

第一部分

习题演练



第一章 战略与战略管理概述



扫我做试题

客观题巩固练习

一、单项选择题

1. 甲公司是一家奶制品生产企业。甲公司预测，随着国民健康消费意识的逐步提高，未来奶制品市场会大幅度提升，所以甲公司进一步扩大奶制品的生产。然而，随着个别知名企业奶粉损害婴幼儿健康的事件的爆发，奶制品的需求迅速下降，导致甲公司的库存产品大量堆积。这体现了公司战略的()。
A. 应变性 B. 计划性
C. 长期性 D. 风险性
2. J公司是一家汽车生产企业，公司秉承着“汽车以质取胜；企业要拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌”。这体现的是()。
A. 公司目的 B. 公司宗旨
C. 经营哲学 D. 公司目标
3. 天同公司根据本公司的使命，制定了相适应的公司目标，并建立了相关的目标体系。下列关于公司的使命、目标的说法中，不正确的是()。
A. 公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由
B. 公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向
C. 财务目标体系和战略目标体系都应该从短期目标和长期目标两个维度体现出来
D. 目标体系的建立需要企业所有员工的参与
4. 甲公司是一家饮料生产企业，划分为碳酸饮料事业部和果汁饮料事业部。碳酸饮料部通过“农村包围城市”的方式，先进军农村市场，然后逐步抢占城市市场；而果汁饮料部则先行开拓年轻人市场，然后逐步扩展到各年龄段消费者。碳酸饮料部和果汁饮料部的这两种战略属于()。
A. 公司战略
B. 业务单位战略
C. 职能战略
D. 企业整体战略
5. 天地股份在召开年度战略务虚会议时，根据管理层的讨论发言意见时，下列各项中，不属于战略管理特征的是()。

关于“扫我做试题”，你需要知道——

亲爱的读者，使用“正保会计网校”App或“微信”扫描“扫我做试题”二维码，即可同步做题，提交后可查看答案与解析。

电脑端使用浏览器打开正保会计网校(www.chinaacc.com)页面，登陆账号进入“我的课程”后，在“我的图书”中进入已激活图书的“随书试题”，即可在线做题。

提示：首次使用需扫描封面防伪码激活服务。

- A. 战略管理是企业的一种动态性管理
B. 战略管理是企业的综合性管理
C. 战略管理是企业的局部性管理
D. 战略管理是企业的高层次管理
6. 扬名公司在评估战略备选方案时，主要考虑相关方案是否能够发挥企业优势、克服劣势，同时能够抓住外部机会，削弱外部威胁，最终的结果是否能够帮助企业实现目标。扬名公司评估战略备选方案使用的标准是()。
- A. 可行性标准 B. 外部性标准
C. 适宜性标准 D. 可接受性标准
7. 吉吉公司是一家汽车生产企业，该公司设计并向市场推出了一款新型轿车。下列选项中，属于吉吉公司采用的战略创新类型是()。
- A. 流程创新 B. 产品创新
C. 定位创新 D. 范式创新
8. (2019年)云飞公司最初是一家电子商务企业，后来成长为业务涵盖网上商城、餐饮、酒店和物流的大型多元化公司。云飞公司的发展体现了公司()。
- A. 经营哲学的变化
B. 公司宗旨的变化
C. 公司目的的变化
D. 战略层次的变化
9. 光大公司是一家拥有自主进出口权限的公司，以国内外销售贸易、批发零售贸易和进出口贸易为主。光大公司始终遵循国际贸易惯例，秉承“重合同、守信用、优质服务、互利双赢”的经营理念，通过贸易纽带紧密联结国内与国际市场，且与国内外多家知名公司建立了良好的合作关系。该公司的经营理念体现了公司使命中的()。
- A. 公司目的 B. 公司目标
C. 公司宗旨 D. 经营哲学
10. 江风公司是一家从事家具生产与销售的公司，公司董事会提出要通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值。从公司使命角度来看，这属于()。
- A. 公司目的 B. 公司宗旨
C. 经营哲学 D. 公司目标
11. 达明公司拟在 F 国建立生产基地并雇佣当地操作人员。当得知 F 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后，达明公司修改了投资方案，所需操作人员全部由机器人代替。达明公司在战略决策与实施过程中的行为方式是()。
- A. 对抗 B. 规避
C. 协作 D. 折中
12. (2019年)2015年，大型冶金企业金通公司为获得稳定的原料来源，向某稀土开采企业提出以 20 亿元人民币并购该企业的要求，遭到后者拒绝。后来双方经多次谈判，最终达成以部分股权互换的方式结为战略联盟的协议。金通公司在战略决策与实施过程中的行为模式属于()。
- A. 对抗 B. 折中
C. 和解 D. 规避
13. (2018年)专营化妆品销售的美肤公司取得某外商产品的独家经销权后发现，该外商把部分产品批发给另一家化妆品经销，于是向该外商提出抗议并威胁将诉讼法律，对方当即表示将杜绝同类事情发生并向美肤公司做出赔偿，美肤公司接受了对方的意见。在本案例中美肤公司对待矛盾与冲突的行为方式是()。
- A. 和解 B. 对抗
C. 协作 D. 折中
14. (2018年)截至 2016 年秋，U 国甲航空公司与 M 航空公司合并已有 5 年，但原甲公司和 M 公司机舱服务员的劳工合约仍未统一。为此，原甲公司与 M 公司的机舱服务员在临近圣诞节期间发起抗议行动，有效推动了该项问题的解决。本案例中原甲公司与 M 公司机舱服务员的权

力来源于()。

- A. 在管理层次中的地位
- B. 个人的素质和影响
- C. 参与或影响企业战略决策与实施过程
- D. 利益相关者集中或联合的程度

15. (2015年)某公司管理层拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组,这两家子公司的大部分员工面临工作环境改变甚至下岗的风险。这些员工联合起来进行了坚决的抗争,致使公司管理层放弃了上述决定。公司管理层对待和处理这场冲突的策略是()。
- A. 规避
 - B. 协作
 - C. 折中
 - D. 和解

二、多项选择题

1. S公司是美国一家复印机生产企业,提供全行业最齐全的文件处理产品和服务,包括复印机、打印机、传真机、扫描仪等一系列的文件管理服务。下列属于S公司未来目标的有()。
- A. 未来3年内,海外营业额占总营业额的比重由15%提高到20%
 - B. 到2020年,海外建成15个生产基地,实现2/3外销的目标
 - C. 在未来的三年内,股利增长率以及投资回报率增长一倍
 - D. 以服务取胜,为客户提供最优质的服务
2. 远大公司是一家集研发、生产、销售、服务于一体的国际化家电企业,其产品涵盖空调、热水器、冰箱等。下列各项中可以体现远大公司经营哲学的有()。
- A. 坚持诚信经营,客户利益至上
 - B. 客户的每一件小事都是公司的大事
 - C. 建立技术上的领导地位
 - D. 公司要谋求多元化发展,进入手机领域
3. 思安公司在评估战略备选方案时,考虑了选择的战略能否被股东、债权人等利益相关者所接受;是否发挥了公司的优势、克服了劣势,利用了外部环境中的机会、降

低了威胁。本案例中涉及的评估战略备选方案三个标准有()。

- A. 适宜性标准
- B. 外部性标准
- C. 可行性标准
- D. 可接受性标准

4. 佳和公司是一家调味品生产企业,公司高管层在制定未来十年的总体战略时明确提出,新战略要满足公司的目标和经营发展需要。下列各项与公司总体战略有关的有()。
- A. 为强化竞争优势,实施差异化的竞争战略
 - B. 选择经营领域,合理配置企业经营所需的资源
 - C. 涉及整个企业的财务结构和组织结构
 - D. 为各级战略服务,提高组织效率
5. 大黄鸭集团在制定未来几年的战略规划中,以下能够成为该企业常用的战略分析工具的有()。
- A. 波士顿矩阵
 - B. 通用矩阵
 - C. 内插法
 - D. 差异化战略
6. 上地股份高层聘请中介机构制定明年的战略方案,中介机构提供关于战略的四种方案,在进行战略方案评价时,如果用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果,最终的战略选择可以考虑的方法包括()。
- A. 根据企业目标选择战略
 - B. 提交上级管理部门审批
 - C. 建立内部审计机构
 - D. 聘请外部专家
7. 大地股份在制定未来五年的战略方案,根据战略相关理论,该战略方案制定完成后,战略实施要切实做好的工作包括()。
- A. 调整和完善企业的组织结构,使之适合公司战略的定位
 - B. 推进企业文化的建设
 - C. 协调好企业战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革诸方面的关系

- D. 运用财务和非财务手段、方法，监督战略实施进程，及时发现和纠偏，确保达到目标
8. 当市场瓶装水集中在以水质如何卫生纯净的时候，农民山泉另辟蹊径，以“有点甜”作为着力点，突出水质的口感甘甜和天然，形成自己独具特色的记忆点。农民山泉近年来实施“物联网+云服务”项目，通过物联网、大数据、云服务打通产业链，计划实现全产业链的实时追踪，也可以随时听取消费者的反馈、需求，为满足市场多样化的需求提供更优质的服务，成为消费者放心满意的行业龙头企业，为中国食品安全树立典范。从战略创新类型角度来看，本案例中农民山泉的创新具体可包括()。
- A. 产品创新 B. 流程创新
C. 定位创新 D. 范式创新
9. 小鹏汽车是一家专注未来出行的科技公司，公司秉承“用科技为人类创造更便捷愉悦的出行生活”为使命。2021年小鹏汽车完成了全球化布局，公司研发总部位于广州，在北京、上海、深圳以及美国硅谷和圣地亚哥设立研发中心，并在肇庆、广州和武汉布局自建生产基地，公司致力于打造更为有机的模式以适应信息技术的发展。员工是企业发展的基石，小鹏汽车组建起一支规模化、多元化、重自研的人才团队，全员参与创新以改进经营活动。从建立创新型组织视角来看，本案例小鹏汽车涉及的创新型组织的组成要素包括()。
- A. 共同使命、领导力和创新意愿
B. 合适的组织结构
C. 全员参与创新
D. 跨越边界
10. 企业战略被赋予不同的含义。下列关于战略定义的说法中，正确的有()。
- A. 现代概念认为战略不仅包括为达到企业的终点而寻求的途径，也包括企业终点本身
B. 事实上，大部分公司的战略是事先的计划和突发应变的组合
C. 随着环境的不断变化，企业的战略只有在不断地调整中，并且保持健康的活力，才能构筑并持续强化竞争优势
D. 战略的现代概念强调的是战略的应变性、竞争性以及风险性
11. 金池公司是一家家电生产制造商。在公司中，有5名专业人员凭借其掌握的专有技术获得了数倍于普通劳动者的薪酬。当公司做出扩大再生产的决策时，首席财务官会根据目前的资金状况、现金流量、负债水平、预计资本回报率等财务指标，测算出合适的投资规模，以支持管理层做出正确的决策。根据以上信息可以判断，这些人员获得权力的来源有()。
- A. 参与或影响企业的战略决策与实施过程
B. 在管理层次中的地位
C. 对资源的控制与交换的权力
D. 个人的素质和影响

