

# 2016 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. 福海公司是国内一家著名的肉类加工企业。为了保持业绩持续增长，福海公司近年来陆续收购了几家规模较大的养殖场、肉类连锁超市。福海公司采取的发展战略属于（ ）。

- A. 多元化战略
- B. 一体化战略
- C. 产品开发战略
- D. 差异化战略

2. 甲公司是一家区别于传统火锅店的新式火锅餐饮企业，在给顾客提供用餐服务的同时，还免费给顾客提供擦鞋、美甲、擦拭眼镜等服务。甲公司的经营模式取得了成功，营业额高速增长。甲公司实施蓝海战略的路径是（ ）。

- A. 跨越时间
- B. 重新界定产业的买方群体
- C. 重设客户的功能性或情感性诉求
- D. 跨越战略群体

3. 瑞祥公司是一家啤酒制造和销售企业。2016 年年初，公司管理层预计该年夏天温度较高，加上该年属于奥运会年，啤酒的销量将比上年有较大增长。因此，瑞祥公司决定加大公司上半年的产量，以应对未来需求的增长。瑞祥公司采用的平衡产能与需求的方法是（ ）。

- A. 库存生产式生产
- B. 资源订单式生产
- C. 准时生产式生产
- D. 订单生产式生产

4. 甲公司是一家玩具制造商，其业务已扩展到国际市场。甲公司在劳动力成本较低的亚洲设立玩具组装工厂，在欧洲设立玩具设计中心，产品销往全球 100 多个国家和地区。甲公司国际化经营的战略类型属于（ ）。

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

5. 飞翔公司是国内一家奶粉生产企业。近年来，很多具有品牌优势的国外奶粉制造商纷纷涉足中国市场，竞争十分激烈。飞翔公司为了自身的长期发展，与新西兰乳品巨头甲公司结成战略联盟，双方以 50%：50%的股权比例合资成立一家新的公司，产品从奶粉扩展到各类奶制品。从战略选择角度看，飞翔公司扮演的角色可称为（ ）。

- A. 防御者
- B. 躲闪者
- C. 抗衡者
- D. 扩张者

6. 西江公司是一家拥有 100 多年历史的医药公司，其使用国家级保密配方配制的某种药

品，从 20 世纪初推出以来，疗效显著，一直深受患者欢迎。西江公司拥有的具有不可模仿性的资源属于（ ）。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有因果含糊性的资源
- C. 具有路径依赖性的资源
- D. 具有经济制约性的资源

7. M 国的甲航空公司专营国内城际航线，以低成本战略取得很大成功。专营 H 国国内城际航线的 H 国乙航空公司，也采用低成本战略，学习甲公司的成本控制措施，在 H 国竞争激烈的航空市场取得了良好的业绩。乙公司基准分析的类型是（ ）。

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

8. 近年来中国公民出境游市场处于高速发展的阶段。实行多元化经营的鸿湖集团于 2006 年成立了甲旅行社，该旅行社专门提供出境游的服务项目，其市场份额位列第二。根据波士顿矩阵原理，鸿湖集团的甲旅行社业务属于（ ）。

- A. 明星业务
- B. 瘦狗业务
- C. 现金牛业务
- D. 问题业务

9. 受国家政策扶持，3D 打印产业及市场呈现爆发式增长。智创三维有限公司是国内一家 3D 打印设备制造商，该公司通过仿造国外同类产品，制造用来打印珠宝、齿科产品等中小型产品的 3D 打印设备。但是，受技术水平的制约，其产品质量欠佳，故障率明显高于国外同类产品。根据 SWOT 分析，该公司应采取的战略是（ ）。

- A. 增长型战略
- B. 扭转型战略
- C. 防御型战略
- D. 多元化战略

10. 甲公司是一家成功的家电企业，多年来致力于为消费者提供整套家电解决方案。随着互联网技术的兴起，公司于 2004 年制定并实施了进军智能家居领域的战略，通过建立“家庭网络标准产业联盟”，推出了一系列信息及多媒体共享的智能家居产品。同时，公司组织结构进行了重大改革，管理制度也作了相应调整，并与企业多年形成的文化保持一致。根据战略稳定性与文化适应性矩阵的要求，甲公司在实施上述新战略时，应当（ ）。

- A. 加强协同作用
- B. 以企业使命为基础
- C. 根据文化进行管理
- D. 重新制定战略

11. 2002 年，小王在市区黄金位置开了一家咖啡店。由于经营有方，小店开业不到一个月就创造了销售佳绩。正在小王准备大干一场时，社会上一场流行性疾病袭来，小店经营陷入困境。小王采取各种措施试图挽救失败后，不得不关闭了咖啡店。根据战略失效理论，小王创业没达到预期目标属于（ ）。

- A. 前期失效
- B. 正常失效
- C. 偶然失效

D. 晚期失效

12. (该知识点 2019 年教材已删除)下列各项关于企业投资活动内部控制措施的表述中,正确的是( )。

- A. 重大投资项目应当按照规定的权限和程序实行集体决策或联签制度
- B. 企业选择投资项目应当突出主业,不得从事股票投资或衍生金融产品等高风险投资
- C. 投资方案发生重大变更的,应视情况决定是否重新进行可行性研究并履行相应审批程序
- D. 转让投资必须委托具有相应资质的专门机构进行评估,并报授权批准部门批准

13. (该知识点 2019 年教材已删除)下列各项关于企业组织架构内部控制的表述中,错误的是( )。

- A. 经理层对董事会负责
- B. 监事会对股东(大)会负责,监督企业董事、经理和其他高管依法履行职责
- C. 企业重大决策、重大事项,应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或联签制度
- D. 经理层依法行使企业的经营决策权

14. (该知识点 2019 年教材已删除)下列各项关于企业担保业务内部控制的表述中,正确的是( )。

- A. 重大担保业务由总经理审批
- B. 在采取相应措施的情况下,可以给经营风险较大的企业进行担保
- C. 被担保人要求变更担保事项的,企业应当重新履行评估与审批程序
- D. 企业的内设机构不得办理担保业务

15. (该知识点 2019 年教材已删除)下列各项关于企业合同管理内部控制的表述中,正确的是( )。

- A. 企业对外发生经济行为,必须订立书面合同
- B. 正式对外订立的合同,必须由企业法定代表人签名并加盖有关印章
- C. 企业对影响重大或法律关系复杂的合同文本,应该组织内部有关部门进行审核
- D. 合同文本一般由法律部门起草,总经理审核

16. (该知识点 2019 年教材已删除)下列各项关于内部控制评价工作组开展现场检查测试所采用方法的表述中,错误的是( )。

- A. 实地查验是一个适合于企业层面评价的方法
- B. 个别访谈是一个适合于企业层面和业务层面评价的方法
- C. 抽样是从样本库抽取一定数量的样本,进行控制测试,以获取有关控制的运行情况
- D. 审阅与检查是一个适合于业务层面评价的方法

17. 东湖公司为了提升公司的信息化管理水平,聘请某著名咨询公司为其开发一套管理信息系统。东湖公司的上述活动属于价值链支持活动中的( )。

- A. 采购管理
- B. 人力资源管理
- C. 公司基础设施
- D. 技术开发

18. 根据波特的五种竞争力分析理论,下列各项关于供应商讨价还价能力的说法中,错误的是( )。

- A. 供应商提供的产品专用性程度越高,其讨价还价能力越强
- B. 供应商借助互联网平台掌握的购买者转换成本信息越多,其讨价还价能力越强
- C. 占市场份额 80%以上的少数供应商将产品销售给较为零散的购买者时,其讨价还价能力强

