



经典考题

【2025-多选题】老街卤味是一家传统卤制品店，为扩大营收规模，老板娘临时决定增加炒货业务，并立即投入资金购买了多台设备。但因缺乏炒制经验，出品质量不太稳定，差评频出，前期投入几乎泡汤。老街卤味陷入的零散产业战略陷阱有（ ）。

- A. 过分集权化
- B. 寻求支配地位
- C. 对新产品做出过度反应
- D. 未能保持严格的战略约束力



经典考题

答案：CD

解析：“为扩大营收规模，老板娘临时决定增加炒货业务”表明老街卤味未能保持严格的战略约束力，选项 D 当选。

“并立即投入资金购买了多台设备。但因缺乏炒制经验，出品质量不太稳定，差评频出，前期投入几乎泡汤”表明老街卤味对新产品做出过度反应，选项 C 当选。



经典考题

【例-多选题】理发业由很多中小企业组成，其中没有任何一个企业占有显著的市场份额或对整个产业的发展产生重大影响。造成理发业上述状况的原因有（ ）。

- A. 理发业的经营成本变化迅速
- B. 理发业进入障碍低
- C. 理发市场需求多样导致高度产品差异化
- D. 理发业难以达到规模经济



经典考题

答案：BCD

解析：理发业属于零散产业。产业零散的原因主要来源于产业本身的基础经济特性：①进入障碍低或存在退出障碍；②市场需求多样导致高度产品差异化；③不存在规模经济或难以达到经济规模。因此，选项B、C、D正确，选项A属于新兴产业内部结构的共同特征。



经典考题

【例-多选题】靓影公司是一家经营照相、冲印、彩扩的企业。靓影公司应当采用的竞争战略有（ ）。

- A. 聚焦细分市场的需求，如婚庆大尺寸照片的拍摄、冲印、美化等
- B. 适应多样化的顾客需求，开发多种服务品种
- C. 增加服务的附加价值，如在顾客等候时提供茶水、杂志等
- D. 连锁经营或特许经营，将服务点分散在居民生活区中



经典考题

答案：ACD

解析：靓影公司所处产业属于零散产业，该产业的战略选择包括：（1）克服零散——获得成本优势（选项D）。（2）增加附加价值——提高产品差异化程度（选项C）。（3）专门化——目标集聚（选项A）。



经典考题

【例-单选题】经营中式快餐的淮扬公司于2015年宣布其战略目标是建成门店覆盖全国的“快餐帝国”。由于扩张过快、缺乏相关资源保障、各地流行菜系经营者的激烈竞争以及不同消费者口味难以调和的矛盾，该战略目标未能实现，公司经营也陷入危机。从零散产业角度看，下列各项中，属于淮扬公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是（ ）。

- A. 不能保持严格的战略约束力
- B. 寻求支配地位
- C. 不了解竞争者的战略目标和管理费用
- D. 过分集权化



经典考题

答案：B

解析：淮扬公司的战略目标是建成门店覆盖全国的“快餐帝国”。由于扩张过快、缺乏相关资源保障、各地流行菜系经营者的激烈竞争以及不同消费者口味难以调和的矛盾。体现的是零散产业谨防潜在的战略陷阱中的避免寻求支配地位。零散产业的基本结构决定了寻求支配地位是无效的，除非可以从根本上出现变化。所以选项B正确。



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 基本竞争战略
2. 中小企业战略
3. 蓝海战略
4. 商业模式

- 零散产业中的竞争战略
- 新兴产业中的竞争战略

特征-障碍与机遇-选择

- ① 技术的不确定性
- ② 战略的不确定性
- ③ 成本的迅速变化
- ④ 萌芽企业和另立门户
- ⑤ 首次购买者



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 基本竞争战略
2. 中小企业战略
3. 蓝海战略
4. 商业模式

- 零散产业中的竞争战略
- 新兴产业中的竞争战略

特征-障碍与机遇-选择

- (1) 专有技术选择、获取与应用的困难
- (2) 原材料、零部件、资金与其他供给的不足
- (3) 顾客的困惑与等待观望。（影响销售）
- (4) 被替代产品的反应。（带来降低成本的压力）
- (5) 缺少承担风险的胆略和能力



