

2020 年《公司战略与风险管理》点题密卷（一）

一、单项选择题

1. 甲公司是一家集团企业，主营业务为家电制造，其余业务为房地产、交通运输、酒店经营。在国家开始对房地产行业进行宏观调控后，房地产业务面临巨大的资金压力，并对其他业务也产生了连带作用。经慎重分析后，集团领导决定将房地产业务进行剥离，将其出售给另外一家大型企业，并将此交易中获得的资金用于其他业务的发展。该公司的这一做法属于（ ）。

- A. 总体战略
- B. 职能战略
- C. 财务战略
- D. 业务单位战略

2. B 公司的主营业务为啤酒，2012 年上半年新开辟了一种品牌，截止 2014 年初该品牌啤酒前两个年度的市场增长率就达 25%，并且已经占据了最大的市场份额。下列关于该业务的说法中，正确的是（ ）。

- A. 此业务属于现金牛业务
- B. 此业务处于最差的现金流量状态
- C. 对于此业务该公司的战略是积极扩大经济规模和市场机会，加强竞争地位
- D. 该公司应该整顿产品系列，将此业务与其他事业部合并，进行统一的管理

3. 近年中国经济保持高速增长，电力电网建设投资巨大，对铜以及铜合金需求较大，铜矿开采行业营业收入增长率平均保持在 50%左右，保持一个比较高的市场增长率；由于市场扩大，大量竞争者涌入，企业之间开始争夺人力和资源。这说明铜矿开采产业已经进入（ ）。

- A. 导入期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期

4. 甲公司是一家零售商店，主要经营地点位于某市开发区。近年来，随着入住开发区的企业数量增加，人流量明显增多。在甲公司周围出现了若干家商店。从波特的五力模型分析，新店的开张对这家零售店的影响是（ ）。

- A. 买方议价能力的威胁
- B. 潜在新进入者的威胁
- C. 同业竞争者的威胁
- D. 环境的威胁

5. 某果汁饮料在 A 市有着广泛的认同度，其销售网络几乎遍布整个市区及周边县城，其他企业很难在 A 市站稳脚跟。该资料体现了产业潜在进入者的进入威胁中的（ ）。

- A. 规模经济
- B. 现有企业对关键资源的控制
- C. 现有企业的市场优势
- D. 限制进入定价

6. 对于追求速度与激情的车主来说，德国高速是梦寐以求的圣地，因为它以没有限速而闻名。当地汽车工业以此为契机，非常卖力地满足驾驶人对高速的狂热追求，生产高质量、高速度汽车。以上材料体现了钻石模型四要素中的（ ）。

- A. 生产要素
- B. 需求条件
- C. 相关与支持性产业

D. 企业战略、企业结构和同业竞争

7. 在印度教中，牛被印度教徒视为“母亲”，杀牛、吃牛肉，都是对印度教的亵渎。2001 年国际某快餐公司被指控在其出售的薯条炸制过程中使用了牛油。该公司因没有考虑印度民众的信仰和习惯，最终导致在菜谱中忍痛去掉了享誉世界的牛肉汉堡，推出了鸡肉汉堡和各类印度式素食。根据以上资料判断，该公司在进入印度市场时没有考虑（ ）。

A. 政治和法律环境

B. 经济环境

C. 社会和文化环境

D. 技术环境

8. 某国内汽车制造厂对中国经济增长潜力抱着乐观态度，除继续生产中等档次的车种外，在 2009 年开始生产高端越野车，希望吸引国内市场的高端消费者。在确定自身高端越野车市场的竞争力时，公司领导层认为应致力于形成现有和潜在顾客对于本企业产品高端品牌的忠诚度，这也是竞争对手极少能拥有的资源。根据以上信息可以判断，该企业建立竞争优势的资源是（ ）。

A. 有价值的资源

B. 稀缺的资源

C. 难于模仿的资源

D. 不可替代的资源

9. P 公司是一家服装制造公司，起初其产品主要销往 Y 市。随着 P 公司的发展，P 公司为了独揽 S 市的服装制造业务，迅速并购了 S 市的某大型服装制造厂，并获得了该服装制造厂在当地的市场份额。P 公司并购的动机是（ ）。

A. 迅速进入，争取市场机会

B. 克服企业负外部性

C. 获得技术创新

D. 实现资源共享

10. 乙公司是一家汽车生产厂商，该公司在生产过程中向一家供应商采购整套刹车系统，直接安装在汽车上。此外，乙公司在设计新款汽车时，还委托该供应商根据新款汽车的特点设计适合的新刹车系统。该公司采取的采购策略是（ ）。

A. 单一货源策略

B. 多货源策略

C. 由供应商负责交付一个完整的子部件

D. 协作生产

11. 中国 A 汽车企业并购美国 B 汽车企业，主要的动机是有效弥补品牌短板、提升研发能力、获取全球经销商网络、赢得一流管理团队和技术人才，进而提升企业的国际竞争力。该公司进行对外投资的主要动机是（ ）。

A. 寻求市场

B. 寻求效率

C. 寻求资源

D. 寻求现成资产

12. 北京同仁堂以“配方独特、选料上乘、工艺精湛、疗效显著”享誉海内外。近年来，随着国际“回归自然”热的升温，中药被很多国家和地区看好，中药出口在国际市场上的影响越来越大。同仁堂针对不同的东道国药政管理制度，不同的文化背景，不同的消费需求，采取了差别化的国际市场进入模式，针对不同的目标市场开发不同的产品。同仁堂国际化经营的战略类型属于（ ）。

A. 跨国战略

B. 国际化战略

C. 全球化战略

D. 多国本土化战略

13. Q 企业是主营化妆品的销售型企业，在全国各地建立了自己的销售店面。走进 Q 企业的任何一家门店，首先感受到的是欢快的音乐，甚至是该企业提供的购物袋上都印着开心、笑脸等图案，向顾客传递着乐观的生活态度。另外，其提供的产品也独具特色并且价格合理，由其自行研发的一系列化妆品，得到了许多女性朋友的青睐。这些都为其赢得了丰厚的利润回报。由此可以看出，Q 企业采取的竞争战略是（ ）。

