

参考答案及解析

第一章 企业战略与经营决策参考答案及解析

刷 单项选择题

刷基础

打好基础·刷好题

1. B 【解析】 本题考查收益性与风险性。随着环境的动态性增强，许多事物具有不可预测性，环境的不确定性因素增多，因此，企业战略的制定及实施具有一定风险性。
2. B 【解析】 本题考查企业业务战略。企业战略划分为三个层次：企业总体战略、企业业务战略、企业职能战略。企业业务战略又称竞争战略或事业部战略，是经营一级的战略，它的重点是要改进一个业务单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场中提供产品和服务的竞争地位。
3. D 【解析】 本题考查企业职能战略。企业职能战略是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排，是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略，包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。题干中“拟定了新的市场营销战略”，可知该企业的此项战略属于企业职能战略。
4. D 【解析】 本题考查企业战略管理的内涵。企业战略管理的最高任务是实现企业的使命。
5. A 【解析】 本题考查企业愿景。企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。
6. C 【解析】 本题考查企业愿景。企业愿景是由企业内部成员所制定，经由团队讨论达成共识，形成的大家愿意全力以赴的未来方向。企业愿景是企业对未来前景和发展方向的高度概括，表达了一种企业为之奋斗的心愿。
7. D 【解析】 本题考查企业使命。企业使命的定位通常包括以下三个方面的内容：①企业生存目的的定位；②企业经营哲学的定位；③企业形象的定位。
8. C 【解析】 本题考查企业战略的实施。企业战略实施是企业战略管理的关键环节。
9. B 【解析】 本题考查战略变化分析。战略变化分析：企业管理人员应当正确分析和判断是企业的原有战略，还是常规的战略变化，或是有限的战略变化，是否需要彻底的战

略变化或改变自身的经营方向，进行企业转向。

10. A 【解析】 本题考查企业战略实施的指挥型模式。指挥型模式的特点在于企业高层领导考虑的是如何制定一个最佳战略。战略制定者，即企业高层管理者提出企业战略的初步方案，经研究后做出决策，确定战略后，向战略执行者宣布企业战略，安排其推动执行。
11. D 【解析】 本题考查 7S 模型。麦肯锡公司提出的 7S 模型指出，企业在发展过程中需要全面考虑结构、制度、人员、风格、技能、战略和共同价值观七个方面的情况。该模型认为，战略、结构、制度是企业成功的**硬件**要素；共同价值观、人员、技能、风格是企业成功的**软件**要素。
12. C 【解析】 本题考查企业战略的控制。企业战略控制是指企业战略管理者及参与战略实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。
13. B 【解析】 本题考查适度控制原则。适度控制原则：控制过程要**严格但不乏弹性**，切忌控制过度。
14. D 【解析】 本题考查战略控制的方法。战略控制的方法包括：杜邦分析法、平衡计分法、利润计划轮盘。
15. B 【解析】 本题考查宏观环境分析。政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。题干中的“房地产新政”是由政府通过制定一系列法规来约束房地产市场，因此属于政治环境。
16. C 【解析】 本题考查宏观环境分析。企业可以采用 PESTEL 分析法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PESTEL 分析是针对宏观环境的政治、经济、社会、科技、生态和法律这六大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。
17. A 【解析】 本题考查宏观环境分析。经济环境是指企业所在地区或国家国民经济发展概况，主要包括宏观和微观两个方面。金融危机导致经济衰退，反映的是一国的经济状况，因此属于经济环境。
18. D 【解析】 本题考查行业生命周期分析。到了衰退期，市场萎缩，行业规模缩小，行业中留下的企业越来越少，竞争依然很残酷。这一阶段的行业就是“夕阳行业”，处于该行业的企业可能延续一段较长的时间，也可能迅速消失。
19. D 【解析】 本题考查能力竞争力。能力竞争力是指能够保证企业生存和发展以及实施战略的“能力”。对企业能力的研究更强调企业自身的素质，即企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性等。
20. B 【解析】 本题考查核心竞争力的特征。企业核心竞争力的特征主要体现在：价值性、异质性、延展性、持久性、难以转移性和难以复制性。
21. B 【解析】 本题考查企业内部环境分析。**核心竞争力**是一个企业能够长期获得竞争优势的能力，是企业所**特有的**、能够经得起时间考验的、具有**延展性**的，并且是竞争对手**难以模仿**的技术或能力。企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契等属于能力竞争力。

