

233 网校注册会计师网址: <http://www.233.com/cpa/>

注册会计师资料下载: <http://www.233.com/forum/cpa>

注会 QQ 学习群: 830700448

关注微信订阅号: cpa233wx

## 2019 年注册会计师《战略》考前一套预测卷-233 网校

### 一、单选题

1、近年来国内工业气体市场增长率较低。普莱克斯作为全世界最大的气体供应商,但仍霸占了国内工业气体的头把交椅。根据波士顿矩阵,普莱克斯的工业气体业务是( )。

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

【答案】C

【解析】“近年来国内工业气体市场增长率较低。普莱克斯作为全世界最大的气体供应商,但仍霸占了国内工业气体的头把交椅”。表明普莱克斯的气体业务属于低增长—强竞争地位的现金牛业务。

2、21 世纪初,国内使用的高精度五轴车床被国外几家车床制造巨头垄断,其对华出口的五轴车床的价格都非常高。随着我国精密机械行业的发展以及五轴车床的国产化推进,国内市场上的五轴车床的价格直接腰斩。上述案例中,21 世纪初影响国内企业对国外车床制造企业讨价还价能力的主要因素是( )。

- A. 买方或卖方的集中程度或业务量的大小
- B. 产品差异化程度与资产专用性程度
- C. 纵向一体化程度
- D. 信息掌握的程度

【答案】A

【解析】当少数几家公司控制着供应者集团,在其将产品销售给较为零散的购买者时,供应者通常能够在价格、质量等条件上对购买者施加很大的压力,这体现了买方或卖方的集中程度或业务量的大小,选项 A 正确。

3、家电企业 A 和手机企业 B 都具备自配物流。A 企业借鉴 B 企业在提高配送效率和防止贵重货品在快递运输途中被损坏等方面的成功经验,对自身业务做出了较大改进。根据以上信息可以判断,家电企业 A 主要采用的是( )。

- A. 内部基准
- B. 竞争性基准
- C. 过程或活动基准



## D. 顾客基准

【答案】C

【解析】过程或活动基准是指以具有类似核心经营的企业为基准进行比较,但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。家电企业 A 和手机企业 B 之间的产品和服务不存在直接竞争的关系,但具有类似核心经营的业务(自配物流),属于过程或活动基准,选项 C 正确。

4. 华为的公司使命是聚焦客户关注的挑战和压力,提供有竞争力的通信解决方案和服务,持续为客户创造最大价值;最低的总体拥有成本(TCO),更高的工作效率。下列不属于华为公司使命包含的方面是( )。

A. 公司生存的目的定位

B. 公司的经营宗旨

C. 公司的经营哲学

D. 公司的经营策略

【答案】D

【解析】公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由,一般包括三个方面:(1)公司目的。公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。(2)公司宗旨。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。(3)经营哲学。经营哲学是公司为其经营活动方式确立的价值观、基本信念和行为准则,是企业文化的高度概括。选项 D 正确。

5. 甲公司是一家化纤企业。近期准备新建一个生产线项目,考虑项目实施过程中一些不确定性因素的变化,该公司分别将固定资产投资、经营成本、销售收入三个因素作为分析对象,分析每一个因素的变化对该项目内部收益率的影响。根据以上信息可以判断,甲公司采取的分析方法是( )。

A. 敏感性分析法

B. 决策树法

C. 情景分析法

D. 事件树分析法

【答案】A

【解析】敏感性分析法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。选项 A 正确。

6. 苏宁是一家智慧零售企业,原主要经营范围包括零售、地产等。为抓住市场及政策开放机遇,苏宁决定将主要的发力点集中到金融、文创、体育等领域,包括创立苏宁银行品牌,收购江苏国信舜天足球俱乐部以及意大利国际米兰足球俱乐部等。为配合公司的发展战略,苏宁最适合采取的组织架构是( )。

A. M 型企业组织结构(多部门结构)

B. 创业型组织结构

C. 职能制组织结构



## D. 区域事业部制组织结构

【答案】A

【解析】M型企业组织结构适合于具有多个产品线的企业。“原主要经营范围包括零售、地产等。为抓住市场及政策开放机遇，苏宁决定将主要的发力点集中到金融、文创、体育等领域，包括创立苏宁银行品牌，收购江苏国信舜天足球俱乐部以及意大利国际米兰足球俱乐部等”表明苏宁实现了多元化的成长，具有多个产品线。因此，苏宁最适合采用M型企业组织结构。

7、下列各项应对风险的措施中，属于风险转移的是（ ）。

- A. 甲公司是一家会计师事务所，每年按营业收入一定比例计提风险准备金
- B. 乙公司获得中信银行1亿元战略授信额度
- C. 丙公司通过外汇市场为其1000万美元银行贷款进行套期
- D. 丁公司将其应收客户500万元货款向某投行以不附追索权方式进行保理

【答案】D

【解析】选项A、B属于风险补偿；选项C属于风险对冲；选项D属于风险转移。

8、下列关于产品生命周期各阶段战略目标的描述不正确的是（ ）。

- A. 导入期的战略目标是扩大市场份额
- B. 成长期的战略目标是争取最大市场份额
- C. 成熟期的战略目标是在巩固市场份额的同时提高投资报酬率
- D. 衰退期的战略目标是提高投资报酬率的同时延缓退出

【答案】D

【解析】衰退期的战略目标首先是防御，获取最后的现金流。

9、某工厂预期半年后需买入燃料油1000吨，目前现货市场价格为3750元/吨，现在该工厂买入20手6个月后到期的燃料油期货合约，50吨/手，成交价为3788元/吨。半年后，该工厂以3960元/吨购入1000吨燃料油，并以3980元/吨的价格将期货合约平仓，则该工厂燃料油净进货成本为（ ）元/吨。

- A. 3768
- B. 3867
- C. 3688
- D. 3678

【答案】A

【解析】每吨期货合约平仓盈利=3980-3788=192（元/吨），期货合约盈利抵减现货购买价格，净进货成本=3960-192=3768（元/吨）。

10、甲服装公司原来经营专为高档消费群体的“向阳”牌服装，在该市场获得成功后，又以该品牌进入中档服装消费市场，这一产品组合策略属于（ ）。

- A. 产品向上延伸



- B. 产品大类现代化
- C. 扩大产品组合
- D. 产品向下延伸

【答案】D

【解析】产品向下延伸是指企业原来生产高档产品, 后来决定增加低档产品。

11、快速消费品企业需要及时了解市场需求, 改进产品质量, 适宜采取 ( )。

- A. 高长型结构
- B. 扁平型结构
- C. 职能制结构
- D. 机械式结构

【答案】B

【解析】扁平型组织结构是指具有一定规模的企业的内部管理层次较少。在每个层次上, 管理人员的控制幅度较宽。这种组织结构可以及时地反映市场的变化, 并做出相应的反应。因为快速消费品企业需要及时了解市场需求, 改进产品质量, 选项 B 正确。

