

注会《战略》万人模考（二）

一、单项选择题（本题型共 26 小题，每小题 1 分，共 26 分。每小题只有一个正确答案，请从每小题的各备选答案中选出一个你认为正确的答案，用鼠标点击相应的选项。）

1. A 公司在拓展海外业务时，考虑到当地人比较注重企业内部关系融洽，所以特派企业内部沟通能力和亲和力很强的高管管理海外子公司。从外部宏观环境角度来看，A 公司考虑的因素是（ ）。

- A. 生活方式变化
- B. 文化传统
- C. 价值观
- D. 人口因素

【正确答案】C

【答案解析】价值观，是指社会公众评价各种行为的观念标准，不同的国家和地区人们的价值观各有差异，该题中考虑的是当地人注重企业内部关系融洽，这是价值观的体现。

2. 国内著名钢笔厂商美丽公司的钢笔市场份额近两年稳居国内钢笔市场前三名，是凌厉钢笔公司的主要竞争对手。近期凌厉公司为提升市场份额抢占市场而进行了刺激性降价，因为美丽公司通过市场份额数据相信自己的产品拥有市场上最高的顾客忠诚度，认为凌厉公司降价不会影响自己的市场份额，所以并没有相应地降价来应对。但一个月之后，美丽公司发现已经丢失了一大片市场。上述情况属于竞争环境分析中的（ ）。

- A. 竞争对手未来目标分析
- B. 竞争对手假设分析
- C. 竞争对手的现行战略
- D. 竞争对手的能力

【正确答案】B

【答案解析】竞争对手分析包括竞争对手的未来目标分析、竞争对手假设分析、竞争对手的现行战略、竞争对手的能力。美丽公司通过市场份额数据相信自己的产品拥有市场上最高的顾客忠诚度，认为凌厉公司降价不会影响自己的市场份额，所以并没有相应地降价来应对，这和竞争对手美丽公司的假设有关，选项 B 正确。

3. 某厨房家电生产企业准备并购一家家具厂，遭到了部分董事会成员的反对。他们认为两家企业的组织、制度、文化等方面存在差异，并购后一时难以管理，企业可能会面对巨大风险。下列选项中，属于董事会成员反对并购的原因的是（ ）。

- A. 并购会支付高额的并购费用
- B. 并购面临政治风险
- C. 并购后不能很好地进行企业整合
- D. 该并购高估了家具生产行业的发展潜力

【正确答案】C

【答案解析】两家企业的组织、制度、文化等方面存在差异，并购后可能难以管理，体现的是“并购后不能很好地进行企业整合”。

【点评】本题考查并购失败的原因。在以往的考试中，并购失败的原因在选择题和主观题中均有出现，属于高频考点。考试中可能涉及的考法一般包括：根据案例信息分析/判断某公司并购失败的原因、简述并购失败的原因有哪些。本题属于间接考核，题目问的是反对并购的原因，但根据选项可以判断实质上是考核并购失败的原因。可以参考下面的方法进行理解、记忆。并购失败的原因包括：

- （1）决策不当。（事前，买错了）
- （2）支付过高的并购费用。（事中，买贵了）
- （3）并购后不能很好地进行企业整合。（事后，不合适）
- （4）跨国并购面临政治风险。（地点，贯穿前后）

4. 上东公司是一家罐头生产加工企业，工人在生产之前，企业先制定好自动生产流水线的标准，然

后工人按照这个标准，进行生产和检验产品。一旦生产环节出现问题，管理者可以按照制定好的标准检查和调整。根据上述案例判断，该公司采用的基本协调机制是（ ）。

- A. 相互适应，自行调整
- B. 直接指挥，直接控制
- C. 工作过程标准化
- D. 工作成果标准化

【正确答案】C

【答案解析】本题考核横向分工的基本协调机制。工作过程标准化是指组织通过预先制定的工作标准，来协调生产经营活动。在生产之前，企业向职工明确工作的内容，或对工作制定出操作规程及其规章制度，然后要求工作过程中所有活动都要按这些标准进行，以实现协调。

5. 甲公司是一家生产运动鞋的企业，该公司拥有知名品牌。近日，甲公司发现乙公司仿冒其品牌销售运动鞋，于是向法院提起诉讼，乙公司随后表示立即停止侵权行为并向甲公司赔付 500 万元。甲公司处理与乙公司的利益矛盾所采取的行为模式是（ ）。

- A. 对抗
- B. 和解
- C. 协作
- D. 折中

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“在战略决策与实施过程中的权力运用”的知识点。对抗是坚定行为和不合格行为的组合。发生侵权时，甲公司向法院提起诉讼，乙公司随后表示立即停止侵权行为并向甲公司赔付 500 万元，体现了乙公司单方面的让步，甲公司坚持自己的利益，所以甲公司的行为模式属于对抗。

6. (2020 年)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

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“谨防潜在的战略陷阱”的知识点。“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（对新产品做出的大量投资，难以获得较高的回报），选项 B 正确。

7. 万亚公司是一家汽车制造企业，为了扩大其规模，收购了 F 汽车公司旗下的一家半导体制造企业，此次收购使得万亚公司拥有了新能源电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力，由此取得明显的竞争优势。依据企业资源能力的价值链分析理论，万亚公司构筑其竞争优势的做法是（ ）。

- A. 确认支持企业竞争优势的关键性活动
- B. 明确价值链内各种活动之间的联系
- C. 明确价值系统内各项活动之间的联系
- D. 明确那些对企业降低成本起关键性的活动

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“价值链分析——企业资源能力的价值链分析”的知识点。企业资源能力的价值链分析：①确认支持企业竞争优势的关键性活动——内部单个活动；②明确价值链内各种活动

之间的联系——表现为价值链中基本活动之间、不同支持活动之间、基本活动与支持活动之间的联系；③明确价值系统内各项活动之间的联系——表现为上下游的企业之间。“收购了 F 汽车公司旗下的一家半导体制造企业，此次收购使得万亚公司拥有了新能源电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力”，收购半导体制造企业之后，两家公司就是一家了，相当于万亚公司具备了驱动电机的研发能力（体现的是支持活动中的技术开发活动）和生产能力（基本活动中的生产经营活动），所以属于基本活动（生产能力）与支持活动（研发能力）之间的联系，因此，选项 B 正确。选项 D 是干扰项。

8. 丙公司是一家生产非智能手机产品的公司，以长续航为主打功能，可以实现长达一周的正常待机。因为非洲地区时常面临电力资源的短缺问题，公司认为长续航产品在非洲一些地区会非常有销售前景，应该迅速抢占这部分手机市场，极大的满足当地人们的手机通讯需求。由于初次将产品销往非洲地区，又面临着抢占非洲地区销售市场的任务，丙公司针对非洲市场适合采用的定价策略是（ ）。

- A. 定价偏高，以期获得大于国内市场的收益
- B. 制定使海外市场与国内市场收益水平接近的价格
- C. 在短期内定价较低，即使收益偏低甚至亏损也在所不惜
- D. 只要在抵消变动成本之后还能增加利润，就按能把超过国内市场需求量的产品销售出去的价格定价

【正确答案】C

【答案解析】在短期内定价较低，即使收益偏低甚至亏损也在所不惜。这种策略把海外市场看成有发展前途的市场，这类积极的出口商宁愿承受短期的亏损而抢占市场份额，开发出适合海外市场的产品，从而取得规模经济效益。丙公司的手机产品十分符合当地的市场情况和居民需求，但是由于初次将产品销往非洲地区，又面临着抢占非洲地区销售市场的任务，丙公司针对非洲市场适合采用的定价策略是在短期内定价较低，即使收益偏低甚至亏损也在所不惜，选项 C 正确。

9. S 公司是一家坚果食品加工销售企业，不仅拥有先进的自动化生产线而且销售网络完善。经调查发现，随着居民生活水平的提高，人们对坚果的需求越来越旺盛。根据 SWOT 分析，S 公司应采取的战略是（ ）。

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

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“SWOT 分析的应用”的知识点。“拥有先进的自动化生产线而且销售网络完善”，说明 S 公司存在内部优势。“随着居民生活水平的提高，人们对坚果的需求越来越旺盛”，说明 S 公司存在外部机会。因此 S 公司应采取的战略是增长型战略，选项 A 正确。

10. 乙公司经过市场调查，发现目标市场顾客的需求存在多样化，乙公司自身不但拥有强大的研发能力和产品设计能力，还拥有树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力，可以实现产品在渠道的迅速流转和销售。在这种情况下，乙公司适合采用（ ）。

