



## 万人模考（一）

## 一、单项选择题

1. 美国西南航空公司以拥有“家庭式愉快，节俭而投入”的企业文化著称，成为企业的重要资源，竞争对手难以对其进行模仿。分析该企业形成竞争优势的资源判断标准是（ ）。

- A. 资源的稀缺性
- B. 资源的不可模仿性
- C. 资源的不可替代性
- D. 资源的持久性

2. 丽岛同城是一家处于起步期的餐饮企业，其业务主要为通过电话订购的方式销售日本特色食品，例如生鱼片和寿司。该公司决定采用平衡计分卡来计量明年的绩效。下列选项中，属于创新与学习角度计量的是（ ）。

- A. 餐厅营业额
- B. 客户满意度
- C. 订单准时交付率
- D. 新产品销售额占总销售额比例

3. 甲企业是一家刚创业的软件开发公司，总部设在北京。甲公司所处的软件开发行业的突出特点是知识更新快，同时也导致经验丰富、素质高的软件工程师流动性较大，为此甲公司按矩阵式的结构对各项项目进行管理和考核，以确保各项目按期完成。根据以上信息可以判断，甲公司企业文化的类型是（ ）。

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

4. UYK 是一家集团企业，其核心业务为批发高级品牌的休闲服及内衣，其他业务包括代理世界各地不同品牌的化妆品、手表和箱包。为了扩大规模，最近，UYK 购入了在国内拥有五家玩具连锁分店的 M 公司，并与 W 公司签订战略联盟协议参与酒店业务。逐渐发展成为规模较大的多元化经营的企业。为配合 UYK 公司的总体战略实施，UYK 公司适合采用的组织结构类型是（ ）。



- A.  
区域事业部制组织结构
- B. 职能制组织结构
- C. M 型组织结构
- D. 战略业务单位组织结构
5. A 公司每年最低运营资本是 8 亿元，但是有 5% 的可能性需要 10 亿元维持运营，有 2% 的可能性需要 15 亿元才能维持运营。换句话说，如果风险资本为 2 亿元，那么这家公司的生存概率是 95%，而 8 亿元的风险资本对应的生存概率是（ ）。
- A. 95%
- B. 98%
- C. 小于 95%
- D. 大于 98%
6. 金奇公司是一家智能家居用品制造商。该公司在技术开发和行政管理上具有很大的灵活性，由技术、营销等人员组成的项目组拥有产品开发的自主选择权。近年来该公司适应不断变化的市场需求，陆续开发出智能音箱、智能手环、智能电视、扫地机器人等产品。金奇公司组织结构的战略类型是（ ）。
- A. 防御型战略组织
- B. 分析型战略组织
- C. 反应型战略组织
- D. 开拓型战略组织
7. 甲公司是一家股份公司，该公司的董事按照其与公司的关系分为内部董事和外部董事。下列选项中，属于公司内部董事的是（ ）。
- A.  
总经理
- B. 其他上市公司总裁
- C. 公司咨询顾问
- D. 大学教授
8. 方兴公司是一家生产企业，近几年该公司发展迅速，在市场中的影响力越来越大，这些得益于其完善的内部治理结构和外部治理机制的监控。下列关于外部治理机制的说法中，错误的是（ ）。
- A.  
产品市场的竞争可以提供有关经理人员行为的更有价值的信息



- B. 资本市场对于经理人员的约束是接管和兼并
- C. 在经理人市场上，声誉是决定经理人价值的重要因素
- D. 市场竞争越激烈，经理人员败德行为的空间就越大
9. 甲是一家复印机生产企业，随着公司的发展壮大，公司的口号从“我们生产复印机”向“我们提高办事效率”转变，还增加了各种文件处理产品和相应的服务，从甲公司业务的转变来看，体现的是（ ）。
- A.  
公司使命的转变
- B. 公司宗旨的转变
- C. 公司目标的转变
- D. 公司经营哲学的转变
10. 甲公司是一家汽车生产企业，其主要的原材料供应商是乙企业，随着金融危机的到来，原材料的价格上升，甲公司认为乙公司原材料上涨的幅度严重超过市场通货膨胀的增长，甲公司的高层管理人员与乙公司的高级管理人员进行谈判后，双方都作出让步，达成双方都能接受的协议。该公司对待矛盾与冲突的行为模式为（ ）。
- A.  
折中
- B. 规避
- C. 和解
- D. 对抗
11. 甲公司是一家涵盖有出租车、专车、快车、顺风车等多项业务在内的一站式出行平台。为了提高乘客的出行感受，该公司通过售后用户评价追踪系统随时掌握、分析不同乘客反馈的问题，并与对应的司机共享信息，不断提高客户出行的满意度。根据上述信息分析，其属于价值链分析中的（ ）。
- A.  
基本活动
- B. 辅助活动
- C. 次要活动
- D. 首要活动
12. 甲公司是一家综合性上市证券公司，目前该公司的市场部正在调研自己的投资顾问产品，在调查过程中，发现本公司的投资顾问产品一直在本区域内处于领先地位，但受困于当前市场环境低迷，当前投资顾问产品一直处于难以拓展的情况，但现金流的状态好，可以获得充沛的现金流。根据波士顿



矩阵的原理，对其投资顾问产品应该采用的策略是（ ）。

A.

加大资金投入，不惜放弃短期利益

B. 维持现状，以保持现有市场份额为主

C. 为了获得短期利润，果断收割

D. 市场环境低迷，应该果断退出投资顾问产品领域，转向其他领域

13. 近年来，国内汽车产业的销售额达到了前所未有的规模，并且比较稳定。汽车行业内的企业为了扩大自身的销售规模，进行了产品降价，但是受到了竞争对手的顽强抵抗，引发了价格竞争。从产品生命周期四个阶段特点来看，汽车产业所处的产品生命周期阶段是（ ）。

A.

导入期

B. 成长期

C. 成熟期

D. 衰退期

14. 位于街角的甜心糖果店在开办之初就制定了经营战略，但是在经营的过程，每次遇到一些小偏差该店主就进行战略调整，频繁的战略调整导致经营状况每况愈下。从零散产业角度看，下列各项中，属于甜心糖果店进行战略选择未能避免的战略陷阱是（ ）。

A. 寻求支配地位

B. 没有保持严格的战略约束力

C. 过分集权化

D. 对新产品作出过度反应

15. S 公司是一家坚果食品加工销售企业，不仅拥有先进的自动化生产线而且销售网络完善。经调查分析发现，随着居民生活水平的提高，人们对坚果的需求越来越旺盛。根据 SWOT 分析，S 公司应采取的战略是（ ）。

A.

增长型战略

B. 扭转型战略

C. 多种经营战略

D. 防御型战略

16. 裕隆公司是一家辣酱生产企业，主打有机绿色原材料生产加工。为了更好的发展，公司决定实施





一体化战略。下列关于裕隆公司一体化战略的说法中，错误的是（ ）。

- A. 如果裕隆公司实现了后向一体化，那么可以控制上游的稀缺资源
- B. 如果裕隆公司实现了一体化，可能会增加公司的内部管理成本
- C. 如果裕隆公司实现了后向一体化，那么可以在原产业无法增长时找到新的增长点
- D. 如果裕隆公司实现了横向一体化，那么可以减少竞争压力并实现规模经济

17. 甲公司是一家乒乓球球拍生产企业，在 2020 年，甲公司生产的乒乓球球拍产品的市场份额达到了第一。甲公司认为再生产单一乒乓球拍类的产品，也难以再获得进一步的市场份额的大幅增加，于是决定在生产乒乓球球拍的同时，也生产对应的乒乓球。在销售乒乓球球拍产品时，带动乒乓球产品的销售，进一步增加了企业的销售业绩。甲公司重建市场边界路径的是（ ）。

- A. 重新界定产业的买方群体
- B. 放眼互补性产品或服务
- C. 审视他择产业
- D. 跨越时间参与塑造外部潮流

18. 乙公司是一家日用洗涤品生产企业，其在市场调研中发现，购买日用洗涤品的消费者主要是家庭主妇，而她们不太关注品牌，但是对价格非常敏感，并且乙公司主要竞争对手的产品与乙公司的产品类似。在这种情况下，为了取得领先于竞争对手的优势，最适合乙公司采取的竞争战略是（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 差异化战略
- C. 集中差异化战略
- D. 相关多元化战略

19. P 公司是一家手机知名品牌，产品销往全球各个国家。为了保证产品质量、控制产品成本，P 公司计划收购主营手机部件生产的 F 公司，但经过分析发现收购后需要花费高额成本和精力去进行企业之间的整合，而且不一定能成功。对此，P 公司管理层经过商讨，选择与 F 公司签署委托定制协议来保证所需部件的供应。下列各项中，属于 P 公司与 F 公司进行战略合作的动因是（ ）。

