

国开电大 2025《11809 企业战略管理》期末  
考试题库小抄（按字母排版）

总题量 (114): 单选题(96) 主观题(18)

单选题(96) 微信号: zydz\_9527

1. [2] 21世纪的竞争格局正在发生着本质的变化，人们常用超级竞争来描述21世纪的竞争环境，在高度竞争的情况下，即使目前获得了赢利，若是不（ ），很快也就会被淘汰。答案：持续创新

2. [B] 本国供应商是产业创新和升级过程中不可缺少的一环，因为产业要形成竞争优势，就不能缺少世界一流的供应商，也不能缺少（ ）的密切合作关系。答案：上下游产业

3. [C]（ ）不仅包括对生产、销售、设计、储备等有形费用的控制，还包括对会议、领导、时间等无形费用的控制。答案：成本控制

4. [B]不属于企业社会责任的是（ ）。答案：企业的一切行为的最高（ ）。答案：行动纲领

5. [C]产品或服务的价格通常都低于顾客对该产品或服务所赋予的价值，也就是顾客取得（ ）。答案：消费者剩余价值

6. [C]成本领先战略的目标是建立一个产品单位成本比竞争对手更低的（ ）。答案：成本结构

7. [C]持续的竞争优势和卓越的盈利能力要求管理者在市场需求、不同产出水平下成本结构已知两个条件下，正确判断如何差异化，如何定价及如何（ ）。答案：创造价值

8. [C]除了规模经济带来的成本节省，面向全球销售的企业还可以通过（ ）实现更大的成本节省。答案：学习效应

9. [C]从国内层面看，政治和法律环境因素主要是指政府及各职能部门的各项（ ）。答案：方针和政策

10. [C]从经营风险角度看，风险相对较小、效率较高，从本质上追求的是在过去经营状况基础上的稳定的战略类型是（ ）。答案：稳定型战略

11. [D]当两个或多个企业谋求彼此合作时，一般是期望通过合作获得比单独行动更多的（ ）。答案：价值增值

12. [D]当一个企业具有宝贵的技术秘诀或一项独特的专利产品，却没有在国外市场开发利用技术或专利的内部组织能力和资源时，（ ）就变得非常有意义。答案：许可协议

13. [D]多元化是“用新的产品去开发新的市场”。最早研究多元化主题的是美国学者（ ）。答案：安索夫

14. [G]根据组织结构设计要素，可以形成两大类组织结构形式：机械式组织和（ ）。答案：有机式组织

15. [G]公司层战略又称总体战略，是企业的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企

权衡的结果，其中该做表示了外部环境给企业带来的（ ）。答案：约束

28. [J]经济基础设施在一定程度上决定着企业运营的（ ）。答案：成本和效率

29. [K]跨国公司以统一的全球战略为纽带，将散布在世界各地的分公司或合作伙伴联为一体，在平衡全球化与本土化的过程中，形成公司的（ ）优势。答案：战略协同

30. [L]两个或两个以上成员企业通过互利共生、优势互补，组成利益共同体，这种企业集群的形式是（ ）。答案：共生型企业集群

31. [L]两个或两个以上的企为了一定目的通过一定方式组成的网络式联合体，被称为（ ）。答案：战略联盟

32. [N]能力建设的路径依赖性、竞争优势来源的模糊性、资源间具有互补性能够提高核心竞争力的（ ）。答案：难以模仿性

33. [P]平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（ ）。答案：产业模式

34. [Q]企业的利益相关者有三类，第一类是产品市场相关者，第二类是组织中的相关者，第三类是（ ）。答案：资本市场相关者

35. [Q]企业的战略目标要为企业的外部公众和内部人员所理解并符合他们的利益需求，这是战略目标的（ ）。答案：可实现性

36. [Q]企业管理的（ ）增加时，公司管理层缺少充足的时间准确评估每一业务单元的战略，导致管理者难以理解和掌控每一项业务的发展。答案：业务种类

37. [Q]企业具备的核心竞争力与内外界环境不相适应，而核心竞争力又表现出很难改变的路径依赖特征，进而形成阻碍核心竞争力为企业持续竞争优势源泉的惯性系统，这是指（ ）。答案：核心刚度

