



二、多项选择题

二、多项选择题（本题型共16小题，每小题1.5分，共24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。每小题所有答案选择正确的得分，不答、错答、漏答均不得分。）



二、多项选择题

1. 目前在全球智能办公设备产业价值链中，产品由各种电子、机械模块组合而成，零部件、生产过程和产品规格均实现了标准化，供应商也因此具有提供“一揽子”服务和模块型产品的能力。下列各项中，属于全球智能办公设备产业价值链分工模式领先企业与供应商关系的主要特点有（ ）。

- A. 领先企业有效控制生产，交易相对简单
- B. 产品规格信息不容易整合和传播
- C. 领先企业协调性较低
- D. 领先企业选择和更换供应商便利



二、多项选择题

答案：CD

解析：模块型价值链强调当产品结构具有模块型特征，就可以通过减少零部件之间的差异性而实现对零部件、产品、过程等规格的标准化，供应商也因此具有提供“一揽子”生产服务和模块型产品的能力。“产品由各种电子、机械模块组合而成，零部件、生产过程和产品规格均实现了标准化，供应商也因此具有提供‘一揽子’服务和模块型产品的能力”体现模块型价值链。主要特点包括：产品结构具有模块型特征，从而降低信息编码的难度；领先企业选择和更换供应商便利，交易相对简单；领先企业协调性较低；在电子产业的供应商关系中较常见。因此，选项C、D正确。



二、多项选择题

2. 新源公司是一家光伏设备生产企业。根据现状，该公司近期采用了如下措施：将光伏支架、控制柜等构件外包给专业厂家，以降低产品成本，同时引入战略合作者资金1.2亿元。根据财务战略矩阵分析，下列对该公司近期经营状况表述正确的有（ ）。

- A. 投资资本回报率 $>$ 资本成本
- B. 销售增长率 $<$ 可持续增长率
- C. 投资资本回报率 $<$ 资本成本
- D. 销售增长率 $>$ 可持续增长率



二、多项选择题

答案：AD

解析：增值型现金短缺中，可以通过降低成本来提高可持续增长率；同时引入战略合作者资金1.2亿元增加权益投资，因此新源公司处于增值型现金短缺象限，该象限中投资资本回报率 $>$ 资本成本；销售增长率 $>$ 可持续增长率，选项A、D正确。



二、多项选择题

3. 中海公司是一家影视制作公司，近年该公司以影视题材独特性和艺术高雅性获得了竞争优势，票房名列前茅。下列选项中属于该公司实施战略的条件有（ ）。

- A. 影视观众需求多样化
- B. 影视产品具有较高价格弹性
- C. 影视产业技术变革较快，创新成为竞争焦点
- D. 观众转换成本较低



二、多项选择题

答案：AC

解析：“以影视题材独特性和艺术高雅性获得了竞争优势，票房名列前茅”，说明该公司采取的是差异化战略，选项A、C属于差异化战略的实施条件。选项B、D属于成本领先战略的实施条件。



二、多项选择题

4. 扬子公司是一家高级男装定制生产企业。2021年初，该公司的面料供应商东昌公司以遭遇暴雨导致公路交通中断的不可抗力为由，请求扬子公司同意延期交货并免责，被扬子公司拒绝。后经谈判双方通过空运使东昌公司缩短延期供货时间，由此增加的运费由东昌公司承担。上述材料中扬子公司处理矛盾与冲突所采用的行为模式有（ ）。

- A. 对抗
- B. 折中
- C. 和解
- D. 协作



二、多项选择题

答案：AB

解析：“面料供应商东昌公司以遭遇暴雨导致公路交通中断的不可抗力为由，请求扬子公司同意延期交货并免责，被扬子公司拒绝”，说明扬子公司采取对抗的行为模式，选项A正确。“后经谈判双方通过空运使东昌公司缩短延期供货时间，由此增加的运费由东昌公司承担”，说明双方在各退一步的情况下，最终达成了双方都能接受的协议，属于折中，选项B正确。



二、多项选择题

5. 万年公司是一家蜡烛生产企业。面对市场中出现众多替代品导致蜡烛产业走向衰亡的情况，该公司采用新的设计理念、原料配方、工艺和生产技术，率先研发出外观尊贵浪漫、无烟无毒、燃烧时间长的“宫廷蜡烛”等产品，深受国内外众多消费者喜爱。下列各项中能够显示该公司研发的战略作用有（ ）。

- A. 安索夫矩阵
- B. 产品生命周期
- C. 价值链
- D. 基本竞争战略



二、多项选择题

答案：ABCD

解析：“面对市场中出现众多替代品导致蜡烛产业走向衰亡的情况……研发出……‘宫廷蜡烛’等产品”，可以体现产品生命周期中新产品对现有产品的替代，选项B正确。“率先研发出外观尊贵浪漫、无烟无毒、燃烧时间长的‘宫廷蜡烛’等产品”，可以体现安索夫矩阵中的产品开发战略、价值链中的技术开发活动和基本竞争战略中的差异化战略，选项A、C、D正确。



二、多项选择题

6. 蓝灵公司是一家社交媒体平台，其业务内容包括内容社区、产品电商等。该公司使用客户数量、销售增长、APPstore 下载排名等指标衡量其市场营销业绩。根据企业业绩衡量不同指标的比较，下列选项中，属于该公司使用上述指标局限性的有（ ）。

- A. 难以避免外部环境中某些因素的变化，造成不能真实衡量和反映企业业绩
- B. 难以同时采用定性和定量方法进行业绩分析和衡量
- C. 不能使用统一的比率标准，因此不易发现业绩变化
- D. 不利于避免短期行为



二、多项选择题

答案：AC

解析：“该公司使用客户数量、销售增长、APPstore下载排名等指标衡量其市场营销业绩”说明采用的是非财务指标评价企业业绩。选项A、C属于使用非财务指标衡量、评价企业业绩的局限性。

使用非财务指标衡量、评价企业业绩的主要原因包括：一些衡量企业长期业绩的非财务指标有利于避免短期行为；往往需要同时采用定性和定量方法进行分析和衡量，因此能够更好地反映企业业绩的真实情况，选项B、D表述不符合题意。



二、多项选择题

7. 力捷公司是一家电动摩托车生产公司。为应对电动摩托车行业现有企业的竞争并取得优势，该公司可以采取的策略有（ ）。

- A. 增加研发投入，实现产品、技术创新
- B. 与发电机、蓄电池等关键零部件供应商建立长期战略联盟
- C. 提高生产效率，将产品成本降至同类产品最低
- D. 实施专业化智能售后服务，率先解决售后服务痛点



二、多项选择题

答案：BCD

解析：为对付五种竞争力，公司必须寻求以下战略来对抗这些竞争力量：自我定位，通过利用成本优势或差异优势把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超过它们的竞争对手；识别在产业的哪一个细分市场中，五种竞争力的影响更少一点，即实施“集中化战略”；努力改进这五种竞争力，比如公司可以通过与供应者或购买者建立长期战略联盟，以减少相互之间的讨价还价，或者公司寻求进入阻绝战略来减少潜在进入者的威胁等。选项B采取的策略是与供应者或购买者建立长期战略联盟，努力改进这五种竞争力。选项C是利用成本优势把公司与五种竞争力相隔离。选项D是利用差异优势把公司与五种竞争力相隔离。



二、多项选择题

8. 克莱公司是一家葡萄酒生产企业，拟在L国投资设厂，并对L国进行了深入的调研和分析。下列各项分析中符合波特的钻石模型理论的有（ ）。

- A. L国政府对外资投入设定了限制
- B. L国劳动力价格水平较低，文化素质和生产技术水平高的劳动力较少
- C. L国青少年普遍喜爱喝葡萄酒，市场需求逐渐增长
- D. L国交通便利，物流成本较低



二、多项选择题

答案：BCD

解析：选项A体现的是政府政策，不属于钻石模型四要素的内容，不符合题目要求。选项B属于生产要素，选项C属于需求条件，选项D属于生产要素。



二、多项选择题

9. 唐风酒楼为一家餐饮连锁企业，成立以来，只按照创始人的要求制作宫廷菜肴，以其独特品味和餐饮美食称号，获得了越来越多的消费者喜爱和优异的业绩。从竞争战略实施条件分析，该企业具备的条件有（ ）。

- A. 很强的市场营销能力
- B. 消费者转换成本低
- C. 餐饮服务价格弹性高
- D. 消费者需求多样化



二、多项选择题

答案：AD

解析：“以其独特品味和餐饮美食称号，获得了越来越多的消费者喜爱和优异的业绩”说明唐风酒楼采用的是差异化战略。选项A、D属于差异化战略的实施条件。选项B、C属于成本领先战略的实施条件。



二、多项选择题

10. 某自媒体平台运营商，与某主营视频制作的工作室达成战略合作协议，双方信息共享，业务协同，自主互利。下列选项中属于该战略联盟特点的有（ ）。

- A. 联盟成员之间沟通不充分
- B. 增强双方信任感和责任感，有利于长久合作
- C. 较好的灵活性
- D. 企业对联盟的控制能力差



二、多项选择题

答案：ACD

解析：“与某主营视频制作的工作室达成战略合作协议，双方信息共享，业务协同，自主互利”体现的战略联盟类型是契约式战略联盟。选项A、C、D属于契约式战略联盟的特点。选项B是股权式战略联盟的特点。



二、多项选择题

11. 天源公司是一家汽车轮胎生产公司，近期与合成橡胶原料供应商伟杰公司通过订立协议结成战略联盟。从采购战略角度来看，天源公司采用该交易策略的条件有（ ）。

- A. 天源公司合成橡胶的需求量比较大
- B. 合成橡胶生产技术成熟，可替代性高
- C. 伟杰公司拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力
- D. 合成橡胶的供给适应性高



二、多项选择题

答案：ABC

解析：功能性联盟策略是指企业与供应商通过订立协议结成联盟的策略，因此天源公司交易策略类型是功能性联盟策略。该交易策略类型适用条件：（1）供应品在企业产品的生产经营中起着重要作用；（2）企业对供应品的需求量比较大；（3）供应品的生产技术成熟，可替代性较高；（4）供应商拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力。



二、多项选择题

12. 美国COSO委员会于1992年发布了COSO《企业内部控制——整合框架》，下列各项中，关于内部控制基本内涵的说法正确的有（ ）。

- A. 内部控制是一种活动，包括目标和实现目标的手段
- B. 内部控制可以为主体目标的实现提供合理的保证，但不能提供绝对的保证
- C. 内部控制的目标包括经营目标、财务报告目标和合规目标等多个彼此独立又相互交叉的目标
- D. 内部控制涉及组织中高层管理人员的活动



二、多项选择题

答案：BC

解析：内部控制是一个过程，它是实现目标的手段，而非目标本身，选项A表述错误。内部控制是由人来实施的，涉及组织各个层级人员的活动，选项D表述错误。因此，选项B、C正确。



二、多项选择题

13. 宇鑫城市商业银行在董事会下设立风险管理委员会，从风险管理组织职能角度来看，属于该银行风险管理委员会应履行的职责有（ ）。

- A. 研究提出跨职能部门的重大决策风险评估报告
- B. 审议风险管理组织机构设置及其职责方案
- C. 指导、监督信贷部、营运部、结算部等各个业务单位和职能部门的全面风险管理工作
- D. 提交宇鑫城市商业银行全面风险管理年度报告



二、多项选择题

答案：BD

解析：风险管理委员会职责如下：（1）提交全面风险管理年度报告；（2）审议风险管理策略和重大风险管理解决方案；（3）审议重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准或判断机制，以及重大决策的风险评估报告；（4）审议内部审计部门提交的风险管理监督评价审计综合报告；（5）审议风险管理组织机构设置及其职责方案；（6）办理董事会授权的有关全面风险管理的其他事项。选项A、C属于风险管理职能部门的职责，选项B、D正确。



二、多项选择题

14. 力辉公司主营水泥瓷砖、瓷质浴具的生产和销售。近期，该公司拟采用收缩战略，出售水泥业务。

根据汤普森提出的清单，下列各项中，属于力辉公司采用收缩战略需考虑的困难或问题有（ ）。

- A. 腾下来的资源如何运用
- B. 水泥回转窑、搅拌机等固定资产的专用性程度
- C. 力辉公司的水泥生产与瓷砖、瓷质浴具的生产之间存在内部战略联系
- D. 寻找一个愿意合理出价的买主



二、多项选择题

答案：AD

解析：汤普森提出的清单：（1）企业产品所处的生命周期以及今后的盈利情况和发展趋势；（2）企业或者产品的当前市场状况，以及重新获取竞争优势的机会；（3）腾下来的资源应如何运用；（4）寻找一个愿出合理价格的买主；（5）放弃一部分获利的业务或者一些经营活动，转而投资其他可能获利较大的业务是否值得；（6）关闭一家企业或者一家工厂，是否比在微利下仍然维持运转合算，特别是退出的障碍是否较大，而且成本高昂；（7）准备放弃的那部分业务在整个公司中所起的作用和协同优势；（8）用其他产品和服务来满足现有顾客需求的机会；（9）企业降低分散经营的程度所带来的有形和无形的效益；（10）寻找合适的买主。是否公开寻找买主，如何审查买主，买主是否会因购入企业的业务而对企业余下的业务构成竞争威胁。选项A、D正确，选项B、C属于波特教授提出的退出障碍。



二、多项选择题

15. 凯悦公司是一家电动车制造和出口商。该公司为应对法律风险和合规风险，制定实施了一系列风险管控措施。凯悦公司制定和实施的下列各项措施中，属于该公司应对监管风险的风险管控措施的有（ ）。

- A. 关注政府对贸易和电动车出口的监管要求，识别和防范各种潜在合规风险
- B. 严格遵守法律法规，建立完善与安全管理体系，对突发事件制定相关的应急预案
- C. 严格招聘程序，加强对劳动者入职审查，建立并执行合法合规的劳动合同管理制度
- D. 制定员工职业道德规范，并定期组织培训



二、多项选择题

答案：ABC

解析：选项A、B、C属于应对监管风险的管控措施，选项D属于应对行为规范风险的管控措施。



二、多项选择题

16. 天通公司是一家汽车轮胎生产企业。该公司通过与供应商签订买卖合同在市场上取得所需的合成橡胶原料。从采购战略上来看，天通公司采用上述交易策略的条件有（ ）。

- A. 合成橡胶在天通公司产品的生产和销售中具有重要性
- B. 合成橡胶的技术含量高、生产技术成熟
- C. 天通公司不需要合成橡胶供应商提供售后服务
- D. 合成橡胶市场较为成熟



二、多项选择题

答案：CD

解析：市场交易策略即企业通过与供应商签订买卖合同在市场上取得所需供应品的策略。“该公司通过与供应商签订买卖合同在市场上取得所需的合成橡胶原料”表明属于市场交易策略，适用条件包括：（1）供应品的技术含量较低或生产技术相对成熟；（2）供应品在企业产品的生产和销售中不具有重要性；（3）企业不需要供应商提供售后服务；（4）供应商所处的市场较为成熟；（5）供应商数量较多；（6）竞争比较激烈。