
【知识点】内部控制缺陷的认定
【知识点】收缩战略的方式
【知识点】准时生产方法
【知识点】基准分析的类型
【知识点】企业文化的类型
【知识点】集中化战略
【知识点】市场细分
【知识点】后向一体化
【知识点】矩阵制组织结构
【知识点】统计推论法
【知识点】专业自保
【知识点】产品生命周期
【知识点】成长期的企业战略途径
【知识点】风险管理解决方案
【知识点】跨国战略
【知识点】发展战略
【知识点】情景分析法
【知识点】产品生命周期
【知识点】SWOT 分析
【知识点】金融衍生品的概念和类型
【知识点】横向分工结构的基本协调机制
【知识点】内部控制的要素
【知识点】市场开发战略

一、单项选择题

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

1.2014 年，华阳矿业公司由于一次投资活动失败而遭受重大损失。后经相关机构调查发现，华阳公司投资失败的原因是该公司未建立重大投资项目按照规定的权限和程序实行集体决策或者联签的制度。按照内部控制缺陷的本质分类，华阳公司的上述缺陷属于（ ）。

- A. 运行缺陷
- B. 其他缺陷
- C. 一般缺陷
- D. 设计缺陷

【答案】D

【解析】按照内部控制本质上的不同，可以把内部控制缺陷分为设计缺陷和运行缺陷。设计缺陷是指企业缺少为实现控制目标的必需控制，或现存的控制并不合理及未能满足控制目标。根据本题可知：该公司未建立重大投资项目按照规定的权限和程序实行集体决策或者联签的制度，说明其是由于没有设计相应的制度导致的缺陷，而不是内部控制运行不到位，所以是设计缺陷。

【知识点】内部控制缺陷的认定

2. 竹岭公司是我国知名的白酒生产企业。随着我国公务消费改革的日益推进，白酒市场需求发生了重大变化。该公司积极应对这一变化，对旗下多个白酒品牌重新进行了定位。并按照“系列酒薄利多销”的策略，快速实现了从满足公务消费需求向满足商务消费和大众消费需求的转型。该公司采取的总体战略类型属于（ ）。

-
- A. 多元化战略
 - B. 转向战略
 - C. 放弃战略
 - D. 产品开发战略

【答案】B

【解析】从满足公务消费转型为商务消费和大众消费，属于转向战略中的重新定位或调整现有的产品和服务

【知识点】收缩战略的方式

3. 下列各项中，对准时生产方法（JIT）的作用表述错误的是（ ）。

- A. 该方法可能导致生产环节一旦出错则弥补空间小
- B. 该方法能够减少对供应商的依赖
- C. 该方法避免了因需求突然变动而导致大量产品无法出售的情况
- D. 该方法降低了存货变质、陈旧或过时的可能性

【答案】B

【解析】JIT 的缺点之一就是生产对供应商的依赖性较强。

【知识点】准时生产方法

4. 西康酒店是一家位于中国西部某著名旅游景区的五星级酒店，为了提升管理水平，西康酒店定期派人去东部旅游景区的五星级酒店学习，从而逐步提升了服务质量和财务业绩。西康酒店进行基准分析的基准类型是()。

- A. 内部基准
- B. 过程或活动基准
- C. 一般基准
- D. 竞争性基准

【答案】C

【解析】二者都是酒店，有相同的业务，但不存在竞争关系。

【知识点】基准分析的类型

5. J 国的 S 公司是一家全球 500 强企业，依靠严格的规章制度进行精细化管理，内部等级分明，决策权主要集中在上层，资历在员工晋升中发挥了重要作用。S 公司的企业文化类型属于()。

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

【答案】C

【解析】依靠严格的规章制度，决策权集中在上层，属于角色导向型。角色导向型企业尽可能追求理性和秩序。与权力文化的独裁截然不同的是，角色文化十分重视合法性、忠诚和责任。这类文化一般是围绕着限定的工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是这一文化的中心，分歧由规章和制度来解决，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。但是，这类企业的权力仍在上层，这类结构十分强调等级和地位，权利和特权是限定的，大家必须遵守。

【知识点】企业文化的类型

6. 甲公司是一家餐饮外卖公司。该公司运用大数据挖掘技术，对某软件园区的客户订餐行为进行了深入调查，并根据调查结果，针对该区域的客户制定和实施了一套促销方案，取得了良好效果。甲公司实施的竞争战略属于()。

