

单选(239)--

- 1、“××公司旨在提供娱乐活动而不是经营电影业”描述的是（）。-->**A.企业生存目的**
- 2、“把鸡蛋放在一只篮子里的做法”是什么战略的形象表述（）。-->**A.重点集中战略**
- 3、“东方不亮西方亮”是用来比喻（）。-->**C.多元化战略**
- 4、“公司发展事业的基础是技术革新、生产率和市场占有率”，这句话表明的是（）。-->**B.企业经营哲学**
- 5、“过去长期计划运用的延续性预测已经不够”，这一假定所代表的战略管理演进阶段是（）。-->**C.战略计划阶段**
- 6、“过去的情况，必将延续到将来”，这一假定所代表的战略管理演进阶段是（）。-->**B.长期计划阶段**
- 7、1956年宜家开始试用平板包装，是为了节约运输空间，今天却成为了宜家竞争优势的一个构成部分。宜家采用了（）。-->**B.产品差异化战略**
- 8、1956年宜家开始试用平板包装，这个举动当初只是为了节约运输空间，而今天却成为了宜家竞争优势的一个构成部分。宜家是采用了（）。-->**B.产品差异化战略**
- 9、2005年11月19日，国家税务总局有关负责人发言在“十一五”期间要稳步推进物业税，这一政策对房地产行业的影响是（）。-->**B.降低进入壁垒**
- 10、2005年11月19日，国家税务总局有关负责人在“中国财税论坛2005”上表示，“十一五”期间要稳步推进物业税。这一政策对房地产行业的影响是（）。-->**B.降低进入壁垒**
- 11、21世纪的竞争格局正在发生着本质的变化，人们常用超级竞争来描述21世纪的竞争环境，在高度竞争的情况下，即使目前获得了赢利，若是不（），很快也就会被淘汰。-->**B.持续创新**

- 12、AB两家企业都从事同一种保健品的经营，原来各自在汕头和潮州销售，相安无事。但是最近A企业为了扩大销售，也到潮州销售自己的产品。这是（）。-->**A.市场渗透战略**
- 13、TCL并购法国阿尔费公司，这属于（）。-->**A.成长型战略**
- 14、TCL正在策划进军汽车制造领域，这一战略（）。-->**A.公司战略**
- 15、TCL正在策划进军汽车制造领域，这一战略层次属于（）。-->**A.公司战略**
- 16、（）不仅包括对生产、销售、设计、储备等有形费用的控制，还包括对会议、领导、时间等无形费用的控制。-->**成本控制**
- 17、（）是所有企业在自身发展过程中都要面临的问题，其成功实施往往能重塑企业生命力，助力企业向新的发展阶段进化。-->**组织变革**
- 18、（）是一种新业务模式，它将顾客日益提高的苛刻要求与灵活及有效率、低成本的制造相连接，采用数字信息快速配送产品，避开了代价高昂的分销层。-->**B.价值网络**
- 19、把鸡蛋放在一只篮子里的做法是什么战略的形象表述（）。-->**B.集中化战略**
- 20、百事可乐把自己的目标顾客定位在年轻人，并通过低价，从而把可口可乐的市场份额硬生生地抢夺了一部分过来。百事可乐所采取的战略类型是（）。-->**B.低成本集中化**
- 21、百事可乐把自己的目标顾客定位在年轻人，通过低价抢夺可口可乐的市场，百事可乐所采取的战略类型是（）。-->**B.低成本集中化**
- 22、北京长安商场是一家以综合百货公司，它的最主要竞争对手是（）。-->**A.北京百盛购物中心**
- 23、北京市自1998年起，对机动车辆尾气排放标准进行了严格限制，其中轿车必须安装电喷带三元催化器。它属于企业宏观环境中的（）。-->**D.政治法律环境**
- 24、本国供应商是产业创新和升级过程中不可缺少的一环，因为产业要形成竞争优势，就不能缺少世界一流的供应商，也不能缺少（）的密切合作关系。-->**上下游产业**
- 25、波士顿矩阵特别适用于（）。-->**D.多元化公司**
- 26、不属于企业社会责任的是（）。-->**D.行政责任**
- 27、差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的（）。-->**B.独特性**
- 28、产品或服务的价格通常都低于顾客对该产品或服务所赋予的价值，也就是顾客取得了（）。-->**消费者剩余价值**
- 29、长期资金筹资方式中，筹资风险最大的筹资方式是（）。-->**A.债券**
- 30、长期资金筹资方式中，筹资风险最低的筹资方式（）。-->**D.普通股**
- 31、成本领先战略的目标是建立一个产品单位成本比竞争对手更低的（）。-->**成本结构**
- 32、持续的竞争优势和卓越的盈利能力要求管理者在市场需求、不同产出水平下成本结构已知两个条件下，正确判断如何差异化，如何定价及如何（）。-->**创造价值**
- 33、除了规模经济带来的成本节省，面向全球销售的企业还可以通过（）实现更大的成本节省。-->**学习效应**
- 34、从国内层面看，政治和法律环境因素主要是指政府及各职能部门的各项（）。-->**C.方针和政策**

- 35、从经营风险角度看，风险相对较小。效率较高，从本质上追求的是在过去经营状况基础上的稳定的战略类型是（）。-->**A.稳定型战略**
- 36、当两个或多个企业谋求彼此合作时，一般是期望通过合作获得比单独行动更多的（）。-->**C.价值增值**
- 37、当前，一般而言，以下哪种产品比较适合采用成本（）。-->**A.日光灯**
- 38、当前，一般而言，以下哪种产品比较适合采用成本领先战略。（）。-->**A.日光灯**
- 39、当市场已经成熟，行业经营机会已经饱和，必须另谋发展，可以采取的市场进入类型是（）。-->**C.多元化营销**
- 40、当一个企业具有宝贵的技术秘诀或一项独特的专利产品，却没有在国外市场开发利用技术或专利的内部组织能力和资源时，（）就变得非常有意义。-->**C.许可协议**
- 41、迪斯尼公司在法国的年年亏损，其原因是忽视了（）。-->**C.社会文化因素**
- 42、迪斯尼公司在美国本土、日本和英国所开的迪斯尼乐园都比较成功，赚取了大量的利润。可是在法国的迪斯尼乐园自开业以来年年亏损，其原因是忽视了（）。-->**C.社会文化因素**
- 43、动态相乘效果是指企业将来战略能有效使用现在战略运行中产生的（）。-->**B.无形资源**
- 44、对G E的塑料产品事业部来说，在考虑其竞争战略时应该考虑的问题有（）。-->**C.确定采取降价策略还是个性化策略**
- 45、对一个新兴行业来说，以下哪个指标是经营者最首要考虑的指标（）。-->**D.成长性指标**
- 46、对于钢铁行业来说，最明显的竞争特征是：（）。-->**B.规模经济**
- 47、对于旅游企业来说，下列因素中属于宏观因素的是（）。-->**A.国内居民用于旅游的消费支出增长明显**
- 48、对于中国移动通讯公司来说，最主要的竞争对手是（）。-->**B.中国联通**
- 49、多元化是“用新的产品去开发新的市场”。最早研究多元化主题的是美国学者（）。-->**B.安索夫**
- 50、纺织印染厂原来只是将胚布印染成各种颜色的布供应给服装厂，现在纺织印染厂与服装加工厂联合这属于（）。-->**A.前向一体化**
- 51、福耀玻璃（主营汽车玻璃的上市公司）决策者拟考虑同心多元化作为进一步发展的方向，应当优先考虑哪个发展方向？（）。-->**A.发展建筑玻璃产品**
- 52、根据组织结构设计要素，可以形成两大类组织结构形式：机械式组织和（）。-->**有机式组织**
- 53、公司层战略又称总体战略，是企业的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高（）。-->**行动纲领**
- 54、公司发展事业的基础是技术革新、生产率和市场占有率，这句话表明的是（）。-->**D.企业经营哲学**
- 55、构建多主体共享的商业生态系统并且产生网络效应实现多主体共赢的战略是（）。-->**平台模式**
- 56、海尔公司的企业使命可能是（）。-->**C.创中国的世界名牌**
- 57、航空业周期性爆发的机票价格大战说明该产业的类型是（）。-->**集中型**
- 58、好的使命表述首先应体现（）。-->**A.顾客的期望**

59、核心竞争力应该有助于公司进入不同的市场，成为公司扩大经营的能力基础。这是核心竞争力的（）。-->**C. 延展性**

60、横向一体化可以通过提高（）增加利润，将合并企业的产品线组合到自己的产品线中，从而向顾客提供可以捆绑在一起的、范围更加广泛的产品。-->**A. 产品差异化**

61、宏观环境分析常用的分析模型是（）。-->**PEST**

62、基于企业战略学习机制，决定着企业战略变革能力的强弱的因素是（）。-->**企业战略弹性**

63、绩效的测量与评估是战略控制的基础，但如何从战略角度对组织绩效做全面评估，一直是困扰管理者的难题。但（）的出现成为企业战略决策的极佳工具。-->**平衡计分卡**

64、技术环境具有变化快、变化大、（）等特点。-->**A. 影响面广**

65、甲为一进出口公司，就其外部环境而言，最主要的宏观影响因素是（）。-->**A. 政治法律因素**

66、价值创造边界上的创新、卓越品质、客户响应、品质可靠性和效率反映了该类商业模式的（）。-->**竞争优势**

67、价值链理论所依据的基（）。-->**C. 经营资源—价值活动—竞争优势**

68、价值链理论所依据的基本逻辑关系是（）。-->**C. 经营资源—价值活动—竞争优势**

69、价值链在宏观方面的拓展可以使分析人员将价值链扩展到整个（）。-->**B. 价值链系统**

70、鉴于中档酒市场需求量大，营销部门建议本企业也加入中档酒行列，开发中档酒。（）。-->**竞争战略**

71、将“取舍”作为管理者战略决策的核心内容，实际上就是对企业内外环境中的可做、该做、能做、想做、敢做的一种综合权衡的结果，其中该做表示了外部环境给企业带来的（）。-->**C. 约束**

72、教材 100 页爱立信独立品牌手机的停产说明爱立信公司采取（）。-->**B. 主动的收缩战略**

73、教材 235 页的情景案例：新上任的总裁助理适合于用什么方法选择？（）-->**D. 以上都不行**

74、经济基础设施在一定程度上决定着企业运营的（）。-->**成本和效率**

75、柯达公司的产品与市场领域该定义为以下（）-->**C. 信息记录**

76、柯达公司的产品与市场领域该定义为以下哪个领域（）。-->**C. 信息记录**

77、可口可乐所提供的全方位饮料品种是无人可比的。……以上资料说明可口可乐公司采用（）。-->**B. 同心多元化**

78、可口可乐所提供的全方位饮料品种是无人可比的。从“美汁源果粒橙”，到“天与地矿物质水”，还有“茶研工坊”等，可口可乐在中国市场共推出了近 20 种饮料品牌，除了传统的碳酸饮料，还包含了果汁、茶饮、纯水等各类非碳酸饮料，可谓“十项全能”。以上资料说明可口可乐公司采用了（）。-->**B. 水平多元化**

79、可口可乐所提供的全方位饮料品种是无人可比的。从“美汁源”可谓“十项全能”。司采用了（）。-->**B. 水平多元化**

80、可口可乐与百事可乐面临激烈的竞争，二企业如果分别考虑实施差异化战略，哪个变量实施差异化更可能获得成功（）。-->**D. 形象**

81、可口可乐在中国市场共推出了近 20 种饮料品牌，可谓“十项全能”。说明可口可乐公司采用了（）。-->**B. 水平多元化**

82、肯德基快餐店自 1987 年进入北京市场，不断加盟连锁店，占领北京快餐市场，这属于（）。-->**D. 市场渗透战略**

83、肯德基快餐店自 1987 年进入北京市场以来，不断地发展加盟连锁店，占领北京快餐市场，这属于（）。-->**A. 市场开发战略**

84、肯德基快餐店自 1987 年进入北京市场以来，不断地发展加盟连锁店，这属于（）。-->**A. 市场开发战略**

85、跨国公司可以统一的全球战略为纽带，将散布在世界各地的分公司或合作伙伴联为一体，在平衡全球化与本土化的过程中，形成公司的（）优势。-->**A. 战略协同**

86、两个或两个以上成员企业通过互利共存、优势互补，组成利益共同体，这种企业集群的形式是（）。-->**共生型企业集群**

87、两个或两个以上成员企业通过互利共存、优势互补，组成利益共同体称为（）。-->**共生型企业**

88、两个或两个以上的成员企业通过互利共存、优势互补，组成的利益共同体称为（）。-->**B. 共生型企业集群**

89、两个或两个以上的企业为了一定目的通过一定方式组成的网络式联合体，被称为（）。-->**战略联盟**

90、美国 P&G 公司二战后推出“汰涤”牌洗衣粉获得成功，50 年代又推出“快乐”牌洗衣粉，这种品牌战略是（）。-->**D. 多品牌**

91、美国艾维斯汽车租赁公司提出“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司”，这个口号表明了该公司的（）。-->**D. 企业愿景**

92、美国艾维斯汽车租赁公司提出“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司”，这个口号表明了该公司的（）。-->**D. 企业愿景**

93、美国艾维斯汽车租赁公司提出“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司”，这个口号表明了该公司的（）。-->**D. 企业愿景**

94、美国电话电报公司对外宣称，本公司“提供信息沟通的工具和”这一表述属于（）。-->**A. 企业使命**

95、美国电话电报公司对外宣称，本公司“提供信息沟通的工具和服务而不是生产电话。”这一表述属于（）。-->**A. 企业使命**

96、美国电话电报公司将企业的生存目的定位于提供信息沟通（）。-->**A. 满足顾客的某种需求**

97、美国电话电报公司将企业的生存目的定位于提供信息沟通工具和服务而不是生产电话，说明了描述企业生存目的必须（）。-->**A. 满足顾客的某种需求**

98、面对国家住房产业政策的调整，一些企业迅速从高档豪华房地产项目开发转向经济适用房型的开发，-->**A. 提前性变革**

99、面对国家住房产业政策的调整，一些企业迅速从高档豪华房地产项目开发转向经济适用房型的开发，这属于：（）。-->**A. 提前性变革**

100、某企业原来经营专为高档消费群体的“向阳”牌服装，该市场成功后，又以该品牌进入中档消费市场，这一品牌策略就是（）。-->**C. 品牌延伸**

101、某企业原来经营专为高档消费群体的“向阳”牌服装，该市场成功后，（）。-->**C. 品牌延伸**

102、某轻型汽车公司接到一家大学的合作意向，准备开发一种载重汽车，有一些问题需要研究，这些问题中属于战略层面的是（）。-->**A. 是否有必要进入载重汽车市场**

103、某牙膏厂原来只生产药物牙膏，现在又增加牙刷生产，这属于（）。-->**B. 水平多元化**

104、目前大中城市餐饮业中，消费者越来越倾向于有档次、有品位的餐馆经不是人们就餐的首要选择。这是宏观环境中（）因素影响的表现。-->**B. 经济因素**

105、能够产生范围经济效果的战略类（）。-->**A. 多元化战略**

106、能够产生范围经济效果的战略类型是（）。-->**A. 多元化战略**

107、能够稳定供求关系，规避价格波动的战略是（）。-->**B. 纵向一体化**

108、能力建设的路径依赖性、竞争优势来源的模糊性、资源间具有互补性能够提高核心竞争力的（）。-->**D. 难以模仿性**

109、你认为手机行业最主要的特征（）。-->**D. 行业的进入退出壁垒都高**

110、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。-->**D. 产业模式**

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

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

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

114、奇瑞汽车在汽车行业实行的竞争战（）。-->**A. 成本领先战略**

115、奇瑞汽车在汽车行业实行的竞争战略类型的是（）。-->**A. 成本领先战略**

116、企业的利益相关者有三类，第一类是产品市场相关者，第二类是组织中的相关者，第三类是（）。-->**C. 资本市场相关者**

117、企业的战略目标为企业的外部公众和内部人员所理解并符合他们的利益需求，这是战略目标的（）。-->**可实现性**

118、企业经营的（）增加时，公司管理层缺少充足的时间准确评估每一业务单元的战略，导致管理者难以理解和掌控每一项业务的发展。-->**C. 业务种类**

119、企业具备的核心竞争力与内外界环境不相适应，而核心竞争力又表现出很难改变的路径依赖特征，进而形成阻碍核心竞争力作为企业持续竞争优势源泉的惯性系统，这是指（）。-->**A. 核心刚度**

120、企业扩大现有经营领域的规模，或向新的经营领域开拓，其核心是通过企业竞争优势谋求企业的发展和壮大，这种战略属于（）。-->**增长型战略**

121、企业生产新产品销售给原市场的顾客，以满足他们新的需求。这种战略属于（）。-->**A. 水平多元化**

122、企业实施纵向一体化的动因是为了获得（），进而在产品定价上获得价格竞争优势。-->**成本优势**

123、企业试图在成本领先战略、差异化战略两者之间寻求某种平衡，从而形成竞争优势，可考虑采取的业务战略是（）。-->**最优成本战略**

124、企业所有不同且相互关联的生产经营活动便构成了创造价值的动态过程，这就是企业的（）。-->**A. 价值链**

125、企业通过建立战略联盟，可以实现企业各自价值链环节之间的合作，将（）的重点从企业内部转向跨越企业组织边界的外部关系，也使得企业的经营活动开始超越传统的组织边界。-->**创造价值**

126、企业通过协议、委托、租赁等方式将生产车间外化的经营方式，称为（），这种方式不仅减少了大量的制造费用和资金占用，还能充分利用他人的要素投入，降低自身风险。-->**A.虚拟生产**

127、企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至在同行业中最低的成本，从而在取竞争优势的一种战略是（A）。-->**A.低成本战略**

128、企业为了避免企业分散精力，使企业专注于它最擅长和最了解的业务，而采取的战略是（）。-->**C.密集增长战略**

129、企业为取得或保持持续的竞争优势，在企业内部及其外部环境的匹配方式正在或将要发生变化时，对企业的经营范围、核心资源与经营网络等战略内涵进行重新定义，改变企业的战略思维及战略方法的过程称为（）。-->**C.战略变革**

130、企业拥有或者控制的技术没有实物形态的可辨认非货币性资产，主要包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权、特许权和声誉等属于（）。-->**C.无形资产**

131、企业用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合是（）。-->**企业价值链**

132、企业愿景由核心理念和（）组成。-->**D.未来展望**

133、企业在国际化经营过程中，文化差异导致的文化误解、文化冲突有时会危及企业经营目标的实现，甚至导致企业经营活动失败的可能性。这是指（）。-->**B.跨文化管理风险**

134、企业在组织上突破有形界限，把一些功能虚拟化，仅保留优势、关键的部门，但依然可以完成各种功能任务，实现经营目标的一种经营形式，这种形式被称为（）。-->**C.虚拟经营**

135、企业战略管理的第一步是确定企业的（）。-->**D.产品与市场领域**

136、企业战略最根本的特征是（）-->**C.全局性**

137、企业追求范围经济，目的是实施（）。-->**C.多元化战略**

138、企业追求规模经济，目的是实施（）。-->**A.成本领先战略**

139、企业自行对本公司产品做进一步深加工，或者对资源进行综合利用，或公司建立自己的销售组织来销售本公司的产品或服务，这种战略是（）。-->**前向一体化战略**

140、企业自行对本公司产品做进一步深加工，或者对资源进行综合利用，或公司建立自己的销售组织来销售本公司的产品或服务，这种战略是（）。-->**D.前向一体化战略**

141、全世界的汽车企业都在生产中型小轿车，同一款车再提供三种车型供消费者选择：经济型、豪华型和运动型，这种业务战略属于（）。-->**C.最优成本战略**

142、确定业务优先顺序、制定战略、拟订计划和分配工作的基础是（）。-->**C.企业使命**

143、人力资源管理阶段，不仅注重部门的绩效也，开始关注人力资源管理对（）的贡献。-->**组织目标**

144、人力资源战略的灵魂是（），以此来指导整个人力资源管理体系的建设。-->**战略性人力资源管理理念**

145、人力资源之所以成为现代社会和组织的战略资源，一方面是因为现代社会是一个知识和信息社会。另一方面是因为人力资源是一种（）。-->**能动资源**

146、日本索尼公司于1989年以54亿美元的价格买下了美国哥伦比亚（）。-->**B.纵向一体化战略**

147、日本索尼公司于1989年以54亿美元的价格买下了美国哥伦比亚和三星两家电影公司，此时实施的战略是（）。-->**B.纵向一体化战略**

148、如果你是从事运动鞋生产的，你的企业使命应表述为（）-->**D.提供制造足以可以和汽车比美的鞋子。**

149、如果你是从事运动鞋生产的，你的企业使命应表述为（）。-->**C.以顾客行走舒适为己任**

150、若MP4产品得到消费者认同，预计需求会剧增，生产MP4的厂商最应该考虑实施（）战略。-->**C.横向一体化**

151、设计管理工作岗位和进一步设计管理组织结构的起点是（）。-->**C.企业使命**

152、社会文化环境因素是指一定时期内整个社会发展的一般状况，主要包括人口变动趋势、社会阶层、社会道德风尚、文化传统、（）等。-->**价值观**

153、生物制药是具有高成长性行业，其进入壁垒和退出壁垒的组合是（）。-->**A.进入壁垒高，退出壁垒高**

154、胜利公司是一家专门经营化妆品业务的公司，没有下属的子公司和分公司，该公司的战略管理层次构成是（）。-->**C.竞争战略—职能战略**

155、石油公司对石油化工企业而言，决定他们讨价还价能力的最主要影响因素是（）。-->**A.交易量**

156、市场营销战略属于企业战略的哪一个层次？（）。-->**C.职能战略**

157、事业部制组织结构最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于（）年提出的，故有“斯隆模型”之称，也叫“联邦分权化”，是一种高度（层）集权下的分权管理体制。-->**C.1924**

158、随着经济全球化的不断深入，在西方跨国公司对外直接投资的推动下，产业链不断在全球范围内进行分解和重构，进而形成了以少数跨国公司为核心的全球一体化产业（），跨国公司在该体系中扮演组织者角色。-->**分工体系**

159、所谓差异化战略，是指为使企业产品与（）。-->**B.竞争对手产品**

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

161、所谓战略失效，是指企业战略实施的结果偏离了（）。-->**A.战略目标**

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

163、所有产品都使用同一个品牌的品牌策略是（）。-->**B.家庭品牌**

164、通过一系列持续、稳步前进的变化过程，使企业能够保持平稳、正常运转，这种战略变革方式是（）。-->**渐进性变革**

165、图在企业的社会责任中，最基本的责任是（）-->**经济责任**

166、外部环境分析的目的是在企业外部环境中寻找可能会影响企业使命实现的（）。-->**B.机会与威胁**

167、为了避免企业分散精力，使企业专注于它最擅长和最了解的业务，而采取的战略是（）。-->**C.密集增长战略**

168、为了进一步扩大彩电的生产规模，海尔集团公司整体收购合肥黄山电子集团公司，这属于（）。-->**A.横向一体化**

169、为了进一步扩大彩电的生产规模，海尔集团公司整体收购合肥黄这属于（）。-->**A.横向一体化**

170、为了使公司建立起长期竞争优势，必须将各种资源组合起来，形成有组织的（）。-->**C.能力**

171、未来展望由未来（）年的远大目标和对目标的生动描 D.10~30 答案：解析：D.10~3023、美国电话电报公司将企业的生存目的定位于提供信息沟通（）。-->**D.10~30**

172、未来展望由未来（）年的远大目标和对目标的生动描述组成。-->**D10~30**

173、沃尔玛的成功是因为他实行了（）。-->**D.简化产品型成本领先战略**

174、西单商场的目标市场定位是：大众化的精品店。有部分顾客抱怨商场的装修档次太低（）。-->**A.建议的措施方案与企业目标不一致**

175、西单商场的目标市场定位是：大众化的精品店。有部分顾客抱怨商场的装修档次太低，商场里的椅子太少。有人建议商场进一步装修、多放置椅子并提高名牌商品的比例，并力求使名牌商品物美价廉，请问这种建议有什么问题？（）。-->**B.建议的措施方案与企业目标不一致。**

176、销售渠道分析的重点是对（）进行评价分析。  
销售渠道管理

177、需要有规模经济效益支持的战略类（）。-->**A.成本领先战略**

178、许多跨国企业的成功不仅源于它们在国外市场上销售的产品和服务，还源自独特的（）。-->**C.竞争力**

179、要将社会责任融入战略，首先就要将社会责任理念融入企业的（）。-->**使命和战略目标**

180、要求企业具有较强的柔性，能够适应新的产业，同时具备较强的市场信息获取能力，这种维持竞争优势方式是（）。-->**A.动态竞争优势**

181、业务层战略主要包括基本竞争战略和（）。-->**C.竞争位势战略**

182、一般来说，进入壁垒低，退出壁垒高的产业是（）。-->**C.低利润高风险**

183、一般来说，为绝大多数细分市场提供产品的宽泛型差异化的企业并不多见，企业可能只选择自己具有独特差异化优势的（）。-->**细分市场**

184、一般来说进入壁垒高退出壁垒高产业是（）。-->**A.高利润高风险**

185、一个国家的某个产业如果想依托生产要素建立起强大而又持久的优势，就必须发展高级生产要素和（）。-->**D.专业生产要素**

186、一国的国体与政体、关税政策、进口控制、外汇与价格控制、国有化政策及公众利益集团的活动等，属于国际层面的（）。-->**政治法律环境**

187、一国总人口数量往往决定了该国许多行业的（）。-->**市场潜力**

188、一家经营婴儿奶粉的公司正准备进行多元化经营，你建议最优先考虑的业务领域是（）-->**B.青少年奶粉**

189、由于战略管理过程是一个动态发展的过程，企业进行战略变革就是为了取得或保持（）。-->**B.竞争优势**

190、有一些企业，在需求疲软时仍然不得不保持过剩的产能，这是由于这些产业具有较高的（）。-->**C.退出障碍**

191、原油生产公司对石油化工企业而言，决定他们讨价还价能力的最主要影响因素是（）。-->**A.交易量**

192、在保健品和化妆品产业中，最重要的进入障碍是（）。-->**C. 产品差异**

193、在波士顿矩阵中，代表了企业某项业务的实力，以倍数而不是以百分数表示的指标是（）。-->**B. 相对市场占有率**

194、在成熟产业中选择竞争战略时，如果是大批量生产则采用（）。-->**B. 成本领先战略**

195、在成熟产业中选择竞争战略时，如果是大批量生产则采用（）战略较好。-->**C. 成本领先战略**

196、在电大在线网上作业讲评栏目中，有一份关于北京长安商场的作业。请问长安商场的最主要竞争对手是（）。-->**A. 复兴商业城**

197、在国际化过程中，当目标市场确定之后，选择以何种方式进入市场也是一个需要权衡和取舍的决策，战略决策人员需要对各方面因素做综合分析和全面评估后，才能决定正确的（）。-->**B. 进入战略**

