

2020年 注册会计师全国统一考试

公司战略与风险管理

同步机考题库

一本通

■ 中华会计网校 编

感恩20年相伴 助你梦想成真

责任编辑：薛岸杨

特邀编辑：孙玉菊

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理同步机考试题库一本通. 2019/
中华会计网校编. —北京：人民出版社，2019. 4(2020. 3 重印)
ISBN 978-7-01-020246-4

I. ①公… II. ①中… III. ①公司-企业管理-资格
考试-习题集②公司-风险管理-资格考试-习题集
IV. ①F276. 6-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 292384 号

公司战略与风险管理同步机考试题库一本通

GONGSI ZHANLUE YU FENGXIAN GUANLI TONGBU JIKAO TIKU YIBENTONG

中华会计网校 编

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

定州启航印刷有限公司印刷 新华书店经销

2019 年 4 月第 1 版 2020 年 3 月第 2 次印刷

开本：787×1092 1/16 印张：14.5

字数：335 千字

ISBN 978-7-01-020246-4 定价：33.00 元

版权所有 侵权必究

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话：010-65250042 65289539

中华会计网校财会书店 电话：010-82318888

前言

正保远程教育



发展：2000—2020年：感恩20年相伴，助你梦想成真

理念：学员利益至上，一切为学员服务

成果：18个不同类型的品牌网站，涵盖13个行业

奋斗目标：构建完善的“终身教育体系”和“完全教育体系”

中华会计网校



发展：正保远程教育旗下的第一品牌网站

理念：精耕细作，锲而不舍

成果：每年为我国财经领域培养数百万名专业人才

奋斗目标：成为所有会计人的“网上家园”

“梦想成真”书系



发展：正保远程教育主打的品牌系列辅导丛书

理念：你的梦想由我们来保驾护航

成果：图书品类涵盖会计职称、注册会计师、税务师、经济师、财税、实务等多个专业领域

奋斗目标：成为所有会计人实现梦想路上的启明灯

图书特色

1 同步机考强化训练

知识自检，唤醒基础，自我检测

同步机考训练，模拟机考，夯实基础

重点难点强化训练，直击考点，逐个攻破

第1章 税法总论



扫我新锦囊

唤醒基础 知识自检 自我检测

知识点	考频指数	常考题型	自我检测
税法原则	★★★	客观题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
税法要素	★★	客观题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
税收立法机关	★★★	客观题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
税收收入划分	★★	客观题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力

模拟机考 同步机考训练 夯实基础

一、单项选择题

- 下列税种中属于中央政府与地方政府共享收入的是()。
A. 耕地占用税 B. 个人所得税
C. 车辆购置税 D. 土地增值税
- 下列权力中，作为国家征税依据的是()。

直击考点 重点难点强化训练 逐个攻破

一、单项选择题

- 税收负担必须根据纳税人的负担能力分配，负担能力相等，税负相同；负担能力不等，税负不同，这是指()。
A. 税收法定原则 B. 实质课税原则
C. 税收公平原则 D. 法律优位原则
- 下列各项税收法律法规中，属于税收部门规章的是()。
A. 《中华人民共和国个人所得税法》
B. 《中华人民共和国消费税暂行条例》
C. 《中华人民共和国企业所得税法实施条例》

模拟演练 模拟试题(A) 助力通关



扫我新锦囊

一、单项选择题

(本题型共24小题，每小题1分，共24分。每小题只有一个正确答案，请从每小题的备选答案中选出一个你认为正确的答案。)

- 全国性地方税种的开征、停征权在于()。
A. 全国人大及其常委会 B. 国家税务总局
C. 财政部 D. 海关总署
- 某生产企业属于增值税小规模纳税人，2020年1月对部分资产盘点后进行处理：销售边角料，开具普通发票取得含税收入8.8万元；销售使用过的小汽车1辆，取得含税收入3.2万元(原值为4万元)，未放弃享受减税优惠。该企业上述业务应缴纳增值税()万元。
A. 0.32 B. 0.33
C. 0.34 D. 0.35
- 某航运公司为增值税一般纳税人，2020年6月购进船舶配件取得的增值税专用发票上注明价款420万元、税额54.6万元；开具普通发票取得的含税收入包括国内运输收入1308

2 同步机考模拟训练

标准题型题量，名师精心预测，模拟演练，助力通关

目 录

第一部分 同步机考强化训练

第 1 章		知识自检 /003
战略与战略管理 /003		同步机考训练 /003
		重点难点强化训练 /008
		同步机考训练参考答案及解析 /011
		重点难点强化训练参考答案及解析 /013
第 2 章		知识自检 /016
战略分析 /016		同步机考训练 /016
		重点难点强化训练 /027
		同步机考训练参考答案及解析 /037
		重点难点强化训练参考答案及解析 /045
第 3 章		知识自检 /052
战略选择 /052		同步机考训练 /052
		重点难点强化训练 /070
		同步机考训练参考答案及解析 /083
		重点难点强化训练参考答案及解析 /095
第 4 章		知识自检 /106
战略实施 /106		同步机考训练 /106
		重点难点强化训练 /118
		同步机考训练参考答案及解析 /122
		重点难点强化训练参考答案及解析 /131

第5章		知识自检	/136
公司治理	/136	同步机考训练	/136
		重点难点强化训练	/140
		同步机考训练参考答案及解析	/142
		重点难点强化训练参考答案及解析	/145
第6章		知识自检	/149
风险与风险管理	/149	同步机考训练	/149
		重点难点强化训练	/160
		同步机考训练参考答案及解析	/165
		重点难点强化训练参考答案及解析	/174

第二部分 同步机考模拟训练

模拟试题(A)	/181
模拟试题(A)参考答案及解析	/191
模拟试题(B)	/201
模拟试题(B)参考答案及解析	/212



正保文化官微

关注正保文化官微，
 回复“勘误表”，
 获取本书勘误内容。



- 知识自检
- 同步机考训练
- 重点难点强化训练
- 同步机考训练参考答案及解析
- 重点难点强化训练参考答案及解析

第一部分

同步机考强化训练

唤醒基础 自我检测 模拟机考 夯实基础 直击考点 逐个攻破

第1章 战略与战略管理



扫我拆锦囊

唤醒基础 \ 知识自检 \ 自我检测

知识点	考频指数	常考题型	自我检测
公司战略的定义	★	选择题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
公司的使命与目标	★★	选择题、综合题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
公司战略的层次	★★	选择题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
战略管理的内涵与特征	★	选择题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
战略管理过程	★	选择题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
战略变革管理	★★	选择题、简答题、综合题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力

模拟机考 \ 同步机考训练 \ 夯实基础

一、单项选择题

1. Z公司是一家以电子设备和电器产品制造为主的多元化经营公司，每当公司面临新的挑战或业务转型时，Z公司就会实施新一轮的业务流程变革和组织结构的调整。这体现了公司战略现代概念的属性是()。
A. 全局性
B. 竞争性
C. 应变性
D. 风险性
2. 甲公司是一家服装生产企业，作为一家以营利为目的而成立的组织，其首要目的是()。
A. 履行社会职责
B. 为其所有者带来经济价值
C. 保证员工利益
D. 实现经营者期望
3. 下列选项中，适合作为企业使命的是()。
A. 产品以新颖的设计和品质取胜
B. 成为全球领先的提供汽车产品和服务的公司

- C. 在新款产品设计中融入时尚元素
D. 最近两年提高市场占有率 15%
4. 科通公司从初创期的一家手机公司过渡到一家涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业。这体现的以下哪个因素的变化()。
- A. 公司目的
B. 公司宗旨
C. 经营哲学
D. 公司目标
5. 甲公司的创始人在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定：在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情。从公司使命角度来看，此规定属于()。
- A. 公司目的
B. 公司宗旨
C. 经营哲学
D. 公司目标
6. B 公司是一家生产婴幼儿产品的企业，公司的管理层提出“在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉”，B 公司管理层提出的这句话体现的是()。
- A. 公司的使命
B. 公司的目标
C. 公司宗旨
D. 经营哲学
7. A 公司是一家生产高端家电产品的进出口公司，在 2018 年中美贸易战中遭受重大损失，该公司最高管理层根据最新的全球经济环境，重新确定未来 10 年的战略规划，决定转向国内市场，生产面向大众的产品，降低产品生产成本，扩大客户群体，并根据这一规划明确了企业人财物的配置。这种战略属于()。
- A. 总体战略
B. 竞争战略
C. 业务单位战略
D. 职能战略
8. 甲公司是一家空调生产企业，行业内现有产品的竞争越来越激烈，甲公司注入巨额资金用于改善企业的研发能力，希望推出与竞争对手不同的产品。近几年，该空调企业研发出了若干小型可移动的空调产品，在市场竞争中遥遥领先于原有竞争对手。甲公司的做法体现的战略层次是()。
- A. 总体战略
B. 业务单位战略
C. 职能战略
D. 市场营销战略
9. H 公司在 2018 年 12 月 20 日召开的公司年会中，重新规划和协调了公司的各个职能部门

- 如生产管理部、市场销售部、技术研发部等职责任限，使得职能部门之间发挥协调作用，更好地为公司各级战略服务，提高全公司的运营效率。该资料体现的战略层次是()。
- A. 公司战略
 - B. 业务单位战略
 - C. 职能战略
 - D. 竞争战略
10. 由传统职能管理走向现代战略管理是企业管理的一次重大飞跃。下列关于战略管理特征的表述中错误的是()。
- A. 战略管理是涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的综合性管理活动
 - B. 战略管理必须由企业的高层领导和职能管理者来推动和实施
 - C. 企业战略管理活动应适应企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更
 - D. 战略管理企求的不仅是眼前财富的积累，更是企业长期健康稳定的发展和长久的竞争力
11. 甲企业是国内大型乳制品企业，受二胎政策的影响，国内奶制品的市场环境发生一些变化，为了保证企业的进一步发展，该企业需要重新制定未来的发展战略，那么，该企业需要做的第一步工作是()。
- A. 战略分析
 - B. 战略选择
 - C. 战略实施
 - D. 战略控制
12. 下列各项战略中，不属于职能战略的是()。
- A. 研究与开发战略
 - B. 生产运营战略
 - C. 成本领先战略
 - D. 财务战略
13. M公司是一家女装生产企业，近年来发展较为迅速。随着网购越来越热，公司原有业务出现大幅增长。为明确公司下一步发展方向，进一步提高企业业绩，公司要求集思广益，积极调动员工的积极性，各职能部门积极献计献策，提出改革建议，逐级汇总，最后上交给企业最高管理层审议、协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。根据以上信息可以判断M公司形成战略的方法是()。
- A. 团队结合
 - B. 自上而下
 - C. 自下而上
 - D. 上下结合
14. 甲公司在原有手机、IT和房地产业务的基础上，决定进军新能源产业。为此集中各部门的精英骨干组成项目小组对该方案进行评估。项目小组在评估时主要关注了该方案的收益、风险，以及企业目前和未来可能的资源。根据以上信息可以判断，甲公司进

- 行战略方案评估时主要的标准是()。
- A. 可行性标准
 - B. 可接受性标准
 - C. 适宜性标准
 - D. 合理性标准
15. 约翰逊和施乐斯在 1989 年提出企业在发展中会改变战略,但这种变化是渐进的。下列选项中描述正确的是()。
- A. 渐进性变革在企业生命周期中经常发生,导致整个企业发生全面转化
 - B. 在不断改变阶段,企业战略变化呈现无方向或无重心的特点
 - C. 企业渐进阶段如果没有赶上环境变化,则不得不进行渐进性变革
 - D. 环境的变化要求企业战略经常进行质的调整
16. Z 公司是一家教育企业,原来一直坚持线上网络授课为主的思路,但是结合教育产品的特性,企业越来越发现线上线下结合,两条腿走路的形式更合理。于是提出变革方案:采用线上的录播、直播、移动课程与线下的面授相结合的形式,线下课程会赠送部分线上辅助课程,并提供考前冲刺直播加线下集训,形成了非常完整的线上线下结合的产品体系。根据以上信息可以判断,Z 公司进行的战略变革阶段属于()。
- A. 连续阶段
 - B. 渐进阶段
 - C. 不断改变阶段
 - D. 全面阶段

二、多项选择题

1. 逸风公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战略目标,借助大数据分析工具,及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划,成效显著。下列的表述中体现逸风公司上述做法的有()。
- A. 逸风公司的战略是理性计划的产物
 - B. 逸风公司的战略是在其内外环境的变化中不断规划和再规划的结果
 - C. 逸风公司的战略是事先的计划和突发应变的组合
 - D. 逸风公司采取主动态势预测未来
2. 下列选项中,不适合作为公司使命的有()。
- A. 在 2 年内将销售收入提高 10%
 - B. 首要任务是提高产品质量
 - C. 为国民的文娱生活建设作出应有的贡献
 - D. 努力提高各项财务指标和企业整体实力,争取进入中国 500 强企业
3. 下列各项分析中,属于企业内部环境分析的有()。
- A. 竞争环境分析
 - B. 业务组合分析
 - C. 企业能力分析

