

注册会计师公司战略与风险管理万人模考答案（一）

一、单项选择题

1. 【正确答案】A

【答案解析】组织架构设计与运行中需关注的主要风险：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。

2. 【正确答案】D

【答案解析】有 5% 的可能性需要 10 亿元维持运营，该公司的风险资本为 2 亿元时，企业的生存概率是 95%，那么当风险资本为 7 亿元时，企业的生存概率为 98%，当风险资本为 8 亿元时，企业的生存概率大于 98%。所以选项 D 正确。

【点评】本题考查损失事件管理。在以往的考试中，损失事件管理在选择题中多次出现，属于高频考点。考试中可能涉及的考法一般包括：根据案例信息判断采用的损失事件管理方法；针对某种损失事件管理方法进行细致考核，比如风险资本中的概率计算、应急资本的特点、专业自保的优缺点等。考生要熟练区分几种损失事件管理方法，以阅读教材原文为主，能够结合案例线索进行分析或对直接的考核进行判断。

3. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核风险理财措施。风险资本即除经营所需的资本之外，公司还需要额外的资本用于补偿风险造成的财务损失。传统的风险资本表现形式是风险准备金，选项 B 正确。

损失融资是为风险事件造成的财物损失融资，是从风险理财的角度进行损失事件的事后管理。

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处募集股本或贷款（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权力费，这里特定事件称为触发事件。

4. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核企业面对的风险种类。文化风险就是指文化这一不确定性因素的影响给企业经营活动带来损失的可能。该国员工对中国企业的意识导致该项并购失败。

5. 【正确答案】D

【答案解析】甲公司通过图表形式将白酒生产按顺序划分为多个模块，并对各个模块逐一进行详细调查，识别出每个模块儿各种潜在的风险因素或风险事件，从而使公司决策者获得清晰直观的印象，属于流程图分析法。在企业风险识别过程中，运用流程图绘制企业的经营管理业务流程，可以将与企业各种活动有影响的关键点清晰地表现出来，结合企业中这些关键点的实际情况和相关历史资料，就能够明确企业的风险状况。流程图分析是识别风险最常用的方法之一。其主要优点是清晰明了，易于操作，且组织规模越大，流程越复杂，流程图分析法就越能体现出优越性。通过业务流程分析，可以更好地发现风险点，从而为防范风险提供支持。局限性主要是该方法的使用效果依赖于专业人员的水平。

6. 【正确答案】A

【答案解析】进行风险辨识、分析、评价，应将定性与定量方法相结合。

7. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核风险管理工具。风险对冲是指采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相对冲，也就是，使这些风险的影响互相抵销。在金融资产管理中，对冲也包括使用衍生产品，如利用期货进行套期保值。

8. 【正确答案】C

【答案解析】在险值，又称 VaR，是指在正常的市场条件下，在给定的时间段中，给定的置信区间内，预期可能发生的最大损失。在险值具有通用、直观、灵活的特点，为《巴塞尔协议》采用。在险值的局限性是适用的风险范围小，对数据要求严格，计算困难，对肥尾效应无能为力。选项 C 正确。

9. 【正确答案】B

【答案解析】甲公司采用的战略是市场开发战略，从企业发展阶段与组织结构的角度看，此时企业可以采用职能结构，随着规模的扩张，也可以采用事业部结构。所以针对本案例及题目选项，甲公司可能采取的结构类型是职能制结构。

10. 【正确答案】C

【答案解析】角色导向型这类文化一般是围绕着限定的工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是这一文化的中心，分歧由规章和制度来解决，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。这类结构十分强调等级和地位，权利和特权是限定的。本题中，该公司“依靠严格的规章制度进行精细化管理，内部分级分明，决策权集中在上层，资历在员工晋升中发挥着重要作用”符合角色导向型文化的特点。

11. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核平衡计分卡的业绩衡量方法。顾客满意度是顾客角度的指标，交货时间是内部流程角度指标或顾客角度指标，主要员工保留率是创新与学习角度指标。

12. 【正确答案】B

【答案解析】技艺（知识）标准化，是指组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。有些组织内的工作专业性强，工作过程和工作成果均无法标准化。因此，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。在实际工作中，他们便可以根据自己的知识和技艺，相互配合与协调。

13. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核横向分工结构。M 型企业组织结构适合于具有多个产品线的企业。该公司通过采取兼并收购、战略联盟和内部开发的方式，实现一体化和多元化成长战略，适合采用 M 型企业组织结构。

14. 【正确答案】B

【答案解析】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。甲公司在当地成立自己的销售专卖店，实现了前向一体化。

15. 【正确答案】B

【答案解析】转向战略更多地涉及企业的经营方向或经营策略的改变。具体做法有：①重新定位或调整现有的产品和服务。②调整营销策略，在价格、广告、渠道等环节推出新的举措。万国商业机器公司的做法属于重新定位或调整现有的产品和服务。

16. 【正确答案】B

【答案解析】差异市场营销是指企业决定同时为几个子市场服务，设计不同的产品，并在渠道、促销和定价方面都加以相应的改变，以适应各个子市场的需要。

17. 【正确答案】B

【答案解析】撇脂定价法是指在新产品上市之初确定较高的价格，并随着生产能力的提高逐渐降低价格。

18. 【正确答案】B

【答案解析】品牌和商标具有三个基本特点：名称、标记、关联性和个性。

品牌策略	单一的企业名称	优点：可以将一种产品具备的特征传递给另一种产品，简化了新产品上市的过程，因为无须为新产品建
------	---------	---

		立新的品牌认知度
	每个产品都有不同的品牌名称	如果企业生产的产品在市场中的定位不同，或者市场被高度细分，则企业通常对每种产品都采用不同的品牌名称
	自有品牌	零售商自有品牌

19. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核生产运营战略。

平衡产能与需求的方法	资源订单式生产	订单 → 资源 → 生产
	订单生产式生产	资源 → 订单 → 生产
	库存生产式生产	资源 → 生产 → 订单

20. 【正确答案】D

【答案解析】战略联盟的主要类型是合资企业、相互持股投资以及功能性协议。本题中，双方合作的形式属于战略联盟中的功能性协议。

21. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核国际市场进入模式。创建合资经营企业的动因包括：加强现有业务；将现有产品打入国外市场；将国外产品引入国内市场；一种新业务经营。本题中通过合资建立了一家发动机厂，形成规模经济效应，使甲公司和乙公司的成本降低，体现的是加强现有业务。

22. 【正确答案】B

【答案解析】市场开发战略是指将现有产品或服务打入新市场的战略。甲企业用现有产品扩大市场的做法就属于市场开发战略。

23. 【正确答案】A

【答案解析】华美公司入市时价格是低档车价格的 1/2，说明采取了低价策略，低价低值战略属于集中成本领先战略。

24. 【正确答案】C

【答案解析】甲公司集中在学生市场，说明采用的是集中化战略，集中化的战略实施条件包括目标市场容量大、需求存在差异、企业能力有限以及没有竞争对手采用类似战略，选项 ABD 均是集中化战略的实施条件，选项 C 不属于，选项 C 正确。

25. 【正确答案】C

【答案解析】从市场情况考察，成本领先战略主要适用于以下一些情况：

- (1) 产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户；
- (2) 产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化；
- (3) 购买者不太关注品牌，大多数购买者以同样的方式使用产品；
- (4) 价格竞争是市场竞争的主要手段，消费者的转换成本较低。

乙公司经过市场分析，发现目标市场存在大量的价格敏感用户，而且产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化正好符合成本领先战略的适用条件，所以应该采取成本领先战略。

26. 【正确答案】A

【答案解析】成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。W 公司通过各种措施，努力降低成本，在全产业范围内实施低成本策略，所以是成本领先战略。

27. 【正确答案】D

【答案解析】选项 D 是“闪躲者”战略可能选择的做法。面对来势汹汹并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。

28. 【正确答案】A

【答案解析】相关多元化，也称同心多元化，是指企业以现有业务为基础进入相关产业或市场的战略。采用相关多元化战略，有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力和营销技能优势来获取融合优势，即也就是两种业务或两个市场同时经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和。相关多元化的相关性可以是产品、生产技术、管理技能、营销技能以及用户等方面的类似。

