

# 注册会计师

## 公司战略与风险管理

### 习题精析班

#### 一、单选题

【2018·单选题】天兆公司经营造船、港口建设、海运和相关智能设备制造四部分业务，这些业务的市场增长率分别为7.5%、9%、10.5%和18%，相对市场占有率分别为1.2、0.3、1.1和0.6。该公司四部分业务中，适合采用智囊团或项目组等管理组织的是（ ）。

- A. 港口建设业务
- B. 造船业务
- C. 相关智能设备制造业务
- D. 海运业务

【答案】C

【解析】“问题”业务适合采用矩阵制组织结构（智囊团或项目组）等进行管理。问题业务对应高市场增长率（大于10%），低相对市场占有率（小于1.0）。相关智能设备制造业务的市场增长率为18%，相对市场占有率为0.6，属于“问题”业务，因此适合采取智囊团或项目组等管理组织，选项C正确。

【2017·单选题】环美公司原以家电产品的生产和销售为主业，近年来逐渐把业务范围扩展到新能源、房地产、生物制药等行业。依据波士顿矩阵分析法，下列各项环美公司对其业务所做定位的描述中，错误的是（ ）。

- A. 新能源行业发展潜力巨大、前景广阔，公司在该领域竞争优势不足。公司应当对新能源业务进行重点投资，以提高市场占有率
- B. 房地产业进入“寒冬”期，公司的房地产业务始终没有获利。公司应当果断地从该业务中撤出
- C. 生物制药行业近年来发展迅猛，公司收购的一家生物制药企业由弱到强，竞争优势日益显现。公司应当在短期内优先供给其所需资源，支持该业务继续发展
- D. 家电业务的多数产品进入成熟期，公司在家电行业竞争优势显著。公司应当对该业务加大投资力度，以维持公司在行业中的优势地位

【答案】D

【解析】“依据波士顿矩阵分析法，新能源业务属于高增长一弱竞争地位的“问题”业务，对于发展潜力巨大、前景广阔的该业务应进行重点投资，以提高市场占有率，选项A正确；

房地产业务属于低增长一弱竞争地位的“瘦狗”业务，对于该业务应当果断地放弃，选项B正确；

生物制药业务属于高增长一强竞争地位的“明星”业务，对于该业务公司应当在短期内优先供给其所需资源，支持该业务继续发展，选项C正确；

家电业务属于低增长一强竞争地位的“现金牛”业务，该类业务本身不需要投资，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错误，为本题正确答案。

【2021·单选题】麦迪公司是Z国一家成功经营多年的连锁快餐企业，营业收入和利润率长期位居行业第一。2018年，Z国劳动力、水电、食材价格大幅上涨造成餐饮企业盈利水平普遍下降，麦迪公司的经营也受到很大影响。根据SWOT分析，麦迪公司应采用（ ）。

- A. 扭转型战略
- B. 多种经营战略
- C. 防御型战略
- D. 增长型战略

【答案】B

【解析】“麦迪公司是Z国一家成功经营多年的连锁快餐企业，营业收入和利润率长期位居行业第一”属于内部优势（S），“2018年，乙国劳动力、水电、食材价格大幅上涨造成餐饮企业盈利水平普遍下降，麦迪公

司的经营也受到很大影响”属于外部威胁（T）。因此，麦迪公司应采用多种经营战略（ST），选项 B 正确。

**【2020·单选题】**飞牛公司是一家农用无人机研发和制造企业。下列各项中，符合飞牛公司 SWOT 分析要求的是（ ）。

- A. 农用无人机市场需求旺盛，飞牛公司有较强的研发和制造能力，应加快业务发展。此为 ST 战略
- B. 农用无人机市场需求旺盛，飞牛公司缺乏精通业务的营销人员，应与有实力的公司合作。此为 SO 战略
- C. 农用无人机市场竞争日趋激烈，飞牛公司有较强的研发和制造能力，应加大技术和产品创新力度。此为 WO 战略
- D. 农用无人机市场竞争日趋激烈，飞牛公司缺乏精通业务的营销人员，应加大相关人才的招聘和培养力度。此为 WT 战略

