



第二节

企业战略分析



第二节 企业战略分析

考点1：企业外部环境分析

【单选】企业在制定未来的发展战略时，可选择的外部宏观环境分析方法是（ ）。

- A. 价值链分析法
- B. PESTEL分析法
- C. 杜邦分析法
- D. 波士顿矩阵分析法

答案：B

解析：采用PESTEL分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析。



第二节 企业战略分析

【单选】某国际快餐连锁公司宣布在中东开设连锁店，考虑到当地的宗教信仰，只出售非猪肉类汉堡，这说明该公司在战略分析中考虑了（ ）。

- A. 政治环境
- B. 社会环境
- C. 经济环境
- D. 技术环境



第二节 企业战略分析

答案：B

解析：社会环境是指企业所处的社会结构、社会风俗、宗教信仰、价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、消费偏好、人口状况与地理分布等因素的形成与变动状况。根据题目信息可知该快餐连锁公司在选择出售的产品时，考虑了当地的宗教信仰，属于社会环境因素范围。



第二节 企业战略分析

【单选】下列选项中，属于行业环境分析法的是（ ）。

- A. 五力模型分析
- B. 杜邦分析
- C. 波士顿矩阵分析
- D. 价值链分析

答案：A

解析：著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出的“五力模型”分析法是分析行业结构的重要工具。B选项错误，杜邦分析属于战略控制的方法，CD选项错误，其内容属于内部环境分析的方法。



第二节 企业战略分析

【单选】从行业生命周期各阶段的特点来看，有较多的小企业出现，企业忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争，竞争压力较小，则该行业处于生命周期中的（ ）。

- A. 形成期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期



第二节 企业战略分析

答案：A

解析根据题目内容“有较多的小企业出现，企业忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争，竞争压力较小”，可知为“形成期”。



第二节 企业战略分析

【单选】下列关于行业生命周期分析中成熟期的说法，正确的有（ ）。

- A. 市场趋于饱和
- B. 行业的规模扩大，竞争日趋激烈
- C. 企业的销售额和利润迅速增长
- D. 市场萎缩，行业规模缩小

答案：A

解析：BC 选项属于行业生命周期分析中成长期的说法，D 选项行业生命周期分析中衰退期的说法。



第二节 企业战略分析

【多选】企业采用波特“五力模型”分析行业环境时，需要分析的竞争力量有（ ）。

- A. 中间商的谈判能力
- B. 供应者的谈判能力
- C. 购买者的谈判能力
- D. 替代品的威胁
- E. 潜在进入者的威胁



第二节 企业战略分析

答案：BCDE

解析：美国著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出的“五力模型”分析法是分析行业结构的重要工具。在一个行业里，普遍存在着五种基本竞争力量，即潜在进入者的威胁（选项E）、行业中现有企业间的竞争、替代品的威胁（选项D）、供应者的谈判能力（选项B）和购买者的谈判能力（选项C）。综上所述，本题应选择BCDE选项。



第二节 企业战略分析

【多选】根据“五力模型”，下列情形中供应者具有较强谈判能力的是（ ）。

- A. 购买者的购买量大
- B. 购买者具有自主生产所购买产品的潜力
- C. 市场上没有替代品
- D. 行业中供应者的数量少
- E. 购买者的议价能力较弱



第二节 企业战略分析

答案：CDE

解析：当供应者具有以下特征时，将处于有利的地位：供应者所在的行业由少数企业控制，而购买者却很多；市场上没有替代品，购买者只购买供应者产品的一小部分，购买者的议价能力较弱。



第二节 企业战略分析

【单选】关于外部因素评价矩阵的说法，正确的是（ ）。

- A. 外部因素评价矩阵从机会和威胁两方面找出影响企业的关键因素
- B. 总加权分数高于2.5分，说明企业对外部影响因素的反应较差
- C. 外部因素评价矩阵是战略控制的方法
- D. 总加权分数的数值范围为1分至5分



第二节 企业战略分析

答案：A

解析：本题考点为第1章外部因素评价矩阵。选项 B 错误，总加权分数高于2.5分，说明企业对外部影响因素的反应较强；选项C错误，外部因素评价矩阵是外部环境分析的方法；选项 D 错误，总加权分数的数值范围为1分至4分，故选 A。



