

注册会计师

公司战略与风险管理

习题精析班

三、简答题（4题=26分）

【2021·简答题】Q省地处QS高原腹地，具有发展太阳能产业的独特资源优势。近年来，随着国内外清洁能源需求的不断增长，Q省以电力企业为依托，抓住人才、技术、资金等关键资源，打造光伏一条龙全产业链，实现经济、生态保护和民生改善多赢。

作为Q省TL戈壁滩光伏产业园区的核心企业，河天水电公司将生态保护的理念融入到产业园区的建设中。TL戈壁滩日照多，降水少，风沙大，几乎没有多少绿色植被，刮风沙时，经常有小石子被吹起来，造成光伏板破损率比较高。河天水电公司开展了光伏生态产业种植的研究试验工作，根据当地土壤、水质的特点，种植雪菊、紫苏、透骨草等高原生态作物。这些作物牢牢抓住土壤，解决了光伏电板易损、报废的问题。产业园区要定期清洗光伏板，而冲洗光伏板的水能灌溉作物，作物的生长又使水土更好地得到保持，光伏板下因此形成了小型绿色生态园。

由于植被长势太好，甚至会遮蔽光伏电板，而且冬季可能引发火灾。为解决这一问题，河天水电公司与附近几个村庄合作，发展小尾寒羊的养殖。为了避免羊吃草的随意性，公司规划出了放羊路线，请牧民按规划到光伏产业园区放羊，羊吃不到的地方就请牧民手动除草，工资另算。

光伏电站不仅带来了生态的良性循环，还发展了当地的养殖产业，对于实现当地牧民的脱贫目标，功不可没。要求：

（1）依据钻石模型四要素，简要分析Q省打造光伏一条龙全产业链的优势；

（2）依据“企业利益与社会效益”的相互关系，简要分析Q省打造光伏一条龙全产业链过程中企业所承担的社会责任。

【答案】

（1）依据钻石模型四要素，简要分析Q省打造光伏一条龙全产业链的优势：

①生产要素。“Q省地处QS高原腹地，具有发展太阳能产业的独特资源优势……Q省以电力企业为依托，抓住人才、技术、资金等关键资源”。

②需求条件。“随着国内外清洁能源需求的不断增长”。

③相关与支持性产业。“根据当地土壤、水质的特点，种植雪菊、紫苏、透骨草等高原生态作物。这些作物牢牢抓住土壤，解决了光伏电板易损、报废的问题。产业园区要定期清洗光伏板，而冲洗光伏板的水能灌溉作物，作物的生长又使水土，更好地得到保持，光伏板下因此形成了小型绿色生态园”“由于植被长势太好，甚至会遮蔽光伏电板，而且冬季可能引发火灾。为解决这一问题，河天水电公司与附近几个村庄合作，发展小尾寒羊的养殖”“光伏电站不仅带来了生态的良性循环，还发展了当地的养殖产业”。

④企业战略、企业结构和同业竞争。“作为Q省TL戈壁滩光伏产业园区的核心企业，河天水电公司将生态保护的理念融入到产业园区的建设中”。

（2）依据“企业利益与社会效益”的相互关系，简要分析Q省打造光伏一条龙全产业链过程中企业所承担的社会责任。

①保证企业利益相关者的基本利益要求。“近年来，随着国内外清洁能源需求的不断增长，Q省以电力企业为依托，抓住人才、技术、资金等关键资源，打造光伏一条龙全产业链，实现经济、生态保护和民生改善多赢”“光伏电站不仅带来了生态的良性循环，还发展了当地的养殖产业，对于实现当地牧民的脱贫目标，功不可没”。

②保护自然环境。“核心企业，河天水电公司将生态保护的理念融入到产业园区的建设中”“光伏板下因此形成了小型绿色生态园”“光伏电站不仅带来了生态的良性循环”。③赞助和支持社会公益事业。“光伏电站……发展了当地的养殖产业，对于实现当地牧民的脱贫目标，功不可没”。

