

一、单项选择题（本题型共 24 小题，每小题 1 分，共 24 分。每小题只有一个正确答案，请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案，用鼠标点击相应的选项。）

1. 【题干】 当产业面临的全球压力很大， 而企业优势资源可以转移到其他市场时， 新兴市场本土企业可以选择的战略方向是 （ ）。

【选项】

- A. 作为“抗衡者”，通过全球竞争发动进攻
- B. 作为“防御者”，利用国内市场的优势防卫
- C. 作为“扩张者”，将企业的经验转移到周边市场
- D. 作为“躲闪者”，通过转向新业务或缝隙市场避开竞争

【答案】 A

【解析】 如果全球化压力大，而企业优势资源可以转移到其他市场，企业有可能与发达国家跨国公司在全球范围内展开正面竞争。我们称这种情况下的本土企业为“抗衡者”。其战略定位是通过全球竞争发动进攻。

【考点】 战略选择——国际化经营战略

2. 【题干】 鲍莫尔 (Baumol W.J.) 的“销售最大化”模型，描述了企业在追求利润最大化和销售额最大化之间的博弈过程，这一模型反映了 （ ）。

【选项】

- A. 企业利益与社会效益的矛盾与均衡
- B. 企业与外部利益相关者的矛盾与均衡
- C. 企业员工与企业之间的利益矛盾与均衡
- D. 股东与经理人员的利益矛盾与均衡

【答案】 D

【解析】 鲍莫尔用“销售最大化”模型表达了他对经理人员强调销售额的重要性的理解。作为企业的实际代表，经理总是期望企业获得最大化销售收益，但企业赚取的利润并不一定能满足股东对红利的需求，也不一定达到资本市场的需求；另外，利润最大化的产出点则往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力。事实上，往往企业并不会去追求这两种产出量中的任何一种，各方利益均衡的结果是企业可能在这两种产出量中选择一个中间点，这个产出量反映了代表经理人员利益的销售额最大化与代表股东利益的利润最大化的均衡结果。所以，选项 D 正确。

【考点】战略实施——战略管理中的权利与利益相关者

3. 【题干】达美公司在全国各地拥有 10 多个仓储物流中心，还控制了多个中药材交易市场。基于此优势，达美公司决定构建一个中药材电子商务市场，并把它建成“实体市场与虚拟市场相结合”、中药材电子交易与结算服务为一体的中药材大宗交易平台。目前许多企业计划进入中药材电子商务业务。达美公司给潜在进入者设置的进入障碍是（ ）。

【选项】

- A. 规模经济
- B. 现有企业的市场优势
- C. 资金需求
- D. 现有企业对关键资源的控制

【答案】 D

【解析】现有企业对关键资源的控制一般表现为资金、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。题干中强调达美公司拥有了 10 多个仓储物流中心，还控制了多个中药材交易市场，属于对关键资源的控制，所以选择选项 D。

【考点】风险管理框架下的内部控制——内部控制的应用

4. 【题干】宏远海运公司为加强对风险损失事件的管理，与甲银行签订协议，规定在一定期间内，如果宏远海运公司由于台风等自然灾害遭受重大损失，可从甲银行取得贷款，并为此按约定的期间向甲银行缴纳权力费。宏远海运公司管理损失事件的方法称为（ ）。

【选项】

- A. 专业自保
- B. 应急资本
- C. 风险补偿合约
- D. 损失融资

【答案】 B

【解析】应急资本是一个金融合约，规定在某一时间段内、某个特定事件发生的情况下公司有权从应急资本提供方处募集股本或贷款（或资产负债表上的其他实收资本项目），并为此按时间向资本提供方缴纳权力费，这里特定事件称为触发事件。

【考点】风险与风险管理——风险管理体系

5. 【题干】与契约式战略联盟相比，股权式战略联盟（ ）。

【选项】

- A. 更具有战略联盟的本质特征
- B. 更强调相关企业的协调与默契
- C. 初始投入较大，转置成本较高
- D. 在经营的灵活性、自主权等方面具有更大的优越性

【答案】 C

【解析】 相对于股权式战略联盟而言， 契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。 所以选项 A、B 错误。股权式战略联盟初始投入较大，转置成本较高，投资难度大，灵活性差 ；而契约式战略联盟不存在这类问题，具有较好的灵活性。所以选项 C 正确、选项 D 错误。

【考点】战略选择——总体战略 （公司层战略）

6. 【题干】 某轮胎制造商为汽车制造商和农用拖拉机制造商分别生产两种安全标准不同的轮胎，其中为汽车制造商生产的轮胎安全标准高于为农用拖拉机制造商生产的轮胎安全标准。该轮胎制造商进行市场细分的依据是（ ）。

【选项】

- A. 最终用户
- B. 顾客规模
- C. 消费者的欲望和需要
- D. 消费者对某种商品的使用率

【答案】 A

【解析】 某轮胎制造商为汽车制造商和农用拖拉机制造商分别生产两种安全标准不同的轮胎， 属于产业市场的细分。产业市场的细分变量，有一些与消费者市场细分变量相同，如追求利益、使用者情况、使用程度、对品牌的信赖程度、购买准备阶段、使用者对产品的态度等。

此外， 细分产业市场的常用变量还有最终用户、 顾客规模及其他变量等。 该轮胎制造商进行市场细分的依据是最终用户。

【考点】 战略选择——职能战略

7. 【题干】 1999 年，发展中国家 M 国家电产品生产企业甲公司开始向国外拓展市场，在发达国家 U 国建立生产厂。 2004 年，甲公司的家电产品生产开始在全球布局。甲公司国际化经营的战略途径是（ ）。

【选项】

- A. 连续模式
- B. 传统模式
- C. 非连续模式
- D. 企业国际化阶段模式

【答案】 C

【解析】 企业国际化过程的非连续模式理论认为，企业国际化过程是不连续的，即企业国际化完全不必遵循传统的企业国际化顺序，而采取灵活的、甚至是跳跃式的发展，以达到快速国际化的目的，从而提出了一条与传统理论所提出的连续国际化模式完全不同的企业国际化经营的途径。因此，甲公司国际化经营的战略途径是非连续模式。

【考点】 战略选择——国际化经营战略

8. 【题干】 下列股利政策中，适合于成熟企业且能为投资者提供可预测的现金现金流量的是（ ）。

【选项】

- A. 零股利政策
- B. 固定股利政策
- C. 剩余股利政策
- D. 固定股利支付率政策

【答案】 B

【解析】 固定股利政策为投资者提供可预测的现金流量，减少管理层将资金转移到盈利能力差的活动的机会，并为成熟的企业提供稳定的现金流，盈余下降时也可能导致股利发放遇到一些困难。

【考点】 战略选择——职能战略

9. 【题干】 根据国际生产折中理论， 如果企业同时具备所有权优势、区位优势与内部化优势，企业最适合采用的国际化经营方式是 （ ）。

【选项】

- A. 技术转移
- B. 出口贸易
- C. 证券投资
- D. 对外直接投资

【答案】 D

【解析】 企业同时具有所有权优势、内部化优势与区位优势，应选择对外直接投资。所以，选项 D 正确。

【考点】 战略选择——国际化经营战略

10. 【题干】 某企业管理层拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组，致使这两家子公司的大部分员工面临工作环境改变甚至下岗的风险。 这些员工联合起来进行了坚决的抗争，致使公司管理层放弃了上述决定，公司管理层对待和处理这场冲突的策略是 （ ）。

