

2021年注册会计师考试《战略》试题

一、单项选择题

1. 兆兴公司是一家提供基因检测解决方案的初创公司，其资金主要来源于专业投资机构的投资。经过管理和研发团队不懈的努力，该公司近期开始与几家医疗机构开展尝试性合作，但其终端客户的接受程度与潜在市场规模等因素尚存在不确定性。从财务战略角度看，目前兆兴公司经营风险与财务风险的搭配是（ ）。

- A. 低经营风险与高财务风险搭配
- B. 高经营风险与高财务风险搭配
- C. 高经营风险与低财务风险搭配
- D. 低经营风险与低财务风险搭配

【答案】C

【解析】由兆兴公司是“初创公司”可初步推测其处于产品生命周期的导入期，此时经营风险非常高，而财务风险非常低；进一步再由“资金主要来源于专业投资机构的投资”判断，该公司主要采用权益筹资，财务风险低；“但其终端客户的接受程度与潜在市场规模等因素尚存在不确定性”说明经营风险高。因此，选项C正确。

【知识点】财务战略

【难度】易

2. （改编）汉阳公司是国内一家经营多年的广告公司，在业内以鼓励员工个人对公司目标作出贡献闻名。近年来，国外著名广告公司的不断进入和本土竞争对手的成长给汉阳公司的业务增长带来越来越大的威胁，因此该公司管理层最近决定在维持现有组织架构的前提下推出新的更为严格的员工薪酬与绩效挂钩制度，以刺激业绩增长，该决定受到公司员工的拥护。汉阳公司在实施新的绩效考核制度时，应（ ）。

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

【答案】B

【解析】“在维持现有组织架构的前提下推出新的更为严格的员工薪酬与绩效挂钩制度”体现了各种组织要素变化少；“受到公司员工的拥护”体现与现有文化潜在的一致性大。

因此，应该加强协同作用，选项B正确。

【知识点】加强协同作用

【难易度】易

3. 泰瑞公司原是一家提供管理咨询服务的企业。2020年以来，该公司采用收缩战略以应对利润下滑局面，调整了管理层领导班子，采用了更具有激励作用的薪酬制度。泰瑞公司采用的收缩战略的方式是（ ）。

- A. 机制变革
- B. 财政和财务战略
- C. 削减成本战略
- D. 拆产为股

【答案】A

【解析】“调整了管理层领导班子”和“采用了更具有激励作用的薪酬制度”分别属于“机制变革”中的调整管理层领导机构、改善激励机制与约束机制。因此，选项A正确。

【知识点】机制变革

【难易度】易

4. 斯威公司是一家休闲服装生产企业。近期该公司与其他具有不同资源与优势的企业建立了以信息网络为基础的企业联盟体，通过网络来联系设计创意、制作人员和资产设备，共同开拓市场，共享技术与信息，费用分担。从组织结构角度看，上述企业联盟体（ ）。

- A. 具有灵活性较差的局限性
- B. 是组织扁平化在企业之间的形式
- C. 是传统组织结构与新型组织结构的结合
- D. 是以资金流管理为核心的组织形式

【答案】B

【解析】由“与其他……企业建立了以信息网络为基础的企业联盟体，通过网络来联系设计创意、制作人员和资产设备，共同开拓市场，共享技术与信息，费用分担”可知，该企业联盟体为虚拟组织。虚拟组织的优点在于**灵活性强**，选项A错误；虚拟组织是**组织扁平化**在企业之间的形式，选项B正确；虚拟组织是“以**新型组织结构**为主要形式”下的内容，选项C错误；虚拟组织只有依托强有力的计算机网络，这种以**信息流管理**为核心能力的组织形式才可能存在，选项D错误。

【知识点】虚拟组织

【难易度】中

5. 雅莱公司主营化妆品的研发、生产与销售。该公司董事会下设风险管理委员会。下列各项中，属于雅莱公司风险管理委员会职责范围的是（ ）。

- A. 审议公司及各个部门的风险管理策略和重大风险管理解决方案
- B. 组织协调公司全面风险管理日常工作
- C. 研究提出公司全面风险管理工作报告
- D. 研究提出化妆品研发、生产、销售等业务部门和各个职能部门的重大决策风险评估报告

【答案】A

【解析】选项A为风险管理委员会的职责范围，选项B、C、D为风险管理职能部门的职责范围。因此，选项A正确。

【知识点】风险管理委员会

【难度】中

6. （改编）丰源公司是一家多年从事制氧设备出口业务的国有企业。2019年年初，面对国外市场环境趋紧、订单大幅减少造成的风险，该公司开辟了国内销售业务，两年多来取得良好的业绩。本案例中丰源公司的做法体现了《中央企业全面风险管理指引》中的（ ）。

- A. 风险管理策略
- B. 运用金融工具实施风险管理策略
- C. 风险管理信息系统
- D. 风险管理组织职能体系

【答案】A

【解析】风险对冲是指采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相冲抵，也就是使这些风险的影响互相抵消。丰源公司通过引入了“国内销售业务”这一新的风险因素，使其与国外销售业务的风险互相冲抵，属于风险管理策略中的风险对冲。因此，选项A正确。

【知识点】风险对冲

【难度】中

7. 北星咖啡馆通过精选原料和优化操作、服务流程，使顾客只需付出同种咖啡最低的价格就能享受顶级口味的咖啡。根据“战略钟”分析，北星咖啡馆采取的竞争战略是（ ）。

- A. 低价战略
- B. 高值战略
- C. 集中差异化战略
- D. 混合战略

【答案】D

【解析】“最低的价格”体现低价；“顶级口味”体现为顾客提供可感知的高附加值。因此，上述内容符合混合战略的内涵，选项D正确。

【知识点】混合战略

【难度】中

8. 蓝星公司是一家大型信息设备制造企业。该公司依据对公司目标作出的贡献评价各种职能和活动，并根据员工的专长给他们安排相应的岗位和职权。蓝星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

【答案】D

【解析】“依据对**公司目标**作出的贡献评价各种职能和活动”体现了以完成目标（任务）为导向；“根据员工的专长给他们安排相应的岗位和职权”也是为了更好地实现公司目标。因此，蓝星公司企业文化的类型为任务导向型，选项D正确。

【知识点】任务导向型

【难度】易

9. G国的戴维公司是一家技术领先的数码马达研发和生产企业。该公司把生产基地设在制造业发达的X国，每年生产超过5000万台标准化的数码马达销往世界近百个国家和地区。戴维公司国际化经营战略类型属于（ ）。

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

【答案】D

【解析】由“把生产基地设在**制造业发达**的X国”可知，该公司在较有利的国家集中进行生产经营活动。由“**标准化**的数码马达”可知，该公司向全世界的市场推销标准化的产品和服务。综上，戴维公司采用的国际化经营战略类型为全球化战略，选项D正确。

【知识点】全球化战略

【难度】中

10. 福门公司是R国一个专为老年人提供洗澡、理发等上门清洁服务的企业，建立了遍布全国城镇的服务网络，在R国老年人清洁服务市场占有90%以上的份额。下列各项中，属于福门公司所采用的竞争战略实施条件的是（ ）。

- A. 老年人清洁服务市场容量有限
- B. 老年人清洁服务的需求与其他群体差异不大
- C. 在目标市场上，成长速度缺乏吸引力
- D. 在老年人清洁服务市场上没有其他竞争对手采取类似的战略

【答案】D

【解析】“**专为**老年人提供洗澡、理发等上门清洁服务”说明福门公司主攻老年人上门清洁服务市场，即实施的是集中化战略。在集中化战略的实施条件中，其描述的是目标市场在市场容量等方面具有相对的吸引力，并非市场容量有限，选项A错误；购买者群体之间在需求上存在着差异，而非群体间的差异不大，选项B错误；目标市场比其他细分市场在成长速度方面更有吸引力，而非在成长速度方面缺乏吸引力，选项C错误；在目标市场上，其竞争对手尚未采用类似战略，选项D正确。

【知识点】集中化战略

【难度】难

11. 传统汽车制造企业华阳公司实施数字化战略转型，提高电子商务采购金额与总采购金额的比例以及ERP系统的覆盖率。根据上述情况，属于华阳公司数字化转型主要方面的是（ ）。

- A. 组织变革
- B. 流程变革
- C. 技术变革
- D. 管理变革

【答案】D

【解析】“电子商务采购金额与总采购金额的比例”“ERP系统的覆盖率”分别属于管理变革中的业务数字化管理、财务数字化管理，选项D正确。

【知识点】管理变革

【难度】中

12. **（改编）**东光公司是国内一家从事多元化经营的高科技企业，主要产品有电子测量仪器、智能医疗器械、数据网络传输设备和光伏发电器件等，其中数据网络传输设备的市场占有率位居行业第五。近年来国内数据网络传输产业增速均在10%以上，市场呈现供不应