- D. 价值链分析
4. 永康集团正在进行企业战略选择，目前出现了用多个指标对多个战略方案的评价产生结果不一致的情况，此时永康集团可以考虑的方法有()。
- A. 根据企业目标选择战略
B. 联签制度
C. 提交上级管理部门审批
D. 聘请外部机构
5. 下列各项中，属于战略实施要解决的主要问题有()。
- A. 企业的组织结构是否有效
B. 企业战略、结构、文化和控制诸方面是否协调
C. 企业自身所处的地位是否有利
D. 人员和制度的管理是否合理
6. 甲公司拟制订战略选择方案，对于战略形成的方法还没有最终确定，根据不同层次管理层介入战略分析和选择工作的程度，可供选择方法有()。
- A. 自上而下的方法
B. 自下而上的方法
C. 内外结合的方法
D. 上下结合的方法
7. 对于战略备选方案进行评估，需要有一定的标准，这些标准包括()。
- A. 适宜性标准
B. 科学性标准
C. 可接受性标准
D. 可行性标准
8. 甲公司为了适应公司目前的规模，改原有的职能制组织结构为矩阵制组织结构，部门间沟通利用新的 ERP 系统。该公司的战略变革类型包括()。
- A. 技术变革
B. 人员变革
C. 产品和服务变革
D. 结构和体系变革
9. 下列选项中，属于企业战略变革的主要任务的有()。
- A. 重新构建企业文化
B. 调整企业理念
C. 企业战略重新进行定位
D. 重新设计企业的组织结构
10. 在战略变革中对人的行为的掌控是最重要也是最困难的。作为高层管理者，通常可以起到的作用包括()。
- A. 审议和监控变革的进程
B. 签署和批准变革，并保证将它们公开

- C. 如果变革激化了代理人和企业中的利益团体之间的矛盾，高级管理层根据实际情况作出权衡
- D. 如果变革激化了代理人和企业中的利益团体之间的矛盾，高级管理层应当支持代理人
11. 2015 年以来，甲公司为了更好地应对企业变革中的阻力，决定邀请外部专家对员工开设一系列培训课程，内容涉及员工技能培训和业务能力提升等。根据以上信息，甲公司克服变革阻力运用的策略不包括()。
- A. 改变变革的范围
- B. 改变变革的节奏
- C. 改变变革的类型
- D. 采用适宜的变革管理方式

直击考点 **重点难点强化训练** 逐个攻破

一、单项选择题

1. 民先公司是一家销售生鲜食品的大型连锁超市。2017 年，该公司新开设了网上销售业务，并初步建立了快速高效的物流体系，目前已实现在若干超市门店 3 公里范围内，至多 30 分钟即可送货上门。从战略变革发展阶段的角度看，民先公司的上述做法属于战略变革的()。
- A. 连续阶段
- B. 渐进阶段
- C. 不断改变阶段
- D. 全面阶段
2. 2018 年以来，甲公司为了更好地应对企业变革中的阻力，决定召开一次会议，邀请大多数员工，尤其是对变革有异议的员工参加，由变革委员会的成员对员工关于变革的质疑和问题予以解答。根据以上信息，甲公司克服变革阻力运用的策略是()。
- A. 改变变革的范围
- B. 改变变革的节奏
- C. 改变变革的类型
- D. 采用适宜的变革管理方式
3. MB 单车创建了全球首个智能共享单车模式，下列表述中可以作为其公司宗旨的是()。
- A. 让我们生活的城市更美好
- B. 用人人可负担得起的价格提供共享自行车服务
- C. 使人们更便利地完成城市内的短途出行
- D. 帮助减少交通拥堵，帮助减少环境污染
4. 2015 年以来，生产安保设施的甲公司先后收购了两家同类企业，扩大了生产经营规模，

- 降低了成本。甲公司的收购行为属于该公司的()。
- 业务单位战略
 - 总体战略
 - 混合战略
 - 职能战略
5. 甲公司评估战略备选方案时, 主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势, 克服了劣势, 是否利用了机会, 将威胁削弱到最低程度, 是否有助于企业实现目标。甲公司评估战略备选方案使用的标准是()。
- 适宜性标准
 - 外部性标准
 - 可行性标准
 - 可接受性标准
6. 甲公司财务部门的会计人员大多都是做手工账出身, 随着技术的发展, 为提高公司的效率, 甲公司决定使用电子账, 这使得财会部门的员工普遍反映很不习惯, 表示抵制。该企业面临的障碍属于()。
- 心理障碍
 - 环境障碍
 - 文化障碍
 - 私人障碍

二、多项选择题

- 慧群公司在完成第三轮融资后, 着手进行战略变革, 针对消费潮流的变化开发出若干新产品, 从一家互联网金融公司转型为一家集金融、科技、商贸为一体的公司, 对企业员工的技能和行为提出了新的要求。慧群公司所实施的战略变革的类型有()。
 - 产品和服务变革
 - 技术变革
 - 结构和体系变革
 - 人员变革
- 下列选项中, 属于公司层战略的有()。
 - 甲集团领导决定将房地产业务进行剥离, 将其出售给另外一家大型企业
 - 乙房地产公司投资设立新型建材生产基地
 - 丙电器公司降价以增加市场占有率
 - 丁快递公司重整其人力资源管理, 提升员工的服务能力
- 变革受到抵制的原因可能是变革会对人们的境遇产生重要的影响, 这些影响包括有()。
 - 生理变化
 - 心理变化
 - 环境变化

- D. 不确定性导致无安全感
4. 下列各项中,属于企业内部环境分析常用的战略分析工具有()。
- A. 波士顿矩阵
B. 通用矩阵
C. SWOT 分析
D. 成功关键因素分析
5. 传统型制造企业方达公司正在实施全方位战略变革。为克服变革阻力,公司高层循序渐进推进变革,时刻关注员工的心理变化,认真听取员工的意见和建议,并组织员工学习新技能,鼓励员工积极参与变革。方达公司克服变革阻力的主要策略有()。
- A. 调整变革范围
B. 采取适宜的变革节奏
C. 调整变革的任务
D. 采取适宜的变革管理方式
6. 美国 F 汽车公司在经历全面扩张之后,由于市场变化及公司相对竞争力下降,开始连年亏损,亟须现金流以度过美国汽车业的危机。2006 年 F 公司进行了重大战略调整,确定从战略扩张改为战略收缩,专注于北美市场,专注于其自有核心品牌,这一战略旨在减少集团内地域性品牌并改变 F 公司全球市场的过于分割的状态,从而加强 F 公司自身品牌的产品阵营。此后 F 公司从 2007 年开始相继出售欧洲几个高端品牌,最后于 2009 年完成“大 F”计划。F 汽车公司的战略变革实施涉及公司的各个层面;取消实行多年的“让工人按时下班回家”政策;让高管参加为期 5 周的危机激励课程;整合所有可用资源以提振生产。本案例中,F 汽车公司实施从战略扩张到战略收缩的战略变革,涉及的战略变革的类型包括()。
- A. 技术变革
B. 产品和服务变革
C. 结构和体系变革
D. 人员变革

三、简答题

G 公司是美国一家多元化经营的全球性公司。自 2008 年金融危机开始,由于庞大的组织结构使得 G 公司在变化纷繁的经济形势下无法快速地行动,2011 年,G 公司开始了新一轮企业内部整合和组织架构调整。

G 公司业务种类繁多,除了生产型实体业务以外,还经营着金融业务。2008 年至 2010 年,G 公司的金融业务集团亏损严重,因此 G 公司将其大部分的金融业务剥离出售。随着金融业务的剥离,对于实体业务集团的组织变革势在必行。以能源业务集团为例,该业务集团拥有一支独立的能源总部领导团队来管理旗下的三个重要子业务集团。而在 G 公司对业务做了精简后,能源总部领导团队夹在中间使得 G 公司总部的董事会不能直接对下设子业务集团进行管理,子业务集团也无法在第一时间得到总部的指导加以行动。2012 年,G 公司董事会决定,取消能源集团总部,拆分成 3 个独立子业务集团,各子业

务集团单独运营，独立核算、自负盈亏，由G公司总部统一管理。能源总部的管理层人员要被分派到下设子业务集团，或是去公司其他业务部门任职。能源集团总部的最高管理者杰克对这一决策非常抵制。他认为这样会削弱能源集团的共有资源和运营能力。在与总公司僵持了一段时间以后，杰克和他的管理团队选择了一起离开，加入竞争对手的公司。这件事让G公司的高层领导甚是头疼，在组织的变革前出现的领导力流失使得G公司的组织架构被打乱，有些要职出现了空缺。

要求：

- (1) 根据资料判断本案例中，G公司战略变革的类型。
- (2) 根据资料判断本案例中，G公司实现战略变革所面对的主要障碍。
- (3) 简要分析G公司克服变革阻力可以采取的策略。

全面详尽 \ 同步机考训练参考答案及解析 \ 一针见血

一、单项选择题

1. C 【解析】公司战略的现代概念强调的属性包括应变性、竞争性和风险性。本题中强调遇到新挑战或业务转型时就进行业务流程变革和组织架构调整，体现的是对环境变化的适应，所以属于应变性。
2. B 【解析】甲公司是以营利为目的成立的，它的首要目的就是通过满足顾客需求、获得市场份额、降低成本等使企业营利，进而增加企业价值，营利最终的受益者就是公司所有者，所以为公司的所有者带来经济价值是正确答案。
3. B 【解析】使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由，使命包括目的、宗旨和经营哲学。使命的表述一般较为模糊和抽象，所以选项B最适合作为企业的使命。
4. B 【解析】公司宗旨主要介绍公司当前和未来的经营业务范围，它一般就是回答“公司的业务是什么”这个问题，表明公司的长期战略意向，体现企业的业务定位。本题中科通公司创业初期主营手机业务，后来成长为一家涵盖众多消费电子产品和软硬件的互联网企业体现的是经营业务范围的调整的变化，即公司宗旨的变化。
5. C 【解析】公司为自己的经营活动方式确立的价值观、基本信念和行为准则表现为公司的经营哲学，它高度概括了企业的文化。它主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。本题中公司创始人对员工的要求体现的是公司提倡的共同价值观，属于经营哲学。
6. B 【解析】公司目标是一个体系，建立目标体系就是将公司的使命转换成明确具体的业绩标准，从而使得公司的进展有一个可以测度的标准。从整个公司的角度来看，需要建立两种类型的业绩标准：财务目标体系和战略目标体系。战略目标体系建立的目的在于为公司赢得下列结果：获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会等。

7. A 【解析】总体战略是企业最高层次的战略。它依据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。A 公司确定未来 10 年的战略规划，并根据这一规划明确人财物的配置，因此属于总体战略。
8. B 【解析】本题考核公司战略的层次。本题中甲公司采取通过改善研究开发能力，推出新产品以确保获取竞争优势，属于业务单位战略。
9. C 【解析】本题考核公司战略的结构层次。H 公司会议中“重新规划和协调了公司的各个职能部门如生产管理部、市场销售部、技术研发部等职责权限，使得职能部门之间发挥协调作用，更好地为公司各级战略服务，提高全公司的运营效率”体现的是职能战略。
10. B 【解析】与企业的日常管理和职能管理不同，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施。选项 B 错误。
11. A 【解析】本题考核战略管理过程。通常认为，战略管理是战略分析、战略选择和战略实施的循环，战略分析是战略管理的首要环节，是整个战略管理过程的起点。因此该企业需要做的第一步工作就是进行战略分析。
12. C 【解析】职能战略包括市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、人力资源战略、财务战略等多个职能部门的战略。成本领先战略属于业务单位战略。
13. C 【解析】根据本案例给出的信息，该公司采用的是自下而上的方法，由各职能部门积极献计献策，提出改革建议，逐级汇总，最后上交给企业最高管理层审议、协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认，制订出适宜的战略。
14. A 【解析】评估备选方案通常使用适宜性标准、可接受标准和可行性标准三个标准进行衡量。适宜性标准是从发挥内部优势、利用外部机会，克服内部劣势，减少外部威胁，并有利于实现企业目标的角度衡量是否适宜；可接受标准是从所有利益相关者的接受程度考虑；可行性标准是从收益和风险角度分析。本题中项目小组关注的是收益和风险，所以体现的是可行性标准。
15. B 【解析】渐进性变革影响企业体系的一部分，它在企业生命周期中发生的频率很高，常常发生，且它是稳步推进变化的，而革命性变革影响整个企业体系，它在企业生命周期中不常发生，且它是全面发生转化的，所以选项 A 不正确。如果渐进阶段在环境变化之后，那么企业可能适应不了环境，不得不进行革命性的战略变革，所以选项 C 不正确。如果一家企业的战略经常发生质变，说明企业没有找到合适的战略，则这家企业是无法正常运转的，选项 D 不正确。
16. D 【解析】Z 公司原来坚持线上网络授课为主，后来提出变革，形成线上线下结合的产品体系，由此可知 Z 公司的战略变革发生革命性或转化性的变化。所以属于全面阶段。

二、多项选择题

1. BCD 【解析】该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，说明其战略是事先的计划和突发应变的组合，采取主动的态势预测未来，战略是在内外环境的变化中不断规划和再规划的结果，选项 BCD 都是正确的。

