注会《战略》万人模考（一）

一、单项选择题(本题型共 26 小题，每小题 1 分，共 26 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.甲公司是一家高新技术企业，经过数年的深度研究，开发出一项促进能源再生的技术，并为其申请了专利。甲公司的具有不可模仿性的资源是（ ）。

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

【正确答案】A

【答案解析】有些资源的不可模仿性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。

2.M 公司是一家生产日用洗涤品的企业，在其市场调研中发现，采购日用洗涤品的消费者不太关注产品的品牌，并且该企业面对的市场中存在大量的价格敏感用户并且消费者的转换成本比较低。到目前为止，该公司的主要竞争对手生产的产品与 M 公司的产品大同小异。通过上述资料，M 公司最适合选择的业务单位战略是（ ）。

A.成本领先战略

B.集中化战略

C.差异化战略

D.一体化战略

【正确答案】A

【答案解析】因为市场上的消费者不太关注品牌，该企业面对的市场中存在大量的价格敏感用户并且消费者的转换成本比较低，所以 M 公司最适合选择成本领先战略。

3.M 公司是一家高科技移动互联网公司。公司崇尚轻松工作的氛围，没有严格的等级，强调平等创新的工作理念，给予员工在特定项目中的权力，鼓励员工发挥自己的创意和特长。M 公司的企业文化类型属于（ ）。

A.任务导向型

B.权力导向型

C.角色导向型

D.人员导向型

【正确答案】A

【答案解析】任务导向型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。这类文化常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。选项 A 正确。

4.一家公司每年的最低运营资本是 8 亿元，有 3%的可能性需要 10 亿元维持运营，有 1%的可能性需要 12 亿元才能维持运营。如果风险资本为 5 亿元，这家公司的生存概率是（ ）。

A.97%

B.99%

C.大于 99%

D.小于 3%

【正确答案】C

【答案解析】有 1%的可能性需要 12 亿元才能维持运营，所以运营资本为 12 亿元时公司的生存概率为 99%（1－1%＝99%）。如果该公司风险资本为 5 亿元，每年最低运营资本是 8 亿元，所以该公司有 13 亿元的运营资本，13 亿元＞12 亿元，因此该公司的生存概率大于 99%。

5.甲公司在对本行业进行研究时发现，经过多年的发展，产品的客户群已经扩大。此时消费者会接

受参差不齐的质量，并对质量的要求不高。各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。竞争日趋激烈，主要表现在品牌、价格、终端市场和流通渠道上。根据以上信息可以判断该行业处于生命周期的（ ）。

A.导入期

B.成长期

C.成熟期

D.衰退期

【正确答案】B

【答案解析】

成长期	【产品技术特点】：各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。 【量、本、利】：产品销量上升，产品的客户群已经扩大。消费者对质量的要求不高。广告费用较高，但是每单位价格最高，单位产品净利润也最高。 【竞争】：市场扩大，竞争加剧。 【经营风险】：仍然维持在较高水平，但有所下降。 【战略目标】：争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来。 【主要战略目标】：市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。

6.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

【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。

7.甲公司是一家生产轮胎的企业，主要生产的是汽车轮胎，轮胎产品主要有 3 种。由于种类较少，甲公司对生产运营的流程进行了明确的限定，最终在生产运营流程上形成了标准化、常规的运营程序，大大降低了轮胎产品的单位生产成本。甲公司的生产运营战略所涉及的主要因素是（ ）。

A.种类

B.批量

C.需求变动

D.可见性

【正确答案】A

【答案解析】从生产运营战略的横向考察，所有生产运营流程都涉及转化过程，但是转化过程在四个方面或因素上有所不同，它们分别是批量、种类、需求变动以及可见性。其中种类是指企业提供的产品或服务的范围，或者企业对这些产品或服务投入的范围。如果种类有限，则企业比较容易对生产运营流程进行明确限定，这种生产流程具有标准化，常规的运营程序及较低的单位成本。甲公司有 3 种轮胎，种类有限，在通过标准化、常规的运营程序管理，降低了单位生产成本，其生产运营战略所涉及的主要因素是种类。

8.某手机生产企业在进行手机的研发过程中，根据消费者的年龄对产品的外观、规格进行了不同的设计，包括颜色、屏幕外观等，而且分别在网上和实体店进行销售，满足不同消费者购物习惯的需要。依据市场营销战略，该公司采用的目标市场选择策略是（ ）。

A.无差异性营销策略

B.差异性营销策略
C.集中性营销策略
D.产品开发策略
【正确答案】B
【答案解析】本题考核目标市场选择。差异性营销策略是指企业选择两个或两个以上，直至所有的细分市场作为目标市场，并根据不同细分市场的特点，分别设计、生产不同的产品，制定和实施不同的营销组合策略，满足不同细分市场顾客的需求。该公司根据消费者的年龄对产品的外观、规格进行了不同的设计，包括颜色、屏幕外观等，而且分别在网上和实体店进行销售，满足不同消费者购物习惯的需要，说明该公司采用的目标市场选择策略是差异性营销策略。
9.乙公司是一家国内长短途物流公司。为了减少竞争压力，并且增强自身的实力，该公司决定并购另外一家物流公司。根据上述信息，乙公司采用的发展战略类型是（ ）。
A.前向一体化战略
B.后向一体化战略
C.横向一体化战略
D.市场渗透战略
【正确答案】C
【答案解析】本题考核“横向一体化战略”的知识点。横向一体化战略是指企业向产业价值链相同阶段方向扩张的战略。本题中，乙物流公司并购另外一家物流公司，实施的是横向一体化战略，选项 C 正确。
10.一家西点店进军如火如荼的奶茶市场前做了如下分析：目前餐饮行业形势向好；原经营的店铺口碑良好；奶茶市场竞争激烈；缺乏奶茶固定消费群体。根据上述内容，西点店进行环境分析所采用的主要方法是（ ）。
A.五种竞争力分析
B.成功关键因素
C.PEST 分析
D.SWOT 分析
【正确答案】D
【答案解析】SWOT 分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。目前餐饮行业形势向好属于外部机会；原经营的店铺口碑良好属于内部优势；奶茶市场竞争激烈属于外部威胁；缺乏奶茶固定消费群体属于内部劣势，综上属于 SWOT 分析，选项 D 正确。
11.甲公司是一家装潢材料生产商。为了增加净利润，甲公司并购了一家装潢公司，通过该举措顺利实现了企业增值。站在并购的角度，甲公司此次并购的类型属于（ ）。
A.横向并购
B.纵向并购
C.间接并购
D.多元化并购
【正确答案】B
【答案解析】本题考核“并购战略—并购的类型”。装潢公司属于装潢材料生产商的下游企业，此次并购体现的是纵向产业链条上的并购，即纵向并购中的前向并购，所以选项 B 正确。选项 C 为干扰项，不能选。
12.随着各大新闻平台的出现及规则的完善，自媒体数量呈现出了几何倍数的增长，进而催生了自媒体经济。正是每个人都能成为自媒体的运营者，所以自媒体行业呈现出零散的特点。下列各项中，不属于造成产业零散原因的是（ ）。
A.进入障碍低
B.市场需求多样
C.不存在规模经济

