

经 | 典 | 题 | 解

第一部分 逐章加练

| 2024 |



- A. 公司目的
B. 公司宗旨
C. 经营哲学
D. 公司目标
3. (单选题)天同公司根据公司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. (单选题)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
5. (单选题)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
6. (多选题)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
7. (多选题)大白象公司是一家方便面生产企业,其创业26年来始终传承“踏遍千山万水,历尽千辛万苦,道尽千言万语,把大白象方便面送进千家万户”的“四千四万”精神。一直以来,大白象秉持着这种执着在夹缝中发展,一路奋斗至今,成为良心国货品牌。本案例中涉及的有()。
- A. 公司目的
B. 公司宗旨
C. 经营哲学
D. 公司目标

考点三 公司战略的层次

1. (单选题)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。

- A. 搜索阶段
B. 选择阶段
C. 实施阶段
D. 获取阶段
5. (单选题)HW 公司采用一种新的创新管理流程模型,该模型强调对产品开发进行有效的投资组合分析,产品创新要基于市场需求和竞争分析的创新,在开发过程中设置多个检查点,通过阶段性评审来决定项目是继续、暂停、终止还是改变方向。同时 HW 公司强调跨部门、跨系统的团队协作,通过有效的沟通、协调以及决策,到达尽快将产品推向市场的目的。由于该模型的科学应用,使得 HW 公司产品研发周期显著缩短、研发费用占总收入的比率降低、花费在中途废止项目上的费用明显减少、产品成本降低。HW 公司采用的创新管理流程是()。
- A. 阶段-门模型
B. 架构层面的创新
C. 集成产品开发(IPD)流程
D. 3M 创新漏斗模型
6. (多选题)亚迪公司是一家汽车制造企业。在 2022 年 6 月,亚迪公司公开了一份与医疗器械有关的超声骨刀专利,其对现有超声骨刀产品的结构进行了优化调整,主要是改造了产品内部结构中的换能器部件,大大降低了骨刀的震动,还解决了国外领先产品不能克服的漏水、漏电等产品缺陷。亚迪公司开发的全新超声骨刀产品,产品竞争力十足,打破了国际知名公司在我国的市场垄断。依材料分析,亚迪公司进行战略创新的类型有()。
- A. 产品创新
B. 流程创新
C. 定位创新
D. 范式创新
7. (多选题)A 科技公司在二氧化碳电解制备燃料和化学品研究中取得新进展,可实现钢厂尾气或者化工尾气的高值化利用,为二氧化碳电解技术从实验室到实际应用提供了技术基础。在二氧化碳转化行业,目前的技术依然存在诸多的不确定性,没有企业知道技术手段和市场需要的“正确配置”是怎样的,许多的企业都在进行大量的实验和快速学习。据此判断该行业所处创新生命周期阶段的主要元素包括()。
- A. 生产流程灵活但低效
B. 创新驱动因素是通过扩展内部的技术能力来创造机会
C. 产品线呈多样性
D. 竞争重点是降低成本
8. (多选题)小朋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 年小朋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,小朋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,本案例小朋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

考点七 战略管理中的权力与利益相关者

1. (单选题)(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
2. (单选题)(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
3. (单选题)黄耀公司是大华公司与诺亚公司共同成立的合资公司, 专注于提供无线通信解决方案, 包括5G技术。此前, 诺亚曾宣布计划将其在黄耀的股权出售给富康旗下的富金公司。然而, 此交易在大华的强烈反对及威胁退出黄耀公司的情况下, 诺亚放弃了将其持有黄耀的股权出售给富金公司的计划。大华公司采取的解决矛盾与冲突的策略是()。
 - A. 和解
 - B. 对抗
 - C. 折中
 - D. 协作
4. (单选题)(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
5. (单选题)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
6. (多选题)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

参考答案及解析

考点一 公司战略的定义

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. 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。

考点二 公司的使命与目标

1. 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。本题中，由单纯的消灭网络病毒业务转向从事全面的数字安全业务，体现的是经营业务范围的变化，选项 B 正确。
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. 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。

5. A 【解析】公司首要的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。“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”，属于公司首要目的的表述，选项 A 正确。

* 波浪线标注的内容为解析中重点内容。

6. ABC 【解析】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。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。
7. BC 【解析】“踏遍千山万水，历尽千辛万苦，道尽千言万语，把大白象方便面送进千家万户”，涉及了公司的产品(即公司宗旨)；“始终传承……‘四千四万’精神”，体现的是公司的文化，即经营哲学，选项 BC 正确。

考点三 公司战略的层次

1. B 【解析】业务单位战略是事业部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。
2. A 【解析】总体战略，又称公司层战略，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。佳佳新能源汽车制造商进军智能手机领域，属于选择了新的经营领域，属于公司的总体战略，选项 A 正确。多元化战略，不属于公司战略的层次。
3. 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。

考点四 战略管理的内涵和特征

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。

考点五 战略管理过程

1. 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。
2. 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。
3. 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。

