

注册会计师考试《公司战略与风险管理》预测卷

一、单项选择题（本题型共 24 小题，每小题 1 分，共 24 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，用鼠标点击相应的选项。）

1. 甲公司是国内一家大型 IT 企业。公司使命表述为“为客户利益而努力创新”。2010 年，甲公司在原有手机、IT 和房地产业务的基础上，决定进军新能源产业。为此集中各部门的精英骨干组成项目小组对该方案进行评估。项目小组在评估时主要关注了该方案的收益、风险，以及企业目前和未来可能的资源。根据以上信息可以判断，甲公

司进行战略方案评估时主要的标准是（ ）。中华会计网校 www.chinaacc.com

- A. 可行性标准
- B. 可接受性标准
- C. 适宜性标准
- D. 合理性标准

2. 下列关于公司使命和目标的说法中，不正确的是（ ）。中华会计网校 www.chinaacc.com

- A. 组织存在的理由包括营利和非营利
- B. 营利组织应该追求提高社会福利、促进政治和社会变革
- C. 一般而言，企业是最普通的营利组织，红十字会是最普通的非营利组织
- D. 公司的使命表述可以反映公司的核心价值观

3. 某著名教育培训企业为了方便学员学习，进行了技术开发，不仅支持平板电脑听课学习，而且还支持手机看课。这受到了学员普遍的欢迎，占据了市场，获得了竞争优势。这说明该企业针对的是 PEST 环境分析中的（ ）。中华会计网校 www.chinaacc.com

- A. 政治和法律环境因素
- B. 经济环境因素
- C. 社会和文化环境因素
- D. 技术环境因素

4. 为了鼓励降低能源消耗，国家决定给予电动汽车生产企业每辆 5 万元的补贴。对于电动汽车生产企业而言，这种补贴行为属于（ ）。中华会计网校 www.chinaacc.com

- A. 经济因素
- B. 技术因素
- C. 法律和政治因素
- D. 文化因素

5. 在选择基准对象时，不属于企业主要关注问题的是（ ）。

- A. 占用较多资金的活动
- B. 能最终影响企业结果的活动

- C. 产出比例较大的活动
- D. 能显著改善与顾客关系的活动

6. 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

7. A 集团是中国特大型电子信息产业集团，在 2012 年春节到来之际，首家推出了裸眼 3D 智能电视，以及其他 10 余款智能 3D LED 液晶电视新产品，填补了 3D 电视市场空白，获得了强大的市场竞争地位。该集团采取的战略类型是（ ）。

- A. 集中化战略
- B. 差异化战略
- C. 研究与开发战略
- D. 多元化战略

8. 乙公司是一家餐饮企业，主打菜品为北京传统风味。该公司在店面设计上采用老北京传统民宅的风格，服务人员全部招聘地道的北京人，口音纯正，配以老北京酒馆店小二服饰，营造出一种浓郁的老北京氛围。根据以上信息可以判断，该企业的战略是（ ）。

- A. 集中成本领先战略
- B. 集中差异化战略
- C. 目标集中战略
- D. 多元化战略

9. 下列选项中，能够帮助相关企业降低商业模式风险的原则是（ ）。

- A. 重建市场边界
- B. 将战略执行建成战略的一部分
- C. 超越现有需求
- D. 遵循合理的战略顺序

10. 甲企业是一家廉价航空企业。在制定价格时该企业会对未来飞行确定一个较低的初始价格，并通过先进的计算机程序跟踪累计销量；如果销量相对正常销量上升较快，则该企业会提高价格。根据以上信息可以判断，该企业采取的价格策略是（ ）。

- A. 人口细分

- B. 地点细分
- C. 时间细分
- D. 动态定价

11. 企业的研发战略至少存在三种定位。下列表述中不属于研发战略定位的是（ ）。

- A. 成为向市场推出新技术产品的企业
- B. 成为成功产品的创新模仿者
- C. 成为成功产品的低成本生产者
- D. 成为成功产品的差异化生产者

12. 为了更有效解决公司内部治理问题，董事会一般可以下设几个专门委员会，分别从事各方面的工作。下列各项中不属于提名委员会主要职责的是（ ）。

- A. 分析董事会构成情况
- B. 制定董事选择的标准和程序
- C. 确定董事候选人提交股东大会表决
- D. 制定董事考核的标准

13. 下列关于外部治理机制的说法中，错误的是（ ）。

- A. 产品市场的竞争可以提供有关经理人员行为的更有价值的信息
- B. 资本市场对于经理人员的约束是接管和兼并
- C. 在经理人市场上，声誉是决定经理人价值的重要因素
- D. 市场竞争越激烈，经理人员败德行为的空间就越大

14. 下列关于风险管理监督与改进的说法中，不正确的是（ ）。

- A. 风险管理基本流程的最后一个步骤是风险管理的监督与改进
- B. 企业各有关部门和业务单位应定期对风险管理工作自查和检验

C. 企业内部审计部门对各有关部门和业务单位开展风险管理工作情况进行监督评价，监督评价报告应当直接报送分管风险管理工作的高级管理人员

- D. 企业各有关部门和业务单位的检查和检验报告应该及时报送企业的风险管理职能部门

15. 下列风险管理技术与方法中，能够对风险进行定量分析的是（ ）。

- A. 专家意见法
- B. 事件树分析法
- C. 流程图分析法
- D. 风险评估系图法

16. 下列各项中，不属于衍生产品特点的是（ ）。

- A. 使用方便

- B. 风险很小
- C. 灵活性
- D. 成本优势

17. 下列关于期权的说法中，错误的是（ ）。

- A. 在规定的一段时间内，可以以规定的价格购买或者出卖某种规定的资产的权利
- B. 买方期权，是指赋予期权持有人在期权有效期内按履约价格买进（但不负有必须买进的义务）规定的资产的权利
- C. 卖方期权，是指期权持有人在期权有效期内按履约价格卖出（但不负有必须卖出的责任）规定的资产的权利
- D. 期权可以作为投机的工具，风险较小