- A. 避免经营风险
- B. 实现资源互补



C. 降低协调成本

D. 避免或减少竞争

20. H 集团是一家进行国际化经营的企业，其总部位于中国，设立在海外的子公司均实行本地化管理，以满足当地消费者的特定需要。根据以上信息判断，该集团采用的国际化经营战略类型是（ ）。

A. 国际战略

B. 多国本土化战略

C. 全球化战略

D. 跨国战略

21. 欣然公司的主营业务为互联网在线销售品牌折扣商品，包括服饰鞋包等。欣然公司与品牌方、代理商等签订战略正品采购协议，通过正规渠道采购相关的商品，由于节约了大量中间流通环节，所以使得产品从虚高的价格回归到较合理的低价。欣然公司在线销售平台正式上线以来就受到了广大用户的喜爱。该公司采取的竞争战略属于（ ）。

A. 差异化战略

B. 成本领先战略

C. 混合战略

D. 集中成本领先战略

22. 化妆品行业是一个全球竞争的行业，相比国内本土化妆品，现在的年轻人对国际品牌更感兴趣。针对这一情况，北京 Z 化妆品公司并没有与国际跨国公司进行直接较量，而是重新定义自身的核心业务，逐渐把重心向旗下门店护理业务转移。根据新兴市场本土企业的战略选择，Z 化妆品公司扮演的角色属于（ ）。

A.

躲闪者

B. 扩张者

C. 防御者

D. 抗衡者

23. 新农基地主营业务为棉花、水稻、小麦等农作物的种植与销售。受基地所处地理位置及天气、季节等因素影响，每年 6、7 月份出现特大暴雨的概率比较高。为降低自然灾害可能造成的损失，该基地购买了巨灾保险。新农基地采用的风险管理工具是（ ）。

A. 风险对冲

B. 风险转移



C. 风险控制

D. 风险补偿

24. 金城设备是一家机床生产制造企业，近日来为了应对市场变化莫测带来的风险，组建专门的研究小组进行搭建风险管理体系。下列关于收集风险管理初始信息中，分析市场风险需要收集的信息的是（ ）。

A.

与主要竞争对手相比企业的实力与差距

B. 产品存货及其占销售成本的比重、应付账款及其占购货额的比重

C. 产品或服务的价格及供需变化

D. 新市场开发情况，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

25. 威达公司主要经营液态食品包装机械和纸铝复合无菌包装材料的研发、生产与销售，在董事会下设审计委员会。下列各项中，不属于威达公司审计委员会职责的是（ ）。

A.

对财务报表后所附的与财务有关的信息进行复核

B. 核查对外报告合规的遵守情况

C. 复核和监察管理层对内部审计的调查结果的反映

D. 在内部审计完成后，依据有关工作目标、已实施审计程序、意见及建议编制审计报告

26. G 保险公司推出打破地域束缚，承保经过特别设计的产品，实现便捷的直付医疗服务，客户可在全球各地随时享受高端医疗服务。G 公司的做法体现出的战略创新类型是（ ）。

A.

产品创新

B. 流程创新

C. 定位创新

D. 范式创新

## 二、多项选择题

1. 高德公司是一家业务涉猎广泛的综合性企业，该公司根据企业目标、餐饮领域经营情况，制定了符合公司发展的总体战略。下列各项与公司总体战略有关的是（ ）。

A.

保证企业的竞争优势，有效控制资源的分配和使用

B. 选择经营领域，合理配置企业经营所需的资源



C. 涉及整个企业的财务结构和组织结构

D. 为各级战略服务，提高组织效率

2. 安众火锅店规定：15 万元以下的开支，各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（ ）。

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

3. 亚奥公司是一家生产各类工程机械的上市公司，其终极股东为尚荣公司，2015-2016 年间，亚奥公司存在的“内部人控制”问题多次被媒体曝光。下列各项中，属于该公司“内部人控制”问题表现的有（ ）。

A. 将其生产的挖掘机、起重机以低于市场价格的价格出售给尚荣公司

B. 未经正常审批程序投资房地产业，造成巨额亏损

C. 部分关联交易未向投资者和社会公众披露

D. 为尚荣公司对外借款违规担保人民币 2 亿元

4. 甲公司是 C 国一家生产经营钢材的企业，准备到发展中国家 N 国投资钢材生产基地，对 N 国诸多条件进行了认真的调查分析。以下分析内容属于钻石模型生产要素的有（ ）。

A. N 国拥有丰富的铁矿石资源，为钢材生产提供了原材料

B. N 国交通条件发达，便于运输

C. N 国钢材生产企业众多，彼此之间的竞争非常激烈

D. N 国钢材研发人才充足

5. 作为全球汽车产业发展速度最快的国家之一，我国堪称是全球技术创新的动力之源，海外车商正纷纷加速在中国市场发展的步伐，使得国内企业面临日益沉重的竞争压力。汽车材料及用工成本不断上涨；国内汽车生产企业众多，产品差异较小，消费者选择余地大。从产业五种竞争力角度考察，国内汽车生产企业面临的竞争压力包括（ ）。

A.

购买者讨价还价能力强

B. 产业内现有企业的竞争激烈

C. 潜在进入者的进入威胁较大





D. 供应者讨价还价能力强

6. 随着经济迅速发展和国际贸易的不断深入开展, 政府有关部门相继出台两个关于规范和完善跨境贸易电子商务的公告, 从政策层面上认可了跨境电商业务, 并对经营跨境电商的企业给予贷款补助等, 下列属于资料分析的宏观环境因素的有 ( )。

A.

政治法律环境

B. 经济环境

C. 社会文化环境

D. 技术环境

7. 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, 一直坚持实施差异化战略, 强调原创技术、性能卓越, 产品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, 导致甲公司的同类产品销量大幅下降

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, 消费者对差异化产品的需求下降

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, 甲公司差异化的优势逐渐消失

8. 颐和酒店是一家主营住宿、餐饮的连锁酒店。随着居民生活水平的提高, 人们对于生活的追求也越来越高, 旅游受到人们的追捧。为抓住旅游业的发展机遇, 颐和酒店收购了一家旅行社, 正式进入旅游业; 同时, 还与某银行合作, 使用该银行信用卡可累计酒店住宿消费积分, 积分可以兑换住宿等; 此外, 还推出了一项新业务——代加工, 即客户可以自带食材, 酒店厨师代为加工烹饪。根据上述信息, 颐和酒店采取的战略有 ( )。

A.

多元化战略

B. 市场开发战略

C. 市场渗透战略

D. 产品开发战略

9. 新元置业公司是国内领先的城乡建设与生活服务商, 负责住宅开发和物业服务等。该公司只从乙公司购买其所需的钢筋。下列选项中, 属于新元置业公司采用的货源策略优点的有 ( )。

A.



采购方能与供应商建立较为稳固的关系

- B. 能够取得更多的知识和技术
- C. 能产生规模经济
- D. 增强采购方议价能力

10. D 公司是一家办公用多功能型打印机生产企业。为了便于提供服务和销售，该公司依据客户的规模和地位对客户进行了划分，对于大中型客户和重点户由优秀的销售经理及团队负责管理，而对于小型客户和一般户则由普通的销售业务员负责维护。根据上述信息，D 公司进行产业市场细分的依据有（ ）。

- A. 用户规模
- B. 用户的行业类别
- C. 用户的地理位置
- D. 购买行为因素

11. 甲公司是国内一家汽车玻璃制造商。下列风险中，属于该公司可能面临的市场风险的有（ ）。

- A. 汽车玻璃行业产能过剩，导致市场上玻璃产品供给大于需求，玻璃产品价格下降
- B. 甲公司通过银行取得了多笔浮动利率贷款，银行宣布要提高资金的贷款利率，企业还本付息的压力增大
- C. 汽车厂商违反合同约定，没有按照合同购买既定数量的玻璃产品
- D. 汽车玻璃行业的股市大盘行情持续走低，企业压力加大

12. M 公司是我国一家大型企业集团，现已成为全球最大的 PC 生产商。二十一世纪初，该公司收购美国一家以生产 PC 为主业的公司，两家公司在收购过程中协商确定收购条件，最终达成一致意见。从并购类型角度分析，两家公司的并购属于（ ）。

- A. 横向并购
- B. 纵向并购
- C. 友善并购
- D. 敌意并购

13. 玻纤公司主要从事玻璃纤维及其制品的研发、生产和销售。原材料采购业务对于该公司的正常生产经营来说是非常重要的一部分。依据《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》，玻纤公司在采购业务方面需要关注的风险的有（ ）。



