

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)



CPA习题讲解

公司战略与风险管理

第二讲 战略分析(一)

讲师：Ding Xin





第二章 战略分析（一）

1

一、单项选择题

2

二、多项选择题



一、单项选择题

1.乙公司属于餐饮服务企业，近期在对印度尼西亚进行考察时，发现该国近年来通货膨胀率居高不下，对以消费为主的印尼经济产生不利影响，也挫伤了外国投资者的信心。乙公司决定推迟针对印尼的直接投资。这表明乙公司在进行对外投资决策时考虑了（ ）。

- A.经济因素
- B.技术因素
- C.法律和政治因素
- D.文化因素

【答案】 A

【解析】影响企业的经济因素包括社会经济结构、经济发展水平、经济体制、宏观经济政策、当前经济状况和其他一般的经济条件和趋势，其中当前经济状况和其它经济影响因素明确包括：税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助。



一、单项选择题

2.随着生活质量的提高，消费者的心态由最基本的生活需要开始向营养健康的品味生活过渡。我国消费者关注健康饮食的趋势日益明显，我国榨汁机市场还处于导入期，一方面因为榨汁机进入中国市场较晚，而更主要的原因是国内消费水平还较低，消费者还没有形成饮用鲜榨果汁的消费习惯。榨汁机作为新型小家电产品，未来应该具有较大的发展空间。于是甲公司果断作出进军榨汁机产业的战略选择。该公司在进行战略决策时主要考虑了外部环境中的（ ）因素。

- A.政治环境
- B.经济环境
- C.技术环境
- D.社会和文化环境

【答案】D

【解析】社会和文化环境因素范围主要包括人口状况、社会流动性、消费心理、生活方式变化、文化传统、价值观等。消费者关注健康饮食的消费需求变化属于社会文化环境因素中的生活方式变化。



一、单项选择题

3.甲公司是一家专业生产婴幼儿用品的企业，注意到随着人口出生率的不断下降，婴幼儿市场从长期来看是一个萎缩的市场。随即决定将其婴幼儿产品扩展到成人市场，通过必要的营销措施刺激成人消费者购买。根据以上信息可以判断，该公司对环境进行的分析属于（ ）。

- A.政治环境 B.经济环境
C.社会文化环境 D.技术环境

【答案】C

【解析】人口因素属于社会文化环境要素。

4.在波士顿矩阵分析涉及的四类业务中，适合用矩阵制进行管理的业务是（ ）。

- A.“明星”类业务 B.“现金牛”类业务
C.“问题”类业务 D.“瘦狗”类业务

【答案】C

【解析】对“问题”业务的管理组织，最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险、有才干的人负责。



一、单项选择题

5.在下列情况下，会导致产业潜在进入者的进入威胁增加的是（ ）。

- A.供应商和购买商议价能力强
- B.退出障碍小
- C.结构性和行为性进入障碍小
- D.产品需求和产品差异大

【答案】C

【解析】产业潜在进入者进入威胁主要受结构性进入障碍和行为性进入障碍（如预期产业中先进入者的报复），进入障碍越大，潜在进入者就越难以进入该产业。

6.考察（ ）是识别企业核心能力常用而有效的方法。

- A.企业功能
- B.企业的资源
- C.企业的过程系统
- D.企业的效益

【答案】A

【解析】考察企业功能是识别企业核心竞争力常用的方法。



一、单项选择题

- 7.以下对生命周期各阶段经营战略描述不正确的是()。
- A.导入期主要战略路径是投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量
 - B.成长期主要的战略路径是市场营销
 - C.成熟期主要的战略路径是提高效率，降低成本
 - D.衰退期主要的战略途径主要是巩固市场份额

【答案】D

【解析】衰退期主要的战略途径主要是控制成本或退出。

- 8.根据波士顿矩阵分析法，某经营业务的市场增长率高，相对市场占有率低，说明该经营业务属于()。
- A.明星业务
 - B.现金业务
 - C.瘦狗业务
 - D.问题业务

