

# 公司战略与风险管理必刷550题

## 第一章 战略与战略管理概述



扫我做试题

### 刷 单项选择题

#### 刷基础

▶ 打好基础·刷好题

1. 国际知名餐饮企业海昌面对疫情带来的残酷现实，积极采取措施应对无法线下营业的局面，陆续在北京、上海等地恢复外卖业务，提供“安心送”和“无接触配送”的外卖服务。同时推进门店的智能化，打造智慧后厨，开设智慧餐厅，保证了食品配送的标准化和安全性，同时降低了餐厅的用工成本。海昌的上述做法体现了公司战略的( )。  
A. 计划性  
B. 长期性  
C. 应变性  
D. 竞争性
2. 亨通公司主营智能门锁制造。受技术革新及消费者需求多元化的影响，该公司为了实现预定的战略目标，正积极主动地进行生产经营模式重大调整，并取得了良好成效。下列各项中，对亨通公司上述做法表述错误的是( )。  
A. 亨通公司的战略是理性计划的产物  
B. 亨通公司的战略是在其内外部环境的变化中不断完善规划的结果

开篇第1题，希望你有一个美好的刷题之旅。

#### 关于“扫我做试题”，你需要知道

亲爱的读者，使用“正保会计网校”App或“微信”扫描“扫我做试题”二维码，即可同步做题，提交后可查看答案与解析。

电脑端使用浏览器打开正保会计网校(www.chinaacc.com)页面，登陆账号进入“我的课程”后，在“我的图书”中进入已激活图书的“随书试题”，即可在线做题。

提示：首次使用需扫描封面防伪码激活服务。

- C. 亨通公司采取主动姿态预测未来  
D. 亨通公司的战略是事先计划和突发应变的组合
3. 大桥食品公司在网站显著位置有如下说明：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。从公司使命角度来看，此说明属于( )。
- A. 目的  
B. 宗旨  
C. 经营哲学  
D. 目标
4. 2022 年 Z 银行面向新市民推出了“1+3+X”专属金融服务体系，以专属介质为依托，重点围绕安居、创业、医疗三大核心场景，以及养老、就业、教育和金融素养提升等 X 项延伸场景，为新市民提供优质金融服务。Z 银行涉及的战略创新类型是( )。
- A. 流程创新  
B. 产品创新  
C. 定位创新  
D. 范式创新
5. 甲公司根据不同层次的管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，将战略形成的方法分为自上而下、自下而上以及上下结合的三种方法。三种方法的主要区别在于( )。
- A. 战略制定中民主与集中程度不同  
B. 战略制定中变化与稳定程度不同  
C. 战略制定中开放与封闭程度不同  
D. 战略制定中集权与分权程度不同
6. 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
7. A 公司是一家民营企业，近年来发展较为迅速。受疫情影响，公司原有业务出现大幅萎缩。为明确公司发展方向，公司创办人号召公司最高管理层和下属各职能部门积极献计献策。在此基础上，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。根据以上信息可以判断，A 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
8. 下列各项中，不属于战略选择过程组成部分的是( )。
- A. 制订战略选择方案  
B. 评估战略备选方案  
C. 选择战略  
D. 调整和完善企业的组织结构
9. 甲公司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该方案的收益、风险，以及企业目前和未来所需的资金。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
10. 大海生物主营医疗低温存储设备的研发、生产和销售，其创新管理的重点是利用首创的超低温制冷核心技术，为生物样本库、血液安全、疫苗安全、药品及试剂安全等场景提供低温存储综合解决方案，并利用在业务拓展过程中获得的新知识巩固目前的创



- A. 折中  
B. 规避  
C. 和解  
D. 对抗

### 刷进阶

► 强化练习·刷提升

18. 目前家电行业的竞争重点是降低成本，企业进行创新的驱动因素是降低成本、提高质量。据此，家电行业所处的创新生命周期阶段是( )。
- A. 流变阶段  
B. 过渡阶段  
C. 成熟阶段  
D. 衰退阶段
19. 宏途公司是 M 国一家打印机生产企业。随着时代的发展，公司大力进行业务改组，成功地从一个以黑白模拟打印机为主要产品的公司转型成为一个文件数字化解决方案的供应商，实现了从“我们生产打印机”向“我们提高办公效率”转变。其中“我们生产打印机”向“我们提高办公效率”的转变属于( )。
- A. 公司目的  
B. 公司宗旨  
C. 公司目标  
D. 经营哲学
20. 致力创新的伯青是来自 X 地的新锐家居品牌，近期伯青与国家故宫博物院合作推出工匠系列联名茶具，通过提取故宫文物元素融入茶器设计，产品一经推出，深受年轻消费者喜爱。下列各项中，属于品牌伯青作为创新型组织组成要素的是( )。
- A. 跨越边界  
B. 合适的组织结构  
C. 关键个体  
D. 全员参与创新
21. A 公司主营高端家电制造，其产品主要销往欧美地区。受中美贸易战影响，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

### 刷易错

► 高频易错·刷突破

22. 甲公司是一家集团企业，主营业务为家电制造，同时涉足房地产、交通运输、酒店经营。在国家开始对房地产行业进行宏观调控后，房地产业务面临巨大的资金压力，并对其他业务也产生了连带作用。经慎重分析后，公司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，并将此交易中获得的资金用于其他业务的发展。甲公司的这一做法属于( )。
- A. 总体战略  
B. 职能战略  
C. 财务战略  
D. 业务单位战略
23. 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



