

2022年注册会计师考试《战略》试题

一、单项选择题

1. 2018年年底，塔山投资公司对2019年的投资风险进行度量后宣称，在市场波动正常的情况下，该公司有90%的可能性最大投资损失为5000万元。下列各项中，属于塔山投资公司采用的风险度量方法的特点的是（ ）。

- A. 适用的风险范围大
- B. 对数据要求不太严格
- C. 计算相对容易
- D. 通用、直观、灵活

【答案】D

【解析】“在市场波动正常的情况下，该公司有90%的可能性最大投资损失为5000万元”表明塔山投资公司采用的风险度量方法为在险值。因此，选项D正确。

【知识点】风险度量

【难易度】易

2. 主营智能手机生产和销售的凯立公司采用平衡计分卡衡量业绩。下列各项中，适合凯立公司作为平衡计分卡顾客指标的是（ ）。

- A. 新型手机销售额占总销售额比例
- B. 市场份额
- C. 营业收入
- D. 生产计划准确率

【答案】B

【解析】依据教材，新型手机销售额占总销售额比例属于创新与学习指标，市场份额属于顾客指标，营业收入属于财务指标，生产计划准确率属于内部流程指标。因此，选项B正确。

【知识点】平衡计分卡的企业业绩衡量

【难易度】易

3. 东光航空公司坚持全面风险管理，不断加强风险管理职能部门的建设。下列各项中，属于该公司风险管理职能部门应履行的职责是（ ）。

- A. 督导“顾客至尊、安全至上”的企业文化的培育
- B. 提交公司全面风险管理年度报告
- C. 组织协调全面风险管理日常工作
- D. 研究提出全面风险管理监督评价体系

【答案】C

【解析】选项A属于董事会的职责；选项B属于风险管理委员会的职责；选项C属于风险管理职能部门的职责；选项D属于内部审计部门的职责。因此，选项C正确。

【知识点】风险管理的组织职能体系

【难度】中

4. 青阳出版社主营少儿读物的出版和发行业务。为了摆脱少儿读物市场愈演愈烈的价格战，该出版社制定并执行了一项蓝海战略。下列各项中，属于青阳出版社执行蓝海战略应遵循的原则是（ ）。

- A. 重建少儿读物市场边界
- B. 超越少儿读物市场现有需求
- C. 遵循合理的战略顺序
- D. 克服关键组织障碍

【答案】D

【解析】本题看似有案例背景，实则是教材原文的直接还原。根据教材可知，选项A、B、C为制定蓝海战略应遵循的原则，可排除。只有选项D属于执行蓝海战略应遵循的原则，选项D正确。

【知识点】蓝海战略

【难度】中

5. 微电机生产商坤泰公司为正确评价并增强自身的核心能力，和所处行业中与其实力相近的两家公司在技术能力和客户满意度等方面进行了基准分析和比较。下列各项中，属于坤泰公司采用的基准分析类型是（ ）。

- A. 竞争性基准
- B. 过程或活动基准

C. 一般基准

D. 顾客基准

【答案】A

【解析】“和所处行业中与其实力相近的两家公司……进行了基准分析和比较”表明这两家外部企业是坤泰公司的竞争对手。因此，坤泰公司采用的基准分析类型是竞争性基准，选项A正确。

【知识点】基准分析

【难度】易

6. (改编) 民天公司是一家经营连锁餐馆的企业。多年来该公司秉承“为顾客提供贴心服务”的宗旨，效益显著。2020年新冠疫情期间，民天公司启动了一项新战略，在保留堂食业务的同时，抽调部分员工按照订单要求，走入顾客的厨房，提供家庭餐饮服务，同时对公司组织作出较大调整。根据战略稳定性与文化适应性矩阵的要求，该公司在实施上述新战略时应（ ）。

A. 以企业使命为基础

B. 加强协同作用

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】A

【解析】“多年来该公司秉承‘为顾客提供贴心服务’的宗旨”体现了与现有文化的潜在一致性大；“对公司组织作出较大调整”体现了各种组织要素变化多。因此，根据战略稳定性与文化适应性矩阵可知，该公司应以企业使命为基础，选项A正确。

【知识点】战略稳定性与文化适应性

【难度】中

7. 健翔公司是一家农用无人机研发和制造行业的龙头企业，该公司拟通过加强对关键资源的控制来降低潜在进入者的威胁。根据产业五种竞争力分析理论，下列各项中，适合健翔公司采用的是（ ）。

A. 进一步扩大生产规模，提高规模经济

B. 收购拥有农用无人机生产技术专利的企业

C. 研发并制造性能、质量领先的农用无人机

D. 提高产品质量，加强品牌优势

【答案】B

【解析】由“加强对关键资源的控制”可知，本题考查的是结构性障碍中的“现有企业对关键资源的控制”。选项A体现的是规模经济；选项B体现的是关键资源中的“专利”；选项C、D体现的是现有企业的市场优势。

【知识点】五种竞争力分析

【难度】易

8. 海晨公司是一家从事多元化经营的企业，于2021年开展水产品养殖业务，目前市场占有率位居行业第三。近年来水产品养殖行业进入高速增长阶段。根据波士顿矩阵原理，下列各项中，对海晨公司的水产品养殖业务表述正确的是（ ）。

- A. 该业务应选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责
- B. 该业务应由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
- C. 该业务应为企业大量提供资金，用以支持其他业务的发展
- D. 该业务的经营者最好是市场营销型人物

【答案】A

【解析】“市场占有率位居行业第三”说明相对市场占有率小于1.0，即相对市场占有率低；“水产品养殖行业进入高速增长阶段”表明市场增长率高。因此，海晨公司的水产品养殖业务属于高增长一弱竞争地位的“问题”业务。该业务应选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责，选项A正确。选项B为“明星”业务的表述；选项C、D为“现金牛”业务的表述。

【知识点】波士顿矩阵

【难度】中

9. 主营垃圾处理业务的广甸公司积极响应政府关于垃圾无害化、资源化处理的号召，综合运用计算机、光谱技术、化学计量技术等进行垃圾分拣，极大提高了垃圾分拣的精准率，使垃圾无害化、资源化处理率达到行业领先水平。根据SWOT分析，在上述情况下，广甸公司应采用（ ）。

- 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

【答案】A

【解析】“政府关于垃圾无害化、资源化处理的号召”表明外部环境中存在机会；“使垃圾无害化、资源化处理率达到行业领先水平”表明内部环境中存在优势。因此，广甸公司应采用增长型战略，选项A正确。

【知识点】SWOT分析的应用

【难度】中

10. 日丰公司是一家家电生产企业，该公司的投资资本回报率为8%，投资成本为5%，同时销售增长率为9%，可持续增长率为7%。日丰公司预计上述情况将持续较长时间，因此决定采用新的财务战略。下列各项中，适合日丰公司采用的财务战略是（ ）。

- A. 增发股份，增加权益资本
- B. 增加股利支付
- C. 增加内部投资
- D. 对家电业务进行彻底重组

【答案】A

【解析】在本题中，投资资本回报率（8%）大于投资成本（5%），属于价值增值；销售增长率（9%）大于可持续增长率（7%），属于现金短缺。因此，该业务属于增值型现金短缺业务，选项A正确。选项B、C属于增值型现金剩余业务应采用的战略，选项D属于减损型现金短缺应采用的战略。

【知识点】财务战略

【难度】难

11. 目前，基因工程产业已从根本概念的开发转向关注相关产品的差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型，现阶段基因工程产业创新的驱动因素是（ ）。

- A. 产品差异化
- B. 通过扩展内部的技术能力来创造机会
- C. 降低成本、提高质量
- D. 关于客户需求的信息，技术投入

【答案】B

【解析】“从根本概念的开发转向关注相关产品的差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等”表明现阶段基因工程产业处于创新生命周期中的过渡阶段。因此，选项B正确。选项A为过渡阶段的竞争重点，选项C为成熟阶段创新的驱动因素，选项D为流变阶段创新的驱动因素。

【知识点】时机——创新生命周期

【难度】易

12. 良友公司是一家文具制造商，该公司秉承“一切从消费者角度考虑”的理念，不断优化产品设计、选材、工艺流程、包装等环节，打造出深受消费者喜爱的品牌，取得出色的经营业绩和竞争优势。从决定企业竞争优势的企业资源判断标准来看，良友公司的竞争优势来源于其拥有的资源的（ ）。

- A. 稀缺性
- B. 不可模仿性
- C. 不可替代性
- D. 持久性

【答案】D

【解析】“打造出深受消费者喜爱的品牌，取得出色的经营业绩和竞争优势”表明良友公司的竞争优势来源于品牌这一无形资源，而无形资源的贬值速度很慢。因此，上述内容体现了该资源的持久性，选项D正确。

【知识点】决定企业竞争优势的企业资源判断标准

【难度】中

13. 近年来，射频识别设备逐渐进入人们的生活和越来越多的产业。随着市场的扩大，竞争者涌入，企业都以取得最大市场份额为战略目标。各个企业的产品在技术和性能上有较大差异。为了能在竞争中胜出，企业之间开始争夺人才和资源。下列各项中，属于目前射频识别设备生产企业所具有的经营特征是（ ）。

- A. 经营风险低
- B. 资金来源于保留盈余+债务
- C. 价格/盈余倍数高
- D. 财务风险高

【答案】C

【解析】“企业都以取得最大市场份额为战略目标。各个企业的产品在技术和性能上有较大差异……企业之间开始争夺人才和资源”表明该产业目前处于成长期，而“价格/盈余倍数高”属于成长期的经营特征，选项C正确。选项A、D为衰退期的经营特征，选项B为成熟期的经营特征。

【知识点】财务战略

【难度】中

14. 维生公司是一家从事医疗器械研发和制造的企业。近来，该公司拟投资进入尚处于产业导入期的智能癌症诊疗仪产业。从新兴产业常见的发展障碍角度看，下列各项中，属于维生公司进入智能癌症诊疗仪产业须克服的障碍是（ ）。

- A. 不存在规模经济或难以达到规模经济
- B. 智能癌症诊疗仪市场前景不明朗
- C. 智能癌症诊疗仪产业现有企业对专有技术、学习曲线等资源的控制
- D. 原材料、零部件、资金与其他供给的不足

