

[NT:PAGE=单选题\$]

2013 年度注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题及答案解析

一、单项选择题(本题型共 16 小题,每小题 1.5 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,在答题卡相应位置上用 2B 铅笔填涂相应的答案代码,答案写在试题卷上无效)

1.当我们不知道事件发生的概率或不需要知道概率的时候,风险评估应使用下列哪种方法()。

- A.统计期望值
- B.效用期望值
- C.最大可能损失
- D. VaR 值

【参考答案】 C

【解析】常用的风险度量包括:最大可能损失;概率值;效用期望值;统计期望值;方差或均方差;VaR。最大可能损失指风险事件发生后可能造成的最大损失。用最大可能损失来定义风险承受度是最差情形的思考逻辑。企业一般在无法判断发生概率或无须判断概率的时候,使用最大可能损失作为风险的衡量。概率值是指风险事件发生的概率或造成损失的概率。在可能的结果只有好坏、对错、是否、输赢、生死等简单情况下,常常使用概率值。在实践中,统计意义上的频率和主观概率的判断都是可以用的,但是要分清不同的场合。有时,人们的主观判断会由于心理上的原因造成失误;同时,在许多场合使用频率作为概率值是没有意义的,特别是在缺少数据或者一次性的决策场合。期望值通常指的是数学期望,即概率加权平均值:所有事件中,每一事件发生的概率乘以该事件的影响的乘积,然后将这些乘积相加得到和。常用的期望值有统计期望值和效用期望值,期望值的办法综合了概率和最大损失两种方法。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。因此本题选 C。

2. 下列属于公司战略现代概念属性的是()。

- A.计划性
- B.竞争性
- C.长期性
- D.全局性

【参考答案】 B

【解析】战略的传统概念强调了公司战略的计划性、全局性和长期性;战略的现代概念更强调战略的应变性、竞争性和风险性。因此本题选 B。

3. 竞争战略的制定者是()。

- A.企业最高管理层
- B. CEO
- C.公司总经理
- D.业务单位经理

【参考答案】 D

【解析】企业最高管理层，包括 CEO 和总经理，是公司总体战略的制定者。业务单位经理负责制定竞争战略。公司战略层次：三个层次均有题目，案例分析题，适用的类型或判断管理层次。

4. 甲公司是一家大品牌的医药企业，该企业决定将某种药品涨价 25%，受到了政府的严厉处罚。最后以甲公司承诺三年内逐步涨价至 15%收场。在战略决策与实施过程中，甲公司的策略属于()。

- A.对抗
- B.和解
- C.协作
- D.折中

【参考答案】 D

【解析】如果用合作性和坚定性两维坐标来描述企业某一利益相关者在企业战略决策与实施过程中的行为模式，可以分为以下 5 种类型：(1)对抗。对抗是坚定行为和不合作行为的组合。企业利益相关者运用这种模式处理矛盾与冲突，目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。(2)和解。和解是不坚定行为与合作行为的组合。一方利益相关者面对利益矛盾与冲突时，设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系。和解模式通常表现为默认和让步。(3)协作。协作是坚定行为与合作行为的组合。在对待利益矛盾与冲突时，既考虑自己利益的满足，也考虑对方的利益，力图寻求相互利益的最佳结合点，并借助于这种合作，使双方的利益都得到满足。(4)折中。折中是中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合。通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互做出让步，达成双方都能接受的协议。折中模式既可以采取积极的方式，也可以采取消极的方式。前者是指对冲突的另一方做出承诺，给予一定的补偿，以求得对方的让步;后者则以威胁、惩罚等要挟对方做出让步。多数场合，则是双管齐下。(5)规避。规避模式是不坚定行为与不合作行为的组合。以时机选择的早晚来区分，这种模式可分为两种情况：一种是当预

期将要发生矛盾与冲突时，通过调整来躲避冲突，另一种况是当矛盾与冲突实际发生时主动撤出。因此本题选 D。

5. 某企业的产品是标准化的产品，根据此特征可初步判断该产品属于生命周期的()阶段。

- A.导入期
- B.成长期
- C.成熟期
- D.衰退期

【参考答案】 C

【解析】产品的生命周期有四个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。各个阶段的产品及产品变化有各自的特征。导入期：质量低劣；重点在产品设计及开发；许多产品种类没有统一标准；频繁设计变化；基本产品设计。成长期：产品具有技术和性能方面的歧异性；复杂产品的关键在于可靠性；竞争产品的改进；优良的质量。成熟期：质量优异，产品歧异性不明显；标准化；产品变化不迅速——更多的是细小变化；折价具有重要意义。衰退期：产品歧异性小；产品质量出现问题。产品标准化是成熟期产品的特征，因此本题选 C。

