 S 公司将凭借雄厚的资金实力和强大的科研能力，把投资和研发重点转向新能源汽车领域。G 对 S 的上述分析属于()。

- A. 财务能力分析
- B. 成长能力分析
- C. 适应变化能力分析
- D. 快速反应能力分析

11. 国内大型制冷设备制造商西奥公司拟在欧洲 N 国建立生产基地并雇佣当地操作员工。当得知 N 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后，西奥公司修改了投资和建设方案，所需操作员工全部由机器人代替。西奥公司在战略决策与实施过程中的行为方式是()。

- A. 对抗
- B. 协作
- C. 规避
- D. 折中

【答案】C

【解析】规避模式是不坚定行为与不合作行为的组合。以时机选择的早晚来区分，这种模式可分为两种情况：一种是当预期将要发生矛盾与冲突时，通过调整来躲避冲突；另一种情况是当矛盾与冲突实际发生时主动或被动撤出。在本题中，西奥公司“当得知 N 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后”，决定通过调整投资和建设方案，所需操作人员全部由机器人代替来躲避冲突，选项 C 正确。

【点评】本题考核“在战略决策过程中权利运用”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 12 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 4 章第 12 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 09 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第四章 信息技术在战略管理中的作用、第五章 公司治理概述 (2020.5.29)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 13 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 10 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第四章权力与战略过程、信息技术在战略管理中的作用；杭超老师【C 位】逐章精讲班第四章 战略实施【平衡计分卡、权力与利益相关者、信息技术与组织变革】 (2020.6.13)；VIP 签约特训班预测试题 (三) 单选题第 16 题；无忧通关班预测试题 (二) 单选题第 16 题；高效实验班模拟试卷 (一) 单选题第 17 题；超值精品班模拟试卷 (一) 单选题第 17 题；点题密训预测试题 (一) 单选题第 16 题；面授专属密卷 (二) 单选题第 16 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 271 页第 6 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 410 页第 8 题。

6. (2015 年·单选题)某公司管理层拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组,这两家子公司的大部分员工面临工作环境改变甚至下岗的风险。这些员工联合起来进行了坚决的抗争,致使公司管理层放弃了上述决定。公司管理层对待和处理这场冲突的策略是()。

- A. 规避
- B. 协作
- C. 折中
- D. 和解

8. 2017 年, C 国一家合伙企业 ZT 公司对上市公司 ST 公司发出收购 7 492 万股股票的要约。如果收购完成, ZT 公司将成为第一大股东,从而实际控制该上市公司。ST 公司为避免公司控制权落入 ZT 公司手中,其第一大股东振兴集团联合其他几家股东与航运集团协商,将手中股权转让给航运集团。在转让完成后,航运集团可以控制的表决权比例达到 22.61%,在 ZT 公司收购完成前成为 ST 公司第一大股东,最终成功避免 ST 公司控制权落入 ZT 公司手中。振兴集团在战略决策与实施过程中的行为模式属于()。

- A. 对抗
- B. 折中
- C. 和解
- D. 规避

12. 飞牛公司是一家农用无人机研发和制造企业。下列各项中,符合飞牛公司 SWOT 分析要求的是()。

A. 农用无人机市场需求旺盛，飞牛公司有较强的研发和制造能力，应加快业务发展。此为

ST 战略

B. 农用无人机市场需求旺盛，飞牛公司缺乏精通业务的营销人员，应与有实力的公司合作。

此为 SO 战略

C. 农用无人机市场竞争日趋激烈，飞牛公司有较强的研发和制造能力，应加大技术和产品创新力度。此为 WO 战略

D. 农用无人机市场竞争日趋激烈，飞牛公司缺乏精通业务的营销人员，应加大相关人才的招聘和培养力度。此为 WT 战略

【答案】D

【解析】“农用无人机市场需求旺盛”属于机会（O），“有较强的研发和制造能力”属于优势（S），应为 SO 战略，选项 A 错误。“农用无人机市场需求旺盛”属于机会（O），“缺乏精通业务的营销人员”属于劣势（W），应为 WO 战略，选项 B 错误。“农用无人机市场竞争日趋激烈”属于威胁（T），“有较强的研发和制造能力”属于优势（S），应为 ST 战略，选项 C 错误。“农用无人机市场竞争日趋激烈”属于威胁（T），“缺乏精通业务的营销人员”属于劣势（W），应为 WT 战略，选项 D 正确。

【点评】本题考核“SWOT 分析”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 20 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 2 章第 20 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 16 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第二章 价值链分析、业务组合分析、SWOT 分析、第三章 一体化战略（2020.04.03）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 16 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 14 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 2 章第 20 讲；阚

正鹏老师【直播领学班】精读精讲第二章通用矩阵、SWOT 分析；杭超老师【C 位】逐章精讲第二章战略分析【业务组合分析、SWOT 分析】；VIP 签约特训班预测试卷（三）单选题第 5 题；无忧通关模拟试题（一）单选题第 5 题；C 位模拟试题（二）单选题第 2 题；高效实验模拟试题（二）单选题第 4 题；超值精品模拟试题（二）单选题第 4 题；点题密训预测试题（一）单选题第 5 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 406 页第 10 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 82 页例题 1。

10. 近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长。

国内汽车制造商 B 公司于 2008 年就进入新能源汽车制造领域，凭借其领先的电池技术和优秀管理水平，其产品性能优越，在国内取得很高的市场占有率。根据 SWOT 分析，该公司应采取的战略是（ ）。

- A. 增长型战略
- B. 多元化战略
- C. 防御型战略
- D. 扭转型战略

【例题 1·单选题】(2018 年)甲公司是国内一家中型煤炭企业,近年来在政府出台压缩过剩产能政策、行业竞争异常激烈的情况下,经营每况愈下,市场份额大幅缩减。根据 SWOT 分析,甲公司应采取()。

- A. 扭转型战略
- B. 增长型战略
- C. 防御型战略
- D. 多种经营战略

13.升达公司是一家控股企业,下属多个分别主营石油化工、物流、机械制造等业务的独立经营的子公司。升达公司不干预子公司的战略决策和业务活动,仅根据市场前景和子公司的经营状况做出对子公司增加或减少投资的决策。升达公司应采取的组织结构类型是()。

- A. 事业部组织结构
- B. H 型组织结构
- C. 战略业务单位组织结构
- D. M 型组织结构

【答案】B

【解析】H 型组织结构下,控股企业的下属子企业具有独立的法人资格,控股企业一般只是做一些宏观性的决断,因此不会对下属企业的自主经营进行干涉。“升达公司是一家控股企业,下属多个分别主营石油化工、物流、机械制造等业务的独立经营的子公司”并且“升达公司不干预子公司的战略决策和业务活动,仅根据市场前景和子公司的经营状况做出对子公司增加或减少投资的决策”属于 H 型组织结构,选项 B 正确。

【点评】本题考核“H 型组织结构”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校(www.chinaacc.com)2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现:

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 04 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 4 章第 04 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 03 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第四章 组织结构的构成要素、纵横向分工结构（2020.5.17）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 03 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 02 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 4 章第 03 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第四章 组织结构的构成要素、纵横向分工结构杭超老师【C 位】逐章精讲第四章 战略实施【组织结构构成要素、纵横向分工结构】无忧通关班模拟试题（二）单选题第 12 题 C 位模拟试题（一）单选题第 16 题超值精品班预测试题（一）单选题第 15 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 246 页例题 4。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 213 页例题 2。

【例题 4·单选题】 甲企业是一家国际化的企业，为了更好地处理各国业务，决定将企业的活动和人员按照北美区域、东南亚区域以及中东区域进行划分。每个区域负责该地区的所有活动、所有产品以及所有客户。根据以上信息，判断该企业采用的组织结构类型是（ ）。

- A. 区域事业部制结构
- B. 职能制组织结构
- C. 矩阵制组织结构
- D. 产品/品牌事业部制结构

【例题 2·单选题】 (2018 年) 甲玩具公司成立十年来, 生产和经营规模逐步扩大, 玩具产品的品种不断增加。为了提高工作效率并实现规模经济, 该公司应采用的组织结构是()。

- A. M 型组织结构 B. 事业部制组织结构
C. 创业型组织结构 D. 职能制组织结构

14. 金力公司是国内一家风力发电设备制造企业。2015 年, 金力公司取得世界最大的风力发电机组制造商麦尔公司的叶轮生产外包项目, 并从对方引进一整条先进生产线, 成为麦尔公司唯一的叶轮供应商。之后, 金力公司通过引进麦尔公司的先进技术, 不断提高产品性能和生产效率, 并把引进的新技术移植到核心业务齿轮增速器的生产中, 成为欧美多家相关企业的齿轮增速器供应商。作为新兴市场国家本土企业, 金力公司采用的战略类型是()。

- A. 防御者战略
B. 抗衡者战略
C. 扩张者战略
D. 躲闪者战略

【答案】B

【解析】“金力公司通过引进麦尔公司的先进技术, 不断提高产品性能和生产效率, 并把引进的新技术移植到核心业务齿轮增速器的生产中, 成为欧美多家相关企业的齿轮增速器供应商”属于抗衡者战略中的“学习从发达国家获取资源, 以克服自身技能不足和资本的匮乏”, 选项 B 正确。

【点评】本题考核“本土企业的战略选择”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 36 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 36 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 30 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 国际化经营战略（下）、第四章 组织结构的构成要素、纵横向分工结构（2020.5.17）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 25 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 26 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 4 章第 16 讲；阚正鹏老师【直播领学班】精读精讲第四章权力与战略过程、信息技术在战略管理中的作用；杭超老师【C 位】逐章精讲第三章战略选择【对外股权投资、国际化经营战略类型、新兴市场企业战略】；无忧通关预测试题（三）单选题第 12 题；C 位模拟试题（一）单选题第 12 题；高效实验模拟试题（三）单选题第 12 题；超值精品模拟试题（三）单选题第 12 题；特色畅学班模拟试卷（二）综合题第 6 题；面授班密卷（二）单项选择题第 15 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 406 页第 7 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 172 页第 13 题。

7. 中科公司是国内一家著名的印刷机制造商。但是面对发达国家的 G 国先进印刷机在中国的市场占有率迅速提高时，中科公司将业务转型为给 G 国印刷机的用户提供零配件和维修保养服务，以躲避外来竞争对手带来的冲击，甚至取得比业务转型前更高的收益率。从本土企业战略选择角度看，中科公司采取的战略是()。

- A. 防御者战略
- B. 扩张者战略
- C. 躲闪者战略
- D. 抗衡者战略

13. 【单选题】M 国汽车市场对外开放后，该国当地的许多汽车制造企业给自己重新定位，成为国外跨国公司在 M 国汽车新建工厂的零部件供应商。根据以上信息可以判断，M 国当地企业面对来自国际巨头的竞争，采取的战略定位是()。

- A. 躲闪者
- B. 抗衡者
- C. 防御者
- D. 扩张者

15. 龙泉啤酒公司为了应对气候变化对产品销售的影响，对过去 3 年中气温与该公司啤酒销售量的变化进行了统计分析，找出其中气温炎热、温和及寒冷等不同状态下产品销量变动的规律，并依据此规律和气象部门的预测，计算、推测出该公司下一年应实现的产品销售量。

龙泉啤酒公司采用的风险管理方法属于()。

- A. 敏感性分析法

B.马尔科夫分析法

C.统计推论法

D.情景分析法

【答案】C

【解析】“对过去 3 年中气温与该公司啤酒销售量的变化进行了统计分析，找出其中气温炎热、温和及寒冷等不同状态下产品销量变动的规律，并依据此规律和气象部门的预测，计算、推测出该公司下一年应实现的产品销售量”属于统计推论法，选项 C 正确。

【点评】本题考核“统计推论法”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 19 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 6 章第 19 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 21 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第六章 风险管理技术与方法 (2020.07.04)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 19 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 15 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 6 章第 6 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第六章风险理财措施、风险管理信息系统、风险管理技术与方法；杭超老师【C 位】逐章精讲第六章风险与风险管理【风险管理技术与方法】；点题密训预测试题 (一) 单选题第 20 题；面授班密卷 (一) 单选题第 24 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 400 页例题 1。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 332 页例题 3。

【例题 1·单选题】 华阳股份有限公司是一家

大型客运公司，其业务涉及全国 20 多家大中型城市。2012 年，公司在客运过程中发生事故 5 起。根据专家建议，公司欲在事故发生以后，采取各种应对措施以减轻事故严重性的影响，对多种可能后果进行定性和定量分析。则华阳股份有限公司适用的风险管理技术与方法是()。

- A. 敏感性分析法
- B. 事件树分析法
- C. 统计推论法
- D. 风险评估系图法

【例题 3·单选题】 (2017 年) 面对未来国外经济形势不确定因素增加的局面，鑫华基金公司按照较好、一般、较差三种假设条件，对公司未来可能遇到的不确定因素及其对公司收入和利润的影响作出定性和定量分析。鑫华基金公司使用的风险管理技术与方法是()。

- A. 情景分析法
- B. 敏感性分析法
- C. 统计推论法
- D. 马尔科夫分析法

16. 甲公司是一家汽车制造企业，该公司通过售后用户体验追踪系统随时掌握、分析不同车型的质量问题，并与汽车分销商共享信息，不断提高来维修的客户的满意度。甲公司的上述做法属于该公司价值链中的()。

- A. 内部后勤
- B. 服务
- C. 基础设施

D.外部后勤

【答案】B

【解析】服务是指与保持和提高产品价值有关的活动，如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等。“该公司通过售后用户体验追踪系统随时掌握、分析不同车型的质量问题，并与汽车分销商共享信息，不断提高来维修的客户的满意度”属于服务，选项 B 正确。

【点评】本题考核“价值链分析”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 15 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 2 章第 15 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 14 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第二章 价值链分析、业务组合分析、SWOT 分析、第三章 一体化战略 (2020.04.03)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 13 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 10 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 2 章第 18 讲；阚正鹏老师【直播领学班】精读精讲第二章企业能力、价值链、波士顿矩阵分析；杭超老师【C 位】逐章精讲班第二章 战略分析【企业能力分析、企业的核心能力、价值链分析】；VIP 签约特训班预测试题 (一) 多选题第 4 题；高效实验班模拟试卷 (三) 单选题第 11 题；超值精品班模拟试卷 (三) 单选题第 11 题；面授专属密卷 (二) 多选题第 4 题；面授专属密卷 (二) 综合题第 4 小题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 83 页第 8 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 73 页第 1 题。

8. 某玩具制造商花费大量的费用进行原材料控制, 实施所有玩具制造的机械化和制定每天 24 小时的生产计划, 组建自己的车队以便能迅速向销售网点运送成品玩具, 该玩具公司的上述活动涉及价值链中的()。

- A. 内部后勤 B. 生产经营
C. 市场营销 D. 外部后勤

1. 【单选题】(2016 年修改) 东湖公司为了提升公司的信息化管理水平, 聘请某知名咨询公司为其开发一套管理信息系统。东湖公司的上述活动属于价值链支持活动中的()。

