

233 网校注册会计师网址: <http://www.233.com/cpa/>

注册会计师资料下载: <http://www.233.com/forum/cpa>

注会 QQ 学习群: 830700448

关注微信订阅号: cpa233wx

学霸君微信: sustalks

2019 年注册会计师《战略》考试真题及答案 (二)

一、多选题

1. 甲公司每年最低运营资本是 10 亿元, 但有 5% 可能需 12 亿元维持运营, 该公司筹集了 12 亿元, 将生存概率提高至 95% 管理损失事件方法为 ()

A. 风险资本

B. 损失融资

C. 保险

D. 专业自保

【参考答案】A

【参考解析】本题考查损失事件管理, 企业除经营所需的资本之外, 还需要额外的资本用于补偿风险造成的财务损失, 这种损失事件管理方法为风险资本。

2. 实行多元化经营的达梦公司在家装行业有很强的竞争力, 市场占有率达 50% 以上, 近年来家装市场进入低速增长阶段, 根据波士顿矩阵原理, 下列各项中, 对达梦公司的家装业务表述正确的是 ()

A. 该业务应采用撤退战略, 将剩余资源向其他业务转移

B. 该业务的经营者最好是市场营销型人物



考证就上233网校APP

温馨提示: 具体配套服务以线上为准

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

C.该业务应由对生产技术和销售两方面都很内行的经营负责

D.该业务需要增加投资以加强竞争地位

【参考答案】B

【参考解析】市场占有率达 50%以上,近年来家装市场进入低速增长阶段,属于低增长-强竞争地位的“现金牛”业务。该业务应采用收获战略,选项 A 不正确选项 D 不正确。其竞争者最好是市场营销型人物,选项 B 正确,选项 C 不正确。

3.甲公司在实施风险管理过程中,对由人为操作和自然因素引起的各种风险对企业影响的大小和发生的可能性进行分析,为确定企业风险的优先次序提供分析框架,该公司采取的上述风险管理方法属于()。

A.决策树法

B.流程图分析法

C.马尔科夫分析法

D.风险评估系图法

【参考答案】D

【参考解析】风险评估系图识别某一风险是否会对企业产生重大影响,并将此结论与风险发生的可能性联系起来,为确定企业风险的优先次序提供框架。本题中,对由人为操作和自然因素引起的各种风险对企业影响的大小和发生的可能性进行分析,为确定企业风险的优先顺序提供分析框架,属于风险评估系图法。

4.云飞公司最初是一家电子商务企业,后来成长为业务涵盖网上商城、餐饮、酒店和物流的大型多元化公司。云飞公司的发展体现了公司 ()

A.经营哲学的变化



B.宗旨的变化

C.公司目的的变化

D.战略层次的变化

【参考答案】 B

【参考解析】 “云飞公司最初是一家电子商务企业, 后来成长为业务涵盖网上商城、餐饮、酒店和物流的大型多元化公司” 体现的是经营业务范围的调整,即公司宗旨的变化, 选项 B 正确。

5. 2017 年, 主营电子商城业务的鑫茂公司制定和实施了新零售战略, 对原有业务进行了较大调整,建立了多家商品销售实体店,线下线上业务协同开展。这一变革得到企业固有文化的支持。根据战略稳定性和文化适应性矩阵的要求, 该公司在实施上述新战略时应()。

A 以企业使命为基础

B.加强协调作用

C.重新制定战略

D.根据文化进行管理

【参考答案】 A

【参考解析】 “对原有业务进行了较大调整, 建立了多家商品销售实体店, 线下线上业务协同开展” 说明组织要素的变化较大; “这一变革得到企业固有文化的支持” 说明潜在一致性较大, 应采取以企业使命为基础, 选项 A 正确。

6. 中科公司是国内一家著名的印刷机制造商。面对 G 国先进印刷机在中国的市场占有率迅速提高, 中科公司将业务转型为给 G 国印刷机的用户提供零配件和维修保养服务, 取得比业务转型前更高的收益率。从风险管理策略角度看, 中科公司采取的策略是()。



A.风险规避

B.风险转换

C.风险转移

D.风险补偿

【参考答案】 A

【参考解析】“中科公司将业务转型为给 G 国印刷机的用户提供零配件和维修保养服务”体现了中科公司退出了印刷机制造商的领域,即为风险规避,选项正确。

7.国内著名商业零售企业东海公司与主营大数据业务的高胜公司签订战略合作协议,商定由东海公司免费向高胜公司开放相关数据收集平台,高胜公司则无偿为东海公司提供数据分析及应用方案。下列各项中,属于上述两个公司结成的战略联盟的特点是()。

A.企业对联盟的控制力较强

B.更具有战略联盟的本质特征

C.有利于企业长久合作

D.有利于扩大企业资金实力

【参考答案】 B

【参考解析】“国内零售企业海川公司与主营大数据业务的出云公司签订战略合作协议”说明该合作形式为契约式战略联盟。选项 B 正确,选项 A、C、D 属于股权式战略联盟的特点。

8.甲燃气公司负责某市的民用天然气供给业务。近年来该市的民用天然气需求量比较稳定,甲燃气公司主要通过向银行贷款取得更新设备所需的资金。该公司财务风险与经营风险的搭配属于()。



- A.高经营风险与低财务风险
- B.高经营风险与高财务风险
- C.低经营风险与高财务风险
- D.低经营风险与低财务风险

【参考答案】 C

【参考解析】 “需求量比较稳定”体现的是低经营风险,“甲燃气公司主要通过向银行贷款取得更新设备所需的资金”体现的是高财务风险,所以选项 C 正确。

9.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,当年有净利润 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,甲公司的上述作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

【参考答案】 B

【参考解析】 甲公司这种低价定向增发股票属于掠夺性融资行为。选项 B 正确。

10.专为商业零售企业提供管理咨询服务的智信公司于 2015 年预测中国的实体百货零售业已进入衰退期。该公司作出上述预测的依据应是()。



- A.实体百货零售业投资额增长率曲线的拐点
- B.实体百货零售业利润额增长率曲线的拐点
- C.实体百货零售业工资额增长率曲线的拐点
- D.实体百货零售业销售额增长率曲线的拐点

【参考答案】 D

【参考解析】产业发展要经过 4 个阶段:导入期、成长期、成熟期和衰退期。这些阶段是以产业销售增长率曲线的拐点划分选项 D

11.七彩公司以“文化娱乐性”和“观光游览性”为两维坐标,将旅游业分为不同的战略群组,并将“文化娱乐性高、观光游览性低”的文艺演出与“文化娱乐性低、观光游览性高”的实景旅游两类功能结合起来,率先创建了“人物山水”旅游项目,它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中,让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。七彩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

【参考答案】 C

【参考解析】“率先创建了‘人物山水’旅游项目,它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中,让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然”体现的是预测市场变化或发现战略机会。选项 C 正确。



12.从事苹果种植与销售的秋实公司于 2017 年率先采取了-种新的经营方式,在种植区内增设了园林景观、运动场、游戏场等,到秋收季节,顾客可前来付费进行休闲娱乐等活动,同时能以市场最低的价格采摘和购买苹果。顾客采摘和购买的苹果达到一定数量,可免费参加休闲娱乐活动。这-经营方式受到市场的热捧。秋实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.混合战略

【参考答案】 D

【参考解析】 "从事苹果种植与销售的秋实公司于 2017 年率先采取了-种新的经营方式,在种植区内增设了园林景观、运动场、游戏场等,到秋收季节,顾客可前来付费进行休闲娱乐等活动,同时能以市场最低的价格采摘和购买苹果"体现了企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时,获得成本优势,即为混合战略,选项 D 正确。

