2015年11月中英合作金融管理专业管理段证书课程考试

**金融管理综合应用试题**

（课程代码 11753）

姓名： 准考证号：

**考生注意事项**

1. 严格遵守考场规则，考生得到监考人员的指令后方可开始答题。
2. 考生须将自己的姓名和准考证号写在本试卷上。
3. 作答前，考生务必将自己的姓名、考点名称、课程名称、座位号、准考证号、课程代码用黑色字迹的签字笔填写在答案卡指定位置，并将准考证号。课程代码对应的信息点用2B铅笔涂黑。
4. 全部试题均在答题卡上作答，在试卷上作答无效。选择题部分，用2B铅笔把答题卡上对应题目的答案标号涂黑。如需改动，用橡皮擦干净后，再涂选其他答案。非选择题部分，用黑色字迹的签字笔在答题卡的“非选择题答题区”内按试题题号顺序直接答题，并在题号栏标明大题题号和小题题号。
5. 可使用计算器、直尺等文具。
6. 考试结束后，考生将试题和答题卡放在桌上，不得带走，待监考人员收毕清点后，方可离场。

**任何人或机构不得保留、复制和出版本试卷，不得以任何形式传播试卷内容。违者必究。**

教育部考试中心

2015年11月

**金融管理综合应用试题**

仔细阅读下列案例，回答一、二题，共100分。考试时间为180分钟。

钟唐鞋业有限公司

1. **公司背景**

1968年，中学毕业的托尼·钟开始在马来西亚一家小型零售鞋店工作。这家鞋店经营得很成功。老板于1972年用所赚取的利润在当地开设了第二家鞋店，由托尼单人总经理。尽管托尼没有接受过经营企业方面的正式培训，但事实证明他很有经验管理方面的天赋。在鞋店老板决定退休时，托尼用自己的积蓄买下了这两家鞋店。

在20世纪70年代，鞋店经营业绩不断攀升，其中女鞋的销售利润尤其突出。这两家鞋店赚得的利润足以让托尼在马来西亚的其他城镇开设分店。女鞋市场需求的不断增长使托尼决定专营女性，因为这会给投资带来更为丰厚的回报。

当时，鞋店出售的产品很多都是进口货，有时鞋子的质量不够理想。尽管鞋店经营状况不错，但托尼注意到顾客的投诉在明显增加。另外。托尼还发现供应商并没有跟上流趋势，还总是生产那些老旧的款式。供应商脱离市场，不了解终端消费者对款式的需求，也是一个主要问题。

托尼在当地商会举办的一次商业培训活动中遇到了迈克尔·唐。迈克尔在本地的一家制鞋厂工作。他十分熟悉制鞋技术，并对制鞋机械做了些重大改进，由此提高了企业利润。他的技能获得了制鞋厂老板的认可，他也因此得到多次晋升，最后荣升总经理。

托尼鼓励迈克尔跟他一起开办一家自己生产、销售女鞋的公司。由托尼负责产品设计，迈克尔负责生产。最终，两人于1977年在马来西亚创立了钟唐鞋业有限公司（下文简称“钟唐公司”）。初始投资大部分来自托尼两家鞋店的销售收入，迈克尔也投入了自己的积蓄。

这是一次成功的商业投资，多年来依靠留存例如的再投入，公司经营规模不断扩大。为维持家族联合经营的模式，托尼和迈克尔决定让他们的子女参与公司经营。在过去的十年间，他们陆续安排子女们在公司每个部门进行短期实习，并接受相同的培训，让他们熟悉公司各部门的工作。最近，托尼和迈克尔都已退休。钟唐公司仍是一家私人有限公司，由他们的子女接管。出任公司总经理的是托尼的儿子戴维·钟。戴维毕业后直接进入公司工作，虽然没有经营管理方面的学历，但他拥有在公司各部门的工作经验。戴维的弟弟理查德·钟担任市场营销部经理。理查德曾在美国的大学学习并获得经营管理学位。迈克尔有两个女儿，作为首席设计书的丹尼丝·唐领导着一个设计师团队，负责设计公司的大多数产品。她颇具艺术天赋，并拥有艺术设计学位。作为公司财务部经理的帕翠萨·唐负责财务部的工作。她通过在职学习获得了财务会计学位。

