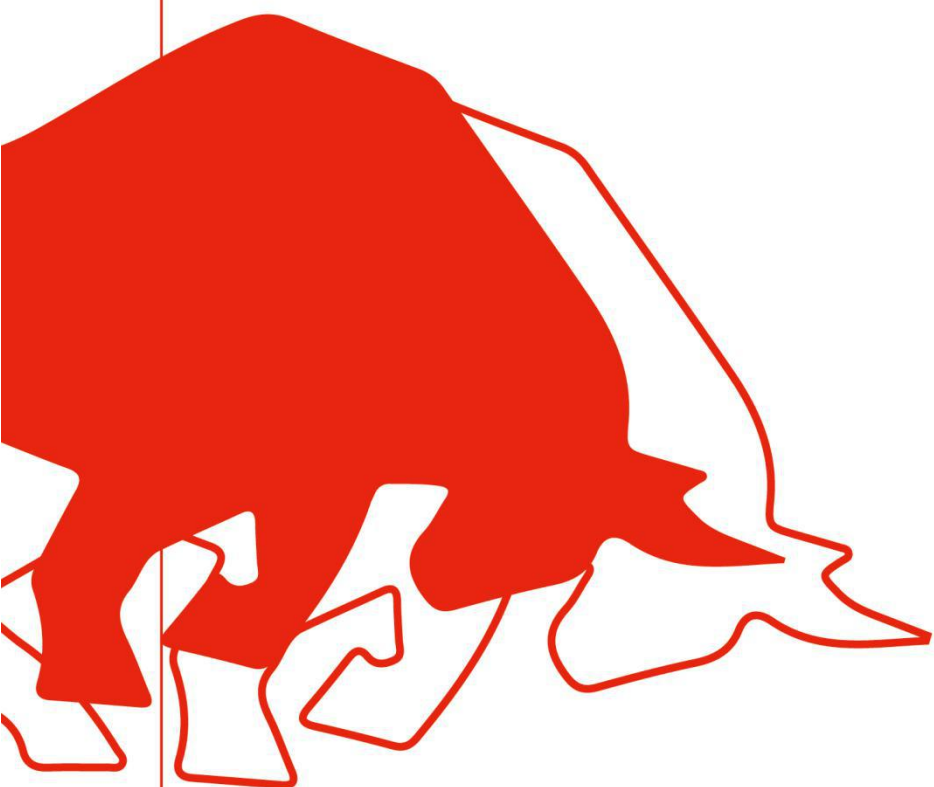




主观题汇总

网络经济与企业管理



使用说明：

1. 此主观题汇总文档是按题型整理的。参考最近的 1810 考期，本科目主观题总分为 60 分，各题型分值分布为：①简答题：5*6 分；②论述题：2*10 分；③综合题：1*20 分。
2. 所有知识点分高中低三个频次，以该知识点被考察次数和最新考试大纲为依据进行排序。其中高频知识点的真题考察次数为 1 次及以上，且考纲要求重点掌握；中频知识点的真题考察次数为 1 次，且考纲要求需要掌握；低频知识点的真题考察次数为 0 次，但考纲要求需要掌握。

简答题汇总

高频知识点：

一、企业及其形式

1. (1310) 请简述公司制企业的特点。

答案：

- 1) 公司制企业是**法人**；
- 2) 公司制企业实行**有限责任制度**；
- 3) 公司制企业的**所有权和经营权相分离**。

二、企业管理概述

1. (1810/1001) 简答组织工作的基本原则。

答案：

- 1) **有效性**原则；2) **统一指挥**原则；3) **责权利相一致**原则；4) **集权与分权相结合**原则；5) **弹性**原则；6) **协调**原则。

2. (1604) 简答领导活动的内容。

答案：

(1) **权利的形成和运用**。(2) **指导**。领导者为了贯彻实施计划，通过指导，帮助人们认清所处的环境，明确行动的目标和实现目标的途径，使员工各负其责，互相配合完成各项任务。(3) **激励**。激励是领导者激发员工的工作热情、推动员工不断进取的动力。(4) **沟通**。沟通是领导者与被领导者进行交往的不可或缺的活动。(5) **协调**。协调是领导者协调人们之间的关系，把大家团结起来，朝着共同的目标前进。(6) **营造组织气氛，建设组织文化**。

三、企业管理理论与实践的产生与发展

1. (1610) 简述古典管理理论三位主要代表人物及其贡献。

答案：

- (1) **泰罗的科学管理理论**，重点研究了在工厂管理中如何提高效率，倡导要用科学思想，科学方法处理和解决企业管理问题；
- (2) **法约尔的管理过程理论**，对组织管理进行了系统的、独创的研究，提出了管理具有计划、组织、指挥、协调和控制 5 大职能和 14 条管理原则；
- (3) **马克思·韦伯管理组织理论**，提出了理想行政组织体系理论。

四、网络时代企业管理的变革

1. (1404) 与实体企业相比，网络企业有哪些特点？

答案：

网络企业是指在互联网上注册域名，建立网站，利用互联网进行商务活动的企业。其**特点**主要有：（1）**所占的现实空间非常有限**，不像生产企业和销售企业那样占有大面积的现实空间进行产品生产和产品存储；（2）是**计算机化和网络化**的企业；（3）是全天候运作的企业；（4）是**信息技术和信息产品应用型**的企业；（5）是**高知识型的松散企业**。相对于传统企业的管理，网络企业的管理更为复杂，管理难度更大，技术要求更高，信誉管理更为重要。

2. (1710) 企业管理内容的创新包括哪些？

答案：

1) 企业**战略管理**的创新；2) 企业**组织管理**的创新；3) **网络营销成为营销管理的重要内容**；4) **敏捷制造**成为企业生产运作管理最重要的方式；5) **企业财务管理**将向**战略型、集成化**方向发展；6) **回归人本管理**，重视人力资源管理；7) **知识管理**成为企业管理的重要内容；8) 更加重视**文化管理**。

3. (1201) 网络时代有哪些企业管理方法和手段的创新？

答案：

与信息技术相结合、对企业管理有较大影响的方法和手段包括：1.**准时制（JIT）**；2.**制造资源计划（MRPII）**；3.**并行工程（CE）**；4.**计算机集成制造系统（CIMS）**；5.**企业资源计划（ERP）**；6.**分销资源计划（DRP）**；7.**企业内部网和互联网（Intranet 和 Internet）**；8.**电子数据交换系统（EDI）**。

五、企业战略环境分析

1. (1410/0810) 请简述企业宏观环境的构成。

答案：

- （1）**人口环境**；
- （2）**经济环境**；
- （3）**自然环境**；
- （4）**技术环境**；
- （5）**政治和法律环境**；
- （6）**社会文化环境**。

2. (1504/1310/1201) 简述迈克尔·波特的产业竞争结构分析。

答案：

迈克尔·波特在对产业竞争结构分析时提出了**五种竞争力**，这五种竞争力**来源**包括：**顾客；现实竞争者；潜在竞争者；替代品压力；供应商**。这五种基本竞争力量的状况及综合强度决定着产业竞争的激烈程度，同时也决定了产业最终获利能力。

六、企业资源和能力分析

1. (1110/1101) 简述企业核心能力的特征。

答案：

- 1) 有价值的创造能力；
- 2) 异质性；
- 3) 难模仿性；
- 4) 不可交易性；
- 5) 扩展性；
- 6) 动态性。

七、经营战略的分析与制订

1. (1710) 简述经营战略制订的主要环节。

答案：

- 1) 企业使命与战略目标；
- 2) 战略分析，包括市场细分，产业分析，竞争对手分析和竞争优势分析；
- 3) 战略选择，包括发展型企业战略，稳定型战略，紧缩型战略，组合战略等；
- 4) 经营战略规划，将战略分析和战略选择的结果进一步体现在产品组合和资源分配上。

八、竞争战略的分析与选择

1. (1404) 迈克尔·波特提出的企业战略类型有哪几种？

答案：

- (1) 总成本领先战略。其主导思想是以低成本取得行业中的领先地位。
- (2) 差别化战略。
- (3) 重点战略。

九、客户关系管理的流程

1. (1301/0901) 简述影响客户终生价值的因素。

答案：

1) 所有来自**客户初始购买的收益流**，所有与客户购买有关的**直接可变成本**。2) **客户购买的频率**。3) 客户购买的**时间长度**。4) 客户购买**其他产品的喜好**及其收益流。5) 客户**推荐给朋友、同事及其他人的可能**。

2. (1504) 简述客户关系管理中客户分析的具体步骤。

答案：

- 1) **收集客户数据**；
- 2) **定义和计算终生价值**；
- 3) 客户投资与**利润分析**；
- 4) 客户**分组**；
- 5) **制定相应的客户措施**。

十、客户关系管理的实施

1. (1710/0910) 简述实施客户关系管理的基本步骤。

答案：

- 1) 确立**业务计划**；2) 建立**客户关系管理项目团队**；3) 分析**客户需求**，开展信息系统初建；
- 4) 明确**企业应用需求**；5) 为客户关系管理不同级别系统**设置优先级**；6) 选择**合适的方案**；
- 7) **组织用户培训**；8) **使用、维护、评估和改进**。

十一、企业组织管理概述

1. (1810) 组织管理的内容及如何具体进行组织设计？

答案：

组织管理的内容包括组织设计、组织运作和组织调整。组织设计包含：(1) 根据**组织目标**设计和建立一套**组织机构和职位系统**。(2) **确定职权关系**，从而把组织上下左右联系起来。(3) **与管理的其他职能相结合**，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转。

十二、企业组织结构的形式

1. (1310) 请列举至少五种不同的企业组织结构形式。

答案：

直线制；职能制；直线职能制；事业部制；矩阵型；控股型。

2. (1001) 简述直线制组织结构的优缺点。

答案：

命令系统单一直线传递，**管理权力高度集中**，实行一元化管理，因而决策迅速，**指挥灵活**；

组织结构简单，**管理费用较低**。要求**管理者**要通晓**多种专业知识**；组织的层级较多，**不利于信息由下向上传递**。

3. (1604) 简述直线职能制结构的概念及其特点。

答案：

这是一种有**综合直线制和职能制**两种类型组织的特点而形成的组织结构形式，它与直线制的区别在于，职能机构只是作为直线管理者的**管理和助手**，他们不具有对下级部门直接进行指挥的权利。但是这种类型的组织存在着职能部门之间**横向联系较差、信息传路线较长，适用环境变化差的缺陷**。

4. (1504/1404) 阐述事业部制组织结构的优缺点。

答案：

这种组织结构主要适用于产品多样化和从事多元化经营的组织，也适用于面临市场环境复杂多变或所处地理位置分散的大型企业和巨型企业。其优缺点：

(1) **优点**：组织按地区或所经营的各种产品和事业来划分部门，各事业部**独立核算**，自负盈亏，**适应性和稳定性强**，有利于组织的最高管理者摆脱日常事务而**专心致力于组织的战略决策和长期规划**，有利于调动各事业部的**积极性和主动性**，并且有利于企业对各事业部的绩效进行考评。(2) **缺点**：**资源重复配置，管理费用较高**，且事业部之间**协作较差**。

5. (1404/0901) 请阐述矩阵型组织结构的优缺点。

答案：

矩阵型结构是一种把按职能划分的部门同按产品、服务或工程项目划分的部门结合起来的组织形式。在这种组织形式中，每个成员既要接受垂直部门的领导，又要在执行某项任务时，接受项目负责人的指挥。(1) **优点**：**灵活性和适应性较强**，有利于加强各职能部门之间的**协作和配合**，并且有利于开发新技术、新产品和激发组织成员的**创造性**。(2) **缺点**：组织结构的**稳定性较差**，双重职权关系**容易引起冲突**，同时还可能导致**项目经理过多、机构臃肿**的弊端。