12、甲公司是国内一家上市公司。甲公司对其各子公司实行全面预算管理, 并通常使用增量预算方式进行战略控制, 子公司预算需要经甲公司预算管理委员会批准后执行。2017年10月, 甲公司投资了一个新的项目乙(子公司)。2017年11月, 甲公司启动2018年年度预算编制工作, 此时甲公司应要求对乙项目编制 ( )。

- A. 增量预算
- B. 零基预算
- C. 固定预算
- D. 弹性预算

【答案】B

【解析】乙项目(子公司)属于甲公司的一个全新的子公司, 没有任何可以参考的基数, 预算编制者必须根据自己的经验和判断, 加上对周围环境变化的预期来做预算。因此, 对乙项目应编制零基预算。

13、小米在创立之初秉持“为发烧而生”的信念, 专注于制造性价比比较高的手机。随着时代的发展和硬件成本的降低, 小米的低成本高质量的路线渐渐被其他友商模仿, 小米及时调整战略, 建立“小米生态链”将企业的资源集中到物联网平台的建设上。这体现了现代战

略的 ( )。

- A. 应变性
- B. 全局性
- C. 风险性
- D. 竞争性

【答案】A



【解析】现代战略强调应变性、竞争性和风险性。战略的应变性强调企业应该采取何种措施来适应所处的内外部环境。“小米的低成本高质量的路线渐渐被其他友商模仿，小米及时调整战略”正是小米适应外部环境的表现。

14、一个企业组织成为反应型战略组织，其主要原因不包括( )。

- A. 决策层没有明文表达企业战略
- B. 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构
- C. 只注重保持现有的战略与结构的关系，忽视了外部环境条件的变化
- D. 缺乏良好的企业文化

【答案】D

【解析】一个企业组织之所以成为反应型战略组织，主要有3个原因：(1) 决策层没有明文表达企业战略；(2) 管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构；(3) 只注重保持现有的战略与结构的关系，忽视了外部环境条件的变化。所以选项D错误。

15、西江公司是一家拥有100多年历史的医药公司，其使用国家级保密配方配制的某种药品，从上世纪初推出以来，疗效显著，一直深受患者欢迎。西江公司拥有的具有不可模仿性的资源属于( )。

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

【答案】A

【解析】本题考核“企业资源与能力分析”的知识点。具体考核的是资源的不可模仿性，物理上独特的资源。有些资源是物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。这些资源都有它的物理上的特殊性，是不可能被模仿的。

16、赵某退休后用积蓄经营了一家超市，超市规模不大，赵某自己一个人便能够经营售卖。无论超市盈利还是亏损，都由赵某以其个人全部资产自负盈亏。根据不同的企业类型，赵某经营的超市属于( )。

- A. 业主制企业
- B. 合伙制企业
- C. 有限责任公司
- D. 股份有限公司

【答案】A

【解析】业主制企业的优点有：

- ①企业内部组织形式简单，经营管理的制约因素少，经营管理灵活，法律登记手续简单，容易创立和解散。
- ②企业的资产所有权、控制权、经营权、收益权均归业主所有，业主享有完全自主权，便于发挥其个人能动性、生产力及创造力。
- ③业主自负盈亏，对企业负债承担无限责任，个人资产与企业资产不存在绝对的界限，当企业出现资不抵债时，业主要用其全部资产来抵偿。因此业主会更加关注于预算和成本控制以降低经营风险。所以，选项A正确。



17、2014年8月,国内A省D化妆品公司收购B省两家化妆品公司的股权,进入B省市场。几个月后,B省M化妆品公司也收购A省三家化妆品公司的股权,进入A省市场。该材料反映了行为性障碍中的( )。

- A. 现有企业的市场优势
- B. 限制进入定价
- C. 现有企业对关键资源的控制
- D. 进入对方领域

【答案】D

【解析】行为性障碍是指现有企业对进入者实施报复手段所形成的进入障碍。报复手段主要有限制进入定价和进入对方领域。其中,进入对方领域的目的在于抵消进入者首先采取行动可能带来的优势,避免对方的行动给自己带来的风险。

18、苹果公司与微软公司在个人电脑软件领域已经竞争多年。按照产业五种竞争力分析,这属于( )。

- A. 潜在进入者的进入威胁
- B. 购买者的讨价还价能力
- C. 供应者的讨价还价能力
- D. 产业内现有企业的竞争

【答案】D

【解析】产业内现有企业的竞争是指一个产业内的企业为市场占有率而进行的竞争。苹果公司与微软公司在个人电脑软件领域的竞争属于产业内现有企业的竞争。

19、美国C公司原打算在澳大利亚购买一家食品企业的股份,当它了解到当地公众和工党的反对情绪后,立即放弃了这一打算。C公司的这种策略属于( )。

- A. 协作
- B. 折中
- C. 规避
- D. 对抗

【答案】C

【解析】规避模式是不坚定行为和不合作行为的组合。以时机选择的早晚来区分,这种模式可分为两种情况:一种是当预期将要发生矛盾与冲突时,通过调整来躲避冲突;另一种情况是当矛盾与冲突实际发生时主动或被动撤出。该题体现的是当预期将要发生矛盾与冲突时,通过调整来躲避冲突。

20、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( )。

- 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

【233 网校答案】 C

【233 网校解析】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。

21、联想公司是一家电脑制造公司。由于销售渠道的利润比较高, 为了企业的长期发展, 联想成立 1+1 专营店, 以实体店的形式销售自己生产的电脑。根据以上描述, 联想公司采用的战略属于 ( )。

- A. 后向一体化战略
- B. 横向一体化战略
- C. 相关多元化战略
- D. 前向一体化战略

【答案】 D

【解析】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的控制权的战略。前向一体化战略通过控制销售过程和渠道, 有利于企业控制和掌握市场, 增强对消费者需求变化的敏感性, 提高企业产品的市场适应性和竞争力。

22、瑞祥公司是一家啤酒制造和销售企业。2016 年年初, 公司管理层预计该年夏天温度较高, 加上该年属于奥运会年, 啤酒的销量将比上年有较大增长。因此, 瑞祥公司决定加大公司上半年的产量, 以应对未来需求的增长。瑞祥公司采用的平衡产能与需求的方法是 ( )。

- A. 库存生产式生产
- B. 资源订单式生产
- C. 准时生产式生产
- D. 订单生产式生产

【233 网校答案】 A

【233 网校解析】瑞祥公司管理层预计该年夏天温度较高, 加上该年属于奥运会年, 啤酒的销量将比上年有较大增长, 说明需求是可预测的, 于是公司就加大上半年的产量作为库存, 来应对未来需求的增长。所以, 瑞祥公司采用的平衡产能与需求的方法是库存生产式生产。

23、2002 年, 小王在市区黄金位置开了一家咖啡店。由于经营有方, 小店开业不到一个月就创造了销售佳绩。正在小王准备大干一场时, 社会上一场流行性疾病袭来, 小店经营陷入困境。小王采取各种措施试图挽救失败后, 不得不关闭了咖啡店。根据战略失效理论, 小王创业没达到预期目标属于 ( )。

