

## 2025 年注册会计师全国统一考试

# 公司战略与风险管理·模拟试卷（一）

## 参考答案及解析

### 答案速查

#### 一、单项选择题

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C	D	B	B	A	C	C	D	B	A
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
C	A	D	C	B	A	C	C	D	C
21	22	23	24	25	26				
D	A	B	B	B	B				

#### 二、多项选择题

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AC	ABC	ABC	ABC	BD	AC	BC	BC	BC	AC
11	12	13	14	15	16				
BC	ABD	AB	CD	ABCD	AC				

### 详细解析

#### 一、单项选择题

1. C 【解析】经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则<sup>①</sup>，是企业文化的高度概括。“该公司以‘绿水青山就是金山银山’的基本信念”，体现的是经营哲学，选项 C 正确。
2. D 【解析】市场渗透战略的基础是增加现有产品或服务的市场份额，或增加正在现有市场中经营的业务。它的目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。盛景银行推出签账回赠礼品、签账换取飞行里程数等营销措施，来增加信用卡的使用频率，体现的是市场渗透战略，选项 D 正确。

<sup>①</sup> 波浪线标注内容为解析中重点内容。

## 3. B 【解析】红海和蓝海战略比较如下：

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

4. B 【解析】“双方成立合资公司”表明选择的途径是战略联盟。“W 集团及其技术伙伴和 M 集团将发挥各自在市场上的领先地位，及在批发、零售和数字领域的领先专长”体现的是实现资源互补。选项 C 属于并购的动机。
5. A 【解析】“把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户，同时加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力”体现了“防御者”战略。
6. C 【解析】对市场营销进行业绩衡量属于非财务衡量指标。市场营销方面的业绩衡量指标包括销售增长、市场份额、客户数量。服务水平属于物流方面可以采用的指标，选项 C 正确。
7. C 【解析】对抗是坚定行为和不合作行为的组合。“该公司在面临 C 国 Q 公司的专利诉讼时，表示中装公司没有侵犯对方的专利技术，即使被判败诉，也不会支付罚款”，体现了中装公司坚持自己的利益，根本不考虑对方的要求，所以中装公司的行为模式属于对抗，选项 C 正确。
8. D 【解析】数字化时代提供了高效便捷的数据获取和分析工具，企业可以在消费者“留痕”的平台(社交平台、购物平台和搜索平台)上将零散的信息收集、加工、处理，充分提取消费者的偏好信息，发现消费者的隐性需求和个性化需求。甲公司利用数字化技术研制出全新的服务搜索平台充分提取游客的偏好信息，发现游客的隐性需求和个性化需求，体现的是个性化，选项 D 正确。
9. B 【解析】“要求公司各有关部门和业务单位定期对风险管理工作进行自查和检验，及时发现缺陷并改进，其检查、检验报告应及时报送企业风险管理职能部门”，与风险管理的监督与改进有关，选项 B 正确。
10. A 【解析】选项 B 表明该公司具有较强的竞争优势，而该行业成长性逐渐下降，因此适宜采用相关(同心)多元化战略；选项 C 适宜采用市场渗透战略；选项 D 适宜采用稳定战略。
11. C 【解析】“收集了房地产市场最新的数据，对销售情况、价格走势、区域分布以及客户进行全面统计分析，形成分析报告”表明该公司采用的战略控制方法属于统计分析报告。有助于企业管理人员开阔战略视野属于专题报告的特点，选项 C 说法不正确。选

项 ABD 都是统计分析报告的特点。

12. A 【解析】中际公司进行铜期货套期保值表明该公司属于运用金融工具实施风险管理策略。运用金融工具实施风险管理需要判断风险的定价，企业不仅需要判断风险事件的可能性和损失的分布，而且需要量化风险本身的价值，选项 A 表述不正确。
13. D 【解析】创新性联盟策略是指企业为了产品、业务的创新并取得长期竞争优势而与供应商结成联盟的策略。采用这种策略时，往往从某种新产品概念的提出就开始与供应商合作，其产品的设计、试制、改进、定型、生产与供应商的产品和技术创新基本上同步进行、相互契合。选项 D 正确。
14. C 【解析】结果性指标如财务指标的内容；动因性指标如内部流程指标、创新与学习指标的内容。选项 A 均属于动因性指标。选项 B 均属于结果性指标。选项 C 中的营业收入属于结果性指标，员工收入属于动因性指标。选项 D 均属于结果性指标。
15. B 【解析】由于市场中不存在合适的收购对象，也没有合适的企业与甲公司建立战略联盟，甲公司适合采用内部发展的战略。
16. A 【解析】外部控制主导型治理模式的主要优点是股东不直接介入或插手企业经营决策，而是通过证券市场上的股票交易活动监督经理层人员，既赋予经理层充分的经营自主权，又使经理层尽力发挥自己的经营能力和创造力，提升企业业绩，因此选项 A 正确。
17. C 【解析】情景分析法适用于对企业面临的风险进行定性和定量分析，在识别和分析那些反映诸如最佳情景、最差情景及期望情景的多种情景时，可用来识别在特定环境下可能发生的事件及其后果以及每种情景出现的可能性。甲房地产公司采用的是情景分析法。
18. C 【解析】寻求效率的投资往往基于两个方面的驱动因素，一是投资国生产成本上涨，特别是劳动力成本；二是发展中国家公司所面临的竞争压力正在推动它们向海外扩展。宇汽公司在所在国家面临的竞争压力、生产成本增加，推动其向海外国家扩展，以降低成本，体现的国际化经营的动因是寻求效率，选项 C 正确。
19. D 【解析】“使用特殊的光刻设备，并且该工种工人的遣散成本也很高”体现的是退出障碍，选项 D 正确。
20. C 【解析】“未能建立分销商评级及监管机制，导致分销商各自为政，在市场中销售的箱包价格体系混乱，严重影响到了公司的品牌及声誉”说明企业面临市场分销风险，企业未能建立分销商评级及监管机制，分销商表现不佳，可能导致公司声誉受到影响，选项 C 正确。
21. D 【解析】“近年来国内芯片设计、制造及市场需求迅猛增长”说明外部存在机会；“A 公司受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，与国际领先水平相比还存在一定的差距，市场占有率相对较低”说明存在内部劣势，因此，应该采取扭转型战略，选项 D 正确。

