# 2003-2023同等学历，企业战略试题

## 2003

6. 明茨伯格认为战略可以用以下哪五种规范的定义阐明? ( )

A. 产品、计划、计策、定位、观念

B. 计划、模式、促销、观念、计策

C. 观念、定位、模式、计策、计划

D. 计划、计策、模式、定位、市场

【答案】C

【考点】企业战略的定义

【解析】明茨伯格认为，在企业经营活动中，经营者可以在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的定义。他借鉴市场营销学中四要素(4Ps)的提法，提出了战略是由五种规范的定义阐明的，即计划(Plan)、计策 (Ploy) 、模式 (Pattern)、定位 (Position) 和观念 (Perspective), 即 5Ps。

~~7. 企业竞争战略主要解决以下哪两个核心问题? ( )~~

A. 行业吸引力和企业竞争地位

B. 企业盈利能力和行业长期增长率

C. 行业吸引力和企业盈利能力

D. 选择企业经营的行业和企业在行业中的竞争地位

【答案】D

【考点】企业竞争战略

【解析】企业竞争战略主要是解决企业如何选择企业经营的行业和如何选择企业在一个行业中的竞争地位的问题，包括：①行业吸引力，指由长期盈利能力和决定长期盈利能力的各种因素所决定的各行业对企业的吸引能力；②企业的竞争地位，在一个行业中，不管其平均盈利能力怎样，总是有一些企业因其有利的竞争地位而获得比行业平均利润更高的收益。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

8. 企业定义组织使命时，需要考虑的首要问题应该是( )。

A. 顾客是谁

B. 顾客的价值观是什么

c. 顾客期望得到什么

D. 企业现有的顾客和潜在的顾客

【答案】D

【考点】企业的使命

【解析】一个组织的使命是指组织存在的且的或理由，定义企业使命就是要描述企业组织的根本性质和存在的理由，因而应该能够将企业赖以生存的经营业务与其他类似企业的业务区分开来。定义组织使命时需要考虑的首要问题是要确定企业现有的顾客和潜在的顾客。

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

定义企业使命就是阐明企业的根本性质与存在的目的或理由，说明企业的经营领域、经营思想，为企业目标的确立与战略的制订提供依据。

~~9. 下面哪个要素属于企业可持续竞争优势? ( )~~

A. 与分销商的关系密切且提供良好的服务

B. 劳动力成本低

C. 替代品极少

D. 原材料采购价格优惠

【答案】C

【考点】可持续竞争优势

【解析】可持续竟争优势是竞争优势之一，不容易被竞争对于模仿或颠覆、在一个较长时期内拥有的 竟争优势。吴应宇、路云认为，决定企业持续竞争优势有两类性质不同的因素；①能力和知识差别及不可 仿制性；②资源、能力和知识的不可替代性。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

10. 下列哪个要素对企业的生存与发展起着决定性的影响作用? ( )

A. 企业的规模大小

B. 企业的市场地位与市场份额

C. 企业的竞争战略

D. 企业的价值观和经营理念

【答案】C

【考点】企业的竞争战略

【解析】 企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性的谋划，对企业的生存与发展起着决定性的影响作用。

11. 企业采用竞争战略的意图在于( )。

A. 成为行业领袖

B. 获取垄断利润

C. 建立有利的竞争地位

D. 消灭竞争对手

【答案】C

【考点】企业竞争战略

【解析】企业竞争战略主要是为了解决两个问题：即行业吸引力和企业的竞争地位，通过竞争战略的 选择，企业可以在相当的程度上增强或削弱一个行业的吸引力；同时也可以通过对其竞争战略的选择显著 地改善或减弱自己在行业内的地位。竞争战略不仅是企业对环境做出的反应，而且是企业从对自己有利的 角度去改变环境。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

12. 根据波特的理论，下列哪一项属于企业进入新产业的障碍? ( )

A. 行业增长速度

B. 市场份额

C. 退出成本

D. 转换成本

【答案】D

【考点】新进入者的威胁

【解析】企业进入新行业的可能性由两个因素决定：①进入障碍；②对行业内现有企业应对措施的预期估计。其中，进入障碍是指行业内现有的企业总是要设法给进入该行业制造障碍。相反地，潜在的进入者会寻找那些障碍较低的市场进入。障碍如果较低，新进入者能够获得利润的可能性就更大。比较显著的进入障碍可能有规模经济、产品差异化、资本需求、转换成本和政府政策等。

13. 以下属于相关多元化经营的情况是( )。

A. 以同类或相关联的市场为基础拓展新业务

B. 发展某种业务有很大的盈利潜力

C. 企业各项业务的资金积累和资金投入的时间上能相互平衡

D. 因为现有业务正趋向衰落，急需开辟新的业务

【答案】A

【考点】相关多元化

【解析】根据将要进入的业务的价值链与当前业务的价值链之间的联系情况，可以分为：①相关多元化战略。相关多元化的优势体现在范围经济上。范围经济，是指在一个公司内部经营两种或多种业务可以 达到节约成本的效果，这时经营的总成本小于各项业务独立经营的成本之和，成本节约的机会来自不同业 务价值链之间的相互关系。②非相关多元化战略。非相关多元化战略是指多元化的业务与现有业务的价值 链之间不存在“战略匹配”,没有一致的战略主题。

14. 一家照相机制造企业的总经理说：“我们生产的是照相机，销售的是人们美好的回忆和永久的纪念”。总经理的这句话体现了( )。

A. 企业对利润的追求

B. 企业的社会责任

C. 企业的使命

D. 企业的经营手段

【答案】C

【考点】企业使命

【解析】企业使命就是阐明企业的根本性质与存在的目的或理由，说明企业的经营领域、经营思想，为企业目标的确立与战略的制订提供依据。企业使命描述了企业的主导产品、市场和核心技术领域，反映了企业的宗旨和价值观。使命是企业一种根本的、最有价值的、崇高的责任和任务，即回答“我们干什么和为什么干这个”。本题中，“生产的是照相机”明确回答了我们干什么,而“销售的是人们美好的回忆和永久的纪念”则回答了我们为什么干这个。

案例3(10分)

日本口香糖市场年销售额高达740亿日元，这么大的“蛋糕”,多半被“劳特”一家独吞。“劳特”经过多年的经营不仅具有较大的规模优势，而且几乎占有了所有的营销渠道，稳稳地坐在“口香糖霸主”的地位。

有一家名为江崎的小公司认为：任何产品都不会是十全十美的，既然不是十全十美，那就一定存在不 足。既然存在不足，那就一定有改进的办法。为此，公司成立了专门的市场开发班子，专门研究霸主“劳特”的产品，经过一番苦心调研，终于找到了“劳特”产品的四点不足；口香糖市场已经从青少年扩展到成年人，而“劳特”的产品定位在青少年市场；市场需要多样化的产品，而“劳特”产品却始终以单一的果味型为主；“劳特”产品形状多年来一成不变，一直是条块状，过于单调；“劳特”口香糖每块110日元价格虽然合理，却常常使消费者为那10元的零头烦恼(10个日元是一个小票，相当于人民币1角)

于是，江崎公司决定“无孔不入”,针对这四大不足开发出四种功能型新产品：司机专用口香糖，含有高浓度的薄荷，司机用了可以醒脑提神、消除困倦。交际用口香糖，具有清洁口腔、祛除异味的功效。

体育用口香糖，在普通的口香糖里面添加了多种维生素，能增强体力、消除运动后的疲劳。轻松型口香糖，内含叶绿素，食用之后可以影响人的情绪趋于平缓。

江崎公司还精心设计了受欢迎的造型，打破了旧的条块形状，设计新颖活泼；包装上也适应顾客讲究精美的心理，既漂亮又实惠；价格定为50元和100日元两种，解决了顾客怕找零的后顾之忧。功能型口香糖在日本一经问世，不仅挤进了“劳特”一统天下的口香糖市场，还一举夺得了25%的市场份额，当年 的销售额高达175 亿日元。

问题：

(1)江崎公司奋起一搏的做法，说明它具有一种什么样的经营理念。(2分)

(2)按照波特的观点，说明江崎公司在挑战“劳特”公司时采用的是什么样的竞争策略?(2分) (3)根据案例资料总结江崎公司的成功经验。(6分)

答 ：(1)江崎公司的经营理念与企业使命联系在一起。企业存在的理由是顾客需求的存在，任何一个公司都不可能满足顾客所有的需求。江崎公司使公司经营理念上升到企业使命层次即顾客至上，看顾客的需求是否被满足。

(2)波特提出了企业的三种经营策略，即总成本领先战略、差别化战略、专一化战略。其中差别化战略是指企业结合各种差异化特征，为顾客提供有别于其他企业的产品或服务，形成在全行业范围内具有 独特性的东西，使得买主偏向于购买企业的产品或服务，从而在竞争中取得优势地位。差异化战略一般包括产品差异化、服务差异化、人力资源差异化及形象差异化等主要内容。其中，产品差异化主要通过产品的特征、性能、一致性、耐用性、可靠性、易修理性、式样和设计来显现。江崎公司为了填补市场缺口，设计了司机专用口香糖、交际用口香糖、体育用口香糖、轻松型口香糖四种功能型的口香糖，属于典型的差异化战略。

(3)江崎公司的成功之处有：

①实施差异化战略。针对口香糖市场产品单一的现状，江崎开发了四种功能型的口香糖，满足了不同消费的独特需求，成功地进行市场渗透。

②目标市场定位。江崎敏锐地发现口香糖市场已经从青少年扩展到成年人，在“劳特”还固守青少年市场的时候，江崎避开与“劳特”的直接冲突，开拓成年人市场，创造了较为缓和的市场环境。

③新颖的产品外形设计。江崎打破了口香糖多年来一成不变的形状，设计了新颖活泼的造型，包装上也适应顾客讲究精美的心理，既漂亮又实惠。

④合理的定价。江崎把价格定为50元和100日元两种，解决了顾客怕找零的后顾之忧。

## 2004

9.某公司打算以其强大的个人计算机销售网络进入个人计算机制造领域，这至少表明该公司在( )。

A. 经济规模方面障碍较小

B. 转换成本方面障碍较小

C. 进入渠道方面障碍较小

D. 对需求方面障碍较小

【答案】C

【考点】进入新领域的障碍

【解析】进入新领域的障碍主要包括经济规模、产品差异、转换成本、资本需求、 进入渠道、政府政策等六个方面。该公司利用强大的计算机销售网络，减轻了产品销售方面的压力，因而在进入渠道方面的 障碍较小。

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

企业进入新行业的可能性由两个因素决定：进入障碍以及对行业内现有企业应对措施的预期估计。其中，进入障碍是指行业内现有的企业总是要设法给进入该行业制造障碍。比较显著的进入障碍可能有规模 经济、产品差异化、资本需求、转换成本和政府政策等。

11.“运用科技帮助顾客延伸能力”可以成为组织的( )。

A. 使命

B. 哲学

C. 目标

D. 方针

【答案】A

【考点】使命

【解析】使命是要说明企业的根本性质与存在的理由，说明企业的宗旨、哲学、信念、原则。它根据 企业服务对象的性质提示企业长远发展的前景，为企业战略目标的确定与战略制订提供依据。“运用科技帮助顾客延伸能力”体现了组织存在的理由，是组织的使命。

~~12. 某汽车制造公司在家用小排量汽车的制造领域中，其市场份额虽然暂时较高，但其成本、技术、维修服务以及新产品的开发速度远不及它的主要竞争对手，这样的企业在战略上最有可能( )。~~

A. 致力于总成本领先战略

B. 陷于进退两难的状况

C. 实施差异化战略

D. 转换为重点战略

【答案】D

【考点】目标集中战略

【解析】 且标集中战略又称聚焦战略，是指企业或者事业部的经营活动集中于某一特定的顾客群、基产品系列的一个细分区段或者某个地区市场的竞争战略。因为该公司在成本、技术、维修服务以及新产品的开发速度远不及它的主要竞争对手，因而可以将家用小排量汽车市场作为其特定的目标市场，实施重点战略。

【说明】最新版考试教材已将重点战略的说法更新为：目标集中战略、聚焦战略。

13. 为满足当前顾客多样化的需求，制造商利用高技术将其生产系统更加柔性化，是企业的( )。

A. 市场策略

B. 技术策略

C. 信息策略

D. 生产策略

【答案】D

【考点】生产系统的柔性

【解析】 生产运营战略是指在企业总体战略框架下，按照所选定的目标市场和确定的竞争战略，对企业经营领域的生产系统的建立和运行制订全局性的规划。生产运营战略作为企业总体战略下的职能战略，它着眼于通过生产运营系统的战略决策，改善产品生产的成本、质量、柔性、交货期和服务，以提高产品的销售量、市场份额和盈利水平。

4. 请简单回答什么能成为企业共同经营的主线。

答：企业战略可以成为企业共同经营的主线。企业在制定战略时，需要首先确定自己的经营性质，但是不论是以产品系列的性质还是按照构成产品系列的技术来确定企业的经营性质，企业目前的产品和市场与企业未来的产品与市场之间一定存在着一种内在的联系，安索夫将这种内在的联系称为“共同的经营主线”。通过分析这种共同的经营主线可以把握企业运行的方向，寻找企业发展的新使命，这种“共同的经营主线”即是企业战略。

案例3(10分)

3M 公司是享有全美最具创新力美誉的公司之一，该公司雄心勃勃地提出最近五年的新品收益必须占 总销售额的25%的目标，并且近几年来确实也都达到了这个目标，公司每年销售额到140亿美元，提供的产品品种则超过6万项。

然而到1991年，当时3M的新CEO戴先生认为这样的愿景已经失去了传奇性，从1988年以来，销售成长已经停顿，而新产品产生的收益比率在过去的三年並沒有太大的增长，于是，戴先生为3M公司制定一个新的願景，即最近四年内推出的新产品銷售总額必須占总銷售额的30%,因为新产品的利润通常比舊产品好，因此戴先生相信這樣的願景將会大幅提高3M 的獲利表现。在这种願景指导下，公司的管理者不 断寻找提高新产品创新比率的方法。在戴先生要求实现这一願景的壓力下，管理者很快做出分析，认为创 新速度慢下來的原因在于研发人员花了太多的时间到市场潛力小或与现有产品类似的产品上，此外，產品 开发过程花了太多的时间，从产品雏形到全面生产大约需要花费高达五年的时间。

为了尽快实现這一願景，戴先生督促他的管理者將工作的重点放在比较受歡迎的新产品上，他也提出 一个名为“提速”的计劃，即坚持要以最快的速度，将实验室研究发出來的並认为可能造成大震撼的新產 品推到市场，这样的做法能帮助打破研发工作混乱不清的局面。

这些产品中最成功的产品之是不鏽肥皂架。一般的肥皂架以铁为原料，很容易生鏽，相反的，不鏽肥皂架是由回收的饮料塑膠瓶为原料所做成的，3M 将此产品纳入“提速”計划中，結果這成为3M 史上商品化过程最快的产品。该产品在1993年1月上市，第一个月不锈肥皂架就在这个价值1亿美元的市场中获得22%的市场占有率。根據戴先生的说法，若不是打破管理者原有的做事方法，這樣令人印象深刻的績 效是不可能实现的。

问题

(1)请指出3M公司新推出的公司愿景与过去的策略意图所追求的目标有何不同?(2分)

(2)新的公司願景给3M公司帶来了哪些管理策略的變革?(3分)

(3)你认为企业在定义组织使命时，应考慮的首要問題是什么?(5分)

答：(1)3 M公司新推出的公司願景是在最近四年内推出的新产品的銷售总额必须占總销售额的30%, 而过去的策略意图所追求的目标是最近五年的新产品的收益必须占总销售额的25%。

(2)新的公司愿景给3M公司帶来的管理策略的变革主要有：

①管理者不断寻找提高新产品创新比率的方法。

②管理者将工作重点放在比较受欢迎的新产品上，放弃市场潜力小或现有产品类似的新产品上。

③縮短研发时间，以最快的速度将实验室研发出来的並认为可能造成大震撼的新产品推向市场。

④打破研发工作混乱的局面。

(3)定义組织使命时需要考慮的首要问題是要確定企业现有的顾客和潛在的顾客，需要明确回答以下问题：（找不到）

①谁是顾客?

②顾客购买什么?

③顾客期望得到什么?

④顾客的价值观是什么?

⑤现有产品和服务还有哪些方面不能滿足顧客的需求?

⑥市场可能发生的变化是什么?

⑦消费时尚可能的變化是什么?

⑧竞争对手可能采取的战略是什么?

⑨市场的潜力何在?

⑩产品与制造工藝可能发生的技术变革是什么?

⑩随着产品革新顾客的消费习惯会发生什么變化?

⑩如何變革产品才会起到引导消费的作用?

⑩组织的经营方针是否正确?

⑩是否需要變革企业的经营方针?

企业不断地提出以上问题，並作出明确的回答，就能准確地定义出企业使命，肯定或者修改企业使命，不断地完善企业使命，从而为客户创造更多的价值。

## 2005

6.K公司通过有效途径降低了成本，使其冰箱生产及销售的全部成本在同行业中最低，这说明K公司有较好的( )。

A. 技术优势

B. 竞争优势

C. 产品战略

D. 生产战略

【答案】B

【考点】基本竞争战略

【解析】在市场竞争中获得成功的企业都具有明显的竞争优势，这种竞争优势集中表现于低成本和产品差异。K公司的竞争优势表现在其冰箱生产及销售的全部成本在同行业中最低，即低成本。

~~7. 某公司在战略分析中特别强调了产品的价格结构并得出公司产品具有较强的价格竞争优势的结论。这是对企业的( )。~~

A. 生产资源条件做出的战略分析

B. 营销资源条件做出的战略分析

C. 人力资源条件做出的战略分析

D. 财务资源条件做出的战略分析

【答案】B

【考点】战略分析

【解析】企业资源条件分析包括对营销资源、财务资源、研发资源、生产资源、人力资源的分析。其 中，营销资源条件的要素包括：①市场细分、定位、营销组合的运用等；②当前产品是否符合市场的需要； ③促销沟通的费用及其效果如何；④分销渠道的效率及结构的变动；⑤价格结构与市场价格水准比较；⑥企业对市场研究能力是否充分。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

8. 企业的获利能力很大程度上取决于企业所在行业的( )。

A. 竞争压力

B. 竞争战略

C. 竞争优势

D. 竞争强度

【答案】D

【考点】行业竞争的五种力量模型

【解析】根据波特的五种竞争力模型，企业的获利能力很大程度上取决于企业所在行业的竞争强度而竞争强度取决于市场上所存在的五种基本的竞争力量，即潜在的进入威胁、行业内现有企业之间的竞争、替代品的威胁、供应商的讨价还价能力、买方的讨价还价能力。

9.从行业生命周期各阶段的特点看，产品形成差别化趋势，表明该行业已经进入生命周期的( )。

A. 投入期

B. 成长期

C. 成熟期

D. 衰退期

【答案】B

【考点】行业的生命周期

【解析】行业的生命周期可分为四个阶段，即引入期、成长期、成熟期、衰退期。其中，在成长期：顾客对产品的认知能力迅速提高，购买踊跃，销量大增，产品形成差别化趋势以满足顾客有差异的需求生产能力呈现不足，市场竞争逐渐形成，但企业应付风险的能力增强，利润呈加速增长。

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

成长期又称发展期或畅销期，是产品成功进入市场获得发展的时期。成长期的主要特征是：①新产品经过大量的广告和促销活动开始被消费者所认同。②销售量增长迅速，利润也显著增加。③仿制产品开始进入市场，竞争激烈。④销售量的增加使得企业开始扩大生产能力，稳定生产工艺；有远见的企业已经开始进行产品的改进和换代产品的开发。

~~10. 蓝天饮料公司在与其竞争对手、行业领先者绿地饮料公司的竞争中，已经用尽所有的资源和能力 还是不分伯仲，这时应该( )。~~

A. 与绿地公司休战

B. 联合行业内其他公司与绿地公司竞争

C. 坚持继续与绿地公司竞争

D. 转向其他行业发展

【答案】A

【考点】基本战略

【解析】在竞争中，处于第二位次的企业的基本战略，是尽量利用市场提供的机会发展自己，力争成 为市场占有率第一的企业，应在难以与第一位企业抗衡时及时休战。主要战略包括：①到力量用尽时与第一位休战；②注意市场变化，争取在新领域领先；③看准时机向第一位挑战。蓝天饮料公司已经用尽所有 的资源和能力还是与其竞争对手不分伯仲，应采取与绿地公司休战的策略。

~~【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。~~

~~11. 通过战略分析得出，某企业在未来的地位将稳居行业的前列，竞争对手与之有较大的差距。这属 于 ( )。~~

A.SWOT分析

B. 竞争优势分析

C. 竞争地位分析

D. 行业分析

【答案】C

【考点】竞争地位分析

【解析】 竟争地位分析涉及五个方面：①企业目前竞争地位是否稳固；②未来企业地位的预期状况；③相对竞争对手而言，企业在各主要竞争变量和关键战略要素方面的地位如何；④企业的竞争优势有哪些；⑤企业的抵御竞争压力的能力如何。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