18. 建议审计委员会每年至少举行（ ）会议，并于审计周期的主要日期举行。

- A. 一次
- B. 二次
- C. 三次
- D. 四次

19. 与传统评价体系相比较来说，下列不属于平衡计分卡特点的是（ ）。

- A. 可以为企业战略管理提供强有力的支持
- B. 可以提高企业整体的管理效率
- C. 注重团队合作，防止企业管理机能失调
- D. 使得传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变成战略实施的工具

20. 宏光公司在年初制定业绩评价体系时，要求各部门制定各自部门的关键业绩指标，甲部门的关键业绩指标是：利用能力和质量标准，则该部门最有可能是（ ）。

- A. 物流部门
- B. 市场营销部门
- C. 生产部门
- D. 广告计划部门

21. 甲企业是一家书店，这类小业主企业文化的典型模式是（ ）。

- A. 人员导向型
- B. 权力导向型
- C. 任务导向型
- D. 角色导向型

22. 甲公司是一家日化用品企业，企业将所有产品按照洗涤、个人护理、清洁用品进行分类，并设置不同的部门负责这些类别的产品，甲公司采用的组织结构类型为（ ）。

- A. 产品事业部制组织结构
- B. 职能制组织结构
- C. 战略业务单位组织结构
- D. H 型组织结构

23. 通过计算机辅助设计系统来提升技术研发效能，体现的是（ ）。

- A. 信息技术对价值链支持活动的支持
- B. 信息技术对价值链基础活动的支持
- C. 价值链网模型
- D. 企业生态系统

24. 科能公司开发出一种用于少儿英语学习的智能机器人，该产品投放市场不久，便被其它公司仿制。从技术活动过程所处的不同阶段考察，科能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

二、多项选择题（本题型共 14 小题，每小题 1.5 分，共 21 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答案，用鼠标点击相应的选项。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. 下列关于波士顿矩阵的说法中，正确的有（ ）。

- A. 波士顿矩阵的纵坐标表示市场增长率，横坐标表示本企业的相对市场占有率
- B. 对问题业务来说应该采用发展、收割或放弃战略
- C. 对现金牛业务来说应该采用保持或收割战略
- D. 明星业务会创造大量的净现金流入

2. 下列各项中，属于波士顿矩阵局限性的有（ ）。

- A. 波士顿矩阵过于简单
- B. 波士顿矩阵在具体运用中有很多困难
- C. 波士顿矩阵是最早的组合分析方法之一
- D. 企业要确定各业务的市场增长率和相对市场占有率是比较困难的

3. 下列关于产品生命周期的相关表述中，正确的有（ ）。

- A. 导入期企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为“领头羊”
- B. 成长期的主要战略路径是市场营销
- C. 成熟期的单位产品净利润最高

D. 衰退期的关键是成本控制

4. 下列属于分析竞争对手时需要考虑的能力有（ ）。

- A. 快速反应能力
- B. 生产管理能力
- C. 适应变化的能力
- D. 组织管理能力

5. 好运来企业创建于上世纪九十年代，现已发展成为生产经营蛋糕、面包、西点、中点、月饼等产品为主，分布于全国 80 多个大中型城市的直营连锁店。其采购战略采用单一货源策略，由同一家供应商为其提供优质面粉。

下列选项中属于单一货源策略优点的是（ ）。

- A. 采购方能与供应商建立较为稳固的关系
- B. 随着与供应商的关系的加深，采购方可能获得高质量的货源
- C. 能够取得更多的知识和专门技术
- D. 能产生规模经济

6. 美国快餐业 K 公司在中国经营，提出“为中国而改变”的广告词，并在北方推出“榨菜肉丝汤”、“寒稻香磨饭”，在上海推出“海鲜蛋花粥”、“香菇鸡肉粥”等中式早餐。其实施的国际化战略的特点包括（ ）。

- A. 根据不同国家的不同的市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务
- B. 将自己国家所开发出的产品和技能转移到国外市场
- C. 无法获得经验曲线效益和区位效益
- D. 成本压力较小

7. 丙公司是一家铝罐制造公司，现通过建立生产设备等措施实现了规模经济，并且其他方面也符合采取成本领先战略的条件。如果丙公司决定采取成本领先战略，则可能面临的风险有（ ）。

- A. 由于技术的变化可能使过去用于降低成本的投资与积累的经验一笔勾销
- B. 产业的新加入者通过模仿用较低的成本进行学习
- C. 市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势
- D. 企业形成的产品差别化的成本过高

8. 下列关于蓝海战略的说法中，正确的有（ ）。

- A. 蓝海战略同时追求差异化和低成本，把企业行为整合成为一个体系
- B. 蓝海战略并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，由此开辟一个全新的、非竞争性的市场空间
- C. 蓝海战略遵循价值与成本互替定律
- D. 蓝海战略开拓了一套条理清晰的绘制和讨论战略布局的过程，以将企业战略推向蓝海

9. 风险度量建立在概率基础上的方法是（ ）。

- A. 在险值法
- B. 层次分析法
- C. 期望值法
- D. 最大可能损失

10. 某公司风险管理部门与高层管理人员正在商议如何确定风险管理有效性标准，下列说法正确的是（ ）。

- A. 风险管理有效性标准应当用于衡量全面风险管理体系的运行效果
- B. 风险管理有效性标准应当在企业的风险评估中应用，并根据风险的变化随时调整
- C. 风险管理的有效性标准要针对企业的全部风险，能够反映企业全部风险管理的现状
- D. 量化的企业风险管理的有效性标准与企业风险承受度有相同的度量基础