22. A 【解析】在成熟期，企业的产品逐步标准化，差异性不明显，技术和质量改进缓慢。生产稳定，局部生产能力过剩。产品价格开始下降，毛利率和净利润率均下降，选项 A 正确。
23. B 【解析】“获得了欧盟有机食品认证和中国有机食品认证‘双重认证’。这意味着，该公司的有机茶产品达到欧盟 27 国及世界大多数国家的进口准入标准”体现了无形资产，选项 B 正确。
24. B 【解析】前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。T 公司是一家彩电生产企业，在继续加强与现有经销商合作的基础上，开始筹建以“T”命名的专卖店，加强对销售渠道和零售终端的控制权，属于前向一体化战略，选项 B 正确。
25. B 【解析】物联网是在互联网基础上延伸和扩展的网络。它将各种信息传感设备与互联网结合起来形成一个巨大的网络，实现在任何时间、任何地点，人、机、物的互联互通。甲公司的技术研发方向属于数字化技术应用领域中的物联网，选项 B 正确。
26. B 【解析】订单生产式生产是指在采用某些生产运营流程的情况下，企业可能对未来需求的上涨非常有信心，从而持有为满足未来订单所需的一种或多种资源的存货，如配备适当的劳动力和设备，但企业会在实际收到订单之后才开始生产产品或提供服务。海茶公司招聘兼职就是为了在餐馆举办大型活动或宴会的时候，可以有足够的员工，来满足顾客对人员的需求。这种平衡产能与需求的方法是订单生产式生产。

## 二、多项选择题

1. AC 【解析】根据案例材料，洁顺公司的中高档生活用纸产品增长率达到 11.8%，洁顺公司的纸制品市场占有率近三年内连续保持第一，说明属于高增长—强竞争地位的明星业务，选项 AC 均正确，选项 B 错误。现金牛业务处于成熟的低速增长的市场中，市场地位有利，本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展，选项 D 表述错误。
2. ABC 【解析】价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间，选项 D 的说法错误。
3. ABC 【解析】“评估公司识别和管理风险的能力”和“评估公司是否有明确的道德规范和反腐败政策”属于治理维度。“评估公司用水量和水资源的保护措施”属于环境维度。“评估供应商的社会责任实践”属于社会维度。选项 ABC 正确。
4. ABC 【解析】采用收缩战略对企业主管来说，是一项非常困难的决策，困难主要来自以下两个方面：①对企业或业务状况的判断；②退出障碍。
5. BD 【解析】“每一位客户来办理健身卡时，都会赠送一个精美的小礼品或给出优惠的折扣券”属于营业推广；“针对客户提出的问题都能够完整地解释，除此之外还帮助客户填写办卡申请表”属于人员推销。选项 BD 正确。