2. ABD 【解析】公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括公司目的、公司宗旨和经营哲学。使命展示公司的主要战略方向。选项 A 的表述过于具体，选项 B 的表述涉及具体职能目标，选项 D 的表述也比较具体，因此均不适合作为公司使命。
3. BCD 【解析】内部环境分析包括企业资源与能力分析、价值链分析和业务组合分析。外部环境分析包括宏观环境分析、产业环境分析、竞争环境分析和国家竞争优势分析。
4. ACD 【解析】本题考核战略选择。如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果，最终的战略选择可以考虑以下几种方法：①根据企业目标选择战略；②提交上级管理部门审批；③聘请外部机构。
5. ABD 【解析】战略实施要解决以下几个主要问题：①确定和建立一个有效的组织结构。②保证人员和制度的有效管理。③正确处理和协调公司内部关系。④选择适当的组织协调和控制系统。⑤协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。
6. ABD 【解析】公司战略分析和战略选择工作可以由不同层次的管理人员介入，根据介入程度不同，战略形成的方法包括自上而下、自下而上和上下结合三种方法。
7. ACD 【解析】评估战略备选方案经常使用的三个标准包括适宜性标准、可接受性标准、可行性标准。
8. AD 【解析】企业战略变革共有 4 种类型：技术变革、产品和服务变革、结构和体系变革以及人员变革。其中技术变革往往涉及企业的生产过程，包括开发能够与竞争对手抗衡的知识和技能，这些变革旨在使企业生产更有效率或增加产量。技术变革涉及设备和工作方法流程等技术。结构和体系变革系指企业运作的管理方法的变革，包括结构变化、政策变化和控制系统变化。
9. BCD 【解析】本题考核战略变革的主要任务。企业战略变革的主要任务包括：(1)调整企业理念；(2)重新定位企业战略；(3)重新设计企业的组织结构。
10. ABD 【解析】高级管理层在变革中通常有三种作用：①当变革激化代理人和企业利益团体的矛盾时，高层管理者应当支持变革代理人；②审议和监控变革的进程；③签署和批准变革，并保证将它们公开。所以选项 C 错误。
11. ABC 【解析】甲公司邀请外部专家对员工开设一系列培训课程，内容涉及员工技能培训和业务能力提升等，体现的是变革的管理方式。

一、单项选择题

1. B 【解析】民先公司原来是经营生鲜食品的连锁超市，2017 年开设网上销售业务，并初步建立了快速高效的物流体系，说明民先公司的战略处于渐进阶段，战略发生缓慢的变化。
2. D 【解析】甲公司召开的此次会议的实质是鼓励冲突领域的对话，体现的是变革的管理方式。

3. B 【解析】 本题主要考核公司宗旨。公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要是说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。选项 B 体现了 MB 单车公司所从事的经营业务范围——提供共享自行车服务。
4. B 【解析】 收购两家同类企业属于公司层的行为，故属于总体战略。
5. A 【解析】 通过题干可以看出是从 SWOT 分析的角度，对备选方案进行评价，这属于适宜性标准的思路，适宜性标准就是从发挥内部优势、利用外部机会，克服内部劣势，减少外部威胁，并有利于实现企业目标的角度来对战略备选方案进行评估的。
6. D 【解析】 变革会面临如下障碍：(1)文化障碍；(2)私人障碍。题中员工对变革后的工作方式很不习惯，属于私人障碍。

二、多项选择题

1. AD 【解析】 开发出若干新产品，属于产品和服务变革；对企业员工的技能和行为方式提出了新的要求，属于人员变革。
2. AB 【解析】 公司层战略是根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。选项 A 集团领导将房地产业务进行剥离是企业选择经营领域配置企业资源的行为，选项 B 表明乙公司在原有业务的基础上进入新的业务领域，因此选项 A、B 都属于公司层战略。选项 C 的行为使其在经营领域中有效竞争，所以属于业务单位战略。选项 D 属于职能战略。
3. ABCD 【解析】 本题考核战略变革管理。变革受到抵制的原因是变革会对人们的境遇产生重要的影响：(1)生理变化；(2)环境变化；(3)心理变化，包括迷失方向、不确定性可能导致无安全感、无助。
4. ABC 【解析】 成功关键因素分析属于企业外部环境分析中的产业环境分析的工具。
5. BD 【解析】 “公司高层循序渐进推进变革”属于采取适宜的变革节奏，选项 B 正确。“时刻关注员工的心理变化，认真听取员工的意见和建议，并组织员工学习新技能，鼓励员工积极参与变革”属于采取适宜的变革管理方式，选项 D 正确。
6. BCD 【解析】 本题考核战略变革的类型。案例中“专注于北美市场，专注于其自有核心品牌”“从 2007 年开始相继出售欧洲几个高端品牌”属于产品和服务变革；“在减少集团内地域性品牌并改变 F 公司全球市场的过于分割的状态，而加强 F 公司自身品牌的产品阵营”“整合所有可用资源以提振生产”属于结构和体系变革；“让高管参加为期 5 周的危机激励课程”“取消实行多年的‘让工人按时下班回家’政策”属于人员变革。

三、简答题

【答案】

(1)G 公司战略变革的类型有两类：

产品和服务变革。“将其大部分的金融业务剥离出售”。

结构和体系变革。“对于实体业务集团的组织变革势在必行”。

(2)本案例中，G 公司实现战略变革所面对的主要障碍是：

①文化障碍。“能源集团总部的最高管理者杰克对这一决策非常抵制。他认为这样会削

弱能源集团的共有资源和运营能力”“杰克和他的管理团队选择了一起离开”。

②私人障碍。“能源总部的管理层人员要被分派到下设子业务集团，或是去公司其他业务部门任职”。

(3)G公司克服变革阻力可以采取的策略包括：

第一、考虑变革的节奏。建议选择循序渐进的节奏，这样就可以有更多的时间供G公司的相关管理者提出问题和解决问题。如果得到大多数员工的关注和支持，那么将会降低变革在计划和实施阶段所遇到的阻力。

第二、考虑变革的管理方式。可以和能源总部的相关管理者进行对话，通过对话让大多数员工了解变革的必要性和可行性，从而接受即将开始的变革。也可以鼓励能源总部的相关管理者亲自参与变革，进一步增强员工对于变革必要性和可行性的认识和理解程度。考虑能源总部的管理人员要被分派到其他业务集团，或是去公司其他业务部门任职，为他们提供针对新技能和系统应用的学习课程可减少他们对变革的抵制情绪。

第三、考虑变革的范围。可以考虑采用变革范围比较小的方式，以尽量减少变革给员工带来的巨大的不安全感 and 较多的刺激。

第2章 战略分析



扫我拆锦囊

唤醒基础 \ 知识自检 \ 自我检测

知识点	考频指数	常考题型	自我检测
宏观环境分析	★★	选择题、简答题、综合题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
产品生命周期	★★★	选择题、简答题、综合题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
产业五种竞争力	★★★	选择题、简答题、综合题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
成功关键因素分析	★	选择题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
竞争对手分析	★	选择题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
产业内的战略群组	★★	选择题、简答题、综合题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
国家竞争优势(钻石模型)分析	★★	选择题、简答题、综合题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
企业资源与能力	★★	选择题、简答题、综合题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
价值链分析	★★	选择题、简答题、综合题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
业务组合分析	★★	选择题、简答题、综合题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力
SWOT分析	★★	选择题、简答题、综合题	<input type="checkbox"/> 胸有成竹 <input type="checkbox"/> 差强人意 <input type="checkbox"/> 仍需努力

模拟机考 \ 同步机考训练 \ 夯实基础

一、单项选择题

- 2012年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》。然而，由于相关设施和技术等方面的原因，国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准。同时，近年随着国内经济迅速发展，国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高。通过对上述情况的分析，华道公司于2013年从国外引进自来水滤水壶项目，获得成功。本案例中，华道公司外部环境分析所采用的主要方法是()。
A. 产品生命周期分析
B. 五种竞争力分析
C. PEST分析
D. 钻石模型分析
- 随着时间推移，最初实行计划生育家庭中的父母已经步入老龄，为了缓解独生子女照顾老人的压力，山西省人民政府宣布实施“独生子女15天带薪照料假”，该政策推出后，位于山西省的甲公司统计了公司内部独生子女的数量，说明甲公司在经营中注意分析()。

- A. 政治因素
B. 社会文化因素
C. 技术因素
D. 经济因素
3. M公司是一家大型制造企业，主要为一些著名品牌进行代工加工，工厂位于上海市。2018年上调最低工资标准后，上海月最低工资已达2420元，在各省市中最高，使该企业成本压力上升，挤压利润。该企业经过与内地某省洽谈后，决定将上海的工厂转移至该省，以有效降低人工成本。根据以上信息可以判断，M公司在经营中注意到了()。
- A. 政治和法律因素
B. 经济因素
C. 社会文化因素
D. 技术因素
4. 在春节这个传统节日，市场对保健类和酒类产品的需求量就会大幅增加，这些企业都积极利用这个销售黄金时间，纷纷采取不同的促销策略增加销售。从环境分析角度看，这属于()。
- A. 政治和法律因素
B. 技术因素
C. 社会文化因素
D. 经济因素
5. 2018年双十一某购物网站一天的交易额就超过2100多亿，从之前传统的实体店交易，到目前各行各业网上购物交易的普及，体现的是()。
- A. 经济发展水平与状况
B. 消费心理
C. 价值观
D. 生活方式
6. Z公司是一家培训企业，为了方便学员学习，提出“移动为先”的理念，进行了技术开发，不仅支持电脑听课、做题、提问，而且还支持手机观看课程，研究出更方便用手机做题、手机提问等技术，受到学员的普遍欢迎，占据了市场，获得了竞争优势。这说明该企业针对的是PEST环境分析中的()。
- A. 政治和法律环境因素
B. 经济环境因素
C. 技术环境因素
D. 社会和文化环境因素
7. 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
8. 近年来，国内空调产业的销售额达到前所未有的水平。不同企业生产的空调在技术和质量等方面的差异不明显，空调生产企业的主要战略路径是提高效率、降低成本。按照产品生命周期理论，目前国内空调产业所处的阶段是()。
- A. 导入期
B. 成长期
C. 成熟期
D. 衰退期
9. 达美公司在全国各地拥有10多个仓储物流中心，还控制了多个中药材交易市场。基于此优势，达美公司决定构建一个中药材电子商务市场，并把它建成“实体市场与虚拟市场相结合”、中药材电子交易与结算服务为一体的中药材大宗交易平台。目前许多企业计

- 划进入中药材电子商务业务。达美公司给潜在进入者设置的进入障碍是()。
- A. 规模经济
B. 资金需求
C. 现有企业的市场优势
D. 现有企业对关键资源的控制
10. 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障碍是()。
- A. 资金需求
B. 学习曲线
C. 行为性障碍
D. 分销渠道
11. 纳爱斯集团曾经提出“让雕牌洗衣粉一统天下”的宏伟目标, 但是洗衣粉市场竞争日益激烈, 越来越多的竞争者进入, 下列属于间接产品替代品的是()。
- A. 蓝月亮洗洁精
B. 汰渍洗衣粉
C. 奥妙洗衣液
D. 碧浪洗衣粉
12. 甲公司是一家零售商店, 其经营地点位于某市的“睡城”。近年来, 随着周围的经济的发展, 企业数量增加, 人流量明显增多。在甲公司周围出现了若干家商店。从波特的五力模型分析, 新店的开张对这家零售店的影响是()。
- A. 买方议价能力的威胁
B. 潜在新进入者的威胁
D. 替代品的威胁
D. 同业竞争者的威胁
13. 哈佛商学院教授大卫·亚非在波特教授五种竞争力研究基础上, 提出了影响产业利润的第六个要素。下列各项中, 体现该要素作用的是()。
- A. 某火力发电企业并购了一家煤矿, 降低了原材料成本
B. 某地区交通条件的改善促进了该地区房地产业的发展
C. 某牛奶供应商控制了全市的销售渠道, 使其他牛奶供应商在该市难以立足
D. 两家大型超市通过降低销售价格, 争夺消费者
14. 近年来, 国内智能家电产业的产品销量节节攀升, 竞争者不断涌入。各厂家的产品虽然在技术和性能方面有较大差异, 但均可被消费者接受。产品由于供不应求, 价格高涨。在产品生命周期的这个阶段, 从市场角度看, 国内智能家电产业的成功关键因素应当是()。
- A. 建立商标信誉, 开拓新销售渠道
B. 保护现有市场, 渗入别人的市场
C. 选择区域市场, 改善企业形象
D. 广告宣传, 开辟销售渠道
15. 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
16. 七彩公司以“文化娱乐性”和“观光游览性”为两维坐标, 将旅游业分为不同的战略群组, 并将“文化娱乐性高、观光游览性低”的文艺演出与“文化娱乐性低、观光游览性高”的实景旅游两类功能结合起来, 率先创建了“人物山水”旅游项目, 它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中, 让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。七彩公司采用战

