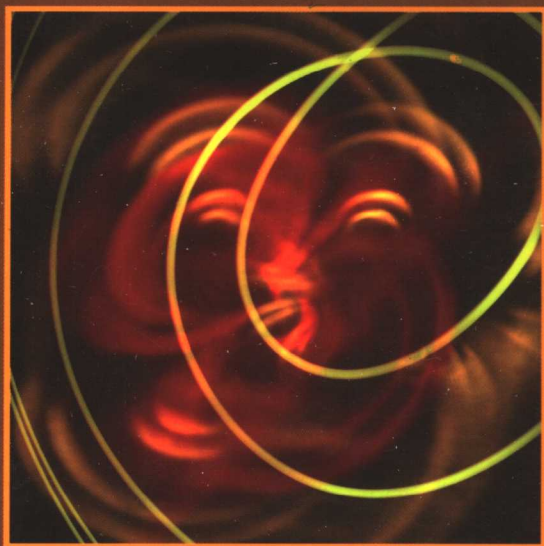


# Test Bank for Strategic Management

Competitiveness and Globalization  
(4th Edition)



(原书第4版)

# 战略管理：竞争与全球化 习题集

(美) 迈克尔 A. 希特 (Michael A. Hitt)  
R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland) 著  
罗伯特 E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)  
莱斯利 E. 帕利克 (Leslie E. Palich)

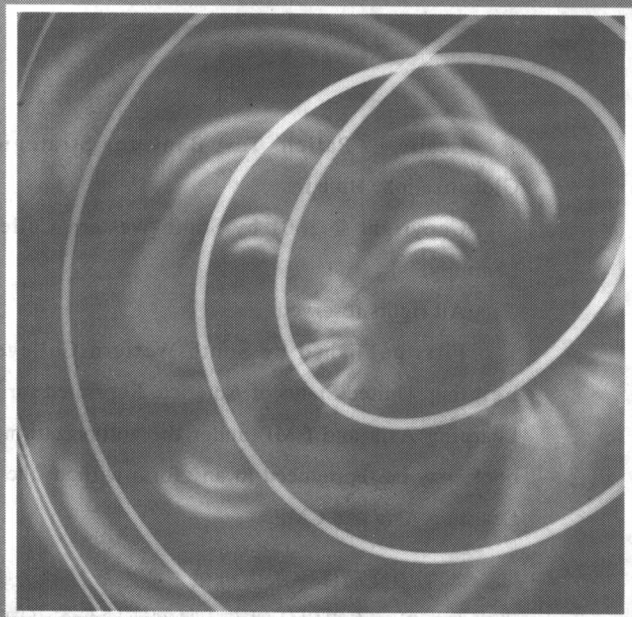
吕巍 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

*Test Bank for Strategic Management*

*Competitiveness and Globalization (4th Edition)*

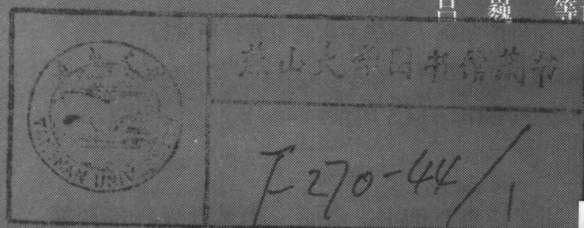


(原书第4版)

# 战略管理：竞争与全球化 习题集

(美) 迈克尔 A. 希特 (Michael A. Hitt)  
R. 杜安·爱尔兰 (R. Duane Ireland) 著  
罗伯特 E. 霍斯基森 (Robert E. Hoskisson)  
莱斯利 E. 帕利克 (Leslie E. Palich)

吕巍 等译



05  
10  
01



机械工业出版社  
China Machine Press



0763266

70

Leslie E. Palich. Test Bank for Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 4th ed.

Copyright © 2001 by South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning.

All rights reserved.

First published by South-Western College Publishing, an imprint of Thomson Learning, United States of America. Reprinted for People's Republic of China by Thomson Learning Asia and CMP under the authorization of Thomson Learning. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and CMP.

