

## 2020 年注会战略冲刺必做主观题

## 一、简答题

1. L 公司是全球矿业巨头，此前公司组织结构一直按照四个业务集团建立，分别是铝产品集团、铁矿石集团、铜和煤业集团、钻石和矿物集团，还有一个勘探开发集团和一个技术创新集团。2016 年，L 公司任命了新的 CEO，新 CEO 上任后对公司内部资源进行了整合，同时调整了公司组织架构。

新的组织架构将包括三个产品集团——铜和钻石集团、能矿产品集团和铁矿石集团。此外，还会有一个新成立的专注于未来资产和技术的发展创新集团。相比于以往的组织架构，主要变化是：第一、剥离出售了铝产品集团；第二、成立能矿集团，整合 L 公司的煤、铀、盐、硼酸盐、二氧化钛业务以及加拿大的铁矿石公司。第三、取消铜和煤业集团，将铜和钻石整合成一个产品集团，而这将有助于 L 公司最大化地利用公司的地下矿产品开采技术。铜和煤业集团的管理人员要被分派到其他业务集团，或是去公司其他业务部门任职。

铜和煤业集团总部的最高管理者 J 对这一决策产生了很大的抵触情绪。他认为这样会削弱公司对现有资源的整合和运营能力。在与总公司协商无果以后，J 和他的管理团队选择了一起离开，加入竞争对手的公司。

要求：

- (1) 简要分析 L 公司战略变革的类型。
- (2) 简要分析 L 公司实现战略变革所面对的主要障碍。
- (3) 简要分析 L 公司克服变革阻力可以采取的策略。

**【正确答案】**

(1) L 公司战略变革的类型有两类：

- ①产品和服务变革。“剥离出售了铝产品集团”。
- ②结构和体系变革。“成立能矿集团，整合 L 公司的煤、铀、盐、硼酸盐、二氧化钛业务以及加拿大的铁矿石公司”；“取消铜和煤业集团，将铜和钻石整合成一个产品集团”。

(2) 本案例中，L 公司实现战略变革所面对的主要障碍是：

- ①文化障碍。“原铜和煤业集团总部的最高管理者 J 对这一决策非常抵制。他认为这样会削弱公司对现有资源的整合和运营能力”；“J 和他的管理团队选择了

一起离开”。

②私人障碍。“铜和煤业集团的管理人员要被分派到其他业务集团，或是去公司其他业务部门任职”。

(3) L 公司克服变革阻力可以采取的策略包括：

第一、考虑变革的节奏。建议选择循序渐进的节奏，这样就可以有更多的时间让铜和煤业集团的相关管理者提出问题和解决问题。如果得到大多数员工的关注和支持，那么将会降低变革在计划和实施阶段所遇到的阻力。

第二、考虑变革的管理方式。可以和铜和煤业集团的相关管理者进行对话，通过对话让大多数员工了解变革的必要性和可行性，从而接受即将开始的变革。也可以鼓励铜和煤业集团的相关管理者亲自参与变革，进一步增强员工对于变革必要性和可行性的认识和理解程度。考虑到铜和煤业集团的管理人员要被分派到其他业务集团，或是去公司其他业务部门任职，为他们提供针对新技能和系统应用的学习课程可减少他们对变革的抵制情绪。

第三、考虑变革的范围。可以考虑采用变革范围比较小的方式，以尽量减少变革给员工带来的巨大的不安全感 and 较多的刺激。

2. 甲公司是中国领先的管理软件供应商，长期致力于为政府部门和企业客户提供电子政务、集团管控、数字传播及互联网等综合信息服务及行业解决方案。于 2009 年 8 月 11 日在深圳证券交易所上市。

甲公司围绕“情”字稳健构筑企业文化，实现目标是企业的主导思想，全面倡导“尊重人才、重用人才、善待人才”的人才观念、“简单、规范、高效、创新”的价值观以及“身体健康、心理健康、知识共享、富足自强”的人生追求，具有成熟的企业文化体系。设立俱乐部、度假公寓、创新奖励基金等不断强化员工关怀与员工发展，将实施员工创业基金扶持、打造创业孵化基地写进 2010~2019 的十年发展规划，积极参与社会公益，用实际行动履行企业责任。作为一家大型软件企业，甲公司经常承揽一些复杂的大型软件项目。为保证各部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融，该企业通常会从各个部门抽调员工，组成小组，完成各个项目。