- A. 差异化战略

-
- B. 成本领先战略
 - C. 集中化战略
 - D. 蓝海战略

【答案】C

【解析】针对某软件园区，属于集中化战略。

【知识点】集中化战略

7. 某发达国家 X 公司的滤水壶是壶式滤水器领域中的世界第一品牌。在德国，消费者购买 X 滤水壶的主要原因是它可以降低当地水质的硬度，软化后的过滤水可以带来更好的口感。在法国和意大利，消费者将其作为瓶装水的一种低成本替代品。二在进入中国大陆市场初期，X 滤水壶定位于高端生活改善消费品，它代表健康的水质和时尚的生活感受，在本案例中，消费者的市场细分不包括（ ）。

- A. 人口细分
- B. 心理细分
- C. 行为细分
- D. 地理细分

【答案】A

【解析】高端生活属于行为细分，改善生活，健康的水质和时尚的生活属于心理细分。德国，法国、意大利，属于地理细分。

【知识点】市场细分

8. 神大钢铁公司为确保公司铁矿资源与煤炭的稳定供应，成功收购了甲铁矿石企业，同时与龙潭煤炭公司签订了长期购销协议。神大钢铁公司的发展战略属于（ ）。

- A. 前向一体化战略
- B. 多元化战略
- C. 密集型战略
- D. 后向一体化战略

【答案】D

【解析】甲矿石公司和龙潭煤炭公司都是神大钢铁的上游企业，所以属于后向一体化。

【知识点】后向一体化

9. 华胜公司是生产经营手机业务的跨国公司，其组织按照两维结构设计，一维是按照职能专业化原则设立区域组织，它们为业务单位提供支持、服务和监管；另一维是按照业务专业化原则设立四大业务运营中心，它们对应客户需求来组建管理团队并确定生意人经营目标和考核制度。华胜公司采取的组织结构是（ ）。

- A. 事业部结构
- B. 战略业务单位结构
- C. 矩阵制组织结构
- D. 职能结构

【答案】C

【解析】两个维度，一个是职能专业化，一个是业务专业化。对应客户需求组建团队，属于矩阵制组织结构。

【知识点】矩阵制组织结构

10. 甲公司是一家大型商场。开业以来，公司积累了丰富的销售数据。公司战略部门每年都会对这些数据进行收集整理，据此推算出未来年度企业的销售风险。根据上述信息，甲公司采用的风险管理方法是（ ）。

- A. 后推法

- B.前推法
- C.逆推法
- D.正推法

【答案】B

【解析】前推就是根据历史的经验和数据推断出未来时间发生的概率及其后果。本题根据积累的销售数据，推算出未来年度企业的销售风险，属于前推法。

【知识点】统计推论法

11. 宏远海运公司为了加强对损失事件的管理成立了一家附属机构，这家附属机构的职责是用母公司提供的资金建立损失储蓄金，并为母公司提供保险。宏远海运公司管理损失事件的方法属于（ ）。

- A.损失融资
- B.风险资本
- C.保险
- D.专业自保

【答案】D

【解析】专业自保公司又称专属保险公司，是非保险公司的附属机构，为母公司提供保险，并由其母公司筹集保险费，建立损失储备金。题中附属机构为母公司建立损失储备金。

【知识点】专业自保

12. 环美公司原以家电产品的生产和销售为主业，近年来逐渐把业务范围扩展到新能源、房地产、生物制药等行业。依据波士顿矩阵分析法，下列各项环美公司对其业务所做的定位的描述中，错误的是（ ）。

- A.新能源行业发展潜力巨大、前景广阔，公司在该领域竞争优势不足。公司应当对新能源业务进行重点投资，以提高市场占有率
- B.房地产业进入“寒冬”期，公司的房地产业务始终没有获利。公司应当果断地从该业务中撤出
- C.生物制药行业近年来发展迅猛，公司收购的一家生物制药企业由弱到强，竞争优势日益显现。公司应当在短期内优先供给其所需资源，支持该业务继续发展
- D.家电业务的多数产品进入成熟期，公司在家电行业竞争优势显著。公司应当对该业务加大投资力度，以维持公司在行业中的优势地位

