

2023年注册会计师考试《战略》试题

一、单项选择题

. 近来，适应各种电动交通工具发展的需要，5G智能充电桩应运而生。目前，5G智能充电桩产品的类型、特点、性能尚处在不断发展变化当中，产品质量尤其是可靠性有待进一步提高。根据产品生命周期理论，5G智能充电设备企业在现阶段的战略目标是（ ）。

- A. 提高效率，降低成本
- B. 巩固市场份额
- C. 扩大市场份额，争取成为“领头羊”
- D. 提高投资报酬率

【答案】C

【解析】“5G智能充电桩产品的类型、特点、性能尚处在不断发展变化当中，产品质量尤其是可靠性有待进一步提高”表明5G智能充电桩行业在现阶段处于导入期。导入期的战略目标是扩大市场份额，争取成为“领头羊”，选项C正确。

【知识点】产品生命周期

【难度】中

2. 玉林公司是一家矿泉水生产企业。为评价、提高自身的营销管理能力，该公司聘请一家管理咨询公司对矿泉水行业领先企业的营销模式、客户管理制度和业绩等，进行调查、分析、对比，收获颇丰。下列各项中，属于玉林公司在基准分析中采用的基准类型是（ ）。

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

【答案】D

【解析】玉林公司与矿泉水行业领先企业均处于矿泉水行业，二者之间存在直接的竞争关系。因此，采用的基准类型是竞争性基准，选项D正确。

【知识点】基准分析

【难度】中

3. (改编) 近期, 京州出版社秉承“传播先进文化, 创新服务内容”的宗旨, 启动了一项新战略, 从一家科技图书出版社向综合性出版社转型, 并对组织结构做出较大调整。根据战略稳定性与文化适应性矩阵的要求, 京州出版社在实施上述新战略时应 ()。

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

【答案】A

【解析】“对组织结构做出较大调整”体现各种**组织要素变化多**；“秉承……的宗旨”体现与企业目前**文化的潜在一致性大**。因此, 京州出版社在实施新战略时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

【难度度】中

4. 锦绣农场是一家从事果蔬种植、水产养殖的企业, 设有种植部、养殖部、采购部、销售部和财务部等业务管理部门, 各部门主管直接对农场总经理负责。下列各项中, 属于锦绣农场采用的组织结构的优点是 ()。

- A. 易于确定各项产品产生的盈亏
- B. 集权化的决策机制会加快反应速度
- C. 职能之间易于协调和合作
- D. 有利于培养职能专家

【答案】D

【解析】“设有种植部、养殖部、采购部、销售部和财务部等业务管理部门, 各部门主管直接对农场总经理负责”表明锦绣农场采用的是职能制组织结构。因此, 选项D正确。职能制组织结构**难以确定**各项产品产生的盈亏, 选项A错误; 集权化的决策制定机制会**放慢**反应速度, 选项B错误; 职能制组织结构由于对战略的重要流程进行了过度细分, 在协调不同职能时可能出现**问题**, 选项C错误。

【知识点】职能制组织结构

【难度度】易

5. 洗衣业由很多小型洗衣店组成, 其中没有任何一家洗衣店拥有较大的市场份额或对洗衣

业的发展产生显著影响。下列各项中，属于造成洗衣业上述状况的主要原因是（ ）。

- A. 洗衣市场需求差别较小导致服务同质化
- B. 洗衣业进入障碍低
- C. 洗衣业技术进步比较缓慢
- D. 洗衣业竞争激烈，服务价格和利润水平低

【答案】B

【解析】由“洗衣业由很多小型洗衣店组成，其中没有任何一家洗衣店拥有较大的市场份额或对洗衣业的发展产生显著影响”可知，洗衣业为零散产业。洗衣业进入障碍低为该产业零散的原因之一，选项B正确。

【知识点】造成产业零散的原因

【难度】易

6. 宏盛投资公司对投资一个新能源设备项目的风险进行度量后宣称：未来3年，该项目总收益率达到45%的可能性为60%，总收益率达到20%的可能性为30%，总收益率达到-5%的可能性为10%，据此预测总收益率为32.5%。下列各项中，属于宏盛投资公司采用的风险度量方法是（ ）。

- A. 期望值
- B. 在险值
- C. 概率值
- D. 波动性

【答案】A

【解析】宏盛投资公司在预测总收益率时，将每一事件发生的概率乘以该事件的影响得出乘积，然后将这些乘积相加，即 $45\% \times 60\% + 20\% \times 30\% + (-5\%) \times 10\% = 32.5\%$ 。因此，宏盛投资公司采用的风险度量方法为期望值，选项A正确。

【知识点】风险度量

【难度】易

7. (改编) 东越公司的主营业务为有色金属矿产品的开发、生产、贸易和综合服务。该公司在风险管理过程中运用金融工具实施风险管理策略的主要措施中，能够体现创造价值的是（ ）。

- A. 在市场上通过期货的方式出卖产品，增加收入的稳定性，提高回报率

- B. 设立风险资本，为企业在遭受风险时能够维持运营提供保证
- C. 通过自己的专业自保公司为企业提供保险
- D. 为可能给企业造成重大损失的风险事件进行损失融资

【答案】A

【解析】运用金融工具实施风险管理策略的主要措施分为2类：损失事件管理与套期保值。选项A属于套期保值，有利于改善企业的财务状况，创造价值。选项B、C、D属于损失事件管理，目的是降低企业承担的风险。

【知识点】运用金融工具实施风险管理策略

【难度】中

8. 志同公司是一家高铁运营企业。该公司按规则记录所有可能影响高铁正常运行系统的因素，分析每种因素对高铁运行系统工作及状态的影响，并将各种影响因素按其影响程度及发生概率进行排序，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。下列各项中，属于志同公司采用的风险管理方法是（ ）。

- A. 流程图分析法
- B. 失效模式、影响和危害度分析法
- C. 马尔科夫分析法
- D. 情景分析法

【答案】B

【解析】本题属于原文的内嵌，题干信息符合对失效模式、影响和危害度分析法的描述，选项B正确。

【知识点】失效模式、影响和危害度分析法

【难度】中

9. 普勒公司是一家空调生产商。该公司建立了平衡计分卡业绩管理体系。下列各组业绩衡量指标中，能够体现该公司长期目标和短期目标平衡的是（ ）。

- A. 采用低碳新技术的空调销售额占总销售额比例与利润增长率
- B. 新客户开发率与客户收益率
- C. 数字化技术采用率与员工培训费用及次数
- D. 营业收入与股东回报率

【答案】A

【解析】**创新与学习指标**可体现企业的**长期目标**，**财务指标**可体现企业的**短期目标**。选项A中分别涉及创新与学习指标和财务指标；选项B中均属于顾客指标；选项C中均属于创新与学习指标；选项D中均属于财务指标。因此，选项A正确。

【知识点】平衡计分卡的内涵

【难易度】难

10. 天海公司是一家咖啡机制造企业，该公司2022年产品销售收入为33.01亿元，同比增长77.9%；市场占有率为23%，同比提高35%。从企业营销能力分析角度看，上述数据体现了天海公司的（ ）。

- A. 市场决策能力
- B. 销售活动能力
- C. 销售组织能力
- D. 产品竞争能力

【答案】D

【解析】“产品销售收入为33.01亿元，同比增长77.9%”体现了产品的**成长性**良好；“市场占有率为23%，同比提高35%”体现了产品的**市场地位**提高。这2个维度都隶属于产品竞争能力，选项D正确。

【知识点】企业能力分析

【难易度】中

11. 高图科技是一家半导体材料生产商，产品的主要原材料为蓝宝石平片，由两家供应商集中供应。从采购战略角度看，下列各项中，属于高图科技采用的货源策略的优点是（ ）。

- A. 与供应商建立较为稳固的关系
- B. 与其他货源策略相比，更有利于保证蓝宝石平片稳定的供应
- C. 企业对供应商议价能力强
- D. 与其他货源策略相比，更有利于与供应商知识共享

【答案】A

【解析】高图科技的平片**由两家供应商集中供应**，属于少数或单一货源策略。因此，选项A正确。选项B、C、D属于多货源少批量策略的优点。

【知识点】少数或单一货源的策略

【难易度】易

12. 力辉公司是一家新能源电池生产商。该公司为增强研发能力，收购了某储能技术研究院。下列各项中，属于力辉公司采取的战略是（ ）。

- A. 多元化战略
- B. 产品开发战略
- C. 市场开发战略
- D. 一体化战略

【答案】D

【解析】力辉公司在生产电池时需要储能技术，因此某储能技术研究院是其技术领域的供应商，力辉公司收购该储能技术研究院是在向新能源电池产业链的上游发展，属于一体化战略中的后向一体化战略，选项D正确。

【知识点】一体化战略

【难易度】易

13. 龙江矿业公司制定了未来五年资产规模和利润翻番的战略目标，并围绕该目标实施了风险管理，确保将风险控制在与战略目标相适应且可承受的范围内，以保障企业价值创造的实现。本案例中，龙江矿业公司风险管理的目标属于（ ）。

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

【答案】C

【解析】由“围绕该目标实施了风险管理，确保将风险控制在与战略目标相适应且可承受的范围内，以保障企业价值创造的实现”可知，属于核心目标的内容，选项C正确。

【知识点】风险管理的目标

【难易度】易

14. 五联公司是一家从事焊接业务的企业。该公司为满足快速增长的市场需求，近期引入具有多种传感功能、能够自动制定焊矩姿态和焊接参数的智能焊接机器人，建立了高效、

优质的焊接新工艺，取得行业领先的经营业绩。根据企业内外部环境综合分析理论，在上述情况下，五联公司应采用的最佳战略是（ ）。

- A. SO战略
- B. WT战略
- C. WO战略
- D. ST战略

【答案】A

【解析】“快速增长的市场需求”表明外部环境中有机会（O）；“建立了高效、优质的焊接新工艺，取得行业领先的经营业绩”表明内部环境中优势（S）。因此，五联公司应采用的最佳战略是SO战略（增长型战略），选项A正确。

【知识点】SWOT分析的应用

【难度】易

15. 华友公司于2006年成立，是一家面向国际市场的服装生产企业。2020年，面对全球性传染病爆发、订单和销售额大幅减少等情况，该公司加强风险管理，果断收缩原有业务，同时生产医用口罩、防护服等新产品，从而使公司平稳渡过难关，并创造出良好的效益。下列各项中，属于本案例所体现的风险管理的特征是（ ）。

- A. 战略性
- B. 专业性
- C. 广泛性
- D. 全员性

【答案】A

【解析】由“果断收缩原有业务，同时生产医用口罩、防护服等新产品”可知，该公司在进行风险管理时及时调整战略，符合风险管理特征中战略性的内涵，即主要运用于企业战略管理层面，站在战略层面管理企业层面风险，选项A正确。

【知识点】风险管理的特征

【难度】易

16. 维奇公司是一家稀土永磁材料生产商。为提高产品销售价格、改善企业经营状况，该公司拟增强与购买者讨价还价的能力。根据产业五种竞争力理论，下列各项中，适合维奇公司用来增强与购买者讨价还价能力的做法是（ ）。