198、在宏观环境的各种环境因素中，具有周期性特点的是（）。-->**经济环境**

199、在价值链分析中，人力资源管理、技术开发和采购活动属于（），-->**辅助活动**

200、在竞争定位和价值创造关系中，位于价值创造边界上的企业代表着某一产业内（）。-->**B. 最成功的商业模式**

201、在考虑战略变革的时候，人们常常忽略（）的重要性。事实上，在设定了一个变革项目后，还涉及如何对各项变革任务进行时间安排的问题。-->**选择时机**

202、在某个特定的产业中相互关联的，在地（）。-->**B. 企业集群**

203、在某个特定的产业中相互关联的，在地理位置上相对集中的若干个企业和机构的集合是（）。-->**B. 企业集群**

204、在企业的社会责任中，最基本的责任是（）。-->**A. 经济责任**

205、在企业战略的不同层次中，最高层次的战略是（）。-->**A. 网络层战略**

206、在特定的产品与市场领域中，企业与竞争对手相比所具有的优势的特征和条件是（）。-->**B. 竞争优势**

207、在一个组织内部经过整合后的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能是（）。-->**核心竞争力**

208、在战略实施过程中，企业总经理鼓励中下层管理者制订与实施自己战略的模式是（）-->**D. 增长型**

209、在战略实施中，有些企业总经理考虑的是如何制定一个最佳战略。在实践中，计划人员要向总经理提交企业经营战略的报告，总经理看后得出结论，确定了战略之后，向高层管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。这种模式是（）。-->**A. 指挥型**

210、早期的人力资源管理被称为（），它是伴随着工业革命的产生而发展起来的。-->**人事管理**

211、战略表达了企业对客观世界固有的认知方式，体现了企业的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，这种对战略的认识是（）。-->**D. 观念**

212、战略不仅是行动之前的计划，还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略，（）是一种在竞争中威胁和战胜竞争对手的工具。-->**计策**

213、战略不行还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略，（）是一种在竞争中威胁和战胜竞争对手的工具。-->**计策**

214、战略管理过程的起点是确定（）。-->**D. 使命与愿景**

215、战略决策者对这种早期失效不可惊慌失措，更不可对新战略失去信心，暂时的挫折并不意味着战略的不合理，战略控制时必须考虑效果的（）。-->**C. 延迟效应**

216、战略控制的目的主要是控制（）。-->**B. 战略失效**

217、战略控制过程的第一个步骤就是制定（）。企业可以根据预期的目标或计划制定出应当实现的战略绩效。-->**绩效标准**

218、战略实施的变革型模式的特点是企业总（）。-->**A. 实施企业战略**

219、战略实施的变革型模式的特点是企业总经理主要考虑如何（）。-->**A. 实施企业战略**

220、战略实施中，公司要创建、运用、组合和变革组织结构以成功实施企业战略的过程。这就是（）。-->**B. 组织设计**

221、战略行动成果尚未实现之前，通过预测发现战略行动的结果可能偏离既定的标准，这种控制属于（）。-->**A. 事前控制**

222、战略优势是企业在竞争中夺取胜利的有力武器。云南玉溪卷烟厂的香烟由于在原料方面独具优势而畅销全国。玉溪卷烟厂所具有的这种优势属于（）。-->**A. 资源优势**

223、战略优势是企业在竞争中夺取胜利的有力武器，云南玉溪卷烟厂的香烟由于在原料方面独具优势而畅销全国，这种优势属于（）。-->**C. 资源优势**

224、战略优势是企业在竞争中夺取胜利的有力武器。云南玉溪卷烟厂的香烟由于在原料方面独具优势而畅销全国。玉溪卷烟厂所具有的这种优势属于（）。-->**A. 进入壁垒高，退出壁垒高**

225、战略优势是企业在竞争中夺取胜利的有力武器。云南玉溪卷烟厂的香烟由于在原料方面独具优势而畅销全国。玉溪卷烟厂所具有的这种优势属于（）。-->**C. 资源优势**

226、战略与结构关系的基本原则是（）。-->**B. 组织的结构服从于组织战略**

227、战略与结构关系的基本则（）。-->**B. 组织的结构服从于组织战略**

228、指战略可以表现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是行动前的计划或手段，即无论企业是否事先制定了战略，只要有具体的经营行为，就有事实上的战略。这种描述是把战略定义为一种（）。-->**B. 模式**

229、中国工商银行与中国石油化工总公司合作发行牡丹加油卡，这种合作属于（）。-->**C. 合作营销**

230、中国工商银行与中国石油总公司一牡丹加油卡，这种合作属于（）。-->**战略联盟的合作关系**

231、中国人民银行近两年不断出台新的货币政策，如增加存款这属于宏观环境因素中的（）。-->**B. 经济环境因素**

232、中国人民银行近两年不断出台新的货币政策，如增加存款准备金，提高存贷款利率，这属于宏观环境因素中的（）因素。-->**B. 经济环境**

233、重点集中战略中的低占有率集中战略非常注重（）。-->**C. 利润**

234、追求（）的企业致力于通过规模经济和区位优势实现成本降低，它们的商业模式是在全球范围内实行低成本战略。-->**全球化标准战**

235、卓越的价值创造并不必然要求企业拥有产业中最低的成本结构或创造出消费者眼中最有价值的产品，它要求的是（）与生产成本之间的差距大于其竞争对手。-->**感受效用**

236、组织间关系的发展在很大程度上要受参与各方目标的影响，还取决于各方交互作用或者预期未来交互作用的（）。-->**A. 频率**

237、组织在长期生存和发展中所形成的为组织所特有的且为组织多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范的总和及其在组织中的反映称为（）。-->**D. 组织文化**

238、最早提出“人力资源”概念的是著名的管理学家（），他在1954年出版的《管理的实践》一书中引入了这一概念。-->**A. 德鲁克**

239、作为将一个企业与相似的其他企业相区别的目标陈述，使命陈述是企业（）的宣言。-->**A. 存在理由**

简答(23)--

- 1、**当地一条街道、当地一列进京列车分别邀请本...**
- 2、**当地一条街道、当地一列进京列车分别邀请本...**
- 3、**董事会研究决定收购南方一家酒厂，现就有关收...**
- 4、**董事会研究决定收购南方一家酒厂，现就有关收...**
- 5、**购买设备的意向已定，协议已签，急待履约。...**
- 6、**简述你对企业核心能力的理解**
- 7、**鉴于中档酒市场需求量大，营销部门建议本企业...**
- 8、**鉴于中档酒市场需求量大，营销部门建议本企业...**
- 9、**经调查研究，认为今后一段时期内东南地区对本...**
- 10、**经调查研究，认为今后一段时期内东南地区对本...**
- 11、**莱凯公司根据上述资料，你认为莱凯公司应当采...**
- 12、**硫酸行业的经济特征**
- 13、**美国红十字公司的业务使命是改善人们的生活...**
- 14、**企业近期请某广告公司设计了三个广告创意方...**
- 15、**企业近期请某广告公司设计了三个广告创意方...**
- 16、**西南某制酒企业在西北市场在春节期间开展买...**
- 17、**西南某制酒企业在西北市场在春节期间开展买...**
- 18、**营销部总结近几年营销渠道的营销效果，建议从...**
- 19、**营销部总结近几年营销渠道的营销效果，建议从...**
- 20、**由于石油价格持续上涨，各国都在酝酿开发新能...**
- 21、**由于石油价格持续上涨，各国都在酝酿开发新能...**
- 22、**与一家商场就贷款问题发生争议，对方已诉至法...**
- 23、**与一家商场就贷款问题发生争议，对方已诉至法...**

1、**当地一条街道、当地一列进京列车分别邀请本酒厂参加冠名活动，企业正在考虑是否参加竞标？**

答案：<span>西南某制酒企业在西北市场在春节期间开展买二赠一促销活动，本企业西部市场负责人请示总经理审批春节期间的促销活动。这是职能战略中的促销战略，所谓促销，就是企业将自己产品的信息通过各种方式传递给消费者和用户的行为。促销组合就是企业为达到预期的促销效果，有目的、有计划地把广告、宣传、报道、营业推广、人员推销等促销工具配合起来应用的策略。不同的促销工具有不同的长处和短处。

2、**当地一条街道、当地一列进京列车分别邀请本酒厂参加冠名活动，企业正在考虑是否参加竞标？**

答：西南某制酒企业在西北市场在春节期间开展买二赠一促销活动，本企业西部市场负责人请示总经理审批春节期间的促销活动。这是职能战略中的促销战略，所谓促销，就是企业将自己产品的

信息通过各种方式传递给消费者和用户的行为。促销组合就是企业为达到预期的促销效果，有目的，有计划地把广告、宣传、报道、营业推广、人员推销等促销工具配合起来应用的策略。不同的促销工具有不同的长处和短处。

3、**董事会研究决定收购南方一家酒厂，现就有关收购的法律问题、收购的价格及被购企业的人员及财务问题进行调研与磋商。**

答：是企业战略层次的应该研究的问题。理由这是有关企业长远发展的问题，符合战略的特点和要求。

4、**董事会研究决定收购南方一家酒厂，现就有关收购的法律问题、收购的价格及被购企业的人员及财务问题进行调研与磋商。**

答案：<span>是企业战略层次的应该研究的问题。理由这是有关企业长远发展的问题，符合战略的特点和要求。

5、**购买设备的意向已定，协议已签，急待履约。**

答案：<span>是购买设备后的履约问题。这不是企业战略层次研究的问题。企业在购买设备前可能会涉及到决策和战略，但在决策后的履约合同仅只是一个实施过程，并未涉及长远性、全局性的谋划或方案，这也能从战略的概念和特征上去理解。

6、**简述你对企业核心能力的理解**

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

7、**鉴于中档酒市场需求量大，营销部门建议本企业也加入中档酒行列，开发中档酒。（竞争战略）**

答案：<span>这是竞争战略中的产品结构调整战略，产业进入到成熟期后，产品特色逐渐减少，价格也逐渐下降，为此就需要进行产品结构分析，淘汰部分亏损和不赚钱的产品，将企业的注意力集中于那些利润较高、用户急需的项目和产品上，努力使产品结构合理化。实际上，在产品成熟期前企业就应当把注意力放到产品结构调整上，及时开发产品的新系列和新用途，只有这样才能免除企业在产业成熟期后期陷入被动。

8、**鉴于中档酒市场需求量大，营销部门建议本企业也加入中档酒行列，开发中档酒。（竞争战略）**

答：这是竞争战略中的产品结构调整战略，产业进入到成熟期后，产品特色逐渐减少，价格也逐渐下降，为此就需要进行产品结构分析，淘汰部分亏损和不赚钱的产品，将企业的注意力集中于那些利润较高、用户急需的项目和产品上，努力使产品结构合理化。实际上，在产品成熟期前企业就应当把注意力放到产品结构调整上，及时开发产品的新系列和新用途，只有这样才能免除企业在产业成熟期后期陷入被动。

9、**经调查研究，认为今后一段时期内东南地区对本企业具有重要意义，有人建议并购当地的一家酒厂以便开拓东南市场。**

答案：<span>其主体是营销部门，由营销部门提出的一个方案，其针对市场的需求量提出了适于企业生存和发展的方案，其具有长远性的规划，“今天的努力是为明天的收获”、“人无远虑、必有近忧”。兼顾短期利益，企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考，确立了远景目标，并谋划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次，围绕远景目标，企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程，除根据市场变化进行必要的调整外，

制定的战略通常不能朝夕令改，具有长效的稳定性。所以是企业战略层次应研究的问题。

10、**经调查研究，认为今后一段时期内东南地区对本企业具有重要意义，有人建议并购当地的一家酒厂以便开拓东南市场。**

答：其主体是营销部门，由营销部门提出的一个方案，其针对市场的需求量提出了适于企业生存和发展的方案，其具有长远性的规划，“今天的努力是为明天的收获”、“人无远虑、必有近忧”。兼顾短期利益，企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考，确立了远景目标，并谋划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次，围绕远景目标，企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程，除根据市场变化进行必要的调整外，制定的战略通常不能朝夕令改，具有长效的稳定性。所以是企业战略层次应研究的问题。

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

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

12、**硫酸行业的经济特征**

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

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

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

14、**企业近期请某广告公司设计了三个广告创意方案，需要从中选择一个。**

答案：<span>不属于企业战略层次的问题，属于企业日常经营活动。企业的广告设计只是企业日常经营活动的一个部分，广告创意的好坏只是表现在促销效果上，但绝不会影响到企业发展的根本，和企业的长远目标也没有什么联系，实施部门也只是一个业务部门，所以只是经营管理的一部分，创意方案的选择也是战术的选择问题，不是企业战略层次的问题。

15、**企业近期请某广告公司设计了三个广告创意方案，需要从中选择一个。**

答：不属于企业战略层次的问题，属于企业日常经营活动。企业的广告设计只是企业日常经营活动的一个部分，广告创意的好坏只是表现在促销效果上，但绝不会影响到企业发展的根本，和企业的长远目标也没有什么联系，实施部门也只是一个业务部门，所以只是经营管理的一部分，创意方案的选择也是战术的选择问题，不是企业战略层次的问题。

16、**西南某制酒企业在西北市场在春节期间开展买二赠一促销活动，本企业西部市场负责人请示总经理审批春节期间的促销活动**

答案：<span>这只是一种促销方案的选择审批问题，是战术选择问题。促销只会使销售量在一定程度明显增加，不会涉及到企业整体经营状况的改变。这是职能战略中的促销战略，所谓促销，就是企业将自己产品的信息通过各种方式传递给消费者和用户的行为。促销组合就是企业为达到预期的促销效果，有目的，有计划地把广告、宣传、报道、营业推广、人员推销等促销工具配合起来应用的策略。不同的促销工具有不同的长处和短处。

17、**西南某制酒企业在西北市场在春节期间开展买二赠一促销活动，本企业西部市场负责人请示总经理审批春节期间的促销活动**

答：这只是一种促销方案的选择审批问题，是战术选择问题。促销只会使销售量在一定程度明显增加，不会涉及到企业整体经营状况的改变。

这是职能战略中的促销战略，所谓促销，就是企业将自己产品的信息通过各种方式传递给消费者和用户的行为。促销组合就是企业为达到预期的促销效果，有目的，有计划地把广告、宣传、报道、营业推广、人员推销等促销工具配合起来应用的策略。不同的促销工具有不同的长处和短处。

18、**营销部总结近几年营销渠道的营销效果，建议从电视广告中撤出来，同时将公益赞助广告渠道作为营销的一个主渠道。**

答案：<span>这只是营销策略，它只是营销部门对营销方案做了一些修改，所以不是企业战略层次应该研究的问题。营销部门通过对前面战略实施的效果分析，提出走公益赞助广告之路，是营销部门长远性、全局性、纲领性的一个方案，究竟进行公益赞助广告还没有具体磋商，因此属于一个战略性的思想，属于企业营销职能战略。

19、**营销部总结近几年营销渠道的营销效果，建议从电视广告中撤出来，同时将公益赞助广告渠道作为营销的一个主渠道。**

答：这只是营销策略，它只是营销部门对营销方案做了一些修改，所以不是企业战略层次应该研究的问题。营销部门通过对前面战略实施的效果分析，提出走公益赞助广告之路，是营销部门长远性、全局性、纲领性的一个方案，究竟进行公益赞助广告还没有具体磋商，因此属于一个战略性的思想，属于企业营销职能战略。

20、**由于石油价格持续上涨，各国都在酝酿开发新能源。其中用酒精作为汽油的替代产品是其中的一个方案。企业打算同某发动机企业联合开发不挥发的用于动力的酒精。**

答案：<span>这是公司战略中的产品发明战略，这种战略要求企业发明别的企业从未生产过的新产品，并进入到别的企业已成熟市场，因而它具有创新开拓精神，这种战略体现了创新开拓型战略的高风险——高收益特征。企业向一个其他企业已经形成的市场推出自己第一代新产品时，企业的风险来自两个方面：一是新产品不一定正好适合该市场顾客的需要；二是企业对新市场缺乏第一手资料 and 实践经验，当企业从事这种风险投资时，它就是在运用全方位创新战略上跨出了成功的第一步。

21、**由于石油价格持续上涨，各国都在酝酿开发新能源。其中用酒精作为汽油的替代产品是其中的一个方案。企业打算同某发动机企业联合开发不挥发的用于动力的酒精。**

答：这是公司战略中的产品发明战略，这种战略要求企业发明别的企业从未生产过的新产品，并进入到别的企业已成熟市场，因而它具有创新开拓精神，这种战略体现了创新开拓型战略的高风险——高收益特征。企业向一个其他企业已经形成的市场推出自己第一代新产品时，企业的风险来自两个方面：一是新产品不一定

正好适合该市场顾客的需要；二是企业对新市场缺乏第一手资料 and 实践经验，当企业从事这种风险投资时，它就是在运用全方位创新战略上跨出了成功的第一步。

#### 22、与一家商场就货款问题发生争议，对方已诉至法院。

答：不是企业应研究的战略层次问题，它还谈不上什么战略，只是公司在经营过程中遇到的一个很小的问题，可能涉及到履行合和信誉问题也只是一些战术问题，而不能谈及战略，这从战略的概念和特征上也可知，企业战略是企业是在市场经济、激烈竞争环境，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存而作出的长远性、全局性的谋划或方案。因此它不是企业战略层次应研究的问题。

#### 23、与一家商场就货款问题发生争议，对方已诉至法院。

答案：不是企业应研究的战略层次问题，它还谈不上什么战略，只是公司在经营过程中遇到的一个很小的问题，可能涉及到履行合和信誉问题也只是一些战术问题，而不能谈及战略，这从战略的概念和特征上也可知，企业战略是企业是在市场经济、激烈竞争环境，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存而作出的长远性、全局性的谋划或方案。因此它不是企业战略层次应研究的问题。

#### 案例分析(38)--

- 1、Motel6 和里茨·卡尔顿在住宿行业中参与竞争...
- 2、Motel6 和里茨·卡尔顿在住宿行业中参与竞争...
- 3、TCI 公司所拥有的资源和机会及战略...
- 4、“菁菁校园”
- 5、宝洁公司、通用电气公司、佳能公司的多元化...
- 6、北大青鸟
- 7、春秋航空的成本领先战略
- 8、俄亥俄州的牛排包装行业的竞争战略...
- 9、俄亥俄州牛排包装公司
- 10、泛美航空公司是美国境外的一家航线最广、历...
- 11、海滨宾馆位于海滨城市一个度假村内，几十年来...
- 12、美图秀秀的愿景与使命
- 13、美图秀秀的愿景与使命
- 14、某食品企业主要有三种产品，主要在北京地区生...
- 15、某小区共有人口 30000 人，其中三口之家占 40%，两...
- 16、牡丹中油国际信用卡是由中国工商银行和中石...
- 17、牛排包装
- 18、平安保险公司的使命
- 19、任志强：房地产市场
- 20、任志强：为富人而不是为穷人盖房子...
- 21、如何以弱胜强
- 22、松下电器公司彻底没落还是新科技革命的起点...
- 23、通用电气公司多元化经营方式
- 24、为富人而不是为穷人盖房子
- 25、为什么国产游戏在西方难立足？...
- 26、为什么腾讯、阿里这么热衷于组织变革？...
- 27、小米公司进军空调行业——潜在进入者的威胁...
- 28、小米公司进军空调行业一-潜在进入者的威胁...
- 29、宜昌纺机

#### 30、宜家出走马甸变脸宜家在马甸 15000 平方米的...

#### 31、悦来企划有限公司

#### 32、在牛排包装行业中，传统的成本链包括：在分布...

#### 33、浙江产业集群：蚂蚁雄兵

#### 34、针对房地产市场的现状，房地产为内知名人士任...

#### 35、中国插座大王：23 年只专注一种产品...

#### 36、中国平安保险集团股份有限公司是一家以保险...

#### 37、中石油与工商银行推出牡丹中油卡...

#### 38、走进海尔创客工厂，人人都是 CEO...

#### 1、Motel6 和里茨·卡尔顿在住宿行业中参与竞争的市场定位恰恰相反。

问：(1) 两家公司分别采用的是何种竞争战略？这两种不同的竞争战略的适用条件有哪些？

(2) 两家公司都是经营旅馆业的，为什么能够采取截然不同的竞争战略？字数控制在 1000 字以内。

答：(1) Motel6 采用低成本竞争战略，只为客人提供干净的没有任何附加服务的房间，所以价格相对来说比较低。低成本竞争战略适用条件如下：1) 现有竞争企业之间的价格竞争非常激烈。2) 企业所处行业的产品基本上是标准化或者同质化的。3) 实现产品差异化的途径很少 4) 多数顾客使用产品的方式相同 5) 消费者的转换成本很低。卡尔顿实行差异化竞争战略，提供高级的住宿和一个一流的个人服务给旅行者和度假者。差异化竞争战略适用的条件：

外部条件：

1) 可以有多种途径创造企业与竞争对手产品之间的差异，并且这种差异被顾客认为是具有价值的；

2) 顾客对产品的需求和使用要求是多样性的，即顾客的需求是有差异的；

3) 采用类似差异化途径的竞争对手很少，即真正能保证企业是“差异化”的；

企业实施差异化战略还必须具备如下内部条件：

1) 具有很强的研究开发能力，研究人员要有创造性的眼光；

2) 具有以其产品质量和技术领先的声誉；

3) 企业在这一行业有悠久的历史或吸取其他企业的技能并自成一统；4) 很强的市场营销能力；5) 企业要具备能吸引高级研究人员、创造性人才和高技能职员物质设施；

#### 2、Motel6 和里茨·卡尔顿在住宿行业中参与竞争的市场定位恰恰相反。

答题要点：

1) 这两家公司采取的是重点集中战略。重点集中战略有两种类型，一种是低成本的集中化，另一种是差异化的集中化，两种集中化战略都可能取得成功。本案例中，前者低成本重点集中战略，后者是差异化集中战略。

前者的适用条件：拥有一个重视价格的市场群体；企业能够通过各种方式降低成本。后者的适用条件：拥有一个具有特定需求的市场群体（如案例中注重服务质量而无所谓价格的消费者）；企业有足够的资金力量提供相应的高端服务；等。

适用条件：p118, p122 实行低成本集中的时候，企业在所处的目标细分市场中寻求低成本优势；实行差异化重点集中时，企业则寻求在目标市场中的独特差异化。

(2) 两家公司都是经营旅馆业的，为什么能够采取截然不同的竞

争战略？

顾客需求不一样，市场并不是单一的。只要市场包含多样化的细分市场，就有采取两种集中化的可能。所以，一定要根据市场细分的情况决定自己的目标市场定位，将精力集中于自己的目标顾客。这两家企业所实施集中化战略的目标市场都足够大。

#### 3、TCI 公司所拥有的资源和机会及战略

问：根据该案例分析该公司选择该种战略的依据。

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

#### 4、“菁菁校园”

答：1、“菁菁校园”要想继续开展下去，就必须把赢利性项目和非赢利性项目结合起来。在非赢利性的理解上，不能太僵化，非赢利机构不是免费机构，因此，“菁菁校园”的动作要遵循市场的规律。2、要想赢利性和非赢利性项目结合发展，必须做好项目组合规划，重新定位，非赢利项目主要集中在假期，作为对品牌的宣传。周期短的课程削减，增加规模大、周期较长的项目，来适应假期的长短；费用标准也可以适当提高。3、管理问题突出表现在课程安排和师资队伍的管理上；利用价格杠杆来调节课程安排，淡季可以价格优惠，避免与特殊课程的冲突；避开学生寒暑假，在其他时间为社会专业团体提供比赛、训练的场地和设施。将其办成自力更生的项目。统一协调这三个部门之间的任命关系，使其相辅相成，共同发展。未来将变得越来越光明，走上规范化稳健发展的道路。

#### 5、宝洁公司、通用电气公司、佳能公司的多元化战略

宝洁公司是相关多元化最为成功的代表之一，尽管宝洁公司涉足的产品包括食品、保健品、宠物食品、清洁剂、口腔护理系列、洗发用品系列、纸品系列等，它们都有着不同的竞争者和生产要求，（此处省略\*\*\*）佳能公司已经逐步实现了从“影像佳能”到“信息佳能”的过渡，并开始迈向“社会生态学佳能”的更高阶段。

问题：(1) 宝洁、通用电器和佳能分别采取的是什么样的多元化战略，各有什么特点？

答：宝洁采用的是水平多元化战略，通用电器采用的是不相关多元化战略，佳能采用的是同心多元化。水平多元化的特点是新旧产品之间有市场上的相关性，同心多元化的特点是新旧产品之间在技术上的相关性。

