

第一章 战略与战略管理概述

参考答案及解析

[答案速查]

1. D	2. B	3. B	4. D	5. D
6. D	7. D	8. A	9. C	10. A
11. C	12. D	13. B	14. C	15. A
16. C	17. C	18. D	19. C	20. B
21. A	22. B	23. C	24. A	25. C
26. A	27. A	28. D	29. A	30. D
31. B	32. C	33. C	34. C	35. B
36. B	37. A	38. AC	39. ACD	40. ABC
41. ABD	42. BCD	43. ABD	44. BC	45. AB
46. AD	47. ABCD	48. AD	49. BC	50. BCD
51. AB	52. AC	53. BD	54. ABCD	55. ABD
56. BC	57. AB	58. AC	59. ABCD	60. ABC

错题题号:

做题统计: 本章共计 62 道题, 错误 _____ 道题目, 正确率 _____ %。



刷 单项选择题

1. D 【解析】公司战略的现代概念有三种属性，即**应变性、竞争性以及风险性**。天青公司预计未来奶制品市场需求会大幅提升，制定了自己的战略，但是随着负面事件的发生导致大量库存产品堆积，这体现的是公司战略的风险性。
2. 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从事的经营业务范围。本题中，由单纯的消灭网络病毒业务转向从事全面的数字安全业务，体现的是经营业务范围的变化，选项 B 正确。
3. 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。
4. 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。
5. D 【解析】公司目标是公司使命的具体化，它们不是一种抽象的概念，而是行动的承诺，借以实现公司的使命。“汽车以质取胜；企业拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌”，体现了 J 公司要实现的目标，所以选项 D 正确。
6. 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。
7. 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。
8. 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。
9. C 【解析】本题考查“创新管理的主要过程”知识点。在实施阶段，早期的不确定性逐渐被各种对知识的要求和成本上升的压力所取代。随着创新活动的开展，开始持续地从最初的概念中寻找问题和解决问题，围绕创新逐渐形成相关知识，最终这些知识以某种形式进入目标环境，即内部或外部市场，之后再运用更多的相关知识来巩固这次创新。无极公司面临的压力是对知识要求的增加和成本的上升，回归到最初的概念中寻找问题和解决问题并获取相应的知识，体现的是实施阶段。
10. A 【解析】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。欣欣新能源汽车制造商进军智能手机领域，选择了新的经营领域，属于公司的总体战略，选项 A 正确。多元化战略，不属于公司战略的层次。

11. 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、提高效率，因此选项 C 正确。
12. 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。
13. 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。
14. 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(对社会的贡献)与企业利润最大化原则(股东利益最大)往往是不一致的，因此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。
15. 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。
16. C 【解析】“出现主导设计且主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化以及重大的流程创新”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	产品性能	产品差异化	降低成本
创新的驱动因素	关于客户需求的信息、技术研发投入	通过扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本、提高效率
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

17. C 【解析】面对流感带来的残酷现实，海昌积极采取措施应对无法线下营业的局面，同时推进门店的智能化，体现了战略的应变性。
18. D 【解析】跨越边界，强调企业要具有外部导向意识。外部导向不仅仅限于组织内外部的顾客和终端用户，开放式创新需要与形形色色的利益相关者建立联系，包括供应商、合作者、竞争者、管理者和很多其他的主体。天驰汽车与威尔公司进行合作，以推动天驰汽车的产品创新，体现的是跨越边界，选项 D 正确。
19. C 【解析】“该模型强调对产品开发进行有效的投资组合分析，产品创新是基于市场需求和竞争分析的创新，在开发过程中不仅从技术角度，还要从商业角度进行可行性评

