

2012 年注册会计师《公司战略与风险管理》真题 B 卷

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，用鼠标点击相应的选项。

1. 甲公司是一家内河航运公司，原主要经营水路客货运输业务。为抓住沿岸经济规模扩张和市场领域开放竞争的机遇，公司决定将水路客货运输业务上市筹集的资本金，主要投向已经涉及的物流、仓储、码头、旅游、宾馆、餐厅、航道工程、船舶修造、水难救生等多个业务领域。通过采取兼并收购、战略联盟和内部开发的方式，实现一体化和多元化成长战略，形成规模，建树品牌。为使公司成长战略得以协调实施，公司原有组织结构应当调整为()。

- A. 区域事业部结构
- B. 产品/品牌事业部结构
- C. 客户细分/市场细分事业部结构
- D. M 型企业组织结构(多部门结构)

2. 甲企业是一家处于成长期的健身公司，地处高校密集的大学城。公司实行会员制，顾客主要通过电话和网络预约方式来门店进行健身。甲企业决定采用平衡计分卡进行绩效管理，从顾客的角度考虑，其平衡计分卡的内容包括()。

- A. 顾客订单的增加
- B. 顾客续卡率
- C. 健身器材的维护
- D. 主要员工保留率

3. 甲公司在内部控制自评中发现，多项业务流程和控制手段存在缺陷或风险隐患。有些属于设计缺陷，有些属于运行缺陷。下面所列情况中，属于运行缺陷的是()。

- A. 规定更换库房保管员时要盘点核实库存，但没有规定要交接双方一同进行
- B. 规定使用清澈的酒精溶液清洗容器，但未提供酒精溶液清澈的判断标准
- C. 规定要对大宗物料供应商实地考察，但对必须考察生产现场则缺少核实办法
- D. 规定审核研发产品的技术先进性，但研发人员并不提供技术先进性的证据及证明

4. 某旅行社在对旅游市场做出深入分析之后，决定把提供短途、收费较低的旅游服务作为主要业务。旅行社做出这一决定是基于对旅游市场的()。

- A. 应用细分
- B. 购买特性细分
- C. 生活形态细分
- D. 价值细分

5. 下列各项中，不属于操作风险产生原因的是()。

- A. 缺乏计划与控制
- B. 员工缺少应有的培训
- C. 管理层或员工缺乏职业道德或存在舞弊意识
- D. 过于依赖外包商，对于外包的产品或服务没有履行必要的检查

6. 信息系统的控制可以分为一般控制和应用控制。下列各项中，属于应用控制的是()。

- A. 财务部门在使用网上银行支付供应商货款之前，核对发票、验收单、入库单、审核批准等文件
- B. 企业在数据传输之前把数据转化为非可读格式，在传输后通过特定的解密接收器重新转换、读取
- C. 会计人员在使用财务软件录入会计分录时，不平衡的分录不能被保存
- D. 根据管理层的要求，IT 部门设置了访问控制列表，对员工可以登录的网站设定了限制

7. 下列各项中，不属于常见的内部控制活动是()。

- A. 预算控制 B. 会计系统控制 C. 营运分析控制 D. 财务决算控制

8. 迅驰电梯公司是世界上最大的电梯、自动扶梯和自动走道的制造、安装和服务公司。2003 年公司总裁鲍博在主持公司年度会议时，为迅驰电梯公司提出了一个愿景：超越自己，在提供卓越服务方面成为世界范围内所有公司——不仅仅是电梯公司——公认的领袖。为了追求服务卓越，迅驰电梯公司未来的参照标准是像 UPS 这样具有类似核心业务的公司。从基准分析方法判断，鲍博的观点是基于()。

- A. 竞争性基准 B. 过程或活动基准 C. 一般基准 D. 顾客基准

9. 企业在选择组织结构类型时，作为主要出发点的应是()。

- A. 企业经营内容 B. 企业经营环境 C. 企业的目标或使命 D. 企业的人员和文化

10. 贾某经营一家美发店，尝试利用波特的价值链理论分析向顾客提供服务的各项活动。针对下面的几项活动，比照价值链五种基本活动的概念及解释，属于美发店外部后勤的活动是()。