- A. 前期失效
- B. 正常失效
- C. 偶然失效
- D. 晚期失效

【233 网校答案】 C



【233 网校解析】在战略实施过程中，偶尔会因为一些意想不到的因素导致战略失效，这就是偶然失效。所以，选项 C 正确。

24、甲公司是国内一家大型品牌折扣连锁卖场。经过 13 年发展，甲公司在北京已经拥有 8 家实体门店。近两年，随着更多消费者的“屏幕转移”，开始利用碎片化时间在手机等移动设备上购物，甲公司也抓住这一消费行为的变化，启动了对全渠道零售的战略布局。为此甲公司集中各部门的经营骨干组成项目小组对该方案进行评估。项目小组在评估时主要关注了该方案的收益、风险，以及企业目前和未来可能的资源。根据以上信息可以判断，甲公司进行战略方案评估时主要依据的标准是（ ）。

- A. 可行性标准
- B. 盈利性标准
- C. 适宜性标准
- D. 可接受性标准

【233 网校答案】A

【233 网校解析】评估战略备选方案通常使用三个标准：一是适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标；二是可接受性标准，考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受；三是可行性标准，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析上。因此，甲公司进行战略方案评估时主要依据的标准是可行性标准。所以，选项 A 正确。

## 二、多选题

1、L 公司是一家光伏电池板企业，其产品是基于以往积累的客户需求做出的改良产品，相对市场上的一般产品具有一定的优势。与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式（OEM），由生产商按照 L 公司的订单要求，为其提供符合标准的产品。基于自身优势及市场状况，蓝天公司将收付款模式设定为，在收到客户全部货款后发货，并且在收到合格产品后，支付生产商剩余货款。根据以上信息可以判断，L 公司表现出的能力包括（ ）。

- A. 营销能力
- B. 研发能力
- C. 财务能力
- D. 生产管理能力

【答案】BCD

【解析】产品是基于以往积累的客户需求做出的改良产品表明具有研发能力；与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式（OEM），由生产商按照 L 公司的订单要求，为其提供符合标准的产品表明具有生产管理的能力；将收付款模式设定为，在收到客户全部货款后发货，并且在收到合格产品后，支付生产商剩余货款表明具有财务能力。

2、随着医疗保险制度的逐步到位，药品价格改革的降价效应得到了进一步显现。今后，药品企业自主定价权力的扩大和政府的药品降价政策将使国内药品的总体价格水平不断下降。甲公司是一家生物制药公司，公司已形成规模销售的产品今后将面临着激烈的市场竞争和强劲的竞争对手，因而公司产品降价趋势明显，这将对公司的盈利能力产生一定不利影响。根据以上信息可以判断，甲公司可能面对的风险包括（ ）。



- A. 市场风险
- B. 替代品竞争风险
- C. 运营风险
- D. 信用风险

【答案】AC

【解析】“药品企业自主定价权力的扩大和政府的药品降价政策将使国内药品的总体价格水平不断下降”表明甲公司会面临市场风险(产品或服务的价格及供需变化带来的风险)。“本公司产品降价趋势明显,这将对公司的盈利能力产生一定不利影响”表明甲公司会面临运营风险[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]。

3、下列选项中,关于企业进行风险评估的表述中正确的有( )。

- A. 进行风险评估时,应将定性与定量方法相结合
- B. 进行风险定性评估时,应统一制定各风险的度量单位和风险度量模型
- C. 风险评价是对辨识出的风险及其特征进行明确定义描述,分析和描述风险发生可能性的高低、风险发生的条件
- D. 企业应对风险管理信息实行动态管理,定期或不定期实施风险评估

【答案】AD

【解析】进行风险定量评估时,应统一制定各风险的度量单位和风险度量模型,而不是进行风险定性评估,所以选项B说法错误;风险分析是对辨识出的风险及其特征进行明确定义描述,分析和描述风险发生可能性的高低、风险发生的条件,而不是风险评价,所以选项C说法错误。故本题的正确答案是AD。

4、2018年8月,美国商务部以“对美国国家安全存在显著风险”为由将中国电子等44家高新技术企业列入了限制出口美国的名单。一方面限制高端制造业的出口,另一方面限制其在美国投资。上述材料体现的政治风险包括( )。

- A. 限制投资领域
- B. 设置贸易壁垒
- C. 外汇管制规定
- D. 进口配额和关税

【答案】AB

【解析】企业面对的政治风险主要表现在:①限制投资领域;②设置贸易壁垒;③外汇管制规定;④进口配额和关税;⑤组织结构及要求最低持股比例;⑥限制向东道国的银行借款;⑦没收资产。“美国商务部以“对美国国家安全存在显著风险”为由将中国电子等44家高新技术企业列入了限制出口美国的名单。一方面限制高端制造业的出口,另一方面限制其在美国投资”体现了限制投资领域和设置贸易壁垒。选项A、B正确。

5、甲客运公司与乙旅行社于2016年开启深度战略合作,联合推出“车票+地接”打包旅游产品。其中,甲客运公司提供用于打包产品的“低价票”,乙旅行社则提供比以往更为丰富、优质的旅游目的地和地接服务。该产品的推出明显提升了合作双方的竞争力。本案例中,甲客运公司与乙旅行社进行战略合作的动因有( )。

- A. 保持统一的管理风格和企业文化



- B. 防范信任危机
- C. 开拓新的市场
- D. 实现资源互补

【233 网校答案】CD

【233 网校解析】企业战略联盟形成的动因主要有以下六个方面: (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。“甲客运公司与乙旅行社于 2016 年开启深度战略合作, 联合推出‘车票+地接’打包旅游产品。其中, 甲客运公司提供用于打包产品的‘低价票’, 乙旅行社则提供比以往更为丰富、优质的旅游目的地和地接服务”, 表明甲客运公司与乙旅行社进行战略合作的动因有实现资源互补和开拓新的市场。

6、下列各项中, 属于《企业内部控制基本规范》对内部环境要素要求的有 ( )。

- A. 企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度
- B. 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
- C. 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
- D. 企业应当加强内部审计工作

【233 网校答案】CD

【233 网校解析】选项 A 属于信息与沟通要素的要求, 选项 B 属于控制活动要素的要求, 选项 C、D 正确。

7、顺通公司是一家快递公司, 2016 年, 顺通公司开始使用平衡计分卡衡量公司业绩, 并选取了业务量增长率、交货时间、主要员工保留率、预期利润等指标作为业绩衡量指标。上述指标涵盖的角度有 ( )。

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

【233 网校答案】ABCD

【233 网校解析】主要员工保留率属于创新与学习角度, 所以, 选项 A 正确; 交货时间同时属于顾客角度和内部流程角度, 所以, 选项 B、C 正确; 业务量增长率、预期利润属于财务角度, 所以, 选项 D 正确。

8、富友公司实行全面预算管理, 每年年底都在深入分析每个部门的需求和成本的基础上, 根据未来的需求编制预算。富友公司编制预算采用的方法的优点有 ( )。

- A. 系统相对容易操作和理解
- B. 能够促进更为有效的资源配置
- C. 鼓励管理层寻找替代方法
- D. 容易实现协调预算

【233 网校答案】BC

【233 网校解析】富友公司“每年年底都在深入分析每个部门的需求和成本的基础上, 根据未来的需求编制预算”。表明该公司采用零



基预算法编制预算。零基预算的优点包括: (1) 能够识别和去除不充分或者过时的行动; (2) 能够促进更为有效的资源分配; (3) 需要广泛的参与; (4) 能够应对环境的变化; (5) 鼓励管理层寻找替代方法。所以, 选项 B、C 正确。选项 A、D 属于增量预算的优点。