十三、学习型组织

1. (1410/1110) 简述学习型组织的特点。

答案：

- 1) 组织成员拥有一个**共同的愿景**；
- 2) 组织是由**多个创造性个体组成的团队**；
- 3) 善于**不断学习**；

- 4) **自主管理**；
- 5) **领导者的新角色**；
- 6) **建立知识联盟**。

2. (1504/1404/0801) 简述五项修炼的内容。

答案：

(1) 自我超越；(2) 改善心智模式；(3) 建立共同愿景；(4) 团队学习；(5) 系统思考

十四、网络时代的企业市场营销

1. (1301) 简述网络营销的特点。

答案：

跨时空；交互性；高效性；经济性；整合性。

2. (1610) 简述网络营销与传统营销的区别。

答案：

传统营销属于单项模式、间接式、多阶层的模式，客户必须通过各种中介媒体才能获得相关信息；网络营销是一种互动、直接、即时反馈的模式，企业与消费者之间可以通过互联网平台建立联系，其营销过程具有渠道和媒体的双重属性。

3. (1510) 简述网络营销对传统营销策略方面有哪些冲击？

答案：

- (1) **从产品策略**来看，网络营销对传统的标准化产品产生冲击。
- (2) 网络营销还会对**品牌的全球化管理**带来冲击。
- (3) **从定价策略**来看，互联网的公开性将打破原来由于地域分割所造成的信息障碍。
- (4) **从渠道策略**来看，通过互联网，产销可以直接联系，弱化了中间商的地位。
- (5) **从促销**来看，传统广告的障碍将被消除。

4. (1704/1410/1210) 简述网络营销的内容和层次。

答案：

- 1) **网上宣传**：这是网络营销最基本的方式，既可以是宣传企业形象，也可以宣传企业产品、服务和理念。一般通过建立自己的网站或利用专业性网站来发布。
- 2) **网上调研**：通过网络平台开展调查与顾客进行沟通。
- 3) **网络分销联系**：通过网络平台加强与分销商、供应商进行沟通与交流。

4) **网上直接销售**：这是网络营销活动的高级阶段。

5) **网上营销集成**：这是网络营销的最高阶段，是互联网对传统商业关系的整合。

十五、运作管理概论

1. (1604/1001) 简述运作管理的概念及其基本内容。

答案：

运作管理是组织为了达成其目标，对运作系统与运作过程进行计划、组织与控制等一系列管理工作的总称。**基本内容包括**：（1）运作管理的基本**指导思想与运作战略决策**；（2）**运作系统设计、构建与管理**；（3）运作系统的**运行与管理**；（4）上述三个方面的**评估、完善、改进以及变革**。

十六、准时生产

1. (1710/0910) 简述实施 JIT 生产模式的要点。

答案：

1) 暴露问题和瓶颈；2) 消除浪费；3) 改进产品设计；4) 改进工厂布局和流程设计；5) 改进人力资源；6) 全面质量管理；7) 拉式调度和看板生产控制系统；8) 与供货商紧密合作。

2. (1310/0901) 简答 JIT 生产可以被消除的浪费。

答案：

过量生产的浪费，等待时间的浪费，运输的浪费，库存的浪费，有产品缺陷的浪费，多余动作的浪费，过程（工序）的浪费。

十七、敏捷制造

1. (1510/1210) 什么是虚拟企业？它有哪些主要形式？

答案：

虚拟企业，也叫动态联盟，是**敏捷制造模式**中**基础和核心**的组织形式。它是指为**适应快速、多变的市场需求**，由制造商、联合供应商、经销商乃至顾客，以**共同和及时地**开发、生产、销售多样化及定制化产品的一种企业模式。

目前较流行的虚拟企业的形式主要有：**1) 虚拟生产；2) 虚拟开发；3) 虚拟销售；4) 虚拟管理；5) 虚拟服务。**

十八、全面解决方案：网络财务

1. (1510/1210/0810) 简述网络财务的特点。

答案：

- (1) 实现**企业财务与业务的协同**。
- (2) 实现**在线管理**。
- (3) 实现**会计工具和财务介质电子化**。
- (4) 提供“**个性化**”财务信息。
- (5) 实现**远程处理、集中监控、动态管理**。
- (6) 提供**网上理财**功能。

十九、人力资源管理概述

1. (1410/1110) 谈谈人力资源管理活动的内容。

答案：

- (1) **人力资源规划**；
- (2) **工作分析与设计**；
- (3) **人员选聘与录用**；
- (4) **员工培训与开发**；
- (5) **绩效管理**；
- (6) **薪酬管理**；
- (7) **安全与健康**；
- (8) **员工关系管理**。

二十、网络时代人力资源管理模式

1. (1604/1210) 简述网上招聘的作用和应注意的问题。

答案：

网上招聘的作用：**覆盖面广、信息反馈快、招聘公开透明**。

网上招聘应注意的问题：1) **信息处理的复杂性**；2) **虚假信息的大量存在**；3) **应聘者受到限制**；4) **服务体系不完善**。

二十一、知识管理的概念

1. (1610/1301) 简述知识管理的基本特点。

答案：

- 1) 知识管理的**目标**是通过知识的共享与创新来增加企业的价值。
- 2) 知识管理是一个**螺旋循环**的过程。
- 3) 知识管理是**信息管理的延伸和发展**。
- 4) 知识管理**与人力资源管理密切相关**。

5) 知识管理是一种**全新的经营管理模式**。

二十二、知识管理的内容、原则及意义

1. (1704/1110) 简答知识管理的内容。

答案：

- (1) 知识的**采集和加工**；
- (2) 知识的**存储和积累**；
- (3) 知识的**传播与共享**；
- (4) 知识的**应用与创新**。

二十三、供应链管理概述

1. (1101/1001) 简答供应链管理模式与传统管理模式的区别。

答案：

- 1) 供应链管理强调采用**集成**的思想和方法。
- 2) 供应链管理强调提高**整个供应链的核心竞争力**。
- 3) 供应链管理强调提高**整个供应链的效率**。
- 4) 供应链管理强调**大规模定制**。

二十四、供应链管理环境下的物流管理

1. (1410/1404/0910) 简述供应链管理环境下物流管理的特点和策略。

答案：

供应链管理环境下物流管理的**特点**：

- (1) 提高了物流系统的**快速反应能力**；
- (2) **降低**了物流系统的**成本**；
- (3) 增进了物流系统的**无缝连接**；
- (4) 物流服务**方式的多样化**；
- (5) 提高了**顾客的满意度**；

策略：利用**第三方物流**；利用**延迟化策略**。

中频知识点：

一、企业及其形式

1. (0901) 请描述企业的概念及其特点。

答案：

一般来说，**企业**是指从事商品的生产、流通或服务等活动为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、独立核算，具有法人资格的基本经济单位。

这一概念包括：

- (1) 企业以**价值增值**作为其经济活动的**目的**；
- (2) 企业是从事**商品生产和流通**的**经济组织**；
- (3) 企业进行**自主经营、独立核算和自负盈亏**。

二、客户关系管理的解决方案

1. (0810) 请列举出企业与客户互动的渠道。

答案：

1) 呼叫中心；2) 电话交流；3) 网上交流；4) 电子邮件；5) 传真；6) 信件；7) 与客户直接接触。

2. (1010) 简述客户关系管理的关键技术。

答案：

- 1) **呼叫中心技术**，是集中处理大量打入或打出电话的技术。
- 2) **数据仓库技术**，是面向主题、集成的、相对稳定的、反映历史变化的数据集合的技术。
- 3) **商业智能**，是用计算机模拟人的思考和行为来进行商业活动。
- 4) **web 的集成管理技术**。

3. (1704) 简述客户关系管理系统主要由哪几个子系统组成。

答案：

- (1) **业务操作管理**子系统；
- (2) **客户合作管理**子系统；
- (3) **数据分析管理**子系统；
- (4) **信息技术管理**子系统。

三、网络时代企业组织的创新

1. (0910) 简述网络型组织的基本类型和优点。

答案：

根据组织成员的身份特征以及相互关系的不同，网络型组织可以分为**四种基本类型**：**内部网络、垂直网络、市场间网络和机会网络**；

网络型组织具有以下**优点**：(1) 网络型组织促进了**分工和专业化**的发展；(2) 网络型组织可以实现**核心竞争力的连接**；(3) 网络型组织**降低了交易成本**；(4) 网络型组织

有助于优化资源配置。

2. (1610) 简述网络型组织的概念及其优点。

答案：

网络型组织是由多个独立的个人、部门和企业为了共同的任务而组成的联合体，它的运行不靠传统的层级控制，而是在**定义成员角色和各自任务**的基础上通过密集的多边联系、互利和交互或合作来共同完成共同追求的目标。具有以下优点：

(1) 网络型组织促进了**分工和专业化的发展**；(2) 网络型组织可以实现**核心竞争力的连接**；(3) 网络型组织**降低了交易成本**；(4) 网络型组织有助于**优化资源配置**。

3. (1101) 谈谈金字塔式组织结构表现出的弊端。

答案：

- 1) 对**外部环境反应迟钝、调整缓慢**。
- 2) 减缓信息的流动速度，造成**信息失真**。
- 3) 组织内部难以协调，**不利于创新**。

四、市场营销过程

1. (1010) 简述目标营销的过程。

答案：

- 1) **市场细分**：市场细分的关键是要找到影响顾客需求差异的因素。
- 2) **目标市场选择**：可以采取无差异市场营销、差异市场营销和集中市场营销三种战略。
- 3) **市场定位**：可以采用竞争定位和空白定位。

五、企业网络营销站点建设和网上市场调查

1. (1810) 简述网上直接调查的步骤。

答案：

网上直接调查的步骤：**确定网上直接调查的目标市场，确定调查方法和设计问卷，选择调查方式，分析调查结果，撰写调查报告。**

六、敏捷制造

1. (1201) 简述敏捷制造模式的主要支撑技术。

答案：

企业敏捷制造的主要支撑技术包括：**分布式网络通讯技术、计算机集成制造 (CIM) 技术、计算机支持的协同工作 (CSCW) 技术、工作流管理 (WFM) 技术。**

七、企业财务管理概述

1. (1310) 请简述企业财务管理的基本原则。

答案：

系统原则；平衡原则；弹性原则；比例原则；灵活性原则；优化原则。

八、企业财务管理的内容

1. (1810) 简述成本管理及利润管理的内容。

答案：

公司财务管理在**成本管理**中的内容主要涉及**成本预测**和**成本控制**。**利润管理**主要涉及三个方面：**目标利润规划、股利政策制定和利润分配管理**。

2. (0810) 简答融资应考虑的因素。

答案：

1) 融资规模；2) 融资时机；3) 企业财务状况和经营状况；4) 企业的资信水平；5) 资本成本；6) 资本结构。

3. (1604) 简述对投资方案进行可行性研究的主要内容。

答案：

可行性研究的主要任务是在研究兴建或扩建某个建设项目时，分析该项目：**(1)、在技术上是否可行、可靠；(2)、在经济效益上是否显著；(3)、在财务上是否可行，需要投入多少人力、物力和其他资源；(4)、需要多长时间建设，投资方案的建设周期；(5)、需要多少投资，能否筹集到资金。**

4. (1710) 简述投资决策程序。

答案：

1) 市场分析与预测；2) 确定投资项目的约束条件；3) 设计投资方案；4) 对投资方案进行可行性研究；5) 确定投资方案；6) 投资决策的跟踪和检查。

九、人力资源管理概述

1. (0801) 简述人力资源管理与传统人事管理的区别。

答案：

现代人力资源管理与传统人事管理的区别：

比较内容	传统人事管理	现代人力资源管理
管理思想	以事为中心,重视组织权威,	人是企业的成本人与事的统一,重视人性和人性管理,人不仅是成本,更是资本
管理层次	战术导向	战略导向
管理范围	狭窄,事务管理	全员,产权,创新,文化
管理策略	封闭,被动适应,经验管理	开放,主动开发,是科学、技术与艺术的统一
管理技术与手段	简单僵化,技术含量低	专门方法与技术,技术含量高

