

公司战略与风险管理必刷 550 题

第一章 战略与战略管理



刷 单项选择题

刷基础

紧扣大纲
夯实基础

1. 甲企业是国内大型乳制品企业，受二胎政策的影响，国内奶制品的市场环境发生一些变化，为了保证企业的进一步发展，该企业需要重新制定未来的发展战略，那么，该企业需要做的第一步工作是()。
A. 战略分析
B. 战略选择
C. 战略实施
D. 战略控制
2. 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
3. 正大集团为了确立企业产品差异化的发展方向，大力培养创新的核心能力，该公司的人力资源部门就必须制定政策体现对创新的鼓励，比如要重视培训，鼓励学习；把创新贡献纳入考核指标体系；在薪酬方面加强对各种创新的奖励。这体现的战略是()。
A. 竞争战略
B. 职能战略
C. 公司战略
D. 业务单位战略
4. 甲公司认为企业的目标是对企业使命的具体体现，在进行最终的战略决策时选择对实现企业目标最有利的战略方案。甲公司选择战略的方法是()。

关于“扫我做试题”，你需要知道——

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

- A. 根据企业目标选择战略
B. 提交上级管理部门审批
C. 民主投票
D. 聘请外部专家
5. 下列关于战略管理表述的选项中，错误的是()。
- A. 战略管理是企业的综合性管理
B. 战略管理必须由企业的高层领导和职能管理者来推动和实施
C. 企业战略管理活动应适应企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更
D. 战略管理的对象包括各项职能战略，以及竞争战略和公司层战略
6. 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，随着三鹿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，导致甲公司的库存大量堆积。这体现了战略的()。
- A. 应变性
B. 计划性
C. 长期性
D. 风险性
7. A公司是一家民营企业，近年来发展较为迅速。但是受2008年全球经济危机的影响，公司原有业务出现大幅萎缩。为明确公司下一步发展方向，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，为公司未来的发展选择战略。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. 甲企业面临比较窘迫的状态，所以想实施新的战略，但在选择新的战略之前，要进行战略分析，下列关于战略分析的说法中不正确的是()。
- A. 市场部经理说对竞争对手的目标进行分析，从而制定出公司的竞争战略
B. 信息部经理说可以从最近政府政策的倾向和产业发展的大环境角度分析
C. 生产部门经理说可以从企业自身的资源和能力角度分析，注意建立起企业核心竞争力
D. 职工代表说可以利用通用矩阵认真分析一下企业外部环境情况
9. 下列关于企业各层次的战略与所涉及的管理层次对应不正确的是()。
- A. 总体战略→公司最高管理层
B. 业务单位战略→职能部门管理层
C. 业务单位战略→事业部门管理层
D. 职能战略→职能部门管理层



关于“试题讲解”，你需要知道——

亲爱的读者，本书部分题目附有微课视频。微信扫码小程序码，即可免费观看名师针对此题的精彩讲解，帮助快速把握解题思路和做题技巧。

10. 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. 选择适当的组织协调和控制系统

刷进阶

高频进阶
强化提升

11. 主营生产葡萄糖饮品的康健公司最初生产的葡萄糖饮品定位于帮助儿童发育和病人康复。后来, 随着保健品市场的蓬勃发展, 康健公司逐渐摒弃原有定位, 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。康健公司的做法体现出的战略创新类型是()。
- A. 产品创新 B. 流程创新
C. 定位创新 D. 范式创新
12. A 公司是一家生产高端家电产品的进出口公司, 在 2018 年中美贸易战中遭受重大损失, 该公司最高管理层根据最新的全球经济环境, 重新确定未来 10 年的战略规划, 决定转向国内市场, 生产面向大众的产品, 降低产品生产成本, 扩大客户群体, 并根据这一规划明确了企业人财物的配置。这种战略属于()。
- A. 总体战略 B. 竞争战略
C. 业务单位战略 D. 职能战略
13. 根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度, 可以将战略形成的方法分为自上而下的方法、自下而上的方法和上下结合的方法三种形式。三种方法的主要区别在于战略制定中对()的把握。
- A. 民主与集中程度 B. 变化与稳定程度
C. 开放与封闭程度 D. 集权与分权程度
14. 甲公司在原有手机、IT 和房地产业务的基础上, 决定进军新能源产业。为此集中各部门的精英骨干组成项目小组对该方案进行评估。项目小组在评估时主要关注了该方案的收益、风险, 以及企业目前和未来可能的资源。根据以上信息可以判断, 甲公司进行战略方案评估时主要的标准是()。
- A. 可行性标准 B. 可接受性标准
C. 适宜性标准 D. 合理性标准
15. MB 单车创建了全球首个智能共享单车模式, 下列表述中可以作为其公司宗旨的是()。
- A. 让我们生活的城市更美好
B. 用人人可负担得起的价格提供共享自行车服务
C. 使人们更便利地完成城市内的短途出行
D. 帮助减少交通拥堵, 帮助减少环境污染