D.原材料供给不足

【正确答案】D

【答案解析】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。其他的因素，如政府政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额等因素，也是导致产业零散的原因。选项D属于新兴产业常见的发展障碍，和本题考核的知识点无关。

13.甲公司是国内首屈一指的车用A产品生产销售企业。为了进一步保护品牌和企业声誉，不断拓展市场份额，提升净利水平，公司持续检查HSE和ISO9001体系的建设，力求将非计划性停工的可能性降至最低，确保符合环保要求和质量标准，作为社会责任报告的重要部分，不断提升自身品牌的信誉。甲公司采取的风险管理策略是（　）。

A.风险控制

B.风险补偿

C.风险转换

D.风险对冲

【正确答案】A

【答案解析】风险控制是指通过控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生的概率的目的。甲公司通过采取一系列措施减少其品牌、声誉受损的发生，属于风险控制。

14.大业公司主要从事割草机、割灌机、其他动力机械及配件的研发设计、生产制造和销售。公司从事全面风险管理的目标是在风险和收益之间取得平衡，将风险对本公司经营业绩的负面影响降至最低水平。对于大业公司的全面风险管理工作，下列说法中不正确的是（　）。

A.公司内部审计部门应至少每两年一次对各有关部门和业务单位开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价

B.公司内部审计部门的监督评价报告应直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会

C.公司可以聘请外部机构对公司的全面风险管理工作进行评价

D.公司各有关部门和业务单位应定期对风险管理工作进行自查和检验

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“风险管理的监督与改进”的知识点。公司内部审计部门应每年至少一次对包括风险管理职能部门在内的各有关部门和业务单位能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价，监督评价报告应直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会。所以选项A表述错误，选项B表述正确。企业可聘请有资质、信誉好、风险管理专业能力强的中介机构对企业全面风险管理工作进行评价，出具风险管理评估和建议专项报告，选项C表述正确。企业各有关部门和业务单位应定期对风险管理工作进行自查和检验，及时发现缺陷并改进，其检查、检验报告应及时报送企业风险管理职能部门，选项D表述正确。

15.甲公司是一家大型餐饮公司，每天从屠宰场采购新鲜肉类，但由于市场需求波动较大，有时候当天用不完的肉类需要放入冷库储存，而有时候又因为库存不足导致缺货。甲公司采购业务方面存在的主要风险是（　）。

A.销售政策和策略不当，市场预测不准确，销售渠道管理不当等，可能导致销售不畅、库存积压、经营难以为继

B.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

C.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

D.采购验收不规范，付款审核不严，可能导致采购物资和资金损失或信用受损

【正确答案】C

【答案解析】本题考核“采购业务风险与应对”的知识点。“市场需求波动较大，有时候当天用不完

的肉类需要放入冷库储存，而有时候又因为库存不足导致缺货”，甲公司的库存时而过高时而过低，说明采购计划不合理，市场预测不准确，造成库存短缺或积压，生产停滞或资源浪费，选项 C 正确。选项 A 属于销售业务存在的风险主要表现。

16.汇明公司近年来不断加强企业内部控制体系建设，在董事会下设立了审计委员会。审计委员会强调要加强与控制环境有关的建设工作。根据我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求，下列表述错误的是（ ）。

A.经理层负责内部控制的建立健全和有效实施

B.审计委员会负责协调内部控制审计及其他相关事宜

C.审计委员会监督内部控制的有效实施

D.监事会对董事会建立与实施内部控制实施监督

【正确答案】A

【答案解析】本题主要考核内部控制的要素。董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。

17.博瑞公司是一家主营企业管理咨询的公司，受邀为凯锐集团公司旗下的众多子公司提供风险分析服务。下列各子公司中，面临的风险不属于运营风险的是（ ）。

A.子公司甲的产品结构不合理引发的风险

B.子公司乙在产品质量管理方面发生失误导致的风险

C.子公司丙因业务控制系统失灵导致的风险

D.子公司丁的资金营运管理不合理而营运不畅

【正确答案】D

【答案解析】本题考查“运营风险”的知识点。选项 A 属于运营风险中的“企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险”；选项 B 属于运营风险中的“质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险”；选项 C 属于运营风险中的“业务控制系统失灵导致的风险”。选项 D 属于财务风险中的资金营运管理风险。

18.中喜公司是一家物流运输公司，为了分析审查物流运输信息系统中可能出现的故障，风险管理部门记录分析了运输信息系统所有的可能的风险因素，按照每个因素的影响程度和发生概率排序，最终发现了运输信息系统中潜在的薄弱环节，及时采取了预防措施，中喜公司采用的风险管理技术与方法是（ ）。

A.失效模式影响和危害度分析法

B.德尔菲法

C.流程图分析法

D.头脑风暴法

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“失效模式影响和危害度分析法”知识点。失效模式影响和危害度分析法按规则记录系统中所有可能存在的影响因素，分析每种因素对系统的工作及状态的影响，将每种影响因素按其影响的程度及发生概率排序，从而发现系统中潜在的薄弱环节，提出预防改进措施，以消除或减少风险发生的可能性，保证系统的可靠性，中喜公司采用的风险管理技术与方法是失效模式影响和危害度分析法。

19.（2021 年）近年来，越来越多的消费产品生产企业采用互联网与大数据分析技术及时准确地了解消费者的需求，承接客户订单，发布新产品信息，建立高效、完善的物流配送和售后服务平台，取得良好的经营业绩。上述行为涉及消费产品行业（ ）。

A.与技术相关的成功关键因素

B.与市场营销相关的成功关键因素

C.与技能相关的成功关键因素

D.与分销相关的成功关键因素

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“成功关键因素分析”的知识点。在与技术相关的成功关键因素中，涉及运

用互联网发布信息、承接订单、送货或提供服务的能力。“消费产品生产企业采用互联网与大数据分析技术 及时准确地了解消费者的需求，承接客户订单，发布新产品信息，建立高效、完善的物流配送和售后服务平台”，涉及到了与技术相关的成功关键因素，选项 A 正确。

20.华立公司专注于高端厨房家电领域，现已成为厨电品牌的全球领先者。该公司颠覆性地打破了传统厨房家电的外观结构，以集成的方式实现多功能组合，在新兴厨电市场中大放异彩。华立公司实施的战略创新类型是（ ）。

A.产品创新

B.流程创新

C.定位创新

D.范式创新

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“战略创新的类型”的知识点。范式创新是指影响组织业务的思维模式和实践规范的变化。“该公司颠覆性地打破了传统厨房家电的外观结构，以集成的方式实现多功能组合”，是对思维模式和实践规范的创新，即范式创新。

21.宏盛公司是一家消费电器生产企业，产品包括烟机、灶具、消毒柜、洗碗机、热水器、净饮水设备等。该公司按照产品类别划分为六大产品部，各产品部负责与该产品相关的研发、生产、销售等活动。根据以上信息可以判断，宏盛公司采用的组织结构是（ ）。

