1 460.25(万元)

(7)2010 年 9 月进行土地增值税清算时可扣除的营业税金及附加=40 500×5%×(1+7%+3%)=2 227.5(万元)

(8) 可以扣除的项目金额=16 065+5 040+1 460.25+2 227.5+(16 065+5 040)×20%=29 013.75(万元)

增值额=40 500−29 013.75=11 486.25(万元)

(9)增值率=11 486.25÷29 013.75=39.59%

2010 年 9 月进行土地增值税清算时应缴纳的土地增值税=11 486.25×30%=3 445.88(万元)

(10)单位建筑面积成本费用=29 013.75÷40 500=0.72(万元)

(11)可以扣除的项目金额=0.72×4 500=3 240(万元)

增值额=4 320−3 240=1 080(万元)

增值率=1 080÷3 240×100%=33.33%

公司打包销售的 4 500m^2 房屋的土地增值税=1 080×30%=324(万元)。

3. (1)2011 年第一季度应缴纳的营业税、城市维护建设税和教育费附加=36 000×5%×(1+7%+3%)=1 980(万元)

(2)2011 年第一季度共计应预缴的企业所得税=(36 000−26 020−1 980)×25%=8 000×25%=2 000(万元)

(3)居民企业在中国境内跨地区(指跨省、自治区、直辖市和计划单列市)设立不具有法人资格的营业机构、场所(以下称分支机构)的,该居民企业为汇总纳税企业(另有规定者除外)。企业实行“统一计算、分级管理、就地预缴、汇总清算、财政调库”的企业所得税征收管理办法。

(4)总机构应按照以前年度(1~6 月份按上上年度,7~12 月份按上年度)分支机构的经营收入、职工工资和资产总额三个因素计算各分支机构应分摊所得税款的比例, 三因素的权重依次为 0.35、0.35、0.30,计算公式如下:

某分支机构分摊比例=0.35×(该分支机构营业收入/各分支机构营业收入之和)+0.35×(该分支机构工资总额/各分支机构工资总额之和)+0.30×(该分支机构资产总额/各分支机构资产总额之和)

(5) 投资分支机构 2011 年第一季度的分摊比例=0.35×(20 000/116 000)+0.35×(200/1 340)+0.30×(11 000/52 000)=6.03%+5.22%+6.346%=17.60%

(6)投资分支机构 2011 年第一季度预缴的企业所得税=2 000×50%×17.60%=176(万元)

(7)A 省分支机构 2011 年第一季度的分摊比例=0.35×(40 000/116 000)+0.35×(500/1 340)+0.30×(15 000/52 000)=12.07%+13.06%+8.65%=33.78%

(8)A 省分支机构 2011 年第一季度预缴的企业所得税=2 000×50%×33.78%=337.8(万元)

(9)B 省分支机构 2011 年第一季度的分摊比例=0.35×(56 000/116 000)+0.35×(640/1 340)+0.30×(26 000/52 000)=16.90%+16.72%+15%=48.62%

(10)B 省分支机构 2011 年第一季度预缴的企业所得税=2 000×50%×48.62%=486.2(万元)

(11)总机构 2011 年第一季度就地预缴的企业所得税=2 000×50%×50%=500(万元)

(12)总机构 2011 年第一季度预缴中央国库的企业所得税=2 000×50%×50%=500(万元)。

2011年度注册会计师全国统一考试

公司战略与风险管理试题

一、单项选择题

1. 商界有句名言“女人和孩子的钱好赚”。从战略分析角度来看,该说法主要分析的因素是( )。

A. 人口因素 B. 价值观 C. 生活方式变化 D. 消费心理

2. 甲公司是一家大型基础设施承建企业,根据业务发展需要,甲公司需要在美国采购一套大型机械设备。管理层经过讨论确定了与此次设备采购相关的主要风险。下列各项与该设备采购有关的风险中,最便于管理的是( )。