托尼的第三个儿子艾伦·钟决定自己创业。他创立的一家小型印刷公司。对于没有在家族企业工作，艾伦并不感到遗憾。

1. **制鞋流程**

钟唐公司的制鞋流程涉及以下四个车间：

裁剪车间

裁剪车间扶着生产鞋面。裁剪工人需使用裁刀将皮革才裁剪成不同的形状。制鞋的皮革大多是牛皮，也有其他类型的皮革。这项工作技术性非常强，毕竟皮革的原料昂贵，必须将浪费降到最小。裁剪工人还需要检查皮革表面诸如划痕类的各种瑕疵，由于这些瑕疵不能用于鞋面制作，在裁剪时需尽量避开。

缝纫车间

缝纫车间的高级技工需要将剪裁后的鞋片缝制在一起。鞋片首先通过平缝机拼合；由于鞋面是立体的，下一步需要使用柱形缝纫机将其缝制成具有立体鞋型的鞋面。机器的缝纫面在一个圆柱上操作，以缝纫鞋面的三个纬度。鞋边（如何穿鞋带留下的孔眼）的加工以及增加鞋面的美观度的工序也在这个阶段完成，这对于时尚女鞋来讲特别关键。

定型车间

缝好后的鞋面需要借助鞋楦才能调整为脚型。鞋楦是一种模仿脚型的塑料或者金属模具，用以确保使用同一鞋楦生产的鞋子形状一致。完工之后要将鞋楦取出，用做下一批鞋子的成型。定型车间使用多种型号的鞋楦，以生产不同大小和形状的女鞋。首先需要在鞋楦底部贴上内衣，然后将鞋面拉伸、覆盖在鞋楦之上，并与内地连接；第二部是将皮质或塑料鞋垫在鞋帮上，接下来再将鞋底固定在鞋帮上并缝合；最后安装上鞋跟。一双女鞋的生产就此初步完成。

修正车间

女鞋的最终修正取决于鞋子的用料。工人需要修剪鞋底和鞋跟并抛光，使用着色剂、光泽剂和擦线蜡确保鞋边防水。鞋底通常需要适当的鞣制、染色和抛光，为了获取理想的外观，还要在鞋底表面上压出各种图案。下一个步骤是给每双鞋子匹配一副内衬，上面印有公司的详细信息和品牌标志。接下来要根据鞋面使用的原料，对于鞋子进行清洁、抛光和喷雾。鞋带和各种标签（如鞋的保养说明）都必须附上，最终将鞋包装入盒。

1. **公司运营状况**

钟唐公司生产的女式时装鞋90%出口，西欧和北美市场占到了出口额的95%。

公司在马来西亚首都吉隆坡附近拥有一家现代化的厂房，估计价值600万美元，未来用于任何抵押。现有雇员750人，分布在表1所列各部门：

表1 各部门雇员分布表

|  |  |
| --- | --- |
| 部门 | 人数 |
| 生产部 | 580人 |
| 行政和财务部 | 80人 |
| 设计部 | 25人 |
| 市场营销部 | 65人 |

设计部经理丹尼丝密切关注欧洲和北美各大时装秀上推出的最新款式，并率领其设计团队根据当前流行趋势进行设计。他们设计的产品获得许多时尚的国际奖项。钟唐公司生产的女鞋价格只有西方顶级设计师厂家报价的30%，因此在市场上很受欢迎。公司通常将产品直接卖给各出口批发商。对于批发商与目标市场不对接的国家，公司也尝试了代销形式。

在制鞋行业，机械化生产日益普及，但生产技术仍属于劳动密集型。对于钟唐公司来讲更是如此，因为他们生产的高质量女鞋需要大量的手工工艺，公司50%以上的生产工人都是熟练技工。手工生产的女鞋质量精良，再加上获奖的设计，造就了钟唐公司现有的成功。但是，马来西亚制鞋业技工的短缺会给公司带来问题，进而影响未来的发展。因此，公司也考虑引进最新的电脑控制制鞋流水线设备。

公司自开业以来一直利润丰厚，累积了较多的留存利润。表2列示了钟唐公司近三年来主要财务指标。

表2 公司近三年来主要财务指标（金额单位：千美元）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2012年  12月31日 | 2013年  12月31日 | 2014年  12月31日 |
| 销售收入 | 55 728 000 | 59 812 000 | 60 207 000 |
| 销售毛利 | 23 076 000 | 22 758 000 | 24 156 000 |
| 净利润 | 4 164 000 | 3 975 000 | 3 856 000 |
| 薪酬支出总额 | 8 362 000 | 8 696 000 | 8 957 000 |
| 流动比率 | 1.91：1 | 1.88：1 | 1.72：1 |
| 速动比率 | 1.14：1 | 1.04：1 | 0.97：1 |
| 资本报酬率 | 17.9% | 17.5% | 16.8% |
| 负债权益比率（负债总额/所有者权益总额） | 11.3% | 12.1% | 16.4% |
| 应收账款周转天数 | 47天 | 48天 | 53天 |
| 所有者权益合计 | 22 147 000 | 24 714 000 | 26 637 000 |

