



正保会计网校
www.chinaacc.com



2022

年

注册会计师全国统一考试

公司战略与风险管理

经典题解

■ 李志刚 主编

■ 中华会计网校 编

做习题

感恩22年相伴 助你梦想成真



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

目录

CONTENTS

章节习题·巩固阶段

◎ 第一章 战略与战略管理	2
本章综合练习	2
本章综合练习·参考答案及解析	5
◎ 第二章 战略分析	8
本章综合练习	8
本章综合练习·参考答案及解析	21
◎ 第三章 战略选择	31
本章综合练习	31
本章综合练习·参考答案及解析	52
◎ 第四章 战略实施	70
本章综合练习	70
本章综合练习·参考答案及解析	81
◎ 第五章 公司治理	89
本章综合练习	89
本章综合练习·参考答案及解析	91

◎ 第六章 风险与风险管理	94
本章综合练习	94
本章综合练习·参考答案及解析	110

跨章节主观题·突破阶段

◎ 跨章节主观题突破特训	124
◎ 跨章节主观题突破特训参考答案及解析	138

模拟试卷·决胜阶段

◎ 决胜模拟试卷	156
模拟试卷(一)	156
模拟试卷(二)	168
◎ 决胜模拟试卷参考答案及解析	181
模拟试卷(一)参考答案及解析	181
模拟试卷(二)参考答案及解析	189



章节习题·巩固阶段

1个月

第一章 战略与战略管理

本章重要程度：●○○

本章综合练习 (限时30分钟)



扫我做试题

一、单项选择题

1. 甲公司是一家生产奶制品的企业，甲公司预测，随着国民健康消费意识的逐步提高，未来奶制品市场会大幅度提升，所以甲公司进一步扩大奶制品的生产。然而，随着个别知名企业奶粉损害婴幼儿健康的事件的爆发，奶制品的需求迅速下降，导致甲公司的库存产品大量堆积。这体现了公司战略的()。
A. 应变性 B. 计划性
C. 长期性 D. 风险性
2. J公司是一家汽车生产企业，公司秉承着“汽车以质取胜；企业要拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌”。这体现的是()。
A. 公司目的 B. 公司宗旨
C. 经营哲学 D. 公司目标
3. 下列关于公司目标的说法中，不正确的是()。
A. 公司目标是公司使命的具体化
B. 建立目标体系的目的是将公司的业务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目标
C. 从整个公司的角度来看，需要建立财务业绩和战略业绩两种类型的业绩标准
D. 目标体系的建立只能由公司高层管理者参与
4. 甲公司是一家饮料生产企业，划分为碳酸饮料事业部和果汁饮料事业部。碳酸饮料部通过“农村包围城市”的方式，先进军农村市场，然后逐步抢占城市市场；而果汁饮料部则先行开拓年轻人市场，然后逐步扩展到各年龄段消费者。碳酸饮料部和果汁饮料部的这两种战略属于()。
A. 公司战略 B. 业务单位战略
C. 职能战略 D. 企业整体战略
5. 天地股份在召开年度战略务虚会议，根据管理层的讨论发言意见，下列各项中，不属于战略管理特征的是()。
A. 战略管理是企业的一种动态性管理
B. 战略管理是企业的综合性管理
C. 战略管理是企业的局部性管理

关于“扫我做试题”，你需要知道——

亲爱的读者，微信扫描对应小程序码，并输入封面防伪贴激活码，即可同步在线做题，提交后还可查看做题时间、正确率及答案解析。

微信搜索小程序“会计网题库”，选择对应科目，点击图书拓展，即可练习本书全部“扫我做试题”（首次需输入封面防伪贴激活码）。

- D. 战略管理是企业的高层次管理
6. 甲公司正在制定明年的战略计划,在评估战略备选方案的标准中不包括()。
- A. 可行性标准 B. 可接受性标准
C. 适宜性标准 D. 可理解性标准
7. 吉吉公司是一家汽车生产企业,该公司设计并向市场推出了一款新型的轿车。下列选项中,属于吉吉公司采用的战略创新类型是()。
- A. 流程创新 B. 产品创新
C. 定位创新 D. 范式创新
8. ☆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。云飞公司的发展体现了公司()。
- A. 经营哲学的变化
B. 公司宗旨的变化
C. 公司目的的变化
D. 战略层次的变化
9. 光大公司是一家拥有自主进出口权限的公司,以国内外销售贸易、批发零售贸易和进出口贸易为主。光大公司始终遵循国际贸易惯例,秉承“重合同、守信用、优质服务、互利双赢”的经营理念,通过贸易纽带紧密联结国内与国际市场,且与国内外多家知名公司建立了良好的合作关系。该公司的经营理念体现了公司使命中的()。
- A. 公司目的 B. 公司目标
C. 公司宗旨 D. 经营哲学
10. ☆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. 保证员工利益
C. 实现经营者期望
D. 为其所有者带来经济价值
11. 国内电子消费产品制造商天奇公司发现其开发的新产品被其供应商大洋公司冒名仿造并销售,遂向对方提出抗议并准备诉诸法律,大洋公司随后表示立即停止侵权行为并向天奇公司赔付2亿元人民币。天奇公司处理与大洋公司的利益矛盾所采取的行为模式是()。
- A. 和解 B. 对抗
C. 折中 D. 规避
12. ☆2015年,大型冶金企业金通公司为获得稳定的原料来源,向某稀土开采企业提出以20亿元人民币并购该企业的要求,遭到后者拒绝。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,金通公司在战略决策与实施过程中的行为模式属于()。
- A. 对抗 B. 折中
C. 和解 D. 规避
13. ☆专营化妆品销售的美肤公司取得某外商产品的独家经销权后发现,该外商把部分产品批发给另一家化妆品经销,于是向该外商提出抗议并威胁将诉讼法律,对方当即表示将杜绝同类事情发生并向美肤公司做出赔偿。美肤公司接受了对方的意见,在本案例中美肤公司对待矛盾与冲突的行为方式是()。
- A. 和解 B. 对抗
C. 协作 D. 折中
14. ☆截至2016年秋,U国甲航空公司与M航空公司合并已有5年,但原甲公司和M公司机舱服务员的劳工合约仍未统一。为此,原甲公司与M公司的机舱服务员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,本案例中原甲公司与M公司机舱服务员的权力来源于()。
- A. 在管理层次中的地位
B. 个人的素质和影响
C. 参与或影响企业战略决策与实施过程
D. 利益相关者集中或联合的程度
15. ☆某公司管理层拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组,这两家子公司的大部分员工面临工作环境改变甚至下岗的风险。这些员工联合起来进行

了坚决的抗争，致使公司管理层放弃了上述决定。公司管理层对待和处理这场冲突的策略是()。

- A. 规避 B. 协作
C. 折中 D. 和解

二、多项选择题

- S 公司是美国一家复印机生产企业，提供全行业最齐全的文件处理产品和服务，包括复印机、打印机、传真机、扫描仪等一系列的文件管理服务，下列属于 S 公司未来目标的有()。
 - 未来 3 年内，海外营业额占总营业额的比重由 15% 提高到 20%
 - 到 2020 年，海外建成 15 个生产基地，实现 2/3 外销的目标
 - 在未来的三年内，股利增长率以及投资回报率增长一倍
 - 以服务取胜，为客户提供最优质的服务
- 下列选项中可以体现出公司经营哲学的有()。
 - 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
 - 公司的组织结构
 - 公司的管理风格
- 上商股份召开年度战略研讨会，在下列各项关于战略的观点中，与公司总体战略有关的有()。
 - 保证企业的竞争优势，有效控制资源的分配和使用
 - 选择经营领域，合理配置企业经营所需的资源
 - 涉及整个企业的财务结构和组织结构
 - 为各级战略服务，提高组织效率
- 海洋企业集团中层干部关于战略观点，下列选项中表述不正确的有()。
 - 公司战略是在战略业务单位这个层次制定的
 - 业务单位战略是企业最高层次的战略
 - 业务单位战略又称竞争战略
 - 业务单位战略侧重于企业内部特定职能部门组织效率
- 大黄鸭集团在制定未来几年的战略规划，以下能够成为该企业常用的战略分析工具包括()。
 - 波士顿矩阵
 - 通用矩阵
 - 内插法
 - SWOT 分析
- 上地股份高层聘请中介机构制定明年的战略方案，中介机构提供关于战略的四种方案，在进行战略方案评价时，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的方法包括()。
 - 根据企业目标选择战略
 - 提交上级管理部门审批
 - 建立内部审计机构
 - 聘请外部专家
- 大地股份在制定未来五年的战略方案，根据战略相关理论，该战略方案制定完成后，战略实施要切实做好的工作包括()。
 - 调整和完善企业的组织结构，使之适合公司战略的定位
 - 推进企业文化的建设
 - 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
 - 运用相关手段，监督战略实施进程，及时发现和纠偏，确保达到目标
- 当市场瓶装水集中在以水质如何卫生纯净的时候，农民山泉另辟蹊径，以“有点甜”作为着力点，突出水质的口感甘甜和天然，形成自己独具特色的记忆点。农民山泉近年来实施“物联网+云服务”项目，通过物联网、大数据、云服务打通产业链，计划实现全产业链的实时追踪，也可以随时听取消费者的反馈、需求，为满足市场多样化的需求提供更优质的服务，成为消费者放心满意的行业龙头企业，为中国食品安全树立典范。从战略创新类型角度来看，本案例中农民山泉的创新具体可包