- 略群组分析的主要思路是()。
- A. 了解战略群组间的竞争状况
B. 了解战略群组间的“移动障碍”
C. 预测市场变化或发现战略机会
D. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点
17. 对于产品质量差异较小的软饮料行业而言,最重要的企业资源是()。
- A. 财务资源
B. 企业文化
C. 商誉
D. 技术
18. 下列关于技术资源的描述中正确的是()。
- A. 技术资源一般都反映在企业的资产负债表中
B. 技术资源的战略价值可通过查阅企业资产负债表确定
C. 技术资源具有先进性、独创性和独占性
D. 技术资源涉及设备、专利、原材料
19. 以生物药品研发为主营业务的康力公司多年来不断完善科研管理体制建设,为科研人才的创造性活动提供了坚实的基础和保障,使公司在激烈的市场竞争中获得了明显的优势,康力公司的竞争优势来源于()。
- A. 物理上独特的资源
B. 具有路径依赖性的资源
C. 具有经济制约性的资源
D. 具有因果含糊性的资源
20. W 航空公司以“家庭式愉快,节俭而投入”的企业文化为基础,构建起在 U 国航空业的竞争优势,竞争对手难以对其模仿。W 航空公司的竞争优势来源于()。
- A. 具有因果模糊性的资源
B. 物理上独特的资源
C. 具有路径依赖性的资源
D. 具有经济制约性的资源
21. 甲公司的投资报酬率、销售利润率和资产周转率等指标均比同行业其他企业高,则说明甲公司具有较强的()。
- A. 生产管理能力和
B. 筹集资金的能力
C. 使用和管理资金的能力和
D. 组织管理能力
22. 某凉茶生产企业在对市场进行分析后得到一个结论,即在消费者的认知中,饮食是上火的一个重要原因,特别是“辛辣”“煎炸”饮食,因此该企业在维护原有的销售渠道的基础上,加大力度开拓餐饮渠道,在—批酒楼打造旗舰店的形象,重点选择在湘菜馆、川菜馆、火锅店、烧烤店等销售凉茶饮料,迅速占领了市场,这体现了企业能力中的()。
- A. 财务能力和
B. 生产管理能力和
C. 组织管理能力和
D. 营销能力
23. 下列选项中,能够形成企业核心能力的是()。
- A. 甲公司斥巨资购买了一套先进的 ERP 系统
B. 乙公司有一批高素质的会计专业人才
C. 丙公司在长期的发展中形成了独特的企业文化
D. 丁公司制定了一套科学合理的生产制度
24. 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
25. 迅驰电梯公司是世界上最大的电梯、自动扶梯和自动走道的制造、安装和服务公司。2003 年公司总裁鲍博在主持公司年度会议时，为迅驰电梯公司提出了一个愿景：超越自己，在提供卓越服务方面成为世界范围内所有公司，不仅仅是电梯公司，公认的领袖。为了追求服务卓越，迅驰电梯公司未来的参照标准是像 UPS 这样具有类似核心业务的公司。从基准分析方法判断，鲍博的观点是基于()。
- A. 竞争性基准
B. 过程或活动基准
C. 一般基准
D. 顾客基准
26. 王某经营一家蛋糕店，尝试利用波特的价值链理论分析向顾客提供服务的各项活动。针对下面的几项活动，比照价值链五种基本活动的概念及解释，下列活动中属于蛋糕店生产经营活动的是()。
- A. 聘请广告公司为企业进行广告策划
B. 蛋糕样式的设计制作
C. 接受顾客订单
D. 将定制的蛋糕送到顾客指定的地点
27. 甲公司是一家汽车制造企业。该企业下列各项措施中，属于支持活动的是()。
- A. 生产所需要的外购配件大部分由就近的乙公司生产，与甲公司总装厂距离非常近
B. 终端车主可以通过售后热线反馈不同车型的质量问题，将信息与汽车经销商共享
C. 总装厂根据装配工序，采用及时生产模式(JIT)，让配件厂按照流程进度提供配件
D. 事业部制和矩阵式相交融，在减少了管理层次的同时提高了效率
28. 甲公司是一家复印机生产企业。关于甲公司的价值链，以下表述不正确的是()。
- A. 进货材料搬运、部件装配、订单处理、广告、售后服务等活动属于基本活动
B. 公司的基础设施包括厂房、建筑物等
C. 运输服务、原材料采购、信息系统开发、招聘等活动属于支持活动
D. 价值链的每项活动对甲公司竞争优势的影响是不同的
29. H 公司经营造船、港口建设、海运和相关智能设备制造四部分业务，这些业务的市场增长率分别为 7.5%、9%、10.5% 和 18%，相对市场占有率分别为 1.2、0.3、1.1 和 0.6。该公司四部分业务中，适合采用智囊团或项目组等管理组织的是()。
- A. 港口建设业务
B. 造船业务
C. 相关智能设备制造业务
D. 海运业务
30. 实行多元化经营的达梦公司在家装行业有很强的竞争力，市场占有率达 50% 以上。近年来家装市场进入低速增长阶段，根据波士顿矩阵原理，下列各项中，对达梦公司的家装业务表述正确的是()。
- A. 该业务应采用撤退战略，将剩余资源向其他业务转移
B. 该业务应由生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责

- C. 该业务的经营者最好是市场营销型人物
D. 该业务需要增加投资以加强竞争地位
31. 受国家政策扶持, 3D 打印产业及市场呈现爆发式增长, 智创三维有限公司是国内一家 3D 打印设备制造商, 该公司通过仿造国外同类产品, 制造用来打印珠宝、齿科产品等中小型产品的 3D 打印设备。但是, 受技术水平的制约, 其产品质量欠佳, 故障率明显高于国外同类产品。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. 扭转型战略
D. 防御型战略

二、多项选择题

1. 甲公司计划通过设立合资企业的形式进入某发展中国家乙国。下列选项中, 属于甲公司对乙国经济环境进行分析时需要考虑的有()。
- A. 甲公司所在产业在该国技术进步速度较快
B. 乙国近年来进行税率改革, 税收水平有所变化
C. 甲公司在该产业拥有较多专利
D. 乙国通货膨胀水平较高
2. 对于旅游企业来说, 下列因素中属于宏观环境因素的有()。
- A. 该企业常去的旅游景点连续暴雨
B. 国家调整假期刺激国人出境旅游
C. 旅游景点居民收入水平逐年提高
D. 国内居民用于旅游的消费支出增长明显
3. M 公司计划通过设立合资企业的形式进入某发展中国家乙国, 并进行了宏观环境分析: (1)乙国近年来通货膨胀比较严重; (2)乙国汇率波动较大; (3)乙国政府鼓励外国企业来本国进行投资; (4)乙国人民的生活方式与我国有很大的相似之处。甲公司进行宏观环境分析的因素包括()。
- A. 政治和法律环境
B. 经济环境
C. 社会和文化环境
D. 技术环境
4. M 公司是一家集团企业, 业务涉及金融、出版、饮用水、水泥生产等。集团公司管理层针对水泥生产业务进行分析时, 发现该产业新的客户减少, 主要靠老客户的重复购买支撑, 收购环境较差。判断 M 公司目前针对水泥生产业务应采取的战略途径有()。
- A. 提高效率
B. 成本控制
C. 市场细分
D. 生产能力
5. 甲公司财务人员认定运用产品生命周期理论不能仅仅停留在预测产业的演变, 而应该深入研究演变的过程本身, 以了解什么因素真正推进这种演变过程, 其原因包括()。
- A. 各阶段的持续时间随着产业的不同而显著不同, 并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不清楚
B. 产业的增长并不总是呈“S”形
C. 公司可以通过产品创新和产品的重新定位, 来影响增长曲线的形状
D. 与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同
6. 对于电梯制造企业而言, 其产业的成功关键因素包括()。

- D. J国本土医药企业虽然数量较多,但规模小,竞争主要围绕价格进行
13. 甲企业是一家空气净化器生产商,该企业决定用战略群组来识别主要竞争对手的战略特征。在识别战略群组过程中,该企业可以使用的变量包括()。
- A. 品牌的数量
B. 营销的力度
C. 价格水平
D. 产品的服务质量
14. 下列关于企业资源的说法中不正确的有()。
- A. 企业的资源禀赋是其获得持续竞争优势的重要基础
B. 有形资源是一种十分重要的核心能力来源
C. 组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力属于企业的人力资源
D. 有价证券和技术都属于企业的有形资源
15. 天翔航空公司于2016年初率先布局航空互联网。现在该公司已有50多架飞机完成改造和机组培训,为乘客提供了稳定的互联网接入服务,并由此赢得了明显的竞争优势。下列各项中,属于天翔航空公司竞争优势来源的资源有()。
- A. 物质资源
B. 文化资源
C. 人力资源
D. 技术资源
16. 香港半岛酒店位于九龙半岛的天星码头旁,占据有利的地理位置,游客可以遥望对岸香港岛和维多利亚港美不胜收的海景和夜景。关于半岛酒店这一大特色,以下表述正确的有()。
- A. 是半岛酒店难以被竞争对手模仿的无形资源
B. 是一种稀缺性资源
C. 有助于半岛酒店获得竞争优势
D. 是一种有形资源
17. 下列各项对企业资源能力的价值链分析表述中,正确的有()。
- A. 支持企业竞争优势的关键性活动是企业独特能力之一
B. 选择或构筑价值链各项活动之间的最佳联系方式,有利于提高价值创造和战略能力
C. 价值链分析适用于多元化经营企业对企业资源能力进行考察
D. 价值活动的联系既存在于企业价值链内部,也存在于企业与企业的价值链之间
18. M公司是一家LED生产企业,其产品是基于以往积累的客户需求做出的改良产品,相对市场上的一般产品具有一定的优势。与国内多家生产商达成协议,采用代工模式(OEM),由生产商按照L公司的订单要求,为其提供符合标准的产品。基于自身优势及市场状况,M公司将收付款模式设定为在收到客户全部货款后发货,并且在收到合格产品后,支付生产商剩余货款。根据以上信息可以判断,M公司表现出的能力包括()。
- A. 营销能力
B. 研发能力
C. 财务能力
D. 生产管理能力
19. 甲公司是一家电力设备制造企业。为了正确评价自身的核心能力,甲公司选取了国内一家知名的同类上市公司进行基准分析。下列各项中,属于甲公司选择基准对象时应关注的领域有()。

- A. 能够显著改善客户关系的活动 B. 能够衡量企业业绩的活动
C. 能够最终影响企业结果的活动 D. 占用企业较多资金的活动
20. 下列各项中，可以识别企业核心能力的方法有()。
- A. 功能分析 B. 基准分析
C. 资源分析 D. 过程系统分析
21. 研发和生产家用滤水壶的汇康公司秉承“使员工幸福，让顾客满意”的理念，建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制，使该公司的技术发明专利数量、盈利率和顾客满意率长期稳居行业前列，显示出难以模仿的竞争优势。汇康公司的资源不可模仿性主要表现为()。
- 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
22. 根据价值链理论，在对企业价值活动进行分解时需要把握的原则包括()。
- A. 具有不同的经济性 B. 对产品差异化产生很大的潜在影响
C. 在成本中占很大比例 D. 在成本中比例在上升
23. 下列关于波士顿矩阵各种业务特征的表述中，正确的有()。
- A. 明星业务在短期内优先供给他们所需的资源，通常采用“事业部”形式进行管理
B. 现金牛业务会创造大量现金，其经营者最好是市场营销型人物
C. 问题业务应采取选择性投资战略，其经营者对生产技术和销售两方面都很内行
D. 瘦狗业务采用收获战略，最好与其他事业部合并
24. 甲公司是国内火力发电装备制造行业的龙头企业，拥有雄厚的资金实力和品牌优势。2012年，甲公司在国家政策支持下，投资开展了为核电企业提供配套设备的新业务。由于相关技术研发力量不足，且市场竞争激烈，该业务一直处于亏损状态。下列各项对甲公司所作的分析并提出的相应战略中，正确的有()。
- A. 甲公司新业务的相关技术研发力量不足，且市场竞争激烈，应将新业务出售。此为 WT 战略
B. 甲公司拥有雄厚的资金实力和品牌优势，但自身研发能力不足，应寻找有实力的公司，结成战略联盟。此为 WO 战略
C. 甲公司虽然新业务的相关技术研发力量不足，但面对国家政策的支持，应寻找有实力的公司，结成战略联盟。此为 ST 战略
D. 甲公司拥有雄厚的资金实力和品牌优势，应借国家政策支持的东风，加强技术攻关力度，争取新业务尽快扭亏为盈。此为 SO 战略

三、简答题

1. 海浪水泥公司成立于1997年，主要从事水泥及其熟料的生产与销售，2002年2月成功上市。
- 海浪水泥总部坐落于A省，A省是全国水泥生产主要原材料石灰石储量第二大的省份，且石灰石质量较高。海浪水泥凭借先天条件坐拥原材料成本和质量优势。
- 水泥产品体积大、单位重量价值低，而且其资源点和消费点的空间不匹配，这些是造成

水泥行业运输成本居高不下的主要原因。海浪水泥利用自身位居长江附近的地理位置优势，积极推行其他水泥企业难以复制的“T型”战略布局。海浪水泥在拥有丰富石灰石资源的区域建立大规模生产的熟料基地，利用长江的低成本水运物流，在长江沿岸拥有大容量水泥消费的城市群建立粉磨厂，形成“竖端”熟料基地+长江水运、“横端”粉磨厂深入江、浙、沪等地市场的“T型”生产和物流格局，改变了之前通过“中小规模水泥工厂+公路运输+工地”的生产物流模式，解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾。

