

2024 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. C	2. C	3. B	4. C	5. B
6. C	7. C	8. D	9. B	10. A
11. C	12. C	13. B	14. C	15. B
16. D	17. C	18. C	19. D	20. C
21. D	22. A	23. D	24. B	25. B
26. B				

  

二、多项选择题				
1. ACD	2. ABC	3. BCD	4. ABC	5. BD
6. AC	7. BC	8. BC	9. BC	10. ABC
11. BC	12. ABD	13. AB	14. CD	15. BC
16. 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\*，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。

\* 波浪线标注的内容为解析中重点内容。

2. C 【解析】应用型研究是针对实际问题进行的研究，旨在将基础性研究的成果即科学理论知识转化为可应用的技术、产品构思或解决方案。“该公司科研人员的工作守则之一是针对实际问题进行研究，并将研究成果转化为可用的产品构思方案，为下一步研发提供重要指引”体现的是应用型研究，选项 C 正确。

研发的层次中，除了应用型研究，还有基础性和开发型研究，这两者的对比如下表：

项目	内容
基础性研究	对科学概念、原理和理论进行的研究
开发型研究	在应用型研究的基础上进行的研发活动，旨在将应用型研究成果转化为实际的产品、服务或解决方案

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. C 【解析】产品改进，这类产品是指从造型、结构、质量、性能等不同方面对原有产品作出适当改进的产品，这类产品的特点是开发的难度和成本比较低，开发速度比较快，对提高企业收益和对顾客需求的满足程度具有积极作用。结合材料分析，欣然公司采取的新产品开发策略是改进产品，选项 C 正确。
5. B 【解析】根据人口因素进行市场细分就是企业按照人口统计方面的因素细分消费者市场。人口细分的变量包括年龄、性别、收入水平、职业、受教育程度、家庭规模、家庭生命周期阶段、社会阶层、宗教信仰、民族及国籍等。甲国际旅行社在进行市场宣传时，将受众对象重点集中在了“90后”和“00后”消费群体上，其进行市场细分的依据是人口因素中的年龄细分，选项 B 正确。
6. C 【解析】销售增长、市场份额、客户数量，这三个指标都是对市场营销的衡量，所以选项 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】企业风险是指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响，理解这个定义需要把握以下几个方面：①企业风险与企业战略和绩效相关，选项 A 错误；②风险是一系列可能发生的结果，不能简单理解为最有可能的结果，选项 B 正确；③风险既具有客观性，又具有主观性，选项 C 正确；④风险往往与机遇并存，选项 D 正确。
11. C 【解析】专题报告是企业管理人员指定专人对特定问题进行深入、细致的调查研究，形成包括现状与问题、对策与建议等内容的研究报告，如，“关于房地产开发战略的研究”“关于企业形象战略的研究”“关于企业市场竞争力的调查报告”等，以供决策者参考。专题报告有助于企业对某一重要而具体的问题进行深入研究，有助于企业管理者开阔战略视野，有助于企业内外的信息沟通。选项 C 正确。统计分析报告一般是先摆数据、事实，然后进行科学分析，揭示问题及其本质和产生的根源，最后有针对性地提出解决办法、措施和建议，选项 D 说法不正确。
12. C 【解析】ESG 评价方法包括：①收集信息数据；②筛选指标；③确定指标权重；④综合评分及评价等级。收集信息数据，通过多种途径和方式收集评价对象的相关信息数据。例如，收集公司自主披露的信息以及行业协会、投资研究机构、新闻媒体和网站等相关机构公开发布的信息，还可以通过向公司发放调查问卷或要求公司提供各类文件来获取相关数据。因此选项 C 正确。
13. B 【解析】企业文化可以通过以下三个途径为企业创造价值：文化简化了信息处理、文化补充了正式控制、文化促进合作并减少讨价还价成本。
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. D 【解析】预期损失融资一般是运营资本的一部分，非预期损失融资则属于风险资本

范畴，因此选择选项 D。

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】机器设备在市场中十分独特以至于难以变现，并且工人的遣散成本也很高，使得企业难以退出这个行业，这说明退出障碍高。资料中没有对竞争者的数量、战略重要性、不确定性进行描述。
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. D 【解析】低经营风险与低财务风险搭配，不符合权益投资人的期望，是一种不现实的搭配。
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，建立销售分公司，加强对销售渠道和零售终端的控制权，因此属于前向一体化战略。
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】对于已经制定和实施的风险管理策略，企业应定期总结和分析其有效性和合理性，结合实际不断修订和完善。