【2021·简答题】2015年成立的盟塑公司是国内一家工业电子商务服务平台，相对于国内综合性B2B（企业

与企业之间交易)电商平台,盟塑公司专注于塑化行业,围绕塑化原材料贸易,运用数字化技术,为采购商和供应商提供专业的塑化材料采购和配套的供应链服务。具体运营模式如下:

(1)建立塑化原材料上下游对接通道。针对塑化原料贸易信息不透明、交易流程长、效率低下等关键行业痛点,盟塑平台提供大量供应商的信息数据,采购商通过专业搜索可以拿到大品牌厂家的直供原料,满足其专业化采购的需求;上游企业也因此获得大量消费者、提高了毛利、打造了品牌。

(2)整合关联服务方,提供一站式互联网服务。针对塑化原材料贸易双方对于仓储公司、物流公司以及金融机构等关联服务方的需求问题,盟塑平台将这些关联服务方整合进来,贸易双方不需要再费时费力地去跟各个环节打交道,大大降低了贸易成本。而对于关联服务方而言,也因此增加了客源,并能通过盟塑平台积累的大量用户的数据,增加对用户信用的了解,降低了经营风险。

(3)引入C端(消费者)参与贸易服务。盟塑平台引入包括行业的采购师、分销人员、司机车主等个人提供对应的贸易服务,有资源的其他消费者也能通过盟塑平台参与贸易服务,从而加速塑化产业的货物流通和货款流通,解决成本高企、效率低下的难题。

2019年,盟塑公司荣获“中国B2B电子商务平台50强”称号。

要求:

- (1)简要分析盟塑公司建立工业电子商务服务平台所依据的产业市场细分的变量;
- (2)简要分析盟塑公司是如何运用价值链分析构筑自身竞争优势的;
- (3)简要分析盟塑电子商务平台的运营模式所体现的数字技术对企业经营模式的影响。

【答案】

- (1)简要分析盟塑公司建立工业电子商务服务平台所依据的产业市场细分的变量;

盟塑公司建立工业电子商务服务平台所依据的产业市场细分的变量是“用户的行业类别”。“相对于国内综合性B2B(企业与企业之间交易)电商平台,盟塑公司专注于塑化行业,围绕塑化原材料贸易,运用数字化技术,为采购商和供应商提供专业的塑化材料采购和配套的供应链服务”。

- (2)简要分析盟塑公司是如何运用价值链分析构筑自身竞争优势的;

①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“针对塑化原料贸易信息不透明、交易流程长、效率低下等关键行业痛点”。

②明确价值链内各种活动之间的联系。“盟塑平台提供大量供应商的信息数据,采购商通过专业搜索可以拿到大品牌厂家的直供原料,满足其专业化采购的需求;上游企业也因此获得大量消费者、提高了毛利、打造了品牌”。

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。“整合关联服务方,提供一站式互联网服务。针对塑化原材料贸易双方对于仓储公司、物流公司以及金融机构等关联服务方的需求问题,盟塑平台将这些关联服务方整合进来,贸易双方不需要再费时费力地去跟各个环节打交道,大大降低了贸易成本。而对于关联服务方而言,也因此增加了客源,并能通过盟塑平台积累的大量用户的数据,增加对用户信用的了解,降低了经营风险”。

- (3)简要分析盟塑电子商务平台的运营模式所体现的数字技术对企业经营模式的影响。

①互联网思维的影响。“围绕塑化原材料贸易,运用数字化技术,为采购商和供应商提供专业的塑化材料采购和配套的供应链服务”“建立塑化原材料上下游对接道”“整合关联服务方,提供一站式互联网服务”“引入C端(消费者)参与贸易服务”。

②多元化经营的影响。“整合关联服务方,提供一站式互联网服务。针对塑化原材料贸易双方对于仓储公司、物流公司以及金融机构等关联服务方的需求问题,盟塑平台将这些关联服务方整合进来,贸易双方不需要再费时费力地去跟各个环节打交道,大大降低了贸易成本。而对于关联服务方而言,也因此增加了客源,并能通过盟塑平台积累的大量用户的数据,增加对用户信用的了解,降低了经营风险”。