(2) 在上述三种多元化战略方面，你最赞成的是什么，最不赞成的是什么，简单说明理由。

答：最赞成的是佳能的同心多元化战略（或宝洁的水平多元化战略），原因是可以使企业集中精力，同时可以根据市场的发展变化推出新的产品，进入新的领域，还可以利用原有的品牌效用。最不赞成的是通用电器的非相关多元化，因为该战略会分散企业的资源和精力。

#### 6、北大青鸟

A: ①明确了外部宏观因素的分析；②明确指出了主要竞争对手。

B: 不足之处：①对外部客观环境因素分析面面俱到，没有突出重点。实际上主要影响因素是技术因素，因为 IT 行业与新技术密切相关；②对行业竞争特征几乎没有进行分析。IT 培训具有起

低、专业性不强和大众化的特点，因此行业的竞争进入障碍较低，目前 IT 培训行业细分不是很突出，但有一些。近来有向高端转移的趋势；③主要竞争对手虽然指出来了，但没有进一步分析，在本文中对战集团的分析方法不是很好。其中提到的百事特由于不构成威胁，所以不能算是真正的竞争对手，而清华万博又更偏重于应用培训，这与北大青岛的基础型人才培养有一定的差异。

#### 7、春秋航空的成本领先战略

成为国内第一家低成本航空公司，让越来越多的老百姓坐得起飞机，是创始人王正华对春秋航空从一开始就坚持的定位。

(此处省略\*\*\*)

2018 年上半年，春秋航空的收入利润率高达 13.87%，位列国内 25 家航空公司的第二位。

问题：(1) 根据案情，分析春秋航空公司是如何实施低成本战略的？

答：①对机舱进行改造，增加座位。②提高飞机日利用率。③建立自己的售票系统和离港系统，降低各种财务与经营成本。④倡导“抠门”文化。降低人均办公面积飞机由空姐自己来打扫，公司的复印纸严格执行正反两面使用。

(2) 你是否赞同选择差异化竞争战略能够促进春秋航空公司可持续发展的观点？

答：春秋航空虽然在目前的中国政策的选择下，业绩表现良好，但是单纯依靠低成本竞争战略，无法完全规避企业的劣势和遭遇的挑战，而且还会使企业陷入较大的风险中。因此，这就需要春秋航空在低成本竞争战略之上做出延伸，实施一定的差异化战略。具体的措施如下：①提供差异化服务。春秋航空应该在原低成本竞争战略的基础上，进一步挖掘市场中存在的机会进行创新，以增加春秋航空目前的竞争力。②调整座位间距，增加客户舒适度。不同座位不同价格。③增加部分商务经济舱。

#### 8、俄亥俄州的牛排包装行业的竞争战略

根据该例说明：

- (1) 该公司采取的是哪种竞争优势？  
(2) 该公司从哪些方面保证这种战略的运用？

答：成本领先战略

- (1) 要想降低成本，必须研究企业的价值链，对价值链进行重构，使价值链的累计成本降低。  
(2) 该例中的企业改造了企业的价值链，省去了零售商二次切割分装的成本，同时减少了重量损失。  
(3) 该企业同时开展内部价值链管理，大幅度削减了入厂牛群的运输费。  
(4) 降低成本要将注意力集中于传统价值链下的主要成本项目，只有这样才能大幅度降低成本，采取成本领先战略。

#### 9、俄亥俄州牛排包装公司

问：1) 该公司采取了哪种竞争战略？2) 从哪些方面保证这种战略的运用？

答法一：该公司采用的是低成本的竞争战略，通过对企业生产流程的重新组合（改进设计型、生产创新型）达到降低成本提高竞争能力的目的。

主要有两个方面保证成本降低：①从整个成本面的角度进行分析，将影响成本的最大影响因素——屠宰过程进行重新安排，大大降低了活牛的运输费用；②从物料消耗费用进行改进，将零售

商分割改为生产过程中分割，减少消耗。

答法二：(1) 该公司采取的是价值链重构和低成本策略。(2) 价值链重构要求根据价值的业务流程进行重组，要求把价值生产过程中的不同工序乃至不同的企业按照企业的战略要求重新排列组合，因此要求企业不同的工序、不同的企业不仅自身能力要求很强，而且协同性更好；而低成本战略的实施条件是：现有竞争企业之间的价格竞争非常激烈；企业所处行业的产品基本上是标准化或者同质化；实现产品差异化的途径很少；多数顾客使用产品的方式相同；消费者的转换成本很低；消费者具有较强的降价谈判能力。①要想降低成本，必须研究企业的价值链，对价值链进行重构，使价值链的累计成本降低。②该例中的企业改造了企业的价值链，省去了零售商二次切割分装的成本，同时减少了重量损失。③该企业同时开展内部价值链管理，大幅度削减了入厂牛群的运输费。

#### 10、泛美航空公司是美国境外的一家航线最广、历史最久的航空公司，

也是美国国家航运业的化身。经过 50 多年的发展，至 1980 年初已成为全美第三大航空公司。

问题：

(1) 泛美公司的陨落原因是什么？

(2) 对你有何启示？

参考答案：

(1) 陨落原因：主要是对环境缺少战略分析，对 PEST 分析预测失误。

一是对市场需求估计不足，忽视了成本因素，造成技术改造决策选择失误。二是美国处于经济衰退期，市场萧条。

三是在企业快速成长时，忘记了可能存在的财务危机。

(2) 启示：

首先，对市场变动趋势反映迟钝，只凭借主观的感觉作出决策，最终必然自食其果。

其次，战略方案的选择对企业的成长是非常重要的。

最后，当战略执行中发生偏差时，必须进行果断的战略调整。

#### 11、海滨宾馆位于海滨城市一个度假村内，几十年来，一直以精美的海鲜和良好的设施著称。

海滨宾馆近年来业务没有扩展，利润在下降。宾馆建筑已经出现衰老迹象。宾馆有 24 间客房，一间能容纳 60 人的餐厅，一间供 80 人的会议室，一间面对大海的酒吧。宾馆配套有两个娱乐场和一个儿童游乐场。

财务方面，上一年度宾馆营业额仅为 560 万元。就其客房数字而言，这个数字表明收益平平。与同行旅馆业相比，海滨宾馆的营业额由以下几部分组成：

	海滨宾馆%	旅馆业%
食品	49	41
住房	16	21
饮料	28	33
其他	4	5
	100%	100%

很显然，食品是海滨宾馆的强项。许多附近旅馆的游客也到海滨宾馆就餐，许多常客来自远离 10 公里外的城市。

度假村除了海滨宾馆还有两家宾馆。这两家宾馆很新，规模也比海滨宾馆大，经营效益很好。

青岛周围地区气候温和，从 5-10 月是旅游旺季。海滨宾馆终年营业，但每年的 11 月到 4 月期间很少有旅客住在宾馆。

问题：

(1) 影响海滨宾馆的环境因素有哪些？

(2) 海滨宾馆可以考虑采取什么战略来应对张经理面临的状况？

(3) 如何开展该战略？

参考答案：

(1) 可以考虑以下因素：旅游业的季节性、政府对旅游业的政策、游客的喜好变化、旅游热点的转移，旅游业本身的行业变化、宾馆等级的评定等。

(2) 聚焦化战略。

(3) 以食品提供为核心，展开旅馆经营。

具体可以考虑：对旅馆进行全面装修；聘请更优秀的厨师；淡季推出特价服务；非核心的业务考虑分包出去。

#### 12、美图秀秀的愿景与使命

厦门美图科技有限公司（以下简称美图公司）成立于 2008 年 10 月，一直以“让更多人变美”为使命，怀揣着“成为全球懂美的科技公司”的愿景，创造了美图秀秀、BeautyCam 美颜相机、短视频社区美拍及美图拍照手机等一系列软硬件产品，改变了用户创造与分享美的方式，使自拍文化深入人心。

问题：(1) 美图是通过什么途径陈述自己的企业愿景与使命的？

答：美图秀秀是通过品牌标识来概述自己的企业愿景与使命的。原标识是“秀”字在圆环的包围下，四周围绕着放射状光芒。标识很好的展现出美图秀秀有让人“秀”出自己美好一面的功能，让人很好的理解公司是以“让更多人变美”为使命，并怀揣着“成为全球懂美的科技公司”的愿景。

新标识中的字母 M T 除了代表美图，也分别寓意着 meet（遇见、社交）和 true（真实、纯粹）。而“MT”的笔触呈现向上趋势，彰显积极无畏、朝气蓬勃的生活态度。

(2) 通过美图的例子，你认为如何做好企业使命的陈述？

答：企业使命的陈述首先要体现顾客的期望，确定企业产品对顾客的效用。其次陈述要高度概括，内容应该是有关态度和展望的宣言，而非对具体细节的陈述。再次陈述应突出重点，陈述内容应该集中在有限的目标上，不能过分求全。

#### 13、美图秀秀的愿景与使命

厦门美图科技有限公司（以下简称美图公司）成立于 2008 年 10 月，一直以“让更多人变美”为使命，怀揣着“成为全球懂美的科技公司”的愿景，创造了美图秀秀、BeautyCam 美颜相机、短视频社区美拍及美图拍照手机等一系列软硬件产品，改变了用户创造与分享美的方式，使自拍文化深入人心。(此处省略\*\*\*)

而美图社交圈的发布，意味着影像拍摄、处理、分享、互动环节的打通，将内容与场景相结合，打造秀出真我的社区平台。

问题：(1) 美图是通过什么途径陈述自己的企业愿景与使命的？

答：由于美图是一款软件产品，软件产品就有主界面和软件更要求。因此新美图是通过软件更新升级以及更换主界面的陈述企业的愿景与使命，在与目标顾客互动的过程中展示自己的愿景与使命。

(2) 通过美图的例子, 你认为如何做好企业使命的陈述?

**答:** 企业使命的陈述要突出顾客导向、高度概括、突出重点、鼓舞人心。

(3) 美图采取的是什么样的公司层战略?

**答:** 美图采取的是密集增长战略, 在年轻人这个细分市场深耕细作。

**14、某食品企业主要有三种产品, 主要在北京地区生产和销售。**

该企业最近有以下几件事需要处理:

(1) 聘请专家对企业存在的问题进行了诊断, 专家发现企业内部的生产流程不合理, 因而造成成本居高不下, 隐性成本无法核算, 于是筹划对生产流程进行改造。

(2) 目前三种产品的销售情况不错。市场需求旺盛, 订单较多, 由于工仆人员的疏忽, 出现了一些订单漏登、个别送货时间、品种与数量出现差错现象, 一些客户有些怨言。

(3) 食品属于时限性很强的产品, 各销售点的订货量相对较少, 订货频繁, 周期短。该企业的物流配送一直是一个大问题。有一家专业的物流企业希望能利用自身的专业化优势来承担企业的物流配送任务。

(4) 企业目前的产品目标顾客是老少皆宜, 即全方位的顾客。有人提议企业应专门开发针对儿童和针对白领阶层的高档次的营养食品。

请你就上述几个事件, 根据企业战略管理的理论进行分析, 判断哪些事件是与战略有关的问题, 哪些不是, 并说明你的理由。

**参考答案:**

某食品企业主要有三种产品, 主要在北京地区生产和销售。该企业最近有以下几件事需要处理:

(1) 这不属于战略问题, 因为它不涉及长远的生存与发展问题, 不改变企业的产品布局, 同时问题已经清楚, 只是寻找解决问题的措施, 不需要企业高层人员全程参与。

(2) 不属于战略问题, 因为这只是具体的管理问题, 需要进行管理制度和管理方式的调整。是一种巩固的问题, 而且可以很快找出解决问题的办法。

(3) 属于战略问题, 因为物流涉及到企业的盈利模式, 况且是要涉及合作的问题, 必须由企业的高层领导来认真思考并决策, 短期内难以作出准确的回答。

(4) 属于战略问题, 因为它要解决的是产品与市场格局的变动, 涉及到企业未来的产品结构和经营方式, 是一个比较难以迅速作出是或否的问题。

**15、某小区共有人口 30000 人, 其中三口之家占 40%, 两口之家占 20%, 与老人一起生活的家庭有 30%。**

1. 试分析该咖啡馆采取的竞争战略类型? 采取该种战略应具备哪些条件?

2. 该店的价格水平会定在什么水平, 为什么?

**答题要点:**

1) 差异化集中战略, 采取这种战略的条件在书本的 p122 页

2) 该店的价格会定在中高档的水平, 因为该店的经营重心主要集中于小区的高收入的顾客。经营的重点在于如何提高顾客的让渡价值, 提高顾客的满意度, 因此各种硬件投入以及服务的成本也会很高。(这个部分大家可以仁者见仁, 智者见智)

**16、牡丹中油国际信用卡是由中国工商银行和中石油联手打造的,**

国内第一张可在加油站使用的全国性联名卡。牡丹中油国际信用卡除具有牡丹国际信用卡的一切功能外, 还享有刷卡加油优惠和多项增值服务, 真正实现“一卡在手, 全国加油”无障碍消费, 助您惬意享受驾车乐趣。

牡丹中油国际信用卡包括威士、万事达卡和美国运通三个品牌, 客户可根据自己的喜好选择不同品牌的产品。下面是该信用卡的主要功能:

(1) 刷卡加油便利。牡丹中油国际信用卡可在中石油全国 14000 多座加油站(点击下载)轻松刷卡加油, 不久更将扩大到 17000 多座加油站。

(2) 刷卡折扣优惠。2009 年 12 月 31 日前, 持牡丹中油国际信用卡在中石油加油站的工行 POS 机上刷卡加油, 可享受 1% 折扣优惠。

(3) 24 小时全国道路汽车救援特惠服务。从 2006 年 7 月 1 日起, 牡丹中油国际信用卡持卡人可享受双重优惠(会员价格基础上再折扣)的 24 小时全国道路汽车救援服务, 为您驾车出行免除后顾之忧。

(4) 专项联名积分。使用牡丹中油国际信用卡在中石油加油站工行 POS 刷卡加油, 可累积专项联名积分, 凭此积分可参加不定期的积分兑换活动。

(5) 消费奖励优惠。持卡人全面享受牡丹国际信用卡积分奖励计划和不定期促销优惠。

(6) 特别年费优惠。年刷卡消费满 5 笔或累计消费金额达到 5000 元人民币(含等值外币), 即可自动免除当年年费, 彻底免除您的后顾之忧。

(7) 金融服务功能。可在中国工商银行遍布全国的近 2 万家营业网点、近 2 万台 ATM、近 20 万家特约商户以及数十万台带有银联标识的 POS 和 ATM 上使用。

根据以上信息, 试分析:

(1) 中国工商银行与中国石油总公司的合作属于哪种类型的合作?

**答:** 中国工商银行与中国石油总公司的合作属于战略联盟的合作关系。

(2) 在该合作中中国工商银行和中国石油总公司各得到了哪些利益?

**答:** 1) 银行利益: 得到了有车族这样的优质客户;

2) 中国石油利益: 则扩大了客户, 促进了油品销售;

3) 中国工商银行与中国石油总公司, 各自都是各自领域的强势企业, 有广阔的客户群, 以及互相之间联系紧密, 有开展合作的可能。

(3) 试总结该种合作成功的条件。

**答:** 战略决策者从各种可行的战略选择中找到一个最佳的选择。在这一决策过程中, 主要采取一些定量的方法, 但并不是定量方法比较即能达到目标, 因为他们决策过程, 必将受文化、政治、董事会因素的影响。企业战略管理是企业在宏观层次通过分析、预测、规划、控制等手段, 实现充分利用本企业的人、财、物等资源, 以达到优化管理, 提高经济效益的目的。作为企业经营者, 第一个应当考虑并着手解决问题, 就是“先定必胜之计”, 把主要精力放在企业带有全局性的战略问题上, 进行战略思考和谋划, 确立战略目标, 制定战略规划, 实施战略决策。

总之, 本人认为与其说“细节决定成败”, 还不是说“战略决定成败”。如果企业战略不正确, 执行得越好, 企业错得越多, 企业危机就越大。所以, 只有在正确的企业战略的指引下, 重视执行力、重视细节, 才能保证企业的核心竞争力, 才能保持企业长盛不衰。我认为这就是合作成功的条件。

**17、牛排包装**

(1) 该公司采取的是哪种竞争战略?

**参考答案:** 该公司采用的是成本领先的竞争战略, 通过对企业生产流程的重新组合(改进设计型、生产创新型)达到降低成本提高竞争能力的目的。

(2) 该公司从哪些方面保证这种战略的运用?

**参考答案:** 主要有两个方面保证成本降低: ①从整个成本面的角度进行分析, 将影响成本的最大影响因素——屠宰过程进行重新安排, 大大降低了活牛的运输费用; ②从物料消耗费用进行改进, 将零售商分割改为生产过程中分割, 减少消耗。

**18、平安保险公司的使命**

请你回答以下问题:

(1) 那些话描述了平安的生存目的是什么?

(2) 平安的企业使命中, 那些内容勾画了企业的经营哲学?

(3) 哪些话是对企业愿景(未来展望)的描述? 企业的战略目标是什么?

**答:** (1) 企业生存目的: 对客户负责, 服务至上, 诚信保障。不足之处: 过于笼统: 用一句话概括: 化解风险, 祈祷平安。

(2) 对员工负责, 生涯规划, 安家乐业; 对社会负责, 回馈社会, 建设国家。

(3) 愿景: 成为中国企业改革的先锋和金融服务业学习的楷模, 建设国际一流的综合金融服务集团。战略目标: 争创“世界 500 强 400 优”

**19、任志强: 房地产市场**

问题: (1) 从企业战略的角度来看, 任总的观点是否正确?

**参考答案:** 有正确的地方, 即战略必须针对一定的市场领域, 企业的发展必须靠利润来支撑。

(2) 如果你作为一个房地产商, 针对“穷人”, 是否应为他们建房, 建什么样的房?

**参考答案:** 应当为他们建造适合他们消费水平的房屋, 如经济适用房, 廉租房以及小户型结构紧凑、功能多样的房屋, 尽可能降低成本。但是具体到每个企业, 这要看他们的目标市场定位。

(3) 根据上述资料, 你认为目前的房地产市场大致分几类?

**参考答案:** 大致分为高端市场(即别墅、公寓)、普通商品房、经济适用房、简易房市场。

**20、任志强: 为富人而不是为穷人盖房子**

问: (1) 从企业战略的角度来看, 任总的观点是否正确? (2)

如果你作为一个房地产商, 针对“穷人”, 是否应为他们建房, 建什么样的房? (3) 根据上述资料, 你认为目前的房地产市场大致分几类?

**答法 1:** (1) 有正确的地方, 即战略必须针对一定的市场领域, 企业的发展必须靠利润来支撑。(6 分)

(2) 应当为他们建造适合他们消费水平的房屋, 如经济适用房, 廉租房以及小户型结构紧凑、功能多样的房屋, 尽可能降低成本。(8 分)

(3) 大致分为高端市场(即别墅、公寓)、普通商品房、经济适用房、简易房市场。(6分)

答法2:(1)这个观点要具体问题具体分析,有正确的成分,也有不合理的地方。正确的地方是:战略必须针对一定的市场领域,企业的发展必须靠利润来支撑。

(2)应当为他们建造适合他们消费水平的房屋,如经济适用房,廉租房以及小户型结构紧凑、功能多样的房屋,尽可能降低成本。(3)大致分为高端市场(即别墅、公寓)、普通商品房、经济适用房、简易房市场。

## 21、如何以弱胜强

问题:

1) Intuit 采用什么战略得以在与微软对抗中取得成功?

集中化战略。Intuit 将自己的业务方向集中于财务软件市场。

(2) 微软公司拥有绝对的资金和人员优势, Intuit 为何还能取得这样的成功?

首先是财务软件的独特需求存在,存在相应的细分市场。其次, Intuit 一直强化在该领域的位置,有效地占据了 60%左右的市场份额,并成为抵御微软的最重要力量。

(3) 你认为 Intuit 下一步该如何操作,才能保持这一成功?

继续提高资源集中度,巩固并强化自己在该行业拥有的核心能力,在营销中继续加强差异的集中化。

## 22、松下电器公司彻底没落还是新科技革命的起点?

2018年3月,日本最大媒体《日经新闻》报道:“松下集团,由于多年亏损,经营不善,准备出售松下集团位于中国的工厂,标价是45亿美元。”相关数据显示,松下电器公司于2012年亏损高达77217亿日元,在很长一段时间内,没能获利一分钱。(此处省略\*\*\*)

松下电器公司的战略选择不知是彻底没落还是新科技革命的起点,我们只能等下一轮来势汹汹的新科技革命来揭晓答案。

问题:(1)根据案例能否判断松下电器公司彻底没落,为什么?

答:不能。虽然松下2012年出现亏损,在很长一段时间内,没能获利一分钱,这只是反映了企业处在较艰难的经营状况。但一方面,松下可以通过出售旗下工厂,盘活资产,另一方面,松下尚在自己关注的领域持续的进行投资,如果战略得当,还有可能重新赢得市场。

(2)松下为什么要放弃江苏摄像头制造转投新能源电池制造?

答:企业在发展的过程中,自身经营状况的变化也会导致战略发生改变。当顾客的需求、竞争环境及市场等因素发生变化时,企业为了避免衰退的命运,常常需要实施变革或业务转型。

## 23、通用电气公司多元化经营方式

问:试分析威尔奇采取的是什么战略?

答:1. 威尔奇采用的是多元化战略。(答采用的是收缩战略也算正确)2. 由于多元化战略需要分散企业的资源,因而企业应尽可能避免过度多元,保持多元化的几项业务都处于比较领先的优势地位。3. 威尔奇给多元化一个标准,即多元化的各项业务如果盈利性较差或竞争能力不强,必然给多元化带来困难。

4. 为有效实现多元化,在执行中有需要先进行一些战略收缩。

## 24、为富人而不是为穷人盖房子

(1)从企业战略的角度看,任总的观点是否正确?

(2)如果你作为一个房地产商,针对穷人,是否应为他们建房,建什么样的房?

(3)根据上述资料,你认为目前的房地产大致分几类?

答:这个观点要具体问题具体分析,有正确的成分,也有不合理的地方

(1)有正确的地方,即战略必须针对一定的市场领域,企业的发展必须靠利润来支撑。

(2)应当为他们建造适合他们消费水平的房屋,如经济适用房,廉租房以及小户型结构紧凑、功能多样的房屋,尽可能降低成本。

(3)大致分为高端市场(即别墅、公寓)、普通商品房、经济适用房、简易房市场。

## 25、为什么国产游戏在西方难立足?

中国目前拥有世界上最大的游戏市场,如此巨大的市场需求不仅促进了许多本土游戏公司的成功,还创造了不少的收益。(此处省略\*\*\*)

此外,不同语言造成文本长度的不同则成为需要解决的另一个重要问题。

问题:(1)国产游戏在西方应采用何种战略?为什么?

答:由于中西方艺术风格、游戏设计,以及盈利模式等差距,国产游戏在西方应采用本土化战略,国产游戏企业应通过对产品进行定制来更好地满足不同国家市场口味和偏好。本土化战略使企业的竞争方式同东道国的环境相匹配,并试图适应不同国家购买者的不同口味和期望。

(2)采用该战略有可能面临哪些障碍?如何解决?

答:运用本土化战略的国产游戏企业在获取低成本领导地位时面临很大障碍,原因是本土化战略妨碍了国产游戏企业的竞争能力和资源的跨国界转移,同时难以建立一个统一的竞争优势,尤其是难于建立起低成本基础上的竞争优势。解决的方式有两方面:一是在西方本地进行游戏产品定制增加的价值能够支持高定价,国产游戏企业才可以补偿自己为此而付出的成本;二是国产游戏企业通过显著扩大西方本地游戏市场需求,从而实现规模经济以降低成本。

## 26、为什么腾讯、阿里这么热衷于组织变革?

继2005年、2012年两次上升到战略层面的组织架构调整后,在2018年9月末腾讯开启了第三次基于战略升级的组织变革:在原有七大事业群的基础上重组整合成新的六大事业群。(此处省略\*\*\*)

从更大的视角来看,腾讯和阿里总是能够发现商业世界里的变革性机遇,并及时自我变革并同时不断完善自身企业的管理体系。

问题:(1)为什么腾讯、阿里要进行组织变革?

答:随着公司的发展、地理区域的扩大与多样化程度的增加,为了适应公司战略的改变,公司的组织结构实际上会发生相应的变化。腾讯、阿里的管理者意识到企业会面临经常性的变化,因而需要及时调整企业,而组织结构会相应做出改变。组织要适应企业的战略,战略要适应环境的变化。

(2)组织结构有哪些类型?腾讯和阿里变革后的形式分别属于哪一种?为什么采用该组织结构形式?

答:在总体上可以区分为机械式(刚性)组织和有机式(弹性)组织,现实中,这两类组织还有更为具体的表现方式,主要包括直线制组织结构、直线-职能制组织结构、事业部制组织结构和矩阵制组织结构。腾讯、阿里均采用事业部制组织结构。

## 27、小米公司进军空调行业——潜在进入者的威胁分析

2018年7月23日,小米公司推出了旗下首款空调产品——米家互联网空调,售价定在了其智能手机出道时的1999元,公测价只要999、5元。小米公司以一款清新爽朗的产品正式宣布布局空调行业。

问题:(1)、空调行业的生命周期处于什么阶段?在这个阶段现有企业的竞争特点有哪些?

答:空调行业的生命周期处于成熟阶段。该阶段现有企业的竞争特点是仅靠现有的市场份额已经不足以实现过去的利润增长,争夺市场份额成为主要的竞争行动,市场上的竞争者以少数集中型的寡头为主。

(2)、作为潜在的进入者,小米将受到何种挑战?

答:作为潜在进入者,小米受到的挑战主要是高的进入壁垒,表现为规模经济、品牌忠诚度、产品绝对成本以及顾客转移成本。

(3)、是什么问题导致该行业受到潜在进入者的进入?

