



高频精选问答

2023 战略

【注册会计师考试内部资料】

行动是成功的阶梯，行动越多，登得越高。

这个考季，我们全程与你并肩作战！

第一章 战略与战略管理

Q1: 甲公司是一家家用电器连锁店。在过去的 10 年中, 甲公司一直通过其设在各地的实体店向个人消费者销售家用电器, 已经成功建立起很高的信誉和知名度, 旗下有 6 个品牌事业部。所以该公司的企业战略的结构层次应当包括 ()。

- A. 公司层战略
- B. 业务单位战略
- C. 市场战略
- D. 职能战略

A1: 【答案】ABD

【解析】一个公司总是要有总体战略的, 哪怕这个企业再小, 也是有总体战略的。对于单一业务, 而言, 可能不会有业务单位战略。比如某某公司旗下有手机事业部、电脑事业部等等 (因为是单一业务, 总体战略就足够了) 所以 A 选项正确。

这里说甲公司有多个事业部, 也就是多元化的公司, 需要对多个事业部 (业务单位) 去制定战略。所以 B 选项正确。

对于一个公司来说, 职能战略主要涉及的是企业内部各职能部门 (财务部门、生产部门、人力部门等等)。所以 D 选项正确。

所以, 本题作为一个多元化公司, 三个层次的战略都是有的。如果题目修改为单一业务公司, 那么业务单位战略就不再选了。

Q2: 怎样区别范式创新、产品创新、流程创新和定位创新?

A2: 产品创新, 主要是针对产品和服务;

流程创新, 指产品和服务的生产和交付方式的变化, 关键词是生产和交付方式;

定位创新, 关键在于通过在特定用户情境下重新定位对既有产品和流程的感知来实现创新;

范式创新, 关键词在于潜在思维模式, 可以是运营模式、商业模式和盈利模式, 关键是从思维层面、底层逻辑的变化。

通常提到新产品时是要有产品创新的, 如果有产品创新, 那么一定会有流程创新。提到同一产品思考方式的改变, 那么是要有定位创新的, 有定位创新大概率会带来范式创新。但是有可能题目没有定位创新, 那么如果说到商业模式的改变或者赚钱方式改变那么是范式创新。

Q3: 乡村旅游大多定位趋同、重复建设, 忽视地域文化特色。Y 地区以文艺演出的形式推出“人物山水”项目, 完全不同于传统的旅游项目, 将震撼的文艺演出现场效果与旅游

的实景紧密结合起来，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。因为将歌舞与风景结合在一起，同时赢得了观光客和民歌爱好者的喜爱；在运营上，“人物山水”主打“体现当地民情民风”，启用当地乡村百姓，让观众更直观地体验到“人物山水”是真正从山水和农民中产生的艺术和文化。“人物山水”用其独有的魅力吸引着一批又一批来到当地旅游的国内外游客，它已经不仅是一场文艺演出，更是当地旅游的经典品牌。“人物山水”项目体现的战略创新类型有（ ）。

- A. 产品创新
- B. 流程创新
- C. 定位创新
- D. 范式创新

A3: 【答案】ABCD

【解析】“人物山水完全不同于传统旅游项目，将震撼的文艺演出现场效果与旅游的实景紧密结合起来”，说明是新创项目，所以体现了产品创新；“因为将歌舞与风景结合在一起，所以同时赢得了观光客和民歌爱好者的喜爱”，体现了定位创新；“在运营上，‘人物山水’主打‘体现当地民情民风’，启用当地乡村百姓，让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中产生的艺术和文化”，之前观众是在歌舞厅看的是专业演员的演出，现在是在风景区看当地百姓的演出，交付文艺演出的方式发生了变化，体现了流程创新；“人物山水……更是当地旅游的经典品牌”体现了范式创新。

Q4: 天鸣公司是全球领先的通信基础设施和智能终端提供商，该公司在网站上显著位置有如下说明：致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界，这句话为什么体现的是公司的宗旨？

A4: 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。公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。

从这个定义，我们可以看到，公司的业务范围会有产品、客户、市场等方面。

题干“致力于把数字科技带入每个家庭每个组织，构建万物互联的智能世界”，从这句话我们可以看出产品或服务是“数字科技”，客户是“每个家庭、每个组织”，所以这是属于公司宗旨。

Q5: 请举例说明组织层面，架构层面的创新。

A5: 组件——相对独立的子系统：指软件系统的一部分，承担了特定的职责，可以独立于整个系统进行开发和测试，一个良好设计的组件应该可以在不同的软件系统中被使用（可复用）。比如一个汽车是一个完整的系统，而汽车可以由四大子系统构成，发动机、

电器设备、底盘、车身。那么可以理解为这四个子系统是相当于整个汽车的四个组件。而架构的话，比如我们手头有这么几个组件了，组件怎么结合到一起构成一个完整的系统，这就是所谓的架构。比如一个汽车是一个完整的系统，而汽车可以由四大子系统构成，发动机、电器设备、底盘、车身。那么可以理解发动机、电器设备、底盘、车身是相当于整个汽车的四个组件。

而架构的话，比如我们手头有这么几个组件了，组件怎么结合、如何连接到一起构成一个完整的系统，这就是架构。组件层面还是架构层面可以简单理解成部分和整体之间的关系，在考试时只要能判断出来是组件层面还是架构层面

Q6: 如何区分各个组织要素？

A6: (1) 合适的组织结构：关键问题是在“有机的”和“机械的”模式之间找到恰当的平衡。有机的是指适合快速变革的环境，机械的比较适合稳定的环境。一般题目中出现“灵活的，有机的跨部门组织”等相关意思表述，通常选择“合适的组织结构”。

(2) 共同使命，领导力和创新的意愿：比如“某领导认为创新十分重要，要加大对创新研发的投入”“实现某领导或企业的梦想”等。

(3) 关键个体：比如“项目发起人号召”“某某技术人员严格把控”。

(4) 全员参与创新：比如“让每一个人去挑战”每个人充分参与，积极创建学习型组织。

(5) 跨越边界强调一种外部导向意识，体现为强化对组织内部和外部多方位顾客的联系和协同。与外部保持联络可以是企业组织持续参与外部的竞争与合作。

(6) 创造性氛围：是使用积极的方法来获得创造性的想法，得到相关激励系统的支持。

Q7: 鲍莫尔的“销售最大化”模型，描述了企业在追求利润最大化和销售额最大化之间的博弈过程，这一模型反映了什么？

A7: 体现了股东与经理人员的利益矛盾与均衡，鲍莫尔用“销售最大化”模型表达了他对经理人员强调销售额的重要性的理解。作为企业的实际代表，经理总是期望企业获得最大化销售收益，但企业赚取的利润并不一定能满足股东对红利的需求，也不一定达到资本市场的需求；另一方面利润最大化的产出点则往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力。事实上，往往企业并不会去追求这两种产出量中的任何一种，各方利益均衡的结果是企业可能在这两种产出量中选择一个中间点，这个产出量反映了代表经理人员利益的销售额最大化与代表股东利益的利润最大化的均衡结果。

Q8: 2015年大型冶金企业金通公司为获得稳定的原材料来源，向某稀土企业提出以

20 亿人民币并购该企业的要求，遭到后者拒绝。后来双方经过多次谈判，最终达成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的过程中行为模式属于（ ）。

- A. 对抗
- B. 和解
- C. 折中
- D. 规避

为什么不是和解？

A8: 【答案】C

【解析】和解的理解如下：

- (1) 不坚定行为+合作行为；
- (2) 设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系，通常表现为默认和让步。

折中的理解如下：

- (1) 中等程度的坚定性+中等程度的合作性行为；
- (2) 通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互作出让步，达成双方都能接受的协议；
- (3) 折中模式既可以采取积极（作出承诺）的方式，也可以采取消极（威胁、惩罚等要挟）的方式。

从做题角度来把握：和解是单方面让步；折中是双方做出让步。本题中，是双方经过了多次谈判，双方各退一步最终达成共识，属于折中。

第二章 战略分析

Q1: 20世纪90年代,光美公司在国内推出微波炉产品。目前光美公司已建成覆盖全国的营销网络,包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心。近年来不少企业试图进入微波炉行业,均未能成功。光美公司给潜在进入者设置的进入障碍是()。

- A. 现有企业对关键资源的控制
- B. 行为性障碍
- C. 现有企业的市场优势
- D. 规模经济

为什么不是企业的市场优势?

A1: 案例描述“目前光美公司已建成覆盖全国的营销网络,包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心”,意味着光美公司拥有并控制着销售渠道,属于现有企业对资源的控制(一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制)。而现有企业的市场优势主要表现在品牌优势上,此外,现有企业的优势还表现在政府政策上。

Q2: 英华公司是一家从事少儿智力开发的企业。该企业成立十几年来,凭借其自主研发的独特高效的教育训练方法、国内一流的少儿智力开发团队和多年打造出的“英华”品牌,在业内一直占据龙头地位。随着业务量的持续快速增加,该企业在保持营业收入和利润不断增长的同时,逐渐把收费降到行业最低水平,使许多试图进入该行业的企业望而却步。英华公司给潜在进入者设置的进入障碍有()。

- A. 限制进入定价
- B. 规模经济
- C. 现有企业的市场优势
- D. 现有企业对关键资源的控制

这里随着业务量的持续快速增加,该企业在保持营业收入和利润不断增长的同时,逐渐把收费降到行业最低水平,使许多试图进入该行业的企业望而却步,这里设置的障碍为什么不属于限制进入定价?