- A. 供应商选择不当，可能会导致采购物资质次价高
- B. 授权审批不规范，可能会出现舞弊或遭受欺诈
- C. 付款审核不严，可能导致企业采购物资出现资金损失或信用受损
- D. 市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费
14. 乙公司是一家生产化妆品的公司，近期公司召开了与内部控制有关的会议，会议中强调要加强内部控制工作，要求管理层、员工严格按照公司内部控制规章制度工作。下列关于内部控制的描述中，正确的有（ ）。
- A. 董事会负责内部控制的建立健全和有效实施
- B. 董事会独立于管理层，对内部控制的制定及其绩效施以监控
- C. 内部审计对监督检查中发现的内部控制重大缺陷，应向董事会、监事会、管理层报告
- D. 关键岗位员工应实行强制休假制度和定期岗位轮换制度
15. H 公司研制出一种市场上还未出现的新产品，没有历史数据可以参照。公司决定采用德尔菲法对新产品销售量进行预测。于是该公司成立专家小组，并聘请业务经理、市场专家和销售代表等 10 位专家，征询专家小组成员的预测意见，预测全年可能的销售量。经过四次反馈得到预测结果。H 公司采用德尔菲法进行预测的主要优点有（ ）。
- A. 由于观点是匿名的，因此专家更有可能表达出那些不受欢迎的观点
- B. 所有观点都有相同的权重，避免重要人物的观点占主导地位
- C. 专家不必聚集在某个地方，实施比较方便
- D. 让主要利益相关者参与其中，有助于进行全面沟通
16. 甲公司是一家全国性大型公司，对各地分支机构采用预算控制成本开支，在以往年度，甲公司发现各机构为了次年能够获得同样的预算，总会在年底集中发生一些没有必要的开支，增加了公司整体成本，为了改变这种现象，甲公司决定进行变革，以后预算从实际出发，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，上年情况不再作为参考。以下关于甲公司编制预算方法叙述，正确的有（ ）。
- A. 增加预算的科学性和透明度，提高预算管理水平和
- B. 比较容易对预算进行协调
- C. 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



D. 增强员工的成本效益意识

### 三、简答题

1. 常安公司是 C 国一家主营业务为整车研发、制造和销售,并整合优势资源积极发展出行服务的企业。2020 年以前,常安公司以“引领汽车文明,造福人类生活”为使命,秉承“节能环保、科技智能”的理念,大力发展新能源和智能汽车。2020 年,公司对外发布的公开信上正式公布了全新的核心价值观“廉信创变共分享”与“每天进步一点点”的企业精神。

从行业格局和趋势来看,全球汽车产业面临深度改革,新时代孕育着新机遇。目前世界面临百年未有之大变局,第四次工业革命推动全球经济增长动能转换,未来五年全球经济年均增长 2.5%。C 国开启全面建设社会主义现代化国家的新征程,未来五年经济年均增长 5.2%。C 国政府引导汽车产业向“零排放”转型,完善消费环境,鼓励汽车下乡、以旧换新、新能源等,稳定产业持续向好发展态势。C 国三、四线城市将是未来新车增量的主要贡献,新能源、二手车等市场增长潜力巨大,增换购对新车销量贡献超过 50%。C 国进入第三消费社会,消费价值观向品质好、高端化、个性化迈进。电动化、智能化、数字化等新技术加速了汽车产业的创新融合。

随着整车业务的不断发展,常安公司的销售增长率迅猛增长,超过了公司的可持续增长率。其他的相关财务数据如下表所示。

销售增长率	15%
可持续增长率	10%
资本成本	11.5%
投资资本回报率	13%
销售净利率	10%

要求:

- (1) 简要分析常安公司 2020 年前后经营哲学的变化。
  - (2) 运用 PEST 分析方法,简要分析常安公司所处的外部宏观环境中的机会。
  - (3) 根据财务战略矩阵,简要分析常安公司整车业务所属的业务类型,并提出可以采用的措施。
2. 鸿泰科技 2013 年在国内网页游戏领域的市场份额排名前三。基于对移动终端游戏业务(以下简称移动游戏)未来发展前景的看好,鸿泰科技逐渐将其拥有的经典网页游戏产品转换为移动游戏产品,迅速进入该业务领域。虽然 2013 年在移动游戏领域的市场份额排名尚未进入前三十名,但公司预计未来移动游戏将为其创造高额收入。

据相关调查,我国网页游戏、移动游戏业务 2012 年、2013 年和 2014 年(预计)的收入增长率如下





表：

类别	2012 年	2013 年	2014 年（预计）
网页游戏	20%	25%	22%
移动游戏	32.4%	112.4%	140%

据此，鸿泰科技运用波士顿矩阵理论，决定对网页游戏及移动游戏业务采取以下战略及措施：

1. 网页游戏业务战略：保持投资现状，维持现有市场占有率。管理组织采用事业部形式，聘请市场营销型人才负责经营。
2. 移动游戏业务战略：重点投入和扶持，提高市场占有率。管理组织采用事业部形式，聘请产品研发人才负责经营。

鸿泰科技一直采用财务指标进行业绩考核，主要指标包括净利润、营业收入、资产负债率、现金流量、投资回报率以及经济增加值。鸿泰科技发现该业绩考核模式无法满足网络游戏产业战略发展的需求，主要面临的挑战如下：

1. 游戏用户兴趣热点切换越来越快，如果不能及时满足用户的兴趣，用户容易流失。
  2. 考虑到在平台累计的等级、已充值金额等，游戏用户更倾向于使用常用的游戏运营平台，故游戏运营平台中的用户越多在竞争中越有优势。
  3. 随着产业技术的不断升级和创新，公司游戏研发部门需要对开发技术和表现形式等进行及时革新。
- 为了应对上述挑战，鸿泰科技拟采用平衡计分卡进行业绩考核，并由公司总经理赵丽牵头负责平衡计分卡指标体系的设计。

要求：

（1）指出鸿泰科技的网页游戏和移动游戏两类业务分别属于波士顿矩阵的哪类业务，判断鸿泰科技采取的战略及措施是否恰当，如果存在不当之处，请提出合理建议。

（2）结合平衡计分卡的四个角度，针对鸿泰科技主要面临的挑战，分析建议增设哪些指标。

3. 甲公司创立于 1848 年，是国内唯一的由一个半世纪前相传至今的百年老店。已发展成为拥有 20 多家子公司，四个专业分厂，以及 60 余家连锁银楼、300 多家专卖店和 1000 多家经销商的大型首饰企业集团。目前公司拥有职工 1300 多名，其中有 100 多位获中国工艺美术大师、高级工艺美术师等称号的老、中、青三代设计师以及 300 多位制作巧匠、技师。在历年来的国际、国内首饰设计制作大赛中荣获 130 多个奖项，享有“首饰奥斯卡”的美誉。多年来，公司坚持走品牌经营之路，不断创新经营理念、严格质量管理、完善管理标准和特色服务，通过连锁银楼、形象专柜、特约经销店、专卖店、区域代理等渠道其营销网络已遍及全国 30 个省市、自治区。“牌子老，款式新，工艺精，信誉好”是消费者对 B 品牌的共识。广为流传的“B 首饰，三代人的青睐”正反映出了消费者对这一首饰著名



品牌的钟爱。

随着我国经济的快速增长、消费升级，金银珠宝首饰的消费增长迅猛，黄金价格的上涨，亦推进了黄金饰品作为保值增值手段的消费。随着黄金价格持续上涨和国内消费升级，国内金银首饰行业将维持高度景气。

该公司主要生产原材料为黄金，为应对黄金价格持续的上升，控制成本，公司计划采购黄金 25 吨。受金融危机及欧洲主权债务危机的影响，黄金原材料价格大幅波动仍在持续，全球金价上下震荡激烈，资金风险很大。企业经营过程中销售费用和用工成本大幅增加，远高于行业平均水平。除此以外，国内外进出口政策、国外贸易保护、人民币升值等因素也是经营上的一大难题。

要求：

- (1) 使用 SWOT 分析方法对甲公司的内外部环境进行分析。
- (2) 简要分析甲公司企业能力。
- (3) 简要分析甲公司面临的政治风险、市场风险、运营风险。