13.图美公司是某出版社所属的一家印刷厂,该公司按照出版社提供的文稿、图片和质量要求从事印刷、装订工作。图美公司适宜采用的组织协调机制是()。

A.共同价值观

B.相互适应,自行调整

c.工作成果标准化

D.技艺(知识)标准化

【参考答案】 c



【参考解析】“按照出版社提供的文稿、图片和质量要求从事印刷、装订工作”体现了工作成果标准化。选项 C 正确。

14. 龙苑公司是一家制作泥塑工艺品的家族企业。该公司成立 100 多年来, 经过世代相传积累了丰富的泥塑工艺品制作经验和精湛技艺, 产品远销国内外。目前一些企业试图进入泥塑工艺品制作领域。根据上述信息, 龙苑公司给潜在进入者设置的进入障碍是()。

- A. 资金需求
- B. 学习曲线
- C. 行为性障碍
- D. 分销渠道

【参考答案】 B

【参考解析】“经过世代相传积累了丰富的泥塑工艺品制作经验和精湛技艺, 产品远销国内外”体现的是学习曲线, 选项 B 正确。

15. 2012 年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》, 然而, 由于相关设施和技术等方面的原因, 国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准。同时, 近年随着国内经济迅速发展, 国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高。通过对上述情况的分析, 华道公司于 2013 年从国外引进自来水滤水壶项目, 获得成功。本案例中, 华道公司外部环境分析所采用的主要方法是()。

- A. 产品生命周期分析
- B. 五种竞争力分析
- C. PEST 分析



D.钻石模型分析

【参考答案】 C

【参考解析】 “2012 年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》属于政治和法律因素; “由于相关设施和技术等方面的原因, 国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准” 属于技术因素; “近年随着国内经济迅速发展” 属于经济因素; “国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高” 属于社会和文化因素。即 PEST 分析, 选项 C 正确。

16.甲基金公司在对基金管理、受托资产管理、基金销售和咨询等业务活动进行风险度量时, 首先对所有事件中每一事件发生的概率乘以该事件的影响,然后将这些乘积相加得到风险数值。甲基金公司采用的风险度量方法是()。

A.概率值

B.最大可能损失

C.期望值

D.在险值

【参考答案】 C

【参考解析】 期望值通常指的是数学期望,即概率加权平均值:所有事件中, 每一事件发生的概率乘以该事件的影响的乘积, 然后将这些乘积相加得到和。选项 c 正确。

17.随着云计算技术的崛起, 传统数据技术受到严峻挑战。此前引领世界数据库软件市场的 J 公司对环境变化反应迟钝,没有及时研究云计算技术。当公司意识到云技术是未来方向时, 转型为时已晚。2018 年, J 公司营业收入基本零增长, 净利润比前一年暴跌 59%。公司面对的主要风险是()。

A.运营风险

B.法律风险



C.财务风险

D.社会文化风险

【参考答案】 A

【参考解析】 “前引领世界数据库软件市场的J公司对环境变化反应迟钝,没有及时研究云计算技术。当公司意识到云技术是未来方向时,转型为时已晚”体现的是运营风险中的企业组织效能、管理现状、企业文化、高s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。选项A正确

18.2015年,国内研发和制造铁路设备的东盛公司开启了国际化经营战略,在国外成立了多家子公司。东盛公司在国内的母公司保留技术和产品开发的职能,在国外的子公司只生产由母公司开发的产品。东盛公司采取的国际化经营战略类型的特点是()。

A.全球协作程度低,本土独立性和适应能力高

B.全球协作程度高,本土独立性和适应能力低

c.全球协作程度高,本土独立性和适应能力高

D.全球协作程度低,本土独立性和适应能力低

【参考答案】 D

【参考解析】 “国内研发和制造铁路设备的东盛公司开启了国际化经营战略,在国外成立了多家子公司。东盛公司在国内的母公司保留技术和产品开发的职能,在国外的子公司只生产由母公司开发的产品”体现了全球协作程度低、本土独立性和适应能力低的特点。即国际战略,选项D正确。

19.甲公司在实施全面风险管理过程中,注重加强法制教育,增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念,严格依法决策、依法办事、依法监督。甲公司的上述作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

【参考答案】 A

【参考解析】依据《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素的要求:企业应当加强法制教育,增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念,严格依法决策、依法办事、依法监督,建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

20.近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长。国内汽车制造商华新公司于2018年进入新能源汽车制造领域,但是受技术和管理水平制约,其产品性能欠佳,市场占有率较低。根据SwoT分析,该公司应采取的战略是()。

A.增长型战略

B.多元化战略

C.防御型战略

D.扭转型战略

【参考答案】 D

【参考解析】“近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长”体现了外部环境中的机会(O),“受技术和管理水平制约,其产品性能欠佳,市场占有率较低”体现了内部环境中的劣势(w)。即为扭转型战略,选项D正确。

21.科环公司计划在某市兴建一座垃圾处理厂,并对占用土地的价格、垃圾处理收入和建设周期等不可控因素的变化对该垃圾处理厂内部收益率的影响进行了分析。科环公司采取的风险管理方法是()。



- A.马尔科夫分析法
- B.失效模式影响和危害度分析法
- C.情景分析法
- D.敏感性分析法

【参考答案】 D

【参考解析】敏感性分析是针对潜在的风险性,研究项目的各种不确定因素变化至一定幅度时,计算其主要经济指标变化率及敏感程度的一种方法。选项 D 正确。

22. 2016 年,多年成功经营的啤酒生产企业宝泉公司投资新建了一家果蔬饮料生产企业,但因管理不善出现持续亏损。最近宝泉公司组织果蔬饮料生产企业的管理人员到本公司的啤酒生产企业调研、学习,收效良好。宝泉公司所实施的基准分析的类型属于()。

- A.顾客基准
- B.一般基准
- C.内部基准
- D.竞争性基准

【参考答案】 C

【参考解析】蔬菜以及啤酒都属于宝泉公司的自身业务,属于内部基准。选项 C 正确。

23.面对国外著名医药公司在中国市场上不断扩张,多年从事药品研发、生产和销售的康达公司为了自身的长期发展,把药品的生产和销售业务转让给其他公司,同时与国外某医药公司合作专注于新药品的研发业务。从本土企业战略选择的角度看,康达公司扮演的角色可称为()。



A.防御者

B.扩张者

C.抗衡者

D.躲闪者

【参考答案】 D

【参考解析】 “把药品的生产和销售业务转让给其他公司, 同时与国外某医药公司合作专注于新药品的研发业务”体现了躲闪者, 选项 D 正确。

二、多选题

1.惠丰公司是一家柴油机生产企业。最近, 该公司拟把业务延伸到农机生产领域。下列各项中, 属于惠丰公司进入新产业所面临的结构性障碍有()。

A.现有农机企业采取限制进入定价行为

B.现有农机企业的品牌优势

C.政府颁布的农机产业进入政策

D.现有农机企业对销售渠道的控制

【参考答案】 BCD

【参考解析】 波特指出存在 7 种主要障碍: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。选项 B、C、D 正确;选项 A 属于行为性障碍。