【答案】D

【解析】成熟期的企业应提高效率和降低成本。不应加大投资力度。

【知识点】产品生命周期

13. 近年来，国内智能家电产业的产品销售量节节攀升，竞争者不断涌入。各厂家的产品虽然在技术和性能方面有较大差异，但均可被消费者接受。产品由于供不应求，价格高企。在产品寿命周期的这个阶段，从市场角度看，国内智能家电产业的成功关键因素应当是（ ）。

- A. 建立商标信誉，开拓新销售渠道
- B. 保护现有市场，渗入别人的市场
- C. 选择区域市场，改善企业形象
- D. 广告宣传，开辟销售渠道

【答案】A

【解析】销量节节攀升，属于成长期的特点，主要战略途径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。

【知识点】成长期的企业战略途径

14. 下列各项关于风险管理解决方案的表述，错误的是（ ）。

-
- A. 风险管理解决方案中的外部解决方案一般指外包
- B. 风险管理解决方案应有风险解决的具体目标和风险管理工具等方面的内容
- C. 落实风险管理解决方案必须认识到风险管理是企业价值创造的根本源泉
- D. 风险管理解决方案中的内部解决方案一般指风险管理策略

【答案】D

【解析】内部解决方案是后面要阐述的风险管理体系的运转。在具体实施中，一般是以下几种手段的综合应用：风险管理策略；组织职能；内部控制（简称“内控”），包括政策、制度、程序；信息系统，包括报告体系；风险理财措施。选项D说法错误。

【知识点】风险管理解决方案

15. P公司是一家生产经营日化用品的跨国公司，其母公司设立在U国，在其他国家设立了20余个子分公司。在该公司的经营过程中，母公司将产品的研发技术和新产品提供给各个子公司，子公司也会把在当地畅销的产品提供给母公司和其他子公司。P公司国际化经营战略类型属于（ ）。

- A. 跨国战略
- B. 全球化战略
- C. 多国本土化战略
- D. 国际战略

【答案】A

【解析】母公司将产品金额技术给各个子公司，子公司将畅销的产品提供给母公司和其他子公司，关联性较强，属于跨国结构，所以是跨国战略。

【知识点】跨国战略

16. 思达集团原是一家房地产企业。2016年，思达集团以银行贷款为主要资金来源，开始大举并购一些发达国家的酒店和娱乐、体育健身等方面的业务。最近，思达集团由于收购规模过大，资金出现短缺。同时银行收紧了银根，不再向思达集团发放贷款。因此，思达集团被迫终止了收购活动，并为弥补资金漏洞出售了一些已购的业务。根据《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》，思达集团在制定和实施发展战略方面存在的主要风险是（ ）。

- A. 发展战略实施不到位
- B. 发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业
- C. 发展战略因主观原因频繁变动
- D. 缺乏明确的发展战略

【答案】B

【解析】思达集团由于收购规模过大，资金出现短缺，是发展过于激进，脱离企业的实际能力。

【知识点】发展战略

17. 面对未来国内外经济形势不确定因素增加的局面，鑫华基金公司按照较好、一般、较差三种假设条件，对公司未来可能遇到的不确定因素及其对公司收入和利润的影响作出定性和定量分析。鑫华基金公司使用的风险管理技术与方法是（ ）。

- A. 情景分析法
- B. 敏感性分析法
- C. 统计推论法
- D. 马尔科夫分析法

【答案】A

【解析】对未来可能遇到的不确定因素做出定性和定量分析。属于情景分析法。情景分析法：通过模拟不确定性情景，对企业面临的风险进行定性和定量分析。

【知识点】情景分析法

18. 近年来，国内空调产业的销售额达到前所未有的水平。不同企业生产的空调在技术和质量等方面的差异不明显。空调生产企业的主要战略路径是提高效率、降低成本。按照产品生命周期理论，目前国内空调产业所处的阶段是()。

- A. 成长期
- B. 成熟期
- C. 衰退期
- D. 导入期

【答案】B

【解析】成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本。

【知识点】产品生命周期

19. 扬帆集团是一家中药制造企业。2015 年以前，扬帆集团主打的 Q 产品治疗热毒肿痛功效显著，很受市场欢迎，被认为是国家名药，近年来中药市场需求依然旺盛。然而扬帆集团的 Q 产品销售增长缓慢。公司的业绩和市值增长指标不如其他著名中药企业。根据 SWOT 分析，扬帆集团目前应该采取的战略是()。

