

注册会计师

公司战略与风险管理

习题精析班

三、简答题

【2020·简答题】2003年，从国内名牌大学毕业的李轩开始以“眼镜肉店”老板的身份在X市农贸市场卖猪肉，成为倍受关注的“最有文化的猪肉佬”。多年的教育背景让李轩把卖猪肉这个生意做到了很高的水准，他从来不买注水肉，品质不好的肉坚决不进货，也从不缺斤少两，慢慢地积攒了诚信经营的口碑，一天能卖出十几头猪。

2008年，李轩与同是经营猪肉生意的本校校友张生相识。张生于2007年在G市创办猪肉连锁店，同样因为“国内名牌大学”和“猪肉”的名号，引起众人关注。

李轩和张生开始联手打造“特号土猪”的猪肉品牌。他们自己养猪，自己卖猪。他们选择口感颇受国内百姓喜爱的优良土猪品种；猪场采用半开放式的大空间，让猪自由活动；猪场里设有音响，专门给猪听音乐。他们认为，猪和人一样，只有心情愉悦，才会长得又肥又壮，肉质也会更加鲜美。

“特号土猪”公司日益发展壮大。从2010年5月开始，李轩和张生凭着自己多年经营猪肉的经验，开办了培训职业屠夫的“屠夫学校”，培养目标是“通晓整个产业流程的高素质创新性人才”。“特号土猪”公司每年都会招聘应届大学生，经过“屠夫学校”40天培训，再派往各店铺工作。

2015年，“特号土猪”销量超过10亿元成为国内土猪肉第一品牌。2016年，在互联网大潮引领下，“特号土猪”登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者“互联网+”猪肉品牌。线上与线下同时发力，“特号土猪”品牌影响力进步扩展，销量也更上一层楼。2019年，“特号土猪”品牌连锁店开到全国20多个城市，共有2000多家门店。十几年来，李轩和张生专心致志，将“特号土猪”高端品牌做到极致。

要求：

- （1）简要分析李轩和张生在零散产业猪肉经营中是如何实施三种基本竞争战略的；
- （2）从差异化战略实施条件（资源能力）角度，简要分析李轩和张生将“特号土猪”高端品牌做到极致的原因。

【答案】

- （1）简要分析李轩和张生在零散产业猪肉经营中是如何实施三种基本竞争战略的：
 - ①克服零散——获得成本优势。
 - a. 连锁经营和特许经营。“张生于2007年在G市创办猪肉连锁店”“2019年，特号土猪品牌连锁店开到全国20多个城市，共有2000多家门店”。
 - b. 技术创新以创造规模经济。“在互联网大潮引领下，‘特号土猪’登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者的‘互联网+’猪肉品牌。线上与线下同时发力，‘特号土猪’品牌影响力进一步扩展，销量也更上一层楼”“开办了培训职业屠夫的‘屠夫学校’，培养目标是‘通晓整个产业流程的高素质创新性人才’”。
 - ②增加附加价值——提高产品差异化程度。“多年的教育背景让李轩把卖猪肉这个生意做到了很高的水准，他从来不买注水肉，品质不好的肉坚决不进货，也从不缺斤少两，慢慢地积攒了诚信经营的口碑”“他们自己养猪，自己卖猪。他们选择口感颇受国内百姓喜爱的优良土猪品种；猪场采用半开放式的大空间，让猪自由活动；猪场里设有音响，专门给猪听音乐。他们认为，猪和人一样，只有心情愉悦，才会长得又肥又壮，肉质也会更加鲜美”“开办了培训职业屠夫的‘屠夫学校’，培养目标是通晓整个产业流程的高素质创新性人才”。
 - ③专门化——目标集聚。“十几年来，李轩和张生专心致志，将‘特号土猪’高端品牌做到极致”。
- （2）从差异化战略实施条件（资源能力）角度，简要分析李轩和张生将“特号土猪”高端品牌做到极致的原因。
 - ①具有强大的研发能力和产品设计能力。“他们自己养猪，自己卖猪。他们选择口感颇受国内百姓喜爱的优良土猪品种；猪场采用半开放式的大空间，让猪自由活动；猪场里设有音响，专门给猪听音乐。他们认为，猪和人一样，只有心情愉悦，才会长得又肥又壮，肉质也会更加鲜美”“开办了培训职业屠夫的‘屠夫学校’，