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

【正确答案】A

【答案解析】顾客的需求存在多样化，属于差异化战略实施条件中的市场情况；强大的研发能力和产品设计能力、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力，属于差异化战略实施条件中需要具备的资源与能力。因此，乙公司适合采用差异化战略。

11. FA 公司是一家经营家居用品的企业。近年来房地产市场火爆，FA 公司决定进军房地产，一方面可以获得行业迅速增长带来的利润，另一方面也可以利用买房者市场来增加现有家居产品的销售收入，FA 公司采用的战略是（ ）。

- A. 市场开发战略
- B. 相关多元化战略
- C. 纵向一体化战略
- D. 非相关多元化战略

【正确答案】B

【答案解析】房地产与家居用品是不同的行业和市场，FA 公司进入房地产属于多元化战略，而房地产与家私用品在用户方面有一定关联性，所以是相关多元化战略。

12. 甲公司是一家位于某新兴市场的企业，主要生产、销售橡胶制品。甲公司生产的橡胶产品具有品质高，稳定性强的特征，在市场中极具竞争优势。经调查发现，甲公司所在产业的全球化程度比较高，而甲公司自身的优势资源可以转移到其他市场。适合甲公司的战略定位是（ ）。

- A. 利用国内市场的优势防卫
- B. 将企业的经验转移到周边市场
- C. 通过转向新业务或缝隙市场避开竞争
- D. 通过全球竞争发动进攻

【正确答案】D

【答案解析】甲公司所在产业的全球化程度比较高，企业自身的优势资源可以转移到其他市场，适合的战略选择是“抗衡者”，其战略定位是通过全球竞争发动进攻。选项 D 的说法正确。

13. 育新公司是一家微波炉生产商。由于发展过快，公司与销售有关的规章制度跟不上公司发展节奏，沟通奖励机制不健全，导致销售过程中欺上瞒下、收受回扣等问题频发，资金在多个环节被侵害。育新公司销售业务存在的主要风险是（ ）。

- A. 销售市场预测不准确，销售渠道管理不当，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继
- B. 客户信用管理不到位，结算方式选择不当，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈
- C. 账款回收不力，可能导致发生坏账损失
- D. 销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“销售业务风险与应对”的知识点。企业销售业务存在的风险主要表现在：

（1）销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继。（2）客户信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈。（3）销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。本题中，“导致销售过程中欺上瞒下、收受回扣等问题频发，资金在多个环节被侵害”说明销售过程中存在舞弊行为，导致企业利益受损，选项 D 正确。

14. K 公司是一家房地产开发企业。在近几年房地产市场低迷，市场供大于求的情况下，仍执着于多方融资买地开发新楼盘项目，导致多个楼盘需要销售现房，部分楼盘开始出现资金跟不上、多次被迫停工的问题。根据投资管理风险与应对，K 公司需关注的主要风险是（ ）。

- A. 筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机
- B. 资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余
- C. 资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈
- D. 投资决策不当，引发盲目扩张或丧失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下

【正确答案】D

【答案解析】本题中，“房地产市场低迷，市场供大于求的情况下，仍执着于多方融资买地开发新楼盘项目，导致多个楼盘需要销售现房，部分楼盘开始出现资金跟不上、多次被迫停工的问题”说明投资决策不当，盲目扩张导致资金链断裂的风险，选项 D 正确。

15. 甲上市公司的财会人员在编制公司的财务报表时虚报了利润，使得公司对外提供的报表看起来非常不错，投资者大量购买公司的股票，使得公司的股价大幅上升。后被媒体曝出公司财务报表作假，虚构利润，导致股价急剧下跌，使得许多投资者遭受重大损失。甲上市公司财务报告方面面临的主要风险是（ ）。

- A. 编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，可能导致企业承担法律责任和声誉受损
- B. 提供虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序
- C. 不能有效利用财务报告，难以及时发现企业经营管理中存在的问题，可能导致企业财务和经营风险失控
- D. 不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营

【正确答案】B

【答案解析】本题中，该公司对外提供的财务报表作假，虚构利润，吸引投资者大量购买公司股票，推高股价，被媒体曝出后，股价急剧下跌，给投资者造成重大损失，属于提供虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序，选项 B 正确。选项 D 是实行全面预算管理需关注的主要风险。

16. 进行风险管理时，要回答“应当与这个公司联盟吗？是否需要套期保值？”依据上述描述，这里要分析的内容是（ ）。

- A. 风险承受度
- B. 风险偏好
- C. 风险转移
- D. 风险控制

【正确答案】B

【答案解析】风险偏好是企业在追求其战略和业务目标时愿意接受的风险类型和程度。分析风险偏好要回答的问题是：公司希望承担什么风险。例如：应当与这个公司联盟吗？是否需要套期保值？应当在他国投资吗？是否使用未经认证的有机产品？

17. 金贝公司根据集团总部的要求，加强与内部控制有关的活动的管理。相关部门严格按照国家发布的《企业内部控制基本规范》的要求来展开控制活动。下列关于我国《企业内部控制基本规范》对控制活动要素要求的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 企业应当结合风险评估结果，通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法，运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内
- B. 企业应当编制常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权
- C. 企业对于重大的业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策
- D. 大中型企业应当设置总会计师及其副职，副职可以和总会计师的职权有一定的重叠，便于加强工作交流

【正确答案】D

【答案解析】大中型企业应当设置总会计师。设置总会计师的企业，不得设置与其职权重叠的副职。选项 D 的说法不正确。

18. 甲公司在内部控制体系建立的过程中，针对 COSO 委员会提出的内部控制目标进行了分析。下列各项中，不属于 COSO 委员会提出的内部控制目标的是（ ）。

- A. 取得经营的效率和有效性
- B. 促进企业实现发展战略
- C. 确保财务报告的可靠性
- D. 遵循适用的法律法规

【正确答案】B

【答案解析】COSO 委员会《内部控制——整合框架》提出的内部控制的三项目标包括：取得经营的效率和有效性；确保财务报告的可靠性；遵循适用的法律法规。选项 B 是我国《企业内部控制基本规范》中规定的目标。

19. 长城公司是一家房地产开发企业，公司最近拟开发一个新的楼盘，但鉴于房地产市场需求受国家

政策影响较大，一个楼盘从规划到开盘要经历好几年时间，楼盘开发后的市场情况也难以预测。长城公司因此对未来市场可能出现的几种情形进行模拟分析，并识别在特定情形下市场的需求及每种情形的可能性。下列关于长城公司采用的这种风险管理的技术与方法的说法中，正确的是（ ）。

- A. 该方法只适合对风险进行定性的分析
- B. 在存在较大不确定性的情况下，模拟有些情景可能不够现实
- C. 该方法为决策提供有价值的参考信息，可以清晰地风险分析指明方向
- D. 该方法以清晰的图形显示了经过分析的初始事件之后的潜在情景，以及缓解系统或功能成败产生的影响

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“情景分析法”知识点。“长城公司对未来市场可能出现的几种情形进行模拟分析，并识别在特定情形下市场的需求及每种情形的可能性”，可以判断采用的是情景分析法。情景分析法适合对风险进行定性和定量分析，选项 A 不正确；情景分析法的局限性之一是在存在较大不确定性的情况下，模拟有些情景可能不够现实，选项 B 正确；选项 C 是敏感性分析法的优点；选项 D 是事件树分析法的优点。

20. 甲公司是一家化妆品生产公司。该公司在开展经营活动的时候，注意在社交平台、购物平台上利用大数据技术收集客户的产品需求信息，并将零散的信息进行加工、处理，充分提取消费者的偏好信息，发现消费者的个性化需求，从而为用户推出个性化定制护肤产品。依材料分析，数字化技术对产品和服务的影响主要体现在（ ）。

- A. 个性化
- B. 智能化
- C. 连接性
- D. 生态化

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“数字化技术对产品和服务的影响”的知识点。数字化时代提供了高效便捷的数据获取和分析工具，企业可以在消费者“留痕”的平台上将零散的信息收集、加工、整理，充分提取消费者的偏好信息，发现消费者的隐性需求和个性化需求。甲公司通过利用大数据技术收集客户产品需求信息，并进行加工、处理，找出消费者的个性化需求，从而为用户推出个性化定制护肤产品，体现的是数字化技术对产品和服务影响的方面是个性化。

21. A 公司是一家智能家居用品生产企业，该公司现在处于成熟阶段。下列选项中，符合该公司所处阶段特征的是（ ）。

- A. 通过扩展内部的技术能力来创造机会
- B. 产品线呈现多样性，通常包括定制设计
- C. 生产流程变得越来越严格和明确
- D. 创新的主要类型为渐进性的产品和流程创新

