

### 三、简答题

(本题型共 4 题, 共计 26 分。其中一道小题可以选用中文或英文解答, 请仔细阅读答题要求。如使用英文解答, 须全部使用英文, 答题正确的, 增加 5 分。本题型最高得分为 31 分)

1. 甲公司作为一家中国企业, 华通公司、威斯达公司为欧洲企业, 威斯达公司为华通公司的全资子公司。甲公司计划向华通公司收购威斯达公司 100% 的股权, 并购项目建议书部分资料如下:

资料 1: 甲公司作为一家建筑企业, 在电力建设的全产业链(规划设计、工程施工与装备制造)中, 甲公司的规划设计和工程施工能力处于行业领先水平, 但尚未进入装备制造领域。在甲公司承揽 EPC(设计---采购--施工)总承包合同中, 电力工程设备均从外部供应商处采购。

为形成全产业链优势, 甲公司拟通过并购方式提升电站风机等电力工程设备的技术水平和制造能力。

资料 2: 华通公司为一家大型多元化集团企业, 涉及电气工程、信息与通讯、家电、风机、照明等多个经营领域。近年来, 受外部经济环境, 尤其是欧洲经济状况影响, 华通公司经营出现困难。为集中资源, 巩固其在信息与通讯、电气工程等多个业务领域的领先地位, 华通公司决定对风机、照明等业务予以剥离出售, 降低营运的复杂性, 威斯达公司就在本次剥离出售计划范围内。

资料 3: 威斯达公司为一家装备制造企业, 以自主研发为基础, 在电站风机领域拥有世界领先的研发能力和技术水平。因倡导绿色环保理念, 欧美电站风机市场处在高速发展阶段。威斯达公司风机业 90% 的客户来自欧美, 其风机产品在欧美市场享有较高的品牌知名度和超过 50% 的市场占有率。虽然威斯达公司拥有领先的技术和良好的业绩, 但是风机业务并非威斯达公司所属集团的核心业务。

#### 要求:

- (1) 根据资料 1 和资料 3 从并购双方所处的产业分类, 简要分析甲公司并购威斯达公司的并购类型;
- (2) 根据资料 2, 简要分析华通公司面对经营困境所采取的总体战略类型;
- (3) 根据资料 3, 运用波士顿矩阵, 简要分析威斯达公司风机业务的业务类型, 并指出其下一步应该采取的战略及管理组织形式。

#### 答案:

(1) 从并购双方所处的产业分类, 甲公司并购威斯达公司属于纵向并购中的后向并购。  
理由: 威斯达公司在甲公司所在经营链条的上游, 为甲公司供货。甲公司并购其上游企业属于纵向并购中的后向并购。

(2) 华通公司面对经营困境所采取的总体战略类型为收缩战略中的放弃战略。  
理由: “华通公司决定对风机、照明等业务予以剥离出售, 降低营运的复杂性, 威斯达公司就在本次剥离出售计划范围内”。

(3) 威斯达公司的风机业务属于“明星”业务。  
理由: 威斯达公司的风机产品在欧美市场享有较高的品牌知名度和超过 50% 的市场占有率, 即相对市场占有率高; 欧美电站风机市场处在高速发展阶段, 即市场增长率较高。因此, 威斯达公司风机业务属于高增长—强竞争地位的“明星”业务。“明星”业务适宜采用的战略是积极扩大经济规模和市场机会, 以长远利益为目标, 提高市场占有率, 加强竞争地位。明星业务的管理组织最好采用事业部形式, 由对生广技术和销售两方面都很内行的经营者负责。

2. 五年前, 创新矿业还是一家稀有矿开采和销售为主营业务的企业。当时, 经营环境的变化、使得稀有矿市场需求持续低迷、珍珠产品消费需求升级, 多方因素让这行业的龙头企业寻求转型。这时, 创新矿业将目光投向了医疗服务领域。截至 2022 年 1 月, 创新矿业完成了对包含建华医院在内的三家医院的 100% 股权过户手续及相关工商变更登记。至此, 建华医院正式成为创新矿业的全资子公司, 而创新矿业也于当月公告, 拟变更名称为“创新医疗管理股份有限公司”, 将主营版图从稀有矿加工业扩张到了医疗服务业。凭借这一操作, 创新医疗在当年即实现扭亏为盈, 净赚 1.15 亿元。