A2: 【答案】ABC

【解析】行为性障碍的限制进入定价,是一种对进入者的报复手段。在这个英华公司的案例里面,英华公司逐渐把收费降到行业最低水平是因为业务量的持续增加,是一种规模经济效应,不存在报复对手的意图,而且许多企业“望而却步”,根本就没有进来,所以不是报复手段,属于形成规模经济,降低了成本。

Q3: 可以总结一下波士顿矩阵的运用吗?

A3: 如图 2-1。

2.业务类型				
业务类型	现金流	对策	组织要求	管理者
明星	需大量的投资	短期内优先供给资源,支持继续发展,积极扩大经济规模和市场机会,以长远利益为目标,提高市场占有率。	事业部制	对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
问题	通常处于最差的现金流量状态	选择性投资战略,列入企业长期计划中	智囊团或项目组织等形式	有规划能力、敢于冒险的人负责
现金牛	本身不需投资,提供大量资金	收获战略,即所投入资源以达到短期收益最大化为限。	事业部制	最好是市场营销型人物
瘦狗	不能成为资金来源	撤退战略,先撤退再将剩余资源向其他产品转移,最后,整顿产品系列	与其他事业部合并,统一管理	

Q4: 下列各项企业竞争策略运用了波士顿矩阵分析的是 ()。

- A. 放弃与对手的竞争,不再对市场增长快的产品加大投入
- B. 加大对市场占有率下滑产品的广告投入,以使该产品的市场占有率回升
- C. 重新定位进入成熟期的商品价格,提高该产品的竞争力
- D. 减少对市场占有率低且价格竞争激烈的产品的投资

怎么理解这道题解析中市场占有率下滑的产品,应界定为现金牛产品或瘦狗产品?

A4: 市场相对占有率下降,这里还要看市场增长率,如果这里市场增长率很低的话,就没有必要加大投资,所以没有运用波士顿分析,对于这道题的解析,将波士顿矩阵和产品生命周期相结合了,问题产品对应导入期,明星产品对应成长期,现金牛产品对应成熟期,瘦狗产品对应衰退期;按照一般情况,导入期和成长期市场占有率在逐渐升高,所以市场占有率下滑不是问题产品和明星产品应有的特点;而成熟期和衰退期市场占有率在逐渐下降,所以会说是现金牛产品或者瘦狗产品。

Q5: 不同的业务类型采用的对策是什么?

A5: 明星: 发展; 问题: 收割、放弃、发展

现金牛: 保持、收割; 瘦狗: 放弃、收割

对于现金牛,对仍有所增长的业务: 进一步进行市场细分,维持现存市场增长率或延缓其下降速度——那就选保持战略;对不再增长的业务: ①把设备投资和其他投资尽量压缩; ②采用榨油式方法,争取在短时间内获取更多利润,为其他产品提供资金——那就选择收割。

对于瘦狗业务,对于还能自我维持的业务: 应缩小经营范围,加强内部管理——财务收割战略;对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务应立即淘汰——选择放弃战

略。

对于问题业务，短期内通过改进可转化为“明星”的业务：重点投资——选择发展战略；对于没有发展前途的“问题”业务——选择收割/放弃战略，所以这里采用收割的有：现金牛，问题和瘦狗业务。

Q6：价值链中，内部后勤、外部后勤和采购管理有什么区别？

A6：内部后勤，又称进货物流，是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动，如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等，强调产品是原材料。

外部后勤，又称出货物流，是指与产品的库存、分送给购买者有关的活动，如最终产品的入库、接收订单、送货等，强调是产成品。

采购管理，这里的采购是广义的，既包括原材料的采购，也包括其他资源投入的购买与管理。例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等都属于采购管理。

Q7：如何区分人力资源管理和企业基础设施？

A7：（1）人力资源管理，是指企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动。这些活动支持着企业中每项基本活动和支持活动，以及整个价值链。

（2）企业基础设施，是指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等。企业高层管理人员往往能在这些方面发挥重要的作用，因此高层管理人员也被视作基础设施的一部分。（这里只是包括了高层管理人员，不包括其他职工）

Q8：为什么导入期的时候价格弹性小？

A8：价格弹性指价格变动引起的市场需求量的变化程度，导入期由于产品新生，所以客户群体较少，客户相对于成熟期并不过于挑剔产品的质量以及价格，所以价格弹性较小。

Q9：老师能不能总结一下各个时期阶段的特点？

A9：如图 2-2。

(二) 产品生命周期各阶段特征

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品特点	不成熟	有较大差异	逐步标准化	差别小
销量	少	上升	基本饱和	下降
消费者	高收入用户· 会尝试	对质量要求不高	新的客户减少； 老客户的重复购买	对性价比要求很高
竞争	很少的· 竞争对手	竞争加剧	价格竞争	有些竞争者先于· 产品退出市场
价格	高	最高	开始下降	多数企业退出后，· 价格才有望上扬
利润	净利润较低	单位产品净利润 也最高	毛利率和净利润率都下 降， 利润空间适中	价格、毛利都很低
经营风险	非常高	较高水平	中等	进一步降低
战略目标	扩大市场份额，争 取成为“ 领头羊”	争取最大市场份额，并 坚持到成熟期的到来	巩固市场份额的同时提 高投资报酬率	首先是防御，获取最后 的现金流
战略途径	研发和技术改进； 提高产品质量	市场营销；改变 价格形象和质量 形象	提高效率， 降低成本	控制成本，以求能维持 正的现金流量；如果缺 乏成本控制的优点，就 应采用退却战略，尽早 退出

Q10: 某研究员提出，经过 20 年的发展，饮用水市场目前已进入成熟期。支持该研究员结论的市场现象包括（ ）。

- A. 产业内出现企业兼并的机会较多
 - B. 市场上饮用水品牌的数量急剧减少
 - C. 行业产品利润率及企业的市场占有率同时处于低位
 - D. 同行业企业战略重点倾向于关注效率、成本控制和市场细分
- 成本控制不是衰退期的特征吗？

A10: 在成熟期，由于激烈的价格竞争和基本饱和的市场，一些竞争对手难以为继，因此，产业内出现了较多的兼并机会，所以，选项 A 正确；产业进入成熟期，企业应重点关注效率、成本控制和市场细分，所以，选项 D 正确，这里的成本控制可以理解为“降低成本”，这个是成熟期的标志。

Q11: 国内卫浴产品企业可分为两类。一类是知名国际名牌企业，其产品实现了功能性和外观时尚性的完美结合，但研发和投资成本都很大，产品价格高；第二类是国内老品牌企业，其产品的功能性和外观性都与国际品牌产品有较大差距，价格也显著低于国际品牌产品。有专家建议，在激烈的竞争中第二类企业应当增强售后服务功能以提升竞争力，因为国内各类企业都没有对该功能给予应有的重视。依据战略群组分析理论，下列各项中，对专家建议理解正确的有（ ）。

- A. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点

- B. 了解各战略群组之间的移动障碍
- C. 了解战略群组间的竞争状况
- D. 运用战略群组分析发现战略机会

请问这道题，题目问的是专家的建议，根据材料和专家建议来看只有 AD 啊？

A11：选项 A，同属于第二类战略群组的企业，它们都是功能性差+价格低。它们之间竞争的着眼点在于价格，体现了战略群组分析中的“了解战略群组内企业竞争的主要着眼点”。

选项 B，移动障碍即一个群组转向另一个群组的障碍，第二类群组的企业，想要去第一类的话，就必须克服艰难的研发障碍，才能进入功能性强大的一类。

选项 C，案例描述：“第二类是国内老品牌企业，其产品的功能性和外观性都与国际品牌产生有较大差距，价格也显著低于国际品牌产品”，同属于第二类战略群组的企业，它们都是功能性差+价格低，第一类战略群组的企业功能性高+价格高，两个群组之间的区别明显，竞争状况在于功能程度与价格。

选项 D，在激烈的竞争中第二类企业应当增强售后服务功能以提升竞争力，因为国内各类企业都没有对该功能给予应有的重视。这就意味着是机会。

这里是问的理解专家的建议也是针对于整个案例描述得出的。

Q12：七彩公司以“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”的文化演出与“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，它将震撼的文化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

A12：【答案】C

【解析】旅游业本来分为两类战略群组，包括文化演出（文化娱乐性高、观光游览性低）和实景旅游（文化娱乐性低、观光游览性高），但公司“率先创建了，人物山水，旅游项目，它将震撼的文化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”，也就是说公司的旅游项目是文化娱乐性高、观光游览性高的新项目，属于利用战略群组分析能够帮助企业预测市场变化发现市场机会。

Q13：五力模型的现有行业竞争和钻石模型中的现有竞争之间的区别？

A13: 五力模型属于产业环境分析的范畴，这里的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。产业内现有企业的竞争是通常意义上的竞争，这种竞争通常是以价格竞争、广告战、产品引进以及增加对消费者的服务等方式表现出来。

而钻石模型属于在宏观层面进行分析的范畴，是分析国家竞争优势的模型，这里的企业战略、企业结构和同业竞争侧重于分析在该地区的竞争优势，可能会涉及某个区域产业内的竞争情况。