D. 供应商拥有足够的资源能够进行后向一体化时，其讨价还价能力强

19. 我国某纺织生产企业甲公司向欧洲H国出口“双羊”牌高档羊绒被，其英文商标名为“Goats”。该产品虽然质量上乘，但在H国一直销路不佳。甲公司进行详细调查后发现，在H国，“Goats”除了有山羊的意思以外，还有其他的贬义，一些消费者因此产生不好的联想，影响了产品的销售。这个案例表明，企业跨国营销可能面临（ ）。

- A. 市场风险
- B. 环境风险
- C. 文化风险
- D. 品牌风险

20. 下列各项中，属于企业一般不应把风险承担作为风险管理策略的情况是（ ）。

- A. 企业管理层及全体员工都未辨识出风险
- B. 企业从成本效益考虑认为选择风险承担是最适宜的方案
- C. 企业缺乏能力对已经辨识出的风险进行有效管理与控制
- D. 企业面临影响企业目标实现的重大风险

21. 甲公司是一家计划向移动互联网领域转型的大型传统媒体企业。为了更好地了解企业转型中存在的风险因素，甲公司聘请了20位相关领域的专家，根据甲公司面临的内外部环境，针对六个方面的风险因素，反复征询每个专家的意见，直到每一个专家不再改变自己的意见、达成共识为止。该公司采取的这种风险管理方法是（ ）。

- A. 德尔菲法
- B. 情景分析法
- C. 因素分析法
- D. 头脑风暴法

22. (该知识点2019年教材已删除)某大型制造企业为了提高信息化管理水平，安装了一套信息系统。该系统以满足客户要求为目标，将供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效组织在一起进行产品制造、转运、分销及销售。根据以上描述，该系统属于（ ）。

- A. ERP系统
- B. CRM系统
- C. MIS系统
- D. SCM系统

23. 在最简单的组织结构中，适宜采用的组织协调机制是（ ）。

- A. 共同价值观
- B. 直接指挥，直接控制
- C. 相互适应，自行调整
- D. 标准化体系结构

24. 甲公司是一家中式连锁快餐企业，长期分别从三家粮油公司采购大米、面粉和色拉油等。下列各项中，不属于甲公司货源策略优点的是（ ）。

- A. 可利用三家粮油公司之间的竞争压低采购价格
- B. 有利于促使三家粮油公司提供有统一质量保证的产品
- C. 不会因某家粮油公司的供货问题而严重影响企业经营
- D. 有利于从三家粮油公司获得更多的知识和技术信息

**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. 甲公司是吉祥集团控股的一家钢铁厂。几年来由于扩张过快和市场竞争激烈等原因，

甲公司陷入不能偿还到期债务的危机。由于钢铁厂的高炉等设备难以转产，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。在上述案例中，吉祥集团面临的退出障碍有（ ）。

- A. 退出成本
- B. 政府与社会约束
- C. 固定资产的专用性程度
- D. 感情障碍

2.（根据 2019 年教材重新表述）甲公司是一家提供社交媒体服务的互联网公司，乙公司是一家著名的电子商务公司。2015 年，甲公司和乙公司签署交换彼此 30%股份的战略合作协议。根据协议，双方将在网络支付服务方面进行合作，同时，甲公司将向乙公司提供社交媒体客户端的一级入口位置及其他主要平台的支持。甲公司和乙公司结成的战略联盟的特点有（ ）。

- A. 有利于长久合作
- B. 联盟内成员之间的沟通不充分
- C. 双方具有较好的信任感和责任感
- D. 企业对联盟的控制能力差

3. 甲公司是一家制造和销售洗衣粉的公司。目前洗衣粉产业的产品逐步标准化，技术和质量改进缓慢，洗衣粉市场基本饱和。处于目前发展阶段的甲公司具备的财务特征有（ ）。

- A. 财务风险高
- B. 股利分配率高
- C. 资金来源于保留盈余和债务
- D. 股价迅速增长

4. 南汇公司实行全面预算管理，每年年底都以当年的实际业绩为基础编制下一年的预算。南汇公司编制预算使用的方法的特征有（ ）。

- A. 没有降低成本的动力
- B. 不能拥有启发新观点的动力
- C. 能够促进更为有效的资源分配
- D. 能够应对环境的变化

5. 甲公司是一家不锈钢生产企业。为了提高企业竞争力，甲公司决定运用平衡计分卡衡量公司绩效，并选取了销售增长率、预期利润、交货时间、客户满意度等作为绩效衡量指标。甲公司选取的绩效衡量指标涵盖的角度有（ ）。

- A. 财务角度
- B. 内部流程角度
- C. 创新与学习角度
- D. 顾客角度

6.（该知识点 2019 年教材已删除）下列各项对企业风险管理文化方针和措施的表述中，正确的有（ ）。

- A. 风险管理文化的日常工作由风险管理部门负责
- B. 风险管理文化应与人事制度和薪酬制度相结合
- C. 风险管理文化应当在企业全体员工中广泛传播
- D. 风险管理文化建设应融入企业文化建设全过程

7. 下列各项中，属于企业采取市场渗透战略的有（ ）。

- A. 某酒店收购一家旅游公司，进入新的业务领域

- B. 甲公司通过与国外经销商合作的方式将其生产的智能手机出口至拉美国家
- C. 甲银行与乙航空公司发行联名卡，刷该银行信用卡客户可累计航空里程积分
- D. 某超市为提高牙膏的销量，采用美化产品包装、买赠等促销措施
8. (根据 2019 年教材重新表述) 根据《企业内部控制应用指引第 4 号——社会责任》，企业在履行社会责任方面需要关注的主要风险有 ( )。
- A. 环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭
- B. 安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致安全事故的发生
- C. 产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损
- D. 促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫
9. (该知识点 2019 年教材已删除) 下列各项关于企业存货管理内部控制措施的表述中，错误的有 ( )。
- A. 存货管理人员应该经常抽时间对存货进行全面盘点清查
- B. 企业仓储部门应当详细记录存货入库、出库及库存情况，并定期和财会部门、存货管理部门进行核对
- C. 对代管、代销、暂存、受托加工的存货应该单独存放，其记录和会计核算可以和本单位存货合并处理
- D. 除仓储人员外，企业内部其他人员接触存货，应当经过相关部门特别授权
10. (根据 2019 年教材重新表述) 甲公司是一家从事手机研发和制造的高科技企业。2015 年，甲公司将手机的制造外包给乙公司。此后，市场上发生多起甲公司的手机电池爆炸事件。给用户造成人身和财产损失的事故。甲公司详细调查后发现，乙公司提供的手机电池质量不合格，存在很大的安全隐患。甲公司将手机的制造外包给乙公司后面临的风险有 ( )。
- A. 法律风险
- B. 运营风险
- C. 市场风险
- D. 技术风险
11. (根据 2019 年教材重新表述) 下列各项关于企业全面风险管理的表述中，正确的有 ( )。
- A. 企业全面风险管理是增进企业价值的过程
- B. 企业全面风险管理旨在把风险控制在风险容量以内
- C. 企业全面风险管理的参与者由管理层和全体员工组成
- D. 企业全面风险管理既要管理纯粹的风险，也要管理机会风险
12. (该知识点 2019 年教材已删除) 根据管理信息系统功能结构的划分，高层管理子系统所需要的外部信息包括 ( )。
- A. 顾客喜好
- B. 区域经济指数
- C. 提供的服务质量
- D. 竞争者的信息
13. (该知识点 2019 年教材已删除) 下列各项关于企业人力资源内部控制的表述中，正确的有 ( )。
- A. 企业应当对试用期满考核不合格的员工安排再培训或安排转岗培训
- B. 企业选聘优秀人才时，应当重点关注选聘对象的专业水平和业务能力
- C. 企业应当制定与业绩考核挂钩的薪酬制度，做到薪酬安排与员工贡献相协调
- D. 企业确定选聘人员后，应当依法签订劳动合同，建立劳动用工关系
14. (该知识点 2019 年教材已删除) 下列各项关于企业采购环节内部控制措施的表述中，