- A. 采购管理 B. 人力资源管理
C. 基础设施 D. 技术开发

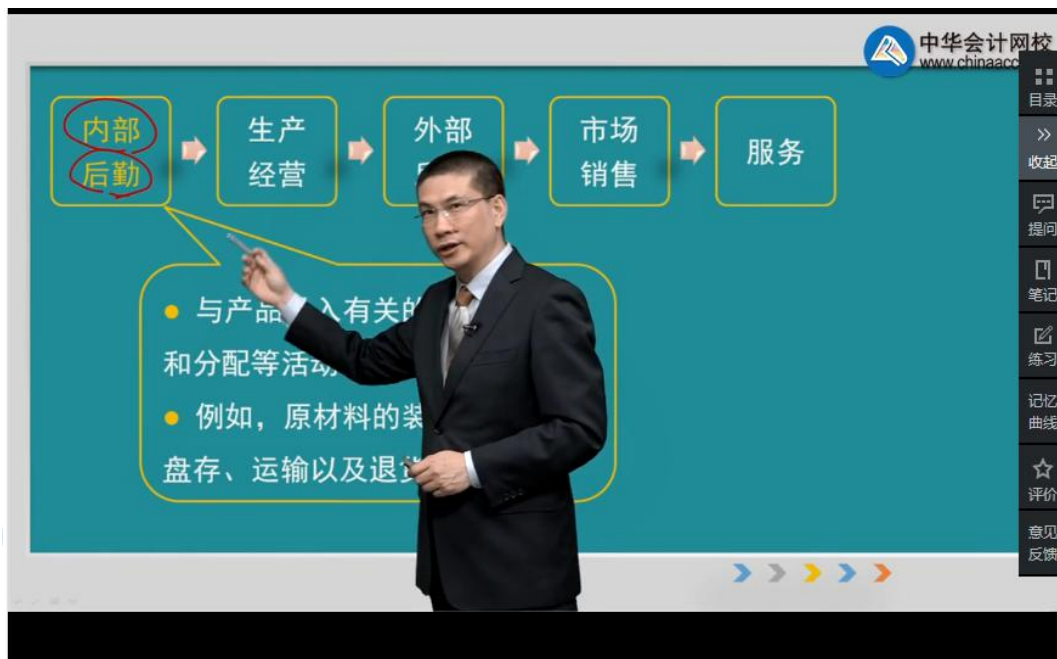
第15讲 价值链的两类活动



中华会计网校
www.chinaacc.com

目录
>>
收起
提问
笔记
练习
记忆曲线
☆
评价
意见反馈

08:11 / 40:06



中华会计网校
www.chinaacc.com

目录
>>
收起
提问
笔记
练习
记忆曲线
☆
评价
意见反馈

内部后勤 → 生产经营 → 外部后勤 → 市场销售 → 服务

- 与产品输入有关的...和分配等活动
- 例如，原材料的装卸、盘存、运输以及退货

第二章 战略分析

1. 基本活动

基本活动，又称主体活动，是指生产经营的实质性活动，与商品实体的加工流转直接有关，是企业的基本增值活动。

- 内部后勤。进物流。原材料装卸、入库、盘存、运输退货等。
- 生产经营。机械加工、装配、包装、设备维修、检测
- 外部后勤。出货物流。最终产品入库、接受订单、送
- 市场销售。广告、定价、销售渠道。
- 服务。培训、修理、零部件供应和设备调试。

注会 第二节 企业内部环境分析 中华会计网校 www.chinaacc.com

价值链的基本活动

内部后勤 生产运营 外部后勤 市场营销 服务

服务是指与保持和提高产品价值有关的活动。如安装、维修、培训、零部件供应和产品调试等。

课程信息

课程介绍
注会战略-逐章精讲(VIP) (2020年)

上课时间
2020年04月03日 18:51:25

课程大纲

第13讲 价值链分析

 中华会计网校
www.chinaacc.com

第二节 企业内部环境分析

1. 基本活动

基本活动，又称主体活动：是指生产经营的实质性活动；与商品实体的加工流转直接有关；是企业的基本增值活动。

- (1) 内部后勤（进货物流）
- (2) 生产经营
- (3) 外部后勤（出货物流）
- (4) 市场销售
- (5) 服务



第二章 战略分析

 中华会计网校
www.chinaacc.com

一般可以分为五种活动：

(1) 内部后勤 (进货物流)	与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动，如原材料的装卸、盘存、运输以及退货等。
(2) 生产运营	将投入转化为最终产品的活动，如机加工、装配、包装、设备维修、检测等。
(3) 外部后勤 (出货物流)	与产品的库存、分送给购买者有关的活动，如最终产品的入库、接受订单、送货等。
(4) 市场销售	与促进和引导购买者购买企业产品的活动，如广告、定价、销售渠道等。
(5) 服务	指与保持和提高产品价值有关的活动，如培训、修理、零部件的供应和产品。

第18讲 价值链分析

 中华会计网校
www.chinaacc.com

二、价值链分析

内部后勤

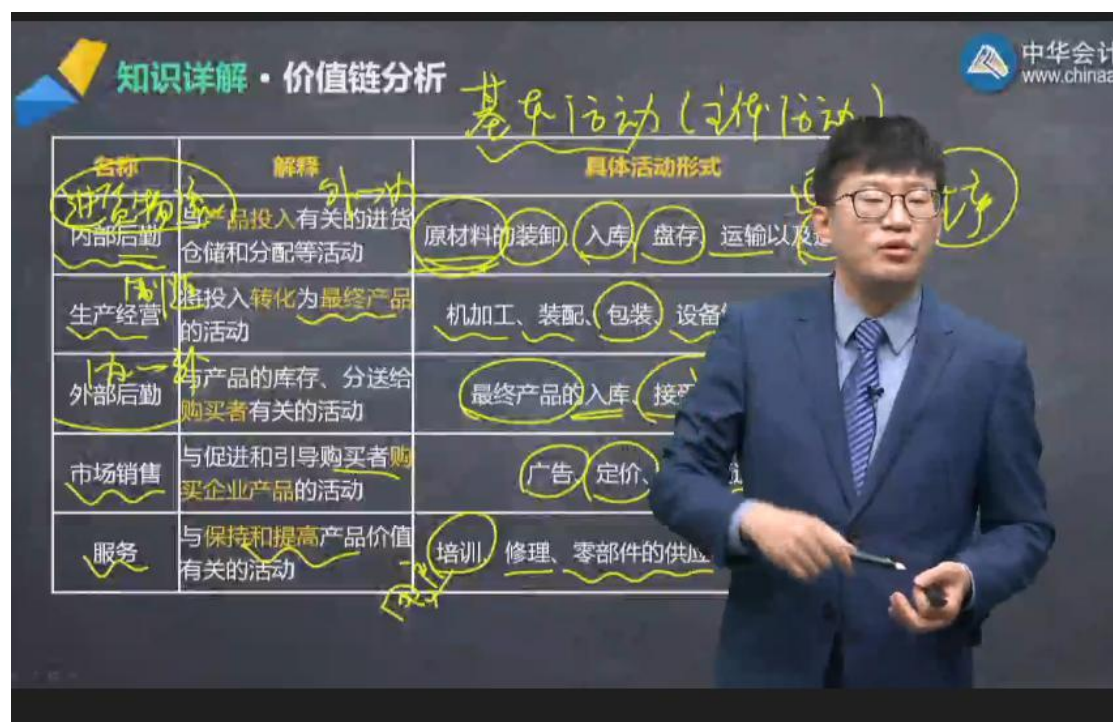
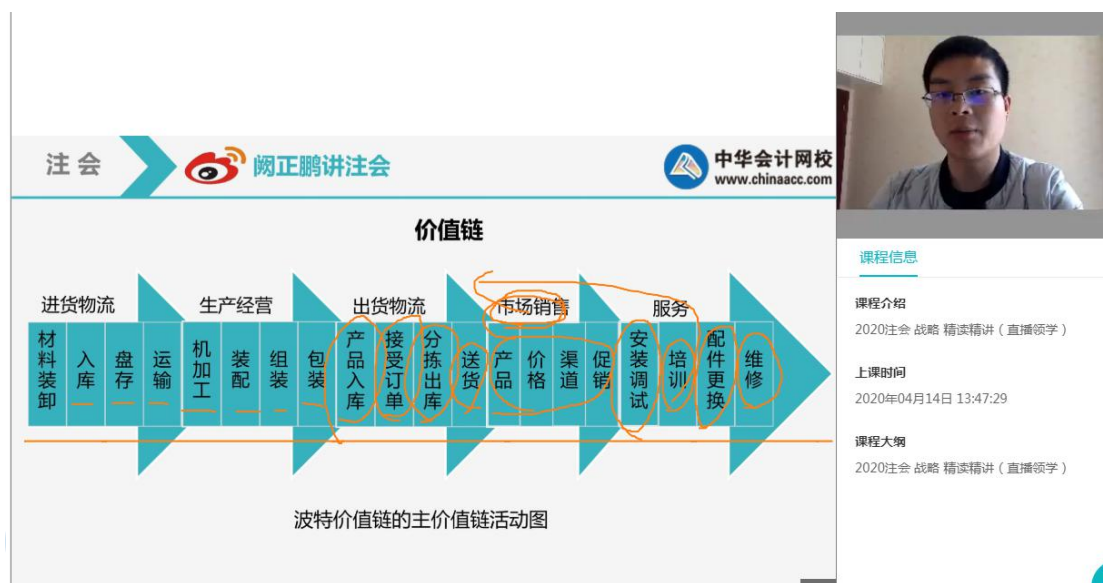
- 又称进货物流，是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动，如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等。

生产经营

- 是指将投入转化为最终产品的活动，如机加工、装配、包装、设备维修、检测等。

外部后勤

- 又称出货物流，是指与产品的库存、分送给购买者有关的活动，如最终产品的入库、接受订单、送货等。



17. 建安集团是一家上市公司，公开信息显示该公司 2016 年实现净利润 3.8 亿元。当年该公司股价波动区间为 12-22 元，市盈率波动区间为 6-11 倍，公司以每股 5 元的价格向控股股东定向增发 1000 万股。从掠夺性财务活动角度分析，建安集团的上述定向增发行为属于（ ）。

A. 内幕交易

B.超额股利

C.掠夺性资本运作

D.掠夺性融资

【答案】D

【解析】公司向终极股东低价定向增发股票属于掠夺性融资行为。“当年该公司股价波动区间为 12-22 元，市盈率波动区间为 6-11 倍，公司以每股 5 元的价格向控股股东定向增发 1000 万股”属于掠夺性融资，选项 D 正确。

【点评】本题考核“掠夺性融资”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：
杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 5 章第 02 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 5 章第 02 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 5 章第 04 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第五章 公司治理概述、三大公司治理问题、公司内部治理结构(2020.5.31)；
杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 5 章第 02 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 5 章第 03 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 5 章第 2 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第五章公司治理；杭超老师【C 位】逐章精讲第五章公司治理【三大公司治理问题、公司内部治理结构和外部治理机制】；VIP 签约特训班预测试卷（三）单选题第 17 题；C 位模拟试题（三）单选题第 18 题；高效实验模拟试题（二）单选题第 17 题；超值精品模拟试题（二）单选题第 17 题；
李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 306 页第 1 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 426 页第 10 题。

1. (2019 年·单选题) 甲公司在 2017 年完成发行上市后的首次定增, 以每股 1 元的价格向两名控股股东发行 5000 万股。当时该公司股价为每股 5 元。甲公司披露的 2017 年报显示, 当时有净利润 1.2 亿元, 市盈率为 2.8 倍。从终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题角度看, 甲公司的上述作法属于掠夺性财务活动中的()。
- A. 内幕交易
B. 掠夺性融资
C. 直接占用资源
D. 超额股利
10. 南空公司是 T 市一家于 2013 年发行股票并上市的公司, 主营水泥及水泥制品的生产和销售。2018 年 T 市证监局经调查发现: 2016 年 9 月, 南空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。南空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%。经查, 甲公司为星科集团全资控制的子公司。南空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()。
- A. 直接占用资源
B. 通过关联交易进行利益输送
C. 掠夺性融资
D. 内幕交易

18.甲公司每年最低运营资本是 5000 万元，有 10%的可能性维持运营需要 5800 万元，有 5%的可能性维持运营需要 6200 万元。若甲公司风险资本为 1000 万元，则该公司的生存概率为（ ）。

A.10%

B.90%~95%

C.95%以上

D.90%

【答案】B

【解析】当风险资本为 800 万元时，其生存概率是 90%；当风险资本为 1200 万元时，其生存概率是 95%。因此，当风险资本为 1000 万元时，其生存概率在 90%~95%，选项 B 正确。

【点评】本题考核“风险资本”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 16 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 6 章第 16 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 18 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第六章 内部控制系统、风险理财措施（2020.6.26）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 15 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 12 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 6 章第 05 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第六章 风险理财措施、风险管理信息系统、风险管理技术与方法杭超老师【C 位】逐章精讲第六章 风险与风险管理【内部控制系统、风险理财的概念和类型、风险管理技术与方法】无忧通关班模拟试题（二）单选题第 21 题无忧通关班模拟试题（二）单选题第 22 题超值精品班预测试题（二）单选题第 23 题特色畅学班模拟试题（三）单选题第 20 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 372 页第 5 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 325 页第 25 题。

5. 万圣公司每年需要的最低运营资本是 10 亿元，但是有 8% 的可能性需要 15 亿元维持运营，有 2% 的可能性需要 18 亿元才能维持运营。请指出 98% 的生存概率需要的风险资本为()。

- A. 5 B. 8
C. 10 D. 18

25. 【单选题】(2014 年) 甲公司每年最低运营资本是 1 000 万元，但是有 5% 的可能性需要 1 500 万元才能维持运营。如果该公司风险资本为 510 万元，该公司生存的概率是()。

- A. 5% B. 95%
C. 小于 5% D. 大于 95%

19. 云澜公司是一家面向全球的家具和室内饰品生产商。该公司根据不同国家和地区的消费者是崇尚传统还是追求时尚来为他们设计、生产具有不同风格和质地的产品。云澜公司对消费者市场的细分属于()。

- A. 地理细分
B. 心理细分
C. 行为细分
D. 人口细分

【答案】A

【解析】地理细分就是企业按照消费者所在的地理位置以及其他地理变量(包括城市农村、地形气候、交通运输等)来细分消费者市场。“该公司根据不同国家和地区的消费者……来为他们设计、生产具有不同风格和质地的产品”属于地理细分，选项 A 正确。

【点评】本题考核“地理细分”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 23 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 23 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 19 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 目标市场选择、市场定位、选择相应的市场营销策略组合、研究与开发战略 (2020.4.24)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 15 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 13 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 12 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章 市场营销战略、研发战略、生产运营战略杭超老师【C 位】逐章精讲第三章 战略选择【市场营销战略、研究开发战略、采购运营战略、人力资源战略】；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 215 页第 43 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 178 页第 23 题。

43. 某食品企业在为某一地区零售商提供配送服务时，考虑到这些零售商在规模上的差异，采取了不同的策略。例如针对大型连锁超市提供送货上门服务，并且随叫随到。而针对一般的小卖部，则要求其自行提货。根据以上信息可以判断，该企业使用的细分变量属于()。

- A. 地理细分 B. 规模细分
C. 人口细分 D. 收入细分

23. 大型超市连锁店为不同地区分店选择重点销售商品时，会考虑到每个地区中居民的一般消费特性，其中一个分类是按居民的平均收入水平的高低，将居民消费者划分为高收入、中等收入及低收入三个客户群组，该细分过程属于()。

- A. 人口细分 B. 财富细分
C. 购买特性细分 D. 价值细分

20. 为了对可能给企业造成重大损失的风险事件进行有效管理，南方石油公司成立了自己的专属保险公司，为母公司提供保险，并由母公司筹集总计 10 亿元的保险费，建立损失储备金。下列各项中，属于南方石油公司采用的上述损失事件管理办法的优点的是()。

- A. 降低内部管理成本
B. 改善公司现金流
C. 增加了其他保险的可得性
D. 损失储备金充足

【答案】B

【解析】“南方石油公司成立了自己的专属保险公司，为母公司提供保险，并由母公司筹集总计 10 亿元的保险费，建立损失储备金”，说明南方石油公司采用的损失事件管理办法属于专业自保。改善公司现金流属于专业自保的优点，选项 B 正确。

【点评】本题考核“专业自保”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 16 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 6 章第 16 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 18 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第六章 内部控制系统、风险理财措施（2020.6.26）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 15 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 13 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 6 章第 5 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第六章风险理财措施、风险管理信息系统、风险管理技术与方法；杭超老师【C 位】逐章精讲第六章风险与风险管理【内部控制系统、风险理财的概念和类型、风险管理技术与方法】；无忧通关模拟试题（二）单选题第 21 题；C 位模拟试题（一）单选题第 22 题；超值精品预测试题（一）单选题第 22 题；点题密训预测试题（一）单选题第 22 题；特色畅学班模拟试卷（一）单选题第 21 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 363 页第 3 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 412 页第 21 题。

