



第二章 战略分析



第二章 战略分析

【经典考题-单】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



第二章 战略分析

答案：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。



第二章 战略分析

【经典考题-单】近来，适应各种电动交通工具发展的需要，5G智能充电桩应运而生。目前，5G智能充电桩产品的类型、特点、性能尚处在不断发展变化当中，产品质量尤其是可靠性有待进一步提高。根据产品生命周期理论，5G智能充电设备企业在现阶段的战略目标是（ ）。

- A. 提高效率，降低成本
- B. 巩固市场份额
- C. 扩大市场份额，争取成为“领头羊”
- D. 提高投资报酬率



第二章 战略分析

答案：C

解析：“目前，5G智能充电桩产品的类型、特点、性能尚处在不断发展变化当中，产品质量尤其是可靠性有待进一步提高”表明 5G智能充电设备企业在现阶段处于产品生命周期的导入阶段。该阶段的战略目标是扩大市场份额，争取成为“领头羊”，选项 C 正确。



第二章 战略分析

【经典考题-单】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



第二章 战略分析

答案：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，并逐渐降低对客户的理财产品的收益率，投行K对甲银行的上述分析属于适应变化的能力分析。



第二章 战略分析

【经典考题-多】元力公司是一家著名的锂电池生产商。

该公司拟将业务延伸到下游汽车制造领域。下列各项中，属于元力公司在进入新产业时可能面临的行为性障碍有（ ）。

- A. 现有汽车制造企业采取限制进入定价
- B. 政府颁布汽车产业限制进入政策
- C. 现有汽车制造企业对关键资源的控制
- D. 现有汽车制造企业进入锂电池行业



第二章 战略分析

答案：AD

解析：行为性障碍主要有限制进入定价（选项 A）和进入对方领域（选项 D）两类。选项 B（现有企业的市场优势中的政府政策）、选项 C（现有企业对关键资源的控制）属于元力公司在进入新产业时可能面临的结构性障碍。



第二章 战略分析

【经典考题-多】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



第二章 战略分析

答案：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。



第二章 战略分析

【经典考题-单】良友公司是一家文具制造商，该公司秉承“一切从消费者角度考虑”的理念，不断优化产品设计、选材、工艺流程、包装等环节，打造出深受消费者喜爱的品牌，取得出色的经营业绩和竞争优势。从决定企业竞争优势的企业资源判断标准来看良友公司的竞争优势来源于其拥有的资源的（ ）。

- A. 稀缺性
- B. 不可模仿性
- C. 不可替代性
- D. 持久性



第二章 战略分析

答案：D

解析：“该公司……打造出深受消费者喜爱的品牌，取得出色的经营业绩和竞争优势”说明良友公司的竞争优势来源于其拥有的资源具有持久性，选项 D 正确。



第二章 战略分析

【经典考题-单】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
- C. 成长能力分析

- B. 快速反应能力分析
- D. 适应变化能力分析



第二章 战略分析

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。



第二章 战略分析

【经典考题-单】天海公司是一家咖啡机制造企业，该公司 2022 年产品销售收入为 33.01 亿元，同比增长 77.9%；市场占有率为23%，同比提高 35%。从企业营销能力分析角度看，上述数据体现了天海公司的（ ）。

- A. 市场决策能力
- B. 销售活动能力
- C. 销售组织能力
- D. 产品竞争能力



第二章 战略分析

答案：D

解析：产品竞争能力主要可从产品的市场地位、收益性、成长性等方面来分析。市场占有率体现了产品的市场地位，产品销售收入增长率体现了产品的成长性。因此，选项D正确。



第二章 战略分析

【经典考题-单】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. 具有因果含模糊性的资源
- C. 具有路径依赖性的资源
- D. 具有经济制约性的资源



第二章 战略分析

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。经典考题如，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。



第二章 战略分析

【经典考题-多】中辰公司是一家汽车产业研究机构。近期，该公司对国内汽车产业的发展状况进行了分析。根据波特构建的钻石模型分析框架，下列关于该公司所做的分析中，能够体现有利于提升中国汽车产业竞争优势的因素有（ ）。

- A. 国内汽车产业处于发展期，已出现多个拥有国际影响力的汽车品牌
- B. 国内汽车零配件产业发达，并与汽车制造商保持紧密的联系
- C. 国内汽车市场竞争激烈
- D. 国内汽车企业注重加工制造过程和产品设计，采取促进产品持续改进、更新的战略



第二章 战略分析

答案：BCD

解析：选项 B属于钻石模型分析框架中的相关与支持性产业；选项 C、D 属于钻石模型分析框架中的企业战略、企业结构和同业竞争。



第二章 战略分析

【经典考题-多】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



第二章 战略分析

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。



第二章 战略分析

【经典考题-单】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



第二章 战略分析

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。



第二章 战略分析

【经典考题-单】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



第二章 战略分析

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。



第二章 战略分析

【经典考题-单】康力公司是一家从事多种体育健身器材研发与生产的企业近年来，该公司生产的跑步机，市场占有率从第三位上升至第一位，该市场的年增长率为 3%。根据波士顿矩阵原理，目前康力公司的跑步机业务属于（ ）。

- A. 瘦狗业务
- B. 明星业务
- C. 现金牛业务
- D. 问题业务



第二章 战略分析

答案：C

解析：“市场占有率从第三位上升至第一位”说明相对市场占有率高；“该市场的年增长率为3%”说明市场增长率低。因此，康力公司的跑步机业务属于低增长一强竞争地位的“现金牛”业务，选项 C 正确。



第二章 战略分析

【经典考题-单】主营垃圾处理业务的广甸公司积极响应政府关于垃圾无害化资源化处理的号召，综合运用计算机、光谱技术、化学计量技术等进行垃圾分拣，极大地提高了垃圾分拣的精准率，使垃圾无害化、资源化处理率达到行业领先水平。在上述情况下，根据SWOT 分析，下列各项中，能够体现广甸公司应采用的总体战略的是（ ）。

- A. 减少垃圾处理业务，进军数字技术产业
- B. 将垃圾处理成本降至行业最低水平
- C. 规模化发展垃圾处理业务
- D. 进一步加强研发能力，保持行业领先水平



第二章 战略分析

答案：C

解析：“使垃圾无害化、资源化处理率达到行业领先水平”属于内部优势（S）；“政府关于垃圾无害化、资源化处理的号召”属于外部机会（O）。因此，广甸公司应采用的总体战略是增长型战略（SO），如开发市场、增加产量等，选项 C 正确。



第二章 战略分析

【经典考题-单】麦迪公司是乙国一家成功经营多年的连锁快餐企业，营业收入和利润率长期位居行业第一。2018年，Z国劳动力、水电、食材价格大幅上涨造成餐饮企业盈利水平普遍下降，麦迪公司的经营也受到很大影响。根据SWOT分析，麦迪公司应采用（ ）。

- A. 扭转型战略
- B. 多种经营战略
- C. 防御型战略
- D. 增长型战略



第二章 战略分析

答案：B

解析：“营业收入和利润率长期位居行业第一”属于内部优势（S）；“劳动力、水电、食材价格大幅上涨造成餐饮企业盈利水平普遍下降”属于外部威胁（T）。因此，麦迪公司应采用多种经营战略（ST），选项 B 正确。