

注册会计师

公司战略与风险管理

习题精析班

二、多选题（16×1.5=24分）

【第一章】

【2018年·多选题】逸风公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，成效显著。下列各项中，对逸风公司上述做法表述正确的有（ ）。

- A. 逸风公司的战略是理性计划的产物
- B. 逸风公司的战略是在其内外环境的变化中不断完善规划的结果
- C. 逸风公司采取主动态势预测未来
- D. 逸风公司的战略是事先的计划和突发应变的组合

【答案】BCD

【解析】加拿大学者明茨伯格提出，以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的，选项A错误。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果，选项B正确。在当今瞬息万变的环境里，公司战略意味着企业要采取主动的姿态预测未来，选项C正确。大部分公司的战略是事先计划和突发应变的组合，选项D正确。

【第二章】

【例题·多选题】甲公司为国内上市的电信公司。甲公司正在研究收购某发展中国家的乙移动通信公司。下列各项因素中，属于甲公司在PEST分析中应当考虑的有（ ）。

- A. 甲公司具有较强的财务实力收购乙公司
- B. 乙移动通信公司所在国政府历来对企业实施高税收政策
- C. 甲公司在国内提供电信服务积累的经验与技术有助于管理乙移动通信公司的业务
- D. 乙移动通信公司所在国的电信技术近年来发展迅速

【答案】BD

【解析】选项B属于宏观环境分析中的政治和法律因素；选项D属于宏观环境分析中的技术因素；选项A、C属于甲公司内部的资源与能力分析。因此，选项B、D正确。

【2021·多选题】奥本钢铁公司近期兼并了本国的两家钢铁企业，其钢铁产量增加了将近一倍，生产成本随之降到行业最低水平。根据波特的产业五种竞争力理论，奥本钢铁公司的上述兼并有利于该公司（ ）。

- A. 增强对购买者讨价还价的能力
- B. 应对潜在进入者的进入威胁
- C. 增强对供应者讨价还价的能力
- D. 增强对其他钢铁企业的竞争力

【答案】ABCD

【解析】“生产成本随之降到行业最低水平”表明成本降低能够增强对购买者讨价还价的能力；“钢铁产量增加了将近一倍，生产成本随之降到行业最低水平”表明形成了一定的规模经济，会对潜在进入者形成结构性障碍，能有效应对潜在进入者的进入威胁；与此同时，其对原料的购买量也会相应增加，可以增强对供应者讨价还价的能力；“兼并了本国的两家钢铁企业……生产成本随之降到行业最低水平”表明与同业相比，其讨价还价能力增强。因此，选项A、B、C、D均正确。

【2020·多选题】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

【答案】BCD

【解析】“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”体现了规模经济带来的优势，即“逐渐把收费降到行业最低水平”是由于“业务量的持续快速增加”带来的，而不是主观上为了阻绝潜在进入者采取的行动，因此不能体现限制进入定价，选项 A 错误、选项 B 正确。“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”体现了英华公司的市场优势和对关键资源的控制，选项 C、D 正确。

【2021·多选题】奥优公司是一家生产水下摄影设备的企业。该公司以几十年的不懈探索和积累打造出自己的核心能力。依据辨别企业能力是否属于核心能力的关键性测试，下列各项中，体现奥优公司核心能力的有（ ）。

- A. 奥优公司不断推出的创新型产品给消费者带来超过预期的价值
- B. 奥优公司生产的水下摄影机比其他企业的同类产品操作更简便，拍摄出的图片更清晰
- C. 奥优公司的技术研发和管理创新被公认为行业标杆，其他企业至今未能成功模仿或超越
- D. 近年来奥优公司的市场占有率和销售增长率一直位居行业第一

【答案】ABC

【解析】辨别企业能力是否属于核心能力的三个关键性测试：①它对顾客是否有价值（选项 A）；②它与企业竞争对手相比是否有优势（选项 B）；③它是否很难被模仿或复制（选项 C）。

【2020·多选题】经营连锁超市的茂林公司为了改善内部管理，开展了顾客满意度调查，组织相关管理人员走访学习了某著名连锁餐饮集团管理下属分店的经验，并瞄准本行业标杆企业制定了整改方案。茂林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

【答案】CD

【解析】“瞄准本行业标杆企业制定了整改方案”属于竞争性基准，选项 C 正确；“经营连锁超市的茂林公司为了改善内部管理，开展了顾客满意度调查”属于顾客基准，选项 D 正确。