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“战略创新的不同方面”的知识点。选项 AC，属于过渡阶段的特征；选项 B，属于流变阶段的特征；选项 D，属于成熟阶段的特征。

22. 莱尔公司主营业务为功能性胶膜及其应用产品的研发、生产与销售。从公司内部治理结构角度出发，负责该公司日常经营活动的是（ ）。

- A. 股东会
- B. 董事会
- C. 经理层
- D. 审计委员会委员

【正确答案】C

【答案解析】经理层是指由董事会聘任的、负责公司日常经营活动的经营管理团队。选项 C 正确。

23. (2024 年) 永泰保险公司发行了一种收益与指定的巨灾损失相连接的债券，在未来规定期限内，

如巨灾损失未发生，永泰保险公司便向债券承购者还本付息；如遭遇巨灾损失，永泰保险公司则按约不向债券承购者支付本息，使保险公司的损失得到相应的补偿。下列各项中属于永泰保险公司采用的风险管理策略工具的是（ ）。

- A. 风险转换
- B. 风险补偿
- C. 风险转移
- D. 风险对冲

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“风险管理策略的工具”知识点。根据材料“在未来规定期限内，如巨灾损失未发生，永泰保险公司便向债券承购者还本付息；如遭遇巨灾损失，永泰保险公司则按约不向债券承购者支付本息，使保险公司的损失得到相应的补偿”说明永泰保险公司将风险转移给了资本市场，所以属于风险转移。选项 C 正确。

24. 新城公司是一家视频服务平台公司。随着互联网时代进入成熟期，公民的娱乐项目增加，娱乐的需求也在不断地提高。于是决定进行商业模式创新，与王小电影公司进行合作，新城公司作为媒介将相应的电影等项目传递给公民，公民通过购买会员进行观看。根据上述材料，新城公司商业模式创新的类型是（ ）。

- A. 长尾商业模式
- B. 免费商业模式
- C. 平台商业模式
- D. 交叉补贴商业模式

【正确答案】C

【答案解析】本题考查“商业模式创新的类型”知识点。平台商业模式是一种基于外部供应商和顾客之间价值创造互动的商业模式。平台连接两个或两个以上的特定群体，为其提供互动机制和交流平台，满足所有人的需求，并从中获利。“与王小电影公司进行合作，新城公司作为媒介将相应的电影等项目传递给公民，公民通过购买会员进行观看”属于平台商业模式。选项 C 正确。

25. 柳溪公司是一家衣服生产商。为了防止仓库发生火灾，制定了一系列的风险控制措施以及风险管理体系，储存一部分的风险准备金，来应对风险本案例中，柳溪公司的风险管理目标属于风险管理的是（ ）。

- A. 基本目标
- B. 直接目标
- C. 核心目标
- D. 支撑目标

【正确答案】B

【答案解析】本题考查“风险管理目标”知识点。“为了防止仓库发生火灾，制定了一系列的风险控制措施以及风险管理体系，储存一部分的风险准备金，来应对风险发生时帮助企业迅速恢复正常的运转”属于风险事故的发生会给企业带来程度不同的损失和危害，实施风险管理应该有助于企业迅速恢复正常运转，即直接目标。选项 B 正确。

26. 国内 H 连锁餐饮企业以服务见长，其不断推出完善的服务措施引得其他企业的争相借鉴。国外著名 B 餐饮公司将年会聚餐放在了 H 企业，目的是“参观和学习”H 的服务精神，以更好地服务顾客。B 餐饮公司的基准分析类型是（ ）。

- A. 竞争性基准
- B. 顾客基准
- C. 一般基准
- D. 过程或活动基准

【正确答案】C

【答案解析】国内 H 连锁餐饮企业与国外 B 餐饮公司不存在直接竞争关系，而且同是餐饮企业，具

有相同的业务功能，所以是一般基准，选项 C 正确。

二、多项选择题（本题型共 16 小题，每小题 1.5 分，共 24 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. 甲公司是一家软饮料企业，经营历史长达上百年，消费者对其品牌认知度较高，市场占有率世界第一。拥有产品配方专利，资金充沛。根据以上信息可以判断该企业拥有的无形资源包括（ ）。

- A. 企业文化
- B. 组织经验
- C. 资金
- D. 品牌

【正确答案】BD

【答案解析】无形资源通常包括品牌、商誉、技术诀窍、专利、商标、企业文化、社会网络、组织模式和组织经验以及信息、数据等。“经营历史长达上百年”说明企业拥有组织经验，“消费者对其品牌认知度较高”说明企业拥有品牌，选项 BD 正确。

2. 甲是媒体服务互联网公司，乙是电子商务公司，2015 年，甲、乙互换 30% 股份达成战略合作关系，战略合作体现在网络支付合作上，同时，甲向乙提供社交媒体客户端的一级入口和其他主要平台。下列各项中，属于甲乙联盟特征的有（ ）。

- A. 利于长久合作
- B. 联盟成员之间沟通不充分
- C. 双方有信任和责任感
- D. 企业对联盟控制力差

【正确答案】AC

【答案解析】本题考核的是“企业战略联盟的主要类型”的知识点。甲乙互换股份，属于股权式战略联盟。选项 AC 正确，选项 BD 属于契约式战略联盟的特点。

3. 我国家电生产行业的进入门槛比较低，退出门槛比较高，并且家电生产行业的原料供应商集中在少数几家企业，家电生产商的选择余地较少。根据波特的五种竞争力模型进行分析，上述资料体现了家电生产行业面临的威胁包括（ ）。

- A. 潜在进入者的进入威胁
- B. 产业内现有企业的竞争
- C. 供应者的讨价还价能力
- D. 购买者的讨价还价能力

【正确答案】ABC

【答案解析】家电生产行业的进入门槛比较低，说明比较容易进入该行业，潜在进入者的进入威胁比较大，选项 A 正确。家电生产行业的进入门槛比较低，退出门槛比较高，那么产业内现有企业数量就会越来越多，竞争会比较激烈，选项 B 正确。原料供应商集中在少数几家企业，说明供应商相对集中，供应者的讨价还价能力比较强，选项 C 正确。

4. 丁公司是一家生产汽车防冻液的公司，近期在规划未来十年的战略发展方向，公司管理层考虑到了蓝海战略。丁公司认为实施蓝海战略降低了可能会碰到的搜寻风险，但其难点在于如何成功从一大堆机会中准确挑选出具有蓝海特征的市场机会。根据蓝海战略重建市场边界的原则，下列各种途径中可以让丁公司获得成功机会的有（ ）。

- A. 专注于产业内的竞争者
- B. 放眼互补性产品或服务
- C. 重设产业的功能与情感导向
- D. 专注于适应外部发生的潮流

【正确答案】BC

【答案解析】重建市场边界就是要准确地挑选出具有蓝海特征的市场机会，有六条基本法则（路径

框架)可供选择,如下表所示。

从肉搏式竞争到蓝海战略

	肉搏式竞争	开创蓝海战略
产业	专注于产业内的竞争者	审视他择产业
战略群体	专注于战略群体内部的竞争地位	跨越产业内不同的战略群体看市场
买方群体	专注于更好地为买方群体服务	重新界定产业的买方群体
产品或服务范围	专注于在产业边界内将产品或服务的价值最大化	放眼互补性产品或服务
功能—情感导向	专注于产业既定功能—情感导向下性价比的改善	重设产业的功能与情感导向
时间	专注于适应外部发生的潮流	跨越时间,参与塑造外部潮流

选项 AD 专注于肉搏式竞争,选项 BC 才是开创蓝海战略的选择。

5. 乙公司是一家多元化企业。该公司某项业务的财务数据为:销售增长率 8%,可持续增长率 10%,投资资本回报率 6%,资本成本 8%。针对该业务可以采用的财务战略有()。

- A. 提高投资资本回报率
- B. 降低资本成本
- C. 出售业务
- D. 增加股利支付

【正确答案】ABC

【答案解析】本题考核“价值创造和增长率矩阵”的知识点。销售增长率小于可持续增长率,投资资本回报率小于资本成本,所以属于减损型现金剩余业务。减损型现金剩余业务的首选战略是提高投资资本回报率,选项 A 正确。在提高投资资本回报率的同时,审查目前的资本结构政策,如果负债比率不当,可以降低平均资本成本,选项 B 正确。如果不能提高投资资本回报率或者降低资本成本,无法扭转价值减损的状态,则应当将该业务出售,选项 C 正确。选项 D 适用于增值型现金剩余业务。