软件企业具有生产产品本身的特殊性、内部流程复杂、人员流动相对频繁、技术

更新迅速、软件危机的威胁等特点，企业的经营风险比较高。甲公司的管理者也清楚地了解对内部绩效进行控制和管理的重要性。为了进一步完善企业的业绩评价体系，甲公司引入了平衡计分卡的业绩衡量方法。设置了比较全面的业绩评价指标体系，部分如下：

- (1) 对顾客提出的需求，能否做到在最短的时间内完成客户的所有要求。
- (2) 软件质量管理方面的可维护性。
- (3) 软件过程管理方面的有效性，即返工工作量。
- (4) 新开发软件产品的销售情况及市场占有率。
- (5) 高技术人员流动情况。
- (6) 新技术引进情况，可通过员工培训计划进行考核。
- (7) 项目成本下降率，与竞争对手成本之比。

要求：

- (1) 从横向分工组织结构角度，分析甲公司采用的组织结构类型，并简述该种组织结构类型的优缺点。
- (2) 分析甲公司采用的企业文化类型。
- (3) 请简述平衡计分卡的定义，并将甲公司设置的业绩评价指标从平衡计分卡的四个角度进行归类。

【正确答案】

(1) 甲公司采用的是矩阵制组织结构。(0.25分) 矩阵制组织结构是为了处理非常复杂项目中的控制问题而设计的。这种结构在职能和产品或项目之间起到了联系的作用。这样，员工就拥有了两个直接上级，其中一名上级负责产品或服务，而另一名负责职能活动。“甲公司为保证各部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融，该企业通常会从各个部门抽调员工，组成小组，完成各个项目”，属于矩阵制组织结构。(0.5分)

优点：①由于项目经理与项目的关系更紧密，因而能更直接地参与到与其产品相关的战略中来，从而激发其成功的动力；②能更加有效地优先考虑关键项目，加强对产品和市场的关注，从而避免职能型结构对产品和市场的关注不足；③与产品主管和区域主管之间的联系更加直接，从而能够做出更有质量的决策；④实现了各个部门之间的协作以及各项技能和专门技术的相互交融；⑤双重权力使得企

业具有多重定位，这样职能专家就不会只关注自身的业务范围。（1.5分）

缺点：①可能导致权力划分不清晰（比如谁来负责预算），并在职能工作和项目工作之间产生冲突；②双重权力容易使管理者之间产生冲突；③管理层可能难以接受混合型结构，并且管理者可能会觉得另一名管理者将争夺其权力，从而产生危机感；④协调所有的产品和地区会增加时间成本和财务成本，从而导致制定决策的时间过长。（1分）

（2）甲公司采用的企业文化类型是任务导向型。（0.25分）任务导向型文化采用的组织结构往往是矩阵式的，实现目标是任务导向型企业的主导思想。甲公司的企业文化中，实现目标是企业的主导思想，采用的是矩阵制组织结构，属于任务导向型企业文化。（0.5分）

（3）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。（0.25分）

财务角度：（7）；

顾客角度：（1）、（4）；

内部流程角度：（2）、（3）；

创新与学习角度：（5）、（6）。（1.75分）

3. 鑫龙制药（集团）有限公司（以下简称鑫龙制药或公司）是一家较早成立于我国东北地区的大型制药企业集团，主要从事抗生素原料药及制剂的生产和销售，属于医药行业中的化学药品制造业。

通过长期努力，鑫龙制药逐步形成了研发、生产、销售齐头并进的企业发展格局。虽然其产品以低级仿制药品为主，技术含量不高，导致在原料采购、销售方面的定价能力有限，但相比国内其他公司则仍具有较强的研发能力，研发并注册了药品监管部门认可的诸多国家级医药专利，培养了一批精通药事法规、药品生产的专业人员。鑫龙制药不仅拥有成熟的销售渠道，同时锻炼出了一支人员稳定、市场营销意识强、经营能力突出的管理团队。但随着规模持续扩大，资产负债率逐年上升，面临较大财务风险。