在西欧和北美市场，钟唐公司已经树立了名为“美尚”的品牌。市场营销部经理查理德认为，公司应扩大国际市场的销售，尤其是要拓展新兴市场。钟唐公司的目标市场是中产消费群体，面向这一群体进行销售，需要树立起品牌声誉。在国际运动鞋市场，大品牌厂家取得的成功证明了这一市场策略的有效性。对于时装女鞋而言，尽管在高端市场已经形成了类似的品牌效应，但在中端市场，尚没有普遍认可的品牌。

在考虑向其他国际销售时，查理德意识到需求收入弹性有助于评估这些市场的风险和机遇。来自不同鞋业制造商协会的数据显示在发达和发展中国家需求收入弹性都是+1.9左右。

查理德考察了公司目前尚未打开销路的三个国家，分别是巴西、印度和中国。其他搜集了这三个国家近期的一些基本信息，如下表3所列。

表3 巴西、印度和中国的基本数据

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 巴西 | 印度 | 中国 |
| 人口 | 203 839 928 | 1 283 957 314 | 1 402 640 320 |
| GDP（10亿美元） | 2 346.1 | 2 066.9 | 19 360.1 |
| 人均GDP（美元） | 11 612.5 | 1 630.8 | 7 593.9 |
| 有形贸易余额（出口额-进口额）（10亿美元） | +20.3 | -89.6 | +181.8 |
| 需求收入弹性 | +1.9 | +1.9 | +1.9 |

公司对进入三个目标市场的有效途径进行了初步研究之后得出结论：无论在哪个国家办厂，在目前可用资金之外，都需要追加投资。钟唐公司现有股东已无出资能力，公司也无意改组为股份有限公司。

1. **艾伦·钟的印刷公司**

托尼的另一个儿子艾伦经营自己的印刷公司，与钟唐公司没有正式的关联。艾伦的公司为各类客户提供印刷服务，产品包括信笺、目录、广告海报等。艾伦也一直在为钟唐公司印制产品目录和销售手册。表4所示了艾伦·钟印刷公司近三年主要财务指标。

表4 艾伦·钟印刷公司近三年主要财务指标（金额单位：千美元）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2012年  12月31日 | 2013年  12月31日 | 2014年  12月31日 |
| 销售收入 | 2321000 | 2375010 | 3410521 |
| 销售毛利 | 1044450 | 1116255 | 1739366 |
| 净利润 | 185680 | 2066259 | 306947 |
| 流动比率 | 2.4：1 | 2.35：1 | 2.6：1 |
| 速动比率 | 0.9：1 | 0.85：1 | 0.92：1 |

（案例信息纯属虚构，仅作考试用途）

请运用本专业所学课程知识，综合分析案例信息完成以下两道试题。

1. 若考虑在中国办厂，需从公司外部再筹集1 000万美元资金。根据表2数据，结合钟唐公司的财务状况，归纳筹资的可选方式，说明每种筹资方式的利弊，并就最佳筹资方式提出建议。（50分）

**参考答案**

**钟唐公司的财务状况分析**

(1)销售净利率：2012年=4164000/55728000= 7.5%

2013年=3975000/59812000=6.6%

2014年=3856000/60207000=6.4%

(2)股东权益报酬率：2012年=4164000/22147000=18.8%

2013年=3975000/24714000=16.1%

2014年=3856000/26637000=14.5%

（3）资本报酬率 2012年=17.9%，2013年=17.5%，2014年=16.4%

（4）流动比率：2012年=1.91:1； 2013年=1.88:1； 2014年=1.72:1

（5）速动比率：2012年=1.14:1； 2013年=1.04:1； 2014年=0.97:1

（6）负债权益比例：2012年=11.3%；2013年=12.1%；2014年=16.4%

财务分析：

1. 流动比率。

从公司最近三年的情况来看，流动比率从1.91:1，到1.88:1，到1.72:1，适中的流动比率应该维持在2。可见，公司的财务状况基本保持良好，短期偿债能力略有下降，但是影响不大。公司应该控制自己的流动性，密切关注流动资产与流动负债的比例安排问题。

1. 速动比率

从公司最近三年的情况来看，速动比率从1.14:1，到1.04:1，到0.97:1，适中的速动比率应该维持在1。可见，公司的财务状况基本保持良好，短期偿债能力略有下降，但是影响不大。公司应该控制自己的流动性，密切关注流动资产与流动负债的比例安排问题。

