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

学霸君微信：sustalks

# 2019 年注册会计师《战略》考试真题及答案（一）

1.华蓓公司是 Y 市一家生产婴幼儿用品的企业。各年来，公司在 Y 市婴幼儿用品市场拥有稳定的市场占有率。为了巩固其竞争优势，华蓓公司运用竞争性定价阻止竞争对手进入其经营领域，并实施有利于保持高效率的“机械式组织机制。华蓓公司所采取的组织的战略类型属于()。

A.防御型战略组织

B.反应型战略组织

C.开拓新战略组织

D.分析型战略组织

【参考答案】A

本题考核“组织的战略类型一防御型战略组织”。防御型组织常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域，保持自己的稳定。在行政管理上，行政管理是为了保证组织严格地控制效率。为解决这一问题，防御型组织常常采取“机械式”结构机制。

2.从事苹果种植与销售的秋实公司于 2017 年率先采取了一种新的经营方式,在种植区内增设了园林景观、运动场、游戏场等,到秋收季节，顾客可前来付费进行休闲娱乐等活动，同时能以市场最低的价格采摘和购买苹果。顾客采摘和购买的苹果达到- -定数量,可免费参加休闲娱乐活动。这一-经营方式受到市场的热捧。秋实公司采用的上述战略属于( )。

A.成本领先战略

B.差异化战略

C.集中化战略



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

D.混合战略

【参考答案】 D

【参考解析】“从事苹果种植与销售的秋实公司于 2017 年率先采取了-种新的经营方式,在种植区内增设了园林景观、运动场、游戏场等,到秋收季节，顾客可前来付费进行休闲娱乐等活动,同时能以市场最低的价格采摘和购买苹果”体现了企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时,获得成本优势，即为混合战略，选项 D 正确。

3.甲公司在实施全面风险管理过程中,注重加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念,严格依法决策、依法办事、依法监督。甲公司的上述作法所涉及的内部控制要素是()

A.控制环境

B.风险评估

C.监控

D.控制活动

【参考答案】 A

【参考解析】依据《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求:企业应当加强法制教育,增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。选项 A 正确。.

4.厨具生产商佳乐公司为了分散经营风险,开展多元化经营，投资了一一个环保项目。由于对该项目的前期调研不够充分,相关信息搜索不足,公司管理人员在分析项目运营风险时，无法判断风险发生的概率。在这种情况下，佳乐公司应采取的风险度量方法是( )。

A.期望值

B.在险值

C.最大可能损失

D.概率值

【参考答案】 C



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

【参考解析】企业一-般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衡量。选项 C 正确。

5.睿祥公司创业初期主营手机业务,后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和软硬件的互联网企业。本案例体现了睿祥公司（）

A.宗旨的变化

B.经营哲学的变化

C.战略层次的变化

D.公司目的的变化

【参考答案】 A

【参考解析】“睿祥公司创业初期主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和软硬件的互联网企业”体现的是经营业务范围的调整，即公司宗旨的变化，选项 A 正确。公司宗旨的变化。

6.瑞安保险公司依托医疗大数据智能化管理系统，将来自保险机构、医院和药房的诸如疾病发病率、治疗效果和医疗费用等方面的大数据及时进行“提纯”和整合,对潜在目标客户进行精细化管理,从而实现对健康保费的有效控制。本案例主要体现的大数据特征是

( )。

A.大量性

B.多样性

C.价值性

D.高速性

【参考答案】 C

【参考解析】“瑞安保险公司依托医疗大数据智能化管理系统，将来自保险机构、医院和药房的诸如疾病发病率、治疗效果和医疗费用等方面的大数据及时进行“提纯”和整合，对潜在目标客户进行精细化管理,从而实现对健康保费的有效控制”体现了大数据特征的价值性,选项 C 正确。



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

7.实行多元化经营的达梦公司在家装行业有很强的竞争力，市场占有率达 50%以上。近年来家装市场进入低速增长阶段,根据波士顿矩阵原理，下列各项中，对达梦公司的家装业务表达正确的是( )。

A.该业务应采用撤退战略,将剩余资源向其他业务转移

B.该业务应由生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责

c.该业务的经营者最好是市场营销型人物百 t 世

D.该业务需要增加投资以加强竞争地位

【参考答案】 C

【参考解析】“市场占有率达 50%以上”“近年来家装市场进入低速增长阶段”体现了达梦公司的家装业务属于现金牛业务，其经营者最好是市场营销型人物。选项 C 正确。

8.中科公司是国内家著名的印刷机制造商。面对 G 国先进印刷机在中国的市场占有率迅速提高，中科公司将业务转型为给 G 国印刷机的用户提供零配件和维修保养服务,取得比业务转型前更高的收益率。从风险管理策略角度看,中科公司采取的策略是( )。

A.风险规避

B.风险转换

C.风险转移

D.风险补偿

【参考答案】 A

【参考解析】“中科公司将业务转型为给 G 国印刷机的用户提供零配件和维修保养服务”体现了中科公司退出了印刷机制造商的领域，即为风险规避，选项:正确。

9.近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长。国内汽车制造商华新公司于 2018 年进入新能源汽车制造领域，但是受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳,市场占有率较低。根据 SWOT 分析，该公司应采取的战略是（）

A.增长型战略

B.多元化战略



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

C.防御型战略

D.扭转型战略

【参考答案】 D

【参考解析】“近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长”体现了外部环境中的机会(0),“受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，市场占有率较低”体现了内部环境中的劣势，即为扭转型战略,选项 D 正确。

10.甲公司每年维持经营所需的最低资本为 1000 万元，但是有 4%的可能性需要 1500 万元才能维持经营。该公司为了保证 96%的生存概率所需的风险准备金是( )。

A.500 万元

B.1500 万元

C.2500 万元

D.1000 万元

【参考答案】 A

【参考解析】“甲公司每年维持经营所需的最低资本为 1000 万元,但是有 4%的可能性需要 1500 万元才能维持经营”，也就是说如果风险资本为 500 万元，那么这家公司的生存概率就是 96%,选项 A 正确。

11.专为商业零售企业提供管理咨询服务的智信公司于 2015 年预测中国的实体百货零售业已进入衰退期。该公司作出上述预测的依据应是( )。

A.实体百货零售业投资额增长率曲线的拐点

B.实体百货零售业利润额增长率曲线的拐点

C.实体百货零售业工资额增长率曲线的拐点

D.实体百货零售业销售额增长率曲线的拐点

【参考答案】 D

【参考解析】产业发展要经过 4 个阶段:导入期、成长期、成熟期和衰退期。这些阶段是以产业销售额增长率曲线的拐点划分。选项 D 正确。



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

12. 2015 年，大型冶金企业金通公司为获得稳定的原料来源，向某稀土开采企业提出以 20 亿元人民币并购该企业的要求，遭到后者拒绝。后来双方经多次谈判，最终达成以部分股权互换的方式结为战略联盟的协议。金通公司在战略决策与实施过程中的行为模式属于( )。

A.对抗

B.和解

C.折中

D.规避

【参考答案】 C

【参考解析】通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互做出让步,达成双方都能接受的协议。即为折中，选项 C 正确。

13.国家出台“每对夫妻可生育两个子女”的政策后，少儿智能学习机制造商龙华公司预测其产品的市场需求将明显增长，于是制定并实施了新的发展战略，扩大投资,提高生产能力,同时采用新一代智能技术实现产品升级。龙华公司外部环境分析所采用的主要方法是( )。

A.五种竞争力分析

B. PEST 分析

C.成功关键因素分析

D.产业生命周期分析

【参考答案】 B

【参考解析】“国家出台“每对夫妻可生育两个子女的政策”属于宏观环境分析(PEST 分析)中的政治和法律因素，选项 B 正确。

14.智达公司是一家计算机制造企业。为了减少库存，公司对生产过程实施订单管理。生产部门]依据销售部门]提供的客户订购的产品数量安排当期生产。智达公司的生产运营战略所涉及的主要因素是( )。

A.种类



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

B.批量

C.需求变动

D.可见性

【参考答案】c

【参考解析】“生产部门依据销售部提供的客户订购的产品数量安排当期生产”属于需求变动，选项 C 正确。

15.甲公司在实施风险管理过程中，对由人为操作和自然因素引起的各种风险对企业影响的大小和发生的可能性进行分析,为确定企业风险的优先次序提供分析框架。该公司采取的上述风险管理方法属于( )。

