

**Provided by**  
**Academy of Professional Accounting (APA)**



## CPA习题讲解

### 公司战略与风险管理

#### 第五讲 战略选择(一)

讲师：Ding Xin





## 第三章 战略选择（一）

1

一、单项选择题

2

二、多项选择题



## 一、单项选择题

1.在波特提出的吸引力测试中，除了“进入成本”测试，另外一种测试属于（ ）。

- A. “相得益彰”测试
- B. “价值增值”测试
- C. “协同效应”测试
- D. “竞争优势”测试

**【答案】 A**

**【解析】**波特的吸引力测试包括“进入成本”测试和“相得益彰”测试两个方面。

2.对于处在成长期的企业，下列财务战略中正确的是（ ）。

- A.采用高财务杠杆的资本结构
- B.寻找风险投资者作为权益出资人
- C.采用高股利政策以树立公司形象
- D.通过公开发行人股票募集资金

**【答案】 D**



## 一、单项选择题

【解析】基于不同发展阶段的财务战略选择中，在企业的成长阶段，企业仍然承担了较高的经营风险，按照经营杠杆和财务杠杆的反向搭配原理，此时应采用低财务杠杆的资本结构，因此选项A错误；在企业的初创阶段，由于其经营风险最高，应寻找风险投资者作为权益出资人，进入成长阶段后，风险投资者很可能希望退出，去寻找其他处于创业期的企业。由于风险投资者的退出，需要寻找新的权益投资人。一种办法是通过私募解决，寻找新的投资主体，他们不仅准备收购股份，而且准备为高成长阶段提供充足的资金。另一种办法是公开募集权益资金，这要受到诸多法律限制。还有更具吸引力的做法，就是让股票公开上市（IPO），因此选项B错误，选项D正确；由于在企业的成长阶段仍需要大量的资本投入，此时应采用低股利政策，因此选项C错误。



## 一、单项选择题

3. 下列关于成熟阶段的财务战略表述错误的是（ ）。

- A. 应当扩大负债筹资的比例
- B. 应尽量使用权益筹资，避免使用负债
- C. 提高股利支付率
- D. 用多余的现金回购股票

**【答案】 B**

**【解析】** 成熟阶段由于经营风险降低，应当扩大负债筹资的比例，所以选项B表述错误。

4. 当投资资本回报率高于资本成本且销售增长率小于可持续增长率时，下列表述中正确的是（ ）。

- A. 属于增值型现金短缺
- B. 首选战略是利用剩余现金加速增长
- C. 首选战略是提高投资报酬率
- D. 应通过借款来筹集所需资金

**【答案】 B**

**【解析】** 属于增值型现金剩余，首选战略是利用剩余现金加速增长



## 一、单项选择题

5.弗农认为通常是一个公司在本国（尤其是类似美国这样的发达经济体）市场上推出了一项新产品，其他国家对该项产品的需求随之产生，于是企业开始将本地制造的产品出口。当国外市场上的需求增长到一定程度时，该公司就会开始国外运营，特别是为了挤出国外竞争者。由此可见，弗农认为企业实行国际化战略的原因之一是为了（ ）。

- A.延长产品的生命周期      B.寻求战略性资产  
C.获取资源                      D.寻求效率

【答案】A

【解析】1966年，弗农以《产品周期中的国际贸易与投资》一文奠定了国际产品生命周期理论的基础。该理论以美国为例对企业跨国经营的动因进行了分析。他认为，美国经济发达、技术先进，人均收入高，但劳动力成本也高，其既有产品创新的强烈动机，同时也面临劳动力成本上升的压力。这一特点就决定了美国企业国际化经营的动机——在本国进行创新而在国际化生产。但究竟何时在国内生产、何时出口以及何时何地国外生产，这就决定于产品的生命周期。因此，弗农认为企业实行国际化战略的原因之一是为了延长产品的生命周期。



## 一、单项选择题

6.以下不属于平衡产能与需求的方法是（ ）。

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

【答案】C

【解析】选项A、B、D是平衡产能与需求的三种方法。

7.下列选项中，企业可以考虑实行前向一体化战略的是（ ）

- A.甲公司销售环节的利润率较高
- B.乙公司需要确保产品价格的稳定
- C.丙公司所在产业集中度低，而供应商数量较少
- D.丁公司所在产业规模经济较为显著