求。根据波士顿矩阵原理，东光公司对其数据网络传输业务应（ ）。

- A. 在短期内优先供给它们所需的资源
- B. 采用收割或保持战略
- C. 采用收割或放弃战略
- D. 采取选择性投资战略

【答案】D

【解析】由“市场占有率位居行业第五”可知，东光公司的数据网络传输业务的相对市场占有率小于1.0，即相对市场占有率低；“增速均在10%以上”体现其市场增长率高。因此，东光公司的数据网络传输业务属于“高增长—弱竞争地位”的“问题”业务，宜采取选择性投资战略，选项D正确。选项A为“明星”业务可采取的战略，选项B为“现金牛”业务可采取的战略，选项C为“瘦狗”业务可采取的战略。

【知识点】波士顿矩阵基本原理

【难度】难

13. 贝康公司是一家生产婴幼儿奶粉的企业，该公司近期率先推出一种营养成分最接近母乳且比其他奶粉更易于婴幼儿消化吸收的产品，深受消费者欢迎。目前贝康公司因业务发展需招聘新员工。从人力资源获取策略看，该公司甄选新员工的方法应是（ ）。

- A. 心理测试
- B. 面试
- C. 多重方法
- D. 简历审查

【答案】C

【解析】由“率先推出一种营养成分最接近母乳且比其他奶粉更易于婴幼儿消化吸收的产品”可知，贝康公司选择的竞争战略是差异化战略。采用差异化战略的企业甄选新员工的方法是“多重方法”，选项C正确。选项A为集中化战略下企业甄选新员工的方法，选项B、D为成本领先战略下企业甄选新员工的方法。

【知识点】甄选与录用

【难度】中

14. 主营茶叶生产和销售的云梦公司自创立以来，秉承绿色发展理念，逐渐建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制，从一个默默无闻的小茶厂，成长为全国最受消费者信赖的优质有机茶叶供应商之一。从企业价值链分析角度看，以上表述所涉及的企业活动是（ ）。

- A. 服务
- B. 外部后勤
- C. 内部后勤
- D. 基础设施

【答案】D

【解析】“秉承绿色发展理念”体现了企业文化，属于支持活动中的“企业基础设施”，基本可以锁定选项D；进一步由“建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制”可知，此为企业的控制系统，也属于支持活动中的“企业基础设施”，选项D正确。

【知识点】企业基础设施

【难度】中

15. 方舟公司是国内首家专营私人定制国内外自由行项目的旅行社。近年来，该社先后并购了多家规模较小但经营各具特色的旅行社，有效拓展了业务种类和范围，取得高于其他旅行社的经济效益。方舟公司并购多家旅行社的动机是（ ）。

- A. 获得协同效应
- B. 容易从企业资源获得财务支持
- C. 保持统一的管理风格和企业文化
- D. 降低协调成本

【答案】A

【解析】“并购了多家规模较小但经营各具特色的旅行社”说明方舟公司实施发展战略的途径是外部发展（并购）。在4个选项中，只有选项A（获得协同效应）属于并购的动机，选项A正确。选项B、C为采取内部发展（新建）的动因，选项D为战略联盟形成的动因。

【知识点】并购的动机

【难度】难

16. 诺力公司曾是一家著名的手机及相关设备制造企业，其生产的手机曾是世界第一品牌，占据将近一半的市场份额。2013年该公司启动战略转型，将业务聚焦于模拟机业务上，而越来越多的消费者更青睐不断改进的智能手机。后来在智能手机制造巨头的竞争挤压下，诺力公司的经营跌入谷底并一蹶不振，最终在手机市场上被淘汰出局。诺力公司实施战略转型失效的原因是（ ）。

- A. 战略实施所需要资源条件与现实存在资源条件间出现了较大缺口
- B. 战略实施过程中各种信息的传递和反馈受阻
- C. 企业内部缺乏沟通，企业成员之间缺乏协作共事的愿望

D. 企业外部环境出现了较大变化，现有战略一时难以适应

【答案】D

【解析】“越来越多的消费者更青睐不断改进的智能手机”意味着诺力公司所面对的外部环境中的消费者需求出现了较大变化，其“聚焦于模拟机业务”的现有战略一时难以适应，最终在手机市场上被淘汰出局，选项D正确。

【知识点】战略失效的原因

【难易度】难

17. 伊峰公司是一家从事光学仪器研发和制造的企业。该公司拟投资进入尚处于产业导入期的新型显示技术产业。从新兴产业战略选择角度看，下列各项中，属于该公司近期进入新型显示技术产业需具备的条件是（ ）。

- A. 新型显示技术的变化比较迅速
- B. 顾客忠诚的重要性在早期不显著
- C. 企业的形象与声望对顾客至关重要
- D. 为了塑造新型显示技术产业结构，需付出开辟市场较高的代价

【答案】C

【解析】由新型显示技术产业“尚处于产业导入期”可知，伊峰公司进入该产业属于早期进入，此题考查的是适宜早期进入新兴产业的情形。技术变化使早期投资过时，为不适宜早期进入的情形，选项A错误。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，适宜早期进入；但若顾客忠诚的重要性在早期不显著，则不适宜早期进入，选项B错误。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，故适宜早期进入，选项C正确。为了塑造新型显示技术产业结构，需付出开辟市场较高的代价，故不适宜早期进入，选项D错误。

【知识点】选择适当的进入时机与领域——早期进入适当

【难易度】中

18. 亚星公司是一家生产、销售化工产品的企业。由于各类风险发生的可能性难以预测且风险一旦发生危害巨大，因而该公司实施了极为严格的风险管理制度。亚星公司采取的风险度量方法应是（ ）。

- A. 概率值
- B. 在险值
- C. 最大可能损失
- D. 期望值

【答案】C

【解析】企业一般在无法判断（“各类风险发生的可能性难以预测”）或无须判断发生概率的时候，可将最大可能损失作为风险的度量方法。因此，选项C正确。

【知识点】风险度量

【难易度】易

19. 太奇公司是一家从事饮料生产的外资企业，该公司的薪酬结构由基本工资、奖金、津贴和福利构成，其薪酬水平是国内饮料行业平均薪酬的3倍左右。太奇公司采取的薪酬水平策略是（ ）。

- A. 拖后型策略
- B. 匹配型策略
- C. 领先型策略
- D. 混合型策略

【答案】C

【解析】“薪酬水平是国内饮料行业平均薪酬的3倍左右”说明该企业的薪酬水平高于同行业市场平均薪酬水平，为领先型策略，选项C正确。

【知识点】薪酬水平策略

【难易度】中

20. 通恒公司是一家主营工程设计与施工业务的企业，其创新管理的重点是利用其首创的多项绿色环保施工技术和数字化、智能化等“新基建”带来的市场机会，大力拓展业务种类和规模，并利用在业务拓展过程中获得的新知识巩固目前的创新。从创新管理的主要过程来看，通恒公司的创新管理处于（ ）。

- A. 选择阶段
- B. 搜索阶段
- C. 收获阶段
- D. 实施阶段

【答案】D

【解析】由“利用其首创的多项绿色环保施工技术和数字化、智能化等‘新基建’带来的市场机会，大力拓展业务种类和规模，并利用在业务拓展过程中获得的新知识巩固目前的创新”可知，通恒公司基于已有技术对市场机会作出了选择，进入将潜在的想法变成现实的阶段。因此，通恒公司的做法符合创新管理主要过程中实施阶段的特征，选项D正确。

【知识点】创新管理的主要过程

【难度】易

21. 近年来，越来越多的消费产品生产企业采用互联网与大数据分析技术及时准确地了解消费者的需求，承接客户订单，发布新产品信息，建立高效、完善的物流配送和售后服务平台，取得良好的经营业绩。上述行为涉及消费产品行业（ ）。

- A. 与市场营销相关的成功关键因素
- B. 与技能相关的成功关键因素
- C. 与技术相关的成功关键因素
- D. 与分销相关的成功关键因素

【答案】C

【解析】由“采用互联网与大数据分析技术……承接客户订单，发布新产品信息，建立高效、完善的物流配送和售后服务平台”可知，属于与技术相关的成功关键因素中的“运用英特网发布信息、承接订单、送货或提供服务的能力”，选项C正确。

【知识点】与技术相关的成功关键因素

【难度】中

22. L公司是H国一家主营智能照明系统研发和制造的企业，在全球20多个国家设有分部。每个分部都凭借母公司先进的电磁调压及电子感应技术，独立设计、生产和销售各种智能灯具、光源等产品，以满足所在国的市场需求。L公司国际化经营组织的类型应是（ ）。

- A. 跨国结构
- B. 全球性产品分部结构
- C. 全球区域分部结构
- D. 国际部结构

【答案】C

【解析】由“每个分部都凭借母公司先进的电磁调压及电子感应技术，独立设计、生产和销售各种智能灯具、光源等产品”可知，全球协作程度低；由“独立设计、生产和销售各种智能灯具、光源等产品，以满足所在国的市场需求”可知，本土独立性和适应能力高。因此，L公司应采用多国本土化战略，与之匹配的组织结构类型为全球区域分部结构，选项C正确。