3. (2017 年·单选题)宏远海运公司为了加强对损失事件的管理成立了一家附属机构,其职责是用母公司提供的资金建立损失储备金,并为母公司提供保险。宏远海运公司管理损失的方法是()。

- A. 专业自保 B. 保险
- C. 损失融资 D. 风险成本

21. 太和公司主营塑料制品,根据相关测算,假设未来公司环境不发生明显变化,有 5%的可能性需要 8 亿元维持运营。该公司筹集了 10 亿元,将其生存概率提高到 99%。太和公司管理损失事件的方法是()。

- A. 风险资本 B. 损失融资
- C. 保险 D. 专业自保

21. 格朗公司是一家从事环境艺术的企业,该公司的业务以创意为核心,员工根据个人的爱好/专长和成长需要,自主选择从事建筑设计/室内装潢/城市雕塑和壁画制作等工作,公司则为员工的工作需要提供必要的服务。格朗公司的企业文化类型是()。

- A. 权力导向型
- B. 任务导向型
- C. 人员导向型
- D. 角色导向型

【答案】C

【解析】在人员导向型文化下的企业存在的目的主要是为其成员的需要服务,企业是其员工的下属,企业的生存也依赖于员工。“员工根据个人的爱好/专长和成长需要,自主选择从

事建筑设计/室内装潢/城市雕塑和壁画制作等工作,公司则为员工的工作需要提供必要的服务”属于人员导向型,选项 C 正确。

【点评】本题考核“企业文化的类型”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校(www.chinaacc.com)2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现:

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 08 讲;杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 4 章第 08 讲;李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 05 讲;杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第四章 企业战略与组织结构、公司战略与企业文化、战略控制(上)

(2020.5.22);杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 06 讲;李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 05 讲;赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 4 章第 5 讲;阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第四章企业战略与组织结构、公司战略与企业文化;杭超老师【C 位】逐章精讲第四章战略实施【企业战略与组织结构、企业文化的概念和类型、战略控制】;VIP 签约特训班预测试卷(三)单选题第 14 题;VIP 签约特训班模拟试题(一)综合题第 4 小题;无忧通关预测试题(三)单选题第 14 题;C 位模拟试题(一)综合题第 4 小题;高效实验模拟试题(一)单选题第 16 题;超值精品模拟试题(一)单选题第 16 题;特色畅学班模拟试卷(一)多选题第 8 题;面授班密卷(二)单选题第 14 题;李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 426 页第 5 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 410 页第 13 题。

5. 甲公司是一家美容美发化妆品行业协会，其主要职责为规范美容美发行业市场秩序，推动行业健康发展，维护消费者合法权益，提供学术、技术交流及科学管理方法等服务，以下适合甲公司采用的企业文化类型是()。

- A. 权力导向型
- B. 角色导向型
- C. 任务导向型
- D. 人员导向型

13. 华科公司是一家中型规模的管理咨询公司，主要为客户提供财务、生产、工程、管理方面的咨询，咨询方案的质量需要由项目经理和职能经理共同控制。根据以上信息可以判断，该公司可能的企业文化类型是()。

- A. 权力导向型
- B. 角色导向型
- C. 任务导向型
- D. 人员导向型

22. 然达公司是合成橡胶、合成树脂等石化类产业的龙头企业。2017 年，该公司启动新的战略变革，将公司在原产业领域积累的高分子技术应用到光化学和有机合成化学领域，使业务内容扩大到半导体制造材料、显示器材料等领域，同时进行了广泛的组织结构调整。此次战略变革得到公司上下一致认同和支持。该公司处理企业战略稳定性与文化适应性的关系时应()。

- A.以企业使命为基础
- B.根据文化进行管理
- C.重新制定战略
- D.加强协同作用

【答案】A

【解析】“进行了广泛的组织结构调整”表明组织要素变化多；“此次战略变革得到公司上下一致认同和支持”表明潜在一致性大，所以属于以企业使命为基础，选项 A 正确。

【点评】本题考核“战略稳定性与文化适应性”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 08 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 4 章第 08 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 05 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第四章 企业战略与组织结构、公司战略与企业文化、战略控制（上）

（2020.5.22）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 07 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 05 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 4 章第 6 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第四章企业战略与组织结构、公司战略与企业文化；杭超老师【C 位】逐章精讲第四章战略实施【企业战略与组织结构、企业文化的概念和类型、战略控制】；VIP 签约特训班预测试卷（三）单选题第 18 题；超值精品预测试题（二）单选题第 15 题；特色畅学班模拟试卷（二）单选题第 16 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 256 页例题 12 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 412 页第 23 题。

【例题 12·单选题】甲公司在实施一个新战略时，组织的要素发生了重大的变化，又多与企业现有的文化相一致，则该公司在处理战略与文化关系时应该()。

- A. 以企业使命为基础
- B. 加强协同作用
- C. 重新制定战略
- D. 根据文化进行管理

23. 2017 年，随着传统业务的业绩下滑，作为 C 国数控系统的领先品牌华翔数控，开始积极谋求企业转型，公司逐渐剥离传统产品，将资源向高端智能制造集中。为适应转型需要，公司也对经营体系进行了“外科手术”般的调整。由于准备工作做得比较充分，转型得到企业员工齐心支持。根据战略稳定性和文化适应性矩阵要求，该公司在实施上述新战略时应()。

- A. 以企业使命为基础
- B. 加强协调作用
- C. 重新制定战略
- D. 根据文化进行管理

23. 近年来，人们不断增加的对健康水源的需求催生了越来越多的滤水壶生产企业。目前这些企业提供的产品性能/质量大体相同，彼此之间为争夺客户展开挑衅型的价格竞争；行业规模达到前所未有的水平；任何一个企业扩大市场份额都十分困难。下列各项中，属于上述企业所具有的经营特征的是()。

- A.经营风险非常高
- B.价格盈余倍数非常高
- C.具有中等的股利分配率
- D.资金来源于保留盈余 + 债务

【答案】D

【解析】“提供的产品性能/质量大体相同，彼此之间为争夺客户展开挑衅型的价格竞争；行业规模达到前所未有的水平；任何一个企业扩大市场份额都十分困难”表明处于成熟期。选项 D 属于成熟期的特点，选项 D 正确。

【点评】本题考核“产品生命周期”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 05 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 2 章第 05 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 03 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第二章 宏观环境分析、产品生命周期 (2020.03.13)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 03 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 02 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 2 章第 5 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第二章宏观环境分析、产品生命周期分析；杭超老师【C 位】逐章精讲第二章战略分析【PLC 局限性、五力模型、KSF、竞争对手未来目标】；C 位模拟试题 (一) 单选题第 1 题；高效实验模拟试题 (一) 单选题第 4 题；超值精品模拟试题 (一) 单选题第 4 题；特色畅学班模拟试卷 (二) 简答题第 1 题第 1 小题；面授班密卷 (一) 单选题第 2 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 64 页第 7 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 182 页第 17 题。

7. (2018 年·多选题)甲公司是一家互联网叫车平台公司,目前经营处于培育客户的阶段。该公司通过支付大量的营销费用来培养客户通过互联网叫车的习惯。下列各项中,属于甲公司现阶段经营特征的有()。

- A. 经营风险非常高而财务风险非常低
- B. 具有中等的股利分配率
- C. 价格/盈余倍数非常高
- D. 主要资金来源是风险资本

17. (2016 年)甲公司是一家制造和销售洗衣粉的公司。目前洗衣粉产业的产品逐步标准化,技术和质量改进缓慢,洗衣粉市场基本饱和。处于目前发展阶段的甲公司具备的财务特征有()。

- A. 股价迅速增长
- B. 股利分配率高
- C. 资金来源于保留盈余和债务
- D. 财务风险高

二、多选题(本题型共 14 小题,每小题 1.5 分,共 21 分。每小题均有多个正确答案,请从每小题的备选答案中选出你认为正确的所有答案,用鼠标点击相应的选项。每小题所有答案选择正确的得分,不答、错答、漏答均不得分)

1.欣馨公司是某市一家向公众开放的花卉种植和销售企业,平时采用自动化设备培植、出售当地居民喜爱的兰花、绿萝等花卉,每逢节日前夕,便向市场推出富有节庆意义的花卉,同

时接受并满足顾客观看公司业务流程后所提出的个性化定制要求。该公司的生产运营战略所涉及的主要因素有（ ）。

- A. 批量
- B. 需求变动
- C. 可见性
- D. 种类

【答案】ABCD

【解析】“平时采用自动化设备培植、出售当地居民喜爱的兰花、绿萝等花卉”体现了批量、种类；“每逢节日前夕，便向市场推出富有节庆意义的花卉”体现了种类、需求变动；“同时接受并满足顾客观看公司业务流程后所提出的个性化定制要求”体现了种类和可见性。

【点评】本题考核“生产运营战略的主要因素”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 27 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 28 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 21 讲；杨波

【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 生产运营战略之影响生产运营和管理的要素

（2020.5.3）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 18 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 17 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 13 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章市场营销战略、研发战略、生产运营战略；杭超老师

【C 位】逐章精讲班第三章 战略选择【市场营销战略、研究开发战略、采购运营战略、人力资源战略】（2020.5.23）；VIP 签约特训班预测试题（三）单选题第 10 题；高效实验班模拟试卷（二）单选题第 8 题；超值精品班模拟试卷（二）单选题第 8 题；面授专属密卷（二）单选题第 10 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 171 页 第 1 题。杭建平老师主编

《公司战略与风险管理经典题解》第 424 页第 22 题。

1. (2019 年·单选题)智达公司是一家计算机制造企业。为了减少库存,公司对生产过程实施订单管理。生产部门依据销售部门提供的客户订购的产品数量安排当期生产。智达公司的生产运营战略所涉及的主要因素是()。

- A. 种类
- B. 批量
- C. 需求变动
- D. 可见性

22. 天方公司是一家办公用品制造企业。为了减少库存,公司对生产过程实施订单管理。生产部门依据销售部门提供的客户订购的产品数量安排当期生产。天方公司的生产运营战略所涉及的主要因素是()。

- A. 种类
- B. 批量
- C. 需求变动
- D. 可见性

2.甲公司采用流动比率、资产负债率等财务指标进行绩效评价。下列各项中,属于甲公司上述做法的局限性的有()。

- A. 鼓励短期行为
- B. 忽视战略目标
- C. 比率不可以用作目标
- D. 难以进行项目比较

【答案】AB

【解析】使用比率评价的局限性：①可比信息的可获得性；②历史信息的使用；③比率不是一成不变的；④需要仔细解读；⑤被扭曲的结果；⑥鼓励短期行为；⑦忽略战略目标；⑧无法控制无预算责任的员工。选项 AB 正确。比率可以用作目标、比率可以进行项目比较并有助于计量绩效，属于使用比率进行绩效评价的主要原因。

【点评】本题考核“比率评价的局限性”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 10 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 4 章第 10 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 07 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第四章 战略控制（下）、战略管理中的权力和利益相关者（2020.5.23）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 09 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 07 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第四章第 08 讲；阚正鹏老师【直播领学班】精读精讲第四章战略控制、企业主要的利益相关者及其利益矛盾与均衡；杭超老师【C 位】逐章精讲班第四章 战略实施【平衡计分卡、权力与利益相关者、信息技术与组织变革】（2020.6.13）；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 270 页第 5 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 255 页第 8 题。

5. (2018 年·多选题) 龙都钢铁公司每年都用投资报酬率、销售利润率、资产周转率对经营绩效进行评价。下列各项中, 属于该公司采用上述绩效评价指标的主要原因有()。

- A. 能够控制无预算责任的员工
- B. 相对于实物数量或货币价值的绝对值, 比率更易于理解
- C. 可以避免短期行为
- D. 比率可以用作目标

8. 使用比率来进行绩效评价的主要原因有()。

- A. 通过比较各个时期的相应比率可以很容易发现这些比率的变动
- B. 相对于实物数量或货币价值的绝对数, 比率更易于理解
- C. 比率可以进行项目比较并有助于计量绩效
- D. 比率提供了总结企业结果的途径, 并在类似的企业之间进行比较

3. 富和矿业公司于 2013 年收购了 Y 国一座铁矿, 预计 5 年后收回成本并赢利。后来发现这座铁矿的储量和矿石出铁率低于预期, 且所处地质环境复杂, 开采成本和运输费用超出预算 1 倍以上。2018 年底, 该铁矿的运营出现严重收不抵支, 富和矿业公司向当地银行申请贷款, 但由于 Y 国有限制外资贷款的法律规定, 公司被迫宣布该铁矿倒闭。富和矿业公司上述收购失败的原因有()。

- A.决策不当
- B.跨国并购面临政治风险
- C.支付过高的并购费用
- D.并购后不能很好地进行企业整合

【答案】AB

【解析】“后来发现这座铁矿的储量和矿石出铁率低于预期，且所处地质环境复杂，开采成本和运输费用超出预算 1 倍以上。2018 年底，该铁矿的运营出现严重收不抵支”属于决策不当。“富和矿业公司向当地银行申请贷款，但由于 Y 国有限制外资贷款的法律规定”属于跨国并购面临政治风险。因此，选项 AB 正确。

【点评】本题考核“并购失败的原因”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 09 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 09 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 09 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 密集型战略、多元化战略、外部发展及内部发展杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 05 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 05 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 6 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章并购战略、内部发展战略、企业战略联盟；杭超老师【C 位】逐章精讲第三章战略选择【稳定战略、收缩战略、发展战略的主要途径——并购战略】；VIP 签约特训班模拟试题（一）单选题第 8 题；C 位模拟试题（二）单选题第 10 题；超值精品预测试题（二）单选题第 8 题；特色畅学班模拟试卷（一）单选题第 8 题；面授班密卷（三）多选题第 11 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 110 页第例题 7。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 181 页第 11 题。

【例题 7·单选题】2010 年 5 月 7 日，丹阳矿业公司宣布将与中非发展基金联合收购 C 公司所持有的 P 公司全部已发行股份及 C 集团内部应收账款，获得 D 公司铜钴矿项目及 E 公司铜钴矿项目的控股权，收购总花费约为 2.84 亿美元。5 月 10 日，《美国之声》援引刚果(金)矿业部长的幕僚长的话称，该项联合收购协议，“违反有关规定，在刚果(金)没有效力”。从丹阳矿业公司豪情满怀地发布《丹阳矿业关于收购 P 公司股权公告》，到媒体报道该收购被刚果(金)政府宣布无效，再到丹阳矿业宣布放弃收购，这一过程可谓极具戏剧化。该公司并购失败的原因是()。

- A. 决策不当
- B. 并购后不能很好地进行企业整合
- C. 支付过高的并购费用
- D. 跨国并购面临政治风险



11. (2018 年)从事能源工程建设的百川公司在并购 M 国一家已上市的同类企业后发现,后者因承建的项目未达到 M 国政府规定的环保标准而面临巨额赔偿的风险,股价一落千丈;上市企业的核心技术人员因对百川公司的管理措施不满而辞职。百川公司为挽救被并购企业的危局做出各种努力,均以失败告终。下列各项中,属于百川公司上述并购失败原因的有()。

- A. 决策不当
- B. 并购后不能很好地进行企业整合
- C. 支付过高的并购费用
- D. 跨国并购面临政治风险

4.创维公司是一家拥有 3000 多名员工的高科技企业,该公司的组织结构从上至下分为总经理、部门经理、一些管理人员和基层员工 4 个层次。根据组织纵向分工结构理论,创维公司采用的组织结构通常具有的特点有()。

- A.可以及时反映市场的变化
- B.容易造成管理的失控
- C.企业战略难以实施
- D.企业管理费用会大幅度增加

【答案】AB

【解析】在拥有 1000 名员工的公司里,一般有 4 个管理层次,即总经理、部门经理、一线管理人员以及基层员工。而在 3000 名员工的公司里,管理层次增加到 8 个。“创维公司是