6. 竞争对手在其战略一致性检测方面表现怎样？这个问题用于分析竞争对手的()。

- A.核心能力
- B.适应变化能力
- C.持久力
- D.成长能力

【参考答案】 A

【解析】核心能力分析包括：(1)竞争对手在各职能领域中能力如何？最强之处是什么？最弱之处在哪里？(2)竞争对手在其战略一致性检测方面表现怎样？(3)随着竞争对手的成熟，这些方面的能力是否可能发生变化？随时间的延长是增长还是减弱？

7. 凡客诚品经营衬衫业务，公司在进行产品推广时把重点放在了互联网推广上。这种方式成本很低，因为我们是采取按广告效果计量分成的方式，只需要支付很少的广告费，甚至不用支付，这其实是卓越和当当惯用的手段。就这样，凡客诚品达到了日销万件的规模，而且也超越同行业的 PPG 坐上了网销服装“老大”的位置。在凡客 诚品一路高歌猛进的同时，也有许多创业者竞相模仿着凡客诚品，他们也做互联网推广，也自建物流，也无条件退换货，但是都没有取得成功，究其原因，凡客诚品的品牌深入人心，这说明凡客诚品的品牌是()。

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

【参考答案】 B

【解析】如果企业的某种资源能够很容易地被竞争对手所模仿，那么这种资源所能创造的价值就将是有限的，企业难以据此获得持久的竞争优势。不可被模仿的资源主要包括独特的实物资源(例如，旅游景点、矿山等)、企业文化、商标、专利、公众的品牌忠诚度等。

8. 以下不属于能够帮助企业建立竞争优势的资源的是()。

- A.新产品的专利权
- B.海底捞独特的企业文化
- C.耐克的商誉
- D.好利来的生产用面粉

【参考答案】 D

【解析】企业竞争优势资源的主要判断标准：(1)资源的稀缺性。如果企业掌握了取得处于短缺供应状态的资源，而其他的竞争对手又不能获取这种资源，那么，拥有这种稀缺性资源的企业便能获得竞争优势。如果企业能够持久地拥有这种稀缺性资源，则企业从这种稀缺性资源获得的竞争优势也将是可持续的。(2)资源的不可模仿性。资源的不可模仿性是竞争优势的来源，也是价值创造的核心。资源的不可模仿性主要有以下4种形式：①物理上独特的资源，例如A选项；②具有路径依赖性的资源；③具有因果含糊性的资源，例如B选项；④具有经济制约性的资源。(3)资源的不可替代性。波特的五力模型指出了替代产品的威胁力量，同样，企业的资源如果能够很容易地被替代，那么即使竞争者不能拥有或模仿企业的资源，它们也仍然可以通过获取替代资源而改变企业的竞争地位。(4)资源的持久性。资源的贬值速度越慢，就越有利于形成核心竞争力。一般来说，有形资源往往都有自己的损耗周期，而无形资源和组织资源则很难确定其贬值速度。例如C选项。D选项中好利来生产用的面粉是各企业均能获得的，不能形成竞争优势。

9. 下列企业采用的成长型战略中，属于多元化发展战略的是()。

- A. 甲碳酸饮料生产企业通过按季更换饮料包装、在各传统节日期间附赠小包装饮料等方式增加市场份额
- B. 乙汽车制造企业开始将其原在国内生产销售的小型客车出口到南美地区
- C. 丙洗衣粉生产企业通过自行研发，开始生产销售具有不同功效的洗发水

D. 丁酸奶生产企业新开发出一种凝固型酸奶，并将其推向市场

【参考答案】 C

【解析】 本题考核的是发展战略的类型。选项 A 属于密集型战略中的市场渗透战略;选项 B 属于密集型战略中的市场开发战略;选项 C 属于多元化战略中的相关多元化战略;选项 D 属于密集型战略中的产品开发战略。

