

2010 年注册会计师考试《战略与风险》试题

一、单项选择题（本题型共 16 小题，每小题 1 分，共 16 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. 某市多年经营免费电视业务的电视台，正考虑向国家广播电影电视总局申请开展收费电视业务和收费视频点播业务，并将电视平台由普通平台升级到高清晰度电视平台，以使该电视台的总体市场占有率在现有基础上提升 15%。该电视台认为这种战略符合其长远发展目标。该电视台利用特定指标来衡量其战略的优劣时，所使用的战略测试类别属于（ ）。

- A. 竞争优势检验
- B. 一致性检验
- C. 逻辑一致性检验
- D. 价值增值检验

2. 大型超市连锁店为不同地区分店选择重点销售商品时，会考虑到每个地区中居民的一般消费特性，其中一个分类是按居民的平均收入水平的高低，将居民消费者划分为高收入、中等收入及低收入三个客户群组，该细分过程属于（ ）。

- A. 人口细分
- B. 财富细分
- C. 购买特性细分
- D. 价值细分

3. 甲公司是牛肉生产、加工及零售企业。近期甲公司开始考虑将其业务扩展到国际市场，在劳工成本较低的越南设立统一的牛肉加工厂，并在多个国家从事牛肉加工食品零售业务。甲公司管理层采用集权式管理方式，为确保牛肉加工食品的质量，甲公司计划将所有原料牛在日本农场饲养。根据以上内容，适合甲公司选择的国际化发展战略是（ ）。

- A. 多元化成长战略
- B. 全球化战略
- C. 多国化战略
- D. 跨国化战略

4. 下列各项中，不能增加企业核心竞争力的是（ ）。

- A. 产品差异化
- B. 购买生产专利权
- C. 创新生产技术
- D. 聘用生产外包商

5. 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**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

6. 甲公司为软件开发公司，总部设在北京。其主要客户为乙移动通信公司（以下简称“乙公司”），甲公司主要为乙公司实现预期通信功能和业务管理功能提供应用软件开发服务。乙公司以各省或大型城市为业务管理单位，各业务管理单位需求差异较大，软件功能经常升级。甲公司与乙公司保持了多年的良好合作关系。甲公司所处的软件开发行业的突出特点是知识更新快，同时也导致经验丰富、素质高的软件工程师流动性较大，为此甲公司按乙公司的业务管理单位，对各项目进行管理和考核。根据上述情况，适合甲公司选择的最佳组织结构类型是（ ）。

- A. 职能制组织结构
- B. 事业部制组织结构
- C. 战略业务单位组织结构
- D. 矩阵制组织结构

7. 企业运营流程的可见性作为影响企业的运营方式和管理方式的重要因素之一，是指（ ）。

- A. 企业生产计划的可见程度
- B. 企业产能计划的可见程度
- C. 企业运营流程为客户所见的程度
- D. 企业产品和服务需求变动的可见程度

8. 甲公司是国内一家大型农业生产资料集团，近年来致力于推进横向一体化和纵向一体化战略，以保持国内规模优势。甲公司对其各子公司实行预算管理，并通常使用增量预算方式进行战略控制，子公司预算需要经甲公司预算管理委员会批准后执行。2009 年 9 月，甲公司在化肥市场低迷时期，收购了乙化肥厂。甲公司收购乙化肥厂后更换了其总经理和财务总监，并计划全面改变乙化肥厂的经营策略。2009 年 11 月，甲公司启动 2010 年度预算编审工作，此时甲公司应要求乙化肥厂编制（ ）。

- A. 增量预算
- B. 零基预算
- C. 动态预算
- D. 静态预算

9. 甲会计师事务所历来特别重视对客户资料的保密，除了要求员工恪守职业道德外，甲会计师事务所还在信息系统中加强了控制和管理。当甲会计师事务所员工利用电邮系统与客户沟通时，有关信息与数据在传输前将被转化成非可读格式。甲会计师事务所电邮系统所实施的控制类别属于（ ）。

- A. 输入控制
- B. 一般控制
- C. 设备控制
- D. 网络控制

10. 某科技类上市公司董事会由下述人员构成：董事长张跃、总经理林君、技术总监王能、财务总监区翔、独立董事刘克（某会计师事务所合伙人）、独立董事翟飞（某律师事务所合伙人）、独立董事肖锋（另一家上市公司董事长）。最符合公司治理结构要求的上市公司审计委员会的构成是（ ）。