- A. 搜索阶段  
B. 选择阶段  
C. 实施阶段  
D. 收获阶段
30. (2019 年)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
31. (2018 年)大型采掘设备制造商长河公司在某发达国家建立了一个生产和销售基地。面对当地陌生而复杂的法律环境,该公司的法律事务部门较之在国内拥有了更大的权力。它来源于( )。
- A. 对资源的控制与交换的能力  
B. 个人的素质和影响  
C. 利益相关者集中或联合的程度  
D. 在管理层次中的地位
32. (2022 年)目前,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。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型,现阶段基因工程产业的产品线创新特征是( )。
- A. 产品经常性的重要变化  
B. 包括至少一种稳定或主导的设计  
C. 渐进性的产品和流程创新  
D. 多样性,通常包括定制的设计

### 刷冲关

► 冲关演练·刷速度

33. 下列选项中,最适合一家服装生产企业作为使命表述的是( )。
- A. 三年内实现利润翻番  
B. 在服装设计中融入民族元素  
C. 让人们的生活更加丰富多彩  
D. 让企业成为员工的家
34. 早期康宝公司生产的葡萄糖饮品用于帮助儿童发育和病人康复。随着保健品市场的蓬勃发展,该公司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。康宝公司的战略创新类型是( )。
- A. 产品创新  
B. 流程创新  
C. 定位创新  
D. 范式创新
35. 下列选项中,属于业务单位战略的是( )。
- A. 甲集团领导决定将房地产业务进行剥离,出售给另外一家大型企业  
B. 乙房地产公司投资设立新型建材生产基地  
C. 丙电器公司加强成本控制,以低成本获得持久竞争优势  
D. 丁快递公司重整其人力资源管理,提升员工的服务能力
36. 目前,厨房小家电行业开始转向关注成本,部分龙头企业已开始对产业链进行延伸,逐渐进军原材料生产领域,以规避高额进口原料的成本支出。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型,现阶段厨房小家电行业的创新主要类型是( )。
- A. 产品经常性的重要变化

- B. 渐进性的产品和流程创新  
C. 基本无差异的标准化  
D. 通过扩展内部的技术能力来创造机会
37. 下列指标属于战略目标体系的是( )。
- A. 现金流  
B. 在国际市场上建立更强大的立足点  
C. 投资回报率  
D. 股利增长率
38. 截至 2020 年秋, C 国甲航空公司与乙航空公司合并已有 5 年, 但原甲公司和乙公司机舱服务员的劳工合约仍未统一。为此, 原甲公司与乙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乙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

## 刷 多项选择题

### 刷基础

▶ 打好基础·刷好题

39. M 电商平台在 2017 年启动黑名单机制, 严厉惩罚了一批售假商家, 积极保障消费者权益。同时将羽翼伸展到公益事业扶贫, 帮助贫困地区农民走出困境, M 电商平台也因此树立起勇担社会责任的形象。依据企业利益与社会效益的矛盾与均衡理论, M 电商平台承担的社会责任包括( )。
- A. 保证企业利益相关者的基本利益要求  
B. 保护自然环境  
C. 赞助和支持社会公益事业  
D. 承担公司治理责任
40. 飞达公司是 C 国一家传统家电生产企业。企业高管 2016 年提出“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。在企业上下以各种形式鼓励员工参与创新, 强调个人主义的创新文化和创新引领, 保证了组织活跃的创新氛围, 由此激发了全员参与创新的热情。飞达公司作为创新型组织的组成要素有( )。
- A. 共同使命、领导力和创新的意愿  
B. 合适的组织结构  
C. 全员参与创新  
D. 创造性的氛围
41. 专营化妆品销售的雅兰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商, 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雅兰公司做出赔偿。雅兰公司接受了对方的意见。雅兰公司和外商对待矛盾与冲突的行为方式为( )。
- A. 和解  
B. 对抗  
C. 协作  
D. 折中
42. 财务目标体系要求公司必须致力于在下列选项中取得较好结果的有( )。



- A. 市场占有率  
B. 收益增长率  
C. 投资回报率  
D. 股票价格评价
43. 战略管理流程是一个相互连续的循环过程，构成这一循环过程的战略核心领域包括( )。
- A. 战略变革  
B. 战略实施  
C. 战略分析  
D. 战略选择
44. 下列各项分析中，属于企业内部环境分析的有( )。
- A. 产业环境分析  
B. 竞争环境分析  
C. 企业资源分析  
D. 企业核心能力分析
45. 安阳集团是一家国有控股上市公司，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，此时安阳集团可以考虑的方法有( )。
- A. 根据企业目标选择战略  
B. 提交上级管理部门审批  
C. 聘请外部专家进行战略选择工作  
D. 民主投票

### 刷进阶

► 强化练习·刷提升

46. 近年来，随着人均可支配收入不断提高，年金保险以其安全性和稳定性优势受到广泛关注。M 人寿保险公司近期推出“安心稳赢年金保险”产品。同时该公司积极利用数字化技术进行业务流程的优化和创新，提升整体运营效率。M 人寿保险公司的战略创新类型包括( )。
- A. 产品创新  
B. 流程创新  
C. 定位创新  
D. 范式创新
47. A 国的食品行业的竞争重点是功能性的产品性能。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型，处于该阶段的企业可能存在的主要元素有( )。
- A. 产品线多样性，通常包括定制的设计  
B. 生产流程变得越来越严格和明确  
C. 创新的主要类型是渐进性的产品和流程创新  
D. 产品经常性的的重要变化
48. 下列各项与公司总体战略有关的有( )。
- A. 涉及整个企业的财务结构和组织结构  
B. 保证企业的竞争优势，有效控制资源的分配和使用  
C. 为各级战略服务，提高组织效率  
D. 选择经营领域，合理配置企业经营所需的资源
49. 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。依据坚定性和合作性两个维度判断，该公司管理层对待和处理这场冲突的行为模式属于( )。