A.决策树法

B.马尔科夫分析法

C.流程图分析法

D.风险评估系图法

【参考答案】 D

【参考解析】风险评估系图识别某-风险是否会对企业产生重大影响,并将此结论与风险发生的可能性联系起来，为确定企业风险的优先次序提供框架。选项 D 正确。

16.生产智能家电产品的凯威公司适应外部环境的不断变化，及时调整内部资源和组织结构,发挥协同效果和整体优势,激发员工的创新精神和使命感，对社会需求作出灵活、快速的反应。该公司采取的组织协调机制是( )。

A.直接指挥，直接控制

B.工作过程标准化

C.共同价值观

D.工作成果标准化

【参考答案】 C

【参考解析】“及时调整内部资源和组织结构,发挥协同效果和整体优势，激发员工的创新精神和使命感，对社会需求作出灵活、快速的反应”体现了企业对内要及时调整,发挥创新精神、协同效果和整体优势;对外要灵活适应，快



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

速行动。即共同价值观，选项 c 正确。

17.为了拓展国际业务，国内玩具制造商甲公司收购了 H 国玩具制造商乙公司，并很快打开 H 国玩具市场。其后不久，甲公司发现乙公司在被收购前卷入的-场知识产权纠纷,将导致甲公司面临严重的经营风险。甲公司在并购中失败的原因是( )。

A.决策不当

B.支付过高的并购费用

C.并购后不能很好地进行企业整合

D.跨国并购所面临的政治风险

【参考答案】 A

【参考解析】“其后不久，甲公司发现乙公司在被收购前卷入的一场知识产权纠纷，将导致甲公司面临严重的经营风险”体现了企业在并购前没有认真地分析目标企业的潜在成本和效益，属于决策不当，选项 A 正确。

18. 2017 年,主营电子商城业务的鑫茂公司制定和实施了新零售战略，对原有业务进行了较大调整,建立了多家商品销售实体店，线下线上业务协同开展。这一变革得到企业固有文化的支持。根据战略稳定性和文化适应性矩阵的要求，该公司在实施上述新战略时应( )。

A 以企业使命为基础

B.加强协调作用

C.重新制定战略

D.根据文化进行管理

【参考答案】 A

【参考解析】“对原有业务进行了较大调整，建立了多家商品销售实体店，线下线上业务协同开展”说明组织要素的变化较大;“这一变革得到企业固有文化的支持”说明潜在一致性较大，应采取以企业使命为基础，选项 A 正确。

19.为高净值客户提供理财咨询服务的天元公司采用平衡计分卡衡量企业业绩，并把主要客户的收益率作为一项重要考核指标。该指标属于平衡计分卡的( )。



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

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

【参考答案】 A

【参考解析】主要客户的收益率属于平衡计分卡中的财务角度，选项 A 正确。

20.七彩公司以“文化娱乐性”和“观光游览性”为两维坐标，将旅游业分为不同的战略群组，并将“文化娱乐性高、观光游览性低”的文艺演出与“文化娱乐性低、观光游览性高”的实景旅游两类功能结合起来，率先创建了“人物山水”旅游项目,它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。七彩公司采用战略群组分析的主要思路是( )。

A.了解战略群组间的竞争状况

B.了解战略群组间的“移动障碍”

C.预测市场变化或发现战略机会

D.了解战略群组内企业竞争的主要着眼点

【参考答案】c

【参考解析】“率先创建了“人物山水’旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心紂自然”体现的是预测市场变化或发现战略机会。选项 C 正确。

21.龙苑公司是-家制作泥塑工艺品的家族企业。该公司成立 100 多年来，经过世代相传积累了丰富的泥塑工艺品制作经验和精湛技艺，产品远销国内外。目前一些企业试图进入泥塑工艺品制作领域。根据上述信息，龙苑公司给潜在进入者设置的进入障碍是( )。

A.资金需求

B.学习曲线

C.行为性障碍



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

D.分销渠道

【参考答案】 B

【参考解析】“经过世代相传积累了丰富的泥塑工艺品制作经验和精湛技艺，产品远销国内外”体现的是学习曲线，选项 B 正确。

22.佳宝公司是一家上市公司，最近连续两年亏损，经营陷入困境。经审计发现，佳宝公司的重大决策权一直被控股股东控制，控股股东把佳宝公司当作“提款机”，占用佳宝公司的资金累计高达 10 亿元。佳宝公司存在的公司治理问题属于( )。

A.代理型公司治理问题，

B.“内部人控制”问题

C.剥夺型公司治理问题

D.企业与其他利益相关者之间的关系问题

【参考答案】 C

【参考解析】“控股股东把佳宝公司当作提款机’,占用佳宝公司的资金累计高达 10 亿元”体现的是终极股东对于中小股东的“隧道挖掘问题”属手剥夺型公司治理问题，选项 c 正确。

23.嘉利啤酒公司通过数据分析发现,其产品的 89%是被 50%的顾客(重度饮用啤酒者)消费掉的，另外 50%顾客(轻度饮用啤酒者)的消费量只占总消费量的 11%。该公司据此推出了吸引重度饮用啤酒者而放弃轻度饮用啤酒者的促销策略。该公司进行市场细分的依据是( )。

A.地理细分

B.人口细分

C.行为细分

D.心理细分

【参考答案】 C

【参考解析】本题主要划分的依据为消费者对啤酒使用程度的划分，属于行为细分，选项 C 正确。



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

24.面对国外著名医药公司在中国市场上不断扩张，多年从事药品研发、生产和销售的康达公司为了自身的长期发展,把药品的生产和销售业务转让给其他公司，同时与国外某医药公司合作专注于新药品的研发业务。从本士企业战略选择的角度看,康达公司扮演的角色可称为( )。

A.防御者

B.扩张者

C.抗衡者

D.躲闪者

【参考答案】 D

【参考解析】“把药品的生产和销售业务转让给其他公司,同时与国外某医药公司合作专注于新药品的研发业务”体现了躲门者。

二、多项选择题

1.华泰医药公司拟在 J 国建立一-个药品研发和生产基地,并对该国的相关情况进行了调查分析。下列各项中，符合钻石模型四要素分析要求的有( )。

A. J 国近年来经济增长较快，对高质量药品需求与日俱增

B.J 国政府近期颁布了多项支持医药产业发展的政策

C.J 国药品研发人才不足，尚无-项药品专利 5 但 33

D.J 国本土医药企业虽然数量较多,但规模小,竞争主要围绕价格进行

【参考答案】 ACD

【参考解析】选项 A 体现的是钻石模型中的需求条件因素;选项 B 体现的是宏观环境分析中的政治因素;选项 C 体现的是钻石模型中的生产要素;选项 D 体现的是企业战略、企业结构和同业竞争。

2.以生产、销售多种石化产品为主业的东昌公司对本企业的经营活动和人员，按照北方区域和南方区域进行划分。公司总部负责计划、协调和安排资源，区域分部负责所在区域的所有经营活动、产品销售和客户维护。下列各项中,



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

属于东昌公司组织结构优点的有( )。

A.能实现更好更快的地区决策

B.可以削减差旅和交通费用

C.易于处理跨区域的大客户的事务

D.可以避免管理成本的重复

【参考答案】 AB

【参考解析】“按照北方区域和南方区域进行划分”体现的是区域事业部制结构，选项 A、B 正确。

3.巨能公司是多家手机制造企业的电池供应商。根据波特的五种竞争力分析理论，下列各项关于巨能公司与其客户讨价还价能力的说法中，正确的有（）

A.巨能公司能够进行前向一体化时，其讨价还价能力强

B.巨能公司提供的电池差异化程度越高，其讨价还价能力越强

C.巨能公司的客户购买量越大，巨能公司讨价还价能力越强

D.巨能公司掌握的客户的转换成本信息越多，其讨价还价能力强

【参考答案】 ABD

【参考解析】巨能公司的客户购买量越大，巨能公司的讨价还价能力越弱。选项 C 错误。

4.国内零售企业海川公司与生营大数据业务的出云公司签订战略合作协议,商定由海川公司免费向出云公司开放相关数据收集平台,出云公司无偿为海川公司提供数据分析及应用方案。下列各项中,属于上述两个公司所采用的战略联盟特点的有( )。

