

# 公司战略与风险管理必刷 550 题

## 第一章 战略与战略管理



扫我做试题

开篇第1题，  
希望你有一个美好的  
刷题之旅。

### 刷 单项选择题

#### 刷 基础

紧扣大纲·夯实基础

1. 安信公司是一家智能医疗设备制造商。面对市场需求变化，该公司运用科学合理的方法及时调整产品结构，这体现了公司战略的( )。  
A. 长期性  
B. 风险性  
C. 应变性  
D. 全局性
2. 众建公司是一家建筑企业，为了更好地实现公司目标，该公司制定了各层级战略。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
3. 英力公司是一家咨询公司，致力于为客户制定战略管理策划方案。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

#### 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，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）。

- 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
4. 比亚迪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。比亚迪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
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. 战略制定中对民主与集中的把握
- B. 战略制定中对变化与稳定的把握
- C. 战略制定中对开放与封闭的把握
- D. 战略制定中对集权与分权的把握
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。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. 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
10. 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
11. 华美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。人力资源部门的做法体现的战略是( )。
- A. 竞争战略  
B. 职能战略  
C. 公司战略  
D. 业务单位战略
12. 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( )。
- 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
13. 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
14. 甲企业是国内大型乳制品企业，受三胎政策的影响，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
15. 甲公司是一家国际知名洗涤用品公司，计划与国内某企业建立合资企业。双方谈判中，由于中方坚持保留自有品牌。甲公司最后同意在合资企业使用中方品牌。根据以上信息可以判断，甲公司的这种行为模式属于( )。
- A. 对抗  
B. 折中  
C. 协作  
D. 和解
16. 下列关于企业利益相关者的利益矛盾与均衡的说法中，错误的是( )。
- A. 销售最大化模型认为经理总是期望企业获得最大化销售收益  
B. 马里斯的增长模型是一种“平衡状态”模型  
C. 企业内部利益者对企业的共同期望是企业应承担一系列社会责任  
D. 企业的社会效益目标与企业自身经济目标很难两全其美
17. 甲公司是一家汽车生产企业，其主要的原材料供应商是乙企业，随着金融危机地到来，原材料的价格上升，甲公司认为乙公司原材料上涨的幅度严重超过市场通货膨胀的增长，甲公司的高层管理人员与乙公司的高级管理人员进行谈判后，双方都作出让步，达成双方都能接受的协议。该公司对待矛盾与冲突的行为模式为( )。

- A. 折中  
B. 规避  
C. 和解  
D. 对抗

## 刷 进 阶

高频进阶·强化提升

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、提高质量等方面的压力。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
19. 宏途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
20. 甲公司是一家智能家电生产企业,该企业在分销环节采用新的方式取代旧有的方式,在进行创新推广时获取更多的收益。下列表述中,属于甲公司所处的创新管理阶段特征的是( )。
- A. 创新的第一阶段涉及搜索环境中有关潜在变革的信号  
B. 创新本质上是冒险的,即使是实力很强的公司也不能无节制地冒险  
C. 实施阶段可以看作逐渐汇集各种知识并产生创新的过程  
D. 创新的最终目的是要从中获得一些价值,比如扩大市场占有率,降低成本等
21. 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

## 刷 易 错

常考易错·集中突破

22. 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
23. HT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. 使人们的生活方式更健康
  - D. 帮助减少交通拥堵, 帮助减少环境污染
24. 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

## 刷 热 题

优选金题·新解全解

25. 母公司要求其子公司在经营过程中遵守法律法规。体现的是( )。
- A. 公司目的
  - B. 公司宗旨
  - C. 经营哲学
  - D. 公司目标
26. 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
27. 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
28. 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
29. 国内大型制冷设备制造商西奥公司拟在欧洲 N 国建立生产基地并雇佣当地操作员工。当得知 N 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后, 西奥公司修改了投资和建设方案, 所需操作员工全部由机器人代替。西奥公司在战略决策与实施过程中的行为方式是( )。
- A. 规避
  - B. 折中
  - C. 对抗
  - D. 协作
30. 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. 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. 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人仍未统一。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

