

注会《战略》模拟试题（二）

一、单项选择题

1. 光大公司是一家拥有自主进出口贸易权限的公司。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。光大公司的经营理念体现了（ ）。

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

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“公司的使命——经营哲学”的知识点。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。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。光大公司的经营理念体现了经营哲学。

2. 金融危机爆发，波及 Z 国大部分金融企业。在此期间，M 银行预计其竞争对手 Z 国的民商银行将会逐渐降低对客户的理财产品的收益率。M 银行对民商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

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“竞争对手的能力”的知识点。金融危机爆发，M 银行预计其竞争对手 Z 国的民商银行将会逐渐降低对客户的理财产品的收益率，M 银行对民商银行的上述分析属于适应变化的能力分析。

3. 甲公司是 C 国一家生产经营家电产品的企业，准备到发展中国家 Y 国投资彩电生产业务，对 Y 国诸多条件进行了认真的调查分析。以下分析内容不属于钻石模型 4 要素的是（ ）。

- A. Y 国彩电显示屏市场发展落后，无法获得长期稳定的零部件供应
- B. Y 国政府支持 C 国家电企业到 Y 国投资建厂
- C. Y 国劳动力价格、文化素质相对 C 国较低
- D. Y 国彩电生产企业众多，竞争较为激烈

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“产业资源配置分析——钻石模型”的知识点。选项 A 属于相关与支持性产业。选项 C 属于生产要素。选项 D 属于企业战略、企业结构和同业竞争。钻石模型 4 要素中不包括政府的态度或政策，选项 B 符合题意。

【解题小技巧】涉及“**政府**鼓励……/颁布……政策/对……设定了限制条件”的，都不属于钻石模型四要素的范畴。

4. 力涛公司决定使用五力模型对所处产业进行分析，据悉波特的五力模型在分析企业所面临的外部环境时是有效的，但也存在着局限性，以下关于五力模型局限性叙述中，不正确的是（ ）。

- A. 该模型假设能够确定行业的盈利能力，但是对于非营利机构可能无效
- B. 该模型的假设过于理想化，认为只要进行了分析，就可以制定企业战略来处理分析结果
- C. 该模型要求了解整个行业的所有信息，这个在现实中几乎不可能
- D. 该模型过于动态，战略制定者难以根据环境变化制定战略

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“五力模型的局限性”的知识点。五力模型基本上是静态的。然而，在现实中竞争环境始终在变化。这些变化可能从高变低，也可能从低变高，其变化速度比模型所显示的要

快得多。选项 D 说法不正确。

5. 飞虹公司是一家大型服装生产企业。创业初始, 为了在服装产业中获得成功, 高层管理人员对公司如何使得设计和色彩组合吸引人以及怎样降低生产成本进行了全面的分析, 这一分析针对的是 ()。

- A. 成功关键因素分析
- B. 竞争环境分析
- C. 竞争对手分析
- D. 市场细分

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“成功关键因素分析”的知识点。成功关键因素是企业取得产业成功的前提条件。在服装生产行业, 其成功关键因素是吸引人的设计和色彩组合 (以引起购买者的兴趣) 以及低成本制造效率 (以便制定吸引人的零售价格和获得很高的利润率)。

6. 甲公司是一家铝罐生产商。该公司把自己的生产工厂建在啤酒厂的附近, 用顶端传输器直接把产品传送到啤酒厂的装瓶线上, 这样可为啤酒生产商节约生产安排、装运以及存货等费用。依据企业资源能力的价值链分析理论, 该公司构筑其竞争优势需 ()。

- A. 确认那些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】C

【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。价值系统内各项活动之间的联系, 即价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部, 而且存在于企业与企业的价值链之间, 通常存在于企业价值链与供应商、渠道价值链和顾客 (买方) 价值链之间。本题中, 铝罐生产商 (供应商) 把生产工厂建在下游啤酒厂 (买方) 附近, 因此是考虑了与下游企业之间的联系, 选项 C 正确。

【补充】该知识点包括 3 条内容, 分别是: ①确认那些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。

7. 甲公司是本地一家奶制品企业, 目前国际品牌以其技术优势和产业规模纷纷进入国内市场, 甲公司以其股份与新西兰一家品牌公司按 50%: 50% 的出资比例组成一家新公司。甲公司的行为属于 ()。

- A. 扩张者
- B. 防御者
- C. 抗衡者
- D. 躲闪者

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“‘躲闪者’战略”的知识点。本题中, “甲公司以其股份与新西兰一家品牌公司按 50%: 50% 的出资比例组成一家新公司”说明甲公司与跨国公司组成了新的合资企业, 即属于躲闪者战略中的“与跨国公司建立合资、合作企业”, 选项 D 正确。

8. 甲企业是一家高新技术企业, 实施发展战略是该企业实现扩张的主要途径。经调查得知, 市场中不存在合适的收购对象, 也没有合适的企业与甲企业建立战略联盟。面对当前环境, 甲企业为实现发展, 可能采取的发展途径是 ()。

- A. 并购
- B. 内部发展
- C. 战略联盟

D. 合资企业

【正确答案】B

【答案解析】本题考核内部发展战略。内部发展，也称内生增长，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。由于市场中不存在合适的收购对象，也没有合适的企业与甲企业建立战略联盟，所以为实现发展，甲企业应该采用内部发展的战略。

9. DL 公司是一家世界五百强企业，以生产、设计、销售家用以及办公室电脑而闻名。为了更好地满足客户的需求，该公司决定采取“一步到位”“直销模式”的策略，与客户沟通，将产品直接销售给顾客，去除了零售商的利润剥削。从一体化角度来看，这种分销模式属于（ ）。

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

【正确答案】A

【答案解析】前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。前向一体化战略通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。DL 公司通过与客户沟通，直接将产品销售给顾客，采取的是前向一体化战略。

10. 2011 年，由于 M 国次贷危机及全球金融危机的影响，全球经济处于萧条时期。K 跨国公司为了应对金融危机，加强了对“低收入群体”的营销策略研究，最终决定针对低收入群体推出新的营销措施。K 跨国公司采取的战略是（ ）。

- A. 紧缩与集中战略
- B. 转向战略
- C. 放弃战略
- D. 稳定战略

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“收缩战略—收缩战略的方式”的知识点。本题中，公司为了应对金融危机，加强了对“低收入群体”的营销策略研究，最终决定针对低收入群体推出新的营销措施，属于转向战略中的调整营销策略，选项 B 正确。

11. 爱家零售连锁公司始终贯彻节约开支的经营理念，在内部各环节加强成本控制，比如在物流循环链条方面的管理，大大降低了商品成本，最终成为零售产业中的成本领先者。爱家公司的竞争战略属于（ ）。

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

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“成本领先战略”的知识点。成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。爱家公司在内部各环节加强成本控制，最终成为零售产业中的成本领先者，所以是成本领先战略，选项 C 正确。从“零售连锁”这几个字不能推断出是集中化战略，并没有相关线索说明该公司只集中于某一类特定的购买群体、产品或区域市场。

12. 美国 K 汽车制造公司看好亚洲国家汽车市场的发展潜力，便与日本的 F 汽车公司结成联盟，以此作为进入亚洲汽车市场的桥梁。K 公司与 F 公司形成战略联盟的动因是（ ）。

- A. 避免经营风险
- B. 避免或减少市场竞争
- C. 实现资源互补

D. 开拓新的市场

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“企业战略联盟形成的动因”的知识点。本题中，K 公司通过与日本的 F 汽车公司结成联盟，以此进入亚洲汽车市场，说明 K 公司的目的就是进入亚洲市场，属于开拓新的市场，因此选项 D 正确。