1. 资本报酬率：

从公司最近三年的情况来看，公司的资本报酬率从17.9%变为17.5%到16.8%。可见，公司的资本报酬呈逐年缓慢下降的趋势，再结合公司连续三年来销售额不断攀升的情况，可知，在企业规模不断扩大的同时，企业也需要注意成本和费用的控制。减少不必要的各项费用开支。

1. 负债权益比率：

从公司最近三年的情况来看，公司的负债权益比率从11.3%变为12.1%到16.4%，可知，在企业扩大生产经营规模的同时，企业承担了更多的债务，可能在和上游供应商交往过程中存在着一定程度的货款拖欠问题。在一定程度上，我们要对企业货款拖欠问题进行控制。

1. 应收账款的周转天数：

从案例中的表格可以看出，应收账款的周转天数从47天到48天，到53天。可见应收账款的天数，在不断的略有增加。可见，公司在与下游客户打交道的过程中，存在着赊销的情况，并且赊销的情况正在进一步加剧。企业应当加强对应收账款的资金回笼的管理，减少客户货款的拖欠，加快回收资金。

（6）所有者权益合计：

从公司最近三年的情况来看，绝对值从2012年的22147000元到2013年的24714000元到2014年的26637000元。从数据来看，公司的规模正在不断的扩大。

上述指标，反映了鈡唐公司从2012年到2014年收益率水平下降（销售净利率，股东权益报酬率，资本报酬率）。负债水平处于合理区间，偿债能力良好。从收益率和债务水平指标来看，鈡唐公司收益率下降，这跟现有市场饱和，公司利用自有资金发展，扩张缓慢有关系。

**筹资可选方式及利弊分析**

（一）普通股筹资的利弊分析

是股份制企业筹集权以资金的最主要方式。普通股的优点是没有固定的股利负担，资金可以永续使用，筹资风险小，能增强公司的信誉和经营灵活性。不足之处就是资金成本较高，随着新股东的增加可能会导致分散和削弱公司的控股权，降低原股东的收益水平。

（二）优先股筹资的利弊分析

优先股的优点是股利支付率虽然固定，但无约定性，资金可以永续使用，筹资风险小，能增强公司的信誉和经营灵活性，又能保持原普通股股东的控制权。不足之处就是资金成本较高，优先股较普通股限制条款多。

（三）留存收益筹资的利弊分析

留存收益也是是指企业的盈余公积、未分配利润等。留存收益筹资方式的优点是既节约了成本，又增强了企业的信誉。不足之处是受制于企业盈利的多寡及企业的分配政策。

（四）银行借款筹资的利弊分析

银行借款是企业根据借款合同向银行或非银行金融机构介入的需要还本付息的款项。银行借款筹资同样有利有弊。优点是筹资速度快，筹资成本低，借款灵活性大。但筹资数额往往不可能很多，而且银行会提出对企业不利的限制条件。

（五）发行债券筹资的利弊分析

发行债券的有利之处在于债券的利息作为财务费用在税前列支，利用债券筹资的资金成本较低。债券持有人无权干涉企业的经营管理，因而不会减弱原有股东对企业的控股权。不足之处在于筹资的风险高。债券筹资有固定的到期日，要承担还本付息的义务。当企业经营不善时，会减少原有投资者的股利收入，甚至会因不能偿还债务而导致企业破产。由于限制条件多，筹资数量也就有限。

**筹资方式的建议**

公司从2012年到2014年收益率水平下降（销售净利率，股东权益报酬率，资本报酬率）。负债水平处于合理区间，偿债能力良好。从收益率和债务水平指标来看，鈡唐公司收益率下降，这跟现有市场饱和，公司利用自有资金发展，扩张缓慢有关系。公司目前发展是自有资金经营，虽然是全球连锁经营，但是发展规模受到企业自有资金多少的限制，不利于长期发展。

从案例中可以看出，过去，公司是家族式的企业，公司的成败很大程度上依赖于家族企业管理人员的才能以及生老病死。未来，公司应转型到现代化的企业形式，可以所有权和经营权分离。雇佣职业经理人，运用自己专业化的才能来管理公司，负债可以使公司的效用最大化。

当然，鈡唐公司筹资决策除了考虑自身的财务状况，还需要分析决策对于企业利益相关者的影响。鈡唐公司的市场扩张和筹资决策会影响股东、银行、雇员等利益相关者。（1）股东视角。短期来看，公司向股东支付率会下降。不论采用留存收益还是采用银行借款筹资，公司都需要一个投资回收期，这个阶段，公司可能无法满足股东对股利分红的需求，但从长期来看，市场扩张及财务杠杆效应，会增加股东未来的收益水平。

