

企业战略管理复习题

一、名词解释

- 1、企业战略：**企业在市场经济、竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。它是企业经营思想的体现，是一系列战略性决策的结果，又是制定中长期计划的依据。
- 2、SWOT 分析法：**是将企业内部环境的优势 (S) 与劣势 (W)，外部环境的机会 (O) 与威胁 (T)，同列在一张十字形图表中加以对照，可一目了然，又可以从内外环境条件的相互联系中作出更深入的分析评价。SWOT 分析法是一种最常用的企业内外环境战略因素综合分析方法。
- 3、企业使命：**是对企业的经营范围、市场目标等的概括描述，它比企业的愿景更具体地表明了企业的性质和发展方向。
- 4、战略联盟：**是指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。
- 5、渗透战略：**市场渗透战略是由企业现有产品和现有市场组合而成的战略。在现有市场上如何扩大现有产品的销售量主要取决于两个因素，即：销售量=产品使用人的数量*每个使用人的使用人的使用频率。
- 6、多元化战略：**是指在现有业务领域基础之上增加的产品或业务的经营战略。
- 7、战略集团：**是指在产业中同样的战略领域，遵循着相同或类似战略的公司群体。这里的战略领域包括技术领先程度、产品质量、定价策略、销售渠道选择以及对顾客服务的程度和类型。
- 8、企业愿景：**是企业战略家对企业前景和发展方向一个高度概括的描述，这种描述在情感上能激起员工的热情。愿景是一个组织的领导用以统一组织成员思想和行动的有力武器。
- 9、清算战略：**指企业受到全面威胁、濒于破产时，通过将企业的资产转让、出卖或者停止全部经营业务结束企业的生命。
- 10、人力资源战略：**是指根据企业总体战略的要求，为适应企业生存和发展的需要，对企业人力资源进行开发，提高职工队伍的整体素质，从中发现和培养出一大批优秀人才，所进行的长远性的谋划和方略。
- 11、战略制定：**主要包括，公司战略、竞争战略、职能战略以及战略方案的评价与选择。
- 12、六种力量模型：**按照波特的观点，一个行业中的竞争，远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着六种基本的竞争力量，即潜在竞争对手、现有企业之间的竞争、替代品的威胁、供方的讨价还价能力、买方的讨价还价能力以及其他利益相关者。
- 13、转向战略：**指当企业现有经营领域市场吸引力微弱、失去了发展活力而趋向衰退，企业市场占有率受到侵蚀，经营活动发生困难时，或者发现了更好的领域和机会时，为了从原有领域脱身，转移阵地，另辟道路所实行的收缩。
- 14、集中化战略：**是指企业或事业部的经营活动集中于某一特定的购买者集团、产品线的某一部分或某一地域市场上的一种战略。这种战略的核心是瞄准某个特定的用户群体，某种细分的产品线或某个细分市场。
- 15、财务战略：**就是根据公司战略、竞争战略和其他职能战略的要求，对企业资金进行筹集、运用、分配以取得最大经济效益的方略。
- 16、纵向一体化：**是指生产或经营过程相互衔接、紧密联系的企业之间实现一体化，按物质流动的方向又划分为前向一体化和后一体化。
- 17、市场发展战略：**是由现有产品和相关市场组合而成的战略。它是发展现有产品的新顾客群或新的地域市场从而扩大产品销售量的战略。
- 18、战略实施：**主要是指为具体落实企业选定的战略方案而采取的各种措施。
- 19、成本领先战略：**也称为低成本战略，是指企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是在同行业中最低的成本，从而获取竞争优势的一种战略。

20、紧缩型战略：是指企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退，且偏离战略起点较大的一种经营战略。

21、战略控制：是指涉及企业同外部环境关系的基本战略方向的控制，它从企业总体考虑，着重于长期（1 年以下）业绩；作业控制则是处理近期活动，考虑近期（近月度、季度）业绩，如日常的产品质量控制。

22、相对市场占有率：相对市场占有率代表了企业某项业务的实力，是以倍数而不是以百分数表示的。之所以不用市场占有率来表示，是由于各行业的集中程度不同，直接以市场占有率表示企业某项业务的同行中的地位是不确切的。

23、进攻型研究与开发战略：就是以集中进攻方式，努力进行技术革新，追求企业技术领先地位和竞争优势，以实现企业市场扩张和多元化经营成长。

24、进入壁垒：是指要进入一个产业需克服的障碍和付出的代价。如果一个产业的进入壁垒比较高，潜在进入者的加入就比较困难，对产业内现有企业的威胁就越小，反之亦然。

25、竞争优势：是指在特定的产品与市场领域中，企业与竞争企业相比所具优势的特征和条件。它常常表现为企业所扔有的资源与竞争企业相比，在数量上或质量上形成的有利差别。

26、战略管理：是企业为实现战略目标，制定战略决策，实施战略方案，控制战略绩效的一个动态管理过程。

27、PEST 模型：企业的宏观环境主要包括政治法律、经济、技术以及社会文化等宏观因素，其分析的意义在于评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响。

28、价值链：是一个企业用来进行设计、营销、供货以及对立品起辅助作用的各种活动的集合。

29、战略目标：是企业在一一定的时期内，为实现其使命所要达到的长期结果。战略目标分为长期战略目标和短期战术目标两大类。

二、名词

1、新兴产业的不确定性是指企业在住处约束和多种因素突变干扰下导致企业决策困难和行为不确定性

2、避免型控制又称事先控制，是指在战略行动成果尚未实现之前，对战略行动的趋势进行预测，并将预测结果与预期结果进行比较和评价，如果发现战略偏差，则提前采取预防性的纠偏措施，使战略实施始终沿着正确的轨道推进，从而保证战略目标的实现。。

3、动态相辅效果是指企业现在的战略行动中储备的资源能在多大程度上作用于将来的战略

三、单项选择题

- 1、经典战略理论缺陷之一忽视了对企业竞争环境进行分析与选择,在一定程度上弥补这一缺陷的是**(波特)**
- 2、市场渗透战略是由现有产品领域与**(现有市场)**组合而成的一种企业成长战略。
- 3、进入威胁的大小取决于进入壁垒的高低以及**(现有企业的反应)**。
- 4、经验认为，速动比率较为合适的比例是**(1：1)**。
- 5、在产品--市场 3×3 矩阵中，相关产品与相关市场相对应的企业战略类型是**(多元化)**。
- 6、纺织印染厂，原来只是将胚布印染成各种颜色的花布供应服装厂，现在纺织印染帮与服装加工厂联合这属于**(前向一体化)**。
- 7、企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中最低的成本，从而赢取竞争优势的一种战略是**(成本领先战略)**。
- 8、美国 P&G 公司二战后推出"汰涤"洗衣粉获得成功,50 年代又推出"快乐"牌洗衣粉,这种品牌战略是**(多品牌)**。
- 9、分散化经营单位最适应的经营战略是**(集中化经营)**。
- 10、战略与结构关系的基本原则是**(组织结构服从于组织战略)**。
- 11、战略管理理论从发展先后顺序来看，大体经过了以下环境的基本的经典战略管理理论，以产业