- A. 刘克、翟飞、肖锋
- B. 林君、区翔、刘克
- C. 张跃、刘克、肖锋
- D. 张跃、林君、区翔

11. 某钢铁公司铁矿石原料主要依赖进口，下列各项中，属于其市场风险的是（ ）。

- A. 产品风险
- B. 信用风险
- C. 流动性风险
- D. 汇率风险

12. 某集团下列四项等额的投资或支出中，如果各项目在预计盈亏区间内发生的概率为均衡分布，那么在进行风险应对时应该采取风险降低策略的是（ ）。

- A. 甲项目，建设办公用房，预计的损益为 0
- B. 乙项目，增加产品生产线，预计的损益区间 0 至+600 万元
- C. 丙项目，短期股票投资，预计的损益区间-1600 万元至+1400 万元
- D. 丁项目，作为战略投资者取得某公司股权，预计的损益区间-500 万元至+600 万元

13. 甲公司只生产一种产品，主要采用信用方式对外销售，产品毛利率为 10%。为有效应对信用风险，甲公司强化对应收账款逾期的管理。甲公司 2010 年度预算批准的半年度逾期应收账款余额（不含税）为不超过 1 800 万元。截至 2010 年 6 月 30 日，甲公司逾期应收账款（不含税）余额为 3 000 万元。甲公司截至 2010 年 6 月 30 日应收账款（不含税）信用风险敞口为（ ）。

- A. 120 万元
- B. 300 万元
- C. 1200 万元
- D. 3000 万元

14. 某造纸企业主要生产新闻纸，其原料 80% 从美国进口，所产新闻纸内销和出口各占 50%，经营所需流动资金 50% 需要贷款解决，月平均贷款余额约为 20 亿元（等值人民币）。2010 年初市场预测，当年人民币对美元将均衡升值 3%，人民银行将从 7 月开始每季度加息 25 个基点，人民币和美元存、贷款利率相同且将同步调整。假定该企业管理层属于风险厌恶型。下列各项关于该企业 2010 年度预算的筹资方案中，最符合管理层要求的是（ ）。

- A. 借入 1 年期人民币借款 20 亿元
- B. 借入 1 年期美元借款（等值 20 亿元人民币）
- C. 借入 1 年期美元借款（等值 20 亿元人民币），并对利率进行套期保值
- D. 借入 1 年期美元借款（等值 20 亿元人民币），同时买入等额 1 年到期远期合约

15. 下列关于资本再调配的表述中，正确的是（ ）。

- A. 发展稳健的公司不会进行债务重组
- B. 公司分拆应维持公司原有的所有权结构
- C. 上市公司私有化会提高由于所有权和经营权分离产生的代理成本
- D. 对陷入财务困难公司的债务重组方案不需要考虑普通股股东的利益公司战略与风险管理

16. 某集团的组织结构为战略业务单位组织结构，为强化对战略业务单位的控制，该集团实行严格的预算管理。集团风险管理部按月从风险监控信息系统取得各战略业务单位新增逾期应收账款情况表和超龄库存表，提交集团月度经营调度会议研究，以便做出进一步处置。该风险监控信息系统是（ ）。

- A. 企业资源计划系统
- B. 管理信息系统
- C. 决策支持系统
- D. 专家系统

二、多项选择题（本题型共 16 小题，每小题 1.5 分，共 24 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，在答题卡相应位置上用 2B 铅笔填涂相应的答案代码。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. 甲公司为国内上市的电信公司。甲公司正在研究收购某发展中国家的乙移动通信公司。下列各项因素中，属于甲公司在 PEST 分析中应当考虑的有（ ）。

- A. 甲公司收购乙移动通信公司符合其总体公司战略
- B. 乙移动通信公司所在国政府历来对企业实施高税收政策
- C. 甲公司在国内提供电信服务积累的经验与技术有助于管理乙移动通信公司的业务
- D. 乙移动通信公司所在国的电信行业十年来发展迅速，移动通信业务过去 10 年增长了 300 倍

2. 按照波特的五力分析模型，下列各项因素中，可能对某家航空公司获取行业竞争优势产生不利影响的有（ ）。

- A. 进入航空业需要大量的资本投入
- B. 航空产业的行业增长率开始处于下降趋势
- C. 由于廉价航空公司兴起，使得机票价格大幅降低
- D. 由于许多大型国际企业采用视频会议管理跨国业务，使得商务航空服务需求降低

