

# 2017 年注册会计师考试

## 公司战略与风险管理真题

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. 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

2. 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

3. 2010 年,R 国汽车制造商 G 公司预计随着绿色环保理念的普及和政府相关产业政策的推出,R 国的新能源汽车产业将迎来一个巨大的发展机遇;其本国竞争对手汽车制造商 S 公司,将凭借雄厚的资金实力和强大的科研能力,把投资和研发的重点转向新能源汽车领域。G 公司对 S 公司的上述分析属于( )。

A. 成长能力分析

B. 适应变化能力分析

C. 快速反应能力分析

D. 财务能力分析

4. 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,被认为是国宝名药。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

5. 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

团被迫中止了收购活动，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

6. 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，监督内部控制的有效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中的（ ）。

- A. 风险评估
- B. 控制活动
- C. 监控
- D. 控制环境

7. 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相应的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

8. 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

9. 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

10. 下列各项中，对准时生产系统（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

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备金，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

12. 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

13. 2007~2013年，S公司在作为P公司最大的元器件和闪存供应商的同时，推出了系列智能手机和平板电脑，成为P公司在智能手机和平板电脑市场主要的竞争对手。P公司很想摆脱对S公司的依赖，但由于S公司在生产关键零部件方面的能力显著强于其他公司，在短期内P公司仍然离不开S公司。这一案例中，影响S公司对P公司讨价还价能力的主要因素是（ ）。

- A. 业务量
- B. 产品差异化程度与资产专用性程度
- C. 信息掌握程度
- D. 纵向一体化程度

14. 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

15. 为克服对客户需求的变化缺乏敏感性、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

16. 根据波特的价值链分析理论，下列各项中，属于企业支持活动（或称辅助活动）的是（ ）。

- A. 聘请咨询公司实施广告策略
- B. 物流配送产品
- C. 生产设备的维修
- D. 通过互联网进行广告宣传

17. （该知识点2019年教材已删除）通过核对有关证据而获取有关控制的运行状况，追

溯到相应的单据记录或检查是否有相关负责人签字，这种检测内部控制的方法是（ ）。

- A. 专题讨论
- B. 实地查验
- C. 审阅与检查
- D. 穿行测试

18. 为了适应市场需求，甲公司决定投资扩大手机生产规模。市场预测表明：该产品销路好的概率为 0.6，销路差的概率为 0.4。据此，公司计算出多个备选方案，并根据在产品销路不确定情况下净现值的期望值，选择出最优方案。根据上述信息，甲公司采用的风险管理技术与方法是（ ）。

- A. 流程图分析法
- B. 事件树分析法
- C. 敏感性分析法
- D. 决策树分析法

19. 亚洲 R 国 H 公司推出了一个名为“东大机器人”的项目，该项目的目标是通过 R 国顶级学府 J 大学的入学考试。2013 年以来，“东大机器人”每年都参加 J 大学的入学考试，但连续 3 年的得分均低于 J 大学的录取分数线。H 公司于 2016 年 11 月正式宣布因项目过于复杂而最终放弃该项目。根据上述描述，H 公司研发“东大机器人”项目面临的风险是（ ）。

- A. 战略风险
- B. 市场风险
- C. 技术风险
- D. 产业风险

20. 奇天公司是国内通信行业的知名企业。面对日益加剧的全球化压力，奇天公司于 1998 年开始实施全球化扩张行动，成功建成了全球性的市场网络和研发平台。奇天公司始终坚持在通信行业的主航道上聚焦，在国际市场上站稳了脚跟。根据以上描述，奇天公司作为新兴市场本土企业所选择的战略是（ ）。

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

21. 国内家电企业宏浩集团在 2016 年 5 月宣布，将斥资 45 亿美元收购发达国家 G 国工业机器人制造商 K 公司。K 公司是该国市场上领先的专注于工业制造流程数字化的企业，其研发的机器人已经被用来装配轿车和飞机。宏浩集团收购 K 公司的动机是（ ）。

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

22. 甲公司是一家知名的淮扬菜餐厅，在全国有 100 多家门店。为了在行业中始终保持领先地位，公司在内部设立了研究所，紧跟市场需求变化，定期开发特色菜上市，赢得了消费者好评。根据上述描述，甲公司采取的发展战略类型是（ ）。

- A. 市场开发战略
- B. 市场渗透战略
- C. 产品开发战略
- D. 多元化战略

23. 轿车生产企业华美公司起步初期，国内汽车市场基本被跨国公司巨头瓜分殆尽。华

美公司生存和发展的唯一途径就是走低价低值路线。过去国内汽车市场一直流传一句话，“卖一辆高档车赚一辆中档车；卖一辆低档车只能赚一辆自行车”。华美公司的轿车在入市时只是一般低档车价格的二分之一，其利润的微薄可想而知。依据基本竞争战略的“战略钟”分析，华美公司当时的竞争战略是（ ）。

- A. 集中成本领先战略
- B. 混合战略
- C. 失败战略
- D. 成本领先战略

24. 通达路桥公司拟在某省兴建一座大桥。这项工程将面临诸多不确定因素，如工程总投资、银行贷款、过桥费收入等。公司为了预测这项工程所产生的效益并防范可能发生的风险，组织相关人员分析了上述每一个因素的变化对该项目内部收益率的影响。通达路桥公司所采用的风险管理方法是（ ）。

- A. 敏感性分析法
- B. 马尔科夫分析法
- C. 风险评估分析法
- D. 情景分析法

二、多项选择题（本题型共 14 小题，每小题 1.5 分，共 21 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. 星云公司制造手机所需要的部分零部件由奇象公司提供。星云公司为了防范和应对采购过程中可能出现的风险，与奇象公司签订了严格而规范合同，其中一项规定是如果由于外界不可抗力因素造成奇象公司不能按时供货并给星云公司带来损失，只要损失额超过一定数量，那么超过的部分由奇象公司予以赔偿。在上述案例中，星云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

2. （该知识点 2019 年教材已删除）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有（ ）。

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做出明确规定

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

3. 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

4. 甲公司是一家环保设备制造商。2010 年，甲公司把以投资建设环保项目为由从银行取得的贷款转而投入了房地产开发。几年后，由于政府宏观调控政策的出台和房地产业的收缩，甲公司投入房地产开发的大部分资金无法收回，经营陷入危机。上述案例所涉及的风险有（ ）。

- A. 法律和合规风险
- B. 产业风险
- C. 操作风险
- D. 政治风险

5. 天翔航空公司于 2016 年年初率先布局航空互联网。现在该公司已有 50 多架飞机完成改造和机组培训，为乘客提供了稳定的互联网接入服务，并由此赢得了明显的竞争优势。下列各项中，属于天翔航空公司竞争优势来源的资源有（ ）。

- A. 文化资源
- B. 人力资源
- C. 技术资源
- D. 物质资源

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. 聚焦细分市场的需求，如婚庆大尺寸照片的拍摄、冲印、美化等
- 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间

7. (根据 2019 年教材重新表述) 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

8. 国内卫浴产品企业可分为两类：一类是知名的国际品牌企业，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