结构下物为基础的竞争战略观和以**（资源、知识）**为基础的核心能力理论三个阶段的演变。

12、现有企业间的竞争是指**(产业内)**各个企业之间的竞争关系和程度。

13、具有较高市场增长率和较低的相对市场占有率的业务是**(问号类)**

14、动态相乘效果是指企业将来战略能有效使用现在战略运行中产生的**（无形资源）**的效果。

15、产品市场战略中产品开发战略是由现有市场与**（新产品）**的组合战略。

16、在产品-市场 3×3 矩阵中，相关产品与相关市场对应的企业战略是**（多元化）**。

17、从战略分析角度看，衰退产业是指在相当长的一段时间里，产业中产品的销售是持续**(下降)**的产业

18、差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的**（独特性）**。

19、在《竞争战略》一书中**(波特)**提出了著名的五方面竞争力量模型

20、产品组合是指企业向市场提供的全部产品线**(产品项目)**的组合式搭配,它表明企业经营范围和结构

21、所谓战略失效，是指企业战略实施的结果偏离了**（战略目标）**和战略管理的理想状态。

22、科学管理创始人**（泰勒）**强调，要通过计划工作，挑选、培训和组织工人，以便增加产量。

23、进入壁垒高与退出壁垒低的产业是**（稳定的高利润）**。

24、评估判断一个企业的现实经营能力、首先必须对企业的**（财务状况）**进行客观公正地分析。

25、环境分析技术主要有战略要素评估矩阵和**（SWOT 分析）**法两种。

26、战略目标的制定应遵循关键性、平衡性**（权变性）**等原则。

27、产品-市场战略 2×2 矩阵中，新产品与现有市场的结合而成**（产品开发）**战略。

28、战略联盟这一概念首先由美国 DEC 公司总裁霍普罗德和管理学家**（内格尔）**提出的。

29、在成熟产业中选择竞争战略时，如果是指大生产则采用**（成本领先战略）**战略较好。

30、企业人力资源战略分为人力资渐开发战略、人才结构优化战略、**(人才使用战略)**三个方面。

31、进入壁垒高和退出壁垒高对产业获利能力影响。**(高利润高风险)**

32、研究开发战略的选择常常受企业总体战略和**（经营战略）**的影响。

33、**(银行信用)**是指利用短期借投来融通短期资金。

34、在市场增长率-相对市场占有率矩阵中，当市场增长率低，相对市场占有率高的时候，它是属于哪些企业。**(金牛类)**

35、在行业吸引力-竞争能力矩阵中，扩张类经营单位所处的象限也称为**（绿灯区）**。

36、如果企业处于 SWOT 矩阵的第 II 象限，那么宜争取战略的是**（先稳定后发展战略）**

37、动态相乘效果是指企业将来战略能有效使用现在战略运行中产生的效果。**(无形资源)**

38、企业竞争优势的根基**(核心能力)**

39、战略控制的目的是主要是控制**（战略目标）**。

40、战略与结构关系的基本原则是组织结构要服从于**（组织战略）**。

41、强调对"优秀战略"的研究方向作出主要贡献的学者是**(伊丹敬之)**

42、尽管对战略管理要领概念论述差异较大，但大部分是以美国著名战略学家**（安索夫）**的产品市场战略为核心展开的。

43、如果一个产业的进入壁垒比较高,对产业内现有企业的威胁就**(越小)**

44、市场渗透战略是由企业现有产品和**（现有市场）**结合而成的战略。

45、集中化战略一般有两种变化形式，一种是低成本集中化，另一种是**（差异的集中化）**。

46、柳州某牙膏厂原来在生产两面针药物牙膏，现在又增加牙刷生产，这属于**（水平多元化）**。

47、久负盛名的"戴尔直销"模式的实质就是**（大规模定制制）**。

48、维持类经营单位所在的象限也称为**（黄灯区）**。

49、企业中一般采用**（预算）**方法来分配资金资源。

50、战略控制的目的是主要控制**(战略失效)**，确保战略目标的有效实现。

51、**(波特)**于 1980 年和 1985 年先后出版的《竞争战略》、《竞争优势》两本书，群体分方法的代表作。

52、战略集团是指产业中同样的战略领域，遵循着相同或类似战略的**（公司群体）**。

53、一般来说进入壁垒低退出壁垒高产业是**（低利润高风险）**。

54、反映企业成长性的指标有**（销售收入增长率）**。

55、多元化战略是由新产品领域与**(新市场)**组合而成的一种企业成长战略。

56、在产品-市场 3×3 矩阵中，市场转移战略是由原有产品与**（新兴市场）**组合而成的战略。

57、所谓差异化战略，是指为使企业产品与**（竞争对手产品）**产品有明显的区别，形成与众不同的特点而采取的一种战略。

58、利润分配是利用价值形成对**（社会剩余产品）**所进行的分配。

59、市场营销组合战略的目的是以**(顾客)**为中心,使产品定价、分销、促销四种战略协调配合,形成协同力量，使更好地实现企业战略目标。

60、具有较高市场增长率和较低的相对市场占有率的业务是**(问号类)**

四、多项选择题

1、企业战略管理特征有**（高层次性、整体性、动态性）**。

2、根据波特教授对竞争对手的分析，对竞争对手的分析有四个方面主要内容即竞争对手的**（未来的目标、自我假设、潜在能力）**。

3、市场信号主要有哪几种形式**（事前预告、交叉回避、事后宣告、竞争者对自己的行动讨论和解决）**。

4、经营资源中的无形资源包括**（技术资源、商誉）**。

5、战略目标的特征有**（可接受性、可检验性、可实现性、可挑战性）**。

6、战略能力分析主要包括几个方面**(财务能力、企业文化业绩与问题)**。

7、一体化战略的类型主有**（横向一体化、纵向一体化、向前一体化、向后一体化、混合一体化）**。

8、衰退产业中的竞争战略主要选择有**（领先战略、观望战略、抽资转向战略、快速退出战略）**。

9、投资组合战略的影响因素有**（盈利与风险、经营规模、产业性质）**。

10、对核心能力整合的基本方式有**（技术复合、技术融合、技术的功能性配合）**。

11、企业的成长方向战略有**（市场渗透战略、市场开发战略、产品开发战略、多元化战略）**。

12、决定替代品压力大小的主要因素有**（替代品的盈利能力、替代品生产企业经营策略、转换成本）**。

13、反映企业成长性的指标有**（销售收入增长率、）**。

14、战略能力分析主要包括**（财务能力、营销能力、组织效能分析、企业文化业绩分析）**。

15、企业文化应具备哪些方面**(文化特征、文化建设过程、文化环境适应性、文化与目标，战略的一致性)**。

16、核心能力的评价标准有哪些**（占用性、耐久性、转移性、复制性）**。

17、一般来说，企业使命的表述应包括**（企业生存目的、企业经营哲学、企业形象）**。

18、并购后两个企业的协同效应主要体现在**（生产协同、经营协同、财务协同、人才技术协同）**。

19、处于不同的环境条件下，企业可采用的研究与开发战略有**（基本型、渗透型、反应型）**。

20、对核心能力整合的基本方式有**（技术复合、技术融合、技术的功能性配合）**。

21、战略管理的要素包括**（产品与市场领域、成长方向、竞争优势、协同作用）**。

22、企业外部环境分析主要包括**（宏观环境、微观环境、产业环境）**。

23、政府对竞争的影响表现在**（为某些产业建立起进入壁垒、通立法减免税、通过政策法令）**。

24、战略能力分析主要分析企业**（财务能力分析、营销能力分析、企业文化业绩与问题分析）**。

25、战略目标的制定原则有**（关键性原则、平衡性原则、权变性原则）**。

26、公司战略主要有**(增长型战略、稳定型战略、紧缩型战略)**几种类型

- 27、差异化的基本途径有（**产品、人事、形象**）。
- 28、企业在目标市场上可以“扮演”不同的角色、即（**市场领导者、市场挑战者、市场追随者、市场补缺者**）。
- 29、生命周期分析法的战略建议有（**发展战略、有重点的发展战略、调整战略、退去战略**）。
- 30、企业核心能力的创建基本方式有（**创新、整合**）。
- 31、企业战略过程是由三个环节相互联系，循环反复、不断完善动态管理过程。这三个环节是（**战略分析、战略制定、战略实施**）。
- 32、企业宏观环境主要包括（**政治法律、经济、技术、社会文化**）等宏观因素。
- 33、尽管各公司核心能力的表现形式各具差异，但衡量和评价核心能力能否形成可持续竞争优势的标准是相同的即（**占用性、耐久性、长久性、转移性、复制性**）。
- 34、战略目标的基本目标是有（**利润目标、市场目标、竞争目标、发展目标**）。
- 35、紧缩型战略的类型有（**转向战略、放弃战备、结[清]算战略**）。
- 36、差异化战略的类型有（**产品差异化、人事差异化、形象差异化**）。
- 37、市场战略选择的几种模式是（**单一市场集中化、市场专业化、产品专业化、全面进入、大规模定制**）。
- 38、考虑外部环境因素限制与内部经营能力和经营目标的要求，企业可采取如下定价策略。（**新产品定价、产品组合定价、折扣定价、差别定价、心理定价策略**）
- 39、企业在生产经营过程中，常达到具体生产问题，影响企业战略目标的实现。（**物料方面的问题、制造管理方面的问题**）
- 40、技术创新的特征（**不正确性、时滞性、复杂性、累积性、不连续性**）。
- 41、企业的协同效应可以表现在哪些方面（**销售协同效应、生产协同效应、投资协同效应、管理协同效应**）。
- 42、进入壁垒高低的因素主要有（**规模经济、产品差异优势、资本需求、产品价格高低、转换成本、销售渠道**）
- 43、核心能力的主要标准有：（**占用性、耐久性、转移性、复制性**）。
- 44、多元化的战略利益有：（**实现范围经济、分散经营风险、增强竞争力量**）。
- 45、战略联盟组建中应注意的问题：（**慎重选择合作伙伴、建立合理的组织关系、加强沟通**）。
- 46、差异化的基本途径有：（**产品、服务、人事、形象**）。
- 47、产品大类中各种不同品种、规格、质量和价格的特定产品是指：（**产品项目**）。
- 48、处于不同环境下企业可采用的研究与开发战略有：（**基本型、渗透型、反应型**）。
- 49、生命周期分析法的战略建议有：（**发展战略、有重点地发展战略**）。
- 50、一般战略变革时机有：（**提前是性变革、反应性变革、危机性变革**）。
- 51、企业战略的特征有（**高层次性、整体性、动态性**）。
- 52、影响买方的讨价过程能力的因素主要有（**买方的集中度、产品在成本中所占的比重、转换成本的大小、产品差异化程度、买方盈利能力**）。
- 53、价值链的辅助活动包括（**采购、研究开发、人力资源管理、企业基础结构**）。
- 54、企业业绩分析主要包括以下内容（**目标的完成情况、战略的执行情况、成绩与经验**）。
- 55、战略目标的基本目标是（**市场目标、利润目标、竞争目标、产品目标**）。
- 56、成本领先战略有哪些具体类型（**简化产品、改造设计、材料节约、降低人工费用、生产创新**）。
- 57、新兴产业的不确定性主要表现在（**技术不确定性、经济不确立性、组织不确定性、策略不确定性**）。
- 58、短期资金的筹集来源较多，通常有以下方式（**商业信用、银行信用、应付费用**）。
- 59、生命周期分析法的战略建议有（**发展战略、有重点的发展战略、调整战略、退出战略、**）。
- 60、一般而言，常见的战略调整方法有（**常规战略变化、有限的战略变化、彻底的战略变化、企业**

转向）。

五、判断题

- 1、市场开发战略是由现有产品领域与现有（新）市场领域给合而成的一种企业成长战略。（×）
- 2、战略管理要素可概括为产品市场领域、成长方向、竞争优势、协同作用四个方面。（√）
- 3、价值活动可以分为基本活动和支持（辅助）活动两大类。（×）
- 4、核心理念由（核心）价值观和核心目的构成。（√）
- 5、放弃战略是从企业采取转向战略无效时而采取的稳定型（紧缩型）战略。（×）
- 6、市场进入战略，根据不同的情况和条件，可以采取不同的战略方式：它包括强化营销、一体营销、多元化营销。（√）
- 7、渗透定价策略是指企业产品的低于竞争对手的价格进入市场，以便“渗透”到竞争者的市场中，取得一定的利润。（√）
- 8、投资组合战略的影响因素有：盈利与风险、经营规模、产业性质（√）
- 9、市场增长-相对市场占有率矩阵(先明引力)是在 20 世纪 60 年代后期由荷兰壳牌石油公司提出的（×）
- 10、企业组织战略调整的根本原则是市场变化（适应循环原则）。（×）
- 11、战略管理是一种全面的管理过程。（√）
- 12 市场开发战略是由新市场领域和现有产品领域结合而成的一种企业成长战略。（√）
- 13、战略集团是指在修企（产）业同样的战略领域、遵循着相同或类似战略的公司群体。
- 14、价值链分析的重点在于经营资源活动（价值活动）分析。（×）
- 15、差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。（√）
- 16、市场细分的实质是需求的细分。（√）
- 17、企业组织战略调整的根本原则是适应市场（循环）原则。（×）
- 18、顾客价值矩阵是由世界著名的战略管理学家福克克纳和魁因（鲍曼）道提出。（×）
- 19、战略控制层次分为战略控制、战术控制与避免型控制（作业控制）三个层次。（×）
- 20、纵向一体化按物质流动的方向不一划分为前向一体化和后向一体化。（√）
- 21、1965 年波特（安索夫）在其著作《企业战略论》一书中，把企业战略实现要素概括为四个方面（×）
- 22、进入威胁的大小主要取决于进入壁垒高低，以及现有企业的反映程度。（√）
- 23、对企业经营资源进行分析的一个常用工具波特教授提出的 SWOT（价值链）。（×）
- 24、衡量和评价核心能力能否到持续竞争优势的标准是占用性、耐久性、转移性、复制性。（√）
- 25、战略目标制定的原则有关键性原则、平衡性原则、权变性原则（√）
- 26、纵向一体化按物质流动的方向可以划分为向前一体化和后向一体化。（√）
- 27、竞争战略主要有成本领先、差异化、集中化三种类型。（√）
- 28、行业吸引力-竞争能力矩阵也称为波士顿矩阵（GE）。（×）
- 29、战略控制的特征是渐进性、交互性、系统性。（√）
- 30、企业转向是指企业改变自己的经营目标。（×）
- 31、企业战略管理最早出现在英（美）国。（×）
- 32、从实践考察企业战略管理的演进，大致经历了三（四）个阶段。（×）
- 33、世界著名战略管理权威安索夫提出了行业中的竞争存在五种基本竞争力量。（×）
- 34、企业愿景由核心观念和企业使命（未来展望）两部分组成的。（×）
- 35、产品-市场战略是由世界著名战略家波特（安宗夫）首先提出来的。（×）
- 36、企业为了更多地占领市场和开拓新市场，或避免单一经营的风险，往往会选择进入新的领域，这一战略就是一体化（多元化）战略。（×）

- 37、差异化（成本）战略是指企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手成本，从而获得竞争优势的一种战略。（×）
- 38、市场营销组合战略是企业对自己可控制的各种营销战略的优化组合运用，这些战略包括产品战略，定价战略，分销战略和渗透（促销）战略。（×）
- 39、战略实施的模式有指挥型、变革型、合作型、文化型和混合型（增长型）。（×）
- 40、20 世纪 60 年代初，美国著名管理学家钱德勒的《竞争战略》《战略与结构》一书出版，首开企业战略问题之先河。（×）
- 41、设计学派是以哈佛商学院的波特（安徒鲁斯）授以及其同仁们为代表的。（×）
- 42、如果一个产业以已进入壁垒比较低，对产业的现有企业的威胁就越小（大）。（×）
- 43、价值链分析的重点位于价值活动分析。（√）
- 44、销售渠道分析包括分析销售渠道结构，销售渠道管理和中间商评价，其中重点对销售渠道管理（中间商）进行评价分析。（×）
- 45、SWOT（Pest）是一种最常用的企业外部环境因素综合分析方法。
- 46、企业愿景是企业战略家对企业前景和发展方向一个高度概括的描述。（√）
- 47、产品-市场战略是由世界著名战略学家安索夫首先提出来的。（√）
- 48、在成熟中选择竞争战略时，对各种不同产品的生产规模进行成本分析是十分必要的,如果是小(大批量生产,则采用成本领先战略较好(×)
- 49、防御型研究与开以战略的观（缺）点主要是受专利权的影响。
- 50、企业战略是指企业在市场经济，竞争激烈的环境中，为谋求生存和发展而做出的决策（方案）。（×）
- 51、企业的外部环境主要包括宏观环境、产业环境、微观环境。（√）
- 52、资源审核的基本方法和审核要求是收益分析法（价值链）。（×）
- 53、评估判断一个企业的现实经营能力，首先应对企业的财务状况客观公正地分析的。（√）
- 54、差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的商品（独特性）。（×）
- 55、战略联盟是一种边界模糊、关系指数（积极），灵活机动的公司群体。（×）
- 56、产品进入成熟期后，产量的增长速度下降，各企业还要保持其自身增长率就必须降价。从而使产业内企业竞争加剧。（√）
- 57、从资本市场看，企业的长期资金来源主要有普通股、优先股、公司债券三种。（√）
- 58、根据资金流向的不同，市场增长率-相对市场占有率矩阵把公司从事的每项业务分为四类，即问号类、明星类、金牛类和瘦狗类。（√）

六、简答题

1.战略管理有什么特点？

答：①企业战略管理是一种高层次性管理。企业战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动实行战略性的管理，是一种关系企业长远生存与发展的管理，而非是企业的日常管理，也不是企业的各项职能管理。它必须由企业的高领导推动方能顺利进行。②企业战略管理是一项整体性管理。战略管理不单纯是制定企业进攻、防守、成长、紧缩或撤退等大战略，也不单纯是市场营销、研究开发、财务、生产、人力资源等职能战略。企业战略管理是一项涉及企业所有部门以及所有相关因素的管理活动。③企业战略管理是一种动态性管理。企业战略管理的目标是使企业内部因素与外部环境因素相适应，从而实现企业的目标。而企业的外部环境因素是不断发生变化的，所以企业的战略管理活动也必须时时随之调整。

2.战略管理与企业战略有哪些不同？

（1）战略管理面临动荡的环境,因而具有外向的特点.经营管理是以稳定的经营环境为前提,将管理

- 重点放在日常生产经营活动上.
- (2)战略管理重视企业整体性综合管理,经验丰富管理重视企业职能性业务管理.
- (3)战略管理追求企业长期生存、发展以及企业核心能力的提高.经营管理则常常把着眼点放在短期经营成果和利益上.
- (4)战略管理是一种"预应式"管理.经营管理是一种"因应式"管理.

3.战略管理与经营管理有哪些不同？

答：①战略管理面临动荡的环境，因而具有外向性的特点，是以不确定、不连续的经营环境为前提，其管理者注重监控企业外部环境变化，制定有效的战略计划，利用有限的经营资源，保证企业在动荡环境中生存与发展。经营管理是以稳定的经营环境为前提，将管理重点放在日常生产经营活动上，很少考虑如何适应外部环境的变化，实施有效的战略管理。②战略管理重视企业整体性综合管理，经营管理重视企业职能性业务管理。③战略管理追求企业长期生存、发展以及企业核心能力的提高，它要求企业最高管理层能够有效地实施适应环境的战略，重视企业长期的经济效益和发展潜力。经营管理则常常把着眼点放有短期经营成果和利益上，国内外一些企业存在的追求短期盈利，忽视企业发展后劲的倾向就是一个明显的例证。④战略管理是一"预应式"管理，高层管理人员要具有战略的思想和眼光，经常洞察、预测、分析外部环境，对环境变化不仅能够迅速作出反应，甚至能够作出预先反应，来影响环境。经营管理是一种"因应式"管理，由于缺乏战略思维。

4.战略管理的要素包括哪些？

- (1)产品与市场领域(2)成长方向(3)竞争优势(4)协同效应

5.战略管理的过程包括哪些?(论 1)

(一)战略分析

- (1)外部环境分析.了解环境对企业的影响对于战略分析来说是至关重要的.外部环境主要有宏观环境、产业环境、竞争环境.
- (2)内部环境分析.企业内部环境分析的主要目的在于明确企业的优势和劣势.它分为企业资源条件、企业的战略能力、核心能力分析.
- (3)战略目标的设定.如果一个企业没有合适的战略目标,则势必使企业战略活动陷入盲目的境地.

(二)战略制定

- (1)公司战略.公司战略主要解决企业的经营范围或战略经营领域.
- (2)竞争战略.其主要解决企业在某一特定经营领域的竞争优势.
- (3)职能战略.其重点是提高企业资源的利用效率,使企业资源的利用效率最大化.
- (4)战略评价与选择.需要对每种方案进行鉴别和评价,以选择出适合企业自身实际情况的适宜方案.

(三)战略实施

- (1)战略实施.主要指为具体落实企业选定的战略方案而采取的各种措施.
- (2)战略控制.为了使实施中的战略达到预期目的,必须对战略实施控制.

6.简述战略管理的发展趋势？

答：①战略管理研究重新强调从实践中学习的思想。②强调"整体分析"与"个案论证"相结合的分析方法。③重视物质要素和精神要素的相互作用。④强调对"优秀战略"的研究。

7.简述战略管理理论的演变过程？

答：①以环境为基点的经典战略管理理论。主要体现以下几点：A 企业战略的基点是适应环境。B 企业战略的目标在于提高市场占有率。C 企业战略的实施要求组织结构变化与适应。②以产业（市场）结构分析为基础的竞争战略理论。竞争战略的选择应基于以下几点：A 选择有吸引力的、高潜在利润的产业。B 在已选择的产业中确定自己优势的竞争地位。③以资源、知识为基础的核心能力理论。

8.核心能力理论的主要观点是什么？

该理论认为,企业经营战略的关键在于培养和发展企业的核心能力.所谓核心能力是"组织中的积累

性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识".因此,核心能力的形成要经历企业内部资源、知识、技术等积累、整合过程.该理论进一步认为,并不是企业所有的资源、知识和能力都能形成持续的竞争优势,而只有当资源、知识和能力同时符合珍贵、异质、不可模仿、难以替代的标准时,它们才成为核心能力,并形成企业持续的竞争优势.

9.外部环境分析主要有几个层面?

答: ①PEST 分析模型。②政治法律环境。③经济环境。④经济环境。⑤社会文化环境。

10.什么是 PEST 模型, 它主要包括哪些要素?

