

注册会计师全国统一考试辅导系列丛书

2015

注册会计师全国统一考试

历年试题专家权威精解

公司战略与风险管理

全国注册会计师考试命题研究委员会 编著

14年真题

精彩解析 完美诠释



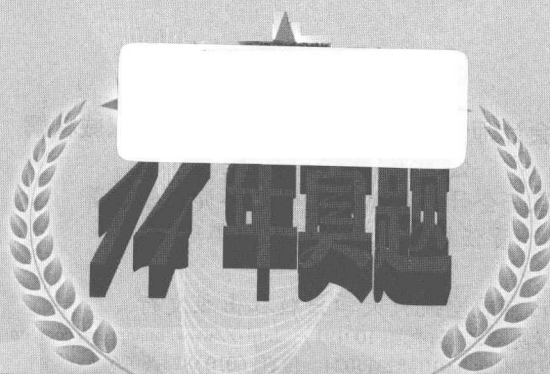
北京航空航天大学出版社
BEIHANG UNIVERSITY PRESS

注册会计师全国统一考试辅导系列丛书

2015

注册会计师全国统一考试 历年试题专家权威精解 公司战略与风险管理

全国注册会计师考试命题研究委员会 编著



精彩解析 完美诠释



北京航空航天大学出版社
BEIHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

2015 注册会计师全国统一考试历年试题专家权威精解
· 公司战略与风险管理 / 全国注册会计师考试命题研究
委员会编著. -- 北京: 北京航空航天大学出版社,
2015.3

ISBN 978-7-5124-1702-1

I. ①2… II. ①全… III. ①公司-企业管理-注册
会计师-资格考试-题解 ②公司-风险管理-注册会计
师-资格考试-题解 IV. ①F23-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 030243 号

版权所有,侵权必究。

2015 注册会计师全国统一考试历年试题专家权威精解 公司战略与风险管理

全国注册会计师考试命题研究委员会 编著

责任编辑 王 璞 周华玲

*

北京航空航天大学出版社出版发行

北京市海淀区学院路 37 号(邮编 100191) <http://www.buaapress.com.cn>

发行部电话:(010)82317024 传真:(010)82328026

读者信箱:bhpress@263.net 邮购电话:(010)82316936

北京兴华昌盛印刷有限公司印装 各地书店经销

*

开本:787×1092 1/16 印张:17 字数:435 千字

2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5124-1702-1 定价:35.80 元

若本书有倒页、脱页、缺页等印装质量问题,请与本社发行部联系调换。联系电话:(010)82317024

前 言

注册会计师英文全称 Certified Public Accountant, 简称为 CPA, 指的是从事社会审计/中介审计/独立审计的专业人士。国际上会计师一般是指注册会计师, 而不是我国的中级职称概念的会计师。注册会计师考试科目为《会计》《审计》《财务成本管理》《经济法》《税法》《公司战略与风险管理》。为了帮助广大考生掌握重点、难点和疑点, 把握答题技巧及命题规律, 掌握历年命题动态和解题技巧, 我们倾力推出这本《2015 注册会计师全国统一考试历年试题专家权威精解 公司战略与风险管理》。

本书特点

一、国内权威专家联袂, 一线专家倾力合作, 详解历年试题

本书由全国重点大学中多年来一直从事全国注册会计师考试辅导、考前大串讲和阅卷工作的教授、专家精心编写。他们对历年注册会计师全国统一考试的命题有专门的研究, 深谙注册会计师全国统一考试命题的原则、思路和最新动态, 具有较强的权威性和实战性, 针对性强。

二、深入剖析历年解题技法, 详解命题原则与规律, 把握命题脉搏

本书是从事全国注册会计师考试辅导的一线教师及原命题组的专家、教授智慧和劳动的结晶, 是一份宝贵的资料, 每套试题均配有详细的参考答案及解析, 对干扰项进行了详细分析。其中的每一道试题, 既反映了考试大纲对考生知识、能力和水平的要求, 又蕴含着命题的指导思想、基本原则和趋势。因此, 对照考试大纲分析、研究这些试题, 考生不仅可以了解考试的全貌, 而且可以方便地了解有关试题和信息, 从中发现规律, 归纳出各部分内容的重点、难点以及常考的题型, 进一步把握考试的特点及命题的思路和规律, 从容应试, 轻取高分。

