

XITI GONGGU JIEDUAN

习题巩固  
阶段 (1个月)



# 第1章 战略与战略管理

## 本章综合练习

限时30分钟



扫我做试题

### 一、单项选择题

- (2015年)以营利为目的而成立的组织,其首要目的是( )。  
A. 履行社会职责  
B. 保证员工利益  
C. 实现经营者期望  
D. 为其所有者带来经济价值
- (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. 宗旨的变化  
C. 目的的变化  
D. 战略层次的变化
- 下列选项中,能够准确表明相应企业宗旨的是( )。  
A. 甲计算机公司:提供信息存储和处理的方法  
B. 乙食品公司:关注健康,关注生命  
C. 丙航空公司:世界主流航空公司  
D. 丁建筑公司:质量为先,信誉为重
- 下列选项中,最适合作为一家服装生产企业的使命表述的是( )。  
A. 在服装设计中融入民族元素  
B. 三年内实现利润翻番  
C. 让人们的生活更加丰富多彩  
D. 让企业成为员工的家
- 黑蚂蚁是一家在线旅游平台公司,业务集中在东南亚及北美市场。近期,公司要制定未来三年发展计划。下列选项中,属于该公司战略目标体系的是( )。  
A. 投资回报率  
B. 股票价格评价  
C. 获得持久的竞争力  
D. 公司的信任度
- W公司是C国一家房地产公司。根据C国经济环境的变化,W公司逐渐缩减房地产业务,开始进军娱乐、体育和旅游行业。计划到2020年年底,从房地产企业转型为综合性企业。预计到2020年,W公司超过2/3的收入和净利润将来自服务业。该公司的这种做法属于( )。  
A. 竞争战略  
B. 公司层战略

### 关于“扫我做试题”,你需要知道——

亲爱的读者,微信扫描对应小程序码,并输入封面防伪贴激活码,即可同步在线做题,交卷后还可查看做题时间、正确率及答案解析。

- C. 职能战略                      D. 业务单位战略
7. 乙公司是一家航空公司，计划进入欧洲市场，开设长距离新航线。在进行相关战略分析时，对影响其战略的内部因素分析不包括( )。
- A. 资源分析                      B. 产业环境分析  
C. 企业能力分析                D. 战略能力分析
8. 根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为自上而下的方法、自下而上的方法和上下结合的方法三种。三种方法的主要区别在于战略制定中对( )的把握。
- A. 民主与集中程度  
B. 变化与稳定程度  
C. 开放与封闭程度  
D. 集权与分权程度
9. 甲公司是一家民营企业，公司创办人受过良好的 MBA 教育。在管理企业过程中，比较注重发挥下属员工的智慧和创造力。2010 年，受欧债危机的影响，公司原有业务出现大幅萎缩。为了明确公司下一步发展的方向，公司创办人要求下属各部门积极献策，为公司未来发展提供思路。在此基础上，经过公司高层的协调和平衡，最终明确了未来发展方向。根据以上信息可以判断，甲公司形成战略的方法是( )。
- A. 自上而下                      B. 自下而上  
C. 上下结合                      D. 团队结合
10. 甲公司是一家成衣生产企业，正在考虑将工厂搬迁至成本更低的东南亚国家。在进行这一决策时，甲公司需要充分考虑公司所在地政府、供货商和员工的意见。这表明，甲公司在进行战略评估时，主要考虑的是( )。
- A. 适宜性标准  
B. 可接受性标准  
C. 可行性标准  
D. 足量性标准
11. M 国人工智能产业经过多年发展，技术

研发开始出现主导设计。众多厂商侧重点转向模仿和开发，创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化。根据创新生命周期模型，这一阶段创新的主要类型是( )。

- A. 产品创新                      B. 流程创新  
C. 定位创新                      D. 范式创新

## 二、多项选择题

1. 下列关于战略表述的选项中，错误的有( )。
- A. 现代的战略概念既包括企业终点也包括途径  
B. 传统战略概念主要强调战略的计划性、应变性和长期性  
C. 战略的核心在于预谋性  
D. 组织的有限理性强调战略的反应性
2. (2014 年)下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中，正确的有( )。
- A. 提高股利增长率  
B. 获得满意的投资回报率  
C. 提高公司在客户中的声誉  
D. 获得持久的竞争优势
3. 甲公司主营产品为烟气净化与灰渣处理系统设备，主要用于钢铁冶金和垃圾焚烧发电领域的废气、固废的环境污染防治。下列选项中，属于甲公司总体战略决策范畴的有( )。
- A. 制定烟气净化与灰渣处理系统设备价格的决策  
B. 由钢铁冶金行业进入电力行业的决策  
C. 收购境外一家烟气净化企业的决策  
D. 调整企业组织架构的决策
4. 乙公司主要业务领域位于我国的东北地区。随着企业规模的不断扩张，企业领导人把眼光投向了与我国东北地区具有极大相似性的邻国俄罗斯。为了保证企业扩张的成功，该企业决定对俄罗斯的经营环境进行全面评估，那么，进行企业外部因素分析时主要应从( )进行分析。
- A. 宏观环境                      B. 企业能力

- C. 产业环境                      D. 竞争环境
5. S 公司是一家在美国上市的互联网公司，计划通过私有化回归国内 A 股市场。在面对 IPO 和借壳两种方式时，考虑到政府相关政策限制，以及股东对上市时间和回报的要求，最终决定采用借壳方式，顺利登陆 A 股市场。根据以上信息可以判断，S 公司评估战略备选方案时，使用的标准有（ ）。
- A. 适宜性标准                      B. 可接受性标准  
C. 可行性标准                      D. 外部性标准
6. 甲公司是一家生产空调的民营企业。公司创办人经过分析后，决定进军汽车制造业。在决定是否选择该战略时，甲公司可以考虑的战略选择方法有（ ）。
- A. 根据企业目标选择战略  
B. 提交上级管理部门审批  
C. 聘请外部专家  
D. 提请职工大会讨论
7. 由于消费者对果汁高含糖量、高热量的担忧，C 国果汁的人均消费量开始逐渐下降。T 西瓜汁公司瞄准国内高净值人群，新推出了一种西瓜汁+椰子水的混合饮品，纯手工制作，新鲜压榨并通过最低限度的方式加工以最大限度的保留其营养成分。受到高净值人群的欢迎。根据战略创新管理相关理论，T 西瓜汁公司战略创新主要类型包括（ ）。
- A. 产品创新                      B. 流程创新  
C. 定位创新                      D. 范式创新
8. 新平公司进入共享单车市场时，将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件。为了解决城市管理者对共享单车的管理难题，重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，满足了市民“最后一公里”的出行需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持。并且实施与其他单车企业不同做法，比如实施免押金策略，极力推动共享单车全链条的闭环管理，对废旧单车进行报废、回收

及再生处理。坚持自主运营维护，通过不断升级硬件、优化算法，将数据精细化到城市的每一个网格等等。根据以上信息分析，新平公司战略创新的类型包括（ ）。

- A. 产品创新                      B. 流程创新  
C. 定位创新                      D. 范式创新

### 三、简答题

在汽车产业电动化、智能化、网联化、共享化融合变革之际，被称为“造车新势力”之一的家家智能汽车公司于 2015 年正式成立，家家公司的董事长兼创始人王向认为，汽车制造业已经进入 2.0 数字时代，其特征是电机驱动+智能互联；而汽车 3.0 时代是人工智能时代，其特征是无人驾驶+出行空间。为了赢得 2.0 时代，并参与 3.0 时代的竞争，家家公司开始全面布局：通过三轮融资获得资金，拥有了自己的制造基地，与国内最大的出租车网约平台合作切入共享出行领域，积极投资产业链（包括投资孵化自动驾驶系统供应商 MJ 公司、专注自动驾驶中央控制器的 ZX 公司以及研发生产激光雷达的 LH 公司等）。

王向认为，未来企业竞争的关键要素，是具备快速成长能力的公司组织。他把 60% 的时间用于组织管理以是否具备创新能力与价值观而非是否来自成功大企业为标准选拔人才；帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队成长的极限。

家家公司的第一款产品 SEV 面向国内外共享汽车使用群体，续航里程将超过 100 公里。但是两年筹备之后，由于低速车的合法性以及海外分时租赁市场实际容量的局限，这个雄心勃勃的计划还是夭折了。面对挫折，王向立即将公司产品开发重心转移到中大型 SUV 的“家家智造 ONE”。为了实现“没有里程焦虑”“家家智造 ONE”采用全新的形式——增程式电动。王向认为，相对于 U 国 TL 等电动车采用的充电

桩/换电站等方式，中国消费者更需要从产品本身去解决问题的产品。2018年10月18日晚，备受汽车及科技界人士瞩目的家家公司新车——“家家智造 ONE”于B市正式发布。这场发布会没有明星大腕捧场助阵，全程由王向一人直接以大量数据对比和充满硬核知识的“干货”完成了自我演绎，让消费者在各类新产品中有了清晰的比较。王向表示，“家家智造 ONE”定价不会高于40万元，而增程式电动技术显著难于纯电动车，因而“家家智造 ONE”的性价比具有优势。

2018年12月，家家公司以6.5亿元收购LF股份公司所持有的C市LF汽车公司100%股权，被业界称为家家“完美避开进

入门槛”，取得了新能源汽车的生产资质，以实现王向掌控并引领新能源汽车市场的梦想。而此举对于LF股份公司而言是其战略重组的一部分，将经营不善的C市LF汽车公司剥离出去，以应对流动资金不足的困境。家家公司与LF股份还签署了为期3年的框架合作协议。双方将通过资源互补、技术互补等方式，在新能源技术开发、车联网、人车交互及数据共享等领域形成技术联盟。