第二节 企业战略分析

【多选】下列方法中，适用于企业外部环境分析的有（ ）。

- A. PESTEL分析法
- B. 波士顿矩阵分析法
- C. 价值链分析法
- D. IFE矩阵分析法
- E. 行业竞争结构分析

答案：AE

解析：BCD选项错误，波士顿矩阵分析法、价值链分析法、IFE矩阵分析法均属于内部环境分析的方法。



第二节 企业战略分析

考点2：企业内部环境分析

【多选】下列方法中，可用于企业战略环境分析的有（ ）。

- A. 波士顿矩阵
- B. EFE矩阵
- C. 利润计划轮盘
- D. IFE矩阵
- E. 波特“五力模型”



第二节 企业战略分析

答案：ABDE

解析：选项AD正确，波士顿矩阵和IFE矩阵属于内部环境分析方法。选项BE正确，EFE矩阵和波特五力模型属于外部环境分析方法。选项C错误，利润计划轮盘属于战略控制的方法。综上所述，本题应选择ABDE选项。



第二节 企业战略分析

【单选】某高新技术企业积极吸引并聚集了大量高素质的研发人才和管理人才，构建了企业的核心竞争力，该企业的核心竞争力体现为（ ）。

- A. 关系竞争力
- B. 环境竞争力
- C. 资源竞争力
- D. 市场竞争力



第二节 企业战略分析

答案：C

解析：根据题目内容可知构成该企业核心竞争力的是研发人才和管理人才，均为人力资源。



第二节 企业战略分析

【单选】某家电企业不断实施现代化管理方法，着手进行业务流程再造，在经营管理方面打造了企业的核心竞争力。这种核心竞争力是（ ）。

- A. 关系竞争力
- B. 资源竞争力
- C. 区位竞争力
- D. 能力竞争力



第二节 企业战略分析

答案：D

解析：能力竞争力：能够保证企业生存和发展以及实施战略的“能力”。对企业能力的研究更强调企业自身的素质，即企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性等。



第二节 企业战略分析

【多选】企业核心竞争力的特征主要有（ ）。

- A. 异质性
- B. 灵活性
- C. 延展性
- D. 价值性
- E. 持久性

答案：ACDE

解析：核心竞争力的特征包括：价值性、异质性、延展性、持久性、难以转移性、难以复制性六个。故选ACDE。



第二节 企业战略分析

【单选】某液晶显示器生产企业在液晶显示技术方面具备很强的优势，该企业将该技术延伸至电脑、计算器、电视显像技术等领域产品的生产，获得市场的竞争优势，这体现了核心竞争力（ ）的特点。

- A. 价值性
- B. 异质性
- C. 延展性
- D. 持久性



第二节 企业战略分析

答案：C

解析：根据题目内容“该企业将该技术延伸至电脑、计算器、电视显像技术等领域”，可知为延展性。



第二节 企业战略分析

【多选】转移性是指战略性资源转移的程度。转移性越低，企业的竞争优势就越大。下列属于企业不能轻易转移的核心资源有（ ）。

- A. 原材料
- B. 掌握普通技能的员工
- C. 机器设备
- D. 良好的公众形象
- E. 独特且领先的技术



第二节 企业战略分析

答案：DE

解析：ABC 选项错误，原材料、机器设备、产品、掌握普通技能的员工甚至是企业的部分股权，这些非核心资源的交易属正常活动，不影响企业的竞争优势。



第二节 企业战略分析

【单选】下列活动中，属于企业价值链基本活动的是

()。

- A. 人力资源管理
- B. 生产加工
- C. 技术开发
- D. 采购



第二节 企业战略分析

答案：B

解析：选项B正确，价值链的基本活动包括原材料供应、生产加工、成品储运、市场营销、售后服务。选项ACD属于价值链的辅助活动。



第二节 企业战略分析

【单选】N产品的市场占有率低，业务增长率低。根据波士顿矩阵图，N产品处于（ ）。

- A. 瘦狗区
- B. 明星区
- C. 幼童区
- D. 金牛区



第二节 企业战略分析

答案：A

解析：选项A正确，瘦狗区的产品业务增长率和市场占有率均较低。选项B错误，明星区的产品业务增长率和市场占有率均较高。选项C错误，幼童区的产品业务增长率高但市场占有率低。选项D错误，金牛区的产品业务增长率低但市场占有率高。