由于时间和水平有限, 书中纰漏在所难免, 希望广大考生和专家批评、指正。

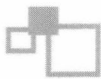
编 者

2014 年 12 月于清华园

目 录

2014 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题	1
2013 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题	10
2012 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题	16
2011 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题	23
2010 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题	33
2009 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》试题	42
专家预测试卷(一)	50
专家预测试卷(二)	58
专家预测试卷(三)	66
专家预测试卷(四)	75
专家预测试卷(五)	82
专家预测试卷(六)	90
专家预测试卷(七)	98
专家预测试卷(八)	106
专家预测试卷(九)	114
专家预测试卷(十)	122
专家预测试卷(十一)	131
专家预测试卷(十二)	139
2014 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》 试题参考答案及解析	147
2013 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》 试题参考答案及解析	156
2012 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》 试题参考答案及解析	163

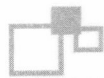
2011 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》	
试题参考答案及解析	168
2010 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》	
试题参考答案及解析	176
2009 年注册会计师全国统一考试《公司战略与风险管理》	
试题参考答案及解析	183
专家预测试卷(一)参考答案及解析	189
专家预测试卷(二)参考答案及解析	194
专家预测试卷(三)参考答案及解析	200
专家预测试卷(四)参考答案及解析	206
专家预测试卷(五)参考答案及解析	211
专家预测试卷(六)参考答案及解析	219
专家预测试卷(七)参考答案及解析	224
专家预测试卷(八)参考答案及解析	230
专家预测试卷(九)参考答案及解析	236
专家预测试卷(十)参考答案及解析	242
专家预测试卷(十一)参考答案及解析	249
专家预测试卷(十二)参考答案及解析	255



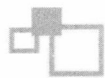
2014 年注册会计师全国统一考试 《公司战略与风险管理》试题

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。)

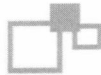
1. 企业对所面临的风险采取接受的态度,从而承担风险带来的后果,其原因不包括()。
A. 企业未能辨识出风险
B. 缺乏能力进行主动的风险管理
C. 采取措施以补偿风险造成的损失
D. 其他备选方案
2. 甲公司是一家连锁经营川式火锅的公司,在行业景气度一般的情况下经营业绩高速增长。甲公司的竞争优势来自于其优质的服务,包括每个分店都有一支长期训练有素的服务人员队伍,在顾客就餐时熟练表演“街舞拉面”的技艺,顾客均对公司的服务交口称赞。甲公司具有的不可模仿性的资源是()。
A. 具有路径依赖性的资源
B. 具有因果含糊性的资源
C. 物理上独特的资源
D. 具有经济制约性的资源
3. 下列各项中,属于风险管理委员会职责的是()。
A. 督导企业风险管理文化的培育
B. 审议风险管理策略和重大风险管理解决方案
C. 组织协调全面风险管理日常工作
D. 批准重大决策的风险评估报告
4. 乙公司是一家国内知名的互联网企业,乙公司去年以来推出了多款新的互联网金融产品,为了消除部分客户对其产品风险的质疑,乙公司组织了来自学术界、企业界以及政府相关职能部门的专家,通过以电子信箱发送问卷的调查方式征询专家对公司产品风险的意见。下列各公司采用的风险管理技术与方法优点表述中,正确的是()。
A. 这种方法通过专家群体决策,产生尽可能多的设想
B. 这种方法更有可能表达出那些不受欢迎的看法
C. 这种方法速度较快,容易开展
D. 这种方法能够激发专家们的想象力
5. 下列各项中,不属于分析企业战略风险应收集的信息是()。
A. 市场对企业产品或服务的需求
B. 科技进步、技术创新的有关内容
C. 主要客户、供应商及竞争对手的有关情况
D. 企业组织效能和管理现状
6. 下列各项中,对企业风险管理成本理解正确的是()。