- A. 进入稀土原料生产领域
- B. 提高产品的差异化程度
- C. 与购买者签订短期供应合同
- D. 向少数购买者集中供应

【答案】B

【解析】解答本题的关键在于掌握影响供应者和购买者讨价还价能力大小的几个方面。提高产品的差异化程度会增强维奇公司与购买者之间的讨价还价能力，选项B正确。

【知识点】五种竞争力分析

【难易度】易

17. 康力公司是一家从事多种体育健身器材研发与生产的企业。近年来，该公司生产的跑步机，市场占有率从第三位上升至第一位，该市场的年增长率为3%。根据波士顿矩阵原理，目前康力公司的跑步机业务属于（ ）。

- A. 瘦狗业务
- B. 明星业务
- C. 现金牛业务
- D. 问题业务

【答案】C

【解析】“市场占有率从第三位上升至第一位”说明相对市场占有率大于1.0，即相对市场占有率高；“市场的年增长率为3%”表明市场增长率低（小于10%）。因此，目前康力公司的跑步机业务属于“现金牛”业务，选项C正确。

【知识点】波士顿矩阵

【难易度】中

18. 道云公司是一家生产智能导航设备的高新技术企业。该公司倡导“狼文化”，员工对市场、技术等环境因素的变化有敏锐的嗅觉和很高的适应性；个人能高度地控制自己分内的工作，以不屈不挠、群体奋斗的精神实现目标。根据上述情况，道云公司企业文化的类型属于（ ）。

- A. 人员导向型
- B. 权力导向型
- C. 任务导向型

D. 角色导向型

【答案】C

【解析】“员工对市场、技术等环境因素的变化有敏锐的嗅觉和很高的适应性”说明道云公司的企业文化具有很强的适应性，符合任务导向型文化的特点；由“个人能高度地控制自己分内的工作……实现目标”进一步明确此为任务导向型文化，选项C正确。

【知识点】企业文化的类型

【难易度】易

19. 新潮公司是一家远程诊疗设备生产企业。目前，远程诊疗设备产业刚刚形成，其发展面临很大的不确定性。根据新兴产业的战略选择理论，下列各项中，属于新潮公司在战略制定过程中处理上述不确定性的正确做法是（ ）。

- A. 利用金融杠杆，壮大资金实力
- B. 正确对待远程诊疗设备产业发展的外在性
- C. 集中资源提升生产能力
- D. 扩大市场份额

【答案】B

【解析】本题看似有案例背景，但本质上是对知识点的直接还原。正确对待产业发展的外在性是新兴产业中的企业在战略制定过程中处理不确定性的正确做法，选项B正确。其余选项均为干扰项。

【知识点】新兴产业中的竞争战略

【难易度】易

20. 中甸煤矿建立了完善的内部控制系统。下列各项关于中甸煤矿采用的内部控制措施中，符合我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素要求的是（ ）。

- A. 加强文化建设，培育“爱岗敬业、安全至上”的价值观
- B. 使用采煤计划完成率、百万吨煤重伤率等关键绩效指标考核各业务单位
- C. 投资授权审批与业务经办分离，相互监督，相互制约
- D. 实施全面预算管理制度，明确开采、销售、研发、采购等各种业务的主管部门在预算管理中的职责权限

【答案】A

【解析】选项A属于内部环境要素要求中的“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”，选项B、C、D属于控制活动要素的要求。

【知识点】内部控制的要素

【难度】易

21. 近几年，融合自动驾驶技术的智能房车受到越来越多的旅游爱好者喜爱，销售量不断增加。各厂家生产的智能房车虽然在技术和性能方面有较大差异，但都能够被消费者接受。根据财务战略选择理论，下列各项中，属于现阶段智能房车生产企业所具有的经营特征是（ ）。

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

【答案】C

【解析】“销售量不断增加。各厂家生产的智能房车虽然在技术和性能方面有较大差异，但都能够被消费者接受”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、B为衰退期的经营特征，选项D为成熟期的经营特征。

【知识点】财务战略

【难度】中

22. 聚力公司是一家工业互联网设备生产企业。为了节省研发成本、提高生产效率，该公司拟将部分业务外包，并为此制定业务外包实施方案。下列各项中，属于聚力公司制定业务外包实施方案时应予采纳的风险管控措施是（ ）。

- A. 传感器或智能控制系统制造等核心业务外包，应由注册会计师和总工程师联合审批
- B. 根据公司生产经营计划，制定业务外包实施方案
- C. 对于重大业务外包，风险管理职能部门负责人应参与决策
- D. 根据业务外包对生产经营的影响程度，对外包业务实施分类管理

【答案】D

【解析】企业应**避免核心业务外包**，选项A错误；企业应当根据年度生产经营计划和业务外包管理制度，结合确定的业务外包范围，制定实施方案，而非仅根据公司生产经营计划

制定业务外包实施方案，选项B错误；对于重大业务外包，总会计师或企业分管会计工作的负责人应参与决策，而不是风险管理职能部门负责人应参与决策，选项C错误；企业应根据业务外包对企业生产经营的影响程度，对外包业务实施分类管理，选项D正确。

【知识点】提出和实施风险管理解决方案

【难易度】易

23. 高展公司是一家提供云存储服务的企业。根据波特的价值链分析理论，下列各项中，属于高展公司价值链中支持活动的是（ ）。

- A. 业务推广的广告和服务定价
- B. 完善的客户服务体系
- C. 云存储设备的修理和零部件的供应
- D. 职责分明、精简高效的组织结构

【答案】D

【解析】选项A属于基本活动中的市场销售，选项B、C属于基本活动中的服务，选项D属于支持活动中的企业基础设施（具体表现为组织结构）。

【知识点】支持活动

【难易度】易

24. 东光公司是国内一家著名的动漫产品生产与销售商。近年来，面对国外一些文化娱乐巨头制作的动漫产品陆续进入国内市场，该公司将业务聚焦于反映中华优秀传统文化的动漫产品的设计、开发与制作，不断推出新的产品和服务，同时加强分销网络的建设和管理，赢得了越来越多的国内消费者的喜爱和好评，巩固了在本土市场上的竞争优势。依据新兴市场本土企业战略选择理论，下列各项中，属于东光公司采用的战略是（ ）。

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

【答案】A

【解析】“聚焦于反映中华优秀传统文化的动漫产品的设计、开发与制作，不断推出新的产品和服务，同时加强分销网络的建设和管理”体现了“防御者”战略具体做法中的“把目光集中于喜欢本国产品的客户”“频繁地调整产品和服务”“加强分销网络的建设和管理”。

因此，选项A正确。

【知识点】新兴市场本土企业战略选择

【难易度】中

25. 利生公司是一家提供体检和健康咨询服务的企业。为应对法律风险和合规风险，该公司制定、实施了一系列风险管控措施。下列各项关于利生公司制定和实施的措施中，属于该公司应对法律责任风险的管控措施是（ ）。

- A. 时刻关注政府对体检和健康咨询服务企业的监管要求，识别和防范各种潜在合规风险
- B. 制定廉洁及反舞弊管理措施，有效防范管理层和员工的各种潜在违法行为
- C. 配置专业的法务人员，建立与法律管理相关的制度规范和符合企业核心利益的应对策略
- D. 制定员工职业道德规范，并定期组织培训

【答案】C

【解析】选项A为应对监管风险的管控措施，选项B、D为应对行为规范风险的管控措施，选项C为应对法律责任风险的管控措施。

【知识点】法律责任风险与应对

【难易度】中

26. 近期，品先奶茶店推出多种配料和味道独特、价格低于其他品牌奶茶的“品先”奶茶，取得良好的销售业绩。从“战略钟”角度看，品先奶茶店采用的竞争战略是（ ）。

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

【答案】C

【解析】“价格低于其他品牌奶茶”体现低价；“多种配料和味道独特”体现为顾客提供可感知的高附加值。因此，品先奶茶店采用的是混合战略，选项C正确。

【知识点】混合战略

【难易度】易

二、多项选择题

1. 万通公司是一家从事中西药研发与生产的企业。2023年，该公司开始实施一项新战略，凭借已有业务积累起来的资金实力，进入医疗设备的研发与制造领域，一方面模仿市场上已有的成功产品，以较低的成本进行生产，另一方面通过技术研发与创新，率先向市场推出新技术医疗设备。本案例中，万通公司采用的总体战略和竞争战略的类型包括（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 差异化战略
- C. 一体化战略
- D. 多元化战略

【答案】BD

【解析】由“率先向市场推出新技术医疗设备”可知，涉及差异化战略，选项B正确；由“凭借已有业务积累起来的资金实力，进入医疗设备的研发与制造领域”可知，涉及多元化战略，因为万通公司作为一家中西药研发与生产企业，进入医疗设备行业后，不仅推出了新产品，面向的也是新市场，所以选项D正确。

【知识点】总体战略、基本竞争战略

【难度度】易

2. 芙美公司是一家护肤品生产企业。近期，该公司决定对业务进行重新定位和彻底重组。根据财务战略矩阵，下列各项关于芙美公司的经营状况的表述中正确的有（ ）。

- A. 销售增长率小于可持续增长率
- B. 投资资本回报率低于资本成本
- C. 销售增长率大于可持续增长率
- D. 投资资本回报率高于资本成本

【答案】BC

【解析】由“彻底重组”可知，芙美公司涉及减损型现金短缺业务，进而推出投资资本回报率低于资本成本，销售增长率大于可持续增长率，选项B、C正确。

【知识点】财务战略

【难度度】中

3. 嘉华公司的主营业务为中央空调的生产，产品的主要部件是压缩机。近期，该公司为获得稳定的优质部件来源，与国内技术领先的压缩机供应商吉达公司通过订立协议结成联盟。

从采购战略角度看，下列各项对嘉华公司采用的交易策略的表述中正确的有（ ）。

- A. 该交易策略追求的是长期利益
- B. 该交易策略需要合作双方的发展战略相互配合
- C. 该交易策略侧重于创新的考虑
- D. 该交易策略属于功能性联盟策略

【答案】AD

【解析】通过订立协议结成联盟以获取优质部件的供应可知，嘉华公司采用的交易策略为功能性联盟策略，选项D正确。该策略追求**长期利益**和**降低采购成本**，而非侧重于创新的考虑，选项A正确，选项C错误。合作双方的发展战略相互配合为创新性联盟策略的特点，选项B错误。

【知识点】交易策略

【难度】易

4. 东湖银行主营小微企业借贷业务。该银行实行稳健经营，明确规定了贷款条件、贷款种类和限额、贷款审批程序以及对违约资金的处置方法等。下列各项中，属于东湖银行的上述做法所涉及的风险管理策略组成部分有（ ）。

- A. 风险承受度
- B. 风险管理策略工具
- C. 风险偏好
- D. 风险管理的资源配置

【答案】ABC

【解析】“明确规定了……**限额**”涉及风险承受度，选项A正确；“明确规定了贷款条件……贷款审批程序以及对违约资金的处置方法”涉及风险管理策略工具，选项B正确；“实行**稳健经营**”涉及风险偏好，选项C正确。

【知识点】风险管理策略的组成部分

【难度】易

5. 春霞公司是一家单晶硅太阳能板生产企业。该公司所取得的下列各项业绩中，属于战略性业绩的有（ ）。

- A. 产品质量合格率达到100%
- B. 公司获得政府主管部门颁发的国家级优秀创新型企业称号

- C. 产品销售额和资产回报率均处于行业领先水平
- D. 对电池片的研发取得重大创新，获得国家发明专利

【答案】BD

【解析】选项A、C属于经营性业绩，选项B、D属于战略性业绩。

【知识点】战略性业绩与经营性业绩

【难易度】易

6. 2023年年初，某市经济开发区成立专用汽车企业战略联盟，推动签约入盟的企业为共同确立行业技术标准，在产品研发、产品规格的调整以及技术创新和市场拓展等方面深入合作，实现风险分担、利益共享。从企业战略联盟的主要类型和内容来看，下列各项中，对该联盟表述正确的有（ ）。