估”；“华伟公司强调跨部门、跨系统的团队协作”符合集成产品开发(IPD)流程的特点。因此选项 C 正确。

20. B 【解析】本题容易错选 A。职能战略涉及各职能部门，强调如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率。选项 B 正确。
21. A 【解析】本题容易错选 B。“由于无双公司在生产关键零部件方面的能力显著强于其他公司，在短期内天宇公司仍然离不开无双公司”表明天宇公司非常依赖无双公司生产的关键零部件，所以无双公司对天宇公司的权力来源于对资源的控制与交换的权力。
22. B 【解析】本题容易错选 A。对抗是坚定行为和不合作行为的组合。“此交易在大华的强烈反对及威胁退出耀华公司的情况下，诺亚放弃了将其持有耀华的股权出售给富金公司的计划”，说明大华公司坚决抵抗，迫使对方放弃股权出售计划，所以在企业战略决策与实施过程中采用的行为模式是**对抗**。诺亚公司采取的解决矛盾与冲突的策略是**和解**。

很会 解题

关于在战略决策与实施过程中的权力运用，在做题时要看清楚“主体”是哪一个公司，从而再进行判断，不同的公司所进行的权力运用是不同的。

23. 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**。
24. A 【解析】本题考查“企业利益相关者的利益矛盾与均衡”的知识点。投资者与经理人员的矛盾与均衡的模型之一就是**本题的鲍莫尔“销售最大化”模型**，还有 2 个模型分别是**马里斯的增长模型、威廉姆森的管理权限模型**。
25. 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，是企业文化的高度概括。“在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情”，是行为准则的体现，属于经营哲学。
26. 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。
27. 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。
28. D 【解析】本题考查“在战略决策与实施过程中的权力运用”的知识点。和解是“不坚定行为+合作行为”。公司管理层的原决定是“拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组”，现“放弃了上述决定”，放弃表明管理层是不坚定的，同时满足了“两家子公司的大部分员工”的要求，所以是合作行为。因此是**和解(满足了对方的要求，做出了让步)**。
29. A 【解析】本题考查“企业利益相关者的权力来源”的知识点。榜样权和专家权是管理者的权力来源之一，选项 A 正确。榜样权和专家权不仅存在于正式组织中，非正式组织中也大量存在，不能说“主要存在于正式组织中”，选项 B 错误。榜样权和专家权是个人的素质和影响的体现，选项 CD 错误。

30. D 【解析】 本题考查“企业利益相关者的权力来源”的知识点。机舱服务员联合起来在临近圣诞节期间，发起抗议行动，有效推动了该项问题的解决，属于利益相关者集中或联合的程度。
31. 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，以及重大的流程创新等”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。
32. 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。
33. 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。
34. 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。
35. 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。
36. B 【解析】 本题考查“3M 创新漏斗模型”知识点。“设计式创新是通过对涂鸦式创新产生的各种创意、概念进行评价、筛选，组织将其中有重大价值和意义的创新纳入设计式创新框架。这些设计式创新会被列入加速发展计划，并得到生产、营销以及跨部门组织的支持，通过产品设计、技术开发、原型生产、测试检验和上市推广等，使创意、概念转化为产品并初步商业化。同时，组织对设计式创新团队予以奖励”，选项 B 正确。
37. 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。



多项选择题

38. 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。
39. 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。
40. ABC 【解析】 “以‘用科技为人类创造更便捷愉悦的出行生活’为使命”属于共同使命、领导力和创新意愿；“研发总部位于广州，在北京、上海、深圳以及美国硅谷和圣地亚哥设立研发中心，并在肇庆、广州和武汉布局自建生产基地，公司致力于打造更为有机模式以适应信息技术的发展”属于合适的组织结构；“全员参与创新以改进经营活动”