综合以上分析我们建议鈡唐公司在选择筹资方式时主要考虑通过普通股筹集资金，这样可以建立现代企业经营方式，降低企业的的负债比率同时降低企业的风险。

1. 钟唐公司拟采用国际化战略，在中国开办一家面向当地市场生产和销售产品的工厂。请就这一方案撰写一份报告，分析在中国办厂的利弊，列举在中国开办工厂应分析和评估的因素，并根据分析结果对是否在中国开办工厂提出建议。（50分）

**商务报告示例：**

**标题页**

本报告由本人编写,本人是XXX

时间:XXX

**目录**

1、执行摘要

2、授权范围

3、程序

4、研究结果

5结论

6建议

7附录

**执行摘要**

全报告对中国市场的环境（机遇和风险）进行了分析，以及进入中国可能给公司财务状况和利益相关者带来的预期影响，最后给出了鈡唐公司进入中国市场的方式和发展建议。

**授权范围**

受鈡唐公司管理层委托而撰写，为达到拓展鈡唐公司市场空间，提高公司利润的目标。

**程序**

做了哪些调查工作（首先，搜集了中国市场的人口数据、GDP数据、进出口贸易数据、需求收入弹性数据。然后，结合上述数据，及鈡唐公司的发展现状，

进行综合分析。

**研究结果**

**（一）公司发展现状：**

1.企业性质方面

公司目前发展是自有资金经营，虽然是全球连锁经营，但是发展规模受到企业自有资金多少的限制，不利于长期发展。

考虑发展为股份制有限责任公司，筹集更多资金，分担更多风险。其他条件允许的情况下，考虑企业上市，最大限度的筹集到社会资金，有利于企业扩大规模，有利于企业的长远发展。

2、企业管理方面

从案例中可以看出，过去，公司是家族式的企业，公司的成败很大程度上依赖于家族企业管理人员的才能以及生老病死。

未来，公司应转型到现代化的企业形式，可以所有权和经营权分离。雇佣职业经理人，运用自己专业化的才能来管理公司，可以使公司的效用最大化。

3.企业用工方面

公司生产过程中使用了大量的手工技术工人，公司所在的马来西亚制鞋厂，目前遇到用工荒问题，影响了公司未来的发展。有以下解决办法。（1）运用人力资源的相关激励政策，如加强绩效考核，精神奖励，物质奖励的方式方法增加员工的积极性。（2）考虑将工厂搬迁到发展印度、巴西和中国等新兴市场，这里劳动力充足且工资成本较低，可降低企业的人力资源成本。而且这里有大量的中产解决消费者，公司的工厂距离销售市场更加接近，有利于企业了解消费需求，生产适销对路的产品。

4.企业销售方面

公司欲进入的三个国际市场的需求收入弹性都是1.9，说明公司面临的是需求旺盛的充满机遇的新兴市场。公司应将目标市场锁定在收入快速增长、且需求旺盛的中产阶级消费者。

为面向这一群体销售，公司需要有一定的营销策略：第一，向国际运动鞋市场上大品牌企业的学习，树立钟唐公司的品牌声誉。第二，鈡唐公司可推行价格折扣或额满赠送等促销活动，以便大幅度扩大企业的销售额，增加企业的利润。

5.企业财务状况

（1）流动比率。从公司近三年的流动比率从1.91:1，到1.88:1，到1.72:1。理想的流动比率应该维持在2，可见，公司财务状况基本保持良好，短期偿债能力略有下降，但是影响不大。

公司应保持合理的流动性，密切关注流动资产与流动负债的比例安排，以确保公司有适当的流动资产以偿还短期流动负债。

（2）速动比率：公司近三年的速动比率从1.14:1，到1.04:1，到0.97:1，理想的速动比率应该维持在1。可见，公司财务状况基本保持良好，短期偿债能力略有下降，但影响不大。

公司应该控制自己的流动性，密切关注速动资产与流动负债的比例安排问题，以确保公司有适当的速动资产，以偿还短期负债。

（3）资本报酬率：公司近三年的资本报酬率从17.9%变为17.5%到16.8%。可见，公司的资本报酬呈逐年缓慢下降的趋势。再结合公司连续三年销售额不断攀升的情况，可知，公司规模不断扩大的同时，存在成本和费用的快速增加。

企业需要注意成本和费用的控制。以减少不必要的各项费用开支。

（4）负债权益比率：从公司最近三年的情况来看，公司的负债权益比率从11.3%变为12.1%到16.4%，可知，在企业扩大生产经营规模的同时，企业承担了更多的债务。

