# 2003-2023同等学历，企业战略试题

## 2003

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。

### 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

### 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CE0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并没有太大的增长，于是，戴先生为3M公司制定一个新的愿景，即最近四年内推出的新产品销售总额必须占总销售额的30%，因为新产品的利润通常比旧产品好，因此戴先生相信这样的愿景将会大幅提高3M的获利表现。在这种愿景指导下，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愿景的压力下，管理者很快做出分析，认为创新速度之所以慢下来的原因在于研发人员花了太多的时间到市场潜力小或与现有产品类似的产品上，此外，产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。

为了尽快实现这一愿景，戴先生督促他的管理者将工作的重点放在比较受欢迎的新产品上，他也提出一个名为“提速”的计划，即坚持要以最快的速度，将实验室研究发出来的并认为可能造成大震撼的新产品推到市场，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锈肥皂架。一般的肥皂架以铁为原料，很容易生锈，相反的，不锈肥皂架是由回收的饮料塑胶瓶为原料所做成的，3M将此产品纳入“提速”计划中，结果这成为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。根据戴先生的说法，若不是打破管理者原有的做事方法，这样令人印象深刻的绩效是不可能实现的。

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)新的公司愿景给3M公司带来了哪些管理策略的变革?(3分)

(3)你认为企业在定义组织使命时，应考虑的首要问题是什么?(5分)

(1)3M公司新推出的公司愿景是在最近四年内推出的新产品的销售总额必须占总销售额的30%，而过去的策略意图所追求的目标是新产品的收益必须占总销售额的25%。

(2)新的公司愿景给3M公司带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缩短研发时间。以最快的速度，将实验室研发出来的并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，需要明确回答以下问题: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满足顾客的需求?⑥市场可能发生的变化是什么?⑦消费时尚可能的变化是什么?⑧竞争对手可能采取的战略是什么?⑨市场的潜力何在?⑩产品与制造工艺可能发生的技术变革是什么?随着产品革新顾客的消费习惯会发生什么变化?如何变革产品才会起到引导消费的作用?组织的经营方针是否正确?是否需要变革企业的经营方针?

企业不断地提出以上问题，并作出明确的回答，就能准确地定义出企业使命，或者肯定、或者修改企业使命不断地完善企业使命。

## 2005

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。

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。

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。目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。

### 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。

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。

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。

### 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

### 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

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。

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)

### 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（差异化战略的误区）：

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。

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。

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。

### 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

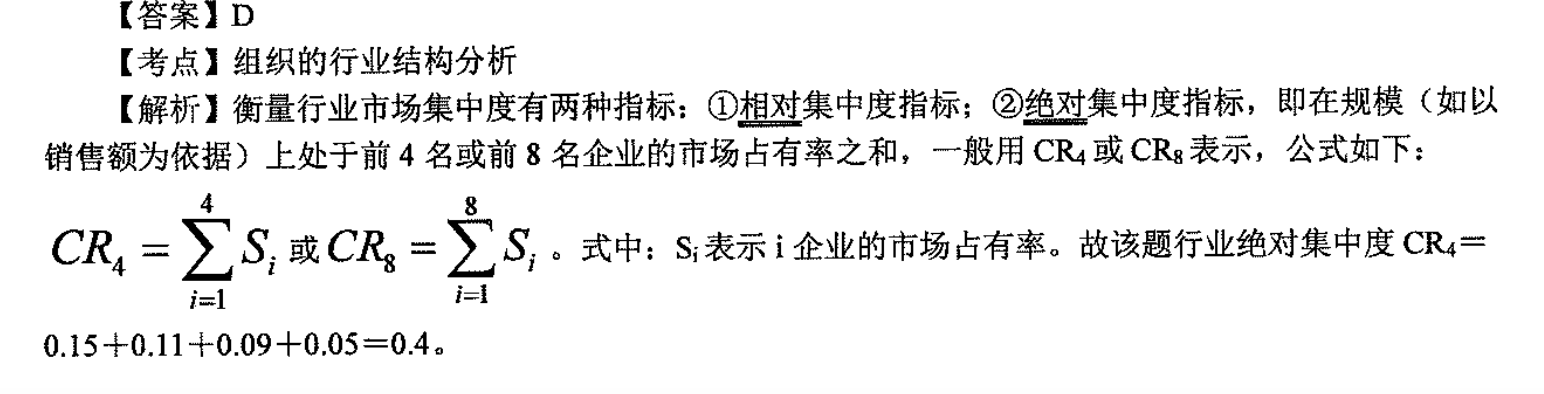
6. 某行业内，市场份额在前4名的企业的具体市场占有率分别为：0.15、0.11、0.09、0.05,则CR4是 ( )。