答: 企业的宏观环境主要包括政治法律、经济、技术以及社会文化等宏观因素, 其分析的意义在于评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响。

它主要包括: ①政治要素。②社会要素。③经济要素。④技术要素。

11.六种力量模型与五种力量模型有什么区别和联系? (论述题 3)

产业环境的分析主要包括(1)产业中竞争的性质和该产业中所具有的潜在利润(2)该产业内部企业之间在经营上的差异以及这些差异与它们战略地位的关系.

分析前者常用工具是波特教授提出的“五种力量模型”,但我们认为该模型忽略了政府、债权人、工会以及其他群体对企业经营活动的影响,所以把“其他利益相关者”这一力量加入该模型,把该模型发展为“六种力量模型”.分析后者的常用工具是战略集团分析.

12.六种力量模型包括哪六种力量?

答: 按照波特的观点, 一个行业中的竞争, 远不止在原有竞争对手中进行, 而是存在着六种基本的竞争力量, 即潜在竞争对手、现有企业之间的竞争、替代品的威胁、供方的讨价还价能力、买方的讨价还价能力以及其他利益相关者。

11.决定进入壁垒高低的因素有哪些?

答: ①规模经济。②产品差异优势。③资本需求。④转换成本。⑤销售渠道⑥与规模经济无关的成本优势。

12.决定产业内企业之间竞争激烈程度的因素有哪些?

(1)竞争者的多寡及力量对比(2)市场增长率(3)固定成本和库存成本(4)产品差异性及转换成本(5)产业生产能力的增加幅度(6)产业内企业采用策略和背景的差异以及竞争中利害关系的大小(7)退出壁垒.

13.决定替代品压力大小的主要因素有哪些?

答: 替代品的盈利能力、替代品生产企业经营策略、转换成本。

14.决定供方讨价还价能力的因素有哪些?

(1)供方产业的集中度(2)交易量的大小(3)产品差异化程度(4)转换供方成本的大小(5)前向一体化的可能性(6)信息的掌握程度

15.影响买方讨价还价能力的因素有哪些?

1 买方的集中度 2 买方从本产业购买的产品在其成本中所占比重 3 买方从产业购买产品的标准化程度 4 转换成本 5 买方的盈利能力 6 买方后向一体化的可能性 7 买方信息的掌握程度

16.政府对竞争的影响主要表现在哪些方面?

答: ①政府可能为某些产业建立起进入壁垒。②政府可以作为一些产业的买方或供方, 并通过政策法令来影响产业竞争。③政府制定的法律法规和执法监督, 指导和约束各产业和企业间的竞争行为。④政府可通过立法、减免税、补贴等方式来影响产业相对于替代品的处境。

17.勾画战略集团图应遵循的原则?

答: ①用作图轴的最佳战略变量是那些对产业中战略集团的形成起决定作用的变量。②所选取的轴变量不可一同变化。③图轴变量无需一定是连续或单调的。④对一个产业可以勾画数个战略集团图, 利用战略方向的各种组合来认识最关键的竞争问题。

18.竞争对手分析模型应包括的主要内容?

1 未来目标 2 自我假设 3 现行战略 4 潜在能力

19.分析竞争对手的未来目标主要包括哪些内容?

1 竞争对手已声明和未声明的财务目标是什么?起对搁置目标之间的矛盾是如何权衡协调的?2 竞争对手追求的市场地位总体目标是什么?3 竞争对手各管理部门对未来目标是否取得一致性意见?如果存在明显的分歧甚至派别,是否可能导致战略上的突变?4 竞争对手核心领导者的个人背景以及工作经验如何?其个人行为对整个企业未来目标的影响如何?5 竞争对手的组织结构特别是在资源分配、价格制定和产品创新等关键决策方面的责权分布如何?激励机制如何?财务制度和惯例如何?

20.分析竞争对手的自我假设主要包括哪些内容?

1 竞争对手如何看待自己在成本、产品质量、技术等关键战略因素等方面的地位和优劣势?竞争对手的这种自我评价是否准确、适度?2 是否有某些影响竞争对手对其他企业的战略行为察觉与重视程度的文化、地区或民族上的差别因素?3 是否有影响竞争对手对其他企业的战略行为看法的严密的组织准则或某种强烈的信条?4 竞争对手如何估计同产业中其他企业的竞争能力?是否过高或者过低地估计了其中的任何一位?5 竞争对手如何预测产品的未来需求和产业的发展趋势?它的预测依据是否充分可靠?对其当前的行为决策有何影响?

21.分析竞争对手的现行战略主要包括哪些内容?

1 竞争对手的市场占有率如何?产品在市场上是如何分布的?采取什么样的销售方式?有什么特殊的销售渠道和促销策略?2 研究开发的能力如何?投入资源如何?3 其产品价格如何制定?在产品成本、要素成本、劳动生产率等因素中哪些产品对成本影响较大?4 采取的一般竞争战略属于成本领先战略,还是差异化战略,还是集中化战略?

22.分析竞争对手的潜在能力主要包括哪些内容?

1 核心能力 2 增长能力 3 快速反应能力 4 适应变化的能力 5 持久力

23.市场信号主要有哪几种形式?

答:事前预告、交叉回避、事后宣告、竞争者对自己的行动讨论和解决。

24.内部环境分析主要有几个层面? P59

25.简述经营资源的含义与分类?

经营资源的战略意义在于不仅能保证企业获得最大限度的利润,而且可以左右企业的成长及其未来命运.1 有形行资源.包括人力资源、财务资源、物质资源、组织资源.2 无形资源.包括技术资源、商誉.

26.什么是价值链?

答: 价值链是一个企业用来进行设计、营销、供货以及对立品起辅助作用的各种活动的集合。

27.简述价值活动的分类与构成?

1 基本活动,包括进货后勤、生产作业、发货后勤、市场营销、服务 2 辅助活动,包括采购、研究开发、人力资源管理、企业基础结构.

28.战略能力分析主要包括哪几个方面?

答: 战略能力分析主要包括财务能力、营销能力、组织效能分析、企业文化业绩分析。

29.分析财务能力主要有哪几类指标?

答: ①收益性指标。分析收益性指标, 目的在于观察企业一定时期的收益及获利能力, 主要指标含义及计算公式。②安全性指标。安全性指的是企业经营的安全程度, 也可以说是资金高度的安全性。③流动性指标。分析流动性指标, 目的在于观察企业在一定时期内资金周转状况, 掌握企业资金的运用效率。④成长性指标。分析成长性指标, 目的在于观察企业在一定时期内经营能力的发展变化趋势, 一个企业即使收益性高, 但成长性不好, 也就表明其未来盈利能力下降。因此, 以发展的眼光看企业, 动态地分析企业财务资料, 对战略制定来说特别重要。计算这类指标比较简单, 即将前期指标作分母, 本期指标作分子, 求得增长率。⑤生产性指标。分析生产性指标, 目的在于了解在一定时期内企业的生产经营能力、水平和成果的分配。

30.营销能力分析主要分析企业的哪几方面能力?

1 产品竞争能力 2 销售活动能力 3 新产品开发能力 4 市场决策能力

31.一个良好的组织应体现哪些原则？

1 有效性原则 2 统一指挥原则 3 合理管理层次和幅度原则 4 责权对等原则.

32.组织效能主要应分析表现有哪些方面问题？

答：①管理层次和幅度的合理性的问题。管理层次是指组织内所划分的不同等级的层级数，管理幅度则是指一名上级主管人员直接管理的下级单位或人数。管理层次决定了组织的纵向结构，管理幅度则决定了组织的横向结构。管理层次与管理幅度这间成反比例关系，如果加大管理幅度，那么管理层次可以相应减少，反之则相应增加。分析管理层次，主要考虑管理层次与企业规模、经营范围是否适应，管理层次的演变是否与企业的发展相关联，各管理层次之间能否形成有效的待级链。分析管理幅度，主要是对每个管理部门领导人的管理幅度进行评价。因为任何一个领导人，无论是在哪一个层次，都只能直接管理一定的范围，否则人的精力就达不到有效管理的要求。一般来说，在工作性质和内容相似的情况下，管理人员的工作能力强，训练程度较高，授权比较充分，上下级信息交流和反馈迅速成，组织系统内容易协调的情况下，管理幅度则相对可大一些。反之亦然。②职责和职权的对等性问题。根据职责、职务、职权的等价关系原则，对管理组织要进行如下分析，从而评价组织设计的合理性。A 职责、职务、职权是否能形成体系，是否贯彻了职责层层负责、职权层层予原则。B 在任何职位上，职责和职权是否对等；上级向下级派工作任务时，是否授予了相应的权限。C 各管理职位的责任是否明确，是否既包括了该职位的务管理性质和责任，又包括了诸如任务分配、对下属的激励、管理、培养等责任。D 各职位上的管理者是否明确自己的职责、对谁负责、从哪里得到权力、拥有什么权限。

33.企业文化应主要注意哪些内容？

1 文化特征 2 文化建设过程 3 文化与目标、战略的一致性 4 文化的环境适应性

34.企业业绩分析应主要包括哪些内容？

答：企业业绩分析主要包括以下内容目标的完成情况、战略的执行情况、成绩与经验。

35.企业现存问题分析应主要包括哪些内容？

1 现存问题的内容 2 现存问题的重要程度 3 解决问题的可能性

36.如何理解核心能力？

核心能力不仅仅是有关协调技术趋势与发展路径的知识,它还包括关于组织的熟练协作和传递价值的知识.核心能力还包括对跨越组织边界的工作进行沟通交流、参与创造以及承担责任,它涉及许多组织层次、个人和各种职能.核心能力不会因为被使用而衰退,它不像实物资产那样会随着时间的流逝而退化.

37.如何确认核心能力？

答：①市场和事业的开拓能力。核心能力为通往多种市场提供潜在通道。②对消费者福利贡献的能力。核心能力应该对最终产品所体现的消费者福利有显著的贡献。

③阻挡竞争者模仿的能力。核心能力应使竞争者难以模仿。如果核心能力是某些特别技术和生产技能之间相协调的产物，那么它就很难被模仿。竞争对手可能会获得包含核心能力的某些技术,但它会发现，要想全面复制核心能力拥有者的内部协作和学习的总体方式会难上加难。

38.核心能力评价标准有哪些？

答：①占用性。②耐久性。③转移性。④复制性。

39.简述战略要素评价矩阵的步骤？

(1)由企业战略决策者在企业外部或内部环境要素中找出关键战略要素.(2)为每个关键战略要素指定一个权重,以表明该要素对企业战略的相对重要程度.(3)以 1,2,3,4,各评价价值分别代表相应要素对于企业战略来说是主要威胁、一般威胁、一般机会、主要机会.(4)将每一关键战略要素的权重与相应的评价价值相乘,得到该要素的加权评价价值.(5)将每一关键战略要素的加权评价价值加总,求得企业外部或内部战略环境要素的总加权评价价值.

40.什么是 SWOT 分析法？

答：SWOT 分析法是将企业内部环境的优势 (S) 与劣势 (W)，外部环境的机会 (O) 与威胁 (T)，同列在一张十字形图表中加以对照，可一目了然，又可以从内外环境条件的相互联系中作出更深入的分析评价。SWOT 分析法是一种最常用的企业内外环境战略因素综合分析方法。

41.企业愿景、使命与战略目标的关系是什么？

企业愿景是企业战略家对企业前景和发展方向一个高度概括的描述,这种描述在情感上能激起员工的热情.企业使命是对企业的经营范围、市场目标等的概括描述,它比企业的愿景更具体地表明了企业的性质和发展方向.战略目标是企业使命的具体化,是企业追求的较大的目标.

42.企业使命与战略管理的关系如何？

这不仅因为它关系着企业能否生存和发展,而且在整个企业战略的制定、实施和控制过程中发挥作用.1 企业使命为企业发展指明方向 2 企业使命是企业战略制定的前提 3 企业使命是企业战略的行动基础

43.企业使命表述应包括哪些主要内容？

1 企业生存目的 2 企业经营哲学 3 企业形象

44.简述战略目标作用？

1 战略目标能够实现企业外部环境、内部条件和企业目标三者之间的动态平衡,使企业获得长期、稳定和协调的发展 2 战略目标能够使企业使命具体化和数量化 3 战略目标为战略方案的决策和实施提供了评价标准和考核依据 战略目标描绘了企业发展的远景,对各级管理人员和广大职工具有很大的激励作用,有利于更好地发挥全体的积极性、主动性和创造性.

45.简述战略目标特征？

答：①可接受性。企业战略的实施和评价主要是通过企业内部人员和外部公众来完成的，因此，战略目标首先必须能被他们理解并符合他们的利益。②可检验性。为了对企业管理活动的结果给予准确衡量，战略目标应该是具体。③可实现性。在制定企业战略目标时，必须在全面分析企业内部环境的优劣和外部环境的利弊的基础上，判断企业经过努力后所能达到的程度。④可挑战性。目标本身就是一种激励力量，特别是当企业目标充分体现了企业成员的共同利益，使战略大目标和个人小目标很好地结合在一起时，就会极大地激发组织成员的工作热情和献身精神。

46.战略目标应包括哪些内容？

1 利润目标 2 产品目标 3 市场目标 4 竞争目标 5 发展目标 6 职工福利目标 7 社会责任目标

47.什么是战略目标体系？

制定战略目标的有效方法是构造战略目标体系,使战略目标之间相互联合、相互制约,从而使战略目标体系整体优化,反映企业战略的整体要求.总战略目标是主目标,职能性战略目标是保证性的目标.