③消费者参与的影响。“引入C端(消费者)参与贸易服务。盟塑平台引入包括行业的采购师、分销人员、司机车主等个人提供对应的贸易服务,有资源的其他消费者也能通过盟塑平台参与贸易服务,从而加速塑化产业的货物流通和货款流通,解决成本高企、效率低下的难题”

【2021·简答题】2013年12月,红宝宝公司以海外购物攻略为切入点,建立了一个分享境外购物经验笔记和攻略的UGC(用户创造内容)手机App社区平台。在这一阶段,平台围绕社区建设,注重培养跨境购物领域KOL(关键意见领袖),社区积累了大量优质内容,获得了第一批具有真实跨境购物需求的用户。

随着中国经济的迅速发展,消费者境外购物的需求不断增加。2014年7月政府有关部门相继出台两个关于规

范和监管跨境贸易电子商务的公告，从政策层面上认可了跨境电商业务。2014年12月，红宝宝公司正式上线电商渠道，结合社区和数据选品实现商业闭环。在这阶段，公司着重加强电商板块，并充分发挥前期社区优质内容的深厚积累，社交功能与网购功能并行。经过对商业模式的摸索，公司找到了自己的定位——社交内容电商平台。借助迅猛发展的数字技术，公司实现了智能内容分发，通过个性化推荐提升转化率，电商品牌也从海外逐渐拓展到海外+本土。

红宝宝公司基于其目标人群的特征，即一二线城市的年轻女性，将其内容定位为：标记自己的生活，把与生活息息相关的事物或经验传递他人。平台将内容细分为：时尚穿搭、护肤、发型、彩妆、动漫、音乐、食谱、运动健身、旅游、摄影、明星等30余个类别，以满足年轻女性日益增长的对于时尚、娱乐、情感交流以及精致生活的全方位需求。通过普通用户对这些内容的分享和传递，引起其他用户内心的共鸣，产生对该产品的购买欲，之后即可以直接在红宝宝商城进行购买。公司开创的社交内容电商平台，充分挖掘了消费者、商家、创造者和平台方的价值创造潜力，引领着价值共创共享的时代潮流。

截至2019年7月，红宝宝平台用户突破3亿人，未来依旧有较大发展空间。

要求：

- (1) 从宏观环境（PEST）角度分析红宝宝公司所抓住的发展机遇；
- (2) 简要分析红宝宝公司采用的消费者市场细分变量；
- (3) 依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的路径），简要分析红宝宝公司开创生存与发展空间的主要路径。