主观题突破练习

说明：根据历年考试情况，本章不涉及主观题的单独考察。

答案研析

客观题巩固练习部分

一、单项选择题

1-5	D	D	D	B	C	6-10	C	B	B	D	A
11-15	B	B	B	D	D						

二、多项选择题

1-5	ABC	AB	AD	BC	AB	6-10	ABD	ABCD	CD	ABC	BCD
11	AC										

一、单项选择题

1. D 【解析】公司战略的现代概念有三种属性，即应变性、竞争性以及风险性。甲公司预计未来奶制品市场会大幅提升，制定了自己的战略，但是随着负面事件的发生导致大量库存产品堆积，这体现的是公司战略的风险性。
2. D 【解析】公司目标是公司使命的具体化，它们不是一种抽象，而是行动的承诺，借以实现公司的使命。“汽车以质取胜；企业要拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌”，体现了J公司要实现的目标，所以选项D正确。
3. D 【解析】目标体系的建立需要所有管理者的参与。选项D的说法不正确。
4. B 【解析】业务单位战略是事业部门管理层制定的竞争性战略。甲公司碳酸饮料事业部和果汁饮料事业部各自制定不同的战略在市场中加以竞争，体现的是业务单位战略。
5. C 【解析】与传统的职能管理相比，战略管理具有以下特征：①战略管理是企业的综合性管理；②战略管理是企业的高层次管理；③战略管理是企业的一种动态性管理。战略管理是企业的综合性管理，而不是局部性管理，选项C说法错误。
6. C 【解析】适宜性标准，考虑选择的战略

是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标(评判是否适合企业所处的环境)，体现的是适宜性标准，选项C正确。

7. B 【解析】产品创新是指组织提供的产品和服务的变化。本题中吉吉公司推出了新设计的轿车，因此属于产品创新。选项B正确。
8. B 【解析】公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。“云飞公司最初是一家电子商务企业，后来成长为业务涵盖网上商城、餐饮、酒店和物流的大型多元化公司”体现的是经营业务范围的变化，即公司宗旨的变化，选项B正确。
9. D 【解析】经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。光大公司的经营理念体现了公司使命中的经营哲学。

斩题攻略

本题需要对经营哲学有很清晰的理解，能够根据资料进行分析，属于考试常见的出题思路之一，在准备应对此类题目时可以结合相关的小例子灵活掌握。

10. A 【解析】公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。“公司董事会提出要通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值”，属于公司目的的表达。
11. B 【解析】规避模式是不坚定行为与不合作行为的组合。以时机选择的早晚来区分，这种模式可分为两种情况：一种是当预期将要发生矛盾与冲突时，通过调整来躲避冲突；另一种情况是当矛盾与冲突实际发生时主动或被动撤出。在本题中，达明公司“当得知 F 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后”，决定通过调整投资方案，所需操作人员全部由机器人代替来躲避冲突，选项 B 正确。
12. B 【解析】金通公司提出并购要求遭到拒绝，后来双方经多次谈判，最终达成以部分股权互换的方式结为战略联盟的协议，是中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合，属于折中。选项 B 正确。
13. B 【解析】发生冲突时，美肤公司向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律，这表明美肤公司采取的坚定地维护自己的利益，并未退让，所以这是坚定行为和不合作的行为，属于对抗。
14. D 【解析】机舱服务员在临近圣诞节期间发起抗议行动，有效推动了该项问题的解决，属于利益相关者集中或联合的程度。股东、经理、劳动者影响企业决策的实力与他们自身的联合程度有关。
15. D 【解析】管理层采取的是放弃决定，是不坚定行为与合作行为的组合，即为和解，和解模式通常表现为默认和让步。
- 以服务取胜为客户提供最优质的服务是比较模糊的概念，属于公司使命的范畴。
2. AB 【解析】经营哲学是企业文化的高度概括，主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。选项 AB 属于经营哲学，选项 C 属于公司的目标，选项 D 属于公司宗旨。
3. AD 【解析】“选择的战略能否被股东、债权人等利益相关者所接受”体现的是可接受性标准。“是否发挥了公司的优势、克服了劣势，利用了外部环境中的机会、降低了威胁”体现的是适宜性标准。
4. BC 【解析】总体战略又称公司层战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司层战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。选项 A 与业务单位战略有关，选项 D 与职能战略有关。
5. AB 【解析】波士顿矩阵、通用矩阵等都是常用的战略分析工具。
6. ABD 【解析】如果用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果，最终的战略选择可以考虑以下几种方法：①根据企业目标选择战略；②提交上级管理部门审批；③聘请外部专家进行战略选择工作。
7. ABCD 【解析】战略实施就是将战略转化为行动并取得成果的过程。在这一过程中，要依据企业选择的战略类型，切实做好以下工作：①调整和完善企业的组织结构，使之适合公司战略的定位；②推进企业文化的建设，使企业文化成为实现公司战略目标的驱动力和重要支撑，以及调动企业员工积极性促进战略实施的保证；③运用财务和非财务手段、方法，监督战略实施进程，及时发现和纠正偏差，确保战略实施达到预定的目标，或者对战略做

二、多项选择题

1. ABC 【解析】本题考核公司的目标。公司使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由，公司目标是公司使命的具体化。

- 出适当修改，以利于企业绩效的持续提升；④采用先进技术尤其是数字化技术，构建新型企业组织，转变经营模式，支持企业数字化转型和数字化战略的实施；⑤协调好企业战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革诸方面的关系。
8. CD 【解析】“农民山泉另辟蹊径，以‘有点甜’作为着力点……”表明是定位创新；“打通产业链，计划实现全产业链的实时追踪……为满足市场多样化的需求提供更优质的服务，成为消费者放心满意的行业龙头企业，为中国食品安全树立典范”表明是范式创新。
9. ABC 【解析】“秉承‘用科技为人类创造更便捷愉悦的出行生活’为使命”属于共同使命、领导力和创新意愿；“研发总部位于广州，在北京、上海、深圳以及美国硅谷和圣地亚哥设立研发中心，并在肇庆、广州和武汉布局自建生产基地，公司致力于打造更为有机的模式以适应信息技术的发展”属于合适的组织结构；“全员参与创新以改进经营活动”属于全员参与创新。
10. BCD 【解析】公司战略现代概念与传统概念的区别在于，现代概念认为战略只包括达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身，选项 A 不正确；事实上，大部分公司的战略是事先的计划和突发应变的组合；企业只有在变化中不断调整战略，保持健康的活力，才能构筑并持续强化竞争优势；战略的现代概念强调的是战略的应变性、竞争性以及风险性。所以选项 BCD 正确。
11. AC 【解析】“有 5 名专业人员凭借其掌握的专有技术获得了数倍于普通劳动者的薪酬”说明这些专业人员掌握着关键资源，可以以此获得高额的报酬，选项 C 正确；“当公司做出扩大再生产的决策时，首席财务官会根据各项财务指标，测算出合适的投资规模，以支持管理层做出正确的决策”，说明其参与和影响了企业的战略决策与实施过程，选项 A 正确。

第二章 战略分析



扫我做试题

客观题巩固练习

一、单项选择题

- 在利用波特钻石模型分析德国或日本的汽车产业时，发现这些国家的汽车产业背后都有强大的钢铁、电子等产业存在，这属于()。
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
- 甲公司是一家综合性上市证券公司，目前该公司的市场部正在调研自己的投资顾问产品，在调查过程中，发现本公司的投顾产品一直在本区域内处于领先地位，但受困于当前市场环境低迷，当前投顾产品一直处于难以拓展的情况。根据波士顿矩阵的原理，甲公司投顾产品应该采用的策略正确的是()。
A. 加大宣传力度，利用强大的市场定位营销
B. 维持投资现状，以保持现有市场份额为主
C. 继续对投顾产品的研究开发，推出更具竞争力的投顾产品
D. 市场环境低迷，应该果断退出投顾领域，转向其他领域
- Q 公司是一家主营农作物秸秆综合利用，利用农作物秸秆生产有机肥料、本色生活用纸、本色文化用纸的公司。公司凭借先进的技术，带来了巨大的收益，技术中心已授权专利 33 项，其中有效发明专利有 13 项。Q 公司拥有的具有不可模仿性的资源属于()。
A. 物理上独特的资源
B. 具有因果含糊性的资源
C. 具有路径依赖性的资源
D. 具有经济制约性的资源
- 五环集团管理层统一了对汽车产业众多企业进行战略群组划分的观点。在下列各项中，不属于识别战略群组特征的变量是()。
A. 各地区交叉的程度
B. 纵向一体化程度
C. 品牌的数量
D. 所属地理位置
- 乙公司是一家生产中档汽车的企业。在下列表述中，乙公司的主要直接竞争对手是()。
A. 属于不同战略群组的绿色汽车企业
B. 生产低档汽车的企业
C. 属于同一战略群组的汽车企业
D. 生产高档汽车的企业
- 近年来，新兴的半导体行业在政府政策的大力支持下，充足的人才储备、企业的大举投资推动下加速发展。目前，西语公司的半导体业务市场占有率已超过 50%。根据波士顿矩阵原理，下列各项中，对西语公司的半导体业务表述正确的是()。
A. 应在短期内优先供给它所需的资源
B. 应采取智囊团或项目组织等形式
C. 能为公司提供大量资金，用以支持其他业务的发展