A.战略业务单位组织结构

B.矩阵制组织结构

C.H 型组织结构

D.产品/品牌事业部制组织结构

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“产品事业部制组织结构”的知识点。产品事业部制结构适用于具有若干生产线的企业。产品事业部制结构是以企业产品的种类为基础设立若干产品部，而不是以职能或以区域为基础进行划分。“该公司按照产品类别划分为六大产品部，各产品部负责与该产品相关的研发、生产、销售等活动”，说明采用的是产品/品牌事业部制组织结构。

22.乙公司是一家由张丽出资 5000 万元成立的鱼肉罐头加工厂，由于张丽缺乏管理经验，于是聘请了职业经理人王强主要负责企业的经营管理。由于企业所有权和经营权的分离，导致了经理王强产生了机会主义行为，其为了谋求自身利益的最大化，侵害了股东张丽的利益。所有权与控制权的分离所带来的问题，主要体现的是（ ）。

A.委托代理理论

B.资源依赖理论

C.利益相关者理论

D.超产权理论

【正确答案】A

【答案解析】委托代理理论，主要研究的是委托代理关系，授权者是委托人，被授权者是代理人。代理人对自己所作出的努力拥有私人信息，代理人会不惜损害委托人的利益来谋求自身收益的最大化，即产生机会主义行为。本题目中，张丽是委托人，王强是代理人，王强为了自身利益而损害了委托人张丽的利益，形成了委托代理问题，而委托代理理论主要解释的是委托代理问题，选项 A 正确。

23.S 省位于我国地震频发地带，受地震灾害潜在影响，当地政府加大投入，加强地震科学研究，提高地震预测和预警能力，居民则加装了地震时会自动关闭煤气的仪器，以此降低地震发生可能带来的损失。本案例中体现的风险管理特征是（ ）。

A.客观性

B.可行性

C.系统性

D.二重性

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“风险管理的特征”的知识点。风险不以人的意志为转移，是独立于人的主观意识之外的客观存在，人们只能在一定的时间和空间内改变风险存在和发生的条件，降低风险发生频率和损失程度。S 省位于地震频发地带，地震灾害风险是客观存在的，当地政府加强地震科学研究，提高地震预测和预警能力，居民则加装了地震时会自动关闭煤气的仪器，以此降低地震发生可能带来的损失，体现的是客观性特征。

24.2023 年 8 月，N 市生态环境局组织在全市范围内开展生态环境风险隐患大排查大整治工作。排查中发现某新材企业未建立危险废物安全管理体系，未制定突发环境事件应急预案。经查，该企业属于危险废物产生单位，属于应当依法纳入突发环境事件应急预案备案管理的企业。最终生态环境局依法对该企业的违法行为处以人民币 20 万元罚款。该企业为应对此类风险应采取的管控措施是（ ）。

A.关注证券监管机构的监管要求，建立完善的证券业务制度规范

B.制定员工职业道德规范，并定期组织培训

C.公司管理层应根据企业的风险管理流程设计风险管理制度，建立法律合规问责和处罚制度

D.严格遵守法律法规，建立完善的安全管理体系，对突发事件制定相关的应急预案

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“法律风险和合规风险与应对”的知识点。本案例中，该企业未建立危险废物安全管理体系，未制定突发环境事件应急预案，说明安全管理体系不健全，应严格遵守法律法规，建立完善的安全管理体系，对突发事件制定相关的应急预案，选项 D 正确。

25.茶岳餐饮公司旗下的茶饮和甜品品牌——茶悦聚焦于 C 市主城区，在 C 市三大行政区的总门店数量是竞争对手的 2～4 倍，密集开店最大限度地提高了供应链的效率，降低了运营成本，价格上也十分亲民。茶悦的茶饮和甜品口味独特，用料考究，再加上贴心的服务，其他品牌难以模仿，吸引了大量年轻消费者的欢迎。根据“战略钟”理论，茶悦品牌的战略是（ ）。

A.成本领先战略

B.差异化战略

C.集中化战略

D.混合战略

【正确答案】D

【答案解析】本题考核“基本竞争战略的综合分析——‘战略钟’”的知识点。混合战略是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。“密集开店最大限度地提高了供应链的效率，降低了运营成本，价格上也十分亲民”，说明价格比较低。“口味独特，用料考究，再加上贴心的服务，其他品牌难以模仿，吸引了大量年轻消费者的欢迎”，说明顾客认可价值高。所以是混合战略。

26.晓米公司是一家以手机、智能硬件和 IoT 平台为核心的互联网公司，研发生产智能手机、智能电视、笔记本等丰富的产品与服务。公司创始人勇于突破自我，在 2024 年 3 月成功发布了首款 C 级豪华科技轿车——米 7，正式进军新能源汽车领域。结合案例分析，晓米公司的战略调整体现了（ ）。

A.目的的变化

B.宗旨的变化

C.目标的变化

D.经营哲学的变化

【正确答案】B

【答案解析】本题考查“公司的使命——宗旨”的知识点。公司宗旨的具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围。晓米公司主营产品从智能手机、智能电视、笔记本等产品扩大到新能源汽车领域，业务范围不断扩大，属于公司宗旨的变化。选项 B 正确。

二、多项选择题(本题型共 16 小题，每小题 1.5 分，共 24 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.甲公司是国内第二大互联网游戏企业，公司除了考虑继续增加市场份额之外，还要考虑新资本进入给企业带来的威胁。下列选项中，能够支持甲公司分析进入壁垒高低的因素有（ ）。