【选项】

- A. 协作
- B. 折中
- C. 和解
- D. 规避

【答案】 C

【解析】 和解是不坚定行为与合作行为的组合。一方利益相关者面对矛盾与冲突时，设法满足对方的要求， 目的在于保持或改进现存的关系。 和解模式通常表现为默认和让步。 对于该公司管理层来说，是和解，所以，选项 C 正确。

【考点】 战略实施——战略管理中的权利与利益相关者

11. 【题干】 以营利为目的而成立的组织，其首要目的是 （ ）。

【选项】

- A. 保证员工利益
- B. 实现经营者期望
- C. 履行社会职责
- D. 为其所有者带来经济价值

【答案】 D

【解析】 公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。 组织按其存在理由可以分为两大类： 营利组织和非营利组织。 以营利为目的而成立的组织， 其首要目的是为其所有者带来经济价值。

【考点】 战略与战略管理——公司战略的基本概念

12. 【题干】 下列各项中，属于多元化公司总体战略的核心要素的是 ()。

【选项】

- A. 明确企业竞争战略
- B. 选择企业可以竞争的经营领域
- C. 协调每个职能中各种活动之间的关系
- D. 协调不同职能与业务流程之间的关系

【答案】 B

【解析】 总体战略是根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域， 合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。所以，选项 B 正确。选项 A 属于竞争战略的核心要素；选项 C、D 属于职能战略的核心要素。

【考点】 战略选择——总体战略 (公司层战略)

13. 【题干】 根据产品生命周期理论，产业从导入期到进入衰退期，其经营风险 ()。

【选项】

- A. 不断提高
- B. 先提高后下降
- C. 先下降后提高

D. 不断下降

【答案】 D

【解析】 导入期的经营风险非常高 ; 成长期的经营风险有所下降, 但是经营风险仍然维持在较高水平 ; 成熟期的经营风险进一步降低, 达到中等水平 ; 进入衰退期后, 经营风险会进一步降低。所以综上所述, 选择选项 D。

【考点】 战略分析——企业外部环境分析

14. 【题干】 W航空公司以“ 家庭式愉快, 节俭而投入 ”的企业文化为基础, 构建起 U 国航空业的竞争优势, 竞争对手对其难以模仿。 W公司的竞争优势来源于 ()。

【选项】

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

【答案】 C

【解析】 有些资源的潜在的复制者不能清楚其价值究竟在何处, 或不能找出准确的复制方法。例如, 企业的文化常常是一种具有因果含糊性的资源, 难以被竞争对手模仿。所以, 选项 C 正确。

【考点】 战略实施——公司战略与企业文化

15. 【题干】 下列各项中, 属于造成产业零散的原因是 ()。

【选项】

- A. 技术不确定性
- B. 战略不确定性
- C. 成本的迅速变化
- D. 市场需求多样导致高度产品差异化

【答案】 D

【解析】 选项 A、 B、 C属于新兴产业共同的结构特征。 选项 D属于造成产业零散的原因。

【考点】战略选择——业务单位战略

16. 【题干】下列各项关于蓝海战略的表述中，正确的是（ ）。

【选项】

- A. “蓝海”的开创是基于价值的创新
- B. “蓝海”的开创是基于技术的突破
- C. “蓝海”不会萌生在产业现有的“红海”之中
- D. 企业不能以系统的、可复制的方式去寻求蓝海

【答案】 A

【解析】 由于蓝海的开创是基于价值的创新而不是技术的突破， 是基于对现有市场现实的重新排序和构建， 而不是对未来市场的猜想和预测， 所以企业就能够以系统的、 可复制的方式去寻求它 ；“ 蓝海 ” 既可以出现在现有产业领域之外， 也可以萌生在产业现有的 “ 红海 ” 之中。

【考点】战略选择——业务单位战略

17. 【题干】在企业 ERP实施的前期工作中， ERP软件实施选型的主要依据是（ ）。

【选项】

- A. 立项报告
- B. 需求分析报告
- C. 软件测试报告
- D. 可行性分析报告

【答案】 B

【解析】 需求分析报告是企业 ERP软件实施选型的主要依据。

【考点】管理信息系统的应用——管理信息系统与组织流程

18. 【题干】甲公司是一家生产遮阳用品的企业， 2013 年，公司在保留原有业务的同时，进入雨具生产业务，从风险管理策略的角度看，甲公司采取的策略是（ ）。

【选项】

A. 风险规避

B. 风险转换

C. 风险对冲

D. 风险承担

【答案】 C

【解析】 由遮阳用品发展为遮阳用品和雨具， 采用的是资产组合， 所以说属于风险对冲，选项 C 正确。

【考点】 风险与风险管理——风险管理体系

19. 【题干】 甲公司拟新建一个化工项目。经过可行性研究，该项目预计净现值为 420 万元，内部收益率为 13%。甲公司进一步分析初始投资，建设期及寿命期的变动对该项目预计净现值的影响及影响程度。甲公司采取的风险管理技术与方法是 ()。

【选项】

A. 事件树分析法

B. 敏感性分析法

C. 决策树分析法

D. 情景分析法

【答案】 B

【解析】 敏感性分析是针对潜在的风险性， 研究项目的各种不确定因素变化至一定幅度时，计算其主要经济指标变化率及敏感程度的一种方法。 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。 敏感性因素一般可选择主要参数（如销售收入、经营成本、生产能力、初始投资、寿命期、建设期、达产期等）进行分析。所以，选项 B 正确。

【考点】 风险与风险管理——风险管理技术与方法

20. 【题干】 下列各项关于企业全面风险管理的说法，错误的是 ()。

【选项】

A. 全面风险管理既管理纯粹风险也管理机会风险

B. 全面风险管理主要由财务会计和内部审计等部门负责

C.全面风险管理的焦点在所有利益相关者的共同利益最大化上

D.全面风险管理主动将风险管理作为价值中心

【答案】 B

【解析】 风险管理的新旧理念对比如下表所示：

项目	传统风险管理	全面风险管理
涉及面	主要是财务会计主管和内部审计等部门负责；就单个风险个体实施风险管理，主要是可保风险和财务风险	在高层的参与下，每个成员都承担与自己行为相关的风险管理责任，从总体上集中考虑和管理所有风险（包括纯企业风险和风险机会）
连续性	只有管理层认为必要时才进行	是企业系统的、有重点的、持续的行为
态度	被动的将风险管理作为成本中心	主动积极地将风险价值管理作为价值中心
目标	与企业战略联系不紧，目的是转移或避免风险	紧密联系企业战略，目的是寻求风险优化措施
方法	事后反应式的风险管理方法，即先检查和预防经营风险，然后采取应对措施	事前风险防范，事中风险预警和及时处理，事后风险报告、评估、备案及其他相应措施
注意焦点	专注于纯粹和灾害性风险	焦点在所有利益相关者的共同利益最大化上