表 8-2 传统人事管理与现代人力资源管理的比较

十、人力资源规划与工作分析

1. (0910) 简述人力资源管理中工作分析的作用和流程。

答案：

工作分析的作用主要体现在：**人力资源规划方面、员工的招聘与选拔方面、绩效评估方面、员工培训与开发方面、合理确定工资报酬方面、员工职业生涯规划方面；**

工作分析的**流程**可分为**四个阶段：准备阶段、调查阶段、分析阶段和完成阶段。**

十一、绩效管理薪酬管理

1. (1201) 简述人力资源管理中薪酬管理的内容和影响因素。

答案：

薪酬管理的内容主要包括以下几部分：**1.基本薪酬；2.绩效薪资；3.奖金；4.津贴；5.福利。**

影响薪酬的因素：1.**外部**影响因素：包括劳动力市场、经济条件和政府和工会；2.**内部**影响因素：组织的规模、组织的薪酬预算和薪酬政策的制定者。

十二、网络时代人力资源管理模式

1. (1301) 简述虚拟团队的特征。

答案：

成员高度分散；成员间异质性高；主要依赖电子媒介沟通协调；自我管理为主；资源的动态调配。

2. (1010) 简述虚拟团队人力资源管理的主要措施。

答案：

1) **选拔有相关能力的领导**，虚拟团队的领导不再是监督者，而是**协调人**。

2) 要有**高素质的成员队伍**，善于**技术和沟通**，具有**主动精神**。

3) 建立以“**信任**”为基础的**团队文化**。

- 4) 提高**沟通效率**。
- 5) 采用适合**虚拟团队特点**的**激励方式**。

十三、知识管理的概念

- 1. (0810) 简答知识的类型。

答案：

- 1) **事实知识**；2) **原理知识**；3) **技能知识**；4) **人力知识**。

十四、知识管理的内容、原则及意义

- 1. (1101) 简述知识管理的基本原则。

答案：

- 1) **积累原则**；
- 2) **信任原则**；
- 3) **交流原则**；
- 4) **共享原则**；
- 5) **创新原则**。

十五、知识管理策略

- 1. (1010) 简述知识管理的编码策略的含义及特点。

答案：

知识管理的编码策略，又叫**显性策略**。它是**基于知识再用**的知识管理策略。通过对具有**显性特性**的知识进行**加工整理并存储**在数据库中，从而使企业可以方便地对其进行传播和再利用。

编码策略的特点：

- 1) 在知识管理编码策略中采用的是“**人到文档**”方式。
- 2) 编码策略主要**依靠的是“规模效应”**。
- 3) 编码策略的**核心是 IT 系统**。

- 2. (0801) 什么是知识管理的个人化策略，它有什么特点？

答案：

知识管理的个人化策略，又叫**隐形策略**，即强调通过与知识创造者的**直接接触和交流**实现知识**学习和共享**。知识管理的个人化策略具有的特点：1.注重隐性知识的**交流和共享**；2.主要采用的是“**专家**”模式；3.重视**人员网络**。

十六、知识管理的实施

1. (0910) 企业在构建基于学习的知识网络时，内部学习的主导方式和外部学习的主要方式各是什么？

答案：

内部学习的主导方式应该是**行为学习**。行为学习是指**以学习者为中心**，由学习者、传授者在工作现场通过**实时的互动方式**，主动吸纳随时能被验证和运用于工作实践的具有不确定的内容和形式的知识的过程。

外部学习的方式主要有：1、向**战略伙伴**学习；2.向**竞争对手**学习；3.向**供应商、分销商、客户**学习；4.通过**资料**学习；5.通过**培训**学习。

2. (1510) 如何建设有利于知识管理的企业文化？

答案：

首先，企业要创造一个有利于促进知识交流、共享和创新的内部环境与机制，创建有利于知识获取、创造、累积、保护的企业组织**平台**；

其次，要积极发挥**每个员工**的积极性、主动性和创造性，鼓励员工不断交流和创新知识，并与他人共享创新的成果；

最后，能够允许在**创新过程**中发生**错误和失败**，积极营造一种值得信任、有同情心、热衷于帮助的组织文化氛围。

十七、供应链管理概述

1. (1504) 简述供应链管理的含义。

答案：

(1) 供应链管理的**目标**是为了给顾客提供满意的产品或服务；

(2) 供应链管理是一种**集成管理模式**；

(3) 供应链管理强调提高整个**供应链的竞争能力**；

(4) 供应链管理最终为供应链中**所有成员**带来**价值增值**；

(5) 供应链管理的**目标**是通过**对供应链的优化配置实现的**。

2. (0901) 简答供应链管理的“7R”原则。

答案：

供应链管理的本质目标是“7R”原则包括：1.合适的**产品**；2.合适的**时间**；3.合适的**数量**；4.合适的**质量**；5.合适的**状态**；6.合适的**顾客**；7.合适**地点**。

3. (1010) 简述供应链管理的意义。

答案：

供应链管理的本质目标是“7R”原则。它的意义在于：

- 1) 实现了对**顾客需求**的**快速反应**。
- 2) 减少库存，**降低成本**。
- 3) 提高**产品的生产和服务质量**。
- 4) **简化组织，提高效率**。
- 5) 提高**供应链的竞争优势**。

十八、供应链管理环境下的生产管理

1. (1210) 简述供应链管理环境下能力平衡的作用以及生产控制内容。

答案：

供应链管理环境下能力平衡的作用：

- 1) 为**修正主生产计划**和**投入产出计划**提供依据，并提供**实时数据**。
- 2) 为**外包决策**和**零部件急件采购**提供依据。
- 3) 为**供应链管理的高效运作**提供保证。
- 4) 使生产计划具有较高的**可行性**。

供应链管理环境下生产控制内容：

- 1) 生产**进度**控制、供应链的生产**节奏**控制；
- 2) **提前期管理**、**库存控制**和**在制品管理**。

十九、企业文化概述

1. (1704/0801) 简述企业文化由哪几部分构成？企业文化有什么作用？

答案：

企业文化的内容是极其丰富的，企业文化的**构成**：企业**哲学**、企业**价值观**、企业**精神**、企业**制度**、企业的**道德规范**、企业**形象**。

企业文化的作用：**导向**作用、**凝聚**作用、**规范**作用、**激励**作用、**沟通**作用、**绩效**作用。

2. (1110) 简答企业文化的层次。

答案：

- 1) **物质**层次文化；2) **制度**层次文化；3) **精神**层次文化。

3. (1410) 企业文化的特点有哪些？

答案：

- (1) **民族性**；(2) **客观性**；(3) **独特性**；(4) **科学性**；(5) **动态性**；(6) **约束性**；

(7) **辐射性**。

4. (1704) 简述企业文化具有哪些作用。

答案：

- (1) **导向作用**；
- (2) **凝聚作用**；
- (3) **规范作用**；
- (4) **激励作用**；
- (5) **沟通作用及绩效作用**。

二十、企业文化管理

1. (1810) 简述企业文化管理内容。

答案：

企业文化管理的内容包括：**分析内外因素，提炼核心价值观；制定企业文化战略；制定企业文化管理制度；进行培训，让员工接受新的企业文化；领导者身体力行，信守价值观念；建立激励机制，巩固企业文化；根据环境的改变适时对企业文化进行调整。**

二十一、网络时代企业文化的发展

1. (1201) 简述网络时代企业文化的发展。

答案：

网络时代企业文化的发展体现在几个方面：倡导的文化包括**人本文化、合作文化、创新文化、学习文化、速度文化、融合文化、生态文化、形象文化**。

低频知识点：

一、竞争战略的分析与选择

1. (1301) 从战略的五个维度简述价值创新战略的逻辑。

答案：

- 1) **产业条件可以改变**。
- 2) 竞争不是基准，一个公司应该在**价值上追求领先**以主导市场的发展。
- 3) 一个价值创新者的**目标**是赢得大多数顾客，并愿意为此放弃一些原有的顾客。它注重**顾客评价的基本共同点**。
- 4) 一个公司一定**不能受其过去的约束**，它必须问自己，如果开始创新应该怎么办？
- 5) 一个价值创新者根据**顾客的要求**来考虑其提供的产品和服务，即使这样做可能会使公司

超越其产业的传统界限。

二、客户关系管理

1. (1001) 客户关系管理具有哪些特点？

答案：

- 1) 客户关系管理是一种**经营理念**；
- 2) 客户关系管理是一种旨在改善**企业与客户之间关系**的新型管理机制；
- 3) 客户关系管理包含**一整套解决方案**。

三、网络时代企业组织的创新

1. (1201) 简述企业组织虚拟化的具体形式。

答案：

企业组织外部虚拟化的具体形式有**外包、战略联盟、特许经营、合资企业、虚拟销售网络**。

四、企业组织再造

1. (0901) 请简述企业再造的含义及特点。

答案：

企业再造的含义及特点：企业再造需要从**根本上重新考虑已形成的基本信念**；**以顾客为中心**是企业再造的**出发点**；企业再造是一次**彻底变革**；企业通过企业再造可望**取得显著进步**；企业再造需要从**重新设计业务流程**着手；企业再造**实质上是管理和组织的创新**；企业再造实施**人本管理**；企业再造重视**信息技术**的应用。

2. (1210) 论述企业再造的基础性工作和企业再造的实施步骤。

答案：

企业再造的基础性工作：

1) 建立有效的组织保障：包括建立流程管理机构、配备强有力的领导、制定各流程之间的动态关系规则；**2) 建立流程管理信息系统**；**3) 重塑企业文化**；**4) 培养复合型人才**。

企业再造的实施步骤：

1) 构建企业再造的**团队**。2) 对现有流程进行**全面的分析**，首先识别业务流程，然后对业务流程进行分析与诊断。3) **企业业务流程再造 (BPR)**，这是企业再造的**核心**。4) 组织**实施与持续改善**。

五、市场营销概述

1. (1610) 简述市场营销的基本原理和过程。

答案：

市场营销的**基本原理**是：通过满足顾客需要促进交换，最终实现企业目标。

市场营销的**过程**，是在企业已确定的业务经营范围内，由企业的**市场营销管理部门**按照**企业总体战略**中已经规定的任务目标，产品投资组合特点和增长战略模式，**从外部环境出发分析、评价各种产品业务增长的市场机会，结合企业的资源状况，综合考虑各项因素，选择目标市场，实施市场定位，确定市场营销组合，制定市场营销计划的完整过程。**

六、市场营销过程

1. (1710) 影响消费者购买行为的因素有哪些?并简述购买者的购买决策过程。

答案：

影响因素：经济因素、社会文化因素、个人因素、心理因素。

购买决策过程：购买动机的产生、寻找信息、评价方案、决定购买、购后感觉和行为。

七、企业网络营销站点建设和网上市场调查

1. (1604) 以一个生产型企业为例，简述企业网络营销站点的主要功能。

答案：

(1) **企业信息发布**。这是企业站点的最基础功能，一般包括企业新闻、企业经营活动、重大事件信息发布，以及企业的概括和企业产品信息等；

(2) **信息交流沟通**。提供顾客直接与企业进行沟通的渠道；

(3) **网上销售**。通过减少交易费用，和消费者进行直接沟通，有利于完善产品功能；

(4) **售后服务**。包括技术支持和授权培训等栏目；

(5) **个性化服务**。企业网站吸引客户的重要手段。

八、网上销售和网络广告

1. (1110) 简述网络广告的发布方式。

答案：

1) 用**自己的网站**发布广告；

2) 在**他人的网站**上发布广告；

3) 使用**旗帜广告**交换服务网络；

4) 在**网上报纸或杂志**发布广告；

5) **电子邮件**发布广告；

6) 在**虚拟社区和公告栏**上发布广告；

7) 使用**新闻组**发布广告。

2. (1310) 网上销售渠道一般应该具有哪些功能？

答案：

订货系统；结算系统；配送系统。

九、运作管理概论

1. (1010) 简述网络时代对企业运作管理提出的新要求。

答案：

- 1) 要有高速灵敏的**市场反应能力**，形成**敏捷供应**的能力。
- 2) 形成进一步**降低成本**的能力，减少企业在价格竞争方面的压力。
- 3) 满足**顾客的个性化需求**，实施“**大规模定制化**”生产。
- 4) 为企业在网络时代的**全球化服务**提供保障。
- 5) 利用**信息技术**，降低企业的外部不经济性；
- 6) **突破旧竞争观念**，倡导**网络时代协同理念**。