- A. 坚定行为  
B. 不合作行为  
C. 不坚定行为  
D. 合作行为
50. 下列关于投资者与经理人员的矛盾与冲突的说法中, 不正确的有( )。
- A. 鲍莫尔“销售最大化”模型表达了对经理人员强调销售额的重要性的理解  
B. 威廉姆森的管理权限理论是一种“平衡状态”模型  
C. 马里斯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  
D. 鲍莫尔“销售最大化”模型认为利润最大化的产出点往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力

### 刷热题

► 优选金题·刷套路

51. (2018年)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。以下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
52. (2012年)甲公司的100多家生活日用品百货超市, 分布于一个三省交界的地域, 分别由公司下设的5个地区事业部管理, 各个事业部实行自我计划和自我管理。该公司的企业战略的结构层次应当包括( )。
- A. 公司战略  
B. 业务单位战略  
C. 市场战略  
D. 职能战略
53. (2014年)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
54. (2014年)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. 产业五种竞争力分析  
D. 成功关键因素分析
55. (2013年)公司战略的现代概念强调战略的( )。
- A. 全局性  
B. 竞争性  
C. 风险性  
D. 应变性
56. (2013年)甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健, 最近该集团宣布进军电子金融领域。由此可见, 甲集团的公司战略层次包括( )。
- A. 总体战略  
B. 业务单位战略

C. 多元化战略

D. 职能战略

### 刷冲关

► 冲关演练·刷速度

57. 正和公司是一家白酒生产企业，以“酿造高品质生活”为公司使命。下列各项中，适合作为该公司使命中经营哲学的表述有( )。
- A. 遵守“酒香、风正、人和”的核心价值观  
 B. 未来5年计划投资17.2亿元建设14栋酒库  
 C. 坚持“崇本守道，坚守工艺，贮足陈酿”的理念  
 D. 坚持“爱我正和，为国争光”的企业精神
58. 2022年L牌汽车A3家族上市，此次共推出10款车型。作为改款车型，新车主要针对细节进行优化，并升级配置。外观设计方面，新车在外观设计上仍采用家族式设计语言，对车身配色进行了调整。车内则主要针对配置进行调整，提供更加丰富的投屏功能。依据战略创新的不同方面的特点，L牌汽车A3家族出现属于( )。
- A. 突破性的创新方式  
 B. 渐进性的创新方式  
 C. 架构层面的创新  
 D. 组件层面创新
59. 甲公司聘请著名的M咨询公司进行战略咨询，在对已提出的三个战略方案进行评估的时候，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，能否通过财务方面的可行性分析。M公司评估战略备选方案使用的标准有( )。
- A. 适宜性标准  
 B. 外部性标准  
 C. 可行性标准  
 D. 可接受性标准
60. 下列关于外部利益相关者及其利益期望的表述中，正确的有( )。
- A. 政府对企业最直接的利益期望是政府对企业税收的期望  
 B. 购买者与供应者对企业的期望是在他们各自的阶段增加更多的价值  
 C. 债权人期望企业有理想的现金流量管理状况，以及较高的偿付贷款和利息的能力  
 D. 上市公司的股民，对企业的期望就是利润最大化

### 刷简答题

### 刷进阶

► 强化练习·刷提升

61. 大桥公司经营业务包含速冻和冷藏面米制品、速冻和冷藏调制食品等。该公司一直将“民以食为天，食以安为先”作为企业的立身之本。伴随着消费升级，速冻产品市场呈现出多样化的需求，大桥公司调整战略定位、丰富产品种类，遂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”，目前公司拥有“安心”和“龙凤”两大知名品牌，构建了覆盖全国的完善的“全冷链”系统，拥有产、学、研一体的研发体系和强大的新产品研发能力。

2021年,公司按相关规定披露了定期报告和临时公告共51份,使投资者全面了解公司财务和经营状况,制定并不断优化员工招聘、晋升、薪酬福利、社会保险、休假等人力资源管理制度,切实保障员工享有劳动权益,促进劳资关系和谐。同时,积极完善公平公正的人力资源管理体系,杜绝任何因员工的性别、种族、国籍、身体状况、宗教、婚姻状况等实行差别待遇或产生歧视的情况。公司始终坚持诚信为本,忠实履行服务承诺,与供应商和客户建立了战略合作伙伴关系,充分尊重并保护供应商和客户的合法权益,从不侵犯供应商及客户的商标权、专利权等知识产权。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,在生产绿色无污染食品的同时营造了花园式生产基地。公司积极推行节能减排,降低消耗,倡导全体员工节约每一度电、每一张纸、每一滴水,最大程度节约资源。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。

要求:

(1)简要分析大桥公司战略调整前后其经营哲学的变化。

(2)依据“企业利益与社会效益”的相互关系,简要分析大桥公司在经营过程中企业所承担的社会责任。

## 刷热题

► 优选全题·刷套路

62. 在汽车产业电动化、智能化、网联化、共享化融合变革之际,被称为“造车新势力”之一的恒力智能汽车公司于2016年正式成立,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: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)。

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。

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”。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。李伟认为,相对于U国ZL等电动车采用的充电桩/换电站等方式,中国消费者更需要从产品本身去解决问题的产品。2018年10月18日晚,备受汽车及科技界人士瞩目的恒力公司新车——“恒力智造OV”于K市正式发布。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。李伟表示，“恒力智造 OV”定价不会高于 35 万元，而增程式电动技术显著难于纯电动车，因而“恒力智造 OV”的性价比具有优势。

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，被业界称为恒力公司“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。而此举对于 PJ 股份公司而言是其战略重组的一部分，将经营不善的 A 市 PJ 汽车公司剥离出去，以应对流动资金不足的困境。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。