从上表可知，传统风险管理主要由财务会计和内部审计等部门负责，所以选择选项 B。

【考点】 风险与风险管理——风险与风险管理概述

21. 【题干】 由于管理层次的构成和目的不同，每个层次的信息需求也不同，下列各项中，对不同管理层次信息需求特点表述正确的是 （ ）。

【选项】

A. 管理控制层信息需求概括性较高

B. 运行控制层信息需求以外部信息为主

C. 战略规划层信息需求不确定程度较低

D. 业务处理层信息需求精确性较低

【答案】 A

【解析】 不同管理层次的信息需求特点见下表：

	高层（战略计划层）	中层（管理控制层）	基层（运行控制和业务处理层）
信息来源	外部为主，内部为辅	内部为主，外部为辅	组织内部
概括性	概括	较概括	详细
时间性	预测和未来	阶段性综合	重复可预见
不确定程度	高	中	低

【考点】 管理信息系统的应用——管理信息系统与组织管理

22. 【题干】 随着全面风险管理意识的加强，甲公司的股东要求管理层建立重大风险预警机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险条件，制定应急方案，明确相关责任人和处理流程、程序和政策，确保重大风险事件得到及时、稳妥的处理。甲公司股东的要求所针对的内部控制要素是（ ）。

【选项】

- A. 控制活动
- B. 内部监督
- C. 信息与沟通
- D. 风险评估

【答案】 A

【解析】 企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理，属于我国《企业内部控制基本规范》关于控制活动要素的要求中的第 10 条，所以选项 A 正确。

【考点】 风险管理框架下的内部控制——内部控制的要素

23. 【题干】 下列主体中，在公司内部属于公司治理直接参与者的是（ ）。

【选项】

- A. 外部审计师

B. 审计委员会

C. 内部审计师

D. 债权人

【答案】 B

【解析】 公司治理直接参与者有执行管理层、董事会和审计委员会。所以选项 B 正确。外部审计师、内部审计师和债权人属于公司治理的促进者。

【考点】 风险管理框架下的内部控制——风险管理、内部控制与公司治理

24. 【题干】 下列各项中，符合《企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算》规定的是()。

【选项】

A. 公司的股东大会负责审核全面预算草案

B. 公司预算管理机构一般设在财务部门

C. 公司预算管理委员会由企业财务负责人及内部相关部门负责人组成

D. 由于市场环境等客观因素导致预算执行发生重大差异确需调整时，可由公司财务经理调整预算

【答案】 B

【解析】 企业董事会审核全面预算草案。所以，选项 A 错误；预算管理工作机构一般设在财会部门。所以，选项 B 正确；企业应当设立预算管理委员会履行全面预算管理职责，其成员由企业负责人及内部相关部门负责人组成。所以，选项 C 错误；由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行严格的审批程序。所以，选项 D 错误。

【考点】 风险管理框架下的内部控制——内部控制的应用

二、多项选择题（本题型共 14 小题，每小题 1.5 分，共 21 分。每小题均有多个正确答案，请从每小题的备选答案中选出你认为正确的答案，用鼠标点击相应的选项。每小题所有答案选择正确的得分，不答、错答、漏答均不得分。）

1. 【题干】 甲公司是我国一家长期向 X 国出口摩托车的企业。 2013 年，X 国对我国出口的摩托车大幅度提高了关税。面对这种情况，甲公司在 X 国与当地企业组建了一家合资公司，生产销售摩托车。甲公司在 X 国组建合资公司规避的风险有 ()。

【选项】

A. 运营风险

B. 市场风险

C. 政治风险

D. 产业风险

【答案】 BC

【解析】 2013 年，X 国对我国出口的摩托车大幅度提高了关税。表明甲公司向 X 国出口摩托车面临政治风险。税收风险指由于税收政策变化使企业税后利润发生变化产生的风险。税收风险属于市场风险。

【考点】 风险与风险管理——风险与风险管理概述

2. 【题干】 乙公司近年来实施全面风险管理，运用衍生产品等风险理财工具防范风险。下列对乙公司风险理财的表述中，正确的有（ ）。

【选项】

A. 乙公司运用风险理财工具不需要判断风险定价

B. 乙公司运用风险理财工具注重风险因素对现金流的影响

C. 乙公司运用风险理财工具的主要目的是降低风险

D. 乙公司运用风险理财工具既可以针对不可控风险也可以针对可控风险

【答案】 BD

【解析】 风险理财的特点：

(1) 风险理财的手段既不改变风险事件发生的可能性，也不改变风险事件可能引起的直接损失程度。

(2) 风险理财需要判断风险的定价，因此量化的标准较高，即不仅需要风险事件的可能性和损失的分布，更需要量化风险本身的价值。

(3) 风险理财的应用范围一般不包括声誉等难以衡量其价值的风险，也难以消除战略失误造成的损失。

(4) 风险理财手段技术强，许多风险理财工具本身有着比较复杂的风险特性，使用不当容易造成重大损失。所以排除选项 A。

教材指出：“与损失理财相反，公司可能通过使用金融工具来承担额外的风险，改善公司的财务状况，创造价值”、“风险理财的手段既不改变风险事件发生的可能性，也不改变风险事件可能引起的直接损失程度”，所以排除选项 C。

【考点】风险与风险管理——风险管理体系

3. 【题干】下列风险度量方法中，建立在概率基础上的方法有 ()。

【选项】

- A. 在险值法
- B. 层次分析法
- C. 期望值法
- D. 最大可能损失法

【答案】 AC

【解析】常用的风险度量包括：最大可能损失；概率值；期望值；波动性；方差或均方差；在险值。在险值法和期望值法是在已知概率的条件下计算出来的，而在无法判断发生概率或无须判断概率的时候，使用最大可能损失作为风险的度量方法。所以选项 A、C 正确，选项 D 错误。选项 B 属于干扰项，所以选项 B 不选。

【考点】风险与风险管理——风险管理体系

4. 【题干】下列关于决策支持系统基本特征的表述中，正确的有 ()。

【选项】

- A. 决策支持系统主要解决结构化的问题，分析能力强
- B. 决策支持系统用于提供决策支持，但不能代替决策者决策，
- C. 决策支持系统主要面向决策者，特别是基层管理人员
- D. 决策支持系统强调对环境及决策问题变化的适应性和快速响应能力

【答案】 BD

【解析】决策支持系统的基本特征：

(1)DSS 主要用来解决半结构化和非结构化的决策问题，分析能力强；

(2)DSS 主要面向决策者，特别是中高层的管理人员；

(3)DSS 用于提供决策支持, 而不能代替决策者决策, 人仍然是决策的主体 ;(4)DSS 易于为非计算机专业人员 (管理者) 以交互会话的方式方便地使用 ;(5)DSS 引入了模型和分析技术, 把模型或分析技术与传统的数据存取技术及检索技术结合起来 ;