答:产业已经成熟,产品同质化,需要通过创新的理念和概念开拓市场,二是年轻人的求新求变的需求。

## 28、小米公司进军空调行业一-潜在进入者的威胁分析

2018年7月23日,小米公司推出了旗下首款空调产品——米家互联网空调,售价定在了其智能手机出道时的1999元,公测价只要999.5元。小米公司以一款清新爽朗的产品正式宣布布局空调行业。

问题:1.空调行业的生命周期处于什么阶段?在这个阶段现有企业的竞争特点有哪些?

2.作为潜在的进入者,小米将受到何种挑战?

3.是什么问题导致该行业受到潜在进入者的进入?

答案

1.上升期或者成熟期。空调行业生命周期的发展阶段,可通过看国内空调行业各大企业目前正在干什么,例如格力,如果在不断扩张,发展更加智能的科研,说明正处于空调行业的上升期或者成熟期。

2.作为潜在的进入者,小米将受到来自空调行业前行者在成熟的技术、市场品牌认知度的冲击与挑战。小米作为一家以手机、智能硬件和IoT平台为核心的互联网公司,首次进入空调行业市场,首先在空调硬件配置和生产上,与老牌空调行业巨头企业相比缺乏一定的经验与技术;其次,消费习惯与品牌认知度上,消费者首先会选择老牌空调行业企业或者巨头企业的产品,这对于刚涉足空调行业的小米来说,有一定的挑战。

3.人类对物质生活需求与智能家居化需求日益增长,导致该行业受到潜在进入者的进入。小米作为一家互联网公司,其智能硬件是它的强项。空调作为一件老百姓家里比较常见的家电,得到越来越多的普及。但市场需求决定生产,随着智能家居的渗入,人们对生活和家电不再只是普通的通电即可解决一定问题,比如说空调,如何结合智能,让人们的生活更加便捷,更加轻松,成了他

们消费的一项决定性因素，尤其是以 80 后、90 后、00 后等消费人群而言，智能家居成了居家的首选。小米以自身智能硬件+空调生产，为消费者提供新的空调理念，以及消费理念，以小米自身的品牌影响力和销售能力打开潜在进入者身份的大门。

## 29、宜昌纺机

2018 年 6 月是宜昌纺机各个车间的生产热潮。“截至 5 月，全年订单已排得满满当当。”宜昌纺机副总经理朱顺双说，不少员工从大年初一就开始加班加点赶进度，依然没办法满足订单需求。为什么如此红火？（此处省略\*\*\*）纺织业面临的竞争形势空前严峻。”汪斌说，以智能装备为支撑，大幅提高劳动生产率，降低生产成本，希望宜昌纺机的努力，能助推纺织产业的转型升级。

问题：（1）宜昌纺机为什么要进行战略变革？请你结合本例谈一下战略变革与竞争优势的关系。

答：宜昌纺机进行战略变革是因为①产品老化，企业的竞争力下降。②产品的理念与市场需求有较大差距。竞争优势是企业生存与发展的根本。制定和实施战略的目的就是要提高企业的竞争优势，当内外环境发生变化时，原来的战略可能失效，可能达不到预定的目标，同样也不可能提高企业的竞争优势。战略变革可以使战略方案更加适应环境变化，强化企业的竞争优势。

（2）这种变革属于哪个层面？这个层面有哪些战略类型可供选择？

答：这属于公司层面的战略，这个层面可供选择的战略类型有：①发展型战略，具体包括密集增长战略、一体化战略和多元化战略等。②稳定型战略。③收缩型战略。

## 30、宜家出走马甸变脸宜家在马甸 15000 平方米的店面，创造出 5、4 亿元/年的销售额。

这个世界 500 强将在明年年初搬离马甸，引起了媒体和社会的广泛关注---既关心宜家的前景，也关心马甸的发展趋势。马甸曾经被北京市商委规划为北京市十个商业中心的一个。

问题：

（1）、根据宜家在选址上的两个条件，谈谈你对企业战略的认识。  
答：企业战略的制定必须正确确立自己的经营定位，即目标顾客群，宜家之所以定位于交通要道，是针对自提货物和追求低价格的顾客；自己经营物业主要是为了降低成本。

（2）、根据上述资料谈谈你对战略实施的认识。答：战略是由一定的产品和市场定位组合体现的，没有明确的产品（服务）与准确的市场定位，企业会失败。战略制定后，一般不应朝令夕改。战略是动态的，战略制定时的环境条件发生改变，要适时调整。

## 31、悦来企划有限公司

（以下简称企划公司）是悦来集团公司（以下简称悦来）控股的子公司，注册资本为 600 万元。

问题：

（1）悦来从汽车零部件业进入新的管理咨询业，这是什么类型的多元化？

（2）企划公司一直赢利，悦来却关闭该子公司，这是为什么？

参考答案：

（1）这是一种不相关的多元化。

（2）虽然赢利，但与集团公司的战略意图和目标不一致。虽然赢利，但不一定能形成长远发展的核心能力。虽然赢利，但管理难度将加大。

32、在牛排包装行业中，传统的成本链包括：在分布很稀疏的各个农庄和农场饲养牛群，将这些活牛运到劳动密集型的屠宰场，根据该例说明：

（1）该公司采取的是哪种竞争战略？

（2）该公司从哪些方面保证这种战略的运用？

参考答案：

（1）该公司采用的是成本领先的竞争战略，通过对企业生产流程的重新组合（改进设计型、生产创新型）达到降低成本提高竞争能力的目的。

（2）从以下几各方面：①要想降低成本，必须研究企业的价值链，对价值链进行重构，使价值链的累计成本降低。

②该例中的企业改造了企业的价值链，省去了零售商二次切割分装的成本，同时减少了重量损失。

③该企业同时开展内部价值链管理，大幅度削减了入厂牛群的运输费。

④降低成本要将注意力集中于传统价值链下的主要成本项目，只有这样才能大幅度降低成本，采取成本领先战略。

## 33、浙江产业集群：蚂蚁雄兵

小企业的薄弱不是因为小，而是因为孤立。一旦小企业像蚂蚁一样成了一群，其规模产生的力量，将远远大于“1+1=2”的效果。

（此处省略\*\*\*）

除了义乌的小商品，目前浙江总产值在 10 亿元以上的制造业产业集群有 148 个，绍兴的轻纺、海宁的皮革、嵊州的领带、永康的五金、温州的皮鞋、乐清的低压电器、桐庐的制笔、诸暨的袜业等，星罗棋布的产业群成为浙江开拓国际、国内市场的生产基地。

问题：（1）请问浙江产业集群属于哪种产业集群？有什么特点？

答：浙江产业集群属于共生型企业集群。共生型企业集群是指两个或两个以上成员企业通过互利共存、优势互补，组成利益共同体。共生型集群中，各企业在组织结构、经营方式、规模和技术等方面水平大体相当，通过合作，可以实现资源和信息的共享。

（2）浙江产业集群的组建主体是什么？如何实现竞争优势？

答：浙江产业集群是通过浙江的众多小企业间的互利合作组建而成。通过这样的方式，企业间的资源利用和利益关系由竞争转向互补、协同、合作，通过共同的利益和目标形成协作网络，共同抵抗强大的竞争对手或加强各自的竞争优势。

34、针对房地产市场的现状，房地产为内知名人士任志强有独到之处，观点之一是：“我没有责任替穷人盖房子，房地产开发商只替富人建房”，其理论依据：

（1）从企业战略的角度来看，任总的观点是否正确？

（2）如果你作为一个房地产商，针对“穷人”，是否应为他们建房，建什么样的房？

（3）根据上述资料，你认为目前的房地产市场大致分几类？

参考答案：

（1）有正确的地方，即战略必须针对一定的市场领域，企业的发展必须靠利润来支撑。（6分）

（2）应当为他们建适合他们消费水平的房屋，如经济适用房，廉租房以及小户型结构紧凑、功能多样的房屋，尽可能降低成本。（8分）

（3）大致分为高端市场（即别墅、公寓）、普通商品房、经济适用房、简易房市场。（6分）

## 35、中国插座大王：23 年只专注一种产品

说到插座，很多人首先想到的品牌可能要属公牛了。很多家庭使用的插座可能是公牛品牌。2018 年 9 月 28 日，中国证券监督管理委员会披露了公牛集团的 IPO 招股书申报稿，本次拟发行不超过 6000 万股，占发行后总股本不低于 10%，拟募资 48.86 亿元。（此处省略\*\*\*）公牛自主品牌也在印度、东南亚、中东等国家和地区设立了销售代理机构。

问题：（1）公牛集团为什么采取专注化战略？采取专注化战略成功的条件是什么？

答：公牛集团之所以采取专注化战略，是因为这个细分的市场潜力很大。专注化战略成功的条件一是要有充足的市场空间，二是企业能够建立强大的进入壁垒，提高潜在进入者的进入成本，三是要具有塑造品牌优势。

（2）在专注于插座的同时，可否进行多元化？如果可能，多元化的方向是什么？

答：可以考虑采取同心多元化战略，因为公牛拥有核心的技术。多元化的方向是不同领域的插座以及与插座配套的插头。

36、中国平安保险股份有限公司是一家以保险业为主，融证券、信托、投资为一体的综合性金融服务集团，是我国第一家国有控股的股份制保险公司，也是中国第一家有外资参股的全国性保险公司。在世纪之初平安保险又将争创“世界 500 强 400 优”视为自己的理想目标。平安吸收了中国优秀传统文化和西方现代管理思想的精华，形成了广为外界赞誉的企业文化。

平安的企业使命是：对客户负责，服务至上，诚信保障；对员工负责，生涯规划，安家乐业；对社会负责，回馈社会，建设国家。平安倡导以价值最大化为导向，以追求卓越为过程，做品德高尚和有价值的人，公司形成了“诚实、信任、进取、成就”的个人价值观，和“团结、活力、学习、创新”团队价值观，平安为员工描绘的远景和抱负是：成为中国企业改革的先锋和金融服务学习业的楷模，建设国际一流的综合金融服务集团。

请你回答以下问题：

（1）哪些话描述了平安的生存目的是什么？你认为平安的企业生存的目的描述是否值得改进的地方？如果有请你用一句话来为平安描述生存目的，你如何描述好？

（2）在平安的企业使命中，哪些内容勾画了企业的经营哲学？

（3）哪些话是对企业愿景（未来展望）的描述？企业的战略目标是什么？

参考答案：

（1）企业生存目的：对客户负责，服务至上，诚信保障。不足之处：过于笼统。用一句话概括：化解风险，祈祷平安。

（2）对员工负责，生涯规划，安家乐业；对社会负责，回馈社会，建设国家。

(3) 愿景：成为中国企业改革的先锋和金融服务业学习的楷模，建设国际一流的综合金融服务集团。战略目标：争创“世界 500 强 400 优”。

### 37、中石油与工商银行推出牡丹中油卡

问：(1)中国工商银行与中国石油总公司的合作属于哪种类型的合作？(2)在该合作中中国工商银行和中国石油总公司各得到了哪些利益？

(3)试总结该种合作成功的条件。

答：(1)战略联盟，双方可以互惠互利；(2)银行得到了有车族这样的优质客户；中国石油则扩大了客户，促进了油品销售；(3)加油卡项目的建设为国有商业银行开辟了新的服务领域和新的市场，不仅可以提供强大的金融服务，大大促进资金的周转，提高资金的安全性，使中国石油成品销售的社会化服务达到一个前所未有的新水平，而且也增强了银行自身吸储资金的手段和能力，扩大了营业范围，提高了服务水平，有利于减少现金流通，加强宏观调控。

牡丹交通卡在加油领域的应用，将大大增强用油单位对本单位油品消耗的管理、监督和控制能力，并为用油单位提供油品消耗管理的有力手段。这一项目的成功，不仅是牡丹交通卡在加油领域应用的一个重大突破，它还将对机动车管理、加油和成品油销售行业的技术改造和信息化建设产生重大而深远的影响，以至对全国“金卡工程”的实施也将起到积极的推动作用。

### 38、走进海尔创客工厂，人人都是 CEO

进入互联网时代，企业和消费者之间信息不对称的情况正在彻底改变。移动互联、大数据和智能制造等技术的普及，将商业带入数字化时代，企业竞争正在演化为用户选择权的竞争。(此处省略\*\*\*) 海尔集团通过人单合一模式跨行业、跨文化的复制，在更广阔的范围创造了更多的企业家。

问题：(1) 海尔“人单合一”的主要内容是什么？

答：“人单合一”的主要内容是谁拿到订单，谁就作为项目的负责人，谁作为项目负责人，谁就对产品以及售后的服务负责，改变了过去固定职位的做法。

(2) 海尔的核心竞争力是什么？海尔的创客模式是如何强化这种核心竞争力的？

答：海尔的核心竞争力是服务。通过创客平台，创客的收益与项目是关联的，这就使项目负责人要关心从产品生产到服务的整个过程，一切围着用户转，从而强化服务这种核心竞争力。

(3) 你认为海尔“人单合一”模式是否适用所有的企业？为什么？

答：可以适合所有的企业，因为创业小微拿到的订单既可以是最终消费者的，也可以是面向企业内部的，如果内部大部分零部件或服务都采取订单模式，就可以在内部实施“人单合一”模式。

作品评析(42)--

- 1、[A.C.吉尔伯特公司的破产](#)
- 2、[SGI公司的衰落](#)
- 3、[“大学”神化的破产](#)
- 4、[《企业战略管理》这一门课程体会...](#)
- 5、[安达信的倒地](#)
- 6、[安然公司的倒下](#)

- 7、[北京光合作用书房分析报告要求：根据外部环境...](#)
- 8、[北京聚丰房地产开发集团公司](#)
- 9、[北京乐跑](#)
- 10、[长安商场](#)
- 11、[迪斯尼巴黎遇挫](#)
- 12、[对北大青鸟教育机构分析报告要求：根据外部环...](#)
- 13、[泛美公司的陨落](#)
- 14、[分析北京光合作用书房五道口店...](#)
- 15、[福特公司在应付账款方面的标杆学习，根据上述...](#)
- 16、[福州大通公司](#)
- 17、[购买设备的意向已定，协议已签，急待履约。...](#)
- 18、[加油站](#)
- 19、[聚丰房地产公司的分析报告要求：根据企业使命...](#)
- 20、[凯马特“零售大厦”的倒塌](#)
- 21、[柯拉普—赛森合并案的天折](#)
- 22、[麦肯锡在实达的失败](#)
- 23、[蒙哥马利·沃德优势的丢失](#)
- 24、[某服装经销商分析报告要求：根据企业使命与战...](#)
- 25、[某加油站，位于市区边缘，附近有进出城市的主...](#)
- 26、[某企业经营烟业务，其厂址在华北某市，销售市...](#)
- 27、[彭尼公司丧失零售业的霸主地位...](#)
- 28、[平价超市：](#)
- 29、[瑞士钟表王国的没落](#)
- 30、[山一证券的破产](#)
- 31、[下面是一位同学对北京聚丰房地产开发集团公...](#)
- 32、[下面是一位同学对北京乐跑汽车制造有限公司...](#)
- 33、[下面是一位同学对一家成人教育培训机构的外...](#)
- 34、[下面是一位同学对一家书店的外部环境所作的...](#)
- 35、[小区平价超市投资建议书](#)
- 36、[选择你周围的一种品牌的酒厂或其销售商，分析...](#)
- 37、[雅戈尔服装经销商的企业使命：雅戈尔服装由“...](#)
- 38、[一家服装经销商](#)
- 39、[铱星公司的陨落](#)
- 40、[中国农业大学继续教育学院](#)
- 41、[中国农业大学继续教育学院分析报告要求：据外...](#)
- 42、[总结一学期的学习收获，在所属教学点的网上发...](#)

### 1、A.C.吉尔伯特公司的破产

#### 一、案情分析

1. 在 A. C. 吉尔伯特公司的 58 年生产玩具的历史中，它的名字一直深受尊敬，并是优质玩具的象征。整个 50 年代，它一直稳居玩具制造业的前 10 名，销售额超过 1700 万美元。

2. 进入 60 年代后，阴云笼罩了吉尔伯特公司。玩具业的销售环境正在发生变化，然而，吉尔伯特公司直到 1961 年底仍没有真正认识到市场的变化和问题的紧迫性，当时的销售额已从 1960 年的 1260 万美元下降到 1160 万美元。1961 年，该公司只获得 20011 美元的利润。显然，公司正面临着严重的危机。

3. 公司匆忙制定出一套计划，试图通过增加新的“热门产品”把销售额提高到 2000 万美元。

4. 但这些策略徒劳无功。1962 年，公司的销售额下降到 1090 万美元，亏损了 28 万美元。1963 年的销售额仍在继续下跌，仅有 1070 万美元。非但没有获利，反而大大亏损了 570 万美元，

这主要是由于以担保销售为基础运往超级市场的低价玩具的大量退货，吉尔伯特公司未能卖出去的玩具存货已达 350 万美元

5. 大量的广告宣传确实使销售量达到了 1490 万美元，为 50 年代以来最好的一次，并比前一年提高了 30%。然而亏损也增加到 290 万美元，主要原因是 007 玩具赛车的大量退货。市场销售情况证明，这种玩具赛车无论在设计、制作上，还是在包装上，都很拙劣，而且定价过高。

6. 公司的财务状况每况愈下，艾萨克森开始到处寻求维持公司生存所需的资金。经过三个星期的努力，艾萨克森终于找到了资金援助。贷款协议上有一条苛刻的条款，即贷款条件根据该公司 1966 年是否盈利而定。如果吉尔伯特公司到时不能盈利，则就会被要求立即偿还贷款，并且要清理财产来偿还负债。

7. 令人失望的是，公司在 1966 年仍然没有盈利，相反，宣布的亏损达 1287 万美元。曾经叱咤一时的 A.C. 吉尔伯特公司终于在 1967 年 2 月宣布破产。

#### 二、原因分析

1. 忽视市场需求的变化。吉尔伯特公司直到 1961 年底仍没有真正认识到市场的变化和问题的紧迫性，当时的销售额已从 1960 年的 1260 万美元下降到 1160 万美元。1961 年，该公司只获得 20011 美元的利润。

2. 技术创新落后。玩具赛车无论在设计、制作上，还是在包装上，都很拙劣，而且定价过高。

3. 缺少战略思考、竞争对手的优势和劣势分析不够。公司匆忙制定出一套计划，试图通过增加新的“热门产品”把销售额提高到 2000 万美元。但这些策略徒劳无功。大量的广告宣传确实使销售量达到了 1490 万美元，为 50 年代以来最好的一次，并比前一年提高了 30%。然而亏损也增加到 290 万美元，主要原因是 007 玩具赛车的大量退货。

#### 三、启示

1. 正确地进行战略决策。也许从吉尔伯特一例中应该汲取的第一点教训就是，一个历史悠久、饱经沧桑、生命力旺盛的公司，它的末日来临也不需要多长时间——短短几年时间的一系列错误决策可以使几十年建立起来的销售功绩和积蓄毁于一旦。

2. 重视市场研究和竞争对手分析。对市场需要更加重视和敏感，关注消费者需求和竞争对手们的竞争性措施变化频率，并相应作出反应。

3. 不恰当的差别化战略。明确地说就是，公司的最大优势就是它的“质量优良”的形象，不应该因为迫不及待地推出与竞争对手类似的多种新的廉价产品而让这一形象作出牺牲。只是一味地急于扩大新品种，不顾公司的能力，结果让粗制滥造的产品泛滥成灾。

4. 正确进行战略性思考。公司也应避免在没有对市场变化的可能性作详尽分析的情况下就匆忙作出反应。必须细心地查明出现的问题以及解决问题可能采取的办法或作出的某种调整，尤其必须考虑到公司将来的收益及公司可以利用的资源，进行全面衡量。在吉尔伯特的例子中，仓促行事仅仅是使过去的失误更加复杂化。

### 2、SGI公司的衰落

#### 一、案情分析

1. SGI 的声名鹊起靠的是具有三维图形功能的电脑工作站和服务器。

他们盲目出击，开拓新市场，如巨型机、交互式有线电视以

及数字电影制作,却很少关注自己的看家业务。在127亿美元的工作站市场上,SGI的份额竟然从1995年14%降为1997年第一季度的12%。

2. 占SGI销售额1/3的图形工作站,仍然是最挑剔的三维动画领域用户的首选机型;而占总收入35%的技术服务器和巨型机仍是大型数字运算的顶级产品。

3. McCracken仍面临两难抉择,要么坚守高性能机阵地,年增长10%左右,放弃速升的机会;要么彻底改变SGI的经营模式,与Sun和PC厂家的商用机竞争。

4. 但到目前为止,SGI对来自PC的威胁仍拿不出有效的办法,而Sun、IBM、HP等却在向大型企业销售产品方面占有起步早的绝对优势。SGI要真正从衰落中复苏,似乎仍十分艰难。

5. 在硅谷一片兴旺之中,SGI真的成了苹果的难兄难弟。眼看着Sun遨游Internet,IBM也东山再起,SGI却连续7个季度达不到预期盈利目标,1996年累计亏损8400万美元。公司首席执行官McCracken不得不承认:“季度效益如果还上不去,我们将无未来可言。”

## 二、原因分析

1. 扩张战略错误。并没有采用同心多元化战略,采用的是水平多元化,核心能力无法支持业务的发展。他们盲目出击,开拓新市场,如巨型机、交互式有线电视以及数字电影制作,却很少关注自己的看家业务。

2. 忽视竞争对手的战略和优势。而Sun、IBM、HP等却在向大型企业销售产品方面占有起步早的绝对优势。

3. 决策犹豫、战略目标模糊。McCracken仍面临两难抉择,要么坚守高性能机阵地,年增长10%左右,放弃速升的机会;要么彻底改变SGI的经营模式,与Sun和PC厂家的商用机竞争。到目前为止,SGI对来自PC的威胁仍拿不出有效的办法。

## 三、启示

SGI开创了三维动画的先河,但仍不能避免衰落。由此中不难看出:

1. 选择适当的发展战略。当一个企业初步获胜之后,要小心谨慎,不要盲目出击开拓新的市场。

2. 分析环境、确立自己的竞争优势。要努力把握住市场上所出现的新机遇,SGI就是因为交互式TV业务上停留过久,从而失去了开发网络计算机的机遇。

3. 诚信是重要核心能力。每个企业必须牢记,客户就是上帝。SGI由于对企业生产控制不均衡,对用户拖延交货,失去了用户的信赖,从而失去了很多市场份额,导致了衰败。其他企业应该以此为鉴。

4. 先做好主业,后在多元化。企业的领导人不仅要有创业能力,更为重要的是,必须在创业之后成功地守业。不仅如此,由于市场情况瞬息万变,要做到在守业中进行再创业,才能真正成功地守业。SGI所选择的“掌门人”Jermoluk不能在守业中创业,使SGI失去了许多机遇。

5. 明确自己的使命,有的放矢地配置资源。SGI由于在众目睽睽的竞争之下,没有妥善地安排自己的竞争方略,所以糊里糊涂地打了败仗,由此可见,企业在运行过程中要制定好自身的发展战略,在好的发展战略前提下,仔细分析市场情况,妥善安排自己的竞争方略,这样才能把握住重大的市场机遇,获得成功。

## 3、“大宇”神化的破产

## 一、案情分析

1. 1967年,年仅31岁的金宇中以500万韩元,按当时汇率计算相当于1万美元的资本成立了一个只有5名职员和30平方米办公室的小公司——“大宇实业”。他从做布料贸易人手,仅1年时间就因出口成绩突出而受到总统的表彰。20世纪70年代,通过兼并其他公司他将经营范围扩展到机械、造船和汽车等多个领域。20世纪80年代他将“大宇实业”改为“大宇株式会社”,建立了集团总裁制度,大宇集团初具规模。

2. 20世纪90年代,金宇中将目光转向了国外。1993年他最先提出了“世界经营”的口号。从此为选址建厂他奔波于世界各地,罗马尼亚、波兰、乌兹别克斯坦、中国、越南都留下了他的足迹。大宇一时间颇有红遍全球之势。

3. 经过30多年苦心经营,到1998年底大宇已成为拥有41个子公司、396个海外法人和15万员工的大集团,在韩国企业中的排名上升到第2位,金宇中也一度成为韩国“全国经济人联合会”的会长。

4. 2000年10月11日,大宇汽车公司100多位高级执行人员集体引咎辞职,当中包括公司两位总裁。公司的主要债权银行——产业银行、汉城银行和第一银行2000年10月6日向大宇汽车公司发出偿还3900万美元巨额贷款的最后通牒后,公司于10月31日在绝望中拿出了拟就的“自救计划书”,其中包括裁员3500人的条款。

5. 此后,公司又与工会进行了劳资磋商,经过两天艰难的讨价还价,双方未能就自救方案达成一致。在这种情况下,各债权银行于11月8日召开银行会议,宣布大宇汽车公司破产。

## 二、原因分析

1. 企业使命不明。由于使命不清楚,战略目标不明确,公司在发展过程中形成不了自己的主业,导致大宇出现盲目扩张局面。

2. 过度的多元化。由于扩张过程中采用了不相关多元化,使得本企业资源不能满足该企业急速发展的需要,特别是财务紧张状况难以缓解。

3. 缺少支撑公司发展核心竞争力。由于扩张过快,企业自己无法在短时间内形成自己的核心能力,即使有也是在大雨宇的母公司中,也不能支持其他的子公司或合资公司。其他公司核心能力只能采用拿来主义,所以不被公司全部占有,耐久性不够,容易转移。

## 三、启示

### 1. 举债经营不可取

1999年3月,大宇集团不顾自身的巨额债务,在政府支持下,继续扩张,接收三星汽车。仅仅4个月后,背负近800亿美元债务的大宇集团就开口向政府紧急求援,靠紧急贷款而存活下来的大宇汽车,继续过着举债经营的日子,最后因不能偿还到期债务而破产,进而引发了一系列的连锁反应。在经济全球化、贸易自由化的今天,如何审时度势发展企业,使举债经营变得有利可图,对企业十分重要,它不仅影响企业的存亡,甚至能影响一个国家经济全局的稳定。