属于全员参与创新。

41. ABD 【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。选项 C 属于战略目标体系的内容。
42. 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、产业环境分析和竞争环境分析。
43. ABD 【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。
44. BC 【解析】总体战略又称公司层战略。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。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 与业务单位战略有关，选项 D 与职能战略有关。
45. 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。
46. AD 【解析】根据题干“行业的竞争重点是产品性能”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。
47. 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)；过渡阶段的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化以及重大的流程创新等。“第四代无人机在安全保障、经济效能、环境适应及运维管理等流程运作环节，均实现开创性突破”体现出重大的流程创新(创新生命周期的过渡阶段)和突破性创新(创新的新颖程度)。
48. AD 【解析】本题考查“公司战略的层次”知识点。“只进行电动自行车的研发业务，最终使其成为国内顶尖的电动自行车研发公司”体现出永康公司的业务是单一业务，对于一家单业务公司来说，总体战略和业务单位战略合二为一，所以永康公司的公司战略层次有总体战略、职能战略。选项 AD 正确。
49. 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。威廉姆森的模式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。
50. 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。
51. AB 【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 AB 属于经营哲学。
52. 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。
53. 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。
54. ABCD 【解析】“试制成功世界上首款……新型多功能机器人”体现的是创新的新颖程度，属于突破性创新，选项 A 正确。“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”表明实现了持续的创新，体现了创新的基础产品和产品家族，选项 B 正确。“新型多功能机器人”体现的是创新的层面，属于架构层面的创新，选项 C 正确。“这款新型机器人的性能和可靠性还有待市场检验”体现的是创新生命周期，属于流变阶段，选项 D 正确。
55. 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。
56. BC 【解析】“一家方便面生产企业……把大白象方便面送进千家万户”，体现了公司从事的经营业务范围(即公司宗旨)；“始终传承……‘四千四万’精神”，体现的是公司的文化，即经营哲学，选项 BC 正确。
57. AB 【解析】“迪鳌公司对现有超声骨刀产品的结构进行了优化调整，主要是改造了产品内部结构中的换能器部件，大大降低了骨刀的震动，还解决了国外领先产品不能克服的漏水、漏电等产品缺陷”体现的是流程创新。“改造了产品内部结构中的换能器部件……解决了国外领先产品不能克服的漏水、漏电等产品缺陷。迪鳌公司开发的全新超声骨刀产品，产品竞争力十足”体现的是产品创新。
58. AC 【解析】“技术手段和市场需求具有很大的不确定性，尽管会伴随许多不可避免的失败，包括但不限于许多新创企业在内的市场参与者都在进行大量的实验和快速学习”表明该行业目前处于创新生命周期的流变阶段。选项 B 属于过渡阶段的创新驱动因素，选项 D 属于成熟阶段的竞争重点，因此选项 AC 正确。
59. ABCD 【解析】战略实施就是将战略转化为行动并取得成果的过程。在这一过程中，要依据企业选择的战略类型，切实做好以下工作：①调整和完善企业的组织结构，使之适合公司战略的定位；②推进企业文化的建设，使企业文化成为实现公司战略目标的驱动力和重要支撑，以及调动企业员工积极性促进战略实施的保证；③运用财务和非财务手段、方法，监督战略实施进程，及时发现和纠正偏差，确保战略实施达到预定的目标，或者对战略做出适当修改，以利于企业绩效的持续提升；④采用先进技术尤其是数字化技术，构建新型企业组织，转变经营模式，支持企业数字化转型和数字化战略的实施；⑤协调好企业战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革诸方面的关系。
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

61. (1) ①公司宗旨，旨在阐述公司长期的战略意向。“大桥公司经营业务包含速冻和冷藏面食制品、速冻和冷藏调制食品等。该公司以健康为本，以绿色食品为重，致力于打造一个全新的、独一无二的新零售平台”。
- ②公司目的，是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。“在建立之初大桥公司就着手于建立产、学、研一体的研发体系，并构建覆盖全国的供应链系统，以此来占领较多的市场份额，从而增加企业的市值”。
- ③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。“将‘民以食为天，食以安为先’作为企业的立身之本”。
- (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”。
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。“恒力公司生产的第一款产品MPV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，主要体现在以下方面：
- 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”“恒力公司生产的第一款产品MPV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……”“同时李伟认为，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。“同时李伟认为，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车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”。