Q14: 如果下游企业不在国际上竞争，但只要上游供应商具有国际竞争优势，对整个产业的影响是正面的，怎么理解这句话？

A14: 对形成国家竞争优势而言，相关和支持性产业与优势产业是一种休戚与共的关系。本国供应商是产业创新和升级过程中不可缺少的一环。因为产业要形成竞争优势就不能缺少世界一流的供应商，也不能缺少上下游产业的密切合作关系。另外，有竞争力的本国产业通常会带动相关产业的竞争力。以德国印刷机行业为例，德国印刷机雄霸全球，离不开德国造纸业、油墨业、制版业以及器械制造业的强势发展。美国、德国、日本汽车工业的竞争优势也离不开钢铁、机械、化工、以及零部件等行业的支持。有些发展中国家牺牲其他行业，集中资源优先发展单一产业，往往无法一枝独秀的道理也在此，如果上下游有一端在国际上有竞争力，那么实际上该产业就是有竞争力的（正向的意思就是有竞争力）。因此下游企业不在国际上竞争，但上游供应商具有国际竞争优势，对整个产业的影响是正面的。

Q15: 巨能公司是多家手机制造商企业的电池供应商。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，其讨价能力越强

怎么理解 AC 选项？

A15: 客户的购买量大，对于供方来说就吸引力大，想着一下都能销出去那么多的货，资金周转就更快了，那么供应商就舍不得放弃这个客户，是客户讨价还价的能力强，不是巨能公司的讨价还价能力强，所以 C 不正确；当供应商能够前向一体化，即供应商能够控制销售环节，比如说供应商能够自己用原材料生产成品自己销售，这样如果下游中间商的购买价格比供应商自己生产产成品的成本还低，供应商就宁愿自己来销售，比卖给中间商能获得更多利润，这样中间商购买供应商的价格就不可能太低，所以供应商会拥有较强议价能力，所以 A 正确。

Q16: 产品生命周期中, 各个阶段的成功关键因素是啥?

A16: 如图 2-3。

表 2-3 产品生命周期各阶段中的成功关键因素

阶段 方面	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传, 争取了解, 开辟销售渠道	建立商标信誉, 开拓新销售渠道	保护现有市场, 渗入别人的市场	选择市场区域, 改善企业形象
生产经营	提高生产效率, 开发产品标准	改进产品质量, 增加花色品种	加强和顾客的关系, 降低成本	缩减生产能力, 保持价格优势
财力	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高管理控制系统的效率
人事	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本, 开发新品种	面向新的增长领域

Q17: 在 PEST 分析中, 如何分辨消费心理与人口因素?

A17: 心理细分是按照消费者的生活方式、个性等心理变量来细分消费者市场。例如, 一部分顾客的消费心理是在购物过程中追求有新鲜感的产品多于满足其实际需要的产品, 因此, 企业应有不同的产品类型以满足不同顾客的心理需求。

人口细分是按照人口变量(包括年龄、性别、收入、职业、教育水平、家庭规模、家庭生命周期阶段、宗教、种族、国籍等)来细分消费者市场, 对人口因素的分析通常使用一些变量: 结婚率、离婚率、出生率和死亡率、人口的年龄和地区分布、人口在民族和性别上的比例、地区人口在教育水平和生活方式上的差异。(一般投职简历中需要填写的内容)

Q18: 2012 年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》。然而, 由于相关设施和技术等方面的原因, 国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准。同时, 近年随着国内经济迅速发展, 国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高。通过对上述情况的分析, 华道公司于 2013 年从国外引进自来水滤水壶项目, 获得成功。本案例中, 华道公司外部环境分析所采用的主要方法是什么, 为什么不属于钻石模型分析?

A18: 2012 年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》”属于政治和法律因素;

“由于相关设施和技术等方面的原因, 国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准”属于技术因素;

“近年随着国内经济迅速发展”属于经济因素;

“国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高”属于社会文化因素, 即 PEST 分析。而钻石模型分析是分析国家竞争优势的, 包括生产要素、相关与支持性产业、需求条件与

企业战略、企业结构和竞争对手的表现，案例没有体现。

Q19: 某企业以出售茶为主，该企业在南方拥有一座山，景色优美，称为一个小的旅游景点，企业可以在此景点内的度假村出售自己的茶叶，也形成了很强的竞争优势。从决定企业竞争优势的企业资源角度分析属于（ ）。

- A. 稀缺资源
- B. 不可被模仿的资源
- C. 不可替代的资源
- D. 持久的资源

这里怎么区分不可替代性和不可模仿性？

A19: 不可被模仿的资源，指的是资源的独特性，其他企业很难模仿这种资源，比如说可口可乐的专利，其他企业很难模仿；不可替代的资源，指的是这种资源很难用替代品来替代，比如食盐，就很难用其他替代品替代。不可被模仿的资源是说一项资源别的企业很难复制、模仿。不可替代资源是说一项资源是企业必需的不可被替代的，但是不一定是不可被模仿的。

本题中企业以出售茶为主，该企业在南方拥有一座山，景色优美，称为一个小的旅游景点，企业可以在此景点内的度假村出售自己的茶叶，不能说是不可模仿，别人也可以在山上卖茶，只是这个山是不可替代的。

Q20: 怎么理解企业资源的不可模仿性的 4 中形式？

A20: (1) 物理上独特的资源（物质本身特性所决定的），比如，企业的房地产处于极佳地理位置、拥有采矿权、法律保护的专利生产技术。

(2) 具有路径依赖的资源（长期积累），比如制度、管理、人员等；海尔售后人员训练有素、营销体制十分完善。强调的是长期积累。

(3) 具有因果含糊性的资源，资源形成的原因不能给出明确解释，主要强调的是企业文化，比如，某公司企业文化是“做有温度的企业”。

(4) 具有经济制约性的资源，主要强调市场空间有限不能竞争，比如某企业在市场上处于领导者地位，在特定市场大量资本，但由于市场空间太小，不能够支撑两个竞争者同时盈利。

Q21: 经营连锁超市的 A 公司为了改善内部管理，开展了顾客满意度调查，并瞄准本行业标杆企业制定了整改方案。A 公司进行基准分析所采用的基准类型有（ ）。

- A. 内部基准
- B. 一般基准

C. 竞争性基准

D. 顾客基准

这道题为什么不选内部基准？

A21：内部基准，即内部标杆。标杆伙伴是企业内部其他单位或部门，主要适用于大型多部门的企业集团或跨国公司。由于不涉及商业秘密的泄露和其他利益冲突等问题，容易取得标杆伙伴的配合，简单易行。另外，通过展开内部标杆管理，还可以促进内部沟通和培养学习气氛。但是其缺点在于视野狭隘，不易找到最佳实践，很难实现创新性突破，内部基准通俗的说需要向同企业的部门单位学习，这个题目没有可以涉及到内部基准的地方，所以不属于内部基准。

Q22：老师怎么区分优势、劣势、机会和威胁？

<p style="text-align: center;">优势</p> <ul style="list-style-type: none">• 企业拥有的专业市场知识• 对自然资源的独有进入性• 专利权• <u>新颖的、创新的产品或服务</u>• 企业地理位置优越• 由于自主知识产权所获得的成本优势• 质量流程与控制优势• 品牌和声誉优势	<p style="text-align: center;">劣势</p> <ul style="list-style-type: none">• 缺乏市场知识与经验• 无差别的产品和服务（与竞争对手比较）• 企业地理位置较差• <u>竞争对手进入分销渠道并占据优先位置</u>• 产品或服务质量低下• 声誉败坏
<p style="text-align: center;">机会</p> <ul style="list-style-type: none">• 发展中国家新兴市场（如中国互联网）• 并购、合资或战略联盟• 进入具有吸引力的新的细分市场• 新的国际市场• 政府规则放宽• 国际贸易壁垒消除• 某一市场的领导者力量薄弱	<p style="text-align: center;">威胁</p> <ul style="list-style-type: none">• 企业所处的市场中出现新的竞争对手• 价格战• <u>竞争对手发明新颖的、创新性的替代产品或服务</u>• 政府颁布新的规则• 出现新的贸易壁垒• 针对企业产品或服务的潜在税务负担

A22：如图 2-4。

Q23：竞争对手的能力分析包括哪几个方面？

A23：分析竞争对手包括以下几个方面：

(1) 核心能力：竞争对手最强之处是什么？最弱之处在哪里？

(2) 成长能力：如果竞争对手有所成长，其能力是增大还是减小？

(3) 快速反应能力：竞争对手对其他公司的行动迅速作出反应的能力如何？这由下列因素决定：自由现金储备、留存借贷能力。

(4) 适应变化的能力：竞争对手能否对外部时间作出反应等。

(5) 持久力：竞争对手支撑可能对收入或现金流造成压力的持久战的能力有多大？这由如下因素决定：现金储备、管理人员的协调统一、财务目标上的长远眼光、较少受股

票市场的压力。

Q24: 甲公司是一家大型化工企业，产品的原材料主要来源于钛铁矿，同行业 7 家主要竞争对手则以金红石为原料。由于开采成本上升，金红石价格大幅上涨，而钛铁矿的开采成本不变。甲公司利用成本优势立即大幅度扩张生产能力，并且降低产品价格，使得 3 家竞争对手退出该产品领域，甲公司的市场份额因此提升到 50% 以上，该行业很长一段时间内没有新的进入者。运用产业五种竞争力理论分析甲公司对付五种竞争力的主要手段，表述正确的是（ ）。

- A. 通过差异化手段与竞争对手竞争
- B. 通过采用不同的原材料增强对于供应商的讨价还价能力
- C. 采用限制进入定价手段形成进入障碍
- D. 利用成本优势抵御产业替代品的威胁

这个题是怎么理解的？

A24: 【答案】C

【解析】“降低产品价格，使得 3 家竞争对手退出该产品领域……该行业很长一段时间内没有新的进入者。”甲企业降低价格属于限制性进入定价。目的是通过很低的价格告诉新进入者进入将是无利可图的。所以，选项 C 正确。A 选项：甲公司产品相较于竞争对手的竞争优势在于甲公司成本低，所以产品价格便宜，所以 A 选项差异化的描述是错误的。B 选项：甲公司一直都使用与竞争对手不一样的原材料生产经营，这不会增强甲公司对供应商的讨价还价能力，所以 B 选项错误；D 选项：甲公司的替代品是公司产品的替代品，案例中没有提及甲公司产品的替代品，这里的关键是甲公司和同行业的产品没什么不同，只是原材料不同，所以不体现替代品的威胁，所以不当选。

第三章 战略选择

Q1: 规模经济与学习经济之间的关系?