要求：

- (1) 简要分析家家公司战略创新的类型。
- (2) 简要分析家家公司战略创新赖以实现的关键情境之一——建立创新型组织的表现。

## 本章综合练习参考答案及详细解析

### 一、单项选择题

1. D 【解析】 本题属于对理论知识原文的考核。公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现，组织按其存在理由可以分为两大类：营利组织和非营利组织。以营利为目的成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。例如，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，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。
2. 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。
3. A 【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。公司的业务范围应包括企业的产品(或服务)、顾客对象、市场和技术等几个方面。乙食品公司的“关注健康，关注生命”，超过了公司的业务范畴，表述过大，选项B表述不准确。丙航空公司的“世界主流航空公司”应该是一种目标的表述，而不是宗旨的表述，选项C表述不准确。丁建筑公司的“质量为先，信誉为重”，并没有说明公司目前和未来所从事的经营业务范围，选项D表述不准确。

4. C 【解析】 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。选项A涉及具体职能(产品设计)，不属于使命的表述。选项B有具体时间、数量标准，属于目标的表述。选项D主要针对员工，没有表明企业存在的根本理由，不属于使命的表述。因此，选项C正确。

## 5. C 【解析】

财务目标体系 (包括长期和短期,既包括定量也包括定性)	市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流以及公司的信任度等
战略目标体系 (包括长期和短期,既包括定量也包括定性)	获取足够的市场竞争优势,在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手,使整体成本低于竞争对手的成本,提高公司在客户中的声誉,在国际市场上建立更强大的立足点,建立技术上的领导地位,获得持久的竞争力,抓住诱人的成长机会等

6. B 【解析】总体战略是企业最高层次的战略。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。W公司是一家房地产公司,根据C国经济环境的变化,逐渐缩减房地产业务,开始进军娱乐、体育和旅游行业,表明该公司针对自身业务组合进行了调整,因此属于总体战略。
7. B 【解析】外部环境分析可以从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境和国家竞争优势分析几个方面展开。内部环境分析可以从企业的资源与能力、价值链和业务组合等几个方面展开。内部环境分析要了解企业自身所处的相对地位,具有哪些资源以及战略能力。
8. D 【解析】根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度分类的战略形成的三种方法,其主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。
9. B 【解析】自下而上的方法在制定战略时,企业最高管理层对下属部门不做具体规定,而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上,加以协调和平衡,对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。所以选项B正确。
10. B 【解析】评估备选方案通常使用三个标准:一是适宜性标准,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;二是可

接受性标准,考虑选择的战略能否为企业利益相关者所接受,实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准,经理们和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择;三是可行性标准,对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析上。甲公司需要充分考虑公司所在地政府、供货商和员工的意见,表明主要考虑的是企业利益相关者,因此选项B为答案。

11. B 【解析】根据案例材料可以判断M国人工智能产业处于创新生命周期的阶段2(过渡阶段),这一阶段的特点是“出现主导设计并且侧重点转向模仿和开发的阶段。这一阶段创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化,以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等”。创新的主要类型是随着生产规模扩大,要求出现重大流程创新。

## 二、多项选择题

1. ABC 【解析】现代的战略概念只包括途径,不包括企业终点本身,传统的战略概念既包括终点也包括途径,选项A错误。现代的战略概念强调战略的应变性、竞争性和风险性,传统战略概念主要强调战略的计划性、全局性和长期性,选项B错误。战略既是预先性的(预谋战略),又是反应性的(适应性战略),选项C错误。
2. CD 【解析】战略目标体系建立的目的在于为公司赢得下列结果:获取足够的市场

- 竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争优势，抓住诱人的成长机会等。
3. BCD 【解析】总体战略又称公司层战略。在大中型企业里，特别是多种经营的企业里，总体战略是企业最高层次的战略。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。选项 A 中制定价格的决策属于企业的职能战略，不是公司层战略决策。
4. ACD 【解析】外部环境分析可以从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境和国家竞争优势分析几个方面展开。内部环境分析可以从企业的资源与能力、价值链和业务组合等方面展开。
5. ABC 【解析】评估备选方案通常使用三个标准：第一是适宜性标准，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。第二是可接受性标准，考虑选择的战略能否为企业利益相关者所接受。实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准，经理们和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。第三是可行性标准，对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析上。政府及股东属于利益相关者，因此 S 公司考虑到政府相关政策限制，以及股东对上市时间和回报的要求属于可接受性标准。S 公司考虑股东对回报的要求落实到了战略收益上，考虑政府的限制落实到了可行性分析上，因此属于可行性标准。政府相关政策的限制也体现出环境的威胁，属于适宜性标准。
6. AC 【解析】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。甲公司是一家民营企业，无上级主管部门一说，因此选项 A、C 为正确答案。
7. ABCD 【解析】“新推出了一种西瓜汁+椰子水的混合饮品”属于产品创新；“纯手工制作，新鲜压榨并通过最低限度的方式加工以最大限度的保留其营养成分”属于流程创新；“瞄准国内高净值人群”属于定位创新；“由于消费者对果汁高含糖量、高热量的担忧，C 国果汁的人均消费量开始逐渐下降……新鲜压榨并通过最低限度的方式加工以最大限度的保留其营养成分……受到高净值人群的欢迎”属于范式创新。
8. CD 【解析】新平公司战略创新的类型表现为定位创新和范式创新。①定位创新。“将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件。为了解决城市管理者对共享单车的管理难题，重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，满足了市民‘最后一公里’的出行需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持”。②范式创新。上述定位创新的表现也终现了思维模式的变化。此外，“实施与其他单车企业不同做法，比如实施免押金策略，极力推动共享单车全链条的闭环管理，对废旧单车进行报废、回收及再生处理。坚持自主运营维护，通过不断升级硬件、优化算法，将数据精细化到城市的每一个网格等等”，体现新平公司不同于行业原有企业思维式的变化。

### 三、简答题

#### 【答案】

(1) 本案例中，家家公司战略创新的类型主要表现为产品创新。“家家智造 ONE”采用全新的形式——增程式电动。王向认为，相对于 U 国 TL 等电动车采用的充电桩/换电站等方式，中国消费者更需要从产品本身去解决问题的产品。

(2)本案例中，家家公司战略创新赖以实现的关键情境之一——建立创新型组织，主要体现为以下两个方面：

①共同使命、领导力和创新的意愿。“家家公司的董事长兼创始人王向认为，汽车制造业已经进入2.0数字时代，其特征是‘电机驱动+智能互联’；而汽车3.0时代是人工智能时代，其特征是‘无人驾驶+出行空间’。为了赢得2.0时代，并参与3.0时代的竞争，家家公司开始全面布局”“家家公司的第一款产品SEV面向国内外共享汽车使用群体，续航里程将超过100公里。但是，两年筹备之后，由于低速车的合法性以及海外分时租赁市场实际容量的局限，这个雄心勃勃的计划还是夭

折了。面对挫折，王向立即将公司产品开发重心转移到中大型SUV的‘家家智造ONE’”“2018年12月，家家公司以6.5亿元收购LF股份公司所持有的C市LF汽车公司100%股权，被业界称为家家‘完美避开进入门槛’，取得了新能源汽车的生产资质，以实现王向掌控并引领新能源汽车市场的梦想”。

②全员参与创新。“王向认为，未来企业竞争的关键要素，是具备快速成长能力的公司组织。他把60%的时间用于组织管理，以是否具备创新能力与价值观而非是否来自成功大企业为标准选拔人才；帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队成长的极限”。





## 第2章 战略分析

### 本章综合练习

限时250分钟



扫我做试题

#### 一、单项选择题

- 2007年上半年,中国广大地区的猪肉价格大幅度上涨,其中部分原因来自养殖成本大幅上升。为此,一些地方政府开始给予养猪企业贷款和补贴,这种补贴行为对养猪行业的影响属于( )。  
A. 经济环境  
B. 技术环境  
C. 政治和法律环境  
D. 社会和文化环境
- 甲公司是一家知名的IT企业,主要业务为硬件生产和IT服务。2002年,该公司敏锐地发现在互联网技术快速发展的大背景下,电子商务会有很好的前景,因此决定进行业务全面转型,出售硬件业务,变身为电子商务整体解决方案提供商。下列选项中,属于甲公司对环境分析使用的分析工具是( )。  
A. SWOT分析            B. 五力分析  
C. PEST分析            D. 钻石模型分析
- (2019年)2012年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》。然而,由于相关设施和技术等方面的原因,国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准。同时,近年随着国内经济迅速发展,国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高。通过对上述情况的分析,华道公司于2013年从国外引进自来水滤水壶项目,获得成功。本案例中,华道公司外部环境分析所采用的主要方法是( )。  
A. 产品生命周期分析  
B. 五种竞争力分析  
C. PEST分析  
D. 钻石模型分析
- 甲公司是一家传统家电零售企业,在最近几年的经营中,发现越来越多的消费者开始在网上购买家电,这一趋势已经给公司营业造成了影响。对此,甲公司决定实行线上线下同步走的策略。根据以上信息可以判断,甲公司在进行战略分析时主要关注的是( )。  
A. 消费心理            B. 价值观  
C. 生活方式            D. 技术进步
- 乙公司主业为化纤原料生产及成衣制造。企业领导人近几年发现,消费者回归自然,关注健康的消费理念日益普及,各种纯天然的成衣大量涌入市场,使得整个化纤成衣的市场明显萎缩,很多化纤成衣制造厂商开工严重不足,大量设备闲置。这种局势造成一些化纤厂商开始缩小生产规模,甚至转产。这种情况表明化纤原料及成衣制造行业开始进入( )。  
A. 导入期            B. 成长期  
C. 成熟期            D. 衰退期
- (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
7. (2019年)专为商业零售企业提供管理咨询服务的智信公司于2015年预测C国的实体百货零售业已进入衰退期。该公司作出上述预测的依据应是( )。
- A. 实体百货零售业投资额增长率曲线的拐点  
B. 实体百货零售业利润额增长率曲线的拐点  
C. 实体百货零售业工资额增长率曲线的拐点  
D. 实体百货零售业销售额增长率曲线的拐点
8. 下列关于购买者议价能力的说法,错误的是( )。
- A. 购买者所购买的产品或服务容易被替代,其议价能力弱  
B. 购买者转换其他供应者购买的成本较低,其议价能力强  
C. 购买者从供应者处所购产品占供应者年销售量的80%,其议价能力强  
D. 购买者拥有足够资源进行后向一体化,其议价能力强
9. 甲公司是一家汽车零部件生产企业。2008年,受经济危机的影响,该公司业务量出现下滑。公司领导人经过思考后,决定进入餐饮行业,以分散风险。下列各项中,不属于决定进入餐饮行业壁垒高度的因素是( )。
- A. 现有餐饮企业以连锁形式经营,分店数量较多  
B. 现有餐饮企业的反应  
C. 行业中存在过剩的生产能力  
D. 现有餐饮企业拥有主要客户的信任
10. (2014年)下列各项中,对规模经济和学习经济之间的关系作出正确表述的是( )。
- A. 两者总是同方向变动  
B. 在劳动密集型产业中,学习经济很小,规模经济却很大  
C. 在资本密集型产业中,规模经济很小,学习经济却很大  
D. 两者交叉地影响产品成本的下降水平
11. (2017年)2007~2013年,S公司在作为P公司最大的元器件和闪存供应商的同时,推出了原创智能手机和平板,成为P公司在智能手机和平板市场主要的竞争对手,P公司很想摆脱对S公司的依赖,但由于S公司在生产关键零件方面的能力显著强于其他公司,因而短期内P公司仍离不开S公司,最后影响了S公司对P公司讨价还价能力的主要因素是( )。
- A. 业务量  
B. 产品差异化程度和与资产专用性程度  
C. 纵向一体化程度  
D. 信息把握程度
12. 国内某市鲜奶品牌控制着本市的鲜奶销售网络,迫使其他省市鲜奶品牌在打入该市市场初期,不得不以低价竞争战略克服这种障碍。根据以上信息可以判断,该种障碍属于( )。
- A. 结构性障碍                  B. 行为性障碍  
C. 反应性障碍                  D. 经济规模障碍
13. (2019年)龙苑公司是一家制作泥塑工艺品的家族企业。该公司成立100多年来,经过世代相传积累了丰富的泥塑工艺品制作经验和精湛技艺,产品远销国内外。目前一些企业试图进入泥塑工艺品制作领域。根据上述信息,龙苑公司给潜在进入者设置的障碍是( )。
- A. 资金需求                      B. 学习曲线  
C. 行为性障碍                      D. 分销渠道
14. 2016年8月,国内Q省D啤酒公司收购B省两家啤酒公司的股权,进入B省市场。几个月后,B省Y啤酒公司也收购Q省三家啤酒公司的股权,进入Q省市场。根据以上信息可以判断,Y啤酒公司采取的措施属于( )。
- A. 行为性障碍                      B. 结构性障碍