很会 解题

根据战略创新赖以实现的关键情境想到创新型组织的七个组成要素，分别在答题区回答出来，再带着每一个要素在相应的案例材料中寻找其支撑材料。如果遇到不确定的，可以回答出来，在考试中多答不扣分。

第二章 战略分析 参考答案及解析

[答案速查]

63. B	64. B	65. B	66. C	67. A
68. C	69. B	70. D	71. C	72. D
73. B	74. D	75. D	76. B	77. C
78. D	79. D	80. C	81. B	82. D
83. C	84. B	85. C	86. C	87. C
88. C	89. B	90. C	91. B	92. C

- | | | | | |
|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| 93. D | 94. C | 95. D | 96. A | 97. C |
| 98. D | 99. A | 100. D | 101. D | 102. D |
| 103. C | 104. B | 105. C | 106. B | 107. C |
| 108. D | 109. B | 110. A | 111. A | 112. A |
| 113. A | 114. A | 115. D | 116. B | 117. C |
| 118. A | 119. C | 120. C | 121. D | 122. C |
| 123. B | 124. D | 125. A | 126. C | 127. ABC |
| 128. BCD | 129. CD | 130. ABCD | 131. BC | 132. ABCD |
| 133. AB | 134. ABC | 135. BCD | 136. AC | 137. ABD |
| 138. AB | 139. BCD | 140. ABD | 141. ACD | 142. ACD |
| 143. BCD | 144. ABD | 145. BC | 146. BC | 147. ABD |
| 148. ABCD | 149. AC | 150. ACD | 151. ACD | 152. ABC |

错题题号：

做题统计：本章共计 105 道题，错误 _____ 道题目，正确率 _____ %。



单项选择题

63. B 【解析】政治和法律环境，是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统，以及其运行状态。飞疆无人机出口公司受国家限制出口令的影响，产品出口额大幅降低，不得不转变研发思路，以开发符合出口条件的无人机产品，体现的是政治和法律因素的影响，选项 B 正确。
64. B 【解析】凌飞公司是一家汽车制造企业，在 2020 年萌生进入半导体领域的想法，困难重重，最终打破现有企业在高精密半导体芯片领域的诸多垄断，成功开发了新一代的产品，即作为潜在进入者突破了现有企业设置的进入障碍，对于现有企业来说，这属于潜在进入者的进入威胁。选项 B 正确。

65. B 【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。乐乐玩具厂的行为属于人力资源的第三类，选项 C 正确。
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本企业的核心能力。
70. D 【解析】选项 A 属于服务；选项 B 属于市场销售；选项 C 属于外部后勤；选项 D 是企业组织结构的变化，属于企业的基础设施。选项 ABC 属于基本活动，选项 D 属于支持活动。
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】产品的销售群已经扩大，消费者对质量的要求不高，各厂家的产品在技术和性能方面有较大差异，所以处于成长期。成长期的战略路径是市场营销，此时是改变价格形象和质量形象的好时机。
74. D 【解析】选项 D 不属于识别战略群组特征的变量。
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】石胡公司与某著名网上购物商城不属于直接竞争对手的关系，在营销策略方面进行学习，属于针对某一职能领域的学习，即属于过程或活动基准。
78. D 【解析】本题考查“波士顿矩阵的基本原理”知识点。根据“对于该业务的管理组织采用项目组形式，并选拔了一位有规划能力敢于冒险的人负责”表明属于“问题”业务。选项 D 正确。
79. D 【解析】本题考查“竞争对手优势与劣势分析框架”知识点。在竞争对手优势与劣势分析框架中，运营方面包括：①生产成本情况—规模经济性、经验曲线等；②设施与设备的先进性；③设施与设备的灵活性；④专有技术和专利或成本优势；⑤生产能力扩充、质量控制、设备安装等方面的技能；⑥工厂所在地，包括当地劳动力和运输的成本；⑦劳动力状况，工会情况；⑧原材料的来源和成本；⑨纵向整合程度。选项 D 正确。
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. B 【解析】“成功经营多年……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。
82. D 【解析】本题考查“产品寿命周期各阶段中的成功关键因素”知识点。根据“传统家电的价格、毛利越来越低，一些生产传统家电的企业为减少成本而降低产品质量，造成传统家电的消费者进一步减少”说明传统家电产业现阶段处于衰退期。根据产品寿命周期各阶段中的成功关键因素，衰退期财力方面的成功关键因素为提高财务管理和控制系统的效率。所以选项 D 正确。
83. C 【解析】企业资源能力的价值链分析：①确认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. C 【解析】本题考查“竞争对手能力”知识点。“当团队游戏模式开始在游戏受众中受欢迎时，钰关公司的竞争对手便迅速开始研发团队协作游戏以抢占市场”，说明其竞争对手对于环境变化比较敏感，迅速采取了应对措施，属于快速反应能力。所以选项 C 正确。

