



## 2023 年注册会计师考试《公司战略与风险管理》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】杭建平老师畅学旗舰班/高效实验班基础精讲第 3 章第 34 讲——相似度 95%

职能战略		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	保留盈余+债务
	股利	不分配	分配率很低	分配率中等	分配率很高
常见指标	价格/盈余倍数	非常高	高	中	低
	股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降

你可以结合教材文字的解释

李志刚老师畅学旗舰班/超值精品班基础精讲第 3 章第 18 讲——相似度 95%





**战略选择**

【知识点】基于产品生命周期的财务战略选择

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	非常高	高	中等	低
财务风险	非常低	低	中等	高
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
价格/盈余倍数	非常高	高	中	低
股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

杨波老师畅学旗舰班/高效实验班基础精讲第 3 章第 24 讲——相似度 95%

第24讲 股利分配策略、财务战略的选择

**战略选择**

**基于发展阶段的财务战略选择**

	企业的发展阶段			
	导入期	成长期	成熟期	衰退期
经营风险	非常高	高	中等	低
财务风险	非常低	低	中等	高
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
价格/盈余倍数	非常高	高	中	低
股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

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%

正保远程教育 128215 2023注会-vip-战略-逐章精讲 返回旧版 123

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

正保会计网校 www.chinaacc.com

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

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 产品生命周期阶段

(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	非常高	高	中等	低
财务风险	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	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
价格/盈余倍数	非常高	高	中	低
股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

基础阶段 | 战略选择

杭建平老师主编梦 1 应试指南 P294——相似度 95%



(2) 基于产品生命周期的财务战略选择。

企业在产品生命周期不同发展阶段的经营特征，如表 2-3-47 所示。此部分知识点属于考试概率较高的内容，一般以客观题为主。在理解的基础上，对结论文字要准确记忆。

表 2-3-47 企业在产品生命周期不同发展阶段的经营特征

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	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

李志刚老师主编梦 2 经典题解打基础册 P164——相似度 95%

#### 4. 【答案】

(1) VR 眼镜目前处于产品生命周期中的导入期。

理由：导入期的产品用户很少，只有高收入用户会尝试新的产品。产品虽然设计新颖，但质量有待提高，尤其是可靠性。“VR 眼镜产业环境、产业链初具雏形，价格较贵，购买群体多为高收入的职业游戏玩家，视觉效果很差，产品不完善，出现不清晰、变形等一大堆问题”。

(2) VR 眼镜目前处于产品生命周期中的导入期，导入期的经营风险非常高，所以 M 科技公司目前的经营风险非常高。在导入期，最适合 M 科技公司的资金来源是风险资本。

C 位模拟试题（三）多选第 7 题——相似度 80%



7. 金茂公司是 C 国一家电动三轮车生产企业。作为平民绿色交通工具，电动三轮车从早期的不被重视，到今时今日的发展，已经远远超出了人们的意料。目前该行业的快速发展红利开始逐步消退，为抢占市场各生产企业之间的竞争变得日趋激烈，价格战大有蔓延之势；消费市场已经基本饱和。在该产业发展的现阶段，金茂公司具备的财务特征有（ ）。-

- A. 股利分配率很低
- B. 财务风险高
- C. 股价稳定
- D. 资本结构是股东权益和债务

【正确答案】CD

【答案解析】本题考核“产品生命周期不同阶段的财务战略”的知识点。“目前该行业的快速发展红利开始逐步消退，为抢占市场各生产企业之间的竞争变得日趋激烈，价格战大有蔓延之势；消费市场已经基本饱和”，说明电动三轮车产业目前处于成熟期。处于成熟期的电动三轮车企业股利分配率高、财务风险中等、股价稳定、资本结构是股东权益和债务，选项 CD 正确。选项 A 是成长期的特征，选项 B 是衰退期的特征。

【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

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】杨波老师畅学旗舰班/高效实验班基础精讲第 3 章第 11 讲——相似度 95%

**战略选择**

**造成产业零散的原因**

造成产业零散的主要原因是产业自身的基础经济特征。

**经济角度原因：**

1. 进入障碍低或存在退出障碍（烤冷面的竞争）
2. 市场需求多样导致高度产品的差异化（每个人都有专属的发型师）
3. 不存在规模经济或难以达到经济规模（市场的快速变化和多样性、消费者对地点要求的差异、买方市场大企业无优势）