6. AC 【解析】该在线教育培集团实施实现规模经济的策略方案，属于成本领先战略；针对 5 岁以上的儿童设计独有的“少儿编程学习法”，属于集中差异化战略。
7. BC 【解析】任务导向型企业管理者关心的是不断成功地解决问题，实现目标是任务导向型企业的主导思想。企业强调的是速度和灵活性，专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。“公司管理者将任务分派给员工，但并不过多干预任务的执行过程。公司将实现目标作为第一要务，员工在执行任务时要求保证效率和灵活性。同时公司也会定期提拔一些能力很强的员工，并给予额外的奖励”说明该公司是任务导向型企业，选项 B 正确。“员工可以根据自己的特长和爱好选择并完成咨询任务”属于人员导向型的企业文化，选项 C 正确。
8. BC 【解析】“长期积累形成的原料配制秘方和生产秘诀等资源”属于具有路径依赖性的资源。“优健公司是一家以‘健康与责任’为企业文化的乳制品生产企业”属于具有因果含糊性的资源，选项 BC 正确。
9. BC 【解析】交叉补贴模式也称基本品免费、互补品收费模式。这种模式是指企业免费提供一款产品或服务，但对该产品或服务的互补品收取费用，或者企业免费提供商品，但对后续服务收费。结合选项分析，选项 BC 属于交叉补贴模式的做法，选项 A 属于增值服务收费模式，选项 D 属于非货币市场模式。
10. AC 【解析】旭通公司在并购 N 国一家已上市的同类企业后发现，后者因承建的项目未达到 N 国政府规定的环保标准而面临巨额赔偿的风险，属于决策不当，选项 C 正确。上市企业的核心技术人员因对旭通公司的管理措施不满而辞职，属于并购后不能很好地进行企业整合，选项 A 正确。因承建的项目未达到 M 国政府规定的环保标准而面临巨额赔偿的风险，说的是当地企业本身都会面临的风险，而不是针对外国企业专门的政策，所以不属于跨国并购面临政治风险。
11. BC 【解析】“该公司利用其难以通过复制的专有技术在科技领域中别有一番成就”体现的是独特性，选项 B 正确；“在不断研制出新型照相机产品的同时，还利用该技术进入复印机、打印机等新行业，拥有一定的竞争优势”体现的是可延展性，选项 C 正确。
12. ABD 【解析】根据风险与收益相平衡原则，确定风险管理的优先顺序可以考虑以下几个因素：①风险事件发生的可能性和影响；②风险管理的难度；③风险的价值或管理可能带来的收益；④合规的需要；⑤对企业各种资源的需求；⑥利益相关者的要求。
13. AB 【解析】选项 C 和选项 D 属于风险管理委员会的职责。
14. CD 【解析】M 公司建议主要考虑选择的战略能否被大股东以及高层经理们接受，属于可接受性标准；能否通过财务方面的可行性分析，属于可行性标准。
15. ABCD 【解析】平衡计分卡包括：财务角度、顾客角度、内部流程角度和创新与学习角度。本题中，现金流量、股东回报率属于财务角度；顾客满意度属于顾客角度；数字化信息系统覆盖率既属于内部流程角度又属于创新与学习角度。
16. AC 【解析】选项 B 属于与市场营销相关的成功关键因素；选项 D 属于与分销相关的

成功关键因素。

### 三、简答题

#### 1.【答案】

(1)①直接占用资源。“2018年1月至6月公司为控股股东提供多笔担保，金额累计达1.4亿元，占公司2019年度经审计净资产的3.04%，担保余额6202万元，已全部逾期。公司均未按规定对上述关联担保履行董事会、股东会审议程序”。[1分]

②关联性交易。“衡阳公司发行9685万股股份用于购买天赐集团持有的宁时公司100%股权；发行490万股股份用于购买天赐集团持有的瑞贸公司100%的股权，同时向不超过10名其他特定投资者发行股份募集配套资金”“天赐集团不费一分一厘就使自己手中的衡阳公司股权增值34.84%，还为新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹集了资金”。[1分]

③掠夺性财务活动—掠夺性资本运作。“衡阳公司发行9685万股股份用于购买天赐集团持有的宁时公司100%股权；发行490万股股份用于购买天赐集团持有的瑞贸公司100%的股权，同时向不超过10名其他特定投资者发行股份募集配套资金”“天赐集团不费一分一厘就使自己手中的衡阳公司股权增值34.84%，还为新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹集了资金”。[1分]

(2)①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。“大量频繁的收购造成衡阳公司资金链的紧张”。[1分]

②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。“此次交易完成后，天赐集团不费一分一厘就使自己手中的衡阳公司股权增值34.84%，还为新增自有物业的装修改造及流动资金需求筹集了资金”。[1分]

**得分关键** 》 相关文字

记忆熟练。关键词“调度”强调资金的使用、“管控”强调欺诈舞弊。

#### 2.【答案】

(1)L公司实施的基本竞争战略类型是集中化战略。“L公司一直将公司发展的重心聚焦在新能源汽车充电桩市场，专注于新能源汽车充电桩产品生产和销售，主要为新能源汽车充电站运营商及新能源汽车制造商提供相关产品及服务”。[0.75分]

集中化战略的风险表现为：①狭小的目标市场导致高成本。“这一狭小市场的竞争日益激烈……设备价格及业务毛利率呈逐年下滑态势”。[0.75分]

②购买者群体之间需求差异变小。“充电桩设备生产企业较多的同时，很多企业产品同质化现象比较明显，设备价格及业务毛利率呈逐年下滑态势”。[0.75分]

③竞争对手的进入与竞争。“大量资本进入充电桩市场，这一狭小市场的竞争日益激烈。特别是大型能源公司和车企的进入使得中小企业面临较大的竞争压力”。[0.75分]

(2)①研发定位。成为成功产品的创新模仿者。“在产品研发方面主要是以国内外最先进的新能源汽车充电桩产品及制造技术为目标，集中研发资源，进行同类产品的学习、模