9. Y 国的 F 公司是一家专门生产高档运动自行车的企业，其产品在美国高档运动自行车细分市场上的占有率高达 80% 以上。下列各项中，属于 F 公司竞争战略实施条件的有（ ）。

- A. 购买者群体之间在需求上存在差异
- B. 目标市场上在市场容量、成长速度等方面具有相对的吸引力
- C. 产业规模经济显著
- D. 产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量价格敏感用户

10. (该知识点 2019 年教材已删除) 下列职务中，属于不相容职务的有（ ）。

- A. 执行与监督检查

- B. 决策审批与监督检查
- C. 可行性研究与决策审批
- D. 决策审批与执行

11. (该知识点 2019 年教材已删除)根据《企业内部控制应用指引第 4 号——社会责任》的规定, 下列关于企业社会责任的内部控制措施中, 正确的有 ( )。

- A. 企业应当避免在正常经营情况下辞退员工, 增加社会负担
- B. 企业应当建立高级管理人员与员工薪酬的正常增长机制
- C. 企业应当按照产学研用相结合的社会需求, 积极创建实习基地, 培养社会需要的应用型人才
- D. 企业应当遵守法定的劳动时间和休息休假制度, 确保员工的休息休假权利

12. 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

13. 2015 年以来, 甲公司为了更好地应对企业变革中的阻力, 决定邀请外部专家对员工开设一系列培训课程, 内容涉及员工技能培训和业务能力提升等。根据以上信息, 甲公司克服变革阻力运用的策略不包括 ( )。

- A. 改变变革的范围
- B. 改变变革的节奏
- C. 采用适宜的变革管理方式
- D. 改变变革的类型

14. 亚强公司的前身是主营五金矿产进出口业务的贸易公司。2004 年, 公司在“将亚强从贸易型企业向资源型企业转型”的战略目标指引下, 对北美 N 矿业公司发起近 60 亿美元的收购, 其收购资金中有 40 亿美元由国内银行贷款提供。亚强公司对北美 N 矿业公司的收购类型包括 ( )。

- A. 纵向并购
- B. 产业资本并购
- C. 杠杆并购
- D. 金融资本并购

**三、简答题** (本题型共 4 小题 30 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 35 分。)

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。)

(该知识点 2019 年教材已删除)博兴公司成立于 2014 年, 是一家以信用担保为主要业务的专业担保机构。截至 2015 年年末, 公司商业性担保余额为 16.8 亿元。2016 年 1 月, 博兴公司业务员李某受理了甲公司 600 万元债务的担保申请。李某根据公司的担保标准和担保条件对甲公司进行了资信调查和风险评估, 并做出接受甲公司担保申请的决定。为了降低风险, 李某要求甲公司提供反担保, 甲公司同意把其拥有的郊区一块土地作为反担保的资产。双方签订了担保合同。2016 年 10 月, 甲公司经营陷入困境, 要求把担保额提高到 1000 万元。李某考虑到对方有反担保财产, 同意了对方要求并修改了合同, 事后通报了部门经理。

2017年2月，甲公司的债权人某银行通过法院起诉博兴公司支付其为甲公司担保的1000万元。根据法院的终审判决，博兴公司须偿还其担保的甲公司到期债务本息。随后，李某跳槽到另外一家担保公司工作。后来调查发现，李某和甲公司董事长是表兄弟关系；甲公司反担保的土地存在产权法律纠纷，已于2016年8月被法院依法判决给了乙公司，博兴公司从一开始就没有获得该土地的权利凭证，也没有甲公司调查评估的书面报告，只有甲公司的反担保说明。

要求：依据《企业内部控制应用指引第12号——担保业务》，简要分析博兴公司在担保业务中存在的内部控制缺陷。

2.（本小题8分。）

智勤公司成立于2010年，是一家研究开发智能手机的企业。智勤公司从创立之初就做了大量的市场调研，发现智能手机市场上国内中低端品牌与国际高端品牌的技术差距正逐步缩小，消费者更多地关注产品价格，价格竞争开始成为市场竞争的主要手段。在此基础上，智勤公司对消费者的年龄进行了细分，将目标市场消费者的年龄定位在25至35岁之间。这个阶段的年轻人相对经济独立，普遍处于事业的发展期，并且个性张扬，勇于尝试，对于新鲜事物的接受程度比其他年龄段的人更高。

为了适应目标顾客对价格敏感的特点，智勤手机以其“高性价比”走入大众视线。为了降低智勤手机的成本和价格，智勤公司采取了以下措施：

（1）开创了官网直销预订购购买的发售方式，减少了昂贵的渠道成本，使智勤手机生产出来之后，不必通过中间商就可以到达消费者手中。

（2）在营销推广方面，智勤公司没有使用传统的广告营销手段，而是根据消费者的不同类型，分别在智勤官网、QQ空间、智勤论坛、微信平台等渠道进行智勤手机的出售和智勤品牌的推广，在很大程度上采用粉丝营销、口碑营销的方式，有效降低了推广费用。

（3）采用低价预订式抢购模式。这种先预定再生产的方式使智勤公司的库存基本为零，大大减少了生产运营成本。

（4）智勤手机定价只有国际高端品牌的1/3，而其硬件成本要占到其定价的2/3以上。为了既保证高性价比又不降低手机的产品质量，智勤公司为手机瘦身，把不需要的硬件去掉，把不需要的功能替换掉，简化框架结构设计，使用低成本的注塑材质工艺等。

（5）将手机硬件的研发和制造外包给其他公司，提高了生产率，大大减小了智勤成立之初的资金压力。

（6）实现规模经济。2011~2015年智勤手机的销售量突飞猛进地增长，进而为智勤手机通过规模经济降低成本和价格奠定了基础。

要求：

（1）从市场情况和资源能力两个方面，简要分析智勤手机实施成本领先战略的条件；

（2）从确定目标市场和设计营销组合两个方面，简要分析智勤手机的营销策略。

3.（本小题8分。）

近年来，乡村旅游因其特有的自然资源、风俗民情和历史脉络而对游客产生了越来越强的吸引力。然而刚刚起步的乡村旅游大多充斥着廉价的兜售、毫无地方特色的“农家乐”和旅店揽客，忽视了其特有的文化内涵；对少数成功案例盲目效仿，对周边村落缺乏统一有效的协调和对比借鉴，出现了定位趋同、重复建设的现象。

Y地区的“人物山水”完全不同于传统旅游项目，它将震撼的文艺演出现场效果与旅游地实景紧密结合起来；置身于秀丽山水之中的舞台，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。山水实景构筑的舞台、如梦似幻的视觉效果，给观众带来了特殊的感受。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。“人物山水”在运营上也有独到之处。剧组聘请了几百名演员，他们几乎都是当地的农户，没有经过系统的训练，



以前也从未登台演出过。对于以体现当地民情民风为主的“人物山水”来说，启用这些乡村百姓，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。没有大牌明星的加入，使得剧组成本降低，还给当地人民带来经济利益，为当地旅游带来巨大的品牌效应。除此之外，大量游客因为观赏“人物山水”而在Y地区出入和停留，使一条原本幽静的山道成为当地政府开发的新景点，让人们看到了一个旅游产业带动周边产业发展的经济现象。

以艺术演出的形式推出的“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，而且更是当地旅游的经典品牌。

要求：

(1) 依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，简要分析“人物山水”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法则（开创蓝海战略的路径），简要分析“人物山水”如何在竞争激烈的文化旅游领域，开创了新的生存与发展空间。