29. 【正确答案】C

【答案解析】当采购具有战略重要性时，最高级别的采购经理应当是董事会成员或者至少应向执行总监报告，采购经理的职责包括六个方面：（1）成本控制。（2）管理投入。（3）生产投入。（4）供应商管理。（5）获取以下信息，评价采购方案：可用性、质量、价格、分销及供应商。（6）维持库存水平。只有选项 C 的观点正确。

30. 【正确答案】C

【答案解析】该企业将长期借款置换为权益资本，企业刚完成向机构投资者募集资金，属于低财务风险。根据财务风险与经营风险搭配理论，该企业属于高经营风险与低财务风险的搭配。

31. 【正确答案】B

【答案解析】横向并购是指并购方与被并购方处于同一产业。本题中并购方与被并购方都是日化生产企业，所以是横向并购。

32. 【正确答案】A

【答案解析】P 公司为了独揽 S 市的服装制造业务，进而迅速并购了 S 市的某大型服装制造厂，并获得了该服装制造厂在当地的市场份额。这都体现的是争取市场机会，所以选项 A 正确。

33. 【正确答案】A

【答案解析】企业并购的动机包括：（1）避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。（2）获得协同效应。（3）克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。该公司并购汽车制造企业，是为了省掉建厂的时间，迅速获得现成的管理人员和生产设备，迅速建立产销据点。属于避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。

34. 【正确答案】A

【答案解析】经理人对股东负有忠诚、勤勉的义务，然而由于委托代理问题和缺乏足够的监督，经理人在经营管理中通常会违背忠诚和勤勉义务。内部人控制问题的主要表现如下表所示。

违背忠诚义务①过高的在职消费，盲目过度投资，经营行为的短期化；②侵占资产，资产转移；③工资、奖金等收入增长过快，侵占利润；④会计信息作假、财务作假⑤大量负债，甚至严重亏损；⑥建设个人帝国违背勤勉义务①信息披露不完整、不及时；②敷衍偷懒不作为；③财务杠杆过度保守；④经营过于稳健、缺乏创新

35. 【正确答案】B

【答案解析】审计委员会的主要职责是：

- 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。

36. 【正确答案】B

【答案解析】同一战略群组中的企业之间是主要的竞争对手。甲企业与同属于一个战略群组的电动自行车生产企业存在直接的竞争关系。

37. 【正确答案】A

【答案解析】从矩阵图 9 个方格的分布来看，企业中处于左上方三个方格的业务适合采取增长与发展战略，企业应优先分配资源；处于右下方三个方格的业务，一般应采取停止、转移、撤退战略；处于对角线三个方格的业务，应采取维持或有选择地发展的战略，维持原有的发展规模，同时调整其发展方向。甲企业的包装业务产业吸引力高，竞争地位强，适合采用增长、发展战略。

38. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核企业无形资源的有关内容。对于产品质量差异较小的行业，例如软饮料行业，商誉可以说是最重要的企业资源。

39. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核“企业的核心能力”的知识点。一般基准以具有相同业务的企业为基准进行比较。丰益百货商场位于新疆南部某二线城市，与北京王府井百货商场不存在竞争关系，而且同是百货商场，具有相同的业务，所以是一般基准。

40. 【正确答案】B

【答案解析】这些活动被分离的基本原则是：（1）具有不同的经济性；（2）对产品差异化产生很大的潜在影响；（3）在成本中比例很大或所占比例在上升。企业的每一项活动是否可以作为基准对象，应该重点关注以下几个领域：占用较多资金的活动；能显著改善与顾客关系的活动；能最终影响企业结果的活动，选项 B 错误。