22. D 【解析】 本题考查价值链要素。企业价值链由**基本活动**和**辅助活动**两部分构成，基本活动是指企业生产经营的实质性活动，一般分为原材料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接相关，是企业基本的价值增值活动。
23. C 【解析】 本题考查波士顿矩阵分析。波士顿矩阵根据业务增长率和市场占有率两项指标，将企业所有的战略单位分为“明星”“金牛”“瘦狗”“幼童”四大类。其中，瘦狗类业务的特点是业务增长率和市场占有率均较低。一般来说，该类业务应采取的战略是清算战略，如果有可能，也可采取转向战略或放弃战略。转向战略、放弃战略、清算战略都属于紧缩战略。
24. D 【解析】 本题考查波士顿矩阵分析中的明星区。**明星区**位于直角坐标系的**右上角**。本区的产品业务增长率和市场占有率均较高，代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会。
25. A 【解析】 本题考查 SWOT 矩阵。SO 战略是发挥优势，利用机会。
26. B 【解析】 本题考查实施成本领先战略的途径。实施成本领先战略的途径包括：①规模效应；②技术优势；③企业资源整合；④经营地点选择优势；⑤提高价值链整体效益；⑥跨业务相互关系。
27. A 【解析】 本题考查差异化战略。**差异化战略**是通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成一种**独特**的优势。
28. D 【解析】 本题考查新产品开发战略。从某种意义上讲，新产品开发战略是企业成长和发展的核心。
29. C 【解析】 本题考查同心型多元化战略。同心型多元化是指以市场或技术为核心的多元化，如一家生产电视机的企业，以“家电市场”为核心生产电冰箱、洗衣机；造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。
30. B 【解析】 本题考查纵向一体化战略。纵向一体化战略的实质是扩大单一业务的经营范围，向后延伸进入原材料供应经营范围，向前延伸可直接向最终使用者提供最终产品。题目中空调企业向后延伸进入空调零配件经营范围，属于纵向一体化战略。
31. D 【解析】 本题考查本土化战略。本土化战略也称多国战略，是指跨国公司在不同国家的市场上提供与消费者兴趣与偏好相适应的产品，通过在不同国家提供差异化产品或服务来增加利润的经营战略。当各国消费者的**兴趣和偏好差异较大**，且**降低成本的压力不太高**时，**本土化**是最合适的战略。
32. C 【解析】 本题考查暂停战略。当企业在一段较长时间的快速发展后，有可能会遇到一些问题使得效率下降，此时可采用暂停战略，休养生息，即在一段时期内降低企业目标和发展速度，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合，为今后更快发展打下基础。
33. D 【解析】 本题考查企业紧缩战略。紧缩战略包括转向战略、放弃战略和清算战略。
34. A 【解析】 本题考查决策者。**决策者**处在组织的**中心**，是系统中积极、能动也是最为关键的因素。
35. C 【解析】 本题考查头脑风暴法。头脑风暴法通过有关专家之间的信息交流，引起思

维共振,产生组合效应,从而形成创造性思维。

36. A 【解析】 本题考查风险型决策方法。决策树分析法是指将构成决策方案的有关因素以树状图形的方式表现出来,并据以分析和选择决策方案的一种系统分析法。它以期望损益值为依据,比较不同方案的期望损益值,决定方案的取舍。它是风险型决策最常用的方法之一,特别适用于分析比较复杂的问题。
37. B 【解析】 本题考查期望损益决策法。该产品的期望损益值 $= 0.3 \times 40 + 0.5 \times 30 + 0.2 \times 25 = 32$ (万元)。
38. C 【解析】 本题考查期望损益决策法。一个方案的期望损益值是该方案在各种可能市场状态下的损益值与其对应概率的乘积之和。甲方案的期望损益值 $= 25 \times 0.8 = 20$ (万元);乙方案的期望损益值 $= 35 \times 0.6 = 21$ (万元);丙方案的期望损益值 $= 45 \times 0.4 = 18$ (万元)。 $\text{Max}\{20, 21, 18\} = 21$,企业应选取期望损益值最大的方案即乙方案。因此,企业的最佳报价为 60 万元。
39. B 【解析】 本题考查商业模式的概念。商业模式表达了企业价值活动的核心逻辑,具体表现为价值发现、价值匹配、价值获取三个方面。