刷真题

历年真题
新解全解

16. (2020 年) 天鸣公司是全球领先的通信基础设施和智能终端提供商, 该公司在网站上显著位置有如下说明: 致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织, 构建万物互联的智能世界。天鸣公司的上述说明体现了该公司的()。
- A. 目的 B. 目标
C. 经营哲学 D. 宗旨

17. (2019年)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. 宗旨的变化
C. 公司目的的变化
D. 战略层次的变化
18. (2018年)2016年以来,生产安保设施的天盾公司先后收购了两家同类企业,在扩大生产经营规模、降低成本的同时,开发出功能优于其他同类产品的新产品。天盾公司的上述收购行为属于该公司的()。
- A. 总体战略
B. 业务单位战略
C. 职能战略
D. 混合战略

刷易错

常考易错
集中突破

19. 甲公司是一家集团企业,主营业务为家电制造,其余业务为房地产、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,集团领导决定将房地产业务进行剥离,将其出售给另外一家大型企业,并将此交易中获得的资金用于其他业务的发展。该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
20. 下列各项战略中,不属于职能战略的是()。
- A. 研究与开发战略
B. 生产运营战略
C. 成本领先战略
D. 财务战略



刷通关

举一反三
高效通关

21. 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,将其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. 丙电器公司降价以增加市场占有率
D. 丁快递公司重整其人力资源管理,提升员工的服务能力
22. 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、提高质量等当面的压力。据此,家电行业所处的创新生命周期阶段是()。
- A. 流变阶段
B. 差异化阶段
C. 成熟阶段
D. 衰退阶段
23. 达能实业正在考虑如何分配企业内的工作职责范围和决策权力,下列不属于达能实业需要考虑的是()。
- A. 企业的管理结构是高长型还是扁平型
B. 决策权力是集中还是分散
C. 企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位
D. 企业员工的文化程度

24. 文昌公司是美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数字化、彩色和文件解决方案的供应商，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”和“我们提高办公效率”属于()。
- A. 公司目的
B. 公司宗旨
C. 公司的目标
D. 经营哲学
25. C国的汽车制造业目前处于创新生命周期的过渡阶段。下列属于过渡阶段主要元素的是()。
- A. 竞争重点是功能性的产品性能
B. 创新的主要类型包括随着生产规模扩大，要求出现重大流程创新
C. 生产流程高效，通常形成资本集约化并且相对严格
D. 产品线呈现多样性
26. 下列属于战略目标体系建立的目的为公司赢得的结果是()。
- A. 良好的现金流以及公司的信任度
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

刷 多项选择题

刷基础

紧扣大纲
夯实基础

27. 安心保险公司通过对轿车市场的调研，决定针对容易发生事故的婴儿推出一款新的保险种类，并提供双语咨询、协助就医等特色服务。同时保险公司基于效率原则积极优化办公手续。安心公司推出的上述业务体现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
28. 下列属于财务目标体系表明公司必须致力于达到较好的结果有()。
- 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
29. 下列选项中，属于战略创新的类型的有()。
- A. 产品创新
B. 流程创新
C. 定位创新
D. 范式创新
30. 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
31. 康健集团正在进行企业战略选择, 目前出现了用多个指标对多个战略方案的评价产生结果不一致的情况, 此时康健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

