



## 万人模考（三）

## 一、单项选择题

1. 甲企业是由李某投资设立的个人独资企业,企业所有的决定完全由李某负责。随着企业规模的扩大,为了更好地配置企业内部的资源,企业分别设立了财务部门、销售部门、生产部门等,为各级战略服务,提高组织效率。甲公司的该种战略属于( )。

- A. 总体战略
- B. 业务单位战略
- C. 职能战略
- D. 竞争战略

2. 乙公司是一家历史悠久的英国奶制品公司,业务遍布欧洲、亚洲和美洲,其规模在英国同行业排行第二。乙公司生产的主要产品包括婴儿奶粉、全脂成人奶粉、各类乳酪制品,并一直使用单一品牌在各地市场上销售。2013年,该公司在制定未来五年发展规划时,首先由公司领导层组织战略委员会拟定出一个大致的框架计划,然后交由下属部门进行细化,最终形成一个完整的战略方案。根据以上信息可以判断,该公司战略形成的方式是( )。

- A. 自上而下
- B. 自下而上
- C. 上下结合
- D. 上下分离

3. 任何一个公司的发展都离不开各利益相关者的投入或参与,企业追求的是利益相关者的整体利益,而不仅仅是某些主体的利益,这体现的是公司治理理论中的( )。

- A. 委托代理理论
- B. 资源依赖理论
- C. 利益相关者理论
- D. 超产权理论

4. 与传统的企业或古典企业相比,下列属于公司制企业具有的特点的是( )。

- A. 无限责任制
- B. 股东财产所有权与企业控制权的分离
- C. 公司的有限生命
- D. 实现多元化经营不可行



5. A 公司营销部经理李某要在年底出具一份销售统计分析报告，关于其出具的统计分析报告，下列说法不正确的是（ ）。

- A. 统计分析报告是以统计数据为主体
- B. 统计分析报告可以由企业自己完成也可以委托其他机构的专业人员完成
- C. 统计分析报告以统计数据为主体，并用文字来分析叙述事物量的方面及其关系，并进行定量分析
- D. 统计分析报告以科学的指标体系和统计方法来进行分析研究说明

6. 甲企业是美国一家航空公司，2000 年公司制定了进一步扩大企业规模，拓展美国国内航线和欧洲航线的三年战略。但 2001 年发生了“911”事件，导致该战略无法继续进行。根据以上信息可以判断，该公司战略失效属于（ ）。

- A. 早期失效
- B. 偶然失效
- C. 晚期失效
- D. 中期失效

7. 甲公司是研发音乐耳塞的企业，其近期面向舞台表演者和音乐发烧友推出的 3 款“入耳型”音乐耳塞产品，虽然外形并不时尚，但凭借着先进的音频技术和舒适的佩戴感觉，得到了客户的认可。甲公司决定不断完善 3 款产品的制造工艺技术，降低产品成本并提高产品质量，从而能够继续保持这一部分耳塞市场份额。甲公司宜采取的组织战略类型为（ ）。

- A. 防御型战略组织
- B. 开拓型战略组织
- C. 分析型战略组织
- D. 反应型战略组织

8. 甲公司在对本行业进行研究时发现，经过多年的发展，产品的客户群已经扩大。此时消费者会接受参差不齐的质量，并对质量的要求不高。各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。竞争日趋激烈，主要表现在品牌、价格、终端市场和流通渠道上。根据以上信息可以判断该行业处于生命周期的（ ）。

- A. 导入期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期

9. 甲公司是一家家电零售连锁企业，通过实体店进行实体产品的销售。随着电商时代到来，甲公司提出云商模式，致力于直播创新。加强内容制造、视频技术、直播场景等直播基础设施建设，推动直播



基地进驻大型商圈、商场，积极培育一批直播网红达人。全力打造连锁店面和直播卖货两大开放平台，实现线上、线下虚实结合。甲公司目前所处的创新管理过程是（ ）。

- A. 搜索阶段
- B. 选择阶段
- C. 实施阶段
- D. 获取阶段

10. M 公司是一家国际企业，为了更加贴近客户，倾听客户需求并快速响应，在海外以国家为区域，设立了 30 多个业务单位，每个业务单位的研究侧重点及方向不同，使生产出来的产品能够满足当地消费者的个性化需求，通过这种方式，企业可以针对各个市场的不同需求做出最优化的反应。则该公司采取的国际化经营方式对应的组织结构是（ ）。

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

11. 甲公司是一家主要从事彩电生产的企业。根据五种竞争力模型分析，下列各项中，可以体现产业内现有企业竞争激烈的是（ ）。

- A. 进入彩电业的资金障碍比较大
- B. 互联网、手机电视的出现
- C. 彩电产品差异化小，消费者的转换成本比较低
- D. 平板电视的主要硬件供应商有能力生产平板电视

12. 成功关键因素是企业取得产业成功的前提条件。对于那些最新出现的有着高商业风险的新兴产业和资本密集型产业来说，其产业的成功关键因素是（ ）。

- A. 分销成本低
- B. 能够获得财务资本
- C. 专利保护
- D. 便利的设施选址

13. 某企业通过分析，发现自己在企业信息化上落后于竞争对手，遂决定加大信息化投入，建立相关信息技术部门，这属于价值链中的（ ）。

- A. 内部后勤
- B. 人力资源管理



C. 基础设施

D. 技术开发

14. 甲公司是一家生产手套制品的企业，在制定生产运营战略时，需要考虑一些因素对生产运营方式和管理的影响。在生产运营战略中，能够对生产运营方式和管理产生影响的主要因素不包括（ ）。

A. 批量

B. 种类

C. 质量

D. 需求变动

15. 宏佳超市是一家大型生活超市，服务于周边居民小区，前期经营的相当成功，收入稳定，且预测战略期环境变化不大，因此采用了稳定战略。下列关于稳定战略的表述中，错误的是（ ）。

A. 稳定战略适用于对战略期环境的预测变化不大，并且企业前期经营相当成功的企业

B. 稳定战略的风险比较大

C. 稳定战略容易使企业减弱风险意识

D. 稳定战略可能会降低企业对风险的敏感性和适应性

16. 东方公司主营有色金属冶炼。2021 年 10 月，该公司决定缩短员工工时，并降低员工的工资等方式来平衡人力资源供给和需求之间的缺口。依据人力资源平衡策略，东方公司针对的是（ ）。

A. 供给和需求总量平衡但结构不匹配情况

B. 供给大于需求情况

C. 供给小于需求情况

D. 供给和需求平衡，结构合理的情况

17. 新业公司是一家日化用品生产销售企业。为进一步提高产品销量，增加现有市场的销售额，该公司决定在现有日化用品价格的基础上下调 10%。从密集型战略来看，新业公司的策略属于（ ）。

A. 市场渗透战略

B. 产品开发战略

C. 市场开发战略

D. 多元化战略

18. 海鑫公司是国内一家从事家电生产的企业。2015 年，海鑫公司开始了国际化经营。2018 年，公司在发展中国家 Y 国，以生产外包的方式在该国生产加工家电产品。海鑫公司国际化经营的主要方式是（ ）。

A. 出口贸易



- B. 全资子公司
- C. 合资经营
- D. 非股权形式

19. 甲公司是一家生产卫生纸的中小企业，由于甲公司资金、生产规模有限，难以和市场上的大型同类企业相竞争，因此甲公司将战略目标聚焦于特定的细分市场，并且针对特定购买群体的需求，来生产销售相关的卫生纸产品。甲公司实施的基本战略是（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 差异化战略
- C. 集中化战略
- D. 横向一体化战略

20. 甲公司是一家 F 国饮料公司。为了扩大规模，提高市场份额，甲公司收购了同处于饮料行业的 K 公司。甲公司并购 K 公司的动机是（ ）。

- A. 实现营销优势
- B. 争取市场机会，规避各种风险
- C. 获得协同效应
- D. 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力

