



## 【VIP 签约特训班】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】李宏伟老师 VIP 签约特训班逐章精讲第三章 财务战略、企业国际化经营动因及主要方式（2023. 4. 15）——相似度 95%

导入期	
经营风险	非常高
财务风险	非常低
资本结构	股东权益
资金来源	风险资本
股利	不分配
P/E	非常高
股价	迅速增长

VIP 摸底试题（一）多选第 9 题——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	经营风险	非常高	高	中等	低
	财务风险	非常低	低	中等	高

情况					
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 (现金流)	不分配 (负)	分配率很低 (低)	分配率高 (高)	全部分配 (减少)
常见 指标	价格/盈余 倍数 (市盈率)	非常高	高	中	低
	股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

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】李宏伟老师 VIP 签约特训班逐章精讲第三章 中小企业竞争战略、蓝海战略、市场营销战略、研发战略（2023. 4. 1）——相似度 90%

正保会计网校  
www.chinaacc.com

4867102

课程信息

课程介绍

2023注会-vip-战略-逐章精讲

上课时间

04月01日 18:02-22:49

课程大纲

2023注会-vip-战略-逐章精讲

## 1. 造成产业零散的原因

主要来源于产业本身的基础经济特性。（从产业本身的经济特性角度）

- (1) 进入障碍低或存在退出障碍。供
- (2) 市场**需求**多样导致高度产品差异化。求
- (3) 不存在规模经济或难以达到经济规模。产业

如果再考虑其他的因素，如**政府政策**和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额（**导入期**）等因素，也是导致产业零散的原因。

## VIP 摸底试题（二）多选第 7 题——相似度 95%

7. 快餐业由很多中小餐饮店组成，其中没有任何一家门店占有显著的市场份额或对整个产业的发展产生重大影响。以下属于造成快餐业上述状况的原因有（ ）。↵

- A. 进入障碍低或存在退出障碍 ↵
- B. 成本的迅速变化 ↵
- C. 难以达到规模经济 ↵
- D. 市场需求多样导致高度产品差异化 ↵

【正确答案】ACD↵

【答案解析】本题考核“造成产业零散的原因”的知识点。根据资料的表述，快餐业属于零散产业。造成产业零散的原因有：进入障碍低或存在退出障碍；市场需求多样导致高度产品差异化；不存在规模经济或难以达到经济规模；政府政策和地方法规对某些产业集中的限制；一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额。选项 B 属于新兴产业内部结构的共同特征。↵

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，而国内市场所做的一些列的措施“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】李宏伟老师 VIP 签约特训班逐章精讲第三章 新兴市场企业战略、第四章 纵横向分工结构 (2023. 4. 22) ——相似度 90%

(二) 本土企业的战略选择

产业全球化程度	高	“躲闪者” 通过转向新业务或 缝隙市场避开竞争	“抗衡者” 通过全球竞争 发动进攻
	低	“防御者” 利用国内市场的 优势防卫	“扩张者” 将企业的经验转 移到周边市场
		适合本国市场	可向海外移植
本土企业优势资源			

课程信息

- 课程介绍  
2023注会-vip-战略-逐章精讲
- 上课时间  
04月22日 08:21-12:36
- 课程大纲  
2023注会-vip-战略-逐章精讲

VIP 模拟试题（一）单选第 13 题——相似度 95%

13. H 国最大的面包和糖果生产商 G 公司建立了广泛的销售和配送网络，将产品送到遍布各地的人们手中。当跨国零售公司大举进入 H 国市场时，G 公司借助送货网络为竞争对手设置了巨大的障碍，保住了自己的市场份额，满足了 H 国喜欢本土口味面包的消费者需求，实现了送货量不减反增的优势局面。从战略选择角度看，G 公司作为新兴市场本土企业所选择的战略是（ ）。

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

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“防御者战略”的知识点。防御者的做法包括：把目光集中于喜欢本国产品的客户，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户；频繁地调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求；加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。“借助送货网络为竞争对手设置了巨大的障碍”属于通过加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。“满足了 H 国喜欢本土口味面包的消费者需求”属于把目光集中于喜欢本国产品的客户。因此综上选项 A 正确。

