

中华会计网校
www.chinaacc.com
正保远程教育旗下品牌网站
美国纽交所上市公司(代码:DL)

梦想成真®
系列辅导丛书



2019年度 全国会计专业技术资格考试

高级会计实务

应试指南 下册

■ 贾国军 刘国峰 主编 ■ 中华会计网校 编

感恩19年相伴 助你梦想成真

人民出版社

GAO JI KUAI JI SHI WU YING SHI ZHI NAN



2019年度全国会计专业技术资格考试

高级会计实务

应试指南 下册

■ 贾国军 刘国峰 主编 ■ 中华会计网校 编

感恩19年相伴 助你梦想成真

目录 / contents

下 册

第一章 企业战略与财务战略 /425	同步强化训练 同步强化训练参考答案	425 430
第二章 企业投资、融资决策与 集团资金管理 /436	同步强化训练 同步强化训练参考答案	436 440
第三章 企业全面预算管理 /444	同步强化训练 同步强化训练参考答案	444 447
第四章 企业绩效评价 /450	同步强化训练 同步强化训练参考答案	450 452
第五章 企业风险管理 /454	同步强化训练 同步强化训练参考答案	454 455
第六章 企业内部控制 /457	同步强化训练 同步强化训练参考答案	457 462

第七章		同步强化训练	467
企业成本管理	/467	同步强化训练参考答案	470
第八章		同步强化训练	473
企业并购	/473	同步强化训练参考答案	479
第九章		同步强化训练	484
金融工具会计	/484	同步强化训练参考答案	492
第十章		同步强化训练	499
行政事业单位预算、会计与 内部控制	/499	同步强化训练参考答案	504

企业战略与财务战略

同步强化训练

【案例分析题 1】

A 公司 2008 年成立，主营太阳能光伏电池板制造业务。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，已经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。A 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。A 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。

A 公司的光伏电池板是基于以往积累的客户需求做出的改良产品，研发成本较低，相对市场上的一般产品具有一定的优势。A 公司根据市场变化，不断对产品进行再创新，比同行业的竞争者获得了更高的利润和更多的客户。

A 公司基于自身的技术与外销渠道优势，与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式(OEM)，由生产商按照 A 公司的订单要求，为其提供符合标准的产品。

A 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，且不断增长，为公司提供了广阔的发展空间。

2010 年底，A 公司召开股东会，研究公司下一步发展方向。公司认为，对于太阳能光伏电池板制造商而言，进军电池板销售业务领域障碍不大。目前受利润吸引已经有更多的企业投入到这一行业中，其中包括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 A 公司业务形成威胁。

随着全球太阳能光伏产业的日益成熟，光伏产业技术革新较快，政府已经缩减了对光伏行业的税收优惠政策范围。公司认为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市场风险，同时，可以充分发挥公司自身的优势，将企业做强做大。

要求：

1. 从宏观环境分析 A 公司 2008 年成立时面临的机会和 2010 年后面临的威胁。

2. 从行业环境分析 A 公司 2008 年成立时面临的机会和 2010 年后面临的威胁。

【案例分析题 2】

甲公司是一家国有全资电力公司，主要为国内企事业单位和个人提供生产、生活用电。甲公司成立于一百多年前，一直采用煤炭发电。甲公司承担着保持社会稳定发展及民生的责任，为居民提供合理或较低价格水平的电力服务，政府对甲公司产生的亏损提供补贴。

为鼓励甲公司提高营运效率，政府于 2010 年决定将甲公司改制为股份有限公司，通过公开招股筹集资金并将其股票上市交易。2011 年甲公司股票上市后，政府持有甲公司股票的比例由原有的 100% 降至 51%。甲公司上市后，开始着手研究并实行低成本、低碳排放的发电模式，如研究用风力发电、地热发电、天然气发电取代煤炭发电的可能性。同时，甲公司还着手对上市前咨询机构提交的多个境外投资方案进行评估。