- A. 该联盟的成员企业在经营上具有较大的灵活性
- B. 该联盟属于全面性战略联盟
- C. 该联盟有利于扩大企业的资金实力
- D. 该联盟内成员之间沟通充分，组织效率高

【答案】AB

【解析】从战略联盟形成的方式上看，此次合作并未涉及股权，属于**契约式战略联盟**，其在经营上具有较大的灵活性，选项A正确。从联盟内容上看，“推动签约入盟的企业为共同确立行业技术标准，在……产品规格的调整以及技术创新和市场拓展等方面深入合作，实现风险分担、利益共享”符合**全面性战略联盟**的特点，选项B正确。

【知识点】企业战略联盟

【难易度】中

7. (改编) 某酒店特价超市是一款基于移动互联网的手机预订平台。每晚6点后，用户可以根据自己对距离远近、星级、价格、酒店风格等方面的需求和喜好，通过该平台方便地查找和预订当天酒店的剩房，所支付的价格仅相当于白天网上预订价格的一半，如果在预定住房的同时还预定交通服务，则整体价格降低10%。下列各项中，属于该酒店特价超市定价策略的有（ ）。

- A. 地点差别定价策略

- B. 折扣与折让定价策略
- C. 产品组合定价策略
- D. 竞争导向定价法

【答案】BC

【解析】由“所支付的价格仅相当于白天网上预订价格的一半”可知，其在原定价格的基础上减收了50%的货款，属于折扣与折让定价策略，选项B正确；由“如果在预定住房的同时还预定交通服务，则整体价格降低10%”可知，该酒店特价超市是将住房服务与交通服务组合起来，给予低于整体价格的价格，属于产品组合定价策略中的产品捆绑定价，选项C正确。

【知识点】价格策略

【难度度】中

8. 依唯公司是一家生产中老年服装的企业。近年来，该公司凭借多年积累的技术和经验，开发出多款设计新颖、用料轻柔、缝制结实、穿着舒适的中老年服装，取得业内领先的经营业绩。下列各项中，与依唯公司目前的竞争战略相匹配的人力资源获取策略有（ ）。

- A. 员工甄选标准强调员工的技能
- B. 员工甄选标准强调与公司文化契合
- C. 由业务部门做出员工甄选的决策
- D. 员工主要来源于外部

【答案】BC

【解析】“依唯公司是一家生产中老年服装的企业……开发出多款设计新颖、用料轻柔、缝制结实、穿着舒适的中老年服装”表明依唯公司采用的是差异化战略。因此，选项B、C正确。选项A、D属于与成本领先战略相匹配的人力资源获取策略。

【知识点】人力资源获取

【难度度】中

9. 华翔食品公司积极践行“奉献绿色食品，赋能美好生活”的企业使命，制定了行之有效的ESG评价指标体系。下列关于华翔食品公司制定的ESG评价指标中，涉及社会维度的有（ ）。

- A. 对各级管理人员进行管理培训，每年不少于2次
- B. 建立完善的风险管理体系，确保重大风险发生率为零
- C. 食品安全性和质量达到国际先进标准
- D. 产品低碳包装物的使用率达到80%以上

【答案】AC

【解析】本题看似有案例背景，实际上考查的是知识点的直接还原。选项A属于社会维度中的员工培训与发展，选项B属于治理维度中的风险管理，选项C属于社会维度中的产品安全与质量，选项D属于环境维度中的碳及温室气体排放。

【知识点】ESG绩效衡量

【难易度】中

10. 维勒公司是一家纳米材料研发和生产企业。该公司拟投资建设一座大型实验楼，目前已启动重大工程项目立项工作。下列各项中，属于维勒公司应对工程项目立项管理风险应采用的管控措施有（ ）。

- A. 采用公开招标或邀请招标方式选择承包单位
- B. 实验楼建设重大工程的立项，报董事会或类似权力机构集体审议批准
- C. 从事项目可行性研究的专业机构不得再从事可行性研究报告的评审
- D. 根据年度生产经营计划，提出实验楼建设工程项目建议书，开展可行性研究

【答案】BC

【解析】本题看似有案例背景，实际上考查的是知识点的直接还原。选择承包单位属于工程项目**招标**管理的管控措施，而非立项管理，选项A错误。关于工程项目立项管理：重大工程项目的立项，应当报经董事会或类似权力机构集体审议批准，选项B正确；从事项目可行性研究的专业机构不得再从事可行性研究报告的评审，选项C正确；企业要根据发展战略和年度投资计划（而非年度生产经营计划），提出项目建议书，开展可行性研究，选项D错误。

【知识点】应对工程项目管理风险的管控措施

【难易度】难

11. 佳安公司是一家视频安防产品生产企业。下列各项关于该公司使命的表述中，能够体现该公司经营哲学的有（ ）。

- A. 没有完美的公司，只有上进的员工

- B. 成就员工，回报股东，奉献社会
- C. 引领绿色科技，开启平安生活
- D. 树安防品牌，创一流企业

【答案】AB

【解析】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。因此，选项A、B正确。公司宗旨主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。这里的业务范围应包括企业的产品或服务（如选项D中的“树安防品牌”）、顾客对象、市场和技术（如选项C中的“引领绿色科技”）等几个方面。

【知识点】经营哲学

【难易度】易

12. 世友纺织集团拥有纺纱、纺织、印染、制衣等一体化业务。近期，该公司拟出售印染业务。根据上述情况，下列各项中，属于世友纺织集团出售印染业务所面临的退出障碍有（ ）。

- A. 印染业务与纺织、制衣等业务之间存在内部战略联系
- B. 腾下来的资源得不到利用
- C. 没有愿出合理价格的买主
- D. 染色机、印花机等固定资产的专用性程度

【答案】AD

【解析】选项A涉及退出障碍中的内部战略联系，选项B、C属于“采用收缩战略的困难”中的“对企业或业务状况的判断”，选项D涉及退出障碍中的固定资产的专用性程度。

【知识点】退出障碍

【难易度】中

13. 元力公司是一家著名的锂电池生产商。该公司拟将业务延伸到下游汽车制造领域。下列各项中，属于元力公司在进入新产业时可能面临的行为性障碍有（ ）。

- A. 现有汽车制造企业采取限制进入定价
- B. 政府颁布汽车产业限制进入政策
- C. 现有汽车制造企业对关键资源的控制

D. 现有汽车制造企业进入锂电池行业

【答案】AD

【解析】选项A属于行为性障碍中的限制进入定价，选项D属于行为性障碍中的进入对方领域，选项B、C均为结构性障碍。

【知识点】行为性障碍

【难度】易

14. 南山公司是一家药品销售连锁企业。近期，该公司采用“会员制”经营方式，凡是成为会员的客户，可定期免费参加公司与医院联合主办的健康讲座和问诊活动；只需支付低于市场价格的快递费用，就可获得公司物流部门全天送药到家的服务。公司还开展了为会员代煎中草药、代购医疗用品等业务。实行会员制以来，南山公司的客户群不断扩大，经营业绩持续提高。下列各项中，属于南山公司采用的战略有（ ）。

- A. 多元化战略
- B. 市场渗透战略
- C. 一体化战略
- D. 市场开发战略

【答案】ABD

【解析】南山公司是一家药品销售连锁企业，由“开展了为会员代煎中草药、代购医疗用品等业务”可知，该企业进入了与现有产品和市场均不同的领域，属于多元化战略，选项A正确。由“凡是成为会员的客户，可定期免费参加公司与医院联合主办的健康讲座和问诊活动”可知，南山公司是为了增加现有产品的市场份额而采取的营销举措，属于市场渗透战略，选项B正确。由“只需支付低于市场价格的快递费用，就可获得公司物流部门全天送药到家的服务”可知，南山公司将其现有的物流服务打入了新市场，属于市场开发战略，选项D正确。

【知识点】发展战略

【难度】中

15. 中辰公司是一家汽车产业研究机构。近期，该公司对国内汽车产业的发展状况进行了分析。根据波特构建的钻石模型分析框架，下列关于该公司所做的分析中，能够体现有利

于提升中国汽车产业竞争优势的因素有（ ）。

- A. 国内汽车产业处于发展期，已出现多个拥有国际影响力的汽车品牌
- B. 国内汽车零配件产业发达，并与汽车制造商保持紧密的联系
- C. 国内汽车市场竞争激烈
- D. 国内汽车企业注重加工制造过程和产品设计，采取促进产品持续改进、更新的战略

【答案】BCD

【解析】选项B属于**相关与支持性产业**协同发展，有利于提升竞争优势；选项C属于**同业竞争**，竞争越激烈，越利于提升竞争优势；选项D属于提升竞争优势的**企业战略**调整。

【知识点】产业资源配置分析框架——钻石模型

【难易度】中

16. 天澜酱园是一家拥有近百年历史的调味品企业，多年奉行“守拙择善、务实创新”的理念，利用其所处地域优越的水、高粱、黄米等原料资源和在古法蒸酿技术基础上形成的独特工艺，生产出多种香辛醇厚、回味无穷的调味佳品，取得行业领先的经营业绩。下列各项中，属于天澜酱园竞争优势来源的有（ ）。

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

【答案】ABC

【解析】“奉行‘守拙择善、务实创新’的理念”体现了**企业文化**，涉及具有因果含糊性的资源，选项A正确；由“利用其所处地域优越的水、高粱、黄米等原料资源”可知，涉及“物质本身的特性”，属于物理上独特的资源，选项B正确；“多年……在古法蒸酿技术基础上形成的独特工艺”体现了“经过长期积累才能获得”，属于具有路径依赖性的资源，选项C正确。

【知识点】决定企业竞争优势的企业资源判断标准

【难易度】中

三、简答题

1. 随着信息技术和电子商务的兴起，主营连锁实体书店的光华公司销售额每况愈下，经营持续亏损。在层出不穷的新型知识学习和传播工具的冲击下，走入实体书店的顾客日渐减少，光华旗下30多家分店的空闲面积越来越大；员工收入走低，**骨干员工纷纷跳槽，一般员工则大多人浮于事**，抱着“当一天和尚撞一天钟”的消极态度混日子；图书由总部统一采购、统一定价以及各分店员工工资水平大体相当的制度，经常造成图书品种、数量和价格脱离各分店所处地区的顾客需求，挫伤了各个分店的经营积极性；所有管理机构均设立在总部，各分店只有一名店长负责日常经营，缺乏管理自主权；有的分店服务体系不健全，员工对顾客服务态度差，甚至出售缺页、被污损的图书，并拒绝顾客退换，损害了公司声誉。