- A. 迎送进店顾客 B. 引导顾客消费 C. 清洁门前环境 D. 为客户头发造型

编辑推荐：

注册会计师历年真题

更多关注：注册会计师考试动态 注册会计师考试时间 注册会计师辅导资料 注册会计师模拟试题

[NT:PAGE]

11. 某家电企业的发展进入成熟期。下列对该企业目前经营特征的相关表述中，错误的是()。

- A. 财务风险中等 B. 资本结构主要是权益融资 C. 股利分配率高 D. 股价稳定

12. 甲银行在某地新建分行的战略是,先主攻小额商贷业务在当地立足,再通过为小商户理财,扩大存款业务。王某是该行小额商贷部的一名主管,为实施新建分行的战略,首先抓住战略实施中的一个重要变量——市场细分,组织信贷员对市场进行细分和选择研究。因为他知道,只有在市场细分基础上选择确定了目标市场之后,才是下一步的()。

A. 市场定位 B. 市场开发 C. 产品定位 D. 产品推广

13. 国家间的利率差异为即期汇率的未来变化提供了一个无偏预测。拥有相对较高利率国家的货币将相对具有较低利率国家的货币贬值,因为较高利率是为了弥补预期的货币贬值。上述观点的依据是()。

A. 利率平价理论 B. 国际费雪效应 C. 购买力平价理论 D. 预期理论

14. 甲公司是一家生产护肤美容品的公司,总部和研发中心位于美国。该公司以主要国家和地区来划分战略业务单位,并授权各国的管理者根据消费需求、消费习惯等特征生产本土化产品。根据以上内容,甲公司所采用的国际化战略是()。

A. 全球化战略 B. 多国化战略 C. 成长性战略 D. 跨国化战略

15. 某创业三年的净水器生产企业,大股东以其拥有的国内先进的渗透膜技术以及部分现金投入企业进行生产经营,近两年销售额年均增幅在 25%以上。为了获得拓展污水处理工程业务所需的资金,并将长期借款置换为权益资本,企业刚完成向机构投资者募集资金。根据财务风险与经营风险搭配理论,该企业属于()。

A. 高经营风险与高财务风险 B. 低经营风险与高财务风险

C. 高经营风险与低财务风险 D. 低经营风险与低财务风险

16. 王某个人创办了一家代驾服务社,每接到一笔业务,他就临时雇请职业驾驶员,为一些晚间聚会人员提供泊车代驾服务。次日他会把酬劳存进临时雇请人员的银行卡里。由于业务日渐起色,王某想再找几个人合伙,能多揽一些业务,同时建立适当的组织形式管理企业。适宜的组织形式是()。

