

## 2017年度注册会计师全国统一考试

# 公司战略与风险管理模拟试题及参考答案

## 公司战略与风险管理模拟试题

### 一、单项选择题

1. 某饭店处在人口密集的商业街,每天的顾客是其他饭店的两倍多。该饭店具备其他饭店不存在的竞争优势,该优势属于( )。

A.具有路径依赖性的资源 B.具有因果含糊性的资源  
C.物理上独特的资源 D.具有经济制约性的资源

2. A公司是国内一家大型的家电零售连锁企业,在向网络销售发展的过程中,借鉴某著名的网上家电购物商城的营销策略,从基准分析角度看属于( )。

A.内部基准 B.竞争性基准 C.过程或活动基准  
D.一般基准

3. 2013年11月9日恒大问鼎亚冠,恒大公司借机推出了一款新产品——恒大冰泉,该产品市场需求高增长但目前其市场占有率还比较低。该产品属于波士顿矩阵中的( )。

A.明星产品 B.现金牛产品 C.问题产品 D.瘦狗产品

4. 某企业拥有业内领先液晶电视显示器生产技术。在经济危机期间,国际市场需求疲软,根据SWOT模型,该企业应采用的战略为( )。

A.增长型战略 B.扭转型战略 C.多种经营战略  
D.防御型战略

5. 福特公司是一家汽车制造公司,为了生产出更优质的汽车以及控制原材料的投入成本,福特公司开设自己的牧场,出产的羊毛专用于生产本公司

的汽车坐垫。根据以上描述,福特公司采用的战略属于( )。

A.前向一体化战略 B.后向一体化战略 C.横向一体化战略  
D.多元化战略

6. 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

7. 甲造船厂通常利用多余的现金流大批购买钢材,待接到船东造船订单后再开始生产。正因为这种做法,使该造船厂在钢材价格大涨的时候额外获利。甲造船厂所采用的平衡产能与需求的方法为( )。

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

8. 某城市为了解决上下班高峰时段地铁拥挤问题,制定了非高峰时间段低于高峰时间段票价方案。根据定价策略,该方法属于( )。

A.动态定价法 B.差别定价法 C.渗透定价法 D.质优价低定价法

9. 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. 国际战略 B. 全球化战略 C. 多国本土化战略  
D. 跨国战略

10. 飞翔公司是国内一家奶粉生产企业。近年来,很多具有品牌优势的国外奶粉制造商纷纷涉足中国市场,竞争十分激烈。飞翔公司为了自身的长期发展,与新西兰乳品巨头甲公司结成战略联盟,双方以50%:50%的股权比例合资成立一家新的公司,产品从奶粉扩展到各类奶制品。从战略选择角度看,飞翔公司扮演的角色可称为( )。

- A. 防御者 B. 躲闪者 C. 抗衡者 D. 扩张者

11. 某建筑公司设有集团财务部、设计部、规划部、工程部、物资部、行政部这6个主要部门,当公司承接一个建设项目时由设计部、规划部、工程部、物资部、行政部各抽调人员组成项目小组进行项目开发和实施。该建筑公司所采取的组织结构为( )。

- A. M型企业组织结构 B. 职能制组织结构 C. 矩阵制组织结构 D. 事业部制组织结构

12. 下列各项中,适用于职能制组织结构的协调机制是( )。

- A. 相互适应,自行调整 B. 直接指挥,直接控制  
C. 工作过程标准化 D. 工作成果标准化

13. 当企业实施一个新战略,主要的组织要素变化不大,但多与企业组织目前的文化不大一致。在这种情况下,企业处理战略与文化关系的重点是( )。

- A. 实施以企业使命为基础的变革 B. 加强协调作用  
C. 根据文化的要求进行管理 D. 重新制定战略

14. 振华建筑公司2010年决定实施国际化战略,开辟北非国际市场,承揽多项利比亚大型建筑工程。公司制定了进一步扩大企业规模,拓展美国国内航线和欧洲航线的三年战略。但2010年发生了火山爆发事件,导致该战略无法继续进行。根据以上信息可以判断,该公司战略失效属于( )。

- A. 早期失效 B. 偶然失效 C. 晚期失效 D. 中期失效

15. 下列各项属于平衡计分卡内部流程角度的因素是( )。

- A. 股东回报 B. 顾客满意度 C. 员工能力评估和发展  
D. 工程进度完成率

16. 企业信息安全管理中发生失误导致的风险属于( )。

- A. 运营风险 B. 市场风险 C. 操作风险 D. 技术风

险

17. 甲公司是一家生产遮阳用品的企业,2013年,公司在保留原有业务的同时,进入雨具生产业务,从风险管理策略的角度看,甲公司采取的策略是( )。

- A. 风险规避 B. 风险转换 C. 风险对冲 D. 风险承担

18. 下列各项中,属于风险管理委员会职责的是( )。

- A. 督导企业风险管理文化的培育 B. 组织协调全面风险管理日常工作  
C. 批准重大决策的风险评估报告 D. 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案

19. 下列各项关于企业全面风险管理的说法,错误的是( )。

- A. 全面风险管理紧密联系企业战略,目的是寻求风险优化措施  
B. 全面风险管理主要由财务会计和内部审计等部门负责  
C. 全面风险管理的焦点在所有利益相关者的共同利益最大化上  
D. 全面风险管理主动将风险管理作为价值中心

20. 某首席风险管理官(CRO)认为其主要竞争对手可能正在实行一项新的活动。该CRO给若干重要人员发了一份关于这项活动的调查问卷,寻求对这项新活动的最初想法。该CRO选择了几项最具可能性的答案,又发了一份调查问卷寻求针对这几种可能方案的最佳选择,该CRO使用的方法应该被称为( )。

- A. 头脑风暴法 B. 德尔菲法 C. 马尔科夫分析法  
D. 情景分析法

21. 下列关于组织架构设计应该采取的措施说法错误的是( )。

- A. 企业应当根据国家有关法律法规的规定,明确董事会、监事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序,确保决策、执行和监督相互分离,形成制衡  
B. 企业应当制定组织结构图、业务流程图、岗(职)位说明书和权限指引等内部管理制度或相关文件,使员工了解和掌握组织架构设计及权责分配情况,正确履行职责  
C. 企业应当对各机构的职能进行科学合理的分解,确定具体岗位的名称、职责和工作要求等,明确各个岗位的权限和相互关系  
D. 企业的重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务等,可以由一人审批