11. 从文化风险成因来看，文化风险存在并作用于企业经营的更深领域，主要有（ ）。

- A. 跨国经营活动引发的文化风险
- B. 企业并购活动引发的文化风险
- C. 组织文化的变革、组织员工队伍的多元文化背景导致的个人层面的文化风险
- D. 企业倒闭因素引发的文化风险

12. 下列关于应急资本的说法正确的有（ ）。

- A. 应急资本有一个特定的触发事件
- B. 使用应急资本的公司，事后要向资本提供者归还这部分资金，但无需支付利息
- C. 应急资本只是一项权利，公司也可以不使用这个权利
- D. 应急资本是一种风险转移策略的使用

13. 甲公司是一家电讯设备制造商，为了缓解海外事业部遭受损失的情况，决定大规模采取企业并购方式发展多元化，使公司成长为一家高度多元化的大企业，经营业务范围涉及保险、酒店、金融、电子等。为使甲公司的发展战略得以实施，该公司的组织结构可能为（ ）。

- A. 职能制组织结构
- B. H 型结构
- C. 创业型组织结构
- D. 战略业务单位组织结构

14. 创美公司是香港一家集团企业，其核心业务为批发外国高级品牌的化妆品和手表。其他业务包括代理世界各地不同品牌的休闲服装、皮包和鞋。最近，创美公司购入了在国内拥有五家家具连锁分店的乙公司，并与丙公司签订战略联盟协议参与美容美体业务。为配合创美公司的总体战略实施，该公司可以选择的组织结构类型有（ ）。

- A. 产品 / 品牌事业部制组织结构
- B. 职能制组织结构
- C. M 型企业组织结构

D. 矩阵制组织结构

三、简答题（本题型共 4 小题 30 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，须全部使用英文，答题正确的，增加 5 分。本题型最高得分为 35 分。）

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。）D 公司是一家上海的大型民营企业，成立于 20 世纪 80 年代。主要经营的业务是电子产品和家用电器，主要产品有手机；电脑、电池；微波炉、吸尘器。经营的手机品牌在市场中的增长率和相对市场占有率都比较高。该品牌有着很高的市场渗透率和占有率，强势品牌特征非常明显，绝对优势，而且拥有了稳定的顾客群。经营的电脑、电池业务具有较低的销量增长率，但是相对市场占有率较高。微波炉、吸尘器在人们心中的含量都不是很高，因为含金量更高的同样作用的商品大有所在。该品牌销售增长率低，竞争对手强大，相对市场占有率也偏低。鉴于以上的情况，公司针对这几类产品计划采取如下的战略：

- （1）针对手机业务采用发展战略，加大投资，支持其迅速发展。
- （2）针对电脑、电池业务采用发展战略，进一步扩大投资，争取进一步扩大市场份额。
- （3）针对微波炉、吸尘器采用保持战略，维持现在的经营状态，争取在稳定的情况下取得增长。

要求：

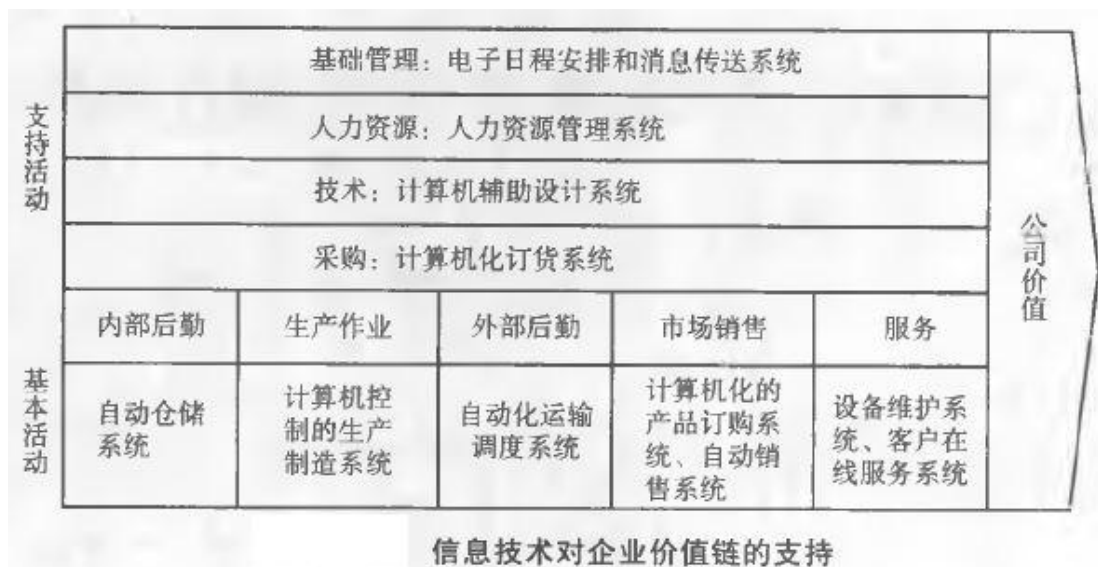
- （1）分析 D 公司采用的发展战略类型（如果能细分请具体细分），并简述其含义及分类。
- （2）根据波士顿矩阵分析 D 公司经营的几种产品的类型，并分析该公司针对这几种产品采取的战略是否正确，并说明理由。

2.（本小题 8 分。）A 公司是美国的一家高科技公司。创立之初，主要开发和销售个人电脑，截至 2016 年致力于设计、开发和销售消费电子、计算机软件、在线服务和个人计算机。公司采用特殊的标识：一个被咬掉一口的苹果。苹果在古希腊神话里是禁果，但它象征着智慧，亚当和夏娃正是偷吃了苹果之后才开始思考的。而这个被咬掉一口的苹果，也象征着 A 公司的企业文化与设计理念：偏执，创新，注重智慧，朝气，富于生命力。这种企业独有的文化为公司的价值创造作出了很大的贡献。