6. B 外卖平台前期为了抢占市场与更多商家签约,对于商家的资质审查、餐品质量把关基本上是流于程序,甚至是把关缺失,因此出现了很多食品质量问题。随着市场的扩大,外卖平台上的商家使用过期食材、无资质生产、卫生状况不合格等问题也不断暴露。同时 B 外卖平台采用烧钱的优惠补贴大战虽然能够在短时间内聚拢人气、开拓市场、增加用户量,但这需要大量资金作为后盾,在一段时间内有效,并不是长久之计,最终 B 外卖平台被其他公司收购。根据上述资料,B 外卖平台面临的风险有()。

- A. 运营风险
- B. 战略风险
- C. 市场风险
- D. 法律风险

【正确答案】ABC

【答案解析】“B 外卖平台前期为了抢占市场与更多商家签约,对于商家的资质审查、餐品质量把关基本上是流于程序,甚至是把关缺失,出现了很多食品质量问题。”表明企业内部运营存在问题,属于运营风险。“B 外卖平台烧钱的优惠补贴大战虽然能够在短时间内聚拢人气、开拓市场、增加用户量,但这需要大量资金作为后盾,在一段时间内有效,并不是长久之计,最终 B 外卖平台被其他公司收购。”表明 B 外卖平台战略制定不恰当最终导致企业战略目标未实现,被收购,属于战略风险。“随着市场的扩大,外卖平台上的商家使用过期食材、无资质生产、卫生状况不合格等问题也不断暴露。”表明 B 外卖平台合作的商家存在信用问题,属于市场风险。

7. 保龙是一家从事食品进出口贸易的企业,总经理王某正在考虑运用金融工具实施风险管理策略。

在运用金融工具实施风险管理策略时，王某需要循序的原则和要求是（ ）。

- A. 与企业整体风险管理策略一致
- B. 与企业所面对风险的性质相匹配
- C. 选择风险理财工具的要求
- D. 成本与收益的平衡

【正确答案】ABCD

【答案解析】本题考核运用金融工具实施风险管理策略的原则和要求。运用金融工具实施风险管理策略的原则和要求：（1）与企业整体风险管理策略一致；（2）与企业所面对风险的性质相匹配；（3）选择风险理财工具的要求；（4）成本与收益的平衡。

8. H 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，并为母公司及其子公司提供保险。下列关于 H 公司采用的损失事件管理的方法的表述中正确的有（ ）。

- A. 采用的是专业自保
- B. 该方法可以降低公司的运营成本
- C. 该方法会提高 H 公司内部管理成本
- D. 可以通过租借方式承保其他公司的风险

【正确答案】ABCD

【答案解析】本题考核“专业自保”的知识点。专业自保公司又称专属保险公司，是非保险公司的附属机构，为其母公司（及其子公司）提供保险，并由其母公司筹集保险费，建立损失储备金。所以 H 公司采用的是专业自保，选项 A 正确。专业自保的优点之一是降低运营成本，选项 B 正确。专业自保公司的缺点之一是提高内部管理成本，选项 C 正确。专业自保公司可以通过租借的方式承保其他公司的风险，选项 D 正确。

9. M 国 D 房屋中介公司在 2020 年之前发展非常迅速，后来该国房产市场需求萎缩，致使该公司出现大额亏损，深陷债务危机。D 房屋中介公司面临的危险包括（ ）。

- A. 市场风险
- B. 法律风险
- C. 财务风险
- D. 担保风险

【正确答案】AC

【答案解析】“该国房产市场需求萎缩”说明属于供需的变化带来的风险，因外界供需变化导致的风险，属于市场风险，因此选项 A 正确；“该公司出现大额亏损，深陷债务危机”说明财务收益与预期收益发生巨大偏差，属于财务风险，因此选项 C 正确。

10. 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。2017 年下半年，该公司通过并购将一家汽车配件厂纳入公司旗下，并对该厂进行了重组。该汽车配件厂编制 2018 年预算所采用的预算编制方法的优点不包括（ ）。

- A. 有利于避免因资金分配规则改变而引起各部门之间产生冲突
- B. 预算编制工作量较少，相对容易操作
- C. 有利于调动各个部门和员工参与预算编制的积极性
- D. 比较容易对预算进行协调

【正确答案】ABD

【答案解析】本题考核“预算的类型”的知识点。“2017 年下半年，该公司通过并购将一家汽车配件厂纳入公司旗下，并对该厂进行了重组”表明汽车配件厂经营状况发生较大变化，因此适宜采用零基预算。零基预算的优点包括：①有利于根据实际需要合理分配资金。②有利于调动各个部门和员工参与预算编制的积极性。③增强员工的成本效益意识。④鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新。⑤增加预算的科学性和透明度，提高预算管理水平。选项 ABD 属于增量预算的优点。

11. 甲公司是最近新成立的公司，目前由三位创始人分别负责公司各方面的业务。为了更好的评估战

略备选方案，三位创始人发表了如下意见：选择的战略应帮助企业实现目标，符合投资人等利益相关者的期望。依据评估战略备选方案的三个标准，以上意见中所涉及的标准有（ ）。

- A. 可行性标准
- B. 可接受性标准
- C. 适宜性标准
- D. 合理性标准

【正确答案】BC

【答案解析】本题考核“评估战略备选方案”的知识点。评估战略备选方案通常使用三个标准：一是适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势；是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；是否有助于企业实现目标；二是可接受性标准，考虑选择的战略能否被企业利益相关者接受；三是可行性标准，对战略的评估最终要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。“选择的战略应帮助企业实现目标”体现的是适宜性标准，“符合投资人等利益相关者的期望”体现的是可接受性标准。

12. 俊凯公司在实施一个新的战略时，组织要素发生了很大变化，而且这些变化大多与企业目前的文化具有潜在的一致性。在这种情况下，该公司处理战略与文化关系的重点包括（ ）。

- A. 企业在进行重大决策时，必须考虑与企业基本使命的关系
- B. 发挥企业现有人员在战略变革中的作用
- C. 在调整企业的奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致
- D. 考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则

【正确答案】ABCD

【答案解析】本题考核“战略稳定性与文化适应性”的知识点。在第一象限中，企业实施一个新的战略时，组织要素会发生很大变化。这些变化大多与企业目前的文化具有潜在的一致性。在这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点有以下几项：一是企业在进行重大决策时，必须考虑与企业基本使命的关系。二是发挥企业现有人员在战略变革中的作用。三是在调整企业的奖励系统时，必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致。四是考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则。

13. (2024 年) 美国 COSO 委员会于 1992 年发布了 COSO《企业内部控制——整合框架》，下列各项中，关于内部控制基本内涵的说法正确的有（ ）。

- A. 内部控制是一种活动，包括目标和实现目标的手段
- B. 内部控制可以为主体目标的实现提供合理的保证，但不能提供绝对的保证
- C. 内部控制的目标包括经营目标、财务报告目标和合规目标等多个彼此独立又相互交叉的目标
- D. 内部控制涉及组织中高层管理人员的活动

【正确答案】BC

【答案解析】本题考核“美国 COSO 关于内部控制的框架”知识点。内部控制是一个过程，它是实现目标的手段，而非目标本身，选项 A 表述错误。内部控制是由人来实施的，涉及组织各个层级人员的活动，选项 D 表述错误。因此选项 BC 正确。

14. 天武公司是一家多元化家具企业，旗下拥有实木家具、板式家具、智能家具等多个业务单元。该公司首先以产品多样性和销售区域覆盖率为变量对所在产业的所有企业进行分组，梳理出不同群组在市场中争夺客户的核心策略差异；同时，结合各业务单元的市场增长率和相对市场份额，评估了各业务的发展潜力。最终，公司决定以专注于本省进行多品种的策略为主，并调整了各业务单元的资源投入比例。下列关于天武公司采用上述分析方法的目的的表述中，正确的有（ ）。

- A. 了解产业的宏观环境
- B. 了解组内企业竞争的主要着眼点
- C. 了解产业生命周期
- D. 分析和规划企业的业务组合

【正确答案】BD

【答案解析】“该公司首先以产品多样性和销售区域覆盖率为变量对所在产业的所有企业进行分组，梳理出不同群组在市场中争夺客户的核心策略差异”表明该公司采用的分析方法是战略群组分析，选项 B 属于战略群组分析的目的。“结合各业务单元的市场增长率和相对市场份额，评估了各业务的发展潜力”“调整了各业务单元的资源投入比例”，这一过程属于业务组合分析。

15. 月华大型制造企业在引入数智化系统后，企业发生了一系列变化。企业借助数智化手段，能更及时准确地向投资者披露财务信息，增强了投资者对企业的信心。此外，企业还通过数智化工具对市场竞争态势进行监测，能快速调整产品策略以应对竞争。根据上述案例，以下关于数智化对该企业公司治理影响包括（ ）。