2018年，光华为制止经营滑坡并尽快走出困境，开始采取如下措施：（1）提出并履行“弘扬先进文化，创新服务内容”的新使命。（2）**出售5家因地理位置欠佳、管理不善而长期严重亏损的分店，将公司原有业务量削减15%，减少库存积压和各项开支**，同时，将节省下来的一部分资源用于开设网上书店，增加音像产品销售、二手书收购和珍版书籍展销等业务。（3）建立读者阅读俱乐部，邀请图书作者进行演讲、畅销书推介和签名售书；定期和不定期举办会员知识沙龙，交流读书体会。（4）重新设计、装修店面，突出“学海无涯，淡泊明志，宁静致远”的文化氛围；充分利用空余场地，开设书桌、茶厅，兼顾消费者阅读、购书和休闲的需求。（5）积极开展社会服务，每年为附近学校开展一次赠书活动，为居民无偿举办6场百科知识讲座。（6）适当下放管理权限，在各分店设立相关管理部门，使其在用人、采购、定价、经营项目等方面拥有一定的自主权。（7）倡导“顾客至上，暖心服务”的宗旨，建立健全客户服务标准和流程。（8）总部采用目标管理法对各分店进行绩效考核，并实行与绩效挂钩的薪酬制度，对业绩未达标的分店采取更换店长、减少或取消奖金等措施，对业绩突出的分店在人、财、物上给予优先配置。

2019年年底，光华公司实现扭亏为盈，并获得顾客和社会较高赞誉。

要求：

（1）简要分析光华公司于2018年开始采用的总体战略类型及采用该战略的方式。

【答案】

1) 光华公司于2018年开始采用的总体战略类型是收缩战略。“出售5家因地理位置欠佳、管理不善而长期严重亏损的分店，将公司原有业务量削减15%”。

2) 光华公司采用收缩战略的方式：

①紧缩与集中战略。“将公司原有业务量削减15%，减少……各项开支”“适当下放管理权限，在各分店设立相关管理部门，使其在用人、采购、定价、经营项目等方面拥有一定的

自主权”“总部采用目标管理法对各分店进行绩效考核，并实行与绩效挂钩的薪酬制度”。

②转向战略。“将节省下来的一部分资源用于开设网上书店，增加音像产品销售、二手书收购和珍版书籍展销等业务”“开设书桌、茶厅，兼顾消费者阅读、购书和休闲的需求”。

③放弃战略。“出售5家因地理位置欠佳、管理不善而长期严重亏损的分店”。

【知识点】总体战略

【难易度】易

要求：

(2) 简要分析光华公司面临的运营风险以及对该风险采取的管控措施。

【答案】

1) 光华公司面临的运营风险：

①组织架构风险。“所有管理机构均设立在总部，各分店只有一名店长负责日常经营，缺乏管理自主权”。

②人力资源风险。“骨干员工纷纷跳槽，一般员工则大多人浮于事”“各分店员工工资水平大体相当的制度……挫伤了各个分店的经营积极性”。

③社会责任风险。“有的分店服务体系不健全，员工对顾客服务态度差，甚至出售缺页、被污损的图书，并拒绝顾客退换，损害了公司声誉”。

④企业文化风险。“一般员工……抱着‘当一天和尚撞一天钟’的消极态度混日子”。

⑤采购业务风险。“图书由总部统一采购……经常造成图书品种、数量……脱离各分店所处地区的顾客需求，挫伤了各个分店的经营积极性”。

⑥资产管理风险。“光华旗下30多家分店的空闲面积越来越大”。

⑦销售业务风险。“图书由总部……统一定价……的制度，经常造成图书……价格脱离各分店所处地区的顾客需求”。

2) 光华公司对运营风险采取的管控措施：

①对组织架构风险的管控措施：“适当下放管理权限，在各分店设立相关管理部门，使其在用人、采购、定价、经营项目等方面拥有一定的自主权”。

②对人力资源风险的管控措施：“适当下放管理权限，在各分店设立相关管理部门，使其在用人……方面拥有一定的自主权”“总部采用目标管理法对各分店进行绩效考核，并实行与绩效挂钩的薪酬制度，对业绩未达标的分店采取更换店长、减少或取消奖金等措施，对业绩突出的分店在人、财、物上给予优先配置”。

③对社会责任风险的管控措施：“建立读者阅读俱乐部，邀请图书作者进行演讲、畅销书

推介和签名售书；定期和不定期举办会员知识沙龙，交流读书体会”“积极开展社会服务，每年为附近学校开展一次赠书活动，为居民无偿举办6场百科知识讲座”“建立健全客户服务标准和流程”。

④对企业文化风险的管控措施：“提出并履行‘弘扬先进文化，创新服务内容’的新使命”“重新设计、装修店面，突出‘学海无涯，淡泊明志，宁静致远’的文化氛围”“倡导‘顾客至上，暖心服务’的宗旨”。

⑤对采购业务风险的管控措施：“适当下放管理权限，在各分店设立相关管理部门，使其在……采购……方面拥有一定的自主权”。

⑥对资产管理风险的管控措施：“充分利用空余场地，开设书桌、茶厅，兼顾消费者阅读、购书和休闲的需求”。

⑦对销售业务风险的管控措施：“适当下放管理权限，在各分店设立相关管理部门，使其在……定价、经营项目等方面拥有一定的自主权”。

【知识点】运营风险与应对

【难易度】难

2. 2003年起，主营家具生产与销售的伊美公司依托数字化技术，搭建该公司与用户、供应商的交互平台——伊美网，创新生产、营销和供应链管理，促进了业务发展。

首先，伊美网作为**用户定制**平台，是一套涵盖不同家具品种、质地、样式、规格的大数据处理系统，用户可以随时进入系统，**按照自身需求自主选择，也可以提供自己的家具设计要求、照片或图片，由平台向公司反馈相关信息并确认后，自动生成订单**。用户通过平台可以知晓订单产品的生产和物流信息，等待系统的送货通知，同时可以提出催单、变更收货地址以及改进产品的要求或意见。伊美网改变了家具企业与用户的传统交易方式，有效降低了双方的交易成本，提升了企业的服务效益。

其次，为解决个性化定制和规模化生产之间的矛盾，伊美网对生产数据进行实时抓取、分析和处理，员工通过电脑识别终端扫描产品上的电子磁卡，获得选择材料和工艺的提示，从而确保按时按质完成用户订单。统计结果显示：

伊美公司通过伊美网开展的业务，**准时交货率达到100%**；用户对产品质量的满意率达到99%以上，均较以前线下业务有明显提高。

再次，伊美网与上游企业对接，汇集了国内外数以万计的木材、工具与设备、化工品的供应商，通过对各种供应品性能、质量、价格、销量、用户评价等历史和现实数据的记录、收集和对比，确定采购对象和采购量，并即时向对方发出订单，采购成本大大低于线下采购，采购效率明显提高。

最后，伊美网通过对家具全产业链和相关产业进行数据搜集与分析，为伊美公司拓展业务范围提供依据。自2005年开始，伊美公司在加强原有业务的基础上，逐渐开展了绿色家装、智能家居等业务，并通过伊美网实现了各种产品、服务的互联以及对技术、品牌、渠道、营业模式的整合，取得了良好的综合效益。

要求：

(1) 简要分析伊美网所体现的数字化技术对伊美公司经营模式的影响。

【答案】伊美网所体现的数字化技术对经营模式的影响：

①互联网思维的影响。“伊美公司依托数字化技术，搭建该公司与用户、供应商的交互平台——伊美网”“用户可以随时进入系统，按照自身需求自主选择，也可以提供自己的家具设计要求、照片或图片，由平台向公司反馈相关信息并确认后，自动生成订单。用户通过平台可以知晓订单产品的生产和物流信息，等待系统的送货通知，同时可以提出催单、变更收货地址以及改进产品的要求或意见”“伊美网改变了家具企业与用户的传统交易方式，有效降低了双方的交易成本，提升了企业的服务效益”“伊美网与上游企业对接……采购成本大大低于线下采购，采购效率明显提高”。

②多元化经营的影响。“伊美网通过对家具全产业链和相关产业进行数据搜集与分析，为伊美公司拓展业务范围提供依据。自2005年开始，伊美公司在加强原有业务的基础上，逐渐开展了绿色家装、智能家居等业务”。

③消费者参与的影响。“伊美公司依托数字化技术，搭建该公司与用户……的交互平台——伊美网”“用户可以随时进入系统，按照自身需求自主选择，也可以提供自己的家具设计要求、照片或图片……用户通过平台可以知晓订单产品的生产和物流信息，等待系统的送货通知，同时可以提出催单、变更收货地址以及改进产品的要求或意见”。

【知识点】数字化技术对经营模式的影响

【难易度】难

要求：

(2) 简要分析伊美网所体现的数字化技术对伊美公司产品和服务的影响。

【答案】伊美网所体现的数字化技术对产品和服务的影响：

①个性化。“伊美网作为用户定制平台，是一套涵盖不同家具品种、质地、样式、规格的大数据处理系统，用户可以随时进入系统，按照自身需求自主选择，也可以提供自己的家具设计要求、照片或图片，由平台向公司反馈相关信息并确认后，自动生成订单”。

②智能化。“用户可以随时进入系统，按照自身需求自主选择，也可以提供自己的家具设

计要求、照片或图片，由平台向公司反馈相关信息并确认后，自动生成订单”“伊美网对生产数据进行实时抓取、分析和处理，员工通过电脑识别终端扫描产品上的电子磁卡，获得选择材料和工艺的提示”“伊美网与上游企业对接，汇集了国内外数以万计的木材、工具与设备、化工品的供应商，通过对各种供应品性能、质量、价格、销量、用户评价等历史和现实数据的记录、收集和对比，确定采购对象和采购量，并即时向对方发出订单”“伊美网通过对家具全产业链和相关产业进行数据搜集与分析，为伊美公司拓展业务范围提供依据”。

③连接性。“伊美公司依托数字化技术，搭建该公司与用户……的交互平台——伊美网”“用户可以随时进入系统，按照自身需求自主选择，也可以提供自己的家具设计要求、照片或图片……用户通过平台可以知晓订单产品的生产和物流信息，等待系统的送货通知，同时可以提出催单、变更收货地址以及改进产品的要求或意见”“伊美网与上游企业对接，汇集了国内外数以万计的木材、工具与设备、化工品的供应商，通过对各种供应品性能、质量、价格、销量、用户评价等历史和现实数据的记录、收集和对比，确定采购对象和采购量，并即时向对方发出订单”“通过伊美网实现了各种产品、服务的互联以及对技术、品牌、渠道、营业模式的整合，取得了良好的综合效益”。

【知识点】数字化技术对产品和服务的影响

【难度】难

要求：

(3) 简要分析伊美网对伊美公司生产运营战略竞争重点的影响。

【答案】伊美网对生产运营战略竞争重点的影响：

①交货期。“通过伊美网开展的业务，准时交货率达到100%”。

②质量。“通过伊美网开展的业务……用户对产品质量的满意率达到99%以上”。

③成本。“伊美网改变了家具企业与用户的传统交易方式，有效降低了双方的交易成本”“伊美网与上游企业对接……采购成本大大低于线下采购”。

④制造柔性。“伊美网作为用户定制平台，是一套涵盖不同家具品种、质地、样式、规格的大数据处理系统，用户可以随时进入系统，按照自身需求自主选择，也可以提供自己的家具设计要求、照片或图片，由平台向公司反馈相关信息并确认后，自动生成订单”“为解决个性化定制和规模化生产之间的矛盾，伊美网对生产数据进行实时抓取、分析和处理，员工通过电脑识别终端扫描产品上的电子磁卡，获得选择材料和工艺的提示，从而确保按时按质完成用户订单”。