创造企业价值的途径，可以根据价值链分析理论对企业的生产经营活动的影响进行分析，根据近一段时间的调查，主要分析到的内容包括：

- （1）当其他电脑制造商都通过海运获取零部件以降低运费时，A 公司却进行供应链创新，以空运方式迅速铺货。
- （2）A 公司花费了大量精力和时间打电话，用于寻找那些他们耳闻过的最优秀人员，以及那些他们认为对于 A 公司各个职位最适合的人员。
- （3）公司每一次新品展示会，A 公司都会使出百般手段，在场地布置灯光、色彩、背景音乐等每一个细节上尽善尽美地为产品营造出科技、创新和时尚的氛围。
- （4）重视消费者体验，通过创新这一根本，不断推出简洁、实用、人性化的产品，特别是对市场和产品进行细分，使其拥有不同阶段的用户。
- （5）偏执，创新，注重智慧，朝气，富于生命力的企业文化，给予公司不断创新发展的动力。

近期，企业高层在考虑如何利用信息技术来改善运行效率，提升增值过程，为客户创造更多的价值。根据信息技术对企业价值链的支持绘制了下图：



要求：

- (1) 依据企业价值链分析理论，对 A 公司的生产经营活动进行分类。
- (2) 分析 A 公司适合什么类型的企业文化。
- (3) 简述企业文化为企业创造价值的途径有哪些？
- (4) 依据 A 公司绘制的图，分析信息技术对企业价值链的支持情况。

3. （本小题 8 分。）甲公司是一家钢管生产公司，经过多年的经营发展已拥有一定规模。由于公司涉及的项目大多风险比较大，所以公司建立了规范的法人治理结构，公司的董事长没有兼任公司的总经理，董事会下设了风险管理委员会，委员会召集人由熟悉企业重要管理及业务流程的执行董事王某担任，并由其对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。并设立专职部门履行全面风险管理的职责，该部门需要对董事会负责。

风险管理委员会批准了公司的以下几项风险管理措施：

- (1) 为了防止公司生产造成空气污染以及环境破坏遭受损失，决定采用国际最先进的半封闭式矿热电炉的烟尘治理办法，即采用干法袋式除尘器措施。
- (2) 为了应付可能发生的灾害性事件，公司与银行签订了应急资本协议，规定在灾害发生时，由银行提供资本以保证公司的持续经营。
- (3) 因为公司的产品一部分销往海外，而且很大一部分是采用赊销的方式，所以款项的收回和收入确认一定会受到汇率的影响，为防止汇率波动影响公司最后的利润。公司财务部使用相关衍生品进行套期保值。

要求：

- (1) 根据资料指出甲公司风险组织体系建设中的不当之处。
- (2) 根据资料判断各项风险管理措施分别应对的是哪几种风险，具体采用的哪种风险管理策略。
- (3) 简述风险管理委员会的主要职责。

4. （本小题 8 分。）甲公司成立于上世纪 70 年代，从上世纪 90 年代末开始拓展眼镜零售连锁网络，是国内较早从事眼镜连锁专卖的企业。通过对大量数据的手工汇总，财务部终于完成针对年轻客户群的销售情况分析。分析发现，虽然甲公司眼镜整体销售收入在过去三年以平均每年 10% 左右的速度增长，但从 20—30 岁客户群所得的销售收入呈每年 3—5% 左右的下降。另外，市场部从最近的一次品牌形象问卷调查中获悉，受访者普遍认为甲公司的品牌（“甲品牌”）给人以高质量和传统沉稳的形象，但与年轻消费者追求美观时尚的消费需求有较大的差距。甲公司管理层通过研究和分析，提出一项新的市场开发战略——“乙品牌”战略：针对年轻消费者追求美观时尚的习惯，以全新的理念打造“乙品牌”的新门店，通过“甲品牌”和新“乙品牌”两个业务线的市场细分，更好地抓住增长机遇。管理层意识到要获得消费者对“乙品牌”店的认同，需要应对新的挑战。管理层对新战略很有信心，制定了详细的业务计划书，“乙品牌”战略获得了董事会的支持。

为了配合新战略的实施，公司计划将原来职能制组织结构调整为矩阵制组织结构（见下图），任命两名业务总监分别负责“甲品牌”和“乙品牌”这两个业务线。

	采购总监	市场总监	门店管理总监	财务总监
“甲品牌”业务总监	采购经理	市场经理	门店管理经理	财务经理
“乙品牌”业务总监	采购经理	市场经理	门店管理经理	财务经理

面对新战略实施给企业内部带来的变革，总经理赵刚意识到变革管理的重要性。在与各部门管理人员的交流中，他发现大家有三方面的担忧，一是担心组织机构调整对个人职位的影响；二是担心现有的经验能否适应新业务的要求；三是担心新业务对个人绩效评价的影响。赵刚在了解这些情况后，立即召集主要管理人员专门成立一个变革管理小组。

2006 年 8 月第一家“乙品牌”门店开张。截至 2008 年末，甲公司累计新开“乙品牌”门店 20 家，对原有的“甲品牌”门店形成了有效的补充。

要求：

- （1）简要分析甲公司为配合新战略而实施的新的矩阵制组织结构的优缺点。
- （2）针对甲公司总经理赵刚发现大家存在的三个方面的担忧，简要提出变革管理的措施。

四、综合题（本题共 25 分。）

1. （本题共 25 分。）凌美公司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。公司目前提供的主要是标准化产品，产品品类和款式较少。

为了明确公司下一步的发展方向，凌美公司管理层对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”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时间内得到大幅增加。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渐趋饱和，而中高端环保型家电市场有待进一步开发。政府在 2015 年提出了“供给侧改革”，随着这一政策的推进，必将迎来新一轮消费升级，城乡内 GDP 增速有所放缓，但整体上仍保持平稳较快增长，家庭收入持续增加，尤其是农村居民的收入得到了显著增加。因此，农村中高端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，消费者的需求将会更加呈现个性化。