海浪水泥不断完善“T型”战略布局。公司率先在国内新型干法水泥生产线低投资、国产化的研发方面取得突破性进展，标志着中国水泥制造业的技术水平跨入世界先进行列，确保公司为市场提供规模可观的低价高质产品；公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和熟料的专用码头，着力建设或租赁中转库等水路上岸通道；集团下设物流公司，在集团总部设立了物流调试中心；公司强化终端销售市场的开拓，推行中心城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；公司物流实现了工业化和信息化的深度融合，以GPS和GIS为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理。通过“T型”战略的实施，海浪水泥进一步巩固了其“资源—生产—物流—市场”的产业链优势。

2018年海浪水泥年报显示：公司营业收入同比大幅增长70.50%，净利润同步增长88.05%，净利润增长幅度超过营业收入增长幅度。

要求：

(1)从企业资源角度，简要分析海浪水泥的竞争优势；分析海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式。

(2)简要分析海浪水泥企业能力。

2. 华海服饰股份有限公司(以下简称华海公司或公司)是一家主营高档精纺呢绒、高档西服、职业装的生产和销售，以及品牌服装经营的大型现代化男性服装企业。纺织工业是我国国民经济的传统支柱产业和重要的民生产业，在繁荣市场、扩大出口、吸纳就业、促进城镇化发展等方面发挥着重要作用。为应对国际金融危机的影响，落实国家保增长、扩内需、调结构的总体要求，确保纺织工业的稳定发展，加快结构调整，推动产业升级，国务院发布《纺织工业调整和振兴规划》(以下简称《规划》)。《规划》作为纺织工业综合性应对措施的行动方案，为我国服装行业创造了良好的外部环境。我国经济增长速度明显，经济形势良好，服装产业因此拥有良好的发展前景。

中国市场进入精品消费时代，服装消费不再仅仅为了满足最基本的生存需求，将向更高的心理需求、自我满足方向发展。我国城镇化的进程使得越来越多的百姓收入增加，从而促进对服装的消费。

财政部、国家税务总局于2014年12月31日发布通知，调整部分纺织产品的出口退税率。出口退税率自2015年1月1日起提升至17%，本次部分纺织品服装出口退税率提高，有利于加强我国纺织服装行业在国际上的竞争力，同时缓解了出口型服装企业的营利压力。此外国家鼓励服装企业建立自主品牌，为我国服装厂商走品牌化道路提供了机会。根据国家统计局2015年2月27日发布的数据显示，2014年末我国大陆人口为136782万人，其中男性人口70079万人，女性人口66703万人，男女比例为105:100。

由此可知男性服装市场还有待开发。国民教育水平不断提高，“白领”人口增多，使人们对未来的要求，特别是服装档次的要求大大提高，更加注重服装的品位与文化。随着时代的发展，计算机技术越来越多地被应用于各行各业，服装作为传统的劳动密集型产业也在加快技术革新步伐。国外快时尚、平民化的品牌不断进入我国市场以及互联网的高速发展，服装行业的竞争将更加激烈。物流成本不断增加，棉价指数一路上行，这些因素都导致服装行业的成本压力加大。

要求：

运用 PEST 方法分析华海公司所面临的外部机会和威胁。

3. 北京世纪网游有限责任公司(以下简称世纪网游)主要业务为互联网页面游戏(以下简称网页游戏)的开发和运营。相对于传统的客户端游戏，网页游戏不需要下载安装客户端，在浏览器上即可运行。当时网页游戏产业面临以下市场环境，世纪网游运用 PEST 方法分析后决定进入该业务领域。

(1)网页游戏开发的核心技术为 Web2.0，2004 年在美国出现并逐渐盛行，2007 年初在国内被广泛运用于网页游戏领域。使用 Web2.0 技术，网络游戏(包括客户端游戏和网页游戏)用户不需要下载安装容量大且昂贵的游戏软件，而是直接使用安装在互联网服务器上的游戏软件，提升了网页单页内容呈现量，并缩短了用户下载页面和数据处理的时间。

(2)截至 2007 年底，我国网民数量已达 2.1 亿人，位居世界第二，其中网络游戏用户超过 1.2 亿人。由于网页游戏公司较少，开发成功且受欢迎的网页游戏更是凤毛麟角，因此网页游戏的用户并不多。

(3)由于当时法规政策没有针对网页游戏的分类和定义，只要申请获取电信与信息服务业务经营许可证，即可开始运营网页游戏。

(4)据当时相关调查，约 30%的游戏用户更喜欢益智类及策略类游戏，这两类用户的需求尚未得到有效满足，而这两类游戏更适合以网页游戏的方式呈现。

(5)虽然我国网络游戏产业主要收入来源于传统客户端游戏，但随着社会竞争及生存压力增大，很多游戏用户没有大段的时间，只能利用碎片化时间进行网络游戏。相比传统客户端游戏，网页游戏更适合利用碎片化时间。

(6)2005 年 7 月，文化和旅游部等发布《关于网络游戏发展和管理的若干意见》，要求加大网络游戏管理力度，规范网络文化市场经营，促进其健康发展。

(7)2007 年 4 月，新闻出版总署发布《关于保护未成年人身心健康实施网络游戏防沉迷系统的通知》，要求利用防沉迷系统等技术手段对未成年人在线游戏时间予以限制。

(8)2002 年至 2007 年，我国国内生产总值实现年均增长 10.6%，预计未来 5 年仍可保持 8% 以上的增长率。

要求：

简要说明世纪网游成立时网页游戏产业所处的生命周期，并运用 PEST 方法分析世纪网游面临的有利因素和不利因素。

4. 福安公司为一家食品生产企业。福安公司拟扩大生产经营范围，投资于饮料行业。福安公司管理层在对当时国内饮料行业进行深入调研后发现：已有一批大中型饮料企业

从事各类知名品牌的饮用水的生产和销售。有关情况如下：

- (1) 水清公司生产饮用水的历史最长，其生产的矿泉水的市场综合占有率多年名列行业前三；
- (2) 蓝宝公司实施相关多元化战略，早已形成瓶装水、高档玻璃瓶装水、碳酸饮料、茶饮、果汁饮料等几大系列十几种产品，全方位地进入饮料市场；
- (3) 童乐公司从儿童营养液起步，已形成奶制品、水、茶、可乐、八宝粥 5 大战略业务单元；
- (4) 万宝公司以长期经营的多种饮料产品为基础，近年来开发了新产品果蔬饮料，仅短短两、三年时间，万宝公司在果蔬饮料的开发、生产、销售及市场占有率等方面，占据绝对优势；
- (5) K 公司和 B 公司是两大国际知名外资企业，其产品集中于碳酸饮料。它们资金雄厚，研发能力强，依靠庞大的销售网络和低成本的产量扩张，在饮料市场占据了最大的份额，在碳酸饮料市场的占有率超过 80%。

通过对饮料市场的深入调研，福安公司对市场竞争格局有了清晰的把握。公司管理层认为，开发上述公司已经占据优势地位的饮料产品市场，难度太大。公司管理层决定：着手开发当时国内市场上尚属空白的功能饮料，而且选择高端市场，注重品质和功能。这部分市场虽然目前市场需求量有限，但发展前景良好。2008 年，福安公司生产的第一批功能性饮料下线试销，受到消费者的广泛认同。

要求：

- (1) 简述战略群组的内涵，运用“产品多样化程度”“新产品程度”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，对福安公司所调研的国内饮料行业的企业进行战略群组划分。
- (2) 简述战略群组分析的主要作用，分析福安公司进入尚属空白的功能饮料的依据。

直击考点 \ **重点难点强化训练** / 逐个攻破

一、单项选择题

1. 甲公司是一家汽车生产企业。财政部、税务总局、工信部、科技部发布关于免征新能源汽车车辆购置税的公告，自 2018 年 1 月 1 日至 2020 年 12 月 31 日，对购置的新能源汽车免征车辆购置税，在一定程度上刺激了新能源汽车的消费需求。对于甲公司来说，属于 PEST 分析中的()。
 - A. 政治与法律环境
 - B. 经济环境
 - C. 社会文化环境
 - D. 技术环境
2. 乙企业是一家家具生产企业，在研究某地市场需求时，该公司市场人员首先搜集了该地区近几年家庭数量及每年新婚数量的数据。根据以上信息可以判断甲企业在做决策时非常看重()。
 - A. 政治环境
 - B. 经济环境
 - C. 社会文化环境
 - D. 技术环境

3. 某口红企业在市场调查中发现，一部分消费者在购物过程中追求“品牌”产品多于其实际需要，一位调查者说“我买的是口红红色号吗，不，我买的是阿玛尼这三个字”。这体现的是()。
- A. 消费心理
B. 其他经济条件
C. 价值观
D. 生活方式
4. 近年来，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的生命周期阶段是()。
- A. 成长期
B. 导入期
C. 衰退期
D. 成熟期
5. 环美公司原以家电产品的生产和销售为主业，近年来逐渐把业务范围扩展到新能源、房地产、生物制药等行业。依据波士顿矩阵分析法，下列各项环美公司对其业务所做定位的描述中，错误的是()。
- A. 家电业务的多数产品进入成熟期，公司在家电行业竞争优势显著。公司应当对该业务加大投资力度，以维持公司在行业中的优势地位
- B. 新能源行业发展潜力巨大、前景广阔，公司在该领域竞争优势不足。公司应当对新能源业务进行重点投资，以提高市场占有率
- C. 房地产业进入“寒冬”期，公司的房地产业务始终没有获利。公司应当果断地从该业务中撤出
- D. 生物制药行业近年来发展迅猛，公司收购的一家生物制药企业由弱到强，竞争优势日益显现。公司应当在短期内优先供给其所需资源，支持该业务继续发展
6. 根据产品生命周期理论，产业从导入期到衰退期，其经营风险()。
- A. 不断下降
B. 不断提高
C. 先提高后下降
D. 先下降后提高
7. 20世纪90年代，光美公司在国内推出微波炉产品。目前光美公司已建成覆盖全国的营销网络，包括电商销售平台、数以千计的超市专卖柜和实体店以及十几个仓储物流中心。近年来不少企业试图进入微波炉行业，均未能成功。光美公司给潜在进入者设置的进入障碍是()。
- A. 现有企业对关键资源的控制
B. 行为性障碍
C. 规模经济
D. 现有企业的市场优势
8. 甲专车公司是基于互联网的专车服务提供商。甲专车公司采用“专业车辆、专业司机”的运营模式，利用移动互联网及大数据技术为客户提供“随时随地、专人专车”的全新服务体验，在专车服务市场取得很大的成功。甲专车公司给潜在进入者设置的进入障碍是()。
- A. 规模经济
B. 资金需求
C. 价格优势
D. 产品差异

9. 2007~2013年, S公司在作为P公司最大的元器件和闪存供应商的同时, 推出了系列智能手机和平板电脑, 成为P公司在智能手机和平板电脑市场主要的竞争对手。P公司很想摆脱对S公司的依赖, 但由于S公司在生产关键零部件方面的能力显著强于其他公司, 因而在短期内P公司仍然离不开S公司。这一案例中, 影响S公司对P公司讨价还价能力的主要因素是()。
- A. 业务量
B. 产品差异化程度与资产专用性程度
C. 纵向一体化程度
D. 信息掌握程度
10. 甲公司是一家装修设计公司。按照波特的五力分析模型, 下列各项因素中, 可能对甲公司获取产业竞争优势产生有利影响的是()。
- A. 进入装修设计产业需要的资金投入不大
B. 装修设计企业数量众多
C. 现有装修设计企业对新进入者反应不强烈
D. 甲公司与多家房地产企业关系良好
11. 2016年, R国汽车制造商G预计, 随着绿色环保理念的普及和政府相关产业政策推出, R国的新能源汽车将迎来一个巨大的发展机遇, 其本国竞争对手汽车制造商S公司将凭借雄厚资金实力和强大科研能力, 把投资和研发重点转向新能源汽车领域。G对S的上述分析属于()。
- A. 财务能力分析
B. 成长能力分析
C. 适应变化能力分析
D. 快速反应能力分析
12. 甲公司是C国著名的生产和经营空调的厂商, 2017年, 公司制定了国际化战略, 拟到某发展中国家Y国投资建厂。为此, 甲公司委托专业机构对Y国的现有条件进行了认真详细的分析。根据波特的钻石模型理论, 下列分析中不属于钻石模型四要素的是()。
- A. Y国空调零部件市场比较落后, 供应商管理水平较低
B. Y国空调市场刚刚兴起, 市场需求增长较快
C. Y国政府为了保护本国汽车产业, 对甲公司的进入设定了限制条件
D. Y国劳动力价格相对C国较低, 工人技术水平和文化素质不高
13. 甲公司是一家连锁经营川式火锅的公司, 在行业景气度一般的情况下经营业绩高速增长。甲公司的竞争优势来自其优质的服务, 包括每个分店都有一支长期训练有素的服务人员队伍, 在顾客就餐时熟练表演“街舞拉面”的技艺。顾客都对公司的服务交口称赞。甲公司的具有不可模仿性的资源是()。
- 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
14. 西江公司是一家拥有100多年历史的医药公司, 其使用国家级保密配方配制的某种药品, 从20世纪初推出以来, 疗效显著, 一直深受患者欢迎。西江公司拥有的具有不可模仿性的资源属于()。
- A. 物理上独特的资源
B. 具有经济制约性的资源
C. 具有因果含糊性的资源
D. 具有路径依赖性的资源

- 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
22. 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

