

注册会计师《公司战略与风险管理》模拟卷

一、单项选择题（本题型共 26 小题，每小题 1 分，共 26 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。）

1.JINGYUAN 公司是一家多元化经营企业，以电子设备和电器产品制造为主。JINGYUAN 自有生存之道，每在新的挑战或业务转型的关键时刻，JINGYUAN 公司立即根据内外部环境的变花对业务流程进行变革、组织架构的调整，历经危机，仍屹立不倒。下列各项中，对 JINGYUAN 公司上述做法表述错误的有（ ）。

- A.JINGYUAN 公司的战略是在其内外环境的变化中不断规划的结果
- B.JINGYUAN 公司的战略是有限理性计划的产物
- C.JINGYUAN 公司的战略是强调战略的计划性、全局性和应变性
- D.JINGYUAN 公司采取主动态势预测未来

2.紫藤公司业务规模不断扩大，需要升级信息化系统，提升公司的信息化管理水平，于是聘请某著名咨询公司为其开发一套管理信息系统。该公司的上述做法涉及其价值链中的（ ）。

- A.内部后勤
- B.生产经营
- C.采购管理
- D.外部后勤

3.2022 年，飞桥建筑公司根据董事会的部署，各业务部门坚决控制材料库存，在与其客户签订道路、桥梁建设等项目合同后，才向各主要供应商发出采购订单。飞桥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.库存生产式生产
- C.资源订单式生产
- D.滞后策略式生产

4.2022 年初，汉达公司与 S 银行签订协议约定，一旦汉达发生合同约定的特定事件引起财务危机时，由 S 银行向汉达公司贷款 1000 万元人民币来应对风险。协议还约定了归还贷款的期限、贷款利息及费用。汉达公司管理损失事件的方法属于（ ）。

- A.损失融资
- B.应急资本
- C.保险
- D.专业自保

5.2022 年，新一轮疫情肆虐，经过过去两年的疫情，人们保健意识、水平、对健康的要求明显提高，KD 餐饮公司分析，其竞争对手百叶公司会增加健康系列菜品的推出来吸引消费者，以此形成较强的市场竞争力。KD 公司对于百叶公司进行的上述分析属于（ ）。

- A.财务能力分析
- B.快速反应能力分析
- C.成长能力分析
- D.适应变化能力分析

6.甲公司主营港口建设、经营造船、数字智能设备制造和海运四部分业务，这些业务的市场增长率分别为 7.5%、9%、10.5%和 18%，相对市场占有率分别为 1.2、0.3、1.1 和 0.6。该公司四部分业务中，适合采用榨油式方法，在短期内获取更多利润的是（ ）。

- A.港口建设业务

- B.造船业务
- C.数字智能设备制造
- D.海运业务

7.近年来，国内数字化智能化家居产业竞争者不断涌入，产品销量小，企业目前聚焦于投资于研发和技术改进，提高产品质量。在产品生命周期的这个阶段，从市场角度看，国内数字化智能化家居产业的成功关键因素应当是（ ）。

- A.建立商标信誉，开拓新销售渠道
- B.保护现有市场，渗入别人的市场
- C.选择区域市场，改善企业形象
- D.广告宣传，开辟销售渠道

8.重庆深林是一家茶饮企业，气泡水是其主打产品，为适应当代人们更加侧重健康的要求，极力推广 0 糖、0 卡、0 脂概念，在此理念的推动下，气泡水产品销售量节节攀升，销售群体不断扩大。在上述情况下，重庆深林公司的战略重点应是（ ）。

- A.扩大市场份额
- B.在巩固市场份额的同时提高投资报酬率
- C.提高投资报酬率
- D.争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来

9.MJ 公司是一家服务公司，提供服饰个性化推荐服务，随着业务的开展，内部人员明显不足，公司决定外部招聘优秀人才，下列选项中属于外部招聘优点的是（ ）。

- A.能节约大量的招聘和选拔时间及费用
- B.外部招聘人员可能带来有利于企业发展的新理念和新思维
- C.调动员工积极性，培养员工的忠诚度，激发员工的工作热情
- D.风险小，可靠性高

10.2022 年 7 月中国某钢铁公司海外投资项目落地，瞄准了一家海外铁矿石企业，通过与其建立一家合资公司的方式获得澳大利亚一铁矿 40%的股权，从而拥有每年购买 1200 万吨铁矿石的权利。这种战略属于（ ）。

- A.横向一体化战略
- B.纵向一体化战略
- C.多元化战略
- D.密集型战略

11.MODLE STYLE 公司是一家女式服装企业，2023 年设计了几款新品，在开展营销活动时，新产品确定了一个非常低的价格投放市场，以便快速打开销售渠道、抢占消费者群体，从而使竞争者较难进入市场。根据以上信息可以判断，该公司采用新产品定价策略的方法是（ ）。

- A.撇脂定价法
- B.渗透定价法
- C.满意定价策略
- D.成本导向定价法

12.下列企业采用的发展战略中，属于多元化战略的是（ ）。

- 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，开始生产和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

13.家天下公司有一款民宿短租预定平台，“行者无疆，天下为家”是家天下公司的广告词，将房地产业长期租赁与短

期的旅游休闲进行衔接、找到结合点，给顾客提供家的温馨与归属感。家天下公司采用的上述战略属于（ ）。

- A.成本领先战略
- B.差异化战略
- C.集中化战略
- D.蓝海战略

14.上海崇明岛智信科技有限公司（ZX）2022 年 11 月，开始编制 2023 年预算。预算部门以前一年度的花费金额为基数，结合预算年度的支出变动和总体规划，在基期数据的基础上调整得到下一年度的预算报表。ZX 公司采用的预算类型为（ ）。

- A.零基预算
- B.滚动预算
- C.增量预算
- D.定期预算

15.天健公司是一家矿泉水所用的塑料瓶生产商，近年来，行业的市场基本饱和，整体销售额比较稳定，企业之间的价格竞争十分激烈。在这种情况下，天健公司宜采用的股利分配政策是（ ）。

- A.零股利政策
- B.低股利政策
- C.稳健的高股利分配政策
- D.全部分配的股利政策

16.百岁草是一家牙膏生产企业，专注于口腔护理牙膏产品，采用“有机的”机制，追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索 and 发现新产品和市场的机会上，结合中国本土的特色，研发出抗炎消肿、镇痛止血、抑菌除臭的牙膏，对牙出血、牙周炎、牙肿痛、口腔炎等有神奇的功效。百岁草牙膏公司适宜采取的组织战略类型是（ ）。

- A.开拓型战略组织
- B.防御型战略组织
- C.反应型战略组织
- D.分析型战略组织

17.智囊公司是一家从事少儿教育科技有限公司，2022 年开发出一款用于少儿英语、少儿古诗词学习的智能、陪伴型机器人。一经投放市场，受到了家长的欢迎，但很快被其他公司仿制。从技术活动过程所处的不同阶段考察，智囊公司面临的技术风险属于（ ）。

- A.技术选择风险
- B.技术设计风险
- C.技术应用风险
- D.技术研发风险

18.外科大夫在给病人进行手术时，需要麻醉师的配合。在手术前配合方案可能已经制订好，但外科大夫在手术台上所遇到的情况往往难以预料，又没有过多的时间与麻醉师讨论，只有凭借他们各人所掌握的知识及经验各自处理自己的职责。体现的基本协调机制是（ ）。