10. 日本公司与欧洲公司的战略联盟主要是为了利用欧洲合作公司在欧盟市场的重要地位来渗透和拓展其欧洲市场。日本跨国公司与欧洲公司的战略联盟的主要动因为()。

A.降低协调成本

B.实现资源互补

C.开拓新的市场

D.避免经营风险

【参考答案】 C

【解析】 促企业通过建立广泛的战略联盟可迅速实现经营范围的多样化和经营地区的扩张，这突出表现在日本跨国公司与欧洲和美国公司的战略联盟上。

11. 尼克博克将对外直接投资区分为“进攻性投资”与“防御性投资”，其中，防御性投资是由()所决定的。

A.垄断优势

B.寡占反应行为

C.区位优势

D.内部化优势

【参考答案】 B

【解析】 尼克博克认为进攻性投资的动因可由弗农的产品周期理论解释，而防御性投资则是由寡占反应行为所决定的。

12. 首次提出垄断优势理论的是()。

A. 海默

B.索思阿德

C. 弗农

D.巴克利

【参考答案】 A

【解析】 索思阿德提出区位理论;海默首次提出垄断优势理论;弗农的产品生命周期理论是将垄断因素与区位因素结合起来的动态分析;1976年，英国学者巴克利和卡森发掘了科斯在1937年对企业的起源和均衡规模提出的内部化理论。

13. 甲集团是国内大型粮油集团公司，近年来致力于从田间到餐桌的产业链建设，2008年收购了以非油炸方式生产“健康”牌方便面的乙公司，并全面更换了乙公司的管理团队。2009年“健康”牌方便面市场份额下降，为了从竞争激烈的方便面市场上重新赢得原有市场份额，2010年初需要制定方便面竞争战略。该竞争战略属于()。

- A.公司战略
- B.业务单位战略
- C.产品战略
- D.职能战略

【参考答案】 B

【解析】企业战略依据其影响区域和职能可划分为三个层次：公司战略、业务单位战略和职能战略。业务单位战略，是在总体战略指导下，一个业务单位进行竞争的战略，也称为竞争战略。竞争战略是在战略业务单位这个层次制定的，包括如何实现竞争优势，以便最大限度地提高企业盈利能力和扩大市场份额，确定相关产品的范围、价格、促销手段和市场营销渠道等。

14.平衡计分卡最大的优点就是它能够把()列为四个角度中的一个。

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

【参考答案】 D

【解析】把创新与学习列为四个角度中的一个，这是平衡计分卡最大的优点。

15. 预算控制的关键要素不包括()。

- A. 资源有效利用程度
- B. 管理者沟通有效性
- C.生产成本控制程度
- D. 提供服务控制性

【参考答案】 B

【解析】预算控制的关键要素集中于资源的有效利用、生产成本和提供服务，管理者的有效沟通是预算的目的，不是其关键要素。

16. 下列不属于内部环境分析的是()。

- A. 企业资源分析
- B.市场需求分析
- C.企业能力分析

D.企业核心竞争力

【参考答案】 B

【解析】公司内部环境分析可以从企业的资源与能力、企业的核心竞争力等几个方面展开。市场需求分析属于企业的外部环境分析。

[NT:PAGE=多选题\$]

二、多项选择题(本题型共 10 小题，每小题 2 分，本题型共 20 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。每小题所有答案选择正确的得分;不答、错答、漏答均不得分。答案写在试题卷上无效)

1.东华公司是全国最大的建筑材料供应商，下列各项中会降低东华公司讨价还价能力的有()。

- A. 近年来，东华公司采购人员素质下降
- B. 东华公司不能自行生产建筑材料
- C. 东华公司 80%的商品销售给少数的几个大客户
- D. 市场上存在着多家相同建筑材料的供应商

【参考答案】 ABCD

【解析】A 项采购人员素质下降，不具有高超的谈判技巧会降低购买商讨价还价能力;B 项购买商不能自行生产产品会降低购买商的讨价还价能力;C 项企业的采购量占供应商销售量的比例高，会降低供应商的议价能力;D 项市场上供应商数目多会提高购买商讨价还价能力，降低供应商的议价能力。

2. 战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能的竞争性影响。具体来讲，其意义有()。

- A. 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况
- B. 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”
- C. 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点
- D. 可以预测市场变化或发现战略机会

【参考答案】 ABCD

【解析】战略群组分析的意义有：(1)有助于很好地了解战略群组间的竞争状况;(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)可以预测市场变化或发现战略机会。

3. 一家航空公司对从未乘过飞机的人进行了一项调查显示，这部分人可以细分为害怕乘飞机的人、对乘飞机无所谓的人以及对乘飞机持肯定态度的人。在持肯定态度的人中，又包括高收入有能力乘飞机的人。于是这家航空公司将力量集中在开拓那些对乘飞机持肯定态度，只是还没有乘过飞机的高收入群体。该细分过程属于()。