**非经济角度原因：**

1. 政府政策和地方法规对产业集中的限制（政府公益性或地方保护性）
2. 新产业中没有企业掌握足够的技能和能力，难以占据重要市场份额（自身实力）

杨安富老师畅学旗舰班/超值精品班基础精讲第 3 章第 16 讲——相似度 95%

◎ 知识点：中小企业竞争战略——零散产业中的竞争战略

**1. 造成产业零散的原因 (★★)**

产业零散的原因主要来源于产业本身的基础经济特性。

- (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；

需求多样的表现：顾客希望产品或服务有不同的式样，不愿意接受更标准化的产品；消费者消费地点的零散。

- (3) 不存在规模经济或难以达到经济规模。



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**

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，对某些产业集中的限制。
5. 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。

**基础阶段 | 战略选择**

杭建平老师主编梦 1 应试指南 P130——相似度 95%

### (二) 中小企业竞争战略

#### 1. 零散型产业中的竞争战略

【考试重要程度】★★★

老杭贴心话

【考试题型】客观题(单选+多选)+主观题

【复习建议】理解+记忆，零散产业的战略选择要注意在主观题考核

在零散产业中，产业集中度很低，没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的发展产生重大的影响。

#### 1) 造成产业零散的原因

(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。

其他的因素，如政府政策和地方性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等因素，也是导致产业零散的原因。

李志刚老师主编梦 2 经典题解打基础册 P81——相似度 95%



## 考点四 中小企业竞争战略★★

## 讲考点

需要强调的是，大企业的管理逻辑与中小企业是有区别的。同理，波特也特别关注中小企业竞争战略的特殊性问题。以下分别从产业集中程度、产业成熟度角度分析了**零散产业(产业集中程度很低)**和**新兴产业(产业成熟度低)**。中小企业竞争战略，如表 3-15 所示。

表 3-15 中小企业竞争战略

战略	项目	内容
零散产业中的竞争战略	产业零散的三个原因	(1) <b>进入障碍低或存在退出障碍</b> 。(进来容易或者出去难) (2) <b>市场需求多样</b> 导致高度产品差异化。(需求的个性化突出) (3) <b>不存在规模经济</b> 或难以达到经济规模。(不容易做大)
	零散产业的战略选择	(1) <b>克服零散——获得成本优势</b> 。(成本领先战略) 三种途径：①连锁经营或特许经营；②技术创新以创造规模经济；③尽早发现产业趋势 (2) <b>增加附加价值——提高产品差异化程度</b> 。(差异化战略)给商品增加附加价值，讲点文化，讲点历史等 (3) <b>专门化——目标集聚</b> 。(集中化战略) 三种途径：①产品类型或产品细分的专门化；②顾客类型专门化；③地理区域专门化

第三章

## 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。↕

【点评】关于零散产业中的竞争战略，一般考查方式如下：↕

(1) 客观题。①给出某产业的案例背景，要求分析造成该产业零散的原因；②给出某公司的案例背景，要求分析该公司进行战略选择未能避免的战略陷阱；③给出某公司的案例背景，要求分析该公司应当采用的竞争战略。↕

(2) 主观题。给出某公司的案例材料，要求依据“零散产业的战略选择”，简要分析该公司应当如何选择和实施波特的三种基本竞争战略。↕

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】杭建平老师畅学旗舰班/高效实验班基础精讲第 3 章第 22 讲——相似度 95%

业务单位战略

正保会计  
www.chinaacc.com

【考点】零散产业中的竞争战略

1. 造成产业零散的原因

(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规模经济。

主要是在选择题进行了适当的考核

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**

防御者	战略：利用本土优势进行防御[六神花露水]
	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
扩张者	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
	(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。
	战略：向海外延伸本土优势[海底捞火锅]
	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。

**基础阶段 | 战略选择**

李志刚老师主编梦 2 经典题解做习题册 P41——相似度 90%

69. 青华公司是一家中国影视娱乐制作公司。该公司制作多部影视作品，并且将这些影视作品成功地推向了东南亚市场，广受这些地区人民的欢迎，收获无数粉丝，公司也因此获得了极大的经济效益。这些影视作品在东南亚广受欢迎的原因是地理相邻、文化相通、情感相融等。从战略选择角度看，青华公司扮演的角色可称为( )。
- A. 防御者                      B. 扩张者  
C. 躲闪者                      D. 抗衡者

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】李志刚老师畅学旗舰班/超值精品班基础精讲第 3 章第 07 讲——相似度 95%





图“战略钟”——竞争战略的选择

杨波老师畅学旗舰班/高效实验班基础精讲第 3 章第 10 讲——相似度 95%

第10讲 基本战略的综合分析——“战略钟”