**【答案】**D

**【解析】**“农用无人机市场需求旺盛”属于机会（O），“飞牛公司有较强的研发和制造能力”属于优势（S），应为 SO 战略，选项 A 错误；

“农用无人机市场需求旺盛”属于机会（O），“飞牛公司缺乏精通业务的营销人员”属于劣势（W），应为 WO 战略，选项 B 错误；

“农用无人机市场竞争日趋激烈”属于威胁（T），“飞牛公司有较强的研发和制造能力”属于优势（S），应为 ST 战略，选项 C 错误；

“农用无人机市场竞争日趋激烈”属于威胁（T），“飞牛公司缺乏精通业务的营销人员”属于劣势（W），应为 WT 战略，选项 D 正确。

**【2019·单选题】**近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长。国内汽车制造商华新公司于 2018 年进入新能源汽车制造领域，但是受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，市场占有率较低。根据 SWOT 分析，该公司应采取的战略是（ ）。

- A. 增长型战略
- B. 多元化战略
- C. 防御型战略
- D. 扭转型战略

**【答案】**D

**【解析】**“近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长”体现了外部环境中的机会（O）；“受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，市场占有率较低”体现了内部环境中的劣势（W）。根据 SWOT 分析，该公司应采取的战略是 WO 战略，即扭转型战略，选项 D 正确。

**【第三章】**

**【2020·单选题】**达康公司是国内一家中成药生产企业。为了保障原材料的稳定供给与产品质量，自 2015 年以来投资建设了 3 个原料药材现代化种植基地，收购了 2 个原属于其他药品公司的药材种植企业，全面推进原料药材规范化绿色种植工程。下列各项中，属于达康公司采用上述战略适用条件的是（ ）。

- A. 中成药产业增长潜力较大
- B. 达康公司现有销售商的销售成本较高
- C. 达康公司存在过剩的生产能力
- D. 中成药产业竞争较为激烈

**【答案】**A

**【解析】**后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其控制权的战略。“达康公司是国内一家中成药生产企业。为了保障原材料的稳定供给与产品质量，自 2015 年以来投资建设了 3 个原料药材现代化种植基地，收购了 2 个原属于其他药品公司的药材种植企业，全面推进原料药材规范化绿色种植工程”表明达康公司采取的是后向一体化战略，选项 A 属于后向一体化战略的适用条件，选项 A 正确。选项 B 属于前向一体化战略的适用条件，选项 B 错误。选项 C 属于市场开发战略的适用条件，选项 C 错误。选项 D 属于横向一体化战略的适用条件，选项 D 错误。

【2017·单选题】为克服对客户需求的变化缺乏敏感性、公司结构性产能过剩等问题，神大钢铁公司近年来收购了远航造船厂，参股国兴造船厂，与天州钢帘线制造厂签订了合作协议。神大钢铁公司的发展战略是（ ）。

- A. 前向一体化战略
- B. 后向一体化战略
- C. 密集型战略
- D. 多元化战略

【答案】A

【解析】“为克服对客户需求的变化缺乏敏感性……神大钢铁公司近年来收购了远航造船厂，参股国兴造船厂，与天州钢帘线制造厂签订了合作协议”表明神大钢铁公司向下游产业延伸，故采用的发展战略是前向一体化战略，选项A正确。

【2021·单选题】泰瑞公司原是一家提供管理咨询服务的企业。2020年以来，该公司采用收缩战略以应对利润下滑局面，调整了管理层领导班子，采用了更具有激励作用的薪酬制度。泰瑞公司采用的收缩战略的方式是（ ）。