- 括()。
- A. 产品创新 B. 流程创新
C. 定位创新 D. 范式创新
9. 小朋汽车是一家专注未来出行的科技公司,公司秉承“用科技为人类创造更便捷愉悦的出行生活”为使命。2021年小朋汽车完成了全球化布局,公司研发总部位于广州,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的模式以适应信息技术的发展。员工是企业发展的基石,小朋汽车组建起一支规模化、多元化、重自研的人才团队,全员参与创新以改进经营活动。从建立创新型组织视角来看,本案例小朋汽车涉及的创新型组织的组成要素包括()。
- A. 共同使命、领导力和创新意愿
B. 合适的组织结构
C. 全员参与创新
D. 跨越边界
10. “战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”下列关于这句话的说法中,正确的有()。
- A. 体现的是战略的现代概念
B. 体现的是战略的传统概念
C. 强调了公司战略的计划性、全局性和长期性属性
D. 强调了公司战略的应变性、竞争性和风险性属性
11. ☆下列各项对权力与职权的概念的理解中,正确的有()。
- A. 职权也是权力的一种类型
B. 利益相关者内部的联合程度会影响其职权大小
C. 榜样权和专家权是个人素质和影响的重要方面
D. 权力只沿着企业的管理层次自上而下

本章综合练习·参考答案及解析

一、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。甲公司预计未来奶制品市场会大幅提升,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. D 【解析】公司目标是公司使命的具体化,它们不是一种抽象,而是行动的承诺,借以实现企业的使命。汽车以质取胜;企业要拥有自主研发能力,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。
3. D 【解析】目标体系的建立需要所有管理者的参与,而不仅仅是高层管理者的参与,所以选项D的说法不正确。
4. B 【解析】业务单位战略是事业部门管理层制定的竞争性战略。甲公司碳酸饮料事业部和果汁饮料事业部各自制定不同的战略在市场中加以竞争,体现的是业务单位战略。
5. C 【解析】与传统的职能管理相比,战略管理具有以下特征:①战略管理是企业的综合性管理;②战略管理是企业的高层次管理;③战略管理是企业的一种动态性管理。战略管理是企业的综合性管理,而不是局部性管理,选项C说法错误。
6. D 【解析】评估战略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,不包括可理解性标准。
7. B 【解析】产品创新是指组织提供的产品和服务的变化。本题中吉吉公司推出了新设计的轿车,因此属于产品创新。选项B正确。
8. 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。“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。

9. D 【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。光大公司的经营理念体现了公司使命中的经营哲学。
- 【思路点拨】本题需要对经营哲学有很清晰的理解，能够根据资料进行分析，属于考试常见的出题思路之一，在准备应对此类题目时可以结合相关的小例子灵活掌握。
10. D 【解析】以营利为目的成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。例如，通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值。
11. B 【解析】对抗是坚定行为和不合作行为的组合。企业利益相关者运用这种模式处理矛盾与冲突，目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。在本题中，天奇公司“向对方提出抗议并准备诉诸法律”，属于对抗，选项 B 正确。
12. 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。
13. B 【解析】发生冲突时，美肤公司向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律，这表明美肤公司采取的坚定的维护自己的利益，并未退让，所以这是坚定行为和不合作的行为，属于对抗。
14. D 【解析】机舱服务员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。股东、经理、劳动者影响企业决策的实力与他们自身的联合程度有关。

15. D 【解析】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，和解模式通常表现为默认和让步。

二、多项选择题

1. ABC 【解析】本题考核公司的目标。公司使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由，公司目标是公司使命的具体化，以服务取胜为客户提供最优质的服务是比较模糊的概念，属于公司使命的范畴。
2. ABD 【解析】经营哲学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。公司的组织结构不属于经营哲学范畴。
3. BC 【解析】选项 A 与业务单位战略有关，选项 D 与职能战略有关。
4. ABD 【解析】业务单位战略又称竞争战略，是在战略业务单位这个层次制定的，所以选项 A 的说法不正确；选项 C 的说法正确；总体战略是企业最高层次的战略，所以选项 B 的说法不正确；职能战略侧重于企业内部特定职能部门的组织效率，选项 D 的说法不正确。
5. ABD 【解析】波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT 分析都是常用的战略分析工具。
6. 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。
7. 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。

8. CD 【解析】“农民山泉另辟蹊径，以‘有点甜’作为着力点……”表明是定位创新；“打通产业链，计划实现全产业链的实时追踪……为满足市场多样化的需求提供更优质的服务，成为消费者放心满意的行业龙头企业，为中国食品安全树立典范”表明是范式创新。
9. ABC 【解析】“秉承‘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的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。

10. BC 【解析】美国哈佛大学教授波特对战略的定义堪称为公司战略传统定义的典型代表。他认为，“……战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”波特的定义概括了计划学派和定位学派对公司战略的普遍认识。它强调了公司战略的一方面属性——计划性、全局性和长期性。
11. 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。

第二章 战略分析

本章重要程度：●●○

本章综合练习 (限时150分钟)



扫我做试题

一、单项选择题

1. 在利用波特钻石模型分析德国或日本的汽车产业时,发现这些国家的汽车产业背后都有强大的钢铁、电子等产业存在,这属于()。
A. 生产要素
B. 需求条件
C. 相关与支持性产业
D. 企业战略、企业结构和同业竞争
2. 甲公司是一家综合性上市证券公司,目前该公司的市场部正在调研自己的投资顾问产品,在调查过程中,发现本公司的投顾产品一直在本区域内处于领先地位,但受困于当前市场环境低迷,当前投顾产品一直处于难以拓展的情况,根据波士顿矩阵的原理,对其投顾产品应该采用的策略正确的是()。
A. 加大宣传力度,利用强大的市场定位营销
B. 维持现状,以保持现有市场份额为主
C. 继续对投顾产品的研究开发,推出更具竞争力的投顾产品
D. 市场环境低迷,应该果断退出投顾领域,转向其他领域
3. Q公司是一家主营农作物秸秆综合利用,利用农作物秸秆生产有机肥料、本色生活用纸、本色文化用纸的公司。公司凭借先进的技术,带来了巨大的收益,技术中心已授权专利33项,其中有效发明专利有13项。Q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. 具有因果含糊性的资源
C. 具有路径依赖性的资源
D. 具有经济制约性的资源
4. 五环集团管理层统一了对汽车产业众多企业进行战略群组划分的观点,在下列各项中,不属于识别战略群组特征的变量是()。
A. 各地区交叉的程度
B. 纵向一体化程度
C. 品牌的数量
D. 所属地理位置
5. 乙公司是一家生产中档汽车的企业。在下列表述中,乙公司的主要直接竞争对手是()。
A. 属于不同战略群组的绿色汽车企业
B. 生产低档汽车的企业
C. 属于同一战略群组的汽车企业
D. 生产高档汽车的企业
6. 下列关于波士顿矩阵的说法中,错误的是()。
A. 在实践中,企业确定各业务的市场增长率和相对市场占有率是比较困难的
B. 对于明星业务应该采取选择性投资战略
C. 市场增长率是决定企业产品结构是否合理的外在因素