要求：

1. 根据资料，指出甲公司上市前的企业整体战略类型(无需细分)，并说明理由。
2. 根据资料，指出甲公司上市后的企业整体战略类型(无需细分)，并说明理由。

【案例分析题 3】

90 年代初，海尔集团年利润不过 3000 多万元，因此其发展必须采取低成本扩张的方式。海尔从青岛、武汉和广东等地以低价接管了多家竞争性亏损企业，并依托这些企业建立了空调、洗衣机和彩电等新事业，以其全面质量管理、以星级服务为特色的营销方式和顾客导向的产品改进与开发。将自己扩展为一个横跨白色家电、黑色家电、米色家电(PC 等)、各种小家电以及制药、生物工程、金融服务等领域的多部门公司。海尔为适应其多产品的产业格局，在组织结构上完成了事业部体制的改造，形成了成本中心、利润中心和资源调度中心的三级架构。

要求：

1. 指出海尔集团采取的企业总体战略类型，并说明理由。
2. 指出海尔集团采取的经营战略类型，并说明理由。

【案例分析题 4】

甲公司是一家生产豆浆机的民营企业，设立于 2010 年，其企业愿景是将物美价廉的豆浆机摆进普通居民的厨房，让普通居民足不出户喝上新鲜香浓的豆浆。

由于渣浆分离操作不便和内桶豆渣难以清理，豆浆机上市初期在市场上认同度较低，市场总体需求量不大，总体增长率偏低。

豆浆机上市初期，甲公司的唯一竞争对手是乙公司，乙公司是一家生产多类型小家电的企业，其所生产的豆浆机性能虽与甲公司生产的豆浆机相当，但因其拥有知名品牌，其豆浆机市场占有率远远高于甲公司。甲公司一直依赖促销手段赚取微薄的利润。市场上其他著名小家电生产企业尚未涉足豆浆机的研发和生产。

2015 年 3 月，经过持续的革新和改造，甲公司生产的新型豆浆机实现了渣浆的轻松分离和内桶豆渣的简捷清理，获得了中老年客户群的广泛认可，而且随着健康饮食观念的推广，豆浆已逐渐成为时尚的健康饮料，因此甲公司新型豆浆机销售量快速增长，出现了供

不应求的局面。

要求：根据资料，运用波士顿矩阵模型，指出甲公司的豆浆机在革新和改造前后所属的业务类型，并说明理由。

【案例分析题 5】

甲公司是国内唯一的由一个半世纪前相传至今的大型首饰企业集团。目前，公司拥有职工 1300 多名，其中有 100 多位获中国工艺美术大师、高级工艺美术师等称号。在国际、国内首饰设计制作大赛中荣获了 130 多个奖项。多年来，公司坚持走品牌经营之路，不断创新经营理念，严格质量管理，完善银楼管理标准和特色服务。

近年来，甲公司的 A 品牌首饰市场销售严重下降，有被 B 品牌首饰替代的趋势，处于弱竞争地位，并且出现了滞销现象。

随着我国经济的快速增长、消费升级，金银珠宝首饰的消费增长迅猛；黄金价格的上涨，亦推进了黄金饰品作为保值增值手段的消费。随着黄金价格持续上涨和国内消费升级，国内金银首饰行业将维持高度景气。

该公司主要生产原材料为黄金，为应对黄金价格持续的上升，控制成本，公司计划采购黄金 25 吨。受金融危机及欧洲主权债务危机的影响，黄金原材料价格大幅波动仍在持续，全球金价上下震荡激烈，资金风险很大。企业经营过程中销售费用和用工成本大幅增加，远高于行业平均水平。除此以外，国内外进出口政策、国外贸易保护、人民币升值等因素也是经营上的一大难题。

假定不考虑其他因素。

要求：

1. 运用 SWOT 分析模型，分析甲公司内部环境中的优势和劣势、外部环境中的机会和威胁。
2. 根据波士顿矩阵模型，指出 A 品牌所属的类型，并简要分析应采取的对策。

【案例分析题 6】

甲集团公司内 A、B 两个子公司的相关资料如下：

资料(一)：A 公司产品处于快速增长的市场中且占有较高的市场份额，但公司一直无法通过生产经营活动创造稳定的正现金流量。A 公司经过市场调研做出判断，决定进一步吸引投资并扩大生产规模。A 公司希望获取银行的资金支持，并向对方提出了 2 亿元的借款，该借款额度将使得 A 公司资产负债率达到 60%；此外，A 公司决定减少股利支付额度，通过大幅度消减股利的方式来获取内部资金。