- A. 提升了治理效率
- B. 提高了信息透明度
- C. 优化了企业决策
- D. 赋能外部治理机制

【正确答案】BC

【答案解析】“企业借助数智化手段，能更及时准确地向投资者披露财务信息，增强了投资者对企业的信心”体现提高了信息透明度。“企业还通过数智化工具对市场竞争态势进行监测，能快速调整产品策略以应对竞争”体现优化企业决策。

16. 甲公司是 A 国一家生产经营电子设备的企业，下设手机、个人电脑以及电子词典三个事业部。2014 年末电子词典业务严重亏损，2015 年 1 月中旬甲公司董事会决定关闭电子词典事业部。消息一经传出，立即引发有关管理人员和职工的抗议；并且电子词典生产设备难以转作他用、清算价值很低，当地政府考虑到失业问题也出面反对。根据上述案例，甲公司所面临的退出障碍包括（ ）。

- A. 政府约束
- B. 内部战略联系
- C. 感情障碍
- D. 固定资产专用性高

【正确答案】ACD

【答案解析】本题考核“收缩战略——收缩战略的困难”的知识点。本题中，有关管理人员和职工的抗议属于感情障碍，选项 C 正确；电子词典生产设备难以转作他用、清算价值很低说明固定资产专用性程度高，选项 D 正确；当地政府考虑到失业问题也出面反对，属于政府的约束，选项 A 正确。选项 B 内部战略联系，主要是指企业内经营单位之间的内部相互联系，题目没有体现。

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

1. 大河公司是 Z 国一家主营啤酒生产、销售的公司。公司在 Z 国西部一个拥有 200 万人口的 A 市成功经营多年，不仅在该市取得了 90% 以上市场占有率的绝对垄断，而且在全省的市场占有率也达到了 70% 以上，成为该省啤酒业界名副其实的龙头老大。但是大河公司作为一个老的国有企业在营销人才和方法上都存在一定的问题，并且多年来产销的啤酒种类变化很小。

2008 年上半年，距离 A 市很近的原规模很小的豪爽啤酒公司（以下简称“豪爽公司”）引入了境外投资者，之后立刻花近亿元的资金搞技改，还请了世界第四大啤酒厂的专家坐镇狠抓质量，并投入巨额资金进行广告宣传和促销，迅速抢占了大河公司的部分市场。

面对豪爽公司的竞争，大河公司在检讨失利的同时，决定作出两个方面的调整：一方面通过开发新的啤酒品种在省内与豪爽公司进行竞争；另外一方面利用公司闲置的资金收购甲饮料公司。甲公司虽然成立时间不长，但是拥有广泛的销售网络和渠道，公司创始人出现财务困难急需转让公司。大河公司与甲公司创始人达成协议，购买了甲公司的全部股权。大河公司收购甲公司后利用该公司的销售网络和渠道很好地拓宽了其啤酒的销售渠道，在激烈的竞争中打败了豪爽公司。最终豪爽公司因前期投入资金过大，经营难以维系宣告破产。

大河公司收购甲公司一年后，根据公司财务部门的统计，公司饮料业务的投资报酬率要远高于资本成本，并且销售增长率也超过了可持续增长率。公司估计销售增长率超过可持续增长率的状况会在

比较长的时间内存在。

(1) 运用 SWOT 分析法, 简要分析大河公司面临的内外部环境。

【正确答案】优势: 产品市场占有率高 (市内: 90%以上; 全省: 70%以上), 成为省内啤酒业界名副其实的龙头老大; 拓宽了啤酒的销售渠道。(0.5 分)

劣势: 营销属于企业的“短板”, 方法和人才都有所欠缺; 啤酒产品种类变化很少, 没有新意。(0.5 分)

机会: 可以通过收购甲公司来拓宽啤酒的销售渠道, 而甲公司创始人出现财务困难急需转让公司。(0.5 分)

威胁: 来自豪爽公司的竞争压力, 部分市场被豪爽公司迅速抢占。(0.5 分)

(2) 简要分析大河公司作出的两个方面调整所对应的发展战略类型 (写出细分类型) 及实现途径。

【正确答案】第一个方面的调整对应的发展战略类型是产品开发战略。产品开发战略是在原有市场上, 通过技术改进与开发研制新产品。“开发新的啤酒品种”。

实现途径是内部发展 (新建)。内部发展是企业在不收购其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等内部资源来实现扩张。“通过开发新的啤酒品种在省内与豪爽公司进行竞争”。(1 分)

第二个方面的调整对应的发展战略类型是多元化战略中的相关多元化战略。相关多元化战略是企业以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场的战略。“利用公司闲置的资金收购甲饮料公司”。

实现途径是外部发展 (并购)。外部发展是企业通过取得外部经营资源谋求发展的战略。“收购甲饮料公司”。(1 分)

(3) 简要分析大河公司饮料业务所属的财务战略类型, 并指出提高公司可持续增长率的方法。

【正确答案】

大河公司饮料业务的投资报酬率要远高于资本成本, 并且销售增长率也超过了可持续增长率, 所以属于增值型现金短缺业务。

提高公司可持续增长率的方法包括提高经营效率和改变财务政策。提高经营效率是应对现金短缺的首选战略, 包括: ①降低成本; ②提高啤酒价格; ③降低营运资金; ④剥离部分资产; ⑤改变供货渠道等。改变财务政策的具体方法包括: ①停止向股东支付股利; ②增加借款的比例等。(1 分)

【English Answers】

(1) Strength: The product has a high market share (more than 90% in the city; more than 70% in the province), and has become a real leader in the beer industry in the province; Broaden the sales channels of beer.

Weakness: Marketing belongs to the “short board” of the enterprise, and there is a lack of methods and talents; There are few changes in the types of beer products.

Opportunity: We can expand the sales channel of beer by acquiring company a, and the founder of company a urgently needs to transfer the company in case of financial difficulties.

Threat: Due to the competitive pressure from Haoshuang company, some markets were quickly occupied by Haoshuang company.

(2) The first aspect of adjustment corresponds to the type of development strategy is product development strategy. Product development strategy is to develop new products through technical improvement and development in the original market. “Develop new beer varieties”.

The way to achieve this is internal development (new construction). Internal development refers to the expansion of enterprises by using their own internal resources such as scale, profits and activities without acquiring other enterprises. “Compete with Haoshuang company in the province by developing new beer varieties”.

The second aspect of the adjustment corresponds to the type of development strategy is the related diversification strategy in the diversification strategy. Relevant diversification strategy is the strategy for enterprises to enter relevant industries or markets based on

existing businesses or markets. "Use the company's idle funds to acquire a beverage company". The realization way is external development (M & A). External development is a strategy for enterprises to seek development by obtaining external business resources. "Acquisition of a beverage company".

(3) The return on investment of Dahe company's beverage business is much higher than the capital cost, and the sales growth rate also exceeds the sustainable growth rate, so it belongs to value-added cash shortage business.

The ways to improve the sustainable growth rate of the company include improving business efficiency and changing financial policies. Improving operating efficiency is the preferred strategy to deal with cash shortage, including: ① reducing cost; ② Raising beer prices; ③ Reduce working capital; ④ Divestiture of some assets; ⑤ Change supply channels, etc. The specific methods to change the financial policy include: ① stop paying dividends to shareholders; ② Increase the proportion of loans, etc. (5分)

2. 荣诚酒店有限责任公司（以下简称荣诚酒店或公司）是一家布局一线城市经济型连锁酒店。公司计划通过收购完成汽车旅馆细分市场的布局，与公司现有市场形成互补，从而获取更强的竞争优势。荣诚酒店了解到美国雅莱酒店集团（以下简称雅莱集团）拟出售其在中国的子公司欣家连锁酒店股份有限公司（以下简称欣家连锁）。荣诚酒店在对该项股权收购进行可行性分析时了解到：

欣家连锁原由雅莱集团与法国巴特银行于 2000 年在华共同投资设立，并在业内率先推出“汽车旅馆”概念酒店。欣家连锁将酒店选址在二三线城市的飞机场、火车站附近或高速公路沿线，为自驾族提供附直达停车位的独家旅馆房间。与荣诚酒店的商业模式相同，欣家连锁也采用租赁经营的轻资产模式。为提高酒店品位，欣家连锁的设备用品均是从大型跨国酒店用品供应商进口。欣家连锁采用外资企业经营管理模式，设有完善的会员制度及独立的销售系统。