A. 集中化战略

B. 成本领先战略

C. 差异化战略

D. 混合战略

14. 我国地大物博，各地人口饮食习惯差异大，早餐文化丰富多彩。任何企图在早餐市场占据垄断优势的企业都将会失去竞争力。以上材料说明，早餐产业零散的原因是（ ）。

A. 进入障碍低或存在退出障碍

B. 市场需求多样导致高度产品差异化

C. 不存在规模经济或难以达到经济规模

D. 原材料、资金等其他供给的不足

15. 每年 11 月是 S 商场的店庆月，每年 S 商场都会推出大量折扣活动，吸引了大量消费者进行消费。江南餐饮是 S 商场中的一家中餐饭店，其预计店庆月到饭店就餐的人数会大规模增加，提前从其他店铺借调了几名服务人员。江南餐饮平衡产能与需求的方法属于（ ）。

A. 资源订单式生产

B. 库存生产式生产

C. 资源生产式生产

D. 订单生产式生产

16. 3D 打印技术被称为“十大新兴产业之一”。该行业中的企业进行正确的战略选择对企业的发展至关重要。下列关于新兴产业的战略选择，说法不正确的是（ ）。

A. 塑造产业结构

B. 正确对待产业发展的外生性

C. 原材料的供应、分销渠道的建立对产业的发展至关重要时，早期进入是适当的

D. 产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿，不会因持续的技术更新换代而过时的时，适合晚期进入

17. 甲公司是一家内河航运公司，原主要经营水路客货运输业务。为抓住沿岸经济规模扩张和市场领域开放竞争的机遇，公司决定将水路客货运输业务上市筹集的资本金，主要投向已经涉及的物流、仓储、码头、旅游、宾馆、餐厅、航道工程、船舶修造、水难救生等多个业务领域。通过采取兼并收购、战略联盟和内部开发的方式，实现一体化和多元化成长战略，形成规模，建树品牌。为使公司成长战略得以协调实施，公司原有组织结构应当调整为（ ）。

A. 区域事业部结构

B. 产品/品牌事业部结构

C. 客户细分/市场细分事业部结构

D. M 型企业组织结构（多部门结构）

18. 甲公司是一家生产型企业，工人在生产之前，企业先制定好自动生产流水线的标准，然后工人按照这个标准，进行生产和检验产品。一旦生产环节出现问题，管理者可以按照制定好的标准检查和调整。根据上述案例判断，该公司采用的基本协调机制是（ ）。

- 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

19. 天华公司是一家大型家电企业。2011 年初，公司领导召开会议，集体通过以下决定：①将手中多余资金 1.5 亿元投资于国家发行的五年期国债、某汽车集团发行的五年期重点企业债券，以及业绩优良的公司股票。②预提一部分准备金用于可能发生的异地员工劳动争议。③在厂区内全面禁止吸烟。④针对公司存货加强投保，防止出现意外损失。根据以上信息可以判断，该公司以上决策中属于风险补偿策略的是（ ）。

- A. ①
- B. ②
- C. ③
- D. ④

20. 某公司为降低自然灾害可能造成的损失而购买巨灾保险。该公司选择的风险管理工具是（ ）。

- A. 风险对冲
- B. 风险控制
- C. 风险转移
- D. 风险补偿

21. W 集团是全球最大的专业住宅开发商，成立于 1984 年，已成为国内领先的房地产公司。W 集团董事会成员七名，杭某任董事长兼首席执行官，三名独立董事分别为王某、李某、朱某。董事兼副总经理陈某，董事兼财务总监任某。其中可以作为 W 集团风险管理委员会召集人的是（ ）。

- A. 杭某
- B. 王某
- C. 陈某
- D. 任某

22. 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，不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

23. 甲公司是一家上市公司，主营业务为缝纫机。某年收购利多矿业 100% 的股权。由于甲公司未从事过矿产资源的开采、生产和销售，在矿山经营管理和技术方面缺少经验。为防范可能发生的风险，甲公司决定提取税前风险准备金。根据以上信息可以判断，甲公司的这一做法属于（ ）。

- A. 损失融资
- B. 风险资本
- C. 应急资本
- D. 套期保值

24. 甲公司在 2017 年完成发行上市后的首次定增，以每股 1 元的价格向两名控股股东发行 5000 万股。当时该公司股价为每股 5 元。甲公司披露的 2017 年报显示，当时有净利润 1.2 亿元，市盈率为 2.8 倍。从终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题角度看，甲公司的上述做法属于掠夺性财务活动中的（ ）。

- A. 内幕交易

- B. 掠夺性融资
- C. 直接占用资源
- D. 超额股利

二、多项选择题

1. 甲公司原是国内著名的国有纺织印染企业，位于中原某省省会城市。1987 年下半年到 1993 年公司发展突飞猛进，年销售收入达到 6 个亿，曾经领导行业潮流。1995 年开始走下坡路，效益曾一度下滑。面对此种情况，甲公司聘请一家著名咨询公司进行变革。咨询公司经过调查后提出如下建议：将车间搬迁至邻市郊区，以减少生产成本支出；进行企业组织结构调整，重新梳理企业业务流程，改变过去宽松、粗放的工作方式。变革方案一出，即受到了员工的强烈抵制。根据以上信息可以判断，甲公司变革受到抵制的原因可能有（ ）。

- A. 生理变化
- B. 环境变化
- C. 心理变化
- D. 市场变化

2. 甲在尼日利亚投资面包坊，取得很大的成功，已经拥有了数十家连锁店。但是为了更好的发展，甲聘请英国的一家咨询公司来对自己的战略发展进行调研，这家英国公司提出了如下可能产生重大影响的因素，其中属于威胁的有（ ）。

- A. 尼日利亚国家的食品安全与质量监管体系已经越来越严格
- B. 该公司的库存过期产品占总库存的 15%
- C. 该公司目前已经是尼日利亚国内第二大的面包生产商
- D. 尼日利亚国内的加工类食品市场将近饱和，竞争日趋激烈

3. 金铁公司主业为钢铁产业。近些年国内钢铁行业盈利持续下滑，为扩大企业利润来源，甲公司决定进行业务扩展，对相关行业进行了分析。在下列分析结果中，错误的有（ ）。