22. 根据《企业内部控制应用指引第6号——资

## □ 会计考试

金活动》，以下需关注的主要风险是( )。

A. 存货积压，导致流动资金占用过多 B. 固定资产更新改造不够，资产价值贬值 C. 无形资产缺乏核心技术，缺乏可持续发展能力 D. 筹资决策不当，引发资本结构不合理

23. 下列关于工程项目的措施说法错误的是( )。

A. 从事项目可行性研究的专业机构不得再从事可行性研究报告的评审 B. 重大工程项目的立项，应当报经董事会或类似权力机构集体审议批准 C. 任何个人不得单独决策或者擅自改变集体决策意见 D. 总会计师或分管会计工作的负责人不能参与项目决策

24. 下列关于内部控制评价的说法中，正确的是( )。

A. 企业内部控制评价工作组应根据现场测试获取的证据，对内部控制缺陷进行最终认定 B. 企业可以聘请一家会计师事务所为其提供内部控制审计服务和内部控制自我评价服务 C. 企业内部控制评价工作组对内部控制评价报告的真实性和完整性负责 D. 评价报告在提交内部控制评价部门前需要得到被评价单位相关责任人签字确认

## 二、多项选择题

1. 公司战略的现代概念强调战略的( )。

A. 全局性 B. 风险性 C. 应变性 D. 竞争性

2. 甲公司是一家复印机生产企业。关于甲公司的价值链，以下表述正确的有( )。

A. 进货材料搬运、部件装配、订单处理、广告、售后服务等活动属于基本活动 B. 运输服务、原材料采购、信息系统开发、招聘等活动属于支持活动 C. 价值链的每项活动对甲公司竞争优势的影响是不同的 D. 公司的基础设施包括厂房、建筑物等

3. 京沪高铁日前开通，大多数航空公司就此作出反应，据悉部分航空公司的打折机票价直逼高铁普通座票价。根据上述信息，下列表述正确的有( )。

A. 对于航空公司来讲，高铁是替代飞机的旅行方式 B. 高铁对于航空公司来说是潜在进入者带来的威胁 C. 航空公司可通过差异化服务或内部成本挖潜来应对高铁带来的冲击 D. 京沪高铁开通后，乘客议价能力有所提高

4. 位于瑞典的宜家家居公司，是一个在44个国

家有分公司、在2006年实现销售利润235亿美元的全球家居零售企业。该公司的愿景是“低价的完美设计和实用功能”。既讲究款式又要求低价的年轻消费者构成了宜家公司目标市场。针对这些顾客，宜家提供的家具产品综合了如下特点：设计新颖、功能齐全、质量可靠、价格低廉。宜家不是依赖第三方生产商，而是由其工程师自行设计、可由消费者自行安装的模块式家具；要求顾客自己运输购买的物品而不提供运输服务。同时，宜家公司向顾客提供了如下服务：独特的家具设计、店内的儿童游乐场、供顾客使用的轮椅，以及延长营业时间。由此可见，宜家家居公司采用的主要竞争战略类型包括( )。

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

5. 甲公司服装事业部的经营持续严重亏损，2014年初，甲公司决定关闭服装事业部并进行清算。消息一传出，立即引发了职工的抗议，当地政府要求甲公司就职工补偿和重新安置提出方案。甲公司股东则担心其服装生产线专用性程度高难以对外出售。甲公司关闭服装事业部碰到的退出障碍有( )。

A. 退出成本 B. 固定资产的专用性程度 C. 感情障碍 D. 政府和社会约束

6. 乙公司是一家同时在境内外三地资本市场上市的煤业集团，其所有的产品均在国内销售。乙公司成功收购了澳大利亚H公司，获得H公司的控股权。H公司在澳大利亚拥有的煤炭资源为15亿吨，并拥有澳大利亚最大的煤炭出口港，主要客户为欧洲、美洲及澳大利亚本土的钢铁制造商和发电企业。根据上述信息，乙公司进行国际化经营的原因有( )。

A. 寻求煤炭资源 B. 寻求横向一体化，减少竞争压力 C. 寻求现成资产 D. 寻求多元化成长机会

7. 企业目前投资资本回报率低于资本成本，预计销售增长率低于可持续增长率，下列表述不正确的有( )。

A. 企业属于减损型现金剩余状态 B. 企业首选的战略是提高投资资本回报率 C. 企业首选的战略是利用剩余现金加速增长 D. 企业首选的战略是彻底重组

8. 下列说法中，属于开拓型战略组织特点的有( )。

A. 开发产品与市场机会是组织的战略核心任务



B.组织的结构采取“有机的”机制 C.适合于较为稳定的行业 D.组织缺乏效率性

9. 关于现代市场经济中人们对风险观念的理解,下列表述中正确的有( )。

A.风险是一系列可能发生的结果而不是最有可能的结果 B.可以由人的主观判断来决定选择不同的风险 C.风险是可预测、可度量的负面因素 D.风险总是与机遇并存

10. 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.汇率风险 C.商品价格风险 D.股票价格风险

11. 下列关于风险理财的描述中,错误的有( )。

A.风险理财可以有效降低风险事件可能引起的直接损失 B.风险理财的应用范围一般不包括声誉等难以衡量其价值的风险 C.风险理财注重风险因素对现金流的影响 D.风险理财主要针对不可控的风险

12. 下列各项中,属于《企业内部控制基本规范》对内部环境要素要求的有( )。

A.企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度 B.企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制 C.企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策 D.企业应当加强内部审计工作

13. 下列选项中,违反不相容职务分离控制要求的有( )。

A.甲公司由出纳负责开出银行支票,并编制银行存款余额调节表 B.乙公司由会计部门根据考勤记录和扣款记录计算员工工资额 C.丙公司规定非实物保管人员应限制接近资产,不得办理物资收发 D.丁公司规定销售人员不得接触销售现款

14. 下列各项关于内部控制缺陷的说法中,错误的有( )。

A.重大缺陷应当由董事会予以最终认定 B.重要缺陷的整改方案都应向管理层报告并审定 C.按照内部控制本质上的不同,内部控制缺陷分为设计缺陷和运行缺陷 D.重要缺陷会影响企业内部控制的整体有效性,应当引起董事会的重视