2010 年，雅莱集团与法国巴特银行就欣家连锁的控制权问题出现纷争，导致欣家连锁多项发展计划被搁置，错失了市场扩张的时机，甚至有些汽车旅馆连锁店由于发展计划的停滞而出现客源流失。控制权纷争期间，欣家连锁经历了多次架构调整及人员重组，部分核心人员被辞退或离职，严重影响了欣家连锁的经营管理效能；欣家连锁还因此被卷入多宗劳工诉讼，有些案件尚未达成和解协议，因而仍未结案。由于酒店的日常运营中涉及人民币、美元、欧元等多个币种，欣家连锁通过外汇套期交易避免外汇汇率波动损失，然而当时购入的外汇期货合约也由于疏于管理而产生较大损失。此外，大型跨国酒店用品供应商及房东自 2011 年起多次提价，进一步压缩了欣家连锁的利润空间，导致其于 2011 年及 2012 年连续两年发生亏损。2013 年 1 月，雅莱集团协议收购了法国巴特银行持有的欣家连锁股权，相关控制权纷争才得到解决。截至 2013 年底，欣家连锁已在国内拥有 105 家汽车旅馆直营店及 100 家特许加盟店。

经过友好协商，荣诚酒店决定收购欣家连锁。

(1) 根据分析风险来源应考虑的因素，简要分析荣诚酒店收购欣家连锁面临的市场风险和运营风险。

【正确答案】①市场风险：

a. 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化带来的风险。

欣家连锁对其酒店用品及房屋租金的议价能力较低，供应商或房东的提价将会对欣家连锁未来盈利能力带来不利影响。（0.5 分）

b. 利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。

欣家连锁日常运营中涉及人民币、美元、欧元等多个币种，且酒店用品及设备的采购依赖进口，未来随着人民币、美元、欧元等币种之间汇率的不断变化，将会对欣家连锁财务状况产生一定的影响。

（0.5 分）

②运营风险：

a. 企业产品结构、新产品研发可能引发的风险。

欣家连锁的“汽车旅馆”概念主要针对自驾游客户，目标客户较窄。一旦该市场发生不利变化，由

于产品类别较为单一，可能会对欣家连锁经营业绩带来重大不利影响。（1分）

b. 核心人才流失风险。

欣家连锁部分核心人员被辞退或离职，造成了核心人才流失，若不能及时组建有效的管理团队，将会对欣家连锁未来运营能力带来不利影响。（1分）

c. 企业组织效能、管理现状引发的风险。

欣家连锁经历了多次架构调整及人员重组，严重影响其经营管理效能，将会对企业经营管理效能产生不利影响。（1分）

（2）简要分析荣诚酒店收购欣家连锁的3个主要动机。

【正确答案】

①避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。收购欣家连锁，能使荣诚酒店迅速地进入“汽车旅馆”这一细分市场。（1分）

②获得协同效应。荣诚酒店和欣家连锁均是轻资产模式的连锁酒店，并购可实现营销及人员等资源的统一调配协同。（1分）

③克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。欣家连锁在国内拥有超过200家汽车旅馆连锁店，规模较大。收购欣家连锁将消除这一强劲的竞争对手，有助于提高“汽车旅馆”市场的竞争力，显著增强对其他竞争对手的竞争优势。（1分）

3. G公司是一家证券公司，主要业务范围为提供证券经纪服务、销售金融产品、提供投资顾问服务等，是某省最大的综合型证券公司。G公司根据实际需要，设立了销售部门、财务部门、行政管理部门和人力资源部门，各部门各司其职，发挥各自的业务职能。

近年来，由于股市行情低迷，G公司的业绩明显受到影响，在此背景下，国家监管也越来越严格，2017年国家颁布《投资者适当性管理办法》，要求金融机构在向投资者销售金融产品前，必须对投资者风险承受能力做出评估，并且只能向投资者销售与之相适应的金融产品。

为了扭转业绩，并适应监管新要求，G公司管理层拟进行一系列变革。首先，梳理公司销售的金融产品种类，增加产品种类可选性，对客户按《投资者适当性管理办法》进行风险等级评测，依据风险承受能力将投资者从低到高依次划分为保守型、谨慎型、稳健型、积极型和激进型，对保守型客户，主要营销保本型理财产品，而对谨慎型客户，可以在此基础上营销债券等低风险产品，对于稳健型客户可以营销股票、基金等高收益产品，对于积极型客户还可以营销融资融券等高风险业务，而对于风险承受能力更高的客户可以参与复杂的金融衍生品，如期货、期权等业务。

其次，G公司改变业绩衡量方法，拟引入平衡计分卡来考核业绩，主要体现在：

（1）对部门销售经理，考核公司产品的市场份额、订单准时交付率、新产品销售额占总销售额的比例；

（2）对柜台及销售人员，考核其接待客户的时间和次数、客户保留率、新客户开发率、员工培训费用及次数、对客户诉求的反应时间；

（3）对整个公司层面，考核其营业收入、利润增长率、专利等级和数量。

（1）依据横向分工结构的基本类型，分析G公司采用的组织结构类型。

【正确答案】

属于职能制组织结构。G公司根据实际需要，设立了销售部门、财务部门、行政管理部门和人力资源部门，各部门各司其职，发挥各自的业务职能。（1.5分）

（2）分析G公司采用的是哪种目标市场选择策略。

【正确答案】

G公司根据客户的风险承受能力将其划分为不同的类型，对不同类型的客户销售不同的金融产品，属于差异性营销策略。（1.5分）

(3) 分析 G 公司引入平衡计分卡来考核业绩时采用的指标分别属于哪个角度。

【正确答案】

G 公司的平衡计分卡采用的指标分类如下：

- ①财务角度：营业收入、利润增长率；（1 分）
- ②顾客角度：市场份额、客户保留率、新客户开发率；（1 分）
- ③内部流程角度：订单准时交付率、接待客户的时间和次数、对客户诉求的反应时间；（1 分）
- ④创新与学习角度：新产品销售额占总销售额的比例、员工培训费用及次数、专利等级和数量。（1 分）

4. 绿梦公司有机茶园位于西南边陲的山麓中，平均海拔在 1300 米左右（这是最适合茶树生长的高度），远离化工业、矿业、城市、公路，空气质量全年达到优秀。

1998 年，绿梦公司的创始人祖先生将 2000 亩次生林开垦为茶园。这片土地无农业种植史，土壤洁净肥沃。绿梦有机茶园拥有国家核发的这片土地清晰完整的林权证，保证了实施大规模投入可以获取长期的回报。

在祖先生执着的理念指引下，绿梦公司自成立以来一直坚持严格的有机种植管理，从未使用任何化学药肥。茶园依靠物理和生物技术，通过饲养茶园鸡、种树引鸟、引存蜘蛛和蚂蚁，恢复茶园生物多样性来控制虫害；辅助使用粘虫板、灭虫灯将害虫种群控制在平衡的生态环境中；当虫害集中性爆发时，组织人工捉虫。除草完全依靠人工。绿梦公司按农时组织茶农用手工机械除草回填茶园。绿梦公司有机肥的主原料只用山区放养的羊粪，不含任何激素和抗生素，加上山林腐殖土、塘泥、枯叶等同样达到有机要求的原料来发酵，再以 8 倍于化肥的施用重量，将有机肥料施满每一寸土地。绿梦公司斥巨资在茶园上游修建水库，水源来自地下山泉。水库杜绝一切养殖，通过滴灌管道灌溉茶园。

绿梦公司投资建设茶园农舍，将很多高寒山区的贫穷山民转移下来，给他们一个安稳的家，彻底解决工作、生活、教育等问题，并利用科学的有机管理理念帮助他们更合理地利用土地创造未来。

2014 年绿梦公司投资 9800 万元人民币，按食品生产标准建设全新厂房、仓储库房，引进全新的生产设备，在茶叶加工和存储环节实现了现代化管理与传统工艺的完美融合。

2010 年起绿梦公司连续通过中国、欧盟、美国、日本的有机认证，后三种认证中最严格的指标均超过 600 项，覆盖了国内所有可见的农药化肥和重金属标准，是可以通行全球的有机认证。