2.快餐业由很多中小餐饮企业组成;其中没有任何一个企业占有显著的市场份额或对整个产业的发展产生重大影响。
造成快餐业上述状况的原因有 0m)。

A.快餐业进入障碍低

B.快餐业的经营成本变化迅速

C.快餐业难以达到规模经济

D.快餐市场需求多样导致高度产品差异化

【参考答案】 ACD

【参考解析】 快餐产业属于零散产业。造成产业零散的原因:m

(1)进入障碍低或存在退出障碍。

(2)市场需求多样导致高度产品差异化。

(3)不存在规模经济或难以达到经济规模。

3.经过多次磋商签订协议后,汽车制造商甲公司凭借自有资金 2 亿元和发行债券融资 5 亿元,实现了对汽车零部件
商乙公司的收购。从并购的类型来看,上述收购属于()。

A.杠杆收购

B.前向收购

C.友善收购

D.金融资本收购

【参考答案】 AC



【参考解析】“汽车制造商甲公司凭借自有资金 2 亿元和发行债券融资 5 亿元”说明是杠杆并购,选项 A 正确;“实现了对汽车零部件商乙公司的收购”说明乙公司是甲公司的上游企业,属于后向并购,选项 B 错误;“经过多次磋商签订协议后”。说明是友善并购,选项 C 正确;甲公司为非金融机构,属于产业资本并购,选项 D 错误。

4.京川餐饮公司近期实行了新的经营方式,顾客既可以按照公司提供的菜谱点餐,也可以自带菜谱和食材请公司的厨师加工烹饪,还可以在支付一定学习费用后在厨师指导下自己操作,从而在享受美食的同时提高厨艺。这些新的经营方式使该公司的顾客数量和营业收入均增长 20%以上。从密集型战略角度看,京川餐饮公司的上述做法属于()。

A.市场开发战略

B.市场渗透战略

C.产品开发战略

D.一体化战略

【参考答案】 BC

【参考解析】“京川餐饮公司近期实行了新的经营方式,顾客既可以按照公司提供的菜谱点餐,也可以自带菜谱和食材请公司的厨师加工烹饪,还可以在支付一定学习费用后在厨师指导下自己操作,从而在享受美食的同时提高厨艺”体现的是产品开发战略。“这些新的经营方式使该公司的顾客数量和营业收入均增长 20%以上”体现的是市场渗透战略。选项 B、C 正确。

5.巨能公司是多家手机制造企业的电池供应商。根据波特的五种竞争力分析理论,下列各项关于巨能公司与其客户讨价还价能力的说法中,正确的有()。

A.巨能公司能够进行前向一体化时,其讨价还价能力强

B.巨能公司提供的电池差异化程度越高,其讨价还价能力越强



- C.巨能公司的客户购买量越大, 巨能公司讨价还价能力越强
- D.巨能公司掌握的客户的转换成本信息越多, 其讨价还价能力强

【参考答案】 ABD

【参考解析】 巨能公司的客户购买量越大, 巨能公司的讨价还价能力越弱。选项 C 错误。

6.宝胜公司是一家全球性的手机生产企业。近年来公司在高速发展的同时, 面临的风险也与日俱增。为了更好地分析面临的_{市场}风险,宝胜公司应该至少收集的与该公司相关的重要信息有()。

- A.全球汇率变动状况
- B.全球手机价值链生产供应状况
- C.各国手机的价格及供需变化
- D.各国对手机及其零部件进出口的政策导向

【参考答案】 ABC

【参考解析】 分析市场风险,企业应广泛收集国内外企业忽视市场风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例,并至少收集与本企业相关的以下重要信息:

- ①产品或服务的价格及供需变化, (选项 C)
- ②能源、原材料、配件等物资供应的充足性稳定性和价格变化; (选项 B)
- ③主要客户、主要供应商的信用情况;
- ④税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化; (选项 A)
- ⑤潜在竞争者、竞争者及其主要产品、替代品情况。



7.近几年 VR (虚拟现实)产品的销售量节节攀升, 顾客群逐渐扩大;不同企业的产品在技术和性能方面有较大差异;消费者对产品质量的要求不高。从市场角度看, 现阶段 VR 行业的成功关键因素有()。

- A.保护现有市场
- B.建立商标信誉
- C.开拓新销售渠道
- D.改善企业形象

【参考答案】 BC

【参考解析】 “近几年 VR (虚拟现实)产品的销售量节节攀升, 顾客群逐渐扩大;不同企业的产品在技术和性能方面有较大差异;消费者对产品质量的要求不高” 说明企业当前处于成长期。从市场角度看, 此时的成功关键因素为建立商标信誉、开拓新销售渠道。选项 B、C 正确。

8.传统型制造企业方达公司正在实施全方位战略变革。为克服变革阻力, 公司高层循序渐进推进变革,时刻关注员工的心理变化, 认真听取员工的意见和建议, 并组织员工学习新技能, 鼓励员工积极参与变革。方达公司克服变革阻力的主要策略有()。

- A.调整变革范围
- B.采取适宜的变革节奏
- C.调整变革的任务
- D.采取适宜的变革管理方式

【参考答案】 BD



【参考解析】“公司高层循序渐进推进变革”属于调整变革节奏,选项 B 正确。“时刻关注员工的心理变化,认真听取员工的意见和建议,并组织员工学习新技能,鼓励员工积极参与变革”属于变革的管理方式,选项 D 正确。

9.近年来大数据和云计算的快速发展,使主营传统数据库业务的甲公司受到极大冲击,经营业绩大幅下滑。2019 年初,甲公司裁员 1800 人,并重组开发团队和相关资源,大力开拓和发展云计算业务,以改善公司的经营状况。甲公司采用的总体战略类型有()。

A.转向战略

B.稳定战略

C.市场开发战略

D.紧缩与集中战略

【参考答案】 AD

【参考解析】“甲公司裁员 1800 人”属于紧缩与集中战略中的削减成本战略;“并重组开发团队和相关资源,大力开拓和发展云计算业务”属于转向战略中的重新定位和调整现有的产品和服务。选项 A、D 正确。

10.华泰医药公司拟在 J 国建立一个药品研发和生产基地,并对该国的相关情况进行了调查分析。下列各项中,符合钻石模型四要素分析要求的有()

A. J 国近年来经济增长较快,对高质量药品需求与日俱增

B. J 国政府近期颁布了多项支持医药产业发展的政策

C. J 国药品研发人才不足,尚无项药品专利

D. J 国本土医药企业虽然数量较多,但规模小,竞争主要围绕价格进行

【参考答案】 ACD



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

【参考解析】选项 A 体现的是钻石模型中的需求条件因素;选项 B 体现的是宏观环境分析中的政治因素;选项 C 体现的是钻石模型中的生产要素;选项 D 体现的是企业战略、企业结构和同业竞争。

11.生产农用运输车辆的江陵公司将柴油发动机的生产授权给一个供应商。下列各项中,属于该公司货源策略优点的有()

- A.能够取得更多的知识和专门技术
- B.采购方能够就规模经济进行谈判
- C.允许采用外部专家和外部技术
- D.有利于在货源上取得竞争优势

【参考答案】 BC

【参考解析】“生产农用运输车辆的江陵公司将柴油发动机的生产授权给一个供应商”属于由供应商负责交付一个完整的子部件,选项 A 属于多货源策略的优点;竞争者能够使用相同的外部企业,因此企业在货源上不太可能取得竞争优势,选项 D 错误。

12.以生产、销售多种石化产品为主业的东昌公司对本企业的经营活动和人员,按照北方区域和南方区域进行划分。公司总部负责计划、协调和安排资源,区域分部负责所在区域的所有经营活动、产品销售和客户服务。下列各项中,属于东昌公司组织结构优点的有()。

- A.可以削减差旅和交通费用
- B.能实现更加更快的地区决策
- C.可以避免管理成本的重复
- D.易于处理跨区域的大客户的事务



【参考答案】 AB

【参考解析】 “以生产、销售多种石化产品为主业的东昌公司对本企业的经营活动和人员,按照北方区域和南方区域进行划分”说明该公司实施的是区域事业部。选项 AB 正确。

