《企业战略管理》统考历年真题：简答题&案例分析题

# [真题·简答题]

## 2005年

### 1.我国企业应怎样建立企业的战略柔性？

答：战略柔性是指组织为达到战略目标而与内部和外部环境互动，进而持续地塑造环境或进行调整并作出快速反应的能力。企业要建立战略柔性就必须从资源的角度出发，研究资源的内在柔性问题，以及企业如何产生柔性资源来建立战略柔性的问题。

### 2.简述价值链的概念。

答：在价值链分析中，从用户的角度定义价值，价值链是指用户对企业提供的产品或服务认定的并愿意支付的价值。企业创造的价值产生于其自身的一系列活动中。如采购、生产、销售、服务、产品开发等等，这些活动不仅为用户创造了他们所需要的价值，同时，也支出了必要的运行费用。所以说，企业价值链是这些创造价值的总和。如果把这些活动看作是一种支出，则企业价值链的价值是由价值活动和盈余两部分组成。盈余是企业创造的总价值与完成各种活动所花费的全部费用的差额，是企业竞争优势大小的标志。价值活动是企业从事创造价值的具体有形的、实际操作的各项活动，是企业提供产品或服务的基础。价值活动是企业竞争优势的资源。

### 3.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。

## 2008年

### 1.什么是战略柔性？

【答案】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地调整，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。

### 2.简单回答在制定企业战略时应认清企业的哪些资源条件？

【答案】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。

### 3.竞争战略选择的中心问题是什么？

【答案】竞争战略选择的中心问题是明确企业的行业吸引力即竞争地位。

（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。

## 2009年

### 1.企业战略管理的过程是什么？[2009年真题]

答：企业战略管理的过程包括：

（1）企业外部环境分析

①企业宏观环境分析

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。

②企业所处行业及企业竞争对手分析

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。

②企业资源、能力及核心竞争力分析。

（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。

（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。

（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。

（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。

### 2. 企业战略与企业文化的关系是什么？[2009年真题]

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。但是，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。

### 3. 内部增长战略的类型有哪些？[2009年真题]

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。

## 2010年

### 1.企业战略的构成要素是什么？[2010年真题]

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。

### 2.企业战略与资源的关系是什么？[2010年真题]

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。

### 3.企业的市场营销战略及其任务是什么？[2010年真题]

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。

## 2011年

### 1. 企业战略目标的特征是什么？[2011年真题]

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。不能因为企业内外环境有些变化，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。

### 2. 经济环境分析的主要构成要素是什么？[2011年真题]

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。

### 3. 解释产品投入期采用的选择性渗透策略是什么？[2011年真题]

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。

## 2012年

### 1. 在制定战略过程中，分析竞争对手的主要目的是什么？[2012年真题]

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。

### 2. 对于进入衰退期的产品，企业应该采用怎样的策略？[2012年真题]

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。

### 3. 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、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。

## 2013年

### 1. 政治环境对企业影响的共同特点是什么？[2013年真题]

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）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。

### 2. 平衡记分卡从哪些角度衡量企业的业绩？[2013年真题]

答：平衡记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—战略修正的目标。

平衡记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，提高企业竞争力。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，企业惟有不断学习与创新，才能实现长远的发展。

平衡记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。平衡记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，平衡记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。

### 3. 企业实施战略控制的条件是什么？[2013年真题]

答：企业战略实施控制的条件有四个，分别是：

（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、全面、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。

## 2014年

### 1. 主张企业承担社会责任的论据有哪些？[2014年真题]

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。

### 2. 什么是企业的核心能力？[2014年真题]

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。

### 3. 战略联盟的优势有哪些？[2014年真题]

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。

### 4. 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？[2014年真题]

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。

# [真题·案例分析题]

## 2010年

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恰谈合作，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。但公司内部仍有疑议，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？为什么？[2010年真题]

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块，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地保障战略。

（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年

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445m1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。