高频进阶
强化提升

32. A 国的食品饮料行业的竞争重点是功能性的产品性能。根据创新生命周期理论的相关知识, 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
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近性的产品和流程创新
D. 产品经常性的发生主要变化
33. 与传统职能管理相比, 现代战略管理的特征包括()。
- A. 战略管理是一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的综合性管理活动
B. 战略管理重在提高效率, 职能管理重在改进管理的职能
C. 战略管理通常由职能部门经理来推动和实施
D. 战略管理是企业的一种动态性管理
34. 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
35. 下列关于公司战略层次的说法中, 不正确的有()。
- A. 在职能战略中, 协同作用只体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性
B. 三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分, 侧重点和影响范围是相同的
C. 各职能部门的主要任务不同, 但是关键变量是一致的
D. 总体战略的重点是提高企业资源的利用效率
36. 甲公司拟制订战略选择方案, 对于战略形成的方法还没有最终确定, 根据不同层次管理人员介入战略分析和选择工作的程度, 可供选择方法有()。
- A. 自上而下的方法
B. 自下而上的方法
C. 内外结合的方法
D. 上下结合的方法

刷真题

历年真题
新解全解

37. (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
38. (2014年)下列关于公司建立战略目标体系目的的表述中,正确的有()。
 A. 提高股利增长率
 B. 获得满意的投资回报率
 C. 提高公司在客户中的声誉
 D. 获得持久的竞争优势
39. (2014年)下列各项中,属于战略实施要解决的主要问题有()。
 A. 企业的组织结构是否有效
 B. 企业战略、结构、文化和控制诸方面是否协调
 C. 企业自身所处的地位是否有利
 D. 人员和制度的管理是否合理
40. (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. SWOT分析
 D. 成功关键因素分析
41. (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

刷通关

举一反三
高效通关

42. 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
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

刷简答题

刷真题

历年真题
新解全解

44. (2020年改)VD 公司诞生于 2013 年底,当时已有 15 年儿童英语培训工作经历的方雯决定创办一家在线英语教育服务公司,以解决线下英语师资良莠不齐、同质化、教学内容陈旧、价格和时间成本高等问题。借助互联网的手段,专注于为 4-12 岁少年儿童提供“一对一”的在线英语教育服务,采用碎片化的、性价比高的、与纯北美外教老师进行渗透式学习的交流方式,因材施教,给每个孩子带来个性化的学习体验,这是 VD 公司的基本业务模式。

VD 公司在教学设计上摒弃了传统教学模式,迎合儿童特点,将英语教学与影视、

娱乐相结合，寓教于乐，激发小学员们的兴趣，也让教和学成为师生情感交流的平台。VD 公司选择自主研发教材而非原版引进，为中国小朋友量身定制最适合他们的教材。VD 公司一直坚持研发高品质产品，形成了各个单元课件，其后又通过不断对产品的打磨，构建了包括教学大纲、教学内容课件、课前课后的练习、教师教案以及教师培训等整套线上的教研体系。

线下教育对于北美本土的教师来说，要放弃当地生活或者拖家带口来到中国，困难是非常大的。线上模式则使这一困境得以根本改变。北美现有符合 VD 公司招募条件的教师总数接近 1 000 万人，通过在线方式，VD 公司可以筛选出其中最优秀的 1%，通过招募成为 VD 外教后，VD 平台通过一系列在线教学交流分享，帮助每一位老师成为线上“专家”。

VD 平台帮助小学员从几万名老师中匹配、推荐、自主选择老师。这在传统的线下培训中是不可能的。同时，根据儿童教育规律，让孩子与五名左右的不同的老师去学习和交流，以达到提升认知度和理解力的最好效果。

自 2013 年成立以来，引领线上教育的 VD 公司一直在快速壮大。由于 VD 公司近乎极致的规划设计与极其周密的运作，使竞争对手难以复制和超越。

要求：

根据资料判断本案例中，VD 公司战略创新的类型。

45. (2020 年改)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”之一的家家智能汽车公司于 2015 年正式成立，家家公司的董事长兼创始人王向认为，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，家家公司开始全面布局：通过三轮融资获得资金，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 MJ 公司、专注自动驾驶中央控制器的 ZX 公司以及研发生产激光雷达的 LH 公司等)。

王向认为，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，去挑战自己和团队成长的极限。

家家公司的第一款产品 SEV 面向国内外共享汽车使用群体，续航里程将超过 100 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，王向立即将公司产品开发重心转移到中大型 SUV 的“家家智造 ONE”。为了实现“没有里程焦虑”，“家家智造 ONE”采用全新的形式——增程式电动。王向认为，相对于 U 国 TL 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家家公司新车——“家家智造 ONE”于 B 市正式发布。这场发布会没有明星大腕捧场助阵，全程由王向一人直接以大量数据对比和充满硬核知识的干货完成了自我演绎，让消费者在各类新产品中有了清晰的比较。王向表示，“家家公司智造 ONE”定价不会高于 40 万元，而增程式电动技术显著难于纯电动车，因而“家家智造 ONE”的性价比具有优势。