- A. 人口细分
- B. 生活形态细分
- C. 购买特性细分
- D. 价值细分

【参考答案】 AB

【解析】从未乘过飞机的人可以细分为害怕乘飞机的人、对乘飞机无所谓的人以及对乘飞机持肯定态度的人。在这个细分过程里，细分的标准是态度，此为生活形态细分。在持肯定态度的人中，又包括高收入有能力乘飞机的人。在这个细分过程中，细分标准是收入能力，故此为人口细分。选项 A 和 B 正确。

4. 企业的核心能力是能够通过一些方法来识别的，下面()方法可以识别核心能力。

- A. 产品分析
- B. 资源分析
- C. 功能分析
- D. 过程系统分析

【参考答案】 BCD

【解析】核心能力是能够通过一些方法来识别的，包括功能分析、资源分析以及过程系统分析。(1)功能分析。考察企业功能是识别企业核心竞争力常用的方法，这种方法虽然比较有效，但是它可能只能识别出具有特定功能的核心能力。(2)资源分析。另一种识别方法是分析企业的资源。分析实物资源比较容易，例如，企业商厦所处的区域、生产设备以及机器的质量等，而分析像商标或者商誉这类无形资产则比较困难。(3)过程系统分析。过程涉及企业多种活动从而形成系统。过程和系统有可能仅是企业单一的功能，但是通常都涉及多种功能，因而过程系统本身是比较复杂的，但是企业通常还是会使用这种方式来识别企业的核心能力，因为只有对整个系统进行分析才能很好地判断企业的经营状况。因此本题应选 B、C、D 项。

5. 构成钻石模型的要素有()。

- A. 生产要素
- B. 需求条件
- C. 相关与支持性产业
- D. 企业战略、企业结构和同业竞争的表现

【参考答案】 ABCD

【解析】钻石模型 4 要素是：生产要素、需求条件、相关与支持性产业、企业战略、企业结构和同业竞争表现。

6. 面对不明朗的经济环境，丁公司管理层年初在公司内各部制定实施了开源节流的具体措施。为定期考察相关措施的绩效是否符合管理层的预期，及其在各部门的运作和顾客服务等方面是否与公司的战略目标相符，丁公司管理层可以采用的评价方法有()。

- A. SWOT 分析
- B. 预算控制
- C. 平衡计分卡的业绩衡量
- D. 蒙特卡罗模拟法

【参考答案】 BC

【解析】 本题考核的是预算控制的问题。预算控制和平衡计分卡的业绩衡量可用于评价相关措施的绩效是否符合管理层的预期，及其在各部门的运作和顾客服务等方面是否与公司的战略目标相符。

7. 按照波特的价值链理论，企业的下列各项活动中，属于支持活动的有()。

- A. 书店提供网络在线销售服务
- B. 家电生产企业利用外包仓库储存其产成品
- C. 快递公司重整其[人力资源管理](#)，提升员工的服务能力
- D. 制鞋企业设立特定研究中心专门从事人体工程学和产品生产的研究

【参考答案】 CD

【解析】 书店提供网络在线销售服务，属于基本活动中的市场销售，所以，选项 A 错误；家电生产企业利用外包仓库储存其产成品，属于基本活动中的发货后勤，所以，选项 B 错误；快递公司重整其人力资源管理，提升员工的服务能力，属于辅助活动中的人力资源管理，所以，选项 C 正确；制鞋企业设立特定研究中心专门从事人体工程学和产品生产的研究，属于辅助活动中的技术开发，所以，选项 D 正确。

8. 企业集团多元化经营的优点有()。

- A. 能够分散业务风险
- B. 企业可利用未被充分利用的资源
- C. 为企业提供规模经济的成本优势
- D. 企业可较容易地从资本市场中获得融资

【参考答案】 ABD

【解析】 企业集团多元化具有如下优点：(1)分散风险；(2)获得高利润机会；(3)从现有的业务中撤离；(4)能更容易地从资本市场中获得融资；(5)在企业无法增长的情况下找到新的增长点；(6)运用盈余资金；(7)利用未被充分利用的资源；(8)获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损；(9)运用企业在某个市场中的形象和声

誉来进入另一个市场，而在另一个市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。企业集团多元化经营不能体现为企业提供规模经济的成本优势，其为成本领先战略的优点，选项 C 错误。所以，选项 A、B、D 正确。