要求：

- (1) 根据资料判断案例中，恒力公司战略创新的类型。
- (2) 根据资料判断案例中，恒力公司战略创新赖以实现的关键情境。

本章掌握程度：○ ○ ○				
<b>本章答案速查</b>				
1. C	2. A	3. B	4. B	5. D
6. C	7. D	8. D	9. A	10. C
11. B	12. C	13. D	14. D	15. D
16. C	17. A	18. C	19. B	20. A
21. A	22. A	23. A	24. B	25. C
26. D	27. B	28. A	29. C	30. B
31. A	32. B	33. C	34. C	35. C
36. B	37. B	38. D	39. AC	40. ACD
41. AB	42. ABCD	43. BCD	44. CD	45. ABC
46. AB	47. AD	48. AD	49. CD	50. BC
51. BCD	52. ABD	53. AC	54. AB	55. BCD
56. ABD	57. ACD	58. BD	59. CD	60. ABC
本章解析详见 P143				



扫我看答案

## 第二章 战略分析



扫我做试题

### 刷 单项选择题

#### 刷基础

▶ 打好基础·刷好题

63. 近年来,我国人口老龄化快速爬坡,孕育了庞大的养老产业需求,政府也频频出台政策鼓励养老产业发展。2月21日,养老产业再获政策加码,国务院发布《“十四五”国家老龄事业发展和养老服务体系规划》,围绕推动老龄事业和产业协同发展、推动养老服务体系高质量发展。从PEST角度来看,这属于( )。
- 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
64. 丁公司的A类业务是资源的主要消耗者,需要大量的投资。该公司决定积极扩大A类业务的经济规模,提高市场占有率。根据波士顿矩阵理论,A类业务属于( )。
- A. 问题业务  
B. 现金牛业务  
C. 瘦狗业务  
D. 明星业务
65. 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,说明甲公司具有较强的( )。
- A. 生产管理能力和筹集资金的能力  
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
66. 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
67. 某企业要在国内开设食品厂,而我国“食品安全法”对食品生产经营实行许可制度,从事食品生产、食品流通、餐饮服务,应当依法取得食品生产许可、食品流通许可、餐饮服务许可。该企业在设立食品厂之前对我国的上述许可制度进行了分析,这体现的是( )。
- A. 社会和文化环境分析  
B. 政治和法律环境分析  
C. 经济环境分析  
D. 产业环境分析
68. 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

学习没有捷径,  
能力增强自信,继续  
努力刷题吧!

- 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
69. 主营医药研发、制造的海旺公司对竞争对手的产品市场占有率、市场覆盖率等指标进行详尽调查分析。依据企业资源与能力分析理论，海旺公司主要分析的是竞争对手的( )。
- A. 企业资源  
 B. 企业能力  
 C. 企业核心能力  
 D. 成功关键因素
70. 顺达银行开发了一款线上线下联动的全新排队叫号系统。该系统实现线上预约、访客识别、集成取号、语音播报、评价管理等多种功能，辅助科学管理。顺达银行的上述活动属于价值链支持活动中的( )。
- A. 采购管理  
 B. 人力资源管理  
 C. 公司基础设施  
 D. 技术开发
71. 对竞争对手进行分析可以从四个方面入手，分别是竞争对手的未来目标、假设、现行战略和潜在能力。下列各项中属于对竞争对手的能力进行分析的是( )。
- A. 竞争对手未来的发展目标是成为行业领袖  
 B. 竞争对手现在采用的是成本领先战略  
 C. 竞争对手有很强的销售队伍培训技能  
 D. 竞争对手自视为低成本生产者
72. 2008 年美国次贷危机爆发，波及我国大部分金融企业。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
73. 甲公司利用通用矩阵对公司旗下五种业务进行分析。经过测算，五种业务的指标结果如下：

序号	竞争地位	产业吸引力
①	中等	高
②	中等	中等
③	强	中等
④	弱	中等
⑤	强	弱

- 根据以上结果可以判断，甲公司各项业务中，适合采用增长与发展战略的是( )。
- A. ①、②和④  
 B. ①和③  
 C. ①、②和⑤  
 D. ③和④

74. 某食品公司准备在中东开设连锁店,但是不出售猪肉类食品,这说明该食品公司在战略分析中考虑了( )。
- A. 政治和法律因素  
B. 经济因素  
C. 社会和文化因素  
D. 技术因素
75. 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. 产品差异  
D. 现有企业对关键资源的控制
76. 随着 5G 时代到来,大数据应用得到迅速的发展,致信电器公司积极进行数字化变革,赋能产销体系,依托信息技术,提升了渠道和销售的精细化管理能力,优化了管理效率。该公司的变革基于宏观环境分析中的( )。
- A. 政治和法律因素  
B. 经济因素  
C. 技术因素  
D. 产业因素
77. 2016 年,成功经营多年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。宝泉公司实施的基准分析类型属于( )。
- A. 顾客基准  
B. 一般基准  
C. 内部基准  
D. 竞争性基准
78. A 省甲啤酒公司收购 C 省的两家啤酒公司的股权,从而进入 C 省市场。几个月后,C 省的乙啤酒公司也收购了 A 省的三家啤酒公司的股权,进入 A 省市场。根据以上资料可以看出,乙啤酒公司进入 A 省的报复手段是( )。
- A. 限制进入定价  
B. 进入对方领域  
C. 恶性竞争  
D. 降低价格
79. 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
80. 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
81. 双 C 汽车股份有限公司是我国最大的 SUV 和皮卡制造企业,最近管理层用通用矩阵分析了其 SUV 业务模块在汽车行业的吸引力和企业竞争力,分析结果显示其 SUV 业务模块处于矩阵左上方,则下列适于其采取的战略是( )。
- A. 增长与发展战略  
B. 维持战略