十、网络时代财务管理的变革

1. (1110) 简答网络时代财务管理的观念。

答案：

- 1) **泛财务资源**观念；
- 2) **人本化**理财观念；
- 3) **风险**理财观念；
- 4) **信息**理财观念。

2. (1704) 网络时代财务管理内容变革主要发生在哪几个方面？

答案：

- (1) **投资管理**；
- (2) **预算管理**；
- (3) **风险管理**；
- (4) **利润管理**。

十一、全面解决方案：网络财务

1. (0810) 简述企业实施网络财务所要解决的问题。

答案：

- (1) 互联网的**社会环境、基础设施的配套和完善**；
- (2) 从传统财务模式向网络财务模式的**转型**；

- (3) 制定合适的网络财务**制度**；
- (4) **财务管理信息化**的规划与实施；
- (5) 对**投资与资源**的**保护**。

十二、绩效管理与薪酬管理

1. (1001) 简答绩效管理的特点。

答案：

- 1) 绩效管理以**组织战略为导向**，是综合管理组织、团队和员工绩效的过程。
- 2) 绩效管理是**提高工作绩效**的有力工具。
- 3) 绩效管理是**促进员工能力开发**的重要手段。
- 4) 绩效管理是一个**完整的系统**。

十三、网络时代人力资源管理模式

1. (0901) 简答网上培训的原则。

答案：

网上培训遵循四个原则：**趣味性、个性化、互动性、主创性**。

十四、供应链管理环境下的库存管理

1. (1510) 供应链管理环境下对库存管理有哪些要求？

答案：

- (1) 应确立**供应链的整体观念**
- (2) 应重视**不确定性对库存**的影响
- (3) 库存控制策略应**灵活化**
- (4) 应进行有效的**合作与协调**
- (5) 产品的过程设计应考虑**供应链上库存**的影响

十五、供应链管理环境下的采购管理

1. (1810) 简述如何实施准时采购。

答案：

- (1) 准时采购成功的**关键是与供应商的关系**。
- (2) 应找到**“好”的合作伙伴**。
- (3) 建立**一套有效的供应商激励机制**，使供应商和用户一起分享准时采购的好处。
- (4) 企业的**各部门**应为实施准时采购**创造有利的条件**。

2. (0810) 简答准时采购的基本思想。

答案：

准时采购的基本思想是：在恰当的**时间**、恰当的**地点**，以恰当的**数量**、恰当的**质量**提供恰当的物品。它是从**准时生产**发展而来的，是为了**消除库存和不必要的浪费**而进行持续性的改进。要进行准时生产必须有**准时供应**，因此**准时采购是准时生产管理模式**的必然要求。

十六、企业文化概述

1. (1301) 简述企业文化的产生背景。

答案：

企业文化的形成起因于**二战后**，随着**美国**企业界完成从古典管理理论向现代管理理论的转变，之后这一现代化管理理论为外国企业所借鉴，尤其被成为一片废墟的日本企业所借鉴和吸收。至**20 世纪 70 年代末**，与美国经济衰退形成鲜明对比的日本经济却奇迹般地飞速增长，又导致了一批美国学者把日本管理作为研究课题，出现美日管理比较研究的热潮。**70 年代末 80 年代初期**，许多美国公司去日本学习，管理学家也在分析、比较美日管理的基础上，发现了日本企业不但重视管理方面的硬技术，更重视管理的软件，重视建设企业文化。因此，**企业文化就成为 80 年代企业管理的重点**。美国于**80 年代初**出版的**4 本书**，标志着**企业文化理论的形成**。

论述题汇总

高频知识点：

一、网络时代的企业环境

1. (1504/1410/1101/1001/0910) 论述网络时代企业面对的机遇和挑战。

答案：

网络时代企业面对的**机遇**有：企业可以更好地满足**顾客的个性化需求**；企业可以**降低交易成本**；企业可以**减少库存**；企业可以使**合作竞争战略**更便利地**实施**；提高**获取知识、应用知识**的能力；

网络时代企业面临的**挑战**有：（1）日益激烈的**竞争**；（2）**顾客的权力**大大增强；（3）企业的**整体盈利水平**将会降低；（4）企业**关键的成功因素**将会**改变**；（5）**企业资源配置的方式和界限**将会发生重大变化。

二、战略的性质与类型

1. (1704/1504/1210) 论述企业的战略管理的过程。

答案：

- (1) 确定**企业使命**；
- (2) 明确企业的**目的**和目标；
- (3) 企业战略**条件分析**；
- (4) **制定战略方案**；
- (5) 战略方案**优选**；
- (6) 战略的**实施与修正**。

三、企业战略环境分析

1. (1010) 论述企业的产业环境分析。

答案：

产业环境决定了企业参与竞争的领域特征，产业的发展在一定程度上制约着企业的发展。

- 1) **产业的特性**。主要包括：工业生产的过程和位置，行业资本需求，行业资源分布，行业总体竞争状况，行业的总体投资收益等。
- 2) **产业的寿命周期分析**。产业寿命周期通常可以分为：初创期，成长期，成熟期，衰退期。
- 3) **产业的发展状况**。主要包括：国家经济政策，政府对产业的支持或限制，产业相关的技术发展，国际经济与贸易，资本和技术流动等。
- 4) **产业的竞争结构分析**。根据波特的五种基本竞争力量模型，产业的竞争结构主要看五种竞争力量；顾客，现实的竞争者，潜在的竞争者，替代产品，供应商。

四、客户关系管理的流程

1. (1201/1101) 论述客户关系管理的基本流程和支持流程。

答案：

客户关系管理的**基本流程**：1) **客户分析**；2) **深入了解目标客户**；3) **发展关系网络**；4) **创造客户价值**；5) **管理客户关系**。

客户关系管理的**支持流程**：1) **企业文化和企业领导的支持**；2) **IT 和数据库基础设施**；3) **组织结构**设计；4) **业务流程重组**；5) **人力资源管理**。

五、客户关系管理的实施

1. (1610/1510/0801) 论述客户关系管理实施条件。

答案：

- (1) 专注于**流程**，设计**长远规划**；
- (2) 遵循**专业化、社会化和开放式的运作思路**；

(3) **着力加强对渠道和应用子系统的集成**：1) 实现对客户互动渠道的集成；2) 注重对工作流进行集成；3) 要实现与 ERP 等应用系统的集成；4) 实现对客户关系管理系统自身各个部分的集成和整合。

(4) **加强支持网络应用的能力**；

(5) **极大地重视人的因素**：1) 获得高层领导的支持及理解；2) 实施客户关系管理项目的团队应有较强的能力；3) 提高企业认识水平，实现观念的一致；4) 建设与之相适应的企业文化。

六、网上销售和网络广告

1. (1404/1310/0810) 请论述网络广告的类型。

答案：

1) **按钮型**广告；2) **旗帜型**广告；3) **主页型**广告；4) **弹出式**广告；5) **电子邮件**广告；6) **文字链接**广告。

七、知识管理策略

1. (1704/1301) 企业如何根据自身的特点来选择知识管理策略？

答案：

1) 企业知识管理策略应反映其采取的**总体战略**。企业进行知识管理的主要目的在于增强竞争力，从而更好地创造价值。因此，企业的知识管理策略应该反映其总体战略、企业的价值取向、创造价值的经济模式以及企业员工的服务方式。

2) 知识管理策略的选择应考虑企业的**发展阶段**。企业在发展过程中，总体战略目标和企业特点并不是一成不变的。企业发展到一定阶段，企业结构和目标市场都会有所改变，企业应相机进行调整知识管理策略模式。

3) 知识管理策略的选择应考虑**企业事业部之间的关系**。对于选择多样化发展战略的企业而言，知识管理策略的选择就相对比较复杂。

4) 知识管理策略的选择应考虑**企业的产品和服务特点**。对于生产标准产品的企业而言，采用编码策略比较合适。采取定制产品策略的企业，应该考虑个人化的知识管理策略模式。

5) 企业知识管理策略的选择应考虑产品**所处的生命周期阶段**。

6) 知识管理策略的选择与员工**所依靠的知识特性**相关。

中频知识点:

一、竞争战略的分析与选择

1. (1101) 阐述总成本领先战略的优势。

答案：

- 1) 与竞争对手相比，**低成本**的企业具有在价格基础上参与竞争的主动地位，并能在价格战中保护自己。
- 2) **低成本**战略有利于企业采用**灵活的定价策略**。
- 3) 企业面对**讨价还价的客户**时，仍然能获得足够的利润。
- 4) 当**供应商**垄断原材料及零部件市场和控制价格时，相对竞争对手处于更有利地位。
- 5) 低成本战略有利于建立起**行业壁垒**，防止新进入者。

二、网络时代企业组织的创新

1. (1710) 论述组织结构扁平化的优点及顺畅运行的条件。

答案：

优点：1) 由于管理环节和层次的减少，可以带来信息传递、处理的速度加快，从而减少了决策与行动之间的时间延迟，加快了对市场和竞争动态变化的反应，使**组织的反应更加灵敏**；上一管理层便于对下一层的监督，从而必将带来**管理效率的大幅度提高**。2) 由于管理层次减少，管理跨度的增加，使管理层次之间的矛盾减少，同时，同级管理层次设置数量的增加，可以使同级管理者没有谁能有较大的控制权，从而可以**减少权力集中所带来的风险**。3) 由于绝对权威的减少，可以使各个部门之间**关系融洽，便于合作**。

顺畅运行条件：1) 现代**信息技术**的巨大进步；2) 组织成员的**独立工作能力**大幅度提高。

三、网络时代人力资源管理模式

1. (1810) 论述网上培训的原则及企业实施网上培训应该注意的事项。

答案：

网上培训遵循四个**原则：趣味性、个性化、互动性、主创性**。

企业实施网上培训**应该注意**的事项：(1) 应明确网上**培训计划**。(2) 网上培训系统的设计应满足**教与学双方不同层面**的要求。(3) 要有一套**完整的教学软硬件**。(4) 应该选择适合**本企业经营特色**及培训要求的网络产品。

四、知识管理的实施

1. (1510) 试述企业实施知识管理应做的工作有哪些？

答案：

- (1) 设立**知识管理部门**
- (2) 选择**知识管理策略**
- (3) **转变观念**
- (4) 建立知识管理的**激励机制**

- (5) 建设知识管理的**基础设施**
- (6) 构建基于内部学习的企业**内部知识网络**
- (7) 构建基于外部学习的企业**外部知识网络**
- (8) 对企业的知识**流程**进行**重组**
- (9) 将企业的**知识资源**融入产品或服务及其生产过程和管理过程
- (10) 建设有利于知识管理的**企业文化**