(6)DSS 强调对环境及决策问题变化的适应性和快速响应能力。

【考点】管理信息系统的应用——管理信息系统与组织管理

5.【题干】下列各项对审计委员会与外聘会计师事务所之间关系的表述中, 正确的有 ()。

【选项】

- A. 审计委员会负责批准会计师事务所的聘请和解聘
- B. 审计委员会与外聘会计师事务所的注册会计师会面讨论审计相关事宜时, 不须管理层参与
- C. 审计委员会应制定政策, 明确外聘会计师事务所不得提供的服务类型
- D. 审计委员会应监督外聘会计师事务所的原雇员到本企业担任高级职务的情况

【答案】 ABCD

【解析】 选项 A, 审计委员会应承担就任命、 重新任命或解聘、 外聘审计师的主要责任, 监督新审计师的选择过程, 批准外聘审计师的业务条款及审计服务的报酬。 应该是由董事会批准的。选项 B, 审计委员会应每年至少与外聘及内部审计师会面一次, 讨论与审计相关的事宜, 但无须管理层出席。选项 C, 审计委员会应制定一项政策, 明确外聘审计师不得提供的服务类型, 并且说明外聘审计师能够提供的无须请示审计委员会的服务类型。选项 D, 审计委员会应监察有多少外聘会计师事务所原雇员现在在本企业担任高级职务。 所以选择选项 ABCD

【考点】风险管理框架下的内部控制——内部控制评价与审计

6.【题干】甲公司专门经营一项其率先推出的手机业务。 该业务以基于位置定位的手机信息系统为核心, 使用户到与甲公司合作的商家消费时, 有一定的优惠。 甲公司也可从合作商家得到佣金。甲公司实施的竞争战略有 ()。

【选项】

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

【答案】 BC

【解析】 本题中“率先推出”体现了差异化战略；“该业务以基于位置定位的手机信息系统为核心”体现了集中化战略。

【考点】 战略选择——业务单位战略

7. 【题干】 下列各项关于内部控制缺陷的说法中，错误的有（ ）。

【选项】

- A. 重大缺陷应当由董事会予以最终认定
- B. 重要缺陷的整改方案都应向管理层报告并审定
- C. 内部控制缺陷分为设计缺陷和运行缺陷
- D. 重要缺陷会影响企业内部控制的整体有效性，应当引起董事会的重视

【答案】 BD

【解析】 选项 B：对于重大缺陷和重要缺陷的整改方案，应向董事会（审计委员会）、监事会或经理层报告并审定。如果出现不适合向经理层报告的情形，例如，存在与管理层舞弊相关的内部控制缺陷，内部控制评价组应当直接向董事会（审计委员会）、监事会报告。选项 D：重要缺陷并不影响企业内部控制的整体有效性，但是应当引起董事会和管理层的重视。

【考点】 风险管理框架下的内部控制——内部控制评价与审计

8. 【题干】 在企业经营风险与财务风险结合的几种方式中，同时符合股东和债权人期望的有（ ）。

【选项】

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

【答案】 BC

【解析】 高经营风险与低财务风险的搭配以及低经营风险与高财务风险的搭配，具有中等程度的总风险，该种搭配是一种可以同时符合股东和债权人期望的现实搭配。

【考点】风险与风险管理——风险管理体系

9. 【题干】 甲公司是国内火力发电装备制造行业的龙头企业， 拥有雄厚的资金实力和品牌优势。 2012 年， 甲公司在国家政策支持下， 投资开展了为核电企业提供配套设备的新业务， 由于相关技术研发力量不足， 且市场竞争激烈， 该业务一直处于亏损状态。 下列各项对甲公司所作的 SWOT 分析并提出的相应战略中， 正确的有 ()。

【选项】

A. 甲公司新业务的相关技术研发力量不足， 且市场竞争激烈， 应将新业务出售。 此为 WT 战略

B. 甲公司虽然新业务的相关技术研发力量不足， 但面对国家政策的支持， 应寻找有实力的公司， 结成战略联盟。 此为 ST 战略

C. 甲公司拥有雄厚的资金实力和品牌优势， 但自身研发能力不足， 应寻求有实力的公司， 结成战略联盟。 此为 WO 战略

D. 甲公司拥有雄厚的资金实力和品牌优势， 应借国家政策支持东风， 加强技术攻关力度， 争取新业务尽快扭亏为盈。 此为 SO 战略

【答案】 AD

【解析】 本题考核的是 SWOT 分析的内容， 内部环境中： S 代表优势， W 代表劣势。 外部环境中： O 代表机会， T 代表威胁。 SWOT 分析的战略一定是内部环境和外部环境的组合， 所以不可能出现 SW 组合和 OT 组合， 而选项 C 表述的是内部环境（拥有雄厚的资金实力和品牌优势属于优势， 自身研发能力不足属于劣势）， 而不涉及外部环境， 所以选项 C 一定是错误的。 选项 B：“研发能力不足”属于内部环境中的劣势， 而“国家政策支持”属于外部环境中的机会， 所以是 WO 组合， 选项 B 错误。

【考点】 战略分析——SWOT 分析

10. 【题干】 下列选项中符合《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》关于企业内部控制要求与措施的有 ()。

【选项】

A. 一般物资或劳务的采购采用询价或定向采购的方式

B. 企业应指定专人通过函证等方式， 定期与供应商核对往来账项

C. 小额零星物资或劳务的采购， 可以采用直接购买的方式

D. 重要和技术性较强的采购业务应当组织专家进行论证并进行集体决策

【答案】 ABCD

【解析】 大宗采购应当采用招标方式， 一般物资或劳务等的采购可以采用询价或定向采购的方式， 小额零星物资或劳务等的采购可以采用直接购买等方式。所以选项 A、 C 正确。企业应当指定专人通过函证等方式， 定期与供应商核对应付账款、 应付票据、 预付账款等往来款项。所以选项 B 正确。重要和技术性较强的采购业务， 应当组织相关专家进行论证， 实行集体决策和审批。所以选项 D 正确。

【考点】 风险管理框架下的内部控制——内部控制的应用

11. 【题干】 下列各项关于“ 战略钟 ” 中几种竞争战略的表述中， 正确的有 ()。

【选项】

- A. 成本领先战略包括集中成本领先战略
- B. 低价低值战略是一种很有生命力的战略
- C. 混合战略包括可能导致企业失败的战略
- D. 差异化战略包括高值战略和高价值战略

【答案】 ABD

【解析】 鲍曼提出的“ 战略钟 ” 指出， 有效竞争战略分为三大类五种： 成本领先战略包括低价低值战略（ 集中成本领先战略 ） 和低价战略（ 成本领先战略 ）； 差异化战略包括高值战略（ 差异化战略 ） 和高值高价战略（ 集中差异化战略 ）； 混合战略（ 整体成本领先 / 差异化战略 ）。 所以选项 A、 D 正确， 选项 C 错误。 低价低值战略是一种很有生命力的战略， 尤其是在面对收入水平较低的消费群体。 所以选项 B 正确。