## 要求:

- (1) 简要分析创新矿业选择的发展战略类型（该种类型如果能细分，应进一步细分），并简要说明理由。
- (2) 指出创新矿业实施该种战略的实现途径，以及创新矿业采用该种发展战略类型的原因。

## 答案:

(1) 发展战略类型：多元化战略——非相关多元化。非相关多元化战略是指企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略。目标是从财务上考虑平衡现金流或者获取新的利润增长点，规避产业或市场的发展风险。“经营环境的变化、国内外珍珠市场需求持续低迷、珍珠产品消费需求升级，多方因素让这一珍珠行业的龙头企业寻求转型”，“创新矿业将目光投向了医疗服务领域”。

(2) 实现途径：外部发展（并购）。“创新矿业完成了对包含建华医院在内的三家医院的 100%股权过户手续及相关工商变更登记”。

采用多元化战略的原因：

1) 在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。“经营环境的变化、国内外珍珠市场需求持续低迷、珍珠产品消费需求升级，多方因素让这一珍珠行业的龙头企业寻求转型”。

2) 与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。“千足珍珠将目光投向了医疗服务领域”，“将主营版图从珍珠养殖加工业扩张到了医疗服务业。凭借这一操作，创新医疗在当年即实现扭亏为盈，净赚 1.15 亿元”。

3.早在创立之初的空调专营时期，S 公司就自主开发第一个企业信息化工程——售后服务系统信息化。1999 年，S 公司电器从空调专营转型到综合电器全国连锁经营，信息化建设更是马不停蹄。2010 年，S 易购网站上线，正式进入互联网转型的发展时代。面对新趋势，S 公司首创“一体两翼三云四端”的 O2O 模式，在国内零售业率先实现线上、线下的融合。

2019 年，S 公司提出“打造全场景零售生态系统战略布局”，开始持续推动门店的数字化、场景化建设，借助推客、拓客、S 小团、小程序以及直播等社交运营工具，对用户、商品、基础运营、广告资源开展数字化管理。

S 公司零售体系可以简单概括为“两大一小多专”：“两大”是指 S 广场和 S 易购广场，这两个广场是开在核心城市的核心商圈，是承载包括了办公、餐饮、消费、娱乐多层次消费的综合体；“多专”包括 S 易购的加盟店，以及 S 鲜生、红孩子、S 极物、汽车、影城、财富中心、酒店等不同类型的专项消费场景；“一小”是 S 公司在近年着力发展的触达消费者“最后一公里”的业态——S 小店。

(1) 全场景。S 公司可以做到对消费者的工作、娱乐、家庭、出行等正常场景实现全覆盖。S 广场 110 多家写字楼遍布全国核心城市。出行场景有酒店，休闲有 PP 视频和 S 公司自己的影城，用户可以线上看球，线下参与 S 公司体育产业举办的赛事，在家庭场景可以参加 S 公司举办的亲子足球活动和青训体系，还有 S 置业大型广场在闲暇时间和周末时间为亲子提供的餐饮服务……S 公司在场景方面真正做到了全时无缝覆盖。

(2) 全媒介。S 公司有大量的线下资源，包括门店、广场、影城、俱乐部赛场，有充分的广告资源可以发掘，覆盖 LED 屏、墙体广告以及其他广告形式；在物流层面，庞大的物流网络和物流布局为线上线下零售服务。

(3) 全人群。S 公司共覆盖了 6 亿用户，包括金融用户、体育付费用户、易购在线的消费用户，通过 S 公司“一账通”资源将 6 亿用户全部打通，做到全场景全人群覆盖和推送，利用数据分析做到精准细分。