- A. 损失成本包含给企业带来的潜在经济损失
B. 纠正成本是风险发生后为弥补其对企业带来的现实危害所付出的成本
C. 惩治成本是一种主动的成本费用列支
D. 惩治成本是预防成本的追加和补充
7. 企业信息安全管理中发生失误导致的风险属于()。
A. 运营风险 B. 技术风险 C. 市场风险 D. 操作风险
8. 甲公司是一家高科技移动领域的互联网公司。公司没有森严的等级制度,强调员工平等,崇尚创新,在处理多样化的问题时,鼓励员工跨部门合作,在工作中发挥自己的专长和创意,努力打造客户需要的产品,甲公司的企业文化类型属于()。
A. 角色导向型 B. 人员导向型
C. 权力导向型 D. 任务导向型
9. 按照“战略钟”分析体系,下列各项中属于混合战略的是()。
A. 以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值
B. 在为顾客提供更高的认可价值的同时,获得成本优势
C. 在降低价格的同时,努力保持产品或服务的质量不变
D. 以中档的价格为顾客提供中等质量的产品或服务
10. 今年以来,受国内外各种不确定性因素的影响,房地产行业发展进入了一个新阶段。甲房地产公司从定性和定量的角度,以性能很好、较好、一般、较差4种不同的假设条件,预测了本公司本年度将面临的各种不确定因素以及由此可能给公司带来的各种不同后果,甲房地产公司采用的风险管理技术与方法是()。
A. 条件预测法 B. 情景分析法
C. 敏感性分析法 D. 推论法
11. 甲公司的创始人在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定,即在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情,从公司使命角度来看,此规定属于()。
A. 公司宗旨 B. 经营哲学
C. 公司目的 D. 公司目标
12. 下列关于波士顿矩阵的表述中,错误的是()。
A. 横轴表示企业在产业中的相对竞争地位
B. 市场增长率是决定企业产品结构是否合理的外在因素
C. 纵轴表示企业销售额增长率
D. 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正相关的
13. 甲公司某年的投资资本回报率为7%,销售增长率为10%,经测算甲公司的加权资本成本为7.5%,可持续增长率为7%,该年甲公司的业务属于财务战略矩阵中的()。
A. 增值型现金剩余 B. 增值型现金短缺
C. 减损型现金短缺 D. 减损型现金剩余
14. 下列各项中,可以将主要来自企业内部的数据转化成综合性的,使管理能对自己所负责的领域有关的计划、指导和控制及时做出有效决策的系统是()。
A. 事务信息系统 B. 管理信息系统
C. 经理信息系统 D. 决策支持系统



15. 下列关于企业增量预算的说法中,正确的是()。
- A. 增量预算能够促使企业降低成本
B. 增量预算拥有启发新观点的动力
C. 增量预算稳定的,并且变化是循序渐进的
D. 增量预算假设经营活动以及工作方式都以不同的方式继续下去
16. 甲公司是研发音乐耳塞的企业,其近期面向舞台表演者和音乐发烧友推出的3款“入耳型”音乐耳塞产品,虽然外形并不时尚,但凭借着先进的音频技术和舒适的佩戴感觉,得到了客户的认可,甲公司决定不断完善3款产品的制造工艺技术,降低产品成本并提高产品质量,从而能够继续保持这一部分耳塞的市场份额,甲公司宜采取的组织战略类型为()。
- A. 开拓型组织战略
B. 分析型组织战略
C. 防御型组织战略
D. 反应型组织战略
17. 甲公司每年最低运营资本是1 000万元,但是有5%的可能性需要1 500万元才能维持运营,如果该公司风险资本为510万元,则该公司生存的概率是()。
- A. 95%
B. 小于5%
C. 5%
D. 大于95%
18. 下列各项中,属于企业操作风险的是()。
- A. 设备零件发生故障,导致某化工企业生产被迫中断
B. 某高科技企业总经理管理知识缺乏,企业仍处于粗放式管理阶段
C. 泥石流导致公路中断,使某企业还在运输途中的设备未能按期送达
D. 人民币汇率升值导致某外贸企业损失100万元
19. 公司总体战略的构成要素是()。
- A. 确立竞争优势,有效地控制资源的分配和使用
B. 配置企业内部资源,发挥协同作用
C. 选择经营范围,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
20. 下列关于内部控制评价的说法中,正确的是()。
- A. 企业内部控制评价工作组应根据现场测试获取的证据,对内部控制缺陷进行最终认定
B. 评价报告在提交内部控制评价部门前需要得到被评价单位相关责任人的签字确认
C. 企业可以聘请一家会计师事务所为其提供内部控制审计服务和内部控制自我评价服务
D. 企业内部控制评价工作组对内部控制评价报告的真实性的负责
21. 根据产品生命周期理论,当企业的战略目标是争取最大市场份额时,企业所在产业处于()。
- A. 衰退期
B. 成熟期
C. 导入期
D. 成长期
22. 下列风险管理技术与方法,能够对风险进行定量分析的是()。
- A. 事件树分析法
B. 流程图分析法
C. 专家意见法
D. 风险评估系图法
23. 下列各项中,可以评价企业核心能力的方法是()。