刷进阶

强化练习·刷提升

40. C 【解析】 本题考查企业战略管理的内涵。选项 A 错误,高层战略管理者是总体战略的责任者;选项 B 错误,中层战略管理者是企业业务战略的责任者;选项 D 错误,企业总体战略的制定和决策是企业高层战略管理者的主要职责,战略的实施和控制是企业中层、基层战略管理者的主要职责。
41. D 【解析】 本题考查企业战略的内涵。企业战略一般分为企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略三个层次。企业职能战略是为实现企业总体战略目标而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略,包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。
42. C 【解析】 本题考查企业战略实施的模式。合作型模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中,调动了高层管理人员的积极性和创造性。
43. B 【解析】 本题考查企业战略实施的模式。变革型模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。
44. B 【解析】 本题考查利润计划轮盘。利润计划轮盘是指将利润作为分析战略目标的逻辑起点,通过对战略实施过程中的销售额、利润、现金流量、新增投资、权益回报、利润率和资产损失等进行精确的估计,从财务管理的角度来对企业战略进行描述,强调利润计划在整个战略管理中的重要性,并且明确制定出企业的战略目标,以具体的财务指标值—净资产收益率作为战略的最高业绩目标。
45. B 【解析】 本题考查行业生命周期分析的成长期。在成长期阶段市场营销和生产管理(提高质量和降低成本)成为关键性职能。
46. C 【解析】 本题考查行业竞争结构分析。选项 A 错误,替代品的价格越低,替代品的威胁水平越高;选项 B 错误,行业的进入壁垒越低,潜在进入者的威胁水平越高;

选项 D 错误，购买者购买供应者产品的数量越多，购买者的谈判能力越高。

47. B 【解析】本题考查行业生命周期分析中的成熟期。进入成熟期后，一方面行业的市场已趋于饱和，销售额已难以增长，在此阶段的后期甚至会开始下降；另一方面行业内部竞争异常激烈，企业间的合并、兼并大量出现，许多小企业退出，于是行业由分散走向集中，往往只留下少量的大企业。产品成本控制和市场营销的有效性成为企业成败的关键因素。
48. C 【解析】本题考查资源竞争力。资源竞争力指的是企业所拥有的或者可以获得的各种资源，包括外部资源和内部资源，如人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、社会关系资源、区位优势、所在地的基础设施等。题干中主要体现的是人力资源，所以选 C。
49. B 【解析】本题考查价值链要素。基本活动是指企业生产经营的实质性活动，一般分为原材料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接相关，是企业基本的价值增值活动，又称基本活动。
50. B 【解析】本题考查波士顿矩阵分析中的金牛区。金牛区位于直角坐标系的右下角。本区的产品业务增长率较低，但市场占有率较高，能给企业带来大量的现金流，但是未来的发展前景有限。相应的战略是采取稳定战略，保持金牛产品的市场份额。
51. D 【解析】本题考查内部因素评价矩阵。内部因素评价矩阵(IFE 矩阵)用量化的方法评估企业在每个行业的成功要素和在竞争优势的评价指标上相对于竞争对手的优势和劣势。
52. D 【解析】本题考查 SWOT 矩阵。WT 战略克服劣势，避免威胁。
53. B 【解析】本题考查成本领先战略。成本领先战略是一种使用得最为普遍的战略。许多企业在争取竞争优势上都是从成本入手的，因而在获得成本领先的方式上积累了不少经验。成本领先优势主要有以下获取途径：规模效应、技术优势、企业资源整合、经营地点选择优势、提高价值链整体效益、跨业务相互关系。
54. B 【解析】本题考查差异化战略。差异化战略是指通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成一种独特的优势。其核心是取得某种对顾客有价值的独特性。
55. D 【解析】本题考查集中战略。集中战略与成本领先战略和差异化战略的不同是，企业不是围绕整个行业，而是面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动。
56. C 【解析】本题考查市场渗透战略。市场渗透战略是企业通过更大的市场营销力度，努力提高现有产品或服务在现有市场上的份额，扩大产销量及生产经营规模，从而提高销售收入和盈利水平的战略。
57. C 【解析】本题考查水平多元化战略。水平多元化战略是指在同一专业范围内进行多种经营，如汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆。
58. C 【解析】本题考查产品联盟。产品联盟是指两个或两个以上企业为了增强企业的生产和经营实力，通过联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式扩大生产规模、降低生产成本、提高产品价值。
59. B 【解析】本题考查 VRIO 框架分析法。VRIO 框架分析法从价值、稀缺性、可模仿