【知识点】生产运营战略的竞争重点

【难易度】中

3. 中庆公司是一家从事各类乳制品研发、生产与销售的民营企业，创立于1992年。该公司于2008年在深交所挂牌上市，其创始人张海占有78%的股份，任公司董事长。

2009年至2010年，中庆公司投资并控股了从事优质奶牛培育、养殖的牧野公司和主营速冻食品物流的方成公司，使这两家公司成为中庆公司的子公司。2015年，牧野公司和方成公司双双获批上市，控股股东中庆公司改组更名为中庆集团，集团董事长张海兼任牧野公司和方成公司的董事长。此后，**张海作为中庆集团及其子公司的实际控制人，掌握了这些公司重大投资和经营活动的决策权。**

2015年年底，在没有提请牧野公司和方成公司董事会充分讨论以及股东会审批的情况下，张海代表中庆集团和两家子公司董事会宣布：**从2016年起，中庆集团乳制品生产的生奶原料由牧野公司提供，价格低于市价10%**；制成品的物流则由方成公司承担，运费也比行业平均水平低5%~10%。

2016年3月，方成公司董事会开会讨论审议张海的一项提议：以增资扩股的方式筹集资金近1.1亿元，用于收购张海于1990年成立的一家物流企业。此前，张海曾多次以9000万元报价公开出售该企业，一直未寻到买主。方成公司风险管理委员会和专门负责风险管理的部门对该项收购可能存在的风险也未做出调查和评估。会上，部分董事对该项收购提出异议，但在张海“一言堂”式的主持下，最终通过了同意收购的决议。在方成公司2016年的年报中，该项收购未予列示。

2016年6月，中庆集团为满足开拓乳制品进出口业务资金需求，向牧野公司和方成公司定向发行债券融资1.5亿元，资金募集并投入使用两年多后，中庆集团进出口业绩不及预期，部分债务多次展期，致使牧野公司和方成公司由于借款未及时收回和资金短缺，未能完成年度经营计划。

2017年12月，经张海提议并批准，牧野公司向中庆集团出借资金1200万元。该笔借款中庆集团一直未予归还。

2018年11月，牧野公司在经营业绩不尽如人意的情况下，推出“10转9派0.65元”的高送转方案，而在此之前，中庆集团于2018年9月增持了牧野公司1.82%的股份。

牧野公司和方成公司的财报显示：这两家公司自上市以来，总体经营状况呈现下降趋势，并分别于2019年、2020年出现严重亏损。这期间，这两家公司的内部审计部门和审计委员会没有对相关风险做出提示，董事会未对经营状况的恶化采取应对措施，部分信息也没有在年度报告和中期报告中如实披露。

2021年2月，中庆集团违法违规经营问题被媒体曝光，证监会依据《证券法》等相关法律法规的规定，对中庆集团进行立案调查。同年4月，立华会计师事务所审计结果表明：牧野公司和方成公司的财务和经营状况严重恶化，均已处在破产边缘。

要求：

(1) 简要分析终极股东对中小股东的“隧道挖掘”问题在本案例中的主要表现。

【答案】终极股东对中小股东的“隧道挖掘”问题在本案例中的主要表现是占用企业资源。

①直接占用资源，即终极股东将利益直接从企业输送给自己。“中庆集团为满足开拓乳制品进出口业务的需求，向牧野公司和方成公司定向发行债券融资1.5亿元，资金募集并投入使用两年多后，中庆集团进出口业绩不及预期，部分债务多次展期”“经张海提议并批准，牧野公司向中庆集团出借资金1200万元。该笔借款中庆集团一直未予归还”。

②关联性交易。“中庆集团乳制品生产的生奶原料由牧野公司提供，价格低于市价10%；制成品的物流则由方成公司承担，运费也比行业平均水平低5%~10%”。

③掠夺性财务活动。“方成公司……以增资扩股的方式筹集资金近1.1亿元，用于收购张海于1990年成立的一家物流企业。此前，张海曾多次以9000万元报价公开出售该企业，一直未寻到买主”“牧野公司在经营业绩不尽如人意的情况下，推出‘10转9派0.65元’的高送转方案，而在此之前，中庆集团于2018年9月增持了牧野公司1.82%的股份”。

【知识点】“隧道挖掘”问题的表现

【难度度】中

要求：

(2) 简要分析风险管理的组织职能体系在本案例中的主要表现。

【答案】风险管理的组织职能体系一般主要包括规范的公司法人治理结构、风险管理委员会、风险管理职能部门、审计委员会、企业其他职能部门及各业务单位。

风险管理的组织职能体系在本案例中的主要表现：

1) 未建立起规范的公司法人治理结构。

①董事会没有有效履行风险管理职责。“张海作为中庆集团及其子公司的实际控制人，掌握了这些公司重大投资和经营活动的决策权”“在没有提请牧野公司和方成公司董事会充分讨论以及股东会审批的情况下，张海代表中庆集团和两家子公司董事会宣布”“部分董事对该项收购提出异议，但在张海‘一言堂’式的主持下，最终通过了同意收购的决议”“董事会未对经营状况的恶化采取应对措施”。

②股东会未能依法履行职责。“张海作为中庆集团及其子公司的实际控制人，掌握了这些

公司重大投资和经营活动的决策权” “在没有提请牧野公司和方成公司……以及股东会审批的情况下，张海代表中庆集团和两家子公司董事会宣布：从2016年起，中庆集团乳制品生产的生奶原料由牧野公司提供，价格低于市价10%；制成品的物流则由方成公司承担，运费也比行业平均水平低5%~10%”。

2) 风险管理委员会未能履行应有职责。“方成公司风险管理委员会……对该项收购可能存在的风险也未做出调查和评估”。

3) 风险管理职能部门未能履行应有职责。“方成公司……专门负责风险管理的部门对该项收购可能存在的风险也未做出调查和评估”。

4) 审计委员会未能履行应有职责。“这两家公司的内部审计部门和审计委员会没有对相关风险做出提示”。

【知识点】 风险管理的组织职能体系

【难易度】 难

要求：

(3) (改编) 简要分析公司外部监督机制在本案例中的主要表现。

【答案】 外部监督机制一般包括行政监督、司法监督、中介机构执业监督和舆论监督。

外部监督机制在本案例中的主要表现：

① 中介机构执业监督发挥了应有的作用。“立华会计师事务所审计结果表明：牧野公司和方成公司的财务和经营状况严重恶化，均已处在破产边缘”。

② 行政监督发挥了应有的作用。“证监会依据《证券法》等相关法律法规的规定，对中庆集团进行立案调查”。

③ 舆论监督发挥了应有的作用。“中庆集团违法违规经营问题被媒体曝光”。

【知识点】 外部监督机制

【难易度】 中

4. 立康公司成立于2010年，是一家专营家用医疗器械的连锁企业，经营的主要商品有血糖测试仪、电动轮椅、多功能电子治疗仪、电子血压计、家庭紧急治疗产品等。面对人们日常保健需求的不断增长，立康坚持把主业做优、做精、做强。做优就是向顾客提供最好的商品和服务；做精就是聚焦于满足人们在家对自身及亲人健康状况进行检测、对急慢性疾病或残障患者进行辅助治疗与救护扶助的需求；做强就是力争使经营规模和效益达到行业领先水平。

立康在经营上坚持面向顾客一般需求，提供品类齐全的标准化商品，同时，还根据顾客个性化的需求，向供应商定制包销具有特殊功能或独特规格、型号的产品。如立康销售的电动轮椅中，60%以上是贴有立康商标的独家专营的定制款，深受具有特殊需求的顾客欢迎和好评。近年来，立康与两家智能家用医疗器械供应商形成紧密、持久的战略合作关系，自身经营特色的打造与供应商在产品和技術上的创新基本上同步进行、相互契合，极大地提升了双方的市场竞争力、开拓力和品牌优势。

不同于业内其他企业主要通过开设分店或吸收加盟店进行扩张的做法，立康主要通过三种合作经营模式实现连锁经营和快速、稳健、持续的发展：（1）与药店合作经营。立康在成立后的三年内，与20余个省市的112家药店建立战略合作关系，或者在这些药店里打出立康品牌，销售立康产品，共同提升影响力，或者在药店内设立立康销售专区，由立康派人驻店负责经营。这种合作经营模式使立康支出的费用大大低于独自经营而进行店面选址、装修、维护所需要的费用，同时减少了各种运营风险，避免了招收加盟店容易造成的管理不易协调的弊端。（2）与著名大型连锁超市、购物中心合作经营。其内容和作用与第一种合作模式基本相同。（3）立康牵头与战略投资者、供应商及相关企业在居民生活聚集区共建“健康体验城”。如2018年立康公司与林江银行、楚奇药品旗舰店、锦山医疗器械公司、利民医院等12家企业合作建成“佑安健康体验城”，为居民提供从咨询、体检、诊断到家用医疗器械选购、调试、操作指导与培训的一站式体验服务，其中的家用医疗器械销售区由立康负责经营管理。“佑安健康体验城”提供的优质、便捷、全面、周到的服务，受到广大顾客的赞誉，也给立康带来更多的客户、更低的经营费用和更好的品牌效应。

事实证明，立康采用的合作经营模式是家用医疗器械销售企业实现连锁经营和发展的一条成本低、速度快、效果好的路径。截至2021年年底，立康公司在全国的销售网点达500多个，合作经营模式与行业领先的经营规模，使其销售的商品以最低的价格获得排名行业第一的市场份额，其财务业绩也高于其他同类企业。

要求：

（1）依据零散产业中的竞争战略理论，简要分析立康公司如何选择和实施三种基本竞争战略。

【答案】依据零散产业中的竞争战略理论，立康公司选择和实施三种基本竞争战略的做法：

①克服零散——获得成本优势。“立康主要通过三种合作经营模式实现连锁经营和快速、稳健、持续的发展”“这种合作经营模式使立康支出的费用大大低于独自经营而进行店面选址、装修、维护所需要的费用”“‘佑安健康体验城’提供的优质、便捷、全面、周到的服务，受到广大顾客的赞誉，也给立康带来更多的客户、更低的经营费用和更好的品牌效

应” “事实证明，立康采用的合作经营模式是家用医疗器械销售企业实现连锁经营和发展的一条成本低、速度快、效果好的路径。截至2021年年底，立康公司在全国的销售网点达500多个，合作经营模式与行业领先的经营规模，使其销售的商品以最低的价格获得排名行业第一的市场份额，其财务业绩也高于其他同类企业”。

②增加附加价值——提高产品差异化程度。“立康在经营上……根据顾客个性化的需求，向供应商**定制包销具有特殊功能或独特规格、型号的产品**。如立康销售的电动轮椅中，60%以上是贴有立康商标的独家专营的定制款，深受具有特殊需求的顾客欢迎和好评。近年来，立康与两家智能家用医疗器械供应商形成紧密、持久的战略合作关系，自身经营特色的打造与供应商在产品和**技术上的创新基本上同步进行、相互契合**，极大地提升了双方的市场竞争力、开拓力和品牌优势” “为居民提供从咨询、体检、诊断到家用医疗器械选购、调试、操作指导与培训的一站式体验服务……‘佑安健康体验城’提供的优质、便捷、全面、周到的服务，受到广大顾客的赞誉，也给立康带来更多的客户、更低的经营费用和更好的品牌效应”。

③专门化——目标集聚。“立康公司……是一家**专营家用医疗器械的连锁企业**” “立康坚持把主业……**聚焦于**满足人们在家对自身及亲人健康状况进行检测、对急慢性疾病或残障患者进行辅助治疗与救护扶助的需求”。