错误的有（ ）。

- A. 不得安排同一机构办理采购业务的全过程
- B. 对于超预算和预算外采购项目，应先办理请购手续，再履行预算调整程序
- C. 大宗采购应当根据市场行情制定最高采购限价，并对最高采购限价适时调整
- D. 一般物资或劳务的采购可以采用询价或定向采购的方式并签订合同协议

**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。）

绿梦公司成立于 2004 年，公司主营业务是将工业二氧化碳共聚物材料经过提纯改性，应用于医用耗材类产品。绿梦公司的核心优势在于科研与技术支持。企业获得多项专利，在国内外都处于领先地位，成功地进入高附加值的医疗制品应用领域。

绿梦公司的发展战略分为三个阶段。公司根据不同阶段的发展状况，采用不同模式构筑企业竞争优势。

第一阶段：一体化商业模式（2004~2010 年）。

绿梦公司实施科研、中试、生产一体化，将资源和能力配置到价值链的各个环节，牢牢掌控价值链的各个经营活动，把握生产经营的全部所得。

第二阶段：外包转型（2010~2014 年）。

随着企业业务的发展，绿梦公司发现自己在融资、采购、生产、销售等价值活动方面处于劣势，导致企业开发出的产品无法尽快实现商业化转化。于是以增加最终的企业利润为目标，公司将自身的经营业务聚焦于研发和营销服务两个价值创造环节上，而将生产制造环节外包出去。同时，绿梦公司还在价值链上增加了一个价值创造环节，将自己的核心专利业务通过许可的方式获取专利许可使用费，提高企业的价值。

第三阶段：平台战略（2014 年至今）。

第二阶段的转型外包，不仅使绿梦公司优化了资源配置，而且使绿梦公司与生产企业达成了协作关系，这提供了平台战略实施的前提。而网络技术的发展，使得绿梦公司实施平台战略成为可能。绿梦公司的平台战略就是以技术研发以及核心医疗产品为核心，以网络效应吸引生产企业、客户（医院、养老院、药店）等多方加入，搭建起跨企业、跨区域、跨行业的医疗设备资源合作、共享的专业化平台。

要求：

（1）运用价值链分析方法，简要分析绿梦公司在各个发展阶段是如何通过运用价值链分析自身的资源和能力而构筑其竞争优势的；

（2）简要分析信息技术在绿梦公司平台战略中的作用。

2.（本小题 8 分。）

2004 年，春城白药开始尝试进军日化行业。而此时日化行业的竞争已经异常激烈。B 公司、L 公司、D 公司、H 公司等国际巨头们凭借其规模经济、品牌、技术、渠道和服务等优势，基本上占领了 C 国日化行业的高端市场，占据了 C 国牙膏市场 60% 以上的份额；清雅公司、蓝天公司等本土日化企业由于普遍存在产品特色不突出、品牌记忆度弱等问题，加上自身实力不足，因而多是在区域市场的中低端市场生存。整个产业的销售额达到前所未有的规模，且市场基本饱和。谁想要扩大市场份额，都会遇到竞争对手的顽强抵抗，已有相当数量的本土日化企业淡出市场。价格竞争开始成为市场竞争的主要手段，定位在高端市场的国际巨头们也面临着发展的“瓶颈”，市场份额、增长速度、盈利能力都面临着新的考验，它们的产品价格开始向下移动。

春城白药进入日化行业先从牙膏市场开始。春城白药没有重蹈本土企业的中低端路线，而是反其道而行之。通过市场调研，春城白药了解到广大消费者对口腔健康日益重视，而当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能，具有更多口腔保健功能的药物牙膏还是市场“空白点”。于是，春城白药创出了一个独特的、有助于综合解决消费者口腔健康问题的药物牙膏——春城白药牙膏，并以此树立起高价值、高价格、高端的“三高”形象。

春城白药进入牙膏市场短短几年表现突出，不仅打破本土品牌低端化的现状，还提升了整个牙膏行业价格体系。从2010年开始，随着春城白药推出功能化的高端产品，国际巨头也纷纷凭借自身竞争优势推出功能化的高端产品抢占市场。B公司推出抗过敏牙膏；L公司推出全优七效系列牙膏；D公司推出去渍牙膏；H公司推出专效抗敏牙膏。这些功能性很强的口腔保健牙膏定价都与春城白药牙膏不相上下。这些功能化的高端牙膏产品出现后，消费者的需求得到进一步满足，整个市场呈现出“销售额增长大于销售量增长”的新特点。

要求：

(1) 简要分析春城白药进军日化行业时，日化行业所处的产品生命周期发展阶段；  
(2) 运用“解决口腔健康问题功能程度”和“价格水平”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，对2010年以前的B公司、L公司、D公司、H公司、清雅公司、蓝天公司、春城白药进行战略群组划分；

(3) 根据战略群组分析的作用，分析：

- ① 定位在高端市场的国际巨头们的产品价格开始向下移动的依据；
- ② 春城白药在日化行业中战略群组定位的依据；
- ③ B公司、L公司、D公司、H公司相继推出功能化高端牙膏的依据。

3. (本小题8分。)

C国北方机床集团于1993年组建，主导产品是两大类金属切削机床。销售市场覆盖全国30多个省、市、自治区，并出口M国、G国等80多个国家和地区。

G国S公司是一个具有140多年历史的世界知名机床制造商，其重大型机床加工制造技术始终处于世界最高水平。但S公司内部管理存在诸多问题，其过高的技术研发成本造成资金链断裂。2004年年初，S公司宣布破产。

2004年10月，北方机床集团收购了S公司全部有形资产和无形资产。北方机床集团在对S公司进行整合中颇费思量，首先，采取“以诚信取信于G国员工”的基本策略，承诺不解雇一个S公司员工，S公司的总经理继续留任；其次，北方机床集团与S公司总经理多次沟通，谋求双方扬长避短、优势互补，使“混合文化形态”成为S公司未来的个性化优势，以避免跨国并购可能出现的文化整合风险；最后，在运营整合方面，仍由S公司主要负责开发、设计及制造重要机械和零部件，组装则在C国完成，力求实现S公司雄厚的技术开发能力和C国劳动力成本优势的最佳组合。

整合后第二年，S公司实现2000多万欧元的销售收入，生产经营状况已恢复到S公司历史最高水平。

然而，2008~2009年，受世界金融危机的影响，加上S公司内部原有的管理问题尚未彻底解决，公司陷入亏损的困境。北方机床集团不得不开始更换S公司的管理团队，逐渐增强北方机床集团在S公司的主导地位。2010年，S公司经营情况有所好转，实现3500万欧元销售收入，但仍处于亏损状态。

2012年，由于受到国内下游需求方——汽车、铁路等固定资产投资放缓的影响，北方机床集团销售收入同比上年下降8%。尽管如此，北方机床集团仍然表示将继续投资S公司项目，因为S公司承载着北方机床集团孜孜以求的核心技术和迈入国际高端市场的梦想，而且由于并购后在技术整合上存在缺陷，北方机床集团尚未掌握S公司的全部核心技术。集团计划到2015年对S公司投入近1亿欧元，同时招聘新的研发人员。