A. 采购部门可能由于不熟悉美国市场供应商的情况,无法在有限时间内寻找到最佳设备供应商 B. 该套设备由于采用了某项国防科技核心技术,可能受到美国政府的监控,甚至可能限制外国厂商购买 C. 账务人员可能由于不熟悉外汇市场交易规则,发生错误的外汇套期操作指令 D. 该套设备购置单价较高,甲公司向一家外资申请专项贷款,但是由于无法提供同等金额的担保物/质押品,甲公司可能无法获得必要的贷款

3. 甲公司是一家家用电器生产企业,其生产的蓝光播放机首次投放市场,为了扩大蓝光播放机的销量,甲公司对其首次上市定价采用了低于其他企业价格的策略。甲公司对蓝光播放机首次上市采用的产品上市定价法是( )。

A. 渗透定价法 B. 转移定价法 C. 细分定价法 D. 撇脂定价法

4. 甲公司财务部只有 3 名员工:1 名财务经理,1 名会计和 1 名出纳。甲公司下列日常资金运营管理的控制活动中,属于侦查式控制的是( )。

A. 出纳不能负责登记银行日记账 B. 财务专用章、企业法人章分别由出纳和会计保管 C. 财务经理虽然不负责编制任何会计凭证,但必须复核会计、出纳编制的全部会计凭证 D. 财务经理复核由会计人员按月编制的银行存款余额调节表,并调查异常调节项目

5. 甲公司是某省唯一一家风力发电企业,另外两家发电企业是火力发电企业。与其他两家发电企业相比,甲公司具有一定的经营优势,包括:(1)风力发电站设在本省最适宜设立风电厂的出口,该出口常年具有风力发电所必需的有效风速;(2)风机和风车等风力发电设备全部从国外进口;(3)拥有省内水平最高的风电工程师;(4)享受国家对风电企业给予的税收优惠政策。与省内其他两家发电企业相比,甲公司核心竞争力的资源是( )。

A. 先进的风力发电设备 B. 正在享受的税收优惠政策 C. 地理位置和风力资源 D. 拥有省内水平最高的风电工程师

6. 下列企业采用的成长型战略中,属于多元化成长战略的是( )。

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

7. 甲公司是一家国际船舶制造企业。甲公司在与其客户签订船舶制造合同后,才向各主要部件供应商发出采购订单。甲公司采用的平衡产能与需求的方法是(　)。

A. 订单生产式生产　B. 资源订单式生产　C. 库存生产式生产　D. 滞后策略式生产

8. 甲公司是一家家用电器生产企业。甲公司对消费者做出承诺:自消费者购买甲公司产品之日起7日内发现产品质量问题,消费者可以要求无条件全额退款或更换全新产品。消费者购买产品后7日内因质量问题发生的相关退、换货支出属于甲公司质量成本中的(　)。

A. 预防成本　B. 鉴定成本　C. 内部失效成本　D. 外部失效成本

9. 甲公司是一家食品加工企业,需要在3个月后采购一批大豆。目前大豆的市场价格是4 000元/吨。甲公司管理层预计3个月后大豆的市场价格将超过4 600元/吨,但因目前甲公司的仓储能力有限,现在购入大豆将不能正常存储。甲公司计划通过衍生工具交易抵消大豆市场价格上涨的风险,下列方案中,甲公司可以采取的是(　)。

A. 卖出3个月后到期的执行价格为4 500元/吨的看涨期权　B. 卖出3个月后到期的执行价格为4 500元/吨的看跌期权　C. 买入3个月后到期的执行价格为4 500元/吨的看涨期权　D. 买入3个月后到期的执行价格为4 500元/吨的看跌期权

10. 下列各项表述中可以作为企业使命的是(　)。

A. 加强开发项目的质量管理　B. 5年内在市区建成2个地标性建筑　C. 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦　D. 在开发某地标建筑时,以中国传统文化为基础融入科技元素