13.新年前夕,某出版商推出反映不同民族生活习俗特点的系列年画,深受目标市场的消费者喜爱。该出版商进行市场细分的依据有()。

A.人口细分

B.地理细分

C.心理细分

D.行为细分

【参考答案】 AC

【参考解析】 不同民族体现的是人口细分,生活习俗特点体现的是心理细分。选项 A、C 正确。

14.东亚建筑公司采用平衡计分卡衡量公司业绩,并选取了利润预期、工程进度完成率、市场份额、工程交付时间等作为绩效衡量标准。该公司选取的上述指标涵盖的平衡计分卡角度有()。

A.创新与学习角度

B.财务角度

C.顾客角度

D.内部流程角度

【参考答案】 BCD



【参考解析】利润预期属于财务角度、工程进度完成率属于内部流程角度、市场份额属于顾客角度、工程交付时间(交货时间)属于顾客角度和内部流程角度。选项 B、C、D 正确。

三、简单题

1. 2004 年 1 月, 以 B2C 为主要经营模式的综合性网络零售商喜旺公司注册成立。此时在电商领域, 无论是用户规模或是平台数量, 早期进入者云里公司已占尽先机。为了突破云里公司一家独大的状况, 喜旺公司采取一系列战略举措, 实现对产业链上下游的整合和控制, 打造自身的竞争优势。

(1) 自建物流体系, 喜旺公司早期与大多数电商一样, 采用第三方物流配送商品。随着商品年销售量的不断增加, 第三方物流配送能力不足、每天数千单货物积压问题日益显著, 严重影响服务质量和客户满意度。喜旺公司决定自建物流体系, 并于 2007 年投资 2000 万元建立东速快递公司, 专为喜旺商城提供物流服务, 服务范围覆盖 200 多座城市, 东速快递公司的成立, 大大提高了喜旺商城全国配送商品的速度, 为喜旺商城的用户带来良好的体验。此后, 喜旺公司不断完善物流配送体系, 将大量资金用于物流队伍、运输车队、仓储体系建设。到 2011 年, 喜旺公司在全国各地建立 7 个一级物流中心和 20 多个二级物流中心, 以及 118 个大型仓库。

(2) 进一步整合物流配送资源和能力, 2014 年 3 月, 喜旺公司并购迅风物流, 喜旺公司与国有邮政公司达成战略合作; 2016 年 5 月, 喜旺公司并购“快快”, 实现“两小时极速达”的个性化增值服务。喜旺公司这一系列举措, 使得其下游配送的效率取得质的飞跃。

(3) 运用多种方式整合与完善商品采购与供给端。为了确保上游供给商品的质量与可靠性。2014 年 4 月, 喜旺公司与国内最大海洋牧场微岛公司达成合作协议; 2014 年 6 月, 喜旺公司投资智能体重体脂称 P 产品; 2015 年 5 月, 喜旺公司投资 7000 美元建立生鲜电商果园; 2015 年 8 月, 喜旺公司与国信医药公司合作, 使用户在喜旺平台可购买处方药品;

2015 年 8 月, 喜旺公司出资 43 亿元战略入股永芒超市, 取得 10% 股权。永芒超市是国内超市中最好的生鲜品供应商, 拥有业内最低的生鲜品采购成本。永芒超市的门店超过 350 家, 但还不能覆盖全国。线上线下两大零售巨头



原本是竞争对手, 达成合作后, 再永芒超市门店尚未覆盖的区域, 喜旺公司可以与永芒超市共同提供 O2O 服务(即 online 线上网店和 offline 线下消费), 因此双方还有较大的潜在合作空间。

要求:

(1) 简要分析喜旺公司所实施的发展战略类型及其实施该战略的动因(或优势)。

(2) 简要分析喜旺公司实施发展战略所采用的途径。

(3) 简要分析喜旺公司与永芒超市合作的动因。

【参考答案】

(1) ①前向一体化战略。“喜旺公司不断完善物流配送体系, 将大量资金用于物流队伍、运输车队、仓储体系建设。到 2011 年, 喜旺公司在全国各地建立 7 个一级物流中心和 20 多个二级物流中心, 以及 118 个大型仓库。”“进一步整合物流配送资源和能力, 2014 年 3 月, 喜旺公司并购迅风物流, 喜旺公司与国有邮政公司达成战略合作; 2016 年 5 月, 喜旺公司并购“快快”, 实现“两小时极速达”的个性化增值服务”。动因: 企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要“喜旺公司早期与大多数电商样, 采用第三方物流配送商品。随着商品年销售量的不断增加, 第三方物流配送能力不足、每天数千单货物积压问题日益显著, 严重影响服务质量和客户满意度”。

②后向一体化战略。“运用多种方式整合与完善商品采购与供给端。为了确保上游供给商品的质量与可靠性”。动因: 企业现有的供应商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。“为了确保上游供给商品的质量与可靠性”。

(2) ①内部发展(新建): “喜旺公司决定自建物流体系, 并于 2007 年投资 2000 万元建立东速快递公司, 专为喜旺商城提供物流服务, 服务范围覆盖 200 多座城市, 东速快递公司的成立, 大大提高了喜旺商城全国配送商品的速度, 为喜



旺商城的用户带来良好的体验。” “2014年6月,喜旺公司投资智能体重体脂称P产品;2015年5月,喜旺公司投资7000美元建立生鲜电商果园”。

②外部发展(并购):“进一步整合物流配送资源和能力,2014年3月,喜旺公司并购迅风物流....2016年5月,喜旺公司并购快快们实现“两小时极速达”的个性化增值服务。”

③战略联盟。“喜旺公司与国有邮政公司达成战略合作” “喜旺公司与国内最大海洋牧场微岛公司达成合作协议” “喜旺公司与国信医药公司合作”。

(3)动因:①促进技术创新。“喜旺公司可以与永芒超市共同提供O2O服务(即online线上网店和offline线下消费),因此双方还有较大的潜在合作空间”。

②避免或减少竞争。“线上线下两大零售巨头原本是竞争对手”。

③实现资源互补。“永芒超市是国内超市中最好的生鲜品供应商,拥有业内最低的生鲜品采购成本。永芒超市的店超过350家,但还不能覆盖全国.-...喜旺公司可以与永芒超市共同提供O2O服务(即online线上网店和offline线下消费),因此双方还有较大的潜在合作空间”。

2.海浪水泥公司成立于1997年,主要从事水泥及其熟料的生产和销售,2002年2月成功上市。

海浪水泥总部坐落于A省。A省是全国水泥生产主要原材料石灰石储量第二大的省份,且石灰石质量较高。海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势。

水泥产品体积大、单位重量价值低,而且其资源点和消费点的空间不匹配,这些是造成水泥行业运输成本居高不下的主要原因。海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势,积极推行其他水泥企业难以复制的“T型”战略布局:在拥有丰富石灰石资源的区域建立大规模生产的熟料基地,利用长江的低成本水运物流,在长江沿岸拥有大容量水泥消费的城市群建立粉磨厂,形成“竖端”熟料基地+长江水运、“横端”粉磨厂深入江、浙、沪等地市场的“T型”生产和物流格局,改变了之前通过“中小规模水泥工厂+公路运输+工地”的生产物流模式,解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾。