要求：

(1) 依据联合国贸易和发展会议 (UNCTAD) 2006 年《世界投资报告》提出的影响发展中国家跨国公司对外投资决策的四大动机, 简要分析北方机床集团跨国并购 G 国 S 公司的主要动机;

(2) 简要分析北方机床集团并购 G 国 S 公司所面对的主要风险。

4. (本小题 8 分。)

(该知识点 2019 年教材已删除) 华星公司成立于 2011 年, 是一家致力于汽车零配件研发、生产及销售的公司。2015 年公司拟实行全面预算管理体系, 并于 2015 年年底由财务总监牵头各部门负责人成立预算管理小组, 该小组根据公司的发展战略和经营计划直接编制 2016 年年度预算草案, 由总经理审核通过并下发各部门。公司给销售部下达的 2016 年预算收入指标为 5000 万元。2016 年 6 月, 甲公司采购员李某联络华星公司销售员张某, 表示需要购买价值 300 万元的汽车零部件, 李某承诺先支付定金 30 万元, 余款在三个月内偿还。

过去几年甲公司李某从华星公司大批量采购过几次货物, 属于华星公司的重要客户, 这几年的交易中甲公司信用不错, 双方合作愉快。这次销售员张某见其很有购买诚意, 该业务又属于公司重大的销售业务, 便直接与甲公司签订了购销合同, 并电话通知仓储部门按合同三天内给甲公司发送全部货物。三个月后甲公司并没有支付余款, 华星公司财务部联系甲公司催收货款, 发现甲公司 2016 年 2 月就已经陷入财务危机, 8 月已经处于破产清算状态, 华星公司只能全额计提坏账准备。由于受甲公司事件影响, 10 月销售部发现当年预算难以完成, 自行把预算销售额调整为 4500 万元, 然后就详细情况通告了预算管理小组。

要求：

(1) 根据《企业内部控制应用指引第 9 号——销售业务》, 简要分析华星公司在销售环节中存在的内部控制缺陷;

(2) 根据《企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算》, 简要分析华星公司在预算管理环节中存在的内部控制缺陷。

**四、综合题** (本题共 25 分。)

资料一

20 世纪 90 年代, 兰微公司在 C 国推出微波炉产品。兰微公司充分利用市场对微波炉产品价格的高度敏感, 通过集中生产少数品种、规模经济、减少各种要素成本、提高生产效率、不断改进产品工艺设计、承接外包等多种手段降低成本, 以“价格战”不断摧毁竞争对手的防线, 抬高行业的进入门槛, 使自己成为微波炉行业的“霸主”, 国内市场占有率超过 70%, 全球产量占比超过 30%。国内微波炉生产厂商从超过 200 家迅速下降到不足 30 家。

1999 年, 在众人的质疑声中, 光美公司宣布大举进入微波炉行业。光美公司当时的战略决策是基于两点理由: 一是从制造技术的角度看, 微波炉和光美公司已生产的电饭煲、电磁炉等产品都是使用电能转换加热系统, 因此对微波炉的技术研发、生产制造和营销网络都有着极其便利的条件和经验, 还可以利用光美公司在其他厨具小家电市场上树立的品牌优势开拓市场; 二是光美公司的主打产品空调、风扇等, 销售旺季集中在每年的 3~8 月, 在其余时间里资金和经销商资源的利用都明显不足, 而推出微波炉产品可以弥补这一缺陷, 有利于优化公司整体运作和产品结构, 建立新的增长点。

对于光美公司的挑战, 兰微公司予以迎击, 不仅再次举起了“价格战”的大旗, 而且宣布大举进军光美公司已拥有优势的产业, 如空调、冰箱、风扇、电暖气等产业。针对兰微公司的行为和兰微公司价格血洗形成的行业规模壁垒, 光美公司的微波炉业务确立了“低成本、规模化”的跟随发展策略, 利用光美公司强大的品牌优势、销售网络和资源实力, 以“低价渗透”的方式与兰微公司展开正面的激烈对抗, 开启了微波炉业务“两强争霸”的征程。

在与兰微公司竞争力的对比分析中, 光美公司清楚地看到, 自己的微波炉业务竞争地位

不稳固，多年来一直被迫接受价格战，而没有通过差异化创新建立与兰微公司相抗衡的产品特色和品牌形象。

2006年，在一次光美公司每年例行的经营策略高层研讨会上，与会人员对微波炉行业的发展趋势和公司应对策略形成了统一的判断和认识。

与炉灶等加热工具相比，微波炉具有多种优点，它不仅能快速加热或烹调食物，而且没有油烟，还能保持食物的原汁原味与减少营养损失。在C国，虽然80%以上的家庭已经使用微波炉，但微波炉只是作为一个加热工具，它的多种优点还没被消费者充分认识。同时，市场上的微波炉设计、构造与性能雷同，缺少创新型产品。如果能够开发并向市场推出使消费者迅速认识并接受微波炉的多种优点的产品，微波炉市场将进入另一个高速发展期。

光美公司对全球微波炉产销调研情况显示，在国内市场，日本、韩国垄断了中高端市场，C国企业控制了中低端市场，而全球微波炉市场中低端制造向C国转移已经接近尾声。随着材料成本、物流成本的快速上升，微波炉行业的利润空间将进一步缩小。日本、韩国企业由于在规模、产业链的配套上不如C国企业，成本劣势进一步凸显，只能逐步退出制造领域，因此为C国企业进入中高端制造领域、实现中高端产品出口增长提供了机会。

与会人员一致认为，公司应当从以跟随为主的“低成本”战略向“差异化”战略转变；公司竞争的焦点应当从关注竞争对手向关注消费者、关注客户需求转变；用3~5年时间，扭转目前品牌竞争的被动局面，由“中低端”向“中高端”转变，最终超越兰微公司成为全球微波炉行业霸主，成为全球最优秀的微波炉供应商。

#### 资料二

光美公司于2006年在国内率先推出具备蒸功能的产品，这不仅是第一款针对国内市场消费者使用习惯开发的本土化创新产品，实现了C国传统烹饪习惯与微波炉功能优点的有效结合，而且在核心技术上形成了对兰微公司的技术壁垒，突破了兰微公司的价格和产品封锁。经过将近一年的推广，市场反响很好，显示了巨大的发展潜力。光美公司决定通过对微波炉“蒸功能”的持续升级和传播实现战略转型，扭转在国内市场上竞争的被动局面。

2007年，公司确立了以“80”后白领阶层以及一、二线城市家庭作为具备“蒸功能”微波炉的主要目标客户群，推出了第二代具备蒸功能的产品——“全能蒸”微波炉，这款微波炉可以使国内8大菜系的代表性菜式烹饪通过“蒸功能”实现，并将健康、营养、口感、杀菌与外观的时尚及使用的安全、便捷完美地结合在一起。此后，光美公司以“蒸功能”为主题的产品功能不断升级，针对不同消费群体的产品线不断扩充，“蒸文化”逐步普及，公司和产品的品牌形象日益鲜明。

2008年，光美公司发布了5个系列14款“蒸功能”微波炉。该产品在智能化、时尚设计方面对第二代产品进行了升级，并针对不同细分市场推出系列产品。

2009年，公司第三代产品“蒸立方”面世，该款产品创造了三项纪录：首创新的蒸技术，即不借助其他器具，由蒸汽将食物蒸熟；首创炉腔内蒸汽温度达到300℃，使食物脱脂减盐，更有效地保留营养；首创自动供水、排水系统，使用更加便捷，也更省电。

2010年，光美公司发布第五代“蒸功能”系列新品，新产品顺应节能、绿色、环保的时代潮流，率先将历时4年开发的变频技术应用在微波炉上，产品更节能。同时，光美公司宣布，退出300元以下微波炉市场，主流变频蒸立方产品价格集中在3000~5000元，最高端变频高温产品的零售价格高达10000元。