- D. 市场占有率是决定企业产品结构的内在因素
7. 下列各项活动中,属于价值链中支持活动的是()。
- A. 丁公司生产的空调除了提供安装以外,三个月内还免费上门清洁一次
- B. 乙公司最近借助“世界杯”,成功地进行了一次市场促销活动,使销售量大增
- C. 丙公司最近改造了其使用多年的仓库,使产成品霉损率进一步降低
- D. 甲公司决定进军欧盟市场,为避免不必要的法律违规和纠纷,将法律合规职能从总裁办公室中分离出来,单独成立了法律合规部
8. 某跨国公司在A国的子公司成本控制的绩效非常突出,该跨国公司其他子公司纷纷向A国的子公司学习,这属于()。
- A. 竞争性基准 B. 过程或活动基准
- C. 一般基准 D. 内部基准
9. H公司是一家汽车制造公司,公司的零部件主要从供应商A公司处采购。近年来,原材料价格上涨,A公司要求提高零部件的供应价格,由于供应商比较单一,公司不得不同意A公司的涨价要求。A公司的影响力属于波特五力模型中所提及的()。
- A. 购买商的议价能力
- B. 替代产品的威胁
- C. 供应商的议价能力
- D. 产业内现有企业的竞争
10. 在元宵节这个传统节日,市场对元宵的需求量就会大幅增加,而相关食品企业也不会放过这个销售黄金时间,纷纷从品种和价格上下功夫,提高销售量。从环境分析角度看,这属于()。
- A. 政治—法律因素
- B. 经济因素
- C. 社会文化因素
- D. 技术因素
11. 在中国发达地区,如北京、上海等城市购买者所购买的汽车基本上是一种标准化产品,同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行。这说明()。
- A. 购买者的讨价还价能力低
- B. 购买者的讨价还价能力高
- C. 产业内现有企业的竞争不激烈
- D. 潜在进入者的威胁大
12. B公司的主营业务为啤酒,2017年上半年新开辟了一种品牌,截至2018年初该品牌啤酒前两个年度的市场增长率就达25%,并且已经占据了最大的市场份额。下列关于该业务的说法中,正确的是()。
- A. 此业务属于现金牛业务
- B. 此业务处于最差的现金流量状态
- C. 对于此业务该公司的战略是积极扩大经济规模和市场机会,加强竞争地位
- D. 该公司应该整顿产品系列,将此业务与其他事业部合并,进行统一的管理
13. ON和VM是闻名于欧洲的丹麦时装公司——B公司拥有的两个品牌,这两款服装价位相差不大,面向的市场也是一样的,设计风格也没有明显的差别,这两个品牌的竞争主要是依靠公众的品牌忠诚度,那么这两个品牌建立企业核心竞争力的资源属于()。
- A. 不可被模仿的资源
- B. 不可替代的资源
- C. 持久的资源
- D. 稀缺性的资源
14. 丁公司是一家钢板加工企业。下列关于该公司的各种活动中,属于外部后勤活动的是()。
- A. 生产设备维修
- B. 接受客户的订单
- C. 在有关媒体上投放广告
- D. 聘请咨询公司进行市场预测
15. 价值链中的每一个活动都能分解为一些相互分离的活动。这些活动被分离的基

- 本原则不包括()。
- A. 在成本中比例很大或所占比例在上升
B. 能显著改善与顾客的关系
C. 对产品差异化产生很大的潜在影响
D. 具有不同的经济性
16. 互联网进入中国已经三十多个年头, 给中国带来了深刻的改变。到现阶段, 互联网已经进入成熟期。下列选项中属于成熟期主要战略路径的是()。
- A. 投资于研究与开发和技术改进, 提高产品质量
B. 市场营销, 此时是改变价格形象和质量形象的好时机
C. 提高效率, 降低成本
D. 控制成本, 以求能维持正的现金流量
17. 启明公司决定重点发展本公司的 C 产品, 为了保证决策的准确性, 决定聘请咨询公司对公司所在产业进行研究。咨询公司给出如下结论: 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。根据以上信息可以判断该产品在该阶段最适合的战略路径是()。
- A. 投资于研究与开发和技术改进, 提高产品质量
B. 市场营销, 此时是改变价格形象和质量形象的好时机
C. 提高效率, 降低成本
D. 控制成本, 如果缺乏成本控制的优 势, 就应尽早退出
18. 国家出台的“三胎”政策在未来一段时间内会对婴幼儿产品市场带来非常大的机遇, 这属于 PEST 影响因素中的()。
- 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
19. ☆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 业目前所处于生命周期阶段是()。
- A. 成长期 B. 导入期
C. 衰退期 D. 成熟期
20. ☆20 世纪 90 年代, 光美公司在国内推出 微波炉产品, 目前光美公司已建立覆盖 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. 现有企业的市场优势
C. 行为性障碍
D. 规模经济
21. ☆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. 衰退期
C. 成长期 D. 成熟期
22. ☆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, 价格高企。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
23. ☆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
24. ☆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
25. ☆西康酒店是一家位于中国西部某著名旅游景区的五星级酒店，为了提升管理水平，西康酒店定期派人去东部旅游景区的五星级酒店学习，从而逐步提升了服务质量和财务业绩。西康酒店进行基准分析的基准类型是()。
- A. 内部基准 B. 过程或活动基准
C. 一般基准 D. 竞争性基准
26. ☆M国的甲航空公司专营国内城际航线，以低成本战略取得很大成功。专营H国国内城际航线的H国乙航空公司，也采用低成本战略，学习甲公司的成本控制措施，在H国竞争激烈的航空市场取得了良好的业绩。乙公司的基准分析类型是()。
- A. 内部基准 B. 竞争性基准
C. 一般基准 D. 过程或活动基准
27. ☆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. 具有因果含糊性的资源
C. 具有路径依赖性的资源
D. 具有经济制约性的资源
28. 主营茶叶生产和销售的云梦公司自创立以来，秉承绿色发展理念，逐步建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制，从一个默默无闻的小茶厂，成长为全国消费者信赖的优质有机茶叶供应商之一，从企业价值链分析角度看，以上表述所涉及的企业活动是()。
- A. 内部后勤 B. 服务
C. 外部后勤 D. 基础设施
29. ☆根据波特的价值分析理论，下列属于企业支持活动(辅助活动)的是()。
- A. 聘请咨询公司实施广告策略
B. 物流配送产品
C. 通过互联网进行广告宣传
D. 生产设备维修
30. ☆近年来中国公民出境游市场处于高速发展的阶段，实行多元化经营的鸿湖集团于2006年成立了甲旅行社，该旅行社专门提供出境游的服务项目，其市场份额位列第二。根据波士顿矩阵原理，鸿湖集团的甲旅行社业务属于()。
- A. 明星业务 B. 瘦狗业务
C. 问题业务 D. 现金牛业务
31. 下列关于通用矩阵的说法中，不正确的是()。
- A. 矩阵中圆圈面积的大小与业务规模成正比
B. 矩阵中圆圈中的扇形部分表示某项业务的市场占有率
C. 通用矩阵对不同的竞争环境和不同地位的各类业务均可使用
D. 通用矩阵划分较细，对于业务类型较多的多元化公司均可适用
32. 甲公司经过多年的发展，一直占据行业第一的位置。但是2018年以来，由于原材料价格上涨，该行业发展受到威胁。

根据 SWOT 理论，甲公司适合采用的战略是()。

- A. 增长型战略 B. 多种经营战略
C. 扭转型战略 D. 防御型战略

33. 白富美公司是一家以家化产品为主体的多元化经营企业，业务范围涉及洗发水、美白化妆品、假发、食品等产品。白富美公司对其业务现状进行了认真仔细地分析，请判断以下内容符合 SWOT 分析的是()。

- A. 洗发水行业增长迅速，但公司市场占有率不高，这时应该采用 SO 战略
B. 美白化妆品行业增长迅速，公司市场占有率很高，宜采用 WO 战略
C. 假发行业不景气，公司市场占有率不高，应采用 WT 战略
D. 食品行业近年来一直增长很快，但公司此项业务刚刚起步，应采用 ST 战略

34. ☆平阳公司是国内一家中型煤炭企业，近年来在政府出台压缩过剩产能政策、行业竞争异常激烈的情况下，经营每况愈下，市场份额大幅缩减，根据 SWOT 分析，甲公司应采取()。

- A. 扭转型战略 B. 增长型战略
C. 防御型战略 D. 多种经营战略

35. ☆扬帆集团是一家中药企业，2015 年以来，主打的 Q 产品治疗热毒肿痛功效显著，被认为是国宝名药，近来中药市场需求旺盛，但此公司 Q 产品销售增长缓慢，公司业绩与市值增长指标不如其他著名中药企业，据 SWOT 分析，此集团目前应采取的战略是()。