- A. 扭转型战略
- B. 多种经营战略
- C. 防御型战略
- D. 增长型战略

【答案】A

【解析】中药市场需求旺盛是机会，Q 产品销售增长缓慢是劣势。所以适合扭转型战略。

【知识点】SWOT 分析

20. 下列各项关于金融衍生产品的说法中，正确的是()。

- A. 远期合约价格不能预先确定
- B. 期货价格不是通过公开竞价达成的
- C. 欧式期权只能在到期日执行
- D. 远期合约是标准化合约

【答案】C

【解析】远期合约是指合约双方同意在未来日起按照固定价格交换金融资产的合约。A 错误。期货价格通过公开竞价达成。B 错误。期货合约是标准化合约。D 错误。

【知识点】金融衍生品的概念和类型

21. 育英公司是一家英语培训机构，定位于高端培训。该公司实行纯英文教学，全部课程由外籍教师进行授课，另外配备一名中文教师担任助教。所有教师都须有 5 年以上的教学经验，育英公司培训活动中的组织协调机制是()。

- A. 技艺（知识）标准化
- B. 工作过程标准化
- C. 工作成果标准化
- D. 相互适应，自行调整

【答案】A

【解析】所有教师都由五年以上的教学经验，属于技艺（知识）标准化。技艺（知识）标准化：组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。

【知识点】横向分工结构的基本协调机制

22. 凌云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。审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的不实施和内部控制自我评价情况，协调内部

控制审计及其他相关事宜。根据 COSO《内部控制框架》，凌云公司的上述做法属于内部控制要素的()。

- A. 风险评估
- B. 控制活动
- C. 监控
- D. 控制环境

【答案】D

【解析】企业应当在董事会下设立审计委员会，审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制的自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。属于控制环境的范畴，选项 D 正确。

【知识点】内部控制的要素

23. 甲公司是一家玩具生产企业。1998 年以来，该公司依靠其成本优势，将产品成功打入了东南亚、欧洲和北美市场。去年，为了进入 F 国市场，甲公司在该国第二大城市经济开发区建成了一家工厂，并顺利将其产品销往 F 国各地。甲公司采取的发展战略类型是()。

- A. 市场开发
- B. 相关多元化
- C. 市场渗透
- D. 产品开发

【答案】A

【解析】市场开发是新市场和原有产品的组合，题中产品没有变化，市场发生改变。

二、多项选择题

【知识点】市场开发战略

【知识点】并购的类型

【知识点】单一货源的优点

【知识点】平衡计分卡

【知识点】五力模型

【知识点】M 型组织结构

【知识点】竞争战略

【知识点】分析运营风险

【知识点】两大公司治理问题

【知识点】《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》

【知识点】并购的类型

【知识点】零基预算的优点

1. Z 公司是澳洲一家矿产公司，其拥有的铜、锌、银、铅、金资源储量非常可观。2008 年国际金融危机爆发，Z 公司面临巨大的债务压力。国内蓝太公司的主营业务为铜、铅、锌等金属产品的生产和经营。2009 年，经双方充分协商，蓝太公司以 80% 的自有资金，完成了对 Z 公司的并购。()。

- A. 友善并购
- B. 产业资本并购
- C. 杠杆并购
- D. 纵向并购

【答案】AB

【解析】双方经过充分协商，属于友善并购。蓝太公司不是非融企业，所以是产业资本并购。

【知识点】并购的类型

2. 甲公司是一家电动摩托车制造商，长期从一家电机公司购买发动机。下列各项中，属于甲公司货源策略优点的是（ ）。

- A. 便于信息的保密
- B. 能产生规模经济
- C. 随着与供应商关系的加强，更可能获得价格上的优惠
- D. 能与供应商建立较为稳固的关系

【答案】ABCD

【解析】甲公司长期从一家电机公司购买发动机，采用的是单一货源策略。优点：（1）采购方能与供应商建立较为稳固的关系；（2）便于信息的保密；（3）能产生规模经济；（4）随着与供应商的关系的加深，采购方更可能获得高质量的货源。

