

## 注会《公司战略与风险管理》5 月月考测试卷

## 一、单项选择题

1. 甲公司是一家家电生产企业。下列选项中，能体现出甲公司宗旨的是（ ）。
- A. 奉行“诚信经营、多方共赢、廉洁奉公”的核心价值观
- B. 未来两年内市场占有率提升至 25%
- C. 未来将开发适应农村市场特点和老年人消费需求的绿色需求智能家电产品
- D. 通过满足客户需求来增加企业价值
2. 嘉宝公司是一家寿险公司。最近出现了一些婴儿发生意外事故的事件，该公司为此推出了新的面向婴儿的保险产品，以应对市场的需求。根据以上案例，嘉宝公司采用的战略创新类型是（ ）。
- A. 产品创新
- B. 流程创新
- C. 定位创新
- D. 范式创新
3. 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。从创新管理的主要过程来看，该公司所处的创新管理阶段是（ ）。
- A. 搜索阶段
- B. 选择阶段
- C. 实施阶段
- D. 获取阶段
4. （2017 年）20 世纪 90 年代，光美公司在国内推出微波炉产品。目前光美公司已建成覆盖全国的营销网络，包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心。近年来不少企业试图进入微波炉行业，均未能成功。光美公司给潜在进入者设置的进入障碍是（ ）。
- A. 现有企业对关键资源的控制
- B. 行为性障碍
- C. 规模经济
- D. 现有企业的市场优势
5. 启明公司决定重点发展本公司的 C 产品，为了保证决策的准确性，决定聘请咨询公司对公司所在产业进行研究。咨询公司给出如下结论：产品的客户群已经扩大，消费者对质量的要求不高，各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。根据以上信息可以判断该产品在该阶段最适合的战略路径是

( )。

- A. 投资于研究与开发和技术改进, 提高产品质量
- B. 市场营销, 此时是改变价格形象和质量形象的好时机
- C. 提高效率, 降低成本
- D. 控制成本, 如果缺乏成本控制的优势, 就应尽早退出

6. 国内 H 连锁餐饮企业以服务见长, 其不断推出完善的服务措施甚至引得其他行业企业的争相借鉴。国外著名 B 餐饮公司甚至将年会聚餐放在了 H 企业, 目的是“参观和学习”H 的服务精神, 以更好的服务顾客。B 公司的基准分析类型是 ( )。

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

7. S 公司新研发的产品由于其自身特性, 加之公司的大力宣传, 广受顾客青睐。该公司所在产业的产品市场增长率很高, 虽然新研发产品现在的相对市场占有率很低, 但是未来发展的空间很大。根据波士顿矩阵理论, 下列关于该产品的说法中不正确的是 ( )。

- A. 该业务正处于最差的现金流量状态
- B. 该业务的管理组织最好采用事业部形式
- C. 该业务属于问题业务
- D. 该业务应该采取的战略是发展战略

8. (2022 年) 目前, 量子材料产业不断推出新产品, 但质量和可靠性有待提高; 企业虽可以采用高价格、高毛利的政策, 但因为产品销量小且营销成本、生产成本高, 所以净利润较低。下列各项中, 属于量子材料产业生命周期现阶段在财力方面的成功关键因素是 ( )。

- A. 提高财务管理和控制系统的效率
- B. 集聚资源以支持生产
- C. 控制成本
- D. 利用金融杠杆

9. 乙公司是一家位于 A 新兴市场的公司, 公司主要经营具有传统特色的面点食品。公司品牌拥有近一百年的发展历史, 深受消费者欢迎。由于所处面点食品产业全球化程度低, 企业又具有很强的竞争优势, 企业计划向海外延伸本土优势, 于是选择了和 A 新兴市场具有相同地缘关系和消费者偏好的 B 新兴市场作为新的发展目标。从战略选择角度看, 乙公司扮演的角色可称为 ( )。

- A. 防御者
- B. 扩张者
- C. 躲闪者
- D. 抗衡者

10. 汴京包子是一家主营包子的知名品牌，产品是各种不同馅料的包子。自 2016 年起，汴京包子采用总部直接经营、投资、管理各个零售店的经营形态将各门店分散在居民生活区中间或写字楼附近，并建立起区域性的馅料配送中心，所有门店统一配送，减少了库存，快速地满足顾客的需求，最终克服零散，获得了规模经济带来的成本优势。根据上述信息，汴京包子克服零散的途径是（ ）。

- A. 连锁经营
- B. 技术创新以创造规模经济
- C. 尽早发现产业趋势
- D. 增加附加价值

11. 敬业公司是一家全球冶金领先企业，其产品规格和结构的复杂度都很高，供应商自身核心能力不强，则适合敬业公司的全球价值链分工模式是（ ）。

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

12. 随着市场需求的日益个性化、多元化趋势，大庆公司采用多品种、小批量生产模式来满足市场需求，并且能够及时针对需求情况对公司产品品种及各品种的产量进行调整。大庆公司采用该生产模式有助于形成的生产竞争优势是（ ）。

- A. 交货期
- B. 质量
- C. 成本
- D. 制造柔性

13. 目前 T 公司已经跃居国内彩电生产业老大之位，分析它的成功可以发现其竞争优势来源于其自建的销售网络。T 公司从 1992 年开始建立第一个销售分公司，最终加强了 T 公司对销售渠道和零售终端的控制，这正是 T 公司能在彩电业脱颖而出的重要原因。根据以上信息可以判断，T 公司采用的总体战略是（ ）。

- A. 后向一体化战略

- B. 前向一体化战略
- C. 密集型战略
- D. 横向一体化战略

14. 国内某汽车销售中心，在销售汽车的过程中发现，很多客户在一定时间内需要对汽车进行保养或者维修，以使得汽车可以安全正常的使用。针对这种情况，该销售中心决定摒弃旧的经营观念，在销售汽车的同时，推出汽车维修和保养服务。着手购进汽车配件，并聘请一定的维修保养人员，由此获得了巨大的利益。该汽车销售中心选择的重建市场边界的基本法则是（ ）。

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

15. 甲公司是一家日化用品生产企业，旗下品牌众多。该公司某洗发水品牌的市场占有率达 25%，为进一步提高销量，获得更大的市场占有率，甲公司拟对洗发水的包装进行美化，并采用买一赠一等促销措施。根据以上信息可以判断甲公司的此种策略属于（ ）。

- A. 市场渗透战略
- B. 产品开发战略
- C. 市场开发战略
- D. 成本领先战略

16. A 电气公司与 B 公司均考虑开发一种新型的飞机引擎，但是因为该项研发花费的时间比较长，一般在 10 年左右，而且飞机引擎要耗资大约 10~20 亿美元。如此庞大的项目，如果仅由 A 电气公司研发，则难以应付。经过商讨，两家公司组成了战略联盟来研发该项目。通过上述案例可以分析，AB 公司达成战略联盟的动因是（ ）。

- A. 实现资源互补
- B. 促进技术创新
- C. 开拓新的市场
- D. 降低协调成本

17. A 公司是国内一家大型有色金属公司，主营业务为铝制品的生产和销售。2021 年该公司出资收购了 C 国 LT 矿业公司的大部分股权。LT 矿业公司在 C 国拥有丰富的矿产资产，包括铝土、铀、锰和铅锌等资源。根据以上信息可以判断，A 公司收购 LT 矿业公司的动因是（ ）。

- A. 寻求资源

- B. 寻求市场
- C. 寻求效率
- D. 寻求现成资产

18. 甲公司是一家智能手机生产企业。该公司的总部和研发中心设在美国，营销中心设在北欧，生产中心设在南非，通过全球协作在全世界范围内生产和销售统一类型和质量智能手机。甲公司采用的国际化经营战略类型是（ ）。

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

19. 甲公司是一家通讯设备研发公司，目前正在进行新时代背景下的数字化战略转型，公司提高了数字化研发和数字化投入的比例，以加速推动企业的转型升级。根据上述情况，属于甲公司数字化转型主要方面的是（ ）。

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

20. (2018 年) 制造商 I 公司于 2015 年并购了一家同类企业。I 公司在保留被购企业原有组织的同时，实行了新的绩效考核制度，结果遭到被并购企业大多数员工反对，本案例中 I 公司处理被购企业战略稳定性与文化适应性关系应（ ）。