~~12. 某房地产公司所开发地区的政府对房地产的政策以及该地区的消费者权益保护组织对房地产商的 要求越来越严格，但公司的经营、管理、技术和人员都处于公司历史上最好的时期，则该房地产公司的企 业活力( )。~~

A. 很强

B. 很差

C. 较强

D. 不强

【答案】C

【考点】企业活力

【解析】企业的活力大致有四种状态：①外界环境适合企业发展，企业自身素质好，企业活力很强； ②外界环境不适合企业发展，但企业素质好，企业活力不会很强：③外界环境不适合企业发展，企业自身素质又不好，企业活力很差；④外界环境适合企业发展，企业自身素质不好，企业活力不会强。房地产公司所开发地区的政府的要求越来越严格，外界环境不适合企业发展，但企业的发展处在历史最好时期，企业活力处于较强的状态。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

13. 公司宜称，公司的手机产品将注重其时尚性，以使公司的手机产品成为追求时尚人士的首选，这是( )。

A. 总成本领先战略

B. 差异化战略

C. 品牌战略

D. 市场战略

【答案】D

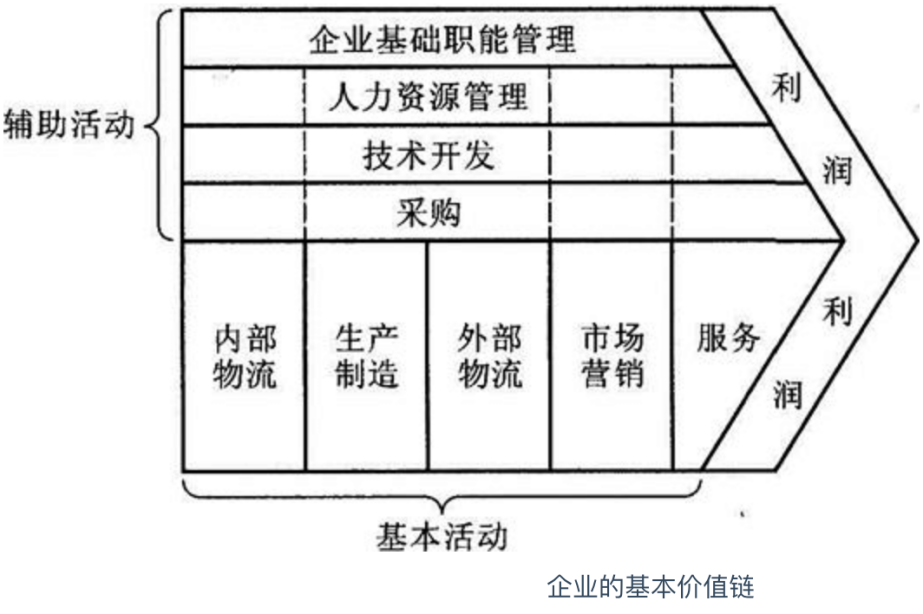
【考点】目标市场战略

【解析】S公司将目标市场定位于年轻时尚人士，是很明确的市场战略。且标市场战略包括目标集中化策略、产品专业化策略、市场专业化策略、选择性专业化策略，以及全面覆盖策略。其中，且标集中化策略是指企业或者事业部的经营活动集中于某一特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或者某个地区市场的竟争战略。S公司的手机产品选择时尚人士作为目标市场是目标集中化策略的体现。

5. 简述价值链的概念。

答：企业的每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但又相互联系的经营 活动，构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。波特将价值链描述成企业用来进行设计、生产、营销、交货及维护其产品的各种活动的集合。所有这些活动都可以用图3的价值链表示出来。价值链列示了总价值，包括价值活动和利润。价值活动又可以分为两大类：

(1)基本活动。企业基本活动包括内部物流、生产制造、外部物流、市场营销、服务这几项活动。 (2)辅助活动。企业的辅助活动包括了企业基础职能管理、人力资源管理、技术开发、采购等。



6. 简述职能战略与总体战略的区别。

答 ：企业总体战略决定和揭示企业目的和目标，确定企业重大的方针和计划、企业经营业务类型和人文组织类型以及企业应对职工、顾客和社会做出的贡献。

企业职能战略是为实现企业总体战略和经营战略，对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排。企业的职能战略包括财务战略、人力资源战略、组织战略、研究与开发战略、市场营销战略、生产战略等。

职能战略服从于总体战略。

案例3(10分)

“湖畔”是一个仅有30个房间、50张床位、 一个接待前厅、前后各一个花园和停车场的小型的旅店。它位于一个著名的风景区边缘，一边是国道公路，一边是风景区最著名的天然湖泊。每年有大批旅游者通过这条公路来到这个风景名胜区游览。

汤姆两年前买下“湖畔”小店时是充满信心的，作为一个经验丰富的旅游爱好者，他认为：高档宾馆太昂贵，而家庭式旅社一般很不正规，具有规范化服务特点又价格低廉的旅店应该很有市场。因为游客真 正需要的是朴实但方便的房间、舒适的床、标准的盥洗设备以及免费的有线电视，一些花哨的设施和服务是不必要的。

从一开始，汤姆就避免与提供全套服务的度假酒店直接竞争，他采取的方式就是削减“不必要的服务 项目”,这使得“湖畔”的房价比它们要低40%,住过的客人都觉得物有所值。

但在经营过程中，在不断接到顾客抱怨后，他还是增设了简单的免费早餐。

然而经营情况比他预料的要糟，两年来的入住率都维持在55%左右，而当地的旅游局统计数字表明这一带旅店的平均入住率是68%。最近又传来旅游局决定在本地兴建更多大型宾馆的风声。毋庸置疑，竟争将会更加激烈，除了许多高档的饭店宾馆外，还有很多家居式的小旅社加入竞争。

汤姆对近期旅游局发布的对当地旅游的调查结果很感兴趣：

(1)过去5年间，当地旅游游客的增长率是15%。

(2)70%的游客是不带孩子的年轻或年老夫妇。

(3)38%的游客两个月前就预订好了房间和旅行计划。

(4)65%的游客在当地停留的时间不低于三天，并且住同一旅店。

(5)78%的游客认为旅馆的休闲娱乐设施对他们的选择很重要。

(6)35%的游客是第一次来此地游览。

假设你是汤姆，请根据上述资料回答下列问题：

(1)你认为“湖畔”的发展前景如何? ( 3 分)

(2)如何改变“湖畔”现在的不利局面? (7分)

答 ：(1)对“湖畔”的发展前景进行SWOT分析。SWOT分别代表：strengths (优势)、weaknesses( 劣势)、opportunities (机会)、threats (威胁)。SWOT 分析通过对优势、劣势、机会和威胁的加以综合评估与分析得出结论，然后再调整企业资源及企业策略，来达成企业的目标。

①“湖畔”的优势：

a. 地理优势。位于一个著名的风景区边缘，一边是国道公路，一边是风景区最著名的天然湖泊。b. 房价较低。“湖畔”削减了很多“不必要的服务项目”，这使得其房价比其他酒店要低40%。

②“湖畔”的劣势：

服务项目太少，经常遭到顾客抱怨。

③“湖畔”的机会：

a. 近5年，当地游客保持15%的增长率。

b.70% 的游客是不带孩子的年轻或年老夫妇，这将增加中小型住房的需求。

④“湖畔”的威胁：

a. 旅游局可能在本地兴建更多大型宾馆。

b. 很多家居式的小旅社将加入竞争。

c.65% 的游客在当地停留的时间不低于三天，并且住同一旅店。

d.78% 的游客认为旅馆的休闲娱乐设施对他们的选择很重要。

(2)经过上述分析，我们发现“湖畔”相比其他宾馆劣势并不多，主要在于其服务项目太少，当然这也是其房价低廉的原因，为了降低这一劣势的影响，“湖畔”应适当增加一些服务项目，从“湖畔”面对的威胁中也可以发现，78%的游客认为旅馆的休闲娱乐设施对他们的选择很重要，而且65%的游客在当地停留时间较长，一个宽松、休闲项目多的、能给予家的感觉的宾馆将是他们的首选，面对这些威胁，“湖畔”必须利用天然的地理优势，濒临天然湖泊开发一些休闲项目，并增加早晚餐的供应。

针对旅游局可能兴建更多的大型宾馆，很多家居式小旅社加入竟争，“湖畔”应明确自己的定位，如性价比最高，服务正规等方面。同时“湖畔”应利用好机会优势，因为70%的游客是不带孩子的年轻或年老夫妇，这将增加中小型住房的需求。

所以说“湖畔”是有很好的发展前景的，关键在于清楚地认识自己的优劣势，抓住机会，避开威胁。

## 2006

6. 企业战略是企业面对变化的环境，为求得( )。

A. 竟争优势进行的总体性的谋划

B. 长期生存和不断发展进行的总体性的谋划

C. 未来价值最大化进行的总体性的谋划

D. 经济利益进行的总体性的谋划

【答案】B

【考点】企业战略的定义

【解析】企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性的谋划，主要包括企业总体战略、竞争战略和职能战略三种类型。

~~7. 如果一个行业的进入壁垒较少，竞争者众多且势均力敌，说明该行业( )。~~

A. 企业的退出壁垒较小

B. 潜在的进入者减少

C. 企业间的竞争加剧

D. 讨价还价能力减少

【答案】C

【考点】组织的行业结构分析

【解析】行业中所有企业之间竞争加剧的情形主要包括：①行业进入壁垒较少，势均力敌的竞争者较多 ，竞争的参与者广泛；②市场趋于成熟，产品需求增长缓慢；③竞争者产品的差异性很小，用户的转换成本很低，而且竞争者主要采取了一些较为低级的营销策略；④行业的退出障碍较高。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

8. 迈克尔·波特教授提出了著名的“五种竞争力模型”,这五种基本竞争力量是：潜在进入者、行业内现有企业间的竞争、供应商、购买者和( )。

A. 互补品

B. 替代品

C. 新产品

D. 老产品

【答案】B

【考点】行业竞争的五种力量模型

【解析】波特的“五种竞争力模型”认为企业的获利能力很大程度上取决于企业所在行业的竞争强度，而竞争强度取决于市场上所存在的五种基本的竞争力量，即潜在进入者、行业内现有企业间的竞争、供应 商、购买者和替代品。五种力量的联合强度影响和决定了企业在行业中的最终盈利潜力，

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

行业的竞争程度和行业利润潜力(可用长期投资回报率来衡量)可以由五个方面的竞争力量共同决定：新进入者的威胁、供应商、买方、替代品，以及当前竞争对手之间竞争的激烈程度。

9. 如果一个企业制定的战略目标更多地考虑到了人们的生活方式情况，说明该企业在战略环境分析中考虑更多的是( )。

A. 社会文化环境

B. 经济环境

C. 技术环境

D. 任务环境

【答案】A

【考点】组织的宏观环境分析

【解析】 社会文化环境是指一个国家或地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风俗习惯等情况；经济环境是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等客观因素；技术环境是一个国家和地区的技术水平、技术政策、新产品开发能力以及技术发展动向等；任务环境泛指能够直接影响企业主要运行活动或为企业主要运行活动所影响的要素及权利要求者集团。

10. 由于国际原油价格不断上涨、可持续发展观念认识增强，我国依据排量调整了汽车消费税，众多城市调整了对小排量汽车的限行措施，这对以生产小排量汽车为主的制造厂商而言，属于一种( )。

A. 机会

B. 优势

C. 经济环境变化

D. 技术环境变化

【答案】C

【考点】组织的宏观环境分析

【解析】经济环境是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等客观因素。价格是经济环境中一个敏感因素，价格的升降和货币的升值及贬值之间具有密切的关系。汽车消费税和限行措施的调整属于经济条件的变化。

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家经济政策。企业经济环境是一个多元动态系统，主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。其中，宏观经济政 策包括综合性的国家经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、商品流通政策、金融货币政策、劳动工资政策和对外贸易政策等。

11. 某企业研发出一种新型的牙刷，虽然目前的市场占有率不高，但可以预期的是其市场份额将保持长期快速的增长，说明这种新型牙刷是该企业的( )。

A. 高增长、但具有低竞争优势的业务

B. 主要利润来源，但具有低竞争优势

C. 主要利润来源，并有强竞争优势

D. 高增长、并有强竞争优势业务

【答案】D

【考点】波士顿矩阵

【解析】该企业研发的新型牙刷市场占有率不高，但可以预期其市场份额增长较快，这说明其属于回题型产品。该类产品的相对市场占有率较低而市场增长率较高。这类经营单位处于最差的现金流状态；①高速的市场增长需要大量的投资；②较弱的市场竞争地位意味着只能有少量的现金产生。因此，对该类产品而言，有两种选择：①对其进行必要的投资以扩大市场占有率使其转变成明星产品；②采取放弃战略。

该牙刷可预期其市场份额将保持长期快速增长，说明具有发展前途，应作为高增长、并有强竞争优势业务对待。

12. 如果将战略目标定位于特定细分的市场，应该采用( )。

A. 差异化战略

B. 重点战略

C. 低成本战略

D. 整合战略

【答案】B

【考点】基本竞争战略

【解析】 重点战略又称目标集中战略，采取重点战略的企业选择产业内一个或一组细分市场， 并量体 裁衣使其战略为选定的市场服务而不是为其他细分市场服务。通过为其目标市场进行战略优化。重点战略 的企业致力于寻求其目标市场上的竞争优势。重点战略有两种形式，即特定目标市场上的低成本战略和特 定目标市场上的差异化战略。

13.“通过创造，贡献于世界文化产业”这句话可以表明一个企业的( )。

A. 经营哲学

B. 企业战略

C. 企业目标

D. 企业形象

【答案】C

【考点】组织的战略目标

【解析】组织战略中的目标是指组织的战略目标，它规定着组织执行其使命时所预期的成果。组织目标的确定在组织战略的制定中有着特殊的作用，它将组织使命与组织的日常活动连接在一起，成为组织使命的具体化。“通过创造，贡献于世界文化产业”规定了企业使命，是企业的目标。

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

企业战略目标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。

~~14. 国内某服装制造公司通过接受外贸加工订单密切关注国外市场，在确定某类服装在国外畅销时， 立即利用自有品牌生产类似服装进行海外销售，并以此获得了很大的成功。这属于产品开发策略中的( )。~~

A. 技术策略

B. 紧跟策略

C. 品牌策略

D. 外贸策略

【答案】B

【考点】产品开发策略

【解析】 紧跟策略是指企业一旦发现市场上竞争力强的产品或技术领先的产品就迅速跟进，仿用先进技术，在产品的成长初期就将新产品投入市场。这种策略要求企业对市场新动向有灵敏的反应，同时还可 根据领先者的经验教训改善产品质量和性能，调整销售策略。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

15. 当羽毛球拍的价格下降时，对羽毛球的需求量将( )。

A. 减少

B. 不变

C. 增加

D. 视具体情况而定

【答案】C

【考点】互补品

【解析】对互补品来说，一种商品的价格下降一般都会引起另一种商品需求量的增加。羽毛球是羽毛球拍的互补品，当羽毛球拍的价格下降时，会使羽毛球的需求量增加。

案例3(10分)

兴奇公司主要是通过向低端用户销售汽车配件起家的，多年来其用户ARPU (每平均用户收入)仅为80多元，而奇迹公司的用户ARPU 在125元以上。长期以来，兴奇公司通过价格战吸引更多的消费者，

以提升其市场占有率，但其低档的形象也从此根深蒂固。由于兴奇公司的配件质量一般、不能提供深度的技术服务，使其美誉度一直较低。在与奇迹公司的多年竞争中，所抢占的市场份额也不过25%,目前双方 势力仍较悬殊。

兴奇公司的优势在于：国家对电子商务经营模式特别是连锁经营模式采取鼓励措施；目前兴奇公司是当地唯一获得了可以经营全部汽车零配件经销、维修、技术服务等全业务经营许可的经销商；有完整的电子商务信息网络系统支持；公司体制比较规范，资金不成问题；连锁经营使其获得历史性的发展机遇。

虽然预期的电子商务网站和上门配件维修一更换服务将提高其综合竞争力和品牌形象，但其他4S (Sale,Spare-part,Service,Survey) 店的推进将影响其优势发挥。

作为当地汽车配件业的龙头老大，奇迹公司的优势在于其多年来积累的品牌形象，这是兴奇公司在短期内所无法超越的；奇迹公司在市场上驰骋多年，积累了丰富的运营经验；奇迹公司的高端配件销售将对 兴奇公司构成威胁。

但是奇迹公司目前的业务比较单一，仅限于销售配件，未来发展空间受限，并且没有发展连锁店的打算，这也将成为其进一步发展的瓶颈。

在兴奇公司进行电子商务经营以前，当地汽车配件销售市场基本上处于一种粗放型的市场营销态势，产品的同质化现象非常普遍，不存在对目标市场的细分，进入退出的壁垒也很低。

问题：

(1)分析兴奇公司的内外部环境。(4分)

(2)确定兴奇公司的市场竟争战略。(6分)

答： (1)兴奇公司的内外部环境分别为：

①外部环境

优势：a.国家对电子商务经营模式特别是连锁经营模式采取鼓励措施，连锁经营获得历史性的发展机遇；b.当地唯一获得了可以经营全部汽车零配件经销、维修、技术服务等全业务经营许可的经销商。

劣势：a.竞争对手奇迹公司有着多年积累的品牌形象和丰富的运营经验；b.其他4s店服务的推进；c. 当地汽车配件销售市场基本上处于一种粗放型的市场营销态势，产品的同质化现象非常普遍，不存在对目标市场的细分，进入退出的壁垒也很低。

②内部环境

优势：a.有完整的电子商务信息网络系统支持；b.公司体制比较规范，资金不成问题；c.业务种类多。

劣势：a. 配件质量一般、不能提供深度的技术服务；b. 平均用户收入低。

(2)兴奇公司可采取差异化的市场竞争战略。差异化战略赖以建立的基础是产品本身、销售交货体系、营销渠道及一系列其他因素。兴奇公司预期的电子商务网站和上门配件维修一更换服务将提高其综合竞争力和品牌形象，并且该公司是当地唯一获得了可以经营全部汽车零配件经销、维修、技术服务等全业务经营许可的经销商，在这些有利条件的基础上，兴奇公司可以通过逐渐建立的品牌形象和唯一的特色性的捆绑性的服务，采取差异性的竞争策略，在市场中占据优势。以特殊服务满足顾客的独特需求，提高顾客对本企业服务的依赖，当客户缺乏选择余地时其价格敏感性也就不高，这时兴奇公司的ARPU也就随之上升了。

## 2007

6. 通过观察某企业的总体战略，通常可以得知该企业的( )。

A. 目的和目标

B. 盈利能力

C. 经营方法

D. 资源配备

【答案】A

【考点】企业战略的定义

【解析】安德鲁斯认为，企业总体战略是一个决策模式，决定和揭示企业的且的和目标，提出实现目的的重大方针和计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，决定企业应当对职工、顾客和社会作出的经济的与非经济的贡献。

7. 企业一般环境因素主要包括( )。

A. 技术环境、经济环境、文化环境、政治环境、自然环境

B. 社会环境、任务环境、国际环境、文化环境、法律环境

C. 技术环境、经济环境、国际环境、政治环境、自然环境

D. 社会环境、技术环境、经济环境、政治环境、法律环境

【答案】A

【考点】管理环境的构成

【解析】企业一般环境又称为社会环境，指那些对企业活动没有直接作用而又能够经常对企业经营决策产生潜在影响的一般要素，主要包括与企业环境相联系的技术、经济、文化、政治以及自然环境等五个方面的因素。

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

一般而言，环境指存在于组织外部的影响组织绩效的各种因素和力量。根据对组织绩效影响的程度，可以分为一般环境和具体环境。一般环境指可能对组织的活动产生影响，但与组织的相关程度存在不确定性的各种因素，一般包括经济、政治、社会和技术因素，

~~8. 公司在战略分析中，分别分析了公司产品的销售渠道、市场价格水平、盈利能力、产品开发收益 和生产成本结构等，这属于对公司的( )。~~

A. 生产资源条件做出的战略分析

B. 财务资源条件做出的战略分析

C. 营销资源条件做出的

D. 企业资源条件做出的战略分析

【答案】C

【考点】战略分析

【解析】企业的营销资源条件分析需从市场细分、定位、营销组合的运用等各方面深入考虑，除此之外，还需考虑：①当前产品是否符合市场的需要；②促销沟通的费用及其效果如何；③分销渠道的效率及结构的变动；④价格结构与市场价格水准比较；⑤企业对市场研究能力是否充分。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

9.A 公司以手机制造为主营业务，从价值链的角度来看，其零配件等所有原材料的物流活动属于( )。

A. 辅助活动

B. 没有价值的活动

C. 附加活动

D. 基本活动

【答案】D

【考点】价值链分析

【解析】从价值链的角度，企业的活动分成基本活动和辅助活动。其中，涉及任何产业内竞争的各种 基本活动有五种基本类型，包括内部物流、生产制造、外部物流、市场营销、服务。A 公司手机零配件等所有原材料的物流活动属于基本活动中的内部后勤活动