【知识点】零散产业的战略选择

【难度度】中

要求：

(2) 依据企业战略联盟形成的动因理论，简要分析立康公司与其他企业进行战略合作及采用合作经营模式的动因。

【答案】依据企业战略联盟形成的动因理论，立康公司与其他企业进行战略合作及采用合作经营模式的动机：

①促进技术创新。“立康与两家智能家用医疗器械供应商形成紧密、持久的战略合作关系，自身经营特色的打造与供应商在**产品和**技术上的创新基本上同步进行、相互契合****”。

②避免经营风险。“这种合作经营模式使立康……**减少了各种运营风险**，避免了招收加盟店容易造成的管理不易协调的弊端”。

③实现资源互补。“立康与两家智能家用医疗器械供应商形成紧密、持久的战略合作关系，自身经营特色的打造与供应商在产品和**技术上的创新基本上同步进行、相互契合**，极大地**提升了双方的市场竞争力、开拓力和品牌优势**” “立康……与20余个省市的112家药店建

立战略合作关系……共同提升影响力” “与著名大型连锁超市、购物中心合作经营。其内容和作用与第一种合作模式基本相同” “2018年立康公司与……12家企业合作建成‘佑安健康体验城’，为居民提供从咨询、体检、诊断到家用医疗器械选购、调试、操作指导与培训的一站式体验服务……受到广大顾客的赞誉，也给立康带来更多的客户、更低的经营费用和更好的品牌效应”。

④开拓新的市场。“立康与两家智能家用医疗器械供应商形成紧密、持久的战略合作关系，自身经营特色的打造与供应商在产品和技術上的创新基本上同步进行、相互契合，极大地提升了双方的市场竞争力、开拓力和品牌优势” “或者在这些药店里打出立康品牌，销售立康产品，共同提升影响力，或者在药店内设立立康销售专区” “立康采用的合作经营模式是家用医疗器械销售企业实现连锁经营和发展的一条成本低、速度快、效果好的路径。截至2021年年底，立康公司在全国的销售网点达500多个，合作经营模式与行业领先的经营规模，使其销售的商品以最低的价格获得排名行业第一的市场份额”。

⑤降低协调成本。“这种合作经营模式……减少了各种运营风险，避免了招收加盟店容易造成的管理不易协调的弊端”。

【知识点】企业战略联盟形成的动因

【难度度】中

要求：

(3) 从企业采购战略角度，简要分析立康公司与两家智能家用医疗器械供应商所采用的交易策略。

【答案】从企业采购战略角度，立康公司与两家智能家用医疗器械供应商所采用的交易策略属于创新性联盟策略，即企业为了产品、业务的创新并取得长期竞争优势而与供应商结成联盟的策略。“立康与两家智能家用医疗器械供应商形成紧密、持久的战略合作关系，自身经营特色的打造与供应商在产品和技術上的创新基本上同步进行、相互契合，极大地提升了双方的市场竞争力、开拓力和品牌优势”。

【知识点】交易策略

【难度度】易

四、综合题

资料一

青溪公司于2007年3月创立，是一家以自有品牌“青溪”为核心，专注于创意小家电研发、生产和销售的科技型企业。

青溪公司的创始人李岩先生毕业于国内名牌大学工科专业，毕业后在家电行业从事研发、管理工作10余年。李岩创立青溪公司时，国内家电产业发展到空前的规模，传统家电企业的生产、研发和销售体系都趋于完善，充斥着价格战的家电市场也被几家一线品牌几乎完全占有，这些企业经营战略的重点是在巩固市场份额的同时提高投资报酬率，如果想挤占它们的一部分市场，就必须研制更加物美价廉的产品。经过广泛的市场调研和用户走访，李岩将目光瞄准家用酸奶机，主要考虑：第一，酸奶机适应人们对健康、便捷生活的追求，市场增长潜力较大。第二，与电压力锅、电水壶不同，酸奶机属于城市中一部分居民尤其是年轻白领使用的小众产品，生产酸奶机，可以避免与从事大众产品生产的企业巨头们形成正面竞争。第三，虽然当时市面上已有酸奶机，但都是作为企业的附属产品推出，价格动辄三四百元，而且机身笨大，操作复杂，结构、外观设计和定价都没有得到市场广泛认可，销量寥寥。第四，家电产品普遍技术和品种更新速度较快，唯有酸奶机的改进缓慢，为青溪提供了选择适宜创业项目的机会。第五，酸奶机研发、生产成本较低，对于只有十几万元创业资金的李岩来说比较容易承受。目标确定后，李岩凭借多年积累的丰富经验和卓越的研发能力，着眼于消除原有酸奶机存在的诸多“痛点”，亲自主持了新一代酸奶机的设计。他认为：酸奶机的制作原理是让乳酸菌在牛奶中发酵生长，酸奶机只需具备加热、控温两个核心部件，以保证乳酸菌生长的适合温度就足够了。于是，他在设计中剔除了原有酸奶机中一切多余的部件，同时按照中国家庭人口普遍为1至3个人的情况，把酸奶机的容量确定为1L至1.5L，使得其生产成本比原有酸奶机降低至少20%。此外，李岩率领开发团队，深入20家商场的家电柜台，与顾客进行面对面的交流，仔细了解和精心体验消费者的需求，对酸奶机做出细致入微的改进，如为了清洗方便，把机身设计成矮胖型，并尽量扩大容器的圆角；为了使牛奶不易洒出，把机身内胆的深度做得比外层略低。最终，一款外形可人、结构精巧、操作简单、性价比高的青溪酸奶机在市场上脱颖而出，受到消费者热烈追捧。在商场试销的首批1万台酸奶机不到两天即告售罄。

初战告捷让李岩和青溪公司的员工们深受鼓舞，为了巩固并扩大战果，公司采取了5项措施：一是推出以“分享健康未来”为主题的广告，在消费者心目中树立并强化青溪酸奶机与健康生活的紧密联系；二是在网购刚露头角的时代，与几家大型电子商务企业合作，率先开拓网上销售业务，同时为了杜绝山寨产品和假货招摇过市，创造性地实行“线上授权”制度，规定经销商必须取得青溪公司颁发的“线上授权防伪证书”，才能销售青溪酸奶机；三是突出研发尤其是“创意”在公司业务中的地位，定期按成果评选“杰出创意师”“金牌设计师”，并给予重奖，还制定了《开发项目奖励管理办法》，以建立和完善创新激励机制；四是确定以开发“萌产品”为业务发展方向，使产品不仅具有实用功能，而且具有美

学功能，能够给消费者带来视觉享受；五是进一步改进工艺，加强员工技术培训，努力提高生产效率。

这些措施实施后不到半年，20多种造型、结构、规格各异的青溪酸奶机就几乎独占了酸奶机市场，满足不同类型的消费者在厨房、厅室及露天等不同场景下的需要。

资料二

对市场的深刻洞察和理解，对不同成长阶段、不同环境中用户需求本质的独到把握，以及强大的产品设计、开发与创新能力，是**长期以来**青溪公司在小家电领域的优势所在。

青溪酸奶机问世不久，**新消费趋势逐步形成，消费者对产品外观、功能、品质的追求趋于个性、时尚、便捷和绿色**，为新颖多样、使用和携带方便、节能高效的创意小家电产业提供了发展动力。同时，新材料、新技术的广泛应用，促进了小家电产品的更新迭代。在家电产业风云激荡的升级浪潮中，李岩率领员工抓住机遇，发现需求，发挥公司的研发设计优势，不断增加相关产品的品类，持续深耕细分市场，为用户和企业不断创造新的价值。蒸蛋器的开发是青溪公司立足挖掘用户需求创新产品的实例。煮蛋是许多消费者喜爱的餐食，但因恰当的蒸煮时间、水量不好掌握，容易造成煮蛋过生或过老以及能源的浪费。青溪公司的技术人员和营销人员合作，经过几十次实验积累了可靠数据，摸清了煮蛋这一简单食品制作过程中需要把握的关键因素，发明了一种连接开关和温控系统的新技术，设计、制造出小巧轻便、省时省电、多档调节、操作容易，而且一旦干烧就自动断电的蒸蛋器。蒸蛋器刚一问世就以其高起点的功能和质量标准引起市场轰动，很快进入千家万户。此后青溪公司对蒸蛋器进行了多次改进，并不断开发出新品类，其中有的同时具有蒸蛋、煎蛋、蒸饭、蒸菜和火锅等多种功能，有的能够自动调节温度、时间，以适合不同消费者的饮食偏好，有的配有遥控器，可供行动不便的消费者使用，填补了市场长期存在的空白，也为公司提供了新的利润增长点。

和面机的开发亦是如此。北方城市中的许多年轻人爱吃面食，但从食品安全方面考虑不愿意从外面买，自己做既花时间又不会和面，而且每次做的面食量不大，够一个人吃或者一家三口吃即可。青溪公司管理层凭借多年练就的“慧眼”，捕捉到这个以前从未被人发现和满足的小众市场需求，开发出省时省力并能够根据不同面食的特点自动调节水量的和面机，让目标用户从此轻松享受到自己做面食的乐。持续的革新与创造不断唤起和满足了消费者的需求，使他们获得超出预期的体验、喜悦与收获。

在深入了解市场和开发新产品的过程中，青溪公司对小家电用户需求本质的认识不断深化，经营理念逐步升华。2009年6月，青溪公司提出把“让每个消费者拥有轻松愉悦、健康绿色的品质生活”作为发展目标。此后，在这一目标的指引下，公司从3个方面推进产品

的改进与创新：一是深化对用户日常生活需求细节的探索，从中寻找创造的灵感，根据不同年龄段的用户在生活中遇到的不同问题、不同应用场景，制定相关的需求细则和产品设计、开发准则，延伸和丰富产品线；二是对产品的外观和青溪商标的视觉效果进行深度优化，使之更加具有个性和青溪品牌辨识度，也更加引人注目和喜爱；三是广泛采用智能化技术，让产品更加智慧小巧、实用高效，使用更加轻松、方便，让用户在操作中获得自如、愉快的精神享受。

2009年至2010年，青溪公司相继推出三明治机、电烤炉、电炖盅、电热饭盒、电饼铛、养生壶、爆米花机、豆芽机、和面机、空气炸锅、筷子消毒机、早餐机、打蛋器等厨具类青溪品牌产品，每种产品都解决了用户生活中长期存在的一个“痛点”或难点，切中用户对高品质生活的需求，因此成为小家电市场上长期独领风骚的用户“宠儿”，给青溪公司带来源源不断的丰厚利润。2010年后，青溪公司的产品和服务范围逐渐扩展到各类家用机器人、智能家居配置解决方案等领域，使产品结构更为先进、合理。

资料三

青溪公司紧跟技术和市场发展的潮流，不断加大研发投入，创新生产方式和管理体系，使企业保持旺盛的发展活力和在小家电行业中的领先地位。

据统计，青溪公司创立以来，**年均研发费用占销售额的比例接近5%，为行业最高**；公司**先后建立3个公司级、12个事业部级的研发中心**，中心下设基础研究组、前期开发组、技术支持组 and 用户研究组，各组之间协同合作实现技术的创新、应用和产品的开发，平均每年取得200多项研发成果，新产品销售额占总销售额的比例逐年上升。到目前为止，公司取得486项专利，制定了20多项家电行业的制造标准，公司及其产品分别荣获“中国工业设计十佳创新型企业”“中国家电产品品质大奖”“中国消费者最满意家电产品奖”等。从2010年至今，公司累计投入20多亿元建设数字化、智能化工厂，目前数字化信息系统覆盖率已达82%；组织结构趋于柔性化和扁平化，将具有不同技能和职能的员工组合在一起的团队结构，取代了按职能垂直分工的传统结构；从订单处理、生产计划和营销计划的编制与实施，到质量检测、库存调度与采购等，实现了全流程数字化管理，使生产效率和营销绩效空前提高，订单准时交付率和准时交货率达到100%，采购成本大幅降低。

