

乙公司应确认收入=10 000×(1+10%)=11 000(万元)

借:主营业务成本 10 000,工程施工——合同毛利 1 000;

贷:主营业务收入 11 000。借:无形资产(或开发支出)11 000;

贷:工程结算 11 000。

(4)资料(6)会计处理不正确。

理由:甲公司取得丁公司 80%股权不构成业务,应按权益性交易处理,不得确认商誉或确认计入当期损益。

更正分录:借:资本公积 100;贷:商誉 100。

4. (1)该项合同为同一控制下的企业合并。

理由:甲公司与乙公司在合并发生前后不存在同一最终控制方。或:甲公司与 W 公司在交易前不存在关联方关系。

购买日为 2×12 年 12 月 31 日。

企业合并成本=20 000×5.1=102 000(万元)。

购买日乙公司无形资产账面价值=8 000-8 000÷10×2=6 400(万元),公允价值为 7 200 万元;固定资产账面价值=4 800-4 800÷8×2=3 600(万元),公允价值为 5 400 万元。购买日应确认递延所得税负债=[(7 200-6 400)+(5 400-3 600)]×25%=650(万元)。

合并中取得可辨认净资产公允价值=125 000-650=124 350(万元)。

合并商誉=102 000-124 350×80%=2 520(万元)。

(2)购买乙公司 20%股权不属于企业合并。

理由:购买乙公司 20%股权未引起报告主体发生改变。

个别报表:个别财务报表中长期股权投资账面价值=102 000+28 000=130 000(万元)。借:长期股权投资 28 000;贷:银行存款 28 000。

合并报表:乙公司应纳入甲公司合并报表中的可辨认净资产价值=124 350+10 000-[(7 200÷8-8 000÷10)+(5 400÷6-4 800÷8)]×(1-25%)=134 050(万元);应当冲减合并报表资本公积金额=28 000-134 050×20%=1 190(万元);合并报表中的商誉与购买日确认的商誉相同,为 2 520 万元。

(3)该项交易为同一控制下企业合并。

理由:乙、丙公司在合并前后均受甲公司最终控制,且符合时间性要求。

乙公司应纳入丙公司合并报表的净资产价值=134 050+13 000-[(7 200÷8-8 000÷10)+(5 400÷6-4 800÷8)]×(1-25%)+2 520=149 270(万元)。

借:长期股权投资 149 270;贷:股本 15 000,资本公积 134 270。

(4)①2×14 年 1 月 1 日原可供出售金融资产的账面价值 1 200 万元应转入长期股权投资,新增长期股权投资成本 6 400 万元,因此 2×14 年 1 月 1 日个别财务报表中长期股权投资的账面价值=1 200+6 400=7 600(万元)。

②在合并财务报表中,对于购买日之前持有的被购买方股权,应当按照该股权在购买日的公允价值进行重新计量,长期股权投资应调增金额=1 230-1 200=30(万元)(同时确认为投资收益)。

③合并财务报表中应确认的商誉=(1 230+6 400)-12 200×60%=310(万元)。

④2×14 年个别报表中应确认的投资收益=(1 200-1 000)(资本公积转入投资收益)+1 000×60%(分得现金股利)=800(万元)。

2014 年度注册会计师全国统一考试

公司战略与风险管理 模拟试题及参考答案

○吕鹏

公司战略与风险管理模拟试题

一、单项选择题

1. 作为一个企业,常常要涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题,根据以上描述,体现的战略是()。

A. 业务单位战略 B. 总体战略 C. 竞争战略 D. 职能战略

2. 信息系统主管和审计主管均认为需要确保传输信息和数据的安全性和完整性,那么确保文件传输保密性的最佳手段是()。

A. 加密 B. 访问控制 C. 监控软件 D. 循环冗余检验

3. 某企业拥有业内领先的液晶电视显示器生产技术。但在经济危机期间,国际市场需求疲软,根据 SWOT 模型,此时该企业应采用的战略为()。

A. 增值型战略 B. 扭转型战略 C. 多元化战略 D. 防御型战略

4. 当企业在多样化的市场上扩展相关的产品系列时,其结构类型的通常变化为()。

A. 从简单结构到职能结构 B. 从职能结构到事业部结构
C. 从事业部结构到矩阵结构 D. 从事业部结构到战略业务单位结构

5. 下列关于企业并购类型的说法不正确的是()。

A. 按照并购方的不同身份,可以分为产业资本并购和金融资本并购
B. 按并购方与被并购方所处的行业相同与否,可以分为横向并购和纵向并购
C. 按被并购方对并购所持态度不同,可分为友善并购和敌意并购
D. 按照收购资金来源渠道不同,可分为杠杆收购和非杠杆收购