4.（本小题8分。）

据专家预测，到2020年中国葡萄酒消费量将进入世界前三位；全球葡萄酒过剩时代结束，即将步入短缺时代。

葡萄酒界流传着“七分原料，三分工艺”的说法，意即决定葡萄酒品质最重要的因素是葡萄产地。G省的葡萄种植基地、葡萄酒生产企业主要集中在西北黄金产业带上。适宜的纬度、最佳光热水土资源组合，加之大幅度的昼夜温差、适宜有效的气温和干燥少雨的气候，使G省成为国内生产葡萄酒原料的最佳区域之一。

G省葡萄酒产业发展具有深厚的文化底蕴。“葡萄美酒夜光杯，欲饮琵琶马上催”等一系列脍炙人口的赞美葡萄酒的诗歌经久不衰。从历史史料中不难看出自汉朝以来的2000多年，西北黄金产业带的葡萄酒，一直闻名遐迩，享誉盛誉。

然而，G省葡萄酒企业在国内市场的竞争地位却不尽人意。2011年国内四大葡萄酒知名品牌占据国内市场份额60%左右，而G省最具竞争力的高华品牌只在华南和西北地区占有很低的市场份额，省内另外几家企业的葡萄酒基本未进入省外市场。2011年G省葡萄酒企业年销量仅占全国销量的1.1%。

以下三个方面因素在一定程度上影响了G省葡萄酒企业的竞争力。其一，相对于国内东部产区而言，G省产区交通条件欠发达，因此葡萄酒产品在外运过程中成本较高。其二，随着市场的发展，包装对于葡萄酒来说不仅是保护商品、方便流通的手段，更成为一种差异化、准确定位目标市场的营销方式。而G省与葡萄酒产业相关的包装印刷业发展缓慢，企业产品包装品的制作和商标的印刷主要依靠南方地区的企业提供。其三，G省绝大多数葡萄酒生产企业规模小且分散，产品销售网覆盖地区有限，彼此之间的竞争不够充分。

近年来，为了进一步完善本地葡萄酒企业发展环境，G省酒类商品管理局实施了“抱团走出去，择优引进来”的策略，通过开展品牌宣传、招商引资等多种手段，努力提升G省葡萄酒在国内市场的知名度。

要求：

(1) 依据钻石模型4要素，简要分析G省葡萄酒产业发展的优势与劣势；

(2) 依据企业资源的判断标准，简要分析G省葡萄酒企业资源的“不可模仿性”有哪几种形式。

**四、综合题**（本题共25分。）

资料一

广源天药集团是一家专门生产医药产品，并且拥有独一无二的国家级保密配方和百年老字号品牌的医药企业。其核心产品广源天药在治疗出血、消炎等方面有非常好的疗效，在国

内外享有很高声誉。

广源天药集团最初生产销售的粉剂产品，产品结构较为单一。随着人们生活水平逐渐提高，医药企业竞争日趋激烈，消费者对医药产品功能的要求也日益多样化。广源天药集团顺应时代发展对药品剂型、便捷性、准确性等多方面的需求，从 1975 年开始，在广源天药秘方原有剂型的基础上研制出系列新剂型、新品种，历经 30 多年时间，逐步开发构建了广源天药完整、庞大的产品群。如主打止血消炎的广源天药膏、广源天药酊，用于外伤止痛的广源天药气雾剂，具有止血功效的创可贴等。同时，广源天药深入挖掘创新以天然植物为原料的民族药物，成功研发出具有地方特色的新产品，如脑脉通口服液、宫血宁胶囊等。广源天药集团坚持稳老扶新、循序渐进地优化产品群结构，将自身独特的技术优势与多变的市场需求相结合，不断开发出新的高品质药品，赢得了消费者的信赖。

广源天药新产品开发最具代表性的产品是广源天药创可贴。2000 年，创可贴市场占领者国际品牌 BD 创可贴仅仅是一种卫生消毒材料，没有对伤口的止血和愈合的功效。而广源天药产品的药性具有很强的止血和愈合功效。如果将广源天药产品的药性与创可贴的功效结合起来，可与其他创可贴形成功能性差异。但是当时广源天药不具备生产透皮方面的技术，为了快速推出此类产品，广源天药选择暂时不进行自主研发，与国外创可贴企业合作，广源天药提供创可贴的敷料部分，国外企业负责成品生产。2001 年 3 月广源天药投资成立专业透皮研究部门，主要对创可贴进行研究开发，引进日本更先进的生产透皮技术，委托国内企业加工生产 8000 多万张，产量比 2000 年增长了近 100 倍。随后投资 300 万元建立广源天药创可贴生产线，并投资 2000 多万元组建医药电子商务公司，完善创可贴销售网络。2004 年广源天药创可贴年销售额达到 4000 万元。2006 年广源天药加大宣传攻势，着重宣传广源天药创可贴弥补了其他同类产品只能护理不能治疗的缺陷，彻底打破了 BD 独霸创可贴天下的局面，当年广源天药创可贴与 BD 创可贴的市场比率由 2000 年的 1:10 涨到 1:2.6。随后广源天药集团成立了主要经营透皮产品的事业部，并于 2011 年收购国内一家制药厂，作为与透皮事业部相配套的生产企业。2012 年广源天药创可贴销售额再创新高，达到 4 亿元。到目前为止，广源天药仍然是创可贴行业的翘楚。

#### 资料二

广源天药没有止步于药品系列的开发。广源天药集团管理层考虑，一方面，广源天药集团进入国家基本药物目录的药品在价格上受到限制，招标采购模式也使得药品价格维持在一个较低的水平，毛利率较低；另一方面，一种药品从立项、临床报批到进入市场需要很长的周期和大量资金投入，进入市场的结果也存在着未知的风险，一旦产品销售不佳，会对广源天药集团产生较大影响。因此，广源天药集团希望开发非药品业务作为公司新的利润增长源泉，这样，一方面可以获得足够的资金支撑企业研发新的医药产品，另一方面也可以抵御医药市场的竞争压力，规避产业发展风险。此外，广源天药集团管理层还期望充分发挥企业在药品经营中各种有形资源和良好的品牌声誉优势，进一步扩大公司生存发展空间。

早在 2002 年，广源天药集团就开始进军日化产业。先从牙膏产品入手。一般传统牙膏的主要功能是解决牙齿防蛀和清洁问题，而 80%左右的成年人或多或少都有口腔溃疡或者牙龈萎缩出血等问题。广源天药集团开始研发天药牙膏，利用天药的活性成分，开发出一种能够帮助消费者减轻牙龈出血等口腔问题的独特的药物牙膏。2004 年广源天药牙膏开始投放市场，市场反映良好。2005 年天药牙膏销售收入接近 8000 万元。在此基础上，广源天药集团又对产品进行不断改进和完善。2014 年广源天药牙膏销售额突破 19 亿元，在国内所有牙膏品牌中的市场份额位列第三。

开发广源天药牙膏的成功激励着企业进入其他日化领域。2008 年年初与日本高端品牌化妆品企业 S 公司签订化妆品转让技术，进行护肤类化妆品研究、开发、生产和销售。2010 年广源天药集团投资 500 万元组建健康产品事业部，主要进行健康护理产品类的生产经营。