### 2. 盲目扩张不可取

大宇集团在过去30年间飞速发展的最重要秘诀就是“兼并”,金宇中被韩国人称为“兼并大王”原因就在于此。这样做的好处是能够尽快进入其他生产领域从而达到扩张的目的,效果也确实明

显。一个名不见经传的贸易公司因此很快成为拥有众多业种、众多企业的大集团,成长速度是惊人的。但是,因所有这些经营不善的企业都负债累累,兼并取得越多,大宇的债务负担就越重,而且由于兼并速度过快,大部分债务没有得到妥善处理

### 3. 战略调整要有远见

信息社会里,越是“巨无霸”企业,越要对市场和经济环境敏感,及时进行前瞻性的战略调整。通用汽车公司宣布2001年第一季度的产量再削减6%,原因是经济前景不明朗和消费者信心不足。1999年10月从雷诺到日产出任总裁的高森,通过降低采购、营销、管理费用,同时剥离、减员8800人,新增技术人员1000人,加强研究开发和技术革新,仅用了一年半的时间,就使巨额亏损的日产汽车业回升。这些例子都说明,企业进行前瞻性的“自我调整”是何等重要。

### 4. 体制结构要适应发展

在过去两年的时间内的改革中,韩国大企业集团的结构调整取得了一定进展,但财阀集团家族式的领导结构、“船队式”的经营传统等并没有被真正触及。

目前韩国大多数企业集团仍是家族企业,企业老板和政府官员间的紧密联系,滋生出官僚主义和腐败。企业可以借债扩张,而且胆子越来越大,逐渐出现巨头控制宏观经济的局面,其触角无处不在,中小企业受到压制,经济缺乏活力,体制脆弱。大宇汽车能够挣扎一年多,就是由于不断地得到银行低息贷款。韩国银行虽然基本上是私人的,但董事长由政府任命,政府可以指挥银行投资给谁和利率多少。大财团获得资金很容易,利率又低,因此可以不负责任地盲目举债扩张。而银行有政府撑腰,对自己放出的贷款也不负责任。因此,只要韩国陈旧的金融体制没有变化,企业结构和资产的重组就难以顺利进展,就还会有大大小小的“大宇汽车”破产案持续发生。

## 4、《企业战略管理》这一门课程体会

### 参考:

通过今年上半年的学习,我学习了《企业战略管理》这一门课程,体会到这是企业的高层决策者根据企业的特点和对内外部环境分析,确定企业的总体目标和发展方向,制定和实施企业发展总体谋划的一个动态过程。它包括企业总体战略和产品组合、商场竞争、技术创新以及企业文化、企业形象和人力资源、财务管理等等战略,基本上涵盖了企业产生和发展的全过程。通过学习,使我能更好的培养全局观念,对企业在生产和经营中进行战略规划,凡事预则立,避免走弯路。对现在全球发生金融危机,企业如何面对和发展很有价值。

只有认识企业战略管理的地位和作用,不断地重视企业的战略管理,有助于自己从琐碎的日常事务中解脱出来,及时发现和解决那些有关企业生死存亡、前途命运的重大战略问题;有助于用战略眼光将企业经营视野放在全方位的未来发展和广阔的市场竞争中,才能获得更大的发展。全球经济发生了巨大变化,经济危机越来越复杂和变化莫测,竞争异常激烈,不仅对大企业提出了挑战,而且对众多的中小企业提出了更高的要求,没有规模、没有品牌、没有特色就很有可能被淘汰,而具备这些,不是一时一刻就能得到的,需要有战略眼光。应该从现在开始,对企业进行战略策划,从而寻求出适合自己成长的最佳道路。战略决策从各种可行的战略选择中找到一个最佳的选择。在这次金融危机中,企业必须在宏观层次通过分析、预测、规划、控制等手段,

实现充分利用本企业的人、财、物等资源,以达到优化管理,提高经济效益的目的。作为企业经营者,第一个应当考虑并着手解决问题,就是“先定必胜之计”,把主要精力放在企业带有全局性的战略问题上,进行战略思考和谋划,确立战略目标,制定战略规划,实施战略决策。

全球金融危机冲击到中国每个企业,企业必须面对危机,对那些没有战略的企业来说,就象在险恶的气候中飞行的飞机,始终在气流中颠簸,在暴雨中穿行,最后很可能迷失方向。许多事实证明,如果对于将来没有一个长期的明确的方向,对本企业的未来没有一个适应市场的战略规划和发展方向,不管企业规模多大,地位多稳定,现有的情况有多么好,都将在这场金融危机中失去其生存条件。美国百年老企业被淘汰就是一例。

通过本学对企业战略管理的学习,改变了过去那种只把管理看成是把本部门,本职工作的事情做好就好的观念,更改变了自己认为“管理”和我是毫不相关的思想。通过学习了解到企业战略管理是企业的高层决策者根据企业的特点和对内外部环境分析,确定企业的总体目标和发展方向,制定和实施企业发展总体战略的一个动态过程。它包括企业总体战略和产品组合,商场竞争,技术创新以及企业文化,企业形象和人力资源,财务管理等战略,基本上涵盖了企业产生和发展的全过程。在工作中遇到问题能从企业战略管理课程中学习的知识去加以领会和理解,有助于提高自己的管理知识和水平,提高自身的职业道德和职业素养,从而更好地服务于企业。有助于用战略眼光将企业经营活动的视野放在全方面的未来发展和广阔的市场竞争中,获得更大的发展空间。

## 5、安达信的倒地

### 一、案情分析

1. 安达信创立于1913年、总部设在芝加哥安达信,是全球五大会计师事务所之一

2. 它代理着美国2300家上市公司的审计业务,占美国上市公司总数的17%;在全球84个国家设有390个分公司,拥有4700名合伙人,2000家合作伙伴,专业人员达8.5万人。这些分公司同属于总部在瑞士的“安达信国际”。

3. “安达信国际”与各个会员公司的关系并非人们通常理解的母公司与子公司的关系,也不像是合伙人公司,而更像一个协调性实体公司——由全球会员公司组成的松散网络;每个会员公司都与“安达信国际”签署会员协议,大家共用“安达信”、这一品牌,共享基础设施,共摊管理成本。

4. 这样一家一向以“信誉至上”著称的公司,自从安然破产案发生以来,就没过过几天安生日子。先是因“合伙掩盖安然黑洞”。而受到调查,接着又因销毁安然案有关证据而倍受指责,数十年建立起来的公司信誉荡然无存

5. 与此同时,许许多多的大公司为了避免惹火烧身,纷纷“开除安达信”。一年中已有150多家客户终止了与安达信的审计合同,估计给其造成的盈利损失有43亿美元之巨。

6. 更让安达信感到“心痛”的是,外遇压力之时,“内患”也此起彼伏,海外子公司、合作伙伴不断“叛变”,到目前为止,至少有10家海外子公司“拜倒”在竞争对手的旗下。

7. 美国证券交易委员会发表声明说,安达信“自愿”于8月底结束对上市公司的审计业务。《纽约时报》评价说,这实际上是宣告安达信“89年的生命结束了”!

### 二、原因分析

1. 公司关系松散缺少内部监督机制。池塘大了,王八也就有了。随着公司的不断扩张,从业人员增加,难免泥沙俱下。没有严格的制度约束,单凭个人的良知来维持公司的纯洁、守信,这一定不是长久之计,出问题只是迟早的事情。

2. 缺乏危机处理的经验和能力。公司应及时地与媒体交流,澄清事实,让公众知道谁是谁非,勇于揭露问题,勇于承担责任,以保护公司的整体形象和信誉。

### 三、启示

1. 企业利益与公信之间矛盾。安达信的“遭遇”背后,实际上暗含的是现代社会中每个企业都时刻面临抉择的一个问题:在企业利益与公信之间到底该如何抉择,或者说如何把握?对企业而言,经济利益自然是第一“要务”,公信的建立是有成本的;但是反过来,如果过于看重公信的成本部分,以至最终被认为是没有公信的,那么,企业可能就会有麻烦,就像眼前的安达信。

2. 注重长远利益。在这个民主越来越重要的时代,企业必须对其利益标准进行修改。从长远来看,公信才是企业得以存在并发展的源泉,一个丧失了公信的企业,无论在法律上它是否站得住,都将使自己的未来受损。

3. 警钟长鸣。在一个服务业市场健全的法治环境下,任何弄虚作假和妨害司法的行为,导致的后果都是致命的。

4. 潜在的危机。而在国内,其后果却有所不同。仅仅根据客户要求为其提供所需要的财务文件,已经成为我国会计师行业内部的一项“公开的秘密”。因此,会计师事务所出具的重大失实财务报告,造成的社会危害性是巨大的,它动摇了市场经济制度运行的有序性。

正是因为大多数人对我国会计师业内的这种混乱状态熟视无睹、听之任之,中国可能发生比“安达信事件”更为严重的资信危机。

## 6、安然公司的倒下

### 一、案情分析

1. 安然有很多的合伙公司,这些合伙公司大多被安然高层官员所控制,安然对外的巨额贷款经常被列入这些公司,而不出现在安然的资产负债表上。这样,安然高达130亿美元的巨额债务就不会为投资人所知,而安然的一些官员也从这些合伙公司中牟取私利。

2. 为了保住其自封的“世界领先公司”地位,安然的业务不断扩张,不仅包括传统的天然气和电力业务,还包括风力、水力、投资、木材、广告等等。2000年,当宽带业务盛极一时,安然又投资了宽带业务。如此折腾,致使安然在2001年10月在资产负债表上拉出了高达6.18亿美元的大口子

3. 2001年11月8日,安然向美证监会递交文件,申明修改过去5年的财务状况,宣布公司自1997年以来虚报近6亿美元的盈余,并且未将巨额债务入账。21日,安然宣布,延期偿还6.9亿美元的债务。

### 二、安然倒下原因分析

1. 做假账。违反了公司法,势必受到相应的制裁。由于违规操作使公司信誉一落千丈,其信用必将大打折扣,生意马上就有终止的危险。

2. 盲目扩张。由于业务扩张迅猛,没有足够的现金流来支持企业的高速增长所需资金,导致公司财务出现危机。

3. 虚报业绩。由于公司掩盖其经营业绩的真相,虚报利润,导致公司的虚假繁荣。一旦事情败露,公司信誉大跌,公司股票

价值一落千丈,这对公司来说,无疑是血上加霜。

4. 实行不恰当的多元化。由能源行业进入宽带业务,进入了一个完全陌生的新型产业,核心资源无法共享,新型产业有很多的不确定性,现有的战略资源无法支撑。

### 三、启示

#### 1. 安然的破产的警示作用

在中国,可以发现,中国许多“金字塔”式企业在企业结构上及运作方式上与安然有类似之处。通过制造概念,使投资者相信公司已经进入高增长、高利润的领域(如宽带通信),然后在业绩上作“配合”,通过关联企业间的“对倒”交易不断创造出超常的利润(蓝田股份)。

2. 从中吸取的教训。比如公司扩张问题方面,安然这样资产规模的跨国公司的破产,过度扩张几乎是主要原因——安然公司仅用了10年时间就从一定地区性的能源供应商,如海绵吸水般膨胀为全球最大能源供应商,总资产达到620亿美元。业务扩张的直接后果是负债率的高起和资金链断裂等财务风险的加大,因资金链的断裂而崩溃的。

3. 盲目扩张存在较大的风险。盲目扩张已经成为了威胁全球企业安全运行的最大敌人。尤其是我国企业,因种种原因形成的“500强”情结,已经成为了它们可持续发展的潜在威胁——为早日进入500强而可能出现的盲目扩张,以及因此而可能带来的资金链的断裂。

4. 信誉是重要的战略资源。国共两党的兴衰充分说明信誉的重要性。俗话说,水能载舟,也能覆舟,因此,无论是经营还是做人,切切,“莫以善小而不为,莫以恶小而为之”,因为,没有不透风的墙,纸是包不住火的。

7. **北京光合作用书房分析报告要求:根据外部环境分析的基本理论和方法对该作品进行宏观的评价,指出其长处和不足之处,提出改进建议。**

答:这位同学对北京光合作用书店的外部环境分析,主要是对书店内部的设施情况、配套服务情况、顾客感受以及竞争对手万圣书园进行了介绍,让人感受到了在光合作用书店里看书、购书是一种很好的消遣、享受,很有感染力,但是从企业战略外部环境分析的要求来看,还需要改进:

1. 增加光合书店对选址的分析:选择繁华地区,同时也选择近高校、近集中办公区、近经济集中区的特点。

2. 增加对顾客的分析。顾客的需求分析、行业分析、让渡价值分析,如何“打造”一批忠诚顾客?顾客的需求不仅仅是简单的买书行为,他的精神需求在什么的环境下才能有最大的享受?顾客有没有不满意的地方?如何改进?

3. 光合书店的发展靠的不只是地理、人和,自有其独特的价值观、企业使命,那又是什么呢?

4. 对竞争对手万圣书园的分析不够,二者在部分特点上师交叉重合的,如何扬长避短?重要的是对企业核心能力的分析。同时,竞争对手还是卓越网、当当网等,网上购书有对比、有选择、价格可以打折,作为潜在的竞争对手,应该进行分析。

## 8、北京聚丰房地产开发集团公司

长处:①比较准确的描述了企业使命,突出了顾客价值---高品质生活氛围的营造;②对于企业战略目标,提出了争创北京市50强的目标;③战略措施提的比较具体。

不足之处：首先所提的方案可能不是本人经过思考得出的，而是直接从企业网站上或企业的文件中拿来的。此外还表现在：①企业使命中关于生活空间的价值体现不足，即该房地产企业能够给大众带来的价值描写不太充分；②战略目标中只提到北京市50强，能否成为龙头，值得商榷。三大主导产业的提法不妥，其中的第一和第三大产业与企业的主营业务有矛盾；③战略措施提得太具体，有些已经不属于战略层面上，且与北京市的50强目标如何实现没有对应关系；再有，房地产市场也是一个多层次的市场，企业的使命和目标以及战略措施应当体现所针对的目标顾客群才好。

## 9、北京乐购

作业的长处：

- 1：对本企业经营的业务与市场领域清晰的点了出来，这实际上是对行业进行市场细分的结果。
- 2：分析了一个宏观关键因素——科技因素，指出，随着技术的进步，对轮胎、机油的要求也越来越高。
- 3：明确指出了企业的两个竞争对手，并对其进行了比较深入的分析，明确了：米其林轮胎将对其构成重大威胁，而另一个对手对其威胁要小一些。
- 4：将宏观因素限定在北京地区是恰当的，这一点值得其他同学借鉴。

不足之处：

- 1：对市场的总体情况（细分情况）没有做简单的分析。
- 2：对外部环境的分析显得有些零乱，宏观因素、行业情况混在了一起。
- 3：对行业的特征没有做稍微深入的分析。
- 4：虽然文章提到了技术因素是主要的宏观因素，但还不够深入。

## 10、长安商场

- 1：长安商场有两种业务。分析中应当针对某种业务。
- 2：分析外部环境面面俱到，没有抓住关键因素。针对百货（或超市）业务，最为突出的是经济因素。
- 3：只停留在对企业过去经营情况的叙述上，没有把分析重点放在“未来”。
- 4：还有一些不足之处是行业的特征没有进行分析。

5：最后，对竞争对手的分析也不妥。除没有明确指出其竞争对手外，更重要的是将竞争对手定位于外资企业的进入是不太恰当的。其实长安商场的对面就是复兴商业城，不远处还有百盛购物中心以及城乡贸易中心，这些是长安商场实实在在的竞争对手，应当认真的加以分析。

## 11、迪斯尼巴黎遇挫

一、案情分析

东京迪斯尼乐园于1983年开放。它的所有者是根据迪斯尼公司的建议，建造、拥有、经营这个主题公园的。迪斯尼公司没有投资一分钱却取得门票收入的10%，销售食品、饮料、纪念品

收入的5%。尽管开始时并不顺利，但日本人很快就成群结伙地大批涌入公园。到1990年，每年的游客人数达到1600万，比加利福尼亚的迪斯尼乐园的游客人数还多1/4。在1990年这个财政年度内，公园的收入达9.88亿美元，利润达1.5亿美元。于是，迪斯尼的经营者又开始做起了欧洲梦。

这是因为迪斯尼乐园在美国的2.5亿人口中，每年吸引游客4100万人，占总人口的16.6%。那么，如果按照同样的比例，欧洲迪斯尼每年的游客量应该达到6000万（西欧人口为3.7亿）。更为乐观的是，欧洲人比美国人有更长的假期。比如，法国和德国雇员的假期一般来说是五个星期，而美国雇员的假期只有两个星期或三个星期。

欧洲迪斯尼乐园最终耗资44亿美元。在这项工程中迪斯尼公司拥有49%的股份，这是法国政府所能容忍的最大限度。这部分股份使公司投资了1.6亿美元，其他投资者投资了12亿美元。剩下的是政府、银行和融资租赁公司以贷款的形式进行投资。这座欧洲迪斯尼乐园，它占据了巴黎以东20英里的5000英亩土地，并准备配有6家饭店和5200个房间。

1993年9月30日结束的财政年度里，这个娱乐公园已经损失了9.6亿美元，这意味着每天要损失250万美元，公园的前景值得怀疑。

直到第二年春天，沃尔特·迪斯尼不得不筹措了1.75亿美元来挽救欧洲迪斯尼乐园。这个奄奄一息的公园所面临的最大问题就是沉重的利息负担。

因为在44亿美元总投资中仅有32%是权益性投资，有29亿是从60家贷款银行借来的，并且贷款利率高达11%。

### 二、原因分析

1. 忽视了社会文化环境的变化。以为欧洲人会像美国人、日本人一样很容易地接受远道而来的米老鼠和唐老鸭，忽视了像法国这样的具有悠久历史文化传统的国度，为保持本民族文化的纯洁性对外来文化采取的抵触态度。

2. 忽视欧洲人的风俗习惯。是在风俗习惯上，不是以欧洲人为服务的出发点，而是以美国人的心理去揣摩欧洲人，从早餐的准备到司机休息室的安排，都忽视了不同国度的不同习惯，从而使自己陷入困境。

3. 不恰当财务策略。因为在44亿美元总投资中仅有32%是权益性投资，有29亿是从60家贷款银行借来的，并且贷款利率高达11%。负债比例过大，导致财务风险的增加。

4. 对市场过分的乐观，导致市场预测错误。在美国的2.5亿人口中，每年吸引游客4100万人，占总人口的16.6%。决策者们把这个比例套用在法国，使得实际需求远小于预测的需求。

### 三、启示

迪斯尼在巴黎不惜血本，以44亿美元的高投入企图从欧洲文化市场抱回一个金娃娃，然而，梦境与现实毕竟有一段距离。我们从中可以得到哪些启示呢？

1. 注意文化差异给企业经营带来的负面影响。在跨国经营中，无论是投资决策还是具体的营销策略的制定，都要十分注意文化差异给企业经营带来的负面影响。

2. 重视本土文化和习惯，尊重消费者的感情。对照一下麦当劳和可口可乐的表现，感觉就不大一样。在中国的经营中，可口可乐为了赢得中国人的认同，在广告中一律用中国人的形象，诉说的也是中国人的情感。麦当劳在美国虽说以牛肉汉堡而得名，

到中国却增加了诸如麦香鸡、麦乐鸡等品种以适合中国人爱吃鸡肉的习惯。所以，我国企业要走出国门，一定要充分估计到国与国之间文化差异，入乡随俗，以赢得所在国消费者的爱戴。

**12、对北大青鸟教育机构分析报告要求：根据外部环境分析的基本理论和方法对该作品进行客观的评价，指出其长处和不足之处，提出改进建议。**

答：这份分析报告只是对北大青鸟培训中心的宏观环境，如政治、经济、社会文化、人口因素等作了简单的分析，有一定的道理，但是从一篇企业战略环境分析报告来看，分析的过于简单，运用SWOT分析法分析也不是很到位，应作如下改进：

(1) 在宏观环境分析中应对中国职业教育的发展现状进行重点分析：进入壁垒要求低、政府管理和行业管理不到位、现有企业之间的竞争很激烈、重证书轻实践的问题突出、培训机构不注重学生的职业道德修养的培训，等等。

(2) 分析北大青鸟的优势和不足，优势有时就是不足，不足中可以有商机，培训地点广泛，遍布全国，有很高的品牌知名度，所以成本高、压力大；计算机、网络类知识更新换代非常快，如何紧跟快赶是大问题，同时培训证书的含金量有待于提高，关键是提高学生的技能，而不是为了赚钱而卖证书。

(3) 分析北大青鸟的核心价值观，对企业愿景、企业使命进行分析，这些是随着企业的发展而不断发展变化的，是企业战略服务的，同时也指导着企业战略的制定和完善。以前，是要普及使用计算机，让大部分中青年能够熟练运用计算机工作，而今，这一使命基本完成，而让每一位学员都成为工程师也是不现实的，并且熟练使用计算机已经是每个人基本的技能。

(4) 我们运用计算机还能做什么？广大顾客的需求是什么？只有分析顾客和需求、行为、让渡价值才能知道公司向什么方向发展。

### (5) 对竞争对手的分析

合作才能发展。北大青鸟颁发的证书只是一种认证，不是一种权威，也不是真实技能水平的体现，广大的竞争对手首先就是大学，能够颁发学历是很难比拟的优势。所以，北大青鸟应与大学合作，为顾客的服务，不仅是单一知识的培训，而且是与实用相结合的。发展之路有很多，要么做到专业、专攻、专家，要么合作，取长补短共存共赢。

## 13、泛美公司的陨落

### 一、案情分析

30年代初期，特里普为美国首次开通了横越太平洋的航线，泛美从此声名鹊起。此后不久，泛美的横越大西洋航线和许多拉美航线也相继开通，到40年代后期，泛美已经成为世界上最大的航空公司，具备了全球航运的能力。

第二次世界大战期间，泛美与政府间合作密切。

1980年，美国泛美世界航空公司进行技术改造，准备全面淘汰老旧费油的20架B707客机。经过一番比较，泛美公司选择洛克希德为配合泛美航空公司需要特地改良的L1101-500型宽体客机。

与波音707性能相似，但成本更低的新型飞机纷纷上市，如麦道公司的MD80、波音公司的波音757、波音B767等。相形之下，L1101—500型飞机的单位飞行成本，无论是燃料还是航空员工的所需费用，都明显比新机种高得多，泛美公司为此后悔不迭。

3年后，洛克希德停止制造L1101各型飞机，泛美公司只得

将已经落后的 L1101—500 型机队全部出售,但毫无所获。

为了摆脱困境,泛美公司不得不抛售一些贵重的非空运财产。公司从出售在肯尼迪国际机场的候机大楼中筹得 5000 万美元,从延期拨付职工养老金中少支出万美元。

而泛美公司在财政上此时则捉襟见肘,只好靠继续出卖资产来清偿债务,维持生计。最后终于步了东方航空公司和中途航空公司的后尘,于 1991 年 12 月 4 日宣告破产,成为该年倒闭的第三个美国大航空公司。

#### 二、泛美公司的陨落原因

主要是对环境缺少战略分析,对 PEST 分析预测失误。

一是石油涨价造成公司成本增加,使公司赢利水平急剧下降。二是飞机制造技术进步,使得使得公司高能耗的飞机成为包袱,无法摆脱。

三是美国处于经济衰退期,市场萧条。

四是在企业快速成长时,盲目进入其他行业造成财务危机。

#### 三、启示

1. 市场需求是一个企业经营的指挥棒。

你若对指挥置之不理,那么你必然迷失方向,误入歧途。泛美航空公司的悲惨遭遇并非偶然,对市场变动趋势反映迟钝,只凭借主观的感觉作出决策,最终必然自食其果。

2. 要重视技术的发展。如果及时地掌握飞机的技术进步,在飞机更新换代时,购买波音或麦道的飞机,危机也不会发生。

3. 处理好劳资关系。协调好劳资双方的关系,对于一个企业抵御外部不确定性,保持公司的竞争力,起着至关重要的作用,泛美航空公司在最艰难时,没有取得员工支持,是破产的另一重要因素。

#### 14、分析北京光合作用书房五道口店

主要优点:对书店的竞争对手进行了比较明确的分析。

不足之处:①没有明确的进行外部环境分析,没有指出其他主要宏观影响因素,其实主要宏观影响因素是社会文化因素。来这种书店的人大多是一些有一定品味的收入比较高又喜欢阅读的人;

②对行业的竞争特征没有进行分析,图书目前已经有了比较明确的市场细分,书店的主要竞争特征是差异性,到不同书店的人群是有不同目的的,由于行业属于比较分散的行业,特别是文中提到的书店,是在寻找市场中的夹缝,因而竞争不是很激烈,但定位很重要。③作品的重点是在对书店本身进行写实描写,而没有站在企业环境的角度进行分析,这是主要缺陷;④对于书店的业务特色没有进行分析,如书店所经营的书的品种范围,经营规模等,使人不容易把握书店的情况。

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

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

#### 16、福州大通公司

长处:1:对市场从不同角度进行了细分,这一点在其他同学的作业中是比较少见的。2:对客观环境因素指出了两个关键因素。一

是经济因素,中国的发展,对漆包线的需求将会增加,二是政治法律因素,我国是一个缺铜的国家,漆对环境会有一些影响,将受国家政治影响。3:对行业特点进行了明确的概括。4:明确指出了企业的竞争对手。

不足之处:1:这位同学虽然对市场进行了细分,但本企业的产品市场领域属于哪个细分市场却没有明确说明。2:行业特征还可分析的更深入一些。如行业的产品差异性、替代品的威胁、产品的转换成本以及行业的使用寿命等,该同学认为该行业的进入壁垒较高,这一观点值得商榷。3:对竞争对手的分析还可更准确一些。文中所谈的一些竞争对手,既有面向高端市场的,也有低端市场的,只有与本企业的市场定位及实力相近的企业才是企业真正的竞争对手。