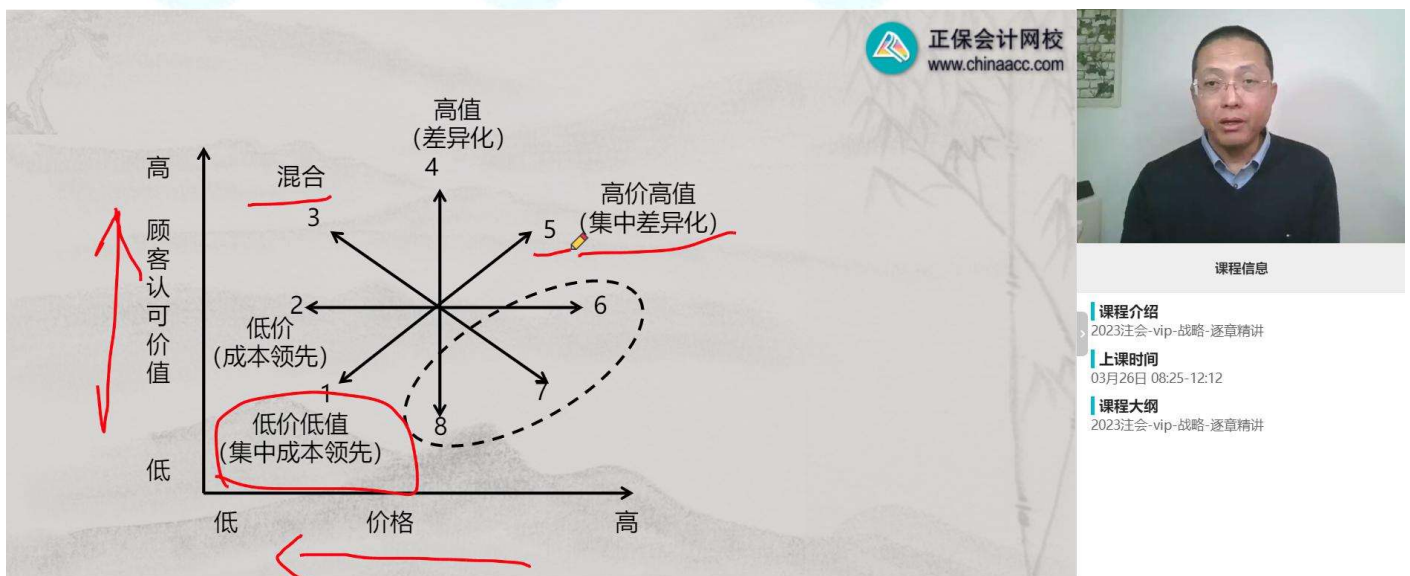
4. 奶茶店推出多种配料，味道独特，价格低于其他奶茶店，取得良好销售业绩，以战略钟角度，竞争战略类型是（ ）。

- 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】李宏伟老师 VIP 签约特训班逐章精讲第三章 内部发展、战略联盟、基本竞争战略(2023. 3. 26)  
 ——相似度 90%



VIP 模拟试题（一）单选题第 8 题——相似度 90%



8. 从事草莓种植与销售的硕果公司于 2016 年率先采用了一种新的经营方式，在园区内增设了观光长廊、运动场、游戏场等，到采摘季节，顾客可前来付费进行休闲娱乐等活动，同时能够以市场最低的价格采摘和购买草莓。当顾客采摘和购买的草莓达到一定数量时，可免费参加休闲娱乐活动，这一经营方式受到市场的热捧。硕果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 ↵

**【正确答案】** D ↵

**【答案解析】** 本题考核“战略钟”的知识点。“以市场最低的价格采摘和购买草莓。当顾客采摘和购买的草莓达到一定数量时，可免费参加休闲娱乐活动，这一经营方式受到市场的热捧”属于在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势，即混合战略，选项 D 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】** 李宏伟老师 VIP 签约特训班逐章精讲第二章 企业能力分析、企业核心能力、钻石模型、价值链分析（2023. 3. 4）——相似度 100%