2018年12月，家家公司以6.5亿元收购LF股份公司所持有的C市LF汽车公司100%股权，被业界称为家家公司“完美避开进入门槛”，取得了新能源汽车的生产资质，以实现王向掌控并引领新能源汽车市场的梦想。而此举对于LF股份公司而言是其战略重组的一部分，将经营不善的C市LF汽车公司剥离出去，以应对流动资金不足的困境。家家公司与LF股份还签署了为期3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) 根据资料判断本案例中，家家公司战略创新的类型。
- (2) 根据资料判断本案例中，家家公司战略创新赖以实现的关键情景。

公司来说是一种沉重的负担。该资料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
61. 纳爱斯集团曾经提出“让雕牌洗衣粉一统天下”的宏伟目标，但是洗衣粉市场竞争日益激烈，越来越多的竞争者进入，下列不属于其产品替代品的是()。
- A. 汰渍洗衣粉
B. 奥妙洗衣粉
C. 立白肥皂
D. 洗洁精
62. 国内豆浆机市场在 2008 年出现了井喷，新增豆浆机企业 800 多家，其中具有自主品牌的就有 100 多家，大型家电集团也陆续跟进，消费者对豆浆机品牌的选择开始出现多样化的态势。从竞争格局来看，这种变化属于()。
- A. 替代品
B. 产业内现有企业竞争
C. 购买商
D. 供应商
63. 甲公司是一家零售商店，其经营地点位于某市的“睡城”。近年来，随着周围的经济的发展，企业数量增加，人流量明显增多。在甲公司周围出现了若干家商店。从波特的五力模型分析，新店的开张对这家零售店的影响是()。
- A. 买方议价能力的威胁
B. 潜在新进入者的威胁
C. 替代品的威胁
D. 同业竞争者的威胁
64. 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。下列各项中，属于与市场营销相关的成功关键因素是()。
- A. 劳动生产率很高
B. 礼貌的客户服务
C. 固定资产很高的利用率
D. 质量控制诀窍
65. 乙公司是一家刚成立的公司，主营业务是生产经营洗衣皂。由于公司刚成立，公司没有自己的品牌效应，于是与某著名洗衣粉品牌达成协议，进行捆绑销售，这属于企业价值链活动的()。
- A. 生产经营
B. 人力资源管理
C. 服务
D. 市场销售
66. 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
67. 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



- 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也开始生产平板电视
76. 下列选项中，能够形成企业核心能力的是()。
 A. 甲公司斥巨资购买了一套先进的 ERP 系统
 B. 乙公司有一批高素质的会计专业人才
 C. 丙公司在长期的发展中形成了独特的企业文化
 D. 丁公司制定了一套科学合理的生产制度
77. 价值链中的每一项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. 在成本中所占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
78. 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
79. S 公司新研发的产品由于其自身特性，加之公司的大力宣传，广受顾客青睐。该公司所在产业的产品市场增长率很高，虽然现在的相对市场占有率不是很大，但是未来发展的空间很大。根据波士顿矩阵理论，下列关于该产品的说法中不正确的是()。
 A. 该业务正处于最差的现金流量状态
 B. 该业务的管理组织最好采用事业部形式
 C. 该业务属于问题业务
 D. 该业务应该采取的战略目标是发展
80. 下列各项中，属于产品生命周期中导入期特征的是()。
 A. 需求大于供应，产品价格最高，单位产品净利润也最高
 B. 产品用户很少，虽然设计新颖，但质量有待提高
 C. 产品价格开始下降，毛利率和净利润率都下降，利润空间适中
 D. 产品差别小，价格差异也缩小，产品质量可能会出现问題
81. 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. 政治和法律因素
 B. 经济因素
 C. 社会文化因素
 D. 技术因素
82. 下列关于五力模型的说法中，不正确的是()。
 A. 产业发展缓慢，产业内现有企业的竞争会比较激烈