- A.工作过程标准化
- B.技艺（知识）标准化
- C.共同价值观
- D.直接指挥，直接控制

19.乌东矿业公司是一家稀土矿开采企业。2022 年，公司经营有一些不正常情况，经查明，存在“内部人控制”问题。下列乌东公司被查明的问题中，属于经理人违背对股东的勤勉义务的是（ ）。

- A.管理者敷衍偷懒不作为，致使员工矿井操作存在诸多安全隐患
- B.工资、奖金等收入增长过快，侵占利润
- C.管理者在职消费水平过高
- D.盲目过度投资扩大稀土矿开采规模，经营行为短期化

20.生活家是大中型生鲜超市经营企业，2022 年，为获得稳定的货物来源，向北京市某优果农业基地企业提出并购意向，价格 20 亿元人民币，但遭到拒绝。后来双方又进行了多次谈判，最终达成以部分股权互换的方式结为战略联盟的协议。生活家在战略决策与实施过程中的行为模式属于（ ）。

- A.对抗
- B.和解
- C.折中
- D.规避

21.常州信丰公司 2021 年开始推行全面风险管理，注重文化建设，对员工培育积极向上的价值观，逐步形成良好的社会责任感；倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和精诚协作精神；树立现代管理理念，强化风险意识。信丰公司的上述做法所涉及的内部控制要素是（ ）。

- A.控制环境
- B.风险评估
- C.监控
- D.控制活动

22.季风公司是一家多年从事制氧设备出口业务的国有企业。2021 年初，国外市场环境趋紧、订单大幅减少，造成了巨大风险；季风公司及时调整方向，积极开辟国内销售业务，两年多来取得良好的业绩。本案例中季风公司的做法体现了《中央企业全面风险管理指引》中的（ ）。

- A.风险管理策略
- B.风险管理组织职能体系
- C.风险管理信息系统
- D.风险管理理财措施

23.苏健公司通过数据分析发现，其产品的 89%是被 50%的顾客（消费者对品牌的忠诚程度高）消费掉的，另外 50%顾客（消费者对品牌的忠诚程度低）的消费量只占总消费量的 11%。该公司据此推出了吸引品牌的忠诚程度高而放弃对品牌的忠诚程度低的促销策略。该公司进行市场细分的依据是（ ）。

- A.地理细分
- B.人口细分
- C.行为细分
- D.心理细分

24.LK 保险公司引入了医疗大数据智能化管理系统，依托此系统，将来自保险机构、医院和药房的诸如疾病发病率、治疗效果和医疗费用等方面的大数据及时分类、提纯和整合，精细化管理潜在目标客户，从而实现对健康保费的有效控制。本案例主要体现的大数据特征是（ ）。

- A.大量性
- B.多样性
- C.价值性
- D.高速性

25.西南新阳甄凉啤酒为了降低生产成本，改善啤酒口感，定期派人去华东某知名啤酒厂学习，通过不断改善经营、改进技术配方，运营效率和财务业绩有了明显提升。甄凉啤酒厂进行基准分析的基准类型是（ ）。

- A.内部基准
- B.过程或活动基准
- C.一般基准
- D.竞争性基准

26.亚泰公司拟新建一个化工项目，经过可行性研究，该项目预计净现值为 450 万元，内部收益率为 12%。亚泰公司进一步分析初始投资，建设期及寿命期的变动对该项目预计净现值的影响及影响程度。亚泰公司采取的风险管理技术与方法是（ ）。

- A.事件树分析法
- B.敏感性分析法
- C.决策树分析法
- D.情景分析法

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所有答案，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.坤达公司是一家综合性电子商务企业。伴随大家网络消费习惯的形成，需求不断升级，技术也在升级，公司得到了高速发展，但面临的风险也与日俱增。为了更好地分析面临的运营风险，坤达公司应该至少收集的与该公司相关的重要信息有（ ）。

- A.产品或服务的价格及供需变化带来的风险
- B.产品结构、新产品研发方面可能引发的风险
- C.质量、安全、环保等管理中发生失误导致的风险
- D.现有业务流程的监管、运用评价引发的风险

2.2020 年，疫情爆发，企业经营困难，得中公司为强化管控，开始推行全面预算管理，每年年底，逐个业务部门进行调研，深入分析其需求和成本，预算未来需求，据此编制预算。得中公司编制预算使用的方法的特征有（ ）。

- A.没有降低成本的动力
- B.不能拥有启发新观点的动力
- C.能够促进更为有效的资源分配
- D.能够应对环境的变化

3.汉鑫公司拥有发电设备制造、新能源开发、水电站建设和环保四部分业务，这些业务的市场增长率依次为 4.5%、12%、5%和 13%，相对市场占有率依次为 1.4、1.2、0.8 和 0.2。根据波士顿矩阵原理，上述四部分业务中，可以视情况采取放弃战略的有（ ）。

- A.发电设备制造
- B.环保
- C.水电站建设
- D.新能源开发

4.华能公司的产品涉及玩具、纽扣、服装等多类别产品；在多元化经营的过程中，也遇到诸多困惑。下列各项中，符合华能公司战略层次的构成要素的有（ ）。

- A.选择经营范围，发挥协同作用
- B.在选定的经营领域中有效竞争
- C.配置企业内部资源，发挥协同作用
- D.选择经营范围，合理配置企业经营所需资源

5.近年来国内彩妆生产企业面临日益沉重的竞争压力；国外著名彩妆生产公司加快进入中国市场的步伐；国内彩妆生产企业众多，产品差异较小，消费者选择余地大；新型彩妆品层出不穷，产品生命周期缩短，原有彩妆生产不断遭

到淘汰。从产业五种竞争力角度考察，国内彩妆生产企业面临的竞争压力包括（ ）。

- A.购买者讨价还价
- B.产业内现有企业的竞争
- C.潜在进入者的进入威胁
- D.供应者讨价还价

6.广丰汽车制造公司准备到发展中国家 M 国投资，对 M 国诸多条件进行了认真的调查分析，以下分析内容属于钻石模型要素的是（ ）。

- A.M 国汽车零部件产业发展状况
- B.M 国政府对汽车业发展的产业政策
- C.M 国劳动力价格和素质
- D.M 国对汽车的需求状况

7.M 公司为了更精准地开发市场，引入数字化技术，从全生命周期与行业特征出发，帮助企业构建完整的全景用户画像，深入洞察目标客群特征，帮助企业全渠道消费者触点的跟踪分析，积累第一方数据，评估渠道获客能力，提升转化与用户留存。下列关于“数字化技术”对产品和服务的影响的表述中，正确的（ ）。

- A.个性化
- B.智能化
- C.连接性
- D.业务流程

8.2021 年，MC 科技公司瞅准时机，开发了一款生鲜电商平台——小菜到家，经过 2 年度的运营，已深的使用者信任和欢迎，小菜到家在产品定价方面采用了尾数定价、数量折扣、交易折扣、季节性折扣和推广折扣等市场营销策略，该公司在产品定价方面采用的策略有（ ）。