11. 甲公司是一家日用洗涤品生产企业。甲公司在市场调研中发现,采购日用洗涤品的消费者主要是家庭主妇,他们对品牌的忠诚度不高,但对价格变动非常敏感。目前,甲公司主要竞争对手的各类产品与甲公司的产品大同小异。在这种市场条件下,最适合甲公司选择的业务单位战略是(　)。

A. 成本领先战略　B. 差异化战略　C. 集中化战略　D. 一体化战略

12. 甲公司是一家家用电器连锁店。在过去的10年中,甲公司一直通过其设在各地的实体店向个人消费者销售家用电器,已经成功建立起很高的信誉和知名度。近期,甲公司管理层通过市场调查发现,日渐兴起的网上购物已经使甲公司失去了一部分订单。甲公司因此开始建立自己的网上购物商城,以期赢得网上购物的订单。甲公司采取的这种战略变革是(　)。

A. 提前性变革　B. 反应性变革　C. 危机性变革　D. 必要性变革

13. 下列各项关于应对风险的措施中,属于风险转移的是(　)。

A. 甲公司是一家稀有资源开发企业。按照国际惯例,甲公司每年向矿区所在地政府预付一定金额的塌陷补偿费　B. 乙公司是一家股票上市的商品零售企业。为了筹建更多商场,扩大市场占有率,乙公司要求母公司为其金额为5亿元的中长期贷款提供担保　C. 丙公司是一家区域性奶制品生产企业。为了推广高端乳酸菌饮料产品,丙公司决定按照"买一送一"的政策对乳酸菌饮料新产品和传统水果味酸奶产品进行捆绑销售　D. 丁公司是一家规模较小的唱片制作企业。为了保护唱片版权,丁公司与其网络商场签订合作协议,由该网络商场每年支付固定版权费用,商场会员即可无限次下载收到版权保护的丁公司制作的唱片音乐

14. 根据不同的信用评级,甲公司能够按照6%的固定利率或SIBOR+0.5%的可变利率从银行借款,而乙公司能够按照7.5%的固定利率或SIBOR+0.8%的可变利率从银行借款。甲公司与乙公司在固定利率市场与浮动利率市场上的质量差幅的差额是(　)。

A. 0.3%　B. 1.2%　C. 1.5%　D. 1.8%

15. 下列各项关于信息技术和信息系统的相关表述中,属于一般控制的是(　)。

A. 某金融公司在全国设立多个云计算中心　B. 某信贷公司业务部的系统每天自动编制交易清单　C. 某大型企业所有员工都拥有唯一的系统识别号,并且与其使用的电脑绑定　D. 某航空公司规定所有航空里程/积分转让的受让人自添加受让人之日起60日后在系统中自动更新为有效受让人

16. 在激烈的竞争环境中,处在同一行业的企业纷纷通过市场营销争取某产品的最大市场份额,这种情形标志着该产品已进入生命周期的(　)。

A. 引入期阶段　B. 成长期阶段　C. 成熟期阶段　D. 衰退期阶段

二、多项选择题

1. 某笔记本电脑生产企业正在大力宣传其新推出的某系列笔记本电脑。该系列笔记本电脑不但具有多种可以选择的外壳颜色,而且具有突出的影音、游戏功能配置,其主要目的是满足追求时尚和个性化的年轻人的需要。根据上述情况可以判断,该笔记本电脑生产企业营销该系列笔记本电脑时重点考虑的市场细分基础包括(　)。

A. 人口细分　B. 应用细分　C. 价值细分　D. 心理细分

2. 甲公司是国内一家进出口贸易公司。甲公司与国外的交易一直采用赊销、赊购的方式,以美元结算。目前,甲公司预计美元汇率在此后半年内都呈下跌趋势。下列各项措施中,可以帮助甲公司降低汇率风险的有(　)。

A. 平衡美元应收账款与美元应付账款的余额,保持较低金额的外币净资产或净负债　B. 在此后半年内缩短美元应收账款的信用期,同时延长美元应付账款的信用期　C. 对美元应收账款、美元应付账款安排相应的远期汇率合同　D. 在出口合同中约定以美元结算,在进口合同中约定以人民币结算