公司负债权益增加很有可能与上游供应商交易过程中一定程度的货款拖欠问题有关。因此，在一定程度上，公司应对供应商的货款拖欠问题进行控制。

（5）应收账款的周转天数：从案例中的表格可看出，应收账款周转天数从47天到48天，到到53

天。可见应收账款的天数，在不断的略有增加。可见，公司在与下游客户打交道的过程中，存在着赊销的情况，并且赊销的情况正在进一步加剧。企业应当加强对应收账款的资金回笼的管理，减少客户货款的拖欠，加快回收资金。（6）所有者权益合计：从公司最近三年的情况来看，绝对值从2012年的22147000元到2013年的24714000元到2014年的26637000元。从数据来看，公司的规模正在不断的扩大。

6、从未来的三个市场来看，GDP和人均GDP都是不过的，证明这三个市场是非常具有发展潜力的。

7、从设备的采购来看：尽管目前公司没有设备的采购计划，但是员工不足已经成为了企业首要需要解决的问题，而采购先进的设备可以有效的环节这种人力资源短缺的情况。

8、从出口欧美的角度来看：公司已经西欧和北美成立了“尚美”，在一定程度上赢得了高端市场的青睐。

**（二）进入中国市场的SWOT分析**

图1：鈡唐公司的SWOT分析法

|  |  |
| --- | --- |
| **优势（S）**  ※公司新的管理层接受过经营企业方面的培训，有比较强的经营管理能力  ※ 公司有完整的女鞋生产流程，有现代化的厂房，且未用于任何抵押；  ※ 公司设计能力突出，设计的女鞋产品获得多项国际奖项，且以西欧和北美为主  ※公司女鞋有价格优势，只有西方顶级设计师厂家报价的30%，在市场上很受欢迎。  ※公司手工生产的女鞋质量精良；  ※目前，公司财务状况良好，盈利能力较强。  ※公司举债能力较强。  ※ 公司已经在西欧和北美市场，树立了“尚美”品牌，在一定程度上赢得了高端市场的青睐；  ※公司重视国际市场，尤其是中国市场的不断拓展。 | **劣势（W）**  ※公司是家族企业，很容易受家族企业管理人才能以及生老病死的影响。  ※公司融资受限，主要依靠自有资金发展。  ※公司主要以出口为主公司，很容易形成对各出口批发商的渠道依赖；  ※公司手工工人众多，费用开支庞大。  ※ 公司机械化不足，生产技术仍属于劳动密集型  ※ 近期公司净利润有所降低。  ※公司流动比率和速冻比率下降，说明公司短期偿债能力下降  ※ 公司应收账款周转天数延长。  ※ 公司在中端市场，没有普遍认可的品牌。 |
| **机会（0）**  ※公司所在女鞋市场，对品牌和时尚的诉求不断增长；  ※公司所在行业技术变革加速，公司面临着引进最新电脑控制制鞋流水线设备，以实现机械化生产的机会。  ※公司欲进入的中国市场，政治局面稳定，鼓励外商投资。  ※中国国际市场经济发展状况基本稳定，拥有购买时尚女鞋的消费人群。  ※ 中国市场具有较高的需求收入弹性，反映了很大的市场潜力，适合公司前去投资。  ※尤其是中国市场，潜力很大，可作为公司进入国际市场的突破口。 | **威胁或风险（T）**  ※公司主要以出口为主，容易受国际汇率、利率、文化差异等影响，从而遭遇风险。  ※ 公司所在行业机械化生产日益普及，鈡唐这样的劳动密集型企业很容易被技术优势的企业所替代。  ※公司工厂所在的马来西亚制鞋业技工短缺，给公司带来了用工问题，进而影响未来的发展。  ※中国市场距离本土市场路途遥远，可能存在管理问题，包括雇佣制度、人力资源管理模式和企业文化，管理伦理能否在中国市场本土化的问题。  ※中国市场现有的女鞋企业，会对公司的进入形成壁垒。 |

**（三）公司财务状况分析**

（1）流动比率。从公司近三年的流动比率从1.91:1，到1.88:1，到1.72:1。理想的流动比率应该维持在2，可见，公司财务状况基本保持良好，短期偿债能力略有下降，但是影响不大。

公司应保持合理的流动性，密切关注流动资产与流动负债的比例安排，以确保公司有适当的流动资产以偿还短期流动负债。

（2）速动比率：公司近三年的速动比率从1.14:1，到1.04:1，到0.97:1，理想的速动比率应该维持在1。可见，公司财务状况基本保持良好，短期偿债能力略有下降，但影响不大。