13. 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，该细分过程的依据是（ ）。

A. 人口因素

B. 心理因素

C. 行为因素

D. 地理因素

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“市场营销战略—市场细分”的知识点。根据人口因素进行市场细分就是企业按照人口统计方面的因素细分消费者市场。人口细分的变量包括年龄、性别、收入水平、职业、受教育程度、家庭规模、家庭生命周期阶段、社会阶层、宗教信仰、民族及国籍等。本题中，“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”说明是根据人口因素中的收入水平进行划分的，选项 A 正确。

14. 奇异公司主营一家财经咨询网站。网站规定用户要免费获取某些更深层次财经咨询或财经分析文章的浏览权限，就需要在各种论坛或用户群里发布推广网站的信息。奇异公司商业模式创新的类型属于（ ）。

A. 增值服务收费模式

B. 广告模式

C. 交叉补贴模式

D. 非货币市场模式

【正确答案】D

【答案解析】非货币市场模式是指企业用免费产品和服务换取用户的相关劳务。选项 D 正确。

15. （2014 年）甲公司是一家关注于高科技移动领域的互联网公司。公司没有森严的等级制度，强调员工平等，崇尚创新，在处理多样化的问题时，鼓励员工跨部门合作，在工作中发挥自己的专长和创意，努力打造客户需要的产品。甲公司的企业文化类型属于（ ）。

A. 权力导向型

B. 角色导向型

C. 人员导向型

D. 任务导向型

【正确答案】D

【答案解析】实现目标是任务导向型企业的主导思想，不允许有任何事情阻挡目标的实现。企业强调的是速度和灵活性，专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。这类文化常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。这类企业采用的组织结构往往是矩阵式的。

16. 企业在制定好自动生成流水线的标准后，工人在生产过程中便根据这个标准，进行生产和检验产品。一旦生产出现问题，管理人员使用这个标准来检查和调整。这体现的是哪种基本协调机制（ ）。

A. 工作过程标准化

B. 技艺（知识）标准化

C. 共同价值观

D. 直接指挥，直接控制

【正确答案】A

【答案解析】工作过程标准化，是指组织通过预先制定标准，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能够都要按照这些标准进行。例如，企业在制定好自动生成流水线的标准后，工人在生产过程中便根据这个标准，进行生产和检验产品。一旦生产出现问题，管理人员使用这个标准来检查和调整。

17. D 公司是一家从手工作坊起家的企业，随着规模的扩大，公司的员工已经超过 1000 人，但是公司只有总经理和部门经理 2 个层次的管理层。从纵向分工结构的角度，该公司的组织结构类型属于（ ）。

- 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. 创业制组织结构

【正确答案】B

【答案解析】纵向分工结构的基本类型包括高长型组织结构和扁平型组织结构。一般情况下，拥有 3000 名员工的企业平均管理层次一般最多为 7 个，如果为 8 个管理层次，则为高长型结构。该公司员工已经超过 1000 人，管理层只有 2 个，所以属于扁平型组织结构。

18. 德仁公司是一家制药集团企业。2020 年下半年，该公司通过并购将一家药品连锁零售企业纳入公司旗下，并进行了集团重组，重组之后的德仁公司情况发生了重大变化。2020 年末德仁公司编制下一年预算时适合采用（ ）。

- A. 零基预算
- B. 增量预算
- C. 弹性预算
- D. 滚动预算

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“预算的类型”的知识点。零基预算是指在新的预算期，不受以往预算安排的影响，不考虑过去的预算项目和收支水平，以零为基点编制预算。通过本题给出的条件，我们可以知道德仁公司进行并购重组之后，公司的情况发生了重大变化，编制下一年预算时应该使用零基预算。选项 CD 属于迷惑性选项，教材不涉及。

19. 度言公司是一家股份公司，该公司股东大会选举产生了董事会。下列选项中，不属于该公司董事会职权的是（ ）。

- A. 决定公司的经营方针和投资计划
- B. 制订公司的利润分配方案
- C. 决定公司内部管理机构的设置
- D. 制定公司的基本管理制度

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“公司内部治理结构”的知识点。我国《公司法》规定：股份有限公司设董事会，董事会对股东大会负责，行使下列职权：①负责召集股东大会，并向股东大会报告工作；②执行股东大会的决议；③决定公司的经营计划和投资方案；④制订公司的年度财务预算方案、决算方案；⑤制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；⑥制订公司增加或者减少注册资本的方案以及发行公司债券的方案；⑦制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案；⑧决定公司内部管理机构的设置；⑨聘任或者解聘公司经理，根据经理的提名，聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项；⑩制定公司的基本管理制度。

20. 2018 年 11 月，长征公司发布一份收购方案，计划向其终极股东甲公司定向发行 4 亿股股份，发行价格为每股 8 元，用于收购甲公司 100%持有的乙公司的全部股权，由此计算乙公司整体估值超过 30 亿元。乙公司被收购前账面净资产为 3200 万元。根据终极股东对于中小股东的“隧道挖

掘”问题，长征公司本次收购属于（ ）。

- A. 内幕交易
- B. 资产租用和交易活动
- C. 掠夺性资本运作
- D. 掠夺性融资

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“‘隧道挖掘’问题的表现”的知识点。掠夺性资本运作的标的物是公司的股权，终极股东经常利用公司进行资本运作，实现相关公司的股权交易，经常是公司高价收购终极股东持有的其他公司股权，造成公司的利益流向了终极股东。乙公司被收购前账面净资产仅为3200万元。很容易估算出，长征公司收购终极股东控制的乙公司付出的代价，相当于其账面资产价值的近100倍。控股股东甲多挣了296800万元（30亿-3200万）的溢价，属于掠夺性资本运作。

21. 甲公司是一家商场，公司管理层十分重视风险管理工作，每年都会要求相关部门制定完善的消防计划及应对措施，并要求各个部门严格执行。管理层会就消防计划的执行情况进行定期或不定期的检查，分析存在的问题，对计划与实际不相符的地方加以整改。依据风险管理的职能，上述案例体现的是（ ）。

- A. 计划职能
- B. 控制职能
- C. 指导职能
- D. 组织职能

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“风险管理的职能”的知识点。风险管理的控制职能是指对风险应对计划执行情况的检查、监督、分析和评价，也就是根据事先设计的标准，对计划的执行情况进行测定、评价和分析，对计划与实际不符之处予以纠正。甲公司风险管理的过程，体现的是风险管理的控制职能，选项B正确。

22. 甲公司运用金融工具对风险进行管理，关于运用金融工具实施风险管理策略的描述，下列说法不正确的是（ ）。

- A. 需要判断风险的定价
- B. 运用金融工具可以创造价值
- C. 运用金融工具可以针对不可控的风险
- D. 运用金融工具可以改变风险事件可能引起的直接损失程度

【正确答案】D

【答案解析】与风险管理相关的金融工具既不改变风险事件发生的可能性，也不改变风险事件可能引起的直接损失程度，但能够使企业避免或减少风险带来的损失。

23. 冰淇公司是一家生产耳机的公司，目前公司正在优化风险管理的基本流程。有关部门收集了与市场风险有关的初始信息，并进行了风险评估，随即需要展开流程中的下一步工作。下列关于风险管理基本流程的第三个步骤的说法中，表述错误的是（ ）。

- A. 在进行风险评估后的下一个步骤是制定风险管理策略
- B. 企业应根据不同业务特点统一确定风险偏好和风险承受度
- C. 追求收益而不讲条件、范围，认为风险越大、收益越高
- D. 不能单纯为规避风险而放弃发展机遇

【正确答案】C

【答案解析】确定风险偏好和风险承受度，要正确认识和把握风险与收益的平衡，防止和纠正两种错误倾向：一是忽视风险，片面追求收益而不讲条件、范围，认为风险越大、收益越高的观念和做法；二是单纯为规避风险而放弃发展机遇的做法。选项C的说法错误，其他说法均正确。