- A. 基准分析
- C. 功能分析

- B. 资源分析
- D. 过程系统分析

24. 如果并购方不以谋求产业利润为首要目的,而是靠购入后再售出企业的所有权来获得投资利润,按并购方的身份分类,则该并购属于()。

- A. 杠杆并购
- C. 产业资本并购
- B. 金融资本并购
- D. 非杠杆并购

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。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. 下列各项中,属于战略实施要解决的主要问题有()。

- A. 企业战略、结构、文化和控制诸方面是否协调
- B. 企业自身所处的地位是否有利
- C. 企业的组织结构是否有效
- D. 人员和制度的管理是否合理

2. 下列关于风险管理信息系统功能的表述中,正确的有()。

- A. 实时反映风险矩阵和排序频谱、重大风险和重要业务流程的监控状态
- B. 对超过风险预警上限的重大风险实施信息预警
- C. 能够对各种风险进行计量和定量分析
- D. 实现风险相关信息与企业外部利益相关者的共享

3. 关于现代市场经济中人们对风险观念的理解,下列表述中正确的有()。

- A. 风险是一系列可能发生的结果而不是最有可能的结果
- B. 风险总是与机遇并存
- C. 可以由人的主观判断来决定选择不同的风险
- D. 风险是可预测、可处置的负面因素

4. 下列各项对权力与职权概念的理解中,正确的有()。

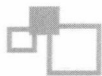
- A. 利益相关者内部的联合程度会影响其职权大小
- B. 榜样权和专家权是个人素质和影响的重要方面
- C. 职权也是权力的一种类型
- D. 权力只沿着企业的管理层次自上而下

5. 甲公司是 C 国一家以乳制品业务为主体的多元化经营企业,业务范围涉及乳制品、煤化工、房地产、新能源等,甲公司对其业务发展状况进行分析,以下各项符合 SWOT 分析的有()。

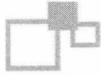
- A. 房地产行业不景气,公司市场占有率低,应采用 WT 战略
- B. 新能源行业具有广阔的发展前景,公司在该行业不具有竞争优势,应采用 WO 战略
- C. 乳制品行业增长缓慢,公司市场占用率高,应采用 SO 战略
- D. 煤化工行业近年来发展势头明显回落,公司在该行业中具备一定优势,应采用 ST 战略

6. 下列关于企业全面风险管理特征的表述中,正确的有()。

- A. 主要运用于企业的日常风险管理层面



- B. 对企业所有风险进行管理
C. 使用系统、规范的方法,以确保所有的风险都得到识别
D. 由风险管理专业人才实施专业化管理
7. 近年来,受出口番茄酱价格持续上涨的影响,某省原有的番茄酱企业纷纷增加生产链,导致产能过剩,甲番茄酱厂于2013年新建了两条生产链,投产以来一直面临着原料紧缺的问题,在番茄种植季节,甲番茄酱厂与农民签订了收购合同,但到了收购季节,随着番茄收购价格的一路攀升,部分农民拒绝供货,转而将番茄卖给了出价更高的企业,甲番茄酱厂此时面临的的风险包括()。
- A. 技术风险 B. 市场风险 C. 信用风险 D. 产业风险
8. 下列各项中,属于企业内部环境分析常用的战略分析工具有()。
- A. 通用矩阵 B. SWOT 分析
C. 波士顿矩阵 D. 成功关键因素分析
9. 2014年初,甲公司经营陷入困境,面对困境,甲公司采取了以下措施:高管减薪,加强广告宣传,委托其他公司生产本公司的产品,这些措施所体现的收缩战略的方式有()。
- A. 调整营销策略 B. 分包
C. 削减成本 D. 资产互换
10. 甲公司是C国一家生产经营消费类电子产品的企业,准备到发展电器行业国家N国投资彩电生产业务,对N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4要素的有()。
- A. N国市场上质量高、价格适中的大众化彩电较少
B. 由于C国产品在N国名声不好,N国政府对于C国家电产品的进入制定了许多限制性政策
C. 国际名牌家电企业早已进入N国彩电市场,且竞争激烈
D. N国劳动力价格比C国明显偏低,且劳动者的文化与技术水平较低
11. 下列各项对企业资源能力的价值链分析表述中,正确的有()。
- A. 选择或构筑价值链各项活动之间的最佳联系方式,有利于提高价值创造和战略能力
B. 价值链分析适用于多元化经营企业对企业资源能力进行考察
C. 支持企业竞争优势的关键性活动是企业独特的能力之一
D. 价值活动的联系既存在于企业价值链内部,也存在于企业与企业的价值链之间
12. 下列各项中,属于内部控制要素中的控制活动,在风险管理框架下的公司治理中的体现有()。
- A. 董事长对经理的决策权与监督
B. 董事、监事、经理的考核激励控制
C. 独立董事的独立性
D. 董事会聘请独立第三方对经理履行职责情况的检查
13. 企业制定人力资源战略需要考虑的事项有()。
- A. 为员工的利益而不是管理员的利益服务
B. 使人力资源的发展与人力资源策略相联系
C. 发展人力资源,以增加产品或服务的价值