从 2009 年到 2014 年，公司相继推出健康类个人护理产品沐浴素、洗发水、护发素、面膜、护手霜、卫生棉等新产品。

从 2003 年以来国内房地产行业突飞猛进，房地产的巨大利润吸引了广源天药集团。2006 年广源天药集团投资成立 100% 控股的广源天药置业有限公司，主营房地产开发，注册资本 1000 万元。2011 年又成立了物业服务公司，为集团的房地产公司提供配套物业服务。2012 年集团又投资 38 亿元修建集旅游、休闲、养生、娱乐为一体的度假村。2013 年 7 月广源天药集团出售了广源天药置业有限公司的所有股份。

### 资料三

广源天药集团多元化经营的各个领域的经营状况呈现出多种不同态势。

(1) 医药板块稳步增长。公司医药产品中已经有 6 种产品销量过亿元。其中最高的销售额超过 10 亿元。

(2) 日化板块仅有牙膏一枝独秀，其他产品业绩不佳。2004~2014 年广源天药牙膏的销售额从 3000 万元上升到 19 亿元，成为广源天药集团利润增长的主要产品之一。然而，其他日化产品都销售不佳，发展势头萎靡不振。几种主要产品的市场占有率大大低于外资品牌，也低于国内其他著名品牌。目前市场上已经很少能看到广源天药的沐浴素、洗发水、护发素、面膜、护手霜等产品的踪迹。

究其原因，广源天药日化产品的开发和发展，虽然都能依托集团公司强势的品牌效应，但是，只有牙膏产品，能够将广源天药集团的核心竞争力真正体现出来。其一，广源天药牙膏运用公司的关键资源——广源天药粉的神奇功效，使得广源天药牙膏具有独特的治疗功能；其二，广源天药牙膏首先采用的销售渠道是医院和药房、网络销售渠道，随后才进入超市等渠道，这样有利于在产品问世时显现出药企的背景，让消费者觉得质量有保障，并且巧妙避开了与行业龙头的直接竞争，还可降低前期的销售费用。而其他日化产品由于其功能和特点无法体现广源天药粉的独特优势，所以难以成功。

(3) 房地产板块经营不善。广源天药集团在 2006 年房地产行业发展热火朝天的的大好形势下进入房地产行业，但是房地产业务与广源天药集团的主营业务不存在联系，在生产技术、市场、营销等方面无法产生协同效应。广源天药集团没有强大的资源和人才来支撑这个庞大的房地产业务体系，致使房地产业务在 5 年内 4 年都是严重亏损，侵蚀了集团的资源，占用了人力，还占据了企业大量资金。广源天药集团管理层没有审时度势和合理分析房地产业的未来走势，没有结合集团房地产业务连续数年亏损的实际和房地产整个行业的发展现状及时做出调整，却于 2012 年反其道而行耗资 38 亿元兴建度假村。直到 2013 年才出售广源天药置业有限公司退出不良业务。

近年来，广源天药集团由于多元化经营资源分散，不仅导致其在缺乏优势的产业中经营绩效不佳，而且对其主业带来了负面影响。2007~2014 年广源天药集团有 4 种药品进入国家药监局不合格药品名单，其中影响最大的是 2012 年国内某省药监局查出广源天药胶囊的水分不合格，相关产品被召回，广源天药集团被列入医药企业黑名单。该省药物采购联合办公室取消了广源天药胶囊的中标权利和网上采购资格，并且在 2013~2016 年严格禁止广源天药胶囊进入该省基本药物统一招标采购目录。从 2007 年至 2016 年 9 年间，广源天药至少 10 次因为部分药品质量不合格、广告夸大疗效等原因导致负面消息，这些负面消息无疑给广源天药集团的企业形象和口碑造成不良的影响。

### 要求：

(1) 依据市场营销组合的产品策略，简要分析广源天药集团医药板块产品组合策略的类型及产品开发的原因；

(2) 简要分析广源天药集团开发广源天药创可贴过程中所实施的发展战略的几种途径；

(3) 简要分析广源天药集团实施多元化战略的动因（即多元化经营的优点）与风险；

(4) 运用辨别企业核心能力的 3 个关键性测试，简要分析广源天药集团在医药板块、牙膏、其他日化产品、房地产 4 个领域是否具备核心能力；

(5) 简要分析广源天药集团在医药板块、广源天药牙膏两个领域研发的类型、动力来源与研发定位；

(6) 简要分析广源天药集团在经营中面临的运营风险。

## 参考答案及解析

### 一、单项选择题

#### 1. 【答案】D

【解析】依据波士顿矩阵分析法，新能源业务属于高增长—弱竞争地位的“问题”业务，对于发展潜力巨大、前景广阔的该“问题”业务应进行重点投资，以提高市场占有率，选项 A 正确；房地产业务属于低增长—弱竞争地位的“瘦狗”业务，对于该业务应当果断地放弃，选项 B 正确；生物制药业务属于高增长—强竞争地位的“明星”业务，对于该业务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，选项 C 正确；家电业务属于低增长—强竞争地位的“现金牛”业务，该类业务本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展，选项 D 错误。

#### 2. 【答案】B

【解析】“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”“主要战略路径是提高效率、降低成本”表明目前国内空调产业所处的阶段属于成熟期，选项 B 正确。

#### 3. 【答案】B

【解析】适应变化能力关注的是竞争对手对“外部变化”的“反应”，即当外部产生变化时，竞争对手能否对外部事件做出反应。“R 国汽车制造商 G 公司预计随着绿色环保理念的普及和政府相关产业政策的推出，R 国的新能源汽车产业将迎来一个巨大的发展机遇；其本国竞争对手汽车制造商 S 公司，将凭借雄厚的资金实力和强大的科研能力，把投资和研发的重点转向新能源汽车领域”，这表明 G 公司对 S 公司的上述分析属于适应变化能力分析，选项 B 正确。

#### 4. 【答案】A

【解析】“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”是企业自身的劣势（W）；“近年来中药市场需求依然旺盛”是外部环境带来的机会（O）。根据 SWOT 分析，扬帆集团目前应该采取的战略是 WO 战略，即扭转型战略，选项 A 正确。

#### 5. 【答案】B

【解析】“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，思达集团被迫中止了收购活动，并为弥补资金漏洞出售了一些已购的业务”表明思达集团发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，选项 B 正确。

#### 6. 【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自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。根据 COSO《内部控制框架》，属于控制环境的范畴，选项 D 正确。

#### 7. 【答案】C

【解析】矩阵制组织结构是指既包含职能专业化又包含产品或项目专业化的二元组织结

构。华胜公司按照两维结构设计其组织结构，一维是按照职能专业化原则设立区域组织；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相应的经营目标和考核制度。因此属于矩阵制组织结构，选项 C 正确。

8. 【答案】A

【解析】“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”这一举动说明 P 公司能够形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业的核心竞争力，同时注意当地市场的需要。而这属于跨国战略的典型特征，选项 A 正确。

9. 【答案】A

【解析】育英公司“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”，该公司对其成员所应有的技艺、知识加以标准化，选项 A 正确。