48.战略目标制定应遵循什么原则？

答：战略目标制定的原则有关键性原则、平衡性原则、权变性原则。

49.战略目标制定过程是什么？

答：如果企业经营多种业务，那么在制定战略目标时，不仅要制定全企业的长期战略目标和短期战术目标，而且在此之后，各个战略业务单位或职能部门也必须确立自己的目标。一般来说，企业的战略目标制定过程包括：①企业最高管理层宣布企业使命开始战略目标制定过程。②确定达到企业使命的长期战略目标。③把长期战略目标分解建立整个企业的短期执行性战术目标。④不同战略业务单位、事业部或经营单位建立自己的长期或短期目标。⑤每个战略业务单位或主要事业部内的职能部门制定自己的长期和短期目标⑥这个战略目标的制定过程是通过组织结构层次由上至下层进行的,由企业整体直至个人。

50.公司战略主要有哪些类型？

答：公司战略主要有增长型战略、稳定型战略、紧缩型战略几种类型。

51.产品—市场战略的具体类型有哪些？

1 市场渗透战略.2 市场发展战略.3 产品发展战略.4 产品革新战略.5 产品发明战略.6 市场转移战略.7 市场创造战略.8 全方位创新战略.9 多元化经营战略

52.市场渗透战略及其主要思路有哪些？

答：（一）扩大产品使用人的数量。①转变非使用人。②努力发掘潜在的顾客，把产品卖给从未使用过本企业产品的用户。③把竞争者的顾客吸过来，使之购买本企业的现有产品。（二）扩大产品使用人的使用频率。①增加使用次数。②增加使用量。③增加产品的新用途。

（三）改进产品特性。①提高产品质量（即增加产品的功能特性）。②增加产品的特点③改进产品的工样。

53.市场发展战略及其主要方法有哪些？

答：市场发展战略是由现有产品和相关市场组合而成的战略。它是发展现有产品的新顾客群或新的地域市场从而扩大产品销售量的战略。

方法：

54.产品发展战略及其前提条件有哪些？

企业要对它原有顾客有透彻的了解,能够提供满足顾客需要的其他产品,这种战略具有一定程度的创新开拓性,新产品的开发鼓励企业从事新的探索,可以提高企业对技术进步的适应能力,但是这种战略仍然是企业束缚了自己,企业的潜能仅仅被用来在原有市场的顾客群中寻找新的投资机会,这可能会因为没有寻找到其他市场而导致较大的机会成本,因为其他市场,尤其是正在成长的新市场可能会比企业现有市场更加有利可图。

55.一体化战略的类型有哪些？

答：一体化战略的类型主要有横向一体化、纵向一体化、向前一体化、向后一体化、混合一体化。

56.纵向一体化有什么战略利益？

1 实现范围经济,降低经营成本.2 稳定供求经济,规避价格波动.3 提高差异能力,树立经营特色

56.纵向一体化有什么战略成本？

1 弱化激励效应.2 加大管理难度.3 加剧财务紧张.4 降低经营灵活性.5 难以平衡生产能力

57.横向一体化有什么战略利益？

答：①获取规模经济。水平一体化通过收购同类企业达到规模扩张，这在规模经济性明显的产业中，可以使企业获取被收购企业的技术专利、品牌名称等无形资产。②减少竞争对手。水平一体化是一种收购企业竞争对手的增长战略。通过实施水平一体化，可以减少竞争对手的数量，降低产业内企业间相互竞争的程度，为企业的进一步发展创造一个良好的产业环境。③扩张生产能力。水平一体化是企业生产能力扩张的一种形式，通过合并或联合，可以迅速提高企业的生产能力与规模，与企业自身的内部扩张相比较，这种扩张形式相对较为简单与迅速。

58.横向一体化有什么战略成本？

1 管理协调问题.2 政府法规限制

59.多元化战略的类型有哪些？

1 相关多元化.2 不相关多元化

60.多元化战略有什么利益？

1 实现范围经济.2 分散经营风险.3 增强竞争能力

61.多元化战略有什么成本？

1 分散企业资源.2 加大管理难度.3 提高运作费用.4 加剧人才缺口

62.实施多元化战略应注意什么问题？

1 客观评估企业多元化经营的必要性与能力.2 坚持把主业做好之后再考虑多元化.3 新业务领域与现有业务领域之间应具有一定的战略关联.4 建立横向组织协调不同业务单元的关系

63.企业并购的类型有哪些？

1 从行业角度划分.2 从是否通过中介机构划分.3 从并购动机划分.4 按支付方式划分

64.企业并购的动因是什么？

1 推动企业的快速发展.2 实现协同效应.3 加强对市场的控制能力.4 获取价值被低估的公司.5 避税

65.如何进行企业并购的整合？

1 战略整合.2 业务整合.3 制度整合.4 组织人事整合.5 文化整合

66.企业并购应注意什么问题？

1 在企业战略指导下选择目标公司.2 并购前应对目标企业进行详细审查.3 合理估计自身的实力.4 并购后对目标企业进行迅速有效地整合

67.战略联盟的类型有哪些？

1 合资.2 研究与开发协议.3 定牌生产.4 特许经营.5 相互持股

68.战略联盟有什么特征？

边界模糊.2 关系松散.3 机动灵活.4 运作高效

69.战略联盟的组建动因是什么？

1 增强自身实力.2 扩大市场份额.3 迅速获取新技术.4 进入国外市场.5 降低风险

70.战略联盟组建中应注意什么问题？（论述 2）

1 慎重选择合作伙伴.合作各方能否真诚合作对于战略联盟的成败有决定性影响,所以,在组建联盟时必须选择真正有合作诚意的伙伴.2 建立合理的组织关系.在战略联盟设置之初应该针对合作的具体情况,确定合理的组织关系,对合作各方的责、权、利进行明确的界定，防止由于组织不合理影响其正常运作。3 加强沟通。合作各方良好的沟通与协作对于联盟的成败有着重要影响，很多战略联盟的失败是由于各方缺乏沟通所致，因此，各方应有意识地加强沟通。

71.稳定型战略的类型有哪些？

1、无变化战略。2、维持利润战略。3、谨慎前进战略。

72.稳定型战略的动因是什么？

1、企业目前的经营状况良好，管理人员无法确定现行战略的实际运行情况，因此，自然就采取一种“维持现状”的稳定战略。2、采用稳定型战略，风险比较低，而开发新市场和新新产品风险较大，管理者认为不一定值得去冒风险。特别是有的大企业安于现状，不求进取，进而不肯轻易改变战略。3、采用稳定战略，操作简便，也不费力，那些保守型的经理往往愿意采用此战略。4、企业经过一段快速成长之后，为了克服由于成长过快产生的效率变低，管理不善等问题，巩固取得的已有成果,并获得喘息的机会，企业也愿意采用稳定型战略。5、过高的市场占有率，会导致竞争对手的进入和攻击。为了不引起对手的关注,或避免政府的干预，一些企业也在一定期间主动采取稳定型战略。

73.稳定型战略有哪些优缺点？

答：优点：1、企业基本维持原有的产品/市场领域,从而可以利用原有的生产经营领域、渠道,避免开发新产品和新市场所必需的巨额资金投入、激烈的竞争抗衡和开发失败的巨大风险。2、不需改革资源的分配模式，从而可大大减少资源重新组合所必然造成的巨大浪费和时间上的损失。3、可以保持人员安排上的相对稳定,充分利用已有的各方面人才,发挥他们的积极性和潜力，减少人员调整、安置所造成的种种矛盾及招聘、重新培训的费用。4、稳定发展的战略比较容易保持企业经营规模和经营资源、能力的平衡协调,有助于防止过快、过急而导致的重大损失。

缺点：1、稳定型战略。稳定型战略是以在战略期内外环境不会发生大的动荡，市场需求、竞争格局基本稳定，因而企业以现实状况就能利用机会、避免威胁、防御对手进攻的假设为基本前提的。稳定型战略往往容易使企业的风险意识减弱，甚至形成惧怕风险、回避风险的企业文化，这就会大大降低企业对风险的敏感性、适应性和抗拒风险的勇气，从而也增大了以上所述风险的危害性、严重性。这也许是稳定型战略真正的最大内险所在。2、重点战略。如果对这部分特定市场的需求把握不准，企业可能全军覆没。而各细分市场的需求往往更容易受宏观环境的影响。另外，如果企业

在细分市场上形成的差异优势由于竞争对手的模仿或行业条件的变化而弱化或消失，又建立不起新的差异优势，就无力抵御强大的竞争者的进攻，从而会丧失市场，陷入困境或破产。

74.紧缩型战略的类型有哪些？

1、转向战略。2、放弃战略。3、清算战略。

75.紧缩型战略的适用条件是什么？

1、紧缩型战略的适用条件。2、紧缩型战略的利弊。

76.紧缩型战略有什么利弊？

答：紧缩型战略是企业在对外部环境和企业经营实力的状况和发展趋势进行分析、判断和预测的基础上，作出的战略抉择。实行紧缩型战略有以下几点意义：①衰退或经营不善的情况下实行紧缩型战略，有利于正确判断经营领域的盈亏状况，及时清理、放弃无利可图或亏损的领域，清除经营赘瘤，提高效率，降低费用，增加收益、改善财务状况，使企业及时渡过难关。②采用转向、放弃战略，使企业有可能更加有效地组合配置资源，提高经营素质，发挥和增强企业的优势、实力、在不断适应市场需要的同时，使自身限得新的发展机会。③可以避免竞争，防止两败俱伤。紧缩型战略也会产生一些副作用，主要表现为：采取缩小经营的措施，往往削弱技术研究和新产品开发能力,使设备投资减少，陷于消极的经营状态，影响企业的长远发展。转向战略、放弃战略的实施，都需要对人员进行行调整，处理不好公导致职工士气低落。工人与管理者的矛盾和对立以及专业技术管理人员对战略实施的抵制，反而会限制企业提高效率。此外,当经济或行业处于衰退期时,企业紧缩经营将导致经济总体的供需关系向缩小均衡方向发展,影响经济的回升或者加速行业的衰退,反而抑制企业的发展。

77.竞争战略主要有哪些类型？

1 成本领先战略， 2 差异化战略 3 集中化战略

78.成本领先战略有哪些具体类型？

1 简化产品型成本领先战略， 2 改进设计型成本领先战略 3 材料节约型成本战略， 4 人工费用降低型成本领先战略。5 生产创新及自动化型成本领先战略

79.成本领先战略有哪些适用条件与组织要求？

1 现有竞争企业之间的价格竞争非常激励。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

80.成本领先战略有什么收益与风险？

1 成本领先战略的收益。2 成本领先战略的风险

81.差异化战略有哪些具体类型？

1 产品差异化战略， 2 服务差异化战略。3 人事差异化战略。4 形象差异化战略

82.差异化战略有哪些适用条件与组织要求？

1 实施差异化战略的外部条件(1)可以有很多途径创造企业与竞争对手之间的差异，并且这种差异被顾客认为是有价值的。(2)顾客对产品的需求和使用要求是多样的，即顾客需求是与差异的。(3)采用类似差异化途径的竞争对手很少，即真正能够保证企业是“差异化”的。(4)技术变革很快，市场上的竞争主要集中在不断地推出新的产品特色。
2 实施差异化战略的内部条件(1)具有很强的研究开发能力，研究人员要有创造性的眼光。(2)企业具有以其产品质量或技术领先的声望。(3)企业在这一行业有悠久的历史或吸取其他企业的技能并自成一体。(4)很强的市场营销能力。(5)研究与开发、产品开发以及市场营销等职能部门之间要具有很强的协调性。(6)企业要具备吸引高级研究人员、创造性人才和高技能职员物质设施。(7)各种销售渠道强有力的合作。

83.差异化战略有什么收益与风险？

1 实施差异化战略的收益 (1) 建立起顾客对企业的忠诚 (2) 形成强有力的产业进入障碍 (3) 增

强了企业对供应商讨价还价的能力 (4) 削弱购买商讨价还价的能力 (5) 由于差异化战略使企业建立起顾客的忠诚，所以这使得替代品无法在性能上与之竞争。2 实施差异化战略的风险 (1) 可能丧失部分客户 (2) 用户所需的产品差异的因素下降 (3) 大量的模仿缩小了感觉得到的差异 (4) 过度差异化

84.集中化战略有哪些具体类型？

1 产品线集中化战略。2 顾客集中化战略。3 地区集中化战略

85.集中化战略有哪些适用条件？

答：①具有完全不同的用户群,这些用户或有不同的需求,或以不同的方式使用产品。②在相同的目标细分市场中,其他竞争对手不打算实行重点集中战略。③企业的资源不允许其追求广泛的细分市场。④行业中各细分部门在规模、成长率、获利能力方面存在很大差异，致使某些细分部门比其他部门更有吸引力。

86.集中化战略有什么收益与风险？

1 集中化战略的适用条件 2 集中化战略的收益。3 集中化战略的风险

87.新兴产业的基本特征是什么？

1 不确定性;2 风险性;3 相对优势性;4 一致性;5 新企业的建立及分裂。

88.新兴产业中企业经常面临的问题有哪些？

1 原材料和零部件的供应能力较弱 2 基础工作薄弱。3 产品销售困难

89.如何选择新兴产业中的竞争战略？

1 新兴产业选择 2 目标市场选择 3 进入时机选择 4 策略性行动选择

90.成熟产业的基本特征是什么？

1 产业增长速度下降 2 买方市场形成 3 产业盈利能力下降 4 企业各职能策略面临着新的调整 5 国际竞争激烈

91.如何选择成熟产业中的竞争战略？

答：①要有自知之明。②要避免进入"夹在中间"状态。③要防止盲目投资。④不要为了短期利益而轻易地放弃市场份额。⑤要重视工艺改革，不应过多强调新产品开发。⑥要避免过多地使用过剩生产能力。⑦要重新教育和激励员工。

92.成熟产业中竞争战略选择应注意什么问题？

1 要有自知之明 2 要避免进入“夹在中间”状态 3 要防止盲目投资。4 不要为了短期利益而轻易地放弃市场份额。5 要重视工艺改革，不应过多强调新产品开发 6 要避免过多地使用过剩生产能力 7 要重新教育和激励员工

93.如何选择衰退产业中的竞争战略？

1 领先战略。2 观望战略。3 抽资转向战略。4 快速退出战略

94.衰退产业中竞争战略选择应注意什么问题？

1 客观分析衰退产业的形势;2 避免打消耗战;3 谨慎采用抽资转向战略

95.全球性产业的基本特征是什么？

答：①产业政策和竞争行为。全球性产业的标志是许多国家出现了以本国为基地在世界范围内经营的竞争者。尤其在本国之外，竞争分析必将企业与它们的政府一同考虑。政府的产业政策可以帮助形成企业目标，提供研发资金并在许多方面影响企业全球性竞争地位。②在主要市场上与东道国政府的关系。全球性竞争中，在主要市场上与东道国政府的关系成为企业关键的竞争考虑因素。东道国政府有形形色色的限制可能妨碍全球性企业的经营。在有些产业中，它们是主要客户，在另一些产业中它们的作用更为间接，但潜在影响同样强大。③系统性竞争。全球产业的定是其中的企业将竞争视为全球性的并据此制定战略，因此竞争就涉及世界范围内的市场地位、设备、投资等的协调方式。竞争者们的全球战略通常在目标市场、工厂地理位置等方面仅仅部分地重合。从系统的角度来看，要维持战略平衡，企业必须在某些特定的市场或地点做出防御性投资以阻止竞争者取得可以

完善它们全球地位的优势因素。④竞争者分析中的困难。在全球性产业中竞争者分析由于外国企业的普遍存在和分析系统化关系的需要而变得非常困难。虽然差别在缩小，但外国企业的有关数据比本国企业更难获得。分析外国企业还涉及到许多从外部难以理解的制度考虑。

96.如何选择全球性产业中的竞争战略？（论述 5）

答：①宽系列的全球竞争。②全球集聚。③国家性集聚。④保护下的局部市场。⑤跨国联合。

97.全球性竞争的发展趋势是什么？

答：①国家间差别减少。②更积极的产业政策。③国家对特有资源的认识与保护。④更自由的技术转移。⑤新的大规模市场逐渐兴起。⑥新兴发达国家的竞争。

98.市场细分有几种模式？

1 同质偏好。即所有消费者具备大致相同的偏好。2 分散偏好。即所有消费者的偏好极大，各不相同。3 集群偏好。即不同的消费群体有不同的消费偏好，但同一群体的消费偏好大体相同。

99.市场细分的依据有哪些？

1 地理细分。是指将市场划分为不同的地理单位。2 人口细分。是按照人口变量对市场进行细分。3 心理细分。是根据消费者的社会阶层、生活方式和个性特征等对市场进行细分。4 行为细分。是根据消费者对某一产品的知识、态度、使用情况和反应对市场进行细分。

100.市场细分的有效条件是什么？

可衡量性。可盈利性。可进入性。可区分性。可行动性。

101.市场选择战略有几种模式？

单一市场集中化。选择性专业化。产品专业化。市场专业化。全面进入。大规模定制。

102.市场进入有哪几种方式？

强化营销;一体化营销;多元化经营.