2012年光美公司发布了半导体、太阳能和云技术微波炉三大创新产品，而且宣布把蒸立方作为独立的高端品牌。从2012年开始，超市系统将停止销售399元以下产品，在连锁销售系统中将停止销售599元以下产品。光美公司解释，从光美公司掌握的数据看，国内市场的高端化消费趋势已经非常明显，低端产品对消费者已不具吸引力。

光美公司在不断创新和推出产品的过程中，成功地开展了一系列促销活动。

---

2006年，光美公司开启了以“食尚蒸滋味”为主题的全年推广活动，首次在各大电视台开展广告营销活动，同时在全国主要市场开展产品的循环演示活动。2008年，光美公司主办了“蒸夺营养冠军”的全国推广活动。2009年，光美公司推出“全蒸宴”的全国演示推广活动。2010年，光美公司推出“蒸出营养与健康——光美公司蒸立方”微波炉的电视形象广告片。

配合线上的品牌广告推广以及线下的循环演示活动，2010年光美公司耗巨资在国内主要城市的核心终端，开辟了1000个“蒸立方”品牌专柜。

2011年公司开发上线了新一代营销管理系统，该系统实现了全国主要终端的销售、库存数据动态更新，公司能及时了解市场销售变化情况。2012年光美公司推出另一项重大变革措施，变以产定销为以销定产。这项变革成效显著，仅2012年第一季度工厂库存就下降了60%。

自2007年起，光美公司在海外前15大市场设立了区域经理，同时针对不同区域的主流客户设立了专门的产品开发团队。通过资源的聚焦、本土化市场拓展以及公司技术、品质等后台支持体系的不断强化，至2010年，光美公司生产的微波炉在9个国家成功实现对竞争对手产品的超越，在10个国家中市场占有率排名首位。

### 资料三

提升自主创新能力一直是光美公司努力的方向和管理的重点。光美公司在这方面开展的主要工作有：

(1) 确定公司技术发展方向以及技术发展路线。2009年公司制定了三年技术路线图，其中不仅规划出公司主要技术发展方向，而且第一次将产品实现技术（关键制造技术）纳入技术规划中，形成基础研究、核心技术研究、产品开发的阶梯创新模式，实现了技术与市场的有效对接。

(2) 开展广泛技术合作。2008年光美公司引进变频器开发的鼻祖——日本D公司的变频技术以及高温蒸汽技术和生产工艺。经过一年多的消化吸收，公司于2010年在国内市场推出“变频蒸立方高端新品”，树立了光美公司在微波炉“蒸功能”上的绝对技术领先地位。此外，公司广泛开展与国内外科院校、零部件供应商在研发项目上的合作。公司还与其他单位建立联合实验室，开展长期的合作研究。

(3) 投入巨资改善软硬件条件。到2012年年底，光美公司研发体系的人员从转型前的约100人增加到240人，形成了10多个前沿、关键技术研究团队。公司调整了研发项目激励方式，提高了基础研究项目的激励比例。同时，公司调整了科技人员的薪酬结构，减少年底绩效收入，提高固薪，以稳定研发队伍。公司累计投资3亿多元，建立了包括零部件质量检验、整机性能寿命检测、消费者体验研究、营养分析等在内的全球最先进、最完善的研发测试体系。

(4) 大刀阔斧进行组织变革。2009年之后，公司不断完善基于以市场、客户为导向的矩阵式管理模式，各产品、客户经理对经营结果负责，并拥有相应的产品企划和定价、供应商选择、人员选择等关键决策权力；其他管理人员在各自职责体系中对产品、客户经理经营提供后台支持。

(5) 变革学习、考核机制。公司不断加大对各类人员培训的投入，同时转变培训方式。公司要求中高层管理者每年必须走访市场不少于4次，倾听市场和客户的声音。公司定期组织中高层管理者赴日本、韩国企业进行学习交流取经。公司每年投入超过1000万元的培训费用用于员工的专业技能培训。公司出台专项政策，鼓励员工进行再学习、再深造。公司经常组织读书心得分享会，书目由公司总经理亲自选定，均与公司当期推动的变革措施有关。光美公司的绩效导向文化逐渐深入到员工骨髓，公司也结合各阶段工作重点在绩效考核导向方面进行不断的调整和优化。

(6) 提高成本竞争力。为了避免差异化成本过高，光美公司通过加大部件自制、精益运营、加强价值链信息共享和协同降低运营成本等手段来创新成本管控，解决成本与结构升级的矛盾，应对资源要素价格的持续上升，保证成本优势。

经过多年的努力，光美公司在 2010 年成功超越兰微公司成为微波炉出口冠军；在 2012 年，光美公司微波炉国内市场品牌价值指数全面超越兰微公司，由行业跟随者升级为行业领导者，跳出行业“价格战”的恶性循环，实现了企业业绩持续增长。

要求：

(1) 简要分析光美公司实行多元化经营进入微波炉产业的动因（即采用多元化战略的优点）；

(2) 简要分析兰微公司微波炉产品实施成本领先战略的条件（从市场情况、资源能力两个方面）与风险；

(3) 简要分析光美公司微波炉产品战略转型、实施差异化战略的条件（从市场情况、资源能力两个方面），以及光美公司如何防范差异化战略的风险；

(4) 简要分析兰微公司为阻止光美公司进入微波炉产业所设置的行为性障碍；

(5) 简要分析光美公司战略变革的主要任务；

(6) 简要分析光美公司战略转型中研发的类型、动力来源和定位；

(7) 依据市场营销组合四个要素，简要分析光美公司如何运用市场营销来实现战略转型。

## 参考答案及解析

### 一、单项选择题

1. 【答案】B

【解析】一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向延展业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。一体化战略按照业务拓展的方向可以分为纵向一体化战略和横向一体化战略。本题中的福海公司采取的发展战略属于纵向一体化战略，选项 B 正确。

2. 【答案】C

【解析】企业服务的对象还是原有顾客，只是其又增加了一些服务（免费给顾客提供擦鞋、美甲、擦拭眼镜等服务）来满足客户的一些功能性或情感性诉求，选项 C 正确。

3. 【答案】A

【解析】瑞祥公司管理层预计该年夏天温度较高，加上该年属于奥运会年，啤酒的销量将比上年有较大增长，说明需求是可预测的，于是公司就加大上半年的产量作为库存，来应对未来需求的增长。因此，瑞祥公司采用的平衡产能与需求的方法是库存生产式生产。

4. 【答案】B

【解析】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，选项 B 正确。

5. 【答案】B

【解析】如果全球化压力大，企业就会面临更大的挑战。如果企业优势资源只能在本土发挥作用，企业就必须围绕仍有价值的本土资源，对其价值链的某些环节进行重组，以躲避外来竞争对手的冲击，从而保持企业的独立性。这类企业，我们称之为“躲闪者”，其战略选择包括与跨国公司建立合资、合作企业等，选项 B 正确。

6. 【答案】A

---

【解析】物理上独特的资源是由物质本身的特性所决定的，是不可能被模仿的。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受法律保护的专利生产技术等，选项 A 正确。

7. 【答案】D

【解析】甲航空公司专营 M 国的国内城际航线，H 国乙航空公司专营 H 国的国内城际航线，甲、乙两家航空公司虽处于同一行业并提供相同的服务，但不构成直接竞争关系，因此属于一般基准，选项 D 正确。