3. 甲公司是一家国际知名的快餐连锁企业。下列各项中,属于甲公司战略分析时必须关注的企业资源有(　)。

A. 自动化生产线　B. 独特的企业文化　C. 协调、配置各种资源的技能　D. 作为商业秘密保管的食品配方

4. 甲公司管理层为了改进完善内部控制,正在重新检查本公司现有的职责、岗位设置的合理性。下列各项中,属于兼任不相容岗位的情况有(　)。

A. 财务部主任同时担任采购部的审批主管　B. 记录存货明细账的会计人员同时负责存货的实物管理　C. 行政部经理兼任工会主席　D. 销售部经理同时负责客户信用的调查评估与销售合同的审批签订

5. 甲公司会计核算采用的是乙财务信息系统。下列各项乙财务信息系统的控制情形中,属于应用控制的有(　)。

A. 会计人员只能用自己的用户名和密码才能登录到乙财务信息系统中　B. 已经被过入乙财务信息系统明细账的会计记录不能被任何人修改或删除　C. 会计人员通过乙财务信息系统传输数据需要在传输前将数据转化为非可读格式,在传输后重新转换回来　D. 会计人员在乙财务信息系统中编制的会计分录出现借贷方金额不平衡时,系统将提示会计人员必须进行修改

6. 甲公司是在上海证券交易所上市的钢铁生产企业。甲公司60%以上的铁矿石从巴西淡水河谷公司进口。甲公司的长期债务中,长期银行借款占80%。下列各项中,属于甲公司在日常经营中面临的市场风险有(　)。

A. 利率风险　B. 流动性风险　C. 商品价格风险　D. 股票价格风险

7. 关于将产品定位用作战略实施工具的经验法则的下列各项表述中,正确的有(　)。

A. 最佳的战略机会可能就是尚未开发的细分市场　B. 不要定位在若干细分市场之间　C. 不要对两个细分市场采用同一战略　D. 不要将本企业的产品定位在产品定位图的中间区域

8. 甲公司和乙公司是两家规模相当、产品类似、设在同一地区的小型日化生产企业,属于竞争对手。两家公司都依靠银行借款缓解成长期现金短缺问题,但都因规模小,所以只能以较高利率取得银行借款。2011年,甲公司和乙公司完成了企业合并,共同组成了一家全新的公司,即丙公司。丙公司凭借企业合并后的规模,经与银行谈判成功签订了较低利率的长期借款合同。同样,丙公司因规模扩大在与供应商的谈判中降低了采购成本。下列各项中,属于甲公司和乙公司企业合并体现出的协同效应有(　)。

A. 经营协同效应　B. 营销与销售协同效应　C. 财务协同效应　D. 管理协同效应

9. 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包括(　)。

A. 行业内出现企业兼并的机会较多　B. 市场上饮用水品牌的数量逐渐减少　C. 行业产品利润率及企业的市场占有率同时处于低位　D. 同行业企业战略重点倾向于关注效率、成本控制和市场细分

10. 下列各项甲公司内部控制的安排中,不能有效预防坏账损失发生的内部控制有(　)。

A. 在与客户谈判过程中,授权甲公司业务员将销售价格尽量降低到客户最希望的程度,以降低客户因交易金额过大而发生拒付款项的可能性　B. 在与新客户建立业务关系前,甲公司市场部必须系统调查新客户的资信状况　C. 在销售合同中明确规定预收账款在整个交易金额中的比例,并要求客户对未付款项提供担保　D. 甲公司法律部必须在欠款客户破产清算过程中及时申报其债权,并要求合理清偿

11. 下列各项关于经营风险与财务风险的搭配方式的表述中,正确的有(　)。

A. 高经营风险与高财务风险搭配通常因不符合风险投资者的期望而无法实现　B. 高经营风险与低财务风险搭配是同时符合股东和债权人期望的现实搭配　C. 低经营风险与高财务风险搭配是同时符合股东和债权人期望的现实搭配　D. 经营风险与财务风险反向搭配是制定资本结构的一项战略性原则。