【答案】D

【解析】原材料、零部件、资金与其他供给的不足属于新兴产业常见的发展障碍，选项D正确。选项A属于造成产业零散的原因，选项B属于新兴产业内部结构的共同特征，选项C体现了五力模型中结构性障碍的内容。

【知识点】新兴产业发展障碍与机遇

【难度】中

15. 乌梁矿业公司主营稀土矿的开采业务。据有关监管机构查明，该公司存在“内部人控制”问题。下列乌梁矿业公司被查明的问题中，属于经理人违背对股东的勤勉义务的是（ ）。

- A. 管理者在职消费水平过高
- B. 工资、奖金等收入增长过快，侵占利润
- C. 管理者敷衍偷懒不作为，致使员工矿井操作存在诸多安全隐患
- D. 盲目过度投资扩大稀土矿开采规模，经营行为短期化

【答案】C

【解析】选项A、B、D属于违背**忠诚**义务导致的“内部人控制”问题，选项C属于违背**勤勉**义务导致的“内部人控制”问题。

【知识点】“内部人控制”问题的主要表现

【难易度】易

16. (改编) 吉松公司是一家生产各种滑雪装备的企业。该公司规定：凡同时购买滑雪板、滑雪杖和滑雪衣的顾客，比分别购买上述产品的顾客享受一定价格优惠。下列各项中，属于吉松公司采用的定价策略是（ ）。

- A. 系列产品定价
- B. 数量折扣
- C. 产品捆绑定价
- D. 关联产品定价

【答案】C

【解析】同时购买滑雪板、滑雪杖和滑雪衣比分别购买上述产品享受一定价格优惠，说明吉松公司采用的定价策略是产品捆绑定价，选项C正确。

【知识点】价格策略

【难易度】中

17. 波利公司是一家在剃须刀行业占据主导地位的跨国企业。由于产品结构简单且标准化，该公司以简单的市场交易方式与分散在若干国家的供应商交换关于价格、规格和质量保证等商品或服务的信息，并且完成交易。上述事实表明，剃须刀行业全球价值链的分工模式属于（ ）。

- A. 市场型价值链
- B. 俘获型价值链
- C. 模块型价值链
- D. 关联型价值链

【答案】A

【解析】“产品结构简单且标准化”“以简单的市场交易方式与分散在若干国家的供应商交换关于价格、规格和质量保证等商品或服务的信息，并且完成交易”符合市场型价值链的特点，选项A正确。

【知识点】全球价值链的分工模式

【难易度】中

18. 主营水稻种植的金谷公司与从事数字化、智能化技术研发与应用的拓维公司建立战略联盟，共建“智慧农田”，将5G、物联网、人工智能等技术与水稻种植相结合，通过对周边气象、水文等信息进行采集、存储、分析，实现水稻种植过程的自动化管理，显著提高了水稻的产量、质量，给双方带来良好的效益。下列各项中，属于金谷公司与拓维公司建立战略联盟的动因的是（ ）。

- A. 促进技术创新
- B. 避免经营风险
- C. 避免或减少竞争
- D. 实现资源互补

【答案】D

【解析】由“共建”推测，金谷公司与拓维公司有互补性的资源。根据“将5G、物联网、人工智能等技术与水稻种植相结合”进一步确认，拓维公司的5G、物联网、人工智能等技术资源能够与金谷公司的水稻种植实现互补，并为双方带来了良好的效益。因此，金谷公司与拓维公司建立战略联盟的动因属于实现资源互补，选项D正确。

【知识点】企业战略联盟形成的动因

【难度】中

19. 百惠公司是一家家居用品生产企业。该公司秉承“简约、环保、舒适、方便”的产品设计和制造理念，精心打造每一款产品，使消费者在市场上以最低价格购买到设计独特、性能和质量优越的同类家居用品，也使百惠公司的市场占有率高居行业首位。下列各项中，属于百惠公司所采用的竞争战略的是（ ）。

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

【答案】D

【解析】“以最低价格”体现低价；“设计独特、性能和质量优越”体现为顾客提供可感知的高附加值。因此，百惠公司可以在为顾客提供可感知的高附加值的同时保持低价格，即混合战略，选项D正确。

【知识点】混合战略

【难度】易

20. 近年来，方红公司的产品从洗衣液逐渐扩展到多种清洁剂和清洁设备，公司使命也从“我们提供顾客最满意的洗衣液”变为“我们创造清洁的世界”。这种变化体现了该公司（ ）。

- A. 目的的变化
- B. 宗旨的变化
- C. 目标的变化
- D. 经营哲学的变化

【答案】B

【解析】方红公司的使命从“我们提供顾客最满意的洗衣液”变为“我们创造清洁的世界”，说明该公司所从事的经营业务范围发生了变化，属于公司宗旨的变化，选项B正确。

【知识点】公司的宗旨

【难度】易

21. 叶丰公司是一家农药生产企业，该公司率先采用生物技术生产的无毒级高效农药，深受种植企业欢迎。目前叶丰公司因业务发展需招聘新员工。下列关于叶丰公司人力资源获取策略的表述中，正确的是（ ）。

- A. 采用成本低、速度快的方法甄选新员工
- B. 由人力资源部负责新员工的招聘
- C. 新员工的甄选标准强调与叶丰公司文化契合
- D. 新员工的甄选方法以简历和面试为主

【答案】C

【解析】“率先采用生物技术生产的无毒级高效农药”表明叶丰公司采用的是差异化战略。因此，选项C正确。差异化战略下的人力资源获取策略强调严密，成本低和速度快分别是成本领先战略和集中化战略下的人力资源获取策略所强调的，选项A错误。选项B、D均为成本领先战略的人力资源获取策略。

【知识点】与企业竞争战略匹配的人力资源获取策略

【难度】中

22. 飞象公司是一家洁具生产企业，该公司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后，决定率先采取少品种、广覆盖的战略以获取竞争优势。下列关于飞象公司采用上述分析方法的目的的表述中，正确的是（ ）。

- A. 了解竞争对手的现行战略
- B. 了解组内企业竞争的主要着眼点
- C. 了解产业成功关键因素
- D. 分析和规划企业的业务组合

【答案】B

【解析】题中的“产品多样性”和“销售区域覆盖率”为战略群组的两项特征，据此可知为战略群组分析。利用“选项”排除，只有选项B与战略群组有关，可锁定答案。另外，根据“率先采取少品种、广覆盖的战略以获取竞争优势”中的“少品种、广覆盖”这一竞争着眼点也可确定答案。

【知识点】战略群组分析

【难度】易

23. 紫云公司是一家经营连锁高档酒店的企业。2020年，该公司引入中低档酒店的一些经营方式，在不影响服务质量的前提下精简了设施和服务人员，降低了经营成本和收费。此举使紫云公司有效扩大了客户群，增加了收入和利润，为自身的发展开辟了一片蓝海。从蓝海战略重建市场边界的基本法则来看，本案例中紫云公司的做法属于（ ）。

- A. 审视他择产业
- B. 跨越战略群组
- C. 重新界定产业的买方群体
- D. 放眼互补性产品或服务

【答案】B

【解析】紫云公司引入中低档酒店的一些经营方式，在不影响服务质量的前提下精简了设施和服务人员，降低了经营成本和收费，这意味着如果从“服务质量”“经营成本和收费”2个战略特征划分战略群组来看，该公司既不处于中低档酒店的战略群组（服务质量更高），也不处于高档酒店的战略群组（经营成本和收费更低），因而跨越了战略群组，选项B正确。

【知识点】蓝海战略

【难度】中

24. 克林医药科技公司拟投资开发一款新型人体健康体外试剂，并对该款试剂的前期研究、临床试验、成品生产、申请上市、市场推广等各个业务环节的潜在风险、风险产生的原因及可能造成的损失，逐一进行了调查分析。下列各项风险管理技术与方法中，属于克林医药科技公司采用的是（ ）。

- A. 事件树分析法
- B. 风险评估系图法
- C. 流程图分析法
- D. 马尔科夫分析法

【答案】C

【解析】由“对……各个业务环节的潜在风险、风险产生的原因及可能造成的损失，逐一进行了调查分析”可知，这些环节均存在于流程中，进而判断属于流程图分析法。

【知识点】流程图分析法

【难度】易

25. 联众公司是一家主营汽车租赁业务的企业，该公司近期建立了一套卓越的汽车租赁信息系统，使该公司服务的范围、效率、便捷与安全程度明显扩大和提高，市场份额增加15%。本案例涉及汽车租赁行业（ ）。

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

【答案】C

【解析】“建立了一套卓越的汽车租赁信息系统”属于与技能相关的成功关键因素中的“卓越的信息系统”，选项C正确。

【知识点】成功关键因素分析

【难度】中

26. （替换）达康公司是国内一家中成药生产企业。为了保障原材料的稳定供给与产品质量，自2015年以来投资建设了3个原料药材现代化种植基地，收购了2个原属于其他药品公司的药材种植企业，全面推进原料药材规范化绿色种植工程。下列各项中，属于达康公司采用上述战略适用条件的是（ ）。（2020年）

- A. 中成药产业增长潜力较大
- B. 达康公司现有销售商的销售成本较高
- C. 达康公司存在过剩的生产能力
- D. 中成药产业竞争较为激烈

【答案】A

【解析】根据“为了保障原材料的稳定供给与产品质量……全面推进原料药材规范化绿色种植工程”可知，达康公司采取的是后向一体化战略。因此，选项A正确。选项B属于前向一体化战略的适用条件，选项C属于市场开发战略的适用条件，选项D属于横向一体化战略的适用条件。

【知识点】一体化战略

【难度】易

二、多项选择题

1. 电脑制造商圣和公司根据生产需要对电脑零部件供应商瑞云公司下达订单，要求瑞云公司把适当数量、适当质量的电脑零部件在适当的时间送达适当的地点。下列各项中，属于圣和公司采用的采购模式的特点的有（ ）。