【知识点】国际化经营企业的组织结构

【难度】易

23. 知立公司是一家致力于游戏软件研发的创新型企业，该公司通过组织授权和培训，帮

助每一个员工去挑战自己和团队成长的极限，成就其对事业的追求。下列各项中，属于知立公司作为创新型组织组成要素的是（ ）。

- A. 关键个体
- B. 有效的团队合作
- C. 合适的组织结构
- D. 全员参与创新

【答案】D

【解析】“通过组织授权和培训，帮助每一个员工去挑战自己和团队成长的极限，成就其对事业的追求”属于全员参与创新中的阶段2（开始组织动员全员创新的正式尝试。即为了结构化和系统化地发现和解决问题，建立起一种正式程序，并培训和鼓励员工来使用它）和阶段4（对个体和小组的“授权”），选项D正确。

【知识点】全员参与创新

【难度】中

24. 麦迪公司是Z国一家成功经营多年的连锁快餐企业，营业收入和利润率长期位居行业第一。2018年，Z国劳动力、水电、食材价格大幅上涨造成餐饮企业盈利水平普遍下降，麦迪公司的经营也受到很大影响。根据SWOT分析，麦迪公司应采用（ ）。

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

【答案】B

【解析】“Z国劳动力、水电、食材价格大幅上涨”说明麦迪公司面临外部环境的威胁（T）；“成功经营多年……营业收入和利润率长期位居行业第一”说明麦迪公司面临内部环境的优势（S）。根据SWOT分析，麦迪公司应该采取的战略是ST战略，即多种经营战略。

【知识点】多种经营战略

【难度】中

25. （替换）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（ ）。（2019年）

- A. 种类
- B. 批量

C. 需求变动

D. 可见性

【答案】C

【解析】“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”体现的是需求变动，选项C正确。

【知识点】需求变动

【难度】难

26. (替换) 长森公司是一家从事智能化产品研发和生产的高科技公司，最初的产品是智能手机。近两年来，公司业务范围扩展到智能家电和智能机器人制造等领域。长森公司的发展战略类型属于（ ）。(2018年)

A. 同心多元化

B. 市场渗透

C. 离心多元化

D. 产品开发

【答案】A

【解析】长森公司一开始的产品是智能手机，后来扩展到智能家电和智能机器人领域，所有的产品都围绕“智能”展开，即以智能手机中的智能技术为基础进入相关产业，因此是同心多元化（相关多元化），相关性体现在“智能技术”上。

【知识点】相关多元化战略

【难度】难

二、多项选择题

1. 亚奥公司是一家生产各类工程机械的上市公司，其终极股东为尚荣公司。2015—2016年间，亚奥公司存在的“内部人控制”问题多次被媒体曝光。下列各项中，属于该公司“内部人控制”问题表现的有（ ）。

A. 将其生产的挖掘机、起重机以低于市场价格的价格出售给尚荣公司

B. 未经正常审批程序投资房地产业，造成巨额亏损

C. 部分关联交易未向投资者和社会公众披露

D. 为尚荣公司对外借款违规担保人民币2亿元

【答案】BC

【解析】本题考查的是“内部人控制”问题中经理人与股东的关系。选项A、D涉及的是终极股东（尚荣公司）与中小股东的关系，即“隧道挖掘”问题。其中，选项A为关联性

交易中的商品服务交易活动，选项D为直接占用资源。因此，利用多选题至少有两个答案的原则，可将答案锁定在选项B、C上。

【知识点】经理人对于股东的“内部人控制”问题

【难易度】中

2. 建平公司专注于铁路、电力、矿产、石油、机场、港口等行业的工程总承包业务，拥有3000多名员工，设有业务员、部门经理、总经理等3个管理层级，各层级被充分授权。

下列各项中，属于该公司组织类型优点的有（ ）。

- A. 易于协调各职能间的决策
- B. 有利于减少信息沟通障碍，提高企业反应能力
- C. 危急情况下能够作出快速决策
- D. 有利于调动管理人员的积极性

【答案】BD

【解析】从实际管理来看，拥有3000名员工的企业平均管理层次一般最多为7个。“拥有3000多名员工”表明该企业规模较大，管理层次一般较多，但该企业仅仅“设有业务员、部门经理、总经理等3个管理层级”，并且“各层级被充分授权”，这表明建平公司的纵向分工结构属于扁平型组织结构，强调分权。因此，选项B、D正确，选项A、C属于集权型结构的优点。

【知识点】集权与分权

【难易度】中

3. 天方出租汽车公司于2017年开始利用基于大数据的预测性分析系统，对其投入运营的10000多辆出租车进行数据收集与分析，实时检测这些车辆的行驶车况，以便及时地进行预防性维修，杜绝安全事故发生。天方出租汽车公司的上述做法所体现的数字化技术对产品和服务的影响有（ ）。

- A. 智能化
- B. 个性化
- C. 连接性
- D. 多样化

【答案】AC

【解析】“实时检测这些车辆的行驶车况，以便及时地进行预防性维修，杜绝安全事故发生”说明该公司对使用数据的实时抓取，可以为消费者提供更好的使用体验，体现了智能化，选项A正确；天方公司利用大数据技术对车辆“及时地进行预防性维修，杜绝安全事

故发生”，说明企业的预测性分析系统可与车辆连接，检测车辆的状态，属于连接性，选项C正确。

【知识点】数字化技术对产品和服务的影响

【难易度】中

4. 奥本钢铁公司近期兼并了本国的两家钢铁企业，其钢铁产量增加了将近一倍，生产成本随之降到行业最低水平。根据波特的产业五种竞争力理论，奥本钢铁公司的上述兼并有利于该公司（ ）。

- A. 增强对购买者讨价还价的能力
- B. 应对潜在进入者的进入威胁
- C. 增强对供应者讨价还价的能力
- D. 增强对其他钢铁企业的竞争力

【答案】ABCD

【解析】“生产成本随之降到行业最低水平”表明成本降低能够增强对购买者讨价还价的能力；“钢铁产量增加了将近一倍，生产成本随之降到行业最低水平”表明形成了一定的规模经济，会对潜在进入者形成结构性障碍，能有效应对潜在进入者的进入威胁；与此同时，其对原料的购买量也会相应增加，可以增强对供应者讨价还价的能力；“兼并了本国的两家钢铁企业……生产成本随之降到行业最低水平”表明与同业相比，其竞争力增强。因此，选项A、B、C、D均正确。

【知识点】五种竞争力分析

【难易度】难

5. 大型显示器制造商富林公司与光裕公司于2017年订立协议，双方结为股权式战略联盟。两年后，光裕公司以自己拥有独创的单元板制造技术为筹码要求提高在联盟的股权占比，遭到对方拒绝。此后，光裕公司在没有告知对方的情况下把股份转让给其他两家公司，致使联盟解体，富林公司的经营陷入困境。从订立协议角度看，富林公司与光裕公司战略联盟解体的原因有（ ）。

- A. 没有严格界定联盟的目标
- B. 没有周密设计联盟结构
- C. 没有准确评估投入的资产
- D. 没有规定违约责任和解散条款

【答案】ABCD

【解析】“大型显示器制造商富林公司与光裕公司于2017年订立协议，双方结为股权式战

略联盟。两年后……要求提高在联盟的股权占比，遭到对方拒绝……在没有告知对方的情况下把股份转让……致使联盟解体”表明两家公司**虽然订立合作协议，但缺乏管控机制**，最终导致联盟解体。本题中，选项A、B、C、D均是企业在订立协议时需要明确的一些基本内容。

【知识点】战略联盟

【难易度】难

6. 松涛广告公司建立了比较完善的内部控制系统。根据COSO《内部控制框架》关于控制环境要素的要求与原则，下列各项中，属于该公司控制环境要素的有（ ）。

- A. 董事会对内部控制的制定及其绩效施以监控
- B. 公司致力于吸引、发展、留任从事广告策划、设计、制作和营销等业务的优秀人才
- C. 员工践行诚信为本、客户至上的价值观
- D. 公司在内部控制全过程的各个环节实行透明、对等的权责分配方法

【答案】ABCD

【解析】本题考查的是控制环境要素应坚持的原则，选项A对应“董事会独立于管理层，对内部控制的制定及其绩效施以监控”；选项B对应“企业致力于吸引、发展和留任优秀人才，以配合企业目标达成”；选项C对应“企业对诚信和道德价值观作出承诺”；选项D对应“企业根据其目标，使员工各自担负起内部控制的相关责任”。因此，选项A、B、C、D均正确。

