**《企业战略管理》试题集**

***答案请写在答题纸上（请标清大小题号）***

1. 单选题（20\*2=40分）

1、沪杭高铁开通后，一些旅行社并没有改变其交通工具——仍采用旅游大巴作为交通工具，这说明旅行社采取的战略是（ ）

A. 差异化战略 B. 集中化战略

C. 总成本领先战略 D. 一体化战略

2、YL牛奶公司与MN牛奶公司之间竞争异常激烈，而且实力相当、不分伯仲。这时YL公司应该（ ）

A. 与MN公司休战 B. 联合行业内其他公司与MN公司竞争

C. 坚持继续与MN公司竞争 D. 转向其他行业发展

3、随着科技的发展，mp3，mp4逐渐“挤垮了”单放机，对于单放机行业来说，面临着“五力”中（　）的威胁。

A．购买者讨价还价的能力　　　　　　 B. 替代品

C．互补品　　　　　　　　　　　　　 D. 现有企业的竞争

4、APP宣称，公司的手机产品注重时尚性，以使公司的手机产品成为追求时尚人士的首选，这是（ ）

A. 差异化战略 B. 集中化战略

C. 总成本领先战略 D. 品牌战略

5、人口普查结果显示，我国部分城市已经进入老龄化社会，这说明企业环境中的（ ）

A. 政治环境 B. 技术环境

C. 经济环境 D. 社会文化环境

6、利润率下降属于产品生命周期的哪个阶段的特征（ ）

A. 投入期 B. 成长期

C. 成熟期 D. 衰退期

7、定位学派的代表是（ ）。

A. 迈克尔•波特 B. 亨利•明茨伯格

C. 安德鲁斯 D. 安索夫

8、“帮助杰出公司和政府取得更大的成功”可以作为组织的（ ）

A. 使命 B. 哲学

C. 方针 D. 目标

9、由于国际稀土价格不断上涨，对一些稀土资源依赖型企业而言，属于（ ）

A. 机会 B. 优势

C. 经济环境变化 D. 政治环境变化

10、（ ）是指在一定的社会经济条件下通过社会实践所形成的并为全体员工遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。