- A. 采购管理的科学性、便捷性、精细性、准确性空前提高，“降本增效”极为显著
- B. 企业与供应商之间按照利益共享、风险共担的原则，协商确定对相关管理费用的分担比例
- C. 企业与供应商建立长期稳定的合作关系
- D. 采购批量小，送货频率高

【答案】CD

【解析】“要求瑞云公司把适当数量、适当质量的电脑零部件在适当的时间送达适当的地点”表明圣和公司采用的是JIT采购模式。因此，选项C、D正确。选项A属于数字化采购模式的特点，选项B属于VMI采购模式的特点。

【知识点】采购模式

【难度】中

2. 2022年受新冠疫情影响，金属构件生产商青江公司员工出现短缺，面临向水泵生产商西陇公司供货延误的风险。青江公司以遭遇不可抗力为由请求西陇公司同意延期并免责，被西陇公司回绝。后经谈判，西陇公司派人与青江公司员工一起加班加点，所需费用由青

江公司承担。此举保证了青江公司如期供货。本案例中，西陇公司处理矛盾与冲突所采用的行为模式有（ ）。

- A. 和解
- B. 协作
- C. 规避
- D. 对抗

【答案】BD

【解析】首先，本题分析的是“西陇公司”，因此应主要关注西陇公司采取何种行为。其次，以“后经谈判”为分界线，将题干分为两块内容：第一块是西陇公司**坚持**如期收货的要求，**回绝**了青江公司的请求，体现了对抗（坚定+不合作）；第二块是西陇公司想如期收货，青江公司想如期交货，后通过合作使**双方利益均得到满足**，体现了“协作”的典型特点。因此，选项B、D正确。

【知识点】在战略决策与实施过程中的权力运用

【难度】易

3. 科晶公司原是国内一家实行纵向一体化的光伏企业，面对不断进入中国市场的跨国光伏巨头的巨大竞争压力，该公司于2019年与竞争优势明显的K国光伏企业曼威公司进行合作，采用对方的先进技术，专注于生产高效率光伏组件，并进军竞争激烈的国际市场，成为大部分购买者的首选品牌。从新兴市场本土企业战略选择的角度看，科晶公司实施的战略有（ ）。

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

【答案】BC

【解析】由于本题缺乏直观明确的2个维度描述，就需要从4种战略的具体做法角度来进行判断。“与竞争优势明显的K国光伏企业曼威公司进行**合作**……**专注于**生产高效率光伏组件”表明科晶公司为避免与跨国竞争对手的直接冲击，将业务重心转向价值链中的组件生产环节，属于躲闪者战略的做法；“**采用对方的先进技术**……进军竞争激烈的国际市场”属于抗衡者战略的做法，即通过从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。因此，选项B、C正确。

【知识点】本土企业的战略选择

【难易度】中

4. 冠森公司是一家地板生产商，拟在K国投资建立生产基地，并对K国的相关情况作出下列分析，其中符合钻石模型分析要求的有（ ）。

- A. K国森林资源丰富，木材加工业发达
- B. K国政府积极鼓励外资进入该国
- C. K国经济发展较快，消费结构不断升级
- D. K国地板生产企业数量较多，价格战激烈

【答案】AD

【解析】“K国森林资源丰富”属于生产要素，“木材加工业发达”属于相关与支持性产业，选项A正确；“K国地板生产企业数量较多，价格战激烈”属于企业战略、企业结构和同业竞争，选项D正确。选项B属于PEST分析中的政治和法律因素，选项C属于PEST分析中的经济因素。

【知识点】产业资源配置分析框架——钻石模型

【难易度】中

5. 万丰公司是一家经营连锁汽车修理店的企业，自2017年起通过快速扩张将店面数量增加了一倍以上，市场份额一度跃居行业首位，同时将业务扩展到汽车零部件加工、二手车交易等领域，但由于管理滞后和相关技术人才短缺，该公司的业绩表现不佳。2021年，万丰公司入不敷出，被其竞争对手兼并。从零散产业谨防潜在的战略陷阱角度看，万丰公司在进行战略选择时未能（ ）。

- A. 避免寻求支配地位
- B. 保持严格的战略约束力
- C. 避免过分集权化
- D. 了解竞争者的战略目标

【答案】AB

【解析】“通过快速扩张将店面数量增加了一倍以上，市场份额一度跃居行业首位”涉及未能避免寻求支配地位；“通过快速扩张……将业务扩展到汽车零部件加工、二手车交易等领域”涉及未能保持严格的战略约束力。因此，选项A、B正确。

【知识点】谨防潜在的战略陷阱

【难度】中

6. (改编) 德康公司是一家主营大型港口设施研发和制造的企业，其内部治理结构采取内部控制主导型治理模式。下列各项关于德康公司内部治理结构模式的表述中，正确的有()。

- A. 董事会兼具决策职能和监督职能
- B. 分别设立监事会和执行董事会
- C. 不设立监事会
- D. 监事会对董事会实施监督

【答案】BD

【解析】选项A、C属于外部控制主导型治理模式，选项B、D属于内部控制主导型治理模式。

【知识点】公司内部治理结构的模式

【难度】中

7. 近年来，从事儿童布艺娃娃生产的艾贝公司相继开发、生产出类似真人肤质肤色、手感细腻、富有弹性的硅胶娃娃和具有一定表情、语言功能的智能娃娃。下列各项中，属于艾贝公司采用的产品组合策略有()。

- A. 拓展产品组合的宽度
- B. 增加产品组合的长度
- C. 加强产品组合的深度
- D. 提高产品组合的关联度

【答案】ABD

【解析】从“布艺娃娃”到“硅胶娃娃”“智能娃娃”，不仅表明企业的产品大类（宽度）增加了，而且产品项目的总数（长度）也增加了，选项A、B正确；题干中没有与加强产品组合的深度（花色、品种、规格）相关的表述，选项C错误；无论是硅胶娃娃还是智能娃娃，都与以前的儿童布艺娃娃在最终使用和分销渠道等方面有较为密切的相关性，选项D正确。

【知识点】产品组合策略

【难度】中

8. 佳园公司是一家主营生鲜食品连锁超市的企业。该公司在采购中采用产地速冻、向供应商提供专用保鲜容器等技术与方法，有效降低了采购品在流通中的损耗，提高了销售品的质量，由此取得明显的竞争优势。从企业资源能力的价值链分析来看，下列各项表述中，符合佳园公司的上述做法的有（ ）。

- 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. 确认价值系统内基本活动与支持活动之间的联系
- D. 明确价值系统内各项价值活动之间的联系

【答案】ABD

【解析】“该公司在采购中……由此取得明显的竞争优势”表明佳园公司的做法属于确认那些支持企业竞争优势的关键性活动，选项A正确。“该公司在采购中采用产地速冻……有效降低了采购品在流通中的损耗，提高了销售品的质量”表明佳园公司的做法属于明确价值链内各种活动之间的联系，选项B正确。“采用产地速冻、向供应商提供专用保鲜容器等技术与方法”表明佳园公司的做法属于明确价值系统内各项价值活动之间的联系，选项D正确。

【知识点】企业资源能力的价值链分析

【难度】中

9. 东方保险公司制定了完善的风险管理制度。该公司制定的下列风险管理制度中，属于风险管理策略组成部分的有（ ）。

- A. 确定公司的风险偏好和风险承受度
- B. 主要采用风险规避、风险控制、风险转移、风险补偿等风险管理工具
- C. 重点管理承保、理赔等业务环节的风险
- D. 合理配置人、财、物等各类风险管理资源

【答案】ABD

【解析】选项A、B、D属于风险管理策略的组成部分。风险管理策略是根据企业战略制定的全面风险管理的总体策略，而重点管理承保、理赔等业务环节的风险非常具体，并非总体策略，选项C错误。

【知识点】风险管理策略的组成部分

【难度】易

10. (改编) 德宝公司是一家从事海洋石油勘探与开采的企业。该公司自筹资金成立了一家为母公司提供保险服务的子公司, 该子公司也可以通过租借方式承保其他公司的风险。下列关于德宝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()。

- A. 降低运营成本
- B. 保障项目少
- C. 改善公司现金流
- D. 提高内部管理成本

【答案】ACD

【解析】“自筹资金成立了一家为母公司提供保险服务的子公司”符合专业自保的含义; “该子公司也可以通过租借方式承保其他公司的风险”属于专业自保的特点。因此, 德宝公司运用金融工具实施风险管理策略的主要措施是专业自保, 选项A、C、D正确。专业自保的保障项目更多, 选项B错误。

【知识点】运用金融工具实施风险管理策略

【难度】易

11. 宇森公司是一家机器人生产商, 该公司于2019年宣布试制成功世界上首款可广泛用于航天探测、海洋打捞救援、森林灭火等领域的新型多功能机器人, 但这款新型机器人的性能和可靠性还有待市场检验。从探索战略创新的不同方面来看, 上述宇森公司宣布的内容涉及()。

- A. 创新的新颖程度
- B. 创新的基础产品和产品家族
- C. 创新的层面
- D. 创新生命周期

【答案】ABCD

【解析】“宇森公司……宣布试制成功世界上首款……新型多功能机器人”可以体现创新的新颖程度与创新的层面; “广泛用于航天探测、海洋打捞救援、森林灭火等领域的新型多功能机器人, 但这款新型机器人的性能和可靠性还有待市场检验”可以体现创新生命周期与创新的基础产品和产品家族。因此, 选项A、B、C、D均正确。

【知识点】探索战略创新的不同方面

【难度】难

12. 建筑玻璃生产商英利公司采用销售量及其年增长率、市场份额、主要客户数量及其年增长率等指标衡量该公司的市场营销业绩。下列各项中，属于英利公司采用上述做法的原因的有（ ）。

- A. 比使用财务衡量指标提供企业业绩信息更为及时
- B. 有利于避免短期行为
- C. 能够激励、控制对财务结果无任何责任的人员
- D. 能够避免外部环境中某些因素的变化造成不能真实衡量和反映企业业绩

【答案】ABC

【解析】“销售量及其年增长率、市场份额、主要客户数量及其年增长率”均属于非财务指标。因此，结合原文内容，选项A、B、C正确。使用非财务指标衡量、评价企业业绩难以避免外部环境中某些因素的变化，造成不能客观、真实地衡量和反映企业业绩，选项D错误。