9、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 ( )。

- 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

【233 网校答案】BD

【233 网校解析】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。所以, 选项 A 错误; 风险理财注重风险因素对现金流的影响。所以, 选项 B 正确; 运用风险理财工具的主要目的是为了创造价值, 而不是降低风险。所以, 选项 C 错误; 风险理财既可以针对不可控风险也可以针对可控风险。所以, 选项 D 正确。

10、我国模具生产产业集中度较低, 行业内的中小企业数量非常多且大企业非常少。对于这种产业, 企业获得成本优势的具体途径有 ( )。

- A. 连锁经营或特许经营
- B. 技术创新以创造规模经济
- C. 增加商品的附加价值
- D. 尽早发现产业趋势

【答案】ABD

【解析】克服零散获得成本优势的具体途径: ①连锁经营或特许经营; ②技术创新以创造规模经济; ③尽早发现产业趋势。

11、2019 年 1 月, 陕西省百吉矿业公司李家沟煤矿发生煤尘爆炸事故, 造成 21 人死亡。这场事故暴露出, 该矿业公司的安全培训流于形式, 下井工人缺乏基本的安全常识, 存在携带烟火入井、抽烟现象且未配备专职瓦检员; 矿井将从井下综采工作面至地面原煤仓间所有系统承包给山东鲁泰控股集团有限公司, 将边角煤回采和矿井掘进工程承包给神木市炜源建设工程有限公司, 违反了《国务院关于预防煤矿生产安全事故的特别规定》; 连采工作面未严格执行防尘降尘措施, 巷道、工作面、设备及管线的煤尘堆积严重。从内部控制角度分析, 百吉矿业存在的主要运营风险有 ( )。

- A. 人力资源
- B. 社会责任
- C. 业务外包
- D. 资产管理

【答案】ABCD

【解析】“该矿业公司的安全培训流于形式, 下井工人缺乏基本的安全常识, 存在携带烟火入井、抽烟现象且未配备专职瓦检员”体现的是人力资源方面和社会责任方面引起的运营风险, 选项 A、B 正确; “矿井将从井下综采工作面至地面原煤仓间所有系统承包给山东鲁泰控股集团有限公司, 将边角煤回采和矿井掘进工程承包给神木市炜源建设工程有限公司”体现的是业务外包方面引起的运营风险,



选项 C 正确;“连采工作面未严格执行防尘降尘措施,巷道、工作面、设备及管线的煤尘堆积严重”体现的是资产管理方面引起的运营风险,选项 D 正确。参考教材 P293~P296、P302。

12、乐融旅行社定期开展会员俱乐部活动。活动期间,该社向参加活动的会员提供免费茶点、风景摄影及旅游知识讲座、旅游新项目推介等,建立了良好的公众形象。在上述活动中,乐融旅行社采用的促销组合要素有( )。

- A. 营业推广
- B. 广告促销
- C. 人员推销
- D. 公关宣传

【233 网校答案】ACD

【233 网校解析】“向参加活动的会员提供免费茶点、风景摄影”属于非媒体促销的手段。所以,选项 A 正确。“旅游知识讲座、旅游新项目推介等”属于人员推销。所以,选项 C 正确。“建立了良好的公众形象”属于公关宣传。所以,选项 D 正确。

13、甲公司是一家 P2P 公司,公司采取的风控措施主要包括:(1)加强对借款人的信用评估;(2)在手续费中按一定比例提取风险准备金;(3)坚持“小额分散”的原则,即借款的客户分散在不同的地域、行业、年龄和学历,单个借款人最高借款额为 15 万。根据以上信息判断,甲公司使用的风险管理工具包括( )。

- A. 风险对冲
- B. 风险补偿
- C. 风险转移
- D. 风险控制

【答案】ABD

【解析】加强对借款人的信用评估;单个借款人最高借款额为 15 万。这两种措施属于风险控制,可以降低风险发生的概率,以及风险发生后造成的影响。坚持“小额分散”的原则,即借款的客户分散在不同的地域、行业、年龄和学历,属于风险对冲。在手续费中按一定比例提取风险准备金,属于风险补偿。

14、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分析并提出的相应战略中,正确的有( )。

- 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,应寻找有实力的公司,结成战略联盟。此为 WO 战略
- C. 甲公司虽然新业务的相关技术研发力量不足,但面对国家政策支持,应寻找有实力的公司,结成战略联盟。此为 ST 战略
- D. 甲公司拥有雄厚的资金实力和品牌优势,应借国家政策支持的东风,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】甲公司新业务的相关技术研发力量不足(存在劣势),且市场竞争激烈(存在威胁),应选择 WT(防御型)战略,所以选项 A 正确。选项 B 只是描述了企业存在的优势和劣势,并没有表明外部的威胁和机会情况,所以判定为 WO 战略错误。选项 C 企业自身



存在不足,但是外界存在机会,应判定为WO战略。选项D企业拥有自身优势,同时具有外界的机会,所以选项D正确。

### 三、简答题

1、2005年之前金宝集团着重于公用事业,主要围绕城市燃气来推动企业发展。从2005年开始金宝集团专注于清洁能源的开发和利用,依托技术创新和商业模式创新,形成从能源开发、能源转化、能源物流到能源分销的上中下游纵向一体化的产业链条,为客户提供多种清洁能源组合的整体解决方案。金宝集团“清洁能源生产与应用”的宗旨日益清晰。

随着集团清洁能源战略目标的日益清晰,金宝集团于2006年初进行了重大调整。

一是调整组织结构,将金宝集团的原有3大产业集团调整为能源分销、能源装备、能源化工、生物化工等产业板块,总部下设的支持保障机构也做了相应的变更。

二是人力资源政策调整,实施以科技牵引集团发展清洁能源的战略升级。金宝集团启动科技人才梯队建设,努力实现拥有科研人员、工程设计人员、技术管理人员、项目管理人员、技术工人五类人才和领军人物、核心人才、骨干人才三级智力网络的优秀科技人才队伍。

三是在科技人才激励体系、运行机制方面,金宝集团依据价值共创与价值共享的人本思想建立科技人才激励机制。金宝集团的激励政策致力于激发员工创新能力。重实绩、重贡献、重成果,向优秀科技创新人才和关键技术岗位倾斜,实行“智慧参与分配”和“技术参与股利分配”政策,技术与资本、劳动、管理一起,作为集团价值分配要素,以引导技术人员创造性地工作,全力攻克技术难关,建立以项目为基本单元,以项目成果为导向的激励机制,使激励和项目运作有机地结合起来。

要求:

- (1) 简要分析金宝集团从2005年开始启动的战略变革的类型;
- (2) 简要分析钱德勒“组织结构服从战略”理论在金宝集团的战略变革中是如何应用的;
- (3) 简要分析金宝集团还可采取哪些有效的人力资源战略措施。

