

## 注会模考-《公司战略与风险管理》

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最正确的答案，用鼠标点击相应的选项。）

1. 下列选项中不属于变革障碍中私人障碍的是（ ）。

- A. 结构惯性
- B. 个人习惯
- C. 对未知的恐惧
- D. 选择性地信息处理

1. 【正确答案】 A

【答案解析】 除了文化障碍之外，也有一些影响个人的障碍，导致他们认为变革是一种威胁，例如：①习惯，因为工作的习惯是很难改变的，新的不熟悉的工作方式通常让人感觉不舒服。安全也不可避免地受到威胁；②变革对个人收入的影响可能相当大；③对于未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣，因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战；④选择性的信息处理导致员工去选择应当听什么和忽略什么来判断他们的处境，从而忽略管理层对于变革的要求。选项 A 属于文化障碍。

2. 某研究员提出，经过 20 年的发展，饮用水市场目前已进入成熟期。支持该研究员结论的市场现象是（ ）。

- A. 产业内出现兼并的事件较多
- B. 产业内竞争者之间开始出现价格战
- C. 企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为领头羊
- D. 同产业企业的主要战略路径是提高效率、降低成本和市场细分

2. 【正确答案】 B

【答案解析】 本题考核的是产品生命周期成熟期的特征。成长期会出现许多兼并和意外事件，导入期企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为领头羊，选项 A、C 错误。成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本，不包括市场细分，选项 D 错误。

3. 下列各项中，不属于决定进入障碍的因素是（ ）。

- A. 规模经济
- B. 转换成本
- C. 产业发展缓慢
- D. 政府政策

3. 【正确答案】 C

【答案解析】 决定进入障碍的主要因素有以下几方面：规模经济；产品差异；资金需求；转换成本；分销渠道；其他优势及政府政策。产业发展缓慢属于产业内现有企业竞争激烈的一种情况，不属于决定进入障碍的因素。

4. 甲企业经过对市场竞争环境和自身情况的分析后，决定以低成本取胜，为此，该企业相关职能部门对企业各项业务流程进行了详尽分析，发现存货控制环节存在较大缺陷。从价值链分析角度看，存货控制环节属于企业的（ ）。

- A. 必要活动
- B. 辅助活动
- C. 基本活动
- D. 不必要活动

4. 【正确答案】 C

【答案解析】 价值链五种基本活动包括内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务。其中内部后勤是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动，如原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等。

5. 生产是指将投入转化为产品或服务并为消费者创造效用的活动，企业的生产管理力不包括（ ）。

- A. 生产过程
- B. 库存管理
- C. 人力管理
- D. 组织管理

5. 【正确答案】 D

【答案解析】 本题考核企业的生产管理能力。企业生产管理主要涉及五个方面，分别是生产过程、生产能力、库存管理、人力管理和质量管理，所以选项 D 是答案。

6. 新兴市场本土企业优势资源可以向海外移植，产业的全球化程度低的情况下，本土企业适合采用的战略是（ ）。

- A. “防御者”战略
- B. “扩张者”战略
- C. “躲闪者”战略
- D. “抗衡者”战略

6. 【正确答案】 B

【答案解析】

产业的全球化程度	高	“躲闪者” 通过转向新业务或缝隙市场避开竞争	“抗衡者” 通过全球竞争发动进攻
	低	“防御者” 利用国内市场的优势防卫	“扩张者” 将企业的经验转移到周边市场
		适合于本国市场	可以向海外移植
		新兴市场本土企业优势资源	

7. 某企业集团的下列业务单位采取的策略中，属于市场开发战略的是（ ）。

- A. 甲业务单位采取措施提高现有产品在现有市场中的销量
- B. 乙业务单位针对现有消费者开发新产品
- C. 丙业务单位将现有产品转向海外市场
- D. 丁业务单位引进新产品，开始进军海外市场

7. 【正确答案】 C

【答案解析】 市场渗透——现有产品和现有市场；产品开发——新产品和现有市场；市场开发——现有产品和新市场；多元化战略——新产品和新市场。选项

A 属于市场渗透战略，选项 B 属于产品开发战略，选项 C 属于市场开发战略，选项 D 属于多元化战略。

8. 下列选项中，属于企业内部发展方式的是（ ）。

- A. 某公司减少股利分配，留下更多的资金用于企业规模扩大
- B. 某企业通过加盟的方式吸引很多投资人
- C. 某企业联合几家类似企业组建合资公司
- D. 某企业收购了另外一家竞争对手

8. 【正确答案】 A

【答案解析】 内部发展，也称内生增长，是指企业在不收购其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等内部资源来实现扩张。选项 A 属于此种类型。选项 B、C 属于企业战略联盟，选项 D 属于并购的方式。

9. 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

9. 【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。

10. 在产品组合策略类型中，不属于产品延伸的具体做法的是（ ）。

- A. 向上延伸
- B. 向下延伸
- C. 双向延伸
- D. 反向延伸

10. 【正确答案】 D

【答案解析】 本题考核产品策略。产品延伸策略指全部或部分地改变公司原有产品的市场定位，具体做法有向下延伸、向上延伸和双向延伸三种。

11. 一些高档的购物中心、宾馆、饭店等，可能会以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值，这些企业采取的战略是（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 集中成本领先战略
- C. 差异化战略
- D. 集中差异化战略