8. 【答案】D

【解析】波士顿矩阵中的相对市场占有率是以企业某项业务的市场份额与这个市场上最大竞争对手的市场份额之比来表示的。甲旅行社的出境游服务项目，其市场份额位列第二，表明其与市场份额位列第一的比值低于 1，即相对市场占有率低，且中国公民出境游市场处于高速发展的阶段，表明其市场增长率高，根据波士顿矩阵可知鸿湖集团的甲旅行社业务属于问题业务，选项 D 正确。

9. 【答案】B

【解析】企业面临着良好的外部机会，但受到内部劣势的限制，应采用扭转型战略，充分利用环境带来的机会，设法清除劣势，选项 B 正确。

10. 【答案】B

【解析】当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，而这些变化大多与企业现有文化具有潜在的一致性，此时应以企业使命为基础推进变革，选项 B 正确。

11. 【答案】C

【解析】在战略实施过程中，偶然会因为一些意想不到的因素导致战略失效，这就是偶然失效，选项 C 正确。

12. 【答案】A

【解析】2019 年教材已删除。

13. 【答案】D

【解析】2019 年教材已删除。

14. 【答案】C

【解析】2019 年教材已删除。

15. 【答案】C

【解析】2019 年教材已删除。

16. 【答案】A

【解析】2019 年教材已删除。

17. 【答案】A

【解析】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，选项 A 正确。

18. 【答案】D

【解析】供应商拥有足够的资源能够进行前向一体化时，其讨价还价能力就强，选项 D 错误。

19. 【答案】C

【解析】“在 H 国，‘Goats’除了有山羊的意思以外，还有其他的贬义，一些消费者因此产生不好的联想，影响了产品的销售”表明甲公司跨国营销可能面临社会文化风险，选项 C 正确。

20. 【答案】D

【解析】对未能辨识出的风险，企业只能采用风险承担。对于辨识出的风险，企业也可能由于以下几种原因采用风险承担：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，这一方案是最适宜的方案。对于企业的重大风险，即影响到企业目标实现的风险，企业一般不应采用风险承担，选项 D 正确。

21. 【答案】A

【解析】德尔菲法又名专家意见法，是在一组专家中取得可靠共识的程序，其基本特征是专家单独、匿名表达各自的观点，同时随着过程的进展，他们有机会了解其他专家的观点。德尔菲法采用背对背的通信方式征询专家小组成员的意见，专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系。通过反复填写问卷，搜集各方意见，以形成专家之间的共识，选项 A 正确。

22. 【答案】D

【解析】2019 年教材已删除。

23. 【答案】C

【解析】当企业组织非常简单时，只需要相互适应、自行调整的协调机制。企业组织扩大后需要某人单独执行控制工作时，便产生了直接指挥、直接控制机制，选项 C 正确。

24. 【答案】B

【解析】甲公司采用的是多货源策略。多货源策略的优点：①能够取得更多的知识和专门技术（选项 D）；②一个供应商的供货中断产生的影响较低（选项 C）；③供应商之间的竞争有利于对供应商压价（选项 A）。有利于提供有统一质量保证的产品属于单一货源策略的优点。

## 二、多项选择题

1. 【答案】ACD

【解析】用买断方式终止与甲公司员工的劳动合同，说明企业需要按工龄给予员工一定的辞退补偿，这涉及了退出成本，选项 A 正确。由于钢铁厂的高炉等设备难以转产，说明其专用性程度比较高，选项 C 正确。引起一些职工的抵触属于感情障碍的范畴，选项 D 正确。

2. 【答案】AC

【解析】相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。不足之处有企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等。相对于契约式战略联盟而言，股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更利于长久合作。不足之处是灵活性差。本题属于股权式战略联盟，选项 A 和选项 C 正确。选项 B 和选项 D 属于契约式战略联盟的特点。

3. 【答案】BC

【解析】“目前洗衣粉产业的产品逐步标准化，技术和质量改进缓慢，洗衣粉市场基本饱和”表明洗衣粉产业处于成熟期。处于成熟期的企业财务风险属于中等水平，股利分配率高，资金来源于保留盈余和债务，而股价是比较稳定的，选项 B、C 正确。选项 A 属于衰退期的经营特征，选项 D 属于导入期的经营特征。

4. 【答案】AB

【解析】南汇公司每年年底都以当年的实际业绩为基础编制下一年的预算，说明其运用的预算编制方法是增量预算，增量预算的缺点在于：①它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去；②不能拥有启发新观点的动力；③没有降低成本的动力；④它鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算；⑤它可能过期，并且不再和经营活动的层次或者执行工作的类型有关。因此，选项 A、B 正确。选项 C、D 属于零基预算的优点。

5. 【答案】ABD

【解析】销售增长率、预期利润属于财务角度；交货时间同时属于顾客角度和内部流程角度；客户满意度属于顾客角度。

6. 【答案】BCD

【解析】2019年教材已删除。

7. 【答案】CD

【解析】市场渗透战略的基础是增加现有产品或服务在现有市场的市场份额或增加正在现有市场中经营的业务。选项A属于多元化战略，选项B属于市场开发战略，选项C、D属于市场渗透战略。

8. 【答案】ABCD

【解析】企业履行社会责任方面需关注的主要风险：①安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故。②产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损，甚至破产。③环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业。④促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。选项A、B、C、D均正确。

9. 【答案】ACD

【解析】2019年教材已删除。

10. 【答案】AB

【解析】“市场上发生多起甲公司的手机电池爆炸事件，给用户造成人身和财产损失的事故”，可能会引发一些法律风险，如法律诉讼等；“甲公司详细调查后发现，乙公司提供的手机电池质量不合格，存在很大的安全隐患”属于运营风险中的质量、安全、环保、信息安全等管理发生失误导致的风险。因此，选项A、B正确。

11. 【答案】ABD

【解析】企业全面风险管理是一个由企业治理层、管理层和所有员工参与的、旨在把风险控制在风险容量以内，增进企业价值的过程，选项C错误，选项A、B、D正确。

12. 【答案】ABCD

【解析】2019年教材已删除。

13. 【答案】CD

【解析】2019年教材已删除。

14. 【答案】ABC

【解析】2019年教材已删除。

### 三、简答题

1. 【答案】

(1) ①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“绿梦公司的核心优势在于科研与技术支持”“公司将自身的经营业务聚焦于研发和营销服务两个价值创造环节上”。

②明确价值链内各种活动之间的联系。选择或构筑最佳的联系方式对于提高价值创造和战略能力是十分重要的。

绿梦公司“第一阶段：一体化商业模式（2004~2010年）”“第二阶段：外包转型（2010~2014年）”“第三阶段：平台战略（2014年至今）”，都是根据企业不同时期的发展状况，选择或构筑价值链内各种活动之间最佳的联系方式。

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且还存在于企业与企业的价值链之间。

绿梦公司“第三阶段：平台战略（2014年至今）”“以网络效应吸引生产企业、客户（医院、养老院、药店）等多方加入，搭建起跨企业、跨区域、跨行业的医疗设备资源合作、共

享的专业化平台”，就是选择和构筑了企业与企业的价值链之间的最佳联系方式。

(2) 信息技术在绿梦公司的平台战略中扮演着强有力的角色，平台中的各方通过网络技术凝聚在一起，形成整体运作的企业生态系统。

## 2. 【答案】

(1) 春城白药进军日化行业时，日化行业呈现出成熟期的典型特征：

①竞争者之间出现挑衅性的价格竞争。“价格竞争开始成为市场竞争的主要手段”“国际巨头……的产品价格开始向下移动”。

②成熟期虽然市场巨大，但是已经基本饱和。“整个产业的销售额达到前所未有的规模，且市场基本饱和。谁想要扩大市场份额，都会遇到竞争对手的顽强抵抗。已有相当数量的本土日化企业淡出市场”。