资料(二)：B 公司主导产品成为公司现金流的主要贡献者，每年度产生大量现金，但由于公司生产的产品属于传统产业，未来市场的成长性前景一般。B 公司为此向银行借入大量借款提高了资产负债结构比例，同时 B 公司不断向股东支付现金股利或者通过股票回购的方式提高现有股票市价。但 B 公司的这一战略受到了公司投资部经理的强烈质疑，他认为 B 公司此举增加了公司财务风险，建议公司应开辟新的投资方向来提高资金使用效率。

要求：

1. 根据资料(一)，判断 A 公司的财务行为是否正确，并说明理由。

2. 根据资料(二), 判断 B 公司投资部经理的建议是否合理, 并说明理由。

【案例分析题 7】

某企业集团是一家大型国有控股企业, 持有甲上市公司 65% 的股权和乙上市公司 2000 万股无限售条件流通股。集团董事长在 2017 年的工作会上提出, “要通过并购重组、技术改造、基地建设等举措, 用 5 年左右的时间使集团规模翻一番, 努力跻身世界先进企业行列”。根据集团发展需要, 经研究决定, 拟建设一个总投资额为 8 亿元的项目, 该项目已通过国家有关部门核准, 预计两年建成。企业现有自有资金 2 亿元, 尚有 6 亿元的资金缺口。企业资产负债率要求保持在恰当水平, 集团财务部提出以下方案解决资金缺口:

方案一: 向银行借款 6 亿元, 期限 2 年, 年利率 7.5%, 按年付息;

方案二: 直接在二级市场上出售乙公司股票, 该股票的每股初始成本为 18 元, 现行市价为 30 元, 预计未来成长潜力不大;

方案三: 由集团按银行同期借款利率向甲公司借入其尚未使用的募股资金 6 亿元。

要求: 假定你是集团总会计师, 请在比较三种方案后选择较优方案, 并说明理由。

【案例分析题 8】

乙集团是一家极富创新性的国际化科技公司, 其已经在上海证券交易所 A 股上市。作为中国 IT 业的佼佼者, 乙集团目前拥有 CPU、台式机、笔记本、服务器、数码产品、手机等多条产品线, 产品几乎囊括了 IT 产业链上的所有环节。

通过对我国房地产行业的研究, 乙集团决定进军房地产行业。其搜集到的与房地产行业有关的资料如下:

受到我国近年房地产市场飞速发展的影响, 无论是国内拥有大量现金的其他行业中的企业, 还是一些资金实力雄厚的国际公司都在计划进入房地产行业。从某种意义上讲, 可将房地产企业的供应商分为两类: 一类为政府, 另一类为原材料供应商、建筑公司等。土地的稀缺性及政府对土地的完全垄断使得土地供给缺乏价格弹性, 因此房地产企业必须以较高的成本获得土地使用权; 而相对于原材料供应商、建筑公司等, 房地产企业则处于供应链的核心位置。

房地产开发过程中使用大量建材(如钢筋)、机电产品(如空调、电梯)和卫生洁具, 随着关税的降低和各类产品进入限制条件的放宽, 国外产品将大量充斥国内市场, 并对国内产品产生巨大冲击, 但是就房地产行业而言, 供应方面价格降低还是有一定优势的。

购买方是房地产企业的核心, 企业作为供给方, 总是想方设法提高价格, 而购买方会尽量压低价格。目前我国财富分配贫富悬殊, 并且财富集中在少数人手里, 而房地产市场需求远远大于供给, 因此我国房地产市场偏向档次高的客户, 普通的低档房盖得很少, 低收入者无能力购买。并且消费者获取房地产信息成本较高。这些原因决定了购买方的讨价还价能力相对于开发商来说是较弱的。

房地产是个特殊的行业, 它的“产品”是固定资产, 耗资大, 风险大。一般而言, 它的退出成本很高。房地产业的特殊性决定了一旦进入这个行业, 特别是已经开始进行房地产开发, 如果想半途而退, 成本是相当大的。同时房地产商品的非同质性导致几乎没有替代品, 这对于房地产企业来说是十分有利的。