公司应该控制自己的流动性，密切关注速动资产与流动负债的比例安排问题，以确保公司有适当的速动资产，以偿还短期负债。

（3）资本报酬率：公司近三年的资本报酬率从17.9%变为17.5%到16.8%。可见，公司的资本报酬呈逐年缓慢下降的趋势。再结合公司连续三年销售额不断攀升的情况，可知，公司规模不断扩大的同时，存在成本和费用的快速增加。

企业需要注意成本和费用的控制。以减少不必要的各项费用开支。

（4）负债权益比率：从公司最近三年的情况来看，公司的负债权益比率从11.3%变为12.1%到16.4%，可知，在企业扩大生产经营规模的同时，企业承担了更多的债务。公司负债权益增加很有可能与上游供应商交易过程中一定程度的货款拖欠问题有关。因此，在一定程度上，公司应对供应商的货款拖欠问题进行控制。

（5）应收账款的周转天数：从案例中的表格可看出，应收账款周转天数从47天到48天，到53天。可见应收账款的天数，在不断的略有增加。公司应收账款周转变慢，很有可能是因为公司的下游客户存在着赊销问题，并且赊销的情况正在进一步加剧。企业应当加强对应收账款的资金回笼的管理，减少客户货款的拖欠，加快回收资金。

（6）所有者权益合计：公司近三年所有者权益的合计绝对值从2012年的22147000元到2013年的24714000元到2014年的26637000元。从数据来看，公司的价值和规模正在不断的扩大。

公司应加快发展步伐，实现规模的进一步扩张，从而为投资者获得更多的利润，使得投资者愿意继续对公司追加投资。

6、公司未来的市场空间

公司欲进入印度、巴西、中国这三个新兴市场。从案例可知，这三个国家的人口很多，GDP和人均GDP也很高，特别是中国和巴西市场，有活跃的进出口贸易市场，说明三个新兴市场非常有发展潜力，公司可考虑前去投资。

公司可以选择适当的时机入驻这三个国家，开拓新兴市场。同样，我们建议公司资金有限，应逐个进入。例如，先进入进出口贸易活跃的中国市场，逐渐了解新兴市场消费者的偏好，树立了品牌形象，再逐步进入巴西和印度市场。这种可减少国际化进程中的风险。

7.公司未来的固定资产投资

未来，公司所在行业有机械化生产的趋势，目前公司手工劳动者众多，技术工人不足已经成为了企业首要需要解决的问题。公司可采购先进的设备，以有效缓解人力资源短缺的情况。并且从提高劳动生产率的角度，企业应该与时俱进，采购先进的生产设备。

**结论**

1、公司性质方面：公司目前发展是自有资金经营，虽然是全球连锁经营，但是发展规模受到企业自有资金多少的限制，不利于长期发展。

2、企业的管理方面：我们从案例中可以看出，过去，公司是家族式的企业，公司的成败很大程度上依赖于家族企业管理人员的才能以及生老病死。

3、企业用工方面：公司在马兰西亚建厂，目前遇到用工荒的问题，使得公司遭遇较高的人力资源成本。

4、关于销售方面：从公司未来销售的三个巨大市场来看，需求价格弹性都是1.9，同时案例中给出，公司产品的目标市场是中端市场。那么，从资料中可知，该公司的鞋产品是具有需求价格弹性的产品，不是生活必需品的品牌。

5、财务方面：（1）流动比率。从公司最近三年的情况来看，流动比率从1.91:1，到1.88:1，到1.72:1，适中的流动比率应该维持在2。可见，公司的财务状况基本保持良好，短期偿债能力略有下降，但是影响不大。公司应该控制自己的流动性，密切关注流动资产与流动负债的比例安排问题。（2）速动比率：从公司最近三年的情况来看，速动比率从1.14:1，到1.04:1，到0.97:1，适中的速动比率应该维持在1。可见，公司的财务状况基本保持良好，短期偿债能力略有下降，但是影响不大。公司应该控制自己的流动性，密切关注流动资产与流动负债的比例安排问题。（3）资本报酬率：从公司最近三年的情况来看，公司的资本报酬率从17.9%变为17.5%到16.8%。可见，公司的资本报酬呈逐年缓慢下降的趋势，再结合公司连续三年来销售额不断攀升的情况，可知，在企业规模不断扩大的同时，企业也需要注意成本和费用的控制。减少不必要的各项费用开支。（4）负债权益比率：从公司最近三年的情况来看，公司的负债权益比率从11.3%变为12.1%到16.4%，可知，在企业扩大生产经营规模的同时，企业承担了更多的债务，可能在和上游供应商交往过程中存在着一定程度的货款拖欠问题。在一定程度上，我们要对企业货款拖欠问题进行控制。（5）应收账款的周转天数：从案例中的表格可以看出，应收账款的周转天数从47天到48天，53天。可见应收账款的天数，在不断的略有增加。