11. 【正确答案】 D

【答案解析】 “战略钟”途径 5 是以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值。如一些高档购物中心、宾馆、饭店等，就是实施这种战略。这种战略在面对高收入消费者群体时很有效，因为产品或服务的价格本身也是消费者经济实力的象征。途径 5 可以看成是一种集中差异化战略。

12. 对于电信、计算机、家用电器等产业来说，不属于此类新兴产业发展障碍的是（ ）。

- A. 原材料、零部件、资金与其他供给的不足
- B. 不存在规模经济
- C. 被替代产品的反应
- D. 顾客的困惑与等待观望

12. 【正确答案】 B

【答案解析】 不存在规模经济属于造成产业零散的原因，不属于新兴产业发展的障碍。

13. 甲公司是一家中型规模的管理咨询公司，主要为客户提供财务、生产、工程、管理方面的咨询，咨询方案的质量需要由项目经理和职能经理共同控制。甲公司应采用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. 矩阵制组织结构
- D. H 型结构

13. 【正确答案】 C

【答案解析】 本题考核矩阵制组织结构。咨询方案的质量需要由项目经理和职能经理共同控制，说明采用的是矩阵制组织结构。

14. 蓝程公司在实施一个新战略时，组织的要素发生了重大的变化，又多与企业现有的文化相一致，则该公司在处理战略与文化关系时应该（ ）。

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

14. 【正确答案】 A

【答案解析】 本题考核战略稳定性与文化适应性。根据判断应该是在第一象限中，第一象限是以企业使命为基础。

15. 下列有关专题报告的说法，不正确的是（ ）。

- A. 突出特点是脉络清晰、层次分明
- B. 有助于企业对具体问题进行控制
- C. 有助于企业管理人员开阔战略视野
- D. 专题报告可以由企业内部自己完成，也可以由外部专家牵头，企业有关人员参与来完成

15. 【正确答案】 A

【答案解析】 本题考核统计分析与专题报告。统计分析报告在结构上的突出特点是脉络清晰、层次分明，所以选项 A 不正确。

16. 丁企业办公区使用不易燃地毯且在办公区内设置了防火卷帘。这些措施体现的是（ ）。

- A. 风险补偿

- B. 风险控制
- C. 风险转换
- D. 风险对冲

16. 【正确答案】 B

【答案解析】 风险控制是指控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生的概率的目的。

使用不易燃地毯可以控制风险事件发生的概率；设置防火卷帘可以减轻风险事件发生时的损失。

17. 下列关于风险管理策略的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 风险管理策略是根据企业经营战略制定的全面风险管理的总体策略
- B. 风险管理策略在整个风险管理体系中起着统领全局的作用
- C. 风险管理策略在企业战略管理的过程中起着承上启下的作用
- D. 风险管理策略服务于公司战略，公司战略受控于风险管理策略

17. 【正确答案】 D

【答案解析】 风险管理策略受控于公司战略，同时服务于公司战略。选项 D 的说法不正确。

18. 对于全面风险管理工作，下列说法中不正确的是（ ）。

- A. 企业内部审计部门应至少每两年一次对各有关部门和业务单位进行监督评价
- B. 监督评价报告应直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会
- C. 企业可以聘请外部机构对企业全面风险管理工作进行评价
- D. 企业各有关部门和业务单位应定期对风险管理工作进行自查和检验

18. 【正确答案】 A

【答案解析】 企业内部审计部门应至少每年一次对包括风险管理职能部门在内的各有关部门和业务单位能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价。所以选项 A 错误。

19. 下列各项中属于马尔科夫分析法的优点的是（ ）。

- A. 是识别风险最常用的方法之一
- B. 作为一种简单的定性方法，直观明了
- C. 能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统的概率
- D. 对于未来变化不大的情况能够给出比较精确的模拟结果

19. 【正确答案】 C

【答案解析】 流程图分析是识别风险最常用的方法之一。风险评估系图法作为一种简单的定性方法，直观明了。情景分析法对于未来变化不大的情况能够给出比较精确的模拟结果。马尔科夫分析法能够计算出具有维修能力和多重降级状态的系统的概率。

20. 2009 年中国 A 集团欲并购美国 B 汽车公司的一个全资子公司——C 公司，却遭到 C 公司工人组织的强烈反对，因为该国员工大多认为中国公司工作效率低，工作时间长，福利差，管理能力弱。这反映的风险是（ ）。

- A. 社会文化风险
- B. 政治风险
- C. 合规风险
- D. 运营风险

20. 【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。

21. 根据《企业内部控制应用指引第 8 号——资产管理》的规定，下列做法中不正确的是（ ）。

- A. 甲公司采用招标的形式为公司的资产选择保险人
- B. 出纳人员小张为了核实存货采购的真实性直接进入仓库进行查验
- C. 乙公司制定了严格的存货验收制度，规范存货验收程序和方法
- D. 丙公司每年年末对存货进行盘点清查

21. 【正确答案】 B



【答案解析】 企业内部除存货管理、监督部门及仓储人员外，其他部门和人员接触存货，应当经过相关部门特别授权。出纳人员小张为了核实存货采购的真实性直接进入仓库进行查验的做法不正确。