进军房地产业的乙集团专门设置了房地产业务部，并将其总部设在北京，立足于北京，开始向中国的其他地区扩展。总部设置职能部门，由于业务刚刚起步，项目不多，目前只设置项目部，由集团派出项目经理，负责该项目的日常运作，同时从各职能部门抽调人员派往各项目部工作，在项目经理的领导下开展工作，并定期向各自总部职能部门的领导汇报工作。

MD 有限公司是一家德国电子厂商，业务涉及欧洲、美国和亚太地区。公司主要产品是电脑和笔记本，也有电视机、冰箱等。由于管理层重大决策失误，导致其发生财务困难，已严重资不抵债。根据战略发展需要，2011 年乙集团收购了 MD 有限公司，交易完成后，双方在德国个人电脑市场的总份额将超过 14%，排名第三，在西欧个人电脑市场份额将达到约 7.5%。该收购将推动乙集团在电脑业务方面的业务拓展。

假定不考虑其他因素。

要求：

1. 根据资料对我国房地产行业进行五力模型分析。
2. 根据资料分析乙集团采取的企业总体战略类型(具体到细分类型)。

【案例分析题 9】

资料(一)：卫康股份有限公司(以下简称“卫康”)依靠高新技术起家，其研发的抗菌除臭技术能够在杀灭细菌病毒的同时而不造成对有益细菌的任何影响。2009 年，卫康就其技术申请了国家发明专利。其主打产品为贴身内衣、毛巾等日常生活用品，在卫康的技术得到社会认可之后，公司提出了“卫康为人民，人民都健康”的愿景，并进一步开始与大型医院合作，开发绿色抗菌的新型医务工作服装和面料。

资料(二)：2011 年，卫康开始涉足抗菌手套、口罩产业。公司市场部经理、研发团队负责人、公司董事等在内的管理层举行碰头会，经研究一致认为，目前市场上的手套、口罩种类有限，但品牌众多，卫康要想在几近成熟的市场中分得一杯羹，必须走差异化之路。公司总经理与其他管理层人员一起对战略的事实问题进行了探讨，决定由现有的研发团队对比 N95 型手套、口罩研发一种新型的微尘过滤纤维；由营销部门负责收集目前市场上各式手套、口罩的资料，因为他们对市场相对熟悉；由市场部经理首先拟定营销计划并与合作商家进行谈判，为产品销售铺路。与其他产品不同，卫康产品性能优良、外形新颖且类型较多，能够取得比现有市场中更多的产品优势，此外，卫康除了过硬的产品质量，更大力发展自己的品牌信誉，重点突出绿色环保的品牌理念，并且在 Logo 设计方面也突出这一特点，获得了良好的企业形象。

资料(三)：为了保证预定战略目标与实际效果进行比较，检测偏差程度，企业制定了规章、准则等形式规范和限制企业中各级管理者与员工的行为，以保证管理活动不违背或有利于企业战略目标的实现。

假定不考虑其他因素。

要求：

1. 根据资料(一)，判断卫康公司采取的企业总体战略类型(具体到细分类型)。
2. 根据资料(二)，判断卫康的差异化战略采用的是哪种实施模式，并简述该种模式

的特点。

3. 根据资料(二), 分析卫康在哪些方面实现了差异化。
4. 根据资料(三), 判断卫康企业的管理控制模式, 并说明其优缺点。

【案例分析题 10】

佳宝公司是国内一家知名的家用厨房电器制造商, 主要生产三大类厨房用电器, 分别是电烤箱、洗碗机和消毒柜, 全部供应国内市场。2015年6月, 佳宝公司进军新能源汽车制造业, 展开多元化经营。

为进一步开拓新市场, 应对各种潜在的风险, 公司对各项业务进行了市场调研, 调研分析结果如下: 电烤箱的销售增长率为4%, 市场份额较低; 洗碗机的销售增长率为9%, 市场份额较高; 消毒柜的销售增长率为20%, 市场份额较高。假设销售增长率以10%为分界线, 10%以上为高增长率, 不足10%为低增长率。