C. 转移战略

D. 撤退战略

82. A 集团是一家美容美发连锁集团，为了进一步巩固企业的竞争优势，A 集团推出了一系列新举措，下列各项属于价值链活动中基本活动的是( )。
- A. 定期开展加强公司文化建设的活动
- B. 表现出色的理发师通过考核可以晋升等级
- C. 店庆日发放优惠券招揽顾客
- D. 为店内美发师做培训

### 刷进阶

► 强化练习·刷提升

83. 甲公司是一家铝罐生产商，他把自己的生产工厂建在啤酒厂的附近，用顶端传输器直接把产品传送到啤酒厂的装瓶线上，这样可为啤酒生产商节约生产安排、装运以及存货等费用。从企业资源能力的价值链分析理论看，甲公司的做法体现的是( )。
- A. 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动
- B. 明确价值链内各种活动之间的联系
- C. 明确价值系统内各项活动之间的联系
- D. 明确那些对企业降低成本起关键性的活动
84. 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。上述内容表明产业内存在( )。
- A. 供应者讨价还价能力
- B. 互动互补作用力
- C. 购买者讨价还价能力
- D. 替代品的威胁
85. 甲公司是一家主要从事彩电生产的企业。根据五力模型分析，下列各项中，可以直接体现产业内现有企业竞争激烈的是( )。
- A. 进入彩电业的资金障碍比较小
- B. 互联网、手机电视的出现
- C. 彩电产品差异化小，消费者的转换成本比较低
- D. 平板电视的主要硬件供应商有能力生产平板电视
86. 松涛公司以“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。松涛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

87. 根据波特的价值链分析理论,下列各项中,属于企业支持活动(或称辅助活动)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. 建立起科学、严密的管理体系和经营机制
88. 随着云计算、大数据等技术的不断发展,甲公司面向各类学校推出移动端校园智慧生态圈解决方案,打造基于云计算、物联网、大数据与学校管理、学校教育深度融合的智慧教育模式,逐步实现线上线下同步的更开放融合、智慧生态的学习方式。甲公司推出移动端校园智慧生态圈主要依据的是( )。
- A. 政治和法律因素  
B. 社会和文化因素  
C. 技术因素  
D. 经济因素
89. 某企业以出售茶叶为主,该企业在南方拥有一座山,景色优美,成为一个小的旅游景点,企业可以在此景点内的度假村出售自己的茶叶,也形成了很强的竞争优势。从决定企业竞争优势的企业资源角度分析属于( )。
- A. 稀缺资源  
B. 不可被模仿的资源  
C. 不可替代的资源  
D. 持久的资源
90. 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2019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

### 刷易错

► 高频易错·刷突破

91. 根据波特的五种竞争力分析理论,下列各项关于供应商讨价还价能力的说法中错误的是( )。
- A. 供应商提供的产品是标准化产品,其讨价还价能力弱  
B. 供应商借助互联网平台掌握的购买者转换成本信息越多,其讨价还价能力越强  
C. 占市场份额80%以上的少数供应商将产品销售给较为零散的购买者时,其讨价还价能力强  
D. 供应商集中度低,其讨价还价能力强
92. 游戏产业是一个高科技产业,对于自主开发产品的企业来说,创意、美工、开发团队的资金耗费占了大头。一般来说,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。以上体现了产业潜在进入者威胁中的( )。
- A. 规模经济  
B. 客户忠诚度  
C. 资金需求  
D. 分销渠道

93. 奥优公司是一家生产水下摄影设备的企业。该公司以几十年的不懈探索和积累打造出自己的核心能力。公司的机器视觉算法、先进视觉传感器、精密驱控技术被公认为行业标杆，其他企业至今未能成功模仿或超越。根据上述资料，该公司的核心能力体现出的特征是( )。
- A. 价值性  
B. 独特性  
C. 可延展性  
D. 不可替代性
94. B 公司的主营业务为啤酒，2016 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到 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
95. 在 H 国的消费者认知中，饮食是上火的一个重要原因，特别是“辛辣”“煎炸”的饮食。因此 X 牌凉茶在维护原有销售渠道的基础上，加大力度开拓餐饮渠道，重点选择湘菜馆、川菜馆、火锅店、烧烤店等餐饮店销售 X 牌凉茶，迅速占领了新市场，这体现了企业能力中的( )。
- A. 研发能力  
B. 生产管理能力和  
C. 营销能力  
D. 组织管理能力
96. 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

### 刷热题

► 优选全题·刷套路

97. (2021 年)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。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，麦迪公司的经营也受到很大影响。根据 SWOT 分析，麦迪公司应采用( )。
- 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
98. (2020 年)甲公司是一家汽车制造企业，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。甲公司的上述做法属于该公司价值链中的( )。
- A. 内部后勤  
B. 外部后勤

- C. 基础设施  
D. 服务
99. (2020年)飞牛公司是一家农用无人机研发和制造企业。下列各项中,符合飞牛公司SWOT分析要求的是( )。
- A. 农用无人机市场竞争日趋激烈,飞牛公司缺乏精通业务的营销人员,应加大相关人才的招聘和培养力度。此为WT战略  
B. 农用无人机市场需求旺盛,飞牛公司缺乏精通业务的营销人员,应与有实力的公司合作。此为SO战略  
C. 农用无人机市场竞争日趋激烈,飞牛公司有较强的研发和制造能力,应加大技术和产品创新力度。此为WO战略  
D. 农用无人机市场需求旺盛,飞牛公司有较强的研发和制造能力,应加快业务发展。此为ST战略
100. (2020年)广记公司是一家卤制品生产企业。该公司凭借其长期积累形成的原料配制秘方和生产工艺诀窍等资源生产的多种卤制品,深受消费者喜爱,近年国内市场占有率一直位居第一。在下列资源不可模仿性的形式中,广记公司的上述资源属于( )。
- A. 具有经济制约性的资源  
B. 具有因果含糊性的资源  
C. 物理上独特的资源  
D. 具有路径依赖性的资源
101. (2020年)宝灵公司是一家牙膏生产企业。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。在上述情况下,宝灵公司的战略重点应是( )。
- A. 扩大市场份额  
B. 争取最大市场份额  
C. 提高投资报酬率  
D. 在巩固市场份额的同时提高投资报酬率
102. (2022年)目前,量子材料产业不断推出新产品,但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。下列各项中,属于量子材料产业生命周期现阶段在财力方面的成功关键因素是( )。
- A. 提高财务管理和控制系统的效率  
B. 集聚资源以支持生产  
C. 控制成本  
D. 利用金融杠杆
103. (2019年)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. 该业务应采用放弃战略,将剩余资源向其他业务转移  
B. 该业务应由对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