#### 【233网校答案】

(1) 金宝集团战略变革的类型有:

①产品和服务变革。指企业产出的变革,包括开发新产品或改进现有产品。“2005年之前金宝集团着重于公用事业,主要围绕城市燃气来推动企业发展,从2005年开始金宝集团专注于清洁能源的开发和利用”。

②结构和体系变革。指企业运作的管理方法的变革,包括结构变化、政策变化和控制系统变化。“将金宝集团的原有3大产业集团调整为能源分销、能源装备、能源化工、生物化工等产业板块,总部下设的支持保障机构也做了相应的变更”。

③人员变革。指企业员工价值观、工作态度、技能和行为方式的转变,目的是确保职工努力工作,完成企业目标。“金宝集团启动科技人才梯队建设……建立科技人才激励机制……以引导技术人员创造性地工作”。

(2) 钱德勒的组织结构服从战略理论可以从以下两个方面展开:

①战略的前导性与结构的滞后性。这是指企业战略的变化快于组织结构的变化,企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。企业应努力缩短结构反应滞后的时间,使结构配合战略的实施。



②企业发展阶段与结构。企业发展到一定阶段,其规模、产品和市场都发生了变化。这时,企业应采用合适的战略,并要求组织结构做出相应的反应。

本案例中“从2005年开始金宝集团专注于清洁能源的开发和利用”体现战略前瞻性;“随着集团清洁能源战略目标的日益清晰,金宝集团于2006年初进行了重大调整。一是调整组织结构,将金宝集团的原有3大产业集团调整为能源分销、能源装备、能源化工、生物化工等产业板块,总部下设的支持保障机构也做了相应的变更”体现结构的滞后性;也体现出当企业发展到一定阶段,企业会采用合适的战略,并要求组织结构做出相应的反应。

(3) 金宝集团还可采取以下有效的人力资源战略措施:①精确识别出企业为实现短期、中期和长期的战略目标所需要的人才类型。②通过培训、发展和教育来激发员工潜力。③尽可能地提高任职早期表现出色的员工在员工总数中所占的比重。④招聘足够的、有潜力成为出色工作者的年轻新就业者。⑤招聘足够的、具备一定经验和成就的人才,并使其迅速适应新的企业文化。⑥确保采取一切可能的措施来防止竞争对手挖走企业的人才。⑦激励有才能的人员达到更高的绩效水平,并激发其对企业的忠诚度。⑧创造企业文化,使人才能在这种文化中得到培育并施展才华。

2、从1996年开始,爱民医疗器械公司创始人率领研发团队从事生物材料方面的研究,开发出一系列产品。其中,爱民公司2010年开发的专利产品Y产品能够通过义眼的移植帮助失明患者实现部分眼功能,恢复一定的视力。初期的动物试验证明此产品安全有效。

Y产品的核心技术掌握在爱民公司手中,目前国内还未有类似的产品。前期的市场调研表明,全球至少有5000万Y产品的潜在消费者。新进入者必须投入大量的资金、时间、技术等成本。因而进入难度很大。

在开发Y产品时,爱民公司在保证医疗效果不下降的前提下,坚持选用通用型原材料。这带来两点好处:其一,通用型原材料均由国内厂家生产,进货和运输仓储等方面的成本都较低,降低了生产成本。其二,供应商的可替代程度高,企业原材料采购的转换成本低。从成立至今,爱民公司逐渐打造出一支实力较强的研发与销售团队,建立和形成了较为完善的采购、进货和发货后勤服务体系,建立了包括300家三甲医院,基本覆盖全国的销售网络。

与上千名临床医疗专家建立了良好的合作关系,分销商渠道健全,建立了专业服务团队,客服部均由经过培训的专业人员负责,服务网络较为完善。

2012年,爱民公司在C国首都建立了生产Y产品的工厂,希望通过进一步的产业化,将Y产品推上市场。

要求:

- (1) 运用企业核心能力的3个关键测试判断爱民公司掌握的有关Y产品的技术,能否称之为该公司的核心能力;
- (2) 根据价值链两类活动,简要分析爱民公司开发Y产品具备的优势条件。

#### 【233网校答案】

(1) 企业的能力应同时满足以下3个关键测试才可称为核心能力:

①它对顾客是否有价值? ②它与企业竞争对手相比是否有优势? ③它是否很难被模仿或复制?

爱民公司“初期的动物试验证明此产品安全有效”“全球至少有5000万Y产品的潜在消费者”符合①;“坚持选用通用型原材料”“爱民公司逐渐打造出一支实力较强的研发与销售团队,建立和形成了较为完善的采购、进货和发货后勤服务体系,建立了包括300



家三甲医院,基本覆盖全国的销售网络。与上千名临床医疗专家建立了良好的合作关系,分销商渠道健全,建立了专业服务团队,客服部均由经过培训的专业人员负责,服务网络较为完善”说明符合②;“Y产品的核心技术掌握在爱民公司手中,目前在国内还未有类似的产品”“新进入者必须投入大量的资金、时间、技术等成本,因而进入难度很大”说明符合③。所以爱民公司Y产品的技术是该公司的核心能力。

(2) 价值链将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类。基本活动,又称主体活动,是指生产经营的实质性活动,一般可以分为内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务五种活动。支持活动,又称辅助活动,是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动,包括采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础设施。

根据基本活动,爱民公司开发Y产品具备的优势条件有:

①内部后勤:“通用型原材料均由国内厂家生产,进货和运输仓储等方面的成本都较低”“建立和形成了较为完善的……进货……后勤服务体系”。

②生产经营:“2012年,爱民公司在C国首都建立了生产Y产品的工厂,希望通过进一步的产业化,将Y产品推上市场”。

③外部后勤:“建立和形成了较为完善的……发货后勤服务体系”。

④市场销售:“建立了包括300家三甲医院,基本覆盖全国的销售网络”“分销商渠道健全”。

⑤服务:“建立了专业服务团队,客服部均由经过培训的专业人员负责,服务网络较为完善”。

根据支持活动,爱民公司开发Y产品具备的优势条件有:

①采购管理:“供应商的可替代程度高,企业原材料采购的转换成本低”“建立和形成了较为完善的采购……服务体系”。

②技术开发:“爱民医疗器械公司创始人率领研发团队从事生物材料方面的研究,开发出一系列产品”“Y产品的核心技术掌握在爱民公司手中,目前在国内还未有类似的产品”。

③人力资源管理:“爱民公司逐渐打造出一支实力较强的研发与销售团队”“客服部均由经过培训的专业人员负责”。

④基础设施:“爱民医疗器械公司创始人率领研发团队从事生物材料方面的研究”。

3、汇鑫公司是C国最大的肉类加工企业,在屠宰和肉制品加工领域的市场地位和管理能力均居于国内第一位。

S公司是世界第一大猪肉生产商,是发达国家U国排名第一的猪肉制品供应商和出口商,拥有U国十几个领先品牌。但是近年来由于企业内部管理存在诸多问题,公司经营一直处于举步维艰的境地。汇鑫公司和S公司在2002年开始业务上的接触。S公司拥有国际一流的品牌、技术、渠道、以及规模和市场地位,都令汇鑫公司极为感兴趣。此外,S公司拥有两座绿色猪肉生产基地,如果汇鑫公司并购S公司,有助于开拓和巩固C国国内市场。

