

第一章参考答案

一、单项选择题

1. 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。“致力于把数字科技带给每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”体现的是公司宗旨。

2. C【解析】经营哲学是公司为其经营活动所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。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。经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果。“在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情”体现的是价值观和基本信念，因此属于经营哲学。

3. C【解析】财务目标体系（包括长期和短期，既包括定量也包括定性）包括市场占有率、收益增长率、投资回报率、股利增长率、股票价格评价、现金流以及公司的信任度等；战略目标体系（包括长期和短期，既包括定量也包括定性）是获取足够的市场竞争优势，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争力，抓住诱人的成长机会，等等。

4. B【解析】总体战略是企业最高层次的战略。总体战略需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。W公司是一家房地产公司，根据C国经济环境的变化，逐渐缩减房地产业务，开始进军娱乐、体育和旅游行业，表明该公司针对自身业务组合进行了调整，因此W公司的这种做法属于总体战略。

5. B【解析】题目首先强调多元化公司，表明战略可以分为三个层次（如果是单一业务企业，战略层次仅分为两个，总体战略与业务单位战略合二为一）。总体战略是企业最高层次的战略，它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。所以选项B正确。选项C、D属于干扰项。选项A属于业务单位战略的核心要素。

6. B【解析】外部环境分析可以从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境几个方面展开。内部环境分析可以从企业的资源、能力、价值链和业务组合等几个方面展开。内部环境分析要了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源以及战略能力。

7. B【解析】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、自下而上、上下结合三种方法，其主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。自下而上的方法是指企业在制定战略时，企业最高管理层对下属部门不做具体规定，而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。所以选项B正确。

8. B【解析】评估备选方案通常使用三个标准：一是适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标；二是可接受性标准，考虑选择的战略能否为企业利益相关者

所接受，实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准，管理层和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择；三是可行性标准，即对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析上。甲公司需要充分考虑公司所在地政府、供货商和员工的意见，表明主要考虑的是企业利益相关者，因此答案为选项 B。

9. B【解析】根据案例材料可以判断 M 国人工智能产业处于创新生命周期的阶段 2（过渡阶段），这一阶段的特点是出现主导设计并且侧重点转向模仿和开发。这一阶段创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等。在这一阶段，创新的主要类型发生变化，随着生产规模扩大，要求出现重大流程创新。

二、多项选择题

1. BCD【解析】总体战略又称公司层战略。在大中型企业里，特别是多种经营的企业里，总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。选项 A 中制定价格属于企业的职能战略决策，不属于公司层战略决策。

2. ACD【解析】外部环境分析可以从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境几个方面展开。内部环境分析可以从企业的资源、能力、价值链和业务组合等方面展开。

3. ABC【解析】评估备选方案通常使用三个标准：一是适宜性标准，即考虑选择的战略是否发挥了企业的优势、克服了劣势，是否利用了机会、将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标；二是可接受性标准，即考虑选择的战略能否为企业利益相关者所接受，实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准，管理层和利益相关团体的不同价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择；三是可行性标准，即对战略的评估最终还要落实到战略收益、风险和可行性分析上。由于政府及股东属于利益相关者，因此 S 公司考虑政府相关政策限制，以及股东对上市时间和回报的要求属于可接受性标准。S 公司考虑股东对回报的要求落实到了战略收益上，考虑政府的限制落实到了可行性分析上，因此其属于可行性标准范畴。政府相关政策的限制也体现出环境的威胁，属于适宜性标准范畴。

4. AC【解析】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。甲公司是一家民营企业，无上级主管部门一说，因此选项 A、C 为正确答案。

5. ABCD【解析】“新推出了一种西瓜汁+椰子水的混合饮品”属于产品创新；“纯手工制作，新鲜压榨，并通过最低限度的方式加工最大限度地保留其营养成分”属于流程创新；“瞄准国内高净值人群”属于定位创新；“由于消费者对果汁高含糖量、高热量的担忧，C 国果汁的人均消费量开始逐渐下降……新鲜压榨，并通过最低限度的方式加工最大限度地保留其营养成分，新饮品受到了高净值人群的欢迎”属于范式创新。

6. CD【解析】合阳公司战略创新的类型表现为定位创新和范式创新。①定位创新，

即“将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件。为了解决困扰城市管理者的共享单车管理难题，合阳公司重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，满足了市民‘最后一公里’的出行需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持”。②范式创新。上述定位创新的表现也体现了思维模式的变化。

7. ABCD 【解析】“G省旅游局推出大型文艺演出节目《人物山水》，其将歌舞与风景结合在一起，启用乡村百姓担任主要演员，让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术，其独特的设计使得该项文艺演出成为当地旅游的经典品牌”体现的是产品创新。“启用乡村百姓担任主要演员，让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术”体现的是流程创新。“其将歌舞与风景结合在一起”“其独特的设计使得该文艺演出成为当地旅游的经典品牌”体现的是定位创新。“启用乡村百姓担任主要演员，让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术”体现的是范式创新。

三、简答题

【答案】

(1) 本案例中，家家智能汽车公司战略创新的类型主要表现为产品创新。“‘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。”