二、多项选择题

1. 随着移动互联网技术的发展和微信社交软件的使用的普及，产生了一种“以人为中心，社交为纽带的新商业”——微商，随着2015年10月十八届五中全会决定全面放开“二胎政策”，并于2016年1月1日起正式实施。于是涌现出大量出售婴幼儿用品的微商。根据以上资料判断“婴儿用品的微商”的涌现属于宏观环境分析中的()。
- A. 政治与法律环境
B. 经济环境
C. 社会文化环境
D. 技术环境
2. 甲公司欲进军印度市场，考虑到市场环境的差异，决定对总体环境进行详尽分析。下列选项中，属于对社会和文化环境进行分析时通常考虑的因素有()。
- A. 出生率很高
B. 失业率平均为20%
C. 60%属于低收入水平
D. 教育水平正处于上升阶段
3. 下列关于产品生命周期的表述中，正确的有()。
- A. 以产业销售额增长率曲线的拐点划分，产业生命周期可以划分为导入期、成长期、成熟期和衰退期4个阶段
B. 成熟期开始的标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争
C. 与产品生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同
D. 一个产业所处的生命周期具体阶段通常比较清晰
4. 产品处于生命周期的不同阶段，应该采取不同的发展战略途径，下列说法正确的有()。
- A. 甲企业投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量，说明处于导入期
B. 乙企业采取的战略路径是进行市场营销，确定企业的价格和质量形象，说明处于成长期
C. 丙企业的经营战略的重点转向巩固市场份额的同时提高投资报酬率，主要的战略路径是提高效率，降低成本，说明处于衰退期
D. 丁企业通过控制成本，经营战略目标首先是防御，获取最后的现金流，说明处于衰退期
5. 甲公司是一家重型汽车生产企业。甲公司管理层正在考虑进军小轿车生产行业，并创立一个全新品牌的小轿车。甲公司在评估面临的进入壁垒高度时，应当考虑的因素有()。
- A. 为加入小轿车行业而成立新厂所需的资金是否足够

- B. 政府是否出台限制某些公司进入小轿车行业的政策
- C. 甲公司是否能够承担从重型汽车生产到小轿车生产的转换成本
- D. 市场上汽车生产用合金材料供应商的数目及其议价能力
6. 近年来国内洗涤品生产企业面临日益沉重的竞争压力。国外著名洗涤品公司加快进入中国市场的步伐；原材料及用工成本不断上涨；国内洗涤品生产企业众多，产品差异较小，消费者选择余地大；新型洗涤品层出不穷，产品生命周期缩短，原有洗涤品不断遭到淘汰。从产业五种竞争力角度考察，国内洗涤品生产企业面临的竞争压力包括()。
- A. 产业内现有企业的竞争 B. 购买者讨价还价
- C. 供应者讨价还价 D. 潜在进入者的进入威胁
7. 甲公司是一家稀有金属冶炼厂，产品销往世界很多国家和地区。下列选项中，能够帮助该公司有效建立核心能力的措施有()。
- A. 控制该稀有金属的矿山开采权 B. 加大研发力度，申请专利
- C. 采用先进的冶炼技术 D. 购买功能强大的信息系统
8. 按照波特的价值链理论，企业的下列各项活动中，属于基本活动的有()。
- A. 某食品企业进行广告促销，增加产品销量
- B. 某快速消费品公司组建运输车队提高送货速度
- C. 某电器商场提供电器产品的安装服务和售后支持
- D. 企业成立法务部处理企业的相关法律事务
9. 国内卫浴产品企业可分为两类：一类是知名的国际品牌企业，其产品实现了功能性和外观时尚性的完美结合，但研发和投资成本都很大，产品价格高；第二类是国内老品牌企业，其产品的功能性和外观性都与国际品牌产品有较大差距，价格也显著低于国际品牌产品。有专家建议，在激烈的竞争中第二类企业应当增强售后服务功能以提升竞争力，因为国内各类企业都没有对该功能给予应有的重视。依据战略群组分析理论，下列各项中，对专家建议理解正确的有()。
- A. 了解战略群组内企业竞争的主要着眼点
- B. 了解各战略群组之间的移动障碍
- C. 运用战略群组分析发现战略机会
- D. 了解战略群组间的竞争状况
10. S公司是一家电子工业企业，其中A产品的市场份额达到了17%，该产品市场上最大竞争对手的市场份额为15%，通过各项数据分析表明A产品的市场增长率为7%，假设以10%作为市场增长率高低的界限。据此判断，下列各项中符合A产品在波士顿矩阵中所属业务特征的有()。
- A. 业务处于成熟的低速增长的市场中
- B. 业务处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额
- C. 可以为企业提供大量资金
- D. 企业资源的主要消费者，需要大量投资
11. 甲公司是国内一家印刷机制造企业，主要产品是胶印机。为了开发“印后设备”(即折页装订、模切、包装等设备)，该公司进行了SWOT分析。在以下表述中，符合该公司

SWOT分析要求的有()。

- A. 甲公司产品在国内具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道,但在短期内印后设备研发能力不足,甲公司寻求一家有印后研发能力的企业进行战略合作。此战略为WT战略
- B. 甲公司产品在国内具有较高的品牌知名度和完善的销售渠道,国家政策鼓励优势企业进行产品和技术开发进入市场需求旺盛的印后设备领域。甲公司决定借政策东风,迅速进入印后设备领域。此战略为SO战略
- C. 由于甲公司短期内印后设备研发能力不足,国外印后设备制造商实力强大,因此,甲公司决定与一家国外印后设备制造商进行战略合作。此战略为ST战略
- D. 由于甲公司短期内印后设备研发能力不足,面对国内对印后设备日益强劲的市场需求,甲公司寻求一家有印后研发能力的企业进行战略合作。此战略为WO战略

三、简答题

1. 光澜公司是C国一家二级民营电信运营商,专注于宽带接入业务。

光澜公司的供应商主要分为带宽供应商和设备供应商。带宽供应商主要是3家一级电信运营商,他们控制了绝大部分互联网出口带宽资源。光澜公司与其他二级电信运营商一样,只能从这3家一级运营商手中购买带宽资源。设备供应商数量多、规模小,光澜公司每年都可以选择从不同供应商手中采购大量设备,在价格及付款方式等方面已达成很好的默契。光澜公司客户主要是中小企业,这些企业的资金实力有限,对光澜公司产品的价格比较敏感,加之光澜公司目前的产品比较单一,容易被竞争对手复制,因而使客户具有较强的议价能力。

2013年,C国政府制定政策,将宽带定位于重要的公共基础设施;放宽了民间资本进入电信运营业的限制,以适应经济快速增长和互联网普及率迅速提高的需求。面对十分广阔的市场前景,许多投资者跃跃欲试,准备跻身于宽带接入行业。尤其是3家一级运营商,手中积累了大量资金,打造“全产业链”正在成为其战略取向。一旦它们的业务延伸到宽带接入领域,将很可能成为该领域的主导者。有的一级供应商还有可能采用更为先进的4G技术来代替传统的宽带接入技术,从根本上改变行业竞争格局。这些一级运营商在直接介入宽带业务之前,已经利用其市场知名度和资金优势,调整市场开发策略,通过扶植众多的代理商参与市场竞争。这些代理商虽然目前实力较弱,覆盖区域较小,但价格灵活,服务的客户比较集中,它们往往以价格为利器与光澜公司展开竞争,其中个别代理商提供的产品价格已达到与光澜公司产品价格持平甚至略低的水平。

要求:

- (1)从宏观环境角度简要分析光澜公司面临的机会与威胁。
 - (2)从五种竞争力角度简要分析光澜公司面临的机会与威胁。
2. 甲公司是一家高科技公司,创立之初,主要开发和销售个人电脑,截至2017年致力于设计、开发和销售计算机软件、在线服务和个人计算机。这三大业务板块所在产业的市场增长率分别为20%、9%、22%,其中在线服务业务虽增长缓慢,但市场增长率还能缓慢增长。而甲公司的最大竞争对手是乙公司,其业务类型和甲公司高度相似。甲公司财务

人员从两家公司近两年的年报中找出相关财务指标，取平均值后相比较得出各板块的相对市场占有率分别为 0.95、1.06、1.07。

甲公司拟通过价值链分析理论对企业的生产经营活动进行分析，根据近一段时间的调查，主要分析到的内容包括：

- ①当其他电脑制造商都通过海运获取零部件以降低运费时，甲公司却进行供应链创新，以空运方式迅速铺货。
- ②甲公司注重对员工进行定期培训，保证员工能够掌握最先进的技能。
- ③甲公司在每一次新品展示会上，在场地布置灯光、色彩、背景音乐等每一个细节上尽善尽美地为产品营造出科技、创新和时尚的氛围。
- ④重视消费者体验，通过创新这一根本，不断推出简洁、实用、人性化的产品，特别是对市场和产品进行细分，使其拥有不同阶段的用户。
- ⑤创新、注重智慧和朝气的富于生命力的企业文化，是给予公司不断创新发展的动力。
- ⑥甲公司聘请咨询公司进行广告策划。

要求：

(1)根据资料，判断甲公司三大业务板块分别属于波士顿矩阵中的哪项业务(市场增长率以 10%为高、低分界点，相对市场占有率以 1.0 为分界点)，并分别说明公司应采取的战略及组织形式。

(2)依据企业价值链分析理论，对甲公司的生产经营活动进行分类。

3. 万福家具股份有限公司(以下简称万福或公司)是一家专注于床垫产品设计研发和生产销售的公司，在床垫行业知名度较高，曾获得多项荣誉。

床垫是家庭生活必需品。随着经济发展和居民生活品质的提高，人们对床垫的质量、功能和外观等要求逐步提高，从而加快了床垫的更换频率，床垫市场需求持续增长。虽然我国床垫企业数量众多，但绝大多数分布在南方区域，且存在规模普遍较小、知识产权亟待保护等问题。大量企业生产以解决睡眠基本需求的低端床垫为主，产品同质化严重，设计开发能力不足，同行之间竞争往往以价格战形式出现。为此，近年来国家出台多项政策支持该行业加快振兴和整合规范，未来无品牌或品牌影响力较弱的床垫企业生存空间越来越小，国内床垫行业的集中度将越来越高。

万福自成立以来，始终致力于研发以健康睡眠为使命的中高端产品，摸索出了一套成熟的弹簧生产技术和床垫架构设计技术，已获专利近 40 项，是床垫行业内第一家“国家火炬计划重点高新技术企业”。公司成立了覆盖设计开发、品质复核、成品检测等各个环节的研发中心，研发中心拥有近百人的研发团队，包括多位在睡眠科学研究等领域颇具影响力的专家。公司建立了高标准的质量管理和品质保证体系，并逐步形成了以南方省会城市为中心，辐射各地市级城市和经济发达县级城市的营销网络体系。虽然公司产品销售主要集中在南方区域，但公司床垫产品产销量均居全国同行业首位。

随着美国、意大利等国际著名床垫公司日益注重中国市场的拓展，中高端市场的竞争日趋激烈，尽管公司在国内中高端市场的业务规模已处于领先地位，但与这些国际公司相比，在组织管理、生产工艺及机器设备等方面并不具有明显优势，优化管理和提升技术都需要以雄厚的资金为基础，然而随着规模持续扩大，公司财务风险逐年上升，需要进

一步提升资本实力，夯实其核心竞争力。

针对上述情况，万福运用 SWOT 方法进行战略分析后，确定了“一融二优化”的战略目标。“一融”是指公司为寻求充沛的资金来源，积极开拓融资渠道，以增强资本实力，从而把握政策支持行业整合的契机，确保进一步扩大经营规模；“二优化”是指直面与国际著名床垫公司的差距，通过完善内部管理制度及运作流程，提高运营管理效率，从而实现公司组织管理的优化，以提高公司在激烈市场竞争中的反应速度。

要求：

- (1) 运用 SWOT 分析方法评估万福的优势、劣势、机会以及威胁；
- (2) 指出“一融”“二优化”在 SWOT 战略分析中所属的战略类型，并简要说明理由。

四、综合题

资料一

随着我国汽车工业的高速发展，二手车市场的交易量和规模也日益扩大，其巨大的发展潜力和市场空间逐渐突显出来。西方汽车大国的二手车交易量一般都是新车交易量的2~3倍，而我国二手车的交易量目前只占新车交易量的1/3，其市场发展潜力巨大，市场空间和前景都非常乐观。随着私家车保有量的进一步扩充，要求较高的消费者会通过将旧车卖掉再买新车的方式来不断换车，以满足自己得到更高享受的需求；而要求较低的消费则会到二手车市场去买车，以满足自己代步的需求。这样就为二手车市场提供了充分的货物来源和广泛的消费群体。目前，我国二手车市场的潜力还远远没有挖掘出来。

国内新车市场动荡不定，二手车经销商的经营风险加大。一般情况下，新车市场的价格影响着二手车市场的价格。如果二手车与新车之间的价格差距拉不开，就不会有人购买二手车。从事二手车业务的人员紧缺、人才匮乏。从事二手车业务的人员需要对整个汽车市场有非常细微的把握，并且对汽车市场的风吹草动非常敏感，还要对一般车辆的维修有一定程度的了解。交易市场功能单一，缺乏现代营销手段，行业诚信度缺乏有效监督。目前，国内的二手车经销商只是买与卖，其交易行为不规范，缺乏有关的行业标准，缺乏运作规范，缺乏先进的经营理念。