38. [Q]企业扩大现有经营领域的规模，或向新的经营领域开拓，其核心是通过企业竞争优势谋求企业的发展和壮大，这种战略属于（ ）。答案：增长型战略

39. [Q]企业实施纵向一体化的动因是为了获得（ ），进而在产品定价上获得价格竞争优势。答案：成本优势
40. [Q]企业试图在成本领先战略、差异化战略两者之间寻求某种平衡，从而形成竞争优势，可考虑采取的业务战略是（ ）。答案：最优成本战略
41. [Q]企业所有不同且相互关联的生产经营活动便构成了创造价值的动态过程，这就是企业的（ ）。答案：价值链
42. [Q]企业通过建立战略联盟，可以实现企业各自价值链环节之间的合作，将（ ）的重点从企业内部转向跨越企业组织边界的外部关系，也使得企业的经营活动开始超越传统的组织边界。答案：创造价值
43. [Q]企业通过协议、委托、租赁等方式将生产车间外化的经营方式，称为（ ），这种方式不仅减少了大量的制造费用和资金占用，还能充分利用他人的要素投入，降低自身风险。答案：虚拟生产
44. [Q]企业为了避免企业分散精力，使企业专注于它最擅长和最了解的业务，而采取的战略是（ ）。答案：密集增长战略
45. [Q]企业为取得或保持持续的竞争优势，在企业内部及其外部环境的匹配方式正在或者要发生变化时，对企业的经营范围、核心资源与经营网络等战略内涵进行重新定义，改变企业的战略思维及战略方法的过程称为（ ）。答案：战略变革
46. [Q]企业拥有或者控制的没有实物形态的可辨认非货币性资产，主要包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权、特许权和声誉等属于（ ）。答案：无形资源
47. [Q]企业愿景由核心理念和（ ）组成。答案：未来展望
48. [Q]企业在国际化经营过程中，文化差异导致的文化误解、文化冲突有时会危及企业经营目标的实现，甚至导致企业经营活动失败的“斯隆模型”之称，也叫“联邦分权化”，
- 可能性。这是指（ ）。答案：跨文化管理风险
49. [Q]企业在组织上突破有形界限，把一些功能虚拟化，仅保留优势、关键的部门，但依然可以完成各种功能任务，实现经营目标的一种经营形式，这种形式被称为（ ）。答案：虚拟经营
50. [Q]企业自行对本公司产品做进一步深加工，或者对资源进行综合利用，或公司建立自己的销售组织来销售本公司产品或服务，这种战略是（ ）。答案：前向一体化战略
51. [Q]全世界的汽车企业都在生产中型小轿车，同一款车再提供三种车型供消费者选择：经济型、豪华型和运动型，这种业务战略属于（ ）。答案：最优成本战略
52. [Q]确定业务优先顺序、制定战略、拟订计划和分配工作的基础是（ ）。答案：企业使命
53. [R]人力资源管理阶段，不仅注重部门的绩效也，开始关注人力资源管理对（ ）的贡献。答案：组织目标
54. [R]人力资源战略的灵魂是（ ），以此来指导整个人力资源管理体系的建设。答案：战略性人力资源管理理念
55. [R]人力资源之所以成为现代社会和组织的战略资源，一方面是因为现代社会是一个知识和信息社会。另一方面是因为人力资源是一种（ ）。答案：能动资源
56. [S]社会文化环境因素是指一定时期内整个社会发展的一般状况，主要包括人口变动趋势、社会阶层、社会道德风尚、文化传统、（ ）等。答案：价值观
57. [S]设计管理工作岗位和进一步设计管理组织结构的起点是（ ）。答案：企业使命
58. [S]事业部制组织结构最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于（ ）年提出的，故有（ ）。答案：竞争位势战略
- 是一种高度（层）集权下的分权管理体制。答案：1924
59. [C]（ ）是一种新业务模式，它将顾客日益提高的苛刻要求与灵活及有效率、低成本的制造相连接，采用数字信息快速配送产品，避开了代价高昂的分销层。答案：价值网络
60. [S]随着经济全球化的不断深入，在西方跨国公司对外直接投资的推动下，产业链不断在全球范围内进行分解和重构，进而形成了以少数跨国公司为核心的全球一体化产业（ ），跨国公司在该体系中扮演组织者角色。答案：分工体系
61. [T]通过一系列持续、稳步前进的变化过程，使企业能够保持平稳、正常运转，这种战略变革方式是（ ）。答案：渐进性变革
62. [W]外部环境分析的目的是在企业外部环境中寻找可能会影响企业使命实现的（ ）。答案：机会与威胁
63. [W]为了避免企业分散精力，使企业专注于它最擅长和最了解的业务，而采取的战略是（ ）。答案：密集增长战略
64. [W]为了使公司建立起长期竞争优势，必须将各种资源组合起来，形成有组织的（ ）。答案：能力
65. [X]许多跨国企业的成功不仅源于它们在国外市场上销售的产品和服务，还源自独特的（ ）。答案：竞争力
66. [Y]要求企业具有较强的柔性，能够适应新的产业，同时具备较强的市场信息获取能力，这种维持竞争优势方式是（ ）。答案：动态竞争优势
67. [Y]要将社会责任融入战略，首先就要将社会责任理念融入企业的（ ）。答案：使命和战略目标
68. [Y]业务层战略主要包括基本竞争战略和（ ）。答案：竞争位势战略
69. [Y]一国的国体与政体、关税政策、进口控制、外汇与价格控制、国有化政策及公众利益集团的活动等，属于国际层面的（ ）。答案：政治法律环境
70. [Y]一国总人口数量往往决定了该国许多行业的（ ）。答案：市场潜力
71. [Y]一个国家的某个产业如果想依托生产要素建立起强大而又持久的优势，就必须发展高级生产要素和（ ）。答案：专业生产要素
72. [Y]一般来说，为绝大多数细分市场提供产品的宽泛型差异化的企业并不多见，企业可能只选择自己具有独特差异化优势的（ ）。答案：细分市场
73. [Y]由于战略管理过程是一个动态发展的过程，企业进行战略变革就是为了取得或保持（ ）。答案：竞争优势
74. [Y]有一些企业，在需求疲软时仍然不得不保持过剩的产能，这是由于这些产业具有较高的（ ）。答案：退出障碍
75. [Z]在波士顿矩阵中，代表了企业某项业务的实力，以倍数而不是以百分数表示的指标是（ ）。答案：相对市场占有率
76. [Z]在国际化过程中，当目标市场确定之后，选择以何种方式进入市场也是一个需要权衡和取舍的决策，战略决策人员需要对各方面因素做综合分析和全面评估后，才能决定正确的（ ）。答案：进入战略
77. [Z]在宏观环境的各种环境因素中，具有周期性特点的是（ ）。答案：经济环境
78. [Z]在价值链分析中，人力资源管理、技术开发和采购活动属于（ ）。答案：辅助活动
79. [Z]在竞争定位和价值创造关系中，位于价值创造边界上的企业代表着某一产业内（ ）。答案：最成功的商业模式
80. [Z]在企业的社会责任中，最基本的责任是（ ）。答案：经济责任
81. [Z]在企业战略的不同层次中，最高层次的