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

企业的每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但又相互联系的经营活动，构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。价值活动又可以分为两大类：基本活动和辅助活动。企业基本活动包括内部物流、生产制造、外部物流、市场营销、服务这几项活动。

10. 组织的目标是将组织的使命与组织的( )。

A. 日常活动连接在一起

B. 哲学连接在一起

C. 宗旨连接在一起

D. 预期成果连接在一起

【答案】A

【考点】组织的目标

【解析】目标是指组织的战略目标，它规定着组织执行其使命时所预期的成果。组织目标的确定在组织战略的制定中有着特殊的作用，它将组织使命与组织的日常活动连接在一起，成为组织使命的具体化。

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

企业战略目标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。目标体系的建立是将企业使命和愿景转化为具体的业绩目标。

~~11. 在世界市场上，某公司的电脑市场份额位居第一，其竞争战略的主要方向是( )。~~

A. 忽略竟争对手的竞争

B. 针对主要竞争对手主动挑起竞争

C. 针对所有竞争对手主动挑起竞争

D. 稳定竞争

【答案】D

【考点】竞争战略

【解析】在竞争中，处于第一位次的企业应采取的战略是稳定整个市场，使整个行业在价格、市场占有率、技术、营销等方面不发生激烈的竞争，要以自己为中心稳定市场。主要战略有稳定市场、稳定竞争、采用包围战术、和第二位保持差距。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

~~12. 对于需求弹性高的产品，要通过竞争扩大市场份额，应该采用( )。~~

A. 按行市水准定价

B. 折扣定价

C. 溢价定价

D. 渗透定价

【答案】D

【考点】渗透定价

【解析】 渗透定价是以低价格打入新市场或扩大市场占有率为目标的定价策略。采用渗透定价的条件有：①目标市场必须对价格敏感，即低价可扩大市场，促进销售；②生产和分销成本必须能随销售量的扩 大而降低。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点己删除。

~~13. 在啤酒的销售旺季，啤酒制造公司经常采用各种方法，通过增加应收账款的方式，将本公司的啤 酒充斥到零售点、酒吧和饭馆。这是啤酒制造公司的( )。~~

A. 营销策略

B. 生产策略

C. 组织策略

D. 库存策略

【答案】A

【考点】市场营销战略

【解析】市场营销战略即作为产品生产者的企业根据顾客的现实需要和潜在需要，谋划企业的营销战 略和营销组合，为市场提供适销对路的优质产品或服务，吸引和促进消费者购买，进而扩大销路，提高企业产品的市场占有率和经营效率。啤酒制造公司通过增加应收账款的方式扩大啤酒的销路，提高本公司啤酒的市场占有率属于市场营销战略。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

~~14. 跨国制造型企业在经营过程中非常重视生产制造地点的选择，这说明他们非常重视通过( )。~~

A. 资源配置获得竞争优势

B. 知识创新获得竞争优势

C. 技能获得竞争优势

D. 协调获得竞争优势

【答案】A

【考点】经营战略的竞争优势

【解析】企业的经营战略的竞争优势通常来自三方面： ①资源。对资源的合理配置可以提高整体效能。 ②位置。好的位置是可防御的，会阻止竞争对手向本公司发动全面的进攻。 ③技能。在进行战略评价时 分析哪些技能可以帮助企业在特定的领域建立和保持竞争优势，确保战略实施的质量也是至关重要的。生 产制造地点的选择属于通过资源配置获得竟争优势。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

案例3(10分)

晶莹香波是晶晶公司1989年在市场上推出的第1个针对高端消费群体的洗发、护发、养发三合一洗发水品牌，也是当时卖得最贵、定位最高的三合一产品(200毫升的晶莹香波曾经卖到40元)。

此后，晶莹香波的市场零售价格虽略有下调，但幅度不大，一直保持高端品牌的地位，市场份额也一直稳定在较高的水平，占到香波高端消费市场份额的30%。

晶晶公司也随着晶莹香波的热销，成为国内成长最为迅速的化工公司，晶莹香波成为晶晶公司知名度最高、盈利水平最好的重点营销的品牌。

但随着国内日化企业的成熟和市场的日益开放，晶晶公司遇到了从未有过的挑战和压力，特别是来自中低端市场的冲击，几乎让晶晶公司有点措手不及、疲于应付。市场上洗发、护发、养发三合一香波不再仅仅是高端消费群体的消费选择，一些日化公司甚至推出了每200毫升15元左右的三合一香波，随着差别化的产品日益增多，消费者的选择也日益增多，晶晶公司的晶莹香波面临着市场份额可能缩小的问题，晶晶公司也必然面临着销售收入增长减少甚至负增长的境地。

经过公司上上下下的多次讨论，摆在晶晶公司董事长面前的解决方案有两个：

方案一，维持晶莹香波的价格不变，保持高端品牌的地位。这样虽然可能会降低其市场份额，但可以 通过开发和推广较低价格的其他品牌的香波达到市场目的，同时也可以为较低价格产品的市场推广让出价格空间。比如可以开发公司新近研制出的新的源于天然物质的洗发、养发、润发三位一体的晶亮香波。通过市场调研，得知绿色、养发、润发已经成为大多数女士注重的因素，而目前市场上还没有类似的产品。通过试销表明：新推出的晶亮香波只要采取合适的较低价格的策略就可以取得市场上的成功，销量的快速增加是可以预期的。当然，这样做也需要一定的投资支持，等待一定的市场时机，这也会造成投资风险和市场风险，并会产生一定的成本。

方案二，大幅降低晶莹香波的价格，到每200毫升10元以内；同时源于天然物质的洗发、养发、润发三位一体的晶亮香波，保持较高的定价，可以有一个新的定位于高端的产品。这当然可以保证晶莹香波 仍然是晶晶公司的重点营销品牌，依然是市场上知名度最高的品牌，但可能存在着品牌自杀的风险，使得多年培育起来的高端产品的晶莹品牌，成为低价产品的代名词。带来的问题是能否保持和扩大晶莹香波的 市场占有率和盈利水平；而同时还要树立另一个高端的晶亮品牌，其品牌的认知可能会受到晶莹品牌降价 的影响，而产生消费者的不信任，避免不了投资和市场风险，也会产生一定成本。

问题：

作为晶晶公司董事长请来的战略咨询专家，你怎样选择?并从产品组合的角度说明你的选择理由。

答：应选择方案一。具体分析如下：

方案一和方案二都属于产品组合策略。两者的区别是不同产品的价格定位。产品组合是指一个企业生产或经营的全部产品线、产品项目的组合方式，它包括四个变数：宽度、长度、深度和一致性。

企业在进行产品组合时，涉及三个层次的问题需要做出抉择，即：是否增加、修改或剔除产品项目：是否扩展、填充和删除产品线；哪些产品线需要增设、加强、简化或淘汰以此来确定最佳的产品组合。

三个层次问题的抉择应该遵循既有利于促进销售、又有利于增加企业的总利润这个基本原则。

(1)方案一中，维持晶莹香波高端品牌的地位，对于维持晶莹在消费者心目中的形象，维持整个晶 晶公司的形象都是极为重要的，而且对晶亮香波后期推向市场都有稳定军心的作用。既然晶晶公司想占领 洗发水低端市场，重新开发并定位一种子品牌是最好的选择，理由如下：

①阻力较少。原有高端品牌晶莹香波已经取在市场渠道、品牌形象等方面有了牢固的基础，建立新品 牌晶亮时，可以借用其人力、物力资源、市场渠道，这将大大提高晶亮品牌的成功率。

② 增强消费者信心。在原有高端品牌的基础上再建立一个品牌，由于价位差别，并不会对原有市场造 成竞争。反而会让消费者认为晶晶公司正在做大做强，从而使原有顾客增强了对晶莹的忠诚度，也使新顾客增加了对新品牌晶亮的尝试性购买欲望。

(2)方案二中，降低晶莹的品牌地位，重新建立晶亮为高端品牌。其有很多不合理处：

①晶莹品牌目前销量可观，而且品牌形象也没有被削弱，降低其定位，肯定会失去原有的高端顾客； 而这部分顾客将失去对晶晶公司的信心，不会接受其后期建立的新高端品牌晶亮。

②重新建立高端品牌很难达到现有品牌晶莹的效果，受晶董品牌降价的影响，晶亮想要达到晶莹的高 度难度很大，消费者将会对晶晶公司品牌变化无常产生抵触。

③品牌定位混乱，降低消费者的信心。鉴于晶莹品牌的降价，消费者会推测晶亮品牌也会在以后降价 的，消费者会认为晶晶公司没有长久的高端品牌，其在产品初期定价高，仅仅是为了获取暴利，产品的价 格并不是其地位和质量的反映。

因此，应选择方案一。

## 2008

6. 战略可以使企业通过回顾历史，正确总结经验、摒弃不足、提出发展与运作的方式。从这个意义上说，战略是一种( )。

A. 计划

B. 计策

C. 模式

D. 定位

【答案】C

【考点】整合学派5Ps 观点

【解析】战略是一种模式(pattem)。在制订战略过程中，必须要了解企业发展史，因为企业行为模式是在历史中形成的。在选择战略时要充分考虑并尊重企业原有的行为模式，因为它会在很大程度上决定企业未来战略的选择和战略实施的有效性。若要改变企业的行为模式，就需要充分认识到推行这种改变的难度。建立在行为模式上的战略可以抵御各种突发威胁和诱惑的影响。

7. 我国低端电视机生产已经处于买方市场，对电视机生产企业而言，目前价值链基本活动中对其形成竞争力有重要影响的是( )。

A. 原材料采购活动

B. 配件供应活动

C. 整机生产活动

D. 服务活动

【答案】D

【考点】价值链分析

【解析】企业的每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但又相互联系的 经营活动，构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。企业价值链的基本活动包括内部物流、生产制造、 外部物流、市场营销、服务这几项活动。

8. 组织的使命主要包含( )。

A. 组织目标与宗旨

B. 组织哲学与宗旨

C. 组织战略与宗旨

D. 组织性质与宗旨

【答案】D

【考点】使命

【解析】使命是要说明企业的根本性质与存在的且的或理由，说明企业的宗旨、哲学、信念、原则。它根据企业服务对象的性质提示企业长远发展的前景，为企业战略目标的确定与战略制订提供依据。使命陈述表明企业存在的理由，回答“企业的业务是什么”这一关键性问题，并表明企业存在的根本目的和理由。企业使命描述了企业的主导产品、市场和核心技术领域，反映了企业的宗旨和价值观。

9. 公司希望运用五年的时间，使公司的市场份额达到25%。这是公司的( )。

A. 战略目标

B. 市场战略目标

C. 市场目标

D. 促销战略目标

【答案】C

【考点】组织的战略目标

【解析】企业战略目标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。目标体系的建立是将企业使命和愿景转化为具体的业绩目标，如果企业使命与愿景没有转化为具体业绩目标，那么企业使 命与愿景的宣言也仅仅是一些美丽的词句。该公司希望运用五年的时间，使公司的市场份额达到25%,是具体的业绩目标，即市场且标。

10. 某化妆品生产企业在其产品说明中，相比其他企业增加了初级美容步骤等知识内容，这是公司 ( )。

A. 低成本战略的体现

B. 差异化战略的体现

C. 重点战路的体现

D. 整合战略的体现

【答案】B

【考点】差异化战略

【解析】差异化战略是指企业结合各种差异化特征，为顾客提供有别于其他企业的产品或服务，形成在全行业范围内具有独特性的东西，使得买主偏向于购买企业的产品或服务，从而在竞争中取得优势地位。这种战略成功的核心是寻找差异化方法取得某种对于顾客来说有价值的独特性，这种独特性是对手难以模仿和达到的，同时不要在差异化上花费过多而超过所能制订的高价格。

11. 波特的产业竞争力模型中的5种力量是：潜在进入者的威胁、买方讨价还价的能力、行业中现有企业的竞争、供应商讨价还价的能力和( )。

A. 退出者的转换成本

B. 替代的进入者威胁

C. 替代品或服务的威胁

D. 政府的影响

【答案】C

【考点】行业竞争的五种力量

【解析】行业竞争的五种力量模型包括：①新进入者的威胁。行业内新的进入者可能威胁到现有企业的市场份额，从而导致整个市场的收入和回报下降；而且，新进入者通常拥有相当多的资源并渴望占领更 大的市场份额。②供应商的讨价还价能力。供应商供应的产品的价格高低及质量高低，将对下游买方的盈 利能力产生直接的影响。③买方的讨价还价能力。任何行业的购买者，都会在各种交易条件(价格、质量、服务等)上尽力迫使卖方让步，让自己获得更多的收益。在这个过程中，讨价还价的能力起着重要的作用，能力强的就可能得到更多的利益，能力差的就要受到损失。④替代品生产者的威胁。一般来说，如果客户面临的转换成本很低甚至为零，或当替代品的价格更低或者质量更好，性能相似于甚至超过其竞争产品时，替代品的威胁会增强。⑤当前竞争对手之间竞争的激烈程度。竟争对手之间的竞争往往构成了行业竞争结构中最强的一种力量。

~~12. 整体产品概念的三个层次是：核心产品、形式产品和( )。~~

A. 扩充产品

B. 扩增产品

C. 功能产品

D. 服务产品

【答案】B

【考点】整体产品概念

【解析】整体产品概念包括三个层次：① 核心产品，即产品的有用性，它是顾客购买产品所追求的利益 ，是整体产品中最基本最主要的部分；②形式产品，即产品自身以外的形状特征，如产品形态(形式，款式设计、品种、规格等)、产品品质(理化属性、自然寿命等)、产品包装和品牌商标等；③扩增产品即顾客购买时所能获得的全部附加服务和利益。如产品知识介绍、技术培训、维修、免费送货、售后服务等。

13. 市场营销组合是指( )。

A. 产品、价格、销售渠道和促销的组合

B. 产品、价格、销售策略和促销的组合

C. 产品、价格、销售策略和广告的组合

D. 产品、价格、销售渠道和服务的组合

【答案】A

【考点】市场营销组合

【解析】市场营销组合，是指公司为了满足某个目标顾客群的需要而加以组合的可控制的变量。市场 营销组合中所包含的可控制的变量很多，可以简单概括成四个基本变量(4Ps): 即产品 (product)、价格 (price) 、销售渠道 (place) 和促销 (promotion)

14. 战略评价的四条标准是( )。

A. 一致、理性、经济、可行

B. 一致、协调、优越、可行

C. 一致、协调、理性、经济

D. 一致、协调、经济、可行

【答案】B

【考点】战略评价的标准

【解析】战略评价的四条标准是：①一致性。一个战略方案中不应出现不一致的目标和政策。②协调 性。协调指在评价时既要考察单个趋势，又要考查组合趋势。 ③优越性。战略必须能够在特定的业务领域使企业创造和保持竞争优势。④可行性。一个好的战略必须做到既不过度耗费可利用资源，也不造成无法解决的派生问题。

~~4. 什么是战略柔性?~~

答：战略柔性是指在原有战略的基础上，通过能力的提高来使这一战略获得有效的调整，是在战略内 容中更多地考虑环境变化并加入可能的措施，这与柔性战略 (Flexible Strategy)的概念是一致的。柔性战 略是指企业为更有效地实现企业目标，在动态的环境下，主动适应变化、利用变化和制造变化以提高自身竞争能力而制定的一组可选择的行动规则及相应方案。

(1)战略柔性是企业战略本身的一种特性

①战略柔性首先是企业战略本身应具有的，“战略”的内涵就具有“柔”的特性。

②通过战略使企业具有或提高企业的柔性且被赋予特殊性。

③企业的战略柔性主要是在战略实施过程中为了应对不确定性的变化而表现出的一种调适能力。

④战略柔性是企业战略本身对环境变化的可容性或相容性。

(2)战略柔性是企业柔性的最高表现

企业在成长过程中能否适应环境的变化和竞争的需要，在很大程度上取决于企业的柔性。而企业柔性则往往是指企业现有的状态所具有的一定特性，这种特性就是能够使企业在变化的环境中应付自如。一般来讲企业柔性包括公司层面、职能层面、资源层面等三个层面的柔性，公司层面的柔性就是整个组织改变 自己的战略定位而使各职能战略保持一致性的能力。因此，企业柔性的最高层次就是企业的战略柔性。在这个意义上，企业的战略柔性是指企业战略的可持续性、可调整性、可转移性和可创新性。只有企业战略 具备了可持续性、可调整性、可转移性和可创新性，企业才能实现健康成长。

5. 简单回答在制定企业战略时应认清企业的哪些资源条件!

答 ：制定企业战略时应认清企业的资源条件主要包括：

(1)营销资源条件。包括企业的营销力量状况、营销决策和营销管理水平；企业产品或服务所在市 场及市场地位；企业对用户需求和竞争对手的了解程度。

(2)财务资源条件。包括企业资本结构的平衡状态；企业的现金流动、债务水平以及盈利情况；企 业与银行的关系、融资能力、信用等级；企业财务对战略成功的影响。

(3)研发资源条件。包括研发人员配备情况、研发设备、研发成果的管理及应用等情况。

(4)生产资源条件。包括生产效率和规模、低成本制造水平、存货水平、瓶颈所在、企业与供应商的关系等。

(5)人力资源条件。包括企业员工的实际拥有量与需要量的平衡情况、现有员工的经验、能力、素质、责任心、奉献精神、员工平均技术等级、专业资格、出勤率和流动率、与产业平均水平的比较、工资 水平、激励政策的功效等。

制定企业战略时应认清企业的资源条件主要包括：

①有形资源通常是指那些能够用价值指标或货币指标直接衡量的、具有实物形态或能够看得见的并可以清楚说明其数量的资产，可以分为物质资产和财务资产。

②无形资源是指能够为企业创造收益，但不具有独立实物形态的资产，主要是指企业的知识产权、技术诀窍、企业形象、品牌、专利权、商标权、专有知识和经验等。

③企业的人力资源是指企业所雇佣的劳动者，包括普通员工和各个层次的管理者，能够为企业提供的生产性服务的知识、技能、经验、判断能力、洞察能力和决策能力等的总和。

6. 竟争战略选择的中心问题是什么?