- A.心理定价策略
- B.产品组合定价策略
- C.折扣与折让策略
- D.地理差价策略

9.正华公司是一家大型能源集团，拥有分别从事煤矿开采、发电等业务的多家公司。面对煤炭产能过剩销售困难的局面，该公司管理层提出放弃煤矿开采业务，但此举将大量煤炭采掘设备废弃，下岗工人生活和重新安置费用短期难以解决，遭到各个子公司员工的质疑、不满甚至反对。正华公司的煤矿开采业务面临的退出障碍有（ ）。

- A.感情障碍
- B.固定资产的专用性程度
- C.内部战略联系
- D.退出成本

10.善财联合会计师事务所分析后认为 C 国政府可能会在 2022 年全面推行股票注册制改革。为应对即将出现的业务爆发式增长，事务所创始人开始加大招聘力度，除要求必须持有 CPA 等执业证书以外，还亲自面试所有应聘者的语言表达能力和行为举止。善财联合会计师事务所的上述行为涉及（ ）。

- A.与技术相关的成功关键因素
- B.与市场营销相关的成功关键因素
- C.与制造相关的成功关键因素
- D.与技能相关的成功关键因素

11.面对美国的贸易壁垒，国内芯片使用企业面临较大压力，同时也给国内芯片制造企业带来了机会。为此国内从事芯片制造的红芯 LT 公司于 2021 年横向收购了 N 国的 TECH 公司，并购了其品牌、技术等各方面，获得了良好的管

理经验。该并购对于红芯 LT 公司本身有巨大的提升，同时红芯 LT 以 N 国为基地，向国际市场进军，提升了国际竞争力。红芯 LT 公司向 N 国投资的动机有（ ）。

- A. 寻求市场
- B. 寻求现成资产
- C. 寻求效率
- D. 寻求资源

12. 甲公司是我国一家长期向 M 国出口照明产品的企业。2019 年，M 国对我国出口的照明产品大幅提高了关税。面对这种情况，甲公司在 M 国与当地企业组建了一家合资公司，生产销售照明产品。甲公司在 M 国组建合资公司规避的风险有（ ）。

- A. 运营风险
- B. 政治风险
- C. 市场风险
- D. 社会文化风险

13. 乐汇影视公司每年都采用投资回报率、销售利润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指标的局限性的有（ ）。

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

14. 雅康生物科技企业在 100 多年的探索、创新和发展过程中，取得 50 多项有关癌症药物研究创新的专利，公司内有多种癌症早期筛查、疾病诊断、药物选择、疗效监测、预后评估的生产医疗器械设备。下列各项中，属于雅康生物企业获得持续竞争优势的重要基础的资源有（ ）。

- A. 有形资源
- B. 组织资源
- C. 无形资源
- D. 人力资源

15. 金石公司以“专业化程度”和“地理分布程度”为二维坐标，将房地产行业分为不同的战略群组，近年，房地产行业竞争激烈，金石公司与龙头企业正面抗衡难度太大，金石公司应当发挥多元化经营的优势，尽快在全国市场布局，提高品牌知名度。金石公司采用战略群组分析的主要思路是（ ）。

- A. 了解战略群组间的竞争状况
- B. 了解战略群组间的“移动障碍”
- C. 预测市场变化或发现战略机会
- D. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点

16. 叮咚公司是一家专注于互联网生鲜食材交易的公司，目前经营处于培育客户的阶段。该公司通过支付大量的营销费用来培养客户通过互联网买菜的习惯。“让美好的食材像自来水一样，触手可得，普惠万众”是叮咚公司的发展理念。下列各项中，属于甲公司现阶段经营特征的有（ ）。

- A. 经营风险非常高而财务风险非常低
- B. 具有中等的股利分配率
- C. 价格/盈余倍数非常高
- D. 主要资金来源是风险资本

三、简答题（本题型共 4 小题 26 分。其中一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，必须全部使用英文，答题正确的，增加 5 分。）

（一）

广盛公司是国内知名汽车品牌企业，多年来在电动汽车领域坚持自主研发，掌握了电池、电机和电控等核心技术，并在电动汽车领域全线布局，在电动汽车体框架安全、做工性能以及生产制造管理等方面积累了丰富的经验。为了应对电动汽车产业快速发展中的各种不确定性风险，实现优势互补，经过几轮谈判，广盛公司与国际高端汽车品牌制造商 BZ 公司于 2010 年就联手研发新型电动汽车签署了协议，开展电池技术等相关领域的创新合作。经过一年多卓有成效的交流与合作，双方增进了彼此的信任，2012 年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以 50%: 50% 的比例出资 6 亿元成立了合资企业 BB 公司，开发主要在国内销售的电动汽车。

BB 公司的运营充分发挥了双方的优势。广盛公司承担了电池和驱动技术的研发工作，BZ 公司承担了整车的技术开发工作。BB 公司建造了专门的车间，运行 BZ 公司标准的生产流水线，由 BZ 公司的工程师支持调试。2013 年，广盛公司与 BZ 公司联合发布 BB 公司生产的新型电动汽车品牌。该品牌于 2014 年上市以后，各项性能指标表现表现出色，市场销量持续增长，得到了市场的认可。

两家公司在电动汽车市场上由竞争对手成为合作伙伴。广盛公司本土市场的优势为 BZ 公司进入中国电动汽车市场铺平了道路，BB 公司的技术品牌优势也助力广盛公司进入高端汽车品牌市场。由于双方签订的协议周密严谨，充分考虑了合作过程中可能发生的各种问题，双方的合作项目持续稳健运行，进一步增进了两家公司之间的相互信任。

要求：

1. 简要分析广盛公司与 BZ 公司的战略联盟的类型。
2. 简要分析广盛公司与 BZ 公司的战略联盟的动因。

（二）

诚乳公司是一家从事乳和乳制品的开发、生产和销售的企业。诚乳公司新推出一款广受众多宝爸宝妈好评的儿童酸奶——简爱酸奶·父爱配方，推出>3 岁儿童高钙酸奶全新系列。全新系列依旧是配方极简超纯净，原料天然无添加剂，同时还特添新食品原料、营养补充剂乳矿物盐，每瓶钙含量≥200mg 钙，更多营养与安全，助力大于三岁孩子茁壮成长。乳诚公司精心打造“简爱酸奶·父爱配方”的酸奶品牌。

从 2015 年 5 月开始，乳诚公司开办了培训职业乳制人才的“乳制学校”，培养目标是“通晓整个产业流程的高素质创新性人才”，培养出的高素质人才投入研发。

父爱配方>3 岁儿童高钙酸奶原味款配方表仅为：“生牛乳、糖、乳矿物盐、乳酸菌”，草莓、紫提两风味款则分别加入真实草莓、紫提果酱，果味满满孩子更爱喝，所有配料表都在瓶身公开，无添加剂配方使家长们可以一目了然。甄选优质奶源，秉承纯净配方，特添“补钙神器”乳矿物盐，父爱配方>3 岁儿童高钙酸奶高钙低糖、营养安全，宝宝多喝助力一路茁壮成长。产品推出市场，迅速火爆市场。

2019 年，“简爱酸奶·父爱配方”销量超过 10 亿元，成为国内酸奶第一品牌。2021 年，在数字化引领下，“简爱酸奶·父爱配方”登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者“数字化+”酸奶品牌”。