【知识点】非财务衡量指标

【难度】易

13. 百利公司是一家生产以皮革、尼龙、合成革为材料的多种日用品的企业。面对人们消费结构的升级和市场趋冷，该公司采用收缩战略，将以皮革为材料的日用品生产业务出售给另一家企业，同时引进以生物提取合成物为材料的日用品生产线进行生产。下列各项中，属于百利公司采用的收缩战略的方式有（ ）。

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

【答案】BC

【解析】“将以皮革为材料的日用品生产业务出售给另一家企业”意味着百利公司将其所属的业务单位卖给另一家企业，属于放弃战略中的卖断；“引进以生物提取合成物为材料的日用品生产线进行生产”说明对现有产品进行调整，属于转向战略。因此，选项B、C正确。题干中没有涉及紧缩与集中战略的内容，选项A错误；重组战略不属于采用收缩战略方式的范畴，选项D错误。

【知识点】收缩战略

【难度】易

14. 博通公司是一家橡胶轮胎生产商，该公司的主要竞争对手是某跨国公司旗下的艾菲公司。近来博通公司对艾菲公司未来竞争战略的目标进行了分析。下列各项中，属于博通公司在上述分析中应考虑的因素有（ ）。

- A. 艾菲公司的会计系统、控制和激励系统
- B. 艾菲公司如何看待橡胶轮胎行业的发展趋势
- C. 艾菲公司母公司对子公司及其业务的态度
- D. 艾菲公司母公司领导阶层的情况

【答案】AC

【解析】会计系统、控制和激励系统以及母公司对子公司及其业务的态度属于分析竞争对手未来竞争战略的目标可以考虑的因素，选项A、C正确。艾菲公司如何看待橡胶轮胎行业的发展趋势属于对竞争对手假设的分析，选项B错误。分析竞争对手未来竞争战略的目标可以考虑竞争对手领导阶层的情况，即艾菲公司领导阶层的情况，并非要分析艾菲公司母公司领导阶层的情况，选项D错误。

【知识点】竞争对手的未来目标

【难度】难

15. 天澜公司是一家有机果蔬种植和销售企业。该公司采用温室种植和自然种植的方法向市场供应当季收获的果蔬，并在各种节假日期间推出有纪念或庆祝意义的果蔬篮；每年购买果蔬超过一定数量的客户自动成为贵宾客户，可享受价格优惠并定期免费参观该公司的果蔬种植园。上述天澜公司的生产运营战略涉及的主要因素有（ ）。

- A. 批量
- B. 种类
- C. 需求变动
- D. 可见性

【答案】ABCD

【解析】根据“温室种植和自然种植”可判断，涉及批量，选项A正确；根据在平时和节假日期间提供当季收获的果蔬和果蔬篮可知，涉及种类，选项B正确；“在各种节假日期间推出有纪念或庆祝意义的果蔬篮”意味着其利用需求在一年中因季节而异的机会获得收益，属于需求变动，选项C正确；“定期免费参观该公司的果蔬种植园”说明其生产运营流程为客户所见的程度比较高，属于可见性，选项D正确。

【知识点】生产运营战略

【难易度】中

16. (替换) 百苑集团是一家实行标准化管理的跨国餐饮连锁企业。2016年以来, 该公司收购了国内多家分别经营“川”“鲁”“粤”等不同菜系的餐饮企业。收购后的标准化管理难以适应多元化的中餐文化和管理风格, 运营状况远逊于预期。依据并购战略“并购失败的原因”, 下列各项中, 属于百苑集团收购后运营状况远逊于预期的原因有()。(2020年)

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

【答案】AD

【解析】“难以适应多元化的中餐文化和管理风格”表明百苑集团并购后在文化方面的整合不好, 属于并购后不能很好地进行企业整合; “收购后的标准化管理难以适应……运营状况远逊于预期”表明百苑集团当初没有认真地分析目标企业的潜在成本和效益, 过于草率地并购, 结果无法对被并购企业进行合理的管理, 属于决策不当。因此, 选项A、D正确。

【知识点】并购失败的原因

【难易度】中

三、简答题

1. 从21世纪初起, 三镇钢铁集团为了提高产品质量、降低成本、减少能源消耗、最大限度地满足客户个性化需求, 使用先进的信息技术, 实现了产品的优化设计、制造和管理。集团通过对钢铁生产过程中的原料运输、储存、投料到焦化、冶炼、连铸、轧钢等基础信息资源进行深度开发和利用, 实现了管理高度集中、产销高度衔接、数据高度一致和信息高度安全。

精准的温度控制是钢铁生产中保障产品质量、降低能耗的关键环节。传统钢铁厂因各环节衔接不畅, 导致温度不稳定。2016年, 三镇钢铁集团引进并开发了数字监测和分析系统, 实现了对高炉铁水、炼钢钢水、出钢钢坯等各工序温度情况的实时跟踪, 并基于模型预测目标温度, 为铁水指吊、出钢节奏、精炼加热升温提供指导。

2018年, 三镇钢铁集团在现有技术基础上引进5G专网技术, 利用5G网络低时延、大带

宽、广连接等优势，打通厂区内的信息孤岛，并与国内数据服务商和云服务商开展全方位合作，构建了钢铁工业数据收集平台和私有云监测平台，实现了数据双向互通、数据融合，在市场预判、交易节点、产品结构、硬件健康状态等方面提供全面实时的数据支撑和量化监测。2019年，集团建成三镇智慧中心，下设7个工作岛，实时收集分析生产区35万个互联设备的数据，监测、调度8大工序、30个系统，替代了原来的42个中控室，让400多名员工撤出操作现场。2020年，集团打造了全国钢铁行业首个智能环保无人原料场、无人码头系统、智慧铁水运输系统。2021年，集团在钢铁工业大数据平台基础上，打通基于分布式数据存储中心的管控架构，打造了一个具有去中心化、不可篡改、全程留痕、公开透明等特点的产业协同体系，实现了降本增效。

要求：

(1) 简要分析三镇钢铁的数字化技术发展历程。

【答案】

①信息化。“使用先进的信息技术，实现了产品的优化设计、制造和管理。集团通过对钢铁生产过程中的原料运输、储存、投料到焦化、冶炼、连铸、轧钢等基础信息资源进行深度开发和利用，实现了管理高度集中、产销高度衔接、数据高度一致和信息高度安全”。

②数字化。“2016年，三镇钢铁集团引进并开发了数字监测和分析系统，实现了对高炉铁水、炼钢钢水、出钢钢坯等各工序温度情况的实时跟踪，并基于模型预测目标温度，为铁水指吊、出钢节奏、精炼加热升温提供指导”。

③智能化。“2019年，集团建成三镇智慧中心”“2020年，集团打造了全国钢铁行业首个智能环保无人原料场、无人码头系统、智慧铁水运输系统”。

【知识点】数字化技术发展历程

【难易度】中

要求：

(2) 简要分析三镇钢铁的数字化技术应用领域。

【答案】

①大数据。“与国内数据服务商和云服务商开展全方位合作，构建了钢铁工业数据收集平台和私有云监测平台，实现了数据双向互通、数据融合，在市场预判、交易节点、产品结构、硬件健康状态等方面提供全面实时的数据支撑和量化监测”。

②人工智能。“2019年，集团建成三镇智慧中心，下设7个工作岛，实时收集分析生产区35万个互联设备的数据，监测、调度8大工序、30个系统，替代了原来的42个中控室，让400多名员工撤出操作现场。2020年，集团打造了全国钢铁行业首个智能环保无人原

料场、无人码头系统、智慧铁水运输系统”。

③移动互联网。“引进5G专网技术，利用5G网络低时延、大带宽、广连接等优势，打通厂区内的信息孤岛”。

④云计算。“与国内数据服务商和云服务商开展全方位合作，构建了钢铁工业数据收集平台和私有云监测平台，实现了数据双向互通、数据融合，在市场预判、交易节点、产品结构、硬件健康状态等方面提供全面实时的数据支撑和量化监测”。

⑤物联网。“2019年，集团建成三镇智慧中心，下设7个工作岛，实时收集分析生产区35万个互联设备的数据，监测、调度8大工序、30个系统，替代了原来的42个中控室，让400多名员工撤出操作现场”。

⑥区块链。“2021年，集团在钢铁工业大数据平台基础上，打通基于分布式数据存储中心的管控架构，打造了一个具有去中心化、不可篡改、全程留痕、公开透明等特点的产业协同体系，实现了降本增效”。

【知识点】数字化技术应用领域

【难度】中

2. 海新公司成立于1985年，是一家从事视频监控产品研发、生产和集成服务的企业。

公司成立之初，国内视频监控产品用户寥寥，主要限于公安、交通等管理部门；市场上产品虽然种类、数量较少，使用中故障率较高，但用户的刚性需求使价格高企；生产企业不多，规模普遍较小，都致力于改进生产技术和开发性能、质量更高的新一代产品，彼此为扩大市场份额展开竞争。海新公司为走出一条发展的新路，敏锐地搜寻和捕捉市场机会，以抢占正在受到越来越多的消费者关注的家庭安防用品细分市场为目标，组织人员攻克关键技术难关，研制出构成家庭安防系统的闭路监控电视子系统、门禁子系统、报警子系统。通过考察学习、吸收国外先进企业的技术与管理，几年后，海新公司的产品性能、质量达到国际先进企业同类产品的水平，同时通过不断改进工艺和生产流程使价格比国外先进企业低20%~25%。1990年，海新公司生产的家庭安防用品的市场占有率高达72%，海新公司随之成为国内视频监控行业的知名企业。凭借企业品牌的影响力，海新公司逐渐把业务范围扩展到机场、铁路枢纽及其他重要公共基础设施的视频监控设备研发、制造领域。

20世纪90年代后，国内视频监控产品的市场需求迅速增加并日益多元化，先后扩展到金融、IT、电信、家电、消防等领域，吸引大量企业进入视频监控行业；市场上产品虽然“鱼龙混杂”，质量、性能参差不齐，但由于供不应求，都能以比以往更高的价格售出，销售量不断增加；各个企业为分到“最大一块蛋糕”，纷纷对资金、原材料供应、技术等展开

