

第二章 战略分析

【例-单选题】国家出台“每对夫妻可生育两个子女”的政策后，少儿智能学习机制造商龙华公司预测其产品的市场需求将明显增长，于是制定并实施了新的发展战略，扩大投资，提高生产能力，同时采用新一代智能技术实现产品升级。龙华公司外部环境分析所采用的主要方法是（ ）。

- A. 五种竞争力分析
- B. PEST 分析
- C. 成功关键因素分析
- D. 产业生命周期分析

答案：B

解析：“国家出台‘每对夫妻可生育两个子女’的政策”属于宏观环境分析（PEST 分析）中的政治和法律因素，选项 B 正确。

【例-单选题】宝灵公司是一家牙膏生产企业。目前牙膏行业的销售额达到前所未有的规模，各个企业生产的不同品牌的牙膏在质量和功效等方面差别不大，价格竞争十分激烈。在上述情况下，宝灵公司的战略重点应是（ ）。

- A. 扩大市场份额
- B. 在巩固市场份额的同时提高投资报酬率
- C. 提高投资报酬率
- D. 争取最大市场份额

答案：B

解析：“目前牙膏行业的销售额达到前所未有的规模，各个企业生产的不同品牌的牙膏在质量和功效等方面差别不大，价格竞争十分激烈”表明宝灵公司目前处于成熟期，成熟期的战略重点是在巩固市场份额的同时提高投资报酬率，

选项 B 正确。

【例-单选题】专为商业零售企业提供管理咨询服务的智信公司于 2015 年预测中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

答案：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，选项 D 正确。

【例-多选题】奥本钢铁公司近期兼并了本国的两家钢铁企业，其钢铁产量增加了将近一倍，生产成本随之降到行业最低水平。根据波特的产业五种竞争力理论，奥本钢铁公司的上述兼并有利于该公司（ ）。

- A. 增强对购买者讨价还价的能力
- B. 应对潜在进入者的进入威胁
- C. 增强对供应者讨价还价的能力
- D. 增强对其他钢铁企业的竞争力

答案：ABCD

解析：生产成本随之降到行业最低水平，有利于和购买者讨价还价，选项 A 正确；钢铁产量增加了将近一倍，采购规模扩大，有利于与供应商的讨价还价，选项 C 正确；同时达到规模效应，对潜在进入者形成了结构性障碍，选项 B 正确；生产成本降低到行业最低水平，增强对其他钢铁企业的竞争力，选项 D 正确。

【例-单选题】山野公司是国际著名的户外运动服装设计和生产商。该公司的产品广受消费者喜爱，被誉为户外运动服装行业的第一品牌。不少企业试图进入该行业并挑战山野公司的市场地位，但都未获成功。山野公

司为潜在进入者设置的结构性障碍是（ ）。

- A. 规模经济
- B. 现有企业的市场优势
- C. 学习曲线
- D. 现有企业对关键资源的控制

答案：B

解析：现有企业的市场优势主要表现在品牌优势上。“该公司的产品广受消费者喜爱，被誉为户外运动服装行业的第一品牌”属于品牌优势，选项B正确。

【例-单选题】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进入障碍是（ ）。

- A. 资金需求
- B. 学习曲线
- C. 行为性障碍
- D. 分销渠道

答案：B

解析：“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”体现的是学习曲线，选项B正确。

【例-单选题】T 公司是国际著名汽车制造商，该公司 2019 年预计随着环保理念的普及和相关技术的进步，Z 国的新能源汽车产业将进入新的发展期，其竞争对手 Z 国的汽车制造商 S 公司将减少传统燃油汽车的生产量，将资源投入新能源汽车车型的研发与生产，增加电动汽车和混合动力汽车的生产量，进而保持自己在汽车领域的市场份额。T 公司对 S 公司的上述分析属于（ ）。

- A. 财务能力分析
- B. 适应变化的能力分析
- C. 快速反应能力分析
- D. 成长能力分析

答案：B

解析：“将资源投入新能源汽车车型的研发与生产”属于适应变化能力中企业随着外部环境的改变适时调整资源配置、经营方式和采取相关行动，属于随着环境改变资源投入以获得持续发展。

【例-单选题】随着人民生活水平日益提高，我国消费者对家电产品的选择不仅关注价格，更注重产品的智能属性。家电生产企业甲公司最大的竞争对手乙公司顺应时代发展，正在积极运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品，以提升该公司在高端家电领域的市场份额。甲公司对乙公司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. 适应变化能力分析

答案：D

解析：“家电生产企业甲公司最大的竞争对手乙公司顺应时代发展，正在积极运用智能控制、红外线感应、定位系统、自动识别、自动扫描等技术开发新一代智能家电产品”体现乙公司采取研发活动逐步适应消费者需求的变化，并非利用现成资源快速反应，选项D正确。