21. 面对国外品牌牙膏不断涌入国内市场的不利局面，众康牙膏厂独创了完全用中草药提取物制造、具有生津健齿功效的牙膏，并通过强化销售网络的建设和管理，赢得了越来越多国内消费者的好评。作为新兴市场的本土企业，众康牙膏厂采用的战略属于（ ）。

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

22. Q 公司是一家高科技材料技术研发企业，公司建立了研究成果保护制度，要求在日常管理中，加强对专利权、非专利技术、商业秘密及研发过程中形成的各类涉密图纸、程序、资料的管理。根据《企业内部控制应用指引第 10 号——研究与开发》，Q 公司注意规避和防范的风险是（ ）。

- A. 研究项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创新不足或资源浪费
- B. 研发人员配备不合理，可能导致研发成本过高
- C. 研发过程管理不善，可能导致舞弊
- D. 研究成果保护措施不力，可能导致企业利益受损



23. 乙公司是北京一家集团企业，其主营业务为金融，其他业务为直升飞机制造、图书出版业务等。乙公司拥有直升飞机制造的多项专利，产量位居全国第一，金融服务水平在消费者中有着较好的口碑。根据上述信息，下列选项中，属于企业无形资产的是（ ）。

- A. 商标
- B. 有价证券
- C. 商誉
- D. 直升飞机

24. 西云公司近年来不断加强文化建设，培育全体员工积极向上的价值观和社会责任感，在公司倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，强化风险意识。大力发挥董事、监事、经理等人员在文化建设中的主导作用。根据我国《企业内部控制基本规范》，西云公司的上述做法属于内部控制要素中的（ ）。

- A. 信息与沟通
- B. 内部监督
- C. 内部环境
- D. 控制活动

25. 甲公司为了应对可能发生的风险，建立了专项风险基金，专门用于风险接受的损失补偿，以形成对抗风险的有力后盾，这种风险管理工具是（ ）。

- A. 风险转换
- B. 风险转移
- C. 风险补偿
- D. 风险规避

26. 甲公司是一家大型农业公司，拥有 230 万亩玉米种植基地。甲公司预计 3 个月后玉米价格将持续下跌，为了规避价格波动的风险，公司准备使用期货套期保值来管理风险。下列关于甲公司利用期货套期保值的说法中正确的是（ ）。

- A. 期货套期保值有利于回避价格风险
- B. 利用玉米期货套期保值的目的是承担额外的风险以盈利
- C. 利用玉米期货套期保值属于风险补偿
- D. 利用玉米期货套期保值的结果是增加了风险

## 二、多项选择题

1. 下列选项中，属于股份有限公司董事会职责的有（ ）。



- A. 负责召集股东大会
- B. 组织实施公司的年度经营计划和投资方案
- C. 对公司合并、分立、解散做出决议
- D. 聘任或者解聘公司经理
2. 对于许多企业来说，内部发展已经成为主要的战略发展方式。下列情况不属于企业内部发展方式的有（ ）。
- A. 甲公司减少股利分配，留下更多的资金用于企业规模扩大
- B. 乙公司与另外一家公司达成协议合作研究开发智能机器人
- C. 丙公司联合几家类似企业组建合资公司
- D. 丁公司收购了另外一家竞争对手
3. 甲公司是一家玩具生产厂商，在我国很多省份都有分厂和销售业务，为了统一管理，它按照城市划分成不同的生产和销售区域，各自的区域负责该地区的所有活动，根据材料分析甲公司采用该组织结构类型的优点包括（ ）。
- A. 在企业与其客户的联系上，能实现更好更快的地区决策
- B. 避免管理成本的重复
- C. 对于跨区域大客户的事务处理比较容易
- D. 有利于海外经营企业应对各种环境变化
4. 航西公司是一家钢铁生产企业。2015 年上半年，航西公司把通过银行贷款取得的大部分技改项目基金投入股市。后来，由于政府宏观管理措施的出台和股市的暴跌，航西公司投入股市的资金无法收回。在上述案例中，航西公司面临的风险有（ ）。
- A. 战略风险
- B. 技术风险
- C. 法律和合规风险
- D. 政治风险
5. 甲公司为其经营活动方式确立了价值观、基本信念和行为准则，下列关于经营哲学的表述中，正确的有（ ）。
- A. 经营哲学是公司为其经营活动所确立的价值观
- B. 经营哲学是企业文化的高度概括
- C. 经营哲学是公司为其经营活动所确立的行为准则
- D. 经营哲学影响着公司的经营范围和经营效果



6. 春风公司计划进行数字化战略转型。下列属于数字化战略转型主要方面的有（ ）。

- A. 技术变革
- B. 组织变革
- C. 管理变革
- D. 文化变革

7. 主营调味品生产销售的天浩公司注重构建企业的规模优势，目前达到了世界最大的调味品生产规模，包揽了国内调味品“行业规模最大、品类最多、技术最好”等多项第一，并与许多餐饮业企业建立了长期的合作关系。天浩公司给潜在进入者设置的进入障碍有（ ）。

- A. 限制进入定价
- B. 现有企业的市场优势
- C. 现有企业对关键资源的控制
- D. 规模经济

8. 华瑞公司是我国一家国资委下属公司，主营光盘光驱生产制造。随着技术的发展，光盘光驱产业已经沦为夕阳产业，订单大量减少，经审批公司决定逐步退出主营业务，逐渐转向新业务市场。在退出主营业务时，公司遇到了一系列问题，包括：一些固定资产专业化程度很高，无法转作他用，并且清算价值很低；此外还需要裁减一部分员工，公司需要按照工龄给予职工一定的补偿。根据上述案例判断，该公司面临的退出障碍有（ ）。

- A. 固定资产的专用性程度
- B. 退出成本
- C. 内部战略联系
- D. 政府与社会约束

9. 百利公司是国内一家从事家电生产的企业，经过分析得到该公司的投资资本回报率高于资本成本，但是其销售增长率却低于可持续增长率。根据财务战略矩阵，下列各项财务战略中正确的有（ ）。

- A. 该公司处于增值型现金短缺状态
- B. 该公司可以通过加速增长来增加股东财富
- C. 该公司的策略可以是增发股份
- D. 如果该公司加速增长后，找不到进一步投资的机会，可以回购股份

10. D 创意短视频社交软件和 K 短视频平台存在直接竞争关系，后者晚于前者面世。为了满足目标市场的需求，K 短视频平台结合自身的特色，采用与 D 创意短视频社交软件并存对峙的市场定位策略。依据市场定位相关理论，采用此类市场定位策略的前提有（ ）。





- A. 该市场还有很大的未被满足的需求，足以吸纳新进入的产品
- B. 企业推出的产品要有自己的特色，能与竞争产品媲美
- C. 企业可以仿制竞争者的产品
- D. 由于竞争者已经为产品进行了推广宣传，本企业能够节省推广费用
11. 经过三年的研发，甲烟花爆竹生产企业去年底终于生产出来新型“云梯礼花”产品，12月底批量生产，由于产量大大超过往年，所以导致仓储极为紧张，有部分生产出来的烟花新产品暂时采用露天堆放，违反消防规定。消防部门对甲企业这种人为主观上的疏忽进行批评并责令整改。从风险的基本构成要素角度看，烟花露天堆放属于（ ）。
- A. 风险因素
- B. 风险事件
- C. 道德风险因素
- D. 心理风险因素
12. 蓝光公司是一家集金刚石和钢丝的挖掘与采集，金刚石切割与光伏硅材料、蓝宝石的生产为一体的多元化企业，根据通用矩阵的观点，下列选项的说法错误的有（ ）。
- A. 用综合指标来测算产业吸引力和企业的竞争地位，这些指标在不同产业或不同企业的表现可能会产生不一致，评价结果也会由于指标权数分配的不准确而产生偏差
- B. 划分较细，对于业务类型较多的多元化大公司必要性不大，且需要更多数据，方法比较繁杂，不易操作
- C. 资金是企业的主要资源，但在许多企业内，要进行规划和均衡的重要资源不是现金而是时间和人员的创造力
- D. 通用矩阵事实上暗含了一个假设，即企业的市场份额与投资回报是成正相关的
13. 绿梳是一家主打文艺风拍照的照相馆，拟打算运用波士顿矩阵进行业务组合分析，在分析该方法的局限性时，不应考虑的有（ ）。
- A. 波士顿矩阵过于复杂
- B. 波士顿矩阵认为资金是企业的主要资源
- C. 波士顿矩阵在实际运用中有很多困难
- D. 波士顿矩阵暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是成反比的
14. 近年来，随着汽车销量的上升，洗车行业迅速发展。由于洗车业务不需要复杂的技术和大量的投资，且消费者需要的洗车地点分散，因而洗车公司数量大量增加，洗车行业呈零散状态。根据以上信息，造成洗车产业零散的原因有（ ）。