A. 简单型结构 B. 机械型企业 C. 灵活型企业 D. 专业性企业

17. 某计算机制造公司实行供应链管理后,使用互联网将消费者的购买数据自动转化为向供应商采购零部件的订单。这种数据收集方法可称为()。

A. 互联网订货 B. 电子数据交换 C. 文件成像 D. 电子销售

18. 在对企业外部环境和内部环境进行综合分析时,可以运用的战略分析工具包括()。

A. 波特五力模型 B. 价值链分析 C. 行业吸引力测试 D. SWOT 分析

19. 张某、李某分别为甲外资广告公司首席执行官和首席市场总监。2011 年,母公司进行战略调整,计划出售所持有的乙外资广告公司 100%的股份。乙公司

和甲公司同在一个城市，但是营业额低于甲公司。张某、李某共同筹资收购了乙外资广告公司。该项交易是()。

A. 管理层购出 B. 间接融资收购 C. 雇员收购 D. 管理层购入

20. 下列关于对外币折算风险进行套期的表述中，不正确的是()。

A. 对外币折算风险进行套期只影响企业的利润表，而不影响企业的资产负债表

B. 对外币折算风险进行套期不是管理层需要优先处理的问题

C. 对外币折算风险进行套期需要考虑套期成本

D. 对外币折算风险进行套期主要是为了避免和消除长期外汇敞口

21. 乙公司为一家专营空中物流货运的航空公司，现正为可能开发的中东航线进行风险评估。以下是所制定的风险评估系图。

在风险管理的基本原则下，乙公司应将注意力集中应对所面临的风险有()。

A. 风险①和风险② B. 风险①、风险②和风险③

C. 风险①、风险②和风险④ D. 风险①、风险②、风险③和风险④

22. 某连锁快餐企业选择多货源方案作为采购策略。下列各项中，不具备多货源策略优点的是()。

A. 可以利用供货商之间的竞争获得优惠的价格

B. 有助于制定和实施统一的原料质量控制方案

C. 有利于从多个供应商处获得关于最新的知识和技术信息

D. 货源的供应不会因为个别供应商的问题而中断

23. 甲公司为某市的一家小型贷款公司，为中小企业和农民提供营运贷款。为保护公司在营运过程中所获得与客户个人财务状况相关信息的安全，已在公司内的实施了不同层面的控制。下列各项中，属于应用控制的是()。

A. 在需要时，灾难恢复计划会在十二小时内自动启动

B. 所有信息系统均使用病毒防护软件并定期更新

C. 于信息技术部门外贴上告示，防止未经许可人员进入

D. 定期产生客户资料库的交易清单和例外报告

24. 企业在对部门的绩效进行评测时，常常选用投资回报率指标。下列各项中，属于该指标缺陷的是()。

A. 不利于对不同部门之间的业绩进行比较 B. 不利于制定整体企业经营目标

C. 不容易为管理层理解 D. 可能阻碍部门资产投资决策

编辑推荐：

注册会计师历年真题

更多关注：注册会计师考试动态 注册会计师考试时间 注册会计师辅导资料 注

册会计师模拟试题

[NT:PAGE]

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，用鼠标点击相应的选项。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.甲公司是一家有机蔬菜生产供应商，通过分析普通蔬菜生产商对有机蔬菜行业盈利能力的影响，认为普通蔬菜生产商的影响力主要是波特五力模型中所提及的()。

- A. 购买商的议价能力
- B. 潜在进入者的威胁
- C. 替代产品的威胁
- D. 供应商的议价能力

2.企业由于内外环境的变化而实行的战略变革，往往会遇到阻力。在克服变革的阻力时，管理层应当考虑到()。

- A. 变革的方向
- B. 变革的节奏
- C. 变革的管理方式
- D. 变革的范围

3.企业在考虑融资成本时，可用来估计权益资本成本的包括()。

- A. 资本资产定价模型
- B. 债务资本成本
- C. 加权平均资本成本
- D. 无风险利率

4.汇率风险的主要类型有()。

- A. 信用风险
- B. 交易风险
- C. 外币折算风险
- D. 流动性风险

5.某集团管理层做出了风险应对措施决策。下列各项中，正确的包括()。

- A. 通过与某国内公司联合进行境外投资项目转移投资风险
- B. 在本国和其他国家和地区进行投资，以便缓解和分散集中投资的风险
- C. 为了获得更加灵活、质量更高的信息技术资源，将集团全部信息技术业务外包以转移风险
- D. 基于成本效益考虑，管理层认为不利事件发生的可能性低而且即使发生对企业影响也很小，决定接受风险

6.甲企业为某国际时尚品牌做代工，公司的订单、生产、发货通过信息系统处理。该企业将信息系统交予外包公司进行开发并负责系统运行与维护，甲公司对信息系统外包进行控制，正确的作法是()。

- A. 通过公开招标，择优确定开发单位
- B. 与中标公司签订服务合同和保密协议
- C. 项目完成后，外包公司留下一人在甲企业，作为外包公司在甲企业的永久联络员
- D. 甲企业各部门提出开发需求和关键控制点