9. 下列关于连接某国生产者与异国消费者的分销渠道的特征，说法正确的有()。

- A. 国际分销渠道比国内分销渠道更复杂，涉及更多的中间环节
- B. 国际分销渠道的成本通常比国内分销渠道的成本高
- C. 出口商有时可以通过与国内市场相同的分销渠道向海外市场进行销售
- D. 国际分销渠道通常为公司提供海外市场信息，包括产品在市场上的销售情况及其原因

【参考答案】 ABD

【解析】连接某国生产者与异国消费者的分销渠道有以下 4 个十分重要的特征:(1)一般说来，国际分销渠道比国内分销渠道更复杂，涉及更多的中间环节;(2)国际分销渠道的成本通常比国内分销渠道的成本高;(3)出口商有时必须通过与国内市场不同的分销渠道向海外市场进行销售;(4)国际分销渠道通常为公司提供海外市场信息，包括产品在市场上的销售情况及其原因。选项 C 错误。

10. 下列说法符合采购业务内部控制要求的有()。

- A. 企业应当对办理采购业务的人员定期进行岗位轮换
- B. 不得安排同一机构办理采购业务全过程
- C. 一般商品或劳务的采购，应当根据市场行情制定最高采购限价
- D. 对于超预算和预算外采购项目，应先办理请购手续，再行履行预算调整程序。

【参考答案】 AC

【解析】企业除小额零星物资或服务外，不得安排同一机构办理采购业务全过程。选项 A 错误。对于超预算和预算外采购项目，应先履行预算调整程序，由具备相应审批权限的部门或人员审批后，再行办理请购手续。选项 D 错误。

[NT:PAGE=简答题\$]

三、简答题(本题型共 4 小题，第 1 题 8 分，第 2 题 6 分，第 3 题 8 分，第 4 题 8 分，本题型共 30 分)

1. 由于全球金融危机，电脑制造行业进行了行业内的分析，统计数据表明，该行业内市场占有率前五名的企业为 A、B、C、D、E，市场占有率分别为 29%、25%、21%、15%和 10%。其中 E 公司为了制订自身的发展战略，采用著名的五力模型对行业的竞争结构进行了分析，其分析的内容如下：

首先，电脑制造行业属于技术和资本双重密集型的行业，其竞争者既包括国外的著名品牌也包括国内的著名品牌，行业的新进入者也来自国内、国外两个方面，对于国外的进入者，政府制定了一系列的政策对该行业进行保护，但由于中国国

内市场巨大，新进入者不断增加；其次，在现有的行业竞争者中，各个企业所提供的产品差异性越来越小，顾客在购买时选择也变得越来越多样；再次，电脑制造行业更新换代极快，市场上出现了更高性能的同类产品，新产品的价格略高于市场上已有的传统产品；最后，E公司的产品的原料供应商集中在少数几家，而且这些原材料并没有替代品。

E公司的管理层不仅运用五力模型对行业进行了分析，还运用SWOT方法对其内部和外部因素进行了分析：

E公司认识到，当前状况下自身具有强大的研发能力，这是电脑制造行业最关键的竞争力，这种能力与其先进的生产设备的支持是分不开的。E公司现有的产品在市场上认可度很好，性能和质量都处于上游水平。目前，对于高科技行业政府有着相当的政策扶持，也为其提供了宽松的金融环境，这些都为电脑制造业的不断前进和发展增加了动力。

但是，虽然整体来看E公司的发展良好，但其管理层仍清醒认识到目前公司内部管理上的不完善，很多内部政策实施不利造成员工的积极性有所懈怠，更因其销售渠道的问题，导致产品造成一定程度的积压，销售的不利转而在财务上体现为流动资金的紧张。由于原材料只由少数几家供应商提供，现在由于某些问题，一些供应商不再提供原材料，而购买商也不断拖延货款，E公司管理层十分苦恼。

根据以上资料，回答下列问题：

(1) E公司面临的情况分别是五力模型中的哪几个方面？并说明各个因素对该行业竞争强度是增强还是减弱。

(2) 分析E公司应选择何种战略。

【参考答案及解析】

(1) 波特的五力竞争模型，五力分别是：①行业新进入者的威胁；②供应商的议价能力；③购买商的议价能力；④替代产品的威胁；⑤同业竞争者的竞争强度。

E公司面临的威胁来自以下五个方面：

①行业新进入者的威胁，包括国内、国外两方面，新的进入者不断进入的威胁会使行业的竞争强度增加；行业的特性以及国家的限制使得本行业有较高的进入壁垒，从而使得该行业的竞争强度减弱；