- A. 以企业使命为基础
- B. 加强协调作用
- C. 根据文化的要求进行管理
- D. 重新制定战略

21. 外科大夫在给病人进行手术时，需要麻醉师的配合。在手术前配合方案可能已经制订好，但外科大夫在手术台上所遇到的情况往往难以预料，又没有过多的时间与麻醉师讨论，只有凭借他们各人所掌握的知识及经验各自处理自己的职责。这体现的是哪种基本协调机制（ ）。

- A. 工作过程标准化
- B. 技艺（知识）标准化
- C. 共同价值观



D. 直接指挥，直接控制

22. 百大公司是一家家电生产企业，分为白色家电部和黑色家电部，在年底采用平衡计分卡的业绩衡量中，两个部门其他方面的考核指标值基本一致，只是在员工满意度、员工培训费用及次数上差距很大，但是公司总经理最后的评价是两个部门业绩基本相同。这说明公司总经理不重视的业绩角度是（ ）。

- A. 财务角度
- B. 顾客角度
- C. 内部流程角度
- D. 创新与学习角度

23. 甲企业是一家国有控股上市公司。公司中的分歧由规章制度来解决，十分重视忠诚感和责任感，但是强调等级和地位，大家必须遵守限定的权利和特权。甲企业的企业文化类型属于（ ）。

- A. 权力导向型
- B. 角色导向型
- C. 任务导向型
- D. 人员导向型

24. S 公司是一家制药公司，该公司下设市场营销部、财务部、技术研发部等部门，其中市场营销部负责公司产品的营销和推广，技术研发部负责公司研制、开发新产品，完善产品的功能，财务部负责用账簿记录公司所有的交易。该公司采取的横向分工结构是（ ）。

- A. 创业型组织结构
- B. 职能制组织结构
- C. 事业部组织结构
- D. M 型企业组织结构

25. 甲公司是一家化妆品生产公司。该公司在开展经营活动的时候，注意在社交平台、购物平台上利用大数据技术收集客户的产品需求信息，并将零散的信息进行加工、处理，充分提取消费者的偏好信息，发现消费者的个性化需求，从而为用户推出个性化定制护肤产品。依材料分析，数字化技术对产品和服务的影响主要体现在（ ）。

- A. 个性化
- B. 智能化
- C. 连接性
- D. 生态化

26. B 公司是北京一家集团上市公司，公司的管理者追求动态的环境，一直致力于开发新产品，开拓新市场。由于要适应灵活多变的市场，所以该公司在工程技术以及行政管理上具有很大的灵活性。该公司采用的组织战略类型是（ ）。

- A. 防御型组织
- B. 开拓型组织
- C. 分析型组织
- D. 反应型组织

## 二、多项选择题

1. 菲林公司是一家智能手机生产企业，通过多年的发展，该企业已经进入创新生命周期的过渡阶段。下列表述中，不属于过渡阶段的特征有（ ）。

- A. 通过扩展内部的技术能力来创造机会
- B. 多样性，通常包括定制的设计
- C. 变得越来越严格和明确
- D. 渐进性的产品和流程创新

2. （2022 年）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

3. （2017 年）国内卫浴产品企业可分为两类：一类是知名的国际品牌企业，其产品实现了功能性和外观时尚性的完美结合，但研发和投资成本都很大，产品价格高；第二类是国内老品牌企业，其产品的功能性和外观性都与国际品牌产品有较大差距，价格也显著低于国际品牌产品。有专家建议，在激烈的竞争中第二类企业应当增强售后服务功能以提升竞争力，因为国内各类企业都没有对该功能给予应有的重视。依据战略群组分析理论，下列各项中，对专家建议理解正确的有（ ）。

- A. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点
- B. 了解各战略群组之间的移动障碍
- C. 运用战略群组分析发现战略机会

D. 了解战略群组间的竞争状况

4. 兴旺公司是一家汽车轮胎生产企业，拟在 T 国投资建厂，并对 T 国的环境进行了分析。兴旺公司所做的下列分析中，符合钻石模型要素分析要求的有（ ）。

- A. T 国的气候非常适合橡胶树的种植和生长
- B. T 国的汽车制造业正处于成长阶段
- C. T 国的汽车轮胎生产企业众多，且竞争激烈
- D. T 国劳动力价格和土地租金相对较低

5. A 企业是一家咨询服务公司，在为 M 空调制造企业提供价值链分析服务。下列各项中，属于价值链支持活动的有（ ）。

- A. M 公司旗下一家小型分销企业期初没有独立的会计部门，随着经营发展的需要，也建立了财务管理部
- B. M 公司开发了一项新的业务流程，只要有错误或者潜在的危险，员工的电脑上都会有所提示
- C. M 公司在接收到订单后，异城采用快递的方式，同城采用直接发送的方式
- D. M 公司除了提供免费安装服务以外，三个月内还免费清洗一次

6. 金亚公司是一家聚合物材料加工企业，应用于医用耗材类产品，其核心优势在于科研与技术支持。经过多年发展，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。前期，实施科研、生产一体化，覆盖企业价值链的各个环节；随着信息技术发展，实施平台战略，以技术研发及核心医疗产品为核心，以网络效应吸引生产企业、客户等多方加入。根据上述分析，金亚公司构筑其竞争优势应（ ）。

- A. 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动
- B. 明确价值链内各种活动之间的联系
- C. 明确价值系统内各项活动之间的联系
- D. 明确那些对企业降低成本起关键性的活动

7. 甲公司是一家大型电力企业，现如今该公司决定进入风能领域，发展风能业务，对此该公司进行了 SWOT 分析。下列关于 SWOT 分析的表述中，正确的有（ ）。

- A. 甲公司拥有良好的办电经验及客户关系，而国家近期出台了相关政策，支持发展风电产业，甲公司决定规模化发展风电产业。该公司的战略属于增长型战略
- B. 甲公司风电产业开发经验不足，但是国家近期出台了相关政策，支持发展风电产业，该公司决定寻找有经验的国际战略合作伙伴。该公司的战略属于多种经营战略
- C. 甲公司面临中小水电的替代压力，但拥有良好的办电经验及客户关系，甲公司决定开展多元化经营，



进入风能发电领域。该公司的战略属于多种经营战略

D. 甲公司面临中小水电的替代压力，并且该公司风电产业开发经验不足，甲公司决定进行业务调整，选择进入新型高效风机业务领域，尽快形成规模并积累经验。该公司的战略属于防御型战略

8. NGN 的出现标志着新一代电信网络时代的到来，它是通信网、计算机网的一种融合和延伸，代表了各种网络相互融合的未来发展方向。选择适当的时机在 NGN 产业中尤为重要，如果过早的进入该产业，在产业发展成熟后，如果企业不再适应新的竞争环境，需要支付巨额的转换成本。即便产业内的先驱用高昂的代价开拓技术，由此开辟的市场也会被其他企业瓜分。依据新兴产业的战略选择，以上内容说明早期进入 NGN 行业面临的危险有（ ）。

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

9. (2014 年) 甲公司是一家享誉世界的家电制造巨头，在其涉足的各项家电业务领域，一直坚持差异化战略，强调原创技术、性能卓越、品质不凡且价格高昂。但甲公司近年连续出现亏损。从差异化战略的风险角度分析，甲公司亏损的原因可能包括（ ）。

- A. 竞争对手推出了性能更好的差异化产品
- B. 甲公司形成产品差异化的成本过高
- C. 随着家电行业的发展和成熟，消费者对产品的差异化需求下降
- D. 家电行业技术扩散速度加快，竞争对手的模仿能力迅速提高

10. (2016 年) 甲公司是一家制造和销售洗衣粉的公司。目前洗衣粉产业的产品逐步标准化，技术和质量改进缓慢，洗衣粉市场基本饱和。处于目前发展阶段的甲公司具备的财务特征有（ ）。

- A. 股价迅速增长
- B. 股利分配率高
- C. 资金来源于保留盈余和债务
- D. 财务风险高

11. 平安公司通过在媒体上投放广告、发放试用品和聘请专业销售人员为顾客做现场咨询等方式来刺激顾客购买产品，从市场营销战略的角度看，平安公司采用的促销组合要素有（ ）。

