



【C 位夺魁班】2023 年注会考试《战略》考生回忆试题及点评

一、单选题

1. 新兴零售行业存在不确定性，吸引各大企业前来融资，根据财务战略角度进行分析，进入该行业的企业资金来源主要是（ ）。

- A. 风险资本
- B. 权益资本
- C. 保留盈余+债务
- D. 债务

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“财务战略中企业在产品生命周期不同发展阶段的经营特征”。通过分析材料得知新兴零售产业具有不确定性，说明该行业处于导入期，根据财务战略中企业在产品生命周期不同发展阶段的经营特征，判断导入期的资金来源为风险资本。所以选项 A 正确。

【点评】杭超老师 C 位夺魁班专题精讲第六章 风险与风险管理概述、第七章 风险管理职能体系、策略（上）（2023. 6. 13）——相似度 95%

考点精讲 导入期、成长期、成熟期、衰退期

(二) 财务战略的选择

项目	产品生命周期阶段			
	导入期	成长期	成熟期	衰退期
经营风险(低)	非常高	高	中等	低
财务风险(高)	非常低	低	中等	高
资本结构	权益融资	主要是权益融资	权益+债务融资	权益+债务融资
资金来源	风险资本	权益投资增加	盈余+债务	债务
股利(高)	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
价格(低)/ 盈余倍数	非常高	高	中	低
股价(低)	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

基础阶段 | 战略选择

C 位模拟试题（三）多选第 7 题点评——相似度 85%



【点评】产品生命周期不同阶段的财务战略属于高频考点，很可能在 2023 年考试中出现。一般以选择题为主。在理解的基础上，对下表结论文字要准确记忆：

项目		产品生命周期阶段			
		导入期	成长期	成熟期	衰退期
风险 搭配 情况	经营风险	非常高	高	中等	低
	财务风险	非常低	低	中等	高
财务 战略	资本结构	股东权益	主要是股东权益	股东权益 + 债务	股东权益 + 债务
	资金来源	风险资本	权益投资增加	保留盈余 + 债务	债务
	股利	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
常见 指标	价格/盈余倍数 (市盈率)	非常高	高	中	低
	股价	迅速增	增长并波动	稳定	下降并波动
		长			

2. 有很多小洗衣店，但没有一家洗衣店有大的市场或对市场有影响。造成该现象的原因（ ）。

- A. 洗衣机市场竞争激烈，服务价格和利润水平低
- B. 洗衣市场要求差异较小导致服务同质化
- C. 洗衣业进入障碍低
- D. 洗衣业技术进步比较缓慢

【参考答案】C

【答案解析】本题考核“造成产业零散的原因”。题干中表明有很多小型洗衣店，但是没有一家洗衣店占据较大的市场，说明洗衣店属于零散产业，而造成零散产业的原因有：（1）进入障碍低或存在退出障碍。（2）市场需求多样导致高度产品差异化，包括对产品本身需求的多样，也包括消费地点的零散。（3）不存在规模经济或难以达到经济规模。选项 C 正确。

【点评】杭超老师 C 位夺魁班专题精讲第三章 战略钟、中小企业竞争战略、蓝海战略（2023.5.9）——相似度 95%







考点精讲



正保会计网校
www.chinaacc.com

主要来源于产业本身的基础经济特性

产业零散的原因

[美发店]

[摄影店]

1. 进入障碍低或存在退出障碍。
2. 市场需求多样导致高度产品差异化。
3. 不存在规模经济或难以达到经济规模。
4. 如政府政策和地方法规，以及产业链中的壁垒。
5. 一个新产业中还没有企业掌握重要的市场份额（导入期）等因素。

基础阶段 | 战略选择

3. 东光公司是国内一家著名的动漫产品制造与销售企业。近年来，面对国外一些文化娱乐巨头制作的动漫产品陆续进入国内市场，该公司将业务聚焦于反映中华优秀传统文化的动漫产品设计、开发与制作。不断推出新的产品和服务，并加强分销网络建设和管理，赢得了越来越多的国内消费者的喜爱和好评，巩固了在本土市场上的竞争优势。下列各项中，属于东光公司采用的战略是（ ）。

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

【参考答案】C

【答案解析】本题考核“新兴市场的企业战略”。国外动漫进入国内市场，说明跨国竞争进入国内市场，而国内市场的措施“按中华传统优秀动漫产品的设计，开发，创作，推出新产品，新服务，并加强分销网络建设和管理，赢得利润”，来巩固本土竞争优势，符合防御者战略的核心战略：利用本土优势进行防御。选项 C 是正确的。