A. 企业文化 B. 企业宗旨 C. 企业哲学 D. 企业使命

11、企业将战略目标定位于特定细分市场的客户群，应该采用（ ）

A. 差异化战略 B. 集中化战略

C. 总成本领先战略 D. 一体化战略

12、价值链是一个模块，企业用它来了解自己的（ ），并找出能够促进执行（ ）的多种方法。

A. 战略地位/生产流程战略 B. 成本地位/生产流程战略

C. 战略地位/业务层战略 D. 成本地位/业务层战略

13、一体化战略是将企业原可独立的、相互连续的或相似的经济活动组合起来。相似的活动的组合，称为（ ）

A. 纵向一体化 B. 横向一体化

C. 前向一体化 D. 后向一体化

14、不属于杠杆并购方式的是（ ）

A. 管理层并购 B. 公司整体并购

C. 职工并购 D. 技术并购

15、不属于多元化战略优势的是（ ）

A. 降低经营风险 B. 品牌效应

C. 有利核心竞争力培养 D. 提高资源配置效率

16、在BCG矩阵分析法中，下面哪种类型是最具有发展潜力的类型。（ ）

A. 问号类 B. 明星类

C. 现金牛类 D. 瘦狗类

17、企业战略管理要素包含（ ）

A. 战略目标 B. 资源配置

C. 企业愿景 D. 目的

18、战略资源特征有（ ）

A. 可以转移 B. 可以租用

C. 可以复制 D. 可以增值

19、战略目标的特征不包含（ ）

A. 挑战性 B. 可度量

C. 稳定性 D. 可预测

20、行业吸引力可用下列哪一指标表示（ ）

A. 产品销售额 B. 产品产销率

C. 产品销售量 D. 销售利润率

21、企业基本价值链中的基本活动包含（ ）

A. 采购 B. 技术开发

C. 营销 D. 人力资源管理

22、政治环境的特点有（ ）

A. 间接作用 B. 易预测

C. 易驾驭 D. 不可逆转

23、在行业引力低、企业竞争地位弱的情况下，企业实施战略领导者类型应该是（ ）

A. 开拓型创业者 B. 理财专家

C. 行政型管理专家 D. 外交型管理专家

24、与差异化战略相匹配的人力资源战略方式为（ ）

A. 诱因战略 B. 引进战略

C. 参与战略 D. 投资战略

25、环境分析技术主要包括战略要素评估矩阵和（　）

A. 财务分析法法　　　　　　　　　　　　B. 生命周期分析法

C. 回归分析　　　　　　　　　　　　　　D. SWOT分析法

26、可能导致行业内竞争加剧的情况是（ ）

A. 行业增长速度下降 B. 行业内竞争对手减少

C. 产品的差别化程度高 D. 用户的转换成本高

1. 简答题（6\*5=30分）
2. 简述价值链的概念及价值链分析的目的。
3. 专业化战略及其优势是什么？
4. 简述战略评价中的平衡记分卡的核心思想。
5. 简述企业战略管理的本质作用？
6. 简述量化战略目标的优点。
7. 简述企业战略与企业文化的关系。
8. 简述企业使命与企业文化的关系。
9. 简述作为竞争优势源泉的资源应具备的条件。
10. 简述企业资源与能力的关系。
11. 简述核心能力的特点及核心能力培育途径。
12. 简述一体化的好处。
13. 简述战略与资源的关系。
14. 企业营销战略及其任务是什么？
15. 简述企业人力资源战略及其制订原则。
16. 简述企业财务战略的目标和类型。
17. 一个好的企业战略目标应该达到的标准有哪些？
18. SWOT分析法的决策准则有哪些？
19. 企业战略实施控制的条件有哪些？
20. 简述多元化战略的优势和劣势。
21. 简述一体化战略的理论依据。
22. 比较自我发展与联盟和并购三种战略方式之间的优势。
23. 企业实施国际化战略的主要动因有哪些？
24. 简要分析三种基本竞争战略的风险。
25. 实施多元化经营的公司其战略可分为哪几个层次。
26. 什么是战略组？
27. 分析我国房地产行业所处的宏观环境状况。
28. 什么是目标集中战略？
29. 什么是BCG矩阵分析法？
30. 分别阐述SWOT矩阵分析法中的四个战略。
31. 案例分析（5+10+10+5=30分）