公司于2016年1月召开了由总经理、各职能部门经理等参加的“公司业务发展及融资战略专题会”。部分人员的发言要点如下:

(1) 销售部经理: 消毒柜的销量已经非常大, 所以可以适当地节约企业的资源, 减少对它的投入, 而适当接济电烤箱业务。

(2) 市场部经理: 洗碗机业务可以为企业带来大量的现金流, 为了加强企业的现金流量的集聚, 应该对它投入更多的资金。

(3) 财务部经理: 面对开拓新市场的压力以及大额研发费用, 公司在发放股利时, 应该优先考虑投资的需要, 若投资过后还有剩余则发放股利。使用内部留存利润进行再投资, 既不会导致股权稀释, 也可以减轻公司的融资压力。

(4) 总经理: 仅靠内部融资是远远不够的, 公司应该实施多元化融资战略。目前新能源汽车项目一期需要投资2.5亿元, 建议公司发行普通股进行融资, 可以适当吸收战略投资者入股, 这样不会使企业陷入财务危机, 也可以降低债务融资的还款压力。

假定不考虑其他因素。

要求:

1. 根据资料(1), 判断销售部经理的观点是否正确, 并说明理由。
2. 根据资料(2), 判断市场部经理的观点是否正确, 并说明理由。
3. 根据资料(3), 指出财务部经理建议采取的股利分配战略类型, 并说明理由。
4. 根据资料(4), 指出总经理提出的融资战略类型, 并简述其优缺点。

同步强化训练参考答案

【案例分析题 1】

1. 2008年成立时面临的机会:

- ①政治与法律因素: “各国政府鼓励光伏产业发展的政策相继出台”。
- ②经济因素: “国内外市场需求不断攀升, 市场潜力巨大”“以美元结算, 以预防欧元

币值的大幅度变动”。

③社会和文化因素：“光伏产业已经被社会接受并获得推崇”。

④技术因素：“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”。

2010 年后面临的威胁：

①政治法律因素：“政府已经缩减了对光伏行业的税收优惠政策范围”。

②技术因素：“光伏产业技术革新较快”。

2. 2008 年成立时面临的机会：

①供应者：“与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式(OEM)，由生产商按照 A 公司的订单要求，为其提供符合标准的产品”。

②购买者：“主要客户是欧洲太阳能发电企业。太阳能发电产业发展迅速，对光伏电池板需求很大，且不断增长，为公司提供了广阔的发展空间”。

③现有企业间竞争：“基于以往积累的客户需求做出的改良产品，研发成本较低，相对市场上的一般产品具有一定的优势。A 公司根据市场变化，不断对产品进行再创新，比同行业的竞争者获得了更高的利润和更多的客户”。

④替代品：“太阳能是传统能源重要的替代品”。

2010 年后面临的威胁：

①新加入企业竞争威胁：“对于太阳能光伏电池板制造商而言，进军电池板销售业务领域障碍不大”。

②购买者议价能力：“光伏电池板行业由卖方市场转向买方市场的市场风险”。

③现有企业间竞争：“这些企业产销一体的优势对公司业务形成威胁”。

【案例分析题 2】

1. 上市前甲公司采用的是稳定型战略。

理由：企业在战略方向上没有重大改变，在业务领域、市场地位和产销规模等方面基本保持现有状况。甲公司为居民提供合理或较低价格的电力服务，政府对其补贴，说明其是采用保持现有状况的稳定型战略。（无增长战略和维持利润战略）

2. 上市后甲公司采用的是成长型战略。

理由：以发展壮大企业为基本导向，致力于使企业在产销规模、资产、利润或新产品开发等方面获得增长的战略。甲公司研究风力、地热、天然气发电替代煤炭发电的可能性，意图开发新的经营领域，属于成长型战略。（产品开发战略、相关多元化战略）