4. 北京的火锅店众多，竞争相当激烈。来自四川资阳的 H 火锅独树一帜，以高质量的服务在京城火锅市场中快速占据了一席之地。H 火锅的高质量服务体现在就餐前、就餐中和就餐后的各个环节当中。就餐前当顾客在 H 火锅等待区等候时，服务人员会立即送上花生、炸虾片等各式免费小吃，还有柠檬水、薄荷水等免费饮料；此外，还可以在等候区打牌、下棋等，女士还可以享受免费美甲，男士则可以享受免费擦皮鞋等服务。这样，原本枯燥无味的等待时间就在吃喝玩乐中悄然而逝了。渐渐地，排队等位环节的服务成为了 H 火锅吸引顾客的特色和招牌之一。

就餐中的细节关怀。为戴眼镜客户发放擦镜纸巾、散发女士发放皮筋，送果盘到点菜、煮菜、结账离开、去洗手间等各个环节；以及对于当天生日的顾客，则有生日灯牌和唱生日歌、赠送长寿面和生日果盘；对于孕妈，除了就餐前免排队，还会免费赠送母子平安菜等，处处体现了对服务的重视和对顾客的关怀。

就餐后，会贴心询问是否需要打包未吃完的和喜爱的零食；对于带宝宝前去就餐的，会免费赠送儿童玩具。虽然只是些小零食、小玩具，但却使顾客感到欣喜和感动，在顾客心里种下“下次再来”和“告诉朋友”的种子。

正是通过以上高质量服务，H 火锅树立了其服务差异化的品牌，顾客回头率很高。

也有人质疑这样优质的服务，员工会很累吧？H 火锅的工作很累，但是作为服务员却都收入不菲，不仅仅有固定的基本工资，还享有计件工资，综合收入远高于餐饮业服务员的薪酬水平。H 火锅创造出了许多其他餐饮业没有的员工福利，员工则创造了优质的服务。餐饮服务业从业人员流动性很大，而 H 火锅员工的离职率却基本稳定，在 H 火锅工作三四年的很多。人员长期稳定的根本原因就是工作具



有对应价值的收入和一定的发展前景，而目前的大多数服务业企业对于一线员工重视程度不足，缺乏培养机制和足够的提升空间。H 火锅的人员晋升机制中对于基层员工就有着极大的晋升空间，企业也十分关注员工的发展；高层必须从基层一线开始做起，北京大区的袁经理曾讲到自己是一流的服务员。这样的机制能够让一线的员工看到希望，能够有长期从事本职工作的强烈愿望，更有不断做好本职工作的动力，这也从而激发了他们能在基础工作上更加的用心，能够不断提供更加优质的服务，任何他们所能看到的细节问题都会主动去做。员工之间不会互相推诿，认为这一桌顾客不是我服务的所以也就不会去管，正是 H 火锅的员工有了这样的服务意识和精神才造就了 H 火锅今天的成功。

要求：

- (1) 简要分析 H 火锅采取的基本竞争战略类型。
- (2) 简要分析 H 火锅高层人力资源获取的渠道、薪酬的组成和薪酬水平策略的类型。

#### 四、综合题

C 公司是中国造纸行业的龙头企业，目前已在沪上市。

资料一

造纸行业是 C 公司的立业根本，公司主打产品白卡纸、生活纸、铜版纸等曾一度在市场上综合占有率达到 75% 以上。纸品行业科技门槛较低，向上发展的空间也较为有限，生产所需的机器设备早已全部实现国产化，不再依赖外国进口。我国丰富的林业资源为生产木制纸浆提供了丰富的原材料，居民快速发展的文化需求为造纸行业提供了巨大的市场。以 C 公司为首的几家造纸公司进入该行业的时间较早，同比新进入的企业已建立了自己的分销渠道、批发网络及代理制度，在原材料方面也与东北等地的林产企业签订了多年的供货合同，协议优先供给。

总体而言，纸品行业的利润已极为稀薄，定价权掌握在几家大公司手中，几家公司之间达成了某种意义上的“默契”，在多年的发展中根据自身的成本优势与物流成本优势对市场进行了“瓜分”，但偶尔也会出现大打价格战的情形。新进入该行业的企业会受到以 C 公司为首的大企业的利润挤压，除非现金流充足，否则在该行业生存下来的企业不多。纸品行业的消费者较为分散，同时由于产品差异化程度不大，科技含量不高，所以消费者对价格比较在意。从近两年的行业发展前景来看，纸质品市场受到了电子媒介的极大侵蚀，纸作为人类几千年以来的首选存储介质的地位受到动摇，光盘、电子书、优盘及云存储等新技术相较而言存储量大，便于携带且环保无污染而受到各国政策的鼓励。

资料二

随着我国居民环保意识的不断提高，国家对原生纸浆的重要原材料——林木资源控制越来越严格。多地先后出台了相关政策对原木的砍伐制定了法律法规，划定了林业资源的使用红线。

面对国家新政，造纸行业遭遇到了前所未有的危机，各家企业纷纷开始着手战略调整。C 公司主营业





务为造纸行业的相关产品，利润结构单一，此次政策变革对其造成了较大的影响。公司高层紧急开会讨论，制定了应对政策及发展方针，决定抓住造纸行业这一公司立业根本不动摇，盘活现有资产的同时，进行全面升级改造，战略方针开始向多元化、多层次的方向发展。

1. 公司技术部门成立多个课题小组，力求在技术上取得突破并解决原材料供应紧缺的局面，公司上下对该课题极为重视，投入了巨大的人力、财力、物力。废纸回收课题小组的成员大胆创新，取得了一定程度的突破。此次研发，既取得了多项科学专利，也培养了多名公司内部人才。此外，公司还与几家全国知名院校签约合作，定期开展技术成果研讨，成立实验基地，落实技术成果转化。

2. C 公司高层决定收购几家不达标的小型造纸企业以扩充产品线。被收购公司经过同类产品优胜劣汰与成本管理整合后，顺利融入了 C 公司集团麾下。被收购公司被注入了新的企业文化。各家公司整编后一改以往家族企业背景中权力层统包统办的模式，改为以“工作规章和程序”为运行核心，形成了以“诚信为本，共赢共享”为核心价值观、以“学习、超越、领先”为企业精神的企业文化理念体系。高层人员通过制定的规章、操作手册、文化宣讲等模式对新员工加以引导。企业文化宣贯后，员工积极性被调动起来，原先“任人唯亲”的潜规则改为“能者上任”的用人制度，统一的企业文化大大加强了员工使命责任感、集体归属感。

在员工的日常协作中，新文化对员工之间的沟通也起到了一定作用，如日常工作中形成了一些代称来取代原先冗长的指标术语，便于员工更好地记忆与理解，也使得信息的交换更为顺畅。新文化使各岗位人员对自身工作有了新的认识，通过老带新等模式，一些多年以来养成的良好工作习惯、行为准则渗透进了日常工作中，企业文化在不知不觉中使新员工潜移默化。此外，新文化一定程度上平衡了各部门人员的利益，无处不在的企业文化使得各部门形成了公司整体这一观念。

3. C 公司决定收购多家林业公司，通过控制上游渠道的方式抢占林业指标，从源头上保障原材料的供应，A 公司便是其中的一家被收购对象。收购后 A 公司成为 C 公司的全资子公司，将承担一部分的原材料供应。

4. 为应对公司原材料采购面临的巨大风险，高层决定聘请相关专家成立期货期权策略部，对木材供应实施套期保值管理。

### 资料三

公司高层近期整顿了各业务板块，并筹划重组。重组完成后，C 公司着手对各部门进行裁员及业务方向调整，内容如下：

1. 生活纸品部黄总认为，环保政策大大限制了纸张的原材料，说明广大消费者环保意识加强，传统消费者与新消费者关注点开始出现分流，公司可以从这方面出发另辟蹊径，生产适销对路的产品以满足市场需求。该部门经研发设计推出了以竹制品为原材料的面巾纸、擦手纸产品系列，毛竹的生长时间





仅是原木的十分之一，我国南方地区产量丰富，成本低廉，更重要的是不在林木采伐限制的指标之内。竹面纸产品无染色剂添加，采用新鲜毛竹经烘干制浆等一系列复杂工序，产成品具有皱纹细腻、吸水性好、柔软舒适、韧性强、匀度好、手感光滑等特性，极为适合婴幼儿娇嫩的肤质。

经过一段时间的试销后，新产品取得了不错的市场反响，总公司当即决定利用自己全国各地的销售渠道开始全面铺货。为鼓励渠道商对新产品的推广积极性，在销售分成方面，总公司也做了改进，以往总公司不管销售情况如何均收取一定金额的固定费用，总公司旱涝保收，但渠道商的生存空间被挤压。新产品将统一改为固定加浮动的新分成体制。竹面纸以“天然竹浆，健康本色”为宣传点，为公司树立了环保、健康的品牌形象。C 公司乘胜追击，又开发了多款竹浆纸产品，由于其他企业并无相同或类似的产品，一时销售火爆。