6. A 公司是一家国内小额贷款公司,为当地中小企业提供贷款。为了提高贷款审批效率,该公司启用了自动审批系统。该公司启用了自动审批系统属于()。

A. 管理信息系统 B. 交易处理系统 C. 企业资源计划系统 D. 专家系统

7. 下列选项中,不属于企业总体战略的是()。

A. 一体化战略 B. 密集型战略 C. 转向战略 D. 集中化战略

8. 甘露矿泉水有限公司除生产标准容量的矿泉水外,还推出了会议用小瓶装矿泉水和野外宿营用大瓶装矿泉水,则该公司实施的战略为()。

A. 市场渗透战略 B. 产品开发战略 C. 市场开发战略 D. 多元化战略

9. 某打印机企业,为了更加好地建立竞争地位,开始推

出了质量好、价格便宜合理的打印机,随后又推出了与市场价格一样的油墨盒,市场上油墨价格一般都高于打印机,这种方式属于互动互补作用力中的()。

- A.控制互补品 B.捆绑式经营 C.交叉式补贴 D.以上三者都具备

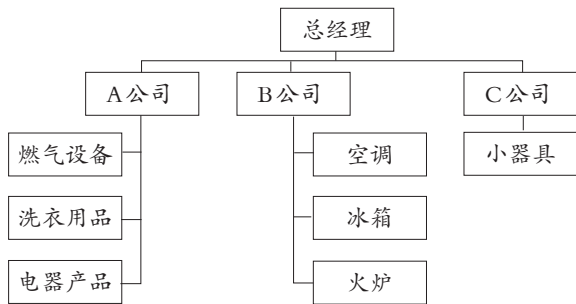
10. 一家制造型企业向一家超市学习物流管理,这属于()。

- A.竞争性基准 B.过程或活动基准 C.一般基准 D.内部基准

11. A公司在地震时为灾区捐献了3亿元,于是媒体宣传它的爱心精神同时介绍它的主营业务和产品,根据以上信息,可以判断这种促销方式是()。

- A.广告促销 B.营业推广 C.公关宣传 D.人员推销

12. 下图所示组织结构的缺点是()。



- ①与SBU相比,导致与总部的关系更加疏远。
- ②分配企业的管理成本比较困难。
- ③滋生职能失调性的竞争和摩擦。
- ④对战略重要性的流程进行了过度细分。
- ⑤内部使用转移价格会引发冲突。

- A.②④⑤ B.①②③⑤ C.②③⑤ D.②④

13. 企业的报告是以一种最完善的形式表现出来的,该形式是()。

- A.专题报告 B.统计分析报告 C.论文形式 D.以上均不正确

14. 下列选项中,可以采取风险承担管理策略的是()。

- A.期货 B.对冲 C.保险 D.战略

15. 促使企业采用直接投资作为进入国际市场模式的因素是()。

- A.企业文化与国际市场所在国文化差异较大 B.主打国际市场的产品为企业非战略重要性产品 C.知识产权保护不到位 D.企业产品知名度不高

16. 下列选项中,使管理层能对自己所负责的活动领域有关的计划、指导和控制及时作出有效地决策的信息系统战略是()。

- A.决策支持系统 B.经理信息系统 C.管理信息系统 D.专家系统

17. 下列各项适用稳定环境的是()。

- 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

18. 下列各项完全不同于其他三种文化类型的是()。

- A.权力导向型 B.角色导向型 C.任务导向型 D.人员导向型

19. 内部控制自我评价报告的主要内容不包括()。

- A.评价范围和程序 B.重大缺陷拟采取的整改措施 C.财务报表审计意见 D.内部控制缺陷及其认定情况

20. A公司高管层决定放弃对某客户的争取,原因是该项业务的收益与其承担的违规风险不相匹配。据此,可知该公司对待风险的应对策略为()。

- A.风险控制 B.风险规避 C.风险转移 D.风险承担

21. 甲企业的高层管理人员必须决定对事业部的管理人员授予多少权责。这体现了组织结构方面的()。

- A.纵向分工 B.横向分工 C.整合 D.以上均不正确

22. 为了应对一段时期内某项特定事件发生可能对公司带来的负面影响,公司与其长期合作的银行签订了应急资本协议,规定在触发事件发生时,由银行提供资本以保证公司的持续经营。该公司采用的风险管理策略是()。