海浪水泥不断完善“T型”战略布局,率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展,这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列,确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品;公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和熟料的专用码头,着力建设或租赁中转库等水路上岸通道;集团设立了物流公司和物流调试中心;公司强化对终端销售市场的开拓,推行中心城市一体化销售模式,在各区域市场建立贸易平台;公司物流实现了工业化和信息化的深度融合,以GPS和GIS为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理。通过“T型”战略的实施,海浪水泥进一步巩固了其“资源—生产—物流—市场”的产业链优势。

2018年海浪水泥年报显示:公司营业收入同比大幅增长70.50%,净利润同步增长88.05%,净利润增长幅度超过营业收入增长幅度。

要求:

(1)从企业资源角度,简要分析海浪水泥的竞争优势;分析海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式。

【参考答案】

简要分析海浪水泥企业力

(1)海浪水泥的竞争优势:有形资源:“海浪水泥总部坐落于A省。A省是全国水泥生产主要原材料石灰石储量第二大的省份,且石灰石质量较高”。

无形资源:“海浪水泥不断完善‘T型’战略布局,率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展,这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列,确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品”。海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式:

①物理上独特的资源。“海浪水泥总部坐落于A省。A省是全国水泥生产主要原材料石灰石储量第二大的省份,且石灰石质量较高。海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势”“海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势,积极推行其他水泥企业难以复制的‘T型’战略布局”“海浪水泥不断完善T型战略布局,率先在国内新



型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展,这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列,确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品”

②具有路径依赖性的资源 “集团设立了物流公司和物流调试中心;公司强化对终端销售市场的开拓,推行中心城市一体化销售模式,在各区域市场建立贸易平台;公司物流实现了工业化和信息化的深度融合,以 GPS 和 GIS 为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理”。

(2)海浪水泥企业能力:

①研发能力。 “不断完善 ‘T 型’战略布局,率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展”。

②生产管理能力。 “利用自身位居长江附近的地理位置优势,积极推行其他水泥企业难以复制的 T 型’战略布局:在拥有丰富石灰石资源的区域建立大规模生产的熟料基地,利用长江的低成本水运物流,在长江沿岸拥有大容量水泥消费的城市群建立粉磨厂,形成 “竖端’熟料基地+长江水运、 ‘横端’。粉磨厂深入江、浙、沪等地市场的行型’生产和物流格局,改变了之前通过 “中小规模水泥工厂+公路运输+工地” 的生产物流模式,解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾”。

③营销能力。 “公司强化对终端销售市场的开拓,推行中心城市一体化销售模式,在各区域市场建立贸易平台;公司物流实现了工业化和信息化的深度融合,以 GPS 和 GIS 为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理”

④组织管理能力。 “公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和熟料的专用码头,着力建设或租赁中转库等水路上岸通道;7 集团设立了物流公司和物流调试中心”。

3.主营单晶硅、多晶硅太阳能电池产品研发和生产的益强公司于 2003 年成立。这是一家由董事长兼总经理李自一手创办并控制的家族式企业。

2010 年 11 月益强公司挂牌上市。在资本市场获得大商副融资的同时,益强公司开始了激进的扩张之路。从横向看,为了扩大市场份额,益强公司在欧美多个国家投资或设立子公司;从纵向看,益强公司布局光伏全产业链,实施纵向-



体化发展战略,由产业中游的组件生产,延伸至上游的硅料和下游的电站领域。益强公司还大举投资房地产、炼油、水处理和 LED 显示屏等项目。

为了支持其扩张战略,益强公司多方融资。公司上市仅几个月便启动第二轮融资计划——发行债券,凭借建设海外电站的愿景,通过了管理部门的审批,发行 10 亿元的“益强债”,票面利率为 8.98%,在当年新发债券中利率最高。自 2011 年 2 月起,李自及其女儿李丽陆续以所持股份作抵押,通过信托融资约 9.7 亿元,同时益强公司大举向银行借债。李自还发起利率高达 15%的民间集资。这样,益强公司在上市后三年内,通过各种手段融资近 70 亿元。

受 2008 年美国次贷危机和 2011 年欧债危机影响,欧美国家和地区纷纷大幅削减甚至取消光伏补贴,光伏产品国际市场需求急剧萎缩。随后欧盟对中国光伏产品发起“反倾销、反补贴”调查,光伏企业出口遭受重创。而全行业的非理性发展已经导致产能严重过剩,市场供大于求,企业间开始以价格战展开恶性竞争,利润急速下降,甚至亏损。

在这种情况下,益强公司仍执着于多方融资扩大产能,致使产品滞销库存积压。同时,在海外大量投资电站致使公司的应收账款急速增加。欧盟经济低迷,海外客户还款能力下降,欧元汇率下跌。存货跌价损失、汇兑损失坏账准备的计提使严重依赖海外市场的益强公司出现大额亏损。公司把融资筹措的大量短期资金投放于回款周期很长的电站项目,投资回报期和债务偿付期的错配使公司的短期还款压力巨大,偿债能力逐年恶化。2010 年公司的流动比率为 3.165,到了 2013 年只有 0.546。公司资金只投不收的模式使现金流很快枯竭。2012 年和 2013 年多家银行因贷款逾期、供应商因贷款清偿事项向益强公司提起诉讼,公司部分银行账户被冻结,深陷债务危机。益强公司由于资金链断裂,无法在原定付息日支付公司债券利息 8980 万元,成为国内债券市场上第一家违约公司,在资本市场上掀起轩然大波,打破了公募债券刚性兑付的神话。

2014 年 5 月益强公司因上市后连续三年亏损被 ST 处理,暂停上市。仅仅三年多的时间,益强公司就从一家市值百亿元的上市公司深陷债务违约危机导致破产重组。

要求:



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

(1)简要分析益强公司上市后面面对的市场风险

(2)简要分析益强公司上市后存在的战略风险。

(3)依据《企业内部控制应用指引第6号——资金活动》简要分析益强公司资金活动中存在的主要风险。

【参考答案】

(1)益强公司上市后面面对的市场风险:

①产品或服务的价格及供需变化带来的风险。“受2008年美国次贷危机和2011年欧债危机影响,欧美国家和地区纷纷大幅削减甚至取消光伏补贴,光伏产品国际市场需求急剧萎缩”“而全行业的非理性发展已经导致产能严重过剩,市场供大于求,企业间开始以价格战展开恶性竞争,利润急速下降,甚至亏损”。

②主要客户、主要供应商的信用风险。“同时,在海外大量投资电站致使公司的应收账款急速增加。欧盟经济低迷,海外客户还款能力下降,欧元汇率下跌”。

③税收政策和利率、汇率、股票价格指数的变化带来的风险。“存货跌价损失、汇兑损失坏账准备的计提使严重依赖海外市场的益强公司出现大额亏损”。

(2)益强公司上市后存在的战略风险:

发展战略过于激进,脱离企业实际能力或偏离主业,可能导致企业过度扩张,甚至经营失败。“2010年11月益强公司挂牌上市。在资本市场获得大商副融资的同时,益强公司开始了激进的扩张之路,从横向看,为了扩大市场份额,益强公司在欧美多个国家投资或设立子公司;从纵向看,益强公司布局光伏全产业链,实施纵向一体化发展战略,由产业中游的组件生产,延伸至上游的硅料和下游的电站领域。益强公司还大举投资房地产、炼油、水处理和LED显示屏等项目”。

(3)益强公司资金活动中存在的主要风险:



①筹资决策不当,引发资本结构不合理或无效融资,可能导致企业筹资成本过高或债务危机。“益强公司在上市后三年内,通过各种手段融资近 70 亿元。”在这种情况下,益强公司仍执着于多方融资扩大产能,致使产品滞销库存积压”。