【知识点】单一货源的优点

3. 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

【答案】ABCD

【解析】业务量增长率、预期利润属于财务角度；交货时间属于顾客角度和内部流程角度；主要员工保留率属于创新与学习角度。

【知识点】平衡计分卡

4. 近年来，国内调味品企业面临着激烈的竞争压力：其一，海外调味品企业不断通过收购国内品牌或在国内直接建厂进入国内市场；其二，原料成本、用工成本不断上升，同时由于国内企业众多，产品差异小，利润微薄；其三，天然营养的综合型调味品层出不穷，对传统调味品形成部分替代。从五种竞争力角度考察，国内调味品生产企业面临的竞争压力包括（ ）。

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

【答案】ABCD

【解析】海外企业收购国内品牌或在国内直接建厂属于产业内现有企业的竞争；成本上升属于供应者讨价还价；产品差异小，利润微薄，属于购买者讨价还价；国内企业多，属于产业内现有企业的威胁。

【知识点】五力模型

5. 威能公司是一家生产日常消费品的企业，有四大事业部，分别负责研发和生产洗发类产品、婴儿类产品、洗漱类产品和化妆类产品。每个事业部拥有多个产品线。公司总部对各个事业部统一进行资源配置。威能公司采取的组织结构类型的特点有（ ）。

- A. 能够通过资本回报率等方法对事业部进行绩效考核
- B. 集权化的决策机制放慢了反应速度
- C. 职权分派到事业部，并在事业部内部进行再次分派
- D. 为各事业部分配企业的管理成本比较困难

【答案】ACD

【解析】每个事业部拥有多个产品线。属于 M 型组织结构。M 型组织结构的优点： 第一，便于企业的持续成长。随着新产品线的创建或收购，这些新产品线可能被整合到现有的事业部中，或者作为新开发的事业部的的基础。

第二，由于每一个事业部都有其自身的高层战略管理者，因此首席执行官所在总部员工的工作量会有所减轻。这样，首席执行官就有更多的时间分析各个事业部的经营情况以及进行资源配置。

第三，职权被分派到总部下面的每个事业部，并在每个事业部内部进行再次分派。

第四，能够通过诸如资本回报率等方法对事业部的绩效进行财务评估和比较。

M 型组织结构的缺点：

第一，为事业部分配企业的管理成本比较困难并略带主观性。

第二，由于每个事业部都希望取得更多的企业资源，因此经常会在事业部之间滋生功能失调性的竞争和摩擦。

第三，当一个事业部生产另一事业部所需的部件或产品时，确定转移价格也会产生冲突。

【知识点】M 型组织结构

6. 靓影公司是一家经营照相、冲印、彩扩的企业。靓影公司应当采用的竞争战略有 ()。

- A. 聚焦细分市场需求，如婚庆大尺寸照片的拍摄、冲印、类化等
- B. 适应多样化的顾客需求，开发多种服务品种
- C. 增加服务的附加价值，如在顾客等候时提供茶水、杂志等
- D. 连锁经营或特许经营，将服务点分散在居民生活区中

【答案】ACD

【解析】B 选项属于多元化，是总体战略。

【知识点】竞争战略

7. 分析企业运营风险，企业应至少收集与该企业、本行业相关的信息，其中包括 ()。

- A. 企业风险管理的现状和能力
- B. 潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况
- C. 期货等衍生产品业务曾发生或易发生失误的流程和环节
- D. 新市场开发、市场营销策略

【答案】ACD

【解析】分析运营风险，企业应至少收集与本企业、本行业相关的以下信息：

- ①产品结构、新产品研发；
- ②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；
- 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；
- ④期货等衍生产品业务中曾发生或易发生失误的流程和环节；
- ⑤质量、安全、环保、信息安全等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节；
- ⑥因企业内、外部人员的道德风险致使企业遭受损失或业务控制系统失灵；
- ⑦给企业造成损失的自然灾害以及除上述有关情形之外的其他纯粹风险；
- ⑧对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；
- ⑨企业风险管理的现状和能力。

【知识点】分析运营风险

8. 当前，在国内上市公司中，终极股东对中小股东的“隧道挖掘”问题有多种表现形式，其中包括 ()。

- A. 过高的在职消费

-
- B. 产品购销的关联交易
 - C. 以对大股东有利的形式转移定价
 - D. 扩股发行稀释其他股东利益

【答案】BCD

【解析】隧道挖掘有许多种表现形式，例如，资产购销、产品购销的关联交易，以对大股东有利的形式转移定价，还可以利用金融手段直接实现利益侵占，如采用通过扩股发行稀释其他股东利益，冻结少数股权等其他旨在侵害小股东的各种财务交易行为。