②供应商的议价能力，供应商相对集中且原材料没有替代品使得供应商讨价还价的能力增强，从而使得该行业的竞争强度增强；

③购买商的议价能力，因为电脑更新换代极快，各个企业提供的产品差异越来越小，购买者的选择变多，产品容易被替代，行业的竞争强度增加；

④替代品的威胁,替代品的质量和性能提高会使得替代品的威胁增加,从而使得行业的竞争强度增强;替代品的价格略高又使得替代品的威胁降低,从而使得行业竞争强度有所减弱;行业内竞争者数量多会使行业的竞争强度增加;

⑤同业竞争者的竞争强度,现有竞争对手之间的竞争,产品差异性减小将会使得该行业的竞争强度增强。

(2) 该公司应选择多元化战略,即利用优势避免威胁,保持现有的经营领域,不再在该领域进行扩张。并利用金融环境宽松的条件进行融资,向其他领域进军,如发展性能更高的同类产品。只有这样,才能避免或降低外部威胁的打击,分散风险,寻找新的发展机会。

2. 前几年,重庆火锅在中国西部享有盛誉,但在其他地区,因为有粤、鲁、京等“正统菜系”占领市场而不被大众认可。一品公司为了使自己经营的“怕不辣”牌火锅店走出重庆,走向全国,于是选择重庆和上海作为其目标市场,进行重点广告宣传,并产生了较好的宣传效果。接下来,该公司又利用在重庆市场造成的宣传优势,将“怕不辣”牌火锅店的广告宣传推向云、贵、川等周边市场;同时将在上海市场营造的宣传优势,扩展到江、浙、鲁等市场。从而达到了利用老客户、老市场开辟新市场、争取新客户的目的。

要求:

(1) 一品公司采用的是哪种战略类型?简要分析一般采用该战略可能的原因有哪些?

(2)分析采用该战略应该具备怎样的条件。

【参考答案及解析】

(1) 一品公司采用的是密集型战略中的市场开发战略。采用市场开发战略可能有几个原因:

①企业发现现有产品生产过程的性质导致难以转而生产全新的产品,因此他们希望能开发其他市场;

②市场开发往往与产品开发结合在一起,例如,将工业用的地板或地毯清洁设备做得更小、更轻,这样可以将其引入到民用市场;

③现有市场或细分市场已经饱和,这可能会导致竞争对手去寻找新的市场。

(2) 市场开发战略适用以下情况:

①存在未开发或饱和的市场;

②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道;

③企业在现有经营领域十分成功;

④企业拥有扩大经营所需要的资金和人力资源;

⑤企业存在过剩的生产能力;

⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业。

3. 长三角地区是我国最重要的旅游客源地，也是最重要的旅游目的地。素有“东方威尼斯”美誉的绍兴市就处长三角的南翼，是国务院公布的首批国家历史文化名城之一，不仅具有独特的区位条件、坚实的经济基础，同时也有着良好的社会文化环境和丰富的自然与人文旅游资源。

目前，绍兴的旅游区整体规模偏小，年接待游客超过百万的景点只有一个。从旅游资源档次结构看，全市现有旅游资源基本属于大众旅游消费范畴，高中档次的休闲旅游资源严重不足。绍兴市地处长江三角洲南翼，临近杭州、上海、宁波、苏州等旅游强市，这些城市旅游发展速度快，旅游资源丰富，夏季宁波的海洋资源、冬季苏州的园林资源等，都对绍兴市的休闲旅游形成强大的竞争压力。

绍兴目前拥有大大小小旅行社上百家，为了争夺客源，价格竞争高烧不退。A公司就是其中的一家地方性旅游公司，主营业务就是绍兴本地游，是当地市场经营时间最长的公司之一，拥有较高的知名度。过去几年间，公司积极进行业务结构调整，逐步确立了以景区业务为核心构筑全旅游产业链的战略发展思路，取得了丰硕的成果。随着公司规模的扩张，公司内部开始出现效率降低、服务质量下降的趋势，客户投诉率有所上升。

要求：使用 SWOT 分析法对 A 公司的内外部环境进行简要分析。

【参考答案及解析】

优势(S): A 公司知名度较高;是当地经营时间最长的公司之一;积极进行了业务结构调整,逐步确立了以景区业务为核心构筑全旅游产业链的战略发展思路,取得了丰硕的成果;