性和组织四个角度进行分析，稀缺性是企业获得竞争优势的基础。

60. D 【解析】 本题考查钻石模型。波特教授认为，决定一个国家某种产业竞争力的要素有四个，即生产要素、需求条件、相关支撑产业以及企业战略、产业结构和同业竞争。
61. B 【解析】 本题考查国际战略。国际战略是指跨国公司向国外市场转让当地竞争者缺少的技能和产品，利用母国的创新来提高海外子公司竞争地位的经营战略。
62. B 【解析】 本题考查企业经营决策的概念和类型。从决策的重要性分类，与企业战略的层次相对应，经营决策可分为企业总体层经营决策、业务层经营决策和职能层经营决策，这三个层次是从高到低、从宏观到微观的关系。
63. D 【解析】 本题考查决策结果。决策结果指决策实施后所产生的效果和影响，这是决策系统的又一基本要素。
64. C 【解析】 本题考查哥顿法。哥顿法又称提喻法。该法由美国学者哥顿发明，是一种由会议主持人指导进行集体讨论的定性决策方法。首先由会议主持人把决策问题向会议成员做笼统的介绍，然后由会议成员(即专家成员)海阔天空地讨论解决方案；当会议进行到适当时机时，决策者将决策的具体问题展示给会议成员，使会议成员的讨论进一步深化，最后由决策者吸收讨论结果，进行决策。
65. C 【解析】 本题考查盈亏平衡点法。盈亏平衡点法属于确定型决策方法，所以选项 C 错误。
66. B 【解析】 本题考查等概率原则。等概率原则是指当无法确定某种市场状态发生的可能性大小及其顺序时，可以假定每一市场状态具有相等的概率，并以此计算各方案的期望值，进行方案选择。
67. B 【解析】 本题考查企业价值。企业价值是指企业的投资价值，是企业预期未来可以产生的现金流的贴现值，是评判企业商业模式优劣的重要标准，由企业的成长空间、成长能力、成长效率和成长速度决定。

刷冲关

冲关演练·刷速度

68. A 【解析】 本题考查纵向一体化战略。前向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式，企业与输出端企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。企业产品由于在原材料及半成品方面在市场上有优势，为获取更大的经济效益，决定由自己制造成品或与制造成品的企业联合，形成统一的经济组织，促进企业更高速地成长和发展。
69. A 【解析】 本题考查国际化经营战略的类型。当成本降低的压力强烈而地区调适的压力很低时，使用全球标准化战略能达到最好的效果。
70. A 【解析】 本题考查悲观原则。

方案	期望值			Min
	畅销	一般	滞销	
I	60	50	10	10
II	80	40	5	5

续表

方案	期望值			Min
	畅销	一般	滞销	
Ⅲ	100	55	-10	-10
Ⅳ	90	30	0	0

$\text{Max}\{10, 5, -10, 0\} = 10$ 。对应的方案 I 为选取方案。

刷 多项选择题

刷基础

打好基础·刷好题

71. ABD 【解析】本题考查企业战略的内涵。企业战略一般分为三个层次：企业总体战略、企业业务战略（也称竞争战略或事业部战略）和企业职能战略。
72. ABC 【解析】本题考查平衡计分卡。财务角度的衡量指标包括营业收入、资本报酬率、经济增加值。选项 D、E 属于顾客角度的衡量指标。
73. AC 【解析】本题考查企业外部环境分析。外部环境分析主要包括宏观环境分析、行业环境分析和外部因素评价矩阵。选项 B、D、E 属于企业内部环境分析。
74. BCD 【解析】本题考查企业内部环境分析。企业内部环境分析包括企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析和内部因素评价矩阵。
75. AB 【解析】本题考查价值链分析的内容。运用价值链对企业内部能力进行分析，一般包括单项能力分析和综合能力分析。
76. ADE 【解析】本题考查集中战略。集中战略又称专一化战略，是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买者群体、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。集中战略适用于符合以下条件的企业：①在市场中有特殊需求的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在。②没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略。③企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标。④企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。
77. BCDE 【解析】本题考查同心型多元化战略。企业实施相关多元化战略时，应符合以下条件：①企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务；②企业可以将不同业务的相关活动合并在一起；③企业在新业务中可以借用企业品牌的信誉；④企业能够创建有价值的竞争能力的协作方式并实施相关的价值链活动。选项 A 是实施非相关多元化战略的条件。
78. BDE 【解析】本题考查契约式战略联盟。契约式战略联盟是指主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟，常见的形式有：①技术开发与研究联盟；②产品联盟；③营销联盟；④产业协调联盟。
79. ABDE 【解析】本题考查钻石模型。根据钻石模型，波特教授认为决定一个国家某种产业竞争力的要素有四个，即生产要素、需求条件、相关支撑产业以及企业战略、产