3. 下列关于企业资源的表述中，正确的有（ ）。

- A. 企业文化和组织经验属于企业的组织资源
- B. 企业协调、配置各种资源的能力属于企业的无形资产
- C. 企业的无形资产一般难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代
- D. 企业的有形资源列示在资产负债表的公允价值不能完全代表其战略价值

4. 按照波特的价值链理论，企业的下列各项活动中，属于辅助活动的有（ ）。

- A. 新华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

5. 下列具有不同特征的企业中，可以选择前向一体化战略的有（ ）。

- A. 销售环节利润率较高的企业
- B. 供应环节利润率较高的企业
- C. 现有上游供应商供应成本较高的企业
- D. 现有下游销售商销售成本较高或可行性较差的企业

6. 某市自来水公司由市政府全资控股，其确定的公司使命和目标是为该市场所有企事业单位和个人提供生产、生活用水服务。根据公司战略理论，下列各项战略类型中，该自来水公司可以选择的有（ ）。

- A. 密集型成长战略
- B. 无变战略
- C. 维持利润战略
- D. 扭转战略

7. 某企业集团的下列业务单位中，适合选择成本领先战略的有（ ）。

- A. 甲业务单位，生产顾客需求多样化的产品
- B. 乙业务单位，生产购买者不太关注品牌的产品
- C. 丙业务单位，生产消费者转换成本较低的产品
- D. 丁业务单位，生产目标市场具有较大需求空间或增长潜力的产品

8. 下列分析方法中，可以用以分析公司战略可行性的有（ ）。
- A. 资源配置分析
 - B. 盈亏平衡分析
 - C. 价值链分析
 - D. 现金流量分析
9. 下列关于企业财务战略矩阵分析的表述中，正确的有（ ）。
- A. 对增值型现金短缺业务单位，应首先选择提高可持续增长率
 - B. 对增值型现金剩余业务单位，应首先选择提高投资资本回报率
 - C. 对减损型现金剩余业务单位，应首先选择提高投资资本回的率
 - D. 对减损型现金短缺业务单位，应首先选择提高可持续增长率
10. 企业下列各项活动中，属于内部控制活动的有（ ）。
- A. 办公楼设置门禁系统
 - B. 人力资源部门安排员工年度考核评价
 - C. 员工如请事假，需向部门经理申请及获得批准
 - D. 复核行政部门向贵州捐款建设希望小学是否符合预算。
11. 下列各项中，属于上市公司审计委员会应履行的职责有（ ）。
- A. 确保公司内部审计部门能直接与董事长接触
 - B. 批准年度报告中有关内部控制和风险管理的陈述
 - C. 就任命、重新任命或解聘会计师事务所做出决定
 - D. 针对管理层做出的企业内部控制情况汇报做出复核
12. 下列关于风险管理的表述中，正确的有（ ）。
- A. 有效的风险管理有助于节约筹资成本
 - B. 有效的风险管理可以帮助管理层减少危机管理
 - C. 企业的成功可以归结为识别和管理伴随着机会和收益的可能风险
 - D. 风险评估技术中，敏感性分析确定的关键因素是外生的、非可控因素
13. 某矿业集团近期收购了厄瓜多尔铜矿，集团风险管理部派李辉驻该铜矿担任中方管理人员，并负责该铜矿的风险管理工作。下列各项中，李辉可以用以应对该铜矿政治风险的措施有（ ）。
- A. 与当地职工建立良好关系
 - B. 向国际保险公司对该项目政治风险投保
 - C. 当厄瓜多尔出现自然灾害时，主动进行捐助
 - D. 在原料、零配件的采购上适当以当地企业优先

14. 下列各项关于企业集团财务集中管理优点的表述中，正确的有（ ）。

- A. 更有效地开展对冲
- B. 强化各经营单位管理动机
- C. 使各单位更认真地管理自己的现金余额
- D. 集中资金额度，增加谈判筹码，降低交易成本

15. 具有下列特征的企业中，容易在经济危机中发生倒闭的有（ ）。

- A. 高财务杠杆的企业
- B. 处于行业衰退期的企业
- C. 风险定价功能失效的企业
- D. 劳动密集型企业

16. 甲会计师事务所为保持各审计项目组统一的审计质量，于今年初投入了一套标准化的审计软件系统。下列效果中属于使用该审计软件系统导致的有（ ）。

- A. 发现员工的新技能，提升团队协作效率
- B. 减少手工数据处理，提高审计工作效率
- C. 挖掘新的数据关系，提示潜在的审计风险
- D. 树立甲会计师事务所的行业审计技术领先的形象