41. 【正确答案】A

【答案解析】交通、宾馆、餐饮、娱乐等影响旅游景点的竞争优势，但是不具有购买者、供应者和竞争者的关系，所以属于产业内的互补互动作用力。

42. 【正确答案】A

【答案解析】地方政府开始给予养猪企业贷款和补贴属于经济环境中的政府补助。

43. 【正确答案】D

【答案解析】（1）和（2）属于经济环境因素，（3）属于政治和法律环境因素，（4）属于社会和文化环境因素。

44. 【正确答案】B

【答案解析】本题中，追求速度的消费者的需求是当地汽车厂商生产高速度汽车的动力。所以材料体现了钻石模型四要素中的需求条件。

45. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核成功关键因素分析。在服装生产行业，其成功关键因素是吸引人的设计和色彩组合（以引起买者的兴趣）以及低成本制造效率（以便定出吸引人的零售价格和获得很高的利润率）。

46. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核替代品的相关知识。产品替代有两类，一类是直接产品替代，另一类是间接产品替代。选项 A 和选项 B 属于不同品牌的洗衣粉产品，属于直接产品替代。选项 C 属于间接产品替代。选项 D 不属于洗衣类产品，不属于雕牌洗衣粉的替代品。

47. 【正确答案】D

【答案解析】产业生命周期各阶段特征如下：（1）导入期的产品用户很少，只有高收入用户才会尝

试新产品。产品质量有待提高，由于产品刚刚出现，前途未卜，产品类型、特点、性能和目标市场尚在不断变化中。经营风险最高。只有很少的竞争对手，导入期的产品营销成本最高，由于销量小，产能过剩，生产成本低。（2）成长期产品销量增加，销售群扩大，消费者对产品的质量要求不高。各厂家的产品在技术和性能方面存在较大差异。广告费用较高。生产能力不足，向大批量生产转换，建立大宗分销渠道。由于市场扩大，竞争者涌入，开始出现兼并现象。产品价格最高。经营风险有所下降。（3）成熟期竞争者之间出现价格战。新客户减少，主要靠老客户的重复购买。产品逐步标准化，差异不明显。生产能力过剩，产品价格开始下降。经营风险进一步降低。（4）衰退期客户对产品性价比要求很高。各企业的产品差别小，产品质量出现问题。生产能力大大过剩。有些竞争者先于产品退出市场。产品的价格、毛利都很低。经营风险最低。题目表明化纤市场萎缩，设备闲置，生产能力过剩，一部分竞争对手退出市场，说明属于衰退期。

48. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核产业生命周期的四个阶段。在铜矿开采产业中，产业已经形成，并保持高速增长，同时由于市场扩大，大量竞争者涌入，企业之间开始争夺人力和资源，这说明行业已经进入成长期。

49. 【正确答案】C

【答案解析】由于该品牌啤酒的市场增长率已经达到 25%，并且占据最大的市场份额，所以该业务属于明星业务，选项 A 错误。问题业务通常处于最差的现金流量状态，选项 B 错误。明星业务适宜采用的战略是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，加强竞争地位，选项 C 正确。在瘦狗业务的后期，企业应该整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理，选项 D 错误。

50. 【正确答案】C

【答案解析】选项 A 属于企业外部环境中的威胁，选项 B 属于企业内部环境中的优势，选项 C 属于企业内部环境中的劣势，选项 D 属于企业外部环境中的机会。

51. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核战略选择过程。根据本案例给出的信息，该公司采用的是自下而上的方法。自下而上的方法指的是在制定战略时，企业的高层管理人员决定对下属部门不做具体规定，要求各部门积极提交战略方案，企业高级管理人员在各部门提交战略方案的基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。所以正确答案是选项 C。

52. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核战略变革的类型。戴富特在 1992 年对企业为了适应环境和在市场条件下生存而推行的战略变革进行了分类，共有 4 种类型：（1）技术变革；（2）产品和服务变革；（3）结构和体系变革；（4）人员变革。

53. 【正确答案】C

【答案解析】公司战略的传统概念：公司战略的一方面属性——计划性、全局性和长期性。公司战略的现代概念：公司战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。甲表业公司能够根据国际手表市场的变化及时进行调整，表明的是战略的应变性。

54. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核公司战略的层次。业务单位战略又称竞争战略，业务单位战略涉及将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本企业单位具体的竞争与经营战略。本题中乙公司针对该空调企业采取通过改善研究开发能力，推出新产品以确保获取竞争优势，属于业务单位战略。

55. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核公司的使命。公司的使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括：公司的目的、公司的宗旨和经营哲学三个方面。题干体现的是公司的宗旨。