汽车生产厂家的激烈竞争，给市场带来了更多、更好的车型，一些汽车消费者明显感觉到现在买车比过去要“值”，所以很多车主开始甚至是经常换车。用户对汽车使用年限的预期相对缩短。调查显示，近40%的用户对车辆的计划使用年限为3~5年，其中，市场保有量相对较高的紧凑型和小型车用户对车辆的期望使用年限更短。车辆的环保性和经济性刺激换车需求。在环保和能源问题被日益关注的大环境下，各地政府相继修改或推出新的汽车排放标准，从客观上推动了消费者的换车行动。同时，旧车的维修及使用费用相对增加，“修车不如换车”的理念逐步被国内消费者接受和认同。

近年随着新政策的出台，二手车的经营将越来越规范，一些规模较小的二手车经销商将被迫退场，而只留下一些具有一定规模、一定经济实力、一定科学管理能力的公司。新的政策要求二手车经营公司要对其销售的二手车进行检测和提供质量保证，企业必须拥有技术和硬件保障，而这两方面都需要大量的资金投入，一些小规模的二手车经销企业

目前很难做大。因此，一旦有关部门对二手车经销企业进行审核，一些二手车经销企业要么加大投资提高其自身的服务能力，要么在坚持中被淘汰出局。

资料二

甲公司是我国一家自主品牌传统汽车制造企业。随着国家补贴力度加大、我国环境污染加重、新能源汽车消费需求不断加大，新能源汽车制造成为必争领域。本土品牌崛起，减少对外依赖，汽车行业特别提出将提高自主品牌国内份额，自主品牌为了获得较高的市场占有率展开了激烈的竞争。

在中国的汽车行业中，领航者往往很难被超越，而奇妙的是欧美、日韩及中华车系各自占有市场，既合作又竞争，在不同的价位区间和目标市场上占据一席之地，各领风骚。为了对该行业的竞争状况进行分析，甲公司聘请咨询顾问进行战略群组分析。考虑到汽车行业几乎主要是技术导向型和客户需求导向型的发展模式，所以选择了“研发能力强弱”和“产品市场定位”两个维度对来自欧美、日韩和自主品牌的多家汽车企业进行战略群组划分。

我国自主品牌汽车公司，在市场上的总体竞争力相对于外国汽车品牌较弱，自主研发能力相对不足，市场占有率少，目标客户群体为中低端消费人群。德国 D、E、F 品牌汽车公司，是世界著名的汽车公司，发展历史悠久，积累了大量的生产技术、生产和销售经验，拥有一套自成体系的管理模式。研发创新能力很强，拥有很多专利技术，是汽车市场技术领先者。它们的目标客户群体很广，覆盖高中低端各个层次，既有面向普通大众的中低端汽车品牌，也有面向高端市场的汽车品牌。先进的技术使它们能够有效地控制生产成本。注重产品的性能、安全性和质量，性价比高。韩国 Q 品牌汽车公司，日本 M 品牌汽车公司，相对于德国 D、E、F 品牌汽车公司起步较晚，从模仿开始蹒跚起步，因此在技术积累和研发能力方面不如德国 D、E、F 品牌汽车公司。主要定位于中端消费市场，价格普遍偏低，性价比较高，保质时间比较长而且涉及维修的项目，厂家会更更换故障配件，这也是它们竞争的一大优势。

经过分析，咨询公司建议，汽车行业竞争激烈，与世界著名汽车公司正面抗衡难度太大。未来的汽车已经不是最简单的代步工具，而是移动的空间，要承担非常重要的安全、舒适、娱乐、便捷、信息互联等功能，而只有靠智慧科技才能整合和有效达成这样的功能。甲公司应当在提供安全、舒适、娱乐、便捷、信息互联等功能方面加大投入，赢得市场。

要求：

- (1) 根据资料一，编制二手车交易市场的 SWOT 分析图。
- (2) 根据资料一，运用 PEST 分析模型对二手车交易市场的宏观环境进行分析。
- (3) 分析资料二中体现了汽车制造产业五种竞争力分析的哪些方面。
- (4) 根据资料二，运用“研发能力强弱”和“产品市场定位”两个战略特征，对我国自主品牌汽车公司、德国 D、E、F 品牌汽车公司、韩国 Q 品牌汽车公司、日本 M 品牌汽车公司进行战略群组划分。
- (5) 根据资料二，根据战略群组分析的作用，分析咨询公司的建议体现的战略群组分析思想。

一、单项选择题

1. C 【解析】“2012年政府颁布了《生活饮用水卫生标准》”属于政治和法律环境因素；“由于相关设施和技术等方面的原因，国内一些地区的自来水水质短期内还不能达到标准”属于技术环境因素；“国内经济迅速发展”属于经济环境因素；“国民追求健康和高品质生活的愿望不断提高”属于社会和文化环境因素。综上，华道公司外部环境分析采用的是PEST分析，选项C正确。
2. A 【解析】山西省人民政府宣布实施“独生子女15天带薪照料假”，是政府政策，甲公司注重政府政策给公司经营带来的影响，说明甲公司在经营中注意分析政治因素。
3. B 【解析】工资水平属于经济环境因素中的其他经济条件。
4. C 【解析】本题主要考核宏观环境分析。利用春节这个传统节日增加销售，属于社会文化环境中的文化传统因素。
5. D 【解析】从实体店交易到网上购物交易是生活方式的改变。
6. C 【解析】本题考核技术环境因素。Z公司进行技术开发，占据了市场，获得了竞争优势，是PEST分析中的技术环境因素。
7. 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。这些阶段以产业销售额增长率曲线的拐点划分，选项D正确。
8. C 【解析】成熟期产品逐步标准化，差异不明显，技术和质量改进缓慢，主要战略路径是提高效率，降低成本。
9. D 【解析】达美公司在商品流通渠道、中药材市场包括电子商务市场中占据着资源优势，因此选项D正确。
10. B 【解析】“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”说明龙苑公司给潜在进入者设置的进入障碍是学习曲线。
11. C 【解析】本题考核替代品的相关知识。产品替代有两类，一类是直接产品替代，另一类是间接产品替代。选项B和选项D属于不同品牌的洗衣粉产品，属于直接产品替代。选项C属于间接产品替代。选项A不属于洗衣类产品，不属于雕牌洗衣粉的替代品。
12. D 【解析】根据五力模型分析，新开商店与原有商店都是零售商店，有相同功能，因此属于同业竞争者的威胁，所以选项D为正确答案。
13. B 【解析】哈佛商学院教授大卫·亚非在波特教授研究的基础上，根据企业全球化经营的特点，提出了第六个要素，即互动互补作用力。亚非认为，任何一个产业内部都存在不同程度的互补互动（指互相配合一起使用）的产品或服务业务。例如，对于房地产业来说，交通、家具、电器、学校、汽车、物业管理、银行贷款、有关保险、社区、家庭服务等会对住房建设产生影响，进而影响到整个房地产业的结构。所以选项B正确。

14. A 【解析】“国内智能家电产业的产品销量节节攀升，竞争者不断涌入；各厂家的产品虽然在技术和性能方面有较大差异，但均可被消费者接受；产品由于供不应求，价格高企”这些特征说明智能家电产业处于成长期。从市场角度看，应该建立商标信誉，开拓新销售渠道，选项 A 正确。
15. D 【解析】次贷危机爆发，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。
16. C 【解析】七彩公司率先创建了“人物山水”旅游项目，它将震撼的文艺演出置于秀丽山水之中，让观众在观赏歌舞演出的同时将身心融于自然。七彩公司采用战略群组分析的主要思路是预测市场变化或发现战略机会。
17. C 【解析】对于产品质量差异较小的行业，例如软饮料行业，商誉可以说是最重要的企业资源。
18. C 【解析】有形资源一般都反映在企业的资产负债表中，而资产负债表中的无形资产并不能代表企业的全部无形资产，技术资源属于无形资产，因此选项 A 和 B 描述错误。技术资源具有先进性、独创性和独占性，选项 C 正确。设备、原材料属于企业的有形资源，因此选项 D 描述错误。
19. B 【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。康力公司多年来不断完善的科研管理体制建设，属于具有路径依赖性的资源。
20. A 【解析】企业的文化常常是一种因果含糊性的资源，企业对有些资源的形成原因并不能给出清晰的解释。所以选项 A 正确。
21. C 【解析】企业的财务能力主要涉及筹集资金的能力和使用和管理所筹集资金的能力两方面。筹集资金可以用资产负债率、流动比率和已获利息倍数等衡量；使用和管理所筹集资金的能力可以用投资报酬率、销售利润率和资产周转率等指标来衡量。
22. D 【解析】本题考核企业能力的分类。该企业通过开拓餐饮渠道，提高了销售活动能力，让更多的消费者来购买，引导消费，因此是一种营销能力的体现。
23. C 【解析】容易获取到的能力一般不能直接成为企业的竞争优势，比如网站、软件包、生产制度以及会计专业人才等。选项 A、B、D 属于容易模仿和复制的资源，不能形成企业核心能力。选项 C 属于不可模仿的资源，能够形成核心能力。
24. C 【解析】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，属于企业内部之间的学习与比较，即内部基准。选项 C 正确。
25. B 【解析】过程或活动基准，即以具有类似核心经营内容的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争的关系。迅驰电梯公司未来的参照标准是像 UPS 这样具有类似核心业务的公司，UPS 公司是快递承运商与包裹递送公司，二者之间不存在直接竞争的关系，所以属于过程或活动基准。
26. B 【解析】生产经营，是指将投入转化为最终产品的活动，如机加工、装配、包装、设备维修、检测等。选项 B 属于生产经营；选项 A 属于采购管理；选项 C 和选项 D 属于外部后勤。
27. D 【解析】选项 A 属于内部后勤，选项 B 属于服务，选项 C 属于生产经营。四种支持

- 活动的内容：公司基础设施、采购、人力资源管理、技术开发。选项 D 属于基础设施。
28. B 【解析】基础设施是不包括厂房、设备等固定资产的，主要是站在管理的角度，涉及管理的基础设施(组织结构、任务分工、企业文化等等)，因此在有些资料中，这个地方没有翻译成基础设施，而是翻译为组织建设，或者基础制度。所以 B 是错误的。运输服务落脚点在“服务”两个字上，相当于是企业需要运输，自己没有运输能力，需要从外部获得运输服务，因此属于采购，所以选项 C 是正确的。
29. C 【解析】通过波士顿矩阵分析，问题类业务适合采用智囊团或项目组等形式。问题类业务相对市场占有率低(小于 1.0)，港口建设和相关智能设备制造符合，市场增长率高(大于 10%)，海运和相关智能设备制造符合。综上，相关智能设备制造符合题意。
30. C 【解析】市场占有率达 50% 以上，近年来家装市场进入低速增长阶段，属于低增长—强竞争地位的“现金牛”业务。该业务应采用收获战略，选项 A 不正确，选项 D 不正确。其竞争者最好是市场营销型人物，选项 C 正确，选项 B 不正确。
31. C 【解析】企业外部面临着巨大的机会，内部受到劣势的限制，企业应采用扭转型战略，充分利用环境带来的机会，设法清除劣势。所以本题选项 C 正确。

二、多项选择题

1. BD 【解析】影响企业的经济因素包括社会经济结构、经济发展水平与状况、经济体制、经济政策和其他的经济条件和趋势，其中经济发展水平与状况中的其他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。
2. BD 【解析】本题主要考核宏观环境分析。宏观环境要素包括政治法律、经济、社会文化和技术。选项 A 属于自然环境的因素，因此选项 A 不对。选项 C 指的是旅游景点的居民收入水平逐年提高，这种变化与旅游企业关系不大，因此不属于宏观环境因素。
3. ABC 【解析】(1)和(2)属于经济环境因素，(3)属于政治和法律环境因素，(4)属于社会和文化环境因素。
4. AB 【解析】根据案例材料首先可以判断水泥生产业务处于成熟期。在成熟期，主要战略路径是提高效率，降低成本。
5. ABCD 【解析】运用产品生命周期理论也受到一些批评：(1)各阶段的持续时间随着产业的不同而显著不同，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不清楚。这就削弱了此概念作为规划工具的有用之处。(2)产业的增长并不总是呈“S”形。有时产业跳过成熟阶段，直接从成长走向衰亡；有的产业在经历一段时间衰退之后又重新上升；还有的产业似乎完全跳过了导入期这个缓慢的起始阶段。(3)公司可以通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状。(4)与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同。例如，有些产业开始集中，后来仍然集中；而有些产业集中了一段后就不那么集中了。基于上述种种合理的批评，运用产品生命周期理论不能仅仅停留在预测产业的演变，而应该深入研究演变的过程本身，以了解是什么因素真正推进这种演变过程。