- C. 资源性障碍      D. 流动性障碍
15. (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
16. (2016年)根据波特的五种竞争力分析理论,下列各项关于供应商讨价还价能力的说法中,错误的是( )。
- A. 供应商提供的产品专用性程度越高,其讨价还价能力越强  
B. 供应商借助互联网平台掌握的购买者转换成本信息越多,其讨价还价能力越强  
C. 占市场份额80%以上的少数供应商将产品销售给较为零散的购买者时,其讨价还价能力强  
D. 供应商拥有足够的资源能够进行后向一体化时,其讨价还价能力强
17. (2016年)哈佛商学院教授大卫·亚非在波特教授五种竞争力研究基础上,提出了影响产业利润的第六个要素。下列各项中,体现该要素作用的是( )。
- A. 某火力发电企业并购了一家煤矿,降低了原材料成本  
B. 某地区交通条件的改善促进了该地区房地产业的发展  
C. 某牛奶供应商控制了全市的销售渠道,使其他牛奶供应商在该市难以立足  
D. 两家大型超市通过降低价格,争夺消费者
18. 在产品生命周期阶段中,利润最高出现在( )。
- A. 导入期      B. 成长期  
C. 成熟期      D. 衰退期
19. (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. 保护现有市场,渗入别人的市场  
C. 选择区域市场,改善企业形象  
D. 广告宣传,开辟销售渠道
20. (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
21. (2014年)自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品等因素决定着竞争对手的( )。
- A. 快速反应能力  
B. 持久力  
C. 核心能力  
D. 成长能力
22. 在相似产品、市场类别中遵循相似战略的一组企业称为战略群组。下列关于战略群组的选项中说法错误的是( )。
- A. 行业内执行相似战略的企业构成战略群组  
B. 行业中有多少企业就会有多少战略群组  
C. 确定战略群组时需要考虑产品的相似性  
D. 通过战略群组分析可以找到适合企业的“蓝海战略”
23. (2019年)七彩公司以“文化娱乐性”和

- “观光游览性”为两维坐标，将旅游业分为不同的战略群组，并将“文化娱乐性高、观光游览性低”的文艺演出与“文化娱乐性低、观光游览性高”的实景旅游两类功能结合起来，率先创建了“人物山水”旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。七彩公司采用战略群组分析的主要思路是（ ）。
- A. 了解战略群组间的竞争状况  
B. 了解战略群组间的“移动障碍”  
C. 预测市场变化或发现战略机会  
D. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点
24. 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. 相关和支持性产业  
D. 企业战略、结构和同业竞争
25. (2018年)甲公司是C国著名的生产和经营电动汽车的厂商。2017年，公司制定了国际化战略，拟到某发展中国家N国投资建厂。为此，甲公司委托专业机构对N国的现有条件进行了认真详细的分析。根据波特的钻石模型理论，下列分析中不属于钻石模型四要素的是（ ）。
- A. N国汽车零部件市场比较落后，供应商管理水平较低  
B. N国电动汽车市场刚刚兴起，市场需求增长较快  
C. N国政府为了保护本国汽车产业，对甲公司的进入设定了限制条件  
D. N国劳动力价格相对C国较低，工人技术水平和文化素质不高
26. (2013年)甲汽车制造公司准备到发展中国家M国投资，对M国诸多条件进行了认真的调查分析，以下分析内容不属于钻石模型要素的是（ ）。
- A. M国汽车零部件产业发展状况  
B. M国政府对汽车业发展的产业政策  
C. M国劳动力价格和素质  
D. M国对汽车的需求状况
27. 甲企业是一家饮料企业，一句“喝了xxx，吃饭就是香”响遍大江南北，赢得了巨大的顾客信任，帮助企业积累了第一桶金。这种由顾客信任而形成的企业形象，能给企业带来超额利润是企业的（ ）。
- A. 品牌  
B. 商誉  
C. 企业文化  
D. 顾客忠诚度
28. (2014年)对于产品质量差异较小的软饮料行业而言，最重要的企业资源是（ ）。
- A. 财务资源  
B. 企业文化  
C. 商誉  
D. 技术
29. 下列关于企业资源的说法中，正确的是（ ）。
- A. 企业的资源禀赋是其获得持续竞争优势的重要基础  
B. 人力资源是一种十分重要的核心能力来源  
C. 组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力属于企业的无形资源  
D. 有价证券和技术都属于企业的有形资源
30. (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. 具有经济制约性的资源  
C. 具有因果含糊性的资源  
D. 具有路径依赖性的资源
31. (2015年)W航空公司以“家庭式愉快，节俭而投入”的企业文化为基础，构建起在U国航空业的竞争优势，竞争对手对其难以模仿。W航空公司的竞争优势来