二、多项选择题

1. 【正确答案】ABD

【答案解析】采用的是投资回报率、销售利润率、资产周转率等比率指标，比率评价具有的局限性包括：（1）可比信息的可获得性（较差）。（2）历史信息的使用。（3）比率不是一成不变的。（4）需要仔细解读。（5）被扭曲的结果。（6）鼓励短期行为。（7）忽略战略目标。（8）无法控制无预算责任的员工。选项 ABD 正确。

2. 【正确答案】AD

【答案解析】利用信息系统实施内部控制需关注的主要风险包括：（1）信息系统缺乏或规划不合理，可能造成信息孤岛或重复建设，导致企业经营管理效率低下。（2）系统开发不符合内部控制要求，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制。（3）系统运行维护和安全措施不到位，可能导致信息泄露或毁损，系统无法正常运行。

3. 【正确答案】ACD

【答案解析】根据《企业内部控制应用指引第 9 号——销售业务》，销售业务需关注的主要风险包括：（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。供应商选择不当，采购方式不合理属于采购业务应该关注的主要风险。

4. 【正确答案】ABD

【答案解析】本题考核风险管理组织体系。风险管理职能部门负责组织建立风险管理信息系统。选项 C 的说法错误。

5. 【正确答案】BCD

【答案解析】敏感性分析是在确定性分析的基础上，进一步分析不确定性因素对项目最终效果指标的影响及影响程度。适用于对项目不确定性对结果产生的影响进行的定量分析。故选项 A 不属于敏感性分析方法的特点。

【点评】本题考核风险管理技术与方法——敏感性分析法。此类考点难度不高，但是考前的记忆工作量较大，需要做到对每种方法的特点非常熟悉。先通过资料判断方法，然后再根据方法选择出特点是常规的出题方式。

6. 【正确答案】ABC

【答案解析】德尔菲法主要优点：（1）由于观点是匿名的，因此更有可能表达出那些不受欢迎的看法；（2）所有观点有相同的权重，避免重要人物占主导地位的问题；（3）专家不必一次聚集在某个地方，比较方便；（4）这种方法具有广泛的代表性。选项 D 为头脑风暴法的优点。

7. 【正确答案】AB

【答案解析】风险管理的新旧理念对比：

项目	传统风险管理	全面风险管理
涉及面	主要是财务会计主管和内部审计等部门负责；就单个风险个体实施风险管理；主要是可保风险和财务风险	在高层的参与下，每个成员都承担与自己行为相关的风险管理责任；从总体上集中考虑和管理风险（包括纯企业风险和风险机会）
连续性	只有管理层认为必要时才进行	是企业系统的、有重点的、持续的行为
态度	被动地将风险管理作为成本	主动积极地将风险管理作为价值中心

	中心	
目标	与企业战略联系不紧，目的是转移或避免风险	紧密联系企业战略，目的是寻求风险优化措施
方法	事后反应式的风险管理方法，即先检查和预防经营风险，然后采取应对措施	事前风险防范，事中风险预警和及时处理，事后风险报告、评估、备案及其他相应措施
注意焦点	专注于纯粹和灾害性风险	焦点在所有利益相关者的共同利益最大化上

8. 【正确答案】ABD

【答案解析】加强对借款人的信用评估；单个借款人最高借款额为 15 万。这两种措施属于风险控制，可以降低风险发生的概率，以及风险发生后造成的影响。坚持“小额分散”的原则，即借款的客户分散在不同的地域、行业、年龄和学历，属于风险对冲。在手续费中按一定比例提取风险准备金，属于风险补偿。

9. 【正确答案】AB

【答案解析】分析型战略组织在寻求新的产品和市场机会的同时，保持传统的产品和市场；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。故选项 CD 的表述不正确。选项 AB 均正确。

10. 【正确答案】ABCD

【答案解析】纵向分工结构组织内部的管理问题包括：集权与分权、中层管理人员人数、信息传递、协调与激励。

11. 【正确答案】CD

【答案解析】本题考核战略失效与战略控制的知识点。一个原始战略是否有效，并不在于它是否能原封不动地运用到底，也不在于它的每个细小目标和环节是否都在实际执行中得以实现，而在于它能否成功地适应不可知的现实，在于能否根据现实情况作出相应的调整和修正，并能最终有效地运用多种资源实现既定的整体目标。