(2) 本案例中，家家智能汽车公司建立创新型组织，主要体现为以下两个方面：

①共同使命、领导力和创新的意愿。“家家智能汽车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，家家智能汽车公司开始全面布局”，“家家智能汽车公司的第一款产品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，经过两年筹备之后，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性，这个雄心勃勃的计划还是夭折了。面对这种情况，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’”，“2018年12月，家家智能汽车公司以6.5亿元收购了LF股份公司所持有的C市LF汽车公司100%的股权，取得了新能源汽车的生产资质”。

②全员参与创新。“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；帮助团队中的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。”

第二章参考答案

一、单项选择题

1. C 【解析】越来越多的消费者开始在网上购买家电属于生活方式的改变。

2. 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。市场巨大，但已经基本饱和，主要战略路径是提高效率，降低成本。“国内空调产业的销售额达到前所未有的水平”表明空调市场巨大，但已经基本饱和，“不同企业生产的空调在技术和质量等方面的差异不明显”表明产品逐步标准化，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”，因此判断该产业属于成熟期。

3. 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。

4. B 【解析】面对此类题目，首先需要在案例材料中迅速找到关键线索“S公司在生产关键零件方面的能力显著强于其他公司”，联系差异化。当供应者的产品存在着差异化，替代品不能与供应者所销售的产品相竞争时，供应者讨价还价的能力就会增强。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，最后影响了S公司对P公司的讨价还价能力。

5. A 【解析】啤酒公司采取的措施属于行为性障碍中的进入对方领域。

6. D 【解析】“2008年美国次贷危机爆发，波及中国大部分金融企业”表明外部环境发生变化。“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”，表明投行K对甲银行的上述分析属于适应变化的能力分析。

7. A 【解析】本题考核的是资源的不可模仿性（物理上独特的资源）。有些资源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。

8. C 【解析】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进行调研、学习，属于企业内部的学习与比较，即内部基准。选项 C 正确。

9. C 【解析】钻石模型四要素是：生产要素；需求条件；相关与支持性产业；企业战略、企业结构和同业竞争。选项 A 属于相关与支持性产业，选项 B 属于需求条件，选项 D 属于生产要素。选项 C 体现的是宏观环境政府要素，不属于钻石模型的内容。

10. C 【解析】“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……不断提高前来维修的客户的满意度”属于售后服务，选项 C 正确。

11. D 【解析】通用机械业务总体市场增长缓慢，并且L集团的该业务保持着较高的市场份额，每年为L集团带来稳定而可观的收益，不仅无须投入大量的资金，反而能为企业提供大量资金，所以属于现金牛业务。

二、多项选择题

1. AD 【解析】行业进入成熟期，主要战略路径是“提高效率，降低成本”。在成熟期，由于整个产业销售额达到前所未有的规模，并且比较稳定，任何竞争者想要扩

大市场份额，都会遇到对手的顽强抵抗，并引发价格竞争，所以选项 A、D 正确；选项 B 属于衰退期；选项 C 属于导入期。

2. ABC 【解析】“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 A 正确。“多年打造出的格兰品牌”属于现有企业的市场优势，选项 B 正确。“业务量持续快速增加”属于规模经济，选项 C 正确。

3. BCD 【解析】选项 A 属于进入壁垒高，所以对公司获取行业竞争优势产生有利影响。选项 B 指出行业增长率下降，新进入者为了寻求发展，需要从竞争者那里争取市场份额，竞争程度就会增强，对企业取得行业竞争优势不利，所以选项 B 正确。选项 C、D 属于替代产品的威胁，都会对公司获取行业竞争优势不利，所以选项 C、D 也正确。

4. BC 【解析】此题主要分析普通蔬菜生产商和有机蔬菜行业可能存在的关系。对于有机蔬菜生产商来说，普通蔬菜生产商既可能是潜在进入者，也可能提供替代产品，所以正确答案为选项 B、C。

5. ABC 【解析】“‘使员工幸福，让顾客满意’的理念”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 A、B、C 正确。

6. ABCD 【解析】“产品是基于以往积累的客户需求……具有一定的优势”，表明 L 公司具有营销能力；“产品是基于以往积累的客户需求做出的改良产品”，表明 L 公司具有研发能力；“与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式（OEM），由生产商按照 L 公司的订单要求，为其提供符合标准的产品”，表明 L 公司具有生产管理的能力；“将收付款模式设定为在收到客户全部货款后发货，并且在收到合格产品后支付生产商剩余货款”，表明 L 公司具有财务能力。

7. CD 【解析】选项 A 为基本活动中的市场销售；选项 B 为基本活动中的外部后勤。

8. BCD 【解析】选项 A 应该是 ST 战略。乳制品行业增长缓慢，说明外界存在增长缓慢的威胁，公司市场占有率高说明企业自身在市场占有率上是有优势的。正确答案是选项 B、C、D。

三、简答题

1. 【答案】

(1) 首先，从 PEST 角度分析光澜公司面临的机会：

①政治法律因素。“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的限制”。

②经济因素。“经济快速增长”。

③社会文化因素。“互联网普及率迅速提高”。

其次，从 PEST 角度分析光澜公司面临的威胁：

技术因素。“有的一级供应商还有可能采用更为先进的 4G 技术来代替传统的宽带

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/547056053051006054>