A1: 规模经济使得当经济活动处于一个比较大的规模时,能够以较低的单位成本进行生产;学习经济是指当某一产品累积生产量增加时,由于经验和专有技术的积累所带来的产品单位成本的下降。学习经济通俗地说就是熟能生巧,干得熟了,干活快了,单位时间内产量就会增加,单位成本也就降低了,规模经济通俗来讲就是产量大、成本低;在实际应用中要看到到底是规模大造成的成本低,还是运用多、熟练度高造成的成本低。

两者交叉的影响成本的降低,即使是学习经济很小的情况下、规模经济也可能是很大的,这在诸如铝罐制造这样的简单资本密集型的生产中通常能够产生;同样地,在规模经济很小时,学习经济也可以是很大的,这存在于诸如计算机软件开发等复杂的劳动密集型产业中。

Q2: 某企业转行中面临的转换成本为什么不属于进入性障碍?

A2: 在波特的进入障碍中,转换成本是站在消费者角度而言,是指买方从某个供应商转到另一个供应商处购买产品所需要一次性承担的成本,不是从企业本身来讨论的。

Q3: 20世纪90年代,光美公司在国内推出微波炉产品。目前光美公司已建成覆盖全国的营销网络,包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心。近年来不少企业试图进入微波炉行业,均未能成功。光美公司给潜在进入者设置的进入障碍是()。

- A. 现有企业对关键资源的控制
- B. 行为性障碍
- C. 现有企业的市场优势
- D. 规模经济

为什么不是企业的市场优势?

A3: 案例描述“目前光美公司已建成覆盖全国的营销网络,包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心”,意味着光美公司拥有并控制着销售渠道,属于现有企业对资源的控制(一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制)。而现有企业的市场优势主要表现在品牌优势上,此外,现有企业的优势还表现在政府政策上。

Q4: 英华公司是一家从事少儿智力开发的企业。该企业成立十几年来,凭借其自主研发的独特高效的教育训练方法、国内一流的少儿智力开发团队和多年打造出的“英华”品

牌，在业内一直占据龙头地位。随着业务量的持续快速增加，该企业在保持营业收入和利润不断增长的同时，逐渐把收费降到行业最低水平，使许多试图进入该行业的企业望而却步。英华公司给潜在进入者设置的进入障碍有（ ）。

- A. 限制进入定价
- B. 规模经济
- C. 现有企业的市场优势
- D. 现有企业对关键资源的控制

这里随着业务量的持续快速增加，该企业在保持营业收入和利润不断增长的同时，逐渐把收费降到行业最低水平，使许多试图进入该行业的企业望而却步，这里设置的障碍为什么不属于限制进入定价？

A4: 【答案】ABC

【解析】行为性障碍的限制进入定价，是一种对进入者的报复手段。在这个英华公司的案例里面，英华公司逐渐把收费降到行业最低水平是因为业务量的持续增加，是一种规模经济效应，不存在报复对手的意图，而且许多企业“望而却步”，根本就没有进来，所以不是报复手段，属于形成规模经济，降低了成本。

Q5: 甲公司财务数据显示，其资本成本为 6%，投资回报率为 8%，可持续增长率为 9%，销售增长率为 15%。经进一步分析，该公司的高速增长将持续较长时间。甲公司为支持其业务增长应采取的措施有（ ）。

- A. 增加短期借款
- B. 增加长期借款
- C. 提高可持续增长率
- D. 增加权益资本

这个题为什么不能选短期借款？

A5: 【答案】CD

【解析】通过题目可知，此时是增值型现金短缺，且是长期持续的，则资金问题有两种解决途径：

(1) 提高可持续增长率（选项 C），包括提高经营效率（提高税后经营利润率和经营资产周转率）和改变财务政策（停止支付股利、增加借款），使之向销售增长率靠拢；

(2) 增加权益资本（选项 D），具体途径包括增发股份和兼并成熟企业。教材表述是可以通过增加借款的比例来暂时解决现金短缺问题，而且提高经营效率是应对现金短缺的首选战略。这道题目又说是持续较长时间，所以不选短期借款。

Q6: 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%。在上述情况下为什么不能选提高投资资本回报率？

A6: 投资资本回报率-资本成本=5%-8%=-3%<0，减损型业务，销售增长率-可持续增长率=10%-6%=4%>0，现金短缺，公司的状况属于减损型现金短缺，减损型现金剩余首选的战略是提高投资资本回报率，所以此时不选提高投资资本回报率。这个时候如果盈利能力低是本公司独有的问题，并且觉得有能力扭转价值减损局面，则可以选择“彻底重组”。如果盈利能力低是整个行业的衰退引起的，则应该选择的财务战略是“尽快出售”以减少损失。即使是企业独有的问题，由于缺乏核心竞争力，无法扭转价值减损的局面，也需要选择出售。

Q7: 面对国外品牌牙膏不断涌入国内市场的不利局面，健华牙膏厂独创了完全用中草药提取物制造、具有生津健齿功效的牙膏，并通过强化销售网络的建设和管理，赢得了越来越多国内消费者的好评。作为新兴市场本土企业，健华牙膏厂采用的战略属于（ ）。。

- A. “防御者”战略
- B. “扩张者”战略
- C. “躲闪者”战略
- D. “抗衡者”战略

题目中第一句话，不是表明产业全球化程度高吗？

A7: 【答案】A

【解析】题干中的“面对国外品牌牙膏不断涌入国内市场的不利局面”，这句话相当于一个背景介绍，并不能得出全球化程度高还是低的结论，解这个题目的关键是题干的后半部分，“健华牙膏厂独创了完全用中草药提取物制造、具有生津健齿功效的牙膏，并通过强化销售网络的建设和管理，赢得了越来越多国内消费者的好评”，面对来势汹汹且实力雄厚的外国竞争对手，“防御者”要做的就是利用本土优势进行防御。具体做法可以考虑。

(1) 把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。

(2) 频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求。

(3) 加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。题干中，健华牙膏厂独创中草药牙膏，加强分销渠道的网络建设和管理，完全契合“防御者”的具体做法，因此，这是属于防御者战略。

总结：这个题目的判断不从全球化程度高低判断，因为案例中的第一句话无法给出明确结论，而是看企业具体采取的战略来判断，题眼在案例的后半部分。

Q8: 抗衡者和扩张者，怎么区分？

A8: “抗衡者”或“扩张者”的最大区别是面对全球化压力不同，因为压力不同，所

以两者的表现也会不同，“抗衡者”会更积极，“扩张者”会按自己的节奏向海外延伸本土优势。同学可以通过“战略措施（做了什么）”来区分“抗衡者”或“扩张者”。

“抗衡者”战略：在全球范围内对抗：（1）不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力；（2）找到一个定位明确又易于防守的市场（3）在一个全球化的产业中找到一个合适的突破（4）学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。

“扩张者”战略：向海外延伸本土优势：

（1）在某种情况下，本土企业可以以其在本地市场的成功为平台，向其他市场扩张。慎重并有选择地将海外扩张战略用于企业的核心资源，不仅可以增加企业收入，还能促进规模经济，同时也能获得颇有价值的国际化经营的经验。

（2）在向海外延伸本土优势时应当注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方面与本国市场相类似的市场，来最有效地利用自己的资源。

Q9：新业影视公司于2019年底推出一档贺岁片。该片公映前，公司召开新片发布会，全体创作人员、导演和阵容强大的主要演员集体在媒体和影视界嘉宾前亮相，宣称此片将“进军奥斯卡”。公司在会上散发了该片的精彩剧照，透露了令人捧腹的拍摄花絮，并请与会人员免费观看了该片的首映。新业影视公司采用的促销策略组合要素有（ ）。

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

这几个选项怎么理解？

A9：【答案】BCD

【解析】由召开新片发布会主要演员集体在媒体和影视界嘉宾前亮相，宣称此片将进军奥斯卡可知，其目的是“为企业及其产品建立良好的公众形象”，属于公关宣传。“召开新片发布会，全体创作人员、导演和阵容强大的主要演员集体在媒体和影视界嘉宾前亮相”表明企业的销售代表直接与预期客户进行接触，属于人员推销。“在会上散发了该片的精彩剧照请与会人员免费观看了该片的首映”意味着采用非媒体促销手段，目的是鼓励客户购买产品或服务，属于营业推广。因为这里没有提到在媒体投放广告，所以这里是选BCD。

Q10：公关宣传、营业推广有什么区别？

A10：公关宣传是指宣传企业形象，以便为企业及其产品建立良好的公众形象。营业推广是采取非媒体促销手段，为鼓励客户购买产品或服务而设计。例如，商品打折、试用

品、折扣、礼品等方式。

Q11: 2015年,国内研发和制造铁路设备的东盛公司开启了国际化经营战略,在国外成立了多家子公司。东盛公司在国母公司保留技术和产品开发的职能,在国外的子公司只生产由母公司开发的产品。东盛公司采取的国际化经营战略类特点是()。

- A. 全球协作程度低,本土独立性和适应能力高
- B. 全球协作程度高,本土独立性和适应能力低
- C. 全球协作程度高,本土独立性和适应能力高
- D. 全球协作程度低,本土独立性和适应能力低

提及多个国家,请问为什么不选全球协作程度高呢?