刷完99道题,你的  
刷题进度已达18%。  
望你元气满满,继续  
前行。

104. (2019 年)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
105. (2018 年)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
106. (2018 年)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
107. (2018 年)甲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
108. (2018 年)甲公司是 C 国著名的生产和经营电动汽车的厂商,2017 年,公司制定了国际化战略,拟到某发展中国家 N 国投资建厂。为此,甲公司委托专业机构对 N 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. N 国汽车零部件市场比较落后,供应商管理水平较低  
B. N 国电动汽车市场刚刚兴起,市场需求增长较快  
C. N 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. N 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
109. (2017 年)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
110. (2017 年)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,推出了原创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公司在生产关键零件方面的能力显著强于其他公司，因而短期内P公司仍离不开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. 信息把握程度
111. (2017年)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
112. (2021年)近年来，越来越多的消费产品生产企业采用互联网与大数据分析技术及时准确地了解消费者的需求，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，取得良好的经营业绩。上述行为涉及消费产品行业( )。
- A. 与技术相关的成功关键因素  
B. 与市场营销相关的成功关键因素  
C. 与技能相关的成功关键因素  
D. 与分销相关的成功关键因素
113. (2019年)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
114. (2022年)健翔公司是一家农用无人机研发和制造行业的龙头企业，该公司拟通过巩固市场优势来降低潜在进入者的威胁，根据产业五种竞争力分析理论，下列各项中，适合健翔公司采用的策略是( )。
- A. 降低销售价格，进一步提高市场占有率  
B. 扩大生产规模，提高规模经济  
C. 研发多功能、全天候农用无人机，加强品牌优势  
D. 进入上游产业，加强对原材料供应的控制
115. (2017年)环美公司原以家电产品的生产和销售为主，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，下列对业务定位错误的是( )。
- 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，公司应加大投入力度，以维持优势地位



- B. 新能源行业发展潜力巨大，前景广阔，公司该领域竞争优势不足，公司应对新能源重点投资提高市场占有率
- C. 房地产进入寒冬期，公司房地产业务始终没有获利，应果断放弃
- D. 生物制药行业近年发展迅猛，公司收购的一家生物制药企业由弱到强，竞争优势迅猛展现，公司应在短期内优先供给其所需资源，支持发展
116. (2016年)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
117. (2016年)哈佛商学院教授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，争夺消费者
118. (2016年)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

### 刷冲关

► 冲关演练·刷速度

119. 天志公司是无人飞行器控制系统及无人机解决方案的研发和生产商。随着无人机产业与影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业深度融合，天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的“基础设施”。在这一过程中，天志公司凭借无人机产品和技术点燃了更多领域的创新，打造出自己的核心能力。根据上述资料，该公司的核心能力体现出的特征是( )。
- A. 价值性  
B. 独特性  
C. 可延展性  
D. 不可替代性
120. 齐安公司主营洗发水生产。目前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。根据产品生命周期理论，该公司所处阶段的主要战略路径是( )。
- A. 投资于研究开发和技术改进  
B. 市场营销  
C. 提高效率，降低成本  
D. 控制成本，维持正的现金流量
121. 王某经营一家蛋糕店，尝试利用波特的价值链理论分析蛋糕店的各项活动。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
122. Z公司是一家多元化经营企业,业务范围涉及钢铁、煤化工、房地产、清洁能源等。Z公司对其业务发展状况进行分析,以下各项不符合SWOT分析的是( )。
- A. 煤化工行业近年来发展势头明显回落,公司在该行业中具备一定优势,适合采用ST战略  
B. 房地产行业不景气,公司市场占有率低,适合采用WT战略  
C. 钢铁行业增长缓慢,公司市场占有率高,适合采用SO战略  
D. 清洁能源行业具有广阔的发展前景,公司在该行业不具有竞争优势,适合采用WO战略
123. 九江公司是一家拥有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。九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
124. 东盛公司为了提升公司的信息化管理水平,聘请某知名咨询公司为其开发一套管理信息系统。东盛公司的上述活动属于价值链支持活动中的( )。
- A. 采购管理      B. 人力资源管理  
C. 公司基础设施      D. 技术开发
125. A公司是国内一家主营数据网络传输设备生产销售的高科技企业,市场占有率位居行业第五。近年来国内数据网络传输产业增速均在10%以上,市场呈现供不应求。根据波士顿矩阵原理,A公司的数据网络传输业务应( )。
- A. 在短期内优先供给它们所需的资源      B. 采取选择性投资战略  
C. 采用收割战略      D. 采用放弃战略

## 刷 多项选择题

### 刷基础

▶ 打好基础·刷好题

126. 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,产品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