24. 甲公司聘请咨询公司对企业进行风险管理评估，咨询顾问刘某向甲公司相关人员提出问题：资

产负债率高到多少以及高到什么时候，我们就应当停止投资？甲公司相关人员按照公司相关制度规定回答了刘某的问题。咨询顾问刘某提出的问题属于（ ）。

- A. 风险承受度
- B. 风险偏好
- C. 风险范围
- D. 风险度量

【正确答案】A

【答案解析】风险承受度是指企业可接受的与实现目标相关的绩效变化的界限。风险承受度一般使用绩效语言表达，并不代表风险偏好的更细粒度或更详细的版本，它可以作为企业采取行动的预警指标。企业可以设置若干风险承受度指标，以显示不同的警示级别。例如：（1）市场表现持续到什么时候，我们就应当追回投资或退出？（2）资产负债率高到多少以及高到什么时候，我们就应当停止投资？

25. 尚泰公司是一家汽车生产制造企业，为提高产品性能，尚泰公司风险管理部门按规则记录汽车制造系统中所有可能存在的影响因素，分析每种因素对汽车制造系统的工作及状态的影响，将每种影响因素按其影响的程度及发生概率排序，从而发现汽车制造系统中潜在的薄弱环节，提出预防改进措施，以减少风险发生的可能性，保证汽车制造系统的可靠性，尚泰公司采用的风险管理技术与方法是（ ）。

- A. 头脑风暴法
- B. 德尔菲法
- C. 流程图分析法
- D. 失效模式影响和危害度分析法

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“失效模式影响和危害度分析法”知识点。失效模式影响和危害度分析法按规则记录系统中所有可能存在的影响因素，分析每种因素对系统的工作及状态的影响，将每种影响因素按其影响的程度及发生概率排序，从而发现系统中潜在的薄弱环节，提出预防改进措施，以消除或减少风险发生的可能性，保证系统的可靠性，尚泰公司采用的风险管理技术与方法是失效模式影响和危害度分析法。

26. 甲公司从事煤炭的开采、选洗加工和销售以及电力的生产和销售，主要产品为煤炭和电力。该公司近年来十分关注资产的管理。甲公司资产管理存在的主要风险不包括（ ）。

- A. 存货积压或短缺，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断
- B. 固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩，可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费
- C. 研究成果转化应用不足、保护措施不力，可能导致企业利益受损
- D. 无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，可能导致企业法律纠纷、缺乏可持续发展能力

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“资产管理风险与应对”的知识点。资产管理需关注的主要风险有：（1）存货积压或短缺，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断。（2）固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩，可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费。（3）无形资产缺乏核心技术、权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，可能导致企业法律纠纷、缺乏可持续发展能力。选项 C 是研发管理存在的风险主要表现，选项 C 为正确选项。

二、多项选择题

1. 主营小型固体火箭整箭及延伸业务的中天公司，2020 年以前由高管层制定总体战略，然后由下属各部门根据实际情况将总体战略具体化，最终形成战略方案；2020 年以后由公司高管层和各部门管理层共同参与，通过上下级管理人员沟通和磋商，制定出战略方案。中天公司 2020 年前后采

用的战略形成方法有（ ）。

- A. 自上而下的方法
- B. 自下而上的方法
- C. 上下结合的方法
- D. 外部提供的方法

【正确答案】AC

【答案解析】本题考核“制定战略选择方案的方法”的知识点。“2020 年以前由高管层制定总体战略，然后由下属各部门根据实际情况将总体战略具体化，最终形成战略方案”，属于自上而下的方法；“2020 年以后由公司高管层和各部门管理层共同参与，通过上下级管理人员沟通和磋商，制定出战略方案”，属于上下结合的方法。

2. ZG 公司以“专业化程度”、“地理分布程度”为战略特征，分别按照“高”、“低”两个档次对国内房地产企业进行战略群组划分。KD、LH 等公司在全国范围内经营，专注房地产业，品牌知名度高；QJ 公司、JA 公司等是在单一区域经营且专注房地产业，规模较小，品牌知名度不高；ZG、HS 等公司在单一区域从事多元化经营，房地产业占比不大，品牌知名度低。ZG 公司近年来发展迅猛，除经营房地产业务外，还涉及金融、科技等领域。有专家建议，房地产行业竞争激烈，与龙头企业 KD、LH 等公司正面抗衡难度太大，ZG 公司应当发挥其多元化经营的优势，尽快在全国市场布局，提高品牌知名度。依据战略群组分析理论，下列各项中，对专家建议理解正确的有（ ）。

- A. 了解战略群组间的竞争状况
- B. 了解各战略群组之间的“移动障碍”
- C. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点
- D. 利用战略群组分析可以发现战略机会

【正确答案】ABCD

【答案解析】本题考核“战略群组分析”的知识点。“房地产行业竞争激烈”，反映战略群组间和战略群组内的竞争状况，选项 AC 正确。“与龙头企业 KD、LH 等公司正面抗衡难度太大”，说明进入 KD、LH 等公司所在群组的移动障碍大，选项 B 正确。“ZG 公司应当发挥其多元化经营的优势，尽快在全国市场布局，提高品牌知名度”，是进入“专业化程度”低、“地理分布程度”高的群组，这是一片蓝海，是利用战略群组图可以发现战略机会，选项 D 正确。

3. 甲公司是一家生产水杯的企业，目前产业的高风险因素已经消失，产业的销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定，企业和股东希望长期停留在成熟期。关于产品生命周期中的成熟期，下列说法中正确的有（ ）。

- A. 成熟期开始的标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争
- B. 战略途径是控制成本，以求能维持正的现金流量
- C. 经营风险达到中等水平
- D. 经营战略的重点转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率

【正确答案】ACD

【答案解析】成熟期开始的标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争，选项 A 正确；成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本，选项 B 不正确（选项 B 本身的表述是衰退期的战略途径）；成熟期的经营风险进一步降低，达到中等水平，选项 C 正确；由于整个产业销售额达到前所未有的规模，并且比较稳定，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。既然扩大市场份额已经变得很困难，经营战略的重点就会转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率，选项 D 正确。

4. 甲公司是一家生产智能洗衣机的企业。甲公司通过技术创新，运用臭氧技术消除衣服上的细菌、病毒，并净化衣服上洗涤剂的残留量。甲公司通过梳理生产流程，对智能洗衣机生产线进行了改进，通过各个环节的流程优化，大大节约了资金和时间，提高了生产效率。结合研究与开发战略，甲公司的上述举措，涉及的研发类型有（ ）。

- A. 技术研发

- B. 流程研究
- C. 产品研发
- D. 工艺研发

【正确答案】AB

【答案解析】甲公司通过技术创新，运用臭氧技术消除衣服上的细菌、病毒，并净化衣服上洗涤剂的残留量，体现的研发类型是技术研发；甲公司通过梳理生产流程，对智能洗衣机生产线进行了改进，通过各个环节的流程优化，大大节约了企业资金和时间，提高了生产效率，属于流程研究。因此，选项 AB 正确。

5. 在一些大学城内，书吧和饮品店都是相对独立的进行经营。在书吧中，内部空间基本上被书籍挤满，留给读者读书的空间狭小；在饮品店中，也没有留给顾客休息的地方。甲书吧发现上述问题后，对自身的书吧进行了改造，决定将书店和饮品店具有的功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活为一体的综合性服务书吧。甲书吧重建市场边界的基本路径的有（ ）。

- A. 重新界定产业的买方群体
- B. 放眼互补性产品或服务
- C. 跨越产业内不同的战略群组
- D. 专注于在产业边界内将产品或服务的价值最大化

【正确答案】BC

【答案解析】本题考核蓝海战略。书吧本来是提供阅读/读书等服务的，现在将书店和饮品店两类功能结合起来，建立综合性的服务书吧，其实是从原来的战略群组（读书书吧）中跨越到了另外一个战略群组（集读书、休闲、生活为一体的综合性服务书吧），同时也体现了放眼互补性产品或服务。因此，选项 BC 正确。