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。

凌美公司意识到，这是一个机遇与挑战并存的时代。公司要想实现长远的发展，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渐趋饱和，而国外市场仍处于高增长阶段，凌美公司启动了国际化战略，以开拓国际市场。

凌美集团管理层考虑，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。2012 年 4 月，凌美公司在发达国家 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，以深入把握 D 国市场的产品需求。由于凌美公司自身产品过硬的质量和有格调的设计，凌美公司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，凌美公司决定整合全球优势资源。凌美公司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、印度等市场需求较大、劳动力成本较低国家和地区成立了 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，凌美公司在全球的组织结构按产品划分为事业部，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订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。

万灵公司是国内 G 省一家空调制造企业。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。但是，万灵公司以前主要专注在南方市场，没有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全部都集中在南方。而凌美公司目前在北方市场遇到了多个劲敌。尽管凌美公司在销售渠道、营销能力、品牌认知度等方面拥有优势，但是由于缺乏核心技术，公司的产品正在逐渐失去竞争力，公司上下为此而焦虑不安。

鉴于双方的资源与能力具有显著的互补性，凌美公司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凌美公司提供技术支持；凌美公司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凌美公司的线下门店。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等问题都做出了具体的规定。

对于和万灵公司结成战略联盟的计划，凌美公司也对可能会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；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；再者，近期政府的环保标准提升还可能会导致凌美公司自身大量产品不合格，而对于万灵公司提供的技术支持，凌美公司由于专业人员的知识结构不全面、专业经验不足等原因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，努力巩固与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) 从宏观环境角度，简要分析凌美公司当前所面临的机会与威胁。
- (2) 简要分析凌美公司采取的国际化经营战略类型，及其为了实现组织结构与国际化经营战略的匹配，凌美公司所采用的组织结构类型。
- (3) 简要分析凌美公司对外投资的主要动机。
- (4) 简要分析凌美公司国际化经营选择目标市场区域路径的方式。
- (5) 简要分析凌美公司在 D 国选择的发展途径及其动因、应用条件。
- (6) 简要分析凌美公司与万灵公司结成战略联盟的类型与动因，以及凌美公司是如何实施对战略联盟的管控。
- (7) 简要分析凌美公司与万灵公司结成战略联盟之后需要规避的主要运营风险。

注册会计师考试《公司战略与风险管理》预测卷答案

一、单项选择题

1. 【正确答案】A

【答案解析】评估备选方案通常使用三个标准：一是适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势；是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；是否有助于企业实现目标；二是可接受性标准，考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受；三是可行性标准，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

2. 【正确答案】B

【答案解析】本题考核公司的使命。营利组织首要目的是为其所有者带来经济价值，所以营利组织应该追求所有者经济价值最大化，选项 B 说法错误。

3. 【正确答案】D

【答案解析】本题考核技术环境因素。该企业进行技术开发，占据了市场，获得了竞争优势，所以是 PEST 分析中的技术环境因素。

4. 【正确答案】A

【答案解析】影响企业的经济因素包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前经济状况和其他一般的经济条件等六个要素，其中当前经济状况包括：税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等。国家给予电动汽车生产企业的补贴属于经济因素。

5. 【正确答案】C

【答案解析】一般来说，可以衡量业绩的活动都可以成为基准对象。然而，把企业的每一项活动都拿来作为基准对象是不切实际的，企业可以主要关注以下几个领域：（1）占用较多资金的活动；（2）能显著改善与顾客关系的活动；（3）能最终影响企业结果的活动。

6. 【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。

7. 【正确答案】B

【答案解析】该集团首家推出了裸眼 3D 智能电视，以及其他 10 余款智能 3D LED 液晶电视新产品，填补了 3D 电视市场空白，获得了强大的市场竞争地位。通过推出新产品获得竞争地位，属于业务单位战略中的差异化战略。

8. 【正确答案】B

【答案解析】该公司主打菜品为北京传统风味，且采取各种措施营造出一种浓郁的老北京氛围，可以判断该企业采用的是集中差异化战略。

9. 【正确答案】D

【答案解析】 本题考核蓝海战略。

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	↓ 搜寻的风险
注重全局而非数字	↓ 规划的风险
超越现有需求	↓ 规模的风险
遵循合理的战略顺序	↓ 商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素
克服关键组织障碍	↓ 组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	↓ 管理的风险

10. 【正确答案】D

【答案解析】 动态定价。产品的价格随着与正常需求形态相比的现有需求程度而变化。

11. 【正确答案】D

【答案解析】 企业研发战略的定位包括：成为向市场推出新技术产品的企业；成为成功产品的创新模仿者；成为成功产品的低成本生产者。

12. 【正确答案】D

【答案解析】 本题考核公司内部治理结构。提名委员会的主要职责是：①分析董事会构成情况，明确对董事的要求；②制定董事选择的标准和程序；③广泛搜寻合格的董事候选人；④对股东、监事会提名的董事候选人进行形式审核；⑤确定董事候选人提交股东大会表决。选项 D 是薪酬与考核委员会的职责。

13. 【正确答案】D

【答案解析】 市场竞争越激烈，经理人员越需要付出更多的努力，败德行为的空间就越小，选项 D 说法错误。

14. 【正确答案】C

【答案解析】 本题考核风险管理基本流程。企业内部审计部门应至少每年一次对包括风险管理职能部门在内的各有关部门和业务单位能否按照有关规定开展风险管理工作及其工作效果进行监督评价，监督评价报告应直接报送董事会或董事会下设的风险管理委员会和审计委员会，选项 C 错误。