- A. 成本的迅速变化
- B. 进入障碍低
- C. 技术的不确定性
- D. 市场需求多样导致高度产品差异化
15. 双塔食品公司主要生产豌豆蛋白、粉丝、膳食纤维等产品。该公司制定了本企业的风险管理监督与改进措施。下列选项中，符合《中央企业全面风险管理指引》要求的有（ ）。
- A. 各有关部门和业务单位定期对风险管理工作进行自查和检验，及时发现缺陷并改进，将风险管理检查、检验报告直接报送总经理
- B. 内部审计部门每年至少一次对各有关部门和业务单位的风险管理工作及效果进行监督评价，监督评价报告直接报送董事会或审计委员会和风险管理委员会
- C. 可以外聘风险管理中介机构进行风险管理评价并出具报告
- D. 风险管理职能部对跨部门和业务单位的风险管理解决方案进行评价，提出建议和出具报告，报送公司总经理或分管风险管理工作的分管高管
16. 甲公司管理层打算在 A 国建立海外分公司，但是遭到了投资者的反对，认为该国局势混乱，不确定性因素很多，如经营成本能否收回，销售收入如何，公司的存续期等。于是该公司投资部门将投资者关心的几个因素作为分析对象，分析每一个因素对项目投资回报率的影响。根据以上信息，下列关于甲公司投资部门采用的风险管理技术与方法的表述正确的有（ ）。
- A. 适用于对项目不确定性对结果产生的影响进行定性分析
- B. 没有考虑各种不确定因素在未来发生变动的概率
- C. 为决策者提供有价值的参考信息
- D. 可以帮助企业制定紧急预案

### 三、简答题

1. 天元公司成立于 2004 年，公司主营业务是将工业二氧化碳共聚物材料经过提纯改性，应用于医用耗材类产品。天元公司的核心优势在于科研与技术支持。公司获得多项专利，在国内外都处于领先地位，成功地进入高附加值的医疗制品应用领域。

天元公司的发展战略分为三个阶段。公司根据不同阶段的发展状况，采用不同模式构筑企业竞争优势。

第一阶段：一体化商业模式（2004~2010 年）。

天元公司实施科研、中试、生产一体化，将资源和能力配置到价值链的各个环节，牢牢掌控价值链的各个经营活动，把握生产经营的全部所得。

第二阶段：外包转型（2010~2014 年）。



随着公司业务的发展，天元公司发现自己在融资、采购、生产、销售等价值活动方面处于劣势，导致公司开发出的产品无法尽快实现商业化转化。于是以增加最终的公司利润为目标，公司将自身的经营业务聚焦于研发和营销服务两个价值创造环节上，而将生产制造环节外包出去。同时，天元公司还在价值链上增加了一个价值创造环节，将自己的核心专利业务通过许可的方式获取专利许可使用费，提高公司的价值。

第三阶段：平台战略（2014 年至今）

第二阶段的转型外包，不仅使天元公司优化了资源配置，而且使天元公司与生产企业达成了协作关系，这提供了平台战略实施的前提。而网络技术的发展，使得天元公司实施平台战略成为可能。天元公司的平台战略就是以技术研发以及核心医疗产品为核心，以网络效应吸引生产企业、客户（医院、养老院、药店）等多方加入，搭建起跨企业、跨区域、跨行业的医疗设备资源合作、共享的专业化平台。

要求：

运用价值链分析方法，简要分析天元公司在各个发展阶段是如何通过运用价值链分析自身的资源和能力而构筑其竞争优势的。

2. 惠生果汁是我国领先的果蔬汁及饮料生产和销售集团公司，主营业务为生产及销售果汁、蔬菜汁、混合果蔬汁及其他饮料，旗下产品种类丰富，拥有 100%果汁系列、果肉饮品系列、果汁饮料系列、儿童果汁系列、植物蛋白系列等多个系列产品。其中 100%果汁系列及 2013 年新品冰糖葫芦汁是其两大明星产品。

德利（中国）投资有限公司，简称德利（中国）公司，是日本一家大型饮料企业在中国成立的集团公司，主要从事饮品及食品的生产、批发、进出口等业务，旗下设置有两家子公司，分别是德利（上海）食品有限公司（简称德利食品）和德利（上海）食品贸易有限公司（简称德利贸易）。德利食品公司的主要业务为生产软性饮料，涉足酒、茶、咖啡等饮料，其 2012 及 2013 年度除税后纯利为人民币 3614 万元及 1939 万元；德利贸易公司主要业务则为销售软性饮料，其 2012 及 2013 年度除税后亏损净额为人民币 1.03 亿元及 4084 万元。

惠生果汁与德利（中国）公司在 2010 年就已经开始业务上的接触，德利（中国）公司所拥有的国际一流的品牌、技术、渠道，以及其规模和市场地位等，都令惠生果汁感兴趣。特别是德利（中国）公司拥有的多个软性饮料生产基地，惠生果汁通过并购可以取得软性饮料的生产技术，占据更多的国内外市场份额。

2013 年 5 月 23 日，在中国香港上市的惠生果汁发布公告，将以 49 亿港元全面收购主要原材料供应商惠生产业控股公司，该项收购将有助于惠生果汁集团打造垂直整合业务模式。



2014年5月5日，惠生果汁集团宣布，以总代价人民币1.1766亿元，收购德利（中国）公司旗下的软性饮料生产及销售业务，与其合作在中国发展饮品及食品批发等业务。这次收购可以使惠生果汁扩大产品领域，以在竞争激烈的内地饮料市场中突围。其中，以人民币1.1356亿元，收购德利食品有限公司的全部权益；以人民币410万元，收购德利贸易有限公司的50%股本权益。收购完成后，德利贸易将成为惠生果汁及德利（中国）公司的合营公司，将从事饮品及食品批发、进出口及代理、委托加工及生产等业务；合营公司的经营限期至2025年底。

要求：

- （1）简要分析惠生果汁集团收购惠生产业控股公司及德利食品公司所采取的发展战略类型（若能细化，写出细分类型）。
- （2）根据波士顿矩阵原理，简要分析惠生果汁集团针对100%果汁系列及2013年新品冰糖葫芦汁两大明星产品应该采取的战略。
- （3）简要分析惠生果汁集团并购德利（中国）公司旗下的软性饮料生产及销售业务的主要动机。

3. 华光眼镜有限公司（以下简称华光眼镜）成立于上世纪70年代。公司成立之初，股东们就有一个想法：用专业的心，做专业的事。伴随着这个理念，华光眼镜从上世纪90年代末开始拓展眼镜零售连锁网络，是国内较早从事眼镜连锁专卖的企业。经过多年的发展，华光眼镜的市场份额占据省内第一、全国第五的位置。2005年末，华光眼镜在全国拥有超过100家连锁店，其中80%在甲省及周边地区。

华光眼镜的核心管理团队在连锁经营领域有着丰富的经验，尤其在店铺选址方面。华光眼镜在甲省各大核心商业区的黄金地段都拥有位置优越的店铺。由于其较长的经营历史和严格的质量控制，华光眼镜店在消费者心目中享有良好的声誉。