【点评】杭超老师 C 位夺魁班专题精讲第三章 国际化经营的动因、主要方式、战略类型、新兴市场的企业战略选择（2023. 5. 19）——相似度 95%





考点精讲



正保会计网校
www.chinaacc.com

防御者	<p>战略：利用本土优势进行防御[六神花露水]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 把目光集中于喜欢本国产品的客户，不考虑崇尚国际品牌的客 2. 频繁调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求 3. 加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压 <p>(1) 不要试图赢得所有顾客。 (2) 不要一味模仿跨国竞争对手的战略。</p>
扩张者	<p>战略：向海外延伸本土优势[海底捞火锅]</p> <p>寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方 场相类似的市场，来最有效地利用自己的资源。</p>

基础阶段 | 战略选择

C 位模拟试题（二）单选第 13 题——相似度 95%

13. 兰西公司是国内一家化妆品生产企业。近年来，很多具有品牌优势的国外化妆品企业纷纷进入国内市场，兰西公司为了自保，决定进行战略调整，专心研制适合国人肤质的化妆品，并推出国潮风的包装设计，立志赢得国产品牌爱好者的青睐，最终在竞争激烈的化妆品市场找到了一片立足之地。从战略选择角度看，兰西公司扮演的角色可称为（ ）。↕

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

【正确答案】C↕

【答案解析】本题考核“本土企业的战略选择”的知识点。“专心研制适合国人肤质的化妆品，并推出国潮风的包装设计，立志赢得国产品牌爱好者的青睐”，将目光集中于喜欢本国产品的客户，不考虑那些崇尚国际品牌的客户，利用本土优势进行防御，扮演的是防御者的

角色，选项 C 正确。本题目中兰西公司的核心业务没有变化，依然是化妆品生产业务，并没有转向新业务或缝隙市场避开竞争，不属于躲闪者战略。↕

【点评】本题考查本土企业的战略选择知识点。本土企业的四种战略选择既是重点也是难点。建议考生在巩固基础知识时，要结合教材案例理解四种战略类型的含义，掌握四种战略类型的特征；做题时，能够根据给出的案例材料，准确的判断企业采取的战略属于哪种战略类型，并能够结合材料进行案例分析。↕

4. 奶茶店推出多种配料，味道独特，价格低于其他奶茶店，取得良好销售业绩，以战略钟角度，竞争战略类型是（ ）。↕

- A. 差异化战略
- B. 混合战略





C. 成本领先战略

D. 集中化战略

【参考答案】B

【答案解析】本题考核“基本战略的综合分析——战略钟”，奶茶店味道独特，说明顾客认可的价值较高；并且价格低于其他奶茶店，说明价格较低，符合战略钟的混合战略。

【点评】杭超老师 C 位夺魁班专题精讲第三章 战略钟、中小企业竞争战略、蓝海战略（2023. 5. 9）——相似度 95%

考点精讲

成本领先与差异化战略	混合战略 [途径3]	<p>①提供高质量产品的公司会增加市场份额，而这又会因规模经济而降低平均成本。其结果是，公司可同时在产业取得高质量和低成本的定位。</p> <p>②高质量产品的经验累积和降低成本的速度比低产品快。因经验曲线而降低平均成本。</p> <p>③注重提高生产效率可以在高质量产品的生产降低成本。</p>
------------	---------------	--

基础阶段 | 战略选择

正保会计网校 www.chinaacc.com

C 位模拟试题（二）单选第 7 题——相似度 95%



7. 睿祥科技公司是一家智能家电生产企业，在公司成立之初，公司合伙人就有一个想法：要

做出设计好、品质高、价格低的家电产品。为了开发物美价廉的家电产品，睿祥公司一方面坚持做顶级配置，打造高性能产品；另一方面强调超用户预期的最强性价比，让用户以相对低的价格享受到高性能产品的服务体验。依据基本战略的“战略钟”分析，睿祥公司的竞争战略是（□）。

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

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“基本战略的综合分析——‘战略钟’”的知识点。“设计好、品质高、价格低的家电产品”、“一方面坚持做顶级配置，打造高性能产品，另一方面强调超用户预期的最强性价比，让用户以相对低的价格享受到高性能产品的服务体验”体现出睿祥公司在为顾客提供更高认可价值的同时，获得低成本优势，属于混合战略。选项 B 正确。