- A. 增长型战略 B. 防御型战略
C. 扭转型战略 D. 多种经营战略

36. ☆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. 扭转型战略
C. 防御型战略 D. 多元化战略

二、多项选择题

1. 产业环境分析中的五力模型是三世集团进行战略分析时最常用的工具之一，在下列各项中，购买者的讨价还价能力比较强的有()。

- A. 购买者从卖方购买的产品占卖方销售量的比例不大
B. 市场上存在大量替代品
C. 购买者充分了解供应商的成本信息
D. 购买者有能力自行制造或提供供应商的产品或服务

2. 甲公司是国内第二大互联网游戏企业，公司除了考虑继续增加市场份额之外，还要考虑新资本进入给企业带来的威胁。下列选项中，可能构成进入障碍的因素有()。

- A. 政府是否会颁布法规对互联网游戏产业进行限制
B. 互联网游戏产业整体增长速度
C. 互联网游戏的差异化程度较低
D. 现有互联网游戏企业是否在基础设施方面投入大额的资金

3. 甲公司是一家钢铁企业，在 2017 年的市场分析中，主要涉及了下列情况，其中会造成产业内现有企业竞争激烈的有()。

- A. 由于国家财政的支持和基建投资、地产投资的快速增长，钢铁产业的发展迅速
B. 钢铁产品具有标准化，购买者可以轻易地转换供应商
C. 钢铁产业生产能力过剩
D. 由于国家政策的限制和行业投入资本金较多，市场上竞争对手数量较少

4. 在疫情影响下，许多企业开始重视战略的外部环境分析，四村汽车集团在进行战略

- 分析时，特别注重经济环境因素，下列关于经济环境因素说法正确的有()。
- A. 社会经济结构中包括产业结构
 - B. 宏观经济政策是实现国家经济发展目标的战略和策略
 - C. 金融危机爆发，使得汽车产业走下坡路，汽车需求疲软，这属于经济环境因素
 - D. 经济环境因素包括社会经济结构、经济发展水平与状况、经济体制等
5. 甲企业是我国一家生产空调的龙头企业，在最近的市场调查中发现，国内另外一家生产手机的知名公司乙公司正准备进入空调产业，于是甲企业开始进行大幅度降价，以阻止该公司的进入，甲企业的行为属于进入障碍中的()。
 - A. 规模经济
 - B. 现有企业对关键资源的控制
 - C. 限制进入定价
 - D. 行为性障碍
 6. 乙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饮用水业务进行分析时，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。对此，乙公司的主要战略路径有()。
 - A. 提高效率
 - B. 降低成本
 - C. 控制成本
 - D. 市场营销
 7. 甲公司近两年效益持续下滑，公司董事会委派专人对企业经营进行了详尽分析。分析结果表明，企业效益下滑的主要原因是组织能力下降，效率低下。董事会需要对现有组织能力进行衡量，以明确改进突破口。下列选项中，甲公司董事会可用于衡量企业组织能力的因素有()。
 - A. 销售组织分析
 - B. 组织结构
 - C. 岗位责任
 - D. 人力管理
 8. 某玩具制造商花费大量的费用进行原材料控制，实施所有玩具制造的机械化和制定每天 24 小时的生产计划，组建自己的车队以便能迅速向销售网点运送成品玩具，该玩具公司的上述活动涉及价值链中的()。
 - A. 内部后勤
 - B. 生产经营
 - C. 市场营销
 - D. 外部后勤
 9. 甲公司是一家医药保健产品的生产销售企业，近年来国民教育水平逐步提高，越来越多的人愿以科学的眼光看待药品和保健品，且各种新型的萃取技术可能在制药领域得到广泛应用，这对于甲公司的影响因素有()。
 - 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
 10. 宝铁股份是经营副食品的大型民营企业，管理层对副食品产业进行战略群组的划分时产生了争议，在下列关于战略群组的说法中，正确的有()。
 - A. 如果产业中所有的公司基本认同了相同的战略，则该产业就只有一个战略群组
 - B. 极端情况下，每一个公司也可能成为一个不同的战略群体
 - C. 一般来说，在一个产业中仅有几个战略群组，它们采用特征完全不同的战略
 - D. 选择划分产业内战略群组的特征要避免选择同一产业中所有公司都相同的特征
 11. M 公司刚刚进入冰箱行业，目前冰箱市场的 70% 被该行业的龙头企业 W 公司占有，M 公司经过市场分析后，决定大幅降价，但是 W 公司获得消息后拒不降价，结果使得 M 公司的销售大幅上升。W 公司的市场失掉“半壁江山”，这一情况说明()。
 - A. W 公司假设 M 公司的降价行动并不会影响它的市场占有率
 - B. W 公司关于其公司情形的假设不正确

- C. M 公司对 W 公司的假设是不正确的
D. M 公司分析、了解 W 公司的假设具有重要的战略意义
12. 三汽集团是传统的拖拉机生产企业，正在考虑进入新能源汽车产业，尝试开始研发与生产，在下列因素中，能够决定产业进入障碍大小的因素包括()。
- A. 现有企业有较强的学习曲线效应
B. 规模经济
C. 现有企业的市场优势
D. 对分销渠道的控制
13. 下列属于对社会和文化环境分析的表述有()。
- A. 随着人们环保意识的加强，在生产时更倾向于选择对环境污染少的原料，这对钢铁生产提出了新要求
B. 在日本人们的寿命较长，而出生率下降，从而导致人口老化，因而提供老年人产品将会有比较大的市场潜力
C. 金融危机的发生使得我国钢铁的出口明显减少，近年来我国持续实施积极的财政政策和适度宽松的货币政策，认真落实各项重大财税政策措施，促进钢铁行业的生产和出口
D. 世界钢铁工业快速增长带动了对铁矿石等资源性商品的需求，目前原材料铁矿石等资源价格的持续上涨，同时也会影响钢铁企业的生产
14. 东华公司是全国最大的建筑材料供应商，下列各项中会降低东华公司讨价还价能力的有()。
- A. 近年来，东华公司采购人员素质下降
B. 东华公司不具有前向一体化的条件
C. 东华公司 80% 的商品销售给少数的几个大客户
D. 市场上存在着多家相同建筑材料的供应商
15. 德利机械厂的机器设备在市场中十分独特以致难以收回对该机器设备的高额初始投资，并且人员的遣散成本也很高。这样，即使该行业的投资回报率较低，该企业也会仍然坚持竞争，从而令该行业的竞争强度加大。根据该资料分析，下列内容不属于影响产业内现有企业竞争强度的情况有()。
- A. 产业内有众多的竞争对手
B. 产业发展缓慢
C. 顾客认为所有的商品都是同质的
D. 产业中存在过剩的生产能力
16. 产业内现有企业竞争一直是企业无法回避的问题，但是同产业之间并不一定都会出现激烈的竞争，也可能存在着“和平共处”的状态。但某些情况下，这种“和平共处”的状态会荡然无存，这些情况包括()。
- A. 产品的差异性比较小
B. 产品的转换成本高
C. 产业处于成熟期，市场增长率缓慢
D. 人员的遣散成本比较高
17. 新新股份是一家多元化经营企业，横跨食品、旅游、教育、医疗等多个产业，为优化集团的产业结构，新新股份运用波士顿矩阵进行分析调整，在以下的说法中，正确的有()。
- A. “明星”业务的管理组织最好采用矩阵制形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责
B. 对问题产品的管理组织，最好是采用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
C. 对于“现金牛”产品，适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物
D. 对于“瘦狗”产品首先应减少批量，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
18. 通用矩阵，又称行业吸引力矩阵，是美国通用电气公司设计的一种投资组合分析方法。关于通用矩阵正确的表述有()。