- A.风险对冲 B.风险规避 C.风险补偿 D.风险控制

23. 某公司长期以来主营碳酸饮料,后将业务扩展至茶饮、果汁饮料、瓶装水等非碳酸饮料领域,并细化多个系列以满足不同年龄与饮食习惯的消费者,从而获得丰厚利润。该公司采用的战略是()。

- A.产品开发战略 B.市场开发战略 C.非相关多元化战略 D.相关多元化战略

24. 下列关于成功关键要素的说法错误的是()。

- A.同一个行业的成功关键因素也有可能是不同的 B.同一企业的成功关键因素随时间变化是变化的 C.成功关键因素是企业成功的前提条件 D.同一个行业的成功关键因素是相同的

二、多项选择题

1. 以下属于横向分工基本协调机制中知识标准化特征的有()。

- A.结果好,一切都好,无论采用什么手段 B.在简单组织结构中将知识进行标准化,易于促进核心员工学习 C.属于超前的间接协调机制 D.在相关人员执行相关任务前就需接受标准化训练

2. 下列关于股权式联盟和契约式联盟的说法正确的有()。

- A.契约式战略联盟各方可按照各自情况,在各自承担的工作环节上从事经营活动,获取各自的收益 B.契约式联盟不存在政府的政策限制严格的问题 C.股权式战略联盟中股权决定着发言权的大小 D.股权式战略联盟更加有利于长久合作

3. 以下属于内部审计师的职能的有()。

- A.评价会计、运营及行政控制的可靠性、充分性及有效性 B.确保企业的内部控制能使交易得以迅速及正确地记录,正确地保护资产 C.为企业增加新产品或服务提供建设性的商业建议 D.帮助企业制定及修订新的政策、程序、做法,在兼并、收购和转型活动中发挥作用

4. 以下关于五力模型的判断错误的有()。

- A.甲企业产品只有少数几家企业可以生产,则甲企业所在行业议价能力低 B.乙企业的产品品牌很有威望,如果买同类产品客户首选其产品,那么潜在进入者的威胁不大 C.丙企业的生产需要专用的设备,因此会抵制替代品的出现 D.丁企业由于产业增长率开始处于下降趋势,因此竞争加剧

5. 对于损失事件管理,可以采用的风险应对策略有()。

A.风险补偿 B.风险对冲 C.风险转移 D.风险控制

6. A公司是一家工业企业,位于市区。由于近年来销售收益一直下滑,A公司聘请了一家咨询公司对此进行咨询和变革。咨询公司根据A公司现状和经过调查造成此现状的原因对A公司进行如下建议:

(1)将A公司搬迁到郊区,减少生产支出等。

(2)企业进行组织结构的改革,改变过去不良的工作方式。

变革一提出立刻遭到员工的抵制。根据上面信息,A公司受到抵制的原因有()。

A.竞争变化 B.心理变化 C.生理变化 D.环境变化

7. 平安股份有限公司近年来十分关注企业风险管理,今年初,公司决定制定与实施发展战略,其需要关注的主要风险包括()。

A.缺乏明确的发展战略 B.发展战略过于激进,脱离企业实际能力或偏离主业 C.发展战略因主观原因频繁变动 D.发展战略实施不到位

8. 下列关于平衡计分卡的特点表述正确的有()。

A.企业战略的实施可以通过对平衡计分卡的全面管理来完成 B.平衡计分卡所涉及的四项内容,都是企业发展成功的关键要素 C.平衡计分卡可以防止企业管理机能失调 D.平衡计分卡强调目标管理,鼓励下属创造性地完成目标