业结构和同业竞争。机会和政府属于钻石模型的两个变量。

80. ABCE 【解析】 本题考查国际化经营战略的类型。按照企业战略实施的重点不同,国际化经营战略通常可以分为全球标准化战略、本土化战略、跨国战略和国际战略。
81. ABD 【解析】 本题考查企业经营决策的概念和类型。企业的经营决策要从企业总体层、业务层和职能层进行决策,这三个层次是从高到低、从宏观到微观,所以选项 C 错误。决策条件要受到各种外部和内部因素的相互影响和制约,所以选项 E 错误。
82. CD 【解析】 本题考查定性决策方法。定性决策法包括:头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术、哥顿法。
83. BCE 【解析】 本题考查头脑风暴法。头脑风暴法的目的在于创造一种自由思考与讨论的氛围,诱发创造性思维的共振和连锁反应,产生更多的创造性思维。头脑风暴法对预测有很高的价值,但这种方法本身仍存在缺点和弊端,即受心理因素影响较大,易屈服于权威或大多数人的意见,而忽视少数人的意见。
84. ABCE 【解析】 本题考查不确定型决策方法。不确定型决策常遵循的思考原则:乐观原则、悲观原则、折中原则、后悔值原则和等概率原则。
85. ABCD 【解析】 本题考查商业模式的要素。商业模式的要素包括企业定位、资源与能力、业务系统、盈利模式、现金流结构、企业价值等。

刷进阶

强化练习·刷提升

86. ABCE 【解析】 本题考查企业战略管理的内涵。高层战略管理者是总体战略的责任者,其战略管理的重点是确立企业核心价值观,制定和实施企业的使命、目标、政策和策略。选项 D 错误。
87. ABCD 【解析】 本题考查企业紧缩战略。一般来说,在经济不景气、资源紧缩、产品滞销、组织内部出现重大冲突、财务状况恶化以及原来的经营领域处于不利竞争地位时,紧缩战略是企业对内外部威胁做出的反应。
88. ABDE 【解析】 本题考查哥顿法。哥顿法并不明确地阐述决策问题,而是在给出抽象的主题之后,寻求卓越的构想。选项 C 错误。

刷冲关

冲关演练·刷速度

89. BCD 【解析】 本题考查企业使命。企业使命说明了企业的根本性质与存在的理由,说明了企业的宗旨、经营哲学、信念、原则,根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景,为企业战略目标的确定与战略的制定提供依据。企业使命的定位包括三个方面内容:企业生存目的的定位、企业经营哲学的定位、企业形象的定位。
90. ABD 【解析】 本题考查供应者的谈判能力。当供应者具有以下特征时,将处于有利的地位:供应者的行业由少数企业控制,而购买者却很多;市场上没有替代品;购买者只购买供应者产品的一小部分,购买者的议价能力较弱。
91. ACDE 【解析】 本题考查核心竞争力的特征。持久性并不是指企业的设备、产品等有形资源,而是指无形资源的持久性。
92. ACD 【解析】 本题考查全球标准化战略。采取全球标准化战略的跨国公司强调的是

提高盈利能力,通过规模经济、学习效应和区位优势实现成本的降低,即低成本战略。

93. AB 【解析】本题考查商业模式分析。选项 C 错误,其内容属于商业模式画布的三个步骤中的基础设施分析;选项 D、E 错误,其内容属于商业模式画布的三个步骤中的盈利分析。

刷 案例分析题

刷基础

打好基础·刷好题

(一)

94. B 【解析】本题考查多元化战略。相关多元化战略又称关联多元化战略,是指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域,进而实现企业规模扩张的战略。在相关多元化战略中,企业在自己经营的核心业务的基础上,进一步开展与其核心业务相关的其他业务,以分散经营风险。相关多元化战略可以划分为水平多元化战略、垂直多元化战略和同心型多元化战略三种类型,本题中企业沿产业价值链延伸经营领域属于相关多元化战略中的垂直多元化战略。
95. B 【解析】本题考查行业环境分析。新能源汽车行业市场规模迅速扩大,进入该行业的企业不断增加,销售额和利润额迅速增长属于成长期的特点。
96. CD 【解析】本题考查定性决策方法。定性决策方法也称主观决策法,是直接利用人们的知识、智慧和经验,根据已掌握的有关资料对决策的内容进行非量化的分析和研究,对决策的方案进行评价和择优。定性决策方法主要有头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术、哥顿法。盈亏平衡点法和线性规划法是定量决策中的确定型决策方法。
97. A 【解析】本题考查后悔值原则。

生产方案	后悔值			Max(最大值)
	市场需求高	市场需求一般	市场需求低	
甲型蓄电池	0	102	163	163
乙型蓄电池	101	201	87	201
丙型蓄电池	199	300	0	300
丁型蓄电池	210	0	77	210

甲、乙、丙、丁产品的最大后悔值分别为 163、201、300、210,最小值为 163,因此企业应选择的生产方案为甲型蓄电池。

刷进阶

强化练习·刷提升

(二)

98. B 【解析】本题考查行业环境分析。进入成长期,行业的产品已较完善,顾客对产品已有一定的认知,市场迅速扩大,企业的销售额和利润迅速增长。

99. A 【解析】 本题考查企业战略的制定。企业使命说明企业的根本性质与存在的理由,说明企业的宗旨、经营哲学、信念、原则,根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景,为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。回答的问题:“企业的业务是什么”。企业使命的定位包括三个方面的内容:①企业生存目的的定位:企业存在的主要目的是创造顾客,只有顾客才能赋予企业存在的意义;②企业经营哲学的定位;③企业形象的定位。