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 基本竞争战略
2. 中小企业战略
3. 蓝海战略
4. 商业模式

- 零散产业中的竞争战略
- 新兴产业中的竞争战略

特征-障碍与机遇-选择

- (1) 塑造产业结构：企业努力建立产业的游戏规则
- (2) 正确对待产业发展的外在性：产业整体利益与企业个体利益的协调
- (3) 注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位：新兴产业迅速发展可能会使原有的妨碍和机会都发生变化



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 基本竞争战略
2. 中小企业战略
3. 蓝海战略
4. 商业模式

- 零散产业中的竞争战略
- 新兴产业中的竞争战略

特征-障碍与机遇-选择

(4) 选择适当的进入时机与领域:

当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：

- ①企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可因作为先驱者而提高声望
- ②产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿，并且不会因持续的技术更新换代而过时，早期进入企业可以较早地开始这一学习过程



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 基本竞争战略
2. 中小企业战略
3. 蓝海战略
4. 商业模式

- 零散产业中的竞争战略
- 新兴产业中的竞争战略

特征-障碍与机遇-选择

(4) 选择适当的进入时机与领域:

当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：

- ③ 顾客忠诚非常重要，那些首先对顾客销售产品或服务的企业将获益
- ④ 早期与原材料供应、分销渠道建立的合作关系对产业发展至关重要



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 基本竞争战略
2. 中小企业战略
3. 蓝海战略
4. 商业模式

- 零散产业中的竞争战略
- 新兴产业中的竞争战略

特征-障碍与机遇-选择

(4) 选择适当的进入时机与领域:

在下列情况下，早期进入将是非常危险的：

- ①早期细分市场与产业发展成熟后的细分市场不同，早期进入的企业建立了竞争基础后，在产业发展成熟后面临过高的转换成本
- ②为了塑造产业结构，需付出开辟市场的高昂代价，其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等，而开辟市场的利益无法被企业专有



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 基本竞争战略
2. 中小企业战略
3. 蓝海战略
4. 商业模式

- 零散产业中的竞争战略
- 新兴产业中的竞争战略

特征-障碍与机遇-选择

(4) 选择适当的进入时机与领域:

在下列情况下，早期进入将是非常危险的：

- ③ 技术变化使早期投资过时，并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益



经典考题

【例-单选题】下列各项中，属于新兴产业共同的结构特征的是（ ）。

- A. 进入障碍低或存在退出障碍
- B. 不存在规模经济或难以达到经济规模
- C. 市场需求的多样导致产品的差异化
- D. 战略的不确定性



经典考题

答案：D

解析：本题考核的是新兴产业的共同结构特征，分别为：

(1) 技术的不确定性；(2) 战略的不确定性；(3) 成本的迅速变化；(4) 萌芽企业和另立门户；(5) 首次购买者。



第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

- 1. 基本竞争战略
- 2. 中小企业战略
- 3. 蓝海战略
- 4. 商业模式

- 内涵
- 制定与执行的原则
- 重建市场边界的基本法则

蓝海的开拓者并不将竞争作为自己的标杆，而是遵循另一套完全不同的战略逻辑，即“价值创新”。这是蓝海战略的基石。之所以称为价值创新，原因在于它并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，由此开辟一个全新的、非竞争性的市场空间。

与人们的一般认识不同，绝大多数的蓝海市场其实是通过在红海市场内部，挖掘新的需求，扩展现有产业边界而开拓出来的新市场。



第四部分：考点内容

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系



第四部分：考点内容

■ 总体战略

■ 竞争战略

■ 职能战略

■ 国际化战略

→ 1. 基本竞争战略

2. 中小企业战略

3. 蓝海战略

4. 商业模式

→ ■ 内涵

■ 制定与执行的原则

■ 重建市场边界的基本法则



蓝海战略是一种崭新的战略思维，其制定和实施的方法也完全不同于典型的战略规划。



第四部分：考点内容

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	搜寻的风险
注重全局而非数字	规划的风险
超越现有需求	规模的风险
遵循合理的战略顺序	商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素
克服关键组织障碍	组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	管理的风险