培养目标是通晓整个产业流程的高素质创新性人才”。

②具有很强的市场营销能力。“从来不卖注水肉，品质不好的肉坚决不进货，也从不缺斤少两，慢慢地积攒了诚信经营的口碑，一天能卖出十几头猪”“在互联网大潮引领下，‘特号土猪’登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者的‘互联网+’猪肉品牌。线上与线下同时发力，‘特号土猪’品牌影响力进一步扩展，销量也更上一层楼”。

③有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化。“开办了培训职业屠夫的‘屠夫学校’，培养目标是‘通晓整个产业流程的高素质创新性人才’”。

④具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“李轩和张生开始联手打造‘特号土猪’的猪肉品牌”“选择口感颇受国内百姓喜爱的优良土猪品种；猪场采用半开放式的大空间，让猪自由活动；猪场里设有音响，专门给猪听音乐”“开办了培训职业屠夫的‘屠夫学校’，培养目标是‘通晓整个产业流程的高素质创新性人才’”“在互联网大潮引领下，‘特号土猪’登陆国内最大电商平台，成为第一个面向大众消费者的‘互联网+’猪肉品牌”“十几年来，李轩和张生专心致志，将‘特号土猪’高端品牌做到极致”。

【2020·简答题】在汽车产业电动化、智能化、网联化、共享化融合变革之际，被称为“造车新势力”之的家家智能汽车公司于2015年正式成立，家家公司的董事长兼创始人王向认为，汽车制造业已经进入2.0数字时代，其特征是电机驱动+智能互联；而汽车3.0时代是人工智能时代，其特征是无人驾驶+出行空间。为了赢得2.0时代，并参与3.0时代的竞争，家家公司开始全面布局：通过三轮融资获得资金，拥有了自己的制造基地，与国内最大的出租车网约平台合作切入共享出行领域，积极投资产业链（包括投资孵化自动驾驶系统供应商MJ公司、专注自动驾驶中央控制器的ZX公司以及研发生产激光雷达的LH公司等）。

王向认为，未来企业竞争的关键要素，是具备快速成长能力的公司组织。他把60%的时间用于组织管理，以是否具备创新能力与正确价值观而非是否来自成功大企业为标准选拔人才；帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队成长的极限。

家家公司的第一款产品SEV面向国内外共享汽车使用群体，续航里程将超过100公里。但是，两年筹备之后，由于低速车的合法性以及海外分时租赁市场实际容量的局限，这个雄心勃勃的计划，还是夭折了。面对挫折，王向立即将公司产品开发重心转移到中大型SUV的“家家智造ONE”。为了实现“没有里程焦虑”，“家家智造ONE”采用全新的形式增程式电动。王向认为，相对于U国TL等电动车采用的充电桩/换电站等方式，中国消费者更需要从产品本身去解决问题的产品。

2018年10月18日晚，备受汽车及科技界人士瞩目的家家公司新车——“家家智造ONE”于B市正式发布。这场发布会没有明星大腕捧场助阵，全程由王向一人直接以大量数据对比和充满硬核知识的干货完成了自我演绎，让消费者在各类新产品中有了清晰的比较。王向表示，“家家智造ONE”定价不会高于40万元，而增程式电动技术显著难于纯电动车，因而“家家智造ONE”的性价比具有优势。

2018年12月，家家公司以6.5亿元收购LF股份公司所持有的C市LF汽车公司100%股权，被业界称为家家公司“完美避开进入门槛”，取得了新能源汽车的生产资质，以实现王向掌控并引领新能源汽车市场的梦想。而此举对于LF股份公司而言是其战略重组的一部分，将经营不善的C市LF汽车公司剥离出去，以应对流动资金不足的困境。家家公司与LF股份公司还签署了为期3年的框架协议。双方将通过资源互补、技术互补等方式，在新能源技术开发、车联网、人车交互及数据共享等领域形成技术联盟。

要求：

- (1) 简要分析王向统领家家公司所克服的智能汽车新兴产业中的发展障碍；
- (2) 简要分析家家公司收购C市LF汽车公司的动机；
- (3) 简要分析LF股份公司采用收缩战略的原因和方式。

【答案】

(1) 简要分析王向统领家家公司所克服的智能汽车新兴产业中的发展障碍：

①专有技术选择、获取与应用的困难。“为了实现‘没有里程焦虑’，‘家家智造ONE’采用全新的形式——增程式电动。王向认为，相对于U国TL等电动车采用的充电桩/换电站等方式，中国消费者更需要从产品本身去解决问题的产品”。