A11: 【答案】D

【解析】全球协作程度是指企业分布在全球各地的各个生产部门及职能部门的协作程度,例如,全球化战略的协作程度高,是指企业在适合的地方生产适合的部件,然后将各个部件组成产品,在全球范围内销售。本题中说在母公司研发,子公司生产由母公司开发的产品,没有体现出全球化协作程度很高,所以选的是双低。

Q12: 国际化战略和全球化战略最主要的区别是什么?

A12: (1) 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(但不一定在同一个国家),由此形成经验曲线和规模经济效益,以获得高额利润;

(2) 国际化战略是企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场以创造价值,在母国:产品开发职能,控制产品和市场战略的决策权;在东道国:制造和营销职能,这个时候会体现母国和东道主这个国家,要抓住这些关键字眼进行判断。

Q13: 四个战略的特征老师能简略概述一下吗?

A13: (1) 国际战略:指企业将产品开发留在母国,生产和营销职能放在东道国;

(2) 多国本土化战略:满足当地市场需求;比如KFC,刚进中国的时候,就照搬美国的食谱,这就是简单的推广本国产品,是国际战略,后来根据国人的口味,推出了本土化的粥,这就是多国本土化,每个国家的菜单是不一样的。(本土独立和适应本土需求)

(3) 全球化战略:全世界推销标准化的产品和服务,并在有利国家/地区进行生产经营;例如苹果公司,苹果公司的手机在中国制造,设计在美国,苹果公司在全球销售,利用发展中国家低成本的优势,给全世界提供同样品质的手机,这个就是全球化战略。

(4) 跨国战略:以经验为基础的转移企业内部竞争力,满足当地需求,且公司间是双向关系。

Q14: 某玩具制造商拟实施包括实现规模经济、针对 3 岁以下的幼儿设计独有的“幼童速成学习法”玩具系列等在内的战略方案,以增加其业务的竞争优势。该玩具制造商上述业务层战略属于()。

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

为什么不是集中成本领先战略?

A14: 【答案】AC

【解析】原因是因为实现规模经济是一件事;针对 3 岁以下的幼儿设计独有的“幼童速成学习法”玩具系列等在内的战略方案是另一件事。分别对应的也就是成本领先战略和集中差异化战略。放在本题的情境下,如果改成“针对 3 岁以下的幼儿的产品实现规模经济”,那就是集中成本领先战略了。

Q15: 成本领先战略适用条件中,选择适宜的交易组织形式,怎么理解?

A15: 选择适宜的交易组织形式一般包括自制、外购和外包等,哪种形式成本低就用哪种,例如苹果和富士康的关系,苹果公司不擅长生产制造,没有自己的工厂,就将生产制造外包给富士康。

Q16: 产品具有较高的价格弹性,怎么理解?

A16: 价格弹性较高意思是说价格变动大了(价格高),别人就不会买,这个时候,企业为了赢得客户会降低自己成本,采取成本领先战略。

Q17: 基本竞争战略和战略钟里的成本领先和差异化战略如何区分?

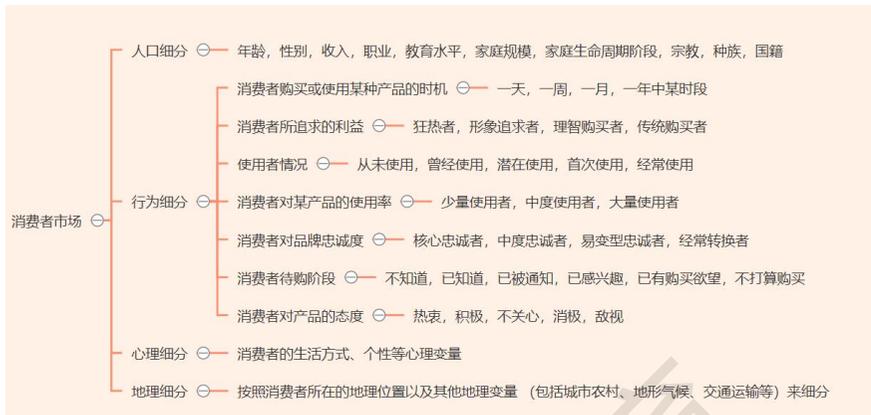
A17: 战略钟是克利夫鲍曼在波特的观点上的补充,所以战略钟有与基本竞争战略相近的地方。战略钟:成本领先:低价低值战略(类似波特的集中成本领先)举例:拼多多、低价战略(对应波特成本领先战略);差异化 4、5:高值战略(对应波特差异化战略)、高价高值战略(类似集中差异化)。高价高值举例就像生活中的奢侈品。

Q18: 怎么准确识别消费者市场的细分中的行为细分、心理细分、地理细分?

A18: 地理细分:就是企业按照消费者所在的地理位置以及其他地理变量(包括城市农村、地形气候、交通运输等)来细分消费者市场。

心理细分:就是按照消费者的生活方式、个性等心理变量来细分消费者市场。

行为细分：就是企业按照消费者购买或使用某种产品的时机、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用率、消费者对品牌（或商店）的忠诚程度、消费者待购阶段和消费者对产品的态度等行为变量来细分消费者市场，例如，有的消费者追求经济实惠、价格低廉；有的追求功能。详细解析见下图。



Q19: GD 手机生产企业大力宣传其新推出的某系列手机具有突出的拍照功能，该企业对消费者市场细分采用的为什么是行为细分？

A19: 行为细分按照消费者购买或使用某种产品的时机、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用率、消费者对品牌（或商店）的忠诚程度、消费者待购阶段和消费者对产品的态度等行为变量来细分消费者市场。本题中企业突出手机的拍照功能，是按照消费者所追求的利益进行细分，所以属于行为细分。

Q20: 富和矿业公司于 2013 年收购了 Y 国一座铁矿，预计 5 年后收回成本并赢利。后来发现这座铁矿的储量和矿石出铁率低于预期，且所处地质环境复杂，开采成本和运输费用超出预算 1 倍以上。2018 年底，该铁矿的运营出现严重收不抵支，富和矿业公司向当地银行申请贷款，但由于 Y 国有限制外资贷款的法律规定，公司被迫宣布该铁矿倒闭。富和矿业公司上述收购失败的原因有（ ）。

- A. 决策不当
- B. 并购后不能很好地进行企业整合
- C. 支付过高的并购费用
- D. 跨国并购面临政治风险

怎么理解 C 选项呢？

A20: 【答案】ACD

【解析】支付过高的并购费用对应的是价值评估，“预计 5 年后收回成本并赢利”，所以对并购企业的估值是五年收回成本，但是事实是五年无法回收，这就是估值过高的表

现。“且所处地质环境复杂，开采成本和运输费用超出预算 1 倍以上”，说明并购时支付了过高的并购费用（未能对被并购企业进行准确的价值评估）。

Q21：从事能源工程建设的百川公司在并购 M 国一家已上市的同类企业后发现，后者因承建的项目未能达到 M 国政府规定的环保标准而面临巨额赔偿的风险，股价一落千丈，这属于政治风险吗？

A21：因承建的项目未能达到 M 国政府规定的环保标准而面临巨额赔偿的风险，这个是属于决策不当，因为并购之前没有进行调查了解，不是属于政府限制，政府规定的环保标准如果你达了就不存在这个约束了，这是你自身的原因，不能说是政府限制，如果这里说政府不同意外国企业在本国进行投资，这就属于限制。

Q22：混合战略和集中化战略在选择题里怎么区分？

A22：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。必须是有高价值和低成本。集中化战略一般会强调特定的目标市场，针对对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场。

Q23：甲公司专门经营一项其率先推出的手机业务。该业务以基于位置定位的手机信息系统为核心，使用户到与甲公司合作的商家消费时，有一定的优惠。甲公司也可从合作商家得到佣金。甲公司实施的竞争战略有（ ）。

- A. 混合战略
- B. 集中化战略
- C. 差异化战
- D. 成本领先战略

这个题为什么不选 A 选项？

A23：【答案】BC

【解析】混合战略说的是低价高值，本题中没有体现出这个；甲公司专门经营一项其率先推出的手机业务。你有别人没有，属于差异化，该业务以基于位置定位的手机信息系统为核心，使用户到与甲公司合作的商家消费时，用户必须是在位置范围内，超出这个位置的用户就不可以用，集中了某个市场，所以体现的是集中化战略。

Q24：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. 增加服务的附加价量，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
- 这道题中怎么不选 B? B 说的不属于增加附加值吗?