- A. 甲行业是一个创新程度较高的行业，新产品不断出现，容易导致原有产品价格不断下降，这种现象属于替代品的威胁
- B. 乙行业资本投入大，因此进入门槛高，潜在新进入者威胁不大
- C. 丙行业的生产需要使用专用设备，因此会抑制替代品的威胁
- D. 丁行业产品的生产被少数几家企业控制，则该行业现有企业的议价能力较小

4. M 公司刚刚进入冰箱行业，目前冰箱市场的 70% 被该行业的龙头企业 W 公司占有，M 公司经过市场分析后，决定大幅降价，但是 W 公司获得消息后拒不降价，结果使得 M 公司的销售大幅上升，W 公司的市场失掉“半壁江山”，这一情况说明（ ）。

- A. W 公司相信它的产品拥有市场上最高的顾客忠诚度
- B. W 公司关于其公司情形的假设不正确
- C. M 公司对 W 公司的假设是不正确的
- D. M 公司对 W 公司的分析基于“竞争对手假设分析对本公司制定竞争战略的作用”方面

5. 甲公司是国内一家大型体育用品企业，拥有国内市场份额第一的体育品牌，具有很高的知名度和较高的消费者忠诚度。经过多年的努力，企业形成了完善的规章制度，建立了遍布全国的专卖店销售网络。公司员工在企业创始人的带领下，以“产业报国”为价值观，企业形成了极强的凝聚力。根据上述信息，可以判断甲公司拥有的无形资源有（ ）。

- A. 品牌
- B. 专卖店
- C. 人力资源
- D. 企业文化

6. 美福粮是一家知名的粮食加工公司，经过一段时间的考察，计划通过股权收购的方式，收购位于

中部地区某省的一家产品品质较高、但品牌知名度较低的江华粮食加工公司的全部股权。美福粮所处的行业和业务模式得到了某私募股权投资机构 AP 公司的关注。AP 公司拟通过分批股权投资的方式，获取美福粮 60% 的股份。上面资料涉及的并购类型包括（ ）。

- A. 横向并购
- B. 杠杆并购
- C. 金融资本并购
- D. 产业资本并购

7. A 公司是一家手机生产企业，由于当今手机行业全球化程度较高，但 A 公司作为一个民族品牌，主要优势是本土用户的忠诚度，如果向海外移植可能难以保证其竞争优势，在跨国公司的冲击下，A 公司应该采用的战略包括（ ）。

- A. 与跨国公司建立合资、合作企业
- B. 将企业出售给跨国公司
- C. 把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户
- D. 找到一个定位明确又易于防守的市场

8. X 啤酒厂为了确保其在酒瓶上和原材料上的低成本优势，决定将供应啤酒瓶的玻璃厂以及供应小麦的粮食公司纳入其中，并且为了使其销售量增加，决定将酒水经销公司也纳入其体系当中。根据案例可以分析出，该啤酒厂采取的战略有（ ）。

- A. 前向一体化战略
- B. 后向一体化战略
- C. 市场开发战略
- D. 产品开发战略

9. WJT 是一家国际化的企业，为了更好地处理各国业务，决定将企业的活动和人员按照美洲区域、西欧区域以及中南亚区域进行划分。每个区域负责该地区的所有活动、所有产品以及所有客户。根据以上信息，判断下列关于该企业采用的组织结构的说法中，不正确的有（ ）。

- A. 在企业与其客户的联系上，该组织结构能实现更好更快的地区决策
- B. 与一切皆由总部来运作相比，建立地区工厂或办事处会削减成本费用
- C. 更具灵活性，更有助于企业实施产品差异化
- D. 企业采用的组织结构被大多数人认为是组织结构的典型模式

10. 兴华股份有限公司今年推行风险管理，成立了风险管理小组，其中小五在风险管理小组中负责分析市场风险，下列属于其应该收集的信息的有（ ）。

- A. 质量、安全、环保、信息安全等管理中曾发生或易发生失误的业务流程或环节
- B. 该企业签订的重大协议和有关贸易合同
- C. 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格变化
- D. 主要客户、主要供应商的信用情况

11. H 公司研制出一种市场上还未出现的新产品，没有历史数据可以对可能的销售量作出预测。公司决定采用德尔菲法对新产品销售量进行预测。于是该公司成立专家小组，并聘请业务经理、市场专家和销售代表等 10 位专家，征询专家小组成员的预测意见，预测全年可能的销售量。经过四次反馈得到预测结果。H 公司采用德尔菲法进行预测的主要优点有（ ）。

- A. 由于观点是匿名的，因此更有可能表达出那些不受欢迎的看法
- B. 所有观点有相同的权重，避免重要人物占主导地位的问题
- C. 专家不必一次聚集在某个地方，比较方便
- D. 让主要利益相关者参与其中，有助于进行全面沟通

12. 甲信托投资公司自成立以来，结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权利和责任落实到责任单位，同时综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策

略，实现对风险的有效控制。根据我国《企业内部控制基本规范》，该公司的上述做法涉及的内部控制要素有（ ）。

- A. 风险评估
- B. 控制环境
- C. 信息与沟通
- D. 控制活动

13. 甲公司是一家环保设备制造商，2010年，甲公司把以投资建设环保项目为由从银行取得的贷款转而投入了房地产开发。几年后，由于政府宏观调控政策出台和房地产业的收缩，甲公司投入房地产开发的大部分资金无法收回，经营陷入危机。上述案例所涉及的风险有（ ）。

- A. 法律和合规风险
- B. 社会文化风险
- C. 战略风险
- D. 政治风险

14. 美邦服装公司每年都采用投资回报率、销售利润率、资产周转率等比率指标对经营业绩进行评价，下列各项中，属于该公司采用的绩效评价局限性有（ ）。

- A. 鼓励短期行为
- B. 可比信息的可获得性较差
- C. 比率不可以用作目标
- D. 比率不是一成不变的

三、简答题

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。) M国际物流公司是W国一家本土民营企业，在国际海运、国际空运、代理报关报检等领域有着成熟的业务网络和市场经验，并且随着客户需求的变化，也拓展了一些新兴的服务项目，公司业务涉及世界多个著名港口和重要城市。