2. C 公司裁撤了刚成立不久的期货期权策略部，部分人员并入了财务部，部分人员做了解约裁员处理；虽然引发了裁撤人员的强烈抗议，但经过 HR 部门与策略部人员积极沟通协商，最终达成一致，并向清退人员支付薪酬及违约金等合计 100 万元。本次裁撤虽然导致了短期资金流出，但从长远来看，为 C 公司节约了一部分不必要的开支。在公司内部流程上，单次采购可能会增加一部分成本，但采购流程与周期被缩短，职能层面的执行更为顺畅，从长远来看，这也有助于公司产品的转型升级，利大于弊。从外部影响来看，C 公司是 S 省知名企业，由于会对该省的人才引进造成一定的不良影响，政府部门约谈了 C 公司高层，在听取各方意见后，最后从长远角度出发改为支持 C 公司高层。

要求：

- (1) 根据资料一，运用波特的五种竞争力模型对 C 公司所处产业进行简要分析。
- (2) 根据资料二，逐项判断 C 公司采取的发展战略类型（如战略类型可进一步细分，写出细分类型），简要说明理由，并指出其实现途径。
- (3) 根据资料二第 2 项，简要分析被收购公司收购前后的企业文化类型，以及企业文化为企业创造价值的途径。
- (4) 根据资料一和资料二，简要分析 C 公司所面临的主要的市场风险。
- (5) 根据资料三第 1 项，简要分析 C 公司采用的基本竞争战略类型，以及采用该战略的适用条件。
- (6) 根据资料三第 2 项，简要分析 C 公司采用的收缩战略方式及如何克服了面临的退出障碍。

### 答案部分

#### 一、单项选择题

##### 1. 【正确答案】B

【答案解析】本案例中，形成该企业竞争优势的资源是企业文化，属于具有因果含糊性的资源，即判



断标准是资源的不可模仿性。选项 B 是正确答案。

2. 【正确答案】D

【答案解析】选项 A 属于财务角度，选项 B 属于顾客角度，选项 C 属于内部流程角度，选项 D 属于创新与学习角度。

3. 【正确答案】C

【答案解析】任务导向型企业文化管理者关心的是不断地和成功地解决问题。采用的组织结构往往是矩阵式。实现目标是任务导向型企业的主导思想。企业强调的是速度和灵活性，专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。选项 C 正确。

4. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核战略业务单位组织结构。根据资料，UYK 公司属于规模较大的多元化经营的企业，所以适合采用的组织结构类型是战略业务单位组织结构。

5. 【正确答案】D

【答案解析】有 5% 的可能性需要 10 亿元维持运营，该公司的风险资本为 2 亿元时，企业的生存概率是 95%，那么当风险资本为 7 亿元时，企业的生存概率为 98%，当风险资本为 8 亿元时，企业的生存概率大于 98%。所以选项 D 正确。

6. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核“组织的战略类型”的知识点。开拓型战略组织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。“该公司在技术开发和行政管理上具有很大的灵活性……近年来该公司适应不断变化的市场需求，陆续开发出智能音箱、智能手环、智能电视、扫地机器人等产品”属于开拓型战略组织，选项 D 正确。

7. 【正确答案】A

【答案解析】内部董事是指担任董事的本公司管理人员，如总经理、常务副总经理等。外部董事是指不在公司担任除董事以外的其他职务的董事，如其他上市公司总裁、公司咨询顾问和大学教授等。

8. 【正确答案】D

【答案解析】市场竞争越激烈，经理人员越需要付出更多的努力，败德行为的空间就越小，选项 D 说法错误。

9. 【正确答案】B

【答案解析】公司的宗旨体现的是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要从事经营业务范围。该公司提出的“我们生产复印机”到为了提高办事效率而提供各种文件处理产品和



服务，可以看出是公司宗旨的转变。

10. 【正确答案】A

【答案解析】折中是中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合。通过双方利益相关者之间的讨价还价，相互作出让步，达成双方都能接受的协议。所以正确答案是 A 选项。

11. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核“价值链的两类活动”的知识点。价值链五种基本活动包括内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务。服务是指与保持和提高产品价值有关的活动，如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等。“为了提高乘客的出行感受，该公司通过售后用户评价追踪系统随时掌握、分析不同乘客反馈的问题，并与对应的司机共享信息，不断提高客户出行的满意度”属于基本活动中的服务，选项 A 正确。

12. 【正确答案】B

【答案解析】该公司产品处于市场领先地位，说明市场份额高，而市场环境低迷，说明增长率低，因此属于现金牛产品，针对较大的现金流产品，适合采用保持策略，故选项 B 正确。选项 A 适合明星业务；选项 C 适合处境不佳的现金牛业务以及没有发展前途的问题业务和瘦狗业务，投资顾问产品可以带来充沛的现金流，因此不适合采用此策略；选项 D 适合无利可图的瘦狗业务和问题业务。

13. 【正确答案】C

【答案解析】在成熟期，整产业的销售规模达到前所未有的水平，并且比较稳定，任何竞争者想要扩大市场份额，都会受到竞争对手的顽强抵抗，并引发价格竞争。因此，根据成熟期的特征来看，国内汽车产业所处的产品生命周期阶段为成熟期。

14. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核零散产业中谨防潜在的战略陷阱的内容。“在开办之初就制定了经营战略，但是在经营的过程中，每次遇到一些细小偏差，该店主就进行战略调整，频繁的战略调整导致经营状况每况愈下”说明该糖果店没有保持严格的战略约束力，因此选项 B 正确。

15. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核“SWOT 分析的应用”的知识点。“拥有先进的自动化生产线而且销售网络完善”，说明 S 公司存在内部优势。“随着居民生活水平的提高，人们对坚果的需求越来越旺盛”，说明 S 公司存在外部机会。因此 S 公司应采取的战略是增长型战略，选项 A 正确。

16. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核“横向一体化战略”的知识点。后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其控制权，采用后向一体化战略可以控制上游的稀缺资源，选项 A 正确。企业一体化也会增加





企业的内部管理成本，选项 B 正确。采用多元化战略可以在原产业无法增长时找到新的增长点，选项 C 错误。企业采用横向一体化战略的主要目的是实现规模经济以获取竞争优势，选项 D 正确。

17. 【正确答案】B

【答案解析】乒乓球球拍和乒乓球是互补性产品，甲公司在生产乒乓球球拍的同时，又生产了乒乓球，属于放眼互补性产品或服务，因此，选项 B 正确。

18. 【正确答案】A

【答案解析】购买者不太关注品牌，并且对价格非常敏感，属于成本领先战略的适用条件。根据乙公司的情况，最适合采取成本领先战略。

19. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核“企业战略联盟形成的动因”的知识点。促使战略联盟形成的主要动因归结为以下 6 个方面：（1）促进技术创新；（2）避免经营风险；（3）避免或减少竞争；（4）实现资源互补；（5）开拓新的市场；（6）降低协调成本。上述（1）～（5）企业实施战略联盟的动因，通过并购的方式也能够实现。而与并购方式相比，战略联盟的方式不需要进行企业的整合，因此可以降低协调成本。本题中，P 公司原计划收购 F 公司，考虑到“收购后需要花费高额成本和精力去进行企业之间的整合，而且不一定能成功”，决定“选择与 F 公司签署委托定制协议来保证所需部件的供应”说明其动因属于降低协调成本，选项 C 正确。

20. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核“国际化经营战略类型——多国本土化战略”的知识点。多国本土化战略是根据不同国家的不同市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务。“H 公司的总部位于中国，设立在海外的子公司均实行本地化管理，以满足当地消费者的特定需要”，属于多国本土化战略，选项 B 正确。

21. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核“基本战略的综合分析——‘战略钟’”的知识点。本题中，“产品从虚高的价格回归到较合理的低价”，说明价格比较低。“欣然公司在线销售平台正式上线以来就受到了广大用户的喜爱”，说明顾客认可价值高。所以该公司采取的竞争战略属于混合战略，选项 C 正确。

22. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核“‘躲闪者’战略”的知识点。本题中，化妆品产业面临的全球化压力大，Z 公司避开与国际跨国公司的直接竞争，重新定义自身的核心业务，逐渐把重心向旗下门店护理业务转移，故 Z 公司扮演的角色可称为“躲闪者”，选项 A 正确。





【点评】本题考核新兴市场的企业战略。针对这个知识点，理论性较强，考试多为客观题。建议考生掌握“本土企业的战略选择”矩阵，该矩阵纵轴表示产业的全球化程度，横轴表示新兴市场本土企业优势资源。根据矩阵掌握四个组合类型即可轻松判断出答案。学习过程中可以结合 SWOT 分析模型，这两个知识点可能结合出主观题。

23. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核“风险管理策略的工具——风险转移”的知识点。风险转移是指企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。该公司通过购买巨灾保险将自然灾害可能造成的损失转移给保险机构，属于风险转移（保险），选项 B 正确。

24. 【正确答案】C

【答案解析】选项 A 是分析战略风险需要收集的信息；选项 B 是分析财务风险需要收集的信息；选项 C 是分析市场风险需要收集的信息，选项 C 正确；选项 D 是分析运营风险需要收集的信息。

25. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核“风险管理的组织职能体系”的知识点。在内部审计完成后，由内部审计师编制审计报告，所以选项 D 不正确。审计委员会还应对财务报表后所附的与财务有关的信息（比如，运营和财务复核信息及公司治理部分关于审计和风险管理的陈述）进行复核，选项 A 属于审计委员会职责。

26. 【正确答案】A

【答案解析】产品创新指组织提供的产品和服务的变化。G 保险公司推出的产品实现了直付医疗服务，客户可在全球各地随时享受高端医疗服务了，体现了产品创新。

## 二、多项选择题

1. 【正确答案】BC

【答案解析】总体战略又称公司层战略。它需要根据企业的目标，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。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。选项 A 与业务单位战略有关，选项 D 与职能战略有关。

2. 【正确答案】ACD

【答案解析】本题考核“纵向分工结构的基本类型”的知识点。15 万元以下的开支，各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。说明安众火锅店采用的是分权型结构，分权型结构的优点包括：①减少了信息沟通的障碍；②提高了企业反应能力；③为决策提供了更多的信息并对员工产生了激励效应。

3. 【正确答案】BC



【答案解析】“内部人控制”问题是股东与经理之间的委托代理问题，“隧道挖掘”问题是终极股东与中小股东之间的代理问题。本题中尚荣公司作为亚奥公司的终极股东，其两者之间的问题属于“隧道挖掘”问题，选项 A、D 属于“隧道挖掘”问题的表现，选项 B、C 属于“内部人控制”问题的表现，根据题目要求，选择与公司“内部人控制”问题表现有关的选项，选项 BC 正确。

4. 【正确答案】 ABD

【答案解析】本题考核“产业资源配置分析——钻石模型”的知识点。钻石模型包含四个要素：生产要素；需求条件；相关与支持性行业的存在；企业战略、结构和同业竞争。选项 ABD 属于生产要素。选项 C 属于企业战略、企业结构和同业竞争的表现。

5. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】海外车商正纷纷加速在中国市场发展的步伐，使得国内企业面临日益沉重的竞争压力，体现了潜在进入者的进入威胁大，选项 C 正确。汽车材料及用工成本不断上涨，体现了供应者的议价能力强，选项 D 正确。国内汽车生产企业众多，产品差异较小，消费者选择余地大，体现了购买者的议价能力强以及同业竞争很可能比较激烈，选项 AB 正确。

6. 【正确答案】 AB

【答案解析】“政府有关部门相继出台两个关于规范和完善跨境贸易电子商务的公告，从政策层面上认可了跨境电商业务”属于政治与法律因素。“随着经济迅速发展，国际贸易的不断深入开展”、“对经营跨境电商的企业给予贷款补助”属于经济因素。选项 AB 正确。

7. 【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。

8. 【正确答案】 ACD

【答案解析】本题考核“密集型战略、多元化战略”的知识点。本题中，“为抓住旅游业的发展机遇，颐和酒店收购了一家旅行社，正式进入旅游业”，表明进入与酒店不同的业务领域，属于多元化战略，选项 A 正确；“与某银行合作，使用该银行信用卡可累计酒店住宿消费积分，积分可以兑换住宿等”属于市场渗透战略，选项 C 正确；“推出了一项新业务——代加工，即客户可以自带食材，酒店厨师代为加工烹饪”属于产品开发战略，选项 D 正确。

9. 【正确答案】 AC

【答案解析】本题考核“采购战略——货源策略”的知识点。“该公司只从乙公司购买其所需的钢筋”，说明该公司采用的是少数或单一货源策略。少数或单一货源策略的优点有：①使企业与供应商建立较为稳固的关系；②有利于企业信息的保密；③使企业增加进货的数量，从而产生规模经济并使企业享



受价格优惠；④随着与供应商关系的加深，企业可能获得高质量的供应品。选项 BD 属于多货源策略的优点。

10. 【正确答案】 AD

【答案解析】 本题考核“市场营销战略—市场细分”的知识点。本题中，“依据客户的规模和地位对客户进行了划分，对于大中型客户和重点户……，对于小型客户和一般户……”说明依据用户规模和购买行为因素中的使用者地位进行了划分，因此选项 AD 正确。

11. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 本题考核“企业面对的风险种类——市场风险”的知识点。市场风险可以考虑以下几个方面：

- (1) 产品或服务的价格及供需变化带来的风险。
  - (2) 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险。
  - (3) 主要客户、主要供应商的信用风险。
  - (4) 税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。
- ① 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。
- ② 利率风险是指因利率提高或降低而产生预期之外损失的风险。
- ③ 汇率风险或货币风险是由汇率变动的可能性，以及一种货币对另一种货币的价值发生变动的可能性导致的。
- ④ 股票价格风险影响企业股票或其他资产的投资者，其表现是与股票价格相联系的。也影响到企业通过出售股票和相关证券进行融资的能力。
- (5) 潜在进入者、竞争者与替代品的竞争带来的风险。

选项 A 属于供需变化带来的风险；选项 B 属于利率变动带来的风险；选项 C 属于主要客户的信用风险；选项 D 属于股票的价格风险，因此，选项 ABCD 均属于市场风险。

12. 【正确答案】 AC

【答案解析】 M 公司与被并购公司都生产 PC，处于同一产业，属于横向并购。由于两家公司在收购过程中协商确定收购条件，最终达成一致意见，所以属于友善并购。

13. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 本题考核“《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》”的知识点。采购业务需关注的主要风险包括：(1) 采购计划安排不合理，市场变化趋势预测不准确，造成库存短缺或积压，可能导致企业生产停滞或资源浪费。(2) 供应商选择不当，采购方式不合理，招投标或定价机制不科学，授权审批不规范，可能导致采购物资质次价高，出现舞弊或遭受欺诈。(3) 采购验收不规范，付款审





核不严，可能导致采购物资、资金损失或信用受损。选项 ABCD 均正确。

14. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行，选项 A 正确。董事会独立于管理层，对内部控制的制定及其绩效施以监控，选项 B 正确。内部审计机构应当结合内部审计监督，对内部控制的有效性进行监督检查。内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷，应当按照企业内部审计工作程序进行报告；对监督检查中发现的内部控制重大缺陷，有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告，选项 C 错误。企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。人力资源政策应当包括下列内容：①员工的聘用、培训、辞退与辞职；②员工的薪酬、考核、晋升与奖惩；③关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度；④掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定；⑤有关人力资源管理的其他政策，选项 D 正确。

15. 【正确答案】 ABC

【答案解析】 本题考核“德尔菲法”的知识点。德尔菲法主要优点：①由于观点是匿名的，因此专家更有可能表达出那些不受欢迎的观点；②所有观点都有相同的权重，避免重要人物的观点占主导地位；③专家不必聚集在某个地方，实施比较方便；④专家最终形成的意见具有广泛的代表性。选项 D 为头脑风暴法的优点。

16. 【正确答案】 AD

【答案解析】 甲公司原来的预算参考以前年度，说明采用的是增量预算，而新的预算不再参考以前年度数据，是零基预算。选项 BC 是增量预算的优点；选项 AD 说法正确。

### 三、简答题

1. (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。2020 年以前，常安公司秉承“节能环保、科技智能”的理念。2020 年，公司对外发布的公开信上正式公布了全新的核心价值观“廉信创变共分享”与“每天进步一点点”的企业精神。（0.5 分）

(2) 【正确答案】

政治和法律环境因素。“C 国开启全面建设社会主义现代化国家的新征程”；“C 国政府引导汽车产业向‘零排放’转型，完善消费环境，鼓励汽车下乡、以旧换新、新能源等，稳定产业持续向好发展态势”。（0.75 分）





经济环境因素。“世界面临百年未有之大变局，第四次工业革命推动全球经济增长动能转换，未来五年全球经济年均增长 2.5%。C 国开启全面建设社会主义现代化国家的新征程，未来五年经济年均增长 5.2%”。（0.75 分）