- D. 应采取选择性投资战略
7. 下列各项活动中,属于价值链中支持活动的是()。
- A. 丁公司生产的空调除了提供安装以外,三个月内还免费上门清洁一次
- B. 乙公司最近借助“世界杯”,成功地进行了一次市场促销活动,使销售量大增
- C. 丙公司最近改造了其使用多年的仓库,使产成品霉损率进一步降低
- D. 甲公司决定进军欧盟市场,为避免不必要的法律违规和纠纷,将法律合规职能从总裁办公室中分离出来,单独成立了法律合规部
8. 某跨国公司在A国的X部门成本控制的绩效非常突出,该跨国公司其他部门纷纷向A国的X部门学习,这属于()。
- A. 竞争性基准 B. 过程或活动基准
- C. 一般基准 D. 内部基准
9. H公司是一家汽车制造公司,公司的零部件主要从供应商A公司处采购。近年来,原材料价格上涨,A公司要求提高零部件的供应价格,由于供应商比较单一,公司不得不同意A公司的涨价要求。A公司的影响力属于波特五力模型中所提及的()。
- A. 购买商的议价能力
- B. 替代产品的威胁
- C. 供应商的议价能力
- D. 产业内现有企业的竞争
10. 在元宵节这个传统节日里,市场对元宵的需求量就会大幅增加,而相关食品企业也不会放过这个销售黄金时间,纷纷从品种和价格上下功夫,提高销售量。从环境分析角度看,这属于()。
- A. 政治法律因素
- B. 经济因素
- C. 社会文化因素
- D. 技术因素
11. 在中国发达地区,如北京、上海等城市购买者所购买的汽车基本上是一种标准化产品,同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行。这说明()。
- A. 购买者的讨价还价能力低
- B. 购买者的讨价还价能力高
- C. 产业内现有企业的竞争不激烈
- D. 潜在进入者的威胁大
12. B公司的主营业务为啤酒,2017年上半年新开辟了一种品牌,截至2018年初该品牌啤酒前两个年度的市场增长率就达25%,并且已经占据了最大的市场份额。下列关于该业务的说法中,正确的是()。
- A. 此业务属于现金牛业务
- B. 此业务处于最差的现金流量状态
- C. 对于此业务该公司的战略是积极扩大经济规模和市场机会,加强竞争地位
- D. 该公司应该整顿产品系列,将此业务并入其他事业部,进行统一的管理
13. 金喜公司通过和当地政府部门合作,取得了X地区稀土矿的独家开采权。后期该公司通过销售稀土资源,获得高额的利润。根据材料分析,金喜公司的竞争优势来源于()。
- 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
14. 丁公司是一家钢板加工企业。下列关于该公司的各种活动中,属于外部后勤活动的是()。
- A. 生产设备维修
- B. 接受客户的订单
- C. 在有关媒体上投放广告
- D. 聘请咨询公司进行市场预测
15. 价值链中的每一个活动都能分解为一些相互分离的活动。这些活动被分离的基本原则不包括()。
- A. 在成本中比例很大或所占比例在上升
- B. 能显著改善与顾客的关系
- C. 对产品差异化产生很大的潜在影响

- D. 具有不同的经济性
16. 互联网进入中国已经三十多个年头，给中国带来了深刻的改变。现阶段，互联网已经进入成熟期。下列选项中属于成熟期主要战略路径的是()。
- A. 投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量
- B. 市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机
- C. 提高效率，降低成本
- D. 控制成本，以求能维持正的现金流量
17. 启明公司决定重点发展本公司的 C 产品，为了保证决策的准确性，决定聘请咨询公司对公司所在产业进行研究。咨询公司给出如下结论：产品的销售群已经扩大，消费者对质量的要求不高，各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。根据以上信息可以判断该产品在该阶段最适合的战略路径是()。
- A. 投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量
- B. 市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机
- C. 提高效率，降低成本
- D. 控制成本，如果缺乏成本控制的优
势，就应尽早退出
18. 荣祥公司是一家大型多元化经营企业。2022 年，该公司打算在 C 国开设一家食品生产厂，而 C 国现行的食品安全法对食品生产经营实行许可制度，从事食品生产、食品流通以及餐饮服务的企业，应当依法取得食品生产许可、食品流通许可和餐饮服务许可。从企业所处的宏观环境角度来看，这体现的是()。
- A. 社会和文化环境
- B. 政治和法律环境
- C. 经济环境
- D. 技术环境
19. (2018 年)近年来，国产品牌智能手机企业强势崛起，出货量迅猛增长，与国际品牌智能手机在市场上平分秋色。中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位，同时，由于运营商渠道调整，电商等渠道比重加大。产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈。根据上述情况，国内智能手机产业目前所处于生命周期阶段是()。
- A. 成长期
- B. 导入期
- C. 衰退期
- D. 成熟期
20. (2017 年)20 世纪 90 年代，光美公司在国内推出微波炉产品，目前光美公司已建立覆盖全国的营销网络，包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心，近年来不少企业试图进入微波炉行业，均未能成功。光美公司给潜在进入者设置的进入障碍是()。
- A. 现有企业对关键资源的控制
- B. 现有企业的市场优势
- C. 行为性障碍
- D. 规模经济
21. (2017 年)近年来，国内空调产业的销售
额达到前所未有的水平，不同企业生产的空调在技术和质量等方面的差异不明显，空调生产企业的主要战略路径是提高效率，降低成本。按照产品生命周期理论，目前国内空调产业所处的阶段是()。
- A. 导入期
- B. 衰退期
- C. 成长期
- D. 成熟期
22. (2017 年)近年来，国内智能家电产业的产品销量节节攀升，竞争者不断涌入。各厂家的产品虽然在技术和性能方面有较大差异，但均可被消费者接受。产品由于供不应求，价格高企。在产品生命周期的这个阶段，从市场角度看，国内智能家电产业的成功关键因素应当是()。
- A. 建立商标信誉，开拓新销售渠道

- B. 保护自己的现有市场，渗入别人的市场
- C. 选择市场区域，改善企业形象
- D. 广告宣传，开辟销售渠道
23. (2016年)甲专车公司是基于互联网的专车服务提供商。甲专车公司采用“专业车辆、专业司机”的运营模式，利用移动互联网及大数据技术为客户提供“随时随地、专人专车”的全新服务体验，在专车服务市场取得很大的成功。甲专车公司给潜在进入者设置的进入障碍是()。
- A. 规模经济 B. 资金需求
- C. 价格优势 D. 产品差异
24. (2013年)2008年美国次贷危机爆发，波及中国大部分金融企业。在此期间，国外投行K预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户的理财产品的收益率。投行K对甲银行进行的上述分析属于()。
- A. 财务能力分析
- B. 快速反应能力分析
- C. 成长能力分析
- D. 适应变化的能力分析
25. 石乐公司是国内一家大型家电零售连锁企业，在发展的过程中，借鉴某著名网上购物商城的营销策略，从基准分析的基准类型角度看属于()。
- A. 内部基准 B. 竞争性基准
- C. 过程或活动基准 D. 顾客基准
26. (2016年)M国的甲航空公司专营国内城际航线，以低成本战略取得很大成功。专营H国国内城际航线的H国乙航空公司，也采用低成本战略，学习甲公司的成本控制措施，在H国竞争激烈的航空市场取得了良好的业绩。乙公司的基准分析类型是()。
- A. 内部基准 B. 竞争性基准
- C. 一般基准 D. 过程或活动基准
27. (2016年)西江公司是一家拥有100多年历史的医药公司，其使用国家级保密配方配制的某种药品，从20世纪初推出以来，疗效显著，一直深受患者欢迎。西江公司拥有的具有不可模仿性的资源属于()。
- A. 物理上独特的资源
- B. 具有因果含糊性的资源
- C. 具有路径依赖性的资源
- D. 具有经济制约性的资源
28. 主营茶叶生产和销售的云梦公司自创立以来，秉承绿色发展理念，逐步建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制，从一个默默无闻的小茶厂，成长为全国消费者信赖的优质有机茶叶供应商之一。从企业价值链分析角度看，以上表述所涉及的企业活动是()。
- A. 内部后勤 B. 服务
- C. 外部后勤 D. 基础设施
29. 贾某经营一家美发店。下列各项活动中，属于美发店生产经营活动的是()。
- A. 在自媒体等平台投放广告
- B. 招聘美发师
- C. 采购美发剪刀
- D. 为客户头发做造型
30. (2016年)近年来中国公民出境游市场处于高速发展的阶段，实行多元化经营的鸿湖集团于2006年成立了甲旅行社，该旅行社专门提供出境游的服务项目，其市场份额位列第二。根据波士顿矩阵原理，鸿湖集团的甲旅行社业务属于()。
- A. 明星业务 B. 瘦狗业务
- C. 问题业务 D. 现金牛业务
31. 宏程公司是C国最大的汽车制造企业。目前C国的智能电动汽车产业蓬勃发展，而宏程公司智能电动汽车业务的市场占有率高达35%，占据了行业第一的位置。根据通用矩阵的相关知识，宏程公司的智能电动汽车业务应采取()。
- A. 增长与发展战略
- B. 维持战略
- C. 有选择地发展战略

- D. 停止、转移、撤退战略
32. 甲公司经过多年的发展，一直占据行业第一的位置。但是 2018 年以来，由于原材料价格上涨，该行业发展受到威胁。根据 SWOT 理论，甲公司适合采用的战略是()。
- A. 增长型战略 B. 多种经营战略
C. 扭转型战略 D. 防御型战略
33. 白富美公司是一家以家化产品为主体的多元化经营企业，业务范围涉及洗发水、美白化妆品、假发、食品等产品。白富美公司对其业务现状进行了认真仔细地分析，请判断以下内容符合 SWOT 分析的是()。
- A. 洗发水行业增长迅速，但公司市场占有率不高，这时应该采用 SO 战略
B. 美白化妆品行业增长迅速，公司市场占有率很高，宜采用 WO 战略
C. 假发行业不景气，公司市场占有率不高，应采用 WT 战略
D. 食品行业近年来一直增长很快，但公司此项业务刚刚起步，应采用 ST 战略
34. (2018 年) 平阳公司是国内一家中型煤炭企业，近年来在政府出台压缩过剩产能政策、行业竞争异常激烈的情况下，经营每况愈下，市场份额大幅缩减。根据 SWOT 分析，平阳公司应采取()。
- A. 扭转型战略 B. 增长型战略
C. 防御型战略 D. 多种经营战略
35. (2017 年) 扬帆集团是一家中药企业。2015 年以来，扬帆集团主打的 Q 产品治疗热毒肿痛功效显著，被认为是国宝名药。近来中药市场需求旺盛，但此公司 Q 产品销售增长缓慢，公司业绩与市值增长指标不如其他著名中药企业。根据 SWOT 分析，扬帆集团目前应采取的战略是()。
- A. 增长型战略 B. 防御型战略
C. 扭转型战略 D. 多种经营战略
36. 逸仙公司的主营业务为中高档房地产的