【知识点】控制（内部）环境

【难易度】中

7. 江湾公司是一家水产品生产和销售企业，该公司为提升在超市的销售业绩采取了一些措施：增加小包装产品在超市的销售比例；在超市中采用体现公司形象的销售车进行销售；在国内几个一线城市开设20余家自营水产品超市进行直销；对喜庆消费者如庆生日者赠送水产品礼盒。本案例中，江湾公司在超市销售中采取的营销组合策略有（ ）。

- A. 价格策略
- B. 分销策略
- C. 促销策略
- D. 产品策略

【答案】BCD

【解析】“在国内几个一线城市开设20余家自营水产品超市进行**直销**”属于分销策略，选项B正确；“在超市中采用**体现公司形象的销售车**进行销售……对喜庆消费者如庆生日者

赠送水产品礼盒”属于促销策略，选项C正确；“增加小包装产品在超市的销售比例”属于产品策略，选项D正确。

【知识点】设计营销组合

【难易度】中

8. 维力公司管理层根据该公司的经营业绩决定采用新的财务战略，该战略包括使用内部资金进行前向一体化并购、增加股利支付和回购部分股东股份等。下列各项中，属于维力公司管理层采用新财务战略根据的有（ ）。

- A. 投资资本回报率为7%，资本成本为10%
- B. 销售增长率为11%，可持续增长率为8%
- C. 销售增长率为9%，可持续增长率为10%
- D. 投资资本回报率为8%，资本成本为6%

【答案】CD

【解析】“使用内部资金进行前向一体化并购”说明该企业通过加速增长来创造价值；“增加股利支付和回购部分股东股份”说明该企业要分配剩余现金。综上，该企业采用的财务战略是“增值型现金剩余”，其特点是投资资本回报率大于资本成本，销售增长率小于可持续增长率。因此，选项C、D正确。

【知识点】财务战略

【难易度】难

9. 美邦公司是一家建筑装饰企业，该公司的采购总监为了防范原材料和设备采购过程中可能发生的风险，梳理了从采购计划制定、供应商筛选、询议价格、制作订单、部门领导审核、采购合同签订、产品验收入库直到结算等各个环节的潜在风险，并找出导致风险发生的因素，分析风险发生后可能造成的损失。下列各项中，属于该公司采用的上述风险分析方法优点的有（ ）。

- A. 清晰明了，易于操作
- B. 风险识别定量分析准确率高
- C. 组织规模越大，流程越复杂，越能体现出优越性
- D. 使用效果较少依赖专业人员的水平

【答案】AC

【解析】由“各个环节”这一关键词可知，该风险分析方法关注“流程”。因此，属于流程图分析法。流程图分析法的主要优点包括清晰明了，易于操作，选项A正确；流程图分析法适用于对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析，选项B错误；组织规模越

大，流程越复杂，流程图分析法就越能体现出优越性，选项C正确；流程图分析法的局限性是**使用效果依赖于**专业人员的水平，选项D错误。

【知识点】流程图分析法

【难度】中

10. **（改编）**科慧公司是一家在深圳证券交易所上市的企业。2017年5月，该公司实际控制人因散布虚假信息、操纵股票价格、扰乱股市交易秩序从而非法牟利，被证监会依据上市规则中的有关规定，开出巨额罚单并采取终身禁入证券市场措施，同时将其涉嫌犯罪行为移送公安机关。从外部监督机制角度看，本案例中，在科慧公司治理中发挥作用的机制包括（ ）。

- A. 中介机构执业监督
- B. 司法监督
- C. 行政监督
- D. 舆论监督

【答案】BC

【解析】“被证监会依据上市规则中的有关规定，开出巨额罚单并采取终身禁入证券市场措施，同时将其涉嫌犯罪行为移送公安机关”体现了行政监督和司法监督。因此，选项B、C正确。

【知识点】外部监督机制

【难度】难

11. 经营电影院线的虹光公司面对不同电影院线之间同质化竞争异常激烈的局面，独辟蹊径地将旗下的一部分影院改造成家庭影院，按照消费者预定的时间、影片乃至餐席提供服务，使他们在影院欣赏影片的同时享受亲友团聚和美味佳肴，结果大大提高了该公司的竞争力和市场占有率。依据红海战略与蓝海战略的关键性差异，本案例中虹光公司体现的蓝海战略的特征有（ ）。

- A. 拓展非竞争性市场空间
- B. 打破价值与成本互替定律
- C. 同时追求差异化与低成本
- D. 创造并攫取新需求

【答案】AD

【解析】由“**独辟蹊径**地将旗下的一部分影院改造成家庭影院，按照消费者预定的时间、影片乃至餐席提供服务，使他们在影院欣赏影片的同时享受亲友团聚和美味佳肴”可知，

虹光公司没有在已经存在的市场内竞争，而是拓展非竞争性市场空间——家庭影院，选项A正确；同时，这也意味着虹光公司创造并攫取了新需求，选项D正确；题干中未提及低成本，选项B、C错误。

【知识点】蓝海战略

【难度】难

12. 国豪旅行社专注于为老年人提供旅游服务。近年来，该社除通过增加门店扩大实地旅游业务外，还借助互联网在业内率先增加“坐地游天下”的线上服务项目，实现线上与线下互动，有效扩大了顾客群体。从零散产业的战略选择角度看，该旅行社战略选择的类型有（ ）。

- A. 增加附加价值——提高产品差异化程度
- B. 专门化——目标集聚
- C. 克服零散——获得成本优势
- D. 技术创新以创造规模经济

【答案】ABC

【解析】由“在业内率先增加‘坐地游天下’的线上服务项目，实现线上与线下互动”中的“率先”二字可判断其属于提高产品差异化程度，选项A正确。由“专注于为老年人提供旅游服务”中的“专注”二字可判断属于目标集聚，选项B正确。由“增加门店扩大实地旅游业务”中的“门店”二字可判断属于克服零散——获得成本优势中的连锁经营或特许经营，选项C正确。虽然涉及互联网技术，但与规模经济无关，选项D错误。

【知识点】零散产业的战略选择

【难度】难

13. （替换）中洋公司是一家外贸企业，下属三个子公司。2020年，中洋公司面对成本上升、订单减少及新市场开发受阻等内外部风险，拟确定该公司的风险承受度。下列各项中，属于中洋公司在确定该公司的风险承受度时应予考虑的因素有（ ）。（2022年）

- A. 对企业内外的每一个风险都可以确定风险承受度
- B. 同一个风险在三个子公司之间的分配
- C. 不同风险之间的关系
- D. 根据国际贸易摩擦引发的企业重大风险确定企业整体风险承受度

【答案】ABC

【解析】本题看似有案例背景，实际上为知识点的直接还原。选项A对应“风险个体”；选项B、C对应“相互关系”。因此，选项A、B、C正确。选项D错在一个企业的整体风

险承受度是基于针对**每一个风险**（而非重大风险）的风险承受度。

【知识点】确定风险偏好和风险承受度

【难易度】难

14. **（替换）**威达公司是一家从事铁路工程建设的大型企业。该公司与鸿业银行签订合约，规定5年内如威达公司在经营和施工中遭遇重大风险，鸿业银行有义务向威达公司提供一定数额的贷款，威达公司则按期向鸿业银行支付利息和相关费用，并在合同期满时偿还本金。下列各项关于威达公司运用金融工具实施风险管理策略的主要措施的表述中，正确的有（ ）。 **（2022年改编）**

- A. 是企业实施风险转移和风险补偿策略的一种方式
- B. 能够改变风险事件发生的可能性
- C. 是一个在一定条件下的融资选择权，企业可以不使用这个权利
- D. 可以提供企业经营持续性的保证

【答案】CD

【解析】应急资本规定在某一个时间段（“5年”）内、某个特定事件发生的情况（“在经营和施工中遭遇重大风险”）下企业有权从应急资本提供方（“鸿业银行”）募集股本或贷款，并为此按约定时间向资本提供方缴纳费用。因此，威达公司运用金融工具实施风险管理策略的主要措施是应急资本，选项C、D正确。应急资本不涉及风险的转移，是企业实施风险补偿策略的一种方式，选项A错误；对于不可控的风险，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，选项B错误。

【知识点】运用金融工具实施风险管理策略

【难易度】中

15. **（替换）**研发和生产家用滤水壶的汇康公司秉承“使员工幸福，让顾客满意”的理念，建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制，使该公司的技术发明专利数量、盈利率和顾客满意率长期稳居行业前列，显示出难以模仿的竞争优势。汇康公司的资源不可模仿性主要表现为（ ）。 **（2019年）**

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

【答案】ABC

【解析】本题考查考生对资源不可模仿性内涵的理解，抓住关键词有助于区分不同类型的资源。“秉承‘使员工幸福，让顾客满意’的理念”中的“理念”非常抽象，对其形成的原因很难给出清晰的解释，属于具有因果含糊性的资源；“建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制”中的“持续”体现了“长期积累才能获得”，属于具有路径依赖性的资源；“该公司的技术发明专利数量……长期稳居行业前列”说明该公司“拥有法律保护的专利生产技术”，属于物理上独特的资源。因此，选项A、B、C正确。