【答案】D

【解析】问题业务是指市场增长率较高而相对市场占有率较低的业务。



二、多项选择题

1.政治和法律环境对企业影响的特点有（ ）。

- A.直接性
- B.难以预测性
- C.不可逆转性
- D.间接性

【答案】ABC

【解析】政治和法律环境因素作为影响企业战略决策因素，其自身特点主要有三个：不可测性，企业难以预测国家政治环境变化；直接性，政治环境直接影响企业的经营状况；不可逆转性，政治和法律环境一旦影响到企业，会发生十分迅速和明显的变化，企业无法推卸和转移这种变化。

2.以下各项中，属于产品生命周期的导入期特点的有（ ）。

- A.市场中充满各种新发明的产品或服务
- B.需大量资金达到高增长率和扩产计划
- C.产业利润率较低，但市场增长率较高
- D.产品类型、特点、性能和目标市场方面不断发展变化

【答案】ACD

【解析】选项B是成长期的特点。



二、多项选择题

- 3.下列各项中，影响产业内现有企业间竞争激烈程度的因素有（ ）。
- A.产业增长率
 - B.进入障碍
 - C.退出障碍
 - D.产品差异程度

【答案】 ABCD

【解析】 产业内竞争者的竞争强度指产业现有竞争者之间的竞争程度。产业增长缓慢，现有的企业间争夺既有市场份额的竞争就会变得激烈；进入障碍高，会阻止新进入者的进入，有利于缓解现有的企业间竞争强度。现有企业难以退出某产业的障碍大会令同业的竞争激烈化；如果产品缺乏差异性或具有标准化，购买者可轻易转换供应商，产品转换成本小，则供应商之间会相互竞争。



二、多项选择题

4.影响供应商在产业中讨价还价能力的因素有（ ）。

- A.产品差异化程度
- B.产品重要性
- C.供应商后向一体化的可能性
- D.产品在市场上是否有替代品

【答案】 ABD

【解析】 产品是独一无二的，且转换成本非常高，市场中没有替代品，供应商行业由少数几家公司主导，供应商产品对于客户生产很重要，供应商能直接销售产品等都会提高供应商的议价能力。供应商不存在后向一体化的可能性，所以选项C错误。



二、多项选择题

5.决定产业结构性进入障碍高度的因素有（ ）。

- A.转换成本 B.现有在位企业的反击力度
C.资金需求 D.规模经济

【答案】 ACD

【解析】 结构性进入障碍包括规模经济、产品差异、资金投入、转换成本、对销售渠道使用权、政府政策和现有产品除规模经济外的成本优势等因素，选项B是影响同业竞争者竞争强度的因素，与结构性进入障碍无关。



二、多项选择题

6.按照波特的五种竞争力分析模型，下列各项因素中，可能对某家航空公司获取产业竞争优势产生有利影响的有（ ）。

- A.航空业的巨额资本投入
- B.航空公司实行里程累积计划
- C.高额的飞行员和技师培训费用
- D.目前生产大型商用飞机的公司主要有波音和空中客车两家公司

【答案】 ABC

【解析】 进入航空业需要大量的资本投入，表明航空业进入障碍大，有助于保护现有航空公司获取行业竞争优势，即对现有航空公司获取产业竞争优势产生有利影响，所以，选项A正确；航空公司实行里程累积计划表明消费者的转换成本高，高额的飞行员和技师培训费用表明航空业需要大量资金投入，这都阻止潜在进入者的威胁，导致产业竞争程度减弱，对现有航空公司获取产业竞争优势产生有利影响，所以，选项B、C正确；目前生产大型商用飞机的公司主要有波音和空中客车两家公司，表明航空业供应商的议价能力强，对现有航空公司获取产业竞争优势产生不利影响，所以，选项D错误。



二、多项选择题

7.下列可用于公司业务组合分析的方法的有（ ）。

- A.SWOT分析
- B.GE矩阵分析
- C.BCG矩阵分析
- D.价值链分析

【答案】 BC

【解析】 波士顿矩阵与通用矩阵分析就是公司业务组合分析的主要方法。

8.下列属于企业无形资源的有（ ）。

- A.品牌
- B.商誉
- C.企业文化
- D.组织经验

【答案】 ABCD

【解析】 无形资源是指企业长期积累的、没有实物形态的、甚至无法用货币精确度量的资源，通常包括品牌、商誉、技术、专利、商标、企业文化及组织经验等。



二、多项选择题

9. 下列关于核心能力的说法中正确的有（ ）。
- A. 核心能力是企业具有在具有重要竞争意义的经营活动中能够比其竞争对手做得更好的能力
 - B. 核心能力的产生是企业中各个不同部分有效合作的结果
 - C. 一家公司只能有一种核心能力
 - D. 核心能力就是企业中有价值的资源，它可以使企业获得竞争优势