第二节 企业战略分析

【单选】在波士顿矩阵中，幼童区的产品特征是（ ）。

- A. 业务增长率比较低，市场占有率比较高
- B. 业务增长率比较低，市场占有率比较低
- C. 业务增长率比较高，市场占有率比较低
- D. 业务增长率比较高，市场占有率比较高

答案：C

解析：幼童区业务增长率较高，市场占有率较低。



第二节 企业战略分析

【单选】某型号电视机产品的业务增长率较低，市场占有率较高。根据波士顿矩阵分析法，该型号电视机产品属于波士顿矩阵的（ ）。

- A. 金牛区
- B. 幼童区
- C. 瘦狗区
- D. 明星区

答案：A

解析：业务增长率较低，市场占有率较高属于金牛区。



第二节 企业战略分析

【单选】某食品公司运用波士顿矩阵分析发现甲饮品业务增长率低，市场占有率高，则甲饮品业务属于（ ）业务。

- A. 明星
- B. 幼童
- C. 金牛
- D. 瘦狗

答案：C

解析：金牛区的产品业务增长率较低，但市场占有率较高，能给企业带来大量的现金流，但是未来的发展前景有限。



第二节 企业战略分析

考点3：企业综合分析

【单选】战略环境分析法中，适用于企业进行内外部战略环境综合分析的是（ ）

- A. SWOT
- B. PESTEL
- C. 五力模型
- D. 价值链

答案：A

解析：选项A是内外部战略环境综合分析；选项B和C是企业外部环境分析。选项D是企业内部环境分析。



第二节 企业战略分析

【单选】SWOT分析方法中的S和T是指（ ）。

- A. 机会和劣势
- B. 优势和机会
- C. 优势和威胁
- D. 劣势和威胁

答案：C

解析：S 代表优势，T代表威胁。



第二节 企业战略分析

【单选】采用SWOT分析法进行战略选择时，重在发挥企业优势，利用市场机会的战略是（ ）。

- A. SO战略
- B. WO战略
- C. ST战略
- D. WT战略

答案：A

解析：SO战略即发挥企业优势，利用市场机会。



第三节

企业战略类型（重点）



第三节 企业战略类型

考点1：基本竞争战略

【多选】迈克尔·波特提出的企业基本竞争战略有（ ）。

- A. 一体化战略
- B. 集中战略
- C. 差异化战略
- D. 成本领先战略
- E. 多元化战略

答案：BCD

解析：美国战略管理学家迈克尔·波特提出企业基本竞争战略有三种：成本领先战略、差异化战略和集中战略。



第三节 企业战略类型

【多选】企业实施成本领先战略可行的做法有（ ）。

- A. 进行大规模生产，实现规模效益
- B. 进行资源整合
- C. 和上游的供应商形成供求联盟
- D. 提高质量
- E. 获得技术优势

答案：ABCE

解析：实施成本领先战略的途径（6个途径）：①规模效应、②技术优势、③企业资源整合、④经营地点选择优势、⑤与价值链的联系、⑥跨业务相互关系。



第三节 企业战略类型

【多选】某自行车生产企业拟采取差异化战略，该企业可行的做法有（ ）。

- A. 提供竞争对手不可比拟的高质量产品
- B. 增添自行车的新功能
- C. 增加研发投入，进行产品创新
- D. 整合企业资源，实施资源共享
- E. 提供个性化自行车定制服务



第三节 企业战略类型

答案：ABCE

解析：差异化战略的实施途径包括：通过产品质量的不同、提高产品的可靠性、产品创新、产品特性差别、产品名称的不同、提供不同的服务实施差异化战略，故选 ABCE。选项D属于成本领先战略的实施途径。