M公司主要业务包括国际货运代理业务、报关报检业务和新型物流业务。其中国际货运代理业务是本公司的主营业务，所占市场份额比较大，是公司业务中利润贡献最大的业务之一，能为企业提供大量的资金；公司在进入报关报检行业初期就出现了市场竞争非常激烈的情况，此时市场已经趋于饱和，该公司不占有任何优势，市场占有率极低；新型物流业务增长势头迅猛，同业竞争者比较少，很多公司没有能力开展此项综合物流业务，本公司在市场中占据较大的市场份额。

根据2015年相关调查机构统计情况显示，国际货运代理业务市场发展稳定，增长速度有限；新型物流业务市场行情看好，上升空间很大；报关报检业务市场增长率偏低。

要求：

(1) 利用波士顿矩阵理论，简要分析M公司三类业务所属象限。

(2) 针对每种业务，简要分析应该采取的战略。

2. (本小题8分。) 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，以致连生产劣质产品的企业都无利可图，在市场上既淘汰了高成本的劣质企业，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，因而其劳动生产率与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套生产。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物的价格。

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。

3. (本小题 8 分。) M 集团是一家以家电制造业为主，涉足家电、机电设备、房地产等领域的大型综合性企业集团。集团一直保持着健康、稳定、快速增长。上世纪 80 年代平均增长速度为 60%，90 年代平均增长速度为 50%。21 世纪以来，年均增长速度超过 30%。伴随着公司业务的发展，公司的组织结构也进行了相应的调整。根据业务进行了划分，旗下设立了制冷家电集团、日用家电集团、机电装备集团和地产发展集团，制冷家电集团又下设了家用空调事业部、中央空调事业部、冰箱事业部，机电装备集团又下设采购中心、微电机事业部、洗涤电机事业部。M 集团只需要控制下设的制冷家电集团、日用家电集团、机电装备集团和地产发展集团。为了能够衡量下设每个集团的业绩，需要采用一个适当的业绩衡量方法。经过董事会的讨论，会上一致认为平衡计分卡是一个比较全面的方法，所以最终决定采用平衡计分卡的业绩衡量方法对下设每个集团的业绩进行衡量。并制定了一个衡量指标的清单，对每个下设集团进行评价。

衡量指标如下表所示：

评价指标清单
销售增长率
顾客满意度
主要员工保留率
新产品占销售的比例
市场份额
新客户开发率
处理单个订单的时间

要求：

- (1) 分析 M 集团采用的组织结构类型，并简述其优缺点。
- (2) 简述平衡计分卡业绩衡量方法的含义及特点，并指出评价指标清单中每个指标所属的角度。

4. (本小题 8 分。) 甲公司为一创业板上市企业。公司董事会有成员 5 名 (包括董事长)，除董事长外，还有三名执行董事 (分别是两名副总裁和首席财务官)，一名独立董事。董事会下设审计委员会，成员由公司执行董事及公司监事组成。该公司要求首席执行官以口头形式向董事会报告企业的财务报告在所有重大方面按照有关的会计准则真实公允地反映了企业的财务状况和经营成果。除了审计委员会，甲公司还设有内部审计部门。根据甲公司的机构设置，内部审计部门负责人由公司首席执行官任命，并负责向管理层直接定期报告。另外，随着甲公司管理层对内部控制重视程度的加深以及公司业务增长的需要，甲公司内部审计部门借调了公司财务部门的若干员工，并计划招聘更多的内部审计人员。

要求：

- (1) 根据以上信息，简要分析甲公司在公司治理方面存在的问题；

(2) 简要分析内部审计部门与审计委员会之间的关系。

四、综合题

(本题共 25 分。)华瑞集团有限责任公司(以下简称“华瑞集团”)为国有控股公司,其前身为华虹电视机厂和瑞鑫电子产品研究所,2001 年改制后,华虹电视机厂和瑞鑫电子产品研究所合并成立了华瑞有限责任公司,2004 年,成立了华瑞集团有限责任公司,下辖海兴科技股份有限公司、宏远科技股份有限公司等数十家子公司及中科电子研究中心等多个研发单位。2006 年,经证监会发审委审批,宏远科技股份有限公司(以下简称“宏远公司”)在上交所上市成功。

华瑞集团多年来一直以家用电子产品为发展方向,主要产品涉及到彩电、冰箱、空调、微波炉等家电产业,并以此为依托,陆续开发了笔记本电脑、掌上电脑、数码相机等多个项目。但近年来,由于家电行业及电子产品的竞争激烈,且缺乏专有的分销渠道,利润在不断下降。为此,华瑞集团及时调整战略,开始积极向海外市场寻求发展,并向不同行业进军,以期实现可持续发展的战略目标。2010 年,华瑞集团筹巨资收购了德国第一大家电零售商莱斯特有限公司。莱斯特有限公司拥有德国最大的分销网络,并且在东欧地区的分销网络也是独占鳌头,其无孔不入的分销策略一直是欧洲 MBA 教科书的经典案例。对于这次收购,《莱茵河报》称之为“中国的血液流入了欧洲的毛细血管”。并购之后,华瑞利用莱斯特的销售网络,积极开拓德国以及东欧的市场,由于产品的质量高而价格相对低廉,因此初期比较顺利的打开了市场。但随后不久遇到了新的问题,即由于产品的类型相对单一,技术性能上不够先进,不符合欧洲中产阶级家庭的需求,因此销售也开始遇到了阻碍。

2010 年,华瑞集团投入巨资进行 3D 视频产品的研发工作,力求率先实现将 3D 技术在数字电视、掌上视频产品、数码摄像机、数码相机的应用。同时,亚洲的日本、韩国以及欧、美的一些企业也在研究 3D 技术在家庭中的应用。由于起步较晚,且国内相关的技术人才比较稀缺,华瑞集团在这次竞争中暂时并未取得领先的地位。然而华瑞集团的管理层信心坚定,坚持加大研发的投入力度,力求成为新技术产品的领头羊。

2010 年年末,华瑞集团财务总监提出,目前海外销售额已经接近了 1.6 亿欧元,但收款周期偏长,平均收款期为 3~6 个月,而且坏账风险加大。此外,由于东欧地区经济形势不佳,部分地方政府开始出台一些限汇令,使得收款期再度延长。由于海外销售均以欧元计价,面临着较大的外汇风险。目前,宏远公司有一笔约 4 千万的欧元收款预计将在 4 个月后收回。但由于面临着外汇风险,因此打算采用套期收款策略以规避这种风险。此外,莱斯特公司遇到了一定的现金流短缺的情况而打算借款,同时宏远公司目前也正打算举借一笔长期的欧元借款。但莱斯特公司提出,希望能以可变利率借入欧元贷款,而宏远公司则希望以固定利率借入欧元贷款。