4. 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。

考点六 战略创新管理

1. 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。
2. C 【解析】架构层面的创新是指涉及多种技术的产品、服务的整体性、系统性创新。该手机搭载了超可靠玄武架构，该架构在手机设计层面进行了全局性的优化，体现的创新层面是架构层面的创新。
3. D 【解析】跨越边界，强调企业要具有外部导向意识。外部导向不仅仅限于组织内外部的顾客和终端用户，开放式创新需要与形形色色的利益相关者建立联系，包括供应商、合作者、竞争者、管理者和很多其他的主体。速驰汽车与大威公司进行合作，以推动速驰汽车的产品创新，体现的是跨越边界，选项 D 正确。
4. C 【解析】实施阶段可以看作是逐渐汇集各种知识并产生创新的过程。“一诺公司在开发具有卫星通话功能的手机时，汇集了各种的技术、知识，保障了卫星通话功能的实现……采用了多层融合技术……解决了卫星信号在接受和传播时的稳定性问题”，说明是实施阶段，选项 C 正确。
5. C 【解析】“该模型强调对产品开发进行有效的投资组合分析，产品创新要基于市场需求和竞争分析的创新，在开发过程中设置多个检查点”“HW 公司强调跨部门、跨系统的团队协作”符合集成产品开发(IPD)流程的特点。因此选项 C 正确。
6. AB 【解析】“亚迪公司对现有超声骨刀产品的结构进行了优化调整，主要是改造了产品内部结构中的换能器部件，大大降低了骨刀的震动，还解决了国外领先产品不能克服的漏水、漏电等产品缺陷”体现的是流程创新。“改造了产品内部结构中的换能器部件……解决了国外领先产品不能克服的漏水、漏电等产品缺陷。亚迪公司开发的全新超声骨刀产品，产品竞争力十足”体现的是产品创新。
7. AC 【解析】“目前的技术依然存在诸多的不确定性，没有企业知道技术手段和市场需要的‘正确配置’是怎样的，许多的企业都在进行大量的实验和快速学习”表明该行业目前的创新生命周期处于流变阶段。选项 B 属于过渡阶段的创新驱动因素，选项 D 属于成熟阶段的竞争重点，因此选项 AC 正确。

8. 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。

考点七 战略管理中的权力与利益相关者

1. 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。
2. 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。
3. B 【解析】对抗是坚定行为和不合作行为的组合。“此交易在大华的强烈反对及威胁退出黄耀公司的情况下，诺亚放弃了将其持有黄耀的股权出售给富金公司的计划”，说明大华公司在企业战略决策与实施过程中采用的行为模式是对抗。
4. 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。
5. 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。
6. 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

考点一 宏观环境分析

1. (单选题)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错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
2. (单选题)5G 技术应用的逐步推广为直播带货提供了技术支持。许多企业纷纷在 DY、XHS、TM、TB 等平台开通了线上直播账号,进一步推动了传统电子商务销售的模式创新,直播销售人员可以和购买者实现实时网络互动,便于消费者快速了解产品信息,提高产品成交量。利用 PEST 模型对此进行分析,上述信息涉及的是()。
A. 政治和法律因素
B. 经济因素
C. 社会和文化因素
D. 技术因素
3. (单选题)近期商务部、海关总署决定对特定无人驾驶航空飞行器或无人驾驶飞艇相关物项实施出口管制。甲无人机出口公司受此影响,产品出口额大幅降低,不得不转变研发思路,以开发符合出口条件的无人机产品。对于甲无人机出口公司而言,这种影响属于()。
A. 技术因素
B. 政治和法律因素
C. 经济因素
D. 社会和文化因素
4. (多选题)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. (多选题)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

5. (单选题)(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
6. (单选题)蓝凌公司是一家汽车制造企业,在2020年萌生进入半导体领域的想法,但困难重重。最终在2022年6月,蓝凌公司成功生产出了在半导体领域应用广泛的高精密半导体芯片,并公开了技术专利,该产品从技术到材料都打破了外企对高精密半导体芯片的专利封锁。对于生产高精密半导体芯片的外国企业来说,蓝凌公司跨行业进入半导体领域的突破行为给自身带来了重大不利影响。从五种竞争力分析角度来看,生产高精密半导体芯片的外国企业所面临的是()。
- A. 产业内现有企业的竞争
B. 潜在进入者的进入威胁
C. 替代品的替代威胁
D. 供应者的讨价还价能力
7. (单选题)缙丝工坊是一家制作丝绸艺术品的家族企业。该公司成立100多年来,经过世代相传积累了丰富的古法缙丝工艺品制作经验和精湛技艺,产品广受丝绸爱好者的欢迎。受利润驱动,目前一些企业试图进入该领域,虽然缙丝生产工具简单,但技艺复杂,易学难精,均未能成功。根据上述信息,缙丝工坊给潜在进入者设置的进入障碍是()。
- A. 资金需求
B. 学习曲线
C. 行为性障碍
D. 规模经济
8. (单选题)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
9. (单选题)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种竞争力模型中所提及的()。
- 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. (单选题)(2017年)20世纪90年代,光美公司在国内推出微波炉产品。目前光美公司已建成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. 行为性障碍

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
17. (多选题)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
18. (多选题)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
19. (多选题)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
20. (多选题)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
21. (多选题)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
22. (多选题)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