A.政府针对互联网游戏行业颁布的行政法规
B.互联网游戏行业整体增长速度
C.经验丰富的游戏开发人才被现有互联网游戏企业控制的程度
D.现有互联网游戏企业在消费者心目中的口碑
【正确答案】ACD
【答案解析】选项A是结构性障碍中现有企业的市场优势（政府政策）。选项C反映的是结构性障碍中现有企业对关键资源的控制（人才资源）。选项D属于结构性障碍中现有企业的市场优势（品牌优势）。选项B反映的是同业竞争激烈程度。
2.顺通公司是一家快递公司，2016年，顺通公司使用平衡计分卡衡量公司业绩，并选取了净利润率、新客户开发率、员工流动率、资产回报率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
【正确答案】ABD
【答案解析】净利润率、资产回报率体现了财务角度；新客户开发率体现了顾客角度；员工流动率体现了创新与学习角度。
3.兴旺公司是一家汽车轮胎生产企业，拟在T国投资建厂，并对T国的环境进行了分析。兴旺公司所做的下列分析中，符合钻石模型要素分析要求的有（　）。
A.T国的气候非常适合橡胶树的种植和生长
B.T国的汽车制造业正处于成长阶段
C.T国的汽车轮胎生产企业众多，且竞争激烈
D.T国劳动力价格和土地租金相对较低
【正确答案】ABCD
【答案解析】本题考核“产业资源配置分析——钻石模型”的知识点。选项A属于生产要素中的初级生产要素（气候），选项B属于需求条件，选项C属于同业竞争，选项D属于生产要素（劳动力、土地）。
4.实行多元化经营的M公司在智能家居产业有较强的竞争力，占据产业第二的市场份额。近年来智能家居市场进入高速增长阶段。根据波士顿矩阵原理，下列各项中，对M公司的智能家居业务表述正确的有（　）。
A.该业务应采取放弃战略，将剩余资金向其他业务转移
B.该业务适合采用事业部制进行管理
C.该业务适合采用智囊团或项目组等形式进行管理
D.该业务需要增加投资以加强其竞争地位
【正确答案】CD
【答案解析】“占据产业第二的市场份额。近年来智能家居市场进入高速增长阶段”，体现了M公司的智能家居业务属于“高增长—弱竞争地位”的问题业务。该业务适合采用智囊团或项目组等形式进行管理，选项C正确；“M公司在智能家居产业有较强的竞争力，占据产业第二的市场份额”表明智能家居业务经过改进可能会成为明星业务，应进行重点投资，提高市场占有率，选项D正确。选项A适合无利可图的“瘦狗”类和“问题”类业务，选项B适合明星业务和现金牛业务。
【提示】M公司占据产业第二的市场份额，即便是市场第二，相对市场占有率也不是高的，因为市场上最大的竞争对手是“市场老大”，本公司业务的市场份额除以“市场老大”的市场份额，得出的相对市场占有率是小于1的，即相对市场占有率低。
5.乙公司是一家同时在境内外三地资本市场上市的煤业集团，其所有的产品均在国内销售。乙公司成功收购了澳大利亚H公司，获得H公司的控股权。H公司在澳大利亚拥有的煤炭资源为15亿吨，并拥有澳大利亚最大的煤炭出口港，主要客户为欧洲、美洲及澳大利亚本土的钢铁制造商和发电企业。根据上述信息，乙公司进行国际化经营的原因有（　）。

A.寻求煤炭资源
B.寻求横向一体，减少竞争压力
C.寻求战略性资产
D.寻求多元化成长机会
【正确答案】AC
【答案解析】本题考核“企业国际化经营动因”的知识点。乙公司收购在澳大利亚拥有煤炭资源的H公司是为了寻求煤炭资源，选项A正确；H公司拥有澳大利亚最大的煤炭出口港，乙公司收购H公司可以控制战略性资产——煤炭出口港，选项C正确。选项BD属于发展战略类型中的横向一体化战略和多元化战略，与国际化经营动因无关。所以，正确答案为选项A、C。
6.维氏公司是R国一家军刀生产和销售企业，产品销往多个国家和地区。该公司在东南亚劳动力成本较低的J国建立生产基地，在欧洲G国设立研发中心，在全世界范围内销售军刀，以质优价廉享誉海内外。维氏公司国际化经营的战略特征有（ ）。
A.向全世界的市场推销标准化的产品和服务
B.可以形成经验曲线和规模经济效益
C.可以在较有利的国家集中地进行生产经营活动
D.通过提供标准化的产品促使不同国家的习俗和偏好趋同
【正确答案】ABCD
【答案解析】本题考核“国际化经营的战略类型——全球化战略”的知识点。全球化战略是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。采用该战略的目的是实施成本领先战略，通过提供标准化产品来促使不同国家的习俗和偏好趋同。“该公司在东南亚劳动力成本较低的J国建立生产基地，在欧洲G国设立研发中心，在全世界范围内销售军刀，以质优价廉享誉海内外”，采用的是全球化战略，选项ABCD都是全球化战略的特征。
7.在货物运输保险中，保险公司需要考虑的无形风险因素包括（ ）。
A.货物的包装
B.投保人以往的欺诈行为
C.承运人的经营管理水平
D.船舶的性能
【正确答案】BC
【答案解析】投保人以往的欺诈行为属于无形风险因素中的道德风险因素，承运人的经营管理水平属于无形风险因素中的心理风险因素，选项BC正确。选项AD属于有形风险因素。选项C，承运人的经营管理水平高，可能在承运过程中发生人为因素的货物损坏的可能就小，保险公司预计可能发生的赔付概率就会降低，所以是一种无形风险因素。
8.甲公司是一家白酒生产企业。下列风险中，属于甲公司面临的市场风险的有（ ）。
A.产品或服务的价格及供需变化带来的风险
B.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
C.企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险
D.利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险
【正确答案】ABD
【答案解析】市场风险主要考虑以下几个方面：
（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）利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险；
（5）潜在进入者、竞争者与替代品的竞争带来风险。
所以正确答案是选项ABD。选项C属于运营风险。
9.福临公司是一家家电生产企业，近来打算进行重大战略调整，采用收缩战略，预计该公司采用收

缩战略的原因可能有（ ）。
A.战略重组的需要
B.管理不善
C.家电市场饱和不得已而为之
D.采用这种战略企业可充分利用原有生产经营中的各种资源
【正确答案】ABC
【答案解析】收缩战略的原因。大致可分为主动和被动两大类。
（1）主动原因。满足企业战略重组的需要。
（2）被动原因
①外部环境原因。如宏观经济形势、产业周期、技术、政策、社会价值观或时尚等方面发生重大变化，以及市场达到饱和、竞争行为加剧或改变等，导致企业赖以生存的外部环境恶化甚至出现危机。在这些情况下，企业为了防止外部环境中的不利因素对自身经营活动造成重大甚至致命冲击，最大限度地减少损失，度过危机以求生存和发展，就只能采取收缩战略。
②内部环境原因，即由于内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业或企业某项业务经营陷入困境，失去竞争优势，因而不得不采用收缩战略。
选项A属于主动原因，选项B属于被动原因中的企业（或企业某业务）失去竞争优势，选项C属于被动原因中的外部原因，选项D属于稳定战略的适用情况。答案为选项ABC。
10.纳奇公司主要从事数码喷印材料、数码喷墨墨水、汽车保护膜的研发、生产和销售。该公司聘请十几位相关领域的专家对公司存在的风险进行分析，依据专家分析得出大量初始数据，然后将每一项事件发生的概率乘以该事件的影响的乘积相加得到最终的风险数据。纳奇公司采用的风险度量方法有（ ）。
A.期望值
B.在险值
C.直观方法
D.最大可能损失
【正确答案】AC
【答案解析】本题考核“风险度量”的知识点。“该公司聘请十几位相关领域的专家对公司存在的风险进行分析，依据专家分析得出大量初始数据”，说明采用的是专家意见法，即直观方法，选项C正确。“将每一项事件发生的概率乘以该事件的影响的乘积相加得到最终的风险数据”，说明采用的是期望值法，选项A正确。
11.石墨烯的柔性、力学、光学、电学和微观量子特性与目前现有材料相比整体有明显优势，应用行业横跨电子、生物医疗、军工、精密制造业、化工等，因此石墨烯材料的生产与运用成为当下的新兴热门行业。但是制作石墨烯材料的技术仍然是未突破的难关，制作技术不够成熟，且消费者对于石墨烯材料制作的产品存在疑虑。从新兴产业角度分析，下列选项中，体现了石墨烯行业（ ）。
A.技术的不确定性
B.成本的迅速变化
C.原材料供给不足
D.顾客的困惑
【正确答案】AD
【答案解析】“制作石墨烯材料的技术仍然是未突破的难关”体现了技术的不确定性，选项A正确；“消费者对于石墨烯材料制作的产品存在疑虑”体现了顾客的困惑，选项D正确。
12.T公司是一家国际化经营大公司，在公司多年的发展实践中，建立了一套运营资金的管理模式。对应收账款管理，采用集中授信、统一管理的模式，即：公司实行集中的订单管理模式，对客户进行统一的信用评估，并根据信用评估结果给予不同的信用水平。该模式的实施，大大减少了坏账损失，同时现金的流动性也大大增加。根据资金营运管理，T公司该模式的实施降低的主要风险有（ ）。
A.筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机