截至2016年末，中国零售产业已连续十年保持高速增长，复合年增长率达12.9%。各大零售企业出于对产业前景的良好预期，普遍迅速扩张，形成了活跃的竞争态势。

随着人们生活水平的提高和消费能力的增强，消费者除了重视眼镜的基本功能外，还越来越重视美观时尚。尤其是年轻人，不再等眼镜坏了才购买新的，而会频繁地更换新的款式。这一趋势引起华光眼镜总经理赵刚的重视。2016年初，赵刚召集各部门开会，研究如何更好地把握市场动态，抓住潜在增长机遇。赵刚要求财务部利用过去3年的财务和业务数据，分析目前华光眼镜对年轻客户群的销售情况。新上任的财务总监王红发现公司的财务系统只能按照镜片、镜框、隐形眼镜、太阳镜等产品类别分析销售数据，不能按照客户群类别进行分析；而业务系统虽然拥有每一单销售的详细产品信息和客户信息，却无法将销售单中的信息按照特定产品类别或客户群直接进行数据汇总。此外，经多方了解，王红发现公司财务和业务系统的功能都落后于竞争对手。例如，财务系统的功能主要是会计记账



和核算，财务分析功能则比较薄弱，不能提供有效的财务分析和用财务报表供内部管理和决策使用。

随着大数据时代来临，华光眼镜以“专业化”和“数位化”为战略，定位于“华光，让视界更美好”。一方面，大力扩展拓展 O2O、O+O、OXO 等多项业务，进驻各大电商平台，上市微商城，实现门店数字化和线上线下全渠道营销，2016 年华光眼镜在美团、大众点评销售量眼镜类目第一；2016 年、2017 年，双 11 天猫旗舰店眼镜类目销售额 NO. 1；另一方面，华光培训近 1500 名专职验光师的人才团队，并独家首创视觉动力 1+7 验光法，引进高科技验光设备和 AI 慢性病识别算法，能在大约 2 分钟内，通过筛查眼底视网膜，预测中重度近视视网膜病变、黄斑变性、糖尿病、高血压等 30 余种慢性病。通过设备、AI 和会员大数据的打通，将全国 100 多家眼镜店升级为高效、低成本、用户友善的健康初筛中心。华光引领国内眼镜行业向眼视光医疗服务转型升级，眼镜店不再仅仅卖眼镜，还是近视防控、慢性病管理的重要场景。

要求：

- (1) 简要分析华光眼镜的经营哲学和宗旨。
- (2) 对华光眼镜作出 SWOT 分析，评估 2016 年及 2016 年以前华光眼镜的优势、劣势、机会和威胁。
- (3) 简要分析大数据时代，数字化技术对华光眼镜的战略的影响。

4. 南天集团是一家川味特色餐饮集团，成立于 2001 年，通过不断创新菜品和高端餐饮的定位，在国内餐饮市场上赢得了一席之地。2012 年以来，受宏观经济的影响，国内餐饮行业整体增长趋势明显放缓，行业收入增速同比下降。特别是 2012 年年底政府出台各种限制“三公”消费的政策，这些政策引起了社会公众的强烈反响，个人消费攀比之风得到遏制，大众的消费需求更加理性。高端餐饮行业受到猛烈冲击，市场需求萎缩。此外，房地产市场的火爆推升了房租价格，也加大了餐饮行业的经营成本。

面对前所未有的困局，南天集团决定向“大众餐饮”转型，主推中低档大众菜品。近年来国内移动互联网行业呈现井喷式发展，催生出了新的商业模式和消费习惯，南天集团开始通过微信、微博和网络外卖等互联网工具扩大销售，并通过大数据来发现客户的就餐习惯和餐饮偏好，提升服务质量。与此同时，南天集团认为环保行业将是产业政策的下一个风口，前景看好。2015 年南天集团通过收购洁丽公司大举进入环保行业。由于环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗，南天集团用于环保业务的资本支出不断加大。同时两家公司的文化存在差异，内耗不断。洁丽公司的经营一直处于亏损状态，导致了后来南天集团现金流断裂，不仅使集团在新业务上进退两难，还拖累了刚走出低谷的餐饮业务。

要求：



(1) 运用 PEST 分析方法, 简要分析 2012 年以来南天集团面临的机会与威胁。

(2) 简要分析南天集团多元化经营面临的风险。

#### 四、综合题

##### 资料(一)

盛源公司是一家民营科技型小企业, 由张杰和宋阳于 2007 年成立。由于张杰和宋阳多年在电力行业工作, 对农作物秸秆等生物质能源转化和利用领域比较熟悉, 准备进入这一领域。

两位年轻人用了一年时间做调研, 进行战略分析, 结果如下。

2006 年国家颁布了《可再生能源法》, 2007 年又颁布了《关于可再生能源的中长期发展战略规划》, 为新能源产业发展奠定了法律框架。欧盟最早开展可再生能源生产, 从法律制度、市场行为到组织都比较成熟。美国政府也提出新能源的发展战略, 要开辟一个完全不同于传统工业领域的新领域。

中等发达国家有一个人均能源消耗的数量指标, 即人均 4 吨标煤, 而国内目前人均消耗 2 吨多标煤。

2050 年中国要达到中等发达国家的水平, 靠目前的能源储备是根本无法实现的, 唯一的出路就是开发新能源。

现在农村能源消费结构与三四十年前相比, 发生了根本性的变化。40 年前, 农村能源主要是秸秆, 用它做饭和取暖。改革开放 30 多年来, 农村开始烧煤、烧气、用电。上述情况带来两个问题: 一是农村人对煤、气、电等能源需求量迅猛增长; 二是秸秆随地乱扔, 或者就地烧掉, 造成新的环境污染。用秸秆作为再生能源的技术在国内已经开始采用。主要使用者是国家电网、发电集团等。这些企业直接从国外引进技术, 其基本工艺就是“固化压缩成型”。但是, 直接运用国外技术存在很大问题: 其一, 秸秆资源的多样性、季节性强、分散、单位体积热值低等自然性状特征, 难以满足“工厂式”的集中加工方式对其稳定、连续、规模化等工业化生产的要求; 其二, 原状秸秆收集难、运输难、储存难, 物流成本高, 安全隐患大, 这是世界性的难题。相对于发达国家大规模、高度专业化和机械化的农业经营模式, 国内至今仍是小农经济为主的农业经营模式使得上述问题更为突出。

两位年轻人认识到, 如果要进入农作物秸秆等生物质能源转化和利用领域, 就必须开发适应国情的新技术和新设备。

##### 资料(二)

经过调研和分析, 张杰和宋阳决定进入这一领域。原因如下:

(1) 这是一个朝阳产业, 进入这个领域的企业不多, 规模很小, 竞争不太激烈。

(2) 两人都在传统能源行业工作过, 对这一领域相对比较熟悉。

(3) 这是创业者想成就一番事业的舞台, 要去大潮中经受磨练。

盛源公司创业方向确定之后, 首先是制定研究开发计划。



(1) 明确研究开发方向。确定了就地固化加工生物质，研究小型、可移动、粉碎、成型一体机的技术思路。

(2) 为研发业务寻求财力支持。研究开发新产品，投入大，周期长，眼前挣不到钱。所以公司还必须有一个挣钱的业务，以支持新能源业务的开发。

(3) 获得政府支持。作为创业的中小企业应该寻求政府政策与资金的支持。盛源公司在研发过程中获得过至少 3 项政府项目基金的支持。

(4) 落实示范基地。企业创业应该有根据地。根据专家建议，盛源公司将示范基地建在首都的一个生态涵养区。

### 资料（三）

盛源公司研发团队设定研究目标，并分阶段付诸实施。盛源公司对于在研发中具有创新思想、做出重要贡献的员工给予重奖，鼓励员工积极参与开发项目并为项目做出贡献。研发团队坚持在试验现场进行科研攻关，并且坚持“先员工、先外部、先发展”的理念和价值观，终于成功研制出创新性的生物质粉碎成型一体机，获得发明专利授权，并被认定为国内自主创新产品，盛源公司也被认定为国家级高新技术企业。