三、简答题（本题型共4小题，第1小题8分，第2小题8分，第3小题6分，第4小题8分。其中第1小题可以选用英文解答，如使用中文解答，最高得分为8分；如果用英文解答，须全部使用英文，最高得分为13分。本题型最高得分为35分。在答题卷上解答，答在试题卷上无效。）

1. 张鹏于2000年创立了南华厨具用品公司。南华厨具用品公司确立的基本经营理念是“满足顾客的一切需要”，其不但销售普通的厨房用具，而且还向顾客提供一系列的后续服务，如瓷砖安装、地热安装、空调维护等。为确保销售产品的质量，张鹏专门建立了网络采购系统，选择全球最优质的厨具生产企业进货。南华厨具用品公司因其经营理念，获得了顾客的广泛认可，其销售业绩远高于同行业的水平。

为了进一步保持竞争优势，张鹏开始考虑扩张南华厨具用品公司。他考虑了两个方式，一是采取增开分店方式，二是采取加盟方式。

要求：

(1) 简要分析张鹏采取增开分店方式扩张对南华厨具用品公司的组织结构与控制、成长性、赢利性以及风险的影响。

(2) 简要分析张鹏采取加盟方式扩张对南华厨具用品公司的组织结构与控制、成长性、赢利性以及风险的影响。

2. 乙公司是一家历史悠久的英国奶制品公司，业务遍布欧洲、亚洲和美洲，其规模在英国同行业排行第二。乙公司生产的主要产品包括婴儿奶粉、全脂成人奶粉、各类乳酪制品，并一直使用单一品牌在各地市场上销售。

乙公司在英国总部聘用了 400 余名营销人员，分别负责各地区的销售业务。大多数营销人员的大部分时间均出差在外国，与当地大型超市及经销商洽谈业务。乙公司生产总部的厂房与农场均设于英国市郊，采用劳动密集型的生产及包装模式。乙公司各生产线的生产成本占公司总运营成本的 30%，比同行业平均水平高约 5%。

近年来，某些地区兴起以瘦为美的理念、崇尚多样化口味的饮料等，导致奶制品市场竞争激烈。由于乙公司未能对各个地区市场变化采取应对措施，导致其总体市场份额和利润率均下降 10% 以上，在成人奶粉细分市场的份额下降了 20%。

经研究分析，最高管理层发现乙公司在战略制定、内部组织结构和经营管理等方面存在缺陷，急需进行调整。最高管理层决定在乙公司内推行全新的运营模式，并拟将总部直接管理各地区业务的业务管理模式调整为区域事业部制的组织结构。

要求：

- (1) 简述选择战略变革的时机的三种类型，并确定乙公司战略变革时机的所属类型。
- (2) 简要分析乙公司在成人奶粉市场面临的挑战，并提出可以增强乙公司竞争优势的可选战略建议。
- (3) 简要分析乙公司实施“区域事业部制”组织结构的好处，并提出乙公司应如何组织“区域事业部制”组织结构的建议。

3. 甲公司是一家物业管理服务企业。为了加强风险管理与内部控制，甲公司制定了较为详细的规范业务流程的工作程序。以下是甲公司现金出纳的主要工作程序：

(1) 出纳人员办理收款业务时先把收到的现金清点入库，再给交款人开具收据，交款人签字、收款人签字、加盖财务专用章等收据要素要齐全。

(2) 出纳人员每天必须根据交款人已签字的收据汇总金额盘点现金，做到账实相符。

(3) 出纳人员每天中午前将核对无误的现金存入银行。当天下午收到的现金在下午 18:00 后进行清点，然后把现金放进保险库。

(4) 出纳人员对当天经手的银行存款及现金交易在每天下午 18:00 后使用会计软件填制凭证，并打印相关凭证记录，核实其相关交易内容。可打印凭证记录均预先连续编号。