答 ：竞争战略选择的中心问题是明确企业的行业吸引力即竟争地位。

(1)行业吸引力。行业是企业生存发展的空间，也是对企业生产经营活动最直接发生影响的外部环 境。对于企业和投资者来讲，行业的经济特征及行业中取得竞争成功的关键因素、等因素是直接决定该行业是否是一个有吸引力的投资方向。

①市场规模。即行业的年销售收入或销售单位。小市场一般吸引不了大的/新的竞争者；大市场常常能 引起公司的兴趣，因为它们希望购并在有吸引力的市场中已建立稳固地位的竞争者。

②市场增长率。即当前行业的增长状况。快速增长的市场鼓励公司进入该市场；增长缓慢的市场使市 场竞争加剧，并使弱小的竞争对手出局。

③行业的获利能力。高利行业吸引新进入者；行业环境萧条往往促使退出。

④行业内公司的数量及其相对规模。即行业中公司的数量以及集中程度。

⑤行业进入和退出的难易程度。壁垒高往往可以保护现有公司的地位和利润；壁垒低则使得该行业易 于被新进入者突破障碍。

(2)竞争地位。各个企业作为市场活动的参与者，其实力和资源会有不同程度的差异，因而各自占据不同的竞争位置。竞争地位不同应选择不同的竞争战略。一般而言，可将市场竞争地位概括为市场领导者、市场挑战者、市场追随者及市场补缺者四种类型。

①市场领导者战略。市场领导者是指在同行业中居于领导地位的企业。通常为保住自己的领先地位，领导者应采取下列三种战略：a.扩大市场需求总量；b.保护市场份额；c.提高市场占有率。

②市场挑战者战略。市场挑战者是指那些在行业中居于第二、第三或更靠后的位置的企业。市场挑战者欲向领导者或其他竞争者挑战，首先必须确定自己的战略目标和挑战对象，然后选择适当的进攻战略。

③市场追随者战略。市场追随者与挑战者一样，在同行业居于第二、第三甚至更靠后的地位，所不同的是，它不进行挑战而是跟随在市场领导者后面自觉维持共处的局面。追随者往往是挑战者进攻的对象，因此追随者必须选择一种不会引起竞争者报复的追随战略。以下几种追随战略可供选择：a.紧密追随；b.距离追随；c.选择追随。

④市场补缺者战略。市场补缺者是指精心服务于市场的某些细小部分，通过专业经营来占据有利的市 场位置的企业。这种战略不仅对小企业有意义，而且对那些无法在产业中达到杰出地位的大企业的小部门也有意义，它们也常设法寻找一些既安全又能获利的补缺市场为之服务。

案例3 (10分)

寻呼信息服务是通过拨打寻呼台的统一电话号码，借助接线员的帮助，将拨打者口述的信息，以文字方式，传递给拨打者指定的，该寻呼台的BP机机主的信息传递方式。

TX寻呼台成立于1991年，作为Z市开通的第二家寻呼台。开业前，一般人都认为TX寻呼台可能会遇到问题。因为，当时Z市已有一家由邮电系统开通的TZ寻呼台，TZ寻呼台开业已有一年时间，由于抢占了先机，已经形成了规模优势，稳稳地成Z市的寻呼业第一。但TX寻呼台的管理者却不这样认为。

TX寻呼台的管理者认为，虽然TZ寻呼台有先发优势，但也存在不足。这些不足是：第一，TZ寻呼台是邮电系统的寻呼台，主要以销售BP机为主，而对拨打者的需求并不在意，在接通服务时，接线员的语调很急促，使拨打者感觉很不舒服，这也影响了BP机拨打者心中的感受。第二，TZ寻呼台的信息传递服务，只是以传统的传递拨打者的文字信息为主，就是说拨打者要求向BP机主发送什么文字信息，寻呼台就向其发送什么信息，这种单一的服务产品，BP机主只能被动地接收信息，应该可以找到为BP机主提供更多服务的方式。

TX寻呼台的管理者在开业之初，树立了以优质服务取胜的思想，主要方式是：为拨打者提供优质的接线服务。在话务员的选聘上，经过严格的笔试与面试，以5%的录取率选取有亲和力、声音悦耳、文字能力较好的接线员；并对接线员进行入职的必要培训，主要是改变接线员过去以没有亲和力的“喂!”应答的习惯，采用亲切的“您好，TX台!”应答，这在当时情况下，使得该台显得很富人情味。这种改变亲和力的做法，使该寻呼台的BP机主感到在拨打者中很有面子。后来的调查表明，很多用户就是因为这亲切的声音而购买了该台的BP机。TX寻呼台的管理者提出了“迅速、准确、热情、方便”的八字方针。在不断改善服务质量的基础上，推出了自动台、语音信箱、天气预报、股票信息等针对BP机主需要的一些新的服务项目。

随着TX寻呼台的优质服务渐被用户认同，在用户中形成了良好的形象，销售形势剧变，出现了火爆局面，300台BP机存货很快销完。在向厂家追加订购的BP机还没有到货前，许多人预交了钱等着领取BP机。一时间，该寻呼台的BP机红遍Z市，人们四处托关系求购该台的BP机，而由于购买困难，使得拥有该寻呼台的BP机似乎成了一种身份的象征，这又进一步刺激了人们的购买欲望。与此形成对照的是，该市最先开通的TZ寻呼台，即使有现货也还是没有人去购买。结果，到1994年，TX寻呼台的BP机用户从0增加到2万户，成了Z市信息专用网的“龙头老大”。几十万元的初始投入获得了几百万元的收益。

正是由于TX寻呼台的努力，Z市很多人开始了解并逐渐购买和使用BP机，从而使得Z市的寻呼业得到了迅速发展。在Z市，仅1994年就新开通了10多家寻呼台，截止到1995年初，Z市共出现了近30家寻呼台。这些新出现的寻呼台，许多都以TX寻呼台为榜样，在仿效TX寻呼台优质服务的基础上，再推出一些新举措，如全国寻呼联网、同步股票行情、多种促销手段等，大家相互竞争，争取用户。

1995年，TX寻呼台管理者更替。新官上任，为了迎接竞争，确保TX寻呼台能在行业内稳居老大地位，考虑到原有设备2万用户的容量已满，决定投资近500万元，引进容量为10万户的国外先进设备，从而使得该台在设备容量与性能上都较以前有了很大的提高。

让人始料不及的是，TX寻呼台发现，随着整个寻呼行业市场规模的扩大，不仅很难招聘到与当初创业时具有同样水准的接线员，以满足硬件设备容量扩大所提出的对于优质接线员的需要，还出现个别老资格接线员为同行竞争者优惠条件所吸引而流失的情况，再加上新管理者主观比较重设备硬件投入而忽视服务质量改善，使得TX寻呼台的总体服务质量出现了一日不如一日的局面。接线员态度生硬、呼错用户号的事件也时有发生，致使用户抱怨大幅度增加。

正是由于上述情况，1995年以后，TX寻呼台几乎没有什么大变化。这使得新增投资提高的10万户设备能力基本处于空闲状态，实际用户还是一直徘徊于2万户左右。结果，受设备投资所带来的过高成本拖累，TX寻呼台的相对地位逐渐从原先的老大退到了第3、第4位。

请问：

(1)虽然TX寻呼台不是最早进入市场的寻呼台，但却能在不长时间内成为行业的领先企业，并获得良好的经济效益。请分析TX寻呼台在 BP 机入网销售上取得成功的关键性战略是什么?为什么?(6分)

(2)1995年后，TX寻呼台的业务发展出现滑坡，其主要的战略性失误是什么?为什么?(4分)

答：(1)①关键性的战略是：竟争战略中的差异化战略。差异化战略是指企业结合各种差异化特征，为顾客提供有别于其他企业的产品或服务，形成在全行业范围内具有独特性的东西，使得买主偏向于购买企业的产品或服务，从而在竞争中取得优势地位。这种战略成功的核心是寻找差异化方法取得某种对于顾客来说有价值的独特性，这种独特性是对手难以模仿和达到的，同时不要在差异化上花费过多而超过所能制订的高价格。

②差异化战略一般包括产品差异化、服务差异化、人力资源差异化及形象差异化等主要内容。产品差异化主要通过产品的特征、性能、一致性、耐用性、可靠性、易修理性、式样和设计来显现；服务的差异化主要包括送货、安装、顾客培训和咨询服务等因素，尤其是在难以突出有形产品的独特性的时候，服务的数量与质量往往成为竞争成功的关键；人力资源的差异化体现在训练有素的员工能够为企业赢得强大的竞争优势，这类员工一般具有胜任工作、讲礼貌、可靠、反应敏捷、善于交流等特征；形象化差异主要通过企业的个性与形象、标志、媒体、环境及活动项目等体现出来。

③与TZ寻呼台相比，TX寻呼台提供了与其不同的差异化的产品，如：更加强调服务，改变了接线员的问候语，这是服务差异化；推出了自动台、语音信箱、天气预报、股票信息等针对寻呼机需要的一些新的服务项目，这是产品差异化。

(2)X寻呼台的业务发展出现滑坡，其主要的战略性失误是：没能够坚持差异化战略。企业在选择差异化战略时，存在以下误区：

①不能正确认识顾客需求，形成无意义的独特性。差异化需要以满足一定的顾客购买标准为基础，一个企业在某一方面独特并不意味着该企业就具备差异化。差异化需要以满足一定的顾客购买标准为基础，但是对不同顾客来说这些标准往往是不同的，也因此形成了顾客的细分市场。企业应当充分认识到这些细分市场的存在，否则它的战略有可能不会很好地满足这部分顾客的要求，从而使企业易遭受目标集中战略的攻击。衡量差异化是否有价值要看它能否满足顾客的需求，能否为目标顾客带来成本节约及改进福利。

②不了解差异化的成本，溢价过高或过低。除非顾客认可的差异化价值超过了它自身的成本，否则差异化就不会为企业带来突出的利益。一些企业在没有分析自身差异化所付出的各种成本时，就认为差异化可以提高企业的效益，结果往往会因为差异化付出的成本超过了从溢价中获得的利益而得不偿失，或者会由于溢价过高而使顾客望而却步。

③只重视产品差异化而忽视了整个价值链的差异化。有些企业只注意从实际的物质产品中寻找差异化的机会，而忽视了价值链中其他能够形成差异化的机会。整个价值链中存在许多差异化的机会，如批量采购、营销、联合开发等，都能够为差异化提供数量众多且持久的基础。

④没有给出价值信号。有的企业尽管对产品进行了差异化，但是由于没有把产品的差异化价值信号传达给顾客，因而使得产品无人问津。这是因为许多差异化不是顾客能够感知到的，在差异化的特征很难量化、买方是首次购买、再次购买很少发生、买方不了解实际价值的情形下，企业就必须给出价值信号，否则顾客不会为感觉不到的价值支付额外的费用。这也是为什么在药品、化妆品、保健品、奢侈品等行业中，企业十分注重广告宜传的作用，因为这些行业的产品的实际成分和价值往往是顾客难以考量的。

在服务行业，技术是重要的，但更为重要的是接受服务者的感受以及能不断提供的差异化的产品。而1995年后的TX公司过于强调技术的领先，却没有在其原有的竞争战略取得优势的情况下坚持该战略，导致服务水平下降、产品的差异化逐步丧失。

## 2009

5.“使普通人能拥有自己的房子”，这是组织的( )。

A. 目标

B. 愿景

C. 战略

D. 计划

【答案】B

【考点】组织的愿景

【解析】愿景是根据企业使命，在汇集企业每个员工个人心愿基础上形成的全体员工共同心愿的美好远景。它能激发出强大的力量，使每个员工都渴望能够归属于一项重要的任务和事业。

6. 政治环境对企业影响的共同特点是( )。

A. 直接、难预测、不可逆转

B. 直接、可预测、不可逆转

C. 直接、难预测、可逆转

D. 间接、难预测、不可逆转

【答案】A

【考点】组织的宏观环境分析

【解析】企业的政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治环境 对企业影响的共同特点有： ①直接。国家政治环境直接影响企业的经营状况。 ②难预测。企业一般难以预测国家政治环境的变化趋势。③不可逆转。政治环境因素一旦涉及企业，就会使企业发生十分迅速和明显的变化，而这一变化是企业驾驭不了的。

7. 公司中相对市场占有率和市场增长率均较高的产品是( )。

A. 问号产品

B. 明星产品

C. 瘦狗产品

D. 现金牛产品

【答案】B

【考点】波士顿矩阵

【解析】波士顿矩阵把一个企业的所有经营单位定位在四个区域中，有：①明星。明星产品的相对市场占有率和市场增长率均较高。②问号。问号产品的相对市场占有率较低而市场增长率较高。③现金牛。现金牛产品的相对市场占有率较高而市场增长率较低。④瘦狗。这类经营单位的相对市场占有率和市场增长率均较低。

8. 酸奶目前已经进入销售量增长缓慢、价格不得不下降而促销费用上升的成熟期，对于酸奶生产和销售企业其策略应该采用( )。

A. 增加产品新功能的策略

B. 维持和缩小策略

C. 进攻是最好的防御的策略

D. 积极开拓新的分销渠道策略

【答案】C

【考点】产品生命周期对战略选择的影响

【解析】处于成熟期阶段的企业，不应满足于保持既得的利益和地位，而应该积极进取，“进攻是最好的防御”。具体策略有：①市场转移，寻找新的市场和营销机会；②设法促使现有顾客增加用量和使用率；③为品牌重新定位，吸引较大的顾客群；④改进产品；⑤改变营销组合；⑥撤退策略。

9. 简单的组织结构适应于( )。

A. 重组战略

B. 多元化战略

C. 集中化战略

D. 国际化战略

【答案】C

【考点】组织结构调整

【解析】许多集中化战略(指企业通过它向行业中一部分顾客的特定需求提供服务)通过简单结构来 实施更为有效。另外，由于成功实施集中化战略而达到的销售增长，使得企业必须从简单结构转化到职能 型结构。

10. 一般来讲，企业战略由以下( )四个要素构成。

A. 经营目的、资源配置、竞争优势、协同作用

B. 经营范围、资源配置、竞争优势、控制反馈

C. 经营目的、资源配置、竞争优势、控制反馈

D. 经营范围、资源配置、竞争优势、协同作用

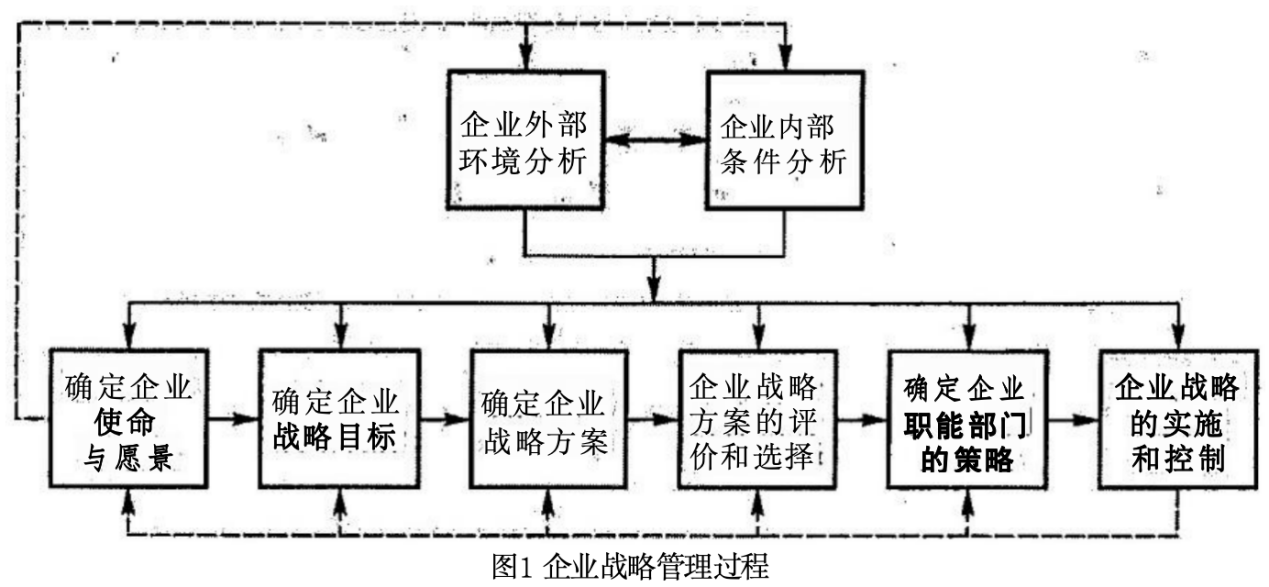
【答案】D

【考点】企业战略的构成要素

【解析】一般来讲，企业战略的要素有：①经营范围。指企业从事生产经营活动的领域，又称为企业的定域，反映企业计划与外部环境发生作用的要求。②资源配置。指企业过去和目前资源和技能配置的水平和模式。③竞争优势。指企业通过其资源配置的模式与经营范围的决策在市场上所形成的与其竞争对手不同的竞争地位。④协同作用。指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果

5. 企业战略管理的过程是什么?

答： 企业战略管理的过程如图1所示，具体包括：



(1)企业外部环境分析

①企业宏观环境分析。这主要指分析和预测宏观环境因素的变化，使企业战略管理者获得分析行业和 企业的背景知识。宏观环境分析的目的是要确定影响行业和企业的关键因素，预测这些关键因素未来的变化，以及这些变化对企业影响的程度和性质、机遇与威胁。

②企业所处行业及企业竞争对手分析。这主要指分析行业竞争结构的五种因素的变化，分析竞争对手实力、战略和行为模式，在此基础上确认企业所面临的直接竞争机会与威胁。

(2)企业内部条件分析

①企业价值链分析。这主要分析企业内部在进货物流、生产作业、发货物流、营销及售后服务等基本 活动中存在的优势及劣势，同时还要分析采购、技术开发、人力资源管理及企业基础职能管理等辅助活动对价值链的支持活动，综合价值链的基本活动及辅助活动，确认企业内部管理中存在的优势和劣势。

②企业资源、能力及核心竞争力分析。从与竞争对手的比较中，分析企业的竞争优势，从竞争优势的可保持性、独特性、延展性及其价值判断其核心竞争力，从核心竞争力与行业特点的匹配判断企业是否需 要建立新的核心竞争力或者进入相关行业。

将外部环境分析与企业内部条件分析两部分整合起来，与寻找有吸引力的行业相匹配，或者根据产业演化分析，重新进行产业创新。要掌握产业的命运，关键在于产业创新。

(3)确定企业的使命与愿景

企业使命与愿景是对企业存在意义及未来发展远景的表述。除表明企业长期存在的合法性及合理性外，它还要与所有者和企业主要利益相关者的价值观或期望一致；它应富有想象，对企业员工有很强的感召力，并能得到社会公众认可；它应该用简单、精练的语言来表达。

(4)确定企业战略目标

企业战略目标通常是与企业使命与愿景相一致的、对企业发展方向的具体陈述。一般情况下，它是定量的描述。

(5)确定企业战略方案

企业高层领导在作战略决策时，应要求战略制订人员尽可能多地列出可供选择的方案，不要只考虑那 些比较明显的方案。因此，在战略选择过程中形成多种战略方案是战略评价与选择的前提。

(6)企业战略方案的评价与选择

在可供选择的战略方案中，根据战略评价和选择方法，进行企业战略方案的评价与选择。

(7)企业职能部门策略

进一步做出企业的组织机构策略、市场营销策略、人力资源开发与管理策略、财务管理策略等各职能部门策略，这样才能使企业总战略真正落实。

(8)企业战略的实施与控制

企业战略实施要遵循三个原则，即适度合理性的原则、统一领导与统一指挥的原则、权变的原则。为贯彻实施战略要建立起贯彻实施战略的组织机构，配置资源，建立内部支持系统，发挥好领导作用，使组织机构、企业文化均能与企业战略相匹配，处理好企业内部各方面的关系，动员全体员工投入到战略实施 中来，以保证战略目标的实现。

6. 企业战略与企业文化的关系是什么?

答：企业文化是指企业全体员工在长期的经营及发展过程中培育形成并共同遵守的最高目标、价值标 准、基本信念及行为规范。

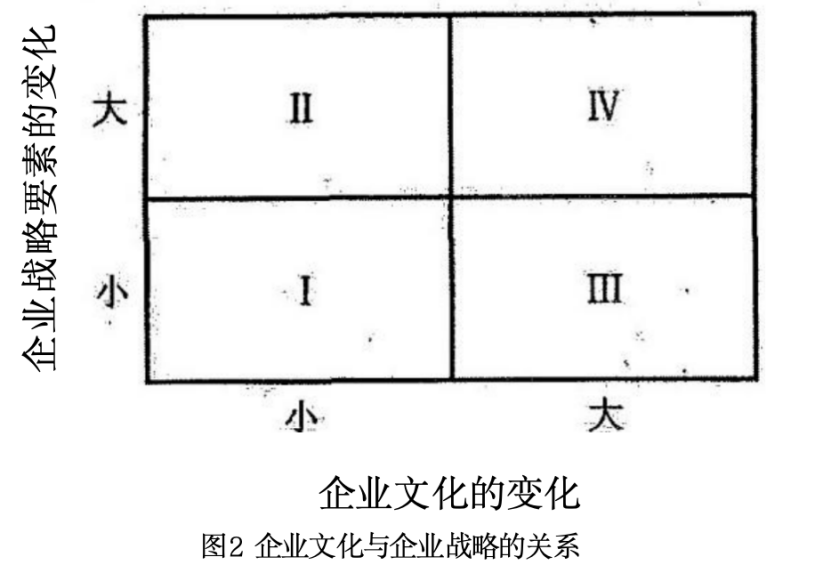
在战略管理中，企业战略与企业文化的关系主要表现在以下三个方面：

(1)优秀企业文化是企业战略制订获得成功的重要条件。优秀的企业文化能突出企业特色，形成企业成员的共同价值观念，而且企业文化具有鲜明的个性，有利于企业制订出与众不同、克敌制胜的战略。

(2)企业文化是战略实施的重要手段。企业制订战略以后，需要全体成员积极有效地贯彻实施，而企业文化具有导向、约束、凝聚、激励和辐射等作用，激发员工的热情，统一企业成员的意志及欲望，为实现企业战略目标而努力奋斗。

(3)企业文化与企业战略必须相互适应和协调。严格地讲，当企业战略制订后，企业文化应随着新 战略的制订而有所变化。但当企业制订了新的战略要求企业文化与之相配合时，企业的原有文化变革速度 却非常慢，很难马上对新战略作出反应，这时企业原有文化就可能成为实施企业新战略的阻力。因此，在战略管理过程中，企业内部新旧文化更替和协调是战略实施获得成功的保证。

企业文化与企业战略相适应的关系有四种类型，见图2。



其中，第I 象限是指企业实施一个新战略，企业的战略要素变化不大，而且这些变化与企业原有的文化相一致；第Ⅱ象限是指企业实施一个新战略，企业的战略要素发生很大的变化，但这些变化与企业原有文化有潜在的一致性；第Ⅲ象限是指企业实施的战略，企业的战略要素变化不大，但这些要素的变化却与企业原有文化不一致；第V象限是指企业实施一个新战略，企业的战略要素发生了很大的变化，而这些变化与企业原有文化又很不一致。

7. 内部增长战略的类型有哪些?