127. 根据波特的五力模型，下列各项中，可以提高购买者议价能力的有( )。
- A. 购买者主要为零散的个人，但是通过协议方式进行批量采购  
 B. 市场上的替代产品多  
 C. 购买者对于产品的性能、规格、质量以及售价信息很了解  
 D. 购买者对于产品的供应时间要求迫切
128. 千果香公司是一家有机水果生产供应商，通过分析普通水果生产商对有机水果产业盈利能力的影响，认为普通水果生产商的影响力主要是波特五力模型中所提及的( )。
- A. 购买者的议价能力  
 B. 潜在进入者的进入威胁  
 C. 替代产品的威胁  
 D. 供应者的议价能力
129. 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. 某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
130. 甲公司是一家日用化学品生产企业，在对本产业进行分析时，公司管理层认为产业竞争出现加剧的迹象。下列选项中，帮助该公司管理层判断产业竞争可能出现加剧现象的有( )。
- A. 产业发展缓慢  
 B. 产业内有势均力敌的竞争对手  
 C. 产业中存在过剩的生产能力  
 D. 顾客认为生产的产品具有同质性
131. 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
132. 甲公司是一家钢铁企业，在下列市场环境分析中，属于企业技术环境分析的有( )。
- A. 企业自主创新能力提高，推动钢铁行业技术进步在钢铁生产方面也出现了许多专利，如冷轧硅钢片、彩涂板、镀锌板等  
 B. 世界经济的发展，新技术、新设备、新材料、新工艺的采用，信息与自动化技术的发展，为钢铁行业降低成本、提高产能提供了条件  
 C. 近年来国家致力于经济发展方式转变和经济结构调整，工业中有重要地位的钢铁行业得到了应有的重视  
 D. 国家完善各项法律法规体系，保障钢铁企业在经济纠纷和国际贸易中的权益
133. 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. 某电器商场提供电器产品的安装服务和售后支持



刷易错

► 高频易错·刷突破

139. 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. 甲企业主要战略路径是投资于研究开发和技术改进，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. 丁企业的战略途径是控制成本，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
140. 下列各项中，属于价值链辅助活动的有( )。
- A. 某企业根据需要设置独立财务管理部门
  - B. 某银行研发出一款多模块、多功能、智能化、高灵敏的软硬件结合的新型安防系统
  - C. 某商贸公司采用制造商存货加直送模式将产品交付到最终顾客
  - D. 某品牌 4S 店提供免费 28 项车辆常规检测及不限次数精洗服务
141. 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

刷热题

► 优选真题·刷套路

142. (2020 年)卓力公司是一家汽车玻璃生产企业，拟在 S 国投资建立汽车玻璃生产基地，并对 S 国的相关环境进行了分析。卓力公司所做的下列分析中，符合钻石模型要素分析要求的有( )。
- A. S 国的汽车玻璃业发展落后，仅有一家本国汽车玻璃生产企业，其他国家的汽车玻璃生产企业尚未进入
  - B. S 国政府鼓励并支持该国汽车玻璃业的发展
  - C. S 国的汽车制造业处于成长期
  - D. S 国的土地租金和电力价格长期处于较低水平
143. (2020 年)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( )。
- A. 限制进入定价  
B. 规模经济  
C. 现有企业对关键资源的控制  
D. 现有企业的市场优势
144. (2020年)凯阳公司拥有发电设备制造、新能源开发、电站建设和环保4部分业务,这些业务的市场增长率依次为5.5%、11%、5%和13%,相对市场占有率依次为1.3%、1.1%、0.8%和0.2%。根据波士顿矩阵原理,上述4部分业务中,可以视情况采取收割战略的有( )。
- A. 发电设备制造业务  
B. 环保业务  
C. 新能源开发业务  
D. 电站建设业务
145. (2019年)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。从市场角度看,现阶段VR行业的成功关键因素有( )。
- A. 保护自己的现有市场  
B. 开拓新销售渠道  
C. 建立商标信誉  
D. 改善企业形象
146. (2022年)永泰公司是一家汽车制造企业,该公司为了获取产品优势,从产品研发阶段就开始实施成本控制计划,事业部制和矩阵制相交融,在减少了管理层次的同时提高了效率。通过市场调查开发畅销车型,提高资金周转率;订单处理人员根据全国汽车经销商分布就近调配车型,选择最优线路进行配送。上述做法涉及公司价值链活动包括( )。
- A. 外部后勤  
B. 企业基础设施  
C. 技术开发  
D. 内部后勤
147. (2019年)巨能公司是多家手机制造企业的电池供应商。根据波特的五种竞争力分析理论,下列各项关于巨能公司与其客户讨价还价能力的说法中,正确的有( )。
- A. 巨能公司能够进行前向一体化时,其讨价还价能力越强  
B. 巨能公司提供的电池差异化程度越高,其讨价还价能力越强  
C. 巨能公司的客户购买量越大,巨能公司讨价还价能力越强  
D. 巨能公司掌握的客户的转换成本信息越多,其讨价还价能力越强
148. (2021年)奥本钢铁公司近期兼并了本国的两家钢铁企业,其钢铁产量增加了将近一倍,生产成本随之降到行业最低水平。根据波特的产业五种竞争力理论,奥本钢铁公司的上述兼并有利于该公司( )。
- A. 应对潜在进入者的进入威胁  
B. 增强对供应者讨价还价的能力  
C. 增强对购买者讨价还价的能力  
D. 增强对其他钢铁企业的竞争力
149. (2018年)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