12. 下列各项中,属于高质量信息关键要素的特征的有(　)。

A. 完整性　B. 及时性　C. 准确性　D. 成本效益

13. 下列各项关于信息战略的表述中,正确的有(　)。

A. 信息管理战略应当确保将信息提供给用户且不会生成多余的信息　B. 信息技术战略应当确保企业信息需求所必需的特定系统,包括硬件、软件和操作系统等　C. 信息系统战略应当遵循企业的财务战略,以确保财务战略实施中获得、保存、共享和使用恰当的信息　D. 信息战略应当随着企业目标的改变、新技术的发展、软件硬件的更新以及企业的发展和多样化而变化

14. 甲公司是一家非上市大型企业,为了提前实施《企业内部控制基本规范》,正在考虑设立审计委员会。下列各项关于甲公司设立审计委员会的具体方案内容中,正确的有(　)。

A. 在董事会下设立审计委员会　B. 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　C. 确保充分有效的内部控制是审计委员会的义务,其中包括负责监督内部审计部门的工作　D. 审计委员会应每两年对其权限及其有效性进行复核,并就必要的人员变更向董事会报告

15. 甲公司是一家重型汽车生产企业。甲公司管理层正在考虑进军小轿车生产行业,并创立一个全新品牌的小轿车。甲公司在评估面临的进入壁垒高度时,应当考虑的因素有(　)。

A. 为加入小轿车行业而成立新厂所需的资金是否足够　B. 政府是否出台限制某些公司进入小轿车行业的政策　C. 甲公司是否能够承担从重型汽车生产到小轿车生产的转换成本　D. 市场上汽车生产用合金材料供应商的数目及其议价能力

16. 下列各项中,属于促销组合构成要素的有(　)。

A. 广告促销　B. 人员推销　C. 营业推广　D. 公共关系

三、简答题

1. 甲公司为从事石油化工及投资的大型企业。甲公司下属子公司乙公司于2007年在香港成功发行股票并上市。2010年9月乙公司购入总部位于英国的丙公司4.2%的股份。经过与丙公司的接触,乙公司认为,全面收购丙公司符合其长远发展目标。丙公司在尼日利亚的全资子公司是其营业收入和净利润的主要来源,经营石油开采、管道运输、加工、销售等石油化工相关的业务,拥有的油气储量占尼日利亚已探明油气储量的五分之一。此外,丙公司于2009年初在伊拉克以15亿英镑的价格购买了新的油田,目前正在进行深入勘探。对于丙公司购买的伊拉克油田,很多股东对该油田储量的预测并不乐观,导致丙公司的股票价格自2009年开始一直低于每股15英镑。

2011年4月7日,乙公司认为收购丙公司的时机已经成熟。因而向丙公司的股东发出收购要约,拟以每股18英镑的价格收购丙公司其他股东持有的全部股份,该收购价格比报价前20个交易日丙公司股票的平均收盘价格高出25%。在乙

公司发布要约收购丙公司消息的当天，丙公司股票价格大幅上涨，报收于每股19英镑。并且，英国政府相关监管部门表示，将密切关注乙公司收购丙公司事宜。

要求：

(1)简要分析乙公司作出收购丙公司的决策时应当特别考虑的政治环境因素。

(2)简要分析乙公司收购丙公司可能存在的政治风险，并指出应对政治风险的主要可能措施。

(3)简要分析乙公司收购丙公司应当特别考虑的当前经济环境因素。

2. 甲公司是一家国有全资电力公司，主要为国内企事业单位和个人提供生产、生活用电。甲公司成立于一百多年前，一直采用煤炭发电。甲公司承担着保持社会稳定发展及民生的责任，为居民提供合理或较低价格水平的电力服务，政府对甲公司产生的亏损提供补贴。为鼓励甲公司提高营运效率，建立符合市场竞争需求的运行模式，政府于2010年决定将甲公司改制为股份有限公司，通过公开招股筹集资金并将其股票上市交易。

