

## 注会《战略》模拟试题（一）

## 一、单项选择题

1. 迭深公司是一家集手机研发、生产和销售于一体的企业。在进行产品开发与创新的过程中迭深公司摒弃了“纯技术”路线，并认为市场和客户需求才是产品开发和创新的根本性作用。迭深公司采用的创新管理流程模型是（ ）。

- A. 3M 创新漏斗模型
- B. 集成产品开发流程
- C. 阶段—门模型
- D. 设计式层面模型

【正确答案】B

【答案解析】集成产品开发（IPD）流程是一种企业产品开发和创新的核心理念与方法。与其他管理方法相比，IPD 有三个显著特点：一是摒弃“纯技术”路线，强调市场和客户需求对于产品开发和创新的根本性作用。二是将产品开发作为投资进行管理，在产品开发的每一个重要阶段，都不仅从技术角度，而且从商业角度进行可行性评估，以确保实现产品投资回报或尽可能减少投资失败造成的损失。三是强调企业内部各个部门之间、开发团队与外部合作者之间的密切沟通与协作。选项 B 正确。

2. 启明公司决定重点发展本公司的 C 产品，为了保证决策的准确性，决定聘请咨询公司对公司所在产业进行研究。咨询公司给出如下结论：产品的客户群已经扩大，消费者对质量的要求不高，各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。根据以上信息可以判断该产品在该阶段最适合的战略路径是（ ）。

- A. 投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量
- B. 市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机
- C. 提高效率，降低成本
- D. 控制成本，如果缺乏成本控制的优势，就应尽早退出

【正确答案】B

【答案解析】本题主要考核产品生命周期。产品的客户群已经扩大，消费者对质量的要求不高，各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。所以该产品处于成长期。成长期的战略路径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。

3. 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。

4. 为实现多元化经营的汇华公司欲向饮料行业投资，遂以“产品多样化程度”和“新产品程度”为两维坐标，将国内饮料行业的企业划分成不同的战略群组。通过对饮料市场的深入调研，汇华公司管理层认为开发当前已经占据优势地位的饮料产品市场的难度太大。汇华公司采用战略群组分析的主要思路是（ ）。

- A. 了解战略群组间的竞争状况
- B. 了解战略群组间的“移动障碍”
- C. 预测市场变化或发现战略机会

D. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“战略群组分析”的知识点。以“产品多样化程度”和“新产品程度”为二维坐标，将国内饮料行业的企业划分成不同的战略群组，并没有进一步说明各个群组内竞争的侧重点是什么，也没有说明群组之间的竞争状况如何，所以不选 AD。案例材料中没有提到汇华公司要开发市场上尚属空白的某种饮料，所以也不选 C。“欲向饮料行业投资”，说明汇华公司是一个潜在的进入者，“产品多样化程度”和“新产品程度”都是比较低的，“开发当前已经占据优势地位的饮料产品市场的难度太大”，这句话直接体现了移动到“产品多样化程度”和“新产品程度”都比较高的群组难度太大，也就是移动障碍太大，选项 B 正确。

5. M 公司是国际快餐业巨头之一，主要售卖汉堡包，K 可乐公司主要生产一类含有咖啡因的汽水产品，当 K 公司与 M 公司合作时，两家公司的良好声誉保证了由可乐饮料与汉堡包相结合的套餐对顾客的可信度。可乐与汉堡包相对而言，属于（ ）。

- A. 替代品
- B. 互补互动品
- C. 潜在进入者
- D. 现有竞争者

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“互补互动作用力”的知识点。哈佛商学院教授亚非提出了第六个要素，互动互补作用力。亚非认为，任何一个产业内部都存在不同程度的互补互动（指互相配合一起使用）的产品或服务业务。可乐与汉堡包相结合的套餐，互相配合一起使用，属于互动互补品。

6. 某银行开发了一种叫号系统，这种系统能使客户知道自己的等待时间并提示他们要办理业务的柜台号，减少了顾客等待的时间，提高了银行效率并为顾客创造了价值。根据以上信息，从价值链分析的角度可以判断这个活动属于（ ）。

- A. 服务
- B. 采购管理
- C. 技术开发
- D. 基础设施

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“价值链分析——支持活动”的知识点。“该银行开发了一种叫号系统”，这种活动属于技术开发。因为开发了该系统进而使得客户体验更好，归结为技术开发起到的作用。

7. 客机生产行业目前进入门槛比较高，全球大型民航客机的生产由 B 公司和 C 公司两家企业主导，面向全球各国航空公司进行销售。相对于各家航空公司而言，下面说法，错误的是（ ）。

- A. 两家客机生产企业的讨价还价能力弱
- B. 两家客机生产企业的讨价还价能力强
- C. 各家航空公司的讨价还价能力弱
- D. 客机生产行业潜在进入者的进入障碍高

【正确答案】A

【答案解析】供应商所处的产业由少数几家公司主导并面向大多数客户销售时，会提高供应商在产业中的讨价还价能力，因此客机生产企业的讨价还价能力强，各家航空公司的讨价还价能力弱，选项 A 错误，选项 BC 正确；客机生产行业目前进入门槛比较高，说明进入障碍比较大，因此选项 D 正确。

8. 盛鑫公司是一家集研发、生产、销售、服务于一体的国际化家电企业。盛鑫公司立志以光伏驱动智能产品，实现智能减排效果，打造节能环保、舒适健康生活的智能家居。下列各项中，能够体现盛鑫公司营销能力的是（ ）。

- A. 库存管理
- B. 产品市场占有率

- C. 已获利息倍数  
D. 职能管理体系的任务分工

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“企业能力分析”的知识点。选项 A 体现的是生产管理能力。选项 B 体现的是营销能力（产品竞争能力）。选项 C 体现的是财务能力。选项 D 体现的是组织管理能力。

9. 某企业生产电视等家电产品，其产品主要在 M 国 S 市销售。经市场调研发现 W 国 A 市人均收入较低，遂将现有产品中价格低廉、性能简单的电视机销往该市，获得了较好的收益。该企业使用的总体战略属于（ ）。

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

【正确答案】B

【答案解析】市场开发战略是指将现有产品或服务打入新市场的战略。本题中，该企业的产品销售市场从 M 国 S 市拓展到 W 国 A 市，且产品依然是原产品，正是使用了市场开发战略将现有产品销往新市场，因此选项 B 正确。

10. 在 T 集团推出以好汤为特色的“汤达人”之后，K 集团由于十分了解 T 集团，因此快速推出了同类型的“汤大师”产品，同样以好汤为卖点，目的是通过相同的产品定位来争夺同样的顾客群体，以求在市场中和 T 集团平分秋色。根据市场营销战略，K 集团的“汤大师”产品，采用的市场定位策略是（ ）。

- A. 领先定位  
B. 迎头定位  
C. 取代定位  
D. 避强定位

【正确答案】B

【答案解析】迎头定位是指企业将自己的产品定位于与现有竞争者产品重合的市场位置，争夺同样的顾客群体。本题中，K 集团“汤大师”产品的定位与“汤达人”的定位相同，且争夺的是同样的顾客群体，因此体现的市场定位是迎头定位。

11. S 公司是一家眼药水生产商，目前眼药水市场竞争激烈，产品类型繁多，公司经过调研发现，大多数消费者对眼药水的使用和保存期限有点不太适应或不接受。基于此种情况，公司推出了一款快捷方便、独立包装的眼贴，能在 15 分钟内快速缓解熬夜加班、长期使用电脑手机一族的眼睛干涩、疲劳眼花的困扰。根据以上信息可以判断，S 公司发现该蓝海市场依据的原则是（ ）。

- A. 重建市场边界  
B. 将战略执行建成战略的一部分  
C. 超越现有需求  
D. 遵循合理的战略顺序

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“蓝海战略制定的原则”的知识点。本题中，“推出了一款快捷方便、独立包装的眼贴，能在 15 分钟内快速缓解熬夜加班、长期使用电脑手机一族的眼睛干涩、疲劳眼花的困扰”说明超越了现有眼药水的需求，选项 C 正确。

12. 为了谋求更好的发展机会，庆丰公司进行战略重组，收购新业务，关闭部分原有业务。从收缩战略的原因考虑，这体现的是（ ）。

- A. 外部原因导致企业走下坡路  
B. 企业失去竞争优势  
C. 重新调整业务组合  
D. 内部经营机制不顺



【正确答案】C

【答案解析】“进行战略重组，收购新业务，关闭部分原有业务”属于重新调整业务组合，选项C正确。

13. 甜品业目前仍是一个零散产业，处于群雄割据时代，基本上呈地域性分布，各自独霸一方，小范围渗透。下列各项中，属于产业零散的原因是（ ）。

- A. 战略不确定性
- B. 成本迅速变化
- C. 技术不确定性
- D. 市场需求多样导致高度产品差异化

【正确答案】D

【答案解析】造成产业零散的原因包括进入障碍低或存在退出障碍，市场需求多样导致高度产品差异化，不存在规模经济或难以达到经济规模，除此之外还包括政府政策和地方法规对某些产业集中的限制以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额。选项ABC属于新兴产业共同的内部结构特征。