【考点】 战略选择——业务单位战略

12. 【题干】 下列各项中， 属于后向一体化战略主要适用条件的有 ()。

【选项】

- A. 企业的销售商利润率较高
- B. 企业现有供应商可靠性差
- C. 企业现有销售商可靠性差
- D. 控制原材料成本对企业非常重要

【答案】 BD

【解析】 后向一体化战略的主要适用条件包括：

(1) 企业现有的供应商成本较高、可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求；

(2) 供应商数量较少而需求方竞争者众多；

(3) 企业所在产业的增长潜力较大；

(4) 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；

(5) 供应环节的利润率较高；

(6) 企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。

所以选项 B、D 正确，选项 A、C 为前向一体化战略的适用条件。

【考点】战略选择——总体战略（公司层战略）

13. 【题干】大众火锅店规定：10 万元以下的开支，每个分店的店长就可以做主。普通的一线员工，拥有免单权，而且可以根据客人的需求，赠送水果盘。根据组织纵向分工结构集权与分权理论，大众火锅店这种组织方式的优点有（ ）。

【选项】

A. 降低管理成本

B. 易于协调各职能间的决策

C. 提高企业对市场的反应能力

D. 能够对普通员工产生激励效应

【答案】ACD

【解析】大众火锅店实行的是分权型决策机制。分权型决策的优点：减少了信息沟通的障碍，提高了企业对市场的反应能力，能够为决策提供更多的信息并对员工产生激励效应；在管理中，通过分权制减少管理层次，降低企业内部的管理成本。所以选项 A、C、D 正确，选项 B 属于集权型决策的优点。

【考点】战略实施——公司战略与组织结构

14. 【题干】按照波特的价值链分析方法，企业支持活动中的基础设施包括（ ）。

【选项】

A. 财务管理

- B. 厂房、道路等
- C. 企业高层管理人员
- D. 企业的组织、惯例、控制系统以及文化等活动

【答案】 ACD

【解析】 企业支持活动中的基础设施是指企业组织结构、 惯例、控制系统以及文化等活动。企业高层管理人员往往在这些方面发挥重要作用。 因此高层管理人员也往往被视作基础设施的一部分。选项 A、 C、 D 正确。公司的厂房属于固定资产而不是一种活动，所以选项 B 错误。

【考点】 战略分析——企业内部环境分析

三、简答题（本题型共 4 小题 30 分。其中一道小题可以选用中文或英文解答，请仔细阅读答题要求。如使用英文解答，须全部使用英文，答题正确的，增加 5 分。本题型最高得分为 35 分。）

1.(本小题 6 分，可以选用中文或英文解答，如使用英文解答，须全部使用英文，答题正确的，增加 5 分，最高得分为 11 分。)

C 国太乐厨具有限公司（简称太乐公司）创办于 1996 年。近 20 年来，太乐公司运用成本领先战略，迅速提高市场占有率，在国内外享有较高的知名度。太乐公司集中全部资源，重点发展厨具小家电产品。公司利用与发达国家企业 OEM 合作方式获得的设备，进行大批量生产，从而获得规模经济优势。在此基础上，公司多次主动大幅度降低产品价格，使得生产该种产品的企业都无利可图，在市场上既淘汰了高成本和劣质企业，又令新进入者望而却步。

太乐公司实行 24 小时轮班制，设备的利用率很高。因而其劳动生产率同国外同类企业基本持平。同时，由于国内劳动力成本低，公司产品成本中的人工成本大大低于国外家电业的平均年水平。

对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源，如集成电路等。公司通过多种形式自行配置生产，这样，一方面可以大幅度降低成本，确保质量，降低经营风险。另一方面还可以获得核心元器件的生产和研发技术。而对于一些成本高、自身还不具备生产能力的上游资源，公司由于在其他各环节上成本低于竞争对手，也能够消化这些高成本投入的价格。

近几年来，C 国厨具小家电的销售数量每年递增 30% 左右，吸引了众多国内外大型家电企业加入。这些企业放弃了原有在大家电市场走的高端产品路线。以中低端的价格进入市场。这些企业认为，在厨具小家电市场，企业销售的都是标准化的产品，消费者大都对价格比较敏感，价格竞争仍然是市场竞争的主要手段。要求：

(1) 【题干】简要分析太乐公司在 C 国厨具小家电市场采用成本领先战略的优势。

【答案】太乐公司在 C 国厨具小家电市场采用成本领先战略的优势：

①形成进入障碍。“太乐公司多次主动大幅度降低产品价格”，又令新进入者望而却步”。

②增强讨价还价能力。“而对于一些成本高，自身还不具备生产能力的上游资源，公司由于在其他各环节上成本低于竞争对手，也能够消化这些高成本投入的价格”。

③保持领先的竞争地位。“在市场上既淘汰了高成本和劣质企业”；“迅速提高市场占有率，在国内外享有较高的知名度”。

【考点】战略选择——业务单位战略

(2) 【题干】从市场情况和企业资源能力两个方面，简要分析太乐公司在 C 国厨具小家电市场实施成本领先战略的条件。

【答案】太乐公司在 C 国厨具小家电市场实施成本领先的条件：

一、市场情况：

①产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户；“消费者大都对价格比较敏感”。

②产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化；“在厨具小家电市场，企业的产品都是标准化的产品”。

③价格竞争是市场竞争的主要手段；“价格竞争仍然是市场竞争的主要手段”。

二、资源和能力：

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；“利用与发达国家企业 OEM 合作方式获得的设备，进行大批量生产，从而获得规模经济优势”。

②降低各种要素成本；“由于国内劳动力成本低，公司产品成本中的人工成本大大低于国内制造业的平均水平”；“对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游公司资源公司通过多种形式自行配套生产，可以大幅度降低成本”。

③提高生产率；“太乐公司实行 24 小时轮班制，设备的利用率很高，因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平”。

④提高生产能力利用程度；“太乐公司实行 24 小时轮班制，设备的利用率很高”。

⑤选择适宜的交易组织形式；“对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源，如集成电路等，公司通过多种形式自行配套生产，可以大幅度降低成本”。

⑥重点集聚；“太乐公司集中全部资源，重点发展厨具小家电产品”。

【考点】战略选择——业务单位战略

2.(本小题 8 分)C 国亚威集团是一家国际化矿业公司, 其前身是主营五金矿产进出口业务的贸易公司。

2004 年 7 月, 亚威集团在“从贸易型企业向资源型企业转型”的战略目标指引下, 对北美 N 矿业公司发起近 60 亿美元的收购。当时国际有色金属业正处于低潮, 收购时机较好。2005 年 5 月, 虽然购并双方进行了多个回合沟通和交流, 但 N 矿业公司所在国政府否决了该收购方案, 否决的主要理由有两点: 一是亚威集团资产负债率高达 69.82%, 其收购资金中有 40 亿美元由 C 国国有银行贷款提供, 质疑此项收购有 C 国政府支持; 二是亚威集团在谈判过程中一直没有与工会接触, 只与 N 矿业公司管理层谈判, 这可能导致收购方案在管理与企业文化整合方面存在不足。

Z 公司原是澳洲一家矿产上市公司, 其控制的铜、锌、银、铅、金等资源储量非常可观。2008 年, 国际金融危机爆发, Z 公司面临巨大的银行债务压力, 于当年 11 月停牌。之后 Z 公司努力寻求包括出售股权在内的债务解决方案。亚威有色公司是亚威集团下属子公司, 主营业务为生产经营铜、铅、锌、锡等金属产品。2009 年 6 月, 经过双方充分协商, 亚威有色公司以 70% 的自有资金, 成功完成对 Z 公司的收购, 为获取 Z 公司低价格的有色金属资源奠定了重要条件。