【知识点】资源的不可模仿性

【难度】易

16.（替换）甲公司是一家电力设备制造企业。为了正确评价自身的核心能力，甲公司选取了国内一家知名的同类上市公司进行基准分析。下列各项中，属于甲公司选择基准对象时应当主要关注的领域有（ ）。（2018年）

- A. 能够衡量企业业绩的活动
- B. 占用企业较多资金的活动
- C. 能够显著改善与客户关系的活动
- D. 能够最终影响企业结果的活动

【答案】BCD

【解析】本题看似有案例背景，但本质上是知识点的直接还原。由教材可知，企业在选择基准对象时可以主要关注以下几个领域：占用较多资金的活动；能显著改善与顾客关系的活动；能最终影响企业结果的活动等。因此，选项B、C、D正确。至于选项A，因为能够衡量业绩的活动有很多，企业若把每一项活动都作为基准对象是不切实际的，所以选项A错误。

【知识点】基准对象

【难度】易

三、简答题

1. Q省地处QS高原腹地，具有发展太阳能产业的独特资源优势。近年来，随着国内外清洁能源需求的不断增长，Q省以电力企业为依托，抓住人才、技术、资金等关键资源，打造光伏一条龙全产业链，实现经济、生态保护和民生改善多赢。

作为Q省TL戈壁滩光伏产业园区的核心企业，河天水电公司将生态保护的理念融入到产业园区的建设中。TL戈壁滩日照多，降水少，风沙大，几乎没有多少绿色植被，刮风沙时，经常有小石子被吹起来，造成光伏板破损率比较高。河天水电公司开展了光伏生态产

业种植的研究试验工作，根据当地土壤、水质的特点，种植雪菊、紫苏、透骨草等高原生态作物。这些作物牢牢抓住土壤，解决了光伏电板易损、报废的问题。产业园区要定期清洗光伏板，而冲洗光伏板的水能灌溉作物，作物的生长又使水土更好地得到保持，光伏板下因此形成了小型绿色生态园。

由于植被长势太好，甚至会遮蔽光伏电板，而且冬季可能引发火灾。为解决这一问题，河天水电公司与附近几个村庄合作，发展小尾寒羊的养殖。为了避免羊吃草的随意性，公司规划出了放羊路线，请牧民按规划到光伏产业园区放羊，羊吃不到的地方就请牧民手动除草，工资另算。

光伏电站不仅带来了生态的良性循环，还发展了当地的养殖产业，对于实现当地牧民的脱贫目标，功不可没。

要求：

(1) 依据钻石模型四要素，简要分析Q省打造光伏一条龙全产业链的优势。

【答案】

①生产要素。“Q省地处QS高原腹地，具有发展太阳能产业的独特资源优势……Q省以电力企业为依托，抓住人才、技术、资金等关键资源”。

②需求条件。“随着国内外清洁能源需求的不断增长”。

③相关与支持性产业。“根据当地土壤、水质的特点，种植雪菊、紫苏、透骨草等高原生态作物。这些作物牢牢抓住土壤，解决了光伏电板易损、报废的问题。产业园区要定期清洗光伏板，而冲洗光伏板的水能灌溉作物，作物的生长又使水土更好地得到保持，光伏板下因此形成了小型绿色生态园”“由于植被长势太好，甚至会遮蔽光伏电板，而且冬季可能引发火灾。为解决这一问题，河天水电公司与附近几个村庄合作，发展小尾寒羊的养殖”“光伏电站不仅带来了生态的良性循环，还发展了当地的养殖产业”。

④企业战略、企业结构和同业竞争。“作为Q省TL戈壁滩光伏产业园区的核心企业，河天水电公司将生态保护的理念融入到产业园区的建设中”。

【知识点】产业资源配置分析框架——钻石模型

【难易度】中

要求：

(2) 依据“企业利益与社会效益”的相互关系，简要分析Q省打造光伏一条龙全产业链过程中企业所承担的社会责任。

【答案】

①保证企业利益相关者的基本利益要求。“近年来，随着国内外清洁能源需求的不断增长，

Q省以电力企业为依托，抓住人才、技术、资金等关键资源，打造光伏一条龙全产业链，实现经济、生态保护和民生改善多赢”“光伏电站不仅带来了生态的良性循环，还发展了当地的养殖产业，对于实现当地牧民的脱贫目标，功不可没”。

②保护自然环境。“核心企业，河天水电公司将生态保护的理念融入到产业园区的建设中”“光伏板下因此形成了小型绿色生态园”“光伏电站不仅带来了生态的良性循环”。

③赞助和支持社会公益事业。“光伏电站……发展了当地的养殖产业，对于实现当地牧民的脱贫目标，功不可没”。

【知识点】保证企业利益相关者的基本利益要求

【难度】易

2. 2015年成立的盟塑公司是国内一家工业电子商务服务平台，相对于国内综合性B2B（企业与企业之间交易）电商平台，盟塑公司专注于塑化行业，围绕塑化原材料贸易，运用数字化技术，为采购商和供应商提供专业的塑化材料采购和配套的供应链服务。具体运营模式如下：

（1）建立塑化原材料上下游对接通道。针对塑化原料贸易信息不透明、交易流程长、效率低下等关键行业痛点，盟塑平台提供大量供应商的信息数据，采购商通过专业搜索可以拿到大品牌厂家的直供原料，满足其专业化采购的需求；上游企业也因此获得大量消费者、提高了毛利、打造了品牌。

（2）整合关联服务方，提供一站式互联网服务。针对塑化原材料贸易双方对于仓储公司、物流公司以及金融机构等关联服务方的需求问题，盟塑平台将这些关联服务方整合进来，贸易双方不需要再费时费力地去跟各个环节打交道，大大降低了贸易成本。而对于关联服务方而言，也因此增加了客源，并能通过盟塑平台积累的大量用户的数据，增加对用户信用的了解，降低了经营风险。

（3）引入C端（消费者）参与贸易服务。盟塑平台引入包括行业的采购师、分销人员、司机车主等个人提供对应的贸易服务，有资源的其他消费者也能通过盟塑平台参与贸易服务，从而加速塑化产业的货物流通和货款流通，解决成本高企、效率低下的难题。

2019年，盟塑公司荣获“中国B2B电子商务平台50强”称号。

要求：

（1）简要分析盟塑公司建立工业电子商务服务平台所依据的产业市场细分的变量。

【答案】

盟塑公司建立工业电子商务服务平台所依据的产业市场细分的变量是用户的行业类别。

“相对于国内综合性B2B（企业与企业之间交易）电商平台，盟塑公司专注于塑化行业，

围绕塑化原材料贸易，运用数字化技术，为采购商和供应商提供专业的塑化材料采购和配套的供应链服务”。

【知识点】市场细分

【难易度】易

要求：

(2) 简要分析盟塑公司是如何运用价值链分析构筑自身竞争优势的。

【答案】

①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“针对塑化原料贸易信息不透明、交易流程长、效率低下等关键行业痛点”。

②明确价值链内各种活动之间的联系。“盟塑平台提供大量供应商的信息数据，采购商通过专业搜索可以拿到大品牌厂家的直供原料，满足其专业化采购的需求；上游企业也因此获得大量消费者、提高了毛利、打造了品牌”。

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。“整合关联服务方，提供一站式互联网服务。针对塑化原材料贸易双方对于仓储公司、物流公司以及金融机构等关联服务方的需求问题，盟塑平台将这些关联服务方整合进来，贸易双方不需要再费时费力地去跟各个环节打交道，大大降低了贸易成本。而对于关联服务方而言，也因此增加了客源，并能通过盟塑平台积累的大量用户的数据，增加对用户信用的了解，降低了经营风险”。

【知识点】企业资源能力的价值链分析

【难易度】中

要求：

(3) 简要分析盟塑电子商务平台的运营模式所体现的数字技术对企业经营模式的影响。

【答案】

①互联网思维的影响。“围绕塑化原材料贸易，运用数字化技术，为采购商和供应商提供专业的塑化材料采购和配套的供应链服务”“建立塑化原材料上下游对接通道”“整合关联服务方，提供一站式互联网服务”“引入C端（消费者）参与贸易服务”。

②多元化经营的影响。“整合关联服务方，提供一站式互联网服务。针对塑化原材料贸易双方对于仓储公司、物流公司以及金融机构等关联服务方的需求问题，盟塑平台将这些关联服务方整合进来，贸易双方不需要再费时费力地去跟各个环节打交道，大大降低了贸易成本。而对于关联服务方而言，也因此增加了客源，并能通过盟塑平台积累的大量用户的数据，增加对用户信用的了解，降低了经营风险”。

③消费者参与的影响。“引入C端（消费者）参与贸易服务。盟塑平台引入包括行业的采

购师、分销人员、司机车主等个人提供对应的贸易服务，有资源的其他消费者也能通过盟塑平台参与贸易服务，从而加速塑化产业的货物流通和货款流通，解决成本高企、效率低下的难题”。

