1. 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（ ）。

A. 计划

B. 模式

C. 定位

D. 观念

正确答案：B

2. 战略管理过程的起点是确定（ ）。

A. 公司战略

B. 业务层战略

C. 外部环境分析

D. 使命与愿景

正确答案：D

3. 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（ ）。

A. 优势与劣势

B. 机会与威胁

C. 产品与市场

D. 合作与竞争伙伴

正确答案：B

4. 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（ ）。

A. 战略调整

B. 竞争优势

C. 战略主动权

D. 核心竞争力

正确答案：B

5. 在企业战略的不同层次中，最高层次的战略是（ ）。

A. 网络层战略

B. 公司层战略

C. 业务层战略

D. 职能层战略

正确答案：A

6. 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业的一切行为的最高（ ）。

A. 决策

B. 行动纲领

C. 目标

D. 使命

正确答案：B

7. 业务层战略主要包括基本竞争战略和（ ）。

A. 协同竞争战略

B. 聚集竞争战略

C. 竞争位势战略

D. 基本合作战略

正确答案：C

8. 战略不仅是行动之前的计划， 还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略， (　　)是一种在竞争中威胁和战胜竞争对手的工具。

A. 计划

B. 模式

C. 计策

D. 行动

正确答案：C

9. 战略表达了企业对客观世界固有的认知方式， 体现了企 业的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，这种对战略的认识是（ ）。

A. 计划

B. 模式

C. 计策

D. 观念

正确答案：D

10. 将“取舍”作为管理者战略决策的核心内容，实际上就是对企业内外部环境中的可做、该做、能做、想做、敢做的一种综合权衡的结果，其中该做表示了外部环境给企业带来的（ ）。