答 ：在内部增长战略中，通过内部投入资源(如时间、资金、人力)的分析，一项业务可以选择市场渗透、市场开发或产品/服务开发战略。内部增长战略的类型有：

(1)市场渗透战略

市场渗透战略需要广告投入、拓展能力以及一支有决心在现有市场上销售更多产品和夺取更大市场份额的销售队伍。虽然这种战略可能会增加经营规模，但它不一定会改变企业经营的范围，比如产品种类、市场细分和经营流程。

(2)市场开发战略

市场开发战略则包括寻求新的顾客群，应用开发则要发现现存产品的新用途，它们都需要对市场和提供给顾客的产品/服务进行更广泛的定义。为支持市场开发，企业可以在研发、营销创新和增加新销售队伍上加大投入。而要支持应用开发，企业则应投资于市场调研、产品检测以及新营销战略上。

(3)产品/服务开发战略

产品/服务开发战略是改进现有产品或开发新的产品/服务，以便能够更多地销售给现有的顾客或者创造新的细分市场。除了改变产品/服务范围，这种战略还需要对市场、服务功能和资源转换流程进行更广的定义。

案例2(10分)

多年以来，兰花壁纸公司的首席执行官兰雅一直致力于与零售商合作，试图吸引消费者购买兰花公司精美漂亮的高档壁纸，并使人们喜欢这些壁纸。为了达到这个目的，兰雅想尽了办法，又是设置宣传亭，又是建设用兰花“尽美极致”招贴画装饰的专卖店。然而，这家壁纸公司的市场份额仍然在不断下降。兰雅说她知道原因，因为“买房子不再是最糟糕的购物经历，而买壁纸成了人们的噩梦。”

兰雅开始行动了。兰花公司将要在北京的金融商业街开张一家时尚的零售店，这是今后将陆续开张的 全国110家商店中的第一个。尽管兰花公司并没有对自己的计划加以说明，但其思路很清楚，在时尚的兰花商店中，训练有素的销售人员努力使潜在的购买者确信，兰花壁纸具有独特的绿色技术和印刷技术优点。

在兰雅看来，这种店铺销售的模式是万无一失的方法。尽管这种模式取得了一定程度的成功，并看起 来有一定的说服力，但很少有旁观者相信新商店能够带领兰花公司走上一条繁荣兴旺之路。兰雅集中精力 向一部分消费者销售精美漂亮的高档壁纸，有助于增加兰花公司的利润，但却阻碍兰花公司向潜在的新市 场扩张，她对美学的力求完美产生了漂亮但却昂贵的兰花壁纸，这些产品对兰花公司的拥趸之外的消费者几乎没有什么吸引力，其市场份额只有可怜的2.8%。

兰雅认为在大批量销售方面，自己能够有足够的经验比零售商做得更好。问题是，兰花壁纸的销售并不见涨。有人估计，假定兰花公司在一些寸土寸金的地区开张自己的商店，那么这些商店的年租金都要高 达120万元。正常看来，销售壁纸的毛利润为10%或者更少，所以兰花公司的每个商店每年必须销售1200万元的壁纸才能弥补巨额租金。但是，这好像有些困难。目前兰花公司的每个店面销售额才800万元，更不用说租金之外还有经营成本和雇佣销售员工的费用了。人们断言，不出两年，兰花公司肯定要回头纠正 这个错误。

请问：

(1)兰花公司的竞争优势和竟争战略是什么?(2分)

(2)兰雅为什么要开零售店? ( 4 分)

(3)为什么人们认为兰花公司的这些零售店要出问题?(4分)

答： (1)①兰花公司的竞争优势有：

产品优势：兰花公司生产精美漂亮的高档壁纸，而且具有独特的绿色技术和印刷技术优点。资金优势：在一些寸土寸金的地区开张自己的商店，那么这些商店的年租金都要高达120万元，有一定的资金实力。

②兰花公司的竞争战略是目标集中战略。

目标集中战略又称为聚焦战略，是指企业或者事业部的经营活动集中于某一特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或者某个地区市场的竞争战略。兰雅集中精力向一部分消费者销售精美漂亮的高档壁纸，有助于增加兰花公司的利润，但却阻碍兰花公司向潜在的新市场扩张。

(2)多年以来，兰花壁纸公司的首席执行官兰雅一直致力于与零售商合作，试图吸引消费者购买兰花公司精美漂亮的高档壁纸。但是，这家壁纸公司的市场份额仍然在不断下降。兰雅认为原因是：“买房子不再是最糟糕的购物经历，而买壁纸成了人们的噩梦”。即销售渠道不能满足兰花公司的要求，顾客的购物经历很糟糕。这种情况下，兰雅决定开设自己的零售店，使渠道通畅，给顾客创造良好的环境，使用训练有素的销售人员，传达公司理念。

(3)兰花公司的目标市场选择不准确，产品定位有误。兰花壁纸定位于高档市场，质量高，但却价格昂贵，这些产品对兰花公司的拥趸之外的消费者几乎没有什么吸引力，其市场份额只有可怜的2.8%。采取的营销战略即为目标集中型战略，集中精力向一部分消费者销售精美漂亮的高档壁纸，但却阻碍兰花公 司向潜在的新市场扩张。

另外，在销售渠道选择上，兰花公司在一些寸土寸金的地区开张自己的商店，那么这些商店的年租金都要高达120万元。正常看来，销售壁纸的毛利润为10%或者更少，所以兰花公司的每个商店每年必须销售1200万元的壁纸才能弥补巨额租金。目前兰花公司的每个店面销售额才800万元，更不用说租金之外还有经营成本和雇佣销售员工的费用了。

鉴于此，人们认为兰花公司的这些零售店要出问题。

## 2010

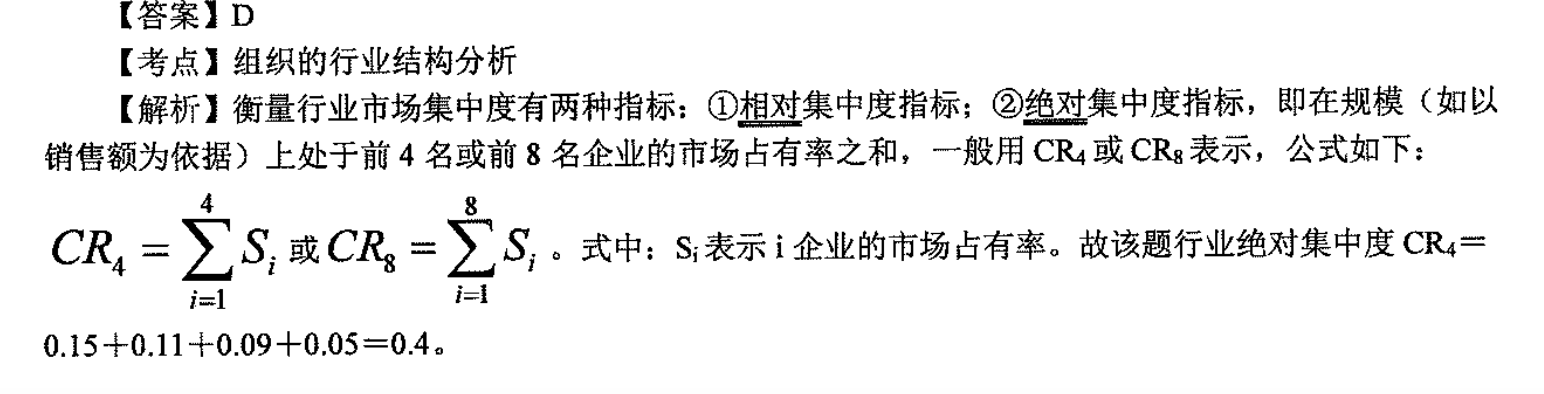
6. 某行业内，市场份额在前4名的企业的具体市场占有率分别为：0.15、0.11、0.09、0.05,则CR4是 ( )。

A.0.05

B.0.1

C.0.2

D.0.4



7. 组织的战略目标是组织使命的( )。

A. 基础

B. 决定因素

C. 前提

D. 理想成果

【答案】D

【考点】组织的战略目标

【解析】组织使命是指组织在社会经济发展中所应担当的角色和责任，为组织目标的确立与战略的制定提供依据。组织战略目标是指组织在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。且标体系的建立 是将组织使金转化为具体的目标。因此，组织使命是战略目标的前提和基础，战略目标是组织使命的理想成果。

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

企业战略且标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。目标体系的建立是将企业使命和愿景转化为具体的业绩目标，如果企业使命与愿景没有转化为具体业绩目标，那么企业使命与愿景的宣言也仅仅是一些美丽的词句。

8. 企业核心能力的特点中有一个是( )。

A. 低成本

B. 独特性

C. 可交易

D. 可复制

【答案】B

【考点】组织的核心能力的确定方法

【解析】企业核心能力所涵盖的技术、技能，不同于企业中一般的技术、技能。支撑持续竞争优势的核心能力必须具有在较长时期内使企业获得超过行业平均利润的竞争优势。具体地讲，它具有五个特点：①不可交易性；②独特性；③提供顾客特殊利益；④延展性及多样性；⑤动态性 .

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

企业核心能力所涵盖的技术、技能，不同于企业中一般的技术、技能。支撑持续竞争优势的核心能力必须具有在较长时期内使企业获得超过行业平均利润的竞争优势。具体地讲，它具有五个特点：①不可交易性；②战略联盟；③提供顾客特殊利益；④延展性及多样性；⑥动态性。

9. 为了扩大市场份额，经营连锁店的企业常常采用特许经营方式。这在战略管理中被称为( )。

A. 自我发展战略

B. 并购战略

C. 基本竞争战略

D. 战略联盟

【答案】D

【考点】战略联盟

【解析】企业可以通过自我发展、兼并收购和战略联盟三种方式进行。其中，战略联盟的运作形式主要有：①合资；②共同研究与开发；③贴牌生产；④特许经营；⑤相互持股；⑥战略外包，

10. 横向一体化是企业竞争战略中的( )。

A. 外部增长战略

B. 稳定性战略

C. 内部增长战略

D. 基本竞争战略

【答案】A

【考点】增长与稳定战略

【解析】企业增长战略包括内部增长战略和外部增长战略。其中外部增长战略包括将组织的资源投到其他企业或产业以达到增长目标的战略，也包括横向一体化和合资或联盟。

5. 企业战略的构成要素是什么?

答：一般来讲，企业战略由以下四个要素组成：

(1)经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域，又称为企业的定域，反映企业计划与外部环境发生作用的要求。对于大多数企业来说，可以根据自己所处的行业、产品和市场来确定经营范围。

(2)资源配置

资源配置是指企业过去和目前资源和技能配置的水平和模式。资源配置的好坏会极大地影响企业实现 其目标的程度，是企业的一种特殊能力。如果企业的资源贫乏或处于不利的境况，企业的经营范围就会受 到很大的限制。

(3)竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置的模式与经营范围的决策在市场上所形成的与其竞争对手不同的竞争地位。竞争优势是企业经营范围决策和资源配置的结果，是竞争的结果。 一般来说，企业更加关注持续的竞争优势。

(4)协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。企业作为一个生命系统，必须追求总体资源的收益要大于各部分资源收益的总和。

6. 企业战略与资源的关系是什么?

答：企业战略实施前的准备，除了用计划推行和适应战略的组织调整之外，企业资源配置的优劣也将直接影响到战略目标的实现。企业在实施战略的过程中，必须对所属资源进行优化配置，才能充分保证战略的实现。战略与资源的关系主要表现在如下几个方面：

(1)资源保证战略的实施。

(2)战略促进资源的有效利用。

(3)战略促进资源的有效储备。

~~7. 企业的市场营销战略及其任务是什么?~~

答： (1)企业市场营销战略的含义

企业的市场营销战略是指企业在确定的总体战略指导下，根据市场等环境及自身条件的动态变化趋势，对企业市场营销工作作出的全局性谋划。市场营销战略一方面服从于企业的总体战略，以实现企业的整体战略目标为出发点，同时它又是企业开展营销工作的主线，指导着企业营销部门的各项工作。营销战略的制定与实施，在企业总体战略中居于重要地位，是确保企业战略得以实现的重要保证。

(2)企业市场营销战略的任务

企业市场营销战略的基本任务是：在适当的时候将适当数量的适当产品或服务投放于适当的市场，使企业获利，使顾客满意。

案例2(10分)

见闻信息发展公司成立于2002年，是一个在互联网上报纸(电子版)集成发布的新闻类网站经营公司。随着个人计算机和网络组件成本的急剧下降，越来越多的家庭拥有了计算机，见闻网站的访问量越来越大，到2005年，被评为新闻类网站的知名公司和门户网站，市场份额高居同业第一。但进入2007年以来，随着各门户网站和各报业公司网站的推出，新闻类网站的竞争日益激烈，见闻公司网站的访问量和广 告投放量一直处于停滞不前的状况。

公司经理李强注意到一些房地产开发公司和物业管理公司为了提高楼盘竞争力，开始设置内部局域网，为住户提供多种电子服务，智能化小区纷纷兴起。为了丰富智能化小区内部信息服务的内容，许多发展商和物业公司希望引入专业的网站和信息服务商为小区服务，但还没有什么公司注意到此类业务。李强认为见闻公司可以和房地产开发公司合作，将电子版的新闻信息引入到小区服务器，同时可以负责小区日常的局域网系统开发和维护服务。另外，李强认为这种业务还可以扩展到酒店、休闲度假区等地区。

公司拟将此项目列为今后几年或更长时间公司业务发展的主要方向。并在以后的几个月中，完成组织机构的适应性调整，将网站设计和网站工程作为新的部门，设立网络信息部和网络工程部。同时，根据细分市场和业务种类划分出多个项目小组(比如住宅、客户拓展、客户收益等),项目小组配备具有工科背景、公关学背景、管理学背景、营销学背景以及经济学背景的多方面专业人才共同工作，并强调团队精神。

现在已有很多房地产开发商、酒店物业管理公司和公司洽谈合作，业务增长已经可以预期。同时，国内一些主要新闻媒体也希望公司能够替他们传播信息。李强认为，总的来看，公司的业务转向是正确的，因为公司的项目具备了一定的市场需求。目前竞争环境不是很激烈，而且优势公司在客户方面具有相当大 的(已和部分客户签订意向性协定),在技术、人才和资金方面，通过多年的积累，公司已有很强的实力。但公司内部仍有疑义，认为变化实在太快了，风险会很大。

问题：从战略的角度分析，见闻信息发展公司的业务转型是否正确? (2分)为什么? ( 8 分 )

答 ：随着各门户网站和各报业公司网站的推出，新闻类网站的竞争日益激烈，见闻公司网站的访问量和广告投放量一直处于停滞不前的状况。面对激烈的市场竞争，见闻信息发展公司采取这样的业务转型战略是一种正确的决策。具体原因分析如下：

(1)运用SWOT 进行战略分析

①主要外部威胁是竞争日益降低的互联网门户开发成本，以及市场的低进入门槛，公司的市场份额正在受到挤压和侵蚀。

② 主要外部机会是一些房地产开发公司和物业管理公司为了提高楼盘竞争力，开始设置内部局域网，为住户提供多种电子服务，智能化小区纷纷兴起。为了丰富智能化小区内部信息服务的内容，许多发展商 和物业公司希望引入专业的网站和信息服务商为小区服务，但还没有什么公司注意到此类业务。和房地产开发公司合作，将电子版的新闻信息引入到小区服务器，同时可以负责小区日常的局域网系统开发和维护服务。另外，李强认为这种业务还可以扩展到酒店、休闲度假区等地区。

③主要的优势是公司在客户方面具有相当大的优势(已和部分客户签订意向性协定),在技术、人才和资金方面，通过多年的积累，公司也已有很强的实力。

④主要的劣势是这是一块新兴的市场，没有太多的经验可以借鉴，因此，前期的试开发成本可能会比较高。此外，由于转型的速度比较快，面临的风险也会比较大。

通过战略分析，我们可以看出，进行此类业务转型是一种从红海到蓝海的正确选择。

(2)战略选择的正确性

业务方向的确定是战略的基础与核心，但要保证这样的战略可以创造出更多的利润，则需要保证战略选择的正确性。见闻信息发展公司拟将此项目列为今后几年或更长时间公司业务发展的主要方向。并在以后的几个月中，完成组织机构的适应性调整，将网站设计和网站工程作为新的部门，设立网络信息部和网 络工程部。这种对市场进行细分并调整组织结构的战略对业务转型的成功起到了很好的保障作用。

(3)正确实施战略

战略实施的关键是人，见闻信息发展公司根据细分市场和业务种类划分出多个项目小组(比如住宅、客户拓展、客户收益等),项目小组配备具有工科背景、公关学背景、管理学背景、营销学背景以及经济学背景的多方面专业人才共同工作，并强调团队精神。人才的选拔和匹配是战略实施的保障。

综上所述，见闻信息发展公司的业务转型战略无疑是一次正确的决策。

## 2011

6. 专业化战略包括的三种战略是( )。

A. 单一化战略、系列化战略、市场渗透战略

B. 单一化战略、系列化战略、产品开发战略

C. 单一化战略、系列化战略、 一体化战略

D. 单一化战略、市场渗透战略、 一体化战略

【答案】C

【考点】专业化与多元化战略

【解析】专业化战略是指企业把所有资源和能力集中从事某种核心业务，通过核心业务的发展，建立 起竞争优势和市场地位。专业化战略主要包括：①单一化战略 (市场渗透战略);②系列化战略 (产品开发战略);③一体化战略 (市场开发战略)。

7. 某航空客运公司实施的是成本领先战略，为了取得低成本的竞争优势，企业应当( )。

A. 坚持提供与竞争者一样的客运服务

B. 提供尽可能多样的客户需求服务

C. 通过满足独特客户需求获得更多的客户

D. 通过重组价值链创造新的成本优势

【答案】D

【考点】基本竞争战略

【解析】成本领先战略成功的关键在于取得比对手更低的成本，并且不断探索降低成本的方式。为了取得低成本的竞争优势，企业可以采取有效从事各项价值链活动及完善价值链两种基本方法。其中，完善 价值链包括对价值链的组成部分及各部分之间的关系，以及与其他企业的价值链之间的关系进行重新思考 探索更多降低成本的空间。

8. 公司希望计算机能让个人更有力量，这是公司的( )。

A. 愿景

B. 目标

C. 战略

D. 计划

【答案】A

【考点】企业战略管理的内涵

【解析】A项，愿景是根据企业使命，在汇集企业每个员工个人心愿基础上形成的全体员工共同心愿的美好愿景，它是企业战略的重要组成部分。B项，企业的且标是在企业目的的总框架中，为企业和员工提供的有完成时间的具体方向。目标所规定的时间期限越短，目标所含具体内容就越多。C项，战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。D项，计划是指用文字和指标等形式所表述的组织以及组织内不同部门和不同成员，在未来一定时期内关于行动方向、内容和方式安排的管理事件。公司希望计算机能让个人更有力量，是公司全体员工共同心愿的美好愿景，因此，这是公司的愿景。

9. 企业通过扩大市场覆盖面得到更多的顾客，从而扩大企业的产销量、经营规模，提高其收入水平和盈利水平。这是企业的( )。

A. 市场渗透战略

B. 市场开发战略

C. 产品开发战略

D. 多元化战略

【答案】B

【考点】专业化战略

【解析】 一体化战略又称市场开发战略，是指企业将老产品打入新的地区市场或新的用户市场，通过扩大市场覆盖面得到更多的顾客，从而扩大企业的产销量、经营规模，提高其收入水平和盈利水平

10. 公司产品的销售增长率虽然不高，但产品的相对市场占有率很高，这样的产品被称为( )。

A. 问题产品

B. 瘦狗产品

C. 明星产品

D. 金牛产品

【答案】D

【考点】专业化战略

【解析】根据有关经营单位的相对市场占有率和市场增长率，波土顿矩阵可以把一个企业的产品定位如下四种类型：①明星产品。相对市场占有率和市场增长率均较高。②问号产品。相对市场占有率较低而市场增长率较高。③现金生产品。相对市场占有率较高而市场增长率较低。④瘦狗产品。相对市场占有率和市场增长率均较低。

5. 企业战略目标的特征是什么?

答 ：企业战略目标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。企业战略目标的特征 主要包括：

(1)挑战性。企业战略目标经过努力是能够达到的。

(2)可度量性。企业战略目标要尽量数量化。数量化的战略目标有三个好处：①便于分解，以便在 企业内部落实战略任务；②便于检查、比较、查找原因；③便于动员全体员工为之奋斗，全体员工都明确 每年的年度目标及自己每年应当完成的任务目标，因而激发起每个员工的创造性、积极性、主动性，为实现这一目标而努力奋斗。

(3)系统性。总公司(或企业集团公司)的战略目标与下属各子公司的战略目标以及子公司内职能 部门的目标必须一致，母子公司战略目标必须保持同步化、协调化，即要有系统性与层次性。

(4)相对稳定性及动态性。企业随时都在修改战略目标，要保持相对稳定性。但如果企业内外环境 确实发生重大变化时，企业战略目标也应相应作调整和修正。

6. 经济环境分析的主要构成要素是什么?

答： 经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家经济政策。企业经济环境是一个多元动态系统，主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。

(1)社会经济结构。社会经济结构主要包括五个方面的内容：产业结构、分配结构、交换结构、消 费结构和技术结构，其中最重要的是产业结构。

(2)经济发展水平。最常用的衡量经济发展水平的主要指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入、经济增长速度等。对企业而言，从这些指标中可以认识国家宏观经济形势的发展变化和对企业的影响。

(3)经济体制。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系，并通过一定的管理手段和方法，调控或影响社会经济活动的范围、内容和方式等。经济体制影响着企业行为的方 式与方法。

(4)宏观经济政策。宏观经济政策包括综合性的国家经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、商品流通政策、金融货币政策、劳动工资政策和对外贸易政策等。

上述四个要素组成了企业的经济环境，它们是相互结合、整体地影响着企业的生存和发展。企业的宏观经济环境意识要特别强，这样才能使企业在经济环境乃至整个社会环境中的生存发展得到有力的保证。

7. 解释产品投入期采用的选择性渗透策略是什么?