### 刷冲关

► 冲关演练·刷速度

150. J 乳业集团是国家农业产业化大型龙头企业之一，从价值链角度分析，J 乳业集团的下列经营活动中属于基本活动的有( )。
- A. 拥有自己的车队，专门向各个销售网点配送产品
  - B. 与各大超市、批发市场建立长期合作关系，构建稳固销售渠道
  - C. 由专门的职工负责原料的验收入库
  - D. 企管部组织开展新入职员工的培训
151. 对于电梯制造企业而言，其产业的成功关键因素包括( )。
- A. 拥有核心能力
  - B. 售后服务
  - C. 具有比其他竞争对手做得更好的能力
  - D. 销售能力
152. 近年来，汽车玻璃制造商万众公司大力推行“提升高附加值功能化汽车玻璃的智能工厂”建设，研发汽车玻璃新材料、新产品，突破材料、工艺、装备、检测试验等关键技术。此外，通过自动化和信息化不断融合，搭建了数字化的链接通道，打通市场调研、研发、生产、管控、供给、销售等各个环节，实现定制化产品以销定产、自动化制造、智能化运营。在提升制造柔性化、智能化和高效率的同时，万众还在力求让自己遍布全球各地的工厂更加紧密地联网，与客户和供应商无缝的信息化对接也在积极推进。依据企业资源能力的价值链分析理论，万众公司构筑的竞争优势包括( )。
- A. 确认那些支持企业竞争优势的关键性活动
  - B. 明确价值链内各种活动之间的联系
  - C. 明确价值系统内各项价值活动之间的联系
  - D. 明确价值链内的单个活动

## 刷简答题

### 刷进阶

► 强化练习·刷提升

153. 长征公司是 H 国一家汽车制造企业。在汽车行业中，汽车品牌竞争激烈，S 集团、BY 汽车、DF 集团等竞争对手都具有雄厚的实力。面对众多实力强劲的竞争对手，长征公司深入分析竞争对手在研发设计、采购管理、生产制造、销售和物流及售后服务方面的优劣势，向优秀企业学习，计划通过重构价值链各项活动以求获取竞争优势。主要重构措施包括：
- (1) 利用云技术打造全球数据中心，为信息分析提供支撑。
  - (2) 与零部件供应商建立长期的战略合作伙伴关系，实施协同采购、协同设计、

实施 VMI 策略。

(3) 采用数字化的生产制造模式减少库存，通过供应链灵活的生产线提高快速反应能力。

(4) 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，减少存储费用。

(5) 订单处理人员根据全国汽车经销商的分布就近调配车型，并选择最优路线配送以降低物流费用。

(6) 开拓数字化营销，以直播卖车、VR 看车等方式促进汽车销售，并积极跟进各地促进汽车消费政策，推出补贴加码系列优惠。

(7) 推出全新的销售服务体系，如维修期间提供免费代步车服务、一键可视化救援服务等，拓展服务生态圈。

(8) 定期对员工进行培训，使其及时掌握公司所采用的最新技术、工艺或流程，尽快实现学习经济。

(9) 建立起适合自身研发战略的一种紧凑而富有弹性的组织结构——复合矩阵式组织结构，在减少了管理层次的同时提高了效率。

要求：

(1) 针对“长征公司深入分析竞争对手在研发设计、采购管理、生产制造、销售和物流及售后服务方面的优劣势，向优秀企业学习”，依据核心能力评价理论，简要分析本案例中长征公司进行基准分析的基准类型。

(2) 依据企业价值链分析理论，对长征公司的价值活动进行分类。

154. 2004 年，春城白药开始尝试进军日化行业。而此时日化行业的竞争已经异常激烈。B 公司、L 公司、D 公司、H 公司等国际巨头们凭借其规模经济、品牌、技术、渠道和服务等优势，基本上占领了 C 国日化行业的高端市场，占据了 C 国牙膏市场 60% 以上的份额；清雅公司、蓝天公司等本土日化企业由于普遍存在在产品特色不突出、品牌记忆度弱等问题，加上自身实力不足，因而多是在区域市场的中低端市场生存。整个产业的销售额达到前所未有的规模，且市场基本饱和。谁想要扩大市场份额，都会遇到竞争对手的顽强抵抗。

已有相当数量的本土日化企业淡出市场。价格竞争开始成为市场竞争的主要手段，定位在高端市场的国际巨头们也面临着发展的“瓶颈”，市场份额、增长速度、盈利能力都面临着新的考验，它们的产品价格开始向下移动。

春城白药进入日化行业先从牙膏市场开始。春城白药没有重蹈本土企业的中低端路线，而是反其道而行之。通过市场调研，春城白药了解到广大消费者对口腔健康日益重视，而当时市场上的牙膏产品大多专注于美白、防蛀等基础功能，具有更多口腔保健功能的药物牙膏还是市场“空白点”。于是，春城白药创出了一个独特的、有助于综合解决消费者口腔健康问题的药物牙膏——春城白药牙膏，并以此树立起高价值、高价格、高端的“三高”形象。

春城白药进入牙膏市场短短几年表现突出，不仅打破本土品牌低端化的现状，还



提升了整个牙膏行业价格体系。从 2010 年开始，随着春城白药推出功能化的高端产品，国际巨头们也纷纷凭借自身竞争优势推出功能化的高端产品抢占市场。B 公司推出抗过敏牙膏；L 公司推出全优七效系列牙膏；D 公司推出去渍牙膏；H 公司推出专效抗敏牙膏。这些功能性很强的口腔保健牙膏定价都与春城白药牙膏不相上下。这些功能化的高端牙膏产品出现后，消费者的需求得到进一步满足，整个市场呈现出“销售额增长大于销售量增长”的新特点。

要求：

(1) 简要分析春城白药进军日化行业时，日化行业所处的产品生命周期发展阶段。

(2) 运用“解决口腔健康问题功能程度”和“价格水平”两个战略特征，各分为“高”“低”两个档次，对 2010 年以前的 B 公司、L 公司、D 公司、H 公司、清雅公司、蓝天公司、春城白药进行战略群组划分。

(3) 根据战略群组分析的作用，分析：①定位在高端市场的国际巨头们的产品价格开始向下移动的依据；②春城白药在日化行业中战略群组定位的依据；③B 公司、L 公司、D 公司、H 公司相继推出功能化高端牙膏的依据。

155. 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一举用更为先进的 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。