- A. 广告促销
- B. 公关宣传
- C. 营业推广

## D. 人员推销

12. M 公司是一家大型外贸集团公司，旗下子公司众多，遍布美欧诸国。自 2020 年以来，受全球新冠疫情持续爆发的影响，公司业绩持续下滑，部分子公司难以为继。对此，集团治理层经过商讨，决定放弃部分海外子公司，考虑采用比较彻底的撤退方式。下列各项中，M 集团可以采用的方式有（ ）。

- A. 特许经营
- B. 机制变革
- C. 管理层杠杆收购
- D. 分包

13. 爱格集团主营服装生产销售，因劳动力、原材料等生产要素成本的上升，集团拟对企业的资源与能力进行分析，考虑是否实施成本领先战略。下列各项中，为实施成本领先战略必须具备的资源和能力包括（ ）。

- A. 提高生产率
- B. 选择适宜的交易组织形式
- C. 降低各种要素成本
- D. 具有极为强大的研发能力

14. 威龙公司经过多年的苦心经营，先是通过内部发展，在钢铁行业占据了较强的位置。后来又通过并购的方式进军了金融、教育、酒店经营等多个行业，企业规模也不断攀升。根据企业发展阶段与组织结构理论，下列组织结构适用于该企业的有（ ）。

- A. 职能制组织结构
- B. 矩阵制组织结构
- C. 战略业务单位组织结构
- D. 创业型组织结构

15. 富友公司实行全面预算管理，从实际出发，逐项审查新预算期内各项业务的内容及其开支标准，重新分析、判断各个部门的需求和费用，根据企业财力，在综合平衡的基础上编制预算。富友公司编制预算采用的方法的优点有（ ）。

- A. 比较容易对预算进行协调
- B. 有利于根据实际需要合理分配资金
- C. 鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新
- D. 有利于避免因资金分配规则改变而引起各部门之间产生冲突

16. 三九医院是一所集临床、科研、教学为一体的脑专科医院，目前设有 41 个临床诊疗和功能检查科

室。2017 年，三九医院正式成立颈动脉狭窄治疗项目组，该项目组是集神经内外科、DSA 室、超声科、影像科和神经电生理等相关的专业科室为一体的综合诊断中心。项目组成员同时受各科室主任以及项目组负责人的双重领导。下列各项中属于三九医院采用的组织结构优点的有（ ）。

- A. 项目经理与项目的关系更紧密，能够更直接地参与到与其产品相关的战略中来
- B. 能够有效地优先考虑关键项目，加强对产品和市场的关注
- C. 项目组与产品主管、职能主管之间的联系更加直接，因而能够做出更优的决策
- D. 双重权力使得职能专家不再只关注自身的业务范围

### 三、简答题

1. 甲公司是国内一家大型 IT 企业。公司使命表述为“为客户利益而努力创新”。2010 年，甲公司在原有手机、IT 和房地产业务的基础上，决定进军新能源产业。为此集中了各职能部门的经营骨干组成了项目小组进行前期的准备。公司总经理要求，要加强协同作用，不仅要协调好每个职能中各种活动之间的关系，还要协调好不同职能与业务流程之间的关系。公司董事长提出，要建立创新型组织，通过不断的创新，来增强企业的竞争力。一方面，公司鼓励全体员工积极提出创新想法，创新能力强的员工要充分参与实验和改进过程；同时，要树立合作共赢的思想，在公司内部，要加强团队合作，建立团队内部有效的冲突解决机制，为创新解决分歧和障碍；在公司外部，要和企业外部的利益相关者建立联系，生产出货真价实，又适销对路的创新产品。

(1) 从公司战略的层次角度，判断甲公司进军新能源产业所属的公司战略层次，并说明理由。

(2) 指出总经理要求的内容，涉及的公司战略的层次，并简述该层次战略的作用。

(3) 简要分析甲公司战略创新赖以实现的关键情境之一——建立创新型组织的表现。

2. 据有关资料显示，中国汽车 2020 年全年生产总量为 2522.5 万辆，总销量为 2531.1 万辆。伴随着中国汽车销售，也带动了我国钢铁产业的发展。近年来跨国钢铁企业争先恐后地来到中国，更严酷的竞争已经来到中国钢铁企业的家门口。如何把握发展的机遇，抢占市场，在未来的竞争中赢得主动，是钢铁企业必须面对和思考的问题。

钢铁行业是典型的资本密集型行业，进入该行业需要有大量的资本投入，否则难以在钢铁产业顺利发展。钢铁行业是宏观经济产业链上的重要行业，我国主要的钢铁集团与其上家和下家建立了密切的长期合作关系，新入厂商难以对现有的大钢铁集团形成威胁。政府对钢铁行业的投资过热情况加大了调控力度，新入厂商，甚至是新项目的审批变得非常严格，但这对业内现有厂商来说是提供了一种无形的保护。

目前我国材料工业发展水平并不是很高，虽然很多企业都在利用价值分析方法寻求其它材料以降低成本，但钢铁仍旧是很多产品必须用的主要材料。我国进口钢材主要集中在高档钢材部分，加上贸易保



护政策，进口钢材对我国钢铁行业的威胁并不大。

在我国目前宏观经济政策紧缩的情况下，钢铁需求也出现了明显下降，钢材的需求受紧缩性政策的影响最大，因为其主要下家建筑行业正是这一波紧缩性宏观调控的重点对象之一。虽然以后这一政策环境会有所缓和，但形势仍然不容乐观。

近年来，受中国市场强劲需求推动，全球钢铁行业景气向上，由此推动全球铁矿石价格不断上涨，且有进一步被抬高的预期。为此，钢铁生产商与铁矿石供应商之间常进行价格谈判，已成为全球钢铁产业上下游之间博弈的重要体现。对于铁矿石自给率较低的钢铁企业而言，原材料价格持续上涨和市场谈判中的被动地位，不啻为最大经营挑战。另一方面，主要钢铁生产企业向上游扩展，收购铁矿石生产企业，以提高铁矿石自给率，又挤压了现有铁矿石供应商的市场空间。

我国钢铁行业呈现出一种明显的分割状态，各大钢铁集团基本上处于地区垄断地位。

(1) 请使用波特的五种竞争力模型对钢铁行业进行分析。

(2) 根据案例材料分析，钢铁生产企业收购铁矿石生产企业的做法，属于哪种类型的发展战略。(要求答出具体的细分战略)

3. 大龙公司是一家家用汽车生产企业，历史上先后采取了若干影响巨大的决策，为企业的发展提供了足够的动力。

(1) 根据一二线城市用户消费能力提高，消费心理变化大的特点，大龙公司适时的提升自身的产品价值，联合国内某旅游网站推出购大龙汽车得免费欧洲游的举措，以此刺激购买欲望。

(2) 2002 年，大龙公司开始利用自身技术优势，吹响了进军农村市场的号角，因地制宜地适时开发了一系列现代化的新农村车。如多功能沼气服务车、随车起重运输车、道路清扫车、自卸式垃圾车、吸污车；流动售货车、鲜活鱼运输车、鲜活牲畜运输车、冷藏车；农药喷洒车、收割机运输车、双排平板自卸车等。这些专门服务于新农村建设的轻型商用车，对改善农村生活环境、提高农民生活质量起到了推波助澜的作用。

(3) 目前，全球排名前 100 位的汽车零部件供应商中有 70% 已来华开展业务，在中国大陆进行汽车零部件生产的外资企业超过 1200 家，在中国汽车零部件市场已经占到 60% 以上的份额。大龙公司汽车所用关键零部件，例如汽车电喷系统、发动机管理系统、ABS、微电机、安全气囊等由于自身不能掌握其中的关键技术，只能全部依靠外资汽车零部件企业供应，价格一直处于较高水平。为了改善这一状况，大龙公司于 2003 年在底特律与美国最大的零部件企业鑫福公司签署协议，收购其全球汽车悬架和制动器的研发、生产系统。此次收购耗资 1 亿美元，涉及该公司两个部门的全部资产，其中最重要的是技术、知识产权、专利，以及市场和成熟的订单。

(4) 2004 年，大龙公司又迈出了一大步，以 5 亿美元的价格高调收购了韩国以 SUV 生产见长的金兴



公司 48.92% 的股权，成为其第一大股东。根据双方协议，大龙公司将保留和改善金兴现有的设备，引进技术，并在未来对金兴进行必要的投资。帮助金兴拓展其在韩国的业务，还将帮助金兴汽车拓展中国和其他海外市场。