开发与销售。2015 年，该公司为了实现多元化经营，开始进入新能源汽车领域。根据 SWOT 分析理论，下列选项中属于该公司面临的机会的是()。

- A. 该公司具有良好的声誉
B. 国家大力扶持新能源汽车产业
C. 新能源汽车产业存在实力强劲的竞争对手
D. 缺乏自主知识产权

二、多项选择题

1. 产业环境分析中的五力模型是 3 海集团进行战略分析时最常用的工具之一。在下列各项中，购买者的讨价还价能力比较强的有()。
- A. 购买者从卖方购买的产品占卖方销售量的比例不大
B. 市场上存在大量替代品
C. 购买者充分了解供应商的成本信息
D. 购买者有能力自行制造或提供供应商的产品或服务
2. 甲公司是国内第二大互联网游戏企业，公司除了考虑继续增加市场份额之外，还要考虑新资本进入给企业带来的威胁。下列选项中，可能构成进入障碍的因素有()。
- A. 政府是否会颁布法规对互联网游戏产业进行限制
B. 互联网游戏产业整体增长速度
C. 互联网游戏的差异化程度较低
D. 现有互联网游戏企业是否在基础设施方面投入大额的资金
3. 甲公司是一家钢铁企业，在 2017 年的市场分析中，主要涉及了下列情况，其中会造成产业内现有企业竞争激烈的有()。
- A. 由于国家财政的支持和基建投资、地产投资的快速增长，钢铁产业的发展迅速
B. 钢铁产品具有标准化，购买者可以轻易地转换供应商
C. 钢铁产业生产能力过剩

- D. 由于国家政策的限制和行业投入资本金较多，市场上竞争对手数量较少
4. 在疫情影响下，许多企业开始重视战略的外部环境分析，四村汽车集团在进行战略分析时，特别注重经济环境因素。下列关于经济环境因素说法正确的有()。
- A. 社会经济结构中包括产业结构
B. 宏观经济政策是实现国家经济发展目标的战略和策略
C. 金融危机爆发，使得汽车产业走下坡路，汽车需求疲软，这属于经济环境因素
D. 经济环境因素包括社会经济结构、经济发展水平与状况、经济体制等
5. 甲企业是我国一家生产空调的龙头企业，在最近的市场调查中发现，国内另外一家生产手机的知名公司乙公司正准备进入空调产业，于是甲企业开始进行大幅度降价，以阻止该公司的进入。甲企业的行为属于进入障碍中的()。
- A. 规模经济
B. 现有企业对关键资源的控制
C. 限制进入定价
D. 行为性障碍
6. 乙公司是一家集团企业，业务涉及金融、出版、饮用水、水泥生产等。集团公司管理层针对饮用水业务进行分析时，发现该产业新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑，收购环境较差。对此，乙公司的主要战略路径有()。
- A. 提高效率 B. 降低成本
C. 控制成本 D. 市场营销
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
8. 某玩具制造商花费大量的费用进行原材料控制，实施所有玩具制造的机械化和制定每天 24 小时的生产计划，组建自己的车队以便能迅速向销售网点运送成品玩具。该玩具公司的上述活动涉及价值链中的()。
- A. 内部后勤 B. 生产经营
C. 市场营销 D. 外部后勤
9. 甲公司是一家医药保健产品的生产销售企业，近年来国民教育水平逐步提高，越来越多的人愿以科学的眼光看待药品和保健品，且各种新型的萃取技术可能在制药领域得到广泛应用，这对于甲公司的影响因素有()。
- A. 政治与法律环境
B. 经济环境
C. 社会文化环境
D. 技术环境
10. 嘉禾公司是一家集研发、生产、销售和服务于一体的重型矿山选矿装备制造企业。为了发现市场上的战略机会，嘉禾公司决定运用一些变量对所处产业进行战略群组划分。嘉禾公司在识别战略群组时可以使用的变量有()。
- A. 公司创办时间
B. 纵向一体化程度
C. 技术领先程度
D. 价格水平
11. M 公司刚刚进入冰箱行业，目前冰箱市场的 70% 被该行业的龙头企业 W 公司占有，M 公司经过市场分析后，决定大幅降价，但是 W 公司获得消息后拒不降价，结果使得 M 公司的销售大幅上升。W 公司的市场失掉“半壁江山”，这一情况说

- 明()。
- A. W 公司假设 M 公司的降价行动并不会影响它的市场占有率
- B. W 公司关于其公司情形的假设不正确
- C. M 公司对 W 公司的假设是不正确的
- D. M 公司分析、了解 W 公司的假设具有重要的战略意义
12. 三汽集团是传统的拖拉机生产企业，正在考虑进入新能源汽车产业，尝试开始研发与生产。在下列因素中，能够决定产业进入障碍大小的因素包括()。
- A. 现有企业有较强的学习曲线效应
- B. 规模经济
- C. 现有企业的市场优势
- D. 对分销渠道的控制
13. 近年来，人们的消费观念、健康观念发生了很大的变化，由此进一步促进了保健品行业的发展。但由于保健品行业标准的缺失，假冒伪劣产品等现象严重，国家食品药品监督管理局对保健品行业进行了严格的管理并制定了统一的国家标准。上述资料体现的宏观环境分析因素有()。
- A. 政治法律因素
- B. 经济因素
- C. 技术因素
- D. 社会文化因素
14. 安适公司是集专业研发、制造、销售于一体的国内大型铝合金产品制造商。根据波特五种竞争力模型，下列各项中能够增强安适公司对其客户讨价还价能力的有()。
- A. 安适公司将铝合金产品销售给较为零散的客户
- B. 安适公司实施前向一体化战略
- C. 安适公司生产的铝合金产品独具特色，并且市场中没有同类型产品
- D. 安适公司充分掌握了客户的转换成本信息
15. 下列活动中，属于基本活动的有()。
- A. 甲公司聘请广告公司为其提供广告策划
- B. 乙公司安排员工将购买的原材料搬入仓库
- C. 丙公司提供上门维修服务
- D. 丁公司定期对职工进行技能培训
16. 产业内现有企业竞争一直是企业无法回避的问题，但是同产业之间并不一定都会出现激烈的竞争，也可能存在着“和平共处”的状态。但某些情况下，这种“和平共处”的状态会荡然无存，这些情况包括()。
- A. 产业内有众多的或势均力敌的竞争对手
- B. 产业发展缓慢
- C. 顾客认为所有的商品都是同质的
- D. 产业中存在过剩的生产能力
17. 新新股份是一家多元化经营企业，横跨食品、旅游、教育、医疗等多个产业。为优化集团的产业结构，新新股份运用波士顿矩阵进行分析调整。在以下的说法中，正确的有()。
- A. “明星”业务的管理组织最好采用矩阵制形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
- B. 对问题产品的管理组织，最好是采用智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责
- C. 对于“现金牛”产品，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
- D. 对于“瘦狗”产品，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
18. 泰松公司涉足的业务领域有旅游、时装、建材、酒店。四种业务所在产业的吸引力分别为高、中、低、高，在各自产业的竞争地位分别为强、强、中、弱。根据通用矩阵理论，四种业务中适合采取增长与发展战略，企业应优先分配资源

- 的有()。
- A. 旅游 B. 时装
C. 建材 D. 酒店
19. 钢铁产业是一个多投入多产出的资本密集型产业, 规模经济显著。E 公司是一家钢铁生产企业, 经过多年的积累, 已经实现了规模经济, 面临新进入者的威胁, 该公司会采取降低价格的方式阻止新进入者的进入。F 公司为了实现多元化发展, 决定进入钢铁产业。由此可知, F 公司面临的进入障碍包括()。
- A. 规模经济
B. 现有企业对关键资源的控制
C. 限制进入定价
D. 进入对方领域
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
21. 海王股份特别重视整合集团内的企业资源和能力, 并认为结构优化可以带来经济效益的提升。在下列企业管理层关于企业资源和能力的价值链分析的说法中, 正确的有()。
- A. 价值链中各项活动对组织竞争优势的影响不同
B. 价值链中的基本活动之间、支持活动之间和基本活动与支持活动之间都会存在各种联系
C. 价值活动的联系只存在于企业价值链内部
D. 企业与企业之间的价值链也会存在一定的联系
22. 北京 YJ 啤酒集团公司创建于 1980 年, 是中国啤酒行业最大、效益最好的企业之一。为了开拓全国啤酒市场, 扩大生产规模, 提高市场竞争能力和全国市场占有率, 先后并购了无名啤酒和三孔啤酒。下列各项中, 属于啤酒行业成功关键因素的有()。
- A. 强大的批发分销商网络
B. 上乘的广告
C. 充分利用酿酒能力
D. 新型啤酒的研发能力
23. 近年来, 国内饮料产业的销售额达到了前所未有的规模, 并且比较稳定。饮料行业内的企业为了扩大自身的销售规模, 纷纷降低产品售价, 最终引发价格竞争。在产品生命周期的这一阶段, 国内饮料产业的成功关键因素应当有()。
- A. 在生产经营方面, 提高生产效率, 开发产品标准
B. 在市场方面, 保护自己的现有市场, 渗入别人的市场
C. 在研究开发方面, 降低成本, 开发新品种
D. 在财力方面, 提高财务管理和控制系统的效率
24. 力力股份管理层拟根据波特教授的产品生命周期理论来对新能源汽车产业进行预测, 以提前布局投资。在下列各项表述中, 正确的有()。
- A. 成熟期可以产生大量的现金流入, 销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定
B. 成长期的战略目标是争取最大的市场份额
C. 产品生命周期各阶段的持续时间是确定的, 公司不可能改变
D. 当产业处于不同生命周期时, 竞争的性质是会发生变化的
25. 美而丽服饰股份的管理层认为产品处于生命周期的不同阶段, 应该采取不同的