答 ：产品投入期存在的主要问题有两个：一是用户对新产品不了解，需要尽快打开市场；二是生产和销售成本都很高。因此，这一阶段的营销战略主要集中在价格的确定和促销费用水平的把握。具体可采用的策略是：双高策略；双低策略；密集或渗透策略；选择性渗透策略。

选择性渗透策略的具体做法为：一方面采取高价格来弥补企业的高成本；另一方面采用低促销费用来降低企业的成本。这一策略适用于市场竞争压力不大、产品差异程度较高的产品。

案例2(10分)

随着中国的经济发展和人民生活水平的不断提高，瓶装水的消费量也逐年增长；国家制定的扩大内需的政策，也使瓶装水的市场前景一片光明。但同时，管理部门、媒体以及公众对食品饮料行业的生产安全 越来越关注，品牌逐渐成为消费者选择瓶装水的重要依据。

山水瓶装水公司成功地在中国北部一个拥有300万人口的C市收购了一家瓶装水厂，不仅在瓶装水的生产上成为该市的最大生产商，在销售上取得了95%以上市场占有率的绝对垄断，而且在全省的市场占有率也达到了60%以上，成了该省瓶装水业界名副其实的龙头老大。

C市100公里内有一清泉瓶装水公司，3年前也是该省的老大。然而，最近清泉瓶装水公司因经营不善全资卖给了一家境外公司。

清泉瓶装水公司在被收购后，立刻花近千万元的资金搞技改，还请了世界级专家坐镇狠抓质量。新老板很清楚，清泉瓶装水与山水瓶装水并没有本质的区别，山水瓶装水也同清泉瓶装水一样，是只有445ml的一种瓶装水。清泉公司最短的那块板就是营销。为一举获得C 市的市场，清泉公司不惜代价从外企挖了3个营销精英，高薪招聘20多名大学生，花大力气进行培训。

省内瓶装水市场的特点是季节性强，主要在春末、夏季及初秋的半年多时间。一年的大战在4、5、6 三个月基本决定胜负。清泉公司认为作为快速消费品，瓶装水的分销网络相对稳定，主要被大的一级批发商控制。清泉公司没有选择正面强攻，主要依靠直销作为市场导入的手段，由销售队伍去遍布C市的数以万计的零售终端促销。

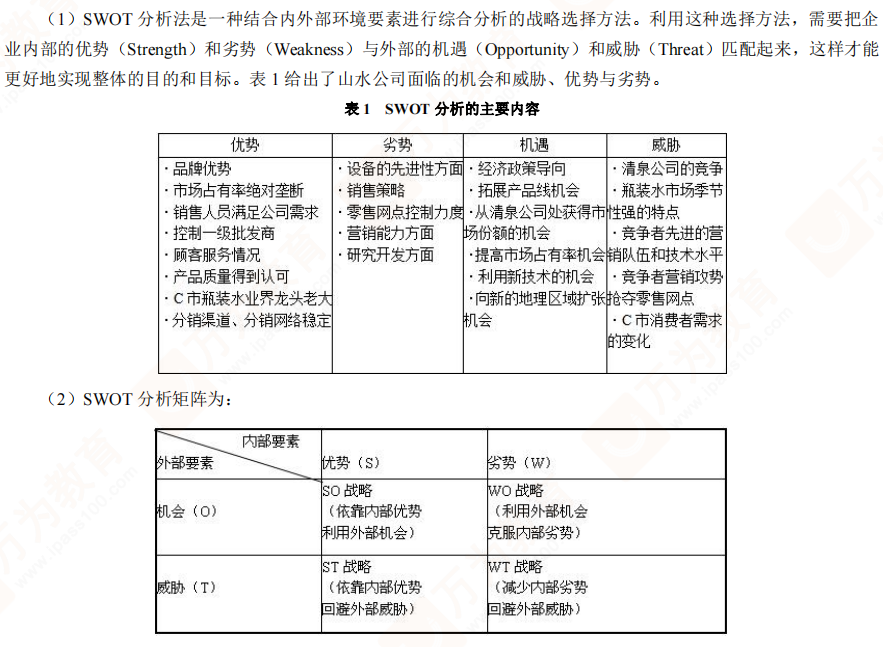
清泉公司的攻势在春节前的元月份开始了，并且成功地推出了“1月18日C市要有清泉出现”的悬念广告，还有礼品附送。清泉瓶装水的覆盖率和重复购买率都大大超出了预期目标。但是，清泉公司在取得第一轮胜利的同时，也遇到了内部的管理问题。由于过度强调销售，以至公司把结算流程、财务制度和监控机制都甩在一边，为了销售业绩甚至让部分城区经理自任经销商赚公司的钱。

面对竞争，山水公司检讨自己失利的主要原因是销售和促销，但山水公司依然对前景充满信心。他们认为对手在淡季争得的市场份额，如果没有充足的产量作保障，肯定要跌下来；而且山水公司的分销渠道 并没有受到冲击，清泉公司抢夺零售网点不过是一些节点的临时损失。同时，山水公司认为大量招聘销售队伍的做法并不可取，山水公司目前的销售人员虽然不多，但也能满足山水公司的需要。

如今，瓶装水销售的旺季，也就是决胜的时候快到了，请您；

(1)分析山水公司面临的机会和威胁、优势与劣势是什么?(8分)

(2)请做出SWOT分析矩阵。(2分)



## 2012

5. 最能就企业相关的“我们是谁?我们在干什么?”两个问题给出清晰回答的是( )。

A. 企业的使命

B. 企业的愿景

C. 企业的理念

D. 企业的精神

【答案】A

【考点】使命的概念

【解析】 企业使命陈述通常描述公司现在的经营领域，表明“我们是谁? 我们在千什么?” B 项，企业愿景描述了公司未来的经营领域和长远目标，表明“公司将走向哪里去?”C 项，企业理念是企业在持续经营和长期发展过程中，形成的代表企业信念、激发企业活力、推动企业生产经营的团体精神和行为规范。D项，企业精神是指企业基于自身特定的性质、任务、宗旨、时代要求和发展方向，并经过精心培养而形成的企业成员群体的精神风貌。

6. 以下不属于波特关于行业竞争分析五种力量模型中的力量之一的是( )。

A. 新进入者

B. 替代品生产者

C. 当前竞争对手

D. 政府

【答案】D

【考点】组织的行业结构分析

【解析】行业竞争的五种力量模型认为行业的竞争程度和行业利润潜力可以由五个方面的竞争力量共同决定：①新进入者的威胁；②供应商的议价能力；③购买者的议价能力；④替代品的威胁；⑤当前竞争对手之间竞争的激烈程度。

7. 在企业价值链分析中，以下活动中属于辅助价值活动的是( )。

A. 生产制造

B. 营销及售后服务

C. 内部物流

D. 人力资源管理

【答案】D

【考点】组织的资源条件分析

【解析】企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但又相互联系的经营活动，构成了创造价值的动态过程，即价值链。价值链列示了总价值，包括价值活动和利润。价值活动又可以分为两大类：基本活动和辅助活动。企业的辅助活动包括了企业基础职能管理、人力资源管理、技术开发、采购等。企业基本活动包括内部物流、生产制造、外部物流、市场营销、服务这几项活动。

8. 受铁矿石贸易价格不断上涨的影响， 一家原本专注于钢铁冶炼的公司准备在全球范围内收购多家铁矿石采掘企业，这一战略是( )。

A. 前向一体化战略

B. 后向一体化战略

C. 横向一体化战略

D. 水平一体化战略

【答案】B

【考点】专业化战略

【解析】一体化战略包括纵向一体化和横向一体化，其中纵向一体化又包括前向一体化和后向一体化：①前向一体化，是指企业获得分销商或零售商的所有权或加强对其的控制。当一个企业发现它的价值链上的前面环节对它的生存和发展至关重要时，它就会加强前向环节的控制。这通常是制造商的一种战略。②后向一体化，是指企业获得供货商的所有权或加强对其的控制。当企业目前的供货方不可靠、供货成本太高或不能满足企业需要时，尤其适合采用后向一体化战略。制造商和销售商都可能采取这种战略，因为它们都需要从供货方得到原材料或商品。③横向一体化战略，又称水平一体化战略，是指生产相似产品的企业置于同一所有权控制之下，兼并或与同行业的竞争者进行联合，以实现扩大规模、降低成本、提高企业 实力、增强竞争优势。这种战略一般是企业在较激烈的竞争情况下的一种选择。

【说明】最新版考试教材已将该知识点更新为：

纵向一体化是指沿着与企业当前业务具有上下游供求关系的活动发展。纵向一体化又可以分为：①前向一体化，是指企业向消费其产品的行业扩展；②后向一体化，是指企业向为其提供原料的行业扩展。原本专注于钢铁冶炼的公司准备收购铁矿石采掘企业，是公司向为其提供原料的行业扩展，属于后向一体化战略。

9. 一家公司原本仅做石油冶炼业务，后来又进入了石油开采和成品油批发零售业务领域，结果带来了石油冶炼业务成本的下降，这种情形属于( )。

A. 规模经济效应

B. 范围经济效应

C. 经验曲线效应

D. 边际效应

【答案】B

【考点】多元化战略

【解析】 范围经济效应，是指在一个公司内部经营两种或多种业务可以达到节约成本的效果，这时经营的总成本小于各项业务独立经营的成本之和，成本节约的机会来自不同业务价值链之间的相互关系。原本仅做石油冶炼业务的公司进入石油开采和成品油批发零售业务领域后，带来了石油冶炼业务成本的下降，这种情形属于范围经济效应。

10. 考虑到自身在市场意识和人员队伍方面的不足，X传统报社与市场化程度较高的Y 报社谈判后形 成如下共识： X 报社出资收购Y 报社独资的乙报社50%的股权，从而使Z 报社的股权结构变为X 报社与 Y报社各占50%,且X与Y双方共同经营Z 报社，X报社的这一战略行动是( )。

A. 自我发展

B. 兼并收购

C. 战略联盟

D. 重组

【答案】C

【考点】战略联盟

【解析】企业在实现专业化、多元化和国际化的战略过程中，可以采取一定的战略方式进行。按照企业与其他企业的合作程度分为如下三种主要方式：①自我发展，是指公司依靠自己的力量进入新业务或新地区市场；②战略联盟，是指两个或多个企业为了实现特定的战略目标而采取的任何股权或非股权形式的共担风险、共享利益的联合行动；③并购，是兼并和收购的统称，兼并是指对等的合并，两家企业新创立一家企业，即“A+B=C”; 收购是指一个企业作为收购者收购另一家企业的行为，即“A+B=A”。题中，X报社和Y报社强强联合，共同经营Z 报社，属于结成战略联盟。

5. 对于进入衰退期的产品，企业应该采用怎样的策略?

答：随着社会经济的发展、技术的进步、市场需求和消费者偏好等因素的变化，产品都要进入衰退期。维持衰退期产品的代价十分昂贵，不仅会损失大量利润，而且还会有其他损失。因此，对大多数企业来说，当机立断、及时实现产品的更新换代是十分必要的。对于进入衰退期的产品，企业应采取的策略主要包括：

(1)维持和缩小策略。适当地减少生产能力，维持一定的市场占有率。

(2)退出策略。企业既可彻底停产放弃，也可把该业务卖给其他企业；既可快速舍弃，也可渐进式地淘汰。

(3)逐步替代策略。用新产品的销量不断增加来逐步替代衰退期的产品。

6. 在制定战略过程中，分析竞争对手的主要目的是什么?

答：波特认为，制定企业战略的中心任务是对竞争对手的了解和分析，分析竞争对手的目的是了解每个竞争对手可能采取的战略行动及其获得成功的可能性，各竞争对手对其他企业在战略范围内的行动可能做出的反应，以及各竞争对手可能发生的产业变迁和对环境范围变化可能做出的反应等。竞争对手分析的主要目的包括：

(1)预测竞争对手的反击行动。从竞争对手对现有地位的满意度，可以分析下一步竞争对手可能采 取的战略行动；从竞争对手的目标及能力分析，可以估计出竞争对手行动的力度及对本企业的威胁。

(2)预测竞争对手的防御能力。比如，竞争对手对哪些战略行动反应最不敏感；竞争对手对于其外部环境的哪些变化反应最不敏感；竞争对手认为本企业的哪些战略行动会威胁到其地位及利益，并采取激 烈的报复行为等。

(3)选择战场。假设竞争对手要对本公司发动进攻或进行报复，则本公司应当选择最佳战场与其进行竞争，这个战场最好是竞争对手准备不足，或对竞争对手最为不利的细分市场，同时又是本公司最有能力的部分。理想的情况是首先找到一个令竞争对手在当前条件下无法报复的战略，其次竞争对手的报复即使有效，报复也会使其利益受到更大的损害。

~~7. 并购战略主要包括哪三种类型?~~

答 ：企业的并购有多种类型，从不同的角度有不同的分类方法，按照参与并购的行业之间的关系，企业并购可以分为横向并购，纵向并购和混合并购。

(1)横向并购，是指处于同行业，生产同类产品或生产工艺相似的企业间的并购。这种并购的实质是资本在同一产业和部门内集中，迅速扩大生产规模，提高市场份额，增强企业的竞争能力和盈利能力。

(2)纵向并购，是指生产和经营过程相互衔接、紧密联系的企业之间的并购。其实质是通过处于生产同一产品的不同阶段的企业之间的并购，从而实现纵向一体化。纵向并购除了可以扩大生产规模，节约共同费用之外，还可以促进生产过程的各个环节的密切配合，加速生产流程，缩短生产周期，节约运输费用、仓储费用和能源。

(3)混合并购，是指处于不同产业部门，不同市场，且这些产业部门之间没有特别的生产技术联系 的企业之间的并购，包括三种形态：①产品扩张性并购，即生产相关产品的企业间的并购；②市场扩张性 并购，即一个企业为了扩大竞争地盘而对其他地区的生产同类产品的企业进行的并购；③纯粹的并购，即生产和经营彼此毫无关系的产品或服务的若干企业之间的并购。混合并购可以降低一个企业长期从事一个 行业所带来的经营风险，另外通过这种方式可以使企业的技术、原材料等各种资源得到充分利用。

【说明】根据最新版考试教材，该知识点已删除。

案例2

岁末年初的一天，A公司的王总经理正在会议室召集高管财险进行年终总结并商讨“十二五”战略规 划落实事宜。在过去几个月间，经过战略规划小组的紧张工作，公司的战略规划方案终于形成；公司要在 未来五年间走差异化战略之路，领先知识、技术和优质的服务，谋求在国内行业市场中的领先地位。

A 公司是在改革开放之后成长起来的一家传统民营专用机械制造企业。创业之初，公司领先从国有大型企业中引进的几位退休高级工程师所掌握的技术，充分发挥民营企业机制灵活、负担轻的优势，以“同 类产品国内市场最低价”的策略在行业内站稳了脚跟，获得了快速增长。为了确保在绝对低价的情况下仍 然可以获得利润，多年来公司特别强调厉行节约和降低成本。在对部门员工的考核中，除了业务量之外，成本节约长期以来一直是一项重要的考核指标。而且，每年年终大会上，公司都要对评选产生的成本节约 能手颁发奖状，并给予物质和精神上的奖励。在产品选型上，公司只生产技术已经成熟的产品。有鉴于此，公司不需要在产品和技术开发方面投入任何资金。公司内部有两个工艺科，附属于生产部门，主要从事制图工作，辅助研究如何从工艺改进的角度出发降低成本。尽管公司只是生产技术成熟的中低端产品，不过，伴随着国内经济的调整增长和公司全体员工的拼搏，公司在20多年间仍然获得了长足的发展，已经成为年销售额过20亿元的设备制造企业。然而，近年来，公司高管发现，市场竞争越来越激烈，利润率显著下降，公司要想有更大的发展，必须向利润空间丰厚的高端产品领域拓展业务，走差异化战略之路。

在未来的数年间，公司如何调整才能确保上述战略的落实呢?想到这里，主持会议的王总陷入了深思之中。

如果你是王总，你准备提出怎样的战略实施方案呢?

答：我认为可以实施差异化战略。

(1)差异化战略的内涵

差异化战略是指企业结合各种差异化特征，为顾客提供有别于其他企业的产品或服务，形成在全行业 范围内具有独特性的东西，使得买主偏向于购买企业的产品或服务，从而在竞争中取得优势地位。这种战略成功的核心是寻找差异化方法取得某种对于顾客来说有价值的独特性，这种独特性是对手难以模仿和达到的，同时不要在差异化上花费过多而超过所能制定的高价格。

差异化战略一般包括产品差异化、服务差异化、人力资源差异化及形象差异化等主要内容。产品差异化主要通过产品的特征、性能、一致性、耐用性、可靠性、易修理性、式样和设计来显现。服务的差异化主要包括送货、安装、顾客培训和咨询服务等因素，尤其是在难以突出有形产品的独特性的时候，服务的数量与质量往往成为竞争成功的关键。人力资源的差异化体现在训练有素的员工能够为企业赢得强大的竞争优势，这类员工一般具有胜任工作、讲礼貌、可靠、反应敏捷、善于交流等特征。形象化差异主要通过 企业的个性与形象、标志、媒体、环境及活动项目等体现出来。

(2)企业实施差异化战略的外部环境条件

①存在许多方法创造企业与竞争对手之间的差异，实现为顾客带来价值的差异化。

②顾客对产品的需求和使用要求是多样化的，为企业差异化提供了发展的空间。

③采用类似差异化战略的竞争对手很少。

④技术快速变化，企业之间的竞争主要集中在不断推出新的产品特色上。

(3)企业实施差异化战略的内部条件

①企业具有很强的新产品设计方面的研发能力，拥有产品质量或技术领先的社会形象。

②企业在所处行业中有悠久的历史或是吸取了其他企业的技术融合后自成一体。

③企业具有很强的市场营销能力，与各种销售渠道之间缔结强有力的合作。

④各个部门之间要有很好的协调性，使得差异化能够得以创造并实施。

⑤企业具备吸引高级研究人员、创造型人才和高技能员工的物质基础。

(4)实施差异化战略的途径

差异化来源于价值链，可以说企业的任何价值链活动都是形成差异化的一个潜在来源。例如，原材料 和其他投入的采购活动不仅能够影响产品的性能，而且还影响其差异化的效果；技术开发活动能够设计出具有独特性能的产品；生产经营活动能够影响诸如产品外观、规格和功能性等的独特性形式；发货物流系 统能够决定运货的速度和稳定性；市场营销活动和推销活动也可能成为企业独特性的一个有效来源，并能增强它的声誉、服务、顾客认知和许多其他因素。

企业某些价值活动中的独特性取决于一系列的基本驱动因素。如果一个企业不能识别这些驱动因素，则不能完全找出创造差异化的新途径或判断现有差异化能否具有持久性。独特性的驱动因素主要包括政治、经济、社会、技术或自然环境等宏观因素，以及企业内部价值链活动之间的关系及企业与供应商、销售商之间的关系等因素。总之，独特性的驱动因素因活动不同而有差异，相同的活动也会因产业的不同而不同。各种驱动因素的相互作用，就形成了一种活动的独特性程度。所以，企业必须认真分析、考察各种独特性，了解这些独特性背后的驱动因素是什么,这对于企业产品差异化的持久性非常关键，因为有一些独特性比另一些更为持久。

## 2013

5. 环境分析中的社会文化环境因素关注的是( )。

A. 社会的态度和价值

B. 社会的经济条件

C. 社会的政治条件

D. 社会的技术条件

【答案】A

【考点】组织的宏观环境分析

【解析】组织的宏观环境分析包括政治环境、经济环境、技术环境和社会文化环境分析。社会文化环境分析中社会环境包括社会中权力结构、人们生活方式及工作方式的改变、就业状况等，影响着企业的战略决策。另外，还要了解环境中有关文化的具体知识，对文化有非常敏感的感受力，能够体会到文化环境中人们的价值观念、人生意义等比较抽象的文化理念，这样才能客观地观察、评价和理解企业所处的文化环境，以此作为制定战略的重要依据。所以社会文化环境因素关注的是社会的态度和文化环境中人们的价值观念。

6. 当公司拥有一种有价值、稀缺、难以模仿且不可替代的资源或能力时，公司可以获得( )。

A. 竞争平衡

B. 一种临时的竞争优势

C. 竞争劣势

D. 一种可持续的竞争优势

【答案】D

【考点】组织的资源条件分析

【解析】竞争优势本质上是指企业相对于其竞争对手拥有的优越条件和地位。企业资源观主要包括三方面的内容：①企业竞争优势来源于企业的异质资源；②持续性的竞争优势源于资源的不可模仿性；③异质资源的获取与管理主要来自学习。

7. 目标集中化战略开发核心竞争力的方式是( )。

A. 在整个行业的基础上

B. 服务于所有产业

C. 满足某一特定细分产业的需求

D. 在给定的行业内为某一公司服务

【答案】C

【考点】目标集中战略

【解析】目标集中战略又称聚焦战略，是指企业或者事业部的经营活动集中于某一特定的顾客群、基产品系列的一个细分区段或者某个地区市场的竞争战略。这种战略成功的关键是选择一个市场聚焦点，这里的买主具有特殊的偏好和要求，企业形成独特的能力能够实现比竞争对手更好地服务于聚焦点顾客的战略目标。

8. 相关多元化战略的驱动力最可能是( )。

A. 管理能力驱动

B. 集中资源驱动

C. 价值链驱动

D. 学习能力驱动

【答案】C

【考点】组织结构调整

【解析】多元化战略是指企业同时在两个以上行业从事生产经营活动，并向市场提供多种基本经济用途不同的产品或服务的企业发展战略。根据将要进入的业务的价值链与当前业务的价值链之间的联系情况，可以分为相关多元化战略和非相关多元化战略。相关多元化战略的优势体现在范围经济上，体现的是价值链驱动。

9. 公司采用并购战略的主要原因是( )。

A. 避免开发新产品的风险

B. 获得更多的竞争优势

C. 减少竟争对手

D. 降低投资风险

【答案】B

【考点】并购

【解析】并购是兼并和收购的统称，是企业最常用的一种发展方式。收购是指一个企业作为收购者收购另一家企业的行为，即 “A+B=A” 。并购是当通过自我发展和联盟的方式无法提供企业所需要的能力或降低成本的机会时，并购战略可以通过对其他企业所有权的获得，在企业间建立更为密切的联系，形成一体化的经营，从而获得企业原来仅靠自身发展所无法实现的优势，创造出比联盟更多的控制能力。所以公司采用并购战略的主要原因是获得更多的竞争优势。

10. 从销售市场的角度分析企业使命时，需要分析( )。

A. 企业的产品是什么

B. 谁是企业的客户

C. 谁是企业的供应商

D. 谁是企业的管理者

【答案】B

【考点】企业愿景的概念

【解析】从销售市场的角度分析企业使命时，需要分析“谁是企业的客户?”,弄清用户的需求，才能开发出满足用户需要的产品或服务。

5. 平衡计分卡从哪些角度衡量企业的业绩?

