

参考答案及解析

第一章 战略与战略管理概述参考答案及解析

刷 单项选择题

刷基础

打好基础·刷好题

1. C 【解析】面对疫情带来的残酷现实，海昌积极采取措施应对无法线下营业的局面体现战略的应变性。
2. A 【解析】理性计划是指企业按照之前制定的战略进行发展，不会随着环境变化而进行调整。“积极主动地进行生产经营模式重大调整”说明选项 A 错误。
3. B 【解析】“成为餐桌美食供应商的领导者，致力于速冻类食品的生产、加工、销售”说明大桥食品公司从事的**经营业务范围**，属于宗旨。
4. B 【解析】产品创新是指组织提供的**产品和服务**的变化。“推出了‘1+3+X’专属金融服务产品”属于新产品，因此属于产品创新。
5. D 【解析】三种方法的主要区别在于在战略制定中集权与分权程度不同。
6. C 【解析】经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，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。
7. D 【解析】上下结合的方法即企业最高管理层和下属各部门的管理人员**共同参与**，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制定出适宜的战略。“最高管理层和下属各职能部门积极献计献策”表明最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与；“通过上下级管理人员的沟通和协商，制定出了适合企业发展的战略”符合通过上下级管理人员的沟通和磋商后制定出适宜的战略。因此判断形成战略的方法是上下结合，选项 D 正确。
8. D 【解析】战略选择过程包括：①制订战略选择方案；②评估战略备选方案；③选择战略。调整和完善企业的组织结构属于战略实施要解决的问题。
9. A 【解析】适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，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；可接受性标准，考虑

选择的战略能否被企业利益相关者接受；可行性标准，对战略的评估最终要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。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。

10. C 【解析】实施阶段强调如何实现创新，把创新落到实处。“利用首创的超低温制冷核心技术……并利用在业务拓展过程中获得的新知识**巩固目前的创新**”属于为实现创新而实施的具体举措，此时的创新管理处于实施阶段。
11. A 【解析】公司层战略需要根据企业的目标，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。“随着食品零售行业加速发展，该公司进军特色味型调味品、轻餐饮等相关产业赛道并合理配置经营所必需的资源”表明黄记公司选择可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，属于公司层战略，选项 A 正确。
12. C 【解析】成熟阶段的竞争重点是降低成本，创新的驱动因素是降低成本、提高质量，因此选项 C 正确。
13. D 【解析】选项 D 通用矩阵主要是用来分析内部环境中的业务组合的，所以选项 D 不正确。
14. D 【解析】评估备选方案通常使用三个标准：适宜性标准、可接受性标准、可行性标准，不包括柔性标准。可接受性标准考虑选择的战略能否被企业利益相关者接受。“优先考虑选择的战略能否被股东、债权人等利益相关者接受”体现的是可接受性标准。
15. B 【解析】战略目标体系建立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。选项 B 属于财务目标体系指标。
16. C 【解析】鲍莫尔用“销售最大化”模型表达了他对经理人员强调销售额的重要性的理解。作为企业的实际代表，经理总是期望企业获得最大化销售收益，选项 A 正确。马里斯的增长模型是一种“平衡状态”模型，选项 B 正确。企业外部利益相关者对企业的共同期望是企业应承担一系列社会责任，选项 C 错误。企业的社会效益目标与企业自身经济目标很难两全其美，选项 D 正确。
17. A 【解析】折中是中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合。通过双方利益相关者之间的讨价还价，**相互作出让步**，达成双方都能接受的协议。所以选项 A 正确。

刷进阶

强化练习·刷提升

18. C 【解析】“出现主导设计并且侧重点转向模仿和开发的阶段”表明处于过渡阶段。过渡阶段的创新的驱动因素是通过扩展内部的技术能力来创造机会。

创新生命周期各阶段的主要元素

创新特征	流变阶段	过渡阶段	成熟阶段
竞争重点	功能性的产品性能	产品差异化	降低成本

(续表)

创新生命周期各阶段的主要元素			
创新的驱动因素	关于客户需求的信息、技术投入	通过扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本、提高质量
创新的主要类型	产品经常性的重要变化	伴随生产规模扩大而出现的重大流程创新	渐进性的产品和流程创新
产品线	多样性、通常包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导的设计	基本无差异的标准化
生产流程	灵活但低效、目标带有实验性，而且经常变化	变得越来越严格和明确	高效、通常形成资本集约化

19. B 【解析】公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司**目前和未来所要从事的经营业务范围**。题中“我们生产打印机”向“我们提高办公效率”转变，体现了经营业务范围的变化。
20. A 【解析】跨越边界强调在建立创新型组织过程中，开发一种外部导向意识。“近期伯青与国家故宫博物院合作推出宫匠系列联名茶具”体现了跨越边界，选项 A 正确。
21. 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。