有了世界市场的通行证，绿梦公司有机优质茶叶实现了 90% 的出口，销往世界各地，为绿梦公司带来了稳定丰厚的收益。

(1) 依据企业资源的主要类型，简要分析绿梦公司生产和出口有机优质茶叶的主要优势。

【正确答案】

依据企业资源的主要类型，简要分析绿梦公司生产和出口有机优质茶叶的主要优势如下：

(1) 有形资源。“绿梦公司有机茶园位于西南边陲的山麓中，平均海拔在 1300 米左右（这是最适合茶树生长的高度），远离化工业、矿业、城市、公路，空气质量全年达到优秀。”；“1998 年，绿梦公司的创始人祖先生将 2000 亩次生林开垦为茶园。这片土地无农业种植史，土壤洁净肥沃。绿梦有机茶园拥有国家核发的这片土地清晰完整的林权证，保证了实施大规模投入可以获取长期的回报”；“绿梦公司投巨资在茶园上游修建水库，水源来自地下山泉。水库杜绝一切养殖，通过滴灌管道灌溉茶园”；“2014 年绿梦公司投资 9800 万元人民币，按食品生产标准建设全新厂房、仓储库房，引进全新的生产设备，在茶叶加工和存储环节实现了现代化管理与传统工艺的完美融合”。（1 分）

(2) 无形资源。“2010 年起绿梦公司连续通过中国、欧盟、美国、日本的有机认证，后三种认证中最严格的指标均超过 600 项，覆盖了国内所有可见的农药化肥和重金属标准，是可以通行全球的有机认证”；“有了世界市场的通行证，绿梦公司有机优质茶叶实现了 90% 的出口，销往世界各地，为绿梦公司带来了稳定丰厚的收益”。（1 分）

(3) 人力资源。“绿梦公司投资建设茶园农舍，将很多高寒山区的贫穷山民转移下来，给他们一个

安稳的家，彻底解决工作、生活、教育等问题，并利用科学的有机管理理念帮助他们更合理地利用土地创造未来”。（1分）

（2）依据企业价值链的两类活动，简要分析绿梦公司生产和出口有机优质茶叶的主要优势。

【正确答案】

依据企业价值链的两类活动，简要分析绿梦公司生产和出口有机优质茶叶的主要优势如下：

（1）基本活动。

①生产经营。“绿梦公司自成立以来一直坚持严格的有机种植管理，从未使用任何化学药肥。茶园依靠物理和生物技术，通过饲养茶园鸡、种树引鸟、引存蜘蛛和蚂蚁，恢复茶园生物多样性来控制虫害；辅助使用粘虫板、灭虫灯将害虫种群控制在平衡的生态环境中；当虫害集中性爆发时，组织人工捉虫。除草完全依靠人工。绿梦公司按农时组织茶农用手工机械除草回填茶园。绿梦公司有机肥的主原料只用山区放养的羊粪，不含任何激素和抗生素，加上山林腐殖土、塘泥、枯叶等同样达到有机要求的原料来发酵，再以8倍于化肥的施用重量，将有机肥料施满每一寸土地”。

②外部后勤。“2014年绿梦公司投资9800万元人民币，按食品生产标准建设……仓储库房，引进全新的生产设备，在……存储环节实现了现代化管理与传统工艺的完美融合”。

③市场销售。“2010年起绿梦公司连续通过中国、欧盟、美国、日本的有机认证，后三种认证中最严格的指标均超过600项，覆盖了国内所有可见的农药化肥和重金属标准，是可以通行全球的有机认证。有了世界市场的通行证，绿梦公司有机优质茶叶实现了90%的出口，销往世界各地”。（2分）

（2）支持活动。

①采购管理。“这片土地无农业种植史，土壤洁净肥沃”；“绿梦公司有机肥的主原料只用山区放养的羊粪，不含任何激素抗生素，加上山林腐殖土、塘泥、枯叶等同样达到有机要求的原料来发酵”；“绿梦公司投巨资在茶园上游修建水库，水源来自地下山泉。水库杜绝一切养殖，通过滴灌管道灌溉茶园”。

②人力资源管理。“绿梦公司投资建设茶园农舍，将很多高寒山区的贫穷山民转移下来，给他们一个安稳的家，彻底解决工作、生活、教育等问题，并利用科学的有机管理理念帮助他们更合理地利用土地创造未来”。

③基础设施。“1998年，绿梦公司的创始人祖先生将2000亩次生林开垦为茶园”；“在祖先生执着的理念指引下，绿梦公司自成立以来一直坚持严格的有机种植管理”。（2分）

四、综合题(本题共24分。)

1. 资料一

新冠肺炎疫情的爆发，虽然使得家电行业或多或少受到一定的冲击，但此前一度惨淡的空气炸锅市场呈现出逆势增长态势，成为疫情期间的一匹黑马。2020年，疫情宅家期间，人们日常的需求被迫回归家庭，使得空气炸锅等小家电需求激增，销量大幅增长。因为疫情宅家催生客厅经济、厨房经济。此外，空气炸锅具有社交属性，疫情宅家期间许多消费者乐于在社交平台分享美食，因此可以使厨房小白“炫技”的空气炸锅成为各大直播间的“吸睛”利器，大幅提高了产品认知度。健康化饮食促使属于无油烹炸方式的空气炸锅快速发展，而疫情作为催化剂，将空气炸锅的发展推上高峰。直播带货的兴起，也加速了空气炸锅这类曾经的小众产品进入大众视野。空气炸锅自带“无油、低油”的健康属性，因此疫情期间当“健康”卖点大行其道时，空气炸锅引领潮流，俘获消费者的芳心。健康属性叠加二三百元的价格、小而美的外观设计，再加上主播们身临其境地讲解和试用，要打动消费者并不难。相关报告显示，2020年中国空气炸锅需求量达到1638.1万台，而这一数值在2016年仅为74.39万台。超过20倍的市场需求量增幅，完全超出了行业的预期。在巨大的市场需求下，空气炸锅销量突飞猛进，销量规模更是从百万台级迅速跃升至千万台级。

随着巨大的市场空间显现出来，空气炸锅行业吸引了众多玩家的进入。此外，业内还有众多体量较小的品牌和生产商。

与此同时,上游原材料成本上升,从 2020 年 3 月的低点算起,LME(伦敦金属交易所)铜上涨了 117%,其中今年 5 月更是创出了历史新高,LME 铝上涨了 70%。其他原材料方面,钢板、塑料等价格也是水涨船高。

此外,电烤箱企业也嗅到了空气炸锅行业中的商机,陆续推出了具有空气炸功能的电烤箱,并将“空气炸”作为电烤箱的主要卖点之一。虽然目前该产品销量并不大,但潜力被不少企业看好。无论产品销量的跨越式增长,还是企业数量的暴增,都在表明一个事实——空气炸锅火了。这个此前“无人问津”的空气炸锅突然成为“网红”产品,小蓝书、初音等短视频平台以及购物直播间中遍布它的身影。

野蛮生长过后,多重问题暴露。突如其来的爆红,让不少企业进入空气炸锅行业中,收割红利。随着后疫情时代的到来,“健康”和美食社交所带来的冲动消费逐渐散去,消费逐渐回归理性,2021 年空气炸锅销售规模开始出现下滑。相关数据显示,2021 年 1~4 月,空气炸锅线上市场零售额为 7.36 亿元,零售量为 232.4 万台;线下市场零售额为 2077.6 万元,零售量为 5.5 万台。

尽管空气炸锅仍然很火,但小幅下滑依然为行业敲响了“警钟”。据某业内人士介绍,仅 2021 年前 4 个月,H 地就有一些小规模空气炸锅生产企业因为没有订单而不得不关门。与此同时,野蛮生长后,行业的问题也开始逐渐显现——产品同质化严重,质量参差不齐,价格战突出,一些小品牌售后服务不完善等。

资料二

目前,中国规模最大的空气炸锅代工生产企业是 S 公司。该企业专注空气炸锅领域,除了是国内空气炸锅销量的“隐形冠军”,出口量也位居国内首位。目前 S 公司发布自主品牌乐锅空气炸锅,市场上的空气炸锅外观颜色比较单一,以纯黑、纯白为主,但乐锅的空气炸锅外观颜色不拘一格,有橙色、蓝色、绿色,打破原有厨电固有印象,让消费者重新审视小家电在整体家装风格中的角色。另外,乐锅的空气炸锅在操作上采用了触屏设计,一键烹饪很方便,不像原有空气炸锅要各种温度机械调节。所以,乐锅第一款空气炸锅凭借高颜值和智能化操作一上市就受到消费者喜爱。

同时 S 公司以“乐锅”作为拳头产品,以拳头产品带一个点,再以一个点带一个面,不断拓宽产品线,以厨房小家电为主,陆续推出果蔬净化器、便捷式电饭煲、冰激凌机、多功能料理锅等系列创新厨房小家电。

目前,S 公司每年投入研发的费用都在 4000 万元以上,该公司每年会进行研发投入和技术革新,手握多项空气炸锅核心专利。此外,S 公司依托数字化技术在 G 地设置了前端研发中心,依托 3D 打印等前沿技术,第一时间消化市场反馈,加速产品迭代升级。2021 年年初,S 公司新工厂的智能仓储系统投用,借助码垛机器人和物联网系统,能容纳 27 万台产品的仓库管理作业仅需 10 名员工就可完成。