### 三、简答题

1. C国太乐厨具有限公司(简称“太乐公司”)创办于1996年。近20年来,太乐公司运用成本领先战略,迅速提高市场占有率,在国内外享有较高的知名度。

太乐公司集中全部资源,重点发展厨具小家电产品。公司利用与发达国家企业OEM合作方式获得的设备,进行大批量生产,从而获得规模经济优势。在此基础上,公司多次主动大幅度降低产品价格,使得生产该种产品的企业都无利可图,在市场上既淘汰了高成本和劣质企业,又令新进入者望而却步。

太乐公司实行24小时轮班制,设备的利用率很高,因而其劳动生产率同国外同类企业基本持平。同时,由于国内劳动力成本低,公司产品成本中的人工成本大大低于国外家电业的年平均水平。

对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源,如集成电路等。公司通过多种形式自行配置生产,这样,一方面可以大幅度降低成本,确保质量,降低经营风险。另一方面还可以获得核心元器件的生产和研发技术。而对于一些成本高,自身还不具备生产能力的上游资源,公司由于在其他各环节上成本低于竞争对手,也能够消化这些高成本投入的价格。

近几年来,C国厨具小家电的销售数量每年递增30%左右,吸引了众多国内外大型家电企业加入。这些企业放弃了原有在大家电市场走的高端产品路线,以中低端的价格进入市场。这些企业认为,在厨具小家电市场,企业销售的都是标准化的产品,消费者大都对价格比较敏感,价格竞争仍然是市场竞争的主要手段。

要求:

(1)简要分析太乐公司在C国厨具小家电市场采用成本领先战略的优势;

(2)从市场情况和企业资源能力两个方面,简要分析太乐公司在C国厨具小家电市场实施成本领先战略的条件。

2. 秦川公司是一家研发、制造和销售手机设备的上市公司,由于没有掌握核心技术,秦川公司只能从外部购买手机芯片,经测算,手机芯片占秦川公司手机生产成本的40%。秦川公司采购制度规定,每季度初,采购部经理以定向集中采购方式采购本季度生产所需要的数量较大的手机芯片,验收部门负责

## □ 会计考试

人对购进芯片的品种、规模和数量进行验收,如果无误,在开具验收单后直接入库。

秦川公司仓库管理制度规定,仓库保管员同时负责登记手机芯片、手机成品等存货明细账,以便对仓库中的所有存货项目的验收、发、存进行永续记录。当收到验收部门送交的存货和验收单据后,仓库保管员根据验收单登记存货明细账,仓库保管员根据车间材料员填写的领料单和销售人员填写的销货单发出手机芯片和手机成品。仓库保管员在空闲时间对存货进行必要的实地盘点。

要求:

(1)根据《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》“内部控制要求与措施”,分析秦川公司在采购业务环节存在的内部控制弱点,并提出改进建议;

(2)根据《企业内部控制应用指引第8号——资产管理》“内部控制要求与措施”,分析秦川公司在存货管理环节存在的内部控制弱点,并提出改进建议。

3. 在C国,卫浴产品属于兼具功能性和时尚性的产品。其功能性和外观时尚性的不同导致了不同企业之间的差异。

T公司、K公司都为知名的国际品牌企业,设计研发水平高,在品牌塑造上投入较大,具有很强的品牌影响力,其提供的产品和服务的特征是追求顾客的高端体验,满足了顾客对于功能性与外观时尚性完美结合的要求,在行业中处于标杆地位。

英鸟、达成、维亚、恩典、雄高是C国国内老品牌,通过模仿国际品牌高端产品,其外观和功能都达到一定水准。生产这些产品的企业注重节约设计和研发成本,通过价格优势和广告攻势,不断扩大市场份额实现了规模经济效益。还有一批以各大产区的杂牌为代表的企业,其产品的功能和外观较为低端、简陋。但由于产品简单,生产线投资成本小,产品价格低廉,适合不发达地区一部分用户的需求。

近年来,伴随人工成本、原料成本的不断攀升,以及恶性竞争带来的大量广告支出,英鸟、达成、维亚、恩典、雄高等产品生产企业的利润率逐年下降,企业亟待寻求新的出路。由于T公司、K公司等国际品牌的产品研发成本很高,固定资产投资大,退出壁垒高,追赶这些企业难度较大。有专家建议,国内这些老品牌企业可以从增强售后服务功能寻找出路。因为目前C国国内各类品牌卫浴产品的生产企业都未对安装、更换、维修等售后服务投入应有的精力。

而消费者对这类服务的需求很高。

要求:

(1)运用“功能性”、“外观时尚性”两个战略特征,各分为“高”、“中”、“低”3个档次,将案例中所提及的C国卫浴产品企业进行战略群组划分;

(2)简要分析案例中所提及的C国各类卫浴产品生产企业竞争战略的定位;

(3)根据战略群组分析的作用,分析专家建议国内这些老品牌企业可以从增强售后服务功能寻找出路的依据。

4. 某汽车制造厂多年来一直专注生产轿车,但随着汽车市场竞争日趋激烈,发展前景不容乐观,公司管理层欲对今后的长远发展制定战略。然而公司内部高层意见不统一:一派认为现在公司每年生产轿车所需的钢材价格居高不下,而钢材成本占整车成本的比重较高,应果断进入钢铁行业以控制原材料成本;另一派认为尽管农用拖拉机市场竞争也很激烈,而且生产轿车和生产农用拖拉机面对的市场截然不同。但随着国家支持“三农”的各项优惠政策的出台,我国农村对农用拖拉机的需求很大,公司应该发挥在轿车生产中积累起来的优势和经验尽快进入这一领域。

要求:

(1)指出以上两派观点各自应采用什么样的发展战略;

(2)指出以上两种战略的适宜情形;

(3)指出以上两种战略可能带来的风险。

## 四、综合题

### 资料一

东方公司是国内一家以彩电为主的大型家电生产企业。进入21世纪后,随着中国加入WTO,国外家电企业开始了第二轮对华投资热潮,抢夺彩电产业高端市场。国产彩电企业面临竞争白热化及核心技术缺失、利润空间缩小、国内市场饱和的压力。东方公司开始把目光转向国外市场,走上国际化经营之路。东方公司国际化经营的初始阶段主要采用内部发展的方式,在一些国家投资建立彩电生产基地。这种“自我扩张”方式需要投入大量资源,并要在国外市场推广一个全新的中国品牌,成本高,投资回收期长。之后,东方公司改变了策略,以收购发达国家家电企业为主。其中,东方公司收购P国C公司的彩

