



主讲老师：费善峰

注册会计师

公司战略与风险管理

真题解析



2025真题解析



一、单项选择题

一、单项选择题（本题型共26小题，每小题1分，共26分。

每小题只有一个正确答案，请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案。）



一、单项选择题

1.近期，霓裳服装公司与精汇商贸公司通过签订协议结成供销联合体，根据渠道成员之间的关系，下列各项中，属于霓裳服装有限公司采用的渠道系统是（ ）。

- A.水平渠道系统
- B.紧密型渠道系统
- C.松散型渠道系统
- D.垂直型渠道系统



一、单项选择题

答案：D

解析：垂直渠道系统是指一种纵向的由生产者、批发商和零售商等中间商组成的联合体。垂直渠道系统的成员或者属于同一家公司，或者由独立生产者和中间商通过签订协议结成联合体，或者基于某个成员的影响力而自愿聚合在一起。对于生产者来说，垂直渠道系统的主要优势在于增强了对渠道的控制以及获得规模效益。本题中，通过签订协议截成功效联合体，体现的是服装生成与销售联合，属于垂直渠道上企业之间的联合。



一、单项选择题

2.凯达公司是一家智能手机制造商，为了防范芯片断供带来的风险，该公司提前储备了3~6个月芯片库存，下列各项中，属于凯达公司采用的风险管理策略工具是（ ）。

- A.风险承担
- B.风险控制
- C.风险规避
- D.风险转换



一、单项选择题

答案：B

解析：本题考查“风险管理策略工具—风险控制”的知识点。风险控制是指通过控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生概率的目的。材料中“为了防范芯片断供带来的风险，该公司提前储备了3~6个月芯片库存”体现了降低风险事件发生概率的目的。选项B正确。



一、单项选择题

3.山隼动力是一家国际著名的运动自行车生产商，该公司的产品虽然价格明显高于其他同类产品，但性能、质量达到行业领先水平，深受自行车运动员的喜爱，依据“战略钟”分析方法，下列各项中，属于山隼动力采用的竞争战略是（ ）。

- A.高价高值战略
- B.混合战略
- C.高值战略
- D.集中化战略



一、单项选择题

答案：A

解析：本题考查“战略钟”的知识点。“该公司的产品虽然价格明显高于其他同类产品”体现出价格高；“但性能、质量达到行业领先水平，深受自行车运动员的喜爱”体现了顾客认可的价值高；综上属于高价高值战略，选项A正确。



一、单项选择题

4.极能科技是一家从事智能健身器械生产和销售的企业。

自成立以来，该公司从只生产智能跑步机逐步发展到拥有智能健身车、划船机和多功能训练机多个生产线，使得销售市场迅速扩张。依据企业发展阶段与组织结构的理论，根据上述表述，极能科技适宜采用的组织结构的是（ ）。

- A.职能制组织结构
- B.H型组织结构
- C.事业部制组织结构
- D.矩阵制组织结构



一、单项选择题

答案：C

解析：本题考查“企业发展阶段与组织结构”的知识点。

企业进一步发展后，拥有了多个产品线，销售市场迅速扩张，需要增强管理协调能力。在这种情况下，企业适宜采用事业部制组织结构。选项C正确。



一、单项选择题

5.旺福酒店对员工培训的效果进行了评估，结果显示：受训员工能比较系统地理解和掌握培训内容，对酒店管理和服务的知识技能掌握程度明显提高。按照唐纳德·帕特里克的四层次评估模型，上述旺福酒店的评估结果所体现的评估标准是（ ）。

- A.学习层
- B.行为层
- C.反应层
- D.结果层



一、单项选择题

答案：A

解析：题干中“参训员工能比较系统地理解和掌握培训内容，对酒店管理和服务的知识技能掌握程度明显提高”，正体现了员工在认知层面对培训内容的掌握，与学习层的定义相符，故A选项正确。



一、单项选择题

6.目前，通信行业以大数据、物联网和云计算技术的应用为主导的创新方向，随着行业技术标准的确立，创新的主要活动从根本概念的开发转向关注通信产品的差异化以及重大的流程创新，从创新生命周期各阶段的主要元素来看，现阶段通信行业创新的驱动因素是（ ）。