22. 下列关于组织架构的说法中，错误的是（ ）。

- A. 监事会对股东（大）会负责，监督企业董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责
- B. 董事会对股东（大）会负责，依法行使企业的经营决策权
- C. 重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务的具体标准都有统一的规定
- D. 企业组织架构调整应当充分听取董事、监事、高级管理人员和其他员工的意见，按照规定的权限和程序进行决策审批

22. 【正确答案】 C

【答案解析】 本题考核组织架构的相关内容。重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务的具体标准由企业自行确定。所以，选项C 错误。

23. 下列关于公司治理原则的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 公司治理框架应该保护和促进股东权利的行使
- B. 公司治理框架应保障除少数股东和外国股东外的全体股东得到平等的对待
- C. 公司治理框架应确保与公司重大事件有关的信息及时、准确地予以披露
- D. 公司治理结构应确保董事会对公司的战略指导和对管理层的有效监督，确保董事会对公司和股东的责任和忠诚

23. 【正确答案】 B

【答案解析】 公司治理框架应保障包括少数股东和外国股东在内的全体股东得到平等的对待。选项B 的说法不正确。

24. 下列关于财务报告的说法中，错误的是（ ）。

- A. 不得随意调整利润的计算、分配方法，编造虚假利润
- B. 企业应当按照国家统一的会计准则制度编制附注

- C. 企业财务报告编制完成后，应当装订成册，加盖公章，由财会部门负责人签名并盖章后即可
- D. 总会计师或分管会计工作的负责人应当在财务分析和利用工作中发挥主导作用

24. 【正确答案】 C

【答案解析】 企业财务报告编制完成后，应当装订成册，加盖公章，由企业负责人、总会计师或分管会计工作的负责人、财会部门负责人签名并盖章。所以，选项 C 的说法错误。

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. 钻石模型分析的决定因素有（ ）。

- A. 生产要素
- B. 政府环境
- C. 相关与支持性产业
- D. 企业战略、企业结构和同业竞争

1. 【正确答案】 ACD

【答案解析】 本题考核钻石模型分析。钻石模型分析的决定因素有：（1）生产要素；（2）需求条件；（3）相关与支持性产业；（4）企业战略、企业结构和同业竞争。

2. 要取得最佳的采购组合，需要考虑的因素是（ ）。

- A. 质量
- B. 数量
- C. 价格
- D. 交货

2. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 本题考核采购组合。企业可通过考虑以下四个领域来取得最佳的采购组合：质量、数量、价格和交货。

3. 下列关于蓝海战略原则的相关表述中，说法错误的是（ ）。

- A. 重建市场边界可以降低商业模式风险
- B. 克服关键组织障碍可以降低管理的风险
- C. 注重全局而非数字可以降低规划的风险
- D. 超越现有需求可以降低规模的风险

3. 【正确答案】 AB

【答案解析】 蓝海战略的六项原则

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	↓ 搜寻的风险
注重全局而非数字	↓ 规划的风险
超越现有需求	↓ 规模的风险
遵循合理的战略顺序	↓ 商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素
克服关键组织障碍	↓ 组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	↓ 管理的风险

4. 下列各项中，为实施成本领先战略必须具备的资源和能力包括（ ）。

- A. 提高生产率
- B. 选择适宜的交易组织形式
- C. 降低各种要素成本
- D. 具有强大的研发能力

4. 【正确答案】 ABC

【答案解析】 实施成本领先战略需要具备的资源和能力包括：（1）在规模经济显著的产业中建立生产设备来实现规模经济。（2）降低各种要素成本。（3）提高生产率。（4）改进产品工艺设计。（5）提高生产能力利用程度。（6）选择适宜的交易组织形式。（7）重点集聚。具有强大的研发能力属于实施差异化战略应具备的资源和能力。

5. 甲公司为了健全企业的风险管理组织体系,组织相关人员召开会议讨论进一步完善措施。下列说法正确的有( )。

- A. 董事会应当审议并向股东(大)会提交企业全面风险管理年度工作报告
- B. 风险管理委员会应当向董事会提交全面风险管理年度报告
- C. 董事会负责组织建立风险管理信息系统
- D. 风险管理委员会应当审议风险管理组织机构设置及其职责方案

5. 【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。

6. 根据 COSO《内部控制框架》,监控要素应当坚持的原则包括( )。

- A. 企业选择、制定并实行持续及/或单独的评估,以判定内部控制各要素是否存在且发挥效用
- B. 企业及时评估内部控制缺陷,并将有关缺陷及时通报给负责整改措施的相关方
- C. 企业选择并制定有助于将目标实现风险降低至可接受水平的控制活动
- D. 企业为用以支持目标实现的技术选择并制定一般控制政策

6. 【正确答案】 AB

【答案解析】 选项 AB 属于监控要素应当坚持的原则;选项 CD 属于控制活动要素应当坚持的原则。

7. 下列关于企业内部控制审计的说法中,正确的有( )。

- A. 会计师事务所及其签字的从业人员应当对发布的内部控制审计意见负责
- B. 上市公司聘请的会计师事务所应当具有证券、期货业务资格
- C. 为企业内部控制提供评价服务的会计师事务所,不得同时为同一企业提供内部控制审计服务
- D. 内部控制审计是指会计师事务所接受委托,对特定基准日内部控制设计与运行的有效性进行审计

7. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 四个选项关于企业内部控制审计的说法都正确。

8. 下列关于审计委员会的表述中正确的有（ ）。

- A. 审计委员会的主要活动之一是核查对外报告规定的遵守情况
- B. 审计委员会一般有责任确保企业履行对外报告的义务
- C. 审计委员会应结合企业财务报表的编制情况，对重大的财务报告事项和判断进行复核
- D. 管理层的责任是编制财务报表，审计师的责任是编制审计计划和执行审计

8. 【正确答案】 ABCD

【答案解析】 审计委员会的主要活动之一是核查对外报告规定的遵守情况。

审计委员会一般有责任确保企业履行对外报告的义务。

审计委员会应结合企业财务报表的编制情况，对重大的财务报告事项和判断进行复核。

管理层的责任是编制财务报表，审计师的责任是编制审计计划和执行审计。

所以，上述四个选项均是正确的。

9. 评估战略备选方案通常使用的三个标准中，适宜性标准考虑选择的战略的内容有（ ）。

- A. 是否发挥了企业的优势，克服了劣势
- B. 是否利用了机会
- C. 是否被企业利益相关者所接受
- D. 是否有助于企业实现目标

9. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 适宜性标准考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势；是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；是否有助于企业实现目标。可接受性标准考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受。

10. 由于企业所有权与经营权分离，经营者与股东关注角度往往不同，于是就产生了代理成本。下列属于代理成本的有（ ）。

- A. 委托人监督支出
- B. 剩余损失
- C. 过高的在职消费

D. 代理人保证支出

10. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 代理成本包括委托人监督支出、代理人保证支出和剩余损失，选项 ABD 正确，选项 C 是内部人控制问题的表现。

11. 在企业战略管理过程中，下列关于外部利益相关者及其利益期望的说法正确的有（ ）。

- A. 政府对企业的最直接的利益期望是力图使企业提供就业机会
- B. 股民对企业的期望除了利润最大化以外，还要求企业对广大股民负责
- C. 债权人对企业的期望是在他们各自的阶段增加更多的价值
- D. 社会公众期望企业能够承担一系列的社会责任

11. 【正确答案】 BD

【答案解析】 政府对企业最直接的利益期望是政府对企业税收的期望，选项 A 不正确；购买者与供应者对企业的期望是在他们各自的阶段增加更多的价值，选项 C 不正确。

12. 下列关于应急资本的说法正确的有（ ）。

- A. 应急资本有一个特定的触发事件
- B. 使用应急资本的公司，事后要向资本提供者归还这部分资金，但无需支付利息
- C. 应急资本只是一项权利，公司也可以不使用这个权利
- D. 应急资本是一种风险转移策略的使用

12. 【正确答案】 AC

【答案解析】 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，这里的特定事件称为触发事件，选项 A 正确；事后公司向资本提供者归还这部分资金，并支付相应的利息，选项 B 错误；应急资本是一个在一定条件下的融资选择权，公司可以不使用这个权利，选项 C 正确；应急资本是风险补偿的一种方式，选项 D 错误。

13. 丁公司是一家民营单位，准备对 2011 年度的业绩情况做新的预算，但是该公司的专业人员为了工作上的方便，在编制预算时，使用以前期间的预算为基础来编制，在此基础上增加相应的内容，于是完成了 2011 年的业绩预算。对于这样的预算编制方法，其存在的主要缺点包括（ ）。

- A. 不能拥有启发新观点的动力
- B. 没有降低成本的动力
- C. 强调短期利益而忽视长期目标
- D. 是一个复杂的、耗费时间的过程

13. 【正确答案】 AB

【答案解析】 根据案例分析，丁公司采用的是增量预算，增量预算方法的主要缺点为选项 AB。选项 CD 是零基预算的缺点。

14. 乙企业的一组产品相对市场占有率比较高，但是市场增长率比较低，那么适合采取的战略有（ ）。

- A. 发展
- B. 保持
- C. 收割
- D. 放弃

14. 【正确答案】 BC

【答案解析】 本题考核波士顿矩阵。相对市场占有率比较高，市场增长率比较低，属现金牛产品。该产品所用的战略是保持或在处境不佳时收割。

三、简答题（本题型共 4 小题 30 分。其中 1 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。）K 公司是一家专门生产布鞋的公司，采用出口与内销的销售模式，公司的生产采用手工制造与利用机器流水线两种方式。近期，网上公布了有些布鞋存在染色的问题，相关部门在进行调查时，发现 K 公司对染料的处理没有采取任何措施，凡是废弃的染料都倒入附近的河流，

影响了生态，导致附近居民生活受到很大的影响，相关部门就此严厉处罚了 K 公司。

公司在出口的过程中面临着较高的关税负担，而且面临汇率风险，目前公司采用的降低汇率风险的方法是进行期货套期保值。同时公司打算并购 D 国的甲公司，在当地进行生产销售，以降低面临的风险。但是并购过程中遭到当地政府的阻挠，要成功并购还是需要采取一些必要的措施。