6. 炫舞社是一家专门针对 3 至 5 岁幼儿舞蹈形体培训的公司。该社可以培养小孩子的舞蹈兴趣、身体坐姿和表演的欲望，采用“一对一”的培训方式，在国内办出了名气。炫舞社采取的竞争战略的风险可能有（ ）。

- A. 技术的变化使过去用于降低成本的投资与积累的经验一笔勾销
- B. 狭小的目标市场导致高成本
- C. 购买者群体之间需求差异变小
- D. 竞争对手的进入与竞争

【正确答案】BCD

【答案解析】本题考核“集中化战略的风险”的知识点。“专门针对 3 至 5 岁幼儿舞蹈形体培训”，说明该社采取的是集中化战略。企业在实施集中化战略时，可能会面临以下风险：（1）狭小的目标市场导致高成本；（2）购买者群体之间需求差异变小；（3）竞争对手的进入与竞争。因此，选项 BCD 正确。选项 A 属于采取成本领先战略的风险。

7. 新单公司是一家汽车零部件生产企业，主要负责 M 型汽车轮胎的生产制造，目前正在通过加大广告投入、改进分销方式等来提高市场占有率。从密集型战略来看，新单公司所采用战略的适用情况有（ ）。

- A. 企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度
- B. 企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势
- C. 企业在现有经营领域十分成功
- D. 企业决定将利益局限在现有产品 and 市场领域

【正确答案】BD

【答案解析】本题考核“密集型战略——市场渗透战略”的知识点。市场渗透战略主要适用于以下情况：（1）当整个市场正在增长，那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达到目标。相反，向停滞或衰退的市场渗透可能会难得多。（2）如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业就必须采取市场渗透战略。（3）如果其他企业由于各种原因离开了市场，那么采用市场渗透战略比较容易成功。（4）企业拥有强大的市

场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势，那么实施市场渗透战略是比较容易的。(5) 当市场渗透战略对应的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要的投资较少的时候，市场渗透策略也会比较适用。因此，选项 BD 正确。选项 A 属于产品开发战略适用的情况，选项 C 属于市场开发战略适用的情况。

8. 睿祥公司是一家生产智能手机的企业。该公司坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比。以品牌和口碑积累粉丝，靠口口相传，节省了大量的广告费用。公司开创了官网直销预订购买的发售方式，省去了实体店铺的各种费用和中间的渠道费用。根据“战略钟”的理论，睿祥公司采用的竞争战略的特征有（ ）。

- A. 高价格
- B. 低价格
- C. 低顾客认可价值
- D. 高顾客认可价值

【正确答案】BD

【答案解析】本题考核“基本战略的综合分析——‘战略钟’”的知识点。本题中，“该公司坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比”，说明顾客认可价值高，选项 D 正确。“强调超用户预期的最强性价比……节省了大量的广告费用……省去了实体店铺的各种费用和中间的渠道费用”，说明获得了成本优势，低价格，选项 B 正确。

9. 近年来，钢铁行业市场基本饱和，销售额比较稳定，企业之间的价格竞争十分激烈。在这种情况下，钢铁厂不宜采用的股利分配政策有（ ）。

- A. 零股利政策
- B. 低股利政策
- C. 稳健的高股利分配政策
- D. 全部分配的股利政策

【正确答案】ABD

【答案解析】该公司所处行业属于成熟期，适合采用分配率高的股利政策，因此选项 ABD 正确。

10. 随着新一代信息技术与先进制造技术的深度融合，智能制造成为新时代高端装备制造企业转型升级的重要途径，智能制造业一时炙手可热。从新兴产业角度，企业选择早期进入智能制造产业的理由有（ ）。

- A. 产业发展成熟后，早期进入的企业面临过高的转换成本
- B. 顾客忠诚非常重要
- C. 产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿
- D. 为了塑造产业结构，需付出开辟市场的高昂代价

【正确答案】BC

【答案解析】当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：①企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可因为是先驱者而发展和提高声望。②产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿，早期进入企业可以较早地开始这一学习过程。（选项 C 正确）③顾客忠诚非常重要，那些首先对顾客销售的企业将获得较高的收益。（选项 B 正确）④早期与原材料供应、分销渠道建立的合作关系对产业发展至关重要。选项 AD 属于早期进入非常危险的情况。

11. 甲公司是一家新能源汽车生产企业。目前在新能源汽车行业中，新能源汽车具有创新频繁、产品生命周期较短的特征。为了培育新的竞争优势来维持自身的竞争力，甲公司决定加入网络合作联盟。下列关于甲公司加入的网络合作联盟类型的说法中，表述正确的有（ ）。

- A. 甲公司适合加入的网络合作联盟类型是稳定网络合作联盟
- B. 通过加入合适的网络合作联盟可以提升企业的生存可能
- C. 能够通过资源的共享不断地探索新想法，实现产品与服务的创新
- D. 可以通过网络合作延伸自身的竞争优势，从而保证竞争优势的领先性

【正确答案】BC

【答案解析】在产品创新频繁、产品生命周期较短的行业中，企业适合加入的网络合作联盟是动态网络合作联盟，选项 A 表述不正确。在动态网络合作联盟中，能够通过资源的共享不断地探索新想法，实现产品与服务的创新；企业还可以通过动态网络合作联盟提升自己的生存可能，尤其是联盟中的小公司可以通过与大公司的合作获得更大的成功，选项 BC 正确。选项 D 属于稳定网络合作联盟的优点。

12. 甲公司在实施一个新的战略时，企业的组织结构和生产作业程序变化巨大，并且文化的潜在一致性也很大。该公司处理战略与文化的关系重点包括（ ）。

- A. 企业在进行重大变革时，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。企业的组织结构和生产作业程序变化巨大，并且文化的潜在一致性也很大，说明应当以企业使命为基础。企业处理战略与文化关系的重点有以下几项：（1）企业在进行重大变革时，必须考虑与企业基本使命的关系；（2）发挥企业现有人员在战略变革中的作用；（3）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；（4）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. 甲公司是一家证券公司，成立了十多年，一直以来传统的经纪业务在本地市场占据较大的市场份额，近年来，通过金融产品创新，陆续开通了融资融券、金融产品代销、资产管理、期权、IB 业务，在保持传统优势情况下，不断完善产品服务体系，从组织的战略类型看，下列关于甲公司适合的组织战略类型说法正确的有（ ）。

- A. 甲公司适合采用开拓型的组织战略类型
- B. 这种组织需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡
- C. 这种稳定性与灵活性并存的状态，在一定程度上会限制组织的应变能力
- D. 这种结构虽然存在不能保持战略与结构关系的必要平衡的情况，但能够同时兼顾效能和效率

【正确答案】BC

【答案解析】甲公司在寻求新的产品和市场机会的同时，保持传统的产品和市场，适合采用分析型组织，选项 A 不正确；这种组织需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡，选项 B 正确；这种稳定性与灵活性并存的状态，在一定程度上会限制组织的应变能力，选项 C 正确；如果分析型组织不能保持战略与结构关系的必要平衡，它最大的危险就是既无效能又无效率，选项 D 不正确。

14. 甲公司按照国家相关部门要求，开始建设自身的内部控制体系。该公司在编制相关制度和程序的同时，决定下大力气改善企业的内控基础设施，重视企业内部环境的建设和改善。根据以上信息可以判断，下列各项中，该公司应注意的内部环境因素包括（ ）。

- A. 内部机构设置
- B. 反舞弊机制
- C. 人力资源政策
- D. 法制环境

【正确答案】ACD

【答案解析】建立反舞弊机制属于信息与沟通要素中的内容，所以选项 B 错误。

15. 甲公司是一家经营出口的外贸企业，为了应对国内外市场的风险，与乙银行签订了一份协议，在规定期限内，一旦国内外金融环境变化导致甲公司资金紧张局面出现，乙银行有义务购买甲公司一定数量的一年期债券，为此甲公司需要每年向乙银行支付一定的费用作为回报。下列关于甲公司采取的措施的说法中，正确的有（ ）。