B.投资决策失误，引发盲目扩张或丧失发展机遇，可能导致资金链断裂或资金使用效益低下
C.资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余
D.资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈
【正确答案】CD
【答案解析】本题中，“对应收账款管理，采用集中授信、统一管理的模式……该模式的实施，大大减少了坏账损失，同时现金的流动性也大大增加”说明该措施对资金活动的管控严格避免了被挪用和侵占等风险，以及因调度合理、运营顺畅避免企业陷入财务困境的风险，选项 CD 正确；选项 A 主要是筹资决策，案例材料没有体现；选项 B 属于企业投资活动面临的风险。
13.方宇公司是一家大型餐饮连锁公司，为了健全企业的风险管理组织体系，公司组织相关人员召开会议讨论进一步完善的措施。下列关于方宇公司各风险管理组织职能机构主要履行职责的说法中正确的有（ ）。
A.董事会应当审议并批准企业全面风险管理年度工作报告
B.风险管理委员会应当向董事会提交全面风险管理年度报告
C.董事会负责组织建立风险管理信息系统
D.风险管理委员会应当审议风险管理组织机构设置及其职责方案
【正确答案】BD
【答案解析】本题考核“风险管理的组织职能体系”的知识点。批准企业全面风险管理年度工作报告的应该是股东会，不是董事会，选项 A 表述不正确。风险管理职能部门负责组织建立风险管理信息系统，选项 C 表述不正确。
14.近年来，线下英语师资良莠不齐、同质化、教学内容陈旧、价格和时间成本高等问题不断涌现。为解决这些问题，2013 年具有多年儿童英语培训工作经验的方某创办了维克公司，主要从事在线英语教育服务。创始人方某认为，在教学设计上必须摒弃传统的教学模式，迎合儿童特点，将英语教学和影视、娱乐相结合，寓教于乐，激发小学员的兴趣，最终实现将更多孩子培养成“世界小公民”的理想。公司给予每位员工充分的信任，鼓励大家提出新思想、新观点，并针对提出新构思、新观点的员工给予一定的薪酬激励；建立扁平组织管理机制，取消督导的监督制度，使得员工拥有决定自己工作的自主权。本案例中，维克公司建立创新型组织主要涉及的要素有（ ）。
A.共同使命、领导力和创新的意愿
B.合适的组织结构
C.有效的团队合作
D.创造性的氛围
【正确答案】ABD
【答案解析】本题考核“创新型组织的组成要素”的知识点。“创始人方某认为，在教学设计上必须摒弃传统的教学模式，……最终实现将更多 孩子培养成‘世界小公民’的理想”，体现了共同的使命感和“高管层的承诺”，选项 A 正确。“公司给予每位员工充分的信任，鼓励大家提出新思想、新观点，并针对提出新构思、新观点的员工给予一定的薪酬激励；建立扁平组织管理机制，取消督导的监督制度，使得员工拥有决定自己工作的自主权”，说明公司采取了合适的组织结构，营造了创造性的氛围，选项 B、D 正确。
15.A 服装生产商已发展为一家多元化经营的企业，已经进入了成熟期。在经营过程中，A 服装生产商发现自己的组织结构已不适应现有的发展规模，于是召开董事会研究组织结构的调整问题。根据 A 公司目前的经营规模、业务结构和市场范围，可以采用的组织结构有（ ）。
A.职能制组织结构
B.创业型组织结构
C.矩阵制组织结构
D.战略业务单位组织结构
【正确答案】CD
【答案解析】本题考察“企业发展阶段与组织结构”知识点。企业高度发展并进入成熟期，为了避免投资或经营风险，需要开发与企业原有产品不相关的新产品系列（实施多元化经营战略）。这时企

业应根据经营规模、业务结构和市场范围，分别采用更为复杂的组织结构，如战略业务单位组织结构、矩阵制组织结构或 H 型组织结构。因此选项 CD 正确。

16.甲公司是一家生产冰箱产品的上市公司，由于目前经营压力较小，公司管理层出现了松懈、不思进取的状况，违背了对股东负有的勤勉义务。下列选项中，属于违背勤勉义务导致的内部人控制问题的主要表现的有（ ）。

A.过高的在职消费

B.建设个人帝国

C.敷衍偷懒不作为

D.财务杠杆过度保守

【正确答案】CD

【答案解析】本题考核“股东与经理层之间的利益冲突问题（‘内部人控制’问题）”的知识点。一般认为违背忠诚义务导致的内部人控制问题的主要表现有：过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为短期化；侵占资产，转移资产；工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；会计信息作假、财务作假；建设个人帝国。

一般认为违背勤勉义务导致的内部人控制问题的主要表现有：信息披露不完整、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于求稳、缺乏创新等等。

三、简答题(本题型共 4 小题 26 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 31 分。)

1.E 公司成立时间不长，由于处于成立初期，为了在市场上取得较好的成绩，主要投资人就以一个较高的起点设立了这家企业，花巨资购买了世界最先进的一条生产线，并招聘到了一些资深的研发人员和一批普通员工，对于资深研发人员，一方面为他们配备了良好的设备和环境，另一方面，给予这些研发人员以远远高于市场平均水平的薪资待遇，以期望能够在最短的时间内研发出新产品。对于普通的员工，则给予了和市场平均水平一致的工资待遇。E 公司的产品质量在市场上处于中上游水平。产品一经推出即得到市场的认同，销售增长速度很快。针对该种产品客户对售后服务的要求，E 公司主动与客户建立起了结构性关系，使客户对企业的服务形成无法通过其他途径弥补的依赖。通过这种做法，该企业以优质的客户服务，获得了客户的认同，也维持了现有的市场。

为了制定自身的发展战略，E 公司采用五种竞争力模型对行业的竞争程度进行了分析。部分因素分析如下：

（1）本行业的潜在进入者来自国内、国外两个方面。本行业是资本和技术密集型的行业；对国外进入者，国家有一定限制以对本行业进行必要的保护。

（2）本公司产品的主要原材料供应商十分集中，采购量在各供应商之间分布较均匀，主要原材料暂无替代品。

（3）由于本行业中各企业提供的产品差异性越来越小，因此顾客选择机会较多。

（4）由于科技进步加快，市场上已开始出现性能更高的同类产品，只是目前的价格还略高于传统产品。

（1）简要分析上述四个方面的因素分别对应“五种竞争力模型”中的哪些方面。

【正确答案】

因素 1 属于潜在进入者的进入威胁。（0.25 分）因素 2 属于供应商的议价能力。（0.25 分）因素 3 属于购买者的议价能力以及同业竞争。（0.25 分）因素 4 属于替代品的替代威胁。（0.25 分）