本书中文简体字版由机械工业出版社和汤姆森学习出版集团合作出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究

本书版权登记号：图字：01-2003-4659

#### 图书在版编目（CIP）数据

战略管理：竞争与全球化习题集（原书第4版） /（美）希特（Hitt, M.A.）等著；吕巍等译. -北京：机械工业出版社，2003.8

书名原文：Test Bank for Strategic Management: Competitiveness and Globalization  
ISBN 7-111-12565-7

I. 战… II. ①希… ②吕… III. 企业管理 - 经济发展战略 - 研究生 - 教材  
IV. F270-443

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第060485号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：吴颖洁 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年8月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 14.5 印张

定价：34.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

# 引 言

去年在机械工业出版社华章公司编辑们的帮助下，我先后将《战略管理：竞争与全球化（概念）》以及《战略管理：竞争与全球化（亚洲案例）》两本书呈现给广大的读者。尽管我在翻译以上两本书时，一直认为这是一本合纵连贯、紧贴现实的企业战略管理教科书，但依然没有想到在这么短的时间里，这本书得到那么多教师和同学的喜爱，许多学校选用这本经典教材作为MBA和各种培训的用书。这使我想到如能将这本教材的教辅部分也翻译出来，使教材、案例、教辅形成一个完整的体系，肯定对大家更好地理解原教材大有裨益。

现在在你面前的是一本教辅书，它包含了原教材每一章后的许多问题，同时也给出了原作者认为的问题答案。毫无疑问，这些答案也充分反映了作者对许多企业战略问题的思考和观点。也是对原教材的一种延伸，依然值得我们咀嚼。同时，我也认为许多管理问题，特别是有关战略问题，本来就无所谓惟一的标准答案，因为我们都认识到“条条大路通罗马”，从来就没有什么最好的管理路径，只有不断地应对时事的发展，不断地进行变革和创新，企业才能始终立于不败之地。

与上两次一样，这本书是我与我的学生合作的成果。复旦国际MBA的同学徐锦、何小振、王东彦、闫阅、周谧、鲁辉、王震、蒙焰华参加了本书的翻译。正是他们的辛勤劳动和出色的工作，才使这本书能这么快地面世。同时，教完这一届复旦国际MBA后，我也离开了生活、工作了22年的复旦园，加入上海交通大学管理学院。所以，这本书的出版也是我新生活起点的一个纪念，希望未来会更好。

由于时间紧张及能力所限，其中难免会有错误，恳请给予批评指正。

吕 巍

2003年6月于上海交大管理学院

# 目 录

## 引言

第1章 战略管理和战略竞争力 .....	1
第2章 外部环境：机会、威胁、行业竞争和竞争对手分析 .....	16
第3章 内部环境：资源、能力和核心竞争力 .....	33
第4章 业务层战略 .....	51
第5章 竞争的原动力 .....	68
第6章 公司层战略 .....	85
第7章 购并与重组战略 .....	102
第8章 国际化战略 .....	121
第9章 合作战略 .....	139
第10章 公司治理 .....	155
第11章 组织结构和控制 .....	173
第12章 战略领导 .....	191
第13章 公司创业和创新能力 .....	209

# 第1章

---

## 战略管理和战略竞争力

### 一、判断题

1. 电子商务正在改变着战略管理实践。这不仅体现在电子商务公司，如亚马逊网上书店、戴尔电脑和雅虎网站，在那些传统型企业，如福特汽车和联邦快递等，也是如此。

回答：正确，中等，应用。

2. 当一家公司成功设计并实施一项产生效益的战略后，它便获得了战略竞争力。

回答：正确，容易，认知。

3. 当企业已经开始实施一项产生效益的战略时，而它当前的竞争对手在现阶段还没有这么做的话，企业就获得了可持续的竞争优势，哪怕这样的战略在不久的将来就会被它的竞争对手们所抄袭模仿。