## 二、多项选择题

1. ACD 【解析】公司在亚洲 W 国成立全资子公司，说明采用的是对外直接投资模式。同出口贸易方式相比，进行对外直接投资缩短了生产和销售的距离，减少了运输成本；可利用当地廉价的劳动力、原材料、能源等生产要素，降低制造成本；能及时获得当地市场和产品的信息反馈，从而可根据市场的需求来调整生产。对外直接投资也能够使企业规避东道国政府的各种贸易和非贸易壁垒，有时还能享受东道国提供的某种优惠。但是，对外直接投资需要大量的资金、管理和其他资源的投入，这就意味着风险更大，灵活性更差。
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. BCD 【解析】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。
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】该在线教育培训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. ABC 【解析】企业应当披露的重大信息至少包括：①公司的财务和业绩状况；②公司经营目标和非财务信息；③公司主要的股票所有权及相关的投票权；④董事会成员和关键高管的薪酬政策，董事会成员的其他信息；⑤关联方交易；⑥可预期的重大风险因素，选项 D 错误；⑦与雇员和其他利益相关者有关的重要问题；⑧公司的治理结构和政策，尤其是其执行所依据的任何公司治理规则或政策及程序的内容。
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. BC 【解析】选项 AD 属于分析竞争对手在关键业务领域中的优势和劣势框架中，财务实力方面的内容。
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)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”。[1.5 分]

(2)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、模仿和制造，并依据自身逐渐积累的技术优势和信息资源，对现有的产品系列进行不断的改进和完善，逐渐构成直流充电桩、交流充电桩、大功率充电模块、车载充电机等产品系列”。[1.5 分]

(3)①内部招募。“L 公司在发展过程中从内部培养和储备了一大批了解本地市场、熟悉充电桩产品制造和技术的能力较强、结构合理的管理和专业人才”。[1 分]

②混合型策略。“管理和专业人才的薪酬水平均高于市场上的平均薪酬，其他方面

的员工薪酬水平和市场平均薪酬保持一致”。[1分]

## 2.【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、股东大会审议程序”。[1.5分]

②关联交易。“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”。[1.5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”。[1.5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”。[1.25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”。[1.25分]

## 3.【答案】

(1)①政治和法律环境。“2021年中小企业迎来新一轮政策力挺……小巨人企业”,有利于促进胜利银行的小额贷款发展。[1分]

②经济环境。“金融政策将进一步发力破解中小企业融资难题,政府推进金融业的大力发展”“甲省当地人均收入偏低、保险和信贷担保发展相对滞后”,对胜利银行来说是有利因素。[1分]

③社会和文化因素。“甲省当地人均收入偏低、保险和信贷担保发展相对滞后”“线上贷款作为新生事物,其认可度、社会公信度和信誉度都还不高,当地小微企业对于线上贷款产品保持观望心理居多”,这些因素制约了胜利银行的小额贷款发展。[1分]

④技术环境。“总行依托大数据及互联网技术开发了一款线上小额贷款产品”,对胜利银行来说是有利因素。[1分]

(2)胜利银行实施的营销组合措施有:

①产品策略。根据不同客户的需求设计不同特点的贷款产品,采用的是产品策略。[1分]

②价格策略。利率明显比民间借贷低,抵押品制度灵活,降低了客户的贷款成本,

采用的是价格策略。[1分]

③促销策略。加大宣传力度，客户代表深入一线、上门服务和推广广告，采用的是促销策略。[1分]

4.【答案】

(1)①风险规避。“该公司决定放弃此地区市场”。[1分]

②风险转移。“该公司为防止业主拖欠工程款，向中信保险公司投保了信用险”。[1分]

③风险对冲。“为防止汇率波动影响公司最后利润，公司财务部使用相关衍生产品进行对冲，锁定大部分工程款汇率”。[1分]

④风险承担。“不再为此而进行其他运作”。[1分]