②投资决策失误,引发盲目扩张或丧失发展机遇,可能导致资金链断裂或资金使用效益低下。“公司把融资筹措的大量短期资金投放于回款周期很长的电站项目,投资回报期和债务偿付期的错配使公司的短期还款压力巨大,偿债能力逐年恶化”。

③资金调度不合理、营运不畅,可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。“2010 年公司的流动比率为 3.165,到了 2013 年只有 0.546。公司资金只投不收的模式使现金流很快枯竭”。

4.随着社会消费水平的提高与消费观念的转变,酒店行业中高端消费的市场越来越大。

专注于三四线城市经济连锁酒店经营的优尚公司意识到,不同消费群体有不同的消费需求,酒店行业细分已成为未来的大趋势;仅仅集中于三四线城市经营经济型酒店将面临新的风险。优尚公司开始拓展业务与品牌,进军中高档酒店,不断挖掘投资者及细分人群的需求,兼顾投资者和消费者利益,寻求最佳平衡点。

2015 年 7 月,优尚公司对外发布三大新酒店品牌,标志着公司开始着手中高档酒店品牌建设。为了设计出成本低、质量好,又能确保加盟商能盈利的产品,几年来,优尚公司推出一系列创新模式。

(1)“投一产多”的运营模式。除了经营酒店住宿业外,还开展了辅助业务,如在酒店大堂开设蛋糕店、面吧,在房间销售毛巾、浴巾等产品。运营一年后,酒店辅助业务的盈利远远超过住宿业务的盈利。“投一产多”运营模式比传统运营模式酒店多 35%的收益。

(2)“住酒店可以不花钱”。与“投一产多”运营模式相配套,优尚公司为顾客构建了一个生活分享平台:大堂的沙发、灯具、各种装饰,以及客房的床垫、靠枕、床单、小摆件、毛巾、浴巾、洗浴用品、

水杯、家具甚至壁纸,顾客只要是体验后喜欢的,都可以通过手机扫描二维码下单购买。顾客只要购买等同房价的物品,就可以免收房间费用,优尚公司这一举措的基本思路是,家居用品行业大约有 50%的毛利,但生产厂家净利不



超过 5%,因为销售过程中会产生仓储、商场展示、扣点、物流等费用。如果家居用品生产厂家把酒店作为一个商场来展示和销售商品,就会节约所有铺货的费用,那么只需从 50%的毛利中拿出一部分补贴酒店,就可以收到双赢的效果。

(3)打造互联网智能公寓。优尚公司将旗下的中高档酒店蓝港公寓定位于互联网智能公寓,引领时代潮流。公司引入 O2O (即 online 线上和 offline 线下)模式和酒店式标准化管理,推广“住宿、社交、管家式生活服务”的酒店模式。智能酒店系统可以远程调控客房里的温度、灯光模式、音乐、空气温度与洁净度;移动设备可无线连接智能电视,实现双屏互动。智能化体验为投资者和消费者带来更多的惊喜和便利。

(4)与生产经营家电、金融、旅游、家居、智能广锁的五大行业巨头达成品牌合作。通过强强联合,增加信用住宿、无息贷款、投资扶持、微信开锁等功能,优尚公司的酒店生态更加开放,为酒店行业发展探索新的契机。

要求:

(1)依据市场营销战略目标市场选择理论,简要说明优尚公司在 2015 年前后目标市场选择类型的变化。

(2)依据蓝海战略重建市场边界的基本法则(开创蓝海战略的途径),简要分析优尚公司在中高档酒店品牌建设中开创新的生产发展空间的路径。

【参考答案】

(1) 2015 年之前是由集中市场营销转变为差异市场营销。“专注于三四线城市经济连锁酒店经营的优尚公司意识到,不同消费群体有不同的消费需求”。2015 年之后实施的依然是差异市场营销。“2015 年 7 月,优尚公司对外发布三大新酒店品牌,标志着公司开始着手中高档酒店品牌建设”。

(2)④审视他择产业、跨越战略群组。“除了经营酒店住宿业外,还开展了辅助业务,如在酒店大堂开设蛋糕店、酒吧,在房间销售毛巾、浴巾等产品”。



②重设客户的功能与情感性诉求。“与“投一产多运营模式相套,优尚公司为顾客构建了一个生活分享平台:大堂的沙发、灯具、各种装饰,以及客房的床垫、靠枕、床单、小摆件、毛巾、浴巾、洗浴用品、水杯、家具甚至壁纸,顾客只要是体验后喜欢的,都可以通过手机扫描二维码下单购买”。

③放眼互补性产品和服务。“与生产经营家电、金融、旅游、家居、智能门锁的五大行业巨头达成品牌合作。通过强强联合,增加信用住宿+无息贷款、投资扶持、微信开锁等功能,优尚公司的酒店生态更加开放,为酒店行业发展探索新的契机”。

④跨越时间。“优尚公司将旗下的中高档酒店蓝港公寓定位于互联网智能公寓,引领时代潮流。公司引入 O2O (即 online 线上和 offline 线下)模式和酒店式标准化管理,推广“住宿、社交、管家式生活服务”的酒店模式”。

四、综合题

资料一

1984 年,国内最大的汽车零部件供应商万欣公司与 U 国 L 公司签订了每年贴牌生产 20 万套万向节的合作协议,开展代工生产 OEM 业务。1994 年,万欣 U 国公司在 U 国注册成立,万欣公司正式进入 U 国汽车零部件市场。虽然有为 U 国客户代工生产的经历,但是作为中国第一个走进 U 国的汽车零部件企业,万欣 U 国公司来自新兴市场的低端形象很难得到 U 国企业和消费者的认同。万欣 U 国公司在注册时就被当地同行奚落“你们还不如养马有前途”公司向 U 国企业出售经检验没问题的油脂时却以质量不合格为由屡遭退货;公司向客户提供自己擅长的低价供货方案,客户根本不买账;公司尝试向 U 国 K 公司推销产品时,业务员连 1 都进不去,只能在传达室谈业务;公司初次收购 U 国当地企业并调整员工假期遭到工会强烈反对,工会声称“即使倒闭也不会让中国企业兼并”。接踵而来的歧视和挫败让万欣 U 国公司意识到自己不能凭借母公司在国内资源能力的优势获得认可,要在 U 国生存必须适应 U 国规则,并彻底融入 U 国的经济和社会文化体系。

万欣 U 国公司将“瞄着 U 国主流社会”的本地化改造作为首要任务,不再沿用母国总部的管理理念和方法。万欣 U 国公司聘请 U 国人为首席运营官和首席财务官,在内部建立起一套符合 U 国国情的运营体系,重新设计了一整套规范



的工作程序。在用人方面,万欣σ国公司打破从国内大量派人的老框框,从当地招聘人才,按当地标准付薪。这一系列本地化举措使万欣 U 国公司弱化了中国企业的形象,满足了 U 国市场对一家普通汽车零部件企业的基本期望。此外,万欣 U 国公司在与客户交往中的表现也步步获得认可,例如在市场出现波动时,一家积压了大量库存的客户向万欣 U 国公司求助,尽管当时公司自身经营也有困难,但还是立即收回了库存并换新货给客户。后来这家客户主动搭桥,使-家知名企业成为万欣 U 国公司的大客户。