电业务是具有代表性的一例。

发达国家P国彩电市场巨大,而中国的彩电产品却因P国的高额反倾销税,长期被挡在P国之外。2002年P国终于对中国彩电给予一定出口配额,但配额数量之小对于东方公司来说几乎没有什么意义。为了避开P国的贸易壁垒,东方公司管理层决定收购P国一家知名企业。

C公司是P国一家以生产经营医疗器械和消费类电子产品为主的多元化经营企业,其彩电业务经营不善,成为C公司全球拓展业务的包袱,在这种情况下,C公司感到,应当寻找一个稳定而优秀的合作伙伴,将彩电业务出让给对方,以甩掉长期亏损的包袱。

C公司的品牌优势、技术积累及销售渠道对于当时急于寻求海外突破的东方公司来说,无疑具有巨大的吸引力。在这样的背景下,东方公司收购C公司彩电业务就成为双方共同的意愿。经过一番准备后,东方公司主要运用自有资金完成了对C公司彩电业务的收购。

### 资料二

然而,东方公司收购C公司彩电业务的国际化经营之路走得异常艰难。收购后第一年,液晶平板电视潮流席卷P国,传统显像管彩电市场份额急剧下降。而东方公司刚刚为收购C公司彩电业务而成立的E公司当时只有传统显像管技术,面对市场突变措手不及,亏损随之扩大。

收购后第二年,按照协议,东方公司买下C公司彩电业务的销售团队。东方公司原本计划通过这个团队拿到P国客户订单,但因这一团队组织结构不合理,E公司销售费用高出行业平均水平10%以上。此外,由于签订协议时没有坚持将销售渠道控制在E公司手中,制约了E公司产品的销售数量。随着亏损越来越严重,E公司内部纷争不断加剧,削减客户和裁员的改良计划执行后收效甚微。

收购后第三年,东方公司对E公司进行重组,但由于重组方案无法保证资金供应,E公司的亏损呈现无法控制状态。同年下半年,东方公司总部耗巨资对在P国的业务进行大规模重组,将原来从C公司拿到的销售团队基本裁掉,关闭所有设在P国的仓库,裁员90%以上。

收购后第四年,E公司仅剩不足10%人员的P国新业务模式开始试运作,采取由国内总部统一提供财务、售后服务等后台支持的模式,这种业务模式成

为快速供应链管理的雏形。同年下半年,E公司终于止住亏损,E公司新任首席执行官(CEO)着力推进供应链管理精细化,E公司向现代企业制度转型。

收购后第五年,扣除非经常性损益后,E公司实现净利润亿元以上。

### 资料三

经过收购一巨亏一扭亏为盈,东方公司收购C公司彩电业务经历了惊险一跃,东方公司对此次收购战略进行了认真的总结。从项目本身的收获来看,市场渠道、品牌优势、产品技术这3个方面都是有成效的,但是收获没有预期的那么高,主要原因在于以下几个方面:

(1)技术和市场走向判断失误。东方公司期待从C公司获得先进技术给东方公司带来技术领先优势,没有想到液晶电视发展如此迅速,市场走向判断失误,也造成了以后供应链不足以支撑液晶电视营销模式的困境。

(2)对C公司彩电业务状况评估不充分,由于C公司早就打算将其彩电业务卖掉,因此没有对其品牌进行很好的保养和维护,C公司彩电品牌在发达国家市场已经没落;此外,C公司对其彩电业务经营多年,始终难以扭亏为盈,才要甩掉这一包袱,彩电业务扭亏十分困难,这些都是东方公司高层事先没有预料到的。

(3)人才储备不足及流失,C公司在E公司任职的高管因各种原因在收购之后两三年内陆续离开,而东方公司自己的团队没有能够很快地培养起来,因而团队能力未能在短时间内快速提高。

面对收购C公司彩电业务后的危局,东方公司主动进行战略变革,最终走上恢复性增长之路。

要求:

(1)简述发展中国家企业对外投资的主要动机,说明东方公司国际化经营的主要动机;

(2)简述企业发展战略可采用的内部发展、外部发展、战略联盟3种途径的内涵,根据内部发展途径的主要缺点分析东方公司进入发达国家市场没有采用内部发展途径的原因;

(3)简述企业并购战略的类型,说明东方公司收购C公司彩电业务所属的类型;

(4)简述企业战略变革的类型,说明东方公司面对收购C公司彩电业务后的危局所进行的战略变革的类型;



(5)简述分析市场风险应考虑的几个方面,分析东方公司实施收购C公司彩电业务战略后面面对的主要市场风险;

(6)简述分析运营风险应考虑的几个方面,分析东方公司实施收购C公司彩电业务战略后面面对的主要运营风险。

## 公司战略与风险管理模拟试题参考答案

### 一、单项选择题

1. C

**【解析】**有些资源有它物理上的特殊性,是不能被模仿的。该饭店的地理位置是该企业成功的关键,该资源属于物理上的独特资源。

**【提示】**决定企业竞争优势的企业资源判断标准的内容,学员可以按照下面的内容记忆:

判断标准	表现形式与理解
资源的稀缺性	处于供应短缺状态的资源
资源的不可模仿性	物理上独特的资源:物质本身特性所决定
	具有路径依赖性的资源:必须经过长期积累才能获得的资源
	具有因果含糊性的资源:形成原因不明的资源
	具有经济制约性的资源:市场空间有限不能与其竞争
资源的不可替代性	例如:一些旅游景点的独特优势很难被其他景点所替代
资源的持久性	例如:一些品牌资源随着时代的发展不断地升值

2. B

**【解析】**A公司和网上家电购物商城存在竞争关系,属于竞争对手,所以从基准分析上看属于竞争性基准。

3. C

**【解析】**问题产品是高增长市场的产物,但相对市场占有率较低。

4. C

**【解析】**根据SWOT模型,该企业拥有技术优势,但是外部环境为需求疲软,因此,是ST的结合,应当采用多种经营战略。

5. B

**【解析】**后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其控制权。后向一体化有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性,确保企业生产经营活动稳步进行。