(5) 2005 年，大龙公司启动了“P2+2”降成本计划，推行全员、全过程、全价值链的成本管理模式。将总目标分解细化为成本费用占营业收入比重目标、销售净利率目标等 4 个具体目标。在此基础上进一步确定每个指标降低的目标，有力促进了公司两大品牌产品成本的改善。

(6) 2011 年，考虑到中国汽车市场将在较长的一段时间内趋于“稳定发展”，大龙公司决定拓展新的发展方向，与河南省某市政府共同出资 9.65 亿元建立河南瑞风通用机械制造有限公司，创下了国内农机行业的最大投资规模。并进一步向金融行业扩展，甚至将金融行业列为未来五年与汽车制造、农机生产并列发展的“三驾马车”之一。

(7) 面对旗下双品牌，大龙确定了两条腿走路的策略。针对 X 品牌，全面推行网上销售，在业内首家提出顾客定制的举措，即顾客可以根据自己的喜好在公司网站上进行产品的选装。延长整车的保修时间和里程。同时，将现有渠道及 4S 店全部用于 Y 品牌的销售。

(1) 根据第 (1) 至 (4)、(6) 项决策，简要分析大龙公司采取的发展战略类型（如能细化，写出细化后的战略类型）。

(2) 根据第 (5)、(7) 项决策，简要分析大龙公司采取的基本竞争战略类型，并进一步分析所采用的基本竞争战略面临的风险。

(3) 根据第 (3) 项决策，简要分析大龙公司收购鑫福公司研发、生产系统的动机。

4. H 公司是世界财富百强企业之一，公司旗下有三大业务集团，它们分别是空调、冰箱和洗衣机，分别由相应的事业部负责各自业务的运作。作为一家家电制造巨头，H 公司在空调方面的地位毋庸置疑，始终在国内外保持领先，销售规模大，管理水平高，在市场上占有较高的份额，在行业中居领先地位。近年来，国内空调市场日益饱和，H 公司利用在同行业中成本低的优势，大幅度降低了空调产品价格，虽然保住了较大的市场份额，但越来越感到企业发展后劲不足。公司自 2003 年开始，之前的优势似乎随时间而烟消云散。短短的几年时间，该公司从云端跌到了低谷，产品滞销，高层变动频繁，市场份额快速下跌。H 公司空调业务在过去三年共计亏损 44 亿美元。

H 公司公布的财报显示，2011 年第一季度亏损 8100 万美元，合每股亏损 27 美分。第二季度实现净营业收入 33 亿美元，同比增长 28%；净亏损 5600 万美元，合每股亏损 19 美分。为减少空调业务对公司其他业务的拖累，就有了出售空调业务的必要。

(1) 简要分析 H 公司 2003 年以前采用的发展战略类型，并分析该公司采用的横向组织结构类型。

(2) 简要分析 H 公司在国内空调市场中采取的竞争战略类型。

(3) 简要分析 H 公司出售空调业务所采取的公司战略类型。

#### 四、综合题

##### 1. 资料一

伴随着国内房地产和基建市场规模的逐步扩大，以 SBS/APP 改性沥青卷材为主导的新型建筑防水材料市场在未来仍有较大的增长空间。但由于该行业技术和资金壁垒低，使得行业集中度很低，排名前十的企业销售占比不到 10%。激烈的市场竞争也造成企业难以进一步提升毛利率，业绩增长更多依靠销量的提升。

甲公司处于建筑防水材料行业，是一家集研发、生产、销售、技术咨询和施工服务为一体的专业化建筑防水系统供应商，已在上交所上市。甲公司的防水卷材和防水涂料产能分别为 1500 万平方米/年和 1.5 万吨/年，在 2005~2007 年连续三年位列中国建筑防水材料行业销售额第一名（市场占有率为 2.49%）。在全球金融危机的背景下，公司抓住国家实施积极财政政策的机遇，及时调整战略，加大了在基础设施领域的市场开拓力度，并有针对性地开发新产品，拓展新的市场领域，目前在高速铁路、地铁等领域均取得较高的市场占有率；公司针对重点客户实施专业系统服务，年内与 VK 地产、大华地产等国内知名地产商签订了战略采购协议。员工队伍也大幅度得到了扩充，夯实了企业发展基础。该公司产品销售主要集中于北京（44.04%）和上海（24.01%）地区，受区域市场影响明显。同时，公司不断强化研发实力，公司技术中心被国家发改委等五部委认定为“国家认定企业技术中心”，旗下的子公司北京工程公司、上海技术公司均被认定为“国家高新技术企业”。国家认定企业技术中心获得通过后，企业的资质建设基本完备；研发工作取得了重大突破，新产品层出不穷。

2009 年，北京市本土区域市场进一步稳固，北京市场占有率达到 15% 左右；同时渠道销售市场取得同比 90% 以上的增长速度。2009 年公司品牌知名度和美誉度进一步提高，市场版图得到了大力扩张。该业绩的取得不仅在于公司产品具备质量和品牌的优势，更在于公司采用了工程（承揽工程，使用自己的产品）与销售（直接销售产品）相结合的市场策略。参建的奥运、世博等工程项目不仅提升了公司的品牌地位，也有效地拉动了公司的产品销售。为实现更大规模的扩张，未来公司会加快分销渠道建设，增强产品的市场渗透性。

近年来公司综合毛利率维持在 26%~28% 的水平。毛利率的相对稳定一方面在于公司的单位产品价格低，原材料成本压力相对不明显；另一方面在于公司产品对外销售规模所占的市场份额高，公司凭借品牌影响力能取得一定的定价权。公司的期间费用比率相对稳定，非经常性损益占比很小，业绩的干扰因素相对较少。作为一个轻资产的企业（固定资产占比 14.72%），适当的产能扩张不会影响盈利能力，但扩张带来的应收账款增加问题则会对业绩造成潜在的影响。

2010 年年初，国家针对宏观经济的走势，相继出台了一系列调控房地产市场的政策，这对该公司的

经营带来了明显的影响。同时，国家抓住当前农村建房快速增长和建筑材料供给充裕的时机，把支持农民建房作为扩大内需的重大举措，采取有效措施推动“建材下乡”，鼓励农民依法依规建设自用住房，这个政策的出台也给该公司带来了一定机会。

### 资料二

2016 年，甲公司预测房地产经过一轮的高热之后，会进入低谷期；经过商讨决定利用在建材行业积累的大量资金，寻找新的投资渠道。经过产业市场调研，国内的白酒产业在过去的十年中每年以两位数的速度迅猛发展，甲公司十分看好该产业市场。自 2017 年开始，甲公司在短时间内收购了多家白酒生产企业，正式进入白酒业，公司的白酒业务得以快速增长，市场占有率不断提升。

随着国家经济的快速发展，居民的消费水平不断提升，高端白酒产品的消费逐渐成为热点。由于高端白酒在酿造工艺等许多方面的进入门槛很高，导致高端白酒市场一直处于供不应求的状态。而且，对于白酒爱好者而言，高端白酒通常具有一定的收藏价值。一些中低端白酒企业开始重新定位，调整产品结构，增加对高端白酒的投入，来适应市场趋势。

甲公司为了构建其竞争优势，实施了一系列战略举措：

- (1) 采用“公司+种植基地”的合作模式，大力开发建设酿酒所需粮食的种植基地，定向合作，提供种子，定向收购，从源头上把关好原材料质量。
- (2) 启动酿造废弃物循环再利用研发项目，为实现绿色循环打下基础，同时保证了排污的合法合规。
- (3) 启动转型升级，调整产品结构，研发高端产品，适应白酒市场消费升级的趋势。
- (4) 投资智能化包装设备项目，构建自动化的包装生产线，提高生产效率。
- (5) 聘请广告策划公司，为公司高端白酒产品打造宣传定位，提高市场份额。
- (6) 定期对员工进行培训，使其及时掌握酿造流程工艺的最新标准和技术要求。