D. 使员工为企业的价值观和目标而努力

14. 甲公司是一家享誉世界的家电制造巨头,在其涉足的各项家电业务领域,一直坚持差异化战略,强调原创技术,性能卓越、品质不凡、且价格高昂,但甲公司近年连续出现亏损,从差异化策略的风险角度分析,甲公司亏损的原因可能包括()。

- A. 甲公司形成产品差异化的成本过高
- B. 随着家电行业的发展和成熟,消费者对产品的差异化需求下降
- C. 竞争对手推出了性能更好的差异化产品
- D. 家电行业技术扩散速度加快,竞争对手的模仿能力迅速提高

三、简答题(本题型共4小题,第1小题8分,第2小题6分,第3、4小题各8分。共30分。其中第2小题可以选用中文或英文解答,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. 光澜公司是C国一家二级民营电信运营商,专注于宽带接入业务。

光澜公司的供应商主要分为带宽供应商和设备供应商,带宽供应商主要是3家一级电信运营商,他们控制了绝大部分互联网出口带宽资源,光澜公司与其他二级电信运营商一样,只能从这3家一级运营商手中购买带宽资源。设备供应商数量多、规模小,光澜公司每年都会选择从不同供应商手中采购大量设备,在价格及付款方式等方面,已达成很好的默契。光澜公司的客户主要是中小企业,这些企业的资金实力有限,对光澜公司产品的价格比较敏感,加之光澜公司目前的产品比较单一,容易被竞争对手复制,因而使客户具有较强的议价能力。

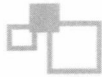
2013年,C国政府制定政策,将宽带定位于重要的公共基础设施,放宽了民间资本进入电信运营业的限制,以适应经济快速增长和互联网普及率迅速提高的需求。面对十分广阔的市场前景,许多投资者跃跃欲试,准备跻身于宽带接入行业,尤其是3家一级运营商,手中积累了大量资金,打造“全产业链”正在成为其战略取向,一旦它们的业务延伸到宽带接入领域,将很可能成为该领域的主导者,有的一级供应商还有可能采用更为先进的4G技术来代替传统的宽带接入技术,从根本上改变行业竞争格局。这些一级运行商在直接介入宽带业务之前,已经利用其市场知名度和资金优势,调整市场开发策略,通过扶植众多的代理商参与市场竞争。这些代理商虽然目前实力较弱,覆盖区域较小,但价格灵活,服务的客户比较集中,它们往往以价格为利器与光澜公司展开竞争,其中个别代理商提供的产品价格已达到与光澜公司产品价格持平甚至略低的水平。

要求:

- (1)从宏观环境角度简要分析光澜公司面临的机会和威胁。
- (2)从五力模型的角度分析光澜公司面临的竞争。

2. 秦川公司是一家研发、制造和销售手机设备的上市公司,由于没有掌握核心技术,秦川公司只能从外部购买手机芯片,经测算,手机芯片占秦川公司手机生产成本的40%。秦川公司采购制度规定,每季度初,采购部经理以定向集中采购方式采购本季度生产所需要的数量较大的手机芯片,验收部门负责人对购进芯片的品种、规格和数量进行验收,如果无误,在开具验收单后直接入库。

秦川公司仓库管理制度规定,仓库保管员同时负责登记手机芯片、手机成品等存货明细账,以便对仓库中的所有存货项目的验收、发、存进行连续记录,当收到验收部门送交的存货



和验收单据后,仓库保管员根据验收单登记存货明细账,仓库保管员根据车间材料员填写的领料单和销售员填写的销货单发出手机芯片和手机成品。仓库保管员在空闲时间对存货进行必要的实地盘点。