- A. 甲公司能够从银行获得的资金属于应急资本
- B. 甲公司获得的资金在债券到期后需要对银行还本付息

- C. 如果期间未发生风险事件，乙银行无需返还甲公司支付的费用
D. 乙银行替甲公司承担了相应的风险

【正确答案】ABC

【答案解析】在特定条件下，乙银行有义务购买甲公司的债券，这属于应急资本，选项 A 说法正确；在特定事项消除后，甲公司要向银行回购债券，并支付相应的利息，选项 B 正确；如果期间未发生风险事件，乙银行无需返还甲公司支付的权力费，选项 C 正确；应急资本的提供方并不承担特定事件发生的风险，而只是在事件发生并造成损失后提供用于弥补损失、持续经营的资金，选项 D 不正确。

16. 顺利公司是一家服装生产企业，将一部分服装运输和服装加工业务外包给了其他企业。公司年底审查时，发现承包方并没有相应的服装加工资质且运输业务的负责人员，私自将未上市的产品倒卖给竞争对手，导致顺利公司的新设计被窃取，由运输业务外包发生的公司损失远高于其节约的管理成本。下列各项中，顺利公司业务外包环节应该关注的主要风险有（ ）。

- A. 外包范围和价格确定不合理，承包方选择不当，可能导致企业遭受损失
B. 业务外包监控不严、服务质量低劣，可能导致企业难以发挥业务外包的优势
C. 业务外包存在商业贿赂，可能导致企业相关人员涉案及企业遭受经济损失和品牌受损
D. 对担保申请人的资信状况调查不深，可能导致企业担保决策失误

【正确答案】AB

【答案解析】“公司年底发现承包方并没有相应的服装加工资质”说明承包方选择不当；“运输业务的负责人员，私自将未上市的产品倒卖给竞争对手，导致顺利公司的新设计被窃取，由运输业务外包发生的公司损失远高于其节约的管理成本”说明业务外包监控不严、服务质量低劣，未发挥出业务外包的优势。资料中并没有涉及商业贿赂所以选项 C 不选，选项 D 属于担保业务需要关注的风险。

三、简答题

1. 温达公司是一家集服装设计、生产、代加工为一体的服装行业企业，经过二十余年的发展，温达公司已经成为 L 市最大的服装加工生产企业。2015—2018 年，连续四年荣登行业榜首。温达公司曾为客户专门研发防水面料，还成功注册了国家专利。其具有自主研发设计能力的服装品牌“爱达”，经过十几年的发展，也占据较大的市场份额，成为 20~30 岁年轻女性的首选。温达公司在长期的经营过程中，形成了一套独特的生产经营体制，逐步形成了强大的竞争优势。

新宝瑞公司是温达公司之后，排名前十位的服装生产企业。多年来一直与温达公司存在竞争对手的关系。新宝瑞公司专门成立研究小组，对竞争对手温达公司的生产经营模式进行研究，意图向温达公司学习，争取更大的市场份额。新宝瑞公司通过研究发现，温达公司的高营利来自于其在研发设计、生产、销售等环节的成本节约措施，并通过控制经营成本来提高竞争力，使得各大公司的服装生产业务都交给温达公司进行代加工。

除了节约成本外，温达公司的企业文化也是其成功的关键。温达公司认为，不仅要让客户满意，甚至要超越客户的需求。温达公司就是凭借这样的理念，连续被评为 L 市“最具服务意识”的十大企业之一。通过与温达公司进行比较，新宝瑞公司不断改进自身生产经营，市场地位有所提高。

（1）列举基准分析的主要类型，并简要分析新宝瑞公司的基准分析类型。

【正确答案】

基准分析的主要类型包括内部基准、竞争性基准、过程或活动基准、一般基准、顾客基准。（1.5 分）

新宝瑞向温达公司学习属于竞争性基准。即直接以竞争对手为基准进行比较。新宝瑞公司多年来一直与温达公司存在竞争对手的关系，专门成立研究小组，对竞争对手温达公司的生产经营模式进行研究，意图向温达公司学习，属于竞争性基准。（1.5 分）

（2）依据企业资源的判断标准，简要分析温达公司具有竞争优势的资源。

【正确答案】①温达公司研发的防水面料，成功注册国家专利。属于资源的不可模仿性中的物理上

独特的资源。（1分）

②温达公司在长期的经营过程中，形成了一套独特的生产经营体制，逐步形成了强大的竞争优势。属于资源的不可模仿性中的具有路径依赖性的资源。（1分）

③温达公司的企业文化也是其成功的关键。属于资源的不可模仿性中的具有因果含糊性的资源。（1分）

④温达公司的服装品牌“爱达”，经过十几年的发展，也占据较大的市场份额，成为20~30岁年轻女性的首选。属于资源的持久性。（1分）

【点评】本题考查核心能力的评价和企业资源分析。核心能力的评价此部分内容以基准分析为主，要能够熟练区分不同类型的基准分析。

类型	说明
内部基准	企业内部各个部门之间互为基准进行学习与比较
竞争性基准	直接以竞争对手为基准进行比较
过程或活动基准	以具有类似核心经营内容的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系
一般基准	以具有相同业务功能的企业为基准进行比较
顾客基准	以顾客的预期为基准进行比较

决定企业竞争优势的企业资源判断标准，属于较为重要的内容，考试概率高，选择题和主观题都有可能涉及，以案例分析为主，建议全面理解记忆，尤其主要教材原文的例子。

2. 欧慕公司是国内一家高科技环保企业，依靠多年的技术储备，自主研发出新一代智能呼吸窗。由于该产品具备更加明显的技术性能优势，所以公司预计市场需求会持续旺盛，为满足未来持续增长的订单要求，欧慕公司以投入自有资金为主，再吸收部分风险投资资金入股，在原有生产能力的基础上将产能扩大了三倍，有效掌控了生产线的运作。为了保证产品的质量，从源头进行质量管控，欧慕公司只从一家公司购买其所需的智能呼吸窗零部件——断桥铝。

公司近年来一直致力于加强与高校和科研机构合作，引进公司发展所需研发人才，不断加大低碳环保新材料研发力度，掌握该领域核心技术。公司技术创新水平持续提升，为节能低碳环保生态产业链增添新的发展动力。公司与下游客户建立良好的战略合作关系，携手开发多项技术领先环保产品。通过优化生产、运营、供应链和产品生命周期管理过程，公司超额完成了此前设定的可持续发展目标。与2010财年的数据相比，公司2020财年的所有业务减少了92%的温室气体排放，超额完成了40%。在此基础上，公司为2030财年提出了新目标——到2030年，实现公司运营性直接及间接碳排放减少50%、部分价值链的碳排放强度降低25%、达成接近温室气体净零排放，为全球控温做出更大贡献。

2020年，公司稳步推进复工复产，未进行裁员和降薪，坚持为全体员工正常缴纳社会保险金，并对所有误员工发放生活补贴，确保员工正常生活水平不受影响；依法交纳各种税金，不偷税漏税；按时按量偿还银行借款本金和利息。2020年10月，公司积极参与扶贫抗疫捐赠行动，合计捐赠近40万元用于扶贫和抗击疫情，被授予“抗击新冠肺炎疫情（生产支持）先进单位”。2021年，在全球经济新形势下，公司将锐意进取，通过环保技术创新赋能业绩可持续增长，肩负企业责任与担当，力争为客户、员工和社会创造更大价值。