一家拥有 3000 多名员工的高科技企业,该公司的组织结构从上至下分为总经理、部门经理、一些管理人员和基层员工 4 个层次”,所以属于扁平型组织结构。选项 AB 属于扁平型组织结构的特点,选项 CD 属于高长型组织结构的特点。

【点评】本题考核“扁平型组织结构”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校(www.chinaacc.com)2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现:

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 01 讲;杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 4 章第 01 讲;李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 01 讲;杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第四章 组织结构的构成要素、纵横向分工结构(2020.5.17);杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 01 讲;李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 11 讲;赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 4 章第 01 讲;阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第四章 组织结构的构成要素、纵横向分工结构杭超老师【C 位】逐章精讲第四章 战略实施【组织结构构成要素、纵横向分工结构】VIP 签约特训班模拟试题(二)单选题第 14 题;无忧通关班模拟试题(一)单选题第 14 题;C 位模拟试题(一)单选题第 13 题;高效实验班模拟试题(二)单选题第 14 题;

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 243 页例题 2。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 222 页第 3 题。

【例题 2·单选题】华威集团是一家家电企业,家电企业平均的管理层次一般为 5 个,而华威集团的管理层次为 8 个,则华威集团的组织结构属于()。

A. 高长型组织结构

B. 扁平型组织结构

C. 国际部结构

D. 跨国结构

3. 【单选题】快速消费品企业需要及时了解市场需求，改进产品质量，宜采取()。

A. 高长型组织结构 B. 扁平型组织结构

C. 职能制组织结构 D. 有机式组织结构



5.国内光纤光缆生产商海王公司抓住大数据时代来临的机遇，从“制造”迈向“智造”。该公司通过自动化和信息化不断融合，搭建数字化的链接通道，打通市场调研、研发、供给、生产、管控、销售等各个环节，实现定制化产品以销定产、自动化制造和智能化运营。同时对所有客户的信用动态、支付能力进行实时追踪，防范货款拖欠风险。下列各项中，属于在大数据时代海王公司战略转型的主要方面的有()。

A.市场调研与预测

B.生产管理

C.应收账款管理

D.营销管理

【答案】ABC

【解析】“通过自动化和信息化不断融合，搭建数字化的链接通道，打通市场调研、研发、供给、生产、管控、销售等各个环节，实现定制化产品以销定产、自动化制造和智能化运营”，体现了市场调研与预测和生产管理。“对所有客户的信息动态、支付能力进行实时追踪，防范货款拖欠风险”，体现了应收账款管理。选项 ABC 正确。

【点评】本题考核“大数据时代企业战略转型的主要方面”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 14 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 4 章第 14 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 10 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第四章 信息技术在战略管理中的作用、第五章 公司治理概述（2020.5.29）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 15 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 12 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 4 章第 10 讲；阚正鹏老师【直播领学班】精读精讲第四章权力与战略过程、信息技术在战略管理中的作用；杭超老师【C 位】逐章精讲班第四章 战略实施【信息技术与企业价值链网、大数据时代企业战略转型】【阶段性复习】（2020.6.17）；C 位模拟试题（三）单选题第 21 题；高效实验班模拟试卷（三）单选题第 20 题；超值精品班模拟试卷（三）单选题第 20 题；面授专属密卷（三）综合题第 6 小题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 430 页第 6 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 423 页 15 题。

6. 安瑞保险公司依托医疗大数据智能化管理系统，将来自保险机构、医院和药房的诸如疾病发病率、治疗效果和医疗费用等方面的大数据及时进行“提纯”和整合，对潜在目标客户消费偏好和倾向进行合理估算未来需求数量，同时针对现有客户的行为

与特征分析以进行精细化管理，从而实现
对健康保费的有效控制。本案例该企业在
战略转型体现在哪些方面()。

- A. 市场调研与预测
- B. 营销管理
- C. 生产管理
- D. 财务管理

15. 邮科公司是一家科技类上市公司，该公司
可以从用户访问的各种网站判断其最近
关心的东西是否与企业相关。从用户
在社会化媒体上所发布的各类内容及与
他人互动的内容中，可以找出千丝万缕
的信息，利用某种规则关联并综合起来，
就可以帮助企业筛选重点的目标用户。
根据以上信息可以判断，该公司的这种
做法反映的是大数据时代企业战略转型
的()方面。

- A. 市场调研与预测
- B. 营销管理
- C. 生产管理
- D. 应收账款管理

6. 吉兴公司在完成上市融资后，着手进行战略变革，针对消费潮流的变化推出多种新业务，
从一家电子商务公司转型为集网购、物流、智能家居产品制造、金融为一体的公司。该公司
所实施的战略变革的类型有()。

- A. 技术变革
- B. 结构和体系变革

C.人员变革

D.产品和服务变革

【答案】BD

【解析】“针对消费潮流的变化推出多种新业务”属于产品和服务变革。“从一家电子商务公司转型为集网购、物流、智能家居产品制造、金融为一体的公司”属于结构和体系变革。

选项 BD 正确。

【点评】本题考核“战略变革的类型”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 1 章第 06 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 1 章第 06 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 1 章第 03 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第一章 公司战略管理 (2020.03.06)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 1 章第 04 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 1 章第 05 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 1 章第 04 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第一章 战略与战略管理 杭超老师【C 位】基础预讲第一章 战略与战略管理 VIP 签约特训班预测试卷(二)多选题第 2 题；无忧通关模拟试题(一)多选题第 2 题；C 位模拟试题(三)综合题第 1 小题；超值精品预测试题(二)综合题第 1 小题；点题密训预测试题(二)多选题第 1 题；特色畅学班模拟试卷(一)多选题第 1 题；面授班密卷(一)多选题第 2 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 28 页第 8 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 25 页第 4 题。

8. 乙公司是一家污水处理厂，为了提高污水处理效果，增强污水处理器的抗冲击能力，去年9月，该公司对污水处理应急管网进行了技术改造，使高浓度的废水在进入处理器前能得到较好的稀释。同时还对处理器的排泥系统进行了技术革新，使污泥的沉降率由原来的60%提高至80%以上。该公司进行的战略变革属于()。

- A. 技术变革
- B. 产品和服务变革
- C. 结构和体系变革
- D. 人员变革

4. 【多选题】 Windows 操作系统的出现打破了某家计算机制造商对图形界面的控制，并出现了数种互不兼容的操作系统大战。因此，这家计算机制造商重新协调战略、组织结构，走出单一产品的经营模式，销售应用范围更广的产品，令公司摆脱倒闭厄运。根据以上信息可以判断，该公司进行的战略变革类型包括()。

- A. 技术变革
- B. 产品和服务变革
- C. 结构和体系变革
- D. 人员变革

7.国内从事有色金属矿产地质勘探的艾地公司于 2017 年横向收购了 N 国的纳奇公司 ,N 国政府只允许本国企业从事贵金属矿产的勘探 , 因此这次收购使艾地公司获得 N 国储量丰富的黄金矿产的勘探权。此后艾地公司留用了纳奇公司经验丰富的管理层。艾地公司向 N 国投资的动机有 ()。

- A.寻求市场
- B.寻求现成资产
- C.寻求效率
- D.寻求资源

【答案】BD

【解析】“获得 N 国储量丰富的黄金矿产的勘探权”，体现了寻求资源。“留用纳奇公司经验丰富的管理层”，体现了寻求现成资产。选项 BD 正确。

【点评】本题考核“发展中国家对外投资的主要动机”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 33 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 33 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 28 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 财务战略的确立和选择、国际化经营战略（上）（2020.5.15）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 23 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 23 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 16 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章国际化经营战略；杭超老师【C 位】逐章精讲班第三章 战略选择【财务战略、企业国际化经营动因、国际市场进入模式——出口】（2020.5.27）；VIP 签约特训班模拟试题（三）多选题第 10 题；无忧通关班模拟试题（二）多选题第 11 题；C 位模

拟试题（一）多选题第 8 题高效实验班模拟试卷（一）多选题第 10 题；超值精品班模拟试卷（一）多选题第 10 题；点题密训预测试题（一）单选题第 12 题；特色畅学班模拟试题（一）多选题第 14 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 176 页第 2 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 422 页第 9 题。

2. (2018 年·多选题) 顺驰公司是国内一家汽车玻璃制造商。面对国内生产要素成本不断上涨和产品订单日趋减少，该公司把一部分资金和生产能力转移至生产综合成本相对较低的汽车产销大国 M 国。通过独立投资和横向并购 M 国一家拥有国际知名品牌的汽车企业，顺驰公司在 M 国不仅很快站稳脚跟，而且获得 M 国汽车制造商的大量订单，业务量大幅增长。在本案例中，顺驰公司向 M 国投资的动机有（ ）。

- A. 寻求效率
- B. 寻求市场
- C. 寻求资源
- D. 寻求现成资产

9. 科迈公司是 C 国一家大型有色金属公司，主营业务为铝制品的生产。2011 年该公司出资收购了澳大利亚一家矿业公司 LT 在澳大利亚几个大型矿产的股权，从而可以将主要生产基地转移到国外，以保护国内有色金属矿石和国内环境。根据以上信息可以判断，科迈公司此次国际化经营的动因是（ ）。

- A. 寻求资源
- B. 寻求市场
- C. 寻求效率
- D. 寻求现成资产

8. 英华公司是一家从事少儿智力开发的企业。该企业成立十几年来，凭借其自主研发的独特高效的教育训练方法、国内一流的少儿智力开发团队和多年打造出的“英华”品牌，在业内

一直占据龙头地位。随着业务量的持续快速增加,该企业在保持营业收入和利润不断增长的同时,把收费降到行业最低水平,使许多试图进入该行业的企业望而却步。英华公司给潜在进入者设置的进入障碍有()。

- A.限制进入定价
- B.现有企业的市场优势
- C.现有企业对关键资源的控制
- D.规模经济

【答案】ABC

【解析】“自主研发的独特高效的教育训练方法、国内一流的少儿智力开发团队”属于现有企业对关键资源的控制,选项 C 正确。“多年打造出的‘英华’品牌,在业内一直占据龙头地位”属于现有企业的市场优势,选项 B 正确。“把收费降到行业最低水平”属于限制进入定价,选项 A 正确。

【点评】本题考核“潜在进入者的进入障碍”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校(www.chinaacc.com)2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现:

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 06 讲;杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 2 章第 06 讲;李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 05 讲;杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第二章 波特五力、成功关键因素分析、竞争对手分析(2020.03.22);杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 04 讲;李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 03 讲;赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 2 章第 06 讲;阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第二章 产业五种竞争力、成功关键因素、竞争对手分析;杭超老师【C 位】逐章精讲第二章 战略分析【PLC 局限性、五力模型、KSF、竞争对手未来目标】VIP 签约

特训班预测试卷(二)简答题第4题第1小题;无忧通关模拟试题(一)简答题第3题第1小题;C位模拟试题(一)简答题第3题第1小题;高效实验模拟试题(一)简答题第3题第1小题;超值精品模拟试题(一)简答题第3题第1小题;点题密训预测试题(一)单选题第6题;特色畅学班模拟试卷(二)简答题第4题第1小题;

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第392页例题1。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第42页例题5。

【例题1·多选题】我国某市场鲜奶品牌控制着当地市场的鲜奶销售网络,迫使其他省市鲜奶品牌在打入该市场初期,不得不以低价竞争战略克服这种障碍,这对于潜在进入者来说,属于()。

- A. 结构性障碍
- B. 限制进入定价
- C. 现有企业对关键资源的控制
- D. 现有企业的市场优势

【例题5·单选题】(2017年)20世纪90年代,光美公司在国内推出微波炉产品。目前光美公司已建立覆盖全国的营销网络,包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心。近年来不少企业试图进入微波炉行业,均未能成功。光美公司给潜在进入者设置的进入障碍是()。

- A. 现有企业对关键资源的控制
- B. 现有企业的市场优势
- C. 行为性障碍
- D. 规模经济

9.凯阳公司拥有发电设备制造、新能源开发、电站建设和环保 4 部分业务，这些业务的市场增长率依次为 5.5%、11%、5%和 13%，相对市场占有率依次为 1.3%、1.1%、0.8%和 0.2%。

根据波士顿矩阵原理，上述 4 部分业务中，可以视情况采取收割战略的有（ ）。

A.发电设备制造业务

B.环保业务

C.新能源开发业务

D.电站建设业务

【答案】ABD

【解析】发电设备制造业务市场增长率低，相对市场占有率高，属于现金牛业务。新能源开发业务市场增长率高，相对市场占有率高，属于明星业务。电站建设业务市场增长率低，相对市场占有率低，属于瘦狗业务。环保业务市场增长率高，相对市场占有率低，属于问题业务。对于处境不佳的现金牛类业务及没有发展前途的问题类业务和瘦狗类业务应视具体情况采取收割战略，所以正确选项是选项 ABD。

【点评】本题考核“波士顿矩阵”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 18 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 2 章第 18 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 15 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第二章 价值链分析、业务组合分析、SWOT 分析、第三章 一体化战略（2020.04.03）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 14 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 12 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 2 章第 19 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第二章企业能力、价值链、波士顿矩阵分析；杭超老师【C

位】逐章精讲班第二章 战略分析【业务组合分析、SWOT 分析】、【阶段性复习】；VIP 签约特训班预测试题（一）单选题第 7 题；VIP 签约特训班预测试题（二）简答题第 1 题第 1 小题；无忧通关班模拟试题（一）简答题第 1 题第 1 小题；无忧通关模拟试题（二）多选题第 5 题；C 位模拟试题（一）简答题第 1 题第 1 小题；C 位模拟试题（三）单选题第 4 题；高效实验班模拟试卷（一）多选题第 3 题；超值精品班模拟试卷（一）多选题第 3 题；特色畅学班模拟试题（三）综合题第 2 题；面授专属密卷（二）单选题第 6 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 59 页例题 22。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 81 页第 5 题。

【例题 22 · 多选题】 下列关于波士顿矩阵的说法中，正确的有（ ）。

- A. 波士顿矩阵的纵坐标表示市场增长率，横坐标表示本企业的相对市场占有率
- B. 对问题业务来说应该采用发展、收割或放弃战略
- C. 对现金牛业务来说应该采用保持或收割战略
- D. 明星业务会创造大量的净现金流入

5. **【单选题】** 根据波士顿矩阵，下列各种类型的业务中，适合采用收割对策的是（ ）。

- A. 较大的现金牛业务
- B. 没有发展前途的问题业务
- C. 无利可图的瘦狗业务
- D. 问题业务成为明星业务

10. 滦河公司是一家大型能源集团，拥有分别从事煤矿开采、炼焦、发电等业务的多家子公司。面对煤炭产能过剩销售困难的局面，该公司管理层提出放弃煤矿开采业务，但此举将大

量煤炭采掘设备废弃，下岗工人生活和重新安置费用短期难以解决，炼焦、发电等业务原料来源的稳定性将受影响，因此遭到各个子公司员工的质疑、不满甚至反对。滦河公司的煤矿开采业务面临的退出障碍有（ ）。

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

【答案】ABCD

【解析】“将大量煤炭采掘设备废弃”，体现了固定资产的专用性程度。“下岗工人生活和重新安置费用”，体现了退出成本。“炼焦、发电等业务原料来源的稳定性将受影响”，体现了内部战略联系。“遭到各个子公司员工的质疑、不满甚至反对”，体现了感情障碍。选项 ABCD 正确。

【点评】本题考核“退出障碍”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：
杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 08 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 08 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 07 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 战略联盟、稳定战略、收缩战略、成本领先战略、差异化战略 (2020.04.17)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 03 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 4 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 5 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章发展战略、稳定战略、收缩战略；杭超老师【C 位】逐章精讲班第三章 战略选择【稳定战略、收缩战略、发展战略的主要途径——并购战略】；VIP 签约特训班预测试题（一）多选题第 6 题；无忧通关班预测试题（三）多选题第 5 题；