A24: 【答案】ACD

【解析】适应多样化的顾客需求，开发多种服务品种，不属于增加附加值，增加附加值说的是区别于本行业之外提供的服务，比如在顾客等待的过程中提供茶水、饼干等，对于某一个具体行业来说，本身提供的产品都是一般性的产品，对产品或服务本身来说提高差异化程度的潜力已经不大了。观影公司是一个零散型公司，零散型企业最害怕走多样化（多元化）路径，啥细节和口味都满足，反而达不到成本优势，高成本使其失败的更快。

Q25: 顺驰公司是国内一家汽车玻璃制造商。面对国内生产要素成本不断上涨和产品订单日趋减少，该公司把一部分资金和生产能力转移至生产综合成本相对较低的汽车产销大国 M 国。通过独立投资设厂和横向并购 M 国一家拥有国际知名品牌的企业，顺驰公司在 M 国不仅很快站稳脚跟，而且获得 M 国汽车制造商的大量订单，业务量大幅增长。在本案例中，顺驰公司向 M 国投资的动机有（ ）。

- A. 寻求效率
- B. 寻求市场
- C. 寻求现成资产
- D. 寻求资源

怎么体现出来寻找市场呢?

A25: 【答案】ABC

【解析】顺驰公司原来的市场在国内，现在通过独立投资设厂和横向并购，获得了 M 国汽车制造商的大量订单。也就是说顺驰公司从原来的国内市场扩展到 M 国市场了，这个就是寻求市场。

Q26: 产品改变包装是属于市场渗透吗?

A26: 如果是因为促销而改变包装，属于市场渗透。比如，超市为提高牙膏的销量，采取美化产品的包装，属于市场渗透；如果是为满足顾客其他需求而改变包装，属于产品开发。比如，将普通瓶装水变为会议专用小瓶装，属于产品开发。

Q27: 为什么衰退期经营风险低?

A27: 当产品进入衰退期，产品市场出现萎缩，利润空间越来越小，企业开始最大限度地转让、变卖专用设备、厂房，或另外开发新产品、新市场。此时，经营活动和投资活动都产生巨额的现金流入，而融资活动的净现金流出也达到了历史高位。企业面临的风险

比先前的成熟阶段更低了，主要风险是在该产业中企业还能够生存多久。风险指的就是不确定性，衰退期的企业必定会走向灭亡，不确定性非常低了，所以经营风险最低。

Q28：为什么说低价低值是一种很有生命力的那个战略呢？

A28：因为如果面对的是收入水平较低的消费者的话，即便他们意识到产品质量很低，但是他们买不起或不愿买更好质量的商品。对于采用低价低值战略企业提供的产品，其质量可以基本满足他们的需求，而且相对来讲价格更为便宜，对这些消费者来说，性能/价格比就很高。另一方面，由于大品牌厂商为了攫取高额利润，出于投资回报率的考虑，通常不会也不愿意将营销渠道覆盖至低收入消费者市场，这就给小品牌或山寨厂商留下了采用低价低值战略的市场“空缺”。所以从消费者和厂商两个角度来说，这是一种很有生命力的战略。

Q29：为克服对客户需求的变化的缺乏敏感性、公司结构性产能过剩等问题，神大钢铁公司近年来收购了远航造船厂，参股国兴造船厂，与天州钢帘线制造厂签订了合作协议。神大钢铁公司的发展战略是（ ）。

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

A29：【答案】A

【解析】“为克服对客户需求的变化的缺乏敏感性……神大钢铁公司近年来收购了远航造船厂……”，神大钢铁公司是一家钢铁生产公司，造船厂需要使用钢铁，钢帘厂也是使用钢铁原材料进行加工，所以这里的造船厂和钢帘线制造厂都是钢铁厂的客户，说明企业想往市场端发展，收购的造船厂，合作的钢帘线制造厂，都是我们的下游，属于前向一体化。

Q30：甲公司是一家食品制造企业，最初只生产方便面。甲公司通过方便面这一产品赢得了消费者信赖，建立起良好商誉和较为完善的分销渠道。在此基础上，甲公司又推出了大米饼、膨化食品、饼干等食品，该企业采取的战略属于（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 密集型战略
- C. 相关多元化战略
- D. 横向一体化战略

A30：【答案】C

【解析】密集型战略中的产品开发中的新产品指的是在原有商品上的改进更新，比如新口味的方便面，高配版的方便面；大米饼干这类虽然属于食物但是本质上和方便面不属于一个家族，但是因为都是食品行业的所以他们是相关多元化。

Q31：请问少数单一货源的策略和多货源少批量策略有什么区别，怎么辨析？

A31：少数或单一货源策略优点：①使企业与供应商建立较为稳定的关系；②有利于企业信息的保密；③使企业增加进货的数量，从而产生规模经济并使企业享受价格优惠；④随着与供应商关系的加深，企业可能获得高质量的供应品。

多货源少批量策略的优点：①企业可以与较多的供应商建立和保持联系，以保证稳定的供应；②有利于与多个供应商合作从而获得更多的知识和技术；③供应商之间的竞争使企业的议价能力增强。

Q32：市场开发往往与产品改进相结合怎么理解？

A32：因为产品改进是改进包装、设计等，改进了这些相当于是促进了营销，很容易打开新的市场或者拓展市场。例如，将工业用的地板或地毯清洁设备做得更小、更轻，这样可以将其引入民用市场。

Q33：怎么辨析三种平衡产能与需求的方法？

A33：辨析三种平衡产能与需求的方法见表 3-1。

表 3-1 三种平衡产能与需求的方法的区别

资源订单式	订单→资源→生产（例：建筑行业修桥修路）
订单生产式生产	资源→订单→生产（例：餐馆举行大型宴会）
库存生产式生产	资源→生产→订单（例：玩具生产商预期圣诞节大卖）

用一句话来解释，订单生产式，先有订单再生产；库存生产式，先生产后有订单；资源订单式，其实可以看成“订单资源”，先有订单再备货，最后生产。

Q34：横向一体化与相关多元化有什么区别？

A34：同学可以从以下表格来进行区分。两者区分见表 3-2。

表 3-2 横向一体化与相关多元化的区别

	相关多元化	横向一体化
对象	相关产业或市场的企业	同类型的企业
手段	收购、兼并或新建	收购、兼并
目的	获取融合优势，即“1+1>2”	实现规模经济以获取竞争优势
类型	密集型	一体化

企业采用横向一体化战略的主要目的是减少竞争压力、实现规模经济和增强自身实力以获取竞争优势。两者是竞争对手，我收购你是因为想要减少竞争压力，采取相关多元化战略的企业则不属于直接竞争关系，企业只是出于更好的发展目标而向相关产业扩展，可以说它们之间一般不存在直接竞争，如一家轿车生产企业甲并购一家卡车生产企业，就属于相关多元化战略。

Q35：由于钢铁厂的高炉等设备难以转产，所以吉祥集团拟通过甲公司破产的方式退出钢铁行业，并用买断方式终止与甲公司员工的劳动合同，但引起一些职工的抵触。后来在当地政府的协调下，甲公司被某外资企业收购，这里为什么不属于政府与社会约束？

A35：退出障碍中的政府与社会约束主要指政府考虑到失业问题和对地区经济的影响，有时会出面反对或劝阻企业退出的决策。注意重点是反对或劝阻。这个案例里面政府并没有反对或劝阻，而是进行了协调，故不属于政府与社会的约束。

Q36：问下综合题中出现研发类型怎么判断是产品研究还是流程研究呢？有比较明显的关键词判断方法吗？

A36：产品研究的关键词是新产品，新产品开发是竞争优势的主要来源；流程研究的关键词是流程，流程研究关注于生产产品或提供服务的流程，旨在建立有效的流程来节约资金和时间，从而提高生产效率。

Q37：欣馨公司是某市一家向公众开放的花卉种植和销售企业，平时采用自动化设备培植、出售当地居民喜爱的兰花、绿萝等花卉；每逢节日前夕，便向市场推出富有节庆意义的花卉，同时接受并满足顾客观看公司业务流程后所提出的个性化定制要求。该公司的生产运营战略所涉及的主要因素有（ ）。

- A. 批量
- B. 种类
- C. 需求变动
- D. 可见性

A37：【答案】ABCD

【解析】（1）批量是看大小，题干里的“自动化设备培植”，与手工培植相比，自动化设备培植说明是大批量的。

（2）种类的判断就是品种多还是少，兰花、绿萝等花卉，还有富有节庆意义的花卉，这就说明有“品种”这个因素。

（3）需求变动，根据节日和非节日的需求不同。

（4）可见性指流程的可见性，“接受并满足顾客观看公司业务流程”。

Q38: 差异化的情况下为什么人员要从内部获取，成本领先却是外部呢？

A38: 差异化主要强调的是要给创新提供一个土壤，就是必须有能力进行持续的创造，所以这里要从内部进行选拔；成本领先说的要压缩成本，如果内部的专家可以的话，那早就进行成本压缩了，所以这里是已经不能够了，只能从外部进行选拔进而快速使成本降低。

Q39: 怎么理解多元化战略的优点中获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损？

A39: 这是从会计的财务报表角度来看的，如果只有一个业务，然后这个业务利润率很高的话，那么企业就会被征收很高的所得税，但是如果有好几个业务，有盈利有亏损，那么进行年度结算的时候，就会合并计算，最后的所得税反而会低。

Q40: 佳美公司是一家全国性家电零售连锁企业，在国内一、二线城市拥有近百家大型连锁商城，是国内众多家电品牌厂家在中国的最大销售商。2019年，该公司并购了国内另一家著名的家电零售连锁企业恒兴公司，销售网络拓展到全国三分之二以上的城市和部分乡镇，市场占有率提高了20%，进一步巩固了其行业领先地位。佳美公司实施上述并购的动机是（ ）。

- A. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会
- B. 避免经营风险
- C. 克服企业负外部性，增强对市场的控制力
- D. 实现资源互补

怎么区分 A 与 C 选项？

A40: A 选项一般说的是不同产业之间，比如从一个产业进入其他产业，C 一般说的是为了避免竞争，是同一个产业的事，比如这道题，说的都是家电零售连锁企业，已经进入了，不存在迅速进入的问题，所以就可以排除 A 选项，而且本题根据案例描述“进一步巩固了其行业领先地位”，说明公司并购的原因是为了巩固地位，也可以说明是增强对市场的控制。

第四章 战略实施

Q1: 战略业务组织结构怎么用关键字进行区分?