A.0.05

B.0.1

C.0.2

D.0.4



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，

### 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

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。

### 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。

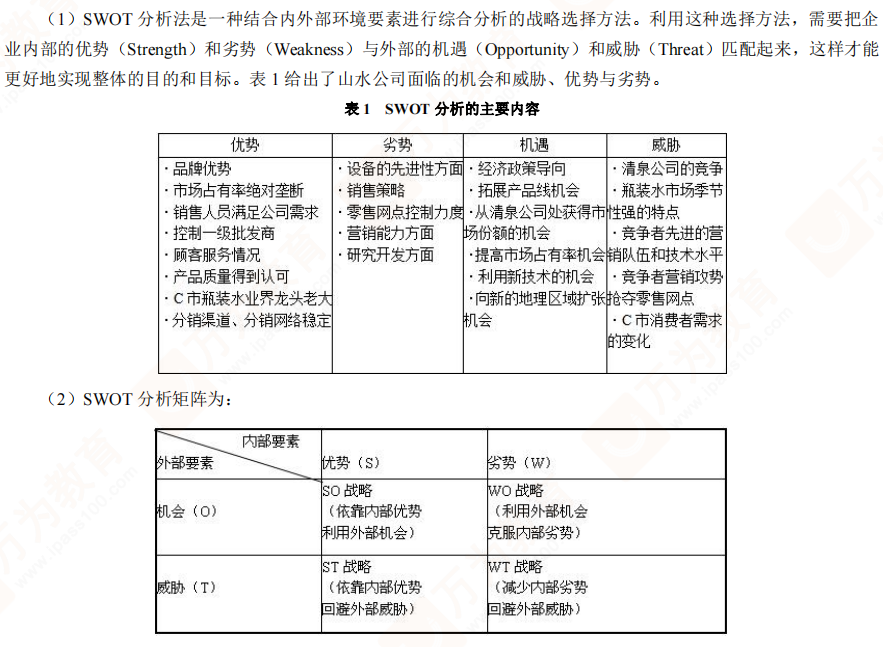
清泉公司的攻势在春节前的元月份开始了，并且成功地推出了“1月18日C市要有清泉出现”的悬念广告，还有礼品附送。清泉瓶装水的覆盖率和重复购买率都大大超出了预期目标。但是，清泉公司在取得第一轮胜利的同时，也遇到了内部的管理问题。由于过度强调销售，以至公司把结算流程、财务制度和监控机制都甩在一边，为了销售业绩甚至让部分城区经理自任经销商赚公司的钱。

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

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。

### 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. 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。

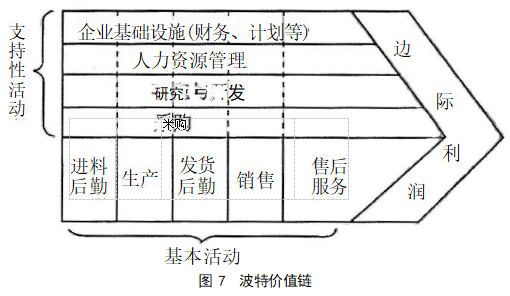
(4)学习与成长角度：企业的成长与员工能力素质的提高息息相关，企业唯有不断学习与创新，才能实现长远的发展。

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。

### 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):



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

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。

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。

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。

### 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)。

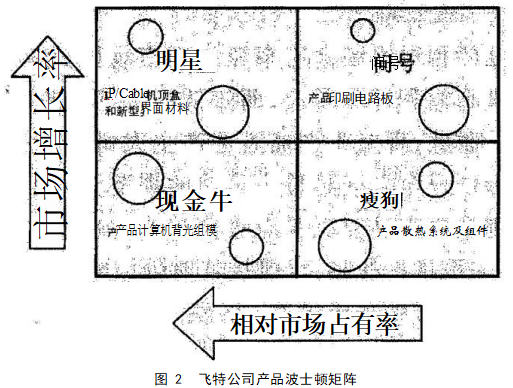
答：(1)作飞特公司产品波士顿矩阵分析图如图2所示。

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。



(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?