（1）简要分析欧慕公司所实施的产能计划类型。

【正确答案】

欧慕公司所实施的产能计划类型是领先策略。领先策略是指根据对需求增长的预期增加产能。“公司预计市场需求会持续旺盛，为满足未来持续增长的订单要求……提前在原有生产能力的基础上将产能扩大了三倍”。（2分）

(2) 简要分析欧慕公司在智能呼吸窗零部件——断桥铝采购方面的货源策略, 并指出该策略的缺点。

【正确答案】欧慕公司在智能呼吸窗零部件——断桥铝采购方面的货源策略为少数或单一货源策略。“欧慕公司只从一家公司购买其所需的智能呼吸窗零部件——断桥铝”。(1 分)

少数或单一货源策略的缺点有: ①若无其他供应商, 则单一供应商的议价能力就会增强; ②企业容易遭受供应中断的风险。(1 分)

(3) 依据企业利益与社会效益的相互关系, 简要分析欧慕公司生产经营过程中所承担的社会责任。

【正确答案】

①保护企业利益相关者的基本利益要求。“公司与下游客户建立良好的战略合作关系, 携手开发多项技术领先环保产品”; “2020 年, 公司稳步推进复工复产, 未进行裁员和降薪, 坚持为全体员工正常缴纳社会保险金, 并对所有误员工发放生活补贴, 确保员工正常生活水平不受影响; 依法交纳各种税金, 不偷税漏税; 按时按量偿还银行借款本金和利息”。(1 分)

②保护自然环境。“与 2010 财年的数据相比, 公司 2020 财年的所有业务减少了 92% 的温室气体排放, 超额完成了 40%。在此基础上, 公司为 2030 财年提出了新目标——到 2030 年, 实现公司运营性直接及间接碳排放减少 50%、部分价值链的碳排放强度降低 25%、达成接近温室气体净零排放, 为全球控温做出更大贡献”。(1 分)

③赞助和支持社会公益事业。“2020 年 10 月, 公司积极参与扶贫抗疫捐赠行动, 合计捐赠近 40 万元用于扶贫和抗击疫情, 被授予‘抗击新冠肺炎疫情(生产支持)先进单位’”。(1 分)

3. DRB 是一家电子服务公司, 该公司从 M 国进口电子产品, 然后再将这些产品重新贴上自己的品牌标签并重新包装, 当做 DRB 产品出售给客户。进口的货物一送达, 即由 DRB 进行质量检验, 凡通过质检的产品随即刷上 DRB 的品牌标签, 并装入 DRB 专门使用的包装盒。包装好的货物放进仓库待售。绝大多数客户要求 DRB 送货上门并负责组装。DRB 对此额外服务将收取一些不多的费用, 同时提供三年内保修的服务。DRB 目前在其开展业务的地区通过媒体进行声势浩大的宣传。DRB 还通过自己的官方网站来介绍其商品的相关细节信息。潜在的客户可通过该网站的电子邮件系统对产品的规格和存货情况进行查询。DRB 官方网站将就此询问以 email 形式进行答复。

DRB 目前正计划增加其产品种类及市场份额。其打算用两年的时间将营业额从目前的 500 万英镑增加至 1200 万英镑。DRB 的管理者坚信, DRB 要想实现此目标, 就必须改变目前的商业模式。因此 DRB 引进数字化技术, 对企业实施信息化管理, 并通过大数据分析, 对企业的生产等方面进行科学调整。

DRB 运用大数据技术对全球的资源进行整合与分析, 最大程度地降低各环节的成本, 提升客户价值, 确立竞争优势。但在运用数字化技术进行战略转型过程中也出现了一些问题。首先, 由于 DRB 的规模巨大, 所需要分析的数据量也异常庞大, 这对后台运行、终端处理技术提出了更高的要求, 而企业现有的存储技术还需进一步提升。

其次, DRB 在进行数字化战略转型前, 公司的系统数据都相互独立, 并没有在行业间实现数据共享, 但是伴随着公司进入新的发展阶段, 公司对外部信息的需求也呈现不断上升的趋势, 因此, “实现行业信息共享”问题是企业现阶段不得不面临的一个挑战。同时, 在进行数字化转型过程中, 由于市场上的软件、大数据等各类业务服务商良莠不齐, DRB 在选择时很难找到一个集战略咨询、架构设计、数据运营等关键任务于一体的第三方服务商。

最后, 数据在导入系统以后, 数据集中化程度不高, 可能会导致数据非法访问风险加剧, 而信息的安全, 无论是企业内部资料还是顾客的信息, 任何一方面出现问题, 对于企业来讲都会发生严重的问题。

为了解决这些问题, DRB 公司在进行数字化战略转型时, 注重建立新的数字化企业架构, 建立以混合云为基础, 以企业数字化平台为载体, 实现业务自由扩展、应用高效支撑, 服务灵活部署、数据融合应用的新一代企业架构。建立公司数字化科技管理体系, 对互联网、大数据、人工智能、区块

链等技术进行统筹管理，融合企业内外技术团队的能力，建立一个开放式的技术开发应用生态，同时争取在技术专利方面取得重大突破。打破数据孤岛，围绕实现数据、技术、流程、组织四要素和有关活动的统筹协调，协同创新管理和动态优化。重视数字技术应用所带来的安全问题、隐私保护问题，全力避免数字技术滥用、侵犯用户隐私的问题。

(1) 简要分析 DRB 公司价值链的基本活动。

【正确答案】

内部后勤：整装设备的接收和仓储质检。(0.5 分)

生产经营：产品的重新贴牌；产品的重新包装。(0.5 分)

外部后勤：存仓库，送货上门。(0.5 分)

市场销售：当地媒体广告，网络咨询答复。(0.5 分)

服务：送货上门安装，三年保修。(0.5 分)

(2) 简要分析 DRB 公司数字化战略转型面临的困难。

【正确答案】

DRB 数字化战略转型面临的困难：

①数据容量问题。“由于 DRB 的规模巨大，所需要分析的数据量也异常庞大，这对后台运行、终端处理技术提出了更高的要求，而企业现有的存储技术还需进一步提升”。(0.5 分)

②“数据孤岛”问题。“DRB 在进行数字化战略转型前，公司的系统数据都相互独立，并没有在行业间实现数据共享，但是伴随着公司进入新的发展阶段，公司对外部信息的需求也呈现不断上升的趋势，因此，‘实现行业信息共享’问题是企业现阶段不得不面临的一个挑战”。(0.5 分)

③核心数字技术问题。“在进行数字化转型过程中，由于市场上的软件、大数据等各类业务服务商良莠不齐，DRB 在选择时很难找到一个集战略咨询、架构设计、数据运营等关键任务于一体的第三方服务商”。(0.75 分)

④网络安全与个人信息保护问题。“数据在导入系统以后，数据集中化程度不高，可能会导致数据非法访问风险加剧，而信息的安全，无论是企业内部资料还是顾客的信息，任何一方面出现问题，对于企业来讲都会发生严重的问题”。(0.75 分)

(3) 分析 DRB 公司进行数字化战略转型时的主要任务。

【正确答案】(1) 构建数字化转型战略，转变经营管理模式。建立数字化企业架构。“建立以混合云为基础，以企业数字化平台为载体，实现业务自由扩展、应用高效支撑，服务灵活部署、数据融合应用的新一代企业架构”。(0.5 分)

(2) 加强核心技术攻关，夯实技术基础。“建立公司数字化科技管理体系，对互联网、大数据、人工智能、区块链等技术进行统筹管理，融合企业内外技术团队的能力，建立一个开放式的技术开发应用生态，同时争取在技术专利方面取得重大突破”。(0.5 分)

(3) 打破“数据孤岛”，打造企业数字化生态体系。“打破数据孤岛，围绕实现数据、技术、流程、组织四要素和有关活动的统筹协调，协同创新管理和动态优化”。(0.5 分)

(4) 重视数字伦理，提升数字素养。“重视数字技术应用所带来的安全问题、隐私保护问题，全力避免数字技术滥用、侵犯用户隐私的问题”。(0.5 分)