- 战略，在下列说法正确的有()。
- A. 导入期的主要战略路径是投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量
- B. 成长期主要的战略路径是市场营销
- C. 成熟期主要的战略路径是提高产品价格
- D. 衰退期的战略路径是提高效率，降低成本
26. 甲公司是一家大型电力企业，现如今该公司决定进入风能领域，发展风能业务，对此该公司进行了 SWOT 分析。下列关于 SWOT 分析的表述中，正确的有()。
- A. 甲公司拥有良好的发电经验及客户关系，而国家近期出台了相关政策，支持发展风电产业，甲公司决定规模化发展风电产业。该公司的战略属于增长型战略
- B. 甲公司风电产业开发经验不足，但是国家近期出台了相关政策，支持发展风电产业，该公司决定寻找有经验的国际战略合作伙伴。该公司的战略属于多元化战略
- C. 国家近期出台了相关政策，甲公司具有率先行动者的机遇，但是该公司风电产业开发经验不足，甲公司决定寻找有经验的国际战略合作伙伴。该公司的战略属于扭转型战略
- D. 甲公司面临中小水电的替代压力，并且该公司风电产业开发经验不足，甲公司决定进行业务调整，选择进入新型高效风机业务领域，尽快形成规模并积累经验。该公司的战略属于防御型战略
27. 大华公司是我国的一家本土手机厂商。下列各项中，符合大华公司 SWOT 分析要求的有()。
- A. 5G 手机市场需求旺盛，大华公司有较强的通信芯片设计、研发能力。适合采用 SO 战略
- B. 5G 手机市场需求旺盛，大华公司缺乏手机通信芯片的生产能力。适合采用 WT 战略
- C. 5G 手机市场竞争日趋激烈，大华公司拥有极为稳定、可靠的通信技术，品牌实力强劲。适合采用 ST 战略
- D. 大华公司建立了完善、统一的财务管理体系，但缺乏精通业务的全球化营销人员。适合采用 WT 战略
28. (2020 年)英华公司是一家从事少儿智力开发的企业。该企业成立十几年来，凭借其自主研发的独特高效的教育训练方法、国内一流的少儿智力开发团队和多年打造出的“英华”品牌，在业内一直占据龙头地位。随着业务量的持续快速增加，该企业在保持营业收入和利润不断增长的同时，把收费降到行业最低水平，使许多试图进入该行业的企业望而却步。英华公司给潜在进入者设置的进入障碍有()。
- A. 限制进入定价
- B. 规模经济
- C. 现有企业对关键资源的控制
- D. 现有企业的市场优势
29. 大米股份决定进军新能源汽车产业，在准备大举投资之前，公司战略管理部对新能源汽车产业进行战略群组分析。在下列的表述中，正确的有()。
- A. 每个公司都有可能成为一个不同的战略群体
- B. 通过战略群组分析，有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位
- C. 利用战略群组图可以预测市场变化
- D. 企业应该选择“蓝海战略”，从而避免与行业中的其他企业展开针锋相对的竞争
30. (2019 年)研发和生产家用滤水壶的汇康公司秉承“使员工幸福，让顾客满意”的理念，建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制，使该公司的技术发明专利数量、

盈利率和顾客满意率长期稳居行业前列，显示出难以模仿的竞争优势。汇康公司资源不可模仿性主要表现为()。

- 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

31. 近年来，新兴的石墨烯行业在政府政策的大力支持下加速发展。目前，亚科公司的产品在石墨烯业务市场占有率超过

50%。根据波士顿矩阵原理，下列各项中，对亚科公司的石墨烯业务表述正确的有()。

- A. 应在短期内优先供给它所需的资源
- B. 应由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
- C. 采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润，为其他产品提供资金
- D. 应采取选择性投资战略

主观题突破练习

简答题

1. 福安公司为一家食品生产企业。2006年，福安公司拟扩大生产经营范围，投资于饮料行业。

福安公司管理层在对当时国内饮料行业进行深入调研后发现：已有一批大中型饮料企业从事各类知名品牌的饮用水的生产和销售。有关情况如下：①水清公司生产饮用水的历史最长，其生产的矿泉水的市场综合占有率多年名列行业前三；②蓝宝公司实施相关多元化战略，早已形成瓶装水、高档玻璃瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料等几大系列十几种产品，全方位地进入饮料市场；③童乐公司从儿童营养液起步，已形成奶制品、水、茶、可乐、八宝粥5大战略业务单元；④万宝公司以长期经营的多种饮料产品为基础，近年来开发了新产品果蔬饮料，仅短短两、三年时间，万宝公司在果蔬饮料的开发、生产、销售及市场占有率等方面，占据绝对优势；⑤K公司和B公司是两大国际知名外资企业，其产品集中于碳酸饮料。它们资金雄厚，研发能力强，依靠庞大的销售网络和低成本的产量扩张，在饮料市场占据了最大的份额，在碳酸饮料市场的占有率超过80%。

通过对饮料市场的深入调研，福安公司对市场竞争格局有了清晰的把握。公司管理层认为，开发上述公司已经占据优势地位的饮料产品市场，难度太大。公司管理层决定：着手开发当时国内市场上尚属空白的功能饮料，而且选择高端市场，注重品质和功能。这部分市场虽然目前市场需求量有限，但发展前景良好。2008年，福安公司生产的第一批功能性饮料下线试销，受到消费者的广泛认同。

要求：

- (1) 简述战略群组的内涵，运用“产品多样化程度”“新产品程度”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，对福安公司所调研的国内饮料行业的企业进行战略群组划分。
 - (2) 简述战略群组分析的主要作用，分析福安公司进入尚属空白的功能饮料的依据。
2. 鑫龙制药(集团)有限公司(以下简称鑫龙制药)是一家较早成立于我国东北地区的大型制药企业集团，主要从事抗生素原料药及制剂的生产和销售，属于医药行业中的化学药品制造业。

通过长期努力，鑫龙制药逐步形成了研发、生产、销售齐头并进的企业发展格局。虽然其产品以低级仿制药品为主，技

术含量不高，导致在原料采购、销售方面的定价能力有限，但相比国内其他公司则仍具有较强的研发能力，研发并注册了药品监管部门认可的诸多国家级医药专利，培养了一批精通药事法规、药品生产的专业人员。鑫龙制药不仅拥有成熟的销售渠道，同时锻炼出了一支人员稳定、市场营销意识强、经营能力突出的管理团队。但随着规模持续扩大，资产负债率逐年上升，面临较大财务风险。

随着人口老龄化、居民健康意识的增强以及新医改政策的实施，医药市场需求持续增长。虽然我国化学制药企业数量多，但存在着规模普遍较小、知识产权亟待保护等问题。大量企业以低端化学原料药制造为主，药品品种雷同且药性上相差无几，创新能力不够，国际市场竞争力较弱。近年来国家出台多项政策支持制药企业加快整合和鼓励技术创新，行业集中度有所提高，行业前百强企业凭借先进入市场的优势，较早完成了专利的积累，并拥有成熟的销售渠道、成本优势和较高的品牌认知度，因而这些制药企业的市场份额达45%以上。

由于药品关系到人民生命健康和安全，因此国家建立了严格的法律体系来规范医药行业，加强监督药品的研制、进出口及上市后的销售和使用。对化学药品制造企业而言，成为国家行政监管的重点对象，质量标准、监管要求逐步提高。另外，药品价格也同样受到国家监管，国家会经常出台药品价格政策和管理规定，使药品定价受到约束。大部分的抗生素类药物都属于国家价格管理的范围，预计在未来相当长一段时间内，降价的趋势仍将持续，行业的整体利润率可能会继续下降。

要求：

利用波特五种竞争力模型对鑫龙制药所处化学药品制造业的五种竞争力进行分析，并说明理由。

3. F企业是生产专业电气开关设备的公司，产品生产多年已处于成熟期，产品市场份额为10%。在该产业中位于前三名的企业市场份额分别为：A企业30%，B企业27%，C企业20%。该产业市场稳定，但竞争也十分激烈，特别是A企业为维持现有地位，对任何其他竞争对手的进攻都会做出迅速而有力的反应。F企业知道这些情况后，采取尽量维护现有市场的做法，针对专业电气开关设备对售后服务的要求，主动与客户建立起了结构性关系，使客户对企业的服务形成无法通过其他途径弥补的依赖，阻止了新进入者的进入。通过这种做法，F企业以优质的客户服务，获得了客户的认同，也维持了现有的市场份额。

要求：

(1)根据波士顿矩阵原理，计算F企业的相对市场占有率。

(2)根据五种竞争力分析，该企业主动与客户建立起了结构性关系，体现了五种竞争力分析的哪方面。

4. L集团是一家民营企业，主要从事机械制造及相关业务，是国内的行业龙头。L集团主要股东包括集团创始人Z先生和另外八位公司关键管理人员。L集团的业务包括以下四个板块，在集团管理架构中分属于四个事业部。

(1)通用机械(General Machinery)。L集团在创业之初是从生产通用机械起家的。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。

(2)专用机械(Special Machinery)。从

20世纪90年代，L集团开始进入利润更高、增长更快的专用机械市场。与通用机械不同，专用机械应用于特定行业，一般按客户订单生产，需要符合客户特定的技术要求，因此需要公司在研发和技术方面给予大量的投入。L集团经过多年不懈的努力，其生产的专用机械在国产专用设备市场上的份额已跻身全国前三，近年来一直保持着强劲的增长速度。

然而L集团的管理层也清晰地意识到，自身的技术水平虽然在国内居于领先，但与国际同行相比仍相差甚远，高端领域的客户仍然毫无例外地采购欧美进口的专用设备。虽然专用机械业务有着很好的长期发展前景，但此项业务的长期发展还需L集团持续地加大投入。

(3) 配件及服务(Components and Services)。这一业务板块主要是销售上述两类设备的配件，以及提供维修、保养、技术培训、技术咨询等服务。目前这一业务板块在L集团总体销售收入中的比例不到5%，市场份额很低，增长缓慢，并处于亏损状态。管理层通过调研发现，配件及服务市场整体近年来正在快速增长，事实上，在中国开展业务的国际同行们在配件及服务上取得的销售收入可以达到总体销售收入20%以上，并且利润率非常可观。他们经过深入研究后认为，L集团应当可以凭借多年来积累的客户基础将这一业务板块发展起来，形成新的增长点。

(4) 钢材贸易(Steel Trading)。L集团在2000年左右开始涉足钢材贸易，初衷是通过这一业务，一方面获取贸易利润，另一方面服务自身的原料采购。然而，由于钢材贸易市场竞争激烈，市场趋于饱和，该业务的市场份额非常小，可获利润很低却反而常常需要占用的营运资金却很多，而且也并没有服务L集团自身的原料采购。由于其并非L集团的核心业务，公司无法投入相应足够的资源去支持这一业

务板块的发展。

要求：

(1) 利用波士顿矩阵(瘦狗、现金牛、明星、问题)对L集团的四个业务板块作出分析，指出这四个业务板块分别属于波士顿矩阵中的哪一类型业务并简要阐述判断依据。

(2) 基于四个业务板块所属类型的特点和现状，分别针对下一步战略简要提出建议。

5. (2017年)据专家预测，到2020年中国葡萄酒消费量将进入世界前三位，全球葡萄酒过剩时代结束，即将步入短缺时代。

葡萄酒界流传着“七分原料，三分工艺”的说法，意即决定葡萄酒品质最重要的因素是葡萄产地。G省的葡萄种植基地、葡萄酒生产企业主要集中在西北黄金产业带上。适宜的纬度、最佳光热水土资源组合，加之大幅度的昼夜温差、适宜有效的气温和干燥少雨的气候，使G省成为国内生产葡萄酒原料的最佳区域之一。