- 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
32. (2014年)甲公司是一家连锁经营川式火锅的公司,在行业景气度一般的情况下经营业绩高速增长。甲公司的竞争优势来自其优质的服务,包括每个分店都有一支长期训练有素的服务人员队伍,在顾客就餐时熟练表演“街舞拉面”的技艺。顾客都对公司的服务交口称赞。甲公司的具有不可模仿性的资源是( )。
- 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
33. (2014年)下列各项中,可以评价企业核心能力的方法是( )。
- A. 功能分析                      B. 基准分析  
C. 资源分析                      D. 过程系统分析
34. 甲公司是某省唯一一家风力发电企业,另外两家发电企业是火力发电企业。与其他两家发电企业相比,甲公司具有一定的经营优势,包括:(1)风力发电站设在本省最适宜设立风电厂的出口,该出口常年具有风力发电所必需的有效风速;(2)风机和风车等风力发电设备全部从国外进口;(3)拥有省内水平最高的风电工程师;(4)享受国家对风电企业给予的税收优惠政策。与省内其他两家发电企业相比,甲公司核心能力的资源是( )。
- A. 先进的风力发电设备  
B. 正在享受的税收优惠政策  
C. 地理位置和风力资源  
D. 拥有省内水平最高的风电工程师
35. 丙公司是一家电子产品生产企业,研究、开发、生产、销售电子产品及通信设备,新型光电、液晶显示器件,家庭影院系统,电子计算机及配件,电池,数字卫星电视接收机。致力于打造成中国第一家“全系电子消费产品”生产企业。为了实现这一目的,公司领导层选择了韩国某著名电子企业(其在中国境内占有部分市场),进行全面学习,提高企业自身创新能力。根据基准分析的理论判断,这属于( )。
- A. 内部基准  
B. 竞争性基准  
C. 顾客基准  
D. 过程或活动基准
36. (2012年)迅驰电梯公司是世界上最大的电梯、自动扶梯和自动走道的制造、安装和服务公司。2003年公司总裁鲍博在主持公司年度会议时,为迅驰电梯公司提出了一个愿景:超越自己,在提供卓越服务方面成为世界范围内所有公司——不仅仅是电梯公司——公认的领袖。为了追求服务卓越,迅驰电梯公司未来的参照标准是像UPS这样具有类似核心业务的公司。从基准分析方法判断,鲍博的观点是基于( )。
- A. 竞争性基准  
B. 过程或活动基准  
C. 一般基准  
D. 顾客基准
37. (2019年)2016年,多年成功经营的啤酒生产企业宝泉公司投资新建了一家果蔬饮料生产企业,但因管理不善出现持续亏损。最近宝泉公司组织果蔬饮料生产企业的管理人员到本公司的啤酒生产企业调研、学习,收效良好。宝泉公司所实施的基准分析的类型属于( )。
- A. 顾客基准                      B. 一般基准  
C. 内部基准                      D. 竞争性基准
38. (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. 一般基准  
C. 竞争性基准  
D. 过程或活动基准
39. 某国内汽车制造厂对中国经济增长潜力抱着乐观态度，除继续生产中等档次的车种外，在2009年开始生产高端越野车，希望吸引国内市场的高端消费者。在确定自身高端越野车市场的竞争力时，公司领导层认为应致力于形成现有和潜在顾客对本企业产品高端品牌的忠诚度，这也是竞争对手极少能拥有的资源。根据以上信息可以判断，该企业形成企业核心能力的资源是( )。
- A. 有价值的资源  
B. 稀缺的资源  
C. 难于模仿的资源  
D. 不可替代的资源
40. 甲公司是一家牛肉生产、加工及零售企业，近期甲公司开始考虑将其业务扩展到国际市场。在分析自身竞争能力时，下列选项中能够形成甲公司核心能力的是( )。
- A. 稳定的原料供应基地  
B. 全面的信息化管理网络  
C. 消费者信赖的品牌  
D. 购买先进的管理信息系统
41. 美发店应配备充足的、受过培训的初级理发师，雇用他们来为顾客洗头、打扫美发馆和进行一般性的勤杂工作。这样能确保造型师集中精力为美发店创收而不会浪费时间。从价值链分析角度看，这一措施属于企业的( )。
- A. 必要活动            B. 支持活动  
C. 基本活动            D. 主要活动
42. (2017年)根据波特的价值分析理论，下列属于企业支持活动(辅助活动)的是( )。
- A. 聘请咨询公司实施广告策略  
B. 物流配送产品  
C. 通过互联网进行广告宣传  
D. 生产设备维修
43. (2016年修改)东湖公司为了提升公司的信息化管理水平，聘请某知名咨询公司为其开发一套管理信息系统。东湖公司的上述活动属于价值链支持活动中的( )。
- A. 采购管理  
B. 人力资源管理  
C. 基础设施  
D. 技术开发
44. 下列选项中，关于价值链分析描述错误的是( )。
- A. 价值活动和它们之间的联系是组织的竞争优势的源泉  
B. 向顾客提供能使产品保值增值的各种服务属于价值链中的支持活动  
C. 波特的价值链分析区分了五种基本活动和四种支持活动  
D. 价值链中的每一个活动都能分解为一些相互分离的活动
45. 某机械企业领导人了解到“价值链分析”这一工具对改善企业经营很有帮助，决定在企业内部进行相应的分析，但一直对有关的活动区别不清。请你帮助这家企业的领导人确认，在下列价值活动中，属于基本活动的是( )。
- A. 财务会计            B. 产品设计  
C. 机械加工            D. 人员招聘
46. 下列关于波士顿矩阵中问题产品的表述，正确的是( )。
- A. 问题产品是指市场增长率较低、相对市场占有率较低的产品，因此企业通常都不能产生大量现金，而出现负现金流  
B. 问题产品是指市场增长率较低、相对市场占有率较高的产品，因此企业通常都会实施多元化战略去获取更高的利润  
C. 问题产品是指市场增长率较高、相对

- 市场占有率较高的产品，因此企业通常都会把其问题产品淘汰
- D. 问题产品是指市场增长率较高、相对市场占有率较低的产品，因此企业通常都不能产生大量现金，而出现负现金流
47. (2017年)环美公司原以家电产品的生产和销售为主，近年来逐渐把业务范围扩展到新能源、房地产、生物制药等行业，依据波士顿矩阵分析，下列对业务定位错误的是( )。
- A. 家电业务的多数产品进入成熟期，公司在家电行业竞争优势显著，公司应加大投入力度，以维持优势地位
- B. 新能源行业发展潜力巨大，前景广阔，公司该领域竞争优势不足，公司应对新能源重点投资提高市场占有率
- C. 房地产进入寒冬期，公司房地产业务始终没有获利，应果断撤出
- D. 生物制药行业近年发展迅猛，公司收购的一家生物制药企业由弱到强，竞争优势迅猛展现，公司应在短期内优先供给其所需资源，支持发展
48. (2014年)下列关于波士顿矩阵的表述中，错误的是( )。
- A. 纵轴表示企业销售额增长率
- B. 横轴表示企业在产业中的相对竞争地位
- C. 市场增长率是决定企业产品结构是否合理的外在因素
- D. 波士顿矩阵事实上暗含了一个假设：企业的市场份额与投资回报是正相关的
49. (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. 问题业务
- C. 瘦狗业务                      D. 现金牛业务
50. (2013年)下列各项企业竞争策略运用了波士顿矩阵分析的是( )。
- A. 放弃与对手的竞争，不再对市场增长快的产品加大投入
- B. 加大对市场占有率下滑产品的广告投入，以使该产品的市场占有率回升
- C. 重新定位进入成熟期的产品价格，提高该产品的竞争力
- D. 减少对市场占有率低且价格竞争激烈的产品的投资
51. 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. 明星产品                      B. 问题产品
- C. 瘦狗产品                      D. 现金牛产品
52. 甲集团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很多的营运资金，而且没有服务甲集团自身的原料采购。对于甲集团而言，针对钢材贸易适宜采用的对策是( )。
- A. 短期内投资                      B. 选择性投资
- C. 收获                              D. 撤退
53. 根据波士顿矩阵，下列各种类型的业务中，适合采用收割对策的是( )。
- A. 较大的现金牛业务
- B. 没有发展前途的问题业务

- C. 无利可图的瘦狗业务  
D. 问题业务成为明星业务
54. (2019年)实行多元化经营的达梦公司在家装行业有很强的竞争力,市场占有率达50%以上。近年来家装市场进入低速增长阶段,根据波士顿矩阵原理,下列各项中,对达梦公司的家装业务表述正确的是( )。
- A. 该业务应采用撤退战略,将剩余资源向其他业务转移  
B. 该业务应由生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责  
C. 该业务的经营者最好是市场营销型人物  
D. 该业务需要增加投资以加强竞争地位
55. C国L公司主要销售通用机械设备的配件,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。如果该公司希望能够将相应业务尽快发展成明星业务,应选择战略是( )。
- A. 发展                      B. 收割  
C. 保持                      D. 放弃
56. 甲公司利用通用矩阵对公司旗下五种业务进行分析。经过测算,五种业务的指标结果如下:

业务	竞争地位	产业吸引力
①	中等	高
②	中等	中等
③	强	中等
④	弱	中等
⑤	强	弱

根据以上结果可以判断,甲公司各项业务中,适合采用增长与发展战略的是( )。

- A. ①、②和④              B. ①和③  
C. ①、②和⑤              D. ③和④

57. A公司是一家电力企业,决定开展风能发电。下列选项中,属于限制该企业发展且有待改正的消极方面是( )。
- A. 规模化运作电力项目的整体能力  
B. 潜在进入者的加入  
C. 中小水电的替代压力  
D. 风电产业市场份额较小
58. (2018年)甲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,甲公司应采取( )。
- 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
59. (2016年)受国家政策扶持,3D打印产业及市场呈现爆发式增长。智创三维有限公司是国内一家3D打印设备制造商,该公司通过仿造国外同类产品,制造用来打印珠宝、齿科产品等中小型产品的3D打印设备。但是,受技术水平的制约,其产品质量欠佳,故障率明显高于国外同类产品。根据SWOT分析,该公司应采取的战略是( )。
- A. 增长型战略              B. 多元化战略  
C. 扭转型战略              D. 防御型战略
60. (2017年)扬帆集团是一家中药企业,2015年以来,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。据SWOT分析,此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