### 资料三

经过多年发展，甲公司发展规模不断扩大，一系列管理问题也被披露出来。

- (1) 连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款。截止 2019 年 12 月 31 日，甲公司向公司的董事、监事和高级管理人员提供购房借款金额达到 700 万元。
  - (2) 通过派发高额工资等变相占用公司非经营性资金。在公司效益不佳，股价低迷状态下，包括董事长在内的多名高管人员从公司领走了超年利润 15% 比例的薪酬。
  - (3) 公司高级管理人员在接待客户或供应商的时候，选择公司制度规定级别以上的地点消费，并消费高端白酒、葡萄酒等，使得公司业务招待费金额高达收入的 10%。
- (1) 根据资料一，依据 SWOT 分析理论，简要分析甲公司的内部条件和外部环境。
  - (2) 根据资料一及 SWOT 分析的结果，简要分析甲公司应该采取的发展战略类型。



(3) 根据资料二, 简要分析甲公司进入白酒产业所采用的发展战略类型(如能细分, 请写出细分类型)及其实现途径。

(4) 根据资料二, 运用波士顿矩阵分析方法, 分析甲公司的白酒业务在波士顿矩阵中的业务类型及其发展方向。

(5) 根据资料二, 按照价值链活动的分类, 对甲公司构建其竞争优势的 6 项举措进行划分。

(6) 根据资料三, 简要分析甲公司存在的公司治理问题。

### 答案部分

#### 一、单项选择题

##### 1. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核“公司的使命——宗旨”的知识点。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。“未来将开发适应农村市场特点和老年人消费需求的绿色需求智能家电产品”, 体现的是公司未来要开发的产品、目标市场, 即公司宗旨。选项 A 体现的是经营哲学。选项 B 体现的是公司目标。选项 D 体现的是公司目的。

##### 2. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核“战略创新的类型”的知识点。产品创新是指组织提供的产品和服务的变化。保险公司就是向市场中的消费者提供保险服务的, 其保险服务就是自身的“产品”, 针对容易发生事故的婴儿推出一款新的保险产品, 体现的是产品创新, 选项 A 正确。定位创新是指通过重新定位用户对既有产品和流程的感知来实现的创新。本题目不涉及定位创新。

##### 3. 【正确答案】C

【答案解析】实施阶段主要解决如何实现创新的问题。“运用计算机、光谱技术、化学计量技术等进行垃圾分拣”表明通过先进技术进行创新, 属于实施阶段, 选项 C 正确。

##### 4. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核“潜在进入者的进入威胁”的知识点。现有企业对资源的控制一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制。如果现有企业控制了生产经营所必需的某种资源, 那么它就会受到保护而不被进入者所侵犯。营销网络属于关键性资源, 光美公司已建立覆盖全国的营销网络, 属于现有企业对关键资源的控制, 使得潜在进入者很难进入该产业, 选项 A 正确。

##### 5. 【正确答案】B

【答案解析】本题主要考核产品生命周期。产品的客户群已经扩大, 消费者对质量的要求不高, 各厂



家的产品在技术和性能方面有较大差异。所以该产品处于成长期。成长期的战略路径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。

6. 【正确答案】C

【答案解析】国内 H 餐饮企业与国外 B 餐饮公司不存在直接竞争关系，而且同是餐饮企业，具有相同的业务功能，所以是一般基准，选项 C 正确。

7. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核“波士顿矩阵的运用”的知识点。产品市场增长率很高，相对市场占有率很低，所以属于问题业务，选项 C 的说法正确。选项 A 属于问题业务的特点，因此选项 A 正确。该业务的管理组织最好是采用智囊团或项目组织等形式，选项 B 的说法不正确。该产品未来发展的空间很大，所以应该采取的战略是发展战略，选项 D 的说法正确。

8. 【正确答案】D

【答案解析】“质量和可靠性有待提高；企业虽可以采用高价格、高毛利的政策，但因为产品销量小且营销成本、生产成本低，所以净利润较低”表明量子材料产业现阶段处于导入期。选项 A 属于衰退期财力方面的成功关键因素，选项 B 属于成长期财力方面的成功关键因素，选项 C 属于成熟期财力方面的成功关键因素。因此，选项 D 正确。

9. 【正确答案】B

【答案解析】当产业全球化程度低，而本土企业具有很强的竞争优势时，可以采取扩张者战略。在向海外延伸本土优势时应当注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方面与本国市场相类似的市场，来最有效的利用自己的资源。根据材料可以看出，乙公司扮演的角色可称为扩张者。

10. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核“零散产业的战略选择”的知识点。“采用总部直接经营、投资、管理各个零售店的经营形态将各门店分散在居民生活区中间或写字楼附近，并建立起区域性的馅料配送中心，所有门店统一配送，减少了库存，快速地满足顾客的需求，最终克服零散，获得了规模经济带来的成本优势”表明是连锁经营，选项 A 正确。

11. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核“全球价值链的分工模式”的知识点。“产品规格和结构的复杂度都很高，供应商自身核心能力不强”属于俘获型价值链产生的背景，因此选项 A 正确。

12. 【正确答案】D

【答案解析】制造柔性是指企业面临市场机遇时在组织和生产方面体现出来的快速而又低成本地适应市场需求，反映了企业生产运作系统对外部环境做出反应的能力。采用多品种、小批量生产模式可以

快速适应市场需求，因此选项 D 正确。

13. 【正确答案】 B

【答案解析】本题考核前向一体化战略。前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们控制权的战略。T 公司是一家彩电生产企业，通过建立销售分公司，加强对销售渠道和零售渠道终端的控制权，因此属于前向一体化战略。

14. 【正确答案】 D

【答案解析】本题考核蓝海战略。汽车和汽车维修服务是互补的，所以该汽车销售中心选择的基本法则是放眼互补性产品或服务。重新界定产业的买方群体就是重新界定企业面对的市场范围，比如原来产品只针对工业市场，现在重新界定，拓展到了民用市场。本题目没有涉及到重新定位，因此不选择 C 选项。跨越战略群组是行业内不同的群组，比如从学生群体到成年人群体，就是跨越战略群组，但没有跨越产业，注意对这一定义应用范围的准确界定和理解。本题目没有涉及到跨越战略群组。

15. 【正确答案】 A

【答案解析】本题考核“密集型战略——市场渗透”的知识点。市场渗透战略试图通过更强的营销手段来获得更大的市场占有率，其目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。“为进一步提高销量，获得更大的市场占有率，甲公司拟对洗发水的包装进行美化，并采用买一赠一等促销措施”，属于市场渗透战略，选项 A 正确。

16. 【正确答案】 B

【答案解析】本题考核“企业战略联盟形成的动因”的知识点。促进技术创新：随着技术创新和普及速度的不断加快，企业在充分利用和改进原有核心技术的同时，必须不断创新，扩展新的技术领域。而高新技术的开发费用日益增大，单个企业难以独立支付，必须通过建立战略联盟的方式共同分担。本题中，AB 公司组成了战略联盟，共同研发新型飞机引擎的动因是促进技术创新，选项 B 正确。

17. 【正确答案】 A

【答案解析】本题考核“企业国际化经营动因”的知识点。企业国际化经营动因包括：（1）寻求市场。（2）寻求效率。（3）寻求资源。（4）寻求现成资产。寻求资源主要是寻求自然资源、重要的原材料等投入。A 公司收购 C 国 LT 矿业公司的主要目的是获得生产铝制品所需的铝土等资源，所以是寻求资源，选项 A 正确。

18. 【正确答案】 C

【答案解析】本题考核“国际化经营战略类型——全球化战略”的知识点。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地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。“该公司的总部和研发中心设在美国，营销中心设在北欧，生产中

心设在南非，通过全球协作在全世界范围内生产和销售统一类型和质量的智能手机”，属于全球化战略，选项 C 正确。

19. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核“数字化战略转型的主要方面”的知识点。数字化战略转型的主要方面涉及了技术变革，技术变革主要是从加强数字化基础设施建设、数字化研发、数字化投入三个方面来体现的。甲公司在进行数字化战略转型时，重点提高了数字化研发和数字化投入的比例，属于技术变革，选项 A 正确。

20. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核“战略稳定性与文化适应性”的知识点。保留被购企业原有组织，说明各种组织要素的变化小，实行了新的绩效考核制度，结果遭到被并购企业大多数员工反对，说明文化的潜在一致性小，应当根据文化进行管理。

21. 【正确答案】B

【答案解析】技艺（知识）标准化，是指组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。有些组织内的工作专业性强，工作过程和工作成果均无法标准化。因此，这种协调机制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才。在实际工作中，他们便可以根据自己的知识和技艺，相互配合与协调。

22. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核平衡计分卡的业绩衡量方法。员工满意度、员工培训费用及次数属于创新与学习角度的业绩评价指标。

23. 【正确答案】B

【答案解析】角色导向型企业尽可能追求理性和秩序。与权力文化的独裁截然不同的是，角色文化十分重视合法性、忠诚和责任。这类文化一般是围绕着限定的工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是这一文化的中心，分歧由规章和制度来解决，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。但是，这类企业的权力仍在上层，这类结构十分强调等级和地位，权利和特权是限定的，大家必须遵守。这种企业被称作官僚机构，此类文化最常见于国有企业和公务员机构。

24. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核横向分工结构。职能制组织结构被大多数人认为是组织结构的典型模式。企业将职权和责任分配给专门单元的管理者，不同的部门拥有不同的业务职能。S 公司下设市场营销部、财务部、技术研发部等部门，采取的是职能制组织结构。

25. 【正确答案】A



【答案解析】本题考核“数字化技术对产品和服务的影响”的知识点。数字化时代提供了高效便捷的数据获取和分析工具，企业可以在消费者“留痕”的平台上将零散的信息收集、加工、整理，充分提取消费者的偏好信息，发现消费者的隐性需求和个性化需求。甲公司通过利用大数据技术收集客户产品需求信息，并进行加工、处理，找出消费者的个性化需求，从而为用户推出个性化定制护肤产品，体现的是数字化技术对产品和服务影响的方面是个性化。

26. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核“开拓型组织”的知识点。开拓型组织与防御型组织不同，前者追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。为了正确地服务于变化着的市场，开拓型组织要求它的技术和行政管理具有很大的灵活性。

四种组织战略类型的区别：防御型组织强调守住自己的一亩三分地。开拓型组织强调进攻。分析型组织是防御型组织和开拓型组织的结合体。反应型组织强调永远处于不稳定状态。

## 二、多项选择题

1. 【正确答案】BD

【答案解析】本题考核“战略创新的不同方面”的知识点。选项 AC 属于过渡阶段的特征；选项 B 属于流变阶段的特征；选项 D 属于成熟阶段的特征。

2. 【正确答案】BD

【答案解析】“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”说明西陇公司不考虑对方的要求，坚持要求按时供货来维护自身利益，属于对抗。“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”说明双方通过加强合作，保证了如期供货，既满足了西陇公司的利益，也考虑了对方的利益，使双方的利益都得到了满足，属于协作。

3. 【正确答案】ABCD

【答案解析】本题考核“战略群组分析”的知识点。“知名的国际品牌企业，其产品实现了功能性和外观时尚性的完美结合，但研发和投资成本都很大，产品价格高；国内老品牌企业，其产品的功能性和外观性都与国际品牌产品有较大差距，价格也显著低于国际品牌产品”是基于对战略群组间的竞争状况、各战略群组之间的移动障碍、战略群组内企业竞争的主要着眼点的了解。“有专家建议，在激烈的竞争中第二类企业应当增强售后服务功能以提升竞争力，因为国内各类企业都没有对该功能给予应有的重视”，是分析发现战略机会的体现。

4. 【正确答案】ABCD

【答案解析】本题考核“产业资源配置分析——钻石模型”的知识点。选项 AD 属于生产要素。选项



B 属于需求条件。选项 C 属于企业战略、企业结构和同业竞争。

5. 【正确答案】 AB

【答案解析】 本题考核“价值链分析——支持活动”的知识点。选项 A 属于企业的基础设施，选项 B 属于技术开发，选项 C 属于外部后勤中的送货，选项 D 属于服务，所以选项 A、B 正确。

6. 【正确答案】 ABC

【答案解析】 本题考核“价值链分析——企业资源能力的价值链分析”的知识点。企业资源能力的价值链分析：①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动——内部单个活动；②明确价值链内各种活动之间的联系——表现为价值链中基本活动之间、不同支持活动之间、基本活动与支持活动之间的联系；③明确价值系统内各项活动之间的联系——表现为上下游的企业之间。本题中，“其核心优势在于科研与技术支持”表明应确认那些支持企业竞争优势的关键性活动；“前期，实施科研、生产一体化，覆盖企业价值链的各个环节”表明应明确价值链内各种活动之间的联系；“实施平台战略，以技术研发及核心医疗产品为核心，以网络效应吸引生产企业、客户等多方加入”表明应明确价值系统内各项价值活动之间的联系。

7. 【正确答案】 ACD

【答案解析】 本题考核“SWOT 分析的应用”的知识点。选项 A，“拥有良好的办电经验及客户关系”，说明内部存在优势 S，“国家近期出台了相关政策，支持发展风电产业”，说明外部存在机会 O，因此属于增长型战略（SO），选项 A 正确；选项 B，“风电产业开发经验不足”，说明内部存在劣势 W。“国家近期出台了相关政策，支持发展风电产业”，说明外部存在机会 O，因此属于扭转型战略（WO），选项 B 错误；选项 C，“面临中小水电的替代压力”，说明外部存在威胁 T，“拥有良好的办电经验及客户关系”，说明内部存在优势 S，因此属于多种经营战略（ST），选项 C 正确；选项 D，“面临中小水电的替代压力”，说明外部存在威胁 T，“风电产业开发经验不足”，说明内部存在劣势 W，因此属于防御型战略（WT），选项 D 正确。

8. 【正确答案】 BC

【答案解析】 本题考核新兴产业的战略选择。根据题目描述 NGN 属于新兴产业。选择适当的时机在 NGN 产业中尤为重要，如果进入的时机不当，产业发展成熟后，早期进入的企业面临过高的转换成本，选项 B 正确；“即便产业内的先驱用高昂的代价开拓技术，由此开辟的市场也会被其他企业瓜分”体现了为了塑造产业结构，需付出开辟市场的高昂代价，选项 C 正确。

9. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 采用差异化战略的风险包括：①企业形成产品差别化的成本过高。②市场需求发生变化。③竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。选项 ABCD 的说法都是正确的。

## 10. 【正确答案】BC

【答案解析】本题考核“财务战略”的知识点。“洗衣粉产业的产品逐步标准化，技术和质量改进缓慢，洗衣粉市场基本饱和”，说明产品处于成熟期，处于成熟期的企业财务风险是中等，股利分配率高，资金来源于保留盈余和债务，股价稳定。所以选项 BC 正确。导入期的股价迅速增长，衰退期的财务风险高。

## 11. 【正确答案】ACD

【答案解析】促销组合由四个要素构成：

①广告促销。在媒体投放广告，使潜在客户对企业产品和服务产生良好印象。广告促销要仔细考虑广告的地点、时间、频率和形式。

②营业推广。采用非媒体促销手段，为“鼓励”客户购买产品或服务而设计。例如，试用品、折扣、礼品等方式都已被许多企业所采用。

③公关宣传。通常是指宣传企业形象，为企业及其产品建立良好的公众形象。

④人员推销。企业的销售代表直接与预期客户进行接触。

在媒体上投放广告体现的是广告促销；发放试用品体现的是营业推广；聘请专业销售人员为顾客做现场咨询体现的是人员推销。因此，选项 ACD 正确。

## 12. 【正确答案】ACD

【答案解析】本题考核“收缩战略—收缩战略的方式”的知识点。收缩战略的方式包括：紧缩与集中战略、转向战略和放弃战略，其中放弃战略是将企业的一个或若干个部门出售、转让或停止经营。与前面两种战略相比，是比较彻底的撤退方式。具体的类型包括：特许经营、分包、卖断、管理层杠杆收购、拆分为股 / 分拆。本题中，“集团治理层经过商讨，决定放弃部分海外子公司，考虑采用比较彻底的撤退方式”，属于放弃战略，可以采用特许经营、分包、管理层杠杆收购方式，因此选项 ACD 正确。选项 B 属于紧缩与集中战略的方式。

## 13. 【正确答案】ABC

【答案解析】实施成本领先战略需要具备的资源和能力包括：（1）在规模经济显著的产业中建立生产设备来实现规模经济。（2）降低各种要素成本。（3）提高生产率。（4）改进产品工艺设计。（5）提高生产能力利用程度。（6）选择适宜的交易组织形式。（7）资源集中配置。具有强大的研发能力属于实施差异化战略应具备的资源和能力。