10. 【答案】B

【解析】JIT 的缺点之一就是生产企业对供应商的依赖性较强，选项 B 错误。

11. 【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。“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备金，并为母公司提供保险”表明宏远海运公司管理损失事件的方法属于专业自保，选项 D 正确。

12. 【答案】B

【解析】前推就是根据历史的经验和数据推断出未来事件发生的概率及其后果。甲公司战略部门每年都会对积累的丰富的销售数据进行收集整理，据此推算出未来年度企业的销售风险，属于前推法，选项 B 正确。

13. 【答案】B

【解析】“P 公司很想摆脱对 S 公司的依赖，但由于 S 公司在生产关键零部件方面的能力显著强于其他公司，在短期内 P 公司仍然离不开 S 公司”表明影响 S 公司对 P 公司讨价还价能力的主要因素是产品差异化程度与资产专用性程度，选项 B 正确。

14. 【答案】A

【解析】现有企业对关键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。“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”表明光美公司给潜在进入者设置的进入障碍是现有企业对关键资源的控制，选项 A 正确。

15. 【答案】A

【解析】前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。“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”表明神大钢铁公司的发展战略是前向一体化战略，选项 A 正确。

16. 【答案】A

【解析】支持活动中的采购管理指的是广义的，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等，选项 A 正确。选项 B 属于基本活动中的外部后勤；选项 C 属于基本活动中的生产经营；选项 D 属于基本活动中的市场销售。

17. 【答案】C

【解析】2019 年教材已删除。

18. 【答案】D

【解析】决策树法是一种用树形图来描述各方案在未来收益的计算、比较以及选择的方法，其决策是以期望值为标准进行的，选项 D 正确。

19. 【答案】C

【解析】狭义的技术风险是指技术在创新过程中，由于技术本身复杂性和其他相关因素变化的不确定性而导致技术创新遭遇失败的可能性。例如，技术手段的局限性、技术系统内部的复杂性、技术难度过高、产品寿命的不可预测性、替代性技术的缺乏等原因都可能导致技术创新夭折；又如，如果技术创新目标出现较大起伏，企业现有科研水平一旦不能满足新技术目标的需求，那么技术创新就有面临失败的风险。“H 公司于 2016 年 11 月正式宣布因项目过于复杂而最终放弃该项目”表明 H 公司研发“东大机器人”项目面临的风险是技术风险，选项 C 正确。

20. 【答案】B

【解析】如果企业所在产业面临的全球化压力大，而企业优势资源可以移植到其他市场，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，则新兴市场本土企业所选择的战略是“抗衡者”战略，选 B 正确。

21. 【答案】C

【解析】寻求现成资产是主动获取发达国家企业的品牌、先进技术与管理经验等现成资产。“K 公司是该国市场上领先的专注于工业制造流程数字化的企业，其研发的机器人已经被用来装配轿车和飞机”表明宏浩集团收购 K 公司的动机是寻求现成资产。

22. 【答案】C

【解析】产品开发战略是新产品和现有市场组合的战略。而本题中的甲公司在内部设立了研究所，并为了紧跟市场需求变化，定期开发特色菜上市，这属于现有市场和新产品的组合，故属于产品开发战略，选项 C 正确。

23. 【答案】A

【解析】在“战略钟”分析模型中，成本领先战略包括低价低值战略和低价战略，其中低价低值战略对应的是集中成本领先战略。

24. 【答案】A

【解析】敏感性分析法是针对潜在的风险性，研究项目的各种不确定因素变化至一定幅度时，计算其主要经济指标变化率及敏感程度的一种方法。“这项工程将面临诸多不确定因素，如工程总投资、银行贷款、过桥费收入等。公司为了预测这项工程所产生的效益并防范可能发生的风险，组织相关人员分析了上述每一个因素的变化对该项目内部收益率的影响”表明通达路桥公司所采用的风险管理方法是敏感性分析法，选项 A 正确。

## 二、多项选择题

1. 【答案】BD

【解析】“星云公司为了防范和应对采购过程中可能出现的风险，与奇象公司签订了严格而规范合同，其中一项规定是如果由于外界不可抗力因素造成奇象公司不能按时供货并给星云公司带来损失，只要损失额超过一定数量，那么超过的部分由奇象公司予以赔偿”，星云公司采取的风险管理工具有非保险型的风险转移（超过的部分由奇象公司予以赔偿）和风险承担（损失额未超过规定数量由星云公司自己承担），选项 B、D 正确。

2. 【答案】BC

【解析】2019 年教材已删除。

3. 【答案】ACD

【解析】分析运营风险，企业应至少收集与该企业、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。

因此，选项 A、C、D 正确。选项 B 属于分析市场风险，企业应至少收集与该企业、本行业相关的信息。

4. 【答案】ABD

【解析】“甲公司把以投资建设环保项目为由从银行取得的贷款转而投入了房地产开发”涉及法律风险与合规风险，选项 A 正确；“房地产业的收缩”涉及产业风险（该知识点 2019 年教材已删除），选项 B 正确；“政府宏观调控政策的出台”涉及政治风险，选项 D 正确。

5. 【答案】BCD

【解析】“机组培训，为乘客提供了稳定的互联网接入服务”属于人力资源，选项 B 正确；“率先布局航空互联网”属于技术资源，选项 C 正确；“50 多架飞机完成改造”属于物质资源，选项 D 正确。

6. 【答案】ACD

【解析】“靓影公司是一家经营照相、冲印、彩扩的企业”，而照相、冲印、彩扩为典型的零散产业。零散产业的战略选择可分为：①克服零散——获得成本优势，其中克服零散的途径包括连锁经营或特许经营（选项 D）、技术创新以创造规模经济和尽早发现产业趋势；②增加附加价值——提高产品差异化程度（选项 C）；③专门化——目标集聚（选项 A）。选项 B 不属于零散产业的竞争战略范畴，选项 B 错误。

7. 【答案】BCD

【解析】占用公司资源是指终极股东通过各种方法将公司的利益输送至自身的行为，即“隧道挖掘”行为。终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为，又可以分为直接占用资源、关联交易和掠夺性财务活动三类。选项 B、C 属于关联交易，选项 D 属于掠夺性财务活动。因此，选项 B、C、D 正确。选项 A 属于经理人对于股东的“内部人控制”问题。

8. 【答案】ABCD

【解析】依据战略群组分析理论，战略群组分析的作用：①有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者，也可以很好地了解某一群体与其他群组间的不同。②有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。③有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。④利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。因此，选项 A、B、C、D 均正确。

9. 【答案】AB

【解析】“Y 国的 F 公司是一家专门生产高档运动自行车的企业”表明 F 公司采用的竞争战略类型属于集中化战略。集中化战略的实施条件：

①购买者群体之间在需求上存在着差异。

②目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。

③在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略。

④企业资源和能力有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选定个别细分市场。

选项 C、D 属于成本领先战略的实施条件。

10. 【答案】ACD

【解析】2019 年教材已删除。

11. 【答案】BCD

【解析】2019 年教材已删除。

12. 【答案】BCD

【解析】投资回报率（8%）大于资本成本（6%），销售增长率（15%）大于可持续增长率（9%）。因此，甲公司的业务属于增值型现金短缺业务。对于增值型现金短缺业务，首先应判断这种高速增长是暂时性的还是长期性的。如果高速增长是暂时的，企业应通过短期借款来筹集所需资金，等到销售增长率下降后企业会有多余现金归还借款。如果预计这种情况会持续较长时间，则企业必须采取战略性措施解决资金短缺问题。适宜采用的措施是提高可持续增长率和增加权益资本。其中，增加借款是提高可持续增长率的一个途径。中注协公布的答案是 CD，但存在一些不严谨，因为在 2019 年教材第三章图 3-6 中提高可持续增长率中有一条是“增加借款”，而这里的增加借款主要指增加长期借款。