## 刷 冲 关

举一反三·高效提优

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. 主营生产葡萄糖饮品的康宝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,康宝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。康宝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
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,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. 近年来,随着国内彩电行业在LED液晶电视领域的光源技术创新逐步成熟,重点也转向价格和屏幕的超薄等因素。这意味着确定了技术方向的国内彩电行业会将注意力转向规模经济和渐进性的流程创新。从创新生命周期各阶段的主要元素角度看,这个阶段的竞争重点应当是( )。
- A. 功能性的产品性能  
B. 产品差异化  
C. 降低成本  
D. 随着生产规模扩大,要求出现重大流程创新
37. 下列属于建立战略目标体系为公司赢得的结果的是( )。

- 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
38. 启天公司是一家集手工制作和加工为一体的玩具生产商，由于企业业务发展，公司高层将原来的业务部门独立出来，空降了一位管理者，但由于该管理者对于业务不熟悉，遭到了几乎 80% 的员工的反对，而大家基本上都推荐在单位工作了十几年的老张来进行业务的管理，因为老张的业务能力大家有目共睹，并且通过平时的业务安排，以及对外和其他部门的沟通的情况，老张都显现了非常强的沟通能力和做事魄力，都受到了同事们的认可。公司综合考虑大家的意见，决定还是由老张来作为业务部门的主要负责人。根据以上信息可以判断，老张获得权力的来源是( )。
- A. 参与或影响企业的战略决策与实施过程  
B. 在管理层次中的地位  
C. 对资源的控制与交换的权力  
D. 个人的素质和影响

## 刷 多项选择题

### 刷 基础

紧扣大纲·夯实基础

39. 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
40. 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
41. 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
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**

高频进阶·强化提升

46. 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
47. 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. 产品经常性地发生主要变化
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. 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
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. 马里斯的模型事实上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对企业的利益要求  
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·新解全解

51. 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. 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
53. 下列各项中，属于战略实施过程中需要切实做好好的工作有( )。
- A. 调整和完善企业的组织结构  
B. 推进企业文化的建设  
C. 采用先进技术，构建新型企业组织，转变经营模式  
D. 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
54. 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
55. 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. 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

举一反三·高效提优

57. 下列关于战略表述的选项中，错误的有( )。
- A. 战略的现代概念既包括企业终点也包括为达到企业的终点而寻求的途径  
B. 战略的传统概念主要强调战略的计划性、应变性和长期性  
C. 战略的核心在于预谋性  
D. 大部分公司的战略是事先计划和突发应变的组合
58. 荣林公司是一家智能手机生产企业，该公司在研发新技术、新产品等方面，投入了大量的资金和人员，不断的推陈出新使得企业在智能手机领域具有很大的优势。下列表述中，属于创新对企业竞争优势的贡献的有( )。
- A. 企业只有具备了创新能力，才能在各种变化中迅速作出反应，确保企业健康地生存和发展

- B. 成熟产品单纯依靠低价竞争无法在市场竞争中实现销售额增长，而非价格因素在这个过程中起到非常重要的作用
  - C. 在产品生命周期日益缩短的今天，经常用更好的产品替代原有产品的能力变得越来越重要
  - D. 新产品能够帮助企业占领与保持市场份额，提高企业在市场上的盈利能力
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

## 简答题

### 刷进阶

高频进阶·强化提升

61. 华光眼镜有限公司(以下简称华光眼镜)成立于 20 世纪 70 年代。华光眼镜从 20 世纪 90 年代末开始拓展眼镜零售连锁网络，是国内较早从事眼镜连锁专卖店的企业。经过多年的发展，华光眼镜的市场份额占据省内第一、全国第五的位置。2005 年末，华光眼镜在全国拥有超过 100 家连锁店，其中 80% 在甲省及周边地区。