**案例1**

请简述建立IFEM矩阵分析法的步骤，并使用以下简化的矩阵数据，用IFEM矩阵分析法分析A公司的内部状况是处于优势还是劣势。

A公司的内部因素评价矩阵

关键内部因素 权重 评分

优势

1、东部地区最大的纸业集团 0．132 4

2、新的市场销售模式，应用反应良好 0．115 3

3、上个月利润增加10% 0．057 3

4、财务状况有所好转 0．036 3

5、改善公司原有管理流程，提高了效率 0．118 4

6、强有力的管理团队 0．079 3

劣势

1、地理位置导致的企业声誉的局限性 0．101 1

2、国有企业机制稍显陈旧 0．136 2

3、机器设备的陈旧 0．105 1

4、价格战给企业产品质量带来压力 0．121 2

**案例2 YS公司业务拓展受阻**

YS电讯有限公司，在电讯行业中经营数年后，积累了一部分资金，在国外设立了分支 机构 ，并形成了良好的电讯产品进出口渠道。鉴于近年来电讯行业竞争加剧，利润率下降，公司领导希望另外开拓经营领域，以便分散经营风险，做到"东方不亮西方亮"。经过对市场需求与公司自身实力的分析，公司领导达成了以下共识：   
　　首先，注意"不熟不做"。由于公司长期致力于电讯领域的经营，积累的关系基本上都在这个圈子里，其它行业虽然可能投资回报率更高，但也会由于缺乏经营人员、经验等而不宜投 资。第二，从长期发展的角度来看，电讯行业的发展潜力很大，如在电讯增值业务方面，新的投资机会正在不断出现。公司可发挥自身特长，从中寻求发展机会。   
　　鉴于以上情况，公司领导觉得宜从电讯新业务入手进行多角化经营。通过进一步分析电 讯行 业新的增值业务，发现电话声讯服务的市场已被一些有实力的公司占领，进入难度较大；而计算机国际互联网业务正在国内兴起，如：提供上网服务(可进一步分成拨号上网和专线上 网)、提供网上空间为客户发布电子信息、提供网上信息源、网络集成、相关产品销售、利 用互联网开展新型增值业务等，这些业务都很有发展潜力。   
　　具体考察互联网相关业务，公司发现：就提供上网服务而言，当时的市场并不成熟，如 ：提 供拨号上网服务的价格一般为10-20元/小时，再加上市内电话费4元/小时，总费用达到14-24元/小时。据此推算，平均每天使用半小时，每月支出就达210-360元，这种费用对个人消 费者来说显然太高；另外，99%以上的网上信息为英文，国内普通消费者存在语言困难。   
　　提供网上空间为客户发布电子信息业务，正逐步为国内消费者接受。市场先入者所做的大量宣传以及新闻媒体的广泛炒作，无疑可以节省市场后进入公司的巨额开拓费用。从操作上看，公司在国外设有分支机构，恰好有利于此项业务的开展。因为当时的电子信息主要面向境 外机构和个人，一般发布在国外的计算机网络上。从效益方面考虑，当时市场内从业者不多，服务收费价格较高，而对公司来说服务成本极小，似乎是个非常不错的选择。   
　　至于其他互联网业务，提供网上信息源的一般是那些掌握有专门信息源的机构，如科技情报所、统计信息中心、金融机构、职业介绍所等， YS公司觉得这不是自己的特长领域。提供网络集成服务，需要大量专业工程技术人员，作为一个单纯的贸易公司， YS公司并不具备 经营能力。从互联网相关产品销售看， YS公司还是有一定基础的，因为公司本来就是单纯的贸易公司，在国外设有分支机构，具备良好的进出口渠道。   
　　还有利用互联网开展新型增值业务，如网络传真，所需投入小，技术含量低，但需要在国内外均有相应的节点，这正是 YS公司的特长。由于此项业务可大大降低消费者的传统电讯支出，将国际传真费用降到原来的1/10-2/10，估计会受消费者的欢迎，但存在着国家有关主 管部门干预的可能。   
　　基于以上认识， YS公司领导最终拍板确定战略：先在北美及国内主要城市建立互联网节点 ，并逐步将其扩展到各省会城市，形成较宽的市场覆盖面。积极争取国家有关主管部门的支持，通过国家电信部门已建立的骨干网实现节点之间的互联，以降低联网费用。在具体内容 上，考虑上网服务的经营许可由电信主管部门颁发，节点节联依赖于电信部门的公司，而电信部门已有公司开展上网服务， YS公司在该领域不具竞争条件与实力。为此， YS公司决定直接从提供网络空间为客户发布电子信息入手，进而积极开展新型网络增值服务。根据这一思路， YS公司主要领导在国内有关城市物色相应的人员，具体负责实施工作，而自己则 跑到国外，亲自负责国外节点的建设实施。   
　　战略实施初期，各地的分支机构相继建立，一切都按照预想的方案运行。只是在具体操作上 ，公司的主要领导与国内各分支机构负责人产生了分歧。公司主要领导根据自己在国外开拓的经验，要求国内各分支机构，一开始就应租用上档次的办公场所，安装电话及数据专线， 招聘人员以尽快开展工作。而各分支机构负责人则认为，从国内的实际情况考虑，宜采取先难后易的做法，这就是在完成国外节点建设并打出一定知名度的基础上，通过大规模的国内 市场营销，最终正式开展业务。在此之间，相对来说保持一个最小规模更有助于节省公司的投资，这样做有利地在公司开始赢利之前，防止由于摊子铺得太大而引发财务问题。此外， 各分支机构负责人还认为，盲目、仓促地开展国内市场营销，容易造成事倍功半的结果，一旦客户对公司形成不良印象，如觉得公司国外节点内容少、知名度低，与国内广告宣传的高 调子不符等，将会严重妨碍公司的未来发展。   
　　由于几个回合的关于具体操作方式的争议， YS公司领导与各分支机构负责人之间产生了成见。公司主要领导觉得各分支机构负责人不愿百分之百地采纳并执行自己的建议，有意与自己为难。而各分支机构负责人则认为，公司领导正在日益脱离国内实际，太过于主观武断， 这是对公司长期投资效果的漠视。这种成见为公司此后工作的开展埋下了隐患。首先，公司国外节点的建设进度并没有预想的快，而国内潜在客户却在此期间迅速成熟；其次，在国外 节点知名度尚未打响的情况下，国内各地区提前启动的业务开拓，遇到了此类业务市场先行者的激烈竞争。客户对经营者较为"挑剔"，常常"货比三家"，对信息发布商的节点形象 和知名度进行考察。结果正如各分支机构负责人所分析的那样，公司在全国各地的业务一直进展缓慢，而公司主要领导则更因此而认为是由于各分支机构负责人的工作不力。   
　　鉴于以上情况，公司主要领导进一步加大了各地节点建设力度，并在仓促建成的节点基础上 ，突然提出参照国外经营模式，立即提供上网服务，以尽可能增加收入，扭转公司正在出现的入不敷出情况。显然，这一做法明显偏离了当初公司提出的积极筹备开展新型增值业务的 战略构想，与此前各分支机构所做的准备工作脱节，使各地区分支机构陷入了措手不及的境地。这是因为，上网服务与开展新型增值服务所需要做的准备工作有很大不同。上网服务首 先需要申请经营许可证；其次，需要准备的大量宣传资料及将要提供给用户的上网软件、计算机系统的计费部分也完全不同，节点的网络结构和设备配置也大不相同；此外，还要与金 融部门协商以便为用户提供便捷的缴费方式，等等。如此重大战略转变，未经公司内部充分协商，也没有给战略执行人员--各地区负责人以充分的准备时间，自然造成了极大的混乱 。   
　　此后的结局，大大出乎公司领导的预料。一方面，由于各地区分支机构负责人对提供上网服务成本与市场竞争的充分了解，如需要支出巨额数据通讯及中继线费用，市场成熟程度低导致市场先入者几乎都处于亏损状况，觉得自己公司的财力还不如那些非政府背景的市场先入 者，更不如有电信背景的公司等，从而导致他们对这种战略调整普遍缺乏信心，在这种心态下开展业务，结果自然就更不理想了。另一方面，公司领导面对这种状况，不反思自己沟通 与决策问题，反而进一步认为各地区负责人办事不力，不断更多、更严厉地指责他们。这种情况最终导致多名地区负责人"引咎"辞职，使得公司管理几乎陷于瘫痪，更不要说战略目标的实现了。   
根据案例所提供的情况，请回答下列问题：   
1 YS公司业务拓展受阻的主要原因是：   
A 战略制定过程没有得到公司上下的充分认同。   
B 在战略实施中行业市场竞争格局发生了巨变。   
C 各地区分支机构负责人能力有限、办事不力。   
D 公司内部在如何实施战略上存在着严重分歧。   
2妥善处理类似以上 YS公司经营中所出现的问题，最为关键的是：   
A 在战略制定与实施过程中，必须重视加强上下沟通，建立信任与共识关系。   
B 对于那些工作不力的下属，必须及时采取果断措施，不能心慈手软。   
C 对于市场开拓中的种种困难要有充分的思想与行动准备，以防临时抱佛脚。   
D 对下属干部的工作不力，在批评时要讲究方法技巧，不能抱有成见。   
3从 YS公司的业务拓展过程看，你认为该公司在选定电讯新业务作为多角化 经营方向时主要关注的是什么?   
A 发挥公司特长。B 投资回报更大。   
C 分散经营风险。D 业务发展潜力。   
4 YS公司在分析与评估电讯新的增值业务时，主要考虑的问题有哪些?   
A 公司相对于竞争对手的实力。B 市场成熟程度与开发可能。   
C 公司现有条件与运作成本。 D A+B+C。   
5 从YS公司的战略实施过程看，你认为公司主要领导的致命失误是什么?   
A 过分重视短期财务因素，而在战略方向上表现出随意性。   
B 初始战线方向有误，忽视各分支机构负责人的不同看法。   
C 没有注重对下属的激励，调动不了他们的工作积极性。   
D 盲目照搬国外经营模式，与国内实际市场情况明显脱节。