随着人口老龄化、居民健康意识的增强以及新医改政策的实施，医药市场需求持

续增长。虽然我国化学制药企业数量多，但存在着规模普遍较小、知识产权亟待保护等问题。大量企业以低端化学原料药制造为主，药品品种雷同且药性上相差无几，创新能力不够，国际市场竞争力较弱。近年来国家出台多项政策支持制药企业加快整合和鼓励技术创新，行业集中度有所提高，行业前百强企业凭借先进入市场的优势，较早完成了专利的积累，并拥有成熟的销售渠道、成本优势和较高的品牌认知度，因而这些制药企业的市场份额达 45% 以上。

由于药品关系到人民生命健康和安全，因此国家建立了严格的法律体系来规范医药行业，加强监督药品的研制、进出口及上市后的销售和使用。对化学药品制造企业而言，成为了国家行政监管的重点对象，质量标准、监管要求逐步提高。另外，药品价格也同时受到国家监管，国家会经常出台药品价格政策和管理规定，使药品定价受到约束。大部分的抗生素类药品都属于国家价格管理的范围，预计在未来相当长一段时间内，降价的趋势仍将持续，行业的整体利润率可能会继续下降。

要求：

利用波特五力模型对鑫龙制药所处化学药品制造业的五种竞争力进行分析，并说明理由。

### 【正确答案】

化学药品制造业的五种竞争力的分析如下：

①潜在进入者的进入障碍高（或门槛高/威胁低）。

理由：

- 抗生素类药品价格受国家监管且下降趋势将持续，处于有效规模经营的现有企业对于新进入者而言具有成本优势，从而构成进入障碍。
- 现有企业率先对专利或专有技术、销售渠道等关键资源进行积累和控制，对新进入者构成进入障碍。
- 国家有权监督药品的研制、进出口及上市后的销售、使用，使得现有企业在许可政策上具有优势。现有企业品牌更易于被市场接受，品牌认知度方面存在优势。

（2 分）

②替代品的替代障碍低（或门槛低/威胁高）。

理由：

•由于我国化学药品制造公司创新能力不够,生产的药品以低级化学原料药为主,品种雷同而且药性上相差无几,从而很容易被其他公司生产的药品所替代。(1分)

③对供应者讨价还价的能力不高(或供应者讨价还价的能力强)。

理由:

•制药企业规模普遍较小,导致买方的业务量较小。  
•大量企业生产的药品品种雷同且药性上相差无几将导致对上游相同成分原料的依赖。(2分)

④对购买者讨价还价的能力不高(或购买者讨价还价的能力强)。

理由:

•大量企业生产的药品品种雷同且药性上相差无几将导致产品的差异化不大,增加了购买者讨价还价的能力。  
•国家会经常出台药品价格政策和管理规定,使药品定价受到约束的同时,也使购买者掌握信息更容易,增加了购买者讨价还价的能力。(2分)

⑤产业内现有公司的竞争激烈。

理由:

•化学制药企业数量多,规模普遍较小。  
•大量企业生产药品的同质化较为明显。(1分)

4. 荣诚酒店有限责任公司(以下简称荣诚酒店或公司)是一家布局一线城市的经济型连锁酒店,将商旅人士、家庭和年轻游客定位为目标客源。为了降低初期投资成本,荣诚酒店放弃了自建酒店的传统商业模式,而是采用租赁旧厂房或写字楼进行酒店改造的轻资产模式。2013年,公司成立上市工作推进小组。根据荣诚酒店披露的招股说明书,公司为实现“建成业内规模最大的连锁酒店”的愿景,募集资金主要用于以下发展计划:

计划一:积极寻求并购其他经济型连锁酒店的机会,提高公司的市场覆盖面和经营规模。

计划二:建立酒店会员奖励积分计划。顾客在公司旗下任一酒店的消费金额可兑换奖励分,累积的积分可以换取免费住宿。

计划三：伺机收购新兴的在线旅游资讯平台，以接入公司官网订房系统，从而提升酒店入住率。

计划四：引入酒店特许经营的加盟机制，使公司在实现规模扩张的同时减少投资成本。

计划五：选取桂林阳朔、苏州及广州番禺的分店作为试点，结合周边旅游资源，分别推出“山水”、“园林”以及“动物部落”特色体验房，以提高荣诚品牌对家庭及年轻旅友的吸引力。