低频知识点：

一、学习型组织

1. (1604) 论述建立学习型组织的意义。

答案：

建立学习型组织的意义：

- (1) 学习型组织可以有效地获取**知识资本**。
- (2) 学习型组织是**适应激烈的竞争环境的前提**。
- (3) 组织学习是**组织生存与发展的前提与基础**。

二、网络时代财务管理的变革

1. (1610) 论述网络时代财务管理的目标。

答案：

- (1) 网络时代改变了企业财务管理的环境，需要对企业财务的**目标进行重新定位**。
- (2) 网络时代企业财务管理的**目标是企业价值最大化**。
- (3) 网络时代企业财务管理目标不仅是**追求股东利益**，而且也要追求**其他利益相关者的利益和社会利益**。
- (4) **利益相关者利益**。在网络经济的资本结构中，物质资本与知识资本的地位将发生重大变化，即知识资本相对地位的提升，因此企业财务活动需求要更多地去关注知识资本的**利益相关者的价值的体现**。
- (5) **社会责任**。网络时代，知识资源日益重要、知识资源具有可共享性和可转移性，使得企业需要和社会建立更加密切的关系，企业对知识的要求和应用将取决于社会对知识形成和发展所做的贡献。

案例题汇总

高频知识点：

一、(1310/1210/1010/1001) 发展型企业战略、供应链的概念、渠道决策

1.手机渠道航母的“自我革命”

这是中国手机销售红海中身躯最为庞大的“航母”。每天来自全球不同制造工厂的超过 10 万部手机,都要通过中国邮电器材集团公司(PTAC,以下简称中邮集团)这艘“航母”的 64 家分公司、子公司的分拨和配送,通过中国逾 5000 家地方手机分销商和超过 5 万家零售门店网络,销售到用户手中。

目前,中邮集团占据着中国手机分销量的 25%,也就是说,中国用户每购买的 4 部手机中,至少有 1 部来自它的渠道。但值得注意的是,作为一家从计划经济时代一路走来的手机渠道巨头,中邮集团近年来面对连锁卖场、家电渠道、电视直销、网络销售等无数竞争对手围追堵截。现在,这艘航母正在调头转向,开始多元化的渠道转型扩张。

网络转型起步

“我们的希望是,成为中国最大的手机门户网站。”2008 年 3 月 26 日,中邮世纪公司总经理刘伯懿言辞振振。中邮世纪成立于 2006 年 12 月,是中邮集团为建立网络渠道而成立的新公司。刘伯懿口中要挑战淘宝网的手机门户网站名为“天机网”。2007 年 5 月,中邮世纪的网站“中邮世纪”上线,同年 10 月更名为天机网。在刘伯懿看来,改名意味着变革的开始,“以前网站的主旨是为中邮的客户提供服务,而现在它会整合内部客户资源和产品,成为‘网络天下手机店铺’”。“天机网”挑战淘宝网的目标其实并不容易。2007 年,淘宝网上的手机销售额是 53 亿元,在当年中国网络销售手机总额 172 亿元中占据约 30%的市场份额——它的业绩甚至已经赶上一些上规模的传统手机销售企业。只不过,淘宝手机的营业额来自于“草根”,而隐身于“天机网”身后的则是中国最大的手机渠道商。中邮集团旗下主要负责通信终端产品销售的子公司中邮普泰从 1999 年至 2007 年已经连续 9 年稳坐中国手机渠道销量的头把交椅。而在 2007 年,中邮集团共销售手机 4295 万部,比上年增长 22.4%,销售收入已达 260 亿元。

“我们为厂家提供了一个扁平化进店的服务模式,而不是传统的分销、省代。”刘伯懿表示,合作厂商通过网络平台发布展示产品,最终零售商根据自己的销售需求,确定自己的采购产品并提交订单,手机厂商接到订单后将产品运送到指定城市,再由中邮世纪的当地物流配送到零售商手中。同时,手机零售商也可以在平台上开网店,面向普通用户进行网络的宣传和销售。刘伯懿认为,与一般手机网络销售平台不同,“天机网”的另一竞争力在于专业特色,“厂商登录后,可以查找产品库存多少、管理价格、查看订单,知道自己要销售或要购买的产品有多少库存,是还没有正式生产的提前展示产品,还是已经生产正在办入网证的预售产品。甚至不同地区的合作伙伴,看到的价格也是不一样的当地的价格”。刘同时表示,国内传统的模式是谁销售谁做服务,但现在销售渠道变化多样,零售店的生存期比较短,短的甚至只有几个月,所以中邮世

纪将在各地建立实体的维修和客户服务中心,提供统一的服务。

刘伯懿向记者透露,尽管中邮世纪的平台在今年4月初才全面开放,但中邮集团的渠道资源已经大量移植到这一平台中。截至3月25日,中邮世纪已经上线12067家签约零售商户、3200家签约店,并建立了省级维修中心10家,覆盖了22个省市近100个城市。“我们计划到今年底,零售店上线不少于2000店,签约授牌店达到6000家,省级维修店达到30家,最终覆盖到全国30省市。”刘伯懿表示,中邮世纪的目标非常清晰,“就是利用新型网络模式的低成本,改变现有手机行流通模式”。

中邮“自我革命”

在业界人士看来,作为中国最大的手机渠道商,中邮集团试水互联网销售,无异于一场自我革命。而这种自我革命背后的产业发展轨迹并不模糊。对中国手机销售行业来说,2006年是一道关键的分水岭。2006年9月,上海商城路一间普通的办公室里,一条震动整个产业链的消息悄然传出——曾在3年中狂赚12亿元的国内第二大手机代理商蜂星国际土崩瓦解,黯然退场。在业界看来,蜂星国际倒塌的表面原因是对自身渠道管理和内部控制政策变化的失误。然而,当业界在1年半之后回望这个事件时,它其实已经成为行业兴衰变更的一个关键拐点。自蜂星国际倒下而始,曾经风光无限的手机销售渠道市场已成硝烟弥漫的血腥红海。

新的营销渠道不断崛起,并且不断挤压传统渠道空间。2006年,国美销售手机达近600万部,销售额近100亿元,超过了迪信通当年的500多万部总销量和60亿元销售额。2007年下半年开始,国美更是从收购蜂星通讯、大连讯点通讯等手机连锁卖场,开始向手机销售全面渗透。“目前国美手机业务正在以每年15%的速度递增,在2008年,国美通讯公司手机销售目标为198亿元,将占2008年中国整个手机市场容量的10%以上。”国美集团常务副总裁王俊洲曾对外表示。

另外,互联网已经成为不可忽视的销售平台。2007年,通过网络销售的手机订单,以及用户通过网络订货的手机销售市场份额,已经达到中国手机市场的近10%。此外,电视直销也迅速崛起。除此之外,随着渠道模式的丰富,运营商、手机厂商、代理商、连锁渠道等在提供产品之外,也在向提供更多服务进行转型。运营商集中定制采购和销售手机;手机厂商绕开代理直接向终端渠道“直供”;代理商建立直销店面;连锁渠道更开始新一轮的“圈地运动”。

市场格局的变化使得竞争日益加剧,手机销售的渠道不断扁平化。在这个过程中,中邮集团这样的市场龙头显然感受更深。“这是渠道商模式演变的一个过程。”2007年10月23日,中邮集团总经理谭星辉在移动通信终端产业高峰论坛上曾感叹,“手机市场最开始是垄断经营,手机供不应求,到现在已经变成了多种销售模式的并存,尽管在2010年以前,全国总代理仍将会主宰90%以上的市场,但下一步的发展则还是未知数。”据谭星辉透露,在手机销售不同模式的市场份额中,全国分销的比重已经降低到35%,而区域分销和直供分销则比例上升,分销商捆绑更从2006年的13%提高到2007上半年的21%，“零售终端越来越受到厂商和运营商的重视,和分销商的联系也日益紧密”。

根据以上资料，结合课程知识，回答以下问题：

（1）中邮集团的企业战略是什么？在营销方面如何体现？有什么主要困难？

答案：

- 1) 中邮集团的企业战略是**多元化渠道经营战略。核心业务是手机渠道的经营。**
- 2) 中邮集团世纪公司的天机网，希望成为中国最大的手机门户网站。以前网站的主旨是为中邮的客户提供服务，而现在它会整合内部客户资源和产品，成为“网络天下手机店铺”。
- 3) 合作厂商通过**网络平台**发布展示产品，最终零售商根据自己的销售需求，确定自己所采购产品并提交订单，手机厂商接到订单后将产品运送到指定城市，再由中邮世纪的当地物流配送到零售商手中。同时，手机零售商也可以在平台上开网店，面向普通用户进行网络的宣传和销售。与一般手机网络销售平台不同，天机网的另一竞争力在于专业特色。
- 4) **困难主要在竞争对手的强大。**天机网挑战淘宝网并不容易。淘宝手机的营业额来自于草根，而隐身于天机网身后的则是中国最大的手机渠道商。
- 5) 自峰星国际倒下而始，曾经风光无限的手机销售渠道市场已经成为硝烟弥漫的血腥红海。新的营销渠道不断崛起，并且不断挤压传统渠道空间。

（2）从供应链管理和营销渠道角度简单分析中邮集团的“自我革命”。

答案：

- 1) 国内第二大手机代理商蜂星国际倒下而始，已经成为行业兴衰变更的一个关键拐点。即曾经风光无限的手机销售渠道市场已经成为硝烟弥漫的血腥红海。所以变革和革命是必须的。
- 2) **新的营销渠道不断崛起**，并且不断挤压传统渠道空间。2007年下半年开始，国美更是从收购蜂星通讯、大连讯点通讯等手机连锁卖场，开始向手机销售全面渗透。中邮集团必须有自己核心的竞争能力和资源。
- 3) 另外，互联网已经成为不可忽视的销售平台。2007年，通过网络销售的手机订单，以及用户通过网络订货的手机销售市场份额，已经达到中国手机市场的近10%。中邮集团世纪公司的天机网必须做出专业品质。
- 4) 此外，电视直销也迅速崛起，尤其是国产手机在电视直销上投入很大精力。中邮集团需要关注这一新渠道。
- 5) 随着**渠道模式**的丰富，运营商、手机厂商、代理商、连锁渠道等在提供产品之外，也在向提供更多服务进行转型。运用商集中定制采购和销售手机；手机厂商绕开代理直接向终端渠道“直供”；代理商建立直销店面；连锁渠道更开始新一轮的“圈地运动”。中邮集团需要建立自己的核心供应链。

中频知识点:

一、(1504/0910) 企业核心能力的概念、核心能力的特性、发展型企业战略

1. EMBA 经典案例之苹果：企业变革解恩仇

腾讯和 360 因“模仿、抄袭”而引发的口水之战终于演变成“挟用户”的“文架”、“武斗”，而在此时，苹果却凭借不断自我突破而一骑绝尘。

2010 年 11 月 21 日，一个普通的周日，长沙兰心餐饮公司总经理张兰站在上海陆家嘴苹果店的队伍中不停向前张望。她此次来上海的目的就是亲自在苹果旗舰店购买一台 iPad 带回去，“你知道苹果粉丝都有占有欲么？”看了看年轻的记者，自己回答说，“我相信你懂得！”苹果的产品并不完美，很多人都在抱怨苹果系列有多么难用，甚至列出 iPad 的 20 个缺点。然而，即使苹果粉丝明知这些产品有若干不好甚至有的还能发现些许质量问题，他们也并不愿意舍弃苹果，因为苹果带给了他们不一样的用户体验——这就是乔布斯基于用户的伟大创新。在美国《商业周刊》2010 年“全球最具创新力企业 50 强”名单上，苹果已经蝉联了 6 年的冠军。