要求：

- 1) 分析该公司面临的风险种类。
- 2) 列举常见的风险管理策略的工具，并分析该公司针对面临的风险运用了哪些风险管理策略工具。
- 3) 针对 K 公司并购 D 公司遇到的风险，提出可以采取的应对措施。

#### 1. 【答案】

1) 政治风险：在出口的过程中面临着较高的关税负担。并购 D 国的甲公司过程中遭到当地政府的阻挠。（0.75 分）

市场风险：出口面临着汇率风险。（0.75 分）

自然环境风险：染料倒入附近的河流，影响了生态。（0.75 分）

法律/合规风险：相关部门严厉处罚了 K 公司。（0.75 分）

2) 风险管理策略的工具具有七种：风险承担、风险规避、风险转移、风险转换、风险对冲、风险补偿和风险控制。针对汇率风险进行套期保值，采用的是风险对冲；打算并购甲公司采用的是风险转换。（2 分）

3) 防范东道国的政治风险，具体措施可以考虑以下几点：①加强对东道国的政治风险的评估，完善动态监测和预警系统。②采取灵活的国际投资策略，构筑风险控制的坚实基础。③实行企业当地化策略，减少与东道国之间的矛盾和摩擦。

（1 分）

English Answers:

(1) Political risk: relatively expensive duty faced in exportation process. During the courses of mergers and acquisition Company Jia which is located in Country D, the company was thwarted by local government.

Market risk: the company faces exchange rate risk when exporting.



Natural environment risk: Dye is dumped into the nearby river, which affecting the ecological balance.

Legal/Compliance risk: relevant department has given severe punishment to Company K.

(2) There are seven types of tools in risk management strategies: risk acceptance, risk avoidance, risk conversion, risk offsetting, risk compensation and risk control. In cases of facing exchange rate risk, the hedging methods should be used, it adopts risk offsetting; Risk conversion is adopted for intending to acquire Company.

(3) Prevent host country's political risk, specific measures could be taken into consideration:

① Strengthen the evaluation of host country's political risk, improve dynamic monitoring and early warning system.

② Adopt flexible international investment strategy, establish a solid basis for risk control.

③ Enforce localization strategy to reduce the contradiction and conflicts with host country.

2. (本小题 8 分。)甲集团股份有限公司(简称甲公司)创业于 1920 年。随着多年的改革发展,企业的规模和实力不断壮大。经营领域由单一的出租汽车业扩展到城市客运业、房地产业、汽车服务业和内外贸易业。公司成长为拥有 60 个成员企业、46 亿元资产的综合性集团型企业,于 2002 年在上海证券交易所上市。甲公司下属子公司 A 汽车租赁公司(简称 A 公司)成立于 1990 年。随着汽车租赁行业的发展,顾客群已经扩大,顾客对租赁服务的质量要求不是很高。该公司对汽车租赁行业进行了调查,调查的部分内容如下:

(1) 国内汽车租赁公司并不具备规模经营的竞争优势,但还是具有很大的发展潜力的。国民经济的稳步增长保证了汽车租赁市场的快速发展。未来我国的经济将保持以年均 7%~8% 左右的速度增长,并且相应带来居民储蓄水平和消费能力的逐年提高,这些都为汽车租赁业带来了潜在的消费市场,进而为汽车租赁业的发展提供了一个向上拓展的空间。

(2) 交通基础设施、网络不断完善及金融等服务业的发展为汽车租赁业发展提供技术支持保障。比如,高等级公路里程的迅猛增长,未来将形成的以高速公路为主的高等级干线公路网,以及民航客运业的快速发展,以信用卡消费为特征的金融结算模式变革,这些都为汽车租赁业务的拓展和结算方式的便捷提供了技术和设备上的支持。

(3) 目前,国内的汽车发展环境使汽车租赁与个人拥有汽车相比,具有更大的优势。大中城市人口、交通和停车场地的限制,使政府对私人汽车消费采取限制性措施,导致居民的汽车需求和苛刻的消费环境之间的矛盾越来越突出,进而使汽车租赁的优势得到充分体现。

(4) 我国居民技术素质为汽车租赁市场的高速增长创造了条件。目前我国的汽车保有量约为 1500 万辆,而拥有驾驶执照的居民已经超过 3500 万人,超过 2000 万人是有驾驶执照而无车可开,在目前的汽车消费环境下,汽车租赁将是其中绝大多数人的首选。加上我国正在逐步展开的公务用车制度改革和随着全方位的对外开放带来三资企业数量激增,均为我国汽车租赁业的高速增长提供了广阔的消费群体市场。

(5) 同样,汽车租赁业务领域目前也存在一些问题。长期以来,缺乏统一的行业管理和行规,相关政策法规不配套一直是制约国内汽车租赁业发展的主要问题,而且至今并未能够得到更好的解决。由于国内尚未建立个人信用等级评估和鉴别体系,用户信用状态的不明,造成汽车租赁企业在汽车租赁业务中为避免风险,要求承租人需提供担保、巨额押金,并办理非常繁琐的手续,这与国外汽车租赁业形成鲜明地对照。对租赁对象的限制,人为阻碍了汽车租赁业务的进一步发展。由于国内汽车租赁业规模较小,难以通过规模优势与汽车制造厂商建立紧密的合作关系,国内汽车价格的逐年下降和价格折让的混乱加大了汽车租赁企业的经营风险。