计划六：通过收购完成汽车旅馆细分市场的布局，与公司现有市场形成互补，从而获取更强的竞争优势。

在寻求进一步扩张机会时，荣诚酒店了解到美国雅莱酒店集团（以下简称雅莱集团）拟出售其存中国的子公司欣家连锁酒店股份有限公司（以下简称欣家连锁）。

荣诚酒店在对该项股权收购进行可行性分析时了解到：

欣家连锁原由雅莱集团与法国巴特银行于 2000 年在华共同投资设立，并在业内率先推出“汽车旅馆”概念酒店。欣家连锁将酒店选址在二三线城市的飞机场、火车站附近或高速公路沿线，为自驾族提供附直达停车位的独家旅馆房间。

与荣诚酒店的商业模式相同，欣家连锁也采用租赁经营的轻资产模式。截至 2013 年底，欣家连锁已在国内拥有 105 家直营店及 100 家特许加盟店，其时尚风格及个性化服务深受年轻自驾人士的喜爱。

经过友好协商，荣诚酒店决定以自有资金收购欣家连锁 100% 股权。

要求：

（1）逐项判断六个发展计划属于发展战略中的何种细分战略类型，简要说明理由，并指出其实现途径（如战略类型可进一步细分，应将其细分）。

（2）简要分析荣诚酒店收购欣家连锁的 3 个主要动机。

（3）按照企业并购的四个不同角度下的分类，分析判断荣诚酒店收购欣家连锁所属的并购类型。

【正确答案】

（1）计划一：

①发展战略类型：一体化战略——横向一体化。

理由：该计划是通过收购同行业的经济型连锁酒店实现规模经济和增强实力以获

取竞争优势。

②实现途径：外部发展（并购）。（0.5分）

计划二：

①发展战略类型：密集型战略——市场渗透。

理由：该计划是公司通过酒店会员奖励积分计划方式让利营销，以增加现有的酒店产品在现有市场中的销售额。

②实现途径：内部发展（新建）。（0.5分）

计划三：

①发展战略类型：一体化战略——纵向一体化战略——前向一体化。

理由：该计划是通过在线旅游资讯平台的并购，以加强对销售渠道的控制权。

②实现途径：外部发展（并购）。（0.5分）

计划四：

①发展战略类型：一体化战略——横向一体化。

理由：该计划是通过酒店特许经营加盟方式实现规模经济和增强实力以获取竞争优势。

②实现途径：战略联盟。（0.5分）

计划五：

①发展战略类型：密集型战略——产品开发。

理由：该计划是通过创新特色住宿产品以满足现有市场新的需求。

②实现途径：内部发展（新建）。（0.5分）

计划六：

①发展战略类型：多元化战略——相关多元化。

理由：该计划是通过收购汽车旅馆，进入与公司业务不同的汽车旅馆细分领域，以获取融合优势。

②实现途径：外部发展（并购）。（0.5分）

(2) ①避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。收购欣家连锁，能使荣诚酒店迅速地进入“汽车旅馆”这一细分市场。（1分）

②获得协同效应。荣诚酒店和欣家连锁均是轻资产模式的连锁酒店，并购可实现营销及人员等资源的统一调配协同。欣家连锁的时尚风格及个性化服务与荣诚酒

店的简洁风格及标准化服务可在并购后产生互补。(1分)

③克服企业负外部性,减少竞争,增强对市场的控制力。欣家连锁在国内拥有超过 200 家汽车旅馆连锁店,规模较大。收购欣家连锁将消除这一强劲的竞争对手,有助于提高“汽车旅馆”市场的竞争力,显著增强对其他竞争对手的竞争优势。

(1分)

(3) 并购类型:

①按并购双方所处的行业分类,属于横向并购。

理由:并购双方均属于酒店经营,属于同一行业,故属于横向并购交易。(0.5分)

②按被并购方态度分类,属于友善并购。

理由:并购双方就并购事宜经友好协商达成,故属于友善并购交易。(0.5分)

③按并购方的身份分类,属于产业资本并购。

理由:并购方荣诚酒店并非金融企业,故属于产业资本并购。(0.5分)

④按收购资金来源分类,属于非杠杆收购。

理由:并购资金来源于荣诚酒店自有资金,故属于非杠杆收购交易。(0.5分)

5. 四水集团是一家专门从事基础设施研发及建造、房地产开发及进出口业务的公司,1996年11月21日在证券交易所正式挂牌上市。2014年8月8日,四水集团收到证监会《行政监管措施决定书》,四水集团一系列违规问题被披露出来。