G省葡萄酒产业发展具有深厚的文化底蕴。“葡萄美酒夜光杯，欲饮琵琶马上催”等一系列脍炙人口的赞美葡萄酒的诗歌经久不衰。从历史史料中不难看出，自汉朝以来的2000多年，西北黄金产业带的葡萄酒，一直闻名遐迩，享誉盛赞。

然而，G省葡萄酒企业在国内市场的竞争地位却不尽如人意。2011年国内四大葡萄酒知名品牌占据国内市场份额60%左右，而G省最具竞争力的高华品牌只在华南和西北地区占有很低的市场份额，省内另外几家企业的葡萄酒基本未进入省外市场。2011年G省葡萄酒企业年销量仅占全国销量的1.1%。

以下三个方面因素在一定程度上影响了G省葡萄酒企业的竞争力。其一，相对于国内东部产区而言，G省产区交通条件欠发达，因此葡萄酒产品在外运过程中成本较高。其二，随着市场的发展，包装对

于葡萄酒来说不仅是保护商品，方便流通的手段，更成为一种差异化、准确定位目标市场的营销方式。而 G 省与葡萄酒产业相关的包装印刷业发展缓慢。企业产品包装品的制作和商标的印刷主要依靠南方地区的企业提供。其三，G 省绝大多数葡萄酒生产企业规模小且分散，产品销售网覆盖地区有限，彼此之间的竞争不够充分。

近年来，为了进一步完善本地葡萄酒企业发展环境，G 省酒类商品管理局实施了“抱团走出去，择优引进来”的策略，通过开展品牌宣传，招商引资等多种手段，努力提升 G 省葡萄酒在国内市场的知名度。

要求：

(1) 根据钻石模型四要素，简要分析 G 省葡萄酒产业发展的优势与劣势。

(2) 根据企业资源的判断标准，简要分析 G 省葡萄酒企业资源的不可模仿性有哪几种形式。

6. 长宁公司是一家汽车零部件制造商，该公司以“造物先造人”的企业文化为导向，通过培训提高员工的素质、技能，促进员工职场发展，助力公司打造硬核团队。

自 2013 年起，公司瞄准新能源汽车—燃料电池汽车的未来发展机会，开始转型生产燃料电池汽车的燃料电池动力系统。通过一系列研究开发、技术许可等，2015 年公司掌握了燃料电池动力系统生产的核心技术，其自主研发的质子交换膜燃料电池动力系统，已获得多项国际专利，销售客户包括国内前三大客运车制造商，在行业内居于领先地位。由于公司产品性能稳定、使用寿命长，因此受到燃料电池汽车制造商的高度认可。公司多年来一直从事汽车零部件制造，以投入自有资金为主，再吸收部分风险投资资金入股，以有效降低融资成本，并能完全掌控生产线的运作，积累了丰富的生产管理经验。同时公司和国内多家一线汽车制造商建立并保

持着长期的合作关系，拥有优秀的销售团队和畅通的销售渠道，以及完善的营销体制建设。

为了快速掌握燃料电池动力系统的两个关键组件——电堆和气体循环系统生产的核心技术，公司先后实施两次跨国并购，获取了欧美知名企业的核心技术、研发设计等战略性资产。

要求：

(1) 简要分析长宁公司资源“不可模仿性”的主要形式。

(2) 简要分析长宁公司的企业能力。

7. 万家公司是一家专注于床垫产品设计研发和生产销售的公司，在床垫行业知名度较高，曾获得多项荣誉。

床垫是家庭生活必需品。随着经济发展和居民生活品质的提高，人们对床垫的质量、功能和外观等要求逐步提高，从而加快了床垫的更换频率，床垫市场需求持续增长。虽然我国床垫企业数量众多，但绝大多数分布在南方区域，且存在规模普遍较小、知识产权亟待保护等问题。大量企业生产以解决睡眠基本需求的低端床垫为主，产品同质化严重，设计开发能力不足，同行之间竞争往往以价格战形式出现。为此，近年来国家出台多项政策支持该行业加快振兴和整合规范，未来无品牌或品牌影响力较弱的床垫企业生存空间越来越小，国内床垫行业的集中度将越来越高。

万家公司自成立以来，始终致力于研发以健康睡眠为使命的中高端产品，摸索出了一套成熟的弹簧生产技术和床垫架构设计技术，已获专利近 40 项，是床垫行业内第一家“国家火炬计划重点高新技术企业”。公司成立了覆盖设计开发、品质复核、成品检测等各个环节的研发中心，研发中心拥有近百人的研发团队，包括多位在睡眠科学研究等领域颇具影响力的专家。公司建立了高标准的质量管理和品质

保证体系，并逐步形成了以南方省会城市为中心，辐射各地市级城市和经济发达县级城市的营销网络体系。虽然公司产品销售主要集中在南方区域，但公司床垫产品产销量均居全国同行业首位。

随着美国、意大利等国际著名床垫公司日益注重中国市场的拓展，中高端市场的竞争日趋激烈，尽管公司在国内中高端市场的业务规模已处于领先地位，但与这些国际公司相比，在组织管理、生产工艺及机器设备等方面并不具有明显优势，优化管理和提升技术都需要以雄厚的资金为基础，然而随着规模持续扩大，公司财务风险逐年上升，需要进一步提升资本实力，夯实其核心竞争力。

针对上述情况，万家公司运用 SWOT

方法进行战略分析后，确定了“一融二优化”的战略目标。“一融”是指公司为寻求充沛的资金来源，积极开拓融资渠道，以增强资本实力，从而把握政策支持行业整合的契机，确保进一步扩大经营规模；“二优化”是指直面与国际著名床垫公司的差距，通过完善内部管理制度及运作流程，提高运营管理效率，从而实现公司组织管理的优化，以提高公司在激烈市场竞争中的反应速度。

要求：

运用 SWOT 分析方法评估万家公司的优势、劣势、机会以及威胁，指出“一融”“二优化”在 SWOT 战略分析中所属的战略类型，并简要说明理由。

答案研析

客观题巩固练习部分

一、单项选择题

1-5	C	B	A	D	C	6-10	A	D	D	C	C
11-15	B	C	A	B	B	16-20	C	B	B	D	A
21-25	D	A	D	D	C	26-30	C	A	D	D	C
31-35	A	B	C	C	C	36	B				

二、多项选择题

1-5	BCD	AD	BC	ABCD	CD	6-10	AB	ACD	ABD	CD	BCD
11-15	ABD	ABCD	AD	ABCD	BC	16-20	ABCD	BCD	AB	AC	BD
21-25	ABD	ABC	BC	ABD	AB	26-30	ACD	AC	BCD	ABCD	ABC
31	AB										

一、单项选择题

1. C 【解析】钻石模型包含四个要素：生产要素；需求条件（主要是本国市场的需求）；相关与支持性产业；企业战略、企业结构和同业竞争。其中相关与支持性产

业强调的是产业和相关上游产业是否有国际竞争力。

2. B 【解析】该公司产品处于市场领先地位，说明市场份额高，而市场环境低迷，说明增长率低，因此属于现金牛产品，针对较大的现金牛产品，适合采用保持战

- 略，故选项 B 正确。
3. A 【解析】具体考核的是资源的不可模仿性，物理上独特的资源。有些资源的不可模仿性是由物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有被法律保护的专利生产技术等。这些资源都有它的物理上的特殊性，是不可能被模仿的。本题属于拥有法律保护的专利生产技术，所以属于物理上独特的资源。
 4. D 【解析】选项 D 不属于战略群组特征包括的变量。
 5. C 【解析】同一战略群组的汽车企业是乙公司的主要直接竞争对手。选项 ABD 中的企业与乙公司之间不存在直接的竞争关系。
 6. A 【解析】半导体行业加速发展，西语公司的半导体业务市场占有率已超过 50%，说明属于高增长——强竞争地位的“明星”业务。为了保护 and 扩展“明星”业务在增长的市场中的主导地位，企业应在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展，因此选项 A 正确。选项 BD 属于应对“问题”业务的做法，选项 C 属于“现金牛”业务的特点。
 7. D 【解析】选项 A 属于服务；选项 B 属于市场销售；选项 C 属于外部后勤；选项 D 是企业组织结构的变化，属于企业的基础设施建设。
 8. D 【解析】该跨国公司其他部门纷纷向 A 国的 X 部门学习，这是企业内部各个部门之间互为基准进行学习比较，因此是内部基准。
 9. C 【解析】A 公司属于 H 公司的供应商，A 公司的涨价要求属于供应商的议价能力。
 10. C 【解析】元宵佳节市场对元宵的需求量大幅增加，相关食品企业抓住这个销售黄金时期，采取对策以提高销售量，属于社会文化环境中的文化传统因素。
 11. B 【解析】购买者同时向多个卖主购买产品在经济上完全可行，说明购买商转换其他供应商购买的成本较低，则购买商的讨价还价能力高。
 12. C 【解析】由于该品牌啤酒的市场增长率已经达到 25%，并且占据最大的市场份额，所以该业务属于明星业务，选项 A 错误。问题业务通常属于最差的现金流量状态，选项 B 错误。明星业务适宜采用的战略是积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位，选项 C 正确。在瘦狗业务的后期，企业应该整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品并入其他事业部，统一管理，选项 D 错误。
 13. A 【解析】有些资源的不可模仿性是物质本身的特性决定的，例如拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等，体现的是物理上独特的资源，金喜公司取得了 X 地区稀土矿的独家开采权，属于物理上独特的资源，选项 A 正确。
 14. B 【解析】外部后勤活动又称出货物流，是指与产品的库存、分送给购买者有关的活动，如最终产品的入库、接受订单、送货等，选项 B 正确。选项 A 生产设备维修属于生产经营活动，选项 C 在有关媒体上投放广告属于市场销售活动，选项 D 聘请咨询公司进行市场预测属于采购管理活动。
 15. B 【解析】这些活动被分离的基本原则是：①具有不同的经济性；②对产品差异化产生很大的潜在影响；③在成本中所占比例很大或所占比例在上升。企业的每一项活动是否可以作为基准对象，应该重点关注以下几个领域：①占用较多资金的活动；②能显著改善与顾客关系的活动；③能最终影响企业结果的活动，选项 B 错误。
 16. C 【解析】成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本，选项 C 正确。