然而,空气炸锅技术的可模仿性较高,在 S 公司推出新的技术后,就会被一些杂牌模仿,且他们往往不关注产品质量、工艺以及可靠性,使得行业充斥着伪劣产品和价格战。面对行业乱象,S 公司做法是不断创新,集成多功能。这既能打破产品同质化的僵局,也可以大幅度提高消费者的使用频率,提升用户黏性。3 月 24 日,S 公司发布了一款颠覆性产品——蒸汽炸锅——具有纯蒸、纯炸、蒸炸结合 3 种模式。据悉,目前这款蒸汽炸锅拥有 20 项独有专利技术。针对清洗痛点,乐锅蒸汽炸锅通过改进工作流程,搭载了自清洗功能。伴随生活方式的转变和饮食消费多样化的发展,空气炸锅迎来了新的发展空间。未来将持续进行产品迭代和优化,在技术创新层面做出更多的突破。

资料三

Z 品牌空气炸锅的代表人以 S 公司侵犯其发明专利权为由,诉至 H 地知识产权法院,请求法院判令被告立即停止侵权行为,即 S 公司和立即停止制造、销售涉案侵权产品;要求被告赔偿其经济损失 100 万元及合理开支 20 万元。最终法院通过对涉案专利的背景技术、发明点以及实施角度等方面进行分析,确定被控侵权产品未落入涉案专利权利要求保护范围,不予支持。据此,判决驳回的 Z 品牌全部诉讼请求。因此“空气炸锅烘烤食物会导致致癌物超标”、“用空气炸锅会致癌”的说法是缺乏事实依据的。

(1) 根据资料一,从五种竞争力角度简要分析空气炸锅行业面临的机会与威胁。

【正确答案】

机会:

购买者讨价还价能力。“超过 20 倍的市场需求量增幅,完全超出了行业的预期。在巨大的市场需求下,空气炸锅销量突飞猛进,销量规模更是从百万台级迅速跃升至千万台级。(1 分)

威胁:

①潜在进入者的进入威胁。“随着巨大的市场空间显现出来,空气炸锅行业吸引了众多玩家的进入。此外,业内还有众多体量较小的品牌和生产商”。(1 分)

②替代品威胁。“电烤箱企业也嗅到了空气炸锅行业中的商机,陆续推出了具有空气炸功能的电烤箱,并将‘空气炸’作为电烤箱的主要卖点之一”。(1 分)

③购买者讨价还价能力。“随着后疫情时代的到来,‘健康’和美食社交所带来的冲动消费逐渐散去,消费逐渐回归理性,2021 年空气炸锅销售规模开始出现下滑”。(1 分)

④供应者讨价还价能力。“与此同时,上游原材料成本上升,从 2020 年 3 月的低点算起,LME(伦敦金属交易所)铜上涨了 117%,其中今年 5 月更是创出了历史新高,LME 铝上涨了 70%。其他原材料方面,钢板、塑料等价格也是水涨船高”。(1 分)

⑤产业内现有企业竞争。“突如其来的爆红,让不少企业进入空气炸锅行业中,收割红利”;“与此同时,野蛮生长后,行业的问题也开始逐渐显现——产品同质化严重,质量参差不齐,价格战突出,一些小品牌售后服务不完善等”。(1 分)

(2) 根据资料一,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),简要分析空气炸锅企业如何在家电行业拓展新的发展空间。

【正确答案】

①重设客户的功能性或情感性诉求。“此外,空气炸锅具有社交属性,疫情宅家期间许多消费者乐于在社交平台分享美食,因此可以使厨房小白‘炫技’的空气炸锅成为各大直播间的‘吸睛’利器,大幅提高了产品认知度。健康化饮食促使属于无油烹炸方式的空气炸锅快速发展,而疫情作为催化剂,将空气炸锅的发展推上高峰”。(2 分)

②跨越时间参与塑造外部潮流。“空气炸锅自带‘无油、低油’的健康属性,因此疫情期间当‘健康’卖点大行其道时,空气炸锅引领潮流,俘获消费者的芳心”。(2 分)

(3) 根据资料二,分析 S 公司的战略创新的类型。

【正确答案】

①产品创新。“不断拓宽产品线,以厨房小家电为主,陆续推出果蔬净化器、便捷式饭煲、冰激凌机、多功能料理锅等系列创新厨房小家电”;“S 公司发布了一款颠覆性产品——蒸汽炸锅——具有纯蒸、纯炸、蒸炸结合 3 种模式”。(1 分)

②流程创新。“另外,乐锅的空气炸锅在操作上采用了触屏设计,一键烹饪很方便,不像原有空气炸锅要各种温度机械调节”;“S 公司新工厂的智能仓储系统投用,借助码垛机器人和物联网系统,能容纳 27 万台产品的仓库管理作业仅需 10 名员工就可完成”;“针对清洗痛点,乐锅蒸汽炸锅通过改进工作流程,搭载了自清洗功能”。(1 分)

③定位创新。“但乐锅的空气炸锅外观颜色不拘一格,有橙色、蓝色、绿色,打破原有厨电固有印象,让消费者重新审视小家电在整体家装风格中的角色”。(1 分)

(4) 根据资料二,简要分析 S 公司在蒸汽炸锅领域的研发类型、动力来源、研发定位。

【正确答案】

①研发的类型:产品研发、技术研发。“3 月 24 日,S 公司发布了一款颠覆性产品——蒸汽炸锅——具有纯蒸、纯炸、蒸炸结合 3 种模式。据悉,目前这款蒸汽炸锅拥有 20 项独有专利技术。针对清洗痛点,乐锅蒸汽炸锅还搭载了自清洗功能”。(1 分)

②动力来源:1) 市场竞争、技术进步。“面对行业乱象,S 公司做法是不断创新,集成多功能”。

2) 市场需求。“针对清洗痛点，乐锅蒸汽炸锅还搭载了自清洗功能”。(1 分)

③研发定位：成为向市场推出新技术产品的企业。“面对行业乱象，S 公司做法是不断创新，集成多功能”；“3 月 24 日，S 公司发布了一款颠覆性产品——蒸汽炸锅——具有纯蒸、纯炸、蒸炸结合 3 种模式。据悉，目前这款蒸汽炸锅拥有 20 项独有专利技术。针对清洗痛点，乐锅蒸汽炸锅还搭载了自清洗功能”。(1 分)

(5) 根据资料二，依据市场营销组合的产品策略，简要分析 S 公司产品组合策略的类型。

【正确答案】

S 产品组合策略的类型属于扩大产品组合。包括拓展产品组合的宽度和加强产品组合的深度。前者是在原产品大类内增加新的产品项目；后者是增加每种产品项目的花色、品种、规格。

“乐锅的空气炸锅外观颜色不拘一格，有橙色、蓝色、绿色，打破原有厨电固有印象，让消费者重新审视小家电在整体家装风格中的角色”；“同时 S 公司以‘乐锅’作为拳头产品，以拳头产品带一个点，再以一个点带一个面，不断拓宽产品线，以厨房小家电为主，陆续推出果蔬净化器、便捷式电饭煲、冰激凌机、多功能料理锅等系列创新厨房小家电”；“3 月 24 日，S 公司发布了一款颠覆性产品——蒸汽炸锅——具有纯蒸、纯炸、蒸炸结合 3 种模式”。(2 分)

(6) 根据资料二，简要分析 S 公司数字化战略转型的主要方面。

【正确答案】

①技术变革。“此外，S 公司依托数字化技术在 G 地设置了前端研发中心，依托 3D 打印等前沿技术，第一时间消化市场反馈，加速产品迭代升级。2021 年年初，S 公司新工厂的智能仓储系统投用，借助码垛机器人和物联网系统，能容纳 27 万台产品的仓库管理作业仅需 10 名员工就可完成”。(2 分)

②管理变革。“2021 年年初，S 公司新工厂的智能仓储系统投用，借助码垛机器人和物联网系统，能容纳 27 万台产品的仓库管理作业仅需 10 名员工就可完成”。(2 分)

(7) 根据资料三，简要分析 S 公司规避的具体风险种类。(不考虑中央企业全面风险管理指引角度的风险)

【正确答案】

法律风险与合规风险。(1 分) “最终法院通过对涉案专利的背景技术、发明点以及实施角度等方面进行分析，确定被控侵权产品未落入涉案专利权利要求保护范围，不予支持。据此，判决驳回的 Z 品牌全部诉讼请求。”(1 分)