回答：错误，中等，认知。

4. 平均收益是指投资所得的收益超出投资者在同样的风险状况下对在其他方面进行投资所期望得到的收益的部分。

回答：错误，中等，认知。

5. 企业战略管理过程仅需要一个有关企业整体战略的决定。

回答：错误，中等，理解。

6. 许多总裁总是把稳定而可观的利润作为他们的首要任务来看待，一个精心设计而有效的战略却不是他们最关心的。

回答：错误，中等，理解。

7. Point Cast公司的情况说明，一个公司通常还是能有不错的表现，即使它的战略设计错误或实施不力。

回答：错误，容易，应用。

8. 由于李维施特劳斯无法再创造出顾客价值，它也无法再标榜它对社会负责的形象。

回答：正确，难，应用。

9. 英特尔的前任总裁安德鲁·格鲁夫指出，只有偏执狂才能生存和成功。

回答：正确，中等，应用。

10. 规模经济、大规模的广告投入，在新的竞争环境下已不再像以往那样有效。

回答：正确，难，理解。

11. 沃尔玛力图通过全球定价、采购和物流系统来创造无国界销售。

回答：正确，容易，应用。

12. 电子商务有其独特的竞争形式，从而也要求有不同的领导方式。

回答：正确，中等，理解。

13. 行业组织模型指出, 公司只有在实施了适用于整体环境或行业、竞争环境的战略后才能获得超额利润。

回答: 正确, 难, 理解。

14. 行业组织模型认为, 公司独特的内部资源和能力是其获得超额利润的主要源泉。

回答: 错误, 难, 理解。

15. 超额利润的资源基础模型认为, 当资源和能力是难以获得和复制的时候, 它有可能成为竞争优势。

回答: 正确, 中等, 理解。

16. 当公司可以借助某种资源或能力挖掘外部机会或避免威胁的时候, 这种资源或能力便是稀有的。

回答: 错误, 中等, 认知。

17. 行业组织模型认为, 核心竞争力是企业竞争优势的基础。

回答: 错误, 中等, 理解。

18. 稳定不变的核心竞争力对于公司成功进入国外市场、适应不断变化的环境显得尤为重要。

回答: 错误, 难, 理解。

19. 佳能希望“打败施乐”, 这就是战略使命的一个例子。

回答: 错误, 难, 应用。

20. 战略使命描述了一个企业特有的目标及所从事的生产领域和市场范围。

回答: 正确, 容易, 认知。

21. 当公司高层已经采取了某种制胜战略的事先定位时, 也就说明他们已经指出了战略方向。

回答: 正确, 容易, 认知。

22. 顾客、供应商、工会和地方政府都是资本市场相关利益者。

回答: 错误, 难, 认知。

23. 组织相关利益者是公司的内部资源、能力和核心竞争力。他们通常能够在充满竞争的环境中达到那些被认为是不可能实现的目标。

回答: 错误, 容易, 认知。

24. 公司所有的员工, 包括非管理人员和管理阶层都属于组织相关利益者。

回答: 正确, 难, 认知。

25. 当投资回报达到最大化时, 组织相关利益者会表示满意。

回答: 错误, 难, 理解。

26. 组织文化是指得到公司管理阶层普遍认同的核心价值, 但其是否被低阶层的员工所认同则并不重要。

回答: 错误, 中等, 认知。



27. 战略管理过程是为了帮助公司有效应对充满竞争的环境而选择的非正式的手段。

回答：错误，难，理解。

28. 无论是战略的设计还是实施，对获得战略竞争力和超额利润都是至关重要的。

回答：正确，中等，理解。

29. 公司层战略关注的是一个多元化的公司如何在多产品的市场和行业里参与竞争。

回答：错误，中等，认知。

## 二、选择题

30. 通过与Fingerhut签订电子订单处理协议，沃尔玛表明了：

- A. 零售业是变化最快的行业之一。
- B. 它正在推进它在一些国家业务的增长。
- C. 通过在网上拓展它们的零售业务，主要的几个公司就能影响整个行业的竞争态势。
- D. 它正在每一个它参与竞争的国家实施市场开发和分销的运作。

回答：C 中等，应用。

31. 当一家公司成功地设计和实施了一项产生效益的战略后，它获得了什么？

- A. 战略竞争力。
- B. 一项永久的、可持续的竞争优势。
- C. 丰厚的回报。
- D. 平均利润。

回答：A 中等，理解。

32. 可持续的战略优势要求：

- A. 一个处于设计阶段的能产生效益的战略。
- B. 其他竞争者也同时在实施这一战略。
- C. 其他公司无法复制抄袭这一战略。
- D. 公司可以赚取平均利润。