要求:

(1)根据《企业内部控制应用指引第7号——采购业务》“内部控制要求与措施”,分析秦川公司在采购业务环节存在的内部控制弱点,并提出改进建议。

(2)根据《企业内部控制应用指引第8号——资产管理》“内部控制要求与措施”,分析秦川公司在存货管理环节存在的内部控制弱点,并提出改进建议。

3. 绿安集团创建于20世纪90年代,专门从事化工原料贸易,其化工原料主要来源于国内生产企业。在绿安集团成立后的几年内,国内民用化工产品的市场不断扩大,对化工原料的需求日益增加,绿安集团的业务开展得红红火火,利润持续增长。2000年开始,在董事长李先生的推动下,绿安集团实施第一次战略转型,走“工贸结合”的道路,凭借绿安集团的贸易优势,尤其是多年积累的信息优势和渠道优势,把产业链延伸到工业实体领域,做出自己的产品,树立自己的品牌,以适应未来市场趋势和行业环境的变化。2002年,绿安集团成立了一家化纤企业,产品主要是地毯纱线,这种纱线是地毯纺织企业的主要原料,这家企业成立后不久就实现了盈利,以后几年内产销量不断增加,成为绿安集团新的利润增长点。

2008年国际金融危机爆发,化工产品制造行业遭遇了严重的困难,由于需求增速放缓以及企业自主创新能力不足、同质化竞争严重,行业发展陷于停滞。绿安集团化纤企业的销售量开始下降,难以实现当年的计划目标,董事长李先生从中既看到了挑战,也看到了机会,他又提出并组织实施了绿安集团的又一次战略变革,将绿安集团的产业链进一步向下游延伸至终端产品——地毯行业。年底,绿安集团克服了变革阻力,投资新建了地毯生产企业,几年来,随着中国酒店业、房地产业迅猛发展以及人们居住条件的改善,国内地毯市场的潜力被逐渐开发出来,绿安集团的地毯生产企业也持续呈现产销两旺的局面。

要求:

(1)简要分析绿安集团所经历的两次战略变革的时机选择、模式和类型。

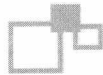
(2)简要分析绿安集团实施纵向一体化的具体类型及优点。

(3)简要分析绿安集团第二次战略变革克服变革阻力应考虑的三个方面的问题。

4. 福安公司为一家食品生产企业,2006年,福安公司拟扩大生产经营范围,投资饮料行业。

福安公司管理层在对当时国内的饮料行业进行深入调研后发现,已有一批大中型饮料企业从事各类知名品牌的饮用水的生产和销售,有关情况如下:(1)水酒公司生产饮用水的历史最长,其生产的矿泉水的市场综合占有率多年名列行业前三;(2)蓝宝公司实施相关多元化战略,早已形成瓶装水、高档玻璃瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料等几大系列十几种产品,全方位地进入饮料市场;(3)童乐公司从儿童营养液起步,已形成奶制品、水、茶、可乐、八宝粥5大战略业务单元;(4)万宝公司以长期经营的多种饮料产品为基础,近年来开发了新产品果蔬饮料,仅短短的两、三年时间,万宝公司在果蔬饮料的开发、生产、销售及市场占有率等方面,已占据绝对优势;(5)K公司和B公司是两大国际知名外资企业,其产品集中于碳酸饮料,它们资金雄厚,研发能力强,依靠庞大的销售网络和低成本的产量扩张,在饮料市场占据了最大的份额,在碳酸饮料市场的占有率超过80%。

通过对饮料市场的深入调研,福安公司对市场竞争格局有了清晰的把握,公司管理层认



为,开发上述公司已经占据优势地位的饮料产品市场难度太大,公司管理层决定,着手开发当时国内市场上尚属空白的功能饮料,而且选择高端市场,注重品质和功能,这部分市场虽然目前市场需求量有限,但发展前景良好。2008年,福安公司生产的第一批功能性饮料下线试销,得到消费者的广泛认同。

要求:

(1)简述战略群组的内涵,运用“产品多样化程度”“新产品开发程度”和“高”“低”维度对饮料行业进行战略群组划分。

(2)简述战略群组分析的作用,分析福安公司为什么决定进入功能性饮料市场。

四、综合题(本题共 25 分。)