### 战略选择

#### 战略钟-混合战略

某些情况下，企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得低成本优势。以下三个因素会导致一个企业同时获得两种优势：

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，公司可同时在该产业取得高质量和低成本定位。
2. 生产高质量产品的经验累积降低成本的速度比生产低质量产品快。其原因是生产工人必须更留心高质量产品的生产，这会因经验曲线而降低平均成本。
3. 注重提高生产效率可以在高质量产品的生产过程中降低成本。

杭建平老师主编梦 1 应试指南 P129——相似度 95%

混合战略	<p>混合战略指途径 3，企业可以在为顾客提供更高认可价值的同时，获得成本优势。</p> <p>从理论角度看，以下因素会导致一个企业同时获得两种优势：</p> <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，公司可同时在该产业取得高质量和低成本定位。</p> <p>(2) 生产高质量产品的经验累积降低成本的速度比生产低质量产品快。生产工人必须更留心产品的生产，这又会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过程中降低成本</p>
------	--

畅学旗舰/高效实验/超值精品模拟试题（二）单选第 7 题——相似度 95%



7. 安顺公司是一家电池生产企业。由于该公司生产的电池系统能量密度首次突破 200Wh/kg, 更薄, 体积更小, 有很好的空间利用率, 因此电池产品受到客户的高度评价。安顺公司由于在生产过程中采用了全面质量管理, 所以单位产品成本达到了行业最低。根据“战略钟”的理论, 安顺公司实施的竞争战略属于( )。

- A. 集中战略
- 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。本题中, “电池产品受到客户的高度评价”, 说明顾客认可价值高。“安顺公司由于在生产过程中采用了全面质量管理, 所以单位产品成本达到了行业最低”, 说明获得了成本优势。根据“战略钟”的理论, 该公司实施的是混合战略, 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】杭建平老师畅学旗舰班/高效实验班基础精讲第 2 章第 15 讲——相似度 95%





内部环境

【基准类型】

(2) 竞争性基准：

直接以竞争对手为基准进行比较。

比如：

施乐公司生产复印机，以日本的理光  
复星集团旗下的南钢联瞄准宝钢和武  
学习。

直接的竞争对手

正保会计网校  
www.chinaacc.com

目录  
收起  
提问  
笔记  
练习  
记忆曲线  
评价  
意见反馈

【点评】李志刚老师畅学旗舰班/超值精品班基础精讲第 2 章第 11 讲——相似度 100%

战略分析

续表

(2) 基准分析概述

五种基准类型：

- ①内部基准。企业内部之间互为基准进行学习。
- ②竞争性基准。即直接以竞争对手为基准进行比较。
- ③过程或活动基准。即以具有类似核心经营的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争。
- ④一般基准。以具有相同业务功能的企业为基准对象。如酒店企业以酒店企业为基准对象（同属服务行业）。
- ⑤顾客基准。即以顾客的预期为基准进行。

正保会计网校  
www.chinaacc.com

目录  
收起  
提问  
笔记  
练习  
记忆曲线  
评价  
意见反馈

李志刚老师主编梦 2 经典题解做习题册，第 2 章客观题巩固练习多选第 20 题——相似度 90%



20. 经营连锁美发店的靓丽公司为了提升市场营销方面的能力，一方面组织相关管理人员学习了某著名连锁餐饮集团管理分店在市场营销方面的经验，另一方面瞄准美发行业中的标杆企业制定了整改方案。靓丽公司进行基准分析所采用的基准类型有( )。

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

2

### 高效实验摸底试题（一）单选第 5 题——相似度 95%

5. 长奇公司是一家汽车制造企业，公司为提高在供应链管理方面的管理能力，特意向本地区同行业中的标杆公司来学习其供应链管理经验。长奇公司采用的基准分析类型为( )。

- A. 竞争性基准
- B. 一般基准
- C. 内部基准
- D. 顾客基准

【正确答案】A

【答案解析】本题考核“企业的核心能力”的知识点。竞争性基准，直接以竞争对手为基准进行比较。“长奇公司为提高在供应链管理方面的管理能力，特意向本地区同行业中的标杆公司来学习其供应链管理经验”属于直接以竞争对手为基准进行比较。

### 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，对标汽车生产商易公司，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，对标汽车生产商易公司”，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】杨波老师畅学旗舰班/高效实验班基础精讲第 7 章第 04 讲——相似度 100%