刷易错

高频易错·刷突破

22. A 【解析】**本题容易错选 C**。总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，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。公司领导将房地产业务进行剥离出售给另外一家企业是公司层面的调整，因此属于总体战略。虽然题目信息涉及“资金”，但是判断战略时需要从题意整体出发。
23. A 【解析】**本题容易错选 B**。“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，在短期内 P 公司仍然离不开 S 公司”表明 S 公司对 P 公司的权力来源于对资源的控制与交换的权力。
24. B 【解析】**本题容易错选 A**。发生利益冲突时，大风公司向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律，使得对方当即表示将杜绝同类事情发生并向大风公司做出赔偿。表现了大风公司坚持自己的观点，使得该外商**单方面**进行让步，所以大风公司的行为方式属于对抗，该外商的行为方式属于和解。

刷真题

优选真题·刷套路

25. C 【解析】全员参与创新的关键线索是，组织中的每个人都参与到创新当中来。“该公司通过组织授权和培训，帮助每一个员工去挑战自己和团队成长的极限，成就其对事业的追求”体现的是全员参与创新。
26. B 【解析】公司宗旨的具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的**经营业务范围**。

方红公司的产品从洗衣液逐渐扩展到多种清洁剂和清洁设备，业务范围不断扩大，属于公司宗旨的变化。

27. B 【解析】“云飞公司最初是一家电子商务企业，后来成长为业务涵盖网上商城、餐饮、酒店和物流的大型多元化公司”体现的是经营业务范围的变化，即公司宗旨的变化，选项 B 正确。
28. A 【解析】公司战略的层次包括总体战略、业务单位战略、职能战略。收购两家同类企业属于公司层的行为，故属于总体战略。受限于题干限定，选项 D 属于迷惑性选项，不选。
29. A 【解析】选择阶段主要确定“要做什么以及为什么”。“德成建材公司根据市场机会、自身的技术知识优势与独有能力以及公司整体战略，确定将低碳节能、可以回收和循环利用的墙体建材作为研发重点”表明德成建材公司选择经营的方向，确定“要做什么”，因此选项 A 正确。
30. B 【解析】金通公司提出并购要求遭到拒绝，后来双方经多次谈判，最终达成以部分股权互换的方式结为战略联盟的协议，是中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合，属于折中。选项 B 正确。
31. A 【解析】该公司面临当地陌生而复杂的法律环境，对法律部门掌握的关键资源（法律知识）比较依赖，选项 A 正确。
32. B 【解析】“基因工程产业已从根本概念的开发转向关注相关产品的差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等”表明现阶段基因工程产业处于过渡阶段。因此，在此阶段的产品线创新特征是包括至少一种稳定或主导的设计。选项 A 属于流变阶段创新的主要类型；选项 C 属于成熟阶段创新的主要类型；选项 D 属于流变阶段产品线创新特点。

刷冲关

冲关演练·刷速度

33. C 【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。选项 A 有具体时间、数量标准，属于目标的表述。选项 B 涉及具体职能（产品设计），不属于使命的表述。选项 D 主要针对员工，没有表明企业存在的根本理由，不属于使命的表述。
34. C 【解析】定位创新是指通过重新定位用户对既有产品和服务的感知来实现的创新。“逐渐摒弃与疾病的关联，转而瞄向日渐增长的健康市场，将它作为一款提高运动效能的饮品重新推出”表明通过对产品重新定位实现创新，属于定位创新。
35. C 【解析】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 AB 都属于公司层战略。选项 D 属于职能战略。
36. B 【解析】“开始转向关注成本”表明处于成熟阶段，成熟阶段创新主要类型是渐进性的产品和流程创新。
37. C 【解析】实施阶段，强调的是如何实现创新，把创新落实到实处。“利用其首创的多项绿色环保施工技术和数字化、智能化等‘新基建’带来的市场机会，大力拓展业务种类和规模，并利用在业务拓展过程中获得的新知识巩固目前的创新”，属于为实现创