战略是（ ）。答案：网络层战略

82. [Z] 在一个组织内部经过整合后的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能是（ ）。答案：核心竞争力

83. [Z] 在战略实施中，有些企业总经理考虑的是如何制定一个最佳战略。在实践中，计划人员要向总经理提交企业经营战略的报告，总经理看后做出结论，确定了战略之后，向高层管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。这种模式是（ ）。答案：指挥型

84. [Z] 早期的人力资源管理被称为（ ），它是伴随着工业革命的产生而发展起来的。答案：人事管理

85. [Z] 战略管理过程的起点是确定（ ）。答案：使命与愿景

86. [Z] 战略决策者对这种早期失效不可惊慌失措，更不可对新战略失去信心，暂时的挫折并不意味着战略的不合理，战略控制时必须考虑效果的（ ）。答案：延滞效应

87. [Z] 战略控制过程的第一个步骤就是制定（ ）。企业可以根据预期的目标或计划制定出应当实现的战略绩效。答案：绩效标准

88. [Z] 战略实施中，公司要创建、运用、组合和变革组织结构以成功实施企业战略的过程。这就是（ ）。答案：组织设计

89. [Z] 战略行动成果尚未实现之前，通过预测发现战略行动的结果可能会偏离既定的标准，这种控制属于（ ）。答案：事前控制

90. [Z] 指战略可以表现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是行动前的计划或手段，即无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的经营行为，就有事实上的战略。这种描述是把战略定义为一种（ ）。答案：模式

91. [Z] 追求（ ）的企业致力于通过规模经济和区位经济实现成本降低，它们的商业模式是在全球范围内实行低成本战略。答案：全球化标准战

92. [Z] 卓越的价值创造并不必然要求企业拥有产业中最低的成本结构或创造出消费者眼中最有价值的产品，它要求的是（ ）与生产成本之间的差距大于其竞争对手。答案：感受效用

93. [Z] 组织间关系的发展在很大程度上要受参与各方目标的影响，还取决于各方交互作用或者预期未来交互作用的（ ）。答案：频率

94. [Z] 组织在长期生存和发展中所形成的为组织所特有的且为组织多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和及其在组织中的反映称为（ ）。答案：组织文化

95. [Z] 最早提出“人力资源”概念的是著名的管理学家（ ），他在1954年出版的《管理的实践》一书中引入了这一概念。答案：德鲁克

96. [Z] 作为将一个企业与相似的其他企业相区别的目标陈述，使命陈述是企业（ ）的宣言。答案：存在理由

主观题(18)微信号: zydz\_9527

1. 宝洁公司、通用电气公司、佳能公司的多元化战略...

2. 春秋航空的成本领先战略

3. 美图秀秀的愿景与使命  
厦门美...

4. 任务二：学完第三、四、五章后完成  
(二) 春秋航空的成本领先战略...

5. 任务二：学完第三、四、五章后完成  
(一) 走进海尔创客工厂，人人...

6. 任务三：学完第六、七章后完成  
(二) 浙江产业集群：蚂蚁雄兵...

7. 任务三：学完第六、七章后完成  
(一) 中

8. 任务四：学完第八、九、十章后完成  
(二) 松下电器公司彻底没落还...

9. 任务四：学完第八、九、十章后完成  
(一) 为什么腾讯、阿里这么热...

10. 任务一：学完第一、二章后完成  
(二) 美图秀秀的愿景与使命  
厦...

11. 任务一：学完第一、二章后完成  
(一) 宜昌纺机 2018...

12. 松下电器公司彻底没落还是新科技革命的起点？...

13. 为什么国产游戏在西方难立足？  
中国目前拥有世...

14. 为什么腾讯、阿里这么热衷于组织变革？  
继20...

15. 宜昌纺机 2018年6月是宜昌纺机各个车...

16. 浙江产业集群：蚂蚁雄兵 小企业  
的薄弱不是因为小...

17. 中国插座大王：23年只专注一种产品  
说到插座，...

18. 走进海尔创客工厂，人人都是CEO...

1. 宝洁公司、通用电气公司、佳能公司的多元化战略[B]宝洁公司是相关多元化最为成功的代表之一，尽管宝洁公司涉足的产品包括食品、保健品、宠物食品、清洁剂、口腔护理系列、洗发用品系列、纸品系列等，它...采取的是什么样的多元化战略，各有什么特点？

2. 在上述三种多元化战略方面，你最赞成的是什么，最不赞成的是什么，简单说明理由。

答案：1. 宝洁采用的是水平多元化战略，通用电器采用的是不相关多元化战略，佳能采用的是同心多元化。水平多元化的特点是新旧产品之间有市场上的相关性，同心多元化的特点是新旧产品之间有技术上的相关性。2.