7.甲公司原来的主营业务是高压输变电线路铺设及设备安装，施工作业经常要穿越山林旷野、江河湖泽，面对的是复杂而动态的环境。随着公司承包几条高压输

电线路的维护业务及抢修，面对的环境具有复杂而静态的特征。因此甲公司针对线路铺设安装、线路维护抢修业务所处的不同环境，要匹配不同的组织结构，并应当选择下面的()。

- A. 分权型机械式组织 B. 集权型机械式组织
- C. 分权型有机式组织 D. 集权型有机式组织

8.某上市公司根据《企业内部控制基本规范》建立了反舞弊机制，关注的反舞弊风险重点应当包括()。

- A. 与编制虚假财务报告导致的错报相关的舞弊风险
- B. 与侵占资产导致的错报相关的舞弊风险
- C. 治理层、管理层和监事可能凌驾于控制之上或者对财务报告过程实施不当影响的风险
- D. 相关机构和人员串通舞弊的风险

9.下列各项关于战略中的人力资源配置的说法，正确的有()。

- A. 激励策略之一是允许员工参与实施工作有关的决策，增加员工的工作满意度和成就感
- B. 在制定招聘计划时，应先进行内部招聘，无法在内部找到合适人选时才进行外部招聘
- C. 有效的评估机制应在结果的计量和行为的计量寻找一个平衡点
- D. 外聘专家是成功继任计划内的一个重要元素

10.甲公司是一家啤酒生产大型企业，利用自主研发的清爽型啤酒，在当地取得了50%的市场占有率。为通过保证质量、再降成本，强化成本领先战略优势，甲公司下一步应选择一体化战略中的()。

- A. 横向一体化 B. 纵向一体化 C. 前向一体化 D. 后向一体化

11.下列因素中，容易引起操作风险的是()。

- A. 人员 B. 流程 C. 技术 D. 质量

12.某贸易公司的应收票据管理存在缺陷。下列选项中可以完善应收票据的内部控制措施有()。

- A. 审查背书审批手续
- B. 指定专人登记保管应收票据
- C. 复核并调查所有与发票不配比的销售凭证
- D. 定期对应收票据进行清查盘点

13.下列各项关于公司的资本再调配方式的表述中，正确的有()。

- A. 债务重组后，公司核心业务或单项业务的业绩会提高，使得公司的估值高于重组前

B. 债转股既可能是债券持有人自动行使权利，也可能是公司无法偿还债务所致的

C. 私有化是指上市公司的现有股东或管理人员购买公司的全部股票，从而降低所有权和经营权分离带来的代理成本

D. 在不改变总体资本需求的情况下，有偿债能力的公司可以通过调整资本组合来实施业务重组

14.甲公司主营定向爆破业务，在大型设施设备定向爆破拆除领域具有明显优势。甲公司确定的发展战略，一是向爆破拆除与拆除现场清理的一揽子承包工程拓展，二是向承揽矿山采掘爆破、筑路土方爆破业务拓展。甲公司业务开拓方向是密集型成长战略中的()。

A. 市场渗透战略 B. 市场开发战略 C. 产品开发战略 D. 多元化战略

编辑推荐：

注册会计师历年真题

更多关注：注册会计师考试动态 注册会计师考试时间 注册会计师辅导资料 注册会计师模拟试题

[NT:PAGE]

三、简答题

本题型共 4 小题 30 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 35 分。

1.(本小题 6 分，可以选用中文或英文解答，如使用英文解答，须全部使用英文，答题正确的，增加 5 分，最高得分为 11 分。)南山公司成立于 1998 年，主营业务为中药研发、生产和销售，现成为一家销售网络遍布各地的医药公司。2011 年初，公司股东大会决定筹备公司上市申请事宜。为了进一步完善公司治理，股东大会重组了董事会，引入 3 名独立董事。改组后的董事会包括 7 名成员，董事会主席由公司总经理翟某担任，并成立了审计委员会等 4 个专业委员会。审计委员会由 3 人组成，分别是独立董事某大学会计学教授李某、独立董事卫生管理部门退休医学专家张某和公司董事兼财务总监赵某。