- A. 机制变革
- B. 财政和财务战略
- C. 削减成本战略
- D. 拆产为股

【答案】A

【解析】“调整了管理层领导班子，采用了更具有激励作用的薪酬制度”属于机制变革，选项A正确。

【2017·单选题】竹岭公司是我国知名的白酒生产企业。随着我国公务消费改革的日益推进，白酒市场需求发生了重大变化。该公司积极应对这一变化，对旗下多个白酒品牌重新进行了定位，并按照“系列酒薄利多销”的策略，快速实现了从满足公务消费需求向满足商务消费和大众消费需求的转型。该公司采取的总体战略类型属于（ ）。

- A. 多元化战略
- B. 转向战略
- C. 放弃战略
- D. 产品开发战略

【答案】B

【解析】本题中的竹岭公司为了应对外部市场需求的变化，“对旗下多个白酒品牌重新进行了定位，并按照“系列酒薄利多销”的策略，快速实现了从满足公务消费需求向满足商务消费和大众消费需求的转型”属于转向战略中的重新定位或调整现有的产品和服务，选项B正确。

【2021·单选题】方舟公司是国内首家专营私人定制国内外自由项目的旅行社。近年来，该社先后并购了多家规模较小但经营各具特色的旅行社，有效拓展了业务种类和范围，取得高于其他旅行社的经济效益。方舟公司并购多家旅行社的动机是（ ）。

- A. 获得协同效应
- B. 容易从企业资源获得财务支持
- C. 保持统一的管理风格和企业文化
- D. 降低协调成本

【答案】A

【解析】“方舟公司……先后并购了多家规模较小但经营各具特色的旅行社，有效拓展了业务种类和范围，取得高于其他旅行社的经济效益”表明该公司并购多家旅行社的动机是获得协同效应。

【2020·单选题】佳美公司是一家全国性家电零售连锁企业，在国内一二线城市拥有近百家大型连锁商城，是国内外众多家电品牌厂家在中国的最大销售商。2019年，该公司并购了国内另一家著名的家电零售连锁企业恒兴公司，销售网络扩展到全国三分之二以上的城市和部分乡镇，市场占有率提高了20%，进一步巩固了其行业领先地位。佳美公司实施上述并购的动机是（ ）。

- A. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会

- B. 克服企业负外部性，增强对市场的控制力
- C. 避免经营风险
- D. 实现资源互补

【答案】B

【解析】“佳美公司……并购了国内另一家著名的家电零售连锁企业恒兴公司，销售网络扩展到全国三分之二以上的城市和部分乡镇，市场占有率提高了 20%，进一步巩固了其行业领先地位”表明其进行并购的动机是克服企业负外部性，增强对市场的控制力，选项 B 正确。

【2021·单选题】福门公司是 R 国一个专为老年人提供洗澡、理发等上门清洁服务的企业，建立了遍布全国城镇的服务网络，在 R 国老年人清洁服务市场占有 90%以上的份额。下列各项中，属于福门公司所采用的竞争战略实施条件的是（ ）。

- A. 老年人清洁服务市场容量有限
- B. 老年人清洁服务的需求与其他群体差异不大
- C. 在目标市场上，成长速度缺乏吸引力
- D. 在老年人清洁服务市场上没有其他竞争对手采取类似的战略

【答案】D

【解析】“福门公司是 R 国一个专为老年人提供洗澡、理发等上门清洁服务的企业，建立了遍布全国城镇的服务网络，在 R 国老年人清洁服务市场占有 90%以上的份额”表明该公司采用的竞争战略类型是集中化战略。选项 D 属于集中化战略的实施条件。

【2018·单选题】尚佳公司是一家办公用品生产和维修企业。该公司运用大数据技术，对某市客户使用办公用品的情况进行了调查分析，并根据分析结果，针对这些客户制定并实施了一套促销策略，取得了显著效果。根据以上描述，尚佳公司实施的竞争战略是（ ）。

- A. 市场开发战略
- B. 集中化战略
- C. 差异化战略
- D. 成本领先战略

【答案】B

【解析】“对某市客户使用办公用品的情况进行了调查分析，并根据分析结果，针对这些客户制定并实施了一套促销策略，取得了显著效果”体现了集中化战略，选项 B 正确。

【2021·单选题】北星咖啡馆通过精选原料和优化操作、服务流程，使顾客只需付出同种咖啡最低的价格就能享受顶级口味的咖啡。根据战略钟分析，北星咖啡馆采取的竞争战略是（ ）。