劣势(W):随着公司规模的扩张,公司内部开始出现效率降低、服务质量下降的趋势,客户投诉率有所上升;

机会(O):绍兴市素有“东方威尼斯”的美誉,地处长三角的南翼,是国务院公布的首批国家历史文化名城之一,区位条件独特,经济基础件事,有着良好的社会文化环境和丰富的自然与人文旅游资源。

威胁(T):绍兴的旅游区整体规模偏小,年接待游客超过百万的景点只有一个;旅游资源档次结构不合理,旅游资源基本属于大众旅游消费范畴,高中档次的休闲旅游资源严重不足;面临周边旅游城市的竞争压力;绍兴本身旅行社数量众多,竞争激烈。

4. 甲企业是一家水暖洁具企业，受铜原料价格上升的影响，最近成本大幅上升。同时，很多客户也长期拖欠货款，造成该公司流动资金紧张。该公司在未通过质量体系认证标志证书，且所产商品又与德国无任何关系的情况下，今年 7 月 10 日接受一中东客户的委托，使用委托方提供的标有德国国旗图样、“GERMANY”

字样和“IS09001 CERTIFIED”字样的包装纸卡生产金属软管，结果被当地工商局以《反不正当竞争条例》为依据查处。

要求：

(1) 根据以上信息判断该企业面临的风险有哪些？

(2) 简述企业风险管理主要包括哪些要素？

【参考答案及解析】

(1) 该企业面临的风险有：

法律风险：主要表现为在未通过质量体系认证标志证书，且所产商品又与德国无任何关系的情况下，接受一中东客户的委托，使用委托方提供的标有德国国旗图样、“GERMANY”字样和“IS09001 CERTIFIED”字样的包装纸卡生产金属软管，结果被当地工商局以《反不正当竞争条例》为依据查处。

市场风险：铜原料价格上升，导致成本大幅上升。

信用风险：很多客户长期拖欠货款，造成该公司流动资金紧张。

(2) 企业风险管理主要包括以下几个要素：

①调整风险偏好和战略。没有哪一个风险管理程序能够创造出无风险的环境。企业风险管理能提高企业将其风险偏好和策略关联起来的能力。在评估备选方案时，管理层首先应考虑企业的风险偏好，然后为风险设定上下限。

②加强风险应对决策。企业风险管理严格地规定了对风险对策的选择和识别，可能的选择是风险降低、风险规避、风险转移和风险保留。

③降低经营性意外和损失。实施企业风险管理后，企业能够使运营意外造成的损失降至最低。企业识别潜在风险事件、评估风险及作出反应的能力得到提高，从而降低发生令人不悦的意外及附带成本或损失的情况。

④识别和管理多重和跨企业的风险。企业风险管理的好处，就是整合企业内部的不同风险管理方法并做综合。可通过三种方法实现整合：集中风险报告、整合风险转移策略，以及风险管理纳入企业的商业流程。

⑤抓住机遇。企业风险管理不仅是一种防御机制，还是一种使商机最大化的工具。风险管理还能与企业的成长、风险及回报挂钩。企业接受风险，是创造和保存财富的一环，并预期将获得与风险相当的回报。

[NT:PAGE=综合题\$]

四、综合题(本题型共 1 题，共 26 分。在答题卷上解答，答在试题卷上无效)

内地进入特区的生猪实行特许审批制度，目前国家批准了将近 400 家企业，以后还会放开更多企业进入。特区生猪市场需求强烈，且市场稳定。特区的人们主要以猪肉为主，对其他肉制品的需求较少。特区的生猪市场进入障碍很高，但退出很容易。特区的生猪市场竞争激烈，对质量要求很高，价格比内地要高。特

区 A 的生猪市场吸引了更多的外资企业目光，他们下一步将进入特区 A 的生猪市场。特区的生猪价格是一项政治任务，内地的生猪价格波动影响不大，但最终会参照内地市场价格走向合理。

A 企业很早进入特区的生猪，并形成很高的品牌知名度。企业有着几十年的从业经验，有着 2 家和生猪养殖场，目标定位于全产业链的有重大影响的企业，但是受限于技术、资金因素而无法大展手脚。