15. 【正确答案】B

【答案解析】 事件树分析法是一种表示初始事件发生之后互斥性后果的图解技术，其根据是为减轻其后果而设计的各种系统是否起作用，它可以定性地和定量地应用。A、C、D 均为定性分析方法。

16. 【正确答案】B

【答案解析】 本题考核衍生产品的特点。衍生产品的特点是：（1）优点：准确性；时效；使用方便；成本优势；灵活性；对于管理金融市场等市场风险有不可替代的作用。（2）衍生产品的杠杆作用很大，因而风险很大，

如用来投机可能会造成巨大损失。

17. 【正确答案】D

【答案解析】期权可以作为投机的工具，但风险更大。

18. 【正确答案】C

【答案解析】建议审计委员会每年至少举行三次会议，并于审计周期的主要日期举行。

19. 【正确答案】D

【答案解析】与传统评价体系比较，平衡计分卡具有如下特点：（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的管理效率；（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。选项D属于平衡计分卡的作用。

20. 【正确答案】C

【答案解析】本题考核企业经营业绩的衡量。利用能力和质量标准属于生产活动的关键指标，因而该部门最有可能属于生产部门。

21. 【正确答案】B

【答案解析】权力导向型企业中的掌权人试图对下属保持绝对控制，企业组织结构往往是传统框架。企业的决策可以很快地作出，但其质量在很大程度上取决于企业经理人员的能力。企业的变革主要由企业中心权力来决定。这类文化是小业主企业的典型模式，它要求相信个人，但在企业运行中明显忽视人的价值和一般福利。

22. 【正确答案】A

【答案解析】本题考核产品/品牌事业部制结构。产品型事业部制结构适用于具有若干产品线的企业。产品事业部制结构是以企业产品的种类为基础设立若干产品部，而不是以职能或以区域为基础进行划分。

23. 【正确答案】A

【答案解析】信息技术对价值链支持活动的支持，可以通过计算机辅助设计系统来提升技术研发效能，通过人力资源管理系统提升人力资源效能，通过计算机化订货系统加强采购效率，通过办公自动化技术或电子化的日程安排和消息传送系统提升基础管理。

24. 【正确答案】C

【答案解析】该公司将产品投放市场以后被其它公司仿制属于技术应用风险。技术应用风险是指由于技术成果在产品化、产业化的过程中由所带来的一系列不确定性所带来的负面影响或效应。

二、多项选择题

1. 【正确答案】ABC

【答案解析】明星业务可以获得较多利润和营业现金流入，但同时较高的市场增长率使得业务具有投资价值，需要大量投资支出，因此净现金流量不大。所以选项D的说法不正确。

2. 【正确答案】ABD

【答案解析】企业把波士顿矩阵作为分析工具时，应该注意到它的局限性。

(1) 在实践中，企业要确定各业务的市场增长率和相对市场占有率是比较困难的。

(2) 波士顿矩阵过于简单。首先，它用市场增长率和企业相对占有率两个单一指标分别代表产业的吸引力和企业的竞争地位，不能全面反映这两方面的状况；其次，两个坐标各自的划分都只有两个，划分过粗。

(3) 波士顿矩阵事实上暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是成正比的。但在有些情况下这种假设可能是不成立或不全面的。一些市场占有率小的企业如果实施创新、差异化和市场细分等战略，仍能获得很高的利润。

(4) 波士顿矩阵的另一个条件是，资金是企业的主要资源。但在许多企业内，要进行规划和均衡的重要资源不是现金而是时间和人员的创造力。

(5) 波士顿矩阵在具体运用中有很多困难。

3. 【正确答案】ABD

【答案解析】成长期的产品价格最高，单位产品净利润也最高。选项 C 的说法不正确。

4. 【正确答案】AC

【答案解析】在具体分析竞争对手能力时，要分析竞争对手以下几方面的能力：核心能力、成长能力、快速反应能力、适应变化能力、持久力。

5. 【正确答案】ABD

【答案解析】单一货源策略优点：采购方能与供应商建立较为稳固的关系；便于信息的保密；能产生规模经济；随着与供应商的关系的加深，采购方可能获得高质量的货源。

6. 【正确答案】ABC

【答案解析】K 公司提出“为中国而改变”，在北方推出“榨菜肉丝汤”、“寒稻香磨饭”，在上海推出“海鲜蛋花粥”、“香菇鸡肉粥”等中式早餐，说明 K 注重满足当地市场的需求，实施的是多国本土化战略。

由于这种战略生产设施重复建设并且成本结构高，在成本压力大的产业中便不适应。所以选项 D 错误。

7. 【正确答案】ABC

【答案解析】企业采取成本领先战略的风险包括：（1）技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销。（2）产业的新加入者或追随者通过模仿或者以高技术水平设施的投资能力，用较低的成本进行学习。（3）市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。选项 D 属于企业采用差异化战略的风险。

8. 【正确答案】ABD

【答案解析】蓝海战略打破价值与成本互替定律，选项 C 的说法不正确。

9. 【正确答案】AC

【答案解析】常用的风险度量包括：最大可能损失、概率值、期望值、波动性、方差或均方差、在险值。在险值和期望值法是在已知概率的条件下计算出来的，而最大可能损失则无法判断发生概率或无法预测概率。所以选项

AC 正确，选项 D 错误，选项 B 属于干扰项。

10. 【正确答案】 ABD

【答案解析】 风险管理的有效性标准要针对企业的重大风险，能够反映企业重大风险管理的现状。

11. 【正确答案】 ABC

【答案解析】 本题考核企业面对的风险种类。从文化风险成因来看，文化风险存在并作用于企业经营的更深领域，主要有以下方面：（1）跨国经营活动引发的文化风险。（2）企业并购活动引发的文化风险。（3）组织内部因素引发的文化风险。组织文化的变革、组织员工队伍的多元文化背景导致的个人层面的文化风险。