万欣 U 国公司在 U 国逐步立稳脚跟后,开始收购些品牌价值高但经营不善的公司。1999 年万欣 U 国公司收购 L 公司,这笔收购使它取代 L 公司成为世界上拥有最多万向节专利的公司。2000 年万欣 U 国公司收购 T 公司,从而成为σ国最大的汽车轮毂加工装配基地和供应商。2001 年万欣 U 国公司又收购 U 国零售商 A 公司,获得了 A 公司的汽车制动器技术与品牌、U 国连锁维修店和采购渠道。万欣 U 国公司非常注重规避跨国并购可能带来的风险,例如在收购 L 公司时,为了绕开工会的制约,万欣 U 国公司联手当地企业一起收购;在收购 T 公司时,万欣 U 国公司不仅没有解雇富余员工,还扩建厂房并招收新员工,帮助 T 公司渡过难关。

万欣 U 国公司在与当地客户的积极互动中彰显自己的信誉和能力,让外界逐渐了解并默许这家零部件企业的发展壮大。

资料二

2003 年万欣σ国公司正式成为主机厂的一级供应商,同年收购 K 公司,该公司是翼型万向节传动轴的发明者和全球最大的一-级供应商;2005 年万欣 U 国公司收购 u 国 F 汽车公司的一级供应商 S 公司和轴承企业 G 公司。-系列成功的收购进一步为万欣 U 国公司的信誉和形象加码。

2008 年全球金融危机爆发,汽车产业是受影响最大的产业之一, U 国三大汽车公司都陷入困境。原本现金流耐受力就较差的国企业在危机冲击下纷纷倒下,众多供应商走向破产。

而谨慎的资金管控措施让万欣 U 国公司在金融危机中保持良好的经营状况。此前万欣 U 国公司成功地帮助些危机企业扭转局面在业内积累了不错的声誉,危机爆发后很多企业主动找到万欣 U 国公司希望能够被其收购。万欣 U 国



公司曾经在竞购 H 公司时败于一家私募基金公司,而在金融危机的冲击下这家基金公司被迫清盘, H 公司的管理层主动沟通希望被万欣 U 国公司收购。

金融危机中万欣 U 国公司找到了进步发展的突破口。万欣 U 国公司意识到金融危机前公司要尽可能适应和服从外部环境的要求,危机后公司则应当发挥自身优势,朝更有利的方向施加影响。

万欣 U 国公司运用自身和总部独有的优势整合内外部资源,帮助很多危机中的 U 国企业渡过难关,并做出“即使公司有困难,仍然保证不裁员、不减薪、三不减福利”的承诺。

DR 公司是一家汽车电子感应器公司,在金融危机中不得不出售。出售前公司所有者联系了万欣 U 国公司收购过的公司,了解到这些公司被收购后得到万欣 U 国公司及其总部很好的资源整合,因此拒绝另外 4 家竞标收购者而决定出售给万欣 U 国公司。2007 年 U 国 AI 公司被万欣 U 国公司并购后其大股东评价“万欣的并购会让现代化的 U 国汽车工业企业变得更加赚钱”。

2008 年 U 国 F 汽车公司旗下的 m 工厂因严重亏损被迫剥离。万欣 U 国公司收购 M 工厂后对其生产经营方式进行全面改造。在并购 H 公司后停掉了该公司的一些生产线,将设备运到万欣公司中国公司进行生产, H 公司主要负责组装,技术开发、测试、售后服务和物流,以发挥各自优势。在收购 U 国 T-D 公司后,万欣 U 国公司通过对 T-D 公司和中国总部进行优势和资源的对接,把等速驱动轴打造为继万向节之后又一个世界老大产品。2009 年万欣 U 国公司收购 U 国 DS 汽车转向轴业务后,为十分不景气的 U 国汽车业挽救约 150 个工作岗位。一系列的并购及其之后的资源整合,不仅拯救了被并购公司,也让他们认识到万欣公司的强大实力与中国国内完备的产业配套能力。

同时,万欣 U 国公司收购一级供应商,通过财务支持帮助它们渡过难关,为 3500 位 U 国人保住了工作,也让万欣 U 国公司生产的零部件得以在 U 国三分之一-的汽车上使用。

资料三

新能源汽车的问世对传统汽车制造业带来严峻的挑战。在全球环境保护的压力下,万欣公司也开始向新能源汽车领域挺进。但是由于起步晚、缺少高端技术研发人员和销售人员,万欣公司的电动车零部件核心技术远远落后于国内外



的领先企业,也缺少整合供应链的资源 and 能力,更没有早期进入者所具有的经验曲线等成本优势。为了克服公司进入新能源汽车领域的诸多障碍,2012 年底,万欣 U 国公司协助集团总部参与竞购深陷破产危机的 U 国 AB 公司。

AB 公司是 σ 国一家研制和生产锂离子能量存储设备的厂商,曾被 U 国政府和市场寄予厚望。竞购期间 U 国诸多政府官员与行业专家强烈反对将 AB 公司卖给万欣公司,他们认为 AB 公司是 U 国重点企业且部分业务和军方有直接关联,被万欣公司收购会威胁 U 国国家安全。为了减少万欣公司在 U 国受到的政治压力,万欣公司向国内备案以获得国家的背书,增加谈判筹码;万欣公司始终承诺整体收购,并维持其 2000 多名员工的工作岗位,这与其他 8 个竞标者只对 AB 公司的部分业务感兴趣不同,更关键的是,万欣公司只收购 AB 公司的民用业务,绝对避开涉及军方的业务。万欣公司的收购方案展现了愿意承担社会责任的企业形象,得到了 AB 公司首席执行官的高度认可,妥善化解了来自外界的压力。

对 AB 公司的收购完成之后,万欣 U 国公司代替总部开始直接接管万欣公司在 U 国的新能源汽车业务。2013 年公司聘请 u 国人 R 先生管理 AB 公司,要求他在不影响研发的前提下不断削减开支。R 先生削减医疗福利,取消了免费食物和卡布奇诺咖啡机等待遇。在甩债务、拓业务、削福利这三板斧之后,AB 公司终于扭转了亏损,开始步入正轨。之后,万欣公司继续向 AB 公司提供培养核心业务必要的财务支持,推动 AB 公司进入汽车电动化、电网储能及其他全球性市场,包括进入中国市场。

2013 年 10 月万欣公司将其所有的电池制造业务交给 AB 公司承担,这成为双方建立互信的重要里程碑。万欣公司还开放了 AB 公司的实验室并建立“AB 创业技术项目”,与 20 多家电池公司开展联合研发。万欣公司通过收购 AB 公司获得了世界顶尖的电池技术,与全球主流客户建立了业务联系,在新能源电池领域也更具号召力。

2014 年初,经过多轮角逐,U 国批准了万欣 U 国公司对 FS 电动汽车公司的收购,标志着万欣公司全面进入新能源汽车整车制造产业。在收购 FS 公司期间,万欣 U 国公司同样遭到非议,被指责“偷窃 U 国技术”。然而 FS 公司所在州州长和议员对万欣 U 国公司表示支持:“万欣 U 国公司在 u 国 20 多年,形象一直比较靠谱”。并购后,万欣 U 国公司履行承诺,将 FS 公司的工厂从欧洲 F 国搬回 U 国,复产后创造了 300 多个工作岗位。



2015年11月,FS公司宣布与D国BM公司结成重要合作伙伴关系,万欣U国公司认为这一合作不仅将技术和资本绑在一起,而且将名誉与品牌绑在一起。万欣U国公司又一次向U国新能源市场展现自身实力,也让评价者认可其在新业务中的行为和战略。

要求:

- (1)简要分析万欣U国公司成立之初所面对的社会文化风险。
- (2)简要分析万欣公司国际化经营进入U国市场的主要动因。
- (3)简要分析万欣U国公司在U国采用并购战略的动机与所规避的主要风险。
- (4)依据新兴市场的企业战略,简要分析万欣U国公司协同总部是如何在U国实施“抗衡者”战略的。
- (5)依据企业资源能力的价值链分析理论,简要分析金融危机后,万欣U国公司协同总部是如何整合资源能力,重新构筑被并购企业的竞争优势的。
- (6)简要分析万欣公司进入新能源汽车新兴产业所面对的早期进入障碍。
- (7)依据《企业内部控制应用指引第4号—社会责任》,简要分析万欣公司与万欣U国公司进入新能源汽车领域是如何规避履行社会责任风险的。

【参考答案】

(1)万欣U国主要涉及:

- ①跨国经营活动引发的文化风险。“虽然有为U国客户代工生产的经历,但是作为中国第一个走进U国的汽车零部件企业,万欣U国公司来自新兴市场的低端形象很难得到U国企业和消费者的认同”。
- ②企业并购活动引发的文化风险。“公司初次收购U国当地企业并调整员工假期遭到工会强烈反对,工会声称‘即使倒闭也不会让中国企业兼并’”。



(2)万欣 U 国涉及的是寻求现成资产。“万欣 U 国公司在 U 国逐步立稳脚跟后,开始收购些品牌价值高但经营不善的公司。1999 年万欣 U 国公司收购 L 公司, 这笔收购使它取代 L 公司成为世界上拥有最多万向节专利的公司。2000 年万欣 U 国公司收购 T 公司,从而成为 U 国最大的汽车轮毂加工装配基地和供应商。2001 年万欣 U 国公司又收购 U 国零售商 A 公司, 获得了 A 公司的汽车制动器技术与品牌、U 国连锁维修店和采购渠道”。

(3)并购的动机

①避开进入壁垒, 迅速进入, 争取市场机会,规避各种风险。“1999 年万欣 U 国公司收购 L 公司, 这笔收购使它取代 L 公司成为世界上拥有最多万向节专利的公司。2000 年万欣 U 国公司收购 T 公司, 从而成为 U 国最大的汽车轮毂加工装配基地和供应商。2001 年万欣 U 国公司又收购 U 国零售商 A 公司, 获得了公司的汽车制动器技术与品牌、U 国连锁维修店和采购渠道万欣 U 国公司非常注重规避跨国并购可能带来的风险,例如在收购 L 公司时, 为了绕开工会的制约,万欣 U 国公司联手当地企业一起收购;在收购 T 公司时, 万欣 U 国公司不仅没有解雇富余员工, 还扩建厂房并招收新员工, 帮助 T 公司渡过难关”。

②获得 协同效应。“在并购 H 公司后停掉了该公司的一些生产线, 将设备运到万欣公司中国公司进行生产, H 公司主要负责组装、技术开发、测试、售后服务和物流,以发挥各自优势。在收购 U 国 T-D 公司后, 万欣 U 国公司通过对 T-D 公司和中国总部进行优势和资源的对接, 把等速驱动轴打造为继万向节之后又一个世界老大产品”。

③克服企业负外部性, 减少竞争, 增强对市场的控制力。“007 年σ国 AI 公司被万欣 U 国公司并购后其大股东评价“万欣的并购会让现代化的 U 国汽车工业企业变得更加赚钱” “一系列的并购及其之后的资源整合,不仅拯救了被并购公司,也让他们认识到万欣公司的强大实力与中国国内完备的产业配套能力” “同时, 万欣 U 国公司收购一级供应商, 通过财务支持帮助它们渡过难关, 为 3500 位 U 国人保住了工作, 也让万欣 U 国公司生产的零部件得以在 U 国三分之一的汽车上使用”

(4)①找到一个定位明确又易手防守的市场。“万欣 U 国公司将‘瞄着 U 国主流社会’的本地化改造作为首要任务, 不再沿用母国总部的管理理念和方法”。



②学习从发达国家获取资源,以克服自身技能不足和资本的匮乏。“1999年万欣U国公司收购L公司,这笔收购使它取代L公司成为世界上拥有最多万向节专利的公司。2000年万欣U国公司收购T公司,从而成为U国最大的汽车轮毂加工装配基地和供应商。2001年万欣U国公司又收购u国零售商A公司,获得了A公司的汽车制动器技术与品牌、U国连锁维修店和采购渠道”。

(5)①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“万欣U国公司意识到金融危机前公司要尽可能适应和服从外部环境的要求,危机后公司则应当发挥自身优势,朝更有利的方向施加影响”。

②明确价值链内各种活动之间的联系。“DR公司是一家汽车电子感应器公司,在金融危机中不得不出售。出售前公司所有者联系了万欣U国公司收购过的公司,了解到这些公司被收购后得到万欣U国公司及其总部很好的资源整合,因此拒绝另外4家竞标收购者而决定出售给万欣U国公司” “2008年U国F汽车公司旗下的M工厂因严重亏损被迫剥离。万欣U国公司收购m工厂后对其生产经营方式进行全面改造。在并购H公司后停掉了该公司的一些生产线,将设备运到万欣公司中国公司进行生产,H公司主要负责组装、技术开发、测试、售后服务和物流,以发挥各自优势。在收购U国T-D公司后,万欣U国公司通过对TD公司和中国总部进行优势和资源的对接,把等速驱动轴打造为继万向节之后又一个世界老大产品。2009年万欣U国公司收购U国DS汽车转向轴业务后,为十分不景气的U国汽车业挽救约150个工作岗位。一系列的并购及其之后的资源整合,不仅拯救了被并购公司,也让他们认识到万欣公司的强大实力与中国国内完备的产业配套能为”

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。“同时,.万欣国公司收购一级供应商,通过财务支持帮助它们渡过难关,为3500位U国人保住了工作,也让万欣U国公司生产的零部件得以在U国三分之一的汽车,上使用”。

(6)①专有技术。“但是由于起步晚、缺少高端技术研发人员和销人员,万欣公司的电动车零部件核心技术....优势”。

②得到适当成本和质量的原材料和其他投入(如熟练劳动力)。“但是... ..万欣公司的电动车零部件核心技术远远落后于国内外的领先企业,也缺少整合供应链的资源和能力”。

③经验造成的成本优势。“但是由于起步晚.....没有早期进入者所具有的经验曲线等成本优势”。



④风险。“但是由于起步晚、缺少高端技术研发人员和销售人员,万欣公司的电动车零部件核心技术远远落后于国内外的领先企业,也缺少整合供应链的资源能力,更没有早期进入者所具有的经验曲线等成本优势”

(7)规避社会责任风险主要体现在促进就业和员工权益保护不够,可能导致员工积极性受挫,影响企业发展和社会稳定。“并购后,万欣U国公司履行承诺,将FS公司的工厂从欧洲F国搬回U国,复产后创造了300多个工作岗位”。

233网校
www.233.com

注册会计师临考密训班

临门一脚逆袭提分 快速突破重难点

- ◆ 涵盖四大班级
- ◆ 2套密训试题
- ◆ 35h 干货课程



二维码免费听课



温馨提示: 具体配套服务以线上为准

【你将获得】

- 16-35h 化难为易: 教材考点深度理解, 强化巩固
- 6科公式/分录, 随时随地识记
- 2套模拟卷: 预测考点, 传授答题技巧
- 真题密训: 以真题讲解高出题率考点
- 重点提炼: 主观题难题、高频考点专项突破
- 服务: 授课老师 24 小时答疑+视频下载+讲义下载

赠送 1: 章节习题、模拟试题随时练

赠送 2: 机考实战班专项讲解

赠送 3: 模拟机考, 带你适应考试节奏



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握