【答案】 ABD

【解析】 一家公司可能有多种核心能力。所以选项C错误。



二、多项选择题

10.企业要想知道自己的能力是否强过竞争对手，可以采用的方法有（ ）。

- A.自我评价
- B.行业内部比较
- C.基准分析
- D.成本驱动力分析

【答案】 ABCD

【解析】企业自己的能力是否强过竞争对手常用的比较判别方法有：（1）企业的自我评价；（2）产业内部比较；（3）基准分析；（4）成本驱动力和作业成本法；（5）收集竞争对手的信息。

11.企业的核心能力是能够通过一些方法来识别的，下面（ ）方法可以用来识别核心能力。

- A.功能分析
- B.资源分析
- C.过程系统分析
- D.产品分析

【答案】 ABC

【解析】识别企业的战略能力并非易事，然而即便它很难被识别，也存在几种识别的方法，包括功能分析、资源分析以及过程系统分析。



二、多项选择题

12. 下列各项中，属于波特价值链分析中基本活动的有（ ）。

- A. 内部后勤
- B. 人力资源管理
- C. 市场销售
- D. 技术开发

【答案】 AC

【解析】 基本活动包括内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务五项活动。

13. 下列各项中，属于波特价值链分析的支持活动的有（ ）。

- A. 采购管理
- B. 技术开发
- C. 服务
- D. 人力资源管理

【答案】 ABD

【解析】 价值链可以被分解为基本活动和支持活动。基本活动是指产品的内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务；支持活动是为基本活动提供必要的支持，主要包括企业基础设施、采购管理、人力资源管理和技术开发等。



二、多项选择题

14.对竞争对手分析的主要内容包括（ ）。

- A.竞争对手的未来目标
- B.竞争对手的假设
- C.竞争对手的现行战略
- D.竞争对手的潜在能力

【答案】 ABCD

【解析】对竞争对手的分析有四个方面的主要内容，即竞争对手的未来目标、假设、现行战略和潜在能力。

15.资源的不可模仿性是竞争优势的来源，也是价值创造的核心。资源的不可模仿性主要有以下形式（ ）。

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

【答案】 ABCD

【解析】资源的不可模仿性主要有以下4种形式：（1）物理上独特的资源；（2）具有路径依赖性的资源；（3）具有因果含糊性的资源；（4）具有经济制约性的资源。



二、多项选择题

16.评价核心能力的基准分析法，其基准类型主要包括（ ）。

- A.内部基准
- B.过程或活动基准
- C.一般基准
- D.顾客基准

【答案】 ABCD

【解析】 基准分析法的基准类型主要包括内部基准、竞争性基准、过程或活动基准、一般基准、顾客基准五种类型。



二、多项选择题

17. 下列选项中，能够形成企业核心能力的有（ ）。
- A. 甲公司拥有以独特方式整合内部知识的能力
 - B. 乙公司具有同行业极强的产品创新特别是小型化的能力
 - C. 丙公司在长期的发展中形成了独特的企业文化
 - D. 丁公司从美国硅谷购买了一套先进的信息系统

【答案】 ABC

【解析】 决定企业竞争优势的企业资源判断标准：

(1) 资源的稀缺性。

(2) 资源的不可模仿性。

①物理上独特的资源。物质本身的特性所决定的。②具有路径依赖性的资源。必须经过长期的积累才能获得的资源。③具有因果含糊性的资源。有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。④具有经济制约性的资源。企业的竞争对手已经具有复制其资源的能力，但因市场空间有限不能与其竞争的情况。

(3) 资源的不可替代性。

(4) 资源的持久性。

选项A属于不可替代的资源，能够形成企业核心能力。选项B、C属于不可模仿的资源，能够形成核心能力。选项D属于容易模仿和复制的资源，不能形成企业核心能力。

ACCAspace

Professional Accounting Education

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)

谢谢！