紧随其后的是 Google 和微软。从最初的搜索引擎开始，到邮件、文档、浏览器以至最赚钱的互联网广告业务，谷歌的每一项创新产品都受到了广泛的欢迎。说一句不那么顺耳的话，当人们谈到公司创新，会发现很难再找出一家比谷歌更适合的公司。在外部，谷歌是搜索和广告领导者；在内部，创新是谷歌发展的源泉。当然还有微软，这是一家源于 IBM 但超越“蓝色巨人”的伟大公司。2010 年 11 月 21 日，Windows 操作系统迎来其 25 周岁生日。自 1985 年微软推出 Windows 1.0 后，Windows 家族依靠持续不断地创新而一直在稳健而快速地壮大，如今，使用 Windows 操作系统的电脑约占全球电脑总数的 92%。

(1) 谈谈你对企业核心能力含义的理解。

答案：

企业核心能力是企业独有的、能够支撑企业长期竞争优势的能力。它能为企业进入各类市场提供潜在机会，能借助最终产品为所认定的顾客的利益做出重大贡献，而且不易为竞争者所模仿。

企业的核心能力具有以下**特性**：**(1) 异质性**；**(2) 难模仿性**；**(3) 不可交易性**；**(4) 扩展性**；**(5) 动态性**；**(6) 有价值的创造能力**。

企业的核心能力有两个相互补充的来源。一是企业所具有的资源；另一个是企业的内聚能力。

(2) 结合上述案例中企业的活动，解析企业核心能力的特性对企业的作用。

答案：

①企业的核心能力是一种有价值的创造能力。它有助于企业为顾客创造价值，能为顾客带来长期的关键性利益，能够使企业在创造价值和降低成本方面比竞争对手更优秀。苹果、谷歌和微软的案例说明了这一点。

②企业的核心能力具有异质性。一个企业拥有的核心能力应该是企业独一无二的，即其他企

业所不具备的（至少暂时不具备）。苹果等公司成功的关键就在于其核心能力的异质性。

③**企业的核心能力具有难模仿性。**核心能力在企业长期的生产经营活动过程中积累形成，深深打上了企业特殊组成、特殊文化的烙印，其他企业难以模仿。苹果公司生产难以模仿的产品的能力就是例证。

④**企业的核心能力具有不可交易性。**它与特定的企业相伴生，它的形成需要一个漫长复杂的积累过程，竞争者无法立即购买到这些资源。腾讯和 360 的竞争则说明两者在培育自己的核心能力道路上还有很长的路要走。

⑤**企业的核心能力具有扩展性。**核心能力具有可使企业拥有进入各种市场的潜力。苹果、谷歌和微软不断推出创新的产品证明了这一点。

⑥**企业的核心能力具有动态性。**核心能力总与一定时期的顾客的价值需求、产业动态、管理模式以及企业资源等变量高度相关，企业核心能力的动态发展演变是客观必然的。

二、（1510/1410/0810）客户关系管理

1. Tesco 与屈臣氏的客户关系管理实践

Tesco(特易购)是英国最大、全球第三大零售商，年收入为 200 亿英镑，Tesco 客户忠诚度方面领先同行，活跃持卡人已超过 1400 万。

Tesco 同沃尔玛一样在利用信息技术进行数据挖掘、增强客户忠诚度方面走在前列。通过磁条扫描技术与电子会员卡结合的方式来分析每一个持卡会员的购买偏好和消费模式，并根据这些分析结果来为不同的细分群体设计个性化的每季通讯。

Tesco 值得借鉴的方法是品牌联合计划，即同几个强势品牌联合推出一个客户忠诚度计划，Tesco 的会员制活动就针对不同群体提供了多样的奖励，比如针对家庭妇女的“Me—Time”(“我的时间我做主”)活动：家庭女性可以在日常购买中积累点数换取从当地高级美容、美发沙龙到名师设计服装的免费体验或大幅折扣。而且 Tesco 的会员卡不是一个单纯的集满点数换奖品的忠诚度计划，它是一个结合信息科技，创建和分析消费者数据库，并据此来指导和获得更精确的消费者细分，更准确的消费者洞察，和更有针对性的营销策略的客户关系管理系统。

通过这样的过程，Tesco 根据消费者的购买偏好识别了 6 个细分群体；根据生活阶段分出了 8 个细分群体；根据使用和购买速度划分了 11 个细分群体；而根据购买习惯和行为模式来细分的目标群体更是达到 5000 组之多。而它所带来 Tesco 带来的好处包括：

更有针对性的价格策略：有些价格优惠只提供给了价格敏感度离的组群；

更有选择性的采购计划：进货构成是根据数据库中所反映出来的消费构成而制定的；

更个性化的促销活动：针对不同的细分群体，Tesco 设计了不同的每季通讯，并提供了不问的奖励和刺激消费计划。因此，Tesco 优惠券的实际使用率达到 20%，而不是行业平均的 0.5%；

更贴心的客户服务：详细的客户信息使得 Tesco 可以对重点客户提供特殊服务，如为孕妇配置个人购物助手等；

更可测的营销效果：针对不同细分群体的营销活动可以从他们购买模式的变化看出活动的效果；

更有信服力的市场调查：基础数据库的样本采集更加精确；以上所列带来的结果，自然就是消费者满意度和忠诚度的提高。

屈臣氏是现阶段亚洲地区最具规模的个人护理用品连锁店，是目前全球最大的保健及美容产品零售商和香水及化妆品零售商之一。

在 CRM 战略中，屈臣氏发现在日益同质化竞争的零售行业，如何锁定目标客户群是至关重要的。

屈臣氏纵向截取目标消费群中的一部分优质客户，横向做精、做细、做全目标客户市场，倡导“健康、美态、欢乐”经营理念，锁定 18-35 岁的年轻女性消费群，专注于个人护理与保健品的经营。屈臣氏认为这个年龄段的女性消费者是最富有挑战精神的。她们喜欢用最好的产品，寻求新奇体验，追求时尚，愿意在朋友面前展示自我。她们更愿意用金钱为自己带来大的变革，愿意进行各种新的尝试。而之所以更关注 35 岁以下的消费者，是因为年龄更长一些的女性大多已经有了自己固定的品牌和生活方式了。

深度研究目标消费群体心理与消费趋势，自有品牌产品从品质到包装全方位考虑顾客需求，同时降低了产品开发成本，也创造了价格优势。

靠自有品牌产品掌握了雄厚的上游生产资源，“屈臣氏”就可以将终端消费市场的信息第一时间反馈给上游生产企业，进而不断调整商品。从商品的原料选择到包装、容量直至定价，每个环节几乎都是从消费者的需求出发，蹲而所提供的货品就像是为目标顾客量身定制一般。哪怕是一瓶蒸馏水，不论是造型还是颜色，都可以看出“屈臣氏”与其他产品的不同。

（1）结合 Tesco 案例，分析企业实施客户关系管理的关键技术。

答案：

1) 呼叫中心技术

呼叫中心可以定义为一个集中处理大量打入或打出电话的场所。它是一种基于计算机网与通信网集成技术的，与企业各业务渠道连为一体的完整的综合信息服务系统，能有效、高速地为用户提供多种服务的综合信息服务系统。

2) 数据仓库技术

数据仓库是一个面向主题的、集成的、相对稳定的、反映历史变化的数据集合，用于支持管理决策。数据仓库从容量庞大的事务型数据中抽取数据，并将其整理、转换为新的存储格式，根据决策目标将存储于数据库中对决策分析所必需的、历史的、分散的、详细的数据，经处理转换成集中统一的、随时可用的信息。

3) 商业智能

商业智能是指用计算机模拟人的思考和行为来进行商业活动。商业智能所研究的课题是如何提高综合数据的能力并对数据进行快速和准确分析,从而使企业的各级决策者获得知识或洞察力,做出更好的商业决策,为企业带来竞争优势。

4) web 的集成管理技术

web 的集成管理是指客户关系管理系统中,应用 Internet 体系结构,对与客户接触的 Web 渠道、信息的处理和相关技术支持进行的管理活动。

案例中,Tesco 的客户关系管理中主要是成功运用了数据仓库和商业智能两大关键技术,不仅较好的运用了已有的客户数据,更为各种决策的正确选择奠定了基础。

(2) 结合屈臣氏案例,分析企业实施客户关系管理的基本步骤。

答案:

- 1) 确立业务计划;**
- 2) 建立客户关系管理项目团队;**
- 3) 分析客户需求,开展信息系统初建;**
- 4) 明确企业应用需求;**
- 5) 为客户关系管理不同级别系统设置优先级;**
- 6) 选择合适的方案;**
- 7) 组织用户培训;**
- 8) 使用、维护、评估和改进。**

案例中,屈臣氏的许多做法与上述客户关系管理的步骤思路基本一致,通过这种思路,屈臣氏经营的产品较好的满足客户需求,产生了较好的经济效益。

三、(1610/1404) 企业再造的含义及特点、企业再造的实施

1.福特汽车公司的企业组织再造

上世纪 80 年代初,福特汽车公司跟美国的其他许多公司一样,想方设法紧缩人员,减少行政管理费用。福特汽车公司认为能够减少费用的地方之一是应付账款部门。向福特汽车公司供货的供应厂商提出的账单,由该部门付款。当时,福特汽车公司的北美应付账款部门雇用了 500 多名人员。福特汽车公司的主管人员不得不对包括应付账款部门在内的全部工作流程进行反思。

福特汽车公司应付账款部门原来有一项规定,只有收到了发票才能付款。尽管这项规定难得明确表达出来,但它已成为一种框架,原先的采购流程就是遵循这种框架形成的。福特汽车公司的管理层在着手调整采购流程时,曾认真地提出问题:是否仍想按照这项规定办事?答案是否定的。破除这项规定的办法就是取消发票。于是,福特汽车公司不再实行“发票收到后才能付款”,改为实行新的规定“货物收到后才能付款”。仅仅改一个词,就为企业的一项重大的变革奠定了基础。在福特汽车公司原有的规定中,作这种一词改变的,另外还有几起。

它们至今仍在发挥类似的作用。

经过流程再造，福特汽车公司新的应付账款流程一看便知，跟原先的流程大相径庭，迥然不同。主要是由于新的流程完全取消了发票，办理应付账款的办事人员也就不再需要把购货订单、收货凭证同发票进行核对。结果表明，情况大不相同。现在，福特汽车公司雇用办理向卖方付款等事项的人员的人数不再是 500 名，而仅仅是 125 名。

（1）结合案例，谈谈企业再造的特点。

答案：

企业再造需要**从根本上**重新思考业已形成的基本信念；**以顾客为中心**是企业再造的出发点；企业再造是**一次彻底的**变革；企业通过**业务流程再造**可望取得显著的进步；企业再造从**重新设计业务流程**着手；企业再造**实质上是管理和组织的创新**；企业再造实施**人本管理**；企业再造重视**信息技术**的应用。

（2）结合案例，谈谈企业再造的实施步骤。

答案：

构建企业再造的团队，对现有流程进行全面分析，业务流程再造，组织实施与持续改善。

四、（1704/1101）网络时代的企业市场营销

1. 凡客的网络营销变革

2007 年，凡客以男士衬衫直销起家，凭借在大大小小的门户网站进行 CPS(CostPerSale 按销售情况付费)模式、广告联盟、体验营销、口碑营销、凡客体等品牌营销策略将广告遍布，引导消费者到凡客的网上销售平台去，一度创造了互联网品牌的成长神话。根据媒体公开报道，2008、2009 年，凡客的复合增长率为 150%，而 2010 年双 11 增长了 300%。2011 年初，凡客 CEO 陈年满怀信心地宣称要达到 100 亿销售额。在喊出“100 亿销售额”后，凡客彻底“失控”，卖起了烟灰缸、拖把和电饭煲，并很快迎来了“大跃进”的恶果，裁员、供应商上门、资金链断裂等负面消息缠绕。凡客由个性品牌沦落为与地摊货无异的低端商品。从红遍大街小巷到无人问津，凡客在短短五年中经历了大起大落，又再度站在命运的十字路口。收到老友雷军领投的 1 亿美元救命钱后，陈年再度直面过去盲目自大的自己，并表示要让凡客做出令人尖叫的商品。“再不好好做产品是要遭雷劈的。”陈年称。这不是他的第一次反省，却是最彻底的一次。一次次“认错”，把自己放得很低很低，低到尘埃里。陈年现在最畏惧的就是用户的流失。