14. 佳和公司主营服装生产加工。该公司生产所需的面料技术含量较低，市场上供应商数量较多，并且佳和公司也不需要供应商提供售后服务。针对上述情况，佳和公司适合采取的采购交易策略是（ ）。

- A. 市场交易策略
- B. 短期合作策略
- C. 创新性联盟策略
- D. 功能性联盟策略

【正确答案】A

【答案解析】市场交易策略的适用条件是：供应品的技术含量较低或生产技术相对成熟；供应品在企业产品的生产和销售中不具有重要性；企业不需要供应商提供售后服务；供应商所处的市场较为成熟；供应商数量较多；竞争比较激烈。“该公司生产所需的面料技术含量较低，市场上供应商数量较多，并且佳和公司也不需要供应商提供售后服务”适合采取的采购交易策略是市场交易策略。

15. 茶悦餐饮公司旗下的茶饮和甜品品牌——茶悦聚焦于C市主城区，在C市三大行政区的总门店数量是竞争对手的2~4倍，密集开店最大限度地提高了供应链的效率，降低了运营成本，价格上也十分亲民。茶悦的茶饮和甜品口味独特，用料考究，再加上贴心的服务，其他品牌难以模仿，吸引了大量年轻消费者的欢迎。根据“战略钟”理论，茶悦品牌的战略是（ ）。

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

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“基本战略的综合分析——‘战略钟’”的知识点。混合战略是企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。“密集开店最大限度地提高了供应链的效率，降低了运营成本，价格上也十分亲民”，说明价格比较低。“口味独特，用料考究，再加上贴心的服务，其他品牌难以模仿，吸引了大量年轻消费者的欢迎”，说明顾客认可价值高。所以是混合战略。

16. 随着技术的不断发展，盼盼食品公司和行业内的诸多企业组建了网络合作联盟。由于盼盼食品公司所处的行业属于成熟行业，创新发生不频繁，竞争优势可以存续较长的时间，顾客的需求也相对固定且可预测。基于上述情形，适合的网络合作联盟的类型属于（ ）。

- A. 稳定网络合作联盟
- B. 动态网络合作联盟

- C. 短期网络合作联盟  
D. 临时网络合作联盟

【正确答案】A

【答案解析】在成熟的行业中，创新发生不频繁，竞争优势可以存续较长的时间，顾客的需求也相对固定且可预测，因而可以形成稳定网络合作联盟。

17. 甲公司是一家儿童食品生产公司，公司设有不同的部门，营销部负责产品的营销和推广，生产部负责生产给客户的所有产品，财务部则负责记录所有交易并控制所有与经费和财务相关的活动，各部门之间相互配合，共同维持公司的各项经营活动。甲公司采取的战略类型为（ ）。

- A. 创业型组织结构  
B. 职能制组织结构  
C. 事业部制组织结构  
D. 战略业务单位组织结构

【正确答案】B

【答案解析】本题考核职能制组织结构。职能制组织结构下，不同的部门有不同的业务职能：营销部负责产品的营销和推广；生产部负责生产销售给客户的所有产品；财务部负责记录所有交易并控制所有与经费和财务相关的活动。理论上，各部门之间相互独立，但是在实务上部门之间通常有一定的相互作用和影响。

18. 甲公司是一家冰箱生产企业。在企业运营过程中，表现出如下特征：（1）该公司数十年聚焦于冰箱业务，专业生产冰箱产品；（2）该公司产品属于优质优价；（3）该公司采用纵向一体化战略，对产业链进行了整合，即将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。下列关于甲公司选择的组织战略类型的说法不正确的是（ ）。

- A. 该种组织战略类型比较适合稳定的环境  
B. 在该种组织战略类型中，技术效率是组织成功的关键  
C. 在该种组织战略类型中，工程技术问题就是如何避免长期陷于单一的技术过程  
D. 该种组织战略类型常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“防御型组织”的知识点。防御型组织主要是要追求一种稳定的环境，试图通过解决开创性问题来达到自己的稳定性。技术效率是组织成功的关键。有的防御型组织通过纵向整合来提高技术效率，即将从原材料供应到最终产品的销售的整个过程合并到一个组织系统里来。甲公司是防御型组织。开拓型组织的全部工程技术问题是如何避免长期陷于单一的技术过程，选项C不正确。

19. 丰乐是一家家族式餐饮企业，老董事长直接任命他的儿子张红继续掌管企业的所有事情，因为张红有国外餐饮管理的留学经验，所以企业中所有的重大变革均由张红来决定，并强调对公司下属保持绝对控制，不能出现反对的声音。根据以上信息可以判断，该餐饮公司企业文化的类型是（ ）。

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

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“权力导向型”的知识点。权力导向型企业中的掌权人试图对下属保持绝对控制，企业组织结构往往是传统框架。企业的变革主要由企业中心权力来决定。依据材料分析，丰乐公司的企业文化类型是权力导向型。选项B正确。

20. 研发、生产生物制剂的百达公司，在生产过程中严格按照风险分析和控制为基础，并经过周密的验证，最终保证生产出的产品可控和合格，而不是只依赖于最终的处理和成品检验最终放行，这体现的是 ESG 三个维度评价指标体系中的（ ）。

- A. 环境成本核算
- B. 产品质量
- C. 劳动规范
- D. 风险管理

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“企业业绩衡量”的知识点。ESG 衡量指标包括环境维度、社会维度和治理维度。“最终保证生产出的产品可控和合格”与社会维度衡量产品质量有关。

21. 方兴公司是一家生产型企业，近几年该公司发展迅速，在市场中的影响力越来越大，这些得益于其完善的内部治理结构和外部治理机制的监控。下列关于外部治理机制的说法中，错误的是（ ）。

- A. 产品市场的竞争可以提供有关经理人员行为的更有价值的信息
- B. 资本市场对于经理人员的约束是接管和兼并
- C. 在经理人市场上，声誉是决定经理人价值的重要因素
- D. 市场竞争越激烈，经理人员败德行为的空间就越大

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“公司外部治理机制”的知识点。市场竞争越激烈，经理人员越需要付出更多的努力，败德行为的空间就越小，选项 D 说法错误。

22. 2021 年，A 地区持续的降雨形成洪涝灾害，成长中的蔬菜受洪涝影响而大量减产，损失非常严重。甲公司是 A 地区一家蔬菜种植基地，该公司在县专家组的指导下，进行风险评估后认为，虽然洪涝灾害影响了原有的蔬菜种植，但是未来一段时间临近的几个大城市的商超蔬菜供应会出现供不应求的现象，于是组织员工尽快恢复大棚种植，快速实现新一批蔬菜的下苗种植并成功获得了临近商超的大量订单，收入增加。甲公司的上述做法体现的风险管理特征是（ ）。

- A. 战略性
- B. 二重性
- C. 专业性
- D. 系统性

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“风险管理的特征”的知识点。企业全面风险管理的商业使命在于：（1）损失最小化管理；（2）不确定性管理；（3）绩效最优化管理。即当风险损失不能避免时，尽量减少损失至最小化；风险损失可能发生也可能不发生时，设法降低风险发生的可能；风险预示着机会时，化风险为增进企业价值的机会。全面风险管理既要管理纯粹的风险，也要管理机会风险。甲公司是一家蔬菜种植基地，受洪涝影响而遭受了损失，但是通过风险分析，洪涝过后，蔬菜供应会出现供不应求，因此快速组织生产并实现了收入增加，说明风险具有二重性，风险预示着机会时，化风险为增进企业价值的机会，选项 B 正确。本题侧重表达甲公司把风险转化为机会，因此选择二重性最恰当。

23. 甲企业目前正在制定运用金融工具实施风险管理策略的方案，其中涉及到了运用金融工具实施风险管理策略的原则和要求，企业相关人员提出了如下观点，表述不正确的是（ ）。

- A. 要考虑到诸如对企业的资产负债率等方面的影响，体现的是与企业所面对风险的性质相匹配原则
- B. 企业运用金融工具实施风险管理策略的复杂程度要考虑风险的性质等因素
- C. 在运用金融工具实施风险管理策略时，要考虑可操作性、企业的熟悉程度等因素，不同的金融工具可能适用同一风险
- D. 要注意风险管理的成本与收益的平衡