一年来，独立董事张某就公司战略制定、总经理任免和公司高管薪酬发表了独立意见。独立董事李某就公司内部控制、风险管理和大股东占用公司资金问题发表了独立意见。

审计委员会成立一年来开展了一系列的工作：召开了 1 次审计委员会会议，讨论建立健全公司内部控制事宜；与内部审计师、总经理一起讨论公司内部控制缺陷事宜；向董事会建议由甲会计师事务所为公司提供年报审计服务，因为卓越会计

师事务所(Excellent Accounting Co.)今年初已经为公司提供了验资服务，董事会以损害审计的独立性为由否决了该提案。

要求：

- 1、 简要分析南山公司审计委员会组成的缺陷和日常工作中存在的问题。(4分)
- 2、 简要分析南山公司独立董事如何体现其职责中所包含的四种角色。(2分)

2.(本小题 8 分。)VoIP 是一种利用区域或互联网进行交换语音信号的技术服务，在专用的电话上可以采用 IP 网络，以 VoIP 模式进行通话，是一种较便宜的跨地区电话联系方式，适用于个人、家庭或商业机构用户。支持这技术服务的首要条件就是一个稳定的网络环境和宽带网络，在发达国家 A 国(其使用货币为“索拉”)已经蓬勃发展多年，VoIP 已被 A 国的大多数人、家庭和商业机构普遍采用。A 国市场上现有三家提供有关服务的营运商。正通电视是其中一家电视营运商，在 A 国使用其 VoIP 技术及设备服务的用户群组包括个人、家庭用户和设于 A 国的大型商业机构(主要是跨国企业)。在 2011 年，VoIP 个人、家庭用户超过 2000 万户，市场份额达 62%，而商业企业的大型商业机构更达 120 万家，市场份额达 68%。

正通电视针对全国不同地区不同用途的用户推出了 14 种套餐，但收费模式均以包月方式计算。例如，针对个人、家庭新用户使用综合计划(即包括宽带上网+VoIP+电视)的包月费用为 400 索拉，同一计划的现有宽带客户包月为 330 索拉。对于商业用途的客户就只有宽带和 VoIP 服务，且收费相对高。正通电视最大的优势就是用户能够在一家服务供应商获得视频、数据和话音服务。这不仅方便消费者，也减少了用户流失率。

正通电视管理层正考虑进一步开拓海外市场。业务发展部总监黄羽建议可以与 B 国当地的电信营运商合作，设立联营公司以方便打进 B 国市场，开发 VoIP 的语音业务，同时并以本地模式运作。

而在 B 国的最大电讯营运商优越电信也正计划开发 VoIP 这种技术服务及相关设备，在国内开展商机。优越电信现时的核心业务是以提供宽带和流动电话服务为主。

要求：

- 1、 简要说明正通电视在 A 国 VoIP 技术及设备服务所实施收费策略的类别、原理及使用条件。(3分)
- 2、 如果优越电信选择独自开发 VoIP 技术服务，简要分析内部开发方式对优越电信可能带来的不利之处。(4分)
- 3、 简要说明正通电视考虑开拓海外市场所属的成长型战略类别(包含利用企业成长矩阵作的细分类别)。(1分)

3.(本小题 8 分。)好时代公司是一家大型运动用品零售集团，品牌连锁店分布于欧洲和亚洲，占公司收入的 80%和 20%。由于全球经济不利影响，欧洲业务未见起色，公司在未来两年希望将业务慢慢地转攻内地和台湾。由于欧洲业务营运成本不断增加，收入连续数年下滑，欧洲一些地区业务甚至出现严重亏损，公司面临着巨大的财务压力。另一方面，近年来亚洲及内地城市网上商城盛行，加剧了零售行业的竞争。为了开源节流，集团董事会正考虑在运营上可能实施的变革和重组方案，当中包括：

计划(一)：将东南亚地区的行政、支持性部门，包括人力资源部、会计部、采购部等工作重组为共享服务中心的运作模式，在重庆市集中处理。但是，公司的首席执行官担心此变革不能得到各地区领导层及员工的接受；