(4) 全数据。基于各种场景的覆盖，在场景中可以追踪到每一个用户的行为。除了用户的基础数据，同时会得到用户的媒体数据，包括媒体接触习惯、上网习惯、视频喜好等；以及电商数据，如门店数据、广场数据、商旅数据、消费数据，还有兴趣数据，刻画出用户的生活方式、内容偏好、明星偶像，根据“两大一小”销售体系，通过数据对用户做出细分。

(5) 全产链。全场景全媒介触达、获取数据、进行人群细分，从营销角度来说，S 公司可以做到全产链，从用户对产品的认知到对产品产生兴趣，再到与产品进行体验和互动，最终形成购买的品效合一的营销模式。作为一家老牌电商巨头，S 公司的角色正从智慧零售商转向到智慧零售服务商，通过赋能给行业，带动新一轮的变革。

#### 要求：

- (1) 简要分析数字化技术对 S 公司战略影响的体现。
- (2) 简要分析 S 公司数字化战略转型的主要方面。

#### 答案：

(1) 数字化技术对 S 公司战略影响的体现如下：

1) 数字化技术对组织结构的影响。

①组织结构向平台化转型。“面对新趋势，S 公司首创‘一体两翼三云四端’的 O2O 模式，在国内零售业率先实现线上、线下的融合”；“S 公司提出‘打造全场景零售生态系统战略布局’”。

②构建传统与数字的融合结构。“S 公司提出‘打造全场景零售生态系统战略布局’，开始持续推动门店的数字化、场景化建设，借助……开展数字化管理”；“2.全媒介。……”。

2) 数字化技术对经营模式的影响。

①互联网思维的影响——由工业化思维向互联网思维转型。“面对新趋势，S 公司首创‘一体两翼三云四端’的 O2O 模式，在国内零售业率先实现线上、线下的融合。2019 年，S 公司提出‘打造全场景零售生态系统战略布局’，开始持续推动门店的数字化、场景化建设……开展数字化管理。”

②多元化经营的影响。“面对新趋势，S 公司首创‘一体两翼三云四端’的 O2O 模式，在国内零售业率先实现线上、线下的融合”。

③消费者参与的影响。“4.全数据。基于各种场景的覆盖，在场景中可以追踪到每一个用户的行为。除了用户的基础数据，同时会得到用户的媒体数据……根据‘两大一小’销售体系，通过数据对用户做出细分”；“5.全产链。全场景全媒介触达、获取数据、进行人群细分，从营销角度来说……最终形成购买的品效合一的营销模式”。

3) 数字化技术对产品和服务的影响——个性化；智能化；连接性（万物互联）。“1.全场景……。2.全媒介……。3.全人群……。5.全产链……”。

4) 数字化技术对业务流程的影响。“面对新趋势，S 公司首创‘一体两翼三云四端’的 O2O 模式，在国内零售业率先实现线上、线下的融合”；“S 公司提出‘打造全场景零售生态系统战略布局’，开始持续推动门店的数字化、场景化建设，借助……开展数字化管理”；“2.全媒介。……”；“3.全人群。……”；“5.全产链。全场景全媒介触达、获取数据、进行人群细分，从营销角度来说……最终形成购买的品效合一的营销模式”。

(2) S 公司数字化战略转型的主要方面分析如下：

1) 技术变革。“2010 年，S 易购网站上线，正式进入互联网转型的发展时代”；“开始持续推动门店的数字化、场景化建设……开展数字化管理”。

2) 组织变革。“面对新趋势，S 公司首创‘一体两翼三云四端’的 O2O 模式，在国内零售业率先实现线上、线下的融合。2019 年，S 公司提出‘打造全场景零售生态系统战略布局’”；“1.全场景。S 公司可以做到对消费者的工作、娱乐、家庭、出行等正常场景实现全覆盖”。

3) 管理变革。“1.全场景……。2.全媒介……。3.全人群……。4.全数据……。5.全产链……”