A.有利于扩大企业的资金实力

B.具有较好的灵活性

C.有利于企业长久合作

D.更具有战略联盟的本质特征

【参考答案】 BD



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

【参考解析】“国内零售企业海川公司与主营大数据业务的出云公司签订战略合作协议”说明该合作形式为契约式战略联盟。选项 B、D 正确。选项 A、C 属于股权式战略联盟的特点。

5.多年成功经营的丰盛纺织集团收购了某国一家频临破产的纺织厂,并组织该厂管理人员到集团旗下国内某著名纺织厂调研、学习，收效良好。丰盛集团所收购的纺织厂基准分析的类型涉及( )。

A.一般星准

B.顾客基准

C.竞争性基准

D.内部基准

【参考答案】 AD

【参考解析】“多年成功经营的丰盛纺织集团收购了某国-家频临破产的纺织厂”说明二者虽是相同业务，但是不存在竞争关系，属于一般基准,选项 A 正确;“并组织该厂管理人员到集团旗下国内某著名纺织厂调研、学习，收效良好”属于内部基准，选项 D 正确。

6.甲公司是一家煤炭企业集团。近年来，煤炭产品的客户对性价比的要求很高;各煤炭企业的产品差别很小，价格差异缩小且处于很低水平，产品毛利很低，只有大规模生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力;大量中小煤炭企业陆续退出市场。在该产业发展的现阶段，甲公司具备的财务特征有( )。

A.经营风险低

B.财务风险高

C.股价稳定

D.资金来源于保留盈余和债务

【参考答案】 AB

【参考解析】“煤炭产品的客户对性价比的要求很高;各煤炭企业的产品差别很小，价格差异缩小且处于很低水平;产品毛利很低，只有大规模生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力;大量中小煤炭企业陆续退出市场”说明目前处于衰退期。选项 A、B 正确。选项 C、D 属于成熟期财务特征。



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

7.宝胜公司是-家全球性的手机生产企业。近年来公司在高速发展的同时,面临的风险也与日俱增。为了更好地分析面临的市场风险，宝胜公司应该至少收集的与该公司相关的重要信息有( )。

A.全球汇率变动状况

B.全球手机价值链生产供应状况

C.各国手机的价格及供需变化马网点

D.各国对手机及其零部件进出口的政策导向

【参考答案】 ABC

【参考解析】分析市场风险,企业应广泛收集国内外企业忽视市场风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并至少收集与本企业相关的以下重要信息:

①产品或服务的价格及供需变化; (选项 C)

②能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化; (选项 B)

③主要客户、主要供应商的信用情况，

④税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化，(选项 A)

⑤潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况。

8.研发和生产家用滤水壶的汇康公司秉承“使员工幸福,让顾客满意”的理念,建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、 充分调动员工积极性的管理体制,使该公司的技术发明专利数量、盈利率和顾客满意率长期稳居行业前列,显示出难以模仿的竞争优势。汇康公司的资源不可模仿性主要表现为（）

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

【参考答案】 ABC

【参考解析】“使员工幸福，让顾客满意’ 的概念”属于具有因果含糊性的资源;“建立并持续实施了-套以顾客需



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

求为导向、 充分调动员工积极性的管理体制”属于路径依赖性的资源;“该公司的技术发明专利数量.. ..长期稳居行业前列”属于物理上独特的资源。因此，选项 A、B、C 正确。

9.生产农用运输车辆的江陵公司将柴油发动机的生产授权给一个供应商。下列各项中，属于该公司货源策略优点的有（）

A.能够取得更多的知识和专技术

B.采购方能够就规模经济进行谈判

C.允许采用外部专家和外部技术

D.有利于在货源上取得竞争优势

【参考答案】 BC

【参考解析】“生产农用运输车辆的江陵公司将柴油发动机的生产授权给-个供应商”属于由供应商负责交付一个完整的子部件,选项 A 属于多货源策略的优点;竞争者能够使用相同的外部企业，因此企业在货源上不太可能取得竞争优势,选项 D 错误。

10.美邦服装公司每年都采用投资回报率、销售利润率、资产周转率等比率指标对经营业绩进行评价。下列各项中，属于该公司采用的绩效评价指标的局限性的有( )。

A.鼓励短期行为

B.比率不是一-成不变的

C.比率不可以用作目标

D.可比信息的可获得性较差

【参考答案】 ABD

【参考解析】美邦公司采用的是比率评价;比率评价的局限性:①可比信息的可获得性;②历史信息的使用;③比率不是一成不变的; ④需要仔细解读;⑤被扭曲的结果;⑥鼓励短期行为;⑦忽略战略目标;⑧无法控制无预算责任的员工;选项 A、B、D 正确;比率可以用作目标，选项 C 错误。

11.理发业由很多中小企业组成，其中没有任何一个企业占有显著的市场份额或对整个产业的发展产业重大影响。



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

造成理发业上述状况的原因有( )。

A.理发业的经营成本变化迅速

B.理发业进入障碍低

c.理发市场需求多样导致高度产品差异化

D.理发业难以达到规模经济

【参考答案】 BCD .

【参考解析】理发产业属于零散产业。造成产业零散的原因:

(1)进入障碍低或存在退出障碍。

(2)市场需求多样导致高度产品差异化。

(3)不存在规模经济或难以达到经济规模

12.主营太阳能电池组件业务的日华公司上市后,通过股权融资、债券融资、银行借贷、信贷融资、民间集资等各种手段融资近 70 亿元，在多个国家投资布局光伏全产业链，还大举投资房地产、汽车等项目。后来光伏产业国际市场需求急剧萎缩,致使公司出现大额亏损，深陷债务危机。本案例中，日华公司所面临的主要风险类型有（）。

A.战略风险

B.政治风险

C.社会文化风险

D.财务风险

【参考答案】 AD

【参考解析】“在多个国家投资布局光伏全产业链，还大举投资房地产、汽车等项目”体现了发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败，属于战略风险，选项 A 正确;“通过股权融资、债券融资、银行借贷、信贷融资、民间集资等各种手段融资近 70 亿元”体现了筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业融资成本过高或债务危机，属于财务风险，选项 D 正确。

13.京川餐饮公司近期实行了新的经营方式，顾客既可以按照公司提供的菜谱点餐，也可以自带菜谱和食材请公司



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

的厨师加工烹饪,还可以在支付一定学习费用后在厨师指导下自己操作,从而在享受美食的同时提高厨艺。这些新的经营方式使该公司的顾客数量和营业收入均增长 20%以上。从密集型战略角度看，京川餐饮公司的上述做法属于( )。

A.市场渗透战略

B.集中化战略

C.一体化战略

D.产品开发战略

【参考答案】 AD

【参考解析】“顾客既可以按照公司提供的菜谱点餐,也可以自带菜谱和食材请公司的厨师加工烹饪，还可以在支付一定学习费用后在厨师指导下自己操作”属于产品开发战略;选项 A 正确;“些新的经营方式使该公司的顾客数量和营业收入均增长 20%人上”属于市场渗透战略,选项 D 正确。

14.甲公司某年的投资回报率为 5%，销售增长率为 10%，经测算甲公司的加权平均资本成本为 8%，可持续增长率为 6%。在上述情况下，甲公司应选择的财务战略有( )。

A.彻底重组

B.改变财务政策

C.提高资本回报率

D.出售

【参考答案】 AD

【参考解析】投资回报率小于加权平均资本成本，销售增长率大于可持续增长率，应选择减损型现金短缺战略，选项 A、D 正确。

三、简答题

1.日升公司于 1995 年成立，1996 年在国内设立生产基地，建设了五个制造厂房。日升公司最初主要从事 OEM 代工业务,为 M 国的客户 FC 公司贴牌生产家具配套及小巧家具组件。之后，公司业务扩展至餐厅及卧房家具，成为国内首家生产卧房家具的企业。1998 年，日升公司单月出货量从 100 个货柜大幅提升至 300 个货柜,制造能力远



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

远超过昔日家具业的龙头老大。

1999 年以前，日升公司的家具几乎全部外销，只做 OEM 代工业务而没有自己的品牌。公司在低附加值的经营中认识到打造自身品牌的重要性。1999 年 3 月，日升公司在 M 国组建公司并创立公司品牌“LC”,主要从事中低端家具的生产和销售。然而，日升公司在 M 国自创品牌的成效并不显著。于是，公司先后实施四次跨国并购，获取了欧美知名企业的品牌、渠道、研发设计及制造能力等战略性资产，实现了从 OEM 向原始设计制造商 OBM 的升级。