【例-单选题】广记公司是一家卤制品生产企业。该公司凭借其长期积累形成的原料配制秘方和生产工艺诀窍等资源生产的多种卤制品，深受消费者喜爱，近年国内市场占有率一直位居第一。在下列资源不可模仿性的

形式中，广记公司的上述资源属于（ ）。

- A. 物理上独特的资源
- B. 具有因果含糊性的资源
- C. 具有经济制约性的资源
- D. 具有路径依赖性的资源

答案：D

解析：具有路径依赖性的资源是指那些必须经过长期的积累才能获得的资源。“凭借其长期积累形成的原料配制秘方和生产工艺诀窍等资源生产的多种卤制品”属于具有路径依赖性的资源，选项D正确。

【例-单选题】天昊公司是国内成立的第一家动漫产品设计企业。该公司以“创造、协作、共生”的企业文化为导向，凝聚了一批精通业务的人才，与影视、出版、服装、玩具等行业的多家企业签订了长期合作协议，占据了行业龙头地位。天昊公司的竞争优势来源于其拥有的（ ）。

- 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

答案：B

解析：具有因果含糊性的资源是指企业对有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。例如，企业文化常常是一种因果含糊性的资源。“该公司以‘创造、协作、共生’的企业文化为导向……占据了行业龙头地位”属于具有因果含糊性的资源，选项B正确。

【例-单选题】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

答案：C

解析：蔬菜以及啤酒都属于宝泉公司的自身业务，属于内部基准，选项C正确。

【例-多选题】卓力公司是一家汽车玻璃生产企业，拟在S国投资建立汽车玻璃生产基地，并对S国的相关环境进行了分析。卓力公司所做的下列分析中，符合钻石模型要素分析要求的有（ ）。

- A. S国的汽车玻璃业发展落后，仅有一家本国汽车玻璃生产企业，其他国家的汽车玻璃生产企业尚未进入
- B. S国政府鼓励并支持该国汽车玻璃业的发展
- C. S国的汽车制造业处于成长期
- D. S国的土地租金和电力价格长期处于较低水平

答案：ACD

解析：选项A属于企业战略、企业结构和同业竞争；

选项B属于PEST分析中的政治和法律因素；

选项C属于需求条件；

选项D属于生产要素。

因此，选项A、C、D正确。

【例-单选题】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，逐渐建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制，从一个默默无闻的小茶厂，成长为全国最受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. 服务

- B. 外部后勤
- C. 内部后勤
- D. 基础设施

答案：D

解析：“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，逐渐建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制，”是其成功的关键，体现了经营理念，属于基础设施。

【例-单选题】甲公司是一家汽车制造企业。该公司通过售后用户体验追踪系统随时掌握、分析不同车型的质量问题，并与汽车分销商共享信息，不断提高前来维修的客户的满意度。甲公司的上述做法属于该公司价值链中的（ ）。

- A. 内部后勤
- B. 服务
- C. 基础设施
- D. 外部后勤

答案：B

解析：服务是指与保持和提高产品价值有关的活动，如培训、修理、零部件的供应和产品的调试等。“该公司通过售后用户体验追踪系统随时掌握、分析不同车型的质量问题，并与汽车分销商共享信息，不断提高前来维修的客户的满意度”属于服务，选项 B 正确。

【例-多选题】凯阳公司拥有发电设备制造、新能源开发、电站建设和环保 4 部分业务，这些业务的市场增长率依次为 5.5%、11%、5%和 13%，相对市场占有率依次为 1.3、1.1、0.8 和 0.2。根据波士顿矩阵原理，上述 4 部分业务中，可以视情况采取收割战略的有（ ）。

- A. 发电设备制造业务
- B. 电站建设业务
- C. 环保业务
- D. 新能源开发业务

答案：ABC

解析：发电设备制造业务属于现金牛业务，新能源开发业务属于明星业务，电站建设业务属于瘦狗业务，环保业务属于问题业务。对处境不佳的“现金牛”类业务及没有发展前途的“问题”类业务和“瘦狗”类业务应视具体情况采取收割战略，选项 A、B、C 正确。

【例-单选题】近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长。国内汽车制造商华新公司于 2018 年进入新能源汽车制造领域，但是受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，市场占有率较低。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. 防御型战略
- D. 扭转型战略

答案：D

解析：“近年来新能源汽车产业及市场迅猛增长”体现了外部环境中的机会（O），“受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，市场占有率较低”体现了内部环境中的劣势（W），即为扭转型战略，选项 D 正确。

【例-单选题】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. 增长型战略
- B. 扭转型战略
- C. 多种经营战略
- D. 防御型战略

答案：D

解析：“近年来在政府出台压缩过剩产能政策，行业竞争异常激烈”说明（T），“经营每况愈下，市场份额大幅缩减”说明（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。