【正确答案】A

【答案解析】选项 A 前半句和后半句不对应，要考虑到诸如对企业的资产负债率等方面的影响，体现的是与企业整体风险管理策略一致，而不是体现与企业所面对风险的性质相匹配原则，因此选项 A 说法不正确；选项 BCD 均正确。



24. 安泰保险公司主要业务为财产保险，其客户以煤矿企业居多。安泰公司按照所需融资数额的一定比例，向投资者支付一笔费用来购买一种特定权利。安泰公司与投资人约定，一旦在约定时期内发生煤矿事故灾害，且煤矿企业和保险公司由此遭受的煤矿事故损失达到约定规模后，保险公司将立即向投资者发行资本票据，筹集现金或其他流动资产，用于处理煤矿事故灾害风险的赔款。根据以上信息可以判断，安泰公司的这一做法属于（ ）。

- A. 专业自保
- B. 风险资本
- C. 应急资本
- D. 风险转移

【正确答案】C

【答案解析】安泰保险公司与市场投资者签订协议，一旦风险发生（煤矿发生事故），损失达到约定的规模后，向投资者发行资本票据，由市场上的投资者为安泰公司提供资本，这属于应急资本，即风险发生时，有权从应急资本提供方（市场上的投资者）募集资本，并为此按约定时间向资本提供方缴纳费用，选项 C 正确。

25. A 公司计划在董事会下设立审计委员会。下列关于审计委员会的相关说法中，不正确的是（ ）。

- A. 审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制的自我评价情况
- B. 审计委员会一般有责任确保企业履行对外报告合规的义务
- C. 股东会应决定委派给审计委员会的责任，审计委员会的任务会因企业的规模、复杂性及风险状况而有所不同
- D. 审计委员会应定期与外聘及内部审计师会面，讨论与审计相关的事宜

【正确答案】C

【答案解析】董事会应决定委派给审计委员会的责任，审计委员会的任务会因企业的规模、复杂性及风险状况而有所不同，所以，选项 C 的说法不正确。选项 A 的说法属于内部环境要素中对审计委员会的要求，说法也是正确的。

26. A 公司按照规定的权限和程序对投资项目进行决策审批，其中，对于股权类投资项目，重点审查投资方案是否合理可行，投资项目是否符合国家产业政策及相关法律法规的规定，是否符合企业整体战略目标和规划，尽调工作是否充分、尽调发现的问题及风险是否可控、投资目标能否达成等。根据上述资料，A 公司应对投资管理风险时重点关注的方面是（ ）。

- A. 关于投资方案可行性论证
- B. 关于投资方案决策
- C. 关于投资方案实施
- D. 关于投资处置

【正确答案】B

【答案解析】按照规定的权限和程序对投资项目进行决策审批，其中，对于股权类投资项目，重点审查投资方案是否合理可行……投资目标能否达成等”属于关于投资方案决策，选项 B 正确。

## 二、多项选择题

1. 麦田公司是集研发、生产、销售于一体的现代化大型食品企业。2021 年，麦田公司对非油炸面体的配方、加工流程和设备进行了系列优化，推出了“零油炸，未来范儿”的新款方便面。麦田公司的做法体现的战略创新类型有（ ）。

- A. 产品创新
- B. 流程创新
- C. 定位创新
- D. 范式创新

【正确答案】AB

【答案解析】本题考核“战略创新的类型”的知识点。“麦田公司对非油炸面体的配方、加工流程

和设备进行了系列优化”属于流程创新。“推出了‘零油炸，未来范儿’的新款方便面”属于产品创新。本题中方便面的用户并没有发生改变，所以不涉及定位创新。

2. 甲公司是国内一家啤酒酿造公司。对于甲公司所处产业来讲，其成功关键因素包括（ ）。

- A. 强大的批发分销商网络
- B. 卓越的信息系统
- C. 能够获得财务资本
- D. 上乘的广告

【正确答案】AD

【答案解析】本题考核“成功关键因素分析”的知识点。在啤酒行业，其成功关键因素是充分利用酿酒能力（以使制造成本保持在较低的水平上）、强大的批发分销商网络（以尽可能多地进入零售渠道）、上乘的广告（以吸引饮用人购买某一特定品牌的啤酒）。卓越的信息系统对于航空旅游业、汽车出租业、信用卡行业和住宿业来说是很重要的；能够获得财务资本，对于那些最新出现的有着高商业风险的新兴产业和资本密集型产业来说是很重要的。

3. 嘉陵公司是一家覆盖家电产销、新能源、房地产和生物制药等多项业务的大型综合性公司，该公司总经理近来接触到波士顿矩阵，通过分析之后做出如下战略部署，其中运用正确的有（ ）。

- A. 家电业务的多数产品进入成熟期，公司在家电行业竞争优势显著，公司应采用保持的战略，以使它产生更多的收益
- B. 新能源行业发展潜力巨大，前景广阔，公司该领域竞争优势不足，公司应采取发展战略，以提高相对市场占有率为目标，增加资金投入
- C. 房地产进入寒冬期，公司房地产业务始终没有获利，应果断采取放弃战略，以便将有限的资源用于效益较高的其他业务
- D. 生物制药行业今年发展迅猛，公司收购的一家生物制药企业由弱到强，竞争优势显著，公司应采取收割战略，在短期内获得最大限度的现金收入

【正确答案】ABC

【答案解析】本题考核“波士顿矩阵的基本原理”的知识点。选项 A 属于现金牛业务，且“竞争优势显著”，应采取保持战略，因此说法正确。选项 B 属于问题业务，且“行业发展潜力巨大，前景广阔”，为了使其尽快成为“明星”业务，应该采取发展战略，因此说法正确。选项 C 属于瘦狗业务，且“始终没有获利”，应采取放弃战略，以便将有限资源用于效益较高的业务，因此说法正确。选项 D “发展迅猛”且“竞争优势显著”，所以属于明星业务，应采取发展战略，而不是收割战略，所以说法错误。答案为选项 ABC。

4. M 公司刚刚进入冰箱行业，目前冰箱市场 70% 的份额被该行业的龙头企业 W 公司占有，M 公司经过市场分析后，决定大幅降价来吸引消费者购买。W 公司获得消息后没有任何回应，因为其认为自己的顾客认可度足够高，M 不会对其地位产生影响。结果，W 公司失算了，M 公司的销售大幅上升，W 公司的市场失掉 30%。依据竞争对手分析理论，W 公司的遭遇属于（ ）。

- A. W 公司识别竞争对手假设盲点的能力不足
- B. W 公司关于其公司情形的假设过于乐观
- C. M 公司对 W 公司的假设是不正确的
- D. M 公司依据市场情况来，实事求是制定竞争战略

【正确答案】ABD

【答案解析】竞争对手关于其公司情形的假设可能正确也可能不正确。不正确的假设可造成本企业及其他企业的战略契机。例如，假如某竞争对手相信它的产品拥有市场上最高的顾客忠诚度，而事实上并非如此的话，则刺激性降价就可能是抢占市场的好方法。这个竞争对手很可能拒绝作相应降价，因为它相信该行动并不会影响它的市场占有率。只有发现已丢失了一大片市场时，它可能才认识到其假设是错误的。正如竞争对手对它自己持一定假设一样，每个公司对产业及其竞争对手也持一定假设。同样，这可能正确也可能不正确。本题中，M 公司对 W 公司的假设是正确的，所以选项 C 不是答案。



5. 云川公司是一家专门生产中医药产品，并且拥有独一无二的国家级保密配方的医药企业，其核心产品在治疗出血、消炎等方面有非常好的疗效，效果远超顾客的期望，在国内外享有很高的声誉。2023 年，云川公司成立健康品事业部，持续加大研发投入，积极拓展头皮护理、医美护肤、口腔护理等新赛道，以现有的资源和品牌为基础，陆续开发出系列子品牌产品，使得公司获得了持续的竞争优势。云川公司的核心能力体现的特征有（ ）。

- A. 价值性
- B. 独特性
- C. 可延展性
- D. 不可替代性

【正确答案】ABC

【答案解析】本题考核“核心能力的特征”的知识点。“拥有独一无二的国家级保密配方”，说明很难通过复制或模仿取得，体现了独特性特征。“其核心产品在治疗出血、消炎等方面有非常好的疗效，效果远超顾客的期望，在国内外享有很高的声誉”，说明对顾客来说是有价值的，体现了价值性特征。“积极拓展头皮护理、医美护肤、口腔护理等新赛道，以现有的资源和品牌为基础，陆续开发出系列子品牌产品，使得公司获得了持续的竞争优势”，溢出、扩散到其他相关产业，在其他相关业务领域获得持续竞争优势，体现了可延展性特征。