公司应收账款周转变慢，很有可能是因为公司的下游客户存在着赊销问题，并且赊销的情况正在进一步加剧。企业应当加强对应收账款的资金回笼的管理，减少客户货款的拖欠，加快回收资金。

（6）所有者权益合计：公司近三年所有者权益的合计绝对值从2012年的22147000元到2013年的24714000元到2014年的26637000元。从数据来看，公司的价值和规模正在不断的扩大。

公司应加快发展步伐，实现规模的进一步扩张，从而为投资者获得更多的利润，使得投资者愿意继续对公司追加投资。

6、公司未来的市场空间

公司欲进中国从案例可知，这国家的人口很多，GDP和人均GDP也很高，有活跃的进出口贸易市场，说明三个新兴市场非常有发展潜力，公司可考虑前去投资。公司可以选择适当的时机开拓新兴市场。同样，

7.公司未来的固定资产投资

未来，公司所在行业有机械化生产的趋势，目前公司手工劳动者众多，技术工人不足已经成为了企业首要需要解决的问题。公司可采购先进的设备，以有效缓解人力资源短缺的情况。并且从提高劳动生产率的角度，企业应该与时俱进，采购先进的生产设备。

8、从出口欧美的角度来看：公司已经西欧和北美成立了“尚美”，在一定程度上赢得了高端市场的青睐。

9、从风险管理方面：到新兴国际市场发展的前两年可能面临以下问题：（1）进度控制风险：在进入新兴市场的过程中，由于缺少明确的项目目标，分工不明确，缺少详细的时间进度安排，监督机制，发现问题不能及时适当的调整，缺乏必要的信息沟通与反馈。时间与预算的成本无法控制。（2）成本控制风险：筹备成本，与经营成本的控制，特别是女鞋生产过程中的采购、库存、使用等物流的成本发生变化，国际化采购使得更长的国际物流链条，汇率变化等使采购成本高于预期。（3）市场风险：鞋子原材料采购的国际化，当地员工水平等，给制鞋的质量提出了挑战。（4）跨国经营的风险：文化、习惯、时间观念等的差异，多元文化、多种语言环境对员工与管理人员带来挑战；政治法律制度的不同。

**建议（企业应怎么做）**

1. 企业的性质方面：公司应考虑发展为股份制有限责任公司，筹集更多资金，分担更多风险。其他条件允许的情况下，考虑企业上市，最大限度的筹集到社会资金，有利于企业扩大规模，有利于企业的长远发展。
2. 企业的管理方面：我们从案例中可以看出，公司未来应转型到现代化企业形式，可以所有权和经营权分离。雇佣职业经理人，运用自己专业化的才能来管理公司，可以使公司的效用最大化。
3. 企业用工方面：公司用工荒的问题有以下解决办法。（1）运用人力资源的相关激励政策，如加强绩效考核，精神奖励，物质奖励的方式方法增加员工的积极性。（2）考虑到未来公司销售的三个巨大市场是中国，可以将相应的分公司搬迁过去。一方面当地劳动力比较充足，另一方面，当地劳动力的相应薪酬也不是很高，可以大大降低企业的人力资源成本。最后，将公司搬迁到中国，工厂里我们的销售地更加接近，有利于企业的适销对路以及企业整体成本的把控。
4. 关于销售方面：该公司的鞋产品是具有需求收入弹性的产品，所以，该公司的营销策略应该针对中高等收入人群，进行一些有针对性的产品营销活动，大幅度的扩大企业的销售额，增加企业的利润。
5. 财务方面：从公司最近三年的流动比率、速动比率情况来看，公司的财务状况基本保持良好，短期偿债能力略有下降，但是影响不大。公司应该控制自己的流动性，密切关注流动资产与流动负债的比例安排问题。公司的资本报酬率、负债权益比率呈逐年缓慢下降的趋势，再结合公司连续三年来销售额不断攀升的情况，可知，在企业规模不断扩大的同时，企业也需要注意成本和费用的控制，减少不必要的各项费用开支。

在企业扩大生产经营规模的同时，企业应对货款拖欠问题进行控制。应当加强对应收账款的资金回笼的管理，减少客户货款的拖欠，加快回收资金。中国市场是非常具有发展潜力的，企业可以选择适当的时机入驻开拓新兴市场。