答：平衡计分卡的核心思想就是通过财务、客户、内部经营过程、学习与成长四个方面指标之间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核—绩效改进及战略实施一战略修正的目标。

平衡计分卡作为一种战略绩效管理及评价工具，主要从四个重要角度来衡量企业业绩：

(1)财务角度：企业经营的直接目的和结果是为股东创造价值。尽管由于企业战略的不同，在长期或短期对于利润的要求会有所差异，但毫无疑问，从长远角度来看，利润始终是企业所追求的最终目标。

(2)客户角度：如何向客户提供所需的产品和服务，从而满足客户需要，提高企业竟争力。客户角 度正是从质量、性能、服务等方面，考验企业的表现。

(3)内部流程角度：企业是否建立起合适的组织、流程、管理机制，在这些方面存在哪些优势和不足?内部角度从以上方面着手，制定考核指标。

(4)学习与成长角度：企业的成长与员工能力素质的提高息息相关，企业唯有不断学习与创新，才能实现长远的发展。

平衡计分卡从以上四个不同角度，衡量企业的业绩，从而帮助企业解决两个关键问题，有效的企业绩效评价和战略的实施。平衡计分卡的指标体系中四个维度的常见指标有财务指标、客户指标、内部经营过程指标、学习与成长指标。作为管理系统的核心，平衡计分卡将企业或商业单位的使命和愿景转化为明确的目标，为企业内部的关键流程、变革和学习成长提供衡量方法。

6. 企业实施战略控制的条件是什么?

答：企业战略实施控制的条件有四个：

(1)良好的企业战略规划。企业战略控制是以企业战略规划为依据的，战略规划越是明确、全面和完整，其控制的效果就可能越好。

(2)健全的组织机构。组织机构是战略实施的载体，它具有能够具体地执行战略、衡量绩效、评估及纠正偏差、监测外部环境的变化等职能，因此，组织机构越是合理、明确、全而、完整，控制的效果可能越好。

(3)得力的领导者。高层领导者是执行战略控制的主体，又是战略控制的对象，因此，要选择和培训能够胜任新战略实施的得力的企业领导人。

(4)优良的企业文化。企业文化的影响根深蒂固。对优良的企业文化加以利用和诱导，对于战略实施的控制是最为理想的。当然这也是战略控制的一个难点。

7. 政治环境对企业影响的共同特点是什么?

答： (1)企业的政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统，主要包括政治制度、政党和政党制度、政治性团体、国家的方针政策和政治气氛五个方面。政治是决定、制约和影响企业生存和发展的极重要因素。

(2)政治环境对企业影响的共同特点是：

①直接。国家政治环境直接影响企业的经营状况。

②难预测。企业一般难以预测国家政治环境的变化趋势。

③不可逆转。政治环境因素一旦涉及企业，就会使企业发生十分迅速和明显的变化，而这一变化是企业驾驭不了的。

案例2

中国正努力从“世界工厂”“中国制造”,逐渐向“中国设计”转变。服装企业也正处于服装制造、

销售终端和中间渠道价值链重新整合的阶段。

按照波特的价值链理论，企业的价值链可以表达为如下的图示(见图7):

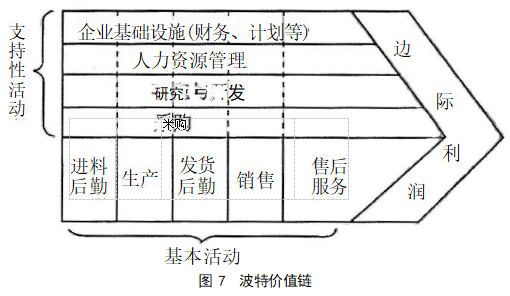


图 7 波特价值链

对服装而言，作为一种时尚产品，其寿命周期比较短。服装生产的前提是进行服装产品开发与设计，它是服装设计、面料设计、辅料设计、工艺设计的协作产物。服装生产是在面料、辅料供应到位的基础上进行的，面料、辅料的开发与生产对服装生产起着支持性作用。服装销售是实现服装价值的重要一环，服装品牌、广告、销售渠道对其产生重要影响。而真正能销售出去的服装，还需要服装的配送实现交付。 一出现断货和积压都会对服装企业带来损失和风险。当然，这中间还有支持服装生产和销售的成衣整理、工厂选址与建设运营、筹资融资、商务谈判、贸易代理、退货换货等环节。

对岚丰童装公司经理李丽而言，其岚丰童装公司成立于1988年，虽然是面向国内销售的童装，但走的也是中高档品牌路线，其品牌文化内涵、产品质量、风格方面选择与中产阶级家庭的喜好和要求相符。

成立之初，岚丰童装主要靠领先一步的设计，就是借助李丽在国外留学的经历，将国外流行的童装样 式结合国内中产阶级家庭的喜好和要求进行再设计，而取得市场的优势，逐步有了自己的工厂、简单的生产管理信息系统、财务信息系统和销售信息系统。但随着全球化和国内市场的开放，岚丰童装领先一步的设计优势逐渐消失，国内和国外同档次的童装在国内市场的销售份额逐步增多，岚丰童装到了需要改变的关头：

这天，李丽约其好友田佳到公司聊天，田佳，国内名牌大学毕业后即出国留学，目前是国内某著名高校的管理学院教授。田佳在参观了李丽的公司、了解李丽的困惑后，对李丽说了如下一席话。

我对你的公司只是初步地了解了一下，岚丰童装品牌在国内已经有了一些知名度，北京从最高档的商场到普通的商场里都可以找到岚丰童装的专柜，这是优势。但在整个童装价值链上确实需要改进，我谈不出很具体的方案，但我可以给你讲2个成功企业的故事。

第一个故事是耐克的故事。耐克没有生产车间，公司只是负责产品设计和销售，所有的产品都交给其他工厂代工生产。这种“耐克式”的经营模式，通过将价值链上的生产环节外包出去，以应对变化多端的市场，具有固定资产投资少、灵活性较强的优点。

第二个故事是ZARA, 其市场定位为“买得起的快速时尚”，同样作为一个模仿高档时装的中端公司，特别重视“反应速度”，其从设计到销售，都借助于中央集权制的信息网络系统，将各地门店紧密地控制在西班牙总部的手中，使其能够在15天时间内，将在巴黎T型台上亮相的新装，放到其各地的门店销售。而大多数公司都需要80天的时间。借助信息集成方式，不但可以实现信息共享，还可以达到加快反应速度的目的。

李丽听了田佳的话，陷入了深思：

生产工厂确实投入比较大。每年还要根据新装的要求更新一些设备，人员的工资也在每年增长；再说中国是生产大国，与国内生存和发展了几十年的其他大工厂竞争，肯定在行业中是没有出路的。但没有工厂，就是皮包公司，这个决定可是需要慎重。

我的企业也有些简单的信息系统，这些系统确实是相互独立的，是时候进行集成统一了。应该将信息管理系统贯通从面辅料采购、产品设计、生产到终端的销售中的各个环节。但这个投入也是很大的，我还是需要再想想。

问题：

(1)一般的服装价值链的基本活动有哪些?(2分)

(2)如果你是李丽，你认为岚丰童装的价值链应该在哪些环节进行变化?有什么好处?(4分)

(3)按照你的设想变化后的成丰童装，其竟争战略应该是差异化战略还是低成本战略?(4分)

答： (1)企业的每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但又相互联系的经营活动，构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。价值链列示了总价值，包括价值活动和利润。价值活动又可以分为两大类：基本活动和辅助活动。企业基本活动包括内部物流、生产制造、外部物流、市场营销、服务这几项活动。企业的辅助活动包括了企业基础职能管理、人力资源管理、技术开发、采购等。

对于服装行业，价值链的基本活动包括：

①将设计出来的服装进行生产制造。

②公司内部各种服装制造资源的流通。

③服装生产出来以后，运往各个销售地点的活动。

④服装的市场推广活动。

⑤服装售后服务活动。

(2)岚丰童装由于全球化和开放政策的影响，逐步丧失了竞争优势。应该在基本活动和辅助活动都 进行相应的改变。人的需求、喜好都是在不断变化之中，应该充分了解顾客的需求和当前的流行趋势。应该做到：

①在产品设计方面加大相应的投资，加大设计方面的投资力度能保证产品设计不断创新，实现产品多样化，保证企业不断推出新产品。

②在人力资源方面，应招聘一些具有新视角，了解童装，并对童装有独特见解的设计人才。保证产品设计方面的不断创新，实现产品多样化生产、差异化生产，满足不同顾客对商品的需求。

③在材料采购方面，应对当前市场进行恰当的估计，制定合适的采购计划，从而防止材料的短缺或者堆积，达到降低公司成本的效果。

④在基本活动方面，应加大市场推广的投入，及时、准确地满足消费者的需求，做好售后服务，在企业的内部，做好分工规划，充分发挥组织职能作用。从而提高产品的市场占有率，满足消费者需求，提高消费者的满意度，提高工作效率，节约成本。

⑤ 还要处理好与供应商、代理商和顾客之间的关系，提高用户的满意程度，与上下游公司紧密合作，以共同提高上下游公司的竞争力。

(3)变化后的岚丰公司主要采取的竞争战略是差异化战略。

低成本战略主要针对价格竞争激烈、产品标准化或同质化比较高、影响消费者购买的因素就是价格的高低、产品差异化途径少的行业，对于童装行业，每一年的流行样式、风格都不一样，是高差异性的行业之一，企业之间的竞争主要集中在不断推出新的产品之上。差异化来源于价值链，企业上任何价值链活动 都是形成差异化的一个潜在来源。企业在技术开发活动中设计出独特的产品，物流系统能够决定运货的速度和稳定性，市场营销和售后服务等都可以形成差异化。但是在形成差异化时，应充分考虑顾客的需求，不能形成无意义的差异性；充分了解差异化的成本，不能造成议价过高；不能只顾产品的差异化而忽略了整个价值链的差异化；正确传达产品及价值链差异化的信号给消费者。另外，在实行差异化战略的同时， 应尽力降低企业的生产成本，与上下游的企业紧密合作，在企业内部从采购、生产和销售等多个环节降低产品的生产成本，有效地集合差异化和低成本战略。

## 2014

5.明茨伯格认为，战略是由5种规范的定义阐明的。5Ps是()。

A.计划(Plan)、价格(Price)、模式(Pattem)、定位(Position)和观念(Perspective)

B.计划(Plan)、渠道(Place)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)C.计划(Plan)、产品(Product)、模式(Pattem)、定位(Position)和观念(Perspective)D.计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Pattem)、定位(Position)和观念(Perspective)【答案】D

【考点】企业战略的定义

【解析】明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P)的提法，提出战略是由五种规范的定义阐明的，即计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective),即5Ps。

6. 一个好的战略目标要达到的4条标准是： 一是要有明确而具有挑战性的目标；二是要简洁易理解；三是要基于对未来5年市场、行业、公司发展的分析做出；四是要( )。

A. 有崇高的意义

B. 有创新性

C. 有行业规范性

D. 有领先指标

【答案】A

【考点】战略目标的特征

【解析】一个好的企业战略且标应当达到以下四个标准：①要有崇高的意义；②要有比较明确的又是十分具有挑战性的目标；③要简洁，容易对内对外沟通，尽可能做到人人皆知；④要基于对未来5年市场、行业、公司发展的分析做出。

7. 战略实施的任务之一是创建一种支持企业战略管理的企业文化和( )。

A. 外部因素

B. 工作环境

C. 社会文化

D. 政府政策

【答案】B

【考点】战略实施的任务与过程

【解析】 战略实施的任务包括：①建立一个有效的与战略相适应的组织结构以成功实施战略；②合理预算，保证将足够的资源投入到对战略实施至关重要的价值链活动中去；③建立支持战略实施的政策和程序；④不断提高价值链各个环节的运作水平；⑤建立企业信息交流和运营系统，使企业管理人员在日常管理工作中能够成功地承担其在战略实施中的角色；⑥建立与战略目标及战略实施相关联的业绩考核与薪酬 激励体系；⑦创建一种支撑企业战略管理的工作环境和企业文化；⑧发挥领导作用，不断提高实施战略的水平。

8. 腾讯控股有限公司(简称腾讯)专注于通过互联网服务提升人类生活品质，产品有IM 软件、网络游戏、门户网站以及相关增值产品，最近还持股大众点评网和京东商城。从企业发展战略而言，腾讯采取的是 ( )。

A. 低成本战略

B. 差异化战略

C. 专业化战略

D. 多元化战略

【答案】D

【考点】多元化战略

【解析】 多元化战略是指企业同时在两个以上行业从事生产经营活动，并向市场提供多种基本经济用途不同的产品或服务的企业发展战略。腾讯投资多种产品和服务属于多元化战略。A项，低成本战略是指 企业通过一系列有效措施，争取获得行业内的低成本；B项，差异化战略是指企业结合各种差异化特征，为顾客提供有别于其他企业的产品或服务，从而在竞争中取得优势地位；C项，专业化战略是指企业把所有资源和能力集中从事某种核心业务，通过核心业务的发展，建立起竞争优势和市场地位。

9. 对于产品生命周期处于成熟期的产品，市场策略可采用( )。

A. 双低策略

B. 选择性渗透策略

C. 市场转移策略

D. 逐步替代策略

【答案】C

【考点】产品生命周期各阶段的策略

【解析】成熟期策略包括：①市场转移，是指寻找新的市场和营销机会，特别是发掘那些没有销售过类似产品的市场；②设法促使现有顾客增加用量和使用率；③为品牌重新定位，吸引较大的顾客群；④改进产品；⑤改变营销组合；⑥撤退策略。

10. 战略制定和战略实施这两个重要的战略行为不断地互相作用，从而影响经理人( )。

A. 选择组织的结构

B. 确定组织的使命

C. 明确组织的愿景

D. 制定组织的目标

【答案】A

【考点】组织结构调整

【解析】在公司规模和生命周期等条件的影响下，组织结构反映了经理人在公司所选的战略下做什么、怎么做的决心。而为了使公司战略产生价值，企业必须以战略为导向来配置自身的组织结构。每当企业发展进步并改进其战略时，就需要一个全新的结构来配合整个战略的实施。战略制订和战略实施这两个重要 的战略行为不断地互相作用，从而影响经理人对战略和组织结构的选择。

11. 下列不属于三个基本经济问题的是( )。

A. 生产什么与生产多少

B. 如何生产

C. 在哪生产

D. 为谁生产

【答案】C

【考点】基本经济问题

【解析】围绕着资源的有效利用和合理配置，任何经济社会要能够正常运作，能够持续地发展下去，就必须解决三个最基本的经济问题：①生产仕么与生产多少；②如何生产；:③为谁生产。

4. 主张企业承担社会责任的论据有哪些?

答：主张企业承担社会责任的论据有：

(1)企业作为社会的重要而有影响力的成员，有责任与义务来帮助保持和改进社会的各种福利。企业与社会的相互作用，可以表现在政治、技术、经济、环境、社会、文化等方面，为此，企业在做出战略决策时必须考虑社会责任问题。

(2)从企业盈利的角度来看，承担社会责任短期内似乎对于企业盈利无任何好处。但从长期来看，这样做有助于推进和完善社区建设，为企业建立良好的企业形象，提高企业的知名度，从而帮助企业赢得政府的好感，为企业的长期发展创造一个良好的外部环境，因此，企业应该承担社会责任。

5. 为什么说差异化战略的优势是使企业能够成为在行业中赢得超常收益的可行战略?

答 ：差异化战略又称差别化战略或标新立异战略，是指企业结合各种差异化特征，为顾客提供有别于其他企业的产品或服务，形成在全行业范围内具有独特性的东西，使得买主偏向于购买企业的产品或服务，从而在竞争中取得优势地位的一种战略。差异化战略一旦实现，就会成为在行业中赢得超常收益的可行战 略，是因为它能帮助企业建立起应对五种竞争力量的防御地位，具体内容为：

(1)在吸引顾客方面，差异化战略与成本领先战略不同，它是利用顾客对品牌的忠诚及由此产生的 对价格敏感度下降使得企业得以避开其他竞争对手的竞争，可以使利润增加却不必追求低成本。

(2)企业拥有的“独特性”及培养的顾客忠诚度都会构成潜在加入者进入行业的高壁垒。

(3)产品差异化带来的较高收益，既可以用来应付来自供应商的压力，也可以缓解来自买方的压力。当顾客面对能够提供满足自己独特需求的企业时，它对价格的敏感性就不高了。

(4)通过差异化战略来赢得顾客忠诚度的企业，在面对替代品的威胁时，其所处的地位也比其他竞 争对手更为有利。

6. 战略联盟的优势有哪些?

答：战略联盟是指两个或两个以上的企业或跨国公司为了达到共同的战略目标而采取的任何股权或非股权形式的共担风险、共享利益的联合行动。

企业组建战略联盟的目的在于通过优势互补，在价值链的关键环节上开展合作，进而增强自身的实力，加快向市场推广新产品，扩大市场份额，迅速获取新的技术，获得生产和营销上的规模经济性，进入国外市场及降低风险。因此，战略联盟的优势体现在：

(1)能获得生产和营销上的规模经济性。小企业通过构建联盟，扩大规模，就能产生协同效应，即 “1+1>2”效应，提高企业的效率，降低成本，增加赢利，以追求企业的长远发展。

(2)弥补技术技能和有关当地市场知识方面的不足。企业各有所长，企业如果构建联盟，可以把分散的优势组合起来，形成综合优势，也就可以在各方面、各部分之间取长补短，实现互补效应。

(3)分享销售设施和销售网络，结合力量对付共同的对手。

7. 什么是企业的核心能力?