要求:

(1) 【题干】根据并购的类型, 从不同角度简要分析亚威集团和亚威有色公司跨国收购的类型。

【答案】按并购双方所处的产业分类, 亚威集团收购 N 矿业公司属于纵向并购, “从贸易型企业向资源型企业转型”; 亚威有色公司对 Z 公司的收购属于横向并购, “亚威有色公司是亚威集团下属子公司, 主营业务为生产经营铜、铅、锌、锡等金属产品”; Z 公司是澳洲一家矿产公司, 其控制的铜、锌、银、铅、金资源储量非常可观”。

按被并购方的态度分类, 亚威集团收购 N 矿业公司为友善并购, “购并双方进行了多个回合沟通和交流”; 亚威有色公司对 Z 公司的收购也属于友善并购, “经过双方充分协商”。

按并购方的身份分类, 亚威集团收购 N 矿业公司为产业资本并购; 亚威有色公司对 Z 公司的收购也属于产业资本并购。

按收购资金来源分类, 亚威集团收购 N 矿业公司属于杠杆收购, “亚威集团收购资金中有 40 亿美元由 C 国国有银行贷款提供 (总共 60 亿美元的收购)”; 亚威有色公司对 Z 公司的收购属于非杠杆收购, “亚威有色公司以 70% 的自有资金, 成功完成对 Z 公司的收购”。

【考点】战略选择——总体战略 (公司层战略)

(2) 【题干】简要分析亚威集团收购 N 矿业公司失败的主要原因。

【答案】亚威集团收购 N 矿业公司失败的主要原因:

①并购后不能很好地进行企业整合。 “亚威集团在谈判过程中一直没有与工会接触, 只与 N 矿业公司管理层谈判, 这可能导致收购方案在管理与企业文化整合方面存在不足”。

②跨国并购面临政治风险。 “ N矿业公司所在国政府否决了该收购方案 ,，其收购资金中有 40 亿美元由 C国国有银行贷款提供，质疑此项收购有 C国政府支持”。

【考点】 战略选择——总体战略 （公司层战略）

(3) 【题干】 简要分析亚威集团和亚威有色公司通过跨国收购实现国际化经营的主要动机。

【答案】 发展中国家企业对外投资的主要动机有：

- ①寻求市场 ；
- ②寻求效率 ；
- ③寻求资源 ；
- ④寻求现成资产。

亚威集团公司和亚威有色公司跨国收购的主要动机都是寻求资源， “ 将亚威从贸易型企业向资源型企业转型 ” ； “ 为获取 Z 公司低价格的有色金属资源奠定了重要的条件 ”。

【考点】 战略选择——总体战略 （公司层战略）

3.(本小题 8 分) 东方公司是一家中等规模的地方炼油企业， 产品包括汽油、 柴油等主要产品及其副产品， 在本省以及周边省份出售给经销商或终端客户。 东方公司面临的竞争压力既来自国有特大型炼油企业， 还来自本省数量众多的其他炼油企业。 为了掌握销售主动权和吸引客户， 公司销售政策规定：对于资产额在 1 000 万元至 3 000 万的客户， 给予 50 万元的赊销额度 ；对于资产额在 3 000 万元至 1 亿元的客户， 给予万元的赊销额度 ；对于资产额在 1 亿元以上的客户， 给予 200 万元的赊销额度。

公司对销售程序作出如下规定：

(1) 客户申请赊销额度时需提供经审计的上一年度资产负债表， 由销售部负责审核。 额度经公司批准后， 不得变更。 销售部负责客户信用档案的管理。 对于重要客户的资信材料一般情况下不得变更。 同时， 对于所有客户都建立严格的信用保证制度。

(2) 重大的销售业务须由销售部开具销售订单， 订单上的内容包括： 销售期、 客户名称、 产品名称、 产品单价、 总价款、 付款方式。 销售订单经客户签字盖章， 交由公司销售部部长加盖销售专用章后生效。

(3) 由财务部门定期与客户进行对账并负责催收。

要求：

(1) 【题干】 根据《企业内部控制应用指引第 9 号——销售业务》， 简要分析东方公司制订赊销政策所防范的主要风险。

【答案】根据《企业内部控制应用指引第 9 号——销售业务》，东方公司赊销业务需防范的主要风险是：客户信用管理不到位， 结算方式选择不当， 账款回收不力等，可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈。

由于东方公司产品供过于求， 制定赊销政策是为了掌握销售主动权， 吸引客户， 防范“因销售政策和策略不当、 市场预测不准确或销售渠道管理不当等可能导致的销售不畅、 库存积压，经营难以为继”的风险。

【考点】风险管理框架下的内部控制——内部控制的应用

(2) 【题干】根据《企业内部控制应用指引第 9 号——销售业务》，分析东方公司销售程序规定中存在的内部控制弱点，并提出改进建议。

【答案】根据《企业内部控制应用指引第 9 号——销售业务》“内部控制要求与规范”，东方公司销售程序规定中存在以下内部控制弱点：

①由于赊销额度经公司批准后， 不得变更， 造成公司未根据市场变化及时调整信用销售的策略，存在内部控制弱点。公司应当加强市场调查，合理确定信用方式， 并根据市场变化及时调整信用销售的策略。

②销售部负责客户信用档案的管理，对于重要客户的资信材料，一般情况下不得变更，这一规定存在内部控制弱点。公司应当健全客户的信用档案，关注重要客户资信变动情况，采取有效措施，防范信用风险。

③公司对所有客户都建立了严格的信用保证制度， 不能灵活运用信用销售等策略促进销售目标实现，存在内部控制弱点。企业应当对客户进行分类， 对于境外客户和新开发的客户，应当建立严格的信用保证制度。

④重大的销售业务仅由销售部门参与， 存在内部控制弱点。 重大的销售业务谈判应当吸收财会、法律等专业人员参加， 并形成完整的书面记录， 审批人员应当对销售合同草案进行严格审核。

⑤公司规定由财务部门负责催收应收账款， 存在控制弱点。 应由销售部门负责应收账款的催收，财务部门负责办理资金结算并监控款项的回收。

【考点】风险管理框架下的内部控制——内部控制的应用

4. 【题干】(本小题 8 分)在 C 国，卫浴产品属于兼具功能性和时尚性的产品。其功能性和外观时尚性的不同导致了不同企业之间的差异。

T 公司、K 公司都为知名的国际品牌企业。设计研发水平高，在品牌塑造上投入较大，具有很强的品牌影响力， 其提供的产品和服务的特征是追求顾客的高端体验， 满足了顾客对于功能性与外观时尚性完美结合的要求，在行业中处于标杆地位。

英鸟、达成、维亚、恩典、雄高是 C 国国内老品牌，通过模仿国际品牌高端产品，其外观和功能都达到一定水准。 生产这些产品的企业注重节约设计和研发成本， 通过价格优势和

广告攻势，不断扩大市场份额，实现了规模经济效益。还有一批以各大产区的杂牌为代表的企业，其产品的功能和外观较为低端、简陋。但由于产品简单，生产线投资成本小，产品价格低廉，适合不发达地区一部分用户的需求。