- A.通过定制化来满足客户的特殊需求
- B.通过扩展内部的技术能力来创造机会
- C.关于客户需求的信息，技术研发投入
- D.降低成本，提高效率



一、单项选择题

答案：B

解析：“创新的主要活动从根本概念的开发转向关注通信产品的差异化以及重大的流程创新”表明通信行业处于过渡阶段，过渡阶段的创新的驱动因素是通过扩展内部的技术能力来创造机会，选项B当选。选项A属于流变阶段的产品线特性，选项C属于流变阶段创新的驱动因素，选项D属于成熟阶段创新的驱动因素。



一、单项选择题

7.托维公司是国内一家采用国际化经营战略的高科技企业,该公司在产品出口贸易中选择不连续方式作为国际市场的区域路径。下列各项中,对托维公司上述选择表述正确的是()。

A.产品先出口到经济技术发展水平与我国相近的国家,再出口到其他国家

B.产品先出口到经济技术发展水平与我国相近的国家,再出口到发达国家

C.产品先出口到发展中国家,再出口到发达国家

D.产品先出口到发达国家,再出口到发展中国家



一、单项选择题

答案：D

解析：不连续方式是指不论是发达国家还是发展中国家，该产业中的高新技术产品出口的国别路径都是先到发达国家（特别是美国）以占领世界最大市场，然后再走向发展中国家，故选项D当选。



一、单项选择题

8.云栖咖啡店根据不同客户的不同口味，调制并销售分别具有甜、酸、苦、香不同风味和不同口感的咖啡饮品，深受客户好评。从商业模式构成要素的客户细分来看，下列各项中，属于云栖咖啡店采用的客户细分类型是（ ）。

- A.利基市场
- B.区隔化市场
- C.多元化市场
- D.多边市场



一、单项选择题

答案：B

解析：区隔化市场中客户需求略有不同，价值主张、渠道通路和客户关系也略有不同。“云栖咖啡店根据不同客户的不同口味，调制并销售分别具有甜、酸、苦、香不同风味和不同口感的咖啡饮品”表明云栖咖啡店的客户只是在咖啡风味和口感上的需求略有不同，体现了区隔化市场，选项B当选。



一、单项选择题

9.天成公司是一家全球汽车零部件供应商。天成公司提供的零部件质量高，可以独立完成部分汽车零部件的生产，并且向全球多个优秀车企提供零部件产品。根据上述表述，天成公司在全球价值链中角色定位是（ ）。

- A.领先企业
- B.一级供应商
- C.其他层级供应商
- D.合同制造商



一、单项选择题

答案：D

解析：合同制造商存在于全球生产网络中，它们能够为领先企业提供除关键环节设计和营销以外的配套服务。合同制造商通常具备一定的技术能力，能够承接领先企业对技术有一定要求的产品的生产，也可以独立完成产品部分结构的生产。合同制造商往往参与多个全球价值链，对领先企业的依赖度较低，也较少承担对领先企业和其他层级供应商的连接桥梁作用。

“天成公司提供的零部件质量高，可以独立完成部分汽车零部件的生产，并且向全球多个优秀车企提供零部件产品”表明天成公司符合合同制造商的特征，选项D当选。



一、单项选择题

10. 睿辉保险公司为优化风险布局推出一种业务模式，把地震、洪水等自然灾害的保险风险设为标的，构造特定金融产品，在资本市场发行与这些风险挂钩的证券。睿辉保险公司的这一做法属于（ ）。

- A. 风险转换
- B. 风险转移
- C. 风险对冲
- D. 风险补偿



一、单项选择题

答案：B

解析：风险转移并不会减少总风险，而是转移到其他方面，比如保险、金融等。



一、单项选择题

11. (基于2026教材改编) 锐影公司是一家数字媒体设备生产商。近年来, 面对数字媒体设备行业发展迅速, 竞争日趋激烈的情况, 该公司实施了战略创新, 遵循“精益求精, 做得更好”的思路, 不断改进数码相机、智能摄像机和数字音频播放器等主要产品的设计和性能, 取得行业领先的成绩。从创新类型体系来看, 锐影公司实施的战略创新属于 ()。