(5) 月度终了，出纳人员及时收集银行对账单，及时核对银行对账单余额与会计记录中的余额，编制银行存款余额调节表，调节表交财务经理审核签字确认。

要求：

- (1) 指出甲公司上述工作程序中涉及的两项控制活动，并简要说明其所属类别。
- (2) 针对甲公司上述工作程序第 (3) 项和工作程序第 (4) 项，指出可以强化内部控制的改进措施。

4. 甲公司是一家国内轿车生产企业。为提升其所产生轿车的市场占有率，甲公司管理层计划用 5 年时间研发新性能引擎，计划需要投入的研发资金为 6000 万元人民币。甲公司财务不根据研发资金需要提出如下 3 个筹资方案：

方案

主要内容

方案 A

按固定利率贷款，利率为 8%

方案 B

按浮动利率贷款，利率为 SHIBOR*+1.5%

方案 C

按浮动利率贷款，利率为 SHIBOR*+1.5%；同时，按利率互换方式以固定利率 7.5% 的利息支付换取以浮动利率 SHIBOR*+1.2% 的利息收入。相关的手续费为贷款额的 0.3%

*SHIBOR=上海银行同业拆借利率

要求：

- (1) 简要说明甲公司在选择利用固定利率与浮动利率贷款时应考虑的主要因素。
- (2) 计算分析方案 A 和方案 C 的成本差异。
- (3) 假设多数分析机构未来 5 年 SHIBOR 会维持在 6.75%~7% 之间，据此判断甲公司应选择的筹资方案并简要说明理由。

四、综合题（本题型共 1 小题，30 分。在答题卷上解答，答在试题卷上无效。）

1. 丽岛实业是香港一家餐饮企业集团，已经在香港经营餐饮业 30 余年。丽岛实业在香港开设了 20 多家“丽岛大酒楼”、“丽岛皇宫”等命名的传统粤菜酒楼，丽岛实业的酒楼面向中、高档消费者，虽然菜式价格高于一般粤菜酒楼，但其菜式以高质量取胜，生意门庭若市，已经形成了一批忠实的老客户。“丽岛”品牌酒楼已经成为香港传统粤菜的著名品牌，占有较高的市场份额。

除了粤菜酒楼外，丽岛实业还在香港各地区开设了 100 余家“丽岛”品牌的快餐店。虽然是快餐生意，但其经营模式仍以高质量为主，因此“丽岛”就是品牌的快餐店在中式快餐行业取得了领导地位。在香港餐饮界，“丽岛”就是品质的标志。

丽岛实业的大股东蔡大福已临近退休年龄，其女儿蔡家伦在取得工商管理硕士学位后已经在丽岛实业工作了一段时间，蔡大福遂任命蔡家伦为丽岛实业的总经理。蔡家伦接任后，首先分析了丽岛实业餐饮业务现状及市场情况。

按照蔡家伦的分析，香港目前的年轻人以及中年的中产阶级更崇尚新鲜事物，在餐饮方面不再传统菜。蔡家伦还发现，丽岛实业各酒楼的主要收入平源为各类喜庆筵席，但近几年来很多年轻人婚宴均在场面较

为宏大的五星级饭店举行，丽岛实业酒楼目前的主要顾客群为中、老年的忠实熟客，顾客群已经开始出现缓慢的萎缩趋势。同时，一些竞争对手模仿丽岛实业的高质量、高档次经营模式，对丽岛实业的酒楼形成了较大竞争压力，同时对其菜式价格也产生了一定的压力。一些较弱的传统粤菜竞争对手则选择了放弃，退出了传统粤菜市场。

根据蔡家伦的调查，中式快餐的顾客群主要为午饭时段的各类顾客，以及习惯在外用晚餐的单身人士，用餐人数较为稳定。虽然丽岛实业的快餐店在质量方面领先竞争，但其责人家主要竞争对手已经开始采用提高质量并降低价格的方式招揽顾客，对丽岛实业的快餐站形成了较大竞争压力。同时由于各类快餐店的产品差异很小，新的快餐店出现，因此快餐店竞争日起激烈。