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. B 【解析】“‘最少的组织机构人数、最少的生产外委项目、最少的库存、最低的运行成本、最优的大修工期’为主要内容的‘四最一优’管理期望”说明该公司是通过科学合理的组织经验来取得竞争优势，这属于因果含糊性的资源。
90. C 【解析】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。
91. B 【解析】本题容易错选 C。本题考查“成功关键因素”知识点。在汽车行业，成功关键因素是销售能力、售后服务。选项 B 正确。
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出合力为前提的。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. D 【解析】本题容易错选 A。产品竞争能力主要可从产品的市场地位、收益性、成长性等方面来分析。产品的市场地位可以通过市场占有率、市场覆盖率等指标来衡量。产品的成长性可以通过销售增长率、市场扩大率等指标进行比较分析。“该公司 2022 年产品销售收入为 33.01 亿元，同比增长 77.9%；市场占有率为 23%，同比提高 35%”，与销售增长率、市场占有率指标有关，因此选项 D 正确。
96. A 【解析】本题容易错选 B。物理上独特的资源：比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。这些资源由于物理上的独特性，是不可能被模仿的。佰华公司公布的这项技术专利是受到法律保护的，属于物理上独特的资源，选项 A 正确。

很会 解题

判断不可模仿性的资源时，要根据列举的例子进行理解。案例材料主要围绕专利进行描述，根据四种不可模仿性资源定义进行判断，属于物理上独特的资源。

97. C 【解析】 本题考查“SWOT 分析的应用”的知识点。政府出台压缩产能政策、行业竞争异常激烈，说明该公司面临外部环境的威胁(T)；经营每况愈下和市场份额大幅缩减，说明该公司内部环境处于劣势(W)。根据 SWOT 分析，该公司应该采取的战略是 WT 战略，即防御型战略。
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、生产成本高，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. 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。
106. 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。
107. 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。
108. 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。
109. 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。
110. 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。
111. A 【解析】在与技术相关的成功关键因素中，涉及运用互联网发布信息、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。
112. 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。
113. A 【解析】本题考查“波士顿矩阵的基本原理”的知识点。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 属于明星业务，说法都是正确的。
114. A 【解析】导入期的特点：产品虽然设计新颖但质量有待提高，尤其是可靠性，且由于产品刚刚出现，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 5G 智能充电桩产品的类型、特点、性能尚处在不断变化当中，产品质量尤其是可靠性有待进一步提高”说明 5G 智能充电桩产品处于导入期，此时企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为“领头羊”，选项 A 正确；选项 BC 是成熟期的经营战略重点；选项 D 是成熟期的战略路径。
115. 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。
116. 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。
117. 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。
118. A 【解析】本题考查“企业资源判断标准”的知识点。具有经济制约性的资源是指企