## 二、多项选择题

1. 甲公司为国内上市的电信公司。甲公司正在研究收购某发展中国家的乙移动通信公司。下列各项因素中,属于甲公司在PEST



- 分析中应当考虑的有( )。
- A. 甲公司收购乙移动通信公司符合其总体公司战略
  - B. 乙移动通信公司所在国政府历来对企业实施高税收政策
  - C. 甲公司在国内提供电信服务积累的经验与技术有助于管理乙移动通信公司的业务
  - D. 乙移动通信公司所在国的电信行业十年来发展迅速,移动通信业务过去10年增长了300倍
2. 对于旅游企业来说,下列因素中属于需要考虑的宏观环境因素有( )。
- A. 某旅游点发生地震
  - B. 旅游景点居民收入水平逐年提高
  - C. 国家允许国人出境旅游
  - D. 国内居民用于旅游的消费支出增长明显
3. 甲公司计划通过设立合资企业的形式进入某发展中国家乙国。下列选项中,属于甲公司对乙国经济环境进行分析时需要考虑的有( )。
- A. 甲公司所在产业在乙国技术进步速度较快
  - B. 乙国近年来GDP稳定增长
  - C. 甲公司在该产业拥有较多专利
  - D. 乙国汇率波动较大
4. (2014年)下列关于产品生命周期的表述中,正确的有( )。
- A. 以产业销售额增长率曲线的拐点划分,产业生命周期可以划分为导入期、成长期、成熟期和衰退期4个阶段
  - B. 成熟期开始的标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争
  - C. 与产品生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同
  - D. 一个产业所处生命周期具体阶段通常比较清晰
5. (2011年考题修改)某研究员提出,经过20年的发展,饮用水市场目前已进入成熟期。支持该研究员结论的市场现象包括( )。
- A. 行业内价格竞争非常激烈
  - B. 市场上饮用水品牌的数量逐渐减少
  - C. 行业产品利润率及企业的市场占有率同时处于低位
  - D. 同行业企业战略重点倾向于提高效率,降低成本
6. 甲行业是一个资本密集型行业,产品的生产需要使用一种特殊的设备,该行业现有企业中三家企业均掌握了该种设备,彼此规模相差不大,而客户却遍布全国各地。根据以上信息可以判断,下列选项中说法正确的有( )。
- A. 甲行业进入壁垒较高
  - B. 甲行业同业竞争激烈
  - C. 甲行业退出壁垒较高
  - D. 甲行业现有企业面对客户的议价能力较强
7. (2012年)根据波特的五力模型,下列各项中,可以提高购买商议价能力的原因有( )。
- A. 购买商主要为零散的个人,但是通过协议方式进行集体大量购买产品
  - B. 市场上的替代产品多
  - C. 购买商对于产品的性能、规格、质量以及售价信息很了解
  - D. 购买商对于产品的供应时间要求迫切
8. (2018年)近年来国内洗涤品生产企业面临日益沉重的竞争压力。国外著名洗涤品公司加快进入中国市场的步伐;原材料及用工成本不断上涨;国内洗涤品生产企业众多,产品差异较小,消费者选择余地大;新型洗涤品层出不穷,产品生命周期缩短,原有洗涤品不断遭到淘汰。从产业五种竞争力角度考察,国内洗涤品生产企业面临的竞争压力包括( )。
- A. 产业内现有企业的竞争
  - B. 购买者讨价还价
  - C. 供应者讨价还价
  - D. 潜在进入者的进入威胁
9. 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，能够支持甲公司分析进入壁垒高低的因素有（ ）。
- A. 政府针对互联网游戏行业颁布的行政法规
- B. 互联网游戏行业整体增长速度
- C. 经验丰富的游戏开发人才被现有互联网游戏企业控制的程度
- D. 现有互联网游戏企业在消费者心目中的口碑
10. (2012年)甲公司是一家有机蔬菜生产供应商，通过分析普通蔬菜生产商对有机蔬菜行业盈利能力的影响，认为普通蔬菜生产商的影响力主要是波特五力模型中所提及的（ ）。
- A. 购买商的议价能力
- B. 潜在进入者的威胁
- C. 替代产品的威胁
- D. 供应商的议价能力
11. (2011年)甲公司是一家重型汽车生产企业。甲公司管理层正在考虑进军小轿车生产行业，并创立一个小轿车的全新品牌。甲公司在评估面临的进入壁垒高度时，应当考虑的因素有（ ）。
- A. 为加入小轿车行业而成立新厂所需的资金是否足够
- B. 政府是否出台限制某些公司进入小轿车行业的政策
- C. 甲公司是否能够承担从重型汽车生产到小轿车生产的转换成本
- D. 市场上汽车生产用合金材料供应商的数目及其议价能力
12. 甲企业是我国一家汽车租赁企业。随着网上约车行业的发展，该企业管理层感觉到竞争压力越来越大。经过分析，发现有很多因素会影响同行业竞争对手的竞争强度，其中表明同行业竞争压力加大的包括（ ）。
- A. 产业增长率较低
- B. 产业生产能力过剩
- C. 现有企业反击的程度
- D. 产业产品属于标准化的产品
13. 按照波特的五力分析模型，下列各项因素中，可能对某家航空公司获取行业竞争优势产生不利影响的有（ ）。
- A. 进入航空业需要大量的资本投入
- B. 航空产业的行业增长率开始处于下降趋势
- C. 由于廉价航空公司兴起，使得机票价格大幅降低
- D. 由于许多大型国际企业采用视频会议管理跨国业务，使得商务航空服务需求降低
14. 按照波特的五力分析模型，下列各项因素中，可能对某家加工食品企业获取行业竞争优势产生不利影响的有（ ）。
- A. 进入加工食品行业需要的资金投入不大
- B. 加工食品行业企业数量众多
- C. 行业技术进步速度不快
- D. 该企业存货周转率行业第一
15. 金铁公司主业为钢铁产业。近些年国内钢铁行业盈利持续下滑，为扩大企业利润来源，金铁公司决定进行业务扩展，对相关行业进行了分析。在下列分析结果中，错误的有（ ）。
- A. 甲行业是一个创新程度较高的行业，新产品不断出现，容易导致原有产品价格不断下降，这种现象属于替代品的威胁
- B. 乙行业资本投入大，因此进入门槛高，潜在新进入者威胁不大
- C. 丙行业的生产需要使用专用设备，因此会抑制替代品的威胁
- D. 丁行业产品的生产被少数几家企业控制，则该行业现有企业的议价能力较小
16. 惠丰公司是一家柴油机生产企业。最近，该公司拟把业务延伸到农机生产领域。下列各项中，属于惠丰公司进入新产业

- 所面临的结构性障碍有( )。
- A. 现有农机企业采取限制进入定价行为  
B. 现有农机企业的品牌优势  
C. 政府颁布的农机产业进入政策  
D. 现有农机企业对销售渠道的控制
17. 甲公司是一家日用化学品生产企业, 在对本行业进行分析时, 公司管理层认为行业竞争出现加剧的迹象。下列选项中, 能够帮助该公司管理层判断行业竞争出现加剧现象的有( )。
- A. 行业增长速度环比呈下降态势  
B. 行业内几家规模较大的企业只占企业数量的 3.1%, 却占据了 55.4% 的销售份额  
C. 行业生产能力达到世界第一, 但消费不足  
D. 进入障碍低而退出障碍高
18. 巨能公司是多家手机制造企业的电池供应商。根据波特的五种竞争力分析理论, 下列选项中, 表明巨能公司议价能力较强的情况有( )。
- A. 巨能公司是产业内少数几家能够提供特定型号电池的企业, 且没有替代品  
B. 巨能公司打算采取前向一体化战略  
C. 巨能公司的供应者汉尚公司计划实行前向一体化战略  
D. 巨能公司是其供应者蓝天公司最大的客户, 采购量占蓝天公司业务量 80% 以上
19. 下列关于成功关键因素的描述, 错误的有( )。
- A. 顾客在各个竞争品牌之间进行选择的基础是确认产业关键成功因素需要考虑的因素  
B. 拥有成功关键因素是获得竞争优势的充分条件  
C. 成功关键因素在不同产业存在明显差异性  
D. 同一产业的企业对该产业的成功关键因素具有相同的观点
20. (2014 年) 甲公司是 C 国一家生产经营消费类电子产品的企业, 准备到发展中国家 N 国投资彩电生产业务, 对 N 国诸多条件进行了认真的调查分析。以下分析内容属于钻石模型 4 要素的有( )。
- A. 国际名牌家电企业早已进入 N 国彩电市场, 且竞争激烈  
B. N 国市场上质量高、价格适中的大众化彩电较少  
C. 由于 C 国产品在 N 国名声不好, N 国政府对于 C 国家电产品的进入制定了许多限制性政策  
D. N 国劳动力价格比 C 国明显偏低, 且劳动者的文化与技术水平较低
21. (2019 年) 华泰医药公司拟在 J 国建立一个药品研发和生产基地, 并对该国的相关情况进行了调查分析。下列各项中, 符合钻石模型四要素分析要求的有( )。
- A. J 国近年来经济增长较快, 对高质量药品需求与日俱增  
B. J 国政府近期颁布了多项支持医药产业发展的政策  
C. J 国本土医药企业虽然数量较多, 但规模小, 竞争主要围绕价格进行  
D. J 国药品研发人才不足, 尚无一项药品专利
22. 甲公司为中档卧室家具生产企业, 成立于 1995 年, 并于 2000 年在深圳证券交易所公开发行股票并上市。近年来, 甲公司在中档卧室家具市场受到了几家对手的挤压, 税前利润不断下滑, 为改变这一局面, 甲公司需要对这几家竞争对手进行分析。下列选项中属于甲公司应关注的竞争对手能力的有( )。
- A. 核心能力            B. 成长能力  
C. 快速反应能力      D. 持久力
23. 甲公司拟开办航空业务并将其基地设在马来西亚, 以使企业多元化发展。马来西亚已经存在若干家航空公司, 甲公司需要对这些现有公司进行分析。下列选

- 项中，属于甲公司对竞争对手分析内容的有（ ）。
- A. 竞争对手的未来目标  
B. 竞争对手的假设  
C. 竞争对手的战略  
D. 竞争对手的潜在能力
24. 甲公司是国内一家大型体育用品企业，拥有国内市场份额第一的体育品牌，具有很高的知名度和较高的消费者忠诚度。经过多年的努力，企业形成了完善的规章制度，拥有一支高素质的员工队伍，建立了遍布全国的专卖店销售网络。公司员工在企业创始人的带领下，以“产业报国”为价值观，企业形成了极强的凝聚力。根据上述信息，可以判断甲公司拥有的无形资产有（ ）。
- A. 品牌                      B. 专卖店  
C. 员工技能                D. 企业文化
25. 甲公司是一家软饮料企业，经营历史长达上百年，消费者对其品牌认知度较高，市场占有率世界第一。拥有产品配方专利，资金充沛。根据以上信息可以判断，该企业拥有的无形资产包括（ ）。
- A. 生产设备                B. 专利  
C. 资金                      D. 品牌
26. 甲公司是一家茶叶生产企业，投入巨资购买了大量的茶叶生产基地，使自己拥有足够的优质茶叶原料，并在邻近市场的地方建设了现代化的厂房。甲公司自主品牌属于国内畅销品牌。根据上述信息分析，下列属于企业物质资源的有（ ）。
- A. 厂房                      B. 技术  
C. 原材料                  D. 应收账款
27. 下列关于企业资源的表述中，正确的有（ ）。
- A. 企业文化和组织经验属于企业的有形资源  
B. 企业协调、配置各种资源的能力属于企业的人力资源  
C. 企业的无形资产一般难以被竞争对手了解、购买、模仿或替代  
D. 企业的有形资源列示在资产负债表的账面价值不能完全代表其战略价值
28. (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。汇康公司的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
29. L公司是一家光伏电池板企业，其产品是基于以往积累的客户需求做出的改良产品，相对市场上的一般产品具有一定的优势。基于自身优势，与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式(OEM)，由生产商按照L公司的订单要求，为其提供符合标准的产品。同时将收付款模式设定为在收到客户全部货款后发货，并且在收到合格产品后支付生产商剩余货款。根据以上信息可以判断，L公司表现出的能力包括（ ）。
- A. 营销能力  
B. 研发能力  
C. 财务能力  
D. 生产管理能力
30. 下列选项中，能够形成企业核心能力的有（ ）。
- A. 甲公司拥有一个设计很好的企业网站  
B. 乙公司产品面临的替代威胁极小  
C. 丙公司在长期的发展中形成了独特的企业文化  
D. 丁公司花巨资购买了一套先进的ERP系统
31. 下列选项中，可用于识别企业核心能力的方法有（ ）。