③产品差异不明显。“当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能”。

④局部生产能力过剩。“市场基本饱和”“定位在高端市场的国际巨头们也面临着发展的‘瓶颈’”。

综上，春城白药进军日化行业时，日化行业处于产品生命周期的成熟阶段。

(2) 运用“解决口腔健康问题功能程度”和“价格水平”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，将案例中所提及的B公司、L公司、D公司、H公司、清雅公司、蓝天公司、春城白药进行战略群组划分，可分为3个群组：

第一群组：解决口腔健康问题功能程度低、价格水平高的群组：B公司、L公司、D公司、H公司；

第二群组：解决口腔健康问题功能程度低、价格水平低的群组：清雅公司、蓝天公司；

第三群组：解决口腔健康问题功能程度高、价格水平高的群组：春城白药。

(3) 根据战略群组分析的作用，分析：

①定位在高端市场的国际巨头们产品价格开始向下移动，是因为第一群组与第二群组之间以及各群组内部竞争激烈，“日化行业的竞争已经异常激烈”“谁想要扩大市场份额，都会遇到竞争对手的顽强抵抗。已有相当数量的本土日化企业淡出市场”“定位在高端市场的国际巨头们也面临着发展的‘瓶颈’”。而对于第一群组的国际巨头们来说，进入第二群组移动障碍不高，“国际巨头们凭借其规模经济、品牌、技术、渠道和服务等优势……占据了C国牙膏市场60%以上的份额”。

②春城白药定位于日化行业第三群组，是因为那是一片蓝海，“具有更多口腔保健功能的药物牙膏还是市场‘空白点’”。

③B公司、L公司、D公司、H公司相继推出功能化的高端牙膏，是尝试进入第三群组。对国际巨头而言，这一移动障碍也不高。“国际巨头们也纷纷凭借自身竞争优势推出功能化的高端产品抢占市场”。

## 3. 【答案】

(1) 发展中国家跨国公司对外投资的四大动机包括寻求市场、寻求效率、寻求资源和寻求现成资产。

①“北方机床集团收购了S公司全部有形资产和无形资产”体现了寻求现成资产的动机。

②“北方机床集团仍然表示将继续投资S公司项目，因为S公司承载着北方机床集团孜孜以求的核心技术和迈入国际高端市场的梦想”体现了寻求市场的动机。

(2) 北方机床集团并购G国S公司所面对的主要风险：

①决策不当。表现为：

a. 可能高估并购对象所在产业的吸引力。“受世界金融危机的影响……S公司经营情况有所好转，实现3500万欧元销售收入，但仍处于亏损状态”。

b. 可能高估自己对被并购企业的管理能力。“北方机床集团在对S公司进行整合中颇费



思量……加上 S 公司内部原有的管理问题尚未彻底解决，公司陷入亏损的困境”。

②并购后不能很好地进行企业整合。北方机床集团为减少新的协同问题，“在对 S 公司进行整合中颇费思量，首先，采取‘以诚信取信于 G 国员工’的基本策略，承诺不解雇一个 S 公司员工，S 公司的总经理继续留任；其次，北方机床集团与 S 公司总经理多次沟通，谋求双方扬长避短、优势互补，使‘混合文化形态’成为 S 公司未来的个性化优势，以避免跨国并购可能出现的文化整合风险；最后在运营整合方面，仍由 S 公司主要负责开发、设计及制造重要机械和零部件，组装则在 C 国完成，力求实现 S 公司雄厚的技术开发能力和 C 国劳动力成本优势的最佳组合”“然而……S 公司内部原有的管理问题尚未彻底解决，公司陷入亏损的困境。北方机床集团不得不开始更换 S 公司的管理团队，逐渐增强北方机床集团在 S 公司的主导地位”。

③支付过高的并购费用风险。“北方机床集团收购了 S 公司全部有形资产和无形资产”可能涉及高额的并购费用。

#### 4. 【答案】

(1) ①应当关注重要客户的资信变动情况，甲公司的信用状况已经发生重大变化，而张某依据以往甲公司信用不错而签订合同，存在内部控制缺陷。

②企业在销售合同订立前，应当与客户进行业务洽谈、磋商或谈判。重大的销售业务谈判应当吸收财会、法律等专业人员参加，并形成完整的书面记录。重要的销售合同，应当征询法律顾问或专家的意见。而张某直接签订了合同，存在内部控制缺陷。

③销售部门应当按照经批准的销售合同开具相关销售通知。发货和仓储部门应当对销售通知进行审核。而张某电话通知仓储部门按合同三天内给甲公司发送全部货物，存在内部控制缺陷。

④销售部门应当负责货款的催收，而华星公司由财务部催收，存在内部控制缺陷。

(2) ①在预算管理组织与领导环节存在内部控制缺陷。华星公司于 2015 年年底由财务总监牵头各部门负责人成立预算管理小组的做法错误。华星公司应该设立预算管理委员会，而且成员由企业负责人及内部相关部门负责人组成。

②在预算编制环节存在内部控制缺陷。华星公司预算管理小组不应只根据发展战略和年度生产经营计划直接编制预算并由总经理下发各部门，而是应该综合考虑预算期内经济政策、市场环境等因素，按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序，编制年度全面预算。

③在预算审核环节存在内部控制缺陷。年度预算草案由总经理审核通过并下发各部门的做法错误。应该由华星公司董事会审核全面预算草案。

④在预算执行环节存在内部控制缺陷。华星公司销售部发现当年预算难以完成，自行把预算销售额调整为 4500 万元，然后就详细情况通告了预算管理小组的做法错误。华星公司的预算应当保持稳定，不得随意调整，由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行严格的审批程序。

#### 四、综合题

##### 【答案】

(1) 光美公司实行多元化经营进入微波炉产业的动因：

①分散风险。“光美公司的主打产品空调、风扇等，销售旺季集中在每年的 3~8 月，在其余时间里资金和经销商资源的利用都明显不足，而推出微波炉产品可以弥补这一缺陷”。

②当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。“有利于优化公司整体运作和产品结构，建立新的增长点”。

③利用未被充分利用的资源。“从制造技术的角度看，微波炉和光美公司已生产的电饭煲、电磁炉等产品都是使用电能转换加热系统，因此对微波炉的技术研发、生产制造和营销网络都有着极其便利的条件和经验”“在其余时间里资金和经销商资源的利用都明显不足”。

④运用盈余资金。“在其余时间里资金和经销商资源的利用都明显不足”。

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。“还可以利用光美公司在其他厨具小家电市场上树立的品牌优势开拓市场”。

(2) 实施条件 (市场情况):

①市场中存在大量的价格敏感用户。“兰微公司充分利用市场对微波炉产品价格的高度敏感”。

②产品难以实现差异化。“通过集中生产少数品种……使自己成为微波炉行业的‘霸主’”。

③价格竞争是市场竞争的主要手段。“充分利用市场对微波炉产品价格的高度敏感”“以‘价格战’不断摧毁竞争对手的防线”。

实施条件 (资源和能力):

①在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济。“通过……规模经济……多种手段降低成本”。

②降低各种要素成本。“通过……减少各种要素成本……多种手段降低成本”。

③提高生产率。“通过……提高生产效率……多种手段降低成本”。

④改进产品工艺设计。“通过……不断改进产品工艺设计……多种手段降低成本”。

⑤选择适宜的交易组织形式。“通过……承接外包等多种手段降低成本”。

⑥重点集聚。“通过集中生产少数品种……多种手段降低成本”。

风险: 市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象, 使得企业原有的优势变为劣势。“从光美公司掌握的数据看, 国内市场的高端化消费趋势已经非常明显, 低端产品对消费者已不具吸引力”“光美公司在 2010 年成功超越兰微公司成为微波炉出口冠军; 在 2012 年, 光美公司微波炉国内市场品牌价格指数全面超越兰微公司, 由行业跟随者升级为行业领导者, 跳出行业‘价格战’的恶性循环, 实现了企业业绩持续增长”。