要求:

- 1) 简要说明汽车租赁产业所处的生命周期阶段,并简述该阶段的主要战略路径。
- 2) 依据 A 公司对汽车租赁行业进行的调查,运用 PEST 方法分析 A 公司面临的有利因素和不利因素。
- 3) 从供应者、购买者的议价能力角度对 A 公司面临的产业环境进行分析。

2. 【答案】

1) 汽车租赁产业所处的生命周期阶段：成长期。（1分）

理由：顾客群已经扩大，顾客对租赁服务的质量要求不是很高。

主要战略路径：市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。（1分）

2) PEST 分析：

类别	有利因素	不利因素
政治	政府对私人汽车消费采取的限制性措施，使汽车租赁的优势得到充分体现。 我国正在逐步展开的公务用车制度改革和随着全方位的对外开放带来三资企业数量激增，均为我国汽车租赁业的高速增长提供了广阔的消费群体市场。	政策法规不完善。（1分）
经济	国民经济的稳步增长保证了汽车租赁市场的快速发展。	汽车租赁产业管理滞后。（1分）
社会和文化	我国居民技术素质为汽车租赁市场的高速增长创造了条件。（1分）	
技术	交通基础设施、网络不断完善及金融等服务业的发展为汽车租赁业发展提供技术支持保障。	缺乏国内健全的信用评估和咨询体系。（1分）

3) 五力模型分析：

供应者的议价能力较强。国内汽车租赁业规模较小，难以通过规模优势与汽车制造厂商建立紧密的合作关系。（1分）

购买者的议价能力较强。国内汽车价格的逐年下降和价格折让的混乱加大了汽车租赁企业的经营风险，购买者处于相对优势地位，议价能力较强。（1分）

3.（本小题 8 分。）甲公司成立于 1985 年，1990 年进入房地产业，是目前我国最大的专业住宅开发企业。该公司的企业文化主要有四点：客户是我们永远的伙

伴；人才是资本；阳光照亮的体制；持续的增长与领跑。从 2000 年开始，该公司采用平衡计分卡的业绩衡量方法。

甲企业以股东利益最大化为财务目标，用净利润、集团资源回报率考核各个一线公司，同时各个一线公司还要证明在上述财务指标之外，公司实现了价值增值，这些价值不以实际利润的形式存在，但能影响一段时期的收益，如土地储备周转期，周转期越短，该资产带来利润的能力就越强。客户是我们永远的伙伴被列为企业文化的第一条，从 2002 年开始，集团总部设立总额为 150 万元的客户忠诚度大奖，用于奖励在客户忠诚度建设方面成果最突出的一线公司，客户忠诚度下降的则会遭到总部的通报批评。公司在新市场的扩张程度则用新客户开发率来表示，这两个指标相辅相成，既能衡量客户对公司的满意度和忠诚度，也能及时掌握竞争市场中公司的市场占有状况。

以项目经营计划关键节点完成率为例，甲企业分了十四个节点：（1）取得国土使用权证，（2）交地，（3）完成方案设计，（4）完成初步设计，（5）完成施工图设计，（6）取得施工许可证，（7）项目开工，（8）售楼处、样板区开放，（9）取得预售许可证，（10）开盘，（11）景观施工进场，（12）竣工备案，（13）交房，（14）交房完成率 95%。不影响上述 14 个关键节点的，各职能部门可自行调整计划，只需将结果抄送公司；影响上述 14 个节点中（1）、（7）、（10）、（12）、（13）节点的，各职能部门必须上报公司，由公司严格考核项目关键节点的按时达成率。运作与管理系统、职业经理人和企业文化构成了甲企业平衡计分卡的最后一个层面，骨干人员价值流失率则表现骨干人员离职造成的人员培养损失，从造成损失的大小衡量公司骨干人员的保有能力，骨干人员价值流失率构成衡量这一角度的指标。

要求：

- 1) 平衡计分卡包括哪四个角度？
- 2) 根据上述案例，分析甲企业在进行业绩衡量时所使用的指标。
- 3) 简述平衡计分卡的特点和作用。

### 3. 【答案】

- 1) 平衡计分卡包括：财务角度、顾客角度、内部流程角度、创新与学习角度。

（2 分）

- 2) 财务角度：净利润、集团资源回报率、土地储备周转期；（0.75 分）

顾客角度：客户忠诚度、新客户开发率；（0.75 分）

内部流程角度：项目经营计划关键控制点完成率；（0.75 分）

创新与学习角度：骨干人员价值流失率。（0.75 分）

3) 平衡计分卡具有如下特点：

平衡计分卡为企业战略管理提供强有力的支持；平衡计分卡可以提高企业整体管理效率；平衡计分卡注重团队合作，防止企业管理机能失调；平衡计分卡可提高企业激励作用，扩大员工的参与意识；平衡计分卡可以使企业信息负担降到最少。