回答：C 容易，认知。

33. 超额利润是指：

- A. 相比以往年度，公司所赚取的更多利润。
- B. 相比行业平均水平，公司能赚取的更多利润。
- C. 公司所得利润超出公司投资者根据公司以往的表现所期望得到的利益的部分。
- D. 公司所得利润超出公司投资者期望从其他具有同样风险的投资项目中获取的利润的部分。

回答：D、容易，认知。

34. 战略管理过程是指:

- A. 为了避免组织的失败而采取的一系列活动。
- B. 一个过程, 它关注的是公司的资源、能力和竞争力, 对公司所处的外部环境条件并不关心。
- C. 一系列到目前为止从未被成功运用于非营利部门的活动。
- D. 公司为获取战略竞争力和超额利润而进行的一个投入、决策和行动的动态、完整的过程。

回答: D, 难, 理解。

35. 20世纪初的100家美国大公司中, 到本书出版时, 尚能为人所知的只有:

- A. 16家。
- B. 22家。
- C. 27家。
- D. 30家。

回答: A, 中等, 认知。

36. 在最近一年中, 有将近\_\_\_\_\_家美国公司申请破产。

- A. 20 000。
- B. 45 000。
- C. 75 000。
- D. 125 000。

回答: B, 容易, 认知。

37. 以下哪家公司最近成为第一家市值超过5 000亿美元的公司?

- A. 微软。
- B. 通用电气。
- C. 可口可乐。
- D. IBM。

回答: A, 容易, 认知。

38. 在近期的一次调查中, 以下哪项被许多总裁看成是他们的首要任务?

- A. 稳定而可观的利润。
- B. 顾客满意度和忠诚度达到最大。
- C. 领导能力和优质的产品或服务。
- D. 精心设计而有效的战略。

回答: D, 中等, 认知。

39. 造成新的竞争格局的两大主要因素是:

- A. 技术的缓慢变化和通货膨胀的加剧。

- B. 技术的飞速进步和全球经济的出现。
- C. 竞争的加剧和关税的降低。
- D. 资金可用性的增加和竞争的加剧。

回答：B，中等，认知。

40. 以下哪项说明了全球经济的特征？

- A. 经济创新在全球传播。
- B. 货物、服务、人员、技术和观念超越地理界限自由流通。
- C. 关税等人为因素的限制被增强。
- D. 公司率先将其产品打入发展中国家市场的能力。

回答：B，中等，理解。

41. 货物、服务、人员和技术超越地理界限自由流通是\_\_\_\_\_的特征。

- A. 本土经济。
- B. 全球化。
- C. 新竞争格局。
- D. 全球经济。

回答：D，容易，认知。

42. 从GDP和人口两方面来考虑，世界最大的单一市场是：

- A. 欧洲。
- B. 美国。
- C. 中国。
- D. 日本。

回答：A，中等，认知。

43. 美国的大多数对外出口企业是：

- A. 大公司。
- B. 中等规模的公司。
- C. 小公司（100-500员工）。
- D. 非常小的公司（员工在百人以下）。

回答：D，难，认知。

44. 在全球化经营中，福特公司利用\_\_\_\_\_，使得它在采购零部件时可以充分利用规模经济。

- A. 生产设备。
- B. 专门的管理技术。
- C. 有吸引力的车型设计。

D. 品牌。

回答：D，难，应用。

45. 在新的竞争格局下，只有\_\_\_\_\_的公司才能获得战略竞争力。

- A. 继续当前的整体战略。
- B. 达到或者超过全球标准。
- C. 避免可能改变其能力的挑战。
- D. 在有条件参与国际竞争的产品上投入更多的资源。

回答：B，中等，认知。

46. 对大多数在海外获得成功的国际化公司来说，最关键的是：

- A. 继续立足于它们本国的市场。
- B. 在进入新市场后，立即推出多个新产品。
- C. 了解当地的竞争对手。
- D. 开发有效的谈判技巧，使其能在国际市场上充分利用当地的供应商。

回答：A，难，理解。

47. 具有战略竞争力的企业通常懂得：

- A. 把本质相同的解决办法强加到全球市场中。
- B. 避免在发展中国家推广技术领先的产品。
- C. 将从国内市场获取的竞争意识运用到全球市场中。
- D. 在全球市场中使用通用的广告主题。