#### 17、购买设备的意向已定,协议已签,急待履约。

答:是购买设备后的履约问题。这不是企业战略层次应研究的问题。企业在购买设备前可能会涉及到决策和战略,但在决策后的履约合同仅只是一个实施过程,并未涉及长远性、全局性的谋划或方案,这也能从战略的概念和特征上去理解。

#### 18、加油站

长处:1:战略措施写的比较具体、明确,也方便操作。2:战略目标做了比较详细的分析。

不足之处:1:没有对企业的使命进行概括。2:战略目标的描述还比较少。如目标顾客群如何巩固、目标利润情况等,该作品是对所给的数据进行整理。3:题目中所说的车辆等待时间实际上是车辆加完油后的停留时间,这是一个市场机会。

#### 19、聚丰房地产公司的分析报告要求:根据企业使命与目标的理念对该作品进行客观评价。

答:这份分析报告写得比较流畅,对企业发展的核心价值观进行了剖析和延展,写得还是很不错的。但我个人认为应考虑以下几个问题:

1、分析企业的历史和现状,分析行业现状,才能有的放矢。但是报告中并没有对企业的现状进行分析:企业规模如何?员工情况如何?已开发了哪些物业?物业的质量如何?有没有示范作用?资金流量如何?土地存储有多少?在不知道基本情况之下,提出宏伟的蓝图未必让人信服。

2、企业使命。要分析企业生存的目的,分析企业的形象,分析企业的愿景,才能制定出切合实际的企业使命。我认为制定企业使命应在“设计人性化、环境生态化、建设标准化、服务舒适化”的基础上再提高一个层次,建造“安全、节能、科技、绿色”的房子是更应研究的问题。

3、建房子首先要考虑为什么人建房子,这样的人有多少,这是第一步;再次,要考虑设计什么样的房子,运用什么样的材料。房子不是只为富人建的,需要房子的是广大的中层大众。有需求,有目的,就有市场。战略目标不应只是把建多少房子、赚了多少钱作为首要,而应是为社会做出多大的贡献、让多少购房者满意。

4、细节决定成败,“质量兴企”、“一体化”是实现战略目标的重要手段。如果没有豆腐渣工程、没有偷工减料,汶川地震的损失也不会如此大!建筑质量不是主管部门的一纸鉴定书,而是实实在

在做出来的。楼房很贵,压力很大,但没有人愿意不花钱住豆腐渣工程的房子,所以提高建筑质量就是延长企业的使命。

#### 20、凯马特“零售大厦”的倒塌

##### 一、案情分析

1. 以 1987 年开办的一家便利店为雏形,凯马特早在 1962 年就在密歇根州底特律开设了第一家“打折店”,到 70 年代便达到鼎盛时期。

2. 一项错误的经营策略把凯马特引上歧途——该公司不再致力于进一步发展令人羡慕的折扣营销,而是开始涉足其他领域。

3. 在这期间,凯马特把本应用于投资新技术、新设备、新地产和改善后勤体系的巨额资金,都用来大肆收购书店、体育用品店、办公用品店和家用商品店,希望通过向 8 个不同领域的拓展进一步带动利润增长。

4. 2000 年 5 月,当凯马特总裁查尔斯·科纳韦升任董事长兼首席执行官时,凯马特的旧货库存量已高达 28 亿美元。新上任的科纳韦给自己制定了“两年计划”,发誓要在这期间增加凯马特整个连锁系统的技术含量。

5. 但还没等真正意识到新技术的全部潜能,这家零售巨头就已决定发动大规模的价格战:仅一年中,凯马特就把 35 万种商品的价格全部大幅下调,试图夺回沃尔玛抢走的市场份额。但由于过分强调降价而忽略了服务质量,再加上广告宣传策略没有重点,甚至前后矛盾,这场“没有技术支持的价格战”不仅没有伤到沃尔玛,反而拖垮了凯马特自己。

6. 2002 年 1 月 10 日,凯马特宣布去年第四季度收入和利润达不到预期,以及华尔街分析家预测该集团可能被迫申请破产保护之后,凯马特的股价急速下滑,两周内就下挫了近 86%。1 月 22 日当天更是跌至每股 69 美分收盘。

7. 面对现金的匮乏,凯马特不仅无法偿还贷款,就连进货的钱也拿不出来,于是便惹火了众多供货商。主要供货商的拒绝合作给了凯马特最后一击,也成为其申请破产保护的导火索。

##### 二、原因分析

1. 盲目追求市场的增长。希望通过向 8 个不同领域的拓展进一步带动利润增长。

2. 错误的决策带来财务上的危机。凯马特把本应用于投资新技术、新设备、新地产和改善后勤体系的巨额资金,都用来大肆收购书店、体育用品店、办公用品店和家用商品店。阵地还有进行巩固好,又进行更为激烈的战斗。

3. 错误的选择进攻型战略。忽视对竞争对手(沃尔玛)分析,错误进行价格战,很显然沃尔玛是有备而来,而凯马特仓促发动与沃尔玛正面作战。

4. 缺少战略盟友的支持。面对现金的匮乏,凯马特不仅无法偿还贷款,就连进货的钱也拿不出来,于是便惹火了众多供货商。

##### 三、启示

1. 注重管理规范的标准化和统一化。连锁经营盈利的关键,是其管理规范的标准化和统一化,这样才能够有效地以规模经济的方式降低成本。凯马特由于未能建立统一标准的管理规范和控制体系,其成本随着规模的扩大反呈递增趋势,加上经营策略失误,最终导致公司财政困难。

2. 避免过度扩张。凯马特连锁经营规模的扩大,本是获得规模经济的基础,但是过度的扩张,使其在管理上难以适应,而

且偏离了原来的经营宗旨。因为只有当发展得到控制时候,才有可能形成一支刚柔兼备的管理队伍,并且使经验丰富的销售、采购、发送、财务部门能够默契配合

3. 战略规划要细致,战略能力有评价。必须“有控制地发展”。这通常意味着要有一个仔细的发展计划,必须明确目标、政策、管理以及财务控制,必须细致规定权力和成绩的考核,必须知道谁负责什么?成绩如何考核?

## 21. 科拉普—赛森合并案的天折

### 一、案情分析

公司 54 岁的总裁吉哈德·克洛姆早年毕业于哈佛商学院,曾于 1991 年抵制住来自各方面的压力,成功发动了对豪驰公司的敌意收购,被人们誉为“德国惟一真正的商人”。在那次事件中,25000 名工人失业,克洛姆受到地方政界、行业工会等人士的尖锐指责和批评。

由于两公司有多达 2/3 的重复业务,通过收购重组,关闭那些效率低下、不经济的部门,可以产生很好的协同效应,公司每年将节省费用 6 亿美元,一举改变德国企业生产一吨钢铁需 30 美元成本的竞争劣势。

6 天后,即 3 月 24 日,收购方科拉普公司即偃旗息鼓,撤回了报价,转而打算同赛森进行谈判,商讨双方成立合资公司的事宜。

### 二、原因分析

1. 违背有关法律和制度——反垄断法。由于两公司有多达 2/3 的重复业务,通过收购重组,可以产生很好的协同效应,公司每年将节省费用 6 亿美元,变成德国最大的钢铁企业。

2. 政府反对并购。曾于 1991 年抵制住来自各方面的压力,成功发动了对豪驰公司的敌意收购,被人们誉为“德国惟一真正的商人”。在那次事件中,25000 名工人失业,克洛姆受到地方政界、行业工会等人士的尖锐指责和批评。

### 三、启示

1. 中国企业要慎重地对待并购。在中国开展并购,同样存在人员裁减、工人安置的社会问题。德国完善的社会保障和救济制度,失业工人的生活制度上是有保证的;我国社会保险制度才刚刚进行试点,还不成型。这些条件使得在中国开展并购的难度将会加大,社会对此事的反应将更为敏感,人们的承受力可能会更脆弱。

2. 企业的并购行为主要是政府行为。在中国实行兼并收购还有另一个问题即产权问题。在我国,企业或所有国家资产所有者是国家,但这个所有者却是虚化的,国家对经营者的监督缺乏动机或者其监督费用相当高。在此种情况下,很难判断经营者的包括并购在内的经营活动是否出于所有者的利益而非营私舞弊,因此使所有者的利益很难得到保护。这个问题即使在西方资本主义制度下的私营企业里也不同程度地存在。

3. 谨慎地进行跨国并购。联想购买 IBM 个人计算机部分,整体运行还算正常。原因是采用水平多元化策略,核心技术足以支撑并购需要,但要注意的是并购后的整合,其中最为难的是上“文化整合”。而 TCL 并购法国的“汤姆逊公司就不那么幸运了。美国的对外来的文化是包容的态度,而法国则是排斥的。

## 22. 麦肯锡在实达的失败

### 一、案情分析

1. 1997 年底,由于在现实经营中发现,只要出一个产品就

多出一个公司来,实达集团建立了子分公司平台,想把分公司的行政资源、管理资源和财务资源整合起来,面对所有产品。但这一平台仍没有直接参与经营,产品还是分公司各做各的。

2. 1998 年 6 月实达又提出了一个区域子公司运作方案,想通过区域考核来调动人员,让他们从经济角度整合所有产品来一起销售。因此可以说,从 1996 年到 1998 年这两年的时间里,实达一直在探索自己的销售体系,但一直没走出来。

3. 1998 年实达集团与麦肯锡签署协议,请这个全球著名的管理咨询企业对实达现有营销及销售体系作出评价,并针对集团的硬件产业,设计一个面向新世纪、向国际化公司运行机制靠拢的市场营销及销售组织体系。

4. 项目第一阶段,麦肯锡用了 3 周时间,评价实达现有的市场营销及销售体系,主要是分析当时各产品线的市场细分状况,与竞争对手及国际大公司进行比较,并作出具体评价。

5. 第二阶段实达人员也开始全方位参与新体系的设计活动。首先是制定新的组织结构方案。为确定新的组织结构,实达召开了三次集团高层会议进行讨论,中间还进行一次国内外 IT 公司的介绍,介绍了 IBM、康柏、ACER、联想、HP、DELL 的组织架构、经营方针,并分析实达与他们的比较情况。

6. 第三阶段结束时,麦肯锡向实达提供了两套方案,一套是一步到位的,直接在集团内部进行全局性大调整,但这要求企业有较强的承受能力;一套是渐进式的过渡方案,先在子公司内部推行,成功后再向集团推广。

7. 实达采用了一步到位的方案,并据此决定新的组织结构采用事业部制:成立销售事业部,负责渠道、大行业销售及全国分公司;设立硬件制造事业部,综合了集团硬件产业的各个产品,包括所有硬件产品的研发、生产、制造、营运;设立营销事业部,把产品分为行业产品与商用产品、代理产品,同时加上一些市场的配合部门,如营销服务部、业务计划部。

8. 实达决定,自 1998 年 10 月 16 日开始,战略重组工作全面展开,至 12 月 5 日前完成新旧体系的转换,从 1999 年 1 月 1 日起,全面运行新体系。

9. 由于原有子公司销售力量在新体制中被拆散,受到破坏,而新的集中销售体制面临各种产品的不同用户又表现出效率极低,再加上实达电脑产品当时面临较为严峻的外部环境,实达产品的销售量远远没有达到原定的年度计划。主导产品实达个人电脑就是一例,到 1999 年 5 月只完成全年任务的 25%,产品库存积压和资金积压便成了严峻的问题。

10. 方案推行到 1999 年 5 月,实达从业务层面一分为二:贾红兵负责 PC 业务,黄奕豪负责外设、网络——管理模式又重新退回到原来的子公司制,这也意味着麦肯锡方案在实达的终结。

### 二、原因分析

1. 过高地估计战略变化带来的绩效、过低地估计可能出现的问题。由于原有子公司销售力量在新体制中被拆散,受到破坏,而新的集中销售体制面临各种产品的不同用户又表现出效率极低,再加上实达电脑产品当时面临较为严峻的外部环境,实达产品的销售量远远没有达到原定的年度计划。主导产品实达个人电脑就是一例,到 1999 年 5 月只完成全年任务的 25%,产品库存积压和资金积压便成了严峻的问题。这样的结果出乎了人们的意料,对战略变革既然就产生了怀疑。

2. 忽视战略控制,战略实施模式不当。并没有采用渐进的

方式,而是采用一步到位的做法。改革是职权利重新调整和安排,一部分人收益,另一部分人利益是受损的,这样就会招致许多人的反对和抵抗。

### 三、启示

1. 中国咨询市场的成熟度问题。点子热之后是策划,现在成咨询了。很多企业要求“咨询一到,立马见效”,仍然憧憬那种被极端放大的点子功效。这种心态与要求,说明市场仍在浮躁之中。而咨询强调的是持续经营与发展,这正好与企业的期望相背离,那么在这种情况下咨询业主们会遇到什么,就是不信而喻的事了。

2. 市场在逼良为娼。一些咨询公司要生存便不能挺直腰杆,理直气壮地对客户说“不”。接受咨询的企业要的是现实效果,甚至是短期行为,所以咨询公司不得不委身俯就,在咨询行为上就不能真切地了解事实,找寻规律,而只能迎合客户的浅薄要求。

3. 大牌咨询公司店大欺客。咨询者凭借自己的威名,强行推销自己的方案,甚至要捏住客户的鼻子灌药水。

4. 在对咨询公司的选择上,由于企业动机不纯,以致迷信大品牌、洋品牌。所谓动机不纯在于许多企业咨询的目的主要是造势、打广告,而这本应是咨询的副产品、衍生物。咨询最重要的是让企业自身强健、富于韬略。

## 23. 蒙哥马利·沃德优势的丢失

### 一、案情分析

1874 年,沃德经营的商品价码表成了有 8 页纸的小册子。公司的成长令人惊叹!同一年,商品目录又增加到 72 页;到 1884 年已有 240 页,将近 1 万种商品列入其中。

西尔斯公司则 1886 年才成立,当时它的主要业务是通过邮局寄售手表。而且,在 1893 年之前,公司还叫罗巴克公司,此后才改名为西尔斯公司。在第二次世界大战以前,它的生意从来没有超过沃德公司,尽管 1902 年西尔斯公司的销售额曾一度高于沃德。

1926 年,沃德在一些小城镇设立了邮售分理处,以促进邮售业务的扩大。

沃德主张在 4000-75000 人的城镇设立;西尔斯则希望在更大的城市设立。

1929 年底,沃德已经开发了 500 家商店,有时一星期有 25 家开始营业,而这时期西尔斯开设的商店总数也达到 324 家。

西尔斯继续了 20 年代末期以来的扩张,并且达到前所未有的规模。公司深信战后经济能够复兴,投下 3 亿美元的赌注,增加零售商店的数量和规模。结果是战后头两年,西尔斯的销售额几乎增加一倍,而沃德由于其紧缩策略,基本上没有发展。

1945 年到 1952 年间,正是二战抑制需求的时候,沃德没有新开一家商店,实际上还关闭了 27 家,商店总数由 632 家减少到 605 家。从 1952 到 1955 年,37 家边远地区的商店也被关闭。

与此同时,西尔斯公司却生机勃勃,店铺迅速增加,从 1946 年的 610 家扩大到 1952 年的 684 家。

### 二、原因分析

1. 市场定位不准确。连锁店扩张重点放在农村,而西尔斯扩张重点放在城市。

2. 忽视了经济环境的变化。二战后的经济复苏对企业扩张是个极好的机会,依然采用“稳定性战略”,丧失了扩张的机会,让西尔斯公司后来居上,丢失了有时地位。

### 三、启示

1. 公司倘要生存, 必须发展, 不能也不可能固步自封。因为顾客、供货商、管理人员及所有的人都对公司的发展有兴趣, 公司一旦兴旺和发展, 他们便能从中得利。当然, 在公司既无财源又无合适的管理人员时, 一味强调发展也不会有好的效果, 量力而行是发展的前提。

2. 公司必须注意改变战略以适应变化。沃德在 5 年过去经济萧条发生的情况下, 公司仍然没及时重新评价和判断原有政策, 遂造成严重后果。竞争环境是动态的, 如果公司不想无所作为, 就必须对实施战略不断地进行重新评估。

3. 也不能忽视竞争对手的行动。即使沃德错误地认为其战略正确而不屑于扩大规模, 仍有必要对竞争对手的竞争性行为有所防备。多年来西尔斯一直在扩大规模, 这一挑战本应受到沃德回击, 但它没有这么做。

### 24、某服装经销商分析报告要求: 根据企业使命与战略目标的基本理论和方法对该作品进行客观的评析, 指出长处和不足之处。

答: 这一分析报告总体上还是比较完整的, 也对企业使命、企业战略、企业目标、战略措施进行了描述, 提出了一些很好的建议, 但是作为一家要成为全国未来十年服装制造业的示范单位, 仅靠这些建议还是远远不够。应作以下改进:

(1) 企业使命。一种品牌的服装会有一些的顾客群, 要么适合女人, 要么适合年青人, 要么适合前卫一族, 没有细分市场也就建立不起品牌。把企业使命描述成“为每一位顾客提供专业、全面、贴心的服务”是不切实际的。特色是服务的生命, 只有找到自己的定位和特色, 才能制定出完整的、有深度的、有战略目光的企业使命。如美特斯邦威以“不走寻常路”作为企业目标, 明确指出了自己是为青年人、有理想的青年人、有追求的青年人设计的时尚的、考究的服装。

(2) 战略目标。不是空洞的表述, 要以现实为基础。打造品牌是必须的, 品牌就是企业的生命。服装的同质化、自动化、标准化程度越来越高, 打造出一个大众喜爱的品牌是谈何容易! 只靠先进的流水线、批量加工、打价格战是很难生存的, 只有设计、创新的流水、领导潮流的设计才能创造出好的品牌效应。品牌是企业的生命, 设计就是品牌的灵魂! 所以, 战略目标应以设计为主、树立品牌为要务。

(3) 战略措施。应从市场战略、人力战略、财务战略、营销战略、广告战略、售后服务体系等几个方面进行综合的、能够有效开展实施的角度进行分析。即使开专卖店, 提供洗衣、修补等细致的服务, 也不能是以某些小区为目标顾客群的。只有确定了细分市场, 确定了顾客群体才能选择店面的位置。宝姿放在小区周围是卖不出去的, 美特斯邦威总是和青年人爱转达的地方结缘, 海澜之家总是选择办公集中区安家, 都有一定理由的。必须运用 SWOT 分析法对企业面临的优势、劣势、机会和风险进行综合的分析, 对竞争对手进行细致的分析, 对地区资源进行分析, 产业情况进行分析, 才能做出一份完美的分析报告。

### 25、某加油站, 位于市区边缘, 附近有条进出城市的主要公路, 还有四五个小区, 自驾车进城上班的人较多, 还有很多出租车司机在附近居住。

目前每天来该加油站加油的车辆约有 1000 辆左右, 其中出租车约 200 多辆, 小客车 400 多辆, 大货车 300 多辆。出租车平均每次加油 20 升, 小客车平均每次加油 40 升, 大货车平均每次加油 100

升。大货车平均停留时间 30 分钟, 小客车中有 20% 的车辆平均停留时间 15 分钟。该加油站日平均加油 50 吨。

假设你是该加油站的经理, 请你根据上述条件, 为该加油站设计企业使命和战略目标, 并提出主要的战略措施, 字数在 1000 字以内。

答: 【企业使命】为每一台引擎增添优质、高效、清洁的活力, 为每一位顾客提供专业、全面、贴心的服务。

【战略目标】发挥资源优势, 追求持续增长, 打造特色品牌。未来 1 年培养一批业务水平过硬的从业人员, 开发更多客户资源; 未来 5 年实现销售额逐年递增 30%, 成为本区域内规模最大、综合实力最强、市场份额第一的加油站; 未来 10 年内成为全国加油站示范单位。

【战略措施】在以高度竞争为特点的市场上, 只有使自己对顾客具有特殊性, 懂得发展和维护顾客忠诚的驱动力, 树立良好的形象, 提供具有竞争价值的产品和服务, 尽力节省顾客的时间和精力, 营造良好加油环境和气氛, 才能成为一家成功的加油站得以长期的生存和发展。

首先, 根据加油站的地理位置、目前的顾客组成及广阔的目标市场, 可从以下一些方面着手, 力求稳定已有客源, 发展潜在客户。针对那些需要自己承担燃油费用的司机, 主要出租车司机和自驾车上班的人, 可以通过价格优势, 吸引价格意识强烈的购买者。比如常客的折让或者赠送其他服务。针对一些在加油站停留一段时间的司机, 为他们提供多种便利商品和广泛服务, 满足他们需求的多元化。比如开设便利店、卫生间, 提供洗车、修车、换机油等其他服务。因加油站附近有四五个小区, 可以采用一些特殊服务迎合那些看重临近位置及加油便捷的顾客。比如信用条件, 送货上门等。对本区域内的其他加油站进行调研, 提供独特的商品和服务, 以迎合那些有特殊需要的顾客。

其次, 强化在人员、财务、运营等方面的管理。

作为服务性行业, 从业人员的业务素质和服务意识非常重要, 为了打造一支好的团队, 就必须先强化人员的管理。聘用那些品行端正、举止得体、服务意识强、有上进心的员工; 对于不同岗位的员工进行针对性的培训; 奖励和提拔那些爱岗敬业或有突出贡献的员工, 树立榜样激励其他员工; 制定明确的规章制度, 严格执行和进行检查。

加油站的经营状况与财务管理是否得力息息相关。准确衡量价格与销量的关系进行利润规划; 加强资产管理使资产发挥最好的效果; 在考虑各种开支安排的同时, 又要考虑它们的生产率, 在资源配置上要与目标市场、员工以及管理层目标的实现紧密联系在一起。蜗牛在线-电大奥鹏[答案]在蜗牛报名环球教育课程有建设管理、维护管理、安全管理、数质量管理、信用管理、信息化管理、危机管理等都是运营管理中需要狠抓的重点。

最后, 树立良好的形象, 营造和谐氛围。

用自己优质的产品 and 特色的服务使顾客在心目中树立一个明确、清晰和始终一致的形象。合理的站内外设施、标识、装饰的布局, 力求使顾客在进入加油站之前, 就已形成了一种情绪或基调, 进入加油站后有一种与众不同的感觉。

总之, 在复杂多变的竞争环境中, 加油站必须进行合理的规划, 不断地研究竞争者、供应商、经济环境、消费者的变化和市场的的发展趋势、法律规范。抓住机遇, 回避威胁, 正确识别、了解消费者并迎合他们的需求, 与顾客进行友好的沟通, 合理地定价,

并根据加油站的具体情况进行有效管理, 创造出自身的竞争优势, 才能取得成功。

### 26、某企业经营烟酒业务, 其厂址在华北某市, 销售市场在华北、东北、华东及西北各省。产品以高档酒为主, 企业最近有如下几件事需要解决; 请问: 以下事件中哪些是企业战略层次应该研究的问题, 哪些不是, 请一一列举理由。)

答: 1. 企业近期请某广告公司设计了三个广告创意方案, 需要从中选择一个。

这个问题是一个广告选择, 其选择一个广告是创意方案为了企业的竞争能力, 使企业能在市场中占有一定的份额; 广告成为了吸引消费者增加购买力。创意方案的选择也是战术的选择问题, 这属于非企业战略层次问题。

2. 与一家商场就货款问题发生争议, 对方已诉至法院。

这个问题是就货款问题发生争议诉至法院, 这个不是企业研究的战略层次问题, 它还谈不上什么战略, 只是公司在经营过程中遇到的一个很小的问题, 可能涉及到履行合同和信誉问题也只是些战术问题, 而并不能谈及战略, 这从战略的概念和特征上也可知, 企业战略是企业是在市场经济、激烈竞争环境, 在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上, 为谋求生存而作出的长远性、全局性的谋划或方案。因此它不是企业战略层次应研究的问题。

3. 由于石油价格持续上涨, 各国都在酝酿开发新能源。其中用酒精作为汽油的替代产品是其中的一个方案。企业打算同某发动机企业联合开发不挥发的用于动力的酒精。

这个问题是企业打算同某发动机企业联合开发不挥发的用燃油的液体酒精, 这也是企业战略层次要研究的问题。企业为了生存和发展, 必须走可持续发展道路, 为了在市场中立于不败之地, 必须想尽一切办法使自己具有一定的竞争优势, 所以企业提出了该方案, 该方案具有长远性、全局性和纲领性, 所以这也是企业战略层次应研究的问题。由于该方案的主体是企业, 是由企业提出来的方案, 因此属于战略层次中的公司战略。竞争是市场经济不可回避的现实, 面对竞争, 企业战略需要进行内外环境分析, 酒行业酒精是资源优势, 充分发挥自身的资源优势, 通过设计合适的经营模式, 形成特色经营, 增强企业的对抗性和战斗力, 推动企业长远、健康的发展。

4. 鉴于中档酒市场需求量大, 营销部门建议本企业也加入中档酒行列, 开发中档酒。

这个问题是开发中档酒, 其主体是营销部门, 由营销部门提出的一个方案, 其针对市场的需求量提出了适于企业生存和发展的方案, 其具有长远性的规划, “今天的努力是为明天的收获”、“人无远虑、必有近忧”。兼顾短期利益, 企业战略着眼于长期生存和长远发展的思考, 确立了远景目标, 并谋划了实现远景目标的发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次, 围绕远景目标, 企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程, 除根据市场变化进行必要的调整外, 制定的战略通常不能朝夕令改, 具有长效的稳定性。所以是企业战略层次应研究的问题。