最赞成的是佳能的同心多元化战略（或宝洁的水平多元化战略），原因是可以使企业集中精力，同时可以根据市场的发展变化推出新的产品，进入新的领域，还可以利用原有的品牌效应。最不赞成的是通用电器的非相

关多元化，因为该战略会分散企业的资源和精力。

2. 春秋航空的成本领先战略[C]成为国内第一家低成本航空公司，让越来越多的老百姓坐得起飞机，是创始人王正华对春秋航空从一开始坚持的定位。

王正华当时的设想....根据案情，分析春秋航空公司是如何实施低成本战略的？

2. 你是否赞同选择差异化竞争战略能够促进春秋航空公司可持续发展的观点？

答案：1. (1) 对机舱进行改造，增加座位。  
(2) 提高飞机日利用率。(3) 建立自己的售票系统和离港系统，降低各种财务与经营成本。(4) 倡导“抠门”文化。降低人均办公面积飞机由空姐自己来打扫，公司的复印纸严格执行正反两面使用。2. 春秋航空虽然在中国政策的选择下，业绩表现良好，但是单纯依靠低成本竞争战略，无法完全规避企业的劣势和遭遇的挑战，而且还会使企业陷入较大的风险中。因此，这就需要春秋航空在低成本竞争战略之上做出延伸，实施一定的差异化战略。具体的措施如下：(1) 提供差异化服务。春秋航空应该在原低成本竞争战略的基础上，进一步挖掘市场中存在的机会进行创新，以增加春秋航空目前的竞争力。(2) 调整座位间距，增加客户舒适度。不同座位不同价格。(3) 增加部分商务经济舱。

3. 美图秀秀的愿景与使命[X]厦门美图科技有限公司（以下简称美图公司）成立于2008年10月，一直以“让更多人变美”为使命，怀揣着“成为全球懂美的科技公司”的愿景，创造了...企业愿景与使命的？

2. 通过美图的例子，你认为如何做好企业使命的陈述？

3. 美图采取的是什么样的公司层战略？

答案：1. 由于美图是一款软件产品，软件产品就有主界面和软件更要求。因此新美图是通过软件更新升级以及更换主界面的陈述企业的愿

景与使命，在与目标顾客互动的过程中展示自己的愿景与使命。2.企业使命的陈述要突出顾客导向、高度概括、突出重点、鼓舞人心。春秋航空采取的是密集增长战略，在年轻人这个细分市场深耕细作。

#### 4.任务二：学完第三、四、五章后完成（二）

春秋航空的成本领先战略[C]成为国内第一家低成本航空公司，让越来越多的老百姓坐得起飞机，是创始人王正华对春秋航空从一开始就坚持的定位。

王正华当时的设想是，通过降低...题：

1.根据案情，分析春秋航空公司是如何实施低成本战略的？

2.你是否赞同选择差异化竞争战略能够促

进春秋航空公司可持续发展的观点？

答案：1.答：（1）简化产品实行低成本战略；就是使产品简单化，即将产品或服务中添加的花样全部取消。（2）改进设计型低成本战略；（3）材料节约型低成本战略；（4）人工费用降低型低成本战略；（5）生产创新及自动化型低成本战略。低成本战略的适用条件与组织要：（1）现有竞争企业之间的价格竞争非常激烈；（2）企业所处产业的产品基本上是标准化或者同质化的；（3）实现产品差异化的途径很少；（4）多数顾客使用产品的方式相同；（5）消费者的转换成本很低；

（6）消费者具有较大的降价谈判能力。

答：票价差异：春秋航空推出99元、199元、299元、399元等“99系列特价机票”，通过降低运营成本使票价下降，以对价格比较敏感的商务客和旅游观光客为主要客源市场，让更多的人乘坐火车和汽车等地面交通工具和从未坐过飞机的人，尤其是自费客人乘坐飞机旅行。销售方式差异：春秋航空的销售不进中国民航GDS预订系统，全部在春秋自己开发的座位控制销售系统销售。以网上B2C电子客票直销为主。截止2012年8月，春秋航空超过80%的出票都是通过公司网站和手机客户端实现的，这为其节省了大量营销费用。创新服务：旅客可以

在家或在办公室通过网上支付预订机票，还可以在网上选择飞机上座位，并且用普通纸张打印电子客票行程单。机上服务差异：春秋航空减少非必要服务，不免费供应其它饮料和餐食，旅客如有需要均可有偿使用。飞机上采用蹲式、挎篮式等服务。

#### 5.任务二：学完第三、四、五章后完成

（一）走进海尔创客工厂，人人都是CEO[J]进入互联网时代，企业和消费者之间信息不对称的情况正在彻底改变。移动互联、大数

据和智能制造等技术的普及，将商业带入数字化时代，企业竞争正在演化...单位或企业的实际，阐述“人单合一”与“企业供给侧改革”之间的关系。

3.你认为海尔的发展方向是什么，是阿

里、是苹果还是企业集群？为什么？

答案：1.答：“人单合一”是参与市场竞争的模式。“人单合一”就是每个人都有自己的定单，都要对定单负责，而每一张定单都有人对它负责。很多定单之所以变成“孤儿定单”，就是因为没有人对它负责。库存、应收也都是这样造成的。所以，我们首先要理解：定单就是市场，也就是说每一个人和市场要结合在一起。既然如此，那么人的素质高低和定单质量的高低就成正比。也就是说，人的素质越高，定单的质量也越高。获取更多有价值的定单，而且不产生库存、变成应收。也就是说，定单在市场创造的价值，体现的是人的价值。因此，我们每个人的收入就应该和定单结合在一起。“人单合一”，就是人与市场结合到一起，然后每个人都成为创造市场的“SBU”（战略事业单位），每人都对市场进行经营。

2.答：在许多业内人看来，海尔有许多可以受人称赞的优点：管理上的日清日高，“斜坡球止”理论张瑞敏本人的优秀，还有优质的服务等等。也有人认为，海尔的成功显示的是，它在服务模式上的先行与品牌操作系

统上配合，使它能够获得超额利润。海尔的核心竞争能力，是它通过服务来支撑品牌的那些经验，是技能与知识的综合能力。就从其竞争发展的历程看，或许后一种表述更能支撑海尔的发展。从深层次看，这也是对海尔在技术、管理和企业文化上的综合描述。