新而实施的具体举措，此时的创新管理处于实施阶段，选项 C 正确。

38. A 【解析】阶段—门模型将产品创新的整个过程分为不同阶段，在每个阶段的末尾都设立决策门，在每个门前都要进行评估和决策。决策门既保证了及早发现和纠正问题，有效控制项目风险，又能够有效地控制资源的使用，并确保每个阶段都有足够的资源支持。

刷 多项选择题

刷基础

打好基础·刷好题

39. AC 【解析】“保障消费者权益”表明 M 电商平台保证企业利益相关者的基本利益要求。“公益事业扶贫”说明赞助和支持社会公益事业，选项 AC 正确。
40. ACD 【解析】“企业高管提出‘创新是第一驱动力’的口号，加大创新研发投入力度，确定公司技术发展路线”属于共同使命、领导力和创新的意愿。“由此激发了全员参与与创新的热情”属于全员参与创新。“保证了组织活跃的创新氛围”属于创造性的氛围。
41. AD 【解析】公司层战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题，选项 A 表述正确。选项 B 与业务单位战略有关，选项 C 与职能战略有关。总体战略，又称公司层战略，是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，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 D 正确。
42. ABCD 【解析】财务目标体系表明公司必须致力于在下列指标上达到较好结果：市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流等。
43. BCD 【解析】战略管理包含三个关键因素：战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；战略选择——战略制定、评估和选择；战略实施——采取措施使战略发挥作用。
44. CD 【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、产业环境分析和竞争环境分析。
45. ABC 【解析】如果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聘请外部专家进行战略选择工作。

刷进阶

强化练习·刷提升

46. AB 【解析】推出新的保险产品属于产品创新；优化业务流程属于流程创新。
47. AD 【解析】根据题干“行业的竞争重点是功能性的产品性能”可以判断目前处于流变阶段。选项 B 属于过渡阶段的特征，选项 C 属于成熟阶段特征。选项 AD 属于流变阶段的主要元素。
48. ABCD 【解析】“第四代新机型”属于创新的基础产品和产品家族(创新的产品家族)；

“专注于城市低空物流配送场景的全新多旋翼机型，搭载双目立体视觉相机、4D 毫米波雷达等感知组件，同时对防水性能、桨叶材料等均进行了提升”属于创新的层面(组件层面创新)和创新的新颖程度(渐进性创新)；“无人机全新城市低空物流解决方案”属于创新的层面(架构层面创新)和创新的新颖程度(突破性创新)；过渡阶段创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等。“在安全性、经济性、环境适应性、运维友好度等方面均有显著提升”表明专注于更稳定、高质量的功能等，因此属于过渡阶段。

49. CD 【解析】该公司管理层采取的是放弃决定，是不坚定行为与合作行为的组合，即为和解，因此选项 CD 正确。
50. BC 【解析】马里斯的增长模型是一种“平衡状态”模型，选项 B 错误。威廉姆森的模型反映了企业经理人员运用自身相对股东的信息优势来实现其对自身利益的追求，选项 C 错误。

刷真题

优选真题·刷套路

51. 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(理性计划)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。
52. ABD 【解析】甲公司是一家生活日用品百货超市，说明该公司不是单一业务公司，所以公司战略层次应当包括总体战略、业务单位战略和职能战略，选项 ABD 正确。
53. AC 【解析】利益相关者内部的联合程度会影响其权力的大小，而不是职权的大小，选项 B 的说法不正确。权力的影响在各个方面，而职权沿着企业的管理层次方向自上而下，选项 D 的说法不正确。
54. BD 【解析】“青江公司以遭遇不可抗力为由请求西陇公司同意延期并免责，被西陇公司回绝”说明西陇公司不考虑对方的要求，**坚持要求**按时供货来维护自身利益，属于对抗。“后经谈判，西陇公司派人与青江公司员工一起加班加点，所需费用由青江公司承担。此举保证了青江公司如期供货”说明双方通过加强合作，保证了如期供货，既满足了西陇公司的利益，也考虑了对方的利益，使**双方**的利益都得到了**满足**，属于协作。
55. ABCD 【解析】“该公司于 2019 年宣布试制成功世界上首款可广泛用于航天探测、海洋打捞救援、森林灭火等领域的新型多功能机器人”体现了创新的新颖程度(突破性创新)、创新的基础产品和产品家族、创新的层面(架构层面)。“这款新型机器人的性能和可靠性还有待市场检验”可以体现创新生命周期(流变阶段)。
56. ABD 【解析】公司战略的层次包括总体战略、业务单位战略和职能战略。甲集团是一家多元化经营集团，因此公司战略层次涉及三个层次。

刷冲关

冲关演练·刷速度

57. ACD 【解析】经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的**价值观、基本信念和行为准则**，是企业文化的高度概括。选项 ACD 都属于经营哲学的表述。选项 B 属于公司目