2001 年，日升公司斥资完成对原委托方 FC 公司的收购，直接进入 M 国中高档家具市场。

2005 年日升公司成功上市。上市后,公司市值从 2004 年的 1.37 亿美元跃升至 2005 年的 3.69 亿美元，增长 2.69 倍。

在强大的资金和产能支持下,日升公司于 2006 年至 2008 年又先后收购国际三大品牌家具制造商。四次跨国收购使日升公司的产品组合由单- -的中低端木制家具拓展为包含中低端、高端、顶级木制家具，以及沙发、酒店家具的组合;销售市场由 M 国扩展到欧洲。2000 年和 2008 年，在国内设立研发中心的基础上,日升公司又分别在 M 国和欧洲设立了研发中心。

2007 年以来，全球经济环境发生了很大变化。出于对国内市场潜力的判断，日升公司适时调整经营策略,决定在巩固海外市场的同时，进军国内市场。多年的国际化经历使日升公司在生产、设计、销售方面储备、积累了大量人才和经验。2008 年日升公司在国内展会上全面亮相，展出专门]针对国内市场开发的三大品牌一“日升家居” “日升家园” “日升屋” 。2009 年 9 月在国内建成了日升国际风尚馆。

日升公司在原有多 个知名品牌的基础上,运用特许经营品牌、针对细分客户设立新品牌等策略，进一步巩固日升公司的 OBM 业务。2010 年 ,开展酒店家具业务，并在 J 国和 N 国设立生产基地。2009 年、2012 年，先后推出特许品牌“PDH 和 “PDK"; 2011 年， 推出青年家具品牌“SM"; 2012 年，M 国日升推出特许品牌“阳” 2013 年，推出特许品牌“B”; 2014 年， 推出婴儿家具品牌“SB/。日升公司的 0BM 业务约占总业务的 90%。目前，日升公司在国内 18 个城市 23 家门]店销售产品。国际市场仍然是日升公司的主要市场。

要求:



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

(1)简要分析日升公司“从 OEM 向 OBM 升级”所采用的发展途径。

(2)简要分析日升公司“从 OEM 向 0BM 升级”所显示的企业能力。

【参考答案】

(1)发展战略的实施途径有:内部发展(新建)、外部发展(并购)、战略联盟。

日升公司涉及的有内部发展(新建)以及外部发展(并购)。

①内部发展(新建)。“1999 年 3 月，日升公司在 M 国组建公司并创立公司品牌‘LC'，

主要从事中低端家具的生产和销售”“2000 年和 2008 年，在国内设立研发中心的基础上，日升公司又分别在 M 国和欧洲设立了研发中心”“2008 年日升公司在国内展会，上全面亮相，展出专门]针对国内市场开发的三大品牌日升家居 C 日升家园’、“日升屋’。2009 年 9 月在国内建成了日升国际风尚馆”“2010 年，开展酒店家具业务，并在 J 国和 N 国设立生产基地。2009 年、2012 年,先后推出特许品牌‘PDH’ 和‘PDK'; 2011 年,推出青年家具品牌‘SM'; 2012 年， M 国日升推出特许品牌‘H'；2013 年,推出特许品牌“B”；2014 年，推出婴儿家具品牌“SB:"网全路 03

②外部发展(并购)。“公司先后实施四次跨国并购，获取了欧美知名企业的品牌、渠道、研发设计及制造能力等战略性资产”662001 年,日升公司斥资完成对原委托方 FC 公司的收购，直接进入 M 国中高档家具市场”“在强大的资金和产能支持下，日升公司于 2006 年至 2008 年又先后收购国际三大品牌家具制造商”。

(2)企业能力包括:研发能力、生产管理能力、营销能力、财务能力、组织管理能力。日升集团体现的有;

①研发能力。“2000 年和 2008 年，在国内设立研发中心的基础上，日升公司又分别在 M 国和欧洲设立了研发中心”。

②生产管理能力。“多年的国际化经历使日升公司在生产、设计、销售方面储备、积累了大量人才和经验”。

③营销能力。“2007 年以来，全球经济环境发生了很大变化。出于对国内市场潜力的判断，日升公司适时调整经营策略,决定在巩固海外市场的同时,进军国内市场”“日升公司在原有多个知名品牌的基础上，运用特许经营品牌.针对细分客户设立新品牌等策略,进一步巩固日升公司的 OBM 业务”“2010 年，开展酒店家具业务，并在 J 国和 N 国设立生产基地。2009 年、2012 年，先后推出特许品牌‘PDH’ 和‘PDK'；2011 年，推出年家具品牌‘SM'；



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

2012 年， M 国日升推出特许品牌 MH11 2013 年，推出特许品牌“WB1; 2014 年，推出婴儿家具品牌‘SB’”。④财务能力。“在强大的资金和产能支持下”“上市后,公司市值从 2004 年的 1. 37 亿美元跃升至 2005 年的 3.69 亿美元，增长 2.69 倍。”

2.1992 年，以家电研发、生产和销售为主业的信达公司确立了“技术立企”的发展战略。公司董事长程静强调:“那些只引进不研发、落伍了再引进的企业，没有追求，必死无疑”。信达公司拒绝参与彩电行业价格战,每年将销售收入的 5%投入研发。公司实行奖金与开发成果挂钩的制度，将技术开发人员工资涨到- -线工人的 3 倍。几十年来，在信达公司彩电业务的发展过程中，经历了四个关键的转折点。

(1) 2005 年研发成功“中国芯”，中国首块拥有自主知识产权并产业化的数字视频处理芯片在信达公司诞生，彻底打破了国外芯片的垄断地位。2013 年国内首款网络多媒体电视 SOC 主芯片研制成功并实现量产。2015 年发布 VP 画质引擎芯片，使信达公司正式比肩国际行业巨头，成为中国拥有自主高端画质芯片的企业。(2)建成中国电视行业第一条液晶模组线，彻底扭转中国液晶模组几乎全部依赖外国企业的状况，率先完成平板电视上有产业链的突破。

(3) UL 电视与激光电视并行。其中，“L 显示技术”是信达公司十年来对电视行业上游垄断发起的第 3 次突围战。凭借历时 7 年研发的激光电视提前锁定主动权，在全球大屏幕电视市场赢得了一席之地。

(4)转型布局智能电视。2017 年，信达公司推出的 5 智系能统由简单的单项人机交互向更简洁的触控交互、智能交互发展，主动感知用户需求，实现智能化推荐。信达公司以强大的研发实力为后盾,以优秀的销售团队为支撑,产品销售额与营销收入实现稳步增长。根据有关部门提供的信息，2018 年，信达公司电视机的营业收入位居全球品牌第三位，国内品牌第一位。

要求:

(1)简要分析信达公司所实施的竞争战略类型，并从资源和能力角度分析信达公司实行这一竞争战略的条件。

(2)简要分析信达公司的研发定位。

【参考答案】

(1)信达公司实施的是差异化战略。“2005 年研发成功“中国芯”，中国首块拥有自主知识产权并产业化的数字视频处理芯片在信达公司诞生,彻底打破了国外芯片的垄断地位”。资源和能力:①具有强大的研发能力和产品设计能



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

力。“2005 年研发成功“中国芯”，中国首块拥有自主知识产权并产业化的数字视频处理芯片在信达公司诞生，彻底打破了国外芯片的垄断地位”“凭借历时 7 年研发的激光电视提前锁定主动权，在全球大屏幕电视市场赢得了一席之地”“信达公司以强大的研发实力为后盾，以优秀的销售团队为支撑，产品销售额与营销收入实现稳步增长”。

②具有很强的市场营销能力。“信达公司以强大的研发实力为后盾，以优秀的销售团队为支撑，产品销售额与营销收入实现稳步增长。

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。“信达公司拒绝参与彩电行业价格战，每年将销售收入的 5%投入研发。公司实行奖金与开发成果挂钩的制度,将技术开发人员工资涨到一线工人的 3 倍”。

④具有从总体上提高某项经营业务的质量(树立产品形象:保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“信达公司以强大的研发实力为后盾,以优秀的销售团队为支撑，产品销售额与营销收入实现稳步增长。根据有关部提供的信息，2018 年，信达公司电视机的营业收入位居全球品牌第三位，国内品牌第一位”。