探索海尔发展成功的轨迹，首先是其管理优势所在。青岛海尔公司建立22年来持续发展已走出了一条适合中国环境的企业管理模式。海尔的核心竞争力表现在：（1）品牌核心竞争力；（2）战略创新核心竞争力；（3）企业文化核心竞争力；（4）服务核心竞争力。海尔核心竞争力对其他家电企业的启示海尔的成功得益于其对企业核心竞争能力的正确理解。核心竞争力对于海尔来说即不是单纯的技术、人才、资金，也不是指暂时拥有的市场份额的优势，而是指企业能抓住市场需求，不断创新，最终能够获得成功。海尔有四种创客模式：一是员工提出创业项目，在海尔的创业平台上创业搭建平台。二是针对用户在网上的抱怨和需求，全球创业者都可以利用海尔平台上的资源提提出供解决方案。三是原来是海尔员工，创业项目不符合海尔，就脱离海尔创业，后者为创业团队提供平台资源。四是海尔将创意放在平台上，然后整合各方资源研发创新。3.答：不适用所有企业。海尔“人单合一”模式：消灭组织层级，员工直面用户，接受用户驱动。难以用所有企业因为：1.在失控和管控之间找到可接受的平衡点。2.个人价值空间，经营体解决不了，最后要通过小微或股权形式实现。3.一把手对组织变革节奏的把握能力。4.需要勇气打破科层坚冰。

#### 6.任务三：学完第六、七章后完成（二）

浙江产业集群：蚂蚁雄兵[X]小企业的薄弱不是因为小，而是因为孤立。一旦小企业像蚂蚁一样成了一群，其规模产生的力量，将远大于“1+1=2”的效果。

浙江让人向往的另...的皮革、嵊州的领带、永康的五金、温州的皮鞋、乐清的低压

电器、桐庐的制笔、诸暨的袜业等，星罗棋布的产业群成为浙江开拓国际、国内市场的生产基地。问题：请问浙江产业集群属于哪种产业集群？有什么特点？浙江产业集群的组建主体是？如何实现竞争优势？

答案：1.答：产业集群类型分为：共生型产业集群、寄生型产业集群、混合型产业集群。浙江产业集群属于共生型产业集群。共生型产业集群是指两个或两个以上成员企业通过互利共存、优势互补，组成利益共同体。共生型产业集群中，各企业在组织结构、经营方式、规模和技术等方面水平大体相当，通过合作，可以实现资源和信息的共享。2.答：浙江产业集群的组建主体是无数小企业通过产业集群，产业集群内的企业上下游、配套企业在相近的区域里，可以加快配套速度与降低物流成本；企业之间关系密切，减少了沟通成本；企业间分工协作，提高了生产效率，降低了生产成本。如此，产业集群通过迅速产生覆盖全国的低价产品优势，将其他非产业集群生产的产品，挤出市场，实现竞争优势。

#### 7.任务三：学完第六、七章后完成（一）

中国插座大王：23年只专注一种产品[S]说到插座，很多人首先想到的品牌可能要属公牛了。很多家庭使用的插座可能是公牛品牌。2018年9月28日，中国证券监督管理委员会披露了公牛集团的...

问题：公牛集团为什么采取专注化战略？采取专注化战略成功的条件是什么？在专注于插座的同时，可否进行多元化？如果可能，多元化的方向是什么？

答案：1.公牛集团为什么采取专注化战略？采取专注化战略成功的条件是什么？答：专业化战略是指集中公司所有资源和能力于自己所擅长的核心业务，通过专注于某一点带动公司的成长。在公牛集团进入排插行业时，市场上没有市占率高的龙头企业，行业产品质量良莠不齐，不仅质量没保障，更存在巨大的安全隐患。

患。此时公牛集团采取专注化战略，把产品质“抛弃传统精华，断臂求新鲜生命”的嫌量放在了首位，喊出了“用不坏的插座”口号。以“用不坏”为目标。专注研发、专注品质，克服了插座使用过程中的常见的松动、接触不良和非正常发热等问题。在整个行业乱象中杀出了一条血路，抢占了市场份额，并树立了高质量、高价格的品牌定位形象。在插座行业进入门槛低，竞争非常激烈，同行之间不断压价大打价格战的市场背景下，公牛集团只有采取了专注化战略，以质理取胜，才能从同业竞争中脱颖而出，取得竞争优势。专注化战略成功的条件有：（1）行业竞争激烈，在目标市场上没有高市占率的竞争龙头企业。（2）集中资源到特定的价值链可以产生竞争优势。

2. 在专注于插座的同时，可否进行多元化？如果可能，多元化的方向是什么？答：可以进行多元化，分散风险，提高经营安全性；有利于企业向前景好的新兴行业转移；有利于促进企业原业务的发展。在专注于插座的同时，可以基于自身优势做产品延伸，发展民用电工相关品类，利用多年的销售渠道和品牌优势迅速打入市场。

8. 任务四：学完第八、九、十章后完成（二）  
松下电器公司彻底没落还是新科技革命的起点？[2]2018年3月，日本最大媒体《日经新闻》报道：“松下集团，由于多年亏损，经营不善，准备出售松下集团位于中国的工厂，标价是45亿美元。”相关数...来揭晓答案。