②原材料、零部件、资金与其他供给的不足。“家家公司开始全面布局：通过三轮融资获得资金，拥有了自己的制造基地，与国内最大的出租车网约平台合作切入，共享出行领域，积极投资产业链（包括投资孵化自

动驾驶系统供应商 MJ 公司、专注自动驾驶中央控制器的 ZX 公司以及研发生产激光雷达的 LH 公司等) ”。

③顾客的困惑与等待观望。“这场发布会没有明星大腕捧场助阵，全程由王向一人直接以大量数据对比和充满硬核知识的干货完成了自我演绎，让消费者在各类新产品中有了清晰的比较”。

④被替代产品的反应。“王向表示，‘家家智造 ONE’定价不会高于 40 万元，而增程式电动技术显著难于纯电动车，因而‘家家智造 ONE’的性价比具有优势”。

⑤缺少承担风险的胆略与能力。“家家公司的董事长兼创始人王向认为，汽车制造业已经进入 2.0 数字时代，其特征是电机驱动+智能互联；而汽车 3.0 时代是人工智能时代，其特征是无人驾驶+出行空间。为了赢得 2.0 时代，并参与 3.0 时代的竞争，家家公司开始全面布局”“王向认为，未来企业竞争的关键要素，是具备快速成长能力的公司组织。他把 60%的时间用于组织管理，以是否具备创新能力与正确价值观而非是否来自成功大企业为标准选拔人才；帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队成长的极限”“由于低速车的合法性以及海外分时租赁市场实际容量的局限，这个雄心勃勃的计划，还是夭折了。面对挫折，王向立即将公司产品开发重心转移到中大型 SUV 的‘家家智造 ONE’”。

(2) 简要分析家家公司收购 C 市 LF 汽车公司的动机；

①避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。“被业界称为家家公司‘完美避开进入门槛’，取得了新能源汽车的生产资质”。

②获得协同效应。“家家公司与 LF 股份公司还签署了为期 3 年的框架合作协议。双方将通过资源互补、技术互补等方式，在新能源技术开发、车联网、人车交互及数据共享等领域形成技术联盟”。

③克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。“‘完美避开进入门槛’，取得了新能源汽车的生产资质，以实现王向掌控并引领新能源汽车市场的梦想”。

(3) 简要分析 LF 股份公司采用收缩战略的原因和方式。

LF 股份公司采取收缩战略的原因：

①主动原因（为了满足企业战略重组的需要）。“而此举对于 LF 股份公司而言是其战略重组的一部分，将经营不善的 C 市 LF 汽车公司剥离出去，以应对流动资金不足的困境”。

②被动原因中的内部环境原因。“将经营不善的 C 市 LF 汽车公司剥离出去”。LF 股份公司采用收缩战略的方式是放弃战略中的卖断。“家家公司以 6.5 亿元收购 LF 股份公司所持有的 C 市 LF 汽车公司 100%股权”。

【2019·简答题】海浪水泥公司成立于 1997 年，主要从事水泥及其熟料的生产和销售，2002 年 2 月成功上市。海浪水泥总部坐落于 A 省。A 省是全国水泥生产主要原材料石灰石储量第二大的省份，且石灰石质量较高。海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势。

水泥产品体积大、单位重量价值低，而且其资源点和消费点的空间不匹配，这些是造成水泥行业运输成本居高不下下的主要原因。海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势，积极推行其他水泥企业难以复制的“T 型”战略布局：

在拥有丰富石灰石资源的区域建立大规模生产的熟料基地，利用长江的低成本水运物流，在长江沿岸拥有大容量水泥消费的城市群建立粉磨厂，形成“竖端”熟料基地+长江水运、“横端”粉磨厂深入江、浙、沪等地市场的“T 型”生产和物流格局，改变了之前通过中小规模“水泥工厂+公路运输+工地”的生产物流模式，解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾。

海浪水泥不断完善“T 型”战略布局，率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展，这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列，确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品；公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和熟料的专用码头着力建设或租赁中转库等水路上岸通道；集团设立了物流公司和物流调试中心；公司强化对终端销售市场的开拓，推行中城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；公司物流实现了工业化和信息化的深度融合，以 GPS 和 GS 为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理。通过“T 型”战略的实施，海浪水泥进一步巩固了其“资源——生产——物流——市场”的产业链优势。