2010 年,华瑞集团的战略部提出,目前我国广告增长速度在世界依然名列前茅,但是在欧美非常流行的楼宇大屏幕广告却比较少,其原因固然有观念的阻碍,但更主要的原因在于 LED 电子大屏幕的技术的相对落后,或者产品质量缺乏必要的保证,或者产品价格过高,使得各写字楼不愿意引入 LED 电子大屏幕来做户外广告。而华瑞集团管理层认为,这是一个可供发展的好机会,虽然还缺乏经验,但充分可以利用以往在家电方面的技术经验及研发能力,并积极引进国外先进技术来转向 LED 电子大屏幕的研发和生产。于是 2010 年 8 月,按照华瑞集团的要求,宏远公司和美国 ABSN 公司共同投资,设立了华恩高科有限责任公司,由宏远集团控股并投入资金和厂房,ABSN 公司投入技术、设备,共同研发生产 LED 电子大屏幕。

要求:

- (1) 简述一体化战略以及其基本类型,并根据资料判断华瑞集团收购莱斯特公司属于何种类型。
- (2) 华瑞集团通过收购莱斯特公司进入欧洲市场,简要分析该并购的类型。并指出并购如果失败可能的原因。
- (3) 简要分析华瑞公司投入巨资研发 3D 视频产品,为了鼓励创新可以采取的政策。
- (4) 请列举常见的风险管理工具,并根据资料的情况分析,华瑞集团采用的风险工具的类型。
- (5) 请简述多元化战略的类型,分析不同类型的风险情况,并判断宏远公司投资设立华恩高科有限公司属于哪种多元化的类型。

答案部分

一、单项选择题

1. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核公司战略的层次。总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源。集团领导将房地产业务进行剥离出售给另外一家企业是总体战略核心要素之一，因此属于总体战略。

2. 【正确答案】C

【答案解析】由于该品牌啤酒的市场增长率已经达到 25%，并且占据最大的市场份额，所以该业务属于明星业务，选项 A 错误。问题业务通常处于最差的现金流量状态，选项 B 错误。明星业务适宜采用的战略是积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位，选项 C 正确。在瘦狗业务的后期，企业应该整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理，选项 D 错误。

3. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核产业生命周期的四个阶段。在铜矿开采产业中，产业已经形成，并保持高速增长，同时由于市场扩大，大量竞争者涌入，企业之间开始争夺人力和资源，这说明行业已经进入成长期。

4. 【正确答案】C

【答案解析】根据五力模型，选项 D 不属于五力范围，首先排除。新开商店与原有商店都是零售商店，有相同功能，因此属于同业竞争者的威胁，所以选项 C 为正确答案。

5. 【正确答案】B

【答案解析】现有企业对资源的控制一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制。本题中某果汁饮料的销售网络遍布整个市区及周边县城，其他企业很难在 A 市站稳脚跟，属于对分销渠道的控制。

【点评】本题考查产业五种竞争力——潜在进入者的进入威胁。在以往的考试中，产业五种竞争力在选择题和主观题中均有出现，属于高频考点。本题专门针对潜在进入者的进入威胁进行考核，这是出题概率很高的知识点，考试中可能涉及的考法一般包括：根据案例信息判断体现了产业潜在进入者的进入威胁中的哪种进入障碍；直接对教材原文进行考核，比如学习经济和规模经济的关系。

决定进入壁垒高度的主要因素	结构性障碍	波特的观点	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
		贝恩的观点	规模经济——成本
			现有企业对关键资源的控制（表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制）
		现有企业的市场优势	品牌优势：主要表现为产品的差异化

			政府政策
	行为性障碍 (或战略性障碍)	限制进入定价(降低价格)	
		进入对方领域	

其他的细节内容以阅读教材原文为主, 给出相关表述能够判断正确与否。

6. 【正确答案】B

【答案解析】本题中, 追求速度的消费者的需求是当地汽车厂商生产高质量、高速度汽车的动力。所以材料体现了钻石模型四要素中的需求条件。

7. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核宏观环境分析。社会和文化环境是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。

8. 【正确答案】C

【答案解析】品牌属于不可被模仿的资源, 也属于持久的资源。

9. 【正确答案】A

【答案解析】P 公司为了独揽 S 市的服装制造业务, 进而迅速并购了 S 市的某大型服装制造厂, 并获得了该服装制造厂在当地的市场份额。这都体现的是争取市场机会, 所以选项 A 正确。

10. 【正确答案】C

【答案解析】当企业确定应从哪个供应商进行采购时可以考虑以下几个策略: 单一货源策略; 多货源策略; 由供应商负责交付一个完整的子部件。供应商向乙公司交付的是整套的刹车系统是完整的子部件, 所以选用的采购策略是由供应商负责交付一个完整的子部件, 选项 C 正确。

11. 【正确答案】D

【答案解析】寻求现成资产主要是发展中国家跨国公司向发达国家投资, 其主要动机是主动获取发达国家企业的品牌、先进技术与管理经验等现成资产。该公司对外投资的主要的动机是有效弥补品牌短板、提升研发能力、获取全球经销商网络、赢得一流管理团队和技术人才, 进而提升企业的国际竞争力。属于寻求现成资产。

12. 【正确答案】D

【答案解析】同仁堂针对不同的东道国药政管理制度, 不同的文化背景, 不同的消费需求, 采取了差别化的国际市场进入模式, 针对不同的目标市场开发不同的产品, 满足当地市场的需求, 属于多国本土化战略。

13. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核差异化战略。Q 企业在门店音乐、购物袋等设计上为顾客传递着乐观的生活态度, 而且提供的产品独具特色, 自行研发的一系列化妆品, 得到了许多女性朋友的青睐, 能体现出 Q 企业采用的是差异化战略。