103.如何确定市场进入的顺序？

一般来说，企业进入某个市场，最好一次只进入一个细分市场，并隐藏自己的全盘计划，这样，竞争对手就无法知道企业要进入的下一个细分市场，从而有利于企业整个进入战略的实现。

104.市场营销竞争中企业有几种角色？

市场领导者。市场挑战者。市场追随者。市场补缺者。

105.市场领导者应采取何种竞争战略？

1 开发整个市场。2 保持现有市场份额。3 扩大市场份额

106.市场挑战者应采取何种竞争战略？

正面进攻。侧翼进攻。包围进攻。迂回进攻。游击式进攻

107.市场追随者应采取何种竞争战略？

寄生者。有限模仿者。改进者

108.市场补缺者应采取何种竞争战略？

应以避实就虚、集中力量为原则，将目标市场指向竞争对手力量相对不足或未注意到的细分市场，可以是单一补缺，也可以是多种补缺。

109.什么是产品组合战略？

答：产品组合是指企业向市场提供的全部产品线和产品项目的组合或搭配，它表明企业经营范围和结构。产品线是产吕组合中中包含的产品在类，产品项目则指产品大类中各种不同品种、规格、质量和价格的特定产品。产品组合战略就是决定企业产品组合的宽度、长度、深度和相关性的战略。产品组合宽度是指企业经营产品线（产品大类）的多少，多者为宽，少者为窄；产品组合长度是指企业所有产品线中产品项目的总和；产品组合深度是指企业各产品线内平均产品项目的多少；产品组合的相关性是指各产品线生产条件,分销渠道,最终用途及技术等方面的关联程度，性质相近,容易协调;反之,则难以协调.

110.新产品开发战略有哪些？

1 重新确定现有产品成本、质量及销售的组合 2 对现有产品增加推销活动，再次实现商品化 3 对现有产品生产技术进行重新组合 4 改进现有产品，扩大效用 5 采用新技术，扩大产品线。6 对现有产品开发新的用途以渗透进入新市场。7 将改进后的产品渗透到新市场，以扩展市场。8 运用新技术，在市场上实现多元化经营

111.产品生命周期不同阶段应彩什么营销战略？

1 导入期。营销战略重点应以传播产品信息，吸引消费者注意和试用新产品为主 2 成长期。营销重心应以扩大市场为主。3 成熟期。成熟期的初期应采用成长期的某些策略，市场呈现饱和营销重点应以稳住市场为主。4 衰退期。企业可采取维持、集中或收割等战略。

112.品牌战略有哪些？

个别品牌。家庭品牌。大类品牌。企业名称与个别品牌并用。品牌延伸。多品牌。品牌重新定位

113.产品定价战略有哪些？

1 新产品定价策略。2 产品组合定价策略。3 折扣与折让策略。4 差别定价策略。5 心理定价策略

114.新产品定价战略有哪些？

1 受专利保护的创新产品的定价。可选择撇脂定价和渗透定价 2 仿制新产品的定价。可选择优质高价、优质中价、优质低价、中质高价、中质中价、中质低价、低质高价、低质中价、低质低价

115.分销战略有哪些？

独家分销。密集分销。选择性分销

116.促销战略有哪些？

1 推式策略。广告活动与宣传的效果比较低。2 拉式策略。企业常采用密集的广告活动，配合宣传与营业推广，努力吸引消费者对产品的注意力，建立对品牌的印象，以能产生忠诚性。

117.财务战略的任务是什么？

1 以企业战略目标为基础，利用最佳方式筹集企业所需的资金，实现资金筹集的合理化。2 根据企业战略计划的要求，有效分配和调度资金，确定合理的资金结构，确保资金调度的合理化和财务结构的健全化。3 在企业战略经营过程中，采取各种必要措施，利用适当的财务计划与控制方法，配合各个职能部门，充分有效地利用各种资金，加速资金周转，讲求资金运用的效率化，促进企业的成长。4 制定和实施财务展览馆计划，确定长期和短期财务目标，在合理筹集，分配和运用资金的同时，力求实现资金收益的最大化。

118.普通股筹资有什么利弊？

利：1 普通股没有到期日，不用偿还，是企业永久性的资金，对保证企业资金的稳定性和对低成本资金的需求具有重要意义。2 普通股没有固定的股利支付负担，不存在偿付风险。3 普通股能增加企业的信誉，提高企业的偿债能力。弊：1 分散企业的控制权。2 筹集资金的成本较高。3 增加发行普通股，会降低每一普通股的净收益，从而引起股票市价的波动。

119.优先股筹资有什么利弊？

利：1 优先股筹集的资金既具有稳定性又具有弹性。2 优先股股利的支付是固定的，但又具有一定的弹性。3 优先股作为权益资金，既增加企业自有资本的实力，有不会分散企业的控制权。弊：优先股筹资不利的方面是筹资成本债券高。

120.债券筹资有什么利弊？

利：资金成本较低；财务杠杆作用；控制权不受影响。弊：风险大；筹资的局限性。

121.短期资金有哪几种筹集方式？

商业信用。银行信用。应付信用

122.长短期筹资结构战略有哪几种？

1 低风险、安全战略。2 低成本、冒险战略。3 低成本、低风险战略

123.投资组合战略的影响因素有哪些？

1 盈利与风险。2 经营规模。3 产业性质

124.企业的利润分配战略应遵循什么原则？

1 要满足企业利润的再投资。2 稳定的股利战略。3 合理的股利基金

125.生产战略在企业战略中居于什么地位？

生产的目的是创造最大化的价值，满足人们的需要，必需进行十分有效的管理。从生产与企业整体发展方面看，生产战略是企业战略取得成功的关键因素。从生产与其他职能部门关系看，生产战略必须协调与其他职能战略之间的关系

126.制定生产战略应采取哪些步骤？

1 分析市场竞争地位，了解竞争者生产产品的特性、技术及采用的战略。2 评估企业自身的资源、设备、人力、技术及产品战略。3 确定企业市场营销战略目标及销售计划。4 决定企业应发挥的生产功能。5 考虑产业的经济限制和技术限制。6 制定生产战略及相关的计划与制度。7 执行生产战略，控制生产过程，衡量生产业绩和成效,并进行信息反馈，修改或调整生产战略内容。

127.企业生产中面临哪些问题与对策？

1 物料方面的问题与对策。在物料采购过程中，由于内部原因和外部纠纷，经常给企业造成损失。对策：(1) 制定生产计划与进度计划 (2) 估算原材料、零部件的经济采购批量 (3) 制定合理的采购规章、进行采购业务 (4) 估算提前期所需要的安全存货量 (5) 完善验收、进库、仓储及领料制度和财务处理 (6) 加强存货控制与管理 (7) 改进物料运输及搬运管理 (8) 建立健全物料采购合同管理制度。

2 制造管理方面的问题与对策。问题：(1) 技术落后，设备陈旧，造成产品更新缓慢 (2) 厂址选择或设备布置不当，造成操作不便，生产不经济 (3) 机器设备维护不够，经常发生故障 (4) 质量管理制度不健全，产品质量低劣 (5) 操作动作不当，造成人员作废或财物损坏 (6) 工作环境不佳，造成工作效率低下或发生意外事故。对策：(1) 加快技术进步，实现生产机械化与自动化 (2) 合理制定生产计划与生产进度安排 (3) 设计有效的生产程序，调整现有机器设备的布置 (4) 进行工作分析，实现人机系统配合 (5) 制定工作规范 (6) 招聘、培训和调配生产一线人员 (7) 强化生产作业追踪和生产过程的成本控制 (8) 运用价值工程与价值分析方法，提高产品质量、降低成本 (9) 制定操作标准，衡量评估工作成绩，建立相应的报酬、奖励和激励制度 (10) 加强工厂安全生产管理

128.研究与开发战略有什么意义？

1 有利于企业加快产品更新换代。2 有利于保持企业竞争优势。3 有利于企业降低成本，提高经济效益

129.企业的研究与开发战略有哪些类型？

1 研究与开发包括科学技术基础研究和应用研究,以及新产品、新工艺的设计和开发。2 对于企业来讲,研究与开发涉及市场、技术、产品、生产、组织等各方面,其中主要是技术、产品和生产方面的研究与开发。

130.基本型研究与开发战略有哪几种形式？

进攻型研究与开发战略。防御型研究与开发战略。相机型研究与开发战略

131.渗透型研究与开发战略有哪几种形式？

高档战略。空隙战略。升级战略

132.人力资源战略的目标是什么？

1 根据企业中长期发展的要求，保证其对人力资源总量的需要。2 优化人力资源结构，形成合理的人才结构，满足企业各层次、各专业对人才的需要。3 提高每个劳动者的素质，使之与其岗位工作的要求相适应，提高职工队伍的整体素质，发挥人力资源大整体效能。4 努力把人力转化为人才，促进每个劳动者都能成才，发挥他们的积极性、进取性和创造性，为企业发展和进步作出应有的贡献

133.人力资源开发战略有哪些？

1 引进人才战略。2 借用人才战略。3 招聘人才战略。4 自主培养人才战略。5 定向培养人才战略。6 鼓励自学成才战略

134.人才结构优化战略有哪些？

1 人才层次结构优化战略。2 人才学科结构的优化战略。3 人才职能结构优化战略。4 人才智能结构优化战略。5 人才年龄结构优化战略

135.人才的使用战略有哪些？

1 任人惟贤战略。2 岗位轮换使用战略。3 台阶提升使用战略。4 职务、资格双轨使用战略。5 权力委让使用战略。6 破格提拔使用战略

136.人力资源战略的选择应考虑哪些因素？

答：①国家有关劳动人事制度的改革和政策。②劳动力市场和人才市场的发育状况。③企业的人力资源开发能力。④企业人力开发投资水平。⑤社会保障制度的建立情况。

137.市场增长率——相对市场占有率矩阵的横纵坐标是如何确定的？

横坐标是某项业务的相对市场占有率,代表公司在该业务上拥有的实力

138.市场增长率——相对市场占有率矩阵把公司从事的多项业务分为哪几类？

问号类。明星类。金牛类。瘦狗类。

139.市场增长率——相对市场占有率矩阵有什么局限性？

1 两个难度的片面性。2 企业的销售量增长和盈利能力不一定正相关。3 公司理想的业务结构不一定要求资金回收和资金投入的平衡

140.新“波士顿”矩阵把经营单位分为哪几类？

分散化。专业化。大量化。死胡同

141.行业吸引力——竞争能力矩阵把经营单位分为哪几类？

1 扩张类。其所在象限也称为“绿灯区”2 维持类。其所在象限也称为“黄灯区”3 回收类。其所在象限也称为“红灯区”

142.如何应用行业吸引力——竞争能力矩阵？

1 确定对每个因素的度量方法。2 计算行业吸引力与竞争能力的等级值。3 确定各个经营单位的位置4 确定各个经营单位的战略

143.行业吸引力——竞争能力矩阵有什么局限性？

等级值计算的主观性;行业吸引力评价的模糊性;确定投资优先顺序的方法不完全实用;战略建议的笼统性

144.荷兰皇家——壳牌石油公司的政策指导矩阵把经营单位分为哪几类？

不再投资。分期撤退。加速发展或撤退。密切关注。不断强化。资金源泉。发展。领先地位

145.行业生命周期各个阶段有什么特征？

1 投入期：增长率较国民生产总值 增长更快；消费者基本不满意或产品只相对不知晓；窄，很少品种；竞争无统一规则数量通常增加；占用率无统一规则通常很分散，且不稳定；顾客不稳定；进入壁垒很小；技术快速发展已知技术很少。

2 成长期：增长率高于国民生产总值；消费者部分满意或产品相对不知晓；宽，多样化；竞争者最多后开始减少；占有率逐渐地集中，并逐渐稳定；顾客逐渐地稳定；进入壁垒较大。

3 成熟期：增长率等于或低于国民生产总值；消费者一般满意或产品被知晓；宽标准化；竞争者稳定或下降；占有率稳定；顾客稳定；进入壁垒很大。

4 衰退期：增长为零或负增长；消费者满意或产品早已知晓；窄，如果行业分散的话则较少；竞争者最少；占有率集中化或很分散，但非常稳定；顾客非常稳定；进入壁垒无吸引力。

146.企业在行业中的竞争地位有哪几种？

支配地位。强大地位。有利地位。防御地位。软弱地位

147.生命周期分析法提出了什么战略建议？

发展战略。有重点地发展战略。调整战略。退出战略

148.生命周期分析法有什么局限性？

生命周期曲线的抽象性。行业演变的单一性。生命周期的不可控性。生命周期不同阶段适用战略模式化。

149.顾客价值与生产者价值矩阵有几种组合？

组合 A：在提供高于平均水平的 PUV 的基础上按高于平均价格的溢价定价。组合 B：PUV 相对较低，价格超过平均水平。组合 C：顾客价值矩阵处于双高位置，而能力的有效性和效率却低于行业的平均水平。组合 D：按低的价格提供低的 PUV，以低成本提供低水平的有效性。组合 E：提供高水平的 PUV 和极具竞争性的低价格。组合 F：提供低 PUV 而按高价格出售，处于高成本和低竞争力的劣势地位。

150.战略选择的影响因素有哪些？

公司过去的战略。高层管理者对风险的态度。公司环境。公司文化与权力关系。低层管理者或职能部门人员的态度。竞争者的行为和反应。时限的长短。

151.简述 SWOT 模型战略建议？

SWOT 分析就是企业在选择战略时，对企业内部的优势与劣势和外部环境的机会与威胁进行综合分析，据以对备选战略方案做出系统评价，最终达到选出一种的目的。其依据企业的方针列出对企业发展有重大影响的内部和外部环境因素，继而确定标准，对这些因素进行评价判定优劣势的大小和外部环境的好坏，最终形成一个 SWOT 分析表