计划(二)：开拓网上商城的市场，希望吸引喜欢使用网上消费的群组进行网上购物；

计划(三)：在中国及新加坡增设二十多家专卖店，以进一步扩大销售网络，但预计所需投入资金最少四千万人民币，对公司来说是一个最大的财务挑战。

要求：

- 1、 针对变革时机的选择，简要分析好时代公司整个变革方案的类别。(1 分)
- 2、 简要分析好时代公司各地区领导层及员工可能反对变革计划(一)的原因，并指出首席执行官在处理该变革阻力时应考虑哪些因素。(3.5 分)
- 3、 如果好时代公司在计划(二)中决定利用外包商为其开拓网上购物商城业务信息的信息系统，简要分析此方案的优点。(2 分)
- 4、 除了增设二十多家专卖店外，好时代公司应当如何实施其他支持扩大销售网络的战略，并简要分析有关方法对好时代公司在财务上和营运方面的影响。(1.5 分)

4.(本小题 8 分。)美福粮是一家粮食加工公司，加工经营具有地方特色的绿色大米、杂粮等粮食产品，主要市场位于东北、华北和西北地区。

近年来，随着销售量的扩大，消费者对美福粮品牌给予认可，美福粮董事会决定通过并购的方式来扩大在其他地区的市场份额。经过一段时间的考察，美福粮计划通过股权收购的方式，收购位于中部地区某省的一家产品品质较高、但品牌知名度较低的江华公司的全部股权。目前，江华公司主要市场是华中、华东和华南地区。

美福粮所处的行业和业务模式得到了某私募股权投资机构 AP 公司的关注。AP 公司拟通过分批股权投资的方式，获取美福粮 60%的股份。第一期投资完成后，AP 公司将获得美福粮 40%的股份。

要求：

1、 根据战略发展方法,简要分析美福粮并购江华公司的动因。根据并购方的身份,分别简述美福粮收购江华公司和 AP 公司购买美福粮股权所属的并购类别。(3 分)

2、 简要分析美福粮收购江华公司可以产生的各种协同效应。(3 分)

3、 假设 AP 公司以市盈率法和净资产价值法对美福粮进行价值评估,分别描述这两种方法、其特点和区别,以及两者之间在美福粮股东的角度最可能接受的是哪一种方法和理由。(2 分)

四、综合题

本题共 25 分。

本题资料包括:资料一 资料二 资料三

资料(一):

建辉公司是一家民营科技型小企业,由张伟和李杰于 2007 年成立。由于张伟和李杰多年在电力行业工作,对农作物秸秆等生物质能源转化和利用领域比较熟悉,准备进入这一领域。

两位年轻人用了一年时间做调研,进行战略分析,结果如下。

2006 年国家颁布了《可再生能源法》,2007 年又颁布了《关于可再生能源的中长期发展战略规划》,为新能源产业发展奠定了法律框架。欧盟最早开展可再生能源生产,从法律制度、市场行为到组织都比较成熟。美国政府也提出新能源的发展战略,要开辟一个完全不同于传统工业领域的新领域。

中等发达国家有一个人均能源消耗的数量指标,即人均 4 吨标煤,而国内目前人均消耗 2 吨多标煤。2050 年中国要达到中等发达国家的水平,靠目前的能源储备是根本无法实现的,唯一的出路就是开发新能源。

现在农村能源消费结构与三四十年前相比,发生了根本性的变化。40 年前,农村能源主要是秸秆,用它做饭和取暖。改革开放 30 多年来,农村开始烧煤、烧气、用电。上述情况带来两个问题:一是农村人对煤、气、电等能源需求量迅猛增长;二是秸秆随地乱扔,或者就地烧掉,造成新的环境污染。