【案例分析题 3】

1. (1) 一体化战略(横向一体化)。

理由：以低价接管了多家竞争性亏损企业，并依托这些企业建立了空调、洗衣机和彩电等新事业。

(2) 多元化战略。

理由：横跨白色家电、黑色家电、米色家电、各种小家电以及制药、生物工程、金融服务等领域。

2. (1) 差异化战略。

理由：以其全面质量管理、以星级服务为特色的营销方式和顾客导向的产品改进与开发。

(2) 成本领先战略。

理由：低成本扩张的方式，低价接管了多家竞争性亏损企业。

【案例分析题 4】

革新前属于瘦狗业务。

理由：在市场上认同度较低，市场总体需求量不大，总体增长率偏低，即市场增长率低，市场份额低。

革新后属于问题业务。

理由：新型豆浆机销售量快速增长，但是市场占有率远低于唯一竞争对手乙公司，即市场增长率高，市场份额低。

【案例分析题 5】

1. 优势：成立时间长；专业力量强，不断创新，提供特色服务。

劣势：A 品牌首饰市场销售严重下降，有被替代的趋势，出现了滞销现象；公司销售费用和用工成本大幅增加，远高于行业平均水平。

机会：我国经济快速增长、消费升级，金银珠宝首饰的消费增长迅猛；黄金价格的上涨，推进了黄金饰品作为保值增值手段的消费。

威胁：受金融危机及欧洲主权债务危机的影响，黄金原材料价格大幅波动仍在持续，全球金价上下震荡激烈，资金风险大。此外还受到国内外进出口政策、国外贸易保护、人民币升值等因素的威胁。

2. A 品牌首饰属于瘦狗业务。

A 品牌首饰市场销售严重下降，有被替代的趋势，处于弱竞争地位，并且出现了滞销现象，已经难以为继，应该果断清理，不再投入资金，尽快回收所占用的资金。

【案例分析题 6】

1. A 公司通过大幅增加负债融资的行为不妥；而减少股利支付额度是正确的财务行为。

理由：A 公司产品属于成长阶段，市场处于上升的过程，企业可以适度负债，但此时经营风险仍然较大，不适宜大量负债融资（负债率达到 60%）。而通过减少股利支付，增加内部资金来源支撑企业发展会更为稳健，符合成长期财务战略的基本要求。

2. 投资部经理的建议不合理。

理由：丙公司主导产品处于成熟期，公司应不断通过发放现金股利和股票回购来为股东提供稳定回报，同时由于经营风险较低，现金流量充裕，因此增加负债融资并不会带来更高的财务风险和还款压力。因此，该公司的财务战略选择是正确的。

【案例分析题 7】

① 方案一属于长期负债融资。

如果选择方案一，还本付息压力大，两年共需支付利息 9000 万元，同时 6 亿元本金

需要归还，而项目两年才刚刚建成。

②方案二属于销售资产融资。

选择方案二产生的效果：在二级市场上出售乙上市公司的股权，变现速度快；无还本付息压力，可使资产负债率保持在恰当水平；可提升集团当年利润，可获得投资收益。

③方案三属于违规资金占用。

上市公司应按照招股说明书规定的用途使用募股资金，控股股东不能违规占用上市公司资金，方案三不具可行性。

综上所述，应该选择方案二实现融资。

【案例分析题 8】

1. 五力模型分析：

(1)新加入企业的竞争威胁。受到我国近年房地产市场飞速发展的影响，无论是国内拥有大量现金的其他行业企业，还是一些资金实力雄厚的国际公司都在计划进入房地产行业。由此可以看出新进入者的威胁比较大。

(2)供应商的议价能力。从某种意义上讲，可将房地产企业的供应商分为两类：一类为政府，另一类为原材料供应商、建筑公司等。土地的稀缺性及政府对土地的完全垄断使得土地供给缺乏价格弹性，因此房地产企业必须以较高的成本获得土地使用权，这类供应商的议价能力较强；而相对于原材料供应商、建筑公司等，房地产企业则处于供应链的核心位置，这类供应商的议价能力相对较弱。

房地产开发过程中使用大量建材(如钢筋)、机电产品(如空调、电梯)和卫生洁具，随着关税的降低和各类产品进入限制条件的放宽，国外产品将大量充斥国内市场，并对国内产品产生巨大冲击，就房地产业而言，供应方面价格降低还是有一定优势的。

(3)购买方的议价能力。目前我国财富分配贫富悬殊，并且财富集中在少数人手里，而房地产市场是需求远远大于供给，因此我国房地产市场偏向档次高的客户，普通的低档房盖得很少，低收入者无能力购买。并且消费者获取房地产信息成本较高。这些原因决定了购买方的议价能力相对于开发商来说是较弱的。