近年来，伴随人工成本、原料成本的不断攀升，以及恶性竞争带来的大量广告支出，英鸟、达成、维亚、恩典、雄高等产品生产企业的利润率逐年下降，企业亟待寻求新的出路。由于 T 公司、K 公司等国际品牌的产品研发成本很高，固定资产投入大，退出壁垒高，追赶这些企业难度较大。有专家建议，国内这些老品牌企业可以从增强售后服务功能寻找出路。因为目前 C 国国内各类品牌卫浴产品的生产企业都未对安装、更换、维修等售后服务投入应有的精力。而消费者对这类服务的需求很高。

要求：

(1) 【题干】运用“功能性”、“外观时尚性”两个战略特征，各分为“高”、“中”、“低”3个档次，将案例中所提及的 C 国卫浴产品企业进行战略群组划分。

【答案】运用“功能性”、“外观时尚性”两个战略特征，各分为“高”、“中”、“低”3个档次，将案例中所提及的 C 国卫浴产品企业进行战略群组划分，可分为 3 个战略群组；

①功能性高、外观时尚性高的群组，包括 T 公司、K 公司；

②功能性中等、外观时尚性中等的群组，包括英鸟、达成、维亚、恩典、雄高等企业；

③功能性低、外观时尚性低的群组，包括一批以各大产区的杂牌为代表的企业。

【考点】战略分析——企业外部环境分析

(2) 【题干】简要分析案例中所提及的 C 国各类卫浴产品生产企业竞争战略的定位。

【答案】T 公司、K 公司竞争战略定位存在差异化。“设计研发水平高，在品牌塑造上投入较大，具有很强的品牌影响力，其提供的产品和服务的特征是追求高端的顾客体验，满足了顾客对于功能性与外观时尚度完美结合的要求，在行业中处于标杆地位”。

英鸟、达成、维亚、恩典、雄高 5 大品牌企业竞争战略定位在成本领先。“其外观和功能都达到一定水准。这些产品的生产企业注重节约设计和研发成本，通过价格和广告攻势，不断扩大市场份额，实现了规模经济效益”。

一批以各大产区的杂牌为代表的企业竞争战略定位在集中成本领先。“其功能和外观较为低端，简陋。但由于产品简单，生产线投资成本小，产品价格低廉，适合不发达地区的一部分用户的需求”。

【考点】战略分析——企业外部环境分析

(3) 【题干】根据战略群组分析的作用，分析专家建议国内这些老品牌企业可以从增强售后服务功能寻找出路的依据。

【答案】 战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能的竞争性影响。

- ①有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者。
- ②有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。
- ③有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。
- ④可以预测市场变化或发现战略机会。

“由于 T 公司、K 公司等国际品牌的产品研发和成本很高，固定资产投入大，退出壁垒高，追赶这些企业难度较大” 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， 专家建议“国内这些老品牌企业可以从增强售后服务功能寻找出路， 因为目前 C 国国内各类卫浴产品品牌都未对安装、 更换、维修等售后服务投入应有的精力， 消费者对这类服务的需求很高” ，则是预测市场变化或发现战略机会的体现，建议 C 国老品牌企业向功能高、外观时尚性中等的群组移动，这是一片蓝海。

【考点】 战略分析——企业外部环境分析

四、综合题（本题共 25 分）

资料一

思达公司前身是 C 国 J 省一家冷气设备生产企业。 1985 年开始，公司集中资源研发、生产当时国内市场处于一片空白的家用空调和大型柜式空调， 企业获得了迅猛发展。 到 1994 年，思达公司已成为 C 国最大空调生产基地。

1994 年，思达公司积累了大量的资金，急需找到新的投资渠道。为了最大限度地利用市场机会和公司在家电行业的优势地位， 思达公司陆续上马了电冰箱、 洗衣机、电视机、电脑等产品项目，希望利用公司的品牌优势，为企业获取更多的利润。

然而， 1994 年后，思达公司领导层不再看好家电行业，认为家电行业已经面临行业生命周期的衰退期，因此，公司必须开拓新的领域，建立新的经济增长点。

资料二

1995 年初，思达公司开始向机动车领域发展。到 1995 年底，思达公司投资 1.5 亿元兴建了年产 100 万辆摩托车的生产线， 投资 2.5 亿元兴建了年产 100 万台摩托车发动机的生产线。思达公司生产的摩托车凭借先进的技术和新颖的外观， 1997 年上半年就实现了 6 万台的销量，销售收入近 10 亿元。但好景不长，由于思达公司的摩托车单台车的售价较高，其主要消费对象是大中城市中收入较高的人群，而主要的大中城市都于 1997 年前后相继实行了“禁摩令”，封闭了思达摩托车的消费市场。 2005 年思达公司不得不将摩托车业务低价转让给其他公司。

1997 年，思达公司斥资 7.2 亿元收购了 C 国国内一家汽车厂，上马中型卡车项目，成为首家非汽车企业入主汽车行业的企业。但是，思达公司在汽车制造方面缺乏高素质的管理人员，对相关业务流程的监管及持续改进能力不足，同时没有对汽车市场需求与行业发展状况进行深入的调研和分析，其生产经营的中型卡车的承重量都在 15 吨以下，与市场需求脱节较大，且零部件都需要外购，尤其是动力配置须向竞争对手采购，企业的发展受到竞争对手的制约。2013 年思达公司不得不将中型卡车业务出售。

从 1998 年开始，C 国加大对新能源行业的政策支持，思达公司领导层认为这一领域发展潜力巨大、前景广阔。1999 年思达公司对高能动力镍氢电池项目进行了立项。2002 年，思达公司召开了“高能动力镍氢电池及应用发布会”，标志这个跨度更大的新能源行业成为思达公司的又一个主营领域。至 2013 年，思达公司是 C 国仅有的掌握镍氢电池自主专利技术的厂家，技术优势明显，但 C 国整个镍氢电池市场规模还不小，企业从新能源产业上的获利不足以支撑整个企业的发展。

2009 年思达公司现任领导人力排众议，坚持成立思达房地产开发有限公司，宣布进入房地产行业，希望高回报率的房地产业能给企业发展带来新的转机。然而，之后不久 C 国政府对房地产行业进行了宏观调控，房地产业已进入了一个“寒冬期”，资金链紧张，房地产销售面积大降。而作为一个没有房地产开发经验的行业“新手”，要想在宏观政策收紧的情况下，从众多经验丰富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产企业中夺取市场份额无疑难度极大。2010 年思达公司房地产业务损失近千万元。

资料三

在 C 国空调等家电产品的市场需求巨大，行业发展前景十分广阔。在这样的背景下，思达公司将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域，对其主业发展带来了极大的负面影响，原有的核心能力基本丧失殆尽。

思达公司家电业几大业务的经营状况如下：

(1) 空调器业务。思达公司曾经是 C 国最大空调生产基地、世界空调器生产企业七强之一，由于思达公司的领导层未充分利用企业资源对空调业务扩大投资，公司生产的空调逐渐失去了市场优势，其市场份额逐年下降，已沦为 C 国内空调器三类品牌。