2018 年海浪水泥年报显示：公司营业收入同比大幅增长 70.50%，净利润同步增长 88.05%，净利润增长幅度超过营业收入增长幅度。

要求：

(1) 从企业资源角度，简要分析海浪水泥的竞争优势；分析海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式；

(2) 简要分析海浪水泥企业能力。

【答案】

(1) 从企业资源角度，简要分析海浪水泥的竞争优势；分析海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式；

①海浪水泥有形资源所展示的竞争优势。

“海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势”“海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势，积极推行其他水泥企业难以复制的‘T型’战略布局”“率先在国内新型干法水泥生产线……方面取得突破性进展”“公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和熟料的专用码头，着力建设或租赁中转库等水路上岸通道；集团设立了物流公司和物流调试中心；公司强化对终端销售市场的开拓推行中心城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；公司物流实现了工业化和信息化的深度融合，以GPS和GIS为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理”。

②海浪水泥无形资源所展示的竞争优势。

“率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展，这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列。”

(2) 海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式。

①物理上独特的资源。“海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势”“海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势，积极推行其他水泥企业难以复制的‘T型’战略布局；

②具有路径依赖性的资源。“通过‘T型’战略的实施，海浪水泥进一步巩固了其‘资源——生产——物流——市场’的产业链优势”。

(2) 简要分析海浪水泥企业能力。

①研发能力。“率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展，这标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列，确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品”。

②生产管理能力。“‘T型’生产和物流格局，改变了之前通过‘中小规模水泥工厂+公路运输+工地’的生产物流模式，解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾”“通过‘T型’战略的实施，海浪水泥进一步巩固了其‘资源——生产——物流——市场’的产业链优势”。

③营销能力。

a. 产品竞争能力。“海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势”“确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品”。

b. 销售活动能力。“公司强化对终端销售市场的开拓，推行中心城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；公司物流实现了工业化和信息化的深度融合，以GPS和GIS为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理”。

c. 市场决策能力。“积极推行其他水泥企业难以复制的‘T型’战略布局”“海浪水泥不断完善‘T型’战略布局，率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展”。

④财务能力。“2018年海浪水泥年报显示：公司营业收入同比大幅增长70.50%，净利润同步增长88.05%，净利润增长幅度超过营业收入增长幅度”。

⑤组织管理能力。“积极推行其他水泥企业难以复制的‘T型’战略布局”“海浪水泥不断完善‘T型’战略布局”。

【2019·简答题】2004年1月，以B2C为主要经营模式的综合性网络零售商喜旺公司注册成立。此时在电商领域，无论是用户规模或是平台数量，早期进入者云里公司已占尽先机。为了突破云里公司一家独大的状况，喜旺公司采取一系列战略举措，实现对产业链上下游的整合和控制，打造自身的竞争优势。

(1) 自建物流体系。喜旺公司早期与大多数电商一样，采用第三方物流配送商品。随着商品年销售量的不断增加，第三方物流配送能力不足、每天数千单货物积压问题日益显著，严重影响服务质量和客户满意度。喜旺公司决定自建物流体系，并于2007年投资2000万元建立东速快递公司，专门为喜旺商城提供物流服务，服务范围覆盖200多座城市。东速快递公司的成立，大大提高了喜旺商城全国配送商品的速度，为喜旺商城的用户带来良好的体验。此后，喜旺公司不断完善物流配送体系，将大量资金用于物流队伍、运输车队、仓储体系建设。到2011年，喜旺公司在全国各地建立7个一级物流中心和20多个二级物流中心，以及118个大型仓库。

(2) 进一步整合物流配送资源和能力。2014年3月，喜旺公司并购迅风物流；2014年10月，喜旺公司与国有邮政公司达成战略合作；2016年5月，喜旺公司并购“快快”，实现“两小时极速达”的个性化增值服