(4)当前竞争对手之间竞争的激烈程度。房地产是个特殊的行业，它的退出成本很高。房地产业的特殊性决定了一旦进入这个行业，特别是已经开始进行房地产开发，如果想半途而退，成本是相当大的。因此竞争对手之间的竞争是比较激烈的。

(5)替代品。房地产商品的非同质性导致几乎没有替代品，这对于房地产企业来说是十分有利的。

2. 采用的企业总体战略有多元化战略、横向一体化战略。

多元化战略包括相关多元化和不相关多元化。

乙集团目前拥有 CPU、台式机、笔记本、服务器、数码产品、手机等多条产品线，产品几乎囊括了 IT 产业链上的所有环节，说明采取的是相关多元化的战略。

通过对我国房地产行业的研究，乙集团决定进军房地产业，说明采取的是不相关多元化的战略。

乙集团通过收购 MD 有限公司，使得双方在德国个人电脑市场的总份额将超过 14%，

排名第三，在西欧个人电脑市场份额将达到约 7.5%。该收购将推动乙集团在电脑业务方面的业务拓展，故其采用的是横向一体化战略。

【案例分析题 9】

1. 公司采取的是成长型战略中的多元化战略(相关多元化战略)。

2. 卫康的差异化战略采用的是合作型实施模式。

该种模式的特点：企业的高管层考虑如何让其他层级管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任。为发挥集体的智慧，企业总经理要和企业其他层管理人员一起对企业战略问题进行充分的讨论，形成较为一致的意见，制定出战略，进一步落实和贯彻战略，使每个层级管理者都能够在战略制定及实施的过程中做出各自的贡献。

合作型的模式克服了指挥型模式和变革型模式存在的两大局限性，从而提高了战略实施成功的可能性。

该模式的缺点是由于战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商折中的产物，有可能会使战略的经济合理性有所降低，同时仍然存在着谋略者与执行者的区别，仍未能充分调动全体管理人员的智慧和积极性。

3. 卫康主要实现了产品差异化战略和形象差异化战略。

与其他产品不同，卫康产品性能优良、外形新颖且类型较多，能够取得比现有市场中更多的产品优势，体现了产品差异化战略。

卫康除了产品质量过硬，更大力发展自己的品牌信誉，重点突出绿色环保的品牌理念，并且在 Logo 设计方面也突出这一特点，获得了良好的企业形象，体现了形象差异化战略。

4. 卫康公司管理控制的模式是制度控制模式。

制度控制的优点表现在：企业行为规则明确；操作简单，便于全员执行；制度控制建立的环境与条件限制较少。制度控制的缺点表现在：限制管理者及职工的主观能动性；定量控制不够，缺乏与企业目标的直接衔接。

【案例分析题 10】

1. 销售部经理的观点不正确。

理由：消毒柜的销售增长率为 20%，市场份额较高，属于明星业务。该类业务具有高增长、强竞争地位，是企业资源的主要消耗者，需要大量投资。企业应对之进行资源倾斜。而电烤箱属于低增长弱竞争地位的瘦狗业务，该类业务处于饱和的市场之中，竞争激烈、盈利率低，不能成为现金来源。若能自我维持，则应收缩经营范围，若是难以为继，则应果断清理。

2. 市场部经理的观点不正确。

理由：洗碗机属于低增长强竞争地位的金牛业务，该业务处于成熟的低速增长市场，市场地位有利，盈利率高，不仅本身不需要投资，而且能为企业带来大量现金，用以支持其他业务发展。