（2）简要说明每个因素对该行业竞争强度的影响。

【正确答案】

该行业存在潜在进入者，这会对现有企业带来竞争压力。潜在进入者来自于国内和国外两个方面。由于本行业是资本和技术密集型的行业，因此具有一定的进入壁垒，在一定程度上限制了潜在进入者的威胁。同时，由于国家有一定限制以对本行业进行必要的保护，因此，来自于国外的潜在进入者的威胁不大。加上 E 公司主动与客户建立起了结构性关系，使客户对企业的服务形成无法通过其他途径弥补的依赖，也进一步限制了潜在进入者的威胁。综合看来，潜在进入者的威胁不大。（0.5

分）
对于供应商的议价能力分析：由于产品的主要原材料供应商十分集中，采购量在各供应商之间分布较均匀，主要原材料暂无替代品，因此供应商的议价能力较强。（0.5 分）
对于购买者的议价能力分析：由于不同企业产品的差异性越来越小，顾客的选择机会较多，转换成本相对较低，因此，购买商的议价能力较强。（0.5 分）
对于同业竞争的分析：由于不同企业产品的差异性越来越小，说明产品同质性越来越强，因此同业竞争会逐渐激烈。（0.5 分）
对于替代品威胁分析：市场上已经出现了性能更高的同类产品，存在替代品威胁。但由于替代品目前的价格还略高于传统产品，因此短期内威胁并不明显。（0.5 分）

（3）根据案例材料，结合人力资源战略，分析 E 公司针对资深研发人员和普通员工分别采用的薪酬水平策略。
【正确答案】
E 公司针对资深研发人员，采用的薪酬水平策略是领先型策略。对于资深研发人员，一方面为他们配备了良好的设备和环境，另一方面，给予这些研发人员以远远高于市场平均水平的薪资待遇。（0.75 分）
E 公司针对普通员工，采用的是匹配型策略。对于普通的员工，则给予了和市场平均水平一致的工资待遇。（0.75 分）
【English Answers】
(1) Factor 1 belongs to threat of potential new entrants. Factor 2 belongs to bargaining power of supplier. Factor 3 belongs to bargaining power of purchaser. Factor 4 belongs to threat of substitute products.
(2) Potential entrants exist in the industry, which brings competitive pressure for existing enterprises. Potential entrants are from domestic and oversea aspects. Since the industry is capital and technology-intensive, there are some entry barriers limiting threat of potential new entrants to a certain extent. Meanwhile, some of the country restrictions can give the industry essential protections. Therefore, threat of oversea potential entrants is insignificant. Moreover, Company E takes the initiative and builds structural relationship with clients, which makes clients rely on services of the company. The reliance cannot be compensated by any other methods, which further limits threat of potential entrants. All in all, threat of potential entrants is insignificant.
Analysis of bargaining power of supplier: due to the concentration of suppliers of product's major raw material, purchase quantity is well-distributed. There is no substitute for major raw material. Hence, bargaining power of suppliers is strong.
Analysis of horizontal competition: as the differences of products of different enterprises are becoming smaller and smaller, it shows that the product homogeneity is becoming stronger and stronger, so the horizontal competition will become increasingly fierce.
Analysis of threat of substitute products: threat of substitute products exists due to the emergence of similar products with higher performance. However, the prices of substitutes are slightly higher than traditional products. Threat of substitute products are not obvious in short-term.
(3) ①The salary level strategy adopted by e company for senior R & D personnel is a leading strategy. For senior R & D personnel, on the one hand, they are equipped with good equipment and environment, on the other hand, they are given salaries far higher than the average level of the market.
②E company adopts a matching strategy for ordinary employees. For ordinary employees, they are given wages consistent with the average level of the market. （5 分）

2.甲公司是中国最大、最现代化的钢铁联合企业，产品结构以板管材为主、棒线材为辅，不锈钢产品正在发展之中。公司领导层属于风险厌恶型，在公司成立初期就建立了完善的风险管理组织体系，挑选了 7 位董事组成了风险管理委员会。

公司风险管理委员会成员中，董事长钱某兼任总经理，同时担任了风险管理委员会的召集人；张某、李某、王某、温某均是独立董事，不参与公司的经营管理活动；赵某、林某为企业的出资股东，只了解公司的基本情况，对公司的业务流程了解不深、不具备任何专业知识背景。同时，董事长和四位独立董事，目前也不具备风险管理经验和法律知识背景。

近年来环境污染日益严峻，引起了政府的高度重视，由于钢铁生产会产生大量的废气、废渣，对环境污染尤为严重。国家发展改革委要求钢铁行业要全面贯彻钢铁工业循环经济理念，着力于最大限度提高废水、固体废弃物、废气的综合利用水平，并对污染严重的几家企业开具了罚单。甲公司由于治理不到位不仅收到了高额罚单，还被勒令停业整顿。乙公司是甲公司的主要原料供应商，因为甲被勒令停业整顿担心无法按时支付货款，遂决定中止供货。行业内的几家钢铁企业趁机开始抢占甲公司的市场。

（1）结合材料分析甲公司面临的风险类型。

【正确答案】

①法律和合规风险。“国家发展改革委要求钢铁行业要全面贯彻钢铁工业循环经济理念，着力于最大限度提高废水、固体废弃物、废气的综合利用水平”；“甲公司由于治理不到位不仅收到了高额罚单，还被勒令停业整顿。”（1 分）

②市场风险。“乙公司决定中止供货”、“行业内的几家钢铁企业趁机开始抢占甲公司的市场。”（1 分）

③运营风险。“国家发展改革委要求钢铁行业要全面贯彻钢铁工业循环经济理念，着力于最大限度提高废水、固体废弃物、废气的综合利用水平…… 甲公司由于治理不到位不仅收到了高额罚单，还被勒令停业整顿”（环保管理发生失误导致的风险）。（1.5 分）

（2）依据风险管理组织体系理论，指出甲公司风险管理委员会的成员构成是否存在不当之处，若存在不当之处，请指出并说明理由。

【正确答案】存在不当之处。（0.5 分）

①董事长兼任总经理，并且担任风险管理委员会的召集人，存在不当之处。

理由：风险管理委员会的召集人应由不兼任总经理的董事长担任，董事长兼任总经理的，召集人应该由外部董事或独立董事担任。（1.5 分）

②赵某、林某为企业的出资股东，只了解公司的基本情况，对公司的业务流程了解不深、不具备任何专业知识背景。同时，董事长和四位独立董事，目前不具备风险管理经验和法律知识背景，存在不当之处。