13. 【答案】ABD

【解析】为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程可减少他们对变革的抵制情绪。甲公司克服变革阻力运用的策略属于采用适宜的变革管理方式。

14. 【答案】ABC

【解析】“亚强公司的前身是主营五金矿产进出口业务的贸易公司……对北美 N 矿业公司发起近 60 亿美元的收购”表明该并购属于纵向并购，选项 A 正确。作为并购主体的亚强公司是非金融企业，该并购属于产业资本并购，选项 B 正确。“对北美 N 矿业公司发起近 60 亿美元的收购，其收购资金中有 40 亿美元由国内银行贷款提供”表明该并购属于杠杆并购，选项 C 正确。

### 三、简答题

1. 【答案】

（1）担保调查评估环节存在内部控制缺陷。李某对甲公司进行了资信调查和风险评估后，没有评估结果书面报告做法错误。李某应该对评估结果出具书面报告。

博兴公司没有对甲公司提供反担保的土地资产进行资产评估的做法错误。博兴公司应该对提供反担保的资产进行资产评估，并获得书面的评估报告。

（2）担保的授权审批制度存在内部控制缺陷。李某根据公司的担保标准和担保条件对甲公司进行了资信调查和风险评估，并做出接受甲公司担保申请的做法错误。博兴公司应当建立担保授权和审批制度，规定担保业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，在授权范围内进行审批，不得超越权限审批。重大担保业务，应当报经董事会或类似权力机构批准。

（3）为关联方提供担保存在内部控制缺陷。李某和甲公司董事长是表兄弟关系，双方属于关联方的近亲属关系。李某在博兴公司为甲公司的担保申请的评估与审批等环节应当实行回避。

（4）被担保人要求变更担保事项存在内部控制缺陷。甲公司经营陷入困境，要求把担保额提高到 1000 万元，李某同意修改合同的做法错误。被担保人要求变更担保事项的，博兴公司应当重新履行调查评估与审批程序。

（5）反担保财产管理存在内部控制缺陷。博兴公司从一开始就没有获得该土地的权利凭证，只有甲公司的反担保说明，而且反担保的土地存在法律纠纷，在 2016 年 8 月就被法院依法判决转移到乙公司。博兴公司应当加强对反担保财产的管理，取得并妥善保管被担保人用于反担保的权利凭证，定期核实财产的存续状况和价值，发现问题及时处理，确保反担保财产安全完整。



(6) 担保业务责任追究环节存在内部控制缺陷。博兴公司为甲公司担保出现失败后，作为经手人的李某辞职，并跳槽到另外一家担保公司工作，博兴公司没有追究李某的责任的做法错误。博兴公司应当建立担保业务责任追究制度，对在担保中出现重大决策失误、未履行集体审批程序或不按规定管理担保业务的部门及人员，应当严格追究相应的责任。

## 2. 【答案】

(1) 成本领先战略的实施条件。

市场情况：

①市场中存在大量的价格敏感用户。“消费者更多地关注产品价格”。

②产品难以实现差异化。“智能手机市场上国内中低端品牌与国际高端品牌的技术差距正逐步缩小”。

③购买者不太关注品牌。“智能手机市场上国内中低端品牌与国际高端品牌的技术差距正逐步缩小”。

④价格竞争是市场竞争的主要手段。“价格竞争开始成为市场竞争的主要手段”。

资源和能力：

①实现规模经济。“2011~2015年智勤手机的销售量突飞猛进地增长，进而为智勤手机通过规模经济降低成本和价格奠定了基础”。

②降低各种要素成本。“减少了昂贵的渠道成本”。

③提高生产率。“将手机硬件的研发和制造外包给其他公司，提高了生产率”。

④改进产品工艺设计。“为手机瘦身，把不需要的硬件去掉，把不需要的功能替换掉，简化框架结构设计，使用低成本的注塑材质工艺等”。

⑤选择适宜的交易组织形式。“将手机硬件的研发和制造外包给其他公司，提高了生产率，大大减小了智勤成立之初的资金压力”。

⑥重点集聚。“将目标市场消费者的年龄定位在25至35岁之间”。

(2) 从确定目标市场角度分析，智勤公司按照人口细分，把目标市场消费者的年龄定位在25至35岁之间；目标市场的选择是集中市场营销。

从设计营销组合角度分析，智勤公司的营销策略：

①产品策略。“将目标市场消费者的年龄定位在25至35岁之间”“智勤手机以其‘高性价比’走入大众视线”“为了既保证高性价比又不降低手机的产品质量，智勤公司为手机瘦身，把不需要的硬件去掉，把不需要的功能替换掉，简化框架结构设计，使用低成本的注塑材质工艺等”。

②促销策略。“在营销推广方面，智勤公司没有使用传统的广告营销手段，而是根据消费者的不同类型，分别在智勤官网、QQ空间、智勤论坛、微信平台等渠道进行智勤手机的出售和智勤品牌的推广，在很大程度上采用粉丝营销、口碑营销的方式”“采用低价预订式抢购模式。这种先预定再生产的方式使智勤公司的库存基本为零，大大减少了运营成本”。

③分销策略。“开创了官网直销预订购的发售方式，减少了昂贵的渠道成本，使智勤手机生产出来之后，不必通过中间商就可以到达消费者手中”。

④价格策略。“智勤手机定价只有国际高端品牌的1/3”“为智勤手机通过规模经济降低成本和价格奠定了基础”。

## 3. 【答案】

(1)①规避竞争，拓展非竞争性市场空间。“刚刚起步的乡村旅游……出现了定位趋同、重复建设的现象”“‘人物山水’完全不同于传统旅游项目……在运营上也有独到之处”“以文艺演出的形式推出的‘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，而且更是当地旅游的经典品牌”。

②创造并攫取新需求。“让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。山水实景构筑

的舞台、如梦似幻的视觉效果，给观众带来了特殊的感受”“大量游客因为观赏‘人物山水’而在Y地区出入和停留，使一条原本幽静的山道成为当地政府开发的新景点，让人们看到了一个旅游产业带动周边产业发展的经济现象”。

③打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系。“启用这些乡村百姓，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。没有大牌明星的加入，使得剧组成本降低，还给当地人民带来经济利益，为当地旅游带来巨大的品牌效应”。

(2) ①审视他择产业或跨越产业内不同的战略群体。“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”“以文艺演出的形式推出的‘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，而且更是当地旅游的经典品牌”。

②放眼互补性产品或服务。“将歌舞与风景结合在一起”“它已经不仅是一场文艺演出，而且更是当地旅游的经典品牌”。

③重设客户的功能性或情感性诉求。“它将震撼的文艺演出现场效果与旅游地实景紧密结合起来；置身于秀丽山水之中的舞台，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。山水实景构筑的舞台、如梦似幻的视觉效果，给观众带来了特殊的感受”。