3. 财务部经理建议采取的股利分配战略类型是剩余股利战略。

理由：剩余股利战略在发放股利时，优先考虑投资的需要，如果投资过后还有剩余则

发放股利，如果没有剩余则不发放。这种战略的核心思想是以公司的投资为先、发展为重。

4. 总经理提出的融资战略类型是股权融资战略。

优点：当企业需要的资金量比较大时，股权融资占有很大的优势。

缺点：股份容易被恶意收购从而引起控制权的变更；股权融资方式的成本比较高。

企业投资、融资决策与集团资金管理

同步强化训练

【案例分析题 1】

某企业计划进行某项投资活动，该投资活动需要在投资起点一次投入固定资产投资 200 万元，无形资产投资 25 万元，建设期 1 年，经营期 6 年。该项目年平均净收益为 24 万元。资本市场中的无风险收益率为 2%，该企业股票的风险收益率为 8.625%。该企业权益债务比为 8 : 2(假设资本结构保持不变)，债务利息率为 10%，该企业适用的所得税税率为 25%。企业各年的现金流量如下表所示：

年份	0	1	2	3	4-6	7
现金流量	-225	0	-20	18.4	88.4	184.8

假定不考虑其他因素。

要求：

1. 计算投资决策分析时适用的折现率。
2. 计算该项目包括投资期的非折现回收期 and 折现回收期。
3. 计算该项目的净现值、现值指数。

【案例分析题 2】

甲公司是国内一家从事建筑装饰材料生产与销售的公司。2012 年底，房地产行业面临着严峻的宏观调控形势。甲公司董事会认为，公司的发展与房地产行业密切相关，公司战略需进行相应调整。

财务部经理建议公司战略调整要考虑现有的财务状况和财务政策。本公司 2012 年年末资产总额 50 亿元，负债总额为 25 亿元，所有者权益为 25 亿元；2012 年度销售总额为 40 亿元，净利润为 2 亿元，分配现金股利 1 亿元。近年来，公司一直维持 50% 资产负债率和 50% 股利支付率。

总经理认为公司的发展应稳中求进，既要抓住机遇加快发展，也要积极防范财务风险。根据董事会有关决议，公司资产负债率一般不得高于 60% 这一行业均值，股利支付率

一般不得低于 40%，公司有关财务安排不能突破这一红线。

要求：

1. 根据甲公司 2012 年度财务数据，分别计算该公司的内部增长率和可持续增长率。
2. 在保持董事会设定的资产负债率和股利支付率指标值的前提下，计算甲公司可实现的最高销售增长率。

【案例分析题 3】

甲公司 2015 年销售收入为 2000 万元，销售净利率 5%，现金股利支付率 50%。公司预计 2016 年销售收入增长 20%。资产占销售收入百分比不变，在考虑新增投资和内部留存融资的不足后，通过负债解决外部融资缺口。甲公司 2015 年资产负债表如下(简表)。

单位：万元

资产	年末数	销售百分比	负债及股东权益	年末数
流动资产	700	35%	负债	550
固定资产	300	15%	股东权益	450
资产总额	1000	50%	负债及股东权益	1000

要求：

1. 测算新增资产投资、内部留存融资额以及外部融资需要量。
2. 计算甲公司 2016 年内部增长率。
3. 计算甲公司 2015 年可持续增长率，指出甲公司增长管理所面临的财务问题以及可运用的财务策略。

【案例分析题 4】

某公司的资本目前全部由发行普通股取得，发行在外普通股股数为 200000 股，年息税前利润为 500000 元，权益资本成本 10%，所得税税率为 25%。公司准备按 7% 的票面利率发行债券 900000 元，用发行债券所得资金以每股 15 元的价格回购部分发行在外的普通股。因发行债券，预计公司权益成本将上升到 11%。该公司预期未来息税前利润具有可持续性，且预备将全部税后利润用于发放股利。

要求：

1. 计算回购股票前、后该公司的每股收益。
2. 计算回购股票前、后该公司的权益价值、公司总价值和每股价值。
3. 计算回购股票后加权平均资本成本。
4. 该公司应否发行债券回购股票，并说明理由。

【案例分析题 5】

甲公司是一家从事食品生产、销售的集团公司，在创业板上市。2017 年年报及相关资料显示，公司资产、负债总额分别为 60 亿元、36 亿元，负债的平均年利率为 6%，发行在外普通股股数为 15000 万股，公司适用的所得税税率为 25%。

公司董事会于 2018 年初提出，要推进开发营销渠道项目，项目主要由信息系统开发、供应链及物流配送系统建设等组成，预计总投资为 6 亿元。2018 年 3 月，公司召开了由