理由：风险管理委员会成员中，需要有熟悉企业重要管理及业务流程的董事，以及具备风险管理监管知识或经验、具有一定法律知识的董事。（1.5 分）

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

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

【正确答案】

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

（2）指出总经理要求的内容，涉及的公司战略的层次，并简述该层次战略的作用。

【正确答案】

公司总经理要求的内容，涉及的公司战略的层次是职能战略。

职能战略的作用是，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率。（2 分）

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

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

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

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

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

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

4.衡阳公司是 A 省一家民营企业，于 2012 年发行股票并上市，主营钒钛磁铁矿的开采、洗选和销售。2015 年，实际控制人张东向天赐集团出售所持衡阳公司股份，使得天赐集团董事长李平累计持有衡阳公司 21.98%的股份，成为了该公司新的实际控制人。但在其后的战略发展中衡阳公司存在的多种违规行为，由于该问题十分严重，遂引起证监会重点关注，并对衡阳公司相关事宜进行立案调查。

董事长李平在成为新的实际控制人后，开始频繁并购，迅速扩张。衡阳公司发行 9685 万股股份用于购买天赐集团持有的宁时公司 100%股权；发行 490 万股股份用于购买天赐集团持有的瑞贸公司 100%的股权，同时向不超过 10 名其他特定投资者发行股份募集配套资金。此次交易完成后，天赐集团不费一分一厘就使自己手中的衡阳公司股权增值 34.84%，还为新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹集了资金。

然而，大量频繁的收购也会造成衡阳公司资金链的紧张。为完成营业收入、利润总额等业绩指标，伪造采购、销售合同，控制多个银行账户伪造采购、销售资金往来，累计虚构利润 1.2 亿元。2018 年 1 月至 6 月公司为控股股东提供多笔担保，金额累计达 1.4 亿元，占公司 2019 年度经审计净资产的 3.04%，担保余额 6202 万元，已全部逾期。公司均未按规定对上述关联担保履行董事会、股东大会审议程序。由于上述违规担保，衡阳公司的部分设备资产、存款、股权等，已被司法机关冻结。

对于衡阳公司涉嫌违法的行为，证监会拟决定，对衡阳公司责令改正，给予警告，并处以 600 万元罚款。对该公司实际控制人李平拟给予警告，并处以 350 万元罚款，同时实施 3 年证券市场禁入。

（1）依据“公司治理的主要问题”简要分析衡阳公司存在的大股东与中小股东之间的利益冲突问题（“隧道挖掘”问题）的利益输送行为的主要表现。

【正确答案】①直接占用资源。“2018 年 1 月至 6 月公司为控股股东提供多笔担保，金额累计达 1.4 亿元，占公司 2019 年度经审计净资产的 3.04%，担保余额 6202 万元，已全部逾期。公司均未按规定对上述关联担保履行董事会、股东大会审议程序”。[1.5 分]

②关联性交易。“衡阳公司发行 9685 万股股份用于购买天赐集团持有的宁时公司 100%股权；发行 490 万股股份用于购买天赐集团持有的瑞贸公司 100%的股权，同时向不超过 10 名其他特定投资者发行股份募集配套资金”“天赐集团不费一分一厘就使自己手中的衡阳公司股权增值 34.84%，还为新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹集了资金”。[1.5 分]

③掠夺性财务活动-掠夺性资本运作。“衡阳公司发行 9685 万股股份用于购买天赐集团持有的宁时公司 100%股权；发行 490 万股股份用于购买天赐集团持有的瑞贸公司 100%的股权，同时向不超过 10 名其他特定投资者发行股份募集配套资金”“天赐集团不费一分一厘就使自己手中的衡阳公司股权增

值 34.84%，还为新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹集了资金”。[1.5 分]

（2）简要分析衡阳公司存在的资金营运管理风险。

【正确答案】①资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。“大量频繁的收购造成衡阳公司资金链的紧张”。[1.25 分] ②资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。“此次交易完成后，天赐集团不费一分一厘就使自己手中的衡阳公司股权增值 34.84%，还为新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹集了资金”。[1.25 分]

四、综合题(本题共 24 分。)

1.资料一

2018 年 4 月，国产口腔护理保健产品 Y 牙膏宣布与美国月亮街 IP 跨界合作推出 Y 品牌益生菌儿童牙膏，4 月 12 日美国月亮街艾摩、大鸟、甜饼怪落地上海。《月亮街》是美国公共广播协会制作播出的儿童教育电视节目，这个节目综合运用了木偶、动画和真人表演等各种表现手法向儿童教授基础阅读、算术、颜色的名称、字母和数字等基本知识。从创立以来，月亮街将“健康生活、快乐学习”的理念融入于品牌的始终，通过趣味的表现形式，注重儿童身心健康和美好品格的培养。月亮街的成功来源于敢于创新和独特的 IP 创意，将不同人物形象赋予感情，融入电视节目和情景表演中，受到全球各地小朋友和家长的喜爱。

作为百年药企，Y 牙膏坚持用做药的要求做日化。从华人的口腔需求出发研制产品，推出了添加白药活性成分、缓解口腔问题的 Y 牙膏，针对性地解决了中国人最常见的牙龈出血、牙龈疼痛问题。2018 年，针对儿童患龋率上升的现状，Y 牙膏创新性地引入了益生菌技术，从数千株益生菌中甄选出了对口腔有益的益生菌，推出首款益生菌儿童牙膏，通过平衡口腔菌群，实现抑制口腔蛀牙菌的作用，有效降低儿童蛀牙发生的几率。更值得一提的是，本次 Y 牙膏与国际级 IP 美国月亮街合作，将月亮街中的 IP 形象与牙膏结合在一起，将月亮街健康快乐的理念与益生菌儿童牙膏“益口同乐”的观念，向全球儿童传递。

2018 年 6 月 13 日，Y 益生菌儿童牙膏全球发布会新加坡站隆重举行。新加坡拥有近 70%的华人，华人的饮食习惯和生活习惯，导致牙龈问题常发。Y 牙膏针对华人口腔特征研制的口腔护理产品，自 2010 年在新加坡上市以来就获得新加坡人民的喜爱，而针对儿童龋患率逐年上升的趋势，Y 牙膏率先提出了益生菌这一解决方案。此前，Y 牙膏与国内电商集团 A 旗下 T 公司高层进行了会晤，讨论了中国品牌海外布局的方向策略。T 公司已入资新加坡最大的电商平台 L，而 Y 牙膏也计划入驻 L，实现产品与平台合力的全球化发展。L 高层也表示，Y 益生菌儿童牙膏可以利用 L 强大的物流仓储系统和营销渠道，快速在新加坡市场提升品牌知名度，进军整个东南亚市场，实现全球化布局。

资料二

Y 牙膏进入儿童牙膏市场的背后是该公司大健康业务核心产品 Y 成人牙膏的营收增速下滑以及产品频登质检黑榜。Y 牙膏在互动平台上表示，公司成人牙膏业务目前在国内市场地位有利，但受市场份额和行业竞争等因素影响，近年来成人牙膏业务增速呈现下滑。

Y 公司健康产品事业部成立于 2006 年，是 Y 集团“稳中央、突两翼”战略的重要一翼，承担着 Y 公司从以中成药经营向大健康产品迈进的战略重任，而牙膏则是该部门最重要的产品。核心产品牙膏的增速下滑直接影响到 Y 公司健康产品事业部的营收情况。数据显示，2012 年，该公司健康产品事业增幅为 45.61%；2017 年，该公司健康产品事业的营收增幅放缓至 16.09%。