2013 年 8 月。陈年把 40 码的凡客帆布鞋统统下单买下，一双双试穿过。“夹脚、压脚、打脚、臭脚、大底薄、大底滑、大底硬……那一地的鞋，如果会说话，一定会说：陈年你就是个大傻子。”他自己在一条长微博中写道，陈年进入了个人“缄默期”甚少发声，仅通过微博保持交流。现在他的微博像一面“广告牌”，只聊各地工厂和产品的事，或者跟用户互动，谈小说、谈电影的内容完全不见了。2014 年 8 月 28 日，陈年结束了“缄默期”，带

着“一件白衬衫”复出。衬衫售价 129 元，光成本就占了超过 100 元，希望能以极高性价比产品，来给用户一个交代，‘挽回用户的心。’新生后的陈年把产品质量和用户体验看得尤为重要。2015 年又陆续推出“一件 T 恤”和“新款帆布鞋”，陈年总是耗时几个月去着力打造一款极致单品。从大步冒进到慎重前行，现在着重追求爆款单品的凡客，与原来的营销模式已是大相径庭。

(1) 谈谈你对网络营销含义和特点的理解。

答案：

含义：网络营销以国际互联网络为基础，利用数字化的信息和网络媒体的交互性来辅助营销目标实现的一种新型的营销方式。

特点：跨时空；交互性；高效性；经济性；整合性。

(2) 结合案例，解析企业展开网络营销需要注意的问题。

答案：

- (1) 准确、客观的**市场定位**；
- (2) 运用**各种技术手段**进行网址宣传；
- (3) 对客户的问题进行**快速反馈**；
- (4) 充分运用面向技术的**市场营销技术**；
- (5) **虚拟服务现实化**。

五、(1301/1110) 准时生产的概念

1. 丰田公司的准时生产方式 JIT

JIT 以订单驱动，通过看板，采用拉动方式把供、产、销紧密地衔接起来，使物资储备、成本库存和在制品大为减少，提高了生产效率，这一生产方式在推广应用过程中，经过不断发展完善，为日本汽车工业的腾飞插上了翅膀，提高了生产效率。这一生产方式亦为世界工业界所瞩目，被视为当今制造业中最理想且最具生命力的新型生产系统之一。

JIT 生产管理方式在 70 年代末期从日本引入我国，长春第一汽车制造厂最先开始应用看板系统控制生产现场作业。到了 1982 年，第一汽车制造厂采用看板取货的零件数，已达其生产零件总数的 43%。80 年代初，中国企业管理协会组织推广现代管理方法，看板管理被视为现代管理方法之一，在全国范围内宣传推广，并为许多企业采用。90 年代，在我国的汽车工业、电子工业、制造业等实行流水线生产的企业中应用 JIT 获得了明显效果，例如第一汽车制造厂、第二汽车制造厂、上海大众汽车有限公司等企业，结合厂情创造性应用 JIT，取得丰富的经验，创造了良好的经济效益。

丰田公司的经验证明，准时化生产体系的建立不一定需要大量的设备投资，关键是生产经营意识的更新，要用“准时化”的理念指导企业物流和信息流的改造，要根据“准时化”的要求重组企业的造物系统，最终从传统生产模式平稳过渡到现代生产模式。

(1) 什么是 JIT? 结合案例分析企业实施 JIT 的目的、基本逻辑和思想。

答案:

JIT (Just — In — Time), 意为准时生产, 是指企业只在需要的时候, 按需要的量, 生产所需要的产品。

JIT 是一组活动的集合, 其**目的**在于实现保持原材料、在制品及产成品最小库存的情况下进行大批量生产。案例中以丰田公司为代表的日本汽车公司成功地实施了 JIT, 使物资储备、成本库存和在制品大为减少, 提高了生产效率。**JIT 的基本逻辑**是任何工序只在需要时才生产必要的制品。制造需要产生于市场对制品的实际需要: 从理论上讲, 当有一个产品卖出时, 市场就对生产系统的终端——一般为总装配线, 拉动一个产品, 于是形成对前一道工序的订货。这一道工序又向更上一道工序拉动物料, 如此依次而上至原材料的投放工序。**JIT 的思想**就是通过倒流水拉动方式的生产线来实现。看板系统是生产线物流、信息流合一的中枢神经系统, 为了保证 JIT 拉动过程平衡进行, JIT 要求生产流程各阶段都具有高水平的质量、良好的供应商关系和对最终产品需求的准确预测。丰田公司和中国企业对 JIT 的实践经验, 印证了实施 JIT 的基本逻辑和思想。

(2) 结合上述案例, 谈谈你对企业实施 JIT 生产模式的要点的认识。

答案:

① 暴露问题和瓶颈。② 消除浪费。③ 改进产品设计。④ 改进工厂布局和流程设计。⑤ 改进人力资源。⑥ 全面质量管理。⑦ 拉式调度和看板生产控制系统。⑧ 与供货商紧密合作。

六、(1710/1604) 企业知识管理

1. 腾讯公司的知识管理

成立于 1981 年的腾讯公司, 是中国互联网领域的优秀企业, 良好的知识管理方面是该企业发展成功的重要因素。

2006 年 7 月, 腾讯公司成立“腾讯创新中心”, 这是腾讯公司有史以来第一次由一个专门的部门去负责创新业务。“创新中心”由腾讯公司深圳研发中心分离出来, 是专门负责公司创新业务的公司级机构, 其最高管理团队被称为管理委员会, 由包括 CTO、创新中心主任在内的五人组成。创新中心的职责是搜集整理公司各个业务部门以及外部用户提供的创意, 经过筛选后在公司内部的创新平台上提出, 经由员工投票之后, 再由管理委员会从中选择可行的项目, 最后再一次让员工评价。

整合公司内部的既有知识与新知识是腾讯的另一个特色。对于任何一家互联网企业来说, 要把一种创新从一个想法变成一项业务, 并且要和既有业务保持一定的整体性, 这件事绝非一般的公司可以做到的。在这方面, 腾讯公司显得游刃有余: 不论是什么样的业务, 腾讯公司总能够巧妙地将其融入自身的大社区中, 并与其他业务有机地结合在一起。这应该归功于

腾讯公司在互联网经营方面的一大创新，即“在线生活产业模式”。该模式从把握用户需求出发，强调用户体验，并力图为用户打造“一站式”的互联网社区，让用户登录腾讯社区后，能够轻易地找到满足自身需求的业务。可以说，“在线生活产业模式”已经成为腾讯公司整合各种知识的重要平台。

腾讯公司还十分注重公司外部知识的获取工作。腾讯公司在 2006 年启动面向全国高校学子和社会精英的主题为“创新创造价值”的创新大赛，该赛事覆盖了互联网软件设计、RTX 应用、QQ 直播应用、QQ 休闲游戏社区和中型养成网游共五类创新。这项活动不仅在中国互联网行业掀起一阵全民参与的创新热潮，也为腾讯公司的知识创新进程带来巨大的动能。

在知识运用中实现知识共享，而不是仅仅强调知识共享。腾讯公司意识到，一个小团队或个人，在做某个项目时，必定会有一定的局限性，因而提倡在公司范围内的知识经验共享。而这种共享不是我们通常所说的让员工将自己掌握的知识写出来，提供给公司，而是在针对一个个具体的项目时，聚集群体智慧，共同出谋划策，在知识运用中实现知识的共享。比如，当一个新项目开始时，让其他的相关部门参与这个项目的评审，来做评估，来提建议。

作为一家 IT 公司，腾讯公司的知识管理技术手段始终是先进的。如腾讯公司有内部的 BBS 和 RTX(内部通讯系统)供大家及时交流，传递信息和知识；为了更好地管理公司内部的知识，搭建技术创新平台，腾讯公司及时开通了 idea.qq.com，以方便员工将自己的创意及时发表出来供大家参考；同时，为了加强与用户的沟通，公司还推出对外的创新平台——腾讯实验室(labs.qq.com)，把腾讯公司的创新创意产品放到这个平台上，供用户试用，以此收集用户对于产品的意见和更多的创意，丰富产品内容，完善产品体验。无疑，这对内对外两张网既是腾讯公司创新产品的展示平台，也是用户建议和创意的知识接收平台。腾讯公司将人才视为公司最宝贵的财富，搭建先进的技术平台，促进员工学习和创新。目前，腾讯公司已购买 Sum Total Systems Inc. (全球领先的人才及学习管理解决方案供应商)的 Total LMS 学习管理系统和 ToolBook 软件模拟及在线学习内容制作方案的许可证，用于将其学习管理系统(LMS)转化为由一线经理、员工和培训经理使用的全面学习工具。

(1) 谈谈知识管理的特点。

答案：

知识管理的**特点**主要包括五个方面：(1) 知识管理的目标是通过知识的共享与创新来增加企业的价值；(2) 知识管理是一个螺旋循环的过程；(3) 知识管理是信息管理的延伸和发展；(4) 知识管理与人力资源管理密切相关；(5) 知识管理是一种全新的经营管理模式。

(2) 结合案例，谈谈你对知识管理具体内容的认识。

答案：

知识管理的具体**内容**包括：知识的采集和加工；知识的存储与积累；知识的传播与共享；知识的应用与创新。

(1)、该部门“搜集整理公司各个业务部门以及外部用户提供的创意”，这是在承担知识的采集和加工的职能；

(2)、腾讯公司在 2006 年启动面向全国高校学子和社会精英的主题为“创新创造价值”的创新大赛，该赛事覆盖了互联网软件设计、RTX 应用、QQ 直播应用、QQ 休闲游戏社区和中型养成网游共五类创新，这体现了腾讯公司在企业内外对知识的存储与积累；

(3)、腾讯公司有内部的 BBS 和 RTX 供大家及时交流，传递信息和知识，这是为了知识的传播与共享；

(4)、腾讯公司将其学习管理系统 (LMS) 转化为由一线经理、员工和培训经理使用的全面学习工具，体现了知识的应用和创新。

低频知识点：

一、(0801) 虚拟企业的概念、供应链管理环境下的生产控制、市场细分

1. 不走寻常路的美特斯邦威

浙江温州的虚拟企业在肯尼思·普瑞斯、罗杰·内格尔等美国学者于 1991 年最早提出“虚拟企业”概念仅仅 7 年后，美特斯邦威就运用“虚拟经营”之道，成功地打破了温州家族式民营企业通常发展至 5 亿元左右年营业规模就徘徊不前的“温州宿命”。

从温州妙果寺服装市场里的一个寻常的前店后厂式的服装摊起家，穷苦出身的美特斯邦威集团董事长周成建于 1994 年一手创建的这个休闲服装连锁集团，以 8.7 亿元的年营业收入跻身全国工商联评出的“2001 年度中国民营企业 500 强”并排位第 120 名。2002 年，美特斯邦威集团的年销售额已近 15 亿元。

2002 年 8 月 23 日，来自国家科技部和清华大学、西南大学、浙江大学的教授组成的专家组来到美特斯邦威集团，考察其电子商务的应用情况。他们和近几年来到这个曾被看作“皮包公司”的企业考察和访问的数万人所看到的并没有什么不同。这个花了 200 万美元聘请郭富城做形象大使、2001 年度中国最受消费者欢迎的休闲装品牌，当然不会在这之前给这些在信息化建设上术业有专攻的专家们留下什么特别的印象。但令实地考察的专家组大感惊讶的是，在这里已经看不到一台缝纫机，初步具备了虚拟品牌运营商概念的美特斯邦威集团，竟然自行研究开发了包括 ERP 在内的全部信息系统！经过考察，专家组得出结论：在目前的国内企业中，美特斯邦威在信息技术运用上已处于领先地位，真正把信息技术成功运用到了生产、管理、流通、销售等各个环节。