6. D

**【解析】**选项A、B、C属于指导蓝海战略制定的原则。

7. B

**【解析】**在收到订单前即备足与生产相关的主要原材料,此做法属于订单生产式生产,所以选择B。

8. B

**【解析】**产品差别定价法,是指企业对同种同质的产品或服务以两种或两种以上的价格来销售,价格的不同并不是基于成本的不同,而是企业为满足不同消费层次的要求而构建的价格结构。题干描述的定价方法属于差别定价法中的时间差别定价。

9. B

**【解析】**全球化战略是指在全世界范围内生产和销售同一类型和质量的产品或服务。企业根据最大限度地获取低成本竞争优势的目标来规划其全部的经营活动。全球化战略强调集权,强调由母国总部控制,不同国家的战略业务单元相互依存,而总部试图将这些业务单元整合。所以,最佳选项是B。

10. B

**【解析】**如果全球化压力大,企业就会面临更大的挑战。如果企业优势资源只能在本土发挥作用,企业就必须围绕仍有价值的本土资源,对其价值链的某些环节进行重组,以躲避外来竞争对手的冲击,从而保持企业的独立性。这类企业,我们称之为“躲闪者”。其战略选择包括与跨国公司建立合资、合作企业等,所以,选项B正确。

11. C

**【解析】**矩阵制组织结构是为了改进职能制组

织结构横向联系差、缺乏弹性的缺点而形成的一种组织结构。这种组织结构的形式是固定的,人员却是变动的,需要谁,谁就来,任务完成后就可以离开。项目小组和负责人也是临时组织和委任的。任务完成后就解散,有关人员回原单位工作。因此,这种组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。

12. C

**【解析】**适用于职能制组织结构的协调机制是工作过程标准化。

13. C

**【解析】**当企业实施一个新战略,主要的组织要素变化不大,但多与企业组织目前的文化不大一致。在这种情况下,企业处理战略与文化关系的重点是根据文化的要求进行管理。

14. B

**【解析】**本题考核战略失效的类型。在战略实施过程中,偶然会因为一些意想不到的因素导致战略失效,这就是偶然失效。

15. D

**【解析】**选项A属于财务角度;选项B属于顾客角度;选项C属于创新与学习角度。

16. A

**【解析】**运营风险至少要考虑以下几个方面:(1)企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险;(2)企业新市场开发,市场营销策略(包括产品或服务定价与销售渠道,市场营销环境等)方面可能引发的风险;(3)企业组织效能、管理现状、企业文化,高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险;(4)期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险;(5)质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险;(6)因企业内、外部人员的道德因素或业务控制系统失灵导致的风险;(7)给企业造成损失的自然灾害风险;(8)企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。企业信息安全管理中发生的失误导致的风险属于上述(5)。所以,选项A正确。

17. C

**【解析】**由遮阳用品发展为遮阳用品和雨具,采用的是资产组合,所以说属于风险对冲,选项C正确。

18. D

**【解析】**风险管理委员会对董事会负责,主要履

行以下职责:(1)提交全面风险管理年度报告;(2)审议风险管理策略和重大风险管理解决方案;(3)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;(4)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;(5)审议风险管理机构设置及其职责方案;(6)办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。选项A、C属于董事会的职责;选项B属于风险管理职能部门的职责。

19. B

**【解析】**传统风险管理主要由财务会计主管和内部审计等部门负责。而全面风险管理强调全员、全过程和全方位管理。因此,选项B错误。

20. B

**【解析】**所谓德尔菲法就是指管理者先从不同专家那里就某一问题征询意见,总结这些意见后,再分别返回给那些专家,但是专家之间不互相沟通。这一过程需要反复地做,直到征得的意见趋同于一个最优的解决方案为止,选项B正确。在考试中如果选择题的选项是我们没有遇到的知识点,那么先从我们学过的选项看起,正确答案往往会在其中。

21. D

**【解析】**企业的重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务等,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。所以选项D错误。

22. D

**【解析】**选项A、B和C为资产管理需要关注的主要风险。选项D为资金活动应关注的风险。

23. D

**【解析】**总会计师或分管会计工作的负责人应当参与项目决策。所以选择选项D。

24. D

**【解析】**企业对内部控制缺陷的认定,应当以日常监督和专项监督为基础,结合年度内部控制评价,由内部控制评价部门或机构进行综合分析后提出认定意见,按照规定的权限和程序进行审核后予以最终认定,选项A错误;如果企业决定利用外聘会计师事务所为其提供内部控制评价服务,根据《基本规范》的要求,该事务所不应同时为企业提供内部控制的审计服务,选项B错误;董事会应当对内部评价报告的真实性负责,选项C错误。



## 二、多项选择题

### 1. BCD

【解析】根据教材原文：“而从本质区别看，现代概念更强调战略的另一方属性——应变性、竞争性和风险性”。所以，选择BCD。

### 2. ABC

【解析】价值链将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动两大类。基本活动，又称主体活动，是指生产经营的实质性活动，一般可以分为内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务五种活动。所以，选项A正确，支持活动，又称辅助活动，是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动，包括采购、技术开发、人力资源管理和基础设施。所以，选项B正确，虽然价值链的每项活动，包括基本活动和支持活动都是企业成功所必经的环节，但是，这些活动对企业竞争优势的影响是不同的。所以，选项C正确，对价值链的定义落脚点在“活动”上，价值链将企业的生产经营活动分为基本活动和支持活动。公司的厂房、建筑物等属于固定资产而不是一种活动。所以，选项D错误。

### 3. ACD

【解析】高铁以其便捷、安全、相对便宜，作为航空旅行的替代，是对部分运营京沪航线的航空公司的外部威胁，而不是进入者威胁。

### 4. CD

【解析】宜家公司的目标市场定位于既讲究款式又要求低价的年轻消费者，表明该公司采用的是集中化战略。宜家公司通过以下两项措施实现低成本：不是依赖第三方生产商，而是由其工程师自行设计、可由消费者自行安装的模块式家具；要求顾客自己运输购买的物品而不提供运输服务。同时，通过向顾客提供了如下服务实现差异化：独特的家具设计、店内的儿童游乐场、供顾客使用的轮椅，以及延长的营业时间。由此可见，宜家家居公司采用的主要竞争战略类型包括集中成本领先战略和集中差异化战略。

### 5. ABCD

【解析】甲公司关闭事业部，政府要求就职工补偿和重新安置提出方案，政府要求体现了政府和社会的约束，职工补偿和重新安置则体现了退出成本，选项A、D正确；甲公司股东担心服装生产线的专用性程度高难以对外出售，体现了固定资产的专用性