市场稳定、增速放缓是 Y 成人牙膏目前的一个现状，增长潜力和上升空间正在缩小。Y 牙膏的市场地位已经稳定，但 Y 牙膏产品形象已固定在牙龈止血这一功能领域，这也在一定程度上增加了 Y 牙膏向固齿、美白等领域发展的难度。而且成人牙膏是一个高度饱和的市场，各厂家为了市场占有率推出大量营销措施也难见成效。Y 集团或许也意识到仅靠牙膏单品很难支撑起大健康战略，在过去几年尝试推出洗发水、卫生巾等产品寻求新的利润增长点，但效果并不乐观。在此情况下，Y 牙膏为寻求新盈利点只能开拓儿童牙膏细分领域。

资料三

根据国家统计局颁布的出生率与人口总量数据推算，2017 年底我国约有 2.45 亿 14 岁以下儿童。随着二孩政策的执行与下一波的婴儿潮出现，这个数字将大大提升。但是中国父母与欧美国家父母对于儿童口腔健康问题的意识性较弱，全家共用一只牙膏的现象严重，甚至很多家庭认为“小孩不用

刷牙”，只有约 40%的城市家庭会为孩子选择儿童牙膏，这一数字在农村地区更低，几乎不到 5%。作为新进入者，如何建立用户信任和培养用户需求习惯成为 Y 品牌儿童牙膏需要考虑的问题。这也是 Y 品牌引导消费者的好时机。

国内儿童牙膏的售价普遍高于成人牙膏（一般在 3 倍左右），因此儿童牙膏与成人牙膏的市场细分已经形成并不断巩固发展。纳斯、高洁、黑王等传统强势企业已经牢牢占据儿童牙膏市场的优势地位。专业儿童牙膏品牌如小兔、白雪公主等也都在不断拓展自己的市场。定价也比 Y 牙膏低 20～50%左右。国内儿童牙膏市场发展潜力大，市场集中度较低，没有出现明确的领导者，没有耳熟能详的品牌，这让 Y 品牌进入该领域有一定的机会。不过，也正因为此前没有熟知品牌，国内父母往往会选择以高价为主的国外品牌。

父母们推荐的儿童牙膏基本以国外品牌为主，推荐的几款热销儿童牙膏为德国的 W 品牌、日本的 G 品牌、美国的 B 品牌等。进口品牌选择更丰富，而高端定价，会让消费者主动拿 Y 产品跟进口产品做对比，Y 品牌儿童牙膏的优势，并不突出。作为新进入者，Y 品牌能否树立儿童牙膏在用户心中的品牌形象以及取得用户信任还需要做出更多努力并有待市场考验。

目前我国儿童牙膏市场甚至整个牙膏市场，外资企业占据绝对优势，民族品牌的生存状况堪忧。外资控制下的牙膏品牌凭借先进的管理、成熟的研发和充分的广告投入及收购国内民族品牌后承继的商誉，赢得了广大国内消费者的青睐。对于 Y 品牌儿童牙膏来说，应避免与外资品牌正面交锋。找准细分市场，专注产品研发以及营销推广，塑造健康、向上的美好形象，才能让广大的年轻父母在选择儿童牙膏时，更关注 Y 品牌。

要求：

（1）根据资料一，对 Y 品牌儿童牙膏进行国际化经营的动因进行分析。

【正确答案】Y 品牌儿童牙膏进行国际化经营的动因：

①寻求市场。2018 年 6 月 13 日，Y 益生菌儿童牙膏全球发布会新加坡站隆重举行。针对儿童龋患率逐年上升的趋势，Y 牙膏率先提出了益生菌这一解决方案。Y 牙膏入驻 L 后，Y 益生菌儿童牙膏可以快速在新加坡市场提升品牌知名度，进军整个东南亚市场。 （3 分）

②寻求现成资产。Y 益生菌儿童牙膏可以利用 L 强大的物流仓储系统和营销渠道，快速在新加坡市场提升品牌知名度，进军整个东南亚市场，实现全球化布局。（3 分）

（2）根据资料，运用波士顿矩阵基本原理，分析 Y 品牌益生菌儿童牙膏在国内市场属于波士顿矩阵的哪类业务，并给出针对性的战略及措施。

【正确答案】Y 品牌儿童牙膏业务属于问题业务。Y 品牌儿童牙膏刚刚进入儿童牙膏市场，市场占有率低，而国内儿童牙膏市场增长潜力大。 （2 分）

战略及措施：如果儿童牙膏业务经过改进可能会成为“明星”业务，则进行重点投资，提高市场占有率，使之转变成“明星”业务；如果将来有希望成为“明星”业务，则在一段时期内采取扶持的对策。（2 分）

（3）根据资料二，简要说明成人牙膏所处的产品生命周期阶段，并指出其战略路径。

【正确答案】成人牙膏处于产品生命周期的成熟期。成人牙膏是一个高度饱和的市场，各厂家为了市场占有率推出大量营销措施也难见成效。 （2 分）

战略路径：提高效率，降低成本。（1 分）

（4）根据资料三，依据钻石模型，对 Y 品牌儿童牙膏面临的机会与威胁进行简要分析。

【正确答案】①需求条件。根据国家统计局颁布的出生率与人口总量数据推算，2017 年底我国约有 2.45 亿 14 岁以下儿童。随着二孩政策的执行与下一波的婴儿潮出现，这个数字将大大提升。但是中国父母对于儿童口腔健康问题的意识性较弱。作为新进入者，如何建立用户信任和培养用户需求习惯成为 Y 品牌儿童牙膏需要考虑的问题。这也是 Y 品牌引导消费者的好时机。这是 Y 品牌儿童牙膏面临的机会。 （3 分）

②企业战略、企业结构和同业竞争。纳斯、高洁、黑王等传统强势企业已经牢牢占据儿童牙膏市场的优势地位。专业儿童牙膏品牌如小兔、白雪公主等也都在不断拓展自己的市场。

国内父母往往会选择以高价为主的国外品牌。父母们推荐的儿童牙膏基本以国外品牌为主。进口品牌选择更丰富，而高端定价，会让消费者主动拿 Y 产品跟进口产品做对比，Y 品牌儿童牙膏的优势，

并不突出。

目前我国儿童牙膏市场甚至整个牙膏市场，外资企业占据绝对优势，民族品牌的生存状况堪忧。这是 Y 品牌儿童牙膏面临的不利因素。（4 分）

（5）根据资料三，简要分析面对外资企业的竞争压力，Y 品牌儿童牙膏应采取的本土企业的战略选择类型。

【正确答案】Y 品牌儿童牙膏应采取的本土企业的战略选择类型：躲闪者。（2 分）

对于 Y 品牌儿童牙膏来说，应避免与外资品牌正面交锋。找准细分市场，专注产品研发以及营销推广，塑造健康、向上的美好形象，才能让广大的年轻父母在选择儿童牙膏时，更关注 Y 品牌。（2 分）