形考任务一

（一）宜昌纺机

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：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）发展型战略，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。

（二）美图秀秀的愿景与使命

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：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。

形考任务二

（一）走进海尔创客工厂，人人都是CEO

问题

海尔“人单合一”的主要内容是什么？

海尔的核心竞争力是什么？海尔的创客模式是如何强化这种核心竞争力的？

你认为海尔“人单合一”模式是否适用所有的企业？为什么？

答：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，创客的收益与项目是关联的，这就使项目负责人要关心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。

（二）春秋航空的成本领先战略

问题：

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：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.春秋航空虽然在目前的中国政策的选择下，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。

形考任务三

（一）中国插座大王：23年只专注一种产品

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：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，提高潜在进入者的进入成本，三是要具有塑造品牌优势。

2.可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。

（二）浙江产业集群：蚂蚁雄兵

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：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。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。

形考任务四

（一）为什么腾讯、阿里这么热衷于组织变革？

问题

1．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：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.在总体上可以区分为机械式（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－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。

（二）松下电器公司彻底没落还是新科技革命的起点？

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：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。