## 14. 【正确答案】BC

【答案解析】本题考核“企业发展阶段与组织结构”知识点。根据企业发展阶段与组织结构理论，该企业同时经营钢铁、金融、教育、酒店等产业，属于多元化的企业，因此合适的组织结构包括战略业

务单位组织结构、矩阵制组织结构或 H 型组织结构。

15. 【正确答案】 BC

【答案解析】 本题考核“预算的类型”的知识点。“从实际出发，逐项审查新预算期内各项业务的内容及其开支标准，重新分析、判断各个部门的需求和费用，根据企业财力，在综合平衡的基础上编制预算”属于零基预算。零基预算的优点包括：①有利于根据实际需要合理分配资金。②有利于调动各个部门和员工参与预算编制的积极性。③增强员工的成本效益意识。④鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新。⑤增加预算的科学性和透明度，提高预算管理水平。选项 AD 是增量预算法的优点，选项 BC 是零基预算法的优点。

16. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 本题考核“矩阵制组织结构”的知识点。“三九医院正式成立颈动脉狭窄治疗项目组，该项目组是集神经内外科、DSA 室、超声科、影像科和神经电生理等相关的专业科室为一体的综合诊断中心。项目组成员同时受各科室主任以及项目组负责人的双重领导”，说明该医院采用的是矩阵制组织结构。选项 ABCD 均为矩阵制组织结构的优点。

### 三、简答题

1. (1) 【正确答案】

属于公司层战略。甲公司在原有手机、IT 和房地产业务的基础上，决定进军新能源产业是选择企业可以竞争的经营领域，属于公司层战略。（1.5 分）

(2) 【正确答案】

公司总经理要求的内容，涉及的公司战略的层次是职能战略。

职能战略的作用是，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。（2 分）

(3) 【正确答案】 (1) 共同使命、领导力和创新的意愿。“公司董事长提出，要建立创新型组织，通过不断的创新，来增强企业的竞争力。”（0.75 分）

(2) 全员参与创新。“公司鼓励全体员工积极提出创新想法，创新能力强的员工要充分参与实验和改进过程。”（0.75 分）

(3) 关键个体。“公司董事长提出，要建立创新型组织，通过不断的创新，来增强企业的竞争力。”（0.75 分）

(4) 有效的团队合作。“要树立合作共赢的思想，在公司内部，要加强团队合作，建立团队内部有效的冲突解决机制，为创新解决分歧和障碍。”（0.75 分）



(5) 跨越边界。“在公司外部，要和企业外部的利益相关者建立联系，生产出货真价实，又适销对路的创新产品。” (0.5 分)

## 2. (1) 【正确答案】

(1) 行业新进入者的竞争威胁小：钢铁行业是典型的资本密集型行业，进入该行业需要有大量的资本投入，否则难以在钢铁产业发展。(资本金投入大，新进入者威胁低)

钢铁行业是宏观经济产业链上的重要行业，我国主要的钢铁集团与其上家和下家建立了密切的长期合作关系，新入厂商难以对现有的大钢铁集团形成威胁。(处在产业链条中上下游的合作企业，产业配合度好，已经形成了利益的共同体，潜在进入者要进入，要面临上述结构性障碍，潜在进入者的进入威胁低)

在政策分析中提到，政府对钢铁行业的投资过热情况加大了调控力度，新入厂商，甚至是新项目的审批将变得非常严格，这对业内现有厂商来说是提供了一种无形的保护。(政府政策) (1 分)

(2) 替代品的威胁小：在目前材料工业的发展水平下，钢铁行业几乎没有近似的替代品。(0.5 分)

(3) 买方讨价还价的能力：在我国宏观经济政策紧缩的情况下，钢铁需求也出现了明显下降，钢材的需求受紧缩性政策的影响最大，因为其主要下家建筑行业正是这一波紧缩性宏观调控的重点对象之一。虽然以后这一政策环境会有所缓和，但形势仍然不容乐观。(钢材是建筑行业主要材料之一，占据成本比例较大，同时由于建筑行业受政策影响，需要压缩成本，所以买方的议价能力较强) (0.5 分)

(4) 供应方讨价还价的能力：近年来，受中国市场强劲需求推动，全球钢铁行业景气向上，由此推动全球铁矿石价格不断上涨，且有进一步被抬高的预期。为此，钢铁生产商与铁矿石供应商之间常进行价格谈判，已成为全球钢铁产业上下游之间博弈的重要体现。对于铁矿石自给率较低的钢铁企业而言，原材料价格持续上涨和市场谈判中的被动地位，不啻为最大经营挑战。(钢铁企业是购买商，铁矿石企业是供应商。由于原材料价格持续上涨，因此对于购买商的钢铁企业一定会通过谈判来降低成本，因此议价能力会高。但对于自给率较低的钢铁企业，议价能力有限)

另一方面，主要钢铁生产企业向上游扩展，提高铁矿石自给率，又挤压了现有铁矿石供应商的市场空间。(购买商有能力自行供应原材料，因此议价能力高) (0.5 分)

(5) 现有竞争者之间的竞争：我国钢铁行业呈现出一种明显的分割状态，各大钢铁集团基本上处于地区垄断地位。(彼此的竞争不激烈)

我国进口钢材主要集中在高档钢材部分，加上贸易保护政策，进口钢材对我国钢铁行业的威胁并不大。(进口产品的竞争不激烈) (1 分)



(2) 【正确答案】钢铁生产企业收购铁矿石生产企业，属于发展战略中的纵向一体化中的后向一体化战略。主要钢铁生产企业向上游扩展，收购铁矿石生产企业，以提高铁矿石自给率。(1.5分)

【English Answers】

(1) ①The competition threat of new entrants in the industry is small: the iron and steel industry is a typical capital intensive industry. Entering the industry requires a lot of capital investment, otherwise it is difficult to develop in the iron and steel industry. (large capital investment and low threat from new entrants)

The iron and steel industry is an important industry in the macroeconomic industrial chain. China's major iron and steel groups have established close long-term cooperative relations with their upper and lower families. It is difficult for new entrants to pose a threat to the existing large iron and steel groups. (cooperative enterprises in the upstream and downstream of the industrial chain have good industrial cooperation and have formed a community of interests. Potential entrants have to face the above structural obstacles to enter, and the entry threat of potential entrants is low)

②Threat of substitutes is low. In the current development level of the material industry, the steel industry nearly has no similar substitutes.

③Bargain power of buyers: In the current circumstances of deflation in macroeconomic, demands of steel obviously fall, and is greatly influenced by the deflation. Because the downstream, that is, the construction industry is just one of the important objects which is macro economically regulated at present. The policy environment will improve, but it is not so optimistic. (steel is one of the main raw materials, and accounts for large proportion of the costs. At the same time, the construction influenced by the policies needs to reduce the costs, so the buyer have a strong bargain power.)

④Bargain powers of suppliers: In recent years, due to the impetus from the demand in domestic market and the boom in steel industry worldwide, the price of iron ore constantly rises, and is expected to rise further. The steel producers and iron ore suppliers often negotiate about the price, which has become the important presentation about the game between the upstream and downstream in the steel industry.

For the steel enterprises with low degree of self sufficiency of iron ore, the continuous rise in price of raw materials and the passive position in the market negotiation is no doubt

the largest challenge.

(Steel enterprises are the buyers, iron ore enterprises are the suppliers. Due to the rise in the price of raw materials, the buyer must reduce the costs by negotiation, so the bargain power will be enhanced. But for the steel enterprise with low degree of self sufficiency, his bargain power is limited.)

In the other hand, main steel enterprises which expand upstream increase the degree of self sufficiency of iron ore, and condense the market space of the existing iron ore suppliers.

(Buyers have the ability to supply the raw materials on his own, so they have a high bargain powers.)

⑤Competition among the existing competitors: Steel industry at home presents a state of obvious segmentation, and large steel groups are mainly in the monopoly positions. (The competition among them is not fierce)

Import steel doesn't constitute a large threat because it mainly focuses on top grade parts, and trade protection policies also protect the existing competitors. (The competition among the import products is not fierce)

(2) The acquisition of iron ore production enterprises by iron and steel production enterprises belongs to the backward integration strategy in the vertical integration of development strategy. Major iron and steel production enterprises expand upstream and acquire iron ore production enterprises to improve the self-sufficiency rate of iron ore.