【答案】

- (1) 从宏观环境（PEST）角度分析红宝宝公司所抓住的发展机遇：
 - ①政治和法律环境。“2014年7月政府有关部门相继出台两个关于规范和监管跨境贸易电子商务的公告，从政策层面上认可了跨境电商业务”。
 - ②经济环境。“随着中国经济的迅速发展，消费者境外购物的需求不断增加”。
 - ③社会和文化环境。“以满足年轻女性日益增长的对于时尚、娱乐、情感交流以及精致生活的全方位需求”。
 - ④技术环境。“借助迅猛发展的数字技术”。
- (2) 简要分析红宝宝公司采用的消费者市场细分变量：
 - ①地理细分。“一二线城市的年轻女性”。
 - ②人口细分。“一二线城市的年轻女性”。
 - ③心理细分。“以满足年轻女性日益增长的对于时尚、娱乐、情感交流以及精致生活的全方位需求”。
 - ④行为细分。“以满足年轻女性日益增长的对于时尚、娱乐、情感交流以及精致生活的全方位需求”。
- (3) 依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的路径），简要分析红宝宝公司开创生存与发展空间的主要路径。
 - ①审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组。“2013年12月，红宝宝公司以海外购物攻略为切入点，建立了一个分享境外购物经验笔记和攻略的UGC（用户创造内容）手机App……社区平台2014年12月，红宝宝公司正式上线电商渠道，结合社区和数据选品实现商业闭环。在这一阶段，公司着重加强电商板块”。
 - ②重新界定产业的买方群体。“将其内容定位为标记自己的生活，把与生活息息相关的事物或经验传递他人……通过普通用户对这些内容的分享和传递，引起其他用户内心的共鸣，产生对该产品的购买欲，之后即可以直接在红宝宝商城进行购买”。
 - ③放眼互补性产品或服务。“社交功能与网购功能并行。经过对商业模式的摸索，公司找到了自己的定位——社交内容电商平台”。
 - ④重设客户的功能性或情感性诉求。“将其内容定位为标记自己的生活，把与生活息息相关的事物或经验传递他人。平台将内容细分为时尚穿搭、护肤、发型、彩妆、动漫、音乐、食谱、运动健身、旅游、摄影、明星等30余个类别，以满足年轻女性日益增长的对于时尚、娱乐、情感交流以及精致生活的全方位需求”。
 - ⑤跨越时间参与塑造外部潮流。“公司开创的社交内容电商平台，充分挖掘了消费者、商家、创造者和平台方的价值创造潜力，引领着价值共创共享的时代潮流”。

【2021·简答题】煌水乳业公司成立于2002年，2013年正式挂牌上市。2016年12月16日，一家国际著名调查机构发布做空煌水乳业的报告，指出煌水乳业在苜蓿草和产奶量等方面数据造假。随后数月，国内一家

银行审计发现，煌水乳业大量单据造假，将账上 30 亿资金转出投资房地产，无法收回。此外，业内人士也发现了煌水乳业多处编制财务报告的内控缺陷。

(1) 煌水乳业在 2016 年 3 月报表中显示公司流动资金充足，并对企业的持续经营能力表示肯定。然而 2016 年度的财务报表显示，煌水乳业 2016 年的经营活动在收入、成本、借款等方面存在不实问题，企业未来的持续经营能力存在重大不确定性，财务报表存在重大错报风险。

(2) 煌水乳业在 2014 年 4~6 月向迪科种业公司累计购买约 685 万元的种子，这笔交易并未在中期报告中及时披露，而在后期发现执行董事于坤间接持有迪科种业公司的控股权，该收购行为被证明为关联交易。2014 年 12 月 23 日，煌水乳业将其当年 4 月建立的子公司富浩股份转让予新成立的兴旺畜牧公司，后者由刘冰个人 100% 控股。然而此次交易不具有正当的商业理由，且煌水乳业 2015 年财务报告并未披露此次处置子公司的作价，业内人士质疑煌水乳业建立富浩公司的目的很可能就是利用关联方转移资产。

煌水乳业频繁出现财务报告虚假与不实问题，与其内部治理结构的缺陷不无关联。煌水乳业自上市以来，董事会主席兼 CEO 的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力，掌控公司所有的重大事项决策权，并直接负责公司所有业务的运营和管理。煌水乳业未设置监事会，监事会的职能主要由审计委员会以及独立董事履行。

煌水乳业的独立董事中王光和李良都曾是 BM 会计师事务所的合伙人，而煌水乳业一直以来聘用 BM 事务所进行外部审计，会计师事务所的合伙人任职客户公司重要岗位，削弱了注册会计师的独立性，煌水乳业的独立董事及其聘用的会计师事务所都没有严格履行其对公司财务报告审核监督的责任。煌水乳业的审计委员会由 3 名独立非执行董事组成。年报公布的审计委员会两次会议显示，审计费用以及年度和半年度的财务报告审计均被顺利通过，并未发现财务报表和审计过程中存在的诸多问题，审计委员会并没有尽到应尽的职责。

要求：

- (1) 依据《企业内部控制应用指引第 14 号—财务报告》，简要分析煌水乳业财务报告存在的主要风险；
- (2) 依据《企业内部控制应用指引第 1 号—组织架构》，简要分析煌水乳业存在的主要风险；
- (3) 简要分析煌水乳业公司内部治理结构存在的主要缺陷。