(2)研发定位包括:成为向市场推出新技术产品的企业;成为成功产品的创新模仿者;成为成功产品的低成本生产者。信达公司的研发定位包括成为向市场推出新技术产品的企业和成为成功产品的创新模仿者。①成为向市场推出新技术产品的企业。“凭借历时 7 年研发的激光电视提前锁定主动权，在全球大屏幕电视市场赢得了一席之地”②成为成功产品的创新模仿者。“2005 年研发成功“中国芯”，中国首块拥有自主知识产权并产业化的数字视频处理芯片在信达公司诞生，彻底打破了国外芯片的垄断地位。2013 年国内首款网络多媒体电视 soc 主芯片研制成功并实现量产”。

3.太阳公司是 G 省-家于 2013 年发行股票并，上市的公司，主营水泥及水泥制品的生产和销售。2018 年 5 月，某财经媒体深度报道了太阳公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热话题后，G 省证监局迅速反应，立案调查。

根据证监局的调查结果，太阳公司经营违规行为主要有以下机点:

(1)2016 年 9 月，太阳公司与银行签署-笔担保合同，为大股东星科集团 5000 万元的贷款提供担保,承担连带保证责任。2016 年 11 月，星科集团向龙辉公司借款 2 亿元，太阳公司为该笔借款提供担保，到期后星科集团没有偿还借款,龙辉公司向法院提起诉讼，法院做出判决，太阳公司作为该笔借款担保方,须和星科集团共同偿还债务本金



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

和利息。这两笔担保均没有在 2016 年年报中进行信息披露。

(2) 太阳公司从甲公司购进熟料等重要原材料，双方签订了长期供应合同，价格比市场价高 40%。太阳公司还从乙公司以租赁的方式引入一台机器设备，租赁费用每年 5000 万元,同样的设备市场租赁价格为 4000 万元。经查,甲公司和乙公司均为星科集团全资控制的子公司。

(3)太阳公司在 2017 年年底向星科集团以每股 6 元价格定向增发 1 亿股,当时太阳公司股价为每股 12 元，相当于 5 折进行定向增发。

(4)太阳公司发布公告，拟购买丙公司 100%股权。由于丙公司拥有物联网概念，所以太阳公司发布公告后 10 个交易日内，股价大涨 70%。发布公告前几天，星科集团实际控制人刘某买入太阳公司股票 100 万股，在公告发布后卖出，获利 600 万元。经查,刘某买卖股票的时间都属于证监会认定的敏感期。

(5) 2017 年 5 月，太阳公司收购了大股东星科集团持有的丁公司的全部股权，收购价格为 20 亿元,而丁公司账目净资产为 5000 万元，盈利能力较差,业内专家质疑是超溢价收购。

(6) 2016 年太阳公司 1.4 亿元的销售费用未及时入账，造成 2016 年年度报告虚假记载。此外,与星科集团多笔资金往来事项并未披露和记账,导致太阳公司在 2016 年和 2017 年年报中存在信息不实、虚假记载的情况。而太阳公司.上述年报经过注册会计师审计后，审计师都出具了标准无保留的审计意见。证监局根据以上调查结果，依法对太阳公司及其大股东星科集团进行了行政处罚。

要求:

(1)依据“三大公司治理问题”，简要分析太阳公司存在的终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为的主要表现。

(2)简要分析公司治理基础设施在本案例中发挥作用的情况。

【参考答案】

(1)①直接占用资源。“2016 年 9 月，太阳公司与银行签署+笔担保合同，为大股东星科集团 5000 万元的贷款提供担保，承担连带保证责任。2016 年 11 月，星科集团向龙辉公司借款 2 亿元，太阳公司为该笔借款提供担保”。

②商品服务交易活动。“太阳公司从甲公司购进熟料等重要原材料,双方签订了长期供应合同，价格比市场价高 40%”。



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

③资产租用和交易活动。“太阳公司还从乙公司以租赁的方式引入一台机器设备,租赁费用每年 5000 万元，同样的设备市场租赁价格为 4000 万元”。33

④掠夺性融资。“太阳公司在 2017 年年底向星科集团以每股 6 元价格定向增发 1 亿股，当时太阳公司股价为每股 12 元，相当于 5 折进行定向增发”。

⑤内幕交易。“太阳公司发布公告,拟购买丙公司 100%股权。由于丙公司拥有物联网概念，所以太阳公司发布公告后 10 个交易日内，股价大涨 70%。发布公告前几天，星科集团实际控制人刘某买入太阳公司股票 100 万股，在公告发布后卖出，获利 600 万元。经查,刘某买卖股票的时间都属于证监会认定的敏感期”。

⑥掠夺性资本运作。“2017 年 5 月，太阳公司收购了大股东星科集团持有的丁公司的全部股权,收购价格为 20 亿元，而丁公司账目净资产为 5000 万元，盈利能力较差，业内专家质疑是超溢价收购”。

(2)本案例中公司治理的基础设施主要体现在信息披露制度、中介机构、政府监管以及媒体、专业人士的舆论监督。

①信息披露制度。“这两笔担保均没有在 2016 年年报中进行信息披露。”“2016 年太阳公司 1. 4 亿元的销售费用未及时入账，造成 2016 年年度报告虚假记载。此外,与星科集团多笔资金往来事项并未披露和记账,导致太阳公司在 2016 年和 2017 年年报中存在信息不实、虚假记载的情况”。

②中介机构。“太阳公司上述年报经过注册会计师审计后，审计师都出具了标准无保留的审计意见”。

④政府监管。“G 省证监局迅速反应，立案调查”“证监局根据以上调查结果,依法对太阳公司及其大股东星科集团进行了行政处罚”。

⑤媒体、专业人士的舆论监督。“2018 年 5 月，某财经媒体深度报道了太阳公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题后”。

4.2008 年，传统汽车生产企业旭辉公司决定研发、生产国内第一款新能源汽车。 此举在同行眼中无异于一种“逆风而上”的冒险行为。

首先，对传统汽车企业而言,研发新能源汽车是一个全新的挑战。能源汽车的驱动原理与传统燃油汽车有着本质性的区别。技术的不确定性以及业务创新对技术和人才储备的要求都是对企业严峻的考验。

其次,新能源汽车的运营模式、行业规范和服务体系等方面无法仿照传统燃油汽车,存在诸多不确定性。



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

第三，新能源汽车供应链处于初建期,企业原材料、零部件及其他供给不足;分销渠道、充电设备、维修保养、保险业务等服务很不完善。

第四，传统汽车企业与消费者的困惑与等待观望。2014 年下半年政府推出一系列扶持

新能源汽车产业的政策,而此前传统汽车企业大多采取深耕传统燃油汽车的策略以及降低被新能源汽车替代的风险。消费者普遍认为新能源汽车技术尚不成熟。服务设施尚不完善，价格过高且伴随规模经济与经验曲线的形成肯定会大幅度降价,第二代和第三代产品将迅速取代现有产品，因而采取等待观望态度,在这种情况下,企业市场营销的中心活动只能是选择顾客对象并诱导初始购买行为。写国会路行旭辉公司以一往无前的勇气和高瞻远瞩的眼力,坚守十年时间，实现了对新能源汽车领域核心技术的掌控与完整的产业链布局，也迎来新能源汽车销量在国内外的全面爆发。到目前为止，旭辉公司是全球唯一-家同时掌握新能源汽车电池、 电机、电控及充电配套设施、整车制造等核心技术以及拥有成熟市场推广经验的企业。旭辉公司物美价廉的新能源汽车已遍布全球六大洲的 50 个国家和地区。

要求:

(1)简要分析作为新兴产业，新能源汽车行业内部结构的特征。

(2)简要分析作为新兴产业，新能源汽车行业早期的进入障碍。

(3)简要分析作为新兴产业，新能源汽车行业的发展障碍。

【参考答案】

(1)①技术的不确定性。“技术的不确定性以及业务创新对技术和人才储备的要求都是对企业严峻的考验”。

②战略的不确定性。“新能源汽车的运营营模式、行业规范和服务体系等方面无法仿照传统燃油汽车，存在诸多不确定性”。

③成本的迅速变化。“服务设施尚不完善，价格过高且伴随规模经济与经验曲线的形成肯定会大幅度降价，第二代和第三代产品将迅速取代现有产品”