14. 【正确答案】B

【答案解析】我国地大物博, 各地人口饮食习惯差异大, 早餐文化丰富多彩, 说明消费者的需求是多样化的, 导致早餐高度差异化, 最终造成早餐产业零散, 选项 B 正确。选项 D 属于新兴产业的发展障碍。

15. 【正确答案】D

【答案解析】江南餐饮预计店庆月到饭店就餐的人数会大规模增加, 提前从其他店铺借调了几名服务人员, 在实际收到订单之后才开始生产产品或提供服务, 属于订单生产式生产。

【点评】本题考核生产运营战略—产能计划。三种平衡产能与需求的方法，关键词可以按照如下方法区分记忆：

资源订单式生产：订单-资源-生产

订单生产式生产：资源-订单-生产

库存生产式生产：资源-生产-订单

16. 【正确答案】D

【答案解析】产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿，并且不会因持续的技术更新换代而过时，早期进入企业可以较早地开始这一学习过程。选项D说法错误。

【点评】本题考核新兴产业的战略选择。本题中题目给出的案例是“假案例”，即选择符合题意的选项时，案例只是一个噱头，并没有起到辅助分析的作用。应对此类题目，可以直接看题干，然后根据题干和学习过的知识判断答案即可。

17. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核横向分工结构。M型企业组织结构适合于具有多个产品线的企业。该公司通过采取兼并收购、战略联盟和内部开发的方式，实现一体化和多元化成长战略，适合采用M型企业组织结构。

18. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核横向分工的基本协调机制。工作过程标准化是指组织通过预先制定的工作标准，来协调生产经营活动。在生产之前，企业向职工明确工作的内容，或对工作制定出操作规程及其规章制度，然后要求工作过程中所有活动都要按这些标准进行，以实现协调。

19. 【正确答案】B

【答案解析】风险补偿指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。①属于风险对冲，③属于风险控制，④属于风险转移。

20. 【正确答案】C

【答案解析】风险转移是指企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。该公司通过购买巨灾保险将自然灾害可能造成的损失转移给保险机构。

21. 【正确答案】B

【答案解析】本题主要考核风险管理组织体系。具备条件的企业，董事会可下设风险管理委员会。该委员会的召集人应由不兼任总经理的董事长担任；董事长兼任总经理的，召集人应由外部董事或独立董事担任。该委员会成员中需有熟悉企业重要管理及业务流程的董事，以及具备风险管理监管知识或经验、具有一定法律知识的董事。

22. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核控制活动。行政部门经理和工会主席，工会主席并不会负责到企业内部的业务，所以这两个不属于不相容职务；选项A、B、D都属于不相容职务。

23. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核风险理财措施。风险资本即除经营所需的资本之外，公司还需要额外的资本用于补偿风险造成的财务损失。传统的风险资本表现形式是风险准备金，选项B正确。

损失融资是为风险事件造成的财物损失融资，是从风险理财的角度进行损失事件的事后管理。

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，这里特定事件称为触发事件。

24. 【正确答案】B

【答案解析】根据资料可知，甲公司的做法属于低价定向增发行为，本质上是向大股东进行利益输

送，属于掠夺性融资。选项 B 正确。

二、多项选择题

1. 【正确答案】AB

【答案解析】咨询公司提出的将车间搬迁至邻市郊区，以减少生产成本支出，是工作地点的变化引发了生理变化；进行企业组织结构调整，重新梳理企业业务流程，改变过去宽松、粗放的工作方式，则体现为工作环境、工作方式变化引发的抵制。

2. 【正确答案】AD

【答案解析】选项 A、D 代表外部环境中的威胁。选项 B 代表企业内部环境中的劣势。选项 C 属于该企业的优势。

3. 【正确答案】CD

【答案解析】生产需要使用专用设备，如果投资较大，则会形成进入壁垒，抑制潜在的新进入者，同时，投资高昂的专用设备在难以收回对相关设备的初始投资，会形成退出壁垒，使得行业内竞争激烈，与替代品的威胁无关，因此选项 C 错误。丁行业产品的生产被少数几家企业控制，则该行业现有企业的议价能力较大，因此选项 D 错误。

4. 【正确答案】ABD

【答案解析】竞争对手关于其公司情形的假设可能正确也可能不正确。不正确的假设可能造成令他人感兴趣的战略契机。例如，假如某竞争对手相信它的产品拥有市场上最高的顾客忠诚度，而事实上并非如此的话，则刺激性降价就可能是抢占市场的好方法。这个竞争对手很可能拒绝作相应降价，因为它相信该行动并不会影响它的市场占有率。只有发现已丢失了一大片市场时，它可能才认识到其假设是错误的。正如竞争对手对它自己持一定假设一样，每个公司对产业及其竞争对手也持一定假设。同样，这可能正确也可能不正确。本题中，M 公司对 W 公司的假设是正确的，所以选项 C 不是答案。

5. 【正确答案】AD

【答案解析】企业的资源包括有形资源、无形资源和人力资源。专卖店属于有形资源，企业的品牌和企业文化属于企业的无形资源。

6. 【正确答案】ACD

【答案解析】根据并购方的身份类型，美福粮收购江华公司所属的并购类型属于产业资本并购，即非金融企业作为并购方，通过直接向江华公司股东购买股份的方式取得目标企业全部股权的行为。AP 收购美福粮 60% 股份属于金融资本并购。金融资本并购一般是由投资银行或者非银行金融机构进行。而美福粮和江华都是粮食加工行业，所以属于横向并购。

7. 【正确答案】AB

【答案解析】A 公司所在行业全球化程度高，但其自身优势不适合移植海外，可以判断其是躲闪者，躲闪者的战略包括：（1）与跨国公司建立合资、合作企业。（2）将企业出售给跨国公司。（3）重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争。（4）根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节。（5）生产与跨国公司产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。选项 C 是防御者的战略；选项 D 是抗衡者的战略，选项 AB 是正确的。

8. 【正确答案】AB

【答案解析】X 啤酒厂将供应啤酒瓶的玻璃厂以及供应小麦的粮食公司纳入其中，采取的战略是后向一体化战略；将酒水经销公司也纳入其体系当中，采取的战略是前向一体化战略。

9. 【正确答案】CD

【答案解析】本题考核区域事业部制组织结构。根据题干可以判断 WJT 采用的是区域事业部制结构。区域事业部制结构的优点如下：一是在企业与其客户的联系上，区域事业部制能实现更好更快的地