用秸秆作为再生能源的技术在国内已经开始采用。主要使用者是国家电网、发电集团等。这些企业直接从国外引进技术,其基本工艺就是“固化压缩成型”。但是,直接运用国外技术存在很大问题:其一,秸秆资源的多样性、季节性强、分散、单位体积热值低等自然性状特征,难以满足“工厂式”的集中加工方式对其稳定、连续、规模化等工业化生产的要求;其二,原状秸秆收集难、运输难、储存难,物流成本高,安全隐患大,这是世界性的难题。相对于发达国家大规模、高度专业化和机械化的农业经营模式,国内至今仍是小农经济为主的农业经营模式使得上述问题更为突出。

两位年轻人认识到，如果要进入农作物秸秆等生物质能源转化和利用领域，就必须开发适应国情的新技术和新设备。

资料(二)

经过调研和分析，张伟和李杰决定进入这一领域。原因如下：

- (1)这是一个朝阳产业，进入这个领域的企业不多，规模很小，竞争不太激烈。
- (2)这一产业正处于高速发展时期，受到政府政策的大力支持。
- (3)两人都在传统能源行业工作过，对这一领域相对比较熟悉。
- (4)这是创业者想成就一番事业的舞台，要去大潮中经受磨练。

建辉公司创业方向确定之后，首先是制定研究开发计划。

- (1)明确研究开发方向。确定了就地固化加工生物质，研究小型、可移动、粉碎、成型一体机的技术思路。
- (2)为研发业务寻求财力支持。研究开发新产品，投入大，周期长，眼前挣不到钱。所以公司还必须有一个挣钱的业务，以支持新能源业务的开发。
- (3)获得政府支持。作为创业的中小企业应该寻求政府政策与资金的支持。建辉公司在研发过程中获得过至少 3 项政府项目基金的支持。
- (4)落实示范基地。企业创业应该有根据地。根据专家建议，建辉公司将示范基地建在首都的一个生态涵养区。

资料(三)

建辉公司研发团队设定研究目标，并分阶段付诸实施。研发团队坚持在试验现场进行科研攻关，终于成功研制出创新性的生物质粉碎成型一体机，获得发明专利授权，并被认定为国内自主创新产品，建辉公司也被认定为国家级高新技术企业。建辉公司面临着商业模式的选择：是成为小型秸秆固化压缩成型设备供应商，还是成为秸秆固化压缩颗粒的再生新能源供应商。公司处于两难境地。

如果成为秸秆固化压缩成型设备供应商，因为是自主开发的新技术，还需要不断改进产品，很难保证产品上市后一定有销路。而且，作为一个小企业，一旦产品被仿制，公司没有资金和精力去打官司。建辉公司也知悉一些同行业企业为了尽早盈利，在产品不成熟的情况下，向农户推销家庭式秸秆固化成型机。农民使用效果很不理想，因而可能对建辉公司的产品也很不信任。

如果成为秸秆固化压缩颗粒的再生新能源供应商，公司又可能面临农民提高秸秆价格的可能性。国内一些秸秆发电厂都有这样的经历，在秸秆没有人要时，农民把它当成废物扔掉；而当发电厂要收购秸秆，农民就开始讨价还价；当发电厂急需时，秸秆就涨价，甚至被囤积不卖。如果遇到这种情况，建辉公司很难继续生存和发展。另外，建辉公司也担心如果遭遇客户拖欠货款或拒绝付款，作为一家缺乏资金的新公司，将无法运营下去。

如何解决这些问题，建辉公司正在进行新的探索和尝试。

要求：

- 1、运用宏观环境分析中的 4 个关键要素，分析建辉公司所面临的宏观环境。(4 分)
- 2、简要说明行业生命周期的概念，分析建辉公司进入的农作物秸秆等生物质能源转化与利用领域在行业生命周期中所处的阶段及其特征。(6 分)
- 3、简要说明战略发展方法的 3 种类型，分析建辉公司所选择的类型及选择的动因。(5 分)
- 4、战略实施中的研发战略要求管理层制定鼓励创新型构思的政策，分析建辉公司研发过程中是如何体现这些政策的。(5 分)
- 5、根据题中资料，指出建辉公司面对哪几种经营风险。(5 分)