9. 当企业实施一个新战略各种组织要素变化较多时,企业应该选择()。

A.以企业使命为基础 B.加强协同作用 C.重新制定战略 D.根据文化进行管理

10. 下列关于事业部、M型组织结构、战略业务单位组织结构说法正确的有()。

A.战略业务单位组织结构适合的企业规模最大 B.M型组织结构适合的企业规模最大 C.事业部、M型组织结构和战略业务单位结构可以相互替代 D.事业部、M型组织结构和战略业务单位三者均可以根据产品、地区、品牌等维度进行划分

11. 以下属于产品生命周期模型成长期特点的有()。

A.企业的战略目标是争取最大市场份额,并坚持到成熟期的到来 B.可向投资者支付较高股利 C.最具吸引力的融资来源是公开上市 D.融资来源主要为风险投资

12. 下面有关收缩战略的描述中,正确的有()。

A.实施收缩战略必须考虑退出障碍 B.转向战略往往集中于短期收益,紧缩和集中战略往往涉及企业整个经营努力的改变 C.固定资产的专业化程度越高,退出障碍越高 D.拆分为股类型的放弃战略中,与母公司脱离的子公司可以看成是准独立机构

13. 下列哪种情况会导致企业所在产业风险偏高()。

A.企业所在产业为房地产相关的下游企业。目前房地产市场受“国五条”、“国八条”影响未来走势存在诸多不确定性 B.企业作为央企,受国家政策保护 C.企业所在产业属于朝阳新兴产业 D.国家不再针对企业所在产业设置保护性关税

14. 甲公司将主要零部件生产和组装安排至东南亚、南亚、南美等国家和地区;客户服务中心安排在南非;而总部主

要负责新产品的研发和制定总体的营销策略。关于甲公司所采用的组织结构表述正确的有()。

A.甲公司组织结构可以是事业部制也可以是SBU B.东南亚、南亚、南美等国家和地区的生产、组装工厂通常被视作成本中心 C.有利于形成经验曲线 D.地区分部结构和产品分部结构的优势兼而有之

三、简答题

1. 融信有限公司主要业务为利用互联网为国内资本市场提供金融信息服务,主要产品有:网上行情交易系统、深度分析系统(Level-2)、手机金融信息等,并拥有“融信金融服务网”综合性的金融信息门户网站。2010年12月末,融信有限公司整体变更为股份有限公司——融信股份有限公司(以下简称融信公司)。

融信公司所处产业属于互联网金融信息服务产业,通过互联网和移动通信网络向用户提供股票、基金、债券等证券证券相关信息服务,采用法律约束、行政管理和产业自律相结合的监管模式,分别由工信部、中国证监会、新闻出版总署、国务院新闻办公室、文化部等部门负责许可审批和监督。

该产业是知识密集型产业,企业需要有强大的技术研发能力,能够建立和维护全国性高速、大信息量的实时行情信息技术平台,又需要对互联网和金融信息服务产业特有的业务规则、业务特征具有深刻理解,能够不断开发和提供全面、便捷的信息服务。因此,只有在该产业长期工作的技术人员才能积累相应的经验和能力。目前这些经验丰富的高水平技术人员大多集中在产业领先企业中。

虽然该产业在最近几年取得了很大发展,但是仍然处于发展的初级阶段。相对于庞大的互联网及手机用户数量,该产业的收费用户数量,尤其是收费用户的数量还是非常少。因此,该产业的资讯产品需要保有一个较大规模的用户群,才能获得一定数量的收费用户群,并形成规模效应。

用户对资讯产品的品牌依赖度较大。只有建立起一定的市场知名度和美誉度,方能取得客户的信任,相关产品和服务的推出、升级、更新换代才能被市场快速接受。

用户对金融资讯产品需求广度和深度都很高,有着很强的依赖性。对于满足用户需求的金融资讯产品,用户久而久之会形成一定的消费习惯,这种消费习惯不会因资讯产品的更新换代而改变。

要求:

(1)列举波特五力模型中五种作用力。

(2)结合题中给出的资料,分析融信公司所在产业进入障碍的高低,并简要说明理由。

2. 甲公司当前面临竞争对手的强大压力。竞争对手因采用先进技术及内部流程改造,取得成本领先优势,提供与乙公司类似的产品,但成本只有甲公司的69%。据悉,该竞争对手马上将拉开价格战的序幕,这将对甲公司来说是一个灭顶之灾。