100. D 【解析】 本题考查基本竞争战略。成本领先优势主要有以下获取途径。①规模效应。在合理的规模经济性范围内,企业通过扩大活动规模使固定成本能在更多的产品上进行分摊,使单位平均成本降低。②技术优势。技术优势来自对传统技术的更新和新技术的研发。新技术能够提高生产效率,降低生产成本。企业在获得技术优势的过程中,还需要考虑成本的降低。③企业资源整合。企业可以通过资源的整合,增加活动或资源的共享性来获得协同效应。④经营地点选择优势。接近原料产地或需求所在地是经营地点的选择优势。除此之外,适宜的投资环境也非常重要。⑤提高价值链整体效益。每个企业的业务都是某一行价值链的一个或若干个环节。企业可以通过提高价值链整体效益的方法来提高自己业务活动的效益,从而降低企业成本。⑥跨业务相互关系。跨业务相互关系是指通过建立与不处于同一价值链上其他业务的合作关系来充分利用企业的资源。

101. B 【解析】 本题考查定量决策方法。悲观原则是指决策者在进行方案取舍时以每个方案在各种状态下的最小值为标准(即假定每个方案最不利的状态发生),再从各方案的最小值中取最大者对应的方案。从损益表中可知应选择乙饮品。

(三)

102. AD 【解析】 本题考查企业战略类型。依据案例表述,该跨国公司不仅在通信领域发展,而且通过并购、联合等多种形式进入医药、金融等多个领域,属于多元化战略。同时,在通信领域,该公司推出一款新功能的通信设备,属于差异化战略。

103. D 【解析】 本题考查不确定型决策。不确定型决策是指在决策所面临的市场状态难以确定而且各种市场状态发生的概率也无法预测的条件下所做出的决策。

104. A 【解析】 本题考查折中原则。

方案	Max(最大值)	Min(最小值)
A类	700	200
B类	800	0
C类	900	-300

A类方案的加权平均值: $700 \times 0.6 + 200 \times (1 - 0.6) = 500$ (万元); B类方案的加权平均值: $800 \times 0.6 + 0 \times (1 - 0.6) = 480$ (万元); C类方案的加权平均值: $900 \times 0.6 + (-300) \times (1 - 0.6) = 420$ (万元)。 $\text{Max}\{500, 480, 420\} = 500$, 所以应选择A类方案。

105. AB 【解析】 本题考查后悔值原则。

方案	后悔值			Max(最大值)
	畅销	平销	滞销	
A类	200	200	0	200

续表

方案	后悔值			Max(最大值)
	畅销	平销	滞销	
B类	100	0	200	200
C类	0	100	500	500

$\text{Min}\{200, 200, 500\} = 200$, 对应的为 A 类方案或 B 类方案。

(四)

106. B 【解析】本题考查 SWOT 分析法。WO 战略：利用环境机会，克服企业劣势。
107. ABC 【解析】本题考查企业战略类型的选择。加强内部成本控制，降低产品价格，属于成本领先战略；通过并购扩大企业生产规模属于横向一体化战略；独家推出保护视力的液晶电视属于差异化战略。
108. A 【解析】本题考查后悔值原则的计算。

方案	后悔值			Max
	畅销	一般	滞销	
甲产品	60	110	50	110
乙产品	20	0	150	150
丙产品	150	160	0	160
丁产品	0	20	200	200

$\text{Min}\{110, 150, 160, 200\} = 110$, 因此，生产甲产品可以使企业获得最大经济效益。

109. B 【解析】本题考查不确定型决策的概念。案例中三种市场状态发生的概率无法预测，所以是不确定型决策。

(五)

110. BD 【解析】本题考查企业战略的选择。该汽车公司不断针对不同类型人群，推出具有独特功能和款式的新型号汽车，这采取的是差异化战略。而且又同时在家电、医药、建筑等多个领域进行经营，所以又采取了多元化战略。
111. C 【解析】本题考查折中原则的计算。采取折中原则 C 型汽车可以获得的经济效益为 $800 \times 0.7 + (-200) \times (1 - 0.7) = 500$ (万元)。
112. B 【解析】本题考查后悔值原则。采取后悔值原则计算如下。

方案	损益值			Max
	畅销	一般	滞销	
A 型汽车	200	200	0	200
B 型汽车	100	0	100	100
C 型汽车	0	100	300	300