第三节 企业战略类型

【多选】企业差异化战略适用的情形包括（ ）。

- A. 大批量生产企业
- B. 有很强的研究开发能力
- C. 企业有很高的美誉度和知名度
- D. 能控制一切费用和开支
- E. 很强的市场营销能力

答案：BCE

解析：AD 属于成本领先战略适用的情形。



第三节 企业战略类型

【单选】当企业研发和营销能力较强、经营的产品市场异质性又比较高时，企业应选择的市场战略为（ ）。

- A. 低成本战略
- B. 集中战略
- C. 差异化战略
- D. 无差异化战略

答案：C

解析：“企业研发和营销能力较强”以及“市场异质性比较高”为差异化战略适用范围的内容。



第三节 企业战略类型

【单选】当企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标时，可以采用的基本竞争战略是（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 差异化战略
- C. 集中战略
- D. 低成本战略



第三节 企业战略类型

答案：C

解析：实施集中战略适用于符合以下条件的企业：①在市场中具有特殊需求的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在；②没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略；③企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标；④企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。根据题目内容“当企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标时”，符合集中战略的适用条件，所以C正确。



第三节 企业战略类型

【单选】某食品企业选择儿童为目标客户，专一生产儿童食品，该企业采取的是（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 多元化战略
- C. 一体化战略
- D. 集中战略



第三节 企业战略类型

答案：D

解析：集中战略又称专一化战略，是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。根据题目叙述“选择儿童为目标客户，专一生产儿童食品”，可知为集中战略。



第三节 企业战略类型

考点2：企业成长战略

【多选】以下属于企业成长战略类型的有（ ）。

- A. 多元化战略
- B. 差异化战略
- C. 成本领先战略
- D. 集中战略
- E. 一体化战略

答案：AE

解析：BCD选项错误，成本领先战略、集中战略属于基本竞争战略的类型。



第三节 企业战略类型

【单选】某自行车生产企业为提高主打产品在现有市场的市场占有率，加大营销宣传，采用多种促销手段，发现潜在顾客，提高产品销售额。该企业采取的成长战略是（ ）。

- A. 市场开发战略
- B. 新产品开发战略
- C. 市场渗透战略
- D. 成本领先战略



第三节 企业战略类型

答案：C

解析：市场渗透战略是企业通过更大的市场营销努力，提高现有产品或服务在现有市场上的份额，扩大产销量及生产经营规模，从而提高收入和盈利水平。该自行车生产企业把现有的主打产品投放在现有市场中，属于市场渗透战略，故选 C。



第三节 企业战略类型

【单选】某汽车制造企业同时生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆，该企业采用（ ）战略。

- A. 前向多元化战略
- B. 非相关多元化战略
- C. 水平多元化战略
- D. 垂直多元化战略

答案：C

解析：水平多元化战略是指在同一专业范围内进行多种经营，如汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆。



第三节 企业战略类型

【单选】某家电生产企业围绕家电市场，生产电视机、洗衣机、电冰箱、空调等系列家电产品。该企业采取的是（ ）战略。

- A. 水平多元化
- B. 垂直多元化
- C. 同心型多元化
- D. 非相关多元化



第三节 企业战略类型

答案：C

解析：同心型多元化是指以市场或技术为核心的多元化，如一家生产电视机的企业，以“家电市场”为核心生产电冰箱、洗衣机。



第三节 企业战略类型

【单选】某著名家电集团公司建立医药子公司，进军医药行业，该集团采用的是（ ）发展战略。

- A. 横向一体化
- B. 纵向一体化
- C. 相关多元化
- D. 非相关多元化

答案：D

解析：根据题目内容“某著名家电集团公司建立医药子公司，进军医药行业”，可知“家电”与“医药”是完全无关联的两个行业，可知为非相关多元化战略。



第三节 企业战略类型

【单选】 甲乙两家手机制造商，共同出资成立一家新企业，专门从事智能手机领域的研究与开发，该战略联盟属于（ ）。

- A. 研发联盟
- B. 产品联盟
- C. 合资企业
- D. 产业协调联盟

答案：C

解析：合资企业即两家或两家以上企业共同出资、共担风险、共享收益而建立的企业。其中根据题目信息“甲乙两家手机制造商，共同出资成立一家新企业”，可知 C 选项符合题意。