【知识点】两大公司治理问题

9. 华星公司是一家致力于手机研发、制造和销售的企业。公司每年需要从外部购买大量手机芯片。经测算，手机芯片占公司手机生产成本的 40% 以上。华星公司建立了一套采购制度。依据《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》。下列华星公司采购制度规定中，符合内部控制要求与规范的是（ ）。

- A. 验收部门负责人对购进芯片的品种、规格和数量进行验收后，确定准确无误，开具验收单后方可入库
- B. 对于购买手机芯片预付的款项，必须定期追踪核查，综合分析预付账款的期限、占用款项的合理性、不可收回等风险情况，发现问题，应当及时采取措施
- C. 在与供应商的合同中，对退货条件、退货手续、货物出库、退货货款回收等应当作出明确规定
- D. 每季度初，采购部经理以定向集中采购方式采购本季度生产所需要的手机芯片

【答案】BC

【解析】A 选项存在缺陷，验收部门对手机芯片的品种、规格、数量、质量等相关内容进行验收，还应进行专业测试。D 选项存在缺陷，企业应该根据市场情况和采购计划合理选择采购方式。

【知识点】《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》

多项选择题

1. Z 公司是澳洲一家矿产公司，其拥有的铜、锌、银、铅、金资源储量非常可观。2008 年国际金融危机爆发，Z 公司面临巨大的债务压力。国内蓝太公司的主营业务为铜、铅、锌等金属产品的生产和经营。2009 年，经双方充分协商，蓝太公司以 80% 的自有资金，完成了对 Z 公司的并购。（ ）。

- A. 友善并购
- B. 产业资本并购
- C. 杠杆并购
- D. 纵向并购

【答案】ABD

【解析】双方经过充分协商，属于友善并购。蓝太公司不是非融企业，所以是产业资本并购。蓝太公司属于金属产品的生产和经营企业，收购 Z 公司这个拥有资源的矿产企业，属于纵向并购。

【知识点】并购的类型

10. 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分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

【答案】BC

【解析】本题考察的是零基预算的优点，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。

【知识点】零基预算的优点

三、简答题

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

学朗书吧位于某大学城内，其主要顾客是学生和教师，该书吧主人在创建该书吧前进行了市场调查，调查结果显示：该大学城现有书店两家，书店内空间较小，书籍各类较少，以各种考试辅导用书为主。由于商品严重同质化，两家书店的竞争异常激烈，该大学城还有若干饮品店，它们只外卖各种冷饮和奶茶，没有给顾客留出休憩的位置。学朗书吧的创建者决定把书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活服务为一体的综合性服务书吧。

现有一些书吧往往注重营造高雅的环境，通过豪华装修来吸引顾客，比如在书架旁放置高大的古董瓷瓶、在墙壁上挂上油画等。但这并不是大学城附近的消费者关注的重点，却会产生高昂的成本。学朗书吧抛弃这些流行的理念和作法，只在墙壁上描绘一些山水画提高意境，舍去了昂贵的摆设，大大降低了成本，进而降低了饮品和图书的售价，提升了竞争力。

随着电子商务的普及，饮品的网上销售日益火爆，许多网站均提供网售平台。学朗书店与时俱进，也提供网上点单、送货上门。另外，现在大学中自习室紧张，抢位现象严重，学朗书吧计划打造自习位出租系列，并且提供午餐，为学生们提供理想的学习和休息场所。

学朗书吧以创新的理念和定位，进入竞争激烈的文化和生活服务领域，开创了新的生存与发展空间。

【要求】

（1）依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，简要分析学朗书吧的经营怎样体现了蓝海战略的特征；

（2）依据蓝海战略重建市场边界的基本原则（开创蓝海战略的路径），简要分析学朗书吧如何在竞争激烈的文化和生活服务领域，开创了新的生存与发展空间。

【答案】

（1）红海和蓝海的区别

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并摄取新需求
遵循价值与成本互替规律	打破价值与成本互替规律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

由于现有两家书店的竞争日常激烈，商品严重同质化；饮品店只有外卖各种冷饮而没有为顾客留出休憩的位置。学朗书吧将书店和饮品店所具有的这两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活服务为一体的综合性服务书吧，不但规避了已有市场内的激烈竞争，拓展了非竞争性市场空间，而且还创造了阅读与饮食相结合的新需求，并加以满足，从而带来新的商机。