C 位模拟试题（三）综合题；高效实验班模拟试卷（二）多选题第 6 题；超值精品班模拟试卷（二）多选题第 6 题；特色畅学班模拟试题（一）多选题第 6 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 150 页 第 13 题。杭建平老师主编

《公司战略与风险管理经典题解》第 177 页第 8 题。

13. (2016 年·多选题) 甲公司是吉祥集团控股的一家钢铁厂。几年来由于扩张过快和市场竞争激烈等原因，甲公司陷入不能偿还到期债务的危机，由于钢铁厂的高炉等设备难以转产，所以吉祥集团拟通过甲公司破产的方式退出钢铁行业，并用买断方式终止与甲公司员工的劳动合同，但引起职工抵触。后来在当地政府的协调下，甲公司被外资企业收购。在上述案例中，吉祥集团面临的退出障碍有()。

- A. 退出成本
- B. 政府与社会约束
- C. 固定资产专用性程度
- D. 感情障碍



8. (2014 年修改) 甲公司服装事业部的经营持续严重亏损, 2014 年甲公司决定关闭服装事业部并进行清算, 消息传出, 立即引发了职工的抗议, 当地政府要求甲公司就职工补偿和重新安置提出方案, 甲公司股东担心其服装生产线专用性程度高难以对外出售。甲公司关闭服装事业部碰到的退出障碍不包括()。

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

11. 为共同推进国内某市 5G 生态产业集群的发展, 鹏霄电信公司与东序软件公司达成战略合作协议, 前者作为基础网络和电信服务供应商, 提供基础通信、流量入口、运营平台建设保障, 后者作为技术供应商, 负责该市智慧园区、工业互联网、5G+光网“双千兆”标杆园区、云计算应用等领域的场景落地。下列各项中, 属于上述两个公司结成的战略联盟的特点的有()。

- A. 双方在经营上具有较强的灵活性和自主权
- B. 双方具有较好的信任感和责任感
- C. 联盟内成员之间的沟通不充分
- D. 组织效率较高

【答案】AC

【解析】“鹏霄电信公司与东序软件公司达成战略合作协议”属于契约式战略联盟。契约式战略联盟在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性,

选项 A 正确。契约式战略联盟内成员之间的沟通不充分，选项 C 正确。选项 BD 属于股权式战略联盟的特点。

【点评】本题考核“战略联盟的主要类型”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 11 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 11 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 11 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 战略联盟、稳定战略、收缩战略、成本领先战略、差异化战略

（2020.04.17）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 06 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 6 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 6 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章并购战略、内部发展战略、企业战略联盟；杭超老师

【C 位】逐章精讲班第三章 战略选择【发展战略的主要途径——内部发展和战略联盟、成本领先战略、差异化战略、集中化战略】；VIP 签约特训班模拟试题（三）多选题第 7 题；C 位模拟试题（三）多选题第 8 题；超值精品班预测试题（二）多选题第 7 题；点题密训预测试题（二）单选题第 9 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 151 页第 2 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 118 页例题 4。

2. (2019 年·单选题)国内著名商业零售企业东海公司与主营大数据业务的高胜公司签订战略合作协议,商定由东海公司免费向高胜公司开放相关数据收集平台,高胜公司则无偿为东海公司提供数据分析及应用方案。下列各项中,属于上述两个公司结成的战略联盟的特点是()。
- A. 企业对联盟的控制力较强
 - B. 更具有战略联盟的本质特征
 - C. 有利于企业长久合作
 - D. 有利于扩大企业资金实力

【例题 4·单选题】(2016 年改)甲公司是一家提供社交媒体服务的互联网公司,乙公司是一家著名的电子商务公司。2015 年,甲公司和乙公司签署交换彼此 30% 股份达成战略合作协议。根据协议,双方将在网络支付服务方面进行合作,同时,甲公司向乙公司提供社交媒体客户端的一级入口位置及其他主要平台的支持。甲公司和乙公司结成的战略联盟的特点有()。

- A. 投资转置成本较高
- B. 联盟内成员之间的沟通不充分
- C. 双方具有较好的信任感和责任感
- D. 企业对联盟的控制能力差

12. 甲公司在加强风险管理过程中采取了下列做法,其中符合我国《企业内部控制基本规范》

关于信息与沟通要素要求的有()。

- A. 加强法制教育,建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度
- B. 建立举报投诉制度和举报人保护制度
- C. 建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制

D.建立反舞弊机制，坚持惩防并举、重在预防的原则

【答案】BD

【解析】选项 A 属于内部环境，选项 BD 属于信息与沟通，选项 C 属于控制活动。

【点评】本题考核“控制环境”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 13 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 6 章第 13 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 14 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第六章 内部控制系统、风险理财措施（2020.6.26）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 11 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 10 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 6 章第 4 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第六章风险管理策略、风险管理组织职能体系、内部控制系统；杭超老师【C 位】逐章精讲班第六章 风险与风险管理【内部控制系统、风险理财的概念和类型、风险管理技术与方法】（2020.8.1）；VIP 签约特训班预测试题（一）单选题第 19 题；无忧通关班模拟试题（一）单选题第 19 题；C 位模拟试题（一）单选题第 18 题；高效实验班模拟试卷（一）简答题第 3 题；超值精品班模拟试卷（一）简答题第 3 题第 1 小题；面授专属密卷（二）单选题第 18 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 362 页第 5 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 308 页例题 5。

5. (2016 年·多选题)下列各项中,属于《企业内部控制基本规范》对内部环境要素要求的有()。

- A. 企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度
- B. 企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制
- C. 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
- D. 企业应当加强内部审计工作

【例题 5·多选题】(2018 年)甲信托投资公司自成立以来,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,将权利和责任落实到责任单位,同时综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略,实现对风险的有效控制。根据我国《企业内部控制基本规范》,该公司的上述做法涉及的内部控制要素有()。

- A. 风险评估
- B. 控制环境
- C. 信息与沟通
- D. 控制活动

13. 新业影视公司于 2019 年底推出一档贺岁片。该片公映前,公司召开新片发布会,全体创作人员、导演和阵容强大的主要演员集体在媒体和影视界嘉宾前亮相,宣称此片将“进军奥斯卡”。公司在会上散发了该片的精彩剧照,透露了令人捧腹的拍摄花絮,并请与会人员免费观看了该片的首映。新业影视公司采用的促销策略组合要素有()。

A. 广告促销

B. 公关宣传

C. 人员推销

D. 营业推广

【答案】ACD

【解析】“公司召开新片发布会，全体创作人员、导演和阵容强大的主要演员集体在媒体和影视界嘉宾前亮相”属于广告促销。“全体创作人员、导演和阵容强大的主要演员集体在媒体和影视界嘉宾前亮相，宣称此片将‘进军奥斯卡’”属于人员推销。“公司在会上散发了该片的精彩剧照，透露了令人捧腹的拍摄花絮，请与会人员免费观看了该片的首映”属于营业推广。选项 ACD 正确。

【点评】本题考核“促销策略”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 25 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 25 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 20 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 目标市场选择、市场定位、选择相应的市场营销策略组合、研究与开发战略 (2020.4.24)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 16 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 14 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 12 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章市场营销战略、研发战略、生产运营战略；杭超老师【C 位】逐章精讲班第三章 战略选择【市场营销战略、研究开发战略、采购运营战略、人力资源战略】 (2020.5.23)；VIP 签约特训班模拟试题 (三) 单选题第 10 题；无忧通关班模拟试题 (二) 单选题第 8 题；C 位模拟试题 (一) 单选题第 10 题；超值精品班预测试题 (一) 单选题第 10 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 217 页第 13 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 178 页第 19 题。

13. A 银行信用卡中心在某超市门口促销信用卡，每一位客户来办理信用卡时，都会赠送一个工具箱，并且非常热情的帮助客户填写申请表，通过资料可以看出，主要涉及的促销组合要素包括()。

- A. 广告促销 B. 营业推广
C. 公关宣传 D. 人员推销

19. 甲企业经过详细的市场调研，决定采用折扣的方式进行促销，折扣属于促销组合要素中的()。

- A. 广告促销 B. 营业推广
C. 公关宣传 D. 人员推销

14. 卓力公司是一家汽车玻璃生产企业，拟在 S 国投资建立汽车玻璃生产基地，并对 S 国的相关环境进行了分析。卓力公司所做的下列分析中，符合钻石模型要素分析要求的有()。

- A. S 国的汽车玻璃业发展落后，仅有一家本国汽车玻璃生产企业，其他国家的汽车玻璃生产企业尚未进入
B. S 国政府鼓励并支持该国汽车玻璃业的发展
C. S 国的汽车制造业处于成长期
D. S 国的土地租金和电力价格长期处于较低水平

【答案】ACD

【解析】选项 A 属于企业战略、企业结构和同业竞争，选项 C 属于相关与支持性产业，选项 D 属于生产要素。选项 ACD 正确。选项 B 政府的政策不属于钻石模型五要素内容。

【点评】本题考核“钻石模型”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校

(www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 11 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲

第 2 章第 11 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 11 讲；杨波【VIP 签约特

训班】逐章精讲第二章 产业内的战略群组、国家竞争优势分析、企业资源与能力分析

(2020.03.27)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 09 讲；李志刚老师【高效

实验班】基础精讲第 2 章第 07 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 2 章第 14 讲；阙

正鹏老师【直播领学班】精读精讲第二章 产业内的战略群组、钻石模型、企业资源分析；

杭超老师【C 位】逐章精讲第二章 战略分析【竞争对手分析、战略群组、钻石模型、企业

资源分析】VIP 签约特训班预测试卷（一）简答题第 1 题第 2 小题；无忧通关模拟试题（一）

综合题第 6 小题；C 位模拟试题（二）多选题第 3 题；高效实验模拟试题（三）简答题第 1

题第 2 小题；超值精品模拟试题（三）简答题第 1 题第 2 小题；点题密训预测试题（二）

简答题第 1 题第 2 小题；特色畅学班模拟试卷（一）简答题第 1 题第 2 小题；面授班密卷

（一）综合题第 4 小题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 51 页例题 15。杭建平老师主编《公

司战略与风险管理经典题解》第 86 页第 12 题。

【例题 15·多选题】天天公司是 M 国知名的汽车企业，准备到发展中国家 N 国进行投资设立 C 级汽车生产业务。天天公司对 N 国进行了认真细致地尽职调查。以下内容属于钻石模型要素的有()

A. N 国汽车市场质量高、价格低的 C 级轿车不多

B. 该国劳动力成本特别低，同时工人文化与技术水平也较低

C. N 国还没有出台汽车产业方面的政策

D. 天天公司调查发现，如果在 N 国投资建厂，税收负担很低

12. 在利用波特钻石模型分析德国或日本的汽车产业时，发现这些国家的汽车产业背后都有强大的钢铁、电子等产业存在，这属于()。

A. 生产要素

B. 需求条件

C. 相关和支持性产业

D. 企业战略、结构和同业竞争

三、简答题（本题型共 4 小题 30 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 35 分。）

1.2003 年，从国内名牌大学毕业的李轩开始以“眼镜肉店”老板的身份在 X 市农贸市场卖猪肉，成为倍受关注的“最有文化的猪肉佬”。多年的教育背景让李轩把卖猪肉这个生意做

到了很高的水准，他从来不卖注水肉，品质不好的肉坚决不进货，也从不缺斤少两，慢慢地积攒了诚信经营的口碑，一天能卖出十几头猪。

2008 年，李轩与同是经营猪肉生意的本校校友张生相识。张生于 2007 年在 G 市创办猪肉连锁店，同样因为“国内名牌大学”和“猪肉”名号，引起众人关注。

张生和李轩开始联手打造“特号土猪”的猪肉品牌，他们自己养猪，自己卖猪。他们选择口感颇受国内百姓喜爱的优良土猪品种；猪场采用半开放式的大空间，让猪自由活动，猪场里设有音响，专门给猪听音乐，他们认为猪和人一样，只有心情愉悦，才会长得又肥又壮，肉质也会更加鲜美。

“特号土猪”公司日益发展壮大，从 2010 年 5 月开始，李轩和张生凭着自己多年经营猪肉的经验，开办了培训职业屠夫的“屠夫学校”，培养目标是“通晓整个产业流程的高素质创新性人才”。“特号土猪”公司每年都会招聘应届大学生，经过“屠夫学校”40 天培训，再派往各店铺工作。

2015 年，“特号土猪”销量超过 10 亿元，成为国内土猪肉第一品牌。2016 年，在互联网大潮引领下，“特号土猪”登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者的“互联网+”猪肉品牌。线上与线下同时发力，“特号土猪”品牌影响力进一步扩展，销量也更上一层楼。

2019 年，“特号土猪”品牌连锁店开到全国 20 多个城市，共有 2000 多家门店。十几年来，李轩和张生专心致志，将“特号土猪”高端品牌做到极致。

要求：

- (1) 简要分析李轩和张生在零散产业——猪肉经营中是如何实施三种基本竞争战略的。
- (2) 从差异化战略实施条件（资源能力）角度，简要分析李轩和张生将“特号土猪”高端品牌做到极致的原因。

【答案】

(1) ①克服零散——获得成本优势。a. 连锁经营或特许经营。“张生于 2007 年在 G 市创办猪肉连锁店，同样因为‘国内名牌大学’和‘猪内’名号，引起众人关注”；“2019 年，‘特号土猪’品牌连锁店开到全国 20 多个城市，共有 2000 多家门店”。

b. 尽早发现产业趋势。“2016 年，在互联网大潮引领下，‘特号土猪’登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者‘互联网+’猪肉品牌。线上与线下同时发力，‘特号土猪’品牌影响力进一步扩展，销量也更上一层楼”。

②增加附加价值——提高产品差异化程度。“李轩和张生开始联手打造‘特号土猪’的猪肉品牌，他们自己养猪，自己卖猪。他们选择口感颇受国内百姓喜爱的优良土猪品种；猪场采用半开放式的大空间，让猪自由活动，猪场里设有音响，专门给猪听音乐，他们认为猪和人一样，只有心情愉悦，才会长得又肥又壮，肉质也会更加鲜美”。

③专门化——目标集聚。产品类型或产品细分的专门化。“十几年来，李轩和张生专心致志，将‘特号土猪’高端品牌做到极致”。

【点评】本题考核“零散产业的战略选择”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 16 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 16 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 15 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 集中化、战略钟、中小企业竞争战略、蓝海战略、确定目标市场 (2020.04.19)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 12 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 9 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 9 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章基本竞争战略、零散产业中的竞争战略；杭超老师

【C 位】逐章精讲班第三章 战略选择【战略钟、中小企业竞争战略】(2020.5.16)；VIP

签约特训班预测试题（一）多选题第 8 题；VIP 签约特训班模拟试题（二）多选题第 8 题；无忧通关班模拟试题（二）多选题第 7 题；C 位模拟试题（一）多选题第 6 题；高效实验班模拟试卷（三）多选题第 8 题；超值精品班模拟试卷（三）多选题第 8 题；特色畅学班模拟试题（一）多选题第 11 题；特色畅学班模拟试题（二）简答题第 3 题第 1 小题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 160 页第 6 题、第 154 页第 2 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 135 页零散型产业的战略选择、第 186 页第 1 题。

要求：

（1）依据并购战略“并购失败的原因”，简要分析千百集团收购羊乐火锅效果不尽如人意的的主要原因。

（2）依据“零散产业的战略选择”，结合本案例，简要分析餐饮企业应当如何选择和实施波特三种基本竞争战略。

表 3-17 零散型产业的战略选择

战略选择种类	具体内容
克服零散——获得成本优势	克服零散的途径有如下几条： (1) 连锁经营或特许经营 (2) 技术创新以创造规模经济 (3) 尽早发现产业趋势
增加附加价值——提高产品差异化程度	—
专门化——目标集聚	在零散产业中可以考虑以下几种专门化战略： (1) 产品类型或产品细分的专门化 (2) 顾客类型专门化 (3) 地理区域专门化