【知识点】数字化技术对经营模式的影响

【难易度】中

3. 2013年12月，红宝宝公司以海外购物攻略为切入点，建立了一个分享境外购物经验笔记和攻略的UGC（用户创造内容）手机App社区平台。在这一阶段，平台围绕社区建设，注重培养跨境购物领域KOL（关键意见领袖），社区积累了大量优质内容，获得了第一批具有真实跨境购物需求的用户。

随着中国经济的迅速发展，消费者境外购物的需求不断增加。2014年7月政府有关部门相继出台两个关于规范和监管跨境贸易电子商务的公告，从政策层面上认可了跨境电商业务。2014年12月，红宝宝公司正式上线电商渠道，结合社区和数据选品实现商业闭环。在这一阶段，公司着重加强电商板块，并充分发挥前期社区优质内容的深厚积累，社交功能与网购功能并行。经过对商业模式的摸索，公司找到了自己的定位——社交内容电商平台。借助迅猛发展的数字技术，公司实现了智能内容分发，通过个性化推荐提升转化率，电商品牌也从海外逐渐拓展到海外+本土。

红宝宝公司基于其目标人群的特征，即一二线城市的年轻女性，将其内容定位为标记自己的生活，把与生活息息相关的事物或经验传递他人。平台将内容细分为时尚穿搭、护肤、发型、彩妆、动漫、音乐、食谱、运动健身、旅游、摄影、明星等30余个类别，以满足年轻女性日益增长的对于时尚、娱乐、情感交流以及精致生活的全方位需求。通过普通用户对这些内容的分享和传递，引起其他用户内心的共鸣，产生对该产品的购买欲，之后即可以直接在红宝宝商城进行购买。公司开创的社交内容电商平台，充分挖掘了消费者、商家、创造者和平台方的价值创造潜力，引领着价值共创共享的时代潮流。

截至2019年7月，红宝宝平台用户突破3亿人，未来依旧有较大发展空间。

要求：

（1）从宏观环境（PEST）角度分析红宝宝公司所抓住的发展机遇。

【答案】

①政治和法律环境。“2014年7月政府有关部门相继出台两个关于规范和监管跨境贸易电子商务的公告，从政策层面上认可了跨境电商业务”。

②经济环境。“随着中国经济的迅速发展，消费者境外购物的需求不断增加”。

③社会和文化环境。“以满足年轻女性日益增长的对于时尚、娱乐、情感交流以及精致生

活的全方位需求”。

④技术环境。“借助迅猛发展的数字技术”。

【知识点】宏观环境分析

【难易度】易

要求：

(2) 简要分析红宝宝公司采用的消费者市场细分变量。

【答案】

①地理因素。“一二线城市的年轻女性”。

②人口因素。“一二线城市的年轻女性”。

③心理因素。“以满足年轻女性日益增长的对于时尚、娱乐、情感交流以及精致生活的全方位需求”。

④行为因素。“以满足年轻女性日益增长的对于时尚、娱乐、情感交流以及精致生活的全方位需求”。

【知识点】市场细分

【难易度】易

要求：

(3) 依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的路径），简要分析红宝宝公司开创生存与发展空间的主要路径。

【答案】

①审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组。“2013年12月，红宝宝公司以海外购物攻略为切入点，建立了一个分享境外购物经验笔记和攻略的UGC（用户创造内容）手机App社区平台……2014年12月，红宝宝公司正式上线电商渠道，结合社区和数据选品实现商业闭环。在这一阶段，公司着重加强电商板块”。

②重新界定产业的买方群体。“将其内容定位为标记自己的生活，把与生活息息相关的事物或经验传递他人……通过普通用户对这些内容的分享和传递，引起其他用户内心的共鸣，产生对该产品的购买欲，之后即可以直接在红宝宝商城进行购买”。

③放眼互补性产品或服务。“**社交功能与网购功能并行**。经过对商业模式的摸索，公司找到了自己的定位——社交内容电商平台”。

④重设客户的功能性或情感性诉求。“将其内容定位为标记自己的生活，把与生活息息相关的事物或经验传递他人。平台将内容细分为时尚穿搭、护肤、发型、彩妆、动漫、音乐、食谱、运动健身、旅游、摄影、明星等30余个类别，以满足年轻女性日益增长的对于时

尚、娱乐、情感交流以及精致生活的全方位需求”。

⑤跨越时间，参与塑造外部潮流。“公司开创的社交内容电商平台，充分挖掘了消费者、商家、创造者和平台方的价值创造潜力，引领着价值共创共享的时代潮流”。

【知识点】蓝海战略

【难易度】中

4. 煌水乳业公司成立于2002年，2013年正式挂牌上市。2016年12月16日，一家国际著名调查机构发布做空煌水乳业的报告，指出煌水乳业在苜蓿草和产奶量等方面数据造假。随后数月，国内一家银行发现，煌水乳业大量单据造假，将账上30亿资金转出投资房地产，无法收回。此外，业内人士也发现了煌水乳业多处编制财务报告的内控缺陷。

(1) 煌水乳业在2016年3月报表中显示公司流动资金充足，并对企业的持续经营能力表示肯定。然而分析2016年度的财务报表后显示，煌水乳业2016年的经营活动在收入、成本、借款等方面存在不实问题，企业未来的持续经营能力存在重大不确定性，财务报表存在重大错报风险。

(2) 煌水乳业在2014年4—6月向迪科种业公司累计购买约685万元的种子，这笔交易并未在中期报告中及时披露，而在后期发现执行董事于坤间接持有迪科种业公司的控股权，该购买行为被证明为关联交易。2014年12月23日，煌水乳业将其当年4月建立的子公司富浩股份转让予新成立的兴旺畜牧公司，后者由刘冰个人100%控股。然而此次交易不具有正当的商业理由，且煌水乳业2015年财务报告并未披露此次处置子公司的作价，业内人士质疑煌水乳业建立富浩公司的目的很可能就是利用关联方转移资产。

煌水乳业频繁出现财务报告虚假与不实问题，与其内部治理结构的缺陷不无关联。煌水乳业自上市以来，董事会主席兼CEO的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力，掌控公司所有的重大事项决策权，并直接负责公司所有业务的运营和管理。煌水乳业未设置监事会，监事会的职能主要由审计委员会以及独立董事履行。煌水乳业的独立董事中王光和李良都曾是BM会计师事务所的合伙人，而煌水乳业一直以来聘用BM事务所进行外部审计，会计师事务所的合伙人任职客户公司重要岗位，削弱了注册会计师的独立性，煌水乳业的独立董事及其聘用的会计师事务所都没有严格履行其对公司财务报告审核监督的责任。煌水乳业的审计委员会由3名独立非执行董事组成。年报公布的审计委员会两次会议显示，审计费用以及年度和半年度的财务报告审计均被顺利通过，并未发现财务报表和审计过程中存在的诸多问题，审计委员会并没有尽到应尽的职责。

要求：

(1) (改编) 简要分析煌水乳业财务报告存在的主要风险。

【答案】

①编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计制度，可能导致企业承担法律责任和声誉受损。“煌水乳业在2014年4—6月向迪科种业公司累计购买约685万元的种子，这笔交易并未在中期报告中及时披露，而在后期发现执行董事于坤间接持有迪科种业公司的控股权，该购买行为被证明为关联交易。2014年12月23日，煌水乳业将其当年4月建立的子公司富浩股份转让予新成立的兴旺畜牧公司，后者由刘冰个人100%控股。然而此次交易不具有正当的商业理由，且煌水乳业2015年财务报告并未披露此次处置子公司的作价，业内人士质疑煌水乳业建立富浩公司的目的很可能就是利用关联方转移资产”。

②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。“2016年12月16日，一家国际著名调查机构发布做空煌水乳业的报告，指出煌水乳业在苜蓿草和产奶量等方面数据造假。随后数月，国内一家银行发现，煌水乳业大量单据造假，将账上30亿资金转出投资房地产，无法收回”。

③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。“煌水乳业在2016年3月报表中显示公司流动资金充足，并对企业的持续经营能力表示肯定。然而分析2016年度的财务报表后显示，煌水乳业2016年的经营活动在收入、成本、借款等方面存在不实问题，企业未来的持续经营能力存在重大不确定性，财务报表存在重大错报风险”。

【知识点】财务报告风险与应对

【难度】中

要求：

(2) (改编) 简要分析煌水乳业组织架构管理存在的主要风险。

【答案】

①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。“煌水乳业自上市以来，董事会主席兼CEO的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力，掌控公司所有的重大事项决策权，并直接负责公司所有业务的运营和管理”。

②组织机构设置不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮、运行效率低下等问题。“煌水乳业未设置监事会，监事会的职能主要由审计委员会以及独立董事履行……煌水乳业的独立董事及其聘用的会计师事务所都没有严格履行其对公司财务报告审核监督的责任”。