程度引起的退出障碍，选项B正确；关闭服装事业部的消息一传出，立即引发职工的抗议，体现了感情障碍引起的退出障碍，选项C正确。

### 6. AC

【解析】发展中国家跨国公司对外直接投资的主要动机包括：(1)寻求市场；(2)寻求效率；(3)寻求资源；(4)寻求现成资产。根据题干信息，乙公司进行国际化经营的原因是寻求H公司在澳大利亚拥有的丰富的煤炭资源和澳大利亚最大的煤炭出口港，即寻求资源；同时也为获得对方丰富的国际市场营销经验，即寻求现成资产。

### 7. CD

【解析】选项C属于增值型现金剩余企业应采取的战略；选项D属于减损型现金短缺企业应采取的战略。

### 8. ABD

【解析】开拓型组织追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。在开拓型组织里，开创性问题是寻求和开发产品与市场机会。这就要求开拓型组织在寻求新机会的过程中必须具有从整体上把握环境变化的能力。由此可见，寻求和开发产品与市场机会是开拓型组织的战略核心任务。开拓型组织要求它的技术和行政管理具有很大的灵活性，这类组织的结构应采取“有机的”机制。在工程技术问题上，该组织由于采用了多种技术，所以很难发挥总体的效率，缺乏效率性，很难获得最大利润。防御型战略组织适合于较为稳定的行业。

### 9. ABD

【解析】风险是一系列可能发生的结果，不能简单理解为最有可能的结果。选项A正确。风险既具有客观性，又具有主观性。风险是事件本身的不确定性，但却是在一定具体情况下的风险，可以由人的主观判断来决定选择不同的风险。选项B正确。从现代市场经济的角度考虑企业风险是指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响，而不能简单地理解为风险就是负面因素，风险总是和机遇并存的。所以，选项C错误，选项D正确。

### 10. ABCD

【解析】利率风险、汇率风险、商品价格风险和股票价格风险都是主要的市场风险。

### 11. AD

**【解析】**风险理财的手段既不改变风险事件发生的可能性,也不改变风险事件可能引起的直接损失程度,选项A错误。风险理财的应用范围一般不包括声誉等难以衡量其价值的风险,也难以消除战略失误造成的损失,选项B正确。风险理财注重风险因素对现金流的影响,选项C正确。风险理财可以针对可控的风险,也可以针对不可控风险,但不是主要针对不可控风险,选项D错误。

## 12. CD

**【解析】**选项A属于信息与沟通要素的要求,选项B属于控制活动要素的要求。

## 13. AB

**【解析】**除了出纳,其他任何人均不得办理货币资金收支业务,包括收付现金和接收、开出银行支票。银行存款应指定专人及时对账,每月收受银行对账单、编制银行存款余额调节表,应当由除出纳、管理现金账和银行存款账以外的人员负责,选项A错误。在工资业务中,起薪止薪决定、考勤记录、工薪发放、工资记录等职务应相互分离,一般涉及企业的劳动工资部门或人事部门、车间或班组、会计部门等职能部门。劳动工资管理部门的主要职责是根据考勤记录和扣款记录计算工资额。会计部门的主要职责是根据工资结算单编制工资费用分配表并编制记账凭证入账。选项B错误。

## 14. BD

**【解析】**重大缺陷应当由董事会予以最终认定。所以,选项A正确,对于重大缺陷和重要缺陷的整改方案,应向董事会(审计委员会)、监事会或经理层报告并审定。如果出现不适合向经理层报告的情形,例如,存在与管理层舞弊相关的内部控制缺陷,内部控制评价组应当直接向董事会(审计委员会)、监事会报告。所以,选项B错误,按照内部控制本质上的不同,可以把内部控制缺陷分为设计缺陷和运行缺陷。所以,选项C正确,重要缺陷并不影响企业内部控制的整体有效性,但是应当引起董事会和管理层的重视。所以,选项D错误。

## 三、简答题

1. (1)太乐公司在C国厨具小家电市场采用成本领先战略的优势:

①形成进入障碍。“太乐公司多次主动大幅度降低产品价格……又令新进入者望而却步”。

②增强讨价还价能力。“而对于一些成本高,自身还不具备生产能力的上游资源,公司由于在其他各环节上成本低于竞争对手,也能够消化这些高成本投入的价格”。

③保持领先的竞争地位。“在市场上既淘汰了高成本和劣质企业”;“迅速提高市场占有率,在国内外享有较高的知名度”。

(2)太乐公司在C国厨具小家电市场实施成本领先的条件:

市场情况:

①产品具有较高的价格弹性,市场中存在大量的价格敏感用户;“消费者大都对价格比较敏感”。

②产业中所有企业的产品都是标准化的产品,产品难以实现差异化;“在厨具小家电市场,企业的产品都是标准化的产品”。

③价格竞争是市场竞争的主要手段;“价格竞争仍然是市场竞争的主要手段”。

资源和能力:

①在规模经济显著的产业中装备相应的生产设备来实现规模经济。“利用与发达国家企业OEM合作方式获得的设备,进行大批量生产,从而获得规模经济优势”。

②降低各种要素成本。“由于国内劳动力成本低,公司产品成本中的人工成本大大低于国内制造业的平均水平”;“对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游公司资源,公司通过多种形式自行配套生产,可以大幅度降低成本”。

③提高生产率。“太乐公司实行24小时轮班制,设备的利用率很高,因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平”。

④提高生产能力利用程度。“太乐公司实行24小时轮班制,设备的利用率很高”。

⑤选择适宜的交易组织形式。“对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源,如集成电路等,公司通过多种形式自行配套生产,可以大幅度降低成本”。

⑥重点集聚。“太乐公司集中全部资源,重点发展厨具小家电产品”。

2. (1)根据《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》,秦川公司在采购业务上存在以下内部控制弱点及改进建议:

①采购部经理每季度初,以定向集中采购方式

## □ 会计考试

采购手机芯片的做法存在内部控制弱点。手机芯片采购属于公司重要和技术性较强的采购业务,应当组织相关专家进行论证,实行集体决策和审批。

②秦川公司缺乏采购申请制度,应当建立采购申请制度。秦川公司应依据购买物资或接受劳务的类型,确定归口管理部门,授予相应的请购权,明确相关部门或人员的职责权限及相应的请购和审批程序。