②基准类型。五种类型。

- **内部基准。**
- 竞争性基准。竞争对手
- 过程或活动基准。类似核心经营企业（不直接竞争，不同行业）  
如一家电冰箱制造商以一家生产空调的企业为基准对象，不具有直接竞争关系，但都具有家电技术研发、制造、营销等类似的核心经营业务，目的在于找出企业做得最突出的方面
- 一般基准。具有相同业务功能的企业（不直接竞争，相同行业）金融业和酒店业都是服务行业，都有相同的业务功能。
- 顾客基准。顾客的预期



课程信息

课程介绍  
2023注会-vip-战略-逐章精讲

上课时间  
03月04日 08:23-12:29

课程大纲  
2023注会-vip-战略-逐章精讲

李宏伟老师 VIP 签约特训班魔法训练营第二章 产业环境分析、竞争环境分析、资源与能力分析  
 (2023.6.16) ——相似度 95%

**【2022年·单选题】**微电机生产商坤泰公司为正确评价并增强自身的核心能力，和所处行业中与其实力相近的两家公司在技术能力和客户满意度等方面进行了基准分析和比较。下列各项中，属于坤泰公司采用的基准分析类型是（ ）。

A.竞争性基准  
B.过程或活动基准  
C.一般基准  
D.顾客基准



课程信息

课程介绍  
2023注会-vip-战略-魔法训练营

上课时间  
06月16日 18:17-23:10

课程大纲  
2023注会-vip-战略-魔法训练营

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】李宏伟老师 VIP 签约特训班逐章精讲第七章 风险管理策略、风险理财措施、我国内部控制

规范体系 (2023. 5. 13) —— 相似度 90%

2. 风险度量方法

常用的风险度量方法包括:

- ①最大可能损失: 不考虑概率;
- ②概率值: 损失发生的概率或可能性;
- ③期望值: 概率乘以影响;
- ④波动性: 反映数据的离散程度;
- ⑤在险值: 在正常的市场条件下, 在给定的时间段和给定的置信区间内, 预期可能发生的最大损失。具有通用、直观、灵活的特点, 为《巴塞尔协议》所采用。局限性是适用的风险范围小, 对数据要求严格, 计算困难, 对肥尾效应无能为力。
- ⑥直观方法: 专家意见法。

课程信息

课程介绍  
2023注会-vip-战略-逐章精讲

上课时间  
05月13日 13:19-17:34

课程大纲  
2023注会-vip-战略-逐章精讲

李宏伟老师 VIP 签约特训班精华提炼第六章~第八章 风险管理的概述、流程与体系、企业面对的风险与应对 (2023. 8. 14) —— 相似度 90%

(四) 风险度量

风险度量方法:

- ①最大可能损失: 不考虑概率;
- ②概率值。③期望值: ④波动性: 反映数据的离散程度;
- ⑤在险值: 在正常的市场条件下, 在给定的时间段和给定的置信区间内, 预期可能发生的最大损失。具有通用、直观、灵活的特点, 为《巴塞尔协议》所采用。局限性是适用的风险范围小, 对数据要求严格, 计算困难, 对肥尾效应无能为力。⑥直观方法: 专家意见法。

风险量化的困难: 方法误差、数据、信息系统、整合管理。

课程信息

课程介绍  
2023-注会VIP《战略》-精华提炼

上课时间  
08月14日 18:23-22:49

课程大纲  
2023-注会VIP《战略》-精华提炼

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】李宏伟老师 VIP 签约特训班逐章精讲第二章 企业能力分析、企业核心能力、钻石模型、价值链分析（2023. 3. 4）——相似度 90%

1.研发能力  
主要从研发计划、研发组织、研发过程和研发效果几个方面进行衡量。

2.生产管理  
5个方面，即生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理和质量管理。

3.营销能力  
3种能力：产品竞争能力、销售活动能力和市场决策能力。

课程信息  
课程介绍  
2023注会-vip-战略-逐章精讲  
上课时间  
03月04日 08:23-12:29  
课程大纲  
2023注会-vip-战略-逐章精讲