(2) ①具有强大的研发能力和产品设计能力。“李轩和张生开始联手打造‘特号土猪’的猪肉品牌，他们自己养猪，自己卖猪。他们选择口感颇受国内百姓喜爱的优良土猪品种；猪场采用半开放式的大空间，让猪自由活动，猪场里设有音响，专门给猪听音乐，他们认为猪和人一样，只有心情愉悦，才会长得又肥又壮，肉质也会更加鲜美”。

②具有很强的市场营销能力。“2015 年，‘特号土猪’销量超过 10 亿元，成为国内土猪肉第一品牌。2016 年，在互联网大潮引领下，‘特号土猪’登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者‘互联网+’猪肉品牌。线上与线下同时发力，‘特号土猪’品牌影响力进一步扩展，销量也更上一层楼。2019 年，‘特号土猪’品牌连锁店开到全国 20 多个城市，共有 2000 多家门店”。

③有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化；“从 2010 年 5 月开始，李轩和张生凭着自己多年经营猪肉的经验，开办了培训职业屠夫的‘屠夫学校’，培养目标是‘通晓整个产业流程的高素质创新性人才’。‘特号土猪’公司每年都会招聘应届大学生，经过‘屠夫学校’40 天培训，再派往各店铺工作”。

④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力；“他从来不卖注水肉，品质不好的肉坚决不进货，也从不缺斤少两”；“2015 年，‘特号土猪’销量超过 10 亿元，成为国内土猪肉第一品牌。2016 年，在互联网大潮引领下，‘特号土猪’登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者‘互联网+’猪肉品牌。线上与线下同时发力，‘特号土猪’品牌影响力进一步扩展，销量也更上一层楼。2019 年，‘特号土猪’品牌连锁店开到全国 20 多个城市，共有 2000 多家门店”。

【点评】本题考核“差异化战略的实施条件”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 14 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 14 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 13 讲；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 09 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 08 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 08 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章 基本竞争战略、零散产业中的竞争战略；杭超老师【C 位】逐章精讲第三章 战略选择【发展战略的主要途径——内部发展和战略联盟、成本领先战略、差异化战略、集中化战略】点题密训预测试题（一）简答题第 1 题第 2 小题；特色畅学班模拟试卷（二）第 1 题第 2 小题；面授班密卷（一）多选题第 4 题。

2.(本小题 8 分。)W 镇是一个有 1300 年建镇史的江南水乡古镇，因其历史街区保留了大量经典明清建筑群，被称为“江南六大古镇”之一。1999 年 6 月，当地政府组建 W 镇旅游公司，开始了 W 古保护和旅游开发历程。然而，W 镇的起步条件相对落后，旅游资源与其他江南水乡古镇雷同，且同一地区 Z 庄和 X 镇已小有名气，W 镇旅游如果不能另辟蹊径，很难满足日益挑剔的旅游消费者的品味。

在吸收借鉴其他古镇旅游开发经验教训的基础上，W 镇旅游公司走出了一条创新发展的路径。实现了古镇旅游转型升级和遗产活化保护的协调发展。

(1)多元化的产品、业态和盈利模式：观光+休闲度假+商务+会展+文化。W 镇的旅游开发定位在商务和休闲市场，设计开发出 W 镇戏剧节、木心美术馆、现代艺术展、互联网大会等新产品，多业态复合经营已成为增加营业收入的主力。

(2)脱胎换骨式基建改造和整体风貌保护。W 镇进行了大规模的脱胎换骨式的基建改造，实现了给排水系统、水电气系统的全面升级。景区保护基于街区风貌的整体打造，对建筑外立面和空间、周边环境进行系统整治，使古建筑更适合居住。

(3)外来资本和本土专业化管理相结合。W 镇与一家上市旅游公司合作，后者既是战略投资者，又是旅游产品推介的渠道商。同时，政府和投资者之间达成共识，全权委托深谙当地文脉的本土专业团队开展经营管理工作，形成“内容商+渠道商+资本+政府”的经营管理模式。

(4)社区重构和部分空心化。W 镇将全部居民迁出，再将部分商铺返租给原来的部分住户。这样“部分空心化”的社区重构，使得居民与游客的矛盾不复存在，也便于整体产权开发和集中统一管理，有效遏制过度商业化的问题。

自 2001 年开放迎客以来，W 镇旅游开发获得的惊人发展受到专家和同行的肯定，被誉为中国古镇保护之“W 镇模式”。

要求：

(1) 依据钻石模型要素，简要分析 W 镇旅游业发展的优势。

(2) 依据企业资源的主要类型，简要分析 W 镇旅游业发展的优势。

【答案】

(1) ①生产要素。“W 镇是一个有 1300 年建镇史的江南水乡古镇，其历史街区保留了大量经典明清建筑群”。

②需求条件。“W 镇旅游如果不能另辟蹊径，很难满足日益挑剔的旅游消费者的品味”。

③相关与支持性产业。“W 镇的旅游开发定位在商务和休闲市场，设计开发出 W 镇戏剧节、木心美术馆、现代艺术展、互联网大会等新产品，多业态复合经营已成为增加营业收入的主力”；“脱胎换骨式基建改造和整体风貌保护” “社区重构和部分空心化”。

④企业战略、企业结构和同业竞争。“旅游资源与其他江南水乡古镇雷同，且同一地区 Z 庄和 X 镇已小有名气，W 镇旅游如果不能另辟蹊径，很难满足日益挑剔的旅游消费者的品味”。

【点评】本题考核“钻石模型要素”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校

(www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：

杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 11 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 2 章第 11 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 11 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第二章 产业内的战略群组、国家竞争优势分析、企业资源与能力分析

(2020.03.27)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 09 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 07 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 2 章第 14 讲；阙

正鹏老师【直播领学班】精读精讲第二章 产业内的战略群组、钻石模型、企业资源分析；

杭超老师【C 位】逐章精讲第二章 战略分析【竞争对手分析、战略群组、钻石模型、企业

资源分析】;VIP 签约特训班预测试卷(一)简答题第 1 题第 2 小题;无忧通关模拟试题(一)综合题第 6 小题;C 位模拟试题(二)多选题第 3 题;高效实验模拟试题(三)简答题第 1 题第 2 小题;超值精品模拟试题(三)简答题第 1 题第 2 小题;点题密训预测试题(二)简答题第 1 题第 2 小题;特色畅学班模拟试卷(一)简答题第 1 题第 2 小题;面授班密卷(一)综合题第 4 小题。

(2)①有形资源。“W 镇是一个有 1300 年建镇史的江南水乡古镇,其历史街区保留了大量经典明清建筑群”;“外来资本和本土专业化管理相结合”。

②无形资源。“多元化的产品、业态和盈利模式:观光+休闲度假+商务+会展+文化”;“社区重构和部分空心化”;“自 2001 年开放迎客以来,W 镇旅游开发获得的惊人发展受到专家和同行的肯定,被誉为中国古镇保护之‘W 镇模式’”。

③人力资源。“外来资本和本土专业化管理相结合。W 镇与一家上市旅游公司合作,后者既是战略投资者,又是旅游产品推介的渠道商。同时,政府和投资者之间达成共识,全权委托深谙当地文脉的本土专业团队开展经营管理工作,形成‘内容商+渠道商+资本+政府’的经营管理模式”。

【点评】本题考核“企业资源的主要类型”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校(www.chinaacc.com)2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现:杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 12 讲;杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 2 章第 12 讲;李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 12 讲;杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第二章 产业内的战略群组、国家竞争优势分析、企业资源与能力分析(2020.03.27);杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 10 讲;李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 08 讲;赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 2 章第 15 讲;阚正鹏老师【直播领学班】精读精讲第二章企业能力、价值链、波士顿矩阵分析;杭超老师

【C 位】逐章精讲班第二章 战略分析【竞争对手分析、战略群组、钻石模型、企业资源分析】；VIP 签约特训班预测试题（一）多选题第 3 题；无忧通关班模拟试题（二）多选题第 3 题；C 位模拟试题（一）多选题第 3 题；高效实验班模拟试卷（三）多选题第 3 题；超值精品班模拟试卷（三）多选题第 3 题；特色畅学班模拟试题（一）单选题第 6 题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 67 页第 3 题、68 页第 2 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 184 页综合题第 1 题、428 页第 3 题。

近年来，为了进一步完善本地葡萄酒企业发展环境，G 省酒类商品管理局实施了“抱团走出去，择优引进来”的策略，通过开展品牌宣传，招商引资等多种手段，努力提升 G 省葡萄酒在国内市场的知名度。

要求：

(1) 根据钻石模型四要素，简要分析 G 省葡萄酒产业发展的优势与劣势。

(2) 根据企业资源的判断标准，简要分析 G 省葡萄酒企业资源的不可模仿性有哪几种形式。



(2)运用价值链分析方法，简要分析 H 国自行车企业是如何实现“从 OEM 到 ODM 再到 OBM，沿着价值链升级”的。

(3)简要分析 H 国自行车第一大企业“天空机械”联合其主要竞争对手“星友”及 11 家零部件企业组成的行业战略联盟群体“ATC”的类型与动因。

(4)依据钻石模型，简要分析 H 国自行车产业的竞争优势。

(5)简要分析 H 国自行车企业进入欧美市场的动机。

(6)依据企业发展战略可采用的 3 种途径，简要分析 H 国自行车企业进入欧美市场所采用的发展战略的途径。

2007-2009 年，H 国自行车出口额及出口量均超过日本，成为 H 国出口增长幅度。

要求：

(1)从企业资源角度，简要分析海浪水泥的竞争优势；分析海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式。

(2)简要分析海浪水泥企业能力。



略失效的原因。

(2) 简要分析鸿大酒业在本国销售女士红酒时采用的定价策略。根据波士顿矩阵法，分析鸿大酒业女士红酒在邻国市场上所属产品类型及应采取的对策。

(3) 从企业资源角度，简要分析鸿大酒业 2018 年推出山楂红酒的竞争优势；分析鸿大酒业资源“不可模仿性”的主要形式。

3. (本题 8 分。) 2014 年王丽红抓住酒店市场消费升级的机遇，投巨资创建了果硕酒店品牌。果硕酒店布局全国一二线核心城市，以发挥规模经济优势。2019 年，果硕酒店全国连锁店近千家，覆盖百余城市，在国内激烈竞争的中档酒店中成为规模领先的酒店集团。2017 年，果硕酒店集团从国内酒店巨大的发展潜力中，敏锐地感受到酒店经营中一个核心业务环节——酒店布草洗涤，未来一定向规模化、产业化的方向发展，布草洗涤的效率提升、节能降耗、物流升级将成为现实。果硕酒店集团毅然投入上亿元资金建设营邦洗漂产业园区，这是国内首个现代化智慧洗涤产业园区。

截至 2019 年底，营邦洗涤产业园区累计投入超 2 亿元，在国内十余个城市布局 5 个智慧洗涤产业园、12 个洗涤龙智慧工厂，投产 30 条洗涤龙，成为国内连锁布局范围最广、工厂数量最多、上线洗涤龙最多的公纺洗涤龙头企业。营邦洗涤产业园区成为果硕酒店集团新的利润增长点。

营邦洗涤工厂采用国际顶尖的全自动化隧道式洗涤龙生产线，2 条洗涤龙就相当于 8-12 个传统中型单机工厂，实现分拣、洗涤、仓储、运输、收发、支付等纺织品流转全流程智能化，并建立洗涤及检测标准、运输标准、环保标准、管理工艺标准等，推动行业标准化运营。营邦洗涤工厂依托研发出的云洗涤管理系统，在每一件纺织品中传入 RFID 超高频芯片，实时

链接工厂、酒店，辅以人才培养、供应链支持以及订单打通。营邦洗涤产业园区在有效集合上下游产业链资源，实现规模效应。、显著降低能耗和人力成本的同时，规范园区污水排放处理，自建万吨污水处理设施，每年节水上千万吨。

2019 年 12 月，营邦洗涤产业园区的业务进一步拓展，完成 5000 万元布草采购，全部植入 RFID 芯片，全力推进布草租洗业务。相比较传统的纯洗业务，采用布草租赁洗涤模式，对于酒店上下游产业链降低成本、提高利润的好处显而易见：一是因为纺织品利用率大幅提升，有效提升行业成本管控能力。二是租赁的纺织品规格材料相对统一，能更充分发挥洗涤设备效率，同步提升行业周围效率。三是传统洗涤与物联网技术结合，洗涤标准化流程更加成熟，同时标准化的流程也有利于保护和延长纺织品的使用寿命。这一战略举措，将促进酒店与洗涤公司基于双赢思想的紧密合作。

要求：

- (1) 简要分析果硕酒店集团发展战略的类型及其适用条件。
- (2) 依据信息技术与企业价值链相关理论，简要分析营邦洗涤产业园区如何利用信息技术改善运行效率，提升增值过程，为客户创造更多的价值。
- (3) 依据信息技术与企业价值网相关理论，简要分析营邦洗涤产业园区推进布草租洗业务战略举措的依据。

【答案】

(1) 横向一体化战略。“果硕酒店布局全国一二线核心城市，以发挥规模经济优势。2019 年，果硕酒店全国连锁店近千家，覆盖百余城市，在国内激烈竞争的中档酒店中成为规模领先的酒店集团”。

适用条件：①企业所在产业竞争较为激烈。“在国内激烈竞争的中档酒店中成为规模领先的酒店集团”。

②企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。“果硕酒店集团毅然投入上亿元资金建设营邦洗涤产业园区，这是国内首个现代化智慧洗涤产业园区。截至 2019 年底，营邦洗涤产业园区累计投入超 2 亿元，……”。

③企业所在产业的增长潜力较大。“2014 年王丽红抓住酒店市场消费升级的机遇，投巨资创建了果硕酒店品牌”。

④企业所在产业的规模经济显著。“果硕酒店布局全国一二线核心城市，以发挥规模经济优势。2019 年，果硕酒店全国连锁店近千家，覆盖百余城市，在国内激烈竞争的中档酒店中成为规模领先的酒店集团。”

纵向一体化战略(前向一体化战略)。“果硕酒店集团从国内酒店巨大的发展潜力中，敏锐地感受到酒店经营中一个核心业务环节——酒店布草洗涤”；“相比较传统的纯洗业务，采用布草租赁洗涤模式，对于酒店上下游产业链降低成本、提高利润的好处显而易见”。

适用条件：①企业所在产业的增长潜力较大。“果硕酒店集团从国内酒店巨大的发展潜力中，敏锐地感受到酒店经营中一个核心业务环节——酒店布草洗涤，未来一定向规模化、产业化的方向发展，布草洗涤的效率提升、节能降耗、物流升级将成为现实”。

②销售环节的利润率较高。“营邦洗涤产业园区成为果硕酒店集团新的利润增长点”。

【点评】本题考核“发展战略的类型及其适用条件”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 03 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 03 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 03 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 密集型战略、多元化战略、外部发展及内部发展 (2020.04.12)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 01 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 02 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 03 讲；阚

正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章 发展战略、稳定战略、收缩战略；杭超老师【C 位】逐章精讲第三章 战略选择【发展战略】VIP 签约特训班模拟试题（三）综合题第 4 小题；无忧通关模拟试题（一）综合题第 4 小题；C 位模拟试题（一）简答题第 4 题第 2 小题；点题密训预测试题（一）简答题第 4 题第 1 小题；特色畅学班模拟试卷（二）多选题第 7 题；特色畅学班模拟试卷（三）综合题第 3 小题。

（2）①信息技术对价值链基本活动的支持。“营邦洗涤工厂采用国际顶尖的全自动化隧道式洗涤龙生产线，2 条洗涤龙就相当于 8-12 个传统中型单机工厂，实现分拣、洗涤、仓储、运输、收发、支付等纺织品流转全流程智能化，并建立洗涤及检测标准、运输标准、环保标准、管理工艺标准等，推动行业标准化运营”。