【知识点】组织架构风险与应对

【难易度】难

要求：

(3) 简要分析煌水乳业公司内部治理结构存在的主要缺陷。

【答案】公司内部治理结构是指主要涵盖股东会、董事会、监事会、高级管理团队以及公司员工之间责权利相互制衡的制度体系。

①股东和股东会。煌水乳业公司存在的主要缺陷：“董事会主席兼CEO的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力，掌控公司所有的重大事项决策权，并直接负责公司所有业务的运营和管理”。

②董事会。煌水乳业公司存在的主要缺陷：“董事会主席兼CEO的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力（三者集中于一人，缺乏制衡）”“煌水乳业的独立董事中王光和李良都曾是BM会计师事务所的合伙人，而煌水乳业一直以来聘用BM事务所进行外部审计，会计师事务所的合伙人任职客户公司重要岗位，削弱了注册会计师的独立性”“煌水乳业的审计委员会由3名独立非执行董事组成。年报公布的审计委员会两次会议显示，审计费用以及年度和半年度的财务报告审计均被顺利通过，并未发现财务报表和审计过程中存在的诸多问题，审计委员会并没有尽到应尽的职责（审计委员会是董事会下设的专门委员会）”。

③监事会。煌水乳业公司存在的主要缺陷：“煌水乳业未设置监事会，监事会的职能主要由审计委员会以及独立董事履行”。

④经理管理机关。煌水乳业公司存在的主要缺陷：“董事会主席兼CEO的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力（三者集中于一人，缺乏制衡）”。

【知识点】公司内部治理结构各方主体的权利和义务

【难易度】难

四、综合题

资料一

翔鹤乳业公司创建于1962年，2003年成为中国乳品行业第一家境外上市企业。

2008年国内乳业质量事件爆发后，由于翔鹤公司产品的宣传定位是“一贯的让消费者放心的好奶粉”，其产品也始终保持安全零事故的纪录，因而迅速获取了更多的市场份额，营收突破了20亿元大关。然而，随着消费者对国产奶粉整体的信任丧失，一批质量上乘、技术创新能力高的外资品牌奶粉乘虚而入，占据了婴幼儿奶粉的绝大部分市场份额，国产奶粉陷入前所未有的低谷期。

通过市场调研，翔鹤公司认识到，伴随着消费升级，奶粉市场呈现出多样化的需求，翔鹤

公司亟待调整战略定位，实现与外资品牌“错位经营”，在外资品牌经营的薄弱环节开辟新的生存发展空间。翔鹤公司将产品的宣传定位调整为“更适合中国宝宝体质”，并强化“一方水土养一方人”的观点，以此作为价值理念持续教育消费者。经过几年的努力，这一理念逐步在消费者心中形成了翔鹤品牌独特优势的认知。

外资品牌在国内的优势在于一二线城市的线上市场。早在2013年，翔鹤公司就发现母婴店可以为年轻妈妈们提供各类服务和咨询，具备非常高的消费黏性，预测到未来线下的婴幼儿奶粉渠道会逐步向母婴店靠拢，因此，翔鹤公司提早布局，成为最早布局母婴店的品牌。此外，翔鹤公司加大在三四线城市的渠道布局，其业务人员扎根市场，结合当地实际情况开展各类工作，而很多外资品牌对三四线城市的渠道布局却完全浮于表面。

资料二

婴幼儿奶粉是乳品中科技含量最高的品类，年轻妈妈们对产品质量与品牌的敏感度远远高于产品价格。翔鹤奶粉在采用高端定价的同时，采取多项战略举措，不断提升产品竞争力。

(1) 扎根于北纬47度黄金奶源带，实现牧草种植、奶牛养殖、生产加工全产业链一体化管理和经营。翔鹤公司将全产业链安置于有着“地球之肾”美誉的丹顶鹤的故乡——ZL湿地旁，堪称“丝毫不逊于海外最优质牧场条件”的得天独厚的自然条件为牧草和奶牛提供了绝佳的生长环境，保证了奶源的天然优质，也成为翔鹤公司吸引崇尚国际品牌的年轻妈妈们回归国产品牌的主要优势。

(2) 坚持科技创新，专注于研究母乳营养和中国宝宝的体质。翔鹤公司研发投入占比处于行业前列。翔鹤公司联合国内科研单位共建创新中心，承接国家重大科研项目。公司凭借其优质奶源优势、采用湿法工艺（即用鲜奶直接制成）开发生产的新产品，已经连续5年获得了世界品质评鉴大会金奖，这个奖项堪称食品界的诺贝尔奖。

(3) 高标准质量把控和精细化管理贯穿翔鹤公司产业链一体化全过程。翔鹤公司以产品质量为最优先级大事，质检部和生产部属于平行部门，质检部不仅仅是对生产出来的产品进行检测，还要对上下游产业链整体进行监控和把关。

(4) 投重金铸造品牌形象和强大的营销能力。翔鹤公司每年花费十几亿广告宣传费用；举办数十万场“妈妈班”，宣传品牌优势；在全国各地设置10万多家网点，3万多门店配备导购；公司拥有1100余名经销商，通过单层经销模式对经销商进行扁平结构管理，经销商资金周转率高于其代理的其他内资和外资品牌。

(5) 构建坚守使命、专注专一的企业精神。翔鹤公司80%以上的中层人员都是自己培养的，公司以健全的激励体制和良好的企业文化造就强大的团队凝聚力。翔鹤公司基层员工、销售人员节假日还在奔走忙碌是家常便饭。

(6) 加快海外布局，**获取更多自然资源 and 现有资产**。2018年，翔鹤乳业公司完成了对U国第三大营养健康补充剂公司VW公司的收购，实现其在大健康产业新的拓展。2020年在自然条件极其优质的J国JS地区建造牛奶及羊奶婴幼儿配方奶粉生产设施并投产。

自2016年，翔鹤公司在中国婴幼儿配方奶粉市场份额连续三年保持高速增长，2020年公司在国内婴幼儿配方奶粉公司中排名第一，市场占有率为17.2%。

资料三

2019年11月13日，翔鹤乳业公司在港交所重新上市，以发行价计市值超过670亿港元。

翔鹤公司**保持着良好的财务状况**：公司的毛利率显著高于其他品牌；存货周转期显著低于同行平均值；翔鹤采取保守的财务管理政策，取得较高水平的速动比率，公司负债率一直保持稳定的状态，能够保证公司的持续经营能力；公司资本报酬率ROCE也明显高于行业平均水平。

然而，始料未及的是，翔鹤公司仅上市一个星期，一家海外沽空机构在其官网发布了针对翔鹤的做空报告，认为翔鹤公司自2014年以来成倍地增长，存在诸多不确定性，质疑其未来发展可持续性。翔鹤公司立刻紧急停盘并作出了回应，次日，针对该机构的报告质疑一一作出了回复。随后复盘，翔鹤股票大涨。

这一事件让翔鹤公司领导层更加清醒地意识到国产乳业品牌与外资品牌的较量仍然任重道远。除了要应对在资本市场上各类不怀好意的做空外，未来行业可能还面临更为激烈的竞争。

(1) **尽管国内迎来了“二孩”政策，但出生人口仍然持续下滑，并没有给乳业奶粉市场带来人们期盼的更大的发展空间。**

(2) 国内婴幼儿奶粉市场前五名仍然被外资品牌占据，外资品牌相对于国产品牌的强势地位还没有根本改变。翔鹤公司近年来的发展主要是抢占了国内其他中小品牌的市场份额，下一步要夺回被外资品牌占领的份额难度不可低估。

(3) 新生代孕产妇大多是90后的新妈妈，这个群体相对更有品牌意识，习惯网购，在一二线城市的消费者尤其明显。这对于前期致力于打造三四线城市线下渠道优势的翔鹤等国内品牌而言，如果不能努力在一二线城市消费者心中树立优质的线上品牌形象，也难以开拓新的市场空间。

专注深耕于乳制品业、历经59年重重考验的翔鹤乳业，仍旧秉承着其踏踏实实的精神，迎接新的竞争洗礼。

要求：

(1) 简要分析翔鹤公司战略调整前后其经营哲学的变化。

【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。翔鹤公司战略调整前“产品的宣传定位是‘一贯的让消费者放心的好奶粉’”，为了实现“与外资品牌‘错位经营’，在外资品牌经营的薄弱环节开辟新的生存发展空间。翔鹤公司将产品的宣传定位调整为‘更适合中国宝宝体质’，并强化‘一方水土养一方人’的观点，以此作为价值理念持续教育消费者”。

【知识点】经营哲学

【难易度】易

要求：

(2)从竞争对手能力（优势与劣势）分析角度，简要分析翔鹤公司与外资品牌“错位经营”的主要着眼点。

【答案】从竞争对手能力分析考查，翔鹤公司与外资品牌“错位经营”的主要着眼点有2个：

①产品。每个细分市场中，用户眼中产品的地位。“在外资品牌经营的薄弱环节开辟新的生存发展空间。翔鹤公司将产品的宣传定位调整为‘更适合中国宝宝体质’，并强化‘一方水土养一方人’的观点，以此作为价值理念持续教育消费者”。