2017年到2022年，青溪公司的销售收入、利润以及投资报酬率、销售利润率都保持稳步增长。其中，年均销售收入增长率达到13%以上，年均利润增长率达到10%以上，年均投资报酬增长率和销售利润增长率都达到8%以上。值得一提的是，在2020年至2022年间，受疫情影响，整个家电市场遭遇重大挫折，而青溪的销售收入和利润逆势上扬，例如，与疫情前的2019年相比，2022年的销售收入增长了50%，市场占有率提高了25%，利润增

长了48%，在小家电行业取得骄人的业绩。

要求：

(1) 依据资料一，简要分析青溪公司所采用的基本竞争战略的类型及其实施条件。

【答案】

依据资料一，青溪公司所采用的基本竞争战略的类型是集中差异化战略，即同时采用集中化战略和差异化战略。

1) 集中化战略，即针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。“经过广泛的市场调研和用户走访，李岩将目光瞄准家用酸奶机”“与电压力锅、电水壶不同，酸奶机属于**城市中一部分居民**尤其是年轻白领使用的小众产品”。

实施集中化战略的条件：

①购买者群体之间在需求上存在着差异。“与电压力锅、电水壶不同，酸奶机属于城市中一部分居民尤其是年轻白领使用的小众产品”。

②目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。“酸奶机适应人们对健康、便捷生活的追求，**市场增长潜力较大**”。

③在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略。“酸奶机属于城市中一部分居民尤其是年轻白领使用的小众产品，生产酸奶机，可以避免与从事大众产品生产的企业巨头们形成正面竞争”“虽然当时市面上已有酸奶机，但都是作为企业的附属产品推出”。

④企业资源和能力有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选定个别细分市场。“酸奶机研发、生产成本较低，对于只有十几万元创业资金的李岩来说比较容易承受”。

2) 差异化战略，即企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色。“虽然当时市面上已有酸奶机，但……价格动辄三四百元，而且机身笨大，操作复杂，结构、外观设计和定价都没有得到市场广泛认可”“李岩凭借多年积累的丰富经验和卓越的研发能力，着眼于消除原有酸奶机存在的诸多‘痛点’，亲自主持了新一代酸奶机的设计”“他在设计中剔除了原有酸奶机中一切多余的部件……对酸奶机做出细致入微的改进，如为了清洗方便，把机身设计成矮胖型，并尽量扩大容器的圆角；为了使牛奶不易洒出，把机身内胆的深度做得比外层略低。最终，一款外形可人、结构精巧、操作简单、性价比高的青溪酸奶机在市场上脱颖而出，受到消费者热烈追捧”。

从市场情况方面看，实施差异化战略的条件：

①产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可。“仔细了解和精心体验消费者的需求，对酸奶机做出细致入微的改进……一款外形可人、结构精巧、操作简单、性价比高的青溪

酸奶机在市场上脱颖而出，受到消费者热烈追捧”。

②顾客的需求是多样化的。“与电压力锅、电水壶不同，酸奶机属于城市中一部分居民尤其是年轻白领使用的小众产品”。

③企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点。“家电产品普遍技术和品种更新速度较快”。

从资源和能力方面看，实施差异化战略的条件：

①具有强大的研发能力和产品设计能力。“李岩凭借多年积累的丰富经验和卓越的研发能力……亲自主持了新一代酸奶机的设计”。

②具有很强的市场营销能力。“与几家大型电子商务企业合作，率先开拓网上销售业务，同时为了杜绝山寨产品和假货招摇过市，创造性地实行‘线上授权’制度”。

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。“突出研发尤其是‘创意’在公司业务中的地位，定期按成果评选‘杰出创意师’‘金牌设计师’，并给予重奖，还制定了《开发项目奖励管理办法》，以建立和完善创新激励机制”。

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。“推出以‘分享健康未来’为主题的广告，在消费者心目中树立并强化青溪酸奶机与健康生活的紧密联系”“与几家大型电子商务企业合作，率先开拓网上销售业务，同时为了杜绝山寨产品和假货招摇过市，创造性地实行‘线上授权’制度”。

【知识点】基本竞争战略

【难度】中

要求：

(2) 依据资料一，简要分析青溪公司创立初期家电产品所处的生命周期阶段；结合当时青溪公司的做法，简要分析该阶段的成功关键因素。

【答案】

1) 青溪公司创立初期家电产品所处的生命周期阶段是成熟期。“国内家电产业发展到空前的规模，传统家电企业的生产、研发和销售体系都趋于完善，充斥着价格战的家电市场也被几家一线品牌几乎完全占有，这些企业经营战略的重点是在巩固市场份额的同时提高投资报酬率，如果想挤占它们的一部分市场，就必须研制更加物美价廉的产品”。

2) 结合当时青溪公司的做法，该阶段的成功关键因素：

①市场方面：保护自己的现有市场，渗入别人的市场。“初战告捷让李岩和青溪公司的员工们深受鼓舞，为了巩固并扩大战果，公司采取了5项措施”“这些措施实施后不到半年，

20多种造型、结构、规格各异的青溪酸奶机就几乎独占了酸奶机市场”。

②生产经营方面：加强和顾客的关系，降低成本。“经过广泛的市场调研和用户走访，李岩将目光瞄准家用酸奶机”“在设计中剔除了原有酸奶机中一切多余的部件……把酸奶机的容量确定为1L至1.5L，使得其生产成本比原有酸奶机降低至少20%”“李岩率领开发团队，深入20家商场的家电柜台，与顾客进行面对面的交流，仔细了解和精心体验消费者的需求，对酸奶机做出细致入微的改进”。

③财力方面：控制成本。“生产成本比原有酸奶机降低至少20%”。

④人力资源方面：提高生产效率。“加强员工技术培训，努力提高生产效率”。

⑤研究开发方面：降低成本，开发新品种。“生产成本比原有酸奶机降低至少20%”“20多种造型、结构、规格各异的青溪酸奶机就几乎独占了酸奶机市场，满足不同类型的消费者在厨房、厅室及露天等不同场景下的需要”。

【知识点】产品生命周期、成功关键因素分析

【难度度】难

要求：

(3) 简要分析青溪酸奶机的开发所体现的战略创新类型。

【答案】青溪酸奶机的开发所体现的战略创新类型：

①产品创新，即组织提供的产品和服务的变化。“着眼于消除原有酸奶机存在的诸多‘痛点’……在设计中剔除了原有酸奶机中一切多余的部件”“对酸奶机做出细致入微的改进……一款外形可人、结构精巧、操作简单、性价比高的青溪酸奶机在市场上脱颖而出”“20多种造型、结构、规格各异的青溪酸奶机就几乎独占了酸奶机市场”。

②流程创新，即产品和服务的生产和交付方式的变化。“在设计中剔除了原有酸奶机中一切多余的部件”“进一步改进工艺……努力提高生产效率”。

③定位创新，即通过重新定位用户对既有产品和服务的感知来实现的创新。“以开发‘萌产品’为业务发展方向，使产品不仅具有实用功能，而且具有美学功能，能够给消费者带来视觉享受”“青溪公司提出把‘让每个消费者拥有轻松愉悦、健康绿色的品质生活’作为发展目标。此后，在这一目标的指引下，公司从3个方面推进产品的改进与创新”。

④范式创新，即影响组织业务的思维模式 and 实践规范的变化。“推出以‘分享健康未来’为主题的广告，在消费者心目中树立并强化青溪酸奶机与健康生活的紧密联系”“以开发‘萌产品’为业务发展方向，使产品不仅具有实用功能，而且具有美学功能，能够给消费者带来视觉享受”“青溪公司提出把‘让每个消费者拥有轻松愉悦、健康绿色的品质生活’

作为发展目标。此后，在这一目标的指引下，公司从3个方面推进产品的改进与创新”。

【知识点】战略创新的类型

【难易度】易

要求：

(4) 依据资料一和资料二，从企业核心能力及其特征的角度，简要分析青溪公司产品竞争优势的来源。

【答案】

1) 企业核心能力是指企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够持续比其竞争对手做得更好的能力。“对市场的深刻洞察和理解，对不同成长阶段、不同环境中用户需求本质的独到把握，以及强大的产品设计、开发与创新能力，是长期以来青溪公司在小家电领域的优势所在”。

2) 从企业核心能力的特征角度看，青溪公司产品竞争优势的来源：

①价值性。“一款外形可人、结构精巧、操作简单、性价比高的青溪酸奶机在市场上脱颖而出，**受到消费者热烈追捧**”“李岩率领员工抓住机遇，发现需求，发挥公司的研发设计优势，不断增加相关产品的品类……**为用户和企业不断创造新的价值**”“蒸蛋器刚一问世就以其高起点的功能和质量标准引起市场轰动，很快进入千家万户”“持续的革新与创造不断唤起和满足了消费者的需求，使他们获得超出预期的体验、喜悦与收获”“每种产品都解决了用户生活中长期存在的一个‘痛点’或难点，切中用户对高品质生活的需求，因此成为小家电市场上长期独领风骚的用户‘宠儿’，给青溪公司带来源源不断的丰厚利润”。

②独特性。“对市场的深刻洞察和理解，对不同成长阶段、不同环境中用户需求本质的**独到把握**……是长期以来青溪公司在小家电领域的优势所在”“青溪公司管理层凭借多年练就的‘慧眼’，**捕捉到这个以前从未被人发现和满足的小众市场需求**，开发出省时省力并能够根据不同面食的特点自动调节水量的和面机，让目标用户从此轻松享受到自己做面食的乐趣”“每种产品都解决了用户生活中长期存在的一个‘痛点’或难点，切中用户对高品质生活的需求，因此成为小家电市场上长期独领风骚的用户‘宠儿’”。

③可延展性。“20多种造型、结构、规格各异的青溪酸奶机就几乎独占了酸奶机市场，满足不同类型的消费者在厨房、厅室及露天等不同场景下的需要”“青溪公司对蒸蛋器进行了多次改进，并不断开发出新品类，其中有的同时具有蒸蛋、煎蛋、蒸饭、蒸菜和火锅等多种功能，有的能够自动调节温度、时间，以适合不同消费者的饮食偏好，有的配有遥控器，可供行动不便的消费者使用”“深化对用户日常生活需求细节的探索，从中寻找创造

的灵感，根据不同年龄段的用户在生活中遇到的不同问题、不同应用场景，制定相关的需求细则和产品设计、开发准则，延伸和丰富产品线”“青溪公司相继推出三明治机、电烤炉、电炖盅、电热饭盒、电饼铛、养生壶、爆米花机、豆芽机、和面机、空气炸锅、筷子消毒机、早餐机、打蛋器等厨具类青溪品牌产品，每种产品都解决了用户生活中长期存在的一个‘痛点’或难点，切中用户对高品质生活的需求”。

④不可替代性。“对市场的深刻洞察和理解，对不同成长阶段、不同环境中用户需求本质的独到把握，以及强大的产品设计、开发与创新能力，是**长期以来**青溪公司在小家电领域的优势所在”“每种产品都解决了用户生活中长期存在的一个‘痛点’或难点，切中用户对高品质生活的需求，因此成为小家电市场上**长期独领风骚**的用户‘宠儿’，给青溪公司带来源源不断的丰厚利润”。