材料一:

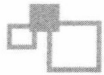
C 国蓝先生在 D 国攻读物理学硕士学位期间,兼职于 D 国一家光伏产业公司,从事光伏组件的销售业务。蓝先生熟悉太阳能电极板零部件产品的销售渠道及客户群体,积累了丰富的销售经验及客户资源,善于收集客户的要求信息,并能够根据客户要求对产品提出改进的建议。

2008 年蓝先生回国创业,与几位具有丰富行业经验的有志之士按比例出资成立了蓝天公司。蓝天公司认为石油、煤炭等传统能源都是不可再生能源,而且会产生污染。太阳能是传统能源重要的替代品,光伏产业作为对太阳能的开发利用产业已被社会接受并获得推崇,国内外市场需求不断攀升,市场潜力巨大。各国政府鼓励光伏产业发展的政策相继出台。光伏产业生产技术已被市场认可,企业生产成本与产品价格不断降低。蓝天公司因此选择生产太阳能光伏电池板,产品主要出口欧洲市场,供光伏设备装机时使用。蓝天公司的产品在欧洲市场的交易以美元结算,以预防欧元币值的大幅度变动。蓝天公司的主要客户是欧洲太阳能发电企业。欧洲国家的太阳能发电产业发展迅速,对光伏电池板需求很大,其不断增长为公司提供了广阔的发展空间。基于自身优势及市场情况,蓝天公司将收付款模式设定为在收到客户部分货款后发货,并且在对方收到合格产品后,支付生产商剩余货款。由此,蓝天公司可以很好地控制资金周转,也有效防范了一些销售行为。同时,不必在生产阶段投入资金,从而以最小的资金投入获得更大的资金收益。蓝天公司的光伏电池业务经营很成功,至 2010 年已经实现净利润 1 500 万元。

材料二:

2010 年,蓝天公司召开股东会,研究公司下一阶段的发展方向,蓝先生认为,对于太阳能光伏电池板制作商而言,进军电池板销售业领域障碍不大。根据他了解到的信息,受利润吸引,已经有更多的企业投入到这一行业中,其中不乏一批大型太阳能光伏电池板生产企业。这些企业产销一体的优势对蓝天公司形成了威胁,且对市场的供需状况带来了重大影响,2011 年以后的市场不一定乐观,因此蓝先生认为,公司应该基于自身的研发实力,开发新的太阳能光伏产品,以有效规避光伏电池板行业由卖方市场转向买方市场的风险,同时可以充分发挥公司自身的优势,将企业做强做大。

根据市场环境的变化,蓝天公司开始研发和生产光伏电池接线盒。接线盒在光伏电池组件中起着非常重要的作用。蓝天公司凭借自身的研发实力,很快研制出新型光伏电池接线盒,并开始投放市场,这使得蓝天公司的客户从原来的光伏发电企业,扩展到光伏电池板的生产企业,使公司原来的供应商变成了公司的客户。



蓝天公司研发的新型光伏电池接线盒供不应求,急需扩大生产规模。传统精密制造业中山公司有与其合作的意愿。中山公司正在寻求新的发展机遇,而与蓝天公司合作生产新型太阳能光伏电池接线盒,正是中山公司向新兴产业转型的契机。于是蓝天公司与中山公司以合资企业的形式达成了建立新型太阳能光伏电池接线盒生产线的协议,计划实现 1.5 亿元的销售收入,根据协议,总投资为 1 000 万元,蓝天公司以研发成果及 1 000 万元资金为投入,占 40% 的股份,其余资金由中山公司投资,占 60% 的股份。该项目于 2011 年初投产。

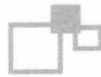
要求:

(1)从宏观环境角度简要分析蓝天公司 2008 年初初创时光伏产业所面临的机会与 2010 年后光伏产业所面临的威胁。

(2)从产业五种竞争力角度分析蓝天公司从 2008 年开始经营光伏电池板业务时所面临的机会与 2010 年后所面临的威胁。

(3)简述企业战略联盟的主要类型,简要分析蓝天公司与合作伙伴所结成的战略联盟的类型,以及各方的主要动因。

(4)简述分析蓝天公司在发展中主动规避的主要市场风险。



2013 年注册会计师全国统一考试

《公司战略与风险管理》试题

一、单项选择题(本题型共 16 小题,每小题 1.5 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,在答题卡相应位置上用 2B 铅笔填涂相应的答案代码,答案写在试题卷上无效。)