**案例3 娃哈哈市场拓展之路**

1． 从营养液到果奶

　　“娃哈哈”品牌诞生于1989年。宗庆后在当时发展迅速的营养液市场上发现了一个市场空白——儿童市场，遂开发出“给小孩子开胃”为诉求的儿童营养液产品，并起名为“娃哈哈”，同时企业也更名为“杭州娃哈哈营养食品厂”。得益于那首“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的著名的儿歌以及娃哈哈品牌天然的亲和力，在强力的广告宣传下，娃哈哈儿童营养液的销量急速增长，1990年销售额便突破亿元，1991年更是增长到四个亿。娃哈哈在两年之内也成功成长为一个有极大影响力的儿童营养液品牌。

1992年，娃哈哈又开发出针对儿童消费者的第二个产品——果奶。虽然当时市场上已存在不少同类产品，但凭借娃哈哈营养液的品牌影响力，再加上两年来建立的销售渠道和规模生产的优势，果奶上市并没遇到什么困难，一度占据市场的半壁江山。显然，这次品牌延伸，由于目标市场没有变，新产品的核心诉求“有营养，味道好”和营养液切合度非常高，相对于娃哈哈日后的延伸跨度不过是“迈了一小步”，甚至于宗庆后事后都不把它看作一次真正意义上的延伸，“而更应该说是产品线的扩张”。