盛源公司面临着商业模式的选择：是成为小型秸秆固化压缩成型设备供应商，还是成为秸秆固化压缩颗粒的再生新能源供应商。公司处于两难境地。

如果成为秸秆固化压缩成型设备供应商，因为是自主开发的新技术，还需要不断改进产品，新产品研发成功后很难保证产品上市后一定有销路。作为一个小企业，一旦产品被仿制，公司没有资金和精力去打官司，而且大量企业的涌入会加剧设备供应市场的竞争，影响公司的投资回收期。

如果成为秸秆固化压缩颗粒的再生新能源供应商，公司又可能面临农民提高秸秆价格的可能性。国内一些秸秆发电厂都有这样的经历，在秸秆没有人要时，农民把它当成废物扔掉；而当发电厂要收购秸秆，农民就开始讨价还价；当发电厂急需时，秸秆就涨价，甚至被囤积不卖。如果遇到这种情况，盛源公司很难继续生存和发展。另外，盛源公司也担心如果遭遇客户拖欠货款或拒绝付款，作为一家缺乏资金的新公司，将无法运营下去。秸秆固化压缩颗粒的再生新能源本质上是一种燃料，如果产品的价格过高，消费者就会去购买煤炭产品、电力作为替代能源，降低对再生能源的需求。行业内秸秆固化压缩颗粒的再生新能源供应商已经存在众多的势均力敌的竞争对手，目前竞争较为激烈。

如何解决这些问题，盛源公司转变了思路，开始进行新的探索和尝试，最终找到了新的应对方案。

要求：

(1) 运用宏观环境分析中的 4 个方面，分析盛源公司所面临的宏观环境。



(2) 依据产品生命周期相关理论, 分析盛源公司进入的农作物秸秆等生物质能源转化与利用领域在产业生命周期中所处的阶段及其特征。

(3) 依据发展战略的主要途径, 分析盛源公司所选择的类型及选择的动因。

(4) 战略实施中的研发战略要求管理层制定鼓励创新型构思的政策, 分析盛源公司研发过程中是如何体现这些政策的。

(5) 根据资料(三), 分析盛源公司战略创新的类型。

(6) 根据资料(三), 分析盛源公司选择商业模式时所面临的风险种类。

(7) 根据资料(三), 假设盛源公司成为秸秆固化压缩颗粒的再生新能源供应商, 依据产业五种竞争力, 分析盛源公司所面对的不同竞争力量。

### 答案部分

#### 一、单项选择题

##### 1. 【正确答案】C

【答案解析】职能战略, 又称职能层战略, 主要涉及企业内各职能部门, 如营销、财务、生产、研发、人力资源、信息技术等, 如何更好地配置企业内部资源, 为各级战略服务, 提高组织效率。甲公司为了更好地配置公司内部的资源, 分别设立财务部门、销售部门、生产部门等, 为各级战略服务, 提高组织效率, 属于职能战略。

##### 2. 【正确答案】A

【答案解析】一般来说, 战略管理过程包括公司战略的三个核心领域: 战略分析、战略选择和战略实施。

根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度, 可以将战略形成的方法分为三种形式。

自上而下的方法	先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略, 然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化, 形成系统的战略方案
自下而上的方法	在制定战略时, 企业最高管理层对下属部门不做具体规定, 而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上, 加以协调和平衡, 对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认
上下结合的方法	企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与, 通过上下级管理人员的沟通和磋商, 制订出适宜的战略





## 3. 【正确答案】C

【答案解析】本题考查公司治理理论——利益相关者理论。与传统的股东至上主义相比较，利益相关者理论认为任何一个公司的发展都离不开各利益相关者的投入或参与，企业追求的是利益相关者的整体利益，而不仅仅是某些主体的利益。

## 4. 【正确答案】B

【答案解析】与传统的企业或古典企业相比，公司制企业具有的重要特点是：（1）有限责任制。（2）股东财产所有权与企业控制权分离。（3）规模增长和永续生命。

## 5. 【正确答案】B

【答案解析】选项 B 说法不正确，专题报告可以由企业自己完成也可以委托其他机构的专业人员完成。

## 6. 【正确答案】B

【答案解析】偶然失效是在战略实施过程中，因为一些意想不到的偶然因素导致战略失效。“911”事件属于偶然事件，因此选项 B 正确。

## 7. 【正确答案】A

【答案解析】防御型组织主要是要追求一种稳定的环境，试图通过解决开创性问题来达到自己的稳定性。甲公司不断完善技术，降低成本提高质量目的是为了继续保持这一部分耳塞市场份额，因此适宜采用的组织战略类型为防御型战略组织。

## 8. 【正确答案】B

【答案解析】

成长期	<p>【产品技术特点】：各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。</p> <p>【量、本、利】：产品销量上升，产品的客户群已经扩大。消费者对质量的要求不高。广告费用较高，但是每单位价格最高，单位产品净利润也最高。</p> <p>【竞争】：市场扩大，竞争加剧。</p> <p>【经营风险】：仍然维持在较高水平，但有所下降。</p> <p>【战略目标】：争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。</p> <p>【主要战略目标】：市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。</p>
-----	--

## 9. 【正确答案】C

【答案解析】实施阶段是逐渐汇集各种知识并产生创新的过程。甲公司随着电商时代到来，“加强内容制造、视频技术、直播场景等直播基础设施建设，推动直播基地进驻大型商圈、商场，积极培育一批直播网红达人”属于创新管理过程的实施阶段。

## 10. 【正确答案】A



【答案解析】M 公司以国家为区域，在国外设立 30 多个业务单位，每个业务单位根据当地消费者的个性化需求提供本土化产品，这样企业可以针对各个市场的不同需求做出最优化的反应，因此采用的是多国本土化战略。与“多国本土化战略”相配套的组织结构是“全球区域分部结构”。

11. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核“产业内现有企业的竞争”的知识点。选项 A 体现潜在进入者的威胁比较小；选项 B 体现替代品的威胁比较大；选项 C 既体现产业内现有企业间的竞争激烈，也可以体现购买者的讨价还价能力比较强；选项 D 体现供应商的讨价还价能力比较强。

12. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核“成功关键因素分析”的知识点。能够获得财务资本对于那些最新出现的有着高商业风险的新兴产业和资本密集型产业来说是很重要的，选项 B 正确。

13. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核“价值链分析——支持活动”的知识点。企业的基础设施是指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动。本题企业要建立信息技术部门，属于基础设施。

14. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核生产运营战略。从生产运营战略的横向考察，所有生产运营流程都涉及转化过程，但是转化过程在 4 个方面或因素上有所不同，它们分别是批量、种类、需求变动以及可见性，上述每个因素都会影响企业的生产运营方式和管理。

15. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核“稳定战略”的知识点。稳定战略适用于对战略期环境的预测变化不大，而在前期经营相当成功的企业。选项 A 表述正确。采用这种战略的风险比较小，因为企业可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源。选项 B 表述错误。稳定战略还容易使企业减弱风险意识，甚至会形成惧怕风险、回避风险的企业文化，降低企业对风险的敏感性和适应性。选项 CD 表述正确。

16. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核“人力资源战略”的知识点。针对供给大于需求情况应当采取的措施：①扩大经营规模，或者开拓新的增长点，以增加对人力资源的需求；②永久性地裁员或者辞退员工；③鼓励员工提前退休；④冻结招聘，就是停止从外部招聘人员，通过自然减员来减少供给；⑤缩短员工的工作时间、实行工作分享或者降低员工的工资等方式也可以减少供给；⑥对富余的员工进行培训。“该公司决定缩短员工工时，并降低员工的工资等方式来平衡人力资源供给和需求之间的缺口”，针对的是供给大于需求的情况，选项 B 正确。

17. 【正确答案】A



【答案解析】本题考核“密集型战略——市场渗透战略”的知识点。市场渗透战略的基础是增加现有产品或服务的市场份额，或增长正在现有市场中经营的业务。它的目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。“为进一步提高产品销量，增加现有市场的销售额，该公司决定在现有日化用品价格的基础上下调 10%”，该策略属于市场渗透战略，选项 A 正确。

18. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核“企业国际化经营的主要方式——非股权形式”的知识点。非股权形式包括合约制造、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约及其他类型的合约关系。“公司在发展中国家 Y 国，以生产外包的方式在该国生产加工家电产品”，属于非股权形式，选项 D 正确。

19. 【正确答案】C

【答案解析】集中化战略的战略目标是特定的细分市场，针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用成本领先战略或产品差异化来获得竞争优势的战略。作为中小企业，由于甲公司资金、生产规模有限，难以和市场上的大型同类企业相竞争，就选择聚焦于特定的细分市场，并且针对特定购买群体的需求，来生产销售相关的卫生纸产品，属于集中化战略，选项 C 正确。

20. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核“并购战略——并购的动机”的知识点。并购的动机：（1）避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。（2）获得协同效应。（3）克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。本题中，“为了扩大规模，提高市场份额，甲公司收购了同处于饮料行业的 K 公司”，属于克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力，选项 D 正确。

21. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核“本土企业的战略选择”的知识点。面对国外牙膏品牌的竞争，众康牙膏利用本土优势开发适应顾客的独特产品，并加强销售网络的建设和管理，属于“防御者”战略。

22. 【正确答案】D

【答案解析】“公司建立了研究成果保护制度，要求在日常管理中，加强对专利权、非专利技术、商业秘密及研发过程中形成的各类涉密图纸、程序、资料的管理。”都是为了保护本企业的研究成果，因此体现出规避和防范的是研究成果保护措施不力，可能导致企业利益受损的风险，因此选项 D 正确。

23. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核企业的无形资产的相关内容。无形资产是指企业长期积累的、没有实物形态的，甚至无法用货币精确度量的资源，通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等。商誉是客户愿意支付的额外价值，口碑好是一种商誉，因此选项 C 正确。

24. 【正确答案】C



【答案解析】本题考核内部控制的要素。我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求之一，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，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识。董事、监事、经理及其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导作用。企业员工应当遵守员工行为守则，认真履行岗位职责。选项 C 正确。

25. 【正确答案】 C

【答案解析】本题考核风险管理工具。风险补偿是指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。风险补偿表现在企业主动承担风险，并采取措施以补偿可能的损失，选项 C 正确。甲公司没有将面临的风险转换成另外一种风险，不属于风险转换。甲公司没有通过合同将风险转移到第三方，不属于风险转移。题目中甲公司没有回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境，不属于风险规避。

26. 【正确答案】 A

【答案解析】本题考核“套期保值与投机”的知识点。由于某一特定商品的期货价格和现货价格受相同的经济因素影响和制约，所以期货套期保值交易有利于回避价格风险，选项 A 正确。套期保值的目的是降低风险，投机的目的是承担额外的风险以盈利，所以选项 B 错误。利用玉米期货套期保值属于风险对冲，所以选项 C 错误。套期保值的结果是降低了风险，投机的结果是增加了风险，所以选项 D 错误。

## 二、多项选择题

1. 【正确答案】 AD

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

选项 B 属于经理的职责，选项 C 属于股东大会的职责。

2. 【正确答案】 BCD

【答案解析】内部发展，也称内生增长，是指企业在不并购其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等内部资源来实现扩张。选项 A 属于此种类型。选项 B 属于战略联盟，选项 C 属于战略联盟，选项 D 属于并购的方式。



## 3. 【正确答案】AD

【答案解析】甲公司按照城市划分成不同的生产和销售区域，各区域负责该地区所有的活动，由此可以判断甲公司采取的组织结构类型为区域事业部制组织结构。

区域事业部制结构的优点如下：（1）在企业与其客户的联系上，区域事业部制能实现更好更快的地区决策；（2）与一切皆由总部来运作相比，建立地区工厂或办事处会削减成本费用。比如，可以削减差旅和交通费用；（3）有利于海外经营企业应对各种环境变化。

区域事业部制结构的缺点如下：（1）管理成本的重复。比如，一个国家企业被划分为十个区域，则每个区域办事处都需要一个财务部门；（2）难以处理跨区域的大客户的事务。

## 4. 【正确答案】ACD

【答案解析】本题考核“企业面对的风险种类”的知识点。航西公司把通过银行贷款取得的大部分技改项目基金投入股市，将面临违反法律或监管要求而受到制裁的风险，属于法律和合规风险。由于政府宏观管理措施的出台和股市的暴跌，说明航西公司面临政治风险。航西公司投入股市的资金无法收回，说明航西公司面临战略目标无法实现的风险。选项 ACD 正确。

## 5. 【正确答案】ABCD

【答案解析】经营哲学是公司为其经营活动所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果。

## 6. 【正确答案】ABC

【答案解析】数字化战略转型的主要方面有技术变革、组织变革、管理变革。

## 7. 【正确答案】CD

【答案解析】“注重构建企业的规模优势，目前达到了世界最大的调味品生产规模，包揽了国内调味品‘行业规模最大、品类最多、技术最好’等多项第一”属于实现规模经济，选项 D 正确。“与许多餐饮业企业建立了长期的合作关系”可以理解为控制了分销渠道，对潜在进入者来说形成的进入障碍是现有企业对关键资源的控制，选项 C 正确。

## 8. 【正确答案】AB

【答案解析】本题考核“收缩战略——收缩战略的困难”的知识点。企业面临的主要退出障碍包括：固定资产的专用性程度、退出成本、内部战略联系、感性障碍和政府与社会约束。本题中，该公司的一些固定资产专业化程度很高，无法转作他用，并且清算价值很低，说明面临固定资产专用性程度很高的退出障碍，选项 A 正确。退出主营业务需要裁减一部分员工，公司需要按照工龄给予职工一定的补偿，属于退出障碍中的退出成本，选项 B 正确。选项 C，主要是指企业内经营单位之间的内部相互联系，题目没有体现；选项 D，主要是指政府出面反对或者劝阻，题目没有体现。



## 9. 【正确答案】BD

【答案解析】本题考核“价值创造和增长率矩阵”的知识点。该公司的投资资本回报率高于资本成本，销售增长率却低于可持续增长率，处于财务战略矩阵的第二象限即增值型现金剩余，所以选项 A 不正确；处于第二象限的企业可以为股东创造价值，但是增长缓慢，因此通过加速增长可以增加股东财富，选项 B 正确；由于资金有剩余，所以公司应该将多余的资金用于投资，并不需要再次增发股份，选项 C 不正确；如果该公司加速增长后，找不到进一步投资的机会，应该把多余的资金通过增加股利支付、回购股份等途径返还给股东，选项 D 正确。

## 10. 【正确答案】AB

【答案解析】“为了满足目标市场的需求，K 短视频平台结合自身的特色，采用与 D 创意短视频社交软件并存对峙的市场定位策略。”说明 K 短视频平台的市场定位是与竞争者并存和对峙的市场定位策略。采用该策略的前提是：（1）该市场还有很大的未被满足的需求，足以吸纳新进入的产品；（2）企业推出的产品要有自己的特色，能与竞争产品媲美。选项 AB 正确。

## 11. 【正确答案】AD

【答案解析】企业风险是指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。风险由风险因素、风险事件（事故）、损失三个基本要素构成。根据其性质，可以分为有形风险因素和无形风险因素（道德风险因素和心理风险因素）。露天堆放可能会引起火灾，因此露天堆放属于风险因素。人为主观上的疏忽属于心理风险因素，不属于道德风险因素。

## 12. 【正确答案】CD

【答案解析】通用矩阵虽然改进了波士顿矩阵过于简化的不足，但是也因此带来了自身的不足。（1）用综合指标来测算产业吸引力和企业的竞争地位，这些指标在一个产业或一个企业的表现可能会产生不一致，评价结果也会由于指标权数分配的不准确而带来偏差。（2）划分较细，对于业务类型较多的多元化大公司必要性不大，且需要更多数据，方法比较繁杂，不易操作。选项 A、B 正确。波士顿矩阵的另一个条件是，资金是企业的主要资源。但在许多企业内，要进行规划和均衡的重要资源不是现金而是时间和人员的创造力。波士顿事实上暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是成正相关的。选项 C、D 属于波士顿矩阵的局限性。因此选项 CD 为正确答案。