153.简述战略聚类矩阵的战略建议。

这是由市场增长率和企业竞争地位两个坐标所组成一种模型，是可供企业选择战略使用的一种指导性模型，它是由小汤普森与斯特里克兰根据波士顿矩阵修改而成。

154.战略选择模型有什么局限性？

三种模型均为概念型模型。三种模型均为规范型模型。三种模型均为理性型模型。

156.战略实施有哪些模式？

指挥型。变革型。合作型。文化型。增长型

157.企业采用指挥型战略实施模式应具备什么条件？

总经理拥有较高的权威。战略比较容易实施。准确快速的信息系统。规划人员客观公正

158.变革型战略实施模式有什么优缺点？

这种模式多是从企业行为角度考虑战略实施问题，因而比指挥型模式更容易实施。但这种模式并没有解决指挥型模式存在的各种问题

159.合作型战略实施模式有什么优缺点？

由于战略的制定是建立在集体智慧基础上的，从而提高了战略实施成功的可能性。缺点是由于战略是由不同观点、不同目的的参与者相互协商折衷的产物,因而有可能使战略的经济合理性降低,同时仍存在着谋略者与执行者的区别,仍未能充分调动全体员工的智慧及积极性。

160.文化型战略实施模式有什么优缺点？

使企业各部分人员都在共同的战略目标下工作，使企业战略实施迅速，风险小，企业发展迅速。缺：员工的素质较高；企业文化的掩盖性；流于形式的可能性大。

161.增长型战略实施模式有什么优缺点？

给中层管理人员一定的自主权，鼓励他们制定有效的战略并使他们有机会按照自己的计划实施战略。同时，由于中下层管理人员和职工有更直接面对战略的机会，可以及时地把握时机，自行调整并顺利执行战略。因此，这种模式适合于变化较大的行业中的大型多元化企业。

162.战略实施的影响因素有哪些？

1、组织结构。2、各级领导人员。3、资源分配。4、控制激励制度。5、信息沟通。6、企业文化。

163.如何理解战略实施的权变与动态性质？

答：企业经营目标和经营战略的制订总是基于一定的环境条件假设（预测）。在战略的实施中，事情的发展与原先的假设有所偏离，遇到一些原先本估计到的或不可能完全估计到的问题总是难免的。战略的实施过程本身就应该是一个解决问题的过程。但，如果情况发展的变化是如此之大，以致原定的战略成为不可行（或部分地不可行），需要进行较大的调整，这就成为一个实施中的权变问题。在这里，有一个掌握分寸的问题。如果在情况发生不很重要的变化时就对实施原定战略动摇，缺少坚韧的毅力，将会导致一事无成。但哪果在情况确实发生重要变化时又不能作出适当的反应，则将会导致失败。显然，关键在于如何衡量情况的变化。

164.组织结构对战略实施的重要性体现在哪些方面？

1、有效的组织结构规定了各层次管理者分配和使用企业资源的权力，确立了必要的管理控制权威，从而明确了企业各层次管理人员各自的职责，有利于组织内部建立管理控制秩序。2、有效的组织结构规定了企业内部各单位、各岗位之间的分工合作、从而能够增强全体成员协同完成企业目标的可能性。3、有效的组织结构规定了企业内部各单位、各成员之间的联系沟通渠道，从而能够确保企业各类信息的准确、快速传递，有利于提高企业的应变能力。

165.组织结构适应战略发展有哪些标准？

1.产生共同愿景;2.反映企业的发展趋势;3.具备催人奋进的精神张力。

166.组织结构战略调整应遵循什么原则？

这种适应是一种极为复杂的动态调整过程，它要求企业能一方面加强内部管理，另一方面则能不断推出适应性的有效组织结构。因此，适应的特殊性决定了这种适应不是简单的线性运动，而是一个循环上升的过程，企业组织理论界人士将这一过程称为适应循环。它明确地指明组织结构如何适应企业战略的原则。因此，适应循环原则是企业组织战略调整的根本原则。

167.与企业战略相适应的组织结构调整工作应包括哪些内容？

1、正确分析企业目前组织的优势和劣势，设计开发出能适应战略需求的组织结构模式。2、通过企业内部管理层次的划分、相应的责权利匹配和适当的管理方法与手段，确保战略的实现。3、为企业组织结构中的关键战略岗位选择最合适的人才，保证战略的顺利实施。

168.为顺利实现组织结构的战略调整，应做哪些前期准备工作？

1、确定战略实施的关键活动。2、把战略推行活动划分为若干单元。3、将各战略实施活动单元的责权利明确化。4、协调各战略实施活动单元的战略关系。

169.直线制组织结构有什么优缺点？

优：机构简单，指挥统一；分工明确，职责鲜明；对变化多端的环境可以迅速做出反应；容易保持很大的灵活性和创新精神。缺：总经理个人责任很大，容易造成独断专行，决策一旦失误,风险很大；由于缺乏专业化分工往往会导致效率损失。

170.职能型组织结构有什么优缺点？

优：能够大大提高管理的专业化程度，利于高层管理者集中控制，维护主要职能部门的权威。缺：主要人员过于专业化且狭隘，职能部门之间的协调比较困难，并且容易造成多头指挥，使下属部门无所适从，削弱责任制。

171.职能型组织结构的适用条件是什么？

1 不确定性低的稳定的战略环境。2 各职能部门的技术是例行公事的独立性高的技术。3 企业规模为小型或中等规模。4 企业的目标集中于内部效率、技术事业化和产品或服务的质量

172.事业部制组织结构有什么优缺点？

优：1 可使最高管理者摆脱日常行政事务，集中精力研究公司的战略方针。2 事业部可以发挥主动性，根据实际情况及时调整生产销售，灵活经营，并且可以在事业部范围内协调生产、销售、研究与开发等方面的力量。3 按产品性质或市场划分事业部，有利于生产的专业化与协作。4 有利于培训企业的全面管理人才，因为每个事业部的负责人实际上是经历了企业的全部管理活动。缺：1 各个事业部都设置相同的职能部门，造成机构重复，资源的浪费。2 需要较多的管理人员，增加管理

的行政费用。3 各个事业部容易产生独立倾向，或者相互竞争，从而损害了整个公司的利益

173.事业部制组织结构的适用条件是什么？

1 变化比较大而不确定性为中等或很高的环境 2 企业规模很大，往往是多元化公司。3 各个事业部所采用的技术独立程度比较高，甚至互不相关。4 公司重视对外作用、适应性和顾客满意的目标。

174.矩阵制组织结构有什么优缺点？

优：不会因特殊的临时任务而打乱了日常管理工作，只任命一个或几个领导者就可以把任务很好地完成，同时这种组织结构运用灵活，节省人力，便于组织各个部门之间的协作。缺：存在着多头领导现象，常常使有关人员无所适从，同时，纵向、横向组织之间的冲突往往不可避免，这样就大大降低了组织结构的稳定型，并且难以分清各个部门的实际业绩大小，从而也就难以真正实现奖优罚劣。

175.组织结构的战略创新体现在哪些方面？

1、组织软化的趋势。2、建立混合型组织结构。3、网络型组织结构。

176.网络型组织结构具有什么特点？

1 整个组织分为技术与非技术两大部门。技术部门有研发、生产、市场营销、高技术等；而非技术部门包括战略、人力资源和财务等方面。2、网络中使技术、资金、信息三流程得以分离。3、网络组织的控制是间接控制，且保持单向的责权利，一个中心只有一个经理，通过合同管理，避免了多头领导。4、具有更大的灵活性，结点是根据市场、项目的要求而结成，具有动态特征，使高效率得以保证。5、有利于经营、协调和合作，便于调动每位管理者的积极性，而且有高附加值的保证。

177.战略与资源有什么关系？

1、资源对战略的保证作用。2、战略促使资源的有效利用。3、战略可促使资源的有效储备。

178.影响资源有效配置的因素有哪些？

1、资源保护机制，2、个人价值偏好。3、互惠的政治交易。4、战略的不确定性。

179.如何分配人力资源？

1、为各个战略岗位配备管理和技术人才，特别是对关键岗位的关键人物的选择。2、为战略实施建立人才及技能的储备，不断为战略实施输送有效的人才。3、在战略实施过程中，注意整个队伍的综合力量搭配和权衡。

180.资金资源的分配可以通过哪几种预算方式？

1 零基预算 2 规划预算。3 比例预算。4 产品生命周期预算。

181.如何构筑资源的动态相乘效果？

1、企业在战略抉择上，应选择无形资源较易积累的领域的战略。2 战略设计不能忽视动态的企业活动的阶段和程序。3、为了实现动态相乘的良性循环，有必要在现在选择一些表面上不合理、在一定程度上缺乏资源保证的战略，这样有助于培育企业内在动力，反其道而行之，常可获得意料不到的成功。

182.企业家与企业战略家有什么联系与区别？

一、内涵相同。企业家与企业战略家的生成基础都是企业，都是为了企业发展而进行的一系列经营管理决策活动。从工作职能上来看，企业家和企业战略家大体相同。二、外延不同。1 对企业民展的观念不同。2 工作重点不同。3 知识结构要求不同。4 二者的素质不同。`

183.企业战略家应具备什么素质？

1 思想素质。2 政治素质。3 技能素质。4 心理素质。5 生理素质。

184.企业战略家应具备什么才能？

1 战略思维。2 组织用人。3 控制协调。4。应变创新。

185.如何培养企业战略家？

1 观念上认同企业战略家对企业发展的重要性;2、完善企业形态,是企业战略家生存和发展的基础。3、造就企业战略家;4 掌握科学的学习方法勇于实践并在实践中总结经验。

186.企业文化与企业战略之间有几适应情况？

1 一致。2 潜在一致。3 不很协调。4 很不一致。

187.如何重建企业文化？

1 企业文化重建是项系统工程，渐进式比激进式更易成功。二，根据新战略的要求选择适宜的企业文化类型 。三，必须对物质层、制度层和精神层三个结构层次的文化进行全面重建。

188.技术创新具有什么特征？

1 不确定性。2 时滞性 3 复杂性 4 累积性 5 不连续性

189.技术创新有哪些方式？

1 组合创新，企业的技术创新包括产品技术和产品生产工艺技术两个方面的创新。2 同步创新。这是指创造条件使与某一技术创新主题相关的其他领域的技术专长同步化，以便使这些技术能够相互“碰撞”，从而有利于技术创新或解决技术上的难题。

190.技术创新需要哪些保证？

1 资金支持 2 设立创意中心 3 培育有助于技术创新的的文化。

191.核心能力整合有哪些方式？

1 技术复合。这是指在不影响原有个别技术特性的前提下，把两种或两种以上的技术结合在一个系统里。2 技术融合。技术融合是指结合两种或两种以上新技术而开创出一项崭新的技术。3 功能性组合。功能性组合即把技术方面的核心能力与其他方面的核心能力进行有机组合,从而发挥整体核心能力的优势。

192.核心能力整合有什么要求？

1 识别已有的核心能力。2 突破战略业务单位的限制。

193.简述战略控制的必要性。

194.战略失效的原因有哪些？

1 企业内部缺乏沟通，企业战略未能成为全体员工的共同行动目标，企业成员之间缺乏协作共事的愿望；2 战略实施过程中各种信息的传递反馈受阻；3 战略实施所需的资源条件与现实存在的资源之间出现较大缺口；4 用人不当，主管人员或作业人员不称职或玩忽职守；5 公司管理者决策错误，使战略目标本身存在严重缺陷或错误；6 企业外部环境出现了较大变化，而现有战略一时难以适应等。

195.战略控制有哪几个层次与类型？

1 战略控制。通常有避免型控制、跟踪型控制、开关型控制和后馈型控制。2 作业控制。通常有财务控制、生产控制、销售规模控制、质量控制和成本控制。

196.战略控制与作业控制有什么区别？

1 执行主体不同。2 战略控制具有开放性，业务控制具有封闭性。3 控制目标不同。4 控制目的不同。

197.战略控制有什么特征？

1 渐进性。企业的战略是逐步形成的。2 交互性。现代企业面临环境控制因素的多样性和相互依赖性，决定了企业必须与外界信息来源进行高度适应性的互相交流。3 系统性。有效的战略一般是从一系统制定战略的子系统产生的。

198.战略控制应遵循什么原则？

1 确保目标原则。2 适度控制原则。3 适机控制原则。4 优先控制原则。5 例外控制原则。6 适应性原则。7 激励性原则。8 信息反馈原则。

199.战略控制的条件是什么？

1 完整的企业经营战略规划。2 健全的组织机构。3 得力的领导者。4 优良的企业文化

200.战略控制过程包括哪些环节？

确定评价指标、评价环境变化、评价实际效果、战略调整或变革。

201.公司经营业绩的评价指标有哪些？

1 投资收益率 2 附加价值指标 3 股东价值 4 高层管理人员的评价指标 5 关键表现域指标。

202.事业部经营业绩的评价指标有哪些？

企业可以运用各种技术评估和控制事业部、战略经营单位和职能单位的经营业绩。如果企业由多个战略经营单位或事业部组成，可以使用多种与评估整个企业经营业绩一样的指标，但对于独立而特殊的职能部门，如研究开发部门，企业可以建立责任中心，以便对其进行专门的评价。

203.如何评价企业环境的变化？

1 企业内部的优势是否依然是优势？2 企业是否有新的优势？如果有，有那些？3 企业内部的劣势是否依然是劣势？4 企业是否有新的劣势？如果有，有哪些？5 企业外部的机会是否依然是机会？6 企业是否有新的机会？如果有，有哪些？7 企业外部的威胁是否依然是威胁？8 企业是否有新的威胁？如果有，有哪些？

204.形成战略实施的实况与战略实施计划之间差点的原因是什么？

1 环境变化 2 短期化行为 3 目标移位。

205.常见的战略调整方法有哪些？

1 常规战略变化 2 有限的战略变化。3 彻底的战略变化。4 企业转向。

206.战略变革管理应遵循什么程序？

变革力量分析、确定战略变革的需要、判断分析问题、变革策略的选择、变革计划的实施、变革的评价和控制，

207.如何分析战略变革的力量？

1 市场的变化 2 技术的变化。3 环境的变化。4 内部力量。

208.战略变革时机有几种选择？

1 提前性变革。这是一种正确的变革时机选择。2 反应性变革。在这种情况下，企业已经存在有形的可感觉到的危机。3 危机性变革。这时企业已经存在根本性的危机，再不进行战略变革，企业将面临倒闭和破产。

209.战略变革的阻力有哪些？

1 影响战略变革的惯性力量。从管理部门的偏好、管理风格和企业文化三个方面来进行分析。2 对变革有意识的阻力。主要来自有些人反对战略变革的必要性及性质，有些人对变革缺乏承受能力，有些人出于个人利益或集团利益。

210.在战略变革中如何实施参与管理？

1 压力和觉醒阶段。2 干预和重定方针阶段。3 调查分析阶段。4 干预和承诺阶段。5 实验和探索阶段。6。接受阶段。

211.战略选择常见的有哪些？

答：①SWOT 分析模型。②战略选择矩阵。③战略聚类模型。④战略选择模型的局限性。

212.分析财务能力主有哪几类指标？

答：①收益性指标。分析收益性指标，目的在观察企业一定时期的收益及获利能力，主要指标含义及计算公式。②安全性指标。安全性指的企业经营的安全程度，也可说是资金调度的安全性。③流动性指标。分析流动性指标，目的在于观察企业一定时期内资金周转状况，掌握企业资金的运用效率。④成长性指标，目的在于观察企业在一定时期内经营能力的发展变化趋势，一个企业即使收益性高，但成长性不好，也就表明其未来盈利能力下降。因此，以发展的眼光看企业，动态地分析企业财务资料，对战略制定来说特别重要。计算这类指标比较简单，即将前期指标作分母，本期指标作分子，求得增长率。⑤生产性指标。分析生产性指标，目的有于了解在一定时期企业的生产经营能力、水平和成果的分配。