- A. 通用矩阵的纵轴用多个指标反映产业吸引力，横轴用多个指标反映企业竞争地位
- B. 产业吸引力和竞争地位的值决定着企业某项业务在矩阵上的位置
- C. 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，保护原有的发展规模，同时调整其发展方向
- D. 通用矩阵经常用于业务类型较多的多元化大公司
19. 钢铁产业是一个多投入多产出的资本密集型产业，规模经济显著。E 公司是一家钢铁生产企业，经过多年的积累，已经实现了规模经济，面临新进入者的威胁，该公司会采取降低价格的方式阻止新进入者的进入。F 公司为了实现多元化发展，决定进入钢铁产业。由此可知，F 公司面临的进入障碍包括()。
- A. 规模经济
- B. 现有企业对关键资源的控制
- C. 限制进入定价
- D. 进入对方领域
20. 某酒店在客户满意度调查中发现服务方面并未完全满足商务旅行者的需求，遂决定向航空业了解如何从服务上更好地满足这类客户。根据以上信息可以判断，该酒店主要采用了()。
- A. 内部基准
- B. 竞争性基准
- C. 过程或活动基准
- D. 顾客基准
21. 海王股份特别重视整合集团内的企业资源和能力，并认为结构优化可以带来经济效益的提升。在下列企业管理层关于企业资源和能力的价值链分析的说法中，正确的有()。
- A. 价值链中各项活动对组织竞争优势的影响不同
- B. 价值链中的基本活动之间、支持活动之间和基本活动与支持活动之间都会存在各种联系
- C. 价值活动的联系只存在于企业价值链内部
- D. 企业与企业之间的价值链也会存在一定的联系
22. 北京 YJ 啤酒集团公司创建于 1980 年，是中国啤酒行业最大、效益最好的企业之一。为了开拓全国啤酒市场，扩大生产规模，提高市场竞争能力和全国市场占有率，先后并购了无名啤酒和三孔啤酒。下列各项中，属于啤酒行业成功关键因素的有()。
- A. 强大的批发分销商网络
- B. 上乘的广告
- C. 充分利用酿酒能力
- D. 新型啤酒的研发能力
23. 经过十年的创业，书童股份在出版行业取得了领先的市场占有率，在公司总结经营经验时，管理层提炼了公司已经形成的成功关键因素，在下列关于成功关键因素的说法中，正确的有()。
- A. 成功关键因素是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产
- B. 成功关键因素随着产业的不同而不同，相同产业中的企业的成功关键因素是相同的
- C. 同一个产业中的不同企业对该产业的成功关键因素的侧重可能是不同的
- D. 成功关键因素是企业取得产业成功的前提条件
24. 力力股份管理层拟根据波特教授的产品生命周期理论来对新能源汽车产业进行预测，以提前布局投资。在下列各项表述中，正确的有()。
- A. 成熟期可以产生大量的现金流入，销售额和市场份额、盈利水平都比较稳定
- B. 成长期的战略目标是争取最大的市场份额
- C. 产品生命周期各阶段的持续时间是确定的，公司不可能改变
- D. 当产业处于不同生命周期时，竞争的

- 性质是会发生变化的
25. 美而丽服饰股份的管理层认为产品处于生命周期的不同阶段，应该采取不同的战略，在下列说法正确的有()。
- 导入期的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
 - 成长期主要的战略路径是市场营销
 - 成熟期主要的战略路径是提高产品价格
 - 衰退期的战略路径是提高效率，降低成本
26. 甲公司是一家大型电力企业，现如今该公司决定进入风能领域，发展风能业务，对此该公司进行了 SWOT 分析。下列关于 SWOT 分析的表述中，正确的有()。
- 甲公司拥有良好的办电经验及客户关系，而国家近期出台了相关政策，支持发展风电产业，甲公司决定规模化发展风电产业。该公司的战略属于增长型战略
 - 甲公司风电产业开发经验不足，但是国家近期出台了相关政策，支持发展风电产业，该公司决定寻找有经验的国际战略合作伙伴。该公司的战略属于多元化战略
 - 国家近期出台了相关政策，甲公司具有率先行动者的机遇，但是该公司风电产业开发经验不足，甲公司决定寻找有经验的国际战略合作伙伴。该公司的战略属于扭转型战略
 - 甲公司面临中小水电的替代压力，并且该公司风电产业开发经验不足，甲公司决定进行业务调整，选择进入新型高效风机业务领域，尽快形成规模并积累经验。该公司的战略属于防御型战略
27. 对于一个国内奶制品企业来讲，下列哪些因素代表的是该企业的机会()。
- 本国居民更加关注健康
 - 该企业改进工艺，提高了产品质量
 - “三聚氰胺事件”
 - 主要包装材料市场价格下降
28. ☆英华公司是一家从事少儿智力开发的企业。该企业成立十几年来，凭借其自主研发的独特高效的教育训练方法、国内一流的少儿智力开发团队和多年打造出的“英华”品牌，在业内一直占据龙头地位。随着业务量的持续快速增加，该企业在保持营业收入和利润不断增长的同时，把收费降到行业最低水平，使许多试图进入该行业的企业望而却步。英华公司给潜在进入者设置的进入障碍有()。
- 限制进入定价
 - 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
29. 大米股份决定进军新能源汽车产业，在准备大举投资之前，公司战略管理部对新能源汽车产业进行战略群组分析，在下列的表述中，正确的有()。
- 每个公司都有可能成为一个不同的战略群体
 - 通过战略群组分析，有助于企业了解相对于其他企业本企业的战略地位
 - 利用战略群组图可以预测市场变化
 - 企业应该选择“蓝海战略”，从而避免与同行业中的其他企业展开针锋相对的竞争
30. ☆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。汇康公司资源不可模仿性主要表现为()。
- 物理上独特的资源
 - 具有路径依赖性的资源
 - 具有因果含糊性的资源

D. 具有经济制约性的资源

31. 长宏股份是生产通讯类电子产品的企业，产品种类繁多，跨越多个细分产业，管理层决定对产品类别进行整合调整，依据波士顿矩阵的说法中，正确的有()。
- A. 波士顿矩阵的纵坐标表示市场增长率，横坐标表示本企业的相对市场占有率
- B. 对问题业务来说应该采用发展、收割或放弃战略
- C. 对现金牛业务来说应该采用保持或收割战略
- D. 明星业务会创造大量的净现金流入

三、简答题

1. “百口居”是京城具有近百年历史的老字号，主营北京传统的风味小吃，由于做工精细、口味纯正，深受广大顾客喜爱。数十年来，百口居经营者为了保持店面特色，从不设立分店，并且店址也固定在相对较为偏远的发源地。近年来，随着北京城区建设，原本偏僻的小店地址逐步成了繁华地段，“百口居”的品牌得以进一步提升，受到了世界各地游客的好评，一致认为“要品京味，就上百口居”。

要求：

(1)建立企业核心能力的资源主要包括哪些？

(2)分析百口居具有哪些可能成为核心能力的资源(至少列出两种)。

2. 鑫龙制药(集团)有限公司(以下简称鑫龙制药或公司)是一家较早成立于我国东北地区的大型制药企业集团，主要从事抗生素原料药及制剂的生产和销售，属于医药行业中的化学药品制造业。

通过长期努力，鑫龙制药逐步形成了研发、生产、销售齐头并进的企业发展格局。虽然其产品以低级仿制药品为主，技术含量不高，导致在原料采购、销售方面的定价能力有限，但相比国内其他公司则仍具有较强的研发能力，研发并注册了药

品监管部门认可的诸多国家级医药专利，培养了一批精通药事法规、药品生产的专业人员。鑫龙制药不仅拥有成熟的销售渠道，同时锻炼出了一支人员稳定、市场营销意识强、经营能力突出的管理团队。但随着规模持续扩大，资产负债率逐年上升，面临较大财务风险。

随着人口老龄化、居民健康意识的增强以及新医改政策的实施，医药市场需求持续增长。虽然我国化学制药企业数量多，但存在着规模普遍较小、知识产权亟待保护等问题。大量企业以低端化学原料药制造为主，药品品种雷同且药性上相差无几，创新能力不够，国际市场竞争力较弱。近年来国家出台多项政策支持制药企业加快整合和鼓励技术创新，行业集中度有所提高，行业前百强企业凭借先进入市场的优势，较早完成了专利的积累，并拥有成熟的销售渠道、成本优势和较高的品牌认知度，因而这些制药企业的市场份额达45%以上。

由于药品关系到人民生命健康和安全，因此国家建立了严格的法律体系来规范医药行业，加强监督药品的研制、进出口及上市后的销售和使用。对化学药品制造企业而言，成为国家行政监管的重点对象，质量标准、监管要求逐步提高。另外，药品价格也同样受到国家监管，国家会经常出台药品价格政策和管理规定，使药品定价受到约束。大部分的抗生素类药物都属于国家价格管理的范围，预计在未来相当长一段时间内，降价的趋势仍将持续，行业的整体利润率可能会继续下降。