【知识点】企业的核心能力

【难易度】难

要求：

(5) 依据资料二，简要分析青溪公司研发的动力来源和研发定位。

【答案】

1) 青溪公司研发的动力来源：

①市场需求。“新消费趋势逐步形成，消费者对产品外观、功能、品质的追求趋于个性、时尚、便捷和绿色，为新颖多样、使用和携带方便、节能高效的创意小家电产业提供了发展动力”“李岩率领员工抓住机遇，发现需求……为用户和企业不断创造新的价值”“蒸蛋器的开发是青溪公司立足挖掘用户需求创新产品的实例”“对蒸蛋器进行了多次改进，并不断开发出新品类……以适合不同消费者的饮食偏好”“青溪公司管理层凭借多年练就的‘慧眼’，捕捉到这个以前从未被人发现和满足的小众市场需求，开发出省时省力并能够根据不同面食的特点自动调节水量的和面机，让目标用户从此轻松享受到自己做面食的乐趣。持续的革新与创造不断唤起和满足了消费者的需求，使他们获得超出预期的体验、喜悦与收获”“深化对用户日常生活需求细节的探索，从中寻找创造的灵感”。

②技术进步。“新材料、新技术的广泛应用，促进了小家电产品的更新迭代”“广泛采用智能化技术，让产品更加智慧小巧、实用高效，使用更加轻松、方便，让用户在操作中获得自如、愉快的精神享受”。

2) 青溪公司研发的定位是成为向市场推出新技术产品的企业。“青溪公司的技术人员和营销人员合作，经过几十次实验积累了可靠数据……发明了一种连接开关和温控系统的新技

术，设计、制造出小巧轻便、省时省电、多档调节、操作容易，而且一旦干烧就自动断电的蒸蛋器。蒸蛋器刚一问世就以其高起点的功能和质量标准引起市场轰动”“青溪公司对蒸蛋器进行了多次改进，并不断开发出新品类……填补了市场长期存在的空白”“青溪公司管理层凭借多年练就的‘慧眼’，捕捉到这个以前从未被人发现和满足的小众市场需求，开发出省时省力并能够根据不同面食的特点自动调节水量的和面机”“持续的革新与创造不断唤起和满足了消费者的需求，使他们获得超出预期的体验、喜悦与收获”“每种产品都解决了用户生活中长期存在的一个‘痛点’或难点，切中用户对高品质生活的需求，因此成为小家电市场上长期独领风骚的用户‘宠儿’”。

【知识点】研究与开发战略

【难易度】中

要求：

(6) (改编) 简要分析青溪公司在发展过程中所采用的消费者市场细分依据和产品策略。

【答案】

1) 青溪公司在发展过程中所采用的消费者市场细分依据：

①地理因素。“酸奶机属于城市中一部分居民……使用的小众产品”“北方城市中的许多年轻人爱吃面食”。

②人口因素。“酸奶机属于城市中一部分……年轻白领使用的小众产品”“按照中国家庭人口普遍为1至3个人的情况，把酸奶机的容量确定为1L至1.5L”“许多年轻人爱吃面食”“根据不同年龄段的用户在生活中遇到的不同问题、不同应用场景，制定相关的需求细则和产品设计”。

③心理因素。“酸奶机适应人们对健康、便捷生活的追求”“推出以‘分享健康未来’为主题的广告，在消费者心目中树立并强化青溪酸奶机与健康生活的紧密联系”“确定以开发‘萌产品’为业务发展方向，使产品不仅具有实用功能，而且具有美学功能，能够给消费者带来视觉享受”“许多年轻人爱吃面食，但从食品安全方面考虑不愿意从外面买”“让目标用户从此轻松享受到自己做面食的樂趣”“青溪公司提出把‘让每个消费者拥有轻松愉悦、健康绿色的品质生活’作为发展目标”“让产品更加智慧小巧、实用高效，使用更加轻松、方便，让用户在操作中获得自如、愉快的精神享受”。

④行为因素。“设计、制造出小巧轻便、省时省电、多档调节、操作容易，而且一旦干烧就自动断电的蒸蛋器”“有的同时具有蒸蛋、煎蛋、蒸饭、蒸菜和火锅等多种功能，有的能够自动调节温度、时间，以适合不同消费者的饮食偏好”“有的配有遥控器，可供行动

不便的消费者使用” “让产品更加智慧小巧、实用高效，使用更加轻松、方便”。

2) 青溪公司在发展过程中所采用的产品策略：

①产品组合策略。青溪公司采用的产品组合策略类型是扩大产品组合。

第一，拓展产品组合的宽度，即增加产品线和产品大类。“2010年后，青溪公司的产品和服务范围逐渐扩展到各类家用机器人、智能家居配置解决方案等领域”。

第二，增加产品组合的长度，即在原有产品大类内增加新的产品项目。“青溪公司相继推出三明治机、电烤炉、电炖盅、电热饭盒、电饼铛、养生壶、爆米花机、豆芽机、和面机、空气炸锅、筷子消毒机、早餐机、打蛋器等厨具类青溪品牌产品”。

第三，加强产品组合的深度，即增加原有产品项目的花色、品种、规格。“20多种造型、结构、规格各异的青溪酸奶机就几乎独占了酸奶机市场” “对蒸蛋器进行了多次改进，并不断开发出新品类，其中有的同时具有蒸蛋、煎蛋、蒸饭、蒸菜和火锅等多种功能，有的能够自动调节温度、时间，以适合不同消费者的饮食偏好，有的配有遥控器，可供行动不便的消费者使用”。

②品牌策略。青溪公司采用的品牌策略是使用自己的品牌和统一品牌。“青溪公司……是一家以自有品牌‘青溪’为核心，专注于创意小家电研发、生产和销售的科技型企业” “对产品的外观和青溪商标的视觉效果进行深度优化，使之更加具有个性和青溪品牌辨识度” “青溪公司相继推出三明治机、电烤炉、电炖盅、电热饭盒、电饼铛、养生壶、爆米花机、豆芽机、和面机、空气炸锅、筷子消毒机、早餐机、打蛋器等厨具类青溪品牌产品”。

③新产品开发策略。“经过广泛的市场调研和用户走访，李岩将目光瞄准家用酸奶机” “目标确定后，李岩……亲自主持了新一代酸奶机的设计” “李岩率领开发团队……对酸奶机做出细致入微的改进” “一款外形可人、结构精巧、操作简单、性价比高的青溪酸奶机在市场上脱颖而出，受到消费者热烈追捧。在商场试销的首批1万台酸奶机不到两天即告售罄” “为了巩固并扩大战果，公司采取了5项措施……这些措施实施后不到半年，20多种造型、结构、规格各异的青溪酸奶机就几乎独占了酸奶机市场” “李岩率领员工抓住机遇，发现需求，发挥公司的研发设计优势，不断增加相关产品的品类，持续深耕细分市场” “蒸蛋器的开发是青溪公司立足挖掘用户需求创新产品的实例” “青溪公司管理层凭借多年练就的‘慧眼’，捕捉到这个以前从未被人发现和满足的小众市场需求，开发出省时省力并能够根据不同面食的特点自动调节水量的和面机” “深化对用户日常生活需求细节的探索，从中寻找创造的灵感，根据不同年龄段的用户在生活中遇到的不同问题、不同应用场景，制定相关的需求细则和产品设计、开发准则，延伸和丰富产品线” “广泛采用智能化技术，让产品更加智慧小巧、实用高效，使用更加轻松、方便，让用户在操作中获得自如、愉快

的精神享受”“青溪公司相继推出三明治机、电烤炉、电炖盅、电热饭盒、电饼铛、养生壶、爆米花机、豆芽机、和面机、空气炸锅、筷子消毒机、早餐机、打蛋器等厨具类青溪品牌产品”“2010年后，青溪公司的产品和服务范围逐渐扩展到各类家用机器人、智能家居配置解决方案等领域”。

【知识点】市场营销战略

【难易度】难

要求：

(7) 依据资料三，从企业能力分析角度，简要分析青溪公司如何保持旺盛的发展活力和在小家电行业的领先地位。

【答案】依据资料三，从企业能力分析角度，青溪公司保持旺盛的发展活力和在小家电行业领先地位的做法：

①研发能力。“公司先后建立3个公司级、12个事业部级的研发中心，中心下设基础研究组、前期开发组、技术支持组 and 用户研究组，各组之间协同合作实现技术的创新、应用和产品的开发”“平均每年取得200多项研发成果，新产品销售额占总销售额的比例逐年上升。到目前为止，公司取得486项专利，制定了20多项家电行业的制造标准”“公司及其产品分别荣获‘中国工业设计十佳创新型企业’‘中国家电产品品质大奖’‘中国消费者最满意家电产品奖’等”。

②生产管理能力。“公司及其产品分别荣获‘中国工业设计十佳创新型企业’‘中国家电产品品质大奖’‘中国消费者最满意家电产品奖’等”“从订单处理、生产计划和营销计划的编制与实施，到质量检测、库存调度与采购等，实现了全流程数字化管理，使生产效率和营销绩效空前提高，订单准时交付率和准时交货率达到100%，采购成本大幅降低”。

③营销能力。“营销计划的编制与实施……实现了全流程数字化管理……营销绩效空前提高”“2017年到2022年，青溪公司的销售收入……保持稳步增长……年均销售收入增长率达到13%以上”“与疫情前的2019年相比，2022年的销售收入增长了50%，市场占有率提高了25%”。

④财务能力。“青溪公司的……投资报酬率、销售利润率都保持稳步增长”“年均投资报酬增长率和销售利润增长率都达到8%以上”。

⑤组织管理能力。“公司先后建立3个公司级、12个事业部级的研发中心，中心下设基础研究组、前期开发组、技术支持组 and 用户研究组，各组之间协同合作实现技术的创新、应用和产品的开发”“组织结构趋于柔性化和扁平化，将具有不同技能和职能的员工组合在

一起的团队结构，取代了按职能垂直分工的传统结构”。

【知识点】企业能力分析

【难易度】难

要求：

(8) 依据资料三，从平衡计分卡的业绩衡量指标角度，简要分析青溪公司在小家电行业所取得的骄人业绩。

【答案】依据资料三，从平衡计分卡的业绩衡量指标角度，青溪公司在小家电行业所取得的骄人业绩：

①财务指标。“2017年到2022年，青溪公司的销售收入、利润以及投资报酬率、销售利润率都保持稳步增长。其中，年均**销售收入增长率**达到13%以上，年均利润增长率达到10%以上，年均投资报酬增长率和销售利润增长率都达到8%以上”“与疫情前的2019年相比，2022年的销售收入增长了50%……利润增长了48%”。

②顾客指标。“准时交货率达到100%”“年均**销售收入增长率**达到13%以上”“与疫情前的2019年相比，2022年的……市场占有率提高了25%”。

③内部流程指标。“**数字化信息系统覆盖率**已达82%”“订单准时交付率……达到100%”“采购成本大幅降低”。

④创新与学习指标。“年均研发费用占销售额的比例接近5%，为行业最高”“平均每年取得200多项研发成果，新产品销售额占总销售额的比例逐年上升。到目前为止，公司取得486项专利”“制定了20多项家电行业的制造标准”“**数字化信息系统覆盖率**已达82%”。

【知识点】平衡计分卡的企业业绩衡量

【难易度】中