(5 分)

### 3. (1) 【正确答案】

大龙公司采取的发展战略包括:

第(1)项决策:密集型战略。细化后的类型为市场渗透战略。“联合国内某旅游网站推出购大龙汽车得免费欧洲游的举措,以此刺激购买欲望”,属于现有产品面向现有市场,因此属于市场渗透战略。

(0.8 分)

第(2)项决策:多元化战略。细化后的类型为相关多元化战略。“大龙公司原来生产家用汽车,2002年,开始利用自身技术优势,吹响了进军农村市场的号角,因地制宜地适时开发了一系列现代化的新农村车”,属于相关多元化战略。(0.8 分)

第(3)项决策:一体化战略。细化后的类型为后向一体化战略。“大龙公司于2003年在底特律与美国最大的零部件企业鑫福公司签署协议,收购其全球汽车悬架和制动器的研发、生产系统”,收购的

是上游零部件企业，属于后向一体化战略。（0.8分）

第（4）项决策：一体化战略。细化后的类型为横向一体化战略。“2004年，大龙公司以5亿美元的价格高调收购了韩国以SUV生产见长的金兴公司48.92%的股权，成为其第一大股东”，属于对同行业竞争对手的并购，因此是横向一体化战略。（0.8分）

第（6）项决策：多元化战略。细化后的类型为相关多元化战略和非相关多元化战略。“大龙公司与河南省某市政府共同出资9.65亿元建立河南瑞风通用机械制造有限公司，创下了国内农机行业的最大投资规模”，属于相关多元化战略。“进一步向金融行业扩展”属于非相关多元化战略。（0.8分）

（2）【正确答案】

第（5）项决策采用的是成本领先战略。“2005年，大龙公司启动了‘P2+2’降成本计划，推行全员、全过程、全价值链的成本管理模式，有力促进公司两大品牌产品成本的改善”，属于成本领先战略。（0.75分）

第（7）项决策采用的是差异化战略。“大龙公司针对X品牌，全面推行网上销售，在业内首家提出顾客定制的举措，即顾客可以根据自己的喜好在公司网站上进行产品的选装。延长整车的保修时间和里程”，属于差异化战略。（0.75分）

（3）【正确答案】

①寻求市场。“……市场和成熟的订单”。（0.5分）

②寻求现成资产。“大龙公司于2003年在底特律与美国最大的零部件企业鑫福公司签署协议，收购其全球汽车悬架和制动器的研发、生产系统。此次收购耗资1亿美元，涉及该公司两个部门的全部资产，其中最重要的是技术、知识产权、专利……”。（1分）

4.（1）【正确答案】

H公司2003年以前采用的是多元化战略。“公司旗下有三大业务集团，它们分别是空调、冰箱和洗衣机”。（1.5分）

该公司采用的横向组织结构类型是产品事业部制组织结构。“公司旗下有三大业务集团，它们分别是空调、冰箱和洗衣机，分别由相应的事业部负责各自业务的运作”。（1.5分）

（2）【正确答案】

成本领先战略。“国内空调市场日益饱和，H公司利用在同行业中成本低的优势，大幅度降低了空调

产品价格”。（2分）

（3）【正确答案】

H 公司出售空调属于收缩战略中的放弃战略。“为减少空调业务对公司其他业务的拖累，就有了出售空调业务的必要”。（2分）

#### 四、综合题

1.（1）【正确答案】

S（优势）：

- 市场占有率最大。在 2005~2007 年连续三年位列中国建筑防水材料行业销售额第一名（市场占有率为 2.49%）。
- 公司抓住国家实施积极财政政策的机遇，及时调整战略，在高速铁路、地铁等领域均取得较高的市场占有率；年内与 VK 地产、大华地产等国内知名地产商签订了战略采购协议。员工队伍也大幅度得到了扩充，夯实了企业发展基础。
- 研发实力不断强化，公司技术中心被国家发改委等五部委认定为“国家认定企业技术中心”，旗下的子公司北京工程公司、上海技术公司均被认定为“国家高新技术企业”。国家认定企业技术中心获得通过后，企业的资质建设基本完备；研发工作取得了重大突破，新产品层出不穷。
- 2009 年，北京市本土区域市场进一步稳固，北京市场占有率达到 15%左右；渠道销售市场取得同比 90%以上的增长速度。公司品牌知名度和美誉度进一步提高，市场版图得到了大力扩张。
- 施工和销售并行的模式。公司参建的奥运、世博等工程项目不仅提升了公司的品牌地位，也有效地拉动了公司的产品销售。随着分销渠道的建设，产品的市场渗透性也在增强。
- 毛利率和期间费用比率相对稳定，非经常性损益占比很小，业绩的干扰因素相对较少。（3分）

W（劣势）：

- 销售地区主要集中于北京（44.04%）和上海（24.01%）地区，受区域市场影响明显。
- 扩张带来应收账款增加问题。（2分）

O（机会）：

- 国内房地产和基建市场规模的逐步扩大，以 SBS/APP 改性沥青卷材为主导的新型建筑防水材料市场在未来仍有较大的增长空间。
- 国家抓住当前农村建房快速增长和建筑材料供给充裕的时机，把支持农民建房作为扩大内需的重大举措，采取有效措施推动“建材下乡”，鼓励农民依法依规建设自用住房，这个政策的出台也给该公



司带来了一定机会。（2分）

T（威胁）：

- 该行业技术和资金壁垒低，使得行业集中度很低，排名前十的企业销售占比不到 10%，激烈的市场竞争也造成企业难以进一步提升毛利率，业绩增长更多依靠销量的提升。
- 2010 年年初，国家针对宏观经济的走势，相继出台了一系列调控房地产市场的政策，这对该公司的经营带来了明显的影响。（2分）

（2）【正确答案】

根据 SWOT 分析的情况可知，该公司在国内建筑防水材料行业优势较为明显。无论是销售额还是研发能力都处于行业前列。存在的劣势是市场覆盖面较窄，销售地区主要集中于北京（44.04%）和上海（24.01%）地区，受区域市场影响明显。由于该行业市场集中度小，竞争比较激烈，造成企业难以进一步提升毛利率，业绩增长更多依靠销量的提升。因此该公司应摆脱区域市场的限制，充分利用国内房地产和基建市场规模逐步扩大，以及建材下乡的契机，采取“渗透全国”的市场开发战略，将市场领域从局部市场走向全国市场，进一步拓展市场版图，大幅度提高市场辐射能力，从而不断提升企业销售量。（2分）

（3）【正确答案】

甲公司采用的发展战略类型是：多元化战略——非相关多元化战略。“经过商讨决定利用在建材行业积累的大量资金，寻找新的投资渠道……甲公司在短时间内收购了多家白酒生产企业，正式进入白酒业”。（2分）

甲公司进入白酒产业所选择的途径是外部发展（并购）。“自 2017 年开始，甲公司在短时间内收购了多家白酒生产企业，正式进入白酒业”。（2分）

（4）【正确答案】

甲公司的白酒业务在波士顿矩阵中属于高增长——强竞争地位的“明星”业务。“国内的白酒产业在过去的十年中每年以两位数的速度迅猛发展，甲公司十分看好该产业市场”；“甲公司在短时间内收购了多家白酒生产企业，正式进入白酒业，公司的白酒业务得以快速增长，市场占有率不断提升”。

（1.5分）

为了保护和扩展“明星”业务在增长的市场上占主导地位，企业应在短期内优先供给其所需的资源，支持其继续发展。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。其管理组织最好采用事业部形式，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）

（5）【正确答案】

采购管理：活动（1）、活动（5）；（1分）

技术开发：活动（2）、活动（3）；（1分）

生产经营：活动（4）；（0.5分）

人力资源管理：活动（6）。（0.5分）

（6）【正确答案】

甲公司存在的公司治理问题的类型是经理人对于股东的“内部人控制”问题。

①转移资产。“连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款”。（1分）

②工资、奖金等收入增长过快，侵占利润。“通过派发高额工资等变相占用公司非经营性资金。在公司效益不佳，股价低迷状态下，包括董事长在内的多名高管人员从公司领走了超年利润15%比例的薪酬”。（1分）

③过高的在职消费。“公司高级管理人员在接待客户或供应商的时候，选择公司制度规定级别以上的地点消费，并消费高端白酒、葡萄酒等，使得公司业务招待费金额高达收入的10%”。（1分）