B 企业是国内生猪养殖及产业链条上的龙头企业，非常想进入特区市场，但没有进入市场的许可证。该企业资金雄厚，技术先进。

两家企业决定开成战略联盟，通过签订契约性协议，相互合作分享收益。两公司相互利用对方资源，B 通过 A 进入特区市场，A 通过 B 改进自身的技术。

B 企业在合作中觉得公司合作中存在以下风险：合作中由于沟通协调不畅导致经济损失；由于特区市场价格变动、生猪生病等因素会导致风险。因此公司成立了内部风险管理委员会对有关风险进行管理。

根据上述资料，回答下列问题：

- (1) 用五种竞争力的理论分析猪的市场。
- (2) 分析五力模型的局限性。
- (3) 战略联盟有哪些类型？简要说明特征。
- (4) 分析公司企业建立战略联盟的原因。
- (5) 公司风险管理委员会的职责。

【参考答案及解析】(1)

在进入者的进入威胁	目前国家批准了将近 400 家企业，以后还会放开更多企业进入；特区的生猪市场进入障碍很高，但退出很容易；特区 A 的生猪市场吸引了更多的外资企业目光，他们下一步将进入特区 A 的生猪市场
替代品的替代威胁	特区的人们主要以猪肉为主，对其他肉制品的需求较少
供应者讨价还价的能力	特区的生猪市场竞争激烈，对质量要求很高，价格比内地要高
购买者讨价还价的能力	特区的人们主要以猪肉为主，对其他肉制品的需求较少
产业内现有企业的竞争	特区的生猪市场竞争激烈，对质量要求很高，价格比内地要高；特区的生猪价格是。一项政治任务，内地的生猪价格波动影响不大，但最

终会参照内地市场价格走向合理

(2) 波特的五力模型在分析企业所面临的外部环境时是有效的，但它也存在着局限性：

①该分析模型基本上是静态的。然而，在现实中竞争环境始终在变化。这些变化可能从高变低，也可能从低变高，其变化速度比模型所显示的要快得多。

②该模型能够确定行业的盈利能力，但是对于非营利机构，有关获利能力的假设可能是错误的。

③该模型基于这样的假设：即一旦进行了这种分析，企业就可以制定企业战略来处理分析结果，但这只是一种理想的方式。

④该模型假设战略制定者可以了解整个行业(包括所有潜在的进入者和替代产品)的信息，但这一假设在现实中并不存在。对于任何企业来讲，在制定战略时掌握整个行业的信息既不可能也无必要。

⑤该模型低估了企业与供应商、客户或分销商、合资企业之间可能建立长期合作关系以减轻相互之间威胁的可能性。在现实的商业世界中，同行之间、企业与上下游企业之间不一定完全是你死我活的关系。强强联手，或强弱联手，有时可以创造更大的价值。

(3) 企业战略联盟的类型多种多样，从股权参与和契约联结的方式角度来看，可以将把企业战略联盟归纳为以下几种重要类型：

①合资企业，它是指将各自不同的资产组合在一起进行生产，共担风险和共享收益，但这种合资企业与一般意义上的合资企业相比具有一些新的特征，它更多地体现了联盟企业之间的战略意图，而并非仅仅限于寻求较高的投资回报率。

②相互持股投资，相互持股投资通常是联盟成员之间通过交换彼此的股份而建立起一种长期的相互合作的关系。与合资企业不同的是，相互持有股份不需要将彼此的设备和人员加以合并，通过这种股权联结的方式便于使双方在某些领域采取协作行为。它与合并或兼并也不同，这种投资性的联盟仅持有对方少量的股份，联盟企业之间仍保持着其相对独立性，而且股权持有往往是双向的。

③功能性协议，这是一种契约式的战略联盟，与前面两种有股权参与的方式明显不同，有人称为无资产性投资的战略联盟。它主要是指企业之间决定在某些具体的领域进行合作。

(4) 促使企业建立战略联盟有许多直接的动因，可以归结为以下 6 个方面：促进技术创新、避免经营风险、避免或减少竞争、实现资源互补、开拓新的市场、降低协调成本。AB 两家公司建立战略联盟的原因主要在于结合彼此的资源优势，填补资源空缺，实现资源互补，同时可以减少特区市场价格变动、生猪生病等因素导致的风险等。

(5) 风险管理委员会对董事会负责，主要履行以下职责：提交全面风险管理年度报告；审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制，以及重大决策的风险评估报告；审议内部[审计](#)部门提交的风险管理监督评价审计综合报告；审议风险管理组织机构设置及其职责方案；办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。