社会和文化环境因素。“C 国三、四线城市将是未来新车增量的主要贡献，新能源、二手车等市场增长潜力巨大，增换购对新车销量贡献超过 50%。C 国进入第三消费社会，消费价值观向品质好、高端化、个性化迈进”。（0.75 分）

技术环境因素。“电动化、智能化、数字化等新技术加速了汽车产业的创新融合”。（0.75 分）

### （3）【正确答案】

该公司的销售增长率大于可持续增长率，属于现金短缺；投资资本回报率大于资本成本，增加企业价值。所以属于第一象限的增值型现金短缺业务。（0.5 分）

可以采用的措施：首先应判明这种高速增长是暂时性的还是长期性的。如果高速增长是暂时的，企业应通过借款来筹集所需资金，等到销售增长率下降后企业会有多余现金归还借款。如果预计这种情况会持续较长时间，不能用短期周转借款来解决，则企业必须采取战略性措施解决资金短缺问题。长期性高速增长的资金问题有两种解决途径：一是提高可持续增长率，使之向销售增长率靠拢，方法包括提高经营效率和改变财务政策；二是增加权益资本，提供增长所需的资金，方法包括增发股份和兼并成熟企业。（1 分）

### 【English Answers】

(1) Business philosophy is the values, basic beliefs and code of conduct established by the company for its business activities. It is a high generalization of corporate culture. Before 2020, Chang'an company adheres to the concept of "energy conservation, environmental protection and scientific and technological intelligence". In 2020, the company officially announced the brand-new core values of "sharing honesty, innovation and change" and the enterprise spirit of "making progress a little every day" in the open letter released by the company.

(2) Political and legal environmental factors. "Country C starts a new journey of building a socialist modern country in an all-round way"; "The government of country C guides the transformation of the automobile industry to 'zero emission', improves the consumption environment, encourages cars to go to the countryside, trade old for new, new energy, etc., and stabilizes the continuous and good development trend of the industry".



Economic and environmental factors. "The world is facing a major change that has not been seen in a century. The fourth industrial revolution has promoted the transformation of the driving force of global economic growth, with an average annual growth of 2.5% in the next five years. Country C has embarked on a new journey of building a socialist modern country in an all-round way, with an average annual economic growth of 5.2% in the next five years".

Social and cultural environmental factors. "The third and fourth tier cities of country C will be the main contribution to the increment of new cars in the future. The market growth potential of new energy, used cars and other markets is huge, and the increase of replacement purchase contributes more than 50% to the sales of new cars. Country C has entered the third consumer society, and its consumer values are moving towards good quality, high-end and personalization".

Technical environmental factors. "New technologies such as electrification, intelligence and digitization have accelerated the innovation and integration of the automobile industry".

(3) The company's sales growth rate is greater than the sustainable growth rate, which belongs to cash shortage; The return on investment capital is greater than the cost of capital and increases the value of the enterprise. Therefore, it belongs to the value-added cash shortage business in the first quadrant.

Possible measures: first of all, we should determine whether this rapid growth is temporary or long-term. If the rapid growth is temporary, the enterprise should borrow to raise the required funds. When the sales growth rate decreases, the enterprise will have excess cash to repay the loan. If this situation is expected to last for a long time and cannot be solved by short-term revolving loans, the enterprise must take strategic measures to solve the problem of capital shortage. There are two ways to solve the capital problem of long-term rapid growth: one is to improve the sustainable growth rate and make it close to the sales growth rate, including improving business efficiency and changing financial policies; Second, increase equity capital and provide funds for growth, including issuing additional shares and merging mature enterprises.

2. (1) 【正确答案】(1) 波士顿矩阵业务类型:

①网页游戏业务为处于高增长——强竞争地位的“明星”业务。(0.5分)



②移动游戏业务为处于高增长——弱竞争地位的“问题”业务。(0.5分)

(2) 判断及其建议:

①网页游戏业务

战略: 不当。

建议: 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。

管理组织形式: 合理。

经营者胜任的特点: 不当。

建议: 由对生产技术(或产品研发)和销售两方面都内行的经营者负责。(1.5分)

②移动游戏业务

战略: 合理。

管理组织形式: 不当。

建议: 采取智囊团或项目组织等形式。

经营者胜任的特点: 不当。

建议: 选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责。(1.5分)

(2) 【正确答案】

指标设计

(1) 顾客角度

“公司游戏运营平台中的用户越多在竞争中越有优势”, 公司用户数量是其市场份额的表现, 建议制定“市场份额”。

“游戏用户兴趣热点切换越来越快, 如果不能满足用户的兴趣, 用户容易流失”说明如果用户不满意则会离开, 建议制定“客户满意度”指标, 可以对客户开展问卷调查, 及时了解客户的需求。(1分)

(2) 内部流程角度

“游戏用户兴趣热点切换越来越快, 如果不能满足用户的兴趣, 则用户很容易流失”说明公司要提高开发产品的效率并及时完成开发, 准时交付客户使用, 建议制定“准时交付率”指标。(1分)

(3) 创新和学习角度

“游戏用户兴趣热点切换越来越快, 如果不能满足用户的兴趣, 用户容易流失”说明公司需要加快开发新产品, 开发新产品需要投入研发费用, 建议制定“研发费用占销售额的比例”指标。

“技术不断升级和创新, 游戏研发部门需要对开发技术和表现形式等进行及时革新”说明公司需要对研发人员进行持续的培训, 并留住核心技术人员, 建议制定“培训费用及次数”指标。(1分)

3. (1) 【正确答案】S (优势):



成立历史长，创立于 1848 年，是国内唯一的由一个半世纪前相传至今的百年老店。

企业规模大，已发展成为拥有 20 多家子公司，四个专业分厂，以及 60 余家连锁银楼、300 多家专卖店和 1000 多家经销商。

专业力量强，目前公司拥有职工 1300 多名，其中有 100 多位获中国工艺美术大师、高级工艺美术师等称号的老、中、青三代设计师以及 300 多位制作巧匠、技师。在历年来的国际、国内首饰设计制作大赛中荣获 130 多个奖项，享有“首饰奥斯卡”的美誉。

营销网络覆盖面广。通过连锁银楼、形象专柜、特约经销店、专卖店、区域代理等渠道其营销网络已遍及全国 30 个省市、自治区。

消费者认知度、美誉度高。“牌子老，款式新，工艺精，信誉好”是消费者对 B 品牌的共识。广为流传的“B 首饰，三代人的青睐”反映出消费者对这一首饰著名品牌的钟爱。

(1 分)

W (劣势):

销售费用和用工成本大幅增加，远高于行业平均水平。(1 分)

O (机会):

随着我国经济的快速增长、消费升级，金银珠宝首饰的消费增长迅猛，黄金价格的上涨，亦推进了黄金饰品作为保值增值手段的消费。(1 分)

T (威胁):

该公司主要生产原材料为黄金，受金融危机的影响，黄金原材料价格大幅波动仍在持续，全球金价上下震荡激烈。

公司计划采购黄金 25 吨，资金风险很大。

国内外进出口政策、国外贸易保护、人民币升值等因素也是经营上的难题。(1 分)

(2) 【正确答案】

①研发能力。“目前公司拥有职工 1300 多名，其中有 100 多位获中国工艺美术大师、高级工艺美术师等称号的老、中、青三代设计师以及 300 多位制作巧匠、技师。在历年来的国际、国内首饰设计制作大赛中荣获 130 多个奖项，享有‘首饰奥斯卡’的美誉”。(0.45 分)

②生产管理能力。“‘牌子老，款式新，工艺精，信誉好’是消费者对 B 品牌的共识”；“公司坚持走品牌经营之路，不断创新经营理念、严格质量管理、完善管理标准和特色服务”。(0.45 分)

③营销能力。“公司坚持走品牌经营之路，不断创新经营理念、严格质量管理、完善管理标准和特色服务，通过连锁银楼、形象专柜、特约经销店、专卖店、区域代理等渠道其营销网络已遍及全国 30 个省市、自治区”。(0.45 分)





④组织管理能力。“公司坚持走品牌经营之路，不断创新经营理念、严格质量管理、完善管理标准和特色服务，通过连锁银楼、形象专柜、特约经销店、专卖店、区域代理等渠道其营销网络已遍及全国 30 个省市、自治区”。（0.45 分）

(3)【正确答案】①政治风险。“除此以外，国内外进出口政策、国外贸易保护、人民币升值等因素也是经营上的一大难题”。（0.45 分）

②市场风险。“该公司主要生产原材料为黄金，为应对黄金价格持续的上升，控制成本，公司计划采购黄金 25 吨。……受金融危机及欧洲主权债务危机的影响，黄金原材料价格大幅波动仍在持续，全球金价上下震荡激烈，资金风险很大”。（0.45 分）