要求：

1. 简要分析诚乳公司所实施的竞争战略类型，并从资源和能力角度分析诚乳公司实行这一竞争战略的条件。
2. 简要分析诚乳公司的研发类型和定位。

（三）

光启公司是 G 省一家于 2013 年发行股票并上市的公司，主营医疗器械的生产和销售。2018 年 5 月，某财经媒体深度报道了光启公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热话题后，G 省证监局迅速反应，立案调查。

根据证监局的调查结果，光启公司经营违规行为主要有以下几点：

- （1）2016 年 9 月，光启公司与银行签署一笔担保合同，为大股东星疗集团 5000 万元的贷款提供担保，承担连带保

证责任。2016 年 11 月，星疗集团向龙辉公司借款 2 亿元，光启公司为该笔借款提供担保，到期后星疗集团没有偿还借款，龙辉公司向法院提起诉讼，法院做出判决，光启公司作为该笔借款担保方，须和星疗集团共同偿还债务本金和利息。这两笔担保均没有在 2016 年年报中进行信息披露。

(2) 光启公司从甲公司购进熟料等重要原材料，双方签订了长期供应合同，价格比市场价高 40%。光启公司还从乙公司以租赁的方式引入一台医用设备，租赁费用每年 5000 万元，同样的设备市场租赁价格为 4000 万元。经查，甲公司和乙公司均为星疗集团全资控制的子公司。

(3) 光启公司在 2017 年年底向星疗集团以每股 6 元价格定向增发 1 亿股，当时光启公司股价为每股 12 元，相当于 5 折进行定向增发。

(4) 光启公司发布公告，拟购买丙公司 100% 股权。由于丙公司拥有物联网概念，所以光启公司发布公告后 10 个交易日内，股价大涨 70%。发布公告前几天，星疗集团实际控制人刘某买入光启公司股票 100 万股，在公告发布后卖出，获利 600 万元。经查，刘某买卖股票的时间都属于证监会认定的敏感期。

(5) 2017 年 5 月，光启公司收购了大股东星疗集团持有的丁公司的全部股权，收购价格为 20 亿元，而丁公司账面净资产为 5000 万元，盈利能力较差，业内专家质疑是超溢价收购。

(6) 2016 年光启公司 1.3 亿元的销售费用未及时入账，造成 2016 年年度报告虚假记载。此外，与星疗集团多笔资金往来事项并未披露和记账，导致光启公司在 2016 年和 2017 年年报中存在信息不实、虚假记载的情况。而光启公司上述年报经过注册会计师审计后，审计师都出具了标准无保留的审计意见。证监局根据以上调查结果，依法对光启公司及其大股东星疗集团进行了行政处罚。

要求：

1. 依据“三大公司治理问题”，简要分析光启公司存在的终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为的主要表现。
2. 简要分析公司治理基础设施在本案例中发挥作用的情况。

(四)

随着“互联网+”的日益普及，原来单一的线下摄影业发生着深刻的变化。童趣像馆顺势创建了“实体店+微店”的摄影新模式，在需求多样、竞争激烈的摄影行业中开辟了一片新的天地。

面对市场上各具特色的影像馆，童趣影像馆聚焦于儿童摄影。“亲亲我的宝贝，给他温馨的童年回忆”这一宣传口号，展示着公司清晰的产品定位。

影像馆在市场上进入门槛低，传统影像馆的竞争异常激烈。不同于传统影像馆，童趣影像馆注重个性和时尚。利用免费拍照吸引了大量顾客进店体验；拍照无需摄影师指点，宝宝、家长可以随心随性，一边玩一边拍；影像后期制作附加各种如梦如幻虚拟现实的场景，给孩子一个无限想象的空间。童趣影像馆实现了线上线下完美互动，用户可以在童趣手机微店在线预约、选择样片、定制礼品、在线支付，再到线下实体店体验，新颖便捷的经营模式为顾客增添了更多的附加价值。

传统的影像馆因行业本身的经济特性，难以形成规模经济，因此童趣影像馆采用连锁经营或特许经营的方式不断增加实体店数量，以满足顾客就近体验的需求，获得规模经济效应。为了吸引更多的加盟者，童趣影像馆对于加盟店提供保姆式的帮扶和一系列的优惠措施，如专利支持、整店输出、品牌支持、技术支持和设备支持等。

要求：

1. 简要分析造成类似童趣像馆的零散产业零散的原因
2. 简要分析作为零散产业，童趣像馆的战略选择。

四、综合题（本题 24 分）

资料一：

格灵是国内一家白色家电生产企业，主营产品包括冰箱、空调、洗衣机等。目前该公司在国内占据较大的市场份额，在外国市场也具有较好的市场表现。公司目前主要提供的是标准化的产品，产品品类和款式较少。

为了明确公司下一步的发展方向，格灵管理层对于企业主要产品的市场状况做了全面的调查。调查发现，目前白色

家电行业整体增长缓慢。其中一个原因便是“家电下乡”政策的后遗症。2008 年全球遭遇“金融危机”，为了刺激国内消费，促进经济复苏，政府推出了“家电下乡”的政策，这一政策的实施促使国内城乡家庭的白色家电保有量在短期内得到大幅的增加，而白色家电的使用寿命普遍较长，这就导致当前国内白色家电的市场需求量大幅度减少。与此同时，公司管理层也注意到，目前国内中低档家电的市场需求逐渐饱和，而中高档环保型家电市场的有待进一步开发。政府在 2015 年提出了“供给侧改革”，随着这一政策的推进，必将迎来新一轮的消费升级，城乡内 GDP 增速放缓，但整体上仍保持着平稳较快增长，家庭收入持续增加，尤其是农村居民收入得到了显著增加。因此，农村中高档白色家电市场很值得进一步开发，并且随着消费者消费能力的提升，消费者的需求将会呈现出更加个性化的态势。

资料二：

国内在线小额信贷的兴起，也让很多的年轻人具备中高端家电消费能力。由于消费者网络购物习惯的养成，物流运输效率的提升，在线购买家电成为可能。柔性生产线技术和大规模定制技术的发展，使购买高值低价的产品不再是奢望，物联网、人工智能等技术的发展使得智能家居成为新的消费热点。“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念成为时代主旋律。为新一代环保型产品提供了巨大的发展空间。

格灵意识到，这是一个机遇与挑战并存的时代，公司想要长远的发展，必须要瞄准市场，把握机遇，顺势而上。考虑到国内白色家电市场逐渐趋于饱和，而国外市场仍处于高增长阶段，格灵启动了国际化战略以开拓国际市场。格灵集团管理层考虑，先进入最为苛刻的发达国家消费市场，能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先的技术，尽快提升企业在世界市场上的竞争优势。2012 年 4 月，格灵在发达国家 D 国建立生产厂，随后几年又在 D 国建立了销售中心和设计中心，以深入把握 D 国市场的产品需求。由于自身产品过硬的质量和有格调的设计，格灵在短短两年内就占据了 D 国较大的市场份额。

为了其国际化战略的成功，格灵决定整合全球优势资源，格灵在德国和美国成立了研发中心；在意大利成立了设计中心；在中国、东南亚、亚洲等市场需求较大、劳动力成本比较低的国家和地区成立了 7 个高效率的生产制造基地。公司提供的产品系列少而精，面向全球化市场提供高质量的标准化产品。