④萌芽企业和另立门]户。“新能源汽车供应链处于初建期，企业原材料、零部件及其他供给不足;分销渠道、充电设备、维修保养、保险业务等服务很不完善”“消费者普遍认为新能源汽车技术尚不成熟、服务设施尚不完善、价格过高,且伴随规模经济与经验曲线的形成肯定会大幅度降价”。



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

⑤首次购买者。“服务设施尚不完善，价格过高且伴随规模经济与经验曲线的形成肯定会大幅度降价，第二代和第三代产品将迅速取代现有产品，因而采取等待观望态度，在这种情况下，企业市场营销的中心活动只能是选择顾客对象并诱导初始购买行为”。

(2)①专有技术。“技术的不确定性以及业务创新对技术和人才储备的要求都是对企业严峻的考验”。

②获得分销渠道。“分销渠道、充电设备、维修保养、保险业务等服务很不完善”“服务设施尚不完善”。

③得到适当成本和质量的原材料和其他投入(如熟练劳动力)。“新能源汽车供应链处于初建期，企业原材料、零部件及其他供给不足”。

④经验造成的成本优势。“价格过高且伴随规模经济与经验曲线的形成肯定会大幅度降价，第二代和第三代产品将迅速取代现有产品”。

⑤风险。“2008 年，传统汽车生产企业旭辉公司决定研发、生产国内第一款新能源汽车 。此举在同行眼中无异于一种“逆风而上的冒险行为”“技术的不确定性以及业务创新对技术和人才储备的要求都是对企业严峻的考验”。

(3)①原材料、零部件、资金与其他供给的不足。“技术的不确定性以及业务创新对技术和人才储备的要求都是对企业严峻的考验。其次,新能源汽车的运营模式、行业规范和服务体系等方面无法仿照传统燃油汽车,存在诸多不确定性。第三,新能源汽车供应链处于初建期，企业原材料、零部件及其他供给不足，分销渠道、充电设备、 维修保养、保险业务等服务很不完善”。

②顾客的困惑与等待观望。“消费者普遍认为新能源汽车技术尚不成熟。服务设施尚不完善，价格过高且伴随规模经济与经验曲线的形成肯定会大幅度降价，第二代和第三代产品将迅速取代现有产品，因而采取等待观望态度”。

③被替代产品的反应。“2014 年下半年政府推出一系列扶持新能源汽车产业的政策,而此前传统汽车企业大多采取深耕传统燃油汽车的策略以及降低被新能源汽车替代的风险”。

四、综合题

资料一

1994 年，电表行业的巨头升达公司进军空调行业。由于当时国内空调还是属于少数人的奢侈品，升达公司与业内其他公司一样，产品定位于比较高档的空调。因为升达空调没有品牌优势,产品人格又与竞争对手不相上下，所以升



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

达空调在规模上一直没有多大突破,年产量不到 60 万台。

经过几年的努力，升达公司生存下来。1999 年之后，升达公司意识到，国内空调从少数人的奢侈品转为大众消费品的时机已经来临，市场需要大量老百姓买得起、用得起的“民牌”空调。处于弱势地位的升达公司找到了挑战竞争对手、壮大自身的法宝——以人格制胜。经过缜密的策划之后，2002 年 4 月，面对百余名记者，升达公司突然抛出《空调成本白皮书》文中指出，一台 1.5 匹的冷暖型空调的生产成本为 1378 元，加上销售费用 370 元、商家利润 80 元、厂家利润 52 元，市场零售价应该是 1880 元。而当时市场上同为 1. 5 匹的其他空调人格大多在 2800 元到 3800 元之间。

升达公司在公布空调成本的同时，将其空调产品全线降价，平均降幅达 20%。升达公司得罪了同行，却赢得无数的消费者。2003 年，升达空调销量达到了 250 万台，进入国内前三强，比 2002 年高出近 100 万台。升达公司发动的价格战也使整个空调行业的产品人格节节下滑，市场均价从 2002 年的 2500 元降到 2003 年的 2000 元。

升达公司在空调制造业发动价格战并非鲁莽之举，而是以其自身优势为底气的。首先，在升达公司家乡 N 市，做空调配件的企业很多,整个空调产业链已经成型,升达公司通过整合这些企业，产品零部件自制率达到 90%，与同类企业一般不超过 50%的自制率相比，在零部件成本、生产率、设备利用率、规模经济等方面都具备整机制造成本优势。以空调的关键元器件冷凝器和蒸发器为例，其成本在空调总成本中分般占 80%以上,而升达公司自 2000 年建立分厂以来，该种元器件的成本就下降至原来外购时的 3/5 左右，而且质量更好。

其次，公司在 2001 年引起全球最先进的信息化管理工具 ERP,配合内部各个部门严格的承包制的实施，对提高企业效率和降低运营成本起到了极大的作用。

第三，在采购环节，升达公司同时采用自制和外购两条路线，当自制的质量和价格有优势时，采用自制 iv 自制明显不如外购有竞争力时，就毫不犹豫地采用外购，甚至关掉自制部门。升达公司借鉴国外企业“全球论质比价采购”的模式，其加工蒸发器和冷凝器的自动生成设备购自 J 国;保证镀层 10 年不脱皮泛锈的瓦格纳喷涂设备是引进 D 国的;制造空调塑壳的 ABS 粉料来自 H 国;机身上的所有接插件购自 M 国。这些设备和原料共有的特点是品质在全球范围内相对较好，价格最低。



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

最后,以年轻人为主体的人员结构和灵活的民营企业机制是升达公司成本优势的又一源泉。升达公司是新办的企业，没有下岗职工和离退休人员的负担;升达公司发挥其灵活的民营企业机制，实施全方位的承包责任制，激发了各级人员的积极性、主动性和创造性,对于提高企业效率和降低运营成本发挥了重要作用。

资料二

然而，质疑甚至批评之声一直伴随着升达公司:“升达公司的“价格屠夫’策略是不是在自断创新之路?” “升达公司低价营销得到了规模优势，但牺牲了品牌优势。”近年来随着国内消费升级与产品更新换代,大众的空调消费需求开始从“功能型”向“品质型”转变。升达公司日益认识到启动新的战略转型的必要性与紧迫性。

早在 2012 年，升达公司就敏锐察觉到互联网发展的大趋势,积极与电商平台合作，在整体布局上确定了互联网、智能化发展战略。为了避开与国内空调行业优势品牌的正面较量，升达公司将目标客户聚焦在新一代网络消费群体，充分依托电商平台,用 18-35 岁年轻消费者熟悉的代言人和沟通方式，建立起年轻化、时尚化的品牌形象，打造了“倾国倾城”、“淑女窈窕”等情感化的明星产品，吸引了一批有时尚要求、 重情感又注重性价比的年轻人群。这样的选择让升达公司的产品品质与创新力不断提升,从而实现了跨越式的增长。在随后的 2013 年，升达公司开始进行企业产品升级，累积投入超过 30 亿元用于技术创新、效率提升。先后推出二级供应链管理、引进全球领先检测设备、吸纳超过 50%的硕博，人才组成创新研究团队，从根本上把控产品品质。

2017 年，升达公司智能工厂落成投产，以更加标准化、高周转率的技术实力，实现产品品质的又一次提升;在 J 建立研发中心，实现智能化产品占比超 80%;筹建多个智能制造基地累计投资超过 150 亿元，为实现空调产业全智能一体化做好准备。

资料三

2017 年下半年以来，升达公司意识到,虽然电商存量市场很大，但增长速度开始下降，线上流量红利在下滑。面对市场环境新的变化，升达公司采用了两个新的战略举措。

一是与国内著名电商普天组建联合团队，打通商家与平台的供应链,全面提升电商渠道供应链效率。升达公司和普天旗下天鸟、乐淘融合的智慧供应链系统销售预测准确率达到 70%。升达空调原来的电商渠道供应链 SOP (即标准操作程序)分为 18 个节点，操作共需 33 个小时,新的系统上线以后优化为 6 个节点，操作只需 1 个多小时，大大提升