(3) 实施条件 (市场情况):

①产品能够充分地实现差异化, 且为顾客所认可。“如果能够开发并向市场推出使消费者迅速认识并接受微波炉的多种优点的产品, 微波炉市场将进入另一个高速发展期”“从光美公司掌握的数据看, 国内市场的高端化消费趋势已经非常明显, 低端产品对消费者已不具吸引力”。

②顾客的需求是多样化的。“微波炉具有多种优点, 它不仅能快速加热或烹调食物, 而且没有油烟, 还能保持食物的原汁原味与减少营养损失。在 C 国, 虽然 80% 以上的家庭已经使用微波炉, 但微波炉只是作为一个加热工具, 它的多种优点还没被消费者充分认识”。

③创新成为竞争的焦点。“如果能够开发并向市场推出使消费者迅速认识并接受微波炉的多种优点的产品, 微波炉市场将进入另一个高速发展期”“从光美公司掌握的数据看, 国内市场的高端化消费趋势已经非常明显, 低端产品对消费者已不具有吸引力”。

实施条件 (资源和能力):

①具有强大的研发能力和产品设计能力。“确定公司技术发展发展方向以及技术发展路线”“开展广泛技术合作”“投入巨资改善软硬件条件”“变革学习、考核机制”。

②具有很强的市场营销能力。“光美公司在不断创新和推出产品的过程中, 成功地开展了一系列促销活动”“2010 年光美公司耗巨资在国内主要城市的核心终端, 开辟了 1000 个‘蒸立方’品牌专柜”“2011 年公司开发上线了新一代营销管理系统”“光美公司在海外前 15 大市场设立了区域经理, 同时针对不同区域的主流客户设立了专门的产品开发团队”。

③有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化。“2009 年之后, 公司不断完善基于以市场、客户为导向的矩阵式管理模式”“公司不断加大对各类人员培训的投入, 同时转变培训方式。公司要求中高层管理者每年必须走访市场不少于 4 次, 倾听市场和客户的声音。公司定期组织中高层管理者赴日本、韩国企业进行学习交流取经。公

司每年投入超过 1000 万元的培训费用用于员工的专业技能培训。公司出台专项政策，鼓励员工进行再学习、再深造。公司经常组织读书心得分享会，书目由公司总经理亲自选定，均与公司当期推动的变革措施有关。光美公司的绩效导向文化逐渐深入到员工骨髓，公司也结合各阶段工作重点在绩效考核导向方面进行不断的调整和优化”。

④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“光美公司在不断创新和推出产品的过程中，成功地开展了一系列促销活动”“光美公司在海外前 15 大市场设立了区域经理，同时针对各不同区域的主流客户设立了专门的产品开发团队”“确定公司技术发展方向以及技术发展路线”“为了避免差异化成本过高，光美公司通过加大部件自制、精益运营、加强价值链信息共享和协同降低运营成本等手段来创新成本管控，解决成本与结构升级的矛盾，应对资源要素价格的持续上升，保证成本优势”。

光美公司注重防范差异化战略的风险：

①企业形成产品差异化的成本过高。“为了避免差异化成本过高，光美公司通过加大部件自制、精益运营、加强价值链信息共享和协同降低运营成本等手段来创新成本管控，解决成本与结构升级的矛盾，应对资源要素价格的持续上升，保证成本优势”。

②竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。“光美公司以‘蒸功能’为主题的产品功能不断升级，针对不同消费群体的产品线不断扩充……公司和产品的品牌形象日益鲜明”。

(4) ①限制进入定价。“对于光美公司的挑战，兰微公司予以迎击……再次举起了‘价格战’的大旗”。

②进入对方领域。“宣布大举进军光美公司已拥有优势的产业，如空调、冰箱、风扇、电暖气等产业”。

(5) 光美公司战略变革的主要任务：

①调整企业理念。“2006 年，在一次光美公司每年例行的经营策略高层研讨会上，与会人员对微波炉行业的发展趋势和公司应对策略形成了统一的认识和判断”。

②企业战略重新进行定位。

“与会人员一致认为，公司应当从以跟随为主的‘低成本’战略向‘差异化’战略转变；公司竞争的焦点应当从关注竞争对手向关注消费者、关注客户需求转变”“用 3~5 年时间，扭转目前品牌竞争的被动局面，由‘中低端’向‘中高端’转变，最终超越兰微公司成为全球微波炉行业霸主，成为全球最优秀的微波炉供应商”。

③重新设计企业的组织结构。“光美公司在海外前 15 大市场设立了区域经理，同时针对不同区域的主流客户设立了专门的产品开发团队”“大刀阔斧进行组织变革。2009 年之后公司不断完善基于以市场、客户为导向的矩阵式管理模式，各产品、客户经理对经营结果负责，并拥有相应的产品企划和定价、供应商选择、人员选择等关键决策权力；其他管理人员在各自职责体系中对产品、客户经理经营提供后台支持”。

(6) ①研发的类型：产品研究——新产品开发。

②研发的动力来源：既是需求拉动，也是技术推动。“如果能够开发并向市场推出使消费者迅速认识并接受微波炉的多种优点的产品，微波炉市场将进入另一个高速发展期”“光美公司于 2006 年在国内率先推出具备蒸功能的产品，这不仅是第一款针对国内市场消费者使用习惯开发的本土化创新产品，实现了 C 国传统烹饪习惯与微波炉功能优点的有效结合……经过将近一年的推广，市场反响很好，显示了巨大的发展潜力”。

③研发的定位：成为向市场推出新技术产品的企业。“光美公司于 2006 年在国内率先推出具备蒸功能的产品”。

(7) ①产品策略：“对微波炉‘蒸功能’的持续升级和传播”“推出了第二代具备蒸功能的产品——‘全能蒸’微波炉”“2008 年，光美公司发布了 5 个系列 14 款‘蒸功能’微

---

波炉”“2009年，公司第三代产品‘蒸立方’面世”“2010年，光美公司发布第五代‘蒸功能’系列新品”“2012年光美公司发布了半导体、太阳能和云技术微波炉三大创新产品”。

②促销策略：“光美公司在不断创新和推出产品的过程中，成功地开展了一系列促销活动”“2006年，光美公司开启了以‘食尚蒸滋味’为主题的全年推广活动，首次在各大电视台开展广告营销活动，同时在全国主要市场开展产品的循环演示活动。2008年，光美公司主办了‘蒸夺营养冠军’的全国推广活动。2009年，光美公司推出‘全蒸宴’的全国演示推广活动。2010年，光美公司推出‘蒸出营养与健康——光美公司蒸立方’微波炉的电视形象广告片”。

③分销策略：“2010年光美公司耗巨资在国内主要城市的核心终端，开辟了1000个‘蒸立方’品牌专柜”“2011年公司开发上线了新一代营销管理系统，该系统实现了全国主要终端的销售、库存数据动态更新，公司能及时了解市场销售变化情况”“自2007年起，光美公司在海外前15大市场设立了区域经理，同时针对不同区域的主流客户设立了专门的产品开发团队”。

④价格策略：“退出300元以下微波炉市场，主流变频蒸立方产品价格集中在3000~5000元，最高端变频高温产品的零售价格高达10000元”“从2012年开始，超市系统将停止销售399元以下产品，在连锁销售系统中将停止销售599元以下产品”。