(1) 未按规定披露重大关联交易。四水集团监事刘某同时担任 F 公司的董事长、法定代表人;刘某的配偶李某担任 H 贸易公司的董事、总经理、法定代表人。2012 年度,四水集团与 F 公司关联交易总金额 6712 万元,与 H 贸易公司的关联交易总金额为 87306 万元;2013 年度,四水集团与 H 贸易公司的关联交易总金额为 215395 万元。这些关联交易均超过 3000 万元且超过四水集团最近一期经审计净资产的 5%。根据证监会的规定,这些交易属于应当在年报中披露的重大关联交易。但是,四水集团均未在这两年的年度报告中披露上述重大关联交易。

(2) 违规在关联公司间进行频繁的资金拆借,非法占用上市公司资金。四水集团无视证监会关于禁止上市公司之间的资金相互拆借的有关规定,于 2012 年 4 月至 2014 年 8 月,向关联公司 H 贸易、F 公司拆借和垫付资金 6 笔,共 27250

万元。

(3) 通过派发高额工资等方式变相占用上市公司非经营性资金。四水集团公司近年来效益很不佳,连续十多年没有分红,公司股价也一直处于低迷状态。然而,2011~2013 年,包括董事长在内的公司高管人数分别为 17 名、19 名、16 名,合计从公司领走 1317 万元、1436 万元和 1447 万元薪酬,均超过同期四水集团归属于母公司股东的净利润水平。

(4) 连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款。截至 2013 年 12 月 31 日,四水集团向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款金额达到 610 万元。上述行为违反了《公司法》关于“公司不得直接或者通过子公司向董事、监事、高级管理人员提供借款”的相关规定。

(5) 利用上市公司信用为关联公司进行大量违规担保。四水集团 2011~2014 年为公司高管所属的公司提供担保的金额分别为 0.91 亿元、5.2 亿元、5.6 亿元、7.7 亿元。公司的管理层把四水集团当作融资工具,为自己所属的公司解决资金需求。一旦这些巨额贷款到期无法偿还,四水集团就必须承担起还款的责任。四水集团管理层频繁的违规行为,导致四水集团的发展陷入了举步维艰的地步。公司 2011~2014 年的经营状况不佳,扣除非经常性损益后的净利润出现连续多年大额亏损的状况。公司连续多年资产负债率高达 70%以上,且流动资产和流动负债相差无几,财务风险很大。四水集团的每股收益连续多年走低,远低于上市公司平均水平,反映四水集团股东的获利水平很低。

要求:

(1) 依据“三大公司治理问题”,简要分析四水集团存在的公司治理问题的类型与主要表现;

(2) 依据《企业内部控制应用指引第 6 号—资金活动》,简要分析四水集团资金活动存在的主要风险。

**【正确答案】**

(1) 四水集团存在的公司治理问题的类型是经理人对于股东的“内部人控制”问题。主要表现有:

①信息披露不规范、不及时。“未按规定披露重大关联交易,……,根据证监会的规定,这些交易属于应当在年报中披露的重大关联交易。但是,四水集团均未

在这两年的年度报告中披露上述重大关联交易”。

②工资、奖金等收入增长过快，侵占利润。“通过派发高额工资等方式变相占用上市公司非经营性资金。四水集团公司近年来效益很不佳，连续十多年没有分红，公司股价也一直处于低迷状态。然而，2011~2013 年，包括董事长在内的公司高管人数分别为 17 名、19 名和 16 名，合计从公司领走 1317 万元、1436 万元和 1447 万元薪酬，均超过同期四水集团归属于母公司股东的净利润水平”。

③资产转移。“违规在关联公司间进行频繁的资金拆借，非法占用上市公司资金”；“连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款”。

④大量负债，甚至严重亏损。“利用上市公司信用为关联公司进行大量违规担保，（这是一种变相的负债）”；“公司 2011~2014 年的经营状况不佳，扣除非经常性损益后的净利润出现连续多年大额亏损的状况。公司连续多年资产负债率高达 70%以上，且流动资产和流动负债相差无几，财务风险很大。”

(2) ①资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或企业遭受欺诈。“违规在关联公司间进行频繁的资金拆借，非法占用上市公司资金”“连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款”“利用上市公司信用为关联公司进行大量违规担保……一旦这些巨额贷款到期无法偿还，四水集团就必须承担起还款的责任”。