为了配合公司国际化经营战略的实施，格灵公司在全球的组织结构按产品分为事业部，公司总部确定企业的总目标和经营战略，各产品事业部经理根据总部的经营目标和战略，分别制定本事业部的经营计划，并根据各国成本和技术差异来设置活动。

资料三：

万灵公司是国内 G 省的一家空调制造企业。该公司拥有自主研发的达到国际领先水平的“新一代 G10 低频控制技术”“高效离心式冷水机组”和“新型超高效定速压缩机”等核心技术。但是万灵公司以前主要专注在南方市场，没有在北方建立起自己的销售渠道，其生产基地和仓储基地也都全部集中在南方。而格灵目前在北方市场遇到了多个劲敌。尽管格灵在销售渠道、营销能力、品牌认知度等方面具有优势，但是由于其缺乏核心技术，公司的产品正在逐渐失去竞争力，公司上下为此焦虑不安。

鉴于双方的资源与能力具有显著的互补性，格灵与万灵公司都有进行合作的意愿。双方管理层就合作的相关事宜进行了协商和谈判。从降低协调成本考虑，最终双方决定建立产销合作联盟：万灵公司以较低的价格为格灵提供技术支持；格灵为万灵公司提供组装、仓储等服务，并以较低的价格让万灵公司的空调进驻格灵的线下门店，双方约定按照一定的比例共享收益、共担分享，并对双方的违约责任和联盟等问题作出了具体的规定。

对于和万灵公司结成战略联盟的计划，格灵也对可能面临的风险进行了分析，公司内部一致认为，产销合作联盟实施过程中可能存在下列风险：首先，双方分别提供技术与渠道难以按照合适的比例参与利益分配，并且各项成本一直在变动，很难建立合理的动态的利润分配机制；其次，双方同为白色家电制造企业，存在相互竞争的关系，帮助

万灵公司销售产品可能会损害自身的利益，合作过程中可能存在商业机密泄露的风险；最后，近期政府的环保标准提升还可能会导致格灵自身大量产品不合格，而对于万灵公司提供的技术支持，格灵由于专用人员的知识结构不全面，专业经验不足等原因可能在短期内难以消化吸收。为了规避这些风险，公司领导层决定，一方面努力巩固和完善与万灵公司业已建立的信任合作的联盟关系，另一方面尽快建立风险预控机制，成立风险管理委员会。

要求：

- 1.从宏观环境（PEST）角度，简要分析格灵所面临的机会与威胁。
- 2.简要分析格灵采取的国际化经营战略类型，及为了实现组织结构与国际化经营战略的匹配，格灵所采用的组织结构类型。
- 3.简要分析格灵对外投资的主要动机。
- 4.简要分析格灵国际化经营选择目标市场区域路径的方式。
- 5.简要分析格灵在 D 国选择的发展途径及其动机。
- 6.简要分析格灵与万灵公司结成战略联盟的动因，以及格灵如何实施对战略联盟的管控。
- 7.简要分析格灵与万灵公司结成战略联盟之后需要规避的主要运营风险。

注册会计师《公司战略与风险管理》模拟卷答案及解析

一、单项选择题（本题型共 26 小题，每小题 1 分，共 26 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。）

1.【答案】C

【解析】选项 C：“JINGYUAN 公司是一家电子设备和电器产品制造为主的多元化经营公司。每当面临新的挑战或业务转型时，嘉维公司就会实施新一轮的业务流程变革或组织架构的调整，在多次的危机中生存下来。”可以判断出现代概念的公司战略，选项 ABD 的表述正确；选项 C：公司战略的现代概念强调的是“应变性、竞争性和风险性”。

2.【答案】C

【解析】选项 C：“东湖公司为了提升公司的信息化管理水平，聘请某著名咨询公司为其开发一套管理信息系统”体现了价值链活动中的“采购管理”。采购管理通常包括聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等。选项 C 正确。

3.【答案】C

【解析】选项 C：“在与其客户签订道路桥梁合同后，才向各主要供应商发出采购订单”表明飞桥平衡产能与需求的方法是资源订单式生产。当需求不确定时，企业仅在需要时才购买所需材料并开始生产所需的产品或提供所需的服务。（接受订单——采购资源——进行生产），选项 C 正确。

4.【答案】B

【解析】选项 B：“把汉达公司与 s 银行签订一份协议，约定一旦发生特定事件引起财务危机时，汉达有权从乙银行取得 1000 万贷款来应对风险”体现了应急资本的特点，选项 B 正确。

5.【答案】D

【解析】选项 D：“2022 年，新一轮疫情肆虐，经过过去两年的疫情，人们保健意识、水平、对健康的要求明显提高，KD 餐饮公司分析其竞争对手百叶公司会增加健康系列菜品的推出来吸引消费者”体现了适应外部事件作出反应的能力。选项 D 正确。

6.【答案】A

【解析】选项 A：根据题目描述，采用榨油式方法，在短期内获取更多利润的是现金牛业务，依据材料中的数据可以判断出港口建设业务符合题意。选项 A 正确。

7.【答案】D

【解析】选项 D：“近年来，国内数字化智能化家居产业的产品销量小，竞争者不断涌入，企业目前聚焦于投资于研发和技术改进，提高产品质量。”表明企业目前是导入期，从市场角度看，应该广告宣传，开辟销售渠道，选项 D 正确。

8.【答案】D

【解析】选项 D：“目前重庆深林气泡水公司的销售量节节攀升，销售群体扩大”体现了重庆深林气泡水公司处于产品生命周期的成长期，成长期的战略重点是争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来，选项 D 正确。

9.【答案】B

【解析】选项 B：外部招聘人员可能带来有利于企业发展的新理念和新思维，选项 B 正确；选项 ACD：选项 ACD 属于内部招募的优点，不符合题意。

10.【答案】B

【解析】选项 B：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，包括前向一体化战略和后向一体化战略。该公司通过与海外铁矿石企业建立合资公司，拥有了对供应商的控制权，因此属于后向一体化战略。

11.【答案】B

【解析】选项 B：新产品确定了一个非常低的价格投放市场，以便快速打开销售渠道、抢占消费者群体，从而使竞争者较难进入市场。说明根据使用渗透定价法，选项 B 正确。

12. 【答案】C

【解析】选项 A 属于密集型战略中的市场渗透战略；选项 B 属于密集型战略中的市场开发战略；选项 C 属于多元化战略中的相关多元化战略；选项 D 属于密集型战略中的产品开发战略。

13. 【答案】D

【解析】选项 D：“行者无疆，天下为家”是家天下公司的广告词，将房地产业长期租赁与短期的旅游休闲进行衔接、找到结合点，给顾客提供家的温馨与归属感”体现了跨越产业内的不同群体，重设产业的功能与情感导向，属于蓝海战略，选项 D 正确。

14. 【答案】C

【解析】选项 C：增量预算是指新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制，在此基础上增加相应的内容。资源的分配是基于以前期间的资源分配情况。智行科技有限公司在前一年度基数上进行调整，因此采用的是增量预算的方法。选项 C 正确。