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

了供应链效率。

二是抓住国内电商平台纷纷下沉开店的机遇,向基层市场渗透,逐步熟悉终端零售商渠道。升达公司放弃了向经销商层层压货完成销售任务后给予返利的销售模式,而是采用“互联网直卖”方式,只发展一层终端零售商,产品订货起点定为 8 台。这样做的好处是投资少，不压货.目前升达公司拥有 1. 5 万多家终端零售商，这些终端零售商通过手机 APP 直接下单，升达公司接单后通过各区域的仓储中心调配，由第三方物流送货到店。升达公司已建成社会化的售后服务网点 7500 个，覆盖国内 98%的县市。终端零售商或用户通过云平台寻找所在地的升达公司售后服务人员，由他们抢单帮助安装、维修。在“互联网直卖”模式下，终端零售商不管卖多少台产品，每一台的利润都是固定的,不和总销量挂钩。这不仅有利于市场价格体系的稳定,也克服了传统模式下渠道库存严重、层层加价、经销商资金周转慢、利润不稳定等弊端。

2018 年 11 月，升达公司与以线下销售为主的长宇家电零售公司合作,共创智慧零售新模式。升达公司作为长宁家电品牌主力军,通过长宁零售公司快速开启渠道下沉绿色通道，从线上渠道转移至线下渠道,在运营上借助长宁零售公司在市场上的口碑和服务,形成很强的品牌竞争力。

2018 年 12 月，升达公司召开新闻发布会，宣布启动“双轮战略”规划，从以前“通过厂家直供的方式真正让利于经销商，打造至真至诚的利益共同体”,进一步延伸到“以升达公司主导产业为基础搭建 020 (即 online To offline,线上到线下)平台，为更多中小企业服务，全面赋能线下经销商”。“双轮战略”?的实施，将进步实现线上线下融合、深耕零售发展的模式。

2018 年，升达空调总销售量达到 1500 万台，在国内排名第三;在电商平台上,升达是销量最大的空调品牌。升达公司致力于推动模式创新、技术革新、品质升级，已然成为国内家电行业的佼佼者、互联网时代空调智能化的“领头羊”。

要求:

(1)从市场情况与资源能力两个方面,简要分析从 2002 年开始升达公司实施成本领先战略的条件。

(2)简要分析升达公司在 1999 年之后、2012 年之后、2017 年之后所意识到的市场风险，并简要说明升达公司相应的三次战略转型(变革)的类型。



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

(3)依据资料二,简要分析作为跟跑者的升达公司在与国内强大竞争对手竞争时所体现的蓝海战略特征(即红海战略和蓝海战略的关键性差异)，简要分析升达公司在竞争激烈的空调市场开辟新的生存与发展空间的途径(既蓝海战略重建市场边界的基本法则)。

(4)依据企业价值链两类活动，简要分析升达公司的主要竞争优势。

(5)依据信息技术与企业价值网相关理论,简要分析 2017 年下半年以后,升达公司所采用的新的战略举措，是如何在网络经济背景下，构建以顾客为核心的价值创造体系的。

(6)简要分析升达公司与普天公司、长宁公司结成战略联盟的动因。

(7)依据市场营销组合四个要素,简要分析升达公司在其三次战略转型进程中市场营销组合策略的变化。

【参考答案】

(1)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。“市场需要大量老百姓买得起、用得起的“民牌’空调”

②购买者不太关注品牌，大多数购买者以同样的方式使用产品。“升达公司在公布空调成本的同时，将其空调产品全线降价，平均降幅达 20%。升达公司得罪了同行，却赢得无数的消费者”。

③价格竞争是市场竞争的主要手段，消费者的转换成本较低。“升达公司发动的价格战也使整个空调行业的产品价格节节下滑,市场均价从 2002 年的 2500 元降到 2003 年的 2000 元”。

资源和能力:

①在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济。“在零部件成本、生产率、设备利用率、规模经济等方面都具备整机制造成本优势”3

②降低各种要素成本。“在零部件成本、生产率、设备利用率、规模经济等方面都具备整机制造成本优势”“升达公司发挥其灵活的民营企业机制，实施全方位的承包责任制,激发了各级人员的积极性、主动性和创造性,对于提高企业效率和降低运营成本发挥了重要作用”。

③提高生产率。“在零部件成本、生产率、设备利用率、规模经济等方面都具备整机制造成本优势”“公司在 2001



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

年引起全球最先进的信息化管理工具 ERP,配合内部各个部门]严格的承包制的实施,对提高企业效率和降低运营成本起到了极大的作用” “升达公司发挥其灵活的民营企业机制,实施全方位的承包责任制，激发了各级人员的积极性、主动性和创造性，对于提高企业效率和降低运营成本发挥了重要作用”。

④提高生产能力利用程度。“在零部件成本、生产率、设备利用率、规模经济等方面都具备整机制造成本优势”。

⑤选择适宜的交 易组织形式。“在升达公司家乡 n 市,做空调配件的企业很多,整个空调产业链已经成型，升达公司通过整合这些企业，产品零部件自制率达到 90%,与同类企业一般不超过 50%的自制率相比,在零部件成本、生产率、设备利用率、规模经济等方面都具备整机制造成本优势” “在采购环节,升达公司同时采用自制和外购两条路线，当自制的质量和价格有优势时，采用自制 iv 自制明显不如外购有竞争力时，就毫不犹豫地采用外购，甚至关掉自制部门" “这些设备和原料共有的特点是品质在全球范围内相对较好,价格最低”。

(2) 1999 年之后:公司主要面临的是市场风险中的产品或服务的价格及供需变化带来的风险。“升达公司意识到,国内空调从少数人的奢侈品转为大众消费品的时机已经来临，市场需要大量老百姓买得起、用得起的‘民牌’空调。处于弱势地位的升达公司找到了挑战竞争对手、壮大自身的法宝——以价格制胜”。

涉及的战略变革类型:

①技术变革。“与同类企业一般不超过 50%的自制率相比，在零部件成本、生产率、设备利用率、规模经济等方面都具备整机制造成本优势”

②结构和体系变革。“在升达公司家乡 N 市，做空调配件的企业很多，整个空调产业链已经成型，升达公司通过整合这些企业，产品零部件自制率达到 90%”。

③人员变革。 “升达公司发挥其灵活的民营企业机制，实施全方位的承包责任制,激发了各级人员的积极性、主动性和创造性,对于提高企业效率和降低运营成本发挥了重要作用”

2012 年之后:公司面临的主要是市场风险中的潜在进入者、竞争者.与替代品的竞争带来的风险。“为了避开与国内空调行业优势品牌的正面较量,升达公司将目标客户聚焦在新- -代网络消费群体”。

涉及的战略变革的类型为:



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

①产品和服务变革。“建立起年轻化、时尚化的品牌形象，打造了‘倾国倾城’、‘淑女窈窕’等情感化的明星产品”“在随后的 2013 年，升达公司开始进行企业产品升级”。

②技术变革。“累积投入超过 30 亿元用于技术创新、效率提升”。

③结构和体系变革。“先后推出级供应链管理↓引进全球领先检测设备、吸纳超过 50%的硕博人才组成创新研究团队，从根本.上把控产品品质”“2017 年，升达公司智能工厂落成投产，以更加标准化、高周转率的技术实力，实现产品品质的又一次提升;在 J 国建立研发中心，实现智能化产品占比超 80%”。

2017 年之后:公司面临的主要是市场风险中的产品或服务的价格及供需变化带来的风险。“2017 年下半年以来，升达公司意识到,虽然电商存量市场很大，但增长速度开始下降，线上流量红利在下滑”。

涉及的战略变革的类型为:

结构和体系变革。“-是与国内著名电商普天组建联合团队,打通商家与平台的供应链，全面提升电商渠道供应链效率”“升达公司放弃了向经销商层层压货、完成销售任务后给予返利的销售模式,而是采用“互联网直卖’方式，只发展一层终端零售商，产品订货起点定为 8 台”。

(3)红海战略与蓝海战略的关键性差异

①拓展非竞争性空间或规避竞争。“为了避开与国内空调行业优势品牌的正面较量,升达公司将目标客户聚焦在新一代网络消费群体”。

②创造并攫取新需求。“打造了‘倾国倾城’、‘淑女窈窕’等情感化的明星产品，吸引了一批有时尚要求、重情感又注重性价比的年轻人群”。

③打破价值与成本互替定律。“吸引了批有时尚要求 、重情感又注 重性价比的年轻人群”。

蓝海战略重建市场边界的基本法则。

①重新界定产业的买方群体。“为了避开与国内空调行业优势品牌的正面较量,升达公司将目标客户聚焦在新-代网络消费群体”。

②重设客户的功能与情感导向。“用 18-35 岁年轻消费者熟悉的代言人和沟通方式，建:立起年轻化、时尚化的品牌形象,打造了“倾国倾城”、“淑女窈窕”等情感化的明星产品，吸引了一批有时尚要求、重情感又注重性价比的