标的表述。

58. BD 【解析】“作为改款车型，新车主要针对细节进行优化，并升级配置”表明属于渐进性的创新方式。“对车身配色进行了调整”“针对配置进行调整”表明属于组件层面创新(局部创新)。
59. CD 【解析】“M 公司项目组组长建议主要考虑选择的战略能否被大股东以及高层经理们接受”，属于可接受性标准，而“能否通过财务方面的可行性分析”，属于可行性标准。
60. ABC 【解析】对于股票上市公司来说，社会公众中还有相当一批企业的股民，这是企业内部利益相关者与外部利益相关者的交集部分。这些股民对企业的期望除了利润最大化以外，还要求企业对广大股民负责，遵循正确的会计制度，提供公司财务绩效的适当信息，制止包括内幕交易、非法操纵股票和隐瞒财务数据等在内的不道德行为。所以选项 D 的说法不全面。

刷简答题

刷进阶

强化练习·刷提升

61. (1) 经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。大桥公司战略调整前定位是“民以食为天，食以安为先”，伴随着消费升级，速冻产品市场呈现出多样化的需求，大桥公司将产品的宣传定位调整为“缔造健康、安全的绿色食品生态圈”。
- (2) ①保证企业利益相关者的基本利益要求。“2021 年，公司按相关规定披露了定期报告和临时公告共 51 份……从不侵犯供应商及客户的商标权、专利权等知识产权”。
- ②保护自然环境。“公司自成立以来，历年均能严格执行国家有关环境保护的法律法规，制定了严格的环境作业规范……最大程度节约资源”。
- ③赞助和支持社会公益事业。“在一次抢险救灾期间，公司免费发放物资水饺、汤圆、常温米饭等共计 1.6 万箱，物资救助 49 个单位，救助群众 17 万人”。

刷真题

优选真题·刷套路

62. (1) 本案例中，恒力公司战略创新的类型主要表现为产品创新。“恒力公司的第一款产品 SVA 面向国内外共享汽车使用群体，续航里程将超过 200 公里”“面对挫折，李伟立即将公司产品开发重心转移到中大型 SUV 的‘恒力智造 OV’。为了实现‘没有里程焦虑’，‘恒力智造 OV’采用全新的形式——增程式电动”。
- (2) 本案例中，恒力公司战略创新赖以实现的关键情境之一——建立创新型组织，主要体现为以下方面：
- ①共同使命、领导力和创新的意愿。“恒力公司的董事长兼创始人李伟认为，汽车制造业已进入 2.0 数字时代，其特征是‘电机驱动+智能互联’；而汽车 3.0 时代是人工

智能时代，其特征是‘无人驾驶+出行空间’。为了赢得 2.0 时代，并参与 3.0 时代的竞争，恒力公司开始全面布局”“恒力公司的第一款产品 SVA 面向国内外共享汽车使用群体，续航里程将超过 200 公里。但是，两年筹备之后，由于低速车的合法性以及海外分时租赁市场实际容量的局限，这个雄心勃勃的计划还是夭折了。面对挫折，李伟立即将公司产品开发重心转移到中大型 SUV 的‘恒力智造 OV’”“2018 年 11 月，恒力公司以 7 亿元收购 PJ 股份公司所持有的 A 市 PJ 汽车公司 100% 股权，被业界称为恒力‘完美避开进入门槛’，取得了新能源汽车的生产资质，以实现李伟掌控并引领新能源汽车市场的梦想”。

②关键个体。“恒力公司的董事长兼创始人李伟认为，汽车制造业已经进入 2.0 数字时代，其特征是‘电机驱动+智能互联’；而汽车 3.0 时代是人工智能时代，其特征是‘无人驾驶+出行空间’。为了赢得 2.0 时代，并参与 3.0 时代的竞争，恒力公司开始全面布局……”“李伟认为，未来企业竞争的关键要素，是具备快速成长能力的公司组织。他把 60% 的时间用于组织管理，以是否具备创新能力与价值观而非是否来自大企业作为标准选拔人才，帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队的成长极限”“面对挫折，李伟立即将公司产品开发重心转移到中大型 SUV 的‘恒力智造 OV’”“这场发布会没有明星大咖捧场助阵，全程由李伟一人直接以大量数据对比和充满硬核知识的干货完成了演绎，让消费者在各类新产品中有了清晰的比较”。

③全员参与创新。“李伟认为，未来企业竞争的关键要素，是具备快速成长能力的公司组织。他把 60% 的时间用于组织管理，以是否具备创新能力与价值观而非是否来自成功大企业为标准选拔人才，帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队的成长极限”。