2011年，甲公司股票上市后，政府持有甲公司股票的比率由原有的100%降至51%。甲公司上市后，开始着手研究并实行低成本、低碳排放的发电模式，如研究用风力发电、地热发电、天然气发电取代煤炭发电的可能性。同时，甲公司还着手对上市前咨询机构提交的多个境外投资方案进行评估。但当甲公司管理层要求信息技术部提供评估需要的相关数据时，信息技术部告知有关信息系统的一些月度数据被人删除，无法提供。甲公司经调查发现，一名已被甲公司辞退的后勤部职员，在退职后未经允许进入系统删除了有关信息。

要求：

(1)分别简要分析甲公司上市前后的总体战略及其选择该种战略的主要原因(无需进一步进行战略细分)。

(2)简述信息系统战略的内涵，并指出甲公司为实行低成本、低碳排放发电模式需要获得的基本信息(包含外部信息及内部信息)。

(3)简述甲公司信息系统的日常运行维护应实施的主要工作，并指出甲公司为防止信息被删除应采取的一般控制措施。

3. 万利家具公司为中档卧室家具生产企业，成立于1995年，并于2000年在深圳证券交易所公开发行股票及上市。万利家具公司2005年至2010年间分店数量、职工人数、收入总额及税前利润数据如下：

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
分店数量(个)	235	240	230	220	200	200
职工人数(人)	5 600	5 400	5 200	5 000	4 800	4 600
收入总额(万元)	36 000	38 000	40 000	42 000	44 000	46 000
税前利润(万元)	3 600	4 000	4 500	3 800	2 200	1 800

鉴于2011年第一季度税前利润继续下滑，万利家具公司董事会于2011年5月召开扩大会议，销售总监张林、设计师与采购总监李工、财务总监王农等均参加了会议。在讨论到万利家具公司未来发展时，张林认为，万利家具公司2011年度第一季度每件家具的税前边际贡献已经降至最低水平，建议采取措施增加销量。采取的措施包括扩大产能并降价，如果可能还可以进军客户众多的低档卧室家具市场。王农不同意张林进军低档卧室家具市场的建议，认为该成本领先战略不能解决万利家具公司所面临的问题。王农建议继续采取有效措施发展公司现有的中档目标客户群，并力争增加边际贡献。李工同意王农的看法。李工还建议委托国外顶级设计师设计多种类型的卧室家具，采取包括在高级时尚杂志刊登广告等更有效的销售推广措施，以此进军高档卧室家具市场。同时，改造现有生产线，考虑生产具有特色主题的家具以及与家具相关的附带装饰物品，并接受客户订制家具生产。董事会对张林、王农和李工的建议进行了深入的讨论，但未能达成共识。

要求：

(1)列示万利家具公司选择进军低档卧室家具市场战略可能需要采取的措施。

(2)简要分析万利家具公司选择进军低档卧室家具市场战略的优点和不足。

(3)简要分析万利家具公司选择进军高档卧室家具市场战略的优点和不足。

(4)简要分析万利家具公司选择生产特色主题家具、家具附带装饰及订制服务的差异化战略的优点和不足。

(5)简要分析万利家具公司做出战略选择应当考虑的关键因素。

4. 甲公司是一家生产豆浆机的民营企业，设立于2004年。其企业愿景是将物美价廉的豆浆机摆进普通居民的厨房，让普通居民足不出户喝上新鲜香浓的豆浆。由于渣浆分离操作不便和内桶豆渣难以清理，豆浆机上市初期在市场上认同度较低，市场总体需求量不大，总体增长率偏低。豆浆机上市初期，甲公司的唯一竞争对手是乙公司。乙公司是一家生产多类型小家电的企业，其所生产的豆浆机性能虽与甲公司生产的豆浆机相当，但因其拥有知名品牌，其豆浆机市场占有率远高于甲公司。甲公司一直依赖促销手段赚取微薄的利润。市场上其他著名小家电生产企业尚未涉足豆浆机的研发和生产。