2． 突入纯净水

但1995年，当娃哈哈决定进入成人饮料市场，并延用“娃哈哈”品牌生产纯净水时，受到了几乎一边倒的非议。一个儿童品牌如何能打动成人的心，是娃哈哈面临的最大挑战。针对这个垂直性的品牌转型，很多人认为此举并不能利用娃哈哈原有的品牌优势，只会让品牌个性变得模糊，建议娃哈哈应该采取多品牌战略。但考虑到创造新品牌所涉及到的巨额推广费用（估计每年要在1-2亿元），以及娃哈哈当时的资金情况，宗庆后决然地坚持了品牌延伸之路。相应的，在广告宣传上，娃哈哈纯净水淡化了原先的儿童概念，采用了“我的眼里只有你”、“爱你等于爱自己”等宣扬年轻、活力、纯净的时尚感觉，寻找在成人特别是年轻人心中的品牌认同。先不论这次延伸的是非对错，娃哈哈依托纯净水使企业规模和实力都完成了一次飞跃。

3． 挑战“两乐”

　　1998年，娃哈哈制定的销售目标是1996年的十倍。市场日渐饱和竞争日趋激烈情况下的纯净水和正从成熟期迈向衰退期的儿童饮品都无法实现这一宏大目标。这时候，娃哈哈在宗庆后的带领下又义无返顾地杀入被“两乐”把持的碳酸饮料市场，在市场上引起轩在市场怀疑声中，娃哈哈的“非常可乐”艰难地成长起来。2003年，非常可乐全年的产销量超过了60万吨，直逼百事可乐在中国的100万吨。同时，娃哈哈在“非常可乐”下又延伸出“非常柠檬”、“非常甜橙”等产品，完善“非常”产品线，全面挑战两乐旗下的“雪碧”、“芬达”、“七喜”和“美年达”。另外，娃哈哈还推出了“非常茶饮料”，向统一、康师傅主导的茶饮品细分市场渗透。

　　至此，娃哈哈已成为一个总资产六十多亿的饮料巨头，并且无银行贷款、反拥有近二十亿元的现金蓄备。但娃哈哈的目标是在未来五年内将业务规模增长三倍。而这时候，仅靠饮料产业显然无法完成。

4． 拓展童装市场

　　为了拓展利润来源，娃哈哈在业务上又进行了一次大胆地跳跃。2002年8月，娃哈哈决心进军童装市场，并宣称要在2002年年底在全国开2000家专卖店，完成跑马圈地，为塑造一个儿童服装品牌奠定基础。娃哈哈运作童装的思路是以OEM进行贴牌生产，以同专业童装设计单位合作的方式完成设计，以零加盟费的方式尽快完成专卖店在全国的布局。但一年多过去了，娃哈哈在全国仅开设了800多家专卖店。初次受挫后，宗庆后并不承认是品牌延伸上的问题，坦言是“对整个市场需求的估计不足”，并对娃哈哈童装在一年内创造了两亿元的收入还是感到满意。

5． 进入其他市场

一直以来，娃哈哈也在尝试进入其他市场，并已经开始启用新的品牌。例如，其就一直在生产大厨艺牌方便面，但只是出口国外市场。2004年11月，娃哈哈的大厨艺方便面正式在杭州、上海、徐州等地开始试点销售。产品类别还颇为丰富，有非油炸、鲜湿、营养健康，口味有小鸡炖蘑菇、番茄烩牛肉、片儿川、鲜汤虾仁等。为此，娃哈哈还专门成立了市场拓展部，以便为新品方便面进行系统化推广。

同样，娃哈哈还在奶粉、房地产等领域成功拓展的业务。

问题：

1. 根据案例说明娃哈哈执行的是什么样的公司战略？这种战略的劣势有哪些？
2. 用行业结构分析模型分析娃哈哈在碳酸饮料和茶饮品行业竞争状况。

**案例4**

BM公司是一家大型企业，多年来，随着实力的不断增强，其经营领域也在不断拓宽。进入21世纪，BM公司与其他企业一样，面临着严峻的挑战。为了在竞争中立于不败之地，正确地进行经营战略和策略的选择，BM公司对现有的各经营领域进行了综合分析。结果发现，公司经营的甲产品虽然一直具有较高的相对市场占有率，但该产品的市场需求增长率已经开始呈下降趋势；现在市场需求增长率较高的是乙产品，而BM公司的乙产品相对市场占有率较低。再进一步调查发现，乙产品的目标市场需求潜量很大，且公司有实力与竞争对手抗衡。

问题：

(1) 用波士顿矩阵图，分析产品甲和乙的位置；并为这两种产品提出今后经营领域发展的建议；

(2) 如果BM公司准备进一步开拓乙产品的市场，请你为公司选择乙产品的市场定位策略和进入市场的方法策略。