④创造性的氛围。“帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队的成长极限”。

⑤跨越边界。“恒力公司开始全面布局：通过四轮融资获得资金，拥有了自己的制造基地，与国内最大的出租车网约平台合作切入共享出行领域，积极投资产业链(包括投资孵化自动驾驶系统供应商 MY 公司、专注自动驾驶中央控制器的 HZ 公司以及研发生产激光雷达的 LA 公司等)”“恒力公司与 PJ 股份还签署了为期 5 年的框架合作协议。双方将通过资源互补、技术互补等方式，在新能源技术开发、车联网、人车交互及数据共享等领域形成技术联盟”。

第二章 战略分析参考答案及解析

刷 单项选择题

刷基础

打好基础·刷好题

63. C 【解析】“信息技术在教育领域的应用不断深入，安杰公司面向各类学校推出移动端校园智慧生态圈解决方案”，说明主要依据的是技术因素，选项 C 正确。
64. D 【解析】“明星”业务处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额。在企业的全部业务中，“明星”业务的增长和获利有着极好的长期机会，但它们是企业资源的主要消费者，需要大量的投资。“明星”业务适宜采用的战略是：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。
65. C 【解析】企业的财务能力主要涉及筹集资金的能力；使用和管理资金的能力两方面。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。
66. C 【解析】人力资源是指企业员工以及与员工相关的各种因素，主要包括三类：第一类是员工的数量和结构，如年龄结构、受教育结构等。第二类是员工拥有的知识、能力和素质，其中员工的能力主要指员工的学习力、适应力和创造力，员工的素质主要指员工的道德法律素质、文化素质、专业素质和身心素质等。第三类是有效地组织、管理、培育、发展前两类人力资源的体制和机制。
67. A 【解析】导入期由于产品刚刚出现，前途未卜，产品类型、特点、性能和目标市场等方面尚在不断变化当中。“目前该公司所处的无人驾驶汽车产业发展尚且不够成熟，在技术上还有很大的不确定性和进步空间，商业模式也正处于摸索发展阶段，汽车的性能、目标市场等方面还处于不断发展变化当中”说明无人驾驶汽车产业处于导入期。
68. 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。
69. B 【解析】企业资源与能力分析包括企业资源分析、企业能力分析、企业核心能力三个方面，选项 D 排除。企业能力分析包括研发能力、生产管理能力和营销能力、财务能力、组织管理能力，其中营销能力涉及市场占有率、市场覆盖率等指标，因此海旺公司分析的是竞争对手的企业能力。
70. D 【解析】技术开发是指可以改进企业产品和工序的一系列技术活动。“顺达银行开

- 发了一款线上线下联动的全新排队叫号系统”属于技术开发。
71. C 【解析】选项 A 为竞争对手的未来目标，选项 B 为竞争对手的现行战略，选项 D 为竞争对手的自我假设。
72. D 【解析】快速反应能力侧重于敏感性，要求快速反应。适应变化能力只需适应即可，不需要考虑是否敏感，即使需要一定的过程最后结果适应就足够了。次贷危机爆发属于外部环境的变化，甲银行根据环境变化，进行战略调整，属于适应变化能力的分析。
73. B 【解析】从矩阵图 9 个方格的分布来看，处于左上方三个方格的业务适合采取**增长与发展战略**，企业应优先分配资源；处于右下方三个方格的业务一般应采取**停止、转移、撤退战略**；处于对角线三个方格的业务应采取**维持或有选择地发展**的战略，维持原有的发展规模，同时调整其发展方向。①③处于左上方，②⑤处于对角线，④处于右下角。
74. C 【解析】该行为考虑的是文化传统，属于社会和文化因素。
75. D 【解析】达美公司控制多个中药材交易市场、构建交易平台表明掌握分销渠道关键资源，属于现有企业对关键资源的控制。
76. B 【解析】核心能力**识别与评价**的方法包括企业的自我评价、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。选项 B 成功关键因素不属于核心能力的识别与评价方法。
77. 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。因此选项 C 正确。
78. A 【解析】半导体行业加速发展，松业公司半导体业务的市场占有率超过 50%，说明属于高增长——强竞争地位的“明星”业务。
79. B 【解析】外部后勤活动又称出货物流，是指与产品的库存、分送给购买者有关的活动，如最终产品的入库、接受订单、送货等。选项 A 生产设备维修属于生产经营，选项 C 在有关媒体上投放广告属于市场销售，选项 D 聘请咨询公司进行市场预测属于采购管理。
80. C 【解析】相关与支持性产业主要考虑这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。钢铁、电子属于汽车制造业的上游，因此属于相关与支持性产业。
81. D 【解析】“近年来 AR 消费级市场正快速崛起，将推动 AR 产业规模向千亿元级发展”体现了外部环境中的机会(O)，“受技术和管理水平制约，其产品性能欠佳，市场占有率较低”体现了内部环境中的劣势(W)。适合采取扭转型战略。
82. B 【解析】成功关键因素随着产业的不同而不同，电梯制造企业的成功关键因素是销售能力、售后服务；原料资源属于铀、石油行业的成功关键因素；设计能力属于航空、高保真音响行业的成功关键因素；生产技术属于纯碱、半导体行业的成功关键因素。