答：企业能力归根结底是企业合理配置相关资源的知识与经验。企业能力按照其在价值链上位置的不同，可分为一般能力和核心能力。其中，核心能力的概念要点包括：

(1)核心能力是指一个企业所拥有的、同行业其他企业一时不具备或不那么突出的独特能力，它是一个企业之所以成为这个企业而不是另一个企业的显著标志。

(2)核心能力强调价值链上特定技术、生产力、营销和企业文化方面的专有知识，能为企业带来超额利润。

(3)核心能力是企业生存发展的基础，是企业一般能力整合的结果，是企业获取竞争优势特别是持 续竞争优势的关键。

综上所述，核心能力是指企业发展过程中逐步形成的、使之超越同类企业在竞争中取得可持续生存与发展的具有独特性的能力，即企业配置相关资源的知识和经验。

案例2 飞特公司(10分)

飞特公司是电子类产品的研发和制造商。主要产品有5类：IP/Cable 机顶盒、计算机背光组模、新型 界面材料、印刷电路板、散热系统及组件。近几年，这5类产品的市场状况如下：

(1)由于国内刚刚开始IP/Cable机顶盒类产品的生产，其消费在国内正处于增长期，该类产品的竞争程度也还不太激烈。作为先行一步的飞特公司，几乎没有什么可与之竞争的对手，2013年的市场份额达到了15.1%。在可以预期的未来，IP/Cable 机顶盒类产品还将保持较高的增长。

(2)计算机背光组模类产品在国内的消费已经达到成熟期，市场竞争较为激烈。由于飞特公司进入该类产品市场的时机较早、产品价格具有很强的竞争优势，2013年计算机背光组模类产品给企业带来的收益占企业全部收益的43%,但该产品的市场已经饱和了，在可以预期的未来，使其增长将不是容易的事情。

(3)飞特公司是国内新型界面材料类产品研发和生产的第一家，在技术上具有一定的领先优势，该类产品在国内刚刚开始消费，市场竞争程度较低。2013年该类产品的国内消费增长达到了300%,飞特公司该类产品的国内市场份额达到了76%。在可以预期的未来，其在国内的消费增长还将保持翻番的速度，飞特公司的市场份额当然会保持在较高水平。

(4)由于印刷电路板类产品技术含量不高、进入门槛低，其市场竞争程度越来越高。虽然国内印刷电路板的市场需求还会保持稳定的增长，虽然该类产品还能年年为飞特公司带来利润，但未来飞特公司在 印刷电路板类产品上可预期的市场份额会有所降低。

(5)散热系统及组件类产品是飞特公司起家的产品，但因生产设备陈旧等原因，飞特公司的产品在国内已落后于主要竞争对手。2013年其产品收入仅占飞特公司总收入的5%。同时该产品的国内市场接近饱和，在可以预期的未来，飞特公司产品的市场份额将越来越低。

问题：

(1)作出飞特公司产品波士顿矩阵分析图(5分)。

(2)根据波士顿矩阵分析图提出其每类产品的决策(5分)。

答 ：(1)作飞特公司产品波士顿矩阵分析图如图2所示。

①明星类产品：相对市场占有率和市场增长率均较高，包括产品IP/Cable机顶盒和新型界面材料。

②问号类产品：相对市场占有率较低而市场增长率较高，包括产品印刷电路板。

③ 现金牛类产品：相对市场占有率较高而市场增长率较低，包括产品计算机背光组模。

④ 瘦狗类产品：相对市场占有率和市场增长率均较低，包括产品散热系统及组件。

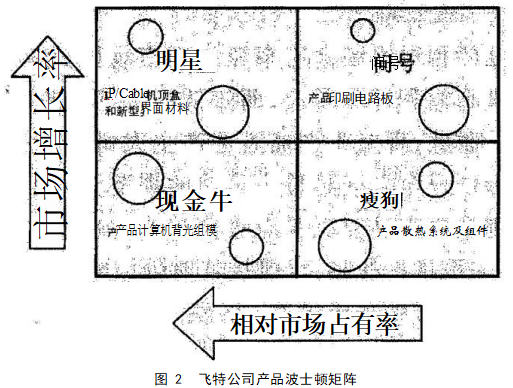


图 2 飞特公司产品波士顿矩阵

(2)每类产品的决策：

① 对于明星产品 IP/Cable 机顶盒和新型界面材料，有最佳的投资机会和最好的利润增长率，为了保护和扩展其在增长的市场上的主导地位，需要加大投资以支持其迅速发展。积极扩大经济规模和寻找更大的市场机会，以长远利益为目标，继续提高市场占有率，加强其竞争地位。

② 对于问号产品印刷电路板，一方面，高速的市场增长需要大量的投资；另一方面，较弱的市场竞争地位意味着只能有少量的现金产生。因此，应采取放弃战略。

③对于现金牛产品计算机背光组模，要么采取收获战略，投入资源以达到短期收益最大化；要么采取 维护战略，以保持其地位。可一方面把设备和其他投资尽量压缩；另一方面采用榨油式方法，争取在短时 间内获取更多利润，获得更多的现金流。

④对于瘦狗产品散热系统及组件，企业应采取放弃或清算战略。淘汰散热系统及组件，将其剩余资源转移至其他产品。

## 2019

5. 战略分析中，环境分析的目的是什么?

答： 战略分析中，环境分析包括外部环境分析和内部环境分析。

(1)外部环境分析的目的是：

①了解企业面临怎样的发展机遇。

②了解企业受到哪些方面的挑战与威胁。

③从企业方面来看，需要制定相应的经营目标及实施战略方案。

(2)内部环境分析的目的是：

①评估企业战略能力。

②分析企业核心竞争力。

③分析企业内部环境。

6. 企业经营领域由哪些关键要素决定?

答： 企业经营领域由下述五个关键要素决定：

(1)企业的历史。每个企业都有在一定经营领域内实现自己目标、方针和取得成就的历史，要选择一个新的经营领域就必须要尊重企业过去的历史。

(2)企业领导人的偏好。每个企业的领导者都有他们自己的观念和见解，这些观念和见解会影响企业经营领域的选择。

(3)企业内外环境要素。企业内外环境要素与企业的主要机会和威胁密切相关，因此，在确定企业 经营领域时必须加以考虑。

(4)企业的资源。企业的资源条件能够使企业在某些领域内得以实现自己的目标，但同时又可能限制企业在其他领域内实现其经营目标。

(5)企业管理能力。企业经营领域的选择确定应当建立在企业的领导、计划、组织、控制等管理能力的基础上。企业的管理基础好、管理能力强，企业就能在较宽广的经营领域内顺利地实现自己的目标；反之，企业的管理基础差、管理能力弱，则企业只能实现范围较窄的目标。

7. 战略联盟的优势体现在什么方面?

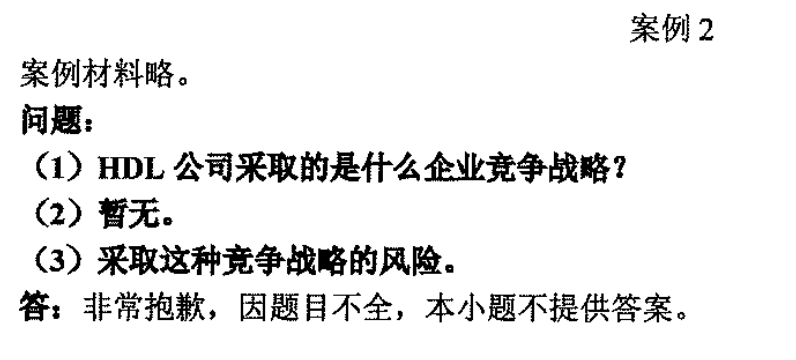
答 ：战略联盟是指两个或两个以上的企业或跨国公司为了达到共同的战略目标而采取的任何股权或非 股权形式的共担风险、共享利益的联合行动。

企业组建战略联盟的目的在于通过优势互补，在价值链的关键环节上开展合作，进而增强自身的实力，加快向市场推广新产品，扩大市场份额，迅速获取新的技术，获得生产和营销上的规模经济性，进入国外市场及降低风险。因此，战略联盟的优势体现在：

(1)能获得生产和营销上的规模经济性。小企业通过构建联盟，扩大规模，就能产生协同效应，即“1+1>2”效应，提高企业的效率，降低成本，增加赢利，以追求企业的长远发展。

(2)弥补技术技能和有关当地市场知识方面的不足。企业各有所长，企业如果构建联盟，可以把分散的优势组合起来，形成综合优势，也就可以在各方面、各部分之间取长补短，实现互补效应。

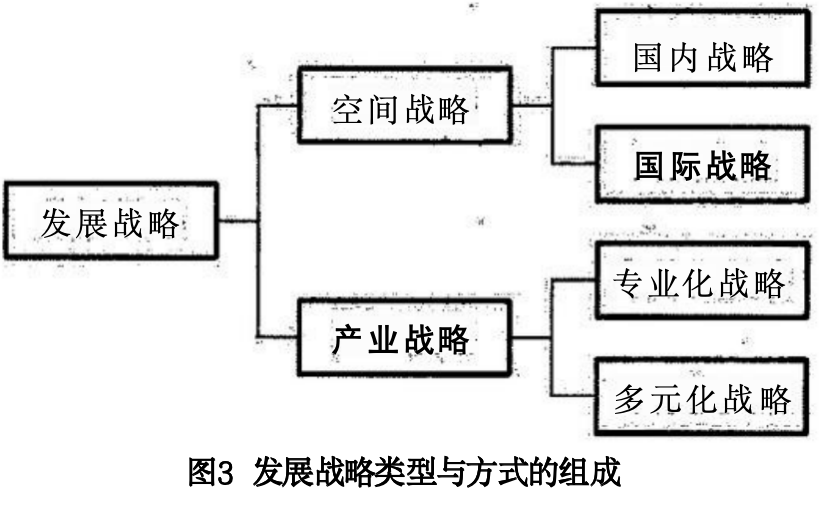
(3)分享销售设施和销售网络，结合力量对付共同的对手。



## 2020

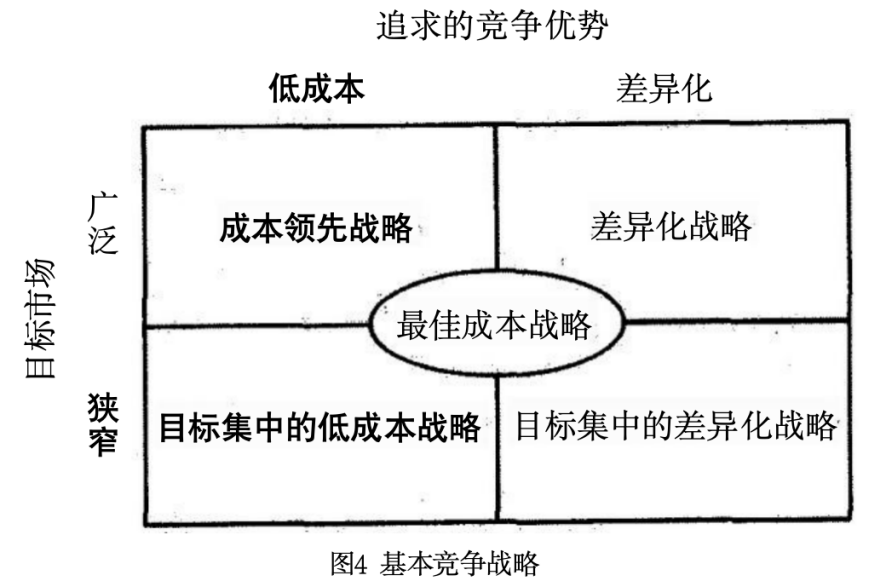
5. 发展战略的战略维度。

答：企业在选择发展战略时，必须考虑战略维度与战略方式的选择。在战略维度选择上，企业可以考虑两种主要维度：一是产业维度，二是空间维度。在产业维度上，企业主要考虑经营的业务范围的宽窄，形成专业化和多元化两种主要的产业发展战略；在空间维度上，企业主要考虑涉足的空间范围的大小，或者在一个地区范围内发展，或者向全国或国外发展，因此形成国内战略和国际化战略等空间发展战略。无论是在空间发展还是在产业发展中，企业都可以通过自我发展、兼并收购和战略联盟三种方式进行，如图3所示。



6. 竞争战略的分类。

答：波特指出，企业战略选择必须建立在对企业内外部环境进行全面分析的基础之上，通过对五种力量的评估，对企业的机会、威胁、优势和劣势的认识，管理者可以选择以下三种基本竞争战略之一：成本领先战略、差异化战略和目标集中战略，如图4所示。



(1)成本领先战略。指企业通过一系列有效措施，争取获得行业内的成本最低地位的战略。这种战 略从20世纪70年代随着大规模生产和大规模销售的兴起开始普及，其核心是高效利用企业资源，建立起超过对手的可持续的成本优势，即通过定价低于对手从而获得市场份额，或者以现行价格获得更高的边际 利润。

(2)差异化战略。指企业结合各种差异化特征，为顾客提供有别于其他企业的产品或服务，形成在全行业范围内具有独特性的东西，使得买主偏向于购买企业的产品或服务，从而在竞争中取得优势地位。这种战略成功的核心是寻找差异化方法取得某种对于顾客来说有价值的独特性，这种独特性是对手难以模 仿和达到的，同时不要在差异化上花费过多而超过所能制订的高价格。差异化战略一般包括产品差异化、服务差异化、人力资源差异化及形象差异化等主要内容。

(3)目标集中战略。又称聚焦战略，是指企业或者事业部的经营活动集中于某一特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或者某个地区市场的竞争战略。目标集中战略又可以细分为目标集中的低成本战 略和目标集中的差异化战略两种类型。目标集中的低成本战略是针对利基市场的低成本需求提供低成本的产品；目标集中的差异化战略是针对利基市场的特殊需求提供差异化的产品。在低成本战略和差异化战略之闻又可以细分出一种中间战略，即最佳成本战略。

7. 平衡计分卡的核心思想。

答：平衡计分卡的核心思想是通过财务、客户、内部经营过程、学习与成长四个方面指标之间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核—绩效改进及战略实施一战略修正的目标。这种方法通 过财务与非财务考核手段之间的相互补充“平衡”,不仅使绩效考核的地位上升到组织的战略层面，使之成为组织战略的实施工具，而且也在定量评价与定性评价之间、客观评价与主观评价之间、指标的前馈指 导与后馈控制之间、组织的短期增长与长期发展之间、组织的各个利益相关者的期望之间寻求“平衡”的基础上完成绩效考核与战略实施过程。

## 2021

3. 企业资源可分为( )。

A. 有形资源、无形资源、人力资源

B. 有形资源、无形资源、市场资源

C. 内部资源、外部资源、人力资源

D. 内部资源、外部资源、市场资源

【答案】 A

【考点】企业资源的分类

【解析】企业资源是指由企业所拥有的、能够创造价值的各种生产要素。企业资源可以分为三类：①有形资源，通常是指那些能够用价值指标或货币指标直接衡量的、具有实物形态或能够看得见的并可以清楚说明其数量的资产，可以分为物质资产和财务资产。②无形资源， 是指能够为企业创造收益，但不具有独立实物形态的资产，主要是指企业的知识产权、技术诀窍、企业形象、品牌、专利权、商标权、专有知识和经验等。③企业的人力资源，是指企业所雇佣的劳动者能够为企业提供的生产性服务的知识、技能、经验、判断能力、洞察能力和决策能力等的总和。

4. 企业说：企业做什么。 ……(口号)是企业的( )。

A. 目标

B. 战略

C. 使命

D. 目的

【答案】C

【考点】企业战略相关概念

【解析】使命是要说明企业的根本性质与存在的理由，说明企业的宗旨、哲学、信念、原则。它根据 企业服务对象的性质提示企业长远发展的前景，为企业战略目标的确定与战略制订提供依据。

A项，企业的且标是在企业目的的总框架中，为企业和员工提供的有完成时间的具体方向。目标所规 定的时间期限越短，目标所含具体内容就越多。

B项，企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性 的谋划。

D项，从战略管理的角度来看，企业的且的是企业希望实现的一种广义的方向，具有最终的、长期的、无限的属性，它可以在持续不断的基础上增加新的内容。

5. 企业部门之间难以沟通协调，易出现多头领导的是( )组织结构方式。

A. 矩阵式

B. 职能式

C. 分布式

D. 简单式

【答案】A

【考点】典型的组织结构类型

【解析】与混合式结构类似，矩阵式结构中也同时存在职能和产品两种部门，但是两者是纵横交错的结构，每一个员工同时隶属于两个性质不同的部门。采用矩阵式结构的组织往往面对的是极不稳定的环境，市场竞争激烈，需要以高度的专业分工不断开发和生产出新颖的产品，其好处是人力资源利用得比较充分，而且具有良好的内部沟通，信息传递快，有助于组织对环境的适应。但不足的是两类部门之间的权力和和益分配难以平衡，容易激发矛盾，而且员工常常要面临多头指挥的情况。

5. 企业战略管理的本质作用。

答：企业战略管理的本质作用有：

(1)使管理者重视识别和利用机会。

(2)加强对业务活动的协调与控制。

(3)使重要决策与已建立的目标协调一致。

(4)更有效地分配时间和资源来实现已确定的目标。

(5)将个人的行为综合为整体的努力。

(6)鼓励向前式思维，对变化采取积极的态度。

6. 组织的宏观环境分析有哪些?

答 ：组织的宏观环境分析包括政治环境、经济环境、技术环境和社会文化环境分析。

(1)政治环境分析

企业的政治环境，是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治环境对企业 影响的共同特点是：直接、难预测、不可逆转。企业政治环境主要包括政治制度、政党和政党制度、政治 性团体、国家的方针政策和政治气氛五个方面。

(2)经济环境分析

经济环境，是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家经济政策。企业经济环境是一个多元动态 系统，主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。

① 社会经济结构。社会经济结构主要包括五个方面的内容：产业结构、分配结构、交换结构、消费结 构和技术结构，其中最重要的是产业结构。

②经济发展水平。最常用的衡量经济发展水平的主要指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入、经济增长速度等。对企业而言，从这些指标中可以认识国家宏观经济形势的发展变化和对企业的影响。

③经济体制。经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系，并通过一定 的管理手段和方法，调控或影响社会经济活动的范围、内容和方式等。经济体制影响着企业行为的方式与方法。

④宏观经济政策。宏观经济政策包括综合性的国家经济发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、商品流通政策、金融货币政策、劳动工资政策和对外贸易政策等。

上述四个要素组成了企业的经济环境，它们是相互结合、整体地影响着企业的生存和发展。 (3)技术环境分析

技术环境，是指企业所处的社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。企业所处的科技环境主要包括社会科技水平、社会科技力量、国家科技体制、国家科技政策和科技立法等基本 要素。这些基本要素都会对企业的生产、经营、管理等方面产生影响。

(4)社会文化环境分析

① 社会环境分析。社会环境包括：国家社会阶层的形成和变动、执政党的状况、人口的地区性流动、人口年龄结构的变化、社会中权力结构、人们生活方式及工作方式的改变、就业状况、城乡差别、社会福利、社会保障、廉政建设、社会道德风气、公众对国家的信心等。这些因素的变化必然都要反映到企业中来，影响社会对企业产品及劳务的需求，也改变着企业的战略决策。

②文化环境分析。文化是企业赖以生存和发展的基础，对人们认识经济发展规律、调整人们的经济活动、加速或延缓经济发展有重大影响。一般来讲，文化发达、文化水平高有利于经济发展；文化落后、文化水平低不利于经济发展。成功的企业不仅要了解环境中有关文化的具体知识，而且必须对文化有非常敏 感的感受力，能够体会到文化环境中人们的价值观念、人生意义等比较抽象的文化理念。

7. 明星产品用什么样的经营战略?

答：明星产品的相对市场占有率和市场增长率均较高。这就决定了它所需要和会产生的现金量很大。是否会产生正现金流量，取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。明星产品通常代表最佳的投资 机会和最好的利润增长率，为了保护和扩展其在增长的市场上的主导地位，最佳战略是对明星产品进行必要的投资。

对明星产品，应采取的战略选择是维护或扩大市场占有率战略。

案例2 小米生态链介绍

案例材料略。

问题：

（1）用了什么竞争战略？

（2）竞争战略实现途径是什么？

**（非常抱歉，此题信息不全）**

## 2022

5.制定战略目标的步骤

答案：一般说来，制定战略目标需要经历调查研究，拟定目标评价论证和选定目

标四个步骤。

解析：企业战略管理——第二章 组织的愿景、使命和战略。

7.回忆版本一：产品生命周期四阶段

答案：投入期，成长期，成长期，衰退期。

解析：企业战略管理——第五章竞争战略及选择。

9.企业的协同作用

答案：当企业能将不同业务单位的楼梯共同职能活动集中起来，就能使用比较少

的投入资源，完成同样的甚至更多的业务量，而且取得较好的协同和沟通。

解析：企业战略管理——第四章公司层战略及选择。

10.企业的竞争优势

答案：在资源分析中，要确定公司资源的强势，如果一家企业具有强大的可支配

资源，又经过很好的协调组织及管理，就形成企业的某种竞争优势。

解析：企业战略管理——第三章组织的内外环境分析。

2.淘宝将直播引入平台 后京东 拼多多也通过直播实现高销售额。抖音快手等 公司进入直播，带来新的模式和挑战，抖音与淘宝合作依赖性越来越弱等淘宝

拟走购物+直播

问题 1：淘宝有什么核心能力? 4 分

答案：

企业的核心能力所涵盖的技术技能不同于企业中一般的技术技能。支撑企业持续 竞争优势的核心能力必须具有在较长时间内使企业获得超过行业平均利润的竞 争优势，具体来讲，他具有不可交易性，独特性，提供顾客特殊一延展性及多样

性和动态性五个特点。

解析：企业战略管理——第三章组织的内外环境分析。

问题 2：淘宝直播在竞争行业中应采取什么战略 6 分

答案：差异化战略一般包括产品差异化，服务差异化，人力资源差异化以及形象

差异化等主要内容。

解析：企业战略管理——第五章竞争战略及选择。

## 2023