## 13. 【正确答案】AD

【答案解析】波士顿矩阵过于简单。首先，它用市场增长率和企业相对市场占有率两个单一指标分别代表产业吸引力和企业竞争地位，不能全面反映这两方面的状况；其次，两个坐标的划分都只有两个位级，划分过粗，选项 A 错误。波士顿矩阵暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是呈正关的，选项 D 错误。



## 14. 【正确答案】BD

【答案解析】洗车业务不需要复杂的技术和大量的投资，说明洗车产业进入障碍低，消费者需要的洗车地点分散，说明市场需求多样导致高度产品差异化（这里的市场需求多样导致高度产品差异化指的就是洗车地点的分散。消费地点的零散也是市场需求多样的一种特殊的表现形式，虽然消费者对产品或服务本身并无太多差异化的需求，但对消费地点存在特殊要求。比如消费者总是希望能够就近获取，如快餐、超市、农贸市场等，消费时间、消费地点的差异化也是一种产品差异化），选项 BD 正确。技术的不确定性属于新兴产业的特征，本题涉及的是零散产业（选项 C 错误）。

## 15. 【正确答案】BCD

【答案解析】本题考核“风险管理的监督与改进”的知识点。企业各有关部门和业务单位定期对风险管理工作进行自查和检验，及时发现缺陷并改进，其检查、检验报告应及时报送企业风险管理职能部门，而不是直接报送总经理，选项 A 说法错误。企业内部审计部门应每年至少一次对包括风险管理职能部门在内的各有关部门和业务单位能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价，监督评价报告应直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会，选项 B 说法正确。企业可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构对企业全面风险管理工作进行评价，出具风险管理评估和建议专项报告，选项 C 说法正确。企业风险管理职能部门对跨部门和业务单位的风险管理解决方案进行评价，提出调整或改进建议，出具评价和建议报告，及时报送企业总经理或其委托分管风险管理工作的高级管理人员，选项 D 说法正确。

## 16. 【正确答案】BCD

【答案解析】本题考核“敏感性分析法”的知识点。敏感性分析是在确定性分析的基础上，进一步分析不确定性因素对项目最终效果指标的影响及影响程度。适用于对项目不确定性对结果产生的影响进行的定量分析，选项 A 表述不正确。选项 B 属于敏感性分析法的局限性。选项 C 和 D 是敏感性分析法的优点。

【点评】本题考核风险管理技术与方法——敏感性分析法。此考点难度不高，但是记忆量较大，需要做到对每种方法的特点非常熟悉。先通过案例资料判断方法，然后再根据方法选择出特点是常规的出题方式。

### 三、简答题

## 1. (1) 【正确答案】

①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“天元公司的核心优势在于科研与技术支持”；“公司将自身的经营业务聚焦于研发和营销服务两个价值创造环节上”。（2分）



②明确价值链内各种活动之间的联系。选择或构筑最佳的联系方式对于提高价值创造和战略能力是十分重要的。天元公司“第一阶段：一体化商业模式（2004~2010年）”；“第二阶段：外包转型（2010~2014年）”；“第三阶段：平台战略（2014年至今）”，都是根据企业不同时期的发展状况，选择或构筑价值链内各种活动之间最佳的联系方式。（2分）

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且还存在于企业与企业的价值链之间。天元公司“第三阶段：平台战略（2014年至今）”；“以网络效应吸引生产企业、客户（医院、养老院、药店）等多方加入，搭建起跨企业、跨区域、跨行业的医疗设备资源合作、共享的专业化平台”，就是选择和构筑了企业与企业的价值链之间的最佳联系方式。（1分）

**【English Answer】**

①Identify the key activities that support the enterprise's competitive advantage. "The core advantage of Tian Yuan Company lies in scientific research and technical support", "The company focuses its business on the two value creation links of R & D and marketing services".

② Clarify the relationship between various activities in the value chain. Choosing or building the best contacts is important for enhancing value creation and strategic competence. Tian Yuan Company "Phase I: Integrated Business Model (2004~2010); Phase 2: Outsourcing Transformation (2010-2014); Phase 3: platform strategy (2014-present). They, based on the development status of enterprises in different periods, select or construct the best contact way among various activities in the value chain. "

③ Clarify the relationship between the value activities in the value system. The connection of value activities not only exists in the enterprise value chain, but also exists in value chain between enterprises. Tian Yuan company "Phase 3: platform strategy (2014-present)", "Attract production enterprises, customers (such as hospitals, nursing homes, pharmacies) parties to join by network effects, set up a professional platform for cross-enterprise, cross-regional and cross-industry cooperation and sharing of medical equipment resources", is to choose and construct the best way to contact between the value chain of enterprise.

2. (1) **【正确答案】**





惠生果汁集团收购惠生产业控股公司是一体化战略—后向一体化战略。惠生产业控股公司是惠生果汁的原材料供应商，获得上游企业所有权或加强对其控制权的战略属于一体化战略中的后向一体化战略。（1.5分）

惠生果汁集团收购德利食品公司是多元化战略—相关多元化战略。德利食品公司的主要业务为生产软性饮料，涉足酒、茶、咖啡等饮料，而惠生果汁主营业务为生产及销售果汁、蔬菜汁、混合果汁等，二者在产品方面具有一定的相关性，所以惠生果汁收购德利食品公司属于多元化战略中的相关多元化战略。（1.5分）

（2）【正确答案】

明星业务处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额。明星业务适宜采用的战略是：积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位。惠生果汁集团应该向100%果汁系列及冰糖葫芦汁投入大量资金，优先供给它们所需的资源，提高市场占有率，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。（1.5分）

（3）【正确答案】

惠生果汁集团并购德利（中国）公司旗下的软性饮料生产及销售业务的主要动机：

①获得协同效应。“德利（中国）公司拥有的多个软性饮料生产基地，惠生果汁通过并购可以取得软性饮料的生产技术，占据更多的国内外市场份额”。（1.25分）

②克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。“惠生果汁是我国领先的果蔬汁及饮料生产和销售集团公司”；“德利食品公司的主要业务为生产软性饮料，涉足酒、茶、咖啡等饮料……德利食品贸易公司主要业务则为销售软性饮料”；“以总代价人民币1.1766亿元，收购德利（中国）公司旗下的软性饮料生产及销售业务，与其合作在中国发展饮品及食品批发等业务……其中，以人民币1.1356亿元，收购德利食品有限公司的全部权益；以人民币410万元，收购德利贸易有限公司的50%股本权益。收购完成后……将从事饮品及食品批发、进出口及代理、委托加工及生产等业务”。（1.25分）

3.（1）【正确答案】经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。华光眼镜的经营哲学是：“用专业的心，做专业的事”。（0.5分）

公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。华光眼镜的经营宗旨是：“华光，让视界更美好”。（0.5分）

（2）【正确答案】（1）优势：进入行业早，是国内较早从事眼镜连锁专卖的企业；行业市场份额较高，省内第一全国第五；拥有专业人才，管理团队行业经验丰富，尤其在店铺选址方面；品牌优势，消费者认知度高，尤其是对质量的认可。（1分）



(2) 劣势：80%的门店在甲省，区域集中度高，尚未形成全国网络；内部管理信息系统落后于竞争对手，尚待改进。(1分)

(3) 机会：国内零售行业总体高增长的宏观环境，甲省以外其他省份的发展机会；消费者消费行为的变化，意味着消费需求有增长潜力。(1分)

(4) 威胁：各大零售企业普遍迅速扩张，行业内竞争日趋激烈。(1分)

(3) 【正确答案】

①数字化技术对经营模式的影响。“一方面，大力扩展拓展 O2O、O+O、OxO 等多项业务，进驻各大电商平台，上市微商城，实现门店数字化和线上线下全渠道营销，2016 年华光眼镜在美团、大众点评销售量眼镜类目第一；2016 年、2017 年，双 11 天猫旗舰店眼镜类目销售额 NO.1”。(1分)