刷进阶

强化练习·刷提升

83. C 【解析】企业资源能力的价值链分析：①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动——内部单个活动；②明确价值链内各种活动之间的联系——表现为价值链中基本

活动之间、不同支持活动之间、基本活动与支持活动之间的联系；③明确价值系统内各项活动之间的联系——表现为上下游的企业之间。铝罐生产商考虑成本把工厂建立在下游啤酒厂附近，是考虑了与下游企业之间的活动联系，属于明确价值系统内各项活动之间的联系。

84. B 【解析】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。
85. C 【解析】选项 A 体现潜在进入者的威胁比较大；选项 B 体现替代品的威胁比较大；选项 C 体现产业内现有企业间的竞争激烈；选项 D 体现供应商的讨价还价能力比较强。
86. C 【解析】松涛公司率先创建了“人物山水”旅游项目，说明发现了旅游业中存在的“空缺”，为新战略或新的战略群组提供机会。因此，该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。
87. A 【解析】选项 A 属于辅助活动中的采购管理，选项 B 属于基本活动中的外部后勤，选项 C 属于基本活动中的市场销售，选项 D 属于基本活动中的生产经营。
88. C 【解析】选择基准对象，企业可以主要关注以下几个领域：①占用较多资金的活动；②能显著改善与顾客关系的活动；③能最终影响企业结果的活动。向 A 公司学习“占公司 60% 支出的板材采购管理”，可以解决思嘉公司目前面临的“现金流急剧紧张”的问题，选项 C 正确。
89. C 【解析】根据教材表述，旅游景点的独特优势很难被其他景点的资源所替代，体现不可替代性。本题中甲企业拥有景点资源，属于不可替代的资源。稀缺性的资源一般指的是不具有再生性的资源，比如石油等等，所以选项 A 错误。不可被模仿的资源，指的是物理上独特的资源，比如矿物开采权；具有路径依赖性的资源，比如业界优秀的售后服务；具有因果含糊性的资源，比如企业文化；具有经济制约性的资源，比如特定市场，市场空间有限，难以容下两个竞争者同时营利。所以选项 B 错误。资源的持久性，指的是资源的贬值速度越慢，就越有利于形成核心竞争力，比如一些品牌资源随着时代的发展而不断升值，所以选项 D 错误。
90. C 【解析】代理商/分销渠道主要分析渠道的覆盖面和质量；渠道关系网的实力；为销售渠道服务的能力。翔鹤公司布局母婴店的品牌、加大在三四线城市的渠道布局表明翔鹤公司与外资品牌“错位经营”的主要着眼点是分销渠道的覆盖面，因此选项 C 正确。

刷易错

高频易错·刷突破

91. D 【解析】本题容易错选 C。集中度的高低可以根据行业内企业数量(数量多，集中度低)、排名前几位的企业市场份额比重(比重大，集中度高)等因素判断。选项 C，占市场份额 80% 以上的少数供应商说明少数供应商占市场份额大，供应商集中度高，因此面对消费者讨价还价能力强，选项 C 表述正确。选项 D，供应商集中度低，说明供应商数量多，或者各个供应商所占市场份额比重低，这样导致供应商面对消费者的时

候议价能力弱，因此选项 D 说法错误。

92. C 【解析】**本题容易错选 A**。一款网络游戏的研发费用要接近千万人民币，即使是低成本运营的游戏也要耗费几百万左右，这对于多数资金并不充足的网络游戏开发公司来说是一种沉重的负担，这说明游戏产业的资金需求比较大。
93. D 【解析】**本题容易错选 B**。核心能力的特征共包括六个，其中，整合性是企业将多个领域的多种优势资源融合在一起，从而产生协同作用的结果。例如，企业在客户服务方面的核心能力，往往是通过不同业务部门、不同职能领域的人员或团队密切协作而形成的；企业在技术创新方面核心能力的形成，一般是以企业战略、研发、营销、人力资源等职能发挥合力为前提的。可延展性指的是不断衍生出新的核心产品和最终产品，也可以溢出、渗透、辐射、扩散到企业经营的其他相关产业。
94. C 【解析】**本题容易错选 D**。由于该品牌啤酒的市场增长率已经达到 25%（高市场增长率），并且占据最大的市场份额（高相对市场占有率），所以该业务属于明星业务，选项 A 错误。问题业务通常处于最差的现金流量状态，选项 B 错误。明星业务适宜采用的战略是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，选项 C 正确。在瘦狗业务的后期，企业应该整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理，选项 D 错误。
95. C 【解析】**本题容易错选 D**。X 牌凉茶通过开拓餐饮渠道，提高了 X 牌凉茶的销售活动能力，使更多的消费者购买 X 牌凉茶，因此是营销能力的体现。
96. B 【解析】**本题容易错选 A**。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。甲公司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。这是需要长期积累的，其他公司想要模仿需要花费大量时间，短时间内是不能实现的。