机会

B. 偏好

C. 约束

D. 魄力

正确答案：C

1. 企业愿景由核心理念和（ ）组成。

A. 核心业务

B. 社会责任

C. 经营哲学

D. 未来展望

正确答案：D

2. 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（ ）。

A. 企业愿景

B. 战略目标

C. 企业使命

D. 环境分析

正确答案：C

3. 设计管理工 作岗位和进一步设计管理组织结构的起点是（ ）。

A. 企业愿景

B. 战略目标

C. 企业使命

D. 环境分析

正确答案：C

4. 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。

A. 存在理由

B. 价值观

C. 业务范围

D. 战略目标

正确答案：A

5. 好的使命表述首先应体现（ ）。

A. 顾客的期望

B. 产品的技术

C. 产品的特点

D. 企业的追求

正确答案：A

6. 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（ ）。

A. 可检验性

B. 挑战性

C. 可实现性

D. 可接受性

正确答案：C

7. 不属于企业社会责任的是（ ）。

A. 经济责任

B. 法律责任

C. 伦理责任

D. 行政责任

正确答案：D

8. 在企业的社会责任中，最基本的责任是（ ）。

A. 经济责任

B. 法律责任

C. 伦理责任

D. 慈善责任

正确答案：A

9. 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（ ）。

A. 国际市场相关者

B. 法律环境相关者

C. 资本市场相关者

D. 技术市场相关者

正确答案：C

10. 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（ ）。

A. 愿景和使命

B. 使命和战略目标

C. 愿景和战略目标

D. 使命

正确答案：B

1. 宏观环境分析常用的分析模型是（ ）。

A. PEST

B. SWOT

C. 平衡计分卡

D. 波特五种力量模型

正确答案：A

2. 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（ ）。

A. 政治法律环境

B. 经济环境

C. 社会文化环境

D. 技术环境

正确答案：A

3. 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（ ）。

A. 内部规定

B. 管理制度

C. 方针和政策

D. 管理权限

正确答案：C

4. 一国总人口数量往往决定了该国许多行业的（ ）。

A. 经济导向

B. 市场定位

C. 政治倾向

D. 市场潜力

正确答案：D

5. 经济基础设施在一定程度上决定着企业运营的（ ）。

A. 成本和效率

B. 安全性

C. 现金流量

D. 产品质量

正确答案：A

6. 在宏观环境的各种环境因素中，具有周期性特点的是（ ）。

A. 政治法律环境

B. 经济环境

C. 社会文化环境

D. 技术环境

正确答案：B

7. 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。

A. 文明程度

B. 价值观

C. 消费观

D. 家庭结构

正确答案：B

8. 技术环境具有变化快、变化大、（ ） 等特点。

A. 影响面广

B. 投资大

C. 周期性强

D. 替代性强

正确答案：A

9. 航空业周期性爆发的机票价格大战说明该产业的类型是（ ）。

A. 周期型

B. 零散型

C. 集中型

D. 垄断型

正确答案：C

10. 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（ ）。

A. 进入障碍

B. 产业集中度

C. 退出障碍

D. 可替代性

正确答案：C

1. 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（ ）。

A. 有形资源

B. 无形资源

C. 储备资源

D. 隐性资源

正确答案：B

2. 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（ ）。

A. 无形资源

B. 决定性资源

C. 能动资源

D. 无价资源

正确答案：C

3. 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（ ）。

A. 资产

B. 核心资源

C. 能力

D. 核心竞争力

正确答案：C

4. 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（ ）。

A. 竞争力

B. 核心竞争力

C. 竞争优势

D. 协同效应

正确答案：B

5. 核心竞争力应该有助于公司进入不同的市场，成为公司扩大经营的能力基础。这是核心竞争力的（ ）

A. 价值性

B. 难以模仿性

C. 延展性

D. 稀缺性

正确答案：C

6. 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（ ）

A. 价值性

B. 难以模仿性

C. 延展性

D. 稀缺性

正确答案：B

7. 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作为企业持续竞争优势源泉的惯性系统，这是指（ ）

A. 核心刚度

B. 核心优势

C. 路径依赖

D. 创新障碍

正确答案：A

8. 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（ ）

A. 价值链

B. 经营活动

C. 核心竞争力

D. 核心资源

正确答案：A

9. 在价值链分析中，人力资源管理、技术开发和采购活动属于（ ）。

A. 基本活动

B. 辅助活动

C. 创新活动

D. 战略活动

正确答案：B

10. 价值链在宏观方面的拓展可以使分析人员将价值链扩展到整个（ ）。

A. 上下游企业

B. 价值链系统

C. 整个产业

D. 剩余价值

正确答案：B

1. 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，也就是顾客取得了（ ）。

A. 差价

B. 产品溢价

C. 消费者剩余价值

D. 剩余价值

正确答案：C

2. 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。

A. 消费者剩余价值

B. 感受效用

C. 可销售价格

D. 边际成本

正确答案：B

3. 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（ ）。

A. 开拓市场

B. 提高销量

C. 促销

D. 创造价值

正确答案：D

4. 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（ ）。

A. 最失败的商业模式

B. 最成功的商业模式

C. 最成功的竞争战略

D. 最失败的竞争战略

正确答案：B

5. 价值创造边界上的创新、卓越品质、客户响应、品质可靠性和效率反映了该类商业模式的（ ）。

A. 竞争手段

B. 边际成本

C. 边际效益

D. 竞争优势

正确答案：D

6. 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（ ）。

A. 成本控制模式

B. 成本结构

C. 成本降低策略

D. 成本水平

正确答案：B

7. 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（ ）。

A. 行业市场

B. 目标市场

C. 区域市场

D. 细分市场

正确答案：D

8. 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（ ）。

A. 成本领先战略

B. 差异化战略

C. 最优成本战略

D. 集中化战略

正确答案：C

9. 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（ ）。

A. 动态竞争优势

B. 提高自身竞争能力，拉大与对手的差距

C. 尽量防止竞争对手模仿

D. 提高进入壁垒

正确答案：A

10. 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（ ）。

A. 市场细分战略

B. 集中化战略

C. 渗透战略

D. 最优成本战略

正确答案：D

1. 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（ ）。

A. 稳定型战略

B. 增长型战略

C. 收缩型战略

D. 密集增长战略

正确答案：B

2. 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（ ）。

A. 稳定型战略

B. 增长型战略

C. 收缩型战略

D. 一体化战略

正确答案：A

3. 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（ ）。

A. 稳定型战略

B. 增长型战略

C. 密集增长战略

D. 一体化战略

正确答案：C

4. 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的产品或服务，这种战略是（ ）。

A. 横向一体化战略

B. 差异化战略

C. 后向一体化战略

D. 前向一体化战略

正确答案：D

5. 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。

A. 竞争优势

B. 差异化优势