17. B 【解析】产品的销售群已经扩大，消费者对质量的要求不高，各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异。所以该产品处于成长期。成长期的战略路径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。
18. B 【解析】“C国现行的食品安全法对食品生产经营实行许可制度”，说明荣祥公司开设食品生产厂必须符合相关的法律法规，体现的是政治和法律环境，选项B正确。
19. D 【解析】产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈，体现了国内智能手机产业处于生命周期阶段的成熟期。
20. A 【解析】现有企业对关键资源的控制一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制。如果现有企业控制了生产经营所必需的某种资源，那么它就会受到保护而不被进入者所侵犯。营销网络属于关键性资源，光美公司已建立覆盖全国的营销网络，属于现有企业对关键资源的控制，使得潜在进入者很难进入该产业。
21. D 【解析】成熟期产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢。主要战略路径是提高效率，降低成本。
22. A 【解析】国内智能家电产业的产品销量节节攀升，竞争者不断涌入；各厂家的产品虽然在技术和性能方面有较大差异，但均可被消费者接受；产品由于供不应求，价格高企。这些特征说明智能家电产业处于成长期。从市场角度看，应该建立商标信誉，开拓新销售渠道，选项A正确。
23. D 【解析】甲专车公司为客户提供全新服务体验，属于差异化，所以选项D正确。
24. D 【解析】次贷危机爆发的大环境下，投行K预计其竞争对手中国的甲银行将会逐步降低权益类投资，并逐渐降低对客户理财产品的收益率，投行K对甲银行的上述分析属于适应变化的能力分析。
25. C 【解析】石乐公司与某著名网上购物商城不属于直接竞争对手的关系，在其营销策略方面进行学习，属于针对某一职能领域学习，即属于过程或活动基准。
26. C 【解析】甲和乙属于具有相同业务功能的企业，以具有相同业务功能的企业为基准进行比较说明是一般基准。注意成本控制措施并不是某一个职能领域，所以不是过程或活动基准。
27. A 【解析】有些资源的不可模仿性是物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。这些资源都有它的物理上的特殊性，是不可能被模仿的。本题属于拥有法律保护的专利生产技术，所以属于物理上独特的资源。
28. D 【解析】本题考核“价值链的两类活动”知识点。基础设施是指企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动。“秉承绿色发展理念，逐步建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制”体现了基础设施，选项D正确。
29. D 【解析】生产经营是指将投入转化为最终产品的活动。美发店的核心业务是为客户头发做造型，所以选项D属于生产经营活动。选项A属于市场销售活动，选项B属于人力资源管理活动，选项C属于采购管理活动。
30. C 【解析】因为出境旅游处于高速发展阶段，说明是高市场增长率；甲旅行社的市场份额位列第二，所以相对市场占有率小于1，说明是低相对市场占有率。因此甲旅行社业务为问题业务。
31. A 【解析】“C国的智能电动汽车产业蓬勃发展”，说明产业吸引力高。“宏程公

- 司智能电动汽车业务的市场占有率高达35%，占据了行业第一的位置”，说明竞争地位强。所以应采取增长与发展战略，选项A正确。
32. B 【解析】本题中，“一直占据行业第一的位置”属于优势S，“原材料价格上涨，该行业发展受到威胁”属于外部威胁T，因此，本题适合采用ST战略，即多种经营战略，选项B正确。
33. C 【解析】选项A属于WO战略；选项B属于SO战略；而选项D属于WO战略。
34. C 【解析】政府出台压缩产能政策和行业激烈竞争说明该公司面临外部环境的威胁(T)；经营状况每况愈下和市场份额大幅缩减说明该公司内部环境处于劣势(W)。根据SWOT分析，平阳公司应该采取的战略是WT战略，即防御型战略。
35. C 【解析】此公司Q产品销售增长缓慢，公司业绩与市值增长指标不如其他著名中药企业，是企业的劣势W，近来中药市场需求旺盛，是外部的机会O，此集团目前应采取的战略是扭转型战略。
36. B 【解析】选项A属于该公司的内部优势，选项B属于该公司面临的外部机会，选项C属于该公司面临的外部威胁，选项D属于该公司的内部劣势。
- ## 二、多项选择题
1. BCD 【解析】购买者从卖方购买的产品占卖方销售量的比例不大，购买者对于卖方来说不构成威胁，处于劣势地位，议价能力比较弱。选项A不符合题意。
2. AD 【解析】构成进入障碍的主要因素有以下几方面：规模经济、现有企业对关键资源的控制、现有企业的市场优势(三者统称为结构性障碍)以及行为性障碍。选项B反映的是产业内现有企业的竞争；选项C反映的是购买者讨价还价的能力或产业内现有企业的竞争。
3. BC 【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，选项D不符合题意；②产业发展缓慢，选项A不符合题意；③顾客认为所有的商品都是同质的，选项B符合题意；④产业中存在过剩的生产能力，选项C符合题意；⑤产业进入障碍低且退出障碍高。
4. ABCD 【解析】社会经济结构主要包括五个方面的内容：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构等，选项A的说法正确；宏观经济政策是指实现国家经济发展目标的战略和策略，它包括综合性的全国发展战略和财政政策、货币政策、产业政策、国民收入分配政策等。选项B的说法正确；金融危机导致经济衰退，反映的是一国的经济状况，因此属于经济环境因素，选项C的说法正确；经济环境包括社会经济结构、经济发展水平与状况、经济体制、宏观经济政策、其他经济条件等要素，选项D的说法正确。
5. CD 【解析】行为性障碍是指现有企业对进入者实施报复手段所形成的进入障碍。报复手段，主要有两类：限制进入定价和进入对方领域。本题中甲企业为防止乙公司进入空调产业，降低自身定价，属于行为性障碍中的限制进入定价。
6. AB 【解析】乙公司发现该产业新的客户减少，主要靠老客户的重复购买支撑，收购环境较差，由此可以判断处于成熟期。成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本。
7. ACD 【解析】“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”体现的是生产管理中的生产能力和组织管理能力；“在全球主要的无人机消费市场，该公司无人机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”,体现的是营销能力中的产品竞争能力。选项 ACD 正确。
8. ABD 【解析】某玩具制造商花费大量的费用进行原材料控制(内部后勤),实施所有玩具制造的机械化和制定每天 24 小时的生产计划(生产经营),组建自己的车队以便能迅速向销售网点运送成品玩具(外部后勤)。
9. CD 【解析】国民教育水平的逐步提高属于社会和文化环境因素中人口因素里的教育水平,各种新型的萃取技术可能在制药领域得到广泛应用属于技术环境因素,因此本题正确答案为选项 CD。
10. BCD 【解析】在识别战略群组的特征时可以考虑使用以下一些变量:产品(或服务)差异化(多样化)的程度;各地区交叉的程度;细分市场的数目;所使用的分销渠道;品牌的数量;营销的力度;纵向一体化程度;产品或服务的质量;技术领先程度;研究开发能力;成本定位;能力的利用率;价格水平;装备水平;所有者结构;与政府、金融界等外部利益相关者的关系;组织的规模。
11. ABD 【解析】竞争对手的假设可能正确也可能不正确,不正确的假设可造成本企业及其他企业的战略契机。例如,假定某竞争对手相信它的产品拥有市场上最高的顾客忠诚度,而事实上并非如此,则本企业采取降价策略就可能是抢占市场的一个好方法。竞争对手很可能拒绝跟进作相应降价,因为它相信其他企业的降价行动并不会影响它的市场占有率。它只有发现已丢失了一大片市场时,才可能认识到其假设是错误的。本题中, M 公司对 W 公司的假设是正确的,所以选项 C 错误。
12. ABCD 【解析】结构性障碍中波特指出存在七种主要障碍:规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策。贝恩将这七种主要障碍归纳为三类,分别是:规模经济、现有企业对关键资源的控制以及现有企业的市场优势。学习曲线效应、分销渠道属于关键资源。
13. AD 【解析】“人们的消费观念、健康观念发生了很大的变化,由此进一步促进了保健品行业的发展”体现了社会文化因素;“由于保健品行业标准的缺失,假冒伪劣产品等现象严重,国家食品药品监督管理局对保健品行业进行了严格的管理并制定了统一的国家标准”体现了政治与法律因素。
14. ABCD 【解析】安适公司将铝合金产品销售给较为零散的客户时,安适公司通常能够在价格、质量等条件上对客户施加很大的压力,选项 A 正确。安适公司实施前向一体化战略,会提高对其客户的讨价还价能力,选项 B 正确。安适公司生产的铝合金产品独具特色,并且市场中没有同类型产品时,可以增强安适公司对其客户的讨价还价能力,选项 C 正确。安适公司充分掌握了客户的转换成本信息,相比信息贫乏的情况下能够掌握更多的讨价还价筹码,选项 D 正确。
15. BC 【解析】本题考核“价值链的两类活动”的知识点。选项 A 属于支持活动中的采购管理;选项 B 属于基本活动中的内部后勤;选项 C 属于基本活动中的服务;选项 D 属于支持活动中的人力资源管理。
16. ABCD 【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。
17. BCD 【解析】“明星”业务的管理组织最好采用事业部形式,由对生产技术和销