4.风靡一时的共享单车所在的移动互联网产业属于高风险行业，并且行业内竞争非常激烈，只有在经营战略上非常谨慎才能降低风险的发生，它的押金模式从一出现就引发无数的担忧。2018 年年底，曾经盛极一时的某小黄车迎来严峻的挑战，资金链断裂、用户组团退押金等种种境况让公司陷入生存困境。追究某小黄车背后

的问题，主要可归结以下三点原因：

一是某小黄车没有准确核算运营维护成本。在某小黄车的发展初期，因为单车数量少而集中，基本不需要投入太大的运行维护成本。但随着企业飞速的扩张，对于运营维护成本的预算显然是不足的。从会计的角度讲，运营维护成本是一种变动成本，这种成本随着单车数量的增加是应该持续增加的，但由于这种成本不是一个刚性成本，管理者可以酌情削减，当面对增长中的巨大资金压力时，削减运营维护成本就成了管理层的一个选项，导致街上数亿的资产没人维护。

二是某小黄车低估了资本成本。对于共享单车企业而言，发展之初一定会受到资本的热捧，许多人会给该公司投资，因此该会有大把的资金去购买单车、租借场地、招募人员、开发系统和拓展业务。但该公司的钱越借越多，负债率越来越高，还本付息的压力也越来越大。面对如此大的资本成本压力，企业不得不追求短期效益，削减运营维护成本去支付利息，最终导致偏离了企业价值本身，沦为资本的奴隶。

三是该公司没有对固定资产进行正确的减值测试。该公司投入了大量的资金在自行车硬件上。对于自行车资产而言，假如财务人员在预算时计划每辆车成本为 300 元，可以用 5 年，每年折旧为 60 元。但实际情况是用于运维成本投入不足，该公司单车的破损率很高，这是企业经营者应该考虑到的经营风险。企业财务人员应将这种经营风险转化为一种成本，比如每年对单车的损坏率进行实地检测，以重新对单车资产进行估值，但该公司并没有采取相关措施。

#### 要求：

- (1) 简要分析该公司经营风险和财务风险的搭配情况并提出相关建议；
- (2) 依据《企业内部控制应用指引第 8 号资产管理》，简要分析该公司面临的资产管理风险；
- (3) 从内部控制角度分析该公司面临的主要财务风险。

#### 答案：

(1) 小黄车采取了高经营风险和高财务风险的搭配类型。共享单车所在的移动互联网产业属于高风险行业，并且行业内竞争非常激烈，只有在经营战略上非常谨慎才能降低风险的发生，它的押金模式从一出现就引发无数的担忧”表明经营风险高；“小黄车的钱越借越多，负债率越来越高，还本付息的压力也越来越大”表明财务风险高。

高经营风险和高财务风险的搭配加大了公司面临的总风险，一旦经营方面出现业绩下滑或资金回收困难等问题，公司的资金链很容易断裂，进而陷入不能偿还到期债务的财务危机。

相关建议：经营风险和财务风险反向搭配是制定资本结构的一项战略性原则，因此共享单车行业应该采用高经营风险和低财务风险搭配，才能使公司总风险处于中等程度，这是一种可以同时符合股东和债权人期望的合理搭配。

(2) 小黄车面临的资产管理风险：“固定资产更新改造不够、使用效能低下、维护不当、产能过剩，可能导致企业缺乏竞争力、资产价值贬损、安全事故频发或资源浪费。”“小黄车没有对固定资产进行正确的减值测试”“由于运营维护成本投入不足，小黄车单车的破损率很高”。

(3) 从内部控制角度考虑，小黄车面临的主要财务风险：

A.全面预算。预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现。“随着企业飞速的扩张，对于运营维护成本的预算显然是不足的”。

B.资金活动。筹资决策不当，引发资本结构不合理或无效融资，可能导致企业筹资成本过高或债务危机。“小黄车的钱越借越多，负债率越来越高，还本付息的压力也越来越大。面对如此大的资本成本压力，企业不得不追求短期效益，削减运营维护成本去支付利息，最终导致偏离了企业价值本身，沦为资本的奴隶”。