取其中最小值 $\text{Min}\{200, 100, 300\} = 100$, 对应的 B 型汽车为选取方案，因此本题选 B。

113. B 【解析】本题考查不确定型决策的方法。折中原则和后悔值原则是不确定型决策常遵循的思考原则。

(六)

114. BCD 【解析】 本题考查企业战略的类型。“自主生产和供应铁矿石”属于后向一体化战略。“该集团积极采取走出去战略，在欧洲多国建立独资子公司”属于国际化战略。“该集团发展非钢产业，进军电脑行业”属于多元化战略。
115. AC 【解析】 本题考查国际化经营战略的类型。在全球竞争中，企业通常面临着地区调适的压力和降低成本的压力。
116. C 【解析】 本题考查后悔值原则。

方案	损益值			Max
	市场需求高	市场需求一般	市场需求低	
A 产品	30	10	40	40
B 产品	15	20	0	20
C 产品	10	15	70	70
D 产品	0	0	80	80

取最小值 $\text{Min}\{40、20、70、80\} = 20$ ，所以应选择的方案是生产 B 产品。

117. AB 【解析】 本题考查定性决策方法。定性决策方法包括：头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术、哥顿法。

刷冲关

冲关演练·刷速度

(七)

118. A 【解析】 本题考查企业稳定战略。无变化战略是指企业内外部环境没有重大变化，企业并不存在重大经营问题或隐患，没有必要调整战略。
119. C 【解析】 本题考查企业战略的实施。合作型模式把战略实施的相关责任范围扩大到企业其他层级管理者，调动了其他层级管理者的积极性和创造性。协调其他层级管理者从一开始就承担有关的战略责任是该模式的工作重点。该模式比较适用于复杂而又缺少稳定性环境的企业。
120. AC 【解析】 本题考查企业战略的控制。战略控制的方法主要有杜邦分析法、平衡计分卡、利润计划轮盘。
121. C 【解析】 本题考查后悔值原则。

产品方案	后悔值			Max(最大值)
	市场需求高	市场需求一般	市场需求低	
甲自行车	46	22	13	46
乙自行车	0	15	36	36
丙自行车	9	0	27	27
丁自行车	48	36	0	48

甲、乙、丙、丁自行车的最大后悔值分别为 46、36、27、48，最小值为 27，因此企业应选择的方案为生产丙自行车。

(八)

122. B 【解析】 本题考查基本竞争战略。该餐厅为满足不同年龄段人群，推出老年健康套餐、减肥营养套餐、成长助力套餐属于差异化战略。
123. ABC 【解析】 本题考查密集型成长战略。密集型成长战略的形式有市场渗透、市场开发、新产品开发。
124. A 【解析】 本题考查后悔值原则的计算。

方案	后悔值			Max
	畅销	一般	滞销	
A 方案	0	10	10	10
B 方案	20	10	0	20
C 方案	10	0	40	40
D 方案	40	30	30	40

$\text{Min}\{10, 20, 40, 40\} = 10$ ，即 A 方案为获得最大经济效益的方案。

125. C 【解析】 本题考查折中原则。根据折中原则，A 方案的经济效益 $= 90 \times 0.75 + 20 \times (1 - 0.75) = 72.5$ (万元)。

(九)

126. D 【解析】 本题考查企业战略的类型。房地产与制药行业是不相关的行业，所以该房地产公司实施的是非相关多元化战略。
127. BD 【解析】 本题考查风险型决策方法。该公司进行的决策属于风险型决策，其具有一定的风险，所以选项 A 错误。借助数学模型进行判断的是确定型决策，所以选项 C 错误。
128. A 【解析】 本题考查风险型决策方法中的期望损益决策法。生产甲药方案的期望值 $= 45 \times 0.3 + 20 \times 0.5 + (-15) \times 0.2 = 20.5$ (万元)。
129. B 【解析】 本题考查期望损益决策法的步骤。运用期望损益决策法决策的第一步是确定决策目标。