(2)资料二中的不恰当之处：

事项一，风险管理委员会的召集人应由不兼任总经理的董事长担任；董事长兼任总经理的，召集人应由外部董事或独立董事担任。本公司董事长兼任总经理，不能成为风险管理委员会的召集人，应该由外部董事或独立董事担任，公司由行政董事李某担任风险管理委员会的召集人是不恰当的。[1分]

事项二，企业总经理对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。总经理或总经理委托的高级管理人员，负责主持全面风险管理的日常工作，负责组织拟订企业风险管理组织机构设置及其职责方案。因此事项二不恰当。[1分]

事项三，风险管理职能部门对总经理或其委托的高级管理人员负责，并不对董事会负责，因此事项三不恰当。[1分]

## 四、综合题

【答案】

(1)甲公司采用的是多元化战略中的非相关多元化战略。甲公司从家电制造业进入特种机床生产，两个产业彼此之间关联性不强，因此属于非相关多元化战略。[1分]

(2)原因：以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金；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。“总资产100亿元，净资产36亿元……甲公司董事会为开拓新的业务增长点，分散经营风险，获得更多收益，决定……投资”“我国某特种机床在……等行业使用广泛，市场需求将进入快速发展阶段，预计年均增长20%以上”。[3分]

(3)①机会：市场需求强劲。“市场需求将进入快速发展阶段，预计年均增长20%以上”。国家政策支持。“我国有关产业政策鼓励中外合资制造该特种机床项目”。

国外龙头企业的青睐。“欧洲的欧龙公司……有意与甲公司设立合资企业”。[2分]

②威胁：国内技术相对落后。“国内企业工艺相对落后，技术研发能力不足，质量难以



保证”。

国外龙头企业的疑虑。“但对甲公司以前从未涉足特种机床生产存在一定疑虑”。

[1.5 分]

(4)设立合营企业时,确认的核心部门为销售、采购、财务、人事、研发和制造,由此可以判断采用的组织结构类型为职能制组织结构。[1 分]

(5)除了合资方式之外,该公司还可以采取战略联盟中的功能性协议这种方式。具体来看,由于该公司计划进入特种机床行业,而自身又缺乏相应技术,因此可以采用功能性协议中的合作研究开发协议(分享现成的科研成果,共同使用科研设施和生产能力,共同开发新产品)和市场营销协议(通过制定协议,共同生产和销售某一产品)。[2 分]

(6)实施方案要点(一)中:甲公司实施内部控制的目标定位不当。[0.5 分]

理由:建立健全内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息完整,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略。[1 分]

实施方案要点(二)中:

①由总会计师担任审计委员会主任不当。[0.5 分]

理由:审计委员会负责人应具备相应的独立性。[1 分]

②由总会计师兼任内部控制领导小组组长,全权负责本公司内部控制的建立健全和有效实施不当。[0.5 分]

理由:应该由董事会负责本公司内部控制的建立健全和有效实施。[1 分]

实施方案要点(三)中:

①对外部风险忽略不计、重点识别和分析内部风险不当。[0.5 分]

理由:企业在开展风险评估时,应准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险。[1 分]

②单纯采用定性分析方法不当。[0.5 分]

理由:开展风险分析,应采用定性与定量相结合的分析方法。[1 分]

③主要采取风险规避策略应对风险不当。[0.5 分]

理由:企业采用何种风险应对策略,应当根据风险评估结果、结合风险承受度,权衡风险与收益,确定风险应对策略。[1 分]

实施方案要点(四)中:

将员工实施内部控制的情况仅作为绩效考评的参考指标不当。[0.5 分]

理由:企业应建立和实施绩效考评制度,科学设置考核指标体系,对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价,将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。[1 分]

实施方案要点(五)中:

认为运用信息技术、实现自动控制就能杜绝错误和舞弊不当。[0.5 分]

理由:内部控制只能为实现控制目标提供合理保证,信息系统本身也存在风险,需要

加强控制。[1分]

实施方案要点(六)中:

把开展专项监督摆在首要位置不当。[0.5分]

理由: 内部监督包括日常监督和专项监督, 二者应统筹兼顾、综合应用。[1分]