回答：C，中等，认知。

48. 以下哪项不是正在改变全球竞争本质的技术条件？

- A. 具备为企业提供的知识能力的技术。
- B. 信息技术本身及其应用方面出现的变化。
- C. 能使企业在发展的经济中获得先入优势的技术。
- D. 技术变化和传播的速度。

回答：C，中等，认知。

49. 为了获得战略灵活性，许多公司必须：

- A. 雇佣额外的人员。
- B. 发展组织储备力量。
- C. 报告三年期的净损失。
- D. 了解竞争对手。

回答：B，难，理解。

50. 康柏计算机公司在与网上销售冠军戴尔竞争时，在保持战略灵活性方面遇到了困难，其中一部分是因为它的：

- A. 决策制定过程施行中央集权。
- B. 缺乏创造性的广告。
- C. 刚硬的企业文化。
- D. 对数字仪器公司的收购。

回答：D，难，应用。

51. 以下哪项不是对行业组织或行业组织模型的假定？

- A. 组织的决策者是理性的，并致力于为公司谋取最大的利益，追求利润最大化。
- B. 实施战略所需的资源不能在公司间自由流动。
- C. 外部环境的压力和限制决定了获取超额利润的战略选择。
- D. 大多数公司在某一行业或某一领域内互相竞争，因此它们掌握着类似的相关战略资源。

回答：B，难，理解。

52. 行业组织或行业组织模型认为公司成功的关键在于：

- A. 合理地利用公司的人力资源。
- B. 选择最具吸引力的行业进入。
- C. 认清公司的关键竞争优势。
- D. 开发公司特有的资源和能力。

回答：B，中等，理解。

53. 行业组织模型和资源基础模型指出了公司应当考虑的一些条件，为了：

- A. 在国内市场而不是在国际市场参与竞争。
- B. 检查过去5年中实现的战略性的产出。
- C. 投入到不同类的竞争动力中去。
- D. 获得战略性的投入以成功地设计和实施战略。

回答：D，难，理解。

54. 行业组织或行业组织模型指出：

- A. 外部环境条件及其特征是影响公司战略的主要因素和决定力量。
- B. 公司独特的内部资源和能力是一项能产生效益的战略得到发展的基础。
- C. 某些行业的国际化将导致全球化。
- D. 在一些给定的行业中，公司应当通过调整组织结构，与那些最有效率的生产者保持一致，来寻求利润的最大化。

回答：A，中等，认知。

55. 最近的研究也支持了行业组织模型的解释，\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_相互作用的关系影响了公司的业绩。

- A. 员工培训，资金。
- B. 竞争对手数量，产品创新。
- C. 董事会，公司经理。
- D. 环境，公司战略。

回答：D，难，理解。

56. 以下哪一项不属于五种力量模型？

- A. 购买者。
- B. 竞争对手。
- C. 供应商。
- D. 替代者。

回答：D，容易，认知。

57. 以下哪项不是资源基础模型的假设？

- A. 每个公司都有其独特的资源和能力的组合。
- B. 所有公司都拥有同样的战略资源。
- C. 资源不一定会在公司间自由流动。
- D. 公司可以不断获取不同的资源，发展独特的能力。

回答：B，中等，理解。

58. 公司资源基础观念：

- A. 指出，相对于能力来说，资源与可持续的竞争优势更密切相关。
- B. 坚持认为，相对于竞争环境来说，行业环境对公司成功实施战略的能力有更强烈的影响。
- C. 呼吁公司专注于它们最相似的技术以迎击它们的竞争对手。
- D. 认为，资源不一定会在公司间自由流动。

回答：D，难，理解。

59. 公司的资源不包括以下哪项？

- A. 员工个体的技能。
- B. 资本设备。
- C. 产业结构。
- D. 有才干的管理人员。

回答：C，容易，认知。

60. 以下哪项是众多资源结合运用而产生的结果？

- A. 能力。

- B. 核心竞争力。
- C. 可持续的竞争优势。
- D. 组织资产。

回答：A，容易，认知。

61. 公司资源基础模型指出：

- A. 所有资源都有成为可持续竞争优势的基础的潜在力量。
- B. 资源不是潜在竞争优势的来源。
- C. 竞争成功的关键是公司参与竞争的行业的结构。
- D. 只有当资源是有价值的、稀缺的、难以模仿的、无法替代的时候，它才有可能成为竞争优势。