②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。“在关联公司间进行频繁的资金拆借……2012 年 4 月至 2014 年 8 月，向关联公司 H 贸易公司、F 公司拆借和垫付资金 6 笔，共 27250 万元”“公司 2011-2014 年的经营状况不佳，扣除非经常性损益后的净利润出现连续大额亏损的状况”“公司连续多年资产负债率高达 70%以上，且流动资产和流动负债相差无几，财务风险很大”。

## 二、综合题

### 资料（一）

建安公司是 D 省一家食品进出口集团公司旗下的子公司，主营业务是生产和出口 A 地区生猪。

A 地区生猪市场有如下特点：

(1) 市场需求量大、市场容量比较稳定。猪肉是居民肉类消费的最主要来源，

占日常肉类消费的 60%以上。由于 A 地区传统消费习惯的长期存在，其他肉类对猪肉的替代性不大。A 地区的农副产品不能自给自足，市场需求基本由大陆地区供给。

(2) 国家对内地出口 A 地区生猪实行配额管理及审批制度。现通过审批的企业近 400 家。但是目前看来，配额管理政策有全面放开的趋势。

(3) 产品价格高于内地市场价，但质量要求也较高。由于供 A 地区生猪业务不仅是经济行为，还是一项政治任务，因此，当大陆生猪供应量减少、内地猪肉价格急剧上升时，A 地区生猪供应量和价格不会迅速做出相应的调整。但是在市场力量的作用下，随着时间的推移，A 地区的生猪价格将缓慢升至合理价位。

(4) 市场竞争激烈。由于 A 地区市场具有很大的特殊性，进入障碍很高，退出却非常容易，因此，各出口企业始终把质量和安全作为核心竞争力，努力把政策性的盈利模式变为市场性的盈利模式，从而在市场中立足。此外，近年来，一些国际金融巨头在中国大肆收购专业养猪场，因而潜在进入者的威胁也不容忽视。

(5) 原材料市场还处于买方市场。供 A 地区生猪企业主要原材料包括饲料、兽药、种猪。从目前国内情况来看，主要原材料产业均是竞争比较激烈的产业，供应商数量较多。

## 资料（二）

建安公司资源和能力状况如下：

主要优势：

- (1) 有 50 多年的供 A 地区生猪生产与出口的历史和经验；
- (2) 掌握向 A 地区出口配额许可权，有在国家商务部注册的供 A 地区生猪的两个定点猪场；
- (3) 供 A 地区生猪的品质长期得到肯定；
- (4) 有良好的企业信誉和知名度。

主要劣势：

- (1) 生猪养殖规模较小；
- (2) 在整个供 A 地区生猪产业链中创造价值点单一；
- (3) 技术水平、管理水平较低。

建安公司在其“十二五”规划中的战略定位为：扩大生猪养殖和出口规模，形成

规模化养殖,并积极打造生猪产业链,力保并扩大公司出口 A 地区业务市场份额,全面整合原材料供给、生猪养殖、出口销售产业链,扩展业务空间,全面提升企业竞争力。建安公司的目标是:扩大生猪出口规模,至 2015 年实现出口生猪规模 50 万头(即原有规模 10 万头的 5 倍)。

在发展途径的选择上,建安公司做了认真的分析。如果采用内部发展方式,需要开发、应用先进技术,迅速扩大生产规模,进入饲料、兽药、种猪等产业,根据建安公司的资源能力状况,一时难以解决发展瓶颈问题。而通过并购方式,需要选择合适的并购对象,还要考虑如何进行价值评估才不会支付过高的收购价格。更重要的是,并购方与被并购方需要很长时间的整合和协调,这些条件在短期内难以达到。因此,建安公司管理层决定采用战略联盟的方式。

### 资料(三)

宏达公司是 D 省一家大型畜牧业企业集团,是中国目前最大的种猪育种和肉猪生产基地。该公司生产规模大,具有生猪经营“原材料供给、生猪养殖、销售”完整的产业链,技术力量雄厚,创新能力较强。但是,该公司没有获得向 A 地区出口配额许可权,其猪场也不是在商务部注册的供 A 地区生猪定点猪场,而 A 地区市场的开发对宏达公司的发展至关重要。