5. 玉林公司是一家矿泉水生产企业。为评价、提高自身的营销管理能力，该公司聘请一家管理咨询公司对矿泉水行业领先企业的营销模式、客户管理制度和业绩等进行调查分析、对比、收获颇丰。下列各项中，玉林公司在基准分析中采用的基准类型为（ ）。

- A. 竞争性基准
- B. 顾客基准
- C. 过程或活动基准
- D. 一般基准

【参考答案】A

【答案解析】本题考核“企业的核心能力——基准分析”。“对矿泉水行业领先企业的营销模式、客户管理制度和业绩等进行调查分析、对比、收获颇丰”属于直接以竞争对手为基准进行比较。所以选项 A 正确。

【点评】杭超老师 C 位夺魁班专题精讲第二章 产业内的战略群组、资源和能力分析（2023. 3. 23）——相似度 96%







考点精讲




正保会计网校
www.chinaacc.com

基准分析类型

活动
 活动

- ①内部基准。
- ②竞争性基准 [同行业, 同市场, 有竞争]。
- ③过程活动基准 [不同行业]。
- ④一般基准 [同行业, 不同市场, 无竞争]。
- ⑤顾客基准。



C 位夺魁模拟试题（二）多选第 2 题——相似度 95%

2. 主营电动车研发、生产与销售的中天公司为了提升售后服务水平，对标汽车生产商用公司，并以行业最大竞争对手甲公司为标杆，分析差距并提出整改措施。中天公司进行基准分析所采用的基准类型有（）。

- A. 竞争性基准
- B. 一般基准
- C. 过程或活动基准
- D. 顾客基准

【正确答案】AC

【答案解析】本题考核“企业的核心能力——基准类型”的知识点。“为了提升售后服务水平，对标汽车生产商用公司”，以具有类似核心经营的企业为基准进行比较，属于过程或活动基准，选项 C 正确。“以行业最大竞争对手甲公司为标杆”，以竞争对手为基准进行比较，属于竞争性基准，选项 A 正确。

6. 某公司预计在未来三年收益率达 45%的可能性为 60%。收益率达 20%的可能性为 30%，收益率-5%的可能性 10%，因此总收益率为 33.5%。则采用的风险度量方法是（）。

- A. 概率值
- B. 波动值
- C. 在险值
- D. 期望值

【参考答案】D

【答案解析】本题考核“风险度量方法”，期望值通常指的是数学期望，即概率加权平均值。所有事件中，先将每一事件发生的概率乘以该事件的影响得出乘积，然后将这些乘积相加。所以选项 D 正确。

【点评】杭超老师 C 位夺魁专题精讲第七章风险管理职能体系、策略（上）



(2023. 6. 13) ——相似度 100%

考点精讲

期望值	统计期望值	①通常指数学期望，即 <u>概率加权平均值</u> 。 ②期望值的办法综合 <u>概率和最大损失</u> 两种方法。
	效用期望值	
波动性	方差	
	均方差	

7. 某公司在 2022 年的销售收入 33.01 亿元，同比增长 77.9%。市场占有率 23%，同比提高 35%，从营销能力角度分析，体现了（ ）。

- A 销售活动能力
- B 销售组织能力
- C 产品竞争能力
- D 市场决策能力

【参考答案】C

【答案解析】本题考核“企业能力分析-营销能力”。营销能力中的产品竞争能力可以从产品的市场地位、收益性、成长性等方面进行分析。而产品的市场地位可以通过市场占有率、市场覆盖率等指标来衡量。产品的收益性可以通过利润空间和量本利进行分析。产品的成长性可以通过销售增长率、市场扩大率等指标进行比较分析。所以材料中销售增长率与市场占有率是属于产品竞争能力。所以选项 C 正确。

【点评】杭超老师 C 位夺魁专题精讲第 2 章企业能力分析——相似度 100%



考点精讲

(二) 企业能力分析

因素	内容[生发赢财管]
研发能力	研发计划、研发组织、研发过程和研发效果
生产管理能力和质量管理	生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理能力和质量管理
营销能力 [主观题展开]	产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力
财务能力	筹集资金能力、管理和使用资金能力
组织管理能力	职能管理体系的任务分工；管理层次和管理范围的集中和分权的情况；岗位职责；组织结构

正保会计网校
www.chinaacc.com

C 位模拟试题（三）简答第 1 题——相似度 90%

(2) 简要分析武阳公司的企业能力。

【正确答案】

①研发能力。“武阳公司不断加大研发投入，以重点开发新产品。2019 年，公司研发团队开发出了提高钢材韧度的混合材料技术，使用该技术在提高特种钢材产品韧度的同时，降低产品的重量。截至 2019 年底，该公司总计获得了 800 多项新型材料专利技术，通过一系列的专利技术，使公司进一步在高端特种钢材市场站稳脚跟”。（0.75 分）