争夺。海新公司以创新的理念积极引进、培养图像数据摄取、处理、存储、传输、显示及相关技术人才，同时筹集资金并购了两家计算机、网络技术开发和设备生产企业，对原有生产体系进行信息化升级改造，一方面使产品的可靠性、安全性明显提升，另一方面使产品的功能得到改善和扩展，实现了视频监控系统、用户操作系统与相关管理、指挥系统的实时互联互通。海新公司首创的新型模式识别技术解决了困扰行业多年的图像处理与计算机视觉、语言语音信息处理兼容的难题，获得国家专利。进入21世纪后，数字城市、和谐社区的建设催生了对视频监控产品的大量新需求，同时，智能识别、分析和云计算的推广为视频监控技术和产品迭代提供了动力和工具。海新公司抓住机遇，以国际领先的产品为标杆，以自身多年积累的创新资源为基础，投入5亿多元研发、生产出能够适应更为复杂和多变的场景、识别和分析更多的异常行为和事件的新型智能化产品，该产品的生物识别、目标检测与分析、自动跟踪识别等性能与国际领先产品并驾齐驱。

2015年以后，随着新技术的扩散和普及，市场上视频监控产品的品种、规格、质量逐渐趋于一致，企业之间为争取扩大市场份额而展开的价格战愈演愈烈，产品价格趋降。海新公司适应新形势和客户需求，通过招标采购、更新生产设施、改进工艺流程等，提高了劳动生产率，降低产品成本约15%。此外，海新公司还与著名大学、研究机构合作，开发、研制成功高度智能化、性能优越的太空视频监控产品，该产品的部分性能处于国际领先水平。

要求：

(1) 简要分析海新公司的发展所经历的生命周期阶段。

【答案】

①导入期。

- a. 导入期的产品用户很少。“公司成立之初，国内视频监控产品用户寥寥，主要限于公安、交通等管理部门”。
- b. 产品质量有待提高，尤其是可靠性。“使用中故障率较高”。
- c. 产品的价格弹性较小，可以采用高价格。“用户的刚性需求使价格高企”。
- d. 只有很少的竞争对手，企业的规模可能会非常小。“生产企业不多，规模普遍较小”。
- e. 企业的战略目标是扩大市场份额。“生产企业……为扩大市场份额展开竞争”。
- f. 主要战略路径是投资于研究开发和技术改进，提高产品质量。“都致力于改进生产技术和开发性能、质量更高的新一代产品”。

②成长期。

- a. 成长期的标志是产品销量节节攀升，产品的客户群已经扩大。“国内视频监控产品的市

场需求迅速增加并日益多元化，先后扩展到金融、IT、电信、家电、消防等领域”“销售量不断增加”“数字城市、和谐社区的建设催生了对视频监控产品的大量新需求”。

b. 各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。“产品……‘**鱼龙混杂**’，质量、性能参差不齐”。

c. 由于市场扩大，竞争者涌入。“市场需求迅速增加……吸引大量企业进入视频监控行业”“数字城市、和谐社区的建设催生了对视频监控产品的大量新需求”。

d. 此时产品价格最高。“产品……都能以比以往更高的价格售出”。

e. 企业之间开始争夺人才和资源。“各个企业为分到‘最大一块蛋糕’，纷纷对资金、原材料供应、技术等展开争夺”“海新公司以创新的理念积极引进、培养图像数据摄取、处理、存储、传输、显示及相关技术人才，同时筹集资金并购了两家计算机、网络技术开发和设备生产企业”。

f. 企业的战略目标是争取最大市场份额。“各个企业为分到‘最大一块蛋糕’”。

③成熟期。

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，产品价格开始下降。“企业之间为争取扩大市场份额而展开的**价格战**愈演愈烈，产品价格趋降”。

b. 产品逐步标准化，差异不明显。“市场上视频监控产品的品种、规格、质量逐渐趋于一致”。

c. 成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本。“海新公司适应新形势……提高了劳动生产率，降低产品成本约15%”。

【知识点】产品生命周期

【难易度】中

要求：

(2) 简要分析海新公司在产业生命周期不同阶段的研发动力和研发定位。

【答案】

①导入期。

a. 研发动力是市场需求。“海新公司……以抢占正在受到越来越多的消费者关注的家庭安防用品细分市场为目标，组织人员攻克关键技术难关，研制出构成家庭安防系统的闭路监控电视子系统、门禁子系统、报警子系统”。

b. 研发定位是成为成功产品的低成本生产者。“通过考察学习、吸收国外先进企业的技术与管理，几年后，海新公司的产品性能、质量达到国际先进企业同类产品的水平，同时通过不断改进工艺和生产流程使**价格比国外先进企业低20%~25%**”。

②成长期。

a. 研发动力是市场需求和技术进步。“市场需求迅速增加并日益多元化……对原有生产体系进行信息化升级改造……实现了视频监控系统、用户操作系统与相关管理、指挥系统的实时互联互通……解决了困扰行业多年的图像处理与计算机视觉、语言语音信息处理兼容的难题，获得国家专利”“数字城市、和谐社区的建设催生了对视频监控产品的大量新需求”“智能识别、分析和云计算的推广为视频监控技术和产品迭代提供了动力和工具”。

b. 研发定位是成为成功产品的创新模仿者。“海新公司……以国际领先的产品为标杆，以自身多年积累的创新资源为基础……研发、生产出能够适应更为复杂和多变的场景、识别和分析更多的异常行为和事件的新型智能化产品，该产品的生物识别、目标检测与分析、自动跟踪识别等性能与国际领先产品并驾齐驱”。

③成熟期。

a. 研发动力是市场需求。“海新公司适应新形势和客户需求，通过招标采购、更新生产设施、改进工艺流程”。

b. 研发定位是成为向市场推出新技术产品的企业。“海新公司……开发、研制成功高度智能化、性能优越的太空视频监控产品，该产品的部分性能处于国际领先水平”。

【知识点】研究与开发战略

【难度】中

要求：

(3) 根据产业生命周期各阶段中的成功关键因素，简要说明海新公司在产业生命周期不同阶段的研发重点。

【答案】

①导入期的研发重点是掌握技术秘诀。“海新公司……组织人员攻克关键技术难关，研制出构成家庭安防系统的闭路监控电视子系统、门禁子系统、报警子系统”。

②成长期的研发重点是提高产品的质量和功能。“海新公司……对原有生产体系进行信息化升级改造，一方面使产品的可靠性、安全性明显提升，另一方面使产品的功能得到改善和扩展”“研发、生产出能够适应更为复杂和多变的场景、识别和分析更多的异常行为和事件的新型智能化产品，该产品的生物识别、目标检测与分析、自动跟踪识别等性能与国际领先产品并驾齐驱”。

③成熟期的研发重点是降低成本，开发新品种。“海新公司……降低产品成本约15%。此外，海新公司还……开发、研制成功高度智能化、性能优越的太空视频监控产品”。

【知识点】成功关键因素分析

【难易度】难

3. 云博公司成立于2015年，致力于智能机器人的研发和制造，其产品广泛应用于冶金、医疗、金融、物流等领域。

云博公司的销售业务由一位主管副总经理负责，主管副总经理根据业务能力选拔、任用多名分别负责不同类别产品的销售经理。每位销售经理管理一个由5~8位销售人员组成的销售组，负责某一类产品的销售。销售组的年度销售计划由销售经理提出，经主管副总经理批准后实施。公司员工包括销售人员的薪酬取决于对公司确定的各项业绩目标所作出的贡献，“唯业绩”观念被公司员工普遍接受。因此，销售经理们往往制定较高的年度销售目标，并把该目标按月分解并分配给组内每一位销售人员。截至2019年年底，智能机器人市场一直供不应求，销售计划完成比较顺利，因此，主管副总经理对销售经理提出的销售计划往往不经仔细审核就签字通过。根据业绩目标完成情况，主管副总经理对销售经理进行季度考核和奖罚、销售经理对组内销售人员进行月度考核和奖罚。考核时间的短期化使销售人员时时感受到压力，彼此之间为完成业绩指标争夺客户的现象时有发生。在价格与合同管理上，公司为更快、更多地获取订单采用灵活的做法，赋予销售经理和销售人員可按最低8折价格与客户签订产品销售合同的权力。虽然公司制度规定销售合同须事先经财务、法务部门审核方能签订，但未得到严格执行。公司建立了对销售人员每半年进行一次职业规范、业务技能和相关法律法规培训的制度，但面对销售经理们销售任务重、抽不出时间参加培训的抱怨始终未能落实。

2020年年初，由于新冠疫情爆发，云博公司的产品订单急剧减少。但销售经理们和主管副总经理一致认为，疫情不会持久，市场需求会很快转旺，因此要求生产部门生产并储备比疫情发生前更多的产品。一年后，新冠疫情并未缓解，市场仍然低迷，云博公司的大量产品滞销、积压。有的销售经理未进行资信调查就向新客户赊销产品，造成大量货款至今没有收回。还有个别销售经理与客户合谋，擅自突破公司规定的产品价格折扣底线，以极低的价格出售产品并从对方收取“报酬”。公司内部控制和审计部门对销售过程中的失控和混乱现象未能及时发现和纠正。这些原因导致公司销售业务走入困境。半年后，云博公司由于巨额亏损濒临破产。

要求：

(1) (改编) 简要分析云博公司的销售业务存在的风险。

【答案】

①销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库

存积压、经营难以为继。“销售组的年度销售计划由销售经理提出……销售经理们往往制定较高的年度销售目标”“主管副总经理对销售经理提出的销售计划往往不经仔细审核就签字通过”“考核时间的短期化使销售人员时时感受到压力，彼此之间为完成业绩指标争夺客户的现象时有发生”“由于新冠疫情爆发，云博公司的产品订单急剧减少。但销售经理们和主管副总经理一致认为，疫情不会持久，市场需求会很快转旺，因此要求生产部门生产并储备比疫情发生前更多的产品。一年后，新冠疫情并未缓解，市场仍然低迷，云博公司的大量产品滞销、积压”。