4. 甲公司成立于 2008 年，是一家专门致力于软件项目开发、信息系统咨询顾问服务、计算机系统设计及集成服务的高科技企业。甲公司拥有一批非常专业的技术人员，针对不同的开发项目能够随时抽调不同的研发人员组成研发团队，高效、顺利地完成任务。

在软件开发过程中，存在很多风险，为此甲公司采取了一系列措施来应对，措施包括：

(1) 对于软件项目开发过程中存在的设计风险，采用成熟的团队成员、熟悉的技术或迭代式的开发过程等方法将风险控制一定范围内；

(2) 完全陌生领域的项目研发，利用保险。保险合同规定保险公司为预定的损失支付补偿，作为

交换，在合同开始时，该公司每月要向保险公司支付保险费；

(3) 开发过程需要大额资金，但是资金可能出现短缺，所以该公司与银行签订了应急资本协议，协议约定在资金严重短缺时，由银行提供资本以保证公司的持续经营。

(1) 简要分析甲公司采用的横向分工结构类型。

【正确答案】矩阵制的组织结构。“甲公司拥有一批非常专业的技术人员，针对不同的开发项目能够随时抽调不同的研发人员组成研发团队，高效、顺利地完成任务”。(2 分)

(2) 简要分析甲公司采用的风险管理策略工具。

【正确答案】

第一个措施属于风险控制。采用成熟的团队成员、熟悉的技术或迭代式的开发过程等方法将风险控制一定范围内，说明是控制风险发生的概率，所以属于风险控制。(1 分)

第二个措施属于风险转移。在完全陌生领域进行项目研发时，项目利用保险形式来转移风险。(1 分)

第三个措施属于风险补偿。通过与银行签订应急资本协议，协议约定在资金严重短缺时，由银行提供资本以保证公司的持续经营。(1 分)

【English Answers】

(1) Matrix Organization. “Company a has a group of very professional technical personnel, for different development projects can readily deploy different R & D personnel to form a R & D team, efficient and successful completion of R & D tasks”.

(2) The first measure is risk control. Using mature team members, familiar technology or iterative development process to control the risk within a certain range, that is to control the probability of risk occurrence, so it belongs to risk control.

The second measure is risk transfer. When developing a project in a completely unfamiliar area, the project uses the form of insurance to transfer risk.

The third measure is risk compensation. Through an emergency capital agreement with the bank, the agreement provides capital to the bank in case of serious shortage of funds to ensure the continued operation of the company.

四、综合题

1. 资料一

大龙汽车有限公司总部位于中国内地，成立于 1992 年，由国内某汽车集团与法国 A 公司合资组建，合资双方各占 50% 的股份。大龙公司在引进消化吸收法国 A 公司最新产品和技术的同时，不断加强自主创新和自主研发能力的提升，实现了由产品引进到技术输出的飞跃。作为合资企业，大龙公司内部每个部门都由法方人员任命为部门经理，双方员工观念不一致，导致沟通交流出现问题，使得在技术引进及生产进度方面滞后于同产业其他竞争对手。

目前大龙汽车采用双品牌构架，拥有多种车型，布局各个细分市场。在营销方法上，大龙公司确立了“产品聚焦”、“区域聚焦”和“客户聚焦”三个聚焦的核心主张，强化客户关系管理，并开始致力于完善渠道网络布局，在产业内部率先向二三线城市及农村市场进行延伸和覆盖，持续提升营销能力。运用低价策略，深入开发低端市场需求。但受制于资金制约，效果目前并未完全体现出来，销售网点和产品供应系统建立缓慢。同时，大龙公司也在扩大零部件供给及整车生产布局，在多地开工建设了工厂。

随着营销布局的扩张和生产能力的提升，大龙公司也面临了资金短缺的问题，公司长期贷款额度大、期限长，平均每年需还本付息几十亿元。

目前中国汽车产业厂商数量较多。除原有若干厂商外，一些其他产业巨头也已进入汽车产业。汽车产业既属于资本技术密集型，也属于劳动密集型产业，具有明显的规模经济性。整个产业高端产品

的差异性较为明显,而低端产品差异性表现不明显。生产时对专用性加工设备、装配线和专用型技术人才的依赖较大。老品牌已经占据了大部分的渠道资源,在目前情况下,新企业建立自己的供应者体系和经销商体系将越来越难。

汽车本身包含了很多零部件,围绕这些零部件的提供,中国也形成了一个庞大的汽车零部件产业。据不完全统计,国内零部件企业共有 2 万多家,其中规模以上汽车零部件企业近 8000 家。汽车零配件产业的集中程度明显低于乘用车制造产业的集中程度。与零部件厂商相比,整车生产企业的品牌效应更高,采购规模很大,企业实力更强,因此配件厂商的生存很大程度上依赖于整车生产企业。而且一些大的汽车生产企业零部件自给率也很高,平均自产率达到 50%~60%。

资料二

我国汽车产业将主要呈现以下几方面特征。一是 2008 年我国人均 GDP 超过 3000 美元,据此判断,未来几年国内汽车市场仍将保持稳定增长的趋势。二是三、四线城市汽车消费潜力巨大。我国区域经济发展不平衡,不同地区所处的消费发展阶段有所不同,导致一线城市的汽车消费领先三、四线城市 5~10 年,这为我国汽车市场的持续增长提供了足够的战略纵深。三是汽车消费逐步升级和多样化的趋势日益明显。未来一段时期,我国汽车消费结构仍以首购为主,但增购、换购比例将不断增加。根据权威市场调查,增购、换购消费与首购相比,中高级车和 SUV、MPV 的比例都明显上升,国内汽车消费层次将更加丰富。

从近期发展趋势来看,汽车产业总体环境发生了明显的变化,原材料价格、劳动力成本等不断上升。自 2010 年下半年以来,国家已多次加息和上调存款准备金率,企业经营所需的资金闸门被逐步收紧。同时,随着国家刺激汽车消费的一系列政策逐步退出,汽车消费政策环境面临政策基调从“偏暖”向“中性”的变化。国内一些城市已出台或正在酝酿以“限牌、限购”为主要手段的治理交通拥堵的措施,短期内会对一、二线城市的汽车市场形成一定制约,国内汽车销量难以迅速恢复以往几年的高增长态势。国内市场销售减速,意味着国内汽车厂商的现金流量相应将继续劣于此前几年。

由于市场增长趋缓,消费者对产品以及服务更加挑剔,对汽车现有品牌的认知度和忠诚度均已慢慢形成。汽车市场竞争开始从低层次的价格战慢慢向高层次产品质量、服务维修体系等的竞争转移;竞争已不再完全体现在产品价格上,更多表现在性价比以及新车型推出以满足不同文化层次的需求上。

鉴于此种环境,加上越南汽车业整体水平并不高。长期以来,越南汽车业受高关税保护,2004 年以前关税高达 300%,近年来为把汽车销售市场做大,带动汽车工业的发展,关税在逐年降低。越南政府还提供了税收、贷款等多方面的优惠政策,鼓励外国企业在越南投资建厂。2001~2010 年,越南经济年均增长速度达到 7.2%,2010 年人均 GDP 为 1162 美元,虽然整体不富裕,但老百姓对汽车消费的要求很高,他们宁愿坐公共汽车,也不愿意开质量差、外观不美的私家车。

为了打开越南市场,2015 年大龙公司在越南建立了合资企业,并利用当地廉价的劳动力资源和便利的海上运输实现产品当地生产当地销售,并可出口到其他国家。新技术的推出,也需要有极具专业性的研发基地支撑,大龙在德国和美国成立了研发中心。