②信息技术对价值链支持活动的支持。“营邦洗涤工厂依托研发出的云洗涤管理系统，在每一件纺织品中传入 RFID 超高频芯片，实时链接工厂、酒店，辅以人才培养、供应链支持以及订单打通”。

（3）①价值网强调“以顾客为中心”，在专业化分工的生产服务模式，把处于“价值链”上不同位置并存在密切关联的企业或者相关利益体整合在一起，建立一个以顾客为核心的价值创造体系，共同为顾客创造价值。“相比较传统的纯洗业务，采用布草租赁洗涤模式，对于酒店上下游产业链降低成本、提高利润的好处显而易见.....将促进酒店与洗涤公司基于双赢思想的紧密合作”。

②信息技术与企业生产系统。

以组织和个人的相关作用为基础的经济联合体，该系统超越了传统价值链，也不局限于行业部门，而是涉及供应商、分销商、外包公司等等对公司经营产生直接或者间接影响。其主要特点在于两个方面：由一个或少数几个企业统领着这个生态系统，并建造了平台以供其他专业定位企业应用；信息技术在企业生态系统建立与运作中扮演着强有力的角色。“2019 年

12 月, 营邦洗涤产业园区的业务进一步拓展, 完成 5000 万元布草采购, 全部植入 RFID 芯片, 全力推进布草租洗业务”; “营邦洗涤工厂依托研发出的云洗涤管理系统,实现规模效应。显著降低能耗和人力成本的同时, 规范园区污水排放处理, 自建万吨污水处理设施, 每年节水上千万吨”。

【点评】本题考核“信息技术与企业价值网”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现: 杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 13 讲; 杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 4 章第 13 讲; 李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 10 讲; 杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第四章 信息技术在战略管理中的作用 (2020.5.29); 杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 4 章第 14 讲; 李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 4 章第 11 讲; 赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 4 章第 10 讲; 阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第四章 权力与战略过程、信息技术在战略管理中的作用; 杭超老师【C 位】逐章精讲第四章 战略实施【信息技术与企业价值链网、大数据时代企业战略转型】【阶段性复习】; VIP 签约特训班预测试卷 (三) 综合题第 5 小题; 无忧通关模拟试题 (二) 综合题第 5 小题; 高效实验模拟试题 (二) 综合题第 5 小题; 超值精品模拟试题 (二) 综合题第 5 小题; 面授班密卷 (二) 综合题第 5 小题;

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 148 页第 5 题、266 页信息技术与企业价值链网。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 189 页第 3 题。

货，就不愁卖不出，流通速度快，风险小，是利润的可靠保障。

多年来，乡中情公司专注辣椒调味品制品，着力打造“乡中情”品牌，坚持不上市，不贷款，不冒进，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。

要求：

(1) 简要分析乡中情公司发展战略的类型及其适用条件。

(2) 简要分析乡中情公司的营销组合策略。

(1) 简要说明正通电视在 A 国 VoIP 技术及设备服务所实施收费策略的类别、原理及使用条件。

(2) 如果优越电信选择独自开发 VoIP 技术服务，简要分析内部开发方式对优越电信可能带来的不利之处。

(3) 简要说明正通电视考虑开拓海外市场所属的发展战略类别(包含利用产品市场战略组合矩阵作的细分类别)。

(4) 利用产品生命周期和波士顿矩阵，简要分析正通电视在 A 国提供的 VoIP 技术及设备服务所属象限，并根据所处的运营市场的特征预计此产品在 A 国市场的战略方向。

(三) 信息技术与企业价值链网—基本应用能力

1. 信息技术与企业价值链

信息技术对**价值链基本活动**的支持 可以通过自动仓储系统和自动化运输调度系统来提升企业内外部物流运作效率，通过计算机控制的生产制造系统提升生产运作效率，通过计算机化的产品销售和服务系统提升销售与服务的效能。

信息技术对**价值链支持活动**的支持 可以通过计算机辅助设计系统来提升技术研发效能，通过人力资源管理系统提升人力资源效能，通过计算机化订货系统加强采购效率，通过办公自动化技术或电子化的日程安排和消息传送系统提升基础管理。

信息技术能够帮助企业全面渗透到企业价值链的**各主要环节**，有效降低成本，提升客户价值，赢得竞争优势。

4.(本题 8 分。) “达达出行” 创建于 2012 年。经过几年的发展，“达达出行” 从一个出租车打车软件平台，成长为涵盖出租车、专车、快车、顺风车、代驾及大巴等多项业务的一站式出行平台。

“达达出行” 的顺风车业务定位于“共享出行”，旨在进一步释放闲置车辆的利用效率。为了调动广大车主和乘客参与的积极性，“达达出行” 有意突出了其社交属性，“就像咖啡馆、酒吧一样，私家车也能成为一个半公开、半私密的社交空间”。然而，这一思路给达达顺风车业务带来灾难性的后果。

2018 年 5 月和 8 月，达达顺风车连续两次发生了女乘客被车主杀害事件，引发社会舆论轩然大波。有关政府部门在第一时间约谈“达达出行”，责令全面整改。在“达达出行”承诺给予受害者巨额赔偿后，国内一家主流报刊发文评论，“生命安全是人类最基本的需求，网络平台不能把资本思维凌驾于公共利益之上”。随后“达达出行”发布公告，自 8 月 27 日起下线全国顺风车业务，进行内部整改。之后，达达顺风车开展了多项整改措施。

(1) 调整产品定位和属性。坚决摒弃社交思路，回归顺风车“顺路”属性。达达顺风车永久下线用户真实头像、性别等个人信息展示；限制车主接单次数确保无法挑单；去掉非行程相关的评价标签，防止隐私泄露等。

(2) 完善安全管理控制体系。达达顺风车安全管理优化了 226 项功能，聚焦真正顺路、真实身份核实以及全程的安全防护。

(3) 改善激励机制与约束机制，打造友善出行环境。达达顺风车将原有的“信任值”升级为“行为分”，更有效地引导车主和乘客双方在平台上的“好行为”。同时，达达顺风车为用户每次行程免费提供最高 120 万元/人保额的驾乘人员意外险。

下线整改一年多后，2019 年 11 月 20 日上午 9:00，达达顺风车终于开启试运营。

要求：

(1) 简要分析“达达出行”在 2018 年所面临的法律与合规风险。

(2) 简要分析“达达出行”实施收缩战略的原因和方式。

【答案】

(1) ①法律风险。“有关政府部门在第一时间约谈‘达达出行’，责令全面整改”；“‘达达出行’承诺给予受害者巨额赔偿”。

②合规风险。“2018 年 5 月和 8 月，达达顺风车连续两次发生了女乘客被车主杀害事件，引发社会舆论轩然大波”；“国内一家主流报刊发文评论，‘生命安全是人类最基本的需求，

网络平台不能把资本思维凌驾于公共利益之上’。随后‘达达出行’发布公告，自8月27日起下线全国顺风车业务，进行内部整改”。

【点评】本题考核“法律与合规风险”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第6章第02讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第6章第02讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第6章第03讲；杨波【VIP签约特训班】逐章精讲第六章 风险的概念、外部风险（上）（2020.6.7）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第6章第01讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第6章第01讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第6章第01讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第六章 风险与风险管理概述、风险管理目标及基本流程；杭超老师【C位】逐章精讲第六章 风险与风险管理【风险概念、风险种类】；高效实验模拟试题（一）多选题第11题；超值精品模拟试题（一）多选题第11题。

（2）实施收缩战略的原因：企业（或企业某业务）失去竞争优势。“2018年5月和8月，达达顺风车连续两次发生了女乘客被车主杀害事件，引发社会舆论轩然大波。有关政府部门在第一时间约谈‘达达出行’，责令全面整改。在‘达达出行’承诺给予被害者巨额赔偿后，国内一家主流报刊发文评论，‘生命安全是人类最基本的需求，网络平台不能把资本思维凌驾于公共利益之上’。随后‘达达出行’发布公告，自8月27日起下线全国顺风车业务，进行内部整改”。

实施收缩战略的方式：①紧缩与集中战略。“完善安全管理控制体系”，“改善激励机制与约束机制，打造友善出行环境”。

②转向战略。“调整产品定位和属性”。

【点评】本题考核“收缩战略的原因和方式”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 07 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 07 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 06 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 战略联盟、稳定战略、收缩战略、成本领先战略、差异化战略 (2020.04.17)；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 03 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 04 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 05 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章 发展战略、稳定战略、收缩战略；杭超老师【C 位】逐章精讲第三章 战略选择【稳定战略、收缩战略、发展战略的主要途径——并购战略】；VIP 签约特训班预测试卷 (三) 多选题第 5 题；C 位模拟试题 (三) 多选题第 6 题；点题密训预测试题 (一) 简答题第 4 题第 1 小题；李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 379 页第 5 题、第 155 页第 4 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 366 页第 1 题、第 114 页第 21 题。

收账款，鉴于该客户近来资金链断裂，因此提取了 60% 的坏账准备。

要求：

(1) 根据资料，并结合《企业内部控制基本规范》的相关规定，从内部控制五要素方面说明甲公司的内部控制有哪些地方不符合相关要求；

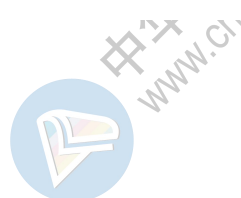
(2) 根据资料，判断甲公司目前遭受的风险类型，并简述其他的风险类型。

2014。

(3) 按照企业并购的四个不同角度下的分类，根据资料一，分别判断甲公司收购 B 公司所属的并购类型，并简要说明理由。简要分析甲公司并购的原因。

(4) 根据资料二，简要分析甲公司在经营过程中存在的风险类型，针对该公司存在的风险类型，列举可以采用的风险应对策略(至少四种)。

(5) 根据 2010 年我国颁布的《企业内部控制应用指引第 2 号——发展战略》，简要分析甲公司在制定未来发展战略时应关注的风险。



(3) 针对“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，简要分析本案例中向科通公司学习的企业进行基准分析的基准类型。(注：第 2 章知识点)

(4) 简要分析科通公司在 2015 年面临的市场风险。(注：第 6 章知识点)

(5) 简要分析科通公司 2016 年所采用的收缩战略(撤退战略)的主要方式。(注：第 3 章知识点)

(6) 简要分析科通生态链所采用的发展战略的类型及其优点、途径及该途径的动因。(注：第 3 章知识点)

4 万辆，同比下降 6.8%。KY 汽车在产品资源和产能方面都依赖 Q 公司，Q 公司也无法给予其更好的发展。2018 年年初，作为 KY 汽车唯一的股东 Q 公司将持有的 KY 汽车 51% 股权出让，股权减持至 49%。这意味着，Q 公司丧失了对 KY 汽车的控股权。

要求：

(1) 简要分析 Q 公司实施收缩战略的原因。

(2) 简要分析 Q 公司实施收缩战略所采用的方式。

四、综合题(本题 25 分。)

资料一

2005 年，王浩在大学就读时将自己毕业论文的题目定为“直升机自主悬停技术”，终于在 2006 年 1 月成功做出了第一台样品，并在航拍爱好者中广受好评。

王浩开始了自主创业，他同两位一起做实验课题的伙伴，共同创立了天志公司，主营业务围绕航模飞控，致力于为航模飞行器提供精确的姿态感知和控制系统。经过不懈的努力，2008 年，第一个较为成熟的直升机飞行系统 XP3.1 在天志公司问世，中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得突破性的进展。

由于直升机自主悬停技术在民用市场十分稀缺，天志公司的技术很快就获得了业界认可，一个单品在当时卖到了 20 万元的售价。但是潜在的危机也随之而来。航拍爱好者购买了天志直升机后，相机还要另外购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高，天志公司的新技术很难迅速推广。

天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计，终于在 2012 年，天志精灵 PH1 横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求。随着生产技术的不断成熟，产品价格日趋下降，天志公司从此走上无人机领域的巅峰。截至 2018 年底，天志公司在全球无人机领域占据了 74% 的份额，牢牢锁定无人机市场的霸主地位。

资料二

天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术成为这些产业创新所依赖的“基础设施”。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间。例如，天志公司推出第一代精灵无人机

时，电网的工程师、第三方开发者和天志公司的研发人员一起，解决了许多技术问题，在 2017 年推出了能够执行电力巡逻任务的经纬 M200 系列无人机平台。又如，在农业植保领域，天志公司研发制造出用来进行农业植保作业的无人机。结合软件、地面站、RTK 差分定位和人工智能，来实现自动化的精准喷洒。再如，天志公司与 U 国一家航空公司合作，使用便携式无人机进行民航客机的检修。

在全球范围内，已有越来越多的用户使用天志公司的产品和解决方案。全球有约 10 万名无人机技术开发者通过天志公司的平台完成各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们想象，伴随而至的是对天志公司技术深化及制造管理提出新的任务和要求。由于天志公司技术和管理的不断深化和创新，竞争对手不易模仿，更难以超越。

资料三

然而，天志公司这只迅猛成长的无人机独角兽，近年来却不得不面对内部暴露出的诸多问题。天志公司 2019 年 1 月 18 日的内部反腐公告称，在 2018 年由于公司供应链贪腐造成平均采购价格超过合理水平 20% 以上，保守估计造成超过 10 亿元人民币损失。在公司运作的各个领域（采购、财务、研发设计、工厂制造、行政管理以及销售）均出现了舞弊行为，可见这次串通勾结行为范围极广，危害程度极大。该公告披露涉贪采购人员和研发人员采用的主要手法有：

- （1）让供应商报底价，然后伙同供应商往上加价，加价部分双方按比例分成；
- （2）利用手中权力，以技术规格要求为由指定供应商或故意以技术不达标把正常供应商踢出局，让可以给回扣的供应商进短名单，长期拿回扣；
- （3）以降价为借口，淘汰正常供应商，让可以给回扣的供应商进短名单并做成独家垄断，然后涨价，双方分成；

(4) 利用内部信息和手中权力与供应商串通收买验货人员,对品质不合格的物料不进行验证,导致质次价高的物料长期独家供应;

(5) 内外勾结,搞皮包公司,利用手中权力以皮包公司接单,转手把单分给工厂,中间差价分成。

不仅如此,2017 年一名安全研究员在天志公司的网络安全方面发现了一个非常严重的漏洞,这个漏洞会导致天志公司的所有旧密钥毫无用处,从而可能造成天志公司服务器上的用户信息、飞行日志等私密信息能够被下载。尽管天志公司之后采取了合理的保密措施,但该次事件依然给天志公司造成 116.4 万元的经济损失。

业内人士分析,天志公司内部接连出现如此严重的问题,是由于以下几个原因。

(1) 公司治理结构相对混乱,天志公司领导层面对业务的迅速扩张,将注意力集中在极力扩大经营规模、追求足够的市场份额和企业利润,而忽略组织内部治理,致使腐败、泄密等问题频繁产生。

(2) 缺乏内部信息的披露。作为一家非上市的民营企业,天志公司没有对外披露重大事项的要求和压力,导致公司内部治理缺乏良性运行和监督机制,在信息不对称的情况下,舞弊、泄密等问题极易产生。

(3) “重结果,轻人才”的管理模式,公司创始人兼 CEO 王浩搞技术出身,对产品至上有独特情怀,赛马机制一直是团队竞争发展的管理模式,产品在开发时由两个团队分头去做,谁的产品好就用谁的,产品未被选用的团队会被公司淘汰。这一管理模式带来诸多问题,如研发过程中两个团队恶性竞争、人才流失严重、被选用的团队为防以后被淘汰而滋生腐败动机等。“重结果,轻人才”的文化氛围大大地降低了员工的归属感,难以形成凝聚力、向心力,离职员工对天志公司负面评价很多。

天志公司管理层已经认识解决公司内部问题的重要性和紧迫性，强化公司内部治理、打击职务腐败正在天志公司全面展开。

要求：

(1) 简要分析天志公司所创建的无人机新兴产业内部结构的共同特征，以及天志公司在无人机新兴产业中的战略选择。

(2) 运用识别企业核心能力 3 个关键性测试，简要分析天志公司在无人机产业是否具备核心能力。

(3) 简要分析天志公司研发的类型、动力来源、研发定位，并从安索夫矩阵角度，分析天志公司研发的战略作用。

(4) 依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的途径），简要分析天志公司如何开辟一个又一个新的发展空间。