学朗书吧抛弃流行的装修理念和作法，以墙壁绘画替代昂贵摆设，实现了差异化与低成本的

较好结合，进而降低了饮品和图书的售价，提升了竞争力，打破了价值与成本互替规律

（2）开创蓝海战略的路径包括审视他择产业、跨越战略群组、重新界定产业的买方群体、放眼互补性产品或服务看市场、重设客户的功能性或情感性诉求和跨越时间。

①从“随着电子商务的普及，饮品的网上销售日益火爆，许多网站均提供网售平台。学朗书店与时俱进，也提供网上点单、送货上门”，这属于跨越时间路径。

②从“现在大学中自习室紧张，抢位现象严重，学朗书吧计划打造自习位出租系列，并且提供午餐，为学生们提供理想的学习和休息场所，并提供成本适中的装修来提供合适得体的环境”，这属于重设客户的功能性或情感性诉求路径。

③学朗书吧的创建者决定把书店和饮品店具有的两类互补性功能结合起来，建立一个集读书、休闲、生活服务为一体的综合性服务书吧。这属于放眼互补性产品或服务路径。

④学朗书吧将饮品及自习服务引入传统的书店，属于跨越战略群组的路径。

【知识点】蓝海战略

【知识点】产业五种竞争力分析、新兴市场的企业战略

2. 2000 年以来，随着国内经济的快速发展、居民生活水平的提高以及人口老龄化的加剧，国内市场对医药产品的需求快速增长，世界著名医药跨国公司纷纷进入国内市场。

神农医药公司是国内一家生产和经销药品及医疗器械的企业，由于缺乏拥有自主知识产权的药品，多年来以生产仿制药为主；其生产的医疗器械科技含量较低，难以满足用户对高科技医疗器械的需要，国内高科技医疗器械市场基本被进口产品占领。神农医药公司的管理层通过对进行的深入分析认识到，与国外跨国公司相比，自己在规模及利润两个方面存在着巨大差距，在研发经费的投入方面差距更大。如 2012 年，神农公司投入的研发费用占营业收入的比重为 2.3%，而国外一家同类企业 Y 公司投入的研发费用占营业收入的比重高达 19%。此外，神农公司还存在着专业化程度和品牌认知度较低等问题。上述种种差距，使神农公司不仅在国内市场上面临国外跨国公司的巨大挑战，而且进入国际市场步履维艰。

2013 年初，神农公司管理层制定并实施了新的发展战略。新战略的核心是设立若干个中小型医药高科技分公司，每个分公司相对独立经营，有的专攻国外跨国关注的盲区（如罕见病、特殊需求），在产品上逐渐形成自己的特色；有的通过承接国外跨国公司医药研发外包业务，将业务重点转向价值链的研发环节；还有的着力于将自身具有相对优势的本土医药产品拓展至周边欠发达国家和地区。几年来，神农公司在国内市场与跨国公司的较量中，注重向跨国公司学习，合理整合和运用国内外优势资源，克服自身技能和资本匮乏的缺陷，以期发展为实力强大的大型跨国企业，在国内外市场上与国外跨国医药公司展开真正的较量。

要求：

（1）依据“进入障碍”中几种主要“结构性障碍”，简要分析神农公司进入国际市场举步维艰的主要原因；

（2）依据新兴市场本土企业战略选择理论，简要分析神农公司面对跨国公司的大规模进入和挑战所做出的战略选择。

【答案】

（1）结构性障碍主要包括：规模经济、现有企业对关键资源的控制以及现有企业的市场优势。其中：现有企业对关键资源的控制一般表现在对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等关键资源的积累与控制。现有企业的市场优势主要表现在品牌优势上。

①从“由于缺乏拥有自主知识产权的药品，多年以来生产仿制药为主，其生产的医疗器械科技含量较低，难以满足用户对高科技医疗器械的需要，国内高科技医疗器械市场基本被进口产品占领”可以看出神农公司缺乏专利或专有技术，而专利或专有技术属于现有企业对关键资源的控制范畴。