## 风险管理的流程、体系与方法

### 常用的风险度量方法

#### 期望值

期望值：通常是指数学期望，既概率加权平均值。

概率加权平均值，在所有事件中，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。

期望值综合了概率值和最大损失两种方法。

正保会计网校  
www.chinaacc.com

目录

>> 收起

提问

笔记

练习

记忆曲线

☆ 评价

意见反馈

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	<p>①通常指数学期望，即<u>概率加权平均值</u>。</p> <p>②期望值的办法综合<u>概率和最大损失两种方法</u>。</p>
	效用期望值	
波动性	方差	
	均方差	

正保会计网校  
www.chinaacc.com

正保会计网校主编梦 3 必刷 550 题第 475 题——相似度 95%







475. 甲基金公司在对基金管理、受托资产管理、基金销售和咨询等业务活动进行风险度量时，首先对所有事件中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得到风险数值。甲基金公司采用的风险度量方法是( )。
- A. 概率值  
B. 最大可能损失  
C. 期望值  
D. 在险值

畅学旗舰/高效实验/超值精品模拟试题（三）单选第 23 题——相似度 95%

23. 天风公司在对电风扇业务进行风险度量时，首先将所有事件中每一事件发生的概率乘以该事件的影响，然后将这些乘积相加得到风险数值。根据以上信息，天风公司采用的风险度量方法是( )。

- A. 最大可能损失  
B. 期望值  
C. 直观方法  
D. 波动性

【正确答案】B

【答案解析】本题考核“风险度量”的知识点。期望值是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，天风公司对电风扇业务的风险度量方法是期望值，选项 B 正确。

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】杨波老师畅学旗舰班/高效实验班基础精讲第 2 章第 11 讲——相似度 95%





**战略分析**


**营销能力**

营销能力包含：

产品竞争能力    销售活动能力    市场决策能力

产品竞争能力从**产品市场地位、收益性、成长性**等方面分析


1. 产品的市场地位：**市场占有率、市场覆盖率**等指标衡量
2. 产品的收益性：**利润空间和量本利**进行分析
3. 产品的成长性：**销售增长率、市场扩大率**等指标比较分析



杨安富老师畅学旗舰班/超值精品班基础精讲第 2 章第 14 讲——相似度 95%

**知识点：企业能力分析**

产品竞争能力	市场地位	市场占有率、市场覆盖率
	收益性	利润空间和量本利
	成长性	销售增长率、市场扩大率
销售活动能力	销售组织	销售机构、销售人员、销售管理
	销售绩效	销售计划完成率、销售活动效率
	销售渠道	销售渠道结构、中间商评价、销售渠道管理
销售计划	销量预测、销售进度	
市场决策能力	是以产品竞争能力、销售活动能力的分析结果为依据的 是领导者对企业市场进行决策的能力	



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权和分权的情况；岗位职责；组织结构

正保会计网校  
www.chinaacc.com

李志刚老师主编梦 2 经典题解做习题册 P14，第 7 题——相似度 90%

7. 佳通公司是我国一家无人机生产企业。该公司自 2010 年开始从事国际化经营，在全球主要市场建立了 14 个生产基地，在公司的集中管理下，产能规模位居全球首位。在全球主要的无人机消费市场，该公司无人机产品的市场占有率由最初的 20% 逐渐提高到 60%。鉴于无人机销售市场还在不断地扩大，经推测，未来一段时期内该公

司的市场占有率还将进一步提高。以上案例材料体现的企业能力有( )。

- A. 组织管理能力
- B. 财务能力
- C. 营销能力
- D. 生产管理能力和质量管理

畅学旗舰/高效实验/超值精品模拟试题（一）简答第 4 题——相似度 90%



(2) 简要分析新中国成立后五粮香公司的企业能力。

【正确答案】①研发能力。“近年来，五粮香公司加大研发力度，研发的制酒工艺包含 14 道关键控制环节、200 多个工序、近 2000 个控制参数，主要用于现代工艺与传统酿制结合。新开发出的酒品，一经上市，便受到了消费者的喜爱”。(1 分)

②财务能力。“由于研发需要大量的资金，公司在投入内部资金的同时，还通过银行贷款来获得资金，向银行提交的贷款的部分财务数据显示，公司的投资报酬率为 15%，销售利润率为 20%，大大高于市场的平均收益水平”。(1 分)