区决策。二是与一切皆由总部来运作相比，建立地区工厂或办事处会削减成本费用。三是有利于海外经营企业应对各种环境变化。

区域事业部制结构的缺点如下：一是管理成本的重复。二是难以处理跨区域的大客户的事务。产品事业部制结构更具灵活性，更有助于企业实施产品差异化，所以，选项 C 的说法不正确。职能制组织结构被大多数人认为是组织结构的典型模式，所以选项 D 的说法不正确。

10. 【正确答案】CD

【答案解析】本题考核收集风险管理初始信息。A 属于分析运营风险应该收集的信息；B 属于分析法律风险方面应该收集的信息。

11. 【正确答案】ABC

【答案解析】德尔菲法主要优点：（1）由于观点是匿名的，因此更有可能表达出那些不受欢迎的看法；（2）所有观点有相同的权重，避免重要人物占主导地位的问题；（3）专家不必一次聚集在某个地方，比较方便；（4）这种方法具有广泛的代表性。选项 D 为头脑风暴法的优点。

12. 【正确答案】AB

【答案解析】综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制，属于风险评估，选项 A 正确。结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权利和责任落实到各责任单位，属于控制环境，选项 B 正确。

13. 【正确答案】ACD

【答案解析】甲公司将从银行取得的贷款投入了房地产开发，没有按照合同约定的用途用款，体现了合规风险；同时贷款的投资项目转换也属于公司的战略，所以存在战略风险。政治风险是指完全或部分由政府官员行使权力和政府组织的行为而产生的不确定性。政府宏观调控政策的出台，体现了政治风险。

14. 【正确答案】ABD

【答案解析】采用的是投资回报率、销售利润率、资产周转率等比率指标，比率评价具有的局限性包括：（1）可比信息的可获得性（较差）。（2）历史信息的使用。（3）比率不是一成不变的。（4）需要仔细解读。（5）被扭曲的结果。（6）鼓励短期行为。（7）忽略战略目标。（8）无法控制无预算责任的员工。选项 ABD 正确。

三、简答题

1. （1）【正确答案】国际货运代理业务，增长速度有限，所占市场份额比较大，能为企业提供大量的资金，属于现金牛业务。（1分）

报关报检业务，市场增长率偏低，市场趋于饱和，公司不占有任何优势，属于瘦狗业务。（1分）

新型物流业务，增长势头迅猛，市场行情看好，上升空间很大，占据较大的市场份额，属于明星业务。（1分）

（2）【正确答案】国际货运代理业务，增长速度有限，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降的速度。当市场增长率的下落成为不可阻挡之势时，可采用收获战略，比如把设备投资和其他投资尽量压缩；采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润，为其他产品提供资金。（1分）

报关报检业务，市场占有率和市场增长率偏低，应该立即淘汰，将剩余资源向其他业务转移，最后将该业务与其他业务合并，统一管理。（1分）

新型物流业务，应该积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位。（1分）

【English Answers】

（1） The growth rate of international freight forwarding business is limited, and the

market share is relatively large. International freight forwarding business could provide the company with a lot of funds, thus it belongs to cash cows business.

The growth rate of customs clearance business is low, and the market gets saturated. The company does not take any advantages, thus customs clearance business belongs to dogs business.

The growth rate of new logistic business is rapid, and the good market condition prospects. There is a lot of room to grow, and the company occupies a large market share. Therefore, new logistic business belongs to stars business.

(2) The growth rate of international freight forwarding business is limited, so the market needs further segmentation to maintain current market growth rate or slow down the pace of decline. When the decline of market growth rate becomes an unstoppable trend, the company could adopt harvesting strategy. For example, the company could try to decrease the equipment investment and other investment; the company would adopt oil extraction method, and acquire more profits within a short time in order to provide funds to other products.

The growth rate and the market share of customs clearance business are low, so this business should be eliminated immediately so that the residual resources could transfer to other businesses. Finally the company would merge customs clearance business with other businesses and manage as a whole.

The company should actively expand economic scale and market opportunities of new logistic business. With the goal of long term profit, the company should improve market share and strengthen its position in competition. (5分)

2. (1) 【正确答案】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……令新进入者望而却步。”(1分)

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,也能够应付和消化这些高成本投入物的价格。”(1分)

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”。(1分)

(2) 【正确答案】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:

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”。(0.5分)

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;“在家具小家电市场,企业的产品都是标准化的产品”。(0.5分)

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”。(0.5分)

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施来实现规模经济;“利用与发达国家企业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”。(0.5分)

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外制造业的平均水平”;“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”。(1分)

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”。(0.5分)

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。因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平。”(0.5分)

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”。(0.5分)

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”。(0.5分)

3. (1) 【正确答案】M 集团采用的组织结构类型是战略业务单位组织结构。该集团根据业务进行了划分，旗下设立了制冷家电集团、日用家电集团、机电装备集团和地产发展集团，制冷家电集团又下设了家用空调事业部、中央空调事业部、冰箱事业部，机电装备集团又下设采购中心、微电机事业部、洗涤电机事业部。属于典型的战略业务单位组织结构。(2分)

战略业务单位组织结构的优点：一是降低了企业总部的控制跨度。采用这种结构后，企业层的管理者只需要控制少数几个战略业务单位而无须控制多个事业部。二是由于不同的企业单元都向其上级领导报告其经营情况，因此控制幅度的降低也减轻了总部的信息过度情况。三是这种结构使得具有类似使命的产品、市场或技术的事业部之间能够更好地协调。四是由于几乎无须在事业部之间分摊成本，因此易于监控每个战略业务单位的绩效（在职能式结构下也如此）。(1分)

战略业务单位组织结构的缺点：一是由于采用这种结构多了一个垂直管理层，因此总部与事业部和产品层的关系变得更疏远。二是战略业务单位经理为了取得更多的企业资源会引发竞争和摩擦，而这些竞争会变成功能性失调并会对企业的总体绩效产生不利影响。(1分)

(2) 【正确答案】平衡计分卡的定义是：平衡计分卡表明了企业员工需要什么样的知识技能和系统，分配创新和建立适当的战略优势和效率，使企业能够把特定的价值带给市场，从而最终实现更高的股东价值。(1分)