6. 乙公司是一家美国汽车制造商，主要面对中高档消费者。在今年召开的董事会上，决定将生产经营领域延伸至钢铁以及铁矿石业务，对原材料的成本以及生产系统加以控制，最终使生产流程效率大大提高。上述乙公司采用的是（ ）。

- A. 前向一体化战略
- B. 一体化战略
- C. 横向一体化战略
- D. 后向一体化战略

【正确答案】BD

【答案解析】后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其控制权。乙公司的生产经营领域延伸至钢铁以及铁矿石业务，对原材料的成本以及生产系统加以控制，实现了后向一体化。一体化战略包括前向一体化战略和后向一体化战略。所以选项 B、D 正确。

7. 甲公司是一家有机材料研发与生产企业。该公司计划进入 A 国市场，经过对比分析并购与新建两种方式，甲公司决定采用并购 A 国一处研发中心的方式。下列选项中，属于甲公司并购 A 国研发中心可能的动机有（ ）。

- A. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会
- B. 获得协同效应
- C. 并购后不能很好地进行企业整合
- D. 支付过高的并购费用

【正确答案】AB

【答案解析】本题考核“并购战略—并购的动机”的知识点。并购的动机包括：（1）避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。（2）获得协同效应。（3）克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。因此，选项 AB 正确。并购失败的原因包括：（1）决策不当的并购。（2）并购后不能很好地进行企业整合。（3）支付过高的并购费用。（4）跨国并购面临政治风险。选项 CD 属于并购失败的原因。

8. H 公司是一家大型工业制造集团，主营机械制造、精密仪器测量等。为保障原材料供给和质量稳定，H 公司着手设立了铁矿石采掘和冶炼基地。下列关于内部发展战略的表述中，正确的有（ ）。

- A. 内部发展战略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
- B. 产品需要高科技设计或制造的企业，内部发展战略已经成为主要的战略发展方式

C. 内部发展战略的动因之一是战略可以有计划的进行，容易从企业资源获得财务支持，且成本无法按照时间分摊

D. 当不存在合适的收购对象时，可以选择内部发展

【正确答案】ABD

【答案解析】内部发展战略的动因之一是可以有计划地进行，很容易从企业资源获得财务支持，并且成本可以按时间分摊在跨国并购过程中，企业会面临东道国的政治风险，而采取内部发展战略，不会涉及东道国的政治风险。所以选项 C 错误。产品需要高科技设计或制造的企业，由于自身产品的特性，很难从外界找到合作伙伴，所以内部发展成为主要的战略发展方式，选项 B 说法正确。

9. 鸿达公司是一家 AR 眼镜研发企业，目前该产业领域市场需求大，企业产能不足，发展潜力巨大，不仅需要巨大的资金投入研发和建立生产设施，同时也会面临顾客对产品多样化宣传的困惑观望和被替代品的降价竞争。根据上述信息分析这一新兴产业面临的发展障碍有（ ）。

A. 原材料、零部件、资金与其他供给的不足

B. 顾客购买迟疑

C. 缺少承担风险的胆略与能力

D. 被替代产品的反应

【正确答案】ABD

【答案解析】本题考核“新兴产业的发展障碍与机遇”的知识点。从产业的五种竞争力角度分析，新兴产业发展障碍主要表现在：①专有技术选择、获取与应用的困难；②原材料、零部件、资金与其他供给的不足；③顾客的困惑与等待观望；④被替代产品的反应；⑤缺少承担风险的胆略与能力。本题中，“需要巨大的资金投入研发和建立生产设施”体现了第②条，“面临顾客对产品多样化宣传的困惑观望”体现了第③条，“被替代品的降价竞争”属于第④条，因此选项 ABD 正确，选项 C 没有体现。

10. X 公司是 C 国第一家化妆品企业，历史可追溯到清道光 10 年。经市场调研发现，C 国化妆品市场被一部分国际品牌占据。对此，X 公司没有与跨国公司在这部分市场上进行角逐，而是将目光投向了仍旧眷顾本国传统化妆品的巨大消费群体，明智地采取了定位本土市场的战略。根据上述信息，X 公司采用上述战略在面临跨国竞争对手的挑战时，应注意（ ）。

A. 不要试图赢得所有顾客

B. 不要频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求

C. 不要一味模仿跨国竞争对手的战略

D. 无需分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力

【正确答案】AC

【答案解析】本题考核“‘防御者’战略”的知识点。采用“防御者”战略的企业在面临跨国竞争对手的挑战时应当注意：（1）不要试图赢得所有顾客。（2）不要一味模仿跨国竞争对手的战略。本题中，“将目光投向了仍旧眷顾本国传统化妆品的巨大消费群体，明智地采取了定位本土市场的战略”说明采用的是防御者战略，“X 公司没有与跨国公司在这部分市场上进行角逐……明智地采取了定位本土市场的战略”说明没有一味模仿跨国竞争对手的战略；“而是将目光投向了仍旧眷顾传统产品的巨大消费群体”说明没有试图赢得所有顾客。因此选项 AC 正确。

11. T 公司是一家 AR 技术应用研发企业，现阶段主要研发的是 AR 技术在教育教学中的设计和应用。目前公司对于 AR 技术在该应用方向所研究的产品，与其他科技公司相比，技术和性能尚有较大差异，消费者对产品质量的要求不高，市场扩大，企业之间开始争夺人才和资源。下列关于 T 公司现阶段的财务战略的描述中，正确的有（ ）。

A. 该阶段的经营风险非常高

B. 这一时期的财务风险非常低

C. 一旦新产品或服务成功地进入市场，销售数量就开始快速增长

D. 竞争策略重点强调营销活动，以确保产品销售增长令人满意

【正确答案】CD

【答案解析】本题考核“产品生命周期不同阶段的财务战略”的知识点。本题中，“目前公司对于AR 技术在该应用方向所研究的产品，与其他科技公司相比，技术和性能尚有较大差异，消费者对产品质量的要求不高，市场扩大，企业之间开始争夺人才和资源”说明处于成长期，因此选项 CD 正确；选项 AB 是导入期的财务战略特征。

12. 在工作任务相当复杂时，企业适宜采用的组织协调机制有（ ）。

- A. 共同价值观
- B. 工作过程标准化
- C. 工作成果标准化
- D. 技艺标准化

【正确答案】CD

【答案解析】在工作任务相当复杂时，企业需要采用工作成果标准化或技艺标准化协调机制。

13. 甲公司管理层面面对的企业内外部环境是一个复杂多变的环境。在下列选项中，容易导致该公司战略失效的是（ ）。

- A. 员工对企业战略目标认同度不高，缺乏凝聚力
- B. 企业内部信息沟通渠道畅通，政通令达
- C. 外部环境处于稳定状态，战略实施的环境良好
- D. 管理团队技能不足，出现重大决策失误

【正确答案】AD

【答案解析】本题考核“战略失效的原因”的知识点。导致战略失效的原因主要有：（1）企业内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望；（2）战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻；（3）战略实施所需的资源条件与现实存在的资源条件之间出现较大缺口；（4）用人不当，主管人员、作业人员不称职或玩忽职守；（5）公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严重缺陷或错误；（6）企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应等。

14. 甲公司是一家净化器生产企业。下列关于甲公司的各项风险管理措施中，属于风险规避的有（ ）。

- A. 甲公司停止生产可能存在安全隐患的产品
- B. 甲公司与银行签订应急资本协议，当火灾发生时，由银行提供资本保证公司的持续经营
- C. 甲公司不与质次价高的供应商合作
- D. 甲公司为降低风险，开始实施多元化经营

【正确答案】AC

【答案解析】本题考核“风险管理策略的工具——风险规避”的知识点。选项 A 可以规避安全隐患，属于风险规避，选项 A 正确。选项 B 与银行签订应急资本协议，属于风险补偿中的财务补偿。选项 C 可以规避因质次价高带来的风险，选项 C 正确。选项 D 属于战略上的多种经营，即风险对冲。

15. 飞跃、金兴、凯歌、英菲手机生产商生产的手机同时在 M 市销售，由于产品质量、价格、性能、营销、售后等因素不同状态下的影响，每月的销售量都有变化，市场调研机构拟利用马尔科夫分析法根据一季度四家手机生产商的销量变化预测下一季度各家市场占有率。下列关于马尔科夫分析法的表述正确的有（ ）。

- A. 适合对存在多种状态的系统进行分析，属于一种定性的风险分析方法
- B. 能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统的概率
- C. 该方法的计算比较直观，便于理解
- D. 适用于对复杂系统中不确定性事件及其状态改变的定量分析

【正确答案】BD

【答案解析】本题考核“马尔科夫分析法”的知识点。马尔科夫分析法适用于对复杂系统中不确定性事件及其状态改变的定量分析，选项 A 错误，选项 D 正确；马尔科夫分析法的优点是能够计算出