问题

1. 根据案例能否判断松下电器公司彻底没落，为什么？

2. 松下为什么要放弃江苏制造工厂转投新能源电池制造？

答案：1. 根据案例能否判断松下电器公司彻底没落，为什么？答：没有，松下只是放弃江苏制造工厂转投新能源电池制造，这是企业的转型。

日系电子企业连续抛售资产，不应当只是被理解为衰败、亏损之后的无奈之举，更有2005年腾讯的第一次大规模的组织变革，从职能式转向了业务系统式，结束了原有架构

疑。2. 松下为什么要放弃江苏制造工厂转投新能源电池制造？答：因为企业需要转型，

在信息化时代，企业为了跟上时代的发展从而改变自身。松下认为下一轮的科技革命中，一个主旋律就是资源战争、环境战争，

谁能搞定这两项科技，谁应该就是新的世界首富。现在，电子科技日新月异，苹果、谷

片，太阳能板源源不断地把阳光转换成了电能，一切的物体都在向外释放数据，形成巨

大的机器社交、家电社交、家具社交…到了

们可能早就创造了物联网，实验室里的墙

体都是显示器，任何的家具都安装了智能芯

片，太阳能不能，一切的物体都在向外释放数据，形成巨

大的机器社交、家电社交、家具社交…到了

张勇2015年接任CEO一职位后就进行了3次

大的系统性的组织变革。接任CEO的当年，宣

布成立中台事业群，构建“大中台、小前

台”组织机制和业务机制。

2017年年初，张勇又实施了面向“五新”（新零售、新金融、新制造、新技术和新能源）战略的组织架构调整，推动了“五新”业务的发展。

2018年11月底，张勇宣布了最新的组织变

革，包括阿里云事业群升级为阿里云智能事

业群、成立新零售技术事业群和天猫升级成

为“大天猫”等一系列调整。

张勇在其内部信说到：“我们就要面向未

来，不断升级我们的组织设计和组织能力，

为未来5年到10年的发展奠定组织基础和充

足领导力量。”

两家企业有一个很明显的共同点，就是总

是能够抓住自身企业发展节点适时自我升级组

织架构，通过自我升级和变革，完成新发展

阶段的业务突破和组织重生，并让自身公司

发展进一步适应变化中的市场环境。

每一次组织变革都是基于未来战略所做出的

必要调整，也是面向未来的变革，反过来

讲，腾讯和阿里每一次大的战略升级或者转

型的落地背后都有组织变革的推动。

从更大的视角来看，腾讯和阿里总是能够发

的管理混乱，腾讯也由此进入了快速发展期。

2012年的第二次重大组织架构调整主要业务单元的优化，即BG（事业群）化，后将微信独立，单独成立了微信事业群（WXG）形成了第三次变革前的七大事业群格局，腾讯也借此抓住了移动互联网的发展节点，迎来新一波的高速成长。

而最新的这次组织变革一样是结合腾讯自身发展和市场变化所做出的决策，比如云与智慧产业事业群能够增强腾讯的2B能力，这跟AI、大数据、物联网等前沿技术掀起的新一轮产业革命不无关系。

再看阿里巴巴，时间线可以不用拉那么长，自张勇2015年接任CEO一职位后就进行了3次大的系统性的组织变革。接任CEO的当年，宣

布成立中台事业群，构建“大中台、小前

台”组织机制和业务机制。

2017年年初，张勇又实施了面向“五新”（新零售、新金融、新制造、新技术和新能源）战略的组织架构调整，推动了“五新”业务的发展。

2018年11月底，张勇宣布了最新的组织变

革，包括阿里云事业群升级为阿里云智能事

业群、成立新零售技术事业群和天猫升级成

为“大天猫”等一系列调整。

张勇在其内部信说到：“我们就要面向未

来，不断升级我们的组织设计和组织能力，

为未来5年到10年的发展奠定组织基础和充

足领导力量。”

两家企业有一个很明显的共同点，就是总

是能够抓住自身企业发展节点适时自我升级组

织架构，通过自我升级和变革，完成新发展

阶段的业务突破和组织重生，并让自身公司

发展进一步适应变化中的市场环境。

每一次组织变革都是基于未来战略所做出的

必要调整，也是面向未来的变革，反过来

讲，腾讯和阿里每一次大的战略升级或者转

型的落地背后都有组织变革的推动。

从更大的视角来看，腾讯和阿里总是能够发

现商业世界里的变革性机遇，并及时自我变革并同时不断完善自身企业的管理体系。

2. 组织结构有哪些类型？腾讯和阿里变革后的形式分别属于哪一种？为什么采用该组织结构形式？

答：常见的组织结构类型有直线制，职能制，直线职能制，事业部制，模拟分权制，矩阵制。

阿里巴巴正从原来的金字塔结构变成一个更生态型的组织。传统自上而下的组织形式，它的特点是控制、命令，管理工具是做计划、预算。今后会慢慢变成靠激发、鼓励、指明方向、自下而上这种方式，从所谓的整合资源变为资源聚合。阿里巴巴哪个部门如果缺人，现在很少搞集团统一调配，你有本事自己去说服别人愿意跟你干，这叫聚合资源。就像一个个风火轮，你的能力足够大，你就会吸引更多的能力、资源，这是一种市场的力量，也是一种生态系统的力量。

腾讯的组织架构，经历了职能式、业务系统制、事业群制三个阶段。

事业部制最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于1924年提出的，故有“斯隆模型”之称，也叫“联邦分权化”，是一种高度（层）集权下的分权管理体制。它适用于规模庞大，品种繁多，技术复杂的大型企业，是国外较大的联合公司所采用的一种组织形式，近几年中国一些大型企业集团或公司也引进了这种组织结构形式。事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，即一个公司按地区或按产品类别分成若干个事业部，从产品的设计，原料采购，成本核算，产品制造，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，实行单独核算，独立经营，公司总部只保留人事决策，预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。也有的事业部只负责指挥和组织生产，不负责采购和销售，实行生产和供销分离，但这种事业部正在被产品事业部所取代。