③营销能力。a. 销售活动能力：“公司在加大研发的同时，积极不断的强化终端销售市场，推进‘百城千县万店’工程落地（‘百城千县万店’指的是通过在上百个大中城市、上千个重点县区建设上万家高质量的核心销售终端），优化现有渠道结构，打造五粮香产品差异化的渠道竞争力”。(0.5 分)

b. 产品竞争能力：“经过市场调研，五粮香酒在高端酒市场的占有率已经达到了 33%，同类产品的市场份额排名第一，全球知名度进一步提升”。(0.5 分)

c. 市场决策能力：“公司在加大研发的同时，积极不断的强化终端销售市场，推进‘百城千县万店’工程落地（‘百城千县万店’指的是通过在上百个大中城市、上千个重点县区建设上万家高质量的核心销售终端），优化现有渠道结构”。(0.5 分)

④组织管理能力。“推进‘百城千县万店’工程落地（‘百城千县万店’指的是通过在上百个大中城市、上千个重点县区建设上万家高质量的核心销售终端），优化现有渠道结构，打造五粮香产品差异化的渠道竞争力”。(0.5 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】杭建平老师畅学旗舰班/高效实验班第 2 章第 20 讲——相似度 95%





内部环境

正保会计网校  
www.chinaacc.com

【低增长—强竞争地位的“现金牛”业务】

—— 指标特征

相对市场占有率：高

市场增长率：低

—— 现金流量

本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展

会造成什么样的影响



杨安富老师畅学旗舰班/超值精品班基础精讲第 2 章第 21 讲——相似度 95%

◎ 知识点：业务组合分析

正保会计网校  
www.chinaacc.com


3) “现金牛”业务——“低增长—强竞争地位”

①业务特点：市场增长率低和相对市场占有率高。  $>1.0$

②资源特点：本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展。 现金流、收入高

③战略选择：多数产品的市场增长率的下跌已成不可阻挡之势则采用收割战略；市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，采用保持战略。

④组织选择：适合用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。



杭建平老师主编梦 1 应试指南 P80，单选第 38 题——相似度 95%

38. L 集团的业务包括通用机械、专用机械、配件及服务、钢材贸易四个板块，在集团管理架构中分属于四个事业部。L 集团是以生产通用机械起家的。通用机械产品包括各类通用型的机床、磨床等生产设备，其制造的设备广泛应用于各类生产型企业，并由于质量稳定、价格适中，一直受到客户的普遍认可，在国内保持着较高的市场份额，每年无须大量的资金投入即可为 L 集团带来稳定而可观的收益。但由于通用机械国内总体市场增长缓慢，因此 L 集团这一板块的业务增长也较为缓慢。根据波士顿矩阵理论，L 集团通用机械业务板块属于（ ）。  
A. 明星业务 B. 问题业务  
C. 瘦狗业务 D. 现金牛业务





## VIP 模拟试题（三）主观题——相似度 94%

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】杭建平老师畅学旗舰班/高效实验班基础精讲第 3 章第 35 讲——相似度 95%



李志刚老师畅学旗舰班/超值精品班基础精讲第 3 章第 19 讲——相似度 95%

**战略选择**

图 财务战略矩阵

投资资本回报率 - 资本成本 (大于零, 创造价值)

创造价值 现金剩余

创造价值 现金短缺

销售增长率 - 可持续增长率 (小于零, 现金剩余)

减损价值 现金剩余

减损价值 现金短缺

销售增长率 - 可持续增长率 (大于零, 现金短缺)

投资资本回报率 - 资本成本 (小于零, 减损价值)

杨波老师畅学旗舰班/高效实验班基础精讲第 3 章第 24 讲——相似度 95%

第24讲 股利分配策略、财务战略的选择

**战略选择**

**价值创造和增长率矩阵**

2 增值型现金剩余

1 增值型现金短缺

3 减损型现金剩余

4 减损型现金短缺

投资资本回报率-资本成本大于0, 创造价值

销售增长率-可持续增长率小于0, 现金剩余

投资资本回报率-资本成本小于0, 减损价值

销售增长率-可持续增长率大于0, 现金短缺

杨安富老师畅学旗舰班/超值精品班基础精讲第 3 章第 31 讲——相似度 95%

◎ 知识点：财务战略

投资资本回报率-资本成本 (大于零, 创造价值)

创造价值 现金剩余

创造价值 现金短缺

销售增长率-可持续增长率 (小于零, 现金剩余)

减损价值 现金剩余

减损价值 现金短缺

销售增长率-可持续增长率 (大于零, 现金短缺)

投资资本回报率-资本成本 (小于零, 减损价值)