甲公司在上周末召开紧急应对策略会,决定抽调营销、研发、采购、生产、内审、财务、客服、人力、IT等部门的一把手及一名业务骨干组成专家组。同时针对与产品成本相关的包括生产流程科学性、供应商优选、人力资源效率、IT支持度、全面质量管理成本平衡性、研发方向及市场拟合度等30个问题编制了《缩减成本攻关方案要点检视单》,请各专家组

成员对检视单问题提出各自方案,并背对背由高管层反复征求意见,直至达成共识为止。该项工作必须在一周内完成。

要求:

(1)请指出甲公司所采用的风险管理技术的具体类型及使用范围。

(2)简述该风险管理技术的主要实施步骤。

(3)请简要指出该种风险管理方法的主要优点和局限性。

3.乙公司最初以生产显示器著称。之后在其显示器生产优势的基础上,先后推出了智能手机和平板电脑。智能手机和平板电脑率先在国内市场销售,然后出口至东南亚及南亚国家。为了进军欧美市场,乙公司正在加紧研发一款全新智能手机,需设计环节、研发环节、采购环节、生产环节、营销环节等方面的业务骨干通力合作,集体攻关。

要求:

(1)请分别指出乙公司生产显示器及推出智能手机和平板电脑后最有可能采用的组织结构。

(2)为有效研发新手机,乙公司最有可能采用的组织结构是什么,并指出该结构的优缺点。

4.富华贸易有限公司是一家主营外贸的企业,与天海货运建立长期合作,对外出口主要以海运为主。富华贸易有限公司目前采取如下具体措施规避风险:

(1)为防止进口商拖欠货款,富华贸易公司向中信保购买了相应保险,一单出口交易一个保单。

(2)在过去五年,天海货运发生过货物在海运过程中遭遇恶劣天气损毁的情况,使富华公司蒙受较大损失,为此,富华贸易业进行了投保。

(3)为避免因进口商造成的坏账导致无法按时支付供应商货款、支付工资及缴税,富华贸易向银行申请了可循环使用的信用透支额度。

(4)目前人民币对美元日趋坚挺,为避免由此可能引发的结汇风险,富华和银行签订了远期外汇买卖协议。

要求:请分别指出富华贸易公司面临的风险类型及其采取的风险应对策略的类型。

四、综合题

资料一

数据显示,2013年雾霾波及我国25个省份、100多个大中型城市,全国平均雾霾天数达29.9天,创52年来之最。为此,治霾工作上升为中央政府和地方政府工作重点。

环保工作既可以优化环境,也可以促进产业结构调整,还可以为地方经济发展找到新的增长点,且从雾霾治理方法来看,限制机动车增长的手段更容易在短期内奏效,2014年可能会有更多地区采取限行举措,同时降低传统汽车保有数量,鼓励支持电动汽车产业发展,传统汽车产业的发展或将受到影响,纯电动汽车和油电混合汽车产业迎来了发展春天。

北京、天津等主要特大型、大型城市分别出台了鼓励新能源车发展的政策。例如:北京市政府出台了《北京市示范应用新能源小客车管理办法》;天津市政府颁布了《天津市节能与新能源汽车示范推广及产业发展规划(2013-2020年)》。

资料二

自全球金融危机以来,各国汽车制造、销售产业哀声一片,纷纷请求政府救援。迅捷汽车控股集团有限公司在上述

背景下,逆势而上,在2009年2月对外公布了新能源汽车计划,第一代纯电动车型于当年投放市场。这是继锐达之后又一家宣布进军新能源汽车领域的大型民营企业。迅捷汽车表示,其已在新能源各个领域均有不同程度的涉及,汽车只是其中的一个领域。

在宣布进军电动车市场的同时,迅捷在现有传统汽车市场上也取得了历史性的突破。来自迅捷汽车的数据显示,2013年迅捷汽车销量达54.9万辆,成为自主品牌车型销量冠军。对取得的如此骄人业绩,迅捷汽车掌门人认为主要得益于以下原因:

一是在面临与其他车企相同的经济环境下,迅捷汽车先行一步,在全球金融危机到来之前做好充分转型发展准备。早在2008年,即将公司全球制造基地落实湖南湘潭,这是迅捷汽车根据战略转型规划明晰布局的重要一步。同年12月,中国光大银行给予迅捷汽车10亿元授信额度,用于支持其汽车发展。同时迅捷汽车始终高度重视对其上下游企业的支持。据咨询公司披露的2012年数据,迅捷汽车全年对其经销商的金融支持累计达到11.3亿元,对其供应商金融支持累计达到8.31亿元。此外,自2008年上半年开始,迅捷汽车根据战略转型的需要,开始逐步大幅减少经销商、供应商和自身库存。这一系列措施使其整个供销产业链条受到的资金风险、市场低迷波动的风险影响大幅缩小,从而在后金融危机时期仍保留了相对完善的产销链条,从而为迅捷汽车的后续强劲发展奠定基础。

二是关注国家宏观调控政策,紧把产业结构调整脉搏。国家陆续出台了鼓励汽车工业发展的若干意见,尤其是国家鼓励1.6L排量汽车减免5%购置税政策。迅捷汽车用足用好该项利好政策,推出的大部分车型均符合国家鼓励政策。

三是加大研发投入和力度,走自主技术创新的道路,使企业核心竞争力从成本优势向技术优势逐渐过渡。2008年,迅捷在研发上投入8亿元,2009年的研发投入计划将达到18亿元,2010年是19亿元,迅捷的研发经费已经达到销售额的8%。迅捷汽车2013年的主要战略就是技术和品牌的调整与提升。在技术研发层面,2013年9月,迅捷欧洲研发中心在瑞典哥德堡试运营,通过该中心迅捷和沃尔沃汽车将联合开发新一代紧凑型车模块化架构,以满足迅捷和沃尔沃汽车未来的市场需求。迅捷集团至今已获得涉及传统和新能源汽车相关的专利721项,科技论文303篇、科研成果24项,技术发展速度明显加快。

四是迅捷汽车调整了价格战策略,也停止生产在公司成立之初推出的3万元左右的车型,从而改变低端车制造企业的形象。

此外,迅捷汽车积极拓展海外市场。2013年汽车整车出口市场下降,迅捷却逆市突围,以12万辆的年出口量勇夺中国车企海外销量冠军,此外迅捷汽车还从贸易型出口向本地化生产转型,已在乌拉圭、埃及和白俄罗斯等地建厂。

资料三

据《华尔街日报》消息,迅捷汽车宣布,收购英国电动车制造商Emerald Automotive公司,收购的目的在于帮助公司提升打造“下一代”出租车的的能力,包括电动出租车。2014年2月28日,双方在伦敦签约。大约在一年前,即2013年2月,迅捷收购了锰铜控股(Manganese Bronze Holdings PLC)公司的

主要资产,后者拥有伦敦出租车公司(London Taxi Co.),生产闻名的黑色出租车,交易价格为1 850万美元。

尽管此次迅捷汽车未披露收购Emerald Automotive公司的交易金额,但Emerald Automotive公司发布声明称,未来5年内迅捷承诺将至少投资2亿美元,开发Emerald Automotive系列电动车辆。当前Emerald Automotive公司研发了两款电动货车车型,计划在美国密苏里州黑泽伍德(Hazelwood)工厂投产。

2013年4月在“迅捷汽车2013上海国际车展发布会”上,迅捷汽车推出了全新的、具有世界先进水平的迅捷SED7纯电动汽车。该款电动汽车具备先进的电驱动技术,设计有中里程(约165km)和长里程(约250km)两套电池组合,创新的双速大扭矩变速器实现卓越的效率和性能。如果需要,它能依靠150KW电机实现迅捷的加速性(0-100公里/小时小于7秒)和超过200公里/小时的最高车速;该车可实现30分钟内充电达到80%,实现100%充电也只需要不到4个小时,但相对于传统燃油汽车加油时间仍然过长。因此该款电动车是一款集成了电动汽车领域国际领先科技、并经过广泛验证和测试的电动车,是迅捷汽车在新能源汽车领域迈出的坚实有力的一步,成为出口车型的主打品牌。

资料四

《华尔街日报》称,中国政府早先计划到2015年实现电动车和混动车总量突破50万辆,而到2020年提升至500万辆。然而市场接受新能源车的进度较慢。2013年,包括混动车和纯电动车在内,中国新能源车总销量只有17 600辆。目前总保有量可能不超过50 000辆。