还有的事业部则按区域来划分。

**10. 任务一：学完第一、二章后完成（二）美图秀秀的愿景与使命** [X] 厦门美图科技有限公司（以下简称美图公司）成立于2008年10月，一直以“让更多人变美”为使命，怀揣着“成为全球懂美的科技公司”的愿景，创造了...场景相结合，打造秀出真我的社区平台。

问题：美图是通过什么途径陈述自己的企业愿景与使命的？通过美图的例子，你认为如何做好企业使命的陈述？

答案：1. 答：美图秀秀是通过品牌标识来概述自己的企业愿景与使命的。原标识是“秀”字略，从而维持市场地位，延续竞争优势，同时还要阻止潜在竞争者的进入。可以说战略识别很好的展现出美图秀秀有让人“秀”出自己变革是竞争优势的基础。

美好一面的功能，让人很好的理解公司是以

“让更多人变美”为使命，并怀揣着“成为全球懂美的科技公司”的愿景。

新标识中的字母M T除了代表美图，也分别寓意着meet（遇见、社交）和true（真实、纯粹）。而“MT”的笔触呈现向上趋势，彰显积极无畏、朝气蓬勃的生活态度。

2. 答：企业使命的陈述首先要体现顾客的期望，确定企业产品对顾客的效用。其次陈述要高度概括，内容应该是有关态度和展望的宣言，而非对具体细节的陈述。再次陈述应突出重点，陈述内容应该集中在有限的目标上，不能过分求全。

**11. 任务一：学完第一、二章后完成（一）宜昌纺机** [2] 2018年6月是宜昌纺机各个车间的生产热潮。“截至5月，全年订单已排得满满当当。”宜昌纺机副总经理朱顺双说，不少员工从大年初一就开始加班加点...

问题：宜昌纺机为什么要进行战略变革？请你结合本例谈一下战略变革与竞争优势的关系。这种变革属于哪个层面？这个层面有哪些战略类型可供选择？

答案：1. 答：现如今商业全球化引发相同产业

间的竞争激烈，劳动力等各项成本的上升，没有技术创新的纺机已经不能很好的满足客户需求，为了帮助客户提升竞争力，同时也为了自身业务的发展，投入研发可以大幅提高生产率，降低生产成本的纺机是势在必行的战略变革方向。

只有战略变革才能维持、取得竞争优势。企业战略的制定应不断提升自身能力，尽最大努力拉大与竞争者的差距，以保持长期竞争优势，并且尽力防止竞争对手模仿自己的战略，从而维持市场地位，延续竞争优势，同时还要阻止潜在竞争者的进入。可以说战略识别很好的展现出美图秀秀有让人“秀”出自己变革是竞争优势的基础。

2. 答：这种变革属于公司层面的。

在这个层面上有几种战略类型如下：1. 公司总体发展战略2. 密集增长战略3. 一体化战略4. 多元化战略

**12. 松下电器公司彻底没落还是新科技革命的**

起点？ [2] 2018年3月，日本最大媒体《日本新闻》报道：“松下集团，由于多年亏损，经营不善，准备出售松下集团位于中国的工厂，标价是45亿美元。”相关数...

1. 根据案例能否判断松下电器公司彻底没落，为什么？

2. 松下为什么要放弃江苏摄像头制造转投新能源电池制造？

答案：1. 不能。虽然松下2012年出现亏损，在很长一段时间内，没能获利一分钱，这只是反映了企业处在较艰难的经营状况。但一方面，松下可以通过出售旗下工厂，盘活资产，另一方面，松下尚在自己关注的领域持续的进行投资，如果战略得当，还有可能重新赢得市场。2. 企业在发展的过程中，自身经营状况的变化也会导致战略发生改变。当顾客的需求、竞争环境及市场等因素发生变化时，企业为了避免衰退的命运，常常需要

实施变革或业务转型。全球各国和地区相继推出禁售燃油车的政策，毫无悬念，未来就是新能源汽车的世界。新能源汽车的变革，带动了整个相关行业的发展，动力电池就是其中的一个关键行业。松下舍去“百家争鸣”的监控摄像头业务，布局新能源电池制造。与其在红海搏杀，不如放弃当前的电子市场，把视角、钱集中在新的科技革命，发力新一轮的科技革命。

**13. 为什么国产游戏在西方难立足？** [Z] 中国目前拥有世界上最大的游戏市场，如此巨大的市场需求不仅促进了许多本土游戏公司的成功，还创造了不少的收益。然而，到目前为止，我们还没有看到某...戏，我们就会发现这些游戏的界面普遍更加简单清晰，西方玩家更愿意接受这种游戏。此外，不同语言造成文本长度的不同则成为需要解决的另一个重要问题。问题：1. 国产游戏在西方应采用何种战略？为什么？

2. 采用该战略有可能面临哪些障碍？如何解决？

答案：1. 由于中西方艺术风格、游戏设计，以及盈利模式等差距，国产游戏在西方应采用本土化战略，国产游戏企业应通过对产品进行定制来更好地满足不同国家市场口味和偏好。本土化战略使企业的竞争方式同东道国的环境相匹配，并试图适应不同国家购买者的不同口味和期望。