②代理商/分销渠道。渠道的覆盖面和质量。“外资品牌在国内的优势在于一二线城市的线上市场……翔鹤公司提早布局，成为最早布局母婴店的品牌……翔鹤公司加大在三四线城市的渠道布局，其业务人员扎根市场，结合当地实际情况开展各类工作，而很多外资品牌对三四线城市的渠道布局却完全浮于表面”。

【知识点】竞争对手的能力

【难易度】易

要求：

(3)从市场情况和资源能力两个方面，简要分析翔鹤公司所采用的竞争战略的类型及其实施条件。

【答案】翔鹤公司所采用的竞争战略的类型是差异化战略。“翔鹤奶粉在采用高端定价的同时，采取多项战略举措，不断提升产品竞争力”。

实施条件——市场情况：

①产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可。“婴幼儿奶粉是乳品中科技含量最高的品类，年轻妈妈们对产品质量与品牌的敏感度远远高于产品价格”。

②顾客的需求是多样化的。“伴随着消费升级，奶粉市场呈现出多样化的需求”。

③企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点。“一批质量上乘、技术创新能力高

的外资品牌奶粉乘虚而入，占据了婴幼儿奶粉的绝大部分市场份额”“婴幼儿奶粉是乳品中科技含量最高的品类”。

实施条件——资源和能力：

①具有强大的研发能力和产品设计能力。“坚持科技创新，专注于研究母乳营养和中国宝宝的体质。翔鹤公司研发投入占比处于行业前列。翔鹤公司联合国内科研单位共建创新中心，承接国家重大科研项目。公司凭借其优质奶源优势、采用湿法工艺（即用鲜奶直接制成）开发生产的新产品，已经连续5年获得了世界品质评鉴大会金奖，这个奖项堪称食品界的诺贝尔奖”。

②具有很强的市场营销能力。“投重金铸造品牌形象和强大的营销能力。翔鹤公司每年花费十几亿广告宣传费用；举办数十万场‘妈妈班’，宣传品牌优势；在全国各地设置10万多家网点，3万多门店配备导购；公司拥有1100余名经销商，通过单层经销模式对经销商进行扁平结构管理，经销商资金周转率高于其代理的其他内资和外资品牌”。

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。“构建坚守使命、专注专一的企业精神。翔鹤公司80%以上的中层人员都是自己培养的，公司以健全的激励体制和良好的企业文化造就强大的团队凝聚力。翔鹤公司基层员工、销售人员节假日还在奔走忙碌是家常便饭”。

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。“翔鹤奶粉在采用高端定价的同时，采取多项战略举措，不断提升产品竞争力……扎根于北纬47度黄金奶源带，实现牧草种植、奶牛养殖、生产加工全产业链一体化管理和经营”“专注深耕于乳制品业、历经59年重重考验的翔鹤乳业，仍旧秉承着其踏踏实实的长期主义精神，迎接新的竞争洗礼”。

【知识点】差异化战略

【难易度】难

要求：

（4）依据企业资源的主要类型，简要分析翔鹤公司所具备的竞争优势。

【答案】

①有形资源。“扎根于北纬47度黄金奶源带，实现牧草种植、奶牛养殖、生产加工全产业链一体化管理和经营”“翔鹤公司研发投入占比处于行业前列。翔鹤公司联合国内科研单位共建创新中心，承接国家重大科研项目”“翔鹤公司每年花费十几亿广告宣传费用……在全国各地设置10万多家网点，3万多门店配备导购；公司拥有1100余名经销商”“2020年在自然条件极其优质的J国JS地区建造牛奶及羊奶婴幼儿配方奶粉生产设施并投产”。

②无形资产。“翔鹤公司将产品的宣传定位调整为‘更适合中国宝宝体质’，并强化‘一方水土养一方人’的观点，以此作为价值理念持续教育消费者。经过几年的努力，这一理念逐步在消费者心中形成了翔鹤品牌独特优势的认知”“公司凭借其优质奶源优势、采用湿法工艺（即用鲜奶直接制成）开发生产的新产品，已经连续5年获得了世界品质评鉴大会金奖，这个奖项堪称食品界的诺贝尔奖”。

③人力资源。“翔鹤公司80%以上的中层人员都是自己培养的，公司以健全的激励体制和良好的企业文化造就强大的团队凝聚力。翔鹤公司基层员工、销售人员节假日还在奔走忙碌是家常便饭”。

【知识点】企业资源的主要类型

【难易度】易

要求：

（5）简要分析翔鹤公司所实施的发展战略的主要类型。

【答案】

1) 密集型战略。

①市场渗透战略——现有产品和现有市场。“**专注深耕于乳制品业**、历经59年重重考验的翔鹤乳业，仍旧秉承着其踏踏实实的长期主义精神，迎接新的竞争洗礼”。

②市场开发战略——现有产品和新市场。“翔鹤公司加大在三四线城市的渠道布局”。

③产品开发战略——新产品和现有市场。“公司凭借其优质奶源优势、采用湿法工艺（即用鲜奶直接制成）开发生产的新产品，已经连续5年获得了世界品质评鉴大会金奖，这个奖项堪称食品界的诺贝尔奖”。

2) 一体化战略。

①纵向一体化战略。“扎根于北纬47度黄金奶源带，实现牧草种植、奶牛养殖、生产加工全产业链一体化管理和经营”“2018年，翔鹤乳业公司完成了对U国第三大营养健康补充剂公司VW公司的收购，实现其在大健康产业新的拓展”。

②横向一体化战略。“2020年在自然条件极其优质的J国JS地区建造牛奶及羊奶婴幼儿配方奶粉生产设施并投产”。

【知识点】发展战略

【难易度】中

要求：

（6）简要分析翔鹤公司国际化经营的动因；说明其海外布局所采用的发展战略的途径。

【答案】

1) 翔鹤公司国际化经营的动因:

①寻求资源。“2020年在自然条件极其优质的J国JS地区建造牛奶及羊奶婴幼儿配方奶粉生产设施并投产”。

②寻求现成资产。“2018年,翔鹤乳业公司完成了对U国第三大营养健康补充剂公司VW公司的收购,实现其在大健康产业新的拓展”。

2) 翔鹤公司海外布局所采用的发展战略的途径:

①外部发展(并购)。“2018年,翔鹤乳业公司完成了对U国第三大营养健康补充剂公司VW公司的收购”。

②内部发展(新建)。“2020年在自然条件极其优质的J国JS地区建造牛奶及羊奶婴幼儿配方奶粉生产设施并投产”。

【知识点】企业国际化经营动因,发展战略的主要途径

【难度度】中

要求:

(7) 依据“企业业绩衡量指标”,简述衡量翔鹤公司“保持着良好的财务状况”的几个主要指标的具体内涵。

【答案】

①毛利率=[(营业收入-销售成本)÷营业收入]×100%

②存货周转期=存货×365÷销售成本

③速动比率=(流动资产-存货)÷流动负债×100%

④负债率=有息负债÷股东权益×100%

⑤已动用资本报酬率(ROCE)=(息税前利润÷当期平均已动用资本)×100%

【知识点】企业业绩衡量

【难度度】难

要求:

(8) (改编) 简要分析翔鹤公司2019年在港交所重新上市后体现的市场风险影响因素。

【答案】

①产品或服务的价格及供需变化带来的风险。“尽管国内迎来了‘二孩’政策,但出生人口仍然持续下滑,并没有给乳业奶粉市场带来人们期盼的更大的发展空间”“新生代孕产妇大多是90后的新妈妈,这个群体相对更有品牌意识,习惯网购,在一二线城市的消费者尤其明显。这对于前期致力于打造三四线城市线下渠道优势的翔鹤等国内品牌而言,如果不能努力在一二线城市消费者心中树立优质的线上品牌形象,也难以开拓新的市场空

间”。

②利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。“一家海外沽空机构在其官网发布了针对翔鹤的做空报告，认为翔鹤公司自2014年以来成倍地增长，存在诸多不确定性，质疑其未来发展可持续性”。

③潜在进入者、竞争者、替代品的竞争带来的风险。“翔鹤公司领导层更加清醒地意识到国产乳业品牌与外资品牌的较量仍然任重道远。除了要应对在资本市场上各类不怀好意的做空外，未来行业可能还面临**更为激烈的竞争**”“国内婴幼儿奶粉市场前五名仍然被外资品牌占据，外资品牌相对于国产品牌的强势地位还没有根本改变。翔鹤公司近年来的发展主要是抢占了国内其他中小品牌的市场份额，下一步要夺回被外资品牌占领的份额难度不可低估”。

【知识点】市场风险与应对

【难易度】中