务。喜旺公司这一系列举措，使得其下游配送的效率取得质的飞跃。

(3) 运用多种方式整合与完善商品采购与供给端。为了确保上游供给商品的质量与可靠性，2014年4月，喜旺公司与国内最大海洋牧场微岛公司达成合作协议；2014年6月，喜旺公司投资智能体重体脂秤P产品；2015年5月，喜旺公司投资7000万美元建立生鲜电商果园；2015年8月，喜旺公司与国信医药公司合作，使用户在喜旺平台可购买处方药品；2015年8月，喜旺公司出资43亿元战略入股永芒超市，取得10%股权。永芒超市是国内超市中最好的生鲜品供应商，拥有业内最低的生鲜品采购成本。永芒超市的门店超过350家，但还不能覆盖全国。线上线下两大零售巨头原本是竞争对手，达成合作后，在永芒超市门店尚未覆盖的区域，喜旺公司可以与永芒超市共同提供O2O服务（online线上网店和offline线下消费），因此双方还有较大的潜在合作空间。

要求：

- (1) 简要分析喜旺公司所实施的发展战略类型及其实施该战略的动因（优势）；
- (2) 简要分析喜旺公司实施发展战略所采用的途径；
- (3) 简要分析喜旺公司与永芒超市合作的动因。

【答案】

- (1) 简要分析喜旺公司所实施的发展战略类型及其实施该战略的动因（优势）；

喜旺公司所实施的发展战略类型属于纵向一体化战略，包括前向一体化战略和后向一体化战略。

①前向一体化战略。“自建物流体系”“进一步整合物流配送资源和能力”其动因（优势）是有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。“随着商品年销售量的不断增加，第三方物流配送能力不足、每天数千单货物积压问题日益显著，严重影响服务质量和客户满意度。喜旺公司决定自建物流体系”“喜旺公司这一系列举措，使得其下游配送的效率取得质的飞跃”。

②后向一体化战略。“运用多种方式整合与完善商品采购与供给端”

其动因（优势）是有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。“为了确保上游供给商品的质量与可靠性”“喜旺公司与国信医药公司合作，使用户在喜旺平台可购买处方药品”“永芒超市是国内超市中最好的生鲜品供应商，拥有业内最低的生鲜品采购成本”。

- (2) 简要分析喜旺公司实施发展战略所采用的途径；

喜旺公司实施发展战略所采用的途径：

①外部发展（并购）。“2014年3月，喜旺公司并购迅风物流”“2016年5月，喜旺公司并购“快快”。

②内部发展（新建）。“自建物流体系……2007年投资2000万元建立东速快递公司，专门为喜旺商城提供物流服务……喜旺公司不断完善物流配送体系，将大量资金用于物流队伍、运输车队、仓储体系建设。

到2011年，喜旺公司在全国各地，建立7个一级物流中心和20多个二级物流中心，以及118个大型仓库”

“2014年6月，喜旺公司投资智能体重体脂秤P产品；2015年5月，喜旺公司投资7000万美元建立生鲜电商果园”。

③战略联盟。“2014年10月，喜旺公司与国有邮政公司达成战略合作”“2014年4月，喜旺公司与国内最大海洋牧场微岛公司达成合作协议”“2015年8月，喜旺公司与国信医药公司合作”“2015年8月，喜旺公司出资43亿元战略入股永芒超市，取得10%股权”。

- (3) 简要分析喜旺公司与永芒超市合作的动因。

①避免或减少竞争。“线上线下两大零售巨头原本是竞争对手，达成合作后……双方还有较大的潜在合作空间”。

②实现资源互补。“永芒超市是国内超市中最好的生鲜品供应商，拥有业内最低的生鲜品采购成本。永芒超市的门店超过350家，但还不能覆盖全国……达成合作后，在永芒超市门店尚未覆盖的区域，喜旺公司可以与永芒超市共同提供O2O服务（online线上网店和offline线下消费）”。

③开拓新的市场。“喜旺公司可以与永芒超市共同提供O2O服务（online线上网店和offline线下消费）”（喜旺开拓线下市场，永芒超市开拓线上市场）。

【2018·简答题】四水集团是一家专门从事基础设施研发与建造、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，四水集团收到证监局《行政监管措施决定书》，四水集团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资金相互拆借的有关规定，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。

(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。四水集团近年来效益很不佳，连续多年没有分红，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。

(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。公司管理层将四水集团当作融资工具，为自己所属公司解决资金需求。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。

【答案】

(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；

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：

①信息披露不完整、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。四水集团近年来效益很不佳，连续多年没有分红，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水平”。

③侵占资产，转移资产。“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”。

(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。

依据《企业内部控制应用指引第6号——资金活动》，四水集团资金活动需关注的主要风险：

①资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。“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”。