2. 运用本土化战

略的国产游戏企业在获取低成本领导地位时面临很大障碍，原因是本土化战略妨碍了国产游戏企业的竞争能力和资源的跨国界转移，同时难以建立一个统一的竞争优势，尤其是难于建立起低成本基础上的竞争优势。解决的方式有两方面：一是在西方本地进行游戏产品定制增加的价值能够支持高定价，国产游戏企业才可以补偿自己为此而付出的成本；二是国产游戏企业通过显著扩大西方本地游戏市场需求，从而实现规模经济以降低成本。

**14. 为什么腾讯、阿里这么热衷于组织变革？** [J] 继2005年、2012年两次上升到战略层面的组织架构调整后，在2018年9月末腾讯开启了第三次基于战略升级的组织变革：在原有七大事业群的基础上... 为什么腾讯、阿里要进行组织变革？

2. 组织结构有哪些类型？腾讯和阿里变革后的形式分别属于哪一种？为什么采用该组织结构形式？

答案：1. 随着公司的发展、地理区域的扩大与多样化程度的增加，为了适应公司战略的改变，公司的组织结构实际上会发生相应的变化。腾讯、阿里的管理者意识到企业会面临经常性的变化，因而需要及时调整企业，而组织结构会相应做出改变。组织要适应企业的战略，战略要适应环境的变化 2. 在总体上可以分为机械式（刚性）组织和有机式（弹性）组织，现实中，这两类组织还有更为具体的表现方式，主要包括直线制组织结构、直线一职能制组织结构、事业部制组织结构和矩阵制组织结构。腾讯、阿里均采用事业部制组织结构。

**15. 宜昌纺机** [2] 2018年6月是宜昌纺机各个车间的生产热潮。“截至5月，全年订单已排得满满当当。”宜昌纺机副总经理朱顺双说，不少员工从大年初一就开始加班加点... 什么要进行战略变革？请你结合本例谈一下战略变革与竞争优势的关系。

2. 这种变革属于哪个层面？这个层面有哪些战略类型可供选择？

答案：1. 宜昌纺机进行战略变革是因为（1）产品老化，企业的竞争力下降。（2）产品的理念与市场需求有较大差距。竞争优势是企业生存与发展的根本。制定和实施战略的目的就是要提高企业的竞争优势，当内外环境发生变化时，原来的战略可能失效，可能达不到预定的目标，同样也不可能提高企业的竞争优势。战略变革可以使战略方案更加适应环境变化，强化企业的竞争优势。2. 这属于公司层面的战

略，这个层面可供选择的战略类型有：（1）进入成本，三是要具有塑造品牌优势。2. 可发展战略，具体包括密集增长战略、一体化战略和多元化战略等。（2）稳定型战略。

（3）收缩型战略。

**16. 浙江产业集群：蚂蚁雄兵[X]** 小企业的薄弱不是因为小，而是因为孤立。一旦小企业像蚂蚁一样成了一群，其规模产生的力量，将远远大于“1+1=2”的效果。

浙江...的皮革、嵊州的领带、永康的五金、温州的皮鞋、乐清的低压电器、桐庐的制笔、诸暨的袜业等，星罗棋布的产业群成

为浙江开拓国际、国内市场的生产基地。问

**题：1. 请问浙江产业集群属于哪种产业集群？有什么特点？**

2. 浙江产业集群的组建主体是什么？

如何实现竞争优势？

答案：1. 浙江产业集群属于共生型企业集群。共生型企业集群是指两个或两个以上成员企业通过互利共存、优势互补，组成利益共同体。在共生型集群中，各企业在组织结构、经营方

式、规模和技术等方面水平大体相当，通过合

作，可以实现资源和信息的共享。2. 浙江产

业集群是通过浙江的众多中小企业间的互

利合作组

建而成。通过这样的方式，企业间的资源利用

和利益关系由竞争转向互补、协同、合作，通

过共同的利益和目标形成协作网络，共同抵抗

强大的竞争对手或加强各自的竞争优势。

**17. 中国插座大王：23年只专注一种产品[S]**

说到插座，很多人首先想到的品牌可能要属公

牛了。很多家庭使用的插座可能是公牛品牌。

2018年9月28日，中国证券监督管理委员会披

露了公牛集团的...什么采取专注化战略？采

取专注化战略成功的条件是什么？

2. 在专注于插座的同时，可否进行多

元化？如果可能，多元化的方向是什么？

答案：1. 公牛集团之所以采取专注化战略，是因为这个细分的市场潜力很大。专注化战略成功的条件一是要有充足的市场空间，二是企业能够建立强大的进入壁垒，提高潜在进入者的

以考虑采取同心多元化战略，因为公牛拥有核心的技术。多元化的方向是不同领域的插座以及与插座配套的插头。

**18. 走进海尔创客工厂，人人都是CEO[J]**

进入互联网时代，企业和消费者之间信息不对称的情况正在彻底改变。移动互联、大数据和智能制造等技术的普及，将商业带入数字

化时代，企业竞争正在演化...核心竞争力是

什么？海尔的创客模式是如何强化这种核心

竞争力的？

3. 你认为海尔“人单合一”模式

是否适用所有的企业？为什么？

答案：1. “人单合一”的主要内容是谁拿到订单，谁就作为项目的负责人，谁作为项目负责人，谁就对产品以及售后的服务负责，

改变了过去固定职位的做法。2. 海尔的核心

竞争力是服务。通过创客平台，创客的收益

从产品生产到服务的整个过程，一切围着用

户转，从而强化服务这种核心竞争力。3. 可

以适合所有的企业，因为创业小微拿到的订

单既可以是最终消费者的，也可以是面向企

业内部的，如果内部大部分零部件或服务都

采取订单模式，就可以在内部实施“人单合

一”模式。