②营销能力。

a. 产品竞争能力。“武阳公司凭借先天条件坐拥原材料和能源优势”。

b. 销售活动能力。“武阳公司在维护原有销售渠道的基础上，还加大力度开拓之前尚未涉足的四线城市，在重要的县级市设立销售网点，进一步完善销售网络，使产品可以迅速到达有需求的企业，进一步扩大了市场份额”。

c. 市场决策能力。“武阳公司通过战略联盟的形式和一家煤炭生产企业达成合作协议，以此获得优质的煤炭产品”；“武阳公司在维护原有销售渠道的基础上，还加大力度开拓之前尚未涉足的四线城市，在重要的县级市设立销售网点，进一步完善销售网络，使产品可以迅速

到达有需求的企业，进一步扩大了市场份额”。（1 分）

③组织管理能力。“武阳公司的发展离不开其优秀的管理团队，该团队以严格的内部管理、严密的组织结构以及高效的内部运作著称”。（1 分）

8. 某企业生产跑步机，市场占有率逐年上升，从第三位上升到第一位，但市场增长率为 3%，根据波士顿矩阵原理可知，跑步机属于（ ）。


- A 明星业务
- B 瘦狗业务
- C 现金牛业务
- D 问题业务

【参考答案】C




【答案解析】本题考核“波士顿矩阵”现金牛特征：相对市场占有率，高；市场增长率，低，题干中可知“市场占有率逐年上升，从第三位上升到第一位”可以看出相对市场占有率高，“但市场增长率为 3%”可以看出市场增长率，低，所以选项 C 正确。

【点评】杭超老师 C 位夺魁班专题精讲第二章 业务组合分析、SWOT、第三章 一体化战略（2023. 4. 10）——相似度 95%



考点精讲



正保会计网校
www.chinaacc.com

业务	战略类型	组织类型
现金牛业务	<p>低增长——强竞争</p> <p>[收割]为控制成本、减少亏损和增加现金流而减少投资</p> <p>[保持]维持现状，保持市场占有率</p>	事业部，偏重市场营销
瘦狗业务	<p>低增长——弱竞争</p> <p>[收割]为控制成本、减少亏损和增加现金流而减少投资</p> <p>[放弃]清理撤退</p>	并入其他事业部，资源转移

基础阶段 | 战略分析

二、多选题

1. 扶美公司是一家生产护肤品的企业，该企业近期对业务能力进行重新定位和彻底重组，根据财务战略矩阵，下列对扶美企业的经营状况说法正确的有（ ）。
- A. 投资成本回报率低于投资成本
 - B. 投资成本回报率高于投资成本
 - C. 销售增长率小于可持续增长率
 - D. 销售增长率大于可持续增长率

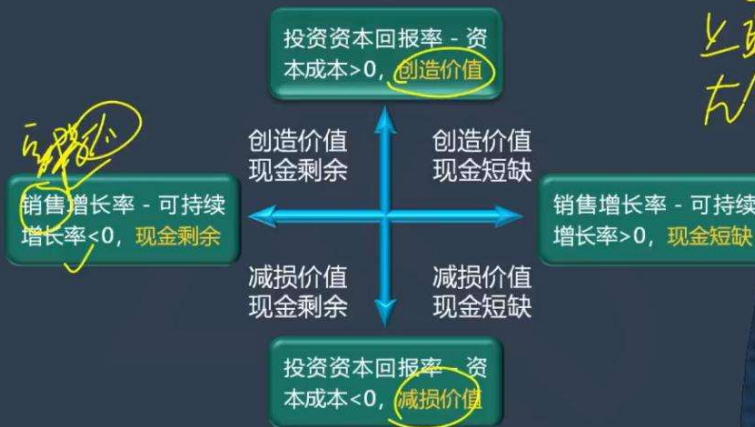
【参考答案】AD

【答案解析】本题考核“财务战略矩阵”的知识点。根据题目“重新定位与彻底重组”属于减损型现金短缺的措施，而减损型现金短缺的表现是投资成本回报率低于资本成本，销售增长率大于可持续增长率。则选项 AD 正确。

【点评】杭超老师 C 位夺魁班专题精讲第三章 采购战略、人力资源战略、财务战略（2023. 5. 15）——相似度 95%



考点精讲



上盈下之
左盈右之



基础阶段 | 战略选择