刷真题

优选真题·刷套路

97. B 【解析】“麦迪公司是 Z 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”属于优势，“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”属于威胁，即 ST 组合，应采取多种经营战略。
98. D 【解析】服务是指与保持和提高产品价值有关的活动。“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相关信息，不断提高前来维修的客户的满意度”属于服务，选项 D 正确。
99. A 【解析】“农用无人机市场竞争日趋激烈”属于威胁(T)，“缺乏精通业务的营销人员”属于劣势(W)，应为 WT 战略，选项 A 正确。“农用无人机市场需求旺盛”属于机会(O)，“缺乏精通业务的营销人员”属于劣势(W)，应为 WO 战略，选项 B 错误。“农用无人机市场竞争日趋激烈”属于威胁(T)，“有较强的研发和制造能力”属于优势(S)，应为 ST 战略，选项 C 错误。“农用无人机市场需求旺盛”属于机会(O)，“有较强的研发和制造能力”属于优势(S)，应为 SO 战略，选项 D 错误。
100. D 【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。“长期积累形成的原料配制秘方和生产工艺诀窍等资源”属于具有路径依赖性的资源，

选项 D 正确。

101. D 【解析】“目前牙膏行业的销售额达到前所未有的规模，各个企业生产的不同品牌的牙膏在质量和功效等方面差别不大，价格竞争十分激烈”表明牙膏行业目前处于成熟期，成熟期企业的战略重点是在巩固市场份额的同时提高投资报酬率。
102. D 【解析】“质量和可靠性有待提高，企业虽可以采用高价格、高毛利的政策，但因为产品销量小且营销成本、生产成本低，所以净利润较低”表明量子材料产业现阶段处于导入期。选项 A 属于衰退期成功关键因素，选项 B 属于成长期成功关键因素，选项 C 属于成熟期成功关键因素。
103. C 【解析】市场占有率达 50% 以上，说明相对市场占有率大于 1，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。该业务应采用收割或保持战略，选项 AD 不正确。其经营者最好是市场营销型人物，选项 C 正确。选项 B 适用于“明星”业务。
104. B 【解析】“学习曲线”又称经验曲线，是指当某一产品累积生产量增加时，由于经验和专有技术的积累所带来的产品单位成本的下降。“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。选项 B 正确。
105. 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。
106. C 【解析】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。综合以上，相关智能设备制造符合题意。
107. B 【解析】“以产品多样性和销售区域覆盖率为变量对所在产业的所有企业进行分组后，决定率先采取少品种、广覆盖的战略以获取竞争优势”，说明飞象公司采用的是战略群组分析。通过战略群组分析，可以了解群组内企业竞争的主要着眼点，选项 B 正确。
108. C 【解析】钻石模型四要素是：生产要素、需求条件、相关与支持性产业、企业战略、企业结构和同业竞争对手的表现。选项 A 属于相关与支持性产业，选项 B 属于需求条件，选项 D 属于生产要素。选项 C 政府政策不属于钻石模型的内容。
109. D 【解析】资源的持久性认为，一些品牌资源随着时代的发展实际上在不断地升值。良友公司凭借自身的经营理念，通过不断优化经营环节，打造出了自身的品牌优势，最终提升了公司的价值和竞争优势，这说明良友公司的竞争优势来源于其拥有的资源的持久性，选项 D 正确。
110. B 【解析】当供应者的产品存在着差异化，因而替代品不能与供应者所销售的产品相竞争时，供应者讨价还价的能力就会增强。S 公司在生产关键零件方面的能力显著强于其他公司，短期内 P 公司仍然离不开 S 公司，其原因是 S 公司的产品差异化程度与资产专用性程度高，所以选项 B 正确。纵向一体化程度在本题中有体现，但并不是判断的关键，判断关键在于差异性造成的讨价还价能力强。
111. 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，成长期阶段的成功关键因素是应该建立商标信誉，开拓新销售渠道，选项 A 正确。