资料三

进入新时代,新能源汽车的问世对传统汽车制造业带来了严峻的挑战。在全球环境保护的压力下,大龙公司也开始向新能源汽车领域挺进。但是由于起步晚、缺少高端技术研发人员和营销人员等因素,大龙公司的电动车零部件核心技术远远落后于国内外的先锋企业,也缺少整合供应链的资源和能力,更没有早期进入者所具有的经验曲线等成本优势。为了克服公司进入新能源汽车领域的诸多障碍,2012 年底计划并购业内濒临破产的 H 国的 A 公司。竞购期间 H 国诸多政府官员与行业专家强烈反对将 A 公司卖给大龙公司,为了减少受到的政治压力,大龙公司向国内备案以获得国家的背书,增加谈判筹码。同时大龙公司非常注重规避跨国并购可能带来的风险,在完成收购 A 公司后,大龙公司不仅没有解雇冗余员工还扩建厂房并招收新员工帮助 A 公司渡过难关。大龙公司通过收购

A 公司不仅获得了世界顶尖的电池技术，与全球主流户建立了业务联系，在新能源电池领域也更具号召力。A 公司也终于告别了亏损，开始步入正轨。之后，大龙公司继续向 A 公司提供培养核心业务必要的财务支持，推动 A 公司进入汽车电动化、电网储能及其他全球性市场。

(1) 使用 SWOT 分析法对大龙公司环境进行分析。

【正确答案】优势：

通过合资，提升了自主创新和自主研发能力，实现了由产品引进到技术输出的飞跃。

车型丰富，布局各个细分市场。

营销能力持续提升。主要表现为强化客户关系管理，并开始致力于完善渠道网络布局，在产业内部率先向二三线城市及农村市场进行延伸和覆盖。

生产能力进一步提高。主要表现为扩大零部件供给及整车生产布局，在多地开工建设工厂。(1 分)

劣势：

合资企业双方员工观念不一致，导致交流沟通出现问题，使得在技术引进及生产进度方面滞后于同产业其他竞争对手。

资金存在短缺问题导致销售网点和产品供应系统建立缓慢，长期贷款额度大、期限长，平均每年需还本付息几十亿元。(1 分)

机会：国内汽车市场存在继续增长的潜力。

三、四线城市汽车消费潜力巨大。

汽车消费逐步升级和多样化的趋势日益明显，国内汽车消费层次将更加丰富。(1 分)

威胁：

竞争激烈。表现为厂商众多，竞争开始从低层次的价格战慢慢向高层次产品质量、服务维修体系等的竞争转移。

外部宏观经济政策不利。主要表现为国家已多次加息和上调存款准备金率，企业资金面趋紧。

汽车产业消费政策从“偏暖”向“中性”的变化，刺激汽车消费的一系列政策逐步退出。

能源短缺、环保问题，以及油价、原材料价格、劳动力成本等不断上升。

国内一些城市已出台或正在酝酿以“限牌、限购”为主要手段的治理交通拥堵的措施，短期内会对一、二线城市的汽车市场形成一定制约，国内汽车销量难以迅速恢复以往几年的高增长态势。(1 分)

(2) 根据资料一，从市场营销组合角度，简要分析大龙公司所体现的竞争优势。

【正确答案】①产品策略。“目前大龙汽车采用双品牌构架，拥有多种车型，布局各个细分市场”。(1 分)

②价格策略。“运用低价策略，深入开发低端市场需求”。(1 分)

③分销策略。“开始致力于完善渠道网络布局，在产业内部率先向二三线城市及农村市场进行延伸和覆盖，持续提升营销能力”。(1 分)

(3) 根据资料一、资料二，从产业五种竞争力角度分析大龙公司的经营现状。

【正确答案】①潜在新进入者的威胁相对较低。“汽车产业既属于资本技术密集型，也属于劳动密集型产业，具有明显的规模经济性……老品牌已经占据了大部分的渠道资源，在目前情况下，新企业建立自己的供应者体系和经销商体系将越来越难”。(1 分)

②供应者的议价能力较低。“汽车零配件产业的集中程度明显低于乘用车制造产业的集中程度……与零部件厂商相比，整车生产企业的品牌效应更高，采购规模很大，企业实力更强，因此，整车生产企业经常是零配件生产企业的重要用户，配件厂商的生存很大程度上依赖于整车生产企业。而且一些大的汽车生产企业零部件自给率也很高，平均自产率达到 50%~60%”。(1 分)

③同业竞争激烈。“目前中国汽车产业厂商数量较多，还有一些其他产业巨头也已进入汽车产业……生产时对专用性加工设备、装配线和专用型技术人才的依赖较大，导致退出壁垒较高”。(1 分)

(4) 简要分析大龙公司在越南建立合资企业需要分析的政治因素、经济因素和社会因素。

【正确答案】政治因素：越南政局的稳定性；执政党对待国外企业的态度（越南政府持欢迎，鼓励态度）；执政党推行的政策（越南政府鼓励汽车产业的发展，提供税收、贷款等多方面的优惠政策）；越南各政治利益集团对企业活动的影响。（1分）

经济因素：经济发展水平与状况（2001～2010年，越南经济年均增长速度达到7.2%，2010年人均GDP为1162美元，有利于汽车消费的发展）；（越南不断降低关税水平，此外，还要考虑汇率、利率、通货膨胀率等因素）；其他经济条件（越南廉价的劳动力资源）。（1分）

社会因素：生活方式（越南消费者生活方式在不断改变，增加汽车消费）；文化价值观（虽然整体不富裕，但老百姓对汽车消费的要求很高。他们宁愿坐公共汽车，也不愿意开质量差、外观不美的私家车）。（1分）

（5）根据资料二，简要分析大龙公司国际化经营动因。

【正确答案】

①寻求效率。“同时，在越南建立了合资企业，利用当地廉价的劳动力资源和便利的海上运输实现产品当地生产当地销售，并可出口到其他国家”。（1分）

②寻求市场。“为了打开越南市场”。（1分）

③寻求现成资产。“新技术的推出，也需要有极具专业性的研发基地支撑，大龙在德国和美国成立了研发中心”。（1分）

（6）简要分析大龙公司进入新能源汽车新兴产业所面对的发展障碍。

【正确答案】

①专有技术选择、获取与应用的困难。“由于起步晚、缺少高端技术研发人员和营销人员等因素，大龙公司的电动车零部件核心技术远远落后于国内外的先锋企业”。（1分）

②原材料、零部件、资金与其他供给的不足。“也缺少整合供应链的资源 and 能力”。（1分）

③缺少承担风险的胆略与能力。“为了克服公司进入新能源汽车领域的诸多障碍，2012年底计划并购业内濒临破产的H国A公司”。（1分）

（7）简要分析大龙公司在并购A公司动机与所规避的主要风险。

【正确答案】

①避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。“为了克服公司进入新能源汽车领域的诸多障碍，2012年底计划并购业内濒临破产的H国A公司”。（1分）

②获得协同效应。“大龙公司通过收购A公司不仅获得了世界顶尖的电池技术，与全球主流户建立了业务联系，在新能源电池领域也更具号召力。A公司也终于告别了亏损，开始步入正轨，之后，大龙公司继续向A公司提供培养核心业务必要的财务支持，推动A公司进入汽车电动化、电网储能及其他全球性市场”。（1分）

③克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。“大龙公司通过收购A公司不仅获得了世界顶尖的电池技术，与全球主流户建立了业务联系，在新能源电池领域也更具号召力”。（1分）
所规避的主要风险：

①并购后不能很好地进行企业整合。“同时大龙公司非常注重规避跨国并购可能带来的风险，在收购A公司时，大龙公司不仅没有解雇富余员工还扩建厂房并招收新员工帮助A公司渡过难关”。

（1分）

②跨国并购面临政治风险。“竞购期间H国诸多政府官员与行业专家强烈反对将A公司卖给大龙公司，为了减少受到的政治压力，大龙公司向国内备案以获得国家的背书，增加谈判筹码”。（1分）