2009年10月，经过持续的革新和改造，甲公司生产的新型豆浆机实现了渣浆的轻松分离和内桶豆渣的简捷清理，获得了中老年客户群的广泛认可，而且随着健康饮食观念的推广，豆浆已逐渐成为时尚的健康饮料，因此甲公司新型豆浆机销售量快速增长，出现了供不应求的局面。

鉴于豆浆机市场的迅速扩张，其他著名小家电企业开始加强研发，拟推出类似产品，抢夺市场。甲公司亦应对变化，进一步完善了相关财务战略目标。下面是关于甲公司豆浆机产品2011年的相关预测信息：

	2011年预计
销售增长率	60%
可持续增长率	45%
投资资本回报率	25%
资本成本	15%

要求：

(1)根据文中提供的信息和波士顿矩阵，简述甲公司的豆浆机在革新和改造前后所属的产品类型及其特征。

(2)根据甲公司2011年的相关预测信息，判断甲公司的业务在财务战略矩阵中所属的象限，并简要说明甲公司可能

面临的财务挑战及可实施的应对措施。

(3) 如果甲公司希望通过提高税后经营利润率的途径来提高可持续增长率，简要说明甲公司可以采用的具体方法。

四、综合题

A 国是亚洲经济发展最快的国家。A 国的 B 省在过去 30 年间大力发展各类制造及加工业务，成为 A 国南方沿海经济第一大省。随着 B 省经济的快速发展，省内几个主要城市均建造了民用机场。近几年，A 国政府开始大力推动铁路网络建设，目标是覆盖全国各主要省市。B 省亦开始建设通往其他各省及首都的铁路，部分路段已经开通运行。

B 省的太平山机场于 1994 年启用，现已发展为全国以及全球最优秀和最繁忙的国际机场之一。超过 95 家航空公司在太平山机场提供航空服务，往来约 180 个城市，其中约 50 个城市在 A 国境内。太平山机场能够迅速发展成为国际航空枢纽，是由于太平山市处于亚太地区的中心，且其经济发展早于 B 省的其他城市，因此成为全省以及全国市场的门户，广泛联系世界各地的城市，不但提供点对点直航服务，还提供客货运中转服务。

太平山机场的客货运量及航空联系紧密度不断提升，从 1994 年的年客运量 3 000 万人次及年货运量 180 万吨，每天 500 架次飞机升降及联系 100 个城市，分别激增至去年的 6 000 万人次及 400 万吨，900 架次及 180 个城市。其中，大部分为国际航运业务，国内业务相对较少。

为了更全面的发展市场经济，A 国近年开始私有化所有国有交通运输企业，包括民航、铁路及海运等。太平山机场被政府指定为首个私有化试点机场，于两年前重组为太平山机场股份有限公司，并且成功上市。太平山机场原董事长功成身退，于本年初退休，其职位由年轻进取的王宏继任。鉴于交通运输需求量与日俱增，且省内不少机场都拟订了提高客货运量的措施，加之政府大力推动铁路的发展，王宏认为必须研究应对策略，防止太平山机场的竞争力受损。王宏因此委派了首席执行官林华主持研究工作，并要求其制订太平山机场未来 20 年发展规划大纲。林华委托了几家各具专长的国际知名咨询公司对不同战略范畴进行深入研究。其研究结果包括：未来 20 年往来 A 国的客货运输需求将随着经济的持续发展而不断增加；B 省是太平山机场的腹地市场，也是全国最多元化和发展最快速的地区之一，亦是一个制造业中心和最富裕的地区，其客货运输需求的增长快于全国平均水平；B 省内 6 个机场(含太平山机场)的容量明显不足以满足 10 年后的中期航空服务需求，更难以适应 20 年后的长期需求；目前太平山机场处理了 B 省所有机场的 70%国际客运量及 80%的国际货运量；省内其他机场已拟订了提高客货运量的计划，拟将跑道数量由目前的两条增加到 3 条至 5 条；新一代的铁路运输系统可将当前铁路旅程时间缩短三分之一，全国省际直通铁路网络在 5 年内大致形成，并于 10 年内全面覆盖各主要城市；除现已建有机场的 6 个城市外，B 省其他城市达到可以兴建机场规模的可能性很小。