1. 竞争战略的制定者是()。
A. 企业最高管理层
B. CEO
C. 公司总经理
D. 业务单位经理
2. 甲公司是一家大品牌的医药企业,该企业决定将某种药品涨价 25%,受到了政府的严厉处罚,最后以甲公司承诺三年内逐步涨价至 15% 收场。在战略决策与实施过程中,甲公司的策略属于()。
A. 对抗
B. 和解
C. 协作
D. 折中
3. 当我们不知道事件发生的概率或不需要知道概率的时候,风险评估应使用下列()方法。
A. 统计期望值
B. 效用期望值
C. 最大可能损失
D. VaR 值
4. 下列属于公司战略现代概念属性的是()。
A. 计划性
B. 竞争性
C. 长期性
D. 全局性
5. 某企业的产品是标准化的产品,根据此特征可初步判断该产品属于生命周期的()阶段。
A. 导入期
B. 成长期
C. 成熟期
D. 衰退期
6. 竞争对手在其战略一致性检测方面表现怎样,这个问题用于分析竞争对手的()。
A. 核心能力
B. 适应变化能力
C. 持久力
D. 成长能力
7. 凡客诚品经营衬衫业务,公司在进行产品推广时把重点放在了互联网推广上。这种方式成本很低,因为采取的是按广告效果计量分成的方式,只需要支付很少的广告费,甚至不用支付,这其实是卓越网和当当网惯用的手段。就这样,凡客诚品达到了日销万件的规模,而且也超越同行业的 PPG 坐上了网销服装“老大”的位置。在凡客诚品一路高歌猛进的同时,也有许多创业者竞相模仿凡客诚品,他们也做互联网推广,也自建物流,也无条件退换货,但是都没有取得成功,究其原因,还是凡客诚品的品牌深入人心,这说明凡客诚品的品牌是()。
A. 稀缺资源
B. 不可被模仿的资源
C. 持久的资源
D. 不可替代的资源



8. 以下不属于能够帮助企业建立竞争优势的资源的是()。
- A. 新产品的专利权 B. 海底捞独特的企业文化
C. 耐克的商誉 D. 好利来的生产用面粉
9. 下列企业采用的成长型战略中,属于多元化发展战略的是()。
- 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
10. 日本公司与欧洲公司的战略联盟主要是为了利用欧洲合作公司在欧盟市场的重要地位来渗透和拓展其欧洲市场。日本跨国公司与欧洲公司的战略联盟的主要动因为()。
- A. 降低协调成本 B. 实现资源互补
C. 开拓新的市场 D. 避免经营风险
11. 尼克博克将对外直接投资区分为“进攻性投资”与“防御性投资”,其中,防御性投资是由()所决定的。
- A. 垄断优势 B. 寡占反应行为
C. 区位优势 D. 内部化优势
12. 首次提出垄断优势理论的是()。
- A. 海默 B. 索思阿德 C. 弗农 D. 巴克利
13. 甲集团是国内大型粮油集团公司,近年来致力于从田间到餐桌的产业链建设,2008 年收购了以非油炸方式生产“健康”牌方便面的乙公司,并全面更换了乙公司的管理团队。2009 年“健康”牌方便面市场份额下降,为了从竞争激烈的方便面市场上重新赢得原有市场份额,2010 年初需要制定方便面竞争战略。该竞争战略属于()。
- A. 公司战略 B. 业务单位战略
C. 产品战略 D. 职能战略
14. 平衡计分卡最大的优点就是它能够把()列为四个角度中的一个。
- A. 财务角度 B. 顾客角度
C. 内部流程角度 D. 创新与学习角度
15. 预算控制的关键要素不包括()。
- A. 资源有效利用程度 B. 管理者沟通有效性
C. 生产成本控制程度 D. 提供服务控制性
16. 下列不属于内部环境分析的是()。
- A. 企业资源分析 B. 市场需求分析
C. 企业能力分析 D. 企业核心竞争力分析

二、多项选择题(本题型共 10 小题,每小题 2 分,本题型共 20 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。每小题所有答案选择正确的得分;不答、错答、漏答均不得分。答案写在试题卷上无效。)

1. 东华公司是全国最大的建筑材料供应商,下列各项中会降低东华公司讨价还价能力的有()。