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。“有的销售经理未进行资信调查就向新客户赊销产品，造成大量货款至今没有收回”。

③销售过程存在舞弊行为，可能导致企业利益受损。“个别销售经理与客户合谋，擅自突破公司规定的产品价格折扣底线，以极低的价格出售产品并从对方收取‘报酬’”“云博公司由于巨额亏损濒临破产”。

【知识点】销售业务风险的主要表现

【难易度】难

要求：

（2）依据我国《企业内部控制基本规范》的要求，简要分析云博公司的内部环境要素存在的内部控制缺陷。

【答案】

①不符合我国《企业内部控制基本规范》关于“企业应当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……正确行使职权”的要求。“主管副总经理对销售经理提出的销售计划往往**不经仔细审核就签字通过**”“虽然公司制度规定销售合同须事先经财务、法务部门审核方能签订，但**未得到严格执行**”“有的销售经理**未进行资信调查**就向新客户赊销产品”“个别销售经理与客户合谋，**擅自突破公司规定的产品价格折扣底线**”“公司内部控制和审计部门对销售过程中的失控和混乱现象**未能及时发现和纠正**。这些原因导致公司销售业务走入困境”。

②不符合我国《企业内部控制基本规范》关于“企业应当加强内部审计工作……对内部控制的有效性进行监督检查”的要求。“**审计部门**对销售过程中的失控和混乱现象**未能及时发现和纠正**。这些原因导致公司销售业务走入困境”。

③不符合我国《企业内部控制基本规范》关于“企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策”的要求。“**考核时间的短期化**使销售人员时时感受到压力，彼此之间

为完成业绩指标争夺客户的现象时有发生”“公司建立了对销售人员每半年进行一次职业规范、业务技能和相关法律法规培训的制度，但面对销售经理们销售任务重、抽不出时间参加培训的抱怨始终未能落实”。

④不符合我国《企业内部控制基本规范》关于“企业应当将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质”的要求。“主管副总经理根据业务能力选拔、任用多名分别负责不同类别产品的销售经理”

“公司建立了对销售人员每半年进行一次职业规范、业务技能和相关法律法规培训的制度，但面对销售经理们销售任务重、抽不出时间参加培训的抱怨始终未能落实”。

⑤不符合我国《企业内部控制基本规范》关于“企业应当加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感”的要求。“‘唯业绩’观念被公司员工普遍接受”“公司建立了对销售人员每半年进行一次职业规范、业务技能和相关法律法规培训的制度，但面对销售经理们销售任务重、抽不出时间参加培训的抱怨始终未能落实”。

⑥不符合我国《企业内部控制基本规范》关于“企业应当加强法制教育”的要求。“公司建立了对销售人员每半年进行一次职业规范、业务技能和相关法律法规培训的制度，但面对销售经理们销售任务重、抽不出时间参加培训的抱怨始终未能落实”。

【知识点】控制（内部）环境

【难度】难

4. 2013年，毕业于国内医学院的高晗与李宏分别出资60%、40%共同创立了研发和生产医疗试剂的安迪公司。2016年安迪公司在香港证券交易所挂牌上市。经多次增发股票，**第一大股东高晗和第二大股东李宏分别持股25%和15%；高晗任董事长，李宏任总经理。**公司上市后，**李宏未能严格遵守资本市场的规则和港交所的规定，经常违反财务制度，随意使用公司资金，购买供李宏个人使用的高档家具和消费类电子产品；甚至与供应商签订虚假采购合同套取现金，与经销商签订虚假销售合同，虚增收入和利润，并且未如实发布真实财务报表。**港交所对李宏的行为提出公开谴责，同时港监会对李宏和安迪公司实施了处罚。2017年1月，李宏获得高晗1.2亿元股权转让费后退出安迪公司，留下的总经理职位由高晗兼任。

2017年3月，经高晗提议并经股东会批准决定，安迪引入战略投资者富通公司，使后者成为仅次于高晗的第二大股东。富通公司的创始人和实际控制人张凯是高晗多年的朋友，高晗向其他股东隐瞒了与张凯的私人关系，并与张凯成为一致行动人。同年5月，高晗辞去公司总经理职务，由张凯接任。随后几年里，高晗暗中指使张凯在招标采购环节越过相

关规章制度，与自己控制的多家公司签订长期供应协议；绕开董事会和股东会，为高晗控股的其他公司借款提供大额担保；未经董事会审批，擅自决定延长一家关联公司的安迪商标使用期限；违反人力资源招聘流程，直接安插家族成员担任安迪公司的监事、部门高管等职位，由安迪公司支付高额薪酬、奖金、在职消费费用等，引发员工强烈不满。高晗和张凯的行为触犯了相关法律法规底线，损害了公司、员工和供应商的利益。这些行为被媒体曝光后，主要供应商和员工采取一致行动，要求罢免张凯和高晗。2020年6月，安迪的员工举行罢工，主要供应商停止供货。面对生产经营停滞的困局，2020年9月，安迪董事会成立了运营委员会以维持公司的日常管理，同时宣布第三大股东王东担任该委员会负责人。同年11月，港交所对高晗和张凯的行为提出公开谴责。一个月后，安迪公司召开股东会，经多数股东联名提议和出席大会的股东投票作出决议：罢免高晗和张凯的职务。不久，高晗和张凯因涉嫌挪用资金罪遭到检方起诉。

要求：

（1）简析公司治理三大问题在本案例中的主要表现。

【答案】

1) 经理人对于股东的“内部人控制”问题。该问题在本案例中表现为经理人违背对股东的忠诚义务。违背忠诚义务的主要表现：

- ①过高的在职消费。“购买供李宏个人使用的高档家具和消费类电子产品”。
- ②侵占资产。“经常违反财务制度，随意使用公司资金……甚至与供应商签订虚假采购合同套取现金”。
- ③会计信息作假、财务作假。“与经销商签订虚假销售合同，虚增收入和利润，并且未如实发布真实财务报表”。

2) 终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题。该问题在本案例中表现为终极股东占用企业资源：

- ①直接占用资源。“绕开董事会和股东会，为高晗控股的其他公司借款提供**大额担保**”。
- ②关联性交易。“高晗暗中指使张凯在招标采购环节越过相关规章制度，与自己控制的多家公司签订长期供应协议”“未经董事会审批，擅自决定延长一家关联公司的安迪商标使用期限”“违反人力资源招聘流程，直接安插家族成员担任安迪公司的监事、部门高管等职位，由安迪公司支付高额薪酬、奖金、在职消费费用等”。

3) 公司与其他利益相关者之间的关系问题。在本案例中，公司与其他利益相关者之间的关系：

- ①公司与供应商的关系。“李宏……与**供应商**签订虚假采购合同套取现金”“高晗暗中指使

张凯在招标采购环节越过相关规章制度，与自己控制的多家公司签订长期供应协议……损害了……供应商的利益”。

②公司与经销商的关系。“李宏……与经销商签订虚假销售合同，虚增收入和利润”。

③公司与员工的关系。“高晗暗中指使张凯……违反人力资源招聘流程，直接安插家族成员担任安迪公司的监事、部门高管等职位，由安迪公司支付高额薪酬、奖金、在职消费费用等，引发员工强烈不满……损害了……员工……的利益”。

【知识点】公司治理三大问题

【难易度】中

要求：

(2) 简析2017年及以后公司内部治理结构在本案例中的主要表现。

【答案】

①董事会（董事长）与经理管理机关（总经理）之间的制衡作用。“留下的总经理职位由高晗兼任”“高晗辞去公司总经理职务，由张凯接任。随后几年里，高晗暗中指使张凯在招标采购环节越过相关规章制度……绕开董事会和股东会……未经董事会审批”。董事会（董事长）与经理管理机关（总经理）之间没有发挥制衡作用。

②股东会与董事会（董事长）、经理管理机关（总经理）之间的制衡作用。“随后几年里，高晗暗中指使张凯……绕开董事会和股东会”“安迪公司召开股东会，经多数股东联名提议和出席大会的股东投票作出决议：罢免高晗和张凯的职务”。最初股东会与董事会（董事长）、经理管理机关（总经理）之间没有发挥制衡作用，事件曝光后股东会与董事会（董事长）、经理管理机关（总经理）之间发挥了制衡作用。

【知识点】公司内部治理结构

【难易度】中

要求：

(3) (改编) 简析公司外部监督机制在本案例中的主要表现。

【答案】

①司法监督。“高晗和张凯的行为触犯了相关法律法规底线”“高晗和张凯因涉嫌挪用资金罪遭到检方起诉”。

②行政监督。“港交所对李宏的行为提出公开谴责，同时港监会对李宏和安迪公司实施了处罚”“港交所对高晗和张凯的行为提出公开谴责”。

③舆论监督。“这些行为被媒体曝光后，主要供应商和员工采取一致行动”。

【知识点】外部监督机制

【难度】中

四、综合题

资料一

1978年，高先生集资8000元在南方某乡创办了一家占地不足200平方米、仅有12名员工的企业——金峰。创业初期，金峰的业务是代加工风扇。金峰凭借较低的土地租金、员工工资和高先生的精心管理，逐渐把代加工费用降至行业最低水平。因此客户和订单逐年增加，资产和经营规模不断扩大。

1981年，高先生将企业更名为金峰家用电器公司，生产自主申请注册的“金峰牌”风扇。此后三年中，在金峰专注于风扇业务的同时，国内生产风扇的厂家如雨后春笋迅速增加，竞争日趋激烈。由于短期内各个厂家的生产技术和产品性能都难以有明显特色和质的提升，因而消费者在市场上众多品牌的风扇之间有很大选择余地，用户选购风扇的关注点以及厂家之间竞争的焦点主要是价格。金峰公司凭借以往从事代加工风扇业务积累的技术、管理经验和实干、严谨、精进的作风，对每一项设计、工艺、流程进行微小的改进以提升生产效率；随着生产规模的扩大，适时调整优化生产组织和管理组织，改进生产设施，使生产能力得到最大限度的利用和发挥；精干销售队伍，完善和优化客户服务以节省相关费用。金峰还把自己不擅长的一些业务环节如零部件的电镀外包给其他企业，有效降低了成本。1983年，金峰牌风扇的成本降到行业平均成本的80%以下，成为无人企及的行业标杆。成本的大幅降低为金峰带来显著的竞争优势，使金峰牌风扇以良好的品质、低廉的价格成为市场热销的名牌商品。

资料二

1985年，国内风扇市场趋于饱和，行业利润率开始大幅下滑，金峰公司的销售额和利润增长也开始趋缓。为了避免单一经营的风险并给企业持续发展开辟新的空间，高先生果断决定压缩风扇生产规模，同时进入刚刚兴起的空调、电冰箱、电饭煲等市场需求和企业利润率迅速攀升的相关行业。5月，金峰公司利用积累的自有资金投资建成“金峰空调设备厂”；8月，收购国内两家电冰箱制造企业，组建“金峰电冰箱制造厂”；12月，与J国森田公司合资成立“金峰电饭煲制造有限公司”。1986年10月，金峰公司转制成立金峰电器企业集团。此后10年，金峰集团经过不懈奋斗，使各类产品的质量、性能和制造技术逐渐达到行业领先水平，到20世纪90年代中期，金峰集团生产的空调、电冰箱、电饭煲均登上国内名牌商品榜单，在国内市场占有举足轻重的地位，其中电饭煲的市场占有率连续数年位居第一，金峰集团成为该领域公认的行业领导者和最受消费者信赖的企业。金

峰集团的上述突出业绩、良好形象及品牌声誉，在其以后发展过程中，无论在进入新领域、推广新产品方面，还是在获得资本市场青睐与融资方面，都发挥了重要作用。

1995—1996年，金峰集团先后三次从国内外著名投资公司融到共计约5亿元人民币资金，用这笔资金分别收购了国内丽光制冷设备有限公司、G国沃克电器有限公司、J国春立厨具公司等，产品范围扩展到微波炉、饮水机、洗碗机、洗衣机等新品类，覆盖了当时所有的家电产品领域。1997年，金峰集团在深圳证券交易所挂牌上市，高先生任集团董事长。此后三年内，金峰集团的各类产品业务都迅猛发展，集团的销售收入增长近4倍，资产增长近3倍，成为当时国内最大的家电生产基地之一。

2000年，金峰集团在完成家电行业全品类布局后，开始跨行业投资、经营，利用自己多年成功经营家电产品积累的盈余资金，启动并完成对云海汽车制造有限公司、晨光污水处理设备厂和荣达机器人有限公司的收购和整合，经营范围得到极大扩展，形成家电、汽车、环保设备、机器人四大业务板块。同年，集团改革组织结构，成立了分别主营上述四类业务的四个公司，**每个公司下设若干事业部分别管理多个不同的产品生产线**，必要时把一些管理职权下放到各个产品线，集团总部则摆脱繁杂的具体事务，集中精力制定集团战略规划、协调和安排资源以及采用销售额增长率、销售利润增长率、资本回报率等指标对各事业部进行考核。新的组织结构进一步释放、激发了集团活力，促进了此后十年集团业务和效益**持续增长**。

2001年，金峰集团在**经济发展较快的发展中国家Y国建立了第一个生产基地**，利用该国**较便宜的土地、水、电、劳动力等资源**，生产已在国内市场显示竞争优势、技术成熟的**家用空调、洗衣机、电冰箱等**，大部分产品就地销售，其余产品销往邻国。2003年，金峰集团收购非洲K国温美公司，根据该国气候炎热、水源及电力不足的情况，集团技术人员与温美公司的技术人员合作，对金峰集团原有产品进行改进，开发出深受该国消费者欢迎的高效节能的空调、电冰箱等产品。此后两年，金峰集团在多个国家因地制宜开发、生产适合当地居民需求的产品。2005—2009年，金峰集团为了直面欧美发达国家家电制造商的竞争，获取更大的市场份额，采用了新的经营策略：在欧美发达国家建立研发机构，以便于学习、吸收先进技术；在亚非一些生产要素便宜的发展中国家生产标准化的产品，以降低生产成本；由金峰集团多年打造、训练有素的营销团队把产品推广、销售到全球市场。四年里，金峰集团在这些国家的销售额增长了两倍以上，市场份额增加了15%。2010年起，金峰集团在五大洲40多个国家建立了60多个子公司，雇用1万多名员工，子公司之间、子公司与母公司之间可以互相提供产品和技术，各个子公司负责制定在经营区域内的发展战略，经集团总部审批后实施，保证它们在全球范围内合理、协调运作。

资料三

2013年3月，金峰集团启动向数字化智慧家居领域进军的战略，开始从传统家电制造商向数字化智慧家居创造商转变。2014年5月，金峰集团与J国达川公司合资成立家用机器人制造公司，同年8月以20亿美元收购了在伺服系统和自动化管理解决方案等方面全球领先的S国尼可公司，不仅完善了机器人产业的布局，同时为将机器人用于智能家电制造领域，助推数字化智慧家居战略落地起到重要作用。

金峰集团于2013年7月投资近50亿元人民币搭建全球数字化智慧家居研究院，随后以该院为平台，先后与国内外多家著名数字化智能设备企业和互联网企业建立跨界合作关系，推动金峰集团数字化智慧家居平台从云到端的建设。此后5年中，集团将总收入的4%左右投入智慧家居的数字化研发、基础设施建设和相关人才培养，累计投入超过500亿元人民币。此外，为适应数字化管理的需要，金峰集团对组织结构做了大刀阔斧的改革，将原来的集团总部—二级集团—事业部—产品公司四个管理层级改造为集团总部—大事业部—产品线三个层级，其中，各大事业部以产品线为中心，独立经营，独立核算。新的组织结构显著提高了集团内部信息沟通的速度、对市场变动的响应能力、管理的灵活性和整体效率。

2016年3月，金峰集团以数字化为基础的智能家电制造和以产业互联网为依托的供应链基本建成，主要表现：第一，在队伍建设方面，技术和管理岗位的数字化人才数量占70%以上，操作岗位的数字化人才数量占50%以上。第二，在业务管理方面，以软件、数据驱动的管理活动完整覆盖订单、计划、采购、研发、柔性制造、品质跟踪、仓储物流、客服等各个环节。订单准时交付率达到98%以上；电子商务采购金额占总采购金额的比例达85%以上；数字化仓储物流设备占比达90%以上。第三，实现了数字化生产作业计划的编制、生产过程的控制以及所有生产设备的互联互通。通过对生产过程中的各种数据进行收集、分析与处理，优化生产方案，进行柔性生产，满足客户群体乃至个体多样化的需求。第四，通过数字化技术，用“T+3”模式代替传统的分层分销模式，凭借数字化媒介，实现以销定产，从而消除渠道的库存积压。第五，采用ERP系统打通生产与管理全流程数据，为经营决策提供了数据支持，有效加快了资金周转率；通过交易核算自动化实现集团及各事业部核算及时可视，大大缩短了月度及年度财务报告的完成周期。第六，依托原有机器人业务，深化、拓展芯片、传感器等相关新兴技术领域，赋予产品、机器及系统感知、识别、理解和决策的能力，实现集团旗下40多个品类家电的互通互联。第七，围绕“人与家庭”构建物联网全价值链，涵盖用户数据保护、绿色家居建设、智能语言语音服务等方面，针对不同用户的特殊需求，提供完整的智能低碳家居生活解决方案。

要求：

(1) 简要分析金峰从创立到1984年所采用的竞争战略的类型及其实施条件。

【答案】金峰从创立到1984年所采用的竞争战略的类型是成本领先战略，即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。“金峰……逐渐把代加工费用降至行业最低水平”“金峰公司凭借以往从事代加工风扇业务积累的技术、管理经验和实干、严谨、精进的作风，对每一项设计、工艺、流程进行微小的改进以提升生产效率；随着生产规模的扩大，适时调整优化生产组织和管理组织，改进生产设施，使生产能力得到最大限度的利用和发挥；精干销售队伍，完善和优化客户服务以节省相关费用。金峰还把自己不擅长的一些业务环节如零部件的电镀外包给其他企业，有效降低了成本。1983年，金峰牌风扇的成本降到行业平均成本的80%以下，成为无人企及的行业标杆”。

实施成本领先战略的条件：

1) 市场情况。

- ①产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户。“用户选购风扇的关注点……主要是价格”。
- ②产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化。“短期内各个厂家的生产技术和产品性能都难以有明显特色和质的提升”。
- ③购买者不太关注品牌。“用户选购风扇的关注点……主要是价格”。
- ④价格竞争是市场竞争的主要手段。“厂家之间竞争的焦点主要是价格”。
- ⑤消费者的转换成本较低。“消费者在市场上众多品牌的风扇之间有很大选择余地”。

2) 资源和能力。

- ①在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济。“随着生产规模的扩大……改进生产设施……有效降低了成本”。
- ②降低各种要素成本。“凭借较低的土地租金、员工工资”。
- ③提高生产率。“对每一项设计、工艺、流程进行微小的改进以提升生产效率”。
- ④改进产品工艺设计。“对每一项设计、工艺、流程进行微小的改进以提升生产效率”。
- ⑤提高生产能力利用程度。“随着生产规模的扩大，适时调整优化生产组织和管理组织，改进生产设施，使生产能力得到最大限度的利用和发挥”。
- ⑥选择适宜的交易组织形式。“金峰还把自己不擅长的一些业务环节如零部件的电镀外包给其他企业，有效降低了成本”。
- ⑦资源集中配置。“金峰专注于风扇业务”。

【知识点】基本竞争战略

【难易度】中

要求：

(2) 简要分析金峰从1985年到2000年所采用的总体战略的类型及采用该战略的原因和优点。

【答案】

1) 金峰从1985年到2000年所采用的总体战略的类型是多元化战略。

①相关多元化战略，即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。“高先生果断决定压缩风扇生产规模，同时进入刚刚兴起的空调、电冰箱、电饭煲等市场需求和企业利润率迅速攀升的相关行业”“金峰集团……收购了国内丽光制冷设备有限公司、G国沃克电器有限公司、J国春立厨具公司等，产品范围扩展到微波炉、饮水机、洗碗机、洗衣机等新品类，覆盖了当时所有的家电产品领域”。