A1: (1) 创业型组织结构: 通常应用于小型企业。

(2) 职能制组织结构: 单一业务企业。

(3) 事业部制组织结构: 区域事业部—企业在不同的地理区域开展业务; 产品事业部—具有若干生产线的企业。

(4) M型企业组织结构(多部门结构): 具有多个产品线。

(5) 战略业务单位组织结构(SBU): 规模较大的多元化经营企业。

(6) 矩阵制组织结构: 非常复杂项目、双重。

(7) H型结构(控股企业/控股集团组织结构): 控股、母公司、集团、子公司, 业务领域涉及多个方面, 甚至上升到全球化竞争层面。

(8) 国际化经营企业的组织结构: 国际部结构、跨国结构、全球区域分部结构、全球产品分部结构。

Q2: KL 寿司店决定采用平衡计分卡计量绩效, 计量维度包括: 顾客订单的增加、订单到交货所需的时间、处理单个订单的时间、所提供的产品范围内不同产品的数量。KL 寿司店涉及的平衡计分卡的角度有()。

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

为什么选项 A 属于财务角度?

A2: 【答案】ABCD

【解析】顾客订单的增加, 体现了销售量的增加, 订单增加属于销售增长, 也体现了收入的增长, 增加利润, 是企业的财务目标, 所以属于财务角度。

Q3: 这几个要素怎么进行区分?

A3: (1) 以企业使命为基础: 企业实施一个新的战略时, 重要的组织要素会发生很大变化, 这些变化大多与企业目前的文化有潜在的一致性。这种企业多是那些以往效益好的企业, 可以根据自己的实力, 寻找可以利用的重大机会, 或者试图改变自己的主要产品和市场, 以适应新的要求。此时以企业使命为基础, 只要把握住企业使命, 就很好的推进战略的发展。

(2) 加强协同作用: 企业实施一个新的战略时, 组织要素发生的变化不大, 又与企

业目前的文化相一致。这类情况往往发生在企业采用稳定战略（或维持不变战略）时。由于此时组织要素变化不大，且与企业文化相一致，此时加强协同作用，让企业文化更好的帮助战略落地成功。

（3）根据文化进行管理：企业实施一个新战略，主要的组织要素变化不大，但多与企业组织目前的文化不大一致。此时需要根据文化进行管理。

（4）重新制定战略：企业在处理战略与文化的关系时，遇到了极大的挑战。企业在实施一个新战略时，组织的要素会发生重大的变化，又与企业现有的文化很不一致，或受到现有文化的抵制。此时由于要素变化多，文化一致性小，需要重新制定战略。

Q4：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

不明白为什么选择的是 BC 呢？

A4：【答案】BC

【解析】这里说的是根据未来的需求来编制预算，未来的需求是题眼，属于零基预算法，零基预算：这种预算方法是指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。零基预算开始于“零基础”，需要分析企业中每个部门的需求和成本。无论这种预算比以前的预算高还是低，都应当根据未来的需求编制预算。增量预算：这种预算是指新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制，在此基础上增加相应的内容。资源的分配是基于以前期间的资源分配情况。这种方法并没有考虑具体情况的变化。所以选择 AD。

Q5：组织的战略类型判断怎么区分？

A5：（1）防御型战略组织：“从一而终”，追求一种稳定的环境。创造一个稳定的经营领域，占领一部分产品市场。在这个有限的市场中，常采用竞争性定价或高质量产品来阻止竞争对手进入自己的领域。

（2）开拓型战略组织：“喜新厌旧”，追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。

（3）分析型战略组织：“喜新不厌旧”，在寻求新的产品和市场机会的同时（模仿开拓型组织已开发成功的产品或市场），保持传统的产品和市场（保留防御型组织的特征，依靠一批相当稳定的产品和市场保证其主要收入）。

（4）反应型战略组织，对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式，缺少

在变化的环境中随机应变的机制。往往会对环境变化和不确定性做出不适当的反应，随后又会执行不力，对以后的经营行动犹豫不决。

Q6：横向分工结构的基本协调机制怎么分辨？

A6：（1）工作过程标准化是指对工作流程有约束，必须按照步骤 1、2、3、4 来做。

（2）工作成果标准化是只要结果不要过程，不管用什么办法来做，只要结果达标就可以。

（3）直接指挥，直接控制是组织的所有活动都按照一个人的决策和指令行事。

（4）相互适应，自行调整，组织成员直接通过非正式的、平等的沟通达到协调，相互之间不存在指挥与被指挥的关系，也没有外部干预。

（5）技艺（知识）标准化，这种协调机制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才。

（6）共同价值观说的比较玄乎，组织内全体成员要对组织的战略、目标、宗旨、方针有共同的认识和共同的价值观念，充分地了解组织的处境和自己的工作在全局中的地位和作用，互相信任、彼此团结，具有使命感，组织内的协调和控制达到高度完美的状态，看到关键词选这个即可。

Q7：甲公司是一家关注财经教育的互联网公司，公司强调人员平等，没有明确的等级制度，组织结构比较扁平化，员工可以在工作中尽可能地发挥自己的专长和创意，人人都努力为客户打造适合的学习产品。甲公司的企业文化类型属于（ ）。

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

为什么不是人员导向型？

A7：【答案】D

【解析】（1）任务导向型：解决问题、项目团队制、专长——新兴企业、科技企业。

（2）人员导向型：为成员的需求服务，企业是员工的下属、职权多余，员工通过示范和助人精神来互相影响——俱乐部、协会、小型咨询公司。

人员强调是自己的成员，本题中公司强调人员平等，没有明确的等级制度，员工可以在工作中尽可能地发挥自己的专长和创意，根据关键词，所以这里属于任务导向型。

Q8：N 公司曾是全球最大的传统手机制造商。在互联网手机时代悄然到来时，N 公司总经理认为互联网手机只是在传统手机上增加了一些华而不实的东西，坚持生产性价比高

的传统手机战略。最终 N 公司市场份额和资本市值都大幅度下降，逐步被边缘化并陷入财务困境。本案例中，N 公司的战略失效为什么不属于早期失效？

A8：在战略实施初期，一方面，由于新战略还没有被全体员工理解和接受；另一方面，战略实施者对新的环境、工作还不适应，就有可能导致较高的早期失效率。

晚期失效是指当战略推进一段时间之后，之前对战略环境条件的预测与现实变化发展的情况之间的差距，会随着时间的推移变得越来越大，战略所依赖的基础就显得越来越糟，从而使失效率大为提高。

本题中在互联网手机时代悄然到来时，N 公司总经理认为互联网手机只是在传统手机上增加了一些华而不实的东西，坚持生产性价比高的传统手机战略，说明是按照之前的战略，战略推进一段时间以后，之前对战略环境条件的预测与现实变化发展之间的差距越来越大，所以这里属于晚期失效。

高顿教育

第五章 公司治理

Q1: G 公司是一家上市公司。近日该公司发布了一则公告,计划将所持的 S 公司 35% 的股权,以 2000 万元的价格转让给控股股东 G 集团,但基于资产基础法评估的 S 公司全部股权价值为 35000 万元,从掠夺性财务活动角度分析,G 公司的上述股权转让行为属于()。

- A. 内幕交易
- B. 超额股利
- C. 掠夺性资本运作
- D. 掠夺性融资

A1: 【答案】C

【解析】掠夺性的资本运作,类似于资产租用和交易活动,但是掠夺性资本运作的标的物是公司的股权,公司高价收购终极股东持有的其他公司股权,造成公司的利益流向了终极股东(大股东高卖低买),这个题目说控股股东用 2000 万收购一个市价远大于其市场价格的公司,进而使得利益流向终极股东,属于一种利益的输送,所以是掠夺性资本运作。

Q2: 建安集团是一家上市公司,公开信息显示该公司 2016 年实现净利润 3.8 亿元。当年该公司的股价波动区间为 12-22 元,市盈率波动区间为 6-11 倍,公司以每股 5 元的价格向控股股东定向增发 1000 万股。从掠夺性财务活动角度分析,建安集团的上述定向增发行为属于掠夺性融资,为什么?

A2: (1) 掠夺性融资包括:骗取融资资格、虚假包装、过度融资与低价定向增发。

(2) 内幕交易指利用未公开的内幕信息获得不法利益。

(3) 超额股利指终极股东操控股利政策让自己得到比其他股东更多的股利。

(4) 掠夺性资本运作是公司在终极股东的授意下高价购买其他公司的股权,定向增发就是案例里的低价定向增发,低价向大股东增发股票,增发股票是融资的一种形式,低价增发就是向大股东输送利益,从而损害中小股东的利益,所以属于掠夺性融资。

Q3: 治理结构是什么意思?

A3: 治理结构主要侧重于公司的内部治理,包括股东大会、董事会、监事会、高级管理团队及公司员工间权利、责任、利益相互监督制衡的制度体系。

Q4: 审计委员会的职责有哪些?