具有维修能力和多重降级状态的系统的概率，选项 B 正确；马尔科夫分析法的一个局限性是有关矩阵运算的知识比较复杂，非专业人士很难看懂，选项 C 错误；因此选项 BD 正确。

16. 甲公司是一家担保公司，设立了非常严苛的担保业务规章制度，要求公司对外提供担保时要非常谨慎。对担保申请人的资信状况进行深入调查，必须严格履行审批程序，尤其是重大业务担保要集体进行决策；公司员工与被担保人存在一定亲属关系的，必须回避，杜绝舞弊发生；对于被担保公司，要严格监控其财务经营状况，出现问题采取及时的应对措施。结合上述信息，甲公司开展担保业务时注意防范的主要风险有（ ）。

- A. 对担保申请人的资信状况调查不深。审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈
- B. 对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任
- C. 担保范围不合理，可能导致企业遭受损失
- D. 担保过程中存在舞弊行为，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损

【正确答案】 ABD

【答案解析】担保业务需关注的主要风险包括：①对担保申请人的资信状况调查不深，审批不严或越权审批，可能导致企业担保决策失误或遭受欺诈。②对被担保人出现财务困难或经营陷入困境等状况监控不力，应对措施不当，可能导致企业承担法律责任。③担保过程中存在舞弊行为，可能导致经办审批等相关人员涉案或企业利益受损。选项 ABD 正确。

### 三、简答题

1. 茶叶自古以来就是中国文化传播的重要媒介，中国古往今来就有饮茶的习惯，饮茶不仅仅是促进身体健康和提高生活质量的必需品，同样也是传承历史文化的载体。现代都市人生活节奏加快，生活压力加大，饮茶成为保健、修身养性的首选。根据建设社会主义新农村的要求，茶叶行业要以科学发展观为指导，以农民增收为目标，大力发展高效生态茶叶，逐步引导中国茶叶向标准化、专业化、集约化、规模化、品牌化方向发展。随着科技水平的提高，茶叶产业将传统和现代生产、加工、储存技术结合起来，能够为消费者提供更多安全、卫生、健康的茶产品，满足了消费者多元化的需求。

中国 A 省在种植茶叶上的区位优势显著，气候环境良好，其境内有平原、丘陵和山地，适宜种植茶叶，而且 A 省茶叶品种丰富，多达 37 种名茶。A 省人工成本每亩 631.2 元，远远低于 J 省的人力成本每亩 970.9 元，人力成本较低。但 A 省种植规模小，以家庭为单位的生产经营模式限制了机械化的运用，使得机械化普及度不高，茶叶产业的机械化水平只达到了 27.16%。

受我国传统送礼习俗的影响，精装茶、名优茶越来越受到人们的追捧。据统计，国内消费茶品种众多，包括红茶、绿茶等，其中绿茶每年消费占总消费的 70% 左右，而 A 省则是生产绿茶的主要省份。但是 A 省的采摘技术还比较落后，主要是靠人工进行采摘。其次茶叶的加工难以形成规模，营销组织不健全，茶商也是分散经营，应对风险的意识比较薄弱，阻碍了 A 省茶叶产业的发展。A 省茶叶产业的组织结构主要是小规模茶农自行生产，没有较成熟的茶叶龙头企业来带动和组织生产，茶叶企业大多生产规模小，加工方式粗放，竞争力较弱。

（1）运用 PEST 分析方法，简要分析我国茶叶产业面临的宏观环境。

【正确答案】

①政治和法律环境。（0.3 分）“根据建设社会主义新农村的要求，茶叶行业要以科学发展观为指导，以农民增收为目标，大力发展高效生态茶叶，逐步引导中国茶叶向标准化、专业化、集约化、规模化、品牌化方向发展”。（0.7 分）

②社会和文化因素。（0.4 分）“茶叶自古以来就是中国文化传播的重要媒介，中国古往今来就有饮茶的习惯，饮茶不仅仅是促进身体健康和提高生活质量的必需品，同样也是传承历史文化的载体。现代都市人生活节奏加快，生活压力加大，饮茶成为保健、修身养性的首选。”；“受我国传统送礼习俗的影响，精装茶、名优茶越来越受到人们的追捧”。（0.6 分）

③技术环境。（0.3分）“随着科技水平的提高，茶叶产业将传统和现代生产、加工、储存技术结合起来，能够为消费者提供更多安全、卫生、健康的茶产品，满足了消费者多元化的需求”。（0.7分）

（2）依据钻石模型四要素，简要分析A省茶叶产业发展的优势与劣势。

【正确答案】

优势：

①生产要素（0.2分）：中国A省在种植茶叶上的区位优势显著，气候环境良好，其境内有平原、丘陵和山地，适宜种植茶叶，而且A省茶叶品种丰富，多达37种名茶。A省人工成本每亩631.2元，远远低于J省的人力成本每亩970.9元，人力成本较低。（0.2分）

②需求条件（0.2分）：受我国传统送礼习俗的影响，精装茶、名优茶越来越受到人们的追捧。据统计，国内消费茶品种众多，包括红茶、绿茶等，其中绿茶每年消费占总消费的70%左右，而A省则是生产绿茶的主要省份。（0.2分）

劣势：

①生产要素（0.2分）：A省种植规模小，以家庭为单位的生产经营模式限制了机械化的运用，使得机械化普及度不高，茶叶产业的机械化水平只达到了27.16%。（0.2分）

②相关与支持性产业（0.2分）：A省的采摘技术还比较落后，主要是靠人工进行采摘。其次茶叶的加工难以形成规模，营销组织不健全，茶商也是分散经营，应对风险的意识比较薄弱，阻碍了A省茶叶产业的发展。（0.2分）

③企业战略、企业结构和同业竞争（0.2分）：A省茶叶产业的组织结构主要是小规模茶农自行生产，没有较成熟的茶叶龙头企业来带动和组织生产，茶叶企业大多生产规模小，加工方式粗放，竞争力较弱。（0.2分）

【English Answer】(1) ① political and legal environment. "According to the requirements of building a new socialist countryside, the tea industry should take Scientific Outlook on Development as its guidance, aim at increasing farmers' income and vigorously develop efficient ecological tea planting to gradually guide Chinese tea industry to develop in the direction of standardization, specialization, intensification, scale and branding".

② Social and cultural factors. "Tea has been an important medium for spreading Chinese culture since ancient times, and China has had the habit of drinking tea through the ages. Drinking tea is not only a necessity for promoting health and improving the quality of life, but also a carrier for inheriting history and culture. The pace of life of modern urban residents is accelerating and the pressure of life is increasing, and drinking tea has become the first choice for health care and self-cultivation. "; "Under the influence of traditional gift-giving customs in China, hardcover tea and famous tea are increasingly sought after by people".

③ technical environment. With the improvement of science and technology, the tea industry combines traditional and modern production, processing and storage technologies, which can provide consumers with more safe, hygienic and healthy tea products to meet the diversified needs of consumers.

(2) Advantages:

① Factors of production: China's A province has a significant geographical advantage in planting tea, and has a good climate environment. There are plains, hills and mountains in its territory, which are suitable for planting tea. Moreover, A province is rich in tea varieties with as many as 37 famous teas. The labor cost of A province is 631.2 yuan per mu, far lower than that of J province, which is 970.9 yuan per mu. Thus A province also enjoys a low labor cost.

② Demand conditions: Under the influence of traditional gift-giving customs in China, hardcover tea and famous tea are increasingly sought after by people. According to statistics, there are many kinds of tea consumed in China, including black tea and green tea. Green tea accounts for about 70% of the total tea consumption every year, while A province is the main province producing green tea.

Disadvantages:

① Factors of production: The planting scale in A province is small. The household-based production and operation mode limits the application of mechanization, which makes the popularization of mechanization low, and the mechanization level of tea industry only reaches 27.16%.

② Related and supportive industries: The picking technology in A province is still relatively backward, mainly relying on manual picking. Secondly, the tea processing is difficult to form a scale, the marketing organization is not perfect, the tea merchants are also decentralized with a weak awareness of coping with risks, which hinders the development of tea industry in A province.

③ enterprise strategy, enterprise structure and competition in the same industry: the organizational structure of tea industry in A province is mainly that small-scale tea farmers produce by themselves without mature leading enterprises to drive and organize tea production. Most tea enterprises have small production scale, extensive processing methods and weak competitiveness.