15. 【答案】C

【解析】选项 C：“市场基本饱和，销售额比较稳定，企业之间的价格竞争十分激烈”判断该公司属于成熟期，适合采用分配率高的股利政策，选项 C 符合题意。

16. 【答案】A

【解析】选项 A：采用“有机的”机制，追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索 and 发现新产品和市场的机会上，结合中国本土的特色，研发出抗炎消肿，镇痛止血，抑菌除臭的牙膏，体现了开拓型战略组织的特点，选项 A 正确。

17. 【答案】C

【解析】该产品投放市场不久，便被其他公司仿制，表明该产品在投入市场后面临他人的技术模仿风险，属于技术风险中的技术应用风险，选项 C 正确。

18. 【答案】B

【解析】选项 B：技艺（知识）标准化，是指组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。有些组织内的工作专业性强，工作过程和工作成果均无法标准化。因此，这种协调机制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才。“只有凭借他们各人所掌握的知识及经验各自处理自己的职责”，选项 B 正确。

19. 【答案】A

【解析】经理人对于股东的“内部人控制”问题——违背勤勉义务的表现：

（1）信息披露不规范、不及时；敷衍偷懒不作为；财务杠杆过度保守；经营过于稳健、缺乏创新等。

（2）国有资产流失、会计信息失真是我国国企改革过程中的“内部人控制”的主要表现形式。

20. 【答案】C

【解析】选项 C：生活家公司为获得稳定的原料来源，向某优果农业基地企业提出以 20 亿元人民币并购该企业的要求，遭到后者拒绝。后来双方经多次谈判，最终达成以部分股权互换的方式结为战略联盟的协议。体现了中等程度坚定行为+中等程度合作行为的组合，双方都作出了让步，属于“折中”。选项 C 正确。

21. 【答案】A

【解析】选项 A：“重加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识”体现的控制环境要素，选项 A 正确。

22. 【答案】A

【解析】风险管理策略，指企业根据自身条件和外部环境，围绕企业发展战略，确定风险偏好、风险承受度、风险

管理有效性标准，选择适合的风险管理工具的总体策略。公司面对国外市场环境趋紧、订单大幅减少造成的风险，选择开辟国内销售业务，这体现了企业根据外部环境的变化进行风险管理，故体现的是风险管理策略。因此，选项 A 当选。

23.【答案】C

【解析】选项 C：“苏健公司通过数据分析发现，其产品的 89%是被 50%的顾客（消费者对品牌的忠诚程度高）消费掉的，另外 50%顾客（消费者对品牌的忠诚程度低）的消费量只占总消费量的 11%”属于消费者市场细分中的“行为细分”，按照消费者购买或使用某种产品的时机、消费者所追求的利益、使用者情况、消费者对某种产品的使用率、消费者对品牌（或商店）的忠诚程度、消费者待购阶段和消费者对产品的态度等行为变量来细分消费者市场。选项 C 正确。

24.【答案】C

【解析】大数据的“价值性”特征是指大数据价值巨大，但价值密度低，即浪里淘沙，却又弥足珍贵。在本案例中，“提纯”这一关键词体现了大数据特征中的价值性，选项 C 正确。

25.【答案】C

【解析】选项 C：两者都是啤酒厂，有相同的业务，但不存在直接的竞争关系，因此基准的类型属于一般基准，因此选项 C 正确。

26.【答案】B

【解析】选项 B：“亚泰公司进一步分析初始投资，建设期及寿命期的变动对该项目预计净现值的影响及影响程度”，敏感性分析法，选项 B 正确。

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所有答案，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.【答案】BCD

【解析】选项 BCD：选项 BCD 属于运营风险；选项 A：选项 A 属于市场风险。

2.【答案】CD

【解析】“每年年底，逐个业务部门进行调研，深入分析其需求和成本，预算未来需求，据此编制预算”说明该公司采用的是“零基预算”。选项 AB：选项 AB 属于增量预算的特点；选项 CD：选项 CD 属于零基预算的特征。

3.【答案】BC

【解析】选项 BC：放弃业务目标在于清理和撤销某些业务，减轻负担，以便将有限的资源用于效益较高的业务。对于无利可图的“瘦狗类”和“问题类”业务可以采取放弃战略，选项 BC 正确。

4.【答案】BCD

【解析】华能公司是一家多元化经营的公司，说明华能公司的战略层次有总体战略、业务单位战略、职能战略三个层次。选项 B：确立竞争优势，有效地控制资源的分配和使用体现了业务单位战略的构成要素；选项 C：配置企业内部资源，发挥协同作用体现的是职能层战略的构成要素；选项 D：选择经营范围，合理配置企业经营所需资源体现了总体战略的构成要素。

5.【答案】ABC

【解析】选项 C：“多国外著名彩妆生产公司加快进入中国市场的步伐”说明潜在进入者的进入威胁，选项 C 正确；选项 B：“国内彩妆生产企业众多，产品差异较小”属于产业内现有企业的竞争，选项 B 正确；选项 A：“消费者选择余地大”属于购买者的讨价还价能力，选项 A 正确。

6.【答案】ACD

【解析】选项 A：“M 国汽车零部件产业发展状况”属于相关与支持性产业的发展；选项 A 正确；选项 C：“M 国劳动力价格和素质”属于生产要素，选项 C 正确；选项 D：“M 国对汽车的需求状况”属于“需求条件”，选项 D 正确；选项 B：“M 国政府对汽车产业发展的产业政策”不属于钻石模型生产要素。

7.【答案】ABC

【解析】选项 ABC：数字化技术对产品和服务的影响主要体现在以下三个方面：①个性化②智能化③连接性。

8.【答案】AC

【解析】选项 A：“尾数定价”属于心理定价策略；选项 C：“数量折扣、交易折扣、季节性折扣和推广折扣”属于“折扣与折让策略”，选项 AC 正确。

9.【答案】ABD

【解析】选项 B：“但此举将大量煤炭采掘设备废弃”体现了“固定资产的专用性程度”；选项 D：“下岗工人生活和重新安置费用短期难以解决”体现了“退出成本”；选项 A：“遭到各个子公司员工的质疑、不满甚至反对”体现了“感情障碍”，选项 ABD 正确。

10.【答案】BD

【解析】本题考查的是成功关键因素分析。根据题干信息，“必须持有 CPA 等执业证书”是与技能相关的成功关键因素，“面试所有应聘者的语言表达能力和行为举止”是与市场营销相关的成功关键因素。因此，选项 B、D 正确。

11.【答案】AB

【解析】选项 B：“这次并购主要从品牌、技术、管理经验等各方面，该并购对于奇乐公司本身有巨大的提升”属于寻求现成资产；选项 A：“同时奇乐公司以 N 国为基地，向国际市场进军，提升了国际竞争力”属于寻求市场。因此，选项 AB 正确。

12.【答案】BC

【解析】“2019 年，M 国对我国出口的照明产品大幅提高了关税”表明甲公司向 M 国出口照明产品面临政治风险，选项 B 正确；因关税（税收政策）变化引起的税收风险属于市场风险中的“税收政策和利率、汇率、股票价格指数变化带来的风险”，选项 C 正确。