要求：

利用波特五种竞争力模型对鑫龙制药所处化学药品制造业的五种竞争力进行分析，并说明理由。

3. F企业是生产专业电气开关设备的公司，产品生产多年已处于成熟期，产品市场份额为10%。在该产业中位于前三名的企业

市场份额分别为：A 企业 30%，B 企业 27%，C 企业 20%。该产业市场稳定，但竞争也十分激烈，特别是 A 企业为维持现有地位，对任何其他竞争对手的进攻都会做出迅速而有力的反应。F 企业知道这些情况后，采取尽量维护现有市场的做法，针对专业电气开关设备对售后服务的要求，主动与客户建立起了结构性关系，使客户对企业的服务形成无法通过其他途径弥补的依赖，阻止了新进入者的进入。通过这种做法，F 企业以优质的客户服务，获得了客户的认同，也维持了现有的市场份额。

要求：

(1) 根据波士顿矩阵原理，计算 F 企业的相对市场占有率。

(2) 根据五种竞争力分析，该企业主动与客户建立起了结构性关系，体现了五种竞争力分析的哪方面。

4. L 集团是一家民营企业，主要从事机械制造及相关业务，是国内的行业龙头。L 集团主要股东包括集团创始人 Z 先生和另外八位公司关键管理人员。L 集团的业务包括以下四个板块，在集团管理架构中分属于四个事业部。

(1) 通用机械 (General Machinery)。L 集团在创业之初是从生产通用机械起家的。产品包括各类通用型的机床、磨床等生产设备，其制造的设备广泛应用于各类生产型企业，并由于质量稳定、价格适中，一直受到客户的普遍认可，在国内保持着较高的市场份额，每年无须大量的资金投入即可为 L 集团带来稳定而可观的收益。但由于通用机械国内总体市场增长缓慢，因此 L 集团这一板块的业务增长也较为缓慢。

(2) 专用机械 (Special Machinery)。从 20 世纪 90 年代，L 集团开始进入利润更高、增长更快的专用机械市场。与通用机械不同，专用机械应用于特定行业，一般

按客户订单生产，需要符合客户特定的技术要求，因此需要公司在研发和技术方面给予大量的投入。L 集团经过多年不懈的努力，其生产的专用机械在国产专用设备市场上的份额已跻身全国前三，近年来一直保持着强劲的增长速度。

然而 L 集团的管理层也清晰地意识到，自身的技术水平虽然在国内居于领先，但与国际同行相比仍相差甚远，高端领域的客户仍然毫无例外地采购欧美进口的专用设备。虽然专用机械业务有着很好的长期发展前景，但此项业务的长期发展还需 L 集团持续地加大投入。

(3) 配件及服务 (Components and Services)。这一业务板块主要是销售上述两类设备的配件，以及提供维修、保养、技术培训、技术咨询等服务。目前这一业务板块在 L 集团总体销售收入中的比例不到 5%，市场份额很低，增长缓慢，并处于亏损状态。管理层通过调研发现，配件及服务市场整体近年来正在快速增长，事实上，在中国开展业务的国际同行们在配件及服务上取得的销售收入可以达到总体销售收入 20% 以上，并且利润率非常可观。他们经过深入研究后认为，L 集团应当可以凭借多年来积累的客户基础将这一业务板块发展起来，形成新的增长点。

(4) 钢材贸易 (Steel Trading)。L 集团在 2000 年左右开始涉足钢材贸易，初衷是通过这一业务，一方面获取贸易利润，另一方面服务自身的原料采购。然而，由于钢材贸易市场竞争激烈，市场趋于饱和，该业务的市场份额非常小，可获利润很低却反而常常需要占用的营运资金却很多，而且也并没有服务 L 集团自身的原料采购。由于其并非 L 集团的核心业务，公司无法投入相应足够的资源去支持这一业务板块的发展。

要求：

(1) 利用波士顿矩阵 (瘦狗、现金牛、

明星、问题)对L集团的四个业务板块作出分析,指出这四个业务板块分别属于波士顿矩阵中的哪一类型业务并简要阐述判断依据。

(2)基于四个业务板块所属类型的特点和现状,分别针对下一步战略简要提出建议。

5. ☆据专家预测,到2020年中国葡萄酒消费量将进入世界前三位,全球葡萄酒过剩时代结束,即将步入短缺时代。

葡萄酒界流传着“七分原料,三分工艺”的说法,意即决定葡萄酒品质最重要的因素是葡萄产地。G省的葡萄种植基地、葡萄酒生产企业主要集中在西北黄金产业带上。适宜的纬度、最佳光热水土资源组合,加之大幅度的昼夜温差、适宜有效的气温和干燥少雨的气候,使G省成为国内生产葡萄酒原料的最佳区域之一。

G省葡萄酒产业发展具有深厚的文化底蕴。“葡萄美酒夜光杯,欲饮琵琶马上催”等一系列脍炙人口的赞美葡萄酒的诗歌经久不衰。从历史史料中不难看出,自汉朝以来的2000多年,西北黄金产业带的葡萄酒,一直闻名遐迩,享誉盛赞。

然而,G省葡萄酒企业在国内市场的竞争地位却不尽如人意。2011年国内四大葡萄酒知名品牌占据国内市场份额60%左右,而G省最具竞争力的高华品牌只在华南和西北地区占有很低的市场份额,省内另外几家企业的葡萄酒基本未进入省外市场。2011年G省葡萄酒企业年销量仅占全国销量的1.1%。

以下三个方面因素在一定程度上影响了G省葡萄酒企业的竞争力。其一,相对于国内东部产区而言,G省产区交通条件欠发达,因此葡萄酒产品在外运过程中成本较高。其二,随着市场的发展,包装对于葡萄酒来说不仅是保护商品,方便流通的手段,更成为一种差异化、准确定位目标市场的营销方式。而G省与葡萄酒产业

相关的包装印刷业发展缓慢。企业产品包装品的制作和商标的印刷主要依靠南方地区的企业提供。其三,G省绝大多数葡萄酒生产企业规模小且分散,产品销售网覆盖地区有限,彼此之间的竞争不够充分。

近年来,为了进一步完善本地葡萄酒企业发展环境,G省酒类商品管理局实施了“抱团走出去,择优引进来”的策略,通过开展品牌宣传,招商引资等多种手段,努力提升G省葡萄酒在国内市场的知名度。

要求:

(1)根据钻石模型四要素,简要分析G省葡萄酒产业发展的优势与劣势。

(2)根据企业资源的判断标准,简要分析G省葡萄酒企业资源的不可模仿性有哪几种形式。

6. ☆海浪水泥公司成立于1997年,主要从事水泥及其熟料的生产和销售,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: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，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，这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；集团设立了物流公司和物流调度中心；公司强化对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。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。

7. ☆日升公司于1995年成立，1996年在国内设立生产基地，建设了五个制造厂房。日升公司最初主要从事OEM代工业务，为M国的客户FC公司贴牌生产家具配套及小巧家具组件。之后，公司业务扩展至餐厅及卧房家具，成为国内首家生产卧房家具的企业。1998年，日升公司单月出货量从100个货柜大幅提升至300个，制造能力远远超过昔日家具业的龙头老大。

1999年以前，日升公司的家具几乎全部外销，只做OEM代工业务而没有自己的品牌。公司在低附加值的经营中认识到打造自身品牌的重要性。1999年3月，日升公司在M国组建公司并创立公司品牌

“LC”，主要从事中低端家具的生产和销售。然而，日升公司在M国自创品牌的成效并不显著。于是，公司先后实施四次跨国并购，获取了欧美知名企业的品牌、渠道、研发设计及制造能力等战略性资产，实现了从OEM向原始设计制造商OBM的升级。

2001年，日升公司斥资完成对原委托方FC公司的收购，直接进入M国中高端家具市场。2005年日升公司成功上市。上市后，公司市值从2004年的1.37亿美元跃升至2005年的3.69亿美元，增长2.69倍。

在强大的资金和产能支持下，日升公司于2006年至2013年又先后收购国际三大品牌家具制造商。四次跨国收购使日升公司的产品组合由单一的中低端木制家具拓展为包含中低端、高端、顶级木质家具，以及沙发、酒店家具的组合；销售市场由M国扩展到欧洲。2000年和2008年，在国内设立研发中心的基础上，日升公司又分别在M国和欧洲设立了研发中心。