12. 【正确答案】 AC

【答案解析】 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，这里的特定事件称为触发事件，选项 A 正确；事后公司要向资本提供者归还这部分资金，并支付相应的利息，选项 B 错误；应急资本是一个在一定条件下的融资选择权，公司可以不使用这个权利，选项 C 正确；应急资本是风险补偿的一种方式，选项 D 错误。

13. 【正确答案】 BD

【答案解析】 甲公司通过企业并购实现多元化，为使公司的发展战略得以实施，可能采取 H 型结构或战略业务单位组织结构。职能制组织结构适用于单一业务企业，创业型组织结构适用于多数小型企业。

14. 【正确答案】 AC

【答案解析】 该公司涉及多个业务，会有多个生产线，以企业产品的种类为基础设置产品部，采用产品/品牌事业部制组织结构；随企业经营规模和范围的不断扩张，企业需要将职权和责任分派给专门单元的管理者，采用 M 型企业组织结构，所以选项 A、C 是正确的。

三、简答题

1. 【正确答案】 （1）该公司采用的发展战略是相关多元化战略。（0.5 分）电子产品和家用电器在生产、技术上有一定的相关性，所以采用的是相关多元化战略。多元化战略指企业进入与现有产品和市场不同的领域。（0.5 分）多元化战略又可以分为两种：相关多元化和非相关多元化。相关多元化也称同心多元化，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。非相关多元化也称离心多元化，是指企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略。（1 分）

（2）手机在市场中的增长率和相对市场占有率都比较高，属于明星产品。电脑、电池具有较低的销量增长率，但是相对市场占有率较高，属于现金牛产品。微波炉、吸尘器销售增长率低，相对市场占有率也偏低，属于瘦狗产品。（1 分）

针对手机业务采用发展战略，加大投资，支持其迅速发展是正确的。手机业务属于明星业务，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。（1 分）

针对电脑、电池业务采用发展战略，进一步扩大投资，争取进一步扩大市场份额是不正确的。该类产品属于现

金牛产品，应该采取保持战略，投资维持现状，保持现有业务单位现有的市场占有率。（1分）

针对微波炉、吸尘器采用保持战略，维持现在的经营状态，争取在稳定的情况下取得增长是不正确的。该类产品属于瘦狗产品，这类商品在人们心中的含量都不是很高，销售增长率低，竞争对手强大，相对市场占有率也偏低，应该采用撤退战略，首先应减少批量，逐渐撤退，对那些还能自我维持的业务，应缩小经营范围，加强内部管理；而对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移。最后是整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理。（1分）

【English Answers】

(1) Development strategy adopted by the company is the related diversification strategy. The electronic production and household appliances has the certain relevance for the manufacturing and technology, thus, the related diversification strategy is adopted. The related diversification strategy refers to the enterprise entering into the market which is different from the current production and market. The diversification strategy can be divided into two types: related diversification and unrelated diversification. The related diversification is also called the concentric diversification, it refers to the strategy which the enterprise enter into the related production or market based on the current business or market. The unrelated diversification is also called centrifugal diversification; it refers to the strategy which the enterprise entering into the unrelated area comparing current related production or market.

(2) The market growth and relative market share of phone are high, it belongs to star production. Computer and battery has the low sale growth rate, but the relative market share is high, it belongs to cash cow production. The sales growth of microwave oven and the dust cleanser is relative low; it belongs to poor dog production.

For the phone business, it can be used the development strategy. It is correct that injecting more investments and supporting its rapid development. The phone business belongs to the star business, the reasonable strategy is that expand the economies of scale and market opportunity, the target is the long-term interest; improve the market share and strength competition position.

For the computer and battery business, the development strategy is adopted, it is not correct to expand the market share. This type of production belongs to cash cow production, the maintenance strategy should be adopted, the investment sustain the current position, maintain the current market share of the enterprise.

For the microwave oven and the dust cleanser, it is not correct that the sustainable strategy is adopted; maintaining the current business condition, achieving the growth under stable condition. This type of production belongs to the poor dog production; those productions in the people's mind lies at

the low position, it exists low sales growth rate, strong competitor and relative low market share, the withdraw strategy should be adopted. At first, it can reduce the batch and withdraw gradually. For the businesses which can be sustained by themselves, strength the internal control. For the business which the market growth rate and market share are very low, the enterprise need knock out immediately. Secondly, the residual resource transfers to other productions. Finally, the production series can be reorganized, it would be better that combining the “poor dog” productions and other business department and unifying management.

2. 【正确答案】

(1) 按照价值链活动的分类, A 公司的生产经营活动可作如下划分:

- ①内部后勤: 活动(1); (0.5分)
- ②市场销售: 活动(3); (0.5分)
- ③服务: 活动(4); (0.5分)
- ④人力资源管理: 活动(2); (0.5分)
- ⑤基础设施: 活动(5)。 (0.5分)

(2) A 公司的企业文化适合采用任务导向型, 这类文化常见于新兴产业中的企业, 特别是一些高科技企业。(1分)

(3) 企业文化可以通过以下三个途径为企业创造价值: ①文化简化了信息处理。(0.5分) ②文化补充了正式控制。(0.5分) ③文化促进合作并减少讨价还价成本。(0.5分)

(4) 由图可以看到, 信息技术对价值链基本活动的支持, 可以通过自动仓储系统和自动化运输调度系统来提升企业内外部物流运作效率, 通过计算机控制的生产制造系统提升生产运作效率, 通过计算机化的产品销售和服务系统提升销售与服务的效能。信息技术对价值链支持活动的支持, 可以通过计算机辅助设计系统来提升技术研发效能, 通过人力资源管理系统提升人力资源效能, 通过计算机化订货系统加强采购效率, 通过办公自动化技术或电子化的日程安排和消息传送系统提升基础管理。(3分)