12. 【正确答案】AB

【答案解析】乙公司在经营中存在诸多问题，为实现相关控制，该公司可以采用预算的形式进行。编制预算最常用的方法有增量预算和零基预算。

13. 【正确答案】ABCD

【答案解析】从外部获取信息的方式，包括：（1）财务信息。互联网、行业出版刊物、政府官方的统计数据、行业协会和行业顾问以及专家，都是获取信息的来源；（2）客户信息。市场份额的信息也可从上述财务信息的来源获取。市场研究机构有很多资料，其中一些信息是共享的；（3）内部管理指标。财务指标比如资产回报率（ROA）以及销售回报率能部分反映内部信息；（4）管理效率。其他信息也能在年度报告中找到，特别是相对比率，如平均每个员工的销售量以及每个商店的销售量；（5）学习和成长指标。

14. 【正确答案】BC

【答案解析】当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：

- ①企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可因作为先驱者而提高声望。
- ②产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿，并且不会因持续的技术更新换代而过时，早期进入企业可以较早地开始这一学习过程。
- ③顾客忠诚非常重要，那些首先对顾客销售的企业将获得较高的收益。
- ④早期与原材料供应、分销渠道建立的合作关系对产业发展至关重要。

在下列情况下，早期进入将是非常危险的：

①早期竞争的细分市场与产业发展成熟后的情况不同，早期进入的企业建立了竞争基础后，面临过高的转换成本。

②为了塑造产业结构，需付出开辟市场的高昂代价，其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等，而开辟市场的利益无法成为企业专有。

③技术变化使早期投资过时，并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益。

15. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 本题考核新兴产业。新兴产业在不同程度上面临产业发展的障碍。从产业的五种竞争力角度分析，这些障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与被替代品三个方面。

16. 【正确答案】 AC

【答案解析】 本题考核稳定战略。甲公司打算在目前的经营环境和内部条件下进行经营，因此采用的战略属于稳定战略。采用稳定战略也有一定的风险。一旦企业外部环境发生较大变动，企业战略目标、外部环境、企业实力三者之间就会失去平衡，使企业陷入困境。稳定战略还容易使企业减弱风险意识，甚至会形成惧怕风险、回避风险的企业文化，降低企业对风险的敏感性和适应性。避免资源重新配置和组合的成本属于稳定战略的优点之一，所以选项 B 不正确。采用稳定战略的风险比较小，所以选项 D 不正确。

17. 【正确答案】 AB

【答案解析】 本题考核中小企业竞争战略。该理发店是全国连锁，属于克服零散——获得成本优势。提供精致的服务，独具特色的发型设计，属于增加附加价值——提高产品差异化程度。

18. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 甲公司在现有的家庭主妇、老年人客户的基础上，发现了年轻人这个非顾客群体的需求，推出配菜专区，体现了超越现有需求的原则。

19. 【正确答案】 AC

【答案解析】 本题考核成本领先战略的知识点。该制造商实施规模经济，属于成本领先战略；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，属于集中差异化战略。

20. 【正确答案】 ABC

【答案解析】 实施差异化战略应具备的资源和技能包括：（1）具有强大的研发能力和产品设计能力；（2）具有很强的市场营销能力；（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；（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。选项 D 属于成本领先战略应具备的资源和能力。

连续推出了第二代、第三代、第四代具备蒸功能的产品——“全能蒸”微波炉。属于具有强大的研发能力和产品设计能力；

成功地开展了一系列促销活动属于具有很强的市场营销能力；

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。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属于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新性文化。

21. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 邓宁的国际生产综合理论可以概括为一个简单的公式：所有权优势+内部化优势+区位优势=对外直接投资。