【答案】A

【解析】选项A属于前向一体化战略适用的条件；选项B、C属于后向一体化战略适用的条件；选项D属于横向一体化战略适用的条件。



## 一、单项选择题

8.在缓慢增长的早餐食品市场上许多占有统治地位的公司转向别处谋求增长时，甲早餐食品公司并不甘心承认早餐食品行业可能已经成熟老化，而是通过促销创新，不断向现有产品范畴中输入新的活力，其收益相当可观。在2015年之前的5年中，甲公司早餐食品创下了几乎两位数字的年增长率记录，而同一时间内竞争对手的市场份额却下降了。甲早餐食品公司采用的发展战略属于（ ）。

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

**【答案】** A

**【解析】** 市场渗透战略的基础是增加现有产品或服务的市场份额，或增加正在现有市场中经营的业务。甲早餐食品公司通过促销创新，提高现有产品在现有市场的增长率属于市场渗透战略。





## 一、单项选择题

9.甲公司是一家日化企业，旗下品牌众多。其洗发水品牌市场占有率达到25%。为进一步提高产品销量，该公司针对消费者对价格的敏感性，采用买赠的措施，力争销量有所突破。此种战略属于（ ）。

- A.市场渗透战略
- B.产品开发战略
- C.市场开发战略
- D.成本领先战略

**【答案】** A

**【解析】** 市场渗透战略的基础是增加现有产品或服务的市场份额，或增长正在现有市场中经营的业务。它的目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。



## 一、单项选择题

10.甲公司是一家大型家电企业，拥有较高的品牌知名度和美誉度。由于企业资金有限又缺乏有效融资渠道，一直未能扩大生产能力。该公司领导人经过与另一家家电企业协商，决定由该企业为甲公司生产产品，并以甲公司品牌进行销售。根据以上信息可以判断这种方式为（ ）。

- A. 特许经营
- B. 市场与销售协议
- C. 合营
- D. 战略联盟

**【答案】** D

**【解析】** 双方合作的形式属于战略联盟



## 一、单项选择题

11.产业零散的原因主要来源于产业本身的基础经济特性。下列属于造成产业零散的产业本身的经济特性之外的因素是（ ）。

A.市场需求多样导致高度产品差异化  
B.不存在规模经济或难以达到经济规模  
C.进入障碍低或存在退出障碍  
D.产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额

【答案】D

【解析】产业零散的原因主要来源于产业本身的基础经济特性。包括：进入障碍低或存在退出障碍；市场需求多样导致高度产品差异化；不存在规模经济或难以达到经济规模。以上三个方面的原因是从产业本身的经济特性角度归纳的。如果再考虑其他的因素，如政府政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额等因素，也是导致产业零散的原因。



## 一、单项选择题

12. 下列属于蓝海战略内涵的是（ ）。

- A. 参与竞争
- B. 遵循价值与成本互替定律
- C. 根据差异化或成本领先进行战略选择
- D. 创造并获取新的需求

【答案】 D

【解析】 选项A、 B、 C属于红海战略的内涵。

13. 蓝海战略是一种崭新的战略思维，其制定和实施的方法也完全不同于典型的战略规划。下列属于指导蓝海战略实施的原则是（ ）。

- A. 重建市场边界
- B. 超越现有需求
- C. 遵循合理的战略顺序
- D. 克服关键组织障碍

【答案】 D

【解析】 选项A、 B、 C属于指导蓝海战略制定的原则。



## 一、单项选择题

14.2005年湖南卫视《超级女声》创造的财富有：赞助商投入1.08亿元，短信收入3000万元，唱片预售收入1800万元，3场演唱会出场费300万元，广告代言和娱乐经纪至少2000万元。这是湖南卫视重新构筑市场边界，打破现有竞争局面，实施蓝海战略的结果。按照蓝海战略重建市场边界的基本法则，其主要体现了（ ）。

- A.审视他择产业
- B.重新界定产业的买方群体
- C.放眼互补性产品或服务
- D.跨越产业内不同的战略群体看市场

【答案】C

【解析】产品或服务很少会被单独使用。很多情况下，他们的价值会受到别的产品或服务的影响。但是，在大多数情况下，企业生产的产品或提供的服务都局限于产业范围内。事实上，在互补产品或服务背后常常隐藏着巨大的价值。企业的产品或服务的使用背景是什么？在产品或服务的使用前、使用中、使用后都会发生什么事情？能找到客户的烦恼吗？企业怎么样能够通过提供互补性的产品或服务消除这些烦恼呢？（问题就是改进的机会，很可能就蕴育着巨大的商机）。