(5) 简要分析天志公司存在的运营风险。

(6) 依据《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》，简要分析天志公司需关注的组织架构的主要风险。

(7) 依据《企业内部控制应用指引第 3 号——人力资源》，简要分析天志公司需关注的人力资源的主要风险。

(8) 依据《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》，简要分析天志公司需关注的采购业务的主要风险。

【答案】

(1) ①天志公司所创建的无人机新兴产业内部结构的共同特征：

a.技术的不确定性。“第一个较为成熟的直升机飞行系统 XP3.1 在天志公司问世，中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得突破性的进展”；“航拍爱好者购买了天志直升机后，相机还要另外购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高，天志公司的新技术很难迅速推广”。

b.战略的不确定性。“由于直升机自主悬停技术在民用市场十分稀缺……但是潜在的危机也随之而来”。

c.成本的迅速变化。“随着生产技术的不断成熟，产品价格日趋下降，天志公司从此走上无人机领域的巅峰”。

d.首次购买者。“天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计……高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求”。

②天志公司在无人机新兴产业中的战略选择：

a.塑造产业结构。“随着生产技术的不断成熟，产品价格日趋下降，天志公司从此走上无人机领域的巅峰”；“天志公司在全球无人机领域占据了 74% 的份额，牢牢锁定无人机市场的霸主地位”。

b.注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位。“但是潜在的危机也随之而来。航拍爱好者购买了天志直升机后，相机还要另外购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高，天志公司的新技术很难迅速推广”；“天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计，终于在 2012 年，天志精灵 PH1 横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求”。

c.选择适当的进入时机与领域。“由于直升机自主悬停技术在民用市场十分稀缺，天志公司的技术很快就获得了业界认可”。

【点评】本题考核“新兴产业内部结构的共同特征和战略选择”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战

略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 17 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 17 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 16 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 集中化、战略钟、中小企业竞争战略、蓝海战略、确定目标市场（2020.04.19）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 12 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 10 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 09 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章 新兴产业中的竞争战略、蓝海战略；杭超老师【C 位】逐章精讲第三章 战略选择【战略钟、中小企业竞争战略】；VIP 签约特训班预测试卷（三）简答题第 4 题第 1 小题；高效实验模拟试题（一）多选题第 4 题；超值精品模拟试题（一）多选题第 4 题；特色畅学班模拟试卷（三）多选题第 9 题；面授班密卷（一）单选题第 11 题。

（2）天志公司在无人机产业是否具备核心能力：

①它对顾客是否有价值？“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃更多领域的创新”；“在全球范围内，已有越来越多的用户使用天志公司的产品和解决方案。

全球有约 10 万名无人机技术开发者通过天志公司的平台完成各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们想象，伴随而至的是对天志公司技术深化及制造管理提出新的任务和要求”体现了对顾客的价值。

②它与企业竞争对手相比是否有优势？“随着生产技术的不断成熟，产品价格日趋下降，天志公司从此走上无人机领域的巅峰。截至 2018 年底，天志公司在全球无人机领域占据了 74% 的份额，牢牢锁定无人机市场的霸主地位”体现了与竞争对手相比的优势。

③它是否很难被模仿或复制？“由于天志公司技术和管理的不断深化和创新，竞争对手不易模仿，更难以超越”体现了很难被模仿或复制。

天志公司同时满足 3 个关键测试，在无人机产业具备核心能力。

【点评】本题考核“企业核心能力 3 个关键性测试”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校 (www.chinaacc.com) 2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 14 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 2 章第 14 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 13 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第二章 产业内的战略群组、国家竞争优势分析、企业资源与能力分析 (2020.03.27) ；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 2 章第 11 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 2 章第 09 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 2 章第 17 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第二章 企业能力、价值链、波士顿矩阵分析；杭超老师【C 位】逐章精讲第二章 战略分析【企业能力分析、企业的核心能力、价值链分析】；VIP 签约特训班预测试卷 (一) 简答题第 3 题第 3 小题；无忧通关模拟试题 (二) 综合题第 1 小题；C 位模拟试题 (二) 综合题第 1 小题；高效实验模拟试题 (一) 简答题第 1 题第 3 小题；超值精品模拟试题 (一) 简答题第 1 题第 3 小题；面授班密卷 (二) 综合题第 6 小题。

(3) ①研发的类型是产品研究——新产品开发。“2008 年，第一个较为成熟的直升机飞行系统 XP3.1 在天志公司问世”；“终于在 2012 年，天志精灵 PH1 横空出世”。

②研发的动力来源是：

a. 技术推动。“由于直升机自主悬停技术在民用市场十分稀缺，天志公司的技术很快就获得了业界认可”。

b. 需求推动。“航拍爱好者购买了天志直升机后，相机还要另外购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高，天志公司的新技术很难迅速推广”。

③研究定位：

a.成为向市场推出新技术产品的企业。“天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计，终于在 2012 年，天志精灵 PH1 横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求”。

b.成为成功产品的创新模仿者。“经过不懈的努力，2008 年，第一个较为成熟的直升机飞行系统 XP3.1 在天志公司问世，中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得突破性的进展”。

④从安索夫矩阵角度分析天志公司研发的战略作用。

a.市场渗透和市场开发：“在全球范围内，已有越来越多的用户使用天志公司的产品和解决方案”。

b.产品开发和多元化战略：“天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计，终于在 2012 年，天志精灵 PH1 横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求”；“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间”。

【点评】本题考核“研究与开发战略”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 27 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 27 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 21 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 目标市场选择、市场定位、选择相应的市场营销策略组合、研究与开发战略（2020.4.24）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 18 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 16 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章

第 11 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章 市场营销战略、研发战略、生产运营战略；杭超老师【C 位】逐章精讲第三章 战略选择【市场营销战略、研究开发战略、采购运营战略、人力资源战略】；VIP 签约特训班预测试卷（一）综合题第 5 小题；无忧通关预测试题（三）简答题第 4 题第 1 小题；超值精品预测试题（一）简答题第 3 题第 1 小题。

（4）①跨越产业内不同的战略群体。“志公司开始了相机飞机一体化的研发设计，终于在 2012 年，天志精灵 PH1 横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求”。

②放眼互补性产品或服务。“志公司开始了相机飞机一体化的研发设计，终于在 2012 年，天志精灵 PH1 横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求”；“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃更多领域的创新”。

③重设客户的功能性或情感性诉求。“在全球范围内，已有越来越多的用户使用天志公司的产品和解决方案。全球有约 10 万名无人机技术开发者通过天志公司的平台完成各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们想象，伴随而至的是对天志公司技术深化及制造管理提出新的任务和要求”。

【点评】本题考核“蓝海战略”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 3 章第 20 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 3 章第 20 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 18 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第三章 集中化、战略钟、中小企业竞争战略、蓝海战略、确定目标市场（2020.04.19）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 3 章第 13 讲；李志刚老师【高效

实验班】基础精讲第 3 章第 11 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 3 章第 10 讲；阚正鹏老师【直播领学班】精读精讲第三章 新兴产业中的竞争战略、蓝海战略；杭超老师【C 位】逐章精讲第三章 战略选择【蓝海战略】、【阶段性复习】；VIP 签约特训班预测试卷（一）简答题第 2 题第 1 小题；无忧通关模拟试题（一）简答题第 1 题第 2 小题；C 位模拟试题（一）简答题第 1 题第 2 小题；高效实验模拟试题（一）简答题第 1 题第 2 小题；超值精品模拟试题（一）简答题第 1 题第 2 小题；点题密训预测试题（一）简答题第 3 题第 2 小题；特色畅学班模拟试卷（二）单选题第 13 题；面授班密卷（二）单选题第 9 题。

（5）天志公司存在的运营风险：

①质量、安全、环保、信息安全等管理发生失误导致的风险。“一名安全研究员在天志公司的网络安全方面发现了一个非常严重的漏洞，这个漏洞会导致天志公司的所有旧密钥毫无用处，从而可能造成天志公司服务器上的用户信息、飞行日志等私密信息能够被下载”。

②因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险。“在 2018 年由于公司供应链贪腐造成平均采购价格超过合理水平 20%以上，保守估计造成超过 10 亿元人民币损失。在公司运作的各个领域(采购、财务、研发设计、工厂制造、行政管理以及销售)均出现了舞弊行为”。

【点评】本题考核“运营风险”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 03 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 6 章第 03 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 04 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第六章 外部风险（下）、风险管理的目标、风险管理基本流程（上）

（2020.6.12）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 02 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 02 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 6 章第 01 讲；阚

正鹏老师【直播领学班】精读精讲第六章 风险与风险管理概述、风险管理目标及基本流程；杭超老师【C 位】逐章精讲第六章 风险与风险管理【风险概念、风险种类】；VIP 签约特训班预测试卷（一）多选题第 14 题；VIP 签约特训班预测试卷（三）简答题第 2 题第 1 小题；无忧通关模拟试题（二）多选题第 12 题；C 位模拟试题（一）简答题第 2 题第 1 小题；超值精品预测试题（一）简答题第 1 题第 1 小题；特色畅学班模拟试卷（三）单选题第 23 题。

（6）天志公司需关注的组织架构的主要风险：

治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。“公司治理结构相对混乱，天志公司领导层面对业务的迅速扩张，将注意力集中在极力扩大经营规模、追求足够的市场份额和企业利润，而忽略组织内部治理，致使腐败、泄密等问题频繁产生”；“天志公司没有对外披露重大事项的要求和压力，导致公司内部治理缺乏良性运行和监督机制，在信息不对称的情况下，舞弊、泄密等问题极易产生”。

【点评】本题考核“组织架构的主要风险”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 03 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 6 章第 03 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 04 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第六章 外部风险（下）、风险管理的目标、风险管理基本流程（上）（2020.6.12）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 03 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 02 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 6 章第 01 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第六章 风险与风险管理概述、风险管理目标及基本流程；杭超老师【C 位】逐章精讲第六章 风险与风险管理【风险概念、风险种类】；VIP 签约特训班模拟试题（二）多选题第 10 题；无忧通关预测试题（三）多选题第 11 题；C 位模拟

试题（二）多选题第 14 题；超值精品预测试题（一）多选第 10 题；特色畅学班模拟试卷

（二）多选题第 12 题。

（7）天志公司需关注的人力资源的主要风险：

①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。“这一管理模式带来诸多问题，如研发过程中两个团队恶性竞争、人才流失严重、被选用的团队为防以后被淘汰而滋生腐败动机等”

②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。“重结果，轻人才”的文化氛围大大地降低了员工的归属感，难以形成凝聚力、向心力，离职员工对天志公司负面评价很多”。

【点评】本题考核“人力资源的主要风险”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 03 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 6 章第 03 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 04 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第六章 外部风险（下）、风险管理的目标、风险管理基本流程（上）（2020.6.12）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 03 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 02 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 6 章第 01 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第六章 风险与风险管理概述、风险管理目标及基本流程；杭超老师【C 位】逐章精讲第六章 风险与风险管理【风险概念、风险种类】VIP 签约特训班模拟试题（三）多选题第 14 题。

（8）天志公司需关注的采购业务的主要风险：

①供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。“让供应商报底价，然后伙同供应商往上加价，

加价部分双方按比例分成”；“利用手中权力，以技术规格要求为由指定供应商或故意以技术不达标把正常供应商踢出局，让可以给回扣的供应商进短名单，长期拿回扣”；“以降价为借口，淘汰正常供应商，让可以给回扣的供应商进短名单并做成独家垄断，然后涨价，双方分成”；“内外勾结，搞皮包公司，利用手中权力以皮包公司接单，转手把单分给工厂，中间差价分成”。

②采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。“利用内部信息和手中权力与供应商串通收买验货人员，对品质不合格的物料不进行验证，导致质次价高的物料长期独家供应”。

【点评】本题考核“采购业务的主要风险”这个知识点。该题目所涉及知识点在下列中华会计网校（www.chinaacc.com）2020 年注册会计师考试辅导《公司战略与风险管理》中均有体现：杭建平老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 04 讲；杭建平老师【无忧通关班】基础精讲第 6 章第 04 讲；李宏伟老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 05 讲；杨波【VIP 签约特训班】逐章精讲第六章 外部风险（下）、风险管理的目标、风险管理基本流程（上）（2020.6.12）；杨安富老师【超值精品班】基础精讲第 6 章第 03 讲；李志刚老师【高效实验班】基础精讲第 6 章第 02 讲；赵磊老师【特色畅学班】基础学习第 6 章第 01 讲；阙正鹏老师【直播领学班】精读精讲第六章 风险与风险管理概述、风险管理目标及基本流程；杭超老师【C 位】逐章精讲第六章 风险与风险管理【风险概念、风险种类】；VIP 签约特训班模拟试题（一）多选题第 11 题；无忧通关班模拟试题（一）第 12 题；C 位模拟试题（二）多选题第 13 题；高效实验班模拟试题（二）多选题第 14 题；超值精品班模拟试题（二）多选题第 14 题；

李志刚老师主编《公司战略与风险管理应试指南》第 159 页第 3 题、第 161 页第 1 题、第 374 页第 21 题。杭建平老师主编《公司战略与风险管理经典题解》第 426 页第 11 题、第 127 页例题 5、第 416 页第 3 题。



车领域核心技术的掌控与完整的产业链布局，也迎来新能源汽车销量在国内外的全面爆发。到目前为止，旭辉公司是全球唯一一家同时掌握新能源汽车电池、电机、电控及充电配套设施、整车制造等核心技术以及拥有成熟市场推广经验的企业。旭辉公司物美价廉的新能源汽车已遍布全球六大洲的 50 个国家和地区。

要求：

简要分析作为新兴产业，新能源汽车行业内部结构的特征。

11. 2010 年，传统汽车生产企业康莱公司计划切入新能源汽车领域。经研究发现，新能源汽车的驱动原理与传统燃油汽车有着本质性的区别。消费者普遍认为新能源汽车技术尚不成熟，服务设施尚不完善。新能源汽车的运营模式、行业规范和服务体系等方面无法仿照传统燃油汽车，存在诸多不确定性。根据以上信息可以判断，作为新兴产业，新能源汽车行业内部结构的特征包括（ ）。

- A. 技术的不确定性
- B. 成本的迅速变化
- C. 战略的不确定性
- D. 专有技术

(4)与生产经营家电、金融、旅游、家居、智能门锁的五大行业巨头达成品牌合作。通过强强联合,增加信用住宿、无息贷款、投资扶持、微信开锁等功能,优尚公司的酒店生态更加开放,为酒店行业发展探索新的契机。

要求:

(1)依据市场营销战略目标市场选择理论,简要说明优尚公司在 2015 年前后目标市场选择类型的变化。

(2)依据蓝海战略重建市场边界的基本法则(开创蓝海战略的途径),简要分析优尚公司在中高档酒店品牌建设中开创新的生存发展空间的路径。

2. (2018 年·简答题)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,回归到最简单的



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，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；同时，由于降低了农产品物流和包装成本，会员们能够亲历有机农产品的生产过程，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。

要求：

(1) 依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，简要分析小马驹农园怎样体现蓝海战略的特征。

(2) 依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的途径），简要分析小马驹农园如何在激烈的农产品生产领域，开创新的生存与发展空间。

21. 依据《企业内部控制应用指引第 1 号—组织架构》，以下需关注的主要风险是（ ）。

- A. 内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠
- B. 缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展
- C. 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
- D. 安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故

程，甚至于 2010 年 1 月即已建成，至该项资产报告发布长达近十年之久，却一直未转固。

要求：

(1) 依据“三大公司治理问题”，简要分析凯峰药业存在的公司治理问题的类型与主要表现。

(2) 依据《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》，简要分析凯峰药业组织架构设计与运行中需关注的主要风险。

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