林华依据波特提出的最具影响力的战略分析模型——五力模型，对以上结果进行分析，以确定太平山机场在行业中的竞争优势。经研究分析后，林华与王宏讨论了其他一些方案。在王宏的大力支持下，林华向董事会提议建设第三条机场跑道。除了兴建第三条跑道外，林华向董事会提出了在兴建第三条跑道的基础上，太平山机场还可以同时采用以下两个方案或其中之一，以进一步增加太平山机场的竞争力和客货运量。

方案一：葛咸市与太平山市是一河之隔。由太平山机场购入葛咸机场的 20%股权，成为其战略投资者，并在此基础上商讨两个机场在客货运上如何合作互补。

方案二：向太平山市政府游说，由市政府出面向省政府及 A 国交通部争取将规划中的省际铁路在 B 省内的主要转运枢纽建于太平山机场旁，理由是太平山机场是国际航运枢纽，若与省际铁路转运枢纽相结合，将更有利于提升 B 省以及全国的客货运效率。林华建议，向政府争取由太平山机场负责建造及营运该省际直通铁路转运枢纽站。

太平山机场董事会在讨论上述兴建第三条跑道以及其他两个方案时，有数位资历较深的董事对这些建议抱有怀疑，认为前董事长多年以来比较保守稳健地经营太平山机场，不作重大投资，亦能取得较好的成果。现在王宏和林华的建议涉及重大投资，必然带来较高的风险。董事会因此要求王宏和林华提交一份分析太平山机场可能面临的市场风险和应对风险的措施文件，其中必须分析风险应对的各种常用措施。

部分董事认为兴建一条新跑道的工程浩大，太平山机场的现有跑道及其他基础设施是多年前兴建的，太平山机场已经很久没有管理庞大工程项目的经验，因此希望王宏和林华提交兴建第三条跑道时采用工程外包的可行性研究报告。董事们还特别关注如何控制外包工程。

另外，董事们认为跑道信号管理是机场的核心日常业务之一，但太平山机场的信息技术管理部门人力有限，因此要求在报告中重点分析是否可将第三条跑道所有信号的信息系统的日常经营管理外包。

要求：

(1)简述五力模型中除供应商议价能力和购买商议价能力以外的其他与竞争对手有关的“三力”的内涵，并根据咨询公司的研究结果以及对机场行业的基本认识，据此“三力”分析太平山机场在其行业中的竞争优势，并简要说明林华向董事会提议兴建第三条机场跑道的主要原因。

(2)简要分析太平山机场前董事长在其退休前所采取的是何种类型的公司总体战略，指出该种战略是否符合太平山机场在未来 10 年至 20 年的经营要求。分别指出林华向董事会提出的建议：①兴建第三条跑道；②入股葛咸机场；③建造及营运铁路枢纽站属于何种公司总体战略，并简要说明理由。(如战略类型可进一步细分，应将其细分)

(3)影响行业风险的关键因素包括生命周期阶段、波动性和集中程度，简要说明这三个关键因素的内涵，并据此评价太平山机场所面临的行业风险。

(4)除行业风险外，太平山机场还需面临各种经营风险，简要说明常见的四种风险应对策略及其内涵。

(5)《企业内部控制应用指引第 13 号——业务外包》对外包业务的风险和控制措施提供了应用指引。列举该应用指引中提及的外包业务风险中的三项风险，以及可实施的有关控制措施中的五项措施。

(6)简要说明信息系统外包的主要优点和缺点，并简要说明太平山机场是否应可以将第三条跑道信号的信息系统的日常经营管理外包。