为慎重起见,汇鑫公司聘请了在跨国并购方面有着丰富经验的国际知名会计师事务所和律师事务所担任财务顾问和法律顾问,对S公司的经营、财务、法律进行全面的调查。

汇鑫公司于2013年5月29日发表声明与S公司达成收购要约。根据U国股市信息估算,S公司当时的市价约为36亿美元,而汇鑫公司收购所有股东股票的价款为47亿美元,溢价31%。

考虑到未来资产协同效应价值及共同分享国内外巨大的市场等因素,会计师事务所专家认为,汇鑫公司溢价收购S公司100%的控股股权,收购价格属于正常范围。



汇鑫公司收购 S 公司, 采用了杠杆融资的模式。参与此次银团贷款的银行包括 8 家信誉很高的中外资银行。采用这种模式可以使银行分散一些风险, 但高额利息支付使汇鑫公司短期内财务压力增加, 对企业未来现金流量的需求会很大。

汇鑫公司曾发表声明, 一是承诺收购后不裁员不关厂; 二是 S 公司的原管理团队和职工队伍将继续保留原位; 三是 S 公司的经营管理方式不变。汇鑫公司期望通过这些政策措施防止技术人员及客户流失, 降低在管理、文化、经营方面的整合风险。

但是, 也有专家指出, 汇鑫公司在收购协议中承诺不裁员不关厂, 而随着整合的进行, 后期汇鑫公司若要裁员会面临重大阻力, 会造成企业人力成本居高不下。

要求:

- (1) 简要分析汇鑫公司并购 S 公司的类型与动机;
- (2) 简要分析汇鑫公司并购 S 公司所面临的主要风险以及汇鑫公司规避风险所采取的措施。

### 【233 网校答案】

(1) 按收购资金来源渠道的不同, 并购可以分为杠杆收购和非杠杆收购。汇鑫公司并购 S 公司属于杠杆收购, “汇鑫公司收购 S 公司, 采用了杠杆融资的模式”。

按并购方与被并购方所处的产业相同与否, 并购可以分为横向并购、纵向并购和多元化并购三种。汇鑫公司并购 S 公司属于横向并购。“汇鑫公司是 C 国最大的肉类加工企业, 在屠宰和.....第一位。S 公司是世界第一大猪肉生产商.....领先品牌”。

按照并购方的不同身份, 并购可以分为产业资本并购和金融资本并购。汇鑫公司并购 S 公司属于产业资本并购。“汇鑫公司是 C 国最大的肉类加工企业”。

按被并购方对并购所持态度不同, 并购可以分为友善并购和敌意并购。汇鑫公司并购 S 公司属于友善并购。“汇鑫公司于 2013 年 5 月 29 日发表声明与 S 公司达成收购要约”。

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。“S 公司拥有国际一流的品牌、技术、渠道、以及规模和市场地位, 都令汇鑫公司极为感兴趣。此外, S 公司拥有两座绿色猪肉生产基地, 如果汇鑫公司并购 S 公司, 有助于开拓和巩固 C 国国内市场”。

② 获得协同效应。“汇鑫公司是 C 国最大的肉类加工企业, 在屠宰和肉制品加工领域的市场地位和管理能力均居于国内第一位” “S 公司是世界第一大猪肉生产商, 是发达国家 U 国排名第一的猪肉制品供应商和出口商, 拥有 U 国十几个领先品牌。但是近年来由于企业内部管理存在诸多问题, 公司经营一直处于举步维艰的境地” “S 公司拥有国际一流的品牌、技术、渠道、以及规模和市场地位, 都令汇鑫公司极为感兴趣。此外, S 公司拥有两座绿色猪肉生产基地, 如果汇鑫公司并购 S 公司, 有助于开拓和巩固 C 国国内市场”。

(2) 汇鑫公司并购 S 公司所面临的主要风险以及汇鑫公司规避风险所采取的措施如下:

① 决策不当。为避免这一风险, “汇鑫公司聘请了在跨国并购方面有着丰富经验的国际知名会计师事务所和律师事务所担任财务顾问和法律顾问, 对 S 公司的经营、财务、法律进行全面的调查”。

② 并购后不能很好地进行企业整合。为避免这一风险, “汇鑫公司曾发表声明, 一是承诺收购后不裁员不关厂; 二是 S 公司的原管理团队和职工队伍将继续保留原位; 三是 S 公司的经营管理方式不变。汇鑫公司期望通过这些政策措施防止技术人员及客户流失, 降低在管理、文化、经营方面的整合风险”。但是, 又出现新的整合问题, “而随着整合的进行, 后期汇鑫公司若要裁员会面临重大阻力,



会造成企业人力成本居高不下”。

③支付过高的并购费用。为避免这一风险,“汇鑫公司聘请了在跨国并购方面有着丰富经验的国际知名会计师事务所和律师事务所担任财务顾问和法律顾问,对S公司的经营、财务、法律进行全面的调查”,虽然支付对价偏高,但是“考虑到未来资产协同效应价值及共同分享国内外巨大的市场等因素,会计师事务所专家认为,汇鑫公司溢价收购S公司100%的控股股权,收购价格属于正常范围”。

4、美达家用电器制造有限公司是一家以生产小型家用电器为主的制造型企业。为实现产品升级换代,拟打算从德国西门子引进一套较为先进的生产线设备,但价格昂贵。虽然引进设备可大大提升公司的核心竞争力,但是较大的现金流支出引发了高级管理层对此决策的争论,先后共召开五次会议进行讨论,均是议而不决,而且反对的声音逐渐占了上风。针对此情形,董事长亲自拍板,上马这个项目,虽然有反对的声音,但仍然派人与西门子公司开始商务谈判。在合同谈判中,关于合同技术部分的描述美达公司的技术人员尚不能完全了解与掌握,但因时间仓促,认为德国西门子企业的技术肯定错不了,未经彻底核查即全盘接受。

在合同商务部分,由于美达公司谈判人员疏忽,未约定将全部贷款的5%~10%当做“尾款”,待质量检验合格及完成相关培训后再行支付,也未要求对方通过银行开立以美达公司为受益人的留置金保函。

待设备调试运行后发现如下问题:该设备相关参数适合欧洲标准,但不适合中国环境,在中国生产环境下总是停机;同时因未在合同中约定尾款及培训服务要求,美达公司请西门子派人维修和测试并进行技术人员培训,均需支付高额费用。

要求:

根据《企业内部控制应用指引》,指出上述存在的内部控制薄弱环节/风险点,并给出相应的解决方案。

#### 【233网校答案】

(1) 根据《应用指引第1号——组织结构》,在“三重一大”问题上应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策意见。根据案例给定信息,董事长一人对此重大决策进行拍板,违反了应用指引规定。