- A. 情景分析  
 B. 功能分析  
 C. 过程系统分析  
 D. 马尔科夫分析
32. (2018年)甲公司是一家电力设备制造企业。为了正确评价自身的核心能力,甲公司选取了国内一家知名的同类上市公司进行基准分析。下列各项中,属于甲公司选择基准对象时应关注的领域有( )。
- A. 能够显著改善客户关系的活动  
 B. 能够衡量企业业绩的活动  
 C. 能够最终影响企业结果的活动  
 D. 占用企业较多资金的活动
33. 某酒店在客户满意度调查中发现并未完全满足商务旅行者的需求,遂决定向航空业了解如何更好满足这类客户。根据以上信息可以判断,该酒店主要采用了( )。
- A. 内部基准  
 B. 竞争性基准  
 C. 过程或活动基准  
 D. 顾客基准
34. 下列活动中属于企业价值链中支持活动——采购管理的有( )。
- A. 采购业务员与原料生产厂进行谈判  
 B. 进行法律咨询  
 C. 聘请咨询公司为企业进行广告策划  
 D. 员工招聘
35. (2015年)按照波特的价值链分析方法,企业支持活动中的基础设施包括( )。
- A. 财务管理  
 B. 厂房、道路等  
 C. 企业高层管理人员  
 D. 企业的组织结构、惯例、控制系统以及文化等活动
36. 按照波特的价值链理论,企业的下列各项活动中,属于支持活动的有( )。
- A. 新华书店提供网络在线销售服务  
 B. 家电生产企业利用外包仓库储存其产成品  
 C. 快递公司重整其人力资源管理,提升员工的服务能力  
 D. 制鞋企业设立特定研究中心专门从事人体工程学和产品生产 and 研究
37. (2013年)甲公司是一家复印机生产企业。关于甲公司的价值链,以下表述正确的有( )。
- A. 进货材料搬运、部件装配、订单处理、广告、售后服务等活动属于基本活动  
 B. 公司的基础设施包括厂房、建筑物等  
 C. 运输服务、原材料采购、信息系统开发、招聘等活动属于支持活动  
 D. 价值链的每项活动对甲公司竞争优势的影响是不同的
38. (2017年)华生公司开发了有助于失明患者进行义眼移植的Y产品,并且取得了发明专利。公司随后建立了生产Y产品的工厂,目前形成了较为完善的进货、生产、发货、服务与分销体系。从企业价值链角度考察,华生公司与Y产品有关的价值活动包括( )。
- A. 基础设施  
 B. 生产经营  
 C. 内部后勤  
 D. 技术开发
39. (2014年)下列各项对企业资源能力的价值链分析表述中,正确的有( )。
- A. 支持企业竞争优势的关键性活动是企业独特能力之一  
 B. 选择或构筑价值链各项活动之间的最佳联系方式,有利于提高价值创造和战略能力  
 C. 价值链分析适用于多元化经营企业对企业资源能力进行考察  
 D. 价值活动的联系既存在于企业价值链内部,也存在于企业与企业的价值链之间
40. (2014年)甲公司是C国一家以乳制品业务为主体的多元化经营企业,业务范围涉及乳制品、煤化工、房地产、新能源等。甲公司对其业务发展状况进行分析,以下各项符合SWOT分析的有( )。

- A. 乳制品行业增长缓慢，公司市场占有率高，应采用 SO 战略
- B. 房地产行业不景气，公司市场占有率低，应采用 WT 战略
- C. 新能源行业具有广阔的发展前景，公司在该行业不具有竞争优势，应采用 WO 战略
- D. 煤化工行业近年来发展势头明显回落，公司在该行业中具备一定优势，应采用 ST 战略
41. (2013 年) 甲公司是国内一家印刷机制造企业，主要产品是胶印机。为了开发“印后设备”（折页装订、模切、包装等设备），该公司进行了 SWOT 分析。在以下表述中，符合该公司 SWOT 分析要求的有（ ）。
- A. 甲公司产品在国内具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道，但在短期内印后设备研发能力不足，甲公司寻求一家有印后研发能力的企业进行战略合作。此战略为 WT 战略
- B. 甲公司产品在国内具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道，国家政策鼓励优势企业进行产品和技术开发进入市场需求旺盛的印后设备领域。甲公司决定借政策东风，迅速进入印后设备领域。此战略为 SO 战略
- C. 由于甲公司短期内印后设备研发能力不足，国外印后设备制造商实力强大，因此，甲公司决定与一家国外印后设备制造商进行战略合作。此战略为 ST 战略
- D. 由于甲公司短期内印后设备研发能力不足，面对国内对印后设备日益强劲的市场需求，甲公司寻求一家有印后研发能力的企业进行战略合作。此战略为 WO 战略

### 三、简答题

1. D 公司是一家生产传统小家电的企业。由于国内小家电市场已进入成熟期，竞争激烈，D 公司发展受到极大局限。从 2012 年开始，D 公司寻找转型出路。2013 年国家发布《大气污染防治行动计划》，

之后各地区陆续出台了“煤改气”相关政策。尤其是 2016 年生态环境部发布的《京津冀大气污染防治强化措施(2016—2017 年)》中明确指出限时完成散煤清洁化替代，目前煤改气已进入全面实施推进阶段。

D 公司从中嗅到了巨大的商机。一方面，伴随着各地政策的落地，壁挂炉产品在中国具备巨大的潜在市场。另一方面，我国国内壁挂炉生产企业技术水平不高，产品无论是安全性还是能耗都与世界先进企业存在较大差距。而国外进口产品技术性能较好，但价格居高不下，很难适应普通老百姓的消费需求。此外，经过长期的改革开放，中国的国家经济得到了迅速发展，国民生活水平大大提高，普通消费者的生活已经从追求温饱过渡到寻求健康的新阶段，对于壁挂炉的安全性和能耗都有了进一步的要求。事实也表明，在当前的商业领域中，能够满足人民群众日益增长的对健康和品质生活追求的产品通常都会有较好的市场表现。

2013 年，D 公司与德国著名壁挂炉生产企业 W 公司签署合作协议，在 J 省建立合资生产基地，利用 W 公司生产专利和技术组织国内生产，极大降低了产品的成本。W 公司是世界领先的环保型采暖及空调生产商，其壁挂炉产品采用电子比例式燃气阀，结合先进的电子控制技术，随时按现时的采暖需求调节锅炉热负荷，最大限度地节省使用能源。

要求：

简要分析 D 公司战略决策主要依据的 PEST 分析。

2. 甲公司是国内一家高档家具生产企业。经过多年的打拼，企业已经具有一定规模。但公司创始人发现，自己所处的行业经过多年的竞争，生产能力已经严重过剩，同时替代品的出现也降低了产品的利润率，市场增长率严重下降。面对这种现状，企业要想再进一步发展已经没有什么空间

了。但与中国相邻的越南对此种产品的需求却呈现出如火如荼的局面，十分旺盛。越南高档家具市场拥有 30 多个本地名牌产品，还有若干国外驰名品牌。这些品牌家具在设计、生产制造等各方面都存在着明显的不同。虽然市场上企业数量不少，但由于增长迅速，盈利水平仍然可观。甲公司随即决定将自己的产品出口到越南。

进入越南市场的初期，甲公司聘请咨询公司对市场上众多高端家具品牌进行分析，根据这些企业的不同之处确定了不同的战略群组，并在此基础上，选择了最适合自己的战略群组。针对该群组竞争对手的策略制定出产品设计、价格制定、促销、售后服务措施等一系列竞争对策，开始进入越南市场。经过一段时间的运作，发现销售效果并不是很明显。经过分析，发现原来越南对出口到该国的产品征收了高额关税，导致公司产品竞争力下降。为此，公司决定改变原来直接出口产品的策略，在越南当地收购了一家生产同种产品的企业，从而提升了企业产品竞争力，企业经营又重新恢复了生机。

要求：

- (1) 简要分析高档家具在国内和越南所处生命周期阶段。
  - (2) 该企业由直接出口改为收购当地企业，这种策略的变化受到了什么宏观因素的影响。
3. 在全球稀土市场当中，矿产资源丰富但分布不平均。由于稀土开采的高污染性和资源稀缺性，很多国家通过进口满足本国稀土需求。建兴稀土是一家设立于 A 国的上市稀土企业，主要业务为稀土产业链的上游行业，包括配套设施建设、稀土矿探查、开采以及分离，但也从事出口对外销售业务。
- 由于 A 国政府认为稀土产品开采方式粗放、资源浪费情况严重，计划对稀土资源开采出台限制政策，倡导合理开发和利

用，加快淘汰落后产能，提高产业的整体竞争力。作为国家战略性储备的稀缺资源，稀土开采量在近年越来越受 A 国政府的关注。从 A 国全国稀土开采限额来看，2011 年稀土开采限额为 5.8 万吨，比 2010 年减少 15%。专家估计在未来几年 A 国政府将开采限额保持在低水平。此外，A 国政府提倡“保护环境和节约资源”，对稀土资源实施更严格的保护性开采政策和生态环境保护标准等基本原则。

要求：

简要分析建兴稀土在 A 国上游资源行业的宏观环境中所面临的政治和法律环境方面的挑战，及其对建兴稀土的影响。

4. (2012 年)建辉公司是一家民营科技型小企业，由张伟和李杰于 2007 年成立。由于张伟和李杰多年在电力行业工作，对农作物秸秆等生物质能源转化和利用领域比较熟悉，准备进入这一领域。