第三节 企业战略类型

【多选】下列战略联盟形式中，属于契约式战略联盟的有（ ）。

- A. 合资企业
- B. 相互持股
- C. 产品联盟
- D. 产业协调联盟
- E. 营销联盟

答案：CDE

解析：AB选项错误，其内容属于股权式战略联盟的类型。



第三节 企业战略类型

【单选】服装生产企业与另一家国际知名企业以贴牌生产的方式建立了战略联盟，该战略联盟属于（ ）。

- A. 研发联盟
- B. 产品联盟
- C. 营销联盟
- D. 产业协调联盟

答案：B

解析：产品联盟的形式包括联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等，根据题目信息“贴牌生产”可知该战略联盟属于产品联盟。



第三节 企业战略类型

【单选】某企业为了增强生产和经营能力，通过契约交易，以联合生产形式与某世界五百强企业建立战略联盟，该战略联盟属于（ ）。

- A. 技术开发与研究联盟
- B. 营销联盟
- C. 产业协调联盟
- D. 产品联盟



第三节 企业战略类型

答案：D

解析：产品联盟是指两个或两个以上企业为了增强企业的生产和经营实力，通过“联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包”等形式扩大生产规模、降低生产成本，提高产品价值。根据题目关键内容“以联合生产形式与某世界五百强企业建立战略联盟”可知D选项正确。



第三节 企业战略类型

【单选】某服装生产企业通过特许经营形式与多家服装零售企业建立战略联盟，该战略联盟属于（ ）。

- A. 技术开发与研究联盟
- B. 产品联盟
- C. 营销联盟
- D. 产业协调联盟



第三节 企业战略类型

答案：C

解析：契约式战略联盟的形式有技术开发与研究联盟、产品联盟、营销联盟和产业协调联盟。其中营销联盟可以通过联盟伙伴的分销系统增加销售，从而绕过各种贸易壁垒，迅速开拓市场，赢得顾客，其具体形式包括特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享等。本题企业是通过特许经营建立的战略联盟，所以应属于营销联盟，所以选 C。



第三节 企业战略类型

【单选】关于迈克尔·波特教授提出的钻石模型，下列表述错误的是（ ）。

- A. 一个国家的生产要素状况包括初级生产要素和高级生产要素，教育科研体系是初级生产要素
- B. 机会和政府是钻石模型的两个变量
- C. 四要素包括生产要素、需求条件、相关支撑产业及企业战略、产业结构和同业竞争
- D. 波特指出，从事产业竞争的是企业，而非政府



第三节 企业战略类型

答案：A

解析：A 选项错误，钻石模型的四个要素中，生产要素包括初级生产要素和高级生产要素，初级生产要素是指企业所处国家和地区的地理位置、自然资源、人口、气候以及非技术工人等，通过被动继承或简单投资即可获得。高级生产要素包括训练有素的中高级人才、教育科研体系、现代通信的基础设施等，需要先期在人力和资本上大量投资才能获得。



第三节 企业战略类型

【单选】当降低成本压力和地区调适压力都很高时，跨国公司适合采用的经营战略是（ ）。

- A. 本土化战略
- B. 国际战略
- C. 跨国战略
- D. 全球标准化战略

答案：C

解析：面临的降低成本的压力和地区调适压力都较高时采取跨国战略。故选 C。



第三节 企业战略类型

考点3：企业稳定战略与紧缩战略

【多选】下列企业战略中，属于稳定战略的有（ ）。

- A. 维持利润战略
- B. 暂停战略
- C. 转向战略
- D. 放弃战略
- E. 无变化战略

答案：ABE

解析：企业稳定战略包括：无变化战略、维持利润战略、暂停战略、谨慎实施战略。CD选项，属于紧缩战略的类型。



第三节 企业战略类型

【单选】为了扭转亏损，某家电生产企业特将旗下的洗衣机事业部整体出售，这一做法表明该企业采取的战略是（ ）。

- A. 放弃战略
- B. 暂停战略
- C. 转向战略
- D. 清算战略

答案：A

解析：根据题目内容可知该企业只是为了扭转亏损，卖掉其中一个事业部，可知属于放弃战略。



第三节 企业战略类型

【单选】紧缩战略是指企业在目前的经营战略领域和基础水平上收缩和撤退。下列各项中属于紧缩战略的有（ ）。

- A. 转向战略
- B. 暂停战略
- C. 成本领先战略
- D. 谨慎实施战略

答案：A

解析：紧缩战略主要包括以下类型：转向战略、放弃战略、清算战略。