2007年以来，全球经济环境发生了很大变化。出于对国内市场潜力的判断，日升公司适时调整经营策略，决定在巩固海外市场的同时，进军国内市场。多年的国际化经历使日升公司在生产、设计、销售方面储备、积累了大量人才和经验。2008年日升公司在国内展会上全面亮相，展出专门针对国内市场开发的三大品牌——“日升家居”“日升家园”“日升屋”。2009年9月在国内建成了日升国际风尚馆。

日升公司在原有多个知名品牌的基础上，运用特许经营品牌、针对细分客户设立新品牌等策略，进一步巩固日升公司的OBM业务。2010年，开展酒店家具业务，并在J国和N国设立生产基地。2009年、2012年，先后推出特许品牌“PDH”和“PDK”；2011年，推出青年家具品牌

“SM”；2012年，推出特许品牌“MH”；2013年，推出特许品牌“WB”；2014年，推出婴儿家具品牌“SB”。日升公司的OBM业务约占总业务的90%。

目前，日升公司在国内18个城市

23家门店销售产品。国际市场仍然是日升公司的主要市场。

要求：

简要分析日升公司“从OEM向OBM升级”所显示的企业能力。

本章综合练习·参考答案及解析

一、单项选择题

1. C 【解析】钻石模型包含四个要素：生产要素；需求条件（主要是本国市场的需求）；相关与支持性产业；企业战略、企业结构和同业竞争。其中相关与支持性产业强调的是产业和相关上游产业是否有国际竞争力。
2. B 【解析】该公司产品处于市场领先地位，说明市场份额高，而市场环境低迷，说明增长率低，因此属于现金牛产品，针对较大的现金牛产品，适合采用保持策略，故选项B正确。
3. A 【解析】具体考核的是资源的不可模仿性，物理上独特的资源。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被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。
4. D 【解析】选项D不属于战略群组特征包括的变量。
5. C 【解析】同一战略群组的汽车企业是乙公司的主要直接竞争对手。选项ABD中的企业与乙公司之间不存在直接的竞争关系。
6. B 【解析】对问题业务应采取选择性投资战略，对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，使之转变成明星业务。
7. 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建设。
8. D 【解析】该跨国公司其他子公司纷纷向A国的子公司学习，这是企业内部各个部门之间互为基准进行学习与比较，因此是内部基准。
9. C 【解析】A公司属于H公司的供应商，A公司的涨价要求属于供应商的议价能力。
10. C 【解析】元宵佳节市场对元宵的需求量大幅增加，相关食品企业抓住这个销售黄金时期，采取对策以提高销售量，属于社会文化环境中的文化传统因素。
11. B 【解析】购买者同时向多个卖主购买产品在经济上完全可行，说明购买商转换其他供应商购买的成本较低，则购买商的讨价还价能力高。
12. C 【解析】由于该品牌啤酒的市场增长率已经达到25%，并且占据最大的市场份额，所以该业务属于明星业务，选项A错误。问题业务通常属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。
13. A 【解析】公众的品牌忠诚度属于不可被模仿的资源。
14. 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 B 正确。选项 A 生产设备维修属于生产经营活动，选项 C 在有关媒体上投放广告属于市场销售活动，选项 D 聘请咨询公司进行市场预测属于采购管理活动。
15. B 【解析】这些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在成本中所占比例很大或所占比例在上升。企业的每一项活动是否可以作为基准对象，应该重点关注以下几个领域：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，选项 B 错误。
16. C 【解析】成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本，选项 C 正确。
17. 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。所以该产品处于成长期。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。
18. A 【解析】国家出台的政策属于政治环境因素。
19. D 【解析】产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈，体现了国内智能手机产业处于生命周期阶段的成熟期。
20. A 【解析】现有企业对关键资源的控制一般表现为对资金、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。如果现有企业控制了生产经营所必需的某种资源，那么它就会受到保护而不被进入者所侵犯。营销网络属于关键性资源，光美公司已建立覆盖全国的营销网络，属于现有企业对关键资源的控制，使得潜在进入者很难进入该产业。
21. D 【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。
22. 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。
23. D 【解析】甲专车公司为客户提供全新服务体验，属于差异化，所以选项 D 正确。
24. D 【解析】次贷危机爆发的大环境下，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。
25. 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。西康酒店位于中国西部，与东部旅游景区的五星级酒店不存在竞争关系，而且同是五星级酒店，具有相同的业务功能，所以是一般基准。
26. C 【解析】甲和乙属于具有相同业务功能的企业，以具有相同业务功能的企业为基准进行比较说明是一般基准。注意成本控制措施并不是某一个职能领域，所以不是过程或活动基准。
27. 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。
28. D 【解析】本题考核“价值链的两类活动”知识点。基础设施是指企业的组织结

构、惯例、控制系统以及文化等活动。“秉承绿色发展理念，逐步建立起一套科学、严密的管理体系和经营机制”体现了基础设施，选项 D 正确。

29. 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。
30. C 【解析】因为出境旅游处于高速发展阶段，说明是高市场增长率；甲旅行社的市场份额位列第二，所以相对市场占有率小于 1，说明是低相对市场占有率。因此甲旅行社业务为问题业务。
31. D 【解析】通用矩阵划分较细，对于业务类型较多的多元化公司必要性不大，且需要更多数据，方法比较繁杂，不易操作。选项 D 的说法不正确。
32. B 【解析】本题中，“一直占据行业第一的位置”属于优势 S，“原材料价格上涨，该行业发展受到威胁”属于外部威胁 T，因此，本题适合采用 ST 战略，即多种经营战略，选项 B 正确。
33. C 【解析】选项 A 属于 WO 战略；选项 B 属于 SO 战略；而选项 D 属于 WO 战略。
34. C 【解析】政府出台压缩产能政策和行业激烈竞争说明该公司面临外部环境的威胁(T)；经营状况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，甲公司应该采取的战略是 WT 战略，即防御型战略。
35. C 【解析】此公司 Q 产品销售增长缓慢，公司业绩与市值增长指标不如其他著名中药企业，是企业的劣势 W，近来中药市场需求旺盛，是外部的机会 O，此集团目前应采取的战略是扭转型战略。
36. B 【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 B 正确。

二、多项选择题

1. BCD 【解析】购买者从卖方购买的产品占卖方销售量的比例不大，购买者对于卖方来说不构成威胁，处于劣势地位，议价能力比较弱。选项 A 不符合题意。
2. AD 【解析】构成进入障碍的主要因素有以下几方面：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(三者统称为结构性障碍)以及行为性障碍。选项 B 反映的是产业内现有企业的竞争；选项 C 反映的是购买者讨价还价的能力或产业内现有企业的竞争。
3. BC 【解析】产业内现有企业的竞争在下面几种情况下可能是很激烈的：①产业内有众多的或势均力敌的竞争对手，选项 D 不符合题意；②产业发展缓慢，选项 A 不符合题意；③顾客认为所有的商品都是同质的，选项 B 符合题意；④产业中存在过剩的生产能力，选项 C 符合题意；⑤产业进入障碍低而退出障碍高。
4. ABCD 【解析】社会经济结构主要包括五个方面的内容：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构和技术结构等，选项 A 的说法正确；宏观经济政策是指实现国家经济发展目标的战略和策略，它包括综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策等。选项 B 的说法正确；金融危机导致经济衰退，反映的是一国的经济状况，因此属于经济环境因素，选项 C 的说法正确；经济环境包括社会经济结构、经济发展水平与状况、经济体制、宏观经济政策、其他经济条件等要素，选项 D 的说法正确。
5. CD 【解析】行为性障碍是指现有企业对进入者实施报复手段所形成的进入障碍。报复手段，主要有两类：限制进入定价和进入对方领域。本题中甲企业为防止乙公司进入空调产业，降低自身定价，属于行为性障碍中的限制进入定价。
6. AB 【解析】乙公司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，由此可以判断处于成熟期。成熟期的主要战略路径是提高效率，降低成本。