213.战略目标的制定原则？

答：①关键性原则。这一原则要求企业确定的战略目标必须突出有关企业经营成败的关键问题，有关企业的全局问题，切不可把次要的战略目标作为企业的战略目标，以免滥用企业资源而因小失大。

②平衡性原则。在制定战略目标时,需要进行三种平衡:A 不同利益之间的平衡。B 近期需要和远期需要之间的平衡。C 总体战略目标与职能战略目标之间的平衡。③权变性原则。由于客观环境变化的不确定性，预测的不准确性，因此在制定战略目标时，应制定多种方案。

七、论述题

1、试述企业战略管理的过程？

答：战略管理过程包括战略分析、战略制定与战略实施三个环节。

1、战略分析。战略分析是指对影响企业现在和未来生存和发展的一些关键因素进行分析，这是战略管理的第一步。

①外部环境分析。企业面临的外部环境主要有三类，一是宏观环境，二是产业环境，三是竞争环境。

②内部环境分析。企业内部的各种环境因素，一般可分为三类，一是企业资源条件，二是企业的战略能力，三是核心能力分析，核心能力是指居于核心地位并能产生竞争优势的要素作用力，具体地说是组织的集体学习能力和集体知识，尤其是如何协调各种生产技术以及如何将多种技术、市场趋势和开发活动相结合的知识。

③战略目标的设定。根据战略分析的结果，企业首先应确定自己的使命，即企业对自己的经营范围、市场目标进行概括描述。企业使命是一个企业区别于其他类型组织而存在的原因和目的，为一个企业提供了一种原则、方向和哲学。要制定正确的企业战略，仅仅有明确的企业使命脉还不够，还必须把这些共同的愿望和良好的构想转化成各种战略目标。如果一个企业没有合适的战略目标，则势必使企业战略管理活动陷入盲目的境地。

2、战略制定。战略分析战略制定提供了坚实的基础。战略制定主要包括:

①公司战略。公司战略主要解决企业的经营范围或战略经营领域，即规定企业从事生产经营活动的行业，明确企业的性质和所从事的事业，确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求。公司战略可分为成长型战略、稳定型战略、收缩型战略与混合型战略四种大的类型。

②竞争战略。竞争战略主要解决企业在某一特定经营领域的竞争优势，即要确定企业提供的产品或服务，要在什么基础上取得超过竞争对手的优势。按照世界著名战略学家波特教授的分类，竞争战略主要有成本领先、差异化和集中化三种战略，同时不同的产业结构也需要不同的战略类型。③职能战略。职能战略是为贯彻、实施和支持公司战略与竞争战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略，其重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源的利用效率最大化。职能战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略。

④战略评价与选择。一个企业可能会面临达到战略目标的多种战略方案，这就需要对每种方案进行鉴别和评价，以选择出适合企业自身实际情况的适宜方案。目前对战略方案的评价已经有多种战略评价方法或战略管理工具。

3、战略实施。企业战略方案一经选定，管理者的工作重心就要转到战略实施上来。战略实施是贯彻执行既定战略规划所必需的各项活动的总称，也是战略管理过程一个重要部分。

战略实施主要包括：①战略实施。这里的战略实施是狭义意义上的战略实施，主要是指为具体落实企业选定的战略方案而采取的各种措施。这主要包括如下五部分内容：一是组织结构的建立与调整；二是资源的规划与配置；三是战略实施过程中的企业家的角色定位与培养；四是如何培育与企业战略相适应的企业文化；五是如何创建企业的核心能力。

②战略控制。在战略的实施过程中，为了使实施中的战略达到预期目的，实现既定的战略目标，必须对战略的实施行控制。这就是说将经过信息反馈回来的实际绩效与预期的战略目标进行比较，如二者有显著的偏差，就应当采取有效的措施进行纠正。当由于原来分析不周，判断有误，或是环境发生了预想不到的变化而引起偏差时，甚至可能会重视审环境，制定新的战略方案，进行新一轮的战略管理过程。

2、试述战略联盟组建中应注意问题？

答：战略联盟是一种新的组织模式，与企业并购相比具有反应迅速、机动灵活的优点，但也正是由

于这些特点产生了许多不足。

在具体操作中，应该注意以下问题。①慎重选择合作伙伴。由于战略联盟中合作各方关系相对十分松散，其内部存在着市场和行政的双重机制，而不是像并购中主要靠行政方式来管理，因此合作各方能否真诚合作对于战略联盟的成败有决定性影响，所以，在组建联盟时必须真正有合作诚意的伙伴。另外，合作各方核心能力是否能够互补也很重要，因为战略联盟的核心思想就是通过联盟这一方式发挥核心优势互补效应，因此合作之前必须很好地进行权衡。

②建立合理的组织关系。战略联盟是一种网络式组织结构，不同于传统企业层级式模式，因此对其管理与传统组织有着不同要求。在战略联盟设置之初应该针对合作的具体情况，确定合的组织关系，对合作各方的责、权、利进行明确的界定、防止由于组织不合理影响其正常运作。

③加强沟通。战略联盟各方由于相对独立，因此彼此之间组织结构、企业文化、管理风格有着很大不同，尤其是跨国界的战略联盟在这一方面表现的更加突出。这对双方的沟通、合作造成了一定的困难，而在战略聪明中，合作各方良好的沟通与协作对于联盟的成败有着重要影响，很多战略联盟的失败都是由于各缺乏沟通所致，因此，各方应有意识地加强沟通。

3、试述六种力量模型与五种力量模型有什么区别和联系。

答：按照波特的观点，一个行业中的竞争，远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量，即潜在竞争对手、现有企业之间的竞争、替代品的威胁、供方的讨价还价能力和买方的讨价还价能力。波特教授并依此构建了著名的“五种力量模型”。如前所述，我们认为该模型忽略了“其他利益相关者”这一力量，所以，我们据此提出了“六种力量模型”。从战略制定的角度来看，上述六种力量决定着一个产业竞争的强度和潜在盈利能力。但是各种力量的作用是不同的，常常是最强的力量或是某种合力处于支配地位，起决定性作用。例如，一个企业在某产业中处于极为有利的市场地位，潜在进入者对它不能构成威胁。但如果它遇到高质量、低成本替代品的竞争时，它只能获得较低的利润。即使没有替代品和潜在进入者，产业内现有企业之间的激烈竞争也会影响其盈利能力。一个产业的盈利能力与上述六种力量的关系。因此，企业在分析产业环境时，应通过现象抓住本质，分析每种竞争力量的来源，从而真正把握企业面临的机会与威胁，为战略制定打下一个良好的基础。

4、试述研究开发战略的现实主义？

答：研究是指用科学方法，探求未知事物的本质和规律，而开发则是指充分利用现有科学技术成果，把生产、技术或经营方面的某种可能性变为现实的一系列活动。研究与开发是企业科技进步的原动力，强化研究开发工作，对促进企业科技进步，加快产品更新换代，增强市场竞争能力，提高经济效益都有重要的推动作用：

①有利于企业加快产品更新换代。由于经济和社会的发展，人民生活水平提高，消费时尚和爱好发生根本变化，顾客对产品的需求朝着求新、求美、求个性、求价值的方向发展。只有通过研究与开发，才能不断开发新产品，满足顾客不断变化的需求。

②有利于保持企业竞争优势。科技不断创新发明，生产制造方法不断改进，导致市场竞争加剧。企业要想扩大市场占有率，必须不断从事研究与开发，以优取胜，以新取胜，以高技术含量取胜，这样才能保持企业的竞争优势。

③有利于企业降低成本，提高经济效益。通过技术革新和技术改造，企业可以不断改进产品的设计、生产工艺、包装等，节省不必要的人工、材料浪费，降低成本，增加利润。

5、试述如何选择全球性产业中的竞争战略？

答：全球性产业中有许多战略选择。一个企业必须做出的最基本选择是决定进行全球性竞争还是寻求一个局部市场，在那里它能实施防御战略，从而在一个或几个国家性市场中开展竞争。

①宽系列的全球竞争。这一战略的目标是 是借全球性竞争优势实现差异化或低成本地位，就产业的全部产品展开竞争。实施这一战略需要有大量的资源以及长期贯彻。为了使优势最大化，企业与各国政府间关系的重点是减少全球性竞争的障碍。

②全球集聚。这一战略是指企业在产业中在全球基础上竞争，但目标是一个独特的细分市场。所选择的细分市场应当是全球性竞争障碍低而且企业地位能够不受宽线竞争者的侵犯。这种战略将实现低成本或细分市场中的差异化。

③国家性集聚。这一战略仰仗国家性市场的差别来创造针对某个特殊的国家性市场的方法，从而使企业在与全球性企业的部争中获胜。集聚战略这一变形的目标是以差异化或低成本服务于国家性市场的特殊需要，也可能服务于全球性竞争的经济壁垒所限定的细分市场。

④保护下的局部市场。这一战略适用于政府通过要求产品高比例国产化、高关税等手段限制排斥全球性竞争者的国家。企业依靠这些限制，采用这一战略有效地在存在这些限制的特定市场上经营。为了保证保护性措施得力，它们对东道国政府极为重视。

⑤跨国联合。在有些全球性产业中，因为缺乏全球性竞争壁垒，所以难以寻求受保护的局部市场或实施国家性集聚战略；而另一些产业这些战略对全球性竞争者是有防御效果的。在全球性企业中，为了实现更野心勃勃的战略，越来越普遍采用的方法是跨国联合，或者产业中不同国家企业的合作协议。联合使竞争者团结起来克服在技术、市场准入和其它类似领域中阴碍实施全球战略的困难。在航空器具、汽车和电子产品这些全球性或准全球性产业中联合极为普遍。

6、试述组建战略联盟的意义？

答：①增强自身实力。随经济和社会的发展，企业之间的竞争越来越激烈，在这个激烈竞争的环境之中，企业要想获取持久的竞争优势，在市场上立于不败之地，必须善于利用各方面的力量，以提高竞争能力。企业通过与自己有共同利益的企业建立战略联盟，彼此之间可以通过加强合作而发挥整体优势，尤其是对竞争者的看法上，战略联盟理论与传统管理理论有着不同的看法。传统观点认为企业与竞争对手处于势不两立的位置，是一种“不是你死就是我活”的关系，双方都是想采取一切可能的手段将竞争对手挤出市场；而在战略联盟中，竞争对手之间也可能通过彼此的合作，共同把市场这个“蛋糕”做大，最终达到“双赢”的结果。

②扩大市场份额。有的企业之间通过建立战略联盟来扩大市场份额，双方可以利用彼此的网络进入新的地区市场，加强产品的销售，或者共同举行促销活动来扩大影响。

③迅速获取新技术。目前，技术创新和推广的速度越来越快，一个企业如果不能紧跟技术前进的步伐就很可能被市场所淘汰，即使大企业也存在着这一压力。而技术创新则需要企业有很强的能力和充分的信息，但单个企业往往“力不从心”，这就要求具备各种专长的企业之间相互配合、共同发展，而战略联盟正好能够满足这一要求。

④进入国外市场。竞争全球化是企业竞争的一个大趋势，这已成为越来越多企业的共识。仅靠传统的产品出口方式占领国际市场存在着很大的局限，现在许多企业都试图在国外生产、国外销售，但这一方式也存着很大问题。国外的经营环境与国内有很大差别，且由于各国政府法规的限制，这对企业境外生产与销售有着极大的制约。通过与进入国企业建立战略联盟，利用合资、合作、特许经营等方式可以有效解决这一问题。

⑤降低风险。现代市场竞争千变万化、瞬息万变，因此，个业经营存在着巨大风险，而通过战略联盟的方式则可以分担风险、降低风险。

7、试述企业战略家应具备的素质。

答：①思想素质。企业战略家首先应是思想家，要能够经过思维活动，对客观现实有独到的见解，对某个问题、事件或需协调的系统分解成若干部分或子系统，找出它们各组成要素的内在特征和联系，通过优化组合，以适应外部环境的变化，即通常所说的战略思维方式。能否运用战略思维方式，肯有战略思维理念，这是企业战略家应具备的首要素质。

②政治素质。政治素质是企业战略家政治观点、价值观、道德、社会责任感的综合反应。企业的任何一项战略决策都将涉及到企业、国家和社会利益，所以，这些因素都对企业高层决策者进行战略决策起着十分重要的影响作用。因此，政治素质是企业战略家应具备的核心素质。

③技能素质。技能素质是指掌握和运用企业战略技术的能力。在知识经济时代，企业战略家所具备

的知识框架主要有哲学、社会科学和技术科学等。企业战略管理者运用宏观经济知识,可以对经济形势做出迅速判断并推断未来,以此进行战略设计和领导战略的实施。技能素质是企业战略家应具备的基本素质。

④心理素质。心理素质是指企业战略家在进行企业战略管理时所表现出来的感觉、知觉、思维、情绪等内心活动的个性心理特征。企业战略家必须具有健全的神经、乐观的性格和饱满的精神。这是企业战略家应具备的重要素质。

⑤生理素质。生理原本是指机体的生命活动和内各器官的机能。引用到企业战略管理中是指企业战略家为从事企业战略各项活动所应具备的身体条件。随着科学技术的飞速发展,企业战略家的工作愈趋复杂,对于既是脑力劳动者,双兼具体力劳动者的企业战略家们来说,没有强壮的身体,显然难以胜任工作。所以,作为企业战略家,必须具有强壮的体魄,充沛的精力。这是企业战略家应具备的根本素质。

8、试论述投资组合战略的影响因素及其意义？

答：投资组合也称为长短期投资结构，是指企业的投资中有多少资金应投于长期资产，多少资金应投于短期资产，两者保持什么样的比例。投资组合涉及到企业资金运用方向战略、结构合理与否，对企业生产经营活动的循环和经济效益，都有重大影响。投资组合战略的影响因素有：①盈利与风险。投资于企业的长期资产和短期资产，对企业的盈利和风险有不同的影响。在资产总额和筹资长短期资金结构都保持不变的情况下，如果长资产减少，而短期资产增加，就会减少企业风险，但也会减少企业盈利；反之，如果增加长期资产，主要是固定资产，减少短期资产，则会增加企业的风险和盈利。在分析企业风险与盈利时，可以用以下指标作为分析的参考。这里长期投资以固定资产投资为代表。长期资固定资产适合率=固定资产/（自有资本+长期负债）×100%。作为固定资产，一旦投入，知期内是不可能收回的。原则上，应该控制在不需还本的自有资本内，即自有资本对固定资产比例应控制在100%左右。如果超过100%，但固定资产长期资本适合率还控制在100%以内，说明超过部分用的是长期负债，问题不大。但如果固定资产长期资本适合率指标超过100%，就意味着长期投资使用了短期负债，会经常产生短期债务压力，企业财务处于危险状态。②经营规模。随着企业经营规模的增大，其企业自身的经营实力及企业信誉也在增大，相应其筹资能力也就增强，企业可适当地减少流动资产方面的资金投放，增加固定资产方面资金的投放，增加企业的生产和盈利能力。即使企业遇到短期负债偿付风险，也可以迅速筹集资金加以偿付。但如果企业规模小，就不能这么做。③产业性质。不同的产业，由于其生产加工性质不同，固定资产与流动资产的比例就不同。采掘业存货少，流动资产相应就少。而加工业，投入加工的材料多少、价值高低以及占用期限长短等，都会使存货有不同的占用水平而引起流动资产比重的上升或下降。