李宏伟老师 VIP 签约特训班精华提炼第一章 战略与战略管理概述、第二章 战略分析（2023. 8. 6）——相似度 90%

1.研发能力  
从研发计划、研发组织、研发过程和研发效果几个方面进行衡量。

2.生产管理  
5个：生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理和质量管理。

3.营销能力  
3种能力：产品竞争能力、销售活动能力和市场决策能力。

4.财务能力  
两个方面：一是筹资的能力；二是使用和管理资金的能力。

5.组织管理能力

课程信息  
课程介绍  
2023-注会VIP《战略》-精华提炼  
上课时间  
08月06日 08:41-12:46  
课程大纲  
2023-注会VIP《战略》-精华提炼

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】李宏伟老师 VIP 签约特训班逐章精讲第二章 业务组合分析、企业内外部环境综合分析、第三章 总体战略、发展战略（2023.3.12）——相似度 90%

(3) 现金牛业务 (成熟期)

业务稳定 能为企业提供大量资金 业务滑坡

判断分析

保持: 投资维持现状, 保持市场占有率  
 管理组织: 事业部  
 负责人: 市场营销型

收割: 控制成本、减少亏损和增加现金流而减少投资

明星业务 问题业务  
 现金牛业务 瘦狗业务

课程信息

课程介绍  
 2023注会-vip-战略-逐章精讲

上课时间  
 03月12日 13:18-17:33

课程大纲  
 2023注会-vip-战略-逐章精讲

## VIP 摸底试题（三）主观题——相似度 94%

(2) SUV 汽车: SUV 汽车已经进入了产品生命周期中的成熟期。虽然该类型的 SUV 汽车行业处于缓慢增长状态,但是,由于松涛公司的 SUV 品牌优势明显,所以保持着很高的市场占有率,在 SUV 汽车销售排行榜中名列第一。↓

②SUV 汽车板块,“处于缓慢增长状态”表明市场增长率低;“在 SUV 汽车销售排行榜中名列第一”表明相对市场占有率高,综合判断属于现金牛业务:该类型的 SUV 汽车行业处于缓慢增长状态,所以可以进一步进行市场细分,采用保持战略,维持其现有的增长率或延缓增长率下降的速度,SUV 汽车事业部的领导者最好是市场营销型人物。(1分) ↓

## 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】李宏伟老师 VIP 签约特训班逐章精讲第三章 财务战略、企业国际化经营动因及主要方式 (2023. 4. 15) ——相似度 95%

减损型现金短缺 (第四象限)

(1) 如果盈利能力低是本公司独有的问题，并且觉得有能力扭转价值减损局面，则可以选择“彻底重组”；否则，应该选择出售。

(2) 如果盈利能力低是整个行业的衰退引起的，则应该选择的财务战略是“尽快出售”以减少损失。

课程信息

课程介绍  
2023注会-vip-战略-逐章精讲

上课时间  
04月15日 08:33-12:16

课程大纲  
2023注会-vip-战略-逐章精讲

VIP 摸底试题 (一) 单选题 14 题——相似度 94%

14. 兴业公司主要从建筑玻璃制造和销售业务。2020 年，公司建筑玻璃业务的投资资本回报率为 7%，销售增长率为 6%，加权平均资本成本为 7.5%，可持续增长率为 7%。根据财务战略矩阵，在上述情况下兴业公司应采取的措施是 ( )。

A. 彻底重组

B. 降低资本成本

C. 兼并成熟企业

D. 收购相关业务

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“价值创造和增长率矩阵”的知识点。投资资本回报率小于加权平均资本成本，销售增长率小于可持续增长率，所以兴业公司的建筑玻璃业务属于财务战略矩阵中的减损型现金剩余业务，选项 A 属于减损型现金短缺应采取的措施；选项 C 属于增值型现金短缺应采取的措施；选项 D 属于增值型现金剩余应采取的措施。