【答案】

(1) 依据《企业内部控制应用指引第 14 号—财务报告》，简要分析煌水乳业财务报告存在的主要风险；

①编制财务报告违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，可能导致企业承担法律责任和声誉受损。“煌水乳业在 2014 年 4~6 月向迪科种业公司累计购买约 685 万元的种子，这笔交易并未在中期报告中及时披露，而在后期发现执行董事于坤间接持有迪科种业公司的控股权，该收购行为被证明为关联交易。2014 年 12 月 23 日，煌水乳业将其当年 4 月建立的子公司富浩股份转让予新成立的兴旺畜牧公司，后者由刘冰个人 100% 控股。然而此次交易不具有正当的商业理由，且煌水乳业 2015 年财务报告并未披露此次处置子公司的作价，业内人士质疑煌水乳业建立富浩公司的目的很可能就是利用关联方转移资产”。

②提供虚假财务报告，误导财务报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序。“2016 年 12 月 16 日，一家国际著名调查机构发布做空煌水乳业的报告，指出煌水乳业在苜蓿草和产奶量等方面数据造假。随后数月，国内一家银行审计发现，煌水乳业大量单据造假，将账上 30 亿资金转出投资房地产，无法收回”。

③不能有效利用财务报告，难以及时发现企业经营管理中存在的问题，可能导致，企业财务和经营风险失控。“煌水乳业在 2016 年 3 月报表中显示公司流动资金充足，并对企业的持续经营能力表示肯定。然而 2016 年度的财务报表显示，煌水乳业 2016 年的经营活动在收入、成本、借款等方面存在不实问题，企业未来的持续经营能力存在重大不确定性，财务报表存在重大错报风险。

(2) 依据《企业内部控制应用指引第 1 号—组织架构》，简要分析煌水乳业存在的主要风险；

①治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致企业经营失败，难以实现发展战略。“煌水乳业自上市以来，董事会主席兼 CEO 的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力，掌控公司所有的重大事项决策权，并直接负责公司所有业务的运营和管理”。

②内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。“煌水乳业未设置监事会，监事会的职能主要由审计委员会以及独立董事履行……煌水乳业的独立董事及其聘用的会计师事务所都没有严格履行其对公司财务报告审核监督的责任”。

(3) 简要分析煌水乳业公司内部治理结构存在的主要缺陷。

公司内部治理结构是指主要涵盖股东大会、董事会（监事会）、高级管理团队以及公司员工之间责权利相互制衡的制度体系。

①股东大会（股东）。煌水乳业公司所存在的主要缺陷：“董事会主席兼 CEO 的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力，掌控公司所有的重大事项决策权，并直接负责公司所有业务的运营和管理”。

②董事会。煌水乳业公司所存在的主要缺陷：“董事会主席兼 CEO 的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力（三者集中于一人，缺乏制衡）”“煌水乳业的独立董事中王光和李良都曾是 BM 会计师事务所的合伙人，而煌水乳业一直以来聘用 BM 事务所进行外部审计，会计师事务所的合伙人任职客户公司重要岗位，削弱了注册会计师的独立性”“煌水乳业的审计委员会由 3 名独立非执行董事组成。年报公布的审计委员会两次会议显示，审计费用以及年度和半年度的财务报告审计均被顺利通过，并未发现财务报表和审计过程中存在的诸多问题，审计委员会并没有尽到应尽的职责（审计委员会是董事会下设的专门委员会）”。

③监事会。煌水乳业公司所存在的主要缺陷：“煌水乳业未设置监事会，监事会的职能主要由审计委员会以及独立董事履行”。

④经理层。煌水乳业公司所存在的主要缺陷：“董事会主席兼 CEO 的张凯始终维持公司最大股东身份，对公司具有绝对的控制和管理权力（三者集中于一人，缺乏制衡）”。