2024 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(二)  
参考答案及解析

答案速查

一、单项选择题				
1. B	2. C	3. C	4. A	5. C
6. B	7. C	8. D	9. D	10. B
11. B	12. B	13. C	14. B	15. A
16. C	17. A	18. A	19. C	20. D
21. C	22. B	23. A	24. C	25. A
26. B				
二、多项选择题				
1. AB	2. AD	3. AC	4. ABD	5. AD
6. BC	7. ABC	8. ABCD	9. BCD	10. ABC
11. ACD	12. BCD	13. ABD	14. BD	15. ACD
16. ACD				

详细解析

一、单项选择题

1. B 【解析】产品创新是指组织提供的产品和服务的变化。“近期，该公司向市场新推出了一款‘芝士金砖’联名款面包，创造出美味奇迹，满足了广大消费者的口味需求”属于产品创新，选项 B 正确。
2. C 【解析】火灾、洪水、地震、车祸、核泄漏、疾病、股市崩盘等都是导致财产损失的风险事件。选项 ABD 属于风险事件(事故)，选项 C 属于风险因素(道德风险因素)。
3. C 【解析】近年来手机产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢，市场已

经基本饱和，属于成熟期的特征，成熟期的研究开发是降低成本，开发新品种，选项 C 正确。选项 A 属于导入期的特征，选项 B 属于成长期的特征，选项 D 属于衰退期的特征。

4. A 【解析】内部后勤又称进货物流，是指与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动，如原材料的装卸、入库、盘存、运输及退货等。选项 A 属于内部后勤；选项 B 属于生产经营；选项 C 属于市场营销；选项 D 属于服务。
5. C 【解析】超越现有需求，为了最大限度地开拓市场需求，蓝海战略强调通过审视“非顾客”之间强大的共同点统合需求，而不是把目光集中在顾客间的差别上，以此能够最大限度地拓宽创建中的蓝海和启动新的需求，并能够最大限度地降低规模的风险，选项 C 正确。
6. B 【解析】导入期的企业经营风险非常高，资金来源是风险资本，财务风险低非常低，不分配股利，选项 B 正确。
7. C 【解析】专家权来源于对其他人或作为整体组织而言有价值的特殊知识的占有。“绿希公司聘请我国工程院院士、JL 农业大学教授林先生为公司西瓜种植发展项目和重大技术攻关首席顾问，通过强强联手共同推动西瓜种植的发展”，说明教授林先生的权力来源于个人的素质和影响，选项 C 正确。
8. D 【解析】“完善了数字化基础设施建设”属于技术变革；“培养数字化人才”属于组织变革；“优化生产方案，进行数字化、柔性化生产管理”属于管理变革。数字化战略转型的主要方面不包括成本变革，选项 D 错误，所以本题选择选项 D。
9. D 【解析】为了更好地适应这种环境的变化，决定编制预算时重新判断所有的费用，所以采用的是零基预算。零基预算的缺点在于：①预算编制比较复杂，工作量大，费用较高；②如果过度强调眼前预算项目的需要，容易导致追求短期利益而忽视长期利益；③预算规则和业务项目开支标准的改变可能引起部门之间的矛盾和冲突。选项 ABC 都是增量预算的缺点。
10. B 【解析】开拓型组织与防御型组织不同，它追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索和发现新产品和市场的机会上。为了正确地服务于变化着的市场，开拓型组织要求它的技术和行政管理具有很大的灵活性。
11. B 【解析】以企业使命为基础：企业实施一个新的战略时，组织要素会发生很大变化，这些变化大多与企业目前的文化具有潜在的一致性。“公司组织结构进行了重大改革，管理制度也做了相应调整，并与企业多年形成的文化保持了一致”，属于以企业使命为基础。
12. B 【解析】内部控制主导型治理模式，基本特征之一为实行双层董事会制，即分别设立监事会和执行董事会。德国公司的董事会由监事会选举产生，由执行董事组成，行使执行职能。监事会对董事会实施监督。日本公司的董事会和监事会则都由股东会选举产生，董事会和监事会是平行机构，彼此没有隶属关系。董事会和高管团队共同负