13.【答案】ABC

【解析】选项 D：选项 D 比率可以作为目标，选项 D 错误。

14.【答案】AC

【解析】选项 AC：“取得……专利”，体现了无形资产。“公司内有多种癌症早期筛查、疾病诊断、药物选择、疗效监测、预后评估的生产医疗器械设备。”体现了有形资源。

15.【答案】ABCD

【解析】选项 AD：“房地产行业竞争激烈”体现了了解战略群组间的竞争状况，了解战略群组内企业竞争的主要着眼点，选项 AD 正确；选项 B：“金石公司与龙头企业正面抗衡难度太大”体现了解战略群组间的“移动障碍”，选项 B 正确；选项 C：“金石公司应当发挥多元化经营的优势，尽快在全国市场布局，提高品牌知名度”体现了预测市场变化或发现战略机会，选项 C 正确。

16.【答案】ACD

【解析】选项 ACD：叮咚公司是一家专注于互联网生鲜食材交易的公司，目前经营处于培育客户的阶段，表明处于导入期，选项 ACD 正确；选项 B：导入期股利不分配。

三、简答题（本题型共 4 小题 26 分。其中一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，必须全部使用英文，答题正确的，增加 5 分。）

（一）

1.广盛公司和 BZ 公司所缔结的战略联盟有两类：

①功能性协议。“广盛公司与 BZ 公司于 2010 年就联手研发新型电动汽车签署协议，开展了电池技术等相关领域的创新合作研究。”

②合资企业。“2012 年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以 50%：50%的比例出资 6 亿元成立了合资企业 BB 公司。”

2.广盛公司和 BZ 公司缔结战略联盟的动因：

①促进技术创新。“联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究”

②避免经营风险。“为了应对电动汽车产业快速发展中的各种不确定性风险”

③规避和减少竞争。“两家公司在电动汽车市场上游竞争对手成为了合作伙伴”

④实现资源互补。“实现资源优势互补；BB 公司的运营充分发挥了双方的优势。广盛公司承担了电池和驱动技术的研发工作，BZ 公司承担了整车的技术开发工作，BB 公司建造了专门的车间，运行 BZ 公司标准的生产流水线，由 BZ 公司的工程师支持调试；广盛公司本土的市场优势，为 BZ 公司进入中国电动市场铺平了道路，BZ 公司的技术品牌优势，也助力广盛公司进入高端汽车品牌市场。”

⑤开拓新的市场。“广盛公司本土市场的优势为 BZ 公司进入中国电动汽车市场铺平了道路，BZ 公司的技术品牌优势也助力广盛公司进入高端品牌汽车市场”

（二）

1.（1）诚乳公司所实施的是差异化战略

（2）①具有强大的研发能力和产品设计能力。“乳诚公司精心打造‘简爱酸奶·父爱配方’的酸奶品牌”。

②具有很强的市场营销能力；“2019 年，‘简爱酸奶·父爱配方’销量超过 10 亿元，成为国内酸奶第一品牌。2021 年，在互联网引领下，‘简爱酸奶·父爱配方’登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者“互联网+”酸奶品牌”。

③有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化；“从 2015 年 5 月开始，乳诚公司开办了培训职业乳制人才的‘乳制学校’，培养目标是‘通晓整个产业流程的高素质创新性人才’”。

④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“父爱配方>3 岁儿童高钙酸奶原味款配方表仅为：生牛乳、糖、乳矿物盐、乳酸菌，草莓、紫提两风味款则分别加入真实草莓、紫提果酱，果味满满孩子更爱喝，所有配料表都在瓶身公开，无添加剂配方家长们可以一目了然。”；“2019 年，‘简爱酸奶·父爱配方’销量超过 10 亿元，成为国内土酸奶第一品牌。2021 年，在互联网引领下，‘简爱酸奶·父爱配方’登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者‘互联网+’酸奶品牌”

2.①研发类型：产品研究——新产品研究。“诚乳公司新推出一款广受众多宝妈好评的儿童酸奶——简爱酸奶·父爱配方，推出>3 岁儿童高钙酸奶全新系列。全新系列依旧是配方极简超纯净，原料天然无添加剂，同时还特添新食品原料、营养补充剂乳矿物盐，每瓶钙含量≥200mg 钙，更多营养与安全，助力大于三岁孩子茁壮成长。乳诚公司精心打造‘简爱酸奶·父爱配方’的酸奶品牌。”

②研发定位：成为向市场推出新技术产品的企业。“诚乳公司新推出一款广受众多宝妈好评的儿童酸奶——简爱酸奶·父爱配方，推出>3 岁儿童高钙酸奶全新系列”

（三）

1.①直接占用资源。“2016 年 9 月，光启公司与银行签署一笔担保合同，为大股东星疗集团 5000 万元的贷款提供担保，承担连带保证责任。2016 年 11 月，星疗集团向龙辉公司借款 2 亿元，光启公司为该笔借款提供担保”。

②商品服务交易活动。“光启公司从甲公司购进熟料等重要原材料，双方签订了长期供应合同，价格比市场价高 40%”。

③资产租用和交易活动。“光启公司还从乙公司以租赁的方式引入一台机器设备，租赁费用每年 5000 万元，同样的设备市场租赁价格为 4000 万元。

④掠夺性融资。“光启公司在 2017 年年底向星疗集团以每股 6 元价格定向增发 1 亿股时光启公司股价为每股 12 元，相当于 5 折进行定向增发”。

⑤内幕交易。“光启公司发布公告，拟购买丙公司 100%股权。由于丙公司拥有物联网概念，所以光启公司发布公告后 10 个交易日内，股价大涨 70%。发布公告前几天，星疗集团实际控制人刘某买入光启公司股票 100 万股，在公告

发布后卖出，获利 600 万元。经查，刘某买卖股票的时间都属于证监会认定的敏感期”。

⑥掠夺性资本运作。“2017 年 5 月，光启公司收购了大股东星疗集团持有的丁公司的全部股权，收购价格为 20 亿元，而丁公司账目净资产为 5000 万元，盈利能力较差，业内专家质疑是超溢价收购。

2.本案例中公司治理的基础设施主要体现在信息披露制度、中介机构、政府监管以及媒体、专业人士的舆论监督。

①信息披露制度。“这两笔担保均没有在 2016 年年报中进行信息披露。”“2016 年光启公司 1.3 亿元的销售费用未及时入账，造成 2016 年年度报告虚假记载。此外，与星疗集团多笔资金往来事项并未披露和记账，导致光启公司在 2016 年和 2017 年年报中存在信息不实、虚假记载的情况。”

②中介机构。“光启公司上述年报经过注册会计师审计后，审计师出具了标准无保留的审计意见”。

③政府监管。“G 省证监局迅速反应，立案调查”“证监局根据以上调查结果，依法对光启公司及其大股东星疗集团进行了行政处罚”。

④媒体、专业人士的舆论监督。“2018 年 5 月，经媒体深度报道了光启公司存在的多种经营违规行为。该报道在微博等网络平台上成为热门话题”。

(四)

1.①进入障碍低或存在退出障碍。“影像馆在市场上进入门槛低，传统影像馆的竞争异常激烈。”

②市场需求多样化导致高度产品差异化。“童趣影像馆顺势创建了‘实体店+微店’的摄影新模式，在需求多样、竞争激烈的摄影行业中开辟了一片新的天地。”

③不存在规模经济或难以达到规模经济。“传统的影像馆因行业本身的经济特性，难以形成规模经济”