## 二、多项选择题

1.下列属于市场细分的有效标志的有（ ）。

- A.可测量性
- B.可进入性
- C.适应性
- D.可营利性

【答案】 ABD

【解析】 细分市场的有效标志主要有：（1）可测量性；（2）可进入性；（3）可营利性。

2.发展中国家跨国公司对外投资的主要动机有（ ）。

- A.寻求资源
- B.寻求市场
- C.寻求现成资产
- D.寻求效率

【答案】 ABCD

【解析】 发展中国家跨国公司对外投资的主要动机有四点：寻求资源、寻求市场、寻求效率和寻求现成资产。



## 二、多项选择题

3. 下列关于国际化经营的战略的说法中，正确的有（ ）。
- A. 多国本土化战略采用高度分权的方式，不利于公司实现规模效应，因此成本更高
  - B. 全球化战略采用高度集权的方式，注重规模经济
  - C. 多国本土化战略能使企业面对各个市场的异质需求时的反应最优化
  - D. 跨国战略融合了多国本土化战略和全球化战略的优点

【答案】 ABCD

【解析】 多国本土化战略让各国子公司的管理者有权将企业产品个性化来满足本地消费者的特殊需求和爱好，因此该战略采用高度分权的方式，同时能使企业面对各个市场的异质需求时的反应最优化。但是不同国家的业务单元在不同的市场上采用不同的战略，将增加公司整体的不稳定性，该战略也不利于公司实现规模效应，因此成本更高。与多国本土化战略相反，全球化战略认为不同国家市场上的产品会日趋标准化，因此全球化战略更加集权，强调由母国总部控制。全球化战略强调在不同国家市场销售标准化产品并由总部确定竞争战略。采用全球化战略的企业注重规模经济。跨国战略是让企业可以实现全球化的效率和本土化的敏捷反应的一种国际化战略。因此，跨国战略融合了多国本土化战略和全球化战略的优点。



## 二、多项选择题

4.从三种基本竞争战略的角度出发，如果零散产业中的企业采用成本领先战略，下列属于其克服零散的途径有（ ）。

- A.连锁经营或特许经营
- B.技术创新以创造规模经济
- C.尽早发现产业趋势
- D.增加产品或服务的附加值

**【答案】** ABC

**【解析】**从三种基本竞争战略的角度出发，如果零散产业中的企业采用成本领先战略，那么其克服零散的主要途径有：连锁经营或特许经营；技术创新以创造规模经济；尽早发现产业趋势。增加附加值——提高产品差异化程度，属于采用差异化战略的实施途径。





## 二、多项选择题

5.零散产业需求多样化的特点，为企业实施重点集中战略提供了基础条件。在零散产业中可以考虑的专门化战略有（ ）。

- A.产品类型的专门化      B.产品细分的专门化  
C.顾客类型专门化      D.地理区域专门化

**【答案】** ABCD

**【解析】** 零散产业需求多样化的特点，为企业实施重点集中战略提供了基础条件。在零散产业中可以考虑以下几种专门化战略：产品类型或产品细分的专门化；顾客类型专门化；地理区域专门化。



## 二、多项选择题

6.零散产业独特的结构环境造成了一些特殊的战略陷阱。常见的战略陷阱有（ ）。

- A.寻求支配地位
- B.无约束力的易变的战略
- C.集权化的组织结构
- D.对新产品做出过度反应

**【答案】** ABCD

**【解析】** 零散产业独特的结构环境造成了一些特殊的战略陷阱。某些常见的陷阱应引起足够的警惕。在零散产业中进行战略选择要注意以下几个方面：（1）避免寻求支配地位；（2）保持严格的战略约束力；（3）避免过分集权化；（4）了解竞争者的战略目标与管理费用；（5）避免对新产品做出过度反应。



## 二、多项选择题

7.下列属于新兴产业在内部结构上的共同特征的有（ ）。

- A.技术的不确定性
- B.成本的迅速变化
- C.战略的不确定性
- D.萌芽企业和另立门户企业较多

**【答案】** ABCD

**【解析】** 新兴产业在内部结构上的共同特征有：

- (1) 技术的不确定性；
- (2) 战略的不确定性；
- (3) 成本的迅速变化；
- (4) 萌芽企业和另立门户企业较多；
- (5) 客户多为首次购买者。

**Provided by**  
**Academy of Professional Accounting (APA)**

谢谢！