两位年轻人用了一年时间做调研，进行战略分析，结果如下：

2006 年国家颁布了《中华人民共和国可再生能源法》，2007 年又颁布了《可再生能源中长期发展规划》，为新能源产业发展奠定了法律框架。

中等发达国家有一个人均能源消耗的数量指标，即人均 4 吨标煤，而国内目前人均消耗 2 吨多标煤。2050 年中国要达到中等发达国家的水平，靠目前的能源储备是根本无法实现的，唯一的出路就是开发新能源。

现在农村能源消费结构与三四十年前相比，发生了根本性的变化。40 年前，农村能源主要是秸秆，用它做饭和取暖。改革开放 30 多年来，农村开始烧煤、烧气、用电。上述情况带来两个问题：一是农村人对煤、气、电等能源需求量迅猛增长；二是秸秆随地乱扔，或者就地烧掉，造成新的环境污染。

用秸秆作为再生能源的技术在国内已经开

始采用。主要使用者是国家电网、发电集团等。这些企业直接从国外引进技术，其基本工艺就是“固化压缩成型”。但是，直接运用国外技术存在很大问题：其一，秸秆资源具有多样性、季节性强、分散、单位体积热值低等自然性状特征，难以满足“工厂式”的集中加工方式对稳定、连续、规模化等工业化生产的要求；其二，原状秸秆收集难、运输难、储存难，物流成本高，安全隐患大，这是世界性的难题。相对于发达国家大规模、高度专业化和机械化的农业经营模式，国内至今仍以小农经济为主的农业经营模式使得上述问题更为突出。

要求：

运用宏观环境分析中的4个关键要素，分析建辉公司所面临的宏观环境。

5. (2014年)光澜公司是C国一家二级民营电信运营商，专注于宽带接入业务。

光澜公司的供应商主要分为带宽供应商和设备供应商。带宽供应商主要是3家一级电信运营商，他们控制了绝大部分互联网出口带宽资源。光澜公司与其他二级电信运营商一样，只能从这3家一级运营商手中购买带宽资源。设备供应商数量多、规模小，光澜公司每年都可以选择从不同供应商手中采购大量设备，在价格及付款方式等方面已达成很好的默契。光澜公司客户主要是中小企业，这些企业的资金实力有限，对光澜公司产品的价格比较敏感，加之光澜公司目前的产品比较单一，容易被竞争对手复制，因而使客户具有较强的议价能力。

2013年，C国政府制定政策，将宽带定位于重要的公共基础设施；放宽了民间资本进入电信运营业的限制，以适应经济快速增长和互联网普及率迅速提高的需求。面对十分广阔的市场前景，许多投资者跃跃欲试，准备跻身于宽带接入行业。尤其是3家一级运营商，手中积累了大量资金，

打造“全产业链”正在成为其战略取向。一旦它们的业务延伸到宽带接入领域，将很可能成为该领域的主导者。有的一级供应商还有可能采用更为先进的4G技术来代替传统的宽带接入技术，从根本上改变行业竞争格局。这些一级运营商在直接介入宽带业务之前，已经利用其市场知名度和资金优势，调整市场开发策略，通过扶植众多的代理商参与市场竞争。这些代理商虽然目前实力较弱，覆盖区域较小，但价格灵活，服务的客户比较集中，它们往往以价格为利器与光澜公司展开竞争，其中个别代理商提供的产品价格已达到与光澜公司产品价格持平甚至略低的水平。

要求：

(1)从宏观环境角度简要分析光澜公司面临的机会与威胁。

(2)从五种竞争力角度简要分析光澜公司面临的机会与威胁。

6. E公司是C国一家卫浴产品生产企业，成立的时间不长。在成立初期，为了在市场上取得较好的成绩，主要投资人以一个较高的起点设立了这家企业，花巨资购买了世界最先进的一条生产线，并通过给予优厚的待遇招聘到了一些资深的研发人员，为他们配备了很好的设备和环境，期望能够在最短的时间内研发出新产品。E公司的产品质量在市场上处于中上游水平，仅位于一家主要竞争对手之后。产品一经推出即得到市场的认同，销售增长速度很快。针对该种产品客户对售后服务的要求，E公司主动与客户建立了结构性关系，使客户对企业的服务形成无法通过其他途径弥补的依赖。通过这种做法，该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。

为了制定自身的发展战略，采用五力模型对行业的竞争结构进行了分析。部分因素分析如下：

①本行业的可能投资人来自国内、国外两



个方面。本行业是资本和技术密集型的行业；对国外进入者，国家有一定限制以对本行业进行必要的保护。

②本公司产品的主要原材料供应者十分集中，采购量在各供应者之间分布较均匀，主要原材料暂无替代品。

③由于本行业中各企业提供的产品差异性越来越小，因此顾客选择机会较多。

④由于科技进步加快，市场上已开始出现性能更高的同类产品，只是目前的价格还略高于传统产品。

在C国，卫浴产品属于兼具功能性和时尚性的产品，其功能性和外观时尚性的不同导致了不同企业之间的差异。

T公司、K公司都为知名的国际品牌企业，设计研发水平高，在品牌塑造上投入较大，具有很强的品牌影响力，其提供的产品和服务的特征是追求顾客的高端体验，满足了顾客对于功能性与外观时尚性完美结合的要求，在行业中处于标杆地位。

英鸟、达成、维亚、恩典、雄高是C国国内老品牌，通过模仿国际品牌高端产品，其外观和功能都达到一定水准。生产这些产品的企业注重节约设计和研发成本，通过价格优势和广告攻势，不断扩大市场份额，实现了规模经济效益。

还有一批以各大产区的杂牌为代表的企业，其产品的功能和外观较为低端、简陋。但由于产品简单，生产线投资成本小，产品价格低廉，适合不发达地区一部分用户的需求。

近年来，伴随人工成本、原料成本的不断攀升，以及恶性竞争带来的大量广告支出，英鸟、达成、维亚、恩典、雄高等产品生产企业的利润率逐年下降，企业亟待寻求新的出路。由于T公司、K公司等国际品牌的产品研发成本很高，固定资产投资大，退出壁垒高，追赶这些企业难度较大。有专家建议，国内这些老品牌企业可以从增强售后服务功能寻找出路，因为目

前C国国内各类品牌卫浴产品的生产企业都未对安装、更换、维修等售后服务投入应有的精力，而消费者对这类服务的需求很高。

要求：

(1)简要分析上述四方面因素分别属于五力模型中的哪个方面，并简要说明每个因素对该行业竞争强度的影响。

(2)运用“功能性”“外观时尚性”两个战略特征，各分为“高”“中”“低”3个档次，将案例中所提及的C国卫浴产品生产企业进行战略群组划分。

(3)根据战略群组分析的作用，分析专家建议国内这些老品牌企业可以从增强售后服务功能寻找出路的依据。

7. (2016年)2004年，春城白药开始尝试进军日化行业，而此时日化行业的竞争已经异常激烈。B公司、L公司、D公司、H公司等国际巨头们凭借其规模经济、品牌、技术、渠道和服务等优势，基本上占领了C国日化行业的高端市场，占据了C国牙膏市场60%以上的份额；清雅公司、蓝天公司等本土日化企业由于普遍存在产品特色不突出、品牌记忆度弱等问题，加上自身实力不足，因而多是在区域市场的中低端市场生存。整个产业的销售额达到前所未有的规模，且市场基本饱和。谁想要扩大市场份额，都会遇到竞争对手的顽强抵抗。已有相当数量的本土日化企业淡出市场。价格竞争开始成为市场竞争的主要手段，定位在高端市场的国际巨头们也面临着发展的瓶颈，市场份额、增长速度、盈利能力都面临着新的考验，它们的产品价格开始向下移动。

春城白药进入日化行业先从牙膏市场开始。春城白药没有重蹈本土企业的中低端路线，而是反其道而行之。通过市场调研，春城白药了解到广大消费者对口腔健康日益重视，而当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能，具有更

多口腔保健功能的药物牙膏还是市场空白点。于是，春城白药创出了一个独特的、有助于综合解决消费者口腔健康问题的药物牙膏——春城白药牙膏，并以此树立起高价值、高价格、高端的“三高”形象。

春城白药进入牙膏市场短短几年表现突出，不仅打破本土品牌低端化的现状，还提升了整个牙膏行业价格体系。从2010年开始，随着春城白药推出功能化的高端产品，国际巨头们也纷纷凭借自身竞争优势推出功能化的高端产品抢占市场。B公司推出抗过敏牙膏；L公司推出全优七效系列牙膏；D公司推出去渍牙膏；H公司推出专效抗敏牙膏。这些功能性很强的口腔保健牙膏定价都与春城白药牙膏不相上下。这些功能化的高端牙膏产品出现后，消费者的需求得到进一步满足，整个市场呈现出“销售额增长大于销售量增长”的新特点。

要求：

(1) 简要分析春城白药进军日化行业时，日化行业所处的产品生命周期发展阶段。

(2) 运用“解决口腔健康问题功能程度”和“价格水平”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，对2010年以前的B公司、L公司、D公司、H公司、清雅公司、蓝天公司、春城白药进行战略群组划分。

(3) 根据战略群组分析的作用，分析：  
① 定位在高端市场的国际巨头们的产品价格开始向下移动的依据；  
② 春城白药在日化行业中战略群组定位的依据；  
③ B公司、L公司、D公司、H公司相继推出功能化高端牙膏的依据。

8. 家电行业是我国竞争最为激烈、发展最为迅速的行业之一。通过近30年的迅速发展，家电行业已经成为我国的支柱性产业，在我国经济中占有重要地位。家电行业取得今天的地位，其发展得益于以下几个因素：