A4: 审计委员会的主要职责如下:

- (1) 检查公司会计政策、财务状况和财务报告程序；
- (2) 与公司外部审计机构进行交流；
- (3) 对内部审计人员及其工作进行考核；
- (4) 对公司的内部控制进行考核；
- (5) 检查、监督公司存在或潜在的各种风险；
- (6) 检查公司遵守法律、法规的情况。

Q5: 公司治理基础设施包括什么？

A5: 公司治理基础设施主要包括公司信息披露制度、评价公司财务信息和治理水平的信用中介机构、保护投资者利益的法律法规、政府监管以及媒体和专业人士的舆论监督等。

高顿教育

第六章 风险与风险管理概述

第七章 风险管理的流程、体系与方法

Q1: 为什么企业已经识别出风险了还要采用风险承担?

A1: (1) 缺乏能力进行主动管理, 对这部分风险只能承担;

(2) 没有其他备选方案;

(3) 从成本效益考虑(前提), 风险承担是最适宜的(如果没有这个前提就选择接受, 则是不适当的)。

Q2: GL 电器在 2020 年年报中叙述, GL 电器与经销商建立了严格的信用交易规则, 经销商需先支付货款, 才能提货。虽然这一规则使公司流失了一小部分客户, 但避免了因经销商拖欠货款而陷入财务危机的困境。另外在重大投资方面, 公司制定了严格的审批评估流程, 严防投资风险发生的概率。GL 电器所采用的风险管理策略有()。

A. 风险规避

B. 风险转移

C. 风险转换

D. 风险控制

A2: 【答案】CD

【解析】风险转换是有两个风险, 两个风险此消彼长。先款后货减少了应收账款的风险, 但是有些客户不接受这种收款方式, 就可能造成货不好卖, 这个就是增加了销售风险, 风险控制指的是: 控制风险事件发生的动因、环节、条件等, 降低风险发生概率、减轻风险发生的损失。“建立了严格信用交易规则, 避免……制定了严格的审批评估流程, 严防……”体现的是风险控制。所以这里选的是风险转换和风险控制。

Q3: 甲公司从事高档写字楼物业管理, 每季度末都会将对工人健康安全风险较高的写字楼外墙清洗工作进行外包, 甲公司采取的风险管理工具有()。

A. 风险规避

B. 风险转移

C. 风险补偿

D. 风险承担

答案为什么不是风险转移而是风险规避呢?

A3: 【答案】A

【解析】风险转移是指企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权，比如保险合同，这个事件还是发生了，但是损失承担的风险是保险公司，风险事件还是可能发生的，而风险规避是企业回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境，避免成为风险的所有人，可以彻底根除风险事件的发生，这里外包某项对工人健康安全风险较高的工作，彻底根据本企业该风险事件的发生，所以是风险规避。

Q4：风险控制中的禁止加油站吸烟，和风险规避中的禁止各业务单位在金融市场进行投机的区别是什么？

A4：风险控制是为了降低这个发生的概率或产生的损失，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。也就是该事情还是可能会发生的，只不过我从源头控制一下发生的概率。而风险规避是哪里有风险，我就不干了。比如禁止各业务单位在金融市场进行投机，金融市场投机有风险，我就禁止，那就不会有这个风险了。

Q5：某公司财务部使用净现值法评价一个投资项目。根据公司发展战略有很多影响投资的变量，其中多个变量是不确定的。一些变量的值可能会取决于其他变量的值，因此该方法列出各个不确定变量及其结果以便衡量替代行为的范围与可能的结果。根据描述选择这种财务风险管理技术是（ ）。

- A. 净现值法
- B. 敏感性分析法
- C. 决策树法
- D. 决策矩阵法

这道题为什么选决策树呢？

A5：【答案】C

【解析】决策树法是在不确定的情况下，以序列方式表示决策选择和结果的一种方法。注意，决策树的最后会给出一种决策选择和结果的方法，是帮助你做决策的一种方法。这个题目的关键句子是“该方法列出各个不确定变量及其结果以便衡量替代行为的范围与可能的结果。”关键字是“结果”，列出决策和结果的是决策树的最大特点。二选一就是在现有行为和替代行为做选择，所以这里选决策树法。

Q6：决策树法、马尔科夫分析法、流程图分析法和风险评估系图法怎么进行区分？

A6：决策树是定量分析方法，关键词在于对不确定投资方案期望收益（投资决策）；马尔科夫分析法是定量分析，关键词是状态，是对于多种状态的复杂系统的分析；流程图分析法是定性分析，描述工作过程具体步骤；风险评估系图法是定性分析，描述：风险发

生概率、风险发生后影响结果的大小。

Q7: 东风林场为了加强对火灾风险的防控工作,组织有关人员深入分析了由于自然或人为因素引发火灾、场内消防工作、火警和灭火直升机出动等不确定时间下产出各种后果的频率,这是怎么看出使用的是事件树法呢?

A7: 事件树分析是按照事件发展的时间顺序,由初始事件,开始推论可能的后果,从而进行危险源辨识的方法。一起事故的发生,是许多原因事件相继发生的结果,其中,一些事件的发生是以另一些事件首先发生为条件的,而一些事件的出现,又会引起另一些事件的出现。这里起始事件是火灾,火灾发生的原因可能是自然的,可能是人为的,火灾发生的后续也有一系列可能性,其中,一些事件的发生是以另一些事件首先发生为条件的,而一些事件的出现,又会引起另一些事件的出现,所以可以看出属于事件数法。

Q8: 甲公司每年最低运营资本是 1000 万元,但是有 5%的可能性需要 1500 万元才能维持运营。如果该公司风险资本为 510 万,该公司生存的概率要怎么计算呢?

A8: 如果有 5%的概率,需要 1500 万才能正常经营,说明生存概率是 95%,如果没有 1500 万的话,那么连 95%的生存概率都没有,这里有 1510 万,说明生存概率是比 95%还大的。

Q9: 应急资本、风险资本的区别?

A9: 应急资本是一个金融合约,规定在某一个时间段内、某个特定事件发生的情况下公司有权从应急资本提供方募集股本或贷款(或资产负债表上的其他实收资本项目),并为此按时间向资本提供方缴纳费用。

风险资本是除经营资本之外,公司补偿风险造成的财务损失而需要的资本,是使一家公司破产的概率低于某一给定水平所需的资金,因此取决于公司的风险偏好。

Q10: 专业自保公司提高了公司的运营成本这句话为什么不正确?

A10: 降低运营成本,相比较没有建立自己专业自保公司的母公司来讲,会减少向商业保险公司支付的保费,把这部分保费给了专业自保公司,但是总体来讲这部分现金没有流出企业,所以是降低运营成本。

Q11: 隆盛信托投资公司自成立以来,结合业务特点和内部控制要求设置内部机构,明确职责权限,将权力和责任落实到责任单位,同时综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略,实现对风险的有效控制。根据我国《企业内部控制基本规范》,该公司的上述做法涉及的内部控制要素有()。

A. 风险评估

- B. 控制环境
- C. 信息与沟通
- D. 控制活动

这道题为什么不选 D?

A11: 【答案】AB

【解析】综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制，属于风险评估；结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权力和责任落实到责任单位，属于控制环境，本题中没有明确给出那 7 中控制活动的具体方法，所以不属于控制活动。

高顿教育

第八章 企业面对的主要风险与应对

Q1: 根据《企业内部控制应用指引第9号——销售业务》中的要求来看,销售业务需关注的主要风险包括()。

- A. 销售政策和策略不当,市场预测不准确
- B. 客户信用管理不到位
- C. 销售过程中的舞弊行为
- D. 存货的积压或短缺

库存积压怎么区分是资产风险还是销售风险?

A1: 【答案】ABC

【解析】“存货的积压或短缺”是属于内部控制对存货的要求,属于资产管理需要关注的主要风险,因此选项D错误。销售业务需关注的主要风险有:

(1) 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;

(2) 客户信用管理不到位,结算方式选择不当,账款回收不力等,可能导致销售款项不能收回或遭受欺诈;

(3) 销售过程存在舞弊行为,可能导致企业利益受损,主要看导致积压的原因,到底是由什么导致的。

Q2: 合同管理中的第二条,合同未全面履行或监控不当,不应该是没有及时发现对方的问题吗?为什么是监控方诉讼失败呢?怎么理解?

A2: 依据《企业内部控制应用指引第16号——合同管理》,合同未全面履行或监控不当,未全面履行不一定是单方的责任。监控不当,监控方也是有责任的,另外未全面履行或监控不当还可能损害第三方的利益,例如A从B处买了过期面粉,然后做成面包卖给了C,这个时候A也是要承担责任的。

Q3: 组织架构设计与运行中需关注的主要风险包括()。

- A. 治理结构形同虚设,缺乏科学决策
- B. 内部机构设置不科学,权责分配不合理
- C. 机构重叠、职能交叉或缺失,导致运行效率低下
- D. 缺乏良性运行机制和执行力

选项C为什么不选?

A3: 【答案】ABD

【解析】组织架构设计与运行中需关注的主要风险有:

(1) 治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略；

(2) 内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。

Q4: 宝胜公司是一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，宝胜公司市场风险的来源应主要考虑（ ）哪些因素。

- A. 全球汇率变动状况
- B. 全球手机价值链生产供应状况
- C. 各国对手机及其零部件进出口的政策导向
- D. 各国手机的价格及供需变化

这道题为什么不选 C？

A4: 【答案】 ABD

【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，分析市场风险的来源应主要考虑以下因素：

- (1) 产品或服务的价格及供需变化（选项 D）；
- (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。

选项 C 是关于政策的信息，不属于市场风险收集的信息，所以不选。