③秦川公司采购手机芯片没有合理选择采购方式。每季度手机芯片购买数量较大,应按大宗采购处理,采用招标方式来采购,合理确定招投标的范围、标准、实施程序和评标规则。

④采购的芯片到公司后的验收环节存在内部控制弱点。手机芯片技术性较强,且采购量较大,秦川公司的验收部门对手机芯片的品种、规格、数量、质量等相关内容进行验收,还应进行专业测试。

(2)根据《企业内部控制应用指引第8号——资产管理》,秦川公司在存货管理环节存在以下内部控制弱点及改进建议:

①保管员负责登记芯片、手机成品等存货明细账存在内部控制弱点。存货的保管和记账职责未进行分离,存货的保管和记账属于不相容职务,应该由不同的人来担任保管和记账职责。

②仓库保管员收到和领用存货环节存在内部控制弱点。仓库保管员收到存货时没有办理入库手续,而且领取原材料未进行审批控制。存货入库应该办理入库手续,同时领用原材料应该有审批制度。

③秦川公司的存货盘点存在内部控制弱点。仓库保管员有空闲时间也会对存货进行实地盘点的做法错误。公司应当建立存货定期盘点制度,至少应每年年末开展盘点清算,结果应当形成书面报告。

3. (1)运用“功能性”、“外观时尚性”两个战略特征,各分为“高”、“中”、“低”3个档次,将案例中所提及的C国卫浴产品企业进行战略群组划分,可分为3个战略群组:

①功能性高、外观时尚性高的群组,包括T公司、K公司;

②功能性中等、外观时尚性中等的群组,包括英鸟、达成、维亚、恩典、雄高等企业;

③功能性低、外观时尚性低的群组,包括一批以各大产区的杂牌为代表的企业。

(2)T公司、K公司竞争战略定位在差异化。“设计研发水平高,在品牌塑造上投入较大,具有很强的

品牌影响力,其提供的产品和服务的特征是追求高端的顾客体验,满足了顾客对于功能性与外观时尚性完美结合的要求,在行业中处于标杆地位”。

英鸟、达成、维亚、恩典、雄高5大品牌企业竞争战略定位在成本领先。“其外观和功能都达到一定水准。这些产品的生产企业注重节约设计和研发成本,通过价格战和广告攻势,不断扩大市场份额,实现了规模经济效益”。

一批以各大产区的杂牌为代表的企业竞争战略定位在集中成本领先。“其产品的功能和外观较为低端、简陋。但由于产品简单,生产线投资成本小,产品价格低廉,适合不发达地区一部分用户的需求”。

(3)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。

①有助于很好地了解战略群组间的竞争状况,主动地发现近处和远处的竞争者。

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。

“由于T公司、K公司等国际品牌的产品研发和成本很高,固定资产投入大,退出壁垒高,追赶这些企业难度较大”是基于对战略群组间的竞争状况、各战略群组之间的移动障碍、战略群组内企业竞争的主要着眼点的了解,专家建议“国内这些老品牌企业可以从增强售后服务功能寻找出路,因为目前C国国内各类卫浴产品品牌都未对安装、更换、维修等售后服务投入应有的精力,消费者对这类服务的需求很高”,则是预测市场变化或发现战略机会的体现,建议C国老品牌企业向功能高、外观时尚性中等的群组移动,这是一片蓝海。

4. (1)主张进入钢铁行业,采用的是后向一体化战略;主张进入农用拖拉机行业,采用的是相关多元化(同心多元化)战略。

(2)后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其控制权。该战略的适宜条件有:

①企业现有供应商的供应成本较高、可靠性较差而难以满足企业需要;

②供应商数量较少而需求方竞争者众多;

③企业所在产业增长的潜力较大;

④企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等;

⑤供应环节的利润率较高;



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。

相关多元化战略是指企业以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场的战略,该战略有利于企业利用原有优势来获得融合优势。相关性可以是产品、生产技术、管理技能、营销技能或用户等方面的类似。该战略的适宜条件是:企业在产业或市场内有较强竞争的优势,而该产业或市场成长性或吸引力逐渐下降。

(3)企业实施纵向一体化战略的主要风险包括:①不熟悉新业务领域所带来的风险;②纵向一体化,尤其是后向一体化,一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强,增加了企业在该产业的退出成本。

企业实施多元化战略的主要风险:①来自原有经营产业的风险。②市场整体风险。③产业进入风险。④产业退出风险。⑤内部经营整合风险。

#### 四、综合题

(1)发展中国家跨国公司对外投资的主要动机:

- ①寻求市场。
- ②寻求效率。
- ③寻求资源。
- ④寻求现成资产。

东方公司国际化经营的主要动机体现为①②④:

①由于国产彩电企业面临竞争白热化及核心技术缺失、利润空间缩小,国内市场饱和的压力。东方公司开始把目光转向国外市场,走上国际化经营之路。

发达国家P国彩电市场巨大,而中国的彩电产品却因P国的高额反倾销税,长期被挡在P国之外。2002年P国终于对中国彩电给予一定出口配额,但配额数量之小对于东方公司来说几乎没有什么意义。为了避开P国的贸易壁垒,东方公司管理层决定收购P国一家知名企业。由此可见,东方公司国际化经营的主要动机是寻求市场。

②东方公司国际化经营的初始阶段主要采用内部发展的方式,在一些国家投资建立彩电生产基地。这种“自我扩张”方式需投入大量资源,并要在国外市场推广一个全新的中国品牌,成本高,之后东方公司改变了策略,以收购发达国家家电企业为主,由此可见,东方公司国际化经营的主要动机是寻求效率。

④C公司的品牌优势、技术积累及销售渠道对

于当时急于寻求海外突破的东方公司来说,无疑具有巨大的吸引力。在这样的背景下,东方公司收购C公司彩电业务的动机是为了寻求现成资产。

(2)企业实施发展战略可采用的途径有外部发展、内部发展和战略联盟三种方式。

外部发展(并购)是指企业通过取得外部经营资源谋求发展的战略。外部发展的狭义内涵是并购,并购包括收购与合并,收购指一个企业(收购者)购买和吸纳了另一个企业(被收购者)的业务。合并指同等企业之间的重新组合。

内部发展(新建)是指企业利用自身内部资源谋求发展的战略。内部发展的狭义内涵是新建,新建与并购相对应,是指建立一个新的企业。

战略联盟是指两个或者两个以上经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系。

东方公司进入发达国家市场没有采用内部发展途径的原因:

①与并购市场中现有的企业相比,在市场中增加了竞争者,可能会激化某一市场内的竞争。

②企业不能接触到其他知名企业的知识及系统,可能会更具风险:C公司的品牌优势、技术积累及销售渠道对于当时急于寻求海外突破的东方公司来说,无疑具有巨大的吸引力。

③从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应。

④当市场的发展非常快时,内部发展会显得过于缓慢:东方公司国际化经营的初始阶段主要采用内部发展的方式,在一些国家投资建立彩电生产基地。这种“自我扩张”方式需要投入大量资源,并要在国外市场推广一个全新的中国品牌,成本高,投资回收期长。

⑤进入新市场可能要面对非常高的壁垒:发达国家P国彩电市场巨大,而中国的彩电产品却因P国的高额反倾销税,长期被挡在P国之外。2002年P国终于对中国彩电给予一定出口配额,但配额数量之小对于东方公司来说几乎没有什么意义。为了避开P国的贸易壁垒,东方公司管理层决定收购P国一家知名企业。

(3)并购的类型。

分类标准	类别		
按并购双方的产业分类	横向并购		并购方与被并购方处于同一产业
	纵向并购	前向并购	沿着产品实体流动方向所发生的并购,如生产企业并购销售商
		后向并购	沿着产品实体流动的反方向所发生的并购,如加工企业并购原料供应商
	多元化并购		处于不同行业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购
按被并购方的态度分类	友善并购		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
	敌意并购		并购方不顾被并购方的意愿强行收购对方企业的一类并购
按并购方的身份分类	产业资本并购		并购方为非金融企业
	金融资本并购		并购方为投资银行或非银行金融机构
按收购资金来源分类	杠杆收购		收购方的主体资金来源多为对外负债
	非杠杆收购		收购方的主体资金来源是自有资金

东方公司收购C公司彩电业务是双方共同的意愿,同时东方公司主要运用自有资金完成了对C公司彩电业务的收购。所以,东方公司收购C公司彩电业务所属的并购类型属于横向并购、友善并购、产业资本并购及非杠杆收购。

(4) 战略变革有四种类型:①技术变革;②产品和服务变革;③结构和体系变革;④人员变革。

收购后第二年,按照协议,东方公司买下C公司彩电业务的销售团队。东方公司原本计划通过这个团队拿到P国客户订单,但因这一团队组织结构不合理,E公司销售费用高出行业平均水平10%以上。所以,收购后第二年,东方公司面对收购C公司彩电业务后的危局所进行的战略变革类型涉及结构和体系变革。

收购后第三年,东方公司对E公司进行重组,但由于重组方案无法保证资金供应,E公司的亏损呈现无法控制状态。同年下半年,东方公司总部耗巨资对在P国的业务进行大规模重组,将原来从C公司拿到的销售团队基本裁掉,关闭所有设在P国的仓库,裁员90%以上。所以,收购后第三年,东方公司面对收购C公司彩电业务后的危局所进行的战略变革类型涉及结构和体系变革。

收购后第四年,E公司仅剩不足10%人员的P国新业务模式开始试运作,采取由国内总部统一提供财务、售后服务等后台支持的模式,这种业务模式成为快速供应链管理的雏形。同年下半年,E公司终于止住亏损,E公司新任首席执行官(CEO)着力推进供应链管理精细化,E公司向现代企业制度转型。所以,收购后第四年,东方公司面对收购C公司彩电业务后的危局所进行的战略变革类型属于结构和体系变革。

(5) 市场风险应考虑的几个方面:

- ① 产品或服务的价格及供需变化带来的风险。
- ② 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险。
- ③ 主要客户、主要供应商的信用风险。
- ④ 税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。
- ⑤ 潜在进入者、竞争者与替代品的竞争带来的风险。

东方公司实施收购C公司彩电业务战略后面面对的主要市场风险是①⑤:

① 收购后第二年,按照协议,东方公司买下C公司彩电业务的销售团队。东方公司原本计划通过这个团队拿到P国客户订单,但因这一团队组织结构不合理,E公司销售费用高出行业平均水平10%以上。此外,由于签订协议时没有坚持销售渠道控制在E公司手中,制约了E公司产品的销售数量。

⑤ 替代品带来的风险,收购后第一年,液晶平板电视潮流席卷P国,传统显像管彩电市场份额急剧下降。而东方公司刚刚收购C公司彩电业务而成立的E公司当时只有传统显像管技术,面对市场突变措手不及。

(6) 运营风险应考虑的几个方面:

- ① 企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险;
- ② 企业新市场开发,市场营销策略(包括产品或服务定价与销售渠道,市场营销环境状况等)方面可能引发的风险;
- ③ 企业组织效能、管理现状、企业文化,高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险;
- ④ 期货等衍生产品业务中发生失误带来的风险;
- ⑤ 质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险;

⑥因企业内、外部人员的道德风险或业务控制系统失灵导致的风险;

⑦给企业造成损失的自然灾害等风险;

⑧企业现有业务流程和信息系统操作运行情况的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。

东方公司实施收购C公司彩电业务战略后面面对的主要运营风险:

①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险:东方公司期待从C公司获得先进技术给东方公司带来技术领先优势,没有想到液晶电视发展如此迅速,市场走向判断失误,也造成了以后供应链不足以支撑液晶电视营销模式的困境。

②企业高、中层管理人员和重要业务流程中专业人员的知识结构、专业经验等方面可能引发的风险。人才储备不足及流失,C公司在E公司任职的高管因各种原因在收购之后两三年内陆续离开,而东方公司自己的团队没有能够很快地培养起来,因而

团队能力未能在短时间内快速提高。

③因企业业务控制系统失灵导致的风险。收购后第三年,东方公司对E公司进行重组,但由于重组方案无法保证资金供应,E公司的亏损呈现无法控制状态。

④企业组织技能、管理现状方面可能引发的风险。收购后第二年,东方公司原本计划通过C公司彩电业务的销售团队拿到P国客户订单,但因这一团队组织结构不合理,E公司销售费用高出行业平均水平10%以上。此外,由于签订协议时没有坚持销售渠道控制在E公司手中,制约了E公司产品的销售数量。随着亏损越来越严重,E公司内部纷争不断加剧,削减客户和裁员的改良计划执行后收效甚微。

本套模拟试题及解析由北大东奥提供  
东奥会计在线:<http://www.dongao.com>