②非相关多元化战略，即企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略。“金峰集团……开始跨行业投资、经营……经营范围得到极大扩展，形成家电、汽车、环保设备、机器人四大业务板块”。

2) 采用多元化战略的原因：

①在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。“国内风扇市场趋于饱和，行业利润率开始大幅下滑，金峰公司的销售额和利润额增长也开始趋缓。为了避免单一经营的风险并给企业持续发展开辟新的空间，高先生果断决定压缩风扇生产规模，同时进入刚刚兴起的空调、电冰箱、电饭煲等市场需求和企业利润率迅速攀升的相关行业”。

②企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。“金峰集团在完成家电行业全品类布局后，开始跨行业投资、经营，利用自己多年成功经营家电产品积累的盈余资金，启动并完成对云海汽车制造有限公司、晨光污水处理设备厂和荣达机器人有限公司的收购和整合，经营范围得到极大扩展，形成家电、汽车、环保设备、机器人四大业务板块”。

③与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。“国内风扇市场趋于饱和，行业利润率开始大幅下滑，金峰公司的销售额和利润额增长也开始趋缓。为了避免单一经营的风险并给企业持续发展开辟新的空间，高先生果断决定压缩风扇生产规模，同时进入刚刚兴起的空调、电冰箱、电饭煲等市场需求和企业利润率迅速攀升的相关行业”。

3) 采用多元化战略的优点：

①分散风险。“为了避免单一经营的风险并给企业持续发展开辟新的空间”。

②能更容易地从资本市场中获得融资。“金峰集团生产的空调、电冰箱、电饭煲均登上国内名牌商品榜单……在**获得资本市场青睐与融资方面**，都发挥了重要作用”“先后三次从国内外著名投资公司融到共计约5亿元人民币资金”。

③当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。“国内风扇市场趋于饱和，行业利润率开始大幅下滑，金峰公司的销售额和**利润额增长也开始趋缓**……高先生果断决定压缩风扇生产规模，同时**进入**刚刚兴起的空调、电冰箱、电饭煲等市场需求和企业**利润率迅速攀升的相关行业**”。

④利用未被充分利用的资源。“**利用**自己多年成功经营家电产品**积累的盈余资金**，启动并完成对云海汽车制造有限公司、晨光污水处理设备厂和荣达机器人有限公司的收购和整合……形成家电、汽车、环保设备、机器人四大业务板块”。

⑤运用盈余资金。“**利用**自己多年成功经营家电产品**积累的盈余资金**，启动并完成对云海汽车制造有限公司、晨光污水处理设备厂和荣达机器人有限公司的收购和整合……形成家电、汽车、环保设备、机器人四大业务板块”。

⑥获得资金或其他财务利益。“金峰集团生产的空调、电冰箱、电饭煲均登上国内名牌商品榜单……在获得资本市场青睐与融资方面，都发挥了重要作用”“先后三次从国内外著名投资公司融到共计约5亿元人民币资金”“金峰集团各类产品业务都迅猛发展，集团的**销售收入增长近4倍，资产增长近3倍**”。

⑦运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场。“金峰集团的上述突出业绩、**良好形象及品牌声誉**……在进入新领域、推广新产品方面……发挥了重要作用”。

【知识点】多元化战略

【难易度】中

要求：

(3) 简要分析2000年金峰集团通过改革组织结构所形成的新的组织结构的类型及其优点。

【答案】2000年金峰集团通过改革组织结构所形成的新的组织结构的类型是M型组织结构。“集团改革组织结构，成立了分别主营上述四类业务的四个公司，**每个公司下设若干事业部分别管理多个不同的产品生产线**，必要时把一些管理职权下放到各个产品线，集团总部则摆脱繁杂的具体事务，集中精力制定集团战略规划、协调和安排资源以及采用销售额增长率、销售利润增长率、资本回报率等指标对各事业部进行考核”。

M型组织结构的优点：

①有利于企业持续成长。“新的组织结构进一步释放、激发了集团活力，促进了此后十年

集团业务和效益持续增长”。

②总部员工的工作量会有所减轻。“集团总部则摆脱繁杂的具体事务”。

③职权被分派到总部下面的每个公司，并在每个公司内部进行再次分派。“每个公司下设若干事业部分别管理多个不同的产品生产线上，必要时把一些管理职权下放到各个产品线”。

④能够使用诸如资本回报率等指标对各个公司的绩效进行财务评估和比较。“集团……采用销售额增长率、销售利润增长率、资本回报率等指标对各事业部进行考核”。

【知识点】M型组织结构

【难度】中

要求：

(4) 依据资料二，简要分析金峰集团所采用的国际化经营战略的类型。

【答案】金峰集团所采用的国际化经营战略的类型：

①国际战略。国际战略是指企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场，以创造价值的举措。“在经济发展较快的发展中国家Y国建立了第一个生产基地……生产已在国内市场显示竞争优势、技术成熟的家用空调、洗衣机、电冰箱等，大部分产品就地销售，其余产品销往邻国”。

②多国本土化战略。多国本土化战略是根据不同国家的不同市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务。“金峰集团收购非洲K国温美公司，根据该国气候炎热、水源及电力不足的情况……对金峰集团原有产品进行改进，开发出深受该国消费者欢迎的高效节能的空调、电冰箱等产品。此后两年，金峰集团在多个国家因地制宜开发、生产适合当地居民需求的产品”。

③全球化战略。全球化战略是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。“金峰集团……采用了新的经营策略：在欧美发达国家建立研发机构，以便于学习、吸收先进技术；在亚非一些生产要素便宜的发展中国家生产标准化的产品，以降低生产成本；由金峰集团……把产品推广、销售到全球市场”。

④跨国战略。跨国战略是在全球激烈竞争的情况下，形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业的核心竞争力，同时注意满足当地市场的需要。为了避免外部市场的竞争压力，母公司与子公司、子公司与子公司的关系是双向的，不仅母公司向子公司提供产品与技术，子公司也可以向母公司和其他子公司提供产品与技术。“金峰集团在五大洲40多个国家建立了60多个子公司，雇用1万多名员工，子公司之间、子公司与母公司之间可以互相提供产品和技术，各个子公司负责制定在经营区域内的发展战略，经集团总部审批

后实施，保证它们在全球范围内合理、协调运作”。

【知识点】国际化经营战略的类型

【难易度】中

要求：

(5) 依据资料三，简要分析金峰集团数字化战略转型的主要方面。

【答案】金峰集团数字化战略转型的主要方面：

1) 技术变革。

①数字化基础设施建设。“金峰集团……先后与国内外多家著名数字化智能设备企业和互联网企业建立跨界合作关系，推动金峰集团数字化智慧家居平台从云到端的建设”“集团将总收入的4%左右投入智慧家居的数字化研发、**基础设施建设**和相关人才培养”。

②数字化研发。“金峰集团……搭建全球数字化智慧家居研究院……将总收入的4%左右投入智慧家居的**数字化研发**、基础设施建设和相关人才培养”。

③数字化投入。“合资成立家用机器人制造公司”“以20亿美元收购了在伺服系统和自动化管理解决方案等方面全球领先的S国尼可公司”“投资近50亿元人民币搭建全球数字化智慧家居研究院……集团将总收入的4%左右**投入**智慧家居的数字化研发、基础设施建设和相关人才培养，累计投入超过500亿元人民币”。

2) 组织变革。

①组织架构。“为适应数字化管理的需要，金峰集团对组织结构做了大刀阔斧的改革，将原来的集团总部—二级集团—事业部—产品公司四个管理层级改造为集团总部—大事业部—产品线三个层级，其中，各大事业部以产品线为中心，独立经营，独立核算。新的组织结构显著提高了集团内部信息沟通的速度、对市场变动的响应能力、管理的灵活性和整体效率”。

②数字化人才。“在人才队伍建设方面，技术和管理岗位的**数字化人才**数量占70%以上，操作岗位的数字化人才数量占50%以上”。

3) 管理变革。

①业务数字化管理。“以软件、数据驱动的管理活动完整覆盖订单、计划、采购、研发、柔性制造、品质跟踪、仓储物流、客服等各个环节。**订单准时交付率**达到98%以上；**电子商务采购金额占总采购金额的比例**达85%以上；**数字化仓储物流设备占比**达90%以上”。

②生产数字化管理。“实现了数字化**生产作业计划的编制**、生产过程的控制以及所有生产设备的互联互通。通过对生产过程中的各种数据进行收集、分析与处理，优化生产方案，进行柔性生产，满足客户群体乃至个体多样化的需求”。

③财务数字化管理。“采用ERP系统打通生产与管理全流程数据，为经营决策提供了数据支持，有效加快了资金周转率；通过交易核算自动化实现集团及各事业部核算及时可视，大大缩短了月度及年度财务报告的完成周期”。

④营销数字化管理。“通过数字化技术，用‘T+3’模式代替传统的分层分销模式，凭借数字化媒介，实现以销定产，从而消除渠道的库存积压”。

【知识点】数字化战略转型的主要方面

【难易度】中

要求：

(6) 依据资料三，简要分析数字化技术对金峰集团产品和服务的影响。

【答案】数字化技术对金峰集团产品和服务的影响：

①个性化。“通过对生产过程中的各种数据进行收集、分析与处理，优化生产方案，进行柔性生产，满足客户群体乃至个体多样化的需求”“围绕‘人与家庭’构建物联网全价值链……针对不同用户的特殊需求，提供完整的智能低碳家居生活解决方案”。

②智能化。“赋予产品、机器及系统感知、识别、理解和决策的能力”“围绕‘人与家庭’构建物联网全价值链，涵盖用户数据保护、绿色家居建设、智能语言语音服务等方面”。

③连接性。“赋予产品、机器及系统感知、识别、理解和决策的能力，实现集团旗下40多个品类家电的互通互联”。

④生态化。“围绕‘人与家庭’构建物联网全价值链，涵盖用户数据保护、绿色家居建设……提供完整的智能低碳家居生活解决方案”。

【知识点】数字化技术对产品和服务的影响

【难易度】中