2.(1)克服零散——获得成本优势。连锁经营或特许经营能够使企业克服零散，使企业获得规模经济带来的成本优势。“童趣以连锁经营或特许经营的方式不断增加实体店数量，以满足顾客就近体验的需求，获得规模经济效应；为了吸引更多的加盟者，童趣影像馆对加盟店提供保姆式帮扶和一系列的优惠措施，如专利支持、整店输出、品牌支持、技术支持和设备支持等。

(2)增加附加价值——提高产品差异化程度。许多零散产业的产品或服务是一般性的产品，所以就产品或者服务本身来说，提高差异化程度以潜力已经不大，在这种情况下，一种有效的战略是增加产品的附加值。不同于传统影像馆，童趣相馆注重时尚和个性与时尚。利用免费拍照，吸引大量顾客进店去体验，拍照时无需摄影师指点，宝宝、家长可以随心所欲，一边玩一边拍影像，后期制作附加各种如梦如幻虚拟现实场景，给孩子一个无限想象的空间。童趣影像馆实现了线上线下完美互动，用户可以在童趣手机微店在线预约，选择样片、定制礼品、在线支付，再到线下实体店体验，新颖便捷的经营模式，为顾客增添了更多的附加价值。

(3)专门化——目标集聚。面对市场上各具特色的影像馆，童趣影像馆聚焦于儿童摄影。“亲亲我的宝贝，给她温馨的童年回忆”这一宣传口号，展示了公司清晰的产品定位。

四、综合题(本题 24 分)

1.威胁主要体现在政治与法律因素，“目前白色家电业整体增长趋势缓慢，其中一个原因便是‘家电下乡’政策的后遗症”。

机会：

①政治和法律因素。“政府在 2015 年提出了供给侧改革，随着这一政策的推进，国内必将迎来新一轮的消费升级，城乡家庭对于白色家电的改善型消费需求会得到大幅的增加”

②经济因素。“近年来，我国 GDP 整体上仍然保持平稳较快增长，家庭收入持续增加，尤其是农村居民的收入得到了显著的增加，因此农村市场很值得进一步开发，并且随着消费者消费能力的提升，消费者的需求将会更加呈现个性化”；“在线小额信贷的兴起也让很多的年轻人具备了白色家电的消费能力”；“……物流运输效率的提升，在线购买家电成为可能。”

③社会和文化因素。“消费者网络购物习惯的养成，……在线购买家电成为可能”；“创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念成为了时代的主旋律，为新一代环保产品提供了巨大的发展空间”。

④技术因素。“柔性生产线技术和大规模定制技术的发展，使高值低价的产品不再是奢望。物联网、人工智能等技术的发展使得智能家居成为新的消费热点。”

2.格灵采取的国际化经营战略类型是全球化战略，全球化战略是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中的进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效应，以获得高额利润。“格灵在德国和美国成立了研发中心；在意大利成立了设计中心；在中国、东南亚、亚洲、印度等市场需求量大、劳动力成本比较低的国家成立了7个高效率的生产制造基地。公司提供的产品系列少而精，面向全球化提供高质量的标准化的产品。”

为了实现组织结构与国际化经营战略的匹配，格灵所采用的组织结构类型为全球产品分布结构，格灵在全球的组织结构按产品分为事业部，公司总部确定企业的总目标和经营战略，各产品事业部经理根据总部的经营目标和战略，分别制定本部的经营计划，并根据各国成本和技术的差异来设置活动，这些都是产品分布结构的基本特征。

3.发展中国家跨国公司对外投资的四大动机有：寻求市场、寻求效率、寻求资源、寻求现成资产。格灵对外投资的主要动机是：

①寻求市场。“考虑到国内白色家电市场逐渐趋于饱和，而国外市场仍处于高增长阶段，格灵在五年前启动了国际化战略，以开拓国际市场”；“已深入把握的国市场的产品需求”

②寻求效率。“在中国、东南亚、印度等市场需求较大、劳动力成本比较低的国家和地区成立了7个高效率的生产制造基地”

③寻求现成资产。“格灵集团管理层考虑，先进入最为苛刻的发达国家消费市场，能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先技术，尽快提升企业在世界市场的竞争优势”；“格灵在德国而美国成立了研发中心，在意大利成立了设计中心。”

4.格灵国际化经营目标市场区域路径的方式为新型方式（或不连续方式）。“格灵管理层考虑，先进入最为苛刻的发达国家消费市场，能够在消费者高标准的质量要求和激烈的市场竞争中获得相关市场经验和领先技术，尽快提升企业世界市场的竞争优势。”

5.格灵在D国选择的发展途径为内部发展（新建）。“格灵在发达国家D国建立生产厂，随后几年内又在D国建立了销售中心和设计中心。”

格灵采用新建战略的主要动因是开发新产品的过程能够深刻的了解市场和产品。“以深入把握D国市场的产品需求。”

格灵采用新建战略的应用条件是：企业有能力克服结构性和行为性障碍。“由于格灵自身产品过硬的质量和有格调的设计，公司在短短两年内就占据了国较大的市场份额。”

6.格灵与万灵公司结成战略联盟的动因包括：

①促进技术创新。“万灵公司……拥有自主研发的达到国际领先水平的‘新一代G10低频控制技术’、‘高效离心式冷水机组’和‘新型超高效定速压缩机’等核心科技，而格灵……缺乏核心技术”

②避免经营风险。“格灵的产品正在逐渐失去竞争力，公司上下为此焦虑不安”；“万灵公司之前专注在南方市场，而没有在北方建立起自己的销售渠道”

③避免或者减少竞争。“格灵目前在北方市场遇到了多个劲敌”

④实现资源的互补。“格灵在销售渠道、营销能力、品牌认知度等方面拥有优势，万灵公司拥有自主研发的达到国际领先水平的……核心科技”

⑤开拓新的市场。“万灵公司之前主要专注在南方市场，而没有在北方建立起自己的销售渠道，其生产基地，仓储基地也全部都集中在南方”

⑥降低协调成本。“从降低协调成本考虑。”

格灵公司对战略联盟的管控主要有：

①建立订立协议。“双方约定按照一定的比例共享收益、共担风险、并对双方的违约责任和联盟解体的问题都作出了具体的规定”

②建立合作信任的联盟关系。“努力巩固与完善与万灵公司已建立起的合作信任的联盟关系。”

- 7.①企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。“政府的环保标准提升可能会导致格灵自身大量产品不合格”
- 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）方面可能会引发的风险。“双方均为白色家电制造企业，存在相互竞争的关系，帮助万灵公司销售产品可能会损害自身的利益”
- ③公司组织效能、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。“而对于万灵公司提供的技术支持，格灵由于专业人员的知识结构、专业经验不足在短期内难以消化吸收”
- ④质量、安全、环保、信息、安全等管理中发生失误导致的风险。“政府的环保标准提升可能会导致格灵自身大量产品不合格”
- ⑤因企业内、外部人员的道德风险和业务控制系统失灵导致的风险。“联盟过程当中可能会存在着商业机密泄露的分享”
- ⑥企业现有业务流程和信息操作系统运行的监管、运行评价及持续改进能力方面引发的风险。“双方分别提供的技术与渠道难以按照合适的比例参与利益分配，并且各项成本一直在变动，很难建立合理的动态的利润分配机制”