2. 商飞公司是我国一家主要从事民用飞机及相关产品的科研、生产企业。“安全至上，客户为本，自主创新，合作共赢”是商飞公司全体员工信奉的信条，是解决公司在发展中如何处理内外部矛盾的准则。不懈奋斗、永不放弃的坚定信念，敢于担当、攻坚克难的钢铁意志，科学务实、埋头苦干的实干精神，是商飞公司全体员工共同的意志品质和精神风貌，也是大飞机事业持续发展的不竭精神动力。

从全球来看，M国拥有一流的民用航空制造企业和众多民机配套企业，是世界航空工业创新发展的重要区域，也是世界重要的民用航空市场。2013年11月23日，商飞公司在海外设立的首家全资子公司商其公司在M国新港市正式揭牌，意味着商飞公司开始了其国际化经营的进程。商飞公司董事长接受记者采访时表示，成立商其公司是商飞公司国际化战略的重要举措，此举将有利于国际间的交流合作，有利于在M国“就地取材”，招聘当地高端航空人才和雇员，有利于开展民用飞机和未来商用飞机的技术研发。成立M国商其公司的主要任务是开展技术研发、技术咨询和技术服务，同时继续扩大与M国飞机供应商的业务交流和合作。2015年，商飞公司与16家国际航空公司达成战略合作关系，共同研发、制造C90大型客机。

近年来空难过于频繁，一些空难中黑匣子会随飞机残骸散落到极难寻找的地方，各国迫切需要一种系统能够用来分析航空事故产生的真实原因。2016年，商其公司研发出一种新型分离式应急记录跟踪系统，这一名为“报信者”的系统将主要用于商用飞机，这一新系统可以记录飞机坠毁前最后几分钟的影像信息，并将飞机位置、黑匣子数据和拍到的视频图像等大量数据压缩，在短时间内传输到卫星，同时保存数据备份。该系统的数据存储发射器配备降落伞和充气装置，在分离坠落后可漂浮在海面，也可在地面着陆时保护自身硬件，并且发出求救信号，帮助搜救人员确定其位置。

2017年，商其公司对“报信者”系统完成一系列技术测试，并向M国专利商标局申请了专利。

(1) 简要分析商飞公司的经营哲学。

【正确答案】

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。“‘安全至上，客户为本，自主创新，合作共赢’是商飞公司全体员工信奉的信条，是解决公



司在发展中如何处理内外部矛盾的准则。不懈奋斗、永不放弃的坚定信念，敢于担当、攻坚克难的钢铁意志，科学务实、埋头苦干的实干精神，是商飞公司全体员工共同的意志品质和精神风貌，也是大飞机事业持续发展的不竭精神动力”。（0.75 分）

（2）简要分析商飞公司国际化经营的动因及主要方式。

【正确答案】动因：

①寻求市场。“M 国拥有一流的民用航空制造企业和众多民机配套企业，是世界航空工业创新发展的重要区域，也是世界重要的民用航空市场”；“成立 M 国商其公司……继续扩大与 M 国飞机供应商的业务交流和合作”。（1 分）

②寻求现成资产。“成立商其公司……有利于在 M 国‘就地取材’招聘当地高端航空人才和雇员，有利于开展民用飞机和未来商用飞机的技术研发”。（1 分）

主要方式：

①对外直接投资（全资子公司）。“2013 年 11 月 23 日，商飞公司在海外设立的首家全资子公司商其公司在 M 国新港市正式揭牌”。（1 分）

②非股权形式。“2015 年，商飞公司与 16 家国际航空公司达成战略合作关系，共同研发、制造 C90 大型客机”。（1 分）

（3）简要分析商其公司研发的类型、动力来源和定位。

【正确答案】

①研发的类型：产品研发。“2016 年，商其公司研发出一种新型分离式应急记录跟踪系统”。

（0.75 分）

②研发的动力来源：a. 市场需求。“近年来空难过于频繁，一些空难中黑匣子会随飞机残骸散落到极难寻找的地方，各国迫切需要一种系统能够用来分析航空事故产生的真实原因”。（0.35 分）

b. 创新文化。“安全至上，客户为本，自主创新，合作共赢是商飞公司全体员工信奉的信条，是解决公司在发展中如何处理内外部矛盾的准则。不懈奋斗、永不放弃的坚定信念，敢于担当、攻坚克难的钢铁意志，科学务实、埋头苦干的实干精神，是商飞公司全体员工共同的意志品质和精神风貌，也是大飞机事业持续发展的不竭精神动力”。（0.4 分）

③研发定位：成为向市场推出新技术产品的企业。“2016 年，商其公司研发出一种新型分离式应急记录跟踪系统”；2017 年，商其公司对“报信者”系统完成一系列技术测试，并向 M 国专利商标局申请了专利。（0.75 分）

3. 海纳公司是 Z 省的一家高科技公司，1999 年在深圳证券交易所挂牌上市。2014 年 3 月，刘某通过股权转让协议成为海纳公司的实际控制人，持有海纳公司 52.44% 的总股份。除此之外，刘某还是飞天公司、恒茂公司、海皇公司的控股股东。2019 年，海纳公司接到中国证监会立案调查通知书。经调查，海纳公司存在多项违法违规事件。

（1）2014 年 5 月，海纳公司为飞天公司提供连带责任担保，金额达 8000 万元。2004 年 8 月，海纳公司为恒茂公司提供银行借款连带责任担保，金额达 6500 万元。同时海纳公司还为海皇公司价值 1.46 亿元债务承担连带责任担保。公司合计提供的违规担保金额达 2.91 亿元。由于上述非法担保，海纳公司的部分资产、银行存款、股权以及设备等，已被司法机关冻结。

（2）2014 年 9 月，海纳公司与恒茂公司签订一项长期采购协议，即购买恒茂公司生产的 5G 芯片，交易价格比市场公允价格明显高出 35%。2014 年 10 月，海纳公司为了办公需求从恒茂公司购入一项总面积约 1500 平方米的房产，购买价为 4.5 万元/平方米，显著高于市场均价 2.1 万元/平方米。

（3）2015 年，海纳公司向刘某控制的飞天公司直接或间接拆借资金达 8800 万元。

（4）2015 年 2 月，海纳公司宣告发放现金股利 0.75 元/股（含税），根据刘某的持股比例可获得 6750 万元股利，而刘某的初始投资仅 9000 多万元。

(5) 2017 年,海纳公司拟上马一项新的技术研发项目,预计需筹集研发资金 2.6 亿元。海纳公司为筹集项目所需资金,拟发行债券融资 2.35 亿元,其余 2500 万资金缺口由内部自有资金解决。发行债券后,公司资产负债率高达 85%。

(6) 2018 年第三季度至第四季度,海纳公司发生严重亏损,但未及时向公众披露,刘某在信息敏感期内减持海纳公司部分股份,避损金额达 5000 万元。

(1) 依据“三大公司治理问题”,简要分析海纳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。

**【正确答案】**

终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为,可以分为直接占用资源、关联性交易和掠夺性财务活动三类。

(1) 直接占用资源。“2014 年 5 月,海纳公司为飞天公司提供连带责任担保,金额达 8000 万元。2004 年 8 月,海纳公司为恒茂公司提供银行借款连带责任担保,金额达 6500 万元。同时海纳公司还为海皇公司价值 1.46 亿元债务承担连带责任担保。公司合计提供的违规担保金额达 2.91 亿元。由于上述非法担保,海纳公司的部分资产、银行存款、股权以及设备等,已被司法机关冻结”、“2015 年,海纳公司向刘某控制的飞天公司直接或间接拆借资金达 8800 万元”。(1 分)

(2) 关联性交易。

①商品服务交易活动。“2014 年 9 月,海纳公司与恒茂公司签订一项长期采购协议,即购买恒茂公司生产的 5G 芯片,交易价格比市场公允价格明显高出 35%”。(0.5 分)

②资产租用和交易活动。“2014 年 10 月,海纳公司为了办公需求从恒茂公司购入一项总面积约 1500 平方米的房产,购买价为 4.5 万元/平方米,显著高于市场均价 2.1 万元/平方米”。(0.5 分)

(3) 掠夺性财务活动。

内幕交易。“2018 年第三季度至第四季度,海纳公司发生严重亏损,但未及时向公众披露,刘某在信息敏感期内减持海纳公司部分股份,避损金额达 5000 万元”。(1 分)

(2) 简要分析海纳公司在筹资管理活动中存在的风险。

**【正确答案】**

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。“2017 年,海纳公司拟上马一项新的技术研发项目,预计需筹集研发资金 2.6 亿元。海纳公司为筹集项目所需资金,拟发行债券融资 2.35 亿元,其余 2500 万资金缺口由内部自有资金解决。发行债券后,公司资产负债率高达 85%”。(2 分)

(3) 针对海纳公司存在的“隧道挖掘”问题,请为如何保护中小股东的权益提出合理建议。

**【正确答案】**

①建立累积投票制。②建立有效的股东民事赔偿制度。③建立表决权排除制度。④完善小股东的代理投票权。⑤建立股东退出机制。(2 分)