- A. 低价战略
- B. 高值战略
- C. 集中差异化战略
- D. 混合战略

【答案】D

【解析】“通过精选原料和优化操作、服务流程，使顾客只需付出同种咖啡最低的价格就能享受顶级口味的咖啡”体现了北星咖啡馆可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势，即为混合战略，选项 D 正确。

【2019·单选题】从事苹果种植与销售的秋实公司于 2017 年率先采取一种新的经营方式，在种植区内增设了园林景观、运动场、游戏场等，到秋收季节，顾客可前来付费进行休闲娱乐等活动，同时能以市场最低的价格采摘和购买苹果。顾客采摘和购买的苹果达到一定数量，可免费参加休闲娱乐活动。这一经营方式受到市场的热捧。秋实公司采用的上述战略属于（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 差异化战略
- C. 集中化战略
- D. 混合战略

【答案】D

【解析】“从事苹果种植与销售的秋实公司于2017年率先采取一种新的经营方式……同时能以市场最低的价格采摘和购买苹果。顾客采摘和购买的苹果达到一定数量，可免费参加休闲娱乐活动”体现了企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势，即为混合战略，选项D正确。

【2020·单选题】经营健身房的永强公司率先采用新技术，在其拥有的所有分店统一推出智能健身设备。使用该设备，健身者可以比以往节省50%的时间达到同样的健身效果，因此该设备受到健身者的好评。但由于购置、使用、维护智能健身设备耗资很大，而需求和使用率有限，永强公司入不敷出，经营陷入困境。从零散产业角度看，下列各项中，属于永强公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是（ ）。

- A. 寻求支配地位
- B. 对新产品做出过度反应
- C. 不能保持严格的战略约束力
- D. 过分集权化

【答案】B

【解析】零散产业中谨防潜在的战略陷阱之一是避免对新产品做出过度反应。由于零散产业需求的多样性与缺乏规模经济，企业对新产品做出的大量投资在该产品的成熟期并不容易收回，也难以获得较高的回报。本题中，“由于购置、使用、维护智能健身设备耗资很大，而需求和使用率有限，永强公司入不敷出，经营陷入困境”说明永强公司进行战略选择时未能避免的战略陷阱是对新产品做出过度反应，选项B正确。

【2021·单选题】伊峰公司是一家从事光学仪器研发和制造的企业。该公司拟投资进入尚处于产业导入期的新型显示技术产业。从新兴产业战略选择角度看，下列各项中，属于该公司近期进入新型显示技术产业需具备的条件是（ ）。

- A. 新型显示技术的变化比较迅速
- B. 顾客忠诚的重要性在早期不显著
- C. 企业的形象与声望对顾客至关重要
- D. 为了塑造新型显示技术产业结构，需付出开辟市场较高的代价

【答案】C

【解析】选项C属于新兴产业适宜早期进入的情形。

【2016·单选题】甲公司是一家区别于传统火锅店的新式火锅餐饮企业，在给顾客提供用餐服务的同时，还免费给顾客提供擦鞋、美甲、擦拭眼镜等服务。甲公司的经营模式取得了成功，营业额高速增长。甲公司实施蓝海战略的路径是（ ）。

- A. 跨越时间
- B. 重新界定产业的买方群体
- C. 重设客户的功能性或情感性诉求
- D. 跨越战略群组

【答案】C

【解析】企业服务的对象还是原有客户，只是又增加了一些服务（免费给顾客提供擦鞋、美甲、擦拭眼镜等服务）来满足客户的一些功能性或情感性诉求，选项C正确。

【2020·单选题】云澜公司是一家面向全球的家具和室内饰品生产商。该公司根据不同国家和地区的消费者是崇尚传统还是追求时尚来为他们设计、生产具有不同风格和质地的产品。云澜公司对消费者市场的细分属于（ ）。

- A. 地理细分
- B. 人口细分
- C. 心理细分
- D. 行为细分

【答案】C

【解析】云澜公司对消费者市场的细分依据强调“消费者是崇尚传统还是追求时尚”，其与消费者的生活方式、个性等心理变量有关。因此，选项C正确。

【例题·单选题】灵川公司是一家汽车制造商，原先只从一家公司购买其所需的轴承，后来改为分别从3家公司少批量购买。下列各项中，属于灵川公司增加轴承供应商的目的是（ ）。

- A. 容易设计出有效的质量保证计划
- B. 与轴承供应商建立更稳定的关系
- C. 产生规模经济
- D. 利用供应商之间的竞争对供应商压价

【答案】D

【解析】灵川公司分别从3家公司少批量购买其所需的轴承，属于货源策略中的多资源少批量策略。选项A、B、C属于少数或单一货源策略的优点，选项D属于多资源少批量策略的优点。

【2021·单选题】贝康公司是一家生产婴幼儿奶粉的企业，该公司近期率先推出一种营养成分最接近母乳且比其他奶粉更易于婴幼儿消化吸收的产品，深受消费者欢迎。目前贝康公司因业务发展需招聘新员工。从人力资源获取策略看，该公司甄选新员工的方法应是（ ）。

- A. 心理测试
- B. 面试
- C. 多重方法
- D. 简历审查

【答案】C

【解析】“该公司近期率先推出一种营养成分最接近母乳且比其他奶粉更易于婴幼儿消化吸收的产品，深受消费者欢迎”表明该公司采用的是差异化战略。从人力资源获取策略看，采用差异化战略的公司甄选新员工的方法是多重方法。

【2021·单选题】太奇公司是一家从事饮料生产的外资企业，该公司的薪酬结构由基本工资、奖金、津贴和福利构成，其薪酬水平是国内饮料行业平均薪酬的3倍左右。太奇公司采取的薪酬水平策略是（ ）。

- A. 拖后型策略
- B. 匹配型策略
- C. 领先型策略
- D. 混合型策略

【答案】C

【解析】“其薪酬水平是国内饮料行业平均薪酬的3倍左右”表明太奇公司采取的薪酬水平策略是领先型策略。

【2020·单选题】近年来，人们不断增加的对健康水源的需求催生了越来越多的滤水壶生产企业。目前这些企业提供的产品性能、质量大体相同，彼此之间为争夺客户展开挑衅性的价格竞争；行业规模达到前所未有的水平；任何一个企业扩大市场份额都十分困难。下列各项中，属于目前上述企业所具有的经营特征的是（ ）。

- A. 经营风险非常高
- B. 价格/盈余倍数非常高
- C. 具有中等的股利分配率
- D. 资金来源于保留盈余+债务

【答案】D

【解析】“目前这些企业提供的产品性能、质量大体相同，彼此之间为争夺客户展开挑衅性的价格竞争；行业规模达到前所未有的水平；任何一个企业扩大市场份额都十分困难”表明该行业目前处于成熟期，选项D属于成熟期的经营特征。

【2021·单选题】兆兴公司是一家提供基因检测解决方案的初创公司，其资金主要来源于专业投资机构的投资。经过管理和研发团队不懈的努力，该公司近期开始与几家医疗机构开展尝试性合作，但其终端客户的接受程度与潜在市场规模等因素尚存在不确定性。从财务战略角度看，目前兆兴公司经营风险与财务风险的搭配是（ ）。

- A. 低经营风险与高财务风险搭配
- B. 高经营风险与高财务风险搭配
- C. 高经营风险与低财务风险搭配
- D. 低经营风险与低财务风险搭配

【答案】C

【解析】“兆兴公司是一家提供基因检测解决方案的初创公司……该公司近期开始与几家医疗机构开展尝试性合作，但其终端客户的接受程度与潜在市场规模等因素尚存在不确定性”表明其经营风险高；“其资金主要来源于专业投资机构的投资”表明其财务风险低。因此，选项 C 正确。

【2021·单选题】G 国的戴维公司是一家技术领先的数码马达研发和生产企业。该公司把生产基地设在制造业发达的 X 国，每年生产超过 5000 万台标准化的数码马达销往世界近百个国家和地区。戴维公司国际化经营战略类型属于（ ）。

- A. 跨国战略
- B. 国际战略
- C. 多国本土化战略
- D. 全球化战略

【答案】D

【解析】全球化战略是向全球市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家集中进行生产经营活动，由此获得区位优势、经验曲线效应和规模经济效应。“该公司把生产基地设在制造业发达的 X 国，每年生产超过 5000 万台标准化的数码马达销往世界近百个国家和地区”表明戴维公司国际化经营战略类型属于全球化战略，选项 D 正确。

【2020·单选题】贝恩公司是著名的电子商务企业，下设 5 大商务区和分布在 100 多个国家的子公司。商务区经理负责为各自商务区制定国际化经营战略，各国子公司经理则根据所在国市场需求对该子公司的经营活动行使经营权和管理权。商务区经理需要各国子公司经理的合作，当商务区经理和子公司经理的意见或决策发生冲突时，可提交总公司裁决。贝恩公司采用的国际化经营战略类型是（ ）。

- A. 国际战略
- B. 全球化战略
- C. 跨国战略
- D. 多国本土化战略

【答案】C

【解析】跨国战略是在全球激烈竞争的情况下，形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业的核心竞争力，同时注意满足当地市场的需要，其全球协作程度高，本土独立性和适应能力强。

在本题中，“各国子公司经理则根据所在国市场需求对该子公司的经营活动行使经营权和管理权。商务区经理需要各国子公司经理的合作，当商务区经理和子公司经理的意见或决策发生冲突时，可提交总公司裁决”属于跨国战略，选项 C 正确。

【2020·单选题】金力公司是国内一家风力发电设备制造企业。2015 年，金力公司取得世界最大的风力发电机组制造商麦尔公司的叶轮生产外包项目，并从对方引进一整条先进生产线，成为麦尔公司唯一的叶轮供应商。之后，金力公司通过引进麦尔公司的先进技术，不断提高产品性能和生产效率，并把引进的新技术移植到核心业务齿轮增速器的生产中，成为欧美多家相关企业的齿轮增速器供应商。作为新兴市场国家本土企业，金力公司采用的战略类型是（ ）。

- A. 防御者战略
- B. 抗衡者战略
- C. 扩张者战略
- D. 躲闪者战略

【答案】B

【解析】“金力公司取得世界最大的风力发电机组制造商麦尔公司的叶轮生产外包项目，并从对方引进一整

条先进生产线，成为麦尔公司唯一的叶轮供应商。之后，金力公司通过引进麦尔公司的先进技术，不断提高产品性能和生产效率，并把引进的新技术移植到核心业务齿轮增速器的生产中，成为欧美多家相关企业的齿轮增速器供应商”属于抗衡者战略，选项 B 正确。

**【2018·单选题】**面对国外品牌牙膏不断涌入国内市场的不利局面，健华牙膏厂独创了完全用中草药提取物制造，具有生津健齿功效的牙膏，并通过强化销售网络的建设和管理，赢得了越来越多国内消费者的好评。作为新兴市场的本土企业，健华牙膏厂采用的战略属于（ ）。

- A. “扩张者”战略
- B. “防御者”战略
- C. “抗衡者”战略
- D. “躲闪者”战略

**【答案】**B

**【解析】**“面对国外品牌牙膏不断涌入国内市场的不利局面，健华牙膏厂独创了完全用中草药提取物制造，具有生津健齿功效的牙膏，并通过强化销售网络的建设和管理，赢得了越来越多国内消费者的好评”说明健华牙膏厂的战略定位是利用国内市场的优势防卫，属于“防御者”战略，选项 B 正确。