### 27、彭尼公司丧失零售业的霸主地位

#### 一、案情分析

1. 1902 年春天, 一个名叫古姆·彭尼的年轻人在怀俄明州的凯墨勒, 开设了一家名叫“黄金准则”的杂货店。

2. 1910 年, 彭尼将公司的名字由“黄金准则”改为 J. C. 彭

尼公司。这时，他的连锁商店已发展到拥有 26 家零售店，分布在西部的 6 个州。

3. 他保留了在凯墨勒行之有效的策略，努力给他的顾客货真价实的商品——这通常是指尽可能低的价格，他仍坚持只用现金做交易的政策，也不对商店进行特别的装修，并维持了较低的管理费用。

4. 彭尼为他的商店所选取的环境，也是他在这一段时间获得成功的重要因素。他把这些商店局限在一些小城镇中，在那里，彭尼商店的经理们可能是社区中那些家喻户晓、待人友善和有口皆碑的成员。

5. 在短短的 30 年中，公司的商店便从两家发展到近 1500 家。到 1924 年，商店和合伙经营店已发展到 570 家。

6. 为了获得维持公司进一步发展所需要的外界财源，合伙经营又变为公司形式，这样所有商店都归于公司属下了。经理可以拥有商店 1/3 股权的日子也宣告结束了。由此，公司的局面开始经历一个重大的变化。

7. 彭尼领导他的公司闯过了公司青春期的艰难岁月，并取得了迅速的发展和巨大的成就，可是由于他的合伙人所持的保守态度，导致了彭尼公司在二次大战后的 20 年间迟迟没有针对市场的变化，诸如消费者信贷的提供、商品的多样化以及城市市场的崛起等作出必要的调整、适应。

8. 直到 60 年代，彭尼公司仍只经营纺织品和服装，而不经营家用电器、家具、地毯、体育用品和汽车零件，这些商品已成为一般的连锁商店如西尔斯公司、沃德公司和其他一些百货公司经营范围的一部分。可是，彭尼公司却恰恰忽略了这些商品。

9. 最后一个问题是，大多数彭尼商店坐落在密西西比河以西人口较稀少的小地区里，而人口稠密、发展迅猛的东部和大都市却不是彭尼公司的领地。

10. 50 年代，人口的增长集中在大城市。随着人均收入的提高，吸引消费者购买的不再是那些日常生活必需品，而是那些能够满足消费者内心需求的商品。

## 二、原因分析

1. 经营理念落后，无视环境的变化。彭尼公司早年的政策确实是行之有效的，然而物换星移，这些政策早已不能适应新的经营环境。可是，彭尼公司仍然固守着这些历史上是成功的政策，不对环境的变化作出响应，最终使公司利益受到伤害。

2. 市场营销策略错误。随着人均收入的提高，吸引消费者购买的不再是那些日常生活必需品，而是那些能够满足消费者内心需求的商品。

3. 组织效能低下。合伙人到公司的转变，对经理缺少别要的激励机制，缺少经营的自主性和创造性。

## 三、启示

1. 适时地进行组织结构调整，以适应新的环境。一个组织需要不断地吸收新鲜血液，避免完全依靠“近亲繁殖”，以促进形成新的经营理念和经营思想。

2. 公司要建立完善的创新机制和激励机制。需要公司的高层领导对此予以支持和进行鼓励是很需要的。除此之外，接受变革、欢迎变革的态度很重要。因为，如果变革的主张从来不被采纳，一个组织的创造性很快会消失殆尽。

3. 密切注意竞争对手的战略、及时评价自己的战略和实施结果。直到 60 年代，彭尼公司仍只经营纺织品和服装，而不经营

家用电器、家具、地毯、体育用品和汽车零件，这些商品已成为一般的连锁商店如西尔斯公司、沃德公司和其他一些百货公司经营范围的一部分。

4. 注重战略控制。公司仍然没有及时重新评价和判断原有政策和策略，遂造成严重后果。竞争环境是动态的，如果公司不想无所作为，就必须对实施战略不断地进行重新评估。

## 28、平价超市：

该作品的长处：1：经营的商品种类比较明确，且符合成本领先的要求。2：宣传口号写的比较好，突出了该超市的物超所值。3：特色比较明显，体现了平价要求。

不足之处：1：缺少对该超市的市场预测，即有多少目标顾客，每个顾客的目标消费是多少等。2：没有对健身房的方案进行经济分析，因此，选择超市的决定依据不足。3：价格不高于普通超市的观点似乎不太现实，因为顾客更多的是在方便的条件下的低价。

## 29、瑞士钟表王国的没落

### 一、案情分析

1. 技术的不断革新也必然带来市场的开拓。到本世纪 60 年代，瑞士钟表业进入鼎盛时期，拥有 1000 多家钟表企业，十几万钟表工人，年产各类钟表 1 亿只左右，产值 40 多亿瑞士法郎，行销世界 150 多个国家和地区，世界市场的占有率也多在 50—80% 之间，个别年份竟高达 90%，70 年代前期也保持着 40% 以上。钟表业的成就给瑞士带来了极大的荣誉，也是瑞士工人最值得引以为豪的成就。

2. 然而瑞士万万没想到的是，一场威胁钟表王国地位的科技挑战正在日本的諏访精工舍秘密地进行了，其突破口就是石英电子表。

3. 70 年代中期开始，瑞士钟表每况愈下，在世界市场占有率每年以两个百分点的速度下降。1972 年瑞士表占世界钟表总出口量的 41.2%，1975 年只占 30.7%，以后逐年下降。由于出口减少，钟表从业人员也相应在不断减少，钟表业开工率仅达 70%。当时世界最大的钟表部件生产企业埃勃什公司，在两年之内把它的工人从 11000 人削减为 7500 人。传统的家庭作业更是受到致命的打击。与此相反的是，日本精工石英表在世界市场上势如破竹，节节推进。

4. 1982 年，瑞士手表产量下降到 5300 多万块；出口量从 8200 万块跌落到 3100 万块，销售总额退居日本、香港之后而屈居第三位。竞争失势，苦不堪言。两家最大的钟表集团——ASUAG 和 SSIH，1982 年和 1983 年累计亏损 5.4 亿瑞士法郎，有 1/3 的钟表工厂倒闭，数以千计的小钟表公司宣布停业，有一半以上的钟表工人痛苦地加入了失业队伍，这时美国资金大量涌入，收买吞并瑞士钟表厂，并且在瑞士建立钟表厂……

### 二、钟表王国没落的原因分析

1. 缺少战略性思考。钟表王国一直以老大自居，习惯于被别人追赶，也不曾想到会被竞争对手赶上，更没有想到被竞争对手打败。对技术和市场环境的变化失去了敏感，谈不上有应变的策略和措施，可以说被电子表一击即溃。

2. 对新技术重视不够，忽视钟表技术的创新。对于石英电表生产厂家，和机械表具有相同的企业使命，石英电子表就是把机械动力变成电动。作为技术人员和企业家应该能够预测到技术

发展的趋势，可以进行“防御型研究与开发”，只是没有重视。

3. 因循守旧，忽视市场的变化。随着社会的进步，竞争加快了生活节奏，人们对钟表的要求，不仅是走时准确，还需要方便、实惠。曾经，拥有机械表是部分消费者身份的象征，但更多普通消费者需要价廉物美。当石英电子表上市时，失掉部分客户就是既然而然的事情了。

## 三、启示

1. 瑞士钟表商沉湎于昔日的辉煌，未能居安思危。去得成绩仅仅说明了过去，要让公司长期的生存和发展，就有预见未来的挑战，并勇敢地接受挑战。

2. 创业难，守业更难。因为今天功成名就的你将成为众矢之的。无数双眼睛盯着你，以赶超为最高目标。这时更需要敏锐的市场眼光，超前的市场战略，未雨绸缪，以保证这些竞争者和自己保持一定的距离。

3. 市场变幻莫测。变幻莫测的市场是竞争厂商平等的竞技场，深刻细致的市场调查将有助于使你获得走向胜利的市场机会，及时地抓住了这个机遇，你就能走竞争者的前面。瑞士钟表商没有注意到钟表市场的大趋势——石英钟表将成为钟表市场的主流，因此自然地将市场领导者的地位拱手相让。

## 30、山一证券的破产

### 一、案情分析

1. 山一政证券公司创立于 1897 年，最初以小池国三商店为店名，以山一为字号。1943 年与小池证券公司合并，正式更名为山一证券。它不仅在日本国内颇有影响，在国际证券业也颇有影响。

2. 早在 60 年代中期，山一就曾出现过经营危机。那次危机源于政府上调利率。1963 年 7 月美国肯尼迪政府的保卫美元政策又使它雪上加霜，股市一次次暴跌。

3. 但是进入 80 年代后，日本大力推行金融自由化政策，放松了对金融机构的监管，致使大量的资金通过各种渠道直接或间接地投向房地产业和证券市场，导致“泡沫经济”大量催生。山一也毫不例外地卷入其中，从而埋下了大量坏账、呆账等不良资产的隐患。

4. 为了隐瞒高达 2600 亿日元的亏损，除了造假账，山一还不得不四处求助，终因海外金融机构对日本经济的不信任而作罢。加上黑社会丑闻及向股东会议参加人行贿事件被披露后，客户纷纷离去，而账外债务终被查出，百年老铺的山一只好宣布自动弃业。

### 二、原因分析

1. 对国际经济关系缺少正确的估计 1963 年 7 月美国肯尼迪政府的保卫美元政策又使它雪上加霜，股市一次次暴跌。到 1964 年 9 月，山一损失达 34 亿日元。到 1965 年 5 月，它得到了兴银、富士、三菱等大银行的支持，但仍不能阻止客户与其解除合同。

2. 乐观地估计本国的经济走向。当政府为解决“泡沫”问题而推行紧缩政策时，经济进入长期萧条，金融业大量的不良资产问题也接踵而来。

3. 遭遇信誉危机。为了隐瞒高达 2600 亿日元的亏损，除了造假账，山一还不得不四处求助，终因海外金融机构对日本经济的不信任而作罢。

### 三、启示

1. 建立证券分析防范机制。山一破产对我国证券经营机构

的风险管理有着深刻的启示。反观我国的证券经营机构，由于宏观经济环境的不成熟和自身经营机制的不完善，在风险管理机制上存在严重缺陷，不但不能有效化解既有风险，也不能有效防范新增风险，从而使我国证券经营机构承担的风险呈不断增大的趋势。

1995年初，中银信托因严重资不抵债被人总行接管；在“3·27”事件中，辽国发破产，万国证券被合并；至1997年，中农信又因严重违规行为被建行接管。因此，完善我国证券经营机构内部风险管理机制已刻不容缓。

## 2. 完善我国证券经营机构风险管理机制的启示和对策。

(1) 尽快充实资本金。建立风险预防和化解机制资本金是证券经营机构实力的象征，也是公众信心的基础，更是防范经营风险的最后一道防线。据统计，我国证券经营机构除几家大券商外，平均资本只有3000万元，且有不少还没有到位。这种情况极不适应证券业高风险、资本密集型特点的需要，使证券经营机构只能在小范围、小规模层次上运营，业务间互补性差，经营风险极为集中，风险承受能力也大为降低。

(2) 完善现有组织体系，建立管理风险制约机制。为改变对管理缺乏制约，盲目追求资产扩张以及对分支机构管理失控的现状，应在证券经营机构内部建立完善的组织管理制度。首先，应完善法人治理制度。其次，从强化公司整体风险管理水平的角度出发，在证券经营机构内部建立从统一授信，逐级授权，多级经营为核心，以资金成本、利润的综合管理为内容的事业部制经营体制，使各个层次的领导者的责、权、利有一个明确的划分。再次应建立权力制衡机制，使各层次的领导者在处理重大问题时有他人予以制约。

(3) 实行职位分离，建立业务运作风险实时控制机制。首先，应在证券经营机构内部实现职位适当分离的制度。其次，为控制证券经营机构整体运营的风险，应建立独立的风险管理部门。

31、下面是一位同学对北京聚丰房地产开发集团公司的企业使命、战略目标及战略措施进行的分析，请你根据企业使命与目标的理论对该作品进行客观的评价。

答：长处：(1) 比较准确地描述了企业使命，突出了顾客价值--高品位生活氛围的营造。(2) 对于企业战略目标，提出了争创北京市50强的目标。(3) 战略措施提的比较具体。

不足之处：首先所提的方案可能不是本人经过思考得出的，而是直接从企业网站上或企业的文件中拿来的。此外还表现在：(1) 企业使命中关于生活空间的价值体现不足，即该房地产企业能够给顾客带来的价值描写不太充分。(2) 战略目标中只提到北京市的50强，能否成为龙头，值得商榷。三大主导产业的提法不妥，其中的第一和第三大产业与企业的主营业务有矛盾。(3) 战略措施提得太具体，有些已经不属于战略层面了，且与北京市50强的目标如何实现没有对应关系。再有，房地产市场也是一个多层次的市场，企业的使命和目标以及战略措施中应当体现所针对的目标顾客群才好。

32、下面是一位同学对北京乐跑汽车制造有限公司的外部环境所做的分析，请你根据企业外部环境分析的基本原理对下面的分析进行评论，指出其分析的比较成功的方面以及不足之处，并指出改进建议。

北京乐跑汽车制造有限公司是一家以批发零售轮胎、机油为主的公司。该公司负责美国固特异轮胎和英国嘉实多机油在北京地区的销售以及相关的业务开展和售后服务。

该公司把产品批发到一些汽车轮胎零售店和汽修厂并对零售商提供相关的技术支持服务。公司代理的两种产品是世界知名的品牌，主要针对一些中高档轿车。从企业开展业务来看是以北京地区的北部为主，大部分的客户都集中在消费档次较高的地区。同时，产品也根据不同的车型在速度级别、花纹设计上有所不同。

在今后几年里不同品牌的竞争，相同品牌跨区域销售的影响等因素使得市场竞争会更加激烈。因为它毕竟还是消耗品且政府正提倡个人购车，有些机构也为个人购车提供了方便，如使用分期付款的方式等。这就意味着车辆会越来越多，随着科技的进步，汽车的性能会越来越好。对轮胎、机油的品质要求也就越来越高。现在北京道路建设不断加快。例如五环路的建设通车，三环路的重新修缮等使得交通更加便利，也提供了一个好的前景，不过随着产品在市场上份额的不断扩大，不可避免的也会产生价格的竞争，销售数量是不断增加，但利润的增长并不明显，单位产品的利润在下降。

企业目前面临的主要竞争对手有世界1：同样知名的品牌米其林轮胎和同地区同品牌的另一家经销商。从米其林轮胎来说不管是在北京的办事处还是经销商各个职能的分工相当明确。它在市场开发的过程中和经销商密切配合。例如在经销商的业务人员开发客户的同时，米其林办事处的区域业务员也会参与进来及时地了解客户的意见并反馈到公司。根据不同客户辅助经销商的业务人员做一些后续工作，帮助向办事处中请店面的广告招牌，定期进行选择地送一些宣传品等，这样会缩短工作周期，提高了效率，不但可使米其林公司及直观地了解市场且减轻了经销商的工作压力，能很快解决除销售方面以外的问题，减少了中间环节。米其林轮胎在区域销售和价格的控制方面还是比较好的。虽然市场占有率不是很高，但可以保持一定水平的利润，它进入十国市场的这几年来，市场占有率稳定地增长，树立的品牌形象也很好。

虽然在国际市场上它与固特异等一些品牌是齐名的，但在北京地区从价位和形象上给客户的感觉要高一些。米其林轮胎也在根据中国路况，在技术上进行着改进，这样能更好地满足客户的要求，从生产能力和新产品的开发来看较固特异来说相对较慢。在长期竞争中因为服务做得好，市场定位较高。使得在长期较量中收益的影响不大，也因为在中场的竞争中有很多品牌轮胎的利润已经很低。固特异轮胎的另一家经销商在北京地区的销售量是很大，出于他同时代理另一品牌的轮胎，这样可以保证该公司一定的利润，他会首先在这个品牌的一些客户群里展开固特异轮胎的价格战，因为每一家零售店不只销售单一品牌轮胎，所以它就会采取这个方式迅速占领市场。但是，同时代理两种品牌的轮胎资金方面的压力会很大，如果一个资金雄厚的竞争者进入这个价格战，资金不足就很难支持增长了。

参考答案：

长处：

1. 分析了一个宏观关键因素——科技因素，指出，随着技术的进步，对轮胎、机油的要求也越来越高。

2. 明确指出了企业的两个竞争对于开对其进行了比较深入的分析，使人一下就明白企业面临的威胁：米其林轮胎将对其构成重大威胁，而另一个对手对其威胁要小一些。

3. 将宏观因素限定在北京地区是恰当的，这一点值得其他同学借鉴。

不足之处：

1. 对外部环境的分析显得有些零乱，宏观因素、行业情况混在了一起。

2. 对行业环境的分析比较弱，行业的特征没有做稍微深入的分析。

3. 该公司有两种业务虽然都与汽车有关，但产品的特点不同，必须分别分析其竞争特征和竞争对手。

4. 虽然文章提到了技术因素是主要的宏观因素，但还不够深入，建议进一步了解一北京市场汽车的现状，特别是技术方面的现状，一般汽车轮胎的平均寿命、人们对轮胎的期望、对高性能轮胎的认识和认同情况；目前使用比较多的机油品牌，该品牌的效果；还有轮胎的平均故障率和机油的平均更换率等。

(注：长处和不足之处说出其中的五个方面即可在35分以上给分)

33、下面是一位同学对一家成人教育培训机构的外部环境所作的分析报告，

请你根据外部环境分析的基本理论和方法对该作品进行客观的评析，指出其长处和不足之处，提出改进建议。

参考答案：

该作品的主要长处是：对该教育机构所面临的外部宏观因素和行业竞争特点进行了明确的分析。

不足之处是：

(1) 对于宏观环境因素的分析没有归纳准确，成人农业教育的主要影响因素应当是经济因素，即社会经济发展到一定程度，需要进行自我学习和终身学习，并且受教育者有一定的经济收入用于支付教育费用，其次是国家的政策导向以及宏观发展规划。

(2) 行业竞争特点分析的不够深入，没有突出成人教育培训市场的特点。成人教育既有一定的产品差异性又有一定的价格弹性，顾客容易受价格驱动，即转换成本较低，该行业的进入障碍较低。目前的行业属于多数小企业与少数大企业并存状况，既有一定的大众性，又有一定的专业性细分。近年来成人教育培训机构发展较快，数量较多，竞争比较激烈。

(3) 主要的竞争对手没有明确提出来。

(注：本题属于开放性试题，没有标准的答案，学生的回答中只要与参考答案的意思相近即可。)

34、下面是一位同学对一家书店的外部环境所作的分析报告，

请你根据外部环境分析的基本理论和方法对该作品进行客观的评析，指出其长处和不足之处，提出改进建议。

参考答案：

主要优点：

对书店的竞争对手进行了比较明确的分析。

不足之处：

(1) 没有明确地进行外部环境分析，没有指出其主要的宏观影响因素，其实主要的宏观影响因素应当是社会文化因素，来这种书店的人大多是一些有一定品位的收入比较高又喜欢阅读的人。

(2) 对行业的竞争特征没有进行分析，图书行业目前已经有了比较明确的市场细分。书店的主要竞争特征是差异性。到不同类书店的人群是有一定目的的。由于行业属于比较分散的行业，特别是文中所提到的书店，是在寻找市场中的夹缝，因而竞争不

是很激烈,但定位很重要。

(3)作品的重点是在对书店本身进行写实描写,而没有站在企业环境分析的角度进行分析。这是主要的缺陷。

(4)对于书店的业务特色没有进行分析,如书店所经营的书的品种范围,经营规模等,使人不容易把握书店的情况。

(注:本题属于开放性试题,没有标准的答案,学生的回答中只要与参考答案的意思相近即可。)

### 35、小区平价超市投资建议书

根据题目所列数据,选择在小区B点开设一家平价超市,现将具体方案分析如下:

平价超市的经营应紧紧抓住大型卖场的市场空白点,以方便消费者为前提,为消费者提供一个方便、快捷的购物环境,以此来得到消费者。

#### 一、市场调研

平价超市设在小区中心,距离最终消费者地理位置近,对市场瓜分,根据市场变化,可及时调整其商品结构和经营方式,管理相对简单,使管理成本较低,增加了竞争优势,抗风险能力强。

1、市场调研是基础,在决定投资建立一家新店之前,第一要做的就是对选的经营场所周围市场环境进行调研,问卷的主要内容和目的包括:年龄结构,收情况,文化素质,工作性质,消费偏好等,此外,还在进行有关当地经济发展状况,相关法律,法规和政策等宏观因素的调查,以使自己的超市经营符合当地社会的发展趋势。

确立好商品结构,经营项目。通过此题所给数据得知,在这个平价超市所处的小区中,以经济适用房住户为主,三口之家居多,代步车档次较高,因此,小区内一定有不少忙碌的职业夫妇,对于家庭一般消费品和食品希望在开车回来后就近购买,其他耐用品则会开车去商场购买,而且小区内与老人一起生活的家庭居多,就近购菜也是方便老人之举。

根据所给的信息,设想建一家200平方米左右的平价超市,在经营项目中设计了生鲜食品,粮油食品,休闲食品,饮料酒类,洗涤卫生用品,文具,玩具和一般性家庭用品七大类,附设一报刊,杂志销售的小区区域。

生鲜食品设有速冻食品,冷藏鲜奶,包装好的鲜菜,水果,半成品菜,鲜肉,熟食,成品主食等;饮料,酒类除了一般性的果汁,纯净水和国产酒类外,还增加了一些中等价位的进口葡萄酒和香槟;洗涤用品的洗发,护肤用品不要求品牌多,但求规格全,基本以宝洁公司国内产品为主,联合利华和花王公司产品以配合。

管理出超市的特色。通过管理使超市以尽可能小的投入尽可能大的产出。节约开支,降低成本,充分调动员工的积极性和服务意识,真正实现事半功倍。

#### 二、选址

商圈理念平价超市市面上的商圈一般是位于店铺的直线距离0-300米内。

经营地点应选在小区人气比较旺的地主,依图所示,B点处在小区中央,人们进出都可以经过此点。因此选在B点建平价超市,此点可以达到经营赢利。

#### 三、投资方案

##### (一)CI设计

##### 1、标识

要体现出超市面上经营信息,特点,充分体现超市面上的概念,即“平价超市”。

##### 2、概念、特色

为消费者提供优质服务,为消费者提供适合的商品,天天平价,件件新鲜。

##### 3、设备

电脑:配备收银机一台。

货架:每4-5平方米需要一组货架。

冰柜:一般备有两个冰柜,一个是饮料啤酒冰激凌,另一个作为冷冻食品专用冰柜。

其它:书报柜,糕点柜,根据经营项目而适当增加。

##### (二)经营理念

1、符合目标消费者需要:一般选择在比较畅销的商品作为其经营商品,主要讲究库存小,周转快。

2、为消费者提供方便:可适当考虑送货上门,经营项目根据周围居民的需要来进行商品配置。

3、价格优势:平价超市面上的商品价格旨在薄利多销,注重回头客的长期光顾。

##### (三)投资分析

依据具体店面情况进行预算分析,力求创意新颖,节约开支,方便顾客。

### 36、选择你周围的一种品牌的酒厂或其销售商,分析其外部环境。写一个1000字以内的分析报告。

要求:简单介绍企业该机构的名称、地址、经营项目(业务范围)、资金力量等,指出其主要的宏观环境因素,所在行业的竞争特点、竞争激烈程度、竞争对手及竞争实力。

企业名称:青岛啤酒厂

地址:青岛市

经营项目:啤酒生产

资金力量:非常雄厚

主要的宏观环境因素及所在行业的竞争特点、激烈程度:自20世纪90年代,中国啤酒行业进入了快速发展的阶段,行业发展至今,中国的啤酒产量和人均消费量均有大幅度提升。在2003-2007年5年间,中国啤酒经济指标取得了一定增长,啤酒产量增加1426万千升,增长56.9%;销售收入增加455.2亿元,增长88.6%;税金增加47.04亿元,增长47.7%;利润增加35.83亿元,增长137.8%。

2007年1-11月,中国规模以上啤酒制造企业实现累计工业总产值95,444,527,000元,比上年同期增长了17.54%;实现累计产品销售收入91,098,629,000元,比上年同期增长了16.30%;实现累计利润总额5,814,904,000元,比上年同期增长了21.01%。

2008年1-8月,中国规模以上啤酒制造企业实现累计工业总产值79,466,673,000元,比上年同期增长了12.90%;实现累计产品销售收入78,209,671,000元,比上年同期增长了16.00%;实现累计利润总额4,657,958,000元,比上年同期增长了4.21%。

中国啤酒行业向集团化、规模化,啤酒企业向现代化、信息化迈进;除产品制造外,品牌和资本越来越显现其重要性;外资对中国啤酒行业的影响已经向纵深发展,表现出积极的作用,使中国啤酒业加快和国际接轨的步伐。

中国啤酒消费仍有很大的提升空间。从世界范围看,发达国家啤酒的人均消费量增长缓慢,而在经济增长较快地区,如东欧

和中国的啤酒需求量和产量增长速度远远高于世界平均增长速度,增速比发达国家高3%。中国啤酒消费存在着地域分布的不均衡性。中国啤酒行业的发展路径与世界啤酒的发展路径基本一致,也就是从发达地区向不发达地区过渡。区域发展的不平衡也为啤酒企业提供了抢占市场份额的机会以及行业增长的空间。对不发达地区的开发是各啤酒企业战略部署的重点。

近年来随着消费者消费水平的日益提高,中高档尤其是中档啤酒市场迅速发展起来,但中国大部分啤酒企业90%以上的产品还是低档产品,而且啤酒企业除青岛、燕京等少数几个全国性的啤酒品牌定位已经比较清晰外,其它大多数品牌还处于发展阶段,定位还不是非常清晰。因此啤酒企业需走好品牌发展之路。随着品牌影响力的不断增强,越来越多的企业会更加重视本企业品牌发展,对品牌发展的认识程度和运作水平不断提高,将品牌发展作为企业的一项战略系统工程,深入实施。