- A. 按创新的新颖程度与影响划分
- B. 按创新系统层面划分
- C. 按创新内容与对象划分
- D. 按创新导向与目的划分



一、单项选择题

答案：A

解析：“该公司实施了战略创新，遵循‘精益求精，做得更好’的思路，不断改进数码相机、智能摄像机和数字音频播放器等主要产品的设计和性能”体现了渐进性创新，属于新颖程度与影响划分的类型，选项A当选。



一、单项选择题

12.天成电子有限公司是一家芯片设计企业，公司管理层决定从战略角度分析企业的外部环境，从而把握环境的现状及变化趋势。根据PEST分析框架，下列各项中，属于天成电子有限公司需要分析的政治和法律因素是（ ）。

- A.对新兴科技产业的财政补贴力度加大
- B.央行调整货币政策、市场利率水平提高
- C.国家推出芯片设计行动计划
- D.国家出台芯片产品进出口限制政策



一、单项选择题

答案：D

解析：选项A、B属于经济因素，选项C属于技术因素，选项D属于政治和法律因素。



一、单项选择题

13.极米公司是一家智能机器人开发企业，在经过一段时期的持续发展后，开始出现主导设计。根据创新生命周期各阶段的主要元素，极米公司在该阶段创新的主要类型是（ ）。

- A.通过扩展内部的技术能力来创造机会
- B.伴随生产规模扩大而出现的重大流程创新
- C.产品经常性的重要变化
- D.渐进性的产品和流程创新



一、单项选择题

答案：B

解析：“开始出现主导设计”表明极米公司处于过渡阶段，过渡阶段创新的主要类型是伴随生产规模扩大而出现的重大流程创新，选项B当选。选项A属于过渡阶段创新的驱动因素，选项C属于流变阶段创新的主要类型，选项D属于成熟阶段创新的主要类型。



一、单项选择题

14.中吉公司主营远洋货运业务，该公司建立了完善的内部控制系统。下列各项中吉公司实施的内部控制措施中，属于我国《企业内部控制基本规范》关于内部环境要素要求的是（ ）。

A.将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准

B.综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制

C.使用单位货运成本、资产回报率、事故率等关键绩效指标考核各业务单位和员工

D.在货物交接运费结算、燃油与备件采购等业务环节建立反舞弊机制



一、单项选择题

答案：A

解析：选项A属于内部环境要素，选项B属于风险评估要素，选项C属于控制活动要素，选项D属于信息与沟通要素。



一、单项选择题

15.目前，生鲜食品产业内各个企业为提高各自市场占有率的竞争十分激烈。依据产业五种竞争力分析，下列属于导致上述生鲜食品产业内现有企业竞争状况的原因是（ ）。

A.生鲜食品产业已进入高速增长期

B.顾客认为生鲜食品的差异化程度较高

C.生鲜食品产业进入障碍低且退出障碍高

D.生鲜食品产业属于食品产业中的一个细分产业，市场需求量较小



一、单项选择题

答案：C

解析：产业内现有企业的竞争在下面几种情况下可能是很激烈的：（1）产业内有众多的或势均力敌的竞争对手。（2）产业发展缓慢。（3）顾客认为所有的商品都是同质的。（4）产业中存在过剩的生产能力。（5）产业进入障碍低且退出障碍高（选项C当选）。



一、单项选择题

16.酷潮饮料公司为适应市场的多样化需求生产了果汁、水果醋、香草可乐等多种饮品，各种饮品分别使用不同的品牌名称。下列属于酷潮饮料公司采用的品牌策略的优点是（ ）。

A.节省了新产品上市的宣传推介费用

B.能够避免品牌的负面株连效应

C.有助于显示企业实力，塑造企业形象

D.品牌之间相互协调、借势，提高品牌的市场影响力和产品的知名度



一、单项选择题

答案：B

解析：个别品牌是指企业各种不同的产品分别使用不同的品牌名称。“生产了果汁、水果醋、香草可乐等多种饮品，各种饮品分别使用不同的品牌名称”表明酷潮饮料公司采用的品牌策略是个别品牌，个别品牌的优点是：（1）能够避免品牌的负面株连效应（选项B当选）。（2）可吸引具有多种不同需求的顾客群，提高市场占有率。选项A、C属于统一品牌的优点，选项D属于复合品牌策略的优点。



一、单项选择题

17.华信集团改变了考虑过去预算项目和收支水平编制预算的做法，要求各部门不受以往预算安排的影响，所有开支都必须逐项审查、重新分析。下列各项中，属于华信集团预算编制方法的优点是（ ）。

- A.预算变动较小
- B.容易促进公司追求长期利益
- C.编制程序简单，节省管理成本
- D.有利于根据实际需要合理分配资金



一、单项选择题

答案：D

解析：零基预算的优点包括：（1）有利于根据实际需要合理分配资金（选项D当选）。（2）有利于调动各个部门和员工参与预算编制的积极性。（3）增强员工的成本效益意识。（4）鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新。（5）增加预算的科学性和透明度，提高预算管理水平和



一、单项选择题

18.近期，主营电视机生产的展耀公司推出全球首款100英寸可折叠电视机，为了取得良好的销售业绩，展耀公司将该款电视机的价格定在与其质量和性能相匹配的水平上。下列属于展耀公司采用的定价策略需要具备的条件是（ ）。

- A.市场有足够的需求
- B.产品的需求弹性较大
- C.价格存在调整空间，能够灵活适应市场的变化
- D.规模效应显著，生产成本和经营费用随着生产经营的扩大而下降



一、单项选择题

答案：C

解析：温和定价策略是指企业将价格定在与产品质量和性能相匹配的水平或同类产品的平均水平上。“展耀公司将该款电视机的价格定在与其质量和性能相匹配的水平上”表明展耀公司采用的定价策略是温和定价策略，采用温和定价策略需要具备的条件有：（1）价格符合消费者预期。（2）企业的正常经营能够产生收益。（3）价格存在调整空间，能够灵活适应市场的变化（选项C当选）。（4）企业产品的独特性和定位差异性不会受到较大影响。选项A属于采用撇脂定价策略需要具备的条件，选项B、D属于采用渗透定价策略需要具备的条件。



一、单项选择题

19.博通讯驰是全球领先的电子通信设备生产商，电子通信设备的结构非常复杂、生产规格不易编码，为了确保中央处理器、电子元件等零部件的稳定供应，在多个国家直接投资收购了当地供应商，使其成为自己的子公司。凭借其涵盖人力资源、财务、运营管理等职能的总部功能，来有效地整合协调、管理各个子公司在全球开展的生产及交易活动。下列属于博通讯驰采用的全球价值链分工模式是（ ）。

- A.科层型价值链
- B.市场型价值链
- C.俘获型价值链
- D.关联型价值链



一、单项选择题

答案：A

解析：科层型价值链适用于产品的生产规格不易编码（即不易归纳整理）、产品结构非常复杂、缺乏具有较强竞争力的供应商时。在科层型价值链中，领先企业通过构建涵盖人力资源、财务和运营管理等职能的“总部功能”，来有效地整合、协调、管理各个子公司和分支机构在全球开展的各种复杂的生产及交易活动。“电子通信设备的结构非常复杂、生产规格不易编码”“凭借其涵盖人力资源、财务、运营管理等职能的总部功能，来有效地整合协调、管理各个子公司在全球开展的生产及交易活动”表明博通讯驰采用的全球价值链分工模式是科层型价值链，选项A当选。



一、单项选择题

20.森器钢铁公司制定了明确的部门职责分工与汇报流程，并要求所有重大决策均由董事会审批通过，若出现部门间分歧，则参考公司章程和制度解决。该企业的文化类型属于（ ）。

- A.权力导向型
- B.角色导向型
- C.任务导向型
- D.人员导向型



一、单项选择题

答案：B

解析：角色导向型文化十分重视合法性、忠诚和责任。这类文化一般是围绕着限定的工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是这一文化的中心，分歧由规章和制度来解决，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。“若出现部门间分歧，则参考公司章程和制度解决”表明森器钢铁公司的企业文化类型是角色导向型，选项B当选。



一、单项选择题

21.锐进汽车公司为分析其竞争对手风行汽车公司对所处环境的敏感程度和迅速采取正确应对措施的能力，需要考虑的因素是（ ）。

- A.技术开发与创新能力
- B.定型的但尚未推出的新产品
- C.管理人员的协调统一性
- D.长远的财务目标



一、单项选择题

答案：B

解析：快速反应能力是指企业对所处环境变化的敏感程度和迅速采取正确应对措施的能力。快速反应能力由下述因素决定：自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品（选项B当选）等。



一、单项选择题

22. 连锁超市“鲜到家”每年按销售额的0.3%计提“商品损耗准备”，用于弥补可预见的生鲜报废的损失。该超市所采用的损失事件管理方法是（ ）。

- A. 应急资本
- B. 专业自保
- C. 损失融资
- D. 风险资本



一、单项选择题

答案：C

解析：损失融资是为风险事件造成的财物损失融资，分为预期损失融资和非预期损失融资，“按销售额的0.3%计提‘商品损耗准备’，用于弥补可预见的生鲜报废的损失”属于预期损失融资，选项C当选。



一、单项选择题

23. 依莱百货凭借丰富的组织经验建立了一套独特的管理模式，使该公司的每一位员工能像爱护自己的家庭一样爱护公司，像对待亲人一样对待顾客，从而在传统的百货行业中展现了明显的竞争优势，同行中的许多企业派人前来学习，但都不能复制。根据上述材料，依莱公司拥有的不可模仿的资源属于（ ）。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有路径依赖性的资源
- C. 具有因果含糊性的资源
- D. 具有经济制约性的资源



一、单项选择题

答案：C

解析：具有因果含糊性的资源是指企业对有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释，企业文化、优越的人力资源、组织经验等都属于具有因果含糊性的资源。“依莱百货凭借丰富的组织经验建立了一套独特的管理模式”表明依莱公司拥有的不可模仿的资源属于具有因果含糊性的资源，选项C当选。



一、单项选择题

24.拓能恒力是一家研发和生产柴油机的公司，该公司通过不断改进零部件加工、整机装配、检测与调试工艺、流程和提高员工的操作技能，使其产品的生产成本低于其他同类企业的产品，取得明显的竞争优势。下列适宜拓能恒力采用的薪酬策略是（ ）。

- A.公司授权中层进行决策
- B.支付薪酬的基础是能力或绩效
- C.强调对外公平
- D.薪酬基础强调能力与绩效结合



一、单项选择题

答案：C

解析：“使其产品的生产成本低于其他同类企业的产品，取得明显的竞争优势”表明拓能恒力采用的是成本领先战略。实施成本领先战略的企业薪酬基础是岗位工资或年资（选项B、D不当选），侧重于采用比较固定的基本薪酬；强调对外公平和集权（选项C当选），薪酬策略由高层作出决策（选项A不当选）。



一、单项选择题

25.星跃广场主营文化娱乐产品的开发和生产，拥有影视、出版、短视频、游戏软件等多个业务板块，目前游戏软件产业的市场增长率为5%，星跃广场游戏软件业务的市场占有率位居产业第二。依据波士顿矩阵分析方法，属于星跃广场对游戏软件业务应采取的措施是（ ）。

- A.在短期内优先供给该业务所需的资源，支持其继续发展
- B.对该业务采用收割战略，逐渐减少批量，加强内部控制
- C.选拔有规划能力，敢于冒风险的人负责管理该业务
- D.由对生产技术和销售都很内行的人员负责经营该业务



一、单项选择题

答案：B

解析：“目前游戏软件产业的市场增长率为5%”表明该业务市场增长率低，“星跃广场游戏软件业务的市场占有率位居产业第二”表明该业务相对市场占有率低，所以该业务属于“瘦狗”业务。对于“瘦狗”业务应采用收割或放弃战略，对那些还能自我维持的业务，应逐渐减少批量，缩小经营范围，加强内部管理；对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即放弃，选项B当选。选项A、D属于“明星”业务应采取的措施，选项C属于“问题”业务应采取的措施。



一、单项选择题

26. 万云公司是一家服装生产企业。近期，该公司管理人员因疏忽造成成品仓库失火，导致入库服装全部被烧毁，客户因不能按照合同规定的时间及时收到服装向万云公司索取了一定金额的赔偿，致使该公司的利润大幅下滑，同时安全管理的漏洞使该公司的品牌声誉严重受损。下列属于造成直接损失的是（ ）。

- A. 向客户做出的一定金额赔偿
- B. 被烧毁的服装
- C. 品牌声誉严重受损
- D. 利润大幅下降



一、单项选择题

答案：B

解析：直接损失是指风险事件导致的财产损毁和人身伤害。

“被烧毁的服装”属于财产损毁，选项B当选。