- B. 现有企业如果控制了关键资源,潜在进入者的进入威胁就比较大
 C. 现有产品的转换成本越低,替代品的替代威胁越大
 D. 任何一个产业内部都存在不同程度的互补互动的产品或服务业务
83. 可口可乐诞生于 1886 年,至今已有一百多年的历史,但它仍然没有进入成熟期,随着时间的推移,可口可乐日益富强、经久不衰,有调查称,几乎全世界的人都可以一眼就认出可口可乐的标签。该资料说明了可口可乐公司拥有强大的企业资源是()。
- A. 品牌
 B. 专利
 C. 组织经验
 D. 人力资源
84. 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
85. 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

刷真题

历年真题
 新解全解

86. (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
87. (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
88. (2020 年)T 公司是国际著名汽车制造商,该公司 2019 年预计随着环保理念的普及和相关技术的进步,Z 国的新能源汽车产业将进入快速发展期,其竞争对手 Z 国的汽车制造商 S 公司将减少传统燃油汽车的生产量,增加电动汽车和混合动力汽车的生产量。T 公司对 S 公司的上述分析属于()。
- A. 成长能力分析
 B. 快速反应能力分析
 C. 适应变化的能力分析

D. 财务能力分析

89. (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. 该业务应采用撤退战略,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
90. (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
91. (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
92. (2019年)专为商业零售企业提供管理咨询服务的智信公司于2015年预测中国的实体百货零售业已进入衰退期。该公司作出上述预测的依据应是()。
- A. 实体百货零售业投资额增长率曲线的拐点
B. 实体百货零售业利润额增长率曲线的拐点
C. 实体百货零售业工资额增长率曲线的拐点
D. 实体百货零售业销售额增长率曲线的拐点
93. (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
94. (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
95. (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
96. (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
97. (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
98. (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
99. (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
100. (2017年)2016年,R国汽车制造商G公司预计随着绿色环保理念的普及和政府相关产业政策的推出,R国的新能源汽车将迎来一个巨大的发展机遇,其本国竞争对手汽车制造商S公司将凭借雄厚资金实力和强大科研能力,把投资和研发重点转向新能源汽车领域。G公司对S公司的上述分析属于()。
- A. 财务能力分析
B. 成长能力分析
C. 适应变化能力分析
D. 快速反应能力分析
101. (2017年)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
102. (2017年)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
103. (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,应果断撤出
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
104. (2017年)扬帆集团是一家中药企业,2015年以前,主打的Q产品治疗热毒肿痛功效显著,很受市场欢迎,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
105. (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
106. (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
107. (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
108. (2016年)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
109. (2016年)东海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。东海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
110. (2016年)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



刷易错

常考易错
集中突破

111. 乙企业是一家家具生产企业,在研究某地市场需求时,该公司市场人员首先搜集了该地区近几年家庭数量及每年新婚数量的数据。根据以上信息可以判断乙企业在做决策时非常看重()。
- A. 政治环境
B. 经济环境
C. 社会文化环境
D. 技术环境
112. 丰益百货商场位于新疆南部某二线城市,为了提升管理水平,丰益百货商场领导派出考察小组去北京王府井百货商场进行考察学习,从而逐步提升了商场服务质量和经营业绩。丰益百货商场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
113. 王老吉在对市场进行分析后得到一个结论,即在消费者的认知中,饮食是上火的一个重要原因,特别是“辛辣”“煎炸”饮食,因此王老吉在维护原有的销售渠道的基础上,加大力度开拓餐饮渠道,在一批酒楼打造旗舰店的形象,重点选择在湘菜馆、川菜馆、火锅店、烧烤店等销售王老吉,迅速占领了市场,这体现了企业能力中的()。
- A. 研发能力
B. 生产管理力
C. 营销能力
D. 组织管理能力
114. 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
115. 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
116. C 公司是我国一家汽车制造企业，旗下车型包括轿车、皮卡等，既出口也内销。现在 C 公司对其海外出口的发展状况进行分析。在下列表述中，不符合该公司 SWOT 分析要求的是()。
- A. 东道国对进口整车的政策和关税限制日趋严格，公司具有稳固的国际营销网络，应采用 ST 战略
B. 东道国对进口整车的政策和关税限制日趋严格，公司市场份额较小，应采用 WT 战略
C. 东道国国民经济持续增长，公司具备国际领先水平的技术以及良好的客户关系，应采用 ST 战略
D. 东道国国民经济持续增长，公司具有稳固的国际营销网络，应采用 SO 战略