7. BC 【解析】组织管理能力主要可以从以下一些方面进行衡量：①职能管理体系的任务分工；②岗位责任；③集权和分权的情况；④组织结构（直线职能、事业部等）；⑤管理层次和管理范围的匹配。选项 A 属于营销能力分析因素。选项 D 属于生产管理能力分析因素。
8. ABD 【解析】某玩具制造商花费大量的费用进行原材料控制（内部后勤），实施所有玩具制造的机械化和制定每天 24 小时的生产计划（生产经营），组建自己的车队以便能迅速向销售网点运送成品玩具（外部后勤）。
9. CD 【解析】国民教育水平的逐步提高属于社会和文化环境因素中人口因素里的教育水平，各种新型的萃取技术可能在制药领域得到广泛应用属于技术环境因素，因此本题正确答案为选项 CD。
10. ABCD 【解析】一个战略群组是指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。如果产业中所有的公司基本认同了相同的战略，则该产业就只有一个战略群组；就另一极端而言，每一个公司也可能成为一个不同的战略群体。一般来说，在一个产业中仅有几个战略群组，它们采用特征完全不同的战略。选择划分产业内战略群组的特征要避免选择同一产业中所有公司都相同的特征。
11. ABD 【解析】竞争对手的假设可能正确也可能不正确，不正确的假设可造成本企业及其他企业的战略契机。例如，假定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，则本企业采取降价策略就可能是抢占市场的一个好方法。竞争对手很可能拒绝跟进作相应降价，因为它相信其他企业的降价行动并不会影响它的市场占有率。它只有发现已丢失了一大片市场时，才可能认识到其假设是错误的。本题中，M 公司对 W 公司的假设是正确的，所以选项 C 错误。
12. ABCD 【解析】结构性障碍中波特指出存在七种主要障碍：规模经济、产品差异、资金需求、转换成本、分销渠道、其他优势及政府政策。贝恩将这七种主要障碍归纳为三类，分别是：规模经济、现有企业对关键资源的控制以及现有企业的市场优势。学习曲线效应、分销渠道属于关键资源。
13. AB 【解析】选项 A 属于对人们价值观的表述，选项 B 属于对人口因素的表述，价值观和人口因素都属于社会和文化环境。选项 CD 属于对经济环境分析的表述。
14. ABCD 【解析】选项 A 采购人员素质下降，不具有高超的谈判技巧会降低东华公司的讨价还价能力；选项 B 不具有自行销售产品的条件会降低东华公司的讨价还价能力；选项 C 大客户的采购量占东华公司销售量的比例很高，会降低东华公司的讨价还价能力；选项 D 市场上供应商数目多会提高购买商讨价还价能力，降低供应商的讨价还价能力。
15. ABCD 【解析】高额的初始投资和遣散成本使该企业难以退出这个行业，这说明退出障碍高。资料中没有对竞争对手、产业发展速度、商品同质性及过剩生产能力进行描述。
16. ACD 【解析】产品的差异性比较小，购买商可以轻易更换供应商，供应商之间就会相互竞争，产业内企业竞争激烈，所以选项 A 正确；产品的转换成本高，则购买者不能轻易更换供应商，产业内现有企业竞争相对不激烈，选项 B 不正确；产业处于成熟期，市场增长率缓慢，

- 现有企业之间争夺既有市场份额的竞争就会变得激烈，所以选项 C 正确；人员的遣散成本高，退出障碍比较高，竞争激烈，所以选项 D 正确。
17. BCD 【解析】“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。选项 A 的说法错误。
18. ABC 【解析】通用矩阵划分较细，对于业务类型较多的多元化大公司必要性不大，且需要更多数据，方法比较繁杂，不易操作。选项 D 错误。
19. AC 【解析】由于钢铁产业规模经济显著，所以 F 公司进入该产业时，会面临结构性障碍—规模经济；由于 E 公司（在位企业）面临新进入者的威胁，会采取降低价格的措施，所以 F 公司还面临行为性障碍—限制进入定价。
20. CD 【解析】基准类型包括：①内部基准：企业内部之间互为基准进行学习与比较；②竞争性基准：直接以竞争对手为基准进行比较；③过程或活动基准：以具有类似核心经营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；④一般基准：以具有相同业务功能的企业为基准进行比较；⑤顾客基准：以顾客的预期为基准进行比较。本题中，客户满意度调查可以理解为顾客基准，就满足商务旅行者的需求向航空业学习可以理解为过程或活动基准。
21. ABD 【解析】价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。选项 C 错误。
22. ABC 【解析】在啤酒行业，其成功关键因素是充分利用酿酒能力（以使制造成本保持在较低的水平上）、强大的批发分销商网络（以尽可能多地进入零售渠道）、上乘的广告（以吸引饮用者购买某一特定品牌的啤酒）。
23. ACD 【解析】成功关键因素随着产业的不同而不同，甚至在相同的产业中，也会因产业驱动因素和竞争环境的变化而变化。选项 B 的说法不正确。
24. ABD 【解析】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，选项 C 说法错误。
25. AB 【解析】在产品的导入期，企业的战略目标是扩大市场份额，争取成为领头羊。主要的战略路径是投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量，选项 A 正确；在产品的成长期，企业的战略目标是争取最大市场份额，并坚持到成熟期的到来，主要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，选项 B 正确；在产品的成熟期，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，选项 C 错误；在产品的衰退期，企业的经营战略目标首先是防御，获取最后的现金流，战略途径是控制成本，以求能维持正的现金流量，选项 D 错误。
26. ACD 【解析】选项 B 属于扭转型战略。
27. AD 【解析】首先判断选项 ACD 三个选项属于外部环境要素的变化，而选项 B 属于该企业内部因素，因而可以排除选项 B。选项 A 本国居民更加关注健康，表明会有更多的消费者消费奶制品或增加奶制品的消费量，因而是一个机会。选项 C 三聚氰胺事件的发生会降低消费者对奶制品企业的信任感，制约消费者对奶制品的消费，属于威胁。选项 D 主要包装材料市场价格下降，可以使企业降低成本，因此是一个机会。因此正确答案是选项 AD。
28. BCD 【解析】“随着业务量的持续快速增加……使许多试图进入该行业的企业望而却步”属于实现规模经济，选项 B 正确。“自主研发的独特高效的教育训练方

法、国内一流的少儿智力开发团队”属于现有企业对关键资源的控制，选项 C 正确。“多年打造出的‘英华’品牌，在业内一直占据龙头地位”属于现有企业的市场优势，选项 D 正确。

29. ABCD 【解析】就一种极端而言，每一个公司也可能成为一个不同的战略群体。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竞争性影响。进行战略群组分析的一方面意义就是可以预测市场变化或者发现战略机会。企业应该选择“蓝海战略”，避免采用“红海战略”与同行业企业展开竞争。本题的答案是选项 ABCD。
30. ABC 【解析】“使员工幸福，让顾客满意的观念”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。
31. ABC 【解析】明星业务可以获得较多利润和营业现金流入，但同时较高的市场增长率使得业务具有投资价值，需要大量投资支出，因此净现金流量不大。所以选项 D 的说法不正确。

三、简答题

1. 【答案】

(1)一般来说，能够建立企业核心竞争力的资源主要包括以下四种：稀缺资源、不可被模仿的资源、不可替代的资源和持久的资源。

(2)百口居处于繁华地段，这属于不可被模仿的资源中物理上独特的资源；公众已经接受了“百口居”品牌，并具有一定的忠诚度，这属于不可被模仿的资源；百口居有着近百年历史，品牌价值在不断提升，这属于持久的资源。

2. 【答案】

化学药品制造业的五种竞争力的分析如下：

(1)潜在进入者的进入障碍高(或门槛高/威胁低)。

理由：

①抗生素类药品价格受国家监管且下降趋势将持续，处于有效规模经营的现有企业对于新进入者而言具有成本优势，从而构成进入障碍。

②现有企业率先对专利或专有技术、销售渠道等关键资源进行积累和控制，对新进入者构成进入障碍。

③国家有权监督药品的研制、进出口及上市后的销售、使用，使得现有企业在许可政策上具有优势。现有企业品牌更易于被市场接受，品牌认知度方面存在优势。

(2)替代品的替代障碍低(或门槛低/威胁高)。

理由：由于我国化学药品制造公司创新能力不够，生产的药品以低级化学原料药为主，品种雷同而且药性上相差无几，从而很容易被其他公司生产的药品所替代。

(3)对供应者讨价还价的能力不高(或供应者讨价还价的能力强)。

理由：

①制药企业规模普遍较小，导致买方的业务量较小。

②大量企业生产的药品品种雷同且药性上相差无几将导致对上游相同成分原料的依赖。

(4)对购买者讨价还价的能力不高(或购买者讨价还价的能力强)。

理由：

①大量企业生产的药品品种雷同且药性上相差无几将导致产品的差异化不大，增加了购买者讨价还价的能力。

②国家会经常出台药品价格政策和管