在这样的背景下,建安公司和宏达公司结成战略联盟成为双方共同的意愿。双方管理层就战略联盟事宜进行了协商和谈判。首先确定了战略联盟的类型。根据双方的具体情况,决定采用契约式战略联盟,具体方案是建立产销合作联盟:双方签订收益共享合同,宏达公司给建安公司一个较低的生猪价格,而建安公司给宏达公司一定的收益分成,双方风险共担、收益共享。此外,协商和谈判中对生猪产品的质量标准、双方利益分配、交货、运输及费用的承担问题,以及双方的违约责任和联盟解体等问题都进行了商定。

建安公司对于实施战略联盟方案可能面临的风险也进行了分析,认为战略联盟方案实施过程中可能存在两类风险:一类风险主要体现在由于双方利益分配不均、管理协调不畅导致双方战略意图无法实现;另一类风险主要体现在生猪价格波动、生猪疾病疫情、生猪出口配额管理体系变化导致的风险。建安公司管理层认识到,必须建立风险预控机制,成立专门的风险管理委员会,以便对风险进行预测、识别和应对。

要求:

(1) 简述产业 5 种竞争力的基本概念, 并对 A 地区生猪市场进行 5 种竞争力分析。

(2) 简述企业发展战略可采用的内部发展、外部发展、战略联盟 3 种途径的主要内涵, 结合建安公司战略定位和目标、建安公司的资源能力状况, 具体分析建安公司没有选择内部发展途径的原因。

(3) 简述企业战略联盟形成的动因, 分析建安公司与宏达公司结成战略联盟的主要动因。

(4) 简述企业战略联盟的主要类型, 说明建安公司与宏达公司采用的战略联盟类型的优点与不足。

(5) 依据《中央企业全面风险管理指引》, 简述分析市场风险可以考虑的几个方面; 根据案例中建安公司提出的战略联盟方案实施过程中可能存在的两类风险, 分析其应该考虑的市场风险。

(6) 依据《中央企业全面风险管理指引》, 简述企业风险管理组织体系包括的主要内容, 简述建安公司管理层准备成立的风险管理委员会应该履行的主要职责。

**【正确答案】**

(1) 在每一个产业中都存在 5 种基本竞争力量, 即潜在进入者进入威胁、替代品的替代威胁、供应者讨价还价能力、购买者讨价还价能力、产业内现有企业的竞争。在一个产业中, 这 5 种力量共同决定产业竞争的强度以及产业利润率, 最强的一种或几种力量占据着统治地位并且从战略形成角度来看起着关键性作用。

(1 分)

A 地区生猪市场 5 种竞争力分析:

①潜在进入者进入威胁。“国家对内地出口 A 地区生猪实行配额管理及审批制度”, “进入障碍很高”, 说明目前潜在进入者进入威胁不大, 但随着配额管理政策的放开, “潜在进入者的威胁也不容忽视。” (0.6 分)

②替代品的替代威胁。“由于 A 地区传统消费习惯的长期存在, 其他肉类对猪肉的替代性不大”。替代品的威胁不大。(0.6 分)

③供应者讨价还价能力。“原材料市场还处于买方市场……从目前国内情况来看, 主要原材料产业均是竞争比较激烈的产业, 供应商数量较多”。供应者讨价还价

能力不大。(0.6分)

④购买者讨价还价能力。“产品价格高于内地市场价,但质量要求也较高。由于供A地区生猪业务不仅是经济行为,还是一项政治任务,因此,当大陆生猪供应量减少、内地猪价急剧上升时,A地区生猪供应量和价格不会迅速做出相应的调整”。说明购买者讨价还价能力较强。(0.6分)

⑤产业内现有企业的竞争。“市场竞争激烈”,“各出口企业始终把质量和安全作为核心竞争力,努力把政策性的盈利模式变为市场性的盈利模式,从而在市场中立足”。说明产业竞争激烈,竞争对手实力较强。(0.6分)

(2) ①外部发展是指企业通过取得外部经营资源谋求发展的战略。外部发展的狭义内涵是并购,并购包括收购与合并,收购指一个企业(收购者)收购和吸纳了另一个企业(被收购者)的股权。合并指两个或两个以上的企业之间的重新组合。(1分)

②内部发展指企业利用自身内部资源谋求发展的战略,内部发展的狭义内涵是新建,即建立一个新的企业。(1分)