④跨越时间参与塑造外部潮流。“以文艺演出的形式推出的‘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，而且更是当地旅游的经典品牌”。

#### 4. 【答案】

(1) 钻石模型4要素包括生产要素、需求条件、相关与支持性产业和企业战略、企业结构和同业竞争。

##### ①优势：

a. 生产要素。“G省的葡萄种植基地、葡萄酒生产企业主要集中在西北黄金产业带上。适宜的纬度、最佳光热水土资源组合，加之大幅度的昼夜温差、适宜有效的气温和干燥少雨的气候，使G省成为国内生产葡萄酒原料的最佳区域之一”。

b. 需求条件。“据专家预测，到2020年中国葡萄酒消费量将进入世界前三位；全球葡萄酒过剩时代结束，即将步入短缺时代”。

##### ②劣势：

a. 生产要素。“G省产区交通条件欠发达”。

b. 相关与支持性产业。“其一，相对于国内东部产区而言，G省产区交通条件欠发达，因此葡萄酒产品在外运过程中成本较高。其二，随着市场的发展，包装对于葡萄酒来说不仅是保护商品、方便流通的手段，更成为一种差异化、准确定位目标市场的营销方式。而G省与葡萄酒产业相关的包装印刷业发展缓慢，企业产品包装品的制作和商标的印刷主要依靠南方地区的企业提供”。

c. 企业战略、企业结构和同业竞争。“G省绝大多数葡萄酒生产企业规模小且分散，产品销售网覆盖地区有限，彼此之间的竞争不够充分”。

(2) 资源的不可模仿性包括物理上独特的资源、具有路径依赖性的资源、具有因果含糊性的资源和具有经济制约性的资源。

①物理上独特的资源。“G省的葡萄种植基地、葡萄酒生产企业主要集中在西北黄金产业带上。适宜的纬度、最佳光热水土资源组合，加之大幅度的昼夜温差、适宜有效的气温和干燥少雨的气候，使G省成为国内生产葡萄酒原料的最佳区域之一”。

②具有路径依赖性的资源或具有因果含糊性的资源。“G省葡萄酒产业发展具有深厚的文化底蕴。‘葡萄美酒夜光杯，欲饮琵琶马上催’等一系列脍炙人口的赞美葡萄酒的诗歌经

久不衰。从历史史料中不难看出自汉朝以来的 2000 多年，西北黄金产业带的葡萄酒，一直闻名遐迩，享誉盛赞”。

#### 四、综合题

##### 【答案】

(1) 广源天药集团医药板块产品组合策略的类型属于扩大产品组合。它包括拓展产品组合的宽度、长度和加强产品组合的深度。前者是增加产品大类和在原产品大类内增加新的产品项目；后者是增加每种产品项目的花色、品种、规格。“广源天药集团最初生产销售的粉剂产品，产品结构较为单一……广源天药集团顺应时代发展对药品剂型、便捷性、准确性等多方面的需求，从 1975 年开始，在广源天药秘方原有剂型的基础上研制出系列新剂型、新品种，历经 30 多年时间，逐步开发构建了广源天药完整、庞大的产品群。如主打止血消炎的广源天药膏、广源天药酊，用于外伤止痛的广源天药气雾剂，具有止血功效的创可贴等。同时，广源天药深入挖掘创新以天然植物为原料的民族药物，成功研发出具有地方特色的新产品，如脑脉通口服液、宫血宁胶囊等”。

产品开发的原因：

①企业具有较高的市场份额和较强的品牌实力，并在市场中具有独特的竞争优势。“将自身独特的技术优势与多变的市场需求相结合，不断开发出新的高品质药品，赢得了消费者的信赖”。

②市场中有潜在增长力。“不断开发出新的高品质药品，赢得了消费者的信赖”“彻底打破了 BD 独霸创可贴天下的局面，当年广源天药创可贴与 BD 创可贴的市场比率由 2000 年的 1：10 涨到 1：2.6……2012 年广源天药创可贴销售额再创新高，达到 4 亿元”。

③客户需求的不断变化需要新产品。持续的产品更新是防止产品被淘汰的唯一途径。“随着人们生活水平逐渐提高，医药企业竞争日趋激烈，消费者对医药产品功能的要求也日益多样化。广源天药集团顺应时代发展对药品剂型、便捷性、准确性等多方面的需求……研制出系列新剂型、新品种”。

④需要进行技术开发或采用技术开发。“创可贴市场占领者国际品牌 BD 创可贴仅仅是一种卫生消毒材料，没有对伤口的止血和愈合的功效。而广源天药产品的药性具有很强的止血和愈合功效。如果将广源天药产品的药性与创可贴的功效结合起来，可与其他创可贴形成功能性差异。但是当时广源天药不具备生产透皮方面的技术”。

⑤企业需要对市场的竞争创新做出反应。“随着人们生活水平逐渐提高，医药企业竞争日趋激烈，消费者对医药产品功能的要求也日益多样化”。

(2) ①外部发展（并购）。“2011 年收购国内一家制药厂，作为与透皮事业部相配套的生产企业”。

②内部发展（新建）。“2001 年 3 月广源天药投资成立专业透皮研究部门，主要对创可贴进行研究开发……随后投资 300 万元建立广源天药创可贴生产线，并投资 2000 多万元组建医药电子商务公司，完善创可贴销售网络……随后广源天药集团成立了主要经营透皮产品的事业部”。

③战略联盟。“但是当时广源天药不具备生产透皮方面的技术，为了快速推出此类产品，广源天药选择暂时不进行自主研发，与国外创可贴企业合作，广源天药提供创可贴的敷料部分，国外企业负责成品生产”“引进日本更先进的生产透皮技术，委托国内企业加工生产 8000 多万张”。

(3) 广源天药集团实施多元化战略的动因：

①分散风险。“广源天药集团进入国家基本药物目录的药品在价格上受到限制，招标采购模式也使得药品价格维持在一个较低的水平，毛利率较低；另一方面一种药品从立项、临床报批到进入市场需要很长的周期和大量资金投入，进入市场的结果也存在着未知的风险。

一旦产品销售不佳,会对广源天药集团产生较大影响……另一方面也可以抵御医药市场的竞争压力,规避产业发展风险”。

②当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。“广源天药集团希望开发非药品业务作为公司新的利润增长源泉”。

③利用未被充分利用的资源。“广源天药集团管理层还期望充分发挥企业在药品经营中各种有形资源……进一步扩大公司生存发展空间”。

④获得资金或其他财务利益。“获得足够的资金支撑企业研发新的医药产品”。

⑤运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场,而在另一个产业或市场中要取得成功,企业形象和声誉是至关重要的。“广源天药集团管理层还期望充分发挥企业在药品经营中……良好的品牌声誉优势,进一步扩大公司生存发展空间”。

广源天药集团实施多元化战略的风险:

①来自原有经营产业的风险。“由于多元化经营资源分散,不仅导致其在缺乏优势的产业中经营绩效不佳,而且对其主业带来了负面影响”。

②市场整体风险。“由于多元化经营资源分散……对其主业带来了负面影响”。

③产业进入风险。“而其他日化产品由于其功能和特点无法体现广源天药粉的独特优势,所以难以成功”“房地产业务与广源天药集团的主营业务不存在联系,在生产技术、市场、营销等方面无法产生协同效应。广源天药集团没有强大的资源和人才来支撑这个庞大的房地产业务体系,致使房地产业务在5年内4年都是严重亏损,侵蚀了集团的资源,占用了人力,还占据了企业大量资金”。