9、试述波士顿矩阵的分类，该选择战略有什么现实意义？

答：1983年，美国波士顿咨询集团又提出了一种新矩阵。这种新矩阵中，横轴表示经营单位所具备的竞争地位差别的大小，纵轴表示的是在行业中取得独特竞争优势的途径的多少。在这个矩阵中，也有四个象限，从而也就是四种不同经营单位类型及战略。①分散化。分散化经营单位具有较多的实现竞争优势的途径，但企业本身现有的竞争地位差别较小。经营单位所处的行业具有如下特点：不存在规模经济；进入和退出行业具有较低的障碍；在产品或市场中存在较多的可区分开的活动。典型例子是饮食业。根据上述特点以及经营单位自身的弱点,最适应的经营战略是集中化战略。

②专业化。专业化经营单位具有较多的实现竞争优势的途径，并且企业自身现有的竞争地位差别也较大。经营单位所处的行业具有如下特点：在每一专业化的活动中具有许多竞争者，但存在着一个主导地位竞争者；具有可分开的各种活动。处于这种地位的经营单位所采取的战略，是在每活动中进行专门化生产，类似波特的差异化战略。

③大量化。在量化的经营单位具有较多的竞争优势，但这种行业所具有的取得竞争优势的途径不是很多。企业所处的这一行业，一般来说具有为数众多的竞争者；竞争者们的生产活动大致相同或相似；在这些行业中存在着规模经济和学习效应。根据这些特点，最适宜的经营战略是成本领先战略，

并以大量生产为基础。

④死胡同。死胡同的经营单位既没有较多的竞争优势，也缺乏实现竞争优势的途径。这些具有如下特点：规模不能影响成本；行业中有许多竞争者进行竞争；进入行业的障碍很低但退出该行业的障碍却很高；所有企业盈利性都很低。处于这种地位的经营单位，类似于波特战略中的"夹在中间"战略,即企业的战略处于非常模糊的境地,因此企业必须进行战略上的转变才能摆脱困境。

10、试述战略选择中常见的几种误区？

答：①盲目跟随。这是指企业没有仔细地分析企业特有的内外部环境条件和自身的资源情况，而是盲目地追随市场领导者或目前流行的战略态势，从而造成失误。盲目跟随的一种表现形式是片面仿效行业中领先企业的做法，而忽视了行业中同类产品市场可能已趋饱和、很难再打入的现实情况。

②墨守成规。这种做法是指因循过去成功的战略，在开拓新业务时，不加创新，采取守株待兔的做法，希望能够再次取得成功，结果往往是令人失望的。

③针锋相对。这种做法是指企业为了增加市场份额，而置可能引发的价格大战于不顾，针锋相对地与另一家企业展开白热化的市场争夺战。这样做的结果或许能够为企业带来销售收入的增长，但却可能由于广告、促销、研究开发、制造成本等方面费用的更大增长而使得企业的盈利水平反而下降，结果两败俱伤、得不偿失。

④过度多元。在面临许多有发展前途的机会时，企业往往会自觉或不自觉地希望抓住所有的机会，以实现广种薄收的目的，从而走上多元发展之路。但是，由于企业内部时间、精力、资金等方面的制约，实际上很难同时兼顾所有项目的发展需要，最终必然是蜻蜓点水、面面俱到。尽管企业在许多市场上建立了弱小地位，但却没有一个市场的地位是强大巩固的，从而导致经营业绩的恶化。

⑤孤注一掷。当企业在某一战略上投入大量资金之后，企业高层管理者往往难以接受战略不成功的现实，总希望奇迹出现。所以，在战略决策上就倾向于认为既然已经投入了这么多资金，就决不能随便放弃、半途而废，而应该再投入一些力量以争取成功，结果在最后失败时浪费了更多的资源。

⑥本末倒置。在市场开拓与产品促销上投入大量的资金，而不在解决产品质量及性能上下功夫。将研究开发精力放在企业力量单薄的产品上，而不是放在企业有实力的产品上。将降低现有产品成本摆在中心工作地位上，而忽视了怎样抓住机会，以便在选定的市场面中建立较强的竞争地位。

⑦顾此失彼。许多面临困境的企业往往倾向于将更多的精力用于改正缺点，而不是想方设法利用自己的优点来获益。这种顾此失彼的做法，最终导致企业浪费大量的资源，加剧企业面临的困境。

11、试述战略选择矩阵的战略建议？

答：这也是一种战略选择模型，结合企业自身优劣势和内外部资源运用两方面情况，回答企业适于何种战略的问题。①当企业全力经营的业务增长机会有限或风险太大，它们可采用纵向一体化战略来减少原材料供应或向产品下游延伸的不确定性带来的风险，或采用战略联盟，这样既能获利，管理部门又不用转移其对原有经营业务的注意力。但从外部来增强资源能力耗费的时间和资金量都很大，战略管理人员须注意防止在克服劣势中又造成另一些劣势的情况。

②较保守的克服企业劣势的时候，企业采用压缩、精简的办法，将资源集中于有竞争优势的业务。如某种业务劣势已构成重大障碍或克服劣势将耗费甚大或成本效益太低，就必须考虑采用分离战略，把这种业务分离出去，同时获得补偿，当该项业务已经白白耗费组织资源并有导致破产危险时，可考虑采取放弃战略。

③企业具有优势。例如企业产品的市场占有率要求企业扩大企业生产达到规模经济，而且企业认为能从内部增加投入的资源来达到此目的，则可从市场渗透、市场开发、产品开发及技术创新这四种战略中进行选择。

④企业具有优势，而且可从通过向外部积极扩大势力范围以进一步增强企业优势，则可以从横向一体化、同心多元化经营或合资经营等战略中进行选择。

12、试述在战略变革中如何实施参与管理？

答：在变革中采用参与管理的方法一般由六个阶段组成：①压力和觉醒阶段。②干预和重定方针阶段。③调查分析阶段。④干预和承诺阶段。⑤实验和探索

阶段。⑥接受阶段。

在实施拟定的变革计划时，要注意两个方面的问题。一是选择实施变革计划的合适时机，二是选择变革的合适范围。时间问题是个策略性问题，并取决于一系列的因素，特别是企业的运营周期和变革前的准备工作情况。如果一项变革的规模相当大，最好是不是与企业的日常经营业务相抵触。可见，贯彻变革的时间最好是在业务淡季。如果问题直接关系到企业的生存，当然应该立即实施变革。从变革的幅度看，变革可以在整个企业范围内贯彻执行，并使它在一个很短的时间内成为既定的事实；也可以在企业内逐级、逐部门地分段推行。

二、问答：

1、企业战略与组织结构关系的基本原则是组织的结构要服务于企业的战略。诺基亚人微言轻全球移动电话的领先者，其战略目标是要在相当长的一段时间内保持行业的领先地位，为了这一战略，它才主动地调整自己的组织结构。。企业组织结构适应战略有三个标准：即生产相同愿景、反映企业的发展趋势，具备催人奋进的精神张力。

2、（1）企业使命的主要内容有：企业的生存目的、企业经营哲学和企业形象。企业生存的目的主要是为顾客提供某种价值，满足顾客的某种需求，这是企业使命中最为核心的内容。

（2）企业使命应对企业内部和外部的各种群体表示明确的态度。这些群体至少应包括企业的目标顾客、企业的供应商、企业的股东、企业的职工心脏对企业所在的社区。

（3）企业使命表述对不同的群体要突出相应的态度和形象。

（4）企业使命的表述要能够为企业战略目标的制提供指导

3、试述研究与开发战略的现实意义

研究与开发战略是在公司战略和竞争战略的指导下，制定的职能战略，目的是保持企业在技术上的领先地位，实现长期发展的战略。

研究与开发战略的意义表现在：（1）有利于企业加快产品更新换代的步伐（2）有得保持企业的竞争优势。（3）有利于企业降低成本、提高经济效益。

4、外部环境分析主要有几个层面

外部环境分析主要有三个层面，它们是宏观环境分析、产业竞争分析和竞争对手分析。（1）宏观环境主要包括政治法律、经济、社会文化和技术等因素。（2）产业环境分析包括两个方面：一是产业中竞争的性质和该产业中所具有的潜在利润；二是该产业内部企业之间在经营上的差异以及这些差异与它们战略地位关系（3）竞争对手分析的重点是与企业直接竞争的每一个企业。

5、简述转换成本从哪些方面对待业竞争形势产生影响

转换成本高，进入壁垒也相应提高；行业内现有企业之间的竞争也相对缓和；替代产品的压力越小；供议论讨价还价的能力提高；消费者对讨价还价能力削弱。

6、试述研究开发战略的现实意义

答：研究与开发战略是在公司战略和竞争战略的指导下，制定的职能战略，目的是保持企业在技术上的领先地位，实现长期发展的战略。研究与开发战略的意义表现在：（1）有利于企业加快产品更新换代的步伐。（2）有利于保持企业的竞争优势。（3）有得企业降低成本、提高经济效益。

7、试述战略目标的制定过程

答：（1）企业最高管理层宣布企业使命，开始战略目标制定过程（2）确定达到企业使命的长期战略目标（3）把长期战略目标分解建立整个企业的短期招待性战术目标（4）不同战略业务单位、事业部或经营单位建立自己的长期或短期目标。（5）每个战略业务单位或主要事业部内的职能部门制定自己的长期和短期目标。（6）将战略目标分解至每个人。

8、简述转换成本从哪些方面对行业竞争形势产生影响

答：转换成本高，进入壁垒也相应提高；行业内现有企业之间的竞争也相对缓和；替代产品的压力越小；供议论讨价还价的能力提高；消费者讨价还价的能力削弱。

9、试述竞争对手分析的内容

答：（1）未来目标：如财务目标，对目标之间的矛盾如何协调，追求的市场地位总体目标，核心领导者的个人背景等。（2）自我假设：包括竞争对手对企业自身的评价和对所处产业以及其他企业的评价。（3）现行战略：目的在于提示竞争对手正在作什么，它能够作什么？（4）潜在能力：包括核心能力、增长能力、快速反应能力、适应变化的能力和持久力。

10、简述良好组织的四项基本原则

答：（1）有效性原则。（2）统一指挥原则。（3）合理管理层次和管理幅度原则。（4）责权对等原则。

12、试述研究与开发战略的现实意义

答：研究与开发战略是在公司战略和竞争战略的指导下，制定的职能战略，目的是保持企业在技术上的领先地位，实现长期发展的战略。研究与开发战略的意义表现在：（1）有利于企业加快产品更新换代的步伐。（2）有利于保持企业的竞争优势。（3）有利于企业降低成本、提高经济效益。

三、案例分析

1、TCL 公司所拥有的资源和机会及战略

（1）在企业战略中，总体是要发展的，但并不是每一项业务都要采取发展的态势，总体的发展要以某一种或几种业务为主（2）在一定时期企业必须采取收缩战略，收缩战线，以使主要业务取得重大成功。（3）战略收缩的条件有两种，一是企业的几种业务前景不明或不乐观，另一种是企业遇到了更多好的发展机遇，收缩一些盈利水平不高的业务更有利可图

2、美国红十字公司的业务使命是：改善人们的生活质量；提高自力更生的能力和对别人的关心程度；帮助人们避免意外事故，为意外事件做好充分的准备，处理意外事故。根据该公司对其业务使命简要回答对企业使命表述的认识。

答：企业使命一般包括三个方面：企业生存目的、企业经营哲学和企业形象。企业的使命应当比较宽泛以使企业有创造性的发展空间。企业应当明确自己能够为顾客提供什么样的价值。

3、福特公司在应付账款方面的标杆学习，根据上述资料谈谈如何做好企业的内部环境分析。

答：（1）内部环境分析的核心是要确定企业的主要优势和劣势，而发现自己的劣势更加重要。（2）内部环境分析要针对主要的竞争对手。（3）针对主要的差距提出改进的办法。（4）当企业在行业中处于领先地位时，更要通过各种渠道寻找自己在具体某一方面的劣势。

4、简述你对企业核心能力的理解

核心能力是指居于核心地位并能产生竞争优势的各种能力和知识。只要能为企业长久使用且不为其他企业模仿的能力是核心能力，能够成为企业利润源的能力也是核心能力，核心能力不等同于核心技术，关键是能为自己所特有，并能在整个价值链中占有不可替代的一席之地。

5、硫酸行业的经济特征

（1）该待业属于进入壁垒较低，退出壁垒也较低的行业，是比较典型的具有稳定低利润的行业（2）由于该行业中企业的市场范围的有限性，对于潜在的进入者来说，现有企业的瓜是比较强的。（3）由于行业中的产品受地域限制，因而现有企业之间的竞争不是很激烈。（4）由于行业处于成熟期，市场增长缓慢，因而市场吸引力不是很强。（5）由于买方选择的余地较小，因而讨价还价的能力都不强。

6、“菁菁校园”

答：1、“菁菁校园”要想继续开展下去，就必须把赢利性项目和非赢利性项目结合起来。在非赢利性的理解上，不能太僵化，非赢利机构不是免费机构，因此，“菁菁校园”的动作要遵循市场的规律。2、要想赢利性和非赢利性项目结合发展，必须做好项目组合规划，重新定位，非赢利项目主要集中在假期，作为对品牌的宣传。周期短的课程削减，增加规模大、周期较长的项目，来适应假期的长短；费用标准也可以适当提高。3、管理问题突出表现在课程安排和师资队伍的管理上；利用价格杠杆来调节课程安排，淡季可以价格优惠，避免与特殊课程的冲突；避开学生寒暑假，在其他时

间为社会专业团体提供比赛、训练的场地和设施。将其办成自力更生的项目。统一协调这三个部门之间的任命关系，使其相辅相成，共同发展。未来将变得越来越光明，走上规范化稳健发展的道路。

7、莱凯公司根据上述资料，你认为莱凯公司应当采取哪种竞争战略，采取该种战略应具备什么条件？

答：该公司应该采取差异化的集中化竞争战略。目标集中化战略应具备的条件是：其他的竞争对手不打算实行集中化战略，企业的资源有限，行业存在差异化的需求，该细分市场容量足够大。