① 与发达国家相比，国内劳动力供应充

足，且价格低廉，使得定位在低端产品的本土企业获得劳动力成本优势。

② 在行业发展过程中，通过购买、合资、并购等多种渠道获得国外家电企业先进技术。

③ 随着本土企业营业收入不断提高和盈利能力的提升，本土企业已经从过去更多投资于生产设备，转变为更多地投入到人才、研究资源等方面，自主研发实力不断提高。

④ 在政府“家电下乡”等相关政策的支持下，家电消费高速增长，特别是适合本土企业低端产品的市场需求旺盛。

⑤ 国内家电零部件产业快速发展，配套能力不断增强，形成了完善的零部件供应体系。

⑥ 行业已进入成熟期，参与者进入较为容易，竞争日趋激烈。销售收入增加幅度低于销售量的增长幅度，经济效益日趋下降。某些高端产品被国外企业或国内的外资企业垄断。

然而，近年来，这些因素发生了很大的变化：国内劳动力成本迅速上升，劳动力红利时代即将结束；引进国外先进技术的作用有限，本土企业研发投入与发达国家尚存在巨大差距；高级人才瓶颈日益显现；消费者的需求更加注重“时尚化”“智能化”“个性化”“高端化”；国内多种零部件供应体系分割严重，“零部件供给—生产制造—销售渠道—服务贸易”的体系间的竞争正在逐步取代生产制造单个企业间的单打独斗；国际品牌以良好的性价比进入低端市场，挤压本土企业品牌的生存空间。

要求：

(1) 运用钻石模型理论，分析国内家电企业得以生存和发展的基础条件。

(2) 简要分析以上因素近年来发生的变化。

9. (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，享有盛赞。

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。

10. 保圣公司是一家汽车制造企业。保圣公司进行战略分析后，选择了成本领先战略作为其竞争战略，并重构价值链各项活动以求获取成本优势。保圣公司主要重构措施包括：

(1)与汽车发动机的供应厂家建立良好关系，保证生产进度不受影响。

(2)生产所需要的外购配件大部分由就近的朝辉公司生产，与保圣公司总装厂距离非常近，减少了物流费用。

(3)内部各个配件厂分布在保圣公司总装厂周围，建立大规模生产线实现规模经济，并根据销售量数据预测制订生产计划，最大限度地减少库存。

(4)总装厂根据装配工序，采用及时生产模式(JIT)，让配件厂按照流程进度提供配件，减少存储费用。

(5)订单处理人员根据全国汽车经销商的分布就近调配车型，并选择最优路线配送以降低物流费用。

(6)利用售前热线开展市场调查活动，有的放矢地进行广告宣传，提高广告效率。

(7)终端车主可以通过售后热线反馈不同车型的质量问题，将信息与汽车经销商共享，以获得最佳配件库存，提高前来维修的客户的满意度。

(8)通过市场调查，开发畅销车型，提高资金周转率。

(9)定期对员工进行培训，使其及时掌握公司所采用的最新技术、工艺或流程，尽快实现学习经济。

(10)从产品研发阶段就开始实施成本企划来控制成本，事业部制和矩阵式相交融，在减少管理层次的同时提高了效率。

要求：

依据企业价值链分析理论，对保圣公司的价值活动进行分类。

11. ZL 集团是 M 国最大的农业及粮油食品企业。历经六十余年发展，在 M 国市场上占据领先优势。ZL 集团瞄准世界一流企业，通过主业、品牌、资本三大拉动，全面实现从传统农贸企业转变为新型生产服务经营主体。

在 ZL 集团的发展历史上，依托在农业及粮油食品行业具备的品牌、渠道、研发资源等多方面的竞争优势，以粮、油、糖、棉为核心主业，覆盖稻谷、小麦、玉米、油脂油料、糖、棉花等农作物品种以及生物能源，同时涉及食品、金融、地产行业。

(1) 房地产业务。M 国房地产行业在过去的十年中保持了每年两位数的增长速度，发展迅猛。自 2002 年开始，ZL 公司成立了自己的房地产公司，在短时间内将触角伸向了 M 国各地，实现了公司在全国范围内的快速布局，占据了行业的优势地位。

(2) 金融业务。M 国金融行业属于新兴行业，行业销售收入和利润增长稳健。2006 年 ZL 公司采用控股两家金融公司的方式进入金融业，金融业务得以快速增长，在金融市场占有率不断提升。

(3) 食品业务。2001 年开始，ZL 集团将业务延伸至其他食品行业，涉足方便面、奶制品等。ZL 集团在成熟的粮油行业的成功经营，以高市场占有率为其进一步战略扩张提供了大量的现金流。

ZL 集团通过聚焦核心主业，推进专业化经营，取得了良好业绩。

要求：

运用波士顿矩阵分析方法，对 ZL 集团所投资的房地产业务、金融业务、食品业务进行分类并对其发展方向进行分析。

12. 万福家具股份有限公司(以下简称“万福”或“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。

万福自成立以来，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,万福运用 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 分析方法评估万福的优势、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。

13. (2012 年综合题修改) 保险行业是一个提供保障性产品的行业,没有太多物质要素的投入,保险企业的核心竞争力主要取决于提供给客户的保障范围及程度。国内有 30 家保险企业。保险行业在兴起阶段,市场不成熟,消费者对保险处于观望态度。国民对保险的意识较弱,人们相信养儿防老,对保险公司并不太信任,这主要是由于保险市场普遍采用佣金制,导致保险公司代理人的短期行为较严重,只注重销售新单而忽视业务质量后续服务。

随着经济发展进入高速成长阶段,国民可消费的收入增多,对健康及生活保障的要求提高了很多。消费市场上的保险产品多是单一险种的产品,如财产保险、人寿保险、养老保险、医疗保险等,而这些产品一般各保险公司都能提供,所以国民对保险公司的可选择性较强。可是,国民对于保险代理人或中介机构销售保险后的服务质量(特别是在客户提出

理赔申请时)还是抱着怀疑和不信任的态度。

政府为配合国家的经济发展改革和对外开放,一方面鼓励国内企业持续发展,如设立创业板上市,鼓励企业进行融资集资的活动;另一方面,正计划开放市场,让实力雄厚的外资保险公司有限度地进入国内市场。

万成保险公司(简称万成保险)是领先的保险企业之一。在成立初期,它是一家专营财险的地方性保险公司,经过多年努力,不断积累经验,实现了业务快速扩张,目前成为很有信誉的保险专家。万成保险利用保险代理人的团队负责保险销售、提供客户服务(如配置文件更新、客户关系)、理赔处理等活动。其一直经营的核心业务都以提供单一保障为目标,产品包括财产保险、人寿保险、养老保险、医疗保险等,这些产品均处于领先地位。在整个保险市场中还有几个主要的参与者,它们的营运方式与万成保险相同。

万成保险占保险市场份额的 30%,受到广泛的公众认同,在 2009 年和 2011 年被国内知名财经杂志选为“最具发展潜力”企业,得到金融机构给予的最高信用评级。万成保险的年度盈利在过去三年均实现两位数增长,于 2012 年年初正式成为上市企业。万成保险拥有一个经验丰富的管理团队。尽管如此,由于保险业中销售人员的薪酬多以佣金制为主,因此行业的人员流失率比其他服务性行业要高,万成保险每年的人员流失率维持在 18%以上,稍高于行业的平均指标。

要求:

简要说明 SWOT 分析的内涵及用处。根据题中信息,编制一个万成保险的 SWOT 分析图。

## 本章综合练习参考答案及详细解析

### 一、单项选择题

1. A 【解析】地方政府开始给予养猪企业贷款和补贴属于经济环境中的政府补助。
2. C 【解析】案例材料表明甲公司注意到了互联网技术的发展，属于技术环境，表明甲公司使用的是 PEST 分析。
3. C 【解析】“2012 年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》”属于政治和法律环境因素，“由于相关设施和技术等方面的原因，国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准”属于技术环境因素，“国内经济迅速发展”属于经济环境因素，“国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高”属于社会和文化环境因素。综上，华道公司外

部环境分析采用的是 PEST 分析，选项 C 正确。

4. C 【解析】越来越多的消费者开始在网上购买家电属于生活方式的改变，属于社会和文化因素。

【思路点拨】社会和文化因素与日常生活联系非常紧密，出题也比较灵活。应对此类题目的基础是基本理论知识点，建议将基本内容在理解的基础上熟练应用。同时，在平时的生活中可有意识地注意此类案例。

5. D 【解析】产品生命周期中衰退期的特征如下：

衰退期

产品技术特点：各企业的产品差别小，因此价格差异也会缩小。为降低成本，产品质量可能出现问题。  
量、本、利：客户对性价比要求很高。产能严重过剩，只有大批量生产并有自己销售渠道的企业才具有竞争力。产品的价格、毛利都很低。只有到后期，多数企业退出后，价格才有望上扬。  
竞争：有些竞争者先于产品退出市场。  
经营风险：进一步降低，主要的悬念是什么时候产品将完全退出市场。  
战略目标：首先是防御，获取最后的现金流。  
战略途径：控制成本，以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制的优势，就应采用退却战略，尽早退出

【思路点拨】产品生命周期阶段的判断是一个典型的考点。应对此类题目的根本是对相关理论的熟悉。

6. D 【解析】本题属于生命周期理论典型考法，即给出相关案例线索，要求判断生命周期所处阶段，主观题也会有类似考法。题目案例线索与理论知识内容结合紧密，复习时应熟练掌握理论知识原文。成熟期产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢，市场巨大，但已经饱和，主要战略路径是提高效率，降低成本。“国内空调产业的销售额达到前所未有的水平”表明空调市场巨大，但已经饱和，“不同企业生产的空调在技术和质量等方面的差异不明显”表明产品逐步标准化，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”，因此判断属于成熟期。

7. D 【解析】产业发展要经过 4 个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期。这些阶段是以产业销售额增长率曲线的拐点划分。

8. A 【解析】供应者的产品是标准化产品，或者没有差别（替代品），议价能力弱，表明购买者议价能力强，因此选项 A 错误。购买者转换其他供应者购买的成本越低，越容易进行转换，因此购买者议价能力强，选项 B 正确。购买者集中度高，业务量大，议价能力强，选项 C 正确。如果购买者实行了部分一体化或存在后向一体化的现实威胁，在讨价还价中就处于能迫使对方让步的有利地位，选项 D 正确。