随着人们消费能力的提高和审美观念的改观，消费者除了重视眼镜的基本功能外，还越来越重视美观时尚。尤其是年轻人，不再等眼镜坏了才购买新的，而会频繁地更换新的款式。这一趋势引起华光眼镜总经理的重视，并决定要实行创新。经过一年的研发设计，华光眼镜成功的向市场推出“浪梦”牌眼镜，“浪梦”牌眼镜选取进口板材、CR-39 树脂镜片，由意大利名家设计，结合视光工程学和人体工程学进行了多处优化，轻、清、亲、倾——轻便、清透、亲肤、倾心，外观时尚，拥有舒适无比的佩戴体验。“浪梦”牌眼镜一经推出，受到消费者的热爱。

近年来，伴随“互联网+”时代的到来以及消费方式的改变，眼镜商家的竞争战场由线下转到了线上，不少眼镜店通过线上实现了销售模式的优化，在转型线上的过程中大大降低了消费者的购物时间和价格成本。华光眼镜不再延续传统眼镜行业的模式，而是嗅到了电商和互联网的机遇，试图扛起革新传统眼镜行业的大旗，开启“O2O”的模式，并以眼镜行业“觉醒者”的身份，聚焦年轻族群，打造了一个全新的线上线下形成良性互补反流的眼镜品牌，引发了一股眼镜行业的变革热潮。

要求:

根据资料判断华光眼镜战略创新的类型。

### 刷 热 题

优选金题·新解全解

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，“恒力公司智造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景。

## 第二章 战略分析



扫我做试题

### 刷 单项选择题

#### 刷 基础

紧扣大纲·夯实基础

63. 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
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,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
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( )。

数字“6”对于大多数人来说,是一个非常“吉利的数字”,希望你做完第66道题后,学习也变得轻而易举、幸运倍增!

- A. 技术资源一般都反映在企业的资产负债表中  
 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. 美发店应配备充足的、受过培训的初级理发师，雇用他们来为顾客洗头、打扫美发馆和进行一般性的勤杂工作。这样能确保造型师集中精力为美发店创收而不会浪费时间。从价值链分析角度看，这一措施属于企业的( )。
- A. 必要活动  
 B. 支持活动  
 C. 基本活动  
 D. 主要活动
70. 某银行开发了一种叫号系统，这种系统能使客户知道自己的等待时间并提示他们要办理业务的柜台号。减少了顾客等待的时间，提高银行效率并为顾客创造价值，根据以上信息，从价值链分析的角度可以判断这个活动属于( )。
- A. 服务  
 B. 采购管理  
 C. 技术开发  
 D. 企业基础设施
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. 一家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. 甲公司是一家知名的 IT 企业,主要业务为硬件生产和 IT 服务。2002 年,该公司敏锐地发现在互联网技术快速发展的背景下,电子商务会有很好的前景。决定进行业务全面转型,出售硬件业务,变身为电子商务整体解决方案提供商。该公司根据宏观环境分析中的哪项因素做出这个决策( )。
- 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,多年成功经营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。宝泉公司所实施的基准分析的类型属于( )。
- 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. 定期开展公司文化学习的活动  
B. 对于顾客评价高的理发师经过考试可以提升等级和薪水  
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

高频进阶·强化提升

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. 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
87. 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
88. 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
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**

常考易错·集中突破

91. 为了鼓励降低能源消耗，国家决定给予电动汽车生产企业每辆 5 万元的补贴。对于电动汽车生产企业而言，这种补贴行为属于( )。
- A. 经济因素
  - B. 技术因素
  - C. 政治和法律因素
  - D. 社会和文化因素
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。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
93. 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
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( )。

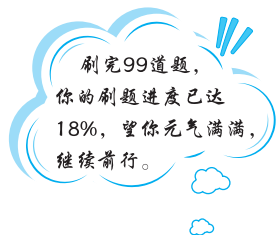


- A. 此业务属于现金牛业务  
 B. 此业务处于最差的现金流量状态  
 C. 对于此业务该公司的战略是积极扩大经济规模和市场机会, 加强竞争地位  
 D. 该公司应该整顿产品系列, 将此业务与其他事业部合并, 进行统一的管理
95. 王老吉在对市场进行分析后得到一个结论, 即在消费者的认知中, 饮食是上火的一个重要原因, 特别是“辛辣”“煎炸”饮食, 因此王老吉在维护原有的销售渠道的基础上, 加大力度开拓餐饮渠道, 在一批酒楼打造旗舰店的形象, 重点选择在湘菜馆、川菜馆、火锅店、烧烤店等销售王老吉, 迅速占领了市场, 这体现了企业能力中的( )。
- A. 研发能力  
 B. 生产管理能力和  
 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