- 责决策与执行，监事会负责监督董事会和高级管理人员。因此 B 选项正确。
13. C 【解析】丰迪公司采用的采购模式属于 MRP 采购模式。选项 A 属于传统采购模式特点；选项 B 属于数字化采购模式特点；选项 D 属于 JIT 采购模式特点。
14. B 【解析】风险管理的决策主体是风险管理单位，既可以是个人、家庭和企业，也可以是政府、事业单位、社会团体等，还可以是国际组织等，选项 B 表述不正确。
15. A 【解析】在金融资产管理中，对冲包括使用衍生产品，如利用期货进行套期保值。本题中该贸易商就是利用了期货套期保值，所以采用的风险管理策略工具是风险对冲。
16. C 【解析】根据材料中“万抒公司注重人才体系的建立和完善，拥有一套经过长期形成的人才选拔、培训、使用的管理机制和激励机制”可以体现出万抒公司形成的人才管理机制和激励机制是经过长期形成的，这属于具有路径依赖性的资源。因此 C 选项正确。
17. A 【解析】“市场占有率从第三位上升至第一位”说明市场占有率是第一名，则相对市场占有率高；“市场增长率为 5%”，市场增长率低，因此是处于低增长—强竞争地位的现金牛业务，所以选项 A 正确。
18. A 【解析】选项 A 属于市场渗透——现有产品 and 市场；选项 B 属于产品开发——新产品和现有市场；选项 C 属于市场开发——现有产品和新市场；选项 D 属于多元化战略——新产品和新市场。
19. C 【解析】“甲公司面对起诉没有公关处理并要求消费者撤销投诉，导致双方的矛盾进一步激化”说明甲公司面临法律责任风险，具体是面临外部诉讼时，未能积极妥善应对，或者应诉行为不当，导致企业利益受损。选项 C 属于应对法律责任风险的管控措施，符合题目要求。选项 ABD 属于应对监管风险的管控措施。
20. D 【解析】在某些产业中，顾客的需求是零散的，每一个顾客希望产品或服务有不同的式样，不愿意接受更标准化的产品，并且这种需求的零散还表现在消费者消费地点的零散。“消费者希望能够就近消费，导致消费地点较为分散，并且人们希望可以速度快的同时，还可以享受价格合理、营养均衡、品种齐全的食物，从而限制了快餐店的规模，最终整个产业呈现零散状态”，属于市场需求多样导致高度产品差异化，选项 D 正确。
21. C 【解析】“甲公司决定与有贸易往来的澳大利亚铁矿石供应商签订长期的供应合同，获得稳定的钢铁来源”属于寻求资源，选项 C 正确。
22. B 【解析】“该款手机背部设计方面采用了首创流线型几何元素，独具特色的材质带来优雅的质感”，从“首创”、“独具特色”等关键词，看出盛华公司采用的基本竞争战略是差异化战略，选项 B 正确。
23. A 【解析】免费定价策略，主要适用于数字化产品的定价，主要有限制使用免费、部分产品免费、捆绑式免费和完全免费四种类型。其中，限制使用免费是指在一定使用期限和使用次数内免费。结合材料分析，甲公司采取的新产品定价策略是免费定价策

略中的限制使用免费，选项 A 正确。

24. C 【解析】企业一般在无法判断发生概率或无须判断发生概率的时候，将最大可能损失作为风险的度量方法，选项 C 正确。
25. A 【解析】风险控制自我评估是公司为更好地实现风险管理的目标，定期或不定期地评价自己及子公司的风险管理系统、风险管理的有效性及其风险管理实施的效率效果。中天银行采用的风险管理监督方法是风险控制自我评估。
26. B 【解析】对每一个风险都可以确定风险偏好和风险承受度，选项 A 错误；同一风险在不同行业的风险偏好和风险承受度不同，选项 C 错误；一个企业的整体风险偏好和风险承受度是基于针对每一个风险的风险偏好和风险承受度，选项 D 错误。