【2020·多选题】卓力公司是一家汽车玻璃生产企业，拟在 S 国投资建立汽车玻璃生产基地，并对 S 国的相关环境进行了分析。卓力公司所做的下列分析中，符合钻石模型四要素分析要求的有（ ）。

- A. S 国的汽车玻璃业发展落后，仅有一家本国汽车玻璃生产企业，其他国家的汽车玻璃生产企业尚未进入
- B. S 国政府鼓励并支持该国汽车玻璃业的发展
- C. S 国的汽车制造业处于成长期
- D. S 国的土地租金和电力价格长期处于较低水平

【答案】ACD

【解析】选项 A 属于同业竞争；选项 B 不属于钻石模型分析的范畴；选项 C 属于需求条件（汽车制造业处于成长期，说明市场需求旺盛）；选项 D 属于生产要素。因此，选项 A、C、D 正确。

【2020·多选题】朝晖汽车制造公司为了获取成本优势，与汽车发动机供应商建立了良好关系，保证生产进度不受影响；所需外购配件由就近的泰达公司提供，减少了运输费用；内部各个配件厂分布在总装厂周围，

建立大规模生产线实现规模经济。该公司的上述做法涉及其价值链中的（ ）。

- A. 内部后勤
- B. 生产经营
- C. 外部后勤
- D. 采购管理

【答案】ABD

【解析】“所需外购配件由就近的泰达公司提供，减少了运输费用”属于内部后勤，选项 A 正确；“内部各个配件厂分布在总装厂周围，建立大规模生产线实现规模经济”属于生产经营，选项 B 正确；“与汽车发动机供应商建立了良好关系，保证生产进度不受影响”属于采购管理，选项 D 正确。

【第三章】

【2019·多选题】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. 产品开发战略
- B. 集中化战略
- C. 一体化战略
- D. 市场渗透战略

【答案】AD

【解析】依据“近期实行了新的经营方式”可以判断，选项 A 正确，因为对于餐饮业来说，其新的服务方式就是产品开发创新。“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”表明创新后的产品（服务）使得企业在现有市场的份额得以提升，从这个角度看，属于市场渗透战略，选项 D 正确。

【2019·多选题】滦河公司是一家大型能源集团，拥有分别从事煤矿开采、炼焦、发电等业务的多家公司。面对煤炭产能过剩销售困难的局面，该公司管理层提出放弃煤矿开采业务，但此举将使大量煤炭采掘设备废弃，下岗工人生活和重新安置费用短期内难以解决，炼焦、发电等业务原料来源的稳定性将受到影响，因此遭到各个子公司员工的质疑、不满甚至反对。滦河公司的煤矿开采业务面临的退出障碍有（ ）。

- A. 感情障碍
- B. 退出成本
- C. 内部战略联系
- D. 固定资产的专用性程度

【答案】ABCD

【解析】“遭到各个子公司员工的质疑、不满甚至反对”属于感情障碍，选项 A 正确；“下岗工人生活和重新安置费用短期内难以解决”属于退出成本，选项 B 正确；“炼焦、发电等业务原料来源的稳定性将受到影响”属于内部战略联系，选项 C 正确；“使大量煤炭采掘设备废弃”属于固定资产的专用性程度，选项 D 正确。

【2020·多选题】百苑集团是一家实行标准化管理的跨国餐饮连锁企业。2016 年以来，该公司收购了国内多家分别经营“川”“鲁”“粤”等不同菜系的餐饮企业。收购后的标准化难以适应多元化的中餐文化和管理风格，运营状况远逊于预期。依据并购战略“并购失败的原因”，下列各项中，属于百苑集团收购后运营状况远逊于预期的原因有（ ）。

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

【答案】AD

【解析】“收购后的标准化难以适应多元化的中餐文化和管理风格，运营状况远逊于预期”属于决策不当和并购后不能很好地进行企业整合，选项 A、D 正确。

【2021·多选题】大型显示器制造商富林公司与光裕公司于2017年订立协议。双方结为股权式战略联盟。两年后，光裕公司以自己拥有独创的单元板制造技术为筹码要求提高在联盟的股权占比，遭到对方拒绝。此后，光裕公司在没有告知对方的情况下把股份转让给其他两家公司，致使联盟解体，富林公司的经营陷入困境。从订立协议角度看，富林公司与光裕公司战略联盟解体的原因有（ ）。