优选金题·新解全解

97. 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
98. 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. 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. 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. 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. 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
103. 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
104. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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
113. 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
114. 根据波特的价值链分析理论, 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
115. 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
116. 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. 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. 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

举一反三·高效提优

119. 大华公司是一家教育培训机构，为了正确合理的评价本身的核心竞争力，提高服务水平，把一家知名的酒店作为基准对象进行分析，并实地考察。大华公司进行基准分析的类型属于( )。
- A. 内部基准  
B. 竞争性基准  
C. 过程或活动基准  
D. 一般基准
120. 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是( )。
- A. 导入期  
B. 成长期  
C. 衰退期  
D. 成熟期
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. 受国家政策扶持，3D 打印产业及市场呈现爆发式增长，智创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
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. 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市场处于领先地位，可以为公司带来大量现金流量，但当前市场环境低迷，投顾产品难以有新突破。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. 加大资金投入，不惜放弃短期利益

- B. 维持现状, 以保持现有市场份额为主
- C. 为了获得短期利润, 果断收割
- D. 市场环境低迷, 应该果断退出投顾领域, 转向其他领域

## 刷 多项选择题

### 刷 基础

紧扣大纲·夯实基础

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
  - 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集体大量购买产品
  - 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  
B. 某食品企业进行营业推广,增加产品销量  
C. 某快速消费品公司组建运输车队提高送货速度  
D. 企业成立法务部处理企业的相关法律事务
134. G公司是一家以微波炉为主的生产型企业,其在微波炉市场基本占据统治地位。根据分析,该企业拥有独特的机器设备,出产的产品比一般公司的产品质量高、成本低;又加上企业品牌家喻户晓。当G公司新推出一种微波炉时,广大消费者都争先购买,取得了非常好的市场回馈。该资料体现了企业资源中的( )。
- A. 有形资源  
B. 无形资源  
C. 人力资源  
D. 组织经验

## 刷 进 阶

高频进阶·强化提升

135. 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
136. 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。汇康公司的资源不可模仿性主要表现为( )。

- 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
137. 天翔航空公司于2016年初率先布局航空互联网。现在该公司已有50多架飞机完成改造和机组培训，为乘客提供了稳定的互联网接入服务，并由此赢得了明显的竞争优势。下列各项中，属于天翔航空公司竞争优势来源的资源有( )。
- A. 物质资源  
B. 文化资源  
C. 人力资源  
D. 技术资源
138. 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

**刷 易 错**

常考易错·集中突破

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. 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，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送货，同城采用直接发送的方式送货  
D. 某品牌的空调除了安装以外，三个月内还免费清洗一次
141. 正新公司是A国一家多元化经营企业，业务范围涉及乳制品、煤化工、旅游业、人工智能等。下列关于正新公司对其业务发展状况的分析，符合SWOT分析的有( )。
- A. 乳制品行业增长缓慢，公司市场占有率高，应采用SO战略  
B. 旅游行业不景气，公司市场占有率低，应采用WT战略  
C. 人工智能行业具有广阔的发展前景，公司在该行业不具有竞争优势，应采用WO战略



- D. 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，应采用 ST 战略

## 刷 热 题

优选金题·新解全解

142. 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. 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. 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. 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. 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
147. 华泰医药公司拟在 J 国建立一个药品研发和生产基地，并对该国的相关情况进行了调查分析。下列各项中，符合钻石模型四要素分析要求的有( )。
- A. J 国近年来经济增长较快，对高质量药品需求与日俱增

- B. J国政府近期颁布了多项支持医药产业发展的政策  
 C. J国药品研发人才不足，尚无一項药品专利  
 D. J国本土医药企业虽然数量较多，但规模小，竞争主要围绕价格进行
148. 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
149. 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