4. G 地产公司主营房地产开发业务,公司采用“工业地产+住宅地产”的双业务架构,工业地产稳定的赢利和现金获取能力有利于支撑目前公司住宅地产的大规模开发,使公司业务运营兼具稳定性和成长性。但是,目前住宅地产业务经营规模较小,在开发项目数量、土地储备等方面较国内排名前列的房地产开发企业有较大差距。另外,政府对闲置土地的态度日趋强硬,G 地产的闲置土地可能面临被征收出让金 20%的闲置费或土地被政府强制收回。

G 地产近日,为了完善企业的内部控制,特意聘请了著名的内控专家作为公司的内控顾问。根据顾问的建议,G 地产发布规定:

①在实施全面风险管理过程中,注重加强法制教育,增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和

员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督。

②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。

③建立重大风险预警机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险事件，制定应急方案，明确相关责任人和处理流程、程序和政策，确保重大风险事件得到及时、稳妥的处理。

(1) 依据 SWOT 理论，对 G 地产公司进行分析。

【正确答案】

①优势：公司采用“工业地产+住宅地产”的双业务架构，工业地产稳定的赢利和现金获取能力有利于支撑目前公司住宅地产的大规模开发，使公司业务运营兼具稳定性和成长性。(1分)

②劣势：目前住宅地产业务经营规模较小，在开发项目数量、土地储备等方面较国内排名前列的房地产开发企业有较大差距。(1分)

③威胁：政府对闲置土地的态度日趋强硬，G 地产的闲置土地可能面临被征收出让金 20% 的闲置费或土地被政府强制收回。(1分)

(2) 分析甲集团内部控制建设中体现了哪些内部控制要素。

【正确答案】

①内部环境要素。企业应当加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。(1分)

②风险评估要素。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，属于风险评估要素的要求。(1分)

③内部环境要素。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各责任单位，属于内部环境要素的要求。(1分)

④控制活动要素。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，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。(1分)

## 四、综合题

### 1. 资料一

广乐天药集团是云南省第一家上市的企业。集团最核心的资源就是品牌资源。广乐天药的品牌在 1995 年就被列为国家一级保护品牌。广乐天药的很多制药配方都申请了国家专利，这些是集团宝贵的资源，也为企业的顺利发展增添了动力。1997 年，集团获得了外贸部的批准，取得了经营的进出口权，生产的产品可以批准被运往国外。1999 年，在科研方面，经国家批准可以在集团内部成立博士后工作研究站，培养一只高素养的人才队伍，这样有利于产品的创新和研发。2004 年，集团将自己的商标在日本、新加坡、美国和老挝等地成功注册，为后期铺货打下基础。广乐天药集团机构庞大，有很多下属子公司，旗下有 18 家控股、参股及全资企业。其主营业务是医药类业务。多元化之后，集团的经营产品的范围不只是药材类，现在还进入保健食品、医疗器械和日用品、房地产等领域。

2005 年，广乐天药携“止血圣药”的强势认知，广告主打“预防牙龈出血”，突出“牙龈出血、口腔溃疡、牙龈肿痛”三大核心症状的修复作用，与其它宣传美白防蛀、盐氟成分、口气清新等卖点的牙膏品牌形成明显差异。据口腔健康流行病学学调查报告显示，在中国有 80-90% 的成年人患有不同程度的牙周疾病与口腔健康问题，广乐天药进一步调研发现，市面上的普通牙膏只作用于牙齿护理，几乎没有关注到口腔健康。

当时，外资牙膏的主流价格带在 10 元上下，国产牙膏价格更低，有人断言“10 元是牙膏的价格分



水岭”。出人意料的是，广乐天药牙膏剑走偏锋，上市零售价竟然高达 22 元/支，大大超出了消费者的心理承受能力。高定价本身就为广乐天药牙膏的功效与用料提供了强有力的支撑，更重要的是，22 元的价格远远地甩开了竞争对手，在价格空白地带开创优质客群，他们更看重口腔健康，也更愿意为高品质买单。同时，对于企业经营来说，高价策略也有多重好处，不仅让企业保有更好的利润，在品牌传播、产品质量、市场拓展等动作上更有资源保障，也充分调动了经销商的积极性，在激发团队热情、推行促销措施、提供优质服务等方面留下了更多的操控空间。

在渠道布局方面，广乐天药牙膏充分借鉴了保健品行业“药店+商超”的独特渠道运作模式。随后销售团队从数据中发现，100 支牙膏中有 90 支都是从商超卖出去的，于是，广乐天药决定全力主攻商超渠道，成立了健康产品事业部专门负责牙膏销售，聘请第三方公司指导商超渠道的运作规律和方法。此前在多个药店试销成功的案例也成了有力的信任背书，越来越多的超市开始接受铺货。此外，与外资牙膏品牌常用的“广告+自然销售”的方式不同，广乐天药采用“空中广告+地面动销”相结合的推广模式，在终端动销上给予更多的政策扶持，商超渠道迅速爆发。在广乐天药牙膏市场势头大涨之后，企业最后才顺势布局电商渠道，仅仅用了三年时间，其线上销量就实现了全网第一。

在 2006 年，集团成立了一个下属子公司，也就是广乐天药置业有限公司。公司的主营业务是房地产开发和相关项目的开发。但是擅长医药经营的广乐天药，在房地产领域的发展不是特别顺利。集团在没有考虑清楚的情况下，盲目进入房地产等行业。由于对其没有足够的了解，很容易受到行业壁垒之类的影响而导致一些无法预料的资金流出。还有就是在进入新行业后，要进行大量的资金输血，才可以保证经营的运行。因为集团刚进入新的行业领域，与供应商和物流商之间建立起良好的互信机制需要一段时间。集团的商业信用不能得到很好的运用，一定程度上弱化了负债融资功能。招聘培训相关行业管理人才和技术人才，还有购买生产设备也要消耗企业的营运资金。新行业的相关销售人才和营销制度不够成熟。同时集团想要尽早获得盈利，迅速获得市场份额，所以收回应收账款的条件不会很严格，应收账款很难按时收回来，集团的流动资金就会更少。到了后期，由于缺乏资金，集团的正常运转就难以维持。在债务资金方面，集团频繁使用财务杠杆来进行资金融通，进行了高负债的资本运营。利用了集团本身还有下属企业的公信力来获取过度担保和银行授信。2007 年，该置业公司没有获得收入，没有利润。2008 年还是没获得收入，同时账目上亏损了 41 万元。2009 年亏损更多，高达 455 万元。2011 年亏损 111 万元。2013 年，广乐天药集团转让了该公司的所有股权，宣布彻底退出房地产领域。

## 资料二

2011 年，广乐天药集团提出“新天药、大健康”战略，在管理、研发、制造、市场运作等方面与国际水平全面对接，全力打造大健康产业，再续广乐天药新的辉煌。

广乐天药集团对中药资源进行全产业链统筹整合，聚集优势，在核心业务平台上正式成立的一个新板块，承载广乐天药在大健康领域的发展重任，新版块充分利用中药领域的行业地位和研发、市场、品牌优势，将药材种植、收购、提取、药材贸易、保健品食品的开发等业务纳入公司战略部署范畴，为集团打造新的利润增长点。并以审慎客观的态度寻找包括内生性增长与外延式扩张在内的多样化发展机遇。对内将传统中药融入现代生活的理念，借助营销和研发模式的创新不断推出强市场竞争力的产品；对外与多家国内知名企业建立战略合作关系，寻求开拓市场新渠道，延长中药资源产业链。

新业务的开拓需要新的营销模式，需要创新营销思路，“天药养生”即是在“新天药、大健康”战略下依托集团和公司产业优势，围绕中药资源产业链应运而生的新渠道运营平台。围绕消费者提供产品和服务，把线上消费者带到实体终端去体验服务，把线下的消费者带到线上去实现更便捷的购物体验，增强消费者黏性，线上线下无缝对接，是广乐天药 O2O 平台建设的主要目标。实施“大品牌下的多品牌”策略。比如，在特色天然药物领域的“云丰”品牌，在健康、养生领域的“千草堂”品牌，在医用敷料、急救包领域的“泰邦”品牌。通过多品牌发展战略，一方面强化核心品牌的价值定位、牢牢占据消费者心智和情感，另一方面降低单一品牌所带来的风险，避免品牌滥用对核心品牌价值的稀释。

2017年9月6日，广乐天药发起气血康气血节公益关爱行动。在本次活动中，广乐天药联手CCTV、微博、滴滴、京东，以及同道大叔等各界有影响力的大V，聚焦职场人群的社会话题，刺激职场人们对身体气血问题的重视，这个话题必须玩到嗨爆。