刷 通 关

举一反三
高效通关

117. 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
118. 乙公司自 1880 年成立以来一直在 A 国从事烟草经营。近几年 A 国居民健康意识逐渐提升，加之 A 国政府不断提高烟草税收，使乙公司的营业额持续减少。且在 A 国烟草行业各企业的产品差别小，价格差异逐渐不明显，产能严重过剩，判断乙公司在 A 国烟草行业所处的阶段()。
- A. 导入期
B. 成长期
C. 衰退期
D. 成熟期
119. 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

120. 下列关于波士顿矩阵中问题业务的表述中，正确的是()。

- A. 问题业务市场增长较低、相对市场占有率较低，因此企业通常都不能产生大量现金，而出现负现金流
- B. 问题业务市场增长较低、相对市场占有率较高，因此企业通常会实施多元化战略去获取更高的利润
- C. 问题业务市场增长较高、相对市场占有率较高，因此企业通常都会将其问题业务淘汰
- D. 问题业务市场增长较高、相对市场占有率较低，因此这类业务通常处于最差的现金流量状态



121. 王某经营一家蛋糕店，尝试利用波特的价值链理论分析向顾客提供服务的各项活动。针对下面的几项活动，比照价值链五种基本活动的概念及解释，下列活动中属于蛋糕店生产经营活动的是()。

- A. 聘请广告公司为企业进行广告策划
- B. 蛋糕样式的设计制作
- C. 接受顾客订单
- D. 将定制的蛋糕送到顾客指定的地点

122. 山东某钢材生产企业在对自身所处的宏观环境进行分析，下列分析中属于政治和法律环境分析的是()。

- A. 去年欧盟针对中国钢铁产品采取了反倾销措施
- B. 环境制约更加严厉，企业生产经营压力加大
- C. 银行严控钢铁企业的贷款规模，钢铁企业面临着不予增量、续贷困难、加息和抽贷等问题
- D. 由于生活方式的变化，汽车消费增多，带动钢铁需求

123. 甲公司的投资报酬率、销售利润率和资产周转率等指标均比同行业其他企业高，则说明甲公司具有较强的()。

- A. 生产管理能力和 B. 筹集资金的能力
- C. 使用和管理资金的能力和 D. 组织管理能力

刷 多项选择题

刷基础

紧扣大纲
夯实基础

124. 运用产品生命周期理论也受到一些批评，原因包括()。

- A. 各阶段的持续时间随着产业的不同而显著不同，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不易区分清楚
- B. 产业的增长并不总是呈“S”形
- C. 公司可以通过产品创新和产品的重新定位，来影响增长曲线的形状
- D. 与生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同
125. 对于旅游企业来说，下列因素中属于宏观环境因素的有()。
- A. 该企业常去的旅游景点连续暴雨
- B. 国家调整假期刺激国人出境旅游
- C. 旅游景点居民收入水平逐年提高
- D. 国内居民用于旅游的消费支出增长明显
126. 关于无形资源，下列说法中正确的有()。
- A. 无形资源是一种十分重要的企业核心竞争力的来源
- B. 企业的全部无形资源全部列示在企业的资产负债表中
- C. 无形资源是指企业长期积累的、没有实物形态的，甚至无法用货币精确度量的资源
- D. 商誉是一种关键的无形资源
127. 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
128. 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
129. 下列关于产品生命周期的表述中，正确的有()。
- A. 以产业销售额增长率曲线的拐点划分，产业生命周期可以划分为导入期、成长期、成熟期和衰退期4个阶段
- B. 成熟期开始的标志是竞争者之间出现挑衅性的价格竞争
- C. 与产品生命周期每一阶段相联系的竞争属性随着产业的不同而不同



- 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
137. S公司是一家电子工业企业,其中A产品的市场份额达到了17%,该产品市场上最大竞争对手的市场份额为15%,通过各项数据分析表明A产品的市场增长率为7%,假设以10%作为市场增长率高低的界限。据此判断,下列各项中符合A产品在波士顿矩阵中所属业务特征的有()。
- A. 业务处于成熟的低速增长的市场中
B. 业务处于迅速增长的市场,具有很大的市场份额
C. 可以为企业提供大量资金
D. 企业资源的主要消费者,需要大量投资
138. 香港半岛酒店位于九龙半岛的天星码头旁,占据有利的地理位置,游客可以遥望对岸香港岛和维多利亚港美不胜收的海景和夜景。关于半岛酒店这一大特色,以下表述正确的有()。
- A. 是半岛酒店难以被竞争对手模仿的无形资源
B. 是一种稀缺性资源
C. 有助于半岛酒店获得竞争优势
D. 是一种有形资源