## 二、多项选择题

1. AB 【解析】公司使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括公司目的、公司宗旨和经营哲学。选项 CD 的表述过于具体，“财务指标”、“销售收入”属于公司目标的表述，因此不适合作为公司使命，所以选项 AB 正确。
2. AD 【解析】本题中，“依据客户的规模和地位对客户进行了划分，对于大中型客户和重点户……，对于小型客户和一般户……”说明依据用户规模和用户购买行为因素中的使用者地位进行了划分，因此选项 AD 正确。
3. AC 【解析】领先企业拥有产品、技术、品牌、营销渠道、规模经济等垄断优势，担负全球价值链战略制定、组织领导以及管理工作，在全球生产网络中拥有绝对的控制力和影响力。“该公司在四大洲均设有生产基地……能够统筹全球生产布局与全球消费市场定位”，说明其扮演的角色定位是领先企业，选项 AC 正确。
4. ABD 【解析】汽车生产企业进军煤化工行业，采取的总体战略是多元化战略。选项 ABD 属于多元化战略的优点。
5. AD 【解析】常用的顾客指标有顾客满意度、顾客投诉率、投诉解决率、准时交货率、市场份额、客户保留率、新客户开发率、客户收益率等。选项 B 属于创新与学习指标，选项 C 属于内部流程指标。
6. BC 【解析】权力与职权的区别：第一，权力的影响力在各个方面；而职权沿着企业的管理层次方向自上而下，选项 A 错误。第二，受制权力的人不一定能够接受这种权力；而职权一般能够被下属接受，选项 B 正确。第三，权力来自各个方面；而职权包含在企业指定的职位或功能之内，选项 C 正确。第四，权力很难识别和标榜；而职权在企业的组织结构图上很容易确定，选项 D 错误。
7. ABC 【解析】“益生公司拥有 8 家全资子公司，集团内的子公司都具有独立的法人资格，自主性非常强，集团母公司很少参与它们的产品或者市场战略”，说明益生公司适合采用 H 型组织结构。选项 ABC 都是 H 型组织结构的特点，选项 D 属于矩阵制组织结

构的缺点。

8. ABCD 【解析】上市公司董事会可以按照股东大会的有关决议，设立战略、审计、提名、薪酬与考核等专门委员会。因此 ABCD 均正确。
9. BCD 【解析】不论风险管理单位的所有制性质、组织结构有何不同，风险管理所依据的管理理念、管理技术和管理方法等都是相同的，都是寻求以最小的成本来获得最佳的风险应对方案，选项 A 表述不正确。
10. ABC 【解析】选项 D 属于企业文化管理风险表现形式，排除选项 D。
11. ACD 【解析】“随着网络技术的发展和直播软件的普及”体现的是技术环境；“由于国家鼓励二胎政策的出现，更涌现出众多婴幼儿用品的带货主播”体现的是政治和法律环境；“其充分抓住了人们追求性价比的消费心理，主推价格便宜、安全性较高的产品，取得了可视的销售量”体现的是社会文化环境，所以选项 ACD 正确。
12. BCD 【解析】在识别战略群组的特征时可以考虑使用以下一些变量：产品(或服务)差异化(多样化)的程度；各地区交叉的程度；细分市场的数目；所使用的分销渠道；品牌的数量；营销的力度；纵向一体化程度；产品或服务的质量；技术领先程度；研究开发能力；成本定位；能力的利用率；价格水平；装备水平；所有者结构；与政府、金融界等外部利益相关者的关系；组织的规模。
13. ABD 【解析】选项 A 属于相关与支持性产业，选项 B 属于需求条件，选项 D 属于生产要素。选项 C 不属于钻石模型的内容。
14. BD 【解析】全球化战略，是向全世界的市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。“海星公司总部负责家电设计和研发，在南非投资建厂以利用其低廉的劳动力。与经济资源支撑的日本企业合作，打通其生产销售渠道”，属于全球化战略，选项 BD 属于全球化战略的特点；选项 AC 属于跨国战略的特点。
15. ACD 【解析】导入期企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为“领头羊”。这个时期的主要战略路径是投资于研究开发和技术改进，提高产品质量，选项 A 不正确；成熟期经营战略的重点就会转向在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本，选项 C 不正确；衰退期经营战略目标首先是防御，获取最后的现金流，战略途径是控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势，就应采用退却战略，尽早退出，选项 D 不正确。
16. ACD 【解析】在具体分析竞争对手能力时，要分析竞争对手以下几方面的能力：核心能力、成长能力、快速反应能力、适应变化的能力、持久力。“对其他公司抢占货柜迅速反应的情况”属于快速反应能力，“低价竞争的适应情况”属于适应变化能力，“现金流持久抗压情况”属于持久力。