22. 【正确答案】 AC

【答案解析】 本题考核企业国际化经营动因。乙公司收购在澳大利亚拥有煤炭资源的 H 公司是为了

寻求资源，选项 A 正确；本题中 H 公司拥有澳大利亚最大的煤炭出口港，欧洲、美洲及澳大利亚本土的主要客户动机是寻求战略性资产（现有教材改为寻求现成资产）。

23. 【正确答案】ABD

【答案解析】甲公司选用的是单一货源策略。随着与供应商关系的加强，更可能获得高质量的货源。所以选项 C 错误。

24. 【正确答案】ACD

【答案解析】基础设施是不包括厂房、设备等固定资产的，主要是站在管理的角度，涉及管理的基础设施（组织结构、任务分工、企业文化等等），因此在有些资料中，这个地方没有翻译成基础设施，而是翻译为组织建设，或者基础制度。所以 B 是错误的。运输服务落脚点在“服务”两个字上，相当于是企业需要运输，自己没有运输能力，需要从外部获得运输服务，因此属于采购，所以选项 C 是正确的。

25. 【正确答案】CD

【答案解析】国民教育水平的逐步提高属于社会和文化环境因素中人口因素里的教育水平，各种新型的萃取技术可能在制药领域得到广泛应用属于技术环境因素，因此本题正确答案为选项 CD。

26. 【正确答案】AB

【答案解析】选项 A 表明该产业结构性障碍较低，会面临新进入者的较大威胁。选项 B 表明该产业竞争较为激烈。选项 C 表明该产业存在较高的行为性障碍，新进入者的威胁较小。选项 D 表明存在互动互补作用力，可以帮助甲公司获得竞争优势。

27. 【正确答案】AD

【答案解析】产品生命周期各阶段特征如下：

（复习主线：产品技术特点→销量→成本→利润→竞争→经营风险→目标→路径）

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品技术特点	产品质量有待提高。产品类型、特点、性能和目标市场等方面尚在不断发展变化当中。	各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。	产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢。	各企业的产品差别小，因此价格差异也会缩小。为降低成本，产品质量可能会出现质量问题。
销量	产品用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品。	产品销量上升，产品的销售群已经扩大。消费者对质量的要求不高。	新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑。市场巨大，但已经基本饱和。	客户对性价比要求很高。
成本	为了说服客户购买，导入期的产品营销成本高，广告费用大，而且销量小，产能过剩，生产成本高。	广告费用较高，但是每单位销售收入分担的广告费在下降。生产能力不足，需要向大批量生产转换，并建立大宗分销渠道。	生产稳定，局部生产能力过剩。	产能严重过剩，只有大批量生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力。
利润	产品的独特性和客户的高收入使得价格弹性较小，可以采用高价格、高毛利的	产品价格最高，单位产品净利润也最高。	产品价格开始下降，毛利率和净利润率都下降，利润空间适中。	产品的价格、毛利都很低。只有到后期，多数企业退出后，价格才有

	政策，但是销量小使得净利润较低。			望上扬。
竞争	企业的规模可能会非常小。只有很少的竞争对手。	市场扩大，竞争加剧。	竞争者之间出现价格竞争。	有些竞争者先于产品退出市场。
经营风险	非常高。	仍然维持在较高水平，但有所下降。	进一步降低，达到中等水平。销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定，现金流量变得比较容易预测。经营风险主要是稳定的销售额可以持续多长时间，以及总盈利水平的高低。	进一步降低，主要的悬念是什么时间产品将完全退出市场。
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。	重点转向在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。
战略路径	投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量。	市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。	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势，就应采用退却战略，尽早退出。

28. 【正确答案】CD

【答案解析】本题考核 SWOT 分析。选项 A 属于威胁，选项 B 属于优势，选项 C、D 属于劣势。

29. 【正确答案】ABC

【答案解析】本题考核克服变革阻力的策略。在处理变革的阻力时，管理层应当考虑变革的三个方面：变革的节奏、变革的管理方式和变革的范围。

30. 【正确答案】AB

【答案解析】咨询公司提出的将车间搬迁至邻市郊区，以减少生产成本支出，是工作地点的变化引发了生理变化；进行企业组织结构调整，重新梳理企业业务流程，改变过去宽松、粗放的工作方式，则体现为工作环境、工作方式变化引发的抵制。