应  
该按照要求实行集体决策。

(2) 根据《应用指引第11号——工程项目》,企业的工程项目一般应当采用公开招标的方式,而不是直接指定。

(3) 根据《应用指引第16号——合同管理》,对于影响重大、涉及较高专业技术或法律关系复杂的合同,应当组织法律、技术、财会等专业人员或聘用外部专家参与谈判,必要时可聘请外部卖家参与相关工作;而美达公司则仅依靠自己力量,并且未能进行有效合同技术部分的审查。在起草合同商务部分条款时,考虑不周,未能对等安排双方的各自责权利。其他要点:例如《应用指引第6号——资金活动》也可提及,方案提出及审批等。

#### 四、综合题

凌美公司是国内一家白色家电生产企业,主营产品包括冰箱、空调、洗衣机等。目前,该公司在国内占据较大的市场份额,在外国市场也具有较好的市场表现。公司目前主要提供的是标准化产品,产品品类和款式较少。

为了明确公司下一步的发展方向,凌美公司管理层对企业主要产品的市场状况做了全面的调查。调查发现,目前白色家电行业整



体增长缓慢。其中一个原因便是“家电下乡”政策的后遗症。2008年全球遭遇“金融危机”，为了刺激国内消费，促进经济复苏，政府推出了“家电下乡”政策。这一政策的实施促使国内城乡家庭的白色家电保有量在短时间内得到大幅增加。而白色家电的使用寿命普遍较长，这就导致当前国内白色家电的市场需求量大幅减少。与此同时，公司管理层也注意到，目前国内中低档家电的市场需求渐趋饱和，而中高端环保型家电市场有待进一步开发。政府在2015年提出了“供给侧改革”，随着这一政策的推进，必将迎来新一轮消费升级，城乡内GDP增速放缓，但整体上仍保持平稳较快增长，家庭收入持续增加，尤其是农村居民收入得到了显著增加。因此，农村中高端白色家电市场很值得进一步开发。并且，随着消费者消费能力的提升，消费者的需求将会呈现出更加个性化的态势。

国内在线小额信贷的兴起，也让很多的年轻人具备中高端家电消费能力。由于消费者网络购物习惯的养成，物流运输效率的提升，在线购买家电成为可能。柔性生产线技术和大规模定制技术的发展，使购买高值低价的产品不再是奢望。物联网、人工智能等技术的发展，使得智能家居成为新的消费热点。“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念成为时代主旋律，为新一代环保型产品提供了巨大的发展空间。

凌美公司意识到，这是一个机遇与挑战并存的时代。公司要想实现长远的发展，必须要瞄准市场，把握机遇，顺势而上。

考虑到国内白色家电市场渐趋饱和，而国外市场仍处于高增长阶段，凌美公司启动了国际化战略，以开拓国际市场。

凌美集团管理层考虑，先进入最为苛刻的发达国家消费市场，能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先技术，尽快提升企业在世界市场的竞争优势。2012年4月，凌美公司在发达国家D国建立生产厂，随后几年内又在D国建立了销售中心和设计中心，以深入把握D国市场的产品需求。由于自身产品过硬的质量和有格调的设计，凌美公司在短短两年内就占据了D国较大的市场份额。

为了其国际化战略的成功，凌美公司决定整合全球优势资源。凌美公司在德国和美国成立了研发中心；在意大利成立了设计中心；在中国、东南亚、印度等市场需求较大、劳动力成本较低国家和地区成立了7个高效率的生产制造基地。公司提供的产品系列少而精，面向全球市场提供高质量的标准化产品。

为了配合公司国际化经营战略的实施，凌美公司在全球的组织结构按产品划分为事业部，公司总部确定企业的总目标和经营战略，各产品事业部经理根据总部的经营目标和战略分别制订本事业部的经营计划，并根据各国成本和技术的差异来设置活动。

万灵公司是国内G省一家空调制造企业。该公司拥有自主研发的达到国际领先水平的“新一代G10低频控制技术”“高效离心式冷水机组”和“新型超高效定速压缩机”等核心科技。但是，万灵公司以前主要专注在南方市场，没有在北方建立起自己的销售渠道，其生产基地和仓储基地也全部都集中在南方。而凌美公司目前在北方市场遇到了多个劲敌。尽管凌美公司在销售渠道、营销能力、品牌认知度等方面拥有优势，但是由于缺乏核心技术，公司的产品正在逐渐失去竞争力，公司上下为此焦虑不安。

鉴于双方的资源与能力具有显著的互补性，凌美公司与万灵公司都有进行合作的意愿。双方管理层就合作的相关事宜进行了协商和谈判。从降低协调成本考虑，最终双方决定建立产销合作联盟：万灵公司以较低的价格为凌美公司提供技术支持；凌美公司为万灵公司提供组装、仓储等服务，并以较低的价格让万灵公司的空调进驻凌美公司的线下门店。双方约定按照一定的比例共享收益，共担风险，并对双方的违约责任和联盟解体等问题都做出了具体的规定。

对于和万灵公司结成战略联盟的计划，凌美公司也对可能会面临的风险进行了分析。公司内部一致认为，产销合作联盟实施过程中可能存在下列风险：首先，双方分别提供的技术与渠道难以按照合适的比例参与利益分配，并且各项成本一直在变动，很难建立合理的动态的利润分配机制；其次，双方同为白色家电制造企业，存在相互竞争的关系，帮助万灵公司销售产品可能会损害自身的利益，



合作过程中可能存在商业机密泄露的风险;再者,近期政府的环保标准提升还可能会导致凌美公司自身大量产品不合格,而对于万灵公司提供的技术支持,凌美公司由于专业人员的知识结构不全面、专业经验不足等原因在短期内难以消化吸收。

为了规避这些风险,公司领导层决定,一方面,努力巩固与完善与万灵公司已建立的信任合作的联盟关系;另一方面,尽快建立风险预控机制,成立风险管理委员会。

要求:

- (1) 从宏观环境角度,简要分析凌美公司当前所面临的机会与威胁。
- (2) 简要分析凌美公司采取的国际化经营战略类型,及其为了实现组织结构与国际化经营战略的匹配,凌美公司所采用的组织结构类型。
- (3) 简要分析凌美公司对外投资的主要动机。
- (4) 简要分析凌美公司国际化经营选择目标市场区域路径的方式。
- (5) 简要分析凌美公司在 D 国选择的发展途径及其动机。
- (6) 简要分析凌美公司与万灵公司结成战略联盟的类型与动因,以及凌美公司是如何实施对战略联盟的管控。
- (7) 简要分析凌美公司与万灵公司结成战略联盟之后需要规避的主要运营风险。

【233 网校答案】

- (1) 从宏观环境角度,简要分析凌美公司当前所面临的机会与威胁。

威胁主要体现在政治与法律因素,“目前白色家电行业整体增长缓慢。其中一个原因便是‘家电下乡’政策的后遗症”。

机会:

①政治和法律因素。“政府在 2015 年提出了‘供给侧改革’,随着这一政策的推进,必将迎来新一轮消费升级”。

②经济因素。“城乡内 GDP 增速放缓,但整体上仍保持平稳较快增长,家庭收入持续增加,尤其是农村居民收入得到了显著增加。因此,农村中高端白色家电市场很值得进一步开发。并且,随着消费者消费能力的提升,消费者的需求将会呈现出更加个性化的态势”;“在线小额信贷的兴起,也让很多的年轻人具备中高端家电消费能力”;“.....物流运输效率的提升,在线购买家电成为可能”。

③社会和文化因素。“消费者网络购物习惯的养成,.....,在线购买家电成为可能”;“‘创新、协调、绿色、开放、共享’的发展理念成为时代主旋律,为新一代环保型产品提供了巨大的发展空间”。

④技术因素。“柔性生产线技术和大规模定制技术的发展,使购买高值低价的产品不再是奢望。物联网、人工智能等技术的发展,使得智能家居成为新的消费热点”。

- (2) 简要分析凌美公司采取的国际化经营战略类型,及其为了实现组织结构与国际化经营战略的匹配,凌美公司所采用的组织结构类型。

凌美公司采取的国际化经营战略类型是全球化战略。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。“凌美公司在德国和美国成立了研发中心;在意大利成立了设计中心;在中国、东南亚、印度等市场需求较大、劳动力成本较低国家和地区成立了 7 个高效率的生产制造基地。公司提供的产品系列少而精,面向全球市场提供高质量的标准化产品”。

为了实现组织结构与国际化经营战略的匹配,凌美公司所采用的组织结构类型为“全球产品分部结构”。“凌美公司在全球的组织



结构按产品划分为事业部, 公司总部确定企业的总目标和经营战略, 各产品事业部经理根据总部的经营目标和战略分别制订本事业部的经营计划, 并根据各国成本和技术的差异来设置活动”, 这些都是产品分部结构的基本特征。

(3) 简要分析凌美公司对外投资的主要动机。

发展中国家跨国公司对外投资的四大动机有: 寻求市场; 寻求效率; 寻求资源; 寻求现成资产。

凌美公司对外投资的主要动机有:

①寻求市场。“考虑到国内白色家电市场渐趋饱和, 而国外市场仍处于高增长阶段, 凌美公司启动了国际化战略, 以开拓国际市场”; “以深入把握 D 国市场的产品需求”。

②寻求效率。“在中国、东南亚、印度等市场需求较大、劳动力成本较低的国家 and 地区成立了 7 个高效率的生产制造基地”。

③寻求现成资产。“凌美集团管理层考虑, 先进入最为苛刻的发达国家消费市场, 能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先技术, 尽快提升企业在世界市场的竞争优势”; “凌美公司在德国和美国成立了研发中心; 在意大利成立了设计中心”。

(4) 简要分析凌美公司国际化经营选择目标市场区域路径的方式。

凌美公司国际化经营目标市场区域路径的方式是新型方式 (或不连续方式)。“凌美集团管理层考虑, 先进入最为苛刻的发达国家消费市场, 能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先技术, 尽快提升企业在世界市场的竞争优势”。

(5) 简要分析凌美公司在 D 国选择的发展途径及其动机。

凌美公司在 D 国选择的发展途径为内部发展 (新建)。“凌美公司在发达国家 D 国建立生产厂, 随后几年内又在 D 国建立了销售中心和设计中心”。

凌美公司采用新建战略的主要动因是: 开发新产品的过程使企业能深刻了解市场及产品。“以深入把握 D 国市场的产品需求”。

凌美公司采用新建战略的应用条件是: 企业有能力克服结构性与行为性障碍。“由于自身产品过硬的质量和有格调的设计, 凌美公司在短短两年内就占据了 D 国较大的市场份额”。

(6) 简要分析凌美公司与万灵公司结成战略联盟的类型与动因, 以及凌美公司是如何实施对战略联盟的管控。

凌美公司与万灵公司结成战略联盟的类型是功能性协议 (或契约式战略联盟)。“双方决定建立产销合作联盟”。

凌美公司与万灵公司结成战略联盟的动因:

①促进技术创新。“万灵公司……拥有自主研发的达到国际领先水平的‘新一代 G10 低频控制技术’‘高效离心式冷水机组’和‘新型超高效定速压缩机’等核心科技”; “而凌美公司……缺乏核心技术”。

②避免经营风险。“公司的产品正在逐渐失去竞争力, 公司上下为此焦虑不安”; “万灵公司以前主要专注于南方市场, 没有在北方建立起自己的销售渠道”。

③避免或减少竞争。“凌美公司目前在北方市场遇到了多个劲敌”。

④实现资源互补。“凌美公司在销售渠道、营销能力、品牌认知度等方面拥有优势”; “万灵公司……拥有自主研发的达到国际领先水平的……核心科技”。

⑤开拓新的市场。“万灵公司以前主要专注于南方市场, 没有在北方建立起自己的销售渠道, 其生产基地和仓储基地也全部都集中在南方”。



⑥降低协调成本。“从降低协调成本考虑”。

凌美公司对战略联盟的管控主要有:

①订立协议。“双方约定按照一定的比例共享收益,共担风险,并对双方的违约责任和联盟解体等问题都做出了具体的规定”。

②建立合作信任的联盟关系。“努力巩固与完善与万灵公司已建立的合作信任的联盟关系”。

(7) 简要分析凌美公司与万灵公司结成战略联盟之后需要规避的主要运营风险。

①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。“政府的环保标准提升还可能会导致凌美公司自身大量产品不合格”。

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。“双方同为白色家电制造企业,存在相互竞争的关系,帮助万灵公司销售产品可能会损害自身的利益”。

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。“而对于万灵公司提供的技术支持,凌美公司由于专业人员的知识结构不全面、专业经验不足等原因在短期内难以消化吸收”

④质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险。“近期政府的环保标准提升还可能会导致凌美公司自身大量产品不合格”

⑤因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险。“合作过程中可能存在商业机密泄露的风险”

⑥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。“双方分别提供的技术与渠道难以按照合适的比例参与利益分配,并且各项成本一直在变动,很难建立合理的动态的利润分配机制”。

233网校  
www.233.com

## 注册会计师临考密训班

临门一脚逆袭提分 快速突破重难点

- ◆ 涵盖四大班级
- ◆ 2套密训试题
- ◆ 35h 干货课程



二维码免费听课 ▶



温馨提示: 具体配套服务以线上为准

### 【你将获得】

- 16-35h 化难为易: 教材考点深度理解, 强化巩固
- 6科公式/分录, 随时随地识记
- 2套模拟卷: 预测考点, 传授答题技巧
- 真题密训: 以真题讲解高出题率考点
- 重点提炼: 主观题难题、高频考点专项突破
- 服务: 授课老师 24 小时答疑+视频下载+讲义下载

赠送 1: 章节习题、模拟试题随时练

赠送 2: 机考实战班专项讲解

赠送 3: 模拟机考, 带你适应考试节奏



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

233网校  
www.233.com



233网校  
www.233.com

233网校  
www.233.com

233网校  
www.233.com

温馨提示: 具体配套服务以线上为准

温馨提示: 具体配套服务以线上为准



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握