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

年轻人群”。

③跨越时间。“升达公司就敏锐察觉到互联网发展的大趋势，积极与电商平台合作，在整体布局上确定了互联网、智能化发展战略”。

(4)基本活动:

①生产经营。“2017 年，升达公司智能工厂落成投产，以更加标准化、高周转率的技术实力，实现产品品质的又次提升;在 J 国建立研发中心，实现智能化产品占比超 80%;筹建多个智能制造基地累计投资超过 150 亿元,为实现空调产业全智能一体化做好准备”。

②外部后勤。“目前升达公司拥有 1. 5 万多家终端零售商,这些终端零售商通过手机 APP 直接下单，升达公司接单后通过各区域的仓储中心调配，由第三方物流送货到店。升达公司已建成社会化的售后服务网点 7500 个，覆盖国内 98%的县市”。

③市场销售。将目标客户聚焦在新一代网络消费群体，充分依托电商平台，用 18-35 岁年轻消费者熟悉的代言人和沟通方式，建立起年轻化、时尚化的品牌形象,打造了‘倾国倾城’‘淑女窈窕’等情感化的明星产品，吸引了一批有时尚要求、重情感又注重性价比的年轻人群”“抓住国内电商平台纷纷下沉开店的机遇，向基层市场渗透，逐步熟悉终端零售商渠道”“升达空调总销售量达到 1500 万台,在国内排名第三;在电商平台上，升达是销量最大的空调品牌”。

⑤服务。“终端零售商或用户通过云平台寻找所在地的升达公司售后服务人员，由他们抢单帮助安装、维修”。

①采购管理。“在采购环节,升达公司同时采用自制和外购两条路线，当自制的质量和价格有优势时，采用自制 iv 自制明显不如外购有竞争力时，就毫不犹豫地采用外购，甚至关掉自制部门”。

②技术开发。“在随后的 2013 年，升达公司开始进行企业产品升级，累积投入超过 30 亿元用于技术创新、效率提升。先后推出二级供应链管理、引进全球领先检测设备、吸纳超过 50%的硕博人才组成创新研究团队，从根本上把控产品品质”

③人力资源管理。“升达公司是新办的企业，没有下岗职工和离退休人员的负担;升达公司发挥其灵活的民营企业机制，实施全方位的承包责任制,激发了各级人员的积极性、主动性和创造性,对于提高企业效率和降低运营成本发挥



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

了重要作用”“吸纳超过 50%的硕博人才组成创新研究团队”。

(5)价值网络强调“以顾客为中心”，在专业化分工的生产服务模式下，把处于“价值链”上不同位置并存在密切关联的企业或者相关利益体整合在-起， 建立-个以顾客为核心的价值创造体系，共同为顾客创造价值。当顾客出现新的价值需求时,网络成员也可以联合起来进行共同研发,迅速地满足顾客需求。“与国内著名电商普天组建联合团队，打通商家与平台的供应链,全面提升电商渠道供应链效率”“抓住国内电商平台纷纷下沉开店的机遇,向基层市场渗透，逐步熟悉终端零售商渠道”“终端零售商或用户通过云平台寻找所在地的升达公司售后服务人员....这不仅有利于市场价格体系的稳定,也克服了传统模式下渠道库存严重、层层加价、经销商资金周转慢、利润不稳定等弊端”“升达公司与以线下销售为主的长宁家电零售公司合作,共创智慧零售新模式”“从以前“通过厂家直供的方式真正让利于经销商，打造至真至诚的利益共同体源进一步延伸到以升达公司主导产业为基础搭建 020 (即 Online TO offline，线上到线下)平台，为更多中小企业服务，全面赋能线下经销商’。‘双轮战略’的实施，将进一步实现线上线下融合、深耕零售发展的模式”。

(6)①促进技术创新。“升达空调原来的电商渠道供应链 SOP (即标准操作程序)分为 18 个节点,操作共需 33 个小时,新的系统上线以后优化为 6 个节点，操作只需 1 个多小时，大大提升了供应链效率”。

②避免经营风险。“与国内著名电商普天组建联合团队，打通商家与平台的供应链，全面提升电商渠道供应链效率”。

③实现资源互补。“升达公司作为长宁家电品牌主力军，通过长宁零售公司快速开启渠道下沉绿色通道,从线上渠道转移至线下渠道,在运营上借助长宁零售公司在市场上的口碑和服务，形成很强的品牌竞争力”。

(7)第一次战略转型:

价格策略:“升达公司在公布空调成本的同时,将其空调产品全线降价,平均降幅达 20%”。

第二次战略转型:

产品策略:“充分依托电商平台，用 18-35 岁年轻消费者熟悉的代言人和沟通方式，建立起年轻化、时尚化的品牌形象，打造了“倾国倾城’、‘淑女窈窕’等情感化的明星产品”“在随后的 2013 年,升达公司开始进行企业产品升级,累积投入超过 30 亿元用于技术创新、效率提升”。

第三次战略转型:



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

分销策略:“一是与国内著名电商普天组建联合团队，打通商家与平台的供应链，全面提升电商渠道供应链效率。"

“二是抓住国内电商平台纷纷下沉开店的机遇,向基层市场渗透，逐步熟悉终端零售商渠道。”2018 年 11 月,升达公司与以线下销售为主的长宁家电零售公司合作，共创智慧零售新模式”。

多选题

1.经过多次磋商签订协议后，汽车制造商甲公司以自有资金 2 亿元和发行债券融资 5 亿元，实现了对汽车零部件商乙公司的收购，上述收购属于()。

A.杠杆收购

B.前向收购

C.金融资本收购

D.友善收购

【参考答案】AD

汽车制造商甲公司以自有资金 2 亿元和发行债券融资 5 亿元作为资金来进行收购，此时是通过自有资金和发行债券



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

获得资金的，属于杠杆并购，所以 A 正确;双方多次协商之后签订协议，完成收购活动，属于友善并购，所以 D 正确。

4.甲公司某年的投资回报率 5%，销售增长率为 10%，经测算甲公司的加权平均成本为 8%，可持续增长率为 6%，在上述情况下，申公司应选择的财务战略有()。

A.彻底重组

B.出售

C.提高资本回报率

D.改变财务政策

【参考答案】AB

投资回报率 5%小于加权平均成本 8%，减损价值;销售增长率 10%大于可持续增长率 6%，现金短缺。减损价值、现金短缺属于财务战略矩阵的第四象限，应选择的财务战略是彻底重组或出售，选项 AB 正确。

5.理发业由很多中小企业组成。其中没有任何-个企业占有显著的市场份额或对整个产品的发展产生重大影响。造成理发业上述状况的原因有()。

A.理发业的经营成本变化迅速

B.理发业难以达到规模经济

C.理发市场需求多样导致高度产品差异化

D.理发业进入障碍低

【参考答案】BCD

根据资料表述，理发业属于零散产业。造成产业零散的原因包括:(1)进入障碍低或存在退出障碍。(2)市场需求多样导致高度产品差异化。(3)不存在规模经济或难以达到经济规模。选项 BCD 正确。

6.美邦服装公司每年都采用投资回报率、销售利润率，资产周转率等比率指标对经营业绩进行评价，下列各项中，属于该公司采用的绩效评价指标局限性的有()

A.鼓励短期行为



考证就上233网校APP
报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

B.可比信息的可获得性较差

C.比率不可以用作目标

D.比率不是一成不变的

【参考答案】ABD

采用的是投资回报率、销售利润率、资产周转率等比率指标，比率评价具有的局限性包括:(1)可比信息的可获得性(较差)。(2)历史信息的使用。(3)比率不是一成不变的。(4)需要仔细解读。(5)被扭曲的结果。(6)鼓励短期行为。(7)忽略战略目标。(8)无法控制无预算责任的员工。选项 ABD 正确。

233网校

注册会计师临考密训班

临门一脚逆袭提分 快速突破重难考点

◆ 涵盖四大班级
◆ 2 套密训试题
◆ 35h 干货课程

【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

二维码免费听课

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