2009年至2012年,啤酒行业面临着较好的发展机遇:国民经济持续快速发展和城市化水平的提高,给行业发展创造了巨大的需求空间;西部大开发、振兴东北地区等老工业基地、促进中部崛起和建设社会主义新农村等重大发展战略,为啤酒行业创造了新的发展机遇;全球经济和区域经济一体化进程的加快,为中国啤酒行业在更大范围内配置资源、开拓市场创造了条件。

未来啤酒市场的发展前景依然看好。国内油价下调提高行业盈利空间;2008年11月国家提出的四万亿拉动内需计划及扩大内需十条政策将对啤酒行业产生有利影响,等等利好因素成为拉动啤酒市场发展的强劲动力。

竞争对手及实力:随着中国啤酒产业集团化、规模化和国际化进程的不断加快中国啤酒市场竞争者层次逐渐明显化,出现了四大阵营。

1、巨型啤酒企业。以年产量100万吨以上为划分界限,以青啤、燕啤、华润、哈啤为代表;

2、大型啤酒企业。以年产量20万吨至100万吨为划分界限,以珠江、重庆、金星、惠泉等企业为代表。

3、中小型啤酒企业。年产量20万吨以下的企业。以内蒙古川等为代表。

4、国际资本竞争者。以比利时INTREBREW、美国A&B公司、南非SAB公司、英国纽卡斯尔、日本朝日、三得利、麒麟为代表。

整体看国内啤酒市场:品牌覆盖率低,呈现众多品牌瓜分市场的局面;全国市场的品牌集中度低,而区域市场的品牌集中度却很高,呈现明显的区域特征,如燕啤、珠啤;

国内燕京啤酒、雪花啤酒、百威啤酒、金威啤酒等;竞争对手实力虽然与青岛啤酒有一定的差距,但都很雄厚,在各品牌啤酒的产地,由于销售成本低、影响和宣传力大等各方面原因促使人们进行购买,部分青岛啤酒未开拓的市场被一些品牌创造先机,使人们形成习惯性购买行为,并成为某品牌的忠实消费者。且在全国很出名的燕京啤酒、雪花啤酒、百威啤酒、金威啤酒等都对青岛啤酒有着相当大的冲击力。作为国际品牌的青岛啤酒大力发展国内市场,并不断开拓,扩展国外市场。洋品牌的占有率不高,但市场地位不弱。忠诚度不高,但影响力不低。美国的百威、丹麦的嘉士伯和日本的麒麟啤酒等。

湛江市珠江啤酒厂企业分析报告

地址:广东省湛江市霞山人民南路116号

经营项目：酒类生产

资金力量：年收入 5000 万——1 亿

宏观环境因素：80 年代前期，中国人一年的人均啤酒消费量仅为 0.5 公升，全年消费总量不到一百万吨，时至今日中国已成长为全球最大的啤酒市场。尽管如此，中国啤酒的人均消费量与其它啤酒大国还相差甚远。中国每人每年平均消费 21.5 公升的啤酒，而日本和美国的这一数字分别为 50 公升和 84 公升。

(1) 经济持续高速增长：

从八十年代末到九十年代中后期是啤酒行业发展最为迅速的黄金时期，消费量年均增长率在 15% 以上，这段时间恰恰是中国经济的高速腾飞阶段。据官方预测，中国的“经济奇迹”余热未消，未来 10 年国内 GDP 年增长率不会低于 7%。对发展中国家来说，啤酒纯消费量与人均 GDP 呈正相关关系。伴随着新一轮经济发展热潮，中国啤酒的市场容量存在较大的上升空间。

(2) 中高端市场走势良好：

几乎所有的大型啤酒厂家都把进军高端啤酒市场作为利润的重要增长点。以燕京啤酒为例，2004 年凭借占总产量 20% 的高端啤酒实现了 50% 的利润，高端啤酒的魅力由此可见一斑。青岛、华润、珠江、金星等企业也陆续推出了自己的主打高端啤酒产品，并将通过各种形式向餐饮、娱乐等中高档市场进军。国外巨头也纷纷发力，布下了各自的棋子。

目前中国社会阶层结构形态中，年收入在四万元以上的社会中间阶层占到 20%，并以年 1% 的速度递增。就啤酒而言，口味普通、价格适中的产品已无法满足中高收入人群的消费偏好。消费者对啤酒饮用体验的要求愈来愈挑剔，整个价格区间必将随之水涨船高，国外市场上这种现象屡见不鲜。市场信息也清晰地显示了价格升级的迹象：截至 2004 年底，高档和次高档细分市场的份额占到 15% 以上，且增速显著高于普通啤酒。

(3) 低端市场潜力无限：

中国是一个农业大国，在 13 亿人口中，农村人口占 72%，而农村人口人均啤酒消费量尚不足 8 公升。全面建设小康社会的最大受益者将是农村人口，随着工业化的进步，农村居民的生活水平将显著提高。据分析，城市居民和农村居民在日常消费品的占有量上的差距消除后，中国啤酒市场的总体消费量将增加 2000 万吨。事实上，近几年来啤酒的消费增长正逐渐向农村深入和过渡，消费人口正以每年 20% 的速度增长。

同时，农村啤酒消费总体上还处于较低层次的功用性消费阶段，即消费行为一般只在喜庆宴饮或待客时发生。从行为学角度分析，虽然市场仍需要进一步开发，但发展潜力绝对不容忽视。

行业竞争特点：

(1) 行业集中度不高：

在世界主要啤酒生产国中，中国是除德国外啤酒业行业集中度最低的国家。中国经济的市场化与国际化进程仍在进一步加快，啤酒业正在经历大浪淘沙的洗礼，中国啤酒行业未来的集中度进一步提高是大势所趋。但从目前来看，中国啤酒行业尚处于多层次品牌共存阶段。

(2) 地域效应明显：

啤酒的保质期相对较短，这就决定了啤酒行业是一个地域性较强的企业。对绝大多数啤酒厂商来说，营业收入在很大程度上依赖于本地市场的占有率。如燕京啤酒，目前中国市场占有率在 10.5% 左右，但在华北市场的份额达到 45%，北京市场更是高达

92%。

(3) 规模决定效益：

啤酒行业属于传统行业，进入技术门槛相对较低，但却具有明显的规模效应。国外成熟市场的经验表明，在这个行业里，只有领导者才能够生存下来。为此，不仅国内外巨头四处跑马圈地，众多原先雄踞一方的二线啤酒“诸侯”也开始了中国范围的扩张性市场掠夺。

竞争激烈程度：各踞一方、较少正面冲突

竞争对手：燕京啤酒、青岛啤酒、金威啤酒

竞争对手实力：

(1) 青岛啤酒

2004 年公司共实现啤酒销售量 371 万吨，同比增长 13.8%；实现销售收入 86.2 亿元；实现净利润 2.8 亿元；啤酒产销量中国市场占有率达到 12.75%。作为国内最大的啤酒生产商和销售商，公司取得这样的成绩得益于内部的系统整合、管理流程的优化和协同效应的增强。在生产规模方面，青啤在 2004 年也进一步完善了国内市场生产布局。2004 年 6 月公司出资 6500 万元获得甘肃农垦啤酒 55% 股权，为进一步扩大公司在西部地区的市场优势奠定了基础；8 月青啤长沙公司 10 万吨啤酒项目一期 5 万吨投产，有助于公司在华南地区培育青岛啤酒主品牌、扩大市场份额。

(3) 燕京啤酒

燕京目前在中国共有 16 家企业，在中国市场占有率 10.5%，华北市场居优势地位，市场份额高达 50%。2004 年，燕京共生产销售啤酒 264 万吨，同比增长 32%；实现销售收入 46.7 亿元，实现净利润 2.7 亿元，利润水平继续保持同行业领先水平。“燕京”牌商标品牌价值达到 101.79 亿元。燕京已经逐渐完成了从北京品牌到中国性名牌的蜕变。2005 年，公司还投资 6.8 亿元进行五个大型项目的部署，在湖北仙桃、江西抚州、广西玉林、内蒙古包头、广东佛山等地全面开花，进一步完善中国的总体布局。

37、雅戈尔服装经销商的企业使命：雅戈尔服装由“制造”到“高品质创新”！

参考：

任何一家企业必向“高品质创新”转变，否则他将面临淘汰出局。中国是服装大国，但大而不强却是不争之痛。在设计、流行趋势的发布等方面，西方潮流仍占主导力量。品牌方面，国际大牌凭借强大的品牌优势一直牢牢占据着世界服装市场的高端，获取高额的利润。虽然中国纺织服装每年创造的出口利润非常可观，但是多数企业却仍停留在替国际知名品牌做加工的阶段。此外，传统的劳动力的比较优势以及中国已经形成的配套产业链的优势也日渐受到威胁。在这样的状况下，要想实现中国由“服装大国”向“服装强国”的转变，中国服装业必须从“制造”到“高品质创新”的转变。

雅戈尔服装“高品质创新”使命

“雅戈尔”作为中国服装行业的原创一线男装品牌，自成立以来就突破行业内依靠外来技术的模式，形成自己的核心技术和创新型队伍，尊重原创设计，不断提升品牌内涵。

现在，“中国创造”的序幕已经拉开，雅戈尔愿意作为先行者，以敦煌“天垂万象”品牌概念发布会为契机，通过国际化的视角和完全市场化的运作，不断进行卓越创新，并激励其他企图以创新促进中国服装产业发展的企业和个人，共同为中国服装业从“中国制造”走向“高品质创新”作出自己的贡献。

下面是我从多方面阐述制定企业使命的理由：

第一企业的宗旨和企业的形象：

雅戈尔自组建以来，一直致力于企业文化的建立和营造，坚持以人为本原则，将惟人-----认识人、了解人、尊重人；惟实-----务实、诚实；惟新-----永恒创新；惟美-----追求美、发现美、创造美、奉献美作为企业的核心价值观。建成的企业文化长廊，集中展示了雅戈尔品牌的发展历程和企业形象。

第二市场背景---清楚消费者是谁？

国内西服市场品牌众多、竞争激烈，但是对于新品牌来说，市场机会依然存在，关键是找到自己独特的市场定位。

品牌竞争格局。国内西服市场品牌竞争激烈。但是市场机会还依然存在。雅戈尔在经过市场调研后认为，市场空档依然存在。“男性进口名牌服饰，以优秀的面料、新颖的款式吸引了高收入群体，但是中低收入群体无力购买，而国内一些实力雄厚的名牌产品则一流品质赢得了自己的消费群体，但在色调选择和款式变化上仍难以满足中高收入阶层中追求时尚的男性消费者。”弄清楚“消费者是谁？”才能制定正确的传播策略。雅戈尔将目标消费者界定为收入偏高的工薪阶层、白领阶层及独立自主的时尚青年。其共同心理特点是对自我生活有强烈的提升愿望，并通过服饰装扮表现出来，他们追求品位和时尚，易受流行趋势影响。

第三顾客满意度如何---顾客满意工程策略。

雅戈尔在业内率先推出“CS（顾客满意）工程”，以顾客为中心，以消费者满意为终极目标，以服务为手段，以快速的信息渠道为基础，将消费者现在的和潜在的需求在最短的时间内变成产品和服务输出的营销系统工程，其主旨是把传统营销的“以商家为中心”转为“以顾客为中心”。

第四顾客关系-以顾客为中心。

企业“以顾客为中心”，坚持不懈地做好关系营销，不断提高消费者的品牌忠诚度，建立起品牌与消费者之间牢固的情感纽带，是品牌摆脱价格战的战略选择。

超越价格战。在细分市场内，雅戈尔不仅面临低价竞争者的替代竞争，还面临同档次品牌的直接竞争。我认为消费者购买的是有情感归依的品牌。只有建立品牌与消费者之间牢固的无形纽带，才能超越价格战。

推出顾客满意工程。这是以顾客满意为终极目标，以服务为手段，以快速的信息渠道为基础，将顾客现在的和潜在的需求在最短的时间内变成产品和服务输出的营销系统工程。其主旨是把传统营销的“以商家为中心”转为“以顾客为中心”。

个人量体定制。“CS 工程”的一项重要举措是提供个人量体定制项目，将顾客内在的气质、内涵以及外型的最大优点完美发挥，最大程度的体现个性魅力。雅戈尔的个人量体定制对顾客不收额外费用。但是对企业来说，成本加大。据统计，雅戈尔每年的定制服装达到 1 万多套。雅戈尔认为，这样可以抓住回头客。这也是企业生存的目的所在。

不断设计出新。为消费者提供与世界同步的最新工艺技术。雅戈尔承诺每年推出一个新的技术产品。凭借强大的设计力量，企业连续推出新风格西服、挺柔西服、非粘合衬西服等新品，不断引领潮流，给消费者以最大价值。

第五顾客需要的是什么---“贴身版”西服引领新时尚

运用差异化的营销策略进行市场细分，通过市场细分去发现未被满足的潜在客户和未被满足的潜在需求，从而相应地改

进产品，这一直是雅戈尔在竞争中提升自身的品牌优势的市场战略。

“贴身版”西服是该公司精心酝酿的大手笔。中国地大物博，南北方居民体型、穿着习惯也不尽相同，针对传统版型不太适应的江西、湖南、湖北、福建等南方市场，推出了全新“贴身版”西服。所谓“贴身版”西服就是依据华东地区消费者的形体特点精心设计制作而成，从西服的消费群体来说，南方消费者较北方更修长和细腻，南方人穿传统版型的西服显得较为臃肿，有人喻为像一个钢笔帽套在了铅笔上。此外随着收入的增加和居民素质的提高，保健运动已经蔚然成风，一大群属于新新人类的年轻成功人士的涌现等等，酝酿出了一个诺大的市场空缺，时尚、美观的“贴身版”西服由此应运而生。

雅戈尔“贴身版”西服汲取欧洲西服的制作精髓，设计风格华贵大方，时尚品位高雅明快，略带中性化的线条完美展现俊朗优雅的气质。在面料选择上，采用了高档绒面花呢毛料，柔软有韧性，呢面平整丰满；清爽宜人的纯净色彩，暗条纹和浅条纹隐约交替，质感柔软，轮廓自然流畅，体现出男式西装的典雅与挺拔，不同色彩的款式、每道工序精益求精，剪裁精准流畅，形成“薄、轻、软、新、挺”的最佳效果，每款服饰都呈现现代时尚与流行趋势的巧妙结合，传达“贴身版”消费者对事业、生活与时尚的强烈追求，为消费者带来完美的舒适体验。

在近几年竞争激烈的服饰行业也是难得一见。“贴身版”西服的成功推出，得益于雅戈尔“天天超越自我，时时追求卓越”的创新精神，标志着雅戈尔人性化的设计和亲情式的服务（量体订制）更臻完美，市场细分更加成熟，在“打造以知识为基础的国际品牌”的愿景里，雅戈尔也必将飞得更高、更远、更好。

我们的企业为什么---打造国际化名牌，有制造到高品质创新。

卖场不仅仅定位为“卖”货品，而是根据名牌服饰店的国际卖服务，更是卖体验。让消费者分享雅戈尔对高品质生活的承诺，对前卫生活方式的向往，对成功的理解和追求，因此，雅戈尔品牌将让消费者体验对现代生活的激情与梦想。

设计创新是产品的灵魂，是一种文化，是一种知识，是一种艺术。没有灵魂的产品是引不起人们的注意的，也是没有生命力的，它不可能提升销售业绩，不可能提高品牌形象。设计要提倡原创性，独创性，我们不要跟在别人的后面跑，我们要走在别人的前面，要有雅戈尔的品牌风格特征，雅戈尔就是雅戈尔，雅戈尔与别人就是不一样，别人想模仿仿也模仿不走。我们要加大开发执行力度，永远走在时尚的前面。雅戈尔产品开发结构就是从整体上对产品进行解构，以传统的优雅时尚为主体，以运动休闲和华贵奢侈两种不同的品位为三维结构模式。

### 38、一家服装经销商

A：优点：①企业使命、战略目标、战略措施都比较明确；②对企业战略目标的数据可以量化，可以度量。 B：不足之处：①企业使命的描述突出了制造服装，而没有把为顾客提供的价值突出出来，所以给出的描述几乎所有的企业都可以使用；②从战略目标上看不出企业的主要追求，主要的目标顾客群是谁不清楚，所有战略目标定的比较苍白。③战略措施与战略目标没有必然的对应关系。经销的是什么样的服装，什么人，需要多少顾客，采取什么经销与营销方案，如何开发用户群等都没有分析。

### 39、铱星公司的陨落

#### 一、案情分析

1987年，铱星公司开始了一项通信史上前所未有的浩大工程：铱星系统计划整个工程预计11年完成，累计耗资50多亿美元。铱星公司的目标是利用66颗卫星，组成一个包围地球的“卫星圈”，从而使无线网络覆盖全世界的每个角落，包括两极与各大海域。

1997年铱星系统投入商业运营，铱卫星移动电话成为惟一在地球表面任何地方都能拨打电话的公众移动通信工具，耗资1亿美元的广告宣传将铱星推向登峰造极的地位。

由于巨大的研发费用和系统建设费用，铱星背上了沉重的债务负担，整个铱星系统耗资达50多亿美元，每年光系统的维护费就要几亿美元。

除了摩托罗拉等公司提供的投资和发行股票筹集的资金外，铱星公司还举借了约30亿美元的债务，每月光是债务利息就达4000多万美元。

1999年5月，铱星公司宣布1999年第一季度的营业收入为145万美元，亏损5.05亿美元。

2000年3月18日，铱星背负40多亿美元债务正式破产。

#### 二、原因分析

1. 企业使命不明确。铱星的客户是谁？在什么地方？有多少？什么时候需要服务？所以导致上亿美元的广告打水漂。

2. 财务战略失误。大量的举债潜伏在财务风险，铱星公司举借了约30亿美元的债务，每月光是债务利息就达4000多万美元。由于新开展的业务很难取得大量的现金流，公司只能拆东墙不西墙，造成了财务危机。

3. 新产品与市场脱节。是技术专家无视经济规律的结果。归根到底是经济选择技术，而不是技术选择经济。

4. 忽视了手机技术的进步。手机网络覆盖面大大的扩展，使得卫星通讯使用客户群体只限于海上石油钻探、采掘业、天然气等，实际需求比市场比预测的数量小了很多，所以，公司在经营开始时就出现亏损。

#### 三、启示

通过“铱星现象”，我们可以吸取一些有益的教训：

1. 在科研方面。科研开发一定要和实际需要相结合。另外，应重视技术和现行国家的政治、法律相协调的难度（国际通讯）。

2. 在投资商方面。作市场调查时要冷静一些，要动态考虑。当时的调研报告称铱星手机将拥有几百万用户，80%在亚洲，亚洲用户的相当一部分又在中国。按这个预期，投资回报是相当高的。可实际运行说明这些调查都不是很客观。说明决策时应把有经验的运营商吸收进去，以免决策脱离实际。

3. 运营商首先要搞清楚自己是谁，是搞什么的。搞运营的企业要为老百姓服务。老百姓需要的是高质量、实用的服务，技术不一定很先进。不同的企业，对不同的系统有不同的兴趣。

4. 市场的驱动应该始终是哪任何产业或创意的价值核心。即使像电信这样的高技术产业，像铱星这样的创意，如果它只是给少数人“享受”的未来科技，缺乏大规模的市场需求，也难有强大的生命力。

### 40、中国农业大学继续教育学院

主要长处：对该教育机构所面临的外部宏观因素和行业竞争特点进行了明确的分析。

不足之处：①对于宏观环境的分析没有归纳准确，成人的农业教育的主要影响因素应当是经济因素，即社会发展到一定程度需要

进行自我学习和终身学习，并且受教育者有一定的经济收入用于支付教育费用，其次是国家政策导向以及宏观发展规划；②行业竞争特点分析的不够深入，没有突出成人教育培训市场的特点。成人教育既有一定的产品差异性，又有一定的价格弹性，顾客容易受价格驱动，即转换成本较低，该行业的进入障碍较低。目前的行业属于多数小企业与少数大企业并存状况。既有一定的大众性，又有一定的专业性细分，近年来，成人教育培训机构发展较快，数量较多，竞争比较激烈；③主要的竞争对手没有明确提出来。

### 41、中国农业大学继续教育学院分析报告要求：据外部环境的核心理论和方法对该作品进行宏观的评价，指出其长处和不足之处，提出改进建议。

答：这份分析报告从宏观环境的角度进行了比较详细的分析，还是比较到位的。我国是农业大国，并且农业是我国的支柱产业，不仅解决了十几亿人的吃饭问题，也是八亿农民赖以生存的根本，是中国的基础，也是为全世界做出突出贡献的。所以，中国农业大学继续教育学院是有很坚实的基础的。但是学院的发展并不乐观，为什么呢？这正是改进的地方：

1. 宏观分析：要增加对中国高校发展及现状的分析。中国高校教育已从精英教育向大众教育转变。全国的高校扩招迅速，成人教育、网络教育普及很快，招生压力加大。

2. 外部分析：要增加农村、农业发展的分析，对广大农村地区的青年人的教育程度进行分析，他们需要什么样的知识和技能，在农村渴望先进的农业知识，而不是一纸文凭。作为全国最高的农业大学，如何进行继续教育是要深刻剖析的。

3. 内部分析：分析继续教育学院的专业和特色，是否能够理论联系实际，能否学以致用是很关键的。如果与其他大学无差别，是很难有竞争优势的，在城市里招计算机、英语、国际贸易、金融等专业的学生，不是为广大农民服务的，只是大学名字上的区别的话，农业大学只能越来越势微。

4. 竞争实力分析：学院现在主要是完成政府部分安排的任务，还没有走出去，没有感受到“自我”实质，所以也无从谈起竞争对手，也就无法谈竞争实力。实际上，政府主导办学，有得天独厚的条件，正应借助这种实力为广大农民服务。今年，金融危机给中国广大的外出打工的农民朋友也带来了很大的麻烦，外出打工不好找工作，只有回家种地！继续教育学院应在政府的主导之下，肩负起提高农民朋友文化素质、技能水平的使命。

5. 提高农民朋友的精神生活质量。这个话题很大，却是很现实的。生活好了，吃穿不愁了，但是精神生活未必是充实的。农业大学是历史研究农村、农业问题的专业高校，也应从这一方面进行细致的分析。提高知识，可以科学种田、可以寻找商机、可以更好地分析农副产品的销售市场，充实精神生活，才能让农民感受到生活的实质。二者都是需要的。

### 42、总结一学期的学习收获，在所属教学点的网上发帖交流学习体会，在此基础上将教材第四章的内容进行总结。

要求：本章的主要知识点、体会较深的案例、大事、自己收集的材料、该领域的热点问题及前沿问题等。

特别提示：本次任务的评分网上发帖情况占20%，指定内容的总结占80%。

战略管理是企业的高层决策者根据企业的特点和对内外部环境分析，确定企业的总体目标和发展方向，制定和实施企业发展总体谋划的动态过程。它包括企业总体战略和产品组合、市场竞争、技术创新以及企业文化、企业形象和人力、财务等战略，基本上涵盖了企业产生和发展的全过程。

认识战略管理的地位和作用，不断地重视企业的战略管理，有助于决策者从琐碎的日常事务中解脱出来，及时发现和解决那些有关企业生死存亡、前途命运的重大战略问题；有助于用战略眼光将企业经营活动的视野放在全方位的未来发展和广阔的市场竞争中，获得更大的发展。

通过这一学期的学习，我从企业战略管理这门课程中，学到了很多知识，对这门课有了更深层次的认识和理解。在此，我对所学的这门课程，进行总结。

在网上交流学习体会，很多学生，老师都没回帖！我只有靠网上，平时自学！对教材第四章的内容总结主要是企业使命与战略目标的表述，我认为：

企业使命的表述应当首先反映企业的生存目的，即要从能够给顾客带来什么价值入手进行界定。

企业使命的表述应当体现企业的长远追求，能够将该使命当作一项长期的事业来做。企业使命的表述应当体现企业在经营方面的个性，体现出与众不同的追求。企业使命还应当突出企业的核心能力，即企业将来生存与发展的根本。

不要局限于具体的产品上。

企业使命的表述首先尽可能不提具体的产品，因为产品是固化的东西，是为了满足人们需要的一种载体，产品可以不变，但人的需求却经常变化。即使是需求不变化，但满足需要的产品却可以变得更好、更人性化。因此设计企业使命时要首先考虑能够为人们提供什么样的价值，正是这种价值能够使企业在一个相当长的时期内有一个切实的可供追求的目标和努力方向。

要挖掘产品能给顾客带来的好处

不直接提及产品，并不是纯粹在玩文字游戏，而是要深入挖掘产品背后的含义，挖掘产品对于顾客的价值所在，进而将这种价值提炼出来。围绕顾客的需求，紧跟这种需求的变化和发展趋势，可以拓宽企业的生存空间，不因某一种产品的衰退而影响企业的长久生存与发展。企业使命的表述要相对宽泛一些，但宽泛的度就是不要表述成为一类企业的通用模板，还是要体现出企业的个性特征，突出其内在的品质。

战略目标要反映企业使命的要求

战略目标要与企业使命相联系，反映企业使命的要求。

企业战略目标的表述应当围绕自己所表述的企业使命展开。将使命规定的发展方向和顾客的价值细化到具体的职能上去，达到既满足顾客的需要又促进了企业发展的双重目的。

战略目标的描述

战略目标的描述首先要有总体的指标，然后将这些指标进一步细化为行动措施，并为各主要的行动措施制定各阶段的分目标。目标的表述应尽可能量化，用数字说明。

企业目标的表述要反映企业的主要战略业务未来的状态（地位、规模等）、品牌发展情况、市场占有率目标、合作方的数量及合作方的标准、对于职工的培养目标等内容。