蔡家伦将其在硕士课程中学到的生命周期理论与波士顿矩阵结合起来，得出一个新的矩阵（其中包括“引入期的婴儿产品”等四类），据此分析丽岛实业的业务形势。

经过分析后，蔡家伦认为，为保持并提高盈利能力，丽岛实业必须改变企业战略和经营方式。蔡家伦将其父亲一直采用的稳定型战略变革为成长型战略，并采取了一系列的变革措施。

丽岛实业与某银行结成战略联盟，凡使用该银行发行食用卡在丽岛实业的粤菜酒楼结账均可获得9折优惠，另外，对消费满3000元的顾客派发礼券，可于下次用餐时免费获得一碗鱼翅。同时，各酒楼在不同推出广东不同地区的传统粤菜专题系列。例如，1月份为顺德菜，2月份为潮州菜，3月份肇庆菜等。各酒楼还按季节和传统节日推出丽岛品牌的粽子，月饼、年糕等，并销售各种调料，供顾客购买回家食用等。

除此之外，丽岛实业的酒楼营业区域从中骨商业区及富裕住宅区扩大到各大型中产阶级住宅区。为了避免破坏丽岛实业一贯的高档形象，所有在中产阶级住宅区新开设的粤菜酒楼均不使用“丽岛”名称，而是各自使用不同的名称，如彩云楼、九月花、金月居等。

蔡家伦同时意识到，年轻人喜欢尝新。为了进一步扩大市场，蔡家伦招聘了一批有相关经验的员工，以不同名称开设了京菜、川菜、上海菜等不同地方风格的酒楼，而且还将菜第拓展到日本菜、韩国菜、越南菜等外国特色餐饮。

在快餐店方面，蔡家伦在最高档次的商业和办公大楼内开设多家新的高档快餐店，店名不使用“丽岛”，而改用“朝九晚五”。与丽岛品牌快餐店及其竞争对手的档次不同，这些“朝九晚五”快餐店装修高尚豪华，主要面向高薪白领阶层，销售高质量快餐菜式和健康食品，因此价格偏高。为吸引原顾客群以外的家庭主妇及学生顾客，现有的丽岛品牌快餐店还在非繁忙时段推出了各类优惠套餐。

由于酒楼和快餐店数量的快速增加，丽岛实业在数量和品种上对食品原料的需求都大幅增加。为了确保稳定的食品原料供应，削弱竞争对手的食品原料供应，蔡家伦收购了丽岛实业的两家主要食品原料供应商。

蔡家伦上任总经理后不久就推出了上述一系列的战略变革措施，引起了不少在丽岛实业追随蔡大福多年的创业元老们的不满。他们联合起来，一同向蔡大福表达了对蔡家伦的作风及其新战略的不满和疑虑，包括：一是丽岛实业进入很多新的、不同的地方菜系领域，可能导致丽岛实业一贯注重的食品质量无法得到有效保证；二是开设大量新的酒楼、餐馆和快餐店，对丽岛实业的资金链产生巨大的压力，蔡家伦这些激进的做法，可能导致丽岛实业因资金短缺出现倒闭危机。

当蔡大福与蔡家伦讨论这些创业元老们的不满和疑虑时，蔡家伦认为这些创业元老们跟不上潮流，只是为了个人私利而投拆，而且，蔡家伦认为改革已经取得了初步成果，新业务均已经为丽岛实业带来了较

为丰厚的利润。蔡家伦因此希望蔡大福和她一样，不要理会这些创业元老们的不满和疑虑，并希望蔡大福支持她进行更深层次的改革。

要求：

(1) 列示将生命周期理论与波士顿矩阵结合后所得到的新矩阵的四个阶段的名称、特征以及在各个阶段企业所应采取的战略。结合丽岛实业的实际情况，分析丽岛实业粤菜酒楼和快餐店各自所处的生命周期阶段。

(2) 简述稳定型战略的内涵，并简要分析蔡大福采用稳定型战略的原因。

(3) 逐一简述成长型战略的具体分类及其内涵。结合蔡家伦战略变革的具体措施，分析每项具体变革措施所属的成长型战略的具体类型。

(4) 分析蔡家伦的战略变革遭到丽岛实业创业元老们反对的主要原因。指出在战略变革开始时蔡家伦应如何方式推行变革才能降低或消除变革的阻力。

(5) 创业元老们对丽岛实业进入新市场和推出新产品的质量产生了怀疑，指出 4 种蔡家伦可以选择的保证质量的方法。

(6) 创业元老们提出丽岛实业可能存在倒闭的风险，如果丽岛实业因蔡家伦的战略变革倒闭，指出丽岛实业倒闭的类型，并分析导致其倒闭的可能原因。