④产业退出风险。“广源天药集团管理层没有审时度势和合理分析房地产业的未来走势,没有结合集团房地产业务连续数年亏损的实际和房地产整个行业的发展现状及时做出调整,却于2012年反其道而行耗资38亿元兴建度假村。直到2013年才出售广源天药置业有限公司退出不良业务”。

⑤内部经营整合风险。“房地产业务与广源天药集团的主营业务不存在联系,在生产技术、市场、营销等方面无法产生协同效应。广源天药集团没有强大的资源和人才来支撑这个庞大的房地产业务体系,致使房地产业务在5年内4年都是严重亏损,侵蚀了集团的资源,占用了人力,还占据了企业大量资金”。

(4) ①医药板块:

它对顾客是否有价值?“核心产品广源天药在治疗出血、消炎等方面有非常好的疗效,在国内外享有很高声誉”“不断开发出新的高品质药品,赢得了消费者的信赖”。

它与企业竞争对手相比是否有优势?“拥有独一无二的国家级保密配方和百年老字号品牌的医药企业”“到目前为止,广源天药仍然是创可贴行业的翘楚”。

它是否很难被模仿或复制?“拥有独一无二的国家级保密配方”“将自身独特的技术优势与多变的市场需求相结合,不断开发出新的高品质药品”“广源天药创可贴弥补了其他同类产品只能护理不能治疗的缺陷”。

广源天药集团医药板块同时满足3个关键性测试,具备核心能力。

②广源天药牙膏:

它对顾客是否有价值?“80%左右的成年人或多或少都有口腔溃疡或者牙龈萎缩出血等问题”“广源天药集团……利用天药的活性成分,开发出一种能够帮助消费者减轻牙龈出血等口腔问题的独特的药物牙膏”“广源天药集团又对产品进行不断改进和完善”。

它与企业竞争对手相比是否有优势?“一般传统牙膏的主要功能是解决牙齿防蛀和清洁问题”“开发出一种能够帮助消费者减轻牙龈出血等口腔问题的独特的药物牙膏”。

它是否很难被模仿或复制?“广源天药牙膏运用公司的关键资源——广源天药粉的神奇功效,使得广源天药牙膏具有独特的治疗功能”“广源天药牙膏首先采用的销售渠道是医院

---

和药房、网络销售渠道，随后才进入超市等渠道，这样有利于在产品问世时显现出药企的背景，让消费者觉得质量有保障，并且巧妙避开了与行业龙头的直接竞争，还可降低前期的销售费用”。

广源天药集团牙膏产品同时满足 3 个关键性测试，具备核心能力。

③日化板块其他产品：

它对顾客是否有价值？“其他日化产品都销售不佳，发展势头萎靡不振。几种主要产品的市场占有率大大低于外资品牌，也低于国内其他著名品牌。目前市场上已经很少能看到广源天药的沐浴素、洗发水、护发素、面膜、护手霜等产品的踪迹”。

它与企业竞争对手相比是否有优势？“而其他日化产品由于其功能和特点无法体现广源天药粉的独特优势，所以难以成功”。

它是否很难被模仿或复制？“而其他日化产品由于其功能和特点无法体现广源天药粉的独特优势，所以难以成功”。

广源天药集团日化板块其他产品不能满足 3 个关键性测试，不具备核心能力。

④房地产业务：

它对顾客是否有价值？“广源天药集团管理层没有审时度势和合理分析房地产业的未来走势（因此，其房地产业务难以适应顾客需求）”。

它与企业竞争对手相比是否有优势？“房地产业务在 5 年内 4 年都是严重亏损”。

它是否很难被模仿或复制？“房地产业务与广源天药集团的主营业务不存在联系（因此，广源天药的房地产业务不存在难以被模仿或复制的因素）”。

广源天药集团房地产业务不能满足 3 个关键性测试，不具备核心能力。

(5) ①医药板块：

研发的类型：产品研究——新产品开发。“将自身独特的技术优势与多变的市场需求相结合，不断开发出新的高品质药品”。

动力来源：需求拉动。“广源天药集团顺应时代发展对药品剂型、便捷性、准确性等多方面的需求，从 1975 年开始，在广源天药秘方原有剂型的基础上研制出系列新剂型、新品种”。

研发定位：成为向市场推出新技术产品的企业。“将自身独特的技术优势与多变的市场需求相结合，不断开发出新的高品质药品”。

②广源天药牙膏：

研发的类型：产品研究——新产品开发。“广源天药集团开始研发天药牙膏，利用天药的活性成分，开发出一种能够帮助消费者减轻牙龈出血等口腔问题的独特的药物牙膏”。

动力来源：需求拉动。“80%左右的成年人或多或少都有口腔溃疡或者牙龈萎缩出血等问题”。

研发定位：成为向市场推出新技术产品的企业。“广源天药集团开始研发天药牙膏，利用天药的活性成分，开发出一种能够帮助消费者减轻牙龈出血等口腔问题的独特的药物牙膏”。

(6) ①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。“而其他日化产品由于其功能和特点无法体现广源天药粉的独特优势，所以难以成功”“房地产业务与广源天药集团的主营业务不存在联系，在生产技术、市场、营销等方面无法产生协同效应……房地产业务在 5 年内 4 年都是严重亏损”“由于多元化经营资源分散，不仅导致其在缺乏优势的产业中经营绩效不佳，而且对其主业带来了负面影响”。

②企业新市场开发、市场营销策略方面可能引发的风险。“广源天药牙膏首先采用的销售渠道是医院和药房、网络销售渠道，随后才进入超市等渠道……而其他日化产品由于其功能和特点无法体现广源天药粉的独特优势”“房地产业务与广源天药集团的主营业务不存在

---

联系，在生产技术、市场、营销等方面无法产生协同效应”。

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、专业经验等方面可能引发的风险。“广源天药集团没有强大的资源和人才来支撑这个庞大的房地产业务体系，致使房地产业务在 5 年内 4 年都是严重亏损”。

④质量、安全、环保、信息安全等管理发生失误导致的风险。“2007~2014 年广源天药集团有 4 种药品进入国家药监局不合格药品名单，其中影响最大的是 2012 年国内某省药监局查出广源天药胶囊的水分不合格，相关产品被召回，广源天药集团被列入医药企业黑名单。该省药物采购联合办公室取消了广源天药胶囊的中标权利和网上采购资格，并且在 2013~2016 年严格禁止广源天药胶囊进入该省基本药物统一招标采购目录”。

⑤因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险。“9 年间，广源天药至少 10 次因为部分药品质量不合格、广告夸大疗效等原因导致负面消息”。

⑥企业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方面引发的风险。“广源天药集团管理层没有审时度势和合理分析房地产业的未来走势，没有结合集团房地产业务连续数年亏损的实际和房地产整个行业的发展现状及时做出调整，却于 2012 年反其道而行耗资 38 亿元兴建度假村。直到 2013 年才出售广源天药置业有限公司退出不良业务”。