（1.5 分）

平衡计分卡的作用：

平衡计分卡的出现，使得传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变成战略实施的工具；平衡计分卡的出现，使得领导者拥有了全面的统筹战略、人员、流程和执行四个关键因素的管理工具；平衡计分卡的出现，使得领导者拥有了可以平衡长期和短期、内部和外部，确保持续发展的管理工具；平衡计分卡被誉为近 75 年来世界上最重要的管理工具和方法。（1.5 分）

4.（本小题 8 分。）某上市公司 2010 年制定了内部控制制度，其要点如下：

（1）为提高工作效率，公司重大资产处置、对外投资和资金调度等事宜统一由总经理审批；

（2）为加快货款回收，允许公司销售部门及其销售人员直接收取货款；

（3）为增强经营活力，允许下属分公司自行决定是否对外提供担保。

要求：

根据上述资料，回答该公司内部控制制度存在哪些缺陷，并简要说明理由。

4. 【答案】

该公司制定的内部控制制度存在以下缺陷：

（1）按照内控基本规范的要求，企业在处理“三重一大”问题上，即重大决策；重大事项；重要人事任免；大额资金使用，应当按照规定的权限和程序实行集体决策审批或者联签制度。任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策意见。该公司为提高工作效率，公司重大资产处置、对外投资和资金调度等事宜统一由总经理审批，违背了内控基本规范的要求。（3 分）

(2) 按照《企业内部控制应用指引第 9 号——销售业务》的要求, 办理销售、发货、收款三项业务的部门应当分设, 不得由同一部门或个人办理销售与收款业务的全过程。销售与收款属于不相容岗位, 该公司规定允许公司销售部门及销售人员直接收取货款, 违背了不相容岗位相互分离的控制要求。 (3 分)

(3) 按照《企业内部控制应用指引第 12 号——担保业务》的要求, 企业内设机构未经授权不得办理担保业务。该公司允许下属分公司自行决定是否对外提供担保, 违背了内控制度中有关担保业务的要求。 (2 分)

#### 四、综合题 (本题 25 分。)

##### 资料 (一)

JSH 是一家丹麦啤酒生产企业。1995 年购入原惠州啤酒有限公司后成立了 JSH 啤酒 (广东) 有限公司 (以下简称广东 JSH), 开始在中国本土生产 JSH 系列品牌啤酒, 供应中国大陆、中国香港及中国澳门的市场。

进入中国市场之前, 经过调研, JSH 发现目前中国新疆、甘肃、内蒙古和江苏等地出产酿造啤酒的原材料, 主要包括大麦麦芽, 小麦麦芽, 淀粉、啤酒花和酵母等。随即, JSH 在江苏和内蒙古等地收购了小麦、大麦及啤酒花生产基地, 进一步实现原料至生产链条的自我控制。

为了快速进入中国市场, 广东 JSH 在成立不久就着手收购了重庆本土的一家啤酒生产企业——C 啤酒。为了顺利完成此次并购, 广东 JSH 多次与 C 啤酒管理层接触, 希望通过谈判协商的方式, 使双方达成一致, 顺利实现产权的转让。最终双方经过充分磋商签订并购协议, 广东 JSH 顺利取得 C 啤酒的在重庆、四川、贵州、江苏、湖南、浙江、安徽、广西等地的市场份额。

##### 资料 (二)

并购 C 啤酒之后, 广东 JSH 的规模进一步扩大, 市场份额实现了扩展, 但是广东 JSH 毕竟是从丹麦来的外资企业, 在经营方式和企业文化方面对 C 啤酒都不是非常满意。广东 JSH 的领导层曾经表示过, C 啤酒是一个很难整合的摊子, 因为厂子太多了, 导致效率不高, 成本大。广东 JSH 入主后, 下手比较狠, 连续砍掉冗余的职能部门, 削减人工、材料成本及管理费用, 同时对领导层进行了大换血, 让 C 啤酒的步调逐渐向广东 JSH 靠拢。整合完成后, 广东 JSH 就可以卸掉包袱, 轻装上阵。

总经理甲对中国市场的经营情况感到“着急”。削减成本，以期改善公司业绩，最终实现利润提升，但同时也付出了销量下降的代价。JSH 近日发布的 2016 年第一季度和 2015 年业绩报告显示，中国市场销量均出现了一定程度的下滑。但反观国内市场上互相竞争的啤酒企业，销售疲软也成为行业趋势代名词，紧张时刻，高端化旋即成为企业的转型出路。据公开信息显示，2014 年 6 月，我国啤酒行业结束了 20 年的正增长，产量首现下滑并持续至今，使得全行业的产能过剩问题愈发凸显。业内认为，未来中国啤酒行业方向必然是向中高端发展。JSH 也在加大中高端市场的开拓力度。为了迎合市场发展趋势，广东 JSH 在总经理甲的带领下，重新制定了公司战略方向，指明产品要向中高端发展，着力开发中高端市场，并且要继续整合和优化企业内部的资源，将企业长期目标和短期目标相结合，实现高效率。