(2) 洗衣机业务。思达公司的洗衣机业务只在投产的第一年实现盈亏平衡，其余年份都是亏损，思达公司试图通过调整产品结构、不断推出新产品来打开市场局面，但效果一直不理想，洗衣机业务的经营状况未得到根本扭转。

(3) 电冰箱业务，思达品牌电冰箱的发展不尽如人意。2003 年思达公司将电冰箱业务全部出售给另一家公司。

要求：

(1) 【题干】按照企业发展战略可选择的三种途径，分析思达公司进入几个主要产业所选择的途径。

【答案】发展战略一般可以采用三种途径，即外部发展（并购），内部发展（新建）和战略联盟。

思达公司进入空调业等家电业采用内部发展（新建）途径，“生产当时国内市场处于一片空白的家用空调和大型柜式空调”、“陆续上马了电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品项目”；进入摩托车行业采用内部发展（新建）途径，“投资 1.5 亿元兴建了年产 100 万辆摩托车生产线，投资 2.5 亿兴建年产 100 万台摩托车发动机的生产线”；

进入中型卡车行业采用外部发展（并购）途径，“收购 C 国国内一家汽车厂”。

进入新能源行业采用内部发展（新建）途径，“对高能动力绿氢电池项目进行了立项”；

进入房地产行业采用内部发展（新建）途径，“成立思达房地产开发有限公司”。

【考点】战略选择——总体战略（公司层战略）

(2) 【题干】简要分析思达公司实施多元化战略的类型、动机与风险。

【答案】思达公司主业是空调器，进入电冰箱、洗衣机、电视机、电脑等产品是相关多元化；进入摩托车、中型卡车、房地产、高能动力镍氢电池产品是非相关多元化。

思达公司实施多元化战略的动机包括：

①分散风险。“思达公司领导层不再看好家电行业，认为家电行业已经面临行业生命周期的衰退期”。

②在企业无法增长的情况下找到新的增长点。“公司必须开拓新的领域，开辟新的经济增长点”。

③利用未被充分利用的资源。“为了最大限度地利用市场机会和公司在家电行业的优势地位”。

④运用盈余资金。“思达公司积累了大量的资金，急需找到新的投资渠道”。

⑤运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场。“希望利用公司的品牌优势为企业获取更多的利润”。

思达公司实施多元化战略面临的风险：

①来自原有经营产业的风险。多元化经营往往意味着原有经营的产业要受到削弱。“由于领导层未充分利用企业资源对空调业务进行扩大投资，公司空调逐渐失去了市场优势，其市场份额逐年下降，已沦为 C 国内空调器三类品牌”。

②市场整体风险。市场经济中的广泛相互关联性决定了多元化经营的各产业仍面临共同风险。“公司空调逐渐丧失优势”、“洗衣机业务的经营状况未得到根本扭转”、“将电冰箱业务全数出售给另一家公司，从电冰箱业务中抽身”、“不得不将摩托车业务低价转让给

其他公司”、“中型卡车业务的发展受到竞争对手的强大的制约”、“房地产业务亏损近千万元”。

③产业进入风险。企业在进入新产业之后还必须不断地注入后续资源，竞争者的策略也是一个未知数。“中型卡车的载重量都在 15 吨以下，与市场需求脱节较大，且关键零部件都需外购，尤其是动力配置须向竞争对手采购，企业的发展受到竞争对手的制约”；“作为一个没有房地产开发经验的行业‘新手’，从众多经验丰富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产企业中夺取市场份额无疑是难度很大”。

④内部经营整合风险。新投资的业务会通过财务流、物流、决策流、人事流给企业以及企业的既有产业经营带来全面的影响。“由于思达公司的领导层未充分利用企业资源对空调业务进行扩大投资”、“缺乏高素质的管理人员”、“将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域”，对其主业发展带来了极大的负面影响”。

【考点】战略选择——总体战略（公司层战略）

(3) 【题干】根据波士顿矩阵划分企业经营业务的两维坐标及其四类业务的内容，分析思达公司现存的家电业务、新能源业务、房地产业务在波士顿矩阵中的业务类型，并根据波士顿矩阵原理说明这三类下一步的发展方向。

【答案】思达公司现存的家电业务在波士顿矩阵中属于高增长——低竞争地位的“问题”业务，“在 C 国空调等家电产品的市场需求巨大，发展前景广阔”；“公司空调逐渐丧失了市场优势”、“洗衣机业务的经营状况未得到根本扭转”。企业对于“问题”业务的进一步投资需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题。

思达公司现存的新能源业务在波士顿矩阵中属于高增长——强竞争地位的“明星”业务，“行业发展前景广阔”、“思达公司是 C 国仅有的掌握镍氢电池自主专利技术的厂家，技术优势明显”。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。

思达公司现存的房地产业务在波士顿矩形中属于低增长——弱竞争地位的“瘦狗”业务，房地产业已进入了一个“严冬期”、行业“新手”、“房地产业务亏损近千万元”。对这类产品应采用撤退战略。

【考点】战略分析——企业内部环境分析

(4) 【题干】根据《企业内部控制应用指引第 2 号——发展战略》，简要分析思达公司在发展战略制定中存在的问题。

【答案】依据《企业内部控制应用指引第 2 号——发展战略》中“内部控制要求与措施”，发展战略制定的要求，思达公司在发展战略制定中存在的问题主要表现为：

①企业应当在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定发展目标。“在 C 国，空调等家电产品的市场需求巨大，行业发展前景依然十分广阔。在这样的背景下，思

达公司将大量人力、财力、物力转向与主业完全不相关的领域，对其主业发展带来了极大的负面影响，原有的核心能力基本丧失殆尽”。

②企业应当在董事会下设立战略委员会，或指定相关机构负责发展战略管理工作，履行相应职责；董事会应当严格审议战略委员会提交的发展战略方案，重点关注其全局性、长期性和可行性。“思达公司现任领导人力排众议，坚持成立思达房地产开发有限公司”。

【考点】风险管理框架下的内部控制——内部控制的应用

(5) 【题干】简要分析思达公司发展进程中所表现出的主要运营风险。

【答案】依据《中央企业全面风险管理指引》，思达公司发展进程中所表现出的主要运营风险为：

①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险；“思达公司将大量人力物力转向与主业完全不相关的领域，对其主业发展带来了极大的负面影响，原有的核心能力基本丧失殆尽”。

②企业新市场开发，市场营销策略（包括产品或服务定价与销售渠道，市场营销环境状况等）方面可能引发的风险，“主要的大中城市都于1997年前后相继实行了‘禁摩令’，封闭了思达摩托车的消费市场”；“作为一个没有房地产开发经验的行业‘新手’，要想在宏观政策收紧的情况下，从众多经验丰富、实力雄厚、拥有良好品牌的房地产行业夺取市场份额无疑难度极大。

③企业组织效能、管理现状、企业文化，高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险；“在汽车制造方面缺乏高素质的管理人员”。

④企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险；“对相关业务流程的监管及持续改进能力不足，同时没有对汽车市场需求与行业发展状况进行深入的调研和分析”。

【考点】风险与风险管理——风险管理体系