在今天的美特斯邦威 IT 系统里面，每个特许加盟的专卖店都投射在这一包括电子商务系统、门店管理系统、销售时点系统在内的系统内，加上打通各 OEM 厂商的 ERP，仅有 300 余人的美特斯邦威总部在 40 余人的计算机中心的支持下，从容地控制着 1000 余家专卖店和 100 余家远在江苏和广东的 OEM 生产工厂。对于整个供应链来讲，专卖店可以从

网上查看新货品的实物照片来快速订货,美特斯邦威总部可实时考核每个专卖店的销售业绩(甚至可以细到每一件服装卖出时的天气情况及消费者情况),对于整条供应链的进、销、存数据进行经营分析,以便及时做出促销、配货、调货的经营决策。这不仅提高了市场反应能力,也为货品、资金的快速周转提供了保证,提高了资金使用的效率。

对年生产能力高达 70 亿件、产能严重过剩的世界第一服装大国的中国来说,今天美特斯邦威运用 IT 系统实现的这种虚拟运营的业务模式完全是颠覆式的。国内服装行业传统的运作方式仍然占据着主流,通常工厂生产出来的服装发送到公司物流中心,然后再向全国各个配送中心或分公司配发,周转库存很大,往往存在巨大的库存积压风险。但现在的美特斯邦威不仅利用“虚拟库存”帮助供应链的上下游化解库存风险,而且开始通过提高整条供应链的资金利用效率来放大自有资金的杠杆效应,一个极有说服力的现象是,美特斯邦威 2001 年 8.7 亿元的销售额较 2000 年 5 亿元的销售额上升了 74%,但自有资金的占用比例却反而有所下降。

自己不生产一双鞋却成为全世界最大的运动鞋厂商的耐克公司,正是依靠“虚拟经营”而走上成功之路的。目前,定位在“流通行业”的美特斯邦威又在上海康桥开发区全力兴建自己的物流配送中心,这是年仅 38 岁、被誉为“温州新一代商人”的周成建实现国际化的又一新动作。“方法比事情本身更重要”,企业必须有新的突破,才能使 IT 系统支撑起美特斯邦威在 2005 年实现 40 亿元人民币营业规模的目标。

(1) 结合美特斯邦威的案例,谈谈对虚拟企业概念和优势的理解。

答案:

虚拟企业(Virtual Enterprise,也叫动态联盟)是敏捷制造模式中基础和核心的组织形式。虚拟企业是指为适应快速、多变的市场需求,由制造商、联合供应商、经销商乃至顾客,以共同和及时地开发、生产、销售多样化及定制化产品的一种企业模式;

虚拟企业的主要**优势**:1.有利于企业充分利用自身的资源优势;2.有利于企业研究开发能力的提高;3.有利于企业涉足新领域,进行多角化经营。

美特斯邦威就利用 IT 进行虚拟经营,没有一台缝纫机,自行研究开发了包括 ERP 在内的全部信息系统。在目前的国内企业中美特斯邦威在信息技术运用上已处于领先地位,真正把信息技术成功运用到了生产、管理、流通、销售等各个环节。

(2) 结合美特斯邦威的案例,谈谈信息技术对供应链管理的支持。

答案:

信息共享是实现供应链管理的基础,供应链的协调运行建立在各个节点企业高质量的信息传递与共享的基础之上,因此,有效的供应链管理离不开信息技术系统提供可靠的支持。

比如,产品设计及业务流程计划中的计算机辅助设计,计算机辅助工程等技术,用户与市场的联系中的 EDI 技术,招聘、培训和薪酬中的企业内部网等。

在美特斯邦威 IT 管理系统里面,每个特许加盟的专卖店都投射在这一包括电子商务系统、

门店管理系统、销售时点系统在内的系统内，加上打通各 OEM 厂商的 ERP，仅有 300 余人的美特斯邦威总部在 40 余人的计算机中心的支持下，从容地控制着 1000 余家专卖店和 100 余家远在江苏和广东的 OEM 生产工厂。

对于整个供应链来讲，专卖店可以从网上查看新货品的实物照片来快速订货，美特斯邦威总部可实时考核每个专卖店的销售业绩（甚至可以细到每一件服装卖出时的天气情况以及消费者情况），对于整条供应链的进、销、存数据进行经营分析，以便及时作出促销和配货、调货的经营决策，这不仅提高了市场反应能力，也为货品、资金的快速周转提供了保证，提高了资金使用的效率。

（3）如果你是美特斯邦威最高决策者，公司下一步的战略决策是什么，并简单说明理由。

答案：

耐克公司依靠“虚拟经营”，自己不生产一双鞋却成为全世界最大的运动鞋厂商。但是耐克公司的品牌经营和市场推广能力是非常高的。而美特斯邦威并没有强大的品牌经营和市场推广能力，为了虚拟生产，美特斯邦威产品的质量是没有保证的，其产品主要的细分市场是年轻人，尤其是学生一族，价格定位在中下层。

基于以上材料，建议公司下一步战略决策是：

进一步加强品牌经营和市场推广能力；

进一步细分市场，进而分化出一个要求产品质量高，年轻时尚的市场，并加强产品质量的跟踪和监督。

二、（0901）经营理念更新的需要、市场营销组合决策

1. 宜家家具集团

1943 年宜家(IKEA)的当家人 Ingvar.Kamprad(英格瓦尔.坎姆普瑞德)16 岁时，在父亲的帮助下开办了自己的公司，也就是今天的宜家。1958 年 Kamprad 首先在家乡经营家具零售，而后很快便发展到挪威、丹麦和瑞士；1974 年开辟了全球最大的市场——德国；然后又进军加拿大、荷兰；1987 和 1985 年成功打入英国和美国，并发展成为目前的第二、三大市场。宜家已名符其实地成为家具零售业的龙头老大。Kamprad 的经营理念是：将少数人才能享用得起的奢侈品改造成大众能接受的产品。为了更大程度地降低成本，Kamprad 的方式是：让顾客成为自己的合作伙伴，由顾客自己动手、自己运输和自己组装来换取产品的低价格。因循这种思路，宜家已形成了自己特有的风格，那就是：大批量的订购，平板式的运输方式，由顾客自己组装的产品。宜家几十年的发展过程中，以他们独特的经营理念与产品设计赢得了许多忠实的消费者。宜家在不断的成长中，吸收新的经营理念与管理方法，这也是宜家赖以继续繁荣下去和持续增长、发展的原因。

目前宜家总共有 203 家商场分布于 32 个国家和地区。其中，宜家集团在 23 个国家独自拥有 180 家商场。宜家集团 2004 财政年度销售额为 128 亿欧元(约 1170 亿瑞典克朗)。

宜家集团在 44 个国家总共拥有 84,000 名员工,其中亚洲和澳大利亚地区员工数量为 3000 人。

(1) 结合案例,谈谈宜家创始人 Kamprad 的经营理念。

答案:

Kamprad 的经营理念是:

- 1.将少数人才能享用得起的**奢侈品改造成大众能接受的产品**;
- 2.为了更大程度地降低成本,让**顾客**成为自己的合作伙伴,由顾客自己动手和自己组装来换取产品的低价格;
- 3.**大批量的订购**,平板式的运输方式,由顾客自己组装的产品。

(2) 结合案例,谈谈市场营销过程。

答案:

宜家集团的成功运行离不开以下**市场营销过程**:1.**市场分析**:宜家选择寻找新的市场,扩展各个国家的市场经营都需要对市场做分析;2.**市场细分和目标市场选择**:成功打入英国和美国,并发展成为目前的第二、三大市场;3.**市场营销调研**:将少数人才能享用得起的奢侈品改造成大众能接受的产品;4.**市场营销组合决策-4ps 决策**:市场营销离不开对产品、价格、地点和促销的考量。

三、(1810)网络时代企业组织的创新

1.微软公司的网络型组织结构

微软是一个较早采用网络型组织结构的公司。形成微软的网络型组织结构有两方面的原因:一是微软公司早期是由比尔·盖茨和十几位电脑黑客组成,当时公司内都没有什么正规的组织结构,完全是由程序员们相互协作共同完成软件开发;二是由公司产品的特性导致的。生产系统软件不同于生产轿车,生产轿车的过程可以分解为零件的生产和随后的总装过程,各个过程可以相互独立进行。系统软件虽然也可以分解成许多特定的功能,但是各项功能间必须保持兼容,并且可以相互调用。所以程序员的工作需同时进行,且应能够及时了解其他程序员的工作进展。经过十几年的磨合,在微软公司内部已经形成了一套以计算机联网为基础的网络型组织结构。

在微软公司内部还保留有行政职位,然而与科层制下由行政级别而产生的职务权威不同,在微软公司权威来自于个人的技术能力。微软公司将内部的人员分为若干个技术级别,刚毕业进入微软的大学生是 9 级或 10 级,特性小组组长一般是 11、12 级,开发经理一般是 13、14 级,在整个公司拥有 15 级的只有五六人。在微软由 14、15 级的设计工程师组成的“智囊团”对公司的产品开发与经营活动有绝对的权威。微软公司在挑选管理人员时,首先考虑的因素是技术能力,只有拥有相应的技术级别的人才才有资格担任管理职务。

为开发一个新的系统软件,如 Windows、Office 等,往往需要几千名技术精英的通力协

作。在新产品开发过程中,微软公司针对新系统中的每一个功能组成一个“特性小组”,每个小组人数视程序开发难度而定,一般不到十人。公司又为每个特性小组配备一个人数相等的测试小组,以检验源代码的正确性。编程工作开始后,每个程序员须将自己当天编写的程序在每天的某一个固定时间输入中央主版本,由计算机融合成新的代码。程序员在第二天开始编程前,先从中央主版本上拷贝下更新的源代码,然后在此基础上再编写当天的程序。这样通过每天的构造过程,几千名程序员同时工作,并且能够及时了解其他特性小组的编程情况,在需要的时候加以调用。每个特性小组有一名小组长,整个项目有一名项目经理,他们的职责不是监督程序员的工作,而是协调各小组间的同步与兼容,同时他们还要负责编写系统中最难解决的部分。在微软公司内部,员工有很强的流动注,编写 Word 的程序员可以去编写 Excel,程序管理经历可以去作产品策划,测试人员也常常有机会加入到程序员的行列。微软公司鼓励人员在部门间的流动,比尔·盖茨认为这种流动有利于部门间知识和信息交流,也有利工发掘员工的潜能。由于微软内部实行的是技术等级而非行政等级,这使得人员在部门中的流动不会导致人事上的障碍。

(1) 结合案例,分析网络型组织具有哪些特征?

答案:

网络的**基本构成要素**是众多的节点和节点之间的相互关系,每个节点之间都以平等身份保持着互动式联系;**密集的多边联系和充分的合作**是网络型组织最主要的特点;网络型组织是将快速重组的单元构成**扁平化**的组织结构;网络型组织在经营管理活动中,强调加盟企业各方都必须随时准备对市场和其他加盟伙伴的**变化做出反应**;网络型组织的协调管理作用增强,**由垂直控制转向横向协调**。

(2) 根据案例,分析网络型组织存在哪些基本类型?微软公司属于那种类型的网络组织?

答案:

根据组织成员的身份特征以及相互关系的不同,网络型组织可以分为**四种基本类型**:**内部网络**、**垂直网络**、**市场间网络**和**机会网络**;微软公司属于**内部网络**。