刷真题历年真题
新解全解

139. (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
140. (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
141. (2019年)惠丰公司是一家柴油机生产企业。最近,该公司拟把业务延伸到农机生产领域。下列各项中,属于惠丰公司进入新产业所面临的结构性障碍有()。
- A. 现有农机企业采取限制进入定价行为
B. 现有农机企业的品牌优势

- C. 政府颁布的农机产业进入政策
D. 现有农机企业对销售渠道的控制
142. (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
143. (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查,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
144. (2018年)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
145. (2018年)甲公司是一家互联网叫车平台公司,目前经营处于培育客户的阶段。该公司通过支付大量的营销费用来培养客户通过互联网叫车的习惯。下列各项中,属于甲公司现阶段经营特征的有()。
- A. 经营风险非常高而财务风险非常低
B. 具有中等的股利分配率
C. 价格/盈余倍数非常高
D. 主要资金来源是风险资本

 刷易错

常考易错
集中突破

146. 下列各项中,属于价值链辅助活动的有()。
- A. 一个小型企业初期没有独立的会计部门,随着经营发展的需要,也建立了财务管理部
B. 某公司的业务流程中,只要有错误或者潜在的危险,员工的电脑上都会有所提示
C. 某购物网站在接收到订单后,异地采用快递的方式,同城采用直接发送的方式
D. 某品牌的空调除了安装以外,三个月内还免费清洗一次
147. SWOT分析是美国哈佛商学院率先采用的一种经典分析方法。贾某是某知名大学的应届毕业生,正在面临找工作问题,了解SWOT分析的基本原理后,结合自身的基本情况,对自己进行了SWOT分析。下列选项中属于贾某所处外部环境机会的有()。
- A. 口才很好,交际能力出众



- B. 中国 500 强甲企业近期来学校做宣讲
 - C. 在某一领域拥有专业的系统知识，给人一种很“渊博”的形象
 - D. 学校每年针对应届毕业生提供出国留学的名额
148. 产品处于生命周期的不同阶段，应该采取不同的发展战略途径，下列说法正确的有()。
- A. 甲企业投资于研究与开发和技术改进，提高产品质量，说明处于导入期
 - B. 乙企业采取的战略路径是进行市场营销，确定企业的价格和质量形象，说明处于成长期
 - C. 丙企业的经营战略的重点转向巩固市场份额的同时提高投资报酬率，主要的战略路径是提高效率，降低成本，说明处于衰退期
 - D. 丁企业通过控制成本，经营战略目标首先是防御，获取最后的现金流，说明处于衰退期

刷通关举一反三
高效通关

149. 作为国家级、省级农业产业化重点龙头企业，J 公司不仅追求企业自身发展，更注重与上下游产业协调发展，带动了奶牛养殖、饲草饲料、交通运输、包装装潢等 10 多个相关产业的发展，使农牧养殖业形成良性循环，产生了显著的经济效益和社会效益。从价值链角度分析，J 公司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
 - 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
150. 问题类业务通常是现金流量最差的，例如在产品生命周期中处于引进期、因种种原因未能开拓市场局面的新产品即属此类问题的业务。下列关于问题类业务的表述中正确的有()。
- A. 对于问题类业务应该采取选择性投资战略
 - B. 那些经过改进可能会成为“明星”业务的要进行重点投资，提高市场占有率，使之转变成“明星”业务
 - C. 对问题产品的管理组织，最好是采取事业部形式
 - D. 问题类业务的相对市场占有率较低、市场增长率较高
151. 下列各项中属于企业营销能力的有()。
- A. 质量管理能力
 - B. 销售活动能力
 - C. 组织管理能力
 - D. 产品竞争能力
152. 近年来，国内房地产企业面临着激烈的竞争压力：其一，海外房地产企业不断通过收购国内品牌或在国内直接收购地皮建商品房进入国内市场；其二，原料成本、用工成本不断上涨，同时由于国内企业众多，产品差异小；其三，近年来银行贷款政策越发苛刻，购房贷款更是审核严格。从五种竞争力及其互动互补作用力角度考虑，国内房地产企业面临的竞争压力包括()。
- A. 互动互补作用力
 - B. 潜在进入者的进入威胁