平衡计分卡的特点包括：①平衡计分卡为企业战略管理提供强有力的支持。②平衡计分卡可以提高企业整体管理效率。③注重团队合作，防止企业管理机能失调。④平衡计分卡可提高企业激励作用，扩大员工的参与意识。⑤平衡计分卡可以使企业信息负担降到最少。

销售增长率属于财务角度指标；顾客满意度、市场份额、新客户开发率属于顾客角度指标；主要员工保留率、新产品占销售的比例属于创新与学习角度指标；处理单个订单的时间属于内部流程角度指标。(3分)

4. (1) 【正确答案】第一，董事会应包含独立董事，并以独立董事的人数超过执行董事的人数为宜。这样能够确保董事会做出独立和客观的决策。甲公司董事会成员 5 名，只有一名独立董事，独立董事比例较低。(1分)

第二，企业应要求首席执行官和首席财务官，以书面形式向董事会报告，企业的财务报告在所有重大方面按照有关的会计准则真实公允地反映了企业的财务状况和经营成果，而不是口头形式。(1分)

第三，审计委员会的组成不得当。审计委员会是董事会下设的委员会，全部由独立董事组成，他们至少拥有相关的财务经验。而甲公司审计委员会的构成由执行董事及公司监事组成，不符合这一规定。(1分)

第四，内部审计部门的设置不恰当。公司内部审计部门的主管应由公司审计委员会批准。内部审计部门借调了公司财务部门的若干员工不合理，内部审计部门应当独立于被复核的职能部门，包括管理层、公司首席财务官等，保持独立性，以保证提供公正而无偏见的判断。甲公司为上市公司，内部审计部门职责应当由董事会分派。(1分)

(2) 【正确答案】审计委员会的义务是确保充分且有效的内部控制(0.5分)。首先，负责监督内部审计部门的工作。监察和评估内部审计职能在企业整体风险管理系统中的角色和有效性。它应该核查内部审计的有效性，并批准对内部审计主管的任命和解聘。它还应确保内部审计部门能直接与董

事会主席接触，并负有向审计委员会说明的责任。审计委员会复核及评估年度内部审计工作计划。审计委员会收到关于内部审计部门工作的定期报告，复核和监察管理层对内部审计的调查结果的反应（1.5分）。其次，确保内部审计部门提出的建议已执行（1分）。第三，审计委员会有助于保持内部审计部门的独立性，确保内部审计部门正在有效运作。第四，在四个主要方面对内部审计进行复核，即组织中的地位、职能范围、技术才能和专业应尽义务（1分）。

四、综合题

（1）【正确答案】一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向扩大业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。一体化战略按照业务拓展的方向可以分为纵向一体化和横向一体化。（1分）

①纵向一体化战略是指企业沿着产品或业务链向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。

纵向一体化战略分为前向一体化战略和后向一体化战略。前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。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。（2分）

②横向一体化战略是指企业向产业价值链相同阶段方向扩张的战略。企业采用横向一体化战略的主要目的是实现规模经济以获取竞争优势。（1分）

华瑞集团收购莱斯特公司，属于纵向一体化战略中的前向一体化战略。（1分）

（2）【正确答案】华瑞公司属于家电生产商，莱斯特公司属于家电零售企业，因此并购属于前向并购。（1分）并购失败可能的原因包括：①决策不当。②并购后不能很好地进行企业整合。③支付过高的并购费用。④跨国并购面临政治风险。（4分）

（3）【正确答案】鼓励创新可以采取的政策包括：必须给予创新财务支持，并可以通过为研发和市场研究投入资金以及为新构思投入风险资金来实现。必须使员工有机会在一个能够产生创新构思的环境中工作，这需要适当的管理风格；管理层能积极地鼓励员工和客户提出新构思。组建开发小组并由企业负责项目小组工作。在适当情况下，企业的招聘政策应集中于招聘具有必备创新技能的员工。应对员工进行培训并使其与时俱进。由专门的管理者负责从环境中或从企业的内部沟通中获取与创新构思有关的信息。战略计划应有有助于创新目标的达成；对成功实现目标的员工应给予奖励。（5分）

（4）【正确答案】管理层可针对已评估的关键性风险作出回应。可选的风险管理工具共有七种：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。管理层可以选择一个或多个策略结合使用。

风险承担亦称风险保留、风险自留。是指企业对所面临的风险采取接受的态度，从而承担风险带来的后果。风险规避指企业回避、停止或退出蕴含某一风险的商业活动或商业环境，避免成为风险的所有人。风险转移指企业通过合同将风险转移到第三方，企业对转移后的风险不再拥有所有权。转移风险不会降低其可能的严重程度，只是从一方移除后转移到另一方。风险转换指企业通过战略调整等手段将企业面临的风险转换成另一个风险。风险对冲指采取各种手段，引入多个风险因素或承担多个风险，使得这些风险能够互相对冲，也就是使这些风险的影响互相抵销。风险补偿指企业对风险可能造成的损失采取适当的措施进行补偿。风险控制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。（4分）

华瑞集团采用的风险策略为风险对冲，主要体现在华瑞集团通过分散投资研发不同的产品，以及面临外汇风险时以套期收款方式管理风险，说明其主要是采用风险对冲方式作为风险策略。（1分）

（5）【正确答案】多元化战略分为相关多元化（同心多元化）和非相关多元化（离心多元化）两种类型。

其中，相关多元化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。采用相关多元化

战略，有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力、营销渠道、营销技能等优势来获取融合优势，即两种业务或两个市场同时经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和。当企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场成长性或吸引力逐渐下降时，比较适宜采用同心多元化战略。

非相关多元化是指企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略。如果企业当前产业或市场缺乏吸引力，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或市场，较为现实的选择就是采用非相关多元化战略。

一般认为，相关多元化的风险比非相关多元化稍微低一些。企业作出了一些新的尝试，但是仍然在其自身所限定的行业中，并因此能运用自身的经验。（4分）

宏远公司投资设立华恩高科有限公司研发生产 LED 大屏幕属于相关多元化（同心多元化）。（1分）

查看更多注会考试政策，请进入[中华会计网校注册会计师考试栏目进行查看](#)>>



扫码获得更多注会备考干货