### 资料（三）

广东 JSH 通过市场调研发现，一种果汁和啤酒的混合酒饮料非常受女士和不常饮酒人士的欢迎。这种混合型啤酒饮料含酒精较少，喝了不容易醉，口味介于啤酒和饮料之间，它是以麦芽、大米等为原料，加入啤酒花，经糖化、发酵，并在过滤时加入果汁酿制的含有二氧化碳的酒，果啤中含有多种人体所必需的氨基酸和维生素，因此在深受女士欢迎。尽管果啤在口味和成分上与普通啤酒有所区别，其在产品特性、使用原料和生产工艺流程上与啤酒相同，只是在过滤时加上适量的果汁和糖，与啤酒生产流程基本一致，且市场中果啤供应商数量较少，利润空间较大，广东 JSH 领导层决定建立单独的生产线生产果啤产品，针对的目标客户便是女士群体。

为了加大果啤在市场中的竞争力，广东 JSH 的研发部门特意针对市场中的果啤口味进行了研究，并结合对几十种饮料的调研，最终通过研发，开发出多种独特口味的果啤产品，深受目标消费者的欢迎。

### 要求：

- 1) 根据资料（一），简析广东 JSH 收购原料生产基地属于哪种发展战略（细分类型），并指出该种发展战略主要的适用条件有哪些。
- 2) 根据资料（一），依据并购的动机，简析广东 JSH 收购 C 啤酒的动机以及所属的收购类型。

- 3) 根据资料(二), 简析广东 JSH 对 C 啤酒的整合属于收缩战略中的哪种方式。说明采用收缩战略可能会遇到的退出阻碍。
- 4) 根据资料(三), 分析广东 JSH 生产果啤属于哪种基本竞争战略, 并说明实施该种战略的可能面临的风险。

**【答案】**

1) 广东 JSH 是一家啤酒生产企业, 在江苏和内蒙古等地收购了小麦、大麦及啤酒花生产基地, 属于一体化战略中的后向一体化战略。因为后向一体化战略指的是获得供应商的所有权或者加强对其的控制权, 广东 JSH 收购原料生产基地便是获得供应商的所有权。(2 分)

后向一体化战略主要适用条件包括:

- ①企业现有供应商的供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求; (1 分)
- ②供应商数量较少而需求方竞争者众多; (1 分)
- ③企业所在产业的增长潜力较大; (1 分)
- ④企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等; (1 分)
- ⑤供应环节的利润率较高; (1 分)
- ⑥企业产品价格的稳定对企业而言十分关键, 后向一体化有利于控制原材料成本, 从而确保产品价格的稳定。(1 分)

2) 广东 JSH 收购 C 啤酒的动机是避开进入壁垒, 迅速进入, 争取市场机会。(1 分)

广东 JSH 为了快速进入中国市场而进行收购 C 啤酒, 并且最终通过并购获得了 C 啤酒的在重庆、四川、贵州、江苏、湖南、浙江、安徽、广西等地的市场份额。

(1 分)

此次广东 JSH 并购 C 啤酒属于友善并购和横向并购。(1 分)

横向并购是指并购方与被并购方处于同一产业。广东 JSH 与 C 啤酒属于同一产业的竞争对手, 所以此次并购属于横向并购。(1 分)

友善并购, 通常是指并购方与被并购方通过友好协商确定并购条件, 在双方意见基本一致的情况下实现产权转让的一类并购。广东 JSH 希望通过谈判协商的方式, 使双方达成一致, 顺利实现产权的转让。并且最终双方经过充分磋商签订并购协议。所以此次并购属于友善并购。(1 分)



3) “广东 JSH 入主后, 下手比较狠, 连续砍掉冗余的职能部门, 削减人工、材料成本及管理费用, 同时对领导层进行了大换血”, 属于收缩战略中的紧缩与集中战略。因为, 紧缩与集中战略可以体现在三个方面, 分别是: 机制变革、财政和财务战略以及削减成本战略。(1 分)

“领导层进行了大换血”体现的是机制变革(1 分); “砍掉冗余的职能部门, 削减人工、材料成本及管理费用”体现的是削减成本战略(1 分)。

采用收缩战略可能会遇到的退出阻碍包括:

①固定资产的专用性程度。(1 分)

②退出成本。(1 分)

③内部战略联系。(1 分)

④感情障碍。(1 分)

⑤政府与社会约束。(1 分)

4) 采用的是集中化战略。果啤产品针对的目标客户是女士群体, 而集中化战略是指针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场的战略。(1 分)

实施集中化战略可能面临的风险:

①狭小的目标市场导致的风险。

由于狭小的目标市场难以支撑必要的生产规模, 所以集中化战略可能带来高成本的风险, 从而又会导致在较宽范围经营的竞争对手与采取集中化战略的企业之间在成本差别上日益扩大, 抵消了企业在目标市场上的成本优势或差异化优势, 使企业集中化战略失败。(1 分)

②购买者群体之间需求差异变小。

由于技术进步、替代品的出现、价值观念更新、消费偏好变化等多方面的原因, 目标市场与总体市场之间在产品或服务的需求上差别变小, 企业原来赖以形成集中化战略的基础也就消失了。(1 分)

③竞争对手的进入与竞争。

以较宽的市场为目标的竞争对手转而采取同样的集中化战略, 或者竞争对手从企业的目标市场中找到了可以再细分市场, 并以此为目标来实施集中化战略, 从而使原来实施集中化战略的企业失去了优势。(1 分)