- C. 供应者讨价还价
D. 购买者讨价还价
153. 丙公司是从事传统运输与仓储的大型国有企业。为了转型成为第四方物流(即一站式集成服务),丙公司进行了SWOT分析。下列各项表述中,符合该公司SWOT分析要求的有()。
- A. 丙公司拥有全国性的网络和许多运输和仓储资产,在我国社会物流需求保持适度增长的情况下,借助外部市场机会,充分利用自己的优势,采用SO战略
B. 丙公司拥有全国性的网络和许多运输和仓储资产,但目前电商及国内一些大型企业集团也在致力于自有物流业的发展,竞争非常激烈,应采用ST战略
C. 人力资源体系不完善,专业物流人才紧缺,导致普通劳动工人成本逐渐增加,丙公司决定与F人力资源服务公司进行合作,应采取WO战略
D. 我国社会物流需求保持适度增长,但是丙公司自身尚未建立起完善的客户服务体系,应采取WO战略

刷 简答题

刷真题

历年真题
新解全解

154. (2019年)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;集团下设物流公司,在集团总部设立了物流调度中心;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。

155. (2018年)2003年，“电池大王”环亚公司收购了一家汽车制造公司，成立了环亚汽车公司。环亚汽车公司将其电池生产技术优势与汽车制造技术相结合，迅速成为国内新能源汽车领域的龙头企业。

新能源汽车生产的关键在于掌握三大核心：电机、电控与电池的生产制造技术以及具有完备的整车组装能力。环亚汽车公司下大力气增强企业这些关键性活动的竞争优势。

环亚汽车公司在包括电机、电控与电池生产领域投入的研发费用占销售收入比例达4.13%，远高于国内同类汽车生产企业的研发投入占比，与国际知名汽车品牌企业相当。环亚汽车公司自主研发的磷酸铁锂电池(锂电池的一种)及管理系统安全性能好、使用寿命长；环亚汽车公司的锂电池专利数量名列国内第一。环亚汽车公司自主研发的永磁同步电机功率大、扭矩大，能够满足双模电动汽车(拥有燃油驱动与电能驱动两种动力系统，驱动力可以由电动机单独供给，也可以由发动机与电动机耦合供给，与混合动力汽车并无差别)与纯电动汽车的动力需求。环亚汽车公司自主研发的动力系统匹配技术能够保证动力电池、驱动电机及整车系统的匹配，保证整车运行效率。此外，2008年环亚汽车公司以近2亿元的价格收购了半导体制造企业中达公司，此次收购使环亚汽车公司拥有了电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力。2011年环亚汽车公司与国际知名老牌汽车制造企业D公司成立合资企业，借助D公司掌握的汽车结构以及安全领域的专有技术，增强了公司在汽车整车组装方面的研发能力和生产能力。

为了进一步扩大新能源汽车生产制造规模，环亚汽车公司又将在新能源轿车制造的优势延展至新能源客车制造。2009年环亚汽车公司以6000万元的价格收购国内美泽客车公司，获得客车生产许可证；2014年环亚汽车公司又与国内广贸汽车集团分别按51%和49%的持股比例合资设立新能源客车公司，注册资本3亿元人民币。

近年来，环亚汽车公司开启了向产业上下游延展的战略新举措。2015年环亚汽车公司收购专门从事盐湖资源综合利用产品的开发、加工与销售的东西州公司，这一收购整合了环亚汽车公司汽车零部件的生产。2016年环亚汽车公司以49%的持股比例，与青山盐湖工业公司及深域投资公司共同建立合资企业，注册资本5亿元人民币。此次

合作实现了环亚汽车公司的动力锂电池优势与盐湖锂资源优势相结合。2015年环亚汽车公司与广安银行分别以80%和20%的持股比例合资成立环亚汽车金融公司，注册资本5亿元人民币。这是环亚汽车公司向汽车服务市场延伸的一个重大事件。

到目前为止，环亚汽车公司是全球少有的同时掌握新能源电池、电机、电控及充电配套、整车制造等核心技术以及拥有成熟市场推广经验的企业之一。环亚新能源汽车的足迹已遍布全球的50个国家和地区。

要求：

简要分析环亚汽车公司在分析自身的资源和能力，从而构筑其竞争优势的过程中，是如何体现价值链分析方法的。

156. (2017年)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。

157. (2016 年)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。