- A. 没有严格界定联盟的目标
- B. 没有周密设计联盟结构
- C. 没有准确评估投入的资产
- D. 没有规定违约责任和解散条款

【答案】ABCD

【解析】“大型显示器制造商富林公司与光裕公司于2017年订立协议，双方结为股权式战略联盟。两年后……要求提高在联盟的股权占比，遭到对方拒绝……没有告知对方的情况下把股份转让……致使联盟解体”表明两家公司虽然订立合作协议，但缺乏管控机制，最终导致联盟解体。本题中，选项A、B、C、D均是企业在订立协议时需要明确的一些基本内容。因此，选项A、B、C、D均正确。

【2020·多选题】松涛旅行社面对老年社会的到来，专注于组织老年消费者出国游业务，并在业内率先根据旅行中所在国家或地区的特点，开展健身、垂钓、摄影、休闲、美食品尝与制作、探访民居等活动。面对越来越多的慕名而来的消费者，该社在国内设立了上百家分社或代理机构，复制推广上述业务模式，取得了远远高于行业平均水平的利润率。从零散产业的战略选择角度看，松涛旅行社的做法有（ ）。

- A. 连锁经营或特许经营
- B. 提高产品差异化程度
- C. 尽早发现产业趋势
- D. 目标集聚

【答案】ABCD

【解析】“该社在国内设立了上百家分社或代理机构，复制推广上述业务模式，取得了远远高于行业平均水平的利润率”属于连锁经营或特许经营，选项A正确；“在业内率先根据旅行中所在国家或地区的特点，开展健身、垂钓、摄影、休闲、美食品尝与制作、探访民居等活动”属于提高产品差异化程度，选项B正确；“松涛旅行社面对老年社会的到来，专注于组织老年消费者出国游业务，并在业内率先根据旅行中所在国家或地区的特点，开展……活动”属于尽早发现产业趋势，选项C正确；“专注于组织老年消费者出国游业务”属于目标集聚，选项D正确。

【2021·多选题】经营电影院线的虹光公司面对不同电影院线之间同质化竞争异常激烈的局面，独辟蹊径地将旗下的一部分影院改造成家庭影院，按照消费者预定的时间、影片乃至餐席提供服务，使他们在影院欣赏影片的同时享受亲友团聚和美味佳肴，结果大大提高了该公司的竞争力和市场占有率。依据红海战略与蓝海战略的关键性差异，本案例中虹光公司体现的蓝海战略的特征有（ ）。

- A. 拓展非竞争性市场空间
- B. 打破价值与成本互替定律
- C. 同时追求差异化与低成本
- D. 创造并攫取新需求

【答案】AD

【解析】“经营电影院线的虹光公司面对不同电影院线之间同质化竞争异常激烈的局面，独辟蹊径地将旗下的一部分影院改造成家庭影院”体现了拓展非竞争性市场空间，选项A正确；“独辟蹊径地将旗下的一部分影院改造成家庭影院，按照消费者预定的时间、影片乃至餐席提供服务，使他们在影院欣赏影片的同时享受亲友团聚和美味佳肴”体现了创造并攫取新需求，选项D正确。

【2021·多选题】江湾公司是一家水产品生产和销售企业，该公司为提升在超市的销售业绩采取了一些措施：增加小包装产品在超市的销售比例；在超市中采用体现公司形象的销售车进行销售；在国内几个一线城市开设20余家自营水产品超市进行直销；对喜庆消费者如庆生日者赠送水产品礼盒。本案例中，江湾公司在超市销售中采取的营销组合策略有（ ）。

- A. 价格策略
- B. 分销策略
- C. 促销策略
- D. 产品策略

【答案】BCD

【解析】“增加小包装产品在超市的销售比例”属于产品策略；“在超市中采用体现公司形象的销售车进行销售”“对喜庆消费者如庆生日者赠送水产品礼盒”属于促销策略；“在国内几个一线城市开设 20 余家自营水产品超市进行直销”属于分销策略。因此，选项 B、C、D 正确。

【2020·多选题】新业影视公司于 2019 年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

【答案】BCD

【解析】“公司召开新片发布会……在媒体和影视界嘉宾前亮相”不属于通过媒介进行广告促销；“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”属于营业推广；“公司召开新片发布会……宣称此片将‘进军奥斯卡’”有助于宣传企业形象，扩大企业知名度，属于公关宣传；“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”属于人员推销。因此，选项 B、C、D 正确。