③战略联盟是指两个或两个以上经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系。合并或兼并意味着战略联盟的结束。建安公司的战略定位和目标一要“扩大生猪养殖和出口规模,形成规模化养殖,至2015年实现出口生猪规模50万头(即原有规模10万头的5倍)”,二要“积极打造生猪产业链,全面整合原材料供给、生猪养殖、出口销售产业链,扩展业务空间”;而其资源能力的主要劣势又是“生猪养殖规模较小”、“在整个供A地区生猪产业链中创造价值点单一”。因此公司的发展定位、目标与其资源能力存在很大差距,如果采用内部发展途径,一时难以解决发展瓶颈问题。(2分)

(3)促使战略联盟形成的主要动因可以归结为以下6个方面:

- ①促进技术创新;
- ②避免经营风险;
- ③避免或减少竞争;
- ④实现资源互补;
- ⑤开拓新的市场;
- ⑥降低协调成本。(1分)

建安公司与宏达公司结成战略联盟的主要动因主要体现在①④⑤⑥。(0.5分)

①促进技术创新。建安公司“技术水平、管理水平较低”，而宏达公司“技术力量雄厚，创新能力较强”。建安公司通过战略联盟方案实施，促进技术创新。(0.5分)

④实现资源互补。建安公司“有 50 多年的供 A 地区生猪生产与出口的历史和经验”，“掌握向 A 地区出口配额许可权，有在国家商务部注册的供 A 地区生猪的两个定点猪场”，但是，“生猪养殖规模较小”，“在整个供 A 地区生猪产业链中创造价值点单一”，“技术水平、管理水平较低”；而宏达公司“生产规模大，具有生猪经营完整的产业链，技术力量雄厚……但是，该公司没有获得向 A 地区出口配额许可权，其猪场也不是在商务部注册的供 A 地区生猪的定点猪场”。双方实现资源互补动机明显。(1分)

⑤开拓新的市场。一方面，建安公司战略定位要“扩大公司出口 A 地区市场业务份额”，另一方面，“A 地区市场的开发对宏达公司的发展至关重要”，所以双方通过战略联盟开拓新的市场战略动机明显。(0.5分)

⑥降低协调成本。与并购方式相比，战略联盟的方式不需要进行企业的整合，可以降低协调成本。本案例中，建安公司认为，如果采用并购方式“并购方与被并购方需要很长时间的整合和协调”，所以建安公司决定采用战略联盟方式降低协调成本动机明显。(0.5分)

(4) 从股权参与和契约联结的方式角度来看，可以将企业战略联盟归纳为三种类型：

①合资企业。是指将各自不同的资产组合在一起进行生产，共担风险和共享收益。与一般意义上的合资企业相比，它更多体现了联盟企业之间的战略意图，而并非仅仅限于寻求较高的投资回报率。(1分)

②相互持股投资。是指联盟成员之间通过交换彼此的股份而建立起一种长期的相互合作的关系。与合资企业不同的是，这种方式不需要将彼此的设备和人员加以合并，只是便于双方在某些领域采取协作行为。与合并或兼并也不同，这种方式仅持有对方少量股份，联盟企业之间仍保持相对独立性，而且股权持有往往是双向的。(1分)

③功能性协议。这是一种契约式的战略联盟，与前面两种有股权参与的方式明显

不同，企业之间决定在某些具体领域进行合作。

建安公司与宏达公司采用的战略联盟类型属于第三种——功能性协议。这种方式的优点是在经营灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性；不足之处在于企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等。（2分）

（5）依据《中央企业全面风险管理指引》，分析市场风险可以考虑以下几个方面：

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

根据案例中建安公司提出的战略联盟方案实施过程中可能存在的内部与外部两类风险，其应该考虑的市场风险主要体现在①④。

①产品或服务价格及供需变化带来的风险。“生猪价格波动、生猪疾病疫情”，都可能带来这一风险。

⑤潜在进入者带来的风险。“生猪出口配额管理体系变化”可能带来潜在进入者进入的风险。（2分）

（6）依据《中央企业全面风险管理指引》，企业风险管理组织体系包括：

- ①规范的公司法人治理结构；
- ②风险管理委员会；
- ③风险管理职能部门；
- ④审计委员会；
- ⑤企业其他职能部门及各业务单位；
- ⑥下属公司。（2分）

风险管理委员会对董事会负责，主要履行以下职责：

- ①提交全面风险管理年度报告；
- ②审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；
- ③审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制，

以及重大决策的风险评估报告；

④审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告；

⑤审议风险管理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。（3分）

查看更多注会考试政策，[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