- 售两方面都很内行的经营者负责。选项 A 的说法错误。
18. AB 【解析】适合采取增长与发展战略，企业应优先分配资源的业务处于通用矩阵的左上方三个方格，这三个方格两大指标的组合分别是产业吸引力+竞争地位：高+强、中+强、高+中。根据案例材料，符合要求的是旅游（高+强）和时装（中+强）两种业务，选项 AB 正确。
19. AC 【解析】由于钢铁产业规模经济显著，所以 F 公司进入该产业时，会面临结构性障碍—规模经济；由于 E 公司（在位企业）面临新进入者的威胁，会采取降低价格的措施，所以 F 公司还面临行为性障碍—限制进入定价。
20. BD 【解析】“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”属于过程或活动基准，选项 B 正确；“瞄准美发行业中的标杆企业制定了整改方案”属于竞争性基准，选项 D 正确。
21. ABD 【解析】价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。选项 C 错误。
22. ABC 【解析】在啤酒行业，其成功关键因素是充分利用酿酒能力（以使制造成本保持在较低的水平上）、强大的批发分销商网络（以尽可能多地进入零售渠道）、上乘的广告（以吸引饮用人购买某一特定品牌的啤酒）。
23. BC 【解析】依据案例材料分析，国内饮料产业处于产品寿命周期中的成熟期。成熟期，在市场方面，保护自己的现有市场，渗入别人的市场，选项 B 正确；在研究开发方面，降低成本，开发新品种，选项 C 正确；在生产经营方面，加强和顾客的关系，降低成本，选项 A 不正确；在财力方面，控制成本，选项 D 不正确。
24. ABD 【解析】公司可以通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状，选项 C 说法错误。
25. AB 【解析】在产品的导入期，企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为领头羊。主要的战略路径是投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量，选项 A 正确；在产品的成长期，企业的战略目标是争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来，主要的战略路径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机，选项 B 正确；在产品的成熟期，经营战略的重点转向巩固市场份额的同时提高投资报酬率，主要的战略路径是提高效率，降低成本，选项 C 错误；在产品的衰退期，企业的经营战略目标首先是防御，获取最后的现金流，战略途径是控制成本，以求能维持正的现金流量，选项 D 错误。
26. ACD 【解析】选项 B 属于扭转型战略。
27. AC 【解析】SWOT 分析是通过分析外部面临的机会、威胁，内部存在的优势、劣势，将外部环境和内部环境结合起来进行分析的工具。选项 A，外部面临机会（O），内部拥有优势（S），适合采用 SO 战略，选项 A 正确；选项 B，外部面临机会（O），内部存在劣势（W），适合采用 WO 战略，选项 B 错误；选项 C，外部面临威胁（T），内部拥有优势（S），适合采用 ST 战略，选项 C 正确。选项 D，表述的均为企业内部的优势和劣势，没有涉及外部的机会、威胁因素，不能使用 SWOT 分析方法，不符合题意。
28. BCD 【解析】“随着业务量的持续快速增加……使许多试图进入该行业的企业望而却步”属于实现规模经济，选项 B 正确。“自主研发的独特高效的教育训练方法、国内一流的少儿智力开发团队”属于现有企业对关键资源的控制，选项 C 正确。“多年打造出的‘英华’品牌，在业内一直占据龙头地位”属于现有企业的市场

优势，选项 D 正确。

29. ABCD 【解析】就一种极端而言，每一个公司也可能成为一个不同的战略群体。战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能引起的竞争性影响。进行战略群组分析的一方面意义就是可以预测市场变化或者发现战略机会。企业应该选择“蓝海战略”，避免采用“红海战略”与同行业企业展开竞争。本题的答案是选项 ABCD。
30. ABC 【解析】“‘使员工幸福，让顾客满意’的理念”属于具有因果含糊性的资源；“建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制”属

于路径依赖性的资源；“该公司的技术发明专利数量……长期稳居行业前列”属于物理上独特的资源。因此，选项 ABC 正确。

31. AB 【解析】石墨烯行业加速发展，亚科公司石墨烯业务市场占有率超过 50%，说明属于高增长——强竞争地位的“明星”业务。为了保护 and 扩展明星业务在增长的市场中的主导地位，企业应在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展，因此选项 A 正确。明星业务应由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责，选项 B 正确。选项 C 属于现金牛业务的做法，选项 D 属于应对问题业务的做法。

主观题突破练习部分

简答题

1. 【答案】

(1) 一个战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的各公司组成的集团。

运用“产品多样化程度”“新产品程度”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，对福安公司所调研的国内饮料行业的企业进行战略群组划分，可将饮料生产企业划分为 3 个战略群组：

①产品多样化程度高、新产品程度低的群组，包括蓝宝公司、童乐公司。

②产品多样化程度低、新产品程度低的群组，包括水清公司、K 公司、B 公司。

③产品多样化程度高、新产品程度高的群组，包括万宝公司。

(2) 战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业而言本企业的战略地位以及公司战略的变化可能引起的对竞争的影响。

①有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞

争者。

②有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。

③有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。

④利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

福安公司通过对饮料市场战略群组分析，了解了战略群组间的竞争状况和战略群组内企业竞争的主要着眼点(或“对市场竞争格局有了清晰的把握”)；了解了各战略群组之间的“移动障碍”(或“开发上述公司已经占据优势地位的饮料产品市场，难度太大”)；发现了战略机会(或“着手开发当时国内市场上尚属空白的功能饮料”)。

2. 【答案】

化学药品制造业的五种竞争力的分析如下：

(1) 潜在进入者的进入障碍高(或门槛高/威胁低)。

理由：

①抗生素类药品价格受国家监管且下

降趋势将持续，处于有效规模经营的现有企业对于新进入者而言具有成本优势，从而构成进入障碍。

②现有企业率先对专利或专有技术、销售渠道等关键资源进行积累和控制，对新进入者构成进入障碍。

③国家有权监督药品的研制、进出口及上市后的销售、使用，使得现有企业在许可政策上具有优势。现有企业品牌更易于被市场接受，品牌认知度方面存在优势。

(2) 替代品的替代障碍低(或门槛低/威胁高)。

理由：由于我国化学药品制造公司创新能力不够，生产的药品以低级化学原料药为主，品种雷同而且药性上相差无几，从而很容易被其他公司生产的药品所替代。

(3) 对供应者讨价还价的能力不高(或供应者讨价还价的能力强)。

理由：

①制药企业规模普遍较小，导致买方的业务量较小。

②大量企业生产的药品品种雷同且药性上相差无几将导致对上游相同成分原料的依赖。

(4) 对购买者讨价还价的能力不高(或购买者讨价还价的能力强)。

理由：

①大量企业生产的药品品种雷同且药性上相差无几将导致产品的差异化不大，增加了购买者讨价还价的能力。

②国家会经常出台药品价格政策和管理规定，使药品定价受到约束的同时，也使购买者掌握信息更容易，增加了购买者讨价还价的能力。

(5) 产业内现有公司的竞争激烈。

理由：

①化学制药企业数量多，规模普遍较小。

②大量企业生产药品的同质化较为明显。

3. 【答案】

(1) F企业的市场份额为10%，其最大竞争对手为A企业(市场份额30%)，二者相除：F企业的相对市场占有率 = $10\% \div 30\% \times 100\% \approx 33.33\%$ 。

(2) 根据五种竞争力分析，该企业主动与客户建立起了结构性关系，使客户对企业的服务形成无法通过其他途径弥补的依赖，阻止了新进入者的进入，实际上是提高了购买者转换其他供应者的成本，从而增强了新进入者的进入障碍，降低了产业新进入者的威胁。

斩题攻略

本题考核波士顿矩阵和产业五种竞争力。

(1) 在波士顿矩阵中，纵坐标表示市场增长率，横坐标表示本企业在产业中的相对市场占有率。相对市场占有率是将本企业的市场份额与最大竞争者的市场份额进行比较。

(2) 五种竞争力分析内容是历年考试涉及的比较多的，应对此类题目需要掌握五种竞争力的内容，然后结合资料对号入座，熟练记忆五力模型的具体内容。

4. 【答案】

(1) ①通用机械属于“现金牛”业务(或低增长—强竞争地位的业务)。

通用机械业务总体市场增长缓慢，并且L集团的该业务保持着较高的市场份额，每年为L集团带来稳定而可观的收益，而无须大量的资金投入，反而能为企业提供大量资金，所以属于“现金牛”业务。

②专用机械属于“明星”业务(或高增长—强竞争地位的业务)。

专用机械业务处于一个利润更高、增长更快的市场，并且L集团的该业务已跻

身全国前三，在 L 集团的四个业务板块中专用机械业务有着极好的长期发展前景，但需要公司在研发和技术方面给予大量的持续的投入来支持其发展，所以属于“明星”业务。

③配件及服务属于“问题”业务(或高速增长—弱竞争地位的业务)。

配件及服务业务整体市场近年来正在快速增长，而 L 集团此项业务的市场份额却很低，而且目前处于亏损状态，所以属于“问题”业务。

④钢材贸易属于“瘦狗”业务(或低增长—弱竞争地位的业务)。

钢材贸易市场竞争激烈，市场趋于饱和，L 集团该业务的市场份额非常小，可获利润很低却反而常常需要占用大量的营运资金，所以属于“瘦狗”业务。

(2) ①通用机械业务板块(“现金牛”)可以把设备投资和其他投资尽量压缩，可采用榨油式方式，争取在短时间内获取更多利润，从而为其他业务的发展提供资金支持，也可以进一步进行市场细分，采用保持战略，即维持其现有的增长率或延缓增长率下降的速度，通用机械事业部的领导者最好是市场营销型人物。

②对于专用机械业务板块(“明星”)，L 集团应在短期内优先提供其所需的资源，保护其专用机械在国内市场上的领先地位，持续地在研发和技术上给予大力投入，积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，进一步提高市场占有率，专用机械事业部最好是由对生产技术和销售两方面都很内行的人才来领导。

③配件及服务业务(“问题”)由于具备成为新增长点的基础条件，因此可以努力将其从问题业务转化为将来的明星业务，应当详细分析目前阻碍配件及服务业务发展的**问题所在**并作出改进，集团需在一段时期内对该板块给予扶持，并将扶持方案列入集团的长期计划中，配件及服务

事业部应当选拔有规划能力、敢于冒险、有才干的人才来领导，可以采取智囊团或项目组织等形式来发展该业务。

④钢材贸易业务(“瘦狗”)由于可获利润很低却反而常常需要占用大量的营运资金，也并没有帮到 L 集团自身的原料采购，因此应采用收割或放弃战略，逐步缩小，停止此业务，将资源留给其他业务板块，钢材贸易事业部可取消，其人员可合并至其他事业部担任合适的岗位。

5. 【答案】

(1) 优势：

生产要素。“决定葡萄酒品质最重要的因素是葡萄产地。G 省的葡萄种植基地、葡萄酒生产企业主要集中在西北黄金产业带上。适宜的纬度、最佳光热水土资源组合，加之大幅度的昼夜温差、适宜有效的气温和干燥少雨的气候，使 G 省成为国内生产葡萄酒原料的最佳区域之一”。

需求条件。“据专家预测，到 2020 年中国葡萄酒消费量将进入世界前三位，全球葡萄酒过剩时代结束，即将步入短缺时代”。

劣势：

相关与支持性产业。“随着市场的发展，包装对于葡萄酒来说不仅是保护商品、方便流通的手段，更成为一种差异化、准确定位目标市场的营销方式。而 G 省与葡萄酒产业相关的包装印刷业发展缓慢。企业产品包装品的制作和商标的印刷主要依靠南方地区的企业提供”。

企业战略、企业结构和同业竞争。“G 省绝大多数葡萄酒生产企业规模小且分散，产品销售网覆盖地区有限，彼此之间的竞争不够充分”。

(2) G 省葡萄酒企业资源的不可模仿性有如下几种形式：

①物理上独特的资源。“G 省的葡萄种植基地、葡萄酒生产企业主要集中在西北黄金产业带上。适宜的纬度、最佳光热