### 资料三

为了保证原材料的供应，广乐天药逐步开发本公司的三七种植基地。三七是文山的地道药材，被誉为“滇南神草”，在文山已有三四百年的栽培史。现在，因广乐天药基于大数据、云服务的智慧创新，三七传统的种植、加工、销售方式正在被颠覆。广乐天药投资千万元建成300亩三七现代化种植基地，基地负责人可以用手机实时查看每一块地的空气湿度、温度、光照强度，以及土壤含水量、营养和微生物群落等各项指标。

在远隔基地100多公里外的文山三七产业园区内，刚刚完成整体搬迁的广乐天药集团文山七花有限责任公司的生产车间，能对三七的初加工、提取、制剂等生产流程和工艺进行数字化仿真，实现“透明可追溯”。

以文山生产车间为线下载体，结合数字基础设施建设和5G网络，广乐天药以高于国家和行业标准的要求，对三七产品的全生命周期，从种植、选料、仓储、清洗、加工、质量检测到上市销售的各环节，建立了147个质量管控标准，使三七产业实现了全流程的数字化监测、数字化仿真、数字化营销和数字化管理。借助“透明产业链”的在线体验及“云选货云下单”，使产品的整体品质管控跨上了新的台阶，消费者可对每一件广乐天药三七产品的全流程数据进行追溯，让消费者广乐天药三七产品更放心。

(1) 根据资料一，从企业资源角度，简要分析广乐天药2005年及以前的竞争优势；分析广乐天药资源“不可模仿性”的主要形式。

【正确答案】资源的类型：

①无形资产。“集团最核心的资源就是品牌资源……取得了经营的进出口权，生产的产品可以批准被运往国外。”；“2004年，集团将自己的商标在日本、新加坡、美国和老挝等地成功注册，为后期铺货打下基础”。(1分)

②人力资源。“1999年，在科研方面，经国家批准可以在集团内部成立博士后工作研究站，这样有利于产品的创新和研发”。(1分)

③有形资源。“广乐天药集团机构庞大，有很多下属子公司，旗下有18家控股、参股及全资企业。其主营业务是医药类业务。多元化之后，集团的经营产品的范围不只是药材类，现在还生产保健食品、医疗器械和日用品、房地产等等”。(1分)

(2) 广乐天药资源“不可模仿性”的主要形式。

①物理上独特的资源。“广乐天药的很多制药配方都申请了国家专利，这些是集团宝贵的资源，也为企业的顺利发展增添了动力”。(1分)

②具有路径依赖性的资源。“1999年，在科研方面，经国家批准可以在集团内部成立博士后工作研究站，培养一只高素养的人才队伍，这样有利于产品的创新和研发”。(1分)

(2) 从差异化战略实施条件(市场情况和资源能力)角度，简要分析广乐天药牙膏成功的原因。

【正确答案】(1) 市场情况

①顾客的需求是多样化的。“据口腔健康流行病学调查报告显示，在中国有80-90%的成年人患有不同程度的牙周疾病与口腔健康问题，广乐天药进一步调研发现，市面上的普通牙膏只作用于牙齿护理，几乎没有关注到口腔健康”。(1分)

②产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可。“高定价本身就为广乐天药牙膏的功效与用料提供了强有力的支撑，更重要的是，22元的价格远远地甩开了竞争对手，在价格空白地带开创优质客群，他们更看重口腔健康，也更愿意为高品质买单”。(1分)

(2) 资源和能力

①具有很强的市场营销能力。“在渠道布局方面，广乐天药牙膏充分借鉴了保健品行业“药店+商超”的独特渠道运作模式……仅仅用了三年时间，其线上销量就实现了全网第一”。(1分)

②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。“同时，对于企业经营来说，高价策略也有多重好处……在激发团队热情、推行促销措施、提供优质服务等方面留下了更多的操控空间。”；“于是，广乐天药决定全力主攻商超渠道……企业最后才顺势布局电商渠道，仅仅用了三年时间，其线上销量就实现了全网第一。”（1分）

（3）根据资料一，简要分析广乐天药集团在房地产行业所存在的战略风险。

【正确答案】广乐天药集团发展房地产业所存在的战略风险主要表现为：

（1）战略制定风险：战略风险主要表现在缺乏明确且符合企业发展实际的战略目标，可能导致企业脱离实际盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。“集团在没有考虑清楚的情况下，盲目进入房地产等行业。由于对其没有足够的了解，很容易受到行业壁垒之类的影响而导致一些无法预料资金流出”。（1分）

（2）战略实施风险：在战略实施过程中，战略风险主要表现在战略实施人员缺乏、战略实施组织不力等方面。“公司的主营业务是房地产开发和相关项目的开发。但是擅长医药经营的广乐天药，在房地产领域的发展不是特别顺利。”；“因为集团刚进入新的行业领域，与供应商和物流商之间建立起良好的互信机制需要一段时间。集团的商业信用不能得到很好的运用，一定程度上弱化了负债融资功能……2013年，广乐天药集团转让了该公司的所有股权，宣布彻底退出房地产领域”。（1分）

（4）结合资料一、资料二，简要分析广乐天药集团所实施的发展战略类型及实施发展战略所采用的途径。

【正确答案】发展战略类型：

①多元化战略。“多元化之后，集团的经营产品的范围不只是药材类，现在还生产保健食品、医疗器械和日用品、房地产等等。”；“将药材种植、收购、提取、药材贸易、保健食品的开发等业务纳入公司战略部署范畴，为集团打造新的利润增长点。”（1.5分）

②一体化战略。“广乐天药集团对中药资源进行全产业链统筹整合，聚集优势，在核心业务平台上正式成立的一个新板块，承载广乐天药在大健康领域的发展重任，新板块充分利用中药领域的行业地位和研发、市场、品牌优势，将药材种植、收购、提取、药材贸易、保健食品的开发等业务纳入公司战略部署范畴，为集团打造新的利润增长点。”（1.5分）

发展战略途径。

①内部发展。“在2006年，集团成立了一个下属子公司，也就是广乐天药置业有限公司。”（1分）

②企业战略联盟。“对外与多家国内知名企业建立战略合作关系，寻求开拓市场新渠道，延长中药资源产业链。”（1分）

（5）根据资料二，简要分析广乐天药公司的营销组合策略。

【正确答案】（1）促销策略。“广乐天药发起气血康气节公益关爱行动。”（1分）

（2）分销策略。“围绕消费者提供产品和服务，把线上消费者带到实体终端去体验服务，把线下的消费者带到线上去实现更便捷的购物体验，增强消费者黏性，线上线下无缝对接，是广乐天药O2O平台建设的主要目标。”（1分）

（3）产品策略。“主要是实施‘大品牌下的多品牌’策略。比如，在特色天然药物领域的‘云丰’品牌，在健康、养生领域的‘千草堂’品牌，在医用敷料、急救包领域的‘泰邦’品牌等”。（1分）

（6）依据资料三，简要分析数字化技术对三七产业园区的战略影响。

【正确答案】（1）数字化技术对业务流程的影响。“现在，因广乐天药基于大数据、云服务的智慧创新，三七传统的种植、加工、销售方式正在被颠覆。”；“以文山生产车间为线下载体……消费者可对每一件广乐天药三七产品的全流程数据进行追溯，让消费者对于广乐天药三七产品更放心”。（1分）

（2）数字化技术对经营模式的影响。“以文山生产车间为线下载体……消费者可对每一件广乐天药三七产品的全流程数据进行追溯，让消费者对于广乐天药三七产品更放心”。（1分）



(3) 数字化技术对产品和服务的影响。“广乐天药投资千万元建成 300 亩三七现代化种植基地，基地负责人可以用手机实时查看每一块地的空气湿度、温度、光照强度，以及土壤含水量、营养和微生物群落等各项指标”。(1 分)

(7) 简要分析三七产业园数字化战略转型的主要方面。

【正确答案】①技术变革。“现在，因广乐天药基于大数据、云服务的智慧创新，三七传统的种植、加工、销售方式正在被颠覆。”“以文山生产车间为线下载体，结合数字基础设施建设和 5G 网络，广乐天药以高于国家和行业标准的要求，对三七产品的全生命周期，从种植、选料、仓储、清洗、加工、质量检测到上市销售的各环节，建立了 147 个质量管控标准，使三七产业实现了全流程的数字化监测、数字化仿真、数字化营销和数字化管理”。(1 分)

②管理变革。“以文山生产车间为线下载体，结合数字基础设施建设和 5G 网络，广乐天药以高于国家和行业标准的要求，对三七产品的全生命周期，从种植、选料、仓储、清洗、加工、质量检测到上市销售的各环节，建立了 147 个质量管控标准，使三七产业实现了全流程的数字化监测、数字化仿真、数字化营销和数字化管理。”(1 分)