②数字化技术对产品和服务的影响。“独家首创视觉动力 1+7 验光法，引进高科技验光设备和 AI 慢性病识别算法，能在大约 2 分钟内，通过筛查眼底视网膜，预测中重度近视视网膜病变、黄斑变性、糖尿病、高血压等 30 余种慢性病。通过设备、AI 和会员大数据的打通，将全国 100 多家眼镜店升级为高效、低成本、用户友善的健康初筛中心”。(1分)

4. (1) 【正确答案】

机会：技术环境因素。近年来国内移动互联网行业呈现井喷式发展，催生出了新的商业模式和消费习惯，南天集团开始通过微信、微博和网络外卖等互联网工具扩大销售，并通过大数据来发现客户的就餐习惯和餐饮偏好，提升服务质量。(0.75分)

威胁：①政治和法律环境因素。2012 年年底政府出台各种限制“三公”消费的政策。(0.75分)

②经济环境因素。受宏观经济的影响，国内餐饮行业整体增长趋势明显放缓，行业收入增速同比下降。房地产市场的火爆推升了房租价格，也加大了餐饮行业的经营成本。环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗。(0.75分)

③社会和文化环境因素。个人消费攀比之风得到遏制，大众的消费需求更加理性。(0.75分)

(2) 【正确答案】南天集团多元化经营面临的风险包括：

①产业进入风险。“由于环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗，南天集团用于环保业务的资本支出不断加大。”(0.8分)

②内部经营整合风险。“两家公司的文化存在差异，内耗不断。”(0.8分)

③来自原有经营产业的风险。“南天集团用于环保业务的资本支出不断加大，洁丽公司一直亏损，导致了后来南天集团现金流断裂，不仅使集团在新业务上进退两难，还拖累了刚走出低谷的餐饮业务。”(0.8分)



④产业退出风险。“洁丽公司一直亏损，导致了后来南天集团现金流断裂，使集团在新业务上进退两难。”（0.8分）

⑤市场整体风险。“环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗。”（0.8分）

#### 四、综合题

##### （1）【正确答案】

①政治与法律环境。“国家已经颁布了关于可再生能源领域的政策与法规，为发展可再生能源和新能源奠定了一个基础的政策和法律环境”。（1分）

②经济环境。“国内人均能源消耗水平与中等发达国家的差距较大，仅靠目前的能源储备无法达到中等发展国家水平，唯一的出路就是开发新能源”。（1分）

③社会文化环境。“国内农业人口能源消费结构发生巨大变化，农作物秸秆已经成了废物，这就带来两个问题：一是农村人对煤、气、电等能源的需求量迅猛增长；二是秸秆随地乱扔，或者就地烧掉，造成新的环境污染”。（1分）

④技术环境。“直接从国外引进的技术，无法适应国内至今仍是小农经济为主的农业经营模式”。（1分）

##### （2）【正确答案】

根据产品生命周期不同阶段的特征分析，本案例中盛源公司准备进入的农作物秸秆生物质能源转化与利用领域正处于产品生命周期的导入期。（1分）

第一，盛源公司调研发现该产业进入企业不多，且规模都比较小，盛源公司自身也是一家刚开始创业的小企业，导入期具有“企业规模可能会非常小”的特征。（1分）

第二，盛源公司的产品还在不断改进，在导入期“产品类型、特点、性能和目标市场方向尚在不断变化中”。（1分）

##### （3）【正确答案】

盛源公司所采用的是内部发展战略。“企业创业应该有根据地。根据专家建议，盛源公司将示范基地建在首都的一个生态涵养区”。（1分）

盛源公司采取内部发展战略有以下动因：

第一，开发新产品的过程使企业能深刻地了解市场及产品。“两位年轻人认识到，必须要开发适应国情的新技术和新设备”。（0.75分）

第二，不存在适合的收购对象。盛源公司调研发现，“这是一个朝阳产业，进入这个领域的企业不多，规模很小”；且盛源公司要开发的技术在国内尚属首创（公司后来开发的产品获得发明专利）。（0.75分）



第三，为管理者提供职业发展机会。“这是创业者想成就一番事业的舞台，要去大潮中经受磨练。”

(0.75 分)

第四，内部发展可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法。“盛源公司所要开发的技术在国内尚属首创（公司后来开发的产品获得发明专利）”。(0.75 分)

第五，可以有计划地进行，容易从企业资源获得财务支持。“为研发业务寻求财力支持……公司还必须有一个挣钱的业务，以支持新能源业务的开发”。如果并购其他企业，就不可能如此有计划地获得财务上的支持。(0.75 分)

第六，风险较低。在收购中，购买者可能还需承担被并购者以前所做的决策产生的后果，盛源公司采用内部发展方式可以避免承担上述不良后果，风险较低。(0.75 分)

(4) 【正确答案】

(1) 对创新给予财务支持。盛源公司为了维持产品开发，正在寻找一个挣钱的业务给予新能源业务财务支持，并努力争取获得政府项目基金的支持。(0.75 分)

(2) 使员工有机会在一个能够产生创新构思的环境中工作。盛源公司研发团队坚持在试验现场进行科研攻关，并且坚持“先员工、先外部、先发展”的理念和价值观，营造了能够产生创新构思的环境。(0.75 分)

(3) 管理层积极鼓励员工和客户提出新构思。盛源公司对于在研发中具有创新思想、做出重要贡献的员工给予重奖，鼓励员工积极参与开发项目并为项目做出贡献。(0.75 分)

(4) 战略计划应有有助于创新目标的达成，对成功实现目标的员工给予奖励。盛源公司研发团队设定目标，分阶段实施；且对于在研发中具有创新思想、做出重要贡献的员工给予重奖，这些举措有助于创新目标的达成。(0.75 分)

(5) 【正确答案】

①产品创新。(0.5 分)“研发团队坚持在试验现场进行科研攻关，终于成功研制出创新性的生物质粉碎成型一体机，获得发明专利授权，并被认定为国内自主创新产品”。(0.75 分)

②范式创新。(0.5 分)“如何解决这些问题，盛源公司转变了思路，开始进行新的探索和尝试，最终找到了新的应对方案”。(0.75 分)

(6) 【正确答案】

盛源公司可能面临的风险种类有：



①技术风险和战略风险。“因为是自主开发的新技术，还需要不断改进产品，新产品研发成功后很难保证产品上市后一定有销路。作为一个小企业，一旦产品被仿制，公司没有资金和精力去打官司，而且大量企业的涌入会加剧设备供应市场的竞争，影响公司的投资回收期”。（1分）

②市场风险。“公司又可能面临农民提高秸秆价格的可能性”；“盛源公司可能遭遇客户拖欠货款或拒绝付款，作为一家缺乏资金的新公司，将无法运营下去”；“秸秆固化压缩颗粒的再生新能源本质上是一种燃料，如果产品的价格过高，消费者就会去购买煤炭产品、电力作为替代能源，降低对再生能源的需求。行业内秸秆固化压缩颗粒的再生新能源供应商已经存在众多的势均力敌的竞争对手，目前竞争较为激烈”。（1分）

③运营风险。“盛源公司自主开发新技术，还需要不断改进产品，新产品研发成功后很难保证产品上市后一定有销路”。（1分）

（7）【正确答案】①供应者的讨价还价能力。“公司又可能面临农民提高秸秆价格的可能性”。（0.75分）

②购买者的讨价还价能力。“如果产品的价格过高，消费者就会去购买煤炭产品、电力作为替代能源，降低对再生能源的需求”。（0.75分）

③替代品的替代威胁。“如果产品的价格过高，消费者就会去购买煤炭产品、电力作为替代能源”。（0.75分）

④产业内现有企业的竞争。“行业内秸秆固化压缩颗粒的再生新能源供应商已经存在众多的势均力敌的竞争对手，目前竞争较为激烈”。（0.75分）