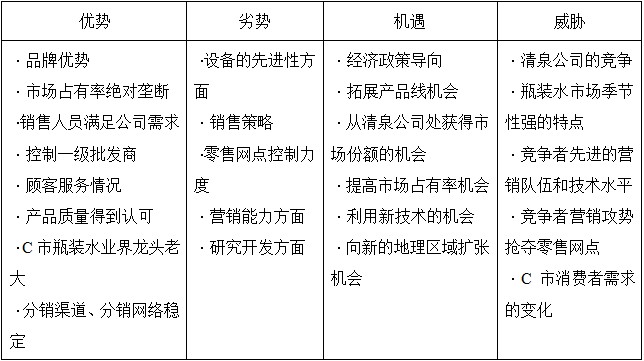
如今，瓶装水销售的旺季，也就是决胜的时候快到了，请您：[2011年真题]

（1）分析山水公司面临的机会和威胁、优势与劣势是什么？

（2）请做出SWOT分析矩阵。

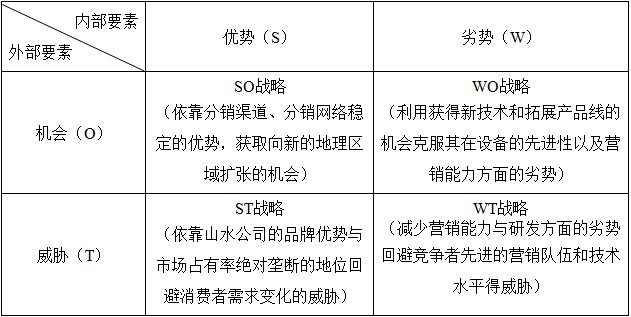
答：（1）SWOT分析法是一种结合内外部环境要素进行综合分析的战略选择方法。利用这种选择方法，需要把企业内部的优势（Strength）和劣势（Weakness）与外部的机遇（Opportunity）和威胁（Threat）匹配起来，这样才能更好地实现整体的目的和目标。下表给出了山水公司面临的机会和威胁、优势与劣势。

SWOT分析的主要内容



（2）SWOT分析矩阵，见下表：

SWOT分析矩阵



## 2012年

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。又鉴于此，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？[2012年真题]

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

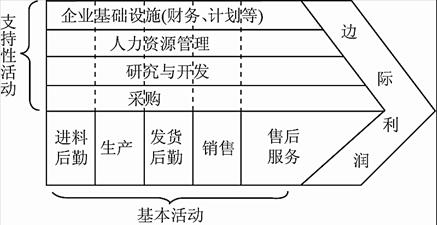
差异化来源于价值链，可以说企业的任何价值链活动都是形成差异化的一个潜在来源。例如，①原材料和其他投入的采购活动不仅能够影响产品的性能，而且还影响其差异化的效果；②技术开发活动能够设计出具有独特性能的产品；③生产经营活动能够影响诸如产品外观、规格和功能性等的独特性形式；④发货物流系统能够决定运货的速度和稳定性；⑤市场营销活动和推销活动也可能成为企业独特性的一个有效来源，并能增强它的声誉、服务、顾客认知和许多其他因素。

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年

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图示：



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、筒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扣销售，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：[2013年真题]

（1）一般的服装价值链的基本活动有哪些？

（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？

（3）按照你的设想变化后的岚丰童装，其竞争战略应该是差异化战略还是低成本战略？

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、准确的满足消费者的需求，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年

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：[2014年真题]

（1）作出飞特公司产品波士顿矩阵分析图。

（2）根据波士顿矩阵分析图提出其每类产品的决策。

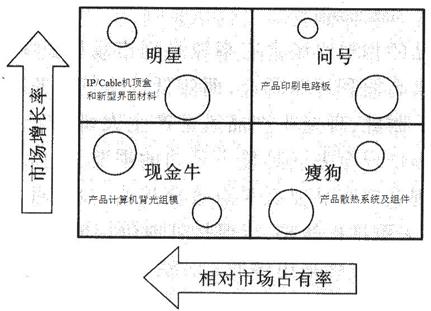
答：（1）飞特公司产品波士顿矩阵的分析（见下图）

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。



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。