刷 冲 关

举一反三·高效提优

150. 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
151. 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问题业务表述中正确的有( )。
- 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”业务的问题业务要进行重点投资，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
152. 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，丙公司决定进行人力资源改革，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 进阶

高频进阶·强化提升

153. 甲公司是美国的一家高科技公司。创立之初，主要开发和销售个人电脑，截至 2016 年致力于设计、开发和销售消费电子、计算机软件、在线服务和个人计算机。甲公司的企业文化与设计理念为：偏执，创新，注重智慧，朝气，富于生命力。这种企业独有的文化为公司的价值创造做出了很大的贡献。

创造企业价值的途径，可以根据价值链分析理论对企业的生产经营活动的影响进行分析，根据近一段时间的调查，主要分析到的内容包括：

(1) 当其他电脑制造商都通过海运获取零部件以降低运费时，甲却进行供应链创新，以空运方式迅速铺货。

(2) 甲花费了大量精力和时间打电话，用于寻找那些他们耳闻过的最优秀人员，以及那些他们认为对于公司各个职位最适合的人员。

(3) 公司每一次新品展示会，甲公司都会使出百般手段，在场地布置灯光、色彩、背景音乐等每一个细节上尽善尽美地为产品营造出科技、创新和时尚的氛围。

(4) 重视消费者体验，通过创新这一根本，不断推出简洁、实用、人性化的产品，特别是对市场和产品进行细分，使其拥有不同阶段的用户。

(5) 偏执，创新，注重智慧，朝气，富于生命力的企业文化，给予公司不断创新发展的动力。

要求：

(1) 依据企业价值链分析理论，对甲公司的生产经营活动进行分类。

(2) 分析甲公司适合什么类型的企业文化。

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。

## 刷 热 题

优选金题·新解全解

156. W镇是一个有1300年建镇史的江南水乡古镇，因其历史街区保留了大量经典明清建筑群，被称为“江南六大古镇”之一。1999年6月，当地政府组建W镇旅游公司，开始了W镇古镇保护和旅游开发历程。然而，W镇的起步条件相对落后，旅游资源与其他江南水乡古镇雷同，且同一地区Z庄和X镇已小有名气，W镇旅游如果不能另辟蹊径，很难满足日益挑剔的旅游消费者。

在吸收借鉴其他古镇旅游开发经验教训的基础上，W镇旅游公司走出了一条创新发展的路径。实现了古镇旅游转型升级和遗产活化保护的协调发展。

(1)多元化的产品、业态和盈利模式：观光+休闲度假+商务+会展+文化。W镇的旅游开发定位在商务和休闲市场，设计开发出W镇戏剧节、木心美术馆、现代艺术展、互联网大会等新产品，多业态复合经营已成为增加营业收入的主力。

(2)脱胎换骨式基建改造和整体风貌保护。W镇进行了大规模的脱胎换骨式的基建改造，实现了给排水系统、水电气系统的全面升级。景区保护基于街区风貌的整体打造，对建筑外立面和空间、周边环境进行系统整治，使古建筑更适合居住。

(3)外来资本和本土专业化管理相结合。W镇与一家上市旅游公司合作，后者既是战略投资者，又是旅游产品推介的渠道商。同时，政府和投资者之间达成共识，全权委托深谙当地文脉的本土专业团队开展经营管理工作，形成“内容商+渠道商+资本+政府”的经营管理模式。

(4)社区重构和部分空心化。W镇将全部居民迁出，再将部分商铺返租给原来的部分住户。这样“部分空心化”的社区重构，使得居民与游客的矛盾不复存在，也便于整体产权开发和集中统一管理，有效遏制过度商业化的问题。

自2001年开放迎客以来，W镇旅游开发获得的惊人发展受到专家和同行的肯定，被誉为中国古镇保护之“W镇模式”。

要求：

- (1)依据钻石模型四要素，简要分析W镇旅游业发展的优势。
- (2)依据企业资源的主要类型，简要分析W镇旅游业发展的优势。

157. 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。

158. 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，足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申达公司，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