特斯拉model S、宝马i3、大众up以及诸多国内其他自主品牌新能源汽车将于年内在国内市场密集推出,相关基础设施跟进建设的步伐也相应提速。与电动汽车配套的基础设施,特别是相当于传统汽车加油站的充电桩目前数量还比较少,这也是制约电动车发展的一个非常重要的因素。针对新能源汽车的充换电设施,日前多地政府均已出台相关规划,密集投建期即将到来。

动力电池是电动汽车的核心。技术创新是动力电池发展的中心工作,要实现更高能量密度的电池技术,从理论上讲存在很大可能性,但必须通过一系列科技创新来实现。目前电池的续航里程以及充电时间,较传统汽车总体来看还有较大差距,从而影响消费者对电动汽车的认可和接受。

要求:

(1)使用SWOT模型,对迅捷汽车的电动汽车业务进行分析。

(2)使用PEST模型,对迅捷汽车的电动汽车业务进行分析。

(3)从战略变革角度分析迅捷汽车的传统汽车业务能够在金融危机到来时逆势发展的原因,并指出所采用的公司层战略的具体类型以及实施途径。

(4)请列举能体现研发战略作用的主要模型,并结合案例信息选择其中之一进行说明。

(5)请指出迅捷汽车的研发定位和技术获取途径,简要说明理由。

(6)请列举发展中国家企业国际化经营动因。根据案例信息,指出迅捷汽车国际化经营的原因。

(7)使用弗农产品生命周期理论和邓宁生产折中理论解释迅捷汽车从贸易型出口向本地化生产的转型,并指出该转型给迅捷汽车可能带来的优势。

(8)根据案例给定信息,判断迅捷汽车最有可能采用的国际化经营战略类型。

公司战略与风险管理模拟试题参考答案

一、单项选择题

1. B 2. A 3. C 4. C 5. B 6. D 7. D 8. B 9. C
10. B 11. C 12. C 13. B 14. D 15. C 16. C 17. B
18. D 19. C 20. B 21. A 22. C 23. D 24. D

二、多项选择题

1. CD 2. ABCD 3. ABCD 4. AC 5. AC 6. CD
7. ABCD 8. ABCD 9. AC 10. AD 11. AC 12. ACD
13. ACD 14. ABC

三、简答题

1. (1)波特五力模型中“五力”分别为:潜在进入者的进入威胁;供应者的讨价还价能力;购买者的讨价还价能力;替代品的威胁;产业内现有企业的竞争。

(2)产业进入障碍高,主要体现在结构性障碍高。理由:

①规模经济方面。

由于该产业的资讯产品需要保有一个较大规模的用户群,才能获得一定数量的收费用户群,并形成规模效应。因此,利用用户规模来限制市场新进入者进入该产业。

②现有企业对关键资源的控制。

由于该产业既需要拥有强大的技术研发能力,又要深刻理解该产业业务规则和业务特征,因而对技术人才的素质要求较高,目前这些经验丰富的高水平技术人员大多集中在产业领先企业中,因此,较高的人才及技术壁垒限制了市场新进入者短期内进入该产业。

③现有企业的市场优势。

政府政策:由于我国对于该产业的管理采用法律约束、行政管理和产业自律相结合的监管模式,分别由工信部、中国证监会、新闻出版总署、国务院新闻办公室、文化部等部门负责许可审批和监督。因此,政府可能会通过限制执照发放,来限制市场新进入者进入该产业。

客户忠诚度:用户对产业产品的品牌依赖度较大。只有建立起一定的市场知名度和美誉度,方能取得客户的信任,才能提高客户的忠诚度。因此,品牌知名度的长期建立阻碍了新进入者获得新的市场份额。

转换成本方面:由于该产业产品功能和服务与客户的操作习惯息息相关,客户往往会形成一定的依赖性,这种客户消费使用习惯使得客户不会轻易更换所用的产品和服务,因此,市场新进入者难以在短期内获得客户足够的信任,以改变其原先的使用习惯,从而限制了新进入者获得新的市场份额。

2. (1)甲公司采用的是德尔菲法,其适用于在专家一致性意见基础上,在风险识别阶段进行定性分析。

(2)实施步骤: