

2023 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)

(考试时间 120 分钟)



扫我做试题

▶开始答卷时间：_____ ▶结束答卷时间：_____ ▶得分：_____

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。)

1. 有人调侃一个现象：原来的药店门口贴的对联是“但愿世间人无病，宁可架上药生尘”，现在药店门口经常打着的标语是“买药金额满 99 送土鸡蛋一箱”，这种情况反映的是()。
A. 公司目的的变化
B. 公司宗旨的变化
C. 经营哲学的变化
D. 战略层次的变化
2. 甲公司某年的财务数据有：销售增长率 16%，可持续增长率 15%，投资资本回报率 14%，资本成本 13%。在上述情况下，可以选择的财务战略是()。
A. 回购股份
B. 重组
C. 兼并成熟企业
D. 出售
3. 乙电影院计划实施蓝海战略，并就蓝海战略的特征进行了讨论。下列关于蓝海战略特征的说法中，正确的是()。
A. 企业在产业范围内开展激烈的竞争
B. 企业争取创造和攫取新的市场需求
C. 企业遵循价值与成本互替定律
D. 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
4. A 公司通过外聘招募优秀技术人员。下列选项中，属于该招募渠道特点的是()。
A. 缺乏创新和活力
B. 可靠性较高
C. 选择的范围广
D. 节约时间和成本
5. 甲公司是一家大型生产企业。最近几年，营业利润下滑，市场份额萎缩，为明确公司下一步发展方向，甲公司高层管理人员和下属各个部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通与切磋，制定出新的适宜公司发展的战略。根据以上信息，结合战略制

- A. 敏感性分析法
B. 条件预测法
C. 情景分析法
D. 统计推论法
18. B公司已成立5年,由其主要股东,即最初的创始人管理。无论利润如何,该公司一直按照每股0.6元人民币派发股利。根据以上信息可以判断,该公司采取的股利政策是()。
- A. 固定股利政策
B. 固定股利支付率政策
C. 零股利政策
D. 剩余股利政策
19. 某机器设备在市场中十分独特以至于难以变现,并且该工种工人的遣散成本也很高。这种情况下,即使该产业的投资回报率低,企业也会坚持竞争,从而令该产业的竞争强度加大。根据该资料分析,影响产业内现有企业之间竞争强度的因素是()。
- A. 竞争者的数量
B. 战略重要性
C. 不确定性
D. 退出障碍
20. 下列关于供应者讨价还价能力的表述中,不正确的是()。
- A. 当购买者充分掌握了供应者的成本水平和市场价格时供应者讨价还价能力弱
B. 供应者的产品对于客户的生产业务很重要时供应者讨价还价能力强
C. 供应者的产品都是标准化产品,其议价能力强
D. 供应者能够直接销售产品并与销售商抢占市场时供应者讨价还价能力强
21. 由于电子支付技术、网络银行的出现,使得传统金融服务机构在争取客户时竞争加剧。根据PEST分析,导致该现象产生的宏观环境因素是()。
- A. 政治和法律因素
B. 社会和文化因素
C. 技术因素
D. 经济因素
22. 在某一行业中,企业的产品在技术和性能方面存在较大差异,单位产品净利润最高。依据生命周期理论,该行业所处的生命周期阶段是()。
- A. 导入期
B. 成长期
C. 衰退期
D. 成熟期
23. 在下列财务风险与经营风险的搭配中,不符合权益投资人期望的是()。
- A. 高经营风险与高财务风险搭配
B. 高经营风险与低财务风险搭配
C. 低经营风险与高财务风险搭配
D. 低经营风险与低财务风险搭配
24. T公司是国内彩电制造业的龙头老大。为了加强销售,从1992年开始建立第一个销售分公司,通过多年的努力,终于实现了对销售渠道和零售终端的控制。根据以上信息,T公司采用的总体战略是()。
- A. 后向一体化战略
B. 前向一体化战略
C. 产品开发战略
D. 横向一体化战略
25. F企业是美国一家航空公司,2020年F企业制定了进一步扩大企业规模,拓展美国国内航线和欧洲航线的战略。但在2020年突发了流行性疾病,导致该战略无法继续进

行。根据以上信息可以判断,该企业战略失效属于()。

- A. 早期失效
- B. 偶然失效
- C. 晚期失效
- D. 中期失效

26. 下列有关制定风险管理策略的说法中,不正确的是()。

- A. 企业在制定风险管理策略时,要根据风险的不同类型选择其适宜的风险管理策略工具
- B. 企业应定期总结和分析已经制定和实施的风险管理策略的有效性和合理性,但不必结合实际做完善
- C. 制定风险管理策略的一个关键环节是企业应根据不同业务特点统一确定风险偏好和风险承受度
- D. 确定风险偏好和风险承受度时,要正确认识和把握风险与收益的平衡

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。)

1. 国内的吉大公司以房地产开发为主营业务,并经营五星级酒店和物业管理公司。2019 年,吉大在亚洲 W 国成立全资子公司,预计 5 年内打造出一座“吉大森林城市”。与出口贸易方式相比,该公司采用的国际化经营的主要方式的特点有()。
 - A. 可以规避东道国政府设置的各种壁垒
 - B. 风险比较小,具有很强的灵活性
 - C. 可以利用当地廉价的劳动力、原材料、能源等生产要素
 - D. 能够及时获得当地市场和产品的信息反馈
2. 下列关于价值链分析的说法中,正确的有()。
 - A. 价值链将企业活动进行分解,通过考虑这些单个活动本身及其相互之间的关系来确定企业的竞争优势
 - B. 与商品实体的加工流转直接相关的活动属于基本活动
 - C. 价值链中的每一个活动都能分解为一些相互分离的活动
 - D. 价值活动的联系只存在于企业价值链的内部
3. 提起香水,人们会自然地想到法国巴黎。其实,真正法国香水的摇篮是法国南部的城市格拉斯。格拉斯有着优越的水土和气候条件以及它的鲜花种植园,这使得此地成为生产香精的基地。至今格拉斯仍是巴黎各大香水厂的原料供应地,风靡世界的香奈儿 5 号香水就诞生于此。关于法国香水行业国际竞争优势,这段话里提到的决定因素不包括的有()。
 - A. 生产要素
 - B. 需求条件
 - C. 相关与支持性产业
 - D. 企业战略、企业结构和同业竞争
4. 2021 年,受一场流行性疾病的影响,W 国餐饮行业受到较大冲击,某连锁餐饮公司董

- 事会决定实施收缩战略。下列关于收缩战略的说法，正确的有()。
- A. 收缩战略是企业从目前的经营领域和基础上收缩，在一定时间内缩小原有经营范围和规模的一种战略
 - B. 紧缩与集中战略往往着眼于短期效益，主要涉及采取补救措施制止利润下滑
 - C. 转向战略具体做法有重新定位或调整现有产品和服务及调整营销策略
 - D. 收缩战略对企业主管来说，是一项比较容易实施的战略
5. 某银行信用卡中心的工作人员在超市门口推销信用卡，每一位客户来办理信用卡时，都会赠送一个方便实用的家用小工具箱，并且非常主动热情的帮助客户填写申请表。该银行的这些手段，主要涉及的促销组合要素包括()。
- A. 广告促销
 - B. 营业推广
 - C. 公关宣传
 - D. 人员推销
6. 某在线培训集团拟实施包括实现规模经济、针对5岁以上的儿童设计独有的“少儿编程学习法”等在内的战略方案，以增加其业务的竞争优势。该在线培训集团的业务层战略属于()。
- A. 成本领先战略
 - B. 多元化战略
 - C. 集中差异化战略
 - D. 集中成本领先战略
7. 益生公司是一家集团企业，主要从事科技、环保、电力等相关业务。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市场战略。从横向分工组织结构看，益生公司适合采用的组织结构的特点有()。
- A. 企业无须负担高额的中央管理费
 - B. 在一定情况下，业务单元能够获得节税收益
 - C. 控股企业可以将风险分散到多个企业中
 - D. 双重权力容易使管理者之间产生冲突
8. 甲公司是一家处于成长期的美容美发公司，公司实行会员制，顾客主要通过电话和网络预约方式来门店进行美容美发。甲公司决定采用平衡计分卡进行绩效管理，从创新与学习角度考虑，其平衡计分卡的内容包括()。
- A. 员工培训费用及次数
 - B. 员工满意度
 - C. 员工收入
 - D. 顾客满意度
9. 鲍莫尔的“销售最大化”模型表达了他对经理人员强调销售额的重要性的理解。下列选项中，关于该模型的表述错误的有()。
- A. 经理总是期望企业获得最大化销售收益
 - B. 事实上，企业往往并不会追求销售最大化和利润最大化产出量中的任何一种
 - C. 利润最大化的产出点等于企业的全部生产能力
 - D. 经理人员的主要目标是公司规模的增长

10. 甲公司依据公司治理原则进行信息披露,下列属于应当披露的重大信息的有()。
- A. 公司的财务和业绩状况
B. 公司主要的股票所有权及相关的投票权
C. 关联方交易
D. 不可预期的重大风险因素
11. T 公司拥有独一无二的国家级保密配方,研制出的创可贴对伤口的止血和愈合有非常好的疗效,弥补了其他同类产品只能护理不能治疗的缺陷,历经二十年,到目前为止仍然是创可贴行业的翘楚。根据上述资料,T 公司的核心能力具有的特征包括()。
- A. 价值性
B. 独特性
C. 不可替代性
D. 可延展性
12. 甲公司是一家餐饮连锁企业,为了防范企业运营中可能存在的风险,公司正在逐步建立风险管理体系。按照资源优化配置的原则,甲公司需要确定风险管理的优先顺序。下列选项中,属于甲公司在确定风险管理优先顺序时应考虑的因素有()。
- A. 风险管理的难度
B. 合规的需要
C. 有效性标准
D. 利益相关者的要求
13. 与传统的职能管理相比,下列各项中属于战略管理特征的有()。
- A. 战略管理是企业的综合性管理
B. 战略管理是企业的高层次管理
C. 战略管理是企业的一种动态性管理
D. 战略管理是企业的一项效能性管理
14. 甲公司聘请著名的 M 咨询公司进行战略咨询,在对已提出的三个战略方案进行评估的时候,M 咨询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,能否通过财务方面的可行性分析。M 公司提出的评估战略备选方案使用的标准有()。
- A. 适宜性标准
B. 经济性标准
C. 可行性标准
D. 可接受性标准
15. R 国汽车制造商 G 公司预计随着绿色环保理念的普及和政府相关产业政策的推出,R 国的新能源汽车产业将迎来一个巨大的发展机遇;其本国竞争对手汽车制造商 S 公司,将凭借雄厚的资金实力、强大的科研能力以及研究团队的创造力,把投资和研发的重点转向新能源汽车领域。G 公司对 S 公司的上述分析,体现的分析竞争对手在研究和工程能力方面的内容包括()。
- A. 财务实力
B. 企业内部的研究与开发能力
C. 研究及开发人员在创造性、素质和技能
D. 在可预见的未来获取新增资本的能力
16. 对于一个制造企业来说,下列属于与公司制造相关的成功关键因素的有()。
- A. 低成本生产效率
B. 分销成本低
C. 劳动生产率很高
D. 在既定技术上的专有技能

三、简答题

(本题型共4小题26分。其中一道小题可以选用中文或英文解答,请仔细阅读答题要求。如使用英文解答,须全部使用英文,答题正确的,增加5分。本题型最高得分为31分。)

1. (本小题5分,可以选择中文或者英文解答,如使用英文解答,须全部使用英文,答题正确的,增加5分,最高得分为10分。)2017年10月,申洲集团原首席运营官发现了国内现磨咖啡的蓝海市场,于是毅然辞职另立门户,决定以互联网的思维和速度做咖啡,随即成立雨巷咖啡,目标就是要在国内市场打败全球第一大咖啡行业老大品闲。在咖啡界大多认为雨巷咖啡是自寻死路,根据咖啡行业历史,曾经有几十个扬言要超过品闲的咖啡品牌,最后基本都以失败告终。

首先,对于传统咖啡行业而言,互联网新零售咖啡是一个全新的挑战。无论是盈利模式还是经营方式,二者都有着本质的区别。互联网企业需要一定规模的客户群体,然后利用规模优势与经验曲线来实现获利。也就是说,互联网形式下,短时间内是不可能盈利的,而且前期需要投入相当量的资金与技术。对资金的需求与技术的不确定性以及业务创新对技术和人才储备的要求都是企业面临的严峻考验。

其次,互联网形式的新零售咖啡的运营模式、行业规范和服务体系等方面无法仿照传统咖啡,存在诸多不确定性。

雨巷咖啡创始人认为,作为新兴产业,尽管创业初期成本很高,但是伴随着规模经济与经验曲线的形成,成本肯定会大幅度降低,真正实现盈利。基于互联网特性(以用户或顾客增长模型作为发展逻辑,先圈占用户或顾客到一定规模,然后在海量用户基础上,用规模优势或商业模式创新来实现盈利),雨巷咖啡实行首杯买单、大额折扣等方式增加前期销量,进而实施新一轮融资,再继续扩张店面数量。雨巷咖啡坚信,只有开到500家店,才能在一线城市建立最基本的网点密度,有了足够的网点密度,才能验证雨巷咖啡“便宜+便利能够引爆咖啡消费”这一假设,从而获得规模经济与经验曲线,使得成本迅速降低。

经过一年的发展,雨巷咖啡拥有了130万的客户规模,获得了一批相当数量的顾客。这正是雨巷“烧钱”烧出来的资产。如果每个获客成本仅仅是20块的一杯咖啡,那么相对于互联网企业动辄上百的获客成本来说,雨巷咖啡具备了结构性获客成本优势。通过“滚雪球”滚大用户量,从而快速进行新一轮融资,能够反哺资本优势。

雨巷咖啡以一往无前的勇气和高瞻远瞩的眼力,从互联网杀入咖啡领域,用其闪击战充分展示战术工具和武器先进性。终于历经两年多的时间,公司直营门店数达到4507家,已成为国内最大的咖啡连锁品牌,实乃名副其实的“咖啡闪击军团”。

面对来势汹汹的雨巷咖啡,品闲利用排他性的物业合约来制衡雨巷咖啡的发展,对供应商施加压力,要求他们“站队”,并且不断创新,努力提升品质和服务。

要求:

(1) 简要分析作为新兴产业, 互联网新零售咖啡行业内部结构的特征。

(2) 简要分析作为新兴产业, 互联网新零售咖啡行业的发展障碍。

2. (本小题 7 分。)乐尚公司原是一家老牌国有商场, 2008 年实现民营化并上市, 实际控制人变更为张东。2015 年, 张东向东汇集团出售所持乐尚公司股份, 使东汇集团董事长李冠平累计持有乐尚公司 21.98% 的股份, 并成为该公司新的实际控制人。

2015 年以前, 乐尚公司专注于商业零售业务。而李冠平入主乐尚公司后, 开启了利用上市公司进行资本运作的新战略。乐尚公司开始频繁并购, 迅速扩张, 仅 2018 年就完成了对 H 公司、J 国际贸易中心的收购; 2019 年又发起了对建安公司、康平公司、安齐公司等公司的收购, 致使乐尚公司的资产总额由 2015 年末的 30.92 亿元迅速扩充至 2019 年 9 月 30 日的 147.96 亿元。然而, 大量频繁的收购造成乐尚公司资金链紧张。

乐尚公司的一系列收购中有多笔收购涉及与其控股股东东汇集团的关联交易。以对 J 国际贸易中心收购项目为例, 乐尚公司发行 9685 万股股份用于购买东汇集团持有的宁实公司 100% 股权; 发行 490 万股股份用于购买东汇集团持有的瑞贸公司 100% 的股权 (宁实公司、瑞贸公司持有的主要资产为 J 国际贸易中心), 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。此次交易完成以后, 东汇集团不费一分一厘就使自己手中的乐尚公司股权增至 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。乐尚公司实际控制人李冠平成为上述资本运作最大的赢家。

要求:

(1) 依据“三大公司治理问题”, 简要分析乐尚公司存在的终极股东“隧道挖掘”的利益输送行为的主要表现。

(2) 简要分析乐尚公司 2015 年以后存在的资金运营管理风险。

3. (本小题 7 分。)2021 年, 中小企业迎来新一轮政策力挺, 其中鼓励创新和融资支持方面成为政府部署重点。相关部门正加快“十四五”中小企业发展规划的编制, 通过 3—5 年时间在国家层面培育 1 万多家“专精特新”小巨人企业。与此同时, 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。

在此背景下, 甲省胜利银行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“经营快贷”, 为符合要求的小微企业、企业主、个体工商户等小微客户提供在线融资服务。产品目前已在多种场景投产, 推出了海关场景和税务场景的跨境贷、税务贷。但产品上线之初, 胜利银行面临不少困难: 第一, 甲省当地人均收入偏低、保险和信贷担保发展相对滞后; 第二, 线上贷款作为新生事物, 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。

为了解决存在的困难, 胜利银行采取了一系列措施。首先, 根据业务和风险特征, 针对小型企业、微型企业等不同客户设计了不同特点的贷款产品, 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。其次, 胜利银行加大媒体宣传力度, 客

户代表经常深入一线，上门服务，发展新客户和维系老客户。此外，为了扩大线上浏览量，将产品在胜利银行 APP 端做长期的弹窗推广广告。

要求：

(1) 简要分析胜利银行面临的宏观环境情况。

(2) 简要分析胜利银行采用的市场营销组合措施。

4. (本小题7分。)资料一：甲有限责任公司是一家成立时间较长的大型建筑工程公司，有在海外承揽大型工程的丰富经验。目前，该公司打算开拓南美市场，但经过分析后，拟进入的 A 国政局不稳定，并且国内经济恶化，通货膨胀率十分严重，而且政变后新上台的军政府不承认前任政府签署的所有相关协议，另外外汇管制十分严格。因此，该公司决定放弃此地区市场。由于公司资质很好，很顺利的承揽到了为中东某国修建高速公路这一工程。由于工期长，且有“尾款”，并以当地货币结算，在汇出时再按当时牌价折算成美元。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，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。

根据以往同业经验，当工程结束时，工程指挥部使用的奔驰车，工程中使用的日本施工机械等，该国海关会以各种借口扣留在本国，但公司认为几年工程下来，这些设备已大幅度减值，不能因小失大，因此，不再为此而进行其他运作。

资料二：鉴于公司此次开拓海外市场的风险较大，公司专门成立了风险管理委员会和风险管理职能部门。

(1) 风险管理委员会对董事会负责，由于本公司创始人刘某担任董事长同时兼任总经理，不宜担任风险管理委员会的召集人，因此，公司确定由公司行政董事李某担任风险管理委员会的召集人。

(2) 公司规定，风险管理委员会对全面风险管理工作的有效性向董事会负责，风险管理委员会的召集人李某负责主持全面风险管理的日常工作。

(3) 风险管理职能部门履行全面风险管理的职责，对董事会负责。

要求：

(1) 根据资料一，简要分析甲公司采用的风险管理策略工具。

(2) 根据资料二，依据风险管理组织职能的理论，指出其中的不恰当之处。

四、综合题

(本题共24分。)

资料一

甲公司(上市公司)是一家以家电生产为主业的大型国有企业，总资产100亿元，净资产36亿元，最近3年净资产收益率平均超过了10%，经营现金流入持续保持较高水平。

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，决定从留存收