3. 【正确答案】

(1) ①“风险管理委员会的召集人由熟悉企业重要管理及业务流程的执行董事王某担任”不恰当。(0.5分)
理由: 风险管理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。本题中董事长没有兼任总经理, 所以应由董事长担任。(0.5分)

②“由执行董事王某对全面风险管理工作的有效性向董事会负责”不恰当。(0.5分)

理由: 企业总经理对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。(0.5分)

③“设立专职部门履行全面风险管理的职责, 该部门需要对董事会负责”不恰当。(0.5分)

理由: 风险管理职能部门对总经理或其委托的高级管理人员负责, 总经理对董事会负责。(0.5分)

④“风险管理委员会批准了公司的以下几项风险管理措施”不恰当。(0.5分)

理由：批准风险管理措施是董事会的职责，而不是风险管理委员会的职责。（0.5分）

（2）措施①、②应对的是运营风险，措施①，采用的风险管理策略是风险控制。措施②采用的风险管理策略是风险补偿。（1分）

措施③应对的是市场风险，采用的风险管理策略是风险对冲。（0.5分）

（3）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审议风险管理组织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。（2.5分）

4. 【正确答案】

（1）优点：①由于两名业务总监从横向分别对“甲品牌”和“乙品牌”这两个业务线负责，加强了对细分市场的关注，避免了原职能型结构对市场的关注不足；（1分）

②有利于加强各个部门之间的交流和协作，职能专家不再只关注自身业务范围，从而能作出更有质量的决策，对企业总体战略实施更有利。（1分）

缺点：

①导致权力划分不清晰，在职能工作和项目工作之间产生冲突；（1分）

②下属可能会分不清其工作的哪个方面对哪个上级负责。（1分）

（2）①对于组织机构调整问题：某些工作流程可能需要重新设计，需要对矩阵上纵向和横向的权利、责任及汇报线作出清晰划分，对于难以清晰划分的事项可以建立沟通协调机制鼓励冲突领域的对话。（1.3分）

②对于经验问题：可以开展员工培训，引入新的工作方法，鼓励个人和团队创新，也可以考虑从外部聘请有经验的人员。（1.3分）

③对于绩效评估问题：加强员工沟通，某些绩效评估标准需要重新设计，还可以设计一些奖励和激励机制来鼓励个人参与。（1.4分）

四、综合题（本题共25分。）

【正确答案】

（1）威胁主要体现在政治与法律因素，“目前白色家电行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”。（1分）

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消费升级，城乡家庭对白色家电的改善型消费需求会得到大幅增加”。

② 经济因素。“近年来我国 GDP……整体上仍保持平稳较快增长, 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白色家电消费能力”; “……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”的发展理念成为时代主旋律, 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”。(3 分)

(2) 凌美公司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地进行生产经营活动, 由此形成经验曲线和规模经济效益, 以获得高额利润。“凌美公司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、印度等市场需求较大、劳动力成本较低国家和地区成立了 7 个高效率的生产制造基地。公司提供的产品系列少而精, 面向全市场提供高质量的标准产品”。(2 分)

为了实现组织结构与国际化经营战略的匹配, 凌美公司所采用的组织结构类型为“全球产品分部结构”。“凌美公司在全球的组织结构按产品划分为事业部, 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订本部的经营计划, 并根据各国成本和技术的差异来设置活动”, 这些都是产品分部结构的基本特征。(2 分)

(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。

凌美公司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渐趋饱和, 而国外市场仍处于高增长阶段, 凌美公司在五年前启动了国际化战略, 以开拓国际市场”; “以深入把握 D 国市场的产品需求”。(1 分)

② 寻求效率。“在中国、东南亚、印度等市场需求较大、劳动力成本较低国家和地区成立了 7 个高效率的生产制造基地”。(1 分)

③ 寻求现成资产。“凌美集团管理层考虑, 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”; “凌美公司在德国和美国成立了研发中心, 在意大利成立了设计中心”。(1 分)

(4) 凌美公司国际化经营目标市场区域路径的方式是新型方式(或不连续方式)。(1 分) “凌美集团管理层考虑, 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”。(2 分)

(5) 凌美公司在 D 国选择的发展途径为内部发展(新建) “凌美公司在发达国家 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”。(1 分)

凌美公司采用新建战略的主要动因是: 开发新产品的过程使企业能深入了解市场及产品 “以深入把握 D 国市场

的产品需求”。（1分）

凌美公司采用新建战略的应用条件是：企业有能力克服结构性与行为性障碍。“由于凌美公司自身产品过硬的质量和有格调的设计，凌美公司在短短两年内就占据了D国较大的市场份额”。（1分）

（6）凌美公司与万灵公司结成战略联盟的类型是功能性协议（或契约式战略联盟）“双方决定建立产销合作联盟”。（1分）

凌美公司与万灵公司结成战略联盟的动因：

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，而凌美公司……缺乏核心技术”。

② 避免经营风险。“凌美公司的产品正在逐渐失去竞争力，公司上下为此而焦虑不安”；“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”。

③ 避免或减少竞争。“凌美公司目前在北方市场遇到了多个劲敌”。

④ 实现资源互补。“凌美公司在销售渠道、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，其生产基地和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”。（2分）

凌美公司对战略联盟的管控主要有：

① 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等问题都做出了具体的规定”。

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的合作信任的联盟关系”。（1分）

（7）凌美公司与万灵公司结成战略联盟之后需要规避的主要运营风险：

① 企业产品结构、新产品研发方面可能引发的风险。“政府的环保标准提升可能会导致凌美公司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）方面可能引发的风险。“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”。

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。“而对于万灵公司提供的技术支持，凌美公司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”。（2分）

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凌美公司自身大量产品不合格”。

⑤ 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。“联盟过程中可能存在商业机密泄露的风险”。

⑥ 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。“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”。（2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>>](#)