112. A 【解析】在与技术相关的成功关键因素中，涉及运用因特网发布信息、承接订单、送货或提供服务的能力。“承接客户订单，发布新产品信息，建立高效、完善的物流配送和售后服务平台”属于与技术相关的成功关键因素。
113. A 【解析】“对矿泉水行业领先企业的营销模式、客户管理制度和业绩等进行调查分析、对比，收获颇丰”属于直接以竞争对手为基准进行比较。
114. C 【解析】结构性障碍，根据贝恩的观点分为：规模经济、现有企业对关键资源的控制、现有企业的市场优势。“该公司拟通过巩固市场优势来降低潜在进入者的威胁”强调使用“市场优势”建立进入障碍。市场优势主要表现为品牌优势或者政府政策。选项 A，属于行为性障碍中的限制进入定价；选项 B 体现规模经济；选项 C，加强品牌优势属于现有企业的市场优势中的品牌优势，因此选项 C 正确；选项 D 属于加强企业对有关键资源的控制中的原材料供应。

【提示】

潜在进入者的进入威胁(贝恩的观点)	规模经济：成本	
	现有企业对关键资源的控制，表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制	
	现有企业的市场优势	品牌优势：主要表现为产品的差异化 政府政策：政府的限制或禁止

115. A 【解析】“目前市场占有率位居行业第三”，说明该项业务的市场份额相比该业务市场上**最大竞争对手**的市场份额小，所以相对市场占有率小于 1.0，相对市场占有率低；“近年来水产品养殖行业进入高速增长阶段”表明市场增长率高，因此该业务属于问题业务。对于问题业务，在组织管理方面应选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责，因此选项 A 正确。明星业务的管理组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。现金牛业务能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展，其经营者最好是市场营销型人物。
116. D 【解析】“随时随地、专人专车”这种全新的服务体验，属于一种差异性的专车服务，所以属于产品差异，选项 D 正确。
117. B 【解析】哈佛商学院教授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。
118. C 【解析】一般基准以具有**相同业务功能**的企业为基准进行比较。甲航空公司和乙航空公司均从事航空运输服务，具有相同业务功能，属于一般基准。

刷冲关

冲关演练·刷速度

119. C 【解析】可延展性强调核心能力是整个企业业务的基础，既能够不断衍生出新的核心产品和最终产品，也可以溢出、渗透、辐射、扩散到企业经营的其他相关产业，从而使企业在原有业务领域保持竞争优势的同时，在其他相关业务领域获得持续竞争优势。“无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’”“点燃了更多领域的创新”，表明天志公司的无人机产品和技术优势延展到了其他相关领域，选项 C 正确。
120. C 【解析】“洗发水行业出现挑衅性的价格战，各个企业生产的不同品牌的洗发水在质量和功效等方面差别不大”说明处于成熟期。成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本，选项 C 正确。选项 A 是导入期的主要战略路径，选项 B 是成长期的主要战略路径，选项 D 是衰退期的战略路径。
121. B 【解析】选项 A 属于采购管理；选项 B 属于生产经营；选项 C 和选项 D 属于外部后勤。
122. C 【解析】钢铁行业增长缓慢，说明外部环境存在威胁(T)公司市场占有率高，说明公司内部拥有优势(S)，适合采用 ST 战略，即多种经营战略，选项 C 错误。
123. A 【解析】有些资源的不可模仿性是物质本身的特性所决定的。例如，企业所拥有的房地产处于极佳的地理位置，拥有矿物开采权或是拥有法律保护的专利生产技术等。这些资源都有它的物理上的特殊性，是不可能被模仿的。本题属于拥有法律保护的专利生产技术，所以属于物理上独特的资源。
124. A 【解析】这里的采购是广义的，既包括生产原材料的采购，也包括其他资源投入的购买和管理。例如，企业聘请咨询公司为企业进行广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询等属于采购管理，选项 A 是正确的。
125. A 【解析】选项 A 属于现金牛业务，本身不需要投资，说法错误。选项 B 属于问题业务，选项 C 属于瘦狗业务，选项 D，“排名前三”是定性的**积极描述**，并没有说一定是第三，不能定量分析，即不能使用公式法计算市场占有率高低。因此“排名前三”理解为较高的相对市场占有率，综合分析智慧医疗业务属于明星业务，相关说法正确。

刷多顶选择题

刷基础

打好基础·刷好题

126. ABC 【解析】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个阶段通常不清楚。这就削弱了此概念作为规划工具的有用之处。因此选项 D 的说法不正确。
127. ABC 【解析】购买者对于产品的供应时间要求迫切，说明购买者处于劣势地位，其议价能力较低，选项 D 说法错误。
128. BC 【解析】供应者、购买者的议价能力是指供应者和购买者之间的讨价还价能力，