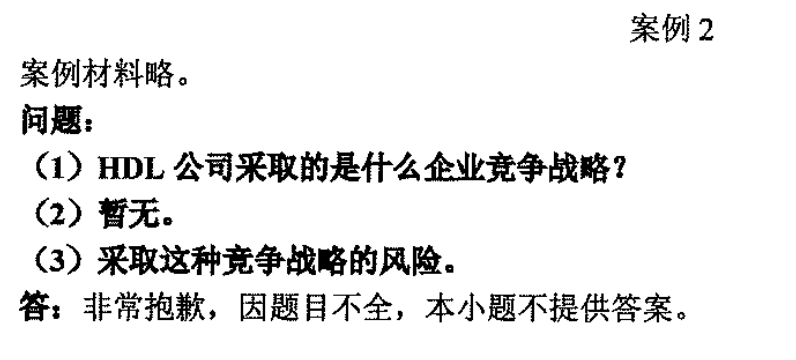
答：战略联盟是指两个或两个以上的企业或跨国公司为了达到共同的战略目标而采取的任何股权或非股权形式的共担风险、共享利益的联合行动。

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。

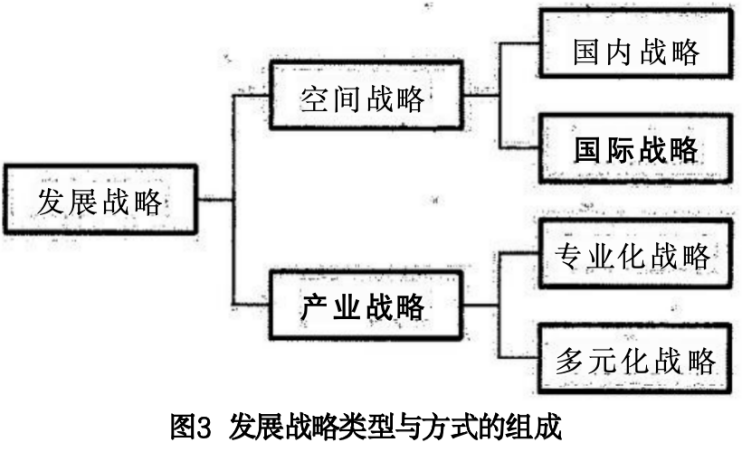
(3)分享销售设施和销售网络，结合力量对付共同的对手。



## 2020

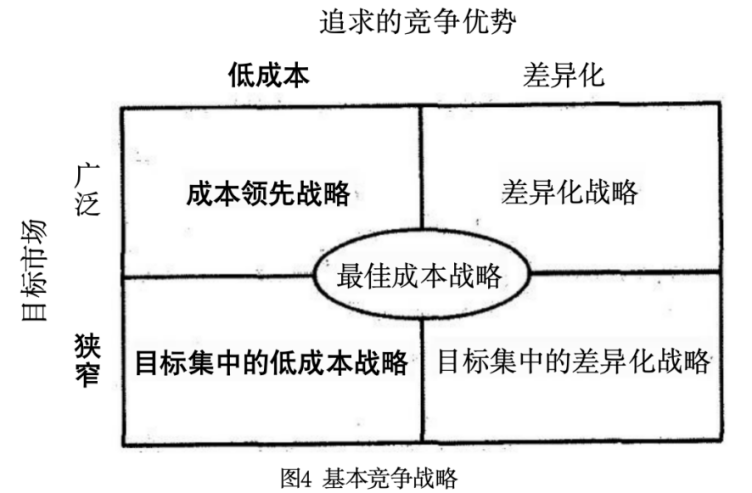
5. 发展战略的战略维度。

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