②从“与国外跨国公司相比，自己在规模及利润两个方面存在着巨大差距，在研发经费的投

入方面差距更大”可以看出神农公司缺乏规模经济效应。

③从“神农公司还存在着专业化程度和品牌认知度较低等问题”可以看出神农公司缺少市场优势。

(2) 新兴市场本土企业的战略选择包括防御者、躲闪者、抗衡者和扩张者。神农公司采用的是抗衡者战略。

所谓抗衡者战略，即：如果企业面临的全球化压力大，而且企业优势资源可以转移到其他市场，企业有可能与发达国家跨国公司在全球范围内展开正面竞争，将采取这种战略的本土企业称之为“抗衡者”。

神农公司不仅在国内市场上面临国外跨国公司的巨大挑战，而且进入国际市场步履维艰。在此情况下，神农公司设立若干个中小型医药高科技分公司，在各自领域重点突破与发展，提升自身竞争优势，并将自身具有相对优势的本土医药产品拓展至周边欠发达国家和地区。在应对跨国公司竞争中，注重向跨国公司学习，合理整合和运用国内外优势资源，克服自身技能和资本匮乏的缺陷，最终在国内外市场上与国外跨国医药公司展开真正的较量。因此，神农公司的战略选择为“抗衡者”战略。

【知识点】产业五种竞争力分析、新兴市场的企业战略

【知识点】宏观环境分析、多元化战略

3. 南天集团是一家川味特色餐饮集团，成立于 2001 年，通过不断创新菜品和高端餐饮的定位，在国内餐饮市场上赢得了一席之地。2012 年以来，受宏观经济的影响，国内餐饮行业整体增长趋势明显放缓，行业收入增速同比下降。特别是 2012 年年底政府出台各种限制“三公”消费的政策，这些政策引起了社会公众的强烈反响，个人消费攀比之风得到遏制，大众的消费需求更加理性。高端餐饮行业受到猛烈冲击，市场需求萎缩。此外，房地产市场的火爆推升了房租价格，也加大了餐饮行业的经营成本。

面对前所未有的困局，南天集团决定向“大众餐饮”转型，主推中低档大众菜品。近年来国内移动互联网行业呈现井喷式发展，催生出了新的商业模式和消费习惯，南天集团开始通过微信、微博和网络外卖等互联网工具扩大销售，并通过大数据来发现客户的就餐习惯和餐饮偏好，提升服务质量。与此同时，南天集团认为环保行业将是产业政策的下一个风口，前景看好。2015 年南天集团通过收购洁丽公司大举进入环保行业。由于环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗，南天集团用于环保业务的资本支出不断加大。同时两家公司的文化存在差异，内耗不断。洁丽公司的经营一直处于亏损状态，导致了后来南天集团现金流断裂，不仅使集团在新业务上进退两难，还拖累了刚走出低谷的餐饮业务。

要求：

(1) 运用 PEST 分析方法，简要分析 2012 年以来南天集团面临的机会与威胁。

(2) 简要分析南天集团多元化经营面临的风险

【答案】

(1) ①机会：近年来国内移动互联网行业呈现井喷式发展，催生出了新的行业模式和消费习惯，南天集团开始通过微信、微博和网络外卖等互联网工具扩大销售，并通过大数据来发现客户的就餐习惯和餐饮偏好，提升服务质量。

②威胁：受宏观经济的影响，国内餐饮行业整体增长趋势明显放缓，行业收入增速同比下降。特别是 2012 年年底政府出台各种限制“三公”消费的政策，这些政策引起了社会公众的强烈反响，个人消费攀比之风得到遏制，大众的消费需求更加理性，高端餐饮行业受到猛烈冲击，市场需求萎缩。此外，房地产市场的火爆推升了房租价格，也加大了餐饮行业的经营成本。环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗。

(2) 实施多元化战略的风险包括：①来自原有经营产业的风险；②市场整体风险；③产业进入；④产业退出风险；⑤内部经营整合风险。

① “2015 年南天集团通过收购洁丽公司大举进入环保行业，但是由于环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗，洁丽公司一直处于亏损状态”体现了南天集团将面临产业进入风险。

② “两家公司的文化存在差异，内耗不断”体现了内部经营整合风险。

③ “洁丽公司一直处于亏损状态，导致南天集团现金流断裂，还拖累了刚走出低谷的餐饮业务”体现了原有经营产业的风险。

【知识点】宏观环境分析、多元化战略