回答：D，难，理解。

62. 从资源基础模型的观点来看，资源和能力要变成竞争优势，以下哪项不是它们必须满足的标准？

- A. 竞争对手只占有普通的资源和能力。
- B. 这种资源和能力是很难模仿的，除非其他公司能得到它们。
- C. 这种资源和能力是无法替代的。
- D. 这种资源和能力是有价值的，如果公司可以借助它们来挖掘外部机会的话。

回答：A，难，理解。

63. 要想转化为竞争优势，这种资源和能力必须是有价值的和\_\_\_\_\_。

- A. 普遍的，容易模仿的。
- B. 容易模仿的，实施困难的。
- C. 稀缺的，难以模仿的。
- D. 容易实施，难以模仿的。

回答：C，中等，理解。

64. 如果资源和能力已经转化为公司的竞争优势，那么这公司就拥有一项\_\_\_\_\_。

- A. 战略使命。
- B. 战略目标。
- C. 出众的收益。
- D. 核心竞争力。

回答：D，容易，认知。

65. 当公司充分挖掘其内部资源、能力和核心竞争力，在竞争的环境下，去实现其起先认为不可能被实现的目标时，它就是在实施它的\_\_\_\_\_。

- A. 战略使命。
- B. 战略意图。

C. 战略竞争。

D. 战略目标。

回答：B，容易，认知。

66. 战略意图力求确保：

A. 公司的目标是可实现的。

B. 公司的目标是不特定的，以鼓励创新。

C. 只有高层管理者认同组织的目标。

D. 组织所有的员工都致力于实现公司的目标。

回答：D，中等，理解。

67. 战略意图主要受到：

A. 公司内部的关注。

B. 公司外部的关注。

C. 行业的关注。

D. 总裁的关注。

回答：A，中等，理解。

68. 战略使命：

A. 来源于战略意图的实施。

B. 是公司开展新业务的打算。

C. 不会通过指定公司试图参与竞争的行业来限制公司。

D. 是在公司挖掘出它的战略意图之前就已经指出来了的。

回答：A，中等，理解。

69. 战略方向往往发生在：

A. 所有员工都能接受组织的战略意图和战略使命的时候。

B. 所有的管理人员都专注于开发战略使命的时候。

C. 公司执行层已经知道竞争对手的战略意图和战略使命的时候。

D. 公司高层已经倾向于采用一个战略而放弃其他的时候。

回答：D，难，理解。

70. 资本市场相关利益者包括以下哪项？

A. 行业竞争者。

B. 股东。

C. 公司员工。

D. 政府行政人员。



回答：B，容易，认知。

71. 产品市场相关利益者包括以下哪项？

- A. 供应商。
- B. 股东。
- C. 公司员工。
- D. 公司总裁。

回答：A，容易，认知。

72. 组织相关利益者包括以下哪项？

- A. 工会。
- B. 公司所在社区。
- C. 公司员工。
- D. 主要资本提供者。

回答：C，容易，认知。

73. 产品利益相关者包括公司的客户，这一利益群体主要关注的是：

- A. 公司投资收益的最大化。
- B. 为员工提供一个有激励作用的职业发展环境。
- C. 以尽可能低的价格获得可靠的产品。
- D. 提高公司的营利能力。

回答：C，中等，理解。

74. 总的来说，在什么时候产品市场相关利益者会感到满意？

- A. 当公司的利润只不过最低程度（出资者和股东能够接受且能使他们保持对公司兴趣的最低利润）满足了资本市场相关利益者时。
- B. 当公司的利润为它的资本市场相关利益者带来了超额利润时。
- C. 当公司的组织相关利益者的收益达到最大时。
- D. 当公司基于资源基础观念的原则而不是基于行业组织模型的原则进行运作时。

回答：A，难，理解。

75. 在什么时候组织相关利益者会感到满意？

- A. 投资给他们带来的收益达到最大。
- B. 顾客持续地为他们购买的产品或服务支付最高的价格。
- C. 公司期望能长期雇用他们。
- D. 公司在不断增长，并能帮助他们提升个人的能力。

回答：D，中等，理解。