③运营风险。“企业经营过程中销售费用和用工成本大幅增加，远高于行业平均水平”。（0.45 分）

#### 4. (1)【正确答案】

H 火锅采取的是差异化战略。H 火锅通过就餐前、就餐中和就餐后的高质量服务，树立了其服务差异化的品牌，顾客回头率很高，体现了差异化战略。（1.5 分）

#### (2)【正确答案】

①H 火锅高层人力资源获取的渠道是内部招募。“H 火锅的人员晋升机制中对于基层员工就有着极大的晋升空间，企业也十分关注员工的发展；高层必须从基层一线开始做起”。（1.5 分）

②薪酬的组成是基本薪酬、可变薪酬和间接薪酬。

“不仅仅有固定的基本工资”属于基本薪酬；

“还享有计件工资”属于可变薪酬；

“H 火锅创造出了许多其他餐饮业没有的员工福利”属于间接薪酬。（2.5 分）

③薪酬水平策略的类型是领先型策略。领先型策略即薪酬水平高于市场平均水平的策略。“H 火锅的工作很累，但是作为服务员却都收入不菲，不仅仅有固定的基本工资，还享有计件工资，综合收入远高于餐饮业服务员的薪酬水平。H 火锅创造出了许多其他餐饮业没有的员工福利”。（1.5 分）

## 四、综合题

### (1)【正确答案】

①潜在进入者的进入威胁。“纸品行业科技门槛较低”；“以 C 公司为首的几家造纸公司进入该行业的时间较早，同比新进入的企业已建立了自己的分销渠道、批发网络及代理制度，在原材料方面也与东北等地的林产企业签订了多年的供货合同，协议优先供给”；“新进入该行业的企业会受到以 C 公司为首的大企业的利润挤压，除非现金流充足，否则在该行业生存下来的企业不多”。（1 分）



②替代品的替代威胁。“纸质品市场受到了电子媒介的极大侵蚀，纸作为人类几千年以来的首选存储介质的地位受到动摇，光盘、电子书、优盘及云存储等新技术相较而言存储量大，便于携带且环保无污染而受到各国政策的鼓励”。（1分）

③供应者的讨价还价能力。“向上发展的空间较为有限，生产所需的机器设备早已全部实现国产化，不再依赖外国进口”；“我国丰富的林业资源为生产木制纸浆提供了丰富的原材料”。（1分）

④购买者的讨价还价能力。“纸品行业的消费者较为分散”；“由于产品差异化程度不大，科技含量不高，所以消费者对价格比较在意”。（1分）

⑤产业内现有企业的竞争。“纸品行业科技门槛较低，向上发展的空间也较为有限”；“居民快速发展的文化需求为造纸行业提供了巨大的市场”；“纸品行业的利润已极为稀薄，定价权掌握在几家大公司手中，几家公司之间达成了某种意义上的‘默契’，在多年的发展中根据自身的成本优势与物流成本优势对市场进行了‘瓜分’，但偶尔也会出现大打价格战的情形”；“产品差异化程度不大，科技含量不高”。（1分）

## （2）【正确答案】

①发展战略类型：一体化战略——纵向一体化战略——后向一体化战略。

理由：C公司力求在技术上取得突破并解决原材料供应紧缺的局面，加强对供应环节的控制权，属于后向一体化战略。

实现途径：内部发展（新建）与战略联盟。（1.5分）

②发展战略类型：一体化战略——横向一体化战略。

理由：C公司高层决定收购几家不达标的小型造纸企业以扩充产品线，是向产业价值链相同阶段扩张的战略，属于横向一体化战略。

实现途径：外部发展（并购）。（1.5分）

③发展战略类型：一体化战略——纵向一体化战略——后向一体化战略。

理由：C公司决定收购多家林业公司，通过控制上游渠道的方式抢占林业指标，从源头上保障原材料的供应，加强对供应环节的控制权，属于后向一体化战略。

实现途径：外部发展（并购）。（1.5分）

## （3）【正确答案】

被收购前的企业文化类型是权力导向型。“家族企业背景权力层统包统办的模式”。（0.5分）

被收购后的企业文化类型是角色导向型。“以‘工作规章和程序’为运行核心，形成了以‘诚信为本，共赢共享’为核心价值观、以‘学习、超越、领先’为企业精神的企业文化理念体系。高层人员通过制定的规章、操作手册、文化宣讲等模式对新员工加以引导”。（1.5分）



企业文化为企业创造价值的途径主要包括：

①文化补充了正式控制。“企业文化宣贯后，员工积极性被调动起来……统一的企业文化大大加强了员工使命责任感、集体归属感”；“新文化使各岗位人员对自身工作有了新的认识，通过老带新等模式，一些多年以来形成的良好工作习惯、行为准则渗透进了日常工作中，企业文化在不知不觉中使新员工潜移默化”。

②文化简化了信息处理。“在员工的日常协作中，新文化对员工之间的沟通也起到了一定作用，如日常工作中形成了一些代称来取代原先冗长的指标术语，便于员工更好地记忆与理解，也使得信息的交换更为顺畅”。

③文化促进合作并减少讨价还价成本。“新文化一定程度上平衡了各部门人员的利益，无处不在的企业文化使得各部门形成了公司整体这一观念”。（1.5分）

**（4）【正确答案】**

①产品或服务的价格及供需变化带来的风险。“消费者对价格比较在意”；“从近两年的行业发展前景来看，纸质品市场受到了电子媒介的极大侵蚀，纸作为人类几千年以来的首选存储介质的地位受到动摇”。（1分）

②能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险。“随着我国居民环保意识的不断提高，国家对原生纸浆的重要原材料——林木资源控制越来越严格。多地先后出台了相关政策对原木的砍伐制定了法律法规，划定了林业资源的使用红线”。（1分）

③潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。“偶尔也会出现大打价格战的情形。新进入该行业的企业会受到以C公司为首的大企业的利润挤压，除非现金流充足，否则在该行业生存下来的企业不多”。（1分）

**（5）【正确答案】**

C公司采用的基本竞争战略类型是差异化战略。“该部门经研发设计推出了以竹制品为原材料的面巾纸、擦手纸产品系列”；“C公司乘胜追击，又开发了多款竹浆纸产品，由于其他企业并无相同或类似的产品，一时销售火爆”。（1分）

采用差异化战略的适用条件：

市场情况：

①产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可。“经过一段时间的试销后，新产品取得了不错的市场反响”；“由于其他企业并无相同或类似的产品，一时销售火爆”。

②顾客的需求是多样化的。“广大消费者环保意识加强，传统消费者与新消费者关注点开始出现分流”。





③企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点。“环保政策大大限制了纸张的原材料”。（1.5分）

资源和能力：

①具有强大的研发能力和产品设计能力。“该部门经研发设计推出了以竹制品为原材料的面巾纸、擦手纸产品系列”；“C公司乘胜追击，又开发了多款竹浆纸产品”。

②具有很强的市场营销能力。“总公司当即决定利用自己全国各地的销售渠道开始全面铺货”。

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。“为鼓励渠道商对新产品的推广积极性，在销售分成方面，总公司也做了改进，以往总公司不管销售情况如何均收取一定金额的固定费用，总公司旱涝保收，但渠道商的生存空间被挤压。新产品将统一改为固定加浮动的新分成体制”。

④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持促进技术和建立完善分销渠道的能力。“竹面纸以‘天然竹浆，健康本色’为宣传点，为公司树立了环保、健康的品牌形象”。（2分）

（6）【正确答案】

C公司采用的收缩战略方式：紧缩与集中战略中的削减成本战略。“C公司裁撤了刚成立不久的期货期权策略部，部分人员并入了财务部，部分人员做了解约裁员处理”。（1分）

实施收缩战略过程中，采用的克服退出障碍的措施：

①退出成本。“向清退人员支付薪酬及违约金等合计100万元。本次裁撤虽然导致了短期资金流出，但从长远来看，为C公司节约了一部分不必要的开支”。

②内部战略联系。“在公司内部流程上，单次采购可能会增加一部分成本，但采购流程与周期被缩短，职能层面的执行更为顺畅，从长远来看，这也有助于公司产品的转型升级，利大于弊”。

③感情障碍。“虽然引发了裁撤人员的强烈抗议，但经过HR部门与策略部人员积极沟通协商，最终达成一致”。

④政府与社会约束。“C公司是S省知名企业，由于会对该省的人才引进造成一定的不良影响，政府部门约谈了C公司高层，在听取各方意见后，最后从长远角度出发改为支持C公司高层”。（2.5分）