第二章 公司法人治理结构参考答案及解析

刷 单项选择题

刷基础

打好基础·刷好题

130. C 【解析】本题考查公司制企业的概念。**公司制企业**，即公司，是指由**两个或两个以上**投资主体(特殊情况为一个投资主体)依法集资联合组成，具有独立的注册资本、自主经营、自负盈亏的法人企业。
131. B 【解析】本题考查公司的法人财产权。**法人财产**是公司产权制度的**基础**。
132. A 【解析】本题考查法人产权与经营权的分离。经营权是对公司财产占有、使用和依法处分的权利。
133. C 【解析】本题考查原始所有权与法人产权的分离。法人产权是指公司作为法人对公司财产享有的占有、使用、收益和处分的权利。
134. D 【解析】本题考查公司财产权能的两次分离。原始所有权与法人产权的客体是同一财产，反映的却是不同的经济、法律关系。
135. C 【解析】本题考查公司经营者的含义。经营者的权力受董事会委托范围的限制。
136. D 【解析】本题考查经营者的素质要求。经营者拥有的业务能力中，尤其以决策能力、创新能力和应变能力最为重要。其中创新能力是一个经营者的核心能力。
137. D 【解析】本题考查市场竞争机制。市场对经营者的激励与约束可归纳为两个方面：第一，市场竞争机制具有信息显示功能。第二，市场竞争的优胜劣汰机制对经营者位置形成直接的威胁。
138. B 【解析】本题考查所有者与经营者的关系。在现代企业中，所有者与经营者之间是**委托代理关系**。
139. B 【解析】本题考查股东的含义。股份有限公司的股东以其认购的股份为限对公司承担责任。
140. B 【解析】本题考查发起人股东与一般股东。发起人股东是指组织设立公司、签署设立协议或者在公司章程上签字盖章，认缴出资，并对公司设立承担相应责任的人。
141. D 【解析】本题考查股份出逃和转让的限制。公司董事、监事、高级管理人员应当向公司申报持有的本公司的股份及其变动情况，在就任时确定的任职期间每年转让的股份不得超过其所持有本公司股份总数的25%；所持本公司股份自公司股票上市交易之日起一年内不得转让。
142. A 【解析】本题考查股东对公司设立承担的责任。设立股份有限公司，应当有1人以上200人以下发起人，其中应当有**半数以上**的发起人在中华人民共和国境内有

住所。

143. C 【解析】本题考查股东对公司设立承担的责任。设立股份有限公司，应当有**1人以上200人以下**发起人，其中应当有半数以上的发起人在中华人民共和国境内有住所。
144. B 【解析】本题考查股东会的出席权、表决权。**股东会**是公司的**最高权力机关**，股东通过股东会行使权利。
145. A 【解析】本题考查股东的权利。根据公司法规定，**股东**享有资产收益的权利，股份有限公司按照股东持有的**股份比例**分配红利。
146. D 【解析】本题考查股东会会议的召集和主持。单独或者合计持有公司**10%以上**股份的股东请求召开临时股东会会议的，**董事会、监事会**应当在收到请求之日起**10日内**作出是否召开临时股东会会议的决定，并书面答复股东。
147. B 【解析】本题考查股东会的性质及职权。公司法对上市公司股东会职权有如下特别规定：上市公司在一年内购买、出售重大资产或者向他人提供担保的金额超过公司资产总额**30%**的，应当由股东会作出决议，并经出席会议的股东所持表决权的**2/3**以上通过。
148. B 【解析】本题考查股东会会议的召集和主持。按照公司法的规定，**首次股东会会议**由**出资最多**的股东召集和主持，依照本法规定行使职权。
149. A 【解析】本题考查股份出逃和转让的限制。公司成立后，**股东不得抽逃出资**。公司法规定，公司的发起人、股东在公司成立后，抽逃其出资的，由公司登记机关责令改正，处以抽逃出资金额**5%以上15%以下**的罚款，因此至少对其罚款250万元。
150. D 【解析】本题考查股东会会议的召集和主持。股东会会议由**董事会**召集，**董事长**主持；**董事长不能履行职务或者不履行职务的**，由**副董事长**主持；**副董事长不能履行职务或者不履行职务的**，由**过半数的董事**共同推举一名董事主持。
151. B 【解析】本题考查股东会会议临时提案。公司法规定，单独或者合计持有公司**1%**以上股份的股东，可以在股东会会议召开**10日前**提出临时提案并书面提交董事会。
152. B 【解析】本题考查累积投票制。**累积投票制**是指股东会选举董事或者监事时，每一股份拥有与应选董事或者监事人数相同的表决权，股东拥有的表决权可以集中使用。
153. A 【解析】本题考查董事会的性质。**董事会**是代表股东对公司进行管理的机构，是公司的**法定常设机构**。
154. D 【解析】本题考查董事会的性质。公司法规定，公司法定代表人依照公司章程的规定，由**董事长、执行董事或经理**担任，并依法登记。
155. B 【解析】本题考查独立董事的选举和聘任。《上市公司独立董事管理办法》规定，**独立董事原则上最多在三家境内上市公司担任独立董事**，并应当确保有足够的时间和精力有效地履行独立董事的职责。
156. B 【解析】本题考查董事的忠实和勤勉义务。未经股东大会同意，**董事不得利用职务便利**，为自己或他人谋取本应属于公司的商业机会，**自营或者为他人经营与本公司同类的业务**。