6. BD 【解析】成功关键因素(KSF)是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产。电梯制造企业的成功关键因素是销售能力、售后服务。
7. BC 【解析】本题考核“成功关键因素”知识点。近几年 VR(虚拟现实)产品的销售量节节攀升,顾客群逐渐扩大;不同企业的产品在技术和性能方面有较大差异;消费者对产品质量的要求不高。可以判断出 VR 行业处于成长期。从市场角度看,建立商标信誉,开拓新销售渠道是其成功关键因素。
8. BCD 【解析】选项 A 属于行为性障碍中的限制进入定价;选项 B 属于结构性障碍中的现有企业的市场优势;选项 C 属于结构性障碍中的政府政策;选项 D 属于结构性障碍中的现有企业对资源的控制。
9. ABD 【解析】当供应商能够进行前向一体化,即供应商能够控制销售环节,购买者购买供应商的价格就不可能太低,所以供应商会拥有较强议价能力,所以选项 A 正确;供应者的产品存在着差别化,供应者的议价能力强,所以选项 B 正确;购买者集中度高,业务量大,议价能力强,此时供应者议价能力弱,所以选项 C 不正确;供应者充分地掌握了购买者的有关信息,了解购买者的转换成本的信息(即从一个供应者转换到另一个供应者的成本),就会增加了供应者的议价能力,所以选项 D 正确。
10. ABCD 【解析】“海外房地产企业不断通过收购国内品牌或在国内直接建厂进入国内市场”体现的是潜在进入者的进入威胁大;“原料成本、用工成本不断上涨”体现了供应者讨价还价能力强;“同时由于国内企业众多,产品差异小”体现了购买者讨价还价能力强和产业内现有企业的竞争激烈;“近年来银行贷款政策越发苛刻,购房贷款更是审核严格”体现了互动互补作用力威胁大。因此选项 ABCD 均正确。
11. ABD 【解析】竞争对手关于其公司情形的假设可能正确也可能不正确。不正确的假设可造成令他人感兴趣的战略契机。例如,假如某竞争对手相信它的产品拥有市场上最高的顾客忠诚度,而事实上并非如此的话,则刺激性降价就可能是抢占市场的好方法。这个竞争对手很可能拒绝作相应降价,因为它相信该行动并不会影响它的市场占有率。只有发现已丢失了一大片市场时,它可能才认识到其假设是错误的。正如竞争对手对它自己持一定假设一样,每个公司对产业及其竞争对手也持一定假设。同样,这可能正确也可能不正确。本题中,E 公司对 H 公司的假设是正确的,所以选项 C 不是答案。
12. ACD 【解析】选项 A 体现的是钻石模型中的需求条件因素;选项 B 体现的是宏观环境分析中的政治因素;选项 C 体现的钻石模型中的生产要素,选项 D 体现的是企业战略、企业结构和同业竞争。
13. ABCD 【解析】用于识别战略群组的特征可以考虑的变量包括:产品(或服务)差异化(多样化)程度;各地区交叉的程度;细分市场的数目;所使用的分销渠道;品牌的数量;营销的力度(如广告覆盖面、销售人员的数目等);纵向一体化程度;产品的服务质量;技术领先程度(是技术领先者还是技术追随者);研究开发能力(生产过程或产品的革新程度);成本定位(如为降低成本而作的投资大小等);能力的利用率;价格水平;装备水平;所有者结构;与政府、金融界等外部利益相关者的关系;组织的规模。

14. BD 【解析】按照竞争优势的资源基础理论，企业的资源禀赋是其获得持续竞争优势的重要基础，选项 A 正确。无形资产是一种十分重要的核心能力来源，选项 B 错误。人力资源是指组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力，选项 C 正确。技术属于企业的无形资产，选项 D 错误。
15. ACD 【解析】现在该公司已有 50 多架飞机完成改造和机组培训，体现了人力资源和物质资源。为乘客提供了稳定的互联网接入服务，体现了技术资源。
16. BCD 【解析】这里属于地理位置的优越，是一种有形资源，属于资源的不可模仿性，也属于稀缺性的资源，有助于半岛酒店获得竞争优势。
17. ABD 【解析】价值链分析有助于对企业的能力进行考察，这种能力来源于独立的产品、服务或业务单位。但是，对于多元化经营的公司来说，还需要将企业的资源和能力作为一个整体来考虑。选项 C 的说法不正确。
18. BCD 【解析】M 公司的产品是基于以往积累的客户需求做出的改良产品表明具有研发能力；与国内多家生产商达成协议，采用代工模式(OEM)，由生产商按照 M 公司的订单要求，为其提供符合标准的产品表明具有生产管理能力；将收付款模式设定为在收到客户全部货款后发货，并且在收到合格产品后，支付生产商剩余货款表明具有财务能力。
19. ACD 【解析】选择基准对象，企业可以主要关注几个领域：占用较多资金的活动；能显著改善与顾客关系的活动；能最终影响企业结果的活动。
20. ACD 【解析】识别企业核心能力的方法包括功能分析、资源分析及过程系统分析，所以选项 A、C、D 是核心能力识别的方法。选项 B 是核心能力的评价方法。核心能力的评价方法有：企业的自我评价、产业内部比较、基准分析、成本驱动力和作业成本法、收集竞争对手的信息。
21. ABC 【解析】“使员工幸福，让顾客满意的概念”属于具有因果含糊性的资源；“建立并持续实施了一套以顾客需求为导向、充分调动员工积极性的管理体制”属于路径依赖性的资源；“该公司的技术发明专利数量……长期稳居行业前列”属于物理上独特的资源。因此，选项 ABC 正确。
22. ABCD 【解析】企业的价值活动按照价值链理论，活动被分离的基本原则是：(1) 具有不同的经济性；(2) 对产品差异化产生很大的潜在影响；(3) 在成本中比例很大或所占比例在上升。
23. AB 【解析】波士顿矩阵的业务适宜采用的战略和组织要求如下表所示。

业务名称	适宜采用的战略	组织要求
“明星”业务	在短期内优先供给他们所需的资源，支持它们继续发展，积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位	事业部形式 由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
“问题”业务	采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为“明星”的业务进行重点投资，提高市场占有率，使之转变为“明星”业务；对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一段时间内采取扶持的对策	智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责

续表

业务名称	适宜采用的战略	组织要求
“现金牛”业务	采用收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限。①把设备投资和其他投资尽量压缩；②采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润，为其他产品提供资金 对于这一象限内的市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度	事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物
“瘦狗”业务	采用撤退战略：首先应减少批量，逐渐撤退，对那些还能自我维持的业务，应缩小经营范围，加强内部管理；而对那些市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即淘汰。其次是将剩余资源向其他产品转移	整顿产品系列 最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理

24. AD 【解析】甲公司新业务的相关技术研发力量不足(存在劣势)，且市场竞争激烈(存在威胁)，应选择 WT(防御型)战略，所以选项 A 正确。选项 B 只是描述了企业存在的优势和劣势，并没有表明外部的威胁和机会情况，所以判定为 WO 战略错误。选项 C 企业内身存在不足，但是外界存在机会，应判定为 WO 战略。选项 D 企业拥有自身优势，同时具有外界的机会，应选择 SO 战略，所以选项 D 正确。

三、简答题

1. 【答案】

(1)海浪水泥所展示的竞争优势：

①有形资源方面：“海浪水泥凭借着先天优势坐拥原材料成本和质量优势”“海浪水泥利用自身位居长江入水口的地理位置优势，积极推行别家水泥企业难以复制的‘T 型’战略布局”“公司率先在国内新型干法水泥生产线的……方面取得突破性进展”“公司在沿江、沿海建造了多个万吨级装卸水泥和熟料的专用码头，着力建设或租赁中转库等水路上岸通道；集团下设物流公司，在集团总部建设了物流调度中心”。

②无形资源方面：“公司率先在国内新型干法水泥生产线的低投资、国产化方面的研发取得突破性进展，标志着中国水泥制造业的技术水平已经跨入世界先进行列”“公司强化终端销售市场，推行中心城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；公司物流体系实现了工业化和信息化的深度融合，以 GPS 和 GIS 为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理”。

海浪水泥资源“不可模仿性”的主要形式包括：

①物理上独特的资源。“海浪水泥凭借着先天优势坐拥原材料成本和质量优势”“海浪水泥利用自身位居长江入水口的地理位置优势，积极推行别家水泥企业难以复制的‘T 型’战略布局”。

②具有路径依赖性的资源。“通过 T 型战略的实施，海浪进一步巩固了其‘资源—生产—物流—市场’的产业链优势”。

(2)海浪水泥的企业能力如下：

①研发能力。“公司率先在国内新型干法水泥生产线的低投资、国产化方面的研发取得突破性进展，标志着中国水泥制造业的技术水平已经跨入世界先进行列，确保公司为市

场提供规模可观的低价高质的产品”。

②生产管理能力。“‘T型’生产和物流格局，改变了之前通过‘中小规模工厂+公路运输+工地’的生产物流模式，解决了长江沿岸城市石灰石短缺与当地水泥消耗量大之间的矛盾”“通过‘T型’战略的实施，海浪进一步巩固了其‘资源—生产—物流—市场’的产业链优势”。

③营销能力。

A. 产品竞争能力。“海浪水泥凭借着先天优势坐拥原材料成本和质量优势”“确保公司为市场提供规模可观的低价高质的产品”。

B. 销售活动能力。“公司强化终端销售市场，推行中心城市一体化销售模式，在各区域市场建立贸易平台；公司物流体系实现了工业化和信息化的深度融合，以GPS和GIS为核心的物流调度信息系统实现了一体化、可视化的管理”。

C. 市场决策能力。“积极推行别家水泥企业难以复制的‘T型’战略布局”“公司率先在国内新型干法水泥生产线的低投资、国产化方面的研发取得突破性进展”“海浪水泥不断完善‘T型’战略布局”。

④财务能力。“2018年海浪水泥年报显示：公司营业收入同比大幅增长70.50%，净利润也同步提升88.05%，且净利润增长幅度超过营业收入增长幅度”。

⑤组织管理能力。“积极推行别家水泥企业难以复制的‘T型’战略布局”“海浪水泥不断完善‘T型’战略布局”。

2. 【答案】

从PEST角度分析华海公司面临的机会：

①政治和法律因素。国务院发布《规划》，为我国服装行业创造了良好的外部环境。国家提高服装出口的退税率，有利于加强我国纺织服装行业在国际上的竞争力，同时缓解了出口型服装企业的营利压力，并且鼓励服装企业建立自主品牌。

②经济因素。经济快速增长。

③社会和文化因素。服装消费将向更高的心理需求、自我满足方向发展。城镇化进程使得越来越多的百姓收入增加，从而促进对服装的消费。根据国家统计局发布的数据显示，男女比例为105:100，男性服装市场还有待开发。国民教育水平不断提高，“白领”人口增多，对高档次服装需求提高，更加注重服装的品位与文化。

④技术因素。随着时代的发展，计算机技术越来越多地被应用于各行各业，服装作为传统的劳动密集型产业也在加快技术革新步伐。

从PEST角度分析华海公司面临的威胁：

①经济因素。国外快时尚、平民化的品牌不断进入我国市场，导致服装行业的竞争将更加激烈。物流成本不断增加，棉价指数一路上行，这些因素都导致服装行业的成本压力加大。

②技术因素。随着互联网的高速发展，服装行业的竞争将更加激烈。

3. 【答案】

(1) 网页游戏所处的生命周期阶段：导入期。

理由：网页游戏用户少。

开发和运营网页游戏的公司较少，市场竞争低。

网页游戏产品在国内市场刚刚出现，能否被用户广泛接受，存在很大的不确定性。

新开发的产品前途未卜。例如，市场对益智类、策略类游戏的潜在需求尚未满足，且在不断变化中。

(2) PEST 分析

类别	有利因素	不利因素
法律因素	法规政策对网页游戏的新进入者没有限制。 国家法规引导规范管理，促进网络游戏市场健康发展	法规政策对于新进入者没有限制导致产业竞争力弱。 法规限制未成年人在线游戏时间
经济因素	我国经济状况良好，保持较快发展，隐含较大的消费潜力	
社会和文化因素	网页游戏用户发展基数大。 大量用户需求未被满足，网页游戏市场潜力大。 网页游戏能够满足用户利用碎片化时间的消费习惯	目前网络游戏用户仍偏爱传统客户端游戏。 社会舆论对于网络游戏的导向偏负面
技术因素	Web2.0 新技术的出现，获得成本降低、更好的用户体验等竞争优势	

4. 【答案】

(1) 一个战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略，或具有相同战略特征的各公司组成的集团。运用“产品多样化程度”“新产品程度”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，对福安公司所调研的国内饮料行业的企业进行战略群组划分，可将饮料生产企业划分为 3 个战略群组：

- ① 产品多样化程度高、新产品程度低的群组，包括童乐公司、蓝宝公司。
- ② 产品多样化程度低、新产品程度低的群组，包括水清公司、K 公司、B 公司。
- ③ 产品多样化程度高、新产品程度高的群组，包括万宝公司。

(2) 战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位以及公司战略变化可能引起的对竞争的影响。

- ① 有助于很好地了解战略群组间的竞争状况，主动地发现近处和远处的竞争者。
- ② 有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。
- ③ 有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。
- ④ 可以预测市场变化或发现战略机会。

福安公司通过对饮料市场战略群组分析，了解了战略群组间的竞争状况和战略群组内企业竞争的主要着眼点(或“对市场竞争格局有了清晰的把握。”)；了解了各战略群组之间的“移动障碍”(或“开发上述公司已经占据优势地位的饮料产品市场，难度太大。”)；发现了战略机会(或“着手开发当时国内市场上尚属空白的功能饮料。”)。