C. 品牌优势

D. 成本优势

正确答案：D

6. 横向一体化可以通过提高（ ）增加利润，将合并企业的产品线组合到自己的产品线中，从而向顾客提供可以捆绑在一起的、范围更加广泛的产品。

A. 产品差异化

B. 价格差异化

C. 品牌差异化

D. 形象差异化

正确答案：A

7. 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（ ） 。

A. 德鲁克

B. 安索夫

C. 彭罗斯

D. 波特

正确答案：B

8. 企业生产新产品销售给原市场的顾客， 以满足他们新的需求。这种战略属于（ ）。

A. 水平多元化

B. 同心多元化

C. 业务多元化

D. 非相关多元化

正确答案：A

9. 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。

A. 管理幅度

B. 经营成本

C. 业务种类

D. 人员结构

正确答案：C

10. 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（ ）。

A. 市场占有率

B. 相对市场占有率

C. 市场增长率

D. 销售收入

正确答案：B

1. （ ）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。

A. 生产网络

B. 价值网络

C. 网络结构

D. 网络分层

正确答案：B

2. 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（ ）。

A. 销售渠道

B. 关系营销

C. 价值增值

D. 协同效应

正确答案：C

3. 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（ ）。

A. 频率

B. 合法性

C. 紧迫性

D. 力量

正确答案：A

4. 两个或两个以上的企业为了一定目的通过一定方式组成的网络式联合体，被称为（ ）。

A. 战略网络

B. 战略伙伴

C. 战略行动

D. 战略联盟

正确答案：D

5. 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。

A. 创造价值

B. 成本控制

C. 创造业务

D. 创造红利

正确答案：A

6. 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（ ）。

A. 虚拟战略

B. 虚拟管理

C. 虚拟经营

D. 虚拟品牌

正确答案：C

7. 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。

A. 虚拟生产

B. 虚拟营销

C. 虚拟研发

D. 虚拟开发

正确答案：A

8. 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，这种企业集群的形式是（ ）。

A. 共生型企业集群

B. 寄生型企业集群

C. 混合型企业集群

D. 企业集群

正确答案：A

9. 构建多主体共享的商业生态系统并且产生网络效应实现多主体共赢的战略是（ ）。

A. 平台战略

B. 平台红利

C. 平台模式

D. 平台产业

正确答案：C

10. 平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（ ）。

A. 产业集群

B. 产业生态

C. 产业经济

D. 产业模式

正确答案：D

1. 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( )。

A. 品牌

B. 管理

C. 竞争力

D. 服务

正确答案：C

2. 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。

A. 学习效应

B. 集聚效应

C. 放大效应

D. 规模效应

正确答案：A

3. 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。

A. 战略协同

B. 战略合作

C. 战略调整

D. 战略管理

正确答案：A

4. 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（ ）。

A. 初级生产要素

B. 一般生产要素

C. 中级生产要素

D. 专业生产要素

正确答案：D

5. 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。

A. 上游产业

B. 下游产业

C. 上下游产业

D. 中游产业

正确答案：C

6. 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。

A. 一体化战略

B. 低成本增长战略

C. 差异化战略

D. 全球化标准战

正确答案：D

7. 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（ ）。

A. 退出战略

B. 进入战略

C. 竞争战略

D. 品牌战略

正确答案：B

8. 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。

A. 战略合作

B. 合同签订

C. 许可协议

D. 商务谈判

正确答案：C

9. 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。

A. 技术体系

B. 管理体系

C. 组织体系

D. 分工体系

正确答案：D

10. 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可能性。这是指（ ）。

A. 跨文化沟通风险

B. 跨文化管理风险

C. 跨文化投资风险

D. 跨文化组织风险

正确答案：B

1. 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（ ）。

A. 指挥型

B. 变革型

C. 合作型

D. 文化型

正确答案：A

2. 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（ ）。

A. 组织结构

B. 组织设计

C. 组织文化

D. 组织框架

正确答案：B

3. 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( )。

A. 学习式组织

B. 松散式组织

C. 文化式组织

D. 有机式组织

正确答案：D

4. 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“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。

A. 1922

B. 1923

C. 1924

D. 1925

正确答案：C

5. （ ）是所有企业在自身发展过程中都要面临的问题，其成功实施往往能重塑企业生命力，助力企业向新的发展阶段进化。

A. 组织设计

B. 组织变革

C. 组织改造

D. 组织文化

正确答案：B

6. 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。

A. 人力资本

B. 人力开发

C. 战略人力资源

D. 人事管理

正确答案：D

7. 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。

A. 德鲁克

B. 斯隆

C. 钱德勒

D. 大前研一

正确答案：A

8. 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。

A. 组织文化

B. 组织变革

C. 组织目标

D. 组织结构

正确答案：C

9. 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。

A. 战略性人力资源规划

B. 战略性人力资源管理理念

C. 战略性人力资源管理核心职能

D. 战略性人力资源管理平台

正确答案：B

10. 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（ ）。

A. 组织环境

B. 组织目标

C. 组织设计

D. 组织文化

正确答案：D

1. 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（ ）。

A. 学习效应

B. 倍增效应

C. 延滞效应

D. 集聚效应

正确答案：C

2. 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（ ）。

A. 事前控制

B. 事后控制

C. 事中控制

D. 战略控制

正确答案：A

3. （ ）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。

A. 战略控制

B. 成本控制

C. 费用控制

D. 过程控制

正确答案：B

4. 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。

A. 绩效标准

B. 绩效工资

C. 绩效水平

D. 绩效管理

正确答案：A

5. 绩效的测量与评估是战略控制的基础，但如何从战略角度对组织绩效做全面评估，一直是困扰管理者的难题。但（ ）的出现成为企业战略决策的极佳工具。

A. SWOT分析

B. 平衡计分卡

C. 波士顿矩阵

D. 财务分析

正确答案：B

6. 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将要发生变化时，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（ ）。

A. 战略控制

B. 战略评价

C. 战略变革

D. 战略实施

正确答案：C

7. 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。

A. 持续变革

B. 持续创新

C. 持续改进

D. 持续学习

正确答案：B

8. 基于企业战略学习机制，决定着企业战略变革能力的强弱的因素是（ ）。

A. 企业战略弹性

B. 企业战略水平

C. 企业战略管理

D. 企业战略实施

正确答案：A

9. 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（ ）。

A. 缓慢性变革

B. 革命性变革

C. 渐进性变革

D. 短暂性变革

正确答案：C

10. 在考虑战略变革的时候，人们常常忽略（ ）的重要性。事实上，在设定了一个变革项目后，还涉及如何对各项变革任务进行时间安排的问题。

A. 选择机会

B. 选择时机

C. 选择范围

D. 选择成本

正确答案：B

案例分析题

【题目】1、宝洁公司、通用电气公司、佳能公司的多元化战略 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，它们都有着不同的竞争者和生产要求，看起来似乎互不相关，但这些产品几乎都使用同样的分销渠道，在同样的零售网络销售，采用同样的市场营销方式，卖给同样的顾客省略...

参考作答结果：

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用。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。

【题目】2、春秋航空的成本领先战略 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，通过降低运营成本，让利于消费者，使乘飞机就像坐火车卧铺一样便宜。春秋航空相继抛出“1元机票”“199”“299”的超低票价，一度被称为国内民航业的“搅局者”。在春秋航空省略...

参考作答结果：

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。 （注：回答不赞同差异化竞争的也可以，只要理由充足即可）

【题目】3、美图秀秀的愿景与使命 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，创造了美图秀秀、BeautyCam美颜相机、短视频社区美拍及美图拍照手机等一系列软硬件产品，改变了用户创造与分享美的方式，使自拍文化深入人心。 省略...

参考作答结果：

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。

3.美图采取的是密集增长战略，在年轻人这个细分市场深耕细作。（回答国际化战略也对）

【题目】4、松下电器公司彻底没落还是新科技革命的起点？ 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。”相关数据显示，松下电器公司于2012年亏损高达77217亿日元，在很长一段时间内，没能获利一分钱。这种凄惨的状况，客观的因素在于智能手机，苹果创造了一个时代的大趋势，这种趋省略...

参考作答结果：

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。

【题目】5、为什么国产游戏在西方难立足？ 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，我们还没有看到某款由中国原创的游戏能在西方国家获得广泛的认可。几年前，当人们讨论将游戏推广到新市场时，他们主要是指游戏的翻译问题。 随着时间的推移，他们逐渐意识到他们需要创造自己本土省略...

参考作答结果：

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。

【题目】6、为什么腾讯、阿里这么热衷于组织变革？ 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重组整合成新的六大事业群。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年的第二次重大组省略...

参考作答结果：

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。

【题目】7、宜 昌 纺 机 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赶进度，依然没办法满足订单需求。为什么如此红火？“因为由‘老三样’变成了‘新三样’。”宜昌纺机副总经理汪斌一语道破。 汪斌所说的“老三样”，是指公司原有的两个型号的捻线机，卖给棉纺领省略...

参考作答结果：

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。

【题目】8、浙江产业集群：蚂蚁雄兵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。 浙江让人向往的另一个原因是，全球50多万种商品，在这里能买到30多万种，而且价格便宜得让人难以置信！ 比如上海七铺路10元3双的白色棉运动袜，在浙江义乌只卖0.7元；100支装的双省略...

参考作答结果：

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。

【题目】9、中国插座大王：23年只专注一种产品 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IPO招股书申报稿，本次拟发行不超过6000万股，占发行后总股本不低于10%，拟募资48.86亿元。根据招股书显示，公牛集团2017年营业收入为72.4亿元，净利润达12.85省略...

参考作答结果：

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。

【题目】10、走进海尔创客工厂，人人都是CEO 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，企业竞争正在演化为用户选择权的竞争。在这种态势下，曾经等级森严的树状组织结构因无法快速响应市场需求，容易滋生权力斗争将逐渐被淘汰。企业面临的挑战是，如何针对新的生产方式和市场环省略...

参考作答结果：

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。